

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**SPECIALISTIČNO DELO**

**DINAMIČNE PODJETNICE V SLOVENIJI**

**Ljubljana, junij 2005**

**HELENA ŽNIDARŠIČ**

## **IZJAVA:**

Študentka Helena Žnidaršič izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa in somentorstvom doc. dr. Mateje Drnovšek in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih pravicah in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, junij 2005



# 1 UVOD

## 1.1 Izhodišča raziskave

Med podjetniki v sodobnem smislu so tradicionalno prevladovali moški, toda proti koncu 20. stoletja so se med njih vse bolj vključevale tudi ženske. Po svetu in tudi pri nas je vse večje število podjetnic, ki preizkušajo svoje znanje in sposobnosti v lastnem podjetju. Rezultati dosedanjih raziskav kažejo, da so podjetnice nadpovprečno izobražene in inovativne ter enakovredno podjetnikom prispevajo k večji zaposlenosti. Podjetnice s svojimi podjetji povečujejo konkurenčnost in spodbujajo gospodarski razvoj. Zaradi potenciala podjetnic so smiselne raziskave ženskega podjetništva ter primerjava ženskega in moškega podjetništva.

Podjetnice so enako kot podjetniki ustvarjalke in uresničevalke novih podjetij, prevzemajo tveganja, ustvarjajo in inovirajo produkte in procese. Vlagajo finance in druge vire, povezujejo poslovne priložnosti z viri in sredstvi, ki jih ne znajo zgolj poiskati, temveč jih tudi medsebojno kombinirati ter jih upravljati do uresničitve. Seveda se tudi podjetnice razlikujejo. Dinamične podjetnice predstavljajo »najbolj dinamični del podjetnic«. Zanje je značilno, da so osebe z nekaterimi izjemno poudarjenimi lastnostmi, med katerimi kaže izpostaviti ustvarjalnost, dolgoročno usmerjenost na trg in kupce, moralnost, etičnost in poslovnost, usmerjenost v dolgoročen uspeh in kapitalski dobiček ter nadpovprečno sposobnost predvidevanja tveganj in prilagajanja. So tudi izrazito usmerjene k reševanju problemov (Tajnikar, 2000, str. 79-80).

V specialističnem delu proučujem večinoma dinamični del podjetništva, torej dinamične podjetnice, ki rušijo in vzpostavljajo tržna ravnovesja na višji ravni, ki so ustvarjalke in nosilke sprememb ter vodijo dinamična podjetja, ki največ prispevajo k dinamiki gospodarstva. Spoznanja in vedenja o dinamičnem podjetništvu poglobljam z analizo sveta in Evrope, predvsem pa podjetništva v Sloveniji:

- v prvi vrsti me zanima, katera podjetja lahko definiram kot dinamična, glede na makroekonomski ter organizacijski vidik proučevanja podjetništva;
- v nadaljevanju ugotavljam kateri dejavniki lahko vplivajo na hitro in uspešno rast dinamičnih podjetij;
- na koncu pa ugotavljam kakšna je podjetnica (podjetniško – managerski tip), ki vodi dinamično podjetje.

V specialističnem delu s pregledom literature in z empirično raziskavo ugotavljam, katere so silnice, ki določajo vedenje dinamičnih podjetnic pri doseganju ciljev. Zanimajo me njihovi motivi za ustanovitev podjetja ter odnos do običajnih ciljev poslovanja podjetij kot sta rast in dobiček. V ta namen sem uporabila anketno raziskavo, s katero poizkušam potrditi hipotezi, ki ju postavljam kot povzetek pregledane literature in lastnih razmišljanj:

**HIPOTEZA 1:** dejavniki dinamičnega podjetništva se značilno razlikujejo od dejavnikov, ki vplivajo na tipično podjetništvo.

**HIPOTEZA 2:** obstajajo bistvene razlike v značilnostih in ciljih med dinamičnimi podjetnicami in podjetniki.

## 1.2 Metode proučevanja in zasnova dela

Specialistično delo je sestavljeno iz dveh delov, iz teoretičnega dela, ki sem ga izdelala s pomočjo domače in tuje literature ter iz predstavitve empirične raziskave, kjer sta vzorec pridobila Glas in Drnovšek (2004), sama pa sem opravila izračune za to delo. Prvi del predstavlja pregled domače in tuje literature o podjetništvu, predvsem o dinamičnih podjetnicah, o njihovih motivacijah, osebnostnih značilnosti in strateškem managementu. Večji del literature sem poleg gradiva zbrala na internetnem omrežju, saj sem z osredotočanjem na sodobne članke in raziskave, objavljene na internetu, poizkušala doseči čim bolj aktualen pogled na izbrano problematiko.

Pri načrtovanju specialističnega dela in izdelavi dispozicije sem uporabila metodologijo, ki jo uporabljata za poslovne raziskave Veal in Ticehurst (2000). Avtorja strukturirata proces na naslednjih osem faz:

- izbira predmeta raziskave;
- pregled literature;
- določitev okvirnega trenutka;
- postavitev ciljev;
- izbira potrebnih virov informacij;
- definiranje raziskovalne strategije;
- izvedba raziskave in
- poročanje o rezultatih.

Kot predmet raziskave sem izbrala primerjavo med dinamičnimi in tipičnimi podjetnicami ter analizo razlik v njihovem delovanju, saj so me med študijem ženskega podjetništva pritegnile značilnosti in posebnosti dinamičnih podjetnic. Značilnosti dinamičnih podjetnic pravzaprav najbolj ponazarjajo ustvarjalnost v prepoznavanju in izkoriščanju priložnosti, njihov izraziti občutek za trg in potrebe kupcev, nadpovprečno nagnjenost k tveganju ter njihove velike sanje in jasna vizija o tem, kaj želijo s svojim poslom doseči oziroma uresničiti. To pomeni, da dinamične podjetnice spreminjajo obstoječa gospodarska, tržna in medčloveška razmerja. Cilji dinamičnih podjetij niso samo v smislu njihovega in elementarnega elementa *biti* obstoja, temveč tudi v njihovi nadaljnji rasti in uspešnosti poslovanja. Pri zbiranju literature sem pazila na relevantnost in aktualnost (internet). Želela sem ugotoviti tudi stanje obstoječega znanja na raziskovalnem področju.

Specialistično delo je razdeljeno na šest poglavij. V prvem poglavju opredelim izhodišča raziskave, namen in cilj dela, v drugem poglavju sledi opredelitev podjetništva, njegova funkcija in razvoj ter opredelitev podjetnika in njegovih značilnih lastnosti. V nadaljnjih poglavjih predstavim dve skupini podjetništva. V prvi skupini - ženskem tipičnem podjetništvu, predstavim njihov cilj maksimizacijo dobička, v drugi – dinamičnem podjetništvu, pa rast podjetja in možni odnos žensk do teh ciljev. Veliko pozornost v teh poglavjih namenim posebnostim ženskega podjetništva, vzrokom za njihovo odločitev za podjetništvo ter oviram, s katerimi se soočajo dinamične podjetnice na svoji podjetniški poti. Prav tako navajam tudi najpomembnejše razlike med tipičnimi in dinamičnimi podjetnicami ter med podjetniki. Četrto in peto poglavje namenim empirični raziskavi, ki sta jo izvedla Glas in Drnovškova na vzorcu slovenskih dinamičnih in tipičnih podjetij (2004). V šestem poglavju vključim sklepe, do katerih so prišli z dosedanjimi raziskavami v Sloveniji in po svetu.

# PODJETNIŠTVO

## 1.3 Opredelitev podjetništva in podjetnika

Podjetništvo je definirano kot proces, v katerem posamezni podjetniki ali skupine ljudi, podjetniški timi, odkrivajo poslovne priložnosti in jih nato uresničijo. Podjetniki za uresničitev poslovne priložnosti ustanovijo podjetje, zato je podjetništvo povezano z ustanavljanjem podjetij. Stopnjo podjetništva merimo zato z odstotkom novoustanovljenih podjetij (Vahčič, 1994, str. 11). Prav tako je podjetništvo proces, ki mu podjetniki namenjajo čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in sprejemajo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič, et al, 2002, str. 29).

V ekonomski vedi je pojem podjetništva prvi uporabil Cantillon v začetku 18. stoletja. Kot podjetnika označuje najemnika zemlje, trgovca, manufakturista in vse druge, ki kupujejo po določeni ceni, da bi prodali po negotovi, ob nakupu ali najemu neznani ceni. Vodilni svetovni raziskovalci podjetništva (Bygrave, Churchill, Shulman, Stevenson, Timmons) se strinjajo, da je podjetništvo proces iskanja ali ustvarjanja poslovnih priložnosti ter da je njihovo izkoriščanje neodvisno od virov, s katerimi podjetnik trenutno razpolaga (Belak, 1993, str. 27-28). Če razumemo podjetništvo kot način upravljanja, ki zajema sledenje priložnostim, ne glede na vire, ki so v danem trenutku na razpolago, so podjetniki tisti, ki pravočasno identificirajo priložnosti, zberejo potrebne vire, izpeljejo praktičen akcijski načrt in požanje nagrade (Belak, 1993, str. 31).

V podjetniškem procesu delujejo tako podjetniki kot tudi podjetnice. V literaturi se še vedno uporablja beseda »podjetnik«, vendar avtorji novejših literature s področja podjetništva navajajo, da vse, kar velja za podjetnika, velja tudi za podjetnico. Za vse funkcije podjetnika/-ce, od koordinacije, razsojanja, inovacije do prevzemanja tveganja velja, da je za uspešno uresničevanje potreben motiv. Motivacija podjetnika/-ce je vidik, ki je v proučevanju podjetništva pritegnil veliko pozornosti. Ekonomska znanost je poudarjala predvsem ekonomske motive, medtem ko je predvsem psihologija raziskovala neekonomske motive človekovega delovanja na ekonomskem področju. Med neekonomskimi dejavniki, ki vplivajo na podjetniško obnašanje posameznika/-ce, so na prvem mestu potreba po uspehu, samostojnosti in finančni samostojnosti. Neekonomski motiv za začetek podjetniškega delovanja je tudi nezadovoljstvo z dosedanjim delom (Setnikar - Cankar, 1993, str. 188).

Podjetništvo je danes pomembno predvsem zaradi nastajanja novih malih podjetij. Mala podjetja povečujejo konkurenco in s tem učinkovitost gospodarjenja ter silijo velika podjetja k tržnim in proizvodnim spremembam. Nastajajo številni novi (inovativni) proizvodi, ki spreminjajo način življenja in vnašajo spremembe v način dela (Melik-Pavlin, 2000, str. 13). Slovenija je prešla kritično fazo tranzicijskega razvoja, v katerem je kvalitetno podjetništvo igralo ključno vlogo. Razvoj malega gospodarstva je bil povezan s preходом na tržno gospodarstvo (Vahčič, 1994, str. 8).

Razvoj malega gospodarstva v Sloveniji vpliva na (Melik-Pavlin, 2000, str. 44):

- **Spreminjanje strukture družbe:** z nastankom malih podjetij nastane nov podjetniški sloj.
- **Zaposlovanje delovne sile:** na račun malih podjetij in prestrukturiranja velikih podjetij se večja delež delovne sile.
- **Nastanek inovacij:** veliko malih podjetij nastane na podlagi inovacij.

- **Izrabo tržnih niš:** podjetniki najdejo nov segment povpraševanja in tam razvijejo svoje podjetje.
- **Vlaganje prihrankov:** malo gospodarstvo bo delovalo kot priložnost za vlaganje prihrankov prebivalstva.

V Sloveniji je po osamosvojitvi zaposlenost v srednjih in velikih podjetjih drastično padla. Do leta 1998 je bil sektor, ki vključuje samozaposlovanje, mikropodjetja in mala podjetja, glavni dinamični element zaposlovanja. Leta 1999 se je začel nov trend, ki pomembno vpliva na razvoj podjetništva v Sloveniji, saj zaposlenost narašča tudi v srednjih in velikih podjetjih (Vahčič, 2000, str. 7).

#### **1.4 Podjetnik, prepoznavne lastnosti in obnašanje**

Na voljo so raziskave, ki poskušajo pojasniti osebnostne značilnosti podjetnikov in podjetnic. Ena od raziskav kaže, da imajo podjetniki nekatere tipične lastnosti (Belak, 1993, str. 31) kot so:

- želja po prevladovanju,
- potreba po dosežkih,
- želja po prevzemanju osebne odgovornosti za odločitve,
- dajanje prednosti odločitvam z nekaj tveganja,
- interes za konkretne rezultate odločitev,
- nagnjenost k razmišljanju o prihodnosti,
- želja biti sam svoj gospodar.

Žal vsa razpoložljiva literatura ne more točno definirati pojma podjetnika, lahko pa iz nje razberemo predvsem naslednje osebne značilnosti, ki podjetnika odlikujejo (Vahčič, 1995, str. 113):

- potreba po dosežkih,
- želja po neodvisnosti,
- samozavest,
- usmerjenost v prihodnost,
- samožrtvovanje.

Potrebo po dosežkih imajo ponavadi vsi uspešni podjetniki. Usmerjeni so k doseganju ciljev in ko jih dosežejo, si postavljajo znova in znova nove, višje cilje. Pri tem je pomembno, da si znajo postaviti realne cilje, ne previsokih in ne prenizkih. Posledica prenizko postavljenih ciljev je samozadovoljstvo, zaradi česar pride do nazadovanja v poslovanju; previsoko zastavljeni cilji pa lahko vodijo v preveliko samokritičnost, v frustracijo.

Druga lastnost je želja po neodvisnosti. Človek si želi samostojnosti, delati tisto, kar ga veseli in to neodvisno od drugih. Ljudje z omenjeno lastnostjo imajo motivacijo, se zanesejo na svoje sposobnosti in znajo vse izpeljati sami. Želja po neodvisnosti je tudi eden pomembnejših vzrokov, ki ljudi vodi v ustanovitev lastnega podjetja.

Samozavest je posledica uspešno doseženih rezultatov in ciljev, ki si jih podjetnik postavi in pripomore k njegovi boljši samopodobi ter predstavlja pogoj za pozitiven duh v podjetju, kar je osnova za njegovo uspešno delovanje.

Vsak podjetnik mora biti usmerjen v prihodnost. Nenehno mora načrtovati razvoj podjetja v prihodnosti, predvidevati obnašanje svojih konkurentov ter jim v razvoju organizacije vsaj slediti, če že ne prehiteti. To so pomembnejše lastnosti podjetnikov, kakor jih navaja Vahčič,

ostali avtorji (Antončič, et al., 2002, str. 50) dajejo poudarek še nekaterim kot so npr. inovativnost, ustvarjalnost, motiviranost, pripravljenost za tveganje, energičnost, inteligentnost, komunikativnost ter odgovornost za odločitve.

Osebnost podjetnika/-ce je organizacija lastnosti, ki jih tvorijo (Plut, 1995, str. 54-55):

- **temperament** - čustvena narava podjetnika/-ce;
- **značaj** - moralno vedenje podjetnika/-ce;
- **sposobnosti** - lastnosti, ki kažejo, kako učinkovit/-a in uspešen/-a je podjetnik/-ca pri opravljanju določenega dela.

Podjetništvo zahteva veliko samožrtvovanja in odpovedovanja. Uspeha ni mogoče doseči čez noč, potrebna je velika mera odpovedovanja. Podjetnik se mora velikokrat odpovedati udobju, ki bi ga sicer imel. Ker je vse podrejeno uspehu podjetja, marsikdaj zaradi tega trpi družina, odpadejo počitnice, odpade zabava in še marsikaj, kar naključnemu opazovalcu največkrat ostane nevidno. Viden je zgolj uspeh podjetja, ne vidi se pa vsega truda in tveganja, ki stoji za tem uspehom. Raziskava Glasa in Petrinove (1998, str. 11) je pokazala, da največjo podporo podjetnicam nudijo njihovi možje, otroci in starši, manj pa njihovi prijatelji. Do enakih sklepov je s svojo raziskavo prišla tudi Hribarjeva (1997, str. 33).

Podjetništvo je torej odkrivanje poslovnih priložnosti in njihovo uresničevanje. Za to so pomembni podjetnik kot ustanovitelj, poslovna priložnost in seveda potrebna sredstva. Brez vseh treh dejavnikov ni podjetniškega procesa. V Sloveniji je svojo poslovno priložnost odkrilo veliko podjetnikov, ki so zelo uspešni in zapolnjujejo tržne vrzeli v gospodarstvu.

### **1.5 Razvoj podjetništva v Sloveniji**

V Sloveniji je dal močno pobudo za razvoj podjetništva Slovenski obrtni zakon (1979), ki je med zasebnike vključeval tudi subjekte s področja opravljanja ekonomskih in drugih intelektualnih storitev. Podjetništvo se je začelo izrazito razvijati po letu 1988, ko je bilo z jugoslovanskim Zakonom o podjetjih (1988) omogočeno nastajanje zasebnih podjetij in se je začela privatizacija obstoječih podjetij. To je povzročilo, da je slovensko gospodarstvo začelo spreminjati svojo strukturo iz tipično socialistične v strukturo, značilno za tržna gospodarstva. Začel se je proces nastajanja novih, manjših podjetij, medtem ko so se bila družbena podjetja prisiljena prestrukturirati in krčiti svoj obseg, da bi preživel v novi družbeni in gospodarski ureditvi. S sprejetjem Zakona o gospodarskih družbah (1993) in Zakona o obrti (1994) je bil uresničen obsežen zakonodajni projekt na področju podjetništva v Sloveniji.

V prvih letih prehoda na nov ekonomski sistem se je zelo zmanjšalo število zaposlenih v velikih in srednje podjetjih, ki jih na novo nastala manjša podjetja niso mogla takoj prevzeti. Začetno upanje, da bo podjetništvo čez noč odpravilo težave prejšnjega sistema, seveda ni bilo upravičeno. Izgube okoli 250.000 delovnih mest v srednje velikih in velikih podjetjih novo nastajajoče podjetništvo ni moglo nadomestiti, kljub hitremu nastajanju novih malih podjetij. Po letu 1993 je hitra rast malih podjetij ustavila rast brezposelnosti, saj je sektorju malih in srednjih podjetij uspelo zaposlovati presežek zaposlenih v velikih in srednje velikih podjetjih. V tem času je rast dodane vrednosti izvirala skoraj izključno iz sektorja malih in srednje velikih podjetij ter podjetij, ki iz malih preraščajo v srednje velika in velika.



Novonastala mala podjetja, kar vključuje podjetja z največ 50 zaposlenimi, so bila najpomembnejši vir ustvarjanja novih delovnih mest. Brez nastanka tega sektorja v odprtem gospodarstvu, ki je prisililo velika podjetja, da so racionalizirala zaposlitev, bi imela danes Slovenija zelo visoko brezposelnost. V mnogih gospodarstvih nekdanje SZ, kot sta Moldavija in Gruzija, je stopnja brezposelnosti 50 in več odstotna predvsem zato, ker se ni razvil sektor malih podjetij (Antončič, et al., 2002, str. 39).

Mala podjetja so v mnogo čem pripomogla tudi k povečanju učinkovitosti in poslovni stabilizaciji velikih podjetij. Hitro so se razvijala storitvena podjetja na področju poslovnih storitev in manjša proizvodna podjetja, kar je večjim podjetjem omogočalo osredotočenje na ključno proizvodnjo in s tem na znižanje stroškov ter povečanje kakovosti, to pa jim je omogočilo uveljavljanje na svetovnem trgu. Tako so v letu 1999 skupni dobički prvič presegli skupno izgubo podjetij. Sektor srednjih in velikih podjetij se je stabiliziral in začel povečevati zaposlenost, sektor malih podjetij še naprej raste, kar vodi k hitremu povečanju povpraševanja po delavcih. Ker ponudba delovne sile zaradi ničelne rasti prebivalstva stagnira, se v Sloveniji že kaže pomanjkanje delovne sile, zlasti visoko kvalificirane.

Postopek ustanavljanja in registriranja podjetij je bil v začetku devetdesetih let enostaven, zahteve po ustanovnem kapitalu pa nizke, zato je veliko število ljudi našlo svojo poslovno priložnost. Kot zanimiv podatek sem v Tabeli 1 prikazala število vseh registriranih podjetij in družb v letih od 1994 do 2002, po posameznih organizacijskih oblikah. Potrebno je poudariti, da vsa podjetja verjetno ne delujejo, nekatera so zgolj registrirana, vendar je ta razlika vse manjša. Manj je dejansko delujočih podjetij, iz česar je razvidno, da se je v navedenem obdobju vseskozi zmanjševalo število družbenih in osebnih podjetij. Na drugi strani je zaznati velik porast družb z ostalimi organizacijskimi oblikami, predvsem družb z omejeno odgovornostjo in družb z neomejeno odgovornostjo.

**Tabela 1: Število registriranih podjetij in družb po oblikah organiziranosti v Sloveniji v letih 1994- 2002, stanje na dan 31.12.**

<b>Organizacijska oblika/Leto</b>	<b>1994</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Družbena podjetja	1.211	349	303	261	233	212
Delniške družbe	701	1.339	1.365	1.301	1.281	1.263
Družbe z omejeno odgovornostjo	47.558	47.615	48.742	41.227	40.668	38.938
Komanditne družbe	108	806	954	1163	1292	1175
Samostojni podjetniki (s.p.)	263	61.300	61.534	61.677	60.847	60.454
Druga podjetja	849	1.399	1.413	1.379	1.391	1.404
<b>Skupaj podjetja in družbe</b>	<b>51.301</b>	<b>116.227</b>	<b>118.007</b>	<b>110.968</b>	<b>109.718</b>	<b>106.800</b>

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 2003, str. 56

Velik skok med leti 1994 in 1998 je rezultat tega, da v letu 1994 niso bile vključene obratovalnice, tj. obrtniške enote, Obrtni zakon je leta 1994 odpravil obrt kot poseben status, zato so se vse obratovalnice do leta 1998 registrirale kot samostojni podjetniki ali gospodarske družbe.



# OBLIKE PODJETNIŠTVA

Podjetništvo lahko razdelimo v dve veliki skupini. Prvo sestavlja tako imenovano *podjetništvo življenjskega stila*, drugo pa *hitro rastoče*, torej *dinamično podjetništvo*, ki ga bom podrobno predstavila v tem poglavju.

## **1.6 Dinamično podjetništvo**

### **1.6.1 Opredelitev dinamičnih podjetij**

S pojmom dinamično podjetništvo so označena hitro rastoča podjetja, t.i. gazele in njihovi lastniki. Gre za podjetništvo z visokim potencialom rasti. Gazele v izogib stagniranju neprestano iščejo nove priložnosti, konkurenca pa jih sili v to, da so neprestano na preži. Predvsem zaradi tehnološkega napredka, ki je izdelkom skrajšal življenjsko dobo, preživijo samo fleksibilna podjetja, ki se hitro prilagajajo spremenljivemu okolju (Drnovšek, 2003, str. 53). Rast podjetij lahko merimo z rastjo celotnega prihodka, celotne prodaje, dobička, števila zaposlenih, s tržno vrednostjo podjetja, tržnim deležem ter vrednostjo blagovne ali storitvene znamke. Nekateri merijo rast podjetja z indeksom Davida Bircha (1987, str. 36), drugi s kombiniranimi indeksi prihodka in zaposlenih. Spet nekatere zanima le rast vrednosti podjetja na borzi, druge pa donos lastnikom ipd. Da bi obstalo in raslo, mora biti podjetje ustanovljeno z odlično poslovno priložnostjo, razviti mora ustrezen management, prilagodljivo organizacijo, ustrezne strategije rasti in sistem uresničevanja ter nadzora, ki omogoča konkurenčnost podjetja na trgu (Roberts, 1999, str. 377).

Dinamična podjetja so torej tista hitro rastoča podjetja, ki jih vodijo dinamični podjetniki. Da bi prepoznali dinamična podjetja, izberemo med hitro rastočimi podjetji tista, ki zadovoljujejo določene kriterije. Hitro rastoča podjetja se preusmerjajo na novo tehnologijo oz. uvajajo nove proizvode, še preden stara tehnologija zastari oz. še preden se krivulja življenjskega cikla starega proizvoda usmeri navzdol. S tem podaljšujejo življenjski cikel podjetja.

V zadnjih nekaj letih so se uveljavili kriteriji EFER (European Foundation for Entrepreneurship Research; Bruselj, ki je predhodnik združenja »Europe's 500« in Growth Plus), v letih 1997-1998 pa kriteriji združenja *Europe's 500 oziroma Growth Plus*. Ti kriteriji poudarjajo, da o dinamičnih podjetjih ne moremo govoriti, če ne rastejo nadpovprečno hitro, če ne zaposlujejo, predvsem pa, če jih ne vodi dinamičen podjetnik ali podjetniški manager. Dinamična podjetja najdemo med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji. Iz naslednjih kriterijev je možno razbrati značilnosti, ki naj bi jih imelo dinamično podjetje z vidika lastnika, torej dinamičnega podjetnika /-ce:

- podjetje ni del holdinga oziroma drugo podjetje ali delničar nima v lasti več kot 50 % osnovnega kapitala podjetja;
- podjetnik je lastnik najmanj 15 % osnovnega kapitala podjetja oziroma najmanj 5 % delnic, če je podjetje uvrščeno na borzo;
- v celotnem proučevanem petletnem obdobju je morala biti rast prodaje najmanj 50 %;
- tako rast prodaje in prihodka kot tudi zaposlenosti naj bi bila v večji meri posledica organske rasti podjetja kot pa združitev in pripojitev;
- podjetje naj bi ob koncu proučevanega obdobja ustvarjalo dobiček, toda ker v večini primerov zaradi hitre rasti podjetja dobička ne izkazujejo, so raziskovalci naredili precej izjem;
- podjetje je moralo imeti najmanj 50 zaposlenih v zadnjem letu proučevanja, in ne več kot 5000 v prvem letu proučevanja;
- podjetja, mlajša od štirih let, so izključena.

Dinamična podjetja so le manjši del vseh podjetij. V vsakem gospodarstvu lahko glede na rast razporedimo podjetja v naslednje tipe (Pšeničny, 2000, str. 3):

- **hitro rastoča podjetja:** za njih je značilno, da po izbranih kriterijih v določenem časovnem intervalu, ki naj ne bi bil krajši od 5 let, dosegajo stopnje rasti, ki jih uvrščajo med zgornjih 10 % ali celo le 5 % podjetij v gospodarstvu ali dejavnosti, glede na izbrano merilo rasti.
- **rastoča podjetja:** za zmerno rastoča lahko označimo podjetja, ki po izbranih kriterijih (npr. z rastjo prodaje) rastejo realno hitreje od letne stopnje rasti bruto domačega proizvoda. Če je bila rast celotnega prihodka (nominalno) vseh gospodarskih subjektov v Sloveniji v letu 1999 10,6 %, potem kot rastoča podjetja lahko označimo vsa podjetja, ki so v letu 1999 nominalno povečala svoj obseg poslovanja za več kot 10,6 %.
- **povprečna (stagnirajoča) podjetja:** povprečna (stagnirajoča) podjetja po izbranih kriterijih rastejo neko daljše obdobje z enako stopnjo rasti kot gospodarstvo. Izjemno redko je zadržanje povprečne rasti v daljšem obdobju (npr. pet, deset let). Povprečna rast, glede na dejavnost, ali zaostajanje za njo pomeni stagnacijo. Stagnacija podjetja lahko pomeni, da le to svoje poslovanje zadrži na realno enakem obsegu, glede na prejšnja leta (upoštevaje inflacijo), oziroma v obsegu povprečne rasti gospodarstva.
- **usihajoča podjetja:** zaostajajo za povprečji v gospodarstvu in panogi, in svoj letni obseg poslovanja zmanjšujejo realno ali celo nominalno (nominalno enak obseg poslovanja v opazovanem letu pomeni realno za inflacijo zmanjšan obseg poslovanja). Taka podjetja so izredno zanimiva tarča hitro rastočih podjetij za nakup ali pripojitev.
- **odmirajoča podjetja (podjetja, ki zelo hitro usihajo):** za njih je značilno, da daljše časovno obdobje realno (in morda tudi nominalno) zmanjšujejo obseg poslovanja in da so stopnje rasti izbranih kazalnikov negativne. Potrebne so korenite spremembe, največkrat sprememba lastništva, sicer ta podjetja odmrejo.

## 1.6.2 Dejavniki rasti

Rast je lahko organska ali na osnovi pripojitev in spojitev. Organska rast je lahko generična (rast istega proizvoda ali storitve na istem trgu), mnogo pogosteje pa je rezultat *tržne, produktne* ali *čiste diverzifikacije*. *Tržni razvoj* pomeni rast z odpiranjem novih trgov, *razvoj produktov* pomeni širjenje z novimi ali inoviranimi proizvodi na istih trgih, *čista diverzifikacija* pa pomeni prodiranje na nove trge z novimi proizvodi. Na rast (dinamičnih) podjetij vplivajo spodaj navedeni dejavniki (Pšeničny, 2002, str. 53):

1. poslovno okolje (*okolje*);
2. podjetnik in/ali podjetniško-managerski tim in njegove zmožnosti (*podjetnik*);
3. odnos podjetnika in podjetja do inovativnosti, razvojne in raziskovalne dejavnosti in uvajanje sprememb (*inovativnost*);
4. strategija ali model rasti in žetvena strategija (*poslovna strategija*);
5. sistem poslovanja in poslovni model (*sistem poslovanja*);
6. zaposleni in upravljanje s človeškimi viri (*zaposleni*);
7. financiranje rasti (*financiranje*).

Vsi dejavniki (1-7) vsebujejo zunanje-okoljsko in notranje-podjetniško komponento. V 4. poglavju bom podrobneje predstavila posamezne skupine dejavnikov, saj so prav ti z vidika možnosti vplivanja na hitro rast podjetja izrednega pomena za raziskavo, predvsem pa za postavljanje sklepov o pospeševalnih mehanizmih dinamičnega podjetništva.

Za nastanek ugodnega spleta zunanjih in notranjih dejavnikov, ki botrujejo razvoju dinamičnega podjetništva in nastajanju podjetniških gazel, mora biti okolje podjetništvu naklonjeno in prijazno. Vladati morata podjetniška kultura in poslovnost, pri tem pa morajo biti zagotovljeni tudi vsi drugi pogoji kot so: ustrezna strategija, inovativnost in ustvarjalnost, delovna sila, ustrezna managerska znanja in veščine ter seveda finančni sistem, trg in podpora. S pomočjo teh pogojev bi lahko iz malih podjetij, iz novih podjetij, v desetletju ali dveh zrasla ne le srednja in velika, ampak tudi kakšno globalno podjetje.

### 1.6.3 Pogoji za razvoj dinamičnega podjetništva

Na osnovi opisa dinamičnega podjetništva in dinamičnega podjetja lahko sklepamo, da morajo biti za njun razvoj izpolnjeni naslednji pogoji (Tajnikar, 2000, str. 78):

- razvoj dinamičnega podjetja je možen v zelo odprtem gospodarstvu, saj podjetje ni usmerjeno na poslovanje zgolj na lokalnih tržiščih, pač pa že od vsega začetka načrtuje prodajo proizvodov in storitev na svetovnem tržišču;
- finančni sistem mora biti dobro razvit, saj dinamično podjetje temelji na številnih zunanjih virih, ki niso omejeni zgolj na bančne kredite, pač pa tudi na mnoge druge oblike lastniških financ, ki so na voljo v razvitih finančnih sistemih;
- razvoj dinamičnega podjetja temelji na spoznanju, da je možno organizirano povezovati ljudi, ki delajo pri raziskovalnem in razvojnem delu in nudijo inovacije in nove poslovne prilike; ljudi, ki so sposobni razumeti, da je neka tehnologija ali inovacija v resnici poslovna priložnost in jo je mogoče spremeniti v dinamično podjetje in ljudi, ki imajo finance in lahko financirajo realizacijo takšnih poslovnih prilik. Za nastanek možnosti takšnega povezovanja mora obstajati podjetniška tradicija, ki je v naši državi ni. Prav tako mora obstajati tudi določena preglednost nad dogajanjem v svetu znanstvenega in razvojnega dela ter preglednost nad ljudmi, ki se ukvarjajo s podjetništvom in dogodki v finančnem sistemu.

Dinamično podjetništvo je v ozadju podjetniške »destrukcije«, ki ustvarja nove trge, novo organizacijo, novo tehnologijo, ki proizvaja z nižjimi stroški, razvija finančni in podjetniški svet in na ta način ustvarja tako imenovane prebojne točke v gospodarstvu. Te prebojne točke so odločilne, da neko gospodarstvo pridobiva, ohranja ali pa celo presega konkurenčne prednosti, ki vladajo v svetu. Prav zato je dinamično podjetništvo danes tako zelo pomembno za Slovenijo in tudi preostanek sveta.

### 1.6.4 Razlike med podjetništvom in dinamičnim podjetništvom

V novejšem času je prišlo do razlikovanja med tistim delom podjetništva kot discipline, ki se ukvarja z malimi in srednjimi podjetji (ang. small business), katerih ekonomski pomen je predvsem v samozaposlovanju, ter delom, ki se ukvarja s hitro rastočimi podjetji. To so podjetja, ki v kratkem času iz majhnih zrastejo v velika, na svetovni trg usmerjena podjetja. Gre za *dinamično podjetništvo*, lastniki so *dinamični podjetniki*. Razlike med malim in dinamičnim podjetništvom so zelo hitro in jasno opredeljive, vendar je potrebna previdnost pri določanju, kateri skupini določeno podjetje pripada. Določeno podjetje je mogoče ustrezno razvrstiti samo na podlagi večletnega opazovanja (tudi deset in več letnega).

Značilnosti uspešnega podjetja so po Tajnikarju (2000, str. 77):

- natančno opredeljeni poslovni cilji in usmerjanje moči v njihovo uresničitev;

- podrobno spoznavanje tržnih možnosti in usmerjanje moči v uresničitev načrtovanih rezultatov na tržišču;
- razumevanje pomena denarja za podjetje in njegovo smotrno uporabljanje;
- izdelan sistem odločanja in ustrezen podporni informacijski sistem;
- management je organiziran na način, da deluje kot ekipa, vsakemu posamezniku pa podjetje nudi vse, da lahko razvija svoje sposobnosti in se usposablja za to, da bi bil sposoben razumeti spremembe, ki nastajajo z razvojem podjetja.

Malo podjetje se izogiba tveganju in finančnemu vzvodu. Redko se financira z zunanjimi viri, saj ne potrebuje dodatnih finančnih vlaganj v podjetje, ker se ne širi. Ni pomemben dobiček na vloženi kapital, pač pa mesečni dohodek zaposlenih. Kot lastnik kapitala pričakuje podjetnik določen donos, kot lastnik delovne sile pa ustrezno plačilo, zato je zveza med lastnino kapitala in lastnino delovne sile razlog, da je dohodek gospodarski motiv podjetnika (Tajnikar, 2000, str. 85).

Prvi večji pokazatelj razlik med malim oz. srednje velikim podjetjem in dinamičnim podjetjem je *življenjska krivulja*. Ta je, čeprav v zgodnji fazi nastajanja in poslovanja podjetja to ni tako razvidno, pri dinamičnem podjetju popolnoma drugačna od življenjske krivulje malega oz. srednje velikega podjetja. Dinamično in malo oz. srednje veliko podjetje v prvih mesecih, letih raste in dobiva optimalno velikost. V nasprotju z drugima dvema preide dinamično podjetje kasneje v obdobje še hitrejše rasti in večjega uspeha podjetja, gledano z vidika dobička. Seveda je to mogoče le ob nenehnem iskanju novih poslovnih priložnosti, kajti življenjski cikel enega proizvoda je lahko relativno kratek. Po obdobju hitre rasti so vodilni v podjetju postavljeni pred odločitve, ali naj nadaljujejo s proizvodi, ki so omogočili nastanek podjetja in njegovo hitro rast ali naj iščejo nove poslovne priložnosti.

Druga razlika med malim oz. srednjim podjetjem in dinamičnim podjetjem je *tržna usmerjenost*. Dinamična podjetja ne morejo biti omejena na lokalna tržišča, čeprav je njihov nastanek lahko vezan na določen lokalni trg. Ustanovitelj mora že od samega začetka razmišljati o ostalih tržiščih, kamor bi lahko pozicioniral proizvod, če bi podjetje povečalo obseg proizvodnje. Zato so dinamična podjetja tipična globalna podjetja (Tajnikar, 2000, str. 87).

Posebnost dinamičnih podjetij je tudi *upravljanje podjetja*. Ko podjetje doseže določeno velikost, ustanovitelj ni več sposoben sam voditi posla, zato se poraja vprašanje, kako organizirati lastniško, managersko in podjetniško funkcijo. Različne funkcije se povezujejo med seboj in nadalje v večje celote, kot je npr. management. Ostale prevzame funkcija svetovalca oz. pobudnika določenih strateških odločitev. Uspešna profesionalna ekipa je temelj uspešnega dinamičnega podjetja.

Kot bistveno razliko bi lahko omenili tudi *tveganje*. Dinamični podjetnik, ekipa ali lastnik išče oz. sprejema tveganje, saj je to edini način, da uspe. Za osvajanje novih tržišč z novimi proizvodi oz. za razbijanje konkurence z izboljšanimi se mora podjetje financirati z različnimi zunanjimi viri, zlasti s tveganim kapitalom. S pridobljenimi posojili uvaja nove tehnologije proizvodnje, kar je s finančnega vidika zahtevno, ker zaradi objektivnih in subjektivnih dejavnikov malemu oz. srednje velikemu podjetju ni na voljo kapital v enaki meri.

Dinamično podjetje se lahko zgodi v pravem podjetju, to je v podjetju, ki je v resnici *celica kapitala*. V tako podjetje ljudje vlagajo denar zato, da bi zaslužili dobiček. Lastnina delovne sile je v takem podjetju strogo ločena od lastnine kapitala. Dinamično podjetništvo je povezano s podjetjem, v katerem prevladuje lastnina kapitala in ne lastnina delovne sile. Zato predstavlja uspeh dinamičnega podjetništva zgolj dobiček. Lastniki takega kapitala ne vlagajo v podjetje zato, da bi vsak mesec dobili iz podjetja tekoči dohodek, kakor dobivajo plačo delavci, pač pa

pričakujejo, da se bo njihov kapital v čim večji meri oplajal in da ga bodo lahko čim bolj dobičkonosno iz produktivne oblike, kakršna je v dinamičnem podjetju, spremenili v denarno obliko in ga potrošili na različne načine. Tedaj, ko se odločijo svoje lastninske deleže v podjetju prodati, pričakujejo čim večji donos in maksimalen dobiček, kot razliko med denarjem, ki so ga v podjetje vložili, in denarjem, ki so ga zaslužili s prodajo podjetja ali svojega deleža v podjetju. To razliko imenujemo kapitalski dobiček, ki je temeljni cilj v dinamičnem podjetništvu.

### 1.6.5 Dinamično podjetništvo v Sloveniji

Vloga podjetništva v gospodarskem razvoju se ne omejuje le na povečanje proizvodnje in prihodka na prebivalca, marveč vključuje tudi uvajanje sprememb v strukturi poslovanja in družbe. Spremembe spremljata rast in povečana proizvodnja, kar omogoča, da si udeleženci razdelijo več.

