

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Grubar

Teorija razširjenega sebstva in njen vpliv na lastnike malih podjetij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Grubar

Mentor: Red. prof. dr. Klement Podnar

Teorija razširjenega sebstva in njen vpliv na lastnike malih podjetij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Teorija razširjenega sebstva in njen vpliv na lastnike malih podjetij

Ljudje na svoje imetje gledamo kot na del sebe. Smo to, kar imamo, in stvari, ki si jih lastimo, pomagajo izoblikovati našo identiteto. Naše imetje je del nas in je tesno povezano z našim vsakdanom. Če to imetje definiramo kot stvari, ki jih imamo za svoje, smo torej na nek način vsota našega imetja, saj so stvari, ki si jih lastimo, podaljsek nas samih. Imeti, delati in biti so osnova našega obstoja. V svojem delu sem s pomočjo opravljenih intervjujev poskušala navezati teorijo razširjenega sebstva na lastnike malih družinskih podjetij. Pri tem sem ugotovila, da lastniki na svoje podjetje gledajo kot na del sebe in da je identiteta lastnika neločljivo povezana z njegovim podjetjem, saj je zasidrana v njegovem jazu. Lastniki v svoja podjetja vpletajo sebe in svoja čustva, prepletanje teh čustvenih dejavnikov pa je ena izmed glavnih lastnosti, ki loči družinska podjetja od ne-družinskih.

Ključne besede: razširjeno sebstvo, imetje, identiteta lastnika, družinska podjetja.

The Extended self theory and the influence on the owners of small businesses

People look at their possessions as a part of ourselves. We are, what we have and the things we own help us form our identity. Our possessions are part of us, and are involved in our daily life. Our possessions are the extension of ourselves, and therefore we are the sum of our assets.

The basis of our existence are: being, doing and having. Primary purpose of this thesis is to establish the theory of the extended self and implement it on the owners of small family businesses. I was trying to establish it through interviews with the company owners. Based on the interviews we can confirm that company owners take their business as a part of themselves. Their identity is inextricably linked with their company, because it is anchored in its self. In the family business owners indulge their emotions and themselves personally. Interpenetration of this emotional factors is one of the main features which distinguish family businesses from non-family.

Keywords: Extended self, possessions, the identity of the owner, family businesses.

KAZALO

1	Uvod	5
2	Teorija razširjenega sebstva po Belku.....	6
2.1	Proces razširjanja sebstva	8
3	Mala družinska podjetja in njihovi lastniki.....	9
3.1	Pozitivne in negativne lastnosti družinskih podjetij.....	11
3.2	Model socioemocionalnega bogastva malih podjetij	12
4	Metodologija.....	16
4.1	Opis realiziranega vzorca	17
4.2	Ugotovitve raziskave	18
4.4	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	25
5	Zaključek	25
6	Literatura.....	27
	Priloge	30
	Priloga A: Transkript intervjuja A	30
	Priloga B: Transkript intervjuja B	34
	Priloga C: Transkript intervjuja C	38
	Priloga Č: Transkript intervjuja D	42
	Priloga D: Transkript intervjuja E	46
	Priloga E: Transkript intervjuja F.....	50

1 Uvod

Ljudje smo vsota vsega, kar nas obdaja in tega, kar imamo. Naše imetje je del naše identitete in in je pomemben dejavnik pri ugotavljanju tega, kdo smo kot posamezniki. Kaj pravzaprav pomeni imeti v lasti na primer svoje podjetje? Sem to jaz, ali je to le moje? Je to del mene, ali samo služba v kateri sem sam svoj šef? Mala družinska podjetja, se od ne-družinskih razlikujejo v več dejavnikih, eden izmed glavnih pa je vpletenost čustev lastnika podjetja in ostalih družinskih članov, saj so tudi ti neizbežno povezani s podjetjem. Latniki malega družinskega podjetja, in vsi vanj vpleteni družinski akterji s podjetjem dihaljo in vso svojo energijo usmerjajo v vodenje in upravljanje podjetja. Ali lahko zaradi te svoje čustvene vpletenosti, in dejstva, da je podjetje del njih, na podjetje gledajo objektivno, ali je subjektivnost neizbežna?

Namen diplomskega dela je predstaviti Belkovo teorijo razširjenega sebstva in jo implicirati na delovanje lastnikov malih podjetji, oziroma prikazati in razložiti povezavo med teorijo razširjenega sebstva in njenim vplivom na lastnike malih družinskih podjetji in vplivom na njihovo vodenje podjetja.

Delo je sestavljeno iz dveh sklopov. V prvem, teoretičnem delu se najprej osredotočim na Belkovo teorijo razširjenega sebstva in opisujem proces razširjanja sebstva. Nato prehajam na mala družinska podjetja in njihovo delovanje. Osredotočam se na lastnike podjetji in družinsko vpletenost v samo podjetje. Opredeljujem tudi pozitivne in negativne lastnosti družinskih podjetji. Teoretski okvir zaključujem z modelom socioemocionalnega bogastva, ki povezuje čustva lastnika podjetja in vlogo le teh pri upravljanju podjetji.

S pomočjo kvalitativne metode raziskovanja želim teoretski okvir, pridobljen z vsebinsko analizo primarnih in sekundarnih virov implicirati na delovanje lastnikov malih družinskih podjetji. S pomočjo opravljenih intervjujev želim ugotoviti, ali je podjetje del njih in ali to vpliva na poslovanje in sprejemanje poslovnih odločitev.

2 Teorija razširjenega sebstva po Belku

Teorijo razširjenega sebstva je leta 1988 razvil Russell Belk. Po Belku (1988, 139) je ključ pri razumevanju tega, kaj imetje pomeni, v priznanju, da zavedno ali nezavedno, namerno ali nenamerno gledamo na naše imetje kot na del sebe. Smo to, kar imamo, in to je najbolj osnovno in najmočnejše načelo vedenja potrošnikov.

Pojem razširjenega sebstva je na nek način metafora, ki obsega ne samo to, kar sem »jaz« (sebstvo), ampak tudi to, kar je videno kot »moje« (Belk 1988, 140). James (v Belk 1988, 140) trdi, da se ta koncepta prepletata med seboj na način, kako razmišljamo o sebi: »Jasno je, da je težko začrtati mejo med tem, kar oseba poimenuje jaz in kar poimenuje moje. Do določenih stvari, ki so naše, se obnašamo in občutimo precej podobna čustva, kot jih imamo do samih sebe. Naš ugled, naši otroci, delo, ki smo ga naredili z lastnimi rokami. Vse te stvari so nam lahko tako drage, kot nam je drago lastno telo, in v nas zbudajo podobna čustva. Ali so naša telesa preprosto naša ali so mi?« (James v Belk 1988, 140). William James (v Belk 1988, 139) prav tako trdi, da je človeški jaz vsota vsega, kar lahko imenuje svoje, to pa ne vključuje samo njegovega telesa in moči, ampak tudi obleke, hišo, ženo in otroke, sorodnike in prijatelje, ugled in delo, zemljo, ladjo in bančni račun. Vse te stvari v osebi sprožijo enaka čustva. Če uspevajo, se ta oseba počuti zmagoslavno; če pa padejo in umrejo, se počuti potrto – ne nujno v enaki meri za vsako stvar, vendar pa pretežno na enak način za vse (James v Belk 1988, 139).

Predmeti, ki so v naši lasti, lahko dobesedno podaljšajo naše sebstvo, kot nam lahko na primer orodje ali pa orožje pomagata, da naredimo stvari, ki bi jih bilo v nasprotnem primeru nemogoče narediti. Lahko pa tudi simbolično podaljšajo naše sebstvo, kot na primer, ko nam uniforma pomaga prepričati same sebe (in tudi druge), da smo lahko druga oseba, kot pa bi bili brez nje (Belk 1988, 145).

Sebstvo ni dano samo po sebi, ampak je nekaj, kar oseba ustvari delno tudi preko potrošnje (Elliott 1998, 17). Potrošnik lahko po svoji volji oblikuje slike o tem, kdo ali kaj si želi biti, vendar je ta volja praktično usmerjena skozi vrednote, ki pa so najverjetneje prav tako socialni produkt (Elliott 1998, 17). Thompson (v Elliott 1998, 17) opisuje sebstvo kot simbolni projekt, ki ga mora posameznik aktivno oblikovati skozi dosegljive simbolne

materiale, te materiale pa posameznik vtke v svojo identiteto. Bolj kot verjamemo, da imamo neko stvar v lasti, večji del nas ta stvar postane (Belk 1988, 141). Po Sartru (v Belk 1988, 146) je lastnina pomembna, da vemo, kdo smo. Ljudje iščejo, se izražajo, potrjujejo in ugotavljajo, kaj so, skozi to, kar imajo. Locke (v Belk 1988, 144) je pojasnil »naravno podlago« za zasebno lastnino v treh korakih: 1. lastimo si sami sebe, 2. zato si lastimo svoje delo, 3. in zato je naše, kar proizvedemo s svojim delom iz produktov narave.

McClelland (v Belk 1988, 140) je predlagal, da zunanji predmeti postanejo videni kot del lastništva takrat, ko imamo nad njimi nadzor ali moč, kot lahko na primer nadziramo nogo. Večji kot je nadzor, tesnejša je povezava predmeta z jazom.

Vendar pa razširjeno lastništvo ni omejeno le na zunanje predmete in osebno lastnino, ampak vključuje tudi osebe, kraje in skupinsko lastništvo ter tudi dele telesa in notranje organe (Belk 1988, 140). Georg Simmel (v Belk 1988, 143) ugotavlja, da je »materialna lastnina podaljšek našega ega in je zato vsako poseganje v našo lastnino občuteno kot poseganje v nas same«. Če je naše lastništvo videno kot del našega lastništva, temu sledi, da je vsaka nenamerna izguba tega lastništva občutena kot izguba dela sebe (Simmel v Belk 1988, 143).

Belk je ugotovil, da smo to, kar imamo in da je to najbolj osnovno in močno dejstvo vedenja potrošnikov. Vendar pa Cohen (1989, 125) meni, da je pomembno, da natančno vemo, na kaj se nanaša to razmerje med nami in našim lastnjem. Potrebno je vedeti, kakšna je točna razlika med izdelkom, ki osebi veliko pomeni, in med tistim, ki obsega lastništvo. Pomembno pa je tudi to, ali je mogoče razbrati, kateri izdelki sestavljajo razširjeno lastništvo posameznika in kateri ne, ter ali je možno ugotoviti legitimnost teh trditev ali ne. Cohen (1989, 125) poudarja, da Belk v svoji teoriji na različnih mestih zajema ne le tiste predmete in vedenja, ki prispevajo k osebni identiteti, vendar tudi tiste, v katere smo vložili svojo »psihično energijo«; tiste, ki so uporabni pri doseganju osebnih ciljev in simbolnem samoizražanju, tiste, ki vplivajo na njih in tiste, ki zasedajo osrednje mesto v naših mislih in spominu. Ena resnica, ki se tukaj kaže, pa je, da imajo predmeti, ki prispevajo k razširjanju lastništva, veliko večjo vrednost pri posamezniku, kot jo imajo drugi predmeti (Cohen 1989, 126).

2.1 Proces razširjanja sebstva

Sartre (v Belk 1988, 150) predlaga tri osnovne načine, s katerimi se naučimo obravnavati predmet kot del sebe. Prvi način je s **prisvajanjem** predmeta za našo osebno uporabo; Sartre (v Belk 1988, 150) je tudi poudarjal, da si lahko prilastimo neopredmetene ali neoprijemljive predmete s premagovanjem, z osvajanjem ali pa z obvladovanjem. Vendar ti predmeti resnično postanejo del našega razširjenega sebstva šele, ko se naučimo, kako voziti kolo, kako obvladati nov računalniški sistem, ko se naučimo voziti prvi avtomobil ali ko uspešno premagamo ovire vožnje s kajakom (Belk 1988, 150).

Drugi način imetja in preoblikovanja predmeta v del sebe je z **ustvarjanjem** (Sartre v Belk 1988, 150). Bodisi je ustvarjeno delo materialni predmet bodisi abstraktna misel, ustvarjalec ohranja identiteto v predmetu toliko časa, dokler ohrani podobo ali pa neko drugo obliko asociacije z osebo, ki je objekt ustvaril. Sartre (v Belk 1988, 150) je bil mnenja, da je nakup zgolj še ena oblika ustvarjanja predmeta in da celo latentna kupna moč prispeva k občutku jaza.

Tretji način, na katerega predmeti postanejo del sebstva, je s **spoznavanjem**. Če je predmet oseba, kraj ali pa stvar, je Sartre (v Belk 1988, 150) poudarjal, da je navdih ustvarjanje razmerja s poznavanjem objekta v meseni in spolni želji po imetju objekta

Vsi trije načini posebljanja sebstva, ki jih opisuje Sartre (v Belk 1988, 150) (nadzor, ustvarjanje in poznavanje), so aktivni in namenski načini posebljanja. Oblačila, hiše in avtomobili so naša »druga koža«, v kateri nas drugi lahko vidijo. Objekti, kot so zemlja za kmeta, ročno delo ustvarjalca ali pa lastno delo umetnika, lahko postanejo del razširjenega sebstva, ker so bili ustvarjeni namensko, v njih pa je bila vložena vsa energija in sebstvo (Belk 1988, 150).

