

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POGLOBLJENO RAZUMEVANJE PROCESA UČENJA V
PODJETNIŠKIH MREŽAH ZA ŽENSKE PODJETNICE**

Ljubljana, avgust 2023

MATEJA MAKUC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Makuc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Poglobljeno razumevanje procesa učenja v podjetniških mrežah za ženske podjetnice, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Alenko Slavec Gomezel

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	PODJETNIŠKO UČENJE	3
2.1	Opredelitev podjetniškega učenja	3
2.2	Izkustveno učenje kot izhodišče za preučevanje podjetniškega učenja	5
2.3	Proces preoblikovanja podjetniškega učenja	6
2.3.1	Učenje z izkušnjami	7
2.3.2	Učenje iz neuspeha	11
3	PODJETNIŠKE MREŽE	12
3.1	Opredelitev podjetniških mrež	12
3.2	Sestava podjetniških mrež	13
4	ŽENSKO PODJETNIŠTVO	15
4.1	Opredelitev ženskega podjetništva	15
4.1.1	Ravni in sektorji ustanavljanja podjetij	16
4.1.2	Motivacija: Dejavniki potiska in potega	17
4.1.3	Pričakovanja, realnost in ocenjevanje uspeha	17
4.2	Proces učenja pri podjetnicah	18
4.3	Razlikovanje ženskih in moških podjetniških mrež	19
4.4	Ovire za podjetnice	20
4.4.1	Sociokulturni status ženske	21
4.4.2	Dostop do mrež in podpornih sistemov	21
4.4.3	Dostop do kapitala	22
4.5	Žensko podjetništvo v Sloveniji	23
4.5.1	Raziskava GEM Slovenija	23
4.5.2	Podpora ženskim podjetnicam	27
4.5.3	Institucije v Sloveniji	28
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA	30
5.1	Opredelitev problema raziskave in raziskovalnih vprašanj	30
5.2	Metodologija in vzorec	31
5.3	Rezultati raziskave	34

5.3.1	Rezultati raziskave iz poglobljenih intervjujev	34
5.3.2	Rezultati opazovanja z udeležbo	43
6	DISKUSIJA	45
6.1	Teoretične implikacije	45
6.2	Praktične implikacije	50
6.3	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje	51
7	SKLEP	52
	LITERATURA IN VIRI	53
	PRILOGE	69

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Odstotek zgodnjih podjetnic med podjetniki v obdobju 2018-2022	25
Tabela 2:	Odstotek ustaljenih podjetnic med podjetniki v obdobju 2018-2022	26
Tabela 3:	Povzetek obravnavanih področij v intervjujih	34

KAZALO SLIK

Slika 1:	Konceptualni okvir podjetniškega učenja kot izkustvenega procesa.....	7
Slika 2:	Ravni učenja.....	9
Slika 3:	Motivacija za ustanovitev podjetja glede na spol v Sloveniji in državah GEM	24
Slika 4:	Zgodnja podjetniška aktivnost žensk in moških v evropskih državah GEM.....	25
Slika 5:	Ustaljena podjetniška aktivnost žensk in moških v evropskih državah GEM	26
Slika 6:	Zgodnja podjetniška aktivnost v Slovenijo glede na spol in starost	27

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Primerjava osebnostnih značilnosti med spoloma.....	1
Priloga 2:	Konceptualizacija 5M.....	2
Priloga 3:	Foto dokazilo o udeležbi na dogodku	3
Priloga 4:	Protokol za intervju	4
Priloga 5:	Transkript intervjuja 1	6
Priloga 6:	Transkript intervjuja 2	10
Priloga 7:	Transkript intervjuja 3	15
Priloga 8:	Transkript intervjuja 4	20
Priloga 9:	Transkript intervjuja 5	24
Priloga 10:	Transkript intervjuja 6	29
Priloga 11:	Transkript intervjuja 7	33

Priloga 12: Transkript intervjuja 8	38
Priloga 13: Transkript intervjuja 9	44
Priloga 14: Transkript intervjuja 10	50
Priloga 15: Transkript intervjuja 11	56
Priloga 16: Transkript intervjuja 12	60
Priloga 17: Transkript intervjuja 13	64
Priloga 18: Transkript intervjuja 14	68
Priloga 19: Pregled odgovorov in pojmov pri prvem vprašanju iz intervjuja	72
Priloga 20: Pregled odgovorov in pojmov pri drugem vprašanju iz intervjuja	77
Priloga 21: Pregled odgovorov in pojmov pri tretjem vprašanju iz intervjuja	83
Priloga 22: Pregled odgovorov in pojmov pri četrtem vprašanju iz intervjuja	90
Priloga 23: Pregled odgovorov in pojmov pri petem vprašanju iz intervjuja.....	97
Priloga 24: Pregled odgovorov in pojmov pri šestem vprašanju iz intervjuja.....	105
Priloga 25: Pregled odgovorov in pojmov pri sedmem vprašanju iz intervjuja	109
Priloga 26: Pregled odgovorov in pojmov pri osmem vprašanju iz intervjuja.....	115
Priloga 27: Pregled odgovorov in pojmov pri devetem vprašanju iz intervjuja.....	119
Priloga 28: Pregled odgovorov in pojmov pri desetem vprašanju iz intervjuja	124
Priloga 29: Pregled odgovorov in pojmov pri enajstem vprašanju iz intervjuja	131
Priloga 30: Pregled odgovorov in pojmov pri dvanajstem vprašanju iz intervjuja	138
Priloga 31: Pregled odgovorov in pojmov pri trinajstem vprašanju iz intervjuja	144
Priloga 32: Pregled odgovorov in pojmov pri štirinajstem vprašanju iz intervjuja.....	153
Priloga 33: Pregled odgovorov in pojmov pri petnajstem vprašanju iz intervjuja	159
Priloga 34: Pregled odgovorov in pojmov pri šestnajstem vprašanju iz intervjuja za mentorice	166
Priloga 35: Pregled odgovorov in pojmov pri osemnajstem vprašanju iz intervjuja za mentorice	168
Priloga 36: Pregled odgovorov in pojmov pri triindvajsetem vprašanju iz intervjuja za mentorice	170

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BNI – (angl. Business Network International); nacionalna podjetniška mreža

GEM – (angl. Global Entrepreneurship Monitor); svetovni podjetniški monitor

SBC – (angl. Slovenian Business Club) ; Klub slovenskih podjetnikov

SID – (angl. Slovenian Export and Development bank); Slovenska izvozna in razvojna banka

1 UVOD

Podjetniško učenje je za nova podjetja ključnega pomena iz dveh razlogov. Kot prvo zaradi sposobnosti lastnika in vodje, ki se uči iz prejšnjih odločitev, izkušenj in lastnih napak ter napak drugih, ki jim ima v svoji podjetniški mreži, predstavlja ključ do preživetja in ustvarjanja konkurenčne prednosti majhnih podjetij (West in Noel, 2009; Harrison in Leitch, 2005; Gibb, 1997). Kot drugi razlog pa Gibb (1997) navaja, da ob odsotnosti prevladujoče moči na trgu lastniki ali managerji majhnih podjetij poskušajo zmanjšati tveganje, ki je povezano z negotovostjo preko vzpostavljanja osebnih odnosov zaupanja s ključnimi deležniki, kot so kupci, dobavitelji, bančni upravitelji in ponudniki sredstev. Zato Gibb (1997) meni, da je sposobnost lastnika za rast in razvoj majhnega podjetja odvisna od njegove sposobnosti, da se uči od deležnikov, z njimi vzpostavi zaupanje in soodvisnost ter da izpolni in uresniči svoje prihodnje potrebe.

V tem kontekstu lahko proces učenja vključuje učenje od strank in drugih, kot so dobavitelji, računovodje, zastopniki, tržni kanali, znanci, prijatelji, družina (Spender, 1996). Odsotnost ključnih družbenih odnosov ustrezne vrste lahko ovira sposobnost učenja podjetnika (Pittaway in Rose; 2006), zato je podjetniško učenje zapleten proces nenehnih poskusov in napak, učenja s kopiranjem, učenja z reševanjem problemov in izkoriščanjem priložnosti ter učenja iz napak in neuspehov (Cope, 2011; Cope in Watts, 2000; Gibb, 1997). Podjetniško učenje je odvisno tudi od sposobnosti in pripravljenosti lastnika podjetja, da se uči in spremeni svojo obstoječo miselnost na podlagi razmisleka in analize kritičnih dogodkov, ki so se zgodili (Cope, 2003).

Procesi učenja se lahko med podjetnicami in podjetniki odvijajo različno, saj želje, osebne preference in ocene določajo vrednost, ki jo pripisujejo različnim vrstam znanja, to pa vpliva na njihove odločitve in usmeritev učenja (Fenwick in Hutton, 2000). Fenwick (2002) ugotavlja, da imajo podjetnice bolj subjektiven pristop k učenju kot podjetniki. Subjektivnost izhaja iz posameznikovega pozicioniranja glede na norme in znanje v določeni skupnosti, njegovega kompleksnega in spreminjajočega se razumevanja sebe, želja in namenov, ki se oblikujejo na podlagi kulturnih podob in položaja v kulturnih razpravah. Pomembna dejavnika, ki vplivata na učenje podjetnic, sta njihovo notranje prepričanje o osebni moči, da lahko izbirajo, kaj in kako se bodo učile, katere vire bodo uporabile za učenje, ter pomen odnosov, mreženja in njihove preference za povezan način delovanja (Abrar in drugi, 2011).

Pretekle raziskave, ki se osredotočajo na podjetnice, kažejo na to, da je osnovno znanje o njihovem podjetniškem učenju pomanjkljivo in da so za pridobitev bolj utemeljenega znanja o tej temi potrebne kvalitativne raziskave (Abrar in drugi, 2011). Podjetniško učenje se je nedavno pojavilo kot nova praksa v podjetništvu, zato je še vedno eno od bolj zapostavljenih področij raziskav majhnih podjetij (Cope, 2005). Rae (2009) trdi, da sta znanje in razumevanje interakcije učenja in podjetniškega procesa omejena, kar po mnenju Michna (2007) pomeni, da procesom učenja v majhnih podjetjih ter vplivu teh procesov na njihovo uspešnost ni bilo posvečeno dovolj pozornosti, zato je podjetniško učenje aktualna tema za preučevanje (Battisti in drugi, 2019; Lattacher in Wdowiak, 2020; Zhao in drugi, 2021).

Namen magistrskega dela je poglobljeno razumeti potek procesa podjetniškega učenja pri ženskih podjetnicah, ki so vključene v podjetniške mreže. Razumevanje procesa bo podlaga za oblikovanje predlogov za podjetniška združenja, ki spodbujajo podjetniško učenje med ženskimi podjetnicami, in hkrati spodbuda za ženske na začetku podjetniške poti k vključitvi v podjetniška združenja tudi zaradi znanja, ki ga lahko pridobijo preko procesa učenja znotraj podjetniških mrež.

V magistrskem delu zasledujem tri cilje. Pri prvem cilju se s poglobljenim pregledom obstoječe literature osredotočam na predstavitev različnih teorij podjetniškega učenja. S pomočjo poglobljenih intervjujev s slovenskimi podjetnicami in opazovanjem z udeležbo zasledujem drugi cilj, kjer preverjam, na kakšen način se podjetnice učijo na splošno in znotraj podjetniških mrež. Z zadnjim ciljem želim predvsem mlajše podjetnice začetnice spodbuditi k mreženju in izkoriščanju znanja, informacij, nasvetov ter spodbud, ki jih nudi slovensko podporno okolje.

Raziskovalna vprašanja, ki jih preverjam in na katera odgovarjam v magistrskem delu, so:

RV 1: Kakšno vlogo imajo podjetniške mreže za podjetnice?

RV 2: Kako poteka proces učenja pri podjetnicah znotraj podjetniških mrež?

RV 3: Kaj se podjetnice naučijo znotraj podjetniških mrež?

RV4: Kako lahko znotraj podjetniških mrež spodbudimo proces učenja?

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Teoretični del je sestavljen iz poglobljenega pregleda sekundarnih virov, ki vključujejo znanstvene članke, spletne vire, publikacije in objavljene članke. Pri raziskovanju je uporabljena deskriptivna metoda, ki temelji na opisovanju, opazovanju, primerjanju, analizi in sklepanju. Ugotovitve avtorjev primerjam s pomočjo komparativne metode, za povzemanje, stališča in spoznanja avtorjev pa uporabim metodo kompilacije.

Osnova empiričnega dela je raziskava s kvalitativnim pristopom. Vzorec zajema 14 slovenskih podjetnic, ki so večinske lastnice podjetij. Z uporabo dveh polstrukturiranih intervjujev (eden za za podjetnice, drugi za njihove mentorice) pridobim podatke o stališčih in izkušnjah intervjuvanih podjetnic v povezavi s procesom učenja znotraj podjetniških mrež. Z opazovanjem z udeležbo na dogodku »500 podjetnic«, ki je potekal 6. 4. 2023 na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani, pa dobim vpogled v to, kako izgleda proces mreženja pri podjetnicah.

Znanstveni prispevek magistrskega dela je teoretične in metodološke narave. S teoretičnega vidika moje raziskovalno delo prispeva k teoriji podjetniškega učenja, saj podaja razumevanje procesa učenja v specifičnem kontekstu podjetniških mrež z vidika podjetnic. Predhodne raziskave namreč niso podale poglobljenega razumevanja procesa učenja znotraj podjetniških mrež, še manj pa je takih, ki bi to raziskale pri podjetnicah. Z metodološkega vidika pa magistrsko delo zajema kombinacijo dveh različnih kvalitativnih metod za pridobivanje podatkov, kar omogoča večjo zanesljivost in triangulacijo podatkov iz različnih virov.

Magistrsko delo ima tudi praktični doprinos za podjetnice in podporne institucije v slovenskem poslovnem okolju. V magistrskem delu uporabljam izraz »podjetnica«, ker že sama oblika tega samostalnika pove, da gre za osebo ženskega spola.

2 PODJETNIŠKO UČENJE

V poslovnem svetu predstavlja znanje pomemben vir ustvarjanja vrednosti in konkurenčne prednosti (Grant, 1996; Spender, 1996) ter nove potencialne vire prihodkov (Foss in drugi, 2013). Pridobivanje znanja je pomembno za doseganje inovacij, zato so strokovnjaki razvili na znanju temelječ pogled (angl. knowledge-based view), ki poudarja osrednjo vlogo znanja pri doseganju strateških priložnosti. Eden od pomembnejših načinov, ki jih novoustanovljena podjetja uporabljajo za pridobivanje znanja, je podjetniško učenje, ki predstavlja učinkovit način za ustvarjanje konkurenčne prednosti.

Podjetniško učenje je v literaturi tudi pogosto opisano kot neprekinjen proces, v katerem posamezniki v svojem poklicnem življenju nenehno razvijajo svoje podjetniško znanje z namenom pridobivanja spretnosti in učinkovitosti pri ustanavljanju ter upravljanju podjetij (Politis, 2005). Minniti in Bygrave (2001) pravita, da v procesu učenja podjetniki kopičijo in posodablajo svojo bazo znanja. Bistvo podjetniškega procesa je doseženo takrat, ko pridobljeno znanje med procesom raziskovanja in izkoriščanja podjetniške priložnosti podjetniki uporabijo pri ustanavljanju novih ali upravljanju obstoječih podjetij (Wang in Chugh, 2004, str. 24). Na znanju temelječ pogled pravi, da lahko podjetniško učenje pomaga podjetnikom pridobiti ustrezno bazo znanja, ki spodbuja sposobnost ukrepanja. Grant (1996) in Spender (1996) menita, da so glavne funkcije podjetja ustvarjanje, povezovanje in uporaba znanja ter da je znanje osnova za podjetniško zmožnost. Baza znanja podjetju lahko poveča inovacijsko sposobnost in pomaga podjetnikom, da pridobijo občutek nadzora nad svojim položajem. Podjetniki s podjetniškim učenjem pridobijo znanje, ki se lahko pretvori v sposobnost vplivanja na prihodnje razmere.

2.1 Opredelitev podjetniškega učenja

V literaturi o podjetniškem učenju so predstavljeni trije pari vrst učenja, in sicer individualno in kolektivno učenje, raziskovalno in usmerjeno učenje ter intuitivno in senzorično učenje. V nadaljevanju so predstavljeni trije pari učenja predstavljajo temelj za razumevanje podjetniškega vedenja, ki se kaže v iskanju priložnosti pri posamezniku in iskanju prednosti pri organizaciji, raziskovanju in izkoriščanju priložnosti ter pristopih k odkrivanju ali ustvarjanju podjetniških priložnosti. Vrsta učenja je odvisna od posameznikovega, timskega, organizacijskega, družbenega in okoljskega konteksta, v katerem poteka podjetniško učenje (Bingham in Davis, 2012).

Prvi par podjetniškega učenja prestavljata individualno in kolektivno učenje (ang. individual and collective learning). Individualno učenje je proces, v katerem posamezniki pridobivajo

podatke, informacije, znanja ali spretnosti samostojno. Kolektivno učenje pa lahko opredelimo kot »družbeni proces pridobivanja znanja, ki temelji na skupnih pravilih in postopkih, ki posameznikom omogočajo usklajevanje dejanj pri iskanju rešitev problemov« (Capello, 1999, str. 354). Kolektivno učenje lahko poteka na ravni skupine, organizacije (Nelson in Winter, 1977), na regionalni ravni ali v katerem drugem družbenem okolju (Easterby-Smith in Araujo, 1999). Za razliko od individualnega učenja je kolektivno učenje kumulativno, interaktivno, javno in deluje kot sredstvo za časovni in prostorski prenos znanja (Capello, 1999). Družbena narava kaže na to, da je kolektivno učenje odvisno od učinkovite kombinacije znanja in izkušenj – od formalnih in neformalnih stikov in mrež, ki zagotavljajo dostop do znanja in izkušenj (Gibb, 1993, 1997; Jones in drugi, 2010).

Drugi par podjetniškega učenja zajema raziskovalno in usmerjeno učenje (ang. exploratory and exploitative learning) in se nanaša na načine iskanja ter udeležanja poslovnih priložnosti z bolj prilagodljivim in manj tveganim načinom učenja, ki se zanaša na obstoječe znanje, ki ga podjetniki že posedujejo (March, 1991). Raziskovalno učenje podjetnikom zagotavlja raznoliko bazo znanja in sposobnosti za prepoznavanje in reševanje problemov (McGrath, 2001) ter spodbuja prepoznavanje potencialnih potreb strank (Taylor in Greve, 2006). Usmerjeno učenje je pogosto posledica pridobivanja in uporabe obstoječega znanja, ki obstaja zunaj podjetja (Kreiser, 2011; Zhao in drugi, 2011) in je povezano z učenjem na podlagi poskusov in napak (Bingham in Davis, 2012). Čeprav sta raziskovalno in usmerjeno učenje potrebna za ustvarjanje novih idej, njihovo izbiro in končno izvedbo izbrane ideje v podjetniškem procesu, obstoj pozitivnih učinkov uspešnosti izhaja iz uravnotežene uporabe raziskovanja in izkoriščanja. Stalno in postopno posedovanje obstoječega znanja kratkoročno povečuje dobiček, raziskovanje novega znanja pa bolj verjetno povečuje dolgoročni uspeh podjetja (March, 1991; Sirén in drugi, 2012). Na splošno sta raziskovalno in usmerjeno učenje ključni vrsti učenja za razumevanje tega, kaj in kako se podjetniki učijo v procesih raziskovanja in izkoriščanja priložnosti.

Tretji par podjetniškega učenja vključuje intuitivno in senzorično učenje (ang. intuitive and sensing learning). Senzorično učenje vključuje učenje s spoznavanjem dejstev ali podrobnosti na podlagi zunanjih stikov – s pomočjo vida, zvoka in fizičnih občutkov, medtem ko intuitivno učenje vključuje učenje s spoznavanjem odnosov med dejstvi z odkrivanjem možnosti (Felder in Silverman, 1988). Intuitivno učenje je podobno temu, kar Bingham in Davis (2012, str. 613) opisujeta kot improvizacijsko učenje (angl. improvisational learning) – proces učenja v realnem času, v katerem se podjetja naučijo reševati nepričakovane težave (Miner in drugi, 2001). Omenjena tipa učenja sta pomembna za razumevanje tega, kako se pojavijo podjetniške priložnosti (Eckhardt in Shane 2003; Venkataraman 1997), kar je ključna tema raziskav podjetništva.

2.2 Izkustveno učenje kot izhodišče za preučevanje podjetniškega učenja

Izhodišče za preučevanje procesa podjetniškega učenja je razlikovanje med podjetnikovimi izkušnjami in tako pridobljenim znanjem (Reuber in Fischer, 1994). Eden od načinov razlikovanja med tema dvema konceptoma je, da se podjetnikove izkušnje obravnavajo kot neposredno opazovanje ali sodelovanje pri dogodkih, povezanih z ustanavljanjem novih podjetij, medtem ko praktična modrost, ki izhaja iz tega, s čimer se je podjetnik srečal, predstavlja znanje, pridobljeno na podlagi te posebne izkušnje (Reuber in drugi, 1990).

Po razlikovanju med izkušnjami podjetnika in tako pridobljenim znanjem lahko začnemo raziskovati izkustveni proces, v katerem se osebne izkušnje preoblikujejo v znanje. Koncept učenja se v podjetniških vodah pogosto nanaša na dva tipa učenja – kako poznati priložnosti in ukrepati (Corbett, 2002; Shane in Venkataraman, 2000) ter na učenje, ki se osredotoča na premagovanje tradicionalnih ovir v podjetju in upravljanju le-teh (Aldrich, 1999; Shepherd in drugi, 2000; Starr in Bygrave, 1992; Stinchcombe, 1965). V podjetniškem svetu se večina posameznikov ukvarja z obema dejavnostma, saj so pogosto vključeni v več projektov, ki potekajo sočasno in so v različnih fazah razvoja (Johannisson, 2000; Shane, 2003). V nadaljevanju je podrobneje predstavljen izkustveni proces učenja.

Podjetniško učenje je v literaturi predstavljeno kot izkustveni proces, kjer se osebna izkušnja podjetnika preoblikuje v znanje, ki se lahko uporabi kot vodilo pri izbiri novih izkušenj. Pri raziskovanju podjetniškega učenja je treba priznati, da poklicne izkušnje podjetnikov ne vodijo neposredno k pridobivanju podjetniškega znanja. Namesto tega lahko pridobivanje novih izkušenj in razvoj novega znanja raje opišemo kot proces, kjer se izkušnje preoblikujejo v izkustveno pridobljeno znanje (Kolb, 1984).

Za razvoj teoretičnega znanja o preoblikovanju poklicnih izkušenj podjetnikov v podjetniško znanje se zdi koristno vključiti koncepte in ideje, ki izhajajo iz teorije izkustvenega učenja (Bailey, 1986; Cope in Watts, 2000; Deakins in Freel, 1998; Johannisson in drugi, 1998; Minniti in Bygrave, 2001; Rae, 2000). Osrednja ideja izkustvenega učenja je, da je zanj potreben zajem izkušenj in nato preoblikovanje le-te (Kolb, 1984). To stališče obravnava učenje kot proces preoblikovanja izkušenj, ki se nenehno ustvarjajo ter poustvarjajo, in ne kot samostojno entiteto, ki jo je treba pridobiti ali prenesti (Holmqvist, 2000). Če to stališče povežemo s podjetniškim okoljem, lahko ugotovimo, da se podjetniki pogosto soočajo s takojšnjimi in konkretnimi izkušnjami (Gartner, 1989; Johannisson, 1992), kar pomeni, da imajo veliko različnih izkušenj, ki jim nudijo priložnosti za razvoj podjetniškega učenja. Podjetniško znanje je torej mogoče obravnavati kot rezultat kombinacije zajemanja izkušenj in preoblikovanja le-teh.

Na podlagi Kolbovih (1984) zamisli lahko podjetniško učenje obravnavamo kot izkustveni proces, v katerem podjetniki razvijajo znanje s štirimi značilnimi učnimi sposobnostmi: doživljanjem, opazovanjem, konceptualizacijo in eksperimentiranjem (Bailey, 1986; Johannisson in drugi, 1998). Doživljanje konkretne izkušnje (angl. Concrete experience – CE)

vključuje čutno in čustveno sodelovanje pri neki dejavnosti. Reflektivno opazovanje (angl. Reflective Observation – RO) vključuje opazovanje, poslušanje, posnemanje, razpravljanje in razvijanje izkušenj. Ta faza vključuje tudi povezovanje izkušenj, vendar brez vključevanja teorij in konceptov. Sledi abstraktna konceptualizacija (angl. Abstract conceptualization – AC) v kateri posameznik vključi teorije in koncepte v celoten učni proces. To je faza, kjer posameznik poglobljeno razmišlja. Aktivno eksperimentiranje (angl. Active experimentation – AE) pa predstavlja fazo izvajanja, v kateri posameznik sodeluje v procesu poskusov in napak. V tem procesu se zgodi akumulacija čutnih izkušenj, razmislek in konceptualizacija v določenem kontekstu. Aktivno eksperimentiranje predstavlja fazo izvajanja cikla, kjer posameznik svoje nove zamisli uporabi v svetu okoli sebe (Kolb, 1981, 1984). Posamezniki lahko v cikel vstopijo na kateri koli fazi in mu sledijo po logičnem zaporedju. Ker pa je vsaka faza odvisna od drugih, mora posameznik opraviti vse, da bi razvil novo znanje. Nobena stopnja cikla ni učinkovita sama po sebi, zato mora posameznik za razvoj novega znanja opraviti vse štiri stopnje (Kolb, 1984).

Čeprav je Kolbova teorija izkustvenega učenja še vedno ena najvplivnejših teorij individualnega učenja, je bila tarča kritik. Kritiki trdijo, da Kolbova teorija učenja dekontekstualizira učni proces in zagotavlja le omejen prikaz številnih dejavnikov, ki vplivajo na učenje. Pri preučevanju procesa podjetniškega učenja, se je treba zavedati, da Kolbov ciklični model ni povsem ustrezen za razumevanje kompleksnih negotovosti, s katerimi se morajo podjetniki soočiti. Johannisson in drugi (1998) ugotavljajo, da imajo podjetniki bogat vir konkretnih izkušenj, ki so oblikovane v intuitivno sposobnost, pripravljeno uporabiti kot osnovo za analogije, ko jih izzovejo »kritični« dogodki. To bolj ali manj zavestno uporabo analogij lahko okrepi dejstvo, da imajo podjetniki le redko čas za eksplicitno konceptualizacijo ali teoretiziranje, ki presega posamezne odločitve. Posledično lahko trdimo, da proces podjetniškega učenja ne sledi nujno vnaprej določenemu zaporedju korakov v skladu s Kolbovim (1984) štiristopenjskim učnim ciklom, temveč ga je mogoče pojmovati kot kompleksen proces, v katerem podjetniki na različne načine spreminjajo izkušnje v znanje.

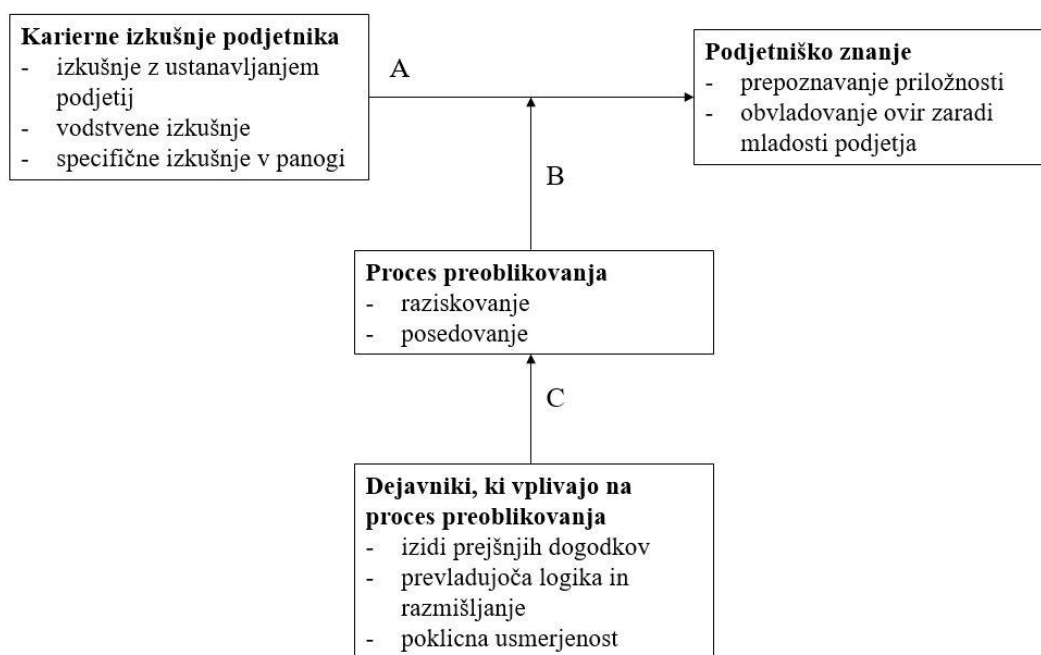
2.3 Proces preoblikovanja podjetniškega učenja

V razpravi o razvoju podjetniškega znanja Politis (2017) ugotavlja, da so predhodne izkušnje pozitivno povezane tako z uspešnostjo podjetnika pri prepoznavanju in izkoriščanju priložnosti kot tudi pri obvladovanju ovir zaradi mladosti podjetja (angl. liability of newness). Raziskave o procesu prepoznavanja priložnosti pokažejo, da podjetniki, ki iščejo priložnosti in so nenehno vključeni v ustanavljanje novih podjetij, pogosto stremijo k spremembam in novim izzivom z željo po pridobivanju novega znanja ter izkušenj (Hall, 1995; Westhead in Wright, 1998). Razmišljanje v tej smeri nakazuje na to, da imajo podjetniki široko intuitivno perspektivo, ki vključuje veliko različnih vhodnih podatkov hkrati, običajno pa so podjetniki tudi učinkovitejši pri prepoznavanju in ukrepanju na podlagi poslovnih priložnosti (Corbett, 2002; Hills in drugi, 1997; Zietsma, 1999). Po drugi strani pa se v literaturi pogosto poudarja, da učinkovito obvladovanje obveznosti, ki jo povzroča nova poslovna priložnost, zahteva uporabo analognega

razmišljanja in rutiniranega vedenja za reševanje konfliktov z novimi vlogami, prenos odgovornosti in razvoj stabilnih vezi s pomembnimi deležniki (Shepherd in drugi, 2000; Starr in Bygrave, 1992; Stinchcombe, 1965). To nakazuje, da se podjetniki, ki se osredotočajo predvsem na izkoriščanje že obstoječega znanja, vključno s stvarmi, kot so izpopolnjevanje, navade in izvajanje, zdijo učinkovitejši pri obvladovanju obveznosti in premagovanju tradicionalnih ovir, s katerimi se soočajo nova podjetja.

Z namenom usklajevanja različnih argumentov in razmišljanj o procesu podjetniškega učenja je bil razvit konceptualni okvir, ki ga predstavljam na sliki 1. Ta ponazarja, da je poleg preučevanja neposredne povezave med podjetnikovimi poklicnimi izkušnjami in razvojem podjetniškega znanja (A) potrebno razumeti to, kako podjetnikov prevladujoči način preoblikovanja izkušnje v znanje vpliva na določeno vrsto razvitega znanja (B), ter preučiti dejavnike, ki vplivajo na podjetnikov prevladujoči način preoblikovanja izkušnje v znanje (C) (Politis, 2017).

Slika 1: Konceptualni okvir podjetniškega učenja kot izkustvenega procesa



Prirejeno po Politis (2017).

2.3.1 Učenje z izkušnjami

Podjetniki lahko novo znanje pridobijo preko učenja iz izkušenj. Burgoyne in Hodgson (1983, str. 398) v svoji raziskavi proces učenja opredelita kot »preprost enokrožni proces postopnega rušenja enega prepričanja in gradnje drugega s postopnim kopičenjem dokazov in izkušenj.« Razvila sta fenomenološki pristop k preučevanju »naravnega učenja« pri vodstvenem delu, ki se je osredotočal na zajemanje ustnih opisov izkušenih vodij. Podatki so obsegali epizode in dogodke v delovnem življenju managerjev, pri čemer sta »managerje prosila, da se spomnijo

na misli in občutke med dogodkom ter opišejo, zakaj so se po njihovem mnenju odzvali tako, kot so se» (str. 390). Avtorja svoje ugotovitve o neformalnem in naravnem učenju opišeta na različne načine, podrobneje pa sta opredelila tri ravni učenja, ki jih posameznik lahko doživi.

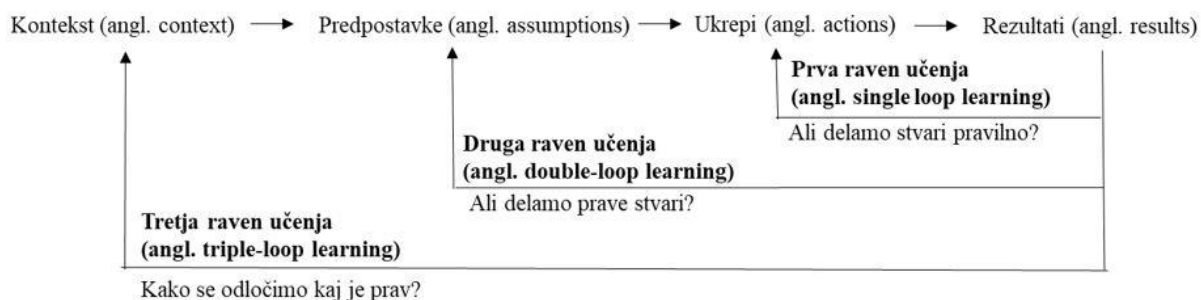
Prva raven učenja opisuje osvajanje dejanskih informacij, ki so takoj uporabne in nimajo pravih dolgoročnih ali razvojnih posledic. V literaturi je to opisano kot ponavljajoče se, površinsko učenje (Reynolds, 1997). Prvo raven učenja torej predstavlja analogno učenje z eno zanko, ki velja za rutinske in takojšnje naloge. Wolfe in Kolb (1984) menita, da to ni učenje, temveč ponavljanje, saj pri tem posameznik ne doživi pomembnega osebnega razvoja ali zavedanja.

Druga raven učenja vključuje osvojitev nečesa, kar je mogoče prenesti iz trenutne situacije v drugo – v smislu, da je posameznik spremenil svoje pojmovanje določenega vidika lastnega pogleda na svet, vendar je ta vidik specifičen za določeno situacijo (Burgoyne in Hodgson, 1983, str. 394). Avtorja opredeljujeta različne učne procese, ki jih posameznik doživi v vsakdanjem življenju, zlasti pa priznavata pomen učenja z delom, ki ga opisujeta bodisi kot izkustveno učenje, ki se ustvarja postopno, bodisi kot tiho spremembo v posameznikovi usmeritvi ali odnosu. Po njunih navedbah se zdi, da vodje pri obravnavi dogodkov uporabljajo elemente osnovne zavesti, ki se lahko spreminja glede na neprekinjen pretok informacij. Tudi Marsick in Watkins (1990, str. 15) sta mnenja, da učenje pogosto temelji na izkušnjah ter da ni rutinsko, temveč tiho.

Prav tako Burgoyne in Hodgson (1983, str. 395) razlikujeta učenje glede na to, ali gre bolj za premišljeno reševanje problemov ali refleksivno učenje, ko managerji razmišljajo o problemu samem. Posamezniki morajo pri učenju na višji ravni vključiti obe zmožnosti ter se naučiti proaktivno razmišljati o preteklih dogodkih, da bi se lahko naučili, kako se učiti učinkoviteje. Razvoj takšne sposobnosti se imenuje kritična refleksija, ki jo Marsick in Watkins (1990) opredelita kot temeljno refleksijo, ki od posameznika zahteva, da razišče pomen dogodkov in ga posledično preoblikujejo v osebno razumevanje. Tudi Burgoyne in Hodgson (1983) priznavata pomen določenih kritičnih dogodkov pri spodbujanju učenja, vendar jih ne uvrščata med primere učenja na drugi stopnji, saj jim ne pripisujeta povzročanja učenja z dvojno zanko na višji ravni.

Učenje na tretji ravni vključuje bolj poglobljeno izkušnjo učenja (Bateson, 1972) in je pomembno z vidika spodbujanja temeljnih sprememb, saj posameznika spodbuja k razmisleku o ustaljenih načinih delovanja, temeljnih vrednotah in zaznavah, ki spodbujajo to vedenje. Učenje na tretji ravni se od učenja na drugi ravni razlikuje v tem, da ni vezano na določeno situacijo, temveč vpliva na pogled posameznika, samozavedanje in osebno razumevanje na globlji ravni. To učenje je primerljivo z učenjem z dvojno zanko, kot ga opredelita Argyris in Schon (1978), saj postavlja vprašanje, ali so se podjetniki sposobni naučiti, kako se učiti. Na sliki 2 povzemam tri ravni učenja iz izkušenj.

Slika 2: Ravni učenja



Prirejeno po Burgoyne in Hodgson (1983).

Učenje z izkušnjami lahko torej opišemo kot neprekinjen proces, ki ga vsak posameznik doživlja drugače, zato je izredno zapleten in je v literaturi pogosto opisan kot dinamičen pojav. Učenje je po drugi strani lahko nezavedno in neformalno (Marsick in Watkins, 1990), kar še posebej velja za podjetniško učenje, ki je opredeljeno kot nenamerno in naključno (Murphy in Young, 1995). Več avtorjev poudarja, da čeprav se je nekaterih informacij in znanja mogoče naučiti z izobraževanjem, se je veliko potrebnih informacij o izkoriščanju priložnosti in obvladovanju obveznosti mogoče naučiti le z delom (Cope in Watts, 2000; Rae, 2000; Shane, 2003). Slavec Gomezel in Stritar (2022) pa ugotavljata, da se tovrstno učenje iz izkušenj pokaže v podjetniškem recikliranju, ki je značilno tako za fazo vstopa v podjetništvo ali oblikovanje nove poslovne priložnosti za obstoječe podjetnike kot tudi za nadaljnje faze rasti in izstopa iz podjetništva.

Zdi se, da literatura kaže na vsaj tri vrste izkušenj, ki so povezane s podjetniškim učenjem: izkušnje z ustanavljanjem podjetij, vodstvene izkušnje in specifične izkušnje v panogi. Vsaka od teh vrst izkušenj posameznike izpostavlja težavam, s katerimi bi se lahko srečali pri vodenju novega podjetja, in s tem olajša pridobivanje znanja, ki bi pomagalo pri reševanju podobnih težav v prihodnosti. V nadaljevanju opisujem vse tri vrste izkušenj, povezanih s podjetniškim učenjem:

a) Učenje iz izkušenj z ustanavljanjem podjetij

Poseben vidik, za katerega je mogoče pričakovati, da bo vplival na podjetnikov prevladujoči način preoblikovanja izkušnje, so izidi podjetniških dogodkov v podjetnikovi preteklosti (tj. ali so se dogodki izkazali za uspešne ali neuspešne). Minniti in Bygrave (2001) trdita, da veliko uspešnih podjetnikov običajno izbere dejanja, ki jih posnemajo ali so tesno povezani s tistimi, ki so jih že izvedli, s čimer izkoriščajo svoje že obstoječe znanje (McGrath, 1999; Sitkin, 1992; Starr in Bygrave, 1992; Wright in drugi, 1998). Uspešne izkušnje iz predhodnih poslovnih podvigov lahko na primer ustvarijo zaznano »pot« za uspešne poslovne podvige, na katero je podjetnik s svojih specifičnih opažanj prešel na širša posploševanja in teorije o tem, kako doseči uspeh v naslednjih podvigih.

Nadalje je mogoče domnevati, da bodo pozitivne izkušnje verjetno imele dolgotrajne učinke na strategije pri naslednjih podjetniških podvigih zaradi nagnjenosti k njihovem repliciranju. Tak način razmišljanja lahko povežemo tudi s Cyertom in Marchom (1963), ki trdita, da je spreminjanje ciljev in postopkov predvsem funkcija predhodnih izkušenj. Ko na primer podjetnik odkrije rešitev problema z iskanjem na določen način, bo bolj verjetno, da bo na ta način iskal rešitev tudi, ko se bo v prihodnje lotil reševanja podobnih problemov. Po drugi strani pa, če podjetnik ne najde rešitve z iskanjem na določen način, bo manj verjetno, da bo na ta način iskal rešitev pri prihodnjih problemih iste vrste. Poleg tega je mogoče trditi, da organizacije razvijajo, stabilizirajo in sledijo rutinam, ki jih je kratkoročno precej težko spremeniti, saj delujejo kot nosilci znanja in izkušenj (Nelson in Winter, 1977). To razmišljanje posledično pomeni, da pretekli uspeh podjetnike spodbuja predvsem k temu, da svojo pozornost in aktivnost usmerijo v to, kar je v preteklosti dobro delovalo – kar vključuje uporabo iterativnega in usmerjenega načina preoblikovanja izkušnje v znanje (Sitkin, 1992).

b) Učenje iz vodstvenih izkušenj

Literatura o podjetniškem učenju pogosto poudarja pomen količine podjetniških vodstvenih izkušenj. Bruderl in Preisendorfer (1998) na primer pokažeta, da so leta delovnih izkušenj podjetnikov povečala triletno stopnjo preživetja njihovih podjetij in s tem zmanjšala verjetnost neuspeha novega podjetja. Tudi Duchesneau in Gartner (1990) nakažeta na pozitivno povezavo med vodstvenimi izkušnjami ustanoviteljev in preživetjem novega podjetja ter poudarila, da so imeli ustanovitelji propadlih podjetij manj izkušenj z upravljanjem kot ustanovitelji uspešnih podjetij. Poleg tega številne študije kažejo, da predhodne vodstvene izkušnje povečujejo posameznikovo namero za ustanovitev novega podjetja in s tem olajšajo proces prepoznavanja priložnosti (Delmar in Davidsson, 2000; Honig in Davidsson, 2003; Vesalainen in Pihkala, 1999). Zdi se, da vodstvene izkušnje posameznikom zagotavljajo informacije o številnih osnovnih vidikih poslovanja, ki so pomembni za prepoznavanje in ukrepanje na podlagi podjetniških priložnosti, kot so finance, prodaja, tehnologija, logistika, trženje in organizacija (Romanelli in Schoonhoven, 2001; Shepherd in drugi, 2000).

c) Učenje iz izkušenj iz panoge

Aldrich (1999) na primer pokaže, da ustanovitelji običajno ustanavljajo podjetja v panogah, v katerih so bili prej zaposleni, saj jim njihove zaposlitvene izkušnje omogočajo, da izkoristijo informacije in priložnosti, zbrane v prejšnji zaposlitvi. Podobno študija Cooperja, Dunkelberga in Wooja (1989) kaže, da so bili izdelki, storitve, stranke in dobavitelji preživelih podjetij tesneje povezani z izdelki, storitvami, strankami in dobavitelji podjetnikovega prejšnjega delodajalca, kot pa tistih iz propadlih podjetij. Zato se zdi upravičeno domnevati, da samo število predhodnih start-upov ne more biti zadovoljivo merilo podjetniških predhodnih izkušenj. Namesto tega je mogoče trditi, da lahko podjetnikove izkušnje vključujejo različne podjetniške dogodke in čeprav so ti običajno povezani z ustanovitvijo novega neodvisnega podjetja, so lahko nekateri od njih povezani tudi z izkušnjami s podjetniškimi podvigami v

obstoječih organizacijah (npr. Drucker, 1985; Pinchot, 1985) in kot taki zagotavljajo tudi vhodne podatke za razvoj podjetniškega znanja vodij.

2.3.2 Učenje iz neuspeha

Izkušnje podjetnikov pa ne morejo izvirati le iz predhodnega uspeha, temveč tudi iz predhodnih neuspehov (Johannisson in Madsén, 1997; McGrath, 1999; Minniti in Bygrave, 2001; Stokes in Blackburn, 2002). Raziskave kažejo, da številni uspešni podjetniki pripisujejo svojemu učenju iz preteklih neuspehov ključni vidik svoje baze izkušenj (Cardon in McGrath, 1999; Johannisson in Madsén, 1997; Minniti in Bygrave, 2001; Sitkin, 1992).

Dosedanje teoretične raziskave povezane s podjetniškim neuspehom opozarjajo, da kljub temu da gre za bolečo in škodljivo izkušnjo (Whyley, 1998), neuspeh podjetniku prinaša pomembne informacije, znanje in izkušnje (Cardon in McGrath, 1999; Shepherd, 2003). Pri opredelitvi neuspeha je pomembno, da ga ne enačimo z zapiranjem podjetja (Headd, 2003). McGrath (1999), Politis in Gabrielsson (2009) neuspeh opredelijo kot prenehanje poslovanja podjetja zaradi neuresničenih ciljev in posledičnega neuspešnega zadovoljevanja pričakovanj glavnega delničarja (Beaver in Jennings, 1996). Če presežemo relativno ozko pojmovanje neuspeha kot stečaja ali likvidacije, le-ta vključuje izgubo kapitala in nezmožnost, da bi podjetje preživelo (Cochran, 1981). Nepričakovani padec prihodkov oz. porast odhodkov torej pomeni, da podjetje ne more nadaljevati z delovanjem pod sedanjim lastništvom (Shepherd in drugi, 2000).

Če pogledamo širše, podjetniški neuspeh ne nujno pomeni zaprtja podjetja ali izstopa podjetnika iz podjetja, temveč je le-ta lahko drugačne narave – v obliki napak, nezaključenih poslov, izgubljenih priložnosti itd. Sarasvathy (2004) poudaril, da neuspeh podjetja ne nujno pomeni tudi neuspeha podjetnika. Kljub propadu podjetja posameznik lahko ostane v podjetništvu in nadaljuje z vodenjem drugih podjetji (Sarasvathy in drugi, 2013). Sitkin (1992) neuspeh opredeli kot bistveni pogoj za učenje, saj ta predstavlja priložnost za poglobljen razmislek, zakaj je do neljubega dogodka prišlo. Snell (1992) ugotavlja, da so tovrstni udarci sestavni del poslovnega življenja, ki se pogosto izkažejo za pomembne priložnosti za učenje ter predstavljajo pomemben vir osebnega in moralnega razvoja. Tudi Cardon in McGrath (1999) trdita, da je neuspeh ključno prepoznati kot učno pot, kar pomeni, da je za učenje iz neuspeha potreben čas in da predstavlja dinamičen proces oblikovanja smisla. Neuspeh deluje kot odskočna deska za odkrivanje novih priložnosti in izboljšanje poslovnih procesov (Gupta, 2005), kar povečuje podjetnikovo verjetnost prihodnjega uspeha (Sarasvathy in drugi, 2013). Raziskave iz kvantitativnega vidika pokažejo, da podjetniki pogosteje obravnavajo neuspeh kot vir učenja, ki vsebuje lekcije za izboljšanje uspešnosti v naslednjih podvigih (Politis, 2008; Politis in Gabrielsson, 2009).

Učenje iz neuspeha ni samodejno ali takojšnje (Wilkinson in Mellahi, 2005), saj to izkušnjo velikokrat spremljajo psihološke in čustvene ovire. Očitno je, da neuspeh ni sam po sebi zaželen rezultat podjetniške dejavnosti, saj je v mnogih primerih lahko boleč in drag (Coelho in McClure, 2005), ker negativno vpliva na podjetnikovo samozavest, samoučinkovitost in

nagnjenosti k prevzemanju tveganja (Cave in drugi, 2001; Shepherd, 2003). Kritična samorefleksija in reflektivnost imata osrednjo vlogo pri spreminjanju boleče izkušnje v učenje (Mezirow, 1991). Podjetniki lahko na tak način odkrijejo težave, ki so bile prej nepredvidljive (McGrath, 1999; Sarasvathy, 2001; Sitkin, 1992), kar pomeni, da lahko analiza služi kot močan mehanizem za odpravljanje negotovosti. To razmišljanje je v skladu z argumenti McGratha (1999), ki poudarja, da ima lahko predhodni neuspeh pozitivne učinke na bazo znanja podjetnikov, saj jim pomaga pri zmanjševanju negotovosti, povečevanju raznolikosti in širjenju iskanja novih priložnosti. Po drugi strani pa velja, da individualne izkušnje pri premagovanju ovir, kot je neuspeh, vodijo k odpornosti in občutku samoučinkovitosti (Wood in Bandura, 1989), ki sta bistveni komponenti podjetništva (Gartner, 1990).

3 PODJETNIŠKE MREŽE

Podjetniki se vključujejo v različne socialne mreže (Aldrich in Zimmer, 1986; Hoang in Antončič, 2003; Larson, 1991, 1992), ki vključujejo svetovalce, poslovne partnerje, kupce, stranke, zaposlene, prijatelje ali sorodnike, vlagatelje, mentorje, delničarje in dobavitelje (Birley, 1985). Definicija podjetniške mreže predpostavlja, da ljudje, s katerimi so podjetniki v interakciji, vplivajo na prizadevanja podjetnika preko različnih virov, ki jih zagotavljajo odnosi. Socialne mreže na različne načine zagotavljajo podjetnikom nabor dragocenih virov, ki še niso v njihovi lasti, in jim pomagajo pri doseganju ciljev (Sandefur in Laumann, 1998). Adler in Kwon (2002) kot najpomembnejše vire, ki jih lahko zagotovijo omrežja, navajata informacije, dostop do financiranja, dostop do spretnosti, znanja in nasvetov, čustveno podporo in družbeno legitimnost.

3.1 Opredelitev podjetniških mrež

Socialne mreže (angl. social networks) predstavljajo obliko socialnega kapitala, ki je tesno povezan s človeškim kapitalom (Burt, 1992, 1997). Aldrich in Zimmer (1986) mrežo opredeljujeta kot skupek oseb, ki jih povezujejo posamezniki, skupine ali organizacije oz. skupno vsoto vseh ljudi, s katerimi je podjetnik v neposrednih odnosih. Mreže sta razdelila na osebne (angl. personal networks) in razširjene mreže (angl. extended networks). Osebne mreže so egocentrične, kar pomeni, da zajemajo neposredne povezave, ki jih podjetnik prepozna kot prisotne v svoji mreži. Osebne vezi podjetnika se začnejo postopoma širiti in razvijati v podjetniško mrežo, znotraj katere se lahko oblikujejo v osebne ali medorganizacijske povezave, ki se razlikujejo glede na recipročnost razmerja in intenzivnost izmenjave virov ter informacij. Medorganizacijske mreže zajemajo podjetja bodisi iz sorodnih bodisi iz drugih dejavnosti, s katerimi so se zavezali k dolgoročnemu sodelovanju z namenom izkoriščanja sinergij. Razširjene mreže pa predstavljajo rezultat več medsebojno povezanih mrež (Johannison, 1996). Larson (1991) je mreže opredelil kot partnerska omrežja, ki podjetjem predstavljajo alternativo vertikalnemu povezovanju.

3.2 Sestava podjetniških mrež

Dubini in Aldrich (1991) pravita, da so socialne mreže lahko sestavljene iz neposrednih in posrednih povezav. Neposredne povezave omogočajo neposreden stik z virom informacij, medtem ko posredne povezave omogočajo dostop tudi do drugih virov zunaj podjetnikove osebne mreže preko neposrednih stikov njegovih poznanstev. Das in Goswami (2019) za podjetniške mreže pravita, da te označujejo podjetnike, ki so formalno ali neformalno povezani z namenom povečanja učinkovitosti svojih poslovnih dejavnosti. Gulati in drugi (2000) ugotavljajo, da so danes mreže enako pomembne kot kapital, zemlja ali delovna sila, saj podjetnikom nudijo dostop do pomembnih informacij, virov, tehnologij in trgov. Capelleras in Rabetino (2008) ugotavljata, da so hitreje rastla tista podjetja, ki so v začetnih fazah razvoja svoje dobavitelje in kupce obravnavala kot vir podpore. Vključevanje v mreže podjetja spodbuja k izboljšanju konkurenčnega položaja na trgu, saj mreže kot del podjetnikovega socialnega kapitala predstavljajo enega od pomembnejših virov dolgoročne konkurenčne prednosti. Manj razvejane socialne mreže pomenijo manjši obseg virov, zato je pomembno, da podjetniki premišljeno in sistematično vlagajo čas v razvoj in poglobljanje odnosov. Mreženje je namreč dinamičen proces, v katerem se med posamezniki vzpostavljajo in prekinjajo povezave (Casson in Della Giusta, 2007).

Raziskave o podjetništvu med drugim tudi trdijo, da bi morale poslovne mreže vključevati mešanico formalnih in neformalnih stikov (Birley, 1985; Blake, 2001). Neformalne mreže vključujejo družino, prijatelje, zaposlene, prejšnje delodajalce itd., medtem ko so formalne mreže sestavljene iz podpornih oseb, kot so bankirji, odvetniki, računovodje, poslovni svetovalci itd., ki nudijo storitve lastnikom podjetij (Aldrich in drugi, 1995; Blake, 2001).

Ravno obstoječe vezi predstavljajo dragoceno prednost, ki podjetniku najbolj pomagajo na začetku poti. V času razvoja podjetja se podjetnik skoraj neizogibno sooči s potrebo po virih, ki jih obstoječi stiki iz mreže ne morejo zadovoljiti (Hite in Hesterly, 2001; Larson in Starr, 1993), zato mora svojo mrežo razširiti z vključevanjem dodatnih stikov, kot so strokovnjaki iz industrije, odvetniki, svetovalci, poslovni angeli itd. S tem korakom podjetnik poveča možnosti za dostop do različnih virov, kot so informacije in znanje, stiki s potencialnimi strankami in dobavitelji ter finančni kapital. Prav iz tega razloga veliko teoretikov zagovarja gradnjo velikih mrež, saj stiki v njih omogočajo dostop do virov, velikost mreže pa kaže, na koliko različnih imetnikov virov se lahko podjetnik potencialno zaneša pri ustanavljanju podjetja (Aldrich in drugi, 1987; Liao in Welsch, 2005). Poleg same količine vezi pa se z velikostjo mrež poveča tudi raznolikost virov, ki so na voljo v podjetniški mreži (Grandi in Grimaldi, 2003; Greve in Salaff, 2003). Dejstvo namreč je, da se ljudje razlikujejo glede na zaloge znanja in drugih virov, zato vključitev večjega števila ljudi v mrežo povečuje tudi raznolikost virov, ki so na voljo pri ustanavljanju podjetja (Greve in Salaff, 2003). V času ustanavljanja podjetja ima podjetnik na voljo mrežo socialnih stikov, ki jo sestavljajo družinski člani, prijatelji in z delom povezane vezi (Brüderl in Preisendorfer, 1998; Elfring in Hulsink, 2003).

Semrau in Werner (2014) v svoji raziskavi o učinkih velikosti mrež in kakovosti odnosov na dostop do zagonskih virov prideta do rezultatov, ki niso ravno v skladu z zgoraj zapisanimi trditvami. Po eni strani njuni rezultati podpirajo pogosto navajano trditev, da so dejavnosti mreženja dragocene za ustanavljanje podjetja, saj lahko vlaganje časa in energije v razširitev mreže ter povečanje kakovosti odnosov olajšata dostop do potrebnih virov (Davidsson in Honig, 2003; Miller in drugi, 2007). Po drugi strani pa njune ugotovitve kažejo, da povečanje časa in energije, vložene v mreženje, vodi v zmanjševanje donosnosti virov in tako zagotavlja le omejeno podporo splošnemu pojmovanju, da bi morali podjetniki imeti velike mreže in porabiti veliko časa za vzpostavljanje in vzdrževanje odnosov v mreži (Greve, 1995). Njuni rezultati so v nasprotju s pozivi k močnemu mreženju, zato poudarjata idejo, ki temelji na razvoju in vzdrževanju ključnih vezi (Grandi in Grimaldi, 2003, str. 330) ter prilagajanju časa, namenjenega mreženju.

Iz tega lahko povzamem, da podjetniki, ki vložijo več časa za razvoj kakovostnejših mrežnih odnosov, povečujejo možnosti za dostop do virov, potrebnih za ustanovitev podjetja. Vendar tudi v tem primeru ne moremo pričakovati, da bo odnos med kakovostjo odnosov in razpoložljivostjo virov linearen. Kljub temu da lahko povečanje časa, namenjenega mreženju, pomembno vplivala na dostop do virov, se bodo mejne koristi višje kakovosti odnosov zmanjšale. Na neki točki so partnerji v mreži že dovolj motivirani, da omogočijo dostop do virov, ki jih imajo, kar pomeni, da vsako nadaljnje povečanje koristi odnosa ne bo imelo dodatnega učinka. Zapisano lahko razumemo, kot da med kakovostjo odnosov v mreži potencialnega podjetnika in dostopom do virov, ki jih zagotavljajo stiki v mreži, obstaja pozitivna, vendar konkavna povezava (Semrau in Werner, 2014).

Osebne mreže torej predstavljajo pomembno sestavino socialnega kapitala, zato je pomembno, da jim podjetnik posveča dovolj pozornosti bodisi pri ohranjanju obstoječih bodisi razvijanju novih odnosov. Ko se podjetje razvija, potrebuje kapital, zato podporni sistemi niso pomembni samo v začetni fazi, temveč tudi v nadaljnjih fazah poslovanja, zato lahko rečemo, da je mreženje v podjetniškem procesu vseskozi prisotno. V preteklih raziskavah je bilo dokazano, da vse povezave znotraj podjetnikove mreže niso enako pomembne za rast podjetja, zato je nujno potrebno preučiti mikro raven povezovanja podjetnika in vlogo posameznih vezi znotraj mreže. Podjetnik mora poskrbeti za ravnotežje med močnimi in šibkimi vezmi, saj mu kombinacija obeh vrst povezav omogoča črpanje optimalne podpore pri razvijanju posla (Bratkovič Kregar in Antončič, 2022).

Raziskovalci ugotavljajo, da so ženske in moški vključeni v različne podjetniške mreže, kar posledično pripelje do različnih ekonomskih posledic (Popierlarz, 1999). Naslednje poglavje je namenjeno ženskemu podjetništvu, kjer predstaviti podjetniškega učenja pri ženskah sledi razlikovanje med ženskimi in moškimi podjetniškimi mrežami. Na koncu poglavja sledi pregled stanja ženskega podjetništva v Sloveniji.

4 ŽENSKO PODJETNIŠTVO

V preteklosti so imeli moški pred ženskami veliko prednosti glede življenjskih možnosti. V povprečju imajo moški višji poklicni status, višjo stopnjo samozaposlenosti in višje dohodke kot ženske (Reskin, 1993). Pred leti je ponekod veljalo prepričanje, da je delo, ki ga opravljajo ženske, manj vredno, manj pomembno in lažje, zato so bili poklici, v katerih prevladujejo ženske, razvrednoteni (England, 1992). Danes, globalno gledano, obstaja majhna razlika med spoloma glede starosti in izobrazbe med podjetnicami in podjetniki, vendar se jasne razlike kažejo v dohodku gospodinjstva. Podjetnice so po vsem svetu manj premožne od podjetnikov, razen v državah z nizkimi dohodki, kjer je manj verjetno, da podjetnice prihajajo iz najrevnejših gospodinjstev. Kljub temu da je v Evropi stopnja podjetniških namer za podjetnice še vedno najnižja, se je v letu 2021/2022 dvignila stopnja enakosti med spoloma v primerjavi z drugimi deli sveta (GEM, 2022).

Kljub vse pomembnejši vlogi podjetnic v gospodarstvu pa še danes obstaja težava z razumevanjem izraza »ženska podjetnica«, saj ni sprejete enotne opredelitve in ustreznega pravnega razlikovanja med različnimi vrstami ustanovljenih podjetij. Pomanjkanje standardiziranih in med državami primerljivih podatkov o ženskem podjetništvu vodi do težav pri razumevanju in analizi različnih razsežnosti ter dejavnikov, ki določajo razlike med spoloma (WEbarometer, 2021).

4.1 Opredelitev ženskega podjetništva

Ob zavedanju, da je podjetništvo ključnega pomena za gospodarski razvoj, spodbujanje socialnega vključevanja in zmanjševanje neenakosti, so si ženske v zadnjih desetletjih močno prizadevale, da bi bile vključene v svet podjetništva. Pahor (2005, str. 21) ugotavlja, da ženske s svojim delovanjem čedalje bolj prispevajo k razvoju lokalnega okolja, odpiranju priložnosti in ustvarjanju novih delovnih mest. Od pojava prvih žensk v podjetništvu pa vse do danes so se izoblikovale določene specifične v njihovem delovanju, zato govorimo o ženskem podjetništvu. Vse večje je zavedanje, da je žensko podjetništvo pomembno, saj podjetnice s svojimi talenti, spretnostmi, praktičnim znanjem in predanostjo poslu prispevajo h gospodarskemu razvoju. Antončič in drugi (2002, str. 96) ugotavljajo, da se podjetnice osebno razlikujejo od podjetnikov po motivaciji, poslovnih veščinah, osebnostnih lastnostih in drugih dejavnikih, ki so predstavljeni v tabeli 4 v prilogi 1.

Dosedanje raziskave kažejo, da je večina ženskih podjetij skoncentriranih v določenih sektorjih, uporabljajo manjši začetni kapital in dosegajo manjšo rast. Ženske imajo ob upoštevanju teh dejavnikov v različnih državah v lasti bistveno manj podjetij kot moški. Na podlagi reprezentativnih raziskav prebivalstva v 17 različno razvitih državah Koellinger in drugi (2011) ugotavljajo, da je nižja stopnja lastništva podjetij pri ženskah posledica predvsem manjše nagnjenosti k ustanavljanju podjetja. Ugotovljeno je bilo, da so ženske manj prepričane v svoje podjetniške sposobnosti, imajo drugačne podjetniške mreže in se bolj bojijo neuspeha

kot moški. Bistveno manj je verjetno, da ženske poznajo druge podjetnike, kar pa velja za moške.

Kljub razlikam med državami Koellinger in drugi (2011) uspejo dokazati, da je glavni razlog za vrzel med spoloma pomanjkanje zaupanja žensk v lastne sposobnosti. Kombinacija večjega strahu pred neuspehom, manjša izpostavljenost drugim podjetnikom in manjša podjetniška samozavest zmanjšuje možnost nagnjenosti k ustanavljanju podjetij. Dodatna razlaga, ki jo avtorji v raziskavi omenjajo, je razlika med spoloma v oportunitetnih stroških vodenja podjetja. Med njimi so asimetrije v priložnostih na trgu dela in razlike v delitvi dela v gospodinjstvih, zaradi katerih imajo ženske večjo spodbudo, da ostanejo zunaj delovne sile ali iščejo plačano zaposlitev. Če povzamem, rezultati raziskave kažejo, da moški in ženske dojemajo svet okoli sebe povsem drugače. Razlike v kognitivnih procesih in dojemanju vplivajo na odločitev za ustanovitev podjetja ter prispevajo k razlagi razlik med spoloma pri podjetniški dejavnosti.

4.1.1 Ravni in sektorji ustanavljanja podjetij

Čeprav moški pogosteje ustanavljajo in vodijo podjetja, si vladne agencije v številnih državah vse bolj prizadevajo spodbuditi več žensk k podjetništvu (Reynolds in drugi, 2004). Študije na splošno kažejo, da so ženske dobro zastopane na področjih, ki veljajo za tradicionalno ženska, npr. maloprodaja, vendar so še vedno bistveno manj zastopane na drugih področjih, ki veljajo za moška – znanost, tehnika in tehnologija (Allen in drugi, 2008; Anna in drugi 2000; Hampton in drugi, 2009; Mayer, 2006).

Ženske običajno vodijo drugačne vrste podjetij kot moški. Podjetniške dejavnosti, ki izvirajo iz nuje, so tiste, ki so povezane s sektorji z manj vstopnimi ovirami, zagotavljajo storitve lokalnim skupnostim (v nasprotju z globalnim dosegom in mednarodnim izvozom) in lahko zahtevajo manj delovnih ur ali boljše možnosti za upravljanje delovnega časa. Fairlie in Fossen (2020) ugotavljata, da težavo predstavlja dejstvo, da je podjetništvo iz nuje (podjetniška dejavnost, ki se začne z brezposelnostjo) na splošno manj usmerjeno v rast in se ne širi na enak način kot podjetništvo, ki temelji na priložnosti (ustanovitev podjetja za ustvarjanje novih izdelkov/storitev). Pandey (2016) je v svoji študiji poudaril, da ženske ustanovijo podjetje kot drugi ali tretji poklic. Večja osredotočenost na potrebe omejuje potencial rasti in trajnost ženskega podjetništva, kar na koncu privede do prekinitve dejavnosti. Podjetja v lasti žensk se pogosteje zapirajo kot podjetja v lasti moških, čeprav gre le za približno 10 % razliko. Nenazadnje pa je po raziskavah OECD (2019) ženskega podjetništva v digitalnih in tehnoloških podjetjih manj, s čimer je ženskam onemogočen dostop do enega najhitreje rastočih trgov na svetu. Ugotovitve kažejo, da je v povprečju manj verjetno, da bodo podjetniki iz manj zastopanih skupin – ženske, mladi, brezposelni ali nizko kvalificirani priseljenci, vodili hitro rastoča podjetja ali zaposlovali ljudi, saj nimajo dovolj znanja, mrež in dostopa do virov financiranja (OECD, 2019).

4.1.2 Motivacija: Dejavniki potiska in potega

Davis in Long (1999) dokazujeta, da imajo ženske in moški za ustanovitev podjetja enake kritične potrebe – inovativne ideje, podjetniške osebne značilnosti, poslovne načrte in dolgoročne strategije. Kljub temu da so motivi nekaterih podjetnic podobni motivaciji podjetnikom, vključno z željo po neodvisnosti in finančni koristi, obstaja trditev, da se veliko število žensk, za razliko od moških, odloči ustanoviti podjetje, da bi uskladile delovne obveznosti in možnost zaslužka z domačimi in družinskimi obveznostmi (Marlow in Strange, 1994; Mattis, 2004).

Vse več žensk navaja prilagodljivost in obveznosti v zvezi z varstvom otrok kot močan motiv za ustanovitev ter zagon podjetja (Mattis, 2004). Raziskave, osredotočene na to, zakaj ženske preidejo iz zaposlitve v samostojno poslovanje, razkrivajo vrsto dejavnikov potiska in potega. Bennett in Dann (2000) ter Walker in Webster (2007) v svojih raziskavah opredelijo motivacijske dejavnike, kot so želja po samouresnitvi in neodvisnosti, večjem bogastvu ali »biti sam svoj šef«. Druge ženske privlačita večja prožnost pri uporabi svojega časa in zmožnost prilagajanja poklicnih ciljev osebnim odgovornostim (De Martino in drugi, 2006; Marlow in Carter, 2004; Walker in Webster, 2007; Williams, 2004). Mattis (2004) meni, da lastnice podjetij ne toliko iščejo skrajšanega delovnega časa, kot pa nadzor nad delovnim časom.

Medtem ko si nekatere ženske resnično želijo ustanoviti podjetje, se druge v ustanovitev prisilijo, ker se počutijo izrinjene iz zaposlitvenega sistema zaradi organizacijskih sistemov in struktur, ki ne omogočajo bodisi poklicnega napredovanja (t. i. sindrom steklenega stropa za ženske) bodisi prizadevanja za uravnoteženje različnih vlog, ki jih imajo ženske v primerjavi z moškimi kolegi (Fielden in drugi, 2003; Winn, 2004). Negativni dejavniki vključujejo razočaranje zaradi pomanjkanja priznanja in priložnosti za napredovanje (Hisrich in Brush, 1985) ter stres, povezan z usklajevanjem vlog med poklicnim in zasebnim življenjem.

4.1.3 Pričakovanja, realnost in ocenjevanje uspeha

Ko se posameznik odloči za ustanovitev podjetja, ima ta določena pričakovanja glede izida, (Gatewood in drugi, 2002), v primeru žensk pa, da bo podjetje nudilo boljše možnosti za usklajevanje poklicnih in družbenih obveznosti kot druge oblike zaposlitve. Posamezniki se pogosto v podjetništvo spustijo z nerealističnimi pričakovanji in slabim razumevanjem pripadajočih tveganj (Cromie, 1987). Winn (2004, str. 151) meni, da je potrebno razumeti naravo podpore staršev ali zakonca pri ustanavljanju podjetja in obravnavati dejavnike, ki so odločilni za uspeh žensk v samostojnem podjetju, ter predstaviti realistično sliko o tem, kaj pomeni ustanovitev novega podjetja.

Parasuraman in Simmers (2001, str. 551) menita, da so ženske lahko bolj samostojne in prilagodljive, vendar se mnoge soočajo s konfliktom med delom in družino, saj lastništvo podjetja ni rešitev za usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti. Longstreth in drugi (1987) ugotavljajo, da so ženska podjetja poslovno prikrajšana zaradi pritiskov na ženske, da morajo

usklajevati družinske obveznosti s podjetniško kariero – neuspeh pri doseganju ustreznega ravnovesja namreč povzroči visoko raven stresa in zavira gospodarsko rast podjetja.

Prav tako pomemben vidik predstavlja razumevanje uspeha za podjetnice. Marlow in Strange (1994, str. 180) menita, da tradicionalna finančna merila in merila uspešnosti za uspeh niso ustrezna, in trdita, da *»samozaposlitev za mnoge ženske opravlja pomembno vlogo, ki je ni mogoče meriti s temi tradicionalnimi izrazi.«* Lee-Gosselin in Grise (1990) vztrajata, da vsa podjetniška prizadevanja niso povezana z rastjo velikih podjetij v gospodarskem smislu, temveč da je enako legitimno merilo uspeha, kar velja za številna podjetja, ki jih vodijo ženske, razvoj in vzdrževanje majhnega stabilnega podjetja, ki upošteva družinske, socialne in osebne vidike življenja. Ženske, ki iščejo *»najboljše iz obeh svetov«*, imajo možnost izbire, ki ustreza njihovim prednostnim nalogam, bodisi da so osredotočene na dom, na delo ali na ravnovesje obeh (Hakim, 2003).

Desrochers in Sargent (2004) menita, da delo in družina nista ločeni področji, temveč sta soodvisni, s prepustnimi mejami, kjer se vloge in odgovornosti lahko združujejo ter spopadajo.

4.2 Proces učenja pri podjetnicah

Brush in drugi (2009) so predstavili model 5M, ki konceptualizira kontekste, ki vplivajo na žensko podjetništvo. 5M je sestavljen iz tradicionalnih 3M-jev – upravljanja (angl. management), denarja (angl. money) in trga (angl. market) ter materinstva (angl. motherhood) in mezo/makro okolja (angl. meso/macro environment). Predstavljeni so na sliki 7, ki se nahaja v prilogi 2. Pretekle raziskave na tem področju odkrijejo razlike, saj podjetnice pogosto kažejo pomanjkanje predhodnih poslovnih in delovnih izkušenj (Jungbauer-Gans in Preisendörfer, 1992). Prav tako študije potrdijo spolno specifične razlike v človeškem, družbenem in finančnem kapitalu ter dostopanjem do virov (Brush, 1992; Rosa in Carter, 1998; Verheul in Thurik, 2001).

Mikro okolje predstavlja metaforo za materinstvo in odraža družbeno vpetost ženskega podjetništva. Družina in gospodinjstvo skupaj s socialnimi stiki izven širše družine predstavljata odločilna dejavnika na mikro ravni. Socialni stiki ne zagotavljajo le finančnega kapitala, informacij, zaposlenih ali dostopa do strank, temveč se nanašajo tudi na čustveno razumevanje, spodbudo in podporo, ki jo nudijo družina in prijatelji. Družinski in gospodinjski kontekst lahko omogočata, a tudi omejujeta dostop do virov in časa, ki je potreben za izkoriščanje priložnosti in pridobivanje znanja, potrebnega za ustanovitev ter razvoj podjetja, s čimer vpliva na podjetniško učenje.

Mezo okolje se nanaša na prostorski kontekst. To ne vključuje le splošnega regionalnega okolja, podpornih okolij, omrežij in sektorjev (Pitelis, 2005), temveč tudi splošne učinke prostora in kraja na žensko podjetništvo. Berg (1997, str. 265) opozarja na vidike kraja, ki lahko vplivajo na prepoznavanje priložnosti in podjetniško učenje, pri čemer trdi, da podjetniški kraj pogosto

pomeni »preseganje norm« (Welter in Smallbone, 2010) v tem primeru ženskega vedenja, s čimer povezujemo mezo in makro okolje za podjetništvo.

Makro okolje, zadnji element okvirja 5M, odraža celotno institucionalno vpetost ženskega podjetništva (Welter in Smallbone, 2008, 2010). Institucije postavljajo meje za delovanje podjetij, zagotavljajo kulturno sprejeto osnovo za podjetništvo in tudi regulativni okvir ter tako legitimirajo podjetniške dejavnosti. Z drugimi besedami, formalne institucije ustvarjajo priložnostna polja za podjetništvo, medtem ko neformalne institucije, kot so vrednote in odnos družbe, določajo kolektivno in individualno dojemanje podjetniških priložnosti.

Če povzamem, družina vpliva na podjetništvo žensk na neposreden in posreden način. Neposredno lahko družina vpliva na izkoriščanje priložnosti takrat, ko ženske nabirajo ideje, ki izhajajo iz gospodinjstva, ali kadar so prisiljene začeti s podjetništvom z namenom preživetja družine. Kljub temu da se ženske velikokrat podjetništva lotijo iz nuje, so lahko uspešne, pridobijo na samozavesti ter sčasoma krepijo kompetence oz. podjetniško znanje.

Ženske podjetniško znanje dobivajo preko informacij na internetu, udeležbe na delavnicah in seminarjih ter z osebnimi srečanji z drugimi podjetnicami. Poleg formalnega pridobivanja podjetniškega znanja ima pomembno vlogo tudi učenje iz izkušenj, ki pa je odvisno od tega, ali so podjetniki odprti za nove izkušnje ter ali so sposobni o njih razmišljati. Neformalno učenje je odvisno od tega, ali so posameznice odprte za nove izkušnje in so o teh sposobne razmišljati. To je odvisno od družbenih razmer in splošnega izobraževalnega sistema, kar kaže na zapletene odnose med različnimi vidiki modela 5M (Ettl in Welter, 2010).

Na prepoznavanje priložnosti lahko močno vpliva tudi makro okolje. Sektorska okolja lahko sprožijo podjetniško učenje, saj se morajo podjetnice za uspešen razvoj svojega podjetja odreči tipičnemu ženskemu vedenju (v smislu preseganja norm) v sektorjih, kjer prevladujejo moški. Prav tako posredno na podjetniško učenje in prepoznavanje priložnosti vpliva družinsko okolje preko dostopa do virov in časa, potrebnega za razvoj podjetja. Ettl in Welter (2010) ugotavljata, da podjetnice lahko razvijejo trajnostna in uspešna podjetja šele po več letih. Po drugi strani pa je družinsko okolje koristno takrat, ko se podjetnice opirajo na podjetniške vzornike. Prav tako poslovne priložnosti lahko izhajajo tudi iz samega družinskega okolja.

Pomembno je, da oblikovalci politik in podporne institucije spodbujajo žensko podjetništvo tako na poklicnih poteh kot tudi na razvojnih poteh njihovih podjetij. Glavni izziv za oblikovalce politik in podpornih institucij je torej širjenje različnih podjetniških podob, vključevanje raznolikosti ženskega podjetništva ter njihovih posebnih učnih pristopov v politike in ponudbe, ki jih nudijo različne institucije (Ettl in Welter, 2010).

4.3 Razlikovanje ženskih in moških podjetniških mrež

Veliko raziskav podpira trditev, da obstajajo razlike med ženskimi in moškimi mrežami (McPherson in drugi, 2001; Ridgeway in Smith-Lovin, 1999). Klyver in Terjesen (2007)

menita, da lahko razlike v izkušnjah podjetnic in podjetnikov pred podjetniško potjo povzročijo razlike v njihovih socialnih mrežah na samem začetku, vendar se te razlike v poznejših fazah podjetniškega procesa zaradi podobnih poslovnih izzivov verjetno razblinijo. To pomeni, da v poznejših fazah podjetnice in podjetniki izbirajo podobne mreže, ki jim omogočajo izpolnjevanje podobnih potreb po virih.

Razlike med spoloma v sestavi mreže, ki jih razlagajo raziskovalci, so bolj v prid podjetnikom kot podjetnicam v poslovnem kontekstu (Liao in Stevens, 1994; Moore, 1990). Literatura o socialni podpori kaže, da ženske pogosteje iščejo in zagotavljajo čustveno-socialno podporo, medtem ko moški pogosteje iščejo in zagotavljajo instrumentalno (npr. informacijsko) socialno podporo (Reevy in Maslach, 2001; Garcia in Carter, 2009). Renzulli (1998), Katz in Williams (1997) ugotavljajo, da imajo podjetnice v svojih mrežah več družinskih članov, medtem ko imajo podjetniki več moških sodelavcev.

Ženske mreže običajno sestavljajo ljudje, ki se med seboj dobro poznajo, medtem ko imajo moški bolj razpršene mreže, sestavljene iz ljudi, ki med sabo niso povezani (Ridgeway in Smith-Lovin, 1999). Pomembna razlika med spoloma je ta, da imajo moški običajno več spolno homofilnih (tj. nagnjenost ljudi k interakciji z drugimi, ki so jim podobni v eni ali več lastnostih, kot so rasa, spol, poklic ali stopnja v življenju) mrež kot ženske, zlasti v delovnih ustanovah (McPherson in drugi, 2001, str. 424). Ženske v enakem družbenem položaju kot moški imajo običajno bolj homogene mreže, ki vključujejo sorodstvene vezi (Marsden, 1987; Moore, 1990). Zato je bolj verjetno, da se v ženskih mrežah pojavlja več nepotrebnih in odvečnih informacij, ki ne zagotavljajo enake konkurenčne prednosti, kot jo zagotavljajo informacije v razpršenih mrežah (Burt, 2004). Več sorodnikov pomeni večjo socialno podporo, vendar za ceno žrtvovanja potrebne instrumentalne podpore, ki je potrebna za doseganje ekonomskega uspeha (Fischer in Oliner, 1983; Hulbert, 1991). Socialna podpora zagotavlja čustveno moč, ki jo lastniki in managerji podjetij potrebujejo za vsakodnevno spopadanje s težavami, vendar pa lahko takšne vezi omejujejo raznolikost in doseg ženskih omrežij (Katz in Williams, 1997).

Podjetniško mreženje je še posebej pomembno za ženske, ker imajo podjetnice morda težave pri razvijanju ustreznih in učinkovitih socialnih mrež zaradi »prekinjene« narave svoje kariere, npr. zaradi vzgoje otrok (Metz in Tharenou, 2001). Ženske, ki začasno zapustijo delovno mesto, lahko ugotovijo, da njihove socialne mreže propadajo, kar pa pomembno zmanjšuje dostop do koristnih poslovnih stikov. Tako imajo lahko podjetnice v svojih socialnih mrežah manj poslovnih stikov kot podjetniki (Klyver in Grant, 2010).

4.4 Ovire za podjetnice

Postopne spremembe v družbi so ženskam omogočile boljši dostop do visokošolske izobrazbe, zaposlitve, političnega opolnomočenja in ekonomske neodvisnosti, vendar kljub temu še vedno obstaja asimetrija med spoloma (Schindehutte in drugi, 2003). Čeprav so ženske na področjih, kot sta izobraževanje in delovno mesto, morda naredile velik korak k spolni enakosti, njihov položaj družinske opore v smislu starševstva in gospodinjstva ostaja razmeroma nespremenjen

(Winn, 2004). Ženske se pri vključevanju v podjetništvo spopadajo s številnimi ovirami. Pajdaš in Grivec (2020) opredelita tri glavne ovire – sociokulturni status ženske, dostop do mrež in podpornih skupin ter dostop do kapitala.

4.4.1 Sociokulturni status ženske

Ženske se v vsakodnevnih odnosih pogosto srečujejo s poenostavljenimi spolnimi stereotipi. Kot primere lahko navedemo predpostavke številnih delodajalcev, ki ženske vidijo kot matere in gospodinje ali pa splošno prepričanje o tem, da zaslužek gospodinje zagotavlja pogačo, medtem ko zaslužek gospodarja daje kruh za preživetje. Po drugi strani lahko kot primer navedemo tudi predpostavke strank, da bo lastnik inženirskega podjetja moški in ne ženska (Smith, 2005).