Bolj sistematično se je raziskovanja dinamičnega podjetništva v Sloveniji od leta 1999 do 2001 lotil Pšeničny. Rezultati raziskave so pokazali, da so bila predvidevanja v modelu pospeševanja rasti iz leta 1991, glede rasti podjetij in predvsem dinamičnih podjetij v Sloveniji dokaj realna. Sedaj Gospodarski vestnik vsako leto objavlja lestvico 500 najhitreje rastočih podjetij po rasti prihodka. Vsaj 100 med njimi je pravih podjetniških gazel, ki izpolnjujejo kriterije za izbor 500 evropskih gazel - kreatorjev delovnih mest. Analiza po dejavnostih za vsa mala podjetja in še posebno za dinamična podjetja kaže, da so bile v proučevanem obdobju tri »najpopularnejše« dejavnosti malega gospodarstva (Pšeničny, 2002, str. 90):

- predelovalna dejavnost (25 %);
- trgovina in popravila vozil (48 %) in
- poslovanje z nepremičninami (6 %).

Podatki te raziskave (Pšeničny, 2002, str. 91) so pokazali, da so hitro rastoča podjetja v opazovanem obdobju rasla zelo hitro in do konca leta 2000 za 3 do 6-krat preseгла rast prihodka v svoji dejavnosti v sedemletnem obdobju. Dinamična podjetja so povprečno povečala prihodek za štirikrat in tako po prihodku, zaposlenih kot po kapitalu številna konec proučevanega obdobja niso več sodila med mala podjetja. Pri tem velja povedati, da je sto slovenskih gazel v sedmih letih (1994-2000) odprlo 7.150 novih delovnih mest. Najhitreje rastoča podjetja, ki jih najdemo v bazi, so povečala število zaposlenih tudi do 6-krat in prihodke do 11-krat.

Dinamična podjetja v Sloveniji vodijo izkušeni vodilni delavci, z več kot desetimi leti delovnih izkušenj, stari med 35 in 50 let. Večina je izkušnje pridobivala v družbenem sektorju, le redki v zasebnem podjetništvu. Danes se le ti v mnogih podjetjih ukvarjajo s proizvodnjo drugih proizvodov ali storitev kot pri svojih prejšnjih zaposlitvah. Med elementi, ki vplivajo na hitro rast podjetja, dinamični podjetniki na prvo mesto postavljajo usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje potreb kupcev in poznavanje tržnih trendov. Zanimivo je, da so dinamični podjetniki dokaj varčni in si v večini primerov izplačujejo plače, ki so nižje od prejemkov managerjev v večjih podjetjih oz. v podjetjih, kjer managerji niso lastniki ali so to v manjši meri. Tako v glavnem ne prejemajo mesečno več kot 300.000 SIT, le 12 % najbolj dinamičnih si mesečno izplačuje več kot 400.000 SIT.

Obstaja velika verjetnost, da se bo iz številnih »mišk« (podjetij brez potenciala hitre rasti) razvilo tudi kakšno dinamično podjetje »gazela«, ki bo pripomoglo k razvoju. Po mnenju Pšeničnyja (Pšeničny, 2000, str. 30-31) imajo največ možnosti za bliskovit uspeh decentralizirane enote posameznih večjih podjetij, kjer kapital in trg nista oviri. Te enote združujejo tradicionalna tehnološka znanja in nova marketinška, organizacijska in finančna znanja.



## 1.6.6 Primerjava med razvojem dinamičnih podjetij v Sloveniji, EU in ZDA

V Sloveniji, podobno kot v državah srednje Evrope, javno mnenje še vedno ni dovolj naklonjeno podjetništvu. Prevladuje prepričanje, da je s podjetništvom povezana velika socialna diferenciacija, da morajo ljudje veliko delati zaradi podjetnikov, ki si prisvajajo njihovo ustvarjeno, dodano vrednost, da pomeni podjetništvo neupravičeno bogatenje, špekulacije in podobno. To je seveda popolnoma v nasprotju s podjetniško filozofijo bolj podjetniških držav, kjer se je skozi desetletja uveljavilo prepričanje, da so podjetniki pravzaprav heroji, ki spreminjajo svet ter navade in ustvarjajo napredek in dodano vrednost (Timmons, 1999 str. 612).

Če želimo Slovenijo narediti bogato, se približati razvitim evropskim gospodarstvom in katero od njih v desetih ali dvajsetih letih celo prehiteti, kot je že pred leti v Slovenski ekonomski reviji optimistično pozival Aleš Vahčič (1995), se moramo zgledovati po podjetniško najrazvitejših in najaktivnejših državah tega sveta.

Raziskave na področju dinamičnega podjetništva, ki jih je kot prvi izvedel ameriški raziskovalec David Birch z MIT (Massachusetts Institute of Technology), so pokazale, da so hitro rastoča podjetja najpomembnejši dejavnik gospodarske rasti v ZDA (Glas, 1995, str. 2-3). Zato je pomembno, da slovenski podjetniki in podjetnice uvidijo, da lahko z dinamičnim podjetjem dosežejo visoke donose na vloženi kapital.

Raziskava je sicer pokazala tudi visoko stopnjo ukinitvev podjetij, vendar jih 6 do 7 % zraste in ustvari znatno premoženje. V ZDA začnejo podjetja dejansko rasti po 8-10 letih obstoja, ko se utrdijo na tržišču, spoznajo nevarnosti, oblikujejo uspešen proizvod in management. To je predvsem pomembno z vidika ocenjevanja slovenskih podjetij. Napačno bi bilo, če bi jih opredelili kot mala, statična in nerastoča podjetja. Strokovnjaki namreč trdijo, da včasih potrebuje podjetje dva ali tri mesecev ali celo leto, da doseže velikost, ki jo želi doseči ali ohraniti potem do konca svojega obstoja. Včasih pa tudi več let, zato je opredeljevanje malih oz. dinamičnih podjetij precej težavno (Tajnikar, 2000, str. 85).

Med 500 evropskimi gazelami oz. najbolj dinamičnimi podjetji (Roure, 2000, str. 16-33) je bilo v zadnjih letih 55 % takšnih, ki imajo med 50 in 250 zaposlenih, in le 24 % z več kot 500 zaposlenimi. Več kot polovica jih je imelo v prvem letu proučevanja manj kot 50 zaposlenih, torej so sodila med mala podjetja. Prav tako jih je več kot polovica je t.i. tržnih vodij oz. so med prvimi tremi na svojem področju oz. v dejavnosti v Evropi. Med značilnostmi evropskih gazel so tudi določene dvojnosti in sicer:

- dinamična podjetja so ostra v konkurenčnem boju na svojem področju, vendar tudi vse bolj sodelujejo s konkurenti znotraj svoje dejavnosti;
- izrazito so tržno usmerjena s kakovostjo izdelkov in storitev, hkrati pa proučujejo tudi posamezne druge priložnosti in segmente proizvodnje in storitev, kjer še nimajo prednosti;
- prodajajo in inovirajo v sodelovanju s kupci, toda hkrati iščejo nove metode zbujanja interesa, vzdrževanja in zadovoljevanja kupcev.

Če primerjamo Slovenijo in ZDA, ob velikostni razliki med tema državama (faktor  $125 = 250$  milijonov/2 milijona prebivalcev), potem bi morale imeti slovensko podjetništvo naslednje hipotetične razsežnosti: morali bi imeti 168.000 gospodarskih subjektov (fizičnih oseb in družb), dejansko pa jih imamo nekaj čez 100.000 (Rebernik et al., 2001).

Poraja se vprašanje, kako do teh manjkajočih 60.000 subjektov, kako doseči hitrejšo rast obstoječih podjetij. Povečati bi se moralo število zaposlenih delavcev v malih in srednje velikih

podjetjih, zmanjšati pa bi se morala povprečna velikost podjetij glede na število zaposlenih. Za zaposlovanje, kot kaže, so največje ovire v tržnem okolju in neprožni zaposlitveni zakonodaji, ki jih bom podrobneje predstavila v poglavjih 3.3.5 in 3.3.6.

Za Slovenijo velja, da po številu občutno prevladujejo mikro podjetja, ki jih je kar 93,5 %, malih podjetij je 4,9 % in srednje velikih podjetij nekaj več kot 1,3 %. MSP skupaj znaša kar 99,7 %. Velikih podjetij je po številu v skupnem številu podjetij le 0,3 %. Struktura je zelo podobna tisti v Evropski uniji. Delež vseh zaposlenih je leta 2002 znašal v Sloveniji v MSP skoraj 66 % (mikro podjetja 34 %, mala podjetja 19 % in srednje velika podjetja 13 %), kar je več kot je znašal delež zaposlenih v velikih podjetjih. Velika podjetja so namreč zaposlovala 34 % vseh zaposlenih. Če primerjamo strukturo zaposlenih v Sloveniji z EU, lahko ugotovimo, da sta strukturi precej podobni. Slovenska struktura zaposlenih po velikostnih razredih podjetij je primerljiva z evropsko. V ZDA in na Japonskem v zaposlovanju prevladujejo velika podjetja (v ZDA s 54 % in na Japonskem s kar 67 %), kar kaže na relativno manjši pomen malih in srednje velikih podjetij v teh državah (Rebernik, 2004, str. 27-30).

V primerjavi z evropskimi in ameriškimi, so slovenske gazele žal zaenkrat še prav »gazelice« - povprečno število zaposlenih v slovenskih gazelah je 150, v ameriških 203 in evropskih skoraj 700. Lahko bi jih primerjali z »naj« gazelami v posameznih državah, kot npr. v Avstriji, Nemčiji, Grčiji, Italiji, Islandiji, na Norveškem, kjer beležijo od 149 do 300 odstotno rast v petih letih (Pšeničny, 2000, str. 12).

Na osnovi analize podjetniškega okolja in njegovega vpliva na rast podjetij je Pšeničny (2002) ugotovil, da so dinamični podjetniki danes bolj kritični do poslovnega okolja kot so bili na začetku tranzicijskega obdobja in da je podjetniško okolje v Sloveniji dokaj podobno razmeram v drugih evropskih državah. Velike razlike je dejansko ugotovil le v razvitosti finančnega trga in davčni zakonodaji, glede dobička, delniških opcij in reinvestiranja. S pomočjo metode induktivnega strojnega učenja na primerih je ugotovil, da na rast podjetij v Sloveniji vpliva 15 od 17 zunanjeokoljskih dejavnikov, ki sicer najbolj vplivajo na rast podjetij v Evropi. Na rast podjetij v Sloveniji torej že danes vplivajo večinoma enaki dejavniki kot v EU (Pšeničny, 2002, str. 231).

Ugotovili so, da so dinamični podjetniki, ki vodijo slovenske gazele, približno enako stari kot podjetniki, ki vodijo evropske gazele, da so povprečno manj izobraženi od evropskih kolegov, vendar visoko motivirani za vodenje podjetja v nadaljnjo rast. Imajo podobne izkušnje kot njihovi evropski kolegi. Svoja dinamična podjetja so slovenski podjetniki začeli podobno kot evropski – največkrat z lastnimi in družinskimi finančnimi viri. V Sloveniji je prisoten večji delež bančnih, državnih in drugih virov, medtem ko v tujini pri financiranju nastanka in rasti dinamičnih podjetij naraščajo viri formalnih investitorjev, tveganih naložbenikov in denar iz javnih prodaj delnic.

Proučevanje notranjih dejavnikov rasti podjetja je pokazalo, da med evropskimi in slovenskimi dinamičnimi podjetji obstajajo večje razlike predvsem pri izbranih poslovnih strategijah, pri odnosu do inovativnosti, ustvarjanju inovativnosti in spremembam naklonjene kulture dinamičnih podjetij ter pri financiranju rasti dinamičnih podjetij. Pri ravnanju managementa in pri odnosu podjetnika in managementa do zaposlenih niso ugotovili večjih statističnih razlik. Na osnovi Pšeničnyjeve analize lahko sklepamo, da so lastnosti podjetnikov/-c v Sloveniji zelo podobne evropskim. Ugotovili smo, da so za slovenske in evropske gazele značilne enake ali podobne poslovne strategije in sistem poslovanja kot za evropske. Tako v slovenskih kot tudi v evropskih gazelah je značilno, da na rast vpliva enako ravnanje z zaposlenimi in podoben vpliv finančnega načrtovanja in upravljanja (Pšeničny, 2002, str. 231).

## 1.7 Žensko podjetništvo

### 1.7.1 Pomen ženskega podjetništva

Podjetništvo predstavlja pomembno življenjsko priložnost zlasti za tiste skupine žensk, ki niso pripravljene sprejeti bremen managerske kariere oziroma ne izpolnjujejo formalnih pogojev zanjo, težijo pa k samostojnosti in so ambiciozne. S svojim delovanjem zapolnjujejo podjetnice mnogo vrzeli v ponudbi storitev, kar je pomembno z vidika kakovosti življenja. Vsakdanje življenje potrjuje tudi pomen številnih ženskih iniciativ v okviru neprofitnih dejavnosti, čeprav to morda ni vidno iz statističnih podatkov. Ženska si s tem, ko postane samostojna podjetnica, omogoča večji nadzor nad lastnim razvojem. Dosedanji rezultati kažejo, da Slovenija po deležu podjetnic še zaostaja za razvitimi državami, vendar tudi Strategija razvoja malega gospodarstva (1996) in kasnejša strategija razvoja podjetništva iz MSP (2001) računata na potencial podjetnic. Podjetnice so dejansko sprejele lastno poslovno dejavnost kot pot za lastno emancipacijo, pomemben vir prihodkov in zaposlitve za družinske člane (Glas in Drnovšek, 2000, str. 1).

V 90-ih letih prejšnjega stoletja so se v podjetniški val, ki je sledil prehodu v tržno gospodarstvo in privatno lastnino, aktivno vključile tudi Slovenke. Temu je botrovala vrsta razlogov (PCMG, 2002, str. 28):

- v času tranzicije je bila odpravljena vrsta administrativnih ovir za ustanavljanje novih podjetij;
- vse bolj se je povečeval storitveni sektor in odprl priložnosti za zaposlitev žensk na področjih, ki so jih pokrivala v okviru družine;
- poleg tega je v storitvenem sektorju mogoče ustanoviti podjetje z dokaj skromnim kapitalom, kar je z vidika bodočih podjetnic velikega pomena, saj zanje predstavlja dostop do kapitala večjo oviro kot za moške;
- ženske večinoma težko napredujejo v politični in managerski karieri, medtem ko jim status podjetnice omogoča večji nadzor nad lastnim razvojem;
- omeniti velja tudi psihološki pritisk zaradi gospodarske krize v obdobju tranzicije, čigar posledica je bilo odpuščanje.

V predindustrijski ekonomiji je večina žensk delala. Ženska ni bila edina, ki je skrbela za otroke, saj je skrb za mlajše otroke pogosto prenašala na starejše otroke. Industrializacija je povzročila porast delovne sile v tovarnah in terciarnem sektorju. Začetna stopnja industrializacije je povzročila padec delovnega prispevka žensk, povečala pa se je njihova vloga v gospodinjstvu in vzgoji otrok. Razvoj terciarnega sektorja je pomenil nadaljnji ekonomski in socialni razvoj. Vse večje vključevanje žensk na trgu dela je splet kompleksne povezanosti ekonomskih in socialnih dejavnikov, ki so pripeljali do manjših družin, višje izobrazbe žensk in spremenjenega socialnega obnašanja (Novak, 1996, str. 3-4).

Uspeh ženskega podjetništva je moč delno pripisati drugačnemu, ženskemu stilu vodenja in upravljanja s podjetji. Strokovnjaki namreč ugotavljajo, da podjetnice podpirajo zaposlene v njihovih ambicijah. Spodbujajo timsko delo, zmanjšujejo hierarhijo, skrbijo za kakovost in težijo k bolj neformalnim odnosom. Svoje vodstveno vedenje gradijo na medsebojnem razumevanju. Uspeha ne merijo le skozi dobiček, marveč je njihov cilj tudi vlaganje v kadre za njihov razvoj, izobraževanje ter zadovoljstvo. Zagotavljajo bolj zanesljiva delovna mesta, ki po pogojih ne zaostajajo za tistimi, ki jih nudijo velika podjetja in ob tem ponujajo bolj fleksibilen delovni čas. Podjetnice so mnogo bolj previdne pri najemanju kreditov, seveda pa zato ženska podjetja po ekonomskih kazalcih ne rastejo tako skokovito kot moška (Kristi 13 JPG, 2000, str. 1). V naslednji točki, s katero se bom dotaknila spolne diskriminacije, bom ugotavljala, ali kljub formalno zagotovljeni enakopravnosti obstajajo značilne razlike med moškimi in ženskami.

## 1.7.2 Spolna diskriminacija

Spolna diskriminacija je poleg rasne diskriminacije najpogostejša oblika diskriminacije delavcev. O njej govorimo, ko delodajalci različno obravnavajo moške in ženske, čeprav imajo le ti enake lastnosti oziroma izpolnjujejo enake pogoje za delo. Diskriminacija na podlagi spola pogosto temelji na stereotipih, da so ženske preveč čustvene, premalo trdne, neagresivne in premalo ambiciozne pri karieri.

Številne mednarodne organizacije (OZN, MD, ILO, UNESCO) in regionalne integracije se ukvarjajo s svetovnim problemom neenakosti in diskriminacije med spoloma. 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, Komisije EU).

Po nekaterih ugotovitvah je za slovensko družbo značilno poslabšanje razmer za uresničevanje načela enakih možnosti (Jogan, 2003). Z vidika položaja žensk in spodbujanja enakosti žensk in moških, so bili v Sloveniji v zadnjih treh letih sprejeti trije zakoni:

- Zakon o enakih možnostih žensk in moških /ZEMŽM/ (Ur.l. RS, št. 59/2002);
- Zakon o delovnih razmerjih /ZDR/ (Ur.l. RS, št. 42/2002);
- Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih /ZSDP/ (Ur.l. RS, št. 110/2003).

Skupaj z ustavno podlago je nedvomno vzpostavljen temelj enakosti na deklarativni ravni, nekatere raziskave pa kažejo, da je realnost oddaljena od deklariranega in da je pred nami še dolga pot k vzpostavitvi enakosti med spoloma.

Po konvenciji urada ILO (v nadaljevanju ILO), št. 111, o diskriminaciji pri zaposlovanju in v poklicih iz leta 1958 pomeni diskriminacija:

- vsako razlikovanje, izključitev ali dajanje prednosti, ki temelji na rasi, barvi spolu, veri, političnem prepričanju, nacionalnem ali socialnem poreklu, ki izniči ali ogroža enake možnosti ali postopek pri zaposlovanju ali poklicih;
- vsako drugo razlikovanje, izključitev ali dajanje prednosti z namenom, da se izničijo ali ogrozijo enake možnosti ali postopek pri zaposlovanju ali poklicih, kar bo lahko vsaka zainteresirana članica na podlagi svetovanja s predstavniškimi organizacijami delodajalcev in drugih ustreznih organov, če obstajajo, podrobneje uredila.

Po ugotovitvah ILO so ženske v vseh državah sveta za enako delo še vedno plačane manj kot moški. Leta 2000 so ženske pomenile vsaj polovico aktivnega prebivalstva, med zaposlenimi pa so predstavljale manj kot 50 % delovne sile v večini držav, v nasprotju z letom 1990, ko so imele tretjinski delež. Vendar rast deleža žensk ne prinaša sorazmernega izboljšanja njihovih življenjskih in delovnih razmer. Neenakopravnost med moškimi in ženskami se kaže skoraj na vseh področjih, pri zaposlovanju, plačilu za delo, izobraževanju, napredovanju, zlasti pa dostopu do vodilnih mest. Ženske zaslužijo, odvisno od države, 50-96 % tistega, kar za enako delo zaslužijo moški (Končar, 2004).

Tudi pravna ureditev Evropske unije (v nadaljevanju EU) obravnava spolno diskriminacijo. Velik pomen za praktično izvajanje načela enake obravnave ima definiranje tega pojma, ki se je izoblikoval že v sedemdesetih letih 20. stoletja. V Direktivi 75/111 je zahtevana odprava vsake diskriminacije na podlagi spola, medtem ko v kasnejši Direktivi 76/207 odprava spolne

diskriminacije pomeni, da ne sme biti kakršne koli diskriminacije zaradi spola, niti neposredne niti posredne, kot bi bila na primer diskriminacija zaradi družinskega ali zakonskega stanu. Definicija obsega vse vrste razlikovanja oziroma neenakega obravnavanja, mišljena je objektivna, de facto diskriminacija, do katere pride, četudi delodajalec ni imel posebnega namena diskriminirati (Milač, Šetinc-Tekavc, 1999, str. 519).

Pravna ureditev EU ne dopušča nobenega dvoma, da je poleg neposredne prepovedana tudi posredna diskriminacija. Delodajalec nima možnosti, da bi se izognil očitkom na račun diskriminacije s tem, da bi spolno diskriminativno dejanje zamaskiral tako, da bi formalno uporabil neko drugo, spolno nevtravno merilo, posledica pa bi bila dejansko diskriminativna obravnavana enega spola. Tudi če neko merilo prima facie deluje kot objektivno in s tem povsem sprejemljivo, je treba preprečiti de facto različno obravnavo na spolni podlagi (Milač, Šetinc-Tekavc, 1999, str. 519).

Raziskave kažejo, da moški gospodinjskemu delu namenjajo povprečno 7, ženske pa 25,8 ure na teden. Večino nege in skrbi za otroke, ostarele, bolne in ljudi z motnjami v telesnem in duševnem razvoju opravijo ženske z neformalnim družinskim delom (Predlog zakona o enakih možnostih žensk in moških – EU, 2002, št. 017-07/2002-2).

Po letu 1990 so se v Sloveniji pojavili problemi diskriminacije, za katere ni na voljo nobene prave analize, kažejo pa se skozi naslednja vidika:

1. Pogosti so primeri, ko delodajalci kršijo zakonske in regulativne norme in pogojujejo zaposlitev z obvezo, da ženske določeno obdobje ne bodo imele otrok, ali pa bodo uredile varstvo otrok tako, da zaradi bolezni ne bodo ostajale doma.
2. Spolno nadlegovanje žensk postaja vse bolj aktualno: povečana brezposelnost veča socialno moč šefov. Ženske se vse bolj zavedajo svojih pravic, zato iščejo možnosti, da se izognejo tem problemom.

Položaj žensk se je v primerjavi z minulimi leti nekoliko izboljšal, vendar verjetno tudi v Evropski uniji spolna diskriminacija na delovnem mestu ne bo zlahka povsem izkoreninjena. V primerjavi s slovenskim sistemom, zlasti v smislu socialne države, je evropski sistem marsikje šibkejši, zato bi, ob splošni evforiji približevanja naše zakonodaje evropski, potrebovali kritično oceno, kje je približevanje zaželeno in dobro, kje pa bi bilo bolje ohraniti na prejšnjih dosežkih temelječ sedanji sistem.

### **1.7.3 Tipologija žensk podjetnic**

V preteklosti so ženske delale predvsem v večjih podjetjih, in sicer na področjih, ki so veljala za ženska, dandanes pa vse bolj izginja razlika med moškimi in ženskimi podjetji. Tudi ženske so se izobrazile, pridobile izkušnje in na trgu nastopajo samostojno pot. Zaradi navedenih vzrokov ženske ustanavljajo podjetja v različnih dejavnostih, tako imamo različne tipe podjetij, ki imajo svoje posebnosti in značilnosti ter se soočajo z različnimi ovirami in problemi pri poslovanju.

Goffee in Scase (1985) sta definirala štiri tipe ženskih podjetij, na podlagi dveh kriterijev (Monga, 1993, str. 31-33):

- relativno navezanost na konvencionalne podjetniške ideale v obliki individualizma, samonadzora, nagnjenosti k tveganju, neodvisnosti, samospoštovanja in samozaupanja (usmerjenost k neomejeni rasti podjetja proti omejeni rasti) in

- pripravljenost žensk podjetnic sprejeti konvencionalne vloge spola, kjer so pogosto podrejene moškim.

Na osnovi teh dveh meril sta določila štiri tipe podjetij oziroma podjetnic, ki jih bom predstavila v nadaljevanju:

**Tabela 2: Skupine žensk podjetnic**

		Navezanost na konvencionalne vloge spola	
		VISOKA	NIZKA
Navezanost na podjetniške ideale	VISOKA	konvencionalne (1)	inovativne (2)
	NIZKA	domače (3)	radikalne (4)

Vir: Povzeto po Voigtu, 1994, str. 213

1. »**Konvencionalne podjetnice**« trdno zaupajo v podjetniške ideale in v konvencionalne vloge spola. Take podjetnice težijo k družini, otrokom in so nekoliko starejše. Prejemajo manjši dohodek, izkušnje z delom pa prinesejo od doma. Pritisk s strani družine je glavni motiv za ustanovitev podjetja. Področja, na katerih se je ta vrsta podjetnic uveljavila, so trgovina na drobno, gostinstvo, proizvodnja hrane in proizvodnja usnjenih predmetov. Željo po dobičku izpolnijo tako, da ohranjajo stroške na najnižji ravni.

2. »**Inovativne podjetnice**« močno verjamejo v podjetniške ideale, vendar imajo relativno nizko navezanost na konvencionalne vloge spola. Take podjetnice velikokrat niso poročene in nimajo otrok. So ženske iz srednjega razreda, z univerzitetno izobrazbo in z izkušnjami v srednjem menedžmentu. Podjetje ustanovijo zaradi omejenih možnosti napredovanja in zato postavljajo podjetje na prvo mesto. Podjetja, ki jih ustanovijo, so velika, z velikim številom zaposlenih, z velikim dobičkom in jih lahko najdemo v industrijskih državah, na netradicionalnih področjih.

3. »**Udomačene (domače) podjetnice**« kažejo nizko predanost podjetniškimi idealom in zelo močno verjamejo v konvencionalne vloge spola. Take podjetnice so poročene, imajo otroke, so nekoliko starejše. Pripadajo srednjemu razredu, so izobražene, vendar so njihove izkušnje omejene. Največkrat so pustile službo zaradi rojstva otrok, kar pomeni, da postavljajo vlogo matere in žene na prvo mesto. Podjetje ustanovijo s finančno podporo moža, ko otroci že malo odrastejo. Motiva za ustanovitev podjetja sta samoizpolnitev in iskanje osebne samostojnosti. Take podjetnice so ponavadi šivilje, ukvarjajo se s keramiko in nezahtevnimi proizvodi, podjetje registrirajo doma in skrbijo za kakovost proizvodov in storitev.

4. »**Radikalne podjetnice**« kažejo nizko privrženost obema navedenima meriloma. Ponavadi gre za mlade, neporočene ženske, brez otrok, ki izhajajo iz srednjega razreda, so izobražene in imajo malo izkušenj. Pogosto organizirajo podjetja na politični-kolektivistični osnovi.

Tipologija kaže na to, da ne moremo govoriti o ženskah podjetnicah kot o nekakšni homogeni skupini, čeprav številni avtorji nasprotujejo tej tipologiji (Petrič, 1995, str. 144).

#### 1.7.4 Razlike med podjetnicami in podjetniki

Pri odločanju o dejavnosti novoustanovljenega podjetja je gotovo pomemben dejavnik, kdo je njegov ustanovitelj. Ženske se od moških razlikujejo po osebnostnih značilnostih in te imajo

prav gotovo vpliv pri ustanavljanju in poslovanju podjetja, od njih pa je tudi odvisno, s kakšno dejavnostjo se bo podjetje ukvarjalo.

Raziskave kažejo, da se ženske podjetnice razlikujejo od moških podjetnikov v kar nekaj značilnostih (Brush, 1997, str. 5-30) in sicer v:

- **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 največkrat izkušnje kot učiteljice, v 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:** ženske se odločijo za podjetniško pot zaradi želje po fleksibilni zaposlitvi, ki jim omogoča dosegati ravnotežje med družino in delom, moški pa zaradi želje po podjetništvu ter opravljanju dela zase in ne za nekoga drugega;
- **postavljanju podjetniških ciljev:** ženske kombinirajo družbene cilje, npr. zadovoljstvo strank, z ekonomskimi cilji, npr. dobičkom (doseganje ravnotežja med ekonomskimi cilji in neekonomskimi cilji), medtem ko moški v večji meri težijo k enemu samemu cilju in sicer doseganju oziroma povečanju dobička;
- **slogu vodenja:** ženske posedujejo 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 moške značilno, da na prvo mesto ne postavljajo planov o razširitvi in rasti v prihodnosti;
- **značilnostih podjetja:** ženske ustanavljajo majhna podjetja, ki rastejo počasi, moški so pripravljene tvegati na račun dobička in rasti podjetja.

Katere značilne razlike med podjetnicami in podjetniki v Sloveniji so najbolj prisotne, bom podrobno opisala v poglavju 2.6.2.

Značilnosti podjetnic je proučevalo mnogo raziskav, njihovi izsledki pa so mnogokrat različni. Profesor Robert Hisrich (Monga, 1993, str. 41) poudarja, da obstajajo osebne razlike med podjetnicami in podjetniki, ki jih povzamem v spodnji Tabeli 3.

**Tabela 3: Razlike v osebnostnih značilnosti podjetnic in podjetnikov**

Osebnostne značilnosti	PODJETNICE	PODJETNIKI
Določanje cilja	Cilje določajo s prilagajanjem	Cilje določajo s prisilo
Pripravljenost sodelovanja	Pripravljene sodelovati	Niso pripravljene sodelovati
Usmerjenost k realnosti	Ustvarjalne in realne	Inovativni in idealisti
Samozavest	Niso preveč samozavestne	Visoka stopnja samozavesti
Impulzivnost	Energične in entuziastke	Energični in entuziasti

Vir: Hisrich, 1992, str. 67

### 1.7.5 Raziskave ženskega podjetništva v svetu

V raziskavah se pogosto sprašujemo, kako gre podjetnicam, kakšen položaj dosegajo in kakšno je njihovo stanje na področju družbene podpore v primerjavi z moškimi podjetniki. Kot zanimivost za pridobitev nekaterih informacij bom predstavila ameriško žensko podjetništvo, saj sodijo ZDA med najuspešnejše države na tem področju.

### **1.7.5.1 Žensko podjetništvo v ZDA**

Ženske lastnice podjetij so vitalen del uspešnega ameriškega gospodarstva. V stopnji rasti števila podjetij so prehiteli ostale sektorje majhnih podjetij, poleg tega so prisotne v vseh dejavnostih. Ameriška državna agencija majhnih podjetij SBA (Small Business Administration's Office of Advocacy) je potrdila, da je bilo leta 1997 v ZDA 8,5 milijonov podjetij v lasti ženskih podjetnic (po njihovih ocenah je to več kot tretjina vseh podjetij), ki proizvedejo v povprečju 3,1 milijon dolarjev prihodkov. Njihove številke rastejo enakomerno in hitreje kot pri ostalih majhnih podjetjih v gospodarstvu – za 89 % v zadnjem desetletju. Tudi njihova prodaja raste skokovito – 209 % v enakem obdobju (Small Business Administration Women and Business, 1998). Statistično očitno je, da bodo podjetnice vedno bolj pomembne za gospodarstvo.

V raziskavi Small Business Administration (Women and Business, 1999) so pridobili podatke o povečanju števila podjetij. Od leta 1987 do konca leta 1999 se je število podjetij, ki so jih ustanovile ženske, povečalo za 103 %, na 9,1 milijona podjetij, to pa pomeni 38 % vseh ameriških podjetij. V National Foundation for Women Business Owners, združenju ameriških podjetnic, ne opozarjajo le na izredno povečevanje števila podjetij, ki jih vodijo ženske, pač pa tudi na nekaj, kar je morda še bolj pomembno, namreč na tržni uspeh, ki ga dosegajo ta podjetja.

Število podjetij, ki so jih ustanovile ženske, se je v trinajstih letih res povečalo za 103 %, pri tem pa se je število zaposlenih v teh podjetjih več kot početrilo, prodaja pa popeterila. Po podatkih iz nedavne študije omenjenega združenja se je število zaposlenih v tako imenovanih »rožnatih« podjetjih od leta 1992 do leta 2000 povečalo za 108 %, na 27,5 milijona, od leta 1987 pa za 436 % (Carter, Anderson, Shaw, 2000, str. 70).

### **1.7.5.2 Splošne ugotovitve**

Večina raziskav, ki so proučevale osebnostne in psihološke značilnosti podjetnikov, je za primerjavo ženskih in moških primerov uporabila primerljive instrumente. Njihova ugotovitev je, da so, glede psiholoških in demografskih značilnosti kot je npr. motivacija (neodvisnost, uspeh, zadovoljstvo pri delu) za začetek podjetništva (za zagon podjetja), podjetnice podobne podjetnikom. Te iste raziskave so prišle do sklepa, da so podjetnice podobne podjetnikom po osebnostnih dejavnikih, tveganju v poslovnem svetu in psiholoških značilnosti (Masters in Meier, 1988). Sexton in Brown (1986) sta dokazala, da je edina razlika med obema spoloma ta, da so podjetnice nagnjene k manj tveganim poslom kot podjetniki. Glede osebnostnih značilnosti, ki so povezane z možnostjo podjetja za rast, Sexton (1989, str. 191) navaja, da so podjetnice bolj prilagodljive na spremembe in imajo večje nagnjenje, da naredijo nekaj na drugačen način kot je običajno, kot podjetniki; prav tako niso pripravljene toliko tvegati kot njihovi moški kolegi. Za oboje pa velja, da so odločni, usmerjeni k cilju in neodvisni, vendar so podjetniki bolj samozavestni, manj prilagodljivi in manj strpni kot podjetnice, kar se lahko odraža v načinu vodenja podjetja.

Tipična podjetnica v ZDA je prvorojenka staršev srednjega družbenega razreda, je poročena in ima otroke. Ko je postala podjetnica, je bila stara med 35 in 45 let, v nasprotju z moškimi, ki so bili ob začetku stari med 25 in 35 let. Podjetnice imajo podobno raven izobrazbe kot podjetniki, njihova izobrazba je v povprečju višja kot jo ima celotna populacija. Največkrat so diplomirale iz humanističnih ved, v nasprotju z moškimi, ki imajo večinoma diplome iz ekonomije ali tehničnih področij (Antončič, et al., 2002, str. 91).



V ZDA imajo ob ustanovitvi lastnega podjetja tako moški kot ženske izkušnje na področju dejavnosti, ki jo bo novo podjetje opravljalo. Moški imajo izkušnje večinoma v proizvodnji, financah in na tehničnih področjih, ženske pa v storitvenih dejavnostih kot je trgovina na drobno in izobraževanju. Pri tem so moški največkrat opravljali delo kot priznani strokovnjaki in so dosegli visoke položaje, ženske pa imajo večinoma izkušnje v administraciji ali na ravni srednjega managementa, kar gotovo vpliva na odnos do rasti podjetja.

Razlike med podjetnicami in podjetniki v ZDA se kažejo tudi v njihovem izboru podpornih skupin. Podjetnice pogosteje iščejo nasvet in podporo drugod kot njihovi moški kolegi, največkrat pri partnerjih in prijateljih, tudi pri gospodarskih združenjih in ženskih skupinah, ki jih je v ZDA na pretek. Podjetniki se po nasvet in pomoč pogosteje raje obrnejo k zunanjim svetovalcem, kot so pravniki, računovodje in gospodarska združenja, kot pa na partnerje in prijatelje.

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, kot je izdelovanje računalniških programov, in dejavnosti, ki omogočajo visoke zasluške, kot so proizvodnja in gradbeništvo. Posledica tega so v povprečju nižje stopnje rasti in manjši prihodki ženskih podjetij (Hisrich, 1989, str. 11 - 24).

Po podatkih U.S. Bureau of the Census leta 1992 te razlike niso bile več tako velike, saj so moška podjetja v ZDA v povprečju dosegala le še manj kot dvakrat višje prihodke kot ženska podjetja. Opaziti je bilo tudi, da se razlike večajo, ko prehajamo od preučevanja malih k proučevanju velikih podjetij, pri katerih so moška podjetja dosegala približno trikrat višje prihodke kot ženska podjetja. Tudi v ostalih razvitejših državah, kjer ima podjetništvo daljšo zgodovino, je opazna razlika med povprečnim obsegom poslovnih prihodkov, ki ga dosežejo podjetniki in obsegom, ki ga dosežejo podjetnice (Hisrich, 1989, str. 10). Hisrich to razliko razlaga tudi s tem, da je povprečna starost ženskih podjetij mnogo nižja kot povprečna starost moških podjetij; podjetja pa običajno v prvih letih delovanja dosega nižje prihodke.

### **1.7.5.3 Problemi podjetnic v ZDA**

Hisrich (1989, str. 8 - 19) navaja tri glavne probleme, s katerimi se soočajo podjetnice v ZDA:

- zbrati ustanovni kapital in pridobiti kredit,
- premestiti pomanjkanje izkušenj pri poslovanju, vodenju in finančnih poslih,
- premagati splošno miselnost, da ženske pri poslovanju niso tako sposobne kot moški.

Prav tako je Hisrich ugotovil, da sta vrsta in moč problema povezani z dejavnostjo, v kateri podjetje deluje. Tako imajo podjetnice, ki delujejo v tistih dejavnostih, ki tradicionalno veljajo za moške, kot so finančna dejavnost, zavarovalništvo in gradbeništvo, več težav pri pridobivanju finančnih sredstev kot podjetnice, ki delujejo v tradicionalno ženskih panogah, kot sta prodaja na drobno in na debelo.

Po ugotovitvah vseh raziskav iz uporabljene literature je največja ovira, s katero se srečujejo podjetnice, pridobitev posojila pri finančnih organizacijah. Hisrich poroča, da so vir začetnega kapitala podjetnic večinoma lastni prihranki in osebna posojila, medtem ko so vir začetnega kapitala podjetnikov poleg navedenih tudi bančna posojila in sredstva drugih investitorjev.

Po zadnjih podatkih U.S. Small Business Administration se zdi, da v ZDA problem pridobivanja kredita za podjetnice ni bistveno večji kot za podjetnike. V raziskavi je na vprašanje, ali so imeli probleme pri pridobivanju kredita za razširitev poslovanja, pritrdilno odgovorilo le 12,8 % podjetnic in 11,5 % podjetnikov. Da niso imeli nobenih problemov, je odgovorilo 47,6 % podjetnic in 52,7 % podjetnikov, ostali so odgovorili, da kredita niso potrebovali. Pri različnih pogojih odplačil ter podobnih problemih seveda obstajajo razlike med podjetji, glede dodeljevanja bančnih posojil, ne glede na to, katerega spola je lastnik podjetja. Raziskava je pokazala, da so dejavniki, ki neposredno vplivajo na dodelitev posameznega posojila: velikost podjetja, obratna sredstva, ravnanje s financami, vrsta finančne institucije za dostop do kredita, povprečna mera letne rasti prodaje, prodaja sama, raven rasti samega podjetja ter premoženjsko stanje podjetja.

