

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

GRĖTĖ LIDEIKĖ

ŠEIMOS VERSLO MODELIO SĖKMĖS ELEMENTAI IR VALSTYBĖS  
PARAMOS PRIEMONĖS JO PLĖTRAI

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. *Birutė Mikulskienė*

VILNIUS

2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

GRĖTĖ LIDEIKĖ

ŠEIMOS VERSLO MODELIO SĖKMĖS ELEMENTAI IR VALSTYBĖS PARAMOS  
PRIEMONĖS JO PLĖTRAI

*Veiklos audito* magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N20020

Vadovas

\_\_\_\_\_ Prof. dr. *Birutė Mikulskienė*

2015 ..... - .....

Recenzentas

Atliko

\_\_\_\_\_  
2015

\_\_\_\_\_ stud. Grėtė Lideikė

2015 ..... - .....

VILNIUS

2015

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SAŖAŠAS.....	4
LENTELIŲ SAŖAŠAS.....	6
PRIEDŲ SAŖAŠAS .....	7
ĮVADAS.....	8
1. VERSLO MODELIO YPATUMAI.....	11
1.1 Verslo modelio samprata.....	11
1.2 Verslo modelių tipai .....	12
2. VERSLO PLĖTRA .....	19
2.1 Įmonės plėtros reikšmė.....	19
2.2 Valstybės gairės ir Europos Sąjungos paramos priemonės verslo plėtrai organizuoti.....	21
3. ŠEIMOS VERSLO YPATUMAI.....	28
3.1 Šeimos verslo samprata.....	28
3.2 Šeimos verslo charakteristika.....	32
3.3 Rizikos valdymas šeimos verslo kontekste .....	35
3.3.1 Šeimos narių atsakomybės perleidžiant verslą/ paveldint.....	38
3.3.2 Kompetencijos šeimos versle .....	40
4. TYRIMO METODOLOGIJA .....	43
5. ŠEIMOS VERSLO MODELIO SĖKMĖS ELEMENTŲ IR VALSTYBĖS PARAMOS PRIEMONIŲ AKTUALIZAVIMO TYRIMAS .....	49
5.1 Anketinės apklausos rezultatai ir jų vertinimas.....	49
5.3 Interviu apklausos analizė .....	72
5.4 Šeimos verslo modelio sėkmės elementų išskyrimas ir priemonių skirtų plėtoti verslą parinkimas.....	78
IŠVADOS.....	81
PASIŪLYMAI .....	83
LITERATŪROS SAŖAŠAS.....	85
SANTRAUKA .....	93
SUMMARY .....	94

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Prekybos įmonių verslo modelis.....	16
2 pav. Integruotas įmonės rizikos valdymo modelis.....	37
3 pav. Trijų dimensijų šeimos verslo paveldėjimo modelis.....	39
4 pav. Teorinės darbo dalies modelis.....	43
5 pav. Tyrimo schema.....	47
6 pav. Įmonės įkūrimo metai.....	49
7 pav. Įmonės buveinė.....	50
8 pav. Įmonės vadovas.....	50
9 pav. Darbuotojų skaičius įmonėje.....	51
10 pav. Apyvarta (eurais).....	52
11 pav. Įmonės veiklos forma.....	53
12 pav. Įmonės ekonominės veiklos rūšis.....	53
13 pav. Įmonės vystymosi etapas.....	54
14 pav. Vadovavimo stilius įmonėje.....	55
15 pav. Įmonės produkto/paslaugos išskirtinumas vartotojų atžvilgiu.....	58
16 pav. Vartotojų segmentai.....	59
17 pav. Motyvai lemiantys partnerystę.....	60
18 pav. Pajamų srautai įmonėje.....	60
19 pav. Rizikos formos įmonėje (galimi keli atsakymo variantai).....	61
20 pav. Veiklos gerinimo sistema (galimi keli atsakymo variantai).....	62
21 pav. Sunkumai versle šiandien (galimi keli atsakymo variantai).....	63
22 pav. Valstybės ir verslo partnerystė.....	63
23 pav. Verslo plėtros siekiamybė.....	64
24 pav. Plėtros priežastys.....	64

25 pav. Laikotarpis nuo įmonės įsikūrimo, kuomet pradedamas vykdyti eksportas.....	65
26 pav. Valstybės paramos įsisavinimo tendencijos.....	66
27 pav. Finansavimo sritys.....	66
28 pav. Reikalinga paramos suma.....	67
29 pav. Paramos priemonių įsisavinimo trukdžiai.....	68
30 pav. Darbuotojų (ne šeimos narių) įtraukimo į šeimos verslą priežastys.....	68
31 pav. Verslo sėkmė priklausomybė nuo šeimos narių kompetencijų.....	69
32 pav. Ekspertų pasitelkimo sritys.....	69
33 pav. Šeimos verslo rizikos.....	70
34 pav. Šeimos verslo situacija rinkoje.....	70
35 pav. Iššūkiai su kuriais susiduria šeimos verslas.....	71
36 pav. Šeimos verslo sėkmės elementai plėtojant verslą.....	72
37 pav. Įmonės direktoriaus, šeimos narių ir darbuotojų santykis.....	74
38 pav. Šeimos verslo modelis valstybės paramos kontekste.....	80

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Verslo modelių rūšys.....	14
<i>2 lentelė.</i> Verslo modelio struktūros blokai ir jų elementai.....	17
<i>3 lentelė.</i> Šeimos verslo samprata Europos Sąjungos šalių kontekste.....	29 - 30
<i>4 lentelė.</i> Šeimos verslo privalumai.....	32
<i>5 lentelė.</i> Šeimos verslo trūkumai.....	35
<i>6 lentelė.</i> Įmies tūris.....	44
<i>7 lentelė.</i> Įmonė įkūrimo metų ir darbuotojų skaičiaus santykis.....	51
<i>8 lentelė.</i> Įmonės vadovo ir vadovavimo stiliaus santykis.....	55
<i>9 lentelė.</i> Įmonės darbuotojų skaičiaus ir vadovavimo stiliaus santykis.....	56
<i>10 lentelė.</i> Verslo modelio charakteristika.....	56
<i>11 lentelė.</i> Apyvartos ir pajamų šaltinių santykis.....	61
<i>12 lentelė.</i> Apyvartos ir eksporto santykis.....	65
<i>13 lentelė.</i> Reikalingos verslo paramos ir įmonės vystymosi etapo santykis.....	67
<i>14 lentelė.</i> Įmonės charakteristika.....	73
<i>15 lentelė.</i> Šeimos verslo situacija rinkoje.....	76

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

1 PRIEDAS. Anketinė apklausa.....	96 –105
2.PRIEDAS. Smulkaus ir vidutinio verslo problemos pasaulyje ir ES.....	106

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šeimos verslas – tai vienas iš verslo organizavimo tipų, kuris pasižymi unikaliosiomis savybėmis, o jį atspindi specialus verslo modelis. Amerikos, Europos, Australijos, Rytų Azijos šalyse šeimos verslas užima labai svarbią poziciją tarp kitų verslo modelių. Būtent toks verslo modelis yra daugelio šalių ekonominis pagrindas. Pasaulyje šeimos verslo tyrimai pradėti paskutiniaisiais XX amžiaus dešimtmečiais, tuo tarpu Lietuvoje pasigendama empirinių įrodymų, kurie pateiktų tokios verslo formos ypatumus.

Pirmą kartą planuojant 2014 – 2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programą, buvo išskirta parama šeimos verslų atstovų grupėms. Tačiau, kadangi sampratos, kas yra šeimos verslas Lietuva neturi, yra sudėtinga nustatyti paramos poveikio kriterijus. Todėl reikalinga ieškoti šios sampratos apibrėžimų. Be kita ko, kiekviena įmonė veikia nuolat besikeičiančiomis sąlygomis. Tam, kad įmonės sėkmingai adaptuotųsi prie besikeičiančių rinkos sąlygų, reikalinga analizuoti sėkmės faktorius, kurie lemia sėkmingą verslo plėtojimą. Pažymėtina, jog įmonei plėtojant verslą svarbus vaidmuo tenka valstybei, sudarant palankias verslui sąlygas, tame tarpe ir formuojant Europos Sąjungos fondų prioritetus. Tampa aktualu aiškintis šeimos verslo modelio privalumus ir paramos priemones valstybės kontekste. Kadangi 8% visos 2014 – 2020 metų Europos Sąjungos paramos yra skiriama smulkiam ir vidutiniam verslui, svarbu analizuoti būtent šio statuso (šeimos) verslo įmonių veikimo sėkmės faktorius, nustatant pagrindines problemas ir priemones šioms problemoms spręsti. Reikšmingus šeimos verslo modelio ypatumus galima atskleisti ir išanalizuoti tik plačiau tiriant šią dar menkai analizuojamą temą moksliniu lygiu.

**Temos naujumas.** Tema apima tris pagrindines sudedamąsias: verslo modelis, šeimos verslas, valstybės paramos priemonės.

Verslo modelių elementus ir pagrindinius bruožus analizuoja užsienio ir lietuvių autoriai. Vieni svarbiausių užsienio autorių prisidėję prie verslo modelio ir jo elementų išaiškinimo yra A. Osterwalder, Y. Pigneur (2009). Lietuvių autoriai J. Kinderis (2012), kuris analizuoja verslo modelių semantinę raišką bei struktūrą ir A. Burinskienė, D. Daškevič (2013), kurios išaiškino prekybos įmonių verslo modelio ypatumus ir svarbiausius jo elementus.

Šeimos verslo ypatumus analizuoja užsienio ir lietuvių autoriai. S. Bakšytė, O. Stripeikis (2011) šeimos verslo įmonių valdymo ypatumai – pirmasis darbas šeimos verslo tema. Harvardo universiteto mokslininkas D. Cooper (2014) analizuoja šeimos verslo ir tradicinio verslo skirtumus, atskleidžia šeimos verslo modelio privalumus bei trūkumus. N. Kachaner, G. Stalk, A. Bloch (2015) pateikia šeimos verslo vadovų ypatybes teigia, jog jie yra daug geresni vadovai nei kitų verslo modelių



vadovai. C. Fernández-Aráoz, S. Iqbal, J. Ritter (2015) išaiškino verslo organizavimą, remiantis šeimos verslo bruožais. Taip pat prie šeimos verslo sampratos išaiškinimo prisidėjo Europos komisija, kuri inicijavo šeimos verslo ypatumų išaiškinimą Europos Sąjungos šalių kontekste (2009).

Valstybės paramos priemonės atskleidžiamos Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ ir 2014 – 2020 metų Europos sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programoje. Šiuose dokumentuose prioritetas teikiamas smulkaus ir vidutinio verslo skatinimo priemonėms.

**Tyrimo tikslas.** Nustatyti šeimos verslo modelio sėkmės elementus ir pasiūlyti šeimos verslo plėtrai palankiausias valstybės paramos priemones.

**Objektas.** Šeimos verslo modelio sėkmės elementai ir valstybės paramos priemonės jo plėtrai.

**Problema.** Kokiais ypatumais pasižymi šeimos verslo modelis? Kokios yra valstybės paramos priemonės šeimos verslo modeliui plėtoti? Kokie šeimos verslo modelio sėkmės elementai?

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti verslo modelio sampratą ir jo tipus;
2. Atskleisti verslo plėtojimo galimybes valstybės priemonių kontekste;
3. Išanalizuoti šeimos verslo sampratą, charakteristiką bei galimas rizikas;
4. Ištirti būdingiausias šeimos verslo modelio plėtojimo tendencijas, Lietuvos Respublikoje;
5. Nustatyti šeimos verslo modelio sėkmės elementus.

**Hipotezė.** Svarbiausias šeimos verslo sėkmės elementas yra tvarus verslo augimas, kurį esant poreikiui skatina ir palaiko valstybės paramos sistema.

**Tyrimui įgyvendinti pasirinkta mišrių metodų strategija.** Tyrimas organizuojamas derinant kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus, nes būtent toks vieno metodo papildymas kitu suteikia išsamesnius, objektyvesnius ir patikimesnius rezultatus. Ši strategija taikoma tam, kad būtų gauta įvairesnė ir turtingesnė informacija analizuojant šeimos verslo modelio ypatumus, sėkmės elementus ir valstybės kiekybines priemones.

Kokybiniai tyrimo metodai. *Pusiau struktūruotas tiesioginis interviu* skirtas sėkmingo verslo plėtojimo praktikai atskleisti. Interviu skirtas kiekybinio tyrimo metu gautiems duomenims praplėsti. Tyrimo metu surinkta informacija aktualizuota atskleidžiant vieną šeimos verslo atvejį. Taip pat darbe naudojamas sintezės metodas – išvadų ir pasiūlymų suformulavimui, mokslinių šaltinių analizė, statistinių duomenų analizė ir dokumentų analizė.

Kiekybiniai tyrimo metodai. *Anketinė apklausa* - šeimos verslų atstovų apklausa skirta surinkti Lietuvoje paplitusias praktikas plėtoti verslą, pasitelkiant šeimos narius. Tyrimui atrinktos smulkios ir vidutinės šeimos verslo įmonės.

**Darbo struktūra.** Darba sudaro dvi dalys: teorinė ir analitinė.

Teorinė skirta, verslo modelio šeimos verslo ypatumams išaiškinti taip pat pateikti valstybės paramos priemonės. Analitinė dalis, parengta analizuojant pirminius duomenis, surinktus taikant anketinės ir interviu apklausos metodus.

Šias dalis sudaro penki skyriai:

*Pirmajame*, išaiškinta verslo modelio samprata, tipai;

*Antrajame*, išaiškinta verslo plėtra pokyčių kontekste, valstybės paramos priemonės;

*Trečiąjame*, pateikta šeimos verslo samprata, privalumai, trūkumai, ryškiausios rizikos;

*Ketvirtajame*, tyrimo metodologija;

*Penktajame*, pristatomi tyrimo metu gauti duomenis, pateikiamos išvados ir pasiūlymai bei šeimos verslo modelis, jo sėkmės elementai ir parinktos valstybės priemonės jo plėtrai.

**Darbo praktinė reikšmė.** Šis darbas yra antrasis mokslinis darbas Lietuvoje šeimos verslo tema.

Darbe atskleistos šeimos verslo plėtojimo tendencijos Lietuvoje, sėkmės elementai, aktualios paramos priemonės verslui plėtoti.

**Darbo apimtis su priedais:** 106 psl.

# 1. VERSLO MODELIO YPATUMAI

## 1.1 VERSLO MODELIO SAMPRATA

Analizuojant verslo modelio ypatumus, aktualu išaiškinti pagrindines sąvokas, tokias kaip – verslas, modelis ir verslo modelis.

Verslo sąvoka aiškinama kaip ūkinė veikla, kurią sudaro prekių gamyba ir komercija (pirkimas – pardavimas), jų tarpusavio sąveika.<sup>1</sup>

Modelis suprantamas kaip originalo atvaizdas, tapatus pasirinktam struktūros lygmeniui arba pasirinktoms funkcijoms. Jis gali būti aiškinamas kaip pavyzdys, pagal kurį yra gaminama ir kuriama paslauga ar produktas. Matematikoje modelis suprantamas kaip scheminis, abstraktus ar teorinis daikto ar reiškinių esmės žymėjimo ženklas.<sup>2</sup>

Išsiaiškinus verslo ir modelio sąvokas bendruoju lygmeniu, aktualu pagrindinę analizuojamos temos sąvoką - verslo modelis, aptarti plačiau. Verslo modelio sąvoka daugiausiai analizuojama mokslinėje literatūroje inovacijų vadybos, vadybos, elektroninio verslo kontekstuose. Ši sąvoka pradėta analizuoti tik 1990 metais, todėl autoriai vis dar diskutuoja ir siūlo skirtingus šios sąvokos apibrėžimus<sup>3</sup>. Vieni mokslininkai verslo modelį apibūdina kaip įgyvendintos strategijos rezultatą.<sup>4</sup> Kiti verslo modelio sąvoką traktuoja kaip veiklų sistemą ir tai, į ką yra investuojama (ištekliai), remiantis tuo, kad tai sukuria įmonės pelną.<sup>5</sup> Treti teigia, jog verslo modelis yra struktūros, turinio, įmonės vidinių ir jos mainų partnerių sandorių, valdymas.<sup>6</sup> Dažniausiai verslo modelis apibūdinamas kaip vertės klientui kūrimas. Mokslinėje literatūroje sunku surasti vieningą vertės vartotojui kūrimo sampratą. Vieningos nuomonės nebuvimą lemia tai, kad vertės vartotojui kūrimą galima vadinti nuolat kintančiu procesu. Analizuojant įvairias vertės sampratas pastebima, kad vertės vartotojui sampratas sudaro trys pagrindinės vertės vartotojui dedamosios: vartotojo gaunama nauda, vartotojo gaunama papildoma nauda ir vartotojo patiriamos sąnaudos. Pastebėtina, kad šiandieniniai vartotojai daug labiau yra linkę spręsti apie produktus ar paslaugas jų vertės terminais. Kitaip tariant, vartotojai renkasi iš tarpusavyje konkuruojančių pasiūlymų.<sup>7</sup> Taigi, tam, kad įmonė sukurtų vertę vartotojui ir jis rinktųsi jos produkciją ar paslaugas, aktualu analizuoti naudojamo verslo modelio naudą bei problematiką, kuri atskleistų vertės kūrimo klientui dėsningumus ir ypatumus.

---

<sup>1</sup> Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, Valstybės žinios, 1998, Nr. 109-2993; Valstybės žinios, 2007, Nr. 132-5354; Valstybės žinios, 2008, Nr. X-1346.

<sup>2</sup> Lietuvių kalbos žodynas, prieiga per internetą: <<http://dz.lki.lt/search/>>, (žiūrėta 2015 03 23).

<sup>3</sup> Ratanova I., et al., Development of small and medium-sized enterprises in regions of Latvia, *Region Formation & Development Studies*, No. 3(11), 2013, p. 5 -15.

<sup>4</sup> Bertels H. M., et al., *Business Models Outside*, *Research Technology Management*, No. 2 (58), 2015, p. 20-29.

<sup>5</sup> Chatterjee S., *Simple Rules for Designing Business Models*, *California Management Review*, No. 2 (55), 2013, p. 97-124.

<sup>6</sup> Kinderis J. Verslo modeliai - jų semantinė raiška ir struktūra, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos, perspektyvos*, Nr. 1(25), 2012, p. 17–19.

<sup>7</sup> Kiyak D., Produkto vertės sampratos koncepcija kainodaros procese, *Region Formation & Development Studies*, No. 1(9), 2013, 79 – 92.

