

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

HELENA ŽNIDARŠIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ŽENSKE KOT DRUŽINSKE PODJETNICE V SLOVENIJI

Ljubljana, februar 2011

HELENA ŽNIDARŠIČ

IZJAVA

Študentka Helena Žnidaršič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem doc. dr. Igor Prodanom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28. 02. 2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ŽENSKO PODJETNIŠTVO	4
1.1 Preučevanje podjetništva in podpornega okolja	4
1.2 Žensko podjetništvo	5
1.3 Spolna diskriminacija	8
1.4 Razlike med podjetnicami in podjetniki	11
1.5 Raziskave ženskega podjetništva v svetu, EU in v Sloveniji.....	14
1.5.1 Ženske kot podjetnice v ZDA	14
1.5.2 Žensko podjetništvo v Nemčiji.....	15
1.5.3 Žensko podjetništvo v Avstriji	17
1.5.4 Žensko podjetništvo v Sloveniji	18
2 ŽENSKO KOT DRUŽINSKE PODJETNICE	22
2.1 Pojem družinsko podjetništvo in družinsko podjetje	22
2.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij.....	25
2.2.1 Prednosti družinskih podjetij	25
2.2.2 Slabosti družinskih podjetij	26
2.3 Gospodarski pomen družinskih podjetij	27
2.3.1 Družinska podjetja v ZDA	27
2.3.2 Družinska podjetja v tranzicijskih državah	28
2.3.3 Družinska podjetja v Sloveniji	29
2.4 Ženske, vključene v družinskem podjetju.....	30
2.4.1 Lastnikova žena	30
2.4.2 Lastnica	31
2.4.3 Zakonski pari kot lastnik/manager	31
2.4.4 Hčere	32
2.5 Prisotnost žensk v podjetništvu.....	33
2.5.1 Preučevanje vloge žensk v družinskih podjetjih	34
2.5.1.1 Vloga žensk pri odločitvah v zvezi z ustanovitvijo družinskih podjetij.....	34
2.5.1.2 Lastniška struktura v družinskih podjetjih	35
2.5.1.3 Vodilna vloga žensk	36
2.5.1.4 Večje plačilo moškim kot ženskam za enako delo	37
2.5.2 Ženska spolna vloga	38
2.5.3 Konflikti med družinskimi člani v družinskem podjetju	39
2.5.4 Ženske kot naslednice družinskih podjetij	40
2.5.5 Prispevek žensk k uspešnosti družinskega podjetja	40
3 ŠTUDIJE PRIMEROV POMENA ŽENSK KOT DRUŽINSKIH PODJETNIC V SLOVENIJI	42
3.1 Oblikovanje hipotez	43
3.1.1 Razlike med spolnimi vlogami in načinu nagrajevanja.....	43
3.1.2 Prispevek žensk v družinskih podjetjih	44
3.1.3 Vloga žensk v družinskih podjetjih in ženski stil vodenja	44
3.1.4 Naklonjenost družinskih podjetnic do podpornega okolja ter koristnost in učinkovitost podpore in podpornih institucij	46
3.1.5 Celoten pregled raziskovalnih hipotez	47

3.2 Metodološke opredelitve	47
3.3 Potek raziskave	49
3.3.1 Statistična metoda – kvalitativna metoda.....	49
3.3.2 Zbiranje vzorčnih podatkov	51
3.4 Preverjanje ugotovitev s študijskimi primeri	52
3.5 Študija primera 1: PITEA d. o. o.....	52
3.5.1 Predstavitev podjetja	52
3.5.2 Predstavitev ženske vloge v podjetju	53
3.5.3 Ocena delovanja družinskega podjetja.....	54
3.5.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu.....	55
3.6 Študija primera 2: KUSS d. o. o.	56
3.6.1 Predstavitev podjetja	56
3.6.2 Predstavitev ženske vloge v podjetju	57
3.6.3 Ocena delovanja družinskega podjetja.....	57
3.6.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu.....	59
3.7 Študija primera 3: FIDIMED d. o. o.	59
3.7.1 Predstavitev podjetja	59
3.7.2 Predstavitev ženske vloge v podjetju	60
3.7.3 Ocena delovanja podjetja	61
3.7.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu.....	62
3.8 Študija primera 4: JOŠT HOTEL INTERIER d. o. o.....	63
3.8.1 Predstavitev podjetja	63
3.8.2 Predstavitev ženske vloge v podjetju	63
3.8.3 Ocena delovanja podjetja	64
3.8.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu.....	65
3.9 Študija primera 5: PEKARNA BLATNIK Proizvodnja in trgovina d. o. o.....	66
3.9.1 Predstavitev podjetja	66
3.9.2 Predstavitev ženske vloge v podjetju	67
3.9.3 Ocena delovanja podjetja	68
3.9.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu.....	69
3.10 Študija primera 6: Ceko IN d. o. o.....	70
3.10.1 Predstavitev podjetja	70
3.10.2 Predstavitev ženske vloge v podjetju	70
3.10.3 Ocena delovanja podjetja	71
3.10.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu.....	72
3.11 Študija primera 7: IZPUŠNI SISTEMI LAUŠ d. o. o.	73
3.11.1 Predstavitev podjetja	73
3.11.2 Mnenje o vlogi žensk v podjetjih	73
3.11.3 Ocena delovanja podjetja	74
3.11.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu.....	76

4 REZULTATI EMPIRIČNE ANALIZE SLOVENSКИH DRUŽINSКИH	
PODJETNIC	77
4.1 Podatki o preučevanih družinskih podjetjih v Sloveniji.....	77
4.2 Značilnost vzorca.....	79
4.2.1 Lastništvo družinskih podjetij	79
4.2.2 Motivacija za ustanovitev družinskega podjetja in lastnosti družinskih podjetnic .	80
4.2.3 Razreševanje konfliktov v slovenskih družinskih podjetjih.....	80
4.3 Razlike med spolnimi vlogami in način nagrajevanja v slovenskih	
družinskih podjetjih	81
4.4 Prispevek žensk in pomembnost njihove vloge v slovenskih družinskih	
podjetjih	82
4.5 Napredovanje ključnih slovenskih podjetnic v izbranih družinskih podjetjih	83
4.6 Podpora izbranim slovenskim družinskim podjetnicam	84
4.7 Preverjanje veljavnosti hipotez	85
SKLEPI IN PRIPOROČILA	88
LITERATURA IN VIRI	91

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prepletanje družinskega in poslovnega sistema v družinskem podjetju.....	24
Tabela 2: Ocena števila družinskih podjetij po velikostnih razredih v Sloveniji	30
Tabela 3: Lastniška struktura v slovenskih družinskih podjetjih	35
Tabela 4: Razlike v nadzoru poslovanja podjetja posamezne generacije po posameznih starostnih obdobjih (v %)	37
Tabela 5: Letni prihodek družinskega podjetja, v katerem so bile ženske kot lastnice ali druge ženske, ki so bile samo zaposlene (v %)	38
Tabela 6: Celoten pregled raziskovalnih hipotez	47
Tabela 7: Delež zaposlenih v posameznih velikostnih kategorijah slovenskih podjetij	48
Tabela 8: Primerjava izbranih družinskih podjetij	78
Tabela 9: Obstoje razlik med spolnimi vlogami in načinu nagrajevanja v družinskih podjetjih.....	81
Tabela 10: Prikaz prispevka žensk, vodilne vloge žensk in ženskega stila vodenja v izbranih družinskih podjetjih (v %).....	83
Tabela 11: Prispevek ključnih žensk v izbranih družinskih podjetjih (v %).....	83
Tabela 12: Prikaz naklonjenosti družinskih podjetnic do podpornega okolja in skromen obstoj podpornih institucij (v %).....	84
Tabela 13: Pregled veljavnosti delovnih hipotez	85

KAZALO SLIK

Slika 1: Nastajajoči podjetniki po ustanovitvenih možnostih in spolu v nemčiji v letu 2007..	16
Slika 2: Delež žensk in moških znotraj različnih sektorjev v avstriji (v %)	18
Slika 3: Primerjava zgodnje podjetniške aktivnosti po spolu v inovativno-ekonomskih državah v letu 2008	21
Slika 4: Zgodnja podjetniška aktivnost glede na starost in spol v Sloveniji v letu 2008 (v %) ...	21

UVOD

V času hitrih tehnoloških sprememb je gospodarski pomen podjetništva, predvsem malih podjetij, zelo velik (Timmons & Spinelli, 2004, str. 3). Lizbonska strategija Evropske unije (v nadaljevanju EU) poudarja (Komisija Evropskih skupnosti, 2005, str. 5), kako pomembno si je prizadevati za spodbujanje podjetništva; podobne usmeritve pa smo sprejeli tudi v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS ali Slovenija). Prav tako naj bi si države članice med seboj izmenjale najboljše prakse, si prizadevale odpraviti birokracijo in znižati stroške ustanovitve novega podjetja.

Vloga žensk v poslovnem svetu se je v zadnjih 20 letih bistveno povečala. Ženske ustvarjajo podjetja in so lastnice/managerke klasičnih in tudi družinskih podjetij (Walker, Wang & Redmond, 2008, str. 261). Njihovi motivi so podobni kot pri moških, pri čemer najbolj izstopajo samozadovoljstvo, svoboda in neodvisnost. Družinska podjetja (Sharma, 2004, str. 2), katerih lastnice so ženske ali pa so v njih samo zaposlene, se razlikujejo od klasičnih podjetij. To izhaja iz dejstva, da gre za podjetja, ki so večinoma v lasti družinskih članov. Pomembni dejavniki razvoja družinskega podjetja so lastnosti in osebni cilji lastnic ter tudi ciljna naravnost družine, ki je lahko zelo naklonjena rasti podjetja ali pa deluje zaviralno v samem procesu razvoja.

Leach in Bagod (2003, str. 14) ugotavljata, da se je od leta 1980 število žensk v podjetništvu zelo povečalo. Tako lahko v podjetništvu srečamo ženske kot samostojne podjetnice ali pa kot ženske, ki predstavljajo pomemben člen v družinskih podjetjih. Lastnice oziroma managerke (Leach & Bagod, 2003, str. 14), ki so vključene v družinskem podjetju, ne omogočajo samo razumevanja in ocenjevanja problemov, temveč tudi dobro opravljajo zahteve posameznih razvojnih stopenj in faze ustreznega ukrepanja ter vodenje podjetja. Premajhno zavedanje in premajhen delež vključevanja žensk imata slabe posledice za uspešnost njihovega poslovanja v družinskem podjetju. Do podobnih potrditev so prišle tudi pretekle raziskave (Rowe & Hong, 2000; Bowman-Upton & Heck, 1996), ženske so namreč vložile veliko truda v svoje delo, da so lahko dosegle določen položaj in avtoriteto. Zato so tudi močne pogajalke, ko dosežejo vodilno mesto. Preden so ženske na vodilnih položajih v podjetju, pa velikokrat potrebujejo močno podporo s strani družine in podpornih institucij ter države. Ženske v družinskih podjetjih so bolj kreativne in nepopustljive, vendar težje delegirajo odgovornost kot moški, saj imajo močno težnjo po nadziranju celotnega dogajanja in ostro kontrolo nad poslom (Žužek, 2007, str. 33).

V okviru svetovne raziskave Global Entrepreneurship Monitor (2009, v nadaljevanju GEM) je bilo potrjeno, da so v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) in zahodni Evropi družinska podjetja, katerih lastnice so ženske, že več kot le ena najpomembnejših oblik ženskega podjetništva. Večino družinskih podjetij prve generacije je vodil 30-odstotni delež žensk, starih od 25 do 30 let. Le-te so imele vlogo direktorice v teh družinskih podjetjih. Prav tako družinska podjetja v ZDA predstavljajo skoraj 80 % vseh podjetij, ustvarijo 50 % bruto

domačega produkta in zaposlujejo približno 50 % delovne sile (McCann & Seung-Kyung, 2003). Iz tega je razvidno, da je število žensk, prisotnih v družinskih podjetjih, v razvitem svetu čedalje pomembnejše in je pomemben dejavnik gospodarske rasti.

V Sloveniji si prav tako želimo več ženskega podjetništva, a je potrebno razumeti, da podjetnice potrebujejo drugačno podporo kot podjetniki. Vprašanje, kako podpreti družinske podjetnice, je zanimivo tako v razvitem svetu kot tudi v Sloveniji. Od začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko so v obdobju tranzicije in prestrukturiranja slovenskega gospodarstva ženske začele samozavestneje vstopati v svet podjetništva, do danes se je število ženskih podjetij pri nas sicer povečalo skoraj za dvakrat (Duh, 2008, str. 96). Vendar je pri nas med podjetniki še vedno precej majhen odstotek podjetnic.

Kljub nizkemu deležu slovenskih družinskih podjetnic v času socializma so ženske dosegle visoko stopnjo enakopravnosti tako pri izobraževanju kot tudi pri zaposlitvi. Zato domnevam, da naj bi bile v prihodnosti zmožne enako dobro opravljati tudi odločilne vloge v družinskih podjetjih. Prav tako je večje zanimanje slovenskih žensk vzpodbudilo nastajanje in rast družinskih podjetij, saj raziskave **GEM**¹ (Rebernik, Duh & Tominc, 2008) potrjujejo, da naj bi ženske imele pomembnejšo vlogo v teh podjetjih kot prej. Podobno potrditev je v Sloveniji pridobil Vadrjal (2005, str. 89), ki trdi, da družinska podjetja v Sloveniji zaposlujejo vsaj 26 % delovne sile in prispevajo vsaj 22 % celotne dodane vrednosti. To je pomembno zaradi naraščajočega deleža slovenskih družinskih podjetij, ki bodo v bližnji prihodnosti vstopila v nasledstveni proces (Glas & Vadrjal, 2005).

Opredelitev problema in namena. Namen magistrskega dela je preučiti ženske podjetnice, predvsem pa njihovo vlogo in njihovo delovanje v družinskih podjetjih. Poleg tega bom preučila značilnosti in posebnosti teh podjetnic. V nalogi bom preverila, ali se ženskam s prevzemanjem manjših vlog in njihovih značilnosti ponuja v družinskih podjetjih enkratno izhodišče za boljše razumevanje prevladujočih problemov in dinamičnih odnosov med zaposlenimi, zaradi česar lahko bistveno prispevajo k učinkovitemu vodenju podjetja in urejajo odnose med družinskimi člani. Prav tako želim ugotoviti, ali obstajajo možnosti prispevka žensk podjetnic tako za elementarni obstoj kot tudi za nadaljnjo rast in uspešno poslovanje družinskega podjetja. Moj namen je tudi oceniti vlogo žensk v slovenskih družinskih podjetjih, v katerih bom poglobila spoznanja in vedenja o ženskem, zlasti družinskem podjetništvu z analizo sveta in Evrope.

Cilji v teoretičnem delu bodo zajemali:

- pregled in sintezo literature s področja družinskega podjetništva, zlasti družinskih podjetnic – osredotočanje na ključne vire;
- pregled raziskovalnih modelov, uporabljenih v raziskavah s področja pomena ženskega podjetništva, še posebno družinskega, v katerem se pojavlja večje število podjetnic.

¹ GEM (angl. *Global Entrepreneurship Monitor*) je kratica za Svetovni podjetniški monitor.

Cilji empirične raziskave bodo zajemali:

- pripravo globinskega intervjuja, ki je oblikovan na podlagi pregleda literature o pomenu vloge družinskih podjetnic;
- izvedbo raziskave;
- potrditev ali ovržbo zastavljenih hipotez o tem, kakšen je pomen žensk kot družinskih podjetnic v Sloveniji.

Empirični del temelji na zbiranju podatkov z metodo globinskega intervjuja. Vprašalnik za intervju bo oblikovan na podlagi pregleda literature o pomenu vlog žensk v družinskih podjetjih. Vzorec ne bo izbran naključno; upošteval bo velikost in panogo podjetja. Po kriteriju za izbor družinskih podjetij bosta v podjetju vsaj dve generaciji družine oziroma se bo v podjetju v zelo kratkem času načrtovala vključitev družinskih članov. Izvedba intervjujev bo potekala v poslovnih prostorih sedmih izbranih družinskih podjetij. Za tehniko raziskovanja bom izbrala kvalitativno tehniko, ki je primerna za poglobljene študije. Skozi te študije je možno priti do novih spoznanj oziroma pogledov. Prav tako bodo vprašanja odprto zastavljena, saj bodo na tak način dopuščala sogovornikom izražanje njihovih misli in pogledov.

Struktura magistrskega dela. V uvodu predstavljam namen, cilj in strukturo magistrskega dela ter podajam nekaj izhodišč za preučevanje družinskega podjetništva. Za boljše razumevanje pojma družinskega podjetništva je smiselno poznati pojma podjetništvo in družina. Zato v prvem poglavju najprej sledi opredelitev ženskega podjetništva, njegove funkcije in razvoj ter opredelitev njegovih značilnih lastnosti. V drugem poglavju skušam teoretično prikazati, kaj sploh je družinsko podjetje, katere so njegove prednosti in slabosti ter kdo so ključni ljudje v njem. V nadaljevanju namenjam veliko pozornost prisotnosti žensk v družinskih podjetjih, posebnostim družinskih podjetnic in vzrokom za njihovo odločitev za podjetništvo.

Tretje in četrto poglavje namenjam empirični raziskavi, torej globinskemu intervjuju. Podrobno predstavljam izdelavo študijskih primerov na vzorcu sedmih izbranih slovenskih družinskih podjetij. Najprej opredeljujem značilnosti vzorca izbranih slovenskih družinskih podjetij. Nato se osredotočam na poslovno, vodstveno vlogo žensk in spolno vlogo žensk (spolna diskriminacija), saj je v vsakem izmed teh podjetij lahko omenjena vloga različna. Ženske lahko srečamo v družinskih podjetjih kot lastnice podjetij, žene lastnikov, enakovredne poslovne partnerice, naslednice ter hčere. Zaključim s predstavitev naklonjenosti teh družinskih podjetnic do podpornega okolja. V četrtem poglavju nadaljujem z razvojem raziskovalnih hipotez. V njem opredeljujem metode preučevanja pomena žensk kot slovenskih družinskih podjetnic in analize podatkov, zbranih s pomočjo globinskega intervjuja. V nadaljevanju predstavljam empirične rezultate študije primerov, s pomočjo katerih potrjujem ali zavračam postavljene hipoteze.

Magistrsko delo zaokrožim s sklepom, v katerem povzamem poglavitne ugotovitve in omejitve študije ter priporočila za nadaljnje raziskovalno delo.

1 ŽENSKO PODJETNIŠTVO

Zaradi širine obravnavane problematike bom v uvodu tega poglavja opredelila podjetništvo in podporno okolje. Ker je za rast gospodarstva eden najpomembnejših ciljev čim hitrejši širjenje podjetništva, bom v nadaljevanju posvetila pozornost opisu in pomenu ženskega podjetništva.

1.1 Preučevanje podjetništva in podpornega okolja

Ko govorimo o podjetništvu, nam že sama beseda nudi osnovno definicijo; nekaj se podvzema, kar kaže na aktivnost pri urejanju lastnega položaja v sferi dela. Podjetništvo implicira tudi samozavest, iniciativo, prevzemanje rizika, sposobnost povezovanja (informacij, sredstev, osebja), komunikativnost, vztrajnost itd. Uspeh in obseg podjetništva sta močno povezana z lokalnimi dejavniki v vsaj dveh smereh: podjetništvo je močno pod vplivom lokalnih okoliščin, hkrati pa se najbolje spodbuja z lokalnimi iniciativami (Glas, 2000, str. 145).

Preučevanje podjetnikov in podjetništva so kot znanstveno disciplino prvi uvedli ekonomisti. Podjetnik je v zgodovini ekonomske misli odigral številne vloge (Rebernik, Tominc & Pušnik, 2007), na primer: nosilec tveganja, inovator, vodja, manager, lastnik in kapitalist. Shumpeter (1934) vidi podjetnika predvsem kot inovatorja, ki z uvedbo novih dobrin, novih metod, novih trgov, novih virov in novih organizacijskih oblik definira ekonomski razvoj. Kirzner (1973) opazuje predvsem element človeških aktivnosti, ki ga ni mogoče natančno analizirati v smislu ekonomiziranja, maksimiziranja ali učinkovitosti in ga imenuje kar podjetniški element v človekovem odločanju. Podjetnik je pozoren na priložnosti in sposoben zaznati nove cilje, ki jih je vredno zasledovati.

Podjetništvo je definirano kot proces, v katerem posamezni podjetniki ali skupine ljudi, podjetniški teami odkrivajo poslovne priložnosti in jih nato uresničijo. Podjetniki za uresničitev poslovne priložnosti ustanovijo podjetje, zato je podjetništvo povezano z ustanavljanjem podjetij. Stopnjo podjetništva merimo z odstotkom novoustanovljenih podjetij (Vahčič, 1995, str. 11). Prav tako je podjetništvo proces, ki mu podjetniki namenijo čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 29). Podjetništvo je tako proces, v katerem podjetniki iščejo in kombinirajo proizvodne dejavnike tako, da izkoristijo donosne priložnosti ter s tem prispevajo k razvoju gospodarstva in družbe (Plut, 1995).

Pri poklicnem in podjetniškem uveljavljanju podjetniki, zlasti podjetnice, potrebujejo posebno podporo v svojem okolju. Pri tem gre predvsem za podjetnikovim potrebam prilagojene oblike izobraževanja in usposabljanja, ugoden dostop do znanj, pospešeno spodbujanje podjetniških in mentorskih mrež za ženske ter financiranje in sofinanciranje vlaganj v nove tehnologije. To so ukrepi, s katerimi razvite evropske države, ZDA in Kanada pospešujejo podjetništvo (Lužar, 2001, str. 2).

Podjetnik potrebuje dober podporni in svetovalni sistem v vsaki fazi ustanavljanja novega podjetja. Podporni sistem je bistven v zagonski fazi, saj ponuja informacije, nasvete in usmerjanje glede organizacijske strukture, pridobivanja finančnih sredstev, trženja in tržnih segmentov. Podjetnik potrebuje tudi ustrezno izobrazbo in izkušnje. Ker ima podjetništvo družbeno vlogo vpeto v družbeni kontekst, je pomembno, da podjetnik v svojem procesu ustanavljanja podjetja zgodaj vzpostavi povezave s podpornimi viri (Antončič et al., 2002, str. 93).

Obstaja več vrst podpornih institucij, ki posredno ali neposredno vplivajo na razvoj podjetništva, zlasti ženskega. To so vladne in nevladne organizacije, podporna združenja oziroma centri, razvojno-raziskovalne agencije, univerze, strokovne organizacije iz zasebnega sektorja, veliko združenj deluje tako na lokalni, državni kot tudi na mednarodni ravni. Lokalna/nevladna združenja so manjša in se pojavljajo v vlogi servisnih timov. Tovrstna združenja zahtevajo manj birokracije in delujejo decentralizirano. Podporne institucije, ki omogočajo pridobivanje finančnih virov, trening in tehnično pomoč pri podpori podjetnicam, delujejo neodvisno ali pa se združijo z drugimi podpornimi agencijami. Razdelimo jih v formalne, kot so banke, in neformalne, kot je izvajanje programov financiranja v okviru lokalnih združenj (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2006, str. 10).

1.2 Žensko podjetništvo

V preteklosti je prevladovala miselnost, da ženske lastnosti v družbi nimajo take koristi kot moške. Ženske so skrbele predvsem za dom in družino ter vzgajale otroke. Ta podrejenost se je ohranjala iz generacije v generacijo. Ženske pa so jo razumele kot nekaj samoumevnega in naravnega, saj je bila pojasnjena in upravičena kot edina normalna in moralna. Prav tako je delitev dela oblikovala osnovo za družbeno strukturo, ki je delovala zelo dobro. Zaradi svoje učinkovitosti naj bi se delitev dela nadaljevala še v modernem času (Ivy & Backlund, 2004, str. 64–65). V zgodovini je bila ženskam pripisana njihova naravna vloga, ki se je kazala v materinstvu in gospodinjstvu, medtem ko so moški služili denar in tako predstavljali hranilca družine. Ženske in moški so imeli v družbi različne vloge. Vendar so bile ženske v podrejenem položaju, saj niso bile zaposlene, ampak so bile omejene na dom in družino ter s tem ekonomsko odvisne od svojega moža (Moore & Buttner, 1997).

Položaj žensk se je začel spreminjati šele v kapitalizmu, ker je razvoj industrializacije povzročil veliko povpraševanje po dodatni delovni sili in s tem množično zaposlovanje žensk in otrok. Ženske so za isto delo in ob enakih, predvsem zelo slabih delovnih pogojih,

prejemale nižje plačilo od moških, kar je bilo v tedanjem času utemeljeno z njihovo šibkostjo, nosečnostjo in slabo izobrazbo (Novak, 1996, str. 3–4). Njihov položaj pa se je močno spremenil po drugi svetovni vojni, ko je bila skoraj v vseh državah uzakonjena pravica do enakega plačila za enako delo in enakopravnost pri zaposlovanju. Veliko povpraševanje po ženski delovni sili se je pojavilo tudi v obdobju obeh svetovnih vojn, ko je primanjkovalo moških, saj so se borili na bojiščih. To je bilo obdobje, ko so ženske zaposlovali v poklicih, ki so po tradiciji pripadali moškim. Po končani drugi svetovni vojni so ženske kljub pridobljenemu znanju morale opustiti ta delovna mesta in se vrniti k delu na domu (De Martino, Barbato & Jacques, 2006).

Med podjetniki so tradicionalno prevladovali moški, toda proti koncu 20. stoletja je postal značilen trend v razvitih državah hitro vključevanje žensk, ki so začele vstopati v svet podjetništva. Kljub obsežni zakonodaji v današnjem času, ki ureja področje enakosti spolov, se ženske pri svojem delu srečujejo s številnimi omejitvami in stereotipi, ki poudarjajo njihovo tradicionalno vlogo iz preteklosti in s tem posledično nižje vrednotijo njihov prispevek na trgu dela.

Žensko podjetništvo se širi po vsem svetu. Njegov pomen raste tako v razvijajočih se kot razvitih ekonomijah. Ženske iz različnih družbeno-kulturnih okolij in z različnimi znanji kažejo vse več zanimanja zanj. S svojim delovanjem pa čedalje več prispevajo k razvoju lokalnega okolja, odpiranju priložnosti in ustvarjanju delovnih mest. Vplivajo tudi na način poslovanja, oblikujejo in postavljajo nova pravila delovnega in poslovnega okolja, finančnih ustanov in kulture (Pahor, 2005, str. 21).

Po svetu in v Sloveniji je vse večje število podjetnic, ki so preskusile svoje znanje in svoje sposobnosti v lastnem podjetju, saj njihov delež v nekaterih državah presega 30 % vseh podjetnikov. Rezultati dosedanjih raziskav kažejo, da so ženske podjetnice nadpovprečno izobražene in inovativne ter skupaj z moškimi prispevajo k večji zaposlenosti. Podjetnice s svojimi podjetji povečujejo konkurenčnost in spodbujajo gospodarski razvoj. Zaradi potenciala žensk podjetnic je smiselna raziskava ženskega podjetništva ter primerjava ženskega in moškega podjetništva (Drnovšek & Glas, 2004, str. 2).

Žensko podjetništvo je v razvitem svetu čedalje prodornejše in je pomemben dejavnik gospodarske rasti, pri nas pa o podpori podjetnicam razmišljamo kot o »socialni pomoči« (Rebernik, Tominc & Pušnik, 2010, str. 8). Kljub neizpodbitnemu dejstvu, da je več kot polovica človeške populacije žensk, je le-teh še vedno premalo v svetu podjetništva. Po izsledkih raziskav Svetovnega podjetniškega monitorja GEM za leto 2006 v svetovnem povprečju »pripadata« na vsako podjetnico 2,2 podjetnika. V Sloveniji je razmerje bistveno slabše kot v svetovnem povprečju – 1 : 3 (Bricelj, 2007, str. 1). V letu 2007 se je stanje nekoliko izboljšalo, in sicer na 1 : 2,6 (WES, 2008, str. 46).

Za podjetništvo se ženske odločajo zaradi želje po dosežkih, samouresničitve in želje po neodvisnosti, kar kaže na to, da so motivacijski dejavniki teh podjetnic, ki jih lahko imenujemo tudi »podjetnice z namenom«, podobni motivacijskim dejavnikom moških, ki se odločajo za podjetništvo (Moore & Buttner, 1997). Drugi tip podjetnic se za samozaposlitev in podjetniško pot odloči zaradi zunanjih vplivov, kot sta brezposelnost in nezadovoljstvo z diskriminiranim položajem na delovnem mestu. Takim podjetnicam pravimo »karierne plezalk« (Moore & Buttner, 1997). Budig (2006) povzema raziskave do leta 2006 in predlaga dve teoriji, ki razlagata odločitev ženske za samozaposlitev:

- konflikt med družino in delom in
- karieristična teorija, ki je podobna teoriji kariernih plezalk (Moore & Buttner, 1997).

Podjetniška aktivnost žensk je bistvena za razvoj gospodarstva zlasti v manj razvitih državah, kjer je veliko neformalne dejavnosti, ki močno temelji na ženskah. Ženske so pri odločitvi za podjetniško kariero seveda bolj izpostavljene družbenim pritiskom, da združijo vloge žene, matere in poslovne ženske. Vendar prav lastno podjetje omogoča ženskam večjo prožnost pri oblikovanju razporeda obveznosti ob tem, da jim daje samozavest in temelj za večjo ekonomsko samostojnost (Glas, 2000, str. 145). Strokovnjaka Leach in Bagod (2003, str. 14) ugotavljata, da se je od leta 1980 število žensk v podjetništvu zelo povečalo.

Prepletanje predajanja trgu in družini pa žensko z družinskimi opravili postavlja v dva sistema. Ta sistema sta ločena, a v resnici medsebojno povezana in predstavljata normativni model, ki ženski povzroča zmedo, omejevanje časa in razkol identitete (Bruni, Gherardi, & Poggio, 2004). Ženske, ki sproti opravljajo te obveznosti, pojmujemo kot ženske, ki so sposobne uravnavati fleksibilnost in odnose (Salganicoff, 2004, str. 17).

Po Bruniju et al. (2004) obstaja več razlogov, zakaj se ženska sploh odloči za podjetništvo. Ti razlogi se ločijo na:

- **dejavnike prisile oziroma negativne dejavnike:** omejujejo odločitev žensk za podjetništvo ne samo zaradi njihove lastne izbire, temveč zaradi potrebe. Ta dejavnik je opisan kot iskanje neodvisnosti, avtonomije pri delu, profesionalne izpopolnitve pa tudi iskanje dohodka ali izvajanje nekega družbenega poslanstva;
- **dejavnike privlačnosti:** povzročajo, da ženske podjetništvo vidijo kot priložnost. Ta je izražena v motivih, povezanih z možnostjo vstopa v določene aktivnosti, ki omogočajo povečanje družinskih dohodkov. Ta dejavnik priložnosti je izražen kot strategija, ki omogoča več fleksibilnosti.

Nekatere ženske se za podjetništvo odločijo zaradi premajhnega zadovoljstva na delovnem mestu, ker ne morejo napredovati ali ne morejo dobiti ustreznega delovnega mesta zaradi poznega vstopa na trg delovne sile (Rebernik et al., 2008). V tako skupino sodijo podjetnice, ki so se morale soočati z ovirami pri razvoju svoje kariere. Tako so bile motivirane z

negativnimi dejavniki oziroma dejavniki prisile. V to skupino spadajo tudi ženske, ki se za menjavo kariere odločijo zaradi učinka **steklenega stropa**² iz potrebe po večji fleksibilnosti. Ženske v tej skupini vstopijo v podjetništvo povprečno med 35. in 40. letom starosti.

Prav tako pomemben je tudi motivacijski model kariernega pristopa (Patterson, 2007), ki ne omogoča samo prepletanja različnih skupin dejavnikov, temveč tudi vpliva na vstop ženske na podjetniško pot. Ta model poudarja, da je kombinacija teh dejavnikov odvisna od predhodnih izkušenj vsake posameznice, družinskih in osebnih okoliščin, diskriminatorne kulture organizacij in potrebe po neodvisnosti in kontroli.

V naslednji točki tega poglavja, v kateri se bom dotaknila spolne diskriminacije, bom ugotavljala, ali kljub formalno zagotovljeni enakopravnosti obstajajo značilne razlike med moškimi in ženskami.

1.3 Spolna diskriminacija

Na trgu delovne sile predstavlja **načelo enakosti žensk in moških** temeljno določbo v vseh pomembnih mednarodnih in nacionalnih dokumentih posameznih držav in pomeni prepoved zapostavljanja žensk in moških na osnovi spola na vseh področjih življenja (Končar, 2004).

Enakost žensk in moških oziroma enakost spolov pomeni priznavanje načela enakih pravic in enake obravnave žensk in moških. Pomeni enako prepoznavnost, vlogo, moč, položaj in udeležbo obeh spolov na vseh področjih javnega in zasebnega življenja. Enakost spolov je nasprotje neenakosti in skuša vzpodbuditi polno sodelovanje žensk in moških v družbi (Kozmik, 1998, str. 16). **Načelo enakega obravnavanja** predstavlja eno najosnovnejših zahtev v sodobni demokratični družbi. Če tega načela ni, gre za diskriminacijo. Brez pravnega varstva pred diskriminacijo na osnovi spola ne bi bilo mogoče vzpodbujati in koristiti sposobnosti obeh spolov. Toda pravno varstvo pred diskriminacijo mnogokrat ne zadostuje za zagotavljanje enakega obravnavanja žensk in moških v praksi, saj se dejansko stanje marsikdaj razlikuje od pravnega (Černigoj - Sadar v Svetlik 2007, str. 261).

Ženske še vedno veljajo za drugorazredno delovno silo; delovni pogoji in delovni čas so prilagojeni moškim, ki nimajo v tolikšni meri kot ženske vsakodnevnih obveznosti do družine ali gospodinjstva (Salece, 2003, str. 11). Zato je pomen enakosti pri zaposlovanju v tem, da bi dosegli zmanjšanje razlik med spoloma glede dostopa do trga delovne sile, zastopanosti v različnih panogah, poklicih in kariernih možnostih. Z enakostjo pri zaposlovanju bi tudi olajšali reintegracijo na trg dela s posebnim poudarkom na ženskah, ki se ponovno zaposlujejo po daljši odsotnosti. Če želimo zagotoviti zaposlenim uspešno

² Stekleni strop (angl. *the glass ceiling*) se je pojavil v ZDA leta 1970. V managementu stekleni strop predstavlja točko, kjer ni objektivnih razlogov, ki bi onemogočili napredovanje oziroma dostop do vrhunskih pozicij v mnogih organizacijah. Pri steklenem stropu obstajajo nevidne ovire, ki v obliki stereotipov ustavljajo in onemogočajo napredovanje določenim družbenim skupinam (ženskam, pripadnikom rasnih ali etičnih manjšin (Zimmerer & Scarborough, 2005, str. 16).

usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, je potrebno uspešno upravljanje z različnostjo. Cilj upravljanja z različnostjo je povečanje sposobnosti zaposlenih in razvoj njihovih potencialov, ne da bi jih pri tem ovirale značilnosti identitete glede na spol, raso in starost (Černigoj - Sadar & Svetlik 2007, str. 261).

Številne mednarodne organizacije kot Organizacija Združenih narodov, Nevladna organizacija, Mednarodna organizacija dela, Organizacija Združenih narodov za izobraževanje, znanost in kulturo (v nadaljevanju OZN, ILO, MD, ILO, UNESCO) in regionalne integracije se ukvarjajo s svetovnim problemom neenakosti in diskriminacije med spoloma (Barle Lakota, 2010). Integralno in institucionalno vodeno uresničevanje načela enakih možnosti za oba spola na različnih ravneh življenja in dela je že dve desetletji jedro strategije družbenega razvoja v povezujoči se Evropi (prizadevanja Sveta Evrope, Komisija Evropskih skupnosti). Poleg omenjenih organizacij in institucij potekajo tudi srednjeročni akcijski programi za enake možnosti moških in žensk. V Evropski Uniji (v nadaljevanju EU) potekajo že od začetka osemdesetih let 20. stoletja. Ti srednjeročni programi, med njimi tudi EuroChambres – European Chambers of Commerce and Industry (2008, str. 6), se zavzemajo za zmanjšanje razlik med spoloma, predvsem glede dostopa trga delovne sile, za zastopanost v različnih panogah, poklicih in kariernih možnostih. To bodo države članice dosegle tako, da bodo uresničevale ukrepe, ki bodo omogočali napredovanje žensk. Zavzemajo se tudi za oblikovanje družini prijazne politike, ki bo omogočala lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja ter s tem izboljšave na področju starševskega dopusta, zaposlitev za nepolni delovni čas in urejeno otroško varstvo. Pomembno pa je tudi zavzemanje za ponovno vključitev na trg delovne sile po daljši odsotnosti.

Politika enakosti je danes bistveni sestavni del predvsem pri dveh vprašanjih, ki sta v središču pozornosti: vprašanju gospodarske rasti in zaposlovanja ter vprašanju demografskih sprememb. Komisija Evropskih skupnosti se aktivno zavzema, da bi dosegli dejansko enakost med spoloma. To pa je razvidno v delu Komisije Evropskih skupnosti, ki je v letu 2006 sprejela časovni načrt o enakosti med spoloma za obdobje 2006–2010, Evropski svet pa pakt za enakost med spoloma (Info regio Panorama EU, 2007).

Z vidika položaja žensk in spodbujanja enakosti žensk in moških so bile v Sloveniji v zadnjih treh letih sprejete spremembe sledečih zakonov:

- Zakona o enakih možnostih žensk in moških (Ur. l. RS, št. 61/2007, v nadaljevanju ZEMŽM);
- Zakona o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 68/2009, v nadaljevanju ZDR);
- Zakona o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (Ur. l. RS, št. 10/2008, v nadaljevanju ZSDP).

V desetletnem obdobju prizadevanj ustvarjanja pravno-formalnih enakopravnih pogojev za moške in ženske se slednje še vedno srečujejo z diskriminiranostjo v določenih položajih, kar

nam pokaže realna slika poročila Komisija o enakosti žensk in moških v EU. Na tem mestu je potrebno poudariti, da je prav podjetniški sektor tisti, ki ponuja ženskam priložnost za gospodarsko udejstvovanje skozi mehanizme zaposlovanja in podjetništva. Naraščajoče število žensk ugotavlja, da je ena izmed možnosti izogniti se t.i. »steklenemu stropu«, ki onemogoča dostop do vrhunskih pozicij v mnogih organizacijah, prav ustanovitev lastnega podjetja (Zimmerer & Scarborough, 2005, str. 16). Poročilo Komisije o enakosti žensk in moških v EU v letu 2009 (Vertot, 2009) kaže na slabši položaj žensk na trgu dela. To je razvidno že iz podatkov o zaposlovanju žensk. Čeprav ima 59 % žensk univerzitetno izobrazbo in ima na splošno višjo izobrazbo kot moški, je stopnja zaposlenosti za ženske nižja kot za moške. Ženske zaslužijo na uro približno 15 % manj kakor moški, pri doseganju visokih položajev pa imajo več težav kakor moški. Število žensk na direktorskih mestih se povečuje zelo počasi (trenutno jih je le 33 %). Zaposlenih je precej manj žensk z majhnimi otroki (62,4 %) kot moških (91,4 %). Med zaposlenimi s polovičnim delovnim časom je delež žensk znatno višji od deleža moških (žensk je 32,9 %, moških pa 7,7 %). Razlika med plačo žensk in plačo moških je bila najmanjša (6 %) v uradniških poklicih, največja pa v poklicih za finančno posredništvo. Pri obeh skupinah poklicev pa je plača ženske v povprečju približno 75 % plače moških. Ženske so imele višje plače kakor moški samo v gradbeništvu in prometu, skladiščenju in zvezah. Delež zaposlenih žensk v teh dejavnostih je bil precej nizek, okoli 10 %.

Iz rezultatov Poročila Komisije o enakosti žensk in moških v EU v letu 2009 je razvidno, da se je položaj žensk v primerjavi z minulimi leti nekoliko izboljšal. Toda verjetno spolna diskriminacija na delovnem mestu tudi v EU ne bo zlahka izkoreninjena, čeprav se EU že dolgo aktivno bori proti diskriminaciji. V času njenega nastanka je bil eden njenih najnujnejših ciljev spraviti celoto, ki so jo pretresali nacionalistični oziroma narodnostni spori, saj so bile ženske v ospredju preprečevanja narodnostne in spolne diskriminacije (Vertot, 2009).

Mednarodna organizacija dela (2009, v nadaljevanju ILO) opozarja, da kljub napredku na področju enakosti spolov še vedno obstaja velik razkorak med ženskami in moškimi pri možnostih zaposlovanja in kakovosti zaposlitve. Poročilo kaže, da se je delež ženske delovne sile s 50,2 % leta 1980 dvignil na 51,7 % v letu 2008. V tem času je rahlo upadel delež moške delovne sile, in sicer z 82 na 77,7 %, zaradi česar se je razkorak med spoloma v delovni sili zmanjšal z 32 na 26 odstotnih točk. Ob tem ILO opozarja, da skoraj polovica ženske populacije, starejše od 15 let (48,4 %), ostaja gospodarsko neaktivnih, medtem ko je ta delež pri moških 22,3 %. Poleg tega ženske, ki želijo delati, težje najdejo delo kot moški. Takrat, ko delo dobijo, pa zanj prejmejo nižje plačilo kot moški na podobnem delovnem mestu. ILO še navaja, da je bilo prve učinke gospodarske krize čutiti v sektorjih, v katerih prevladujejo moški, kot so finance, trgovina in gradnja. A ta učinek se je medtem razširil tudi na druge sektorje, vključno s storitvenimi dejavnostmi, kjer velikokrat prevladujejo ženske.

Komisija Evropskih skupnosti (2010b) je objavila akcijski načrt EU o enakosti spolov za obdobje 2010–2015. Z akcijskim načrtom želi Komisija Evropskih skupnosti pospešiti

doseganje razvojnih ciljev tisočletja, zlasti na področju enakosti spolov in izboljšanja zdravja mater, ter prispevati k doseganju drugih mednarodnih razvojnih ciljev, povezanih z enakostjo spolov.

1.4 Razlike med podjetnicami in podjetniki

Za podjetniški uspeh so podjetnikom in podjetnicam pomembni: inovativna ideja, podjetniške lastnosti, poslovni načrt in dolgoročna strategija. Čeprav v zadnjih letih ugotavljamo velik porast ženskega podjetništva, je še vedno več raziskav in strokovnih del namenjenih moškemu podjetništvu. Velikokrat se ženska na svoji poti podjetnice srečuje z bistveno več ovirami kot njen moški kolega. Toda podjetnica bolje razume prevladujoče probleme in dinamične odnose med zaposlenimi kot podjetnik. Zato lahko prispeva k učinkovitemu vodenju podjetja in urejanju odnosov med družinskimi člani (Pšeničny, 2002, str. 127).

Velikokrat se poraja ključno vprašanje, ali se značilnosti med podjetnicami in podjetniki razlikujejo. Številni strokovnjaki in raziskovalci so se ukvarjali z ugotavljanjem razlik med spoloma, zato jih bom posebej predstavila. Podjetniki pravočasno in gibko identificirajo priložnosti, zberejo posebne vire, izpeljejo praktičen akcijski načrt in požanjejo nagrado. Na voljo so številne raziskave, ki poskušajo pojasniti razlike med podjetnicami in podjetniki (Brush, 1997, str. 5–30), in sicer po:

- **izobrazbi:** ni zaznati razlik v stopnji izobrazbe, temveč obstajajo razlike v naravi/usmeritvi izobrazbe, ženske si izberejo visoko šolo umetnostne usmeritve namesto podjetništva, strojništva in tehničnih predmetov;
- **izkušnjah:** ženske imajo največ izkušenj kot učiteljice, pri delu v trgovini na drobno in kot administrativne delavke, medtem ko jih imajo moški na področju vodenja in tehnike;
- **motivih in razlogih za ustanovitev oziroma prevzem podjetja:** podjetnice se odločijo za podjetniško pot zaradi želje po fleksibilni zaposlitvi, ki jim omogoča dosegati ravnotežje med družino in delom, podjetniki pa zaradi želje po podjetništvu ter opravljanju dela zase, in ne za nekoga drugega;
- **postavljanju podjetniških ciljev:** podjetnice kombinirajo družbene cilje, na primer zadovoljstvo strank, z ekonomskimi cilji, na primer dobičkom (doseganje ravnotežja med ekonomskimi cilji in drugimi cilji, kot so kvaliteta proizvoda, osebno zadovoljstvo in pomoč drugim), medtem ko podjetniki v večji meri težijo k enemu samemu cilju, in sicer doseganju oziroma povečanju dobička;
- **slogu vodenja:** podjetnice uporabljajo slog vodenja, ki je usmerjen na človeške vire in zato postavljajo delo z ljudmi na prvo mesto, so komunikativne in strateško usmerjene, medtem ko je za podjetnike značilno, da na prvo mesto postavljajo plane o razširitvi in rasti v prihodnosti;
- **značilnostih podjetja:** podjetnice ustanavljajo mala podjetja, ki rastejo počasi, moški pa so pripravljeni tvegati na račun dobička in rasti podjetja.