Čas in energija, ki sta potrebna za opravljanje domačih, gospodinjskih opravil in skrb za družino, sta pogosto v nasprotju z zahtevami po razvoju učinkovite vodstvene kariere (Marlow, 1997). Korporativna lestev, zlasti do ravni upravnega odbora, običajno narekuje dolgotrajno delo, pri čemer posameznik izkazuje osebne ambicije in predanost podjetju (Daily in drugi, 1999). V tujini velika podjetja pogosto ponudijo možnosti, da bi izničila konflikte, povezane z običajnimi pisarniškimi rutinami od devetih do petih oz. od osmih do štirih pri nas, pri čemer sta fleksibilen delovni čas ali pisarna na domu le dve od njih, vendar pa raziskave kažejo, da družinsko življenje dramatično vpliva na napredovanje vodstvenih delavk z majhnimi otroki. *»Ker krivda in stres presega prednosti dohodka in prestiža, ženske z majhnimi otroki vse bolj zapuščajo delovno silo in postajajo matere za polni delovni čas ... ker zahteve korporativnega življenja vplivajo na kakovost in količino družinskega časa«* (Winn, 2004, str. 144). Nekatere ženske kot odgovor na zahteve korporativnega sveta raje ustanovijo lastno podjetje v pričakovanju, da bo to omogočilo boljše ravnovesje med delom in družino.

4.4.2 Dostop do mrež in podpornih sistemov

Ženske kot glavne ovire za napredovanje na vodstvenih položajih navajajo izključenost iz mrež, v katerih prevladujejo moški, pomanjkanje ustreznih vzornikov in mentorjev ter premalo vodstvenih izkušenj (Knouse in Webb, 2001; Robinson in Stubberud, 2009). Moore in Buttner (1997) menita, da so ženske izključene iz formalnih in neformalnih mrež bodisi kot zaposlene v organizaciji ali lastnice podjetja. Poleg tega raziskave kažejo, da podjetniške mreže ne delujejo enako za ženske in moške, ker imajo podjetniki več priložnosti za spoznavanje ljudi z višjim statusom, ženske pa so pogosto izpuščene iz neformalnih mrež z močnimi vezmi (Aldrich in drugi, 1995).

Pri raziskovanju podjetniških mrež in razlik med spoloma sta pomembna dva vidika mrež – legitimnost in zaupanje, ki vplivata na koristi, ki izhajajo iz članstva v omrežju, saj pomagata zmanjšati tveganje v odnosih (Grabher in Ibert, 2006). Če posameznik ne velja za legitimnega člana mreže ali si še ni ustvaril zaupanja, ga preostali člani ne bodo cenili in potemtakem

članstvo v mreži ne bo imelo večje dodane vrednosti. Pomembno je, da sta zaupanje in legitimnost tesno prepletena s spolom in drugimi razsežnostmi družbene identitete.

V socialno-ekonomski literaturi se legitimnost obravnava kot pomemben rezultat oblikovanja institucij in je povezana z obliko, ki jo zavzemajo organizacije (Arnold in drugi, 1996; Deephouse, 1996). Medtem ko institucije veljajo za tiste, ki zagotavljajo ozadje pravil in norm, organizacije, kot so banke, šole, zapori, domovi in podjetja, umeščajo te institucije v materialni svet. Pomankanje legitimnosti pomeni večjo možnost neuspeha in s tem večje tveganje; zato so sredstva manj na voljo ljudem, ki nimajo legitimnosti, saj se agenti izogibajo tveganju. Kljub temu da se izogibanje tveganju zdi razumno, lahko, kadar izhaja iz domnevnega pomanjkanja legitimnosti, temelji na navideznih predstavah o spolu in ne na resnici (Blake, 2006). Kot primer lahko navedemo bančnega managerja, ki ne daje posojil ustanoviteljicam gradbenih podjetij, saj meni, da kljub dokazom o uspešnih gradbenih podjetjih v lasti ženske stranke želijo, da moški gradijo ali popravljajo domove.

Medtem ko se zdi, da je legitimnost zakoreninjena v kulturnih normah, ki se prenašajo prek individualnih zaznav, je zaupanje – čeprav ga na koncu podelijo posamezniki, relativno in odvisno od ponavljajočih se interakcij med posamezniki. Murphy (2006) trdi, da bodo posamezniki imeli dostop do virov v podjetniški mreži v primeru interakcij in delovanja na zaupanja vreden in legitimen način. Blake (2006) trdi, da lahko spolno pogojene oblike legitimnega delovanja spodkopavajo sposobnost ženske, da bi jo v poslu dojemali kot zaupanja vredno. Podobno, kot je ženskam odvzeto začetno dojemanje legitimnosti, težje dobijo priložnost, da delujejo kot zaupanja vredni agenti v določeni poslovni skupnosti.

Gartner in Low (1990) opredeljujeta še dva dodatna načina ustvarjanja zaupanja, in sicer prek skupnih družbenih značilnosti ali interesov (spol, etična pripadnost, zanimanja) ter prek članstva v organizacijah, kot so poklicna združenja ali delovna okolja. Medtem ko naj bi bile ženske še posebej dobre pri razvijanju zaupanja le prek neposrednih osebnih stikov (Renzulli in drugi, 2000), lahko moški mobilizirajo zaupanje tako preko osebnih stikov oz. skupne identitete (tj. legitimnost jim je a priori priznana, ker so moški) ali prek članstva v posebnih zaprtih skupinah, ki so neprijazne za ženske (Warde in Tanpubolon, 2002). Tako se zdi, da lahko moški bolje uporabijo širši nabor možnosti za ustvarjanje zaupanja, medtem ko so ženske bolj omejene glede mehanizmov, ki jih lahko uporabljajo.

4.4.3 Dostop do kapitala

Na splošno, v večini primerov moški lažje pridejo do kapitala. Eden izmed razlogov je zagotovo dejstvo, da se moški po šolanju lahko zaposlijo in delajo brez prekinitve. Prav tako lahko kot razlog za težji dostop do kapitala navedemo stereotip, da ženske »ne znajo upravljati z denarjem«, pa naj bo to s strani partnerja, družine ali prijateljev (Ruzzier in drugi, 2008, str. 73–74).

Pomanjkanje zaupanja ima vsaj dve posledici na zmožnost žensk, da pridobijo dostop do virov. Prva omejitev se nanaša na dejstvo, da tako v podjetništvu kot pri nadzoru nad viri prevladujejo moški, zato bodo ženske na nek način vedno izločene (angl. outsider), razen v primeru, da uspejo dokazati pripadnost (Glasser in drugi, 2000). Drugič, tako izločanje omejuje prostorski obseg ženskih mrež – v smislu, da manj žensk doseže visok položaj v mednarodnih podjetjih (Grabher in Ibert, 2006), ter manjša je verjetnost, da ženske v multinacionalnih podjetjih dobijo mednarodne zadolžitve (Misztal, 1996), kar omejuje delovne izkušnje, človeški kapital in obseg podjetniške mreže. Pomembno vlogo pri vzpostavitvi kredibilnosti v podjetniških mrežah ima tudi časovni vložek. Granovetter (1985) trdi, da so nekatera okolja bolj zaupljiva kot druga, zato je časovni vložek, potreben za pridobitev zaupanja in kredibilnosti, ponekod krajši.

4.5 Žensko podjetništvo v Sloveniji

Na splošno opredelitve podjetnic in podjetnikov temeljijo na večinskem lastništvu, običajno 51 % podjetja. Carter in Shaw (2006) žensko podjetje opredeljujeta kot podjetje, ki je v večinski lasti ene ali več žensk. Druge opredelitve vključujejo vloge, ki jih opravljajo podjetnice, kot so ustanovitev podjetja ali oblikovanje strategije. Moore in Buttner (1997) opredeljujeta podjetnico kot osebo, ki je uporabila svoje znanje in vire za razvoj ali ustvarjanje poslovne priložnosti, je vsaj 50 % lastnica in posluje več kot 12 mesecev. Marlow in Patton (2005, str. 718) pa menita, da se žensko podjetništvo nanaša na ženske, ki so začele s poslovanjem, so dejansko vključene v njegovo upravljanje in imajo v lasti večinski delež podjetja. Če povzamem, se žensko podjetništvo v splošnem razume kot to, da je bilo podjetje ustanovljeno, je v lasti in upravljanju ene ali več žensk.

Večkrat navajam, da podjetnice pomembno prispevajo k svetovnemu gospodarstvu in družbi. Rezultati raziskave Global Entrepreneurship monitor (v nadaljevanju GEM) ženskega podjetništva pokažejo, da je bilo v letu 2020 v ustanavljanje podjetij po vsem svetu vključenih 274 milijonov žensk, poleg 139 milijonov lastnic/upraviteljic že uveljavljenih podjetij in 144 milijonov žensk neformalnih vlagateljic (GEM, 2021). Kljub velikim številkam še vedno obstaja vrzel med spoloma tako na samozaposlitvenem kot na podjetniškem področju. Razlogi za razlike med spoloma niso povsem jasne, nekatere pa je mogoče povezati z institucionalnimi ovirami, ki omejujejo žensko podjetništvo. Sem sodijo družinska in davčna politika, ki odvračata od udeležbe na trgu dela in podjetništva, ter negativen družbeni odnos do ženskega podjetništva. Prav tako obstajajo tržne pomanjkljivosti, kot so npr. pristranskosti na finančnih trgih in pobude javne politike, ki niso učinkovite pri doseganju potencialnih podjetnic, kar pa ženskam otežuje uspeh pri ustanavljanju podjetja oz. samozaposlovanju (OECD/European Commission, 2021, str. 99).

4.5.1 Raziskava GEM Slovenija

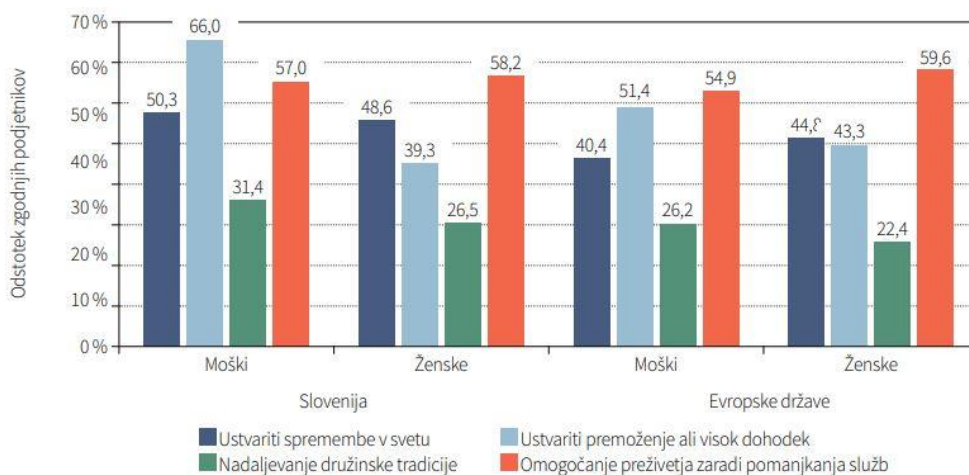
Podjetniki se za ustanovitev podjetja odločajo na podlagi lastnih stališč in dojemanja, ki pogosto izhajajo iz neposrednega dojemanja podjetnika, njegovega pogleda na lokalne poslovne

priložnosti ali mnenja, da je ustanovitev podjetja enostavna. Na odločitev o ustanovitvi podjetja lahko vplivajo tudi posameznikova samopodoba, samozavest ali prepričanje, da ima veščine in potrebna znanja za ustanovitev podjetja, ter ali mu strah pred neuspehom lahko prepreči podjetniške ambicije (GEM, 2022). Elementi podjetniških aktivnosti se razlikujejo med spoloma in posledično prispevajo k nastanku vrzeli v podjetniškem udejstvovanju.

GEM je v okviru svoje raziskave motive za podjetništvo razdelil v štiri skupine. Posameznike lahko motivira želja po ustvarjanju spremembe, želja po ustvarjanju premoženja ali visokega dohodka, nadaljevanje družinske tradicije ali omogočanje preživetja zaradi pomanjkanja služb. Kot navaja globalno poročilo GEM (2023), so vsi omenjeni razlogi pogosti, najpogostejši razlog pa predstavlja želja po neodvisnosti in avtonomiji (GEM Slovenija, 2023).

Analiza motivov v povezavi s spolom pa kaže na določene razlike, ki so prikazani na sliki 3. Slovenske podjetnike bolj motivira ustvarjanje sprememb v svetu kot podjetnice (50,3 % moških in 48,6 % žensk). V evropskih državah GEM je slika drugačna, saj so zgodnje podjetnice (44,8 %) pogostejše kot podjetniki (40,4 %) motivirane za ustvarjanje spremembe v svetu. Podjetniki v Sloveniji so v primerjavi s podjetnicami bolj motivirani za ustvarjanje premoženja ali visokega dohodka (66,0 % moški in 39,3 % ženske). Podobna situacija je tudi v evropskih državah (51,4 % moških in 43,3 % žensk), pri čemer je višja motiviranost moških za doseganje tega cilja manj izrazita kot v Sloveniji. Slovenski zgodnji podjetniki (31,4 %) so prav tako bolj motivirani za nadaljevanje družinske tradicije kot podjetnice (26,5 %). Podobno je opaziti na evropski ravni, le na nekoliko nižjem nivoju motivacije (26,2 % moški in 22,4 % ženske). Slovenske podjetnice in podjetnice iz držav GEM so bolj kot podjetniki motivirane le pri doseganju cilja omogočanja preživetja zaradi pomanjkanja služb (GEM Slovenija, 2023).

Slika 3: Motivacija za ustanovitev podjetja glede na spol v Sloveniji in državah GEM



Vir: GEM Slovenija (2023).

V tabeli 1 so predstavljeni podatki o zgodnji podjetniški aktivnosti žensk za obdobje zadnjih pet let. Po štirih letih rasti so v letu 2022 raziskovalci zabeležili več kot 10 % padec glede na leto 2021, kar kaže na podobno razmerje, ki je veljalo leta 2019 pred pandemijo covida-19. Ta

rezultat je potrdil ugotovitve raziskovalcev, da so v času pandemije podjetnice pri nas izkazale precejšnjo mero odpornosti in povečan obseg podjetniške aktivnosti. Razmerje med spoloma v zgodnji podjetniški aktivnosti se je vrnilo na 33,6 % žensk, kar kaže na precejšen zaostanek v primerjavi z globalnim in evropskim povprečjem (GEM Slovenija, 2023).

Tabela 1: Odstotek zgodnjih podjetnic med podjetniki v obdobju 2018–2022

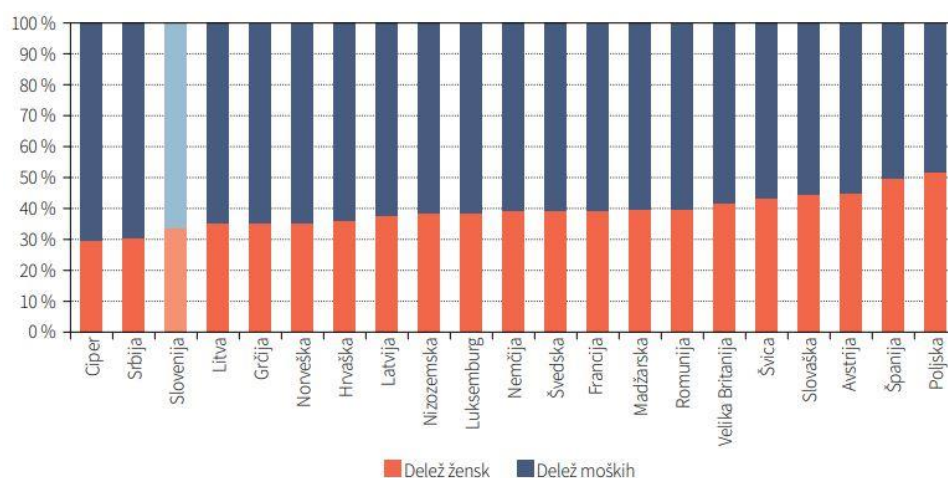
Odstotek podjetnic*	Slovenija	GEM	Evropske države
2018	28,9	39,9	36,7
2019	34,7	40,7	39,1
2020	38,3	41,2	38,1
2021	43,9	41,6	40,7
2022	33,6	41,9	39,3

*Izračunana so netehtana povprečja.

Vir: GEM Slovenija (2022b).

Podrobnejši prikaz zgodnje podjetniške aktivnosti med evropskimi državami na sliki 4 kaže, da so bile podjetnice v letu 2022 najaktivnejše na Poljskem (51,92 %), kjer so presegle raven zgodnjih podjetnikov, v Španiji (49,75%) in Avstriji (45,08 %). Slovenija se je tudi tokrat znašla na dnu lestvice ob Cipru (29,57 %) in Srbiji (30,27 %). Najnižje stopnje podjetniških namer in stopnje udeležbe žensk v podjetništvu beležimo ravno v evropskih državah, vendar pa na splošno višje stopnje enakosti spolov v primerjavi z drugimi deli sveta (GEM Slovenija, 2022b). Raziskava GEM (2022a) dokazujejo, da so ženske v evropskih državah z visokim dohodkom vključene v dejavnosti zagonskih podjetij z visokim potencialom. Kljub temu obstajajo med državami nekatere razlike med spoloma v dojemanju podjetništva. Zato to dejstvo ni skladno takrat, ko ga primerjamo z vidika enakosti spolov, saj nakazuje, da so v Evropi podjetnice sicer ene izmed bolj vplivnih in privilegiranih, gledano v svetovnem merilu, a se te še vedno soočajo s precejšnjimi ovirami za uspeh v svojih primarnih okoljih (GEM, 2022a).

Slika 4: Zgodnja podjetniška aktivnost žensk in moških v evropskih državah GEM



Vir: GEM Slovenija (2023).

Po drugi strani pa se delež ustaljene podjetniške aktivnosti žensk v Sloveniji povečuje že tretje leto zapored (37 %) in je v letu 2022 na ravni povprečja tako preučevanih držav GEM kot evropskih držav. Iz tega lahko sklepamo, da se je dvig zgodnje podjetniške aktivnosti žensk v obdobju 2018–2021 deloma že prenesel v dvig ustaljene podjetniške aktivnosti, kar kaže na to, da so bili zgodnji podjetniški poizkusi uspešni v smislu preživetja podjetij, ki so obstala na trgu in nadaljujejo poslovanje (GEM Slovenija, 2023). Podatki o ustaljenih podjetnicah so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Odstotek ustaljenih podjetnic med podjetniki v obdobju 2018–2022

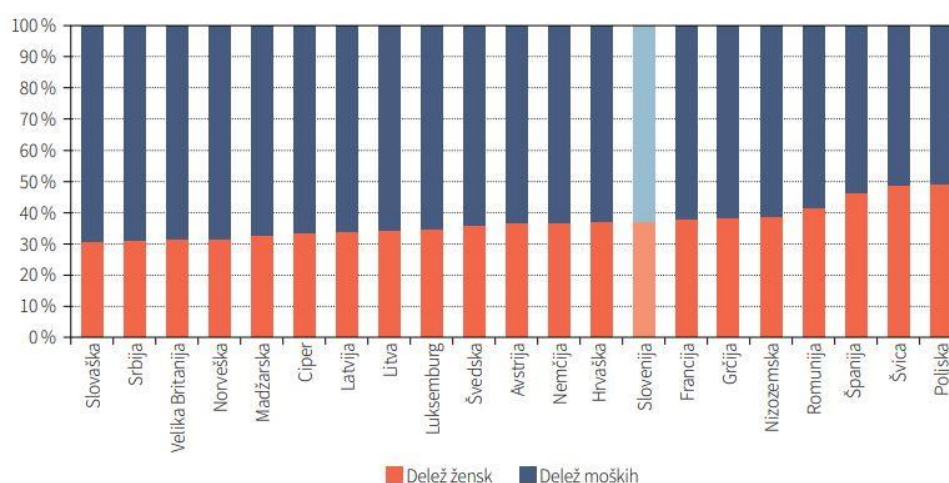
Odstotek podjetnic*	Slovenija	GEM	Evropske države
2018	33,3	36,2	36,0
2019	32,2	34,6	33,9
2020	31,8	34,8	33,8
2021	35,8	36,1	38,0
2022	37,0	37,2	37,1

*Izračunana so netehtana povprečja.

Vir: GEM Slovenija (2023).

Iz slike 5, na kateri je prikazana primerjava evropskih držav, je razvidno, da so tudi med ustaljenimi podjetniki v vseh preučevanih državah prevladovali moški. Največ ustaljenih podjetnic v letu 2022 sta imeli Poljska (49,13 %) in Švica (48,85 %), najmanj pa so jih zabeležili na Slovaškem (30,48 %) in Srbiji (31,13 %). Slovenija se glede na ustaljene podjetniške aktivnosti žensk med preučevanimi državami uvršča na deveto mesto (GEM Slovenija, 2023).

Slika 5: Ustaljena podjetniška aktivnost žensk in moških v evropskih državah GEM

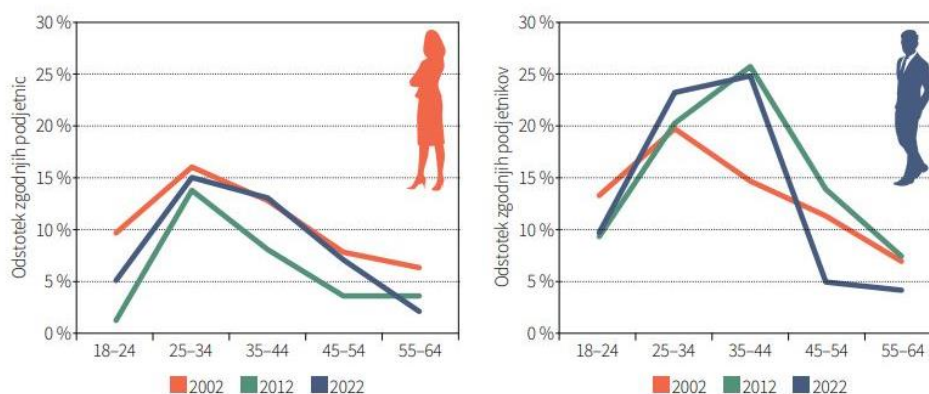


Vir: GEM Slovenija (2023).

V nadaljevanju je prikazana stopnja spreminjanja starostne strukture zgodnjih podjetnikov in podjetnic v retrospektivi dveh desetletij. Na podlagi podatkov s slike 6 lahko sklenemo, da se je bistveno bolj spreminjala starostna struktura zgodnjih podjetnikov kot podjetnic. Pri slednjih starostna distribucija ostaja skladna skozi celotno opazovano obdobje. Podjetniki izkazujejo

precej raznolikosti v primerjanih letih, saj je mogoče opaziti, da najintenzivnejšo zgodnjo podjetniško aktivnost izkazujejo moški srednjih let (od 35 do 44 let), medtem ko so bili leta 2002 to mladi v starosti od 25 do 34 let. V letu 2022 je zaznati padec v najstarejših starostnih skupinah, kar kliče po ukrepih za spodbujanje podjetništva starejših (GEM Slovenija, 2023).

Slika 6: Zgodnja podjetniška aktivnost v Sloveniji glede na spol in starost



Vir: GEM Slovenija (2023).

4.5.2 Podpora ženskim podjetnicam

Kljub višji izobrazbi pa mladi po vsem svetu v podjetniških raziskavah kot najpogostejšo oviro v podjetniškem procesu prepoznajo pomanjkanje ustreznih znanj in veščin ter pomankanje podjetniškega izobraževanja s pomočjo formalnih in neformalnih izobraževalnih sistemov (GEM Slovenija, 2021). Poleg povezovanja v podjetniške mreže neprecenljivo podporo predstavljajo tudi mentorski programi. Na samem začetku se navadno podjetniki srečujejo s problematičnimi razvojnimi krizami, ki se kasneje izkažejo za dragocene učne izkušnje. Na srečo obstajajo podporni programi, ki podjetnikom pomagajo pri učinkovitejšem prehajanju skozi različne faze življenjskega cikla.

Sullivan (1999) raziskuje pomen dolgoročnih mentorskih programov za majhna podjetja, ki so temeljila na podrobnem poznavanju podjetnika in njegovega podjetja. Dejavnosti mentorjev, ki so nudili podporo podjetniku pri kritičnih dogodkih, omogočajo dvosmerno učenje na višji ravni. Mentorji imajo dvojno vlogo – prvič, da so podjetniku pripravljeni pomagati, ko se ta znajde v kritičnem dogodku ali epizodi, s pomočjo pogovora in deljenja praktičnih nasvetov (Weinrauch, 1948). Namen mentorja je torej ta, da podjetniku pomaga pri »umiku« od dogajanja in spodbudi reflektivno učenje o tem, zakaj je do kritičnega dogodka prišlo in kako priti do najučinkovitejše rešitve za zagotovitev nadaljnje rasti podjetja. Druga vloga je strateške in razvojne narave, saj vključuje pretekle in sedanje izkušnje podjetnika za lažje in jasnejše razumevanje dogodkov in morebiten izogib kritičnim dogodkom v prihodnosti. Gibb (1997) tovrstno učenje imenuje generativno učenje, ki predstavlja »interaktiven proces razmišljanja o viziji, uspešnosti in zmožnosti podjetja ter o načinih, kako nove grožnje in priložnosti vplivajo nanj.« (Gibb, 1997, str. 19). Glavni cilj mentorskih programov je torej zagotoviti razumevajoč

in konstruktiven okvir, ki podjetniku omogoča, da svoje podjetje preuči iz bolj oddaljene perspektive, ki je hkrati globoko zakoreninjena v ukrepanju in razmišljanju.

Bechard in Toulouse (1991) opozarjata, da kljub pomembni vlogi mentorjev ne smemo podcenjevati moči izkustvenega učenja, kjer podjetniki sami izkusijo dogodke in na podlagi letih razvijejo učne rezultate na višji ravni. Glede na obseg učnih nalog, s katerimi se sooča vsak podjetnik, je nujno, da razvije lastnosti »razmišljajočega praktika« (Schon, 1983). Glavni cilj mentorskega programa bi torej moral biti, da na podlagi proaktivnega razmišljanja o problemu pomaga pri pretvorbi kritičnih dogodkov v učne dogodke in izkušnje. Če povzamem, je namen ta, da se podjetnik iz kritičnih dogodkov nauči, kako se učiti.

4.5.3 Institucije v Sloveniji

Tako kot v tujini tudi v slovenskem poslovnem okolju delujejo različne institucije, ki potencialnim majhnim in srednje velikim podjetjem pomagajo v podjetništvu. Podjetnice se lahko vključijo v inkubatorje, tehnološke parke in podjetniške pospeševalnike. Namen tovrstnih ustanov je nudenje podpore in pomoči podjetnikom v začetni fazi ustanavljanja podjetja. Na voljo je več oblik pomoči – svetovanje, mentoriranje, izobraževanje, mreženje, pomoč pri iskanju investorjev, povezovanje z drugimi uspešnimi podjetniki, informiranje in pomoč pri razpisih itd. (Mikrobiz, 2015).

Podjetniški inkubatorji so namenjeni podjetnikom, ki so v zagonski fazi razvoja oz. inkubacijski dobi (0–18 mesecev), in vsem dejavnostim (proizvodnja, trgovina, storitve). Po inkubacijski dobi se lahko podjetja prijavijo v tehnološki park, ki se navadno osredotoča na inkubacijo visokotehnoloških podjetij (Mikrobiz, 2015). Tretjo podporno ustanovo pa predstavljajo pospeševalniki, ki so časovno omejeni skupinski programi in so usmerjeni v pospeševanje rasti obstoječega podjetja. Pospeševalniki imajo časovni okvir, v katerem podjetja preživijo od nekaj tednov do nekaj mesecev in skupaj z mentorji ter svetovalci gradijo poslovni model. Tudi pospeševalniki se osredotočajo na široko paletno dejavnosti, saj so lahko zasebno ali javno financirani (Forrest, 2018). Poleg omenjenih podpornih okolij v Sloveniji delujejo tudi številne organizacije z namenom spodbujanja ženskega podjetništva, ki so predstavljene v nadaljevanju.

Dobro podporno okolje lahko vse več posameznic spodbudi k začetku lastne poslovne poti. Za spodbudo ženskega podjetništva v Sloveniji delujejo tudi številne organizacije in programi, ki si prizadevajo pomagati podjetnicam pri ustanovitvi podjetja. Javna agencija SPIRIT Slovenija od leta 2020 naprej izvaja program skupaj z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Ministrstvom za gospodarstvo, turizem in šport ter Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje. Program je namenjen ženskam z višjo strokovno izobrazbo, ki so najmanj tri mesece prijavljene na zavodu kot brezposelne osebe. Za pridobitev subvencije v višini 5.000 EUR morajo ženske opraviti usposabljanje. V letu 2020 so se na točkah SPOT Svetovanje začela izvajati usposabljanja ABC podjetništva, ki se izvajajo tudi danes. Usposabljanje je namenjeno ženskam, ki razmišljajo o svoji podjetniški poti ali so v obdobju, ko so že začele podjetniško pot. Vse podjetnice začetnice se lahko po opravljanjem

usposabljanju prijavijo na natečaj za podelitev finančnih spodbud za najboljši poslovni model podjetnic začetnic v Sloveniji. SPOT Svetovanje prav tako nudi brezplačne podjetniške nasvete in informacije o spodbudah za podjetnice. Pri nas obstajajo tudi razpisi za nepovratna sredstva, t. i. vavčerji, ki jih razpisuje Slovenski podjetniški sklad. SPIRIT Slovenija na svoji spletni strani nenehno posodablja seznam dogodkov, ki so namenjeni pridobivanju dragocenega znanja na področju podjetništva. Za podjetnice se organizirajo tudi dogodki, namenjeni mreženju, kot je 500 podjetnic (Spirit Slovenija, 2023).

V Sloveniji se je med drugim na pobudo iniciative delovne skupine za financiranje ženskega podjetništva ustanovila Sekcija podjetnic, ki deluje v okviru Podjetniško trgovske zbornice. Cilj sekcije je opolnomočenje žensk preko povezovanja in medsebojne pomoči. Program zajema mreženje, redno obveščanje o relevantnih informacijah ter povezovanje z drugimi sorodnimi organizacijami po svetu in sodelovanje v mednarodnih projektih. Prav tako nudijo možnost za strokovno rast članic v obliki izobraževanj in mentorstev ter poleg letnih konferenc organizirajo tudi različna izobraževanja in usposabljanja, ki so namenjena različnim profilom žensk. Sekcija organizira tudi Dneve ženskega podjetništva (Sekcija podjetnic, 2023). Podjetnice se pri nas povezujejo tudi v različne skupnosti, kot je Skupnost slovenskih podjetnic, ki povezuje inovativne ženske v gospodarstvu, družbi in okolju. V skupnosti se povezujejo, izmenjujejo informacije in izkušnje preko izobraževanj in dogodkov. Prav tako v sklopu skupnosti delujejo mentorice, ki lahko usmerjajo podjetnice in delijo praktične izkušnje iz poslovnega sveta (Skupnost slovenskih podjetnic, 2023). Neformalno se podjetnice povezujejo tudi preko različnih skupin, ustvarjenih na družbenih omrežjih (zaprte Facebook skupine: Podjetnice začetnice, Druga ob drugi, Visoke pete, visoki cilji itd.), kjer se na dnevni ravni spodbujajo, delijo nasvete in uporabne informacije.

Podjetnice se lahko včlanijo tudi v različne poslovne klube, ki delujejo doma in v tujini. Slovenski poslovni klubi izvajajo dejavnosti, kot so: mreženje s slovenskimi in tujimi podjetji, spodbujajo navezovanje formalnih in neformalnih stikov, organizirajo poslovne dogodke in promocijske nastope doma in v tujini, seznanjajo tuje poslovne javnosti z novimi aktivnostmi, zakonodajo in zanimivostmi iz slovenskega poslovnega okolja ter seznanjajo slovenska podjetja s spremembami v domačem poslovnem okolju. Primeri slovenskih poslovnih klubov so: Slovenska gospodarska zveza v Celovcu, Slovensko gospodarsko in raziskovalno združenje, Slovenska gospodarska zbornica Brazilija itd. (Spirit izvozno okno, 2023).

Če povzamem, imamo v Sloveniji še potencial za rast in razvoj ženskega podjetništva. WEbarometer (2021) na podlagi analize podatkov, pridobljenih iz raziskave med podjetnicami v Evropi pripravi splošne smernice za institucije, ki pripravljajo politike za spodbudo ženskega podjetništva. Smernice so naslednje:

1. sprememba obstoječe zakonodaje o porodniškem dopustu z namenom zagotavljanja večje podpore podjetnicam,
2. uporaba davčnih spodbud za izboljšanje dostopa podjetnic do otroškega varstva,
3. uvedba prilagojenih subvencij za zagon podjetja s programi usposabljanja za podjetnice,

4. ponudniki usposabljanj bi morali dati prednost usposabljanju za finančno pismenost podjetnic,
5. Evropska komisija bi morala spodbujati razvoj mreže in investicijskih podjetij, ki se želijo osredotočiti na podjetnice,
6. agencije za podporo podjetjem bi morale ustanoviti posvetovalne skupine za ženska podjetja,
7. državne agencije bi morale svoje programe mreženja in mentorstva oddati v zunanje izvajanje ženskim poslovnim mrežam.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Zaradi relativno novega in še ne toliko raziskanega področja temelji empirični del magistrskega dela na poglobljenih intervjujih in opazovanju z udeležbo. Za kvalitativno raziskavo je značilno, da je izvedena na manjšem vzorcu, ki ni reprezentativen, hkrati pa omogoča boljši vpogled v razumevanje problema. Zbiranje podatkov poteka nestrukturirano, zato se podatki statistično ne analizirajo (Malhotra, 2009, str. 154). Kot prednost izbire te metode bi izpostavila večje zaupanje, bolj relevantne odgovore ter možnost odgovorov na občutljivejše teme (Malhotra, 2009, str. 166). Raziskavo sem opravila s pomočjo polstrukturiranih intervjujev z vnaprej določenimi vprašanji.

Poleg intervjujev sem raziskavo opravila tudi s pomočjo opazovanja z udeležbo. Metodo opazovanja uporabimo takrat, ko se želimo seznaniti s kontekstom in pridobiti vpogled v potek raziskave ter spoznati in razumeti pravila in norme opazovanih ljudi oz. skupine. Uporabno je takrat, ko želimo odkriti ponotranjene rutine, družbene kalkulacije in protokole v okolju, kjer poteka raziskava, ter takrat, ko želimo razumeti obnašanje posameznikov ali skupine le-teh (Banjac, 2020, str. 41–42).

5.1 Opredelitev problema raziskave in raziskovalnih vprašanj

V magistrskem delu preučujem potek procesa učenja pri podjetnicah, ki so članice različnih podjetniških mrež. Raziskav na tem področju je malo, tiste, ki pa so, se v večini ločeno osredotočajo na učenje oz. mreženje pri podjetnicah in podjetnikih. Do sedaj še ni poznano, kako proces učenja poteka pri ženskah v podjetniških mrežah, prav tako tudi še ne vemo, kateri procesi učenja so pogostejši pri njih.

Raziskovalna vprašanja so oblikovana na podlagi predhodnega pregleda strokovne literature, nanje poskušam odgovoriti s pomočjo primarnih podatkov, ki sem jih pridobila tekom izvedbe raziskovalnega dela. Raziskovalna vprašanja so:

RV 1: Kakšno vlogo oz. pomen imajo podjetniške mreže za podjetnice?

RV 2: Kako poteka proces učenja pri podjetnicah znotraj podjetniških mrež?

RV 3: Kaj se podjetnice naučijo znotraj podjetniških mrež?

RV 4: Kako lahko znotraj podjetniških mrež spodbudimo proces učenja?

5.2 Metodologija in vzorec

Za intervjuje sem se odločila, ker lahko z njimi pridobimo podatke o tem, kako ljudje sprejemajo odločitve, zakaj se v posamezni situaciji obnašajo na določen način, kakšna mnenja, izkušnje, prepričanja imajo ljudje itd. Prav tako lahko z intervjujem pridobimo vpogled v osebne zgodbe intervjuvancev ter njihov pogled na življenjski kontekst, ki jih določa (Banjac, 2020, str. 72). Intervjuji so bili izvedeni z uporabo vnaprej oblikovanega opomnika (v prilogi 4). Sledi analiza intervjujev s podjetnicami, celotni prepisi intervjujev pa so na voljo v prilogah 5–18.

Pri kvalitativni raziskavi je pomembno, da so udeleženci izbrani tako, da omogočijo pridobivanje odgovorov na raziskovalna vprašanja in verodostojno zastopajo preučevano populacijo (Engel in Schutt, 2005). V vzorec sem zato vključila slovenske podjetnice iz različnih panog in podjetniške mentorice ter z njimi izvedla intervjuje v časovnem obdobju od aprila do maja 2023. Podjetnice in mentorice, s katerimi sem navezala stik, niso bile izbrane naključno, temveč po predhodni raziskavi. Predhodno sem na spletu izbrala podjetnice, pri čemer mi je bilo pomembno, da so večinske lastnice podjetja. Intervjuvanke sem kontaktirala preko elektronske pošte, Linkedina in Instagrama ter na podlagi priporočil. Z opravljenimi intervjuji sem pridobila dovolj podatkov za analizo in interpretacijo. Odgovori so se začeli ponavljati pri 14. intervjuju, takrat sem dosegla saturacijo odgovorov, zato nadaljnji intervjuji niso bili potrebni. Skupno sem povabilo za sodelovanje v intervjuju poslala 25 podjetnicam. Vsem sodelujočim v raziskavi sem zagotovila anonimnost in varstvo osebnih podatkov, zato so podjetnice in njihova podjetja v nadaljevanju predstavljeni s pomočjo podatkov, kot so starost, panoga, okvirno število zaposlenih ter starost podjetja.

Intervjuvanka 1 je stara 25 let. Podjetje, ki posluje v panogi proizvodnje zdravih prigrizkov, je ustanovila leta 2021. Svoje izdelke v Sloveniji tržijo v spletni trgovini, drogeriji DM in poslovalnicah Spar. Gre za mikro podjetje, v katerem sta zaposleni dve osebi.

Intervjuvanka 2 je stara 30 let. Njeno podjetje, ki se ukvarja s spletno prodajo premium izdelkov za novorojenčke, otroke in mamice, posluje od leta 2016. Trenutno poslujejo na slovenskem, italijanskem, hrvaškem in francoskem trgu. Glede na število zaposlenih se uvršča med majhna podjetja.

Intervjuvanka 3 je samostojna podjetnica, stara med 30 in 35 let. Deluje na področju podjetniških in poslovnih storitev, za svoje stranke opravlja raziskave in svetovanja. Najprej je bila zaposlena v podpornem okolju za podjetnike, kasneje se je odločila za svojo podjetniško pot. Podjetje z obliko samostojnega podjetnika je odprla leta 2021.

Intervjuvanka 4 je stara med 30 in 35 let. V podjetništvo se je podala leta 2021 z odprtjem svoje funkcionalne telovadnice in bara, pred nekaj časa pa je odprla tudi spletno trgovino, kjer prodaja kvalitetna športna oblačila. Podjetje sodi med mikro enote.

Intervjuvanka 5 je stara med 30 in 35 let in je svoje podjetje odprla skupaj z najboljšo prijateljico. Ukvarjata se s proizvodnjo zdravih sadnih izdelkov, torej se s svojim asortimanom uvrščata v prehrabno industrijo. Izdelki podjetja so trenutno na voljo v Sloveniji, Avstriji ter na Slovaškem. Podjetje sta ustanovili leta 2016 in spada med mikro enote. Podjetnici sta bili zmagovalki projekta Štartaj Slovenija.

Intervjuvanka 6 je stara med 25 in 30 let. Je samostojna podjetnica, ki se od leta 2020 ukvarja s specializiranimi digitalnimi in trženjskimi storitvami. Vodi butično digitalno agencijo, v kateri podjetjem pomaga doseči trženjske cilje in izboljšati poslovno uspešnost. Pri poslu ji pomaga partner.

Intervjuvanka 7 je stara med 25 in 30 let. Svojo podjetniško pot je začela kot vizažistka, kasneje je odprla svoj studio, kjer si ženske lahko uredijo trepalnice, obrvi in nohte. K storitvam je dodala tudi svojo akademijo za laminacijo obrvi in vihanja trepalnic. V letu 2022 je pričela z razvojem lastne blagovne znamke izdelkov za ličenje, ki jih trži preko spletne trgovine. Podjetnica se lahko pohvali tudi kot uradni distributer dveh priznanih znamk, ki prodajata izdelke za obrvi in trepalnice. Pri poslu ji pomaga partner, ki ima veliko podjetniškega znanja. Na spletu ni mogoče najti podatka o zaposlenih.

Intervjuvanka 8 je stara 50 let. Najprej je bila zaposlena v goriškem igralniškem podjetju, kasneje pa se je odločila za samostojno podjetniško pot. Od leta 2010 ima odprt svoj s. p. za organizacijo dogodkov in izobraževanj. Je ena izmed ustanoviteljic dogodka 500 podjetnic, ki že vrsto let povezuje slovenske podjetnice. Svoje podjetniško znanje in izkušnje deli tudi s svojimi mentoriranci.

Intervjuvanka 9 je stara med 40 in 45 let. Leta 2012 je ustanovila svoje podjetje, ki se ukvarja z usposabljanjem za zaposlene na osnovi orodij prepoznavanja različnih tipov osebnosti. Podjetje spada med mikro enote. Podjetnica je tudi članica Alumni kluba Ekonomske fakultete UL in Business Intelligence centra, kjer prirejajo poslovna mreženja. Svoje podjetniško znanje in izkušnje deli tudi z mentoriranci.

Intervjuvanka 10 je stara 66 let in velja za uveljavljeno podjetnico, ki je veliko svojega življenja preživela v Ameriki. Izobraževala se je na prestižnih ameriških šolah, kot sta Harvard in Stanford. Do sedaj je ustanovila in vodila več uspešnih slovenskih in ameriških podjetij, danes pa se kot samostojna podjetnica ukvarja s svetovanjem in investicijami, specializiranimi v družinsko in žensko podjetništvo. Svoje bogate podjetniške izkušnje predaja tudi mentorirancem.

Intervjuvanka 11 je stara 34 let. S svojo prijateljico je leta 2013 ustanovila podjetje, ki se ukvarja s prodajo zdrave prehrane in naravne kozmetike. Podjetje posluje na slovenskem,

hrvaškem, avstrijskem in nemškem trgu. V prihodnosti želi svoje izdelke predstaviti tudi v Italiji. Podjetje se po številu zaposlenih uvršča med majhna podjetja.

Intervjuvanka 12 je stara med 40 in 45 let. Svoj s. p. je odprla leta 2012, ukvarja pa se z organizacijo poslovnih dogodkov pri nas in v tujini. Poleg organizacije dogodkov na njih tudi predava in moderira, nudi poslovno svetovanje ter vodi delavnico Organizator dogodkov. Leta 2013 je skupaj z intervjuvanko 8 in še eno podjetnico ustanovila dogodek 500 podjetnic. Svoje znanje pogosto deli z mentoriranci.

Intervjuvanka 13 je stara 39 let. Svoje podjetje je ustanovila leta 2017, v njem se ukvarjajo z razvojem naravne kozmetike proti staranju in prehranskimi dopolnili. Od oddaje Štartaj Slovenija so do danes razvili 8 novih izdelkov, prisotni pa so v Sloveniji in na tujih trgih, kolagen lahko kupci najdejo v Dubaju, Kanadi in vseh državah bivše Juge. V podjetju je zaposlenih 6 oseb, zato se uvrščajo med majhna podjetja.

Intervjuvanka 14 je stara 47 let. Je direktorica in solastnica uveljavljenega slovenskega družinskega podjetja. V letu 2014 je bila izbrana za managerko leta 2014. Leta 2019 je ustanovila svoj inštitut, ki se ukvarja z raziskavami in izobraževanjem. Prav tako je ustanoviteljica akademije, kjer spodbuja ženske k temu, da zaživijo svoje življenje, za katerega so bile ustvarjene.

Večina intervjujev je potekala preko video klica na Zoomu ali Google meetu. Eden od intervjujev je bil opravljen v živo na Ekonomski fakulteti UL. Opomnik za intervju je bil posredovan preko elektronske pošte tistim podjetnicam, ki so izrazile željo, da bi se nanj predhodno pripravile. Intervju je za podjetnice vseboval 15 okvirnih vprašanj, medtem ko je bilo za mentorice predhodno pripravljenih 22 vprašanj. Vprašanja so bila oblikovana po pregledu znanstvene in strokovne literature. Glede na potek intervjuja in časovno omejenost sem prilagodila vrstni red vprašanj oz. sem po potrebi zastavila dodatna podvprašanja. Intervjuji so trajali od pol do ene ure, vse sodelujoče so privolile v snemanje pogovora, tako da sem pogovor lahko kasneje pretipkala. Intervjuje sem kodirala s pomočjo kodirnih matrik, ki so priložene v prilogah od 19 do 36. Po analizi intervjujev preko kodirnih matrik sem odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Kot drugo metodo sem v svojem magistrskem delu uporabil metodo opazovanja z udeležbo. Opazovanje je posebna terenska tehnika, ki jo raziskovalec izvaja tako, da z razdalje spremlja dogajanje. Ta tehnika raziskovanja je uporabna že v samem procesu spoznavanja konteksta in okoliščin raziskave, takrat, ko raziskovalec želi vpogled v fizično, družbeno ali kulturno okolje. Z opazovanjem lahko opazovalec dobi dober začetni oris in razumevanje okoliščin, razmerij med ljudmi in skupinami. Opazovanje kot metoda raziskovanja je primerno tudi za identificiranje tihih oziroma ponotranjenih norm in vrednot, ki so značilne za neko skupino ali skupnost. Te se kažejo v načinu govora in gestah – pozdravih, neverbalni komunikaciji, rutinah in podobno (Banjac, 2020, str. 41–42). Kot glavno prednost te metode bi izpostavila pridobivanje zaupanja ljudi, saj se le-ti »odprejo« na povsem drugačen način kot ob enkratnem

srečanju v obliki intervjuja, kjer je raziskovalec vključen v potek dogodkov skupaj z opazovano skupino. Preko opazovanja v skupnosti se lahko razvijejo bolj poglobljeni odnosi in s tem tudi odnosi zaupanja. Z opazovanjem lahko dobimo uvide v osebnost posameznikov, ki so udeleženi v raziskavi (Russel Bernard, 2018).

5.3 Rezultati raziskave

5.3.1 Rezultati raziskave iz poglobljenih intervjujev

V tem podpoglavju v tabeli 3 predstavljam kratek povzetek odgovorov, ki sem jih izluščila pri analizi poglobljenih intervjujev. Povzetku sledi podrobnejši opis odgovorov.

Tabela 3: Povzetek obravnavanih področij v intervjujih

Obravnavano področje	Povzetek odgovorov intervjuvancev
Podjetniško učenje	Proces nabiranja znanja, informacij in izkušenj, ki se nikoli ne konča, del podjetništva; izobraževanja, Youtube videi, spletni tečaji; učenje iz lastnih napak, učenje na podlagi izkušenj drugih.
Podjetniška znanja za podjetniški uspeh	Mehke veščine (samozavest, empatija, pogum, vztrajnost, prilagodljivost, odprtost), poznavanje panoge, ekonomija, razumevanje financ – finančna pismenost, pravo, trženje, vodenje ekipe, komunikacijske veščine.
Razlike v učenju podjetnic v primerjavi s podjetniki	Podjetnice preveč razmišljajo, manj so sproščene, sprejemanje preiščlenih odločitev; bolj nagnjene k učenju, bolj čustveno navezane na posel; moški finančno in analitično gledajo na posel, na podlagi tega sprejemajo odločitve, ženskam so pomembni tudi ostali faktorji – odnosi do partnerjev, zaposlenih itd.
Podjetniško mreženje	Druženje, povezovanje v živo ali na daljavo, sodelovanje preko družbenih omrežij, sodelovanje v skupnih projektih, povezovanje z isto mislečimi ljudmi. Mreženje je pomembno, a ni nujno za uspeh podjetja. Nujnost mreženja je odvisna od panoge in faze rasti. Dolgoročen pogled na mreženje, vzdrževanje stikov.
Kraj mreženja	Izobraževanja, dogodki, okrogle mize, združenja, sejmi, kave (formalno in neformalno mreženje), druženje preko družbenih omrežij, ne preferirajo organiziranih formalnih mrež.
Primerjava mreženja podjetnic in podjetnikov	Moški so bolj ciljno usmerjeni, manj zadržani, ženske »čvekajo«. Moški se na pijači pogovorijo o poslu. Ženske prej pristopijo do ženske.
Glavne prednosti povezovanja v mreže	Več odprtih opcij, pridobivanje kontaktov, medsebojna pomoč, biti slišan, gradnja poglobljeni odnosov, prijateljstev. Notranje informacije, ki jih na internetu ne dobiš, pohvala, potrditev, samozavest.
Pridobljeno znanje preko podjetniških mrež	Samospoštovanje, prošnja za pomoč, da niso same v tem, so slišane, razvoj mehkih veščin, gradnja legitimnosti, pomen skupnih sodelovanj.

se nadaljuje

Tabela 4: Povzetek obravnavanih področij v intervjujih (nad.)

Potek procesa učenja preko podjetniških mrež	4 značilnosti učnih sposobnosti (doživljanje, opazovanje, konceptualizacija in eksperimentiranje), ne nujno v tem zaporedju.
Pomen izmenjave informacij, nasvetov in podpore podjetnikov	Izjemno pomemben, spodbujanje izmenjave, opozarjanje na previdnost pri deljenju informacij zaradi konkurence.
Mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in podpornih institucij	V Sloveniji obstaja veliko brezplačnih programov in drugih oblik pomoči, namenjenih podjetnicam. Večina podjetnic ima mentorja.
Dober mentor	Obvezno podjetniško znanje, lastnik podjetja, idealno je, če je že prehodil podjetniško pot, govori iz lastnih izkušenj. Prednost predstavlja, da je mentor iz iste panoge, zna povezati podjetnike med sabo, je odprt, zna voditi mentorirance skozi podjetniški proces.
Priporočila za spodbuditev podjetniškega učenja znotraj mrež	Učinkovita predhodna priprava na mreženje, samozavesten pristop. Strukturirano pridobivanje znanj z delavnicami/izobraževanji glede finančne pismenosti in področij, kjer imajo primanjkljaj znanja. Več povezovanja žensk z enakimi interesi v manjše skupine.

Vir: lastno delo.

5.3.1.1 Definicija podjetniškega učenja

Pri prvem vprašanju (priloga 3) podjetnice sprašujem po definiciji podjetniškega učenja. Vse intervjuvanke se strinjajo s tem, da je podjetniško učenje proces, ki se nikoli ne zaključi. Na trgu in poslovnem okolju se nenehno dogajajo spremembe, zato se morajo podjetniki znati prilagajati spremembam, sprejemati hitre odločitve ter se skozi celoten proces nenehno učiti. Znanje podjetnik lahko pridobiva na različne načine – z udeležbo na seminarjih, delavnicah, izobraževanjih, okroglih mizah ali pa s poslušanjem podjetniških podcastov, Youtube videov in drugih vsebin, ki so dostopne na spletu. Prav tako se podjetniki lahko učijo od drugih, od svojih znancev, podjetnikov v lokalnem okolju, dobaviteljev, kupcev itd. Intervjuvanka 3 podjetniško učenje pojasni kot »proces, skozi katerega gre vsak podjetnik in traja več časa.« Podjetništvo enači z načinom življenja, učenje pa definira kot bistveno sestavino podjetništva.

Štiri intervjuvanke pri prvem vprašanju izpostavijo, da del podjetniškega učenja sestavljajo tudi napake, ki jih podjetnik naredi na poslovni poti. Pravijo, da se iz napak veliko naučijo, saj si v prihodnosti tega ne želijo ponoviti bodisi ker to podjetje veliko stane bodisi zaradi zamujene poslovne priložnosti ali napačno sprejete odločitve. Intervjuvanka 7 meni, da se podjetnik lahko uči tudi na podlagi lastnih uspehov in neuspehov. Tako uspehi kot neuspehi so lahko dobra motivacija za nadaljnje podvige. Dober podjetnik je tisti, ki ob neuspehu ne obupa, temveč se iz tega nekaj nauči in bolečo izkušnjo pretvori v znanje.

Nekatere intervjuvanke se med pogovorom dotaknejo tudi učenja iz izkušenj drugih. Podjetnice pogosto opazujejo, kaj delajo konkurenčna podjetja, morebitne dobre prodajne strategije kasneje tudi prenesejo na svoje podjetje. Posamezniki, ki so svoje izkušnje pripravljeni deliti z drugimi podjetniki, lahko spodbujajo učenje.

5.3.1.2 Podjetniška znanja za podjetniški uspeh

Več kot polovica intervjuvank izpostavi, da so za podjetniški uspeh pomembne mehke veščine in ne toliko specifična znanja. Menijo, da je sploh pri podjetnicah pomembna empatija, pogum, odprtost, vztrajnost itd. Znanje lahko vsak pridobi, če se je pripravljen učiti novih stvari, medtem ko so mehke veščine prirojene oz. priučene tekom življenja. Intervjuvanka 3 je mnenja, da »primanjkljaj znanja lahko nadomestiš, medtem ko si lastnosti, kot so vztrajnost, trma itd. težko priučiš.« Tudi intervjuvanka 5 meni, da so bolj kot podjetniška znanja pomembni pogum, komunikacija in ponižnost, torej da se znajdeš in vprašaš za pomoč takrat, ko nečesa ne veš in ne znaš. Pomembno je, da je podjetnik iznajdljiv in zna informacije okoli sebe pretvoriti v znanje oz. rečeno drugače – da zna priti z informacijami do zastavljenega cilja.

Podjetnice tako pogosto kot znanje, ki je potrebno za uspeh podjetja, omenjajo tudi finančno pismenost. Intervjuvanka 7 denar primerja s krvjo podjetja ter izpostavi, da mora podjetnik znati upravljati s financami, da je na koncu meseca likviden. V primeru pomanjkanja znanja na tem področju intervjuvanka 2 svetuje posvet z ustrezno izobraženimi osebami, npr. računovodskim servisom.

Druga znanja, za katera intervjuvanke menijo, da so potrebna za podjetniških uspeh, so: poznavanje osnov trženja, osnove financ in računovodstva ter vodenje. Trženje je v današnjem svetu izjemnega pomena, saj lahko podjetje prestavi na višji nivo s prepoznavanjem blagovne znamke, trženjsko strategijo itd. Velik poudarek pa podjetnice dajejo tudi vodenju podjetja. Zdi se, da jim je še posebej pomembno, da se zaposleni dobro počutijo tako na delovnem mestu kot tudi v zasebnem življenju. To lahko pripisujemo čuječnosti in izrazitim čustvom, ki jih ženske na splošno razvijejo do soljudi.

Res je, da se podjetniška znanja razlikujejo glede na specifične panoge. Na začetku podjetniške poti je podjetnik za vse sam, kasneje, ko si lahko privošči dodatno pomoč, se lahko zadolžitve smiselno porazdelijo med zaposlene. Pomembno je prepoznavanje močnih področij drugih in smotrno deljenje nalog. Z rastjo podjetja se pojavlja tudi potreba po bolj specifičnih znanjih, npr. uporaba določenih računalniških programov in trženjskih orodij. Intervjuvanka 8 pravi, da moraš biti strokovnjak na svojem področju in iti v globine. Dobro poznavanje specifik panoge in strokovnost na področju poslovanja podjetja lahko konec koncev predstavlja tudi dolgoročno konkurenčno prednost.

5.3.1.3 Razlike v učenju med spoloma

Medtem ko nekatere intervjuvanke naštejejo kar nekaj razlik pri učenju med spoloma, druge ne opazijo oz. niso pozorne na to, da se morda drugače učijo kot podjetniki. V večini se podjetnice strinjajo, da imajo moški bolj sproščen pristop do učenja. Če moški preizkušajo stvari v praksi, se ženske naprej naučijo vso potrebno teorijo in šele kasneje testirajo. Intervjuvanka 2 meni, da so ženske bolj odprte za učenje ter da veliko informacij znajo najti same. Prav tako nekaj intervjuvank meni, da so moški bolj analitični, medtem ko so pri ženskah bolj izrazite mehke

veščine. Intervjuvanka 9 podjetniško učenje pri ženskah opiše kot: *»Ženske smo bolj naravnane, da gremo v učilnico, da izvemo osnove in kaj pričakovati, da dobimo občutek, potem pa počasi začnemo – gremo na teren, testiramo itd. [...] Če dam simulacijo z učenjem plavanja v bazenu. Ženske hodimo okoli bazena, se sprašujemo, kakšna je temperatura vode, kako je globok, ali imam prave kopalke itd. Vse se prej pripravimo in potem gremo v vodo. Moški pa, rabim kopalke in brisačo, bom potem videl, ali je mrzla ali topla voda.«*

Da so ženske navezane na posel in ga vodijo s čustvi, se strinjajo intervjuvanke 2, 5, 6 in 10. Tako kot je bilo že večkrat omenjeno, ženske posel vodijo z empatijo in sočutjem do sočloveka, kar bi lahko pripisali njihovi primarni vlogi. Za razliko od žensk, znajo moški čustva izvzeti iz posla ter ločiti med zasebnim in poslovnim življenjem. Navezanost na posel se morda kaže kot posledica pri tem, da ženske sprejemajo premišljene odločitve, zato se o vsaki stvari prej podučijo. Intervjuvanka 5 je mnenja, da imajo pri sprejemanju odločitev pri podjetnicah pomembno vlogo tudi zunanji faktorji iz okolja, kot so odnos do poslovnih partnerjev, sodelavcev, produkta itd.

Intervjuvanka 12 je opozorila na dejstvo, da ženske pogosto čakajo na popoln trenutek, ki žal ne obstaja. Podjetnice so preveč samokritične, kar se kaže tudi v pomanjkanju samozavesti v poslu. Preveč razmišljanja, premišljevanje in čakanje na popoln trenutek je lahko usodno za posel, saj konkurenca spremlja vsak korak drugih podjetij na trgu.

5.3.1.4 Definicija, pomen in vloga podjetniških mrež

Intervjuvanke podjetniško mreženje povezujejo z druženjem, povezovanjem in gradnjo odnosov. Večina intervjuvank se povezuje na različnih dogodkih, izobraževanjih ali okroglih mizah bodisi v živo ali na daljavo. Danes se podjetnice veliko povezujejo tudi preko družbenih omrežij, saj omogočajo enostavno komunikacijo. Kot glavno prednost mreženja navajajo deljenje informacij in izkušenj z ljudmi, ki imajo podobno mišljenje. Prav tako se v podjetniških mrežah ženske počutijo slišane in razumljene, sploh če je v njih veliko žensk. Pogosto posameznice sklepajo tudi prijateljske odnose in mreženje služi kot dogodek, kjer se srečajo in klepetajo. Večkrat je bilo omenjeno, da ženske na mreženjih niso ciljno usmerjene. Intervjuvanka 8 in 9 opozarjata, da je mreženje lahko učinkovito takrat, ko se nanj res pripravimo.

Povezovanje s podjetniki lahko predstavlja dragocen vir informacij, saj se vsak podjetnik znajde na točki, ko potrebuje pomoč ali podporo. Podjetnice znanje v podjetniških mrežah pridobivajo tako, da sprašujejo za mnenja in povratne informacije. Prav tako se mrežijo z namenom pridobivanja kontaktov, strank in morebitnih sodelovanj v prihodnosti. Pomembno vlogo imajo tudi priporočila in pohvale, ki vodijo do lažje odločitve za sodelovanje. Intervjuvanka 11 pravi, da je *»mreženje pomemben faktor v podjetništvu, ki ga mora vsak podjetnik prej kot slej osvojiti – tudi, če je bolj introvertiran ali zaprt. Mreženje pomeni medsebojno pomoč, sodelovanja, širitev posla, sklepanje nekih novih prijateljstev. [...] včasih spoznaš kakšno osebo, ki ima enake težave kot ti, ker drugače težko najdeš sogovornika, ki bi te razumel.«*

Večina intervjuvanih podjetnic se oz. se je povezovalo v formalne podjetniške mreže, kot so Business Network International (v nadaljevanju BNI), Slovenian Business Club (v nadaljevanju SBC), Slovenian Export and Development bank (v nadaljevanju SID), Združenje YES (v nadaljevanju YES) in Društvo FAM (v nadaljevanju FAM). Preseneča me, da ima več kot polovica intervjuvank, ki so bile v preteklosti del formalne mreže, kritiko glede delovanja mrež. Podjetnice 6, 12 in 13 je zmotil prisilen način sodelovanja med podjetniki znotraj manjše formirane skupine. Velika večina se je posledično odločila za izstop iz mreže, saj so mnenja, da imajo svobodno odločitev o izbiri poslovnih partnerjev. Po drugi strani pa je podjetnica 7 navdušena nad načinom dela, saj pravi, da so tam zelo motivirani posamezniki, in vidi priložnost za rast ter učenje skozi podjetniško mrežo.

Pri neformalnem mreženju podjetnica 9 izpostavi, da pri njej najbolj deluje pristop 1 na 1: *»[...] ko sem prebrala od kakšne podjetnice/ka intervju na spletu in me je navdušilo razmišljanje, sem preprosto ji/mu pisala na mail. V smislu – prebrala sem vaš članek, ki je bil objavljen tam, poistovetim se z vašimi vrednotami, razmišljam pa, da bi morda skupaj našli kakšno sinergijo v sodelovanju, ali ste za, da se dobimo na kavi.«* Pravi, da so do sedaj v 90 % podjetniki sprejeli povabilo. Tudi intervjuvanka 2 meni, da podjetnika lahko spoznaš tako, da ga preko družbenih omrežij povabiš na kavo. Večina podjetnic je odprtih za tak način spoznavanja, v kolikor jim čas to omogoča, predvsem pa si delijo enako mnenje o tem, da je čas najmanj, kar lahko namenijo nekomu. Neformalna mreženja se tako pogosto zgodijo ob kavi ali kosilu, kjer se ne govori samo strogo o poslu. Intervjuvanka 8 je sicer izpostavila, da je potrebno biti pozoren na to, koga sprašuješ za podjetniške nasvete. Pomembno je, da ti svetuje nekdo, ki je podjetniško pot že prehodil ali pa ima izkušnje iz iste panoge.

5.3.1.5 Potek procesa učenja znotraj podjetniških mrež

Potek procesa učenja znotraj mrež pri večini intervjuvank poteka v skladu s Kolbovim štiristopenjskim ciklom (Kolb, 1984). Pri večini intervjuvank si faze sledijo v zaporedju, kot ga zapiše avtor. Torej vse se začne z doživljanjem preko čustev, nadaljuje se z opazovanjem. Po opazovanju, ki navadno poteka v obliki poslušanja, posnemanja, razprave ali razvijanja izkušenj, sledi konceptualizacija. V procesu konceptualizacije podjetnice vključujejo teorije in koncepte v prakso. Zadnji korak predstavlja eksperimentiranje oz. sodelovanje v procesu poskusov in napak. Pri tem podjetnice uporabijo znanja v svetu okoli sebe.

Dobro zgrajene mreže omogočajo hitrejši proces učenja zaradi informacij, ki so takoj dostopne. Nekaj udeleženk v raziskavi pravi, da so zaradi ljudi v mreži sprejele drugačne odločitve, ki so pomembno vplivale na nadaljnji razvoj podjetja. Intervjuvanka 11 pravi: *»Vprašali smo nekaj podjetnikov, kaj oni mislijo o tem, kako so se oni tega lotili. [...] Se mi zdi, da je bil to eden od pomembnih trenutkov, da smo iz teh mreženj sprejemali takšne večje odločitve, za katere nismo bili prepričani. S pomočjo podjetnikov in mentorjev smo se tudi odločali, na kakšen način usmeriti podjetje.«*

Proces učenja znotraj podjetniške mreže je mogoč takrat, ko je podjetnik zanj odprt in pripravljen na sprejemanje novih informacij, mnenj in izkušenj drugih. Lahko rečemo, da je

odvisen tudi od lastnosti posameznice, kot so dojemljivost, iznajdljivost in prilagodljivost. Podjetnica 14 pravi, da se mora vsak posameznik, ki si želi biti uspešen, obkrožati z ljudmi, ki so boljši od njega. Če to preslikamo v podjetništvo, je pomembno, da si podjetnica zgradi takšno mrežo, v kateri so bolj izkušene in uspešnejše podjetnice, kot je ona sama. Učenje torej lahko poteka tako, da se podjetnica nauči preizkušenih pristopov, ki jih uporabljajo v uspešnih podjetjih. Intervjuvanka 14 še pravi, da je pomembno, da se v procesu učenja podjetnica odpre in postane bolj žensvena, v smislu, da si dovoli priznati izzive in začuti, da ni edina oz. sama na podjetniški poti. *»Uspešni ljudje imajo zelo močen strah pred neuspehom in potem zelo težko delijo svoje bolečine. Ko se pa ti družiš v takih krogih, pa nekako spoznaš, da smo si vsi enaki in prej ko daš svojo masko dol, lažje pridemo do svojega učitelja.«*

Dve intervjuvanki izpostavita, da imajo podjetnice bolj razvit čut za opazovanje kot moški. Intervjuvanka 1 izpostavi, da se pri njej opazovanje pogosto dogaja kar preko družbenih omrežij, saj jo še posebej zanima, kakšne trženjske strategije imajo druga podjetja v isti panogi. V procesu učenja pogosto kakšno trženjsko akcijo prenese na svoj poslovni model. Tudi intervjuvanka 2 opazuje konkurenco ter v praksi preverja izvedbo na svojem poslovnem modelu. Intervjuvanka 4 meni, da je v procesu učenja pomembno tudi to, da ob morebitnem neuspehu določeno stvar izpustiš iz rok in energijo preusmeriš v stvari, ki delujejo. S testiranjem poteka sprotno učenje, pri katerem pogosto vpraša za mnenje v podjetniškem inkubatorju Kovačnica. Zaveda se, da napake ne pomenijo neuspeha, temveč potrebo po nadaljnjem izobraževanju in iskanju drugačnih rešitev. Podjetniške mreže lahko torej podjetnice spodbudijo k širšemu in drugačnemu razmišljanju.

Po drugi strani pri podjetnici 5 proces učenja ne poteka po zaporedju, ki ga predstavi Kolb. V njenem procesu učenja konceptualizacija prehití opazovanje. Pravi, da razprava z drugimi in razvijanje izkušenj poteka po konceptualizaciji. Zadnji korak tudi pri njej predstavlja eksperimentacija. Po drugi strani intervjuvanka 6 meni, da ima razpravljanje z drugimi ljudmi izjemno pomembno vlogo, saj imajo ti drugačen, neobremenjen pogled na situacijo. Pravi, da preko razprave in poslušanja odpira nova stališča.

Zagotovo je znotraj formalnih podjetniških mrež proces učenja hitrejši, saj se tam ljudje namensko mrežijo in učijo. Podjetnica 7 predstavi potek učenja znotraj formalne podjetniške mreže SID, kjer pridobljeno znanje preslikajo na lastno podjetje: *»Naše učenje je vedno zastavljeno na način, da pride gost, ki pove svojo zgodbo. Potem mi predstavimo svoje izzive, sledi diskusija in potem vedno na koncu po srečanju gremo v krog, kjer vsak pove, kaj je njegov povzetek srečanja. Potem pa sam sebi daš nalogo, na kateri boš delal do naslednjega srečanja – temu rečemo domače veselje.«*

5.3.1.6 Pridobljeno znanje znotraj podjetniških mrež

Bolj kot o konkretnem znanju intervjuvanke govorijo o pridobivanju mehkih veščin. Štiri podjetnice navajajo, da so se skozi mreže naučile, kako pomembna je podpora na podjetniški poti. Podjetnici 1 in 3 izpostavita, da sta se preko podjetniških mrež naučili, kako biti bolj

samozavesten, saj sta v mrežah dobili potrditev, da delata dobro. Skozi podjetniške mreže se je intervjuvanka 1 naučila graditi legitimnost in zaupanje. Intervjuvanka 4 izpostavi, da se je skozi mreže naučila, da mora ostati zvesta sama sebi, saj je ravno to bistvo njenega posla.

Dve podjetnici pa menita, da sta se tekom mreženja naučili, kako učinkovito mrežiti. Izpostavili sta, da je potrebno iti iz cone udobja ter se na mreženje predhodno pripraviti. Učinkovito mreženje se lahko torej meri v sprejetih poslih, sodelovanjih in povezovanjih z drugimi podjetji. Intervjuvanka 8 izpostavi dejstvo, da je pomembno sogovornika dobro poslušati, kljub temu da morda v trenutku ni priložnosti za sklepanje posla. Prav tako je izpostavila, da je pri mreženju potrebno spoštovati pravila. Intervjuvanki 8 in 9 sta enakega mnenja, da je na mreženja potrebno iti sam, saj se tako prisiliš iti iz cone udobja. V primeru, da se organiziranega mreženja udeleži več ljudi, ki se že poznajo med seboj, lahko pride do tega, da postanejo zaprta skupina in tako ne spoznavajo drugih udeležencev. Obe si delita mnenje o tem, da se učinkovitega mreženja posameznik lahko nauči skozi čas, in sicer z veliko vaje. S prakso je podjetnica 9 pridobila notranjo samozavest in veliko mero organiziranosti. Doda še, da je opazovala, kako mrežijo podjetniki, sedaj pa podjetnicam svetuje, naj za zgled vzamejo moški način mreženja, ki je bolj formalen in ciljno usmerjen.

Skozi podjetniške mreže se je nekaj podjetnic naučilo tudi več o specifikah svojega posla. Deljenje izkušenj in znanja jim je omogočilo rast in napredek v lastnem podjetju. Intervjuvanka 7 izpostavi, da je prišla do spoznanja, da intuicija v poslu ni dovolj. Ko je podjetje na točki rasti, je pomembno, da se znotraj podjetja vzpostavijo sistemi dela in smotrna porazdelitev dela.

Nekatere podjetnice pridejo do spoznanja, ženske druga drugi ne privoščijo uspeha in si v določenih situacijah ne želijo pomagati, saj tekmujejo med seboj. Podjetnice bi na tej točki morale biti bolj odprte, morda bi celo morale spremeniti svojo podjetniško miselnost, v smislu, da je na trgu dovolj prostora za vse in da lahko s sodelovanjem stopijo stopnico višje. Podjetniška odprtost se nanaša na podjetnikovo naklonjenost novim izkušnjam, s katerimi se srečuje med podjetniškim procesom (Slavec in drugi, 2017). To jim omogoča pridobivanje novega znanja in tehnologije izven podjetja ter uvajanje novosti v poslovne procese.

5.3.1.7 Pomen izmenjave informacij, nasvetov in podpore med podjetniki

Vse intervjuvane podjetnice so enakega mnenja, da imajo izmenjava informacij, nasvetov in podpre neprecenljivo vrednost v podjetniškem svetu. Večkrat je že bilo govora, da se prav preko deljenja informacij in nasvetov podjetnice največ naučijo. Izmenjava informacij, nasvetov in podpore je mogoča le, če so podjetniki dovolj odprti in nimajo težav z deljenjem svojih izkušenj in uvidov. Nekaj podjetnic izpostavi, da je potrebna previdnost pri deljenju le-teh zaradi konkurence. Še vedno pri nas obstaja stigma, da bo konkurenca izkoristila pridobljene informacije v svoj prid. So si pa intervjuvanke enotne pri mnenju, da so informacije iz prve roke nedvomno več vredne in hitreje spodbudijo proces učenja, kot pa pridobivanje informacij na spletu.

Pridobivanje informacij iz prve roke je možno takrat, ko ima podjetnik dobro zgrajeno podjetniško mrežo, legitimen odnos in zaupanje s strani podjetnikov v mreži. Intervjuvanka 13 meni, da je pomembno, da se podjetniki družijo s podobno mislečimi ljudmi. Podpora je pomembna tudi z vidika razumevanja, saj podjetnice pogosto izpostavijo, da med ljudmi niso dobro razumljene in slišane. Pravijo, da večkrat čutijo potrebo po pogovoru o podjetniških stvareh s pravimi ljudmi. Intervjuvanka 12 še izpostavi, da je pomembno graditi dolgoročen in vzajemen odnos.

Podporo in pomoč podjetnice pogosto poiščejo tudi v podpornih institucijah, kot so inkubatorji, pospeševalniki, Gospodarska zbornica, Obrtna zbornica ter mentorji. Večina intervjuvanih podjetnic sodeluje v mentorskih programih. Nekatere imajo celo več mentorjev, ki jim pomagajo rasti na podjetniški poti. V večini so podjetnice z mentorji zelo zadovoljne in motivirane. Intervjuvanka 5 meni, da so mentorski programi najbolj časovno in finančno učinkoviti, saj je njihov način dela prilagojen na izzive, s katerimi se srečujejo.

Prav tako so podjetnice hvaležne za podpirne institucije, na katere se lahko obrnejo v primeru, če potrebujejo pomoč. Velika prednost podpornih institucij je ta, da so tam usposobljeni ljudje, ki ti lahko v trenutku pomagajo. Intervjuvanka 3 meni, da podpirne institucije omogočajo zunanji, neobremenjen pogled na podjetje. Podjetnik je obremenjen s svojim uspehom, medtem ko podpirne institucije običajno nudijo realen pogled. Izpostavi še, da se podjetnice premalo poslužujejo tega ter da bi bilo boljše, da raje, kot da rinejo z glavo skozi zid in iščejo informacije, pokličejo ter prosijo za pomoč usposobljenega delavca. Po drugi strani je intervjuvanka 10 mnenja, da je v podpornih institucijah zaposlenih preveč teoretikov in birokratov, ki ne razumejo izzivov podjetništva.

5.3.1.8 Značilnosti in pomen dobrega mentorja

Večina podjetnic je mnenja, da je dober mentor oseba, ki je tudi sam podjetnik oz. ima ustrezno znanje in izkušnje iz panoge. Intervjuvanka 2 izpostavi, da je danes veliko coachev na trgu, ki naredijo nekaj tečajev in pridobijo licenco, vendar so brez ustreznega znanja. Dobro je, da je mentor specialist na svojem področju že zaradi razumevanja panoge.

Intervjuvanka 3 meni, da sta pri mentorskih programih najbolj pomembna kompatibilnost in komunikacija. Intervjuvanka 4 pa dodaja, da je pomembno, da si mentor in mentoriranec delita podobne vrednote ter prioritete. Dobro je, da je mentor potrpežljiv in zna razumno podati razlago, saj se ljudje učijo na drugačne načine. Pravzaprav mora imeti mentor tak karakter, da je sposoben predavati svoje lastne izkušnje in predajati znanja ter usmerjati podjetnika na pravo pot. Intervjuvanka 12 pravi, da je dober mentor tisti, ki mentoriranca pripelje do cilja po stopinjah, ne pa z dvigalom, čeprav pozna krajšo pot.

Intervjuvanka 7 pravi, da mora mentoriranec predhodno narediti raziskavo in najti sebi primerne mentorja in obratno. To je pomembno predvsem z vidika kasnejšega dela oz. srečanj in dopolnjevanja baze znanja. Po drugi strani je pomembno tudi to, da v primeru, da

mentor nima znanja ali izkušenj na področju, s katerim se njegov mentoriranec ukvarja, to tudi prizna in priporoči drugo osebo, ki je ustrežnejša. To vodi do povezovanja v podjetniški mreži. Večina intervjuvank ima zelo pozitivno izkušnjo z mentorskim programom, dve pa izpostavita neujemanje oz. nerazumevanje, ki je kasneje vodilo v prenehanje sodelovanja.

Vse zgoraj navedeno dobro povzame mnenje intervjuvanke 9, ki pravi: *»V prvi vrsti se mora mentor zavedati, da ne sme nikoli zavzeti vloge, da podjetnici/ku on govori, kaj je dobra ideja in kaj ni. Nikoli se ne sme postaviti v pozicijo, da je on presojevalec. Mentor mora imeti sposobnost dobrega poslušanja, postavljanja vprašanj, zato da razume, kako oseba na drugi strani razmišlja, in pomaga kristalizirati stvari, o katerih podjetnik/ca razmišlja. Ko ima mentor neko širino in izkušnje, potem zna postavljati prava vprašanja. Pomembno je, da ima izkušnje in da zna voditi oz. da zna mentoriranca peljati naprej na način, da verjame vanj takrat, ko sam ne verjame vase. Mentor mora znati mentoriranca peljati skozi nivoje razvoja. Dobro je tudi, da ima mentor kakšna poznanstva, da lahko pomaga povezati ali mrežiti mentoriranca.«*

Glede na to, da imam v vzorcu tudi nekaj mentoric podjetnicam in podjetnikom, sem preverila, kdo je po njihovem mnenju dober mentor in ali se podjetnice kot mentoriranke razlikujejo od podjetnikov. Izpostavijo, da je pomembno, da podjetnik sam začuti, da potrebuje pomoč in sam pristopi do mentorja. Podjetnice so za razliko od podjetnikov precej bolj teoretično naravnane, manjka jim poguma za izvedbo in testiranje na trgu. Najpomembnejša faktorja – ne glede na spol, sta energija in želja posameznika za uresničevanje zastavljenih ciljev. Pomembno je, da so mentoriranci odprti za učenje in ne preveč samozadostni. Intervjuvanka 9 pravi, da podjetnice pogosto niso pripravljene slišati drugega zornega kota, temveč mislijo, da znajo in vedo vse. Nekatere so preveč boječe, druge pa ekstremno samozadostne. Zanimivo je dejstvo, ki ga izpostavi intervjuvanka 10, ki pravi, da se je večkrat že zgodilo, da so si podjetnice želele imeti žensko mentorico zaradi razumevanja, empatije in boljšega počutja.

5.3.1.9 Priporočila za spodbuditev podjetniškega učenja znotraj mrež

Intervjuvanke naštejejo kar nekaj predlogov za spodbudo podjetniškega učenja znotraj mrež. Za začetek bi bilo dobro, da posameznik prepozna svoje dobre in slabe značilnosti. Poznavanje samega sebe je v poslu pomembno z več vidikov – vodenja podjetja, zagotavljanja izdelkov in storitev kupcem itd. Intervjuvanka 7 meni, da se mora podjetnik zavedati, na koga se lahko obrne v primeru pomoči. Pomembno je, da ima posameznik družino in prijatelje za čustveno podporo, medtem ko se za nasvete obrne na posameznike z ustreznim znanjem in izkušnjami. Podjetnice morajo postati bolj ponižne in prosti za pomoč, ne pa z glavo riniti skozi zid in zapravljati dragocenega časa ter energije.

Večkrat je omenjeno, da podjetnicam primanjkuje poguma. Podjetnica 8 svetuje, da si vsaka poišče pomoč, v kolikor jo potrebuje, bodisi mentorja, inkubator, pospeševalnik ali katero drugo podporno institucijo. Svoj primanjkljaj znanja bi si intervjuvanka 1 želela pridobivati z organiziranimi mreženji, kjer bi se odpirale različne poslovne tematike. Znanje bi podjetnice lahko pridobivale tudi preko dobro zastavljenih izobraževanj, ki bi temeljila predvsem na

tematikah, ki so pomembne za uspeh podjetnic. Izobraževanja bi morala biti zasnovana tako, da se najprej osvojijo osnove podjetništva, kasneje pa se učijo specifične glede na področje poslovanja. Vsa izobraževanja in delavnice lahko izvedejo podporne institucije, ki imajo ustrezno izobražen kader.

Glede podpore podjetnica 10 pohvali podporne institucije, ki so na voljo za podjetnike v Sloveniji. Sicer pa izpostavi, da pogreša podporo s strani države – v smislu spoštovanja podjetnikov. Pomemben uvid, o katerem se premalo govori, izpostavi intervjuvanka 9. Po njenem mnenju bi se morale podjetnice bolj finančno opismenjevati ter jim jasno predstaviti razloge, zakaj potrebujejo dobro zavarovanje, preden se spustijo na lastno podjetniško pot.

5.3.2 Rezultati opazovanja z udeležbo

V sredo, 6. 4. 2023, sem se udeležila dogodka »500 podjetnic«, ki se je odvijal na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani od osmih zjutraj do petih popoldan. Dogodek se je letos odvijal že osmo leto zapored in danes velja za največji praznik ženskega podjetništva v Sloveniji. Namenjen je predvsem povezovanju in mreženju žensk za poslovna poznanstva in sklepanje prijateljstev. Letošnja glavna tema in rdeča nit je bila energija za prihodnost. Želja ustanoviteljev je bila širši javnosti ponuditi pomislek o energetskih virih, o možnosti in o pomenu posameznikove energije pri ustvarjanju pogojev za prihodnost, o potencialu za delovna mesta pri podjetnicah, o intelektualni lastnini in podpornem okolju. Dogodka se je udeležilo več kot 500 podjetnic iz vse Slovenije in tujine ter nekaj moških posameznikov. Simbol dogodka je rdeča barva, ki jo ženske nosijo tekom dneva, bodisi so to rdeče pete, šal, obleka ali šminka.