Analizuojant mokslinę literatūrą aiškėja, jog verslo modelis taip pat, gali būti suprantamas, kaip ilgalaikio įmonės išlikimo garantas, verslininkystės ugdymo prielaida ir kartu pasekmės. Verslo modeliai sukuria galimybes atsirasti naujoms verslo formoms, nustato rinkos trūkumus. Verslo modelis atsako į klausimus:

- Kas yra klientas?
- Ką vertina klientas?
- Kokia pagrindinė ekonominė logika?
- Kaip klientams galima suteikti vertę tinkamomis sąnaudomis? <sup>8</sup>

Kaip galima pastebėti, verslo modelio samprata kelia daug diskusijų, tačiau mokslininkai ir praktikai sutaria dėl vieno - verslo modelis bendrąja prasme yra logika kuria vadovaujantis įmonė sukuria ir pateikia vertę vartotojui.<sup>9</sup> Taip pat, jog verslo modelis yra elementų visuma, kuris padeda organizacijai pasiekti jos išsikeltus tikslus.<sup>10</sup>

Apibendrinus verslo, modelio ir verslo modelio sampratas galima daryti išvadą, jog verslo modelis yra sistema su struktūriniais elementais, kurie sukuria vertę vartotojui, o to pasekoje, organizacija pasiekia užsibrėžtus tikslus. Be to, verslo modelio sampratą galima aiškinti kaip organizacijos veiklos sričių sistemą, kurią sudaro atskiros veiklos, o jos tinkamai funkcionuodamos sukuria organizacinę ir visuomeninę naudą. Svarbiausia, jog verslo modelis turėtų tam tikrą struktūrą, kurią galima koreguoti atsižvelgiant į vartotojus ir rinkos pokyčius.

## 1.2 VERSLO MODELIŲ TIPAI

Išaiškinus verslo modelio sampratą reikalinga paminėti, jog tiek teoriniame lygmenyje, tiek praktikoje, yra pripažįstama, kad kiekvienos organizacijos verslo modelis yra skirtingas ir unikalus. Todėl ir verslo modelio turinio dalių analizės logika priklauso nuo mokslininko pasirinkimo. Vienas mokslininkų teigia, jog verslo modelis yra naudojamas, kai verslą reikia suskirstyti į skirtingas grupes su bendromis charakteristikomis.<sup>11</sup> Kiti mokslininkai verslo modelius analizuoja per jo dedamuosius elementus pasitelkę konkrečią veiklos sritį. Tačiau yra ir tokių, kurie verslo modelį supranta, kaip verslą apskritai nepriskirdami jo konkrečiai veiklos rūšiai ir pasiūlo jo elementus. Šiuos tris požiūrius reikalinga analizuoti plačiau. Pirmoji samprata pateikiama žemiau (žr. *1 lentelė*).

---

<sup>8</sup> Kinderis J., Verslo modeliai - jų semantinė raiška ir struktūra, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos, perspektyvos*, Nr. 1(25), 2012, p. 17–19.

<sup>9</sup> Kinderis J., Verslo modeliai - jų semantinė raiška ir struktūra, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos, perspektyvos*, Nr. 1(25), 2012, p. 17.

<sup>10</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2009, p. 288.

<sup>11</sup> Karlöf B., et al., *A to Z of Management Concepts & Models*, Viva Books Pvt Ltd, 2005, p.68.

1 lentelė. Verslo modelių rūšys

<b>VERSLO MODELIAI</b>
Žaliavų įsigijimas
Gamyba
Prekių platinimas
Esminės viešosios paslaugos
Paslaugų teikimas
Pasaulinio tinklo paslaugos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal E. Gierts<sup>12</sup>

**Žaliavų įsigijimas.** Žaliavų gavyba ir rūšiavimas. Tokios veiklos pavyzdžiai gali būti žemės ūkis, gyvulininkystė, miškininkystė, žvejyba, kalnų pramonė ir naftos gavyba. Svarbūs veiksniai yra efektyvus medžiagų rūšiavimas, gavybos vietoje, racionali informacija ir transportavimo sistema bei aukštas ilgalaikio turto panaudojimas.

**Gamyba.** Šiam verslo tipui yra priskiriamos kategorijos:

*Rangovinis darbas* – lanksti, modulinė gamyba mažomis serijomis pagal klientų užsakymus.

*Darbo jėgai imli gamyba* – tai yra gamyba su sąlygiškai nedideliu žaliavų, kurios yra perdirbamos į technologijos orientuotame gamybos sraute, kiekiu.

*Kapitalui imli gamyba* – gamyba su nedideliais reikalavimais darbuotojams, bet brangiais gamybos įrenginiais, kai nedaug yra gaminama su santykinai lėta gamybos linija.

*Surinkimas* – galutinis gaminys yra jo sudedamųjų dalių surinkimo proceso rezultatas.

**Prekių platinimas.** Šiam verslo tipui yra priskiriamos kategorijos:

*Krovinių transportavimas* – materialių prekių transportavimas, kuriame svarbu tokie veiksniai kaip pristatymo punctualumas, aukštas pasirengimo atlikti užsakymus laipsnis.

*Pakartotinis išsiuntimas* – materialių prekių krova, pakartotinė krova, saugojimas ir krovimas vežėjams.

*Mažmeninė prekyba* – materialių prekių pardavimas nustatytoje geografinėje zonoje. Svarbūs veiksniai: aukštas aptarnavimo lygis, mažos prekybos atsargos.

**Esminės viešosios paslaugos.**

*Valdžios institucijų įgaliojimų panaudojimas* – tai daroma atsižvelgiant į visuomenės interesus. Tokios veiklos pavyzdžiais gali būti viešojo administravimo įstaigos, profsąjungų asociacijos ir politinės organizacijos.

<sup>12</sup> Karlöf B., et al., A to Z of Management Concepts & Models, Viva Books Pvt Ltd, 2005, p.69.

*Institucinis paslaugų teikimas* – teikiamos paslaugos, kurių negali kontroliuoti rinkos reikalavimai. Veiklos pavyzdžiai: paslaugos teikiamos pagal subsidijas, policijos ir gynybos struktūrų veikla. Pasižymi trumpu apyvartos laikotarpiu ir nuolatiniu veiklos tobulinimu.

*Abonentinių struktūrų administravimas* – paslaugų teikimas abonentų grupei konkrečioje geografinėje zonoje. Veiklos pavyzdžiai: elektros ar dujų tiekimas, radijo ir televizijos transliacijos.

### **Paslaugų teikimas.**

*Paslaugų teikimas ribotoj vietinėje zonoje* – paslaugas gyventojams teikia įvairių sričių specialistai tam tikroje vietinėje zonoje. Veiklos: automobilių remontas, kirpyklos ir stomatologijos kabinetai.

*Žiniomis imli užsakomoji veikla* – gamyba, pagrįsta bendradarbių gebėjimu ribotose srityse panaudotu savo specialiasias žinias, siekiant patenkinti klientų norus.

*Nuoma* – atsitiktinis išteklių panaudojimas už mokestį.

### **Pasaulinio tinklo paslaugos.**

*Publikacijos* – konkrečių organizacijų specialistų, darbuotojų ir tiekėjų darbo panaudojimas ir koordinavimas.

*Grandinės organizavimas* – asmenų, veikiančių įvairiose geografinėse rinkose, centralizuotas kokybės užtikrinimas ir produktų spektro koordinavimas.

*Maklerių tarpininkavimo veikla* – prekyba kapitalu, prekėmis ir paslaugomis, derinant pasiūlymus su paklausa.<sup>13</sup>

Kaip matyti iš pateikto klasifikavimo, verslo modelis gali būti suprastas, kaip jo pagrindinės veiklos apibūdinimas. Jeigu įmonė gamina produktus – gamybos verslo modelis, jeigu teikia paslaugas - paslaugų modelis. Tačiau iš šios klasifikacijos ir interpretacijos galima aiškiai pastebėti, jog vienas verslo modelis gali būti apjungtas su keliomis veiklomis, pavyzdžiui, gamyba ir prekyba arba žaliavų įsigijimas, gamyba bei platinimas.

Kitas verslo modelio skirstymas atskleidžia jau pačio verslo modelio struktūrines dalis, šiuo atveju verslo modelio struktūriniai elementai aiškinami pasitelkus prekybos įmonių verslo modelių pavyzdžius.

---

<sup>13</sup> Karlöf B., et al., A to Z of Management Concepts & Models, Viva Books Pvt Ltd, 2005, p. 67.



1 pav. Cit. Pagal A. Burinskienė, D. Daškevič „Prekybos įmonių verslo modelis“<sup>14</sup>

Tokią verslo modelio struktūrinių dalių visumą pateikia autorės A. Burinskienė, D. Daškevič, kurios tyrimo metu gilinasi į verslo modelio sampratą, struktūros elementus prekybos įmonėse ir atrinko 8 svarbiausius struktūros elementus (t.y. darbuotojai, procesas, technologija, prekės, paslaugos, pardavimai, marketingas, funkcinė organizacija) ir remiantis kitais mokslininkais apibendrina verslo modelių prekybos įmonėse struktūros elementus.

Vienas jų yra *procesas*. Tai nuoseklus procesas, kuris atitinka klientų lūkesčius ir pasitenkinimą kiekvieno pasirinkto verslo modelio atveju. Kalbant apie procesą kaip apie verslo modelio struktūros elementą reikia apibrėžti nemažai veiksnių įvairiose veiklos srityse (nuo žaliavų iki galutinio kliento), kurie bus atliekami kuriant vertę klientui.

Kitas labai svarbus verslo modelio struktūros elementas – *produktas* (materialios kilmės prekė) ar *paslauga* (nematerialios kilmės prekė). Yra įmonių, kurios taiko verslo modelius, orientuotus į prekes ar paslaugas, priklausomai nuo to, kuris labiau yra dominuojantis. Todėl produktas ar paslauga yra neatsiejama verslo modelio struktūrinė dalis.

Verslo modelio struktūros elementai *marketingas ir pardavimai* yra siejami su konkrečia prekybos įmonės realizavimo rinka. Prekių pardavimo organizavimas užsienio rinkose yra sudėtingesnis nei vietinėje rinkoje, todėl eksportuojant prekes į skirtingas užsienio rinkas, kiekvienai rinkai gali būti formuojamas atskiras prekybos partnerių tinklas. Gaminant produktą ar teikiant paslaugą reikalinga, jog jie pasiektų konkrečias rinkas, o būtent tai padeda įgyvendinti marketingas ir pardavimai.

Autorės taip pat remiasi M. E. Porterio įvardintu elementu – *technologijos* vystymas ir infrastruktūra, kurie teigiama, jog yra priklausomi nuo įmonės taikomos technologijos ir pasirinkto verslo modelio. Pabrėžtina, jog technologija savaime nelemia verslo modelio pasirinkimo, bet atsiradus naujai technologijai gali susiformuoti naujas verslo modelis.

<sup>14</sup> Burinskienė A., Daškevič D., Verslo modeliai prekybos įmonėse, Verslo sistemos ir Ekonomika, Nr. 3(2), 2013, p. 235.

Paskutinis elementas – *personalo valdymas* – yra įtrauktas į verslo modelio struktūrą, nes būtent darbuotojai įgyvendina pasirinktą verslo modelį. Verslo modelio struktūros elementai darbuotojai, procesas, technologija yra siejami su konkrečiomis, prekybos įmonės, vidinėmis galimybėmis, todėl reikalinga nagrinėjant šiuos elementus plačiau juo analizuoti pasitelkus konkrečios įmonės pavyzdį.

Analizuojant šių autorių prekybos įmonių verslo modelio elementus ir jų tarpusavio sąveiką galima pastebėti, jog sudėtinga nustatyti konkrečius elementus neanalizuojant konkrečios įmonės atvejo, tačiau galima išaiškinti bendrusius dėsningumus, o aiškinantis jų problemines sritis pritaikyti konkrečiai organizacijai.

Kiti mokslininkai verslo modelį traktuoja kiek kitaip. Jie skirsto verslo modelį į blokus, kuriems priskiria 9 elementus. Šie devyni elementai yra pasiūlyti užsienio autorių A. Osterwalder ir Y. Pigneur. Taip pat, šiuos elementus analizuoja ir lietuvių mokslininkas R. Kinderis, kurio interpretacija pateikiama žemiau. Detalesnei analizei pasirinkta lietuvių autoriaus interpretacija, todėl, kad modelio elementai yra sustruktūruoti pagal veiklos sritis, o tai į leidžia į kiekvienos organizacijos verslo modelį pažvelgti sistemiškiau.

2 lentelė. Verslo modelio struktūros blokai ir jų elementai

Verslo modelio struktūriniai elementų blokai	Verslo modelio struktūros elementai
Produktas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertės pasiūlymai</li> </ul>
Vartotojai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vartotojų segmentas</li> <li>• Paskirstymo kanalai</li> <li>• Santykiai su vartotojais</li> </ul>
Infrastruktūros valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esminės partnerystės</li> <li>• Pajėgumai: pagrindiniai ištekliai, gebėjimai</li> <li>• Esminės veiklos vertės konfigūracija</li> </ul>
Finansiniai aspektai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sąnaudų struktūra</li> <li>• Pajamų srautai</li> </ul>

Šaltinis: *Cit. pagal R. Kinderis* <sup>15</sup>

Kaip matyti (žr. 2 lentelė) pirmasis blokas yra „*produktas*“, kurio struktūrinis elementas yra vertės pasiūlymai. Autoriaus aiškinama, jog šis elementas gali būti apibūdinamas, kaip pagrindinė produkto nauda, kuri yra siūloma vartotojui. Įmonės, kurios siekia, jog šis struktūrinis blokas tinkamai funkcionuotų reikalinga atsakyti į tokius klausimus: Kokia vertė yra siūloma vartotojui? Kokios

<sup>15</sup> Kinderis J., Verslo modeliai - jų semantinė raiška ir struktūra, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos, perspektyvos*, Nr. 1(25), 2012, p. 18.



virtotojų problemos gali būti išspręstos? Kuriuos virtotojų poreikius išpildome? Kokius produktų ir paslaugų rinkinius mes siūlome kiekvienam rinkos segmentui? Vertės pasiūlymas gali apimti: naujumą, veiklos rezultatyvumą, dizainą, prekės ženklą, kainą, išlaidų mažinimą.

Antrasis blokas yra „*virtotojas*“, kuris skirstomas į struktūrinius elementus tokius kaip virtotojų segmentas, paskirstymo kanalai, santykis su virtotojais. Virtotojų segmentas apibūdinamas kaip segmentas, kuriam įmonė kuria ir siūlo pagrindinę vertę. Atliekant virtotojų segmentavimą, galima išskirti masinę rinką, nišinę rinką, tarptautines rinkas. Paskirstymo kanalai yra būdai, kad prekės ir paslaugos pasiektų pirkėją. Klausimai į kuriuos turėtų atsakyti įmonė yra šie: Kurie kanalai geriausiai veikia ir yra efektyviausi sąnaudų prasme? Per kokius kanalus virtotojai pageidauja būti pasiekti? Kitas šio bloko elementas yra santykiai su virtotojais. Tai tam tikrų ryšių sukūrimas tarp pačios įmonės ir virtotojų. Santykių formos: asmeninė pagalba, savitarna, automatizuotos paslaugos, bendruomenės palaikymas, tarpininkų pasitelkimas.

Trečiasis blokas „*infrastruktūros valdymas*“, kurį sudaro šie elementai: esminės partnerystės, pajėgumai, esminės veiklos – vertės konfigūracija. Partnerystė yra savanoriškai inicijuotas bendradarbiavimas tarp dviejų ir daugiau įmonių, kad būtų kuriama vertė virtotojui. Tai tiekėjų ir partnerių tinklai, prisidedantys prie verslo sėkmės. Klausimai į kuriuos įmonė privalo atsakyti, kad atitiktų šio elemento aspektus: kas yra įmonės pagrindiniai partneriai ir tiekėjai? Motyvai kurti partnerystes: optimizavimas ir masto ekonomija, rizikos ir neapibrėžtumų sumažinimas, specifinių išteklių ir veiklų įsigijimas. Pajėgumai yra gebėjimai ir ištekliai, kurie reikalingi pakartotiniam vertės suteikimui klientui. Esminės veiklos – vertės konfigūracija yra apibūdinama, kaip veiklos ir išteklių panaudojimo organizavimas, kuris būtinas siekiant sukurti vertę virtotojams ir kad realiai veiktų verslo modelis. Esminės veiklos verslo modelyje yra išskiriamos tokios kaip: gamyba, problemų sprendimas, tinklo valdymas.

Paskutinis verslo modelio blokas yra „*finansiniai aspektai*“, kurio elementai yra sąnaudų struktūra ir pajamų srautai. Sąnaudų struktūra apibūdinama, kaip visų verslo modelio dalyvių finansinio indėlio atvaizdavimas, kuris apibūdina visas patiriamas sąnaudas tam, kad verslo modelis funkcionuotų. Klausimai šiam elementui įvertinti: Kurie ištekliai yra brangiausi? Kurios veiklos yra brangiausios? Šis elementas skatina atkreipti dėmesį į sąnaudas (siekiama visur jas sumažinti) ir į vertę (daugiau dėmesio vertei, mažiau sąnaudoms). Aiškinama, jog pajamų srautai parodo, būdus ir veiklas kuriomis įmonės uždirba iš kiekvieno virtotojų segmento. Verslo modelis gali apimti kelių tipų pajamų srautus: pajamos ir vienkartinį sandorių ir pasikartojančios pajamos iš daugkartinių mokėjimų, pavyzdžiui yra sudaromos ilgalaikės bendradarbiavimo sutartys.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2009, p. 48.

Apibendrinus pateiktas verslo modelio interpretacijas, jų skirtingus elementus galima daryti išvadą, jog pateikti modeliai atskleidžia verslo modelio turinio sampratos įvairovę. Ši įvairovė leidžia lanksčiau interpretuoti atskirų organizacijos verslo modelių specifiką. Pažymėtina, jog analizuojant verslo modelių charakteristikas pasigendama, aiškių kriterijų pagal kuriuos galima atrinkti atskirus verslo modelio elementus. Vieni mokslininkai verslo modelius skirsto pagal stambias verslo veiklas, grupuoja smulkesnes veiklas, kiti bando aiškintis smulkesnius elementus. Tačiau pasauliniu mastu teigiama, jog dauguma mokslininkų verslo modelius tiria neįvardinus jų struktūrinių elementų, jeigu įvardina tai ne atskirus elementus, bet jų grupes.

## 2. VERSLO PLĖTRA

### 2.1 ĮMONĖS PLĖTROS REIKŠMĖ

Analizuojant verslo modelio ypatumus galima pastebėti, jog tam, kad verslo modelio elementai padėtų įgyvendinti organizacijos tikslus, reikalinga šiuos elementus derinti prie besikeičiančios rinkos, kurios svarbiausia dalis yra vartotojas. Taip pat, laikytina, kad tam, jog verslas sėkmingai plėtotų veiklą, reikalinga verslui palanki valstybės politika, atviros rinkos, žmonių įgūdžiai ir gebėjimai, verslumo kultūros kūrimas ir palaikymas bei verslo plėtrai skirtos valstybės paramos priemonės.<sup>17</sup> Valstybės parama yra viena iš svarbiausių sąlygų. Valstybė apibrėžia teisinės veiklos formas, nustato mokesčius bei siūlo naujas galimybes plėtojant verslą. Šiuo metu Lietuvoje valstybės parama yra sietina su Europos Sąjungos paramos fondais, kurie prisideda prie verslo plėtojimo ir padeda lanksčiau reaguoti į rinkos pokyčius.