Welsch in Yung sta v letu 1982 primerjala lastnosti na vzorcu podjetnic in podjetnikov. Raziskava je temeljila na primerjalni analizi med podjetniki in podjetnicami glede na njihove demografske in osebnostne značilnosti ter značilnosti obnašanja. Ugotovila sta, da ni bistvenih razlik, saj se je izkazalo, da so moški bolj optimistični v splošnem in ekonomskem smislu. Stopnja samozaupanja je bila pri podjetnikih in podjetnicah enaka. Pokazalo se je tudi, da podjetnice tveganja povezujejo z izgubo, medtem ko podjetniki sprejemajo tveganje kot nekaj, nad čimer imajo kontrolo – možnost dobička ali izgube (Dubey, 1996, str. 26–27).

Salganicoff (1990, str. 130) navaja pomembne lastnosti podjetnic, po katerih se le-te značilno razlikujejo od podjetnikov:

- bolj skrben odnos do drugih ljudi,
- pripravljenost sprejeti odvisno vlogo,
- ljubezen, delitev dobrega in slabega,
- pozornost pri vzgoji otrok, materinska vloga,
- boljše razumevanje čustev in razpoloženja drugih,
- kombiniranje družine in kariere,
- relativnost moralnih presoj,
- razmišljanje v kontekstu in
- vloga »omehčanja« partnerja.

Razlike med podjetniki in podjetnicami (Kavčič, 1998, str. 14):

- podjetnice so bolj pogumne kot podjetniki, (pogum se pri ženskah kaže v tem, da so istočasno mame in podjetnice, kar kaže, da zmorejo še več);
- podjetnice imajo boljšo organizacijo (podjetniki so pri odločanju zelo hitri, medtem ko za podjetnice to ne velja);
- podjetnice so mnogo bolj kooperativne, saj si želijo sodelovanja s podjetji;
- podjetnice imajo mehkejši in spretnejši odnos do zaposlenih (so bolj čustvene in razumevajoče v odnosih do zaposlenih kot podjetniki).

Zimmerer in Scarborough (2005, str. 21) navajata ključne razlike med ženskim in moškim podjetništvom. Podjetnice se ponavadi odločijo za ustanovitev majhnega podjetja, katerega značilnost je počasna rast in stabilna zaposlenost; želijo si širitve in rasti podjetja na drugačen način kot podjetniki. Pojavijo se tudi glavne razlike, da so podjetja, ki jih vodijo podjetnice, manjša od tistih, ki jih vodijo podjetniki. Podjetnice in podjetniki se namreč razlikujejo v določitvi praga maksimalne velikosti svojih podjetij, saj je doseganje tovrstnega praga vzrok za odločitev proti širjenju podjetja. Ta odločitev obratno vpliva na končno velikost podjetja.

Veliko raziskav in ugotovitev je bilo že narejenih, a zagotovo ne moremo trditi, da se podjetnice razlikujejo od podjetnikov na vseh prej navedenih področjih. Veliko raziskovalcev namreč meni, da se podjetnice ne razlikujejo od podjetnikov glede želje po podjetništvu,

ekonomski neodvisnosti in po osebni samoizpolnitvi, ki jo podjetništvo nudi. Podjetnice in podjetniki se razlikujejo predvsem glede zagona in vodenja podjetja (Dubey, 1996, str. 51–52).

Raziskava Komisije Evropskih skupnosti EUR-Lex (92/2006, v nadaljevanju COM³) kaže na obstoj izrazitih razlik v podjetniškem ravnanju slovenskih podjetnikov in podjetnic. Lahko bi govorili o nekaterih tipičnih vidikih ženskega podjetništva v Sloveniji:

- Ženske, ki so sprejele podjetništvo kot možnost, da uresničijo svojo ekonomsko neodvisnost, dokažejo svoje poslovne sposobnosti. Predvsem pa same neposredno odločajo o svojem položaju, česar niso mogle uresničiti v večjih podjetjih.
- Z lastnimi podjetji se lahko izognejo frustraciji v večjem podjetju, v katerem dosti težje napredujejo. Kot podjetnice se v veliko manjši meri srečujejo z diskriminacijo.
- Odločitev za podjetništvo jim omogoča boljše usklajevanje poslovnega in družinskega življenja. To seveda predpostavlja podporo v krogu družine, ki v daljšem obdobju poslovanja niti ni tako brezpogojna. Določen delež podjetnic ne občuti podpore niti v ožjem družinskem krogu, pa tudi prijatelji niso povezani s poslom.
- Ženske so izrazito kritične do delovanja države, pa tudi strokovne organizacije jim ne nudijo izrazite podpore, kakršno bi od njih pričakovale. Slovenska poslovna infrastruktura ne upošteva potreb posebnih skupin podjetnikov. Prav tako podporna mreža še ni dobro izgrajena in se očitno še ne prilagaja dovolj skupinam, ki izstopajo iz povprečnega podjetniškega modela.

Dolenčeva (2007, str. 35) na osnovi ugotovitev svoje raziskave ženskega podjetništva v Sloveniji potrjuje, da se značilnosti podjetnikov in podjetnic na splošno precej razlikujejo. Pravi, da so podjetnice bolj racionalne in bolj pretehtajo tveganje kot podjetniki. Pozneje začnejo razmišljati o podjetništvu kot podjetniki, so zelo odgovorne in delajo premišljeno. Zelo veliko jim pomenita podpora in zadovoljstvo že v tem, da jim stvar dobro deluje. Same lahko vplivajo na izboljšanje svojega položaja. Zato je pomembno, da se zavedajo, da vsega ne morejo opraviti same.

Na osnovi teoretičnega in praktičnega raziskovanja ženskega podjetništva bi rada opozorila, da bi bilo v družinskih podjetjih potrebno izkoristiti žensko natančno opazovanje, intuicijo ter njihovo čustveno noto. S tem bi lahko bistveno vplivale na uspešnost poslovanja družinskih podjetij. Dejstvo pa je tudi, da je podjetnica bolj obremenjena pri svojem delu kot podjetniki, saj nastopa v treh vlogah, in sicer kot mati, žena in podjetnica. Kljub številnim ugotovitvam in rezultatom glede kulturnih razlik, tradicije in zgodovine pričakujem v slovenskih družinskih podjetjih do neke mere drugačen položaj žensk.

³ COM (angl. *European Commission*) je kratica za Komisijo Evropskih skupnosti.

1.5 Raziskave ženskega podjetništva v svetu, EU in v Sloveniji

Velikokrat se porajajo ključna vprašanja: kako gre podjetnicam, kakšen položaj dosegajo in kakšno je njihovo stanje na področju družbene podpore v primerjavi s podjetniki. Kot zanimivost za pridobitev nekaterih informacij bom predstavila ameriško žensko podjetništvo v podpoglavju 1.5.1, saj sodijo ZDA med najuspešnejše države na tem področju. V nadaljevanju bom ameriške podjetnice primerjala z evropskimi in nato s slovenskimi podjetnicami. S to primerjavo bom dobila celotno sliko, ali sta se delež relativnega števila evropskih in slovenskih podjetnic in dosežen uspeh povečala v zadnjih letih glede na ameriške. Prav tako bom s pomočjo teoretičnih dognanj in praktičnih primerov ugotovila, ali je delež podjetnic glede na podjetnike v Evropi še vedno tako nizek.

1.5.1 Ženske kot podjetnice v ZDA

Ženske lastnice podjetij so vitalen del uspešnega ameriškega gospodarstva (Carter, Anderson & Shaw, 2010, str. 70). V stopnji rasti števila podjetij so prehitele ostale sektorje malih podjetij, poleg tega so prisotne v vseh dejavnostih. V National Foundation for Women Business Owners, združenju ameriških podjetnic, ne opozarjajo le na izredno povečevanje števila podjetij, ki jih vodijo ženske. Predstavljajo namreč tržni uspeh, ki ga dosegajo ta podjetja. Število podjetij, ki so jih ustanovile ženske, se je v trinajstih letih res povečalo za 103 %. Število zaposlenih se je v teh podjetjih več kot početrilo, prodaja pa popeterila. Po podatkih iz študije omenjenega združenja se je število zaposlenih v tako imenovanih »rožnatih« podjetjih od leta 1999 do leta 2010 povečalo za 108 %, na 27,5 milijona, od leta 1997 pa za 436 % (Carter, Anderson & Shaw, 2010, str. 70).

Hisrich poroča, da se v ZDA 90 % ženskih podjetij ukvarja s storitvenimi dejavnostmi, predvsem s prodajo na drobno, izobraževanjem in turističnimi storitvami. Visok je tudi delež žensk, ki se ukvarjajo s proizvodnjo tekstilnih izdelkov kot tradicionalno žensko dejavnostjo. Med ženskimi podjetji so slabo zastopane dejavnosti, ki imajo visoke stopnje rasti, na primer izdelovanje računalniških programov, in dejavnosti, ki omogočajo visoke zaslužke, kot so proizvodnja in gradbeništvo. Posledica tega so v povprečju nižje stopnje rasti in manjši prihodki ženskih podjetij (Hisrich, 1989, str. 11–24).

Raziskava na osnovi Rsm McGladrey, enega vodilnih na področju računovodskega, davčnega in poslovnega svetovanja, ki je osredotočeno na pomoč pri razvoju srednjih podjetij, in National Association of Women Business Owners (2008, v nadaljevanju NAWBO) je zajela 650 žensk podjetnic na področju ZDA in je podala presenetljive ugotovitve, in sicer (Pintar, 2008):

- ženske so bolj izobražene kot moški;

- podjetnice bolj tvegajo: 60 % vprašanih bi vložilo kar 95 % svojih osebnih prihrankov za ustanovitev ali širitev svojega podjetja, ali pa celo zastavilo svoj dom za pridobitev posojila;
- podjetnice so uspešne že dalj časa: več kot 60 % jih deluje v podjetništvu že šest ali več let;
- začele so mlade: 40 % podjetij z več kot 6 mio \$ prihodkov so ustanovile podjetnice, stare od 20 do 29 let;
- lahko financirajo svoj posel: manj kot 6 % je tistih podjetnic, ki jim na banki nikoli niso odobrili posojila;
- poleg uspešnega posla imajo tudi družino: 68 % je poročenih (povprečje vseh delovnih žensk je 53 %), le en odstotek manj jih ima tudi otroke.

Med glavne razloge za ustanovitev svojega lastnega podjetja so ameriške podjetnice navedle (Morris, Miyasaki, Watters & Coombes, 2006) samostojnost/neodvisnost, večjo fleksibilnost in jasn cilj, da ideja uspe; potrebo po preživetju in željo pomagati ljudem. Veliko manj pomembni motivi so želja po bogastvu, učinek steklenega stropa in diskriminacija. Razen potrebe po preživetju so podjetnice v ospredje najpomembnejših motivov postavile motive, ki so povezani z določeno privlačnostjo.

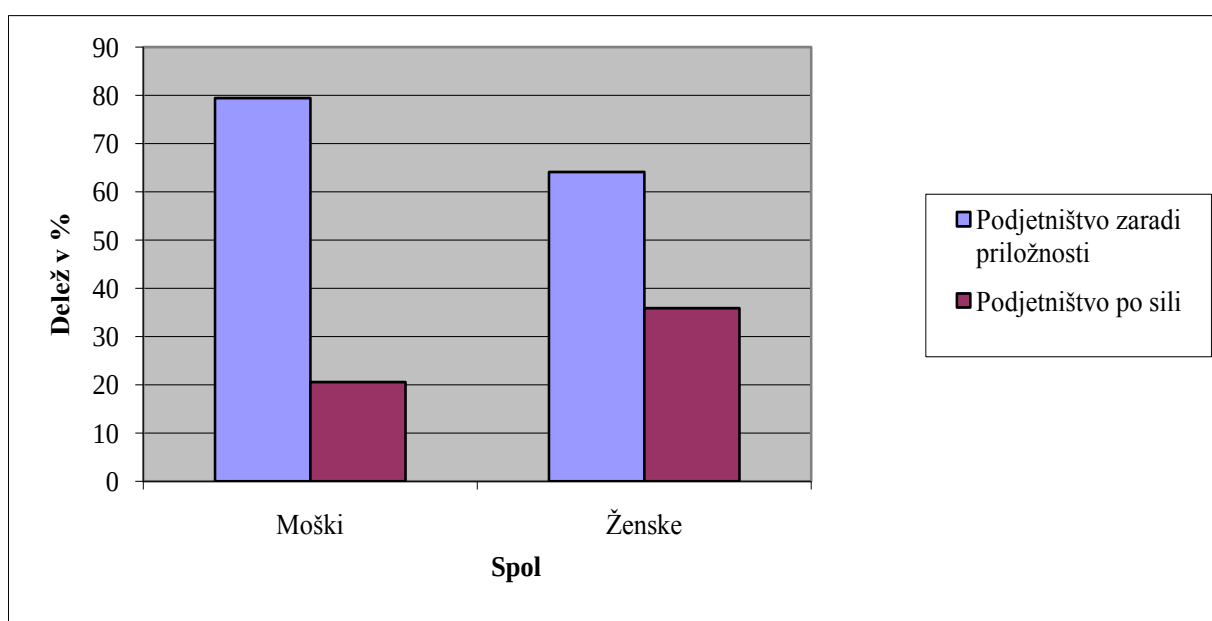
Iz naštetih ugotovitev ameriškega ženskega podjetništva je razvidno, da so ženske kot lastnice podjetij vitalen del uspešnega ameriškega gospodarstva. V stopnji rasti števila podjetij so prehitale ostale sektorje malih podjetij. Poleg tega so podjetnice prisotne v vseh dejavnostih. Ameriška državna agencija malih podjetij Small Business Administration's Office of Advocacy (2008, v nadaljevanju SBA) je potrdila, da je bilo leta 2007 v ZDA 8,5 milijonov podjetij v lasti podjetnic (po njihovih ocenah je to več kot tretjina vseh podjetij), ki ustvarijo v povprečju 3,1 mio \$ prihodkov. Njihove številke rastejo enakomerno in hitreje kot pri ostalih malih podjetjih v gospodarstvu – za 89 % v zadnjem desetletju, torej od 1997 do 2007. Tudi njihova prodaja v enakem obdobju raste skokovito – 209 % (SBA, 2008). Statistično je očitno, da bodo podjetnice v prihodnosti vedno bolj pomembne za gospodarstvo.

1.5.2 Žensko podjetništvo v Nemčiji

Raziskave v svetovnem merilu kažejo (Reynolds, Hay, & Camp, 2002), da v večini držav ženske na tem področju zaostajajo, zato sem se odločila primerjati ugotovitve teh raziskav v Nemčiji in Avstriji s slovenskimi podjetnicami. Na ravni izkoriščenosti TEA indeksa se je pokazalo (Reynolds, 2007), da je Nemčija druga med 14 referenčnimi evropskimi državami, ki spodbuja ženske k ustanovitvi svojega podjetja. Na Irskem je delež ustanovitve podjetja pri ženskah še višji kot v Nemčiji. Večina žensk ustanovi svoje podjetje zaradi nuje, saj nima boljše alternativne možnosti za zaslužek kot na primer moški. Razlike v motivih za ustanovitev podjetja so pri moških v primerjavi z letom 2007 neznatne, medtem ko je pri ženskah za 17 % večji delež ustanovitve zaradi nuje. Razvidno je, da se pogoji niso izboljšali, saj so ženske ustanovljale podjetja zaradi nuje in pod oteženimi pogoji (Reynolds, 2007).

Iz Slike 1 je razvidno gibanje ustanovitve lastnega podjetja v Nemčiji. Opažamo, da je delež ustanovitve pri ustanoviteljih zaradi priložnosti višji kot pri ustanoviteljicah za 15 %, medtem ko je pri ženskah delež ustanovitve višji zaradi nuje. Prevladujoči delež ustanoviteljic je starih od 35 do 44 let (38 %), medtem ko ustanovitelji v tej omenjeni kategoriji starosti zavzemajo le 33-odstotni delež. Vendar se v starostni strukturi ustanoviteljev opazno razlikujejo, saj je mlajših od 35 let kar 40 %, medtem ko je pri ustanoviteljicah le-teh 29 %. Nasprotno je 27-odstotni delež ustanoviteljic v starostni skupini 45–54 let, medtem ko ustanovitelji v teh kategorijah zavzemajo 17-odstotni delež. V letu 2008 (Brixy, Hessels, Hundt, Sternberg & Stüber, 2008) je bilo v Nemčiji najmanj zgodnje podjetniške aktivnosti (3,8 %), največ pa v Makedoniji (14,5 %), Islandiji (10,1 %) in Grčiji (9,9 %).

Slika 1: Nastajajoči podjetniki po ustanovitvenih možnostih in spolu v Nemčiji v letu 2008



Vir: U. Brixy, J. Hessels, C. Hundt, R. Sternberg in H. Stüber, *Global Entrepreneurship 2008, Länderbericht Deutschland 2008*, str. 43.

Delež podjetnic v Nemčiji je majhen, saj je v večini GEM državah prevladujoč delež podjetnikov, ki ustanavljajo svoja podjetja (Rebernik, et al., 2008). V Nemčiji pride na enega ustanovitelja 0,43 ustanoviteljic. Nemčija je torej uvrščena pod povprečno vrednostjo med GEM državami. V primerjavi z letom 2007 glede na preteklo leto se je delež ustanoviteljic v Nemčiji še celo nekoliko znižal (Brixy et al., 2008, str. 45).

Razlogi za razlike pri ustanavljanju podjetja v različnem časovnem obdobju kažejo, da je v Nemčiji močno zasidrana delitev nalog oziroma odgovornost na področju vzgoje otrok, ki je še vedno domena žensk. Ženske prvič ustanovijo podjetje šele v srednjih letih kot ponoven vstop v poklicno delo po gospodinjskem, brezposelnem premoru, medtem ko so moški že v mlajših letih pripravljeni na možnost ustanovitve podjetja (Brixy et al., 2008, str. 46).

Glede podpore žensk pri ustanovitvi podjetja je bila Nemčija v mednarodni primerjavi z drugimi državami rangirana na 29. mesto med 31 državami. V letu 2007–2008 je pridobila dve mesti, kar kaže, da so pogoji za ustanovitev ženskih podjetij v Nemčiji ocenjeni kot boljši glede na preteklo leto (Bosma et al., 2009).

1.5.3 Žensko podjetništvo v Avstriji

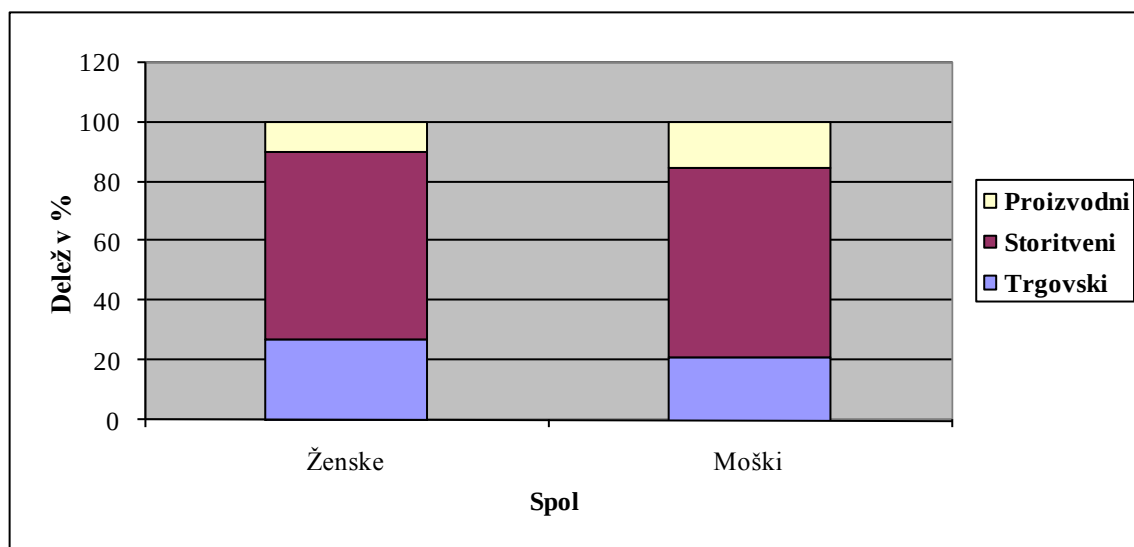
V primerjavi z drugimi evropskimi državami in ZDA (Heckl, Dorr & Pecher, 2007) ima Avstrija zelo nizko število ženskih podjetnic. Podjetnice v Avstriji so večinoma lastnice in vodijo podjetje z več kot 10 zaposlenimi. To je tako malo, da je v statistiki ta postavka zaokrožena na dve decimalni mesti.

Do leta 1980 so podjetniške raziskave v okviru Association of European Chamber of Commerce and Industry (2008, v nadaljevanju EuroChambres) v Avstriji spremljale samo moški vidik podjetništva. V zadnjih letih pa so raziskave ženskega podjetništva postopoma postajale vse bolj uveljavljene. Pomembno pa je, da se poznavanje ženskega podjetništva ne šteje kot dodatek k »resničnemu« moškemu podjetništvu, temveč kot sestavni del ekonomije.

Avstrija je imela v letu 2007 podobno sliko glede ženskega podjetništva kot Slovenija, saj je tudi tam zelo nizek delež ženskih podjetij. Ponavadi se avstrijske podjetnice odločijo za lastno podjetje po tridesetem letu svoje starosti, in sicer na storitvenem ali na trgovskem področju. Na splošno so avstrijske podjetnice zadovoljne s svojim načinom dela in življenja. Ustanavljajo podjetja s polovičnim delovnim časom, saj na ta način izpolnjujejo svoje potrebe po delu in karieri, hkrati pa skrbijo za gospodinjstvo in vzgojo otrok.

Zelo nizko število podjetnic je verjetno tudi eden izmed razlogov (EuroChambres, 2008), zakaj je na trgu delovne sile še vedno prisotna neenakost med spoloma. Ženske si želijo le, da bi bile deležne enakopravnega obravnavanja in enakih priložnosti, kot jih imajo moški. Na Sliki 2 vidimo, da je v storitvenem sektorju aktivnih 63 % podjetnic in 64 % podjetnikov. Znotraj trgovskega sektorja najdemo 27 % podjetnic in 21 % podjetnikov, v najmanjšem sektorju, proizvodnem, pa je le 10 % podjetnic in 15 % podjetnikov. Pred nekaj leti so bile ženske v proizvodnem sektorju (tekstilne industrije in industrija proizvodnje hrane) zelo aktivne, zdaj pa je teh podjetij ostalo malo. To so bila podjetja, ki so jih ustanovljale in vodile večinoma ženske (EuroChambres 2008, str. 15–20).

Slika 2: Delež žensk in moških znotraj različnih sektorjev v Avstriji (v %)



Vir: Eurochambres, *Chambres tools and best practices*, Eurochambres Women Network, 2008, str. 14.

Na osnovi preučevanja ženskega podjetništva v Nemčiji in Avstriji ugotavljam, da ženske v veliki meri ostajajo neizkoriščen vir podjetništva. Zato bi lahko bilo vzpostavljanje učinkovitih mehanizmov spodbujanja ženskega podjetništva pomemben vir dodatnih podjetniških idej v EU. Čeprav obstajajo podporni in razvojni programi, ki jih imajo določene države EU, so ti v glavnem osredotočeni na zagotavljanje enakosti med spoloma. Se pa ti programi ne osredotočajo na žensko podjetništvo kot tako, saj niso prilagojeni posebnim potrebam podjetnic.

1.5.4 Žensko podjetništvo v Sloveniji

Podrobnejši vpogled preteklih raziskav na področju ženskega podjetništva v Sloveniji je pokazal precejšnje rezerve. Podjetnice v Sloveniji se večinoma ne soočajo s predsodki glede svoje podjetniške kariere. Dejansko ni pravnih ovir, ki bi omejevale ženske pri lastništvu podjetij, prav tako pa je bila v zadnjih letih sprejeta ustrezna zakonodaja, ki omogoča enake možnosti (Pšeničny, 2002, str. 8).

Pri nas je položaj podoben kot v Evropi, čeprav je delež zaposlenih žensk in vključenih v akademsko izobraževanje nad evropskim povprečjem. Vendar pa se ženske dejansko bistveno manj pogosto vključujejo v podjetništvo kot moški. Potem ko je Slovenija leta 2006 dosegla neslaven rekord in se uvrstila na 3. mesto po moški prevladi, je v letu 2007 to stanje nekoliko boljše. Razmerje med moškimi in ženskami se je izboljšalo na 2,6, kar pomeni, da se moški v povprečju 2,6-krat pogosteje kot ženske odločajo za podjetništvo (Rebernik et al., 2008, str. 45). Hkrati pa so ženske zaradi nuje prisiljene v podjetništvo 1,5-krat bolj pogosto kot moški (Rebernik et al., 2004). Rezultati analiz (Rebernik et.al, 2008, str. 45) kažejo, da Slovenke kljub relativno visoki družbeni in kulturni podpori ne izkoriščajo podjetniških

priložnosti v zadostni meri, pač pa se v večji meri zatekajo k podjetniškim aktivnostim iz nje. Dejstvo, da Slovenke po podjetniški aktivnosti zaostajajo za moškimi, lahko povežemo z njihovo značilno izobrazbeno in poklicno izbiro. Ženske prevladujejo v gospodarskih panogah s serijsko proizvodnjo in močno razčlenitvijo dela ali pa so zaposlene v organizacijah javnih služb.

Po podatkih statističnega letopisa Slovenije (Statistični urad RS, 2009b) je bilo med delovno aktivnimi prebivalci v drugi polovici leta 2008 45,3 % žensk. Najvišje deleže so imele delovno aktivne ženske v poklicnih skupinah: uradnice (65 %), prodajalke in tiste, ki so opravljale poklice v storitvah (63 %) ter strokovnjakinje (59,5 %), najmanjšega pa v poklicih za neindustrijski način dela (8,2 %). Med registriranimi brezposelnimi osebami je bila konec leta 2007 v Sloveniji dobra polovica žensk, in sicer 54,4 %. Stopnja brezposelnosti žensk se povečuje. Po Anketi o delovni sili je ta v četrtem četrtletju leta 2007 znašala 5,6 % za moške in 6,9 % za ženske. Med brezposelnimi ženskami jih 4 % dobi novo delo manj kot v enem mesecu, 30 % žensk pa čaka nanj več kot dve leti.

K pomembnejšim raziskavam, ki so bile opravljene na to temo, lahko štejemo raziskave Turkove v začetku 90. let, Verbičeve in Hribarjeve (1997), Glasa in Petrinove (1998) in Glasa in Drnovškove (1999). V svojih raziskavah so Glas in Petrin (1998, str. 6) ter Glas in Drnovšek (1999, str. 14) ugotovili, da obstajajo najpomembnejše značilnosti, ki jih podjetnice posedujejo. Te so odgovornost, delovna energija, komunikativnost ter težnja k samostojnosti. Najnižje pa so podjetnice ovrednotile svojo nagnjenost k tveganju (Hribar, 1997, str. 20–22). Podjetja, ki jih ustanavljajo ženske, uvrščamo med mikro podjetja, saj v povprečju zaposlujejo od 6 do 10 ljudi, od tega v povprečju enega družinskega člana (Glas & Drnovšek, 1999, str. 11).

Drnovšek in Glas (2004) sta izvedla raziskavo, s katero sta ocenila prisotnost in stanje ženskega podjetništva v Sloveniji, še posebej med dinamičnimi podjetji. V okviru te raziskave so bili izbrani predstavniki/-ce dinamičnih podjetij. Na osnovi rezultatov sta Drnovšek in Glas primerjala oceno stanja lastnosti in izkušnje dinamičnih podjetnic in podjetnikov.

Na podlagi izvedene raziskave podjetnic v Sloveniji v letu 2005 (Žnidaršič, 2005) sem vključila profil dinamičnih in tudi tipičnih podjetnic. Prišla sem do ugotovitev, da je podjetnica poročena, ima v povprečju dva otroke, prav tako ima višjo oziroma visoko izobrazbo, nekatere pa imajo dokončan tudi podiplomski študij – magisterij ali doktorat. Dinamične in tipične podjetnice se najpogosteje ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi, kot so finančne in računovodske storitve. Takoj za storitvenimi dejavnostmi pri dinamičnih podjetnicah sledijo trgovska podjetja, saj je takih kar 29 %. Medtem ko pri tipičnih podjetnicah sledi naslednja panoga dejavnosti – proizvodnja. Delež teh je kar 39 %. V primerjavi s tipičnimi podjetnicami imajo dinamične v večji meri bolj izrazite podjetniške lastnosti, kot so ustvarjalnost, samodisciplina, dinamičnost, komunikativnost in neodvisnost.

Toda dinamične podjetnice so nekoliko manj sposobne za vodenje. Oba profila podjetnic v svojem podjetju preživita v povprečju od 40 do 50 ur na teden.

Marta Turk (2008) pravi, da se je do sedaj število ženskih podjetij pri nas sicer povečalo skoraj za dvakrat v obdobju 1996–2006. To pomeni, da je med slovenskimi podjetniki 21 % podjetnic, kar je primerljivo z drugimi evropskimi državami.

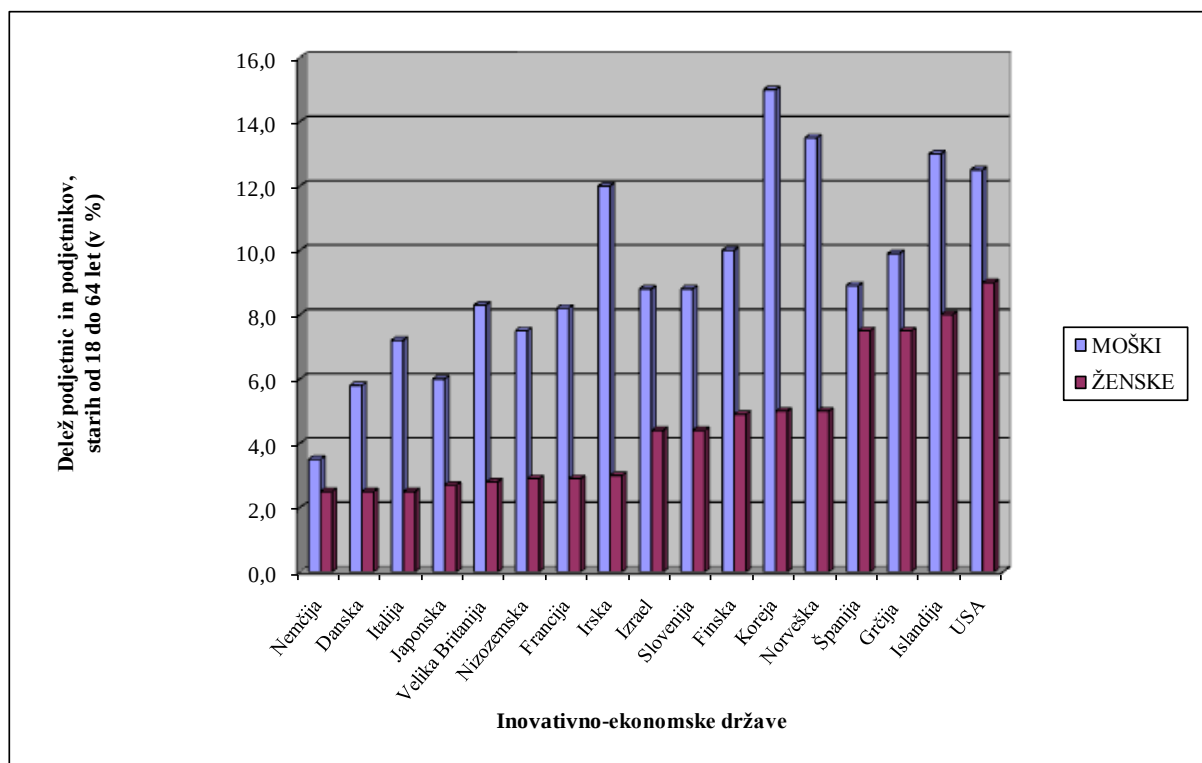
Na osnovi vzorca 90 anketiranih podjetnic podravske regije v Sloveniji (Dolenc, 2007, str. 59) je bilo ugotovljeno, da so vse podjetnice poročene in imajo ponavadi enega ali dva otroka, njihova starost ob ustanovitvi lastnega podjetja je bila med 31. in 36. letom. Glavni razlog za ustanovitev podjetja je bila želja po neodvisnosti. Med anketiranimi podjetnicami prevladuje storitvena dejavnost. Največja problema pri ustanavljanju podjetja sta bila pomanjkanje podjetniških izkušenj in najem posojila. Največjo podporo so podjetnice sprejemale od svojih partnerjev. Menijo, da je v Sloveniji na razpolago dovolj podpornih mehanizmov, kot so vrtci, popoldansko varstvo, ki omogočajo, da lahko ženska nadaljuje z delom tudi po osnovanju družine. V gospodinjstvu in pri vzgoji otrok jim partner pomaga v manjši meri, več pomoči so deležne od staršev.

Vadnjalova (2008, str. 72) je v svoji raziskavi ugotovila, da otroci ne predstavljajo tako pomembne ovire za delo in razvoj podjetja, kot je sama predpostavljala. Iz rezultatov njene raziskave je razvidno, da je za slovenske podjetnice pomembna podpora partnerja in primarne družine. Tudi glede na dejstvo, da se je v zadnjem obdobju pojavilo več podjetnic s starostno strukturo od 25 do 35 let, ki so ustanovile svoje podjetje (Rebernik et al., 2008), sklepamo, da so mlajše ženske tudi bolj samozavestne zaradi drugačne vzgoje in zato tudi bolj nagnjene k podjetništvu.

Na osnovi raziskav, ki jih je Global Entrepreneurship Monitor (Rebernik et al., 2007, str. 46) izvajal za leto 2007 v 42 državah, se je Slovenija glede na zgodnjo podjetniško aktivnost (TEA indeks) uvrstila na 33. mesto. V letu 2006 pa je bila na 35. mestu. V Sloveniji, tako kot v drugih evropskih državah, v podjetništvu prevladujejo moški. Presenetljivo je to, da se je v Sloveniji položaj žensk v primerjavi z letom 2006 precej izboljšal. V letu 2006 je bilo razmerje med podjetniki in podjetnicami 3:1. V letu 2008 pa se je stanje nekoliko izboljšalo – 2,6 : 1, kar nam prikazujeta Slika 3 in 4.

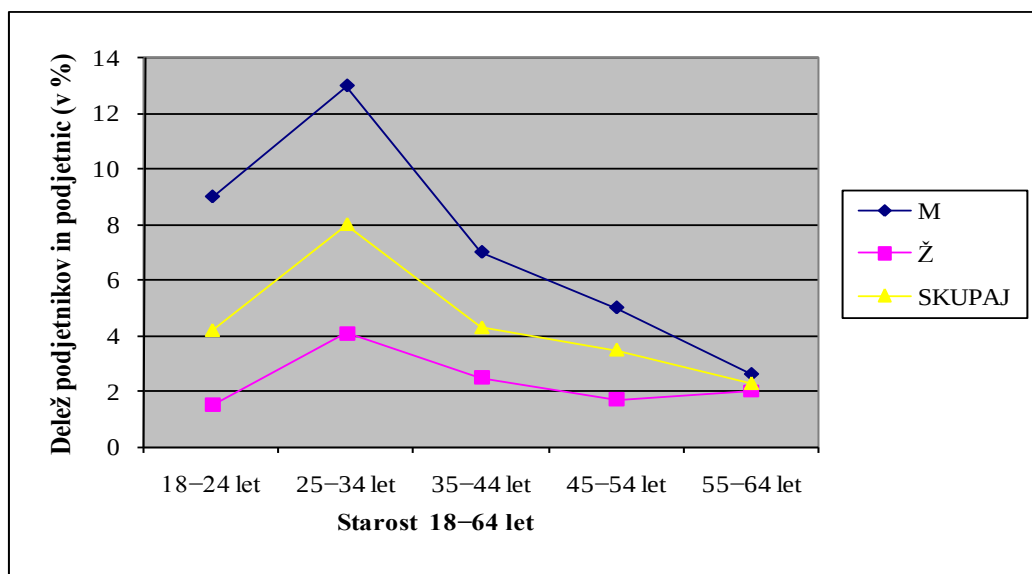
Iz teh omenjenih ugotovitev je še vedno razvidno, da je vključevanje žensk v podjetništvo v Sloveniji bistveno nižje kot moških. Vsa leta je bilo v podjetništvu izrazito malo žensk. Delež podjetnic je v letu 2009 ponovno upadel in med nastajajočimi in novimi podjetniki znaša samo 24,2 %, med ustaljenimi pa 28,7 % (Bosma et al., 2009, str. 51).

Slika 3: Primerjava zgodnje podjetniške aktivnosti po spolu v inovativno-ekonomskih državah v letu 2008



Vir: N. Bosma, Z. J. Acs, E. Autio, A. Coduras in J. Levie, *Global Entrepreneurship 2008, Executive Report*, 2009, str. 27, slika 14.

Slika 4: Zgodnja podjetniška aktivnost glede na starost in spol v Sloveniji v letu 2008 (v %)



Vir: N. Bosma, Z. J. Acs, E. Autio, A. Coduras in J. Levie, *Global Entrepreneurship 2008, Executive Global Entrepreneurship Monitor 2008*, str. 26, slika 13.

2 ŽENSKE KOT DRUŽINSKE PODJETNICE

V tem poglavju bom namenila veliko pozornost družinskim podjetnicam, njihovim podjetniškim lastnostim in okolju njihovega podjetja. Hkrati bom preučila njihove vloge in prispevek k uspehu družinskega podjetja. Za lažje razumevanje proučevanja žensk kot družinskih podjetnic bom že zdaj opredelila pojem družinsko podjetništvo in družinsko podjetje, ki ga bom predstavila v naslednjem podpoglavju 2.1.

2.1 Pojem družinsko podjetništvo in družinsko podjetje

Splošna definicija družinskega podjetništva pravi, da ne gre za pravni pojem, temveč mnogo bolj sociološki, saj označuje povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in socialnega vidika. V širšem pomenu pa upošteva družbene odnose znotraj družine (Duh, 1999, str. 121).

Za razpravo o definicijah družinskega podjetja in njihovi uporabi za raziskovalne namene so pomembne tudi ugotovitve raziskovalcev o pristopih pri oblikovanju definicij. Chrisman, Cuiha in Sharma (2005) ugotavljajo, da določena skupina pristopov pri oblikovanju definicije družinskega podjetja zelo pogosto temelji na prepričanju, da je udeležba družine zadostni pogoj za opredelitev podjetja kot družinskega podjetja (angl. *components of involvement approach*). Druga skupina pristopov (angl. *essence approach*) pri definiranju družinskega podjetja temelji na prepričanju, da je udeležba družine zgolj potreben pogoj; udeležba družine mora sooblikovati specifično ravnanje in obnašanje podjetja, na osnovi katerega lahko tako podjetje opredelimo kot družinsko.

Avtorji predstavljajo in razlagajo pojem družinskega podjetja različno, saj želijo čimbolj natančno opredeliti bistvene značilnosti družinskih podjetij. Zaradi različnih razlag avtorjev je natančna opredelitev družinskega podjetja zelo zapletena. Nekatere opredelitve poudarjajo le eno razsežnost: lastništvo (Filion, 1991), management (Handler, 1989), zaposlovanje (Vahčič, 1995); druge pa povezujejo še vlogo čustev (Leach, 1991), vključenost vsaj dveh generacij (Syms, 1992) oziroma kombinacijo teh razsežnosti (Hahn, 1992). Rosenblatt (1990, str. 4) ugotavlja, da sta energija in čas, ki ju posameznik posveti podjetju, zelo odvisna od podpore in strpnosti, ki ju je deležen v svoji družini. Vsekakor je smiselno, da sta v podjetju dejavna vsaj dva člana, vendar pa je treba določiti, katere naloge opravljata, kako odločilna mora biti njuna vloga in kolikšen delež lastništva ima vsak. Leach (1991, str. 3) poudarja, da je podjetje družinsko takrat, kadar na njegovo poslovanje vplivajo družinske povezave in z njimi čustva.

Posebne definicije družinskega podjetja, ki kažejo različne pristope, so:

- v podjetje sta vpleteni vsaj dve generaciji družine (Syms, 1992, str. 5);
- družinsko podjetje v prvi vrsti zaposluje družinske člane in jim zagotavlja dolgoročni dohodek (Vahčič, 1995, str. 914);

- podobo podjetja morajo odločilno zaznamovati družina (njena lastna predstava o sebi) in tudi sistem vrednot družine ali več družin (Nagel, Heinemann & Ockenfels, 2003, str. 15);
- v družinskem podjetju so aktivni člani neke družine in/ali so lastniki podjetja (Vadnjal, 2003, str. 4).

Pomemben argument za uporabo več definicij je, da lahko na ta način preučujemo različne vrste družinskih podjetij. Westhead in Cowling (1998) sta predlagala uporabo več definicij za merjenje obsega aktivnosti družinskih podjetij v Veliki Britaniji. V svoji raziskavi sta uporabila štiri kriterije, ki se najpogosteje uporabljajo v raziskavah družinskih podjetij, in sicer:

- najvišji manager dojema podjetje kot družinsko podjetje,
- več kot 50 % navadnih delnic z glasovalno pravico je v lasti članov ene širše družine,
- družinski člani so vključeni v managerski tim,
- podjetje je v lasti vsaj druge generacije članov družine.

Westhead in Cowling (1998) sta prišla do ugotovitev, da kar 78,5 % najvišjih managerjev dojema podjetje kot družinsko. Glede na večinsko lastništvo družine (več kot 50 %) pa je družinskih podjetij 81 %. Delež družinskih podjetij se je zelo zmanjšal, ko sta uporabila dva kriterija ali več. Družinskih podjetij, ki ustrezajo najožji definiciji, je le 15 %.

Kriterije in definicije, ki sta jih razvila Westhead in Cowling (1998), so v nekoliko spremenjeni obliki uporabili tudi za raziskavo družinskih podjetij na Nizozemskem (Hulshoff, 2001). Za raziskavo so oblikovali pet definicij, ki se od predloga Westheada in Cowlinga razlikujejo po tem, da dojemanja podjetja kot družinskega podjetja niso upoštevali kot dovolj relevantnega kriterija. V raziskavi o družinskih podjetjih, ki je bila izvedena leta 2004 (Duh, Tominc, 2005), je bilo uporabljenih sedem definicij, ki sta jih razvila Westhead in Cowling (1998). Izmed teh sedmih definicij se je četrta izkazala kot najbolj uporabna za raziskavo družinskih podjetij v Sloveniji. Ta definicija vključuje več kriterijev, in sicer:

- več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine;
- podjetje se dojema kot družinsko podjetje od najvišjega managerja (podjetnika, lastnika – managerja);
- člani managerskega tima izhajajo iz družine, ki ima v lasti podjetje.

Astrachan in Shanker (2003) sta oblikovala tri operativne definicije družinskih podjetij ob upoštevanju treh načinov in obsegov udeležbe družine: široko, srednjo in ozko. Na osnovi njune široke definicije se med družinska podjetja uvrščajo tista, pri katerih ima družina prevladujoč vpliv na strateško usmeritev podjetja in je vključena v podjetje. Njuna srednja definicija zahteva izpolnjevanje še naslednjih značilnosti za uvrstitev med družinska podjetja: ustanovitelj ali naslednik (potomec) vodi podjetje; družina je vključena v vsakodnevno

delovanje podjetja; podjetje namerava ostati v družini; lastnik namerava predati podjetje nasledniku, ki je član družine. Kot ugotavljata avtorja, je ta zahteva lahko zelo kočljiva z vidika možnosti kvantifikacije. Vendar pa jo utemeljujeta s tem, da bodo planske in strateške odločitve drugačne od tistih v nedružinskih podjetjih samo takrat, ko je del podjetnikove vizije izgradnja podjetja za otroke.

Ozka definicija Astrachana in Shankerja zahteva, da ima več generacij družine pomemben vpliv na podjetje. Več kot en član lastniške družine pa ima managerske odgovornosti. Na osnovi ocenitve deležev in pomena družinskih podjetij v ZDA glede na široko definicijo je v ZDA 24,2 milijona družinskih podjetij, po srednji definiciji je takšnih podjetij 10,8 milijonov ter po ozki definiciji 3 milijone družinskih podjetij. Avtorja poudarjata, da rezultati jasno kažejo, kako izbira definicije vpliva na število družinskih podjetij. Toda ozka definicija ne odraža resničnih ali najbolj družinskih podjetij. Gre le za to, da so na ta način najbolj ozko definirana.

Na osnovi omenjenih ugotovitev in predstavitev raznih definicij je razvidno, da v strokovni literaturi ni enotne definicije, ki bi zares v celoti obsegala vse posebnosti družinskih podjetij in hkrati pokazala na razlike v primerjavi z drugimi podjetji. Iz tega izhaja utemeljen razlog, da ne obstajajo resnični statistični podatki o številu družinskih podjetij (Kelbl, 2002, str. 6).

Če poenostavimo definicijo, je pomembna opredelitev družinskih podjetij ta, da gre za poslovni sistem, v katerem družina bolj posega in vpliva v delovanje in poslovanje kot pri drugih podjetjih. Bistvena značilnost družinskih podjetij je prepletanje dveh sistemov, in sicer *družinskega* in *poslovnega* (Rayu, 2008, str. 7) ki se razlikujeta v konfliktnih vrednotah, kar vidimo v Tabeli 1.