Opazila sem, da so govorci večkrat izpostavili podobne uvide iz svojih izkušenj ali s poslovne poti. Veliko je bilo govora o gradnji in negovanju odnosov ter zaposlovanju. Prav tako se je veliko govorilo o ženski intuiciji, energiji, ženskem čutu in vizionarstvu. Govorci so podjetništvo opredelili kot način življenja, svobodo, dinamičnost, strast, energijo in veselje. Pričakovano so imeli vsi drugačen pogled na podjetniški uspeh. Zapisala sem si nekaj le-teh. Podjetniški uspeh je to, da lahko pravično plačaš svoje zaposlene. Uspeh je zadovoljna stranka. Uspeh je prižgati iskrico v drugih očeh.

Na dogodku sem bila od začetka do konca, zato sem imela dovolj časa za opazovanje dogajanja. Učenje na dogodku je potekalo tako, da so si posameznice delale lastne zapiske in povzetke predavateljev, ki so stali na odru. Zapisovanje povedanega lahko pomeni kopičenje in posodabljanje obstoječe baze znanja. Lahko bi rekli, da je na dogodku prišlo do kolektivnega učenja, ker so se podjetnice družile na javnem dogodku na ravni organizacije. Podjetnice so svoje znanje lahko pridobile na podlagi formalnih in neformalnih mrež, ki so bile prisotne na dogodku. Kot formalno mrežo bi izpostavila Skupnost slovenskih podjetnic, agencijo SPIRIT Slovenija in Skupnost managerk. Neformalno pa so se podjetnice lahko mrežile med seboj ter si tako podelile svoja znanja in podjetniške izkušnje.

Najbolj je bilo na dogodku opazno izkustveno učenje, pri katerem so se podjetnice učile preko deljenja in razprave o podjetniških znanjih ter izkušnjah v poslu. Veliko govorcev je svoje lastne izkušnje preoblikovalo v dragoceno znanje, ki so ga delili tudi z nami – udeleženci dogodka. Z deljenjem konkretnih izkušenj so govorci udeležencem ponudili priložnost za razvoj svojega podjetniškega znanja. Veliko je bilo tudi govora o problemih in ovirah žensk v podjetništvu, ki bi jih lahko poimenovali kritični dogodki, s čimer se na podjetniški poti verjetno srečuje vsaka prav podjetnica. Govorci so večkrat poudarili, da je podjetniška pot sestavljena tako iz uspehov kot neuspehov. Predvsem pa so udeleženske nagovarjali k temu, da naj kljub neuspehu ne takoj obupajo, temveč najdejo drugo pot za doseg lastnega cilja. Lahko rečem, da so se podjetnice učile tudi na podlagi Kolbovih zamisli (1984) – doživljanja, opazovanja, konceptualizacije in eksperimentiranja. Kako bodo podjetnice pridobljeno znanje in izkušnje iz dogodka prenesle v svoj posel, je po mojem mnenju odvisno od vsake posameznice.

Večina govorcev je svoje znanje pridobila z učenjem z izkušnjami s pomočjo kritične refleksije. Pomembno vlogo v procesu učenja govorcev so imeli tudi ljudje okolji njih, saj jih spodbujajo na podjetniški poti. Prav tako bi lahko rekla, da so se nekateri govorci učili tudi iz lastnega neuspeha, saj so izpostavili, da se šele takrat zares spoznaš in hkrati zaveš, kako pomembni so ljudje okoli tebe ter kaj pomeni imeti dobro zgrajeno podjetniško mrežo.

Celoten namen dogodka je bilo mreženje in spoznavanje novih ljudi ter morebitno sklepanje novih poslov. Mreženje je potekalo na več različnih načinov. Kot prvega bi izpostavila barvno mreženje, ki je potekalo tako, da je vsaka udeleženka ob registraciji prejela tri barvne listke z različnimi številkami ter samolepilno nalepko, na katero smo zapisale ime in priimek za lažjo kasnejšo komunikacijo. V dvorani je bilo več kot štirideset okroglih miz, ki so bile naključno oštevilčene. Dogodek je bil razdeljen na tri dele, vmes je bila pavza za kavo in kosilo. Namen barvnih listkov s številkami je bil, da si se vsakič usedel za drugo mizo in začel s povezovanjem s preostalimi ženskami.

Cilj barvnega mreženja je bil, da smo prav vse ženske stopile iz cone udobja in začele s komunikacijo in spoznavanjem. Vsakič, ko smo se usedle za drugo mizo, smo imele kratko nalogo. Na začetku smo odgovarjale na vprašanje, kdo smo in zakaj smo se udeležile dogodka. Najprej smo imele minuto za razmislek, čemur je sledilo pet minut pogovora oz. predstavljanja. Po pavzi smo imeli drug sklop nalog, kjer smo se pogovarjale o tem, na katerem področju smo specialistke in kaj nas je najbolj navdušilo pri govorcih. V zadnjem sklopu pa smo se pogovarjale o naši super moči in o tem, kaj nam je bilo do sedaj najpomembnejše, tako na zasebni kot poslovni poti.

Kot drug način mreženja bi omenila izmenjavo vizitk in promocijskega materiala, s katerim so podjetnice poskrbele za navezavo novih stikov in pridobivanje kontaktov, ki bodo morda v prihodnosti vodili v sodelovanje. Kot zadnji način mreženja pa bi izpostavila obisk stojnic v predprostoru, pitje kave in čas za kosilo. Če je bila izmenjava vizitk bolj strogo poslovno usmerjena, je bil način mreženja, ki sem ga navedla kot zadnjega, bolj sproščene narave.

Med drugim sem pri opazovanju z udeležbo na dogodku »500 podjetnic« ugotovila naslednje: ženske so izjemno odprte in večinoma komunikativne. Energija in vzdušje je bilo odlično. Namenile smo si veliko iskrenih nasmehov in aplavzov nastopajočim. Opazila sem, kako si ženske pridno delajo zapiske ali snemajo zvočne posnetke. Prav tako sem opazila veliko kimanja, nasmehov in stiskov rok kot znak podpore. Dobila sem občutek, da se je veliko udeleženk poistovetilo z zgodbami govorcev. Veliko je bilo slikanja in snemanja, tako govorcev kot žensk med seboj. Prav tako je veliko žensk svojo udeležbo na dogodku delilo na družbenih omrežjih.

Primarno sem se dogodka udeležila z namenom mreženja in preživljanja kvalitetnega časa s kolegicami, ki sta se dogodka udeležila z mano. Pred njim sem si postavila jasen cilj – stopiti moram iz cone udobja, spoznati čim več žensk in potencialne sogovornice povabiti na poglobljen intervju. Domov sem prišla z veliko elektronskimi naslovi in telefonskimi številkami, kar nekaj žensk je privolilo v sodelovanje v poglobljenem intervjuju. Sledilo je povabilo na elektronski pošti in dogovor za sestanek. Na koncu je vsaka udeleženka prejela še vrečko presenečenja, ki je bila polna sponzorskih daril, in rdečo vrtnico, ki predstavlja simbol 500 podjetnic. Fotografija, kot dokazilo o udeležbi, je v prilogi 3 na sliki 8.

6 DISKUSIJA

Teoretični in empirični del se dopolnjujeta pri poglobljenem razumevanju procesa učenja v podjetniških mrežah za podjetnice. Sodelujoče podjetnice podajo zelo koristne informacije o povezavi učenja znotraj podjetniških mrež. S privolitvijo sodelovanja v raziskavi so mi omogočile vpogled v svoje dosedanje izkušnje ter z mano delile svoja stališča. Na raziskovalna vprašanja odgovarjam s pomočjo analize pogovorov. V nadaljevanju sledi interpretacija rezultatov in ugotovitve ter podpoglavje o omejitvah in morebitnih predlogih za nadaljnje raziskovanje.

6.1 Teoretične implikacije

V tem poglavju sledi interpretacija rezultatov empirične raziskave, kjer podajam odgovore na raziskovalna vprašanja.

RV 1: Kakšno vlogo oz. pomen imajo podjetniške mreže za podjetnice?

Rezultati empirične raziskave o vlogi podjetniških mrež za podjetnice so v skladu s teoretičnim pregledom literature. Literatura o podjetniških mrežah pravi, da socialne mreže podjetnikom na različne načine zagotavljajo dragocen nabor virov, ki še niso v njihovi lasti, in jim pomagajo pri doseganju ciljev (Sandefur in Laumann, 1998). Alder in Kwon (2002) med te vire uvrščata informacije, dostop do financiranja, dostop do spretnosti, znanja in nasvetov, čustveno podporo in legitimnost.

Vse podjetnice, ki so bile udeležene v raziskavi, se zavedajo pomena dobro zgrajenih podjetniških mrež. Največjo dodano vrednost jim predstavlja predvsem dostop do informacij, znanja in mnenj. Velikokrat omenjajo tudi, da se v mrežah počutijo razumljene in slišane, saj se največkrat povezujejo z ljudmi, ki imajo podjetniško znanje, in si lahko delijo svoje uvide. Prav tako se podjetnice v mrežah velikokrat poistovetijo s sogovorcem in dobijo občutek, da niso same. Preko podjetniške mreže podjetnice gradijo tudi družbeno legitimnost, saj večkrat omenijo, da jim veliko pomenijo priporočila drugih podjetnikov in spodbude za morebitno sodelovanje. Pomembno vlogo imajo torej dobre besede in pohvale, ki velikokrat vodijo v sodelovanje. Večina podjetnic je mnenja, da je svoje znanje, informacije in izkušnje potrebno deliti z drugimi, a ne za vsako ceno, saj lahko pride do kopiranja ideje konkurenčnega podjetja.

Das in Goswami (2019) pravita, da se podjetniki povezujejo v formalne in neformalne podjetniške mreže z namenom povečanja učinkovitosti svojih poslovnih dejavnosti. Dodajata, da so mreže enako pomembne kot kapital, zemlja ali delovna sila, ker podjetnikom omogočajo dostop do pomembnih informacij, virov, tehnologij in trgov. Da vključevanje v mreže podjetnike spodbuja k izboljšanju konkurenčnega položaja na trgu, izpostavijo tudi intervjuvanke, ki prisotnost v podjetniških mrežah opredeljujejo kot dolgoročno konkurenčno prednost.

Dolgoročno konkurenčno prednost se lahko zgradi z dobrimi in močnimi povezavami. Casson in Della Giusta (2007) navedeta dejstvo, da manj razvejane mreže pomenijo manjši obseg virov in da morajo podjetniki premišljeno ter sistematično vlagati čas in razvoj v poglobljanje odnosov. Intervjuvanka 10 meni, da je bolje imeti par pristnih in kvalitetnih poslovnih povezav, ki jih primerja s pravimi prijatelji v življenju. Po drugi strani pa so pomembne razvejane mreže z vidika širitve baze znanja podjetnika. Tudi Slavec Gomezel in Rangus (2015) sta mnenja, da mora podjetnik skrbeti za širitev mreže v smislu pridobivanja novih stikov, saj to lahko v nasprotnem primeru negativno vpliva na uspeh podjetja in zmožnost absorbiranja novega znanja.

Povezovanje in vzpostavljanje stikov sta za podjetnike pomembna iz več razlogov. Eden od razlogov, zakaj se podjetniki povezujejo v mreže, je tudi kompenzacija sredstev, ki jim jih primanjkuje (Bratkovič Kregar in Antončič, 2022, str. 66). Intervjuvanke večkrat izpostavijo, da v mrežah kompenzirajo svoj primanjkljaj v znanju. Svoj primanjkljaj znanja pa podjetnice pogosto zmanjšujejo s pomočjo mentorjev ali z najemanjem oz. zaposlovanjem ustrezno izobraženih ljudi. Presenetljivo ima večina intervjuvank enega ali več mentorjev, ki jim s svojimi izkušnjami in znanjem pomagajo pri sprejemanju odločitev, razvoju poslovanja ali dviganju poslovanja na višji nivo. Kot enega od načinov za pridobivanje znanja znotraj podjetniških mrež pa podjetnice navajajo tudi formalne podjetniške mreže, kot so SID, BNI ali YES. Znanje podjetnice pridobivajo tudi z udeležbo na različnih predavanjih, izobraževanjih, okroglih mizah itd., ki jih organizirajo podpirne institucije.

V znanstveni literaturi avtorji (Ruzzier in drugi, 2008, str. 73–74, Glasser in drugi, 2000, Misztal, 1969) pogosto pišejo o tem, da imajo podjetnice otežen dostop do kapitala, kar

predstavlja eno izmed ovir za vstop v podjetništvo. Intervjuvanki 1 in 11 izpostavita, da jima ravno podjetniške mreže omogočajo dostop do kapitala. Po drugi strani je intervjuvanka 10 mnenja, da za pridobitev virov financiranja pri nas ni pomemben spol, temveč energija lastnika podjetja. Predvidevam, da je razlog za tako stanje dostopa do kapitala v Sloveniji relativno uravnovešena plačna vrzel med spoloma. Neprilagojena plačna vrzel med spoloma je opredeljena kot razlika med povprečno bruto plačo za plačano uro moških in povprečno bruto plačo za plačano uro žensk, kot delež povprečne bruto plače za plačano uro moških. V Sloveniji je plačna vrzel med spoloma leta 2020 znašala 3,1 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2023). Med državami Evropske unije obstajajo velike razlike, za primerjavo – najmanjšo razliko v plači med spoloma je v letu 2020 imel Luksemburg, ki je znašala 0,7 %, največjo pa Latvija, ki je znašala 22,3 %. Ženske v Evropski uniji so leta 2020 v povprečju zaslužile 13 % manj na uro kot moški (Evropski parlament, 2022).

RV 2: Kako poteka proces učenja pri podjetnicah znotraj podjetniških mrež?

Tako, kot je izpostavljeno v teoretičnem delu, lahko z znanjem podjetnik ustvari vrednost, konkurenčno prednost in nove vire prihodkov (Foss in drugi, 2013). Z dejstvom, da je podjetniško učenje izkustven proces, v katerem posamezniki nenehno razvijajo svoje podjetniško znanje z namenom pridobivanja spretnosti in učinkovitosti pri ustanavljanju in upravljanju podjetja (Politis, 2005), se strinjajo tudi udeleženke v raziskavi.

V podpoglavju 1.2 je predstavljen izkustven proces, v katerem se osebne izkušnje preoblikujejo v znanje. Pri drugem raziskovalnem vprašanju med drugim preverjam, ali Kolbove (1984) zamisli o izkustvenem procesu učenja veljajo tudi pri podjetnicah. Glede na to, da je vprašanje kompleksnejše, sem intervjuvankam predstavila štiri učne sposobnosti – doživljanje, opazovanje, konceptualizacijo in eksperimentiranje. Predpostavko o izkustvenem procesu učenja potrdim v raziskavi obstoječe literature ter z empirično raziskavo. Uspešen podjetnik je tisti, ki je sposoben odkriti in razviti poslovno priložnost. S pridobljenimi izkušnjami na začetku podjetniške poti podjetniki pogosto razvijejo podjetniško miselnost, o kateri pišeta McGrath in MacMillan (2000). Z ugotovitvijo Johannissona in drugih (1998) o tem, da proces učenja ne nujno sledi vnaprej določenim korakom Kolbovega štiristopenjskega učnega procesa, temveč podjetniki na različne načine preoblikujejo izkušnje v znanje, se strinjajo tudi udeleženke v raziskavi. Nekatere pravijo, da pri njih izkustven proces učenja deluje po drugačnem vrstnem redu. Kljub temu pa drži, da so faze odvisne od drugih, zato mora posameznik za razvoj novega znanja opraviti vse štiri stopnje. Posameznik lahko torej v cikel vstopi v kateri koli fazi, naslednje pa si potem sledijo v logičnem zaporedju.

Sogovornice pogosto omenjajo, da morajo konkretno izkušnjo najprej začutiti in da se drugače učijo kot moški. Za ženske velja, da imajo bolj izrazito intuicijo, močnejša čustva in empatijo, zato lahko te značilnosti seveda prenesemo tudi v podjetništvo. Ženske pogosto delujejo tako, da se za določeno stvar odločijo, ker tako začutijo v sebi. Če povzamem: proces učenja lahko pri podjetnikih poteka na več načinov. Lahko se uči iz prejšnjih odločitev, lastnih izkušenj in napak ali od drugih v svoji mreži. Cope (2003) pravi, da je podjetniško učenje odvisno tudi od

sposobnosti in pripravljenosti lastnika, da se uči in spremeni svojo obstoječo miselnost na podlagi razmisleka in analize kritičnih dogodkov. Vse intervjuvanke pravijo, da se najpogosteje učijo iz lastnih napak ter izkušenj drugih podjetnikov.

O učenju iz izkušenj in napak ter podjetniškem neuspehu govorita tudi podjetnici 9 in 10. Podjetnice 4, 9 in 10 si delijo enako mnenje o napakah. Slednje so del procesa učenja in lahko predstavljajo dragoceno lekcijo, morda celo prednost pred drugimi. Pomembno je, da se do napake korektno pristopi. Intervjuvanka 9 o napakah pravi naslednje: *»Prav je, da se na podjetniški poti delajo napake, ker se s tem naučiš še eno pomembno lekcijo – napaka ne pomeni, da si ti nekaj narobe naredil oz. si nesposobno naredila. Napaka je samo odgovor; aha, tole ni bilo pravo, torej morem takole. Tvoja vrednost je še vedno ista, če ne boljša, zato ker imaš novo izkušnjo. Podjetnica mora to nujno ozavestiti, da so napake sestavni del podjetništva.«* S tem rezultatom empirične raziskave lahko potrdim Mezirowovo (1991) teoretično raziskavo, ki pravi, da imata kritična samorefleksija in refleksivnost zelo pomembno vlogo pri spreminjanju boleče izkušnje v prakso. Predhodni neuspeh ima tako lahko pozitivne učinke na bazo znanja podjetnikov (McGrath, 1999).

Podjetnice se pogosto učijo tudi iz izkušenj drugih, o katerih slišijo znotraj formalnih in neformalnih mrež, kar prav tako spodbuja učenje v obliki pridobljenih informacij, nasvetov in priporočil.

RV 3: Kaj se podjetnice naučijo znotraj podjetniških mrež?

S pomočjo analize odgovorov podjetnic pridem do ugotovitve, da se znotraj podjetniških mrež naučijo veliko o različnih vidikih poslovanja podjetja, npr. postavljanje lastne cene, izračun razlike v cene, kako uvesti lastno blagovno znamko na trg, glede širitev na tuje trge itd. Skozi podjetniške mreže podjetnice pogosto dobijo potrditev, kar pozitivno vpliva na njihovo samozavest v poslu. Znotraj podjetniških mrež podjetnice pogosto gradijo tudi legitimnost in zaupanje, pri čemer pa je pomembno, da ženske ostanejo zveste same sebi. O ustvarjanju zaupanja in gradnji legitimnosti pišeta Gartner in Low (1990). Avtorja menita, da se lahko zaupanje in legitimnost gradita preko skupnih družbenih značilnosti in interesov ter preko članstva v različnih organizacijah.

O tem, da je gradnja legitimnosti tesno povezana s spolom, pišejo številni avtorji – Arnold in drugi (1996); Blake (2006); Burt (1992); Deephouse (1996), Grabher in Ibert (2006); Renzulli in drugi (2000), Warde in Tanpubolon (2002). Razlog za pomankanje legitimnosti je lahko tudi to, da imajo podjetnice običajno manj razpršene mreže kot moški. Ridgeway in Smith-Lovin (1999) pravita, da so ženske mreže sestavljene iz ljudi, ki se med seboj dobro poznajo. Ženske v mrežah pogosto iščejo socialno podporo, medtem ko moški iščejo instrumentalno podporo, potrebno za doseganje ekonomskega uspeha (Fischer in Oliker, 1983; Hulbert, 1991).

V formalnih podjetniških mrežah se pogosto zadržujejo moški podjetniki. Podjetnice so mi zaupale, da se lažje povežejo z ženskami, saj se bolj začutijo in energetsko povežejo. Na tej točki bi lahko ponovno diskutirali o mehkih veščinah in lastnostih žensk, ki se precej razlikujejo

od moških. Gradnja legitimnosti je lahko zaradi večje moči in avtoritete otežena, saj so ženske na nek način v podrejenem položaju. Kaj se podjetnice najpogosteje naučijo v interakciji z podjetniki, lepo povzame podjetnica 5: *»Če ne drugega, moški odnos do posla. Večina podjetnikov je moškega spola in ženske, že ko stopimo v interakcijo sklepanja poslov, imamo drugačen položaj, kakor koli obrnemo nima nobene veze enakopravnost med spoloma. Vedno smo malo v podrejenem položaju, že zaradi moči. [...] Pri nama se je izkazalo, da je samozavest v poslu res najbolj pomembna, zato da lahko »bikovske rogov« tudi ti usmeriš, ko jih je treba.«*

Prav tako se podjetnice pogosto znotraj mrež naučijo, kako pomembna je pohvala, saj lahko leta dá dodaten zagon in motivacijo za premikanje mej ter uresničevanje zastavljenih ciljev. Predvsem bi izpostavila, da je pomembno, da se ženske naučijo sprejemati napake oz. da je podjetništvo polno izzivov in ni nič narobe, če se kdaj zmotijo. V trenutkih nemoči je posebej pomembno razumevanje in dodatna spodbuda iz okolja, v katerem podjetnica deluje. Na tej točki je tudi pomembno, da se podjetnice naučijo vprašati za pomoč nekoga, ki ima izkušnje ali ustrezna znanja. V tem primeru se večina podjetnic v raziskavi obrne na podjetniške mentorje, svetovalce in podporne institucije.

V podjetniških mrežah so podjetnice pogosto prisiljene iti iz cone udobja, kar skozi vajo vodi do izgradnje notranje samozavesti. Pomembno je, da posameznice ugotovijo, kako se mrežiti na učinkovit način, ter se udeležujejo tistih mreženj, ki so relevantna za njihov posel. Kljub vsemu napisanemu pa lahko zaključim, da podjetnice še vedno ne prepoznajo potenciala in moči mreženja, saj so premalo ciljno usmerjene. Ciljno usmerjeno mreženje je pomembno z vidika sklepanja poslov v prihodnosti, saj gre v nasprotnem primeru bolj za druženje in izmenjavo informacij.

RV 4: Kako lahko znotraj podjetniških mrež spodbudimo proces učenja?

Podjetniško učenje lahko znotraj podjetniških mrež spodbudimo na različne načine. Na podlagi pogovorov s podjetnicami bi lahko v formalnih podjetniških mrežah za začetek anketirali sodelujoče in jih vprašali, katera področja poslovanja jih zanimajo, ter glede na rezultate ankete sprti prilagajali proces pridobivanja znanja. Glede na kritike sodelujočih v raziskavi bi bilo potrebno spremeniti oz. prestrukturirati pogoje sodelovanja v mreži in način dela na splošno. Verjamem, da bi bolj prijazni pogoji za vključitev v formalne mreže privabili še več podjetnic.

Primer, kako spodbuditi učenje znotraj mreže, podal tudi podjetnica 10, ki pravi, da so znotraj mreže formirali nekaj manjših skupin (3–4 članov) z istimi težavami/stopnjo posla itd., ki se redno srečujejo in si med seboj pomagajo.

Intervjuvanka 9 poda primer dobre prakse – Bruseljski pospeševalnik, namenjen podjetnicam. Kljub temu da v Sloveniji prevladujejo moški podjetniki, morda ne bi bilo slabo poskusiti nekaj v tej smeri tudi pri nas, saj imajo tam podjetnice res vso podporo (finančni svetovalci, vrtec, pralnica, menza) in se lahko fokusirajo izključno na posel. Podporno okolje ima izjemno pomembno vlogo pri spodbujanju učenja na več ravneh. Ustanova, namenjena spodbujanju ženskega podjetništva, bi najverjetneje spodbudila nastanek podjetniške mreže, saj bi se tam

zadrževale posameznice s podobnimi interesi. Krog bi se sklenil z medsebojnim predajanjem znanj, izkušenj, nasvetov in podpore. Odstotek žensk v podjetništvu pa bi lahko spodbudili z več podjetniškimi predmeti v osnovnih in srednjih šolah bodisi preko predmetov, delavnic, izobraževanj ali poletnih šol. Na fakultetah pa bi proces učenja lahko spodbudili z večjo promocijo o možnosti podjetniškega mentoriranja, ki ga ponuja Alumni klub.

Če povzamem, na novo ugotovljeno dejstvo, ki ga v teoriji ne zasledim, je povezava Kolbove izkustvenega procesa učenja (Kolb, 1984) s podjetniški mrežami. Podjetnice navajajo, da informacije in izkušnje pogosto pridobivajo znotraj podjetniških mrež, zato lahko rečem, da podjetniške mreže spodbujajo pretvorbo izkušenj v znanje. Podjetniške mreže za podjetnice predstavljajo podporno okolje, v katerem se učijo na podlagi izkušenj drugih in lastnih napak. Mreže definiram kot del podpornega okolja, saj po mnenju udeleženk v raziskavi tam pride do neprecenljivih virov informacij iz prve roke. Drugo dejstvo, do katerega pridem z raziskavo, je ta, da mreženje pravzaprav predstavlja veščino oz. sposobnost, ki se jo da priučiti. Dve intervjuvanki izpostavita pomen pravilnega pristopanja k učinkovitemu mreženju. Proces učenja mreženja se dogaja s prakso, torej namenskim udeleževanjem na dogodkih, izobraževanjih itd. Pri tem je pomembna podjetniška odprtost, kar pomeni, da je podjetnik odprt do sprejemanja znanja in tehnologij zunaj podjetja ter jih je zmožen prenesti v svoj poslovni model.

6.2 Praktične implikacije

Z intervjuvankami opredelimo različne načine, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež. Večina podjetnic izpostavi pomanjkanje finančne pismenosti in osnovnih znanj, ki so pomembna za uspešen razvoj podjetja. Proces učenja bi lahko spodbudili tako, da bi podporne institucije organizirale več izobraževanj z znanji, ki so pomembna za uspešno poslovanje podjetja. Pomembno je, da so izobraževanja v dopoldanskem in popoldanskem času, saj imajo podjetnice poleg različnih urnikov pogosto tudi družine. Izobraževanja bi morala poleg finančnega opisovanja zajemati tudi napotke, kako se učinkovito predstaviti v zelo kratkem času (angl. pitch). Večkrat je omenjeno, da ženske niso ciljno usmerjene in ne prepoznajo moči mreženja, zato bi bilo na tej točki pametno narediti priročnik, izobraževanja, okrogle mize itd. tudi na to temo. Intervjuvanka 11 kot predlog navaja tudi povezovanje v manjše skupine, kjer se zadržujejo podjetniki z istimi interesi/fazo podjetniške poti in skupaj rešujejo probleme.

Izkaže se, da se podjetnice veliko naučijo iz izkušenj drugih, zato bi lahko učenje spodbudili z organiziranjem srečanj v že obstoječih podjetniških mrežah. Na druženjih bi si podjetniki tako delili izkušnje, znanja in uvide. Dober primer tega je projekt Fuckup nights, kjer podjetniki delijo svoje neuspehe in napake na podjetniški poti. Primer dobre prakse predstavlja tudi Bossy membership, virtualna kavarna, kjer podjetniki delijo svoja znanja in izkušnje. Virtualna kavarna omogoča pridobivanje znanja, gradnjo skupnosti, ohranjanje motivacije in sodelovanje z mentorji.

Nekaj intervjuvank izpostavi težavo s poplavo coachev na trgu, ki nimajo ustreznega znanja in podjetniških izkušenj. Zaradi neverodostojnih informacij prihaja do nezaupanja v mentorske programe. Na tej točki bi bilo smiselno narediti enotno evidenco, v kateri bi bili zapisani vsi mentorji ter njihova področja delovanja, izkušnje itd. S strani mentoric dobim uvid, da bi si želele bolj poenotenega sistema, ki bi jih jasno usmeril v tematike, ki jih morajo z mentoriranjem nujno obdelati. Prav tako pogrešajo več medsebojne interakcije, zato bi na tej točki lahko podporne institucije organizirale več srečanj z mentorji in pa tudi več skupnih srečanj z mentoriranci. Mentorji bi tako lahko med seboj povezali več različnih mentorirancev, kar bi posledično vodilo v povezovanje znanj in sodelovanje.

6.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Med pisanjem magistrskega dela se srečam z nekaj omejitvami. Kot prvo bi izpostavila to, da v Sloveniji žal še nismo opredelili in definirali pojma »ženska podjetnica«. Posledica neopredeljenosti pojma so tudi pomanjkljivi statistični podatki. Nekaj težav sem imela tudi z iskanjem ustrezne strokovne literature, saj področje, ki ga preučujem v magistrskem delu, ni dobro raziskano. Pri izbiri vzorca sem morala biti zelo previdna, saj definicija podjetnice pravi, da mora ta imeti v lasti vsaj 51 % podjetja. S tega vidika se je vzorec avtomatično skrčil, tukaj pa bi dodala še problem neodzivnosti podjetnic.

Pri interpretaciji rezultatov bi želela opozoriti na omejitve, ki se pojavijo v času raziskave. Rezultati in ugotovitve raziskave temeljijo na odgovorih intervjuvank, zato imajo izsledki raziskave omejen prispevek k razumevanju stališča celotne populacije. Obseg števila podjetnic, ki se učijo v podjetniških mrežah, je neprimerno večji. Torej vzorec ni povsem reprezentativen, ker je premajhen, da bi z njim podrobno utemeljili poglobljeno razumevanje procesa učenja v podjetniških mrežah za podjetnice pri nas.

Kot omejitev lahko navedem tudi uporabljeni raziskovalni metodi. Polstrukturirani intervjuji veljajo za šibkejšo metodo pridobivanja informacij, saj obstaja možnost, da sodelujoči v raziskavi prilagodijo svoje odgovore v prid raziskovalca. Sama sem se udeležila dogodka 500 podjetnic, kjer sem lahko opazovala delovanje podjetnic v različnih situacijah. Za bolj točno in poglobljeno razumevanje obnašanja podjetnic v njihovem okolju bi morala opazovanje izvesti večkrat oz. dlje časa. Do boljših rezultatov bi lahko prišla z uporabo nestrukturiranih globinskih intervjujev, s pomočjo katerih bi lahko narekovali novo teorijo. Žal zaradi pomanjkanja ustreznega znanja to ni izvedljivo.

Glede na to, da je omenjeno področje raziskovanja še dokaj neraziskano, bi za prihodnje raziskave priporočila obširnejše kvantitativne analize na večjem vzorcu slovenskih podjetnic. Sicer bi predlagala, da se premisli o možnosti izvedbe kvantitativne raziskave glede na fazo, v kateri se podjetje nahaja, saj se podjetnice začetnice učijo in mrežijo drugače kot ustaljene podjetnice. Ne glede na zgoraj omenjene omejitve menim, da pridobljeni podatki nudijo poglobljeno razumevanje procesa učenja v podjetniških mrežah za podjetnice.

7 SKLEP

Podjetja, ki jih ustanavljajo ženske, imajo pomemben doprinos k svetovnemu gospodarstvu. Kljub temu da je v podjetništvu še vedno več predstavnikov moškega spola, se trend razmerji med spoloma počasi, a vztrajno pomika v korist žensk. Za slovensko poslovno okolje je spodbuden podatek, ki ga poroča GEM, saj nakazuje zmanjšano vrzel med spoloma glede zgodnje podjetniške aktivnosti. Slovenija ima v primerjavi z ostalimi evropskimi državami GEM boljše povprečje, kar pomeni, da je razmerje med spoloma bolj enakovredno. Razlogov za ustanovitev podjetja je več, dobro spodbudo pa nudijo tudi podpirne institucije, ki omogočajo razvoj ženskega podjetništva pri nas. Pomembno je, da institucije prepoznajo specifične ženskega podjetništva ter z različnimi programi pomoči spodbujajo njihov način učenja, deljenja znanj, informacij in mreženja.

V magistrskem delu poskušam razumeti, kako se podjetnice učijo in kako pridobivajo znanje znotraj podjetniških mrež. Predvsem se odločim za preučevanje podjetnic, saj je žensko podjetništvo v svetu zelo aktualno. Najprej opravi teoretični pregled obstoječe literature tako, da predstavim koncepte in ugotovitve tujih avtorjev. Sledi lastna empirična raziskava, katere glavni cilj je predstaviti specifične podjetniškega učenja v podjetniških mrežah za podjetnice. S pomočjo analize intervjujev in opazovanja z udeležbo potrdim, da obstajajo specifične podjetniškega učenja v podjetniških mrežah za podjetnice.

Intervjuvane podjetnice opredelijo najučinkovitejše načine učenja, ki vključujejo učenje iz napak in učenje iz izkušenj drugih. Zavedajo se, da so spremembe edina stalnica v podjetništvu, zato je potrebno sprotno učenje. Podjetnice se učijo na različne načine, z udeležbo na izobraževanjih, delavnicah, okroglih mizah ali preko videoposnetkov na Youtubeu in poslušanju podjetniških podcastov. Izjemno pomembno vlogo pri podjetniškem učenju ima izmenjava nasvetov, informacij in uvidov z drugimi podjetnicami oz. podjetniki, ki pa navadno poteka v podjetniških mrežah. Slednje predstavljajo del podpornega okolja, v katerem se podjetnice čutijo sprejete, razumljene in opolnomočene. V raziskavi je med drugim ugotovljeno, da so pri ženskah, tako kot pri učenju, tudi v podjetniških mrežah zelo prisotna čustva, intuicija in empatija – značilnosti nežnejšega spola, ki jih ni mogoče spregledati. Udeleženke v raziskavi potrjujejo, da se mrežijo na drugačne načine kot moški. Medtem ko je podjetnicam pomembno grajenje trdnih odnosov in empatija, je moškim pomembnejša osredotočenost na cilj. Če so moški ciljno usmerjeni, so ženske tiste, ki pridejo na mreženje sklepati nova poznanstva in doživljenjska prijateljstva. Moški se o poslu pogosto pogovorijo ob pijači in hitro zamenjajo tematiko pogovora, medtem ko ženske mrežijo bolj konzervativno, najprej spoznavajo sogovornika na osebni ravni ter kasneje razglabljaajo o poslu.

Rezultati opravljene raziskave kažejo, da podjetnice prepoznajo situacijo, ko potrebujejo pomoč in hkrati zaradi udeležbe v podjetniški mreži vedo, na koga se obrniti. Intervjuvane izpostavijo, da skozi podjetniške mreže pridejo do informacij iz prve roke in podpore. Prav tako skozi formalne in neformalne mreže ženske gradijo legitimnost ter zaupanje, spodbujajo medsebojna sodelovanja in posledično širjenje znanja. Čeprav morda podjetnice danes ne

prepoznajo potenciala mreženja in niso toliko ciljno usmerjene, se zavedajo, da so močne toliko, kolikor je močna njihova mreža. Podporo pogosto poiščejo tudi preko mentorskih programov ali v podpornih institucijah, kot so inkubatorji, pospeševalniki, razvojne agencije itd. Uspeh sodelovanja s podpornimi institucijami in mentorji je odvisen od posameznice, njene iznajdljivosti in vztrajnosti. Ravno slednja sta eni izmed mehkih veščin, ki jih intervjuvanke izpostavijo kot pomembne pri podjetniškem uspehu.

Glavni prispevek magistrskega dela je povezovanje teorije o podjetniškem učenju s podjetniškimi mrežami s poudarkom na podjetnicah. Na novo je ugotovljeno, da podjetniške mreže spodbujajo proces učenja, saj se izkušnje hitreje pretvorijo v znanje. Izmed vseh teorij učenja je za slovenske podjetnice najbolj značilno izkustveno učenje. Iz raziskave je razvidno, da sta najbolj priljubljeni obliki izkustvenega učenja pri podjetnicah učenje iz napak in učenje iz izkušenj drugih. Pomembno vlogo na podjetniški poti imajo tudi mentorski programi, saj spodbujajo dvosmerno učenje na višji ravni, reflektivno in generativno učenje. Učenje podjetnic znotraj mrež je pogosto kolektivno, drži pa, da je od posameznice odvisno, kako bo pridobljene informacije pretvorila v znanje. Kljub vsem tehnološkim spremembam, hitrim spremembam na trgu in inovacijam so ženskam najpomembnejši zasebni in poslovni odnosi. Podjetnice mrežijo na drugačen način kot moški, saj pogosto v mrežah gradijo poglobljene odnose. Prav tako obstajajo razlike v sestavi mrež med podjetnicami in podjetniki, saj imajo ženske otežen dostop do formalnih mrež, pogosto pa jim primanjkuje tudi samozvesti v poslu. Ženske mreže so tako večinoma sestavljene iz oseb, ki se med seboj dobro poznajo. Pomembno je, da se podpirne institucije zavedajo razlik med podjetnicami in podjetniki ter da narave ženskega vodenja podjetij ne spreminjajo, temveč zanje pripravijo drugačne oblike spodbud, saj se bo le tako vse več žensk odločilo za samostojno podjetniško pot.

LITERATURA IN VIRI

1. Abrar, A., Rauf, A. in Gohar, M. (2011). Conceptualising gender and entrepreneurial learning: a review of literature (doktorska disertacija). University of Essex.
2. Adler, P. S. in Kwon, S. (2002). *Social capital: prospect for a new concept*. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
3. Aldrich H. (1999). *Organizations evolving*. London: Sage.
4. Aldrich, H. E., Elam, A. B. in Reese, P. R. (1995). *Strong Ties, Weak Ties, and Strangers: Do Women Owners Differ from Men in Their Use of Networking to Obtain Assistance?* (Working Paper No. 4). Boston, MA: Small Business Foundation of America.
5. Aldrich, H. in Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. V D. L. Sexton in R. W. Smilor (ur.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (str. 3–23). Cambridge: Ballinger Publishing Company.
6. Aldrich, H., Zimmer, C. in Jones, T. (1986). Small business still speaks with the same voice – a replication of the voice of small business and the politics of survival. *Sociological Review*, 34, 335–356.

7. Aldrich, H., Rosen, B. in Woodward, W. (1987). The impact of social networks on business foundings and profit: A longitudinal study. V N. S. Churchill idr. (ur.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (154–168). Wellesley: Center for Entrepreneurial Studies.
8. Allen, IE, Elam, A, Langowitz, N. in Dean, M. (2008). *Global entrepreneurship monitor: 2007 report on women and entrepreneurship*. Wellesley, MA: Babson College.
9. Anderson, A. R., Jack, S. L. in Drakopoulou Dodd, S. (2005). The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm. *Family Business Review*, 18(2), 135–54.
10. Anna, A. L., Chandler, G. N., Jansen, E in Mero, N. P. (2000). Women business owners in traditional and non-traditional industries. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 279–303.
11. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T. in Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
12. Antončič, B., Ruzzier in M., Bratkovič, T. (2007). *Podjetniške mreže in rast. The Personal Resource-Acquisition Network of the Entrepreneur and Small Firm Growth*. Koper: Društvo za aplikativne in akademske raziskave.
13. Argyris, C. in Schon, D.A. (1978). *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading, MA.
14. Arnold, S. J., Handelman, J. in Tigert, D. J. (1996). Organizational legitimacy and retail store patronage. *Journal of Business Research*, 35, 229–239.
15. Banjac, M. (2020). *Uvod v kvalitativne metode zbiranja podatkov: opazovanje, intervju in fokusna skupina*. Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
16. Barnes, J. (1972). *Social Networks*. Reading: Addison-Wesley
17. Bateson, G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*. Ballantine, Toronto.
18. Battisti, M., Beynon, M., Pickernell, D. in Deakins, D. (2019). Surviving or thriving: The role of learning for the resilient performance of small firms. *Journal of Business Research*, 100, 38–50.
19. Beaver, G. in Jennings, P.L. (1996). The abuse of entrepreneurial power—an explanation of management failure? *Strategic Change*, 5(3), 151–164.
20. Bechard, J. in Toulouse, J. (1991). *Entrepreneurship and education: viewpoint from education*, *Journal of Small Business and Education*, 9(1), 3–13.
21. Bennett, R in Dann, S. (2000). The changing experience of Australian female entrepreneurs. *Gender, Work and Organization*, 7(2), 75–83.
22. Berg, N.G. (1997). Gender, place and entrepreneurship, *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(3), 259–268.
23. Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1, 107–117.
24. Bingham, C. B. in Davis, J. P. (2012). Learning sequences: their existence, effect, and evolution. *Academy of Management Journal*, 55(3), 611–641.
25. Blake, M. K. (2001). *It Takes a Village: Women's Entrepreneurship in Worcester, Massachusetts*, Worcester, MA: Graduate School of Geography, Clark University.
26. Blake, M. K. (2006). Gendered lending: gender, context and the rules of business lending. *Venture Capital*, 8, 183–201.

27. Block, J. H., Hoogerheide, L. F. in Thurik, R. (2010). Education and entrepreneurial choice: An instrumental variables analysis. *International Small Business Journal*, 31(1), 23–33.
28. Bratkovič Kregar, T. in Antončič, B. (2022). Podjetniške mreže. V M. Marc, M. Bodlaj, A. Cirman, N. Dobnik, M. Košak, T. Redek in M. Škerlavaj (ur.), *Podjetništvo: Glavni dejavnik razvoja* (str. 59-71). Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
29. Burgoyne, J.G. in Hodgson, V.E. (1983). *Natural learning and managerial action: a phenomenological study in the field setting*, *Journal of Management Studies*, 20(3), 387–99.
30. Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
31. Burt, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social networks*, 19, 355–373.
32. Burt, R. S. (2004). The social structure of competition. V G. Grabher in W. Powell (ur.) *Networks* (str. 65–103). Northampton, MA: Elgar.
33. Bruderl J. in Preisdorfer P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics*, 10(1), 213–225.
34. Brush, C. G., De Bruin, A. in Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8–24.
35. Brüderl J. in Preisdorfer P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics*, 10(3), 213–225.
36. Capelleras, J. L. in Rabetino, R. (2008). Individual, organizational and environmental determinants of new firm employment growth: evidence from Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(1), 79-99.
37. Capello, R. (1999). Spatial transfer of knowledge in high technology milieux: learning versus collective learning processes. *Regional Studies*, 33(4), 353–365.
38. Cardon, M. in McGrath, R.G. (1999). When the going gets tough...Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation, paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research Conference. Babson College.
39. Carter, S. in Shaw, E. (2006). Woman's business ownership: Recent research and policy developments. *Report to the small business service*.
40. Carter, S. in Cannon, T. (1992). *Women as Entrepreneurs*. London: Academic Press.
41. Casson, M. in Della Giusta, M. (2007). Entrepreneurship and social capital: Analysing the impact of social networks on entrepreneurial activity from a rational action perspective. *International Small Business Journal*, 25(3), 220–244.
42. Cave, F., Eccles, S. in Rundle, M. (2001). Attitudes towards entrepreneurial failure: a learning experience or an indelible stigma? *Proceedings of the 2001 Babson College–Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference*. Jonnkoping, Sweden.
43. Cochran, A. (1981). Small business mortality rates: A review of the literature. *Journal of Small Business Management*, 19(4), 50–59.
44. Coelho, P.R.P. in McClure, J.E., 2005. Learning from failure. *Mid-American Journal of Business*, 20(1), 13–20.

45. Cope, J. in Watts, G. (2000). Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 104–124.
46. Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: discontinuous events as triggers for higher-level learning. *Management Learning*, 34(4), 429–450.
47. Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 372–397.
48. Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis, *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604–623.
49. Cope, J. in Watts, G. (2000). Learning by doing: an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(3), 104–124.
50. Cooper A. C., Woo C. Y. in Dunkelberg W. C. (1989). Entrepreneurship and the initial size of firms. *Journal of Business Venturing*, 4(5), 317–332.
51. Corbett, A. C. (2002). Recognizing high-tech opportunities: A learning and cognitive approach. V W. D. Bygrave, C. G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P. G. Greene, R. T. Harrison, M. Lerner, G. D. Meyer, J. Sohl in A. Zacharakis (ur.), *Frontiers of entrepreneurship research* (str. 49–60). Wellesley, MA: Babson College Press.
52. Cromie, S. (1987). Similarities and differences between women and men who choose business proprietorship. *International Small Business Journal*, 5(3), 43–60.
53. Cyert R. M. in March J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
54. Daily, C. M, Certo, S. T. in Dalton, D. R. (1999). Entrepreneurial ventures as an avenue to the top? Assessing the advancement of female CEOs and directors in the Inc.100. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(1), 19–32.
55. Das, M. in Goswami, N. (2019). Effect of entrepreneurial networks on small firm performance in Kamrup, a district of Assam. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, 7.
56. Davidsson P. in Honig B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
57. Davis, S. E. M. in Long, D. D. (1999). Women entrepreneurs: What do they need? *Business and Economic Review*, 45(4), 25–6.
58. Deakins, D. in Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organisation* 5(3), 144–155.
59. Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate. *Academy of Management Journal*, 39, 1124–1139.
60. Delmar F. in Davidsson P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(1), 1–23.
61. De Martino, R, Barbato, R. in Jacques, P. H. (2006). Exploring the career/achievement and personal life orientation differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs: The impact of sex and dependents. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 350–368.

62. Desrochers, S. in Sargent, L.D. (2004). Boundary/border theory and work-family integration. *Organisation Management Journal*, 1(1), 40–48.
63. Dolinsky, A. L., Caputo, R. K., Pasumarty, K. in Quazi, H. A. (1993). The effects of education on business ownership: A longitudinal study of women. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 43–53.
64. Drucker P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. London: Heinemann.
65. Dubini, P. in Aldrich, H. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6, 305–313.
66. Duchesneau D.A. in Gartner W.B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297–312.
67. Easterby-Smith, M. in Araujo, L. (1999). Organizational learning: current debates and opportunities. V M. Easterby-Smith, L. Araujo in J. Burgoyne (ur.), *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice* (str. 1–21). Sage.
68. Eckhardt, J. T. in Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333– 349.
69. Ehrlich, K. in Carboni, I. (2006). *Inside Social Network Analysis*. Boston College: IBM T. J. Watson Research.
70. Elfring T. in Hulsink W. (2003). Networks in entrepreneurship: The case of high–technology firms. *Small Business Economics*, 21(4), 409–422.
71. England, P. (1992). *Comparable Worth*. Aldine de Gruyter.
72. Engel, R. J. in Schutt, R. K. (2005). *The practise of research in social work*. Thousand Oaks: Sage Publications.
73. Ettl, K. in Welter, F. (2010). Gender, context and entrepreneurial learning. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(2), 108–129.
74. Evropski parlament. (2022, 6. april). *Podatki o razlikah v plačah med spoloma (infografika)*. <https://www.europarl.europa.eu/news/sl/headlines/society/20200227STO73519/podatki-o-razlikah-v-placah-med-spoloma-infografika>
75. Fairlie, R. W. in Fossen, F. M. (2020). Defining opportunity versus necessity entrepreneurship: Two components of business creation. *Research in Labor Economics*, 48, 253–289.
76. Felder, R.M. in Silverman, L.K. (1988). Learning and teaching styles in engineering education. *Engineering Education*, 78(7), 674– 681.
77. Fenwick, T.J. (2002). Lady, Inc.: women learning negotiating subjectivity in entrepreneurial discourses, *International Journal of Lifelong Education*, 21(2), 162–177.
78. Fenwick, T. in Hutton, S. (2000). Women crafting new work: the learning of women entrepreneurs. Članek predstavljen na 41. konferenci Adult Education Research Conference, University of British Columbia, Vancouver, 7–9 junij.
79. Fielden, S. L., Davidson, M. J., Dawe, A. J. in Makin, P. J. (2003). Factors inhibiting the economic growth of female owned small businesses in the North West of England. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(2), 152–66.

80. Fischer, C. S. in Oliner S. J. (1983). A Research Note on Friendship, Gender, and the Life Cycle. *Social Forces*, 62(1), 124–133
81. Forrest, C. (2018, 25. junij). *Accelerators vs. incubators: What startups need to know*. <https://www.techrepublic.com/article/accelerators-vs-incubators-what-startups-need-to-know/>
82. Foss, N. J., Lyngsø, J. in Zahra, S. A. (2013). The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1453–1471.
83. Garcia, M.C.D. in Carter, S. (2009). Resource mobilization through business owners networks: is gender a issue?, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(3), 226–252.
84. Gartner, W.B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15–28.
85. Gartner, W. B. in Low, M. Trust and an organizing trope. Unpublished paper presented at the Academy of Management Meetings. San Francisco, CA, USA
86. Gatewood, E.J., Shaver, K.G., Powers, J.B. in Gartner, W.B. (2002). Entrepreneurial expectancy, task effort, and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 187–206.
87. Glasser, E. L., Laibson, D. I., Scheinkman, J. A. in Soutter, C. L. (2000). Measuring trust. *Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 811–847.
88. Gibb, A.A. in Ritchie, J. (1982). Understanding the process of starting small businesses, *European Small Business Journal*, 1(1), 26–45.
89. Gibb, A.A. (1993). The enterprise culture and education. Understanding enterprise culture and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals. *International Small Business Journal*, 11(3), 11–34.
90. Gibb, A.A. (1994). Do we really teach (approach) small business the way we should?, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 11(2), 4–27.
91. Gibb, A.A. (1995). Learning skills for all: the key to success in small business development, *International Council for Small Business*, 40th World Conference, Sydney.
92. Gibb, A.A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation, *International Small Business Journal*, 15(3), 13–29.
93. GEM (Global Entrepreneurship Monitor). (2021). *GEM 2021/21 Women's entrepreneurship report: thriving through crisis*. London Business School.
94. GEM (Global Entrepreneurship Monitor). (2022a). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption*. London Business School.
95. GEM Slovenija (Global Entrepreneurship Monitor Slovenija). (2022b). *Vzdržljivost podjetniške aktivnosti*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
96. GEM Slovenija (Global Entrepreneurship Monitor Slovenija). (2023). *Dve desetletji dinamike podjetniškega razvoja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
97. Grabher, G. in Ibert, O. (2006). Bad company? The ambiguity of personal knowledge networks. *Journal of Economic Geography*, 6(3), 251–271.

98. Grandi A. in Grimaldi R. (2003). Exploring the networking characteristics of new venture founding teams. *Small Business Economics*, 21(4), 329–341.
99. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109–122.
100. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
101. Greve A. (1995). Networks and entrepreneurship—An analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 1–24.
102. Greve A. in Salaff J.W. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1–22.
103. Gulati, R., Nohria, N. in Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215.
104. Guo, X., Chen, W. in Yu, A. (2016). Is college education worth it? Evidence from its impacts on entrepreneurship in the United States. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28(1), 26.
105. Gupta, A. (2005). Is failure so bad? *Mid-American Journal of Business* 20(1), 3–4.
106. Hakim, C. (2003). A new approach to explaining fertility patterns: Preference theory. *Population and Development Review*, 29(3), 349–74.
107. Hall P.J. (1995). Habitual owners of small businesses. V F. Chittenden, M. Robertson in I. Marshall (ur.), *Small firms: Partnership for growth* (str. 217–230). London: Paul Chapman Publishing.
108. Hampton, A, Cooper, S. Y. in McGowan, P. (2009). Female entrepreneurial networks and networking activity in technology-based ventures: An exploratory study. *International Small Business Journal*, 27(2), 193–214.
109. Hanneman, R. (2006). *Introduction to Social Network Methods*. Riverside: University of California.
110. Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial Networks and Organization Growth. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(4), 7–19.
111. Harrison, R.T. in Leitch, C. (2005), Entrepreneurship learning: researching the interface between learning and the entrepreneurial context, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 351–371.
112. Headd, B. (2003). Redefining business success: distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics* 21(1), 51–61.
113. Hills G. E., Lumpkin G. T. in Singh R. P. (1997). Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs. V P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, W. B. Gartner, N. M. Carter, C. M. Mason, P. Davidsson in P. P. McDougall (ur.), *Frontiers of entrepreneurship research* (str. 168–182). Wellesley, MA: Babson College Press.
114. Hisrich, R. in Brush, C. G. (1985). Women and minority entrepreneurs: A comparative analysis. V J. A. Hornaday, E. B. Shils, J. A. Timmons in K. H. Vesper (ur.), *Frontiers of entrepreneurial research* (str. 566–586). Cambridge, MA: Babson College.

115. Hite J.M. in Hesterly W.S. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275–286.
116. Hoang, H. in Antončič, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187.
117. Holmqvist M. (2000). The dynamics of experiential learning. Balancing exploitation and exploration within and between organisations (doktorska disertacija), Stockholm School of Business, Stockholm, Sweden.
118. Honig B. in Davidsson P. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Academy of Management Proceedings*, 18(3), 301–331.
119. Huang, B., Tani, M. in Zhu, Y. (2021). Does higher education make you more entrepreneurial? Causal evidence from China. *Journal of Business Research*, 135(3), 543–558.
120. Hulbert, J. (1991). Social Circle and Job Satisfaction. *Work and Occupation*, 18(4), 415–430.
121. Johannisson B. (1992). Entrepreneurs as learners—beyond education and training. Članek predstavljen na konferenci Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, Dortmund, Germany.
122. Johannisson, B. (1996). The Dynamics of Entrepreneurial Networks. V P. D. Reynolds, W.D. Bygrave, S. Manigart, C.M. Mason, G. D. Meyere, H. J. Spapienza, K. S. Shaver (ur.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (str. 253–267). Babson Park: Center for Entrepreneurial Studies.
123. Johannisson B. in Madsén T. (1997). *I entreprenörskapets tecken—en studie av skolning i förnyelse* [In the sign of entrepreneurship—a study of training and renewal]. Stockholm, Sweden: Regeringskansliets Förvaltningskontor.
124. Johannisson B., Landström H. in Rosenberg J. (1998). University training for entrepreneurship—an action frame of reference. *European Journal of Engineering Education*, 23(4), 477–496.
125. Jones, O., Macpherson, A. in Thorpe, R. (2010). Learning in owner-managed small firms: mediating artefacts and strategic space. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(7–8), 649–673.
126. Jungbauer-Gans, M. in Preisendörfer, P. (1992). Frauen in der beruflichen Selbständigkeit: Eine erfolgreiche Alternative zur abhängigen Beschäftigung?, *Zeitschrift für Soziologie*, 21(1), 61–77.
127. Katz J. A. in Williams P. M., (1997). Gender, self-employed and weak-tie networking through formal organizations. *Entrepreneurship and Regional Development*, 9(3), 189–198.
128. Kelley, D. J., Singer, S. in Herrington, M. (2012). *Global entrepreneurship monitor 2011 global report*. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.
129. Knouse, S. B. in Webb, S. C. (2001). Virtual networking for women and minorities. *Career Development International*, 6(4), 226–228.
130. Koellinger, P., Minniti, M. in Schade, C. (2011). Perceptions and heuristics in entrepreneurial decisions – the example of overconfidence. Excess entry and entrepreneurial decisions: the role of overconfidence. V M. Minniti (ur.), *The Dynamics of*

- Entrepreneurship: Evidence from Global Entrepreneurship Monitor Data* (str. 11–30), Oxford University Press, Oxford.
131. Kolb, D. A. (1981). Learning styles and disciplinary differences. V A. Chickering (ur.), *The modern American College* (str. 37–75). San Francisco: Jossey-Bass.
 132. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 133. Kreiser, P.M. (2011). Entrepreneurial orientation and organizational learning: the impact of network range and network closure. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(5), 1025–1050.
 134. Kristan, Z. (2005). *Materinski mit: kultura, psihoanaliza, spolna razlika*. Ljubljana: Delta.
 135. Klyver, K. in Terjesen, S. (2007). Entrepreneurial network composition: an analysis across venture development stage and gender. *Women in Management Review*, 22(8), 682–688.
 136. Klyver, K. in Grant, S. (2010). Gender differences in entrepreneurial networking and participation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(3), 213–227.
 137. Larson, A. (1991). Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*, 6(3), 173–188.
 138. Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships, *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76–104.
 139. Larson A. in Starr J.A. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 5–15.
 140. Lattacher, W. in Wdowiak, M.A. (2020). Entrepreneurial learning from failure. A systematic review, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1093–1131.
 141. Lee-Gosselin, H. in Grise, J. (1990). Are women owner-managers challenging our definitions of entrepreneurship? An in-depth study. *Journal of Business Ethics*, 9(4–5), 423–433.
 142. Liao, T. F. in Stevens, G. (1994). Spouses, Homophily, and Social Networks. *Social Forces*, 73(2), 693–707.
 143. Liao J. in Welsch H. (2005). Roles of social capital in venture creation: Key dimensions and research implications. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 345–362.
 144. Longstreth, M, Stafford, K. in Mauldin, T. (1987). Self-employed women and their families: Time use and socioeconomic characteristics. *Journal of Small Business Management*, 25(3), 30–37.
 145. Magri, S. (2011). Household wealth and entrepreneurship: Is there a link? Temi di Discussione (Working Paper No. 719). Bank of Italy.
 146. Malhotra, N. K. (2009). *Basic Marketing Research: a Secision – making Approach*. United States of America: Pearson Education, Inc.
 147. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
 148. Marlow, S. in Strange, A. (1994). Female entrepreneurs – success by whose standards?. V M. Tanton (ur.), *Women in management: A developing presence* (str. 172–184). London: Routledge.

149. Marlow, S. (1997). Self employed women: New opportunities, old challenges. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(3), 199–210.
150. Marlow, S. in Carter, S. (2004). Accounting for change: Professional status, gender disadvantage and self-employment. *Women in Management Review*, 19(1), 5–17.
151. Marlow, S. in Patton, D. (2005) All credit to men? entrepreneurship, finance and gender. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 717–735.
152. Marsick, V.J. in Watkins, K.E (1990). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. Routledge, London.
153. Martino, F. in Spoto, A. (2006). Social network analysis: A brief theoretical review and further perspectives in the study of information technology. *PsychNology Journal*, 4(1), 53–86.
154. Marsden, P. V. (1987). Core Discussion Networks of Americans. *American Sociological Review*, 52(1), 122–131.
155. Mattis, M. C. (2004). Women entrepreneurs: Out from under the glass ceiling. *Women in Management Review*, 19(3), 154–63.
156. Mayer, H. (2006). Economic trends and location patterns of women high-tech entrepreneurs. V A. Zacharakis, S. Alvarez, P.J. Davidsson, G. George, D.K. Kurato, C. Mason, M. Maula, M. Minniti, S. Sarasvathy, D.A. Shepherd, P. Westhead, M.J. Wiklund, M. Wright in S.A. Zahra (ur.), *Frontiers of entrepreneurship research* (str. 298–309). Wellesley, MA: Babson College.
157. McGowan, P., Redeker C. L., Sarah Y. Cooper, Y. S. in Greenan, K. (2012). Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities, *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(1-2), 53–72.
158. McGrath, R.G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13–30.
159. McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118–131.
160. McPherson, M., Smith-Lovin, L. in Cook, J. (2001). Birds of a feather: homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27(2001), 415–444.
161. Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
162. Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
163. Michna, A. (2007). Dimensions of organisational learning and linking them with SME performance. *Članek predstavljen na 30. ISBE konferenci, International Entrepreneurship*. Glasgow.
164. Mickiewicz, T. in Kaasa, A. (2022). Creativity and Security as a Cultural Recipe for Entrepreneurship. *Journal of Institutional Economics*, 18(1), 119 –137.
165. Mirkobiz. (2015, 6. januar). *Podporno okolje*. <https://www.mikrobiz.net/bazaznanja/iskalnik/categoryID=126/searchString=>
166. Miller N. J., Besser T. in Malshe A. (2007). Strategic networking among small businesses in small US communities. *International Small Business Journal*, 25(6), 631–665.

167. Minniti, M. in Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5–16.
168. Miner, A. S., Bassoff, P. in Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: a field study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304–337.
169. Mizralski, B. A. (1996). *Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order*, Cambridge, MA: Polity.
170. Moore, D. P. (1990). An examination of present research on the female entrepreneur – suggested research strategies for the 1990s. *Journal of Business Ethics*, 9(4–5), 275–281.
171. Moore, G. (1990). Structural Determinants of Men's and Women's Personal Networks. *American Sociological Review*, 55(5), 726–735.
172. Moore, D. P. in Buttner, E. H. (1997). *Women Entrepreneurs: Moving Beyond the Glass Ceiling*, Thousand Oaks, CA: Sage.
173. Murphy, J. (2006). Building trust in economic spaces. *Progress in Human Geography*, 30(4), 427–450.
174. Murphy, H. J. in Young, J. D. (1995). *Management self-development and small business: exploring emergent issues*, *Management Learning*, 26(3), 319–30.
175. Nelson, R. in Winter, S. (1977). In search of a useful theory of innovation. *Research Policy*, 6(1), 36–76.
176. Noble, D. (2011). *An Examination of the Role of Social Networks in the Commercialization of Entrepreneurial Innovations*. Doctoral dissertation, University of Alabama.
177. OECD. (2023). *Income inequality (indicator)*. <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm>
178. OECD/European Commission. (2021). *The Missing Entrepreneurs 2021: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment*, OECD Publishing.
179. OECD/The European Commission. (2019). *The missing entrepreneurs: Policies for inclusive entrepreneurship in Europe*. OECD Publishing.
180. Pahor, N. (2005). Izzivi 21. stoletja – žensko podjetništvo. *Podjetnik*. <http://www.podjetnik.si/clanek/izziv-21-stoletja-%C5%BEensko-podjetni%C5%A1tvo-20051005>
181. Pandey, T. (2016). Women entrepreneurship in business trends; challenging issue for growth. *IJRDO-Journal of Applied Management Science*, 1(10), 18–20.
182. Parasuraman, S. in Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work-family conflicts and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 551–68.
183. Pajdaš, T. in Grivec, M. (2020). Žensko podjetništvo v Sloveniji. *Journal of economics and politics of Transition Tuzla-Zagreb-Beograd-Bukurešt*, 23(45).
184. Peters, R. M. in Brijlal, P. (2011). The relationship between levels of education of entrepreneurs and their business success. *Industry and Higher Education*, 25(4), 265–275.
185. Pitelis, C. (2005). On globalization and governance: some issues, *Contributions to Political Economy*, 24(1), 1–12.
186. Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.

187. Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399–424.
188. Politis, D. (2008). Does prior start-up experience matter for entrepreneur's learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 15(3), 472–489.
189. Politis, D. in Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: an experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 5(4), 364–383.
190. Pittaway, L. in Rose, M. (2006). Learning and relationships in small firms: introduction to the special issue, *International Small Business Journal* , 24(3), 227–231.
191. Popielarz, A. P. (1999). Organizational Constraints on Personal Network Formation. *Research in the Sociology of Organizations*, 16, 263–281.
192. Rae D. (2000). Understanding entrepreneurial learning: A question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3), 146–159.
193. Rae, D. (2009). Connecting entrepreneurial learning and action learning in student-initiated new business venture: the case of SPEED, *Action Learning: Research and Practice* , 6(3), 289–303.
194. Rogoff, E. G., Lee, M. S. in Suh, D. C. (2004). “Who Done It?” Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 364–376.
195. Ram, M. (1999). Managing professional service firms in a multi-ethnic context: an ethnographic study. *Ethnic and Racial Studies*, 22(4), 679–701.
196. Renzulli, L. (1998). *Small Business Owners, Their Networks, and the Process of Resource Acquisition*. Department of Sociology. University of North Carolina at Chapel Hill.
197. Reskin, B. (1993). Sex Segregation in the Workplace. *Annual Review of Sociology*, 19(1993), 241–270.
198. Reevy, G. M. in Maslach, C. (2001). People's use of social support: gender and personality differences, *Sex Roles*, 44, 437–59.
199. Reynolds, M. (1997). Learning styles: a critique. *Management Learning*, 28(2), 115–33.
200. Reynolds, P. D, Bygrave, W, Autio, E, Cox, L. W. in Hay, M. (2004). *Global entrepreneurship monitor 2003: Executive report*, Babson College/Ewing Marion Kauffman Foundation: London Business School.
201. Ridgeway, C. L. in Smith-Lovin, L. (1999). The gender system and interaction. *Annual Review of Sociology*, 25(1999), 191–216.
202. Robinson, S. in Stubberud, HA. (2009). Sources of advice in entrepreneurship: Gender differences in business owners' social networks. *International Journal of Entrepreneurship*, 13(1), 83–101.
203. Romanelli, E. in Schoonhoven, K. (2001). The local origins of new firms. V K. Schoonhoven in E. Romanelli (ur.), *The entrepreneurial dynamic* (str. 40–67). Stanford, CA: Stanford University Press.
204. Rosa, P. in Carter, S. (1998). The Financing of Male-and Female-Owned Businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10(3), 225–242.

205. Reuber, R. A., Dyke, L. S. in Fischer, E. M. (1990). Experiential acquired knowledge and entrepreneurial venture success. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 1990(1), 69–73.
206. Reuber R. A. in Fischer E. M. (1994). Entrepreneurs' experience, expertise, and the performance of technology-based firms. *IEEE Transactions of Engineering Management*, 41(4), 365–374.
207. Russell Bernard, H. (2018). *Research methods in anthropology qualitative and quantitative approaches* (6. izd.). Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.
208. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T. in Hisrich, R. D. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
209. Sandefur, R. L. in Laumann, E. O. (1998). A paradigm for social capital, *Rationality & Society*, 10(4), 481–501.
210. Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R. in Venkatamaran, S. (2003). Three views of entrepreneurial opportunity. V Z.J. Acs in D.B. Audretsch (ur.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (str. 141–160). Boston: Kluwer.
211. Sarasvathy, S.D. (2004). The questions we ask and the questions we care about: Reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 707–717.
212. Sarasvathy, S. D., Menon, A. in Kuechle, G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics*, 40(2), 417–434.
213. Schindehutte, M, Morris, M. in Brennan, C. (2003). Entrepreneurs and motherhood: Impacts on their children in South Africa and the United States. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 94–107.
214. Schon, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York, NY.
215. Scott, J. (1991). *Social Network Analysis: A Handbook*. London: Sage Publications.
216. Sekcija podjetnic. (brez datuma). *Dnevi ženskega podjetništva*. <http://www.zenskopodjetnistvo.gzs.si>
217. Semrau, T. in Werner, A. (2014). How Exactly Do Network Relationships Pay Off? The Effects of Network Size and Relationship Quality on Access to Start-Up Resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 501–525.
218. Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
219. Shaw, E. (2006). Small firm networking. An insight into contents and motivating factors. *International Small Business Journal*, 24(1), 5–29.
220. Shepherd, D. A., Douglas, E. J. in Shanley, M. (2000). New venture survival: ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 393–410.
221. Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318–328.
222. Shepherd, D. A. (2004). Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), 274–287.

223. Shepherd, D. A. (2009). Grief recovery from the loss of a family business: a multi- and meso-level study. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 81–97.
224. Shepherd, D. A., Wiklund, J., Haynie, M. (2009). Moving forward: balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134–148.
225. Shepherd, D. A., Covin, J.G. in Kuratko, D.F. (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 588–600.
226. Sieger, P., Zellweger, T., Fueglistaller, U. in Hatak, I. (2021). *Global Student Entrepreneurship 2021: Insights From 58 Countries*. 2021 GUESSS Global Report.
227. Statistični urad Republike Slovenije. (2021). *Slovenija od 1991 do danes, pregled statističnih podatkov*. <https://www.stat.si/statweb/File/DocSysFile/11463/Slovenija-30-let.pdf>SURS
228. Statistični urad Republike Slovenije. (2023). *Plačna vrzel med spoloma*. <https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-5.-dose%C4%8Di-enakost-spolov-ter-krepiti-vlogo-vseh-%C5%BEensk-in-deklic/5.1-pla%C4%8Dna-vrzel-med-spoloma>
229. Sirén, C.A., Kohtamäki, M. in Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), 18–41.
230. Sitkin S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. V L. Cumming, in B. Staw (ur.), *Research in Organizational Behavior*, (str. 231–266). New York: JAI Press.
231. Skupnost slovenskih podjetnic. (brez datuma). *O skupnosti*. <https://skupnost-podjetnic.si/>
232. Slavec, A., Drnovšek, M. in Hisrich, R. D. (2017). Entrepreneurial openness: Concept development and measure validation. *European Management Journal*, 35(2), 211–223.
233. Slavec Gomezel, A. in Rangus, K. (2019). Open innovation: it starts with the leader's openness. *Innovation: Organization & Management* 21(3), 1–19.
234. Slavec Gomezel, A. in Stritar, R. (2022). An Entrepreneur's Perspective on Entrepreneurial Recycling. *Economic and Business Review*, 24(2), 64–83.
235. Smith, D. (2005). *Institutional Ethnography*, New York, NY: AltaMira.
236. Snell, R. (1992). Experiential learning at work: why can't it be painless?, *Personnel Review*, 21(4), 12–26.
237. Spender, J. C. (1996), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal* , 17(1), 45-62.
238. SPIRIT izvozno okno. (brez datuma). *Slovenski poslovni klubi*. <https://www.izvoznookno.si/pomoc-izvoznikom/slovenski-poslovni-klubi/>
239. Starr J. A. in Bygrave W. D. (1992). The second time around: The outcomes, assets, and liabilities of prior start-up experience. V S. Birley in I. C. MacMillan (ur.), *International perspectives on entrepreneurship research 1991: Proceedings of the first annual global conference on entrepreneurship research* (str. 340–363). Amsterdam: North Holland.
240. Stinchcombe A. (1965). Social structure and organizations. V J. March (ur.), *Handbook of organizations*. (str. 142–193). Chicago, IL: Rand McNally.

241. Stokes D. in Blackburn R. (2002). Learning the hard way: The lessons of owner–managers who have closed their businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 17–27.
242. Sullivan, R. (1999). *Entrepreneurial learning and mentoring*, paper presented at the 3rd Enterprise and Learning Conference, University of Paisley.
243. Taylor, A. in Greve, H. R. (2006). Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal*, 49(4), 723–740.
244. Tong, D., Tzabbar, D. in Park, H. D. (2020). How does relative income affect entry into pure and hybrid entrepreneurship? V D. Tzabbar in B. Cirillo (ur.) *Employee Inter-and Intra-Firm Mobility* (str. 365–383). Emerald Publishing Limited.
245. Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective. V J. Katz, in R. Brockhaus (ur.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth* (str. 119–138). Greenwich: JAI Press.
246. Verheul, I. in Thurik, A. R. (2001). Start-up capital: 'does gender matter?', *Small Business Economics*, 16(4), 329–345.
247. Vesalainen J. in Pihkala T. (1999). Motivation structure and entrepreneurial intentions. V P.Reynolds, W.D. Bygrave, S. Manigart C.M. Mason, G.D. Meyer, H. J. Sapienza in K. J. Shaver (ur.), *Frontiers of entrepreneurship research* (str. 73–87). Wellesley, MA: Babson College Press.
248. Walker, E.A. in Webster, B. J. (2007). Gender, age and self-employment: Some things change, some stay the same. *Women in Management Review*, 22(2), 122–135.
249. Wang, C. L. in Chugh, H. (2014). Entrepreneurial learning: Past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 1(16), 24–61.
250. Wasserman, S. in Faust, K. (1994). *Social Network Analysis, Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
251. Warde, A. in Tampubolon, G. (2002). Social capital, networks and leisure consumption. *Sociological Review*, 50(2), 155–180.
252. WEgate. (2021). *WEbarometer 2021, A Survey of Women Entrepreneurs in Europe*. https://www.esba-europe.org/wp-content/uploads/2021/10/HD_WEBarometer_2021.pdf
253. Weinrauch, J. D. (1984). Educating the entrepreneur: understanding adult learning behaviour, *Journal of Small Business Management*, 22(2), 2–37.
254. Welter, F. in Smallbone, D. (2010). The Embeddedness of Women's Entrepreneurship in a Transition Context. V C. G. Brush, A. D. Bruin E. J. Gatewood in C. Henry (ur.), *Women Entrepreneurs and the Global Environment for Growth: A Research Perspective* (str. 96–117). Cheltenham: Edward Elgar.
255. West, G. P. III in Noel, T. (2009). The impact of knowledge resources on new venture performance, *Journal of Small Business Management* , 47(1), 1–22.
256. Wilkinson, A. in Mellahi, K. (2005). Organizational Failure: Introduction to the Special Issue, *Long Range Planning*, 38(3), 233–238.
257. Whyley, C. (1998). *Risky Business*. Policy Studies Institute, Westminster.

258. Williams, D. S. (2004). Effects of childcare activities on the duration of self-employment in Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(5), 467–85.
259. Winn, J. (2004). Entrepreneurship: Not an easy path to top management for women. *Women in Management Review*, 19(3), 143–53.
260. Winder, G. M. (2001). Building trust and managing business over distance: a geography of reaper manufacturer D. S. Morgan's correspondence, 1867. *Economic Geography*, 77(2), 95–121.
261. Wood, R. in Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management, *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
262. Wolfe, D. M. in Kolb, D. A. (1984). Career development, personal growth, and experiential learning. V I. M. Rubin, J. M. McIntyre in D. A. Kolb (ur.), *Organisational Psychology: Readings on Human Behavior in Organisations* (4. izd.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
263. Wright M., Westhead P. in Sohl J. (1998). Editors' introduction: Habitual entrepreneurs and angel investors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(4), 5–21.
264. Zhang, W., Li, Y., Zeng, Q., Zhang, M. in Lu, X. (2022). Relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intention among college students: A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12158.
265. Zhao, Y., Li, Y., Lee, S. H. in Chen, L. B. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: evidence from China. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(2), 293– 317.
266. Zhao, W., Yang, T., Hughes, K. D. in Li, Y. (2021). Entrepreneurial alertness and business model innovation: the role of entrepreneurial learning and risk perception. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 17, 839–864.
267. Zietsma, C. (1999). Opportunity knocks—or does it hide? V Reynolds P.D., Bygrave W. D., Manigart S., Mason C. M., Meyer G. D., Sapienza H. J., Shaver K. G. (ur.), *Frontiers of entrepreneurship research* (str. 242–256). Wellesley, MA: Babson College Press.

PRILOGE

Priloga 1: Primerjava osebnostnih značilnosti med spoloma

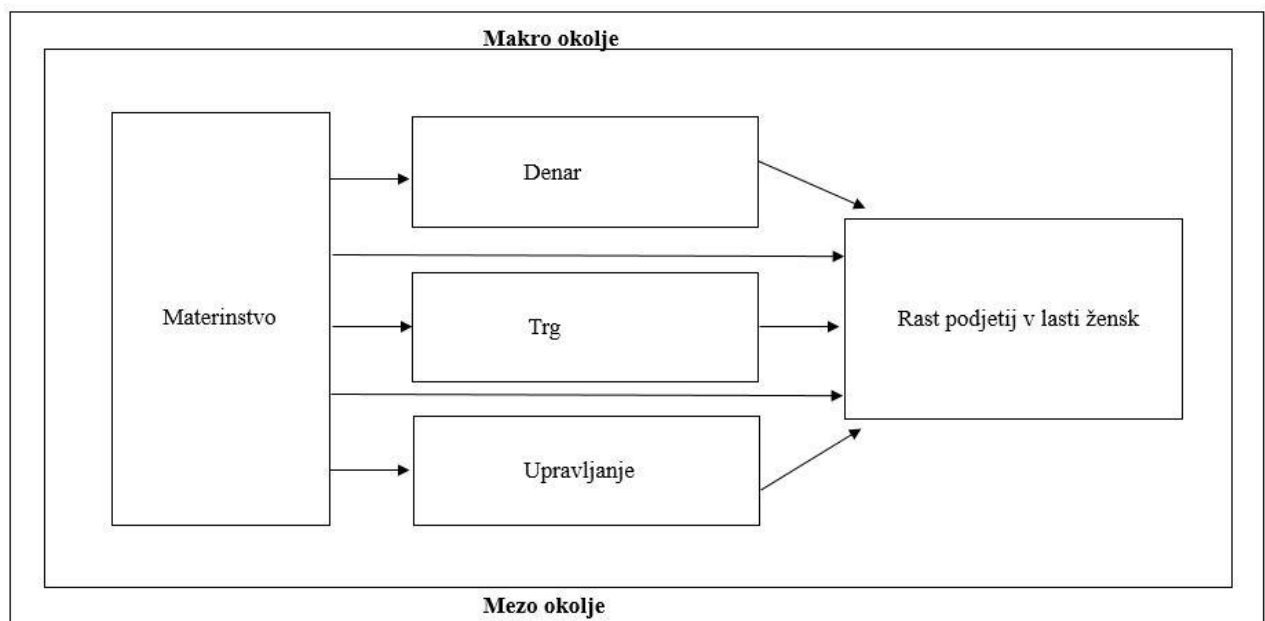
Tabela 5: Primerjava osebnostnih značilnosti podjetnikov in podjetnic

	Podjetniki	Podjetnice
Motivacija	- dosežki (težnja po tem, da se stvari zgodijo) - osebnostna neodvisnost (samopodoba, status) - zadovoljstvo z delom, ki izhaja iz želje po nadzoru	- dosežki (doseganje zastavljenega cilja) - neodvisnost (stvari opraviti sama)
Izhodiščna točka	- konec služenja vojaškega roka - izguba službe - priložnost za nakup - nezadovoljstvo z dosedanja zaposlitvijo - nadgradnja dosedanjega dela in znanja	- sprememba ostalih okoliščin - frustracija iz strani sedanjega dela - prepoznavanje priložnosti na znanem področju
Viri sredstev	- prihranki in osebna sredstva - vlagatelji - bančno posojilo - posojila prijateljev in družine	- prihranki in osebna sredstva - osebna posojila
Predhodna zaposlitev	- podobno delo - priznan specialist - znanja iz raznovrstnih poslovnih funkcij	- izkušnje na poslovnem področju - izkušnje iz storitev - izkušnje na ravni srednjega managementa, administracije
Osebnostne značilnosti	- prepričljiv in trdega mnenja - usmerjen v cilje - inovativen in idealističen - entuziazem in energija - visoko samozaupanje - sam svoj gospodar	- tolerantna in fleksibilna - ciljno usmerjena - realistična in ustvarjalna - entuziazem in energija - srednja raven samozaupanja - zmožnost soočanja s poslovnim in družbenim okoljem
Zgodovina	- starost ob ustanovitvi podjetja: 25-35 let - oče je/bil imel samozaposlen - visoka šola – tehnična ali poslovna usmeritev - prvorojenec	- starost ob ustanovitvi podjetja: 35-45 let - oče je/bil imel samozaposlen - visoka šola – družbene vede - prvorojenka
Podporne skupine	- prijatelji, strokovni znanci - poslovni partnerji - zakonski partner	- družina, bližnji prijatelji - zakonski partner - ženska strokovna združenja - panožna združenja
Tip ustanovljenih podjetij	- gradbeništvo in industrija	- storitve

Prerejeno po Antončič in drugi (2002).

Priloga 2: Konceptualizacija 5M

Slika 7: Konceptualizacija 5M



Prirejeno po Brush, De Bruin in Welter (2009).

Priloga 3: Foto dokazilo o udeležbi na dogodku

Slika 8: Foto dokazilo o udeležbi na dogodku



Vir: lastno delo.

Priloga 4: Protokol za intervju

PROTOKOL ZA INTERVIJU – MAGISTRSKO DELO

Mateja Makuc (mentorica: izr. prof. dr. Alenka Slavec Gomezel)

Zaporedna številka intervjuja: _____

Datum in ura intervjuja: _____

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): _____

Ime in priimek intervjuvanca: _____

Tip intervjuvanca (ženska podjetnica, predstavnik podjetniške mreže, mentor): _____

Druge opombe: _____

Lepo pozdravljeni.

Sem Mateja Makuc, študentka na magistrskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru magistrske naloge. V nalogi preučujem proces učenja znotraj podjetniških mrež za ženske podjetnice.

Pogovor bo potekal predvidoma 30 do 60 minut. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

Opomnik (okvirna vprašanja)

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?
2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?
3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?
4. Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?
5. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?
6. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?
7. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?
8. Ali se povezujete v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?
9. Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?
10. Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki? Česa se običajno podjetnice najbolj naučijo v interakciji z drugimi v podjetniških mrežah?
11. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.
12. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?
13. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?
14. Kdo je po vašem mnenju dober mentor? Kakšne lastnosti mora imeti?
15. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

Dodatna vprašanja za mentorice:

16. Kaj vas je spodbudilo k temu, da ste postala mentorica?
17. Na kateri točki vaše poslovne poti ste začutili, da ste pripravljeni na mentoriranje drugim?
18. Ste mentorica tako ženskim, kot moškim podjetnikom? Kako se podjetnice razlikujejo od moških? (Ali potrebujejo več podpore, daljše roke zaradi materinstva itd)
19. Mi lahko opišete kako zgleda mentorski program pri vas?
20. Kaj je po vašem mnenju glavni benefit mentorskega programa – za vas in za podjetnika na drugi strani?
21. Na kakšen način se odločite, katerega podjetnika boste mentorirali?
22. Se mentorji povezujete v mreže?