Kaip minėta, įmonės plėtra yra neatsiejama nuo pokyčių.<sup>18</sup> Plėtra – keitimasis iš paprastesnės būsenos į sudėtingesnę. Šis terminas vartojamas tokiuose kontekstuose kaip:

- Apibrėžti vieną iš keturių pagrindinių įmonės funkcijų (kitos trys yra rinkodara, gamyba ir administravimas).
- Apibrėžti metodą, naudojamą spręsti klausimus, kurie skatina žengti teisinga kryptimi.

Plėtros funkcija įmonėje yra skirta produktų plėtrai. Yra ir kiti terminai, kurie gali būti aiškinami kaip plėtra. Jie vartojami vadybos moksle pavyzdžiui *rinkos plėtra* – suprantama, kaip aptarnaujamos rinkos didėjimas. Kita samprata *organizacijos plėtra*, kuri aiškinama, kaip žmonių, jų grupių, atsakomybės sričių, kontrolės sistemų tobulinimas. Tačiau pagrindinis terminas yra *plėtra* ir jo reikšmė yra prekių ir paslaugų tobulinimas įmonėje, siekiant patenkinti klientų poreikius, didinant paklausą produktams.<sup>19</sup>

Šiuolaikinė vadybos teorija ir praktika gali pasiūlyti keletą organizacinių pokyčių įgyvendinimo modelių, numatančių konkrečius permainų organizacijoje įgyvendinimo veiksmus. Šiuo metu pokyčių valdymo literatūroje yra žinomos dvi koncepcijos, numatančios atitinkamas permainų strategijas. Jos remiasi skirtingomis prielaidomis apie permainų tikslus bei priemones tai yra E ir O pokyčių valdymo teorijos.

*Teorija E* remiasi finansinių tikslų prioritetu ir nukreipia į jų efektyvų įgyvendinimą. Tai pasiekama įvertinus nuolatinį įmonės akcininkų poreikį gerinti įmonės ekonominius rodiklius. Ši

---

<sup>17</sup> Ratanova I., et al., Development of small and medium-sized enterprises in regions of Latvia, Region Formation & Development Studies, No. 3(11), 2013, p. 9.

<sup>18</sup> Ratanova I., et al., Development of small and medium-sized enterprises in regions of Latvia, Region Formation & Development Studies, No. 3(11), 2013, p. 10.

<sup>19</sup> Karlöf B., et al., A to Z of Management Concepts & Models, Viva Books Pvt Ltd, 2005, p. 68.

teorija yra sietina su formalia valdymo struktūra ir sistemiškumo principu. Ji kelia reikalavimus vadovams taikyti griežtus valdymo metodus, įgyvendinant permainas nuo viršaus į apačią, aktyviai naudotis konsultantų paslaugomis, diegiant iš anksto jų parengtas technologijas ir sprendimus. Darbuotojų motyvacijai gerinti taikomos finansinės paskatos.

*Teorijoje O* į organizaciją žiūrima kaip į savaime besiplėtojančią sistemą, kurioje pokyčiai siejami su organizacine kultūra, darbuotojų tikslais ir motyvais. Ši teorija skatina vadovus mokytis ir ugdyti darbuotojus, keisti organizacinę kultūrą ir įgyvendinti permainas iš apačios į viršų. Pagal šią teoriją pokyčiai yra netikėti, jie nėra griežtai suplanuoti. Numatomas ribotas naudojimas konsultantų paslaugomis. Darbuotojai sistemingai įtraukiami į valdymo sprendimų priėmimo procesą. Taikomos ir derinamos įvairios motyvavimo priemonės ne tik finansinės.<sup>20</sup>

Pažymėtina, kad šiandieninės organizacijos veikia nestabilioje, nuolat kintančioje aplinkoje: itin sparčiai keičiasi pasiūlos – paklausos balansas, intensyvėja konkurencija, plečiasi rinkos, tobulėja technologijos. Taigi, organizacijos vis labiau susiduria su įvairiais pokyčiais, kurie gali būti apibrėžiami kaip organizacijos veikla ir pastangos, siekiant pagerinti jos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pasikeitimų, pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulinti organizacijose vykstančius procesus, skatinti atitikti vartotojų poreikiams. Be to, pasikeitimai pastaruosiu metu tapo labai dinamiški ir intensyvūs. Organizacijos, ignoruojančios pokyčius bei jų valdymo svarbą, gali ne tik prarasti dominuojančias pozicijas rinkoje, bet ir bankrotuoti. Atsižvelgiant į tai, pokyčių esmė, jų numatymas bei organizacijos gebėjimas sėkmingai juos įgyvendinti tampa aktualia ir vis plačiau analizuojama tema.<sup>21</sup>

Reikšmingas aspektas yra tai, kad prisitaikant prie pokyčių svarbu ieškoti sėkmingą veiklą užtikrinančių elementų. Sėkmingos organizacijos tikslas – geras vadovas, kuris lemia organizacijos sėkmę.<sup>22</sup> Akcentuojama ir verslo sėkmė sutelkiant paslaugas ar produktus ne tik vietinėje rinkoje, bet ir eksportuojant. Taip pat, analizuojant šeimos verslus reikalinga paminėti, jog tokio verslo sėkmę lemia šeimos ir verslo interesų teisingas ir tinkamas suderinimas.<sup>23</sup> Mokslinėje literatūroje yra išskiriami verslumo sėkmės kriterijai:

1. **Pelningumas:** produkcijos/paslaugų didelė pasiūla, aukšta pelno marža.
2. **Augimas:** darbuotojų skaičiaus, pardavimų, platinimo kanalų.
3. **Inovacijos:** naujų produktų įvedimas į rinką arba naujų metodų pritaikymas versle.

<sup>20</sup> Andriuščenka J., Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas, Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure development, 2008, prieiga per internetą: <<http://vadyba.asu.lt/12/12.pdf>>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>21</sup> Šimanskienė L., Videikienė S., Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai, Management of Organizations: Systematic Research, 2014, prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2014~ISSN\\_2335-8750.N\\_70.PG\\_107-120/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2014~ISSN_2335-8750.N_70.PG_107-120/DS.002.0.01.ARTIC)>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>22</sup> Rivers R., Risk Appetites for Family Business Owners v. Public Company Executives, Family Business Advisor, Family Business Institute, 2009, prieiga per internetą: <<http://www.familybusinessinstitute.com/index.php/2009-articles/risk-appetites-for-family-business-owners-v-public-company-executives.html>>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>23</sup> Simon A., Svarbiausios vadybos priemonės, Verslo žinios, 2009, p. 56.

4. **Įmonės išlikimas/perdavimas:** įmonės perdavimas kitai kartai, parduoti pelningą įmonę.
5. **Visuomeninis bendradarbiavimas:** socialiai atsakingos įmonės siekiamybė, tvarių metodų pritaikymas.
6. **Asmeninės savybės:** savarankiškumas, iššūkių valdymas, kūrybiškumas.
7. **Suinteresuotųjų šalių patenkinimas:** patenkinti klientai ir darbuotojai.
8. **Visuomeninis pripažinimas:** gera reputacija, apdovanojimai.
9. **Naudingumas:** organizacija prisideda prie visuomenės lūkesčių patenkinimo tai įgyvendinamą pasiūlant naudingą paslaugą arba produktą.<sup>24</sup>

Apibendrinus įmonės plėtrą pokyčių kontekste, galima teigti, jog plėtra ir pokyčiai yra neatskiriama kiekvienos organizacijos dalis. Kiekviena įmonė kuriasi tam, jog užtikrintų stabilius veiklos rodiklius, esant tinkamomis sąlygomis plėstų veiklą. Todėl, svarbu aiškinti rinkos tendencijas, atlikti įmonės vertinimus konkurentų atžvilgiu, nustatyti pozicijas rinkoje, apibrėžti įmonės siūlomo produkto ar paslaugos privalumus bei trūkumus tam, jog taikomas verslo modelis galėtų sklandžiai adaptuotis prie besikeičiančių rinko sąlygų. Pažymėtina, jog tai padeda įgyvendinti jau sėkmingai plėtojamų verslų praktikos. Todėl, reikalinga išskirti verslo modelių sudedamuosius elementus ir pritaikyti vykdomai veiklai. Aktualu išaiškinti, jog plėtra ir pokyčiai yra itin reikšminga organizacijos procesų dalis ir tik tinkamai paruošus įmonę plėtrai galima užtikrinti sėkmingą ir ilgalaikę jos veiklą.

## **2.2 VALSTYBĖS GAIRĖS IR EUROPOS SĄJUNGOS PARAMOS PRIEMONĖS VERSLO PLĖTRAI ORGANIZUOTI**

Išsiaiškinus verslo modelio ir plėtros santykį reikalinga išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis valstybė gali paskatinti įmones sėkmingai plėtoti verslą.

Valstybės parama yra viena iš darnaus įmonių vystymosi prielaidų. Ji reikalinga visose smulkių ir vidutinių įmonių veiklos stadijose, ypač augimo.<sup>25</sup> Pažymėtina, jog šiuo metu Lietuvoje paramos priemonės verslui yra finansuojamos iš Europos Sąjungos fondų. Todėl valstybės paramos priemonės yra aiškinamos Europos Sąjungos prioritetų kontekste. Reikalinga pabrėžti, jog 2007 - 2013 metų periodas didesnę dėmesį skyrė didelės įmonės statusą turinčioms įmonėms, tačiau 2014 - 2020 metų periodu numatyta apie 8% Europos Sąjungos fondų lėšų skirti smulkaus ir vidutinio verslo (toliau – SVV) skatinimui.

Toliau vertinant sunkumus, su kuriais susiduria SVV bei šiems sunkumams įveikti reikalingas paramos priemonės yra analizuojami šie dokumentai: Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis,

<sup>24</sup> Gorgievski M. J., et al., Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences, Journal of small business magazine, No. 49(02), 2011, p. 213.

<sup>25</sup> Lengvinienė S., Grublienė V., Valstybės parama kaip smulkiojo ir vidutinio verslo darnaus vystymosi prielaida, Management theory and studies for rural business and infrastructure development, Nr. 1(25), 2011, p. 110.

„Lietuvos pažangos strategija, 2030“, 2014 – 2020 metų nacionalinės pažangos programa, 2014 – 2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa ir jos išankstinis vertinimas.

**Lietuvos Respublikos Partnerystės sutartis.** Šioje sutartyje galima pastebėti tokias smulkaus ir vidutinio verslo problemas Lietuvoje: ribotas finansinis prieinamumas, žemi eksporto rodikliai, inovacijų aukštos kainos, gamintojų ir vartotojų tarpusavio pasiekiamumas. Ribotą šalies gyventojų verslumą ir verslo plėtrą lemia ribotas finansavimo prieinamumas tiek pradėtam naujam, tiek esamam verslui plėtoti, ypač mažoms įmonėms, kurios sukuria 63,5% visos pridėtinės vertės. Nors pastaraisiais metais Lietuvoje stebimas reikšmingas eksporto augimas (2011 m., lyginant su 2010 m., eksportas išaugo 29 punktais ir pagal šį rodiklį Lietuva užėmė 5 vietą ES), tačiau didelė dalis Lietuvos prekių eksporto (apie 38% 2013 m. pirmojo pusmečio duomenimis) yra ne lietuviškos kilmės. Statistikos departamento atlikta apklausa parodė, kad 2008–2010 m. inovacijas įmonėse labiausiai ribojo per aukšta inovacijos kaina (29,6% ir lėšų trūkumas įmonėje ar įmonių grupėje (28,7%). Didėjant pagamintų žemės ūkio ir maisto produktų paklausai, ūkininkams, ypač smulkiesiems ir vidutiniams, atsiranda galimybės parduoti savo produkciją tiesiogiai vartotojams, ir tokiu būdu padidinti savo pajamas, tačiau tiesioginiai pardavimai Lietuvoje nėra pakankamai išplėtoti: pavieniai ūkininkai nėra pajėgūs patys pasiekti vartotojų, juo labiau susirasti ir išsaugoti nuolatinius vartotojus, todėl gamintojų ir vartotojų bendradarbiavimui būtinos suvienytos pastangos.<sup>26</sup>

Kitas svarbus dokumentas, kuris akcentuoja verslo svarbą ir jam reikalingas priemones yra „**Lietuvos pažangos strategija, 2030**“. Šioje strategijoje valstybė apsibrėžė:

- supaprastinti verslo aplinką ir atsisakyti perteklinio, sudėtingo ir neskaidraus reguliavimo, verslumą ir verslo plėtrą, labiausiai ribojančiose srityse;
- sukurti atvirą, skaidrią ir racionalią institucinę verslo aplinką;
- formuoti pozityvią viešąją nuomonę apie verslą ir verslumą;
- užtikrinti reikiamą intelektinių ir finansinių išteklių prieinamumą, jų formų įvairovę;
- sustiprinti intelektinės nuosavybės apsaugą ir teisių į ją valdymą;
- formuoti palankią atvirai konkurencijai verslo reglamentavimo sistemą.<sup>27</sup>

**2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa**, kuri skirta įgyvendinti „Lietuvos pažangos strategiją, 2030“. 2014 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos veiksmų programoje trečiasis prioritetas iš dvylikos prioritetų yra skirtas SVV konkurencingumo skatinimui. *Bendrasis tikslas* – sukurti augimui ir konkurencingumui palankias aplinkos sąlygas. Sukurti palankias verslumo ir darnios

<sup>26</sup> Lietuvos Respublikos partnerystės sutartis, prieiga per internetą: <<http://www.esparama.lt/strateginiai-dokumentai1>>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>27</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-201 nutarimas „Dėl valstybės pažangos strategijos, „Lietuva 2030“, prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=425517&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=425517&p_query=&p_tr2=2)>, (žiūrėta 2015 11 13).

verslo plėtros sąlygas. Įgyvendinant šį tikslą, siekiama pagerinti Lietuvos verslo kūrimo ir plėtros rodiklius, taigi spręsti 3 esmines problemas. Augimui palankios reguliacinės aplinkos užtikrinimas, verslumo ir verslo plėtros šalyje skatinimas, darnaus vystymosi principų diegimas versle.<sup>28</sup> Tikimasi, kad šios investicijos prisidės prie sąlygų vietinių ir užsienio investicijų pritraukimui pagerinimo, didins verslo konkurencingumą ir sudarys prielaidas spartesniam ekonomikos augimui.<sup>29</sup> Prioritetas finansuojamas iš Europos regioninės plėtros fondo, kuris yra Europos Sąjungos struktūrinė paramos sudedamoji dalis. Šiam tikslui pasiekti suformuoti trys investiciniai prioritetai:

- verslumo ir naujų įmonių steigimo skatinimas;
- mažų ir vidutinių įmonių (toliau - MVI) veiklos internacionalizavimas ir pajėgumų didinimas įsitraukti į ekonomikos augimą;
- inovacijų procesų didinimas.

**Lietuvos 2014-2020 m. Europos sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa ir jos išankstinis vertinimas.** Šiame dokumente identifikuojamos pagrindinės geresnės verslo aplinkos kūrimo problemos:

- didelė mokestinė našta verslui;
- ribotas viešųjų paslaugų ir finansavimo prieinamumas verslo pradžiai ir plėtrai;
- MVI veiklos tarptautiškumo ir integracijos į užsienio rinkas stoka;
- riboto inovacijų diegimo nulemtas žemas verslo produktyvumas;
- neišnaudojamas tvaraus ir aplinką tausojančio verslo plėtros potencialas.

Tam, kad šios problemos būtų išspręstos, veiksmų programoje yra suformuluotas uždavinys „Padidinti verslumo lygį“. Teigiama, jog didinti verslumo lygį Lietuvoje yra būtina, tačiau sėkmingas jo įgyvendinimas priklauso nuo tinkamai parinktų ir įgyvendintų veiklų bei išorinių veiksnių, kurie suformuluoti veiksmų programoje. Pastebimi nepamatuoti tikslai, pavyzdžiui nustatytas siekis nuo 37 iki 48 padidinti 1 tūkst. gyventojų tenkančių įmonių ir savarankiškai dirbančių fizinių asmenų skaičius yra labai didelis.<sup>30</sup> Lietuva numato didinti paslaugų verslui prieinamumą ir pasiūlą:

- pirmųjų metų paslaugų krepšeliai subjektams.
- verslo paslaugų krepšeliai pradedantiems, įsteigtiems ir veikiantiems ne ilgiau kaip trejus metus subjektams.

<sup>28</sup>Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. Lapkričio 28 d. Nr. 1482 nutarimas „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“, prieiga per internetą:

<<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.31A566B1512D>>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>29</sup> Europos Sąjungos investicijos, prieiga per internetą: <[http://www.finmin.lt/c/portal/layout?p\\_1\\_id=PUB.1.203](http://www.finmin.lt/c/portal/layout?p_1_id=PUB.1.203)>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>30</sup> 2014 - 2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programos išankstinis vertinimas, prieiga per internetą:

<[http://www.esparama.lt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=f8d3e19b-f28c-411d-a58d-468b088f03d7&groupId=19002](http://www.esparama.lt/c/document_library/get_file?uuid=f8d3e19b-f28c-411d-a58d-468b088f03d7&groupId=19002)>, (žiūrėta 2015 11 15).

- viešosios prieigos paslaugų verslui plėtra ir teikimas. Tai konsultavimo instrumentas skirtas finansuoti paslaugų (informacinių, konsultacinių ir ekspertinių: mokestiniais, teisiniais, finansiniais, technologiniais, vadybiniais ir pan. klausimais) *ilgiau negu trejus metus veikiantiems subjektams*.
- verslo poreikius atitinkančių finansavimo modelių rėmimas. Numatoma įgyvendinti subjektų finansavimo priemonės, kurios leistų užtikrinti finansinių šaltinių prieinamumą (lengvatinės paskolos, garantijos, rizikos kapitalo fondai, dalinis palūkanų kompensavimas ir pan.).
- parama inkubatorių kūrimuisi ir esamų plėtrai. Planuojama finansuoti naujų verslo inkubatorių infrastruktūros kūrimą, siekiant sudaryti sąlygas teikti kokybiškas inkubavimo paslaugas *naujai įsisteigusiems ir ne ilgiau kaip trejus metus veikiantiems SVV subjektams*.