### **1.7.6 Žensko podjetništvo v Sloveniji**

V Sloveniji so se pojavili začetki sodobnega podjetništva konec osemdesetih in v začetku devetdesetih let, torej na prehodu iz socialističnega v tržno gospodarstvo. S tovrstnim gospodarstvom se je zelo povečal sektor privatne lastnine. Ženske so težje napredovale na višje managerske položaje, nekatere so izgubile delo, zato se jih je veliko odločilo, da začnejo svojo lastno podjetniško pot. Z nastajanjem novih podjetij se je povečevalo tudi zanimanje za proučevanje podjetništva, še posebej ženskega podjetništva. Do sedaj je bilo na to temo izvedenih že kar nekaj raziskav, ki jih bom v nadaljevanju na kratko predstavila.

#### ***1.7.6.1 Pregled preteklih raziskav ženskega podjetništva v Sloveniji***

K pomembnejšim raziskavam, ki so bile opravljene na to temo, lahko štejemo raziskave M. Turk v začetku 90-ih let, Verbičeve in Hribarjeve (1997), M. Glasa in T. Petrin (1998) in M. Glasa in M. Drnovšek (1999). M. Drnovšek in M. 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 M. Drnovšek in M. Glas za oceno stanja primerjala lastnosti in izkušnje dinamičnih podjetnic in podjetnikov.

Verbičeva (1997) je v raziskavo vključila vsa mala podjetja, tako moška kot ženska ter jih med sabo primerjala, na podlagi podatkov iz bilance stanja in bilance uspeha za leto 1995. Namen raziskave je bil pokazati značilnosti in uspešnost poslovanja ženskih podjetij. Takšno analizo sta

za leti 1997 in 1998 ponovila M. Glas in M. Drnovšek (1999). Žensko podjetništvo sta raziskovala tudi M. Glas in T. Petrin (1998), ki sta pri lastnostih povzela del raziskave Hribarjeve. Vahtarjevo (1998) so zanimale razlike med podjetnicami in managerkami. Raziskavo na podlagi študije primerov je izvedla leta 1998, vanjo pa je zajela 16 žensk, ki so takrat že več let uspešno vodile slovenska podjetja in pri tem dosegale vidne rezultate.

Rezultati raziskav (Hribar, 1997, str. 18-19; Vahtar, 1998, str. 36) kažejo, da je tipična slovenska podjetnica stara med 30 in 49 leti, poročena in mati enega do dveh otrok, največkrat ima dokončano visoko strokovno izobrazbo. Do podobnih rezultatov so v svojih raziskavah prišli tudi M. Glas in T. Petrin (1998, str. 6) ter M. Glas in M. Drnovšek (1999, str. 14). K najpomembnejšim značilnostim, ki jih podjetnice posedujejo, štejejo odgovornost, delovno energijo, komunikativnost ter težnjo k samostojnosti, najnižje pa so podjetnice ovrednotile svojo nagnjenost k tveganju (Hribar, 1997, str. 20-22).

Največ ženskih podjetij je bilo ustanovljenih med leti 1989 in 1991, po letu 1992 rast novoustanovljenih podjetij pada. 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 (M. Glas in M. Drnovšek, 1999, str. 11). Verbičeva (1997, str. 30) je ugotovila, da ima 27,6 % ženskih podjetij le enega zaposlenega. Ženske se ukvarjajo predvsem s storitveno dejavnostjo, podjetje so ustanovile z lastnimi prihranki (Hribar, 1997, str. 26).

V obdobju socializma so v Sloveniji formalno poudarjali enakopravnost obeh spolov, kar so dokazovali zlasti s podatki o stopnji izobrazbe žensk ter z eno izmed najvišjih stopenj zaposlenosti žensk na svetu. V letih pred osamosvojitvijo so, zaradi zaščitne zakonodaje, zaposlene ženske uživale določene privilegije. Nočno delo in delo pod težkimi pogoji je bilo za ženske prepovedano. Matere samohranilke delodajalci po zakonu niso smeli odpustiti, tudi pogoji porodniškega dopusta so bili bolj ugodni. Značilno za Slovenijo je bilo, da ženske v obdobju vzgoje otrok niso prekinile zaposlitve, deloval je sistem otroških vrtcev in tradicionalnih družinskih vezi, vztrajale so v zaposlitvi do upokojitve (zanje 35 let delovne dobe, za moške 40 let; Drnovšek, Glas, 2004, str. 3). V tem obdobju je bilo nekaj žensk, ki so opravljale managersko delo z visoko plačo. Poleg tega pa ženske nikoli niso imele pomembne vloge v sestavi parlamenta.

V izobrazbi žensk so prevladovala feminizirana področja, ženske so le počasi prodirale v tehnične vede. Prišlo je do feminizacije panog (tekstil 61,4 % zaposlenih, usnjarstvo 76,6 %, storitve: šolstvo in kultura 67,3 %, zdravstvo 81,9 %), kjer so bile plače nižje kot v panogah, kjer je prevladovala moška delovna sila. Obstajale so razlike (11-20 %) v zaslužkih, čeprav nižje kot v državah z anglosaško tradicijo (Petrin & Humphreys, 1980; Glas, 1986). Ženske so imele do managerskih funkcij dosti težjo pot, hkrati so zaslužile za 16 % manj (Kanjuo, 1986). Visok delež zaposlenih žensk je bil posledica nizke produktivnosti, saj je le model obeh zaposlenih družinskih članov zagotavljal solidno blaginjo.

Ženske se tako kot moški pri poslovanju soočajo z nekaterimi problemi, ki po njihovem mnenju niso diskriminacijsko pogojeni (Hribar, 1997, str. 31). To so neugodni državni predpisi, nezadostna finančna sredstva in omejena ponudba sposobnih delavcev. Do enakih sklepov sta prišla v svoji raziskavi tudi M. Glas in T. Petrin.

### **1.7.6.2 Ženske na trgu delovne sile v Sloveniji**

Vsaka evropska država ima s tranzicijo drugačne izkušnje, čeprav so začetki pri vseh podobni. Razvoj trga delovne sile je odvisen od več dejavnikov:

- ekonomske stabilnosti,
- hitrosti reforme,
- tipa privatizacije,
- pritoka neposrednih tujih investicij in
- politične situacije v državi.

Za trg delovne sile v Sloveniji je značilna poklicna segregacija, tako horizontalna kot tudi vertikalna (Černigoj, 2001, str. 11):

- **horizontalna segregacija** se pojavlja, kadar ženske in moški opravljajo različne poklice. Ženske so najpogosteje zaposlene v storitvenem sektorju, moški pa prevladujejo v proizvodnih poklicih. Za to vrsto poklicne segregacije je praviloma značilno, da so ženske omejene na družbeno nižje vrednotene poklice kot moški.
- **vertikalna segregacija** se pojavlja tam, kjer obstaja neenakost med spoloma znotraj posameznega poklica. Značilen pojav je »stekleni strop«, torej majhno število žensk na vodilnih položajih in manjše plačilo ženskam za enako opravljeno delo.

Horizontalna segregacija se v Sloveniji kaže v veliki zastopanosti žensk v storitvenih dejavnostih kot so ekonomsko svetovanje, knjigovodstvo, računovodstvo, založništvo, različne tekstilne dejavnosti oz. se pojavljajo v vlogi lastnic izobraževalnih, turističnih ali špediterskih podjetij in trgovin. Le manjši delež žensk se ukvarja s proizvodnjo (Glas, Drnovšek, 1999, str. 11). V novi ureditvi, ob novih pogojih zaposlovanja, je ženskam težko usklajevati delovne obveznosti oziroma ustvarjanje poklicne kariere na eni in družinskega življenja v vlogi matere na drugi strani.

Pri zaposlovanju žensk v Sloveniji je najznačilnejše razlikovanje koncentracije zastopanosti žensk v nekaterih dejavnostih. Podobne razlikovalne značilnosti je moč zaslediti tudi v drugih evropskih državah. Rezultati raziskav EU kažejo, da je bilo v drugem četrtletju leta 1997 v storitvenih dejavnostih zaposlenih v povprečju 80 % žensk in 55,1 % moških (CEC, 1997, str. 145-170). V Sloveniji je bilo leta 1999 v storitvenih dejavnostih zaposlenih skoraj 56,9 % žensk in 38,9 % moških (SURs, 2000).

Slovenska literatura (Drnovšek, Glas, 2004, str. 9) pravi, da se ženska podjetja zaradi finančnih in tehničnih pritiskov bolj nagibajo k osredotočenju v določene sektorje. Baza podatkov je bila strukturirana po spolu in sektorjih dejavnosti, kar nam pokaže Tabela 4. Delež žensk je bil nizek v primarnem sektorju, finančnem posredovanju, izobraževanju in osebnih storitvah, razvidno pa je, da so ženska podjetja osredotočena v trgovino na debelo in na drobno, gostinstvo (40 % je ženskih podjetij, 7 % od vseh podjetij je ženskih) najem, poslovne servise in posredovanje nepremičnin (28 % ženskih podjetij, 5 % od vseh podjetij je ženskih). Precejšen delež ženskih podjetij je bil zastopan tudi v proizvodnji (12 %).

**Tabela 4: Razdelitev podjetij po sektorjih dejavnosti in po spolu v letu 2002 (v %)**

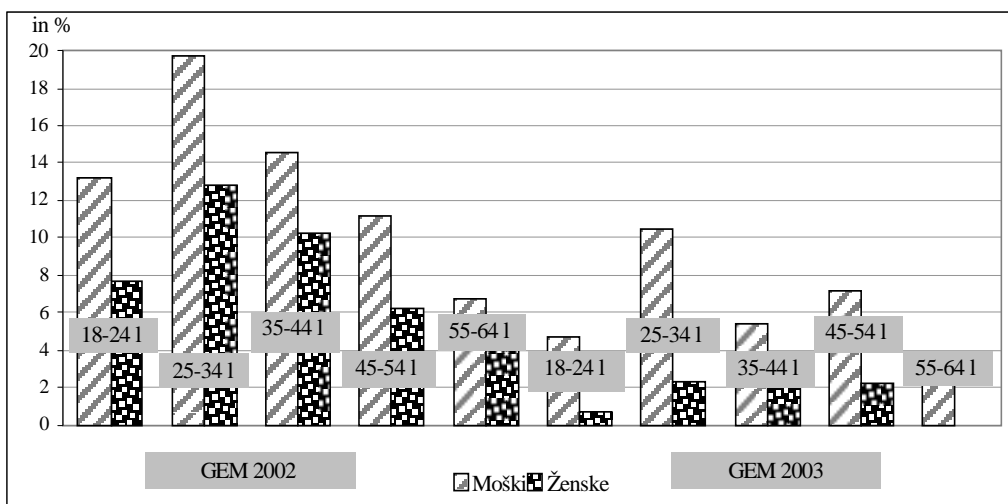
SEKTOR DEJAVNOSTI	Delež v številu podjetij (v %)				Delež zaposlenih (v %)				Povprečna prodaja na zaposlenega v 1000 EUR		
	Ž	M	Ž+M	Skupaj	Ž	M	Ž+M	Skupaj	Ž	M	Ž+M
Primarne dejavnosti	0	1	0	1	0	2	1	3	51,8	106,5	54,2
Proizvodnja	2	7	3	12	3	29	9	41	61,2	72,8	65,4
Gradbeništvo	1	6	2	9	1	7	1	9	87,5	63,9	57,1
Trgovina in gostinstvo	7	20	8	35	3	17	6	26	102,5	128,2	114,5
Promet	1	3	1	5	0	3	1	4	114,8	96,6	93,9
Posredovanje	0	2	0	2	0	1	0	1	66,4	76,1	86,1
Servisi	5	3	4	12	2	9	3	14	47,3	75,6	89,4
Izobraževanje	0	1	0	1	0	0	0	0	45,4	36,7	33,4
Druge dejavnosti	0	1	0	1	0	0	0	0	35,4	49,7	60,6
Drugo	1	21	0	22	0	2	0	2	29,9	85,1	45,8
<b>Skupaj</b>	<b>17</b>	<b>65</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>70</b>	<b>21</b>	<b>100</b>			

Opomba: Podjetja so razvrščena po sektorjih dejavnosti (NACE aktivnosti, ki zajema: a) A-C (primarne dejavnosti: kmetijstvo, lov in ribištvo); b) D-E (proizvodnja: predelovalne dejavnosti, oskrba z elektriko, plinom in vodo); c) F (gradbeništvo); d) G-H (trgovina in gostinstvo: trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe, gostinstvo); e) I (promet: promet, skladiščenje in zveze); f) J (posredovanje: finančno posredovanje); g) K-L (servisi: poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve; javna uprava, obramba, socialno zavarovanje); h) M (izobraževanje); i) N-O (osebne dejavnosti: zdravstvo in socialno varstvo, druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti). Ž: ženska podjetja; M: moška podjetja; Ž+M: mešana podjetja.  
Vir: Drnovšek, Glas, 2004, str. 9.

### 1.7.6.3 Značilnosti podjetnic v Sloveniji

Kljub formalno zagotavljeni enakopravnosti žensk in moških v Sloveniji, obstajajo med njimi značilne razlike, ki jih bom predstavila z vidika nagnjenosti k podjetništvu v zgodnjih fazah podjetniškega procesa. V raziskavi GEM (Global Entrepreneurship Monitor) so slovenski strokovnjaki proučili in izmerili podjetniško vedenje zlasti v zgodnjih fazah ustanavljanja podjetij. Prvo desetletje tega stoletja je prispevalo k negativni sliki ženskega podjetništva, kar nakazuje raziskava GEM, v letih 2002 in 2003. Razmerje med podjetniki in podjetnicami je bilo v letu 2002 v povprečju 1,8 proti 1 v vseh GEM državah, v Sloveniji pa je bilo to povprečje 2,2 proti 1 (64 moških in 29 žensk na 1000 prebivalcev), kar pomeni, da je bilo v podjetniške aktivnosti vključenih bistveno manj žensk kot moških. V letu 2003 se je razmerje v Sloveniji v povprečju povečalo na 3,8 proti 1, zaradi doseganja slabega razmerja vseh 31-ih GEM držav, ker takrat niso bile vštete Irska, Japonska in Danska (Rebernik et al., 2004 a, str. 36).

**Slika 1: Indeks celotne podjetniške aktivnosti TEA (Total Entrepreneurial Activity) moških in žensk po starostnih skupinah za Slovenijo, v letih 2002 in 2003**



Vir: M. Drnovšek, M. Glas, 2004.

Osnovni in najpomembnejši kazalec podjetniške aktivnosti je indeks celotne podjetniške aktivnosti TEA (Total Entrepreneurial Activity), ki ga prikazuje Slika 1. TEA indeks označuje število oseb na 100 odraslih prebivalcev, v starosti od 18 do 64 let, ki so osebno vpletene v nastajanje novih podjetij (potencialni podjetniki) ali pa so zaposlene kot lastniki novih podjetij, ki niso starejša od 42 mesecev (novi podjetniki). Iz zgornje slike je razvidno, da je v obeh letih (2002 in 2003) tako med moškimi kakor tudi ženskami v celotnem TEA indeksu prevladovala starostna skupina med 25 in 34 leti. Najnižjo podjetniško aktivnost je pokazala skupina med 55 in 64 leti. V Sloveniji je bil ta indeks res nizek, saj je bila njegova vrednost v letu 2002 4,63 (na 25. mestu izmed 37. držav), v letu 2003 pa prav tako nizkih 4,05 (na 24. mestu izmed 31. držav). Vrednost tega indeksa je bila v letu 2003 pri podjetnikih 6,36, pri podjetnicah pa 1,66, kar pomeni oster padec v primerjavi s predhodnim letom (Drnovšek, Glas, 2004, str. 6).

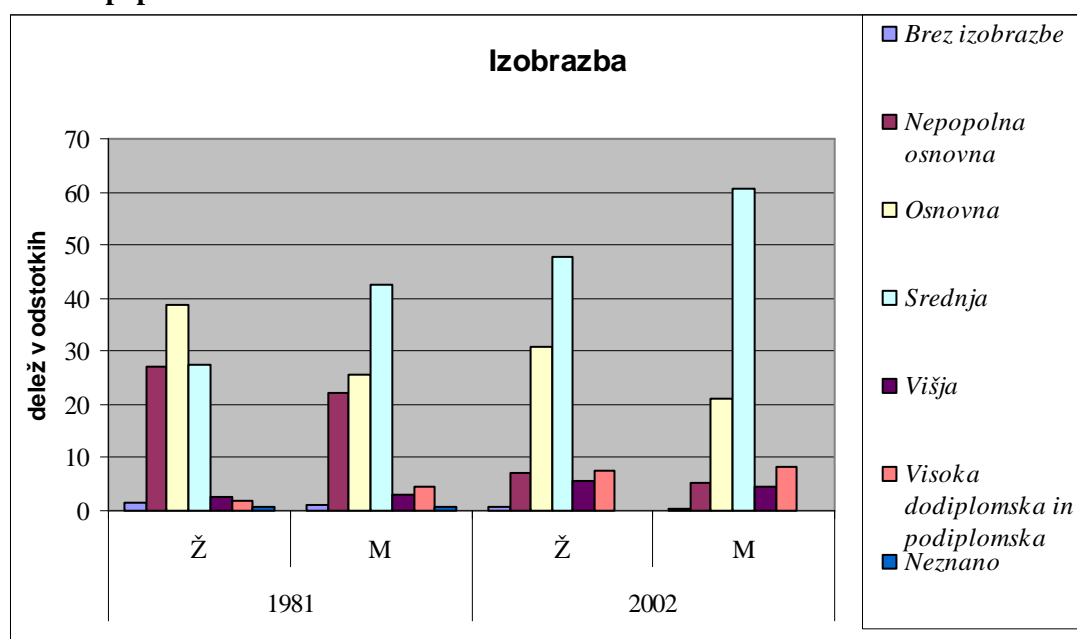
Ta rezultat je bil presenetljivo slab za Slovenijo, dokler niso slovenski strokovnjaki ovrednotili splošnih pogojev, ki opredeljujejo položaj podjetnice: v letu 2002 je bila Slovenija uvrščena na 12. mesto, v letu 2003 je pristala na 14. mestu. Strokovnjaki menijo, da je bila s strani družbe kariera podjetnic sicer sprejeta, so si pa enotni v mnenju, da Slovenija ni dovolj spodbujala žensk k samozaposlitvi ali ustanovitvi svojega lastnega podjetja. Posebni ukrepi, ki so vključevali podporo podjetnicam, niso bili dejansko uresničeni. Toda Turkova (2002) je navedla, da je vlada v letih 1999-2000 sprejela idejo, ki zajema podporo ženskam v poslovnih podpornih organizacijah in v promociji mednarodne kooperacije, ki je bila zagotovljena s strani GIZ Podjetnost. Predstavnice podjetij so usposabljali konzorcijski strokovnjaki za razvijanje neformalne mreže. Pospeševalni center za malo gospodarstvo trenutno podpira še več aktivnosti.

Na osnovi rezultatov GEM raziskave so strokovnjaki ugotovili, da so podjetnice in podjetniki upravičene do novih podjetniških priložnosti pri ustanovitvi svojega lastnega podjetja in za ustrezno motivacijo. Če primerjamo rezultate analize ugotovimo, da Slovenke, kljub relativno visoki družbeni in kulturni podpori, podjetniških priložnosti ne izkoriščajo v zadostni meri, pač pa se v večji meri zatekajo k podjetniškim aktivnostim iz nuje. V raziskavi GEM je Rebernik (2004, str. 54-55) ugotovil, da so bili tako moški kot ženske najbolj enotnega mnenja glede enakosti v ravni znanja in pridobljenih veščin za ustanovitev novega podjetja. Rezultati kažejo, da ženske v slovenskem družbenem okolju nimajo težav s predsodki do podjetniške kariere. Ocene podjetnikov o enakopravnem dostopu žensk do podjetništva so sicer višje od ocen njihovih kolegic. Je pa res, da moški pri tem v povprečju ocenjujejo razpoložljivost storitev, ki omogočajo, da lahko ženske nadaljujejo s svojim delom tudi potem, ko si osnujejo družino.

Najnižje je bila ocenjena trditev glede spodbujanja žensk za samozaposlitev ali ustanovitev novega podjetja.

Izobraževanje je eden izmed temeljnih dejavnikov razvoja, kajti vedno višja stopnja razvitosti zahteva vedno večja znanja, prilagodljivost in učljivost. Na osnovi spodnje Slike 2 in Tabele P 1 (v prilogi II, str. 1) lahko opazimo, da se Slovenke, stare nad 15 let, po stopnji izobrazbe ne razlikujejo značilno od moških. Z najhitrejšim trendom je pri ženskah naraščalo višješolsko in visokošolsko izobraževanje, saj je od 2,7 % deleža na teh dveh ravneh izobrazba v letu 1981 do leta 2002 delež narasel na 5,6 % v višješolski in 7,7 % v visokošolski izobrazbi, za razliko od moških, pri katerih je delež višješolske izobrazbe od 3 zrasel na 4,5 % in visokošolske od 4,4 na 8,1 %. Ženske se torej vse bolj izobražujejo, čeprav jih je še vedno manj zaposlenih, kot moških (delež zaposlenih žensk na dan 31.12. 2002 je bil 47,2 %, delež celotne ženske populacije nad 15 let v letu 2002 pa 51,7 %; Statistični letopis Republike Slovenije 2003, str. 234).

**Slika 2: Slovensko prebivalstvo, staro 15 let ali več, po izobrazbi in spolu, popisi 1981 in 2002**



Vir: Statistični letopis Republike Slovenije 2003, str. 109.

Če povzamemo različne raziskave podjetnic v Sloveniji, lahko ugotovimo določene značilnosti:

- **osebne značilnosti:** v Sloveniji je največ podjetnic v starostni skupini med 32 in 45 leti. Rezultati mnogih raziskav kažejo, da je večina podjetnic poročenih in imajo enega do dva otroke (Hribar, 1997, str. 19);
- **izobrazba:** v Sloveniji se za podjetništvo odločajo ženske, ki so nadpovprečno izobražene. Več kot 50 % podjetnic ima končano srednjo šolo, 14 % višjo šolo in okoli 26 % visoko šolo. Podjetnice so bolj izobražene od podjetnikov, značilna za ženske pa je drugačna vsebina izobrazbe, kjer je močno prisotna ekonomska – poslovna smer (Drnovšek, 1999, str. 5).

- **delovne izkušnje:** večina podjetnic v Sloveniji ima nekajletne delovne izkušnje, le 13 % žensk je takih, ki jim je odprtje lastnega podjetja predstavljalo prvo zaposlitev, 30 % ima manj kot pet let, 34 % pa več kot deset let delovnih izkušenj (Glas, 1998, str. 7);
- razlogi za ustanovitev: najpogostejši razlog za začetek z lastnim podjetjem je nezadovoljstvo s predhodnim delom (okoli 41 %), ki očitno kaže na določeno diskriminacijo v večjih podjetjih ali pa v državnih organizacijah. Med druge razloge sodijo brezposelnost, nov izziv in nezadovoljstvo z zaslužkom (Hribar, 1997, str. 24).

#### 1.7.6.4 Finančni viri ob ustanovitvi

Podjetnice se ob ustanovitvi srečujejo s podobnimi problemi kot podjetniki, pri čemer jim največji problem predstavlja najemanje začetnih kreditov. Pri tem se ženske soočajo z večjimi problemi zaradi pomanjkanja kredibilnosti, primanjkljaja podjetniških sposobnosti ter pomanjkanja izkušenj pri finančnem pogajanju. Ustanovni kapital jim poleg bančnih kreditov predstavljajo še lastni prihranki, posojila sorodnikov in znancev ter razni dogovori z dobavitelji in državo v obliki raznih pomoči (Hribar, 1997, str. 29). Kljub temu, da je pridobivanje finančnih virov velik problem (Glas, 1998, str. 10), s katerim se sooča večina podjetnic, so le te kot največji poslovni problem navedle neugodne državne predpise, kar lahko vidimo v Tabeli P 2 (v prilogi II, str. 1). Podjetnice ocenjujejo, da velik problem, s katerim se srečujejo, predstavljajo neugodni državni predpisi, pomanjkanje finančnih virov, omejena ponudba kvalificiranih delavcev ter premajhen trg. Sledijo problemi nezadostne tehnične podpore, slaba kvaliteta materialov in težave s transportom (Turk, 2002, str. 21).

Za podjetnice je velik problem pridobitev bančnega posojila, saj banke zelo nerade posojajo denar ženskam, ki ga potrebujejo za zagon svojega podjetja. Da bi se temu izognile, največkrat kot poslovne partnerje vzamejo svoje može, veliko pa se jih odloči za izključno lastno financiranje iz osebnega premoženja ali prihrankov. Pomanjkanje znanja in izkušenj pri finančnem planiranju, računovodstvu in marketingu je nadaljnji razlog za težjo pridobitev posojil. Posojilodajalci v bodočih podjetnicah vidijo preveč tvegano skupino, zato svoj denar naložijo raje kam drugam, čeprav glede na finančne rezultate ženskih podjetij to nezaupanje ni utemeljeno.

Ena izmed finančnih ovir je tudi povezanost z naravo in velikostjo ženskih podjetij. Običajno so ženske lastnice manjših podjetij, zato želijo najemati manjše kredite. Manjši krediti pomenijo finančnim institucijam in bankam manj dobičkonosno naložbo, saj so administrativni stroški veliki, zaslužek pa relativno majhen. Kot protiukrep takšnemu stanju na trgu posojil, ženske v razvitih državah in državah v razvoju razvijajo finančne mreže. Te mreže naj bi ustvarjale takšno okolje, kjer bi ženske imele enakopraven dostop do vseh elementov sodobnih gospodarskih gibanj. V Sloveniji situacija ni tako kritična, da bi ženske spodbujala k ustanavljanju takih mrež. Vsekakor pa bi lahko Podjetniški sklad razmišljal o alokaciji določenega dela svojega potenciala za ženska podjetja, s čimer bi poudaril tako usmeritev in nujnost spodbujanja žensk. Potek financiranja v dinamičnih podjetjih bom podrobno predstavila v poglavju 4.5.



# DINAMIČNE PODJETNICE

V tem poglavju bom namenila veliko pozornost dinamičnim podjetnicam, njihovim podjetniškim lastnostim, okolju njihovega podjetja ter financiranju rastočih poslov. Kakšne so značilnosti dinamičnih podjetnic, bom predstavila v poglavju 4.2, takoj za splošno opredelitvijo pojma.

## 1.8 Opredelitev dinamičnih podjetnic

V poglavju 2.1.2 sem navedla, da so ljudje ključni dejavnik podjetništva. Toda v podjetništvu se posamezniki pojavljajo v treh ali celo štirih funkcijah. Velikokrat smo govorili o podjetnicah, ki smo jih označevali tudi kot lastnice ali investitorke. Te funkcije so včasih v resnici povezane z različnimi osebami, pogosto pa so združene v eni osebi. Pri malih podjetjih je to skoraj pravilo. Nekoliko drugače je pri dinamičnem podjetništvu, saj v središče vstopajo dinamične podjetnice.

Kinston pravi, da dinamične podjetnice niso le akcijsko usmerjene in sposobne hitrih odločitev, temveč so vse vizionarke dolgoročno strateško naravnanih dinamičnih podjetjih. Prav tako nimajo zgolj tipičnih podjetniških lastnosti in sposobnosti, ampak so večinoma tudi usposobljene managerke. Imajo neverjetni občutek za trg in potrebe kupcev ter ponujajo najsodobnejše informacijske tehnologije in orodja. Klasično ambicijo do rasti vse bolj dopolnjujeta njihova organiziranost in preudarnost. Prav tako so dinamične podjetnice usmerjene v vse tipe inovacij in inoviranja oz. spreminjanja v podjetju (Kingstone, 1987, str. 253). Predvsem med evropskimi dinamičnimi podjetnicami je kar več kot tretjina takšnih, ki jim dinamično podjetje ni prvi poskus in skoraj polovica takšnih, ki so se podjetništva lotile po končani managerski karieri v drugih podjetjih (Roure, 2000, str. 25).

## 1.9 Podjetniške lastnosti dinamičnih podjetnic

Dinamično podjetje ima dinamično podjetnico oz. podjetniško managerko, ki je ključni kriterij dinamičnega podjetništva.

### 1.9.1 Značilnosti dinamičnih podjetnic

Običajno dinamično podjetnico opredeljujejo štiri glavne značilnosti in sicer (Tajnikar, 2000, str. 79, Avinash, 2003, str. 5):

- **Ustvarjalnost in inovativnost:** uspešna dinamična podjetnica naj bi bila ustvarjalna oseba, ki naj bi bila bolj nagnjena k strateškim odločitvam. Sposobna mora biti zbrati ekipo, ki se ubada z vsakodnevnimi težavami in jih uspešno rešuje tudi brez njenega posredovanja. Uspešna podjetnica naj bi v največji meri odločala o bodoči viziji razvoja podjetja, o glavnih usmeritvah glede na proizvod, trg, financiranje, organizacijo in vodenje podjetja, ne bi pa smela biti pretirano zaposlena z vsakodnevnimi vprašanji.

Obstaja prepričanje, da sta kreativnost in inovativnost med seboj tudi zelo podobni, saj je Schumpeter zapisal, da je podjetnik tudi inovator. Vendar je Schumpetrova trditev v sodobnem podjetništvu samo delno potrjena. Podjetnice so v mnogih primerih res tiste, ki so inovatorke, da prinesejo novo idejo in jo uresničijo s pomočjo lastnih ali tujih sredstev in s tem zaslužijo profit zase ali za vlagatelja kapitala. Običajno je, da je podjetnica avtorica poslovne ideje. Njena inovativnost se kaže v podjetniških in organizacijskih oblikah ter v pristopu na tržišče, na katerem dobičkonosno podjetje deluje. Prav tako zna

temeljito spremeniti načine proizvodnje z izkoriščanjem invencij ali splošneje še nepreizkušenih tehnoloških možnosti za proizvodnjo novih izdelkov ali starih izdelkov na nov način. Lahko odkrije tudi nov vir za dobavo ali odpre nov obrat za izdelke z reorganizacijo panoge.

- **Mora biti poslovna oseba:** dinamična podjetnica mora biti poslovna oseba, ki uspe v nalogi, da omogoči, da vse deluje brez zastojev. Skrbeti mora za celotno skupino procesov, od organizacije elementov proizvodnje, delovanja vseh poslovnih funkcij, do samega vzpostavljanja odnosa do kupcev in seveda tudi za dolgoročni obstoj podjetja. Zato je podjetniška funkcija v določeni meri tudi univerzalna in ni vezana na določen proizvod. Prav tako mora imeti določena znanja o proizvodu, ki ga prodaja na trgu, vendar so ta znanja omejena in segajo samo do tiste stopnje, ki je zanimiva za kupca. Ni nujno, da bi obvladala najrazličnejše tehnične in tehnološke postopke, ki so potrebni za uspešno proizvodnjo v njenem podjetju. Prepoznati mora prednosti proizvoda in jih posredovati kupcem. Njeno znanje mora obsegati tudi ravnanje z zaposlenimi, s kapitalom in dobičkom z vidika nadaljnjega razvoja.
- **Vizionarstvo:** za uspešno podjetnico je značilno, da se ne zadovoljuje z obstoječim stanjem svojega podjetja, ampak vedno išče rast in ima preračunljivo vizijo prihodnosti. Deluje globalno, prav tako se bolj širi in uporablja tudi zunanje vire, ker upravljanje s sredstvi postaja vedno bolj pomembno kot samo lastništvo nad sredstvi. Uspešne podjetnice imajo dobro organizirano ekipo sodelavcev in se ne izogibajo konkurence, temveč jo iščejo. Sprejemajo tveganje in prenašajo odgovornost tudi na druge, vendar svoja tveganja tudi skrbno nadzorujejo. Cilj dinamičnih podjetnic ni samo preživetje, temveč tudi uspeh.
- **Mora biti prava oseba za reševanje problemov:** ena izmed značilnosti dinamične podjetnice je njena sposobnost reševanja problemov. Od managerk se predvsem razlikujejo v tem, da zaznajo probleme in jih rešijo, medtem ko slednje gledajo na poslovanje veliko bolj analitično in iščejo probleme. Zato sposobnost zaznavanja težav ob samem nastanku in njihovo hitro reševanje ločuje uspešne podjetnice od povprečnih.

Pri tem je pomembno njihovo delovanje, ki jim omogoča dosegati poslovne rezultate, da vse to lahko uresničijo. Da bi bile ženske, ki se lotijo dinamičnega podjetništva, motivirane, morajo biti pri tem izpolnjeni pogoji kot so: zagotovljen dostop do potrebnih sredstev, proste roke pri uporabi teh sredstev in objektivna merljivost rezultatov, ki jih dosegajo.

## 1.9.2 Osebnostne lastnosti uspešnih dinamičnih podjetnic

Najpomembnejši kriterij za določanje uspešne dinamične podjetnice so njene osebnostne lastnosti, s pomočjo katerih jo lahko ločimo od tipične podjetnice. Nekatere lastnosti so seveda prirojene, druge pa privzgojene. Če značilnosti uspešne dinamične podjetnice, ki sem jih podrobno predstavila v prejšnji točki 3.2.1, primerjamo z nekaterimi osebnostnimi značilnostmi človeka nasploh, lahko spoznamo, da so značilnosti uspešne podjetnice podobne značilnostim *ustvarjalnega posameznika* (McMullan in Long, 1989). Ponavadi naj bi imela vsaka uspešna dinamična podjetnica naslednje osebnostne lastnosti (Antončič et al., 2002, str. 45; Kellye in Raydel, 2002, str. 235-238):

- **Sposobnost vodenja:** je ena izmed najbolj pomembnih osebnostnih lastnosti, ki jih mora imeti vsaka dinamična podjetnica. 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). Vodja se mora obnašati neodvisno, biti dojemljiva za okolico ter sprejemati lastne odločitve. Dinamična podjetnica je vsekakor tista oseba, ki goji visoko samozaupanje in je v določenih trenutkih, ko sprejema pomembne odločitve, neodvisna od okolja.

- **Individualizem:** samozaupanje je seveda povezano tudi z relativno neodvisnim delovanjem posameznika. Za dinamično podjetnico je značilno, da je velika individualistka. To 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 in jih po lastni presoji in merilih oblikuje v sklepe in spoznanja.
- **Izvirnost:** je ena izmed najpomembnejših značilnosti vsake dinamične podjetnice. V okolju se pojavijo različne poslovne priložnosti, ki jih mora dinamična podjetnica prepoznati, analizirati vplive okolja in jih tudi preoblikovati. S pomočjo velike stopnje izvirnosti predela spoznanja v nove kreacije in jih potem tudi uresničuje. Torej pri analizi okolja in iskanju novih stvari je pogoj, za izboljšanje obstoječih rešitev oziroma dosežkov drugih v poslovne priložnosti, velika stopnja izvirnosti. Izvirnost in ustvarjalnost dinamična podjetnica dosega po dveh poteh. Prva pot je tista, pri kateri poskuša obstoječe ideje analizirati z vidika trendov v bodočnosti. To pomeni, da ne opazuje stvari samo v danem trenutku, ampak jih poskuša presojati tudi z vidika bodočnosti. Bodočnost je tista druga pot, ki omogoča dinamični podjetnici, da obstoječe rešitve izpopolni.
- **Mnogostranskost:** dinamična podjetnica je mnogostranska, kar pomeni, da v že obstoječe rešitve vnaša določene popravke, marginalne inovacije, za katere zglede ne dobiva tam, kjer je nastala osnovna priložnost, pač pa velikokrat zunaj tega področja.
- **Vztrajnost, energičnost, odločnost, marljivost in optimizem:** so tudi osebne lastnosti, ki morajo biti prisotne pri dinamični podjetnici, ki si želi zagotoviti obstoj. Dinamična podjetnica dobro ve, da so lahko težave, ki nastajajo, zelo zapletene in je zanje potrebno tudi večtedensko delo. Takšno energijo črpa posameznica iz optimizma, da lahko rešuje nastale zapletene težave. Dinamična podjetnica je tudi odločna in marljiva, predvsem pa v veliki meri navdušenka.

Če lastnosti posameznice, ki želi delovati na področju dinamičnega podjetništva, niso takšne kot sem jih zgoraj navedla, pomeni, da izgublja določeno konkurenčno prednost glede na druge. Kdor ni sposoben komunicirati z ljudmi, ki ne delujejo v njegovem podjetju ali kdor podcenjuje dosežke v okolju, verjetno nikoli ne bo dosegel vrha v dinamičnem podjetništvu. Če se podjetnice zavedajo svojih slabosti in če se zavedajo, da dinamični podjetnik v veliki meri črpa svoje konkurenčne prednosti prav iz okolja, potem mu dodajajo s svojo inovativnostjo in kreativnostjo nekaj svojega. Potem lahko spremenijo način ravnanja in svoje napačno ravnanje spremenijo v načrtno ravnanje, pri katerem z zavestnimi odločitvami nadomestijo intuitivne odločitve, ki so jih sprejemale do takrat. Prav v teh posebnostih uspešnih dinamičnih podjetnic se pogosto skrivajo konkurenčne prednosti, njihove lastnosti, zaradi katerih so uspele (Tajnikar, 2000, str. 90).

### **1.10 Odločitev za dinamično podjetništvo**

Razlogi, zaradi katerih se za dinamično podjetništvo odločajo ženske, se ne razlikujejo bistveno od razlogov, zaradi katerih se za podjetništvo odločijo moški in so naslednji (Hribar, 1997, str. 11-13; Tajnikar, 2000, str. 96):

- **poslovna priložnost:** je eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri odločitvi za dinamično podjetništvo. Značilnost dinamičnih podjetnic je v tem, da stalno iščejo nove priložnosti, saj ni mogoče pričakovati, da bo njihovo podjetje raslo samo s poslovno idejo, ki je omogočila, da je podjetje nastalo. Hkrati je njihova konkurenca tista, ki jih spodbudi, da poskušajo priti do novih poslovnih prilik. Rast njihovega podjetja je z vidika okolja smiselna, če je zdrava, vzdržna, dolgoročno zagotavlja ekonomski razvoj in ustvarja priložnost za delo.
- **potreba po zadovoljstvu z delom:** je posledica nezadovoljstva z delom v državnem (družbenem ali velikem podjetju), ki je bodisi dolgočasno, nezanimivo ali pa ne zahteva veliko znanj in ženska ne more pokazati vsega pridobljenega znanja in izkušenj. Zaradi tega se posameznice odločajo za samostojno pot.
- **želja po neodvisnosti:** je pomemben razlog, zaradi katerega se posameznica odloči za podjetništvo. Nekatero ženske se pri svojem delu počutijo preveč odvisne od ostalih sodelavcev. Želja po neodvisnosti jih žene k samostojni poti, ki bo odvisna predvsem od njihovih sposobnosti in iznajdljivosti ter inovativnosti. Pri tem pa je pomembna značilna visoka stopnja samozavesti žensk, ki se odločijo za podjetništvo, zaradi želje po neodvisnosti.
- **potreba po dosežkih:** na delovnem mestu tudi ženske napredujejo in dosegajo želene rezultate, vendar redkeje in težje, zato se pogosto odločijo za samostojno pot, na kateri bodo imele priložnost pokazati svoje sposobnosti. Nesporno jih žene želja po uspehu, kajti le-tega merijo na en sam način in sicer s profitom. Profit je temeljni motiv pri rasti njihovega podjetja, kajti brez njega ne bi bilo kapitalskega motiva, ne bi bilo trga in ne nazadnje tudi ne bi bilo podjetništva. Prav tako morajo biti dinamične podjetnice vedno dojemljive tudi za določeno mero vkalkuliranega tveganja, če želijo doseči pozitivni profit.
- **status, prestiž in visoko mesto v družbi:** je tudi motiv za začetek podjetništva, saj imajo podjetnice tako priložnost uresničiti željo po družbenem ugledu, ki je povezana z imidžem podjetja, zaposlovanjem in velikostjo njihovega podjetja. Vendar pa je za doseg takšnega ugleda potrebno vložiti veliko dela in svojega prostega časa.
- **diskriminacija na delovnem mestu:** je eden pomembnejših razlogov, zaradi katerih se ženska odloči za samostojno pot. S tem je mišljena diskriminacija ne samo pri plačah, temveč tudi pri napredovanju in izobraževanju. Ženske so velikokrat za enako delo slabše plačane, zaradi dejstva, da so obravnavane kot drugi prejemnik dohodka v družini, četudi je pri nas taka diskriminacija z zakonom prepovedana.