Poleg zgoraj naštetih načinov posebljanja sebstva pa ima Sartre (v Belk 1988, 150) **dajanje** imetja drugim prav tako za obliko posebljenega sebstva – posebno obliko kontrole. Darilo je namreč povezano z darovalcem na način, da je darovalčeva identiteta razširjena na prejemnikovo. Sartre (v Belk 1988, 150) meni, da je dajanje (prav tako kot uničevanje) predmetov način potrjevanja sebstva, ker ta način jasno pokaže nadzor nad imetjem.

Če imetje definiramo kot stvari, ki jih imamo za svoje, James pravi, da smo vsota svojega imetja (James v Belk 1988, 139). Cohen (1989, 126) je podal primer kmeta, čigar družina ima skozi več generacij v lasti zemljo in je njihov ekonomski prihodek odvisen od kmetije. Na kateri točki torej kmetija postane inkorporirana v kmetovo sebstvo – ali pa ima zgolj veliko pomembnost in ni povezana s sebstvom? Kako torej razrešimo vprašanje, ali res obstaja psihološka povezava z razširjenim sebstvom? Glede na zgoraj povzete ugotovitve bom v nadaljevanju skušala Belkovo teorijo razširjenega sebstva navezati na lastništvo podjetij v malih družinskih podjetjih. Ugotavljala bom, ali obstaja ta psihološka povezava z razširjenim sebstvom pri lastnikih družinskih podjetij – z drugimi besedami, ali so podjetja ravno tako inkorporirana v sebstvo lastnikov in so del njih, ali pa s sebstvom nimajo povezave.

3 Mala družinska podjetja in njihovi lastniki

Veliko je bilo poskusov definiranja družinskih podjetij, vendar nobena definicija ni bila splošno sprejeta, saj družinska podjetja niso homogena. Razlikujejo se na različne načine, vključno z lastniško strukturo, v medgeneracijskem sodelovanju in pa v stopnji razvoja poslovanja (Gersick v Duh in drugi 2010, 474). Že sam izraz »družinsko podjetje« pa kaže na to, da imajo glavne razlike opraviti s tem, kako družina vpliva na delovanje podjetja (Duh in drugi 2010, 474).

V literaturi sta izpostavljeni dve najpogostejši definiciji družinskih podjetij. Ena je ta, da je družinsko podjetje podjetje, v katerem lastniki predajo lastništvo podjetja enemu ali več družinskim članom (Ward v Beehr in drugi 1987, 298), druga pa, da je to podjetje, v katerem dela lastnik in vsaj še en družinski član (Ward v Beehr in drugi 1997, 298). Vsekakor pa večino podjetij opredeljujeta obe definiciji hkrati.

Družinska podjetja se od ostalih podjetij razlikujejo tudi v vrednotah, ciljih in strateškem obnašanju (Fernandez in Nieto 2006, 341). Danes je splošno sprejeto, da so meje med družino in podjetjem v družinskih podjetjih zabrisane ter da čustva nihajo, kar pa v končni fazi vpliva na to, kako podjetje opravlja svoje dejavnosti (Gomez-Mejia in drugi 2011, 655).

Raziskovalci s področja družinskih podjetij se strinjajo, da družinska vpletenost v podjetje to naredi edinstveno. Podjetje je družinsko podjetje, ker se obnaša kot eno; to vedenje se razlikuje od tistega v ne-družinskih podjetjih (Chua v Beehr in drugi 1997, 298). V družbi vrednote ljudi pomagajo opredeliti jedro njihovega razmišljanja: kaj imajo radi, kaj sovražijo ali pa do česa so indiferentni. Dyer (v Duh in drugi 2010, 475) je predlagal dva pomembna »družinska dejavnika« vedenja v podjetjih: to so družinski cilji in vrednote. V podjetju vrednote služijo temu, da posredujejo občutek identitete članom organizacije, pomagajo krepiti stabilnost socialnega razvoja podjetja in usmerjajo pozornost managerjev na pomembne probleme. Družinski vidik predstavlja temeljna načela in temeljne vrednote, ki jih lahko razumemo (vidimo) kot smernice pri oblikovanju vizije, poslanstva in ciljev družinskega podjetja (Duh in drugi 2010, 474). Po navedbah Koiranena (2002, 177) so vrednote družinskega podjetja eksplicitne ali implicitne koncepcije želenega v družinskem in poslovnem življenju. Glede na to, da pogosto pride do navzkrižja interesov med obema svetovoma (poslovni in družinski cilji), morajo biti vrednote podjetja opredeljene tako, da ustvarjajo skupno podlago za sistem trajnih vrednosti, ki koristi obema svetovoma, tako poslovnemu kot družinskemu.

Dejavniki, kot so čustvena navezanost, bratsko sodelovanje, občutek pripadnosti, družinski nadzor in skrb za ugled, dajejo družinskim podjetjem njihovo razlikovalno prednost. Dejanja lastnika družinskega podjetja vplivajo na to, kako podjetje deluje, zato so njegova dejanja osrednjega, trajnega in edinstvenega pomena (Gomez-Mejia in drugi 2011, 692). Sharma in Klein (v Duh in drugi 2010, 378) sta izpostavila vlogo vplivanja na vrednote podjetja, ki jo igrajo ustanovitelji družinskega podjetja; glede na njihovo osrednjo vlogo v družini in podjetju ustanovitelji občutno vplivajo na kulturo, vrednote in uspešnost podjetja med svojim vodenjem in tudi po tem.

Poleg čustev je v literaturi pogosto omenjen dejavnik, ki loči družinska podjetja od ne-družinskih, to, kako družinske vrednote prežemajo organizacijo (Gomez-Mejia in drugi 2011, 655). V nasprotju z ne-družinskimi podjetji, v katerih lahko zaposleni odidejo, kadar želijo, in lahko lastniki podjetja svoje delnice prodajo, kadar želijo, so družinski člani vpeti v podjetje in svojih čustvenih težav ne morejo rešiti tako, da preprosto odidejo. Čeprav so čustva vpletena v vseh vrstah podjetij, pa igrajo veliko močnejšo vlogo v družinskih podjetjih, saj izstop ključnih akterjev (kot se to pogosto zgodi v ne-družinskih podjetjih) ni dobra alternativa (Gomez-Mejia in drugi 2011, 655). Izsledki raziskav prav tako kažejo na to,

da prisotnost čustev lahko vodi do povečanega konflikta vlog med družinskimi člani, ki so zaposleni v podjetju. Za razliko od zaposlenih v ne-družinskih podjetjih imajo družinski člani dvojno vlogo (vlogo člana družine in vlogo zaposlenega v družinskem podjetju), kar pa lahko zaplete odgovornosti izpolnjevanja pričakovanj družine in podjetja (Berrone in drugi 2012, 269).

V družinskih podjetjih so pogosti konflikti med družinskimi in poslovnimi zadevami (Fernandez in drugi 2006, 343). Kadar se pokaže potreba po zadovoljitvi družinskih in poslovnih ciljev, lahko nastane konflikt interesov. Ti konflikti lahko vodijo v sprejemanje odločitev, ki so škodljive za podjetje, vendar pa so koristne za družinske člane (Schulze v Fernandez in drugi 2006, 343). Nekatere izmed teh odločitev so povezane s kadrovsko politiko. Mala družinska podjetja imajo po navadi malo usposobljenih zaposlenih. Na vodstvenih položajih raje zaposlujejo družinske člane, četudi ti niso pravilno oziroma primerno usposobljeni za take položaje ali pa imajo na tem področju premalo izkušenj (Gallo in Garcia Pont v Fernandez in drugi 2006, 343).

V družinskih podjetjih je meja med poslovnimi in družinskimi cilji pogosto zabrisana. Velik delež lastnikovega imetja, pogosto pa tudi družinskega imetja, je investiran v podjetje. Ker družinske naložbe niso raznovrstne, se lahko pričakuje, da so družinska podjetja podvržena tveganju (Fernandez in Nieto 2006, 342).

Eden izmed ključnih dejavnikov, ki loči družinska podjetja od ne-družinskih, pa je tudi želja po predaji vodstva podjetja naslednji generaciji (Gomez-Mejia in drugi 2011, 661).

3.1 Pozitivne in negativne lastnosti družinskih podjetij

Družinske vezi lahko zagotovijo večjo stabilnost delovanja podjetja. Poleg tega lahko zvestoba in zaupanje med lastniki, zaposlenimi in strankami poveča učinkovitost nekaterih družinskih podjetij (James v Westhead in Howorth 2006, 301). Družinska podjetja imajo lahko tako pozitivne kot tudi negativne lastnosti.

Nekaj dejavnikov družinskih podjetij, ki imajo pozitiven učinek na uspešnost podjetja (Gomez-Mejia in drugi 2011, 690):

- Učinkovita zavezanost lastnikov, managerjev in zaposlenih, ki želijo, da podjetju uspe;
- Kultura, ki spodbuja identifikacijo zaposlenih s podjetjem in znižuje fluktuacije (employee turnover), s čimer zagotavlja kontinuiteto in sposobnost za opravljanje dolgoročnih projektov;
- Akumulacija družbenega kapitala, ki postane »moralna vrednota«;
- Kontinuiteta vodenja, ki ponuja večjo odpornost v težkih časih in hitrejše sprejemanje odločitev.

Prednosti vključujejo tudi dolgoročno usmeritev, fleksibilnost, hiter odločitveni proces ter družinsko kulturo kot vir ponosa in predanosti (Fernandez in Nieto 2006, 344).

Družinski člani so bolj predani in zvesti organizaciji in znotraj nje iščejo harmonijo bolj kot tisti, ki delajo v ne-družinskih podjetjih. Nekateri poročajo tudi o tem, da dodatni pritisk, ki ga prinese to, da je družinsko ime na nekem produktu, vodi do dobre organizacijske predstave in s tem do višje kakovosti produktov (Ward v Fernandez in Nieto 2006, 344).

Dejavniki, ki imajo negativen učinek družinskega nadzora (Gomez-Mejia in drugi 2011, 690):

- Odobritev virov zaradi zadovoljitve družinskih želja;
- Nesposobni družinski člani na plačilni listi;
- Pretiran napor družinskih čustev in konfliktov, ki lahko odvrnejo pozornost od tržnih sil in poslovnih zadev;
- Sindrom »razvajenega mulca«, ki lahko povzroči občutek neenakosti med zaposlenimi;
- Starševski altruizem, izkoriščanje poslovnih prednosti in pristranske odločitve o zaposlovanju.

3.2 Model socioemocionalnega bogastva malih podjetij

Da bi razložil raznolike ugotovitve o družinskih podjetjih, je Gomez-Mejia (2007) razvil model »socioemocionalnega bogastva« oz. SEW (glej tudi Berrone, Cruz in Gomez-Mejia 2012, 259; Gomez Mejia, Makri in Larraza-Kintana 2010; Berrone, Cruz, Gomez-Mejia in Larraza-Kintana 2010; in Gomez-Mejia, Cruz, Berrone in De Castro 2011). SEW predstavlja ključno ne-ekonomsko referenčno točko odločanja, ki vodi podjetja do strateških odločitev,

ki jih ni mogoče razložiti z uporabo ekonomskih referenčnih točk ali tvegano finančno logiko (Zellweger in Kellermanns 2011, 261). Model kaže na to, da so družinska podjetja običajno motivirana in so zavezana k temu, da ohranjajo svoje »socioemocionalno bogastvo«, ki se nanaša na nefinančne aspekte ali pa učinkovite danosti družinskih lastnikov (Berrone in drugi 2012, 259). Glavni smisel modela SEW je v tem, da je v podjetjih, kjer prevladuje visoka družinska vpletenost, več verjetnosti, da bo podjetje nosilo stroške in negotovosti, ki jih prinesejo določeni ukrepi, do katerih je vodilo prepričanje, da so tveganja, ki so jih ti ukrepi povzročili, privedla do drugih, neekonomskih koristi, bolj kot pa morebitnih finančnih (Berrone in drugi 2012, 261). SEW je pristop, ki zajema vse čustvene danosti družinskih lastnikov, vključno z željo po izvrševanju oblasti, uživanjem družinskega vpliva, vzdrževanjem pripadnosti v podjetju, postavljanjem zanesljivih družinskih članov na pomembna mesta v podjetju, ohranitvijo močne družinske identitete, nadaljevanjem družinske dinastije in tako dalje (Gomez-Mejia 2007, 262).