Priloga 5: Transkript intervjuja 1

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?

Jaz bi rekla, da je podjetniško učenje nekaj kar podjetnik rabi, neko znanje pri svojem delu, ki ga še nima in potem to znanje dobi ali preko svojih prijateljev, interneta, poznanstev, sodelavcev.

2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?

Odkvisno v kateri panogi je podjetnik, torej rabi znanje te panoge. Potem, kako se znajde med ljudmi, da dobro komunicira, da se zna povezati z drugimi, da ga ni strah in si upa vprašati... da tudi če podjetnik nečesa ne zna, mu ni nerodno, ampak si to prizna in vpraša za pomoč oz. poskuša najti čim več informacij in potem nekako pride do zastavljenega cilja skozi povezovanje z drugimi, iskanjem informacij na internetu... v glavnem mora se znajti.

3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?

To bi težko rekla, ker nikoli nisem toliko opazovala moških podjetnikov, ko so sami. Mogoče so moški podjetniki bolj sproščeni glede nekaterih stvari, ker ženske se mi zdi da včasih preveč razmišljamo o stvareh, ki bi bilo boljše da ne bi, ker se bodo v vsakem primeru zgodile in bomo že potem videli rezultat... ker več kot to, da se potrudimo ne moremo narediti. Zdi se mi, da smo ženske na začetku bolj zadržane, se ne tako prepustimo toku, kot bi se sicer lahko. Mislim, da ko nam enkrat uspe, smo potem bolj samozavestne, medtem ko moški ne razmišljajo toliko o vseh detajlih.

4. Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?

Podjetniško mreženje mi predstavlja neko druženje, neko povezovanje – lahko je tudi na daljavo, v živo, preko skupnih projektov z drugimi podjetniki... mogoče, da se kaj skupaj naredi, tudi b2b. To, da imaš z partnerji dobre odnose, da si dostopen.

5. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?

V živo, na kakšnih dogodkih, kosilih, ki jih prirejajo podjetja, ki so med seboj povezana ali pa s poslovnim partnerjem ob skupni kampanji/akciji. Velikokrat mrežim tudi preko družbenih omrežij – npr. ko kaj objavim, odgovarjam na vprašanja od sledilcev oz. tudi od podjetnikov (kje naše podjetje kaj kupuje, kako smo naredili kakšen video...). Pravzaprav sem preko družbenih omrežij veliko v kontaktu z drugimi podjetniki. Zdi se mi, da smo s družbenimi omrežji postali bolj dostopni, da zdaj ni več ovir, tudi komunikacija je danes hitrejša.

6. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?

Jaz mislim, da so podjetniške mreže zelo pomembne za uspeh podjetja. Če si sam in nimaš dobrih povezav okrog, se mi zdi da imaš manj možnosti odprtih. Če pa imaš neka poznanstva okrog, dobre odnose z ljudmi, si dostopen in samozavesten potem imaš veliko več vrat odprtih, ker imajo tudi posamezni podjetniki svoje mreže in te lahko hitro povežejo z nekom. Pomembno je iz vidika informacij, pridobivanja kapitala in tudi stikov, ki lahko vodijo v nova sodelovanja.

7. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?

Ne vem, na začetku so moški manj zadržani. Ženske smo manj samozavestne in bolj zadržane, sploh na začetku, ampak se mi zdi da se to sčasoma spreminja na boljše. Zdi se mi, da bolj pristopimo ena do druge.

Podvprašanje – To, da da pristopimo ena do druge, potem menite, da se ženske bolj povezujemo z ženskami?

Ne vem, mogoče ali pa sem samo jaz taka (smeh). Mogoče samo jaz lažje pristopim do ženske, kot do moškega. Tega se prej sploh nisem zavedala, zdaj, ko si ti izpostavila in ko pomislim za nazaj mi je do žensk veliko lažje pristopiti – mogoče zaradi empatije in podpore.

8. Ali se povezujete v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?

Ne, v formalne mreže zaenkrat še ne.

9. Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?

Sama bi izpostavila predvsem notranje informacije, ki jih npr. na internetu ne dobiš.

10. Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki? Česa se običajno podjetnice najbolj naučiti v interakciji z drugimi v podjetniških mrežah?

Po moje sem se spriti kar nekaj stvari naučila. Že o samem poslovanju – glede stroškov, zaposlovanja, prodaje. Rekla bi, da sem se naučila kako pomembne so informacije iz prve roke, ki jih na internetu ne najdeš. Recimo določeno podjetje nekaj dela dobro in lahko to prenesem na svoj posel in probam, če tudi pri meni to deluje. To je mišljeno glede trženjskih in prodajnih strategij. Pa sigurno bi tukaj izpostavila povezave z drugimi podjetniki, ker se mi zdi, da če te nekdo priporoča, potem ta oseba drugače gleda nate, kot pa če prideš formalno do njega. Sploh če sta dva partnerja, ki nista povezana med sabo in sta z mano v dobrih odnosih in eden od teh da dobro besedo zame, se mi zdi da je to zelo dobro in pomeni neko legitimnost.

11. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.

Veliko opazujem, mogoče celo zaradi družbenih omrežij in interneta – vidiš kakšno strategijo ima nekdo in ga potem lahko vprašaš, kaj in kako to deluje. Mogoče pa je tudi kakšen povod iz lastne potrebe, da jaz nekaj rabim za svoje podjetje in potem skozi mreže poznanstev pridem do rešitve oz. pomoči.

12. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?

Zelo so pomembni in se mi zdi, da se podjetniki vse bolj zavedamo, da ni dobro da vse držimo zase, ampak, da če delimo informacije z drugimi, ne bomo imeli nič manj. Če ti dobro delaš, boš še vedno tam kjer si oz. boš postajal še boljši in se mi zdi, da je več deljenja informacij. Torej, podjetniki se ne držijo več toliko zase, zdi se mi da ni več toliko strahu pred tem, da te bo konkurenca skopirala oz. izkoristila. Verjamem, da se v določenih primerih to še vedno dogaja, bi pa rekla da se je miselnost med podjetniki spremenila. Tej, ki dobro delajo, jih ni strah, da jim bo kdo kaj vzel. Pa tudi, če imaš zveste kupce, dobre mreže in poslovne partnerje oz. da imaš trdno zgrajeno mrežo okoli sebe, je strah odveč.

13. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?

Ja, mislim, da se podjetnik lahko na začetku veliko nauči v inkubatorjih in pospeševalnikih. Pomembna je podpora, ki jo v primeru, da si prepuščen sam sebi, nimaš. Če imaš mentorja, imaš nekoga, ki verjame vate in ti pomaga na tvoji poti... zdi se mi, da ti to veliko pomaga v določenih trenutkih. Mentoriranje in podpora sta definitivno pomembna. Sama sicer mentorja nimam, zato ker sem redna študentka na Ekonomski fakulteti in sem imela veliko predmetov in vsega, da sem to dojemala kot neko mentorstvo. Dobila sem tudi podporo od določenih profesorjev, zato nisem iskala zunanjega mentorja.

14. Kdo je po vašem mnenju dober mentor? Kakšne lastnosti mora imeti?

Da te uči, ampak da te hkrati spodbuja, da sam probaš stvari. Da ti ne vse pove kako in kaj narediti, ampak, da te bolj usmerja in odpira poti, deli svoja poznanstva, odpira možnosti v podjetništvu in povezovanju. Bi rekla, da je to oseba, ki ti daje nasvete, te spodbuja, da narediš še več in ti vliva samozavest. Sigurno je mentor že veliko doživel in ima veliko izkušenj, ki jih lahko podeli.

15. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

Jaz mislim, da se učenje dogaja že s samim druženjem, mreženjem in dogodki. Mogoče bi se morale že vzpostavljene mreže srečevati enkrat na dva do tri mesece v živo ali na daljavo, kjer bi se odpiralo različne tematike in bi podjetniki drug z drugim delili pogled na dotično

situacijo, svoje izkušnje... da bi delili informacije med sabo in bi potem vsak udeleženec v mreži podal svoj uvid. Se mi zdi, da ti s takim načinom lahko nekdo odpre oči, da je drugo mnenje/pretekla izkušnja nekoga lahko zelo pomembna in ti na podjetniški poti zelo pomaga.

Priloga 6: Transkript intervjuja 2

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?

Jaz sem mnenja, da so to izobraževanja, ki se jih lahko kot podjetnik udeležiš. Sama sem bolj pristaš nekih Youtube videov ali nekih krajših tujih spletnih tečajev. Se mi pa zdi, da se podjetnik največ nauči iz lastnih napak oz. z izkušnjami, kar je po mojem mnenju tudi najbolj učinkovito.

2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?

Finančna pismenost, o kateri nas nikjer nobeden ne uči (smeh). Če se samo sam malo pozanimaš, npr. z računovodstvom, sam nekaj raziskuješ ali si privoščiš mentorja, je to sigurno dobra podlaga, ki jo nujno potrebuješ. Potem so potrebne komunikacijske veščine, kako komunicirati z zaposlenimi in poslovnimi partnerji. Kar se pa tiče specifičnih znanj, so tukaj mehke veščine, ki jih imaš v sebi; na drugi strani so pa trde veščine, ki se jih lahko priučiš, če si to želiš. Če si vzameš čas, se lahko veliko naučiš in pridobiš nova znanja. Sigurno je dobro poznati svoje področje, npr. če se ti ukvarjaš z digitalnimi vsebinami, potem moraš poznati programe za video produkcijo, kako se snema itd. Odvisno od področja in panoge v kateri deluješ.

3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?

Po mojem mnenju smo ženske veliko bolj odprte za učenje, znamo tudi same bolj pridobiti informacije. Pri moških mogoče to vpliva na ego. Zdaj je odvisno tudi od posameznika, ampak sigurno neka razlika je. Mogoče smo ženske tudi bolj čustvene v poslu in navezane nanj, kar moški niso. To je lahko kdaj slabost, kdaj pa prednost (smeh).

4. Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?

Lahko se to zgodi skozi neke dogodke, katerih se udeležiš – ki so temu namenjeni oz. v to usmerjeni. Meni je všeč, da so ženske v poslu, tudi če ne v istem ali pa da imajo enako funkcijo/so na isti poziciji... s takimi ljudmi je definitivno zanimivo deliti neke informacije in izkušnje. Pri nas velik del mreženja poteka tudi preko vplivnic, ker se kar nekaj od njih ukvarja z lastnim produktom ali imajo svojo storitev. Tako, da na ta dva načina – preko dogodkov ali ko se dobimo na kavi in se malo pomenimo. Če mi čas dopušča se z velikim veseljem odzovem povabilom na dogodke, ne grem pa na vse.

5. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?

Spet je odvisno od panoge, sama se ne rabim toliko mrežiti z ljudmi, ker imam spletno trgovino in končne kupce. Če bi imela storitev, bi verjetno drugače pristopila do tega.

Podvprašanje – kako poteka mreženje z poslovnimi partnerji, npr. z dobavitelji?

Sama imam malo manj tega na čez, ker je ta del prevzela nabavnica. S tem, ko smo se razširili in določili funkcije in zadolžitve ima zdaj ona več stika z njimi. S slovenskimi dobavitelji se včasih dobimo na kavi ali kosilu in imamo debato, s tujimi je večinoma preko Zoom-a oz. video klicev. Drugače pa na sejnih. Gremo na enega do dva sejma na leto. Februarja smo bili na sejmu v Nemčiji, kjer smo se sestali z dobavitelji, nekatere smo tudi prvič videli v živo, z drugimi smo se srečali že večkrat.

Podvprašanje – kako poteka mreženje na daljavo in preko družbenih omrežij? Se vam zdi, da je lažje?

Ja, definitivno je lažje in zelo dostopno, na daljavo je super. Mene me preko družbenih omrežij spremlja tudi kar nekaj tujih dobaviteljev, se mi zdi da malo dobiš zaupanja in spoznaš človeka, brez da bi ga videl najprej v živo. Potem se je lažje o nekih stvareh dogovarjati.

6. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?

Ja, definitivno. Zmeraj je dobro koga poznati. To je zmeraj lahko prednost, dvomim, da bi to lahko bila slabost. Predstavlja dolgoročno konkurenčno prednost. Sploh se mi zdi pomembno, ko imaš za sprejeti kakšne ključne odločitve za podjetje. Ta oseba v prihodnosti lahko vpliva na odločitve, sej se bo lahko nagnila bolj v moj prid, kot v prid nekoga, ki ga ne pozna.

7. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?

Po moje je pri moških malenkost več alkohola (smeh). Ne, se hecam. Ja, so razlike. Moški imajo drugačen pristop, npr. skozi šport ali pa »se dobimo na pijači«. Ženske imamo bolj osebne debate.

Podvprašanje – se ženske bolj mrežimo z ženskami?

Mogoče, sicer sama nimam težav z tem ali mrežim z ženskami ali moškimi. Prej bi pri ženskah občutila neko tekmovalnost, sploh če je v podobni panogi. Po mojem je tukaj tudi od vsakega posameznika odvisno, nekateri so bolj sramežljivi... jaz sem precej družabna in komunikativna in mi sploh ni problem navezati stika z nepoznanimi ljudmi. Tudi hitro lahko navežem stik, verjamem pa, da nekdo, ki ni toliko samozavesten ali pa nima takega pristopa, se mogoče lažje poveže z istim spolom. Zdi se mi tudi, da bi si ženske prej začele dopisovati preko družbenih omrežij, moški so bolj tako »dejva se slišat in se dobiva«.

8. Ali se povezujete v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?

Ja, saj se morem (smeh). Če si nek podjetnik oz. direktor imaš toliko nekih nalog in stvari za reševati, da moraš biti v stiku z ostalimi ljudmi. Velikokrat moraš za različne stvari

poskrbeti, ali je to računovodstvo, zaposleni, dobavitelji...vedno so to neki ljudje, ki so vpleteni v podjetje.

9. Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?

Meni osebno je največji plus, da če kdaj rabim kakšen kontakt... npr. če ena oseba pozna neko tretjo osebo. To se mi zdi zelo dobro imeti. Se mi zdi dobro, da osebo pokličeš in poveš, imam ta in ta problem, vem, da ti poznaš tega in tega, mi lahko daš njegov kontakt oz. dal dobro besedo zame. Tako je veliko lažje pristopiti do neznanca, v obeh primerih ali gre za uslugo ali samo informacijo. Tudi neka pogajanja lahko dosežeš s tem, če je vpletenih več podjetij. Mogoče včasih potrebuješ samo kakšen nasvet in pokličeš nekoga, ki ima več izkušenj kot ti. Sama sem se že znašla v nekih takih situacijah, ko sem izkoristila poznanstva, ki sem jih imela. Gre pa tudi v obratni smeri, me tudi mene večkrat kdo kaj vpraša in z veseljem pomagam, če le upam. Tako bom rekla, ne bom mogla vsem vrniti usluge, bom pa kako drugače pomagala.

10. Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki? Česa se običajno podjetnice najbolj naučiti v interakciji z drugimi v podjetniških mrežah?

Naučila sem se marsikaj, veliko tudi iz lastnih izkušenj in napak. Naučila sem se, koliko je pomembna razlika v ceni in ne samo, kako dobro se prodaja produkt – pomembno je tudi, koliko ti na koncu ostane. Potem, kako poteka dobava lastnih proizvodov, na koga se obrniti. Ali pa še smo kdaj rabili kašne certifikate, sem vedla koga poklicati in vprašati kako to poteka, ker so sami dali že ta proces skozi in te potem ta oseba lahko opozori na kaj je treba biti pozoren in pazljiv. Z dostavno službo smo se že pogajali več podjetij skupaj – istočasno smo začeli vsi in smo danes na enaki točki v poslu, potem smo združili moči in izkoristili.

11. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.

Bom povedala kar na primeru, kako je bilo z našo blagovno znamko. Sodelavka je dolgo časa vztrajala, da se ji zdi ta produkt zelo dober in bi se dobro prodajal. Podala je tudi primer podjetja na Hrvaškem s podobnim produktom. Zdel se mi je zanimiv, zato smo naredili svoj dizajn. Proces je trajal eno leto, preden sem se odločila za lastno blagovno znamko – najprej sem razmišljala o samem produktu in o tem, kaj lahko izboljšamo oz. drugače, da bi bilo po moje (smeh). Iskala sem proizvajalca, primerjala, šla sem v detajle produkta, dizajn itd. Potem smo dobili to izdelke in kvaliteta ni bila tako dobra, kot smo pričakovali. Sledilo je ponovno dogovarjanje z proizvajalcem o izboljšavah. Potem smo se dogovorili in začeli razmišljati o nadaljnjih dodelavah, novih dizajnih in produktih. Proces se potem bolj ali manj ponavlja. Zdaj imamo npr. tudi tisk na otroške nahrbtnike, ki smo ga opazili pri konkurenci. Pred leti smo začeli podjetje s tiskom na otroške bodije in majčke in imamo opremo še vedno tukaj, ki je zdaj tri leta počivala in nabirala prah (smeh) in smo se na podlagi tega odločili, da probamo. Sledilo je testiranje, odziv je bil zelo dober in zdaj imamo tudi mi to v ponudbi.

Se nam res lepo prodajajo in sem zelo vesela, da smo realizirali to zadevo. Dejansko smo glede stroja razmišljali kaj narediti, ali prodati kot rabljeno opremo, zdaj ga pa uporabljamo ves čas (smeh).

12. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?

Zelo pomembna, ampak je tukaj treba biti zelo previden, če si ti v stiku oz. kontaktu s konkurenco. Tukaj je pretok informacij malo bolj previden, ker še vedno je lahko na koncu tebi nekdo lahko konkurenca, kljub temu, da je poslovni partner in mu nočeš izdati vseh informacij. Če pa nekdo, ki nima veze z mojo panogo, potem nimam težav z predajanjem informacij. Sama tudi od drugih, nisem nikoli dobila občutka, da nebi želeli dati nekih informacij ali biti v debati. Zdi se mi, da so podjetniki/ce danes bolj odprti, verjetno tudi zaradi vpliva družbenih omrežij, ker lahko nekoga spoznaš še preden ga vidiš in spoznaš v živo.

13. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?

Tukaj bom spet rekla, da odvisno v kakšni panogi si. Nikoli nisem imela mentorja. Mogoče tudi zato, ker je oče podjetnik in imam kanal za različne teme, tudi moj partner ima svoje podjetje in nas je tako več, kar pomeni, da je lažje s temi bližnjimi dejansko komunicirati o tem. Če ne bi imela nobenega, bi bilo verjetno drugače. Zdaj, da bi prav nekomu plačala, da bi me mentoriral, ne vem če bi se kdaj odločila. Sama ne čutim potrebe po mentorju, počutim se dovolj samozavestna in se zavedam svojih določitev, ki so dobro premišljene.

14. Kdo je po vašem mnenju dober mentor? Kakšne lastnosti mora imeti?

Najbolj pomembno je to, da se posveti tebi in tvojemu produktu/storitvi. Najboljše je, da ima izkušnje na tem področju, ker mene osebno motijo tej mentorji, ki samo hodijo na neka izobraževanja pa nimajo lastnih izkušenj. Če bi si sama zbirala mentorja, bi si definitivno izbrala nekoga, ki je starejši in ima neko kilometrino za sabo. Ne verjamem v gurue, ki obiščejo štiri, pet konferenc in potem sploh ne vejo kako funkcionira prodaja ali sami niso lansirali še nobenega produkta.

15. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

Odkvisno ali si nek začetnik, da nimaš nobenih stikov, potem bi definitivno priporočala udeleževanje na dogodkih in to, da si aktiven. Lahko tudi nekomu pišeš, npr. si mi v navdih, se lahko dobiva na kavi, ker me zanima to in to/imaš dober pristop do stvari, ki jih počneš. Če pa že imaš neke kontakte, potem priporočam bolj dogodke, usmerjene v tvoj posel. Da si komunikativen in odprt, ne pa da prideš nekam in si potem tiho. Velikokrat naletiš na ljudi, ki si ne vem kaj vse želijo ali bi nekoga radi spoznali in potem v živo zmrznejo. Tukaj ima

verjetno vsak neko bitko sam s seboj, ampak je treba pustiti predsodke, ker nobeden ne grize (smeh). Treba je vložiti kar nekaj truda, ne pride nič kar k tebi. Led je treba prebiti, dobro je da imaš pripravljenih par osnovnih vprašanj, potem pa se debata razvije sama. Kdaj dobiš tudi kakšnega sogovornika, ki ni najbolj odprt, ampak zaradi njega se ne smeš sekirati (smeh). Za ženske pa - jaz sem veliko ljudi spoznala tako, da so mi pisali na Instagram in so me povabili na kavo. Pravzaprav so to bile samo ženske, še noben moški podjetnik ni na tak način pristopil do mene. Družbena omrežja omogočajo enostaven in hiter dostop do oseb. Z nekaterimi sem tako šla enkrat na kosilo in smo zdaj prijateljice. Sploh nima veze s tem, da koga kaj od koga rabi, se družimo za družbo in to je to.

Priloga 7: Transkript intervjuja 3

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?

Jaz mislim, da je podjetniško učenje proces skozi katerega gre vsak podjetnik in traja več časa. Učiš se na začetku glede osnov in učiš se sproti, glede prilagajanja trgu, trženja in vsega. Hkrati pa moraš slediti vsem spremembam, ki se dogajajo na trgu, zakonodaji itd. Mislim, da je to proces, ki se nikoli ne zaključi. Pa niso to mišljena samo izobraževanja, ampak vsakodnevno delo, ko se znajdeš v različnih situacijah in moraš stvari rešiti pravilno... je pravzaprav način življenja. Učenje je del podjetništva.

2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?

Tukaj bi rekla, da ni znanje, ki ga mi pojmuje kot znanje, pomembno za podjetniški uspeh, ampak so bolj lastnosti. Torej prilagodljivost, odprtost, vztrajnost... ker kar se znanja tiče, se mi zdi da se vsak človek lahko marsičesa nauči. Seveda je super, da imaš neka osnovna znanja – o trženju, računovodstvu, poslovni komunikaciji itd., ampak to se lahko priučiš skozi podjetniški proces. Če pa teh lastnosti nimaš, ki sem jih prej omenila, imaš pa veliko večjo težavo, kot če imaš primanjkljaj znanja. Primanjkljaj znanja lahko nadomestiš, tako da se naučiš ali pa nekoga najameš – tam, kjer tebi primanjkuje nečesa. Lastnosti, da si ti pozitiven, vztrajen in trmast se pa težko priučiš. Torej, bolj lastnosti, kot pa znanja so pomembne za podjetniški uspeh.

3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?

Ja, vsekakor. Za ženske je veliko teh mehkih vsebin, ki so veliko boljše sprejete, kot pri moških. Moški so v tej svoji energiji – naravnost k bistvu. Oni rabijo kratko jedrnato informacijo. Ženske rabimo veliko teh mehkejših veščin še za osvojiti oz. jim dajemo večjo veljavo, kot moški. Tudi kot vodje se moški veliko drugače obnašajo, kot ženske. Pa ni ne en način boljši kot drugi, ampak enostavno razlike, ki so privzgojene oz. karakterne, ker pač smo različni spoli in tukaj nimaš kaj. Pri ženskah je veliko več analiziranja, predpriprav, premlevanja, včasih je to tudi posledica potem boljša in bolj premišljena odločitev (sicer ni nujno), ampak predvsem količina informacij, ki smo jih pripravljene naenkrat sprejeti in koliko časa posvetiti nečemu.

4. Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?

Kot povezovanje. Povezovanje v smislu, kot sodelovanje med seboj na poslovni ravni in mreženje v smislu povezovanja na neki bolj prijateljski ravni, kjer se podpiraš, čeprav ni nekega konkretnega efekta v finančnem smislu – je pa podpora ki jo lahko dobiš od tega mreženja. Mislim, da je to zelo širok pojem, ko gre lahko ali za druženje ali pa striktno poslovne sestanke. Pri ženskah mislim, da je veliko več in enega in drugega, ker se najdemo v več različnih vlogah in tudi pričakovanja družbe do nas so drugačna in mogoče rabimo

malenkost boljšo podporo – da si povemo, da je OK, če se odločiš za kariero, da kdaj ni doma skuhan... ker pri moških tega ni toliko. Ko sem sama šla v podjetništvo, sem velikokrat dobila vprašanja »Kaj pa tvoj otrok? Koliko časa boš njemu posvetila, zakaj si še doktorat vpisala? Meni se pa tvoj otrok izredno smili«. Medtem, ko če moški isto stvar naredi, ga tega nihče ne vpraša. Zato je pomembna podpora drugih podjetnic, da si pokažemo, da je OK, da smo karierno usmerjene.

5. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?

Mislim, da to počnem ves čas. Že z dostopnostjo med predavanji – že to je široka mreža podjetnic, ko vem, da bom tudi tebe lahko poklicala, če bom nekaj rabila. Podjetniško se mrežim na različnih dogodkih, sestankih, v različnih projektih... pa veliko dam na to, da dejansko naredim nek povzetek pri vsaki stvari. Torej, če pridem v kontakt, dodam na LinkedIn-u, na vseh družbenih omrežjih se odzivam, ko me kdo kontaktira, ker to je vse mreženje, kljub temu, da mogoče v prvem koraku ni nekega efekta, lahko pa bo čez eno ali dve leti. Mislim, da se moraš na večjih ravneh udeleževati stvari oz. biti dostopen, da se tudi drugi približajo tebi. Jaz recimo po vsakem predavanju dobim 10-20 prošenj na LinkedIn-u ali Facebooku od udeležencev in to je tudi tisto mreženje, ki mi veliko pomeni. Mogoče bi to koga drugega, kot predavatelja obremenjevalo, jaz pa na to pogledam iz vidika, da si širim svojo mrežo ženskih in moških podjetnikov ter somišljenikov, s katerimi se energetsko ujamemo. Če jim nebi bilo všeč to, kar so slišali oz. tvoja energija, te ne bi dodajali na družbenih omrežjih.

6. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?

Ja, jaz mislim, da so izredno pomembne. Nisem pa pristaš tistih mrež, ki so organizirane. Zdi se mi, da jih je preveč in na nek način ne razkropijo po različnih skupinah ljudi. Bolj so mi všeč te mehke, ki sem jih prej omenila – tiste, ki si jih sam zgradiš. Torej ne rabiš biti član »ne vem česa vsega«, da imaš ti podjetniško mrežo, ampak je bolj poanta v temu kakšno mrežo imaš ti okoli sebe. Ne rabiš se vključevati v različna združenja.

Podvprašanje – bolj podpirate mreženje v neformalnih, kot formalnih mrežah?

Ja, sicer je tudi formalno povezovanje dobro, ker je organizirano. Mogoče nekdo nima takšne možnosti, kot jaz, pridet do neke mreže. Ti verjetno veliko težje prideš do takšne količine kontaktov, kot jaz. Sem v drugem položaju in ljudje pristopijo do mene. Ti boš verjetno morala veliko več narediti, da bodo pristopili do tebe ali pa boš celo ti tista, ki pristopi do nekoga. Tako, kot si tudi ti do mene pristopila. Jaz ne vem, kdaj sem nazadnje do nekoga pristopila – iz tvojega vidika je verjetno pomembnejše, da si mogoče v nekih organiziranih krogih. Trenutno jaz tega ne potrebujem, lahko pa, da kdaj bom. Tako da, oboje – formalne in neformalne mreže, ni pa zdaj nujno, da bi moral vsak podjetnik včlaniti v različna združenja, ki obstajajo, vabijo člane in načrtno delajo na mreženjih. Se mi zdi veliko bolj pomembno, da ko se z nekom ujameš, da se povežeš na neki osebni ravni, kot pa na neki formalni.

7. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?

To pa ne vem, ker še nisem bila v moških mrežah (smeh). Sigurno malenkost razlike je. Jaz dvomim, da bi se moški recimo oblekli tako kot me, na 500 podjetnicah v rdečo, oni pa recimo v modro. Misim, da tega ni, niti ni toliko teh vsebin – zmoreš, znaš ali kot smo na dogodku skupaj dvigale roke v zrak. Mislim, da je vse bolj naravnost k bistvu, tako kot sem že prej rekla. Po mojem nimajo tako organizirano, vsaj nisem še nikoli slišala. Mislim, da je potrebe manj, ker imamo ženske drugačne vloge kot moški in drugačen pristop k poslu in rabimo te stvari na drugačen način, kot moški. Oni jih mogoče sploh ne rabijo, oni so business to business, grejo na sestanke, naredijo svoje in grejo. Nisem še slišala, da bi sploh obstajal dogodek, ki bi bil namenjen moškim podjetnikom.

Podvprašanje – bi rekli, da moški mrežijo ob pijači?

Večino mojega posla izhaja iz tega, da sem ljudi spoznala, ker sem družabna oseba – na popoldanskih aktivnostih po različnih projektih, ko pač zaključiš z delom in greš na pijačo in si se tam povezal. Večino vsega se je na ta način pripeljalo do mene, ali pa skupna potovanja, mednarodna združenja različnih partnerjev v projektih... tam sem si nabrala ogromno mednarodnih povezav, ne zaradi samega srečanja, ampak zaradi tistega, kar je bilo po srečanju. Šli smo skupaj na večerjo, pijačo, se zabavati. Jaz sem tudi mnenja, da se veliko poslov sklepa ob pijači. Pomembna je tudi osebna raven, da ne govoriš samo o poslu.

8. Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?

To je dobro vprašanje, ker sem zdaj jaz v drugačni poziciji – zdaj sem podjetnica, ampak sem prej bila podjetniška svetovalka, torej tista, ki ustvarja neke mreže oz. povezuje podjetnice med sabo, predava in izobražuje. Meni osebno veliko manj ponudijo, ker sem že del vsega tega. V bistvu sem bolj v vlogi, ko pomagam in podpiram, kot pa v vlogi, ko nekaj potrebujem. To je bil zdaj moj primer, kar se pa na splošno lahko podjetniške mreže ponudijo – dostop do podobno mislečih ljudi, s katerimi se potem podjetnik/ce lahko potem formalno ali neformalno, tudi v zasebnem življenju povežejo. Zdi se mi, da je izredno pomembno, da to obstaja.

9. Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki? Česa se običajno podjetnice najbolj naučiti v interakciji z drugimi v podjetniških mrežah?

Jaz mislim, da sem dobila največ samozavesti in potrditve od ostalih podjetnic, da sem dobra v tistem kar delam. Ko vidiš, da cenijo tvoje delo, ti da nek dodaten zagon in potrditev, da je OK, ker mislim, da nisem edina, ki se včasih bori s tem. Še zdaj včasih, pa res delam to že leta in leta, se vprašam: »sem dejansko dovolj vsebine dala, bi mogla še kaj povedat, kaj pa, če si bojo mislili, da nakladam?«. In potem se vsakič znova, znotraj tega, dobim povratno informacijo - znaš to, obvladaš kar počneš... pa vem, da obvladam po eni strani, pa še vedno

imaš kdaj tisti občutek, da nisi dovolj. Pa verjetno nisem edina, je kar nekaj takih. Potem, ko prideš na eno tako prireditev, kot je 500 podjetnic in ženske pridejo do tebe, potem je to tako, res dobro delam. Podpora je nujno potrebna, sploh na začetku.

Jaz sem že toliko samozavestna, da se ukvarjam s tem, ali bi koga zaposlila, na kakšen način bi zapeljala podjetje. Tudi toliko časa sem že v poslu, da rabim druge stvari zdaj v tej fazi, rabim nekaj bolj strokovnega zdaj ali b2b sestanke, bolj moški princip že (smeh). Danes se ne obremenjujem več s tem, kaj drugi mislijo, kako komunicirajo. Danes imam toliko stika z ostalimi ženskimi podjetnicami, da bi jih lahko 500 nabrala že samo iz mojega Facebooka (smeh) in sem ves čas v tem mreženju. Vsak dan imam vsaj eno, dve, tri sporočila iz te strani, ko sem predavala (SPOT svetovanje). Danes mi tak dogodek, kot je 500 podjetnic ne pomeni več toliko. Če pa teh mrež nebi imela, bi verjetno drugače jemala vse skupaj. Kot SPOT svetovalka sem bila iz druge strani vpeta v to, sem bila bolj podporno okolje. Pri meni se je zmešalo biti podporno okolje in pa podjetnik. Ko si enkrat podporno okolje, si ti tisti, ki nudi podporo in se težko dam v položaj, da jaz rabim podporo.

10. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.

To ti pa težko odgovorim, ker sem bila prej podporno okolje. Jaz sem bila tista, ki je predajala znanje, koncepte, gledala poslovne načrte od drugih in sem potem iz tega, z vsem znanjem in vedenjem kako drugi poslujejo šla šele v podjetništvo. Tako, da sem mogoče proces učenja nekako preskočila in sem potem skočila direkt v podjetništvo. Ni bilo toliko vezano na mreže same, ampak bolj, da sem se učila skozi proces dela. Eno je teorija, drugo pa praksa. Ko sem stopila v podjetništvo in sem bila na kakšnih dogodkih je bilo pa vseeno tisto čustveno, zdaj si pa podjetnica. Skozi tisto fazo pa sem šla, da sem bila ponosna, ko sem lahko dala svojo vizitko... se mi je dobro zdelo, ko me je nekdo potem kontaktiral. Kar se tiče pa konceptualizacije in vmesnih faz, pa sem predavala že prej, kako se oblikuje poslovno idejo, o poslovnih načrtih in tem, tako da sem iz čustvenega dela preskočila na podjetništvo samo.

11. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?

Jaz mislim, da zelo pomembni. Formalna in neformalna druženja so izredno pomembna, da si ena drugi pomagamo, da si damo informacije. Zdi se mi, da si ena drugi lahko damo veliko več, kot kakršno koli drugo okolje ali pa branje na internetu, izobraževanje... ker vseeno so to neke informacije in izkušnje iz prve roke ali pa napake, ki smo jih naredile. Da si napake poveš z namenom, da druga ne naredi iste napake. Tudi sama sem kot predavateljica predavala o napakah, ampak, ko sem šla v podjetništvo, sem jih vseeno mogla probati (smeh). Očitno sem se mogla naučit na svoji lastni koži, pa čeprav sem prej toliko časa o tem predavala in izobraževala.

12. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?

Odvisno od tega, kakšno osebo imaš na drugi strani. Jaz mislim, da te podpirne institucije morajo biti, ker ponujajo vsaj tisto osnovo. Ker vsak ko gre v podjetništvo, ni nujno, da ima izkušnje, spleteno mrežo in so v bistvu prva vstopna točka in do znanja in do tega kako speljati stvari. Zdi se mi dobro izkoristiti ta znanja, ki jih podpirne institucije imajo. Ker tudi če včasih sami niso podjetniki in nimajo izkušenj, poznajo področje iz birokratskega vidika, dajo ti nek drug pogled, ki je neobremenjen s tvojim uspehom. Medtem, ko si sam v podjetništvu obremenjen s svojim uspehom. Nekdo zunanji drugače pogleda na stvari, bolj skozi neke realne oči in ti lahko da nekaj, kar sam mogoče ne bi opazil. Po mojem se podjetniki premalo poslužujejo vsega tega, kar je ponujeno. Torej, bi se mogli bolj posluževati tega in pograbiti mentorje, ki so ponujeni, zagrabiti svetovanja... namesto, da se trudijo sami in zapravijo pet ur, da najdejo neko informacijo na internetu, naj dvignejo telefon in pokličejo svetovalca, ki je za to usposobljen. Večina teh stvari je brezplačnih, financiranih iz strani države in projektov. Dober primer je SPOT, ki sem ga jaz tudi delala – tako informacijo, ko jo bom jaz stresla iz rokava, boš ti lahko tri ure iskala po internetu. Izjemno pomembno je, da to podporno okolje obstaja in še bolj pomembno je, da ga podjetniki izkoristijo.

13. Kdo je po vašem mnenju dober mentor? Kakšne lastnosti mora imeti?

Mislim, da je to odvisno od tega, kako se mentor ujame s tem človekom, s katerim dela. Lahko je mentor ekstra strokoven pa čudovit osebnostno, ampak, če se z drugo osebo (in obratno, gre v obe smeri) ne bo ujel ne bo pravega procesa učenja. Predvsem mora imeti mentor praktične izkušnje oz. vsaj vpogled v praktične izkušnje, da lahko ponudi tisto konkretno podporo. Komunikacija in kompatibilnost sta ključnega pomena.

14. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

Na splošno bi lahko z nekimi strukturiranimi znanji, da bi se organizirala neka izobraževanja ali okrogle mize za izmenjavo mnenj, za tiste podjetnike/ce, ki so vključeni v te mreže in imajo nek primanjkljaj znanja oz. potrebujejo neka univerzalna znanja, kot npr. trženje. Mislim, da se lahko strukturirano pristopi k temu, kaj jim manjka in se potem tiste vsebine ponudi. Za podjetnice velja isto, ampak je tukaj pomembno dati poudarek še na mehkejši veščine – motivacijo, organiziranje urnika. Organizacija urnika je za vse pomembna, ampak pri ženskah, ki imamo res veliko vlog in se ogromno pričakuje, je še toliko bolj. Primer: vloga mame in vloga očeta – saj sta obe pomembni, ampak se od vloge mame drugačne stvari pričakuje, kot od očeta. Vse te stvari uskladiti med sabo in na kakšen način – to se mi zdi pomembno znanje. Torej, ponuditi neka konkretna orodja, konkretne primere. Ali, da si podjetnice izmenjajo med sabo različne pristope, ki jih imajo in potem nekomu lahko pomagajo, da to udejanjijo pri sebi.

Priloga 8: Transkript intervjuja 4

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?

Če izhajam iz sebe, podjetniško učenje je to, da stvari probaš. Če si naredil napako, da probaš iz tega nekaj pobrati... da kar informacij dobiš, jih posrkaš, kritično pogledaš in to zadevo probaš spraviti v podjetniško idejo.

2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?

Mislim, da je komunikacija ena od pomembnejših. To sicer niti ni neko znanje, ampak mogoče to, da ti ni nekih stvari strah probati. Kar se pa znanj tiče pa je razlika ali si »deklica za vse« ali pa ti že v štartu uspe imeti več ljudi pod sabo, da imaš za posamezno področje zaposlenega svojega človeka.

3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?

Po moje ni samo pri podjetništvu tako, ampak je kar povsod. Moški naredijo in potem razmišljajo, ženske pa najprej razmislimo in potem naredimo. Zato so tudi stvari veliko bolj premišljene in ne sprejemamo naglih odločitev. In tudi kar se tiče učenja, ženske najprej pretehtamo ali rabimo to, zakaj to rabimo... ker moški so bolj »briga me, probam, kar bo bo« in se verjetno na podlagi tega potem učijo. Mogoče moški drugače pristopijo k problemu.

4. Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?

Če izhajam ravno iz dogodka 500 podjetnic – spoznavanje drugih podjetnikov, da lahko opaziš kje bi bila lahko zmagovalna situacija. Tudi pri vsakem mreženju ni nujno, da imata obe strani nekaj od tega. Pomeni izmenjavo izkušenj, da tudi pri mreženju nekdo odgovori na tvoja vprašanja, da ti pomaga določene stvari lažje izpeljati.

Podvprašanje – bistvo je potem v podpori in izmenjavi informacij?

Ja, pa tudi npr., če bi jaz rabila nekoga za vodenje Instagram profila, bi v sklopu nekih mreženj lahko spoznala nekoga, ki bi mi to peljal naprej. Se pravi tudi, da spoznaš nekoga za najem.

5. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?

Ena stvar so dogodki, kot je npr. 500 podjetnic. Jaz mrežim še v spletni šoli Katje Breznik, ki deluje po principu mreženja preko Zooma, deluje podobno kot hitri zmenki. Imamo par minut, da se predstavimo in se spoznamo in če ti je oseba interesantna jo potem lahko kontaktiraš in najdeta skupno pot, na kateri bi lahko sodelovala. Mrežim tudi v Kovačnici

(podjetniški inkubator Kranj), kjer sem bila v sklopu enega projekta in grem zdaj še na kakšna predavanja in tam spoznam koga, s katerim si lahko pomagamo.

6. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?

Ovisno od področja. Čeprav bi verjetno bil pravilen odgovor, da so ja. Mrežiš se lahko tudi na kavi, ko nekoga slučajno spoznaš. Pomembne so ravno zaradi vez, poznanstev in izkušenj, ki ti jih oseba na drugi strani mreže lahko da. Tako lahko dobiš tudi odgovore na vprašanja, zaradi katerih se »že dolgo časa praskaš po glavi« in ne najdeš rešitve.

7. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?

Moški se ob pivu (smeh). Moški veliko stvari rešijo na pijači ali na neki športni aktivnosti. Zdi se mi, da tudi v prostem času znajo moški stvari predebatirati, ne tako, kot da je služba, ampak tako bolj neobremenjeno. Se mi zdi, da ko gremo ženske na pijačo hitro preklopimo na poslovno in na prosti čas. Kot da ne znamo nekako združiti obojega. Mreženje ob kavi spodbudi to, da se pogovarjaš z nekom na bolj osebni in čustveni ravni, se z njim bolj poistovetiš, ker obnašanje ni strogo formalno in je vzdušje bolj sproščeno.

8. Ali se povezujete v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?

Mrežim v sklopu bara in funkcionalne telovadnice, kjer imam dobavitelje za opremo. To je pa to, drugače pa se ne povezujem v formalne skupine ali zveze.

9. Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?

Ravno to, da dopolnjujejo tvoj primanjkljaj. V teh mrežah mogoče na lažji način prideš do informacij in znanja, kot če bi enako stvar iskal po internetu. Pa direkt ena na ena, osebni odnos oz. osebni kontakt, ker se je tako veliko lažje povezati, kot pa po nekem mailu ali klicu po telefonu. Ko enkrat vidiš osebo in imaš stik ena na ena je veliko lažje. Zdi se mi, da je tako uspeh zagotovljen, po mailih in telefonu se informacije porazgubijo. Pomembne so emocije in mogoče to, da osebo lahko začutiš.

10. Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki? Česa se običajno podjetnice najbolj naučijo v interakciji z drugimi v podjetniških mrežah?

Naučila sem se predvsem, kako si postaviti ceno in pa to, da neglede na vse, ženske v podjetništvu morajo ostati zveste same sebi in ostati to, kar smo. Ker nenazadnje to tudi predstavlja srce našega podjetja. Ravno na dogodku 500 podjetnic – jaz res nisem človek za v obleko, za eleganco in na dogodek sem prišla oblečena tako, kot predstavlja mene; kavbojke in čevlje. In čeprav se v določenem trenutku nisem počutila v redu ob vsej eleganci in uglednosti, so mi punce okoli mene dale vedeti »lej, to si ti, to je tvoja znamka in taka moraš ostati«. Bolj kot formalne informacije in neka znanja so mi pomembne neformalne

stvari, ki jih izveš pri mreženjih. Pa tudi, da se je treba pohvaliti in biti vesel za opravljene stvari, tudi če nisi vseh uspela opraviti, tako kot si si zadala. Se pravi najpomembneje – treba je ostati zvest sam sebi na podjetniški poti.

11. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.

Moja rdeča nit je vedno taka; probam in potem vidim ali je zadeva uspešna. Če je zadeva uspešna, potem super, če je neuspešna potem pozabim nanjo. Tako ob uspešni kot neuspešni zadevi probam govoriti z drugimi – ali je to s strankami, ali je to v Kovačnici na srečanjih ali preko družbenih omrežij z drugimi podjetnicami. Da se prepričam, ali je bilo dobro ali ni bilo dobro. OK, je bilo dobro, kaj lahko tukaj še izboljšam, kaj bi se lahko še naučila, da bi bila stvar še boljša oz. bi napako popravila in ne takoj zavrgla tiste ideje, ki se je najprej izkazala za napačno. In potem spet probam, ko mi pa dvakrat ali trikrat spodleti, potem pa idejo opustim. Če pa zadeva teče, se sproti učim, kako zadevo spraviti še na boljše. Tako se npr. včlanim v spletno šolo za boljše trženje, probam najti nove informacije za izboljšanje spletne strani, grem na kakšno izobraževanje iz področja financ itd. Pomembno je tudi to, da svojih napak ne jemlješ kot neuspeh.

12. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?

Jaz sem januarja v svojem baru organizirala podjetniški zajtrk. Organizirala sem ga z namenom, ker mi je v vsakdanjem življenju manjkalo nekdo, ki bi me razumel, da jaz ne morem narediti vsega... da čeprav delam, ni takšnih prihodkov, kot sem si jih želela ali pa npr. da če gre partner na bolniško in je on zaposlen, bo še vedno dobil prihodek, če sem pa jaz na bolniški zaradi otrok lahko ne bom dobila prihodka. Na zajtrkih smo se s takimi ljudmi srečali, da smo o tem debatirali in ugotovila sem, da ljudje to rabijo. Nehala sem jih organizirati zato, ker sem na koncu ugotovila, da sem jaz ves svoj čas dala drugim, jaz od njih pa niti delčka nisem dobila nazaj in ker je veliko podjetnikov v mojem lokalnem okolju negativno nastrojenih, v smislu tega se ne da rešiti. Dobro je bilo, ker smo na teh dogodkih tudi viharili možgane in si tako pomagali pri idejah. Manjkalo mi je to, ker včasih nimam s kom govoriti in mi zato manjka kašno podporno okolje. Dobro je, da ti nekdo da vpogled v tvoj posel še iz kakšnega drugega zornega kota in da se s tem kaj novega naučiš in mogoče ugotoviš, kaj ti v poslu manjka.

13. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?

Imajo pomembno vlogo. Jaz sem se lani prijavila v Kovačnico na nek projekt in tam sem prišla do takih znanj, da sem pozornost iz enega svojega posla prestavila na drugega. Če sem imela prej kot primaren posel telovadnico, osebno trenerstvo, vadbe in bar; sem posel z nogavicami imela za hobi. Zaradi znanja, ki sem ga v Kovačnici dobila sem prešla na to, da bo telovadnica in bar za zraven in da si bom plačo prislužila z naslova kjer imam produkte

in ne storitve. Tam sem pridobila neka splošna znanja in ne tako poglobljena znanja, torej iz področja financ, trženja preko e-maila, Google analitike...vsega, kar podjetnik rabi na začetku podjetniške poti. Ampak pridobili smo ravno toliko znanja, da če te je še zanimalo, si lahko preko zaposlenih prišel do več informacij oz. kontaktov. Priznam, da brez Kovačnice bi bila s svojo zgodbo tam, kjer sem bila eno leto nazaj. Dejansko sem se tam naučila marsikatero stvar, na katero sama sploh ne bi pomislila in tudi dajo ti tudi argumente, da začneš mogoče drugače razmišljati o določenih stvareh. Sicer pa me pri teh brezplačnih svetovanjih, ki jih podporno okolje organizira moti to, da so vsa predavanja/seminarji/delavnice v popoldanskih urah. Sama se zaradi narave dela in otrok žal ne morem udeležiti večino teh delavnic.

14. Kdo je po vašem mnenju dober mentor? Kakšne lastnosti mora imeti?

Sama sem imela dva mentorja. Pomembno je, da si z mentorjem delita podobne vrednote in prioritete. Pomembno se mi zdi, ni pa nujno, da se ukvarja z podobnim področjem kot ti oz. da mu je to področje blizu.

Podvprašanje – mora imeti neke praktične izkušnje, da razume podjetniški proces? Kaj pa dostopnost?

Tudi to ja, seveda. Sama nisem nikoli iskala mentorja, meni se je opcija ponudila in sem jo sprejela. Ne vem kako je z iskanjem mentorja, je pa po mojem pomembno, da si komunikativen in tako lažje prideš do mentorja.

Podvprašanje – se vam zdi pomembno, da če se pojavi opcija glede mentorja, jo tudi izkoristiš?

Ja, vsakemu svetujem naj opcijo izkoristi, ampak ne se mentorjevega mnenja držati kot pijanec plota. Jaz sem se na začetku držala tega, da sem to kar je mentorica rekla, jemala za sveto, kmalu sem pa ugotovila, da temu ni tako. Dobro je, da iz mentorstva potegneš tisto, kar tebi dejansko pomaga na poslovni poti.

15. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

Na podlagi izkušenj. Meni so osebno najbolj zanimiva predavanja in te stvari, ko nekdo govori iz svojih izkušenj. Ženske velikokrat mislimo, da nam ne bo uspelo. Potem pa greš na kakšna taka predavanja in nekdo deli svoje uvide in zgodbo in potem vidiš, kaj je vse mogoče. Pomembno je tudi, da vidiš, da če ti spodleti ni konec sveta. Torej, s takimi predavanji, kjer bi bilo več deljenja izkušenj in osebne zgodbe. Z mnogimi stvarmi se lahko tako potem poistovetiš, se znajdeš v podobni situaciji, diskutiraš in dobiš neko objektivno mnenje od zunanjega opazovalca, ki ni čustveno vpleten v tvoj posel. Pa tudi, da ti ne bo težko spustiti otroka (beri posel) iz rok, če je potrebno.

Priloga 9: Transkript intervjuja 5

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?

Rekla bi, da je to proces, ki se nikoli ne zaključi (smeh). Definicija bi pa bila, enako kot človekov individualistični razvoj – od rojstva do smrti. Je pot učenja, ki jo najprej začneš kot dojenček pri mamici, na varnem. Nadalje se v vrtcu učiš uporabljati »orodja«, ki jih boš uporabljal v življenju in potem sledi preskok v osnovno šolo, na katerega sploh nisi pripravljen. Pri nama, na najini podjetniški poti, se je zgodilo, da sva iz 3. razreda preskočile na faks. Pot učenja je bila zelo hitra in neusmiljena. Vse napake, ki sva jih naredili na tej podjetniški poti oz. večina od njih so nas drago stale. V bistvu manjši, kot si kot podjetje, manj vredne so napake. Večji kot si, več vredne so napake. Govoriva napake v smislu denarja. Proces učenja se nikoli ne konča, tudi ko misliš, da nekaj že znaš, ugotoviš, da se boš kar naprej moral učiti.

2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?

Jaz mislim, da so bolj kot podjetniška znanja pomembni pogum, komunikacija, ponižnost (v smislu, da se zavedaš, da nič ne veš), da te nikoli ni sram vprašati. Pomembno je, da ne dobiš občutka, da vse znaš, ker potem začne podjetje stagnirati. Od specifičnih znanj bi pa rekla finance, malo psihologije (smeh), računalniška znanja, jeziki, matematika (smeh).

3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?

Absolutno! Ženske se učimo cel čas podjetništva. Mislim, da nobeni še ni uspelo in verjetno ji tudi ne bo, da bi izvzele čustva ven iz posla. Moški se znajo distancirati od svojih čustev, pregledajo Excel, preštudirajo, potegnejo črto in se na podlagi tega odločijo – zelo objektivno. Pri nas ženskah pa so vključeni še vsi ostali zunanji faktorji iz okolja – odnos do poslovnih partnerjev, odnos do sodelavcev, odnos do produkta in podjetja kot takega... in ta čustva potem vplivajo popolnoma na vse, da delamo drugače, kot delajo moški.

4. Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?

V bistvu bi rekla, da poleg denarja, ki predstavlja kri podjetja, je mreža, ki jo ustvarjaš isto kot kri. Rečeva, da so bele krvničke denar, rdeče krvničke pa mreža. Vemo, da brez ljudi ni nobenega posla, tako kot rabiš poslovne partnerje, rabiš sodelavce in kupce, da sploh lahko posluješ. Podjetniška mreža je ena najpomembnejših stvari podjetništva.

5. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?

Mrežimo se na različne načine. Pred leti sva bili včlanjeni v združenje YES, SID in v Gospodarski zbornici. Danes sva le še v Gospodarski zbornici, ostali dve sva prekinili. Potem hodiva na razne sejme, ki so za našo panogo zelo pomembni. Mrežimo se na LinkedIn-u, Instagram-u, Google-u. Potem, ko sva midve v vlogi kupca surovin, že s tem

ustvarjava svojo mrežo, ker dobavitelj sadja pozna dobavitelja druge surovine itd. in na koncu lahko ustvarimo mrežo, kjer lahko najdeš svojega kupca.

6. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?

Ja, so. Ravno zaradi tega, ker predstavljajo rdeče krvničke poslovanja. Ker več ljudi kot poznaš, večja mreža je. Vsakič ko prideš do situacije in rabiš biti ponižen, ker rabiš pomoč, veš na koga se lahko obrneš. Ker če nimaš zgrajene mreže, si sam – sam moraš reševati probleme, sam vstopati na tuje trge, sam najti najboljše ponudnike itd. To je nemogoče in bi se lahko samo s tem ukvarjal (smeh).

Podvprašanje – večja podjetniška mreža predstavlja večjo konkurenčno prednost?

Ja, definitivno.

Podvprašanje – kako je pa s časom, katerega je potrebno nameniti za vzdrževanje odnosov, če je mreža zelo velika?

Po mojem mnenju je potrebno kar 50 % časa nameniti ohranjanju in negovanju odnosov.

7. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?

Ja, bi rekla, da se mrežimo drugače. Moški grejo na pivo (smeh). Moški se dobijo na pivo, se zmenijo v petih minutah in se potem pogovarjajo o drugih stvareh. Ženske pa najprej povabimo v pisarno na sestanek, potem na kavo ali poslovno kosilo...tako, počasnejše vse poteka in malo z rezervo.

8. Ali se povezujete v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?

Ja, zdaj smo vključeni v Gospodarsko zbornico. Povezujemo se tudi z dobavitelji in na sejmi. Na sejmi bistvo vsega predstavlja mreženje.

9. Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?

Pomoč, hitrejši dostop do informacij in znanje.

10. Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki?

Ko smo bile na SID-u, so naredili skupino, v kateri smo bili podjetniki v podobni fazi rasti z namenom podpore pri pravilni rasti podjetja. Se pravi, ni bil toliko poudarek na tem, da spoznaš nove ljudi v isti panogi, ampak da svoje podjetje poskušaš spraviti na naslednji nivo. SID je bil podporen steber, ki te je opremil z znanjem. Jaz sem se srečala s to težavo, da je prehrabna industrija res drugačna panoga, kot vse ostale. V tisti skupini so bile večinoma storitvene dejavnosti in je že iz vidika fiksnih stroškov podjetja drugače voditi

podjetje. Storitvene dejavnosti imajo zdrave marže, prehrambna industrija pa ima najnižje možne, zato nisem mogla vztrajati tam. Prvič zato, ker je šlo za to veliko časa, rezultat tudi ni bil ne vem kakšen, niti znanja, ki sem ga potrebovala tam nisem dobila, tako da to ni bila najboljša izkušnja. Mislim nič ni bilo narobe z njimi, imajo dobro strukturiran program in vse, samo meni ni ustrezalo. V združenju YES je bil poudarek na druženju in ne toliko na znanju, ampak so se aktivnosti dogajale v času, ko imamo mi največ dela – sezona od marca do avgusta. Nisem se imela časa udeleževati, tako da tudi to ni šlo. Na Gospodarski zbornici pa v bistvu ne organizirajo prav dogodkov mreženja, ampak izobražujejo npr. preko mailov – pošiljajo aktualne informacije in jih lahko prebereš takrat, ko imaš čas. V kolikor imaš kakršnokoli vprašanje točno veš na koga se lahko obrneš in potem na ta način začneš mrežiti. Torej ni tako, da oni tebi dajejo informacije in usmeritve, ampak te le obveščajo in potem imaš možnost izkoristiti to. Lahko pa iz lastne izkušnje povem, da ima največjo korist mentor, odnos 1:1 se je pri nas izkazal za najbolj učinkovitega, tako časovno kot finančno.

Podvprašanje - Česa se običajno podjetnice najbolj naučijo v interakciji z drugimi v podjetniških mrežah?

Če ne drugega, moški odnos do posla. Večino podjetnikov je moškega spola in ženske, že ko stopimo v interakcijo sklepanja poslov imamo drugačen položaj, kakorkoli obrnemo nima nobene veze enakopravnost med spoloma. Vedno smo malo v podrejenem položaju, že zaradi moči. Zdi se mi, da je dobro, da vidiš, kako moški delujejo drugače in dobiš na samozavesti. Pri nama se je izkazalo, da je samozavest v poslu res najbolj pomembna, zato da lahko »bikovske roge« tudi ti usmeriš, ko jih je treba.

11. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.

Pri nama se začne z reševanjem problema, se pravi ta čustvena komponenta – zakaj bi si nekaj sploh želele početi. Potem bi bil koncept, kjer bi vse pripravile tako, kakor midve doživljava in vidiva. Potem bi šele začeli o tem govoriti z drugimi in potem bi eksperimentirali.

12. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?

Absolutno nujno potrebni. Sama sem živela pet let v Ameriki in se je izkazalo, da sinergija res ključnega pomena, torej $1+1=3$ – sami zmoremo veliko, skupaj zmoremo vse.

13. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?

Ja, imajo pomembno vlogo. Če bi še enkrat šla na podjetniško pot, bi definitivno šla v nek inkubator, ker midve sva čisto naivno vstopile v svet podjetništva (smeh). Če bi danes začeli še enkrat, poslovnega načrta – takega, kot ga poznamo v teoriji sploh ne bi imeli. Mislim, da bi nama pomoč inkubatorja res prav prišla, sploh na področju financ.

Moje osebno mnenje je, da vsi podporni sistemi preveč časa namenijo razvoju produkta, tržnim strategijam, raziskavam trga itd.... v resnici nihče ne ve kako bo, dokler ni produkt na trgu in pride potrošnik v stik z njim. Na koncu potrošnik pove ali je produkt dober ali ne. Da prideš do tega, je dobro, da se z nekom o tem pogovarjaš in prideš do strategije in preprečiš usodne napake, ki so povezane izključno samo z denarjem. Če bi obstajal sistem, kjer bi se res osredotočali na zdravo kmečko pamet financ, zato da podjetnik dobi občutek kaj vse to pomeni in da ne rabiš ekonomije študirati, da razumeš osnovne pojme. Ampak, da ti nekdo zna res po kmečko povedati, da lahko na začetku določene korake narediš sam. Pa da bi spodbujali to, da se obdaš z ekipo ljudi, ki ti pomaga in da vsak najde svoje res močne točke – ker na začetku hočemo biti vsi vse in potem zmanjka časa in fokusa. Midve sva to prve štiri leta, pa še vedno mogoče to počneva, da probava narediti vse same, da znižava stroške, ker misliiva, da nobeden ne zna toliko kot midve, ker je to najino podjetje, ker sva navezane in smo ženske (smeh) in je težko stvari predati in delegirati. Če bi obstajal program, ki bi mel poudarek na temu, bi bilo vrhunsko. Zdi se mi še, da bi bilo dobro, da preden podjetnik vloži denar in ustanovi podjetje, da gre skozi neko kratko intenzivno izobraževanje in potem, da na eni točki dobiš 1:1 mentorja. Vsak posel je specifičen, vsaka znamka je specifična in vsaka ekipa je specifična in ne more kar nek splošen program vsem ustrezati.

Podvprašanje - ste bile vidve kdaj že v vlogi mentorice?

Ja, sva bili. Izkušnja je bila sicer kratka in bi težko podala objektivno mnenje, ker sva imeli samo 10 ur brezplačnega mentorstva drugim podjetnikom. V bistvu pri tem vidiš, koliko si se tekom podjetniške poti že naučil in je to neka samopotrditve.

14. Kdo je po vašem mnenju dober mentor? Kakšne lastnosti mora imeti?

Mora biti zaupanja vreden, to se mi zdi, da je najbolj pomembno. Dobro je, da je iz iste panoge, če ne drugega tudi zaradi mreže in da lažje razume tvoj posel. Potem mora biti delaven, se pravi da ne samo govori ampak tudi kaj naredi. Biti mora izkušen, zanesljiv, odprt in dostopen.

Podvprašanje – kakšna je pa vajina izkušnja z mentorjem?

Z soustanoviteljico sva imeli na začetku vsaka svojega mentorja in enega skupnega, ki je bil zelo odprt. Skupen mentor naju je naučil veliko stvari. Njemu sva najbolj hvaležni, da naju je naučil katere so najine močne točke, tako da sva si potem jasno razdelile delovne naloge. Ko sva si delovne naloge razdelile je postalo vse zelo lažje. Zdaj imava enega, ki ga pokličeva kadar je res težko (smeh). On je človeški, vse napake, ki jih delava, je on že sam naredil. Vse razume, nikoli ne reče kaj morava narediti in to najbolj ceniva. Vedno pove svoje izkušnje in kako je on naredil oz. kako so drugi v isti situaciji reagirali. On samo deli svoje znanje na način »to se je zgodilo meni in mojim prijateljem, kaj bosta vidve naredili? Razmisliita, pridita do ugotovitve, potem se bomo skupaj odločili ali je to prava rešitev za vaju«.

Zdaj imava tudi enega, ki pa ni iz najine panoge, je pa že dve podjetji prodal. Obe je zgradil iz nule do 70 ljudi, kar pomeni, da ima izkušnje kako od start-upa do velikega podjetja, ampak na drugem področju (IT, igrice). Osnove so v vsakem poslu enake – reševanje problemov v ekipi, komunikacija itd. – to je pri njemu na najvišjem nivoju in naju uči kako, kaj in komu. Potem nas uči prepoznavati kje imava midve v odnosu težavo, kje midve ne doživljava isto najinega podjetja, pomaga nam tudi pri financah.

15. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

Da bi se usmerjalo v to, kaj je vsem poslom skupnega in dobiš neke osnove in potem na tem naprej gradiš. Dobre osnove bi vsem prav prišle (smeh).

Priloga 10: Transkript intervjuja 6

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?

To je proces razvoja sposobnosti, pridobitev znanja, katerega je cilj nek poslovni uspeh. Da se skozi neke izkušnje, izkušnje drugih podjetnik uči.

2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?

Meni iskreno so bolj pomembne sposobnosti. Jaz sem introvertirana in se ne rada pogovarjam z ljudmi in vidim, da so najboljši podjetniki vsi bolj ekstrovertirani. Zdi se mi, da je prav komunikacija tista ključna, ki vpliva na podjetniški uspeh. Prav tako, se morajo podjetniki še posebej na začetku znajti – biti moraš računovodja, pravnik, operativec, finančni manager, prodajalec, tržnik... vse skupaj. Zdi se mi, da je to ogromen spekter znanj in sposobnosti in je vse to skupaj pomembno za uspeh. Prav tako menim, da morajo biti podjetniki inovativni in predvsem vizionarji, da lahko predvidijo prihodnje trende.

3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?

Nisem sicer nikoli opazila, da bi se na drugačen način učili. Jaz drugače skupaj z partnerjem vodim podjetje in nisem opazila, da bi se on kako drugače učil, ampak predvidevam, da obstajajo razlike.

4. Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?

Izmenjava informacij, znanj in izkušenj. Podjetniško mreženje je pomembno za razvoj podjetja, za pridobitev novih kontaktov in novih poslov. Mreženje je pomembno še posebej na začetku, ko nimaš obstoječih strank. Zdi se mi, da je veliko bolje se mrežiti in potem mreženja dobiti stranke, kot, da sam kontaktiraš potencialne stranke, ker te ljudje ne poznajo. Če pa dobiš podporo od drugega podjetnika je potem dosti lažje, ker ti stranke bolj zaupajo.

5. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?

Jaz ne mrežim v formalni obliki, zdi se mi, da bolj mrežim neformalno. Imam veliko prijateljev, ki so podjetniki in mogoče se z njimi najlažje pogovarjam. Lahko podam primer tega, kako je mreženje pomembno na začetku. Na začetku sem imela računovodstvo, ki ni bilo najbolj proaktivno (imela sem težave z oddajo dokumentov na e-davke) in sem potrebovala pomoč pri temu. Dobila sem pomoč od prijatelja, bilo je relativno enostavno. Šli smo slučajno na kavo, se začeli pogovarjati in sem tako mimogrede vprašala in dobila sem super podporo, vse so mi razložili. Takrat mi je postalo jasno, kako je pomembno druženje, da imaš prijatelje, ki so tudi podjetniki, ker ti lahko veliko pomagajo.

6. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?

Definitivno. Pomembni so zaradi izmenjave znanj, kontaktov in informacij.

7. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?

Ne vem kako se moški podjetniki mrežijo, sem pa opazila, da obstaja skupina prav za mreženje žensk. Na Facebooku poznam skupino Druga ob drugi in še par takšnih. Zdaj razlik med moškimi in ženskami nisem videla, mogoče samo v tej obliki – obstajajo skupine prav za ženske. Nisem zasledila, da bi obstajale skupine prav za moške. Opažam pa, da se moj partner lažje poveže z ostalimi ljudmi. Je bolj sproščen, pove kaj smešnega in je takoj bolj sproščena atmosfera. Jaz sem pa bolj resna in moram takoj iti v poslovne teme (smeh).

8. Ali se povezujete v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?

V bistvu imam primer, BNI skupina. To je bilo leto in pol nazaj in prav v Facebook skupini Druga ob drugi sem zasledila, ko je ena ženska objavila da se organizira dogodek Dan ženskega podjetništva. Rekla sem, da bom probala. Potem so me člani skupine povabili, da se jim pridružim. Tam smo sestankovali, zdi se mi, da sem šla na 3 ali 4 sestanke in tam sem spoznala ogromno novih ljudi. Bilo je zelo zanimivo, ker sem dobila tudi en kup interesentov za mojo storitev. Ampak te formalne skupine... vse je bilo super, ampak njihova pravila meni niso ustrezala. Na začetku plačaš enkratno strošek za prijavo, potem pa je potrebno plačevati letno članarino. V pogojih je pisalo, da če oni najdejo boljšega kandidata od mene, me lahko takoj zamenjajo. Torej jaz nisem imela nobene garancije, da bom v skupini lahko ostala. Pravilo je bilo tudi, da v skupini ni bilo več ljudi, ki poslujejo v isti industriji oz. imajo isti poklic. Zdi se mi, da je problem formalnih mrež tudi to, da če ti nekdo »zrihta« posel, je pravično, da ga ti sprejmeš. Če ti stranka ne odgovarja, jo ti vseeno moraš sprejeti. Tako, da potem sem se jaz odločila, da grem ven iz skupine.

9. Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?

Imela sem še en primer – imamo stranko iz Nemčije. Povezali smo se z nemškim podjetnikom, ki je sodeloval s to stranko in smo tako skupaj veliko viharili možgane in sestankovali. On je meni in partnerju pomagal boljše razumeti nemški trg, kako pridobiti nove stranke iz Nemčije. V bistvu nam je on nudil podporo in pomoč, nam pomagal pri raziskavi in pripravi strategije. To podjetniško mreženje ti lahko res veliko pomaga, ne samo zaradi kontaktov, ampak tudi za kakšen nasvet. Bilo je res super, ker sva imela nekoga, ki nam je lahko povedal, kaj se dogaja na nemškem trgu in kakšni so Nemci kot stranke itd.

10. Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki?

Konkretno za ženske ne bi znala povedati. Sama sem se naučila, da skozi proces razvijam nove sposobnosti – interakcija z ljudmi, veliko se naučiš o sebi. Naučila sem predstaviti sebe in svoje podjetje.

11. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.

Zdaj si lahko lažje predstavljam, kako je ta proces potekal (smeh). Je podobno potekal, kot si ti predstavila te faze. Definitivno so čustva v ospredju, stres na začetku. Potem pa postane vse skupaj zanimivo, spoznaš nove ljudi in slišiš nove ideje, načine razmišljanja. Začneš se pogovarjati z ljudmi, zgodi se viharjenje možganov in izmenjava informacij/idej... se mi zdi, da s tem razširiš svoj vidik razmišljanja skozi pogovore z drugimi ljudmi. Ti odprejo oči ali pa ti odprejo novo stališče, potem pa se sam odločiš, ali boš to začel uporabljati. Definitivno sem kdaj začela uporabljati nove metode, taktike in uvide, ki sem se jih naučila. Sledi eksperimentacija s temi novimi pristopi.

12. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?

Zelo pomembna. Moja tašča je tudi podjetnica in se mi zdi, da me je ona tudi veliko naučila. Podpora je na začetku zelo pomembna, saj sva bila na začetku podjetniške poti brez izkušenj. S pomočjo nasvetov, informacij in podpore drugih izkušenih podjetnikov je bilo veliko lažje.

13. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?

Ja, imajo pomembno vlogo. Jaz sem imela priložnost delati s svetovalci iz Pomurskega tehnološkega parka, ko sva s partnerjem dobila idejo za izdelavo produkta. Prijavila sva se na vavčer za izdelavo prototipa in so nas povezali prav s Pomurskim tehnološkim parkom in od takrat naprej sodelujemo. Svetovalci so super, so razgledani in znajo pomagati na več področjih. Ponudili so nam finančno podporo, podporo in nasvete pri izdelavi trženjske in prodajne strategije, glede izdelave produkta, tehnično podporo – oni so res vsestranski, sva bila zelo zadovoljna. Dobro je vedeti in spoznati takšne ljudi, ki delajo v takšnih institucijah. Bila je super izkušnja in še vedno sodelujemo z njimi. Smo zmenjeni, da imamo mesečne sestanke, kjer poveva kako sva napredovala, koliko novih strank sva pridobila in nam potem svetujejo, skupaj iščemo nove pristope za pridobivanje novih strank itd.

Podvprašanje – ste bili kdaj v vlogi mentorice? Kaj ste od tega odnesli?

Ja, enkrat, praktikantki. Ko res dobro razumeš svoje področje in ga lahko preneseš na druge – to pomeni, da obvladaš svoj posel. Zdi se mi, da sem se tudi jaz veliko naučila takrat, ker sem vse znanje, ki ga imam v glavi mogla strukturirati v načrt oz. program. To je bil izziv, moje znanje strukturirati na tak način, da bo nekomu drugemu enostavno in razumljivo. Pomembno je, da to z veseljem delaš in potem to tudi drugi opazijo.

Podvprašanje – bi rekli, da je bilo to mentoriranje dobra samopotrditvev, da dobro delate in obvladate svoj posel? Bi rekli, da ste s tem pridobili tudi na samozavesti?

Definitivno, to na prvem mestu. Potem pa je pomembno to, da je lepo pomagati drugim. Tudi jaz sem se od te osebe nekaj naučila, saj je prinesla nek svoj karakter in vidik. Glede samozavesti pa - ja, sem pridobila, ker je bila to neka nenavadna situacija in se mi zdi, da sem se dobro odrezala in znašla v tej situaciji.

14. Kdo je po vašem mnenju dober mentor? Kakšne lastnosti mora imeti?

Mentorja mora veseliti učiti druge. Mora imeti rad interakcije z ljudmi, to se mi zdi, da je na prvem mestu. Mora biti potrpežljiv, mora znati razložiti stvari – ker se ljudje učimo na različne načine. To sem opazila že na faksu, da ima vsak drugačen način učenja, zato je dobro, da profesor razloži na različne načine. Eksperimentacija z različnimi načini razlage je ključna, zato mora dober mentor znati razložiti na praktičnem primeru, ker sama teorija ni dovolj. Potrebno je vedeti, kako poteka to v praksi. Pomembno je tudi, da so te praktične izkušnje iz panoge, v kateri mentoriranec deluje.

15. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

To pa res ne vem. Ne poznam toliko podjetniških mrež in procesa učenja, da bi znala priporočati kako stvar izboljšati.

Priloga 11: Transkript intervjuja 7

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?

Jaz delujem po reku, da se vržeš v vodo in splavaš. Ni nekega plana in točnih veščin, ki jih moraš osvojiti kot podjetnik in zdaj vidim pri sebi, da se največ naučiš na sami poti. Samo začeti moraš in potem se učiš od drugih, ki jih poznaš, iz svojih uspehov in neuspehov... tako, da bi rekla, da samo »pojdi in samo gas« (smeh).

2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?

Jaz bi rekla, da je na prvem mestu pogum in vztrajnost, da si upaš riskirati in greš izven svojih okvirjev in cone udobja. Zdi se mi, da se tam začnejo tisti premiki. Kar bi pa rekla, če greva na specifična znanja – na eni točki je potrebno biti dober manager, potrebno je dobro znati voditi ljudi, potrebno je biti dober z financami, ker je denar hrana tvojega podjetja. Zdaj razumem, ko pravijo, da je podjetje tvoj otrok – hrana tvojega otroka so v tem primeru finance (smeh). Potrebno je znati upravljati s financami in biti likviden, da ne pride mesec okoli in si ok, kaj pa zdaj. Jaz sama pri sebi vidim, da rabim neko mero organiziranosti in nek sistem znotraj firme – to so stvari, s katerimi se zadnje čase z partnerjem kar veliko ukvarjava. Da vzpostaviš nek sistem, idealno neko avtomatiko, ki teče v ozadju in da to ni vse na stotih koncih. Saj na začetku to ni tako pomembno, vendar v najinem primeru, ko imaš 4 področja znotraj podjetja in 20 ljudi na teh področjih, če ni nekega sistema in reda znotraj podjetja, potem je to norišnica (smeh).

3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?

Ja in o tem je kar veliko govora. Jaz sem v enem združenju ženskih podjetnic in smo na prvem srečanju imele tematiko o tem, kako delujemo ženske in kako delujejo moški. Me zelo delujemo po intuiciji, zelo gremo po občutku, veliko stvari začutimo in ne znamo razložiti zakaj bi tako naredile – smo bolj jaz čutim, da je prav tako. Na drugi strani so moški, ki vse gledajo skozi številke, so bolj analitični, bolj za grafe in strukture. To se kaže tudi pri nama. Jaz sem posel, preden sem spoznala mojega partnerja vodila z občutkom, nič se nisem izobraževala na tem področju, on je pa po drugi strani veliko prebral, šel je skozi številke, grafe itd. Pa tudi tukaj se zelo kaže razlika med moškimi in ženskami, da imajo moški cikel, ki traja 24 ur in so bolj stabilni in se vsakih 24h resetirajo. Me ženske pa imamo 28 dni, potem pride menstruacija, pms, zato nam niha razpoloženje. In jaz to vidim pri nama z partnerjem, veliko časa sem mu skušala slediti pri tem, npr. če on vstaja ob 5ih, potem moram tudi jaz vstati takrat ali pa kdaj sem bila jaz v dnevu utrujena, on je bil pa spočit. Na začetku sem se veliko primerjala z njim in mu želela slediti. Pozabila pa sem na to, da npr. ženske v času menstruacije rabimo uro, dve več spanja ali pa imamo več čustvenih nihanj čez dan. Zdi se mi, ko enkrat razumeš moška vs. ženska energija, potem malo spustiš to. Definitivno se mi zdi, da ženske drugače vodimo in da mogoče ženske nismo toliko stabilne kot moški in zato mogoče razumem, zakaj je podjetniški svet tako poln moških.

4. Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?

Meni podjetniško mreženje predstavlja to, da se angažiram in povezujem z ljudmi, ki so v podjetniškem svetu. Dolgo časa sem delala to napako, da sem za mnenje spraševala od svojih prijateljev do svojih staršev, ki sicer so ljudje, ki ti želijo najboljše, ampak se moraš na eni točki zavedati, koga spraševati za podjetniške nasvete. Za podjetniške nasvete ne boš nikoli spraševal nekoga, ki ni ustvaril svojega podjetja – k staršem in prijateljem greš po objem in podporo, ljubezen. Iz vidika podjetništva, me je partner naučil, da poslušati moraš ljudi, ki so že prehodili to, kar ti zdaj hodiš in ločiti kateri nasvet ja in kateri ne.

5. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?

Jaz sem včlanjena v SID, potem sem pa bila izbrana za aspiring women entrepreneurs – to je program, ki je samo za ženske, traja pol leta, srečujemo se 1x na mesec. Nekaj sva imela tudi preko inkubatorja, ampak na teh zadevah je bolj moj partner. Imava pa tudi kar nekaj kontaktov podjetnikov, ki nam pomagajo in se z njimi povezujemo. Imava prijatelje, ki smo se preko posla spoznali in si izmenjujemo izkušnje, ker smo v podobni panogi. Začela sva se udeleževati tudi sejmov.

6. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?

So pomembne, ne bom pa rekla, da so pogoj za uspeh podjetja. Dobrodošle so predvsem iz vidika, da se družiš in povezuješ, da se o temah pogovarjaš z ljudmi, ki so na isti poti oz. so idealno že prehodili to pot in ti lahko iz izkušenj povejo. Nekaj je, če ti nek teoretik svetuje, kaj je prebral, drugo pa je, ko ti nekdo govori iz svojih izkušenj.

7. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?

Lahko nam delam krivico, ampak kot sem jaz uspela spoznati – zdi se mi, da so moški bolj pripravljeni pomagati drug drugemu in so bolj odprti, manj je neprivoščljivosti. Jaz, ko sem bila do oktobra še make-up artistka, to ni bilo podpore med nami, če si koga kaj vprašal – nobeden ni delil svojih izkušenj, priporočil. Prej sem bila solo band, zdaj ko sem pa z partnerjem, on reče, bom poklical tega in tega. Jaz sem pa tako, ampak on je naša konkurenca. Partner ga pokliče in mu pomaga, z nama deli kako so oni to stvar rešili, kaj je delovalo itd. Zdaj smo ravno bili na sestanku z eno in nam je povedala, kje dobavlja škatle... jaz nisem bila tega navajena prej, da si pomagaš med sabo. Tudi na SID-u mi je vseč ta osebni pogled, med sabo si delimo številke, trenutke šibkosti... jaz sem navdušena, kako dobro, da so ljudje pripravljeni deliti svoje stvari. Zdi se mi, da je pri nas ženskah bolj prisotna neprivoščljivost. Zdi se mi, da se moški bolj zavedajo, da če »jaz pomagam tebi, ne bom zaradi tega nič slabši«.

8. Ali se povezujete v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?

SID, ABC pospeševalnik, Tehnološki park, imava določene mentorje. Povezujemo se tudi z podjetjem, za katerega smo dobavitelj – sicer manj, kot bi sama želela. V prihodnosti se bi želela spoznati tudi v živo z njimi, zaenkrat se dobivamo preko Zooma in maila.

9. Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?

Kar sem se jaz naučila na SID-u – ko imava kakšen izziv ali pa kakšen spodrsrljaj, ko kaj ne gre po planu, se počutiš »pa kaj jaz delam narobe, kaj je z mano?«; potem pa vidiš, da imamo vsi precej podobne izzive in vidiš vzorce, ki se ponavljajo. Nič ni narobe z mano, normalno je, da je podjetniška pot polna vzponov in padcev. Kot drugo mi je super, ker tam niso tiste klasične zavidljive ženske, ampak si med sabo veliko pomagamo, se spodbujamo... pa predvsem to, da dobim nasvet od nekoga, ki je v podjetništvu in me razume. Velikokrat se počutim med večino ljudmi, da nisem razumljena oz. tudi jaz njih ne razumem, ker živimo drugačna življenja. Tam pa se počutim slišano, začuteno, razumljeno in čutimo ena drugo.

10. Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki?

Glej zgornji odgovor. Podvprašanje – kaj se pa po tvojem mnenju ženske na splošno naučijo preko podjetniških mrež?

Jaz upam, da se vse ženske naučimo tega, da ne rabimo biti tako zaprte in neprivoščljive. Skupaj lahko rastemo, preko deljenja izkušenj in znanja. Predvsem pa, da te intuicija, občutek in čustva pripeljejo samo do ene točke. Če pa hočeš iti stopničko višje, pa rabiš imeti pregled nad financami, vzpostavljene sisteme, plane, analitične stvari, katerih se mogoče izogibamo.

11. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.

Kot primer lahko navedem to, kako deluje SID in srečanja tam. Naše učenje je vedno zastavljeno na način, da pride gost, ki pove svojo zgodbo. Potem mi predstavimo svoje izzive, sledi diskusija in potem vedno na koncu po srečanju gremo v krogu, kjer vsak pove kaj je njegov povzetek srečanja. Potem pa sam sebi daš nalogo, na kateri boš delal do naslednjega srečanja – temu rečemo domače veselje. Če smo na zadnje imeli gostjo, ki je predavala o financah, si ti do naslednjik naredil pregled in plan finance. Naslednje srečanje, predno začnemo, vsak predstavi svoje »domače veselje«.

12. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?

Zelo, zelo pomembni. Ali je to od kolegov, ki so v isti situacijah/vlogah ali pa v obliki mentorstva.

13. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?