Lietuvos, kaip labai mažą vidaus rinką turinčios valstybės, ekonomikos augimas ir gerovės didėjimas tiesiogiai priklauso nuo šalies MVĮ gebėjimo kurti ir eksportuoti tarptautiniu mastu konkurencingus gaminius bei paslaugas. Lietuvos vietinės kilmės prekių eksporto apimtys yra mažos, o jų augimo tendencijos, nors šiuo metu ir teigiamos, nėra pakankamos ženkliam rezultatui pasiekti. Įgyvendinus šį uždavinį tikimasi, kad MVĮ bus suteiktos didesnės galimybės plačiau išnaudoti tarptautines rinkas, jungtis į tarptautinius tinklus ieškant partnerių, pristatant savo produktus ir paslaugas užsienyje, tokiu būdu bus geriau pasirengusios eksportuoti savo gaminamą produkciją užsienio rinkose.<sup>31</sup>

*„Naujų MVĮ verslo modelių, ypač internacionalizavimo, kūrimas ir įgyvendinimas“*. Suformuluotas uždavinys „Padidinti MVĮ tarptautiškumą“ juo siekiama verslo veiklos internacionalizavimo, skatinant įmonių tarpusavio bendradarbiavimą ir didinant jų produkcijos ir paslaugų žinomumą užsienyje. MVĮ verslo modeliai visų pirma turėtų būti siejami su naujų vertės grandinių kūrimu ir rinkodaros organizavimu, ypač nukreiptu į įmonių veiklos internacionalizavimą.

- parama įmonių ir jų grupių rinkodaros priemonių ir plėtros strategijų rengimui ir tobulinimui, naujų eksporto rinkų paieškai;
- parama MVĮ produkcijos pristatymui užsienyje (renginiai, parodos)
- parama eksportui skirtų produktų sertifikavimui;
- konsultavimo eksporto ir naujų rinkų paieškos klausimais paslaugų verslui prieinamumo ir kokybės didinimas;
- atsiskaitymus su užsienio partneriais lengvinančių finansavimo modelių sukūrimas ir įgyvendinimas.

*„MVĮ gebėjimų dalyvauti ekonomikos augimo ir inovacijų procesuose rėmimas“*

- parama technologinių inovacijų diegimui, MVĮ kuriant naujus gamybos ir paslaugų teikimo pajėgumus;

---

<sup>31</sup> 2014-2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa, prieiga per internetą: <<http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-metu-europos-sajungos-fondu-investiciju-veiksmu-programa>>, (žiūrėta 2015 11 13).



- parama elektroninės komercijos sprendimų diegimui;
- parama netechnologinėms inovacijoms;
- parama technologiniams auditams;
- parama eko-inovacijoms, aplinką tausojančių, beatliekinių ir atliekų pakartotinio naudojimo ir perdirbimo technologijų diegimui;
- parama energetinę vertę turinčių atliekų panaudojimo technologijų diegimui;
- MVĮ konsultavimas efektyvaus išteklių naudojimo klausimais;
- parama didelio poveikio technologijų diegimui.

„*E-VERSLAS*“. Tikslas - verslo procesų optimizavimas. Pavyzdžiui, kompiuterinės programinės įrangos įsigijimui, patentų/licencijų įsigijimui. Pareiškėjas turi atitikti mažos arba vidutinės įmonės statusą ir turi veikti ne trumpiau kaip vienerius metus, kurios vidutinės metinės pajamos per pastaruosius 3 finansinius metus yra ne mažesnės kaip 145 000 EUR.

„*NAUJOS GALIMYBĖS LT*“. Tikslas - užsienio parodų dalyvavimui( tarptautinės mugės parodos, verslo misijos). Pareiškėjai: labai mažos, mažos ir vidutinės įmonės; VšĮ „Versli Lietuva“; asocijuotos verslo struktūros; pramonės, prekybos ir amatų rūmai; klasterio koordinatoriai.

„*PROCESAS LT*“. Įmonės investicijos, tiesiogiai susijusios su IRT (Informacinių ryšio technologijų) sprendimo pritaikymu keliems įmonės išoriniams verslo procesams: klientų aptarnavimo; tiekimo logistikos; el. rinkodaros, valdymo informacijos; užsakymų pateikimo; gamybos pateikimo; el. pirkimų; atsargų valdymo arba distancinio darbo, Vadybos metodų (LEAN, ISO ir kt.) diegimu. Pareiškėjai: labai mažos, mažos ir vidutinės įmonės.

„*REGIO INVEST LT+*“. Tikslas - investicijoms į gamybą/paslaugas. Finansavimas teikiamas naujų gamybos ir paslaugų teikimo pajėgumų, skirtų naujiems produktams gaminti ir inovatyvioms paslaugoms (įskaitant sveikatos ir medicininio turizmo paslaugas) teikti, kūrimą ir įrengimą.

„*DPT PRAMONEI LT+*“. Tikslas - Naujų pramonės technologijų diegimas. Pareiškėjai –MVĮ, besivystantis ir pažengęs verslas.

„*ECO-INOVACIJOS LT+*“. Investicijoms į eko-gamybos įrangą išlaidos procesų modernizavimui (optimizavimui) išlaidos įrangos diegimui technologijų, reikalingų energetinę vertę turinčių atliekų, darbo užmokestis, jeigu ši įmonė veiklą vysto regione, darbuotojų, dirbančių su įdiegtomis technologijomis, mokymai. Pareiškėjai – MVĮ, besivystantis ir pažengęs verslas.

„*ECO-INOVACIJOS LT*“. Investicijoms į eko-standartus/procesus, proceso modernizavimas(optimizavimas), įrangos pakeitimas technologijos pakeitimai: žaliavų pakeitimas, gaminio pakeitimas, atliekų antrinis panaudojimas, atliekų perdirbimas. Pareiškėjai – MVĮ, besivystantis ir pažengęs verslas.

„EXPO KONSULTANTAS LT“. Konsultacijos MVĮ eksporto klausimais – INVEGA išduodamas čekis, su kuriuo įmonė gali kreiptis į Nacionalinį konsultantų registrą ir gauti jai skirtas paslaugas. Pareiškėjai – MVĮ.

„DIZAINAS LT“. Tinkamos veiklos: Gaminių/produktų dizaino kūrimas. Tinkami pareiškėjai – MVĮ.

„INTELEKTAS LT“. Moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai (išlaidos personalui, išlaidos pastatams išlaidos, pagal sutartis vykdomiems moksliniams tyrimams, žinioms ir patentams papildomos pridėtinės išlaidos ir kitos veiklos išlaidos, įskaitant išlaidas medžiagoms, reikmenims ir panašioms produktams, tiesiogiai susidariusios vykdant projektą.

„ŪKIO IR VERSLO PLĖTRA“

*Parama ekonominės veiklos pradžiai kaimo vietovėse.* Europos paramą pagal veiklos sritį „Parama ekonominės veiklos pradžiai“ gali gauti ūkininkai, kaimo gyventojai (fiziniai asmenys), labai mažos ir mažos įmonės. Pareiškėjo (fizinio asmens) nuolatinė gyvenamoji vietovė arba pareiškėjo (įmonės) registracijos vieta turi būti kaimo vietovėje. ES paramos turi būti prašoma ekonominei veiklai pradėti.

*Parama investicijoms, skirtoms ekonominės veiklos kūrimui ir plėtrai* ES paramą pagal veiklos sritį „Verslo kūrimui ir plėtrai“ gali gauti ūkininkai, kaimo gyventojai (fiziniai asmenys), labai mažos ir mažos įmonės. Pareiškėjo (fizinio asmens) nuolatinė gyvenamoji vietovė arba pareiškėjo (įmonės) registracijos vieta turi būti kaimo vietovėje.<sup>32</sup>

*Lengvatinės paskolos.* Kreipiantis dėl paskolos (iki 24 907.32 EUR), yra galimybė pasinaudoti ir IVEGOS garantija.<sup>33</sup> INVEGA taip pat teikia paskolas iš Atviro kredito fondo, kurios skirtos verslo plėtrai (tiek investicinės, tiek apyvartinės paskolos). Vienam kreditui gali būti skirta iki 434 430.03 EUR. Šiuo metu pagal šią priemonę galima pasinaudoti ir kredito linijomis.

Teikia *garantijas* už paskolas. Verslininkas, kreipdamasis į banką ar kitą kredito įstaigą dėl paskolos verslui pradėti ar plėsti, dažnai susiduria su bankui nepakankamo užstato problema. INVEGA padeda išspręsti šią problemą, garantuodama pirmos paskolos dalies grąžinimą finansiniam tarpininkui iki 80% paskolos sumos. Likusios negarantuotos paskolos dalies grąžinimą bankas užsitikrina įmonės pasiūlytais užstatais.<sup>34</sup>

Išanalizavus valstybės paramos gaires ir priemones galima daryti išvadą, jog pagrindinės sritys į kurias valstybė atkreipia dėmesį yra: verslumo gebėjimų stiprinimas, finansavimo prieinamumo didinimas, verslumo skatinimas tikslinėse teritorijose ir atskirų gyventojų grupių tarpe, inovacijos,

<sup>32</sup> Priemonių sąrašas, prieiga per internetą: <<https://www.nma.lt/index.php/parama/lietuvos-kaimo-pletros-20142020-m-programa/priemoniu-sarasas/6387>>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>33</sup> Dalinis palūkanų kompensavimas, prieiga per internetą: <<http://www.invega.lt/lt/center-top/dalinis-paskolu-palukanu-kompensavimas-.htm>>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>34</sup> Finansavimo gavimo sąlygos, prieiga per internetą: <<http://www.invega.lt/lt/informacija/kaip-gauti-finansavima-.htm>>, (žiūrėta 2015 11 13).

darni plėtra ir eksporto didinimas. Eksporto nauda yra akivaizdi. Pripažįstama, kad jis turi poveikį atskirų regionui vystymuisi. Svarbu verslą orientuoti ne tik į vietinę rinką tam, jog būtų užtikrinta ilgalaikė verslo perspektyva.<sup>35</sup> Tačiau, požiūrį skatinti naujų verslų atsiradimą, reikalinga kritikuoti. Dokumentuose nustatytos ypatingai svarbios problemos būdingos smulkioms ir vidutinėms įmonėms, tačiau jų ne išsprendus yra skatinama kurti naujus verslus, kurie tik gilins problemas, o ne jas spręs. Reikalinga pabrėžti, jog reikia kurti verslus orientuotus į ilgalaikę perspektyvą ir juos vertinti ne kiekybės principais, o kokybės būtent tokius verslus kuria šeima.

---

<sup>35</sup> Kučinskienė M., Jatuliavičienė G., Export promotion changes of SME'S for export expansion directions development, Region Formation & Development Studies, No. 1 (6), 2012, p. 52.

### 3. ŠEIMOS VERSLO YPATUMAI

#### 3.1 ŠEIMOS VERSLO SAMPRATA

Šeimos verslo teoriniai ir empiriniai įrodymai, kurie pateiktų daugiau duomenų apie šią verslo formą ir jos santykius su šeimos ryšiais, dar tik pradeda pamažu atsirasti. Tačiau, šiuo metu jau yra žinoma, jog šeimos verslo forma yra viena geriausių, labiausiai pasiteisinusių pasaulinėje rinkoje. Šeimos verslas remiasi susitarimu, pagal kurią šeimos narius sieja bendros vertybės ir lūkesčiai. Pažymėtina, kad šeimų valdomos įmonės užima svarbią vietą pasaulio ekonomikoje ir sudaro apie 80% pasaulinės rinkos įmonių bei yra didžiausias ilgalaikio užimtumo šaltinis. Pavyzdžiui, Jungtinėse Amerikos Valstijose jose dirba 60% visų darbuotojų ir sukuria 78% naujų darbo vietų.<sup>36</sup> Taip pat, šeimos verslo svarbą liudija ir faktai, kad yra įkurtos organizacijos, tokios kaip, Europos šeimos verslo asociacija, Pasaulio šeimos verslo asociacija, vienijanti Europos, Amerikos, Australijos, Rytų Azijos šeimos verslus. Be to, pasaulinio lygio mokslo įstaigose, tokiose kaip, Harvardas, Lancasteris, Kinijos tarptautinė kolegija, yra specialios studijų programos „Šeimos verslas“.

Kadangi dauguma šeimos verslų yra smulkūs arba vidutiniai verslai, tai dažnai „šeimos verslo“ sąvoka sutapatinama su „smulkaus ir vidutinio verslo“ samprata. Pavyzdžiui, Europos Sąjungos valstybėse šeimos verslas yra priskiriamas prie SVV. Tai ne visai tikslu, nors dauguma sprendžiamų problemų yra identiškos ir reikalauja panašių sprendimo būdų. Darbuotojų skaičius ir metinė apyvarta yra kriterijai, leidžiantys apibūdinti SVV. Tačiau to nepakanka, norint apibrėžti šeimos verslo specifiką. Šeimos valdoma įmonė gali būti priskiriama įvairiausio pobūdžio ir dydžio įmonių kategorijai, priklausomai nuo jos vykdomos veiklos. Remiantis tyrimais, tarp 500 pelningiausių pasaulio verslo organizacijų – 40% yra priskiriama šeimos verslams, o to tikrai negalima sieti tik su smulkiu verslu.<sup>37</sup>

Pagrindinis analizuojamos temos terminas yra šeimos verslas, tačiau iki pat 2009 metų nebuvo tikslaus apibrėžimo. Tam tikrose, Europos Sąjungos valstybėse iki 2009 metų šeimos verslas buvo nurodomas kaip:

---

<sup>36</sup>Fernández-Aráoz C., et al., Leadership Lessons from Great Family Businesses, Harvard Business Review, 2015, prieiga per internetą:

<<https://hbr.org/2015/04/leadership-lessons-from-great-family-businesses>>, (žiūrėta 2015

<sup>37</sup> Bakštytė S., Stripeikis O., Šeimos verslo įmonių valdymo ypatumai, Management theory and studies for rural business and infrastructure development, Nr. 2 (26), 2011, p 26.

3 lentelė. Šeimos verslo samprata Europos Sąjungos šalių kontekste

ŠALIS	SAMPRATA
Prancūzija	Nėra oficialiai apibrėžtos sampratos. Tačiau yra iš praktikos suformuotas apibrėžimas, jog šeimos verslas – įmonė, kurioje šeimos narys ar nariai yra savininkai ir vadovai. Įmonės valdymą planuojama perduoti sekančioms kartoms. Savininkas ir vadovas įmonės, kurioje nedirba jo šeimos nariai nėra vadinama šeimos verslo įmone. Šeimos verslu linkę vadinti antros kartos valdomą veiklą. <sup>38</sup>
Vokietija	Šeimos verslas – įmonės savininkas ar jo šeimos narys vadovauja įmonei. Sąlyga: savininkas ar jo šeimos narys turi valdyti ne mažiau 50% akcijų. Platesnis terminas apibrėžia, jog nėra būtina, kad savininkas vadovautų įmonei tai gali būti ir žmogus iš išorės. Sampratos problema: jeigu savininkas yra ir vadovas, o daugiau šeimos narių nedirba įmonėje toks verslas vadinamas šeimos verslu. <sup>39</sup>
Lenkija	Nėra oficialaus apibrėžimo. Šeimos verslai nėra įtraukti į statistiką, analizuojami sociologiniu, o ne teisiniu aspektu. Iš atliktų sociologinių apklausų verslininkai suformulavo pagrindines tokio verslo gaires: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Didžioji dalis įmonės akcijų turi priklausyti šeimos nariams;</li> <li>• Šeimos nariai turi būti ne tik akcininkai, bet ir jame dirbantys asmenys;</li> <li>• Tai turėtų būti pagrindinis pajamų šaltinis šeimoje;</li> <li>• Verslas turi būti perduodamas kitoms kartoms.<sup>40</sup></li> </ul>
Latvija	Nėra šeimos verslo sampratos ar šeimos verslo koncepcijos apibrėžimo. Nėra teisinio reglamentavimo, todėl nėra ir termino apibrėžimo. Šeimos verslus tapatina su smulkiais ir vidutiniais verslais. Abejojama, kad šeimos verslai gali būti priskirti prie stambaus verslo formos. <sup>41</sup>

<sup>38</sup> Overview of Family Business Relevant Issues – France, Šeimos verslo sampratos išaiškinimo tyrimas: galutinė tyrimo ataskaita: Europos Komisijos užsakymu, 2008, prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_france\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_france_en.pdf)>, (žiūrėta 2015 09 26).

<sup>39</sup> Overview of Family Business Relevant Issues – Germany, Šeimos verslo sampratos išaiškinimo tyrimas: galutinė tyrimo ataskaita: Europos Komisijos užsakymu, Mittelstandsforschung Bonn Institut, 2008, prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_germany\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_germany_en.pdf)>, (žiūrėta 2015 09 27).

<sup>40</sup> Żuromski R., Overview of Family Business Relevant Issues – Poland, Šeimos verslo sampratos išaiškinimo tyrimas: galutinė tyrimo ataskaita: Europos Komisijos užsakymu, 2008, prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_poland\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_poland_en.pdf)>, (žiūrėta 2015 09 27).

<sup>41</sup> Vanags A., Overview of Family Business Relevant Issues – Latvia, Šeimos verslo sampratos išaiškinimo tyrimas: galutinė tyrimo ataskaita: Europos Komisijos užsakymu, 2008, prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_latvia\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_latvia_en.pdf)>, (žiūrėta 2015 09 23).

Estija	Nėra šeimos verslo apibrėžimo nacionalinėje teisėje. Praktikoje, vyrauja nuostata, jog visi smulkūs verslai yra šeimos verslas. Moksliniu lygmeniu šeimos verslas aiškinamas, kaip vieno savininko įmonė, kurią padėjo įsteigti šeima. Teigiama, jog 85% įkurtų smulkių įmonių savininkai nori, kad jų šeimos nariai prisijungtų prie verslo. <sup>42</sup>
Italija	Teisiniu požiūriu šeimos verslo apibrėžimas buvo suformuluotas jau 1975 metais. Šeimos verslas apibūdinamas kaip įmonė, kurioje šeimos nariai turi nuosavybės teisių ir priima svarbiausius su valdymu susijusius sprendimus. Italijoje dauguma šeimos verslų neturi užsienio partnerių. Stengiamasi, jog akcininkas būtų vienas šeimos narys, o kiti dirbtų kaip darbuotojai. <sup>43</sup>
Airija	Nacionalinė statistikos agentūra Airijoje apibrėžia įmonę kaip šeimos verslą, jei ji atitinka vieną ar daugiau iš šių sąlygų: <ul style="list-style-type: none"> <li>• įmonė, kurioje viena šeima turi daugiau nei 50% akcijų;</li> <li>• įmonė, kurioje dirba daugiau nei viena karta;</li> <li>• įmonė yra pagrindinis šeimos pajamų šaltinis.<sup>44</sup></li> </ul>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Lietuvos teisės aktuose šeimos verslo apibrėžimas neegzistuoja. Reglamentuoti yra tik nuosavybės teisiniai santykiai. Šeimos verslo koncepcija galima nustatyti tik pagal Civilinio kodekso straipsnius, kurie reglamentuoja teisinius aspektus tokius kaip sutuoktinių bendroji jungtinė nuosavybė. Civiliniame kodekse nustatyta: *„Kai individuali įmonė įsteigta santuokos metu, ji iš esmės yra šeimos verslas: verslui yra naudojamas bendras sutuoktinių turtas, jų fizinis ir intelektualinis darbas, o iš jos veiklos gaunamos pajamos - visos šeimos poreikiams tenkinti, todėl individuali įmonė, nors registruota vieno iš sutuoktinių vardu, pagal CK 3.88 straipsnio 1 dalies 4 punktą pripažįstama*

<sup>42</sup> Kirsipuu M., Overview of Family Business Relevant Issues – Estonia, Šeimos verslo sampratos išaiškinimo tyrimas: galutinė tyrimo ataskaita: Europos Komisijos užsakymu, 2008, prieiga per internetą <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_estonia\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_estonia_en.pdf)>, (žiūrėta 2015 09 25).