Tabela 1: Prepletanje družinskega in poslovnega sistema v družinskem podjetju

Razlika	Družinski sistem	Poslovni sistem
Avtoriteta	Temelji na položaju v družini in starosti.	Določena s hierarhijo.
Predanost	Doživljenjska, saj se član indentificira z družino.	Temelji na nagradah, je kratkoročna.
Cilji	Razvoj in podpora družinskim članom.	Dobiček, prihodki, učinkovitost, rast.
Odnosi	Osebni.	Večinoma neosebni.
Pravila	Neformalna.	Formalna in zapisana.
Nasledstvo	Posledica smrti, ločitve ali osebne odločitve.	Posledica upokojitve.

Vir: S. R. Rayu, *Family business and leadership traits*, 2008, str. 7.

Družinski in poslovni sistem lahko učinkovito delujeta skupaj in omogočita uspešno družinsko podjetje samo z zdravimi in uravnoteženimi odnosi v družini. Popolna

neusklajenost ali pretirano prekrivanje obeh sistemov pa povzročata konflikte, kar je pogubno za podjetje in družino.

2.2 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Dinamika podjetja in družine sta različni, zato ima družinsko podjetje prednosti in tudi slabosti. Kombinacija poslovnih in emocionalnih motivov je lahko zelo močna in iz tega črpajo družinska podjetja mnoge prednosti, hkrati pa preži v tej kombinaciji tudi mnogo pasti, ki lahko oslabijo konkurenčno moč podjetja. Zato jih moramo dobro poznati in jih razumeti za nadaljnje uspešno usklajevanje ciljev podjetja in ciljev družine. V nadaljevanju nazorno predstavim prednosti in slabosti družinskih podjetij v podpoglavjih 2.2.1 in 2.2.2.

2.2.1 Prednosti družinskih podjetij

V zadnjem obdobju se zdi, da podjetja poudarjajo družinsko vlogo. S tem skušajo poudariti prednosti, ki jih prinaša združitev sorodstvenih vezi in podjetništva in jih predstavljam na kratko:

- Kadar družina enači svoje dolgoročne cilje s cilji podjetja, je dosežena redka skladnost med cilji posameznikov in družbe. Rezultat je občutek pripadnosti družinskemu podjetju, ki ga še povečujeta **družinski ponos in ohranjanje tradicije**. To se kaže v tem, da poslovni partnerji pogosto raje sodelujejo s podjetji z dolgoletno tradicijo, kjer jim profesionalna obravnava in dolgoletne poslovne vezi dajejo boljši občutek.
- Tesno povezan z družinskimi podjetji je **ponos**, saj so družinski člani v takem podjetju pripravljeni več prispevati in se žrtvovati za posel. Ta ponos znajo družinska podjetja uporabiti v marketinške namene. Skupni cilj je najpomembnejši dejavnik uspeha in osnova drugim prednostim družinskega podjetja. Prednost pred podjetji z razpršenim lastništvom je tudi sposobnost gledati in delovati na dolgi rok.
- Večina družinskih podjetij ima **bolj izoblikovane predstave**, kaj želijo doseči v naslednjih desetletjih, kot druga podjetja. Strateško planiranje zmanjšuje tveganje in omogoča lažje premagovanje nepredvidljivih težav. Vendar pa formalizacija načrtov in iskanje vzrokov odstopanj članom družinskih podjetij navadno ne gresta od rok, saj se tudi na tem področju začneta mešati družinski in poslovni strateški načrt.
- Družina je pripravljena delati v podjetju, kolikor je potrebno. Denar iz podjetja pa je izplačan takrat, ko si podjetje to lahko privošči. Prav tako je prisotna **fleksibilnost v času, delu in denarju**, kar je velika konkurenčna prednost družinskih podjetij.
- **Hitro sprejemanje finančnih odločitev** je pogosto odločilna prednost pri hitrem prilagajanju novim okoliščinam in izzivom trga, saj niso potrebne dolgotrajne razprave, s katerimi se srečujejo druga podjetja. Najuspešnejša družinska podjetja imajo moč prilagajanja, saj člani družine hitro ugotovijo nastali konflikt in ga, kolikor se da, hitro tudi rešijo. Prav tako znajo opaziti pravi čas za spremembe v poslovnem okolju, kar jim omogoča, da v zelo kratkem času rešijo in spremenijo delo v podjetju. Hkrati pa je

popolnoma jasno, kdo je v družinskih podjetjih odgovoren za sprejemanje odločitev. Na spremembe so dobro pripravljeni družinski člani in tudi drugi posamezniki, saj dobijo priložnost, da se dokažejo v drugačni vlogi in pustijo za seboj vse sporne stereotipe iz otroštva.

- **Navdušenje družine** potegne za sabo tudi druge zaposlene, saj so bolj prizadevni, počutijo se kot del tima in vsi skupaj prispevajo k cilju (Hollander & Bukowitz, 1990, str. 142).

Ugotovitve novjših raziskav American Business Survey (Segal, 2009, str. 56–57) so pokazale, da med glavnimi prednostmi ameriške podjetnice poudarjajo poleg fleksibilnosti hitro sprejemanje finančnih odločitev. Tudi občutek pripadnosti družini je poglaviten med prednostmi, saj privede k družinskemu ponosu in povečanju tradicije.

Po mnenju Vadnjala (1996, str. 71–73) je raziskava slovenskih družinskih podjetij pokazala, da slovenske družinske podjetnice in podjetniki poudarjajo med izjemnimi prednostmi veliko predanost poslu in družini ter fleksibilnost v času, delu in denarju, najmanj pa stabilno kulturo.

2.2.2 Slabosti družinskih podjetij

Družinska podjetja so izpostavila najpogostejše slabosti:

- **Opravljanje različnih funkcij na neformaliziran in nediscipliniran način**, kar se kaže kot zanašanje posameznika, da bo delo namesto njega opravil kdo drug.
- Pogosta je **izoliranost od zunanjega sveta**, zato lahko pride do zgrešene tržne smeri in počasnega reagiranja na tehnološki napredek (Vadnjaj, 1994, str. 38).
- **Vzrok napetosti je tudi podjetnikovo mišljenje**, da najbolje ve, kaj kdo lahko dela in kaj naj dela. V podjetjih, ki so še zelo majhna in mlada, se zdi delitev dela neučinkovita in neprimerna, saj je vsak pripravljen delati vse.
- **Rigidnost oziroma togost** je ena izmed slabosti, saj ima tradicija za družinska podjetja izredno velik pomen, tovrstna podjetja pa ne sledijo razvoju in hitremu spreminjanju okolja. Prav takih sprememb se v nekaterih družinskih podjetjih ljudje bojijo, ker bi lahko vznemirile nekatere sorodnike.
- Z rastjo podjetja lahko pride do težav (Lovšin, 2006, str. 14), ki so povezane tudi z opredeljevanjem, še posebej če **ni jasno opredeljeno vodenje**, kdo je tisti, ki določa delovne naloge in kako bodo te izvedene. Možnosti za konflikt so celo večje, saj gre še za medosebno rivalstvo nasledstva. Neurejeno nasledstvo je ena izmed šibkih točk družinskih podjetij in lahko resno ogrozi obstoj podjetja. Po raziskavah družinskih podjetij v ZDA prehod v naslednjo generacijo preživi manj kot 30 % družinskih podjetij (Lee, 2006, str. 104).

Med slabosti ameriške družinske podjetnice (Segal, 2009, str. 56–57) štejejo nastopajoče konflikte v odnosu med zaposlenimi, zato je potreben njihov poseg za razreševanje težav in urejanje ter vzpostavljanje ustrezne klime v družinskih podjetjih.

Slovenske družinske podjetnice med slabosti štejejo težavo v poslovnih odločitvah pod vplivom čustev in pojav, da avtoritete v podjetjih niso natančno definirane. Anketiranci družinskih podjetij pa so uvrstili finančno konzervativnost na zadnje mesto med pomanjkljivosti družinskih podjetij (Vadnjal, 1996, str. 71–73).

2.3 Gospodarski pomen družinskih podjetij

Družinska podjetja predstavljajo pomemben del tako svetovnega kot slovenskega gospodarstva. To še zlasti velja za razvita tržna gospodarstva. Raziskave pa kažejo, da postajajo družinska podjetja vedno bolj pomembna tudi v nekdanjih socialističnih oziroma tranzicijskih državah. Zato v nadaljevanju predstavljam deleže in pomen družinskih podjetij v svetu in Sloveniji.

2.3.1 Družinska podjetja v ZDA

Skladno z letnimi raziskavami družinskega podjetništva v ZDA, ki jo opravlja Family Business Magazine (Monte, Groome & Shively, 2010), je družinsko podjetje opredeljeno kot podjetje z naslednjimi značilnostmi:

- ena družina je lastnica kontrolnega deleža podjetja,
- člani družine so aktivni v managementu podjetja,
- družina je bila vpletena v podjetje v vsaj dveh generacijah.

Upoštevajoč kriterij družinskega lastništva kot enega od možnih kriterijev za opredelitev družinskega podjetja v ZDA družinska podjetja predstavljajo skoraj 80 % vseh podjetij, ustvarijo 50 % bruto domačega produkta in zaposlujejo 50 % delovne sile (McCann et al., 2003). Ta podjetja zaposlujejo blizu 80 % vseh zaposlenih v ZDA. Večinoma so to majhna podjetja z manj kot 500 zaposlenimi. Po teh raziskavah so lastnice 37 % družinskih podjetij, uvrščenih na listo najbogatejših podjetij Fortune 500. Te lastnice kontrolirajo 60 % vseh podjetij, ki kotirajo na borzi (Monte, Groome & Shively, 2010).

Pri tem dejstvo, da gre za družinsko podjetje, še ne pomeni, da so to podjetja z nizkim prometom ali majhnim številom zaposlenih. V ZDA zaposluje 150 največjih družinskih podjetij (prva tri med njimi so WalMart, Ford Motor Co., Cargill, Inc.) kar 5.810.880 ljudi. Dobra tretjina od njih je uvrščena v borzno kotacijo (Pirc, 2007).

V ZDA je leta 2007 prevladovalo 80 % lastnikov prve generacije družinskih podjetij. V tem letu je bilo povprečno število zaposlenih v družinskih podjetjih 65 % in so ustvarili povprečno

35 mio \$ letnih prihodkov. Povprečna starost teh družinskih podjetij je bila 17 let (Kelly, Lewa & Kamaria, 2008, str. 391).

2.3.2 Družinska podjetja v tranzicijskih državah

V nadaljevanju povzemam glavne ugotovitve glede družinskih podjetij v tranzicijskih gospodarstvih, ki so dostopne v objavljenih raziskovalnih poročilih. Na osnovi številnih rezultatov dobimo realno sliko, da je v nekdanjih socialističnih državah poznavanje in razumevanje družinskih podjetij zelo skromno prav zaradi premajhnega obsega resnega proučevanja tovrstnih podjetij. Glede na navedene podatke zaznamo, da je večina družinskih podjetij v tranzicijskih gospodarstvih malih in mladih v lasti prve generacije družine. To se kaže v političnih, družbenih in gospodarskih spremembah v nekdanjih socialističnih državah. V številnih evropskih državah družinska podjetja predstavljajo pomemben delež v strukturi vseh podjetij (IFERA, 2003): Nemčija – 60 %, Francija – več kot 60 %, Portugalska – 70 %, Belgija – 70 %, Velika Britanija – 70 %, Nizozemska – 74 %, Španija – 75 %, Švedska – 79 %, Finska – 80 %, Grčija – 80 %, Ciper – 80 % in Italija – 93 %.

Prispevek družinskih podjetij k bruto domačemu produktu je na splošno za 10 % – 30 % nižji kot njihov delež v strukturi vseh podjetij. Čeprav ti podatki kažejo, da so družinska podjetja manjša od nedružinskih, pa v številnih državah med družinskimi podjetji vseeno ustvarimo tudi zelo velika podjetja. Tudi študija INSEAD (Klein & Blondel, 2002) kaže, da večino izmed 250 največjih podjetij v Franciji in Nemčiji obvladujejo posamezniki ali družine.

V Bolgariji (Zabunov, 2003, str. 78–80), kjer prevladuje število malih in mladih podjetij, je pomembna vrednota pripadnost družini, zato ima v večini teh družinskih podjetij osrednjo vlogo ustanovitelj. Prevladujejo podjetja prve družinske generacije, katerih značilnost je tudi tesna povezanost lastništva in managementa. Nasledstvo in s tem podjetja v drugi družinski generaciji ali naslednjih družinskih generacijah so v Bolgariji redka. Na Madžarskem naj bi bilo po ocenah med vsemi podjetji 70 % družinskih, med katerimi so mala in srednja velika podjetja v lasti prve generacije družine (Kadocsa & Suto, 2004). Na Poljskem naj bi bilo po ocenah 90 % družinskih podjetij med vsemi malimi in srednje velikimi podjetji. Prevladujejo podjetja v lasti prve generacije družine (80 %). Le 10 % družinskih podjetij je v lasti druge generacije ali naslednjih generacij družine, medtem ko so današnji lastniki kupili ostalih 10 % družinskih podjetij (Wyrwicka, 2003, str. 64).

Na Hrvaškem je 90.000 podjetij v lasti posameznikov, 54.000 podjetij pa je malih od skupnega števila 148.000 podjetij. Mnoga od teh podjetij so družinska podjetja, mlajša in manjša, kar je posledica relativno kratke prisotnosti tržne ekonomije (Galetić, 2000; Sonfield Luisser, Pfeifer & Manikutty, 2005).

Na osnovi zgoraj omenjenih raziskovalnih ugotovitev je razvidno, da je večina družinskih podjetij v tranzicijskih državah malih in mladih v lasti prve generacije družine. Tovrstne značilnosti družinskih podjetij so odraz političnih, družbenih in gospodarskih sprememb v

nekdanjih socialističnih državah. Kakšno je delovanje slovenskih družinskih podjetij, pa nam predstavljajo raziskovalne ugotovitve, ki jih bom opisala v podpoglavju 2.3.3.

2.3.3 Družinska podjetja v Sloveniji

V obdobju socializma se je v Sloveniji tradicija slovenskih družinskih podjetij ohranila v obrti. Vendar pa so bila obrtna podjetja v tem času zelo omejena v svoji rasti in razvoju (zaradi zakonskih omejitev števila zaposlenih in proizvodnih sredstev, ki so lahko bila v zasebni lasti) (Glas & Vadnjal, 2005; Duh, 2003). Gospodarske in družbene spremembe ob koncu osemdesetih in iz začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja so omogočile ponovno oživitve podjetništva ter razvoj družinskih podjetij. Le-ta je tesno povezan z nastajanjem mikro, malih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP). Leta 2005 je bil delež mikro, malih in srednje velikih podjetij v strukturi vseh podjetij 99,72 % in kar 93,32 % vseh podjetij so predstavljala mikro podjetja (Rus & Rebernik, 2007).

Ocene o deležu družinskih podjetij v Sloveniji se razlikujejo, kar je tudi posledica uporabe različnih definicij družinskega podjetja ter različnih metod vzorčenja. V nadaljevanju povzemam ugotovitve raziskav.

Raziskava na vzorcu 222 MSP, ki je bila izvedena leta 2002, je pokazala, da se je 58,6 % podjetij opredelilo za družinska podjetja (Glas, 2003; Vadnjal, 2005). Vadnjal (2005) je prav tako ocenil delež družinskih podjetij pri zaposlovanju in dodani vrednosti, pri čemer je svojo oceno utemeljil na oceni deleža družinskih podjetij med MSP. Po njegovi oceni družinska podjetja zaposlujejo 26 % aktivne odrasle populacije, njihov delež v celotni dodani vrednosti slovenskega gospodarstva pa je 22 %. Po mnenju Vadnjala (2006) sta obe oceni konzervativni in predstavljata spodnjo mejo udeležbe družinskih podjetij v zaposlovanju in dodani vrednosti. Po nekaterih drugih ocenah pa je število družinskih podjetij izraženo v deležu med 60 in 80 % (Glas, Dyer, Hisrich & Vadnjal, 2006) in le-ta ustvarijo 30 % bruto domačega produkta.

Raziskava na vzorcu 350 MSP, ki je bila izvedena leta 2004 (Duh & Tominc, 2005), je potrdila, da so mala in srednje velika družinska podjetja po številu pomembna skupina podjetij tudi v Sloveniji. Hkrati pa je delež družinskih podjetij v strukturi malih in srednje velikih podjetij zelo odvisen od uporabljene definicije. V raziskavi je 52,07 % anketiranih odgovorilo, da svoje podjetje dojemajo kot družinsko podjetje. Upoštevajoč kriterij, da se med družinska podjetja uvrščajo tista, v katerih je več kot 50 % podjetij v lasti ene širše družine, pa je družinskih podjetij v Sloveniji 89,94 %. Delež podjetij, ki jih lahko uvrstimo med družinska podjetja, se zmanjša, če upoštevamo še dodatne kriterije; tako je na primer 47,34 % podjetij uvrščenih med družinska podjetja, če vključimo kriterij dojetja podjetja kot družinskega in hkrati še večinsko družinsko lastništvo podjetja. Če upoštevamo kriterij, da med družinska podjetja sodijo le podjetja v lasti druge in naslednjih generacij družine, pa je družinskih podjetij v Sloveniji le 3,85 %. Glede na **vključenost družine v lastništvo** (več kot 50 % podjetja v lasti ene širše družine) in **managementa** (eden ali več članov družine v

managerskem timu) ter **dojemanje podjetja kot družinskega** je bilo 46,5 % slovenskih podjetij kot družinskih. Ocena deleža družinskih podjetij med vsemi MSP v Sloveniji se po tej definiciji giblje med 41,11 % in 51,79 % pri 95-odstotnem intervalu zaupanja.

Tabela 2 prikazuje podatke o številu podjetij in številu ter deležu družinskih podjetij po velikostnih razredih v Sloveniji. Prav tako so v tej tabeli predstavljeni podatki o številu slovenskih družinskih podjetnic. Po številu prevladujejo v Sloveniji mikro družinska podjetja, torej podjetja z 0 do 9 zaposlenimi (Duh & Tominc, 2006).

Tabela 2: Ocena števila družinskih podjetij po velikostnih razredih v Sloveniji

Velikostni razredi (Število zaposlenih)	Število podjetij v Sloveniji	Število podjetij v vzorcu	Število družinskih podjetij	Število družinskih podjetnic v Sloveniji
Mikro podjetje: 0–9	87.143	290	134	40.260
Malo podjetje: 10–49	4.641	22	14	2.952
Srednje veliko podjetje: 50–249	1.149	3	2	766
Skupaj	92.933	315	150	43.978

Vir: M. Duh, P. Tominc in M. Rebernik, Problem definicije družinskih podjetij: Primer Slovenije po številu družinskih podjetij in družinskih podjetnic, 2006, str. 29–38.

2.4 Ženske, vključene v družinskem podjetju

V družinskem podjetju med ključne osebe ne štejemo le uslužbencev, managerjev in direktorjev, ampak predvsem družinske člane, saj ima vsak izmed njih določeno funkcijo v podjetju. Vadnjal (2004, str. 16) med ključne osebe v družinskem podjetju uvršča ustanovitelje, moške podjetnike, lastnice, zakonske pare, sinove, hčere, priženjene in nedružinske uslužbence. Vsak član družine ima seveda lastne značilnosti, mnenja, cilje in probleme. Poznavanje slednjih je pomembno za razumevanje delovanja in razvoja družinskega podjetja. Posebno vlogo v družinskih podjetjih pa seveda zavzamejo ženske, ki so lahko žene lastnikov, lastnice družinskih podjetij, enakovredne poslovne partnerice ali hčere. Opredeljevanje njihovih vlog bom predstavila v nadaljevanju.

2.4.1 Lastnikova žena

Današnja vloga žensk se razlikuje od tradicionalne. Svojim možem so žene tako zaupnice kot tudi svetovalke, saj se njihov vpliv odraža tudi pri moževih poslovnih odločitvah. Pomembno je, da si partnerja delita informacije (Segal, 2009, str. 46). Mož naj bi ženo sproti obveščal o tekočih poslih, načrtih za prihodnost, saj bo žena nekega dne lahko prisiljena prevzeti njegove odgovornosti (Kets de Vries, 1993, str. 63). Poleg vloge matere lastnikova žena opravlja še več različnih funkcij, kot so zaupni in poslovni svetovalec, vodja družine, ki podpira teamsko

delo in komunikacijo. Glavna vloga žene je vzdrževanje družine, saj ureja družinske razmere, ki so pomembne za uspešno poslovno življenje. Prav tako naj bi skrbela tudi za dom in prijetno okolje v družini (Leach & Bagod, 2003, str. 43).

2.4.2 Lastnica

Vloga žensk se je v zadnjih tridesetih letih bistveno povečala v poslovnem svetu, saj ustvarjajo svoja podjetja in so lastnice in managerke teh podjetij. Njihovi glavni motivi za ustanovitev so: samozadovoljstvo, svoboda in neodvisnost. Tako kot podjetniki potrebujejo podjetnice družinskih podjetij veliko podporo družine; ta težnja je opažena predvsem pri podjetnicah, ki so že matere (Leach & Bagod, 2003, str. 43).

Na osnovi ugotovitev preteklih raziskav (Cole, 1997) je razvidno, da so ženske v družinskih podjetjih iz leta v leto bolj kreativne in nepopustljive. Za pridobljen dosežen položaj in avtoriteto so morale podjetnice v preteklosti vložiti veliko truda, zato so tudi trše pogajalke kot moški. Vendar pa težje delegirajo odgovornost kot moški, saj imajo močno težnjo po nadziranju celotnega dogajanja in strogo kontrolo nad poslom.

2.4.3 Zakonski pari kot lastnik/manager

Vsak pojav oziroma prihod v družino ima svoje prednosti in slabosti. To pomeni povečano nevarnost nastajanja konfliktov, zato zakonskim partnerjem ni enostavno vstopiti v družinsko podjetje. Velikokrat se novinci zaradi različnih razlogov ne morejo uveljaviti v razpravah o poslu med družinskimi člani in so ponavadi potisnjeni v podrejen položaj. Zato je pomembno, da uspešni zakonski pari upoštevajo določena pravila in se prilagajajo družinskim normam. Ključno za zakonska partnerja je ločevanje zasebnega in poslovnega življenja in sposobnost, da kritike ali konflikte v zvezi s poslom ne jemljeta osebno. Podjetniški pari velikokrat razpravljajo o poslu tudi doma. V nasprotnem primeru se pojavi nevarnost dela v navezi s tem, da sta zakonca skupaj preveč časa. Na ta način se lahko pojavi želja po tekmovanju, ljubosumnost, zavist, rivalstvo in grajanje. Za uspešni podjetniški zakonski par so značilne naslednje kvalitete (Benson et al., 1990, str. 27–29):

- obstajajo močne družinske vezi;
- zakon in otroci so na prvem mestu;
- partnerja kažeta veliko spoštovanje drug do drugega in dosejata visoko stopnjo komunikacije;
- dopolnjujeta svoje talente in stališča;
- starši podpirajo drug drugega in pazljivo definirajo individualne odgovornosti ter obveznosti;
- partnerja se znajdetata v podjetniškem življenju, imata izkušnje z delom drugje in zato razumeta, kakšni so poslovni odnosi med ljudmi, dopolnjujeta se pri prednostih in slabostih, zato dosejata ravnotežje v zakonu in v poslu ter upravljata s konsenzom –

noben od partnerjev ne skuša prevladati v poslu, lahko se tudi ne strinjata, se prepričujeta, vendar končno odločita skupaj.

Priženjeni, ki se v podjetju zaposlijo bodisi na lastno željo oziroma pod prisilo, se znajdejo v položaju, v katerem jih člani družine ne glede na to, ali so sposobni in uspešni ali ne, obravnavajo kot manjvredne. To velja predvsem za tiste priženjene družinske člane, ki pridejo na novo v družino in prej niso bili navajeni podjetniškega življenja. Prestop v tako družino predstavlja dodatne težave tako v zasebnem kot v poslovnem življenju (Leach, 1994, str. 48). Pomembno je, da si pred zaposlitvijo v takšnem družinskem podjetju pridobijo izkušnje v kakšnem drugem podjetju.

2.4.4 Hčere

Uveljavitev žensk v družinskih podjetjih močno narašča, kar vpliva na spreminjanje tradicionalno podrejene vloge hčera (Leach & Bagod, 2003, str. 46). Hčere danes obravnavamo kot možne kandidatke za vodstvene položaje oziroma kot primerne naslednice. Kot potencialne naslednice so hčere velikokrat izbrane ravno v primeru, kjer v družini ni sina ali pa so starejše od svojih bratov, saj ponekod še obstaja dvom, da so hčere lahko enakovredne sinovom. Prav tako se pojavlja dvom glede dolgoročne zavezanosti podjetju, ker se bodo hčere nekoč poročile in prenesle svojo pripadnost možu in njegovi družini ter zanemarile posel. Očetje svojih hčera ne obravnavajo kot konkurenco sebi, saj hčere zaradi večjega občutka za družinske zadeve pomagajo očetom bolj iz ljubezni kot iz drugih poslovnih razlogov (Vadnjal, 2005, str. 18).

Velikokrat hčere dajejo prednost kooperativnosti pred tekmovalnostjo in se pri reševanju problemov zanesejo bolj na intuicijo kot na razumsko razmišljanje. Vsekakor se bolje osredotočijo na dolgoročne cilje kot moški. Zato na osnovi navedenih dejavnikov lahko pride do uspešnega in učinkovitega sodelovanja med očetom in hčerjo, saj očetje sprejemajo kritiko in nasvete svojih hčera. Obenem med njimi ne vlada rivalstvo kot pri odnosu med očetom in sinom (Kets de Vries, 1993, str. 69).

Med nasledniki družinskih podjetij pa hčere razvijejo tri značilne tipe (Leach & Bagod, 2003, str. 46):

- **nevidne naslednice:** dejansko vodijo podjetje, vendar se izogibajo javnemu izpostavljanju;
- **profesionalke:** vodijo podjetja v vseh managerskih vlogah;
- **sidra:** predvsem zadovoljujejo paradigmo o prenosu podjetja med družinskimi člani, vendar je njihova vodilna vloga samo formalna, sicer podjetje vodijo drugi.

Slovenski lastniki – managerji menijo, da je potrebno otroke že zgodaj uvesti v podjetje, pa tudi njihovo izobraževanje mora biti v skladu s potrebami podjetja. Prav tako menijo, naj bo

naslednik v vodstvu zgolj eden, in to izmed članov družine, saj je podjetje močnejše z vključenimi člani družine. Otroci naj postanejo solastniki v obdobju, ko so starši v podjetju še aktivni. Slovenski lastniki – managerji imajo dobro mnenje o sposobnosti svojih otrok za prevzem vodenja in lastništva podjetja (Glas, 2003; Glas et al., 2004). Pravilo *primogeniture* oziroma nasledstva, po katerem starejši otrok prevzame podjetje, je močno prisotno v Sloveniji. Izmed 76 % anketiranih naj bi v 30 % podjetjih bile hčere naslednice kot najstarejši otroci, iz česar je razvidno, da spol ne odigra tako pomembne vloge v Sloveniji kot v nekaterih drugih državah (Lovšin & Kozina, 2006, str. 56).

2.5 Prisotnost žensk v podjetništvu

Marta Turk (2009), predsednica Združenja podjetnikov, je povedala, da so podjetnice enako kot podjetniki ustvarjalke in uresničevalke novih podjetij, prevzemajo tveganja, ustvarjajo in inovirajo produkte, storitve in procese. Vlagajo prihranke, povezujejo poslovne priložnosti z viri in sredstvi, ki jih ne znajo samo poiskati, temveč medsebojno kombinirati ter jih upravljati do uresničitve zamisli. Podjetnice podpirajo zaposlene v njihovih željah po izpopolnjevanju, spodbujajo teamsko delo, zmanjšujejo hierarhijo in skrbijo bolj za kakovost izdelkov ali storitev.

Tudi uspeh podjetja razumejo in merijo podjetnice nekoliko drugače. Dobiček ni najpomembnejši, saj menijo, da najvišji cilj dosežejo z razvojem in izobraževanjem zaposlenih ter z zadovoljevanjem pričakovanj porabnikov. Ženski slog vodenja gradi na razvoju posameznega zaposlenega (Leach & Bagod, 2003, str. 43). Raziskovalci (Dumas, 1998; Lyman, Salganicoff & Hollander, 1985) ugotavljajo, da je v malih podjetjih kakovost delovnih mest nizka, plače so ponavadi nižje, tudi bonitet je manj, kot jih lahko ponudijo velika podjetja. Vendar pa naštetu ne velja za ženska podjetja v enaki meri. To pomeni, da je delovno mesto, ki ga ustvari podjetnica, običajno dolgoročno bolj zanesljivo v primerjavi s povprečjem pri moških podjetjih. Ženske pa se zadolžujejo le toliko, kolikor menijo, da bodo v določenem času zmogle tudi vračati. Zato v podjetništvu delajo ženske kot samostojne podjetnice, še bolj pa ženske, ki predstavljajo pomemben člen v družinskih podjetjih, ki jih bom v podpoglavju 2.5.1 podrobno predstavila.

Vadnjalova (2008, str. 70) je na osnovi rezultatov raziskave ugotovila, da se ženske, glede na materinstvo, odločajo za podjetniško pot zaradi privlačnosti. Potreba in želja po višji stopnji fleksibilnosti je na drugem mestu izmed njihovih glavnih motivov za vstop v podjetništvo. Svojega podjetja pa ne ustanavljajo, ker bi jih v to prisilile posebne razmere, kot na primer brezposelnost. Prav tako materinstvo ne vpliva na izbiro motivov. Vadnjalova tudi potrjuje, da se ženske, ki imajo otroke, za podjetništvo odločijo po določenem času, in sicer med 35. in 45. letom starosti, saj si takrat želijo delovati strokovno in fleksibilno. Materinstvo ne vpliva na željo podjetnic, da bi podjetje raslo, medtem ko se podjetnice brez otrok za podjetništvo odločajo že v mlajših letih. Le-te brez otrok bolj čutijo, da imajo njihova podjetja potencial rasti.

Prav tako je Vadnjalova prišla do ugotovitve, da se ženske pogosteje odločajo za podjetništvo, če so njihovi starši in partner višje izobraženi ali če je njihov partner podjetnik. Na ta način podjetnice sprejemajo čustveno podporo in pomoč pri gospodinjskih opravilih s strani partnerja in primarne družine. Skleпам lahko, da odnos najbližje okolice še vedno bistveno vpliva na samopodobo in samozavest žensk, ki sta pomembni lastnosti za kasnejši podjetniški uspeh.

2.5.1 Preučevanje vloge žensk v družinskih podjetjih

V preteklosti so bile ženske v podjetjih v deljeni vlogi predvsem kot matere, soproge, skrbnice, posrednice ali knjigovodje. Matere kot ženske prevzemajo tudi izjemno pomembno posredniško vlogo v medgeneracijskem procesu, kjer so glavni akterji še vedno večinoma moški (Pahor, 2005, str. 1).

Po mnenju Sharpe (2004, str. 14) bi bilo priporočljivo, da bi se v družinskih podjetjih izkoristilo žensko natančno opazovanje, intuicijo ter njihovo čustveno noto, saj bi to bistveno vplivalo na uspešnost družinskega podjetja. Nekateri avtorji menijo, da se s prevzemanjem manjših vlog v družinskih podjetjih ženskam dodeli enkratno izhodišče za boljše razumevanje prevladujočih problemov in dinamičnih odnosov med zaposlenimi, zaradi česar lahko bistveno prispevajo k boljšemu in bolj učinkovitemu vodenju podjetja in urejanju odnosov med družinskimi člani (Dumas, 1998; Lyman, Salganicoff & Hollander, 1985).

Večina raziskav ponavadi vključuje raznolike vidike. Nekateri avtorji so analizirali prednosti in slabosti žensk v družinskih podjetjih (Frishkoff & Brown, 1993). Pri tem so upoštevali fleksibilni delovni čas, dostop žensk do položajev v tradicionalni moško usmerjeni industriji, varnost v službi, poklicne izzive ter možnost osebnega napredovanja. Na osnovi ugotovitev preteklih raziskav iz družinskega podjetništva tako v svetu kot v Sloveniji je razvidno, da se pojavijo različne vloge žensk v družinskih podjetjih, ki jih bom v nadaljevanju predstavila.

2.5.1.1 Vloga žensk pri odločitvah v zvezi z ustanovitvijo družinskih podjetij

Nastanek mnogih družinskih podjetij je bila skupna odločitev zakonskih partnerjev, v večini primerov pa je imela pobudo dostikrat ženska (Sharma, 2004, str. 65). V večini držav je bila ustanovitev družinskega podjetja skupen projekt dveh generacij, čeprav so raziskave potrdile, da so v številnih družinskih podjetjih sprejemale pomembne odločitve večinoma ženske. Na osnovi raziskave v Sloveniji v letu 2006 (Žužek, 2007, str. 26) je razvidno, da je bila začetna faza razvoja družinskih podjetij v moških rokah, saj so jih kar 58 % ustanovili moški, 22 % podjetij je bilo ustanovljenih s skupnimi močmi zakonskih parov. 7 % družinskih podjetij so ustanovile ženske, medtem ko je ostalih 13 % bilo pod vodstvom naslednikov.

2.5.1.2 Lastniška struktura v družinskih podjetjih

Lastniška struktura v slovenskih družinskih podjetjih v letu 2007 (Žužek, 2007, str. 34) predstavlja vzorec prve generacije družinskih podjetij. Ta je podala rezultate, da je bil 96,3-odstotni delež podjetij v lasti družine, le 3,7 % podjetij je bilo v lasti drugih lastnikov. Zanimivo je tudi, da je iz omenjene raziskave podana ugotovitev, da ni zaznati statistično značilnih razlik med moško in žensko skupino anketirancev. Prav tako so deljena stališča proti neenakim lastniškim deležem otrok v družini. Ocene te navedene raziskave kažejo, da se direktorice (29,4 %) in tudi direktorji (25,8 %) povsem strinjajo, da naj bi dobili otroci enake lastniške deleže v podjetju.

Tabela 3 nam pokaže, da v Sloveniji moški prevladujejo kot lastniki družinskih podjetij in tudi med drugimi zaposlenimi. Direktorji imajo kar 76,2-odstotni lastniški delež, medtem ko samo 11,3 % manjšinskega lastniškega deleža pripada ključnim ženskam. Kar 69,3 % žensk je brez deleža v podjetju, kar kaže na podcenjenost vloge žensk glede na njihov lastniški delež v slovenskih družinskih podjetjih.

Tabela 3: Lastniška struktura v slovenskih družinskih podjetjih

Lastniški delež	Lastništvo v %			Družinski člani		
	Družina	Drugi lastniki	Direktor	Ključne ženske	Druge ženske	Ženske, ki še niso zaposlene
Vsi (100 %)	90,7	0,9	57,0	3,4	4,0	/
Večina (50 %)	8,4	2,8	31,8	/	/	/
Brez deleža (0 %)	0,9	90,6	3,7	69,3	/	/
Lastniški delež (v %)	96,3	3,7	76,2	11,4	1,4	0,1
Delež lastnikov med vsemi 107 podjetji	99,1	9,3	96,3	25,2	0,9	0,9

Vir: P. Žužek, Vloga žensk v slovenskih družinskih podjetjih: Analiza lastniške strukture slovenskih družinskih podjetij, 2007, str. 24.

Iz Tabele 3 je razvidno, da so rezultati za Slovenijo pričakovani, ker je bila večina družinskih podjetij ustanovljenih s strani lastnikov v zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so se zakonsko odprle možnosti za ustanovitve zasebnega podjetja (Širec & Rebernik, 2008, str. 112).

Večina slovenskih malih in srednjih velikih družinskih podjetij (76 %) in nedružinskih (74,8 %) podjetij ima zgolj enega lastnika. Delež podjetij v lasti dveh lastnikov je mnogo manjši; le 18 % družinskih in 16,2 % nedružinskih je v lasti dveh lastnikov. Povprečno

družinsko podjetje ima 1,33 lastnika, nedružinsko podjetje pa 1,81 lastnika, vendar pa razlika med družinskimi in nedružinskimi podjetji ni statistično značilna. Slovenska družinska podjetja, ki so večinoma mikro in mala podjetja, imajo med zaposlenimi v povprečju dva do tri družinske člane (Rebernik, Tominc & Pušnik, 2010, str. 58).

Primerjava z drugimi državami, kjer tradicija podjetništva in zasebne lastnine ni bila prekinjena, pa pokaže mnogo nižji delež družinskih podjetij prve generacije. V Nemčiji je bilo zgolj 20 % družinskih podjetij prve generacije, katerih lastniki so bili moški, medtem ko je bilo ostalih 9 % takih, katerih lastnice in voditeljice so bile ženske. Tako je v Nemčiji in Veliki Britaniji mnogo družinskih podjetij v četrti generaciji in kasnejših generacijah družine (Klein, 2002).

2.5.1.3 Vodilna vloga žensk

Ugotovitve izvedenih preteklih raziskav družinskih podjetij (Bledsoe & Wessels, 2008, str. 33–56) prikazujejo, da direktorji ne zanikajo prispevka žensk v družinskih podjetjih, vendar le stežka priznavajo, da so ženske lahko uspešne direktorice. Ugotovitve kažejo na to, da ženske s formalno vodilno vlogo opravljajo le podporne naloge, saj imajo moški bolj dominantno vlogo in seveda močan vpliv v družinskem podjetju.

Iz nedavne študije, ki jo je izvedla MassMutual Financial Group v ZDA v letu 2007 (Bledsoe & Wessels, 2008, str. 33–56), je razvidno, da se je v zadnjih petih letih delež družinskih podjetij, v katerih so bile ženske lastnice in predsednice uprave, povečal iz 5 % na 10 %. Pričakuje se, da se bo vloga žensk v družinski lasti podjetja v prihodnosti še povečala. Več kot ena tretjina, torej 34 % anketiranih družinskih podjetnic v MassMutual Financial Group je dokazala, da je lahko v naslednji generaciji ženska kot lastnica omenjenega podjetja.

Avtorji omenjene študije so v raziskavi postavili tudi vprašanja v zvezi z upravljanjem in vodenjem lastnic družinskih podjetij s poudarkom na vplivu odbora direktoric. Ankete (Bledsoe & Wessels, 2008, str. 33–56) so bile poslane stosedeminšestdesetim družinskim podjetnicam, ki so bile lastnice. Na te ankete je bil 31-odstotni pozitiven odziv. Vse udeleženke v raziskavi Meredith College so bile lastnice družinskega podjetja. Tabela 4 prikazuje razlike v nadzoru družinskih podjetij, katerih lastnice so podjetnice.

Iz Tabele 4 je razvidno, da je večino družinskih podjetij prve generacije je ustanovilo oziroma vodilo 30 % direktoric, starih od 25 do 30 let. V tej kategoriji omenjene starostne strukture je bilo 94 % podjetnic zaposlenih kot pomočnice direktorja ali kot vodje oddelka ali pa so bile na položaju strokovne delavke z določeno stopnjo odločilne moči. Anketiranih 50 % žensk, starih od 35 do 50 let, je bilo lastnic in je vodilo družinska podjetja druge generacije. 20 % žensk, starih 55 let in več, je vodilo svoja družinska podjetja tretje generacije. Takšnih podjetij, ki preživijo svoj življenjski cikel, je zelo malo.

Tabela 4: Razlike v nadzoru poslovanja podjetja posamezne generacije po posameznih starostnih obdobjih (v %)

Generacija, starost v letih	Lastnice	Ženske, ki niso lastnice
I. (22–30)	30	94
II. (35–50)	50	3
III. (55–60)	20	3
Skupaj	100	100

Vir: T. M. Bledsoe in S. B. Wessels, *Role of Boards in Women Owned Businesses*, 2008, str. 36.

Medtem ko slovenski direktorji štejejo svojo vlogo kot najpomembnejšo, so ženske popolnoma prepričane, da v povprečju podpirajo vodenje »treh vogalov« tudi v družinskem podjetju. To izhaja iz dejstva, da morajo ženske opravljati različne naloge, medtem ko imajo moški bolj specifično izbrane vloge v družinskih podjetjih (Žužek, 2007, str. 135).

Velikokrat ženske zavzamejo drugo mesto in večinoma zasedajo področja delovanja, kot so računovodstvo, finance in prodaja. V slovenski raziskavi v letu 2007 (Žužek, 2007, str. 26) je bil podan podatek, da ima 17 % žensk vodilno vlogo direktorice. Večina žensk pa zavzame vodilne položaje na drugem nivoju v kar 37 % družinskih podjetjih kot pomočnice direktorja ali kot vodje oddelka. 29 % jih je na položaju strokovnih delavk z določeno stopnjo odločilne moči.

Večina preteklih raziskav na slovenski in mednarodni ravni je potrdila, da imajo ženske zelo pozitivno neformalno vlogo v podjetju, na primer posredovanje v konfliktih. Ta lastnost je opazna predvsem pri tistih ženskah, ki niso direktorice.

2.5.1.4 Večje plačilo moškim kot ženskam za enako delo

Razlike v plačah bolj občutijo ženske, saj je v ZDA znan podatek, da je 57 % sopro, delujočih v podjetju, katerega lastniki so mošje. Toda za to pomožno delo je plačanih le 47 % sopro. Do zdaj ne obstaja mnenje oziroma trditev, da so ženske za enako delo plačane manj kot moški. Razlike v plačah bolj občutijo ženske, medtem ko se 43,2 % moških nikakor ne strinja s tem (Glas et al., 2006).

Na osnovi študije MassMutual Financial Group (Bledsoe & Wessels, 2008, str. 33–56) so bile podane razlike v letnih prihodkih in prisotnosti vodilne vloge žensk v družinskih podjetjih, kar je razvidno iz Tabele 5. 22 % žensk, ki so bile lastnice družinskih podjetij, je ustvarilo manj kot en milijon \$ letnih prihodkov, 34 % žensk je ustvarilo od enega do štiri milijone \$ prihodkov. Samo 22 % lastnic družinskih podjetij je ustvarilo od 25 do 49 milijonov \$ letnih prihodkov. Prav tako je razvidno, da je bilo 62 % zaposlenih žensk in so opravljale druge poslovne funkcije družinskega podjetja ter so ustvarile manj kot 1 milijon \$.

Tabela 5: Letni prihodek družinskega podjetja, v katerem so bile ženske kot lastnice ali druge ženske, ki so bile samo zaposlene (v %)

Zap. št.	Letni prihodek	Ženske, ki so bile lastnice	Druge ženske*
1.	Manj kot 1 mil. \$	22	62
2.	1 mil. do 4 mil. \$	34	32
3.	5 mil do 9 mil \$	0	6
4.	10 mil. do 24 mil. \$	22	0
5.	25 mio do 49 mio \$	22	0
	Skupaj	100	100

Legenda: * Druge ženske so opredeljene kot ženske, ki niso bile lastnice družinskega podjetja in so bile zaposlene v njem.

Vir: T. M. Bledsoe in S. B. Wessels, Role of Boards in Women Owned Businesses, 2008, str. 45.

Večina žensk meni, da so pri opravljanju manj zahtevnih in odgovornih ter slabše definiranih del slabše plačane kot njihovi soprogi. Obenem pa občutijo, da nimajo boljših možnosti za napredovanje kot moški. Zanimivo je, da je Slovenija po ugotovitvah Eurostat raziskave 2007 (Eurostat, 2010) evropska država z najmanjšimi spolnimi razlikami v plačah med moškim in žensko, pa kljub temu te razlike še vedno obstajajo.

2.5.2 Ženska spolna vloga

V primerjavi s preteklostjo so dandanes prevladujoča družinska podjetja, v katerih sta oba zakonca zaposlena. To za ženske velikokrat pomeni zaposlitvene in gospodinjske težave. Po mnenju Kucharove (1999) na položaj žensk v družini in število otrok vplivajo priložnosti delovanja žensk v družinskem podjetju. Kljub redni zaposlitvi imajo ženske glavno odgovornost pri vzgoji otrok in gospodinjskih opravilih, kar zanje pomeni dvojno obremenitev, saj opravijo večino gospodinjskega dela doma in službenega dela, na primer različna opravila v podjetju (Pollert, 2003, str. 337). Več moči imajo družinske podjetnice, ki opravljajo bolj specifično izbrane vloge v podjetju. Zato je usklajevanje dela in družinskega življenja zelo pereč problem, zaradi katerega ženske vstopajo v delovni položaj v drugačnih pogojih kot moški. Moški v večini primerov zavzemajo vodstvene položaje. Popolnoma jasno je, da ženskam pri delovanju v družinskih podjetjih ni preostalo nič drugega, kot opravljati preostale pomožne vloge.

Ugotovitve preteklih raziskav na evropski in slovenski ravni potrjujejo, da tako slovenski kot drugi direktorji v EU ne zanikajo prispevka žensk v družinskih podjetjih. Toda težka priznavajo, da so ženske lahko uspešne direktorice podjetja. To stališče pa lahko potrdijo samo tiste ženske, ki niso zaposlene v teh družinskih podjetjih oziroma delajo nekje drugje. Le-te delijo mnenje z direktorji. Mnogo podjetnikov meni, da bi imele ženske lahko dopolnilno vlogo v podjetju, ki bi prinesla nekaj mehkebe strogim moškim podjetnikom.