Midva imava več mentorjev. Sama imam mentorje preko SID-a, nekaj sva jih dobila preko raznih razpisov, kamor sva se veliko prijavljala že na začetku poslovne poti – jaz sem noro zadovoljna z vsemi in kar jaz odnesem od tega je zlata vredno. To je noro, koliko nasvetov midva dobiva, eno uro imamo pa imava dva a4 lista popisana, kar pomeni, da imava potem dva tedna še toliko veliko dela... to je tako dobro, to so ljudje, ki so prodali podjetje, imajo gigantska podjetja, ki so ne vem koliko vredna. Midva sva z najinim primerom majhna ribica in imajo vedno dobre nasvete, plane, strategije. Jaz se vedno veselim sestankov, vedno ko imava izzive si piševa, na srečanje vedno prideva zelo pripravljena. Pravijo, da sva pridna in naju vedno pohvalijo, ker sva res dosledna in pošiljava kaj sva dosegla. Tudi z ABC pospeševalnikom smo sodelovali na enem razpisu in sedaj se redno udeležujeva predavanj in delavnic.

Podvprašanje – sta bila kdaj v vlogi mentorja?

Ne, ker kot prvo se še ne počutim. Zdi se mi, da se imam še ogromno za naučiti. Jaz imam rada vse na 1000 % ali nič in dokler ne bom imela za sabo res uspešne zgodbe ali pa bom podjetje uspešno prodala. Drugače sem taka, da rada svetujem, če me kdo kaj vpraša mu pomagam...tudi greva z partnerjem vsake toliko na kakšno kavo in daja komu kakšne smernice. S kolegi, ki so podjetniki si izmenjujemo informacije... na tak način, mimogrede rada pomagam, da bi pa imela neko storitev – mentorstvo ali pa da bi za to računala, to pa ne. Trenutno imava tudi toliko dela s svojim podjetjem, da niti nimam časa se ukvarjati še s kom drugim.

14. Kdo je po vašem mnenju dober mentor? Kakšne lastnosti mora imeti?

Na prvem mestu se mi zdi pomembno, da ti narediš raziskavo o mentorju – ali je to neka prava oseba zate, se vprašaš kaj boš to osebo spraševal. Po drugi strani je pomembno, da tudi mentor naredi raziskavo o tebi. Pomembno je zaupanje, da veš, da mu res lahko poveš in da je na drugi strani nek sprejem, da te ne obsoja. Na splošno pa, energija, da se ujameš z njim, ker so potem tej srečanja lahko zelo zabavna in sproščena, učinkovita. Pomembno je, da mentor ni teoretik, ampak, da ima neke praktične izkušnje. Vidim, da je zelo dobrodošlo, da so iz enake panoge – naši mentorji so vsi iz kozmetike. Poznamo situacijo vsi in lahko aktivno delamo na zadevah, ni tistega, da se kdo ukvarja s čim drugim in ga moraš še o svoji panogi poučevati. Zdi se mi pravično, da mentor pove – jaz nisem prava oseba zate, to ni v moji domeni, imam pa to in to priporočilo, lahko dam besedno naprej temu in temu, lahko te povežem s pravimi ljudmi.

15. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

Nehaj sprejemati mnenja in za mnenje spraševati ljudi, ki niso na poti, ki jo hodiš ti oz. niso prehodili te poti. Pojdi po nasvet k ljudem, ki so jo. Te ljudi boš našel v okoljih, kot so podjetniške mreže. Pusti očija, mami in prijatelje za objem, za ramo, za se zjokati in za se smejati skupaj, ampak za neke strateške zadeve znotraj podjetja in podjetniške nasvete vprašaj ljudi, ki vejo in imajo izkušnje. Za ženske pa, da je ok, da greš prositi za pomoč. Tako kot so fantje večkrat ego v življenju, znamo pa me tukaj biti večji ego. Ugotavljam, da nam je ženskam težje priznati napako – to sem zasrjala, tega ne vem, tukaj rabim pomoč. Moški ne obsojajo drug drugega, če reče nekdo, da nekaj ne zna. Oni so »dej stari, ti bom jaz pomagal«. Pomembno je, da se otresemo tega ega in da verjamemo, da če gre sosedu dobro, lahko gre tudi nam dobro. Pa, da si skupaj pomagamo. Potrebno je tudi, da verjamemo vase, sprejmemo pohvalo in nehamo sebe obsojati – v smislu kaj vse bi še lahko naredile. Pomembno je, da se znamo tudi same sebe pohvaliti. Midva z partnerjem sva si v koledar dala poleg tedenskega sestanka kjer planiramo kako naprej, sestanek 1x na mesec, kjer se pogovarjava samo o tem, kaj sva dobrega naredila in kaj sva dosegla. Pogovarjava se kaj sva dosegla in ne kaj bi mogla še in kaj še bomo.

Priloga 12: Transkript intervjuja 8

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?

Bi rekla, da je to nek sklop teorije in prakse, kjer je večji poudarek na praksi. S teorijo dobiš neke temelje – v šoli, na nekih tečajih itd. in potem moraš to prenesti v prakso. Praksa se stalno spreminja in šele ko začneš delati, vidiš kaj vse rabiš za svoj posel oz. podjetniški poklic. S prakso vidiš kako široka znanja rabiš, koliko vsaj nekaj znanja na vsakem področju, ker ne moreš za vsako področje najemati delavcev – finančno na začetku ne gre. Podjetnik potrebuje kar širok spekter znanj, ne vseh poglobljenih, ampak vsaj nekaj moraš vedeti o vsakem področju – trženje, prodaja, računovodstvo, finance, pravo itd. Potem pa se povezuješ s strokovnjaki, če potrebuješ nekaj poglobljenega.

2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?

Odvisno na katerem področju delaš, vsekakor računovodstvo, finance, prodaja, trženje, čuječnost in odnos do ljudi – ni znanje sicer, komunikacija, da se znaš hitro obrniti, da poznaš kaj dela konkurenca, da znaš stvari poiskati in si fleksibilen. Pomembna je odprtost, pripravljenost na spremembe, dobro je poznati tudi pravne zadeve. Na tvojem strokovnem področju pa moraš iti v globine.

3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?

Jaz sicer sem ustanoviteljica 500 podjetnic, ampak ne maram delitve moški-ženske. Raje slišim, da smo vsi podjetniki. Seveda smo ženske drugačne kot moški, pa spet ne vse (smeh). Moški so mogoče bolj pogumni, bolj drzni in si več upajo. Ženske smo bolj zadržane, malo nas je strah in sram pokazati, kaj imamo, kaj delamo itd., vsaj po mojih dolgoletnih izkušnjah delanja z ženskami. Kar se tiče ekipe, je pa nujno zame, da je mešana ekipa. Ženske dajo mogoče bolj ta mehki del (čuječnost in empatijo), moški dajo drznost, zagon in skupaj lahko ustvarijo sinergijo. Da bi se drugače ženske učile je pa verjetno odvisno od posameznika, kakšen tip si, ali si bolj studiozen ali bolj za prakso.

4. Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?

Mreženje je super zadeva, če se nanjo pripraviš – ne greš na mreženje samo zato, da greš. Mreženje je lahko zelo učinkovito in ti veliko pomaga na tvoji poti, moraš pa vedeti na kateri dogodek iti in se prej pripraviti. To pomeni, da razmisliš o sebi, kako se boš predstavil. V treh minutah moreš znati povedati, kdo si, kaj delaš, kaj je tvoj posel itd. in če iščeš kakšno pomoč, da tudi namigneš že na licu mesta. Pomembno je, da imaš vizitke pripravljene pri roki in da niso nekje na dnu torbice. Moj najboljši nasvet, ki sem ga dobila pred 20 leti je bil, da ko prideš domov, si na zadnjo stran vizitke napišeš kateri dogodek je bil, torej kdaj in kje in posebnost o osebi, ki si jo spoznala. Drugače čez eno leto ne boš več vedla, kdo je bil kdo. Mreženje je res lahko zelo učinkovito, ampak ne brez priprave.

5. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?

Jaz se zdaj zelo malo, včasih sem se veliko več. Zdaj grem na dogodke z podjetniki, s katerimi že delam – tehnološki parki, inkubatorji itd. Z njimi že delam in potem grem na kakšen njihov dogodek, da spoznam so-mentorje, predavatelje itd. Potem, če je kakšen prav dogodek, kot je 500 podjetnic oz. kakšen dogodek, ki me res pritegne (smeh). Zadnjič so me povabili iz društva FAM na regionalno srečanje in sem šla tja, jih malo spoznati, ker sem prej bila v društvu. Zdaj, da bi se pa prav hodila mrežiti, ne hodim več, včasih sem se pa ogromno.

Podvprašanje – je mreženje bolj pomembno na začetku podjetniške poti?

Ja, pa spet odvisno kaj delaš. Ko imaš enkrat dovolj razvejano mrežo, je tebi pomembno, da vzdržuješ te stike (napišeš čestitko za novo leto, jim vmes kaj napišeš, da ko si v njihovih koncih, se oglasiš pri njih v pisarni itd.). Pomembno je vzdrževati stike s tistimi, ki ti dajejo delo in z njimi sodeluješ. Če potrebuješ veliko povezav, potem moraš poiskati ta mreženja in hoditi okoli. Potem gre že tako, pokličem tega, ker on pozna drugega itd. Pomembno je, da si na začetku zgradiš veliko mrežo, da potem lahko dvigneš telefon in ti ljudje na drugi strani pomagajo.

6. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?

Zelo, zelo, zelo pomembne. Ravno zaradi tega, ko rabiš nasvet, pomoč, kontakt od nekoga in imaš posrednika vmes in dobre odnose... dvigneš telefon, rečeš rabim, mi lahko pomagaš in se povežeš. Mreža je zelo pomembna, jaz sam si jo gradila že v srednji šoli. Precej široko mrežo sem imela že iz prejšnje službe, predno sem sploh odprla svoje podjetje in potem sem samo nadaljevala.

7. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?

Ženske imamo rade bolj blablabla (smeh). Moški so bolj ciljni, pridejo in povejo kaj bi radi. Saj tudi moški kaj poklepetajo, ampak ženske imamo več balasta okoli sebe. Včasih od vsega tega balasta izgubiš bistvo, zakaj si sploh prišel in zakaj si želel spoznati to osebo. Po drugi strani pa lahko z klepetanjem navežeš globlje stike – bolj poglobljene, pristne, že skoraj prijateljske odnose.

8. Ali se povezujete v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?

Da bi bila prav članica ne več. Bila sem članica FAM, potem smo skozi 500 podjetnic gradile to res široko mrežo. Drugače pa ne, razen s temi, s katerimi sodelujem – tehnološki parki, inkubatorji, regijske agencije – nisem članica, sem njihova zunanja sodelavka in tam gradim mreže.

9. Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?

Da imaš nek krog ljudi, ki jih lahko vprašaš za nasvet, pomoč, če se nekje zatakneš, nekaj ne veš. Ko je bila korona, je bilo za nas organizatorje dogodkov ogromno nekih novosti, pravila so se ves čas spreminjala in mi smo si med seboj ves čas pomagali. In potem se pokličeš, si pomagaš in to se mi zdi da je največja dodana vrednost. Res, ta pomoč, nasveti, izmenjava. Moram reci, da do zdaj nisem imela slabih izkušenj, da bi želel kdo kaj skrivati oz. da mi nebi želel pomagati.

10. Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki? Česa se običajno podjetnice najbolj naučiti v interakciji z drugimi v podjetniških mrežah?

Naučila sem se bolj konkretnega mreženja. Meni na začetku je bilo blazno težko, kljub temu, da sem »gobec«. Na mreženje sem vedno prišla s kakšno prijateljico oz. poslovno partnerko, ki si je več upala in se tiščala nje. Potem sem še jaz kaj povedala ali pa sem brskala po telefonu, ker mi je bilo nerodno. Potem, pa sem rekla, da je dovolj tega in sem začela namerno sama hoditi na srečanja z miselnostjo, da če bom šla sama, bom tudi kaj naredila. Na začetku mi je bilo »za umret« in potem sem videla, da ni tako hudo, ker je bil vedno nekdo tam, ki je bil sam. Se mi zdi, da sem se naučila malo bolj tega konkretnega mreženja – da prideš, poveš kdo si, kaj želiš... ni mi več nerodno, pristopim in vprašam, poslušam. Naučila sem se prav te mrežarske komunikacije oz. na kakšen način se najbolj učinkovito mrežiti.

11. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.

Najprej sem šla z nekom na mreženje in se učila veščin mreženja. Veliko smo imeli tudi seminarjev na to temo, kjer si poslušal kako, kaj in na kakšen način narediti in se pripraviti doma. Vsak seminar te je nekaj naučil in si lahko probal kaj pri tebi deluje in kaj ne. Najprej je bilo bolj opazovanje, kaj drugi delajo, potem znanja neverbalne komunikacije (drža telesa, ton glasu). Potrebno je razumeti, da je mreženje namenjeno temu, da spoznaš čim več ljudi in ne moreš ti nekoga egoistično okupirati samo zase za recimo eno uro. Potrebno je razumeti mimiko in kretnje pri sogovorniku in spoštovati komunikacijo tudi od drugih. Na seminarjih in v knjigah dobiš neko teorijo, ki jo je zdaj glede mreženja res veliko, potem pa se skozi prakso te stvari naučiš. In potem počasi vse te stvari pelješ v prakso, pogledaš malo kako to drugi delajo, testiraš kaj deluje zate in potem začneš to tudi uporabljati in s tem pomagaš tudi drugim.

12. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?

Zelo pomembni. Spet odvisno kaj delaš, ampak karkoli delaš, vedno si boš nekje nekaj izmenjal. Vedno rabiš še nekoga, ni človeka, ki bi delal nekaj kar nobeden drug ne dela. Vedno je dobro imeti nekoga, ki ti je pripravljen pomagati. Imeti dobro podjetniško

podporno okolje je zlata vredno. Da se imaš na koga obrniti, vzajemna pomoč je zelo pomembna in dobrodošla.

13. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

Ženske si morajo najprej sploh želeli in upati. Nekje morajo dobiti ta pogum, preseči v glavi, da nisem samo ženska ampak sem podjetnica enakovredna moškemu. To kakšnega spola, barve, rase smo ni pomembno, vsi smo podjetniki. Upam, da mlade generacije niste tako kot moja generacija – ponižne in zaprte, ki velikokrat govorijo, da so manj kot moški in kako nam je težko. Dobro je, da si dobiš mentorja ali nekoga, ki te usmerja. Brezplačnih svetovalcev in mentorjev je zdaj že veliko, lahko se povežeš preko ABC pospeševalnika, Alumni kluba, prav tako veliko brezplačnih stvari ponujajo regijske agencije, inkubatorji in pospeševalniki.

14. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?

Imajo zelo pomembno vlogo pri podjetniškem učenju. Zdi se mi super, da država daje toliko sredstev v to in da institucije sredstva znajo izkoristiti. Če želiš in rabiš je brezplačnih priložnosti res veliko in če znaš izkoristiti kar ti je ponujeno je super. Seveda je pa potem na podjetniku, da nekaj naredi. Mentor je tam, da ti preda svoje znanje, izkušnje in te podpre, potem pa je na tebi, da ti naprej delaš. Tukaj je mogoče ta konflikt oz. nerazumevanje, ker mentoriranec misli, da bo mentor za njega nekaj naredil – ne bo. Zdi se mi, da so institucije naredile res velik premik na podjetniški sceni.

Vprašanja vezana na mentoriranje:

15. Katere lastnosti mora imeti dober mentor?

Da zna poslušati in se zna vživeti – empatija. Mora biti odločen, iskren (da pove, tudi če kaj ni ok), mora biti toliko odprt, da nima zavor pri predajanju znanja in izkušenj. Da mentoriranca spodbuja na podjetniški poti, ga motivira, ga povezuje s pravimi osebami. Da prenaša svojo prakso, ker teorijo bo podjetnik že dobil.

16. Kaj vas je spodbudilo k temu, da ste postala mentorica?

Od vedno sem svoje znanje rada delila z drugimi. Tudi predavam na različnih fakultetah in z veseljem svoje znanje iz prakse delim s študenti. Najprej sem imela svoj tri urni coaching in potem so postopoma ženske začele hoditi na moje coaching-e, kasneje pa se je začelo sodelovanje s SPIRIT Slovenija. Najprej sem predavala, potem so me povabili, da bi postala mentorica in potem se je to kar začelo širiti... ko se enkrat razve, če si dober, potem te imajo mentoriranci radi (smeh).

17. Na kateri točki vaše poslovne poti ste začutili, da ste pripravljeni na mentoriranje drugim?

Svoj posel nikoli ne obvladaš v nullo, nikoli nisi 100 % pripravljen, ker se stvari zelo spreminjajo na trgu. Tudi z mentoriranjem se učiš, to je daj-dam, ni samo daj-daj. To je obojestranski odnos, jaz se veliko naučim od mojih mentorirancev in oni se učijo od mene. To je del skupinskega učenja. Torej to se ni zgodilo na začetku kariere, ampak kasneje... da boš pa ti v nullo zgrajen in 100 % pripravljen na mentoriranje pa ne boš. Si pa z izkušnjami bolj suveren in moraš prav začutiti kdaj si pripravljen. Oziroma ne začutiš, da si pripravljen mentorirati, ker se ti vedno zdi da nisi – se sprašuješ ali imaš dovolj znanja itd... ker mentoriranje je širok spekter, tako kot podjetništvo. Jaz sem toliko iskrena do sebe in do drugih, da tistega področja, ki ga ne poznam ne bom vzela. Mentor mora biti iz tvojega področja, torej mentor in mentoriranec morata imeti neke skupne značilnosti.

18. Ste mentorica tako ženskim, kot moškim podjetnikom? Kako se podjetnice razlikujejo od moških? (Ali potrebujejo več podpore, daljše roke zaradi materinstva itd)

Obojim. Na začetku sem imela same ženske in me je bilo strah, kako bom funkcionirala z moškimi. Z enim projektom preko SPIRIT-a sem potem dobila tudi moške in mi je bilo super, sem se dobro z njimi ujela. Tam sem prebila ta led in zdaj delam z komerkoli. Ni odvisno od spola, odvisno je od želje in zagnanosti posameznika. Se mi zdi, da moški bolj rinejo naprej. Odvisno koliko je posameznik pripravljen vložiti truda, časa in denarja v svojo podjetniško pot.

19. Kaj je po vašem mnenju glavni benefit mentorskega programa – za vas in za podjetnika na drugi strani?

Zame – biti v stiku z novimi tehnologijami, novim načinom razmišljanja, ker so večinoma mladi. Neka svežina, novi pristopi, naučiš se veliko od drugih, vedno bolj piliš komuniciranje, sprejemaš drugačnost. Mentoriranec – ima nekoga, ki ga vodi skozi proces, nekoga na katerega se lahko obrne, predaja svoje znanje in izkušnje, da me lahko pokličejo tudi potem, ko gre obdobje mentoriranja mimo. Z enimi postanemo prijatelji in se potem družimo (smeh).

20. Na kakšen način se odločite, katerega podjetnika boste mentorirali?

Preko ABC podjetništva jih pride vsako leto okoli 100, potem vodja vpraša koliko jih lahko vzame vsak – nas je 5 mentorjev. In potem si jih glede na naš čas razdelimo številčno, potem se sami poklikamo koga želimo – glede na panogo, lokacijo. Ni pa to tako, da imaš podjetnike samo iz tvoje okolice. Jaz npr. imam uvodno uro na daljavo, drugo uro se usedem v avto in grem po celi Sloveniji mentorirance spoznati v živo.

Drugače tehnološki parki in inkubatorji ti pa rečejo v smislu »imamo podjetnika iz tega področja, zdi se nam, da bi vidva dobro sodelovala« in potem imaš spoznavno srečanje, kjer

vidiš ali je kemija ali ni. Če se mentoriranec in mentor odločita, da je to to, potem se sklene pogodba.

21. Se mentorji povezuje v mreže?

Ja, pri ABC-ju se dobimo, predno začnemo z natečajem. Drugače se povezujem z ljudmi, takrat ko predavam, ocenjujem tekmovanja itd. Večkrat so želeli organizirati srečanje vseh mentorjev, vendar žal neuspešno, ker se mentorji niso prijavi. Škoda, jaz bi se rada več mrežila, da se spoznaš med sabo, deliš izkušnje itd.

22. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja preko mentorskih programov na splošno in za podjetnice?

To more zrasti pri posamezniku. Ti boš težko nekomu vsilil mentorja, to ne deluje tako. Posameznik mora to pri sebi začutiti in ne sme biti vzvišen, ampak mora sam prositi za pomoč, izraziti željo po usposabljanju na različnih področjih, kjer ima primanjkljaj znanja. Posameznik mora biti toliko samokritičen, da reče, rabim pomoč, nisem dovolj usposobljen za to in to. Obstajajo Youtube, Google in Chat gpt, kjer lahko dobiš neke napotke ampak to ni to. Pomembno je, da najdeš nekoga, ki je to pot že prehodil in sam prežvečil, padel in se pobral – od tega dobiš ogromno koristi, znanja, izkušenj. Dobro bi bilo, da bi to spodbujali že na faksu, kot je npr. Alumni, kjer že na faksu študentje vejo, da se lahko prijavijo v mentorski program. Spodbujati v šolah, lokalnem okolju – občina, združenja podjetnikov, tako da čim več ljudi pride do informacije.

Priloga 13: Transkript intervjuja 9

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?

Podjetniško učenje je pomemben del podjetništva. Podjetniško učenje bi povezala z praktičnim delom. Torej, res je, da se podjetništva lahko učimo tudi skozi teorijo – branje knjig, izobraževanja, študij podjetništva, delavnice, hekaton-i, izobraževanja v inkubatorjih itd. Ampak dejansko učenje, da lahko rečem, zdaj postajam podjetnik se pa pridobi z praktičnim delom. Kot praktično delo imam v mislih raziskovanje trga. Ni raziskovanje trga, da mi po spletu samo iščemo stvari, da se pogovarjamo o tem z znanci, da delamo neke ankete, ampak da dejansko gremo na teren, da dobimo občutek utripa na terenu med ljudmi, pri konkurenci itd. S tem res vidiš, kako to v praksi deluje. Iz tega pa naprej, razvijanje izdelka in storitev, čim več praktičnega dela. Se mi zdi, da do sedaj je bilo razmerje 70-30 oz. 60-40 v prid učenja v učilnicah, ampak več kot sam izkusiš, boljši podjetnik lahko postaneš, ker pridobivaš res prave izkušnje glede učenja.

2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?

Odkvisno v kakšno vrsto podjetništva se podajaš. Ali je to podjetništvo – razvijala bom nekaj samostojnega ali je to družinsko podjetništvo, kjer nadaljuješ poslovno tradicijo, ali je to, da greš v franšizo, start-up... Glede na to, podjetnik potrebuje različna znanja. Osnovo pa po mojem mnenju zagotovo predstavlja večšina podjetniškega načina razmišljanja. Dejstvo je, da najmanj do dokončanja srednje šole ni nekega podjetniškega načina razmišljanja. Plastično, da se naučiš snov v šoli, pa jo napišeš v test/izpit v šoli, to ni podjetniški način miselnosti. Podjetniški način razmišljanja bi se spodbudil v testih/preizkusih, če bi to potekalo nekako tako: na papirju dobimo izziv oz. nalogo in potem bi ti rekli, da zdaj se pa znajdi. Na voljo imaš celo mizo gradiva, ampak zdaj poišči, kaj bi tebi pomagalo, da bi ti to čim bolje rešil. In to miselnost lahko komaj na fakulteti razviješ, npr. če greš študirati podjetništvo. Pomembno je, da znaš k stvarjem pravilno pristopiti in da imaš neko širino – da razumeš kako stvari funkcionirajo v življenju, da nobena stvar ni samoumevna. Podjetnik mora biti širok v razmišljanju.

3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?

Po mojih izkušnjah se ženske drugače učimo. En faktor, ki igra vlogo pri tem je, da so moški bolj pogumni v podjetništvu, kot večina podjetnic. Moški si bolj drznejo testirati nove stvari, bolj hodijo po robu, da res vidijo ali to podjetniško deluje. Manj se posvečajo teoriji in več praktičnemu, oni se res iz prakse učijo. Ženske smo bolj naravnane, da gremo v učilnico, da zvemo osnove, da vemo kaj pričakovati, da dobimo občutek, potem pa počasi začnemo – gremo na teren, testiramo itd. Pogrešam, da bi bile malo bolj pogumne tam, ko je potrebno skočiti v vodo. Če dam simulacijo z učenjem plavanja v bazenu. Ženske hodimo okoli bazena, se sprašujemo kakšna je temperatura vode, kako je globok, ali imam prave kopalke itd. Vse si prej pripravimo in potem gremo v vodo. Moški pa, rabim kopalke in brisačo, bom

potem videl ali je mrzla ali topla voda. Ženske smo zelo pridne in premalo pogumne, moški so pa manj pridni ampak zelo pogumni.

4. Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?

Glede mreženja imam veliko izkušenj, vendar redko imam pa izkušnjo tako, da bi se ljudje mrežili z nekim poslovnim namenom. Mreženje po mojih izkušnjah v tujini poteka drugače – najprej si si pogledal na kakšen dogodek greš, potem si si skušal prebiti do podatka kdo bo na dogodku z namenom razumevanja, kakšen tip ljudi bo na dogodku. Potem pa definitivno je treba biti opremljen z vizitkami in iti na dogodek sam. Ne z znanci, ker se potem večino časa njih držiš in nisi odprt za nova poznanstva. Greš na dogodek z miselnostjo – tja grem, da spoznam čim več ljudi in se mrežim. Na dogodku se usedeš zraven nekoga, ki ga ne poznaš – to je že prvi stik, kjer se lahko rokuješ in predstaviš kdo si, izmenjaš vizitko. Ko so odmor, greš do ljudi, si odprt. Na dogodkih pri nas zelo pogrešam to odprtost. Tudi če nimam koristi za svoj posel, je pomembno poslušati, saj lahko dobim kakšen nasvet, slišim izkušnje drugih, grem z njimi na kavo in lahko viharimo možgane. Mreženje je fina stvar, ampak mora biti dobro zastavljeno, če ne celo vodeno, saj drugače nima učinka, ker Slovenci nismo tako odprti kot ljudje v tujini.

5. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?

Moja zelo dobra in tudi najbolj uspešna izkušnja mreženja je bila ta, da ko sem prebrala od podjetnice/ka intervju na spletu in me je navdušilo razmišljanje, sem preprosto ji/mu pisala na mail. V smislu – prebrala sem vaš članek, ki je bil objavljen tam, poistovetim se z vašimi vrednotami, razmišljam pa, da bi morda skupaj našli kakšno sinergijo v sodelovanju, ali ste za, da se dobimo na kavi. In potem sem šla na kavo in lahko rečem, da v 90 % je bil odgovor pozitiven. Ni bilo sicer vedno, da smo potem kaj sodelovali ampak so bili vedno pripravljeni se z mano dobiti na kavi. Na kavi sem povedala kdo sem, s čim se ukvarjam in smo se veliko bolj uspešno tako zmenili za sodelovanje, kot pa, če bi jih na dogodkih videla. Mislim, da to pritiče temu, da je bil zelo oseben pristop, našli smo se v razmišljanju. Na dogodku ne vem kako kdo razmišlja, bi mogla kar nekaj časa govoriti z njim, da bi to izvedela.

6. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?

Za uspeh ne. Ne bi rekla, da je podjetje neuspešno, ker se ne ukvarja z mreženjem. Prej bi rekla, da če pravilno in učinkovito mrežiš, to lahko predstavlja dodano vrednost. Mreženje ni v odvisnosti od uspeha podjetja. Podjetje lahko uspe, tudi če se ne mreži na takšne in drugačne načine. Odvisno je tudi kakšen produkt ali storitev ima.

7. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?

Definitivno obstajajo razlike. Moški pridejo na mreženje bolj ciljno usmerjeni in ciljno naravnani. Moški ne pridejo na dogodka zato, da bi se fino imeli, ampak na način, da morajo

nek rezultat od mreženja imeti. Ali to pomeni toliko kontaktov, vizitk, sestanki itd. Večina žensk se gre mrežiti, vendar se potem na dogodku družimo in »čebliamo«. To je potem družabni dogodek, redko pride do tega, da na koncu res lahko rečemo, da sem na tem dogodku toliko in toliko posla dobila. Obstaja tudi nekaj ciljno usmerjenih žensk, ki se znajo dobro mrežiti, po mojih izkušnjah pa to ni tako. Torej, ženske se bolj družimo, moški so pri mreženju bolj ciljno usmerjeni.

8. Ali se povezujete v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?

Bila sem že vrsto let nazaj v business intelligence club od Danijele Kotolenko in v BNI, ampak sem bila takrat v tistem nivoju, ko sem bila majhna riba v podjetništvu. Imam mikro podjetje in se nisem zaznala v tej mreži noter, ker so se v take mreže vključevala velika podjetja ali pa managerji. Trenutno nisem v nobeni formalni mreži.

9. Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?

Vprašanje kako te formalne mreže delujejo. BNI ima zaprte skupine, kjer je noter po ena oseba iz določene panoge in potem delajo posel. Jaz nisem pristaš formalnih mrež, ker jaz pri svojem poslu vedno izhajam iz kvalitete. Recimo, imela sem izkušnjo s tem, da sem dobila priporočilo za skupno sodelovanje z nekom iz formalne mreže, konkretno z podjetjem, ki se ukvarja s tiskanjem trženjskega materiala. Bili smo v neki korelaciji takrat, ampak to podjetje ni bilo najboljše ali najbolj optimalno, ker če sem dala povpraševanje na trg, sem našla bolj stroškovno učinkovitega, optimalnega in strokovnega kandidata. Bila sem v mrtvem kotu, saj so iz skupine rekli, da morem z njim sodelovati, ker je to namen skupine, da se med seboj povezujemo. To pri meni ne gre čez, ker želim sodelovati z nekom, s katerim bom zadovoljna z izdelkom in hkrati mora biti cenovno zame sprejemljiv. Podjetnik mora imeti svobodno izbiro poslovnega partnerja. Tudi drugi formalni centri za mreženje – vprašanje kako imajo zastavljen program, kaj je namen tega.

10. Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki? Česa se običajno podjetnice najbolj naučiti v interakciji z drugimi v podjetniških mrežah?

Naučiš se, da greš iz cone udobja. Fantje so bolj odprti za to, ženske imamo večje težave s tem. Mreženja so mi dala notranjo samozavest, organiziranosti in ciljne naravnosti. Imela sem srečo, da sem imela okoli sebe tudi moške podjetnike in sem jih opazovala, videla sem, da oni delujejo drugače in sem si rekla, da jaz moram tudi tako. Šla sem iz cone udobja, sicer mi je bilo takrat grozno, ampak sčasoma ti to postane všeč, ker veliko ljudi spoznaš. Zdaj nas nazaj porivajo telefoni, ker so vsi na mreženju med odmori potem na telefonu. To ni v redu, telefone bi mogli pustiti v torbici/avtu, ker greš na mreženje zaradi ljudi. Če greš na mreženje zaradi izobraževanja, bi to lahko tudi preko Zooma ali si sam nekaj prebereš. Mreženje je zaradi ljudi, z njimi se moraš pogovarjati in mrežiti. Danes mi ni problem pristopiti do ljudi, se predstaviti, zato ker sem ciljno usmerjena.

11. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.

Jaz sem kar začela z zadnjima dvema korakoma, ki si jih opisala, prva dva koraka sta prišla kasneje. V podjetništvo sem vstopila tako, da sem že kar delala, malo sem morala umestiti znanje – kaj znam in kaj ne. Potem sem šla v akcijo in šele potem sem čustveno doživljala oz. umeščala kaj to zdaj zame pomeni in kako se pri tem počutim (ali sem stopila iz cone udobja, ali sem šla preko svojih zmožnosti). Vem, da je bilo pri meni na začetku tako, da sem obljubila neko storitev naročniku, za katero še sama nisem vedela kako jo bom točno izpeljala. Šla sem za tem, da nekako bom že. Ko sem dobila privolitev sodelovanja sem sproti razvijala kako bo zadeva tekla. Iz tega sem se učila, ker se nisem učila iz teorije. Šla sem direkt v prakso in sproti teorijo študirala in to se mi zdi veliko boljše, ker testiraš sebe koliko si zares učljiv in pogumen. Prav je, da se na podjetniški poti delajo napake, ker se s tem naučiš še eno pomembno lekcijo – napaka ne pomeni, da si ti nekaj narobe naredil oz. si nesposobno naredila. Napaka je samo odgovor aha, tole ni bilo pravo, torej morem takole. Tvoja vrednost je še vedno ista, če ne boljša, zato ker imaš novo izkušnjo. Podjetnica mora to nujno ozavestiti, da so napake sestavni del podjetništva. Moreš znati iti čez to in nadaljevati svojo podjetniško pot. To bi nas mogli že tako vzgajati, da napaka ni usodna, ampak je samo lekcija. Tudi sama sem na začetku imela težave s tem, kako napake premostiti in jih ločiti od sebe, v smislu, da moja vrednost ni zaradi tega nižja.

12. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?

Zelo, to meni predstavlja večjo dodano vrednost kot mreženje. Zato sem tudi jaz pristopala na način, da sem raje brala članke in se potem s podjetniki/cami s katerimi sem se želela dobiti, raje potem 1 na 1 menila in jih vprašala to, kar me je zanimalo. Ker dejstvo je, da če nekoga povabim na kavo imam odgovornost, da on ne zapravlja časa, zato povem, da bom vesela kakšnega nasveta, usmeritve, opozorila itd. Moja izkušnja je, da če sem pristopala na ta način do ljudi, so bili zelo odprti in so z veseljem delili, sploh uspešni, prekaljeni podjetniki. Manj so to delili z mano ljudje, kateri so bili v podobnih panogah kot jaz. Verjetno so to jemali kot konkurenco, ker smo bili vsi še bolj na začetku podjetniške poti. Po eni strani razumem, sem pa vedno bila mnenja, da tudi če nekdo dela v isti panogi kot jaz, to ne pomeni, da sva enaka. Slovenci nismo tak narod, da si zaupamo in sodelujemo. Moški bolj zaupajo, ženske pa žal manj. Definitivno, da si med sabo delimo izkušnje, to je pa meni dodana vrednost.

13. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

Sama sem dala že nekaj predlogov takrat, ko sem sodelovala na izobraževanjih za podjetnice. Bi spremenila to na sledeč način: namreč, ko greš ti v podjetništvo je res ključno, da se kot oseba pravilno razvijaš, torej tvojo miselnost (kako boš na stvari gledal, kaj je pomembno, kam se boš obrnil, kje boš iskal podatke, koga boš prosil za informacijo/nasvet, kako boš komuniciral s poslovnimi partnerji, kupci itd.). Pomembno je, da sebe najprej spoznaš, ker

smo si ljudje zelo različni in imamo različne osebnosti. Podjetnik mora poznati sebe – svoje varilne in šibkosti, da to zna uravnati. Drugi del je pa to o čemer se skoraj nič ne govori. Ko si podjetnica, si sama od sebe odvisna. Nimaš bolniške, regresa, nadomestil, v primeru, da ne moreš delati. Jaz sem poudarjala, da ko vstopaš v podjetniški svet, moraš najprej imeti narejeno nezgodno zavarovanje, zavarovanje za bolezni, zavarovanje za daljšo bolniško odsotnost – vse to, kar ti bo pomagalo, če se ti bog ne daj zgodi, da ne bi morala opravljati svojega posla. Tukaj ženske spuščamo velik del finančne pismenosti in socialne varnosti. To moraš imeti urejeno, predno štartáš podjetje, da si zaščitena. Potem bi še dodala, da bi morala biti vsa izobraževanja narejena tako, da je 40 % teorije in 60 % prakse. Praksa v smislu na to, da gremo tudi na teren in testiramo stvari.

14. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?

To bi pa rekla, da ja. Poznam kar nekaj zgodb, ki se je razvijalo s pomočjo teh institucij oz. subjektov, ki pomagajo pri razvoju podjetja in hkrati nudijo veliko podpore tam, kjer jo podjetnik začetnik nima. Zdi se mi, da se tako počutiš bolj varno, če z inkubatorji, pospeševalniki ali mentorjem skupaj gradiš to zgodbo. Bi pa tukaj samo izpostavila, da pogrešam in sem si osebno zelo želela – 2011 sem bila v Bruslju, kjer imajo podjetniški center za ženske. Pogrešam, da bi to imeli pri nas. 2011 meni ni uspelo tega izpeljati, ker ni bilo sredstev ali razpisov, banke se niso želele vključiti pri investiciji. Vseeno smo ženske v poslu drugačne od moških, potem imamo pa še razpon ali se za podjetništvo odloči mlajša oseba, srednje starosti ali starejša. Podjetnica, ki ima družino potrebuje podporo še iz družinskega življenja. V Bruslju imajo inkubator, kjer imajo ženske vso podporo na enem mestu – mentoriranje, finančno in psihološko svetovanje itd. V spodnjem nadstropju pa se nahaja pralnica, kamor ženske lahko prinesejo oprati in zlikati cunje, otroški vrtec in jasli, kuhinjo, menzo, kjer lahko naročijo obrok in ga potem nesejo domov – torej vsa podpora, da ženska lahko res čas posveti poslu in ne rabi razmišljati o tem kaj bo pripravila za večerjo ali, da mora po otroka v vrtec. Pogrešam, da bi v Sloveniji imeli več takih inkubatorjev.

Vprašanja vezana na mentoriranje:

15. Katere lastnosti mora imeti dober mentor?

V prvi vrsti se mora mentor zavedati, da ne sme nikoli zavzeti vloge, da mentorirancu govori kaj je dobra ideja in kaj ni. Nikoli se ne sme postaviti v pozicijo, da je on presojevalec. Mentor mora imeti sposobnost dobrega poslušanja, postavljanja vprašanj, zato da razume kako oseba na drugi strani razmišlja in pomaga kristalizirati stvari o katerih podjetnik/ca razmišlja. Ko ima mentor neko širino in izkušnje, potem zna postavljati prava vprašanja. Pomembno je, da ima izkušnje in da zna voditi oz. da zna mentoriranca peljati naprej na način, da verjame vanje, takrat ko sami ne verjamejo vase. Mentor mora znati mentoriranca peljati skozi nivoje razvoja. Dobro je tudi, da ima mentor kakšna poznanstva, da lahko pomaga povezati ali mrežiti mentorirancu.

16. Kaj vas je spodbudilo k temu, da ste postala mentorica?

Prva stvar je ta, da ko sem jaz štartala podjetništvo nisem imela tega privilegija, da bi imela že na samem štartu nekoga. Kasneje sem si pridobila odlične mentorje, ampak predvsem zato sem se odločila biti mentorica, ker sem videla, koliko to meni pomeni. Veliko bolj varno sem se počutila, najbolj pa sem cenila to, da sem si lahko izmenjevala izkušnje in da sem se na ta način marsikaj naučila, kar mi še danes koristi. Danes jaz lahko mentorirancem isto stvar naprej predajam in vidim, koliko jim pomeni. Torej, lastna izkušnja in dodana vrednost.

17. Ste mentorica tako ženskim, kot moškim podjetnikom? Kako se podjetnice razlikujejo od moških? (Ali potrebujejo več podpore, daljše roke zaradi materinstva itd)

Ja, obojim. Sem pa zdaj bolj ženskam, ker so zdaj tej razpisi zunaj. Ko je bil razpis za mlade podjetnike, sem mentorirala tudi moškim. Meni ne igra vloge, moški ali ženska, veliko mi pomenita žar in odprtost za učenje in delo. Pri ženskah v sklopu mentoriranja – one so bolj pridne, one naredijo popoln poslovni načrt do naslednjega srečanja. Potem pa jim zmanjka ta del, ko more nastopiti pogum – ko je treba na terenu idejo preveriti, testirati in realizirati. Druga plat pri ženskah je pa ta, da ne želijo slišati drugega zornega kota, mislijo, da lahko kar same vse zmorejo. Ali so ekstremno boječe ali ekstremno samozadostne. Moški so po mojih izkušnjah dostavili pomanjkljive poslovne načrte, so pa takoj šli na teren testirati idejo. Oni so bolj praktično naravnani, pri njih so formalne stvari bolj problem. Ženske so bolj teoretične, problem je praksa.

18. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja preko mentorskih programov na splošno in za podjetnice?

Mentoriranja, taka kot so danes, trajajo premalo časa. Jaz bi spodbudila na način, da bi mentor lahko šel na teren s svojim mentorirancem, da vidita stvari v praksi. Mogoče bi mentorji mogli imeti neka vodila, kaj moramo z mentoriranjem pokriti – osebnostna rast, finančna pismenost, razvoj ideje itd. Lahko bi se mentor in mentoriranec zmenila, da gresta skupaj na dogodek mreženja. Skupaj prideta tja in vsak zase skuša neke veze in poznanstva pridobiti. Potem si res vržen v vodo in ko je konec dogodka, gresta na kavo in se pogovorita o tem, za koliko sestankov so se zmenili, od koga so pridobili vizitke, komu so se predstavili itd. Zdaj vsak mentor po svoje pelje, po mojem mnenju bi bilo dobro, da bi imeli nek ustroj.

Priloga 14: Transkript intervjuja 10

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?

Odrasla sem v takšni družini, da smo se ves čas pogovarjali o tem in tam sem dobila osnovna znanja – ob očetu, mami in bratu. Mi smo bili ves čas družina in smo se ves čas samo o poslu pogovarjali. Potem sem se sama na svojih napakah učila in jaz mislim, da jih moraš delati, da se naučiš in v vsaki situaciji razmisliti kaj si naredil narobe. Jaz sem 67 leta začela s svojo prvo obrtjo, takrat nas je bilo zelo malo, da bi imeli sploh kakšno mreženje ali karkoli. Pri nas smo bili v glavnem naša družina. Potem, ko sem že bila v Ljubljani smo imeli nedeljska kosila, kjer smo se pogovarjali. Dokler je bil oče živ sem jaz imela resnično mentorja oz. svetovalca in to je bilo res neprecenljivo. Jaz sem v vsakem obdobju naredila eno stopnjo izobrazbe, šla sem na Ekonomsko fakulteto, magisterij MBA, Harvard, Stanford in zdaj delam doktorat. Jaz mislim, da je to nujno. Čeprav mi smo za učenje imeli univerze, vaša generacija ima zdaj na voljo podcaste, toliko stvari na internetu in se lahko iz tega učite. Če se boš želela podjetništva učiti poglej Steve-a Blank-a, kjer na svoji spletni strani objavlja videoposnetke, kjer se lahko veliko sam naučiš.

2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?

Če si kot podjetnik sam, potem moreš toliko različnih področij obvladati. Od kreacije produkta, prodaje, nabave, HR, trženja, računovodstva in prava. Sam si in pri vsakem področju moraš vsaj malo vedeti. Vsaj malo, vsaj na površju moraš malo vedeti, da znaš vprašati in da znaš prave strokovnjake potem dobiti. Če želiš kreirati dober produkt ali storitev moraš biti inovativen. To področje v katerem boš delal moraš tudi potem dobro poznati. Jaz vedno pravim, da te največ naučijo dobavitelji in stranke. Dobavitelji, ker ti želijo nekaj prodati, stranke pa ti pripovedujejo probleme. Ti vmes si pa tisti kreator, ki reši problem. Za primer lahko uporabimo Steve Jobs-a, ki je želel narediti telefon na dotik. On je dobil idejo in steklarje pripravil do tega, da so razvili tako steklo – on je bil podjetnik, inovativen kreator.

3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?

Jaz mislim, da ja. Mislim, da smo ženske drugačne. Ženske smo bolj previdne, bolj vse premislimo in preden karkoli naredimo mislimo, da nismo dovolj dobre. Ženska bo rekla: »joj, jaz nisem še dovolj dobra za ta položaj, moški bo pa rekel, da je super in zna vse«. Moški so veliko bolj samozavestni, to je dokazano. Ženske manj riskiramo, bolj mora biti vse sigurno. Druga stvar pa je, da je ženska podjetnica tako kot mama z otrokom. Mama otroku ne dovoli umreti, ga bo obdržala pri življenju do konca. Tako tudi ženske gledajo na podjetje in svoje zaposlene, veliko bolj materinsko. Moški delujejo tako, ne deluje – bankrot, odprejo drugo podjetje.

4. Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?

Kot sem že omenila, v mojih časih nas ni bilo veliko. Zato je meni tako ogromno pomenilo, ko sem šla v Ameriko in sem naredila Harvard Business school. Tam nas je bilo 172 iz celega sveta, 117 nas je na koncu diplomiralo in to je bilo zame najboljša izkušnja. Biti s temi ljudmi, delati v skupinah, se pogovarjati, še zdaj smo prijatelji. Pa to, da smo študijske primere prebirali. 800 študij primerov sem prebrala na Harvardu in to je bilo zame najboljše učenje, na direktnem primeru enega podjetja. Pomemben je bil tudi pogovor s temi sošolci, ker so bili iz celega sveta, ker sem lahko dobila druge poglede. Takrat nas je bilo samo 7 žensk v tej skupini, jaz sem bila ena izmed njih in mene so izbrali. Na Harvard sem bila izbrana samo zaradi tega, ker sem bila ženska iz komunizma. Jaz nisem imela dovolj velikega podjetja, da bi bila sprejeta med njih, ampak sem tako dobro motivacijsko pismo napisala in sem si tako želela med njih, da so me sprejeli. Zame je to bila prelomnica v življenju, da sem na Harvardu lahko to poslušala, ampak sem potem dobila to samozavest, da sem bila dobra. Dobila sem samozavest, toliko znam, toliko izkušenj imam, zato ker se je bilo v našem jugoslovanskem sistemu zaradi preprek treba znajti. Mogel si biti iznajdljiv, kreativen, ostali so imeli dobro podporno okolje, ker so jih države podpirale in jim je bilo veliko lažje. Debatirali smo od študij primerov, mogli smo iskati rešitve in jaz sem velikokrat zablestela, zato ker sem imela drugačno miselnost.

5. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?

Po Harvardu sem bila tako vesela v Ameriki in sem potem postala Alumni Univerze Harvard, včlanila sem se v poslovni klub Harvard New York in sem tja hodila na predavanja in se srečevala z ljudmi. V bistvu sem se tam ogromno naučila, slišala in se mrežila. Mrežila sem se z najboljšim razredom v Ameriki in tam sem se ogromno naučila in dobila veliko informacij. Zdaj ko sem v Sloveniji, sem povezana kot mentorica na vseh mogočih stvareh, povabljen sem na veliko dogodkov, kjer se mrežimo. Zdaj vračam, ker mlade učim. Hodila sem tudi na MBA na poslovno šolo na Bled, kjer smo se s sošolci srečevali. Jaz sem vedno čez te šole dobila sošolce, podjetnike itd.

6. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?

Jaz mislim, da je dobro, da se družiš in povezuješ, dobivaš informacije in se učiš. Vse to dobiš v podjetniškem okolju. Zmeraj je dobro navezovati stike in kontakte, spraševati in širiti obzorje. Pomembno pa je tudi vzdrževati stike, tudi takrat, ko nič ne rabiš od drugih. Ni dobro, da se na človeka spomniš samo takrat, ko potrebuješ uslugo ali nasvet, ampak je odnos treba gojiti. Če želiš imeti s kom dober in kvaliteten odnos, potem moraš toliko ur nameniti za vzdrževanje odnosa. Jaz mislim, da je bolje imeti manj kontaktov in tiste pristne – tako, kot prijatelje.

7. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?

Ženske smo drugačne, kot moški. Jaz sem se dobro počutila v teh šolah, ker sem lahko bila sama, kot ženska. Jaz sem bila prvič sprejeta kot ženska podjetnica, kar je bilo redko v tistih časih pa še ločena sem bila. Jaz sem bila res sama, zato je v kakšno družbo težko priti kot sama žena, ker so potem druge žene ljubosumne ali se bojijo za svoje može itd. V šolah je bilo to jasno, smo sošolci – v šolo ne moreš priti s partnerjem. Jaz na veliko dogodkov nisem hodila, ker sem bila sama. Za moške je to drugače. Moški se hitro zmenijo. Jaz vedno rečem, moški grejo na pivo in se zmenijo in to drži. Ženske so včasih preveč manipulativne, zahrbtnje... včasih je zelo težko z ženskami biti. Tudi na lestvici za višji položaj, moški si pomagajo, ženske si nagajajo. Madeleine Albright je dejala »there is a special place in hell for women who don't help other woman«.

8. Ali se povezujete v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?

Jaz zdaj ne več.

Podvprašanje: Dobila sem občutek, da so podjetniške mreže bolj pomembne na začetku poslovne poti, kasneje, ko je podjetje stabilno te ne igrajo več tako pomembne vloge. To drži?

Ja, v bistvu imaš toliko enih kontaktov – z dobavitelji, strankami, šolami, profesorji in sošolci. Potem med njimi zbreš tiste kontakte, ki jih gojiš in potem točno veš kdaj koga rabiš ali pa kaj bi rad. Potrebno pa se je ves čas učiti in biti up to date. Zato pa jaz moja otroka uporabljam, jih sprašujem kaj je novega in naj me naučijo. Jaz jima postavljam vprašanja, zato ker se želim naučiti novih stvari.

9. Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?

Potrebno je, da greš in da se učiš, nabiraš znanja, izkušnje in nove stvari. Da si polniš svoje možgane z idejami. Če imaš veliko informacij v svoji glavi, potem gre to tako kot računalnik – iz podatkov najdeš rešitev. Če imaš pa prazno glavo, pa nima od kod vzeti.

10. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.

Najprej nekaj začutiš, potem začneš raziskovati, eksperimentirati in delati napake in se iz tega učiš. Potem probaš in najdeš rešitev ven. Start-up je tako kot pesek, se premika. Ne moreš vedeti za eno leto naprej kaj bo, ko začneš eksperimentirati je vsak dan lahko nekaj drugega. Nekaj dela, nekaj ne in so potrebne spremembe. Zato pa kot podjetnik moraš imeti toliko enih lastnosti, ker ne moreš iti samo po eni poti. Kot podjetnik moraš biti prilagodljiv, potrebno je znati sprejemati hitre odločitve, na nek način moraš biti prilagodljiv in vztrajen. Veliko jih obupa na pol poti, zato je tako malo resnično dobrih podjetnikov. Stave Blake je lepo povedal, da je podjetnik tisti, ki gre na vrh prepada se vreči dol v neznano, vmes pa začne graditi letalo. Med potjo, ko letiš dol razmišljaš kaj boš naredil in iščeš rešitev. Tistemu, ki to uspe, poleti 10.000m visoko, polno je pa takih, ki jih pade dol. Rid Hoffman

pa pravi za velika podjetja, da je treba v to letalo treba dati še reaktivni pogon (smeh), ker tako hitro rasejo.

11. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?

Zelo pomembni. To je pa spet ta slovenska mentaliteta, ker se vsi tako bojijo in skrivajo, da ne bi kdo ukradel ideje. V Ameriki je to tako zelo drugače, tam si vsi pomagajo med sabo. Pri nas vsi ljudje mislijo, da vse lahko sami naredijo od začetka do konca, sploh ne želijo imeti vmes kakšnih ljudi, da bi jim plačali. V Ameriki je jasno, 30 % gre za distribucijo in kalkuliraš to v stroške in potem za to eden skrbi. Jaz mislim, da smo v Sloveniji še preveč zaprti, skrivamo in ne delimo znanja, kar je pa zelo narobe.

12. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

Najprej moraš biti en poseben karakter, da si sploh podjetnik, ker podjetništvo ni za vsakega. Potem si pa moraš res pomagati med seboj. V Sloveniji politika in država še vedno gleda na podjetnika kot nekaj slabega. Pri nas bi podjetniki morali biti bolj spoštovani, potem bi bilo potrebno narediti več teh zvezd – role modelov, tako kot so iz Steve Jobs-a naredili zvezdo, njega vsi ljudje občudujejo. Politika, okolje, mnenje – to bi po mojem mnenju bilo treba spremeniti. Športnike še podpiramo, podjetnike pa ne.

13. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?

Ja, imajo in hvala bogu da so. Zelo so se spremenili, zdaj je veliko pomoči iz te strani. Na teh uradih je preveč uradnikov, ki tam delajo. Oni razumejo birokracijo in ne podjetnikov, zato mislim, da smo mentorji dobra protiutež. Na uradih je tista birokracija, ki jo vodijo in morejo speljati zaradi razpisov, mentorji so pa zares dobri, da s svojimi izkušnjami pomagajo mladim podjetnikom. Ne samo da podjetnik dobi denar, ampak, da se potem tudi iz tega nekaj naredi in da se jih razume. Zelo lepo se mi je zdelo od SPS, ko je direktorica spomladi naredila sestanek za mentorje in smo se tam uskladili – diskutirali smo kaj bodo oni na novih razpisih delali in kaj mladi podjetniki zares potrebujejo.

Vprašanja vezana na mentoriranje:

14. Katere lastnosti mora imeti dober mentor?

Da zna poslušati in slišati. Ko ti podjetnik nekaj pripoveduje, moraš takrat kot mentor res poslušati, ne pa ves čas razmišljati kaj mu boš ti povedal. Ko ga poslušaš, moraš slišati med vrsticami kakšen problem ima, da ga potem znaš usmeriti. Pri teh, ki jih jaz mentoriram vidim, eno je razviti poslovni model, ampak vedno pridemo na to, da se začnemo pogovarjati

o osebnih stvareh. Najprej je treba osebnost zgraditi, dobiti notranjo samozavest in glavo poštimiti, komaj potem lahko delaš poslovni model.

15. Kaj vas je spodbudilo k temu, da ste postala mentorica?

Po pravici povedano, dva otroka sem dala skoz, bila sem mama in mentorica. Danes sta odrasla in uspešna, jaz pa rada to delam. Rekla sem si, da zdaj sem doma to naredila, zdaj bi pa rada še drugim pomagala. V teh letih sem, dobro mi je, vidim koliko znanja lahko dam nazaj, kako jih lahko motiviram in spodbudim. Jaz res uživam v tem in sem zelo rada mentorica. Z mentoriranci ostanem še naprej v stiku, ker rada vidim kako uspevajo.

16. Na kateri točki vaše poslovne poti ste začutili, da ste pripravljeni na mentoriranje drugim?

Ko sem prišla v ta leta in se zavedala, da je treba tudi komu kaj dati nazaj. Pride tako obdobje, ko tvoji otroci zrastejo. Moram reči, da je skozi celo moje življenje kdo hodil k meni po kakšen nasvet in takrat nisem mislila, da sem mentorica. Jaz sem mislila, da samo nudim malo podpore.

17. Ste mentorica tako ženskim, kot moškim podjetnikom? Kako se podjetnice razlikujejo od moških?

Ja, obojim. Meni je zdaj par podjetnic povedalo, da niso želele imeti moškega mentorja, temveč žensko. To mi je bilo zelo zanimivo in sem s tem seznanila tudi inkubatorje, da če bojo imeli ženske podjetnice naj premislijo o tem, da jih predhodno vprašajo ali si želijo ženskega ali moškega mentorja. Nekatere tega ne povedo, nekatere se z žensko počutijo veliko boljše. Verjetno mislijo, da bojo z žensko bolj razumljene. Drugače so pa ženske manj samozavestne in mislijo, da ne znajo dovolj. Moškim je takoj vse jasno in bojo vse znali.

18. Mi lahko opišete kako zgleda mentorski program pri vas?

Jaz imam calendly, da se same lahko vpišejo v koledar, kadar želijo. To je dobra pomoč, da si ne dopisujemo in menimo. Potem je pa od vsake posebej odvisno, kaj si želi. Imamo tudi osebne stike, da se srečamo ko smo v Sloveniji, drugače je srečanje na daljavo. Imamo načrt – začne se z spoznavnim pogovorom, potem imam jaz nekaj klasičnih orodij, naredimo načrt itd. Jaz na koncu mentoriranja vedno dam nalogo do naslednjega srečanja. Zmeraj jim dam kakšno knjigo, film za pogledati. Potem sledi osebno spoznavanje – naredimo wheel of life za področja v življenju, potem pa začnemo delati na tem, da so vsa področja približno enako polna. Jaz sem se veliko izobraževala v tujini glede tega in imam kar nekaj orodij, ki jih uporabljam.

19. Kaj je po vašem mnenju glavni benefit mentorskega programa – za vas in za podjetnika na drugi strani?

Oni veliko pridobijo s tem, da jih mi razumemo in pomagamo, stojimo ob strani. Mentor ima izkušnje, ker je to že dal skozi. Na začetku ure po navadi tarnajo kako je vse težko, na koncu

ure so pa vsi evforični kaj bodo naredili. Mentor je zato tukaj, da problem naredi rešljiv. Ti se moraš 20 % ukvarjati s problemom in 80 % z rešitvijo, ne pa ves čas mleti o problemu. Jaz jih spravim ven iz črne luknje in jim pokažem luč na koncu tunela. Na koncu so res veseli, kar je zame največje darilo, ker vidim kaj se je dogajalo v tej eni uri.

20. Se mentorji povezuje v mreže?

Vidimo se, ko ocenjujemo kakšne projekte, na kakšnih dogodkih.

21. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja preko mentorskih programov na splošno in za podjetnice?

Najprej mentorje naučit kaj in kako – da imajo res znanja. Nekoga, ki ni motiviran za učenje težko premakneš. Tudi pri skladih tveganega kapitala ne gledajo toliko produkta/storitve, kot osebe kot take – koliko energije ima, ali je vztrajen in ali bo svoj projekt speljal. Produkt in poslovni model lahko spremeniš, človeka pa težko spremeniš, če nima tistega pravega motiva noter. Jaz vedno rečem, če samo mislite da boste bogati s podjetništvom, potem pozabite, nič vam ne bo ratalo. Ti moreš imeti res rad kar počneš. Pomembna je energija in samozavesten nastop.

Priloga 15: Transkript intervjuja 11

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?

Jaz bi rekla, da je učenje nekaj ključnega, ker drugače ne rasteš. Ne rasteš ne osebno, niti podjetje ne more rasti, tako da se mi zdi ključna stvar v podjetništvu, katere se ne sme zanemariti.

2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?

Marsikdo reče, da predno začneš podjetniško pot moreš znati ne vem koliko stvari. Jaz mislim, da ni potrebno. Ko se enkrat lotiš podjetništva vidiš katere so tiste stvari, ki so pomembne in se jih je treba naučiti. Za začetek podjetništva niso pomembna neka predznanja, ampak potem, ko enkrat začneš, je pomembno, da se naučiš tiste stvari, ki so pomembne za tvoj posel. Splošna znanja, ki so pomembna za vsak posel so razumevanje trženja, ker se pogosto zgodi da ima podjetje zelo dobre izdelke/storitve in slabo trženje oz. potem ne zna prodati tega. Pomembno je razumevanje financ in računovodstva – tukaj po mojem mnenju pogosto peša znanje podjetnikov. Pomembno je razumevanje finančnega ozadja, kako stvari delujejo. Naslednja je vodenje. Se mi zdi, da vsak podjetnik, ko začne širiti ekipo je zelo pomembno, da ima dobro ekipo. Dobra ekipa naredi dobro podjetje. Pomembno je, da se podjetniki izobražujemo na področju vodenja in razumevanja psihologije ljudi. To so ključna znanja, potem so pa seveda za vsako podjetje posamezna področja, ki jih mora imeti pokrite.

3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?

Težko rečem, ker ne vem kako se moški učijo. Jaz mislim, da se ženske veliko izobražujemo na področju podjetništva. Na prvo žogo bi rekla, da celo mogoče več kot moški. Ko vidim kakšna izobraževanja, je tam veliko podjetnic, čeprav jih je v resnici manj kot moških. Mislim, da smo se ženske zelo pripravljene učiti, moški pogosto mislijo, da že znajo stvari ali pa, da so stvari samoumevne. Zdi se mi, da se ženske učimo več teh mehkih veščin npr. razumevanje ljudi, psihologija, trženje. Moške se mi zdi, da zanimajo drugačne tematike. To je samo moje predvidevanje oz. kar opažam.

4. Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?

Mreženje je eden izmed ključnih dejavnikov v podjetništvu, ker si na tak način lahko izmenjuješ informacije, znanja, ideje, širiš svoj posel. Mreženje je pomemben faktor v podjetništvu, ki ga mora vsak podjetnik prej kot slej osvojiti – tudi, če je bolj introvertiran ali zaprt. Pomembno je, da je podjetnik za voljo posla pripravljen sklepati neka nova poznanstva, prijateljstva itd.

5. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?

V osnovi nisem bila za ta mreženja, mi to ni bilo blizu in sva se s solastnico podjetja morale kar malo prisiliti v to. Meni mreženje na dogodkih, ki se zgodi spontano, mi je super. Tisto načrtovano mreženje, ki je včasih tudi nujno potrebno mi pa ni tako blizu. Midve sva se potem lotile tega na tak način, da sva se pridružile različnim klubom in združenjem – SID, SBC, Obrtna zbornica. Tukaj se udeležujeva različnih dogodkov, srečanj in v okviru tega se dogajajo mreženja. En del teh izobraževanj je tudi mreženje. Se trudiva in najlažji način je ta, da se pridruživa različnim združenjem in društvom, kjer so ljudje, ki so v podjetništvu in s katerimi bi se lahko ujeli in dobro razumeli. To je primer načrtovanega in ne spontanega mreženja.

6. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?

Mislim, da so, ker se pogosto zgodi, da nimaš izkušenj, kakšne stvari ne znaš, nimaš ob sebi prave osebe, ne najdeš ustreznega proizvajalca ali dobavitelja itd. V tem primeru ti pogosto pridejo prav ta poznanstva, veze... da poznaš čim več ljudi, da se lahko na neko osebo obrneš za pomoč. Na začetku podjetniške poti je nama zelo pomagalo, da sva podjetnike, ki sva jih poznale spraševale za izkušnje, mnenja, nasvete kako začeti, spraševale sva jih kakšne napake so oni delali itd. Iz izkušenj ostalih podjetnikov lahko veliko ven potegneš – da se na njihovih napakah kaj naučiš, da ne ti sam ponoviš istih. Čeprav se iz lastnih napak največ naučiš. Meni se mreže zdijo pomembne ves čas na poslovni poti, se mi pa zdi, da so še bolj pomembne takrat, ko podjetje rase. Nam so še najbolj prav prišle v fazi, ko smo s podjetjem že nekaj dosegli in potem za tisti preskok naprej – za rast, širitev na tuje trge, tukaj so nam najbolj prišla prav poznanstva. Zdi se mi, da je treba mreženja dolgoročno jemati. Osebo, ki sem spoznala par let nazaj, mogoče danes potrebujem. Ni to iz danes na jutri, to so dolgoročne povezave, kjer delaš in gradiš odnose, se večkrat kje srečaš in enkrat pride prilika, ko si lahko pomagaš oz. sodeluješ.

7. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?

Ženske med seboj se hitro ulovimo in razumemo. Bistvenih razlik nisem opazila. Mogoče se moški bolj sprostijo, ko kaj popijejo. Ženske se hitreje same od sebe sprostimo, ker rade čvekamo. Moški so bolj ciljno usmerjeni, ženske bolj čvekamo in sklepamo prijateljstva.

8. Ali se povezujete v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?

Ja, sva jih že prej omenile.

9. Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?

Medsebojna pomoč, sodelovanja, širitev posla, sklepanje nekih novih prijateljstev. Meni je zelo dobro, ko včasih spoznaš kakšno osebo, ki ima enake težave kot ti, ker drugače težko

najdeš sogovornika, ki bi te razumel. Preko mrež lahko sklepaš tudi globoka prijateljstva, ko se med sabo razumeš, tako da si kot psihoterapevt eden drugemu. Spoznala sem kar nekaj takih ljudi, ko se usedeš dol in si kolega, si lahko zaupaš stvari, se razumeš – oni so edini, ki te zares razumejo.

10. Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki? Česa se običajno podjetnice najbolj naučiti v interakciji z drugimi v podjetniških mrežah?

Konkretno, ko smo imeli zadnjo širitev na tuje trge. Vprašali smo nekaj podjetnikov, kaj oni mislijo o tem, kako so se oni tega lotili. Na koncu ugotovimo, da mogoče ta ideja v tem trenutku ni bila najbolj prava in zato, ker smo dobili mnenje od parih podjetnikov, se nismo odločili v tistem trenutku za širitev na tuje trge. Se mi zdi, da je bil to eden od pomembnih trenutkov, da smo iz teh mreženj sprejemali takšne večje odločitve, za katere nismo bili prepričani. S pomočjo podjetnikov in mentorjev smo se tudi odločali na kakšen način usmeriti podjetje, ker smo prodajali različne blagovne znamke in razvijali svojo znamko. Bili smo na dveh polih in takrat nismo vedeli kaj naj naredimo, ker je bilo vsega preveč. Takrat smo upoštevali mnenje Sandija Česka (studio Moderna), ko je rekel, naj se fokusiramo na lastno blagovno znamko, ostale blagovne znamke pa naj damo počasi stran. On oz. njegov nasvet je bil res pomemben faktor v tem, da smo se res odločili iti v to smer in spremeniti strategijo, ker midve s solastnico se nekako nisva znale odločiti, katera bi bila prava smer.

11. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.

Pri nas sta opazovanje in eksperimentiranje najbolj izraziti značilnosti teh učnih sposobnosti. V osnovi najprej poslušamo in absorbiramo, potem pa stvari izpelješ v praksi. Še posebej pri učenju, ko se učim iz knjig ali podcastov, potem gre res po teh korakih (doživljanje, opazovanje, konceptualizacija, eksperimentiranje).

12. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?

Jaz to zelo podpiram že od prvega dneva, ko sva posel začele. Velikokrat imam kakšna predavanja ali seminarje ravno na to temo, da sem delila vse informacije, znanja in izkušnje, ki sem jih skozi podjetniško pot pridobila. Zdi se mi ta prenos informacij zelo pomemben in to, da si eden drugemu pomagamo. Verjamem, da se dobro z dobrim vrača in slabo s slabim (smeh). Mi smo zelo odprti to tega, včasih mi celo solastnica reče, da jaz vse povem, da ni treba ravno vsega deliti z ostalimi. Jaz sem glede tega zelo odprta in se mi zdi, da vedno potem, ko kaj rabim ali imam kakšno vprašanje, vedno vem za osebo, ki mi zna pomagati. To je super, predvidevam pa da je to zaradi tega, ker sem jaz vedno pripravljena pomagati in potem dobim nazaj isto. Ta izmenjava je ena najbolj pomembnih stvari in mi je škoda, da marsikateri podjetniki vse skrivajo in zadržujejo za sebe. Konec koncev mi sodelujemo tudi s nekaj konkurenti, ki prodajamo praktično enake izdelke, ampak mi si med sabo pomagamo,

ker imamo direktno iste težave, ker delamo iste stvari. Niso pa vsi tako odprti za take stvari. Sicer pa v teh krogih, v katerih se jaz vrtim, so vsi podjetniki zelo odprti.

13. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?

Jaz mislim, da ja, ker so lahko v veliko pomoč že na začetku poti – da imaš nek zagon, začetna znanja ali kapital. Letos smo začeli sodelovati z enim novim mentorjem, imamo tedenske klice. Zdi se mi, da ko imaš svoje podjetje, ne vidiš tako široko stvari ampak si ujet v svoje izzive, razvoj izdelkov, trženje itd. in včasih ne vidiš širše slike. Takrat potrebuješ nekoga zunanjega, ki ima veliko izkušenj, da te malenkost usmeri pri razmišljanju. Iz tega vidika se mi zdi sodelovanje z mentorji zelo pomembno, imeti osebo, s katero delaš na tedenski ravni. To pravzaprav rabiš, če želiš rasti kot oseba in kot podjetnik, tudi zato, da potem znaš delati z ljudmi in zaposlenimi. Tudi te institucije so zelo pomembne. Včasih so oni nam pomagali, zdaj mi njim – smo mentorji kakšnemu mlajšemu podjetju, imamo izobraževanja v SAŠA inkubatorju itd. Velikokrat me inkubatorji ali druge institucije povabijo k sodelovanju in če le imam čas, se seveda odzovem.

14. Katere lastnosti mora imeti dober mentor?

Prvo, da je zelo odprt – mu ni problem deliti svojih izkušenj, znanja in informacij, da ga ni strah, da bo to kdo izkoristil. Pomembno je, da zna poslušati, da vidi kakšne izzive ima oseba, katero mentorira. Da se zna postaviti v vlogo podjetnika, da ima čut za soljudi. Hkrati mora znati stvari jasno povedati, zato ker morajo mladi podjetniki slišati tudi kakšno stvar, ki ni preveč lepa – mentor mora to znati jasno in samozavestno komunicirati in dati povratno informacijo.

15. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

Jaz sem v društvu spletnih trgovcev (ima cca. 100 članov), kjer smo razmišljali kako spodbuditi učenje, izmenjavo informacij znotraj skupnosti. Naredili smo manjše skupine npr. vsi tisti, ki uporabljajo enak računovodski sistem skupaj itd. po različnih sklopih. Formirali smo manjše skupine (3-4 člani), znotraj katerih se osebe skupaj dobivajo na nekih srečanjih. Združili smo osebe, ki jih zanimajo enake stvari, oblikuješ manjše skupine in se potem srečuješ 1x na mesec in rešuješ izzive, ki jih ima vsak posameznik. To zgleda tako, da coach-aš eden drugega. Sem tudi v eni drugi skupini, kjer so različni podjetniki, slišali smo se 1x na mesec, 4-5 nas je bilo v skupini in vsak mesec je eden izpostavil problem ali izziv, ki ga ima in potem smo se cela skupina o tem izzivu pogovarjali.

Priloga 16: Transkript intervjuja 12

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?

V bistvu iz vseh danih dogodkov iz vsakega trenutka, ker je toliko različnih dejavnikov iz katerih se učimo. Jaz se ves čas učim, največ iz same prakse, dogodkov, ki se dogajajo vsakodnevno – mreženje, srečanje, delo samo po sebi, iz vsakega dogodka, ki spontano teče v okviru podjetništva. Ko že misliš, da si določena znanja osvojil, se vedno pojavi nekaj novega in mislim, da je čar podjetništva, da vse kar vidiš lahko uporabljaš.

2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?

Jaz osebno mislim, da je za podjetje najboljše, da poznaš sebe. Koliko si sposoben narediti, da ne obljubiš preveč oz. da poznaš svoje kapacitete. Na podlagi tega se mi zdi, da vse ostalo steče. Po navadi ali se precenimo ali podcenimo, včasih mislimo, da nismo za kakšno stvar, si ne upamo skočiti. Zdi se mi, da poznavanje sebe kot podjetnika – kako se boš odločil, kaj boš naredil.

3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?

Smo drugačne. Bolje opazujemo okolje, veliko bolj smo dovzetne, da mogoče hitreje kaj skopiramo. Ne na grd način, ampak, da preko drugih dobivamo ideje in implementiramo v svoj posel. Primer – iz frizerskega salona dobimo neko idejo, ki jo implementiramo v popolnoma drugo panogo. Imamo to spretnost bolj razvito, ker moški se načrtno učijo. Ženske čakamo na popolnost, katere žal ni. Čakamo na popoln trenutek, v smislu ne damo izdelka na trg, ne objavimo novice itd., ker ni popolno. Ampak to se mi zdi, da je na splošno v nas. Polovičnih izdelkov ne damo in potem, ko nas udari po žepu, težki izkušnji ali ko nas nekdo prehiti s pol manj kvalificiranim, manj izkušnjami ali slabšim izdelkom, takrat nas prizemlji. Kje smo bile me – čakale smo na popolnost.

4. Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?

To je čarobni VIP, brez katerega jaz ne obstajam. Mislim, da si toliko močen, kot je močna tvoja mreža. Sama kot podjetnica nikoli ne bi obstajala, če nebi imela dovolj močne mreže. Mislim, da je mreža ključna za posel, pridobivanje in obstoj na trgu in za širjenje posla.

5. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?

Jaz si rečem, da sem ustvarjalka priložnosti. V danih trenutkih prepoznam, s kom bi lahko moj sogovornik sodeloval. Ko se z ljudmi pogovarjam zaznavam te priložnosti in na tak način povezujem in nesebično delim kontakte in ljudi, za katere nikoli ne jemljem provizije (smeh). Zelo sem transparentna in odkrito povezujem ljudi, za katere vidim priložnost, da bi lahko sodelovali. Večjo mrežo kot imaš, več ljudi lahko združiš.

6. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?

Za obstoj na trgu, širjenje posla in nadgradnjo posla.

7. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?

Moški imajo boljši fokus, medtem ko smo mi pri tem še vedno nedozorele, ker ne vidimo v tem priložnosti in ne znamo to tako dobro delati kot moški. Primer dam, ko smo organizirale dogodek 500 podjetnic – na vseh drugih dogodkih se po koncu programa vsi mrežijo, kar smo želele preslikati k nam. Zgodilo se nam je, da ob treh je ena letela po otroka, druga v službo, tretja domov in od našega mreženja ni bilo nič. Ženske ne prepoznamo te moči mreženja ali pa ne znamo pogumno pristopiti in povedati kaj si želimo. Še vedno ne znamo v eni minuti povedati kdo smo in kakšen izziv rešujemo. Pogovarjamo se o vsem drugem, samo o poslu ne. Manjka nam fokus, da se znamo v kratkem času predstaviti in prodati.

8. Ali se povezujete v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?

Ne, se ne. Sama poskrbim za mreženje. BNI mreženja so mi preveč prisilna in ne zmorem. Tam si v zaprtem krogu ljudi, vsak je iz ene panoge. Ti si prisiljen samo iz te skupine ponujati npr. grafičnega oblikovalca. Če ona nima mojega stila, jo jaz ne morem prodati, ker bi bila ona razočarana nad tem, kaj sem ji prodala. Prisile ne odobravam in se mi zdi, da energija prevladuje, ker nima barve, okusa, vonja in vsi jo začutimo. Ženske težko delamo z ljudmi, ki jih ne začutimo in se mi zdi, da prisiljenih poslov ne speljemo do konca tako, kot bi jih lahko, ker nam ne pusti osebnega zadovoljstva.

9. Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?

V vsakem primeru vedno nudijo prednost še dodatnega širjenja, dodatne rasti. Nikakor niso slabe, mislim, da so dobrodošle za vsak obstoj in posel. Ne poznam nobenega, ki bi bil samozadosten (smeh), ker konec koncev vsi delamo zaradi drugih, vsak posel je zaradi drugih, nihče ni samo zaradi sebe, ker moramo nekako zaokrožiti v gospodarstvo – da bi nekaj prodali, da bi nekdo to od nas kupil. Ves čas moramo tako delovati in mreža je pomembna.

10. Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki? Česa se običajno podjetnice najbolj naučijo v interakciji z drugimi v podjetniških mrežah?

Kaj ne smemo biti. To je to opazovanje, vsakič ko se najdem v nekem krogu, si rečem, takšna pa ne želim biti. To je ta vsiljivost, ko ti nekdo želi obleči plašč, čeprav že imaš en plašč na sebi.

11. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.

Najprej začutim, potem opazujem. O opazovanju sva že prej govorili, da imamo ženske bolj razvit čut za opazovanje. Opazovanju potem sledi konceptualizacija – vključevanje teorije in koncepte v prakso in zaključim se z eksperimentiranjem.

12. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?

Ključnega pomena. Velikokrat se mi zgodi, da me iz iste panoge pokličejo in vprašajo za mnenje in enako naredim jaz – zelo rada podelim. Nikoli nisem skopa z informacijami, tudi velikokrat sem mentor. Zdi se mi, da če tega ne delaš, si lahko samo siromak. Kadarkoli me je kdo poklical, vedno sem podelila svoje znanje, kontakte itd. Čeprav sem tudi že naletela na povratno informacijo od drugih, naroči se na eno uro in plačaj, ampak se mi zdi, da če si v tej podjetniški mreži v kateri delujemo in te nekdo v stiski pokliče, jaz iz topa povem tisto kar vem in znam, če ne pa pokličem še koga in vprašam, da dobim povratno informacijo in enako se mi vrača. Pomembo je, da veš s kom delaš, če sodelujemo ali sva v preteklosti sodelovali – ljudem iz moje mreže bom takoj pomagala, za neke zunanje nisem odprta knjiga.

13. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?

Ja, mislim, da se vsi lahko tam veliko naučijo in hitreje pridejo do željenih rezultatov, znanj, izkušenj. Ne vem zakaj bi odkrivali toplo vodo, če bojler imamo. Če ga ne želiš uporabiti in boš šel sam odkrivati, potem je to po mojem mnenju velika napaka. Premalo se poslužujemo, tudi sama premalokrat vprašam koga za pomoč.

14. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

Zdi se mi, da se premalo povezujemo v smislu, ko dobiš en posel, se ne znamo vpletati in prepletati. Npr. poroka. Poznam fotografino, cvetličarko, maskerko, frizerko, snemalca in se ne znamo povezati v tem smislu, da bi se učili eden od drugega – da bi se prepoznali in skupaj dobro sodelovali. Imamo različna znanja, ki bi jih lahko povezovali oz. da bi bila izobraževanja v širši sliki, ker ne vidimo širine.

Vprašanja vezana na mentoriranje:

15. Katere lastnosti mora imeti dober mentor?

Mora te znati pripeljati do cilja, ampak ne z dvigalom, temveč po stopnicah. Mora te peljati, da prehodiš vsako stopnico in to je spretnost in to ni lahko, ker ti kot mentor morda vidiš bližnjico, ampak ni vse bližnjica.

16. Kaj vas je spodbudilo k temu, da ste postala mentorica?

V bistvu prošnje. Nisem se izpostavljala, ampak ko so me prosili, če bi sem bila naprej počaščena, ker se nisem prepoznala v tej vlogi, potem pa sem videla iz mojega spektra znanj in izkušenj. Ljudje so me prepoznali in iz tega razloga – uspešnih sodelovanj, zaradi stvari, ki so bile kot posledica mentorstva tako uspešne, sem se potem odločila. Se pa ne izpostavljam, da sem mentorica, pa me vseeno vedno najdejo.

17. Na kateri točki vaše poslovne poti ste začutili, da ste pripravljeni na mentoriranje drugim?

Nisem se tako zaznala, na neki točki poslovne poti ali pa se zavedno odločila, da bom mentorica, ampak so me drugi spodbudili k temu.

18. Ste mentorica tako ženskim, kot moškim podjetnikom? Kako se podjetnice razlikujejo od moških?

Ja, obojim. Najeli so me v Inkubatorju v Rogaški Slatini in tam velikokrat predavam in delujem kot mentor. Start-up mi potem določa komu pomagam, ampak to je izključno zaradi povabila – kadar potrebujejo kašno znamčenje, pospeševanje prodaje za kakšen izdelek. Pokličejo me ljudje, s katerimi sodelujemo in me poznajo. Ženske se od moških razlikujejo v tem, da niso tako drzne, si veliko manj upajo. Moški si vse upajo, naredili bojo vse kar jim rečeš. Ženske je treba prej prepričati, opogumiti in dajati moč, energijo in podporo, da si upajo.

19. Se mentorji povezuje v mreže?

Ne zares. Jaz nisem zaznala, da bi se. Ni to tako močna mreža, se mi zdi, da se še vseeno vsak bori za svoj košček kruha. Ne čutim te povezanosti, žal. Zdi se mi, da še vedno ne dojamemo, da je največja konkurenca lahko zelo dober partner. Večkrat se je potrebno pohvaliti eden drugega in dati vedeti, da ima vsak svoj prostor na trgu, ker prostora je dovolj za vse.

20. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja preko mentorskih programov na splošno in za podjetnice?

Jaz bi delala malo na timske povezovanju, vključevala v različne projekte. Zdi se mi, da že tako smo podjetniki/ce, ki smo s.p.-ji one man band in nam manjka timskega sodelovanja. Kot mentorji bi morali timsko povezovati na različnih projektih. Mentorji se premalo povezujejo z drugimi mentorji, se mi zdi da vsak skrbi za svojega mentoriranca, medtem ko bi lahko prepoznali potencialne mentorirancev in jih skupaj povezali v sodelovanje. Ostajamo one man band in se ne povezujejo preko mentorjev in preko projektov. Sploh se ne zavemo, koliko se lahko naučimo eden od drugega skozi en projekt.

Priloga 17: Transkript intervjuja 13

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?

Zame to pomeni, da dela napake in se na tem uči. Težko je tudi, če imaš že neko obstoječe znanje – npr. ko prideš iz šole v službo, tudi če imaš neko znanje iz iste panoge, se učiš vse na novo. V podjetništvu pa poslušаш druge, podcaste, gledaš kako delajo podjetniki v tujini in doma, pogovarjaš se s prijatelji podjetniki, ki delajo napake in se probaš iz njihovih napak učiti. Ko si sam na tem, se mi zdi, da te izkušnje učijo.

2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?