<sup>43</sup> Mussati G., Overview of Family Business Relevant Issues – Italy, Šeimos verslo sampratos išaiškinimo tyrimas: galutinė tyrimo ataskaita: Europos Komisijos užsakymu, 2008, prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_italy\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_italy_en.pdf)>, (žiūrėta 2015 09 23).

<sup>44</sup> Martin T., Overview of Family Business Relevant Issues — Ireland, Šeimos verslo sampratos išaiškinimo tyrimas: galutinė tyrimo ataskaita: Europos Komisijos užsakymu, 2008, prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_ireland\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_ireland_en.pdf)>, (žiūrėta 2015 09 23).

*bendroja jungtine nuosavybe.*“<sup>45</sup> Taigi, pagal Civilinį kodeksą šeimos verslu yra laikoma individuali įmonė. Tą patį nurodo ir Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. Teismo teigimu, individuali įmonė yra šeimos verslas, jei neįrodoma kitaip. Teismas, be kita ko, yra išaiškinęs, kad ir kitų rūšių įmonės, kaip UAB (uždaroji akcinė bendrovė) ir AB (akcinė bendrovė), taip pat gali būti valdomos šeimos narių,<sup>46</sup> tačiau detaliau šeimos verslo sąvokos neanalizavo. Todėl apibendrinant, galima daryti išvadą, jog tikslios Lietuvoje šeimos verslo sampratos, kaip ir kitose nagrinėtose rytų Europos valstybėse, nėra.

Kaip matyti iš to, kas nurodyta aukščiau, Europos Sąjungoje neegzistavo vieningas šeimos verslo apibrėžimas ar kitos valstybės jo išvis neturėjo. Todėl, siekiant užpildyti šią spragą, 2009 metais Europos šeimos verslo asociacija bendradarbiaudama su Europos Komisija ir Europos Sąjungos šalių ekspertais pasiūlė šeimos verslo apibrėžimą, kuris pateikiamas žemiau.

### **ĮMONĖ YRA ŠEIMOS VERSLAS, JEIGU:**

*1. Pagrindinė sprendimų priėmimo teisė priklauso asmeniui, įkūrusiam įmonę, ar turinčiam didžiausią įmonės akcijų dalį, ar jų sutuoktiniams, tėvams, vaikams ar tiesioginiams vaikų paveldėtojams;*

*2. Balsų daugumos teisę priimti tiesioginius ar netiesioginius sprendimus turi šeimos nariai;*

*3. Mažiausiai vienas iš šeimos narių ar giminaičių formaliai dalyvauja įmonės valdyje;*

*4. Įvardintos įmonės atitinka šeimos verslo apibrėžimą, jei asmuo, kuris įkūrė ar įgijo įmonę (įstatinį kapitalą) iš savo šeimos ar palikuonių, turi 25 procentus sprendimų priėmimo teisės pagal įstatinio kapitalo dydį.*<sup>47</sup>

Be to, buvo apibrėžta, jog šeimos verslas gali būti: smulkus, vidutinis ir stambus. Šeimos verslas reiškia, kad šeima yra įsitraukusi į įmonės funkcionavimą. Šio tipo verslas išsiskiria ir tuo, kad jis yra perduodamas iš vienos kartos į kitą. Tačiau su šeima susiję klausimai gali išlikti svarbūs ir įmonei išaugus į didžiulę korporaciją.

Mokslinėje literatūroje, taip pat, yra išskiriami ir kiti šeimos verslo apibrėžimai. Juose nurodoma, kad šeimos įmonės yra tokios įmonės, kurios šeimos nariai ir dirba, ir turi akcijų<sup>48</sup> arba, kad šeimos įmonė yra įmonės (jų grupės), kuriose dalyvauja du ir daugiau šeimos narių, kurie turi nuosavybės teisę į įmonę.<sup>49</sup>

Apibendrinant, galima daryti išvadą, jog labiausiai panaši veiklos formą į šeimos verslą yra smulkios ir vidutinės įmonės. Kadangi Lietuvos Respublikoje nėra aiškaus šeimos verslo apibrėžimo

<sup>45</sup> Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, Valstybės žinios, 2000, Nr. 74-2262.

<sup>46</sup> Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus 2007 m. birželio 4 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-7-192/2007, prieiga per internetą:

<<http://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaiska/tekstas.aspx?id=afc7570a-3682-4542-ae6f-d162ba88133b>>, (žiūrėta 2015 11 15).

<sup>47</sup> Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SME's), prieiga per internetą:

<<http://ec.europa.eu/growth/smes/>>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>48</sup> Miller L. B., Are Family Firms Really Superior Performers, Journal of Corporate Finance, No. 13 (5), 2007, p. 835.

<sup>49</sup> Defining Family Enterprise, prieiga per internetą: <<http://www.ffi.org/?definitions>>, (žiūrėta 2015 11 13).

reikalinga remtis Europos Komisijos suformuotais kriterijais, kurie atitinka šeimos verslo sąvoką Europos Sąjungoje. Tačiau pagal pateiktą sampratą sunku nustatyti, kas yra šeimos verslas, kiek narių jį sudaro, kokie jų tarpusavio ryšiai, kelios kartos dirba ir kt. Todėl reikalinga šiuos kriterijus tobulinti ir suformuluoti tikslią šeimos verslo sampratą.

### 3.2 ŠEIMOS VERSLO CHARAKTERISTIKA

Kaip ir kiekviena organizacija, ar verslo modelis šeimos modelis pasižymi privalumais ir trūkumais. Vieni mokslininkai šeimos verslą išskiria iš kitų teigdami, jog tai verslas turintis didesnę pranašumą kitų verslo formų kontekste. Nurodoma, kad šeimos verslas yra išskirtinis tuo, jog jis turi atsižvelgti ne tik į verslui plėtoti skirtus ypatumus, bet ir į šeimą. Tačiau kiti mokslininkai šią nuomonę kritikuoja aiškindami, jog šeima ir verslas nesuderinami. Iš dalies ir vieni, ir kiti mokslininkai yra teisūs.

Šeima ir verslas yra atskiros institucijos. Kiekviena jų turi savo narius, tikslus, vertybes, tačiau šeimos versle jie susijungia, nes siekia bendro tikslo. Viena iš šeimos funkcijų yra rūpintis šeimos nariais ir puoselėti santykius su jais, o verslo – gaminti prekes ar teikti paslaugas, kurti vertę. Šeimos tikslas yra kiek įmanoma geresnis kiekvieno nario išsivystymas, nepriklausomai nuo sugebėjimų apribojimų ir vienodų galimybių užtikrinimo. Tuo tarpu įmonių tikslas yra išlikimas ir pelningumas. Šie du tikslai gali būti arba harmoningai suderinti, arba susiskirstę, tačiau aišku viena – jie nėra tapatūs. Trumpuoju laikotarpiu tai, kas yra gerai šeimai, gali būti blogai įmonei ir atvirkščiai, todėl rekomenduojama šeimos verslą sieti su ilgalaikė perspektyva.

4 lentelė. Šeimos verslo privalumai

<b>ŠEIMOS VERSLO PRIVALUMAI</b>
Darbuotojų lojalumas
Darbo vietos humaniškumo išlaikymas
Ilgalaikė perspektyva
Kokybės akcentavimas
Geresnis organizacinis klimatas nei ne šeimos versluose
Turi mažiau įsiskolinimų
Orientacija į tarptautines partnerystes
Maža darbuotojų kaita

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip minėta, šeimos verslas pasižymi tam tikrais privalumais, kurie leidžia šeimos verslą sieti su sėkmingu įmonės plėtojimu (žr. 4 lentelė).



Pirmiausia, tai yra šeimos santykių tvirtybė. Į verslą šeimos nariai įsitraukia dėl tarpusavio ryšių ir stengiasi išlaikyti verslą net pačiomis sudėtingiausiomis sąlygomis.

Taip pat šeimos verslas ypatingai svarbiu dalyku laiko įmonės disponuojamą turtą bei pajamas. Šeimos nariai yra linkę paaukoti pajamas, kurios reikalingos verslui. Vietoje to, kad paskirtų sau didelius dividendus arba atlyginimus, jie šias lėšas skiria, kad patenkintų dabartinius įmonės poreikius. Šeimos verslas išlieka kukliausias net sėkmingiausiu laikotarpiu. Teigiama, jog dauguma pasaulio šeimos verslų naudoja lėšas tik reikalingiausiomis ir naudingiausiomis reikmėms. Jų devizas „lengviausia uždirbti tuos pinigus, kurių neišleidi“. Dėl šios priežasties ekonominio sunkmečio metų šeimos verslo įmonės atleidžia mažiau darbuotojų. Investuoja tik į mažiausiai rizikingus projektus. Šio aspekto privalumas yra tai, kad jie yra mažiau linkę rizikuoti pajamomis taip užtikrindami įmonės stabilų funkcionavimą, tačiau trūkumas yra tai, kad jie gali praleisti projektus, kurie atneša didesnę naudą įmonei. Plėtos kontekste jie naudoja savo lėšas, o nesiskolina iš bankų, todėl turi mažiau įsiskolinimų nei kito verslo modelio įmonės. Jeigu imasi rizikingos ar naujos veiklos, jei rizikuoja savo lėšomis, argumentuotai priima sprendimus.<sup>50</sup>

Darbo vietos humaniškumo išlaikymas. Šeimos verslai paprastai daug labiau rūpinasi dirbančiais asmenimis nei tradicinėse įmonėse. Šeimos verslas pasižymi geresniu organizaciniu klimatu nei ne šeimos verslai. Teigiama, jog vadovai – šeimos nariai yra geresni nei dirbantys ne šeimos versle. Taip pat šeimos versle darbuotojai yra labiau susitelkę bendram tikslui. Jeigu šeimos versle dirba ne tik šeimos nariai, išoriniai darbuotojai siekdami pritapti stengiasi imti iš jų pavyzdį ir kurti verslą grįstą šeimos vertybėmis.<sup>51</sup> Išlaiko talentus geriau nei jų konkurentai. Būdingas aiškus pareigybių atskyrimas, motyvavimo priemonės, komandos formavimas, stengiamasi sutelkti vienam tikslui, diegti šeimos vertybes versle, kurios padeda konkurencijoje.<sup>52</sup> Privalumai - lojalumas, maža darbuotojų kaita.<sup>53</sup> Pavyzdžiui, verslo pelningumo mažėjimas gali paskatinti vadovą keisti darbą, o tuo tarpu vadovas sūnus ar dukra stengsis išlaikyti verslą net ir nepalankiausiomis aplinkybėmis

Orientavimasis į ilgą laikotarpį. Šeimos versle daug lengviau įdiegiamas ilgalaikis požiūris nei įprastoje įmonėje, kur vadovai kasmet vertinami pagal jų darbo rezultatus. Kokybės akcentavimas. Šeimos verslas paprastai turi ilgametes tradicijas vartotojams teikti kokybę ir vertę.<sup>54</sup> Šeimos verslo įmonės stengiasi dirbti tarptautinėje plotmėje, kuri pasižymi lėtu įsitvirtinimu rinkoje, tačiau tai užtikrina ilgalaikę įmonės naudą. Per šias partnerystes atsiskleidžia kitas privalumas, orientacija į

---

<sup>50</sup> Patel P.C., Cooper D., Structural power equality between family and non-family tmt members and the performance of family firms, *Academy of Management Journal*, No. 6 (57), 2014, p. 1636 - 1638.

<sup>51</sup> Jime'nez M. C. R., et al., Organisational Harmony as a Value in Family Businesses and Its Influence on performance, *Journal of Business Ethics*, No. 2 (126), 2015, p. 228.

<sup>52</sup> Kachner N., et al., What you can learn from family business, *Harvard Business Review*, 2012, prieiga per internetą: <[https://v.meijburg.nl/uploads/files/news/2012/familie\\_bedrijf/What-you-can-learn-from-family-business\\_WEB.pdf](https://v.meijburg.nl/uploads/files/news/2012/familie_bedrijf/What-you-can-learn-from-family-business_WEB.pdf)>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>53</sup> Finch N., Identifying and addressing the causes of conflict in family business, *MGSM*, 2005 p. 8.

<sup>54</sup> Simon A., Svarbiausios vadybos priemonės, *Verslo žinios*, 2009, p. 58.

ilgalaikę perspektyvą – siekis išlaikyti verslą ateinančioms kartoms, net ir sunkiausiomis situacijomis.<sup>55</sup>

Šeimos verslas pasižymi ir tam tikrais trūkumais (žr. 5 lentelė). Šeimyniniai santykiai paveikia net ir tuos darbuotojus, kurie šeimai nepriklauso. Kartais jiems paaukštinimo galimybės yra mažesnės. Todėl tokie darbuotojai paprastai jaučia neteisybę, kuri persiduoda motyvacijos dirbti mažėjimui. Tokių apribojimų mastas priklausys nuo aktyviai versle veikiančių šeimos narių skaičiaus ir nuo vadovaujamų pareigybių skaičiaus įmonėje, į kurias gali pretenduoti ne šeimos nariai.<sup>56</sup> Aktuali problema šeimos versle yra tai, kad šeimos įmonių savininkai nenori parduoti nuosavo kapitalo žmonėms iš išorės, o taip įtraukti ir jų patirties ir tai gali trukdyti verslo augimui bei išlikimui.<sup>57</sup> Mokslininkai teigia, jog vienas iš trūkumų yra asmeniniai tarpusavio santykiai, kurie kyla tarp vaikų ir tėvų. Šeimos konfliktai apsunkina verslo sėkmę. Tai dažnai priverčia darbuotojus jaustis nepatogiai taip pat konfliktus jaučia partneriai, o svarbiausia klientai. Tėvams kyla sunkumų deleguojant valdžią vaikams tai reiškia, jog jie pripažįsta vaikų pranašumą. Tam, kad šie konfliktai būtų eliminuoti arba jų visai nebūtų pirmiausia reikia gerai apsvarstyti vaikų atėjimą į verslą, jeigu tėvai priima sprendimą įtraukti vaikus į verslą antrasis etapas būtų aprašyti jų pareigybinius nuostatus, atsakomybes ir, žinoma, paveldėjimo gaires. Taip pat supažindinti vaikus su karjeros galimybėmis ir atlyginimu. Trečiasis žingsnis yra įgyvendinti tai, kas aprašyta ir dirbti atsižvelgiant į pareigybines nuostatus ir atsakomybes. Pagrindinis aspektas yra pastangos suderinti verslo ir šeimos santykius tam, kad jų privalumai sukurtų pridėtinę vertę įmonei, o ne kurtų naujų problemų.<sup>58</sup> Taip pat prie trūkumų priskiriama per didelė vienos kartos valdžia.<sup>59</sup> Sudėtingas pareigybinių nuostatų vykdymas, sumažėjęs lankstumas, dėl tęsiamų tradicijų. Būdingi interesų konfliktai.<sup>60</sup> Dažnai vaikai specializuojasi panašiose programose kaip ir jų tėvai rinkodara, vadyba, ekonomika, finansai – tai sudaro vadinama „vadovavimo vakuuma“, kuris trukdo prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Todėl svarbu, jog šeimos verslo nariai specializuotųsi skirtingose srityse ir gerintų savo kompetencijas.<sup>61</sup>

---

<sup>55</sup>Finch N., Identifying and addressing the causes of conflict in family business, MGSM, 2005 p. 11.

<sup>56</sup> Simon A., Svarbiausios vadybos priemonės, Verslo žinios, 2009, p. 62.

<sup>57</sup> Wilson n., et al., Family business survival and the role of boards, Entrepreneurship theory and practise, 2013, prieiga per internetą: <[https://workspace.imperial.ac.uk/business-school/Public/CMBOR/ETP\\_Family%20Firm%20Survival\\_final.pdf](https://workspace.imperial.ac.uk/business-school/Public/CMBOR/ETP_Family%20Firm%20Survival_final.pdf)>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>58</sup> Phitidis P., It's business and it's personal in the family business, Finweek, 2013, p. 38.

<sup>59</sup> Patel P.C., Cooper D., Structural power equality between family and non-family tmt members and the performance of family firms, Academy of Management Journal, No. 6 (57), 2014, p. 1629.

<sup>60</sup> Trasobares A. H., et al., Family control and diversification: empirical evidence for business groups, Global Conference on Business & Finance Proceedings, No. 1(10) 2015, p. 232.

<sup>61</sup> Stalk G., Foley H., Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses, Harvard Business Review, 2012, prieiga per internetą: <<https://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses>>, (žiūrėta 2015 11 13).

<b>ŠEIMOS VERSLO TRŪKUMAI</b>
Nenoras parduoti nuosavo kapitalo žmonėms iš išorės
Šeimos konfliktai
Per didelė vienos kartos valdžia (paveldėjimas)
Sumažėjęs lankstumas, dėl tęsiamų tradicijų
Kompetencijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinus šeimos verslo privalumus ir trūkumus reikalinga pabrėžti, jog plėtojant verslą svarbu nustatyti, kiekvienos įmonės privalumus, trūkumus ir veiklos procesus organizuoti taip, jog trūkumai būtų panaikinti arba sumažinti iki mažiausio lygmens. Galima pastebėti, jog šeimos verslai yra orientuoti į eksportą, ilgalaikę perspektyvą, mažą darbuotojų kaitą, pagrindiniai trūkumai akcentuojami paveldėjimo ir kompetencijų srityse.