Večina raziskovalcev domneva, da so v družinskih podjetjih prisotne pretežno tradicionalne spolne vloge, s tem pa se strinja tudi Alcorn (1982), ki poudarja prevladujočo vlogo očeta in podrejeno materinsko vlogo v družinskih podjetjih. Hkrati delovno okolje v družinskih podjetjih izraža kulturno tradicijo glede postavljanja žensk in moških na različne družbene položaje, kjer se jim dodeljujejo različne službene in družinske odgovornosti.

Ugotovitve v slovenski raziskavi, ki je bila izvedena leta 2006, so pokazale, da je prisotno močno soglasje o tem, da ženske ne smejo biti omejene le na »ženska« področja, kot so računovodstvo, kadri in finance. Zato se ženske zavzemajo za svoj delovni položaj, medtem ko se direktorji s tem delno strinjajo. Prav tako slovenske družinske podjetnice ne želijo biti potisnjene le na določena področja dela, ampak želijo imeti enak dostop do vseh funkcijskih področij. Obstajajo pa zelo močni stereotipi o ženskih vlogah in le malokdaj podjetnice vodijo oddelek za raziskave in razvoj ter predelovalno industrijo (Glas et al., 2006).

Prepletanje družinskega in poslovnega sistema v družinskem podjetju povzroča konflikte. Vendar pa ima takšno prepletanje tudi mnoge prednosti, ki jih predstavljam v naslednjem podpoglavju 2.5.3.

2.5.3 Konflikti med družinskimi člani v družinskem podjetju

Družina in podjetje sta dva sistema, ki si po lastnostih pogosto nasprotujeta. Zaradi teh nasprotij prihaja v družinskem podjetju do konfliktov in napetosti prav zaradi izključenosti družinskih članov iz vodenja podjetja teh njihovih prenizkih zaslužkov v njem. Le družinsko podjetje, ki te konflikte uspešno rešuje in preprečuje, je lahko uspešno. Temelj uspešnega vodenja družinskega podjetja je pravzaprav uspešno premagovanje konfliktov. Dolgotrajne in nepojasnjene napetosti navsezadnje vplivajo na dosežke, zdravje in kolegialnost družinskih članov v podjetju, saj povzročijo nasprotja, in sicer (Cosier & Harvey, 1998; Danes, Zuiker Kean & Arbuthnot, 2000; Danes & Amarapurkar, 2001):

- vzpostavijo konstruktivno ozračje, ki usmeri sredstva v načrtovane cilje, kar vodi k rasti in nadaljnjemu uspehu in
- lahko ustvarijo okolje s pomanjkanjem zaupanja in kolegialnosti, kar negativno vpliva na uspeh podjetja ter produktivnost zaposlenih v njem, to pa posledično ogroža povezovanje družine in podjetja.

Danes et al. (2000) potrjuje, da podjetnice pogosto vplivajo na dvig uspešnosti družinskega podjetja, kadar sodelujejo v njem. Vendar lahko ta relativni prispevek podjetnic povzroča tudi napetosti v družinskem podjetju. To se odraža v situacijah, kjer so zakoncu tudi partnerke in bi zato morale imeti besedo pri odločanju v družinskem podjetju ali pa imajo možje nadzor nad družinskim podjetjem in zato vloga podjetnice ni natančno določena.

Hkrati pa Danes et al. (2000) meni, da imajo moški in ženske različne stile reševanja konfliktov. Le-ti najlažje nastanejo takrat, ko se ženske poskušajo izogniti konfliktom. Zato je Danes uvedel tri stile upravljanja s konflikti, ki vodijo do večje naklonjenosti načrtovanju nasledstva. Toda z vidika ohranjanja družinskega podjetja niso enako ugodni.

- **Sodelovalni in kompromisni stil:** veljata za tiste lastnike, ki se zavedajo svojih moči in nadzora družinskega podjetja. Ti lastniki se poleg svojih lastnih interesov zanimajo tudi za interese dedičev in zaposlenih. Zavedajo se, da bo načrtovanje sprožilo konflikte, ki jih je treba pravočasno razrešiti v korist podjetja in družine.
- **Stil prilagajanja:** velja za tiste lastnike, ki jih pri načrtovanju nasledstva vodi želja po tem, da bi bili drugi zadovoljni, pa čeprav na njihov račun oziroma na račun podjetja. Za ohranitev miru v družini in v izogib konfliktom so ti lastniki pripravljeni žrtvovati podjetje.

2.5.4 Ženske kot naslednice družinskih podjetij

Z naraščajočim pomenom žensk v podjetništvu se tradicionalna vloga hčerk spreminja. Obravnavajo se kot močne kandidatke za vodstvene položaje in kot potencialne naslednice (Leach & Bagod, 2003, str. 47). Holander in Bukovitz (1990, str. 145) imenujeta pojav, ko očetje običajno spregledajo hčerke natanko tedaj, kadar se ukvarjajo z razmišljanjem o primernem nasledniku, »nevidnost žensk«. Menita tudi, da je ključ do razumevanja o drugorazredni obravnavi hčerk v tem, da jih očetje zaznavajo bolj kot osebe, ki bodo slej ko prej zapustile družino. Verjetnost je tudi, da se bodo po poroki odločile za materinstvo, kar naj bi bil dodaten razlog za izogibanje razmišljanju o hčerki kot morebitnem nasledniku. Iz tega je razvidno, da je plan nasledstva za ženske zapostavljen, toda ta problem se sedaj nekoliko olajša z deljenim delovnim časom, s sodobnimi komunikacijskimi sredstvi, na primer internetom, faxom.

Ugotovitve raziskave American Family Business Survey so pokazale, da je bilo 31 % anketiranih preživetih družinskih podjetij, katerih naslednice so bile ženske. Trend vstopa žensk v podjetništvo se nadaljuje, saj posledično spreminja organizacijsko shemo. To se kaže v tem, da je na vodilnih položajih v ameriškem gospodarstvu skoraj 60 % žensk (Segal, 2009, str. 78).

2.5.5 Prispevek žensk k uspešnosti družinskega podjetja

Tradicionalne vloge žensk (matere, gospodinje, socialne spremenjevalke) so popolnoma zastarele. Sedaj lahko ženske izkoristijo priložnost vstopati v poslovni svet in postati podjetnice, saj lahko uresničujejo svoje zastavljene cilje. Žensko mesto v vsakem družinskem podjetju je težko določiti, razen če veleva status podjetja nekoliko drugače. »Rečeno je bilo, da lahko ženske hitreje dosežajo svoje poslovne cilje in so uspešnejše kot v nedružinskih podjetjih. Prav tako so ženske zelo pomembne za upravni odbor družinskega podjetja (Rebernik, Tominc & Pušnik, 2010, str. 45).

Vendar pa je družinsko podjetje lahko tudi težko področje za prispevek žensk k uspešnosti družinskega podjetja. Le-ta ponavadi ni odvisen samo od dejansko opravljenega dela v podjetju in obveznosti, ki so povezane z gospodinjstvom in starševstvom, ampak predvsem od razvoja socialnega kapitala, kamor sodijo (Rowe & Hong, 2000):

- **informacijski kanali:** glavna čustvena podpora,
- **družbena mreža, družbene norme:** skrb za komunikacijo in mreženje, saj imajo ženske vlogo povezovalca/integratorja in spodbujevalca,
- **obveznosti in pričakovanja ter dodatna identiteta.**

Na osnovi mnenj strokovnjakov bi moral biti prispevek žensk v družinskem podjetju resnično spoštovan in nagrajen. Ženske s svojim prispevkom ustvarjajo nove karijerne izzive v podjetništvu in spreminjajo veliko bistvenih stališč v formalni strukturi družinskih podjetij. Na ta način preoblikujejo vodstveni stil ter klimo med zaposlenimi (Rowe & Hong, 2000).

Mark Evans, vodja družinskega podjetja na Coutts & Co (2009, str. 188), je na osnovi pridobljenih podatkov potrdil, da ženske začnejo spreminjati način upravljanja družinskega podjetja. Prav tako so fleksibilne pri svojih delovnih nalogah in so pomembne pri urejanju odnosov ter motiviranju in ocenjevanju uspešnosti zaposlenih. Vendar pa ni bilo dovolj resničnih podatkov o drugih ženskih prispevkih v družinskih podjetjih v Veliki Britaniji. Kljub temu je jasno, da so ženske prisotne v družinskih podjetjih zaradi skupnega lastništva in znajo uspešno upravljati svoje družinsko podjetje. Poleg tega so ženske dragocen prispevek k uspešni rasti samega podjetja in predstavljajo hitro rastoči segment gospodarstva v Veliki Britaniji.

Novejše ugotovitve ankete na slovenski ravni, ki jo je izvedla Petra Žužek (2007, str. 38), so pokazale, da ženske igrajo pomembnejšo vlogo v družinskem podjetju kot v nedružinskem. Prav tako je ugotovljeno, da je še vedno mnogo prednosti v primerjavi z ženskami v nedružinskih podjetjih. Ugotovljeno je bilo, da imajo v družinskem podjetju ženske ključno vlogo, druge ženske, ki so zaposlene v nedružinskih podjetjih, pa so med prednosti družinskega podjetja zelo pozitivno ocenile povečanje avtonomnosti in fleksibilnosti, medtem ko finančne prednosti niso bile potrjene.

Podane so bile ugotovitve te ankete (Žužek, 2007, str. 38), da se obe skupini žensk ujemata pri ocenjevanju prednosti. Pri teh skupinah sta nastopili dve bistveni razliki, ki bi ju povezali z različnimi vlogami žensk v podjetju. Ključne ženske se počutijo bolj enakovredne moškimi, saj v podjetju ponavadi opravljajo pomembnejše funkcije. Iz tega je razvidno, da imajo več odgovornosti v podjetju, vendar pa jim primanjkuje časa za družino. Družinska podjetja, ki so po določenem obdobju razvoja še dokaj majhna, ženskam ne ponujajo večjih kariernih možnosti. Dopuščajo jim boljši nadzor nad svojim delom in prispevek v podjetju, kar je najbolj iskano pri podjetnikih.

Ugotovitve pretekle slovenske raziskave kažejo potrditev (Glas et al., 2006), da je ženski vodstveni stil drugačen od moškega. To se kaže v tem, da je ta omenjeni stil zelo pomemben v družinskih podjetjih za urejanje medsebojnih odnosov, ustvarjanje dobre delovne klime v podjetju ter za zadovoljstvo in moralo zaposlenih. Ta vidik lahko poveča finančni učinek družinskih podjetij. Vsekakor pa ima sam po sebi pozitiven učinek za blaginjo zaposlenih, čeprav ne prispeva vedno k boljšemu finančnemu uspehu oziroma učinkovitosti. Ženski prispevek je pogosto pozitivno sprejet, ni pa nagrajen. Ženske si znova in znova dokaj potrpežljivo želijo, da bi jih priznala družba in družinski člani, vendar tega ne zahtevajo močno.

Glede na cilj magistrskega dela menim, da je obravnava družinskega podjetništva v povezavi s podjetnicami na tem mestu zaključena. Začenjam z obravnavanjem modela pomena žensk kot družinskih podjetnic v Sloveniji, ki je predstavljen v naslednjem, tretjem poglavju.

3 ŠTUDIJE PRIMEROV POMENA ŽENSK KOT DRUŽINSKIH PODJETNIC V SLOVENIJI

Velika podjetja v družinski lasti so revolucionarno izboljšala svoj pristop k usposabljanju in razvoju svojih zaposlenih v želji po povečevanju svojih konkurenčnih prednosti. Malo pa je znanega o pomenu podjetnic v majhnih in srednje velikih družinskih podjetjih. Družinska podjetja, v katerih so ženske lastnice ali vodilne podjetnice, imajo največji delež ravno med majhnimi podjetji, manjši med srednjimi in najmanjši med velikimi podjetji.

Empirični del magistrske naloge temelji na študijskih primerih, ki jih podrobno predstavljam v naslednjih podpoglavjih. Gre za primere družinskih podjetij, pri katerih me zanima, ali so ženske na vodilnem položaju ali samo opravljajo pomembno funkcijo na enem poslovnem področju ali več poslovnih področjih. Rezultati empirične raziskave bodo tudi pokazali, ali imajo izbrana družinska podjetja dolgoletno poslovanje in tradicijo v družinskih rokah. Hkrati pa bodo tudi podali informacije, kako uspešne so ženske pri svojem poslovanju in kako pomembna je njihova vloga v družinskem podjetju. Poleg tega bo tudi ugotovljeno, ali je prispevek žensk pozitiven in nagrajen in če so le-te priznane od družbe in družinskih članov.

V tem poglavju bom predstavila oblikovanje hipotez, potek empirične raziskave, zbiranje vzorčnih podatkov in statistične metode, ki jih uporabljam v empiričnem delu raziskave.

3.1 Oblikovanje hipotez

Analiza domače in tuje literature ter nekatera vprašanja glede pomena žensk kot družinskih podjetnic v slovenskih podjetjih so me napeljala do postavitve hipotez. Hipoteze bom skušala potrditi ali ovreči skozi empirično raziskavo.

Prvi sklop raziskovalnih hipotez proučuje obstoj spolnih razlik med spolnimi vlogami in nagrajevanjem v družinskih podjetjih, drugi sklop raziskovalnih hipotez proučuje pomembnost položaja žensk v družinskem podjetju in njihov prispevek k izboljšanju poslovanja ter uspehu družinskega podjetja. V tretjem sklopu se obravnava obstoj specifičnih oblik podpor družinskim podjetnicam v Sloveniji in mnenje podjetnic o podpori podjetništvu v slovenskem okolju glede na ostale države v EU in po svetu. V nadaljevanju sledi razvoj raziskovalnih hipotez, ki se nanašajo na temo magistrskega dela »Ženske kot družinske podjetnice v Sloveniji«.

3.1.1 Razlike med spolnimi vlogami in načinu nagrajevanja

Tema o družinskem podjetništvu, zlasti o družinskih podjetnicah, je bila v svetu in tudi v Sloveniji že proučena na osnovi raziskav (Glas et al., 2006). Namen vseh teh raziskav je, da hočejo raziskovalci s tega področja raziskati, ali se ženske kot nastopajoče podjetnice v družinskih podjetjih razlikujejo od podjetnikov na kakršenkoli način. Različni avtorji so si pri svojih raziskavah oziroma študijah primerov postavili različne kriterije, po katerih so skušali ugotoviti značilne razlike med podjetnicami in podjetniki. Nekateri so skušali ugotoviti razlike v začetnih motivih pri ustanavljanju podjetij, drugi so primerjali uspešnost poslovanja, ostali pa so raziskovali odnos do širitve oziroma rasti njihovih podjetij. Prav odnos do širitve je, po mnenju mnogih strokovnjakov in raziskovalcev, lastnost, na podlagi katere se podjetnice razlikujejo od podjetnikov.

Družinski člani, zlasti ženske, so včasih prekomerno ali pa premalo nagrajeni za vložen trud glede na tržno vrednotenje dela (Debicki, Matherne, Kellermanns & Chrisman, 2009). To je odvisno od situacije, v kateri se nahaja podjetje. Vsekakor pa družinska podjetja ne želijo preveč formalne oblike, ki bi dajala drugim vpogled ali boljši vpogled v strukturo nagrajevanja podjetnicam. Kakorkoli, za ženske se pogosto predpostavlja, da ne opravljajo zahtevnega in odgovornega dela. Vendar pa še ni bilo najdenih spolnih razlik v tem, zakaj imajo ženske nižje plače kot moški. Na osnovi te zgornje diskusije postavljam prvo raziskovalno hipotezo, da bi podrobneje preučila to problematiko.

Hipoteza H1: Še vedno obstajajo razlike med spolnimi vlogami in pri načinu nagrajevanja v družinskih podjetjih.

3.1.2 Prispevek žensk v družinskih podjetjih

Leach in Bagod (2003, str. 14) ugotavljata, da se je od leta 1980 število žensk v podjetništvu zelo povečalo. Tako v podjetništvu lahko srečamo ženske kot samostojne podjetnice ali pa kot ženske, ki predstavljajo pomemben člen v družinskih podjetjih.

Ocena resničnega prispevka k družinski ekonomski blaginji se sooča z zelo različno mešanico plačane zaposlitve in neplačanega družinskega dela med ženami in mošmi (Voydanoff, 1990). Veliko število žena istočasno opravlja službo izven družinskega podjetja, skrbi za gospodinjstvo ter dela v družinskem podjetju. To pomeni, da se ženska sooča s tremi sloji obveznosti (Rowe & Hong, 2000). Velikokrat pa ženske prispevajo delež k razvoju socialnega kapitala, saj omogočajo boljše komuniciranje in mreženje. Nastopajo tudi v vlogi spodbujevalke in povezovalke ter zagotavljajo bistveno čustveno podporo. Zato domnevam, da so njihovi mošje večinoma lastniki sami, ki pa so podjetniki oziroma največkrat specialisti za druga področja, in ne za ravnanje z ljudmi pri delu. Tako verjetno tudi niso posebej nagnjeni k pripravi strategije ravnanja z ljudmi pri delu. Na podlagi zgornje diskusije postavljam naslednjo raziskovalno hipotezo, ki jo bom skušala potrditi ali ovreči.

Hipoteza H2: Ženski prispevek v družinskem podjetju ni bistveno večji kot moški.

3.1.3 Vloga žensk v družinskih podjetjih in ženski stil vodenja

Velikokrat direktorji družinskih podjetij štejejo svojo vlogo kot najpomembnejšo, zato so ženske popolnoma prepričane, da v povprečju podpirajo (poleg vodenja gospodinjstva) »tri vogale« tudi v družinskem podjetju. To izhaja iz dejstva, da morajo ženske opravljati različne naloge, medtem ko imajo moški bolj specifično izbrane vloge v družinskih podjetjih (Glas et al., 2006).

Posebni ženski vodstveni stil je v družinskih podjetjih zelo pomemben za urejene medsebojne odnose, za dobro delovno klimo v podjetju ter za zadovoljstvo in moralo zaposlenih (Žužek, 2007, str. 34). Velikokrat družinske podjetnice, ki so na vodilnih položajih, pripisujejo veliko prednost samouresničitvi, enakopravnosti in demokraciji, kar potrjuje njihov poseben pristop k poslovanju, ki je bolj skladen z modernim stilom vodenja podjetja.

Iz raziskave v Veliki Britaniji (Levie & Lerner, 2009) je razvidno, da ženske v družinskih podjetjih drugače mobilizirajo vire kot v nedružinskih podjetjih. V tej raziskavi je bilo postavljeno vprašanje, zakaj se družinska podjetja kljub dokazanemu primanjkljaju v človeškem in finančnem kapitalu velikokrat odrekajo novostim. Očitno le zato, da obdržijo kontrolo nad podjetjem v svojih rokah, saj družinska podjetja niso nekakšni obrobni in nepomembni poslovni objekti, ki bi delovali samo v neprivlačnih nišah. V raziskavi ni bilo podanih ugotovitev (Levie & Lerner, 2009), da bi imela družinska podjetja pod vodstvom družinske podjetnice nasproti nedružinskim slabše rezultate. Celo nasprotno, družinska podjetja imajo boljše poslovne rezultate kot nedružinska, če pri vodenju sodelujejo člani

ustanovitelske družine. Še posebno družinska podjetja, ki so pod vodstvom direktorice, uspevajo zaradi posebne kulture podjetja, ki okrepi pripadnost zaposlenih; dolgoročnosti, ki jo izkazujejo družine z željo po dolgoročni ohranitvi podjetja, »potrpežljivem« (družinskem) kapitalu. Za pravilne so se izkazale hipoteze, da je višja izobrazba relevantna postavka pri merjenju človeškega kapitala in da je prisotnih malo podjetnic z višjo izobrazbo v družinskih podjetjih. Prav tako so ugotovili, da je v nekaterih družinskih podjetjih prisotnega več oportunizma in družinski člani dobivajo višje plače za manj dela. Po drugi strani pa drži tudi, da je v določenih obrobni panogah zaznati nižje plače družinskih članov za več dela. Ugotovitve iz te raziskave so dokazale, da so podjetnice v družinskih podjetjih bolj naklonjene zadolževanju izven kroga družine in prijateljev. Iz tega je razvidno, da oba tipa podjetnic drugače mobilizirata vire, zato domnevam, da ni ugotoviti večjih razlik v poslovnih dosežkih. Na podlagi zgornje diskusije postavljam dve raziskovalni hipotezi.

Hipoteza H3: Ženske lahko igrajo pomembnejšo vlogo v družinskih in nedružinskih podjetjih.

Hipoteza H4: Ženske opravljajo vodstvene vloge na poseben in drugačen način zaradi razlik v njihovih vrednotah, osebnih prepričanjih in izkušnjah.

Če bi ženske imele možnost postati direktorice, bi prinesle veliko sprememb v načinu vodenja in poslovanja podjetja. Družinske podjetnice ne bi vnesle samo revolucionarnih sprememb v upravo, ampak bi dopolnile svoj pristop kot novo kvaliteto že obstoječemu stilu vodenja. To predvidevanje lahko še dodatno utemeljimo s slovensko raziskavo, ki je pokazala, da se ženske kot direktorice družinskih podjetij vedejo precej drugače od ostalih vpletenih družinskih članov (Žužek, 2007, str. 41). Velikokrat pa so ženske v družinskih podjetjih, v katerih niso zaposlene kot edine potencialne naslednice, zares močne in nadrejene v primerjavi s svojimi brati in se lahko povzpnejo na najvišji položaj. Hkrati pa proces prebijanja na direktorski položaj lahko nevtralizira del njihove ženskosti in nežnosti (Levie & Lerner, 2009).

Slovenska in hrvaška družinska podjetja, ki so po določenem obdobju razvoja še vedno dokaj majhna, ne ponujajo večjih kariernih možnosti podjetnicam (Duh, 2008). Toda ta podjetja dopuščajo podjetnicam boljši nadzor nad njihovim delom in prispevkom v podjetju, kar je najbolj iskano pri podjetnikih. Na osnovi zgornje diskusije postavljam peto raziskovalno hipotezo, da bi podrobneje preučila to problematiko.

Hipoteza H5: Ženske, ki niso na vodilnih položajih v družinskih podjetjih, tudi prispevajo k boljši klimi in uspehu samega podjetja.

3.1.4 Naklonjenost družinskih podjetnic do podpornega okolja ter koristnost in učinkovitost podpore in podpornih institucij

Podporno okolje za družinska podjetja, zlasti za podjetnice, je dokaj dobro razvito v Veliki Britaniji in v Avstriji, medtem ko v Sloveniji še ni. Obstaja tudi vrsta podpornih organizacij na nacionalnih, regionalnih in lokalnih ravneh, ki izvajajo različne oblike pomoči, vendar so te še vedno premalo prilagojene posebnim potrebam v tej študiji obravnavanih ciljnih skupin (Duh, 2008).

V svetu so se izoblikovala določena spoznanja o koristnosti in učinkovitosti podpore, ki jo nudijo lokalne/regionalne razvojne organizacije (Komisija Evropskih skupnosti, 2010):

- najpomembnejša oblika podpore je zagotavljanje dostopa do finančnih sredstev po ugodnih pogojih in podpora pri pripravi poslovnih načrtov, ki so pogoj za (so)financiranje;
- mala podjetja pogosto šele v fazi rasti dejansko potrebujejo in ocenijo programe podpore pri internacionalizaciji poslovanja, saj sprva iščejo kupce v ožjem lokalnem regionalnem okviru;
- zelo pomembno je vključevanje vplivnih poslovnežev in strokovnjakov v razne organe in razvojne organizacije, skupaj s svetovalci;
- koristno je, če obstaja neka koordinacijska organizacija, ki povezuje vse podpirne organizacije v skupno strategijo in politiko podpore, pri čemer lahko posamezni partnerji nudijo specializirane storitve;
- ključna točka je dostop do lokalnih finančnih virov, skupaj s finančnim svetovanjem;
- razvojne organizacije morajo povezovati javna in zasebna sredstva.

Raziskava v Sloveniji (Kraševac, 2009, str. 64) je pokazala, da samo 25 % anketiranih podjetnic ni prejelo podjetniške podpore; in 75 % podjetnic je podporo prejelo preko nekaterih institucij (Zavod za zaposlovanje, Ministrstvo za gospodarstvo), z različnimi programi (strokovno vodenje) in na načine, kot so ugodno kreditiranje, subvencioniranje s strani države (za zaposlitev, ob ustanovitvi). V primerjavi z velikim odstotkom podjetnic (75 %), ki naj bi prejele podjetniško podporo, se je zgolj 3 % anketirank udeležilo programov za pomoč in podporo v podjetništvu. Zato je moj namen ugotoviti, kakšne pomoči so deležne družinske podjetnice in/ali so naklonjene podpornim institucijam. Zanima me tudi, ali vzpostavljeno podporno okolje nudi zadostno podporo družinskim podjetnicam ter kakšno je njihovo mnenje o podpori podjetništva v slovenskem okolju. Potrebno bo preučiti, kaj vse bi bilo potrebno izboljšati, da bi se prisotnost družinskih podjetnic in podpora le-tim v Sloveniji intenzivneje razvijala. Na osnovi zgornje diskusije postavljam šesto raziskovalno hipotezo, da bi podrobneje preučila to problematiko.

Hipoteza 6: Naklonjenost družinskih podjetnic podpornemu okolju je šibka, saj so specifične oblike podpore ženskega podjetništva v Sloveniji še zelo skromne.

3.1.5 Celoten pregled raziskovalnih hipotez

V Tabeli 6 so navedene vse hipoteze, ki sem jih oblikovala na podlagi pregleda literature in jih bom preverila v empiričnem delu raziskav.

Tabela 6: Celoten pregled raziskovalnih hipotez

Hipoteza	Opis
H1	Še vedno obstajajo razlike med spolnimi vlogami in pri načinu nagrajevanja v družinskih podjetjih.
H2	Ženski prispevek v družinskem podjetju ni bistveno večji kot moški.
H3	Ženske lahko igrajo pomembnejšo vlogo v družinskih kot tudi v nedružinskih podjetjih.
H4	Ženske opravljajo vodstvene vloge na poseben in drugačen način zaradi razlik v njihovih vrednotah, osebnih prepričanjih in izkušnjah.
H5	Ženske, ki niso na vodilnih položajih v družinskih podjetjih, tudi prispevajo k boljši klimi in uspehu samega podjetja.
H6	Naklonjenost družinskih podjetnic podpornemu okolju je šibka, saj so specifične oblike podpore ženskega podjetništva v Sloveniji še zelo skromne.

3.2 Metodološke opredelitve

V magistrskem delu sem se orientirala na preučevanje majhnih in srednje velikih podjetij. Za to odločitev imam dva argumenta, ki skupaj opravičujeta ta izbor oziroma omejitve. Prvi argument je **kvantitativen**, saj so mala in srednja podjetja velik in pomemben del gospodarstev. Drugi argument pa je bolj **kvalitativne** narave. Majhna in srednje velika podjetja se v mnogih pogledih razlikujejo od velikih podjetij. V kontekstualnem pogledu so z velikostjo podjetja pogojene tudi druge dimenzije organizacijskih karakteristik. Tako se na primer z večanjem podjetja veča tudi strukturna dimenzija organizacije. Ko postaja organizacija večja, jo je potrebno decentralizirati in komunikacija med zaposlenimi ter oddelki se mora povečati. To seveda zahteva določeno stopnjo standardizacije in formalizacije (Daft, 1998; Nooteboom, 1993).

Glede na različne opredelitve MSP, ki so se pojavljale na osnovi posameznih področij (strukturni skladi, raziskovanje za razvoj, konkuriranje za javna naročila ipd.), je Komisija Evropskih skupnosti kot odgovor na zahtevo Sveta Evrope podala definicijo MSP. V skladu s

to definicijo lahko podjetje štejemo za MSP, če ima manj kot 250 zaposlenih in ne pripada enem ali več podjetjem v obsegu 25 % ali več (Gantar, 1998, str. 122). Če razčlenimo definicijo MSP, jo lahko razdelimo na dva dela, in sicer na podlagi količinskih in kakovostnih kriterijev.

Količinski kriteriji (Mousis, 2000, str. 317–319) so:

- srednje veliko podjetje ima več kot 50 in manj kot 250 zaposlenih, letni promet ne presega 70 milijonov ECU in bilančna vsota ne presega 27 milijonov ECU;
- malo podjetje ima manj kot 50 zaposlenih, letni promet ne presega 40 milijonov ECU, bilančna vsota pa ne presega 5 milijonov ECU;
- mikro podjetja z manj kot 10 zaposlenimi ne glede na promet.

Kakovostni kriteriji (Mousis, 2000, str. 317–319) se nanašajo predvsem na lastništvo kapitala MSP, vodenje in metode financiranja. MSP je pogosto družinsko podjetje, ki ga vodijo ali ga imajo v lasti iste osebe. Dnevno vodenje MSP je v rokah direktorja ali direktorice podjetja, kar omogoča fleksibilno in hitro sprejemanje odločitev ter bolj osebni odnos do zaposlenih, dobaviteljev in strank. Zaradi težavnega dostopa do finančnih virov so močno odvisna od lastnega financiranja in se pogosto spopadajo z omejenimi finančnimi sredstvi.

Ta definicija je hkrati tudi referenca za programe, politike in zakonodajo skupnosti v zvezi z MSP. S tem oblikuje skupni okvir, ki lahko poveča koherentnost, učinkovitost in vidnost vseh ukrepov za podporo malim in srednje velikim podjetjem.

Tabela 7: Delež zaposlenih v posameznih velikostnih kategorijah slovenskih podjetij

Velikost podjetja	Mikro		Majhno		Srednje		Veliko		Vsa podjetja	
Št. zaposlenih	(0–9)	v %	(10–49)	v %	(50–249)	v %	(250+)	v %		v %
Št. podjetij	97.649	92,8	6.017	5,7	1.311	1,2	295	0,3	105.272	100,00
Št. oseb *	177.889	27,4	117.018	18,0	135.201	20,8	219.636	33,8	694.744	100,00

Legenda: * Število oseb, ki delajo.

Vir: Statistični urad RS, Poslovanje podjetij, 2008.

Število MSP je tudi v Sloveniji ogromno (prikaz v Tabeli 7), več kot 99 %, največ po zaslugi mikro podjetij, ki jih je kar slabih 93 %. Glede na število zaposlenih je v mikro podjetjih 27,4 %, v malih in srednjih 38,8 % in v velikih 33,8 % vseh zaposlenih. Vendar se število zaposlenih prav v preučevani kategoriji slovenskih malih in srednjih podjetij zelo povečuje, celo največ izmed držav EU.

Družinska podjetja v Sloveniji niso opredeljena kot posebna pravna kategorija. Katera podjetja pojmem kot družinska, sem opredelila v poglavju 2.1 Pojem družinsko podjetništvo

in družinsko podjetje. Najpogosteje so družinska podjetja registrirana kot samostojni podjetniki ali družbe z omejeno odgovornostjo. To pa sta tudi na splošno prevladujoči obliki med malimi in srednje velikimi podjetji.

Pomanjkanje primerno usposobljene delovne sile je v evropskih MSP na drugem mestu ovir, ki jih navajajo managerji, v gradbenem sektorju pa je ta ovira celo na prvem mestu (Komisija Evropskih skupnosti, 2010).

3.3 Potek raziskave

Načrt raziskovanja je potrebno začeti z definicijo predmeta raziskovanja, torej z opredelitvijo podjetij, ki bodo zajeta v raziskovanjih. Po zgledu Birleya in Westheada (2000) sem se opredelila za dva kriterija definiranja družinskih podjetij:

- podjetja, ki se sama opredeljujejo za družinska podjetja in
- podjetja, za katera lahko na osnovi rezultatov merskega inštrumenta trdim, da se obnašajo kot družinska podjetja.

Glede na naravo empiričnega raziskovanja nisem mogla formalno testirati hipotez, saj bi to lahko zagotovila le raziskava ogromnih razsežnosti, ki bi vključevala primerno številčne in naključno izbrane vzorce majhnih in srednje velikih družinskih podjetij. Po drugi strani pa bi bila takšna formalno korektna raziskava manj primerna za generiranje novih vpogledov v prakse čim večjega števila zaposlenih podjetnic in ravnanja le-teh v družinskih MSP. Glede na slabo poznavanje teh praks v MSP in posebej v družinskih podjetjih sem se odločila osredotočiti ravno na ta del. Za takšne vpogleds pa je najprimernejši način globinski intervju, ki ga bom podrobneje predstavila v podglavju 3.3.1.

3.3.1 Statistična metoda – kvalitativna metoda

Osnovni inštrument za zbiranje sekundarnih podatkov, ki sem ga uporabila, je bil globinski intervju – študija primera, torej kvalitativna (fenomenološka) metoda. Glede na raziskave, ki so bile že opravljene na malih in srednjih podjetjih, lahko upravičeno domnevam, da je bilo premalo preučevanja pomena vlog podjetnic v družinskih podjetjih. Zato sem izbrala kvalitativno metodo. Z globinskim intervjujem je lažje pridobiti celovitejše odgovore in ugotoviti pomen in vlogo teh podjetnic, ki jih sicer mogoče ne bi predvidevala.

Za preverjanje hipotez so bili potrebni poglobljeni, na izkušnjah temelječi odgovori. Globinski intervju je nestrukturiran in neposredni način pridobivanja informacij. Prav tako je namenjen odkrivanju prepričanj in mnenj intervjuvanke (Malthotra & Briks, 2006, str. 179). V splošnem je globinski intervju kot metoda raziskovanja primeren zlasti za pogovore z managerji in vodilnimi v podjetjih. Na ta način lahko oseba, ki izvaja intervju, pridobi največ informacij. Avtorja Malthotra in Birks (2006, str. 181) tudi navajata, da z načrtnim

usmerjanjem pozornosti intervjuvancev na izbrano temo lahko oseba, ki izvaja intervju, izve natančno to, kar želi. Nestrukturirana oblika tudi omogoča, da oseba, ki izvaja intervju, vodi intervjuvanca tako, da le-ta natančno razloži svoje izkušnje in svoj pogled na obravnavo.

Za razliko od kvantitativnih raziskav se moji študijski primeri osredotočajo na vsebino realnega življenja. Družinske podjetnice odgovarjajo na vprašanja »Kako« in »Zakaj« in so lahko v opisni, raziskovalni ali potrjevalni vlogi. Pogosto sem ta vprašanja uporabljala v študiji primerov, ko sem skušala smiselno razložiti določene pojave s povezovanjem različnih virov podatkov in dokazov (Christie, Rowe, Perry & Charmard, 2000). Raziskovalna metoda študijskih primerov je v poslovnem raziskovanju namenjena predvsem razumevanju dinamike položaja, v katerem se je trenutno znašel predmet nekega proučevanja, na primer vloga žensk kot podjetnic v družinskih podjetjih (Eisenhardt, 1989).

Kvalitativno raziskovanje služi iskanju odgovorov na širše zastavljena vprašanja, medtem ko običajno znanost zanimajo predvsem natančni odgovori na zelo ozka vprašanja. Zato profesorja Mesec in Rode (2007) priporočata v izogib kritikam kvalitativnega raziskovanja pazljivo načrtovanje kvalitativne raziskave z dvema ključnima poudarkoma:

- identifikacija predhodne teorije in
- odločitev o samo enem ali več študijskih primerih.

Predhodno teorijo običajno razvijemo iz študija literature, pilotne kvalitativne raziskave ali izsledkov kvantitativnega raziskovanja. Obstaja pa tudi možnost kombiniranja vse teh treh načinov. Profesorja Mesec in Rode (2007) priporočata za namen posploševanja metodo več študijskih primerov, ki omogoča širši in večstranski pogled na problematiko in boljše veljavnost, prenosljivost, zanesljivost in medsebojno odvisnost ugotovitev.

V kvalitativnih raziskovanjih študijskih primerov je prisoten glavni problem, in sicer kompleksnost podatkov, ki jih želimo primerjati. Christie et al. (2000) predlaga, da se proces raziskovanja razdeli v tri stopnje:

1. postavljanje raziskovalnega okvira s pomočjo študija literature ali analize kvantitativnih podatkov,
2. zbiranje podatkov z metodo intervjujev, v katerih se osredotočimo na ključne spremenljivke in
3. analiza podatkov – analizo podatkov definirajo v petih stopnjah, in sicer:
 - z analizo posameznih študijskih primerov,
 - z analizo posameznih spremenljivk med primeri,
 - s skupinsko analizo primerov in povzemanjem pridobljenih podatkov,
 - s pomočjo formiranja clustrov in kombiniranje četrte in pete stopnje analize.

3.3.2 Zbiranje vzorčnih podatkov

Preden sem začela raziskovati pomen vloge žensk, nastopajočih v družinskih podjetjih v Sloveniji, sem najprej preučila teoretična izhodišča, ki opredeljujejo omenjeni pomen in vlogo le-teh na slovenski, evropski in svetovni ravni. Prav tako sem pregledala dosedanje študije primerov in raziskave in navedla bistvene sestavine teoretičnega razumevanja pomena in značilnosti družinskega podjetništva vključno z nastopajočimi podjetnicami. Podatke za raziskavo o temi družinskega podjetništva, zlasti o družinskih podjetnicah v svetu in tudi v Sloveniji, sem zbrala s pomočjo intervjuja.

Na podlagi pregleda literature s področja družinskega podjetništva, kjer so zaposlene ženske kot podjetnice, sem oblikovala intervju po naslednjih vsebinskih sklopih (glej Prilogo 1):

1. temeljni podatki o ustanovitvi in pričetkih poslovanja družinskega podjetja;
2. organizacijska shema družinskega podjetja;
3. ocena delovanja družinskega podjetja;
4. podatki o podjetnici;
5. vloga žensk v podjetništvu, specifično v družinskem podjetništvu.

Z analizo študijskih primerov sem skušala potrditi oziroma preveriti ugotovitve, ki izhajajo iz analize kvantitativnih podatkov. Študije primerov so bile večinoma izbrane na podlagi osebnega poznanstva avtorja z direktorji družinskih podjetij v preteklih stikih poslovanja v mojem študijskem obdobju. Ostale podjetnice pa sem pridobila preko spletnih strani, saj sem vljudno pristopila k njim in jih prosila za sodelovanje v intervjuju. Zavedam se, da tak način »priročnega« zbiranja študijskih primerov ni primeren za oblikovanje teorij in modelov, vendar je ustrezen za praktično potrjevanje kvantitativnih raziskav. Kriterij za izbor družinskih podjetij je bil, da je v podjetju prisotna vsaj prva generacija družine z več kot pet zaposlenimi in da se pri njih v kratkem obdobju načrtuje vključitev družinskih članov. Sestavila sem podroben vprašalnik za izvedbo intervjujev (Priloga 1). Pri tem sem si v največjem delu pomagala z vprašalnikom, ki je bil uporabljen v Cranetovih študijah in je bil podlaga tudi za raziskavo Reidove in Adamsa.

Zbiranje podatkov je potekalo z metodo globinskega intervjuja, večinoma v poslovnih prostorih podjetij, nekaj pa na dogovorjenih primernih lokacijah, saj se ni bilo mogoče dogovoriti drugače zaradi velike zasedenosti podjetnic. Podjetnicam sem predhodno posredovala intervju, uporabljen kot podlago za pogovor, ki je potekal neformalno, in sicer po posameznih sklopih vprašanj. Vprašanja so bila zastavljena jasno, tako da so dopuščala sogovornici izražanje lastnih mnenj, misli in pogledov. Pri tem sem si pripravljala zapiske o intervjujih. Na mojo željo so sodelovale podjetnice, ki so bodisi na vodilnem položaju bodisi opravljajo pomembna poslovna področja v družinskem podjetju.

3.4 Preverjanje ugotovitev s študijskimi primeri

S kvalitativno metodo študijskih primerov na vzorcu malih in srednjih podjetij, od katerih se nekatera sama opredeljujejo za družinska podjetja, ta lahko objektivno opredelim na podlagi njihovih stališč. Lahko je objektivno in smiselno sklepati, da so ta podjetja družinska in da je vključevanje žensk vanja zelo pomembno. V nadaljevanju najprej povzemam ključne elemente posameznega študijskega primera. V posameznem študijskem primeru lahko jasno prikazujem razmerja: za ključne osebe v oklepaju navajam njihovo starost v času opravljanja intervjuja, torej v obdobju od decembra leta 2009 in do sredine januarja leta 2010. Na koncu poglavja preučujem povzetek ugotovitev z rezultati kvalitativne raziskave ter primerjam posamezne študije primerov na osnovi ključnih elementov, kot so: različne vloge žensk, zastopanih v družinskih podjetjih, njihova starost in razlike v položaju žensk med ustanoviteljsko in nasledstveno generacijo.

3.5 Študija primera 1: PITEA d. o. o.

3.5.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Pitea je družinsko podjetje z mladoletno tradicijo, saj njegove korenine segajo v leto 2001. Ustanovila sta ga zakonca Marija K. (36 let) in Blaž K. (38 let) s svojim ustvarjenim lastnim kapitalom v skupni vrednosti 27.300 EUR. Marija K. je postala direktorica in večinska lastnica podjetja z dokončanim magisterijem iz ekonomije in psihologije (52 %), preostali lastniški delež (48 %) pa pripada njenemu možu. Za ustanovitev lastnega podjetja sta se odločila zakonca zaradi želje po večji samostojnosti pri delu in ustvarjanja ter realizacije podjetniškega podjema, ki še ni bil prisoten na slovenskem ali pa je težko dostopen na tujih trgih. K uspehu njunega podjetja so pripomogle tudi predhodne moževе delovne izkušnje in njegova pridobljena visoka podiplomska magistrska izobrazba s področja elektrotehnike. To pa je predstavljalo veliko prednost in seveda tudi velik korak pred drugimi podjetji v isti panogi. V času ustanovitve svojega podjetja se zakonca nista obrnila na zunanjo podporo, saj sta zaupala v svojo neomajno moč in finančno sposobnost. Poleg tega je bila transformacija njunih dobrih idej v realnost največji izziv za njiju.

Glavni proizvodi/storitve so sesalni stroji in marketing, oglaševanje, ustvarjanje in dopolnjevanje blagovnih znamk. Za večjo ponudbo svojih proizvodov/storitev na evropskem in na svetovnem trgu ter za izboljšanje svojega strateškega položaja se je podjetje Pitea d. o. o. odločilo za diverzifikacijo poslovanja z uvedbo novega poslovnega programa. Zato so uspeli v tem podjetju dopolniti sesalni pribor s še bolj kakovostnimi izdelki iz programa evropskih proizvajalcev. Sesalni stroji vsebujejo sesalne enote z imenom PITEA, v njih so vključeni naslednji sestavni deli: robustno kovinsko ohišje, motor, ki je srce centralne sesalne enote PITEA in se predstavlja robusten kot »Bypass«. Ta mogočni motorni monsturn, krmilna elektronika, temperaturna in tokovna zaščita motorja, vzmetni kartušni filter in filter v centralni sesalni enoti skrbijo za dolgo življenjsko dobo motorja.

Sesalni stroj PITEA je kompatibilen z vsemi cevnimi razvodi in je trenutno med poznanimi v Sloveniji in Evropi. Stroj je v celoti izdelan (ne samo sestavljen) v Sloveniji. Vse komponente, od ohišja do motorja, filtra in krmilne elektronike, so izdelane v Sloveniji iz kvalitetnih in robustnih materialov.

Med omenjenimi proizvodi imajo v podjetju Pitea pomembno vlogo tudi blagovne znamke. Direktorica Marija K. pravi, da že pri razvoju blagovnih znamk zahtevajo zelo dober management tega podjetja. S svojim načinom dela tako v zgodnji fazi razvoja kot pri repozicioniranju predstavlja edinstveno priložnost za nov zagon, uveljavljanje sprememb in uveljavljanje možnosti nadaljnjega razvoja.

Podjetnica Marija K. meni, da je oglaševanje poleg marketinga uporabni in prevečkrat premalo upoštevan del celovitega marketinškega načrtovanja. Pravi, da je oglaševanje pomemben element, ki počasi, a vzpodbudno spreminja tok dogajanja v smer graditve blagovne znamke, večanje prepoznavnosti, ustvarjanje zaupanja med uporabniki, opazovalci in bežnimi udeleženci, s katerimi lahko na ta način stopimo v kontakt. V podjetju Pitea d. o. o. so dobro organizirane zasnovane aktivnosti, saj so ustvarjene po meri ciljne skupine in podkrepjene s komunikacijo preko promocijskih aktivnosti. Hkrati pa te aktivnosti dajejo boljše rezultate celotnih prizadevanj za rezultate podjetja, ki so na koncu merljivi del njegovega delovanja.

Po mnenju Marije K. se Slovenci nasploh težko prilagajamo spremembam. Podjetniški duh te podjetnice stalno išče nove priložnosti in kreativnosti, saj ni mogoče pričakovati, da je podjetje zakoncev K. raslo samo s poslovno idejo, ki je omogočila nastanek podjetja. Hkrati je njuna konkurenca tista, ki njo in druge spodbudi, da poskušajo priti do novih poslovnih prilik. Rast njunega podjetja je z vidika okolja smiselna, če je zdrava, vzdržna, dolgoročno zagotavlja ekonomski razvoj in ustvarja priložnost za delo. Marija K. je vodja ključnih področij, in sicer nabave, prodaje, marketinga, oglaševanja in financ, medtem ko njen mož Blaž K. skrbi za inovacijo, razvoj in dopolnjevanje proizvodnega sesalnega sistema, ki je kupcem prijazen in ekološko naravnan.