Vrednota družinskega socioemocionalnega bogastva je bolj lastna, ohranitev le-tega pa postane zasidrana v človekovem jazu, in ono je zasidrano globoko v psihološki ravni med družinskimi člani, katerih identiteta je neločljivo zvezana z organizacijo (Berrone in drugi 2010, 87).

Gomez-Mejia (2007, 262) je mnenja, da se družinsko vodena podjetja manj nagibajo k raznolikosti, čeprav to predstavlja večje poslovno tveganje. Razlog za to tiči v tem, da raznolikost zmanjšuje družinsko socioemocionalno vrednost z imenovanjem ne-družinskih članov na različne poslovne enote, kar pa zmanjšuje družinski vpliv na enote, zmanjšuje centralizacijo odločanja in podobno (Berrone in drugi 2012, 260).

Avtorji predlagajo pet večjih dimenzij modela SEW, ki so bili izpeljani iz prejšnjih raziskav. Teh pet dimenzij so označili z imenom FIBER: F = Family control and influence; I = Identification of family members with the firm; B = Binding social ties; E = Emotional attachment; R = Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession (Berrone in drugi 2012, 262):

- F: Družinski vpliv in nadzor. Prva dimenzija se nanaša na nadzor in vpliv družinskih članov. Ključna značilnost, ki ločuje družinska podjetja od ostalih, je ta, da družinski člani izvajajo nadzor nad strateškimi odločitvami. Možnost izvajanja nadzora nad strateškimi odločitvami lahko izvira iz močnega

lastniškega položaja, iz pripisanega statusa ali pa iz osebne karizme. V vsakem primeru sta vpliv in nadzor sestavna dela SEW-a in zelo zaželena s strani družinskih članov (Zellweger in Kellermanns v Berrone in drugi 2012, 262). Povedano drugače, za doseg cilja ohranjanja SEW morajo imeti družinski člani stalen nadzor nad podjetjem. Zaradi tega je bolj verjetno, da lastniki nadaljujejo posreden ali neposreden nadzor in vpliv nad podjetjem.

- I: Identifikacija družinskih članov s podjetjem. Druga dimenzija se nanaša na identifikacijo družine s podjetjem. Identiteta lastnikov družinskih podjetij je neločljivo povezana z organizacijo, ki po navadi nosi družinsko ime.
- B: Zavezujoče socialne vezi. Tretja dimenzija se nanaša na socialne vezi družinskih podjetij. Vzajemne vezi, ki so prisotne v družinskih podjetjih, niso izključno vezi med družinskimi člani, vendar so razširjene tudi na druge akterje, ki so na kakršen koli način vključeni v poslovanje podjetja (Miller in drugi v Berrone in drugi 2012, 263). Družinska podjetja na primer pogosto sodelujejo z istimi dobavitelji in prodajalci, na katere gledajo kot na člane družine (ali pa to celo so). Občutki pripadnosti, jaza in identitete družinskih podjetij so pogosto razširjeni tudi med zaposlenimi, ki niso člani družine, kar spodbuja občutek stabilnosti in zavezanosti podjetju.

Brickson (v Berrone in drugi 2012, 263) trdi, da bi glede na medsebojne vezi v družinskih podjetjih lahko pričakovali, da bodo ta podjetja stremela k ohranjanju dobrih odnosov s tistimi, ki jih obkrožajo, četudi pri tem ne bi bilo nobene vidne ekonomske koristi. Berrone in drugi (2012, 263) pa so mnenja, da so družinska podjetja globoko zakoreninjena v svojih skupnostih in so zato pogosto pokrovitelji dejavnostim, ki so vrednotene v skupnosti (na primer dobrodelnim in posebnim dogodkom), ali pa lokalnim športnim ekipam. To lahko delajo zaradi tega, da si v skupnosti pridobijo priznanje, ali pa preprosto zaradi velikodušnosti.

- E: Čustvena navezanost je četrta dimenzija, ki se nanaša na čustveno vsebino SEW in na vlogo čustev v kontekstu družinskih podjetij.

Mnogi strokovnjaki vidijo prepletanje čustvenih dejavnikov, ki izvirajo iz družinske vpletenosti v poslovanje, kot glavno razlikovalno lastnost družinskih podjetij.

Za družine je značilen širok razpon čustev. Nekatera čustva so pozitivna, kot na primer toplina, nežnost, ljubezen, uteha in sreča, druga pa negativna, na primer jeza, strah, osamljenost, tesnoba, žalost, razočaranje in depresija. Ta čustva izhajajo iz vsakodnevnih razmer in niso stalna, saj se pojavljajo in razvijajo med bolj ali manj pomembnimi trenutki v vsakem sistemu družinskega poslovanja (dedovanje, ločitev, bolezni, izguba družine ali dela, gospodarski upad itd.).

Ker so v družinskih podjetjih meje med družino in organizacijo precej zamegljene, čustva prežemajo organizacijo, kar vpliva na proces odločanja v družinskem podjetju. Obenem pa se čustvena navezanost nanaša tudi na psihološko prilastitev podjetja s strani družine z namenom ohranjanja pozitivne samopodobe.

Zaradi vrste družbenih povezav, ki jih imajo družinski člani znotraj in zunaj svojega podjetja, podjetje postane kraj, kjer so zadovoljene potrebe po pripadnosti, vplivu in intimi. Povedano drugače, čustvena navezanost družine na podjetje lahko »olajša kontinuiteto jaza s povezovanjem osebe z želenim delom jaza oz. sebstva iz preteklosti (na primer spomini) s sedanjim jazom (jaz sedaj) ali bodočim jazom (kdo bom postal). Prav tako pa spodbuja družinski občutek zapuščine, saj izguba podjetja predstavlja zelo čustven dogodek za večino lastnikov.

- R: Obnova družinskih vezi podjetja preko dinastije nasledstva. Zadnja, peta dimenzija SEW se nanaša na namero poslovanja za prihodnje generacije.

Z vidika družinskega delničarja podjetje ni zgolj sredstvo, ki se lahko brez težav proda, saj simbolizira družinsko dediščino in tradicijo. Zato družinski člani gledajo na podjetje kot na dolgoročno družinsko naložbo, ki bo predana (se bo zapustila) potomcem. Raziskave kažejo, da je ohranjanje poslovanja za naslednje generacije običajno glavni cilj družinskih podjetij.

Na podlagi do sedaj navedenega lahko ugotovimo, da je identiteta lastnika podjetja tesno povezana s podjetjem, ki pogosto celo nosi njegovo ime (Dyer in Whetten v Gomez-Mejia in drugi 2011, 654). Vpliv na podobo in ugled lastnika podjetja ima tudi to, kako drugi dojemajo podjetje. To pomeni, da sta ponos in samopodoba družinskih članov, predvsem pa lastnika, tesno povezana s podjetjem. Njihova tesna povezanost s podjetjem ter sposobnost

odločanja in izvajanja nadzora nad poslovanjem predstavljata pomemben vir čustvenega zadovoljstva (Gomez-Mejia in drugi 2011, 654).

Zato nas v nadaljevanju naloge zanima:

Raziskovalno vprašanje: Na kakšen način lastniki malih podjetij čutijo močno čustveno povezanost s svojim podjetjem in kako čustva lastnika do podjetja vplivajo na poslovanje in njegovo vodenje podjetja?

4 Metodologija

Za potrebe raziskave sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja – intervjuje z lastniki podjetij. To metodo raziskovanja sem izbrala zato, ker smo na ta način najlažje pridobili zelene podatke o tem, kako lastniki podjetja gledajo na svoje podjetje, ali so nanj ponosni in pa predvsem, ali podjetje vidijo kot del sebe, kot podaljšek lastne identitete. Intervju je več kot le pogovor. Vsak intervju ima svoj cilj in neko strukturo. Namen in stopnjo strukture si zamisli raziskovalec, ki vodi pogovor na tak način, da pokriva predmet raziskovanja in vodi razpravo v želeno smer tako, da zastavlja vprašanja (Daymon in Holloway 2002, 166). Raziskovalec ima pri intervjuvanju proste roke, da zahteva več informacij, če se pojavi kaj zanimivega, ker ni omejen na vnaprej načrtovan seznam togih vprašanj, kot bi bil na primer z uporabo metode kvantitativnega vprašalnika (Daymon in Holloway 2002, 167). Za potrebe naše raziskave sem uporabila odprt tip vprašalnika s kombinacijo zaprtih vprašanj. Zaprta vprašanja sem izbrala z namenom, da bi od intervjuvancev dobila kratke preproste odgovore (da ali ne). Vsem intervjuvancem smo zastavila enaka, vnaprej pripravljena vprašanja. Ker so vsi odgovarjali podobno, se struktura vprašanj in intervjuja od posameznika do posameznika ni bistveno spreminjala.

Intervjuvance sem na začetku povprašala o tem, s čim se ukvarjajo in kakšna je njihova funkcija v podjetju. Nato me je zanimalo, zakaj so se odločili ustanoviti svoje podjetje, kaj jih je pri tem gnalo. Naslednje vprašanje je bilo, če so na svoje podjetje ponosni. Nato je sledilo vprašanje, če takrat, ko govorijo o svojem podjetju, to občutijo tako, kot da govorijo o samih sebi. Sledili sta vprašanji o tem, če občutijo osebno zadovoljstvo, ko gre podjetju dobro, oziroma osebno krizo, ko gre podjetju slabo, torej če je v slednjem primeru prizadeto zgolj

njihovo podjetje ali pa tudi oni sami. Vprašali smo jih tudi, če bi izgubo podjetja občutili, kot da bi izgubili del sebe, ter če ob tem, ko nekdo poda kritiko njihovega podjetja, to občutijo, kot da kritizirajo njih. Sledila so vprašanja o tem, če zaposlujejo svoje družinske člane ter če gledajo na svoje zaposlene kot na družinske člane. Zadnji sklop vprašanj pa je zajemal sedem kratkih vprašanj, na katere so intervjuvanci odgovarjali z da ali ne, in sicer smo jih vprašali, če jih zanima, kaj si ljudje mislijo o njihovem podjetju, če za svoje podjetje uporabljajo zaimek »mi«, ko govorijo o njem, če uspeh podjetja občutijo kot osebni uspeh, če ob tem, ko nekdo pohvali njihovo podjetje, to občutijo kot osebno pohvalo, če bi jih bilo ob morebitnem kritiziranju njihovega podjetja v medijih sram, če jih bolj zanima to, kaj si ljudje mislijo o njihovem podjetju, kot to, kaj si mislijo o njih, ter če so podjetje oni ali je podjetje njihovo.

4.1 Opis realiziranega vzorca

Izvedla sem 6 intervjujev z lastniki podjetji, torej osebami, ki imajo v lasti podjetje in ga vodijo. Pri izbiri intervjuvancev sem zajela vzorec lastnikov in tudi naslednikov, torej oseb, ki so podjetje podedovale. Štirje intervjuvanci so lastniki podjetja, ki ga vodijo, dva intervjuvanca pa sta delna lastnika, saj si lastništvo podjetja delita. Intervjuji so bili zaradi lažje transkripcije posneti. Nekateri lastniki so želeli ostati anonimni.

Intervjuvanka A:

- Prvi intervju sem izvedla z lastnico podjetja Plastika Bevc d. o. o. Gre za družinsko podjetje, ki trenutno zaposluje 10 ljudi. Intervju je potekal v Šentjernej, v poslovnih prostorih podjetja, in je trajal 20 min. Intervjuvanka A je direktorica podjetja, lastništvo pa si deli z možem. Kot direktorica in lastnica podjetja skrbi za gladko in tekoče delovanje podjetja, ki ga vodi že nekaj let, funkcijo pa je prevzela po moževi upokojitvi.

Intervjuvanec B:

- Drugi intervju sem opravila z lastnikom in direktorjem podjetja Bos Grubar d. o. o. Podjetje trenutno zaposluje 17 ljudi. Intervju je potekal v pisarni lastnika in direktorja v Šentjernej in je trajal 15 minut. Stanislav Grubar vodi podjetje, ki svojo dejavnost usmerja na področje izdelave orodij, naprav in linij, s specialnimi potrebami, ter na področje izdelave raznih kovinskih in plastičnih proizvodov.

Intervjuvanec C:

- Tretji intervju je potekal z lastnikom podjetja, ki se ukvarja s strojništvom in je specializirano za projektiranje in izdelavo hidravličnih stiskalnic. Intervju je potekal na sedežu podjetja v Pivki, trajal je 30 minut. Intervjuvanec C si deli lastništvo s še dvema poslovnima partnerjema. Intervjuvanec C je poleg delnega lastništva tudi vodja oddelka konstrukcije.

Intervjuvanec D:

- Četrty intervjuvanec je želel ostati anonimen. Gre za družinsko podjetje, ki se ukvarja s prodajo materiala v končnih fazah gradnje in ima trenutno 11 zaposlenih. Intervju je potekal v gostinskem lokalu v Ljubljani, trajal je približno eno uro. Intervjuvanec D je 28-letni fant, ki je pred tremi leti podedoval podjetje po smrti staršev; v lasti ima 50-% delež. Poleg solastništva je vključen v prodajo in delo s strankami, komunikacijo z dobavitelji in administracijo. Opravlja tudi vse naloge vodstva, saj je glavni akter v podjetju.