### **1.11 Okolje dinamičnih podjetij**

Na uspešnost dinamičnih podjetnic vplivajo različni dejavniki. Poleg osebnih lastnosti podjetnic vpliva tudi razvitost podpornega okolja. Pri ugotavljanju pomembnosti tega je prvi pomemben podatek, da so gazele ključni vir dinamičnosti v gospodarstvu. Razlike med gospodarsko hitro rastočimi državami in počasi rastočimi niso zgolj posledica makroekonomske politike. Hitrejša gospodarska rast je posledica sposobnosti ekonomskih subjektov oz. dinamičnih podjetnikov, da hitreje odkrivajo in uresničujejo priložnosti za povečanje dodane vrednosti.

Pomembno je, da je za okolje ustanovitev novega podjetja zaželena. Želja po kreiranju novih podjetij izvira iz kulture, subkulture, družine, učiteljev in prijateljev posameznika. Kultura, ki ceni ljudi, ki so uspešno ustvarili nov posel, bo proizvedla več novih podjetij kot kultura, ki tega ne ceni. V ameriški kulturi se visoko ceni, da si sam svoj gospodar, da imaš priložnosti, da si uspešen in da služiš denar (Antončič, et al., 2002, str. 32). O okolju, ki omogoča in pospešuje podjetništvo, govori tudi profesorica Laura D'Andrea Tyson iz ZDA (1993, str. 234). Trdi namreč, da sta procesa privatizacije in lastninjenja pomembni temi, ki zahtevata hitro rešitev. Zasebno lastništvo ni samo po sebi podjetniško. To je eno izmed vprašanj, ki izhaja iz hitre privatizacije in lastninjenja v srednji in vzhodni Evropi. Mnoge države so vrnilo nepremičnine prejšnjim lastnikom zgolj na temelju socialne pravice, ne pa tudi na temelju učinkovitosti ali podjetništva. V nekaterih primerih to mogoče rodi podjetnika, včasih pa so zahteve prejšnjih lastnikov, ki nimajo interesa za rast posla, ovira za podjetniški razvoj, saj se spremenijo v rentnike. Privatizacijo bi država morala izvesti na tak način, da bi z določenimi ukrepi, ki bi koristili sami državi ter državljanom ter s hitrim odločanjem, podjetništvo pospeševala, ne pa zavirala.

Država mora na eni strani zagotoviti konkurenčno in stabilno ekonomsko okolje, na drugi strani pa s svojo proaktivno politiko podjetja usposablja in spodbujati k čim hitrejšemu prilagajanju strukturnim spremembam. Ob tem država ne nadomešča tržnega mehanizma, pač pa nastopa kot oblikovalka trgov za določene dobrine (Antončič, et al., 2002, str. 40).

Razen zagotavljanja makroekonomske stabilnosti, odstranitve administrativnih in regulativnih ovir ter privatizacije, lahko vlade poskušajo podpirati podjetništvo z zagotavljanjem inputov kot so kapital, zemlja, poslovni prostori, transportni in komunikacijski sistem, kvalificirana delovna sila, managerski strokovnjaki, tehnologija in informacije. V zadnjem desetletju se je pozornost raziskovalcev podjetništva razširila z ugotavljanja osebnih podjetniških značilnosti podjetnic ter notranjepodjetniških dejavnikov tudi in predvsem na ugotavljanje vplivov zunanjih dejavnikov, ki pomembno vplivajo na dinamične podjetnice ter na razvoj podjetništva, na podjetniško klimo in na rast podjetja (Pšeničny, 2002, str. 93).

Na osnovi nekaterih spoznanj obsežne mednarodne raziskave Global Entrepreneurship Monitor (Reynolds et al., 2001), so avtorji ugotovili, da so najuspešnejše podjetniške države tiste:

- ki nudijo več podjetniških priložnosti;
- v katerih imajo ljudje več podjetniških lastnosti in sposobnosti;
- ki imajo razvitejšo infrastrukturo virov in sredstev;
- kjer so ugodnejši demografski pogoji;
- ki imajo bolj razvit sistem izobraževanja in
- ugodnejšo podjetniško kulturo.

Kolshorn in Tomecko (1998) sta poudarila vlogo McClelland (1971) pri prepoznavanju vloge podjetniške klime za razvoj podjetništva in med zunanjimi dejavniki okolja navedla:

- *makro okolje* (kultura, zakonski okviri, izobraževanje in gospodarstvo);
- *mezo okolje* (trgi, podpora infrastruktura);
- *mikro okolje* podjetja (lokalna – fizična infrastruktura, podjetja v okolju, družinsko ozadje in prostorske možnosti).

Vsaka podjetnica, ki se spušča na samostojno karierno pot, se sooči z različnimi preprekami in ovirami. Obstajajo ovire, ki so specifične za žensko populacijo, tako da moški s takimi ovirami nimajo opravka. Na žalost se mora podjetnica ukvarjati z večjimi problemi kot njeni moški kolegi zgolj zaradi dejstva, da je ženska.

### **1.11.1 Podjetniške ovire za ženske**

Ovire, ki ženskam preprečujejo dostop do najvišjih položajev in so tudi razlog za manjšo zastopanost žensk na vodilnih položajih, obstajajo pa znotraj samih podjetij, so (Linehan, 2001, str. 56):

- metode izbire kandidatov;
- metode vrednotenja prijavljenih kandidatov;
- organizacijska politika in
- strukture, ki same po sebi povzročajo težave tistim, ki skrbijo še za druge družinske člane.

Dinamične podjetnice, kot sem že navedla v točki 1.3.2, med najpomembnejšimi razlogi za ustanovitev podjetja navajajo nezadovoljstvo z delom v državnem (družbenem ali velikem) podjetju (30 %) in prepoznanje dobičkonosne priložnosti (50 %). Delež podjetnic, ki se za ustanovitev podjetja odločajo zaradi priložnosti, se je v preteklem desetletju skorajda podvojil in postal ključni razlog, medtem ko je na drugem mestu še vedno nezadovoljstvo z delom v državnem podjetju, kar ustreza logiki želje po samostojnosti. Morda je ta želja po samostojnosti izražena celo v taki meri, da manjka večje število dinamičnih podjetij, ki bi nastala kot skupen projekt dveh ali več podjetnikov/-c, kar je zelo želen projekt za tvegani kapital. Dinamične podjetnice svojih podjetij ne ustanavljajo zato, ker bi bile brezposelne ali zgolj zaradi zaslužka.

Iz rezultatov raziskave dinamičnega podjetništva v Sloveniji (Pšeničny, 2002, str. 94) je razvidno, da dinamični podjetnice še v letu 1993 niso imele praktično nobenih težav s pridobitvijo registracije in dovoljenj za poslovanje, medtem ko se je v letu 2000 povečal delež tistih, ki so imele zmerne težave. Dinamični podjetnice, ki so svoja podjetja ustanovljale ob koncu osemdesetih in na začetku devetdesetih, so v 4/5 primerov porabile za ustanovitev manj kot tri mesece oziroma v 1/3 primerov manj kot mesec dni, podjetnice iz raziskave leta 2001 so v več kot polovici primerov porabile za ustanovitev med enim in tremi meseci. Kar 1/3 podjetnic je porabila za ustanovitev več kot 3 meseca časa, kar je dvakrat več kot med podjetniki leta 1994. Delno so podjetnice postale zahtevnejše in menijo, da bi morala državna uprava delovati hitreje in bolj »prijazno« do podjetnikov/-c, očitno pa smo v zadnjem desetletju razvili vrsto dodatnih administrativnih zahtev, zato je »antibirokratski program« nujen.

### **1.11.2 Administrativne ovire pri rasti podjetja**

Dinamične podjetnice v raziskavi (Pšeničny, Vadnjal, 2001b, str. 15) poudarjajo, da birokracija v Sloveniji močno ali celo usodno zavira rast podjetij in izvoz. Zaviralnemu učinku birokracije (administriranje) sledi obdavčitev podjetij ter delovna zakonodaja, ki ovira učinkovito prilagajanje dinamičnih podjetij tržnim nihanjem in boljšo izbiro primernega osebja. Povzroča tudi številne primere kršitve zakonodaje in diskriminacije zaposlenih. Zanimivo je, da je prisotna tudi obremenitev osebnih dohodkov s prispevki, pa tudi davčne obremenitve dohodkov podjetnic, ki zmanjšujejo spodbude za večje napore. Težava je v tem, da davčne in druge obremenitve dinamičnim podjetnicam ne ponujajo dovolj olajšav, ki so povezane z njihovo rastjo, uvajanjem nove tehnologije in zaposlovanjem prav v času, ko so zaradi financiranja rasti tako ali tako pod velikim finančnim pritiskom.

### **1.11.3 Finančne ovire**

Finančno okolje se je v teh desetih letih zagotovo pomembno spremenilo, saj je bila v veliki meri zgrajena finančna infrastruktura. Poslovne banke so se usposobile za poslovanje z bolj tveganim

sektorjem malih in srednjih podjetjih, vzpostavljen je bil tudi finančni trg. Problem je v tem, da še vedno manjka vrsta elementov finančnega trga, ki bi spodbujali nastajanje, rast in hitrejše mednarodno uveljavljanje rastočih podjetij. V Sloveniji žal ne poznamo t.i. »poslovnih angelov«. Na eni strani manjkajo premožne kandidatke, ki bi imele podjetniške izkušnje in nagnjenost k vlaganju v podjetja, po drugi strani so tudi uspešna podjetja sorazmerno zaprta za lastniški kapital. Druga finančna ovira je v tem, da so skladi tveganega kapitala redki in predvsem premajhni, da bi lahko pomembneje posegali v financiranje rasti podjetij. Rastoča podjetja se praktično ne odločajo za prodajo deležev, za združevanja in prevzeme ali javne ponudbe vrednostnih papirjev, kar so sicer v svetu normalni načini financiranja rasti podjetniških gazel.

Ena izmed ovir je tudi pridobitev bančnega posojila, ker je le ta za dinamične podjetnice težko dostopna. Če so podjetnice sposobne narediti poslovni načrt, poiskati ustrezne svetovalce in dovolj prepričljivo predstaviti poslovno idejo, potem bančniki vstopajo v kreditno financiranje takega posla. Za kratek čas so banke pripravljene podjetnicam celo pomagati upravljati njihovo podjetje. Vse to povzroča bankam visoke administrativne stroške, obenem pa radikalno zmanjša njihovo tveganje kreditnih naložb v take podjetnice.

Da bi se izboljšalo upravljanje z denarjem in investiranjem dinamičnih podjetnic, bi morali spremeniti finančno okolje: znižati obrestne mere (podjetnice mislijo predvsem na EURIBOR), odpreti več možnosti za dolgoročno financiranje in ponuditi ugodna posojila z blažjimi kreditnimi pogoji (moratorij na odplačilo, ugodnejše garancije in nižji stroški postopka odobranja). Omenjene spremembe v finančnem okolju bi po mnenju dinamičnih podjetnic spodbudile rast podjetij. Kot drugi protiukrep takšnemu stanju na trgu posojil, ženske v razvitih državah in državah v razvoju razvijajo finančne mreže. Te mreže naj bi ustvarjale takšno finančno okolje, v katerem bi imele podjetnice enakopraven dostop do dolgoročnih in ugodnih posojil ter ugodne izbire virov financiranja, ki bi izboljšala strukturo virov in zagotovila dolgoročno stabilno in vztrajno rast podjetij.

#### **1.11.4 Odnos države do dinamičnih podjetij - politika države**

Dinamične podjetnice potrjujejo, da so splošno kritične do vladnih predpisov in zakonodaje. Menijo, da so potrebne »pozitivne spremembe vladnih predpisov«, ki bi jim lahko pomagale pri povečanju njihove dejavnosti in rasti podjetja. Spoznale so, da tovrstne spremembe niso uresničljive, zato se raje usmerjajo k drugim dejavnikom kot so *usposobljenost zaposlenih*, *tržne razmere* (izražene s povečanjem porabe), predvsem pa *splošne ekonomske okoliščine*, ki so se po letu 2001 precej poslabšale (Dolinsky, Caputo, 2003, str. 239).

Davčno politiko kot možnega pospeševalca reinvestiranja dobička in rasti podjetij, kot tudi druge vidike davčne politike, ki naj bi spodbudila rast podjetij, dinamične podjetnice ocenjujejo negativno, saj so prepričane, da so davki in davčna politika nestimulativni za hitrejšo rast njihovih poslov. Spodbudili bi jih lahko zgolj nižji davki, kar je pogosta koncepcija spodbujanja razvoja v razvitih državah EU. Po njihovem mnenju bi na rast podjetij močno vplivali boljši ekonomski pogoji, povezani z večjo porabo na domačem in predvsem na tujem trgu.

#### **1.11.5 Izobraževalne ovire**

Izobraževanje in usposabljanje je ključnega pomena za nabiranje izkušenj in tehničnih znanj na izbranem področju dela. Ponavadi so ženske zaposlene v panogah z nižjimi dohodki, kjer so

možnosti za napredovanje in usposabljanje majhne. To so tradicionalna ženska področja kot so storitve, trgovina na drobno, ter tekstilna in prehrabena industrija. Prehod na druga, za ženske »netradicionalna« področja, omogoča izobraževanje in usposabljanje.

Za dinamična podjetja je značilno, da veliko pozornost namenijo zaposlenim in menijo, da je njihov uspeh v največji meri povezan z usposobljenimi in motiviranimi delavci in delavkami. Obenem dajejo velik poudarek izobraževanju, razvoju zaposlenih in načrtovanju notranje kariere, kot tudi spodbujanju iniciativnosti in ustvarjalnosti med zaposlenimi. Dinamične podjetnice pravijo, da čedalje težje pridobijo usposobljene in izkušene delavce. Pomanjkanje usposobljenih delavcev ocenjujejo za enega glavnih problemov, ki vplivajo na njihov posel. Kritične so do razvoja ustvarjalnosti v izobraževalnem procesu in obenem potrjujejo, da obstaja velika potreba po stalnem izobraževanju, potrebno je vodenje v tehnološkem razvoju, ustvarjalnost zaposlenih in notranje podjetništvo. Zaščito intelektualne lastnine ocenjujejo kot nezadostno ali pomanjkljivo, o sodelovanju z razvojno-raziskovalno dejavnostjo pa menijo, da se izboljšuje (Pšeničny, 2000 b, str 120).

Pred desetletjem so dinamična podjetja najtežje prišla do tehnično izobraženega kadra, ki je zaključil s šolanjem (66 %), danes pa podjetnice navajajo, da je najtežje dobiti dobre komercialiste in poslovodje (46,5 %). Prav znanje in izkušnje o sodobnih načinih prodaje so po naših izkušnjah zelo redki v sicer uspešnih malih podjetjih, saj se ta podjetja preveč opirajo na »priučena« znanja, za dinamičen razvoj pa je potrebno prav učinkovito trženje. Z raziskavo dinamičnega podjetništva je bilo ugotovljeno, da se je povečal delež tistih ljudi (82 %), ki so pridobili znanje in izkušnje v prejšnjih zaposlitvah. Takšno osebje je zelo potrebno za učinkovito in uspešno delo v podjetniških gazelah (Pšeničny, 2002, str. 99).

Lahko sklepamo, da je vrzel v znanju (izobrazbi) dinamičnih podjetnic tako v Sloveniji in drugje po svetu nedvomno omejitveni dejavnik za uveljavitev na tujih trgih. Hkrati se z rastjo podjetij pojavlja potreba po delegiranju nalog in odgovornosti, to pa predpostavlja zaupanje podjetnic v izbrano osebje ter primerno znanje, zmožnosti in motiviranost srednjega managementa.

### **1.11.6 Ovire v tržnem okolju**

Internacionalizacija in globalizacija poslovanja dinamičnih podjetij je v največji meri povezana z motivom dinamičnih podjetnic, da podjetje vodijo v nadaljnjo rast, tudi ko dosežejo določen obseg poslovanja na domačem trgu. Za takšno rast je po eni strani potrebna odprtost trgov (blaga in storitev, kapitala in delovne sile), po drugi strani pa morajo biti izpolnjeni tudi drugi pogoji, povezani predvsem s kulturo dinamičnega podjetja in podjetnice.

Dinamična podjetja v Sloveniji so v proučevanem obdobju (Pšeničny, 2002, str. 127) bistveno bolj povečala izvoz od povprečja v gospodarstvu in njihova rast je dejansko rezultat mednarodne širitve. Toda pojavi se problem pri nadaljnji širitvi podjetij. Poleg tega je mednarodna ekspanzija odvisna od finančnega okolja, ki je v Sloveniji bistveno manj prijazno rastočim podjetjem kot v Evropi. Prav tako je mednarodna ekspanzija odvisna tudi od poslovnega okolja in zakonskih okvirov, ki so slovenskim dinamičnim podjetjem manj naklonjeni kot v Evropi. Zato dinamične podjetnice pravijo, da bi prav davčne spodbude lahko pomembno prispevale k hitrejši rasti in izvozu.

Iz podatkov obeh raziskav (Pšeničny, 2002, str. 101) smo ugotovili, da slovenska dinamična podjetja v naših razmerah lahko rastejo edino tako, da izvažajo. To pomeni, da izvoz še zdaleč ni domena zgolj velikih podjetij, ampak predvsem imperativ vseh podjetij, ki imajo potencial rasti oziroma želijo uveljaviti strategije rasti. Tako narašča odprtost slovenskih dinamičnih podjetij v



evropski ter centralno in vzhodno evropski prostor, v zadnjih letih pa tudi v druge države, med katerimi prednjačijo države nekdanje Jugoslavije.

### **1.11.7 Ovire z organizacijo in informacijskim sistemom**

Ena izmed težav, ki vodi v neuspeh dinamičnega podjetja, je povezana z organizacijo in informacijskim sistemom, ki postajata čedalje bolj zamotana. Tako lahko v številnih delih podjetja nastajajo stroški, ki niso neposredno povezani s končnim uspehom podjetja in z njegovo dejavnostjo ter neposredno zmanjšajo dobičkonosnost oddelkov. V nekaterih primerih je v dinamičnih podjetjih težko urediti ustrezne informacijske baze, ker je pregled nad posameznimi posli še vedno centraliziran v rokah same dinamične podjetnice, kar je bilo normalno, dokler je bilo podjetje še dovolj majhno.

Z rastjo podjetja nastanejo problemi upravljanja velikega podjetja. Če se podjetje ne prilagodi tudi organizacijsko, lahko ti problemi zmanjšajo konkurenčnost in ga pripeljejo do poslovnega neuspeha. Zlasti v primeru, če je rast podjetja povezana z diverzifikacijo proizvodnje, pri kateri se poveča število proizvodov, se lahko bistveno zmanjša finančni nadzor nad posameznimi proizvodi, povezave med prodajnimi in finančnimi službami se izgubijo, nabava in prodaja nista več usklajeni, proizvodno funkcijo pa v dinamičnem podjetju vse slabše obvladajo. Proizvodnja ni več povezana z interesi kupcev, saj jih v proizvodnji ne morejo identificirati, kar vodi do stanja, v katerem začne podjetje živeti življenje, neusklajeno s tržnimi razmerami (Tajnikar, 2000, str. 242).

### **1.11.8 Ovire pri vladnih programih podpore**

Večina podpornih programov je namenjenih vsem podjetnikom, ne glede na spol. Glede na stanje v praksi, bi jih morda bolj potrebovale podjetnice, saj se ob vstopu na poslovno področje srečujejo z veliko več problemi kot podjetniki.

V preteklem desetletju se je med dinamičnimi podjetnicami zmanjšala želja po sodelovanju v podjetniških organizacijah in združenjih. Le slabih 50 % jih je odgovorilo, da so članice formalne ali neformalne organizacije podjetnic, kar kaže na to, da se jih polovica članstva v zbornicah sploh ne zaveda. Najpomembnejši motiv za povezovanje dinamičnih podjetnic v organizacijah in združenjih, je želja po izmenjavanju informacij, sledi hotenje po vplivanju na gospodarsko politiko, želja po vzpostavljanju poslovne mreže, da bi tako lažje prišle do kapitala (Pšeničny, Vадnjаl, 2001b, str. 20).

Da bi svetovalne agencije zagotovile pravično obliko podpore vsaki osebi, ki hoče ustanoviti svoje podjetje, uporabljajo naslednje ukrepe (Petrin, Antončič, 1995, str. 69-70):

- programe usposabljanja, ki so namenjeni samo bodočim podjetnicam;
- programe usposabljanja za pomoč ženskam pri vsakodnevem vodenju;
- povečanje števila žensk v svetovalnih agencijah;
- vzpodbujanje zasebnih podjetij, naj podprejo takšne svetovalne agencije z ženskim osebjem;
- zagotavljanje otroškega varstva;
- pomoč pri ugodnih posojilih;
- vzpodbujanje žena za vključevanje v lokalne poslovne mreže.

### **1.11.9 Zakonske ovire**

Mnogo držav je podpisalo konvencijo Združenih narodov o preprečevanju vseh vrst diskriminacije žensk, čeprav daje mnogo zakonov ženskam status manjšine, ker jim ne omogočajo samostojnosti in jih potisnejo v odvisnost od moških sorodnikov. Problem, ki se pri tem pojavi, je, da ženske ne morejo posedovati premoženja na svoje ime. Nepremičnine so ponavadi zabeležene na ime očeta, bratov in/ali moža. Tako premoženje ne more služiti kot garancija za posojilo (hipoteko).

## **1.12 *Financiranje dinamičnih podjetij***

Financiranje rastočega oziroma dinamičnega podjetja zahteva drugačne vire financ kot financiranje malega podjetništva. Med njima namreč obstaja razlika, tako glede na vire financiranja, ki jih podjetje potrebuje, kakor tudi glede na njihov obseg. Zaradi tega je pri financiranju rastočega podjetja pomembno, da podjetje opredeli svoj finančni življenjski cikel oziroma opredeli fazo finančnega življenjskega cikla, v kateri se trenutno nahaja. Ob opredelitvi namena in vrste posla, za katerega potrebuje finančna sredstva, upošteva podjetje svojo pravno-statusno obliko in izbere take finance, ki ustrezajo tej pravno-statusni obliki ali pa slednjo spremeni, da bi lahko uporabilo določen tip financ, ki mu glede na vrsto posla in glede na finančni življenjski cikel ustreza.

Običajno razdelimo finančni življenjski cikel podjetja na sedem stopenj, ki jih imenujemo tudi sedem investicijskih stopenj (Bovaird, 1990, str. 29, Tajnikar, 2000, str. 186). Te stopnje se deloma skladajo z življenjskim ciklom podjetja, saj kažejo, kakšen kapital potrebuje podjetje v posamezni fazi življenjskega cikla, poleg tega pa tudi vrste financ, ki jih lahko pridobi v posamezni fazi. Investicijske stopnje torej ne kažejo le optimalne izbire virov financiranja, pač pa tudi ponudbo financ v posamezni življenjski fazi podjetja (Tajnikar, 2000, str. 186). Omenjeni finančni življenjski cikel lahko v grobem razdelimo na tri faze:

1. financiranje zgodnjih faz,
2. razvojno financiranje,
3. financiranje poznih faz in prevzemi ter odkupi podjetij.

### **1.12.1 Tvegani kapital**

Za rastoče posle je posebej pomemben tvegani kapital. »Tvegani kapital (venture capital) je v osnovi denar, ki ga večinoma profesionalni, deloma pa tudi zasebni vlagatelji, nalagajo v še neuveljavljena hitro rastoča podjetja, ki imajo potencial, da se nekega dne uvrstijo med vodilne na določenem tržnem segmentu« (Kleindienst, 2000, str. 36). Začetki tovrstnega financiranja podjetij segajo v čas pred drugo svetovno vojno, ko so ameriška podjetja tvegani kapital pridobivala predvsem od bogatih družin. Danes se kot investitorji tveganega kapitala najpogosteje pojavljajo pokojninski skladi, ki zagotavljajo največji delež tovrstnih sredstev. Manjši delež predstavljajo tudi investitorji posamezniki ter zavarovalnice, najnižji delež pa odpade na banke ter posamezna podjetja, zlasti velika. Ponujajo ga tudi različni finančni skladi, ki se ukvarjajo samo s temi posli (Tajnikar, 2000, str. 215).

Tvegani kapital vlagajo omenjeni investitorji tako v mala kot tudi v velika podjetja. Za zmanjšanje tveganja morajo upravljalci skladov zgraditi portfelj naložb tako, da vlaganja, ki so uspešna, pokrijejo izgube iz vlaganj, ki niso uspešna, pri tem pa je pričakovani donos še vedno zelo visok. Iz tega sledi nekaj temeljnih načel skladov tveganega kapitala, ki so se uveljavila tudi v praksi (Antončič, et al. 2002, str. 311):

1. visoki donosi so možni predvsem tam, kjer gre za zgodnje faze razvoja podjetja, ko so potrebni vložki še majhni ali pa tam, kjer je podjetje zašlo v težave in ima nizko tržno vrednost;
2. vlagati je potrebno v podjetja, za katera brez natančnega poznavanja in analize ni jasno, ali imajo tržno možnost za uspeh ali ne. Zaradi negotovosti pasivni vlagatelji v tem primeru še niso pripravljene plačati visokih cen za lastniške deleže in zato lahko tisti, ki potencial podjetja dobro poznajo, pridobijo delež po razmeroma nizki ceni. To pomeni, da v primerjavi z drugimi oblikami vlaganja v lastniške deleže ta oblika zahteva veliko strokovnost. Uspešni upravljavci skladov tveganega kapitala imajo veliko izkušenj in znanja tako s področja managementa in financ kot tudi s specifičnih tehničnih področij iz dejavnosti, v katere vlagajo;
3. podjetja za tvegani kapital nerada vlagajo v kapital prav na začetku podjetja tj. v semenski kapital (ang. *seed capital*), ker zaposlujejo kot partnerje ljudi z velikim znanjem in izkušnjami, kar pomeni, da je njihov oportunitetni strošek visok in so torej njihove plače razmeroma visoke. Visok fiksni strošek za upravljanje sklada bi bil torej nesorazmeren za majhne naložbe. Zato gre največji del naložb v drugo stopnjo financiranja, ko podjetje že raste ali pa, denimo v Evropi, v reorganizacijo podjetij, npr. preobrati podjetij oziroma nakupi podjetij s strani managementa;
4. empirično so se izoblikovala nekatera načela za zagotavljanje uspešnosti naložbe:
  - a. podjetje mora imeti sposobno podjetniško ekipo;
  - b. proizvod oziroma storitev mora omogočati vsaj začasni monopol (težko ponovljiv proizvodni postopek, patent in blagovna znamka);
  - c. obstajati mora možnost absolutno velikega trga;
  - d. obstajati mora jasna možnost izhoda za vlagatelja (prodaja strateškim partnerjem, borza, odkup managementa) v razmeroma kratkem času (tri do pet let);
5. dobra podjetja za tvegani kapital imajo partnerje, ki so v poslovnem svetu znani po svoji sposobnosti pomagati podjetjem in zato tudi pridobivajo najboljše projekte. Čeprav ima tvegani kapital večinoma manjšinski delež v podjetjih, pa pogodbe omogočajo aktivno poseganje v poslovanje. Podjetja za tvegani kapital delujejo predvsem lokalno, da so lahko v vsakodnevnem stiku s svojimi podjetji;
6. sklad za tvegani kapital želi ostati v podjetju le omejeno dobo in sicer od treh do petih let, nato pa želi svoj delež z dobičkom odprodati.

Glede na načela tveganega kapitala pride v Sloveniji v poštev za to vrsto vlaganja le zelo majhno število podjetij, vendar bodo, ko bo njihovo število naraslo, prav ta na dolgi rok dajala ton slovenskemu gospodarskemu razvoju. Manjši del naložb, čeprav medijsko najodmevnejši, bo šel v podjetja nove ekonomije, večji del pa v podjetja tradicionalne ekonomije, ki bodo, z inovacijami na področju produktov, storitev, proizvodnih postopkov in organizacije, prevladovala v tržnih nišah na domačih, predvsem pa na tujih trgih. Tvegamo lahko napoved, da bo velik del vlaganj tveganega kapitala usmerjen na področje managerskih odkupov, ko bodo inovativne managerske ekipe s pomočjo tveganega kapitala odkupovale neučinkovita podjetja in jim z reorganizacijo v kratkem času močno povišala vrednost. Odprto ostaja vprašanje vloge ljubljanske borze pri omogočanju izhoda iz podjetij, ker ni jasno, ali bodo lokalne borze zagotavljale potrebno likvidnost (Antončič, et al., 2002, str. 315).

### 1.12.2 Financiranje dinamičnih podjetij v Sloveniji

Zdravo financiranje je predpogoj za obstoj dinamičnih podjetij v Sloveniji. Večina dinamičnih podjetnic je podjetja ustanovilo z lastnimi prihranki in posojili družine ter prijateljev, le v vsakem šestem primeru s pomočjo posojil. V kasnejših letih so podjetja financirala rast največkrat iz zadržanih dobičkov oziroma s povečevanjem stroškov za razvoj, marketing in investicije ter iz lastnih prihrankov. Za posojila so se odločala redkeje, ker so bile obrestne mere previsoke, presežkov denarnih sredstev pa zaradi tveganosti tudi niso ponujale na finančni trg. Raje so se odločala za zaloge materiala in za razvoj novih produktov (v več kot eni tretjini primerov). V veliki meri (19 %) se dinamična podjetja financirajo s pomočjo dobaviteljev in kupcev (Pšeničny, 2000, str. 42).

Analiza finančnih podatkov proučevanih podjetij za pet let kaže na sorazmerno zdravo rast iz visokih dobičkov (z izjemami). Podjetja imajo visoko stopnjo pokritosti dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri, financiranje v najbolj dinamičnih podjetjih pa temelji na skoraj 29 % deležu lastnega kapitala v financiranju. Pokritost gibljivih sredstev z dolgoročnimi viri je pod kritično mejo. Dinamična podjetja imajo dokaj visoko donosnost kapitala (povprečje v letu 2000 je bilo 17,8 %), v najbolj dinamičnih podjetjih pa narašča tudi donosnost vseh sredstev (Pšeničny, 2000, str. 42).

# PRIMERJAVA DINAMIČNIH IN TIPIČNIH PODJETNIC V LETU 2004 V SLOVENIJI

## 1.13 Empirična raziskava o dinamičnih in tipičnih podjetnicah

Raziskovanje dinamičnega podjetništva, predvsem dinamičnih podjetnic v Sloveniji, sem pričela s proučevanjem teoretičnih izhodišč ženskega in nato dinamičnega podjetništva, s študijem dosedanjih raziskav in opredeljevanjem temeljnih sestavin teoretičnega razumevanja najbolj dinamičnega dela podjetništva sploh. Teoretična spoznanja sem podrobno predstavila v 2. in 3. poglavju specialističnega dela.

Za lažje proučevanje dinamičnih podjetnic in njihovih značilnosti so mnogi avtorji poizkušali poenotiti odločilne dejavnike, ki delujejo kot katalizatorji pri odločitvi posamezne podjetnice, da bo postala dinamična podjetnica, vendar so prav zgodnejši avtorji v svojih poizkusih to problematiko precej poenostavili. Nekateri so poudarjali predvsem in samo osebne značilnosti, ki naj bi vplivale na podjetniško odločitev, drugi, npr. Vesakinen in Pihkala (1999), predlagajo, da bi bilo bolj smiselno raziskati celotno motivacijsko strukturo posameznika oz. posameznice in pri tem upoštevati čim več motivacijskih dejavnikov. Na osnovi tega lahko ugotovimo, da so različni avtorji, za proučevanje dinamičnega podjetništva in dinamičnih podjetnic nasplo, kot izhodišče svojega študija izbrali različne zorne kote.

Sama sem pri proučevanju dinamičnih podjetnic za izhodišče izbrala zunanje in notranje dejavnike dinamičnega podjetništva, ki pospešujejo ali zavirajo rast. Prav tako sem proučila tudi druge najrazličnejše pristope k proučevanju ženskega podjetništva, predvsem pa dinamičnih podjetij v svetu. Dokopala sem se do vrste rezultatov raziskav dinamičnega podjetništva, tako v Evropi kot v ZDA, ki so mi omogočili nadaljevanje proučevanja dinamičnih podjetnic v Sloveniji.

Temeljni hipotezi, ki ju bom v nadaljevanju poskušala potrditi ali ovreči, sta:

**HIPOTEZA 1: dejavniki dinamičnega podjetništva se značilno razlikujejo od dejavnikov, ki vplivajo na tipično podjetništvo.**

Na osnovi te hipoteze preverjam podobnosti in razlike v učinku različnih dejavnikov na dinamična podjetja, v primerjavi s tipičnim podjetništvom, tako v Sloveniji kot tudi v EU in v ZDA. V načinu poslovanja in zagonskem financiranju, v poklicu in podpornih strukturah, virov sredstev in težav izstopajo različni dejavniki. Temeljna hipoteza specialističnega dela predstavlja domnevo, da slovenska dinamična podjetja nastajajo in delujejo ob različnih notranjih in zunanjih pogojih kot tipična podjetja, kajti ti navedeni pogoji bistveno vplivajo na hitro stopnjo rasti podjetja. Menim, da bi morali, za pospešitev rasti podjetij in pomoč dinamičnemu podjetništvu, hitro rastočim podjetjem zagotoviti boljše pogoje, tako v okolju kot tudi znotraj njih samih, kot jih imajo tipična podjetja.

**HIPOTEZA 2: obstajajo razlike v značilnostih in ciljih med dinamičnimi in tipičnimi podjetnicami.**

Pri opredelitvi pojma *tipičnega ženskega podjetništva* je uporabno merilo lastnik podjetja oziroma lastniški deleži, če je lastnikov več. *Žensko tipično podjetje* lahko opredelimo kot podjetje, čigar izključna oziroma večinska lastnica je ženska, medtem ko je *dinamično podjetje* tisto podjetje, ki ga vodi uspešna, poslovno kreativna ženska, ki je nagnjena k strateškim

odločitvam in inovacijam. Obenem pa dinamično podjetnico lahko opredelimo predvsem kot osebo, ki je uspešna pri reševanju problemov.

Teoretična raziskava je pri podjetniških oblikah, tako dinamičnega kot tipičnega podjetništva, pokazala, da so cilji, ki si jih postavljajo dinamične in tipične podjetnice, odvisni od osebnostnih značilnosti posameznic. S pomočjo empirične raziskave bom preverila, ali so si motivi za ustanovitev lastnega podjetja pri slovenskih dinamičnih in tipičnih podjetnicah podobni ali različni. Prav tako bom skušala ugotoviti, ali sta *neodvisnost (hotenje po delu na svojem)* in *dosežki (želja po uporabi svojih zmožnosti)*, najpomembnejša motiva za delovanje tipične, še toliko bolj pa za delovanje dinamične podjetnice. Preverila bom tudi, kako je z ostalimi motivi, kot so služenje denarja, gradnja kariere in zagotavljanje varnosti. Domnevam, da vlogi tako enega kot drugega stereotipa podjetnice postajata določeni bolj s kulturno-politično ekonomskimi situacijami v okolju kot z drugimi dejstvi. Če razmišljanja o razlikah med obema tipoma podjetnic primerjam z razmišljanji o vzrokih za ustanovitev podjetja, lahko sklepam, da v primeru Slovenije ne bo veliko bistvenih razlik med cilji in načinom njihovega poslovanja, saj predvidevam, da je na odločitev postati tak tip podjetnice v največji meri vplivala domača ekonomsko-politična kultura.

Odgovori na to zastavljeno nalogo bi lahko koristili, ne samo slovenskim podjetnicam, ki vodijo dinamična podjetja in investitorjem, ampak tudi okolju, ki bi tako lažje vzpostavljalo pogoje za hitro rast podjetja. Prav tako bi bilo lažje spodbuditi aktivnosti, ki naj bi v bližnji prihodnosti privedle do zagotovitve vsaj podobnih pogojev za razvoj dinamičnega podjetništva kot so v Evropi.

### **1.13.1 Cilji raziskave**

V prejšnjih poglavjih sem prišla do spoznanj, da imajo tako dinamične kot tudi tipične podjetnice različne cilje poslovanja. Cilj raziskave je ovreči ali potrditi hipotezi, ki se nanašata na cilje poslovanja in dejavnike pri obeh tipih podjetij in sta opredeljeni v prvem poglavju. Da bi hipotezi lahko sploh oblikovala, sem najprej raziskala podatke, ki so po svoji naravi sekundarni (pregled virov, literature in spletnih strani). Tako sem pridobila teoretično podlago, ki me je usmerjala pri delu. Nato sem s pomočjo tabel in slik s statističnimi metodami (s programskim orodjem Excel) obdelala zbrane podatke opravljene raziskave (anketni vprašalnik) na Ekonomski fakulteti.

### **1.13.2 Način pridobitve podatkov**

M. Drnovšek in M. Glas sta, na osnovi raziskave o ženskem podjetništvu v Sloveniji, ki sta jo izvedla v letu 2004, ocenila prisotnost in stanje ženskega podjetništva v Sloveniji. V to raziskavo so bile zajete predstavnice dinamičnih podjetij. Zbrani podatki, ki sta jih pridobila, so bili dobra podlaga za pisanje mojega specialističnega dela.

Raziskovalca sta na začetku za raziskavo uporabila bazo *Imenik poslovnih oseb 2003*, iz katere sta izbrala 500 dinamičnih podjetij v Sloveniji, od tega jih je bilo 50 v lasti podjetnic. Iz njune baze sem pridobila poštne naslove in telefonske številke posameznih podjetij, ki sem jim dne 25.3.2004 poslala anketni vprašalnik. Začetna odzivnost je bila zelo slaba, saj je odgovorilo samo 8 % anketirancev, in sicer 19 podjetnikov in 8 podjetnic. Na osnovi poraznega odziva sta profesorja naredila še eno bazo z 200 tipičnimi podjetji (od tega je bilo polovica ženskih in polovica moških podjetij), ki naj bi dopolnila realno sliko ženskega podjetništva v Sloveniji. Vprašalniki so bili oddani po pošti dne 22.4.2004, na odgovore pa sta počakala do 08.05.2004.