3.5.2 Predstavitev ženske vloge v podjetju

Kreativnost in inovativnost imata po mnenju Marije K. prav posebno mesto v tem družinskem podjetju. Veliko novih stvari na področju blagovnih znamk Marija K. sprejema, razvija in jih spreminja v realnost na način, ki prinaša njihovim naročnikom – kupcem nova zadovoljstva. Podjetje fleksibilno deluje na področju proizvodov in storitev. Obema področjema, in sicer področju blagovnih znamk in proizvodnji sesalnih sistemov sta skupna pristop in doseganje prednosti, ki jih prinaša trg. Hkrati pa ti omenjeni področji delovanja v družini omogočata prav smiselno razdeljeno vlogo obeh družinskih članov. Marija K. je kot direktorica v podjetju organizirana, dinamična, učinkovita in vedno pripravljena na nove izzive, saj ima zelo bogate pretekle izkušnje s področja marketinga, oglaševanja –»brandinga« ter prodaje nove in inovativne zdravstvene opreme, ki je bila v Sloveniji v tistem obdobju težko

dostopna. Njene prednosti so komunikativnost, prepričljivost, prijaznost, najbolj pristopne pa so sprejemanje odgovornosti, izredna praktičnost in močna vizionarnost. Sama se dobro znajde v poslovnem okolju, kljub temu da naj bi bilo to bolj domena moških. Njen vodilni položaj zahteva veliko časa za opravljanje zelo zahtevnih in odgovornih delovnih opravil, vendar se Marija K. trudi obvladovati poslovno in zasebno življenje.

Iz omenjene vloge je razvidno, da direktorica in solastnica sodi v prvo generacijo, za katero velja, da so ji pomembne želja po finančni neodvisnosti za družino, želja po uresničitvi lastnih idej in ciljev in želja po uspehu teamskega delovanja, saj le-ti motivi pripeljejo podjetje v vrhunec.

3.5.3 Ocena delovanja družinskega podjetja

V podjetju je trenutno sedem redno zaposlenih, ostalih 35 pa za določen čas, med njimi so vključeni študenti. Na koncu leta 2008 je bilo ustvarjenih 114.540 EUR prometa. Zaposleni v tem družinskem podjetju so usposobljeni za opravljanje pomembnih delovnih opravil informacijske tehnologije in podpore. V tem podjetju je prav tako pomemben oddelek za informacijsko tehnologijo, v katerem skušajo uvesti nove produkte, raziskujejo metodologije boljše kakovosti in vključujejo mrežo socialne komunikacije na slovenski in na tuji ravni. Z navedeno zadevo poskušajo doseči pravo suverenost, usklajevanje percepcij in vrednot, saj lahko skupaj pravo ekspertno podporo zagotavljajo kakovostne storitve in usmerjanje potrebnih aktivnosti v uresničevanje želja njihovih naročnikov.

Podjetnici Mariji K. se zdi pomembno, da v podjetju sodelujeta oba z možem skupaj z zaposlenimi, saj s takim načinom učinkovito in fleksibilno razrešijo nastajajoče probleme in konflikte. V svoje podjetje sta vključila svoje družinske člane. Marijina sestra Irena M. je zaposlena kot vodja financ, eden izmed moževih bratov dela pri proizvodnih projektih, drugi pa ima pomembne funkcije v informacijski tehnologiji in podpori.

Marija K. zelo skrbi, da izbrani teami sodelavcev ustvarjajo dobro podporno okolje poslovnim funkcijam, ki so jih v okviru raznolike dejavnosti oblikovali z namenom, da bi gradili prepoznavne vrednosti strateškega razvoja in sooblikovanja vrednot, ki oblikujejo kulturo njihovega podjetja. Pri svojem poslovanju uporablja participativno vodenje, kjer kot vodja v teamu prepušča podrejenim možnost odločanja pri določenih nalogah ter odgovornost za izvedbo le-teh. V celoti podjetnica Marija K. podpira ambicije zaposlenih in teamsko delo, saj jim je kvaliteta proizvodov in storitev zelo pomembna skrb. Kljub takšnemu vodenju je uporabljena funkcijsko-projektna organizacijska struktura, kar je razvidno iz Priloge 2. Je kombinacija funkcijske in projektne strukture, saj so nekatere funkcije skoraj enake za celotno podjetje ne glede na projektno strukturo. Na osnovi tega so doseženi rezultati, ki ne privedejo samo do uspešnega poslovanja, temveč tudi do rasti podjetja.

Dobro sestavljen team skrbi za naročnike in za družbeno okolje, ki mu dajejo pomemben prispevek skozi različne oblike humanitarnega delovanja in udejstvovanja na področju

izobraževanja, prenosa praks in usmeritve pogledov za boljše učinke stroke tako v Sloveniji kot tudi v tujini. Zaposleni dokazujejo sinergijsko delovanje pozitivnih učinkov teamov, ki so uspešni predvsem zaradi kakovostnega konkurenčnega okolja. Zaposleni v podjetju Pitea d. o. o. razmišljajo globalno, delujejo lokalno in se pri svojem delovanju ne omejujejo na Slovenijo. S skupnimi močmi kreirajo spremembe, presenečajo vedno znova in so na vrhu. Podjetje je v fazi napredovanja. Na svojem področju so člani podjetja visoko kakovostni in konkurenčni glede na druge proizvajalce v isti panogi na evropski, še bolj pa na slovenski ravni.

Brez učinkovitega teama po mnenju Marije K., ni pravega, velikega podjetja, ki bi omogočilo uspešnost poslovanja in uresničevanja vizij. Zato upošteva pri svojem odločanju tudi predloge in mnenja družinskih članov in ostalih. Pri svojih zaposlenih in svojih bodočih naslednikih najbolj ceni njihovo zadovoljstvo, pripravljenost in pozitiven odnos do dela in enakopravnost, saj v poslu ni posameznikov. Vse je v ekipi in njenem vodenju s polno odgovornostjo.

Na podlagi uspešnega teamskega dela je podjetnica leta 2002 v Angliji prejela nagrado Euro Effie (v nadaljevanju **EFFIE**⁴) za uspešnost vzpostavljanja učinkovite in prestižne komunikacije. V letu 2007 pa je skupaj z možem Blažem prejela bronasto priznanje Gospodarske zbornice Slovenije.

Oba sistema, tako družinski kot poslovni, se smiselno prekrivata, zato ne prinašata problemov in konfliktov v podjetju in med družinskimi člani. Lastnica meni, da je iskrena komunikacija temelj uspešnega poslovanja. Zanj predstavlja izziv za iskanje primernih rešitev omenjenih težav, kajti v nasprotnem primeru je to pogubno tako za podjetje kot tudi za družinske člane in ostale.

Marija K. ima dve hčerki, ki obiskujeta še osnovno šolo, a že razmišljata o zaposlitvi in nasledstvu podjetja po materini upokojitvi. Prostor zanju je zagotovljen, če bosta želeli delati. Starejša hči je že od nekdaj kreativna in mlajša je prepričana, da bo izredno dobra direktorica, ko bo na vodilnem položaju. Do sedaj podjetje še nima načrtovanega strateškega plana o nasledstvu in tudi še ni določilo pravega naslednika. Kljub temu pa se Marija K. ne bo popolnoma umaknila iz podjetja, saj ga je ustvarila skupaj z možem in ima veliko bogatih izkušenj na poslovnem področju. V primeru, da nobena od hčera ne prevzame podjetja, zakonca razmišljata, da bi podjetje prodala.3.5.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu

3.5.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu

Stališča intervjuvanke, ki je sodelovala v številnih projektih spolne diskriminacije s strani Association of European Chambres of Commerce and Industry (v nadaljevanju

⁴ EFFIE (angl. *Euro Effie*) je kratica za učinkovito prakso komuniciranja, ki dokazljivo prispeva k doseganju poslovnih, trženjskih in komunikacijskih ciljev v okolju EU. Zato Effie spodbuja širitev znanja o komunikacijski in poslovni odličnosti s praktičnimi primeri.

EUROCHAMBER-ja) in European Women Network (v nadaljevanju EWN-ja), so dokaj sporna, saj utemeljuje, da primanjkuje veliko razprav o vlogi žensk v družinskih podjetjih. Velikokrat je podlegla mnenju drugih žensk, da so bile razočarane nad obstoječo formalno strukturo v družinskih podjetjih, saj niso bile radikalne pri svojih zahtevah po spremembah. Podjetnica je tudi članica Gospodarske zbornice in Zavod za razvoj družinskega in ženskega podjetništva META in se letno udeleži programov za pomoč in podporo. Po prepričanju Marije K., da feministično gibanje v Sloveniji ni imelo in še zdaj nima močnih korenin. Prav tako meni, da mehanizmi, ki bi zagotovili enakost spolov, v realnosti še niso dobro izoblikovani.

V začetku svojega poslovanja se je morala podjetnica dokazati v poslovnem svetu. Kasneje je bilo njeno delo potrjeno s strani poslovnih partnerjev, saj je bil njen uspeh rezultat večjega števila dejavnikov, in ne samo spola. Pri intervjuju doda Marija K., da uspeh ni odvisen od same zunanje in interne podpore, temveč mora vsaka podjetnica tudi natančno pojasniti, kako realizirati postavljeno poslovno idejo in ustanoviti svoje podjetje. Pri vzpostavljanju novega podjetja potrebuje vsaka podjetnica tudi nasvete in informacije, ki jih ji lahko dajejo člani za strokovno podporo, na primer mentorji, poslovni partnerji; ter podporo lokalnih oblasti in vlade. Vsaka podjetnica je deležna premajhne podpore, saj je ne dobi od naše države. Za učinkovito poslovanje podaja dobre predloge, da bi morala biti večina podjetnic diskriminatornih, saj bi lahko začela z oglaševanjem novih parfumov z unikatnimi prodornimi prodajnimi potmi. Na ta način bi podjetnice pridobile čim več kupcev in bile uspešne v poslovnem svetu.

3.6 Študija primera 2: KUSS d. o. o.

3.6.1 Predstavitev podjetja

Družinsko podjetje Kuss za mednarodno špedicijo, transport in trgovino d. o. o. je globalni logistični servis in vodilni ponudnik celovitih logističnih storitev ter uspešno logistično podjetje z velikimi razvojnimi možnostmi tako v Sloveniji kot v jugovzhodni Evropi. To podjetje sta ustanovila Duška M. (39 let) in njen mož Anton M. (44 let) leta 1993 s svojim ustvarjenim kapitalom v vrednosti 18.400 EUR. Mož Anton je direktor in večinski lastnik podjetja (51 %), preostali lastniški delež (49 %) pa pripada njegovi ženi Duški M. Za ustanovitev tega podjetja se je Anton M. odločil zaradi nezadovoljstva s predhodno zaposlitvijo v zasebnem špediterskem podjetju, katerega ustanovitelj je bil Duškin oče. Prav tako je imel Anton M. željo po večji samostojnosti pri delu. Za ustanovitev in spodbudo poslovanja je imela pomembno vlogo njegova žena Duška, ki je bila v tistem času partnerka kljub majhnemu obsegu delovnih izkušenj, saj je bila praktikantka v računovodstvu očetovega podjetja. Glavne storitve tega družinskega podjetja so: celovite logistične rešitve s področja kopenskega prometa, opravljanje vseh terminalskih, carinskih in drugih logističnih storitev, ki so potrebne za nemoten pretok blaga od proizvajalca do kupca.

3.6.2 Predstavitev ženske vloge v podjetju

V podjetju je prisotna prva generacija žensk z močnim vplivom na poslovanje podjetja, saj ženske srečujemo tudi v tipični moški panogi. V tem podjetju je pomembna podjetnica Duška M., ki je kot začetnica ustvarila družinski posel skupaj s svojim možem. Že kot mlada si je uspela ustvariti avtoriteto z majhnim obsegom delovnih izkušenj in zdaj uspešno nadaljuje svojo podjetniško pot skupaj s svojim možem. Ta posebna vloga Duške M. je nekoliko posebna v sedežu podjetja, ker ima njen zakonski partner vodilno vlogo v poslovni enoti v Ljubljani. Duška M. je kot vodja računovodstva in kadra v podjetju disciplinirana, vztrajna, dobro organizirana in učinkovita. Njene prednosti so komunikativnost, prijaznost, sprejemanje odgovornosti ter praktičnost. Na sedežu podjetja v Ribnici se sama dobro znajde v svojem poslovnem okolju, čeprav naj bi bila to bolj odlika moških. Zdi se ji pomembno, da v podjetju z možem fizično nista skupaj. Pravi, da se s takim načinom dela lažje izogneš problemom in konfliktom, ki sta jih bila deležna v preteklosti, ko sta bila še oba zaposlena na sedežu podjetja. Vzrok je bil v tem, da se je poslovni sistem po končanem delu prenesel v družinski sistem, kar je pripeljalo do večjih konfliktov in čustvene zadrege.

Podjetnica Duška M. je na vprašanje o uspehu svojega poslovanja odgovorila, da se ne spomni dogodkov, ki bi jih označila za največji uspeh v življenju. Pomembna je pot, ki ji pomaga k srečnim okoliščinam, torej z navdušenjem in brez pomislekov pogumno vstopati v poslovni svet. Meni, da univerzalen nasvet ne obstaja, toda verjame v dobro delo in učenje, zato se večkrat letno izobražuje na seminarjih in strokovnih izpopolnjevanjih s strani davčnih, carinskih in zavarovalniških poslov. Poleg tega sta potrebni tudi samoiniciativnost in vztrajnost, zato uspeh običajno pride počasi, vendar je zato trajnejši. Vsekakor pa so kakovost, poštenost in zanesljivost zagotovilo za uspeh. Podjetnica pravi: »Izkušnje so za podjetnice neprecenljiva vrednota, vendar je najpomembnejša vizija.«

Dileme, s katerimi se srečuje, so zlasti pomanjkanje prostega časa, ki bi ga rada preživela z družino. Veliko njenega časa ji vzame njen naporni delovni urnik, usklajevanje dolžnosti doma in na delovnem mestu.

3.6.3 Ocena delovanja družinskega podjetja

Družinsko podjetje Kuss je obvladujoča družba, ki ima sedež v Ribnici in eno poslovno enoto v BTC-ju v Ljubljani. Podjetje Kuss d. o. o. poleg obvladujoče družbe sestavlja še 18 povezanih družb v 12 državah, kjer ima lastna podjetja z omrežjem poslovnih enot in logističnih terminalov. Logistične rešitve v ostalih državah Evrope in po svetu pa zagotavlja z omrežjem zanesljivih poslovnih partnerjev.

Hitrost ter zanesljivost prevoza je osnovno vodilo podjetja Kuss pri organizaciji prevozov v mednarodnem cestnem prometu. Posebno skrb posvečajo tudi zagotavljanju varnosti v cestnem prometu ter ekologiji. Njihov vozni park obsega preko 11 lastnih tovornih vozil. Vsa

lastna vozila so opremljena za prevoz nevarnih snovi po ADR⁵ konvenciji. Ta vozila so dodatno opremljena z najsodobnejšo telekomunikacijsko tehnologijo (GPS, GSM, SMS), ki omogoča spremljanje lokacije in statusa pošilk v vsakem trenutku. V okviru podjetja organizirajo tudi prevoze z najetimi vozili. Pogodbeni partnerji so skrbno izbrani in izpolnjujejo vse kakovostne normative podjetja Kuss d. o. o. Razvejana mreža prevoznikov kooperantov jim omogoča, da organizirajo za stranke prevoze manjših pošilk (hitra dostava od vrat do vrat), prevoz zabojnikov, avtomobilov, tovorov izrednih dimenzij in drugega tovora, za katerega je potrebno zagotoviti specialna transportna sredstva. Prevoze v mednarodnem cestnem prometu organizirajo za države EU, države bivše republike Jugoslavije in Bližnjega vzhoda.

V tem podjetju je prisotna prva generacija žensk z zelo močnim vplivom na poslovanje podjetja. Trenutno je sedem zaposlenih, v začetku poslovanja pa so bili štirje. Konec leta 2008 so s svojimi zaposlenimi ustvarili 283.596,00 EUR prometa. Podjetnica Duška M. je vodja računovodstva in marketinga na sedežu podjetja v Ribnici, medtem ko njen mož opravlja ostale funkcije skupaj z zaposlenimi v operativi in carinski deklarativi poslovne enote v Ljubljani. V tem podjetju je zelo pomembno, da znajo zaposleni delati vse in da imajo bogat obseg izkušenj s svojega področja delovanja. Ni namreč stroge specializiranosti ali razvejane strukture podjetja. Prevladujoča je enostavna poslovno-funkcijsko organizacijska struktura, kar je razvidno iz Priloge 3. Glavne funkcije v podjetju so razdeljene na finančno službo, kadrovsko službo, logistiko in carinsko deklaracijo. Na vrhu tega podjetja pa sta direktor Anton M. in njegova namestnica Duška M.

V podjetju trenutno ni zaposlenih drugih družinskih članov. Na začetku poslovanja je priskočila na pomoč Antonova sestra pri sestavi zaključnih bilanc, saj je imela bogat obseg finančnih izkušenj, pridobljenih v predhodnih službah. Štiri leta je bila v računovodstvu podjetja zaposlena tudi Duškina mama.

Po mnenju Duške M., hitrost rasti njihovega podjetja določajo sposobnosti in znanja sodelavcev, zato jih vzpodbuja, da razmišljajo in podajo predloge. Dober team sestavljajo tudi posamezniki kot izvrstni sodelavci, ki igrajo ključne vloge in brez katerih si ne morejo predstavljati igre. Duška M. je imela pozitivne in hkrati negativne izkušnje s poslovnimi partnerji v tujini. Partnerji v državah EU so po njenem mnenju dobri, saj ima njihovo podjetništvo dolgoletno tradicijo, medtem ko že na Balkanu dogovorov ne držijo in različni nepridipravi skušajo dobiti storitev z zelo majhnim plačilom ali celo brez njega. Nezadovoljstvo poslovanja še povečuje slab likvidnostni položaj podjetja, v katerega so zašli prav zaradi neporavnanih terjatev in zaradi razširitve svoje storitvene dejavnosti pred nekaj leti. V primeru iskanja ugodnih rešitev za težave se obrnejo na pravne in davčne svetovalce, za dejavnike podjetniške uspešnosti pa štejejo predvsem svojo prilagodljivost in odnos do strank. Kar se tiče podpornega okolja, je podjetnica Duška M. članica Gospodarske in Obrtne

⁵ ADR (angl. *European Agreement concerning the International Carriage of Dangerous Goods by Road*) je kratica za mednarodni sporazum med državami o prevozu nevarnih snovi po cesti.

zbornice in je sodelovala z Javno agencijo RS za podjetništvo in tuje investicije (v nadaljevanju JAPTI). Potrjuje, da ni sprejela nobene pomoči in podpore od lokalnih podjetniških centrov in podpornih institucij, saj ji sploh niso bili pripravljeni pomagati. Zato se do nadaljnjega ne udeležuje kakršnikoli programov in mentorstva za pomoč in podporo.

V obravnavanem podjetju ni zadovoljivih prilivov. Prihodnost je negotova, saj še nimajo določenega potencialnega nasledstva. Ostala družinska člana obiskujeta še srednjo in osnovno šolo in nimata interesa za zaposlitev v podjetju, toda prostor bo zanj zagotovljen, če bosta želela delati. Podjetnika in podjetnico torej skrbi predvsem nezanimanje potomcev za nadaljevanje poslovanja. Prav tako sta razmišljala tudi že o nedružinskem direktorju ali o prodaji podjetja, saj ju zanima vrednost njunega podjetja.

3.6.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu

Podjetnico Duško M. navdušuje, da na slovensko področje vsako leto vstopa več prodornih in pogumnih podjetnic ter uspešnih managerk. Še bolj pa jo veseli, da imajo podjetnice možnost postati direktorice, kar prinese veliko sprememb v načinu vodenja in poslovanja podjetja. Meni, da se mora ženska danes bolj dokazovati kot moški, saj so le-ti s svojo pojavnostjo v večji prednosti kot ženske. Ženske s svojim posebnim pristopom vključujejo novo kvaliteto že obstoječemu stilu vodenja, ki postaja še bolj učinkovit in nežen. Dodaja tudi, da proces prebijanja žensk na direktorski položaj lahko nevtralizira del njihove ženskosti in nežnosti, opravljanje direktorskih dolžnosti pa razvija izkušnje, ki še bolj utrdijo njihov pristop.

Duška M. je spoznala, da ji je v vlogi solastnice in vodje težje uspevati na poslovnem področju, saj ni sprejela velike podpore od svojega moža in svojih staršev pri delovanju svojega multifunkcijskega sveta. Zato je bil njen največji dosežek vzpostavitev ravnotežja med družino in podjetjem v času skupnega delovanja z možem, in sicer na sedežu družinskega podjetja. Dokončno ji je uspelo vzpostaviti harmonijo v svoji družini, zato se lahko zdaj posveča službi. Ko v službi pomisli na moža in otroka, ji delo lažje teče. Prepričana je, da bi bilo v Sloveniji pošteno ponuditi formalno enakopravnost, da bi se tako izognili možnim težavam podrejene ženske vloge v družinskih podjetjih in skrbi za blaginjo družinskih članov v nasledstvenem procesu. Toplo priporoča, naj slovenska vlada poveča podporo ženskam v družini, zlasti v gospodinjstvu, preko številnih storitvenih služb, hkrati pa poveča vlogo moških kot očetov in soprogov pri deljenju vsakdanjih opravil.

3.7 Študija primera 3: FIDIMED d. o. o.

3.7.1 Predstavitev podjetja

Fidimed d. o. o. je družinsko podjetje, ki ga je ustanovil Janez K. leta 1994. Do svoje upokojitve je bil popolni lastnik in direktor svojega podjetja. Na poslovno pot so ga pripeljala srečna naključja in dobra poznanstva, predvsem pa rezultati trdega in sistematičnega dela, zaupanja in vztrajnosti. Njegova hčerka Taja K. je povedala, da se je oče loteval svoje

samostojne poslovne poti drzno, pogumno in vztrajno. Prav tako je Janez K. poskrbel, da je danes njihovo podjetje obstoječe in rastoče. K temu uspehu so še pripomogli bogat obseg dvajsetletnih delovnih izkušenj s področja farmacije, ki jih je Janez K. pridobil v podjetju Lek d. d., in velik interes poznavanja tujih tržišč naravnih zdravil ter domačih lekarn.

V družinskem podjetju Fidimed d. o. o. so glavni proizvodi prehranska dopolnila in zdravila naravnega izvora, saj je njihov namen zagotavljati višjo kakovost in zdravo življenje. Že od samega začetka poslovanja na slovenskem tržišču ponujajo vitaminsko-mineralne dodatke najvišje kakovosti.

Na poslovni poti sta se podjetniku pridružili njegovi hčerki Taja K. (35 let) in Nina K. (29 let). Po desetih letih (od leta 2004) uspešnega dela je postala Taja K. naslednica in generalna direktorica tega družinskega podjetja ter prevzela vodenje podjetja, medtem ko je njena mlajša sestra Nina K. zaposlena kot vodja ključnih kupcev.

3.7.2 Predstavitev ženske vloge v podjetju

Direktorica Taja K. je izredno zanesljiva, delovna, samoiniciativna ženska, ki je po desetletnem delovanju zavzela vodilni položaj. Od samega začetka poslovanja podjetja je kot študentka z velikim zanimanjem pomagala očetu pri vodenju in nadzorovanju vseh oddelkov. V prvi letih poslovanja je bila Taja K. z visoko ekonomsko izobrazbo odgovorna za kadrovanje, planiranje ter reševanje problemov v zvezi s širitvijo podjetja. Zato je bila po očetovem mnenju sposobna naslediti vlogo lastnika oziroma direktorice v podjetju. Taja K. pravi, da uspeh ne izostane z dobro komunikacijo in marljivostjo pri dobro poznanem delu. Vodilno vlogo v marketingu, prodaji in naročilih je pridobila njena mlajša sestra Nina K., ki se še dodatno izobražuje za višje funkcije v podjetju. Janez K. pa poudarja, da hčerki ne smeta izgubiti dobrih možnosti za materinstvo in za srečno partnerstvo pri sprejemu višjega položaja v podjetju.

Poslovna pot Taje K. je predvsem plod želje po stalnem učenju, izpopolnjevanju in vztrajnosti, zato se velikokrat izobražuje na strokovnih seminarjih in konzultacijah na področju managerstva, farmacije in inovativnosti tako doma kot v tujini. Zdaj uspešno zaključuje magisterij ekonomije.

Dobra poznanstva ji velikokrat koristijo, obenem potrebuje še izvirnost, zaupanje vase in v svoje sposobnosti, življenje v svoji viziji in dober poslovni team sodelavcev. Prav tako ima zelo dobre izkušnje z vsemi tujimi poslovnimi partnerji, saj so predstavniki nemških in avstrijskih farmacevtskih izdelkov. Ob poslovanju s tujimi poslovnimi partnerji so se poleg obojestransko ustvarjenih koristi tudi veliko naučili in sklenili prijateljske odnose. V intervjuju je Taja K. odgovorila, da smo Slovenci konzervativni pri sprejemanju novosti na področju farmacevtskih izdelkov, saj se še vedno poslužujemo klasičnih farmacevtskih oblik. Ugotavlja, da tuji poslovni partnerji hitreje sprejemajo novosti. Le-to pa je seveda odvisno tudi od področja poslovanja.

3.7.3 Ocena delovanja podjetja

V družinskem podjetju Fidimed, d. o. o. so fitodietetični izdelki rezultat vizije, ustvarjalnosti in dela predanih strokovnjakov, ki na podlagi znanstvenih dognanj in dolgoletnih izkušenj oblikujejo najboljše za ohranjanje zdravja in vitalnosti kupcev. Že več kot deset let je družinsko podjetje zavezano dvigovanju ravni razumevanja zdravja in spodbujanju k dejavni skrbi za dobro počutje. V tem podjetju je prisotna druga generacija žensk z zelo močnim vplivom na poslovanje podjetja, ki ves čas ostaja na ravni produktne organizacijske strukture, kar predstavlja Priloga 4. Ta omenjena organizacijska struktura predstavlja decentralizirano obliko, saj so nekatere poslovne funkcije skupne za celotno podjetje, na primer finančna, kadrovska, prodajna, medtem ko so ostale razporejene decentralizirano (kontrola kakovosti, logistika, skrbništvo ključnih kupcev in dobaviteljev, logistika ipd.). Na koncu leta 2008 so člani podjetja ustvarili skupaj s 25 redno in 5 pogodbeno zaposlenimi 5.72 mio EUR prometa.

Delo podjetja vključuje pripravo lastnih receptov, saj je velika večina izdelkov plod domačega znanja. Kakovostne naravne izdelke uvajajo na slovenski trg tudi iz vodilnih farmacevtskih hiš v tujini. Taja K. s svojimi zaposlenimi želi, da svoje védenje o zdravju poglobijo, zato v podjetju oblikujejo tudi radijske oddaje, tiskovine, predavanja, okrogle mize in seveda spletno stran.

Poslanstvo Fidimeda Taja K. razume tudi širše. S svojim delovanjem, ki je odsev naravi prijazne poslovne strategije in spoštovanja tradicionalnih človeških vrednot, oblikujejo družbeno okolje, ki ustvarja možnosti za polno in plodno življenje posameznika. Pri svojem poslovanju Taja K. verjame v moč tima zaposlenih, saj na njem temelji njihov uspeh. Meni, da samo delovanje in naravnost uspeha sicer ležita na posamezniku, vendar je igra težko zanimiva in s tem težko uspešna, če jo igraš sam. In duša ne more biti srečna, če nima drugih, s katerimi bi srečo delila. Od tima zaposlenih torej prihajajo razumevanje, moč in smer za delovanje navzven, na odprtem trgu. Zato Taja K. šteje odlični team za svoj največji poslovni uspeh, ki posluje in živi namreč kot družina v pozitivnem duhu. Prepričana je, da ni osebne formule za uspeh posla, saj lahko uspe vsak, ki je predan svojemu delu in verjame vase in v svoje ideje. Vsekakor pa je potrebno veliko energije, prilagajanja in potrpežljivosti.

Podjetje Fidimed d. o. o. materialno dobro poskrbi za družinske člane. Podjetnico pa skrbi, kakšen bo interes potomcev za nadaljevanje posla. Tujih vlagateljev ali drugih partnerjev zaenkrat ne potrebujejo in tudi ne razmišljajo o prodaji podjetja. Vsako leto jih po zaključnih finančnih poročilih zanima, koliko je podjetje vredno. Rast podjetja se jim zdi pomembna samo toliko, da zagotavlja solidno materialno varnost družine. V primeru iskanja ugodnih rešitev za težave se obrnejo na pravne in davčne svetovalce. Za dejavnike podjetniške uspešnosti štejejo predvsem svojo prilagodljivost in odnos do strank, saj se zadovoljne stranke vračajo, nezadovoljne pa jim kakšnega kupca usmerijo h konkurenci. Podjetje Fidimed d. o. o. je član Ministrstva za gospodarstvo in sodeluje tudi z Gospodarsko in Obrtno zbornico, lokalnimi podjetniškimi centri in združenji. Podjetnica Taja K. se je v preteklih letih udeležila podpornih programov v okviru JAPTI-ja in Ministrstva za gospodarstvo, vendar ni bila

deležna nobene pomoči niti podpore s strani lokalnih podjetniških centrov in podpornih institucij.

3.7.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu

Mnoge ženske se ne odločijo za podjetniško pot, ker verjamejo, da podjetniški uspeh sloni na lastnostih, kot so aktivnost, tekmovalnost, samozavest. Pedagogi ne morejo naučiti podjetniške motivacije, lahko pa jo vzpodbudijo s spreminjanjem odnosa do teh stereotipnih razlag. Hkrati pa je vzrok propada podjetja neprepoznavanje podjetja in nerazumevanje obstoječega tveganja. Ženske bodo še vedno odločale po drugačnih principih kot moški. Pretirano poudarjanje razlik med ženskami in moškimi, med ženskim in moškim stilom vodenja ter težka dostopnost finančnih virov še utrjujejo stereotipe o podjetnicah. Oblikovalci programov in svetovalne pomoči ter vladne organizacije bi morali upoštevati različne potrebe podjetnic, ki vstopajo v podjetništvo v različnih življenjskih fazah in z različnim predznanjem.

Podjetnica Taja K. nima slabih izkušenj, da bi ji bilo kot ženski težje uspevati na poslovnem področju, zato meni, da je uspeh odvisen od večjega števila dejavnikov, in ne samo od samega spola. Družinsko podjetje Fidimed, d. o. o. deluje na področju farmacije, zato je njegov uspeh odvisen od kredibilnosti in kvalitetne realizacije dela Taje K., saj jo partnerji cenijo predvsem po kredibilnosti in sposobnosti. Preskočila je določene delovne izkušnje na poslovni poti, ker ni bila zaposlena nikjer drugje, vendar ji ni lahko v ženskem multifunkcijskem svetu. Toda ustvarila je delovno okolje, kjer se odvija odkrit pogovor o težavah skupaj z zaposlenimi, saj je njihov namen izboljšati organizacijo in delo glede na sposobnosti in interes zaposlenih v podjetju.

Odnos partnerja do podjetništva je nasplošno pomemben pri odločitvi ženske za podjetniško pot. Partnerjeva podpora, ki se kaže tudi kot pomoč pri domačih opravilih tako v čustveni kot svetovalni obliki, zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na podjetniško odločitev ženske. Tajin zakonski partner ni bil pripravljen sodelovati pri sofinanciranju in pri tekočem poslovanju. To je zrcalna slika tega, da dejansko Taja K. ni sprejemala niti čustvene podpore niti pomoči pri gospodinjskih opravilih od svojega zakonskega partnerja, ki pa staneta manj kot financiranje pri kapitalu. Ima pa srečo, da jo pri vodenju in poslovanju podpirajo njeni starši. Reakcije družinskih članov so ob naznanitvi namer lahko zelo različne, vendar so odločilnega pomena za začetek. Pojavljajo se dvomi in neodobravanje, zato podjetnica meni, da ji čvrsta podpora staršev pomeni neprecenljiv prispevek k njeni samozavesti. Njen oče pa je bil moder in dober podjetnik in vodja.

3.8 Študija primera 4: JOŠT HOTEL INTERIER d. o. o.

3.8.1 Predstavitev podjetja

Franjo J. (63 let) je ustanovitelj družinskega podjetja Jošt Hotel Interier d. o. o. Lastnik je sprejel podjetniško priložnost od bivšega poslovnega partnerja, ki se je po lastninjenju začel ukvarjati s prestrukturiranjem, katerega del je bila tudi selitev dela proizvodnje h kooperantom. Franjo J. je popolni lastnik in direktor podjetja Jošt Hotel Interier d. o. o. V prvi službi je osem let opravljal pomembno vodilno funkcijo v Hotelu Slon kot vodja recepcije. Po končanem študiju ob delu je kot diplomirani ekonomist odprl svoje podjetje AS INTERIERUR d. o. o. Glavna dejavnost tega podjetja je bilo trženje in načrtovanje celotne notranje opreme za hotelske objekte. Med svojim poslovanjem se je Franjo J. povezoval s podjetjem Mizarstvo Grosuplje d. d. Pred odkupom je to podjetje poslovalo kot delniška družba za izdelavo notranje opreme. Vsem spremembam in ciljem, ki navzven niso vedno takoj vidni, sedaj logično sledijo še z zamenjavo imena in posodobljeno zunanjo podobo. Zato so podjetje Mizarstvo Grosuplje d. d. prestrukturirali in preimenovali v Jošt Hotel Interier d. o. o., ki tako deluje že od leta 1999.

V družinskem podjetju sta zaposlena tudi hči Špela K. (29 let), ki je po izobrazbi univerzitetna diplomirana ekonomistka in prokuristka, ter sin Boštjan K. (35 let) kot upravljalec različnih delovnih opravil, in sicer v komerciali in prevozništvu pohištvene opreme. V podjetju se je članom kmalu pridružil hčerin mož Milan K. (43 let), ki je bil s tehnično-strojno izobrazbeno stroko v prejšnjih službah zaposlen predvsem kot vodja vzdrževanja in kontrole proizvodnje.

3.8.2 Predstavitev ženske vloge v podjetju

V prvi generaciji tega družinskega podjetja lahko srečamo žensko, in sicer Špelo K., ki je ključna podjetnica in prokuristka. Njene osebne lastnosti so vztrajnost, energičnost, odločnost, marljivost in optimizem, saj si želi zagotoviti obstoj podjetja in njegovo rast. Prav tako se trudi ohraniti podjetje v družinski lasti in v tradiciji. Špela K. dobro ve, da so lahko težave, ki nastajajo, zelo zapletene in za njihovo rešitev je potrebno tudi večtedensko delo. Energijo črpa posameznica iz optimizma, da lahko rešuje nastale zapletene težave. Obenem je tudi odločna in marljiva, predvsem pa v veliki meri navdušenka, ker je zaposlena v družinskem podjetju.

Družinski posel je začela opravljati takoj po končanem študiju ekonomije. Delovnih izkušenj ni pridobila nikjer drugje kot v družinskem podjetju, saj je to njena prva zaposlitev. Po precej trdih začetkih si je uspela ustvariti vodilni položaj v različnih funkcijah, kot so tajništvo, proizvodnja in računovodstvo, kjer je sedaj vodja računovodstva. Vloga podjetnice Špele K. je v tem podjetju nedvomno večja, kot je dejansko priznana z vidika njenega lastniškega deleža v podjetju. V obravnavanem primeru si Špela K. pridobiva delovne izkušnje pri odločitvah vodenja podjetja. Iz tega sledi nova potrditev, da čedalje večje število žensk-hčera presega tradicionalni model vodenja podjetja, saj raje prevzemajo vodilno vlogo kot moške.

Sedaj Špela K. uspešno posluje skupaj z očetom, s svojim možem in bratom ter nadaljuje svojo podjetniško pot, kar zanjo velja za največji uspeh.

Podjetnica v podjetju preživi več kot osem ur. Dejstvo je, da je veliko žensk v lastnih podjetjih samozaposlenih in da so podjetja odprta tudi popoldne in ob sobotah. Špela K. ima sicer manj časa za družino in gospodinjska opravila, vendar jih ne zanemarja, saj je v lastnem družinskem podjetju bolj fleksibilna pri planiranju delovnega časa. Delovni dan prilagaja tudi drugim dejavnostim. Dobro oziroma uspešno delo zagotavlja tudi zaslužek, zato meni, da je zanjo družinsko podjetje dobra kariera. Ko njena sinova odrasteta, se namerava vpisati v magistrski program ekonomije. Zdaj se v svojem prostem času, kolikor ji ga še preostane, Špela K. posveča svojini družini, kar ji kljub napornemu delu veliko pomeni.

Podjetnica ima pozitivne izkušnje s tujimi poslovnimi partnerji. S tujino so zaposleni v podjetju povezani od prvega dne poslovanja, saj so od samega začetka ustvarili velike mednarodne pohištvne verige v osrednji Sloveniji. Danes pa njihovi kupci prihajajo iz več kot 70 držav po vsem svetu. Skozi poslovanje s tujimi poslovnimi partnerji so se poleg obojestransko ustvarjenih koristi tudi veliko naučili. Špela K. meni, da je ta trenutek zelo težko realizirati novo in dobro idejo v Sloveniji, saj je premalo kapitala prav zaradi finančne krize. Pravi, da podobno pa lahko pričakujemo tudi še v prihodnjem letu.

3.8.3 Ocena delovanja podjetja

Družinsko podjetje ima že več kot desetletno tradicijo v mizarstvu in je danes eden največjih proizvajalcev notranje pohištvne opreme za hotele v Sloveniji. Širi pa se tudi na tuje trge. Konec leta 2008 so zaposlovali 55 ljudi in ustvarili 4,49 mio EUR letnega prometa. Iz točke 3.8.1 je razvidno, da so v podjetju poleg ustanovitelja zaposleni ostali družinski člani. V proizvodnji sta zaposlena ustanoviteljev sin Boštjan K. in zet Milan K. Hčerka Špela K. je uvrščena na sistematizirana delovna mesta v posameznih službah podjetja (finance, komerciala, kadrovska služba), plača vseh treh zaposlenih pa je oblikovana v skladu s sistematizacijo.

Za podjetje je ključna vizija skrb za kakovost njihovih izdelkov ob odlični storitvi, ki jo nudijo strankam in tujim poslovnim partnerjem. Dosedanja rast jim je uspela kljub izredno konzervativnemu lastnemu financiranju. Za razširitev svoje proizvodne dejavnosti so najeli posojilo v banki. V zadnjem desetletju so se lastniško prestrukturirali, spremenili tehnologije, procese v proizvodnji in upravljanju ter se uspešno razširili na nova tržišča. Njihovi največji kupci so nemški in avstrijski: Andreaa Neudahm GbmH, Hansjörg Koffler GbmH, Wolte@Hotel GbmH, Sign Design GbmH. Dolgoročni cilj podjetja je trajno zagotavljanje visoke kvalitete, zato se pozicionirajo kot napredno podjetje, specializirano za izdelavo pohištva za notranjo opremo hotelov.

V začetku je podjetje zaposlovalo manjše število mizarjev, ki so delali v obrtni delavnici. Sedaj zaposlujejo 55 ljudi, sodelujejo tudi s sorodnimi podjetji doma in v tujini. Iz leta v leto

jim zaupa več podjetij in večina poslovnih partnerjev s področja opremljanja notranje opreme v slovenskih, zlasti v evropskih hotelih (fleet management).

Organizacija tega družinskega podjetja kot organizacijske strukture na drugi hierarhični ravni se deli po nekaj ključnih funkcijah, kar je razvidno iz Priloge 5. Vsaka funkcija ima svojo vodjo in se nadaljnje deli na podfunkcije. Le-te pa se delijo še na nižje dele do posameznikovih nalog. Špela K. pravi, da v poslu posameznikov ni. Vse temelji na teamu in njegovem vodenju, s polni odgovornosti in karseda veliki socialni zrelosti. Moje osebno mnenje je, da prav slednjega v Sloveniji pri sodobnih managerjih manjka. Vsekakor pa zaposlene motiviram s povišanjem osebnega dohodka ali z napredovanjem, če dokažejo, da v določenem času presegajo normo ali uspešno opravijo projekt.«

Med intervjujem sem imela priložnost spoznati direktorja Franja J., ki ceni, da so v podjetje vključeni njegovi družinski člani. S podjetniško vnemo in prijetno karizmo želi podati nasledstvo svoji hčerki Špeli, da bi se lastništvo tega podjetja obdržalo v družinskih rokah. Sicer se procesa prenosa v podjetju formalno še niso lotili. Sodelujejo s celo vrsto davčnih in pravnih svetovalcev. Direktor se ne obremenjuje, saj je podjetje že doslej materialno dobro poskrbelo za družinske člane.

3.8.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu

Špela K. svetuje, kako lahko vsaka ženska kot podjetnica uspe v svetu, sledijo trije vogali:

- Ženska se mora predvsem zanesti nase, saj se je potrebno zavedati tudi lastnih šibkih točk, ki se jih ne da odpraviti, lahko pa se jih da izboljšati z učenjem.
- V poslovnem svetu je mogoče vse, če je le motivacija dovolj velika. Vsaka ženska ima veliko idej, še posebno, če je podjetne narave.
- Podjetnica mora verjeti drugim in jim zaupati, se povezovati z drugimi ljudmi in iskati stike.

Vse ostalo je nato posledica dobrega in trdega dela, zato Špela K. podpira vstop čim večjega števila žensk v družinsko oziroma žensko podjetništvo. Meni, da se mora moški danes prav tako dokazovati kot ženska. Mogoče celo bolj, ker so ženske s svojo pojavnostjo bolj prodorne, pogumne in intuitivno naravnane, po čemer so v rahli prednosti pred moškimi.

Podjetnica sama do sedaj ni imela težav pri dokazovanju enakovrednega položaja z moškimi v poslovnem svetu. Določene izkušnje na poslovni poti ji manjkajo, ker ni bila zaposlena nikjer drugje. Nima izkušenj s političnim vodenjem podjetja. Toda v kratkem obdobju je ustvarila delovno okolje, kjer se odkrito pogovarjajo o problemih in napakah z namenom izboljšati organizacijo in delo v podjetju. Špela K. pravi, da se redko udeleži programov za podporo in pomoč za žensko podjetništvo, čeprav je njihovo podjetje včlanjeno v Obrtni in Gospodarski zbornici. Trikrat letno se izobražuje na seminarjih s strani računovodstva, kadrovanja in

pravnih storitev. Meni, da bi morale državne podporne institucije in promotorke ženskega podjetništva v državi in v svojem lokalnem okolju spodbuditi poklicno uveljavljanje različnih ciljnih skupin žensk. Prav tako bi morala promotorstva sodelovati pri oblikovanju inicialnih projektov posameznih skupin in iskanju virov financiranja ter vzpostavljanja podpornega okolja v danem območju.

Špela K. pravi, da niso redki dvomi in neodobravanje, zato zanjo čvrsta podpora pomeni neprecenljiv prispevek k njeni samozavesti. Glede zaposlitve lastnih družinskih članov v tem podjetju obstaja stališče, da je oče podjetnice karizmatičen in izviren podjetnik. Neodvisnost in fleksibilnost samozaposlitve, ki ju predstavlja Špelin oče, je vkoreninjena že v njenih zgodnjih otroških letih. Zato predvideva, da je celoten odnos s starši, ne glede na to, ali so ti podjetniki ali ne, morda najpomembnejši vidik družinskega okolja v otroštvu pri razvoju želje po podjetniškem udejstvovanju pri posameznici. Imeti samozaposlenega očeta pomeni za hčer močno spodbudo pri odločitvi za podjetniško pot.

Podjetnica se v multifunkcijskem ženskem svetu znajde zelo dobro, saj je poleg družinske podpore staršev deležna tudi moževe podpore, le-ta namreč v veliki meri sodeluje pri sofinanciranju in gospodinjskih opravilih. Od omenjenih vlog podjetnica opravlja tudi vlogo soproge in se v njej odlično znajde, kar ji priznava tudi njen soprog.

3.9 Študija primera 5: PEKARNA BLATNIK Proizvodnja in trgovina d. o. o.

3.9.1 Predstavitev podjetja

Začetki družinskega podjetja Pekarne Blatnik segajo v leto 1990. Zakonca Tomaž (55 let) in Anica (51 let) B. sta pekarno ustanovila in organizirala v začetku kot obrtno dejavnost s petimi zaposlenimi v vasi Predstruge pri Vidmu na Dolenjskem. Po standardni klasifikaciji dejavnosti podjetje opravlja dejavnost proizvodnje kruha, svežega peciva in slaščic (15.810):

- 50 % izdelkov, katerih teža je nad 25 dkg (predvsem različne vrste kruha),
- 30 % kruhovega peciva s težo pod 25 dkg,
- 5 % sladkega peciva (krofi, zavitki, potice ipd.),
- 5 % slaščic (torte, kremne rezine ipd.),
- 10 % sendvičev.