Intervjuvanka E:

- Peti intervju je potekal v poslovnih prostorih grafičnega podjetja, ki je zaradi osebnih razlogov želelo ostati anonimno. Trajal je 20 minut. Poleg grafičnega oblikovanja se v podjetju ukvarjajo s knjigoveštvom in tiskom na vse vrste materiala ter so eno izmed vodilnih podjetij na svojem področju v Sloveniji. Imajo 10 zaposlenih. Poslovne funkcije Intervjuvanke E so prodaja in delo s strankami, dobava materiala, administracija, finance in vodenje podjetja. Podjetje sta ustanovila njena starša, ki sta ji zaradi njene strokovne podkovanosti predala poslovanje in del lastništva.

Intervjuvanec F:

- Zadnji, šesti intervju sem opravila z direktorjem podjetja Trata Novo mesto, d. o. o. Družinsko podjetje se ukvarja z obdelovanjem in vzdrževanjem zelenih površin in šteje 14 zaposlenih. Intervju je potekal v sejni sobi sedeža podjetja in je trajal 20 minut. Intervjuvanec F je Boštjan Atelšek, direktor, ne pa tudi lastnik podjetja. Trenutni lastnik podjetja je njegov oče, ki je po svoji upokojitvi posle predal sinu.

4.2 Ugotovitve raziskave

Raziskava je pokazala, da so vsi intervjuvanci na svoje podjetje ponosni in da jim predstavlja več kot le službo saj je vpeto v njihov vsak dan. S svojim podjetjem se čutijo eno, vidijo ga kot del sebe.

Najprej smo intervjuvancem zastavili nekaj splošnih vprašanj. Povprašali smo jih po njihovi funkciji v podjetju in zakaj so se odločili ustanoviti svoje podjetje. Intervjuvanca B je pri odločitvi o tem, da ustanovi svoje podjetje, gnala želja po samostojnosti: »Videl sem izzive v samostojnem delu in da lahko sam odločam, kaj delam in kako bom delal« (Intervjuvanec B 2016). Intervjuvanka A je podjetje ustanovila skupaj z možem, saj se jima je pokazala odlična poslovna priložnost: »Podjetje sva ustanovila skupaj z možem in to zato, ker se je takrat kazala odlična poslovna priložnost. S to prednostjo, da je imel moj oče takrat v lasti nekaj strojev, ki nam jih je podaril in smo na ta način lažje začeli z delovanjem. Nato pa smo sklenili nekaj pogodb in smo zaradi uspešnega poslovanja začeli s širitvijo podjetja« (Intervjuvanka A 2016). Intervjuvanci D, E in F so podjetje podedovali oz. prevzeli od svojih staršev: »Podjetje sta ustanovila starša. Želela sta samostojnost, neodvisnost, biti sam svoj šef. Zame pa se mi zdi to kot neko darilo staršev, da smo lahko njuni otroci samostojni in imamo že zagotovljeno službo« (Intervjuvanka E 2016). »Podjetje sta ustanovila starša. Vodilo zanju je bilo biti sam svoj šef in pomanjkanje trgovin v bližnji okolici s prodajnim programom, ki ga ponujamo« (Intervjuvanec D 2016).

Na vprašanje o tem, ali so ponosni, ko govorijo o svojem podjetju, so vsi intervjuvanci odgovorili z odločnim »seveda«. »Sem ponosen, pa ne zgolj jaz, ampak tudi preostali del kolektiva« (Intervjuvanec B 2016). Intervjuvanca D in E sta pri tem poudarila, da sta na podjetje ponosna, ker sta podjetje prevzela od svojih staršev: »Seveda, verjetno predvsem zato, ker je to zakladnica pokojnih staršev in sem posledično tudi motiviran, da nadaljujem s to "družinsko tradicijo", ki je kljub hudi recesiji leta 2008 zmogla preplezati to oviro« (Intervjuvanec D 2016). »Ja, saj je delo mojih staršev in že 25 let pošteno deluje, brez večjih težav« (Intervjuvanka E 2016). »Sem ponosen, pa ne zgolj jaz, ampak tudi preostali del kolektiva, ker želimo dobro delati in si zgraditi nek trden ugled in zato skrbimo za kvalitetne storitve in da delamo dobro. Predvsem pa sem ponosen tudi na svojo ekipo« (Intervjuvanec B 2016).

Naslednji sklop vprašanj je zajemal vprašanja, s katerimi smo skušali ugotoviti, na kakšen način intervjuvanci dojemajo svoje podjetje. Vsi intervjuvanci so se strinjali, da govorijo o sebi, ko govorijo o svojem podjetju. »Ker je družinsko, je del mene, naše družine, in smo z njim hote ali nehote zelo povezani. Ni služba, je odlična priložnost, darilo, da lahko izrazim svojo kreativnost in pomagam ljudem ustvarjati lepe stvari« (Intervjuvanka E 2016). »Ker gre za družinsko podjetje, je to več kot služba, res je del mene, zahteva tudi več kot le

delovni čas, v podjetje si vpet skozi cel dan« (Intervjuvanec F 2016). »Kot del sebe, saj sva z možem lastnika in je potem to neka druga predstava, toliko truda in energije, ki so bili potrebni za začetek nečesa takšnega in toliko zavzetosti, da ohranjamo uspešnost podjetja, enostavno živimo z dneva v dan za to podjetje« (Intervjuvanka A 2016). »Da, podjetje je del mene saj sem vanj vložil nemalo oziroma ogromno ur in tveganj, ni le osem urni delovnik, ki ga opravljam od ponedeljka do petka. Že od vsega začetka v podjetje vlagam sebe in mislim da je to cilj oziroma namen vsakega uspešnega podjetnika. Vsaj naj bi bil« (Intervjuvanec B 2016).

Vsi intervjuvanci so se strinjali, da čutijo osebno zadovoljstvo, ko gre podjetju dobro. »Da, če je podjetje uspešno, je to vsekakor rezultat mojega dela in posledica je moje osebno zadovoljstvo« (Intervjuvanec F 2016). »Seveda, to pomeni, da delam dobro, konec koncev je uspešnost našega podjetja odvisna od nas, kako dobro znamo produkt predstaviti in prodati« (Intervjuvanec D 2016). »Vesela sem, da delamo dobro, in lahko s tem obrodimo sadove vsi, mi in stranke na drugi strani (Intervjuvanka E 2016).

Če gre podjetju slabo, intervjuvanci to občutijo, kot da so prizadeti oni sami. »Da, zaradi eksistenčne vezanosti na podjetje in poznavanja vseh informacij verjetno bolj kot sicer zaposleni občutim stvari. Če o stvareh nisi seznanjen, se za njih ne sekiraš, v kolikor delaš v domačem podjetju, pa vseskozi razpolagaš z vsemi relevantnimi podatki. Posledica je torej bolj intenzivno občutenje krize ali pa uspeha« (Intervjuvanec F 2016). »Seveda, na svoj način lahko rečem, da bi bila prizadeta, potrebna bi bila analiza, da bi videli, zakaj gre podjetju slabo, oziroma že sproti opazovati kazalce, da že prej ukrepamo, preden se slabo poslovanje zgodi« (Intervjuvanka A 2016). »Če gre podjetju slabo, bo to zagotovo zame stresno obdobje, saj to pomeni, da so potrebne korenite spremembe, posledično bi bilo potrebno v podjetje vložiti še več truda, časa in predanosti, kar se lahko kaže tudi v osebni krizi: manj časa za privatne zadeve« (Intervjuvanec C 2016).

Vsi intervjuvanci so se strinjali, da bi morebitno izgubo podjetja občutili kot izgubo dela sebe. »Ko si del podjetja že več kot 20 let in dobiš to čast, da vodiš podjetje, ki ima takšno dušo, bi morebitna izguba podjetja zelo prizadela tako mene kot nedvomno tudi ostale družinske člane, ki so vpleteni v delovanje podjetja, in bi to občutil kot izgubo dela sebe, seveda« (Intervjuvanec D 2016). »Glede na to, da smo se s partnerji odločili prevzeti podjetje, bi izgubo podjetja občutili kot osebni poraz. Kljub temu, pa nas vodi to, da ni

pomembno, če padeš, pomembno je, da se ob padcu dvigneš! In konec koncev ja, izgubil bi košček sebe« (Intervjuvanec C 2016). »Da vsaj za določen čas dokler ne pristopiš k drugemu poslu, službi« (Intervjuvanec F 2016). »Definitivno bi to občutil kot da sem izgubil del sebe« (Intervjuvanec B 2016).

Vsi razen Intervjuvanca B, ki bi kritiko podjetja občutil kot kritiko sebe, so povedali, da kritike podjetja ne bi vzeli kot osebne kritike, temveč kot napotek, kako izboljšati svoje delovanje. »Ne, kritike jemljem kot del poslovnega procesa; skušam le odpraviti slabosti, ki so do kritik pripeljale« (Intervjuvanec F 2016). »Brez dvoma je vsaka kritika, tako negativna, kot pozitivna dobra popotnica za naprej, kako in kje so potrebne izboljšave za boljši »feedback« in poslovanje. Torej kritike ne jemljem osebno, ampak iz tega skušamo izvleči nekaj dobrega in nadgraditi naše delo« (intervjuvanec D 2016). »Mene osebno ne, saj ne vplivam na vse dejavnike delovanja, v kolikor pa kdo negativno kritizira moje delo, pa na to ne gledam kot na osebno žalitev, temveč večjo poglobljenost, zakaj je do te negativne kritike sploh prišlo« (Intervjuvanec C 2016). »Ne, kritike jemljem kot del poslovnega procesa skušam le odpraviti slabosti, ki so do kritik pripeljale« (Intervjuvanec F 2016).

Naslednje vprašanje se je nanašalo na vpliv čustev na poslovanje podjetja. Čustva so že vplivala na poslovanje Intervjuvancev A, B, D in E. Intervjuvanka A: »To si sicer ne znam niti predstavljati, kako je sprejemati odločitve, če bi bilo to le neko drugo podjetje, katerega direktorica sem, in ne bi bilo naše. Menim pa, da bi moral vsak direktor, ki želi biti dober direktor, jemati podjetje kot svoje, čeprav ni lastnik, bi bile potem poslovne odločitve bolj dosledne in na nivoju primerne tveganja. V nasprotnem primeru menim, da bi bile lahko odločitve prenagle in privedle do neuspešnega poslovanja« (Intervjuvanka A 2016). Podobnega mnenja je bil tudi Intervjuvanec B: »Čustva seveda so tudi kdaj vplivala na moje odločitve, ampak menim, da zgolj v pozitivnem smislu, saj sem zaradi tega, ker sem v taki meri vpleten v podjetje, toliko bolj poglobljen in poglobljeno razmišljam, ko sprejemam odločitve. Torej ne grem z glavo skozi zid. Zaenkrat lahko rečem, da odločitev še nisem obžaloval« (Intervjuvanec B 2016). »Definitivno so čustva že vplivala na naše odločitve. Ko imaš otroke in nisi več v "igri" sam, ne upaš tako poslovno tvegati, kot bi v nasprotnem primeru. Drži, da so se naše odločitve o netveganju izkazale za napako in bi bilo naše poslovanje bolj uspešno, če bi bi se v preteklosti odločili za tveganje, ampak teh odločitev ne obžalujemo« (Intervjuvanec D 2016). »Ko si pod močnim stresom, pridejo tudi trenutki, ko te čustva prevzamejo. Tudi mi smo samo ljudje. Na koncu dneva se ponavadi o problemih

pogovorimo in skusamo to popraviti za drugic. Smo pa vsi samo ljudje. In vsak ima kdaj dan, ko je se posebej ranljiv in občutljiv« (Intervjuvanka E 2016).

Tretji sklop vprašanj se je nanašal na odnos intervjuvancev do svojih zaposlenih. Vsi intervjuvanci imajo v svojem podjetju zaposlene tudi člane svoje družine, vendar jih niso zaposlili zgolj zaradi družinskih vezi, ampak zaradi tega, ker so za delo usposobljeni: »Smo podjetje s 17 zaposlenimi, v kolektiv poleg ostalih spadajo tudi družinski člani. Družinski člani, ki so tu zaposleni, pa niso zgolj zato, ker so del družine, ampak ker so strokovno usposobljeni za delo« (Intervjuvanec B 2016). »Zaposlene imamo tudi družinske člane. Ker smo vsi člani družine celo življenje spremljali delo, smo se vsega hitro naučili in tako je bilo lažje zaposliti kar družinske člane, ki nismo potrebovali posebih izobraževanj, saj imamo veliko stvari že v krvi oziroma izkušnje« (Intervjuvanka E 2016). Na vprašanje o tem, ali so komu dali zaposlitev zgolj zaradi tega, ker je del družine, je intervjuvanka A odgovorila: »Imamo zaposlene tudi družinske člane. Zaenkrat niti ne, vidim pa, da zna biti to tudi problem na primeru poslovnih partnerjev, ki so na položaj postavili člana družine, ki ni bil primerno usposobljen in so imeli z njim toliko težav, da so ga žal morali odstaviti. Osebno bi s težkim srcem odstavila svojega družinskega člana, vendar kar je potrebno storiti, je potrebno storiti, in kdaj je potrebno čustveno navezanost oz. sorodstvo dati na stran in biti v svojem delu profesionalen, da je končni rezultat potem pozitiven« (Intervjuvanka A 2016).