Od 200 podjetnikom razdeljenih vprašalnikov sta v tem času uspela dobiti 115 vrnjenih vprašalnikov, kar pomeni, da je bil odziv približno 60-odstoten. Tako velika odzivnost je bila posledica vnaprejšnjega telefonskega razgovora z lastniki podjetij.

V vzorec so bila zajeta podjetja vseh panog dejavnosti. Žal ta vzorec podjetij, ki so bila vključena v raziskavo, ni bil reprezentativen za celotno populacijo ženskih podjetij. Narejenih je bilo veliko raziskav, v katerih so bili zajeti številčnejši vzorci, a verjetno tudi ti niso bili dovolj reprezentativni. Če primerjamo sklepe iz že opravljenih raziskav z mojimi rezultati, ugotovimo, da so podobni, na nekaterih področjih pa se celo dopolnjujejo v nekaterih pomanjkljivosti, ki jih do tedaj ni bilo mogoče razrešiti.

### **1.13.3 Struktura vprašalnika**

Za pojasnjevanje in lažje razumevanje ženskega podjetništva sem si pomagala z zbranimi podatki dinamičnih in tipičnih slovenskih podjetij. Na osnovi tega je bil vprašalnik sestavljen iz štirih sklopov, in sicer (glej Anketni vprašalnik o ženskem podjetništvu v Sloveniji, Priloga I, str.1):

- tekoče poslovanje podjetja,
- vodenja podjetja in zaposlenih,
- zadovoljstvo s poslovanjem podjetja in
- podatki o podjetnici – podjetniku.

Ti navedeni sklopi naj bi opisali osebne značilnosti podjetnic, njihove objektivne in subjektivne cilje, managerske sposobnosti, prednosti pred konkurenco in vodstvo ter poslovanje njihovih podjetij. Vprašalnik vodi anketiranke skozi časovno obdobje od ustanovitve podjetja do načrtov za prihodnost.

Sama struktura je sestavljena tako, da anketiranci čim hitreje in čim lažje odgovarjajo na zastavljena vprašanja. Na vprašanja o pomembnosti ciljev so anketiranci odgovarjali z obkroževanjem števil na Likertovi lestvici ob posameznem cilju in konkurenčnih prednostih, s čimer so ocenili, kako pomemben jim je bil določen cilj oz. prednost v določeni časovni točki (od 1 do 5 (6), pri čemer 1 pomeni povsem nepomembno, 5 (6) pa zelo pomembno). Posamezna vprašanja omogočajo večje število odgovorov. Pri takšnih vprašanjih so anketiranke obkroževale črko pred odgovorom, s katerim so se najbolj strinjale. Nekatera vprašanja so omogočila le izbiro med strinjanjem in nestrinjanjem (DA in NE), druga pa so omogočala tudi možnost pripisa (npr. število let delovnih izkušenj).

## **1.14 Predstavitev analize raziskave z rezultati**

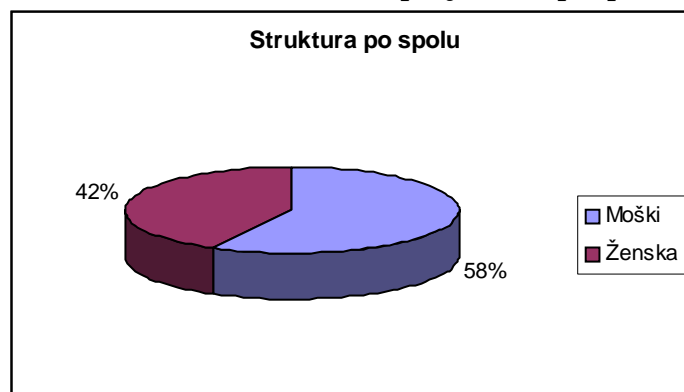
V analizi odgovorov bom najprej predstavila osnovne podatke in ugotovitve o značilnosti vzorca. Tako bom predstavila nekatere povprečne vrednosti odgovorov na določen sklop vprašanj, analizirala odgovore, preverjala in predstavila rezultate s pomočjo slik in tabel. Hkrati bom poskušala postaviti nekaj sklepnih ugotovitev.

### **1.14.1 Predstavitev vzorca**

Vzorec je zajel 142 dinamičnih in tipičnih podjetij, od katerih jih je 82 v lasti podjetnikov (58 %) in 60 v lasti podjetnic (42 %), kar nam pokaže spodnja Slika 3. Struktura vzorca ne odraža

povprečja slovenske podjetniške populacije, vendar pričakujemo, da gre za trend prihodnosti, saj družbene spremembe vodijo do vse večjega števila žensk, ki se ukvarjajo s podjetništvom. Za primerjavo me zanimajo predvsem dinamične in tipične podjetnice. V vzorcu je bilo vključenih 28 dinamičnih in 32 tipičnih podjetnic. V analizi uporabljам kratico DP za dinamične in TP za tipične podjetnice.

**Slika 3: Struktura anketiranih podjetnikov po spolu (v %)**



Vir: Podatki iz raziskave 2004.

Med anketiranimi podjetnicami je bilo največ takih, ki so ustanovile svoje podjetje v obdobju od leta 1990 do 1994, takih je bilo 54 % dinamičnih in 59 % tipičnih podjetnic. Pred letom 1989 je bilo ustanovljenih 11 % dinamičnih in 13 % tipičnih podjetij. Podatki kažejo, da število novoustanovljenih podjetij po letu 1994 pada. Podatki so podani v Tabeli P 3 (v prilogi II, str.1).

Podjetnice so lahko v vprašalniku navedle tudi panogo dejavnosti podjetja. V Sliki P 1 (v prilogi II, str. 2) vidimo, da se dinamične in tipične podjetnice 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 %.

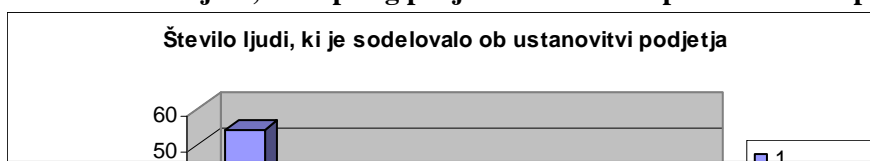
### 1.14.2 Ustanavljanje podjetja

Posameznica se odloči za ustanovitev svojega podjetja, ko zazna priložnost in bi jo rada uresničila. 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, ima dovolj znanj in podobno.

Ustanavljanje podjetja poteka različno dolgo. Vsaka podjetnica ima pri tem nekaj težav, vendar so le-te odvisne od velikosti podjetja oz. od dejavnosti, s katero se ukvarja. Proizvodnja potrebuje veliko več začetnega kapitala in sredstev kot storitveno podjetje. Problematično je tudi pridobivanje dovoljenj, dobivanje lokacije, upravne težave, nezaupanje uprave in pomanjkanje poslovnih znanj. Poleg tega podjetnice kot problem navajajo dolgotrajen postopek registracije, preveč birokratski pristop pri pridobivanju vse potrebne dokumentacije za obratovalno dovoljenje in majhne možnosti pridobitve finančnih virov ob ustanovitvi. Pomembno je, da podjetnice pridobijo potrebne informacije pred ustanovitvijo podjetja.

Podatki iz Slike 4 kažejo, da je 54 % dinamičnih podjetnic odgovorilo, da je pri ustanovitvi podjetja poleg njih sodeloval samo en partner, medtem ko je 41 % tipičnih podjetnic izjavilo, da sta sodelovala najmanj dva partnerja.

**Slika 4: Število ljudi, ki so poleg podjetnic sodelovali pri ustanovitvi podjetja (v %)**





Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

### 1.14.3 Motivacija in razlogi za ustanovitev podjetja

Motivacija za podjetništvo je proces, ki povzroča, da se ljudje vedejo in delujejo podjetniško. To pomeni, da, s pomočjo vgrajene potrebe po uspehu (dosežku), podjetniških sposobnosti, znanja ter sredstev, iščejo in kombinirajo proizvodne dejavnike tako, da realizirajo donosne podjetniške priložnosti ter s tem prispevajo k razvoju gospodarstva in družbe (Plut, 1995, str. 68)

V stvarnosti prepoznana poslovna priložnost pogosto ni osnovni razlog za ustanovitev podjetja, zaradi posebnih okoliščin se pojavijo tudi drugi razlogi. Anketiranke smo spraševali, kaj je bil osnovni razlog, da so se odločile za ustanovitev lastnega podjetja. Pri vsakem od močnih 14 osebnih razlogov so obkrožile pomen na petstopenjski Likertovi lestvici kot je prikazano v spodnji Tabeli 5. Dinamične podjetnice so največjo težo pripisale želji po neodvisnosti in želji po izrabi poslovne priložnosti. Prav tako so videle možnost testiranja in udejanja svojih idej. Tipične podjetnice so poleg neodvisnosti in poslovne priložnosti največjo težo pripisale želji po neprestanem učenju in osebni rasti ter zagotovitvi osebne varnosti in možnosti dela na ustreznem delovnem mestu.

**Tabela 5: Ocena pomembnosti osebnih razlogov in motivov za ustanovitev lastnega podjetja**

Rang *	Pomembni osebni razlogi	DP		TP	
		Zelo pomembno (%)	Ocena **	Zelo pomembno (%)	Ocena **
1	Neodvisnost	50	4,1	40,6	3,7
2	Poslovna priložnost	39,3	4,0	46,9	3,6
3	Možnost testiranja in udejanja svojih idej	42,9	3,9	28	3,5
4	Osebni dosežki	39,2	3,8	31,3	3,4
5	Uresničitev življenjskih ciljev	46,5	3,6	43,8	3,5
6	Fleksibilen delovni čas	32,1	3,5	16,6	2,7
7	Ekonomska nuja	28,6	3,4	15,6	2,3
8	Denar in bogastvo, ki ga lahko prinese podjetniška kariera	21,5	3,4	25	3,1
9	Osebna varnost in zagotovljeno delovno mesto	46,4	3,3	31,3	3,2
10	Logično nadaljevanje tistega, kar sem že obvladala	10,7	2,7	15,7	3,0
11	Status in prestiž, ki ga prinaša podjetniška kariera	10,7	2,6	12,5	2,5
12	Naključje, splet okoliščin	17,8	2,4	21,9	3,1
13	Možnost neprestanega učenja in osebna rast	32,1	2,2	31,3	3,7
14	Nadaljevanje družinske tradicije	17,9	1,9	40,7	3,1

Opomba: \* Na podlagi analize odgovorov sem osebne razloge za ustanovitev lastnega podjetja rangirala.

\*\* Ocena je izračunana tako, da sem pripisala oceno 0 - ni relevantno, 1 - sploh nepomembno, 2 - nepomembno, 3 - manj pomembno, 4 - pomembno 5 - zelo pomembno.

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

## 1.15 Demografske značilnosti podjetnic

### 1.15.1 Zakonski stan podjetnic in število otrok

Podatki iz Tabele 6 kažejo, da je 64 % dinamičnih in 69 % tipičnih podjetnic poročenih, največ jih ima v povprečju dva otroke, saj je njihov delež 54 % pri DP in 66 % pri TP. Iz teh podatkov lahko sklepamo, da podjetnicam še vedno pripada tipična ženska vloga matere in žene, ki skrbi za družino in gospodinjstvo, lastno podjetje pa jim omogoča tudi profesionalno kariero. Očitno je za dinamične podjetnice podjetje zelo zahtevno, saj se pretežno žrtvujejo zanj, v manjši meri pa se posvečajo zakonskim obveznostim in otrokom. Pojavil se je tudi delež dinamičnih (18 %) in tipičnih (6 %) podjetnic, ki nimajo otrok. Povprečno število otrok, ki jih ima dinamična podjetnica, je 1,59, tipična pa 1,84. Rezultati raziskave so zelo podobni rezultatom prejšnjih raziskav.

Tabela 6: Zakonski stan in število otrok anketiranih podjetnic

Zakonski stan	Delež v %		Število otrok	Delež v %		Povprečno število otrok *	
	DP	TP		DP	TP	DP	TP
Poročena	64	69	Nič	18,0	6,0	0,0	0,0
Samska	29	6	En	18,0	16,0	0,19	0,19
Ločena	7	16	Dva	54,0	66,0	1,1	1,3
Vdova	0	6	Tri	7,0	12,0	0,2	0,4
Drugo	0	3	Več kot 3	3,0	0,0	0,1	0,0
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>1,59</b>	<b>1,84</b>

Opomba: \* Povprečno število otrok je izračunano tako, da sem pripisala ( nič otrok x ponder 0 + en otrok x ponder 1 + dva otroka x ponder 2 + tri otroke x ponder 3 + več kot tri otroke x ponder 4)/100.

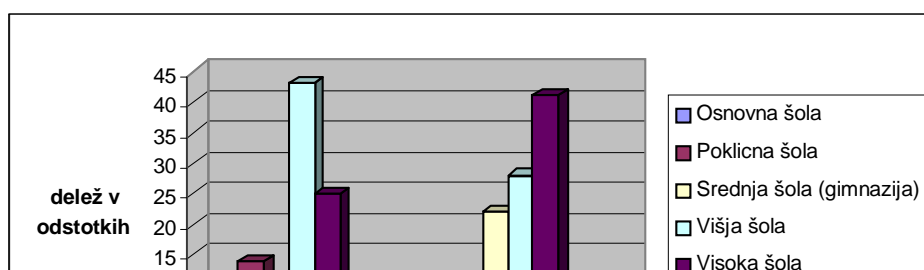
Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

### 1.15.2 Izobrazba, delovne izkušnje in delovni čas podjetnic

Podjetništvo gradi na izobrazbi in praktičnih izkušnjah. V Sloveniji sicer izobraževanje ni bilo poslovno naravnano, zato v preteklosti tudi univerzitetna izobrazba ni pripravila diplomantov za samostojno poslovanje (Glas, Drnovšek, 1999, str. 5). Odločitev za podjetništvo se lahko poraja že zgodaj po dokončanju formalnega šolanja, marsikdaj s finančno pomočjo staršev ali zakonca (to kažejo študije primerov v Vahtar, 1998).

Slika 5 nam prikazuje rezultate o stopnji izobrazbe podjetnic. Na osnovi podatkov o dokončani srednješolski izobrazbi vidimo, da je več dinamičnih podjetnic, ki imajo zaključeno poklicno šolo, teh je 14 %, medtem ko ima 22 % tipičnih podjetnic dokončano srednjo šolo oziroma gimnazijo. 43 % dinamičnih in 28 % tipičnih podjetnic ima v povprečju končano višjo šolo (1-3) leta, medtem ko ima večji delež tipičnih podjetnic (41 %) narejeno visoko šolo (4-5 let in univerza). Zanimivo je, da je delež podjetnic, ki imajo končan podiplomski študij – magisterij (2 leti), pri obeh skupinah enak, teh je kar 3 %, delež dinamičnih podjetnic s končanim doktoratom je 4 %. Iz rezultatov raziskave lahko sklepamo, da imajo dinamične in tipične podjetnice nadpovprečno izobrazbo.

Slika 5: Izobrazbena struktura anketiranih podjetnic (v %)



Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

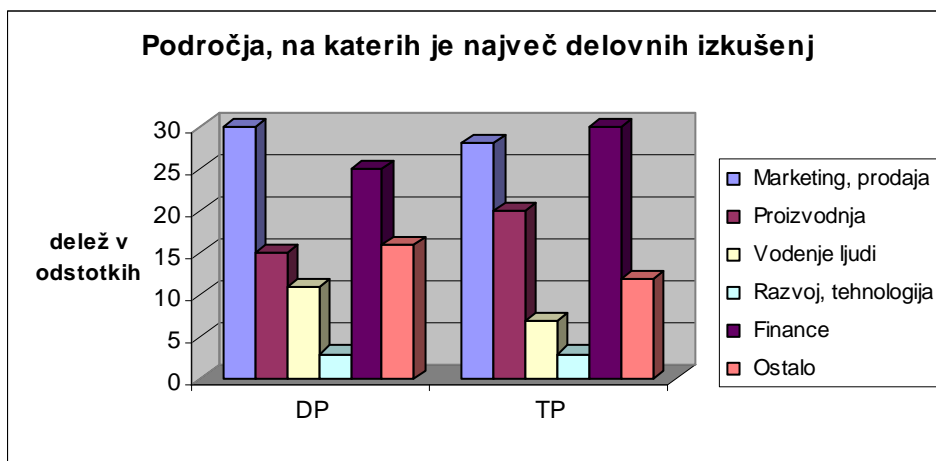
Novejši podatki kažejo, da imajo podjetniki in podjetnice v razvitih državah najpogosteje dokončano VII. stopnjo izobrazbe (Mancuso, 1986, str. 21). Tudi v raziskavi Plutove (1995, str. 106) je bilo med anketiranci največ podjetnikov z visokošolsko izobrazbo. Glede na nekatere podatke o izobrazbi podjetnikov in managerjev (Polajžer, 1999, str. 53), podjetnice seveda zaostajajo za managerkami. Še bolj značilno je, da slovenski podjetniki po stopnji izobrazbe zaostajajo za ameriškimi in verjetno tudi zahodnoevropskimi, kar velja tudi za podjetnice.

Iz rezultatov raziskave na osnovi Tabele P 4 (v prilogi II, str. 2) lahko vidimo, da 68 % dinamičnih in 66 % tipičnih podjetnic vodi podjetje popolnoma samih, medtem ko jih ima okoli 30 % partnerja, ki jim pomaga na najrazličnejših področjih poslovanja, od vodenja financ, razvoja novih proizvodov, vodenja in dela v proizvodnji do navezovanja stikov s kupci. Na vprašanje, ali so imele podjetnice pred svojim sedanjim podjetjem že kako podjetje, je 82 % dinamičnih in 75 % tipičnih podjetnic odgovorilo negativno, lastno podjetje je imelo dobrih 18 % dinamičnih in 25 % tipičnih podjetnic (Tabela P 5 (v prilogi II, str. 2)).

Na Sliki P 2 (v prilogi II, str. 3) vidimo, da ima dobrih 30 % dinamičnih in tipičnih podjetnic v lasti polovico podjetja, medtem ko ima podjetje v večinski lasti zgolj 8 % dinamičnih in 10 % tipičnih podjetnic. Iz Tabele P 6 (v prilogi II, str. 3) lahko razberemo, da je 75 % dinamičnih in tipičnih podjetnic na vprašanje, ali so lastnice drugega podjetja, odgovorilo negativno, 25 % pa jih je na isto vprašanje odgovorilo pozitivno.

V Tabeli P 7 (v prilogi II, str. 3) vidimo, da je imelo več kot polovica anketiranih dinamičnih in tipičnih podjetnic pred ustanovitvijo lastnega podjetja v povprečju 6-10 let delovnih izkušenj. Skupnih delovnih izkušenj so imele dinamične podjetnice v povprečju 20,6 let, tipične pa več, in sicer v povprečju 25,7 let. Dobrih 21 % dinamičnih podjetnic je začelo samostojno kariero brez izkušenj, takoj po dokončanem študiju. Za podjetništvo se lažje odločajo ženske, ki so nabirale izkušnje v državnih organizacijah, kjer so opravljale managersko funkcijo in pridobile boljši občutek za vodenje ljudi. Največ dinamičnih podjetnic je aktivnih v zelo podobni dejavnosti, kot jo je opravljalo podjetje, v katerem so bile zaposlene pred ustanovitvijo lastnega podjetja. Zanimiv je odstotek tistih tipičnih podjetnic, ki sedaj delujejo v čisto drugi dejavnosti, takšnih je dobra četrtina. Kot kaže Slika 6 imajo dinamične podjetnice največ izkušenj na področju marketinga in prodaje, medtem ko jih imajo tipične več na področju financ, obe skupini pa sta manj izkušeni na področju razvoja tehnologije in vodenja.

**Slika 6: Struktura področij, kjer imajo podjetnice največ izkušenj (v %)**



Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

Rezultati raziskave potrjujejo, da je več kot polovica dinamičnih in tipičnih podjetnic pripravljena na nadaljnje izobraževanje in usposabljanje. Več kot polovica jih obiskuje krajše podjetniške tečaje oz. seminarje za strokovno izpopolnjevanje, kjer prebijejo povprečno 16 dni na leto. Iz rezultatov raziskav je bilo razvidno, da so podjetnice nakazale manjšo potrebo po usposabljanju iz trženja, zlasti po tehnično-tehnoloških znanjih, kar kaže na visok delež storitvenih dejavnosti, kjer tehnologija nima tako neposrednih učinkov na produktivnost kot v proizvodnji. Izrazito so poudarile, da bi jim koristila izvozno – uvozna znanja in znanja o upravljanju zaposlenih.

**Tabela 7: Število dni na leto, ki jih podjetnica povprečno nameni strokovnemu izpopolnjevanju**

Število dni na leto	DP	TP
Manj kot 5 dni	39	25
6 - 11 dni	25	22
11 - 20 dni	36	31
Več kot 20 dni	0	22
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

V raziskavi me je zanimalo, koliko časa dinamična in tipična podjetnica povprečno preživi v podjetju. Iz Tabele 8 lahko razberemo, da 54 % dinamičnih in 56 % tipičnih podjetnic v podjetju preživi v povprečju od 40 – 50 ur tedensko, kar 25 % dinamičnih in 6 % tipičnih podjetnic preživi v podjetju več kot 80 ur. Iz tega je razvidno, da večina podjetnic v podjetju preživi več ur kot jih ima delovni dan, torej več kot 8 ur. Rezultate si lahko razlagamo z dejstvom, da je veliko žensk v lastnih podjetjih samozaposlenih, in da so podjetja odprta tudi popoldan in ob sobotah. Sklepamo lahko, da imajo ženske sicer manj časa za družino in gospodinjska opravila, vendar je ne zanemarjajo, saj so v svojem podjetju bolj fleksibilne pri planiranju delovnega časa.

**Tabela 8: Število ur na teden, ki jih podjetnica povprečno preživi v podjetju (v %)**

Število ur	DP	TP
Manj kot 40 ur	0	4
40 - 50 ur	54	56
50 - 80 ur	21	34
Več kot 80 ur	25	6

<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
---------------	------------	------------

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

Zgornja tabela ne kaže samo števila ur, dejansko porabljenih v podjetju, temveč vključuje število ur, ki jih podjetnice namenijo za pogovore o poslovnih zadevah z različnimi osebami, kot je prikazano v Tabeli št. 9. Iz podatkov raziskave lahko sklepamo, da dinamične podjetnice v povprečju porabijo več časa za nove potencialne kupce kot tipične (14 ur), saj jim le te namenijo v povprečju zgolj 10,5 ur.

**Tabela 9: Število ur, ki jih podjetnice namenjajo za poslovne zadeve v povprečju**

	Število ur	
	DP	TP
Družina	6,2	6
Prijatelji	5	5
Člani različnih neformalnih klubov	3	2
Poslovni partnerji	14	10,5
Profesionalni svetovalci	2,5	3
Člani državnih institucij	1,5	3
Notarji in odvetniki	1	2

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

Zanimiva je Tabela 10, ki kaže, koliko vpliva spol podjetnic na posamezne poslovne vidike. Presenetljivo je bilo ugotoviti, da je večina tipičnih, še več pa dinamičnih podjetnic ocenilo, da njihov spol ne vpliva na njihovo sodelovanje z bankami, s poslovnimi partnerji, kupci in dobavitelji ter z drugimi podjetniki. V splošnem velja, da spol ni ovira, prej je prednost. Dinamične in tipične podjetnice pravijo, da jim tovrstno sodelovanje omogoča, ne samo razširitev in izboljšavo njihovega poslovanja, temveč tudi pridobivanje in izmenjavo izkušenj ter navezovanje poslovnih stikov. Večina podjetnic, zlasti tipičnih (40,6 %), potrjuje, da njihov spol pomaga pri delu zaposlenih. Pravijo, da boljše kot podjetnici uspe motivirati svoje zaposlene, boljše bo poslovalo njeno podjetje.

**Tabela 10: Ocena, koliko vpliva spol podjetnic na posamezne vidike poslovanja podjetja (v %)**

Ali vaš spol vpliva?	Sodelovanje z bankami		Sodelovanje s poslov.partnerji		Poslovanje s kupci		Poslovanje z dobavitelji	
	DP	TP	DP	TP	DP	TP	DP	TP
Ne vpliva	60,7	62,5	62,5	34,4	62,5	40,6	62,5	53,0
Pomaga	14,3	9,4	15,7	34,4	15,7	31,2	15,7	28,0
Ovira	3,6	3,0	3,0	6,3	3,0	6,3	3,0	6,0
Ne vem	7,1	12,6	6,3	15,5	6,3	12,5	6,3	6,0
Ni relevantno	14,3	6,3	12,5	9,4	12,5	9,4	12,5	7,0
Ali vaš spol vpliva?	Delo z zaposlenimi		Poslovanje z lokalno oblastjo		Sodelovanje z drugimi podjetniki			
	DP	TP	DP	TP	DP	TP		
Ne vpliva	60,7	28,1	60,7	37,5	60,7	34,4		

Pomaga	14,3	40,6	14,3	12,5	14,3	21,9
Ovira	3,6	9,4	3,6	9,4	3,6	12,5
Ne vem	7,1	12,5	7,1	21,8	7,1	15,6
Ni relevantno	14,3	9,4	14,3	18,8	14,3	15,6

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

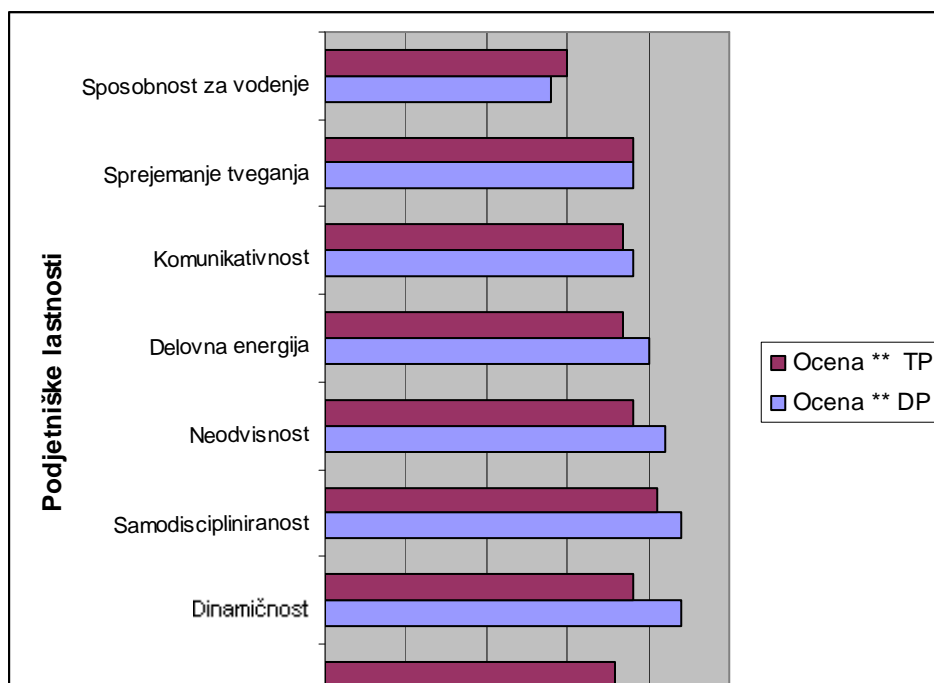
### 1.15.3 Podjetniške lastnosti

Uspešno podjetnico naredijo različne podjetniške lastnosti, ki so potrebne za učinkovito vodenje in hitro rast podjetja. V anketi je bilo navedenih osem lastnosti, podjetnice pa so po sistemu samoocenjevanja določale, kako intenzivno se posamezna podjetniška lastnost odraža pri njih.

Poudariti moram, da je takšno ocenjevanje zelo subjektivno. Te lastnosti so ovrednotile s trditvami s petstopenjsko Likertovo lestvico.

Vidimo, kot kažeta Slika 7 in Tabela 11, da so podjetniške lastnosti bolj izražene pri dinamičnih kot pri tipičnih podjetnicah, zlasti naj bi bile pomembne dinamičnost, ustvarjalnost in samodiscipliniranost. Slednja dosega najvišjo vrednost pri tipičnih podjetnicah, vendar je manjša kot pri dinamičnih. Zanimivo je, kako nizko je vrednotena sposobnost za vodenje. Za uspešno podjetnico je zelo pomembno, da ima vse naštetih lastnosti, saj so to ključne lastnosti, ki jih mora imeti vsaka podjetnica. Spisek značilnosti in lastnosti, ki naj bi opredelile podjetnico, sicer ne obstaja. Spreminjajo se v času in kraju, odvisne so od raznih okoliščin. Ne obstaja »kalup«, po katerem bi naredili popolno podjetnico. Spreminjajo se ljudje in tudi okolje, v katerem delujejo. Posamezne podjetnice različno dojemajo nastali položaj, seveda tudi glede na predhodne izkušnje, okoliščine ipd.

Slika 7: Intenzivnost posameznih podjetniških lastnosti



Vir: Podatki iz raziskave, 2004

**Tabela 11: Intenzivnost posameznih podjetniških lastnosti**

<b>Podjetniške lastnosti</b>	<b>Ocena * DP</b>	<b>Ocena * TP</b>
Ustvarjalnost	4,4	3,6
Komunikativnost	3,8	3,7
Sposobnost za vodenje	2,8	3
Delovna energija	4	3,7
Samodiscipliniranost	4,4	4,1
Neodvisnost	4,2	3,8
Sprejemanje rizika	3,8	3,8
Dinamičnost	4,4	3,8

Opomba: \* Oceno sem izračunala tako, da sem pripisala oceno od 1 - (se ne strinjam) do 5 - (v celoti se strinjam).

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

Na osnovi rezultatov raziskave v tem sklopu lahko povzamemo profil dinamične in tipične podjetnice v Sloveniji:

- podjetnica je poročena in ima v povprečju dva otroka;
- podjetnice imajo dokončano višjo oziroma visoko izobrazbo, nekatere tudi podiplomski študij – magisterij ali doktorat;
- podjetje so ustanovile v obdobju 1990-1992, manj v obdobju 1992-1995, podjetja vodijo same, pred sedanjim podjetjem večinoma niso imele svojega podjetja (ne gre za »serijske« podjetnice);
- dinamične podjetnice imajo v povprečju 20,6 let delovnih izkušenj, tipične kar 25,7 let; največ izkušenj imajo na področju marketinga in financ, manj pri razvoju tehnologije in vodenja;
- v svojem podjetju preživijo v povprečju 40-50 ur tedensko, dinamične podjetnice porabijo največ ur s potencialnimi kupci, medtem ko tipične podjetnice s potencialnimi dobavitelji;
- spol podjetnic ne vpliva na sodelovanje z bankami, poslovnimi partnerji, kupci in dobavitelji ter z drugimi podjetniki, prej bi lahko rekli, da predstavlja rahlo prednost;
- dinamične podjetnice imajo v veliki meri nekatere podjetniške lastnosti kot so ustvarjalnost, samodiscipliniranost, dinamičnost, komunikativnost in neodvisnost, nekoliko manj so sposobne za vodenje;
- tipične podjetnice po teh podjetniških lastnostih nekoliko zaostajajo za dinamičnimi.

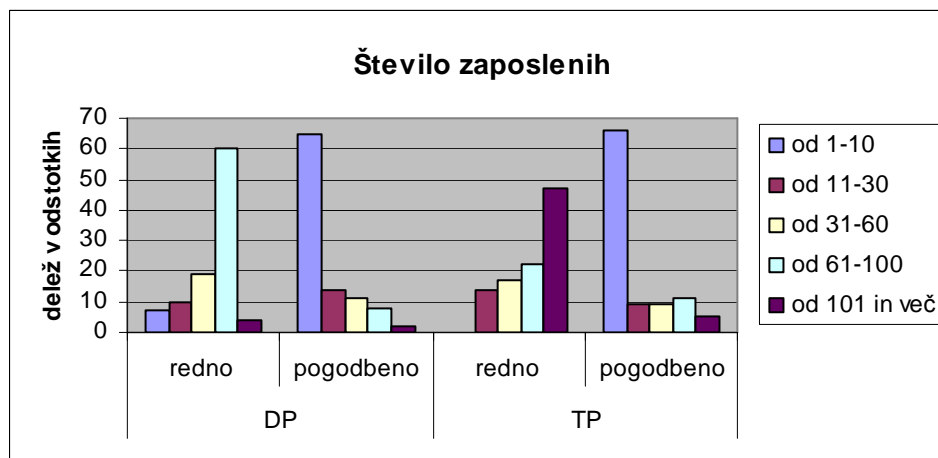
## 1.16 Tekoče poslovanje podjetja

### 1.16.1 Velikost podjetja in število zaposlenih

Podjetnice v raziskanem vzorcu imajo različno število zaposlenih in tudi različne načrte za prihodnost. Nekatera podjetja rastejo hitro, druga se v prihodnosti ne nameravajo povečati. Podjetniška literatura ocenjuje, da so ženska podjetja v povprečju manjša z vidika števila zaposlenih, prihodka in obsega kapitala. V Sloveniji se je to potrdilo v samozaposlitvenih podjetjih, čeprav razlike niso bile izrazite (Kavčič, 1997). Tudi v Sloveniji ustanovljajo ženske predvsem mikro podjetja, podobno kot drugje v Evropi (Ambos, 1989; Voigt, 1994; Brush, 1990).

V raziskanem vzorcu so dinamične podjetnice vodile predvsem podjetja s 60-100 zaposlenimi (kar 60 %), tipične pa celo še večja, nad 100 zaposlenih (kar 47 %). V vzorec smo torej zajeli podjetja, ki so izredno pomembna za zaposlovanje, saj ob redno zaposlenih vključujejo še pogodbene sodelavce (sicer pretežno do 10).

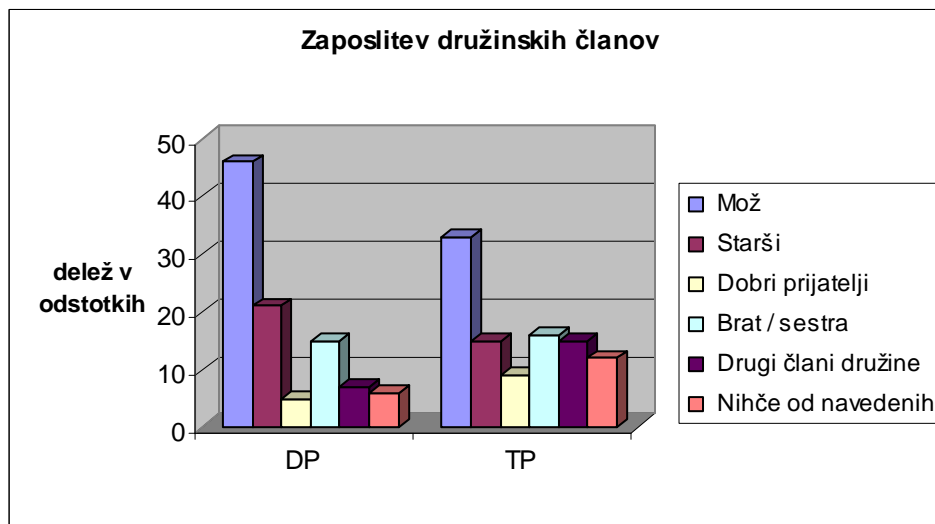
Slika 8: Velikost podjetja po številu redno in pogodbeno zaposlenih v letu 2003 (v %)



Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

Podatki o številu zaposlenih družinskih članov, ki jih prikazuje spodnja Slika 9, povedo, da 36 % anketiranih dinamičnih in 23 % tipičnih podjetnic zaposluje druge člane družine, po enega družinskega člana prav tako najdemo zaposlenega v 25 % dinamičnih in 29 % tipičnih podjetjih. Med zaposlenimi so se našli tudi prijatelji podjetnic in sicer 11 % v dinamičnih in 13 % v tipičnih podjetjih. Dinamične podjetnice v večji meri zaposlujejo enega ali več družinskih članov, torej svojega moža oz. partnerja in otroke, pri zaposlovanju ostalih sorodnikov ni razlike.

Slika 9: Število sorodnikov, prijateljev in mentorjev, ki jih zaposlujejo podjetnice



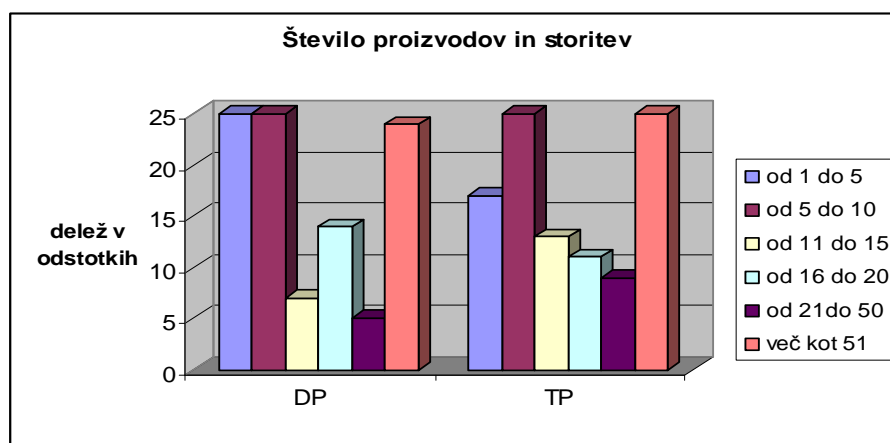


Vir: Podatki iz raziskave, 2004

### 1.16.2 Število proizvodov in storitev, njihova cena in kakovost

Slika 10 prikazuje število proizvodov oziroma storitev, ki jih nudijo posamezne podjetnice. Vidimo, da 24 % anketiranih dinamičnih podjetij in 25 % tipičnih podjetij ponuja svojim kupcem več kot 51 proizvodov oziroma storitev. To so predvsem proizvodna in trgovska podjetja. Podjetja, ki ponujajo od 1 do 5 storitev, so predvsem storitvena (25 % dinamičnih in 17 % tipičnih), ki svojim kupcem ponujajo le nekaj storitev. Sem lahko štejemo podjetja, ki ponujajo računovodske in knjigovodske storitve ter podjetja s finančnimi storitvami.