Podjetnica Anica B. je z dokončano višjo pedagoško šolo direktorica in večinska lastnica podjetja (51 %). Do ustanovitve lastne pekarnice sta ju pripeljali želja po večji samostojnosti pri delu in opažanje, da v tem predelu Dolenjske ni zadostne oskrbe z osnovnim prehrabenim artiklom, tj. kruhom. Anica B. je vodja ključnih področij – proizvodnje, logistike, kadrov in financ. Pri srednjih podjetjih je zelo pomembno, da znajo zaposleni opravljati vse delo kljub strogi specializiranosti strukture podjetja. V podjetju je zaposlena hčerka Erika (31 let), ki je

po izobrazbi živilska tehnologinja in deluje kot vodja proizvodnje, medtem ko je mlajši sin Peter (27 let) zaposlen kot upravljalec različnih delovnih opravil, in sicer v prodaji, prevozništvu kruha, svežega peciva in slaščic, in je vodja marketinga. Kasneje se je pridružil njihovemu poslovanju še zet – Erikin mož Aleš J. (35 let), ki ima visoko strojno izobrazbo in je zaposlen kot vodja trgovskih prodajnih mrež in maloprodaje.

3.9.2 Predstavitev ženske vloge v podjetju

Ženska vloga v tem družinskem podjetju je obsežna, saj je ženska ključna nosilka več dejavnosti. Anica B. je kot direktorica v podjetju organizirana, učinkovita ter vedno pripravljena na nove izzive. Njene prednosti so organiziranost, prepričljivost, intuitivnost, sprejemanje odgovornosti ter praktičnost. Ena izmed njenih najpomembnejših lastnosti je sposobnost vodenja. Prav ona je tista, ki v svoji osebi povezuje ljudi, vire in poslovne priložnosti, ki vstopajo v podjetniški proces. Profesionalizira podjetje, išče pomoč zunaj podjetja (od finančne – zunanji viri financiranja rasti – do svetovalne podpore). Kot vodja se obnaša neodvisno, je dojemljiva za okolico ter sprejema lastne odločitve. Anica B. je oseba, ki goji visoko samozaupanje in je v določenih trenutkih, ko sprejema pomembne odločitve, neodvisna od okolja. Obenem je velika individualistka, kar pomeni, da je dovzetna za okolico in njene nove kreacije nastajajo prav v njej in iz njenih pobud. Pogosto s samodojemljivostjo in introvertiranostjo črpa ideje iz okolja. Po lastni presoji in merilih jih oblikuje v sklepe in spoznanja. Iz tega je razvidno, da lastnica sodi v prvo generacijo, ki jo vodi predvsem želja po finančni neodvisnosti za družino, višji življenjski standard ter želja po uresničitvi lastnih idej. Velikokrat tudi preživi pri delovnih opravilih več kot deset ur na dan in se dobro zaveda odpovedovanj, ki jih prinaša njen položaj v podjetju. Toda kljub temu se trudi obvladovati poslovno in zasebno življenje.

Glede na svoje izkušnje s tujimi poslovnimi partnerji Anica B. spoznava, da so novosti v tujini pogostejše in jih ljudje lažje sprejmejo. V Sloveniji smo nad novimi stvarmi sicer navdušeni, vendar potrebujemo malo več časa, da jih sprejmemo za svoje. Je pa seveda občutna razlika med načinom sodelovanja s partnerji na različnih tržiščih (na primer italijanskih, avstrijskih), pregovorna točnost in dana beseda, na kakšnem drugem trgu pa večja spontanost in fleksibilnost. Gre za specifične, ki jih moramo spoznati, se prilagoditi in preudariti prednosti, ki jih ponujajo. Na vsakem tržišču se najdejo dobri in slabi partnerji. Od odločitve slovenskih podjetij pa je odvisna izbira primernih partnerjev. Pridobivanje začetnega kapitala za podjetnico predstavlja velik izziv. Še večji pa je imeti dobro idejo in strategijo njene uresnitve. Vsaka podjetnica potrebuje veliko zaupanja vase in v svoj projekt. Pred dvajsetimi leti, ko se je začela Aničina poslovna zgodba skupaj z možem, sta si skupaj z lastnimi prihranki in sposojenim zasebnim kapitalom ustanovila svojo pekarno. Toda izposojeni denar sta kmalu vrnila, kar pomeni, da je bila njuna poslovna zamisel očitno prava. Na to sta zelo ponosna, pravi podjetnica.

3.9.3 Ocena delovanja podjetja

V družinskem podjetju Pekarna Blatnik d. o. o. so rezultat vizije različne vrste kruha, sladko pecivo in slaščice. Na podlagi okusnih in izvirnih receptov oblikujejo za kupce najboljše za ohranjanje zdravja in potešitev lakote. Podjetje je konec leta 2008 redno zaposlovalo 220 ljudi in v tem letu ustvarilo 20 mio EUR prometa. Prav tako je uspelo ustvariti na koncu leta 2009 prepoznavno blagovno znamko HAPPY PEK, znano tudi v mestnih središčih, v bivši državi in po svetu.

Pred nekaj leti je podjetje investiralo v nove proizvodno poslovne prostore. Za investicijo se je izkazalo, da je bila dobro premišljena. Prodaja izdelkov preko lastne prodajne mreže dosega najvišje cene in tudi največje dobičke. Prodaja preko večjih trgovskih verig je na meji rentabilnosti, saj rabati in odpisi dosegajo tudi 50 % prodajne cene. Vrtci, šole, domovi so stabilni odjemalci in redni plačniki. Največji delež v oglaševanju pa pripada prav potujočim prodajalnam kruha in peciva HAPPY PEK-om, ki so stalno na terenu in jih ima podjetje 65. Kombiji so polepljeni z logotipi pekarnice in slikami artiklov, saj je na tak način prepoznavnost pekarnice Blatnik zagotovljena. Drugi način oglaševanja je 40.000 letakov, ki jih podjetje razdeli dvakrat mesečno v svojih prodajalnah. Tako kupce seznanja z novimi in akcijskimi izdelki. Prav tako Pekarna Blatnik d. o. o. občasno oglašuje izdelke na radiu in prodaja svoje izdelke preko manjše poslovalnice na Čopovi ulici v Ljubljani. Glavni cilj Pekarne Blatnik je povečati delež prodaje v lastni prodajni mreži z dosedanjih 40 % na 70 % celotne prodaje. Njihov namen je tudi povečati izvoz izdelkov izven meja Slovenije, predvsem v Italijo in Švedsko, o čemer že potekajo pogovori. Hkrati želijo tudi povečati tržni delež v Sloveniji za 40 % glede na dosednji obseg prodaje.

Iz tega je razvidno, da je družinsko podjetje že dobrih dvajset let zavezano dvigovanju ravni razumevanja in spodbujanju k dejavni skrbi za dobro počutje. Koordinacijo in nadzor nad proizvodnjo, prodajo, nabavo in trgovinami direktorica Anica B. opravlja preko vodij teh poslovnih funkcij z organiziranimi ali še večkrat z neformalnimi in sprotnimi pogovori. Sama organizacija ni toga v smislu delegiranja nalog in odgovornosti, kar bi bilo pričakovati glede na velikost in produktno-matrično organizacijsko strukturo na osnovi Priloge 6. Ločitev lastniške funkcije od upravljalke se je dobro obnesla, saj je podjetje zabeležilo visok dobiček v zadnjih letih, ki ga lastnika pripisujeta tudi učinkovitemu vodenju najetega managerja. Podjetnica pravi, da ima team zelo pomemben pomen v delovanju njihove pekarnice. Njihov team nastane sam od sebe, ampak ga ustvarja vsak zaposleni posameznik. Potrebujejo drug drugega, ampak brez pravega posameznika ni ne tima ne uspeha. Anica B. zato verjame v teamsko delo in ga podpira. Zahteva tudi rezultate in dokler so le-ti ustrezni, se v delo sodelavcev na operativnem nivoju ne vmešava.

Ustanoviteljica in direktorica vidi kot naslednike podjetja svojo hčerko Eriko in sinova Petra ali ml. Tomaža, ki so se tudi izšolali v smeri potreb podjetja, saj je hčerka Erika (31 let) zaključila visoko živilsko šolo, sin Peter (27 let) študira organizacijo in management, najmlajši pa je končal srednjo ekonomsko šolo. Primeren naslednik je tudi Erikin mož z

ustrezno kvalificirano strojno izobrazbo. O kompetentnosti družinskih članov za vodenje podjetja direktorica še nima določenega stališča. Družinsko podjetje sodeluje s celo vrsto davčnih in pravnih svetovalcev. O prodaji podjetja ne razmišljajo, saj se jim zdi logično, da mora podjetje materialno poskrbeti za družinske člane.

3.9.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu

Razlogi za vstop žensk v poslovni svet so enaki kot pri moških, in sicer svoboda, neodvisnost in zadovoljstvo pri delu. Anica B. je kot mnoge podjetnice, največkrat pridobila svoj vodstveni položaj z veliko truda. Pravi, da je potrebna odločna vožnja naravnost, pri kateri ne zmaga hitrejši, ampak vztrajnejši in tisti s čim manj prekrški. Prepričana je, da posebnega recepta za uspeh ni. Uspe lahko vsak, ki je predan svojemu delu in verjame v svoje ideje.

Za podjetnico je pomemben dober odnos med partnerjema, ki je temelj za uravnoteženo življenje, zlasti če skupaj ustanovita podjetje in delujeta uspešno v okvirih zastavljenega podjetja ob upoštevanju določenih etičnih načel. Sama ocenjuje, da v poslovnem svetu ni občutila kakšnih ovir samo zato, ker je ženska. Pravi, da moške kot poslovni partnerji ne zanikajo prispevka žensk v družinskih podjetjih in trdijo, da so lahko ženske uspešne direktorice podjetja. Večina moških, tako tudi njen zakonski partner Tomaž, potrjuje z vidika svojega poslovanja, da so ženske uspešne na visokih položajih ravno zaradi svoje marljivosti, dobre organiziranosti, še posebno pa zaradi intuitivnosti in izvirnosti. Anica B. toplo priporoča, naj podjetnice prinesejo s svojim vstopom v žensko oziroma družinsko podjetje veliko sprememb v načinu vodenja in poslovanja podjetja, kajti na ta način bi v podjetju presegle tradicionalni model vodenja, ki bi privedel do novega modernega stila vodenja.

Podjetnica ugotavlja, da direktorice ocenjujejo svojo vlogo v družinskih podjetjih drugače od direktorjev. Zato predvideva, da je večina žensk razočaranih nad obstoječo formalno strukturo v družinskih podjetjih, saj so premalo zavzete za uvedbo novih sprememb. Pravi, da se redko udeleži programov za podporo in pomoč za žensko podjetništvo, čeprav je njihovo podjetje včlanjeno v Obrtni in Gospodarski zbornici. Trikrat letno se podjetnica izobražuje na seminarjih s strani računovodstva, kadrovanja in pravnih storitev. Meni, da na slovenskem področju s strani vlade in države ni dobro razvitega specializiranega modula za svetovanje družinskim podjetjem, ki bi omogočalo dober začetek in nadaljnji potek poslovanja. Tu morata biti prisotna pozitivna naravnost družinskega podjetja in dobro ter temeljito sodelovanje z vsemi družinskimi člani, ki vplivajo na skupno odločanje. Na tak način bi država in vlada postavili podjetnikom ravnotežja med družino in podjetjem.

3.10 Študija primera 6: Ceko IN d. o. o.

3.10.1 Predstavitev podjetja

Družinsko podjetje CEKO IN d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 1991. Podjetnik Ciril C. je prepoznal tržno nišo in začel v domači garaži z veleprodajo nerjavečih kovinskih materialov, ki jih v Sloveniji proizvaja zelo malo podjetij. Z več kot dvajsetletnimi delovnimi izkušnjami je družinsko podjetje CEKO IN d. o. o. uspešno na področju izdelave raznovrstnih kovinskih konstrukcij in s številnimi uspešno realiziranimi projekti tako doma kot v tujini. To družinsko podjetje so ustanovili zakonca Ciril C. (51 let), Ivica (50 let) in Ivičin svak Franc K. (55 let), vsakemu od teh pa je pripadal tretjinski lastniški delež. Poslovanje tega podjetja je bilo sestavljeno iz več dejavnosti, in sicer:

- računovodskih storitev, katerih vodja je bila Ivica z dokončano visoko ekonomsko izobrazbo;
- proizvodnje raznovrstnih kovinskih konstrukcij, ki jo še sedaj vodi Ivičin mož Ciril z dokončano tehnično stroko;
- prevoznitva, torej medkrajevnega prevoza potnikov na posebnih linijah in prevoza potnikov z najetimi avtobusi z voznikom. Glavni vodja te dejavnosti je bil Cirilov svak Franc K.

Za ustanovitev lastnega podjetja so se odločili zaradi ustvarjanja nečesa svojega in samostojnosti pri delu. Poleg neodvisnosti in poslovne priložnosti so največjo težo pripisali želji po neprestanem učenju, osebni rasti ter zagotovitvi osebne varnosti in možnosti dela na ustreznem delovnem mestu. Takšen bogat obseg poslovanja v tem družinskem podjetju je trajal dobrih šest let, dokler ni Ivičin svak Franc K. odprl svojega podjetja. Od takrat naprej se je lastniška struktura in tudi delovanje zmanjšalo na dve veji, tako da je postala Ivica C. solastnica podjetja (50 %). Poleg solastništva pa Ivica skrbi tudi za računovodstvo in kadre, medtem ko je njen mož ključni vodja za proizvodnjo, marketing in montažo kovinskih konstrukcij in vodnih instalacij. V tem družinskem podjetju predstavljajo največje jedro izdelkov kovinske konstrukcije. Obstaja pa še bogat obseg ponudbe drugih izdelkov in storitev: kovinske pergole, orodjarstvo, montaže transportnih linij in visoko regalnih skladišč, splošna mehanična dela in izdelava, montaža in servis strojev za živilsko industrijo. Občasno je v preteklih letih pomagala pri delu tudi hči Maja C. (29 let), ki je po izobrazbi diplomirana novinarka in se še izobražuje na magistrskem ekonomskem študiju v tujini.

3.10.2 Predstavitev ženske vloge v podjetju

Solastnica sodi v prvo generacijo, ki si prizadeva za po finančno neodvisnost družine, višji življenjski standard, predvsem pa za uresničitev lastnih idej in za uspeh. Vztrajnost, energičnost, odločnost, marljivost, optimizem in predvsem izvirnost so osebnostne lastnosti Ivica C., ki si želi zagotoviti obstoj in prispevati k rasti podjetja. Podjetnica dobro ve, da so lahko težave, ki nastajajo, zelo zapletene in je zanje potrebno tudi večtedensko delo. Energijo

črpa posameznica iz optimizma, da lahko rešuje zapletene težave. Ivica C. je vizionarka in se ne zadovoljuje z obstoječim stanjem svojega podjetja, ampak vedno išče rast in ima preračunljivo vizijo prihodnosti.

Prednosti Ivice C. so iznajdljivost, komunikativnost, praktičnost in mnogostranskost. Sama ugotavlja, da se podjetništva se ne da naučiti, ampak moraš imeti zanj prirojene sposobnosti. Potrebni sta zlasti volja in odpovedovanja, zato je bila podjetnica prisiljena vzpostaviti ravnotežje med družino in podjetjem v preteklih letih, da se je ustvarila prava harmonija v njeni družini. Glede uspeha med tujino in Slovenijo ni kaj dosti razlik, saj je trg danes zelo zasičen in zrel. Cilj vsakega posameznika je realizacija dobre poslovne ideje, materialni uspeh pa sledi sam po sebi. Dobra ideja se najprej uresniči doma, zato sta s svojim lastnim kapitalom zakonca ustanovila podjetje. Ena izmed poslovnih ovir je bila za Ivico pridobitev bančnega posojila, ker je le-ta težko dostopna za družinske podjetnice. Če pa so podjetnice sposobne narediti dober poslovni načrt, imeti ustrezne svetovalce in dovolj prepričljivo predstaviti poslovno idejo, bančniki vstopajo v kreditno financiranje takega posla.

Podjetnica ima večino dobrih izkušenj s tujimi poslovnimi partnerji. Pravi, da je zelo pomembno, da si dosleden in da sam ne delaš napak in to zahtevaš tudi od poslovnega partnerja. Ugotavlja, da tudi v tujini obstajajo raznorazni nepridipravi.

3.10.3 Ocena delovanja podjetja

V slabih dvajsetih letih delovanja so zaposleni ustvarili stabilno družinsko podjetje, ki se lahko pohvali s stalno rastjo obsega poslovanja, dohodka, dobička ter števila zaposlenih. Skrb posvečajo tudi širitvi portfelja njihovih strank. Konec leta 2009 je to družinsko podjetje ustvarilo 685.000 EUR prometa skupaj z devetimi zaposlenimi. To pomeni, da je po merilih Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES-a) doseglo bonitetno oceno 1B kot odlično poslovno uspešno podjetje z dobro finančno stabilnostjo. Vizija tega družinskega podjetja za bližnjo prihodnost je v inovativnosti, usmerjenosti na nove trge v širšem evropskem prostoru, povečevanju dohodka, ustvarjanju dobička in novih delovnih mest ter skrbi za varstvo okolja.

Za člane podjetja je tudi pomembna skrb za kakovost izdelkov in odlične storitve, ki jo nudijo strankam, saj v sodelovanju z arhitekti in konstruktorji pripravijo vso potrebno dokumentacijo. Alternativno nudijo tudi izdelavo na osnovi naročnikove dokumentacije. Vodilo v odnosu do njihovih strank pa je dolgoročen partnerski odnos, profesionalen pristop ter kvalitetna realizacija projektov, in to v najkrajšem možnem roku. Zgoraj omenjeni cilji, ki jih predstavlja podjetnica, so tisti, ki prepričajo domače in tuje kupce. Ivica C. deluje globalno, tako v širitvi kot uporabi zunanjih virov. Ugotavlja, da upravljanje s sredstvi postaja pomembnejše kot samo lastništvo nad sredstvi. Dosedanja rast jim je uspela kljub težko pridobljenemu bančnemu posojilu za razširitev proizvodne zmogljivosti, zato ne potrebujejo zunanjih vlagateljev. Podjetje se z davčnimi, pravnimi in računovodskimi svetovalci posvetuje relativno pogosto, predvsem za urejanje stvari, ki jih prinašajo novi predpisi in

zakonodaja. Lastniške deleže tega podjetja želita obdržati oba zakonca do svoje upokojitve. Nadaljnji razvoj je odvisen od zmožnosti naslednika, da inovativni potencial ustanovitelja nekako nadomesti s sposobnostmi drugih ljudi, ki bodo vodili razvoj novih izdelkov. Hčerka Maja C. nima interesa biti naslednica družinskega podjetja in zaposlena v njem. V primeru, da ne najdejo pravega naslednika, lastnika nimata nič proti, če se podjetje v prihodnosti za pravo ceno tudi proda.

Ivica C. ima dobro organizirano ekipo sodelavcev. Skupaj s svojimi zaposlenimi se ne izogiba konkurence, temveč jo išče. Podjetnica in zaposleni so pripravljeni sprejemati tveganje in prenašajo odgovornost tudi na druge, vendar svoja tveganja skrbno nadzorujejo, kar je razvidno tudi iz poslovno-funkcijske organizacijske strukture v Prilogi 7. Podjetnica pravi, da brez tima ni uspešnega poslovanja podjetja in njegove rasti. Zaposleni vzajemno in pogumno prodirajo k novim izzivom.

3.10.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu

Podjetnica svetuje, da naj se posameznica odloči za ustanovitev svojega podjetja, ko zazna priložnost, ki bi jo rada uresničila, sploh če je v njej prirojena podjetniška žilica. Preden ustanovi podjetje, mora razmisliti o nekaterih pomembnih vprašanjih – ali je poslovna priložnost tržno izvedljiva, ali ima na voljo potrebna sredstva, ali je za ta podvig sposobna, ali ima dovolj znanj in podobno. Kot podjetnica naj se nauči uspešno sodelovati z različnimi partnerji, kot so kupci, ponudniki, finančni vlagatelji, kreditodajalci, partnerji in drugi. Uspeh ne izostane, če je podjetnica posredovalka, pogajalka, in ne diktatorka.

Ivica C. sama ni doživela, da bi ji bilo v ženskem poslovnem svetu, kjer prevladujejo moški, težje. Pravi, da se ji sploh ni bilo potrebno dokazovati, da bi se počutila enakovredno z moškimi kolegi in poslovnimi partnerji. Potrjuje, da uspešnost podjetnice ni ravno v spolu, moči in statusu, ampak v doseganju zastavljenih ciljev in strategiji, ki ji da zagon in razcvet podjetja. Poslovni partnerji jo cenijo ravno zaradi sposobnosti, kredibilnosti in uspešne ter kvalitetne realizacije dela.

Podjetnica je stalna članica podpornih institucij, in sicer Gospodarske in Obrtne zbornice ter METE. in se je redno sodeluje z njimi. Pri iskanju ustreznih virov financiranja za nadaljnjo poslovanje družinskega podjetja CEKO IN je sprejela ustrezno pomoč in podporo od lokalnega podjetniškega centra in zavoda META. V preteklih letih se je udeležila potrebne mentorske pomoči. Meni, da je bilo zanjo mentorstvo eden od sistemov, ki ji je pomagal pri lažjem obvladanju začetnih ovir pri poslovanju družinskega podjetja. Zato toplo priporoča, naj si čim večje število podjetnic poišče pomoč pri mentorjih, saj se na tak način izognejo večjim težavam na svoji podjetniški poti. Ivica C. poudarja, da si je država z leti opomogla tudi na področju podpore družinskim podjetjem, zato naj si bodoče družinske podjetnice iščejo pomoč tudi tam. Svetuje, naj se podjetnice neprestano učijo, pridobivajo nova znanja in

informacije, sledijo spremembam in novostim, povezujejo naj se v mreže in navsezadnje naj imajo dolgoročni cilj.

3.11 Študija primera 7: IZPUŠNI SISTEMI LAUŠ d. o. o.

3.11.1 Predstavitev podjetja

Podjetnik Jože L. (66 let) je v svoji prvi službi pridobil bogate delovne izkušnje v avtomobilski panogi, in sicer v veleprodaji avtomobilskih sestavnih delov in pri mehaničnem delu. Leta 1985 je skupaj s svojo ženo Marijo L. (60 let) ustanovil podjetje, v katerem že dobrih 25 let izdelujejo izpušne sisteme za osebna vozila, kombije in lažja tovorna vozila. Poleg ponudbe izpušnih sistemov klasičnih in športnih izvedb ponujajo strankam tudi okrasne cevi na zaključku izpušnega sistema, ki so različnih oblik in velikosti ter so izdelane iz INOX-a. Opravljajo tudi bogate avtopralne in čistilne ter servisne storitve. Za ustanovitev lastnega podjetja sta se zakonca odločila zaradi močne želje po večji samostojnosti pri delu in potrebe po dosežku, saj v prejšnjih službah nista imela možnosti napredovanja. Nesporno jima je pomagala želja po uspehu, kajti le-ta se po njunem prepričanju meri samo na en način, in sicer z dobičkom.

Formalno sta zakonca vodila družinsko podjetje do leta 2005, ko sta se jima na poslovni poti pridružila še njuna hči Tina L. (34 let) in sin Blaž L. (36 let). Že od mladih let sta jima pomagala pri priložnostnih delih in administraciji ter si pridobila bogate izkušnje na vseh posameznih funkcijah. Blaž L. je bil v tem podjetju zaposlen tri leta, dokler ga ni močna želja po osamosvojitvi pripeljala do ustanovitve svojega podjetja v zvezi s prodajo sestavnih avtomobilskih delov.

Po osmih letih uspešnega opravljanja dela je leta 2005 po upokojitvi staršev postala Tina L. naslednica družinskega podjetja in prevzela njegovo vodenje. V podjetju je še vedno prisoten močan očetov vpliv na hčerine odločitve, saj je po upokojitvi še vedno solastnik in posluje kot prokurist.

Kljub relativno dobrim izgledom na obeh straneh in pretehtani možnosti, da bi podjetnik Jože L. prepustil direktorsko mesto profesionalnemu managerju, si je premislil, saj bi za svoje družinske člane vendarle rad obdržal službo. To pomeni, da so družinske vrednote v podjetju vsekakor močno zakoreninjene. Po pripovedovanju podjetnice sem ugotovila, da so družinski člani zelo navezani na svoj posel in da je to zanje pomemben del njihovega življenja.

3.11.2 Mnenje o vlogi žensk v podjetjih

V družinskem podjetju je prisotna druga generacija žensk z močnim vplivom na poslovanje podjetja. Tu srečamo ženske v tipično moški »avtomobilski« panogi. V podjetju je pomembna podjetnica Tina L., ki kot naslednica skuša nadaljevati družinsko tradicijo in ustvariti bolj rastoče in uspešnejše podjetje. Svoj vodstveni položaj družinskega podjetja ovrednoti

podjetnica kot svoj največji uspeh v življenju. Že kot mlada z majhnim obsegom delovnih izkušenj si je uspela ustvariti avtoriteto in zdaj uspešno nadaljuje svojo podjetniško pot skupaj s svojim očetom in zaposlenimi. Podjetnica je zelo izvirna, natančna, mnogostranska, fleksibilna in odgovorna. Kot direktorica z visoko ekonomsko izobrazbo se zato čuti odgovorno za uspeh podjetja. Da bi se izognila konfliktom in ustvarila dobre delovne pogoje, je pripravljena vložiti skupaj z zaposlenimi veliko več energije, kot bi jo v kakšnem drugem podjetju.

Status, prestiž in posebno mesto v družbi je tudi motiv za začetek njenega podjetništva, saj je Tina L. imela veliko priložnost uresničiti željo po družbenem ugledu, ki je povezana z imidžem podjetja, zaposlovanjem in velikostjo njihovega podjetja. Podjetnica ugotavlja, da je treba vložiti veliko dela in svojega prostega časa in se odpovedati marsičemu za doseg takšnega ugleda. Zato se velikokrat zadržuje v svojem podjetju več kot 40 ur na teden. Razvidno je, da ima sicer manj časa zase in gospodinjska opravila, vendar ju ne zanemarja, saj skuša biti v svojem podjetju čim bolj fleksibilna pri planiranju delovnega časa. Kljub večurni prisotnosti v podjetju pa Tina L. ni imela omejenih možnosti napredovanja. Z nekajletnimi delovnimi izkušnjami je pridobila vodstveni položaj, ki ji je omogočal povečanje atraktivnosti zaposlitve v družinskem podjetju. Uspešna podjetnica se kot dobra inovatorica odloča v največji meri o bodoči viziji razvoja podjetja, o glavnih usmeritvah glede na proizvod, trg, financiranje, organizacijo in vodenje podjetja. Prav tako skuša biti nepretirano zaposlena z vsakodnevnimi vprašanji.

Podjetnica ima načeloma dobre izkušnje s poslovanjem v tujini, predvsem z Italijo in Avstrijo. Ugotavlja, da ima v omenjenih državah podjetništvo dolgoletno tradicijo. Slovenci smo malo konzervativni, vsekakor pa precej podobni Avstrijcem po značaju in poslovnih vrednotah. Drugače pa je z balkanskimi partnerji, kjer so se dogovorili brez težav, a na koncu se posel velikokrat ni uspešno izvedel zaradi poskušanja izigranja ob prvi priložnosti. Podjetnica meni, da ji te omenjene izkušnje dajejo možnost in sposobnost, da lahko na svoj delovni proces in svoje podjetje pogleda tudi »od zunaj«.

V svoji prihodnosti se namerava udeležiti raznih izobraževalnih seminarjev na področju spremembe managementa, tehnologije in proizvodnje. Z novim znanjem skuša še spremeniti proizvodne načine z izkoriščanjem invencij ali bolje še nepreizkušenih tehnoloških možnosti za proizvodnjo novih izdelkov ali starih izdelkov na nov način. Njen namen je odkriti tudi nov vir za dobavo ali odpreti nov obrat za izdelke z reorganizacijo panoge.

3.11.3 Ocena delovanja podjetja

Družinsko podjetje Izpušni sistemi Lauš d. o. o. so ustvarili kot stabilno in dobro stoječe z dolgo tradicijo v dobrih 25 letih. Skrb posvečajo tudi širitvi portfelja njihovih strank. Konec leta 2008 je to družinsko podjetje z 18 zaposlenimi ustvarilo 604.000,00 EUR prometa. Ob analizi razvoja organizacijske strukture v preučevanem podjetju od leta 2005 naprej, ko je podjetje prešlo z ustanoviteljske na naslednjo generacijo, lahko vidimo, da se organizacijska

struktura pravzaprav ni dosti spreminjala. Le-ta ostaja na ravni enostavnejše poslovno-funkcijske organizacijske oblike, kar je razvidno iz Priloge 8. Vizija tega družinskega podjetja za bližnjo prihodnost je v inovativnosti, usmerjenosti na nove trge v širšem evropskem prostoru, povečevanju dohodka, ustvarjanju dobička in novih delovnih mest ter skrbi za varstvo okolja.

V družinskem podjetju Lauš d. o. o. za izdelavo izpušnih sistemov za osebna vozila, kombije in lažja tovorna vozila uporabljajo nerjaveče aluminizirane materiale, saj so plašči loncev iz dvojne pločevine. Izdelava pa je posodobljena po evropskem avtomatiziranem sistemu. Njihovo kvaliteto potrjuje tudi evropska homologacija CEE, ki so jo s ponosom dobili kot prvo podjetje v Sloveniji.

V tem podjetju se zavedajo tudi onesnaževanja, ki ga povzročajo izpušni plini osebnih vozil. Zaradi izredno visokih evropskih cen katalizatorjev so se odločili za njihov uvoz, tako da so njihove cene kupcem bolj dostopne in s tem so tudi izpušni plini bolj prijazni okolju in ljudem. Njihova ponudba oziroma asortiment zajema glavne blagovne znamke za tipe avtomobilov, ki so trenutno prisotni na slovenskem tržišču. Na servisu izpušnih sistemov izdelajo in tudi zmontirajo izpušne lonce za »vsak okus« in zadovoljijo željo vsake stranke. Ugotavljam, da so za to podjetje poleg omenjenih ciljev in vizije pomembne tudi skrb za kakovost njihovih izdelkov in odlične storitve, ki jih nudijo strankam. Kaže pa tudi, da podjetje materialno zadovoljuje svoje družinske člane.

O zunanjih vlagateljih ne razmišljajo. V zadnjem času je podjetnica precej kritična do države, ki bi morala po njenem tovrstnim projektom bolj priskočiti na pomoč. Poleg poudarjenega trženja so v podjetju globoko prepričani o svoji inovativnosti, za ekonomske kazalnike pa menijo, da so relativni in v malem podjetju ne morejo pokazati realne slike. Zunanjega pravnega, računovodskega svetovalca so doslej potrebovali za pomoč pri ureditvi nasledstva, pri spremembi davčne in računovodske zakonodaje in prijavi na razpise ter pri vprašanju definiranja dolgoročne strategije.

Podjetnica popolnoma podpira pomen teamskega delovanja. Tesni stiki s podjetniško družino in sodelavci jo vodijo do pozitivnega, motivacijskega delovnega vzdušja. V podjetju ji je pomembna tudi učinkovita komunikacija z nedružinskimi zaposlenimi, saj se na tak način razvijejo dobri medosebni odnosi, ki so zelo pomembni predvsem za kvaliteten prenos relevantnih informacij. Zaposleni se obnašajo kot ciljno usmerjena skupina, ki sprejema in sledi danim ciljem podjetja. Podjetnica ugotavlja, da stabilnost managementa daje tudi drugim zaposlenim v podjetju občutek, da so del celote. Požrtvovalnost družine potegne za seboj tudi zaposlene nedružinske uslužbenke, ki so prizadevni in pozitivno naravnani do svojega dela, saj se počutijo kot del teama in s skupnimi močmi prispevajo k skupnemu cilju.

3.11.4 Mnenje podjetnice o vlogi žensk v podjetništvu oziroma družinskem podjetništvu

V Sloveniji je premalo preučevanja ženskega zlasti družinskega podjetništva. Zato so potrebne vse bolj specializirane analize posameznih dilem družinskih podjetij, zlasti vključenih žensk v njem, ki bodo posegle v različne ekonomske, pravne, davčne in druge vidike ravnanja ključnih članov teh podjetij. Podjetnica meni, da bi bil vsekakor nujno potreben interdisciplinaren pristop raziskovalnih institucij.

Tina L. meni, da bi morali biti načrtovalci naše davčne politike seznanjeni s posebnostmi družinskih podjetij. Prav tako bi morala davčna politika ob morebitnih spremembah zakonodaje omogočiti izjeme za podjetja, ki jih zastopajo podjetnice, zlasti z možnostjo odplačila finančnega bremena v več letih. Z vidika drugih predpisov, prenosa licenc in dovoljenj, združevanja ženskih podjetij je treba smiselno upoštevati družinsko, predvsem žensko problematiko.

Pri razvoju svojih podjetij podjetnice dobijo premalo spodbud za rast in razvoj od državnih organizacij, ministrstev, lokalnih organizacij in od vlade, pravi Tina L. Podjetje je včlanjeno v podpirne institucije, in sicer v Gospodarsko in Obrtno zbornico ter v JAPTI in redno sodeluje z njimi. Potrjuje, da ni sprejela nobene pomoči in podpore od lokalnih podjetniških centrov in omenjenih podpornih institucij, saj ji sploh niso bili pripravljeni pomagati. Podjetnica pravi, da je pomemben del spodbud smiselno nameniti spremembam v razmišljanju in poglobitvi ženskih vlog v podjetništvu. Med temi vlogami bi bilo treba poiskati čim več pravnih tržnih zmagovalk, zato podjetnica spodbuja čim večji vstop žensk v poslovni svet. Za uspešno podjetnico je zelo pomembno tudi, da ima lastnosti, kot so dinamičnost, ustvarjalnost in samodiscipliniranost in visoka vrednota sposobnosti. Še vedno pa je zanjo zanimivo, kako nizko je vrednotena ženska sposobnost za vodenje z moške strani. Iz njenih izkušenj, še zlasti pri opazovanju očetove vodilne vloge, je za podjetnike značilno, da na prvo mesto ne postavljajo planov o razširitvi in rasti v prihodnosti, saj pri njih prevladuje občutek vodenja in organiziranosti ter celotnega nadzora v podjetju.

Že od samega začetka poslovanja tega podjetja podjetnica občuti »navidezno razliko« z moške strani. Pogosto je s strani moških kupcev ob prvem srečanju začutila njihov pristop in vprašanje, zakaj je v taki panogi zaposlena direktorica in ne direktor. Taka poslovna srečanja in partnerstva z moške strani jo naredijo še bolj samozavestno, pogumno ter prodorno v velikih poslovnih izzivih, ker ve, da je sposobna izvršiti in uresničiti svojo vizijo. Za Tino L. ne obstaja spisek značilnosti in lastnosti oziroma recept, ki naj bi opredelil uspešno in karieristično podjetnico. Podjetnica ugotavlja, da se te značilnosti oziroma lastnosti spreminjajo v času in kraju, odvisne so tudi od raznih okoliščin. Ne obstaja »kalup«, po katerem bi naredili popolno podjetnico. Spreminjajo se ljudje in tudi okolje, v katerem delujejo. Vsekakor pa naj vsaka posamezna podjetnica različno dojema nastali položaj glede na predhodne izkušnje in okoliščine.

4 REZULTATI EMPIRIČNE ANALIZE SLOVENSКИH DRUŽINSKIH PODJETNIC

V tem poglavju bom naprej predstavila rezultate empiričnega preverjanja modela ženske kot družinske podjetnice v Sloveniji. Študijske primere sem proučevala z metodo napol strukturiranih intervjujev. Ugotovitve analize študijskih primerov temeljijo na zbiranju podatkov s pomočjo metode globinskega intervjuja. Podjetnicam sem predhodno posredovala intervju, saj sem ga uporabila kot podlago za pogovor, ki je potekal neformalno, in sicer po posameznih sklopih vprašanj.

4.1 Podatki o preučevanih družinskih podjetjih v Sloveniji

V večini preučevanih družinskih podjetij so želeli anonimno obravnavo, zato podajam osnovne podatke o preučevanih družinskih podjetjih. V posameznih podjetjih obravnavana družinska razmerja s pomočjo analize študijskih primerov prikazujem v Tabeli 8.

Tabela 8: Primerjava izbranih družinskih podjetij

Podjetje Značilnosti	Pitea d. o. o.	Kuss d. o. o.	Fidimed d. o. o.	Jošt Hotel Interier d. o. o.	Pekarna Blatnik d. o. o.	Ceko IN d. o. o.	Izp. sistemi Lauš d. o. o.
1. Leto ustanovitve	2001	1993	1994	1999	1990	1991	1985
2. Št. zaposlenih	35	6	25	55	220	9	18
3. Ustanovitelj	Zakonca: Blaž & Marija K.	Zakonca: Anton & Duška M.	Janez K.	Franjo J.	Zakonca: Anica & Tomaž B.	Zakonca: Ciril & Ivica C.	Zakonca: Jože & Marija L.
4. Vloga ključne ženske							
	Marija K. (lastnikova žena in večinska lastnica, direktorica)	Duška M. (lastnikova žena, solastnica)	Taja K. (lastnikova hči, direktorica večinska lastnica in naslednica)	Špela K. (lastnikova hči)	Anica B. (večinska lastnica in direktorica)	Ivica C. (solastnica in lastnikova žena)	Tina L. (naslednica in solastnica)
* poslovodna funkcija	vodja marketinga in oglaševanja	vodja računovodstva, planiranja, kadrovanja	vodja ključnih področij nabava, proizvodnja, finance	prokuristka, vodja računovodstva in kadrovanja	vodja ključnih oddelkov finance, proizvodnja, logistika	vodja računovodstva in kadra pomočnica direktorja	direktorica in vodja vseh oddelkov
* lastniški delež	55%	50%	51%	0%	51%	50%	50%
* prihodnja vloga	direktorica, biti prvi v svoji panogi in ponudbi storitev in proizvodov	večinska solastnica izpopolnitev obstoječe pomudbe	direktorica, izpopolnitev obstoječe ponudbe, usposabljanje zaposlenih, rast in uspeh podjetja	direktorica, večinski lastniški delež, večji tržišni delež v tujini doseganje posl. uspehov	direktorica, inovacija v večjo prepoznavnost bl. znamke, uresničitev neizpolnjenih idej	direktorica in večinska lastnica, izboljšanje obstoječe ponudbe	direktorica in večinska lastnica
5. Druge ženske v podjetju in njihova vloga	/	/	Tajina sestra Nina (lastnikova mlajša hči in solastnica), vodja marketinga in prodaje	/	Enika (hči zakoncev) zaposlena, vodja proizvodnje pomoč v logistiki	Maja C. (hči zakoncev) pomoč v financah, marketingu komun. s tujimi posl. partnerji	Marija L. (do upokojitve solastnica in lastnikova žena), administracija, finance
6. Družinski člani v študijskih primerih	Marijina sestra: Irena	/	/	Boštjan J. (lastnikov sin) upravljaavec pomožnih del Milan K. (lastnikov zet): vodja proizvodnje in logistike	Peter (sin zakoncev) vodja prevoznitva in prodaje	/	pred leti Blaž L. (sin zakoncev) vodja servisa in montaže, proizvodnje, zdaj je v svojem podjetju kot direktor
7. Problemi v vidiku vloge žensk	pomanjkanje prostega časa, reševanje konfliktov s kupci	reševanje konfliktov, usklajevanje dolžnosti doma in v službi	usklajevanje dolžnosti doma in v službi, predanost poslu, učinkovit prodajni kanal proizvodov, konzultacije	pomanjkanje prostega časa usklajevanje dolžnosti doma in v službi, izpopolnitev v nemškem jeziku in praksi	problem poslovne funkcije pri naslednikih po upokojitvi, neučinkovitost org. shema	pomanjkanje prostega časa, ni stroge ločenosti dodelj. del. nalog, premajhen lastn. delež, prenos podjetja	pomanjkanje prostega časa, reorganizacija v proizvodnji usklajevanje dolžnosti doma in v službi
8. Verjetni nasledniki	hčerki: ?	prodaja, zunanji	še ni opredeljene	hči Špela in njen mož Milan starejši sin Boštjan	hči Enika in zet Aleš, starejši sin Peter	zunanji, prodaja podjetja	ni še opredeljene
9. Podpora:							
* družinska	v relevantni meri	ne	v največji meri	v največji meri	v relevantni meri	da, v največji meri	da, v veliki meri
* partnerska	v največji meri	v majhni meri	ne	v največji meri-mož	v največji meri, mož	v relevantni meri	da, v največji meri
* državna	da	ne	ne	ne	ne	da	ne
* lokalne oblasti (svetovalci)	pravni, računovodski	pravni, davčni	pravni, davčni	pravni, davčni	vseskozi, zunanji manager, pravni in računovodski	včasih (managerski, pravni)	včasih (davčno-računovodski, pravni)

4.2 Značilnost vzorca

V intervjujih so najbolj zastopana družinska podjetja iz Ljubljane (71 %), dve pa sta iz Notranjske (29 %). Vsa intervjuvana družinska podjetja imajo pravno obliko družbe z omejeno odgovornostjo. Njihove osnovne dejavnosti so različne: 49 % je proizvodno, 29 % storitveno (komunikacijske in transportne dejavnosti), preostalih 22 % pa je proizvodno-storitveno usmerjenih. Konkurenčni položaj podjetja je bil ocenjen s strani intervjuvank samih. Večina podjetnic je menilo, da so povprečno uspešne v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, medtem ko preostale menijo, da so v nekoliko slabšem konkurenčnem položaju.

4.2.1 Lastništvo družinskih podjetij

V Sloveniji ločimo dva tipa družinskih podjetij. Prvi tip so podjetja z dolgoletno tradicijo (na primer obrtno podjetje), drugi značilen tip družinskih podjetij pa so nova, mlada podjetja, ustanovljena ob koncu prejšnjega stoletja ob prehodu iz socialističnega v tržno-kapitalski ekonomski sistem. Med izbranimi družinskimi podjetji sta dva podjetnika ustanovitelja, šest družinskih podjetij pa so ustanovili zakonski partnerji. Povprečna starost podjetnic in podjetnikov je od 36 do 55 let, najmlajša je stara 30 let. Tri sodelujoče podjetnice imajo univerzitetno ekonomsko izobrazbo, dve celo podiplomsko (magisterij in specializacijo ekonomije), preostali dve pa sta višje pedagoško izobraženi. Polovica podjetnikov je šolana v tehnični, drugi pa večinoma v poslovni oziroma komercialni smeri.

Pri vseh štirih primerih družinskih podjetij sta zaposlena zakonca solastnika ali je eden od njiju večinski solastnik in sta predstavnik prve generacije. V enem primeru v podjetju ni zaposlena zakonska partnerica podjetnika/ustanovitelja. V predhodni zaposlitvi je več kot polovica intervjuvanih podjetnic zasedala srednji vodstveni položaj s področja financ ali administracije ter ostalih področij, kot so razvoj, tehnologija in proizvodnja ter pedagogika. V dveh primerih je bilo zaslediti, da sta se dve podjetnici vključili v družinsko podjetje brez predhodnih delovnih izkušenj. Prepuščeni sta bili poslovnemu toku in bili prisiljeni nadaljevati s poslovanjem in ohranjanjem družinske tradicije.

V vseh teh družinskih podjetjih imajo ustanoviteljice oziroma solastnice dva do tri otroke, razen v zadnjem, ko naslednica nima otrok. V največ družinskih podjetjih so že zaposleni otroci. Če analiziram predstavnice druge generacije samo v dveh primerih, ugotovim, da so prvorojenke vključene v podjetje. Po spolu v drugi generaciji vodijo hčere, ki jih je skoraj enkrat več kot sinov. Med izbranimi podjetji nisem zasledila nobenega, v katerem bi bila že aktivna tretja generacija. V dveh primerih so v družinskem podjetju zaposleni sorodniki, ki ne pripadajo primarni družini. To so po navadi bratranci in nečaki ustanoviteljev oziroma ustanoviteljic.

4.2.2 Motivacija za ustanovitev družinskega podjetja in lastnosti družinskih podjetnic

Tako za ženske kot za moške pomeni neodvisnost ključni motivacijski dejavnik za ustanovitev družinskega podjetja. Večina žensk ustanoviteljic se je odločila za ustanovitev družinskega podjetja zaradi neodvisnosti, kariere in želje po dosežku in uspehu. Za moške ustanovitelje pa poleg neodvisnosti in želje po oblasti igrajo pomembno vlogo tudi dosežki in uspehi z veliko mero vztrajnosti. Pri vseh podjetnicah sem opazila prisotne močne lastnosti, kot so sposobnost razmišljanja, samoodločanje, samoiniciativnost, mnogostranskost, pogum in izvirnost. Poleg naštetih lastnosti so bili pomembni tudi medčloveški odnosi, družinsko in etično ozadje. Pri oceni razvoja družinskih podjetij v obdobju zadnjih pet let je imela polovica podjetij rastoč dobiček, dve podjetji sta imeli enak dobiček kot predhodno leto, medtem ko eno že zaznava zmanjševanje dobička v omenjenem obdobju. Med nekaterimi družinskimi podjetji je bilo zaznati s strani podjetnic visoko stopnjo strpnosti. To dokazuje, da so se izredno pripravljene soočati s tveganji, saj jim pomenijo glavni vir rasti in uspeha podjetja.