Ne vem če ravno znanja, bolj neke osebne veščine. Super je imeti znanje ekonomije, davkov, računovodstva, ker če tega nimaš je veliko težje – moraš imeti nekoga, ki mu zelo zaupaš, da ti pri tem pomaga. Drugače pa bi izpostavila vodenje ljudi, vzdrževanje dobrih odnosov in osebne veščine, kot so spopadanje s stresom, reševanje izzivov. Pri znanjih bi dodala še trženje, ampak za to imaš lahko ekipo.

3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?

Mogoče moški bolj dajo na neke realne številke, statistike, medtem ko ženske veliko damo na energijo, intuicijo.

4. Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?

Jaz bom kar na svojem primeru povedala. Ne izhajam iz podjetniške družine, nisem imela podjetniškega predznanja, po izobrazbi sem živilska tehnologinja. Na začetku sem bila del SID skupnosti, samo zato, da sem se gibala v podjetniških krogih, ker tudi med prijateljih nisem imela podjetnikov. Včlanila sem se z namenom, da ujamem to drugačno miselnost. Eno leto sem bila članica, potem pa nisem videla več neke vrednosti v tem. Ena stvar, ki bi jo mogoče izpostavila – nisem se toliko čutila povezane s člani, ker so bili tam večinoma moški z zelo drugačnim pogledom. Jaz delujem s čustvi in je velikokrat prišlo do trenj, ko smo govorili svoje zgodbe in sem dobila občutek, da me nobeden ne razume. Na trenutke se mi je zdelo, da mogoče ne znam in da moram njih poslušati, ampak se mi je zdaj skozi leta (6 let) izkazalo, da ne, samo njihov način je bil drugačen. Imela sem možnost mentorja. Na začetku poti, ko si sam in nimaš predznanja je v bistvu zelo težko postaviti vprašanja, vedeti točno zakaj potrebuješ pomoč. To mentorstvo ni bilo, da rečemo npr. da se 1x na teden dobimo, se pogovarjava in skupaj vidiva kje so težave, ampak je bilo bolj tako – jaz imam težavo, kaj naj naredim? Oni so na podlagi težave našli mentorja. Sploh pa kasneje, pred tremi leti, smo si najeli managerja oz. nekoga, ki nam je pomagal z vsem kar se je dogajalo. 1x na teden smo se dobili, pomagal nam je narediti plan, pogledali smo številke in naredili plan za naprej. Eno leto smo delali s tem gospodom, ki je prihajal k nam in je bil v bistvu kot naš mentor.

5. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?

V zadnjem času se namerno ne mrežim veliko. Občasno sem povabljena na kakšne dogodke, okrogle mize itd., da bi pa prav tako namerno in kontinuirano se nekam hodila mrežiti, to pa ne. Veliko smo razmišljali, da bi to počeli preko trženja na družbenih omrežjih, ampak smo v panogi, ki je zasičena z vsem – prehranska dopolnila in je težko najti nekoga. Tudi kar smo naredili, se na koncu ni izšlo. Neka podjetja se povezujejo preko družbenih omrežij med sabo, se mi zdi, da je super. V zadnjih treh letih se je življenje tako spremenilo, da imam okrog sebe same podjetne prijateljice in to je zame mreženje, na kavah, zasebnih druženjih. To mi je super, ker smo vse v tem in si tako ena drugi pomagamo in poslušamo. Torej, lahko rečem, da se neformalno mrežim. Če samo še enkrat omenim SID, je tudi zelo drag za nekega podjetnika začetnika in ima zaradi tega slab priokus. Zdi se mi, da je tudi SID cel posel. Na začetku sem veliko hodila na start-up vikende in take zadeve, čemur bi se tudi lahko reklo mreženje. V Sloveniji je veliko takih brezplačnih stvari in mi je to na začetku sigurno več dalo, kot SID. Bolj se čuti, da to delajo ljudje z nekim svojim entuziazmom.

6. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?

Za uspeh podjetja, verjetno so, vendar bolj v smislu trženjskega mreženja, ne kot podjetnika samega. Če se z nekom povežeš, tvoje stranke k njim, njihove k tebi, potem pač širiš zavedanje blagovne znamke.

7. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?

Po mojem obstajajo razlike. Moški so bolj formalni v teh zadevah, pri ženskah prevladujejo čustva. Jaz sem direktorica v tem podjetju in moj mož je tudi tukaj zaposlen, že tukaj vidim kako sva si različna, čeprav se veliko pogovarjava. On pove svoj pogled in jaz svoj in že tukaj opazim razliko – jaz vedno vzamem osebno, on pa loči posel in osebno življenje. Jaz ne znam drugače, ker je posel kot moj otrok in se zavedam, da je to lahko zelo stresno in so nekatere situacije bolj boleče mogoče. Zdi se mi, da ženske bolj enačimo podjetje s samimi s sabo. Ravno sem bila povabljena na Fuckup nights, kar je tudi mreženje, kjer sem bila govorka in govorila o svojih napakah. Poslušalci so bili sami podjetniki in eden od govorcev je prav govoril, kako moški posla ne enačijo s seboj. Zdi se mi, da je to za ženske zelo težje doseči, kot za moške, ravno zaradi čustev.

8. Ali se povezujete v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?

Sedaj ne več, bila sem v SID-u.

9. Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki? Česa se običajno podjetnice najbolj naučijo v interakciji z drugimi v podjetniških mrežah?

Mogoče to, da imamo vsi neke izzive in da to pač podjetništvo je in da nisem sama. Na začetku mi je bilo zelo težko, ker nisem vedela, da je podjetništvo tako polno izzivov. Zdaj začutim mir, ker vem, da se to dogaja vsem. Bi rekla, da je v podjetništvu vsak dan nekaj novega in da je to pri vseh, ne samo pri meni.

10. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.

Ja, vedno se začne z doživljanjem preko čustev. Ta prvi občutek, če začutim je to to. Jaz že ko mail preberem začutim ja ali ne. Mogoče to ni vedno pravi način, ampak kar sem se iz preteklih odločitev naučila je to, da morem vedno poslušati prvi občutek. Zdi se mi, da potem kar preskočimo na eksperimentiranje in se tam učimo iz napak. Če gre za neke večje stvari, npr. večje finančne vloške ali večje odločitve, potem največkrat vprašam solastnika podjetja. Gospod je ekonomist in ima veliko podjetje, zato ga prosim za nasvet. Drugače se pa posvetujemo z zaposlenimi – od tistih, ki pakirajo pakete, do trženja in prodaje, da se vsi pogovarjamo o določeni zadevi in se potem skupaj odločimo.

11. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?

Zelo pomembni. Velikokrat, ko moje podjetne prijateljice niso na voljo, takrat imam potrebo, da me nekdo posluša oz. razume. Pomembno je, da si v krogu podobno mislečih ljudi ali vsaj ljudi, ki se večkrat znajdejo v podobnih situacijah.

12. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?

Iskreno, jaz nimam neke dobre izkušnje. Bila sem na SID-u, pa ne bom rekla, da je bilo vse slabo tam, mogoče jaz nisem bila pripravljena na tak način dela. Sem pa preko SPIRIT-a, lani, v okviru projekta Štartaj Slovenija, šla v Dubaj na mreženje na EXPO. Šle smo samo ženske podjetnice. Organizacija je bila zelo slaba. Bilo je dobro, ker smo šle samo ženske, ampak tam ni bilo nič od tega, kar je bilo predstavljeno, da bo. Na začetku sem bila v ABC pospeševalniku, kjer sem imela pisarno najeto. Tja sem šla iz potrebe, da grem v okolje, kjer so tudi podjetniki, ampak sem si napačno predstavljala. Doma, ko sem bila sama, mi je zelo manjkal socialni stik. Tam je vsak imel svojo pisarno in bil za svojim računalnikom. Potem sem bila še v Kamniku, v Kik starterju. Tam je bilo malo boljše, se vidi, da je manjši kraj, ampak pomembno je, da moraš biti ekstrovertiran. Jaz nisem in meni je bilo pristopiti do drugih. Kot introvertiran človek sem pogrešala spodbudo od tistih, ki so bilj odprti, k sodelovanju. Introvertom je zelo težje pri mreženju.

13. Kdo je po vašem mnenju dober mentor? Kakšne lastnosti mora imeti?

Zelo dobro mora poznati poslovanje, zelo velika prednost je to, da je tudi sam podjetnik. Da ima podjetje in da ima podjetje na neki podobni točki ali pa je v preteklosti imel enake težave, kot jih imaš ti. Ta naš mentor je sicer podjetnik, ampak iz čisto druge panoge, zato so bili

marsikdaj kakšni predlogi, ki so bili neuresničljivi. Je starejši gospod in ni razumel kako je zdaj pomembno trženje in družbena omrežja in na tem delu si nismo mogli veliko pomagati z njim. Mentor mora se mora ujeti z panogo v kateri delaš, pa da je tudi sam prehodil to pot. Zdaj je na trgu poplava teh coach-ov, od katerih se jaz ne morem učiti, ker niso prehodili podjetniške poti. Zdaj je težko najti dobrega mentorja.

14. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

Mogoče res, da so mreženja ločena oz. vsaj delno ločena, ker imamo res drugačno mišljenje. Nekaj se že dela v tej smeri, sem videla. Ženske sigurno delujemo drugače, rabimo več podpore in to, da smo slišanje. Super je imeti sicer tudi moške, ker se mi zdi, da če je na drugi strani moški, se bosta prej zmenila dva moška, kot pa moški in ženska in obratno. Hitreje pridemo na isto valovno dolžino in se prej začutimo. Je pa res, da ene ženske delujejo zelo po moškem principu in to tudi takoj začutiš.

Priloga 18: Transkript intervjuja 14

1. Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?

To, da podjetnik vidi, da edina stalnica v življenju so spremembe, ki jih jemlje kot priložnost za osebno in poslovno rast. Podjetnik raste na način, da se ne ustraši izzivov. Podjetniško učenje bi definirala tako; upam si, vem, da sem strasten pri tem kar počnem in vem, da to zmorem. Zmorem, tudi takrat, ko drugi tega ne zmorejo. Strast pomeni, da moraš imeti neko konkurenčno prednost oz. kaj je tisto, kar te dela drugačnega od ostalih.

2. Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?

Najprej to, da si odprt in učljiv. Potem, da si iznajdljiv in si dovoliš raziskovanja. Nujno potrebuješ vztrajnost in potrpežljivost, saj marsikatera ideja ne uspe takoj. Če pa ti verjameš vanjo, lahko uspe čez nekaj časa. Pa definitivno vera vase in samodisciplina. Samodisciplina je tista, ki te vodi, da nekaj konsistentno počneš in ne obupaš nad tem, kar imaš.

3. Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?

Jaz nebi ločevala med ženskimi in moškimi podjetniki, ker neglede na spol, potrebuješ upanje, strast, nekaj kar bo drugačnega od drugih in to, da veš sam pri sebi, da zmoreš. Razlika je, da smo podjetnice bolj usmerjene v grajenje odnosov, kar pomeni, da skozi odnose lahko pridemo do najboljših rezultatov. Medtem, ko moški imajo jasen fokus in cilj. Če si ženska dovoli bolj poslušati svojo intuicijo, sem prepričana, da je lahko bolj uspešna in še vedno ostane v ženski vlogi. To pomeni, da nima vloge tekmovalnosti, temveč se zaveda, da samo z opolnomočenjem, sodelovanjem in povezovanjem lahko dela največje premike. Predvsem zna slediti svoji intuiciji.

4. Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?

Ko ženska podjetniško mreži ne sme biti napadalna. Ženska subtilno pristopi k mreženju, subtilno pristopa k temu, da se oseba odpre. Ko jaz mrežim, poskušam z zelo nežnimi pristopi; najprej ne hvalim sebe, ampak naredim čvek, ki gre bolj v smeri, da se sogovorec počuti varno z mano. Sogovornik ne sme misliti, da ga bomo takoj napadali, ampak da se počuti varno in da se zaveda, da jo/ga sprejemam tako kot je. Ne gledam na razlike, ali je boljša ali slabša od mene, ampak je točno takšna, kot sem jaz. Mreženje je veliko bolj nežno, ženstveno, subtilno, več predigre v smislu, da ni takoj fokus na posel ampak več začetnega spoznavanja na osebnem področju. Najprej je potrebno osebo spoznati, kakšne so njene vrednote, kakšna je njena misija in poslanstvo, zakaj to sploh počne. Pri ženski je tako, da jo je potrebno najprej spoznati in potem delati posel. Pri ženskah se mreženje ne dogaja v gostilnah, ampak na konferencah, izobraževanjih, srečanjih – bolj je to nekaj lahkotnega, kjer se lahko naredijo neki premiki. Najprej mora ženska začutiti, da se vrednote s sogovorcem skladajo in če se, se ženske zelo hitro najdejo med seboj. Smo pa ženske veliko bolj nezaupljive kot moški, ker se bojimo, da bomo prizadete in potem imamo veliko dvoma

v sebi. Zavedati se je potrebno, da smo vse ranljive, vse imamo izzive in vsaka lahko ena drugi pomaga. Bolj kot se bomo znali opolnomočiti in povezati, bolj bomo sodelovale.

5. Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?

Ja, definitivno so mreže pomembne, s tem namenom, da imaš nekoga za poklicati in ga vprašati za pomoč. Pomembno je, da se lahko pogovoriš z nekom, da veš, da lahko prosiš za pomoč. Uspešni ljudje imajo zelo močen strah pred neuspehom in potem zelo težko delijo svoje bolečine. Ko se pa ti družiš v takih krogih, pa nekako spoznaš, da smo si vsi enaki in prej, ko daš svojo masko dol, lažje pridemo do svojega učitelja.

6. Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?

Jaz tudi gradim žensko mrežo, da se lahko opolnomočijo in začutijo ena drugo. Samo na tak način je ženska lahko opolnomočena in nastopa z žensko vlogo in ne moško. Ne gre v borbo, ampak se zaveda, da je potrebno doseči zmagovalno situacijo.

7. Ali se povezujete v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?

Jaz se povezujem z Gospodarsko zbornico Slovenije, Slovenija business club, povezujem se z Združenjem managerk in FAM. Povezujem se, ker se mi zdi, da je dobro biti povezan v mrežah, ker potem lažje dobiš informacije in je to odlično izhodišče, če imaš kakšen izziv in lahko hitro preveriš kaj se dogaja.

8. Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?

Predvsem to, ko imaš izzive, lahko dobiš informacije. Da so neke koristi od zakonodaj – pravne, davčne, inšpekcijske, vsa pravila in standardi so del tega in da res lahko poiščeš pomoč, če jo potrebuješ in veš na koga se lahko v dani situaciji obrneš. Torej, da si dejansko znaš poiskati pomoč takrat, ko jo potrebuješ.

9. Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki? Česa se običajno podjetnice najbolj naučijo v interakciji z drugimi v podjetniških mrežah?

Predvsem to, da se odprejo in postanejo bolj ženstvene, v smislu, da si dovolijo priznati izzive, da začutijo, da niso edine in da smo različne.

10. Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.

Bila sem tudi mentorica na Združenju manager, na SBC in Gea collage. Proces učenja poteka tako, da imaš osebo, ki jo zanima nekaj. Odgovarjaš na njen primer, da ona dobi ta znanja. To pomeni, da podaš čim več orodij, s katerimi lahko oseba postane podjetnica.

11. Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?

Zelo pomembna. Zelo rada uporabim ta stavek: »Če Mateja želi postati bogata, se mora družiti z bogatimi ljudmi. Če Mateja želi biti uspešna, se mora družiti z uspešnimi ljudmi, kar pomeni, bolj uspešnimi, kot je ona, da jo naučijo pristope, da bo lahko postala uspešna. Če Mateja želi biti srečna, potem se mora družiti s srečnimi ljudmi. « Vedno, ko iščemo tisto kar želimo, rabimo nekaj kar je več, kar imamo mi sami. Če želimo rasti, vedno iščemo boljše od sebe na vseh področjih. Pri sodelavcih rečemo, tukaj sem dober, tukaj pa rabim osebo, ki zna to boljše od mene in tako osebo zaposlimo.

12. Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?

Tukaj bom izrazila svoje mnenje. Jaz sem prepričana, da oni imajo izredno močen tok informacij, ki bi ga lahko nam podali. Vse pa je odvisno od delodajalca, zaposlenih, vodij v podjetju, ali znajo oni poiskati to pomoč. Jaz mislim, da imamo izredno velik nabor ljudi, ki nam bi lahko pomagali, ampak, če mi tega ne znamo, potem nimamo s tem kaj početi. To je odvisno od samoiniciativnosti, iznajdljivosti, od tega ali res želimo začutiti to, da rabimo pomoč in jo tudi poiščemo.

13. Kdo je po vašem mnenju dober mentor? Kakšne lastnosti mora imeti?

Zame je dober mentor tisti, ki upa deliti svoje napake in upa povedati svoje dosežke in skozi kakšne izzive je šel, da je danes prišel do točke na kateri je. Upa priznati vse boleče točke in povedati, da ga je strah pred neuspehom oz. da ga ni sram priznati, katere strahove ima. Predvsem, kar je pomembno, da mentoriranec vidi mentorja kot zgled. Da je optimističen, da verjame, vidi upanje, ve, da vse zmore. Da ni izziva, temveč priložnost, ki je prišla in ob tej priložnosti bo postal še boljši. Tudi sama sem imela kar nekaj mentorjev, sicer bolj moške. Všeč mi je bilo, ker sem imela za mentorje pristne ljudi, ki ko niso bili v najboljši koži, so mi to znali tudi pokazati. Mogoče sem se tudi jaz tega naučila, te pristnosti. Da ko nisi dober, poveš, da nisi dober. Vedno sem pa čutila, da so vsi moji mentorji v vlogi zmagovalca. Vsi se zavedajo, da ne morejo biti v vlogi žrtve, ampak da so lahko v vlogi zmagovalca, da so lahko ranljivi, ampak potem je treba iti naprej.

14. Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?

Predvsem, kar bi izpostavila je dejstvo, da ženskih podjetnic ni veliko. Pa to nima nobene veze z moškimi, ampak ženska po duši ni podjetnica, ampak mama, žena, prijateljica, povezovalka, vodja. Ona nima tako močno zasidrane te podjetniške vloge v sebi in ciljne usmerjenosti. Predvsem bi želela, da se podjetnice zavedajo, da če bojo gradile odnose lahko postanejo najboljše. To pa zato, ker si bojo znale najti prave ljudi, ki pa bodo to počeli. Najprej je dobro, da si podjetnica prizna, da ni najbolj ciljno usmerjena, se zave da zna poslušati sama sebe in verjame v svojo intuicijo, zato bo našla prave ljudi, kjer se bojo gradili dobri odnosi in skupna rast. Moje priporočilo bi bil kar moj slogan. Pot k sebi, ko se vrneš noter k sebi in pozabiš na mnenja drugih, je edina pot do sreče in uspeha. To pomeni, ko si dovoliš slišati in upoštevati sebe, verjeti v svoje ideje in imeti ljubezen do sebe, takrat več,

da ni šans, da ne boš uspel. Takrat si prepričan, da boš uspel. Pravijo, da so uspešne podjetnice 10x bolj zahtevne do sebe, kot moški. Res je, ženskam se pogosto zdi, da niso dovolj dobre in če ne bojo delale vse perfektno, da to ni ok. Perfekcija ne omogoča sprememb, omogoča samo da drugi vidijo da si na zunaj dober. Treba si je dovoliti pasti, saj samo na tak način lahko človek rase.

Vprašanja vezana na mentoriranje:

15. Kaj vas je spodbudilo k temu, da ste postala mentorica?

Prav, to, da sem dobila ljudi, ki so mi bili pripravljeni pomagati, deliti z mano, da bojo na podjetniški poti vzponi in padci. Mogoče je bilo to, da sem videla ta žar in upanje – da ne rabi biti popolno in da lahko grem naprej in mislim, da mi je to naredilo premik v glavi. Če je meni nekdo lahko pomagal, zakaj nebi tudi jaz drugim.

16. Ste mentorica tako ženskim, kot moškim podjetnikom? Kako se podjetnice razlikujejo od moških?

Samo bolj zahtevne so same do sebe, več želijo narediti. Nikoli ne bojo dale polovico, vedno želijo biti popolne. Medtem, ko moški reče, to sem naredil in to je dobro. Moški so veliko prej zadovoljni, kot pa ženske.

Priloga 19: Pregled odgovorov in pojmov pri prvem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Kako bi definirali podjetniško učenje? Torej, kaj pomeni, da se podjetnik uči?	pojmi	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: Jaz bi rekla, da je podjetniško učenje nekaj kar podjetnik rabi, neke spretnosti, neko znanje pri svojem delu, ki ga še nima in potem to znanje dobi ali preko svojih prijateljev, interneta, poznanstev, sodelavcev.	spretnosti pridobivanje znanja kanali za pridobivanje znanja	spretnosti znanje različni kanali za pridobivanje znanja	
Intervjuvanka 2: Jaz sem mnenja, da so to izobraževanja, ki se jih lahko kot podjetnik udeležiš. Sama sem bolj pristaš nekih Youtube videov ali nekih krajših tujih spletnih tečajev. Se mi pa zdi, da se podjetnik največ nauči iz lastnih napak oz. z izkušnjami, kar je po mojem mnenju tudi najbolj učinkovito.	izobraževanja Youtube videi spletni tečaji učenje iz napak pridobivanje izkušenj	učenje iz napak učenje iz izkušenj daljši proces nenehno učenje sledenje spremembam	proces, ki se nikoli ne konča sprotno učenje učenje iz lastnih napak učenje iz napak drugih učenje iz izkušenj
Intervjuvanka 3: Jaz mislim, da je podjetniško učenje proces skozi katerega gre vsak podjetnik in traja več časa. Učiš se na začetku glede osnov in učiš se sproti, glede prilagajanja trgu, trženja in vsega. Hkrati pa moraš slediti vsem spremembam, ki se dogajajo na trgu, zakonodaji itd. Mislim, da je to proces, ki se nikoli ne zaključi. Pa niso to mišljena samo izobraževanja, ampak vsakodnevno delo, ko se znajdeš v različnih situacijah in moraš stvari rešiti pravilno... je pravzaprav način življenja. Učenje je del podjetništva.	daljši proces sprotno učenje prilagajanje razmeram izobraževanja iznajdljivost	proces, ki se nikoli ne konča izobraževanja način življenja sprotno učenje	učenje iz uspehov in neuspehov

Intervjuvanka 4: Če izhajam iz sebe, podjetniško učenje je to, da stvari probaš. Če si naredil napako, da probaš iz tega nekaj pobrati... da kar informacij dobiš, jih posrkaš, kritično pogledaš in to zadevo probaš spraviti v podjetniško idejo.	način življenja poskusiti nekaj učenje iz napak uporaba informacij okoli sebe	učenje od drugih učenje z delom razvoj pot učenja	
Intervjuvanka 5: Rekla bi, da je to proces, ki se nikoli ne zaključi. Definicija bi pa bila, enako kot človekov individualistični razvoj – od rojstva do smrti. Je pot učenja, ki jo najprej začneš kot dojenček pri mami, na varnem. Nadalje se v vrtcu učiš uporabljati orodja, ki jih boš uporabljal v življenju in potem sledi preskok v osnovno šolo, na katerega sploh nisi pripravljen. Pri nama, na najini podjetniški poti, se je zgodilo, da sva iz 3. razreda preskočile na faks. Pot učenja je bila zelo hitra in neusmiljena. Vse napake, ki sva jih naredili na tej podjetniški poti oz. večina od njih so nas drago stale. V bistvu manjši, kot si kot podjetje, manj vredne so napake. Večji kot si, več vredne so napake. Govoriva napake v smislu denarja. Proces učenja se nikoli ne konča, tudi ko misliš, da nekaj že znaš in si se nekaj naučil, ugotoviš, da se boš kar naprej moral učiti.	proces, ki se nikoli ne zaključi človekov razvoj pot učenja preskakovanje faz učenja učenje iz napak finančne posledice napak nenehno, sprotno učenje	sprotno učenje doseg ciljev učenje iz uspehov in neuspehov prenos teorije v prakso povezovanje s strokovnjaki načini učenja preverjanje ideje v praksi	
Intervjuvanka 6: To je proces razvoja sposobnosti, pridobitev znanja, katerega je cilj nek poslovni uspeh. Da se skozi neke izkušnje, izkušnje drugih podjetnik uči.	proces razvoja sposobnosti za dosego cilja učenje iz izkušenj drugih	izkušnje prenos znanja	
Intervjuvanka 7: Jaz delujem po reku, da se vržeš v vodo in splavaš. Ni nekega plana in točnih veščin, ki jih moraš	sprotno učenje	mreženje	

osvojiti kot podjetnik in zdaj vidim pri sebi, da se največ naučiš na sami poti. Samo začeti moraš in potem se učiš od drugih, ki jih poznaš, iz svojih uspehov in neuspehov... tako, da bi rekla, da samo »pojdi in sam gas« (smeh).	učenje skozi podjetniški proces učenje od drugih učenje iz uspehov in neuspehov	mentor svetovalec osebna rast poslovna rast	
Intervjuvanka 8: Bi rekla, da je to nek sklop teorije in prakse, kjer je večji poudarek na praksi. S teorijo dobiš neke temelje – v šoli, na nekih tečajih itd. in potem moraš to prenesti v prakso. Praksa se stalno spreminja in šele ko začneš delati, vidiš kaj vse rabiš za svoj posel oz. podjetniški poklic. S prakso vidiš kako široka znanja rabiš, koliko vsaj nekaj znanja na vsakem področju, ker ne moreš za vsako področje najemati delavcev – finančno na začetku ne gre. Podjetnik potrebuje kar širok spekter znanj, ne vseh poglobljenih, ampak vsak nekaj moreš vedet o vsakem področju – trženje, prodaja, računovodstvo, finance, pravo itd. Potem pa se povezuješ s strokovnjaki, če rabiš nekaj poglobljenega.	prenos teorije v prakso učenje z delom sprotno ugotavljanje katera znanja potrebuješ poglobljena in ne poglobljena znanja povezovanje s strokovnjaki	učenje iz napak drugih osebna in poslovna rast	
Intervjuvanka 9: Podjetniško učenje je pomemben del podjetništva. Podjetniško učenje bi povezala z praktičnim delom. Torej, res je, da se podjetništva lahko učimo tudi skozi teorijo – branje knjig, izobraževanja, študij podjetništva, delavnice, izobraževanja v inkubatorjih itd. Ampak dejansko učenje, da lahko rečem, zdaj postajam podjetnik se pa pridobi z praktičnim delom. Kot praktično delo imam v mislih raziskovanje trga. Ni raziskovanje trga, da mi po spletu samo iščemo stvari, da se pogovarjamo o tem z znanci, da delamo neke ankete, ampak da dejansko gremo na teren, da dobimo občutek	del podjetništva praktično delo različni načini učenja raziskovanje trga preverjanje ideje v praksi		

utripa na terenu med ljudmi, pri konkurenci itd. S tem res vidiš, kako to v praksi deluje. Iz tega pa naprej, razvijanje izdelka in storitev, čim več praktičnega dela. Se mi zdi, da do sedaj je bilo razmerje 70-30 oz. 60-40 v prid učenja v učilnicah, ampak več kot sam izkusiš, boljši podjetnik lahko postaneš, ker pridobivaš res prave izkušnje glede učenja.	testiranje pridobivanje izkušenj		
Intervjuvanka 10: Odrasla sem v takšni družini, da smo se ves čas pogovarjali o tem in tam sem dobila osnovna znanja – ob očetu, mami in bratu. Mi smo bili ves čas družina in smo se ves čas samo o poslu pogovarjali. Potem sem se sama na svojih napakah učila in jaz mislim, da jih moraš delati, da se naučiš in v vsaki situaciji razmisliti kaj si naredil narobe. Jaz sem 67 leta začela s svojo prvo obrtjo, takrat nas je bilo zelo malo, da bi imeli sploh kakšno mreženje ali karkoli. Pri nas smo bili v glavnem naša družina. Potem, ko sem že bila v Ljubljani smo imeli nedeljska kosila, kjer smo se pogovarjali. Dokler je bil oče živ sem jaz imela resnično mentorja oz. svetovalca in to je bilo res neprecenljivo. Jaz sem v vsakem obdobju naredila eno stopnjo izobrazbe, šla sem na Ekonomsko fakulteto, magisterij MBA, Harvard, Stanford in zdaj delam doktorat. Jaz mislim, da je to nujno. Čeprav mi smo za učenje imeli univerze, vaša generacija ima zdaj na voljo podcaste, toliko stvari na internetu in se lahko iz tega učite.	pogovor v družinskem podjetju mentor svetovalec izobrazba sprotno učenje primerjava učenja v preteklosti in danes izobraževalne ustanove podcasti internet		
Intervjuvanka 11: Jaz bi rekla, da je učenje nekaj ključnega, ker drugače ne rasteš. Ne rasteš ne osebno, niti podjetje ne more rasti, tako da se mi zdi ključna stvar v podjetništvu, katere se ne sme zanemariti.	osebna rast poslovna rast		

Intervjuvanka 12: V bistvu iz vseh danih dogodkov iz vsakega trenutka, ker je toliko različnih dejavnikov iz katerih se učimo. Jaz se ves čas učim, največ iz same prakse, dogodkov, ki se dogajajo vsakodnevno – mreženje, srečanje, delo samo po sebi, iz vsakega dogodka, ki spontano teče v okviru podjetništva. Ko že misliš, da si določena znanja osvojil, se vedno pojavi nekaj novega in mislim, da je čar podjetništva, da vse kar vidiš lahko uporabljaš.	vsakodnevno učenje učenje iz prakse mreženje delo na sebi dogodki		
Intervjuvanka 13: Zame to pomeni, da dela napake in se na tem uči. Težko je tudi, če imaš že neko obstoječe znanje – npr. ko prideš iz šole v službo, tudi če imaš neko znanje iz iste panoge, se učiš vse na novo. V podjetništvu pa poslušаш druge, podcaste, gledaš kako delajo podjetniki v tujini in doma, pogovarjaš se s prijatelji podjetniki, ki delajo napake in se probaš iz njihovih napak učiti. Ko si sam na tem, se mi zdi, da te izkušnje učijo.	učenje iz napak nenehno učenje učenje od drugih podcasti opazovanje učenje iz izkušenj		
Intervjuvanka 14: To, da podjetnik vidi, da edina stalnica v življenju so spremembe, ki jih jemlje kot priložnost za osebno in poslovno rast. Podjetnik raste na način, da se ne ustraši izzivov. Podjetniško učenje bi definirala tako; upam si, vem, da sem strasten pri tem kar počnem in vem, da to zmorem. Zmorem, tudi takrat, ko drugi tega ne zmorejo. Strast pomeni, da moraš imeti neko konkurenčno prednost oz. kaj je tisto, kar te dela drugačnega od ostalih.	spremembe v življenju so stalnica osebna in poslovna rast pogum, vera vase strast vztrajnost		

Priloga 20: Pregled odgovorov in pojmov pri drugem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Katera podjetniška znanja so potrebna za podjetniški uspeh?	pojmi	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: Odvisno v kateri panogi je podjetnik, torej rabi znanje te panoge. Potem, kako se znajde med ljudmi, da dobro komunicira, da se zna povezati z drugimi, da ga ni strah in si upa vprašati... da tudi če podjetnik nečesa ne zna, mu ni nerodno ampak si to prizna in vpraša za pomoč oz. poskuša najti čim več informacij in potem nekako pride do zastavljenega cilja skozi povezovanje z drugimi, iskanjem informacij na internetu... v glavnem mora se znajti.	odvisno od panoge iznajdljivost komunikacija prošnja za pomoč z informacijami do cilja povezovanje z drugimi	potrebna znanja odvisna od panoge znanje iz panoge iznajdljivost komunikacijske veščine prošnja za pomoč povezovanje z drugimi finančna pismenost	mehke veščine posameznika finančna pismenost osnovno znanje podjetništva specifična znanja odvisna od panoge
Intervjuvanka 2: Finančna pismenost, o kateri nas nikjer nobeden ne uči (smeh). Če se samo sam malo pozanimaš, npr. z računovodstvom, sam nekaj raziskuješ ali si privoščiš mentorja, je to sigurno dobra podlaga, ki jo nujno potrebuješ. Potem so potrebne komunikacijske veščine, kako komunicirati z zaposlenimi in poslovnimi partnerji. Kar se pa tiče specifičnih znanj, so mehke veščine, ki jih imaš v sebi; na drugi strani so pa trde veščine, ki se jih lahko priučiš, če si to želiš. Če si vzameš čas, se lahko veliko naučiš in pridobiš nova znanja. Sigurno je dobro poznati svoje področje, npr. če se ti ukvarjaš z digitalnimi vsebinami, potem moreš poznati programe za video produkcijo, kako se snema itd. Odvisno od področja in panoge v kateri deluješ.	finančna pismenost računovodstvo mentor komunikacijske veščine mehke in trde veščine odvisno od področja, panoge	finančna pismenost računovodstvo mehke veščine sprotno pridobivanje znanja glede na proces razvoja podjetja prilagodljivost	

Intervjuvanka 3: Tukaj bi rekla, da ni znanje, ki ga mi pojmuje kot znanje, pomembno za podjetniški uspeh, ampak so bolj lastnosti. Torej prilagodljivost, odprtost, vztrajnost... ker kar se znanja tiče, se mi zdi da se vsak človek lahko marsičesa nauči. Seveda je super, da imaš neka osnovna znanja – o trženju, računovodstvu, poslovni komunikaciji itd., ampak to se lahko priučiš skozi podjetniški proces. Če pa teh lastnosti nimaš, ki sem jih prej omenila, imaš pa veliko večjo težavo, kot če imaš primanjkljaj znanja. Primanjkljaj znanja lahko nadomestiš, tako da se naučiš ali pa nekoga najameš – tam, kjer tebi primanjkuje nečesa. Lastnosti, da si ti pozitiven, vztrajen in trmast se pa težko priučiš. Torej, bolj lastnosti, kot pa znanja so pomembne za podjetniški uspeh.	lastnost posameznika prilagodljivost, odprtost vztrajnost osnovna znanja primanjkljaj znanja pomoč drugih specialistov	odprtost osnovna znanja podjetništva osebne lastnosti posameznika primanjkljaj znanja pogum znanja o vodenju ekipe	
Intervjuvanka 4: Mislim, da je komunikacija ena od pomembnejših. To sicer niti ni neko znanje, ampak mogoče to, da ti ni nekih stvari strah probati. Kar se pa znanj tiče pa je razlika ali si »deklica za vse« ali pa ti že v štartu uspe imeti več ljudi pod sabo, da imaš za posamezno področje zaposlenega svojega človeka.	komunikacija pogum vodenje ekipe	organizacija ekipe specifična znanja glede panoge inovativnost	
Intervjuvanka 5: Jaz mislim, da so bolj kot podjetniška znanja pomembni pogum, komunikacija, ponižnost (v smislu, da se zavedaš, da nič ne veš), da te nikoli ni sram vprašati. Pomembno je, da ne dobiš občutka, da vse znaš, ker potem začne podjetje stagnirati. Od specifičnih znanj bi pa rekla finance, malo psihologije (smeh), računalniška znanja, jeziki, matematika (smeh).	pogum komunikacija ponižnost specifična znanja	vizionarstvo izven cone udobja čuječnost	
Intervjuvanka 6: Meni iskreno so bolj pomembne sposobnosti. Jaz sem introvertirana in se ne rada pogovarjam z ljudmi in vidim, da so najboljši podjetniki vsi bolj ekstrovertirani. Zdi se mi, da je prav	spretnosti komunikacija	odprtost za spremembe	

komunikacija tista ključna, ki vpliva na podjetniški uspeh. Prav tako, se morajo podjetniki še posebej na začetku znajti – biti moraš računovodja, pravnik, operativec, finančni manager, prodajalec, tržnik... vse skupaj. Zdi se mi, da je to ogromen spekter znanj in sposobnosti in je vse to skupaj pomembno za uspeh. Prav tako menim, da morajo biti podjetniki inovativni in predvsem vizionarji, da lahko predvidijo prihodnje trende.	iznajdljivost osnovna znanja podjetništva inovativnost predvidevanje trendov	podjetniški način razmišljanja učenje od dobaviteljev in strank predznanje podjetništva ni potrebno	
Intervjuvanka 7: Jaz bi rekla, da je na prvem mestu pogum in vztrajnost, da si upaš riskirati in greš izven svojih okvirjev in cone udobja. Zdi se mi, da se tam začnejo tisti premiki. Kar bi pa rekla, če greva na specifična znanja – na eni točki je potrebno biti dober manager, potrebno je dobro znati voditi ljudi, potrebno je biti dober z financami, ker je denar hrana tvojega podjetja. Zdaj razumem, ko pravijo, da je podjetje tvoj otrok – hrana tvojega otroka so v tem primeru finance (smeh). Potrebno je znati upravljati s financami in biti likviden, da ne pride mesec okoli in si ok, kaj pa zdaj. Jaz sama pri sebi vidim, da rabim neko mero organiziranosti in nek sistem znotraj firme – to so stvari, s katerimi se zadnje čase z partnerjem kar veliko ukvarjava. Da vzpostaviš nek sistem, idealno neko avtomatiko, ki teče v ozadju in da to ni vse na stotih koncih. Saj na začetku to ni tako pomembno, samo v najinem primeru, ko imaš 4 področja znotraj podjetja in 20 ljudi na teh področjih, če ni nekega sistema in reda znotraj podjetja, potem je to norišnica (smeh).	pogum vztrajnost izven okvirjev izven cone udobja vodenje ljudi osnovna znanja podjetništva finančna pismenost organizacija dela in ekipe	sprotno učenje psihologija vodenja sestava ekipe vzdrževanje odnosov spopadanje s stresom reševanje izzivov	
Intervjuvanka 8: Odvisno na katerem področju delaš, vsekakor računovodstvo, finance, prodaja, trženje, čuječnost in odnos do ljudi – ni znanje sicer,	osnovna podjetniška znanja		

komunikacija, da se znaš hitro obrniti, da poznaš kaj dela konkurenca, da znaš stvari poiskati in si fleksibilen. Pomembna je odprtost, pripravljenost na spremembe, dobro je poznati tudi pravne zadeve. Na tvojem strokovnem področju pa moraš iti v globine.	čuječnost odnos do ljudi komunikacija iznajdljivost odprtost za spremembe poznavanje strokovnega področja		
Intervjuvanka 9: Odvisno v kakšno vrsto podjetništva se podajaš. Ali je to podjetništvo - razvijala bom nekaj samostojnega ali je to družinsko podjetništvo, kjer nadaljuješ poslovno tradicijo, ali je to, da greš v franšizo, start-up... Glede na to, podjetnik potrebuje različna znanja. Osnovo pa po moje mnenju zagotovo predstavlja veščina podjetniškega načina razmišljanja. Dejstvo je, da najmanj do dokončanja srednje šole ni nekega podjetniškega načina razmišljanja. Plastično, da se naučiš snov v šoli, pa jo napišeš v test/izpit v šoli, to ni podjetniški način miselnosti. Podjetniški način razmišljanja bi se spodbudil v testih/preizkusih, če bi to potekalo nekako tako: na papirju dobimo izziv oz. nalogo in potem bi ti rekli, da zdaj se pa znajdi. Na voljo imaš celo mizo gradiva, ampak zdaj poišči, kaj bi tebi pomagalo, da bi ti to čim bolje rešil. In to miselnost lahko komaj na fakulteti razviješ, npr. če greš študirati podjetništvo. Pomembno je, da znaš k stvarjem pravilno	odvisno od vrste podjetništva različna znanja veščina podjetniškega načina razmišljanja iznajdljivost pravilen pristop do stvari široko oz. odprto razmišljanje		

pristopiti in da imaš neko širino – da razumeš kako stvari funkcionirajo v življenju, da nobena stvar ni samoumevna. Podjetnik mora biti širok v razmišljanju.			
Intervjuvanka 10: Če si kot podjetnik sam, potem moreš toliko različnih področij obvladati. Od kreacije produkta, prodaje, nabave, HR, trženja, računovodstva in prava. Sam si in pri vsakem področju moraš vsaj malo vedeti. Vsaj malo, vsaj na površju moraš malo vedeti, da znaš vprašati in da znaš prave strokovnjake potem dobiti. Če želiš kreirati dober produkt ali storitev moraš biti inovativen. To področje v katerem boš delal moraš tudi potem dobro poznati. Jaz vedno pravim, da te največ naučijo dobavitelji in stranke. Dobavitelji, ker ti želijo nekaj prodati, stranke pa ti pripovedujejo probleme. Ti vmes si pa tisti kreator, ki reši problem. Za primer lahko uporabimo Steve Jobs-a, ki je želel narediti telefon na dotik. On je dobil idejo in steklarje pripravil do tega, da so razvili tako steklo – on je bil podjetnik, inovativen kreator.	različna področja osnovno podjetniško znanje učenje od dobaviteljev in strank inovativnost		
Intervjuvanka 11: Marsikdo reče, da predno začneš podjetniško pot moreš znati ne vem koliko stvari. Jaz mislim, da ni potrebno. Ko se enkrat lotiš podjetništva vidiš katere so tiste stvari, ki so pomembne in se jih je treba naučiti. Za začetek podjetništva niso pomembna neka predznanja, ampak potem, ko enkrat začneš, je pomembno, da se naučiš tiste stvari, ki so pomembne za tvoj posel. Splošna znanja, ki so pomembna za vsak posel so razumevanje trženja, ker se pogosto zgodi da ima podjetje zelo dobre izdelke/storitve in slabo trženje oz. potem ne zna prodati tega. Pomembno je razumevanje financ in računovodstva – tukaj po mojem mnenju pogosto peša znanje podjetnikov. Pomembno je	predznanje podjetništva ni potrebno sprotno učenje stvari, ki so pomembne za posel osnovna podjetniška znanja sestava dobre ekipe		

razumevanje finančnega ozadja, kako stvari delujejo. Naslednja je vodenje. Se mi zdi, da vsak podjetnik, ko začne širiti ekipo je zelo pomembno, da ima dobro ekipo. Dobra ekipa naredi dobro podjetje. Pomembno je, da se podjetniki izobražujemo na področju vodenja in razumevanja psihologije ljudi. To so ključna znanja, potem so pa seveda za vsako podjetje posamezna področja, ki jih mora imeti pokrite.	izobraževanja glede vodenja in psihologije ljudi		
Intervjuvanka 12: Jaz osebno mislim, da je za podjetje najboljše, da poznaš sebe. Koliko si sposoben narediti, da ne obljubiš preveč oz. da poznaš svoje kapacitete. Na podlagi tega se mi zdi, da vse ostalo steče. Po navadi ali se precenimo ali podcenimo, včasih mislimo, da nismo za kakšno stvar, si ne upamo skočiti. Zdi se mi, da poznavanje sebe kot podjetnika – kako se boš odločil, kaj boš naredil.	poznavanje sebe		
Intervjuvanka 13: Ne vem če ravno znanja, bolj neke osebne veščine. Super je imeti znanje ekonomije, davkov, računovodstva, ker če tega nimaš je veliko težje – moraš imeti nekoga, ki mu zelo zaupaš, da ti pri temu pomaga. Drugače pa bi izpostavila vodenje ljudi, vzdrževanje dobrih odnosov in osebne veščine, kot so spopadanje s stresom, reševanje izzivov. Pri znanjih bi dodala še trženje, ampak za to imaš lahko ekipo.	osnovno znanje podjetništva vodenje ekipe, vzdrževanje odnosov spopadanje s stresom, reševanje izzivov		
Intervjuvanka 14: Najprej to, da si odprt in učljiv. Potem, da si iznajdljiv in si dovoliš raziskovanja. Nujno potrebuješ vztrajnost in potrpežljivost, saj marsikatera ideja ne uspe takoj. Če pa ti verjameš vanjo, lahko uspe čez nekaj časa. Pa definitivno vera vase in samodisciplina.	učljivost iznajdljivost potrpežljivost samodisciplina		

Priloga 21: Pregled odgovorov in pojmov pri tretjem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Menite, da se podjetnice drugače učijo, kot moški podjetniki? Če da, kje se pojavljajo razlike oz. kakšne so razlike?	pojmi	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: To bi težko rekla, ker nikoli nisem toliko opazovala moških podjetnikov, ko so sami. Mogoče so moški podjetniki bolj sproščeni glede nekaterih stvari, ker ženske se mi zdi da včasih preveč razmišljamo o stvareh, ki bi bilo boljše da ne bi, ker se bodo v vsakem primeru zgodile in bomo že potem videli rezultat... ker več kot to, da se potrudimo ne moremo narediti. Zdi se mi, da smo ženske na začetku bolj zadržane, se ne tako prepustimo toku, kot bi se sicer lahko. Mislim, da ko nam enkrat uspe, smo potem bolj samozavestne, medtem ko moški ne razmišljajo toliko o vseh detajlih.	moški sproščeni ženske preveč razmišljajo ženske so zadržane na začetku vpliv uspeha na samozavest po uspehu manj razmišljajo o detajlih	preveč razmišljanja zadržanost samozavest rase z uspehom odprte za učenje pridobivanje informacij navezanost na posel	razmišljanje, premišljevanja zadržanost pomanjkanje samozavesti čustvena vpletenost v posel drugačno vodenje posla empatija
Intervjuvanka 2: Po mojem mnenju smo ženske veliko bolj odprte za učenje, znamo tudi same bolj pridobiti informacije. Pri moških mogoče to vpliva na ego. Zdaj je odvisno tudi od posameznika, ampak sigurno neka razlika je. Mogoče smo ženske tudi bolj čustvene v poslu in navezane nanj, kar moški niso. To je lahko kdaj slabost, kdaj pa prednost (smeh).	ženske bolj odprte za učenje ženske same pridobivajo informacije odvisno od posameznika ženske čustvene in navezane na posel	čustva v poslu mehke veščine drugačno vodenje karakterne razlike sprejemanje premišljenih odločitev	sprejemanje premišljenih odločitev nagnjene k teoretičnemu učenju manj analitike
Intervjuvanka 3: Ja, vsekakor. Za ženske je veliko teh mehkih vsebin, ki so veliko boljše sprejete, kot pri	mehke vsebine bolj sprejete pri ženskah		gradnja odnosov

moških. Moški so v tej svoji energiji –naravnost k bistvu. Oni rabijo kratko jedrnato informacijo. Ženske rabimo veliko teh mehkejših veščin še za osvojiti oz. jim dajemo večjo veljavo, kot moški. Tudi kot vodje se moški veliko drugače obnašajo, kot ženske. Pa ni ne en način boljši kot drugi, ampak enostavno razlike, ki so privzgojene oz. karakterne, ker pač smo različni spoli in tukaj nimaš kaj. Pri ženskah je veliko več analiziranja, predpriprav, premlevanja, včasih je to tudi posledica potem boljša in bolj premišljena odločitev (sicer ni nujno), ampak predvsem količina informacij, ki smo jih pripravljene naenkrat sprejeti in koliko časa posvetiti nečemu.	moška energija – naravnost k bistvu moški potrebujejo jedrnato informacijo ženske potrebujejo mehke veščine moški so drugačni vodje ženske sprejemajo premišljene odločitve na podlagi analize	veliko premišljevanja učenje cel čas podjetništva manj analitične pomembni odnosi empatija intuicija ženski cikel ženska energija	materinski nagon intuicija
Intervjuvanka 4: Po moje ni samo pri podjetništvu tako, ampak je kar povsod. Moški naredijo in potem razmišljajo, ženske pa najprej razmislimo in potem naredimo. Zato so tudi stvari veliko bolj premišljene in ne sprejemamo naglih odločitev. In tudi kar se tiče učenja, ženske najprej pretehtamo ali rabimo to, zakaj to rabimo... ker moški so »bolj briga me, probam, kar bo bo« in se verjetno na podlagi tega potem učijo. Mogoče moški drugače pristopijo k problemu.	moški najprej naredijo, potem razmišljajo ženske najprej razmislijo, potem naredijo sprejemanje premišljenih odločitev	zadržanost manj poguma odvisno od posameznika pomembna sinergija spolov	
Intervjuvanka 5: Absolutno! Ženske se učimo cel čas podjetništva. Mislim, da nobeni še ni uspelo in verjetno ji tudi ne bo, da bi izvzele čustva ven iz posla. Moški se znajo distancirati od svojih čustev, pregledajo Excel,	ženske se učijo cel čas podjetništva	drugačno učenje teoretično usmerjene	

preštudirajo, potegnejo črto in se na podlagi tega odločijo – zelo objektivno. Pri nas ženskah pa so vključeni še vsi ostali znanji faktorji iz okolja – odnos do poslovnih partnerjev, odnos do sodelavcev, odnos do produkta in podjetja kot takega... in ta čustva potem vplivajo popolnoma na vse, da delamo drugače, kot delajo moški.	ženske vpletajo čustva moški se znajo distancirati od čustev, so bolj analitični ženskam pomembni odnosi	pomanjkanje samozavesti materinski nagon ponižnost manj riskirajo previdnost	
Intervjuvanka 6: Nisem sicer nikoli opazila, da bi se na drugačen način učili. Jaz drugače skupaj z partnerjem vodim podjetje in nisem opazila, da bi se on kako drugače učil, ampak predvidevam, da obstajajo razlike.	ni opazila razlik	opazovanje kopiranje ideje v drugo panogo	
Intervjuvanka 7: Ja in o tem je kar veliko govora. Jaz sem v enem združenju ženskih podjetnic in smo na prvem srečanju imele tematiko o tem, kako delujemo ženske in kako delujejo moški. Me zelo delujemo po intuiciji, zelo gremo po občutku, z tokom, veliko stvari začutimo in ne znamo razložiti zakaj bi tako naredile – smo bolj jaz čutim, da je prav tako. Na drugi strani so moški, ki vse gledajo skozi številke, so bolj analitični, bolj za grafe in strukture. To se kaže tudi pri nama. Jaz sem posel, preden sem spoznala mojega partnerja vodila z občutkom, nič se nisem izobraževala na tem področju, on je pa po drugi strani veliko prebral, šel je skozi številke, grafe itd. Pa tudi tukaj se zelo kaže razlika med moškimi in ženskami, da imajo moški cikel, ki traja 24 ur in so bolj stabilni in se vsakih 24h resetirajo. Me ženske pa imamo 28 dni, potem pride menstruacija, pms, zato nam niha razpoloženje. In jaz to vidim pri nama z partnerjem, veliko časa sem mu skušala sledit pri tem, npr. če on	ženske delujejo po intuiciji, z občutkom, čustvi moški bolj analitični vpliv ženskega cikla na podjetništvo drugačno vodenje podjetja ženska vs. moška energija	čakanje na popoln trenutek manj analitike gradnja odnosov intuicija ženska vloga	

vstaja ob 5ih, potem moram tudi jaz vstati takrat ali pa kdaj sem bila jaz v dnevu utrujena, on je bil spočit. Na začetku sem se dosti primerjala z njim in mu želela slediti. Pozabila pa sem na to, da npr. ženske v času menstruacije rabimo uro, dve več spanja ali pa imamo več čustvenih nihanj čez dan. Zdi se mi, ko enkrat razumeš moška vs. ženska energija, potem malo spustiš to. Definitivno se mi zdi, da ženske drugače vodimo in da mogoče ženske nismo toliko stabilne kot moški in zato mogoče razumem, zakaj je podjetniški svet tako poln moških.			
Intervjuvanka 8: Jaz sicer sem ustanoviteljica 500 podjetnic, ampak ne maram delitve moški-ženske. Imam rajše, da smo vsi podjetniki. Seveda smo ženske drugačne kot moški, pa spet ne vse (smeh). Moški so mogoče bolj pogumni, bolj drzni in si bolj upajo. Ženske smo bolj zadržane, malo nas je strah in sram pokazati, kaj imamo, kaj delamo itd., vsaj po mojih dolgoletnih izkušnjah delanja z ženskami. Kar se tiče ekipe, je pa nujno zame, da je mešana ekipa. Ženske dajo mogoče bolj ta mehki del (čuječnost in empatijo), moški dajo drznost, zagon in skupaj lahko ustvarijo sinergijo. Da bi se drugače ženske učile je pa verjetno odvisno od posameznika, kakšen tip si, ali si bolj studiozen ali bolj za prakso.	moški pogumni ženske zadržane ženske imajo mehke veščine moški drzni in zagnani sinergija obeh spolov odvisno od posameznika		
Intervjuvanka 9: Po mojih izkušnjah se ženske drugače učimo. En faktor, ki igra vlogo pri tem je, da so moški bolj pogumni v podjetništvu, kot večina podjetnic. Moški si bolj drznejo testirati nove stvari, bolj hodijo po robu, da res vidijo ali to podjetniško deluje. Manj se posvečajo teoriji in več praktičnemu, oni se res iz prakse učijo.	moški pogumni moški testirajo, hodijo po robu		

Ženske smo bolj naravnane, da gremo v učilnico, da zvem osnove, da vem kaj pričakovati, da dobimo občutek, potem pa počasi začnemo – gremo na teren, testiramo itd. Ampak se mi zdi, da vseeno manj kot moški. Pogrešam, da bi bile malo bolj pogumne tam, ko je potrebno skočiti v vodo. Če dam simulacijo z učenjem plavanja v bazenu. Ženske hodimo okoli bazena, se sprašujemo kakšna je temperatura vode, kako je globok, ali imam prave kopalke itd. Vse si prej pripravimo in potem gremo v vodo. Moški pa, rabim kopalke in brisačo, bom potem videl ali je mrzla ali topla voda. Ženske smo zelo pridne in premalo pogumne, moški so pa manj pridni ampak zelo pogumni.	moški praktično usmerjeni ženske teoretično usmerjene ženske premišljujejo moški grejo v akcijo		
Intervjuvanka 10: Jaz mislim, da ja. Mislim, da smo ženske drugačne. Ženske smo bolj previdne, bolj vse premislimo in preden karkoli naredimo mislimo, da nismo dovolj dobre. Ženska bo rekla: »joj, jaz nisem še dovolj dobra za ta položaj, moški bo pa rekel, da je super in zna vse«. Moški so veliko bolj samozavestni, to je dokazano. Ženske manj riskiramo, bolj mora biti vse sigurno. Druga stvar pa je, da je ženska podjetnica tako kot mama z otrokom. Mama otroku ne dovoli umreti, ga bo obdržala pri življenju do konca. Tako tudi ženske gledajo na podjetje in svoje zaposlene, veliko bolj materinsko. Moški delujejo tako, ne deluje – bankrot, odprejo drugo podjetje.	ženske bolj previdne, sprejemajo premišljene odločitve moški bolj samozavestni ženske bolj ponižne ženske manj riskirajo ženske posel vodijo materinsko		
Intervjuvanka 11: Težko rečem, ker ne vem kako se moški učijo. Jaz mislim, da se ženske veliko izobražujemo na področju podjetništva. Na prvo žogo bi rekla, da celo mogoče več kot moški. Ko vidim kakšna	ženske se več izobražujejo na področju podjetništva		

izobraževanja, je tam veliko podjetnic, čeprav jih je v resnici manj kot moških. Mislim, da smo se ženske zelo pripravljene učiti, moški pogosto mislijo, da že znajo stvari ali pa, da so stvari samoumevne. Zdi se mi, da se ženske učimo več teh mehkih veščin npr. razumevanje ljudi, psihologija, marketing. Moške se mi zdi, da zanimajo drugačne tematike. To je samo moje predvidevanje oz. kar opažam.	moški stvari jemljejo za samoumevne ženske se učijo o mehkih veščinah		
Intervjuvanka 12: Smo drugačne. Bolje opazujemo okolje, veliko bolj smo dovzetne, da mogoče hitreje kaj skopiramo. Ne na grd način, ampak, da preko drugih dobivamo ideje in implementiramo v svoj posel. Primer – iz frizerskega salona dobimo neko idejo, ki jo implementiramo v popolnoma drugo panogo. Imamo to spretnost bolj razvito, ker moški se načrtno učijo. Ženske čakamo na popolnost, katere žal ni. Čakamo na popoln trenutek, v smislu ne damo izdelka na trg, ne objavimo novice itd., ker ni popolno. Ampak to se mi zdi, da je na splošno v nas. Polovičnih izdelkov ne damo in potem, ko nas udari po žepu, težki izkušnji ali ko nas nekdo prehití s pol manj kvalificiranim, manj izkušnjami ali slabšim izdelkom, takrat nas prizemlji. Kje smo bile me – čakale smo na popolnost.	ženske bolje opazujejo ženske hitreje skopirajo idejo in prenesejo v drugo panogo moški se načrtno učijo ženske čakajo na popoln trenutek		
Intervjuvanka 13: Mogoče moški bolj dajo na neke realne številke, statistike, medtem ko ženske veliko damo na energijo, intuicijo.	moški analizirajo ženskam pomembna energija in intuicija		
Intervjuvanka 14: Jaz nebi ločevala med ženskimi in moškimi podjetniki, ker neglede na spol, potrebuješ upanje, strast, nekaj kar bo drugačnega od drugih in to, da veš sam pri sebi, da zmoreš. Razlika je, da smo podjetnice bolj usmerjene v grajenje odnosov, kar	upanje strast vera vase		

pomeni, da skozi odnose lahko pridemo do najboljših rezultatov. Medtem, ko moški imajo jasen fokus in cilj. Če si ženska dovoli bolj poslušati svojo intuicijo, sem prepričana, da je lahko bolj uspešna in še vedno ostane v ženski vlogi. To pomeni, da nima vloge tekmovalnosti, temveč se zaveda, da samo z opolnomočenjem, sodelovanjem in povezovanjem lahko dela največje premike. Predvsem zna slediti svoji intuiciji.	gradnja odnosov intuicija ženska vloga opolnomočenje sodelovanje		
--	--	--	--

Priloga 22: Pregled odgovorov in pojmov pri četrtem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Kako bi definirali podjetniško mreženje? Torej, kaj za vas predstavlja podjetniško mreženje?	pojmi	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: Podjetniško mreženje mi predstavlja neko druženje, neko povezovanje – lahko je tudi na daljavo, v živo, preko skupnih projektov z drugimi podjetniki... mogoče, da se kaj skupaj naredi, tudi b2b. To, da imaš z partnerji dobre odnose, da si dostopen.	druženje povezovanje z ljudmi dobri odnosi dostopnost	druženje povezovanje gradnja odnosov dostopnost dogodki	druženje povezovanje gradnja odnosov dogodki
Intervjuvanka 2: Lahko se to zgodi na dogodkih, katerih se udeležiš – ki so temu namenjeni oz. v to usmerjeni. Meni je všeč, da so ženske v poslu, tudi če ne istem ali pa da imajo enako funkcijo/so na isti poziciji... s takimi ljudmi je definitivno zanimivo deliti neke informacije in izkušnje. Pri nas velik del mreženja poteka tudi preko vplivnic, ker se kar nekaj od njih ukvarja z lastnim produktom ali imajo svojo storitev. Tako, da na ta dva načina – preko dogodkov ali ko se dobimo na kavi in se malo pomenimo. Če mi čas dopušča se z velikim veseljem odzovem povabilom na dogodke, ne grem pa na vse.	povezovanje na dogodkih deljenje informacij in izkušenj z ljudmi na enaki poziciji ali funkciji mreženje preko vplivnic mreženje na kavi	deljenje informacij in izkušenj z ljudmi na enaki poziciji ali funkciji mreženje preko družbenih omrežij mreženje na kavi	deljenje informacij in izkušenj z ljudmi na enaki poziciji ali funkciji mreženje preko družbenih omrežij mreženje na kavi
Intervjuvanka 3: Kot povezovanje. Povezovanje v smislu, kot sodelovanje med seboj na poslovni ravni in mreženje v smislu povezovanja na neki bolj prijateljski ravni, kjer se podpiraš, čeprav ni nekega konkretnega efekta v finančnem smislu – je pa podpora, ki ga lahko dobiš od tega mreženja. Mislim, da je to zelo širok pojem, ko gre lahko ali za druženje ali pa striktno poslovne sestanke. Pri ženskah mislim, da je veliko več in enega in drugega, ker	povezovanje sodelovanje na poslovni in prijateljski ravni podpora	sodelovanje na poslovni in prijateljski ravni podpora medsebojna pomoč	sodelovanje na poslovni in prijateljski ravni podpora pomoč pridobivanje kontaktov, strank

se najdemo v več različnih vlogah in tudi pričakovanja družbe do nas so drugačna in mogoče rabimo malenkost boljšo podporo – da si povemo, da je OK, če se odločiš za kariero, da kdaj ni doma skuhan... ker pri moških tega ni toliko. Ko sem sama šla v podjetništvo, sem velikokrat dobila vprašanje »kaj pa tvoj otrok? Koliko časa boš njemu posvetila, zakaj si še doktorat vpisala? Meni se pa tvoj otrok izredno smili.« Medtem, ko če moški isto stvar naredi, ga tega nihče ne vpraša. Zato je pomembna podpora drugih podjetnic, da si pokažemo, da je OK, da smo karierno usmerjene.	ženske potrebujejo več podpore lahko strogo poslovno ali prijateljsko	priporočila ena najpomembnejših stvari podjetništva sodelovanje pridobivanje kontaktov, strank	priporočila predhodna priprava na učinkovito mreženje predstavitev sebe in posla mreženje brez poslovnega namena podporno okolje občutek razumevanja omogočajo drugačen način razmišljanja mentor pridobivanje znanja
Intervjuvanka 4: Če izhajam ravno iz dogodka 500 podjetnic – spoznavanje drugih podjetnikov, da lahko opaziš kje bi bila lahko zmagovalna situacija. Tudi pri vsakem mreženju ni nujno, da imata obe strani nekaj od tega. Pomeni izmenjavo izkušenj, da tudi pri mreženju nekdo odgovori na tvoja vprašanja, da ti pomaga določene stvari lažje izpeljati. Podvprašanje – bistvo je potem v podpori in izmenjavi informacij? Ja, pa tudi, če bi jaz rabila nekoga za vodenje Instagram profila, bi v sklopu nekih mreženj lahko spoznala nekoga, ki bi mi to peljal naprej. Se pravi tudi, da spoznaš nekoga za najem.	spoznavanje drugih podjetnikov sodelovanje medsebojna pomoč podpora izmenjava informacij priporočila	priporočila mnenja podjetniški nasveti formalne mreže deljenje znanja predhodna priprava na učinkovito mreženje pomoč na poslovni poti predstavitev sebe in posla v treh minutah vizitke	
Intervjuvanka 5: V bistvu bi rekla, da poleg denarja, ki predstavlja kri podjetja, je mreža, ki ga ustvarjaš isto kot kri. Reciva, da so bele krvničke denar, rdeče krvničke pa mreža. Vemo, da brez ljudi ni nobenega posla, tako kot rabiš poslovne partnerje, rabiš sodelavce in kupce, da sploh lahko posluješ. Mreža je ena najpomembnejših stvari podjetništva.	kri podjetja brez ljudi ni posla sodelovanje		

Intervjuvanka 6: Izmenjava informacij, znanj in izkušenj. Podjetniško mreženje je pomembno za razvoj podjetja, za pridobitev novih kontaktov in novih poslov. Mreženje je pomembno še posebej na začetku, ko nimaš obstoječih strank. Zdi se mi, da je veliko bolje se mrežiti in potem mreženja dobiti stranke, kot, da sam kontaktiraš potencialne stranke, ker te ljudje ne poznajo. Če pa dobiš podporo od drugega podjetnika je potem dosti lažje, ker ti stranke bolj zaupajo.	izmenjava informacij, znanj, izkušenj pridobivanje kontaktov, strank povezovanje priporočila gradnja zaupanja	efektivno mreženje mreženje brez poslovnega namena pri ženskah brainstorming vodeno mreženje mreženje v izobraževalnih ustanovah podporno okolje iznajdljivost ključen dejavnik v podjetništvu širitev posla moč mreže ključ za obstoj posla	
Intervjuvanka 7: Meni podjetniško mreženje predstavlja to, da se angažiram in povezujem z ljudmi, ki so v podjetniškem svetu. Dolgo časa sem delala to napako, da sem za mnenje spraševala od svojih prijateljev do svojih staršev, ki sicer so ljudje, ki ti želijo najboljše, ampak se moraš na eni točki zavedati, koga spraševati za podjetniške nasvete. Za podjetniške nasvete ne boš nikoli spraševal nekoga, ki ni ustvaril svojega podjetja – k staršem in prijateljem greš po objem in podporo, ljubezen. Iz vidika podjetništva, me je partner naučil, da poslušati moraš ljudi, ki so že prehodili to, kar ti zdaj hodiš in ločiti kateri nasvet ja in kateri ne.	povezovanje z podjetniki spraševanje za mnenja spraševanje za podjetniške nasvete povezovanje v formalne mreže deljenje znanja	omogočajo drugačno miselnost povezava med člani občutek razumevanja	
Intervjuvanka 8: Mreženje je top zadeva, če se nanjo pripraviš – ne greš na mreženje samo zato, da greš. Mreženje je lahko zelo učinkovito in ti veliko pomaga na tvoji poti, moraš pa vedeti na kateri dogodek iti in se prej pripraviti. To pomeni, da razmisliš o sebi, kako se boš predstavil. V treh minutah moreš znat povedati, kdo si, kaj delaš, kaj je tvoj posel itd. in če iščeš kakšno pomoč,	potrebna predhodna priprava pomoč na poslovni poti	omogočajo drugačno miselnost povezava med člani občutek razumevanja	

da tudi namigneš že na licu mesta. Pomembno je, da imaš vizitke pripravljene pri roki in da niso nekje na dnu torbice. Moj najboljši nasvet, ki sem ga dobila pred 20 leti je bil, da ko prideš domov, si na zadnjo stran vizitke napišeš kateri dogodek je bil, kdaj je bil in kje je bil in posebnost o osebi, ki si jo spoznala. Drugače čez eno leto ne boš več vedla, kdo je bil kdo. Mreženje je res lahko zelo učinkovito ampak ne brez priprave.	predstavitev sebe in posla v treh minutah prošnja za pomoč vizitke nasvet za učinkovito mreženje	mentor podjetniško znanje	
Intervjuvanka 9: Glede mreženja imam veliko izkušenj, vendar redko imam pa izkušnjo tako, da bi se ljudje mrežili z nekim poslovnim namenom. Po mojih izkušnjah iz tujine, najprej si si pogledal na kakšen dogodek grem, potem si si skušal prebiti do podatka kdo bo na dogodku z namenom razumevanja, kakšen tip ljudi bo na dogodku. Potem pa definitivno je treba biti opremljen z vizitkami in iti na dogodek sam. Ne z znanci, ker se potem večino časa njih držiš in nisi odprt za nova poznanstva. Greš na dogodek z miselnostjo – tja grem, da spoznam čim več ljudi in se mrežim. Na dogodku se usedeš zraven nekoga, ki ga ne poznaš – to je že prvi stik, kjer se lahko rokuješ in predstaviš kdo si, izmenjaš vizitko. Ko so odmor, greš do ljudi, si odprt. Na dogodkih pri nas zelo pogrešam to odprtost. Tudi, če nimam koristi za svoj posel, je pomembno poslušati, saj lahko dobim kakšen nasvet, slišim izkušnje drugih, grem z njimi na kavo in lahko viharimo možgane skupaj. Mreženje je fina stvar, ampak mora biti dobro zastavljeno, če ne celo vodeno, saj drugače nima učinka, ker Slovenci nismo tako odprti kot ljudje v tujini.	pogosto mreženje brez poslovnega namena predhodna priprava na mreženje vizitke na mreženje sam za učinkovito spoznavanje novih ljudi deljenje izkušenj viharjenje možganov vodeno mreženje za večji efekt		

Intervjuvanka 10: Kot sem že omenila, v mojih časih nas ni bilo veliko. Zato je meni tako ogromno pomenilo, ko sem šla v Ameriko in sem naredila Harvard Business school. Tam nas je bilo 172 iz celega sveta, 117 nas je na koncu diplomiralo in to je bilo zame najboljša izkušnja. Biti s temi ljudmi, delati v skupinah, se pogovarjati, še zdaj smo prijatelji. Pa to, da smo študije primerov prebirali. 800 študij primerov sem prebrala na Harvardu in to je bilo zame najboljše učenje, na direktnem primeru enega podjetja. Pomemben je bil tudi pogovor s temi sošolci, ker so bili iz celega sveta, ker sem lahko dobila druge poglede. Takrat nas je bilo samo 7 žensk v tej skupini, jaz sem bila ena izmed njih in mene so izbrali. Na Harvard sem bila izbrana samo zaradi tega, ker sem bila ženska iz komunizma. Jaz nisem imela dovolj velikega podjetja, da bi bila sprejeta med njih, ampak sem tako dobro motivacijsko pismo napisala in sem si tako želela med njih, da so me sprejeli. Zame je to bila prelomnica v življenju, da sem na Harvardu lahko to poslušala, ampak sem potem dobila to samozavest, da sem bila dobra. Dobila sem samozavest, toliko znam, toliko izkušenj imam, zato ker se je bilo v našem jugoslovanskem sistemu zaradi preprek treba znajti. Mogel si biti iznajdljiv, kreativen, ostali so imeli dobro podporno okolje, ker so jih države podpirale in jim je bilo veliko lažje. Debatirali smo od študij primerov, mogli smo iskati rešitve in jaz sem velikokrat zablestela, zato ker sem imela drugačno miselnost.	mreženje v izobraževalnih ustanovah mreženje s sošolci delo v skupinah učenje na primerih podjetij samozavest iznajdljivost kreativnost podporno okolje iskanje rešitev miselnost		
Intervjuvanka 11: Mreženje je eden izmed ključnih dejavnikov v podjetništvu, ker si na tak način lahko izmenjuješ informacije, znanja, ideje, širiš svoj posel. Mreženje je pomemben faktor v podjetništvu, ki ga mora	ključen dejavnik v podjetništvu		

vsak podjetnik prej kot slej osvojiti – tudi, če je bolj introvertiran ali zaprt. Pomembno je, da je podjetnik za voljo posla pripravljen sklepati neka nova poznanstva, prijateljstva itd.	izmenjevanje informacij, znanja, idej, širitev posla sklepanje poznanstev, prijateljstev		
Intervjuvanka 12: To je čarobni VIP, brez katerega jaz ne obstajam. Mislim, da si toliko močen, kot je močna tvoja mreža. Sama kot podjetnica nikoli ne bi obstajala, če nebi imela dovolj močne mreže. Mislim, da je mreža ključna za posel, pridobivanje in obstoj na trgu in za širjenje posla.	podjetnik je močan toliko, kot je njegova mreža mreža ključna za obstoj in širjenje posla		
Intervjuvanka 13: Jaz bom kar na svojem primeru povedala. Ne izhajam iz podjetniške družine, nisem imela podjetniškega predznanja, po izobrazbi sem živilska tehnologinja. Na začetku sem bila del SID skupnosti, samo zato, da sem se gibala v podjetniških krogih, ker tudi med prijateljih nisem imela podjetnikov. Včlanila sem se z namenom, da ujamem to drugačno miselnost. Eno leto sem bila članica, potem pa nisem videla več neke vrednosti v tem. Ena stvar, ki bi jo mogoče izpostavila – nisem se toliko čutila povezane s člani, ker so bili tam večinoma moški z zelo drugačnim pogledom. Jaz delujem s čustvi in je velikokrat prišlo do trenj, ko smo govorili svoje zgodbe in sem dobila občutek, da me nobeden ne razume. Na trenutke se mi je zdelo, da mogoče ne znam in da moram njih poslušati, ampak se mi je zdaj skozi leta (6 let) izkazalo, da ne, samo njihov način je bil drugačen. Imela sem možnost mentorja. Na začetku poti, ko si sam in nimaš predznanja je v bistvu	SID mreže omogočajo drugačno miselnost povezava med člani mreže občutek razumevanja mentor podjetniško znanje pomoč pri težavah definiranje težav		

zelo težko postaviti vprašanja, vedeti točno zakaj potrebuješ pomoč. To mentorstvo ni bilo, da rečemo npr. da se 1x na teden dobimo, se pogovarjava in skupaj vidiva kje so težave, ampak je bilo bolj tako – jaz imam težavo, kaj naj naredim? Oni so na podlagi težave našli mentorja. Sploh pa kasneje, pred tremi leti, smo si najeli managerja oz. nekoga, ki nam je pomagal z vsem kar se je dogajalo. 1x na teden smo se dobili, pomagal nam je narediti plan, pogledali smo številke in naredili plan za naprej. Eno leto smo delali s tem gospodom, ki je prihajal k nam in je bil v bistvu kot naš mentor.	pomoč poslovni plan		
---	-------------------------------------	--	--

Priloga 23: Pregled odgovorov in pojmov pri petem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Mi podate nekaj primerov, ko vi podjetniško mrežite? Kje, kako, kdaj se to dogaja?	pojmi	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: V živo, na kakšnih dogodkih, kosilih, ki jih prirejajo podjetja, ki so med seboj povezana ali pa s poslovnim partnerjem ob skupni kampanji/akciji. Velikokrat mrežim tudi preko družbenih omrežij – npr. ko kaj objavim, odgovarjam na vprašanja od sledilcev oz. tudi od podjetnikov (kje naše podjetje kaj kupuje, kako smo naredili kakšen video...). Pravzaprav sem preko družbenih omrežij veliko v kontaktu z drugimi podjetniki. Zdi se mi, da smo z družbenimi omrežji postali bolj dostopni, da zdaj ni več ovir, tudi komunikacija je danes hitrejša.	v živo na dogodkih organizirana druženja mreženje s poslovnimi partnerji družbena omrežja	mreženje v živo na dogodkih mreženje preko družbenih omrežij mreženje s poslovnimi partnerji mreženje odvisno od panoge organizirana druženja na kavi ali kosilu mreženja na daljavo sejmi dostopnost sestanki projekti	v živo na dogodkih preko družbenih omrežij odvisno od panoge na kavi ali kosilu mreženje na daljavo sejmi sestanki projekti 500 podjetnic spletna šola inkubator tehnološki park predavanja
Intervjuvanka 2: Spet je odvisno od panoge, sama se ne rabim toliko mrežiti z ljudmi, ker imam spletno trgovino in končne kupce. Če bi imela storitev, bi verjetno drugače pristopila do tega. Podvprašanje – kako poteka mreženje z poslovnimi partnerji, npr. z dobavitelji? Sama imam malo manj tega na čez, ker je ta del prevzela nabavnica. S tem, ko smo se razširili in določili funkcije in zadolžitve ima zdaj ona več stika z njimi. S slovenskimi dobavitelji se včasih dobimo na kavi ali kosilu in imamo debato, s tujimi je večinoma preko Zoom-a oz. video klicev. Drugače pa na sejnih. Gremo na enega do dva sejma na leto. Februarja smo bili na sejmu v Nemčiji, kjer smo se sestali z dobavitelji, nekatere smo tudi prvič videli v živo, z drugimi smo se srečali že večkrat.	odvisno od panoge organizirana druženja na kavi ali kosilu mreženja preko zooma sejmi družbena omrežja	mreženja na daljavo sejmi dostopnost sestanki projekti	projekti 500 podjetnic spletna šola inkubator tehnološki park predavanja

Podvprašanje – kako poteka mreženje na daljavo in preko družbenih omrežij? Se vam zdi, da je lažje? Ja, definitivno je lažje in zelo dostopno, na daljavo je super. Mene me preko družbenih omrežij spremlja tudi kar nekaj tujih dobaviteljev, se mi zdi da malo dobiš zaupanja in spoznaš človeka, brez da bi ga videl najprej v živo. Potem se je lažje se o nekih stvareh dogovarjati.		povzetek po vsakem mreženju energetsko ujemanje 500 podjetnic	združenja YES, SID, Gospodarska zbornica, SBC, društvo FAM Linkedin
Intervjuvanka 3: Mislim, da to počnem ves čas. Že z dostopnostjo med predavanji – že to je široka mreža podjetnic, ko vem, da bom tudi tebe lahko poklicala, če bom nekaj rabila. Podjetniško se mrežim na različnih dogodkih, sestankih, v različnih projektih... pa veliko dam na to, da dejansko naredim nek povzetek pri vsaki stvari. Torej, če pridem v kontakt, dodam na LinkedIn-u, na vseh družbenih omrežjih se odzivam, ko me kdo kontaktira, ker to je vse mreženje, kljub temu, da mogoče v prvem koraku ni nekega efekta, lahko pa bo čez eno ali dve leti. Mislim, da se moraš na večjih ravneh udeleževati stvari oz. biti dostopen, da se tudi drugi približajo tebi. Jaz recimo po vsakem predavanju dobim 10-20 prošenj na LinkedIn-u ali Facebooku od udeležencev in to je tudi tisto mreženje, ki mi veliko pomeni. Mogoče bi to koga drugega, kot predavatelja obremenjevalo, jaz pa na to pogledam iz vidika, da si širim svojo mrežo ženskih in moških podjetnikov ter somišljenikov, s katerimi se energetsko ujamemo. Če jim nebi bilo všeč to, kar so slišali oz. tvoja energija, te ne bi dodajali na družbenih omrežjih.	dostopnost zanesljivost na dogodkih sestankih projektih povzetek po vsakem mreženju LinkedIn družbena omrežja energetsko ujemanje širjenje mreže	spletna šola inkubator predavanja Združenja YES, SID, Gospodarska zbornica LinkedIn neformalno mreženje prijatelji podjetniki aspiring women entrepreneurs žensko mreženje	startu-up vikendi mentor subtilen pristop k mreženju
Intervjuvanka 4: Ena stvar so dogodki, kot je npr. 500 podjetnic. Jaz mrežim še v spletni šoli Katje Breznik, ki deluje po principu mreženja preko Zooma, deluje podobno kot hitri zmenki. Imamo par minut, da se	dogodki 500 podjetnic	količina mreženja odvisna od faze katerem je podjetje	

predstavimo in se spoznamo in če ti je oseba interesantna jo potem lahko kontaktiraš in najdeta skupno pot, na kateri bi lahko sodelovala. Mrežim tudi v Kovačnici (podjetniški inkubator Kranj), kjer sem bila v sklopu enega projekta in grem zdaj še na kakšna predavanja in tam spoznam koga, s katerim si lahko pomagamo.	spletna šola inkubator projekti predavanja	tehnološki park mentorji društvo FAM vzdrževanje mreže	
Intervjuvanka 5: Mrežimo se na različne načine. Pred leti sva bili včlanjeni v združenje YES, SID in v Gospodarski zbornici. Danes sva le še v Gospodarski zbornici, ostali dve sva prekinili. Potem hodiva na razne sejme, ki so za našo panogo zelo pomembni. Mrežimo se na LinkedIn-u, Instagram-u, Google-u. Potem, ko sva midve v vlogi kupca surovin, že s tem ustvarjava svojo mrežo, ker dobavitelj sadja pozna dobavitelja druge surovine itd. in na koncu lahko ustvarimo mrežo, kjer lahko najdeš svojega kupca.	Združenja YES, SID, GZS sejmi LinkedIn družbena omrežja lastna mreža	gradnja mreže oseben pristop do podjetnikov, ki navdušujejo mreženje s sošolci poslovni klub	
Intervjuvanka 6: Jaz ne mrežim v formalni obliki, zdi se mi, da bolj mrežim neformalno. Imam veliko prijateljev, ki so podjetniki in mogoče se z njimi najlažje pogovarjam. Lahko podam primer tega, kako je mreženje pomembno na začetku. Na začetku sem imela računovodstvo, ki ni bilo najbolj proaktivno (imela sem težave z oddajo dokumentov na e-davke) in sem potrebovala pomoč pri temu. Dobila sem pomoč od prijatelja, bilo je relativno enostavno. Šli smo slučajno na kavo, se začeli pogovarjati in sem tako mimogrede vprašala in dobila sem super podporo, vse so mi razložili. Takrat mi je postalo jasno, kako je pomembno druženje, da imaš prijatelje, ki so tudi podjetniki, ker ti lahko veliko pomagajo.	neformalno mreženje prijatelji mreženje na kavi prijatelji podjetniki medsebojna pomoč	mreženje v tujini načrtovano mreženje SBC srečanja start-up vikendi brezplačno mreženje	