### 3.3 RIZIKOS VALDYMAS ŠEIMOS VERSLO KONTEKSTE

Veiklos rizika - bet kokio įvykio tikimybė, sąlygojama veikimu arba neveikimu, kurie gali atnešti turto nuostolių ar pakenkti asmeniui ar jį sudarančiam bet kokiam įmonei, jo įvaizdžiui, arba kurie gali trukdyti siekti užsibrėžtų uždavinių ir tikslų. Veiklos rizikos valdymas įmonėse yra ypatingai svarbus procesas, kuris suteikia pranašumą, siekiant dirbti efektyviau ir norint išlikti konkurencinėje plotmėje ir užtikrina palankius veiklos rezultatus. Menka rizikos valdymo patirtis dinamiškoje konkurencinėje rinkoje lemia nepakankamai pagrįstus sprendimus ir gali daryti įtaką įmonių veiklos rezultatyvumui. Veiklos rizika - susijusi su sprendimo priėmimu, nuostoliais, su siekiamu tikslu, tikimybine kategorija.<sup>62</sup> Rizikos sritys: pasiūla rinkai, personalas, ilgalaikis turtas, finansai.

**Pasiūla rinkai** (produktai, paslaugos). Tikslai: apsisaugoti nuo neteisėto kišimosi į specifinę įmonės veiklą, sumažinti papildomas išlaidas iki minimumo, kai dėl nenumatytų veiksnių pasiūlyti produktai ar paslaugos rinkoje neišsilaiko arba pasirodo per vėlai, siekti, kad produktai ar produktų gamybos procesai kuo mažiau keltų grėsmę aplinkai.

**Personalas.** Tikslai: garantuoti bendradarbiams finansinį saugumą ligos, nelaimingo atsitikimo atvejais, išėjus į pensiją bei finansinę paramą artimiesiems, darbuotojui netikėtai mirus, apsaugoti

<sup>62</sup> Juknienė Ž. Rizikos veiksnių analizė inovacijų veikloje, Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development, 2006, prieiga per internetą: <<http://vadyba.asu.lt/7/49.pdf>>, (žiūrėta 2015 11 13).

darbuotojus nuo galimų pavojų darbo metu, sumažinti iki minimumo papildomas išlaidas, atsirandančias dėl prastovų darbe.

**Ilgalaikis turtas** (pastatai, įrengimai, transporto priemonės). Tikslai: siekti, kad galimybės apgadinti, sugriauti ar prarasti ilgalaikį turtą būtų minimalios, atstatyti ir iš naujo pagaminti sugriautą, prarastą ir apgadintą ilgalaikį turtą

**Finansai** (lėšos, rezervai). Tikslai: užtikrinti įmonės finansinį pajėgumą net ir nenumatytų įvykių atveju, išlaikyti atitinkamo dydžio aukšto likvidumo laipsnio trumpalaikį turtą.<sup>63</sup>

Analizuojant šeimos verslą aktualu apibrėžti šeimos versle kylančias rizikas, kurios gali kelti iššūkius verslo plėtros kontekste:

- ateinančios kartos ruošimas verslo perėmimui;
- asmeniniai šeimos narių nesutarimai;
- pasitraukimo iš verslo plėtojimas (pardavimas);
- vadovaujančios grandies profesionalumo trūkumas;
- sumažėjęs verslo lankstumas dėl tęsiamų šeimos tradicijų;
- konkurencijos rizika;
- rinkodaros rizika apsirūpinant reikalingais ištekliais;
- rizika sudarant sutartis;
- rizika dėl nepakankamo išorinio finansavimo.<sup>64</sup>

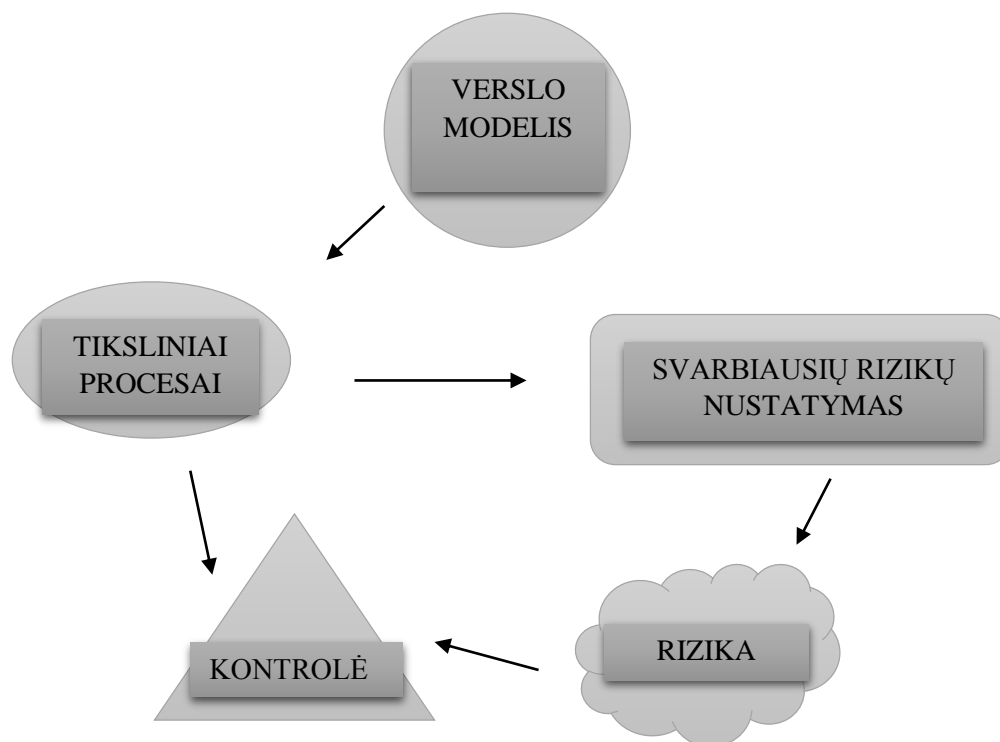
Tam, jog įmonė sklandžiai adaptuotųsi prie rinkos sąlygų ir susidurtų su kuo mažiau rizikų yra išaiškintas verslo rizikos valdymo tobulinimas modelis.

Integruoto verslo rizikos valdymo modelio schemą galima aiškinti tokiu eiliškumu. Pirmiausia sprendimai priimami strateginiu lygmeniu – išanalizavus įmonės veiklos modelį, numatomi tiksliniai įmonės veiklos procesai, turintys lemiamą įtaką veiklos tęstinumui. Tuomet, tiksliniai įmonės veiklos procesai analizuojami diferencijuotai – taip išaiškinama galima nevaldoma rizika, atsirandanti veikiant šiems verslo procesams. Sekančiu žingsniu, nustatytos rizikos įvertinamos pagal jų reikšmingumą ir įvykio tikimybę reikšmingiausioms, labiausiai tikėtinioms rizikos rūšims valdyti skiriami riboti įmonės ištekliai.

---

<sup>63</sup> Simon A., Svarbiausios vadybos priemonės, Verslo žinios, 2009, p. 67.

<sup>64</sup> Juknienė Ž., Rizikos veiksnų analizė inovacijų veikloje, Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development, 2006, prieiga per internetą: <<http://vadyba.asu.lt/7/49.pdf>> , (žiūrėta 2015 11 13).



2 pav. Cit. pagal L. Kaleininkaitė, I. Trumpaitė „Integruotas įmonės rizikos valdymo modelis“<sup>65</sup>

Atsižvelgiant į šį modelį išskiriamos rizikos: aplinkos, procesų ir informacijos, reikalingos sprendimams priimti. Aplinkos rizika aiškinama kaip nesugebėjimas suprasti vartotojų poreikių, laiku ir efektyviai reaguoti į konkurentų veiksmus, per dideliu priklausymu nuo lengvai pažeidžiamų tiekėjų.<sup>66</sup> Procesų rizika atsiranda tuomet, kai įmonės veiklos procesai neužtikrina, kad įmonės tikslai būtų pasiekti. Taip atsitinka dėl neteisingai sukurtų ir blogai valdomų įmonės veiklos procesų.<sup>67</sup> Svarbu pastebėti, kad paveiksle pateiktas ūkio subjektų grupavimas tik į 4 rizikingumo lygius yra pavyzdinis: realiose rizikos vertinimo pagrįstose sistemose, rizikos lygių, laipsnių, grupių gali būti daugiau. Pavyzdžiui, jei ūkio subjekto rizikingumas nustatomas naudojant daugelio rodiklių (kriterijų) sistemą, kiekvienas ūkio subjektas gali įgyti iš esmės individualų rizikingumo laipsnį. Rodikliais gali būti: veiklos sritis, veiklos vieta ar teritorija, vykdomų darbų ar naudojamų technikos pavojingumas, veiklos apimtys, darbuotojų ir lankytojų/klientų skaičius, aplinkos jautrumas pokyčiams ir pan. Rizikos vertinimo pagrįstos priežiūros modelių pavyzdžiais gali būti Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos ir Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba.<sup>68</sup>

<sup>65</sup> Kaleininkaitė L., Trumpaitė I., Verslo rizikos valdymas ir jos tobulinimas, Verslas: teorija ir praktika, Nr.3, 2007, p. 177

<sup>66</sup> Kaleininkaitė L., Trumpaitė I., Verslo rizikos valdymas ir jos tobulinimas, Verslas: teorija ir praktika, Nr.3, 2007, p. 177.

<sup>67</sup> Kinderis R., Jucevičius G., Verslo modelio inovacijos: tipologijos ir dimensijos vadybos teorijoje, Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 1(29), 2013, p. 87- 89.

<sup>68</sup> Lietuvos Respublikos teisingumo ministro ir Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2012 m. rugsėjo 21 d. įsakymas Nr. 1R-23/4-892 „Rizikos vertinimo pagrįstos ūkio subjektų veiklos priežiūros gairės”, prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/uploads/documents/%C4%AEsakymas%20d%C4%971%20gairi%C5%B3%20virtinimo%20su%20priedais.pdf>>, (žiūrėta 2015 11 13).

Atkreipiant dėmesį į šeimos verslo rizikas, jas galima išskirti pagal atrinktus šio verslo trūkumus. Galima teigti, jog pagrindinės šeimos verslo rizikos yra ateinančios kartos ruošimas verslo perėmimui, asmeniniai šeimos narių nesutarimai, pasitraukimo iš verslo plėtojimas (pardavimas), vadovaujančios grandies profesionalumo trūkumas, rizika dėl nepakankamo išorinio finansavimo. Kadangi prie šeimos verslo trūkumų yra priskiriami paveldėjimas, ir kompetencijos galima daryti išvada, jog pagrindinės rizikos šeimos versle yra būtent šios.<sup>69</sup>

Išanalizavus rizikas apskritai, galima pastebėti, jog itin svarbus aspektas tampa rizikos įvertinimas ir nuolatinė kontrolė bei veiklos vertinimas ir tobulinimas. Įmonėse rizikinga yra kiekviena veikla, tačiau tik nuo tinkamo vadovavimo ir valdymo priklauso rizikos sumažinimas arba padidinimas. Kadangi šeimos verslas pasižymi ne tik verslui būdingomis rizikomis, bet ir šeimos rizikomis, aktualu jas aptarti plačiau.

### **3.3.1 ŠEIMOS NARIŲ ATSAKOMYBĖS PERLEIDŽIANT VERSLĄ/ PAVELDINT**

Atsižvelgiant į demografinius pokyčius ir darbo jėgos senėjimą daugelyje Vakarų ir Rytų šalių, SVV skiriama daug dėmesio. Tačiau dauguma mokslininkų neanalizuoja teorijų ir koncepcijų, kurios atkreipia dėmesį į verslo raidą žmonių aspektu. Būtent šiuo aspektu galima išvelgi šeimos verslo ypatumus.<sup>70</sup> Kadangi viena iš šeimos verslo privalumu yra ilgalaikė perspektyva aktualu aptarti šį aspektą paveldėjimo kontekste tam, kad rizikos, kurios, kyla iš šeimos, versle būtų panaikintos.

Pažymėtina, jog pagrindinė šeimos verslo figūra yra vyras arba moteris, kuris imasi verslo ir ateityje planuoja jį perduoti savo dukrai ir sūnui. Daugeliu atveju šeima ir verslas auga vienu metu, lygiagrečiai. Iš visų santykių šeimos versle tėvų – vaikų santykiai yra patys jautriausi ir problemiškesniausi. Problema metų metus yra pripažįstama tik neformaliai.

Kai kuriems šeimos verslams vadovauja vyro – žmonos komanda. Jų vaidmenys ir funkcijos gali skirtis, priklausomai nuo kiekvieno patirties. Kartais vyras užima generalinio direktoriaus pareigas, o žmona vadovauja biurui. Kitais atvejais žmona eina vykdančiojo direktoriaus pareigas, o vyras veda apskaitą. Bet kokių atveju jie yra sudedamoji verslo dalis. Sūnums ir dukroms sukūrus savo šeimas, svarbiais veikėjais šeimos versle tampa žentai ir marčios. Kai kurie jų yra tiesiogiai įtraukiami į šeimos verslą, paprasčiausiai įdarbinami toje įmonėje. Jei toje pačioje įmonėje dirba ir sūnus ar dukra, padidėja konfliktų galimybė. Kaip bus atlyginama už veiklos rezultatus žentui ar marčiai, lyginant su savo sūnaus ar dukros pasiektais rezultatais.

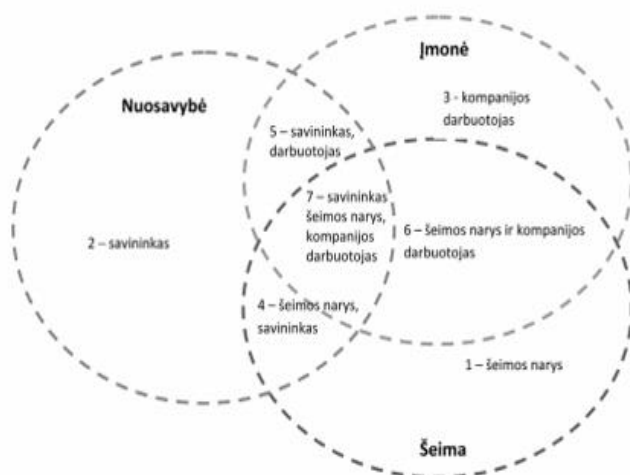
---

<sup>69</sup> Simon A., Svarbiausios vadybos priemonės, Verslo žinios, 2009, p. 58.

<sup>70</sup> Wilson N., et al., Family business survival and the role of boards, Entrepreneurship theory and practise, 2013, prieiga per internetą: <[https://workspace.imperial.ac.uk/business-school/Public/CMBOR/ETP\\_Family%20Firm%20Survival\\_final.pdf](https://workspace.imperial.ac.uk/business-school/Public/CMBOR/ETP_Family%20Firm%20Survival_final.pdf)>, (žiūrėta 2015 11 13).

Trečios kartos šeimos verslo išsaugojimas yra sudėtingiausias. Seneliai pritraukia vaikus, o jų vaikams įtraukti savo vaikus gali būti sudėtinga ypač, jei verslas nėra sėkmingas. Tačiau orientuojant verslą į ilgalaikę perspektyvą, reikalinga iš anksto ruošti vaikus, anūkus įmonės paveldėjimui ir verslo perėmimui. Į šeimos verslą gali būti įtraukti tik tie giminaičiai, kurie kuria pridėtinę vertę, yra kompetentingi tam, kad užtikrintų verslo plėtrą, o ne stagnaciją. Įtraukti šeimos narius į verslą tik todėl, kad jie yra artimieji – didelė klaida. Verslui reikalingi kompetentingi, tobulėjantis žmonės.

Brazilijoje yra 20 šeimos valdomų įmonių, kurias valdo ketvirtos arba penktos kartos šeimos nariai. Tai jiems padėjo pasiekti paveldėjimo priemonių rinkiniai, kurie apima įmonės politikos aspektus, šeimos narių interesų derinimą, paveldėjimo klausimus. Jie užtikrina ilgalaikę verslo sėkmę ir sumažina riziką įmonės likvidacijai.<sup>71</sup> Nors šeimos verslas išsiskiria didelių pasitikėjimu tarp darbuotojų ir šeimos narių, tačiau norint išvengti likvidavimo rizikos verslo paveldėjimo gairės turi būti išdėstytos testamentuose.<sup>72</sup> Šeimos verslo įmonėms užtikrinant sėkmingą veiklą reikalinga atskirti nuosavybės valdymo ir šeimos posistemes.



3 pav. Sudaryta darbo autorės pagal T. Srisomburanant „Trijų dimensijų šeimos verslo paveldėjimo modelis“<sup>73</sup>

Posistemei *Šeima* (1, 4, 6, 7) priskiriami žmonės, kurie įmonėje dirba kaip šeimos nariai ar giminaičiai.

<sup>71</sup> Stalk G., Foley H., Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses, Harvard Business Review, 2012, prieiga per internetą:

<<https://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses>>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>72</sup> KPMG enterprise FAMILY BUSINESS MATTERS, prieiga per internetą:

<<http://www.kpmg.com/ca/en/services/kpmg-enterprise/centre-for-family-business/documents/family-business-magazine.pdf> 2012>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>73</sup> Srisomburanant T., Key success factors in transforming traditional family business for success and long-term survival in changing markets, Massachusetts institute of technology, 2004, p. 152.

Posistemei *Nuosavybė* (2, 4, 5, 7) priskiriami tie, kurie yra įmonės savininkai (akcininkai). Teigiama, jog nėra privaloma, kad savininkas būtų šeimos narys ar įmonės direktorius. Šiai posistemei priskirti žmonės gali būti tiesiog įmonės investuotojai ar įmonės akcininkai.

Posistemei *Verslas* (3, 5, 6, 7) priskiriami tie, kuri kurie vadovauja verslui ir kiekvieną dieną jį kontroliuoja. Šie žmonės gali būti: generalinis direktorius, vadovai, pirmosios grandies vadybininkai ir darbuotojai. Taip pat kaip ir posistemeje „nuosavybė“ šie nariai nebūtinai turi būti šeimos nariai ar įmonės savininkai. Šiame modelyje, bet kuris šeimos versle dalyvaujantis narys gali būti priskirtas į kiekvieną iš modelio sektorių nuo 1 iki 7. Vienintelis, kuris gali turėti tik vieną vaidmenį įmonėje tai 1, 2, 3 sektoriai. Šis narys gali būti šeimos narys, savininkas arba vadovas. Nariai esantys sutampančiuose sektoriuose gali turėti mažiausiai dvi arba tris roles įmonėje. Pavyzdžiui, nariai esantys sektoriuje 4 yra šeimos nariai bet taip pat ir įmonės savininkai. Žmonės esantys sektoriuje 6 yra tie, kurie dirba įmonėje ir turi dalį įmonės akcijų. Šis modelis yra naudingas identifikuojant įmonės politikos jėgos, asmeninių konfliktų, vaidmenų dilemos ir prioritetų dinamiką. Pavyzdžiui, žmonės esantys sektoriuje 5 yra linkę dirbti siekiant ilgalaikės sėkmės, kai sektoriui 6 priskirti žmonės yra linkę dirbti dėl vienkartinio pelno. Žmonės priskirti sektoriui 1 siekia, jog versle dirbtų jų vaikai, kai sektoriaus 3 žmonės siekia pritraukti kvalifikuotus žmones iš šalies, kurie gali suteikti didesnės naudos organizacija.<sup>74</sup>Todėl šeimos versle svarbu apsibrėžti kas už ką atsakingi, parengti ateities planus, paveldėjimo rizikos sumažinimo priemones.