Vsi intervjuvanci, razen Intervjuvanca C, imajo na vodstvenih položajih člane družine.

»Na vodstvenih položajih so družinski člani, ker je podjetje naše in ga zaenkrat nimamo namena dati v upravljanje zunanjim osebam« (Intervjuvanka E 2016). »Samo člane družine. Zaenkrat ne, ker v samem vodstvu to ni potrebno, imamo pa primerno usposobljen kader v delavnici« (Intervjuvanka A 2016).

Intervjuvanec B ima poleg družinskih članov še zunanjega managerja, kar pa se po njegovih besedah ni izkazalo za pravilno odločitev: »Da, imamo tudi zunanjega managerja, vendar se je kasneje ugotovilo, da ni bila najboljša poteza, ker ni tako predan podjetju, ker je tam zgolj zaradi finančnih razlogov in ne gleda na poslovanje z vidika "moje podjetje", s katerega bi mu posledično vse skupaj več pomenilo« (Intervjuvanec B 2016).

Vsi razen intervjuvanca C se strinjajo, da so zaposleni, ki so obenem člani družine, bolj predani podjetju. Intervjuvanec D: »Na podlagi primera iz našega podjetja lahko to potrdim. Velikokrat se izkaže, da zaposleni, ki niso družinski člani, opravijo zahtevan delovnik brez kakšne dodatne motivacije in zagnanosti, medtem ko družinski člani opravljajo številne

nadure, kadarkoli in kjerkoli je to potrebno« (Intervjuvanec D 2016). »So bolj predani, ker zaposleni družinski člani živimo za to podjetje in uspešnost le-tega, ostali zaposleni pa sicer vložijo svoj trud in so motivirani, vendar se razlike poznajo« (Intervjuvanec B 2016).

Intervjuvanca A in B na svoje zaposlene gledata kot na del svoje družine, medtem ko imajo ostali s svojimi zaposlenimi bolj profesionalen, ampak vseeno osebni in sproščen odnos: »Gledam nanje kot na zaposlene v najbolj pozitivnem smislu, vendar so na koncu še vedno zaposleni, ki jih je potrebno objektivno nagraditi ali celo odpustiti« (Intervjuvanec F 2016).

Zadnji sklop je obsegal 6 vprašanj zaprtega tipa (glej tabelo 4.2). Intervjuvancem smo predstavili trditve, na katere so odgovarjali z da ali ne. Vse intervjuvance zanima, kaj si drugi mislijo o njihovem podjetju. Vsi so potrdili, da svoje podjetje, ko govorijo o njem, po navadi imenujejo »mi«. Vsi razen Intervjuvanca C čutijo uspeh podjetja kot osebni uspeh. Intervjuvanca B in E to, da nekdo pohvali njuni podjetji, občutita, kot da sta pohvaljena osebno. Vse razen intervjuvanca F, ki ima do medijev slabo mnenje zaradi njihove neobjektivnosti, bi bilo sram, če bi v medijih kritizirali njihovo podjetje.

Tabela 4.2: Frekvenčna porazdelitev po vprašanjih

	DA	NE
Vedno me zanima, kaj si drugi mislijo o mojem podjetju.	100%	0%
Ko govorim o svojem podjetju, ponavadi to naslavljam z mi in ne oni.	100%	0%
Uspeh podjetja je moj osebni uspeh.	83%	17%
Če nekdo hvali moje podjetje to občutim, kot da hvalijo mene.	34%	66%
Če bi v medijih kritizirali moje podjetje, bi me bilo sram.	83%	17%
Bolj me zanima kaj si ljudje mislijo o mojem podjetju, kot kaj si mislijo o meni.	83%	17%

S pomočjo opravljenih intervjujev sem ugotovila, da lahko Belkovo teroijo razširjenega sebstva impliciramo tudi na lastnike malih podjetji:

- **Podjetje je moje. Podjetje sem jaz:** Pojem razširjenega sebstva je na nek način metafora, ki obsega ne samo to, kar sem »jaz« (sebstvo), ampak tudi to, kar je videno

kot »moje« (Belk 1988, 140). McClelland (v Belk 1988, 140) je predlagal, da zunanji predmeti postanejo videni kot del sebstva takrat, ko imamo nad njimi nadzor ali moč, kot lahko na primer nadziramo nogo. Večji kot je nadzor, tesnejša je povezava predmeta z jazom (McClelland v Belk 1988, 140). Ugotovila sem, da lastniki na podjetje res gledajo kot na del sebe, in bi morebitno izgubo podjetja res občutili kot izgubo dela sebe, saj imajo kot lastniki in direktorji v svojem podjetju nadzor in moč nad upravljanjem in delovanjem podjetja. Uspeh podjetja vidijo kot svoj osebni uspeh in mnenje o njihovem podjetju jim je bolj pomembno, kot mnenje o njih samih. Dejavniki, kot so čustvena navezanost, bratsko sodelovanje, občutek pripadnosti, družinski nadzor in skrb za ugled, dajejo družinskim podjetjem njihovo razlikovalno prednost. Dejanja lastnika družinskega podjetja vplivajo na to, kako podjetje deluje, zato so njegova dejanja osrednjega, trajnega in edinstvenega pomena (Gomez-Mejia in drugi 2011, 692).

- **Vpliv čustev na poslovanje podjetja:** v raziskavi sem ugotovila, da je v družinskih podjetjih prisotna močna čustvena vpletenost v samo delovanje podjetja. Lastniki so na svoje podjetje močno čustveno navezani in zato vsak vzpon ali padeč podjetja občutijo na osebni ravni. Čustva lastnika lahko vplivajo na delovanje, vendar lahko na to gledamo kot na pozitiven dejavnik. Dejanja lastnika družinskega podjetja vplivajo na to, kako podjetje deluje, zato so njegova dejanja osrednjega, trajnega in edinstvenega pomena (Gomez-Mejia in drugi 2011, 692). Ker so meje med družino in organizacijo precej zamegljene v družinskih podjetjih, čustva prežemajo organizacijo, kar vpliva na proces odločanja v družinskem podjetju. Ob enem pa se čustvena navezanost nanaša tudi na psihološko prilastitev podjetja s strani družine, z namenom ohranjanja pozitivne samopodobe (Berrone in drugi 2012, 262).
- **Vpliv družinske vpletenosti:** Z opravljeno raziskavo lahko potrdim, da je v malih družinskih podjetjih vpletena celotna družina, ne zgolj lastnik podjetja. Zaradi večjega zaupanja in mnenja, da so družinski zaposleni bolj predani podjetju, so na vodstvenih položajih predvsem družinski člani, velikega pomena pa je tudi to, da svoje podjetje predajo bodočim generacijam in s tem lahko potrdimo že raziskave ki kažejo, da je ohranjanje poslovanja za naslednje generacije običajno glavni cilj družinskih podjetij (Berrone in drugi 2012, 262).

4.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

V diplomski nalogi sem lahko teorijo razširjenega sebstva povezala z lastništnom malih družinskih podjetij, vendar bi bila za boljši vpogled potrebna bolj poglobljena in obsežnejša raziskava, da bi lahko z zagotovostjo potrdili, kako in na kakšen način čustva lastnika vplivajo na upravljanje podjetja. Zajet vzorec, ki je obsegal 6 lastnikov je premajhen, da bi lahko zaključke posplošili na celoto. V nadaljnjih raziskavah bi se lahko osredotočili tudi na pozitivne ter negativne lastnosti zaposlovanja družinskih članov oziroma ali so ti res bolj predani podjetju, kot to menijo intervjuvani v zgornji raziskavi. Preučevali bi lahko tudi, kako se družinska podjetja skozi različne generacije razvijajo. Raziskava bi se lahko usmerila tudi na področje čustvene navezanosti na podjetje in na to, katera čustva lastnika podjetja igrajo pozitivno vlogo pri upravljanju, in katera čustva ga pri vodenju ovirajo.

5 Zaključek

Ljudje nismo sestavljeni zgolj iz krvi in mesa, vendar smo vsota vsega, kar nas skozi življenje oblikuje in iz nas naredi to, kar smo. Nezavedno ponotranjamo svoje imetje in vse kar nas obdaja. Teorija razširjenega sebstva je koncept, ki nam omogoča boljše razumevanje našega vedenja in nam razlaga zakaj se do določenih stvari oziroma našega imetja vedemo na določen način.

V svoje delo po navadi vložimo veliko svojega truda in predanosti, zato si delo, ki ga opravimo lastimo, oziroma to postane del nas samih in smo ob morebitni izgubi prizadeti na enak način, kot bi bili ob izgubi dela telesa. Pogovor z lastniki malih družinskih podjetij mi je omogočil vpogled v to, kako lastniki gledajo na svoje podjetje, kaj jih žene pri vsakdanjem delu in zakaj so se sploh odločili stopiti na samostojno podjetno pot. Lastniki podjetja v svoje delo vložijo še posebno veliko truda saj na podjetje gledajo kot na del sebe, vanj vložijo več svoje energije in predanosti, saj ne vlagajo zgolj v podjetje, vendar vlagajo vase. V svoje podjetje vpletajo svoje družinske člane saj menijo, da so ti bolj predani podjetju in mu posvečajo več pozornosti. Ena izmed glavnih razlik, ki loči družinska podjetja od nedružinskih je ta pomembna čustvena vpletenost, torej to razširjeno sebstvo lastnikov, zaradi katerega je podjetje del njih in ga imajo za svojega. Podjetje so konec koncev oni, in to je

nekaj, kar lahko živi tudi po njihovi smrti, saj je pomemben dejavnik družinskih podjetji tudi to, da lahko podjetje predajo naslednjim generacijam in s tem ohranjajo svoje ime in čast.

6 Literatura

1. Ahuvia, Aaron C. 2005. Beyond the Extended Self: Loved Objects and Consumers' Identity Narratives. *Journal of Consumer Research* 23 (6): 171–84.
2. Anderson, Ronald C. in David M. Reeb. 2003. Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance* 3: 1301–1328.
3. Arnould, Eric J. in Craig J. Thompson. 2005. Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research* 31 (3): 868–882.
4. Ball, Dwayne A. in Lori H. Tasaki. 1992. The Role and Measurement of Attachment in Consumer Behavior. *Journal of Consumer Psychology* 1 (2): 155–172.
5. Babalola, Samson Sunday. 2009. Determinants of Unethical Business Behaviour among Owner-Managers. *Journal of Human Values* 15 (1): 61–75.
6. Beehr, Terry A., John A. Drexler in Sonja Faulkner. 1997. Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-family Businesses. *Journal of Organizational Behavior* 18 : 297–312.
7. Belk, Russell W. 1988. Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research* 15: 139–168.
8. Belk, Russell W. 1989. Extended Self and Extending Paradigmatic Perspective. *Journal of Consumer Research* 16: 129–132.
9. Belk, Russell W. 2002a. Some reflections on 'Possessions and the Extended Self. *ACR News* Spring: 14–17.
10. Belk, Russell W. in Tian Kelly. 2005. Extended Self and Possessions in the Workplace. *Journal of Consumer Research* 32: 297–310.
11. Belk, Russell W. 2014. *The Extended Self Unbound*. *Journal of Marketing Theory and Practice* 22 (2): 133–134.
12. Berrone, Pascual, Christina Cruz in Luis R. Gomez-Mejia. 2012. Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*. 25(3): 258–279.
13. — — — in Martin Larraza-Kintana. 2010. Socioemotional wealth and organizational response to institutional pressures: Do family controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly* 55 82–113.
14. Brown, Stephen in Hope Schau Jensen. 2007. Writing consumer research: The world according to Belk. *Journal of Consumer Behaviour* 6 (6): 349–368.