4.2.3 Razreševanje konfliktov v slovenskih družinskih podjetjih

Zanimiva je tudi ugotovitev, da je 40 % izbranih družinskih podjetij kar zaskrbljenih zaradi morebitnih konfliktov v podjetju, saj so ti konflikti skrivnostna tema, o kateri neradi govorijo. Večinoma gre za izjave, ki poudarjajo globlji pomen neizbežnih konfliktov pri vsakdanjem delu. Nastale konflikte pa drugih 60 % slovenskih družinskih podjetij reši z ustrezno in formalno obliko komuniciranja, verjetno se osredotočajo na dnevne težave oziroma na kratkoročne naloge. Presenečena sem bila, da sta bili dve od sedmih družinskih podjetij (ŠP5 in ŠP7) pripravljeni razkriti morebitne konflikte med generacijama, ki so bolj dolgoročna kategorija delovanja in izrazito povezana s sposobnostjo načrtovanja.

4.2.4 Strateško načrtovanje nasledstva in vrednost premoženja v slovenskih družinskih podjetjih

V vseh obravnavanih družinskih podjetjih je premalo načrtovanja prenosa na naslednjo generacijo. V večjem številu podjetij je zaznati, da so se otroci, predvsem hčerke, šolali v smeri, ki je koristna za podjetje. Prenos lastništva in upravljanja na mlajšo generacijo je bil narejen že v dveh podjetjih, v katerih sta naslednici in direktorici prvorojeni hčerki. V treh primerih lahko ocenim, da je želja mlajše generacije odraz prave pripravljenosti ustanovitelja, da se začne pogovarjati o teh vprašanjih. V preostalih pa ne zasledim nobenega interesa s strani mlajše generacije, da bi nadaljevala z upravljanjem, zato je treba iskati zunanega naslednika ali pa prodati oziroma likvidirati podjetje. Zato ustanovitelja prodaja in vrednost podjetja najbolj skrbita. V zgoraj omenjenih študijah primerov pa večino družinskih podjetij ne zanima prodaja podjetja in o njej verjetno sploh še niso razmišljali, saj je zanje bolj teorija, ki nima zveze z realnostjo.

Podjetnike in podjetnice v teh družinskih podjetjih najbolj skrbi zasebno premoženje, ki je vezano na poslovanje podjetja. V mnogih primerih družinski člani zastavijo svoje premoženje

za kreditiranje podjetja, posojajo podjetju osebna sredstva in z osebnim premoženjem jamčijo, da bo podjetje odplačevalo kredite. V te kombinacije niso vpleteni samo ustanovitelji oziroma ustanoviteljice, ampak v večini primerov zasledimo tudi mlajšo generacijo. Zanimivo je, da je večina družinskih podjetij razen enega zadovoljna s prilivi iz podjetja. Iz tega je razvidno, da si družinski člani pogosto marsikaj privoščijo iz ustvarjenih dohodkov, toda morebitnega izplačevanja deleža dobička nisem zasledila v nobenem podjetju. Namen družinskih podjetij je financiranje, kar seveda načinja osebno zadovoljstvo družinskih članov v podjetju, še posebej tistih, ki neposredno odločajo o finančnih zadevah.

4.3 Razlike med spolnimi vlogami in način nagrajevanja v slovenskih družinskih podjetjih

Vse podjetnice ne glede na skupino so izrazile zelo veliko zadovoljstvo pri doseganju življenjskih ciljev. Nisem naletela niti na eno, ki bi ji bilo žal, da je vstopila na podjetniško pot.

Na osnovi Tabele 9 je 57 % družinskih podjetnic potrdilo, da obstaja močno soglasje z moške strani, da ženske ne smejo biti omejene le na določena področja, kot so računovodstvo, kadri in finance. Menijo, da kot podjetnice ne želijo biti potisnjene le na določena področja v slovenskih družinskih podjetjih, ampak želijo imeti enakovreden dostop do vseh funkcijskih področij. Prav tako so podjetnice potrdile, da ne občutijo razlik v plačah, in se ne pritožujejo, da nimajo možnosti nagrajevanja. Te podjetnice si prizadevajo za doseganje večje enakopravnosti pri zasedanju vodstvenih in podjetniških vlog.

Tabela 9: Obstoj razlik med spolnimi vlogami in načinu nagrajevanja v družinskih podjetjih

Število podjetij in razlike	Slovenska družinska podjetja							Skupaj	
	ŠP 1	ŠP 2	ŠP 3	ŠP 4	ŠP 5	ŠP 6	ŠP 7	DA	NE
Spolne vloge	NE	DA	NE	NE	NE	DA	DA	3 (43 %)	4 (57 %)
Nagrajevanje	DA	NE	DA	DA	DA	NE	NE	4 (57 %)	3 (43 %)

Legenda: (d) ženska vloga v obliki direktorice
 ŠP – študija primera

Iz intervjujev je bilo zaznati, da je dobrih 43 % družinskih podjetnic potrdilo, da so še neke skrito prisotni stereotipi o ženskih vlogah. Ta delež podjetnic je dodal, da le redke ženske vodijo v »moški oziroma industrijski panogi«. Hkrati tudi zaznavajo svoj položaj bolj kritično kakor moški direktorji, čeprav je enakopravna vloga žensk v podjetju navidezno spoštovana. Pravijo, da do teh razlik prihaja zaradi njihovih različnih izkušenj v podjetju ter različnih značilnosti žensk.

V primeru, da v podjetju moški ne nastopajo kot nasledniki, ima ženska večjo možnost za napredovanje ali pa se poteguje za višji položaj v podjetju oziroma lahko deluje v tipični »moški« panogi. Prisotne so različne vloge žensk, na eni strani je tipična vloga lastnikove žene, toda v večini študijev primera je prevladujoča vloga ženske kot lastnice družinskega podjetja. Obstajajo pa tudi razlike v položaju žensk med ustanoviteljsko in nasledstveno generacijo, kjer je več ključnih žensk v podjetju. Le-te se zavzemajo za vodilne položaje kot pomočnice direktorja ali vodje različnih oddelkov, medtem ko so v drugih primerih v družinskih podjetjih na položaju strokovne sodelavke z določeno stopnjo odločilne moči, in sicer na področju financ in administracije. Ženske, ki so zaposlene v teh podjetjih, po navadi vodijo prodajo oziroma opravljajo marketinške ter vse druge dejavnosti.

4.4 Prispevek žensk in pomembnost njihove vloge v slovenskih družinskih podjetjih

Ocena resničnega prispevka k družinski ekonomski blaginji se sooča z zelo različno mešanico plačane zaposlitve in neplačanega družinskega dela med možmi in ženami (Voydanoff, 1990). Pomembna pa sta tudi prispevek in vloga žensk, saj sta nedvomno večja kot pri lastniških deležih oziroma pri njihovih funkcijah v podjetju. Ta prispevek žensk v družinskih podjetjih je pogosto pozitivno sprejet, večkrat pa ni nagrajen. Iz študije primerov je bilo zaznati, da je ta ženski prispevek bistveno večji kot moški, saj ženske poskrbijo za odnose med osebjem in so bolj odločne pri poslovanju podjetja.

Zaznati je bilo, da večina žensk direktoric pri odločanju najbolj zaupa sebi in da nobena ne prepušča odločanja drugim. Iz Tabele 10 je razvidno, da 71 % družinskih podjetnic uporablja pri svojem poslovanju poseben način vodstvenega stila. Menijo, da je takšen stil vodenja učinkovit za urejanje medsebojnih odnosov, za motivacijo in ravnanje zaposlenih in navsezadnje tudi za dobro delovno klimo v podjetju. Preostalih 29 % družinskih podjetnic pa uporablja direktni slog vodenja, saj se ustanoviteljice obnašajo avtoritativno, dajejo natančna navodila za delo: kaj narediti, kdaj in kako. Večina ustanoviteljev v teh dveh podjetjih spremlja izvedbo dela in izvaja nadzor narejenega. Pri direktoricah naslednicah (v ŠP 3 in ŠP 7) opazam, da so ocenile zaposlene kot motivirane in z visokim znanjem za delo, kar je po mojem mnenju primeren način vodenja – delegiranja. Prav tako je njihovo vodenje participativno, ker kot vodje v teamu prepuščajo podrejenim možnost odločanja pri določenih nalogah ter odgovornost za njihovo izvedbo. Zato so predvsem na osnovi tega doseženi rezultati, ki privedejo ne samo do uspešnega poslovanja, temveč tudi do rasti podjetja.

S preučevanjem različnih skupin vlog žensk glede na podatke iz Tabel 8 in 10 lahko ugotovimo, da ima 57 % žensk vodilno vlogo v teh izbranih slovenskih družinskih podjetjih. Te podjetnice daleč stran od tega, da bi imele le pomožno vlogo v podjetju ali da bi ostajale nevidne oziroma zapostavljene. Preostalih 43 % družinskih podjetnic pa zavzema tudi vodilne položaje na drugem nivoju (pomočnice direktorja ali vodje enega ali večih oddelkov). V ta 43-odstotni delež so vključene tudi tiste podjetnice, ki so na položaju strokovnih delavk z

določeno stopnjo odločilne moči. Na osnovi prikazanih podatkov sem ugotovila, da ženske s formalno vodilno vlogo v bistvu opravljajo podporne naloge v podjetju.

Tabela 10: Prikaz prispevka žensk, vodilne vloge žensk in ženskega stila vodenja v izbranih družinskih podjetjih (v %)

	Slovenska družinska podjetja							Skupaj	
	ŠP 1	ŠP 2	ŠP 3	ŠP 4	ŠP 5	ŠP 6	ŠP 7	DA	NE
Ženski prispevek ni večji kot moški	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	/	NE (100 %)
Vpliv pomembnosti ženske vloge v DP kot v NDP	DA	NE	DA	DA	DA	DA	DA	DA (83 %)	NE (17 %)
	(d)		(d)		(d)		(d)		
Ženski stil vodenja	DA	DA	DA	DA	NE	DA	NE	DA (71 %)	NE (29 %)

Legenda: (d) ženska vloga v obliki direktorice
 ŠP – študija primera

Pri posameznih odločitvah se tudi ustanoviteljice in naslednice posvetujejo s svetovalci z različnih področij kot tudi s svetovalnimi organizacijami, iz česar lahko sklepam, da imajo zelo velik vpliv pri pomembnih odločitvah.

4.5 Napredovanje ključnih slovenskih podjetnic v izbranih družinskih podjetjih

Na podlagi intervjujev se 83 % ključnih žensk počuti bolj enakovredne moškim, saj v podjetju opravljajo večinoma pomembnejše funkcije. To pomeni, da imajo več odgovornosti v podjetju in vidijo več avtonomnosti in fleksibilnosti kot prednost, zato tudi prispevajo k boljši klimi, delovanju in navsezadnje tudi k uspehu družinskega podjetja, kar je razvidno iz Tabele 11. Po drugi strani pa družinska podjetja, ki so po določenem obdobju razvoja še vedno dokaj majhna, ne ponujajo večjih kariernih možnosti tem ključnim ženskam. Vendar pa jim dopuščajo boljši nadzor nad njihovim delom in prispevkom v podjetju.

Tabela 11: Prispevek ključnih žensk v izbranih družinskih podjetjih (v %)

	Slovenska družinska podjetja							Skupaj	
	ŠP 1	ŠP 2	ŠP 3	ŠP 4	ŠP 5	ŠP 6	ŠP 7	DA	NE
Prispevek ključnih žensk k boljši klimi in uspeha družinskega podjetja	DA	NE	DA	DA	DA	DA	DA	DA (83 %)	NE (17 %)

Legenda: ŠP – študija primera

4.6 Podpora izbranim slovenskim družinskim podjetnicam

Fleksibilen delovnik je za podjetnice zelo pomemben, saj jim omogoča usklajevanje dela v podjetju in zasebnega življenja. Na osnovi rezultatov študij primerov je razvidno, da podjetnice delajo več kot deset ur na dan, kar kaže, da so uspele razviti veščine, zmožnosti in znanja, ki jim pomagajo usklajevati poslovno in družinsko življenje. V petih izbranih družinskih podjetjih partnerji ne pomagajo podjetnicam samo pri poslovanju podjetja, temveč tudi v gospodinjstvu. Največji delež pomoči podjetnicam pri gospodinjskih opravilih in čustvene pomoči nudijo zakonski partnerji. Najmanjši je delež plačane pomoči, saj praktično vse podjetnice potrebujejo določeno pomoč staršev pri varstvu otrok in dobijo sredstva za plačilo pomočnic pri gospodinjskem delu. Na osnovi ocene podpore podjetnicam je bilo ugotovljeno, da dve podjetnici v izbranih primerih ne prejemata pomoči, ne čustvene in ne finančne podpore s strani zakonskega partnerja in staršev (DP 2 in DP 3). Razlog je v tem, da moški ustanovitelji ali zakonski partnerji težko priznavajo, da so njihove ženske ali hčerke lahko uspešne direktorice podjetja. Takšen razlog tudi potrjuje mnenje družinske podjetnice kot naslednice v študiji primera DP 7.

Iz Tabele 12 je razvidno, da 71 % podjetnic v petih izbranih družinskih podjetjih meni, da niso bile deležnih podpore s strani vlade in lokalnih oblasti, saj jim svetovalci iz lokalnih podjetniških centrov niso bili pripravljeni pomagati. Na osnovi slabih preteklih izkušenj zato podjetnice niso naklonjene podpornemu okolju. V dveh družinskih podjetjih (DP 1 in DP 6) sta bili dve družinski podjetnici deležni podpore s strani podpornih institucij, na primer: Ministrstva za gospodarstvo, JAPTI-ja, Gospodarska zbornica in META. Prav tako sta sodelovali v programu mentorstva, ki jima je omogočal lažje obvladanje različnih ovir v začetku njunega poslovanja.

Tabela 12: Prikaz naklonjenosti družinskih podjetnic do podpornega okolja in skromen obstoj podpornih institucij (v %)

	Slovenska družinska podjetja							Skupaj	
	ŠP 1	ŠP 2	ŠP 3	ŠP 4	ŠP 5	ŠP 6	ŠP 7	DA	NE
Naklonjenost podjetnic do podpornega okolja	DA	NE	NE	NE	NE	DA	NE	DA (29 %)	NE (71 %)
Skromen obstoj podp. institucij v Slovenji	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA (100 %)	/

Legenda: ŠP – študija primera

Vse izbrane slovenske družinske podjetnice v veliki meri pridobijo pomoč samo od samostojnih svetovalcev (davčno-računovodskih, pravnih). Iz Tabele 12 je razvidno, da se poraja vprašanje, ali je oblast res tako nezainteresirana za družinske podjetnice ali zgolj večino pomoči poberejo podjetniki. Kaže, da slovenska podporna in socialna mreža še nista

dobro izgrajeni in se očitno prilagajata samo skupinam podjetnic s perspektivnejšimi možnostmi za uspeh, ki izstopajo iz nadpovprečnega podjetniškega modela.

4.7 Preverjanje veljavnosti hipotez

Delovne hipoteze, ki sem jih vpeljala v četrtem poglavju, povzemam in predstavljam z vidika njihove veljavnosti oziroma potrditve v Tabeli 13.

Ker so posamezne hipoteze oziroma ocena njihove veljavnosti posledica analize večjega števila spremenljivk, v Tabeli 13 navajam tudi referenčno točko oziroma poglavje, v katerem so na voljo podrobnejše analize, končna odločitev o veljavnosti oziroma zavračanju posamezne hipoteze pa je po navadi sinteza statističnih podatkov, testov in subjektivnega racionaliziranja raziskovalca.

Tabela 13: Pregled veljavnosti delovnih hipotez

Hipoteza	Opis	Veljavnost	Referenčna točka (poglavje)
H1	Še vedno obstajajo razlike med spolnimi vlogami in pri načinu nagrajevanja v družinskih podjetjih.	?	2.5.2 3.5–3.11, 4.3
H2	Ženski prispevek v družinskem podjetju ni bistveno večji kot moški.	-	2.5.5, 4.3
H3	Ženske lahko igrajo pomembnejšo vlogo v družinskih in nedružinskih podjetjih.	✓	2.5.2 4.4
H4	Ženske opravljajo vodstvene vloge na »posebni način« zaradi razlik v njihovih vrednotah, osebnih prepričanjih in izkušnjah.	✓	2.5.1.1–2.5.1. 3.5–3.11, 4.4
H5	Ženske, ki niso na vodilnih položajih v družinskih podjetjih, tudi prispevajo k boljši klimi in uspehu samega podjetja.	✓	3.5–3.11, 4.5
H6	Naklonjenost družinskih podjetnic podpornemu okolju je šibka, saj so specifične oblike podpore ženskega podjetništva v SLO še zelo skromne.	✓	4.6

Legenda: (✓) »veljavnost«, delovna hipoteza je veljavna,
 (-) delovno hipotezo zavrnem,
 (?) delovno hipotezo lahko delno potrdim.

V raziskovalni hipotezi **H1** sem predpostavljala, da ob prisotnosti spolne diskriminacije še vedno obstajajo razlike med spolnimi vlogami in pri načinu nagrajevanja v družinskih podjetjih. Na podlagi rezultatov, prikazanih v Tabelah 9 in 10, ugotavljam, da so v izbranih študijskih primerih podjetnice, ki so zaposlene v podjetju tako kot njihovi možje, potrdile, da imajo enakovredne lastniške deleže. Pri večjem številu podjetnic v izbranih družinskih podjetjih me je pozitivno presenetilo, da je njihova formalna vloga priznana z večinskim lastniškim deležem. To pomeni, da jih moški kot njihovi zakonski partnerji oziroma očetje

podpirajo pri vodenju družinskega podjetja. To se kaže na osnovi izjav njihovih zakonskih partnerjev, saj podpirajo svoje žene v vodenju in poslovanju ter želijo, da vstopajo v ospredje. Vse podjetnice razen ene, torej v DP 2, niso potisnjene le na določena področja, zato imajo enak dostop do vseh funkcionalnih področij. Kljub prisotni spolni diskriminaciji in stereotipom o ženskih vlogah pa večina podjetnic v izbranih družinskih podjetjih vodi v »moški – avtomobilski in industrijski panogi in seveda lahko uresniči svoje ambicije po vodilnih položajih«. Na podlagi rezultatov hipotezo **H1 delno potrjujem**.

V raziskovalni hipotezi **H2** sem predpostavljala, da ženski prispevek v družinskem podjetju ni bistveno večji kot moški. Na podlagi rezultatov, prikazanih v Tabelah 8 in 10, moške priznavajo, da podjetnice veliko prispevajo k uspehu v družinskem podjetju. Prav tako tudi priznavajo, da so lahko ženske kot podjetnice in direktorice uspešne. Prispevek žensk v družinskem podjetju je spoštovan in nagrajen, ker si s tem ženske ustvarjajo nove kariernе izzive v podjetništvu in spreminjajo veliko bistvenih stališč v formalni strukturi družinskih podjetij. Poleg podpiranja mnogih vlog, tako v poslovnem in zasebnem življenju, skušajo podjetnice kolikor se da skrbeti za razvoj socialnega kapitala, kamor spadajo informacijski kanali, družbena mreža, družbene norme, obveznosti, pričakovanja ter identiteta. Na tak način preoblikujejo vodstveni stil ter klimo med zaposlenimi, ker nastopajo v vlogi spodbujevalca, povezovalca in zagotavljajo ogromno čustveno podporo. Samo v dveh študijah primera izbranega družinskega podjetja je bil njun pogled na to temo zelo pritrdilen. Podjetnici, ki sta zaposleni tam, pravita, da je prispevek žensk v družinskem podjetju resnično priznan, a žal ni nagrajen. Zato istočasno opravljata službo še delo gospodinje in starševske naloge. Pri tem se dnevno soočata s tremi »vlogami« obveznosti. Na podlagi rezultatov hipotezo **H2 zavračam**.

V raziskovalni hipotezi **H3** sem predpostavljala, da ženske lahko igrajo pomembnejšo vlogo v družinskih kot tudi v nedružinskih podjetjih. Na podlagi rezultatov, prikazanih v Tabeli 7, ugotavljam, da ženske, ki so vključene in zaposlene kot solastnice ali direktorice, najvišje cenijo enakopravnost in demokracijo, neodvisnost in samostojnost. Teh navedenih lastnosti niso dobile v predhodnih zaposlitvah. Prav tako so zanimive izjave v vseh izbranih primerih družinskih podjetij, da so podjetnice bolj kreativne, inovativne, nadrejene v ustvarjanju vizij. Vedejo se bolj tekmovalno in so bolj prodorne kot ženske, ki so zaposlene v nedružinskih podjetjih. To kaže, da imajo več odgovornosti v podjetju, zato jim velikokrat primanjkuje časa za družino. Na podlagi rezultatov hipotezo **H3 potrjujem**.

V raziskovalni hipotezi **H4** sem predpostavljala, da ženske opravljajo vodstvene vloge na poseben oziroma »ženstveni« način zaradi razlik v njihovih vrednotah, osebnih prepričanjih in izkušnjah. Na podlagi rezultatov, prikazanih v Tabelah 8 in 10, ugotavljam, da se ženske v izbranih družinskih podjetjih osredotočajo tako na komunikacijo kot na kvaliteto proizvodov/storitev. Vse te podjetnice vsekakor spodbudno podpirajo ambicije zaposlenih in teamsko delo, saj je zanje kvaliteta zelo pomembna v družinskih podjetjih. Prav tako skušajo posvečati več pozornosti bolj neformalnim in sproščenim odnosom med zaposlenimi, zato so v teh študijah primerov podjetnice zagovornice takšnega pristopa. Za te uspešne podjetnice so

pomembni različni podjetniški cilji, saj so osnova za uspeh in za nadaljnji razvoj podjetja. Zato so v intervjuju po svojem sistemu samoocenjevanja določale, kateri cilji so zanje pomembni in kako. Vsem podjetnicam je bil najpomembnejši cilj zagotovitev preživetja podjetja in njegovega obstoja v družinski lasti. Na ta način skušajo ohraniti dolgoročno vrednost podjetja in redne prihodke iz poslovanja. Presenetila me je tudi izjava, da sta jim poleg tega cilja vsekakor pomembni rast in odkrivanje novih priložnosti. Njihova temeljna vizija je strategija rasti, ki je tudi njihov glavni razlog za uspeh. Na podlagi rezultatov hipotezo **H4 potrjujem**.

V raziskovalni hipotezi **H5** sem predpostavljala, da tiste ženske, ki niso na vodilnih položajih v družinskih podjetjih, tudi prispevajo k boljši klimi in uspehu samega podjetja. Iz rezultatov v Tabelah 8 in 11 je razvidno, da so v izbranih družinskih podjetjih zaposlene tudi ženske, ki niso na vodilnih položajih. Le-te so tiste, ki se počutijo bolj enakovredne moškim, saj v podjetju večinoma opravljajo pomembnejše funkcije. To pomeni, da imajo več odgovornosti v podjetju in so dale prednost večji avtonomnosti in fleksibilnosti, zato tudi prispevajo k boljši klimi, delovanju in navsezadnje tudi k uspehu družinskega podjetja. Še več, imajo večje možnosti za fleksibilnost zaposlitve kot zaposlene matere. Pozitivno me preseneča, da se te ženske v teh izbranih družinskih podjetjih trudijo nekaj storiti v tej smeri. Na podlagi rezultatov hipotezo **H5 potrjujem**.

V raziskovalni hipotezi **H6** sem predpostavljala, da je naklonjenost družinskih podjetnic podpornemu okolju zelo šibka. Poleg tega so tudi specifične oblike podpore ženskega podjetništva v Sloveniji še zelo skromne in se ne razvijajo tako kot v drugih državah EU in po svetu. Na podlagi rezultatov, prikazanih v Tabelah 8 in 12, ugotavljam, da podjetnice v petih izbranih družinskih podjetjih potrjujejo, da niso bile deležne podpore s strani vlade in lokalnih oblasti, saj jim svetovalci iz lokalnih podjetniških centrov niso bili pripravljeni pomagati. Zato na osnovi slabih preteklih izkušenj podjetnice niso naklonjene podpornemu okolju. Prav tako podjetnice močno poudarjajo pomembnost posebnih ukrepov države, saj bi na tak način lažje opravljale svoje družinske in materinske obveznosti. Družinske podjetnice potrebujejo mentorstvo, nasvete, mrežo, ki jo spletajo s podobnimi vprašanji, težavami in izkušnjami. Pravijo, da je na slovenski ravni izredno malo organiziranih projektov. Le-ti bi omogočali ženskam, ki so zaposlene tako v družinskih kot nedružinskih podjetjih, ustvarjanje ukrepov za zmanjševanje brezposelnosti žensk in samozaposlovanje. Večina podjetnic v izbranih družinskih podjetjih je izjavila, da feministično gibanje v Sloveniji ni imelo nikoli posebno močnih korenin, radikalizem pa je v veliki meri umirila zakonodaja, ki formalno podpira enakopravnost spolov, kar pa v realnosti ni povsem uveljavljeno. Na podlagi rezultatov hipotezo **H6 potrjujem**.

SKLEPI IN PRIPOROČILA

Ko govorimo o družinskem podjetništvu, ne moremo govoriti le o ciljih poslovanja podjetij. V majem podjetju so osebni cilji, želje in motivi podjetnic/lastnic bolj vidni kot v velikem podjetju in zato tudi bolj vplivajo na poslovanje podjetja. Zato sem začela ustvarjati magistrsko delo iz paradigme, da je v Sloveniji relativno veliko družinskih podjetij. Ta podjetja podobno kot marsikje po svetu pomenijo večinski del malih in srednjih podjetij, zato prispevajo pomemben delež k narodnemu gospodarstvu.

V zadnjih letih postaja izjemno pomembna narodnogospodarska vloga družinskega podjetništva, katerega nosilke so podjetnice – lastnice ali solastnice. Zato je pogosto predmet raziskovanja v razvitih in v manj razvitih državah. Iz najrazličnejših izhodišč poskušajo raziskovalci podjetništva ugotoviti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na hitro rast in stabilnost družinskih podjetij (od malih do velikih), na odpiranje delovnih mest in ustvarjanje čim večje dodane vrednosti.

V magistrskem delu sem skušala s pregledom relevantne literature in s pomočjo modela intervjujev osvetliti podjetnice, njihove osebnostne lastnosti in podjetniške cilje. Moj namen je bil tudi podrobno proučiti podjetnice, ki so zaposlene v družinskih podjetjih. Zavedam se, da tako maloštevilen raziskovalni vzorec ne more nuditi dobrih in specifičnih rezultatov, ki bi jih bilo mogoče posploševati. Lahko pa le omogoči določene zaključke in pristen vpogled v stanje ženskega podjetništva, prisotnega v družinskih podjetjih v Sloveniji. Družinske podjetnice in njihovi osebni cilji so odločilni za postavitev ciljev poslovanja podjetja in posledično za poslovno vedenje organizacije. Večje število izbranih podjetnic je raje ustvarilo lastno podjetje samo ali skupaj z zakonskim partnerjem, kot pa da si bi drugje uresničilo svoj poslovni potencial. Pridobljeni rezultati raziskave so mi podali večino enakih izjav s strani podjetnic, da jim je njihovo delo z družinskimi člani kljub negotovosti in veliki teži stresa bolj privlačno kot pa prepustiti dominantno vlogo svojim partnerjem. To kaže, da se raje soočajo s poslovnimi izzivi pri samostojnem poslu. Glede na preteklo obdobje, v katerem je veljalo dejstvo, da ženske prepustijo te vodilne vloge svojim možem, zdaj to ne drži več popolnoma.

Družinske podjetnice niso le akcijsko usmerjene, temveč tudi sposobne hitrih odločitev in so nadpovprečno izobražene. So vse bolj vizionarke, inovatorke, usposobljene managerke in dolgoročne strateginje družinskih podjetij. Prav tako imajo nekatere prirojene lastnosti, večinoma le-te oblikujejo v družinskem okolju in v šoli. Družinskim podjetnicam ne pomeni uspeh zgolj denar, ampak predvsem priložnosti, ki jih znajo prepoznavati, in kombiniranje različnih virov (od ljudi do sredstev) za njihovo uresničenje. Vsekakor so mnjenja, da one kot podjetnice v slovenskih družinskih podjetjih ne želijo biti potisnjene le na določena področja, ampak želijo imeti enakovreden dostop do vseh funkcijskih področij. Iz rezultatov raziskave je bilo zaznati, da so še prisotni stereotipi o ženskih vlogah, in sicer v »moški oziroma industrijski panogi«. Le redke ženske vodijo na tem področju. Ocenjeno je bilo, da podjetnice poleg skrbi za družino nimajo ambicij samo po vodilnih položajih in večinski solastnini,

temveč si prizadevajo za doseganje večje enakosti pri zasedanju vodstvenih in podjetniških vlog. V družinskih podjetjih je zelo pomemben »ženski« vodstveni stil, ki je zelo koristen za urejene medosebne odnose, dobro delovno klimo v podjetju ter zadovoljstvo in moralo zaposlenih. Na ta način lahko ta omenjena možnost poveča tako finančni učinek družinskih podjetij kot tudi ustvarja pozitivni učinek na blaginjo zaposlenih. Hkrati je ženski prispevek pozitivno dobrodošel in v zadnjem obdobju je nekje končno nagrajen, saj ženske zdaj dobivajo vsaj priznanje družbe in družinskih članov.

Vsaka družinska podjetnica potrebuje dober in učinkovit podporni, svetovalni sistem in mrežo moralne in strokovne podpore, ne samo v fazi ustanavljanja svojega podjetja, temveč tudi v mnogih težkih in samotnih trenutkih podjetniškega procesa. Večina družinskih podjetnic pravi, da jim pomenijo njihovi zakonski partnerji ali starši največjo podporo, saj jim med drugim omogočajo tudi, da posvetijo ogromno časa novemu podjetju. Prav tako jim partnerji dajejo nasvete, spodbude, razumevanje in celo pomoč. Pri vzpostavljanju novega podjetja ali ohranjanju stabilne kulture družinskega podjetja potrebuje vsaka podjetnica tudi nasvete in informacije, ki ji jih lahko dajejo člani za strokovno podporo, na primer mentorji, poslovni partnerji, ter podporo lokalnih oblasti in vlade. Na žalost je raziskava pokazala, da podjetnice ne pridobivajo dovolj pomoči pri poslovnih dejavnosti od strokovnih združenj oziroma od države.

Na osnovi rezultatov raziskave menim, da bi se morala država bolj posvetiti podjetnicam in jim olajšati vstop v svet podjetništva ter pomagati uresničevati njihove podjetniške cilje. Prav tako bi morala država bolj spodbujati nastajanje in razvijanje neformalnih povezav družinskih podjetnic, ki bi prispevale k izmenjavi informacij in izkušenj. Poleg tega bi zagotavljala svojevrstno poslovno podporo in ustvarila lobi na področju administrativnih, finančnih in drugih ovir, s katerimi se srečujejo družinske podjetnice. Priporočljivo bi bilo izgraditi učinkovito podatkovno bazo ženskega podjetništva, s katero bi lahko ugotovili nekatere zakonitosti družinskega podjetništva v Sloveniji. Prav tako bi bilo treba podrobneje preučiti različne dejavnike, ki vplivajo na povečanje in rast družinskih podjetij v Sloveniji, Evropi in svetu. Posebno pozornost bi morali nameniti podjetnicam, ki vodijo družinska podjetja. Priporočljivo bi bilo poskrbeti za naslednje zunanje in notranje dejavnike, ki pospešujejo čim večje vključevanje in zaposlovanje žensk v družinskih podjetjih:

- sprememba družbenega odnosa do podjetništva in podjetnic,
- vzpostavitev pogojev za boljše povezovanje družinskih podjetij z raziskovalno in razvojno dejavnostjo in spodbuda tehnološko zahtevnejših podjemov,
- aktivna strategija rasti na globalnem trgu in stroga usmerjenost v kupca,
- graditev organizacije in kulture, ki bo usmerjena v pospeševanje rasti, uvajanje sprememb in inovativnost ter kakovost proizvodov in/ali storitev,
- ustvarjanje pogojev za sodelovanje (in solastništvo) zaposlenih v managementu družinskega podjetja ter pripraviti programe za izobraževanja za strokovnjake, ki se

ukvarjajo s problemi družinskih podjetij kot svetovalci, kot osebje finančnih in drugih organizacij,

- usposabljanje in izobraževanje zaposlenih,
- lastno izobraževanje in usposabljanje v poslovanju in vodenju, povečanje udejstvovanja družinskih podjetnic na področjih, kjer je njihova zastopanost slabša: politično udejstvovanje žensk, udejstvovanje v javnem življenju, sodelovanje v informacijsko-poslovnih centrih, inkubatorjih in lokalnih poslovnih infrastrukturah.

Nadaljnje proučevanje družinskega podjetništva bi na osnovi izkušenj te raziskave kazalo razvijati predvsem s proučevanjem najpomembnejših dejavnikov in značilnosti rasti, ki so jih ugotovili pri raziskovanju evropskih in zdaj tudi slovenskih družinskih podjetij. Podobno bi bilo treba družbena prizadevanja usmeriti predvsem v vzpostavljanje ugotovljenih pogojev za čim večje število ustanovljenih družinskih podjetij, v podjetjih pa predvsem v značilnostih, ki so skupne najuspešnejšim družinskim podjetjem v Sloveniji in EU.

Omejitve in priporočila za nadaljno raziskavo. Tako kot vsaka raziskava ima tudi ta raziskava, predstavljena v magistrskem delu, določene omejitve.

- Prva omejitev se nanaša na vzorec. To se kaže v pomanjkanju bolj celostnega raziskovalnega pristopa. V svetovnem merilu se sicer lahko strinjam z velikim delom ugotovitev o družinskih podjetjih, ki jih navaja literatura. Zavedati se moram te omejitve, da je večina ugotovitev izkustvena in empirično šibko dokazana. Vsebinska obsežna množica knjig in priročnikov o ženskah, nastopajočih v družinskih podjetjih, je kombinacija znanja različnih strok, predvsem poslovnih, psiholoških in pravnih. Prav tako literatura o družinskem podjetništvu pogosto govori o določeni moški vlogi, tako formalni kot neformalni v družinskem podjetju. S tega stališča bi bilo na tem modelu zanimivo še bolj proučevati ženske vloge v podjetjih in tako preveriti morebitne razlike v stališčih med družinskimi podjetji, ki jih vodijo ženske in tistimi, ki jih vodijo moški. Zaradi relativno majhnega odstotka žensk, ki v Sloveniji vodijo podjetja, bi bilo smiselno k taki raziskavi pristopiti s statificiranim vzorcem, ki bi vključil primerljivo število moških in ženskih podjetij.
- Druga omejitev pa je možnost neresničnih odgovorov oziroma posplošene ugotovitve, ki jih v teh delih ne najdem, saj pogosto nimajo podlage v empiričnem raziskovanju, temveč izvirajo iz izkušenj in posamičnih primerov. Z resnimi omejitvami so mnoge trditve dokazane v znanstvenih prispevkih, katerih avtorji večinoma prihajajo iz ZDA ali Velike Britanije. S svojim delom se tudi osredotočajo na ameriška in angleška družinska podjetja. Precej manj je raziskovanj iz tranzicijskih držav v Evropi. Prav tako je izredno malo resnih raziskovalnih prispevkov in seveda tudi primerjalnih študij o družinskih podjetjih v tranzicijskih državah, katerih zastopnice so podjetnice. Treba bi bilo primerjati pridobljene rezultate raziskave z rezultati, ki bi jih dobili z raziskavo med direktoricami oziroma odgovornimi podjetnicami, nastopajočimi v družinskih podjetjih v drugih evropskih državah, na primer v Veliki Britaniji, na Nizozemskem in v ZDA, kjer je razvitost tega področja zelo visoka.

LITERATURA IN VIRI

1. Alcorn, P. B. (1982). *Success and Survival in the Family-Owned Business*. New York: MacGraw-Hill.
2. Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship Through Social Networks. D. Sexton & R. Smilor (ur.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (str. 3–23, 384). Cambridge: Ballinger.
3. Athanassiou, N., Crittenden, W. F., Kelly, L., & Marquez, P. (2002). Founder Centrality Effects on the Mexican Family Firm's Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision and Goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37(2), 139–150.
4. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
5. Ayres, G. R. (2004). From the President of FFI. *Family Business Review*, 12(1), 210.
6. Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
7. Barle Lakota, A. (2010). *Razlike med spoloma pri izobraževalnih dosežkih študija o položaju v Evropi in sprejetih ukrepih*. Najdeno na spletnem naslovu 24. junija na spletnem naslovu <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic>
8. Benokraitis, N. V. (1997). Sex Discrimination in the 21st Century. V. N. V. Benokraitis (ur.). *Subtle sexism: current practice and prospects for change* (str. 5–33). Thousands Oaks, London, New Delhi: Sage.
9. Benokraitis, N. V., & Feagin, J. R. (1995). *Modern Sexism: Blatant, Subtle, and Covert Discrimination* (2nd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
10. Benson, B., Crego, E. T., & Drucker, R. H. (1990). *Your Family Business – A success Guide for Growth and Survival*. Homewood: Business One Irwin.
11. Birley, S., & Westhead, P. (2000). The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107–117.
12. Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). The Evolution of an Academic Field: Family Business Research. *Family Business Review*, 15(4), 337–349.
13. Bledsoe, T. M., & Wessels, S. B. (2008). Role of Boards in Women Owned Businesses. *Journal of Business Research*, 16(2), 33–56.
14. Boschee, J., & McClurg, J. (2003). *Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some important Distinctions*. Najdeno 10. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.se-alliance.org/better_understanding.pdf
15. Bornstein, D. (2004). Die Welt verändern. *Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Idee*. Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH.
16. Bosma, N., Acs, Z. J., Autio, E., Coduras, A., & Levie, J. (2009). *Global Entrepreneurship 2008. Executive Report*. UK: Babson College and London Business School.
17. Bosma, N., & Levie, J. (2010). *Global Entrepreneurship 2009. Executive Report*. UK: Babson College and London Business School.

18. Brixy, U., Hessels, J., Hundt, C., Sternberg, R., & Stüber, H. (2008). *Global Entrepreneurship 2008. Länderbericht Deutschland 2008. Sonderthema: Deutschland - Niederlande im Vergleich*. Najdeno 24. novembra 2009 na spletni strani <http://www.wigeo.uni-hannover.de/gem2008.html>
19. Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2004). Entrepreneur – mentality, gender and the study of women entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*, 17(3), 256–268.
20. Brush, C. (1997). *A Resource Perspective on Women's Entrepreneurship: Research, Relevance and Recognition*. Boston: Boston University – School of Management.
21. Brush, C. (1992). Research on Women Business Owners: Past Trends, a New Perspective and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 5–30.
22. Burden, M. (2010). *Flint woman fired after taking daughter to work on Take Our Daughters and Sons to Work Day*. Najdeno 25. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.mlive.com/news/flint/index.ssf/2010/05/flint_woman_fired_after_taking.
23. Burt, R. S. (2003). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399.
24. Budig, M. J. (2006). Intersections on the Road to Self-Employment: Gender, Family and Occupational Class. *Social Forces*, 84(4), 2223–2240.
25. Carpenter, M. A., & Fredrickson, M. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3), 533–545.
26. Carter, S., & Cannon, T. (1992). Female Entrepreneurs. A Study of Female Business Owners; Their Motivations, Experiences and Strategies for Success. *University of Stirling, Research paper No. 65*. London: Home Office.
27. Carter, S., Andreson, S., & Shaw, E. (2010). Women's Business Ownership. A Review of the Academic, Popular and Internet Literature with UK Policy Focus. *Small Business Service of the United Kingdom's Department of Trade and Industry*, 1(1), 66–96.
28. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.
29. Christie, M., Rowe, P., Perry, C., & Charmard, J. (2000). Implementation of Realism in Case Study Research Methodology. V J. Bailey (ur.), *International Council on Small Business World Conference Proceedings* (str. 136–155). Marietta (GA): Stamford.
30. Cole, M. P. (1997). Women in Family Business. *Family Business Review*, 10(4), 353–371.
31. Černigoj Sadar, N., & Kanjuro Mrčela, A. (2002). Actors and recent policy changes influencing the life of women in Slovenia in the nineties. New Concept of Work: Work, Rationality and Emotions. *Teorija in Praksa*, 39(1), 1–12.
32. Černigoj Sadar, N., & Vladimirov P., (2007). Zaplosovanje žensk. V I. Svetlik & B. Ilič (ur.), *Razpoke v zgodbi o uspehu* (str. 259–261). Ljubljana: Sophia.
33. Glas gospodarstva. (2008, 27. april). *Portal za podjetne ženske*. Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&artice=129>

34. Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). *Organizational Behaviour*. Fourth Worth: Harcourt College Publisher.
35. Danes, S. M., Zuiker V., Kean, R., Arbuthnot, J. (2000). Effects of Conflict Styles and Conflict Severity. *Journal of Family and Economic Issues*, 21(2), 259–286.
36. Davis, J., & Tagiuri, R. (1991). Bivalent Attributes of the Family Firm. V C. E. Aronoff, E. Craig & L. J. Ward (ur.), *Family Business Sourcebook: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serves Them* (str. 62–73). Detroit, (MI): Omnigraphics.
37. Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(2), 151–166.
38. DeMartino, R., Barbato, R., & Jacques, P. H. (2006). Exploring the Career/Achievement and Personal Life Orientation Differences between Entrepreneurs and Nonentrepreneurs: The Impact of Sex and Depedents. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 350–369.
39. Denison, D., Lief, C., & Ward, J. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strenghts. *Family Business Review*, 17(1), 61–70.
40. Dolenc, R. (2007). *Položaj podjetnic v Sloveniji* (diplomsko delo). Maribor: Academia Maribor, Višja strokovna šola.
41. Dolinsky, A. L., & Caputo, R. K. (2003). Health and Female Self-Employment. *Journal of Small Business Management* 2003, 41(3), 233–241.
42. Drnovšek, M., & Glas, M. (2004). *Women Entrepreneurs in Slovenia: By Fits and Stars*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Dubey, M. (1996). *Women Entrepreneurship – A comparative study between Slovenia and India* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Duh, M. (1999). *Razvojne posebnosti družinskega podjetja* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
45. Duh, M. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Slovenia Project. *Conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study Owerview of Family Business Relevant Issues* (str. 93–108). Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij; Ekonomska-poslovna fakulteta.
46. Dumas, C. (1989). *Daughters in Family-Owned Business-An Applied System Perspective* (doctoral dissertation). Santa Barbara (California): The Fielding Institute.
47. EESO – Evropski ekonomsko-socialni odbor. (2007). *Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o spodbujanju ženskega podjetništva v regiji Euromed*. Ljubljana: Evropski ekonomsko-socialni odbor.
48. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 263–281.
49. Evans, M. (2009). Should every family business have a family charter? *Journal of Business Research*, 15(2), 150–220.

50. Eurochambres – Association of European Chamber of Commerce and Industry (2008). Chambers tools and best practices. Eurochambres Women Network. *Academy of Management Review*, str. 1–10.
51. European Parliament. (2009). *Women on Board of Local Development*. Najdeno 19. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.europarl.europa.eu/sides/ge>
52. Eurostat. (2010). *EU labour force survey; Education in Europe – Key statistics 2008*. Najdeno 14. septembra 2010 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-QA-10-037/EN/KS-QA-10-037-EN.PDF
53. EWN – Eurochambres Women Network. (2010). *Female Economic Development*. Najdeno 12. junija na spletnem naslovu <http://www.eurochambres.eu/content/Default>.
54. Farooqi, N., & Murray, D. (2007). Surprising Similarities: American and Saudi Women Entrepreneurs in Family Firms. V *International Entrepreneurship-stimulating smarter succesful small business world-wide: Conference Proceedings* [zgoščenka]. Harrogate: ISBE – The Institute for Small Business and Entrepreneurship.
55. Flander, B. (2004). *Pozitivna diskriminacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
56. Fitzgerald, M. A., Muske, G., & Copreneurs, A. (2002). An Exploration and Comparison to Other Family Businesses. *Family Business Review*, 15(1), 1–16.
57. Folkesson, K. (2005). Classification and Perception: Gender Aspects of the SIC Code as a Classification Tool. *SBS Expert Meeting »Towards better Structural Business and SME Statistics« OECD, Statistics Directorate 3–7 November 2005*. Boston: OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development.
58. Frishkoff, P. A., & Brown, B. M. (1996). Women on the Move in Family Business. V C. E. Aronoff, J. H. Astrachan & J. L. Ward (ur.), *Family and Business Sourcebook II, Business Resources* (str. 446–450). Marietta (GA): Stamford.
59. Galetić, L. (2002): Characteristics of Family Firms Management in Croatia. *MER Journal for Management and Development*, 4(1), 74–81.
60. Gantar, A. (1998) Definition of Small and Medium Enterprises Adopted by the Commission. *Razvojne in podjetniške spodbude EU 1998/1999*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
61. Glas, M. (1997). Entrepreneurship and Culture: An International Perspective. *Case of Slovenia*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Glas, M., & Drnovšek, M. (1998). Slovenian Women as Emerging Entrepreneurs. *Working Paper No. 74*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Glas, M., & Petrin, T. (1998). Entrepreneurship: New Challenges for Slovene Women. *Working Paper No. 74*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Glas, M., & Pšeničny, V. (2000). Podjetništvo – izziv za 21. stoletje. Ljubljana: GEA College PIC.
65. Glas, M., Drnovšek, M., & Mirtič D. (2001). Problems faced by new entrepreneurs: Slovenia and Croatia – a Comparison. *Working Paper No. 115*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Glas, M., & Vadnjal, J. (2005). Transition of Businesses Into the Next Generation Slovenia. Ljubljana: Faculty of Economics.