Pagrindinė šeimos verslo siekiamybė į ilgalaikę perspektyvą orientuota veikla. Tačiau, svarbiausias aspektas yra aiškios paveldėjimo gairės. Šios gairės turi nurodyti, koks šeimos narys ir už ką yra atsakingas. Taip pat yra reikalingas aiškus pareigybių atskyrimas ir bendri susitarimai, kurie leistų lanksčiau perimti verslą ir jį plėtoti, vienam nariui, vadovui ar akcininkui, pasitraukus iš verslo.

### 3.3.2 KOMPETENCIJOS ŠEIMOS VERSLE

Kitas svarbi rizika šeimos versle yra kompetencijos. Aiškinama, jog dažnai susiduriama su menka vadovų kompetencija, nepripažinimą jaunesnių šeimos narių kompetencijos. Pažymėtina, jog analizuojant kompetencijas aktualu išaiškinti, kaip jos yra apibrėžiamos. Teigiama, jog kompetencijos sąvoka apima žinias, gebėjimus ir įgūdžius. Žinių sąvoka apima darbuotojų apmokymą ir kvalifikacijas. Patirtis išugdoma bėgant laikui ir atliekant paskirtus darbus. Gebėjimas reiškia, sugebėjimą panaudoti žinias ir patirtį, sprendžiant problemas.

---

<sup>74</sup> Srisomburanant T., Key success factors in transforming traditional family business for success and long-term survival in changing markets, Massachusetts institute of technology, 2004, p. 152.



Kompetencija yra susijusi su organizacijos tikslų struktūra ir individualia vieta šioje struktūroje. Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą konkretų darbą. Kompetencija apima patirtį, įgūdžius ir žinias, dažnai ir tam tikras asmenines savybes (ar asmeninių savybių nebuvimą). Suvokiama, kad kompetentingi žmonės yra ateities sėkmės raktas. Tik jie suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą.<sup>75</sup> Kompetenciją taip pat apibūdinama, kaip esminė individo charakteristika, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusi su puikia veikla.<sup>76</sup> Pastebima, kad asmens veiklos ir karjeros sėkmė nebūtinai priklauso nuo gautų išsilavinimą liudijančių diplomų, formalių, tradiciškai vertinamų akademinų žinių lygio ar formalių kvalifikacijos įvertinimo diplomų.<sup>77</sup> Kompetencijos – tai esminės individo savybės, kurios priežasties ir pasekmės ryšiais susietos su efektyvia (puikia) kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje.<sup>78</sup>

Analizuojant kompetencijos sampratos aspektus vienas iš terminų yra „pagrindinė kompetencija“. Tai kompetencija, kuria yra pagrįsta įmonės korporacinė misija ir kuria remdamasi kompanija turi siekti tapti geriausias savo veiklos sektoriuje. Kitas svarbu terminas yra „kompetencijos vadyba“. Ši sąvoka apibrėžia tai, kas yra daroma pritraukiant, tobulinant ir išsaugant kompetenciją organizacijoje. Kompetencija paprastai skirstoma į kategorijas, kurios yra svarbios įmonėms. Palyginti įprastas yra toks kompetencijos klasifikavimas:

*Organizacijos specifinė kompetencija*, tiesiogiai susijusi su veiklos sektoriumi arba įmonės struktūra. Tokios kompetencijos pavyzdys gali būti įmonės produktų išmanymas.

*Su verslu susijusi kompetencija*, kaip rodo pats jos pavadinimas, yra kompetencija, tiesiogiai susijusi su įmonių atliekama veikla. Tokios rūšies kompetencijos pavyzdžiai yra sugebėjimas realizuoti prekes, gebėjimas derėtis ar vadovauti projektui. Svarbi su verslu susijusios kompetencijos dalis yra verslininkystė.

*Asmeninė kompetencija* apima gebėjimus, kurie nėra tiesiogiai susieti su darbu, bet vis tiek naudingi darbuotojui. Tokios kompetencijos pavyzdžiai gali būti socialinė kompetencija ir sugebėjimas dirbti kolektyve.<sup>79</sup>

Nuo darbuotojų turimos kvalifikacijos bei turimos kompetencijos, priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla. Kompetencijos sąvoka mokslinėje literatūroje, nors turi ne itin galias tradicijas yra pakankamai plačiai išnagrinėta. Kompetencijos sąvokos apibrėžtis pateikia daugelis mokslininkų gana skirtingai.<sup>80</sup>

---

<sup>75</sup> Petkevičiūtė N., Kaminskytė E., Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika, Ekonomikos teorija ir praktika, Nr. 1, 2003, p. 69.

<sup>76</sup> Richard E. Boyatzis, Competencies in the 21st century, Journal of Management Development, Vol. 27 (1), 2007, p. 8.

<sup>77</sup> Richard E. Boyatzis, Competencies in the 21st century, Journal of Management Development, Vol. 27 (1), 2007, p. 9.

<sup>78</sup> Sudnickas T., Rekašienė R., Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje, Viešoji politika ir administravimas, Nr. 4 (13), 2014, p. 598.

<sup>79</sup> Kompetencijos samprata, prieiga per internetą: < <http://www.verslas.in/terminas/kompetencija/>>, (žiūrėta 2015 03 23).

<sup>80</sup> Atkočiūnienė Z., Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas, Informacijos mokslai, Nr. 52, 2010, p. 17.

*Vadybinė kompetencija* – vadybininko gebėjimas pritaikyti profesines žinias, įgūdžius, asmenines savybes praktinėje veikloje ir pasiekti pageidaujamų įmonės rezultatų. Taip pat gali būti apibrėžiamas, kaip gebėjimas, remiantis profesinėmis žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais siekti išsikeltų tikslų. Maksimalus našumas yra įmanomas tuomet, kai asmens gebėjimas ar talentas yra suderinamas su užduoties reikalavimais organizacinėje aplinkoje. *Asmens talentas*: vertybės, vizija, asmens filosofija, kompetencija, interesai. Tai gebėjimas turimas žinias, patirtį, įgūdžius, nukreipti įmonei naudinga linkme.<sup>81</sup>

*Šeimos narių kompetencija* – svarbus klausimas. Įgydami patirties, asmenys gali patobulinti savo sugebėjimus, todėl nereikėtų per anksti spręsti apie jaunos žmones. Be to, potencialūs paveldėtojai gali būti atstumiami tik dėl savininko nenoro visiškai deleguoti jiems valdžią. Galbūt tinkamiausia filosofija yra pripažinti šeimos narių teisę patiems įrodyti, ką jie sugeba ir skirti jiems bandomąjį laikotarpį. Bandomasis laikotarpis gali būti nustatomas pačios įmonės.<sup>82</sup>

Teigiama, jog šeimos versle visi turi būti vertinami pagal kompetencijas ir potencialą. Kompetencijos lemia verslo sėkmę jos apima strateginę orientaciją, įžvalgas apie rinką, orientaciją į rezultatus, klientų poveikį, bendradarbiavimą ir įtaką, organizacinę plėtrą, komandos lyderio atranką ir vadovybę. Be to šeimos verslas taip pat turėtų ieškoti žmonių, kurie supranta, bendrovės nuosavybės dinamiką sutinka, kad atsakomybė apima ne metų ketvirčius, o kelias kartas. Kartu su kompetencijomis, kandidatai turi įrodyti potencialų gebėjimą keistis, mokytis ir augti. Daugumoje sėkmingų šeimos verslų teigiama, jog jų vertybės yra pagarba, sąžiningumas, kokybė, nuolankumas, aistra darbui, kuklumas ir ambicijos.<sup>83</sup>

Šeimos verslo kompetencijos tai šeimos narių įgūdžiai gebėjimai ir patirtis. Kadangi dažnu atveju įmonėje dirba ne viena šeimos karta, galimos tam tikros rizikos šioje srityje. Vyresni šeimos nariai jaučiasi pranašesni, dėl jų sukauptos verslo patirties bando daryti įtaka jaunesniems šeimos nariams neprileisdami jų sukauptų žinių. Šią riziką galima sumažinti, kuomet įmonėje yra aiškus pareigybių atskyrimas. Taip pat, reikalinga paminėti, jog vadovas priima sprendimus, todėl jo vertinimas turėtų būti galutinis ir paremtas įmonėje suformuotais ir įprastais darbuotojų atrankos kriterijais.

---

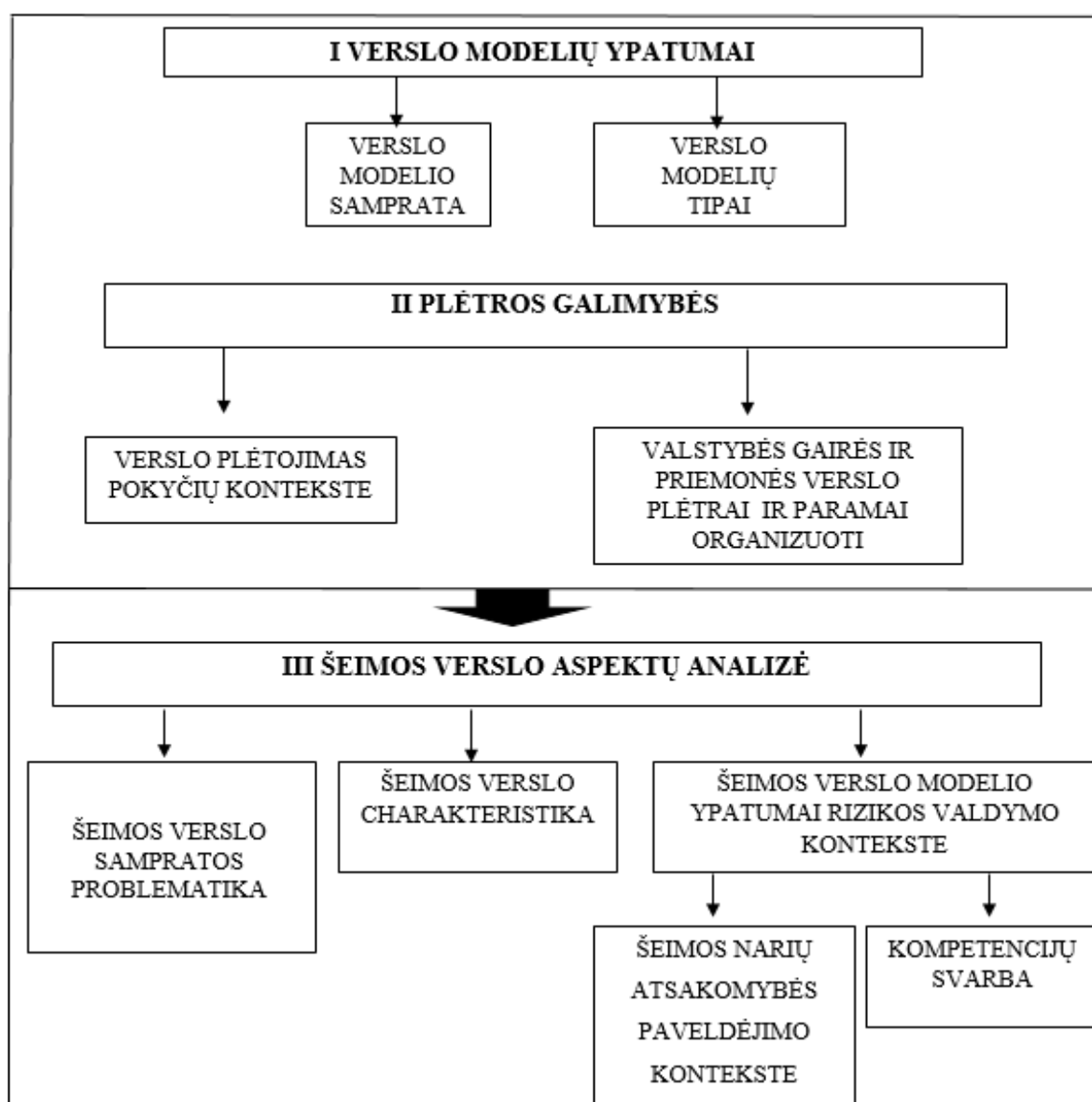
<sup>81</sup> Rinkos analizės vadovas, prieiga per internetą: <<http://www.ird.lt/doc/saugumas/rizikosanalize.pdf>>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>82</sup> Simon A., Svarbiausios vadybos priemonės, Verslo žinios, 2009, p. 56.

<sup>83</sup> Fernández-Aráoz C., et al., Leadership Lessons from Great Family Businesses, Harvard Business Review, 2015, prieiga per internetą: <<https://hbr.org/2015/04/leadership-lessons-from-great-family-businesses>>, (žiūrėta 2015 11 13).

## 4. TYRIMO METODOLOGIJA

Temą išanalizavus moksliniame kontekste aktualu išaiškintus dėsningumus ištirti praktiškai. Teorinėje darbo dalyje išanalizuota, verslo modelio samprata, skirtingos interpretacijos, šeimos verslo charakteristika, jo privalumai ir trūkumai, galimos rizikos, paveldėjimo ir kompetencijos kontekste (žr. 4 pav.). Galima daryti išvadą, jog sėkmingas šeimos verslas yra orientuotas į plėtrą, kuriai įgyvendinti valstybė skiria paramos priemones. Tam, kad šias priemones būtų galima pritaikyti ir išskirti sėkmingo šeimos verslo elementus reikalinga tirti šeimos verslo praktikas plėtoti verslą. Remiantis išaiškintomis įžvalgomis ir suformuluotu teoriniu modeliu, atliktas šeimos verslo plėtojimo, Lietuvos Respublikoje tyrimas.



4 pav. Teorinės darbo dalies modelis

**Tyrimo tikslas** – nustatyti smulkių ir vidutinių įmonių šeimos verslo modelio sėkmės elementus ir jiems plėtoti svarbias valstybės priemones.

**Uždaviniai:**

1. Atlikti anketinę šeimos verslų apklausą, kuri skirta atskleisti ir įvertinti šeimos verslo praktikas Lietuvos Respublikoje;
2. Atlikti struktūruotą interviu su sėkmingai vystančio šeimos verslą įmonės atstovu;
3. Įvertinti tyrimo metu gautus duomenis;
4. Remiantis tyrimo metu gautais duomenimis aktualizuoti šeimos verslo modelio sėkmės elementus ir pasiūlyti valstybės paramos priemones jo plėtrai.

**Tyrimo objektas** – smulkios ir vidutinė šeimos verslo įmonės.

**Tyrimo problema** – Kokiais ypatumais pasižymi šeimos verslo modelis? Kokios yra jų plėtros galimybės? Kokie elementai lemia sėkmingą šeimos verslo plėtrą?

**Hipotezė.** Svarbiausias šeimos verslo sėkmės elementas yra tvarus verslo augimas, kurį esant poreikiui skatina ir palaiko valstybės paramos sistema.

**Imties dydis.** Lietuvos Respublikoje nėra vedama oficiali statistika, kiek yra šeimos verslų, todėl jos dydžiui nustatyti pasitelktos mokslininkų įžvalgos ir statistikos departamento duomenys.

6 lentelė. Imties tūris

Generalinės aibės visuma	500	1000	2000	3000	4000	5000	10000	100000	1000000
Imties tūris	222	286	333	350	360	370	385	398	401

Šaltinis: sudaryta pagal K. Kardelis<sup>84</sup>

Renkamės imties paklaidą 5%, patikimumo lygmenį 95%. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog visų pasaulio verslų šeimos verslai sudaro 80 %<sup>85</sup>, o iš jų smulkūs ir vidutiniai verslai sudaro 60%.<sup>86</sup> Iš

<sup>84</sup> Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex, 2002, p. 67.

<sup>85</sup> Fernández-Aráoz C., et al., Leadership Lessons from Great Family Businesses, Harvard Business Review, 2015, prieiga per internetą: <<https://hbr.org/2015/04/leadership-lessons-from-great-family-businesses>>, (žiūrėta 2015 11 13).

viso veikiančių įmonių Lietuvoje yra 93017<sup>87</sup>, darant prielaidą, jog iš jų 80% sudaro šeimos verslai t.y 74414. Jų 60 % – 44 648 smulkūs ir vidutiniai šeimos verslai. 100 000 generalinės imties dydžio grupei, nustatomas 398 respondentų skaičius,<sup>88</sup> pagal sudarytą proporciją gauname šiam tyrimui reikalingą imties dydį 178.

100 000 – 398

44 648 – x

x = 178

Anketinės apklausos metodu apklaustos 206 smulkios ir vidutinės šeimos verslo įmonės, todėl tyrimo imtis yra reprezentatyvi.

### **Tyrimo validumas.**

*Išorinis validumas.* Leidžia pritaikyti tyrimo rezultatus kitoje situacijoje ar praėjus tam tikram laikui pakartoti tyrimą. Kiekybiniuose tyrimuose išorinis validumas parodo kiek konkretaus tyrimo išvadas galima priskirti visai tyrimo generalinei aibei. Kadangi imties skaičiavimai pateikti, galima teigti, jog rezultatai yra patikimi. Tyrimui atrinktos ir apklaustos vidutinės ir smulkios šeimos verslo įmonės, veikiančios Lietuvos Respublikoje.

*Vidinis validumas.* Jis susijęs su tyrimo rezultatų tikslumu. Tyrimui atlikti buvo naudojamas tinkamas instrumentas – anketinė apklausa, kuri rengta vieną mėnesį tariantis su darbo vadovu bei VŠĮ „Versli Lietuva“ analitikais. Taip pat, parinkti adekvatūs šaltiniai tyrimui, pasirinkta tinkama tyrimo metodologija keliamiems klausimams atsakyti. Tam, kad tyrimas būtų validus, duomenys pateikti aiškiai, vengiant perdėtų aiškinimų, užtikrinta jog tyrimo instrumentas ne per sudėtingas.

*Loginis validumas* yra teigiamas, nes pagal iškeltą tyrimo problemą yra atitinkamai suformuluota hipotezė. Hipotezei patvirtinti arba paneigti buvo parinktas tinkama tyrimo strategija – kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa) ir kokybinis tyrimo metodas (pusiau struktūruotas interviu). Užsibrėžti tyrimo uždaviniai atitinka pateiktus anketoje klausimus bei sudaro galimybę gauti duomenis, kurie apdorojami statistiškai ir lyginami su teorinėmis įžvalgomis.