15. Brown, Stephen in Hope Schau Jensen. 2008. Writing Russell Belk: excess all areas. *Marketing Theory* 8(2): 143–165.
16. Cherrier, Helene in Theresa Ponnor. 2010. A study of hoarding behavior and attachment to material possessions. *Qualitative Market Research: An International Journal* 13 (1): 8–23.
17. Cohen, Joel B. 1989. An Over-Extended Self. *Journal of consumer research* 16 (6): 125–128.
18. Daymon, Christine in Immy Holloway. 2002. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London. British Library Cataloguing in Publication Data Routledge.
19. Duh, Mojca, Jernej Belak in Borut Milfelner. 2010. Core Values, Culture and Ethnical Climate as Constitutional Elements of Ethnical Behaviour. Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal Business Ethics* 97: 473–489.
20. Elliott., Richard., Wattanasuwan, Kritsadarat. 1998. Consumption and the Symbolic Project of the Self. *European Advances in Consumer Research* 3: 17–20.
21. Fernandez, Zulima in Jesus Maria Nieto. 2006. Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies* 37: 340–351.
22. Galvin, Benjamin M., Donald Lange in Blake E. Ashforth. 2013. Narcissistic organizational identification: seeing oneself as central to the organization's identity. *Academy of Management Review* 40 (2): 163–181.
23. Harvey, James S. 1999. Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business* 6 (1): 41–55.
24. Miller, Nancy J., Margaret A. Fitzgerald, Mary Winter in Jennifer Paul. 2015. Exploring the Overlap of Family and Business Demands: Household and Family Business Manager's Adjustment Strategies. *Family Business Review* 7 (3): 253–268.
25. Sheth, Jagdish N. in Michael R. Solomon. 2014. Extending the Extended Self in a Digital World. *Journal of Marketing Theory and Practice* 22 (2): 123–132.
26. Walsh, Michael F. in John Lipinski. 2009. The Role of the Marketing Function in Small and Medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16 (4): 569–585.

27. Westhead, Paul in Carole Howorth. 2006. Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objectives. *Family Business Review* 19 (4): 301–316.

Priloge

Priloga A: Transkript intervjuja A

Datum: 21.8. 2016

Kraj: Šentjernej

Trajanje intervjuja: 20 min.

Živjo! Najprej se ti najlepše zahvaljujem, da si si vzela čas in si mi pripravljena pomagati pri moji diplomski nalogi. Predlagam, da kar začneva.

A: Seveda, ni problema.

Torej, kakšno podjetje imaš, s čim se ukvarjate?

A: Imamo družinsko podjetje, ukvarjamo pa se s predelavo plastičnih mas.

In kakšna je tvoja funkcija v tvojem podjetju?

A: direktorica

Si lastnica podjetja. Zakaj si se odločila ustanoviti podjetje? Kaj te je pravzaprav pri tem gnalo?

A: Lastnika sv skupaj z možem . Podjetje pa sva ustanovil zato, ker se je takrat kazala odlična poslovna priložnost. S to prednostjo, da je imel moj oče takrat v lasti nekaj strojev, ki nam jih je podaril in smo na ta način lažje začeli z delovanjem. Nato pa smo sklenili nekaj pogodb in smo zaradi uspešnega poslovanja začeli s širitvijo podjetja. Najprej smo začel doma, potem čez čas smo se pa preselili tukaj v te večje prostore.

Odlično. Sedaj pa naj ti zastavim malo težje vprašanje, in sicer, ali si ponosna, ko govoriš o svojem podjetju?

A: (Odločno) Ooo seveda!

Ko govriš o svojem podjetju, ali govoriš o podjetju ali to občutiš kot da govoriš o sebi? Torej ali na podjetje gledaš kot na del sebe? Ali je podjetje zgolj tvoja služba in ti to predstavlja zgolj zaslužek?

A: Kot del sebe, saj sva z možem lastnika in je potem to neka druga predstava, toliko truda in energije, ki so bili potrebni za začetek nečesa takšnega in toliko zavzetosti, da ohranjamo uspešnost podjetja, enostavno živimo z dneva v dan za to podjetje.

In če gre podjetju dobro, čutiš ob tem neko osebno zadovoljstvo?

A: seveda.

Kaj pa če gre podjetju slabo? Ali ob krizi čutiš to kot osebno krizo? Je prizadeto zgolj tvoje podjetje, ali občutiš na bolj osebni ravni?

A: Seveda, na svoj način lahko rečem, da bi bila prizadeta, potrebna bi bila analiza, da bi videli zakaj gre podjetju slabo, oz. že sproti opazovati kazalce, da že prej ukrepamo, preden se slabo poslovanje zgodi.

Če bi podjetje izgubili, ali bi to ti čutila kot da si izgubila del sebe?

A: Najbrž že, sedaj, ko je jasno, da bo podjetje dobil sin, ne gledam na to kot na osebno izgubo, ampak kot naložbo, ki jo lahko ponudiva svojemu rodu naprej.

Ko kdo kritizira tvoje podjetje, ali se ob tem počutiš, da kritizira tebe osebno?

A: Niti ne mene osebno, ampak celo ekipo.

Pa so tvoja čustva kdaj vplivala na odločitve, ki si jih sprejemala glede podjetja? Si kdaj mogoče sprejela kakšno odločitev, na podlagi svojih čustev, in si potem to obžalovala?

A: To si sicer ne znam niti predstavljati, kako je sprejemati odločitve, če bi bilo to le neko drugo podjetje katerega direktorica sem in ne bi bilo naše. Menim pa, da bi moral vsak direktor, ki želi biti dober direktor jemati podjetje kot svoje, čeprav ni lastnik, bi bile potem

poslovne odločitve bolj dosledne in na nivoju primerne tveganja. V nasprotnem primeru menim, da bi bile lahko odločitve prenegle in privedle do neuspešnega poslovanja.

Seveda, se strinjam s tabo. Kaj pa družina in njena vpletensot v podjetje. Ali so vaši zaposleni družinski člani? Si komu kdaj dala zaposlitev zgolj zato, ker je član vaše družine?

A: Imamo zaposlene tudi družinske člane. Zaenkrat niti ne, vidim pa da zna biti to tudi problem na primeru poslovnih partnerjev, ki so na položaj postavili člana družine, ki ni bil primerno usposobljen in so imeli z njim toliko težav, da so ga žal morali odstaviti. To je bila njegova snaha se mi zdi, ampak nima veze, če so meli z njo težave potem nima kaj družga. Osebno bi s težkim srcem odstavila svojega družinskega člana, vendar kar je potrebno naredit, je potrebno naredit in kdaj je potrebno čustveno navezanost oz. sorodstvo dati na stran in biti v svojem delu profesionalen, da je končni rezultat potem pozitiven.

Ali so pri vas na vodstvenih položajih člani družine ali zunanji strokovnjaki?

A: Samo člane družine.

Zakaj pa niste nikoli zaposlili kakega strokovnjaka recimo oz nekoga, ki bi bil konkretno usposobljen za določeno delo?

A: Zaenkrat nismo, ker v samem vodstvu to ni potrebno, imamo pa primerno usposobljen kader v delavnici.

Ali meniš, da so zaposleni, ki so obenem družinski člani bolj predani podjetju kot pa na primer ostali zaposleni?

A: Ja, odvisno sicer od razumevanja in vsega, naj bi pa bili.

Kako pa tretiraš svoje zaposlene? Ali na njih gledaš kot zgolj na zaposlene, ali jih imaš za del svoje družine?

A: Kot na del družine, ker je potem zagnanost delavcev večja, dobri odnosi pa nobenemu ne škodujejo.

Pri vas že imate naslednika ne? A je blo zate pomembno, komu boste predali podjetje?

A: Ja imamo naslednika, sina. Seveda je pomembno, če pa ne bi imeli naslednika bi pa podjetje prodali, pa ne ravno vsakemu, ampak nekemu za katerega bi vedeli, da mu je res v interesu ga razvijati.

Super. Zdej te pa samo še prosim, če mi lahko na naslednja vprašanja na kratko odgovoriš z da ali ne.

Vedno me zanima, kaj si drugi mislijo o mojem podjetju.

A: Da

Ko govorim o svojem podjetju, ponavadi to naslavljam z mi in ne oni.

A: Da

Uspeh podjetja je moj osebni uspeh.

A: Da

Če nekdo hvali moje podjetje to občutim, kot da hvalijo mene.

A: Ne

Če bi v medijih kritizirali moje podjetje, bi me bilo sram.

A: Da

Bolj me zanima kaj si ljudje mislijo o mojem podjetju, kot kaj si mislijo o meni.

A: Da

Ali bi rekla, da je podjetje vi, ali da je podjetje vaše?

A: naše

Tako, pa sva prišli do konca. Najlepše se ti zahvaljujem.

A: Noben problem. Pa srečno!

Priloga B: Transkript intervjuja B

Datum: 21.8. 2016

Kraj: Šentjernej

Trajanje intervjuja: 15 min.

Živjo! Hvala, da si si vzel čas in mi pomagaš pri moji diplomski nalogi. Predlagam, da kar začneva.

B: Dejva.

Torej, kakšno podjetje imaš, s čim se ukvarjate?

B: Smo podjetje, ki svojo dejavnost usmerja na področje izdelave orodji, naprav in linij za potrebe naših kupcev, s specialnimi potrebami, ter za področje izdelave raznih kovinskih in plastičnih proizvodov v manjših ali večjih serijah.

In kakšna je tvoja funkcija v tvojem podjetju?

B: Sem direktor podjetja

Si tudi lastnik podjetja. Zakaj si se odločil ustanoviti podjetje? Kaj te je pravzaprav pri tem gnalo?

B: Videl sem izzive v samostojnem delu in da lahko sam odločam kaj delam in kako bom delal.

Pa si ponosen, ko govoriš o svojem podjetju?

B: Sem ponosen, pa ne zgolj jaz, ampak tudi preostali del kolektiva, ker želimo dobro delati in si zgraditi nek trden ugled in zato skrbimo za kvalitetne storitve in da delamo dobro. Predvsem pa sem ponosen tudi na svojo ekipo

Ko govriš o svojem podjetju, ali govoriš o podjetju ali to občutiš kot da govoriš o sebi? Torej ali na podjetje gledaš kot na del sebe? Ali je podjetje zgolj tvoja služba in ti to predstavlja zgolj zaslužek?

B: Da, podjetje je del mene saj sem vanj vložil nemalo oziroma ogromno ur in tveganj, ni le osem urni delovnik, ki ga opravljam od ponedeljka do petka. Že od vsega začetka v podjetje vlagam sebe in mislim da je to cilj oziroma namen vsakega uspešnega podjetnika. Vsaj naj bi bil.

In če gre podjetju dobro, čutiš ob tem neko osebno zadovoljstvo?

B: Da.

Kaj pa če gre podjetju slabo? Ali ob krizi čutiš to kot osebno krizo? Je prizadeto zgolj tvoje podjetje, ali občutiš na bolj osebni ravni?

B: Sem prizadet tudi jaz.

Če bi podjetje izgubili, ali bi to ti čutil kot da si izgubil del sebe?

B: Definitivno bi to občutil kot da sem izgubil del sebe.

Ko kdo kritizira tvoje podjetje, ali se ob tem počutiš, da kritizira tebe osebno?

B: Da.

Pa so tvoja čustva kdaj vplivala na odločitve, ki si jih sprejemal glede podjetja? Si kdaj mogoče sprejel kakšno odločitev, na podlagi svojih čustev, in si potem to obžalovala?

B: Čustva seveda so tudi kdaj vplivala na moje odločitve, ampak menim da zgolj v pozitivnem smislu, saj sem zaradi tega, ker sem v taki meri vpleten v podjetje toliko bolj poglobljen in poglobljeno razmišljam, ko sprejemam odločitve. Teorej ne grem z “glavo skozi zid”. Zaenkrat lahko rečem da odločitev še nisem obžalovau.

Kaj pa družina in njena vpletenost v podjetje. Ali so vaši zaposleni družinski člani? Si komu kdaj dal zaposlitev zgolj zato, ker je član vaše družine?

B: Smo podjetje z 19 zaposlenimi, v kolektiv poleg ostalih spadajo tudi družinski člani. Družinski člani, ki so tu zaposleni, pa niso zgolj zato, ker so del družine, ampak ker so strokovno usposobljeni za delo

Ali meniš, da so zaposleni, ki so obenem družinski člani bolj predani podjetju kot pa na primer ostali zaposleni?

B: So bolj predani, ker zaposleni družinski člani živimo za to podjetje in uspešnost le – tega, ostali zaposleni pa sicer vložijo svoj trud in so motivirani, vendar se razlike poznajo.

Kako pa tretiraš svoje zaposlene? Ali na njih gledaš kot zgolj na zaposlene, ali jih imaš za del svoje družine?

B: Jih imam za del svoje družine. Imamo kader, ki dopolnjuje podjetje z izkušnjami in znanjem. Potrebe in zadovoljstvo naših zaposlenih moramo sproti ugotavljati in morebitne nepravilnosti, pritožbe čim prej odpraviti. Spodbujamo nenehne izboljšave v procesih z motivacijo vseh zaposlenih in vlagamo v njihovo pridobivanje novega saj nam njihov odnos do dela prinaša prihodnost

Ali imate naslednika?

B: Mislim da.

Okej. Zdej te pa samo še prosim, če mi lahko na naslednja vprašanja na kratko odgovoriš z da ali ne.