Intervjuvanka 7: Jaz sem včlanjena v SID, potem sem pa bila izbrana za aspiring women entrepreneurs – to je program, ki je samo za ženske, traja pol leta, srečujemo se 1x na mesec. Nekaj sva imela tudi preko inkubatorja, ampak na teh zadevah je bolj moj partner. Imava pa tudi kar nekaj kontaktov podjetnikov, ki nam pomagajo in se z njimi povezujemo. Imava prijatelje, ki smo se preko posla spoznali in si izmenjujemo izkušnje, ker smo v podobni panogi.	SID, aspiring women entrepreneurs inkubator mreženje z podjetniki sejmi dogodki		
Intervjuvanka 8: Jaz se zdaj zelo malo, včasih sem se veliko več. Zdaj grem na dogodke z podjetniki, s katerimi že delam – Tehnološki parki, inkubatorji itd. Z njimi že delam in potem grem na kakšen njihov dogodek, da spoznam so-mentorje, predavatelje itd. Potem, če je kakšen prav dogodek, kot je 500 podjetnic oz. kakšen dogodek, ki me res pritegne (smeh). Zadnjič so me povabili iz društva Fam na regionalno srečanje in sem šla tja, jih malo spoznati, ker sem prej bila v društvu. Zdaj, da bi se pa prav hodila mrežiti, ne hodim več, včasih sem se pa ogromno. Podvprašanje – je mreženje bolj pomembno na začetku podjetniške poti? Ja, pa spet odvisno kaj delaš. Ko imaš enkrat dovolj razvejano mrežo, je tebi pomembno, da vzdržuješ te stike (napišeš čestitko za novo leto, jim vmes kaj napišeš, da ko si v njihovih koncih, se oglasiš pri njih v pisarni itd.). Pomembno je vzdrževati stike s tistimi, ki ti dajejo delo in z njimi sodeluješ. Če potrebuješ veliko povezav, potem moraš poiskati ta mreženja in hoditi okoli. Potem gre že tako, pokličem tega, ker on pozna tega itd. Pomembno je,	količina mreženja odvisna od faze katerem je podjetje dogodki tehnološki park inkubator predavatelji, mentorji Društvo Fam vzdrževanje stikov medsebojna pomoč gradnja mreže		

da sin a začetku zgradiš veliko mrežo, da potem lahko dvigneš telefon in ti ljudje na drugi strani pomagajo.			
Intervjuvanka 9: Moja zelo dobra in tudi najbolj uspešna izkušnja mreženja je bila ta, da ko sem prebrala od podjetnice/ka intervju na spletu in me je navdušilo razmišljanje, sem preprosto ji/mu pisala na mail. V smislu – prebrala sem vaš članek, ki je bil objavljen tam, poistovetim se z vašimi vrednotami, razmišljam pa, da bi morda skupaj našli kakšno sinergijo v sodelovanju, ali ste za, da se dobimo na kavi. In potem sem šla na kavo in lahko rečem, da v 90 % je bil odgovor pozitiven. Ni bilo sicer vedno, da smo potem kaj sodelovali, ampak so bili vedno pripravljeni se z mano dobiti na kavi. Na kavi sem povedala kdo sem, s čim se ukvarjam in smo se veliko bolj uspešno tako zmenili za sodelovanje, kot pa, če bi jih na dogodkih videla. Mislim, da to pritiče temu, da je bil zelo oseben pristop, našli smo se v razmišljanju. Na dogodka ne vem kako kdo razmišlja, bi mogla kar nekaj časa govoriti z njim, da bi to izvedela.	pristop do podjetnikov/ic, ki navdušujejo povabilo na kavo oseben pristop		
Intervjuvanka 10: Po Harvardu sem bila tako vesela v Ameriki in sem potem postala Alumni Univerze Harvard, včlanila sem se v poslovni klub Harvard New York in sem tja hodila na predavanja in se srečevala z ljudmi. V bistvu sem se tam ogromno naučila, slišala in se mrežila. Mrežila sem se z najboljšim razredom v Ameriki in tam sem se ogromno naučila in dobila veliko informacij. Zdaj ko sem v Sloveniji, sem povezana kot mentorica na vseh mogočih stvareh, povabljen sem na veliko dogodkov, kjer se mrežimo. Zdaj vračam, ker mlade učim. Hodila sem tudi na MBA na poslovno šolo na Bled, kjer smo se s sošolci srečevali. Jaz sem vedno čez te šole dobila sošolce, podjetnike itd.	mreženje z sošolci poslovni klub predavanja mreženje v tujini mentorji dogodki		

Intervjuvanka 11: V osnovi nisem bila za ta mreženja, mi to ni bilo blizu in sva se s solastnico podjetja morale kar malo prisiliti v to. Meni mreženje na dogodkih, ki se zgodi spontano, mi je super. Tisto načrtovano mreženje, ki je včasih tudi nujno potrebno mi pa ni tako blizu. Midve sva se potem lotile tega na tak način, da sva se pridružile različnim klubom in združenjem – SID, SBC, Obrtna zbornica. Tukaj se udeležujeva različnih dogodkov, srečanj in v okviru tega se dogajajo mreženja. En del teh izobraževanj je tudi mreženje. Se trudiva in najlažji način je ta, da se pridruživa različnim združenjem in društvom, kjer so ljudje, ki so v podjetništvu in s katerimi bi se lahko ujeli in dobro razumeli. To je primer načrtovanega in ne spontanega mreženja.	načrtovano mreženje poslovni klubi, SID, SBC, Obrtna zbornica dogodki srečanja izobraževanja združenja		
Intervjuvanka 12: Jaz si rečem, da sem ustvarjalka priložnosti. V danih trenutkih prepoznam, s kom bi lahko moj sogovornik sodeloval. Ko se z ljudmi pogovarjam zaznavam te priložnosti in na tak način povezujem in nesebično delim kontakte in ljudi, za katere nikoli ne jemljem provizije (smeh). Zelo sem transparentna in odkrito povezujem ljudi, za katere vidim priložnost, da bi lahko sodelovali. Večjo mrežo kot imaš, več ljudi lahko združiš.	sama povezuje ljudi med sabo		
Intervjuvanka 13: V zadnjem času se namerno ne mrežim veliko. Občasno sem povabljen na kakšne dogodke, okrogle mize itd., da bi pa prav tako namerno in kontinuirano se nekam hodila mrežiti, to pa ne. Veliko smo razmišljali, da bi to počeli preko trženja na družbenih omrežjih, ampak smo v panogi, ki je zasičena z vsem – prehranska dopolnila in je težko najti nekoga. Tudi kar smo naredili, se na koncu ni izšlo. Neka podjetja se	dogodki mreženje na kavi medsebojna pomoč SID		

povezujejo preko družbenih omrežij med sabo, se mi zdi, da je super. V zadnjih treh letih se je življenje tako spremenilo, da imam okrog sebe same podjetne prijateljice in to je zame mreženje, na kavah, zasebnih druženjih. To mi je super, ker smo vse v tem in si tako ena drugi pomagamo in poslušamo. Torej, lahko rečem, da se neformalno mrežim. Če samo še enkrat omenim SID, je tudi zelo drag za nekega podjetnika začetnika in ima zaradi tega slab priokus. Zdi se mi, da je tudi SID cel posel. Na začetku sem veliko hodila na start-up vikende in take zadeve, čemur bi se tudi lahko reklo mreženje. V Sloveniji je veliko takih brezplačnih stvari in mi je to na začetku sigurno več dalo, kot SID. Bolj se čuti, da to delajo ljudje z nekim svojim entuziazmom.	start-up vikendi brezplačno mreženje		
Intervjuvanka 14: Ko ženska podjetniško mreži ne sme biti napadalna. Ženska subtilno pristopi k mreženju, subtilno pristopa k temu, da se oseba odpre. Ko jaz mrežim, poskušam z zelo nežnimi pristopi; najprej ne hvalim sebe, ampak naredim čvek, ki gre bolj v smeri, da se sogovorec počuti varno z mano. Sogovornik ne sme misliti, da ga bomo takoj napadali, ampak da se počuti varno in da se zaveda, da jo/ga sprejemam tako kot je. Ne gledam na razlike, ali je boljša ali slabša od mene, ampak je točno takšna, kot sem jaz. Mreženje je veliko bolj nežno, ženstveno, subtilno, več predigre v smislu, da ni takoj fokus na posel ampak več začetnega spoznavanja na osebnem področju. Najprej je potrebno osebo spoznati, kakšne so njene vrednote, kakšna je njena misija in poslanstvo, zakaj to sploh počne. Pri ženski je tako, da jo je potrebno najprej spoznati in potem delati posel. Pri ženskah se mreženje ne dogaja v gostilnah, ampak na konferencah, izobraževanjih, srečanjih – bolj je	subtilen pristop k mreženju nežni pristopi najprej spoznavanje osebe, potem posloven pogovor ujemanje vrednot ujemanje energij vse ženske so enake opolnomočenje sodelovanje		

to nekaj lahkotnega, kjer se lahko naredijo neki premiki. Najprej mora ženska začutiti, da se vrednote s sogovorcem skladajo in če se, se ženske zelo hitro najdejo med seboj. Smo pa ženske veliko bolj nezaupljive kot moški, ker se bojimo, da bomo prizadete in potem imamo veliko dvoma v sebi. Zavedati se je potrebno, da smo vse ranljive, vse imamo izzive in vsaka lahko ena drugi pomaga. Bolj kot se bomo znali opolnomočiti in povezati, bolj bomo sodelovale.			
--	--	--	--

Priloga 24: Pregled odgovorov in pojmov pri šestem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Ali so podjetniške mreže pomembne za uspeh podjetja? Zakaj?	pojmi	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: Jaz mislim, da so podjetniške mreže zelo pomembne za uspeh podjetja. Če si sam in nimaš dobih povezav okrog, se mi zdi da imaš manj možnosti odprtih. Če pa imaš neka poznanstva okrog, dobre odnose z ljudmi, si dostopen in samozavesten potem imaš veliko več vrat odprtih, ker imajo tudi posamezni podjetniki svoje mreže in te lahko hitro povežejo z nekom. Pomembno je iz vidika informacij, pridobivanja kapitala in tudi stikov, ki lahko vodijo v nova sodelovanja.	zelo pomembne za uspeh podjetja dobri odnosi samozavest povezovanje s podjetniki dostop do kapitala dostop do stikov nova sodelovanja	mreže so pomembne za uspeh podjetja odprte opcije dobri odnosi samozavest dostop do kapitala dostop do stikov poznanstva	mreže so pomembne za uspeh podjetja dostop do kapitala, stikov, sodelovanja, širitev posla dolgoročna konkurenčna prednost gradnja odnosa vzdrževanje stikov
Intervjuvanka 2: Ja, definitivno. Zmeraj je dobro koga poznati. To je zmeraj lahko prednost, dvomim, da bi to lahko bila slabost. Predstavlja dolgoročno konkurenčno prednost. Sploh se mi zdi pomembno, ko imaš za sprejeti kakšne ključne odločitve za podjetje. Ta oseba v prihodnosti lahko vpliva na odločitve, saj se bo lahko nagnila bolj v moj prid, kot v prid nekoga, ki ga ne pozna.	mreže pomembne za uspeh podjetja poznanstva dolgoročna konkurenčna prednost vpliv na odločitve	dolgoročna konkurenčna prednost vpliv na odločitve neformalne mreže odvisno od področja	neformalno mreženje izmenjava znanj, kontaktov, informacij mreže niso pogoj za uspeh podjetja pomen mrež odvisen od panoge
Intervjuvanka 3: Ja, jaz mislim, da so izredno pomembne. Nisem pa pristaš tistih mrež, ki so organizirane. Zdi se mi, da jih je preveč in na nek način ne razkropijo po	mreže pomembne za uspeh podjetja	medsebojna pomoč sodelovanje	podjetniško okolje

različnih skupinah ljudi. Bolj so mi všeč te mehke, ki sem jih prej omenila – tiste, ki si jih sam zgradiš. Torej ne rabiš biti član »ne vem česa vsega«, da imaš ti podjetniško mrežo, ampak je bolj poanta v temu kakšno mrežo imaš ti okoli sebe. Ne rabiš se vključevati v različna združenja.	ni pristaš organiziranih mrež gradnja lastne mreže z ljudmi okoli sebe	izmenjava znanj, kontaktov, informacij so pomembne, niso pa pogoj za uspeh	učenje iz izkušenj drugih učenje iz napak drugih dolgoročen pogled na mreže
Intervjuvanka 4: Odvisno od področja. Čeprav bi verjetno bil pravilen odgovor, da so ja. Mrežiš se lahko tudi na kavi, ko nekoga slučajno spoznaš. Pomembne so ravno zaradi vezi, poznanstev in izkušenj, ki ti jih oseba na drugi strani mreže lahko da. Tako lahko dobiš tudi odgovore na vprašanja, zaradi kateri se »že dolgo časa praskaš po glavi« in ne najdeš rešitve.	odvisno od področja spontano mreženje medsebojna pomoč sodelovanje	druženje niso pomembne za uspeh	
Intervjuvanka 5: Ja, so. Ravno zaradi tega, ker predstavljajo rdeče krvničke poslovanja. Ker več ljudi kot poznaš, večja mreža je. Vsakič ko prideš do situacije in rabiš biti ponižen, ker rabiš pomoč, veš na koga se lahko obrneš. Ker če nimaš zgrajene mreže, si sam – sam moraš reševati probleme, sam vstopati na tuje trge, sam najti najboljše ponudnike itd. To je nemogoče in bi se lahko samo s tem ukvarjal (smeh).	večja kot je mreža, lažje je medsebojna pomoč sodelovanje iskanje rešitev	pomembno pravilno in učinkovito mrežiti dodana vrednost podjetniško okolje vzdrževanje stikov	
Intervjuvanka 6: Definitivno. Pomembni so zaradi izmenjave znanj, kontaktov in informacij.	izmenjava znanj, kontaktov, informacij	pristen odnos	
Intervjuvanka 7: So pomembne, ne bom pa rekla, da so pogoj za uspeh podjetja. Dobrodošle so predvsem iz vidika, da se družiš in povezuješ, da se o temah pogovarjaš z ljudmi, ki so na isti poti oz. so idealno že prehodili to pot in ti lahko iz izkušenj povejo. Nekaj je, če ti nek teoretik svetuje, kaj je prebral, drugo pa je, ko ti nekdo govori iz svojih izkušenj.	so pomembne, niso pa pogoj za uspeh povezovanje, druženje deljenje informacij, izkušenj, znanj z podjetniki	učenje iz izkušenj drugih učenje iz napak drugih dolgoročen pogled na mreže	

Intervjuvanka 8: Zelo, zelo, zelo pomembne. Ravno zaradi tega, ko nekaj rabiš, ko rabiš nasvet, pomoč, kontakt od nekoga in imaš posrednika vmes in dobre odnose... dvigneš telefon, rečeš rabim, mi lahko pomagaš in se povežeš. Mreža je zelo pomembna, jaz sam si jo gradila že v srednji šoli. Precej široko mrežo sem imela že iz prejšnje službe, predno sem sploh odprla svoje podjetje in potem sem samo nadaljevala.	zelo pomembne nasvet medsebojna pomoč kontakti	dolgoročne povezave gradnja odnosa pomembne za obstoj na trgu, širitev posla	
Intervjuvanka 9: Za uspeh ne. Ne bi rekla, da je podjetje neuspešno, ker se ne ukvarja z mreženjem. Prej bi rekla, da če pravilno in učinkovito mrežiš, to lahko predstavlja dodano vrednost. Mreženje ni v odvisnosti od uspeha podjetja. Podjetje lahko uspe, tudi če se ne mreži na takšne in drugačne načine. Odvisno je tudi kakšen produkt ali storitev ima.	niso pomembne za uspeh pomembno pravilno in učinkovito mrežiti dodana vrednost	gradnja zavedanja blagovne znamke strah pred neuspehom	
Intervjuvanka 10: Jaz mislim, da je dobro, da se družiš in povezuješ, dobivaš informacije in se učiš. Vse to dobiš v podjetniškem okolju. Zmeraj je dobro navezovati stike in kontakte, spraševati in širiti obzorje. Pomembno pa je tudi vzdrževati stike, tudi takrat, ko nič ne rabiš od drugih. Ni dobro, da se na človeka spomniš samo takrat, ko potrebuješ uslugo ali nasvet, ampak je odnos treba gojiti. Če želiš imeti s kom dober in kvaliteten odnos, potem moraš toliko ur nameniti za vzdrževanje odnosa. Jaz mislim, da je bolje imeti manj kontaktov in tiste pristne – tako, kot prijatelje.	dobro imeti mreže podjetniško okolje navezovanje stikov vzdrževanje stikov gojenje kvalitetnega odnosa - boljše manj stikov, pristen odnos		
Intervjuvanka 11: Mislim, da so, ker se pogosto zgodi, da nimaš izkušenj, kakšne stvari ne znaš, nimaš ob sebi prave osebe, ne najdeš ustreznega proizvajalca ali dobavitelja itd. V tem primeru ti pogosto pridejo prav ta poznanstva, veze... da poznaš čim več ljudi, da se lahko na neko osebo obrneš za pomoč. Na začetku podjetniške	mreže pomembne za uspeh podjetja medsebojna pomoč veze, poznanstva		

poti je nama zelo pomagalo, da sva podjetnike, ki sva jih poznale spraševale za izkušnje, mnenja, nasvete kako začeti, spraševale sva jih kakšne napake so oni delali itd. Iz izkušenj ostalih podjetnikov lahko veliko ven potegneš – da se na njihovih napakah kaj naučiš, da ne ti sam ponoviš istih. Čeprav se iz lastnih napak največ naučiš. Meni se mreže zdijo pomembne ves čas na poslovni poti, se mi pa zdi, da so še bolj pomembne takrat, ko podjetje rase. Nam so še najbolj prav prišle v fazi, ko smo s podjetjem že nekaj dosegli in potem za tisti preskok naprej – za rast, širitev na tuje trge, tukaj so nam najbolj prišla prav poznanstva. Zdi se mi, da je treba mreženja dolgoročno jemati. Osebo, ki sem spoznala par let nazaj, mogoče danes potrebujem. Ni to iz danes na jutri, to so dolgoročne povezave, kjer delaš in gradiš odnose, se večkrat kje srečaš in enkrat pride prilika, ko si lahko pomagaš oz. sodeluješ.	učenje iz izkušenj drugih učenje iz napak drugih mreže še posebej pomembne v fazi rasti podjetja dolgoročen pogled na mreže dolgoročne povezave gradnja odnosa		
Intervjuvanka 12: Za obstoj na trgu, širjenje posla in nadgradnjo posla.	pomembne za obstoj na trgu, širitev posla		
Intervjuvanka 13: Za uspeh podjetja, verjetno so, vendar bolj v smislu trženjskega mreženja, ne kot podjetnika samega. Če se z nekom povežeš, tvoje stranke k njim, njihove k tebi, potem pač širiš zavedanje blagovne znamke.	gradnja zavedanja blagovne znamke		
Intervjuvanka 14: Ja, definitivno so mreže pomembne, s tem namenom, da imaš nekoga za poklicati in ga vprašati za pomoč. Pomembno je, da se lahko pogovoriš z nekom, da veš, da lahko prosiš za pomoč. Uspešni ljudje imajo zelo močen strah pred neuspehom in potem zelo težko delijo svoje bolečine. Ko se pa ti družiš v takih krogih, pa nekako spoznaš, da smo si vsi enaki in prej, ko daš svojo masko dol, lažje pridemo do svojega učitelja.	pogovor strah pred neuspehom deljenje bolečin		

Priloga 25: Pregled odgovorov in pojmov pri sedmem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Menite, da podjetnice mrežijo na enak način kot moški kolegi? Če so razlike, katere razlike v podjetniškem mreženju med moškimi in ženskami opazate vi?	pojmi	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: Ne vem, na začetku so moški manj zadržani. Ženske smo manj samozavestne in bolj zadržane, sploh na začetku, ampak se mi zdi da se to sčasoma spreminja na boljše. Zdi se mi, da bolj pristopimo ena do druge. Podvprašanje – To, da da pristopimo ena do druge, potem menite, da se ženske bolj povezujemo z ženskami? Ne vem, mogoče ali pa sem samo jaz taka (smeh). Mogoče samo jaz lažje pristopim do ženske, kot do moškega. Tega se prej sploh nisem zavedala, zdaj, ko si ti izpostavila in ko pomislim za nazaj mi je do žensk veliko lažje pristopiti – mogoče zaradi empatije in podpore.	moški na začetku manj zadržani ženske manj samozavestne potreben čas ženska lažje pristopi do ženske empatija in podpora	ženske bolj zadržane pomankanje samozavesti ženska lažje pristopi do ženske empatija in podpora moški se zmenijo na pijači, ob športu	zadržanost pomankanje samozavesti ženska lažje mreži z žensko empatija, podpora moški se zmenijo na pijači, športu
Intervjuvanka 2: Po moje je pri moških malenkost več alkohola (smeh). Ne, se hecam. Ja, so razlike. Moški imajo drugačen pristop, npr. skozi šport ali pa »dej se dobimo na pijači«. Ženske imamo bolj osebne debate. Podvprašanje – se ženske bolj mrežimo z ženskami? Mogoče, sicer sama nimam težav z tem ali mrežim z ženskami ali moškimi. Prej bi pri ženskah občutila neko tekmovalnost, sploh če je v podobni panogi. Po mojem je tukaj tudi od vsakega posameznika odvisno, nekateri so bolj sramežljivi... jaz sem precej družabna in komunikativna in mi sploh ni problem navezati stika z nepoznanimi ljudmi. Tudi hitro lahko navežem stik, verjamem pa, da nekdo, ki ni toliko samozavesten ali pa	moški se zmenijo na pijači, ob športu ženske imajo osebne debate tekmovalnost med ženskami navezovanje stikov samozavest	ženske imajo osebne debate tekmovalnost med ženskami ženske niso ciljno usmerjene ženske mešajo zasebno in poslovno življenje	tekmovalnost med ženskami gradnja poglobljenega odnosa pomanjkanje ciljne usmerjenosti nepoznavanje moči mreženja

nima takega pristopa, se mogoče lažje poveže z istim spolom. Zdi se mi tudi, da bi si ženske prej začele dopisovati preko družbenih omrežij, moški so bolj tako, »dejva se slišat in se dobiva«.	komunikacija preko družbenih omrežij	gradnja prijateljstev in dobrih odnosov	pomankanje fokusa
Intervjuvanka 3: To pa ne vem, ker še nisem bila v moških mrežah (smeh). Sigurno malenkost razlike je. Jaz dvomim, da bi se moški recimo oblekli tako kot me, na 500 podjetnicah v rdečo, oni pa recimo v modro. Misim, da tega ni, niti ni toliko teh vsebin – zmores, znaš ali kot smo na dogodku skupaj dvigale roke v zrak. Mislim, da je vse bolj naravnost k bistvu, tako kot sem že prej rekla. Po mojem nimajo tako organizirano, vsaj nisem še nikoli slišala. Mislim, da je potrebe manj, ker imamo ženske drugačne vloge kot moški in drugačen pristop k poslu in rabimo te stvari na drugačen način, kot moški. Oni jih mogoče sploh ne rabijo, oni so business to business, grejo na sestanke, naredijo svoje in grejo. Nisem še slišala, da bi sploh obstajal dogodek, ki bi bil namenjen moškim podjetnikom. Podvprašanje – bi rekli, da moški mrežijo ob pijači? Večino mojega posla izhaja iz tega, da sem ljudi spoznala, ker sem družabna oseba – na popoldanskih aktivnostih po različnih projektih, ko pač zaključiš z delom in greš na pijačo in si se tam povezal. Večino vsega se je na ta način pripeljalo do mene, ali pa skupna potovanja, mednarodna združenja različnih partnerjev v projektih... tam sem si nabrala ogromno mednarodnih povezav, ne zaradi samega srečanja, ampak zaradi tistega, kar je bilo po srečanju. Šli smo skupaj na večerjo, pijačo, se zabavati. Jaz sem tudi mnjenja, da se veliko poslov sklepa ob pijači. Pomembna je tudi osebna raven, da ne govoriš samo o poslu.	moški so drugačni moški so direktni moški nimajo organiziranih mreženj moški bolj ciljno usmerjeni mreženje ob pijači sproščeno druženje osebna raven, ne samo posel sklepanje dobrih odnosov	osebna, čustvena raven povezovanja moški hitreje predebatirajo službene stvari in se potem pogovarjajo o drugih stvareh ženske previdnejše moški sodelujejo med seboj ženske so pogosto neprivoščljive ženske raje klepetajo ženske niso ciljno usmerjene moški pričakujejo od mreženja rezultat ženske se na mreženja pridejo družiti	mešanje zasebnega in poslovnega življenja pomankanje formalnosti

Intervjuvanka 4: Moški se ob pivu (smehe). Moški veliko stvari rešijo na pijači ali na neki športni aktivnosti. Zdi se mi, da tudi v prostem času znajo moški stvari predebatirati, ne tako, kot da je služba, ampak tako bolj neobremenjeno. Se mi zdi, da ko gremo ženske na pijačo hitro preklopimo na poslovno in na prosti čas. Kot da ne znamo nekako združiti obojega. Mreženje ob kavi spodbudi to, da se pogovarjaš z nekom na bolj osebni in čustveni ravni, se z njim bolj poistovetiš, ker obnašanje ni strogo formalno in je vzdušje bolj sproščeno.	moški se mrežijo ob pijači, športni aktivnosti ženske ne znajo združiti posla in prostega časa osebna, čustvena raven povezovanja	ženske ne poznajo moči mreženja ženske se ne znajo predstaviti v eni minuti ženskam manjka fokus	
Intervjuvanka 5: Ja, bi rekla, da se mrežimo drugače. Moški grejo na pivo (smehe). Moški se dobijo na pivu, se zmenijo v petih minutah in se potem pogovarjajo o drugih stvareh. Ženske pa najprej povabimo v pisarno na sestanek, potem na kavo ali poslovno kosilo...tako, počasnejše vse poteka in malo z rezervo.	moški se mrežijo na pijači	moški bolj formalni ženske vpletajo čustva	
Intervjuvanka 6: Ne vem kako se moški podjetniki mrežijo, sem pa opazila, da obstaja skupina prav za mreženje žensk. Na Facebooku poznam skupino Druga ob drugi in še par takšnih. Zdaj razlik med moškimi in ženskami nisem videla, mogoče samo v tej obliki – obstajajo skupine prav za ženske. Nisem zasledila, da bi obstajale skupine prav za moške. Opažam pa, da se moj partner lažje poveže z ostalimi ljudmi. Je bolj sproščen, pove kaj smešnega in je takoj bolj sproščena atmosfera. Jaz sem pa bolj resna in moram takoj iti v poslovne teme.	Facebook skupina za mreženje žensk moški bolj sproščeni ženske bolj zadržane	ženske napake enačijo same s seboj	
Intervjuvanka 7: Lahko nam delam krivico, ampak kot sem jaz uspela spoznati – zdi se mi, da so moški bolj pripravljeni pomagati drug drugemu in so bolj odprti, manj je zavistljivosti. Jaz, ko sem bila do oktobra še make-up artistka, to ni bilo podpore med nami, če si koga kaj vprašal – nobeden ni delil svojih izkušenj, priporočil.	moški bolj pripravljeni pomagati eden drugemu		

Prej sem bila solo band, zdaj ko sem pa z partnerjem, on reče, bom poklical tega in tega. Jaz sem pa tako, ampak on je naša konkurenca, partner ga pokliče in mu pomaga, z nama deli kako so oni to stvar rešili, kaj je delovalo itd. Zdaj smo ravno bili na sestanku z eno in nam je povedala, kje dobavlja škatle... jaz nisem bila tega navajena prej, da si pomagaš med sabo. Tudi na SID-u mi je všeč ta oseben pogled, med sabo si delimo številke, trenutke šibkosti. Jaz sem, navdušena, da so ljudje pripravljeni deliti svoje stvari. Zdi se mi, da je pri nas ženskah bolj prisotna zavidljivost in neprivoščljivost. Zdi se mi, da se moški bolj zavedajo, da če »jaz pomagam tebi, ne bom zaradi tega nič slabši«.	moški bolj odprti, manj zavidljivi moški sodelujejo med seboj ženske so pogosto zavidljive deljenje izkušenj v formalni mreži		
Intervjuvanka 8: Ženske imamo rade bolj blablabla (smeh). Moški so bolj ciljni, pridejo in povejo kaj bi radi. Saj tudi moški kaj poklepetajo, ampak ženske imamo več balasta okoli sebe. Včasih od vsega tega balasta zgubiš bistvo, zakaj si sploh prišel in zakaj si želel spoznati to osebo. Po drugi strani pa lahko z klepetanjem navežeš globje stike – bolj poglobljene, pristne, že skoraj prijateljske odnose. Moški grejo bolj ciljno – tega rabim, bom pristopil, se predstavil in povedal kaj rabim. Spet ne vsi, večina pa pristopi na tak način.	ženske raje klepetajo moški so ciljno usmerjeni s klepetanjem do sklepanja poglobljenih odnosov pristni prijateljski odnosi		
Intervjuvanka 9: Definitivno obstajajo razlike. Moški pridejo na mreženje bolj ciljno usmerjeni in ciljno naravnani. Moški ne pridejo na dogodke zato, da bi se fino imeli, ampak na način, da morajo nek rezultat od mreženja imet. Ali to pomeni toliko kontaktov, vizitk, sestanki itd. Večina žensk se gre mrežiti, vendar se potem na dogodka družimo in »čebliamo«. To je potem družabni dogodek, redko pride to tega, da na koncu res	moški so ciljno usmerjeni moški pričakujejo od mreženja rezultat		

lahko rečemo, da sem na tem dogodku toliko in toliko posla dobila. Obstaja tudi nekaj ciljno usmerjenih žensk, ki se znajo dobro mrežiti, po mojih izkušnjah pa to ni tako. Torej, ženske se bolj družimo, moški so pri mreženju bolj ciljno usmerjeni.	ženske se na mreženja pridejo družiti		
Intervjuvanka 10: Ženske smo drugačne, kot moški. Jaz sem se dobro počutila v teh šolah, ker sem lahko bila sama, kot ženska. Jaz sem bila prvič sprejeta kot ženska podjetnica, kar je bilo redko v tistih časih pa še ločena sem bila. Jaz sem bila res sama, zato je v kakšno družbo težko priti kot sama žena, ker so potem druge žene ljubosumne ali se bojijo za svoje može itd. V šolah je bilo to jasno, smo sošolci – v šolo ne moreš priti s partnerjem. Jaz na veliko dogodkov nisem hodila, ker sem bila sama. Za moške je to drugače. Moški se hitro zmenijo. Jaz vedno rečem, moški grejo na pivo in se zmenijo in to drži. Ženske so včasih preveč manipulativne, zahrbtne... včasih je zelo težko z ženskami biti. Tudi na lestvici za višji položaj, moški si pomagajo, ženske si nagajajo. Madeleine Albright je dejala »there is special place in hell for women who don't help other women«.	ljubosumje žensk moški se hitreje zmenijo moški se zmenijo na pijači ženske preveč manipulativne, zahrbtne moški si pomagajo		
Intervjuvanka 11: Ženske med seboj se hitro ulovimo in razumemo. Bistvenih razlik nisem opazila. Mogoče se moški bolj sprostijo, ko kaj popijejo. Ženske se hitreje same od sebe sprostimo, ker rade čvekamo. Moški so bolj ciljno usmerjeni, ženske bolj čvekamo in sklepamo prijateljstva.	energetsko ujemanje moški se zmenijo na pijači ženske sklepajo prijateljstva		
Intervjuvanka 12: Moški imajo boljši fokus, medtem ko smo mi pri tem še vedno nedozorele, ker ne vidimo v tem priložnosti in ne znamo to tako dobro delati kot moški. Primer dam, ko smo organizirale dogodek 500 podjetnic	moški bolj fokusirani		

– na vseh drugih dogodkih se po koncu programa vsi mrežijo, kar smo želele preslikati k nam. Zgodilo se nam je, da ob treh je ena letela po otroka, druga v službo, tretja domov in od našega mreženja ni bilo nič. Ženske ne prepoznamo te moči mreženja ali pa ne znamo pogumno pristopiti in povedati kaj si želimo. Še vedno ne znamo v eni minuti povedati kdo smo in kakšen izziv rešujemo. Pogovarjamo se o vsem drugem, samo o poslu ne. Manjka nam fokus, da se znamo v kratkem času predstaviti in prodati.	ženske ne poznajo moči mreženja pomankanje poguma ženske se ne znajo predstaviti v eni minuti		
Intervjuvanka 13: Po mojem obstajajo razlike. Moški so bolj formalni v teh zadevah, pri ženskah prevladujejo čustva. Jaz sem direktorica v tem podjetju in moj mož je tudi tukaj zaposlen, že tukaj vidim kako sva si različna, čeprav se veliko pogovarjava. On pove svoj pogled in jaz svoj in že tukaj opazim razliko – jaz vedno vzamem osebno, on pa loči posel in osebno življenje. Jaz ne znam drugače, ker je posel kot moj otrok in se zavedam, da je to lahko zelo stresno in so nekatere situacije bolj boleče mogoče. Zdi se mi, da ženske bolj enačimo podjetje s samimi s sabo. Ravno sem bila povabljen na Fuckup nights, kar je tudi mreženje, kjer sem bila govorka in govorila o svojih napakah. Poslušalci so bili sami podjetniki in eden od govorcev je prav govoril, kako moški posla ne enačijo s seboj. Zdi se mi, da je to za ženske zelo težje doseči, kot za moške, ravno zaradi čustev.	moški bolj formalni ženske vpletajo čustva moški ločijo posel in zasebno življenje ženske enačijo podjetje same s seboj ženske napake enačijo same s seboj		
Intervjuvanka 14: Jaz tudi gradim žensko mrežo, da se lahko opolnomočijo in začutijo ena drugo. Samo na tak način je ženska lahko opolnomočena in nastopa z žensko vlogo in ne moško. Ne gre v borbo, ampak se zaveda, da je potrebno doseči zmagovalno situacijo.	gradnja mreže opolnomočenje ženska vloga		

Priloga 26: Pregled odgovorov in pojmov pri osmem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Ali se povezuje v formalne podjetniške mreže? Če da, v katere?	pojmi	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: Ne, v formalne mreže zaenkrat še ne.	se ne povezuje v formalne mreže	se ne povezuje v formalne mreže pomembno povezovanje v formalne mreže formalne in neformalne mreže ni potrebno povezovanje v mreže, ki organizirajo mreženja Gospodarska zbornica sejmi BNI Facebook skupina druga ob drugi dan ženskega podjetništva	Gospodarska zbornica
Intervjuvanka 2: Ja, sej se morem (smeh). Če si nek podjetnik oz. direktor imaš toliko nekih nalog in stvari za reševati, da moreš biti v stiku z ostalimi ljudmi. Velikokrat moraš za različne stvari poskrbeti, ali je to računovodstvo, zaposleni, dobavitelji...vedno so to neki ljudje, ki so vpleteni v podjetje.	potrebno povezovanje v formalne mreže skrb za podjetje in ljudi v njem		BNI SID AWE Slovenija
Podjetnica 3: Tako da, oboje – formalne in neformalne mreže, ni pa zdaj nujno, da bi moral vsak podjetnik včlaniti v različna združenja, ki obstajajo, vabijo člane in načrtno delajo na mreženjih. Se mi zdi veliko bolj pomembno, da ko se z nekom ujameš, da se povežeš na neki osebni ravni, kot pa na neki formalni.	formalne in neformalne mreže povezovanje na osebni ravni		ABC pospeševalnik tehnološki park mentorji
Intervjuvanka 4: Mrežim v sklopu bara in funkcionalne telovadnice, kjer imam dobavitelje za opremo. To je pa to, drugače se pa ne povezujem v formalne skupine ali zveze.	se povezuje v neformalne mreže		povezovanje z dobaviteljem
Intervjuvanka 5: Ja, zdaj smo vključeni v Gospodarsko zbornico. Povezujemo se tudi z dobavitelji in na sejmi. Na sejmi bismo vsega predstavlja mreženje.	GZS sejmi		FAM 500 podjetnic
Intervjuvanka 6: V bistvu imam primer, BNI skupina. To je bilo leto in pol nazaj in prav v Facebook skupini Druga ob drugi sem zasledila, ko je ena ženska objavila da se organizira dogodek Dan ženskega podjetništva. Rekla sem, da bom probala. Potem so me člani skupine povabili, da se jim pridružim. Tam smo sestankovali, zdi se mi, da sem šla na 3 ali 4 sestanke in tam sem spoznala	BNI Facebook skupina druga ob drugi dan ženskega podjetništva		inkubatorji regijske agencije

ogromno novih ljudi. Bilo je zelo zanimivo, ker sem dobila tudi en kup interesentov za mojo storitev. Ampak te formalne skupine... vse je bilo super, ampak njihova pravila meni niso ustrezala. Na začetku plačaš enkratni strošek za prijavo, potem pa je potrebno plačevati letno članarino. V pogojih je pisalo, da če oni najdejo boljšega kandidata od mene, me lahko takoj zamenjajo. Torej jaz nisem imela nobene garancije, da bom v skupini lahko ostala. Pravilo je bilo tudi, da v skupini ni bilo več ljudi, ki poslujejo v isti industriji oz. imajo isti poklic. Zdi se mi, da je problem formalnih mrež tudi to, da če ti nekdo »zrihta« posel, je pravično, da ga ti sprejmeš. Če ti stranka ne odgovarja, jo ti vseeno moraš sprejeti. Tako, da potem sem se jaz odločila, da grem ven iz skupine.	spoznavanje ljudi neustrezna pravila formalnih skupin članarina zamenjava kandidatov sklepanje poslov znotraj skupine	kritike formalnih mrež SID AWE Slovenija ABC pospeševalnik tehnološki park mentorji povezovanje z dobaviteljem	business intelligence club od Danijele Kotolenko stranke šole SBC Obrtna zbornica
Intervjuvanka 7: SID, ABC pospeševalnik, Tehnološki park, imava določene mentorje. Povezujemo se tudi z podjetjem, za katerega smo dobavitelj – sicer manj, kot bi sama želela. V prihodnosti se bi želela spoznati tudi v živo z njimi, zaenkrat se dobivamo preko Zooma in maila.	SID AWE Slovenija ABC pospeševalnik tehnološki park mentorji povezovanje z dobaviteljem	FAM 500 podjetnic inkubatorji regijske agencije business intelligence club od Danijele Kotolenko	
Intervjuvanka 8: Da bi bila prav članica ne več, bila sem članica FAM, skozi 500 podjetnic smo gradile to res široko mrežo. Drugače pa ne, razen s temi, s katerimi sodelujem – Tehnološki parki, inkubatorji, regijske agencije – nisem članica, sem njihova zunanja sodelavka in tam gradim mreže.	FAM 500 podjetnic tehnološki parki, inkubatorji,	stranke šole	

	regijske agencije	SBC	Obrtna zbornica
Intervjuvanka 9: Bila sem že vrsto let nazaj v business intelligence club od Danijele Kotolenko in v BNI, ampak sem bila takrat v tistem nivoju, ko sem bila majhna riba v podjetništvu. Imam mikro podjetje in se nisem zaznala v tej mreži noter, ker so se v take mreže vključevala velika podjetja ali pa managerji. Trenutno tudi v nobenem nisem.	business intelligence club od Danijele Kotolenko BNI		
Intervjuvanka 10: Jaz zdaj ne več. Podvprašanje: Dobila sem občutek, da so podjetniške mreže bolj pomembne na začetku poslovne poti, kasneje, ko je podjetje stabilno te ne igrajo več tako pomembne vloge. To drži? Ja, v bistvu imaš toliko enih kontaktov – z dobavitelji, strankami, šolami, profesorji in sošolci. Potem med njimi izbereš tiste kontakte, ki jih gojiš in potem točno veš kdaj koga rabiš ali pa kaj bi rad. Potrebno pa se je ves čas učiti in biti up to date. Zato pa jaz moja otroka uporabljam, jih sprašujem kaj je novega in naj me naučijo. Jaz jima postavljam vprašanja, zato ker se želim naučiti novih stvari.	dobavitelji stranke šole profesorji sošolci učenje od otrok		
Intervjuvanka 11: Ja, sva jih že prej omenile. SID, SBC, Obrtna zbornica. Se trudiva in najlažji način je ta, da se pridruživa različnim združenjem in društvom, kjer so ljudje, ki so v podjetništvu in s katerimi bi se lahko ujeli in dobro razumeli. To je primer načrtovanega in ne spontanega mreženja.	SID SBC Obrtna zbornica		
Intervjuvanka 12: Ne, se ne. Sama poskrbim za mreženje. BNI mreženja so mi preveč prisilna in ne zmorem. Tam si v zaprtem krogu ljudi, vsak je iz ene panoge. Ti si prisiljen samo iz te skupine ponujati npr. grafičnega oblikovalca. Če ona nima mojega stila, jo jaz ne morem	sama poskrbi za mreženje BNI mreženja preveč prisilna		

prodati, ker bi bila ona razočarana nad tem, kaj sem ji prodala. Prisile ne odobravam in se mi zdi, da energija prevladuje, ker nima barve, okusa, vonja in vsi jo začutimo. Ženske težko delamo z ljudmi, ki jih ne začutimo in se mi zdi, da prisiljenih poslov ne speljemo do konca tako, kot bi jih lahko, ker nam ne pusti osebnega zadovoljstva.	zaprt krog ljudi sklepanje posla znotraj zaprte skupine mora začutiti ljudi		
Intervjuvanka 13: Sedaj ne več, bila sem v SID-u.	SID		
Intervjuvanka 14: Jaz se povezujem z Gospodarsko zbornico Slovenije, Slovenija business club, povezujem se z združenjem managerk in Fam. Povezujem se, ker se mi zdi, da je dobro biti povezan v mrežah, ker potem lažje dobiš informacije in je to odlično izhodišče, če imaš kakšen izziv in lahko hitro preveriš kaj se dogaja.	GZS SBC Združenje managerk FAM		

Priloga 27: Pregled odgovorov in pojmov pri devetem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Kaj vam nudijo podjetniške mreže? Torej, katere so po vašem mnenju glavne prednosti povezovanja v podjetniške mreže?	pojmi	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: Sama bi izpostavila predvsem notranje informacije, ki jih npr. na internetu ne dobiš.	notranje informacije, ki niso dostopne na internetu	notranje informacije, ki niso dostopne na internetu	notranje informacije, ki niso dostopne na internetu
Intervjuvanka 2: Meni osebno je največji plus, da če kdaj rabim kakšen kontakt... npr. če ena oseba pozna neko tretjo osebo. To se mi zdi zelo dobro imeti. Se mi zdi dobro, da osebo pokličeš in poveš, imam ta in ta problem, vem, da ti poznaš tega in tega, mi lahko daš njegov kontakt oz. dal dobro besedo zame. Tako je veliko lažje pristopiti do neznanca, v obeh primerih ali gre za uslugo ali samo informacijo. Tudi neka pogajanja lahko dosežeš s tem, če je vpletenih več podjetij. Mogoče včasih potrebuješ samo kakšen nasvet in pokličeš nekoga, ki ima več izkušenj kot ti. Sama sem se že znašla v nekih takih situacijah, ko sem izkoristila poznanstva, ki sem jih imela. Gre pa tudi v obratni smeri, me tudi mene večkrat kdo kaj vpraša in z veseljem pomagam, če le upam. Tako bom rekla, ne bom mogla vsem vrniti usluge, bom pa kako drugače pomagala.	kontakt povezovanje med seboj sodelovanje reševanje problemov priporočilo od drugih nasvet deljenje izkušenj veze in poznanstva	kontakte povezovanje med seboj veze in poznanstva sodelovanja priporočila nasvete, izkušnje podpora pomoč	kontakte veze in poznanstva podpora pomoč dostop do podobno mislečih ljudi dopolnjevanje manjka hitrejši dostop do informacij in znanja
Intervjuvanka 3: To je dobro vprašanje, ker sem zdaj jaz v drugačni poziciji – zdaj sem podjetnica, ampak sem prej bila podjetniška svetovalka, torej tista, ki ustvarja neke mreže oz. povezuje podjetnice med sabo, predava in izobraževanje. Meni osebno veliko manj ponudijo, ker sem že del vsega tega. V bistvu sem bolj v vlogi, ko pomagam in podpiram, kot pa v vlogi, ko nekaj	pomoč podpora dostop do podobno mislečih ljudi	dostop do podobno mislečih ljudi formalno in neformalno povezovanje	informacije iz prve roke podjetniške napake učenje iz napak

potrebujem. To je bil zdaj moj primer, kar se pa na splošno lahko podjetniške mreže ponudijo – dostop do podobno mislečih ljudi, s katerimi se potem podjetnik/ce lahko potem formalno ali neformalno, tudi v zasebnem življenju povežejo. Zdi se mi, da je izredno pomembno, da to obstaja.	formalno in neformalno povezovanje povezovanje v zasebnem življenju	dopolnjevanje manjka hitrejši dostop do informacij in znanja	spodbuda razumevanje biti slišan sprotno učenje
Intervjuvanka 4: Ravno to, da dopolnjujejo tvoj primanjkljaj. V teh mrežah mogoče na lažji način prideš do informacij in znanja, kot če bi enako stvar iskal po internetu. Pa direkt ena na ena, osebni odnos oz. osebni kontakt, ker se je tako veliko lažje povezati, kot pa po nekem mailu ali klicu po telefonu. Ko enkrat vidiš osebo in imaš stik ena na ena je veliko lažje. Zdi se mi, da je tako uspeh zagotovljen, po mailih in telefonu se informacije porazgubijo. Pomembne so emocije in mogoče to, da osebo lahko začutiš.	dopolnjevanje manjka dostop do informacij in znanja osebni odnos zagotovilo uspeha odnos	informacije iz prve roke podjetniške napake učenje iz napak vzponi in padci pomoč	
Intervjuvanka 5: Pomoč, hitrejši dostop do informacij in znanje.	pomoč hitrejši dostop do informacij in znanja	spodbuda razumevanje biti slišan	
Intervjuvanka 6: Imela sem še en primer – imamo stranko iz Nemčije. Povezali smo se z nemškim podjetnikom, ki je sodeloval s to stranko in smo tako skupaj veliko sestankovali. On je meni in partnerju pomagal boljše razumeti nemški trg, kako pridobiti nove stranke iz Nemčije. V bistvu nam je on nudil podporo in pomoč, nam pomagal pri raziskavi in pripravi strategije. To podjetniško mreženje ti lahko res veliko pomaga, ne samo zaradi kontaktov, ampak tudi za kakšen nasvet. Bilo je res super, ker sva imela nekoga, ki nam je lahko	povezovanje sodelovanje razumevanje specifik tujega trga podpora in pomoč informacije iz prve roke	čutiti drug drugega učenje nabiranje znanja širitev posla prijateljstvo deljenje težav	

povedal, kaj se dogaja na nemškem trgu in kakšni so Nemci kot stranke itd.		reševanje izzivov	
Intervjuvanka 7: Kar sem se jaz naučila na SID-u – ko imava kakšen izziv ali pa kakšno napako, ko kaj ne gre po planu, se počutiš »pa kaj jaz delam narobe, kaj je z mano?«; potem pa vidiš, da imamo vsi precej podobne izzive in vidiš vzorce, ki se ponavljajo. Nič ni narobe z mano, normalno je, da je podjetniška pot polna vzponov in padcev. Kot drugo mi je super, ker tam niso tiste klasične zavirljive ženske, ampak si med sabo veliko pomagamo, se spodbujamo... pa predvsem to, da dobim nasvet od nekoga, ki je v podjetništvu in me razume. Velikokrat se počutim med večino ljudmi, da nisem razumljena oz. tudi jaz njih ne razumem, ker živimo drugačna življenja. Tam pa se počutim slišano, začuteno, razumljeno in čutimo ena drugo.	SID vsi podjetniki imajo podobne težave učenje iz napak pomoč spodbuda razumevanje biti slišan	sprotno učenje	
Intervjuvanka 8: Da imaš nek krog ljudi, ki jih lahko vprašaš za nasvet, pomoč, če se nekje zatakneš, nekaj ne veš. Ko je bila korona, je bilo za nas organizatorje dogodkov ogromno nekih novosti, pravila so se ves čas spreminjala in mi smo si med seboj ves čas pomagali. In potem se pokličeš, si pomagaš in to se mi zdi da je največja dodana vrednost. Res, ta pomoč, nasveti, izmenjava. Moram reči, da do zdaj nisem imela slabih izkušenj, da bi želel kdo kaj skrivati oz. da si nebi med seboj želeli pomagati.	nasvet pomoč izmenjava informacij		
Intervjuvanka 9: Vprašanje kako te formalne mreže delujejo. BNI ima zaprte skupine, kjer je noter po ena oseba iz določene panoge in potem delajo posel. Jaz nisem pristaš formalnih mrež, ker jaz pri svojem poslu vedno izhajam iz kvalitete. Recimo, imela sem izkušnjo s tem, da sem dobila priporočilo za skupno sodelovanje z	kritika BNI kritika zaprtim skupinam		

nekom iz formalne mreže, konkretno z podjetjem, ki se ukvarja s tiskanjem trženjskega materiala. Bili smo v neki korelaciji takrat, ampak to podjetje ni bilo najboljše ali najbolj optimalen, ker če sem dala povpraševanje na trg, sem našla bolj stroškovno učinkovitega, optimalnega in strokovnega kandidata. Bila sem v mrtvem kotu, saj so iz skupine rekli, da morem z njim sodelovati, ker je to namen skupine, da se med seboj povezujemo. To pri meni ne gre čez, ker želim sodelovati z nekom, s katerim bom zadovoljna z izdelkom in hkrati cenovno zame sprejemljiv. Podjetnik mora imeti svobodno izbiro poslovnega partnerja. Tudi drugi formalni centri za mreženje – vprašanje kako imajo zastavljen program, kaj je namen tega.	gradnja kvalitetnega odnosa možnost izbire poslovnih partnerjev prisilno sklepanje poslov zaradi pravil zaprte skupine		
Intervjuvanka 10: Potrebno je, da greš in da se učiš, nabiraš znanja, izkušnje in nove stvari. Da si polniš svoje možgane z idejami. Če imaš veliko informacij v svoji glavi, potem gre to tako kot računalnik – iz podatkov najdeš rešitev. Če imaš pa prazno glavo, pa nima od kod vzeti.	učenje nabiranje znanja informacije iskanje rešitev		
Intervjuvanka 11: Medsebojna pomoč, sodelovanja, širitev posla, sklepanje nekih novih prijateljstev. Dobro mi je, ko včasih spoznaš kakšno osebo, ki ima enake težave kot ti, ker drugače težko najdeš sogovornika, ki bi te razumel. Preko mrež lahko sklepaš tudi globoka prijateljstva, ko se med sabo razumeš, tako da si kot psihoterapevt eden drugemu. Spoznala sem kar nekaj takih ljudi, ko se usedeš dol in si kolega, si lahko zaupaš stvari, se razumeš – oni so edini, ki te zares razumejo.	medsebojna pomoč sodelovanja širitev posla prijateljstvo deljenje težav razumevanje		

Intervjuvanka 12: V vsakem primeru vedno nudijo prednost še dodatnega širjenja, dodatne rasti. Nikakor niso slabe, mislim, da so dobrodošle za vsak obstoj in posel. Ne poznam nobenega, ki bi bil samozadosten (smeh), ker konec koncev vsi delamo zaradi drugih, vsak posel je zaradi drugih, nihče ni samo zaradi sebe, ker moramo nekako zaokrožiti v gospodarstvo – da bi nekaj prodali, da bi nekdo to od nas kupil. Ves čas moramo tako delovati in mreža je pomembna.	širitev posla rast medsebojna pomoč sodelovanje		
Intervjuvanka 13: Mogoče to, da imamo vsi neke izzive in da to pač podjetništvo je in da nisem sama. Na začetku mi je bilo zelo težko, ker nisem vedela, da je podjetništvo tako polno izzivov. Zdaj začutim mir, ker vem, da se to dogaja vsem. Bi rekla, da je v podjetništvu vsak dan nekaj novega in da je to pri vseh, ne samo pri meni.	reševanje izzivov občutek, da nisi sam učenje novih stvari sprotno učenje		
Intervjuvanka 14: Predvsem to, ko imaš izzive, lahko dobiš informacije. Da so neke koristi od zakonodaj – pravne, davčne, inšpekcijske, vsa pravila in standardi so del tega in da res lahko poiščeš pomoč, če jo potrebuješ in veš na koga se lahko v dani situaciji obrneš. Torej, da si dejansko znaš poiskati pomoč takrat, ko jo potrebuješ.	informacije pomoč		

Priloga 28: Pregled odgovorov in pojmov pri desetem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Mi lahko podate kakšen primer tega, kar ste se vi naučili preko podjetniških mrež, stikov z drugimi podjetniki? Česa se običajno podjetnice najbolj naučiti v interakciji z drugimi v podjetniških mrežah?	pojmi	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: Po moje sem se sproti kar nekaj stvari naučila. Že o samem poslovanju – glede stroškov, zaposlovanja, prodaje. Rekla bi, da sem se naučila kako pomembne so informacije iz prve roke, ki jih na internetu ne najdeš. Recimo določeno podjetje nekaj dela dobro in lahko to prenesem na svoj posel in probam, če tudi pri meni to deluje. To je mišljeno glede trženjskih in prodajnih strategij. Pa sigurno bi tukaj izpostavila povezave z drugimi podjetniki, ker se mi zdi, da če te nekdo priporoča, potem ta oseba drugače gleda nate, kot pa če prideš formalno do njega. Sploh če sta dva partnerja, ki nista povezana med sabo in sta z mano v dobrih odnosih in eden od teh da dobro besedo zame, se mi zdi da je to zelo dobro in pomeni neko legitimnost.	pridobivanje znanja o poslovanju podjetja pomen informacij iz prve roke prenos dobrih praks na lastno podjetje priporočila širitev posla sodelovanje gradnja legitimnosti	pridobivanje znanja o poslovanju podjetja prenos dobrih praks na lastno podjetje gradnja legitimnosti samozavest potrditev od drugih podpora od drugih biti dovolj kako si postaviti ceno biti zvest sam sebi ženska podpora ni potrebno ustrezati drugim	pridobivanje znanja o poslovanju podjetja prenos dobrih praks na lastno podjetje gradnja legitimnosti samozavest potrditev od drugih podpora od drugih biti dovolj kako si postaviti ceno biti zvest sam sebi pohvala efektivnost
Intervjuvanka 2: Naučila sem se, koliko je pomembna npr. razlika v ceni in ne samo, kako dobro se prodaja produkt – pomembno je tudi, koliko ti na koncu ostane. Potem, kako poteka dobava lastnih proizvodov, na koga se obrniti. Ali pa še smo kdaj rabili kašne certifikate, sem vedla koga poklicati in vprašati kako to poteka, ker so sami dali že ta proces skozi in te potem ta oseba lahko opozori na kaj je treba biti pozoren in pazljiv. Z dostavno	razlika v ceni in dobiček dobava lastnih proizvodov pridobivanje certifikatov		

službo smo se že pogajali več podjetij skupaj – istočasno smo začeli vsi in smo danes na enaki točki v poslu, potem smo združili moči in izkoristili.	pomoč od drugih opozorila na kaj biti pozoren deljenje izkušenj in nasvetov	pomen neformalnih informacij pohvala efektivnost	časovna optimalnost moški odnos do posla predstavitev sebe in podjetja
Intervjuvanka 3: Jaz mislim, da sem dobila največ samozavesti in potrditve od ostalih podjetnic, da sem dobra v tistem kar delam. Ko vidiš, da cenijo tvoje delo, ti da nek dodaten zagon in potrditev, da je OK, ker mislim, da nisem edina, ki se včasih bori s tem. Še zdaj včasih, pa res delam to že leta in leta, se vprašam: »sem dejansko dovolj vsebine dala, bi mogla še kaj povedat, kaj pa, če si bojo mislili, da nakladam?«. In potem se vsakič znova, znotraj tega, dobim povratno informacijo - znaš to, obvladaš kar počneš... pa vem, da obvladam po eni strani, pa še vedno imaš kdaj tisti občutek, da nisi dovolj. Pa verjetno nisem edina, je kar nekaj takih. Potem, ko prideš na eno tako prireditev, kot je 500 podjetnic in ženske pridejo do tebe, potem je, res dobro delam. Podpora je nujno potrebna, sploh na začetku.	samozavest potrditev od drugih ljudje te cenijo podpora od drugih biti dovolj	časovna optimalnost moški odnos do posla položaj žensk pri sklepanju poslov podrejen položaj samozavest v poslu razvijanje sposobnosti skozi proces	ženske ne potrebujejo biti zaprte in neprivoščjive intuicija ni dovolj za rast vzpostavitev sistema dela konkretno mreženje načrtno mreženje
Intervjuvanka 4: Naučila sem se predvsem, kako si postaviti ceno in pa to, da neglede na vse, ženske v podjetništvu morajo ostati zveste same sebi in ostati to, kar smo. Ker nenazadnje to tudi predstavlja srce našega podjetja. Ravno na dogodku 500 podjetnic – jaz res nisem človek za v obleko, za eleganco in na dogodek sem prišla oblečena tako, kot predstavlja mene; kavbojke in čevlje. In čeprav se v določenem trenutku nisem počutila v redu ob vsej eleganci in uglaženosti, so punce okoli mene dale	kako si postaviti ceno biti zvest sam sebi podpora ženska podpora	interakcija z ljudmi predstavitev sebe in podjetja ženske ne potrebujejo biti	mrežarska komunikacija iti iz cone udobja

vedeti »lej, to si ti, to je tvoja znamka in taka moraš ostati«. Bolj kot formalne informacije in neka znanja so mi pomembne neformalne stvari, ki jih izveš pri mreženjih. Pa tudi, da se je treba pohvaliti in biti vesel za opravljene stvari, tudi če nisi vseh uspela opraviti, tako kot si si zadala. Se pravi najpomembneje - treba je ostati zvest sam sebi na podjetniški poti.	ni potrebno ustrezati drugim pomen neformalnih informacij pohvala	zaprte in neprivoščljive intuicija ni dovolj za rast vzpostavitev sistema dela	
Intervjuvanka 5: Ko smo bile na SID-u, so naredili skupino, v kateri smo bili podjetniki v podobni fazi rasti z namenom podpore pri pravilni rasti podjetja. Se pravi, ni bil toliko poudarek na tem, da spoznaš nove ljudi v isti panogi, ampak da svoje podjetje poskušaš spraviti na naslednji nivo. SID je bil podporen steber, ki te je opremil z znanjem. Jaz sem se srečala s to težavo, da je prehrambna industrija res drugačna panoga, kot vse ostale. V tisti skupini so bile večinoma storitvene dejavnosti in je že iz vidika fiksnih stroškov podjetja drugače voditi podjetje. Storitvene dejavnosti imajo zdrave marže, prehrambna industrija pa ima najnižje možne, zato nisem mogla vztrajati tam. Prvič zato, ker je šlo za to veliko časa, rezultat tudi ni bil ne vem kakšen, niti znanja, ki sem ga potrebovala tam nisem dobila, tako da to ni bila najboljša izkušnja. Mislim nič ni bilo narobe z njimi, imajo dobro strukturiran program in vse, samo meni ni ustrezalo. V združenju YES je bil poudarek na druženju in ne toliko na znanju, ampak so se aktivnosti dogajale v času, ko imamo mi največ dela – sezona od marca do avgusta. Nisem se imela časa udeleževati, tako da tudi to ni šlo.	SID rast podjetja podporni steber dobro strukturiran program združenje YES Gospodarska zbornica izobraževanje mentor efektivnost časovna optimalnost	konkretno mreženje načrtno mreženje mrežarska komunikacija učinkovito mreženje iti iz cone udobja notranja samozavest organiziranost opazovanje podjetnikov okoli sebe opazovanje obnašanja moških podjetnikov	

Na Gospodarski zbornici pa v bistvu ne organizirajo prav dogodkov mreženja, ampak izobražujejo npr. preko mailov – pošiljajo aktualne informacije in jih lahko prebereš takrat, ko imaš čas. V kolikor imaš kakršnokoli vprašanje točno veš na koga se lahko obrneš in potem na ta način začneš mrežiti. Torej ni tako, da oni tebi dajejo informacije in usmeritve, ampak te le obveščajo in potem imaš možnost izkoristiti to. Lahko pa iz lastne izkušnje povem, da ima največjo korist mentor, odnos 1:1 se je pri nas izkazal za najbolj učinkovitega, tako časovno kot finančno. Podvprašanje - Česa se običajno podjetnice najbolj naučijo v interakciji z drugimi v podjetniških mrežah? Če ne drugega, moški odnos do posla. Večino podjetnikov je moškega spola in ženske, že ko stopimo v interakcijo sklepanja poslov imamo drugačen položaj, kakorkoli obrnemo nima nobene veze enakopravnost med spoloma. Vedno smo malo v podrejenem položaju, že zaradi moči. Zdi se mi, da je dobro, da vidiš, kako moški delujejo drugače in dobiš na samozavesti. Pri nama se je izkazalo, da je samozavest v poslu res najbolj pomembna, zato da lahko »bikovske rogove« tudi ti usmeriš, ko jih je treba.	moški odnos do posla položaj žensk pri sklepanju poslov podrejen položaj samozavest v poslu	ciljno usmerjeno mreženje pomoč izkušenih podjetnikov mnenje nasvet sprejemanje odločitev na podlagi izkušenj drugih mentorji usmeritev podjetja razvoj blagovne znamke sprememba strategije	
Intervjuvanka 6: Konkretno za ženske ne bi znala povedati. Sama sem se naučila, da skozi proces razvijam nove sposobnosti – interakcija z ljudmi, veliko se naučiš o sebi. Naučila sem predstaviti sebe in svoje podjetje.	razvijanje sposobnosti skozi proces interakcija z ljudmi predstavitev sebe in podjetja	poslušati sebe	

Intervjuvanka 7: Jaz upam, da se vse ženske naučimo tega, da ne rabimo biti tako zaprte in neprivoščljive. Skupaj lahko rastemo, preko deljenja izkušenj in znanja. Predvsem pa, da te intuicija, občutek in čustva pripeljejo samo do ene točke. Če pa hočeš iti stopničko višje, pa rabiš imeti pregled nad financami, vzpostavljene sisteme, plane, analitične stvari, katerih se mogoče izogibamo.	ženske ne potrebujejo biti zaprte in neprivoščljive rast preko deljenja izkušenj in znanja intuicija ni dovolj za rast pregled nad financami, analitika vzpostavitev sistema dela		
Intervjuvanka 8: Naučila sem se bolj konkretnega mreženja. Meni na začetku je bilo blazno težko, kljub temu, da sem »gobec«. Na mreženje sem vedno prišla s kakšno prijateljico oz. poslovno partnerko, ki si je več upala in se tiščala nje. Potem sem še jaz kaj povedala ali pa sem brskala po telefonu, ker mi je bilo nerodno. Potem, pa sem rekla, da je dovolj tega in sem začela namerno sama hodit na srečanja z miselnostjo, da če bom šla sama, bom tudi kaj naredila. Na začetku mi je bilo »za umret« in potem sem videla, da ni tako hudo, ker je bil vedno nekdo tam, ki je bil sam. Se mi zdi, da sem se naučila malo bolj tega konkretnega mreženja – da prideš, poveš kdo si, kaj želiš... ni mi več nerodno, pristopim in vprašam, poslušam... naučila sem se prav te mrežarske komunikacije oz. na kakšen način se najbolj učinkovito mrežiti.	konkretno mreženje načrtno mreženje sklepanje poslov proces učenja mrežarska komunikacija učinkovito mreženje		

Intervjuvanka 9: Naučiš se, da greš iz cone udobja. Fantje so bolj odprti za to, ženske imamo večje težave s tem. Mreženja so mi dala notranjo samozavest, organiziranosti in ciljne naravnosti. Imela sem srečo, da sem imela okoli sebe tudi moške podjetnike in sem jih opazovala, videla sem, da oni delujejo drugače in sem si rekla, da jaz moram tudi tako. Šla sem iz cone udobja, sicer mi je bilo takrat grozno, ampak sčasoma ti to postane všeč, ker veliko ljudi spoznaš. Zdaj nas nazaj porivajo telefoni, ker so vsi na mreženju med odmori potem na telefonu. To ni v redu, telefone bi mogli pustiti v torbici/avtu, ker greš na mreženje zaradi ljudi. Če greš na mreženje zaradi izobraževanja, bi to lahko tudi preko Zooma ali si sam nekaj prebereš. Mreženje je zaradi ljudi, z njimi se moraš pogovarjati in mrežiti. Danes mi ni problem pristopiti do ljudi, se predstaviti, zato ker sem ciljno usmerjena.	ženske imajo težavo s tem, da grejo iz cone udobja notranja samozavest organiziranost opazovanje podjetnikov okoli sebe opazovanje obnašanja moških podjetnikov ciljno usmerjeno mreženje		
Intervjuvanka 11: Konkretno, ko smo imeli zadnjo širitev na tuje trge. Vprašali smo nekaj podjetnikov, kaj oni mislijo o tem, kako so se oni tega lotili. Na koncu ugotovimo, da mogoče ta ideja v tem trenutku ni bila najbolj prava in zato, ker smo dobili mnenje od parih podjetnikov, se nismo odločili v tistem trenutku za širitev na tuje trge. Se mi zdi, da je bil to eden od pomembnih trenutkov, da smo iz teh mreženj sprejemali takšne večje odločitve, za katere nismo bili prepričani. S pomočjo podjetnikov in mentorjev smo se tudi odločali na kakšen način usmeriti podjetje, ker smo prodajali različne blagovne znamke in razvijali svojo znamko. Bili smo na dveh polih in takrat nismo vedeli kaj naj naredimo, ker je bilo vsega preveč. Takrat smo upoštevali mnenje Sandija	pomoč izkušenih podjetnikov mnenje nasvet sprejemanje odločitev na podlagi izkušenj drugih mentorji usmeritev podjetja		

Češka (studio Moderna), ko je rekel, naj se fokusiramo na lastno blagovno znamko, ostale blagovne znamke pa naj damo počasi stran. On oz. njegov nasvet je bil res pomemben faktor v tem, da smo se res odločili iti v to smer in spremeniti strategijo, ker midve s solastnico se nekako nisva znale odločiti, katera bi bila prava smer.	razvoj blagovne znamke sprememba strategije		
Intervjuvanka 12: Kaj ne smemo biti. To je to opazovanje, vsakič ko se znajdem v nekem krogu, si rečem, takšna pa ne želim biti. To je ta vsiljivost, ko ti nekdo želi obleči plašč, čeprav že imaš en plašč na sebi.	kaj ne sme biti opazovanje vsiljivost		
Intervjuvanka 14: Predvsem to, da se odprejo in postanejo bolj ženstvene, v smislu, da si dovolijo priznati izzive, da začutijo, da niso edine in da smo različne.	odprtost ženstvenost priznavanje izzivov		

Priloga 29: Pregled odgovorov in pojmov pri enajstem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Mi lahko opišete, kako je potekal proces učenja preko podjetniške mreže.	pojmi	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: Veliko opazujem, mogoče celo zaradi družbenih omrežij in interneta – vidiš kakšno strategijo ima nekdo in ga potem lahko vprašaš, kaj in kako to deluje. Mogoče pa je tudi kakšen povod iz lastne potrebe, da jaz nekaj rabim za svoje podjetje in potem skozi mreže poznanstev pridem do rešitve oz. pomoči.	opazovanje preko družbenih omrežij strategije drugih podjetij testiranje poznanstva	opazovanje družbena omrežja strategija drugih podjetij testiranje	proces učenja odvisen od posameznice doživljanje preko čustev poslušanje sebe intuicija
Intervjuvanka 2: Bom povedala kar na primeru, kako je bilo z našo blagovno znamko. Sodelavka je dolgo časa vztrajala, da se ji zdi ta produkt zelo dober in bi se dobro prodajal. Podala je tudi primer podjetja na Hrvaškem s podobnim produktom. Zdel se mi je zanimiv, zato smo naredili svoj dizajn. Proces je trajal eno leto, preden sem se odločila za lastno blagovno znamko – najprej sem razmišljala o samem produktu in o tem, kaj lahko izboljšamo oz. drugače, da bi bilo po moje (smeh). Iskala sem proizvajalca, primerjala, šla sem v detajle produkta, dizajn itd. Potem smo dobili to izdelke in kvaliteta ni bila tako dobra, kot smo pričakovali. Sledilo je ponovno dogovarjanje z proizvajalcem o izboljšavah. Potem smo se dogovorili in začeli razmišljati o nadaljnjih dodelavah, novih dizajnih in produktih. Proces se potem bolj ali manj ponavlja. Zdaj imamo npr. tudi tisk na otroške nahrbtnike, ki smo ga opazili pri konkurenci. Pred leti smo začeli podjetje s tiskom na otroške bodije in majčke in imamo opremo še vedno tukaj, ki je zdaj tri leta	blagovna znamka konkurenčno podjetje proces ustanovitve lastne blagovne znamke trajal eno leto razmislek o produktu iskanje proizvajalca primerjanje nabava dodelava	podporno okolje predajanje znanja koncepti učenje skozi proces dela teorija praksa dogodki čustvenost proba	podporno okolje opazovanje strategij drugih podjetij opazovanje okolja najprej poslušati in absorbirati informacije učenje od drugih učenje iz izkušenj drugih konceptualizacija

počivala in nabirala prah (smeh) in smo se na podlagi tega odločili, da probamo. Sledilo je testiranje, odziv je bil zelo dober in zdaj imamo tudi mi to v ponudbi. Se nam res lepo prodajajo in sem zelo vesela, da smo realizirali to zadevo. Dejansko smo glede stroja razmišljali kaj narediti, ali prodati kot rabljeno opremo, zdaj ga pa uporabljamo ves čas (smeh).	proces razvoja se ponavlja realizacija ideje prodaja	testira ali je stvar uspešna uspeh neuspeh	uporaba znanja koncept sprotno umeščanje znanja
Intervjuvanka 3: To ti pa težko odgovorim, ker sem bila prej podporno okolje. Jaz sem bila tista, ki je predajala znanje, koncepte, gledala poslovne načrte od drugih in sem potem iz tega, z vsem znanjem in vedenjem kako drugi poslujejo šla šele v podjetništvo. Tako, da sem mogoče proces učenja nekako preskočila in sem potem skočila direkt v podjetništvo. Ni bilo toliko vezano na mreže same, ampak bolj, da sem se učila skozi proces dela. Eno je teorija, drugo pa praksa. Ko sem stopila v podjetništvo in sem bila na kakšnih dogodkih je bilo pa vseeno tisto čustveno, zdaj sem pa podjetnica. Skozi tisto fazo pa sem šla, da sem bila ponosna, ko sem lahko dala svojo vizitko... se mi je dobro zdelo, ko me je nekdo potem kontaktiral. Kar se tiče pa konceptualizacije in vmesnih faz, pa sem predavala že prej, kako se oblikuje poslovno idejo, o poslovnih načrtih in tem, tako da sem iz čustvenega dela preskočila na podjetništvo samo.	podporno okolje predajanje znanja koncepti podjetniške mreže učenje skozi proces dela dogodki čustvenost vizitka konceptualizacija	pogovor z drugimi izboljšave opustitev ideje sprotno učenje informacije iskanje informacij izobraževanje napake ne pomenijo neuspeha reševanje problema	sprotno učenje eksperimentiranje učenje iz napak testiranje sprotno iskanje rešitev uspeh neuspeh pogovor z drugimi
Intervjuvanka 4: Moja rdeča nit je vedno taka; probam in potem vidim ali je zadeva uspešna. Če je zadeva uspešna, potem super, če je neuspešna potem pozabim nanjo. Tako ob uspešni kot neuspešni zadevi probam govoriti z drugimi – ali je to s strankami, ali je to v Kovačnici na srečanjih ali preko družbenih omrežij z drugimi podjetnicami. Da se prepričam, ali je bilo dobro ali ni bilo dobro. OK, je bilo dobro, kaj lahko tukaj še izboljšam,	testiranje pogovor z drugimi izboljšave opustitev ideje	čustva koncept doživljanje širjenje novic	izboljšave opustitev ideje

kaj bi se lahko še naučila, da bi bila stvar še boljša oz. bi napako popravila in ne takoj zavrgla tiste ideje, ki se je najprej izkazala za napačno. In potem spet probam, ko mi pa dvakrat ali trikrat spodleti, potem pa idejo opustim. Če pa zadeva teče, se sproti učim kako zadevo spraviti še na boljše. Tako se npr. včlanim v spletno šolo za boljše trženje, probam najti nove informacije za izboljšanje spletne strani, grem na kakšno izobraževanje iz področja financ itd. Pomembno je tudi to, da svojih napak ne jemlješ kot neuspeh.	sprotno učenje informacije iskanje informacij izobraževanje napake ne pomenijo neuspeha	eksperiment stališča podjetniške zgodbe učenje od drugih učenje iz izkušenj drugih	
Intervjuvanka 5: Pri nama se začne z reševanjem problema, se pravi ta čustvena komponenta – zakaj bi si nekaj sploh želele početi. Potem bi bil koncept, kjer bi vse pripravile tako, kakor midve doživljava in vidiva. Potem bi šele začeli o tem govoriti z drugimi in potem bi eksperimentirali.	reševanje problema koncept doživljanje širjenje novic eksperiment	deljenje svojih uvidov na koncu srečanja naloga do naslednjic predstavitev naloge učenje mreženja	
Intervjuvanka 6: Zdaj si lahko lažje predstavljam, kako je ta proces potekal (smeh). Je podobno potekal, kot si ti predstavila te faze. Definitivno so čustva v ospredju, stres na začetku. Potem pa postane vse zanimivo, spoznaš nove ljudi in slišiš nove ideje, načine razmišljanja. Začneš se pogovarjati z ljudmi, zgodi se viharjenje možganov in izmenjava informacij/idej... se mi zdi, da s tem razširiš svoj vidik razmišljanja skozi pogovore z drugimi ljudmi. Ti odprejo oči ali pa ti odprejo novo stališče, potem pa se sam odločiš, ali boš to začel uporabljati. Definitivno sem kdaj začela uporabljati nove metode, taktike in uvide, ki sem se jih naučila. Sledi eksperimentacija s temi novimi pristopi.	čustva spoznavanje ljudi nove ideje način razmišljanja viharjenje možganov stališča, novi pristopi	seminarji predpriprava na mreženje testiranje teorije o mreženju v praksi opazovanje drugih	

Intervjuvanka 7: Kot primer lahko navedem to, kako deluje SID in srečanja tam. Naše učenje je vedno zastavljeno na način, da pride gost, ki pove svojo zgodbo. Potem mi predstavimo svoje izzive, sledi diskusija in potem vedno na koncu po srečanju gremo v krogu, kjer vsak pove kaj je njegov povzetek srečanja. Potem pa sam sebi daš nalogo, na kateri boš delal do naslednjega srečanja – temu rečemo domače veselje. Če smo na zadnje imeli gostjo, ki je predavala o financah, si ti do naslednjič naredil pregled in plan finance. Naslednje srečanje, predno začnemo, vsak predstavi svoje »domače veselje«.	podjetniške zgodbe učenje od drugih učenje iz izkušenj drugih deljenje svojih uvidov na koncu srečanja naloga do naslednjič predstavitev naloge	verbalna komunikacija namen mreženja testiranje začetek učenja s konceptualizacijo in eksperimentiranjem takojšen pričetek dela	
Intervjuvanka 8: Najprej sem šla z nekom na mreženje in se učila veščin mreženja. Dosti smo imeli tudi seminarjev na to temo, kjer si poslušal kako, kaj in na kakšen način narediti in se pripraviti doma. Vsak seminar te je nekaj naučil in si lahko probal kaj pri tebi deluje in kaj ne. Najprej je bilo bolj opazovanje, kaj drugi delajo, potem znanja neverbalne komunikacije (drža telesa, ton glasu). Potrebno je razumeti, da je mreženje namenjeno temu, da spoznaš čim več ljudi in ne moraš ti nekoga egoistično okupirati samo zase za recimo eno uro. Potrebno je razumeti mimiko in kretnje pri sogovorniku in spoštovati komunikacijo tudi od drugih. Na seminarjih in v knjigah dobiš neko teorijo, ki jo je zdaj glede mreženja res veliko, potem pa se skozi prakso te stvari naučiš. In potem počasi vse te stvari pelješ v prakso, pogledaš malo kako to drugi delajo, testiraš kaj deluje zate in potem začneš to tudi uporabljati in s tem pomagaš tudi drugim.	učenje mreženja seminarji predpriprava na mreženje opazovanje drugih verbalna komunikacija namen mreženja testiranje uporaba	sprotno umeščanje znanja čustva začutiti pri sebi raziskovanje eksperimentiranje delanje napak učenje iz napak iskanje rešitev	

Intervjuvanka 9: Jaz sem kar začela z zadnjima dvema korakoma, ki si jih opisala, prva dva koraka sta prišla kasneje. V podjetništvo sem vstopila tako, da sem že kar delala, malo sem morala umestiti znanje – kaj znam in kaj ne. Potem sem šla v akcijo in šele potem sem čustveno doživljala oz. umeščala kaj to zdaj zame pomeni in kako se pri tem počutim (ali sem stopila iz cone udobja, ali sem šla preko svojih zmožnosti). Vem, da je bilo pri meni na začetku tako, da sem obljubila neko storitev naročniku, za katero še sama nisem vedela kako jo bom točno izpeljala. Šla sem za tem, da nekako bom že. Ko sem dobila privolitev sodelovanja sem razvijala kako bo zadeva tekla. Iz tega ven sem se učila, ker se nisem učila iz teorije. Šla sem direkt v prakso in sproti teorijo študirala in to se mi zdi veliko boljše, ker testiraš sebe koliko si zares učljiv in pogumen. Prav je, da se na podjetniški poti delajo napake, ker se s tem naučiš še eno pomembno lekcijo – napaka ne pomeni, da si ti nekaj narobe naredil oz. si nesposobno naredila. Napaka je samo odgovor aha, tole ni bilo pravo, torej morem takole. Tvoja vrednost je še vedno ista, če ne boljša, zato ker imaš novo izkušnjo. Podjetnica mora to nujno ozavestiti, da so napake sestavni del podjetništva. Moraš znati iti čez to in nadaljevati svojo podjetniško pot. To bi nas mogli že tako vzgajati, da napaka ni usodna, ampak je samo lekcija. Tudi sama sem na začetku imela težave s tem, kako napake premostiti in jih ločiti od sebe, v smislu, da je moja vrednost zaradi tega nižja.	začetek učenja s konceptualizacijo in eksperimentiranjem takojšen pričetek dela sprotno umeščanje znanja izven cone udobja obljuba storitve naročniku sprotno učenje sprotne dodelave storitev testiranje učljivosti učenje iz napak lekcija osebna vrednost zaradi napake ni nižja	testiranje sprotno iskanje rešitev učne sposobnosti najprej poslušati in absorbirati informacije izpeljava ideje v praksi doživljanje s čustvi ženske imajo bolj razvit čut za opazovanje prvi občutek poslušanje sebe učenje iz preteklih odločitev posvet z zaposlenimi	
Intervjuvanka 10: Najprej nekaj začutiš, potem začneš raziskovati, eksperimentirati in delati napake in se iz tega učiš. Potem probaš in najdeš rešitev ven. Start-up je tako kot pesek, se premika. Ne moreš vedeti za eno leto naprej	začutiti pri sebi raziskovanje	pogovor	

kaj bo, ko začneš eksperimentirati je vsak dan lahko nekaj drugega. Nekaj dela, nekaj ne in so potrebne spremembe. Zato pa kot podjetnik moraš imeti toliko enih lastnosti, ker ne moreš iti samo po eni poti. Kot podjetnik moraš biti prilagodljiv, potrebno je sprejemati hitre odločitve, na nek način moraš biti prilagodljiv in vztrajen. Veliko jih obupa na pol poti, zato je tako malo resnično dobrih podjetnikov. Stave Blake je lepo povedal, da je podjetnik tisti, ki gre na vrh prepada se vreči dol v neznano, vmes pa začne graditi letalo. Med potjo, ko letiš dol razmišljaš kaj boš naredil in iščeš rešitev. Tistemu, ki to uspe, poleti 10.000m visoko, polno je pa takih, ki jih pade dol. Rid Hoffman pa pravi za velika podjetja, da je treba v to letalo treba dati še reaktivni pogon (smeš), ker tako hitro rasejo.	eksperimentiranje učenje iz napak iskanje rešitev testiranje lastnosti podjetnika prilagodljivost sprejemanje hitrih odločitev opustitev ideje	odločitev celotnega podjetja	
Intervjuvanka 11: Pri nas sta opazovanje in eksperimentiranje najbolj izraziti značilnosti teh učnih sposobnosti. V osnovi najprej poslušamo in absorbiramo, potem pa stvari izpelješ v praksi. Še posebej pri učenju, ko se učim iz knjig ali podcastov, potem gre res po teh korakih (doživljanje, opazovanje, konceptualizacija, eksperimentiranje).	opazovanje eksperimentiranje najprej poslušati in absorbirati informacije izpeljava ideje v praksi eksperimentiranje učenje iz knjig in podcastov		