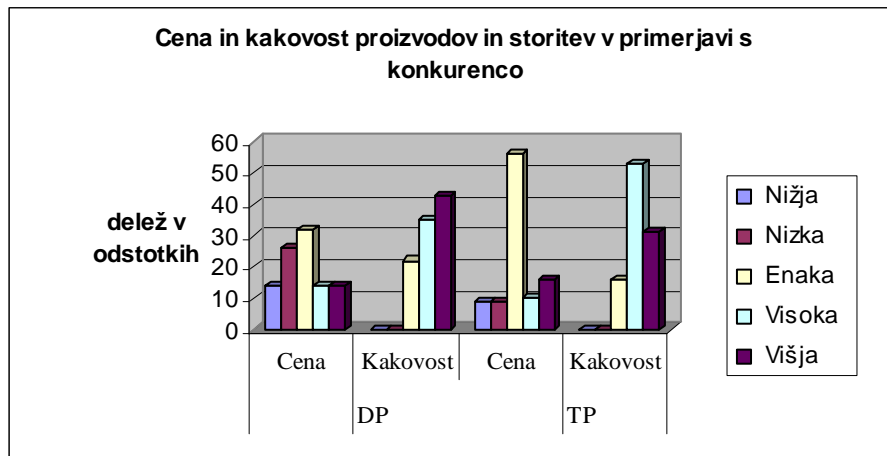
Slika 10: Število različnih tipov proizvodov in storitev (v %)



Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

Vzorec je pokazal, da so cene proizvodov in storitev, ki jih ponujajo dinamične podjetnice, enake ali kvečjemu višje od cen konkurentov. V Sliki 11 vidimo, da ima 32 % dinamičnih in 56 % tipičnih podjetij enake cene kot vodilna podjetja v panogi. To je povsem razumljivo, saj podjetja z visokimi cenami ne bi uspela, zaradi vseh hujših in izjemno močnih vodilnih podjetij. Majhna tipična podjetja, predvsem dinamična podjetja, vidijo svojo prednost pred konkurenti v odlični organizaciji, usposobljenih delavcih, zdravih financah in moderni tehnologiji. Statistično značilno povezanost z rastjo celotnega prihodka sem odkrila pri tistih, ki navajajo ceneno delovno silo kot svojo glavno prednost pred vodilnimi podjetji. To je seveda dokaj zaskrbljujoče spoznanje, saj bi bilo za razvoj Slovenije nevarno, če bi bila konkurenčna prednost dinamičnih podjetij predvsem v ceneni delovni sili.

Slika 11: Cena in kakovost proizvodov in storitev v primerjavi vodilnih podjetij v panogi (v %)



Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

Z vidika primerjave med kakovostjo proizvodov in storitev ugotovimo, da 21 % dinamičnih in 16 % tipičnih podjetij ponuja izdelke in storitve enake kakovosti kot konkurenca, 42,8 % dinamičnih in 31,3 % tipičnih podjetij pa meni, da je kakovost njihovih proizvodov in storitev višja. Iz odgovorov lahko sklepamo, da podjetnice očitno močno gradijo predvsem na kakovosti proizvodov in storitev, saj se dobro zavedajo konkurence.

Na osnovi rezultatov raziskave, iz tega sklopa lahko povzamemo značilnosti tekočega poslovanja dinamičnih in tipičnih podjetnic:

- dinamične in tipične podjetnice vodijo mala, številne pa tudi že srednje velika podjetja, v dinamičnih podjetjih je največ od 61 do 100 zaposlenih, medtem ko tipična podjetja zaposlujejo več ljudi in sicer se njihovo število giblje od 101 dalje. Zaposlujejo tudi enega družinskega člana;
- v svojih podjetjih mnoge ponujajo več kot 51 proizvodov ali storitev, zlasti tiste, ki se ukvarjajo s proizvodno ali trgovsko dejavnostjo;
- cene njihovih proizvodov in storitev so največkrat izenačene s cenami konkurenčnih proizvodov in storitev, medtem ko je kakovost njihovih proizvodov in storitev na višjem nivoju od konkurentov.

### **1.17 Uspešnost podjetja**

Po pregledu nekaterih uspešnih primerov iz podjetništva lahko rast predstavimo kot izredno sposobnost podjetnika ali več partnerjev, da iz nič v kratkem času ustvarijo veliko in uspešno podjetje (Antončič, et al., 2002, str. 114). Med glavnimi razlogi za uspeh podjetja dinamične in tipične podjetnice navajajo predvsem fleksibilnost, hitro prilaganje tržnim zahtevam in sploh potrebam kupcev. Prav v tem se mnogokrat skrivajo številne male inovacije, ki ostajajo neregistrirane, čeprav pomembno prispevajo k tržni uspešnosti podjetij.

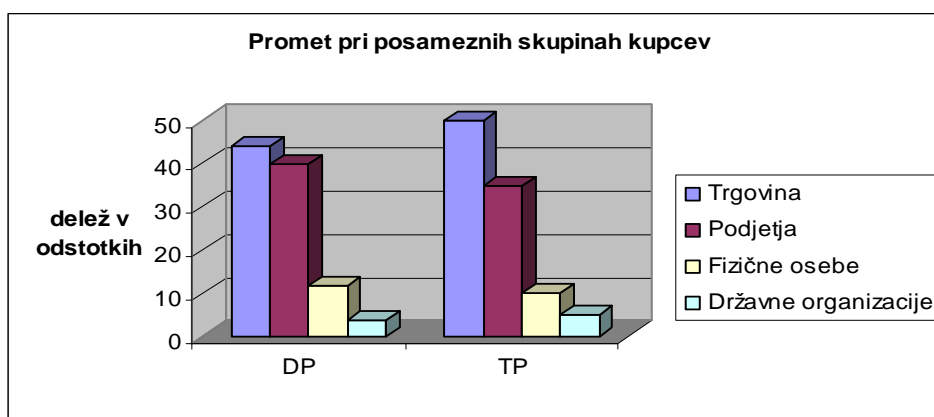
Slovenske dinamične podjetnice največkrat navajajo za uspeh podjetja lastne izkušnje in izkušnje vodstvenega tima, organizacijske sposobnosti vodstvenega tima, dobre odnose s kupci, ustrezno financiranje in kakovost svojih izdelkov. Da so resnično uspešne v poslu, ki ga opravljajo, pove

podatek, da je večini to prvi podjetniški podjem in da še niso ustanovile podjetja, ki bi propadlo (Pšeničny, 2002, str. 100).

### 1.17.1 Rast prometa

Ženska podjetja so v večini manjša, tako po številu zaposlenih kot po prometu, ki ga realizirajo. Iz naslednje Slike 12 lahko vidimo, da dinamične in tipične podjetnice dosežejo podobne deleže pri posameznih ciljnih skupinah. Slika prikazuje, da 50 % tipičnih podjetnic realizira največji promet v trgovinah na drobno, medtem ko so dinamične podjetnice (40 %) močnejše na medpodjetniškem trgu, kamor spadajo predvsem podjetja z računovodskimi, knjigovodskimi in finančnimi storitvami. Iz tega lahko sklepamo, da ustvarijo večji promet kot tipične podjetnice. Okrog 10 % tako dinamičnih kot tudi tipičnih podjetij ima največ prometa neposredno na trgu fizičnih oseb – gospodinjstev. V to skupino spadajo trgovska podjetja na drobno ter ostala manjša storitvena podjetja (gostinstvo, frizerstvo, cvetličarstvo). Zelo majhen je delež tistih podjetij, ki dosegajo največji promet na trgu javnih - državnih organizacij, takšnih je 4 % dinamičnih in 5 % tipičnih podjetij.

Slika 12: Delež prometa, dosežen pri posamezni skupini kupcev (v %)



Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

Obe skupini podjetij sta največji promet realizirali, ne samo po lokalnih trgih, temveč tudi v Sloveniji, saj je pri njih pokazal delež okrog 50 %, kar je razvidno iz spodnje Tabele 11. Rezultati raziskave so tudi pokazali majhen delež prometa, realiziranega v obmejnih državah in drugje. Sklepamo lahko, da so se tako dinamična kot tipična podjetja šele začela odpirati v svet.

Tabela 11: Delež prometa (v %), ki ga podjetje realizira na posameznem trgu

	DP	TP
Lokalni	27,5	21,6
V Sloveniji	51,5	53,1
Obmejne države	14,0	19,0
Drugje	7,0	6,3
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

V raziskanem vzorcu je 50 % tako dinamičnih kot tudi tipičnih podjetnic doseglo 100 %-ni delež celotne prodaje v preteklem letu na lokalnem trgu, medtem ko je na tujih trgih 11 % dinamičnih podjetnic realiziralo 100 % prodaje, kar nam kaže spodnja Tabela 12. Sklepamo lahko, da je rast poslov dinamičnih podjetij povezana s širjenjem na tuje trge in da dinamična podjetja v naših razmerah lahko rastejo tako, da izvažajo, kljub temu, da izvoz le ni tako visok. To pomeni, da izvoz še zdaleč ni domena zgolj velikih podjetij, ampak predvsem imperativ v vseh podjetjih, ki imajo potencial rasti oziroma želijo uveljaviti strategije rasti.

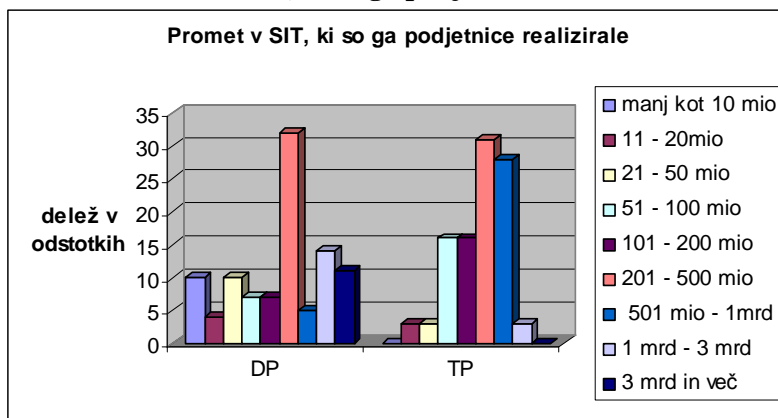
**Tabela 12: Delež celotne prodaje podjetja v letu 2003 (v %)**

Delež prodaje	Domači trg		Tuji trg	
	DP	TP	DP	TP
0	7	6	46	47
od 1 do 10	7	0	18	19
od 11 do 50	14	22	11	12
od 51 do 99	22	25	14	22
100	50	47	11	0
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

Slika 13 prikazuje promet, ki so ga podjetnice realizirale v preteklem letu. Na podlagi rezultatov raziskave lahko sklepamo, da so dinamične podjetnice uspešnejše kot tipične, saj dosežejo večji promet. Podjetnice pojmujeemo kot dinamične z vidika načina njihovega poslovanja. Največji delež podjetnic je realiziralo promet v vrednosti od 201 do 500 mio SIT na letni ravni, teh je bilo okrog 30 % dinamičnih in 31 % tipičnih. Pri dinamičnih podjetnicah sledijo podjetja z 1mrd - 3mrd SIT prometa (14,3 %), in nazadnje podjetja s 3 mrd in več (11 %).

**Slika 13: Promet v SIT, ki so ga podjetnice realizirale v letu 2003 (v %)**



Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

### 1.17.2 Podjetniški cilji

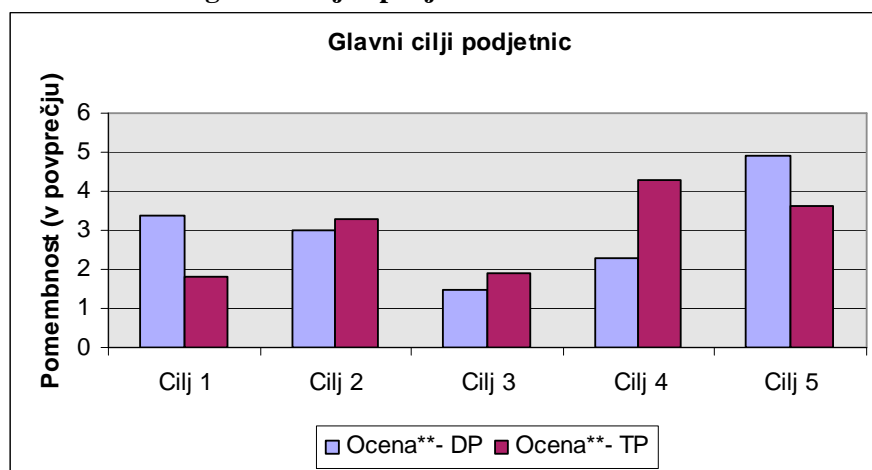
Če želimo, da bodo cilji in proces postavljanja ciljev pripomogli k poslovanju podjetja, se je ob postavljanju ciljev potrebno držati določenih smernic in vodil. Cilji namreč niso sami sebi v namen, marveč je njihova vloga večplastna, najbolj osnovno pa lahko vlogo ciljev razdelimo na (Achieving goals through teamwork, 1993, str. 90):

- vlogo motivacijskega dejavnika (konkretizira smoter in namen podjetja ter daje smer),
- vlogo usmerjevalca dela (predvsem kratkoročni in operativni cilji vodijo napore v določeno smer).

Za uspešne podjetnice so pomembni različni podjetniški cilji, saj so osnova za uspeh in za nadaljnji razvoj podjetja. V anketi je bilo navedenih pet glavnih ciljev v preteklem letu in deset za prihodnje poslovanje, podjetnice pa so po sistemu samoocenjevanja določale, kako pomemben je za njih posamezni cilj.

Iz Tabele P 8 (v prilogi II, str. 4) in Slike 14 lahko vidimo, da ni bilo občutnih razlik med obema tipoma podjetnic, razen pri ciljeh 4 in 5. Dinamičnim podjetnicam je najpomembnejši cilj *rast in odkrivanje novih priložnosti*. Torej jih ženejo priložnosti, ki jih razvijajo. S svojo ponudbo kakovostnih proizvodov in hitrim odzivom poskušajo še dodatno utrditi svoj tržni položaj. Njihova temeljna vizija je *strategija rasti*, ki je tudi njihov glavni razlog za uspeh. Iz rezultatov raziskave vidimo, da so tipične podjetnice pripisale največji pomen cilju *zagotovitev za preživetje podjetja in njegov obstoj v družinski lasti*; na ta način skušajo ohraniti dolgoročno vrednost podjetja in redne prihodke iz poslovanja.

**Slika 14: Ocena glavnih ciljev podjetnic v letu 2003**



Opomba: Cilj 1: Preživetje; Cilj 2: Povečati osebne/družinske prihodke; Cilj 3: Pripraviti podjetje za prodajo (pridobitev drugih lastniških virov); Cilj 4: Zagotoviti, da podjetje preživi in ostane v lasti družine; Cilj 5: Rast, odkrivanje novih priložnosti.

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Tabela 13: Ocena pomena ciljev za prihodnje poslovanje podjetnic**

Rang *	Načrtovani cilji	Ocena **	
		DP	TP
1	Internacionalizacija	4,3	4,1
2	Povečevanje dobička (hitreje od rasti panoge)	4,1	3,8
3	Povečevanje prodaje (hitreje od rasti panoge)	4,0	4,4
4	Utrditev tržnega deleža	4,0	4,4
5	Uvedba novega proizvoda/storitve	3,9	3,4

6	Pridobitev novih virov financiranja	3,8	3,4
7	Krčenje, zmanjšanje obsega poslovanja	3,1	3,3
8	Pridobitev novih znanj	3,0	4,3
9	Likvidacija poslovanja	2,8	3,8

Opomba: \* Na podlagi analize odgovorov sem zadovoljstvo podjetnic rangirala po DP.

\*\* Ocena je izračunana tako, da sem pripisala oceno od 1- (nepomembno) do 5 - (zelo pomembno).

Vir : Podatki iz raziskave, 2004.

Tabela 13 nam pokaže oceno pomena ciljev prihodnjega poslovanja podjetnic. Med cilji, navedenimi v anketi, sta tipičnim podjetnicam najpomembnejša cilja: *povečevanje prodaje (hitreje od rasti panoge)* in *utrditev tržnega deleža (doma in v svetu)*. Poleg omenjenih so pripisale veliko težo tudi cilju: *pridobitev novih znanj*. *Internacionalizacija* je z vidika dinamičnih podjetnic najbolj visoko ocenjeni cilj, saj le tem ni pomembno zgolj poslovanje podjetja, temveč tudi vključevanje na mednarodne trge, kjer je njihova želja dosežati tudi tržni delež. Sledi cilj, zaradi katerega so dinamične podjetnice uspešne pri svojih prizadevanjih za doseg pozitivnega profita: *povečevanje dobička (hitreje od rasti panoge)*.

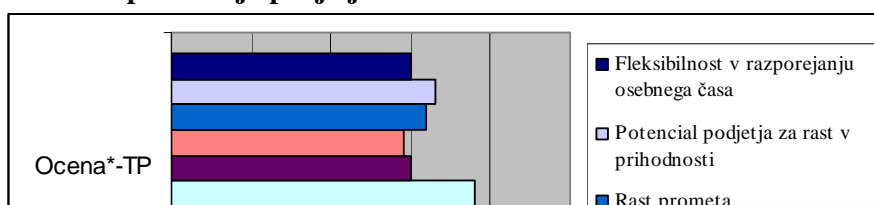
### 1.17.3 Podjetnice o uspešnosti poslovanja in razvoju

Namen raziskave je bil spoznati zadovoljstvo podjetnic z različnimi vidiki uspešnosti poslovanja in z razvojem podjetja. Iz Tabele P 9 (v prilogi II, str. 4) lahko, glede razvoja njihovega podjetja, vidimo podobne ocene zadovoljstva pri obeh tipih podjetnic, saj se strinjajo, da so preživetje, uspeh in nadaljnji razvoj v prihodnosti v precejšnji meri odvisni od njih samih. Dinamične (61 %) in tipične (78 %) podjetnice menijo, da so njihovi zaposleni (glede na formalno izobrazbo in njihove sposobnosti) prednost za uspeh podjetja. Podjetnice vodi želja po notranji graditvi podjetja, prepričanje, da je zaposlenim potrebno omogočiti notranji razvoj in napredovanje in hotenje, da ustvarijo ugledno, dobro organizirano podjetje.

Rezultati raziskave so pokazali, da je večina dinamičnih (64 %) in tipičnih podjetnic (75 %) že doživela krizo poslovanja v svojem podjetju, bile so postavljene pred izziv, kako rešiti nastalo situacijo. Pri tem so se odločale za dokaj drastične poteze, ki so se v kasnejših letih izkazale za uspešne. Prav tako so dinamične (40 %) in tipične (38 %) podjetnice menile, da bi bil njihov odhod iz podjetja v veliki meri usoden za njegovo nadaljnje preživetje.

Slika 15 prikazuje zadovoljstvo podjetnic s posamičnimi kazalci uspeha poslovanja podjetja. Največje zadovoljstvo z doseženim sta obe skupini podjetnic navedli pri kakovosti proizvodov in storitev, pri drugih kazalcih pa so se ocene razlikovale. Bistvena razlika je pri finančnih donosih, kjer so tipične podjetnice najmanj zadovoljne, čeprav to ne velja v enaki meri za dobičkonosnost podjetja.

**Slika 15: Ocena zadovoljstva podjetnice s posamičnimi kazalci uspeha poslovanja podjetja**



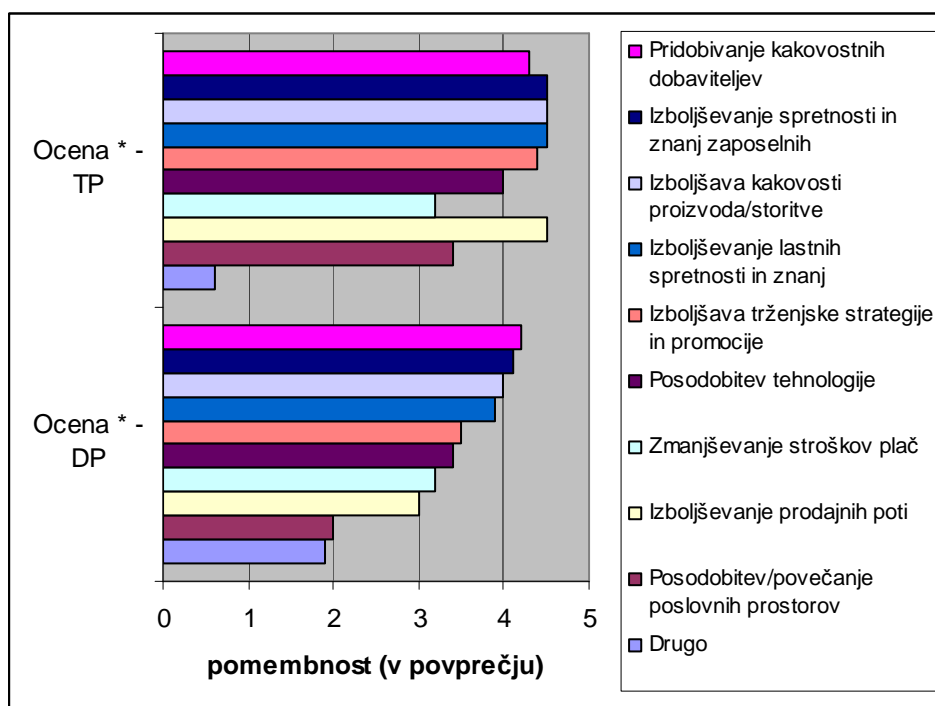
Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

#### **1.17.4 Učinkovitost poslovanja podjetja**

Anketiranke smo vprašali, ali so si v preteklem letu prizadevale izboljšati učinkovitost poslovanja in vse so potrdile, da so to poskušale, saj so izvajale posebne ukrepe in jim namenile tudi posebno pozornost (Slika 16 in Tabela P 10 (v prilogi II, str. 4)). Podjetnice so bile le srednje uspešne pri izvajanju naštetih ključnih ukrepov.

Dinamične podjetnice so pripisale velik pomen *pridobivanju kakovostnih dobaviteljev, izboljšavi kakovosti, svojim lastnim spretnostim in znanjem in tudi spretnostim in znanjem zaposlenih*. Za kakovostni proizvod ali storitev so nujni kakovostni dobavitelji, za uspeh na trgu pa zlasti znanje podjetnikov in zaposlenih. Tipične podjetnice so pripisale največjo težo *kakovosti, spretnosti in znanju* ter *izboljšavi prodajnih poti*. Njihovo pravilo je, da izgubijo svoje potencialne stranke, če ne sledijo zahtevam trga in pospeševanju prodaje. Pomembno je tudi, da upoštevajo želje in potrebe kupcev, saj je zadovoljen kupec pogoj za obstanek njihovega podjetja na trgu.

**Slika 16: Pomen ukrepov za izboljšanje učinkovitosti poslovanja podjetja v letu 2003**



Vir: Podatki iz raziskave, 2004

S pomočjo Tabele P 11 (v prilogi II, str. 5) lahko vidimo, da sta od dinamičnih podjetnic v največji meri odvisna *nadaljnji razvoj* in *uspeh*, medtem ko pri tipičnih podjetnicah to predstavlja *preživetje njihovega podjetja*.

Glede na rezultate raziskave v tem sklopu lahko povzamemo značilnosti uspešnosti slovenskih ženskih dinamičnih in tipičnih podjetij:

- slovenske dinamične, še bolj pa tipične podjetnice realizirajo največ prometa v trgovinah na drobno, prav tako oba tipa podjetnic realizirata največ prometa na prodajnih trgih v Sloveniji;
- nekaj dinamičnih podjetnic realizira vso prodajo na tujih trgih, tipične podjetnice niso uspešne na tem področju;
- najpomembnejša cilja v predhodnem letu sta za dinamične podjetnice predstavljala rast podjetja in odkrivanje novih priložnosti, za tipične podjetnice pa zagotovitev preživetja podjetja in njegov obstoj v družinski lasti; to kaže na izrazite razlike v odnosu podjetnic do poslovanja in rasti;
- dinamične in tipične podjetnice imajo močno željo povečati svojo prodajo hitreje kot velja za panogo, utrditi tržni delež doma in v svetu ter pridobiti čim več novega znanja;
- podjetnice so ocenjevale tudi svoje zadovoljstvo; najbolj so zadovoljne s kakovostjo svojih proizvodov in storitev, s splošno klimo, zadovoljstvom in moralo zaposlenih v podjetju. Dinamične podjetnice so najslabše ovrednotile fleksibilnost v razporejanju osebnega časa, tipične podjetnice pa finančni donos; v prihodnosti sta od dinamičnih podjetnic za prihodnje poslovanje v največji meri odvisna uspeh in nadaljnji razvoj, od tipičnih podjetnic pa je za njihovo prihodnje poslovanje najbolj odvisno preživetje.

### 1.18 Strateška naravnost podjetja



Podjetja, ki so le kratkoročno usmerjena, se težko prilagajajo trgu in njegovim zahtevam, zato je še posebej pomembno, da so dinamične podjetnice dolgoročno naravnane, sprejemajo strateške odločitve in so pripravljene na prihodnost. Prihodnost je lahko še posebej kruta za nepripravljena podjetja, saj lahko konkurenca s trga izpodrine tako tipične kot tudi dinamične podjetnice.

### 1.18.1 Strategija podjetja

Večina podjetnic prodaja svoje izdelke in storitve na slovenskem trgu, le posamezne od njih, zlasti dinamične podjetnice, nastopajo tudi na tujih trgih, predvsem na evropskem. Število kupcev variira. Z izbiro vrste proizvodov, ki jih bo podjetje proizvajalo, trga, na katerega bo vstopilo in ciljne skupine potrošnikov, podjetje praktično opredeli svojo strateško usmeritev. Strategija podjetij pomeni takšno poslovno usmeritev podjetja, ki ob uresničitvi obeta doseganje strateških ciljev. V podjetjih se oblikuje strategija rasti podjetja predvsem zaradi boljšega izkoriščanja resursov, torej sredstev, zaposlenih, predvsem razpoložljivih kapacitet ter distribucijskih poti (Glas, Drnovšek, 1999, str. 15).

Kim in Mauborgne (1998, str. 25) sta zapisala: »Razlika med hitro rastočimi in ne rastočimi podjetji je v strategiji!« Po njunem mnenju tipična podjetja sledijo *konvencionalni strateški logiki* in se primerjajo, tekmujejo z drugimi podjetji. Dinamična podjetja imajo logiko *»ustvarjanja vrednosti - value innovation«* in jim je za druga podjetja pravzaprav zelo malo mar. Wiklund (1998, str. 63) je dokazal, da obstaja tesna povezanost med poslovno strategijo, podjetniško usmerjenostjo in uspešnostjo hitro rastočih podjetij. Ta je zelo odvisna od poslovne strategije, kar pomeni, da mora biti dinamično podjetje proaktivno, inovativno, prevzemati mora tveganje in biti konkurenčno.

Pri strateški usmerjenosti dajejo v tipičnih podjetjih prednost proizvodom in storitvam, ki niso tvegani in imajo povprečen donos. Pomemben se jim zdi razvoj lastnih rešitev, tako administrativnih kot tehnoloških. Tipična podjetja hitro izkoristijo priložnosti, za katere mislijo, da se jim bodo obrestovale. Prav tako so tipične podjetnice pri spreminjanju proizvodov in storitev zelo premišljene in jih uvajajo postopno. Premišljeno sprejemajo tudi strateške odločitve, z namenom, da se izognejo odločitvam, ki bi jih drago stale.

Na podlagi raziskave je presenetljiv večji delež tipičnih podjetnic (72 %) kot pri dinamičnih (54 %), ki ima letno sestavljen poslovni načrt, saj ga pri svojem poslovanju upoštevajo po najboljši močeh. Prav tako so rezultati raziskave pokazali, da ima 32 % dinamičnih podjetij *»vrhnji management«* sestavljen iz najmanj petih ljudi, vključno s podjetnicami, kar je razvidno iz Tabele P 12 (v prilogi II, str. 5). Sklepamo lahko, da dinamične podjetnice največjo težo pripisujejo izboru sodelavcev in graditvi podjetniško - managerskih timov in timskega delu med zaposlenimi. 41 % tipičnih podjetnic je odgovorilo, da njihov *»vrhnji management«* vključuje najmanj tri ljudi.

V Tabeli P 13 (v prilogi II, str. 5) lahko vidimo, da je samo v dinamičnih podjetjih najmanj pet odstotni delež zaposlenih, ki v povprečju dnevno delajo na nalogah, povezanih z razvojem podjetju lastnih tehnoloških rešitev, to je proizvodov, storitev in procesov. 42 % tipičnih podjetnic je navedlo odgovor, da v njihovem podjetju nihče ni zaposlen z delom na tehnoloških rešitvah.

### 1.18.2 Konkurenca

Podjetnice se pri svojem poslovanju seveda ne morejo izogniti konkurenci. Največje tekmece jim predstavljajo podjetja, ki skušajo zadovoljiti potrebe istih kupcev in imajo podobno ponudbo. Vsa ženska podjetja morajo biti pozorna tudi na prikrite konkurente, ki za zadovoljevanje istih potreb odjemalcev nudijo nove oziroma drugačne poti. Vsako podjetje skuša zapolniti tržno nišo. Tržna niša je ožje opredeljena skupina, ki skuša najti posebno kombinacijo koristi. Kupci imajo jasen, a kompleksen niz potreb in so pripravljeni plačati več tistemu podjetju, ki najbolje zadovoljuje njihove potrebe.

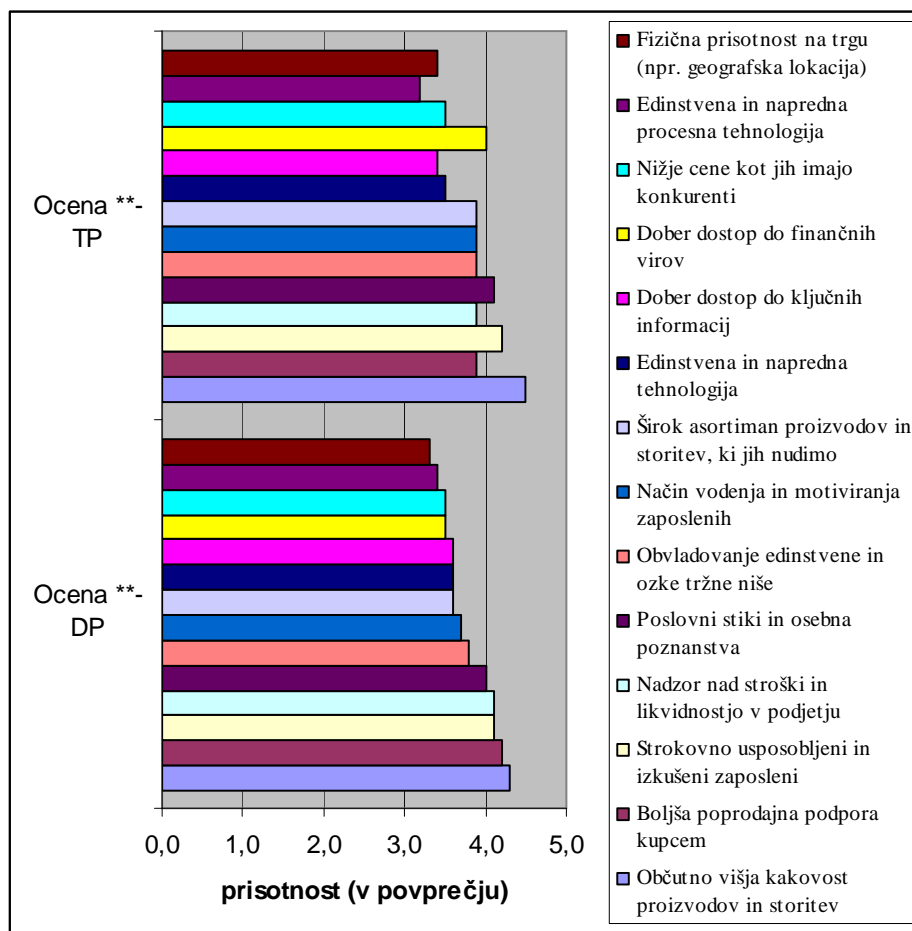
Mnenje dinamičnih podjetnic je povsem drugačno od mnenja tipičnih podjetnic. Trdijo namreč, da na tujih oziroma na svetovnih trgih namerno iščejo konkurenco in jo skušajo razbiti ter na ta način ustvariti nov prostor za prodajo svojih proizvodov. Pogosto proizvodi dinamičnih podjetnic nadomeščajo tiste proizvode, ki že obstajajo na svetovnih trgih. To pomeni, da morajo z določenimi konkurenčnimi prednostmi izriniti stare proizvode in jih nadomestiti z novimi, z drugačnimi lastnostmi in posebnostmi. Prav zaradi tega so dinamična podjetja tako pomembna za razvoj svetovnih tehnologij, saj sploh ne morejo obstajati drugače kot na način, da s svojimi prednostmi, ki lahko izvirajo iz tržnega pristopa, iz organizacije znotraj podjetja in navzven proti trgu in kupcem ter zlasti iz tehnoloških inovacij, razbijejo staro konkurenco in ustvarijo novo, tehnološko bolj zahtevno ponudbo.

Zanimalo nas je, katere prednosti, ki so izrednega pomena, imajo podjetnice pred drugimi podjetji na trgu. V anketi je bilo navedenih štirinajst konkurenčnih prednosti, podjetnice pa so po sistemu samoocenjevanja po petstopenjski Likertovi lestvici določale, kako velika je določena prednost za njihovo podjetje. V Sliki 17 so razvrščene posamezne konkurenčne prednosti podjetja; na abscisni osi so navedene njihove povprečne ocene.

Na Sliki 17 in v Tabeli P 14 (v prilogi II, str. 6) lahko vidimo, da se največkrat kot močno prisotne konkurenčne prednosti pri obeh vrstah podjetij pojavijo *občutno višja kakovost proizvodov in storitev, strokovno usposobljeni in izkušeni zaposleni ter poslovni stiki in osebna poznanstva*. Dinamična podjetja štejejo kot močno prisotni prednosti tudi *boljšo poprodajno podporo kupcem in strog nadzor nad stroški in likvidnostjo v podjetju*, kar je pomembno za višino dobička.

V tipičnih podjetjih, takoj za prvimi konkurenčnimi prednostmi, navajajo *dober dostop do finančnih virov*. Sklepamo lahko, da večina tipičnih podjetnic poleg lastnih virov financiranja išče tudi zunanje vire za svoje poslovanje, saj je kasnejši razvoj njihovega podjetja brez njih nemogoč. Najbolj prisotne konkurenčne prednosti v dinamičnih podjetjih so *fizična prisotnost na trgu (npr. geografska lokacija)*, saj gre za številna podjetja na mednarodnih trgih, kar pomeni, da za njih, poleg lokalnega trga, obstajajo tudi širši slovenski in tuji trgi, ki jim ne omogočajo le prodaje visoko kakovostnih proizvodov, temveč tudi rast trgov. V tipičnih podjetjih je najmanj prisotna *edinstvena in napredna procesna tehnologija*, ki v povprečju ni boljša od konkurence. Sklepamo lahko, da, kljub skrbi za inovacije in razvoj tehnologije, tipične podjetnice svojih prednosti ne temeljijo na tehnologiji.

**Slika 17: Ocena prisotnosti posameznih konkurenčnih prednosti v podjetju**



Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

Iz rezultatov v tem sklopu lahko sklepamo, kakšna je strateška naravnost slovenskih ženskih dinamičnih in tipičnih podjetij:

- dinamične in tipične podjetnice iščejo nove priložnosti ter aktivno načrtujejo in se prilagajajo tehnološkim spremembam;
- podjetnice imajo letni poslovni načrt, ki ga pri svojem poslovanju upoštevajo po najboljših močeh; v obeh podjetjih je timski »vrhni management«, v katerega je v dinamičnih vključenih najmanj pet ljudi, v tipičnih podjetjih pa najmanj trije;
- močno prisotne konkurenčne prednosti pri obeh tipih podjetij so: občutno višja kakovost proizvodov in storitev, strokovno usposobljeni in izkušeni zaposleni ter poslovni stiki in osebna poznanstva. V tipičnih podjetjih je najmanj prisotna tehnologija; tipične podjetnice se torej ne štejejo za tehnološko napredne.

### 1.19 Podpora podjetnicam

Usklajevanje družine in kariere je zahtevno, saj zahteva od človeka različne spretnosti, veliko razumevanja in potrpežljivosti, oblikovanje skupnih ciljev. Podjetnica mora biti prilagodljiva, sklepati kompromise, znati prisluhniti, skušati razumeti druge in jim pomagati ter sprejemati odgovornost in tveganje. Najpogostejši motiv vključevanja podjetnic v razna združenja je izmenjava informacij. Poleg tega sta pogosta motiva tudi dostop do določenih strokovnih storitev in izgradnja mreže poznanstev.

### 1.19.1 Družinska podpora podjetnicam

Ko ženska postane podjetnica, prevzame »podjetniški« način življenja. Posel zahteva od podjetnice, da mu posveti številne ure in da je zaradi njega pripravljena na številna odrekovanja, kar mora sprejeti tudi družina oziroma prijatelji, ki podjetnico obkrožajo. Do nasprotovanj lahko pride tudi pri tistih, ki podjetnico sicer podpirajo, vendar niso pripravljene na spremembe, ki jih nova vloga prinaša.

Reakcije družinskih članov ob naznanitvi namer so lahko zelo različne, njihovo mnenje pa je odločilnega pomena za začetek. Niso redki dvomi in neodobranje, zato čvrsta podpora pomeni neprecenljiv prispevek k samozavesti podjetnice. Glede zaposlitve staršev obstajajo podatki, da so očetje podjetnic pogosto samozaposleni ali podjetniki. Imeti samozaposlenega očeta je torej močna spodbuda pri odločitvi za podjetniško pot. Neodvisnost in fleksibilnost samozaposlitve, ki jo predstavlja oče, je ukoreninjena že v zgodnjih otroških letih. Celoten odnos s starši, ne glede na to, ali so ti podjetniki ali ne, je morda najpomembnejši vidik družinskega okolja v otroštvu pri razvoju želje po podjetniškem udejstvovanju pri posameznici. Starši morajo dajati podjetnici oporo in pri njej spodbujati neodvisnost, uveljavljanje in odgovornost. Podporni odnos staršev, še posebej očeta, je očitno za podjetnice najpomembnejši. Podjetnice ponavadi odrastejo v okolju družine srednjega ali višjega razreda, kjer je družinsko življenje osredotočeno na otroke, in so osebno podobne očetom (Hisrich in Brush, 1986, str. 59).

Prizadevanja za premagovanje stereotipov o ženski vlogi in vlaganje časa v potrebe novega podjetja, so možen vzrok za nesoglasja v krogu družine. Nemalokrat so žene kritizirane, da ne nameravajo skrbeti za otroke ali pa, da nimajo dovolj znanja in moči za uspeh. Raziskave so pokazale, da se pri večini žensk pomanjkanje spodbujanja ni kazalo v obliki nasprotovanja, marveč se je kazalo kot popolna brezbržnost okolice do namer podjetnice. Takšno ignoriranje je v večini primerov najhujša oblika jemanja poguma, ki jo potencialna podjetnica lahko doživi (Hertz, 1994, str. 108).

V nadaljevanju bom prikazala, kolikšne podpore so bile deležne podjetnice ob ustanovitvi podjetja, s strani družine in tesnih prijateljev. Podatki so zbrani iz raziskave Glasa in Petrinove (1998, str. 11).

**Tabela 14: Podpora družine in prijateljev, ki jo je deležna podjetnica v prvi fazi nastanka v (%)**

<b>Rang*</b>	<b>Podpora</b>	<b>Močna podpora</b>	<b>Srednja podpora</b>	<b>Majhna podpora</b>	<b>Brez podpore</b>	<b>Ni odgovora</b>	<b>Ocena**</b>
1	mož	50,0	19,8	7,5	10,4	12,3	2,9
2	sorodniki	37,7	25,5	17,0	15,1	4,7	2,8
3	prijatelji	13,2	24,5	22,6	21,7	17,9	1,9

Opomba: \* Na podlagi analize odgovorov sem rangirala oceno podpore podjetnicam.