Vedno me zanima, kaj si drugi mislijo o mojem podjetju.

B: Da

Ko govorim o svojem podjetju, ponavadi to naslavljam z mi in ne oni.

B: Da

Uspeh podjetja je moj osebni uspeh.

B: Da

Če nekdo hvali moje podjetje to občutim, kot da hvalijo mene.

B: Da

Če bi v medijih kritizirali moje podjetje, bi me bilo sram.

B: Da

Bolj me zanima kaj si ljudje mislijo o mojem podjetju, kot kaj si mislijo o meni.

B: Da

Ali bi rekla, da je podjetje vi, ali da je podjetje vaše?

B: naše

Tako pa sva končala. Najlepša hvala.

B: Ni za kaj.

Priloga C: Transkript intervjuja C

Datum: 19.8. 2016

Kraj: Pivka

Trajanje intervjuja: 30 min.

Zdravo! Naj se vam najprej najlepše zahvalim za vaš čas in pomoč. A kar začneva?

C: Kar, z besedo na plan!

Torej, kakšno podjetje imate, s čim se ukvarjate?

C: Naše podjetje je specializirano za projektiranje in izdelavo hidravličnih stiskalnic. Naš osnovni program so stiskalnice za izdelavo plošč iz PE in PP. Izdelali smo jih že izdelali preko 60 in smo vodilni proizvajalec tovrstnih stiskalnic na svetu.

Kakšna je vaša funkcija v vašem podjetju?

C: Moja funkcija v podjetju je Vodja oddelka konstrukcije.

Ste lastnik podjetja. Zakaj ste se odločili ustanoviti podjetje? Kaj vas je gnalo?

C: Naše podjetje je bilo del drugega podjetja, vendar smo videli da ni več perspektive razvijati se kot podjetje katero se ukvarja s strojništvom, zato smo se s partnerji odločili vzeti stvari v svoje roke. Odločitev je bila edina možna varianta, da smo lahko »zadihali«.

Pa ste ponosni, ko govorite o svojem podjetju?

C: (Odločno) Seveda.

Ko govorite o svojem podjetju, ali govorite o podjetju ali to občutite kot da govorite o sebi? Torej ali na podjetje gledate kot na del sebe? Ali je podjetje zgolj vaša služba?

C: V podjetju imam le delež lastništva, torej ne morem na podjetje gledati kot le na del sebe, saj celoto sestavljamo trije. Lahko pa rečem, da je podjetje košček mene.

Če gre podjetju dobro, čutite ob tem neko osebno zadovoljstvo?

C: Da. Vsekakor.

Kaj pa če gre podjetju slabo? Ali ob krizi čutite to kot osebno krizo? Je prizadeto zgolj vaše podjetje, ali občutite to kot da ste prizadeti vi?

C: Če gre podjetju slabo, bo to zagotovo zame stresno obdobje, saj to pomeni, da so potrebne korenite spremembe, posledično bi bilo potrebno v podjetje vložiti še več truda, časa in predanosti, kar se lahko kaže tudi v osebni krizi: manj časa za privatne zadeve.

Če bi podjetje izgubili, ali bi to čutili kot da ste izgubili del sebe?

C: Glede na to, da smo se s partnerji odločili prevzeti podjetje, bi izgubo podjetja občutili kot osebni poraz. Kljub temu, pa nas vodi to, da ni pomembno, če padeš, pomembno je, da se ob padcu dvigneš! In konec koncev ja, izgubil bi košček sebe

Ko kdo kritizira vaše podjetje, ali se ob tem počutite, da kritizira vas osebno?

C: Mene osebno ne, saj ne vplivam na vse dejavnike delovanja, v kolikor pa kdo negativno kritizira moje delo, pa na to ne gledam kot na osebno žalitev, temveč večjo poglobljenost, zakaj je do te negativne kritike sploh prišlo.

Ali so vaša čustva kdaj vplivala na odločitve, ki ste jih sprejemali glede podjetja? Ste kdaj sprejeli odločitev, na podlagi svojih čustev, in ste potem to obžalovali?

C: V času mojega delovanja v katerem sem solastnik ne.

Ali so vaši zaposleni družinski člani? Ste komu dali zaposlitev zgolj zato, ker je član vaše družine?

C: V podjetju imamo tudi zaposlene družinske člane, vendar ti družinski člani spadajo v odgovarjajoči se šolan kader, ki ga v našem podjetju potrebujemo.

Ali so na vodstvenih položajih člani družine ali zunanji strokovnjaki? Zakaj?

C: Vodstvo našega podjetja je sestavljeno iz štirih članov in sicer; direktor podjetja, tehnični vodja, vodja oddelka konstrukcije in skrbnik sistema kakovosti in ravnanja z okoljem. Te položaje pa ne zasedajo družinski člani, saj je za uspeh podjetja pomemben primerno usposobljen kader, ker želimo kar se da profesionalno razvijati podjetje še naprej.

Ali menite, da so zaposleni, ki so obenem družinski člani bolj predani podjetju kot pa na primer ostali zaposleni ?

C: Večjih sprememb katere bi čutili pri zaposlenih družinskih članih in ostalih zaposlenih ni očititi.

Kako tretirate svoje zaposlene? Ali na njih gledate kot zgolj na zaposlene, ali jih imate za del svoje družine?

C: Z zaposlenimi imamo profesionalen odnos.

Ali imate naslednika? Je za vas pomembno, komu boste predali podjetje?

C: Naslednika še nimamo, saj smo podjetje prevzeli šele leta 2012 in smo komaj v popolnem zagonu razvijanja naše firme. Bistveno za nas pa je oz. bo, da predamo svoje delo v dobre roke.

Tako, sedaj pa imam za vas samo še nekaj kratkih trditev, na katere vas prosim, da odgovorite z da ali ne.

Vedno me zanima, kaj si drugi mislijo o mojem podjetju.

C: Da

Ko govorim o svojem podjetju, ponavadi to naslavljam z mi in ne oni.

C: Da

Uspeh podjetja je moj osebni uspeh.

C: Ne

Če nekdo hvali moje podjetje to občutim, kot da hvalijo mene.

C: Ne

Če bi v medijih kritizirali moje podjetje, bi me bilo sram.

C: Da

Bolj me zanima kaj si ljudje mislijo o mojem podjetju, kot kaj si mislijo o meni.

C: Da

Ali bi rekla, da je podjetje vi, ali da je podjetje vaše?

C: Naše

Najlepše se vam zahvaljujem!

Priloga Č: Transkript intervjuja D

Datum: 21.8. 2016

Kraj: Ljubljana

Trajanje intervjuja: 20 min.

Živjo! Hvala, da si si vzel čas in mi pomagaš pri moji diplomski nalogi. A kar začneva?

D: Seveda.

Torej, kakšno podjetje imaš, s čim se ukvarjate?

D: Smo podjetje, ki se že 20let ukvarja s prodajo materiala, za opravljanje lažjih domačih opravil in s prodajo materiala pri zahtevnejših zaključnih fazah gradnje objekta. Prav tako imamo svoj prodajni program usmerjen na področju strojništva, prilagojen domači uporabi in zahtevnejšim strojim opravilom.

In kakšna je tvoja funkcija v tvojem podjetju?

D: Ker gre za razmeroma manjše podjetje, sem poleg solastništva vključen v samo prodajo in delom s strankami, komunikacijo z dobavitelji, administracijo, skratka opravljam vse naloge tako vodstva, kot prodaje.

Si tudi lastnik podjetja. Zakaj si se odločil ustanoviti podjetje? Kaj te je pravzaprav pri tem gnalo?

D: Podjetje sta ustanovila starša. Vodilo zanju je bilo : “biti sam svoj šef” in pomanjkanje trgovin v bližnji okolici s prodajnim programom, ki ga ponujamo.

Kako to da si se odločili prevzeti podjetje? Kaj je vplivalo na tvojo odločitev?

D: Podjetje sem prevzel zaradi spleta okoliščin, smrti staršev in navezanosti na samo podjetje, saj sta me starša od samega začetka vključevala in navdihovala nad njim

Pa si ponosen, ko govoriš o svojem podjetju?

D: Seveda, verjetno predvsem zato, ker je to zakladnica pokojnih staršev in sem posledično tudi motiviran, da nadaljujem s to "družinsko tradicijo", ki je kljub hudi recesiji leta 2008 zmogla preplezati to oviro.

Ko govoriš o svojem podjetju, ali govoriš o podjetju ali to občutiš kot da govoriš o sebi? Torej ali na podjetje gledaš kot na del sebe? Ali je podjetje zgolj tvoja služba in ti to predstavlja zgolj zaslužek?

D: Podjetje je del nas, torej na podjetje ne gledam zgolj kot na službo, ampak kot na del naše družine.

In če gre podjetju dobro, čutiš ob tem neko osebno zadovoljstvo?

D: Seveda, to pomeni, da delam dobro, konec koncev je uspešnost našega podjetja odvisna od nas, kako dobro znamo produkt predstaviti in prodati.

Kaj pa če gre podjetju slabo? Ali ob krizi čutiš to kot osebno krizo? Je prizadeto zgolj tvoje podjetje, ali občutiš na bolj osebni ravni?

D: Moja služba in na koncu moj mesečni dohodek in dohodek ostalih zaposlenih je odvisen od same uspešnosti podjetja, torej, če gre podjetju slabo, gre slabo tudi meni.

Če bi podjetje izgubili, ali bi to ti čutil kot da si izgubil del sebe?

D: Ko si del podjetja že več kot 20let in dobiš to čast, da vodiš podjetje, ki ima takšno dušo, bi morebitna izguba podjetja zelo prizadela in mene, kot nedvomno tudi ostale družinske člane, ki so vpleteni v delovanje podjetja.

Ko kdo kritizira tvoje podjetje, ali se ob tem počutiš, da kritizira tebe osebno?

D: Brez dvoma je vsaka kritika, tako negativna, kot pozitivna dobra popotnica za naprej, kako in kje so potrebne izboljšave za boljši »feedback« in poslovanje. Torej kritike ne jemljem osebno, ampak iz tega skušamo izvleči nekaj dobrega in nadgraditi naše delo.

Pa so tvoja čustva kdaj vplivala na odločitve, ki si jih sprejemal glede podjetja? Si kdaj mogoče sprejel kakšno odločitev, na podlagi svojih čustev, in si potem to obžalovala?

D: Definitivno so čustva že vplivala na naše odločitve. Ko imaš otroke in nisi več v "igri" sam, ne upaš tako poslovno tvegati, kot bi v nasprotnem primeru. Drži, da so se naše odločitve o netveganju izkazale za napako in bi bilo naše poslovanje bolj uspešno, če bi bi se v preteklosti odločili za tveganje, ampak teh odločitev ne obžalujemo.

Kaj pa družina in njena vpletenost v podjetje. Ali so vaši zaposleni družinski člani? Si komu kdaj dal zaposlitev zgolj zato, ker je član vaše družine?

D: Na vodstvenih položajih so družinski člani, s sodelovanjem z zunanjimi strokovnjaki. Ker je uspešnost podjetja zaenkrat z zdajšnjim vodstvom zadovoljiva.

Pa so na vodstvenih položajih člani družine ali zunanji strokovnjaki?

D: Na vodstvenih položajih so družinski člani, s sodelovanjem z zunanjimi strokovnjaki. Ker je uspešnost podjetja zaenkrat z zdajšnjim vodstvom zadovoljiva.

Ali meniš, da so zaposleni, ki so obenem družinski člani bolj predani podjetju kot pa na primer ostali zaposleni?

D: Na podlagi primera z našega podjetja lahko to potrdim. Velikokrat se izkaže, da zaposleni, ki niso družinski člani opravijo zahtevan delovnik, brez kakšne dodatne motivacije in zagnanosti. Medtem, ko družinski člani opravljajo številne nadure, kadarkoli in kjerkoli je to potrebno.

Kako pa tretiraš svoje zaposlene? Ali na njih gledaš kot zgolj na zaposlene, ali jih imaš za del svoje družine?

Z zaposlenimi imamo zelo osebni odnos, ki meji že na prijateljstvu. Včasih se to izkaže kot ne ravno dobra poteza, drugič pa ravno zaradi tega odnosa večja zagnanost za delo.

Ali imate naslednika?

D: Glede na to, da smo podjetje, ki sta ju ustanovili dve družini in se generacija družine počasi pomika naprej, se je veja naslednikov premaknila na 5 oseb, natančno določenih naslednikov še nimamo. Smo v fazi medsebojnega dogovarjanja o tem. Brez dvoma, bi pa za sodelovanje vseh 5članov bile potrebne korenite spremembe samega poslovanja, oz. širitev podjetja.

Zelo pomembno je komu predamo podjetje naprej, saj želimo ohranjati to 20letno družinsko tradicijo, torej, če se bo le dalo, oz. se bo izkazalo, da so naši družinski člani dovolj sposobni za vodenje podjetja, jim ga bomo z veseljem predali naprej, prav tako pa smo v primeru, da naši družinski člani niso dovolj kvalificirani, pripravljene poslovanje deliti s primerno usposobljenim strokovnim kadrom.