Intervjuvanka 12: Najprej začutim, potem opazujem. O opazovanju sva že prej govorili, da imamo ženske bolj razvit čut za opazovanje. Opazovanju potem sledi konceptualizacija – vključevanje teorije in koncepte v prakso in zaključim se z eksperimentiranjem.	doživljanje s čustvi opazovanje konceptualizacija eksperimentiranje		
Intervjuvanka 13: Ja, vedno se začne z doživljanjem preko čustev. Ta prvi občutek, če začutim je to to. Jaz že ko mail preberem začutim ja ali ne. Mogoče to ni vedno pravi način, ampak kar sem se iz preteklih odločitev naučila je to, da morem vedno poslušati prvi občutek. Zdi se mi, da potem kar preskočimo na eksperimentiranje in se tam učimo iz napak. Če gre za neke večje stvari, npr. večje finančne vloške ali večje odločitve, potem največkrat vprašam solastnika podjetja. Gospod je ekonomist in ima veliko podjetje, zato ga prosim za nasvet. Drugače se pa posvetujemo z zaposlenimi – od tistih, ki pakirajo pakete, do trženja in prodaje, da se vsi pogovarjamo o določeni zadevi in se potem skupaj odločimo.	doživljanje s čustvi prvi občutek učenje iz napak poslušanje sebe učenje iz preteklih odločitev eksperimentiranje posvet z zaposlenimi odločitve celotnega podjetja		
Intervjuvanka 14: Bila sem tudi mentorica na Združenju manager, na SBC in Gea collage. Proces učenja poteka tako, da imaš osebo, ki jo zanima nekaj. Odgovarjaš na njen primer, da ona dobi ta znanja. To pomeni, da podaš čim več orodij, s katerimi lahko oseba postane podjetnica.	ponujanje orodij, s katerimi si mentoriranec lahko pomaga		

Priloga 30: Pregled odgovorov in pojmov pri dvanajstem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Kako so po vašem mnenju na podjetniški poti pomembni izmenjava informacij, nasvetov in podpora med podjetniki?	pojmi	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: Zelo so pomembni in se mi zdi, da se podjetniki vse bolj zavedamo, da ni dobro da vse držimo zase, ampak, da če delimo informacije z drugimi, ne bomo imeli nič manj. Če ti dobro delaš, boš še vedno tam kjer si oz. boš postajal še boljši in se mi zdi, da je več deljenja informacij. Torej, podjetniki se ne držijo več toliko zase, zdi se mi da ni več toliko strahu pred tem, da te bo konkurenca skopirala oz. izkoristila. Verjamem, da se v določenih primerih to še vedno dogaja, bi pa rekla da se je miselnost med podjetniki spremenila. Tej, ki dobro delajo, jih ni strah, da jim bo kdo kaj vzel. Pa tudi, če imaš zveste kupce, dobre mreže in poslovne partnerje oz. da imaš trdno zgrajeno mrežo okoli sebe, je strah odveč.	deljenje znanja zelo pomembno podjetniška rast strah pred kopiranjem konkurence sprememba podjetniške miselnosti pomoč zvestoba kupcev	zelo pomembni deljenje informacij in nasvetov med podjetniki podjetniška rast strah pred kopiranjem konkurence sprememba podjetniške miselnosti	zelo pomembni deljenje informacij in nasvetov med podjetniki podjetniška rast strah pred kopiranjem konkurence podjetniška odprtost deljenje izkušenj iz prve roke več vredno kot učenje preko spleta, izobraževanja
Intervjuvanka 2: Zelo pomembna, ampak je tukaj treba biti zelo previden, če si ti v stiku oz. kontaktu s konkurenco. Tukaj je pretok informacij malo bolj previden, ker še vedno je lahko na koncu tebi nekdo lahko konkurenca, kljub temu, da je poslovni partner in mu nočeš izdati vseh informacij. Če pa nekdo, ki nima veze z mojo panogo, potem nimam težav z predajanjem informacij. Sama tudi od drugih, nisem nikoli dobila občutka, da nebi želeli dati nekih informacij ali biti v debati. Zdi se mi, da so podjetniki/ce danes bolj odprti, verjetno tudi zaradi vpliva družbenih omrežij, ker lahko nekoga spoznaš še preden ga vidiš in spoznaš v živo.	deljenje znanja je pomembno strah pred kopiranjem konkurence deljenje informacij in nasvetov drugim, ki niso v isti panogi	dobro zgrajene mreže strah pred kopiranjem konkurence poslovni partner lahko tudi konkurenca podjetniška odprtost	deljenje izkušenj iz prve roke več vredno kot učenje preko spleta, izobraževanja učenje iz napak drugih srečanje z podobno mislečimi podjetniki potreba po pogovoru o podjetniških

	deljenje preko družbenih omrežij	deljenje izkušenj iz prve roke več vredno kot učenje preko spleta, izobraževanja	stvarih z pravimi ljudmi
Intervjuvanka 3: Jaz mislim, da zelo pomembni. Formalna in neformalna druženja so izredno pomembna, da si ena drugi pomagamo, da si damo informacije. Zdi se mi, da si ena drugi lahko damo veliko več, kot kakršno koli drugo okolje ali pa branje na internetu, izobraževanje... ker vseeno so to neke informacije in izkušnje iz prve roke ali pa napake, ki smo jih naredile. Da si napake poveš, z namenom, da druga ne naredi iste napake. Tudi sama sem kot predavateljica predavala o napakah, ampak, ko sem šla v podjetništvo, sem jih vseeno mogla probati (smeh). Očitno sem se mogla naučit na svoji lastni koži, pa čeprav sem prej toliko časa o tem predavala in izobraževala.	podjetniška odprtost deljenje znanja zelo pomembno pomembna formalna in neformalna druženja deljenje izkušenj iz prve roke več vredno kot učenje preko spleta, izobraževanja učenje iz napak	učenje iz napak drugih podjetniške napake srečanje z podobno mislečimi podjetniki potreba po pogovoru o podjetniških stvarih z pravimi ljudmi	vpogled v posel iz drugega zornega kota učenje drug od drugega
Intervjuvanka 4: Jaz sem januarja v svojem baru organizirala podjetniški zajtrk. Organizirala sem ga z namenom, ker mi je v vsakdanjem življenju manjkalo nekdo, ki bi me razumel, da jaz ne morem narediti vsega... da čeprav delam, ni takšnih prihodkov, kot sem si jih želela ali pa npr. da če gre partner na bolniško in je on zaposlen, bo še vedno dobil prihodek, če sem pa jaz na bolniški zaradi otrok lahko ne bom dobila prihodka. Na zajtrkih smo se s takimi ljudmi srečali, da smo o tem debatirali in ugotovila sem, da ljudje to rabijo. Nehala sem jih organizirati zato, ker sem na koncu ugotovila, da sem jaz ves svoj čas dala drugim, jaz od njih pa niti delčka nisem dobila nazaj in ker je veliko podjetnikov v mojem lokalnem okolju negativno nastrojenih, v smislu »tega se ne da rešiti«. Dobro je bilo, ker smo na teh dogodkih tudi	podjetniški zajtrk za lokalne podjetnike vloga materinstva srečanje z podobno mislečimi podjetniki lokalna medsebojna pomoč podjetnikov potreba po pogovoru o podjetniških stvarih z pravimi ljudmi	vpogled v posel iz drugega zornega kota učenje drug od drugega pomembna sinergija skupaj zmoremo več mentorstvo	

viharili možgane in si tako pomagali pri idejah. Manjkalo mi je to, ker včasih nimam s kom govoriti in mi zato manjka kašno podporno okolje. Dobro je, da ti nekdo da vpogled v tvoj posel še iz kakšnega drugega zornega kota in da se s tem kaj novega naučiš in mogoče ugotoviš, kaj ti v poslu manjka.	vpogled v posel iz drugega zornega kota učenje drug od drugega	odvisno tudi od področja dela podjetniško podporno okolje vzajemna podpora	
Intervjuvanka 5: Absolutno nujno potrebni. Sama sem živel pet let v Ameriki in se je izkazalo, da sinergija res ključnega pomena, torej 1+1=3 – sami zmoremo veliko, skupaj zmoremo vse.	deljenje informacij in nasvetov nujno potrebno pomembna sinergija	dodana vrednost oseben pristop	
Intervjuvanka 6: Zelo pomembna. Moja tašča je tudi podjetnica in se mi zdi, da me je ona tudi veliko naučila. Podpora je na začetku zelo pomembna, saj sva bila na začetku podjetniške poti brez izkušenj. S pomočjo nasvetov, informacij in podpore drugih izkušenih podjetnikov je bilo veliko lažje.	deljenje znanja zelo pomembno učenje od drugih podpora	manj delijo nasvete posamezniki iz iste panoge Slovenci se bojijo deliti informacije	
Intervjuvanka 7: Zelo, zelo pomembni. Ali je to od kolegov, ki so v isti situacijah/vlogah ali pa v obliki mentorstva.	deljenje znanja zelo pomembno mentorstvo	posamezniki mislijo, da lahko naredijo vse sami	
Intervjuvanka 8: Zelo pomembni. Spet odvisno kaj delaš, ampak karkoli delaš, vedno si boš nekje nekaj izmenjal. Vedno rabiš še nekoga, ni človeka, ki bi delal nekaj kar nobeden drug ne dela. Vedno je dobro imeti nekoga, ki ti je pripravljen pomagati. Imeti dobro podjetniško podporno okolje je zlata vredno. Da se imaš na koga obrniti in, da ti njim pomagaš in oni tebi – vzajemno.	deljenje znanja zelo pomembno odvisno tudi od področja dela podjetniško podporno okolje vzajemna podpora	razumevanje posluh	

Intervjuvanka 9: Zelo, to meni predstavlja večjo dodano vrednost kot mreženje. Zato sem tudi jaz pristopala na način, da sem raje brala članke in se potem s podjetniki/cami s katerimi sem se želela dobiti, raje potem 1 na 1 menila in jih vprašala to, kar me je zanimalo. Ker dejstvo je, če nekoga povabim na kavo imam odgovornost, da on ne zapravlja časa in zato povem, da bom vesela kakšnega nasveta, usmeritve, opozorila itd. Moja izkušnja je, da če sem pristopila na ta način do ljudi, so bili zelo odprti in so z veseljem delili, sploh uspešni, prekaljeni podjetniki. Manj so to delili z mano ljudje, kateri so bili v podobnih panogah kot jaz. Verjetno so to jemali kot konkurenco, ker smo bili vsi še bolj na začetku podjetniške poti. Po eni strani razumem, sem pa vedno bila mnenja, da tudi če nekdo dela v isti panogi kot jaz, to ne pomeni, da sva enaka. Slovenci nismo tak narod, da si zaupamo in sodelujemo. Moški bolj zaupajo, ženske pa žal manj. Definitivno, da si med sabo delimo izkušnje, to je pa meni dodana vrednost.	deljenje znanja zelo pomembno dodana vrednost gradnja odnosa 1:1 oseben pristop odprtost podjetniki iz podobnih panog pripravljeni deliti informacije in nasvete strah pred kopiranjem konkurence		
Intervjuvanka 10: Zelo pomembni. To je pa spet ta slovenska mentaliteta, ker se vsi tako bojijo in skrivajo, da ne bi kdo ukradel ideje. V Ameriki je to tako zelo drugače, tam si vsi pomagajo med sabo. Pri nas vsi ljudje mislijo, da vse lahko sami naredijo od začetka do konca, sploh ne želijo imeti vmes kakšnih ljudi, da bi jim plačali. V Ameriki je jasno, 30 % gre za distribucijo in kalkuliraš to v stroške in potem za to eden skrbi. Jaz mislim, da smo v Sloveniji še preveč zaprti, skrivamo in ne delimo znanja, kar je pa zelo narobe.	deljenje znanja zelo pomembno strah pred kopiranjem konkurence posamezniki mislijo, da lahko naredijo vse sami		
Intervjuvanka 11: Jaz to zelo podpiram že od prvega dneva, ko sva posel začele. Velikokrat imam kakšna	deljenje znanja zelo pomembno		

predavanja ali seminarje ravno na to temo, da sem delila vse informacije, znanja in izkušnje, ki sem jih skozi podjetniško pot pridobila. Zdi se mi ta prenos informacij zelo pomemben in to, da si eden drugemu pomagamo. Verjamem, da se dobro z dobrim vrača in slabo s slabim (smeh). Mi smo zelo odprti to tega, včasih mi celo solastnica reče, da jaz vse povem, da ni treba ravno vsega deliti z ostalimi. Jaz sem glede tega zelo odprta in se mi zdi, da vedno potem, ko kaj rabim ali imam kakšno vprašanje, vedno vem za osebo, ki mi zna pomagati. To je super, predvidevam pa da je to zaradi tega, ker sem jaz vedno pripravljena pomagati in potem dobim nazaj isto. Ta izmenjava je ena najbolj pomembnih stvari in mi je škoda, da marsikateri podjetniki vse skrivajo in zadržujejo za sebe. Konec koncev mi sodelujemo tudi s nekaj konkurenti, ki prodajamo praktično enake izdelke, ampak mi si med sabo pomagamo, ker imamo direktno iste težave, ker delamo iste stvari. Niso pa vsi tako odprti za take stvari. Sicer pa v teh krogih, v katerih se jaz vrtim, so vsi podjetniki zelo odprti.	podpora predavanja, seminarji medsebojna pomoč odprtost marsikateri podjetniki skrivajo in zadržujejo informacije zase sodelovanje s konkurenti		
Intervjuvanka 12: Ključnega pomena. Velikokrat se mi zgodi, da me iz iste panoge pokličejo in vprašajo za mnenje in enako naredim jaz – zelo rada podelim. Nikoli nisem skopa z informacijami, tudi velikokrat sem mentor. Zdi se mi, da če tega ne delaš, si lahko samo siromak. Kadarkoli me je kdo poklical, vedno sem podelila svoje znanje, kontakte itd. Čeprav sem tudi že naletela na povratno informacijo od drugih, naroči se na eno uro in plačaj, ampak se mi zdi, da če si v tej podjetniški mreži v kateri delujemo in te nekdo v stiski pokliče, jaz iz topa povem tisto kar vem in znam, če ne pa pokličem še koga in vprašam, da dobim povratno informacijo in enako se	deljenje znanja zelo pomembno pomoč z podjetniki iz iste panoge vzajemen odnos poznavanje ljudi, s katerimi sklepaš posle		

mi vrača. Pomembno je, da veš s kom delaš, če sodelujemo ali sva v preteklosti sodelovali – ljudem iz moje mreže bom takoj pomagala, za neke zunanje nisem odprta knjiga.	pomoč ljudem iz mreže		
Intervjuvanka 13: Zelo pomembni. Velikokrat, ko moje podjetne prijateljice niso na voljo, takrat imam potrebo, da me nekdo posluša oz. razume. Pomembno je, da si v krogu podobno mislečih ljudi ali vsaj ljudi, ki se večkrat znajdejo v podobnih situacijah.	deljenje znanja zelo pomembno razumevanje posluh		
Intervjuvanka 14: Zelo pomembna. Zelo rada uporabim ta stavek: »Če Mateja želi postati bogata, se mora družiti z bogatimi ljudmi. Če Mateja želi biti uspešna, se mora družiti z uspešnimi ljudmi, kar pomeni, bolj uspešnimi, kot je ona, da jo naučijo pristope, da bo lahko postala uspešna. Če Mateja želi biti srečna, potem se mora družiti s srečnimi ljudmi.« Vedno, ko iščemo tisto kar želimo, rabimo nekaj kar je več, kar imamo mi sami. Če želimo rasti, vedno iščemo boljše od sebe na vseh področjih. Pri sodelavcih rečemo, tukaj sem dober, tukaj pa rabim osebo, ki zna to boljše od mene in tako osebo zaposlimo.	obkrožanje z ljudmi boljšimi od sebe		

Priloga 31: Pregled odgovorov in pojmov pri trinajstem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Kakšno je vaše mnenje glede mentorjev, poslovnih svetovalcev in drugih podpornih institucij (inkubatorji, pospeševalniki, Spirit Slovenija) na podjetniški poti? Imajo ti pomembno vlogo pri podjetniškem učenju?	pojmi	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: Ja, mislim, da se podjetnik lahko na začetku veliko nauči v inkubatorjih in pospeševalnikih. Pomembna je podpora, ki jo v primeru, da si prepuščen sam sebi, nimaš. Če imaš mentorja, imaš nekoga, ki verjame vate in ti pomaga na tvoji poti... zdi se mi, da ti to veliko pomaga v določenih trenutkih. Mentoriranje in podpora sta definitivno pomembna. Sama sicer mentorja nimam, zato ker sem redna študentka na Ekonomski fakulteti in sem imela veliko predmetov in vsega, da sem to dojemala kot neko mentorstvo. Dobila sem tudi podporo od določenih profesorjev, zato nisem iskala zunanjega mentorja.	podjetnik se lahko veliko nauči v inkubatorju in pospeševalniku podpora podpora mentorja podpora profesorjev iz faksa	podjetnik se na začetku lahko veliko nauči v inkubatorju in pospeševalniku pomembna je podpora koristno imeti mentorja odvisno od panoge	pomembna je podpora koristno imeti mentorja podporne institucije ponujajo osnovo podjetnik začetnik je lahko brez znanja in podjetniške mreže
Intervjuvanka 2: Tukaj bom spet rekla, da odvisno v kakšni panogi si. Nikoli nisem imela mentorja. Mogoče tudi zato, ker je oče podjetnik in imam kanal za različne teme, tudi moj partner ima svoje podjetje in nas je tako več, kar pomeni, da je lažje s temi bližnjimi dejansko komunicirati o tem. Če ne bi imela nobenega, bi bilo verjetno drugače. Zdaj, da bi prav komu plačala, da bi me mentoriral, ne vem če bi se kdaj odločila. Sama ne čutim potrebe po mentorju, počutim se dovolj samozavestna in se zavedam svojih določitev, ki so dobro premišljene.	odvisno od panoge diskusija v krogu družinskega podjetja komunikacija z podjetniki mentor premišljeno sprejemanje odločitev	družinsko podjetništvo komunikacija z podjetniki podporne institucije ponujajo osnovo podjetnik začetnik je lahko brez znanja in podjetniške mreže	drug pogled, neobremenjen s tvojim uspehom pogled skozi realne oči pridobivanje splošnih znanj v inkubatorju

Intervjuvanka 3: Odvisno od tega, kakšno osebo imaš na drugi strani. Jaz mislim, da te podpirne institucije morajo biti, ker ponujajo vsaj tisto osnovo. Ker vsak ko gre v podjetništvo, ni nujno, da ima izkušnje, spleteno mrežo in so v bistvu prva vstopna točka do znanja in do tega kako speljati stvari. Zdi se mi dobro izkoristiti ta znanja, ki jih podpirne institucije imajo. Ker tudi če včasih sami niso podjetniki in nimajo izkušenj, poznajo področje iz birokratskega vidika, dajo ti nek drug pogled, ki je neobremenjen s tvojim uspehom. Medtem, ko si sam v podjetništvu obremenjen s svojim uspehom. Nekdo zunanji drugače pogleda na stvari, bolj skozi neke realne oči in ti lahko da nekaj, kar sam mogoče ne bi opazil. Po mojem se podjetniki premalo poslužujejo vsega tega, kar je ponujeno. Torej, bi se mogli bolj posluževati tega in pograbit mentorje, ki so ponujeni, zagrabit svetovanja... namesto, da se trudijo sami in zapravijo pet ur, da najdejo neko informacijo na internetu, naj dvignejo telefon in pokličejo svetovalca, ki je za to usposobljen. Večina teh stvari je brezplačnih, financiranih iz strani države in projektov. Dober primer je SPOT, ki sem ga jaz tudi delala – tako informacijo, ko jo bom jaz stresla iz rokava, boš ti lahko tri ure iskala po internetu. Izjemno pomembno je, da to podporno okolje obstaja in še bolj pomembno je, da ga podjetniki izkoristijo.	podpirne institucije ponujajo osnovo podjetnik začetnik je lahko brez znanja in podjetniške mreže vstopna točka do znanja potrebno izkoristiti ponujeno drug pogled, neobremenjen s tvojim uspehom dobro je imeti mentorja in svetovanja usposobljeni svetovalci prihranek časa in energije	drug pogled, neobremenjen s tvojim uspehom pogled skozi realne oči dobro je imeti mentorja in svetovanja usposobljeni svetovalci pridobivanje splošnih znanj v inkubatorju znanja pomembna za začetek podjetja podporni sistemi preveč pozornosti namenjajo razvoju produkta, trženjskim strategijam in raziskavam trga potrošnik oceni produkt	podpirne institucije v veliko pomoč na začetku poti hitreje do željenih rezultatov potreba po podpornem okolju
Intervjuvanka 4: Imajo pomembno vlogo. Jaz sem se lani prijavila v Kovačnico na nek projekt in tam sem prišla do takih znanj, da sem pozornost iz enega svojega posla prestavila na drugega. Če sem imela prej kot primaren posel telovadnico, osebno trenerstvo, sem posel z nogavicami imela za hobi. Zaradi znanja, ki sem ga v	imajo pomembno vlogo podjetniški inkubator		

Kovačnici dobila prišla na to, da bo telovadnica in bar za zraven in da si bom plačo prislužila z naslova kjer imam produkte in ne storitve. Tam sem pridobila neka splošna znanja in ne tako poglobljena znanja, torej iz področja financ, trženja preko e-maila, Google analitike...vsega, kar podjetnik rabi na začetku podjetniške poti. Ampak pridobili smo ravno toliko znanja, da če te je še zanimalo, si lahko preko zaposlenih prišel do več informacij oz. kontaktov. Priznam, da brez Kovačnice bi bila s svojo zgodbo tam, kjer sem bila eno leto nazaj. Dejansko sem se tam naučila marsikatero stvar, na katero sama sploh ne bi pomislila in tudi dajo ti tudi argumente, da začneš mogoče drugače razmišljati o določenih stvareh. Sicer pa me pri teh brezplačnih svetovanjih, ki jih podporno okolje organizira moti to, da so vsa predavanja, seminarji in delavnice v popoldanskih urah. Sama se zaradi narave dela in otrok žal ne morem udeležiti večino teh delavnic.	znanja na področju financ znanja na področju trženja sprotno učenje pogled na posel iz druge perspektive kot slabost navedla popoldanski čas za izvedbo brezplačnih delavnic, seminarjev in izobraževanj	podjetniške napake pogreša sistem, ki bi učil upravljanja s financami potrebno izobraževanje na področju upravljanja s kadri izkušeni mentorji skupno kreiranje planov, strategij pridobivanje znanja	
Intervjuvanka 5: Ja, imajo pomembno vlogo. Če bi še enkrat šla na podjetniško pot, bi definitivno šla v nek inkubator, ker midve sva čisto naivno vstopile v svet podjetništva (smeh). Če bi danes začeli še enkrat, poslovnega načrta – takega, kot ga poznamo v teoriji sploh ne bi imeli. Mislim, da bi nama pomoč inkubatorja res prav prišla, sploh na področju financ. Moje osebno mnenje je, da vsi podporni sistemi preveč časa namenijo razvoju produkta, trženjskim strategijam, raziskavam trga itd.... v resnici nihče ne ve kako bo, dokler ni produkt na trgu in pride potrošnik v stik z njim. Na koncu potrošnik pove ali je produkt dober ali ne. Da prideš do tega, je dobro, da se z nekom o tem pogovarjaš in prideš do strategije in preprečiš usodne napake, ki so povezane izključno samo z denarjem. Če bi obstajal	imajo pomembno vlogo če bi še enkrat šle na podjetniško pot, bi se odločile za inkubator znanja na področju financ podporni sistemi preveč pozornosti namenjajo razvoju produkta, trženjskim	poročanje o napredku doslednost odločitev posameznika kaj bo izkoristil mentor ne opravlja delo namesto podjetnika občutek varnosti	

sistem, kjer bi se res osredotočali na zdravo kmečko pamet financ, zato da podjetnik dobi občutek kaj vse to pomeni in da ne rabiš ekonomije študirati, da razumeš osnovne pojme. Ampak, da ti nekdo zna res po kmečko povedati, da lahko na začetku določene korake narediš sam. Pa da bi spodbujali to, da se obdaš z ekipo ljudi, ki ti pomaga in da vsak najde svoje res močne točke – ker na začetku hočemo biti vsi vse in potem zmanjka časa in fokusa. Midve sva to prve štiri leta, pa še vedno mogoče to počneva, da probava narediti vse same, da znižava stroške, ker misliiva, da nobeden ne zna toliko kot midve, ker je to najina znamka, ker sva navezane in smo ženske (smeh) in je težko stvari predati in delegirati. Če bi obstajal program, ki bi mel poudarek na temu, bi bilo vrhunsko. Zdi se mi še, da bi bilo dobro, da preden podjetnik vloži denar in ustanovi podjetje, da gre skozi neko kratko intenzivno izobraževanje in potem, da na eni točki dobiš 1:1 mentorja. Vsak posel je specifičen, vsaka blagovna znamka je specifičen in vsaka ekipa je specifična in ne more kar nek splošen program vsem ustrezati.	strategijam in raziskavam trga podjetniške napake pogreša sistem, ki bi učil upravljanja s financami sestavljanje podjetniškega tima probata narediti vse sami znižanje stroškov čustvena navezanost na posel potrebno izobraževanje na področju upravljanja s kadri mentor	spodbujanje ženskega podjetništva podporne institucije v veliko pomoč na začetku poti hitreje do željenih rezultatov potreba po podpornem okolju podpora drugih podjetnikov	
Intervjuvanka 6: Ja, imajo pomembno vlogo. Jaz sem imela priložnost delati s svetovalci iz Pomurskega tehnološkega parka, ko sva s partnerjem dobila idejo za izdelavo produkta. Prijavila sva se na vavčer za izdelavo prototipa in so nas povezali prav s Pomurskim tehnološkim parkom in od takrat naprej sodelujemo. Svetovalci so super, so razgledani in znajo pomagati na	Pomurski tehnološki park pomoč na vseh področjih finančna podpora		

več področjih. Ponudili so nam finančno podporo, podporo in nasvete pri izdelavi trženjske in prodajne strategije, glede izdelave produkta, tehnično podporo – oni so res vsestranski, sva bila zelo zadovoljna. Dobro je vedeti in spoznati takšne ljudi, ki delajo v takšnih institucijah. Bila je super izkušnja in še vedno sodelujemo z njimi. Smo zmenjeni, da imamo mesečne sestanke, kjer poveva kako sva napredovala, koliko novih strank sva pridobila in nam potem svetujejo, skupaj iščemo nove pristope za pridobivanje novih strank itd.	podpora in nasveti pri trženjski strategiji tehnična podpora raznolika znanja skupno iskanje pristopov za pridobivanje strank		
Intervjuvanka 7: Midva imava več mentorjev. Sama imam mentorje preko SID-a, nekaj sva jih dobila preko raznih razpisov, kamor sva se veliko prijavljala že na začetku poslovne poti – jaz sem noro zadovoljna z vsemi in kar jaz odnesem od tega je zlata vredno. To je noro, koliko nasvetov midva dobiva, eno uro imamo pa imava dva a4 lista popisana, kar pomeni, da imava potem dva tedna še toliko veliko dela... to je tako dobro, to so ljudje, ki so prodali podjetje, imajo gigantska podjetja, ki so ne vem koliko vredna. Midva sva z najinim primerom majhna ribica in imajo vedno dobre nasvete, plane, strategije. Jaz se vedno veselim srečanj, vedno ko imava izzive si piševa, na srečanja vedno prideva zelo pripravljena. Pravijo, da sva pridna in naju vedno pohvalijo, ker sva res dosledna in pošiljava kaj sva dosegla. Tudi z ABC pospeševalnikom smo sodelovali na enem razpisu in sedaj se redno udeležujeva predavanj in delavnic.	mentorji sodelovanje z mentorjev preko razpisov nasveti skupno kreiranje planov, strategij pridobivanje znanja poročanje o napredku doslednost ABC pospeševalnik predavanja in delavnice		

Intervjuvanka 8: Imajo zelo pomembno vlogo pri podjetniškem učenju. Zdi se mi super, da država daje toliko sredstev v to in da institucije sredstva znajo izkoristiti. Če želiš in rabiš je brezplačnih priložnosti res veliko in če znaš izkoristiti kar ti je ponujeno je super. Seveda je pa potem na podjetniku, da nekaj naredi. Dosti je takih, ki misli, da bo dobil mentorja in potem bo mentor za mene naredil... mentor ne bo za nobenega nič naredil. Mentor je tam, da ti preda svoje znanje, izkušnje in te podpre, potem pa je na tebi, da ti naprej delaš. Tukaj mogoče pride do nerazumevanja, ker mentoriranec misli, da bo mentor za njega nekaj naredil – ne bo. Zdi se mi, da so institucije naredile res velik premik na podjetniški sceni.	imajo pomembno vlogo na voljo veliko brezplačnih stvari odločitev posameznika mentor spodbuja podjetnika preko predajanja znanja in izkušenj sprotno delo		
Intervjuvanka 9: Poznam kar nekaj zgodb, ki se je razvijalo s pomočjo teh institucij oz. subjektov, ki pomagajo pri razvoju podjetja in hkrati nudijo veliko podpore tam, kjer jo podjetnik začetnik nima. Zdi se mi, da se tako počutiš bolj varno, če z inkubatorji, pospeševalniki ali mentorjem skupaj gradiš to zgodbo. Bi pa tukaj samo izpostavila, da pogrešam in sem si osebno zelo želela – 2011 sem bila v Bruslju, kjer imajo podjetniški center za ženske. Pogrešam, da bi to imeli pri nas. 2011 meni ni uspelo tega izpeljat, ker ni bilo sredstev ali razpisov, banke se niso želele vključiti pri investiciji. Vseeno smo ženske v poslu drugačne od moških, potem imamo pa še razpon ali se za podjetništvo odloči mlajša oseba ali srednje starosti ali starejša. Ko imaš za podjetnico, ki že ima družino – ona potrebuje podporo še iz družinskega življenja. V Bruslju imajo inkubator, kjer so imele vso podporo – mentoriranje, finančno in	z podpornimi institucijami do uspešnih zgodb pomoč pri razvoju podjetja podpora tam, kjer jo podjetnik potrebuje občutek varnosti inkubator pospeševalnik mentor		

psihološko svetovanje itd. V spodnjem nadstropju pa je bila pralnica, kamor so ženske lahko prinesle cunje oprati in zlikati, otroški vrtec in jasli, kuhinjo, menzo, kjer so lahko naročile obrok in ga potem nesle domov – torej vso podporo, da je ona res lahko posvetila čas poslu in ni rabila razmišljat »zdaj morem iti domov skuhati ali zdaj moram iti po otroka v vrtec«. Pogrešam, da bi v Sloveniji imeli več takih inkubatorjev.	pogreša podjetniški center za podjetnice v Sloveniji		
Intervjuvanka 10: Ja, imajo in hvala bogu da so. Zelo so se spremenili, zdaj je veliko pomoči iz te strani. Na teh uradih je preveč uradnikov, ki tam delajo. Oni razumejo birokracijo in ne podjetnikov, zato mislim, da smo mentorji dobra protiutež. Na uradih je tista birokracija, ki jo vodijo in morejo speljati zaradi razpisov, mentorji so pa zares dobri, da s svojimi izkušnjami pomagajo mladim podjetnikom. Ne samo da podjetnik dobi denar, ampak, da se potem tudi iz tega nekaj naredi in da se jih razume. Zelo lepo se mi je zdelo od SPS, ko je direktorica spomladi naredila sestanek za mentorje in smo se tam uskladili – diskutirali smo kaj bodo oni na novih razpisih delali in kaj mladi podjetniki zares potrebujejo.	imajo pomembno vlogo pomoč preveč delavcev, ki se ukvarjajo z birokracijo nerazumevanje podjetnikov SPS usklajevanje mentorjev in ljudi, ki so zadolženi za birokracijo		
Intervjuvanka 11: Jaz mislim, da ja, ker so lahko v veliko pomoč že na začetku poti – da imaš nek zagon, začetna znanja ali kapital. Letos smo začeli sodelovati z enim novim mentorjem, imamo tedenske klice. Zdi se mi, da ko imaš svoje podjetje, ne vidiš tako široko stvari ampak si ujet v svoje izzive, razvoj izdelkov, trženje itd. in	podporne institucije v veliko pomoč na začetku poti zagon		

včasih ne vidiš širše slike. Takrat potrebuješ nekoga zunanjega, ki ima veliko izkušenj, da te malenkost usmeri pri razmišljanju. Iz tega vidika se mi zdi sodelovanje z mentorji zelo pomembno, imeti osebo, s katero delaš na tedenski ravni. To pravzaprav rabiš, če želiš rasti kot oseba in kot podjetnik, tudi zato, da potem znaš delati z ljudmi in zaposlenimi. Tudi te institucije so zelo pomembne. Včasih so oni nam pomagali, zdaj mi njim – smo mentorji kakšnemu mlajšemu podjetju, imamo izobraževanja v SAŠA inkubatorju itd. Velikokrat me inkubatorji ali druge institucije povabijo k sodelovanju in če le imam čas, se seveda odzovem.	začetna znanja kapital izkušen mentor sodelovanje pogled iz drugega zornega kota, širše slike usmeritev k razmišljanju SAŠA inkubator		
Intervjuvanka 12: Ja, mislim, da se vsi lahko tam veliko naučijo in hitreje pridejo do željenih rezultatov, znanj, izkušenj. Ne vem zakaj bi odkrivali toplo vodo, če bojler imamo. Če ga ne želiš uporabiti in boš šel sam odkrivati, potem je to po mojem mnenju velika napaka. Premalo se poslužujemo, tudi sama premalokrat vprašam koga za pomoč.	učenje hitreje do željenih rezultatov premalokrat prosijo za pomoč		
Intervjuvanka 13: Iskreno, jaz nimam neke dobre izkušnje. Bila sem na SID-u, pa ne bom rekla, da je bilo vse slabo tam, mogoče jaz nisem bila pripravljena na tak način dela. Sem pa preko SPIRIT-a, lani, v okviru projekta Štartaj Slovenija, šla v Dubaj na mreženje na EXPO. Šle smo samo ženske podjetnice. Organizacija je bila zelo slaba. Bilo je dobro, ker smo šle samo ženske, ampak tam ni bilo nič od tega, kar je bilo predstavljeno, da bo. Na začetku sem bila v ABC pospeševalniku, kjer	kritika podornim institucijam SPIRIT ABC pospeševalnik prostor za sodelovanje		

sem imela pisarno najeto. Tja sem šla iz potrebe, da grem v okolje, kjer so tudi podjetniki, ampak sem si napačno predstavljala. Doma, ko sem bila sama, mi je zelo manjkalo socialni stik. Tam je vsak imel svojo pisarno in bil za svojim računalnikom. Potem sem bila še v Kamniku, v Kik starterju. Tam je bilo malo boljše, se vidi, da je manjši kraj, ampak pomembno je, da moraš biti ekstrovertiran. Jaz nisem in meni je bilo pristopiti do drugih. Kot introvertiran človek sem pogrešala spodbudo od tistih, ki so bilj odprti, k sodelovanju. Introvertiranim je zelo težje pri mreženju.	potreba po podpornem okolju podpora drugih podjetnikov KIK Šarter težave introvertiranih ljudi		
Intervjuvanka 14: Tukaj bom izrazila svoje mnenje. Jaz sem prepričana, da oni imajo izredno močen tok informacij, ki bi ga lahko nam podali. Vse pa je odvisno od delodajalca, zaposlenih, vodij v podjetju, ali znajo oni poiskati to pomoč. Jaz mislim, da imamo izredno velik nabor ljudi, ki nam bi lahko pomagali, ampak, če mi tega ne znamo, potem nimamo s tem kaj početi. To je odvisno od samoiniciativnosti, iznajdljivosti, od tega ali res želimo začutiti to, da rabimo pomoč in jo tudi poiščemo.	podporne institucije imajo močan tok koristnih informacij odvisno od samoiniciativnosti posameznika iskanje pomoči		

Priloga 32: Pregled odgovorov in pojmov pri štirinajstem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Kdo je po vašem mnenju dober mentor? Kakšne lastnosti mora imeti?	pojmi	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: Da te uči, ampak da te hkrati spodbuja, da sam probaš stvari. Da ti ne vse pove kako in kaj narediti, ampak, da te bolj usmerja in odpira poti, deli svoja poznanstva, odpira možnosti v podjetništvu in povezovanju. Bi rekla, da je to oseba, ki ti daje nasvete, te spodbuja, da narediš še več in ti vliva samozavest. Sigurno je mentor že veliko doživel in ima veliko izkušenj, ki jih lahko podeli.	spodbujanje k udejanjanju usmeritve odpiranje poti deljenje poznanstev, povezovanje deljenje podjetniških izkušenj	spodbujanje k udejanjanju usmeritve deljenje poznanstev, povezovanje deljenje podjetniških izkušenj posveti čas tebi in tvojemu podjetju izkušnje iz področja	tudi sam podjetnik deli izkušnje in znanja spodbuja dober poslušalec poznavanje panoge potrpežljiv sposobnost razumevanja problema med vrsticami povezuje podjetnike med seboj iskren zgled
Intervjuvanka 2: Najbolj pomembno je to, da se posveti tebi in tvojemu produktu/storitvi. Najboljše je, da ima izkušnje na tem področju, ker mene osebno motijo tej mentorji, ki samo hodijo na neka izobraževanja pa nimajo lastnih izkušenj. Če bi si sama zbirala mentorja, bi si definitivno izbrala nekoga, ki je starejši in ima neko kilometrino za sabo. Ne verjamem v guruje, ki obiščejo štiri, pet konferenc in potem sploh ne vejo kako funkcionira prodaja ali sami niso lansirali še nobenega produkta.	posveti čas tebi in tvojemu podjetju pomembne so podjetniške izkušnje mentorja poplava coach-ev in gurujev na trgu samo praktična znanja mentorja niso dovolj specialist na svojem področju	komunikacija kompatibilnost zaupanja vreden potrpežljiv mora znati podati razlago, saj se ljudje učijo na različne načine	

Intervjuvanka 3: Mislim, da je to odvisno od tega, kako se mentor ujame s tem človekom, s katerim dela. Lahko je mentor ekstra strokoven pa čudovit osebnostno, ampak, če se z drugo osebo (in obratno, gre v obe smeri) ne bo ujel ne bo pravega procesa učenja. Predvsem mora imeti mentor praktične izkušnje oz. vsaj vpogled v praktične izkušnje, da lahko ponudi tisto konkretno podporo. Komunikacija in kompatibilnost sta ključnega pomena.	kompatibilnost pomembne so podjetniške izkušnje mentorja konkretna podpora komunikacija	mentor ni teoretik, ampak ima praktične izkušnje iskrenost, da če mentor ni prava oseba, da sam tudi to pove oz. priporoči primernejšo osebo, ki je dovolj usposobljena povezovanje dober poslušalec odprt, da predaja znanje in izkušnje	
Intervjuvanka 4: Sama sem imela dva mentorja. Pomembno je, da si z mentorjem delita podobne vrednote in prioritete. Pomembno se mi zdi, ni pa nujno, da se ukvarja z podobnim področjem kot ti oz. da mu je to področje blizu.	deljenje podobnih vrednot in prioritet ukvarjanje s podobnih področjem praktična znanja in izkušnje	odprt, da predaja znanje in izkušnje	
Intervjuvanka 5: Mora biti zaupanja vreden, to se mi zdi, da je najbolj pomembno. Dobro je, da je iz iste panoge, če ne drugega tudi zaradi mreženja in da lažje razume tvoj posel. Potem mora biti tak, da ne samo govori ampak tudi kaj naredi. Biti mora izkušen, zanesljiv, odprt in dostopen.	zaupanja vreden ukvarjanje s podobnih področjem izkušen zanesljiv odprt dostopen	tern nima zavor pri tem mentor ne sme govoriti kaj je dobra ideja in kaj ne mentor ni presojevalec ima sposobnost razumevanja problemov med vrsticami	
Intervjuvanka 6: Mentorja mora veseliti učiti druge. Mora imeti rad interakcije z ljudmi, to se mi zdi, da je na prvem mestu. Mora biti potrpežljiv, mora znati razložiti	veselje do poučevanja drugega		

stvari – ker se ljudje učimo na različne načine. To sem opazila že na faksu, da ima vsak drugačen način učenja, zato je dobro, da profesor razloži na različne načine. Eksperimentacija z različnimi načini razlage je ključna, zato mora dober mentor znati razložiti na praktičnem primeru, ker sama teorija ni dovolj. Potrebno je vedeti, kako poteka to v praksi. Pomembno je tudi, da so te praktične izkušnje iz panoge, v kateri mentoriranec deluje.	interaktiven potrpežljiv mora znati podati razlago, saj se ljudje učijo na različne načine praktične izkušnje iz panoge v kateri mentoriranec deluje	mentor ne pelje po bližnjici, saj je proces pomemben deli svoje napake, dosežke in izzive iz poslovne poti prizna boleče točke, s katerimi se je srečal na podjetniški poti	
Intervjuvanka 7: Na prvem mestu se mi zdi pomembno, da ti narediš raziskavo o mentorju – ali je to neka prava oseba zate, se vprašaš kaj boš to osebo spraševal. Po drugi strani je pomembno, da tudi mentor naredi raziskavo o tebi. Pomembno je zaupanje, da veš, da mu res lahko poveš in da je na drugi strani nek sprejem, da te ne obsoja. Na splošno pa, energija, da se ujameš z njim, ker so potem tej sestanki lahko zelo zabavni in sproščeni, učinkoviti. Pomembno je, da mentor ni teoretik, ampak, da ima neke praktične izkušnje. Vidim, da je zelo dobrodošlo, da so iz enake panoge – naši mentorji so vsi iz kozmetike. Poznamo situacijo vsi in lahko aktivno delamo na zadevah, ni tistega, da se kdo ukvarja s čim drugim in ga moraš še o svoji panogi poučevati. Zdi se mi pravično, da mentor pove – jaz nisem prava oseba zate, to ni v moji domeni, imam pa to in to priporočilo, lahko dam besedno naprej temu in temu, lahko te povežem s pravimi ljudmi.	mentoriranec sam najprej naredi raziskavo o mentorjih in obratno zaupanje sprejemanje kompatibilnost mentor ni teoretik, ampak ima praktične izkušnje ukvarjanje s podobnih področjem iskrenost povezovanje	zgled	

Intervjuvanka 8: Da zna poslušati in se zna vživeti – empatija. Mora biti odločen, iskren (da pove, tudi če kaj ni ok), mora biti toliko odprt, da nima zavor pri predajanju znanja in izkušenj. Da mentoriranca spodbuja na podjetniški poti, ga motivira, da ga poveže s pravimi osebami, s pravimi kontakti. Da prenaša svojo prakso, ker teorijo bo podjetnik že dobil.	dober poslušalec odločen iskren odprt		
Intervjuvanka 9: V prvi vrsti se mora mentor zavedati, da ne sme nikoli zavzeti vloge, da podjetnici/ku on govori kaj je dobra ideja in kaj ni. Nikoli se ne sme postaviti v pozicijo, da je on presojevalec. Mentor mora imeti sposobnost dobrega poslušanja, postavljanja vprašanj, zato da razume kako oseba na drugi strani razmišlja in pomaga kristalizirati stvari o katerih podjetnik/ca razmišlja. Ko ima mentor neko širino in izkušnje, potem zna postavljati prava vprašanja. Pomembno je, da ima izkušnje in da zna voditi oz. da zna mentoriranca peljati naprej na način, da verjame vanj, takrat ko sam ne verjame vase. Mentor mora znati mentoriranca peljati skozi nivoje razvoja. Dobro je tudi, da ima mentor kakšna poznanstva, da lahko pomaga povezati ali mrežiti mentorirancu.	mentor ne sme govoriti kaj je dobra ideja in kaj ne mentor ni presojevalec sposobnost dobrega poslušanja, postavljanja vprašanj pomaga kristalizirati stvari o katerih podjetnik razmišlja pomembna širina verjame v mentoriranca vodi skozi proces razvoja povezovanje		
Intervjuvanka 10: Da zna poslušati in slišati. Ko ti podjetnik nekaj pripoveduje, moraš takrat kot mentor res	zna poslušati in slišati		

poslušati, ne pa ves čas razmišljati kaj mu boš ti povedal. Ko ga poslušáš, moraš slišati med vrsticami kakšen problem ima, da ga potem znaš usmeriti. Pri teh, ki jih jaz mentoriram vidim, eno je razviti poslovni model, ampak vedno pridemo na to, da se začnemo pogovarjati o osebnih stvareh. Najprej je treba osebnost zgraditi, dobiti notranjo samozavest in glavo urediti, komaj potem lahko delaš poslovni model.	ima sposobnost razumevanja problemov med vrsticami pogovor tudi o zasebnem življenju gradnja osebnosti pridobivanje notranje samozavesti		
Intervjuvanka 11: Prvo, da je zelo odprt – mu ni problem deliti svojih izkušenj, znanja in informacij, da ga ni strah, da bo to kdo izkoristil. Pomembno je, da zna poslušati, da vidi kakšne izzive ima oseba, katero mentorira. Da se zna postaviti v vlogo podjetnika, da ima čut za soljudi. Hkrati mora znati stvari jasno povedati, zato ker morajo mladi podjetniki slišati tudi kakšno stvar, ki ni preveč lepa – mentor mora to znati jasno in samozavestno komunicirati in dati povratno informacijo.	odprtost za deljenje izkušnje, znanja, informacije se postavi v vlogo mentoriranja čut za soljudi jasnost		
Intervjuvanka 12: Mora te znati pripeljati do cilja, ampak ne z dvigalom, temveč po stopnicah. Mora te peljati, da prehodiš vsako stopnico in to je spretnost in to ni lahko, ker ti kot mentor morda vidiš bližnjico, ampak ni vse bližnjica.	mentor ne pelje po bližnjici, saj je proces pomemben		
Intervjuvanka 13: Zelo dobro mora poznati poslovanje, zelo velika prednost je to, da je tudi sam podjetnik. Da ima podjetje in da ima podjetje na neki podobni točki ali pa je v preteklosti imel enake težave, kot jih imaš ti. Ta naš mentor je sicer podjetnik, ampak iz čisto druge	mora poznati poslovanje mentoriranja		

panoge, zato so bili marsikdaj kakšni predlogi, ki so bili neuresničljivi. Je starejši gospod in ni razumel kako je zdaj pomembno trženje in družbena omrežja in na tem delu si nismo mogli veliko pomagati z njim. Mentor mora se mora ujeti z panogo v kateri delaš, pa da je tudi sam prehodil to pot. Zdaj je na trgu poplava teh coach-ev, od katerih se jaz ne morem učiti, ker niso prehodili podjetniške poti. Zdaj je težko najti dobrega mentorja.	mora biti sam podjetnik oz. ima podobne izkušnje poplava coach-ev na trgu nezaupanje težko najti dobrega mentorja		
Intervjuvanka 14: Zame je dober mentor tisti, ki upa deliti svoje napake in upa povedati svoje dosežke in skozi kakšne izzive je šel, da je danes prišel do točke na kateri je. Upa priznati vse boleče točke in povedati, da ga je strah pred neuspehom oz. da ga ni sram priznati, katere strahove ima. Predvsem, kar je pomembno, da mentoriranec vidi mentorja kot zgled. Da je optimističen, da verjame, vidi upanje, ve, da vse zmore. Da ni izziva, temveč priložnost, ki je prišla in ob tej priložnosti bo postal še boljši. Tudi sama sem imela kar nekaj mentorjev, sicer bolj moške. Všeč mi je bilo, ker sem imela za mentorje pristne ljudi, ki ko niso bili v najboljši koži, so mi to znali tudi pokazati. Mogoče sem se tudi jaz tega naučila, te pristnosti. Da ko nisi dober, poveš, da nisi dober. Vedno sem pa čutila, da so vsi moji mentorji v vlogi zmagovalca. Vsi se zavedajo, da ne morejo biti v vlogi žrtve, ampak da so lahko v vlogi zmagovalca, da so lahko ranljivi, ampak potem je treba iti naprej.	deli svoje napake, dosežke in izzive iz poslovne poti prizna boleče točke, s katerimi se je srečal na podjetniški poti mentoriranec mentor predstavlja zgled optimističen iskren vloga zmagovalca		

Priloga 33: Pregled odgovorov in pojmov pri petnajstem vprašanju iz intervjuja

Vprašanje: Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja znotraj podjetniških mrež na sploh in specifično za podjetnice?	pojem	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 1: Jaz mislim, da se učenje dogaja že s samim druženjem, mreženjem in dogodki. Mogoče bi se morale že vzpostavljene mreže srečevati enkrat na dva do tri mesece v živo ali na daljavo, kjer bi se odpiralo različne tematike in bi podjetniki drug z drugim delili pogled na dotično situacijo, svoje izkušnje... da bi delili informacije med sabo in bi potem vsak udeleženec v mreži podal svoj uvid. Se mi zdi, da ti s takim načinom lahko nekdo odpre oči, da je drugo mnenje/pretekla izkušnja nekoga lahko zelo pomembna in ti na podjetniški poti zelo pomaga.	učenje se dogaja z druženjem, mreženjem, dogodki organizirana mreženja, kjer bi se odpiralo različne tematike deljenje svojih uvidov in izkušenj	organizirana mreženja, kjer bi se odpiralo različne tematike začetniki brez stikov bi se morali udeleževati dogodkov	vzpostavljene mreže bi mogle organizirati mreženja, kjer bi se odpiralo različne tematike organizirati izobraževanja, okrogle mize za izmenjavo mnenj in informacij
Intervjuvanka 2: Odvisno ali si nek začetnik, da nimaš nobenih stikov, potem bi definitivno priporočala udeleževanje na dogodkih in to, da si aktiven. Lahko tudi komu pišeš, npr. si mi v navdih, se lahko dobiva na kavi, ker me zanima to in to/imaš dober pristop do stvari, ki jih počneš. Če pa že imaš neke kontakte, potem priporočam bolj dogodke, usmerjene v tvoj posel. Da si komunikativen in odprt, ne pa da prideš nekam in si potem tiho. Velikokrat naletiš na ljudi, ki si ne vem kaj vse želijo ali bi nekoga radi spoznali in potem v živo zmrznejo. Tukaj ima verjetno vsak neko bitko sam s seboj, ampak je treba pustiti predsodke, ker nobeden ne grize (smeh). Treba je vložiti kar nekaj truda, ne pride nič kar k tebi. Led je treba prebiti, dobro je da imaš pripravljenih par osnovnih vprašanj, potem pa se debata razvije sama. Kdaj dobiš tudi kakšnega sogovornika, ki	nasvet odvisen od faze v kateri je podjetje udeleževanje na dogodkih kontaktirati ljudi, ki inspirirajo udeležba na dogodkih, ki so povezani s poslom prehodne priprave na mreženje	podjetniki z že zgrajeno mrežo naj se udeležujejo dogodkov, ki so specifični za njihov posel organizirati izobraževanja, okrogle mize za izmenjavo mnenj in informacij izpopolnjevanje primanjkljaja znanja	izpopolnjevanje primanjkljaja znanja za podjetnice poudarek na mehkih veščinah ponuditi konkretna orodja za konkretne primere poistovetenje gradnja osnov, ki so vsem poslom enake

ni najbolj odprt, ampak zaradi njega se ne smeš sekirati (smeh). Za ženske pa - jaz sem veliko ljudi spoznala tako, da so mi pisali na Instagram in so me povabili na kavo. Pravzaprav so to bile samo ženske, še noben moški podjetnik ni na tak način pristopil do mene. Družbena omrežja omogočajo enostaven in hiter dostop do oseb. Z nekaterimi sem tako šla enkrat na kosilo in smo zdaj prijateljice. Sploh nima veze s tem, da koga kaj od koga rabi, se družimo za družbo in to je to.	povezovanje preko družbenih omrežij izbira ustreznega pristopa do ljudi sklepanje prijateljstev in gradnja odnosa	za podjetnice poudarek na mehkih veščinah učenje kako uravnotežiti posel in zasebno življenje ponuditi konkretna orodja za konkretne primere	in potem učenje specifik glede na področje poslovanja mentor povezovanje preko različnih institucij razvoj podjetniške miselnosti
Intervjuvanka 3: Na splošno bi lahko z nekimi strukturiranimi znanji, da bi se organizirala neka izobraževanja ali okrogle mize za izmenjavo mnenj, za tiste podjetnike/ce, ki so vključeni v te mreže in imajo nek primanjkljaj znanja oz. potrebujejo neka univerzalna znanja, kot npr. trženje. Mislim, da se lahko strukturirano pristopi k temu, kaj jim manjka in se potem tiste vsebine ponudi. Za podjetnice velja isto, ampak je tukaj pomembno dati poudarek še na mehkejši veščini – motivacijo, organiziranje urnika. Organizacija urnika je za vse pomembna, ampak pri ženskah, ki imamo res veliko vlog in se ogromno pričakuje, je še toliko bolj. Primer: vloga mame in vloga očeta, saj sta obe pomembni, ampak se od vloge mame drugačne stvari pričakuje, kot od očeta. Vse te stvari uskladiti med sabo in na kakšen način – to se mi zdi pomembno znanje. Torej, ponuditi neka konkretna orodja, konkretne primere. Ali, da si podjetnice izmenjajo med sabo različne pristope, ki jih imajo in potem komu lahko pomagajo, da to udejanjijo pri sebi.	strukturirana znanja organizirati izobraževanja, okrogle mize za izmenjavo mnenj in informacij izpopolnjevanje primanjkljaja znanja za podjetnice poudarek na mehkih veščinah učenje kako uravnotežiti posel in zasebno življenje ponuditi konkretna orodja za konkretne primere	izmenjava znanja med podjetnicami in pomoč predavanja dajo samozavest, da lahko ženske vse zmorejo deljenje uvidov spodrsrljaj ne pomeni neuspeha deljenje izkušenj in osebnih zgodb poistovetenje gradnja osnov, ki so vsem poslom enake	posameznik mora dobro poznati sebe, svoje varilne in šibkosti nezgodno zavarovanje zavarovanje za bolezni zavarovanje za daljšo bolniško odsotnost zavarovati se pred nezgodami

Intervjuvanka 4: Na podlagi izkušenj. Meni so osebno najbolj zanimiva predavanja in te stvari, ko nekdo govori iz svojih izkušenj. Ženske velikokrat mislimo, da nam ne bo uspelo. Potem pa greš na kakšna taka predavanja in nekdo deli svoje uvide in zgodbo in potem vidiš, kaj je vse mogoče. Pomembno je tudi, da vidiš, da če ti spodleti ni konec sveta. Torej, s takimi predavanji, kjer bi bilo več deljenja izkušenj in osebne zgodbe. Z mnogimi stvarmi se lahko tako potem poistovetiš, se znajdeš v podobni situaciji, diskutiraš in dobiš neko objektivno mnenje od zunanjega opazovalca, ki ni čustveno vpleten v tvoj posel. Pa tudi, da ti ne bo težko spustiti »otroka« (beri posel) iz rok, če je potrebno.	spodbujanje procesa učenja na podlagi izkušenj deljenje izkušenj in osebnih zgodb poistovetenje objektivno mnenje zunanjega opazovalca	in potem učenje specifik glede na področje poslovanja za mnenje vprašaj podjetnika oz. osebo, ki ima praktične izkušnje iskanje nasvetov v podjetniških mrežah družina in prijatelji zagotavljajo pomembno čustveno podporo ženske naj prosijo za pomoč, če jo potrebujejo podjetnica enakovredna podjetniku nehati se primerjati z moškimi, vsi smo podjetniki mentor	pomanjkanje finančne pismenosti med ženskami pomankanje znanja iz področja socialne varnosti izobraževanja bolj praktično usmerjena, manj teoretično država bi morala bolj spoštovati podjetnike formiranje manjših skupin povezovanje ljudi z enakimi interesi v manjše skupine več povezovanja poslov med seboj ločena mreženja za ženske in moške obkrožanje s pravimi ljudmi
Intervjuvanka 5: Da bi se usmerjalo v to, kaj je vsem poslom skupnega in dobiš neke osnove in potem na tem naprej gradiš. Dobre osnove bi vsem prav prišle (smeh).	gradnja osnov, ki so vsem poslom enake in potem učenje specifik glede na področje poslovanja		
Intervjuvanka 7: Nehaj sprejemati mnenja in za mnenje spraševati ljudi, ki niso na poti, ki jo hodiš ti oz. niso prehodili te poti. Pojdi po nasvet k ljudem, ki so jo. Te ljudi boš našel v okoljih, kot so podjetniške mreže. Pusti očija, mami in prijatelje za objem, za ramo, za se zjokati in za se smejati skupaj, ampak za neke strateške zadeve znotraj podjetja in podjetniške nasvete vprašaj ljudi, ki vejo in imajo izkušnje. Za ženske pa, da je ok, da greš prositi za pomoč. Tako kot so fantje večkrat ego v življenju, znamo pa me tukaj biti večji ego. Ugotavljam, da nam je ženskam težje priznati napako – to sem zasrala, tega ne vem, tukaj rabim pomoč. Moški ne obsojajo drug drugega, če reče nekdo, da nekaj ne zna. Oni so, »dej stari, ti bom jaz pomagal.« Pomembno je, da se otresemo	za mnenje vprašaj osebo z praktičnimi izkušnjami iskanje nasvetov v podjetniških mrežah družina in prijatelji zagotavljajo čustveno podporo ženske naj prosijo za pomoč		

tega ega in da verjamemo, da če gre sosedu dobro, lahko gre tudi nam dobro. Pa da si skupaj pomagamo. Potrebno je tudi, da verjamemo vase, sprejmemo pohvalo in nehamo ves čas sebe obsojati v smislu kaj vse bi še lahko naredile. Pomembno je, da se znamo tudi same sebe pohvaliti.	ženskam je težje priznati napako moški manj obsojajo napake, si pomagajo med sabo samozavest v poslu pohvala	povezovanje preko različnih institucij razvoj podjetniške miselnosti posameznik mora dobro poznati sebe, svoje varline in šibkosti	izhajanje iz sebe za srečo in uspeh
Intervjuvanka 8: Ženske si morajo najprej sploh želeli in upati. Nekje morajo dobiti ta pogum, preseči v glavi, da nisem samo ženska ampak sem podjetnica enakovredna moškemu. To kakšnega spola, barve, rase smo ni pomembno, vsi smo podjetniki. Upam, da mlade generacije niste tako kot moja generacija – ponižne in zaprte, ki ves čas govorijo, da so manj kot moški in kako nam je težko. Zelo dobro je, da si dobiš mentorja ali nekoga, ki te usmerja. Brezplačnih svetovalcev mentorjev je zdaj že veliko, lahko se povežeš preko ABC pospeševalnika, Alumni kluba itd. Dobro je, da si poleg kroga ljudi dobiš tudi mentorja. Regijske agencije, inkubatorji in pospeševalniki imajo veliko tega na voljo, brezplačno.	ženske si morajo najprej želeli in upati najti pogum podjetnica enakovredna podjetniku mentor povezovanje preko različnih institucij	nezgodno zavarovanje zavarovanje za bolezni zavarovanje za daljšo bolniško odsotnost zavarovati se pred nezgodami	
Intervjuvanka 9: Sama sem dala že nekaj predlogov takrat, ko sem sodelovala na izobraževanjih za podjetnice. Bi spremenila to na sledeč način: namreč, ko greš ti v podjetništvo je res ključno, da se kot oseba pravilno razvijaš, torej svojo miselnost (kako boš na stvari gledal, kaj je pomembno, kam se boš obrnil, kje boš iskal podatke, koga boš prosil za informacijo/nasvet, kako boš komuniciral s poslovnimi partnerji, kupci itd.).	razvoj podjetniške miselnosti poznavanje sebe nezgodno zavarovanje	pomanjkanje finančne pismenosti med ženskami pomankanje znanja iz področja socialne varnosti	

Pomembno je, da sebe najprej spoznaš, ker smo si ljudje zelo različni in imamo različne osebnosti. Podjetnik mora poznati sebe – svoje varilne in šibkosti, da to zna uravnavati. Drugi del je pa to o čemer se skoraj nič ne govori. Ko si podjetnica, si sama od sebe odvisna. Nimaš bolniške, regresa, nadomestil, če ti ne moreš delati. Jaz sem poudarjala, da ko vstopaš v podjetniški svet, moraš najprej imeti narejeno nezgodno zavarovanje, zavarovanje za bolezni, zavarovanje za daljšo bolniško odsotnost – vse to, kar ti bo pomagalo, če se ti bog ne daj zgodi, da ne bi morala opravljati svojega posla. Tukaj ženske spuščamo velik del finančne pismenosti in socialne varnosti. To moraš meti urejeno, predno štartaš podjetje, da si zaščiten. Potem bi še dodala, da bi morala biti vsa izobraževanja narejena tako, da je 40 % teorije in 60 % prakse. Praksa v smislu na to, da gremo tudi na teren in testiramo stvari.	zavarovanje za bolezni zavarovanje za daljšo bolniško odsotnost zavarovati se pred nezgodami pomanjkanje finančne pismenosti med ženskami pomankanje znanja iz področja socialne varnosti izobraževanja bolj praktično usmerjena, manj teoretično	izobraževanja bolj praktično usmerjena, manj teoretično država bi morala bolj spoštovati podjetnike podjetniške zvezde sprememba politike spodbujanje učenja in izmenjave informacij znotraj skupnosti formiranje manjših skupin povezovanje ljudi z enakimi interesi v manjše skupine	
Intervjuvanka 10: Najprej moraš biti en poseben karakter, da si sploh podjetnik, ker podjetništvo ni za vsakega. Potem si pa moraš res pomagati med seboj. V Sloveniji politika in država še vedno gleda na podjetnika kot nekaj slabega. Pri nas bi podjetniki morali biti bolj spoštovani, potem bi bilo potrebno narediti več teh zvezd – role modelov, tako kot so iz Steve Jobs-a naredili zvezdo, njega vsi ljudje občudujejo. Politika, okolje, mnenje – to bi po mojem mnenju bilo treba spremeniti. Športnike še podpiramo, podjetnike pa ne.	podjetništvo ni za vsakega medsebojna pomoč država bi morala bolj spoštovati podjetnike podjetniške zvezde sprememba politike	skupno reševanje izzivov v skupini več povezovanja poslov med seboj ločena mreženja za ženske in moške obkrožanje s pravimi ljudmi	

Intervjuvanka 11: Jaz sem v društvu spletnih trgovcev (ima cca. 100 članov), kjer smo razmišljali kako spodbuditi učenje, izmenjavo informacij znotraj skupnosti. Naredili smo manjše skupine npr. vsi tisti, ki uporabljajo enak računovodski sistem skupaj itd. po različnih sklopih. Formirali smo manjše skupine (3-4 člani), znotraj katerih se osebe skupaj dobivajo na nekih srečanjih. Združili smo osebe, ki jih zanimajo enake stvari, oblikuješ manjše skupine in se potem srečuješ 1x na mesec in rešuješ izzive, ki jih ima vsak posameznik. To zgleda tako, da izobražuješ eden drugega. Sem tudi v eni drugi skupini, kjer so različni podjetniki, slišali smo se 1x na mesec, 4-5 nas je bilo v skupini in vsak mesec je eden izpostavil problem ali izziv, ki ga ima in potem smo se cela skupina o tem izzivu pogovarjali.	spodbujanje učenja in izmenjave informacij znotraj skupnosti formiranje manjših skupin povezovanje ljudi z enakimi interesi v manjše skupine skupno reševanje izzivov v skupini mesečno sestajanje deljenje uvidov	sestava ekipe gradnja močnih odnosov si dopustiti pasti	
Intervjuvanka 12: Zdi se mi, da se premalo povezujemo v smislu, ko dobiš en posel, se ne znamo vpletati in prepletati. Npr. poroka. Poznam fotografino, cvetličarko, maskerko, frizerko, snemalca in se ne znamo povezati v tem smislu, da bi se učili eden od drugega – da bi se prepoznali in skupaj dobro sodelovali. Imamo različna znanja, ki bi jih lahko povezovali oz. da bi bila izobraževanja v širši sliki, ker ne vidimo širine.	več povezovanja poslov in znanja med seboj sodelovanja		
Intervjuvanka 13: Mogoče res, da so mreženja ločena oz. vsaj delno ločena, ker imamo res drugačno mišljenje. Nekaj se že dela v tej smeri, sem videla. Ženske sigurno delujemo drugače, rabimo več podpore in to, da smo slišanje. Super je imeti sicer tudi moške, ker se mi zdi, da če je na drugi strani moški, se bosta prej zmenila dva moška, kot pa moški in ženska in obratno. Hitreje	ločena mreženja za ženske in moške ženske delujejo na drugačen način		

pridemo na isto valovno dolžino in se prej začutimo. Je pa res, da ene ženske delujejo zelo po moškem principu in to tudi takoj začutiš.	ženske potrebujejo več podpore pomembna energija		
Intervjuvanka 14: Predvsem, kar bi izpostavila je dejstvo, da ženskih podjetnic ni veliko. Pa to nima nobene veze z moškimi, ampak ženska po duši ni podjetnica, ampak mama, žena, prijateljica, povezovalka, vodja. Ona nima tako močno zasidrane te podjetniške vloge v sebi in ciljne usmerjenosti. Predvsem bi želela, da se podjetnice zavedajo, da če bojo gradile odnose lahko postanejo najboljše. To pa zato, ker si bojo znale najti prave ljudi, ki pa bodo to počeli. Najprej je dobro, da si podjetnica prizna, da ni najbolj ciljno usmerjena, se zave da zna poslušati sama sebe in verjame v svojo intuicijo, zato bo našla prave ljudi, kjer se bojo gradili dobri odnosi in skupna rast. Moje priporočilo bi bil kar moj slogan. Pot k sebi, ko se vrneš noter k sebi in pozabiš na mnenja drugih, je edina pot do sreče in uspeha. To pomeni, ko si dovoliš slišati in upoštevati sebe, verjeti v svoje ideje in imeti ljubezen do sebe, takrat veš, da ni šans, da ne boš uspel. Takrat si prepričan, da boš uspel. Pravijo, da so uspešne podjetnice 10x bolj zahtevne do sebe, kot moški. Res je, ženskam se pogosto zdi, da niso dovolj dobre in če ne bojo delale vse perfektno, da to ni ok. Perfekcija ne omogoča sprememb, omogoča samo da drugi vidijo da si na zunaj dober. Treba si je dovoliti pasti, saj samo na tak način lahko človek rase.	primarna vloga žensk ni biti podjetnica materinstvo gradnja močnih odnosov obkrožanje s pravimi ljudmi intuicija skupna rast izhajanje iz sebe za srečo in uspeh kdaj si je potrebno dopustiti pasti perfekcija ne omogoča sprememb		

Priloga 34: Pregled odgovorov in pojmov pri šestnajstem vprašanju iz intervjuja za mentorice

Vprašanje: Kaj vas je spodbudilo k temu, da ste postala mentorica?	pojem	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 8: Od vedno sem svoje znanje rada dala naprej. Tudi predavam na različnih fakultetah in z veseljem svoje znanje iz prakse delim s študenti. Najprej sem imela svoj tri urni coaching in potem so postopoma ženske začele hoditi na moje coaching-e in potem se je s SPIRIT-om začelo. Najprej sem predavala, potem so me povabili, da bi postala mentorica in potem se je to kar začelo širiti... ko se enkrat razve, če si dober, potem te imajo mentoriranci radi (smeh).	od vedno rada delila svoje znanje naprej deljenje znanje iz prakse s študenti na fakulteti povabilo	od vedno rada delila svoje znanje naprej ker sama ni imela privilegija, da bi imela mentorja	od vedno rada delila svoje znanje naprej
Intervjuvanka 9: Prva stvar je ta, da ko sem jaz štartala podjetništvo nisem imela tega privilegija, da bi imela že na samem štartu nekoga. Kasneje sem si pridobila odlične mentorje, ampak predvsem zato sem se odločila biti mentorica, ker sem videla, koliko to meni pomeni. Veliko bolj varno sem se počutila, najbolj pa sem cenila to, da sem si lahko izmenjevala izkušnje in da sem se na ta način marsikaj naučila, kar mi še danes koristi. Danes jaz lahko mentorirancem isto stvar naprej predajam in vidim, koliko jim pomeni. Torej to je prva stvar, lastna izkušnja in res dodana vrednost.	ker na začetku podjetniške poti ni imela privilegija, da bi imela mentorja kasneje je imela mentorje občutek varnosti izmenjava izkušenj in znanja izhajala iz lastne izkušnje	odločila se je za to, ker je to njej veliko pomenilo občutek varnosti izhajanje iz lastne izkušnje na podlagi prošenj	izhaja iz sebe, ker je tudi to sama potrebovala na podlagi prošenj ali povabila
Intervjuvanka 10: Po pravici povedano, dva otroka sem dala skoz, bila sem mama in mentorica. Danes sta odrasla in uspešna, jaz pa rada to delam. Rekla sem si, da zdaj sem doma to naredila, zdaj bi pa rada še drugim	najprej mentorica svojim otokoma		

pomagala. V teh letih sem, dobro mi je, vidim koliko znanja lahko dam nazaj, kako jih lahko motiviram in spodbudim. Jaz res uživam v tem in sem zelo rada mentorica. Z mentoriranci ostanem še naprej v stiku, ker rada vidim kako uspevajo.	rada deli znanje naprej, pomaga drugim gradnja dolgoročnega odnosa		
Intervjuvanka 12: V bistvu prošnje. Nisem se izpostavljala, ampak ko so me prosili, če bi sem bila naprej počaščena, ker se nisem prepoznala v tej vlogi, potem pa sem videla iz mojega spektra znanj in izkušenj. Ljudje so me prepoznali in iz tega razloga – uspešnih sodelovanj, zaradi stvari, ki so bile kot posledica mentorstva tako uspešne, sem se potem odločila. Se pa ne izpostavljam, da sem mentorica, pa me vseeno vedno najdejo.	odločila se je na podlagi prošenj raznolike izkušnje in znanja ljudje prepoznali njen potencial iz sodelovanj		
Intervjuvanka 14: Prav, to, da sem dobila ljudi, ki so mi bili pripravljeni pomagati, deliti z mano, da bojo na podjetniški poti vzponi in padci. Mogoče je bilo to, da sem videla ta žar in upanje – da ne rabi biti popolno in da lahko grem naprej in mislim, da mi je to naredilo premik v glavi. Če je meni nekdo lahko pomagal, zakaj nebi tudi jaz drugim.	izhajanje iz lastne izkušnje izhajanje iz sebe		

Priloga 35: Pregled odgovorov in pojmov pri osemnajstem vprašanju iz intervjuja za mentorice

Vprašanje: Ste mentorica tako ženskim, kot moškim podjetnikom? Kako se podjetnice razlikujejo od moških? (Ali potrebujejo več podpore, daljše roke zaradi materinstva itd.)	pojem	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 8: Obojim. Na začetku sem imela same ženske in me je bilo strah, kako bom funkcionirala z moškimi. Z enim projektom preko SPIRIT-a sem potem dobila tudi moške in mi je bilo super, sem se dobro z njimi ujela. Tam sem prebila ta led in zdaj delam z komerkoli. Ni odvisno od spola, odvisno je od zagnanosti. Se mi zdi, da moški bolj rinejo naprej. Odvisno je od želje in zagnanosti posameznika. Odvisno koliko je posameznik pripravljen vložiti truda, časa in denarja v svojo podjetniško pot.	mentorica ženskim in moškim podjetnikom odvisno od zagnanosti in želje posameznika moški bolj rinejo naprej	mentorica ženskim in moškim podjetnikom odvisno od pripravljenosti – vložka truda, časa in denarja v podjetniško pot	odvisno od pripravljenosti – vložka truda, časa in denarja v podjetniško pot ni pomemben spol, temveč žar in odprtost za učenje in delo
Intervjuvanka 9: Ja, obojim. Sem pa zdaj bolj ženskam, ker so zdaj tej razpisi zunaj. Ko je bil razpis za mlade podjetnike, sem mentorirala tudi moškim. Meni ne igra vloge, moški ali ženska, veliko mi pomenita žar in odprtost za učenje in delo. Pri ženskah v sklopu mentoriranja – one so bolj pridne, one naredijo popoln poslovni načrt do naslednjega srečanja. Potem pa jim zmanjka ta del, ko more pogum nastopiti – iti na teren in idejo preveriti, testirati in realizirati. Druga plat pri ženski je pa ta, da ne želijo slišati drugega zornega kota, mislijo, da lahko kar same vse zmorejo. Ali so ekstremno boječe ali ekstremno samozadostne. Moški so po mojih izkušnjah dostavili pomanjkljive poslovne načrte, so pa takoj šli na teren testirati idejo. Oni so bolj praktično naravnani, pri njih so formalne stvari bolj problem. Ženske so bolj teoretične, problem je praksa.	mentorica ženskim in moškim podjetnikom ni pomemben spol, temveč žar in odprtost za učenje in delo ženskam manjka poguma za stvari testirat na trgu pogosto ženske ne želijo slišati drugega	ni pomemben spol, temveč žar in odprtost za učenje in delo ženskam manjka poguma za stvari testirat na trgu pogosto ženske ne želijo slišati drugega zornega kota, mislijo da zmorejo vse same	ženske si želijo imeti mentorico ženske manj samozavestne ženske so manj drzne ženske je potrebno opogumiti ženskam pomembna energija in podpora

Intervjuvanka 10: Ja, obojim. Meni je zdaj par podjetnic povedalo, da niso želele imeti moškega mentorja, temveč žensko. To mi je bilo zelo zanimivo in sem s tem seznanila tudi inkubatorje, da če bojo imeli ženske podjetnice naj premislijo o tem, da jih predhodno vprašajo ali si želijo ženskega ali moškega mentorja. Nekatere tega ne povedo, nekatere se z žensko počutijo veliko boljše. Verjetno mislijo, da bojo z žensko bolj razumljene. Drugače so pa ženske manj samozavestne in mislijo, da ne znajo dovolj. Moškim je takoj vse jasno in bojo vse znali.	ženske si želijo imeti mentorico večje razumevanje empatija ženske manj samozavestne ženske mislijo, da ne znajo dovolj	nekatero ženske mislijo, da so samozadostne ženske si želijo imeti mentorico večje razumevanje empatija ženske manj samozavestne ženske so manj drzne ženske je potrebno opogumiti ženskam pomembna energija in podpora	
Intervjuvanka 12: Ja, obojim. Najeli so me v Inkubatorju v Rogaški Slatini in tam velikokrat predavam in delujem kot mentor. Start-up mi potem določa komu pomagam, ampak to je izključno zaradi povabila – kadar potrebujejo kakšen znamčenje, pospeševanje prodaje za kakšen izdelek. Pokličejo me ljudje, s katerimi sodelujemo in me poznajo. Ženske se od moških razlikujejo v tem, da niso tako drzne, si veliko manj upajo. Moški si vse upajo, naredili bojo vse kar jim rečeš. Ženske je treba prej prepričati, opogumiti in dajati moč, energijo in podporo, da si upajo.	sodelovanje z inkubatorjem v Rogaški Slatini ženske so manj drzne, rabijo spodbudo ženskam pomembna energija in podpora		
Intervjuvanka 14: Samo bolj zahtevne so same do sebe, več želijo narediti. Nikoli ne bojo dale polovico, vedno želijo biti popolne. Medtem, ko moški reče, to sem naredil in to je dobro. Moški so veliko prej zadovoljni, kot pa ženske.	zahtevne do sebe popolnost		

Priloga 36: Pregled odgovorov in pojmov pri triindvajsetem vprašanju iz intervjuja za mentorice

Vprašanje: Kakšno bi bilo vaše priporočilo, kako spodbuditi proces učenja preko mentorskih programov na splošno in za podjetnice?	pojem	kategorije	nadkategorije
Intervjuvanka 8: To more zrasti pri posamezniku. Ti boš težko nekomu vsilil mentorja, to ne bo ok. To more posameznik začutiti in ne biti toliko vzvišen, da reče rabim pomoč, želim pomoč, rad bi se na tem področju usposobil, ker tega še ne znam. Posameznik mora biti toliko samokritičen, da reče, rabim pomoč, nisem dovolj usposobljen za to in to. Obstajajo Youtube, Google in Chatgpt, tam lahko dobiš neke napotke ampak to ni to. Pomembno je, da najdeš nekoga, ki je to pot že prehodil in sam prežvečil, padel in se pobral – od tega dobiš ogromno, koristi, znanja, izkušenj. Dobro bi bilo, da bi to spodbujali že na faksu, kot je npr. Alumni, da že na faksu študentje vejo, da se lahko prijavijo v mentorski program. Spodbujati v šolah, lokalnem okolju – občina, združenja podjetnikov, da čim več ljudi pride do informacije.	posameznik mora sam začutiti, da potrebuje mentorja ponižnost prošnja za pomoč skupno učenje usposabljanje na različnih področjih potrebno poiskati nekoga, ki je prehodil podjetniško pot Alumni klub spodbujanje mentoriranja v šolah, lokalnih skupnostih, združenjih	posameznik mora sam začutiti, da potrebuje mentorja ponižnost prošnja za pomoč spodbujanje mentoriranja v šolah, lokalnih skupnostih, združenjih mentor in mentoriranec skupaj na teren, preveriti stvari v praksi jasna vodila za mentorje, katera področja morajo z svojim mentorirancem pokriti ustroj za mentorje	spodbujanje mentoriranja v šolah, lokalnih skupnostih, združenjih mentor in mentoriranec skupaj na teren ustroj za mentorje pitch energija posameznika več povezovanja med mentorji prepoznavanje potencialnega sodelovanja mentorincev med seboj
Intervjuvanka 9: Mentoriranja taka kot so danes, trajajo premalo časa. Jaz bi spodbudila na način, da bi mentor lahko šel na teren s svojim mentorirancem, da vidita	mentoriranja bi morala trajati dlje časa		

stvari v praksi. Mogoče bi mentorji mogli imeti neka vodila, kaj moramo z mentoriranjem pokriti – osebnostna rast, finančna pismenost, razvoj ideje itd. Lahko bi se mentor in mentoriranec zmenila, da gresta skupaj na dogodek mreženja. Skupaj prideta tja in vsak zase skuša neke veze in poznanstva pridobiti. Potem si res vržen v vodo in ko je konec dogodka, gresta na kavo in se pogovorita o tem, za koliko sestankov so se zmenili, od koga so pridobili vizitke, komu so se predstavili itd. Zdaj vsak mentor po svoje pelje, po mojem mnenju bi bilo dobro, da bi imeli nek ustroj.	mentor in mentoriranec skupaj na teren, preveriti stvari v praksi jasna vodila za mentorje, katera področja morajo z svojim mentorirancem pokriti ustroj za mentorje	mentorje podučiti in preveriti ali imajo ustrezna znanja pomembna posameznikova osebnost in samozavesten pristop pitch pomembna energija posameznika naloga mentorjev bi morala biti povezovanje več povezovanja med mentorji prepoznavanje potencialnega sodelovanja mentorirancev med seboj	učenje drug od drugega skozi proces in projekte
Intervjuvanka 10: Najprej mentorje naučit kaj in kako – da imajo res znanja. Nekoga, ki ni motiviran za učenje težko premakneš. Tudi pri skladih tveganega kapitala ne gledajo toliko produkta/storitve, kot osebe kot take – koliko energije ima, ali je vztrajen in ali bo svoj projekt speljal. Produkt in poslovni model lahko spremeniš, človeka pa težko spremeniš, če nima tistega pravega motiva noter. Jaz vedno rečem, če samo mislite da boste bogati s podjetništvom, potem pozabite, nič vam ne bo ratalo. Ti moraš imeti res rad kar počneš. Pomembna je energija in samozavesten nastop.	mentorje podučiti in preveriti ali imajo ustrezna znanja pomembna posameznikova osebnost in samozavesten pristop pitch, samozavesten nastop pomembna energija posameznika	učenje drug od drugega skozi proces in projekte	
Intervjuvanka 12: Jaz bi delala malo na timskem povezovanju, vključevala v različne projekte. Zdi se mi, da že tako smo podjetniki/ce, ki smo sami, nam manjka	timsko povezovanje		

ekipnega sodelovanja. Kot mentorji bi morali povezovati na različnih projektih. Mentorji se premalo povezujemo med seboj, se mi zdi da vsak skrbi za svojega mentoriranca, medtem ko bi lahko prepoznali potencialne mentorirancev in jih skupaj povezali v sodelovanje. Ostajamo one man band in se ne povezujemo preko mentorjev in preko projektov. Sploh se ne zavemo, koliko se lahko naučimo eden od drugega skozi en projekt.	vključevanje v različne projekte več povezovanja med mentorji prepoznavanje potencialnega sodelovanja mentorirancev med seboj		
---	---	--	--