\*\* Ocena je izračunana tako, da sem pripisala oceno od 0 - (ni odgovora), 1- (brez podpore), do 4 - (močna podpora).

Vir: Glas, Petrin, 1998, str. 11.

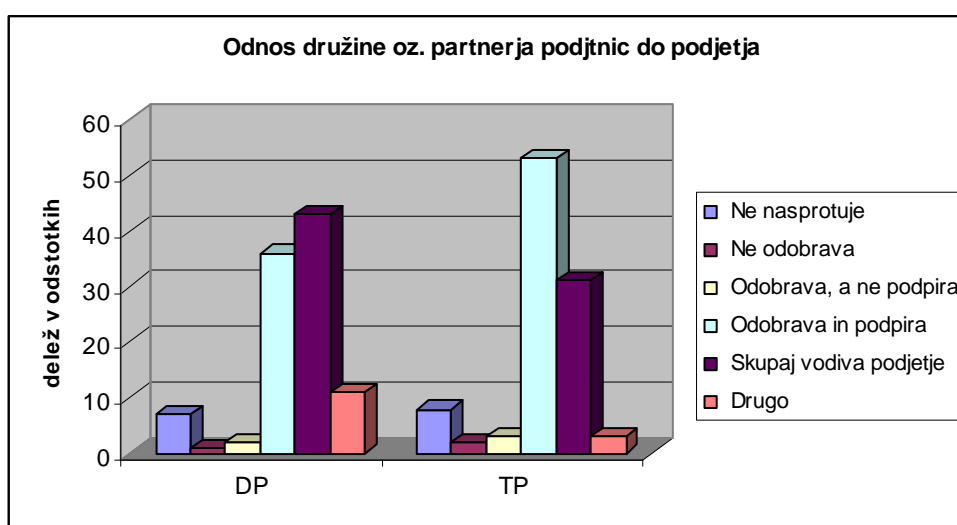
Okoli 70 % podjetnic je bilo ob ustanavljanju podjetja deležnih podpore. Le nekaj več kot 10 % podjetnic ni imelo podpore svojih mož. 13 % podjetnic ni odgovorilo, kar avtorja pripisujeta dejstvu, da so verjetno ločene ali neporočene. Vidimo tudi, da je prav družina bistven dejavnik podpore. Visok odstotek podpore gre pripisati sorodstvenem vezem, saj je v splošnem podpora

prijateljev nižja. Po ugotovitvah Hertzove (1994, str. 111) so poslovne ženske pripisovale težave, s katerimi se srečujejo, ravno pomanjkanju spodbud njihovih staršev in ne pomanjkanju namere.

Hisrich in Peters (1992, str. 39 in str. 56-58) pravita, da je mnogo podjetnikov prvorojenih, saj starejši otrok preživlja v mladosti določene pritiske, ki ga silijo k večji avtoriteti in k prevzemanju bolj odraslih nalog kot je to potrebno njegovim bratom in sestram. Hkrati je prvi otrok tisti, ki se prebija na nova področja in zapusti dom zaradi študija.

Namen raziskave je bil ugotoviti, kakšen odnos ima družina oz. partner do podjetja, kar vidimo v Sliki 18. Večina dinamičnih (36 %) in tipičnih (53 %) podjetnic je v družinskem krogu deležna zelo pozitivnega odnosa, saj jih družina ne podpira zgolj ob ustanovitvi njihovega podjetja, temveč tudi pri tekočem poslovanju. 43 % dinamičnih podjetnic je odgovorilo, da svoje podjetje vodijo skupaj s partnerjem. Zelo majhen je delež podjetnic, pri katerih njihova družina oz. partner odobrava, a jih ne podpira pri njihovem poslovanju, teh je le slabih 3 %.

**Slika 18: Odnos družine (partnerja) do podjetja**



Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

V Tabeli P 15 (v prilogi II, str. 6) vidimo, da so njihovi partnerji-možje v veliki meri zaposleni pri podjetnicah oz. jim pomagajo. To velja za 46 % dinamičnih in 33 % tipičnih podjetnic. Sledijo jim družinski člani (njihovi starši oz. bratje/sestre), njihov delež je okrog 20 % v dinamičnih in tipičnih podjetjih. Prijatelji niso tako pomembni, kajti podjetnice jih pogostokrat izbirajo izven poslovnih krogov, da bi ohranile del življenja, ki ni povezan s posli.

Tabela 15 kaže, kako intenzivno družina oz. partner podjetnice podpira poslovanje njenega podjetja. Družinski člani, predvsem možje, so bistveni partnerji v dinamičnih (61 %) in v tipičnih podjetjih (53 %), v veliki meri sodelujejo pri sofinanciranju, še v večji meri pomagajo dinamičnim podjetnicam (62,5 %) zagotoviti uspešno tekoče poslovanje. Delež pomoči pri tekočem poslovanju je v tipičnih podjetjih nekoliko manjši kot v dinamičnih, takšno pomoč nudi 44 % partnerjev oz. družinskih članov. To je zrcalna slika tega, da jih manj podpirajo pri kapitalu in tekočem poslovanju. Najlažje je dati podjetnicam le čustveno podporo, kajti to stane najmanj.

**Tabela 15: Intenzivnost družinske podpore podjetnic pri poslovanju njihovega podjetja (v %)**

PODPORA DRUŽINE	Zagotovitev ustanovnega kapitala		Zagotovitev tekočega poslovanja		Poslovni pogovori		Čustvena podpora	
	DP	TP	DP	TP	DP	TP	DP	TP
Da, v veliki meri	60,7	53,1	62,5	43,8	42,9	49,2	53,6	71,9
V manjši meri	14,3	12,5	28,2	25,0	21,4	16,4	21,4	6,3
Sploh ne	3,6	12,5	3,0	15,6	18,8	17,2	10,7	9,4
Ni relevantno	7,1	21,9	6,3	15,6	16,9	17,2	14,3	12,4

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

Družina oz. partnerji ne pomagajo samo pri poslovanju podjetja, temveč tudi v gospodinjstvu, kar vidimo v Tabeli 16. Največji delež pomoči podjetnicam pri gospodinjstvih opravilih predstavljajo zakonski partnerji in to 32 % v primeru dinamičnih in 41 % v primeru tipičnih podjetnic. Najmanjši je delež plačane pomoči, ta predstavlja zgolj okrog 20 %. Praktično vse podjetnice potrebujejo določeno pomoč staršev pri varstvu otrok in plačanih pomočnic pri gospodinjstvem delu, saj so si odstotki predstavnikov te vrste pomoči podobni pri obeh skupinah podjetnic. Na osnovi ocene podpore podjetnicam lahko sklepam, da tipične podjetnice prejema več pomoči in podpore kot dinamične.

**Tabela 16: Pomoč družinskih članov in partnerja podjetnicam v gospodinjstvu (v %)**

Udeleženci, ki pomagajo v gospodinjstvu	Zakonski partner		Otroci		Starši		Plačana pomoč		Ocena*	
	DP	TP	DP	TP	DP	TP	DP	TP	DP	TP
Da, v veliki meri	32	41	29	31	21	22	21	16	3,30	3,30
V manjši meri	21	31	39	47	22	38	36	28	2,36	2,88
Sploh ne	32	13	18	13	39	19	32	31	1,21	0,76
Ni relevantno	15	15	14	9	18	21	11	25	0,00	0,00
<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>6,87</b>	<b>6,94</b>

Opomba: \* Ocena je izračunana tako, da sem pripisala oceno od 0 – (ni relevantno), 1- (sploh ne), 2 – v manjši meri, do 3 – (da, v veliki meri).

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

### 1.19.2 Oblike državnih pomoči podjetnicam

Proti koncu 20. stoletja deluje v večini držav široka paleta oblik podpore podjetništvu in malemu gospodarstvu, ki ima v različnih državah različne oblike, programe in izvajalce. Običajno gre za državo, za lokalne in regionalne oblasti, za neprofitne organizacije, na drugi strani tudi za komercialne ponudnike nekaterih poslovnih storitev (Glas, 2001, str. 207). Obstaja kompleksen sistem povezav med podjetnikom in okoljem. Te povezave so dvosmerne; na eni strani okolje vpliva na podjetnike/-ce in okvirno določa ter omejuje možnosti njihovega uspešnega delovanja, po drugi strani pa podjetniki/-ce posegajo v okolje s svojim delovanjem (Plut, 1996, str. 220).

Podjetništvo je dejavnost, ki v veliki meri prispeva k družbenemu bogastvu, zato je v državnem interesu, da pripomore k njegovemu čim večjemu razvoju. Njeni programi podpore večinoma ne temeljijo na spolu, zato je pomoč namenjena tako podjetnikom kot podjetnicam. Kdo jo bo dobil, je največkrat odvisno od selekcije, ki ločuje perspektivnejše od manj perspektivnih.

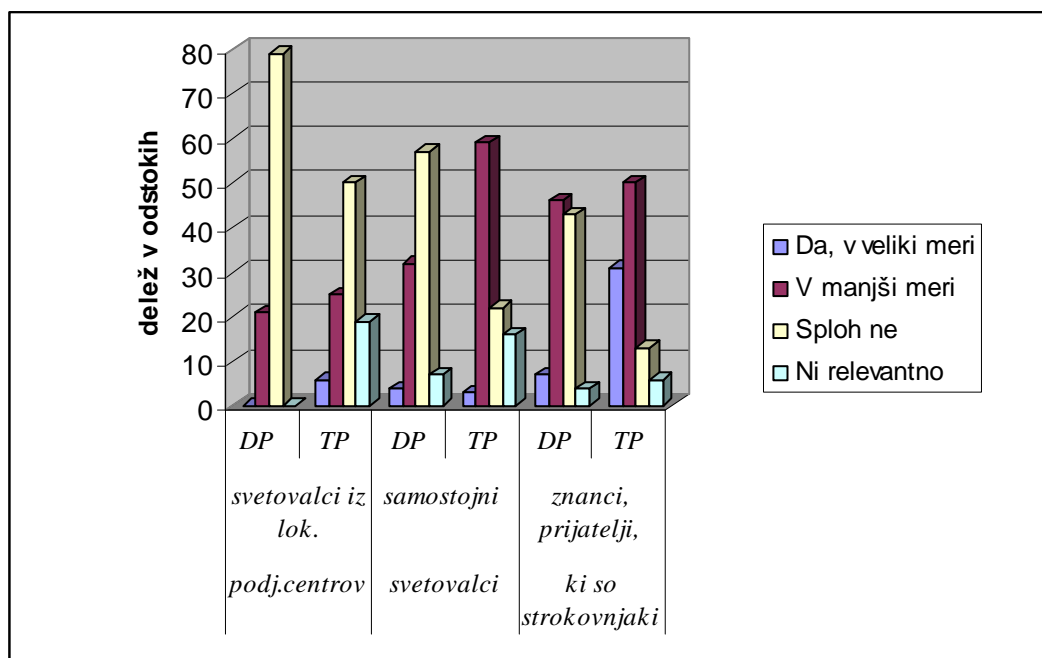
Za podporo podjetništvu in malemu gospodarstvu navajam instrumente, ki jih uporabljamo v Sloveniji (Glas, Pšeničny, 2000, str. 261). Podjetnice in podjetniki lahko dobijo pomoč s strani osrednje, regionalne ali lokalne agencije, sklada za razvoj, inkubatorjev, informacijskih centrov, v okviru nacionalne strategije, prostovoljnih združenj, v obliki pomoči pri poslovnem načrtovanju, podpori pri izvozu ter v obliki davčnih spodbud. Država namenja relativno malo denarja rastočim podjetjem, če pa že, ga v glavnem namenja tistemu delu rastočih podjetij, ki so povezana z razvitejšo tehnologijo in imajo tehnološke in konkurenčne prednosti v mednarodni konkurenci. Z državno pomočjo skušajo podjetnice in podjetniki zagotoviti učinkovit gospodarski razvoj in utrditi svoje mednarodne konkurenčne prednosti.

Država najpogosteje ustvarja določene institucije, ki so del ugodnega okolja za razvoj malega podjetništva in zlasti tehnološko zahtevnejših rastočih malih podjetij. Na ta način s svojim denarjem ustanavlja tehnološke parke in centre, obrtne in podjetniške cone, podjetniške inkubatorje, najrazličnejše državne in lokalne finančne sklade. Prav tako nudi informacijski sistem in sistem usposabljanja, ki po eni strani spodbuja vstop prebivalstva v svet podjetništva, po drugi strani pa mu tudi daje znanje za učinkovito podjetništvo, ki se kaže tudi v številu rastočih podjetij (Tajnikar, 2000, str. 219).

Poleg teh pomoči je potrebno omeniti tudi dejavnost podjetnic v raznih organizacijah in sicer (Glas, Pšeničny, 2000, str. 168): slovenske podjetnice so od leta 1993 vključene v svetovno združenje podjetnic FCEM, s članstvom GIZ Podjetnost. Slovenija se lahko pohvali z raziskavo o ženskem podjetništvu in je v preteklih letih tudi organizirala izbor podjetnice leta. Pri nas živi precej podjetnih žensk, ki so postale pomembne nosilke pospešenega razvoja slovenskega malega gospodarstva (Sklad za razvoj malega gospodarstva, Zveza potrošnikov).

Slika 19 predstavlja oceno podpore podjetnicam s strani lokalnih oblasti in vlade. Rezultati raziskave kažejo zelo slabo podporo s strani vlade in lokalnih oblasti. 79 % dinamičnih in 25 % tipičnih podjetnic je odgovorilo, da jim svetovalci iz lokalnih podjetniških centrov sploh niso pripravljene pomagati. V manjši meri so tipičnim podjetnicam pripravljene pomagati samo samostojni svetovalci, takih je 59 %. V dinamičnih podjetjih je ta delež tovrstne pomoči nekoliko manjši in znaša 32 %. Boljša slika se kaže v tipičnih podjetjih, kjer podjetnicam pri vodenju pomagajo in jim nudijo podporo znanci, prijatelji, ki so strokovnjaki (31 %). Poraja se vprašanje, ali je oblast res tako nezainteresirana za podjetnice, ali zgolj večino pomoči poberejo podjetniki. Kaže, da podporna mreža še ni dobro izgrajena in se očitno prilagaja samo tistim skupinam podjetnic s perspektivnejšimi možnostmi za uspeh, ki izstopajo iz nadpovprečnega podjetniškega modela.

**Slika 19: Podpora lokalnih oblasti in vlade pri vodenju podjetja (v %)**



Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

Podjetnice so precej razočarane nad pomočjo, ki jo dobijo v strokovnih združenjih, pri lokalni ali državni oblasti. Managerke so bolj pozitivno ocenile podporo, ki jo dobijo v svojem okolju, zlasti pri strokovnih organizacijah, medijih in državi (Vahtar, 1997, str. 37), saj sta v družinskem okviru obe skupini deležni podpore. To opozarja na nekaj problemov:

- prevelika pričakovanja podjetnic;
- premajhna informiranost o možnih oblikah pomoči;
- oblike podpore, ki obstajajo, niso prilagojene potrebam podjetnic;
- podjetniški centri le delno pokrivajo območje;
- podjetnice same se niso učinkovito povezale v mrežo.

Vahtarjeva (1997) je ugotovila, da podjetnice bolj občutijo stresnost in negotovost svojega položaja, ki jim je hkrati prinesel več samozavesti, ne pa nujno tudi finančnih koristi, dosti manj pa drugačno družabno življenje. Podjetniška kariera je tako predvsem posel, managerska pa dosti bolj tudi širši družbeni status in družabno dogajanje.

Iz rezultatov v tem sklopu lahko sklepam, kako je s podporo slovenskim podjetnicam:

- podjetnice so podpore deležne predvsem v družinskem krogu, ki ima do podjetnice zelo pozitiven odnos in jo podpira ob ustanovitvi podjetja in pri tekočem poslovanju;
- njihovi možje so bistveni partnerji, tako v dinamičnih kot tudi v tipičnih podjetjih in v veliki meri sodelujejo pri sofinanciranju. Tipične podjetnice dobijo več čustvene podpore in podpore pri sprejemanju poslovnih odločitev kot dinamične podjetnice;
- v gospodinjstvu podjetnicam v veliki meri pomagajo njihovi partnerji, zatem sledi pomoč staršev pri varstvu otrok ali plačana pomoč;
- podjetnice menijo, da so deležne zelo slabe podpore s strani vlade in lokalnih oblasti, saj jim svetovalci iz lokalnih podjetniških centrov niso pripravljeni pomagati; v manjši meri lahko pridobijo pomoč samo od samostojnih svetovalcev; tipične podjetnice dobijo podporo vsaj od tistih strokovnjakov, ki so znanci in prijatelji.





## SKLEP

Ko govorimo o podjetništvu, ne moremo govoriti le o ciljih poslovanja podjetij. V malem podjetju so osebni cilji, želje in motivi, tako dinamičnih kot tudi tipičnih podjetnic-lastnic, bolj vidni kot v velikem podjetju in zato tudi bolj vplivajo na poslovanje podjetja.

V zadnjih letih postaja izjemno pomembna narodnogospodarska vloga dinamičnega dela podjetništva, ki je zato pogosto predmet raziskovanja v razvitih in v manj razvitih državah. Iz najrazličnejših izhodišč poskušajo raziskovalci podjetništva ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki najbolj vplivajo na hitro rast dinamičnih podjetij (od malih do velikih), na odpiranje delovnih mest in ustvarjanje čim večje dodane vrednosti. David Birch iz ZDA pravi, da teh dejavnikov niso odkrili zgolj znotraj najbolj dinamičnih podjetij - gazel, temveč tudi v širšem okolju.

V specialističnem delu sem s pregledom relevantne literature in s pomočjo anketne raziskave ženskega podjetništva skušala na eni strani osvetliti podjetnice, njihove osebnostne lastnosti in podjetniške cilje, po drugi strani pa podrobno proučiti dinamične podjetnice in njihove značilnosti. Zavedam se, da tako maloštevilni raziskovalni vzorec ne more nuditi rezultatov, ki bi jih bilo mogoče posploševati, lahko pa le omogoči določene zaključke in pristen vpogled v stanje ženskega dinamičnega podjetništva v Sloveniji. Prav dinamične podjetnice in njihovi osebni cilji so odločilni za postavitev ciljev poslovanja podjetja in posledično za poslovno vedenje organizacije.

Na podlagi teoretične in empirične analize rezultatov sem potrdila prvo hipotezo raziskave, ki pravi, da se dejavniki, ki vplivajo na dinamično podjetništvo, značilno razlikujejo od dejavnikov, ki vplivajo na tipično podjetništvo. Ugotovila sem, da je življenjska krivulja dinamičnega podjetja povsem različna od življenjske krivulje tipičnega podjetja, prav tako je iz njihove tržne usmerjenosti razvidno, da so dinamična podjetja globalna, medtem ko je večina tipičnih podjetij usmerjena na lokalne trge. Razlike se kažejo tudi pri upravljanju podjetja. Tipično podjetje vodi podjetnica sama, dinamično pa vodi uspešna profesionalna ekipa. Struktura lastnine je v obeh skupinah podjetij različna, saj v dinamičnih podjetjih prevladuje lastnina kapitala, v tipičnih pa lastnina delovne sile, zaradi česar so dinamična podjetja v resnici celice kapitala. Zadnje pomembno razliko predstavlja tveganje. Za razliko od tipičnih podjetnic so dinamične pripravljene tvegati, ker je tveganje temelj njihovega nadaljnjega uspeha.

Pri preverjanju druge hipoteze, ki pravi, da obstajajo razlike v značilnostih in ciljih med dinamičnimi in tipičnimi podjetnicami, sem prišla do spoznanja, da med njimi ni bistvenih razlik. Povprečne ocene pomembnosti posameznih ciljev, opredeljevanje dinamičnim in tipičnim podjetnicam bolj pomembnih ciljev na finančne in nefinančne ter pogostnost opravljanja pripravljalnih aktivnosti dinamičnih in tipičnih podjetnic pred vstopom na trg, so pokazali, da sta si obe vrsti podjetnic prej podobni kot različni. Po drugi strani pa sem ugotovila, da so osnovne lastnosti in značilnosti pri obeh skupinah podjetnic precej drugačne in da so slovenska dinamična podjetja po svojih stopnjah rasti drugačna od tipičnih, v posameznih elementih celo hitrejša. V primerjavi s tipičnimi podjetnicami, dinamične podjetnice niso le akcijsko usmerjene, sposobne hitrih odločitev in nadpovprečno izobražene, ampak so vse bolj vizionarke, inovatorke, usposobljene managerke in dolgoročne strateginje dinamičnih podjetij. Čeprav imajo tipične podjetnice v primerjavi z dinamičnimi nekatere prirojene lastnosti, večino le teh oblikujejo v družinskem okolju in v šoli. Dinamičnim podjetnicam ne predstavlja uspeha zgolj denar, ampak predvsem priložnosti, ki jih znajo prepoznavati in kombiniranje različnih resursov (od ljudi do sredstev) za njihovo uresničenje.

Ugotovila sem, da za dinamične podjetnice velja, da zmanjšujejo tveganje s pred-računavanjem ter s predvidevanjem nevarnosti in kritičnih tveganj.

Na podlagi rezultatov raziskave je proučevanje notranjih dejavnikov rasti dinamičnega podjetja pokazalo, da med slovenskimi dinamičnimi in tipičnimi podjetnicami obstajajo večje razlike predvsem pri izbranih poslovnih strategijah, pri odnosu do inovativnosti, ustvarjanju inovativnosti in spremembam naklonjene kulture dinamičnih podjetij ter pri financiranju rasti podjetij. Pri načinu ravnanja managementa in pri odnosu podjetnice in managementa do zaposlenih, nisem ugotovila večjih statističnih razlik med obema skupinama podjetnic.

Vsaka podjetnica, pa naj bo tipična ali dinamična, potrebuje dober in učinkovit podporni, svetovalni sistem in mrežo moralne in strokovne podpore, ne samo v fazi ustanavljanja njihovega podjetja, temveč tudi v mnogih težkih in samotnih trenutkih podjetniškega procesa. Večina podjetnic pravi, da jim največjo oporo predstavljajo njihovi zakonski partnerji, saj jim med drugim omogočajo tudi, da posvetijo ogromno časa novemu podjetju in jim dajejo nasvete, spodbude, razumevanje in celo pomoč. Pri vzpostavljanju novega podjetja potrebuje vsaka podjetnica tudi nasvete in informacije, ki ji jih lahko dajejo člani za strokovno podporo, npr. mentorji, poslovni partnerji ter podpora lokalnih oblasti in vlade. Na žalost je raziskava pokazala, da obe skupini podjetnic, zlasti dinamične, ne pridobivajo dovolj pomoči pri poslovnih dejavnosti od strokovnih združenj oz. od države.

Na osnovi rezultatov raziskave menim, da bi se morala država bolj posvetiti podjetnicam in jim olajšati vstop v svet podjetništva ter pomagati k uresničevanju njihovih podjetniških ciljev. Prav tako bi morala država spodbujati k nastajanju neformalnih povezav dinamičnih podjetnic, ki bi prispevale k izmenjavi informacij in izkušenj. Poleg tega bi zagotavljale svojevrstno poslovno podporo in predstavljale lobi na področju administrativnih, finančnih in drugih ovir, s katerimi se srečujejo dinamične podjetnice. Priporočljivo bi bilo izgraditi učinkovito podatkovno bazo ženskega dinamičnega podjetništva, s katero bi lahko ugotovili nekatere zakonitosti dinamičnega podjetništva v Sloveniji. Zaenkrat so slovenska dinamična podjetja še pomembno mlajša in manjša od evropskih in svetovnih »vrstnic«, kar pomeni, da bodo v primeru ugodnega, podjetništvu naklonjenega okolja v naslednjih desetih oziroma dvajsetih letih zmogla ujeti tako evropske kot tudi svetovne gazele. Zato bi bilo priporočljivo podrobneje proučiti različne dejavnike, ki vplivajo na rast dinamičnih podjetij v Sloveniji, Evropi in svetu. Posebno pozornost bi morali nameniti dinamičnim podjetnicam, ki vodijo hitro rastoča podjetja. Priporočljivo bi bilo poskrbeti za naslednje zunanje in notranje dejavnike, ki pospešujejo rast (Pšeničny, 2002, str. 232):

- sprememba družbenega odnosa do podjetništva in podjetnic;
- sprememba negativnega odnosa do tveganja;
- vzpostavitev pogojev za boljše povezovanje rastočih podjetij z raziskovalno in razvojno dejavnostjo in spodbuda tehnološko zahtevnejših podjetij;
- 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 rastočega podjetja;
- usposabljanje in izobraževanje zaposlenih;
- lastno izobraževanje in usposabljanje v poslovodenju in voditeljstvu;
- povečanju udeleževanja dinamičnih podjetnic na področjih, kjer je njihova zastopanost slabša: politično udeleževanje žensk, udeleževanje v javnem življenju, sodelovanje v informacijsko-poslovnih centrih, inkubatorjih in lokalnih poslovnih infrastrukturah.

Nadaljnje proučevanje dinamičnega 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 dinamičnih podjetij. Podobno bi kazalo družbena prizadevanja usmeriti predvsem v vzpostavljanje ugotovljenih pogojev za hitro rast dinamičnih podjetij, v podjetjih pa predvsem v značilnostim, ki so skupne najuspešnejšim gazelam v Sloveniji in EU.

## LITERATURA

1. Antončič Boštjan, Hisrich Robert D., Petrin Tea in Vahčič Aleš: Osnove podjetništva. Ljubljana: GV, 2002, 485 str.
2. Belak Janko: Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor: Obzorja, 1993. 507 str.
3. Birch David L.: Job Creation in America – How Our Smallest Companies Put the Most People to Work. New York: The Free Press, A division of Macmillan, Inc. 1987. 36 str.
4. Brush Candida: A Resource Perspective on Women's Entrepreneurship: Research, Relevance and Recognition. Boston: Boston University – School of Management, 1997. 16 str.
5. Brush Candida: Research on Women Business Owners: Past Trends, a New Perspective an Future Directions. Entrepreneurship Theory & Practice. Vol. 16, Issue 4. Boston: Baylor University, 1992. 54 str.
6. Carter Sara, Cannon Tom: Female Entrepreneurs: A Study of Female Business owners; Their Motivations, Experiences and Strategies for Success. University of Stirling, Research Paper No. 65. U.K.: Her Majesty's Stationery Office, 1992, str. 2-52.
7. Carter Sara, Andreson Susan and Shaw Eleanor: 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, 2003, str. 66-96.
8. Černigoj Sadar Nevenka, Kanjuo Mrčela Aleksandra: Actors and Recent Policy Changes Influencing the Life of Women in Slovenia in the nineties. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2001. 12 str.
9. Dolinsky Arthur L. and Caputo Richard K.: Health and Female Self-Employment. Journal of Small Business Management, 41(3), 2003, str. 233-241.
10. Drnovšek Mateja, Glas Miroslav: Women Entrepreneurs in Slovenia: By Fits and Stars. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 15 str.
11. Drnovšek Mateja: Profil novodobnih gazel. Ljubljana: Gospodarski vestnik, št. 39/40, 2003, str. 53-57.
12. EUROPE'S 500 (2000); Dynamic Entrepreneurs – The Job Creators, final reports 1996, 1997, 1998, 1999; EFER, »Europe's 500«, Growth Plus, Brussels.
13. Glas Miroslav, Petrin Tea: Entrepreneurship: New Challenges for Slovene Women. Working Paper No.74. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 12 str.

14. Glas Miroslav: *Entrepreneurship and Culture: An International Perspective. Case of Slovenia*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 15 str.
15. Glas Miroslav, Drnovšek Mateja: *Slovenian Women as Emerging Entrepreneurs: Working Paper No. 74*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 16 str.
16. Glas Miroslav et al.: *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Znanstvena monografija. Ljubljana: GEA College PIC, 2000. 498 str.
17. Glas Miroslav, Drnovšek Mateja, Mirtič Damjan: *Problems Faced by New Entrepreneurs: Slovenia and Croatia – a Comparison. Working Paper No. 115*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 15 str.
18. Hagan Oliver, Rivchun Carol and Sexton Donald: *Women-Owned Businesses*. New York: Praeger Publishers, One Madison Avenue, 1989, str. 133-183.
19. Hertz Leah: *Amazonke v poslovnem svetu*. Ljubljana: Mihelač, 1994. 320 str.
20. Hisrich D. Robert, Peters P. Michael: *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. Boston: Irwin, 1992. 641 str.
21. Hribar Vesna: *Žensko podjetništvo v Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 49 str.
22. Kellye Jones and Raydel Tullous: *Behaviors of Pre-Venture Entrepreneurs and Perceptions of their Financial Needs*. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 2002, str. 233-249.
23. Kim Chan W., Mauborgne Renée: *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. *Harvard Business Review on Strategies for Growth*. Boston: Harvard Business School Press, 1998, str. 25-34.
24. Kingstone B.: *The Dynamos: Who are They Anyway?*. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1987, 253 str.
25. Kleindienst Robert: *Nov podjetniški vzpon s tveganim kapitalom*. *Podjetnik*, Ljubljana, 2000, februar, str. 36-37.
26. Kolshorn R., Tomecko J.: *Das unternehmerische Potential verstehen und fördern*. Faltin, Ripsas, Zimmer, Hrgs, *Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden*. München: Verlag C.H.Beck, 1998, str. 169-196.
27. Kourilsky Marilyn L. and Walstad William B.: *Entrepreneurship and Female Youth: Knowledge, Attitudes, Gender Differences and Educational Practices*. New York: *Journal of Business Venturing* 13, 2003, str. 78-88.
28. *Local Initiatives for Job Creation: Enterprising Women*. Head of Publications Service, OECD. 1990, str. 45-52.

29. McMullan E.W. in Long W.A.: Developing New Ventures: The Entrepreneurial Option. Unpublished Paper.
30. Monga Anupama: Woman Entrepreneurs: A comparative study of Slovenia and United States. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 144 str.
31. Milač Nina, Šetinc-Tekavc Martina: Spolna diskriminacija pri zaposlovanju in delovnem razmerju. Podjetje in delo. Ljubljana, 12, 1999, str. 3-4 in str. 519-534.
32. Novak Irena: Podjetne ženske. Podjetnik, Ljubljana, 1996, 10, str. 3-4.
33. Petrin Tea, Antončič Boštjan: Podjetništvo (Entrepreneurship). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995, str. 69-70.
34. Plut Helena in Tadeja: Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1995. 173 str.
35. Pšeničny Viljem: Primerjava razvoja dinamičnih podjetij med Slovenijo in državami EU. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 42 str.
36. Pšeničny Viljem: Characteristics of Fast Growing Small Enterprises in Slovenia and Conditions for Their Even Faster Growth. Vadjnal Jaka, ur. Dynamic Entrepreneurship for the New Economy. Conference Proceedings. Portorož: GEA College of Entrepreneurship, 2000 b, str. 93-135.
37. Pšeničny Viljem: Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
38. Rebernik Miroslav: Slovenski podjetniški observatorij 2003. Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta, 2004. 107 str.
39. Rebernik Miroslav et al.: GEM 2003 – Spodbujati in ohranjati razvojne ambicije. Maribor: IPMMP – Ekonomsko-poslovna fakulteta (2004 a). 36 str.
40. Reynolds Paul D. et al: Global Entrepreneurship Monitor. Executive report. Boston. Babson College, Kaufman Center, London Business School, 2001. 58 str.
41. Roberts Michael J.: The Challenge of Growth. Sahlman Wiliam A. et al., ur.: The Entrepreneurial Venture. Boston: Harvard Business School Publications, 1999, str. 361-377.
42. Roure Juan: Towards a European Model Of Entrepreneurial Growth. Vadjnal Jaka, ur.: Dynamic Entrepreneurship for New Economy, Conference Proceedings. Portorož: GEA College of Entrepreneurship, 2000, str. 16-33.
43. Setnikar-Cankar Stanka: Vloga in pomen podjetništva kot dejavnika gospodarskega razvoja. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 207 str.

44. Sexton, D.L., Bowman-Upton: Women Business Owners and Terms of Credit: Some Empirical Findings of the Canadian Experience. *Journal of Business Venturing*. Vol. 5, Issue 5, 1990, str. 327-340.
45. Schindehutte Minet, Morris Michael and Brennan Catriona: Global Perspective: Entrepreneurs and Motherhoods: Impacts on Their Children in South Africa and The United States. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 2003, str. 94-107.
46. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Knjiga o gazelah in rastočih poslih. 2. izdaja. Visoka strokovna šola za podjetništvo. Portorož, 2000. 297 str.
47. Timmons Jeffry A.: *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21's Century*. 5. izdaja. Boston: Irwin. Homewood, 1999. 612 str.
48. Turk Marta: Entrepreneurship as a Challenge and Opportunity in Slovenia. In: *Women's Entrepreneurship in Eastern Europe and CIS Countries*. New York and Geneva: United Nations, 2002, str. 51-57.
49. Tyson Laura D'Andrea: Who's bashing whom? Washington: Institute for International Economics, 1993. 324 str.
50. Vahčič Aleš: Vloga podjetništva pri premagovanju razlik v gospodarski razvitosti v državah v razvoju. *Slovenska ekonomska revija*. 46 (1995) 4, str. 246-253.
51. Vahčič Aleš: *Osnove vodenja in podjetništva 2*, 1. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 146 str.
52. Voigt Martina: *Unternehmerinnen und Unternehmenserfolg: Geschlechtsspezifische Besonderheiten bei Gründung und Führung von Unternehmen*. Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Heinz Rehkugler. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag. Gabler Edition Wissenschaft, 1994, str. 123-167.
53. Watson John: Comparing the Performance of Male- and Female - Controlled Businesses: Relating Outputs to Inputs. Copyright Spring by Baylor University, 2002, str. 91-100.
54. Watson John: Failure Rates for Female-Controlled Businesses: Are They Any Different? The University of Western Australia. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 2003, str. 262-277.
55. Wiklund Johan: *Small Firm Growth and Performance*. Entrepreneurship and Beyond. Jönköping: JIBS. Jönköping University, 1998. 361 str.
56. Zorko Mateja: *Ženske – podjetnice*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 93 str.



## VIRI

1. Achieving Goals Through Teamwork. London: Kogan Page, 1993. 114 str.
2. Babson College Kauffman Research Conference – [www.babson.edu/entrep/fer/](http://www.babson.edu/entrep/fer/)-za vse navedbe v literaturi: Frontiers of Entrepreneurship Research.
3. The Dynamic Entrepreneur.  
[URL:<http://www.majormitchell.com.au/dyneentrepreneur.html>], 2.11.2004.
4. Newsmen Features: AVINASH Kalla: New-age Entrepreneur: Young, Dynamic and Successful. Sunday, November 16, 2003.  
[URL: <http://www.tribuneindia.com/2003/20031116/spectrum/main1.htm>], 2.11.2004.
5. Preprečevanje spolnega nadlegovanja in nova delovna zakonodaja. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za enake možnosti.  
[URL: <http://www.uerms.si/slo/novice/kakosefurecine/koncar.html>], 25.10.2004.
6. SURS 2000: Ženske in moški v Sloveniji. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije. 59 str.
7. Secrets of the Successful Businesswoman. February 11, 2002.  
[URL:[http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=2761&t=special\\_reports\\_wsa2002&noseek=one](http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=2761&t=special_reports_wsa2002&noseek=one)], 2.11. 2004.
8. Zbiranje dodatnih podatkov- priimki in imena direktorjev in direktoric podjetja  
[URL: <http://www.pirs.si>], 24.11.2004.

## **PRILOGE**

1. Priloga I: Anketni vprašalnik o ženskem podjetništvu
2. Priloga II: Pregled tabel in slik

**PRILOGA I: ANKETNI VPRAŠALNIK O ŽENSKEM  
PODJETNIŠTVU**

Spoštovani!

Na Ekonomski fakulteti izvajamo raziskavo, s katero želimo oceniti prisotnost in stanje ženskega podjetništva v Sloveniji, še posebej med dinamičnimi podjetji. V okviru raziskave ste bili izbrani kot predstavnik-ca dinamičnega podjetja. V Sloveniji je takih podjetij zelo malo, zato je za pridobitev zanesljivih empiričnih podatkov resnično pomembno tudi vaše sodelovanje. Za oceno stanja bomo primerjali lastnosti in izkušnje tako ženskih kot tudi moških dinamičnih podjetnic-kov. Prijazno vas torej naproša, da izpolnite spodnji vprašalnik.

Zaupnost individualnih podatkov je zagotovljena, saj bomo v raziskovalne namene interpretirali izključno agregatne vrednosti. Večina vprašanj predvideva odgovore na lestvici, kjer obkrožite ustrezno vrednost, pravih in nepravilnih odgovorov ni - pomembno je samo vaše mnenje. Vprašalnik vrnite v priloženi kuverti na Ekonomsko fakulteto ali pa ga pošljete na elektronski naslov:  
mateja.drnovsek@uni-lj.si.

V primeru, da imate kakršna koli **vprašanja in pripombe**, naju lahko poiščete na Ekonomski fakulteti, Kardeljeva ploščad 17, telefon: 01 5892 613, oziroma še bolje, pošljite elektronsko pošto na naslov: mateja.drnovsek@uni-lj.si.

V kolikor **želite biti obveščeni o rezultatih raziskave**, lahko vprašalniku priložite vizitko ali nas o tem obvestite po elektronski pošti. Za vaše sodelovanje v projektu se vam že vnaprej najlepše zahvaljujeva.

Z lepimi pozdravi!

doc.dr.Mateja Drnovšek

prof. dr. Miroslav Glas

Ljubljana, 25.3.2004

## I. tekoče poslovanje podjetja

### 1. Navedite dve osnovni dejavnosti, s katerima se vaše podjetje ukvarja:

Dejavnost 1: \_\_\_\_\_

Dejavnost 2: \_\_\_\_\_

ŠIFRA SKD, ki najbolje opiše dejavnost podjetja: \_\_\_\_\_

### 2. Kolikšen delež prometa dosežete pri posamezni skupini kupcev? Vpišite okvirni odstotek!

fizične osebe	%	trgovina	%	podjetja	%	državne organizacije	%
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

### 3. Število različnih tipov proizvodov in storitev :

#1-5	#5-10	#11-15	#16-20	#21-50	#več kot 51
------	-------	--------	--------	--------	-------------

### 4. Kolikšen delež prometa (v %) podjetje realizira na posameznem trgu:

#lokalni	_____
#v Sloveniji	_____
#obmejne države	_____
#drugje – navedite:	_____

5. Ali 75% prometa realizirate pri manj kot 5 kupcih: #da #ne

6. Kakšen je delež zunanjega lastniškega kapitala, investiranega v podjetje: #0% #0-10% #11-50% #51-76% #več kot 76%

7. Kolikšen delež zaposlenih v podjetju v povprečju dnevno dela na nalogah, povezanih z razvojem podjetju lastnih tehnoloških rešitev, to je proizvodov, storitev, procesov?