Okej. Zdej te pa samo še prosim, če mi lahko na naslednja vprašanja na kratko odgovoriš z da ali ne.

Vedno me zanima, kaj si drugi mislijo o mojem podjetju.

D: Da

Ko govorim o svojem podjetju, ponavadi to naslavljam z mi in ne oni.

D: Da

Uspeh podjetja je moj osebni uspeh.

D: Da

Če nekdo hvali moje podjetje to občutim, kot da hvalijo mene.

D: Ne

Če bi v medijih kritizirali moje podjetje, bi me bilo sram.

D: Da

Bolj me zanima kaj si ljudje mislijo o mojem podjetju, kot kaj si mislijo o meni.

D: Da

Ali bi rekla, da je podjetje vi, ali da je podjetje vaše?

D: Podjetje je naše, ker nisem zgolj jaz del tega podjetja.

Tako pa sva končala. Najlepša hvala.

D: Malenkost

Priloga D: Transkript intervjuja E

Datum: 18.8. 2016

Kraj: Ljubljana

Trajanje intervjuja: 20 min.

Živjo! Najprej se ti najlepše zahvaljujem, da si si vzela čas in si mi pripravljena pomagati pri moji diplomski nalogi. Predlagam, da kar začneva.

E: Seveda, ni problema.

Torej, kakšno podjetje imaš, s čim se ukvarjate?

E: Družinsko podjetje, ukvarjamo se s tiskom, grafičnim oblikovanjem, knjigovestvom

In kakšna je tvoja funkcija v tvojem podjetju?

E: Prodaja in delo s strankami, dobava materiala, administracija, finance, vodenje podjetja.

Si lastnica podjetja. Zakaj si se odločila ustanoviti podjetje? Kaj te je pravzaprav pri tem gnalo?

E: Podjetje sta ustanovila starša. Želela sta samostojnost, neodvisnost, biti sam svoj šef. Se mi zdi to kot neko darilo starsev, da smo lahko njuni otroci samostojni in imamo že zagotovljeno službo.

Torej podjetje si prevzela od svojih staršev. Zakaj si se odločila za to?

E: Ker me to delo veseli, ker je urnik prilagodljiv, rada sem samostojna in neodvisna od nadrejenih.

Odlično. Sedaj pa naj ti zastavim malo težje vprašanje, in sicer, ali si ponosna, ko govoriš o svojem podjetju?

E: Ja, saj je delo mojih staršev in že 25let pošteno deluje, brez večjih težav.

Ko govriš o svojem podjetju, ali govoriš o podjetju ali to občutiš kot da govoriš o sebi? Torej ali na podjetje gledaš kot na del sebe? Ali je podjetje zgolj tvoja služba in ti to predstavlja zgolj zaslužek?

E: Ker je družinsko, je del mene, naše družine, in smo z njim hote ali nehote zelo povezani. Ni služba, je odlična priložnost, darilo, da lahko izrazim svojo kreativnost in pomagam ljudem ustvarjati lepe stvari.

In če gre podjetju dobro, čutiš ob tem neko osebno zadovoljstvo?

E: Vesela sem, da delamo dobro, in lahko s tem obrodimo sadove vsi, mi in stranke na drugi strani.

Kaj pa če gre podjetju slabo? Ali ob krizi čutiš to kot osebno krizo? Je prizadeto zgolj tvoje podjetje, ali občutiš na bolj osebni ravni?

E: Če ima podjetje slabe dni, vpliva to tudi name, ampak v tej meri, da se ustavim in pogledam stanje, ter skušam odpraviti vzroke, da vemo za naslednjič.

Če bi podjetje izgubili, ali bi to ti čutila kot da si izgubila del sebe?

E: Vsaka izguba prinese nove začetke. Verjamem, da če bi prišlo do tega, bi bilo z nekim razlogom. Vsekakor ne bi bilo lahko, bi pa skušala v tem najti pozitivne stvari in lekcije za naslednjič.

Ko kdo kritizira tvoje podjetje, ali se ob tem počutiš, da kritizira tebe osebno?

E: Nič ni dobro vzeti osebno. Vsekakor je dobro kritike pogledati iz več zornih kotov in presoditi, ali je v njej kakšen smisel ali ne. Dobronamerne kritike so pa vedno dobrodošle, saj se le tako lahko izboljšaš.

Pa so tvoja čustva kdaj vplivala na odločitve, ki si jih sprejemala glede podjetja? Si kdaj mogoče sprejela kakšno odločitev, na podlagi svojih čustev, in si potem to obžalovala?

E: Ko si pod močnim stresom, pridejo tudi trenutki, ko te čustva prevzamejo. Tudi mi smo samo ljudje. Na koncu dneva se ponavadi o problemih pogovorimo in skušamo to popraviti za drugič. Smo pa vsi samo ljudje. In vsak ima kdaj dan, ko je se posebej ranljiv in občutljiv.

Seveda, se strinjam s tabo. Kaj pa družina in njena vpletenost v podjetje. Ali so vaši zaposleni družinski člani? Si komu kdaj dala zaposlitev zgolj zato, ker je član vaše družine?

E: Zaposlene imamo tudi družinske člane. Ker smo vsi člani družine celo življenje spremljali delo, smo se vsega hitro naučili in tako je bilo lažje zaposliti kar družinske člane, ki nismo potrebovali posebnih izobraževanj, saj imamo veliko stvari že v krvi oz izkusnje.

Ali so pri vas na vodstvenih položajih člani družine ali zunanji strokovnjaki?

E: Na vodstvenih položajih so družinski člani, ker je podjetje nase in ga zaenkrat nimamo namena dati v upravljanje zunanjim osebam.

v delavnici.

Ali meniš, da so zaposleni, ki so obenem družinski člani bolj predani podjetju kot pa na primer ostali zaposleni?

E: Ja, saj čutimo do njega neko odgovornost, nenazadnje prinaša kruh v naš dom že od rojstva. Tako ni odštevanja ur do konca, ampak gremo domov, ko je delo opravljeno. Včasih je to tudi minus, saj tudi mi moramo počivati, ampak je težko pustiti stvari stati. Ampak delamo na tem.

Kako pa tretiraš svoje zaposlene? Ali na njih gledaš kot zgolj na zaposlene, ali jih imaš za del svoje družine?

E: Zunanji zaposleni niso ravno del družine, je pa odnos sproščen. A kljub bolj sproščenemu odnosu se drži neka distanca.

Pri vas že imate naslednika ne? A je blo zate pomembno, komu boste predali podjetje?

E: Zaenkrat smo v neki prehodni fazi, kjer se se dogovarjamo, kako naprej. Stremimo pa k temu, da bi podjetje ostalo v družinski "oskrbi", saj ga najbolje poznamo in želimo delati še naprej sami, neodvisni od drugih.

Super. Zdej te pa samo še prosim, če mi lahko na naslednja vprašanja na kratko odgovoriš z da ali ne.

Vedno me zanima, kaj si drugi mislijo o mojem podjetju.

E: Da

Ko govorim o svojem podjetju, ponavadi to naslavljam z mi in ne oni.

E: Da

Uspeh podjetja je moj osebni uspeh.

E: Da

Če nekdo hvali moje podjetje to občutim, kot da hvalijo mene.

E: Da

Če bi v medijih kritizirali moje podjetje, bi me bilo sram.

E: Da

Bolj me zanima kaj si ljudje mislijo o mojem podjetju, kot kaj si mislijo o meni.

E: Da

Ali bi rekla, da je podjetje vi, ali da je podjetje vaše?

E: Podjetje je del nas, sestavljamo ga mi, hkrati pa je tudi naše.

Tako, pa sva prišli do konca. Najlepše se ti zahvaljujem.

E: Prosim.

Priloga E: Transkript intervjuja F

Datum: 3.8.2016

Kraj: Novo mesto

Trajanje intervjuja: 20min.

Dober dan, hvala, ker ste si vzeli čas za tale kratek intervju, res mi bodo vaši odgovori v veliko pomoč.

F: Z veseljem Katja.

Torej, kakšna je vaša funkcija v podjetju in oziroma kakšno podjetje pravzaprav imate?

F: Sem direktor, imamo pa podjetje za vzdrževanje zelenih površin: košnja, grabljenje listja, strokovna vrtnarska dela in podobno.

Ste zgolj direktor ali ste tudi lastnik podjetja?

F: Ne, lastnik je oče.

Je vaš oče pred vami opravljal funkcijo direktorja?

F: Tako je, oče je bil ustanovitelj in direktor podjetja do upokojitve.

Kako to, da ste se odločili prevzeti podjetje? Kaj je vplivalo na vašo odločitev?

F: V podjetju delam 20 let in logično je da prevzamem posle po očetovi upokojitvi.

Ste ponosni na svoje podjetje? Oziroma, ko govorite o podjetju se počutite kot, da je podjetje del vas, ali je to za vas zgolj služba?

F: Da, večinoma dobim pozitivne odzive. Ker gre za družinsko podjetje je to več kot služba, zahteva tudi več kot le delovni čas, v podjetje si vpet skozi cel dan.

Kako pa se počutite, ko gre podjetju dobro in kako, ko mu gre slabo?

F: Če je podjetje uspešno je to vsekakor rezultat mojega dela in posledica je moje osebno zadovoljstvo. Zaradi eksistenčne vezanosti na podjetje in poznavanja vseh informacij verjetno bolj kot sicer zaposleni občutim stvari. Če o stvareh nisi seznanjen se za njih ne

sekiraš, v kolikor delaš v domačem podjetju pa vseskozi razpolagaš z vsemi relevantnimi podatki. Posledica je torej bolj intenzivno občutenje krize ali pa uspeha

Ste kdaj v svojem delovanju prejeli konkretno negativno kritiko?

F: Smo.

Ali ste takrat to čutili kot, da kdo kritizira vas osebno?

F: Ne, kritike jemljem kot del poslovnega procesa skušam le odpraviti slabosti, ki so do kritik pripeljale.

Kako bi se pa počutili ob izgubi podjetja? Bi s tem izgubili tudi del sebe?

Nekaj časa bi se počutil izgubljen, vsaj dokler ne bi pristopil k kakšni novi službi oziroma poslu.

So vaša čustva kdaj vplivala na odločitve, ki ste jih sprejemali glede podjetja?

F: Mislim da ne, skušam čim bolj trezno sprejemati odločitve, delikatne odločitve vedno "prespim" si dam čas za razmislek.

Ste družinsko podjetje, imate tudi zaposlene družinske člane? Če da, ste jih zaposlili samo zato, ker so vaši družinski člani?

F: Imam zaposlene družinske člane, ampak jih zaradi tega nisem zaposlil, slabi zaposleni negativno vplivajo na celoten kolektiv.

So ti družinski člani na vodstvenih položajih ali imate zunanje strokovnjake na teh področjih?

F: So ja, za določen sklop strokovnih področij imamo zunanje sodelavce.

Menite, da so družinski člani bolj zagnani in predani podjetju kot ostali zaposleni?

F: Da.

Kako pa gledate na zaposlene? Jih tretirate kot del svoje družine?

F: Nanje gledam kot na zaposlene v najbolj pozitivnem smislu, vendar so na koncu še vedno zaposleni, ki jih je potrebno objektivno nagraditi ali celo odpustiti.

Imate že v mislih naslednika za vaše podjetje?

F: Zaenkrat ne, o tem ne razmišljam, bi pa v kolikor bo podjetje obstalo toliko časa želel podjetje nekemu predati.

No, tole so bila vprašanja odprtega tipa, hvala za ta pogovor, sedaj pa še par kratkih vprašanj oz trditev zaprtega tipa. Odgovarjate z da ali ne-

Vedno me zanima, kaj si drugi mislijo o mojem podjetju.

F: Da, a lahko podam tudi kako pripombo, ali moram zgolj z da ali ne odgovarjati?

Seveda, vsaka pripomba je dobrodošla!

F: Torej, da, podjetje mora imeti pozitivno sliko v okolju kjer deluje.

Ko govorim o svojem podjetju, po navadi to naslavljam z mi in ne oni.

F: Da

Uspeh podjetja je moj osebni uspeh.

F: Da

Če nekdo hvali moje podjetje to občutim, kot da hvalijo mene.

F: Ne

Če bi v medijih kritizirali moje podjetje, bi me bilo sram.

F: Ni nujno nimam dobrega mnenja o medijih predvsem so neobjektivni

Bolj me zanima kaj si ljudje mislijo o mojem podjetju, kot kaj si mislijo o meni.

F: ne

Ali bi rekli, da ste podjetje vi, ali da je podjetje vaše?

F: Oboje.

Tako, intervju sva zaključila, iskrena hvala za vaš dragocen čas. Želim vam vse dobro in veliko uspehov pri nadaljnjem poslovanju!