67. Glas, M., Hisrich, R. D., Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). The State of Family Firm Management in Slovenia. Nice: 2nd Workshop on Family Management Research (str. 1–28). Brussels: EIASM – European Institute for Advanced Studies in Management
68. Grameen Bank. (2009). *Social Business Entrepreneurs Are the Solution*. Najdeno 16. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.grameeninfo.or/bank/>
69. Hagan, O., Rivchun, C., & Sexton, D. (1989). *Women-Owned Businesses*. New York: Praeger Publishers.
70. Harvey, M., Myers, M., & Novicevic, M. M (2002). The Role of MNCS in Balancing the Human Capital »Bbook« between African and Developed Countries. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1060–1077.
71. Heckl, E., Dorr, A., & Pecher, I. (2007). *Women on Board. Results from the Survey. Final Report*. Vienna: KMU FORSCHUNG AUSTRIA – Austrian Institute for SME Research.
72. Hertz, L. (1994). *Amazonke v poslovnem svetu*. Ljubljana: Mihelač.
73. Hisrich, D. R., & Peters, P. M. (1992). *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. Boston: Irwin.
74. Hribar, V. (1997). *Žensko podjetništvo v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Hollander, B. S., & Bukowitz, W. R. (1990). Women, Family Culture and Family Business. *Family Business Review*, 3(2), 139–151.
76. Inforegio Panorama EU. (2007). *Enakost spolov in regionalni razvoj*. Najdeno na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf
77. International Family Enterprise Research Academy. (2003). Family Business Dominate. *Family Business Review*, 16(4), 235–239.
78. International Labour Organization. (2010). *Short Term Indicators of the Labour Market*. Najdeno 22. maja 2010 na spletnem naslovu [http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm)
79. Ivy, D., & Backlund, P. (2004). *Exploring Genderspeak: Personal Effectiveness in Gender Communication* (3rd ed.). Boston: McGraw-Hill.
80. Kadocsa, G., Süto, L. (2004). *Wettbewerbsfähigkeit der Familienunternehmen in Ungarn. Paper presented at the 2nd International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*. Najdeno 22. maja 2010 na spletnem naslovu http://kgk.bmf.hu/system/files/kadocsa_0.pdf
81. Kanjuo Mrčela, A., & Černigoj Sadar, N. (2007). *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
82. Kaplan, T. E., George G., & Rimler, G. W. (2000). University-sponsored Family Business Programs: Program Characteristic, Perceived Quality and Member Satisfaction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 65–75.
83. Kavčič, S. (1998). *Merjenje uspešnosti poslovanja podjetij*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
84. Kelbl, J. (2003). *Pasti in dileme pri tranziciji družinskih podjetij* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

85. Kelly, L., Lewa, P. M., & Kamaria, K. (2008). Founder Centrality, Management Team Congruence and Performance in Family Firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(4), 383–407.
86. Kelly, L., Athanassiou, N., & Crittenden, W. (2000). Founder Centrality and Strategic Behaviour in the Family-owned Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27–42.
87. Kellye, J., & Raydel, T. (2005): Behaviours of Pre-Venture Entrepreneurs and Perceptions of their Financial Needs. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 233–249.
88. Kets de Vries, M. F. R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organisational Dynamics*, 21(3), 59–71.
89. Kim Chan W., & Mauborgne, R. (1998). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review on Strategies for Growth*, 42(3), 25–34.
90. Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
91. Klein, S. B., & Blondel, C. (2002). Ownership structure of the 250 largest listed companies in Germany. *INSEAD working paper (2002/123 IIFE)*. München: Verlag C. H. Beck.
92. Komisija Evropskih skupnosti. (2005). *Rast in delovna mesta, skupaj gradimo prihodnost Evrope – nov začetek za Lizbonsko strategijo*. Najdeno 25. maja na spletnem naslovu http://ec.europa.eu7growthhandjobs/pdf/comm_spring_sl.pdf
93. Komisija Evropskih skupnosti (2010a). *Akcijski načrt enakosti med spoloma v svetu*. Najdeno 8. maja 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/news/external_relations/100308
94. Komisija Evropskih skupnosti. (2010b, marec). *Še vedno razkorak med spoloma*. Najdeno 12. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.siol.net/svet/aktualno/2010/3>
95. Kolshorn, R., & Tomecko, J. (1998). Das unternehmerische Potential verstehen und fördern. Faltin, Ripsas, Zimmer, Hrgs, *Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden*. München: Verlag C. H. Beck.
96. Kourilsky, M. L., & Walstad, W. B. (2003). Entrepreneurship and Female Youth: Knowledge, Attitudes, Gender Differences and Educational Practices. *Journal of Business Venturing*, 13, 78–88.
97. Kozmik, V., & Neubauer, V. (1995). *Skladnost družinskega in poklicnega življenja*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.
98. Kraševac, S. (2009). *Vloga podpornih institucij za razvoj ženskega podjetništva: mednarodna primerjava* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
99. Kucharova, V. (1999). Women and Employment. Women and Science: Review of the Situation in the Czech Republic. *Czech Sociological Review*, 7(1), 179–194.
100. Leach, P. (1991). *The Story Hayward Guide to The Family Business*. London: Kogan Page.
101. Leach, P., & Bagod, T. (2003). *Guide to the Family Business*. London: Kogan Page.

102. Lee, J. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 75(6), 93–99.
103. Legace, M. (2002). *Secrets of the Successful Businesswoman*. HBS Working Knowledge. Najdeno 21. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://hbswk.hbs.edu/itm>
104. Levie, J., & Lerner, M. (2009). Resource Mobilization and Performance in Family and Nonfamily Business in the United Kindom. *Family Business Review* 22(1), 25–38.
105. Lovšin Kozina, F. (2006). *Kritične točke uspešnega medgeneracijskega prehoda v slovenskih družinskih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
106. Lužar, D. (2001). *Program spodbujanja ženskega podjetništva: promotorke ženskega podjetništva*. Ljubljana: Obvestila »Meta«.
107. Lyman, A. R., Salganicoff, M., & Hollander, B. S. (1985). Women in Family Business: An Untapped Resource. V C. E. Aronoff & J. L. Ward (ur.), *Family Business Sourcebook* (str. 46–49). Detroit (MI): Omnigraphics.
108. Malthotra, N., & Briks, D. (2006): *Marketing Research: An Applied Aproach*. *Financial Times*. Najdeno 10. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.booksites.net/download/malhotra_euro/download.html
109. McCann, R., & Seung-Kyung, K. (2003). Family Therapists and Family Businesses: A View to the Future in ZDA. *Contemporary Family Therapy*, 13(6), 641–651.
110. McGladrey – Assurance, Tax and Consulting. (2010). *Rsm McGladrey*. Najdeno 24. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://mcgladrey.com/>
111. Mesec, B., Rode, N. (2007). *Študija primera: Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji*. Najdeno 29. novembra 2009 na spletnem naslovu [http://www.fsd.si/mma_bin.php/\\$fId/](http://www.fsd.si/mma_bin.php/$fId/)
112. META – Zavod za razvoj družinskega in ženskega podjetništva. (2010). Podjetnost. Predstavitev zavoda META in GIZ Podjetnost. Ljubljana: META – Zavod za razvoj družinskega in ženskega podjetništva.
113. Milač, N., & Šetinc-Tekavc, M. (1999). Spolna diskriminacija pri zaposlovanju in delovnem razmerju. *Podjetje in delo*, 25(3/4), str. 519–534.
114. Ministrstvo za finance Republike Slovenije. (2008). *Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v obdobju 2007–2013*. Najdeno 25. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.mg.gov.si/file>
115. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. (2006). *Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007–2013*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije.
116. Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije. (2010). *Eurydice in Slovenia*. Najdeno dne 24. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.eurydice.si/index.php?option=com>
117. Monte E. P., Groome L., & Shively S. (2010). *Surviving stereotypes: Men and women in family business*. Najdeno 29. novembra 2010 na spletnem naslovu: http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/articles/single/surviving_stereotypes_men_and_women_in_family_business/

118. Moore, D. P., & Buttner, E. H. (1997). *Women Entrepreneurs: Moving Beyond the Glass Ceiling* (str. 132). Thousand Oaks, CA: Sage.
119. Monga, A. (1993). *Woman Entrepreneurs: A comparative study of Slovenia and United States*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
120. Morris, M. H., Miyasaki, N. N., Watters, C. E., & Coombes, S. M. (2006). The Dilemma of Growth: Understanding Venture Size Choices of Women Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management Milwaukee*, 44(2), 221–244.
121. Mousiss, N. (1999). *Evropska unija, pravo, ekonomija, politika*. Ljubljana: Littera picta.
122. Nagel, R., Heinemann, F., R. & Ockenfels, P. (2003). Imitation, Entrepreneurship, and Long-Run Growth. *Journal of Political Economy*, 97(3), 721–739.
123. NAWBO – National Association of Women Business Owners. (2008). *New Congress Should Focus on Federal Contracting for Women*. Najdeno 24. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://nawbonational.wordpress.com/2010/11/15/congress/>
124. Novak, I. (1996). Podjetne ženske. *Podjetnik*, 10(3), 17–18.
125. Pahor, N. (2005, maj). Izziv 21. stoletja-žensko podjetništvo. Najdeno 23. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=287&>
126. Patterson, R. (2007). UCET/AACTE Travel Scholarship. 'Drama Across the Curriculum and Beyond' Conference. *Report on Visit to New York University Steinhardt School of Culture, Education and Human Development* (str. 1–10). Manchester: Manchester Metropolitan University.
127. Petrovčič, V. (2005). Zmeda glede vloge socialnega podjetništva. *Podjetnik*, 14(7), 21.
128. Pintar, T. (2008, junij). Profil sodobne podjetnice. Najdeno 23. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=280>
129. Pirc, I. (2007). Posebnosti razmerij v družinskih podjetjih. Info Svet. Najdeno 14. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.infosvet.si/index.php?option=com>
130. Pollert, A. (2003). Women, Work and Equal Opportunities in post-Communist Transition. *Work Employment & Society*, 17(2), 331–357.
131. Plut, H., & Plut, T. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
132. Pšeničny, V. (2002). *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
133. Rayu, S. R. (2008). *Family business and leadership traits*. Hyderabad: First Asian Invitational Conference on family Business.
134. Rebernik, M., Tominc, P., & Pušnik, K. (2007). *Premalo razvojno usmerjenih podjetij. GEM Slovenija 2006*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
135. Rebernik, M., Tominc, P., & Pušnik, K. (2008). *Rast podjetniške aktivnosti. GEM Slovenija 2007*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
136. Rebernik, M., Tominc, P., & Pušnik, K. (2010). *Slovensko podjetništvo v letu krize. GEM Slovenija 2009*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
137. Reynolds, P.D., Hay, M., & Camp, S. M. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor 2001. Executive Report*. Boston: Babson College, Kaufman Center, London Business School.

138. Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1990). *The Family in Business*. Oxford: Jossey-Baas Publishers.
139. Rowe, R. B., & Hong, G. (2004). The Role of Wives in Family Business: The Paid and Unpaid Work of Women. *Family Business Review*, 17(1), 1–38.
140. Salganicoff, M. (2004). Women in Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
141. SBA.gov – Small Business Administration's Office of Advocacy (2009). *Small Business Economy and small Business Economics Indicators*. Najdeno dne 24. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.sba.gov/advo/>
142. Schumpeter, J. A (1934). *The Theory of Economics Development*, This edition 1993. Boston: University of Connecticut, Department of Economics
143. Segal, M. R. (2009). Gender Differences – Women Make Inroads at Family Businesses. *Family Business Review*, 19(3), 56–80.
144. Sexton, D. L., & Bowman-Upton, A. (2000). Women Business Owners and Terms of Credit: Some Empirical Findings of the Canadian Experience. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 327–340.
145. Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
146. Skupnost Equal. (2004). *Program pobude skupnosti EQUAL 2004–2006*. Najdeno 22. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/>
147. Smith, P., & Shalley, C. (2003). The Social Site of Creativity: A Statistic and Dynamic Social Networks Perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89–106.
148. Sonfield, M. C., Luisser, R. N., Pfeifer, S., & Manikutty, S. (2005). A Cross-national Investigation of First-generation, Second-generation, and Third-generation Family Businesses: A Four Country ANOVA Comparison. *Journal of Small Business Strategy*, 16(1), 9–26.
149. Statistični urad Republike Slovenije. (2009b). Popis prebivalstva, gospodinjstev in stanovanj za leto 1991. *Prebivalstvo, staro 15 let ali več, po izobrazbi in spolu, Slovenija*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije
150. Sternberg, R., & Rocha, O. R. (2004). Entrepreneurship: The Role of Clusters Theoretical Perspectives and Empirical Evidence from Germany. *Global Entrepreneurship Monitor. Landerbericht Deutschland 2003*. Köln: Wirtschafts und Sozial-Geographisches Institut.
151. Stropnik, N. (2009). *Ekonomski vidiki vlaganj v družini prijazno zaposlovanje in primeri družini prijazne politike v podjetjih*. Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/page>
152. Šarlah, S. (2008). *Družini prijazna podjetja so uspešnejša*. Najdeno 15. marca 2009 na spletnem naslovu: <http://www.dne.ena.com/prikaziCL.asp?CIID=>
153. Širec, K., & Rebernik, M. (2008). *Različnost kot podjetniška priložnost*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
154. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (6th ed.). Boston: Irwin Homewood.

155. Tominc, P., & Širec Rantaša, K. (2004). Odnos do ženskega podjetništva. *Slovenski podjetniški observatorij 2003* (str. 47–56). Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
156. Turk, M. (2002). Entrepreneurship as a Challenge and Opportunity in Slovenia. *Women's Entrepreneurship in Eastern Europe and CIS Countries* (str. 51–57). New York and Geneva: United Nations.
157. Turk, M. (2008, 26. marec). Me smo podjetnice. *Dnevnik*. Najdeno 14. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/nika/307016
158. Turk, M. (2009). *Žensko podjetništvo – neizkoriščena priložnost*. Najdeno 23. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.fitto.si/?page=novice&id=38>
159. Uradni list Evropske Unije. (2010). *Normativni akti EUR-Lex*. Najdeno 6. junija 2010 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=>
160. Vadnjal, J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
161. Vadnjal, J. (2005). *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
162. Vadnjal, M. (2008). *Družina kot dejavnik pri odločitvi žensk za podjetništvo* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
163. Vahčič, A. (1995). Podjetništvo. V. S. Možina (ur.), *Management* (str. 572–1072). Radovljica: Didakta.
164. Vertot, N. (2009). *Ženske v Sloveniji*. Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1497
165. Walker, E., Wang, C., & Redmond, J. (2008). Women and work-life balance: Is Home-based Business Ownership the Solution? *Small and Medium Enterprise Research Center*, 27(3), 258–275.
166. Watson, J. (2003). Failure Rates for Female-Controlled Businesses: Are They Any Different? The University of Western Australia. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 262–277.
167. Watson, J. (2006). Comparing the Performance of Male- and Female-Controlled Businesses: Relating Outputs to Inputs. *Wall Street Journal*, 33(1), 91–100.
168. WES – The European Network to Promote Women's Entrepreneurship. (2008). *Activity Report 2007*. Brussel: European Commission.
169. Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31–56.
170. Wyrwicka, M. K. (2003). Nachfolgeprobleme von Familienunternehmen in Polen. *MER Journal for Management and Development*, 5(1), 62–66.
171. Zabunov, G. (2003). Traditional Bulgarian Values and Family Business in Bulgaria. *MER Journal for Management and Development*, 5(1), 78–80.
172. Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2005). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.
173. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS* št. 42/2002, 103/2007- NUPB.
174. Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM). *Uradni list RS* št. 59/2002, 61/2007-ZUNEO-A.

175. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP). *Uradni list RS* št. 97/2001, *Uradni list RS*, št. 76/2003, 110/2003-UPB1, 56/2005; *Odl. US*: U-I-137/03-23, 111/2005; *Odl. US*: U-I-31/04-14, 21/2006; *Odl. US*: U-I-116/03-22, 47/2006, 110/2006-UPB2, 114/2006-ZUTPG, 122/2007; *Odl. US*: U-I-11/07-45, 10/2008, 62/2010-ZUPJS.
176. Zorn, O. (2004). *Vpliv podjetniškega kapitala na dinamičnost podjetnika in podjetnice* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
177. Žužek, P. (2007). *Vloga žensk v slovenskih družinskih podjetjih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
178. Žnidaršič, H. (2005). *Dinamične podjetnice v Sloveniji* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju s podjetnico v družinskem podjetju	1
Priloga 2: Organizacijska struktura podjetja Pitea d. o .o.	7
Priloga 3: Organizacijska struktura podjetja KUSS d. o. o.	7
Priloga 4: Organizacijska struktura podjetja FIDIMED d. o. o.....	8
Priloga 5: Organizacijska struktura podjetja HOTEL INTERIER JOŠT d. o. o.....	9
Priloga 6: Organizacijska struktura podjetja PEKARNA BLATNIK d. o. o.....	10
Priloga 7: Organizacijska struktura družinskega podjetja CEKO IN d. o. o.....	10
Priloga 8: Organizacijska struktura družinskega podjetja LAUŠ SISTEMI d. o. o.	11

DRUŽINSKE PODJETNICE V SLOVENIJI

RAZISKAVA



Zahvaljujemo se Vam za sodelovanje in za pomoč pri raziskavi. Za odgovore na vprašanja bomo potrebovali najmanj eno uro. Rezultati raziskave bodo objavljeni le v zbirni obliki.

I. TEMELJNI PODATKI O USTANOVITVI IN PRIČETKI POSLOVANJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

- Bi nam povedali kaj o sebi, preden ste pričeli poslovati s podjetjem oz. ste se priključili v družinsko podjetje?
- So bili Vaši starši, sorodniki ali bližnji prijatelji podjetniško usmerjeni? Na kakšen način?
- Preden ste pričeli s samostojno podjetniško potjo, ste imeli v družini podporo?
- Kakšne so Vaše poprejšnje delovne izkušnje? So Vam koristile? Kaj med njimi je bilo posebej koristno? Kaj je bilo odveč?
- Kako je bila začetna dejavnost podjetja povezana z Vašimi predhodnimi delovnimi in izobrazbenimi izkušnjami? Ali ste imeli ob ustanovitvi podjetja otroke?
- Kako pomembne so bile predhodne izkušnje s prodajo ali trženjem? Kako pomembno je bilo to za ustanovitev podjetja?
- Kako ste zaznali priložnost? Kako se je pojavila? Ali menite, da ste sposobni prepoznavati poslovne priložnosti?
- Kateri so bili vaši cilji? Kakšen je bil Vaš način življenja in Vaše osebne zahteve? Kako se je to ujemalo z omenjenimi cilji?
- S katero dejavnostjo ste najprej pričeli? Od kod Vam ideja za izdelek oz. storitev?
- So bile Vaše ideje pri poslovnih partnerjih velikokrat zavrnjene?
- Kako realizirati dobro idejo in kje dobiti začetni kapital v Sloveniji? S katerimi sredstvi ste začeli Vi?
- Kako ste vrednotili priložnost glede na kritičnost elementov za uspeh? Konkurenca? Trg? Proizvodnja?
- Imamo Slovenci glede na Vaše izkušnje preveč negativen odnos do novih, inovativnih zamisli in izdelkov? Ali v tujini veliko hitreje zgrabijo nove ideje?

- Povejte mi, prosim, kaj o pritiskih, krizah in stresnih situacijah v tem zgodnjem preživetvenem obdobju Vašega družinskega podjetja.
- Kakšno pomoč iz okolja ste dobili? Ste imeli izkušene svetovalce, odvetnike, računovodje, strokovnjake za davke? Kako ste si razvili takšno mrežo in koliko časa Vam je to vzelo?
- Ob pričetku ustanovitve Vašega podjetja oz. vključitve me zanima, kakšno je bilo stanje v družini v tem času?
- Kaj menite, da je Vaša glavna prednost? Slabost?

II. ORGANIZACIJSKA SHEMA DRUŽINSKEGA PODJETJA

(Risba/skica, v njej je potreben vpis, v kateri enoti je kdo od družinskih članov, njegov sorodniški status, kaj je njegova funkcija v podjetju oz. je vloga družinskih članov, zaposlenih v podjetju, kakšno izobrazbo ima, število dopolnjenih let starosti ipd.)

III. OCENA DELOVANJA DRUŽINSKEGA PODJETJA

- Kateri dogodek štejete za svoj največji poslovni uspeh?
- Kaj je bilo v preteklosti odločilno, da ste postali, kar ste danes? Menite, da obstaja recept za uspeh? Nam lahko zaupate sestavine Vašega uspeha?
- Kakšna so Vaša merila za uspešnost?
- Koliko ciljev ste v svoji karieri že dosegli? Kateri še niso izpolnjeni?
- Katera možnost najbolje opiše položaj v podjetju, ki ga imate še danes? Katero poslovodno oz. vodstveno vlogo opravljate v družinskem podjetju?
- Kaj Vam daje zagon za uspešno poslovanje in za razcvet podjetja?
- Kako bi na podlagi svojih izkušenj ocenili sodelovanje s slovenskimi in tujimi poslovnimi partnerji? Kakšna je razlika v poslovanju?
- Ali nam lahko pojasnite, kje sta v Vašem družinskem podjetju najbolj vidna družinski in poslovni sistem? V katerih stališčih so najbolj opazne razlike med tema omenjenima sistemoma?

- Katere prednosti in slabosti so najbolj opazne v Vašem družinskem podjetju glede na podjetja, ki niso družinska, in druga podjetja?
- Koliko družinskih članov je zaposlenih v podjetju, na kakšnih položajih so, kakšna je njihova izobrazba in koliko delovnih izkušenj imajo?
- Ali ste bili pri iskanju ključnih ljudi, kot recimo partnerjev, svetovalcev ali managerjev, posebej pozorni na določene osebne značilnosti in nagnjenja, ker ste vedeli, da so potrebna za uspešno sodelovanje z Vami in za uspeh podjetja? Katere značilnosti so to? Kako ste našli te ljudi?
- Kako izbirate svoje družinske člane kot sodelavce? Kakšne so pri Vas možnosti za napredovanje, izobraževanje Vaših zaposlenih? Katere lastnosti iščete pri novih sodelavcih?
- Katere osebne lastnosti pri svojih družinskih članih najbolj cenite? Kako jih motivirate?
- Verjamete v moč poslovnega tima ali leži uspeh na posamezniku?
- Kako upoštevate pri svojem odločanju mnenje družinskih članov, ki so zaposleni v družinskem podjetju?
- Mislite, da bi se otroci morali zgodaj vključevati v podjetje? Se vam zdi pomembno, da se otroci zanimajo za proizvode, če podjetje zaide v težave? Ste zadovoljni s prilivi? Bi podjetje prodali? Vas zanima vrednost podjetja?
- Kakšen je odnos med generacijama po vstopu mlajše v podjetje oziroma kakšen bo? Menite, da naj starejša generacija obdrži formalno vlogo?
- Podajte svoje mnenje ali je podjetje močnejše, če je v njem družina in zakaj.
- Če pride v podjetju do nasprotij, kako jih rešujete? Vas to skrbi oz. moti?
- Vas skrbi, kako se bodo otroci vključili v podjetje? Kaj storiti s tistimi, ki se ne bi vključili?
- Do kdaj nameravate voditi podjetje in obdržati poslovne deleže?
- Opišite, katere lastnosti in kako pomembne so le-te pri nasledniku Vašega podjetja.
- Ali nam lahko zaupate, katere tri najpomembnejše stvari so tiste, ki jih želite izboljšati v Vašem družinskem podjetju?

- Kakšna je vizija Vašega družinskega podjetja?
- Kako vidite prihodnost podjetja? Kakšni so Vaši poslovni načrti za prihodnjih nekaj let?

IV. PODATKI O PODJETNICI

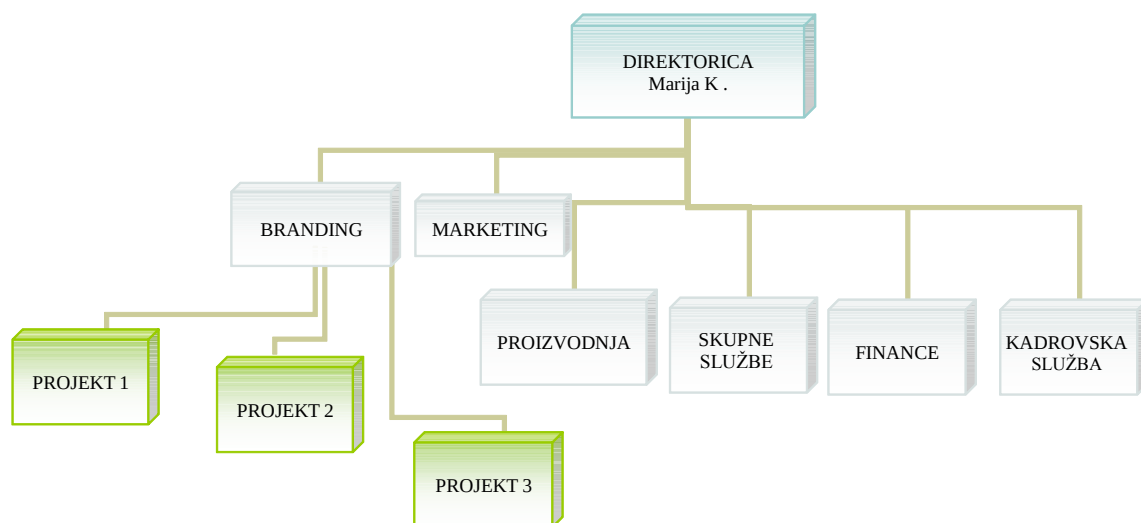
- Katera je najvišja stopnja izobrazbe, ki ste jo pridobili, redno ali izredno?
- Se boste v prihodnosti še izobraževali in koliko dni prebijete na leto na seminarjih za strokovno izpolnjevanje?
- Kot uspešna podjetnica veliko časa posvečate delu in ste tudi v vlogi matere, partnerice in gospodinje. Kako se znajdete v ženskem multifunkcijskem svetu? Kako poteka Vaš delovni dan?
- Kako ocenjujete odnos države do podjetništva? Katere ovire/omejitveni dejavniki zavirajo razvoj in poslovanje Vašega podjetja? Kakšen je odnos bank do podjetij nasploh in še posebej do Vašega podjetja?
- Ali lahko pojasnite, kaj bi šteli med tri prednosti in kaj med tri slabosti delovanja žensk, članic družine, ki posedujejo podjetje, oz. v družinskih podjetjih?
- Katere lastnosti potrebuje posameznica za uspešno kariero?
- Kaj je potrebno za uspeh v Sloveniji in kdo lahko pri nas uspe?
- Menite, da je družinsko podjetje dobra kariera za Vas in sploh za ženske?
- Nam lahko pojasnite ali obstajajo možnosti za nagrade in napredovanja v Vašem družinskem podjetju? Če obstajajo, ali nam zaupate, katere so?
- Kje naj posameznica išče motivacijo za povečevanje svoje učinkovitosti in uspešnosti? Kaj Vas motivira?

V. VLOGA ŽENSK V PODJETNIŠTVU OZ. V DRUŽINSKEM PODJETNIŠTVU

- Menite, da je ženskam v poslovnem svetu, kjer prevladujejo moški, težje? Se morate Vi in druge ženske nasploh zaradi tega bolj izpostavljati in dokazovati?

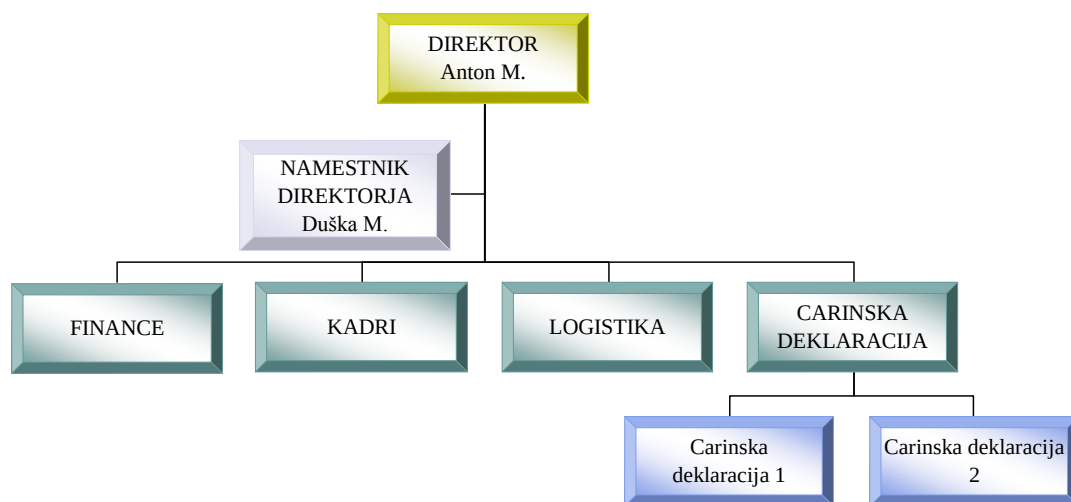
- Ali ste se v svoji karieri srečali s kakšnimi ovirami samo zato, ker ste ženska, oz. ali obstajajo ovire zaradi spola? Če obstajajo te ovire, kakšne so oz. kje jih najbolj občutite?
- Če obstajajo ovire, ali menite, da bi se moral Vaš položaj v podjetju in družbi spremeniti, da bi se šteli za resnično enakopravno z moškimi? Vas moški kolegi – poslovni partnerji in sodelavci enako upoštevajo in cenijo?
- Ali lahko pojasnite, kako bi spremenili način vodenja in poslovanja podjetja, če bi prevzeli direktorski položaj? (To vprašanje je postavljeno za tiste podjetnice, ki niso na direktorskem položaju.)
- Katere prednosti čutite kot ženska v družinskem podjetju glede na ženske, ki so zaposlene v nedružinskih podjetjih?
- Kakšno je Vaše mnenje o ženskem podjetništvu? Ali menite, da smo ženske dovolj zastopane v podjetništvu ali ne? Ali so ženske podjetnice socialno usmerjene v podjetništvo ali ne?
- Ali se Vam zdi, da so ženske diskriminirane v Sloveniji? Povejte svoje mnenje, poglede in stališča!
- Ali sodelujete v katerem od združenj, kot so obrtna ali gospodarska zbornica, podjetniški center, tehnološki park ali zavod Meta?
- Koliko Vam pri vodenju podjetja pomagajo svetovalci iz lokalnih podjetniških centrov, samostojni svetovalci ali strokovnjaki? Ste bili udeleženi kakšne podporne politike oz. spodbud, ki so prispevali k razvoju Vašega podjetja?
- Kako intenzivno je Vaša družina (partner) podprla poslovanje Vašega podjetja?
- Nam lahko zaupate Svoj najboljši nasvet za uspešno kariero in spodbudo za čim večji vstop žensk v družinsko podjetništvo ali žensko podjetništvo?

Priloga 2: Organizacijska struktura podjetja Pitea d. o. o.



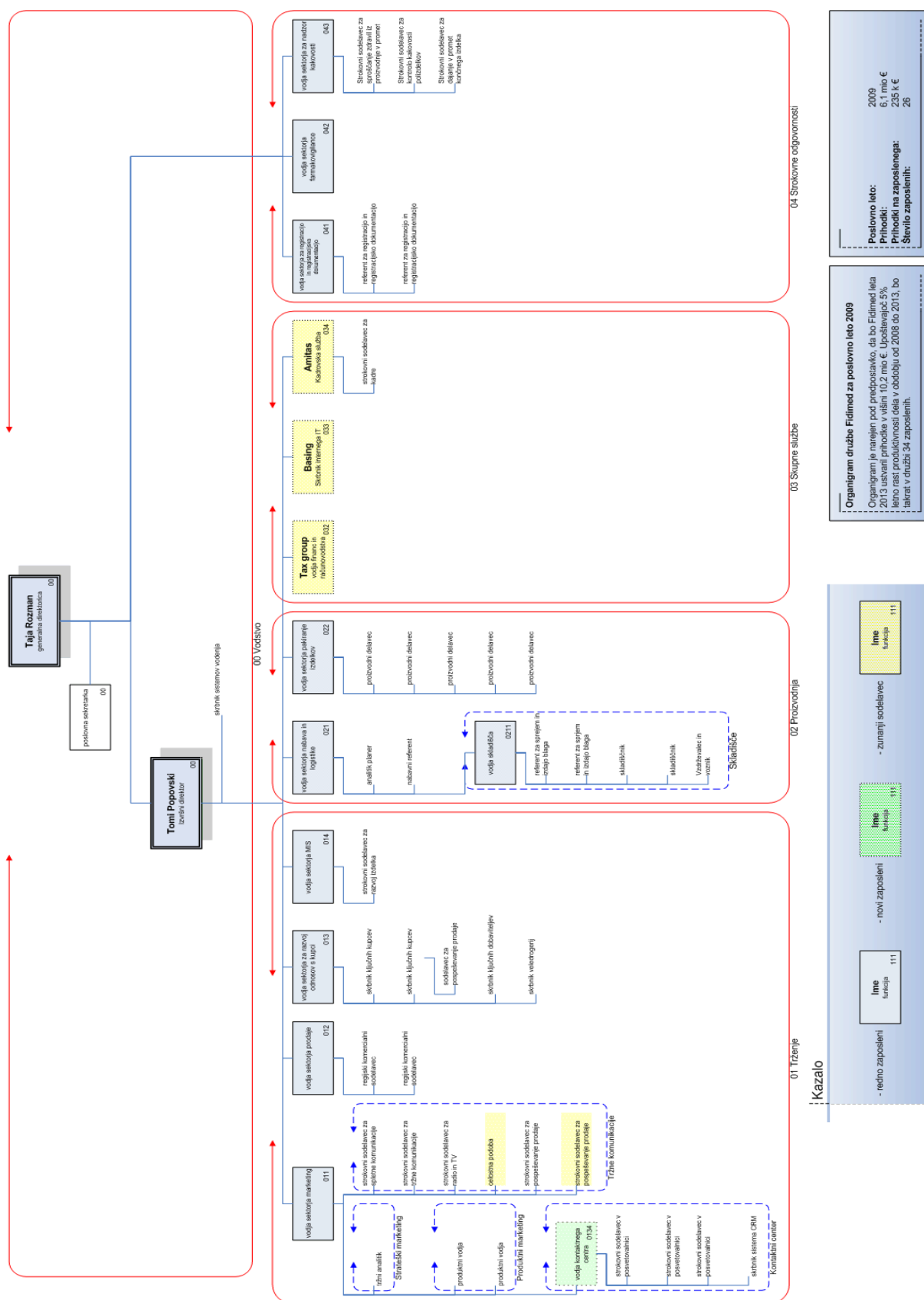
Vir: Interno gradivo družinskega podjetja Pitea d. o. o., 2009.

Priloga 3: Organizacijska struktura podjetja KUSS d. o. o.



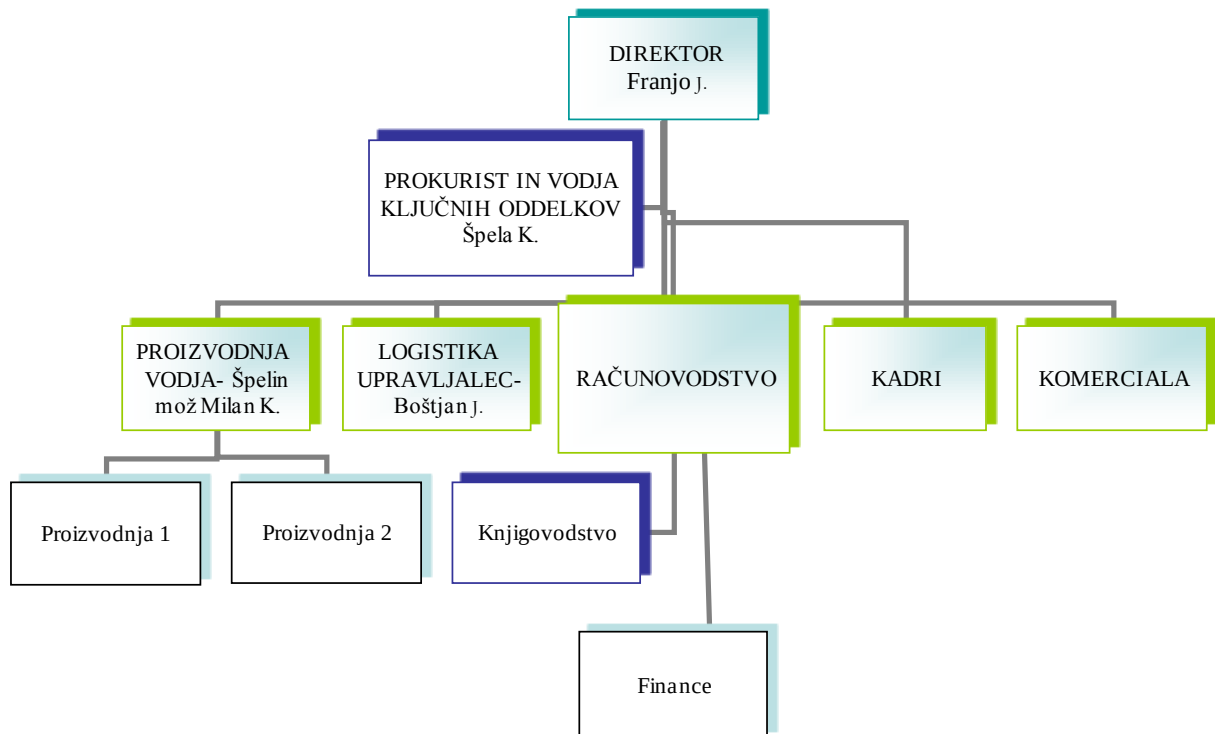
Vir: Interno gradivo družinskega podjetja KUSS d. o. o., 2009

Priloga 4: Organizacijska struktura podjetja FIDIMED d. o. o



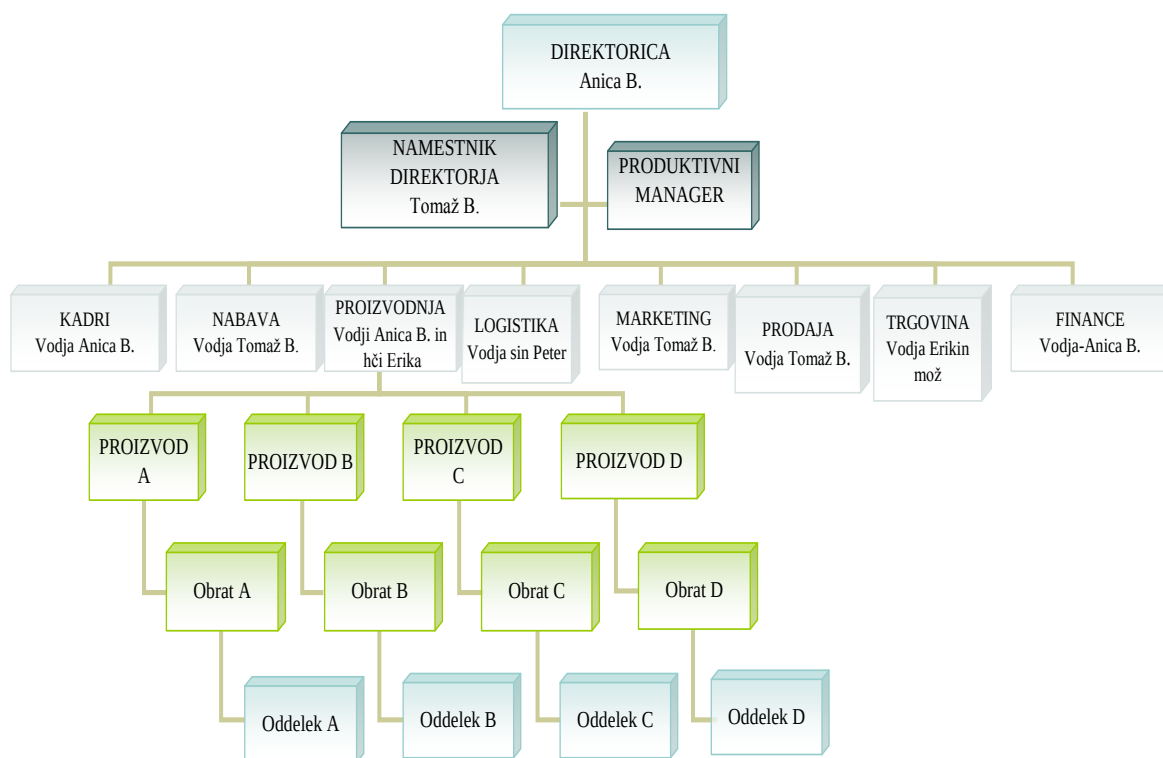
Vir: Interno gradivo družinskega podjetja FIDIMED d. o. o., 2009.

Priloga 5: Organizacijska struktura podjetja HOTEL INTERIER JOŠT d. o. o.



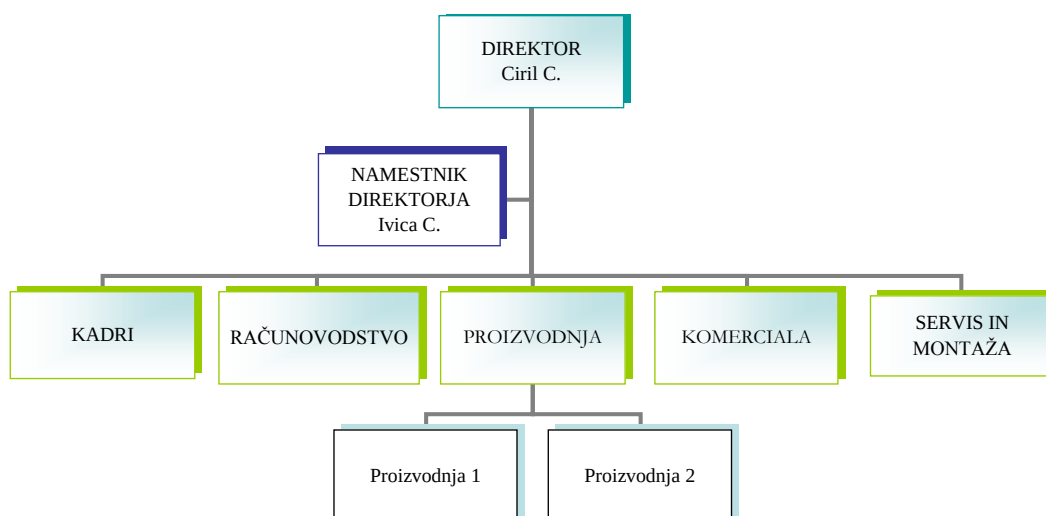
Vir: Interno gradivo družinskega podjetja HOTEL INTERIER JOŠT d. o. o., 2010

Priloga 6: Organizacijska struktura podjetja PEKARNA BLATNIK d. o. o.



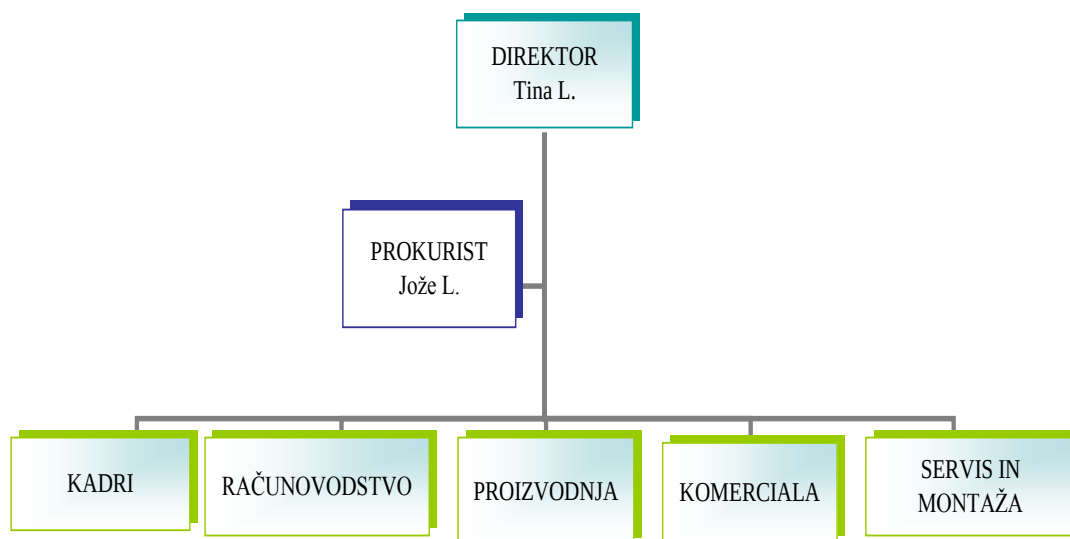
Vir: Interno gradivo družinskega podjetja PEKARNA BLATNIK d. o. o., 2010

Priloga 7: Organizacijska struktura družinskega podjetja CEKO IN d. o. o.



Vir: Interno gradivo družinskega podjetja CEKO IN d. o. o., 2010

Priloga 8: Organizacijska struktura družinskega podjetja LAUŠ SISTEMI d. o. o.



Vir: Interno gradivo družinskega podjetja LAUŠ SISTEMI d. o. o., 2010