#nihče #do 5% #5-10% #11-20% #21-50% #več kot 51% #ne vem

8. Koliko ljudi, vključno z vami, šteje «top management» podjetja? #1 #2 #3 #4 #5 in več

9. Cene vaših proizvodov v primerjavi s cenami vodilnih podjetij v panogi? Nižje 1 2 3 4 5 Višje

10. Kakovost vaših proizvodov v primerjavi s kakovostjo vodilnih podjetij v panogi? Nižja 1 2 3 4 5 Višja

11. Ali menite, da bi bil vaš odhod iz podjetja usoden za njegovo nadaljnje preživetje? Zagotovo 1 2 3 4 5 Sploh n

12. Kateri so bili vaši glavni cilji v preteklem letu? Prosimo, da po pomenu razvrstite spodnje cilje, pri čemer vrednost 1 pomeni, da je bil cilj najpomembnejši, vrednost 5 (6) pa, da je bil cilj najmanj pomemben.

Rang

#preživetje \_\_\_\_\_

#povečati osebne / družinske prihodke \_\_\_\_\_

#pripraviti podjetje za prodajo (pridobitev drugih lastniških virov) \_\_\_\_\_

#zagotoviti, da podjetje preživi in ostane v lasti družine \_\_\_\_\_

#rast, odkrivanje novih priložnosti \_\_\_\_\_

#drug cilj – vpišite: \_\_\_\_\_

13. Ali navadno izdelate in napišete letni poslovni načrt za vaše podjetje?..... # Da # Ne # Ne vem

14. Ali ste že doživeli krizo poslovanja v vašem podjetju?..... # Da # Ne # Ne vem

15. Ali ste podjetje ustanovili zato, da bi izkoristili prednosti nove tehnologije?..... # Da # Ne # Ne vem

16. Kolikšen okvirni promet je vaše podjetje doseglo v letu 2003 (v SIT). Obkrožite EN ustrezen odgovor.

#	manj kot 10 mio	#	201 - 500 mio
#	11 - 20mio	#	501 mio - 1 mrd
#	21 - 50 mio	#	1 mrd - 3mrd
#	51 - 100 mio	#	3 mrd in več
#	101 - 200 mio		

17. Kolikšen delež vaše celotne prodaje je bil v zadnjem letu dosežen na: Vpišite % (skupaj 100%)

#domaćem trgu: \_\_\_\_\_ # tujem trgu: \_\_\_\_\_

18. Koliko zaposlenih ste imeli konec leta 2003? Upoštevajte tako redno zaposlene delavce kot tudi stalne pogodbene sodelavce (npr. preko študentskega servisa)!

Št. redno zaposlenih 2003 \_\_\_\_\_ Št. pogodbeno zaposlenih 2003: \_\_\_\_\_

19. Zadovoljstvo z doseganjem razvojem podjetja. Prosimo, da za vsako posamično trditve obkrožite eno ustrežno vrednost. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa, da se s trditvijo strinjate v celoti.

Trenutno je moje podjetje premajhno in želim, da v prihodnosti

raste..... Sploh se ne strinjam 1 2 3 4 5 Zelo se strinjam

Prihodnja rast mi ni pomembna..... Sploh se ne strinjam 1 2 3 4 5 Zelo se strinjam

Podjetje je lahko dolgoročno uspešno samo, če raste..... Sploh se ne strinjam 1 2 3 4 5 Zelo se strinjam

20. Ali se strinjate, da je uspeh / preživetje / nadaljnji razvoj podjetja v prihodnosti v precejšni meri odvisen od vas?

Uspeh.....	Popolnoma	1	2	3	4	5	Sploh ne
Preživetje.....	Popolnoma	1	2	3	4	5	Sploh ne
Nadaljnji razvoj.....	Popolnoma	1	2	3	4	5	Sploh ne

**21. Ali ste si v zadnjem letu prizadevali izboljšati učinkovitost poslovanja?** # Da # Ne

**Če ste na predhodno vprašanje odgovorili »NE«, nadaljujte z vprašanjem 22.**

**21a. Če ste odgovorili z »DA«, ovrednotite pomen ukrepov, ki jih načrtujete v naslednjih 12 mesecih?** *Prosimo, da ocenite, koliko pozornosti boste namenili posameznim ukrepom. V kolikor posamezen ukrep za vaše podjetje ni relevanten, vpišite vrednost n/u.*

Izboljšava kakovosti proizvoda / storitve.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Zmanjševanje stroškov plač.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Izboljševanje prodajnih poti.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Izboljševanje lastnih spretnosti in znanj.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Izboljševanje spretnosti in znanj zaposlenih.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Posodobitev tehnologije.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Izboljšava trženjske strategije in promocije.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Posodobitev / povečanje poslovnih prostorov.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Pridobitev kakovostnih dobaviteljev.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Drugo – vpišite:	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno

**22. Kako uspešni ste se bili v izvajanju zgoraj opredeljenih ključnih ukrepov?** # Popolnoma # Srednje # Sploh ne

**23. Prosimo, da ocenite pomen ciljev, ki jih imate za prihodnje poslovanje?** *V primeru, da posamezno področje ni relevantno za vaše podjetje, obkrožite odgovor n/u.*

Povečevanje prodaje (hitreje kot je rast panoge).....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Povečevanje dobička (hitreje kot je rast panoge).....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Povečevanje števila zaposlenih.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Utrditev tržnega deleža.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Internacionalizacija.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Uvedba novega proizvoda / storitve.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Pridobitev novih znanj.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Pridobitev novih virov financiranja.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Likvidacija poslovanja.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Krčenje, zmanjšanje obsega poslovanja.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno

## II. VODENJE PODJETJA & ZAPOSLENIH

**24. Kaj prinaša vašemu podjetju prednosti pred drugimi podjetji na trgu?** *Prosimo, da označite prisotnost posameznih konkurenčnih prednosti v vašem podjetju na spodnjih področjih. V primeru, da posamezno področje ni relevantno za vaše podjetje, obkrožite odgovor n/u.*

Obvladovanje edinstvene in ozke tržne niše.....	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Fizična prisotnost na trgu (npr. geografska lokacija).....	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Edinstvena in napredna tehnologija.....	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Edinstvena in napredna procesna tehnologija.....	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Nižje cene kot jih imajo konkurenti.....	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Občutno višja kakovost proizvodov in storitev glede na konkurenco	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Širok asortiman proizvodov in storitev, ki jih nudimo.....	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Boljša poprodajna podpora kupcem.....	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Strokovno usposobljeni in izkušeni zaposleni.....	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Dober dostop do finančnih virov.....	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost

Dober dostop do ključnih informacij.....	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Nadzor nad stroški in likvidnostjo v podjetju.....	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Način vodenja in motiviranja zaposlenih.....	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost
Poslovni stiki in osebna poznanstva.....	n/u	Majhna prednost	1	2	3	4	5	Velika prednost

**25. V nadaljevanju je napisanih nekaj trditev, ki se nanašajo na vašo usposobljenost za učinkovito vodenje in hitro rast podjetja.** *Prosimo, da ocenite trditve na lestvici od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa, da se s trditvijo strinjate v celoti.*

**Za uspešno vodenje in hitro rast podjetja...**

...imam dovolj znanja, izkušenj in veščin.....	Sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	Zelo se strinjam
...imam dovolj dobra poznanstva.....	Sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	Zelo se strinjam
...znam dovolj dobro ravnati z ljudmi.....	Sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	Zelo se strinjam
...imam dovolj veliko potrebo po dosežkih.....	Sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	Zelo se strinjam
...sem dovolj samodiscipliniran-a.....	Sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	Zelo se strinjam
...sem ravno prav neodvisen-a.....	Sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	Zelo se strinjam
...sem ravno prav nagnjen-a k tveganju.....	Sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	Zelo se strinjam
...sem dinamičen podjetnik/podjetnica.....	Sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	Zelo se strinjam

**26. Koliko ur v povprečnem tednu namenite za pogovore o poslovnih zadevah z naslednjimi osebami?**

**Upoštevajte tako čas v službi kot tudi izven nje.** *Navodilo: na črte vpišite število ur.*

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| # družina: _____                                  | # profesionalni svetovalci: _____  |
| # prijatelji: _____                               | # člani državnih institucij: _____ |
| # člani različnih neformalnih klubov: _____       | # člani poslovnih združenj: _____  |
| # člani managerskih klubov _____                  | # notarji in odvetniki: _____      |
| # poslovni partnerji (kupci, dobavitelji) : _____ | # Drugo – navedite kaj: _____      |
| # potencialni novi kupci: _____                   |                                    |

**27. Ali menite, da so vaši zaposleni (glede na formalno izobrazbo, sposobnosti) prednost ali ovira za uspeh podjetja?**

- #nič od tega    # prednost    # ovira    # ne vem

**III. ZADOVOLJSTVO S POSLOVANJEM PODJETJA**

**28. Kako zadovoljni ste z posamičnimi kazalci uspeha poslovanja podjetja?** *Pri vsakem kazalcu obkrožite EN ustrezen odgovor, ki kaže vaše stopnjo zadovoljstva s posamično trditvijo.*

Rastjo prometa v zadnjem letu.....	Sploh nisem zadovoljen-na	1	2	3	4	5	Zelo sem zadovoljen-na
Dobičkonosnostjo podjetja v zadnjem obdobju.....	Sploh nisem zadovoljen-na	1	2	3	4	5	Zelo sem zadovoljen-na
Potencialom podjetja za rast v prihodnosti.....	Sploh nisem zadovoljen-na	1	2	3	4	5	Zelo sem zadovoljen-na
Splošno klimo ter zadovoljstvom in moralo zaposlenih.	Sploh nisem zadovoljen-na	1	2	3	4	5	Zelo sem zadovoljen-na
Kakovostjo naših proizvodov in storitev.....	Sploh nisem zadovoljen-na	1	2	3	4	5	Zelo sem zadovoljen-na
Uresničevanjem mojih notranjih ciljev.....	Sploh nisem zadovoljen-na	1	2	3	4	5	Zelo sem zadovoljen-na
Finančnimi donosi, ki mi jih zagotavlja podjetje.....	Sploh nisem zadovoljen-na	1	2	3	4	5	Zelo sem zadovoljen-na
Fleksibilnost v razporejanju osebnega časa.....	Sploh nisem zadovoljen-na	1	2	3	4	5	Zelo sem zadovoljen-na
Avtonomijo, ki mi jo zagotavlja podjetje.....	Sploh nisem zadovoljen-na	1	2	3	4	5	Zelo sem zadovoljen-na

**29. Kako so bili naslednji razlogi pomembni za vas osebno ob ustanovitvi podjetja?** *Prosimo, če obkrožite EN ustrezen odgovor, ki označuje, kako pomembno vam je bil posamezen razlog! V primeru, da posamezno področje ni relevantno za vaše podjetje, obkrožite odgovor n/u.*

Osebni dosežki.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Status in prestiž, ki ga prinaša podjetniška kariera.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Ekonomska nuja.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Fleksibilni delovni čas.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Neodvisnost.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno

Možnost neprestanega učenja in osebna rast.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Možnost testiranja in udejanjanja svojih idej.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Denar in bogastvo, ki ga lahko prinese podjetniška kariera.	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Poslovna priložnost.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Uresničitev življenjskih ciljev.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Osebna varnost in zagotovljeno delovno mesto.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Nadaljevanje družinske tradicije.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Naključje, splet okoliščin.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno
Logično nadaljevanje tistega, kar sem že obvladal-a.....	n/u	Nepomembno	1	2	3	4	5	Zelo pomembno

#### IV. PODATKI O PODJETNIKU - PODJETNICI

30. Leto ustanovitve podjetja: \_\_\_\_\_

31. Spol: #moški # ženska

32. Kateri vir je pomenil največji delež ustanovnega kapitala  
Obkrožite 1 odgovor. #lastni prihranki #prijatelji #dobavitelji #širša družina in sorodstvo #kupci  
#banka #državna podpora #drugo – opredelite KAJ: \_\_\_\_\_

33. S katero dejavnostjo ste se ukvarjali pred ustanovitvijo sedanjega podjetja.  
Obkrožite 1 odgovor. #proizvodna dejavnost #storitvena dejavnost #državna uprava  
#študij #drugo – opredelite KAJ: \_\_\_\_\_

34. Katera možnost najbolje opiše položaj v podjetju, ki ga imate danes v podjetju. Možnih je več odgovorov.  
# ustanovitelj-ca #lastnik/partner #manager  
# naslednik-ca družinskega podjetja #drugo

35. Ali popolnoma sami vodite podjetje? # da # ne

36. Delež vašega lastništva v podjetju: # do 5% # 6-10% # 11-30% # 31-60% # 61-90% #91% in več

37. Ali ste lastnik-ca drugega podjetja? # da # ne

38. Na katerega od spodnjih vidikov poslovanja podjetja je vplival vaš spol? Prosimo, da vsakega od vidikov ovrednotite!

...sodelovanje z bankami	# Ne vpliva	# Pomaga	# Ovira	# Ne vem	# Ni relevantno
...sodelovanje s poslovnimi partnerji	# Ne vpliva	# Pomaga	# Ovira	# Ne vem	# Ni relevantno
...poslovanje s kupci	# Ne vpliva	# Pomaga	# Ovira	# Ne vem	# Ni relevantno
...poslovanje z dobavitelji	# Ne vpliva	# Pomaga	# Ovira	# Ne vem	# Ni relevantno
...delo z zaposlenimi	# Ne vpliva	# Pomaga	# Ovira	# Ne vem	# Ni relevantno
...poslovanje z lokalno oblastjo	# Ne vpliva	# Pomaga	# Ovira	# Ne vem	# Ni relevantno
...sodelovanje z drugimi podjetniki	# Ne vpliva	# Pomaga	# Ovira	# Ne vem	# Ni relevantno

39. Zakonski stan: # poročen-a # samski-a # ločen-a # vdov-a # drugo

40. Koliko otrok imate: # brez otrok # 1 #2 # 3 # več kot 3

41. Kakšen odnos ima vaša družina (partner) do podjetja.  
Obkrožite EN ustrezen odgovor. # ne odobrava #ne nasprotuje #odobrava, a ne podpira  
# odobrava in podpira #drugo  
# skupaj vodiva podjetje

42. Kako intenzivno je vaša družina (partner) podprla poslovanje vašega podjetja. Za vsako možnost Obkrožite EN odgovor.

...zagotovitev ustanovnega kapitala	# Da, v veliki meri	#V manjši meri	# Sploh ne	# Ni relevantno
...zagotovitev tekočega poslovanja	# Da, v veliki meri	#V manjši meri	# Sploh ne	# Ni relevantno
...poslovni nasveti	# Da, v veliki meri	#V manjši meri	# Sploh ne	# Ni relevantno
...čustvena podpora	# Da, v veliki meri	#V manjši meri	# Sploh ne	# Ni relevantno
...poslovnimi prostori	# Da, v veliki meri	#V manjši meri	# Sploh ne	# Ni relevantno
...neposredno pomočjo v poslovanju	# Da, v veliki meri	#V manjši meri	# Sploh ne	# Ni relevantno
...dostop do stikov in poznanstev	# Da, v veliki meri	#V manjši meri	# Sploh ne	# Ni relevantno



43. Kaj je najvišja stopnja izobrazbe, ki ste jo pridobili, redno ali izredno:

#osnovna šola  
#poklicna šola  
#srednja šola (gimnazija)  
#višja šola  
#visoka šola  
#magisterij  
#doktorat

44. Ali se boste v prihodnosti še izobraževali?

# da

# ne

45. Koliko dni prebijete na leto na seminarjih za strokovno izpolnjevanje?

Št dni: \_\_\_\_\_

46. Koliko let delovnih izkušenj imate vsega skupaj?

Št. let \_\_\_\_\_

47. Koliko let delovnih izkušenj ste imeli pred ustanovitvijo sedanjega podjetja?

Št. let \_\_\_\_\_

48. Ali ste pred sedanjim podjetjem imeli lastno podjetje?

# da

# ne

49. Ali se je kdo v vaši družini ali med ožjimi prijatelji ukvarjal s podjetništvom preden ste vi ustanovili podjetje?

# da

# ne

50. Na katerem področju imate največ izkušenj?

*Možnih je več odgovorov.*

#marketing, prodaja  
#razvoj, tehnologija  
OSTALO: \_\_\_\_\_

# proizvodnja  
# finance

# vodenje ljudi  
# ostalo

51. Ali imate sorodnike, prijatelje, mentorje, ki so podjetniki? *Možnih je več odgovorov.*

#mož / žena  
#brat / sestra  
**DRUGI:** \_\_\_\_\_

#starši  
#drugi člani družine

# dobri prijatelji  
# nihče od navedenih

52. Ali so v vašem podjetju zaposleni oz. pomagajo tudi družinski člani? *Možnih je več odgovorov.*

- mož / žena  
- brat / sestra

- starši  
- drugi člani družine

- dobri prijatelji  
- nihče od navedenih

53. Koliko vam v pri vodenju podjetja pomagajo:..... Za vsako možnost obkrožite EN ustrezen odgovor.

...svetovalci iz lokalnih podjetniških centrov	# Da, v veliki meri	#V manjši meri	# Sploh ne	# Ni relevantno
...samostojni svetovalci	# Da, v veliki meri	#V manjši meri	# Sploh ne	# Ni relevantno
...znanci, prijatelji, ki so strokovnjaki	# Da, v veliki meri	#V manjši meri	# Sploh ne	# Ni relevantno

54. Koliko vam v gospodinjstvu pomagajo:..... Za vsako možnost obkrožite EN ustrezen odgovor.

...zakonski partner	# Da, v veliki meri	#V manjši meri	# Sploh ne	# Ni relevantno
...otroci	# Da, v veliki meri	#V manjši meri	# Sploh ne	# Ni relevantno
...starši	# Da, v veliki meri	#V manjši meri	# Sploh ne	# Ni relevantno
...plačana pomoč	# Da, v veliki meri	#V manjši meri	# Sploh ne	# Ni relevantno

55. Koliko ljudi je poleg vas sodelovalo v ustanovitvi podjetja?

# 1

# 1-2

# 3-5

# 6-10

# 10 in več

56. Koliko ur v povprečju na teden preživite v podjetju. *Možnih je več odgovorov.*

# manj kot 40 ur  
# 40 – 50 ur

# 50 – 80 ur  
# več kot 80 ur

KOMENTAR:

---

---

---

---

Prostor za vizitko

Vprašalnik vrnite v priloženi kuverti na Ekonomsko fakulteto (Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana; s pripisom »za Matejo Drnovšek«).

HVALA ZA PRIJAZNO SODELOVANJE

## **PRILOGA II: PREGLED TABEL IN SLIK**

**Tabela P 1: Slovensko prebivalstvo, staro 15 let ali več, po izobrazbi in spolu, na podlagi popisov iz l. 1981 in 2002**

IZOBRAZBA	1981		2002	
	Ž	M	Ž	M
Brez izobrazbe	1,5	1,3	0,8	0,5
Nepopolna osnovna	27,0	22,3	7,2	5,3
Osnovna	38,6	25,7	30,8	21,1
Srednja	27,4	42,5	47,9	60,5
Višja	2,7	3,0	5,6	4,5
Visoka dodiplomska in podiplomska	2,0	4,4	7,7	8,1
Neznano	0,7	0,8	0,0	0,0
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Statistični urad Republike Slovenije 2003, str. 109

**Tabela P 2: Razvrstitev poslovnih težav slovenskih podjetnic (v % )**

Rang*	1.19.3 Poslovna težava	1.19.4 Ocena**
1	Neugodni državni predpisi	2,96
2	Nezadostna tehnična podpora	2,73
3	Omejena ponudba sposobnih delavcev	2,68
4	Nezadosten trg	2,46
5	Težave z ustrežno tehnologijo	1,84
6	Slaba kvaliteta materialov	1,81
7	Težave s transportom	1,51

Opomba: \*Na podlagi analize odgovorov sem osebne razloge za ustanovitev lastnega podjetja rangirala.

\*\*Ocena je izračunana tako, da sem pripisala oceno 1 - nobenih problemov, 4 - velik problem.

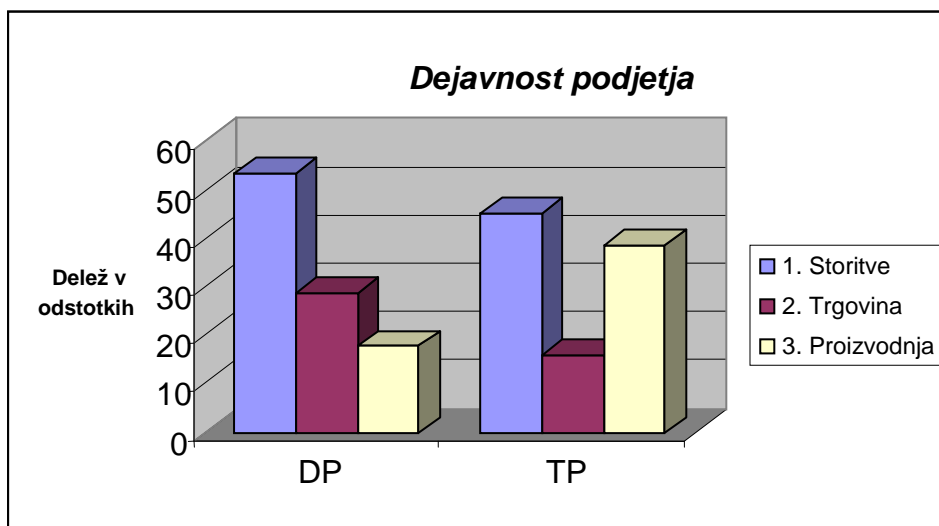
Vir: Hribar, 1997

**Tabela P 3: Leto ustanovitve v %**

Leto ustanovitve	DP	TP
do 1989	11	13
od 1990 do 1994	54	59
od 1995 do 1999	21	22
od 2000 naprej	14	6
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Slika P 1: Osnovna dejavnost dinamičnih in tipičnih podjetnic**



Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Tabela P 4: Ali vodite podjetje povsem sami (v %)?**

	DP	TP
DA	32	34
NE - imam partnerja	68	66
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

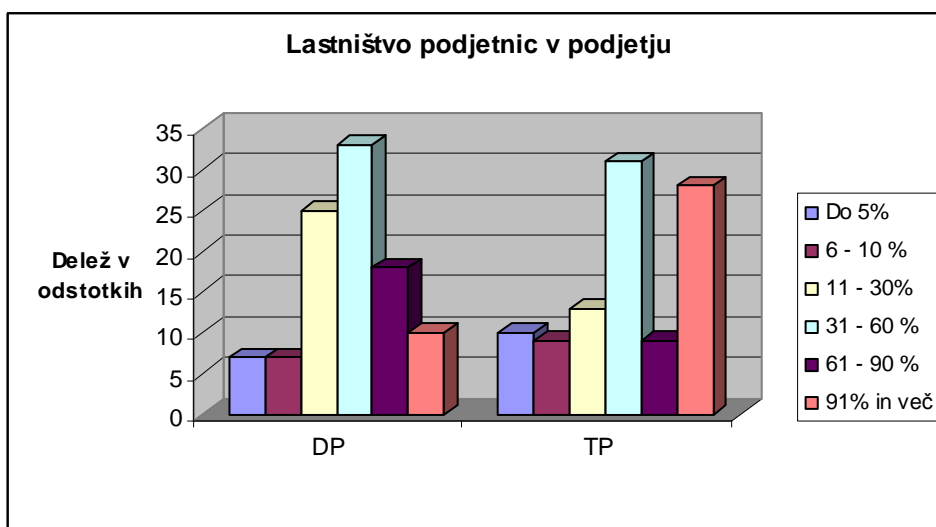
Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Tabela P 5: Ali ste pred sedanjim podjetjem imeli lastno podjetje (v %)?**

	DP	TP
DA	18	25
NE	82	75
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Slika P 2 : Delež lastništva podjetnic v podjetju (v %)**



Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Tabela P 6: Ali ste lastnica drugega podjetja?**

	DP	TP
DA	25	25
NE	75	75
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Tabela P 7: Število let delovnih izkušenj pred ustanovitvijo lastnega podjetja (v %)**

Število let delovnih izkušenj	DP	TP
	0 - 10 let	56
11 - 20 let	29	31
21 - 30 let	15	16
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Tabela P 8: Ocena glavnih ciljev podjetnic v letu 2003**

Podjetniški cilji	1		2		3		4		5		Ocena*	
	DP	TP	DP	TP	DP	TP	DP	TP	DP	TP	DP	TP
Preživetje	14,3	3,7	28,6	10,7	22,4	10,7	42,9	15,5	6,3	12,5	3,4	1,8
Povečati osebne/družinske prihodke	14,3	21,9	14,3	21,9	28,5	25	10,7	25	25	18,7	3,0	3,3
Pripraviti podjetje za prodajo (pridobitev drugih lastniških virov)	40,5	12,5	14,3	6,3	7,1	20,5	10,7	15,7	3	9	1,5	1,9
Zagotoviti, da podjetje preživi in ostane v lasti družine	9,4	25	25	42,3	31,3	25	10,7	25	6,3	28,6	2,3	4,3
Rast, odkrivanje novih priložnosti	21,5	36,9	17,8	18,8	10,7	18,8	25	18,8	59,4	31,2	4,9	3,6

Opomba: \*Oceno sem izračunala tako, da sem pripisala oceno od 1 - (se ne strinjam) do 5 - (v celoti se strinjam).

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Tabela P 9: Ocena zadovoljstva podjetnice s posamičnimi kazalci uspeha poslovanja**

Kazalci uspeha poslovanja	Ocena*-DP	Ocena*-TP
Rast prometa	3,2	3,2
Dobičkonosnost podjetja	3,4	2,9
Potencial podjetja za rast v prihodnosti	3,1	3,3
Splošna klima ter zadovoljstvo in morala zaposlenih	3,6	3,6
Kakovost naših proizvodov in storitev	4,1	4,1
Uresničevanje mojih notranjih ciljev	3,4	3
Finančni donosi, ki mi jih zagotavlja podjetje	3,8	1,4
Fleksibilnost v razporejanju osebnega časa	2,9	3
Avtonomija, ki mi jo zagotavlja podjetje	3,5	3,8

Opomba: \* Oceno sem izračunala tako, da sem pripisala oceno od 1 – (nisem zadovoljna) do 5 – (zelo sem zadovoljna).

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Tabela P 10: Pomen ukrepov za izboljšanje učinkovitosti poslovanja podjetja v letu 2003**

Ukrepi za izboljšanje učinkovitosti poslovanja	Ocena *- DP	Ocena *-TP
Izboljšava kakovosti proizvoda/storitve	4	4,5
Zmanjševanje stroškov plač	3,2	3,2
Izboljševanje prodajnih poti	3	4,5
Izboljševanje lastnih spretnosti in znanj	3,9	4,5
Izboljševanje spretnosti in znanj zaposlenih	4,1	4,5
Posodobitev tehnologije	3,4	4
Izboljšava trženjske strategije in promocije	3,5	4,4
Posodobitev/povečanje poslovnih prostorov	2	3,4
Pridobivanje kakovostnih dobaviteljev	4,2	4,3
Drugo	1,9	0,6

Opomba: \* Oceno sem izračunala tako, da sem pripisala oceno od 1 - (nepomembno) do 5 - (zelo pomembno).

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Tabela P 11: Prikaz dejavnikov za prihodnje poslovanje, ki so odvisni od podjetnic**

Faktorji, ki so zelo odvisni od podjetnic	DP v (%)						Ocena*	TP v (%)						Ocena*
	5	4	3	2	1	0		5	4	3	2	1	0	
USPEH	32,1	17,9	28,6	0	14,3	7,1	3,3	15,6	6,2	43,8	21,9	12,5	0	2,9
PREŽIVETJE	28,6	17,9	7,1	21,4	25	0	3	6,3	15,6	59,4	12,5	6,2	0	3
NADALJNI RAZVOJ	28,6	21,4	21,4	17,9	7,1	3,6	3,4	9,3	12,5	34,4	25	18,8	0	2,7

Opomba: \*Oceno sem izračunala tako, da sem pripisala oceno od 0 - (sploh ne) do 5 - (povsem).

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Tabela P 12: Število ljudi, vključno s podjetnico, ki šteje za »vrhni management« podjetja (v %)**

Število ljudi	DP	TP
1	29	25
2	11	25
3	32	41
4	3	9
5 in več	25	0
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Tabela P 13: Zaposleni v podjetju, ki v povprečju dnevno delajo na nalogah, povezanih z razvojem podjetju lastnih tehnoloških rešitev (v %)**

	DP	TP
Nihče	19	31
Do 5 %	43	13
5 - 10 %	21	25
11 - 20 %	0	18
21 - 50 %	17	13
Več kot 51 %	0	0
Ne vem	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Tabela P 14: Konkurenčne prednosti podjetja pred drugimi podjetji na trgu**

<b>Konkurenčne prednosti</b>	<b>Ocena*-DP</b>	<b>Ocena *-TP</b>
Obvladovanje edinstvene in ozke tržne niše	3,8	3,9
Fizična prisotnost na trgu (npr. geografska lokacija)	3,3	3,4
Edinstvena in napredna tehnologija	3,6	3,5
Edinstvena in napredna procesna tehnologija	3,4	3,2
Nižje cene kot jih imajo konkurenti	3,5	3,5
Občutno višja kakovost proizvodov in storitev	4,3	4,5
Širok izbor proizvodov in storitev, ki jih nudimo	3,6	3,9
Boljša poprodajna podpora kupcem	4,2	3,9
Strokovno usposobljeni in izkušeni zaposleni	4,1	4,2
Dober dostop do finančnih virov	3,5	4
Dober dostop do ključnih informacij	3,6	3,4
Nadzor nad stroški in likvidnostjo v podjetju	4,1	3,9
Način vodenja in motiviranja zaposlenih	3,7	3,9
Poslovni stiki in osebna poznanstva	4,0	4,1

Opomba: \*Oceno sem izračunala tako, da sem pripisala oceno od 1 - (majhna prednost) do 5 - (velika prednost).  
Vir: Podatki iz raziskave, 2004.

**Tabela P 15: Družinski člani, ki so zaposleni oziroma pomagajo v podjetju (v %)**

<b>Družinski člani</b>	<b>DP</b>	<b>TP</b>
Mož	46	33
Starši	21	15
Dobri prijatelji	5	9
Brat / sestra	15	16
Drugi člani družine	7	15
Nihče od navedenih	6	12
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Podatki iz raziskave, 2004.



# KAZALO:

DINAMIČNE PODJETNICE V SLOVENIJI.....	1
<b>1 UVOD.....</b>	<b>4</b>
1.1 Izhodišča raziskave .....	4
1.2 Metode proučevanja in zasnova dela .....	5
<b>PODJETNIŠTVO.....</b>	<b>6</b>
1.3 Opredelitev podjetništva in podjetnika .....	6
1.4 Podjetnik, prepoznavne lastnosti in obnašanje.....	7
1.5 Razvoj podjetništva v Sloveniji.....	8
<b>OBLIKE PODJETNIŠTVA .....</b>	<b>11</b>
1.6 Dinamično podjetništvo .....	12
1.6.1 Opredelitev dinamičnih podjetij.....	12
1.6.2 Dejavniki rasti .....	13
1.6.3 Pogoji za razvoj dinamičnega podjetništva.....	14
1.6.4 Razlike med podjetništvom in dinamičnim podjetništvom.....	14
1.6.5 Dinamično podjetništvo v Sloveniji.....	16
1.6.6 Primerjava med razvojem dinamičnih podjetij v Sloveniji, EU in ZDA .....	17
1.7 Žensko podjetništvo .....	19
1.7.1 Pomen ženskega podjetništva.....	19
1.7.2 Spolna diskriminacija.....	20
1.7.3 Tipologija žensk podjetnic .....	21
1.7.4 Razlike med podjetnicami in podjetniki.....	22
1.7.5 Raziskave ženskega podjetništva v svetu.....	23
1.7.5.1 Žensko podjetništvo v ZDA.....	24
1.7.5.2 Splošne ugotovitve.....	24
1.7.5.3 Problemi podjetnic v ZDA.....	25
1.7.6 Žensko podjetništvo v Sloveniji.....	26
1.7.6.1 Pregled preteklih raziskav ženskega podjetništva v Sloveniji.....	26
1.7.6.2 Ženske na trgu delovne sile v Sloveniji .....	27
1.7.6.3 Značilnosti podjetnic v Sloveniji .....	29
1.7.6.4 Finančni viri ob ustanovitvi .....	32
<b>DINAMIČNE PODJETNICE .....</b>	<b>33</b>
1.8 Opredelitev dinamičnih podjetnic .....	33
1.9 Podjetniške lastnosti dinamičnih podjetnic .....	33
1.9.1 Značilnosti dinamičnih podjetnic .....	33
1.9.2 Osebnostne lastnosti uspešnih dinamičnih podjetnic .....	34
1.10 Odločitev za dinamično podjetništvo.....	35
1.11 Okolje dinamičnih podjetij.....	36
1.11.1 Podjetniške ovire za ženske.....	38
1.11.2 Administrativne ovire pri rasti podjetja .....	38
1.11.3 Finančne ovire .....	38
1.11.4 Odnos države do dinamičnih podjetij - politika države .....	39
1.11.5 Izobraževalne ovire .....	39
1.11.6 Ovire v tržnem okolju .....	40
1.11.7 Ovire z organizacijo in informacijskim sistemom .....	41

1.11.8	Ovire pri vladnih programih podpore.....	41
1.11.9	Zakonske ovire .....	41
1.12	Financiranje dinamičnih podjetij.....	42
1.12.1	Tvegani kapital .....	42
1.12.2	Financiranje dinamičnih podjetij v Sloveniji .....	43
<b>PRIMERJAVA DINAMIČNIH IN TIPIČNIH PODJETNIC V LETU 2004 V SLOVENIJI</b>		<b>45</b>
1.13	Empirična raziskava o dinamičnih in tipičnih podjetnicah .....	45
1.13.1	Cilji raziskave.....	46
1.13.2	Način pridobitve podatkov .....	46
1.13.3	Struktura vprašalnika.....	47
1.14	Predstavitev analize raziskave z rezultati .....	47
1.14.1	Predstavitev vzorca .....	47
1.14.2	Ustanavljanje podjetja .....	48
1.14.3	Motivacija in razlogi za ustanovitev podjetja .....	49
1.15	Demografske značilnosti podjetnic .....	50
1.15.1	Zakonski stan podjetnic in število otrok .....	50
1.15.2	Izobrazba, delovne izkušnje in delovni čas podjetnic .....	50
1.15.3	Podjetniške lastnosti .....	54
1.16	Tekoče poslovanje podjetja.....	56
1.16.1	Velikost podjetja in število zaposlenih.....	56
1.16.2	Število proizvodov in storitev, njihova cena in kakovost .....	57
1.17	Uspešnost podjetja.....	58
1.17.1	Rast prometa.....	59
1.17.2	Podjetniški cilji.....	60
1.17.3	Podjetnice o uspešnosti poslovanja in razvoju .....	62
1.17.4	Učinkovitost poslovanja podjetja .....	63
1.18	Strateška naravnost podjetja .....	64
1.18.1	Strategija podjetja.....	65
1.18.2	Konkurenca .....	66
1.19	Podpora podjetnicam.....	67
1.19.1	Družinska podpora podjetnicam.....	68
1.19.2	Oblike državnih pomoči podjetnicam .....	70
<b>SKLEP.....</b>		<b>74</b>
<b>LITERATURA .....</b>		<b>77</b>
<b>VIRI.....</b>		<b>81</b>
<b>PRILOGE .....</b>		<b>.....</b>

## KAZALO SLIK:

Slika 1: Indeks celotne podjetniške aktivnosti TEA (Total Entrepreneurial Activity) moških in žensk po starostnih skupinah za Slovenijo, v letih 2002 in 2003.....	29
Slika 2: Slovensko prebivalstvo, staro 15 let ali več, po izobrazbi in spolu, ..... popisi 1981 in 2002 .....	31
Slika 3: Struktura anketiranih podjetnikov po spolu (v %).....	48
Slika 4: Število ljudi, ki so poleg podjetnic sodelovali pri ustanovitvi podjetja (v %).....	48
Slika 5: Izobrazbena struktura anketiranih podjetnic (v %).....	50
Slika 6: Struktura področij, kjer imajo podjetnice največ izkušenj (v %).....	51
Slika 7: Intenzivnost posameznih podjetniških lastnosti.....	54
Slika 8: Velikost podjetja po številu redno in pogodbeno zaposlenih v letu 2003 (v %) .....	56
Slika 9: Število sorodnikov, prijateljev in mentorjev, ki jih zaposlujejo podjetnice .....	56
Slika 10: Število različnih tipov proizvodov in storitev (v %).....	57
Slika 11: Cena in kakovost proizvodov in storitev v primerjavi vodilnih .....	57
podjetij v panogi (v %).....	57
Slika 12: Delež prometa, dosežen pri posamezni skupini kupcev (v %) .....	59
Slika 13: Promet v SIT, ki so ga podjetnice realizirale v letu 2003 (v %).....	60
Slika 14: Ocena glavnih ciljev podjetnic v letu 2003.....	61
Slika 15: Ocena zadovoljstva podjetnice s posamičnimi kazalci uspeha.....	62
poslovanja podjetja.....	62
Slika 16: Pomen ukrepov za izboljšanje učinkovitosti poslovanja podjetja .....	63
v letu 2003 .....	63
Slika 17: Ocena prisotnosti posameznih konkurenčnih prednosti v podjetju .....	67
Slika 18: Odnos družine (partnerja) do podjetja .....	69
Slika 19: Podpora lokalnih oblasti in vlade pri vodenju podjetja (v %) .....	72

## KAZALO TABEL:

Tabela 1: Število registriranih podjetij in družb po oblikah organiziranosti v Sloveniji .....	9
v letih 1994- 2002, stanje na dan 31.12.....	9
Tabela 2: Skupine žensk podjetnic .....	22
Tabela 3: Razlike v osebnostnih značilnosti podjetnic in podjetnikov .....	23
Tabela 4: Razdelitev podjetij po sektorjih dejavnosti in po spolu v letu 2002 (v %) .....	28
Tabela 6: Zakonski stan in število otrok anketiranih podjetnic .....	50
Tabela 7: Število dni na leto, ki jih podjetnica povprečno .....	52
nameni strokovnemu izpopolnjevanju .....	52
Tabela 8: Število ur na teden, ki jih podjetnica povprečno .....	52
preživi v podjetju (v %).....	52
Tabela 9: Število ur, ki jih podjetnice namenjajo za poslovne zadeve v povprečju .....	53
Tabela 10: Ocena, koliko vpliva spol podjetnic na posamezne vidike poslovanja podjetja (v %) ..	53
Tabela 11: Delež prometa (v %), ki ga podjetje realizira.....	59
na posameznem trgu.....	59
Tabela 12: Delež celotne prodaje podjetja v letu 2003 (v %) .....	60
Tabela 13: Ocena pomena ciljev za prihodnje poslovanje podjetnic .....	61
Tabela 15: Intenzivnost družinske podpore podjetnic pri poslovanju njihovega podjetja (v %).....	70
Tabela 16: Pomoč družinskih članov in partnerja podjetnicam v gospodinjstvu (v %).....	70