Tyrimo objektas (konstruktas) taip pat validus, nes pasirinktos įmonės, pagal tyrėjo suformuluotus kriterijus, sudarė sąlygas gauti atsakymus respondentų, kurie galėjo pateikti aktualius atsakymus į pateiktus klausimus.

**Strategija.** Tyrimui įgyvendinti pasirinkta mišrių metodų strategija. Derinami kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai, nes būtent toks vieno metodo papildymas kitu, suteikia išsamesnius,

---

<sup>86</sup> Family business or SME?, prieiga per internetą: <<http://www.accaglobal.com/pk/en/member/accounting-business/in-focus/ireland/family-sme.html>>, (žiūrėta 2015 11 13).

<sup>87</sup> Veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje, prieiga per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=8f6e7e35-5730-4eb5-ae12-4866a9aff401>>, (žiūrėta 2015 11 14).

<sup>88</sup> Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex, 2002, p. 67.

objektyvesnius ir patikimesnius rezultatus.<sup>89</sup> Ši strategija taikoma tam, kad būtų gauta įvairesnė ir turtingesnė informacija analizuojant šeimos verslo modelio ypatumus, jo plėtojimo sėkmės elementus. Mišrių metodų strategijai įgyvendinti pasirinktas kiekybinis metodas veikiančių šeimos verslų atstovų anketinė apklausa ir kokybinis metodas – interviu su sėkmingai plėtojančios verslą įmonės vadove

**Tyrimo metodai.** Mišrių metodų strategijai įgyvendinti pasirinkti du tyrimo metodai: *anketinė apklausa ir pusiau struktūruotas tiesioginis interviu.*

*Pusiau struktūruotas tiesioginis interviu.* Taikant šį metodą atsižvelgta į šio metodo privalumus (galimybė paaiškinti klausimo esmę, galimybė kaitalioti klausimus, natūralus bendravimas) ir trūkumus (subjektyvi interviuotojo įtaka, reikia daug laiko, sunku apdoroti duomenis).<sup>90</sup> Interviu metodas pasirinktas tam, kad būtų atlikta pasirinkto atvejo ypatumų analizė. Taip pat pusiau struktūruotas individualus interviu atliktas, siekiant pagilinti anketinės apklausos metu gautus duomenis, todėl įmonės vadovas atsakinėjo į anketinės apklausos klausimus bei papildomus tyrėjo klausimus, kurie išryškėjo pokalbio metu.

*Anketinė apklausa,* kuri pasirinkta išaiškinti šeimos verslo plėtojimo tendencijas. Anketinė apklausa pasirinkta, dėl keleto priežasčių. Pirmiausia anketavimas užtikrina anonimiškumą. Taip pat lengvai interpretuojami duomenys ir nedidelė interviuotojo įtaka. Šis metodas turi ir trūkumų pavyzdžiui ne visada respondentai atsako į visus klausimus, uždaruose klausimuose sunku numatyti visus galimus atsakymo variantus. Atsižvelgiant į trūkumus stengiamasi juos sumažinti. Klausimai konkretinami, pateikiami išsamūs ir nedviprasmiški atsakymų variantai.

Anketinė apklausa paruošta remiantis teorinėje darbo dalyje išanalizuotais šeimos verslo dėsningumais, verslo modelių bruožais bei valstybės paramos priemonėmis. Anketą sudaro 44 klausimai, kurie suformuluoti remiantis pirmoje darbo dalyje išaiškintomis temos tendencijomis. Iš jų 3 klausimai atvirojo tipo (atsako pats respondentas ) ir 41 uždarojo tipo (pateikiami galimi atsakymo variantai). Didžioji dauguma klausimų yra uždarojo tipo tam, jog respondentų atsakymai būtų, kuo tikslesni taip pat sumažinti neatsakytų klausimų skaičiui.

Tyrimo instrumentui paruošti – skirtas mėnuo. Vieną mėnesį vykdyta kontrolinė anketos apklausa, po kurios patobulinti klausimai pasitariant su analitikais ir pradėta nauja apklausa, kurios rezultatai yra pateikiami ir analizuojami šiame darbe. Anketos klausimai patalpinti internetinėje svetainėje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt), kuri apsaugota slaptažodžiu, jog anketą pildytų tik tie, kam ji skirta. Anketos nustatymuose pažymėti parametrai, jog iš vieno kompiuterio buvo galima atsakinėti tik vieną

---

<sup>89</sup> Vaitkevičius S., Kazokienė L., The Quantitative Content Processing Methodology: Coding of Narratives and Their Statistical Analysis, *Engineering economics*, Nr. 24(3), 2013, p. 30-33.

<sup>90</sup> Prakapas R., Butvilas T., *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, p. 38.

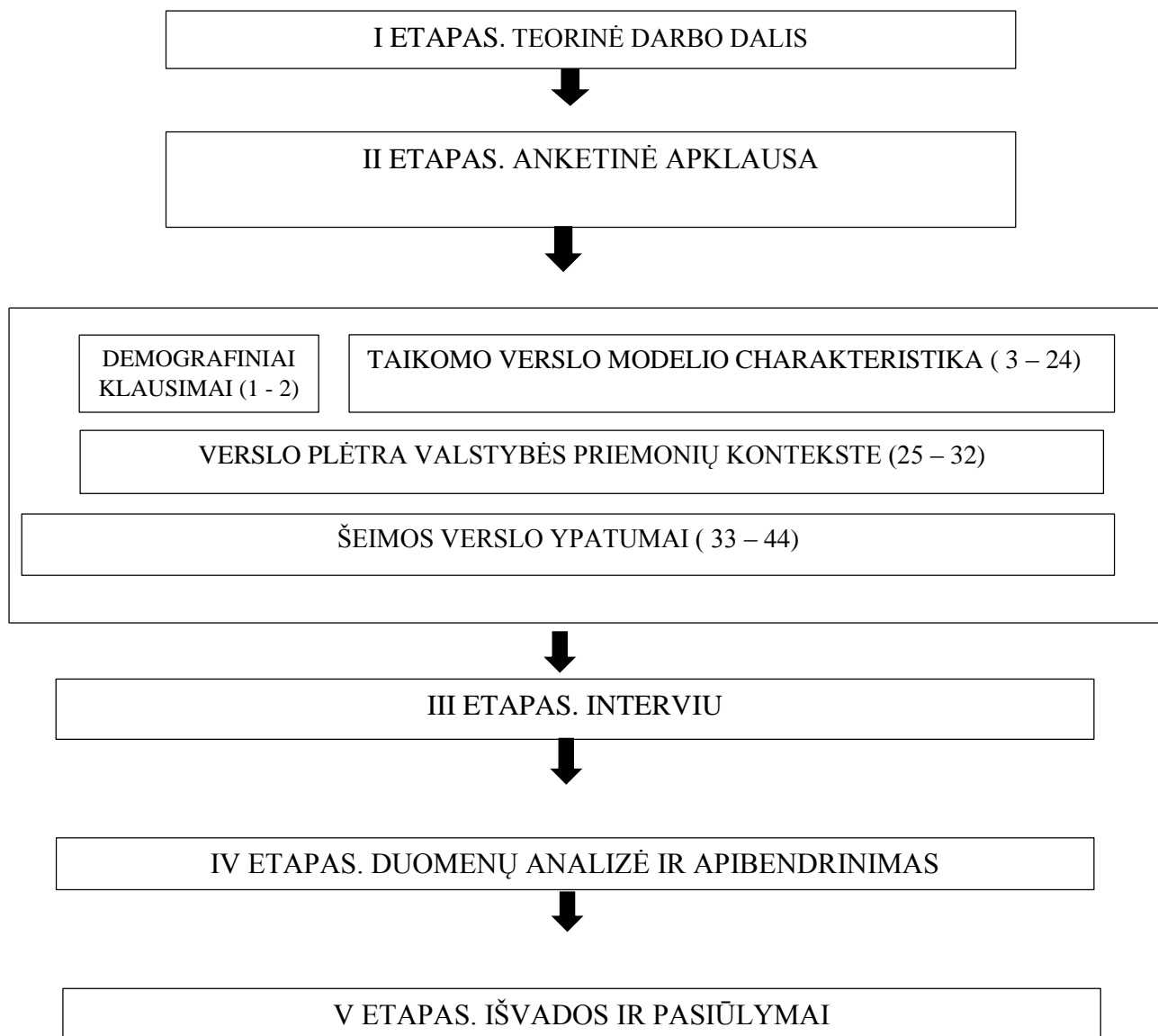
kartą, o anketos rezultatai neprieinami viešai. Anketos nuoroda respondentams buvo nusiųsta elektroniniu paštu. Tyrimas atliktas nuo 2015 m. balandžio 15 d. iki 2015 rugsėjo mėn. 15 d.

Lietuvoje nėra duomenų bazės, kurioje galima rasti šeimos verslo kontaktus. Dėl šių priežasčių tam, jog tyrimų rezultatai būtų reprezentatyvūs tyrėjo iniciatyva vykdyta tikslinė respondentų paieška.

#### **Anketos platinimo kanalai:**

Tiesioginiai - tyrėjas tiesiogiai siuntė anketą respondentams.

Netiesioginiai - anketa persiūsta tyrėjui bendradarbiaujant su organizacija : VšĮ „Versli Lietuva“.



5 pav. Tyrimo schema

Tyrimo schemoje atskleista tyrimo instrumentarijaus sudarymo logika. Atlikta statistinė tyrimo duomenų analizė (aprašomoji statistika). Anketinės apklausos metodu gauti duomenys apdoroti IBM SPSS (23) ir Microsoft Excel (2010) programomis. Gautiems duomenims pateikti naudojami

paveikslai su procentiniais dažniais ir lentelės. Kiekybinio tyrimo metu surinkta informacija aktualizuota atskleidžiant šeimos verslo modelio ypatumus, sėkmės elementus pritaikant valstybės paramos priemones. Kokybinio tyrimo metu gauti duomenis, pateikti aprašant pasirinkto atvejo analizę.

#### **Tiriamųjų charakteristika:**

- Šeimos verslo atstovai vadovai, ar jų deleguoti asmenys.

*Tam, jog duomenys būtų patikimi anketa sukurta ir pateikta šeimos verslo atstovams, kurie atitiko tyrėjo išskirtus kriterijus:*

1. Mažiausiai vienas iš šeimos narių ar giminaičių formaliai dalyvauja įmonės veikloje;
2. Šeimos verslo buveinė Lietuvos Respublika;
3. Atitinka smulkios arba vidutinės įmonės statusą;
4. Pelningai plėtojanti verslą daugiau nei metus.

#### **Pagrindiniai sunkumai atliekant tyrimą:**

1. Respondentų paieška;
2. Bendradarbiavimas su valstybės įmonėmis.

#### **Tyrimo metu remtasi tokiomis vertybėmis kaip:**

- Savanoriškumas – šeimos verslo atstovai tyrime dalyvavo, tik laisvai apsisprendę.
- Anonimiškumas – sietinas su vardo ir pavardės skelbimu. Tiriamųjų vardai ir pavardės nebuvo skelbiami viso tyrimo metu ir jį atlikus.
- Konfidencialumas – visą informaciją gautą iš respondentų naudojo tik tyrėjas.

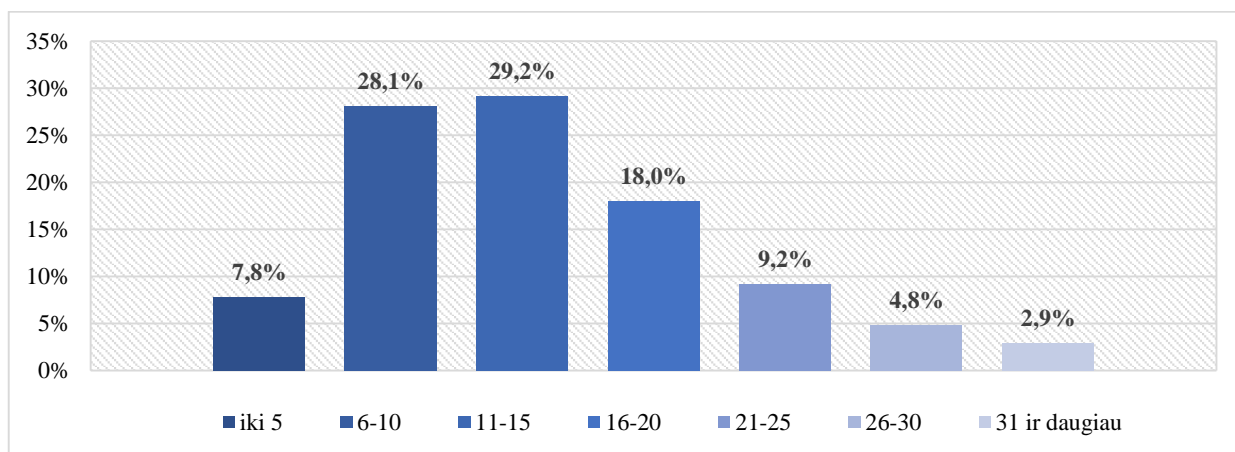
**Tyrimo etika.** Konstruojant tyrimo instrumentariją (klausimyną) buvo aiškiai nurodytas interviu ir anketinės apklausos tikslas, taip pat respondentai buvo informuojami, jog rezultatai bus pateikti magistro baigiamajame darbe. Prieš atliekant interviu buvo užtikrinta, jog respondentai suvokia tyrimo esmę, jų dalyvavimo reikšmę tyrime, supranta interviu ir anketinės apklausos procesą. Respondento privatumo užtikrinimas: interviu metu respondentai buvo informuoti apie tai, jog jų atskiri duomenys nebus skelbiami viešai. Informuota, jog bus skelbiamos tik apibendrintos visų įmonių verslo plėtojimo tendencijos.



## 5. ŠEIMOS VERSLO MODELIO SĖKMĖS ELEMENTŲ IR VALSTYBĖS PARAMOS PRIEMONIŲ AKTUALIZAVIMO TYRIMAS

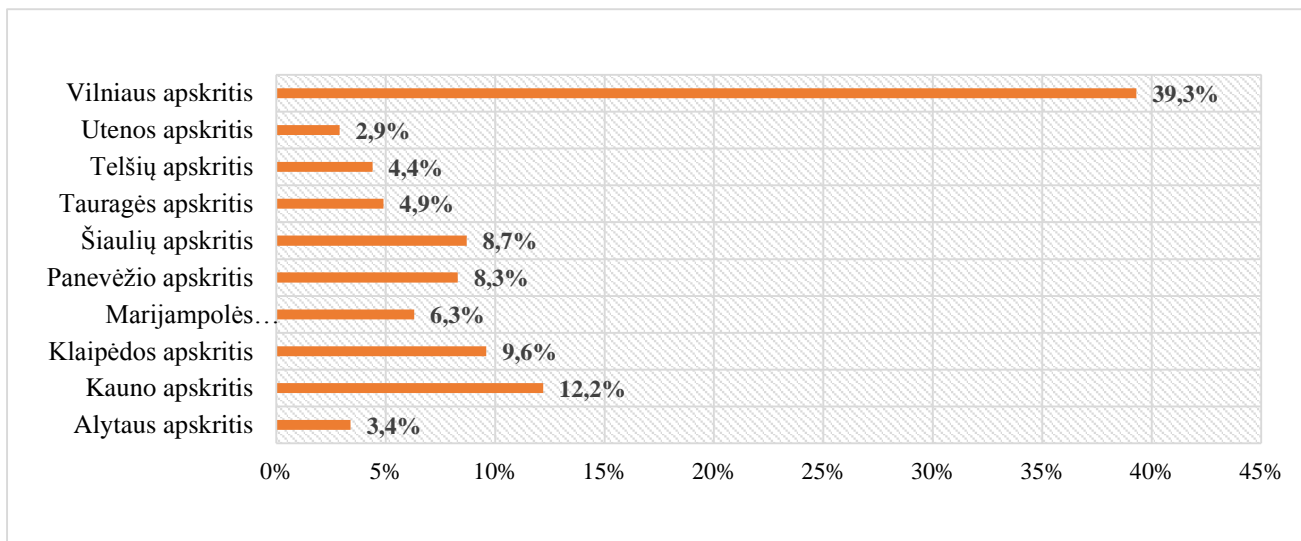
### 5.1 ANKETINĖS APKLAUSOS REZULTATAI IR JŲ VERTINIMAS

Respondentų amžius pasiskirstė didžioji dauguma yra 35 – 44 metų (41,7%), po to seka 45 – 54 metų amžiaus grupė (22,8%), toliau 25 – 34 metų (20,9%), 55 – 64 metų (8,3%), 18 – 24 metų (3,4%), 65 ir daugiau (2,9%). Tendencija yra tokia, jog dauguma priklauso 35 – 44 metų amžiaus grupei. Tuo tarpu išsilavinimas didžiosios daugumos yra bakalauro laipsnis (42,7%), magistro laipsnį turi (13,6%), vidurinį (8,3%), profesinis (24,3%), daktaro laipsnis (7,8%) ir nebaigtas vidurinis (2,9%). Variantą kitas (įrašykite) pasirinko (0,5%), kuris paminėjo, jog siekia daktaro laipsnio.



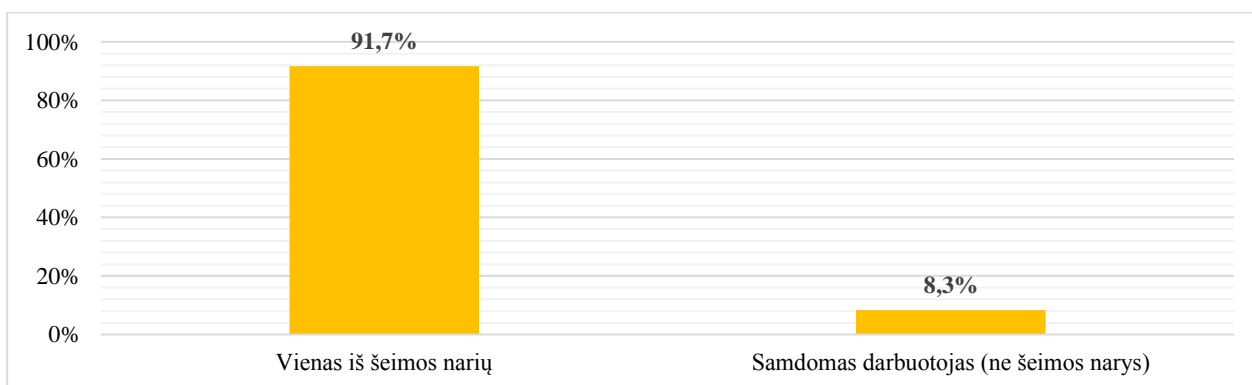
6 pav. Įmonės įkūrimo metai

Įmonių verslo plėtojimo laikotarpis atskleidžia, jog daugiausiai šeimos verslo įmonės yra 6 - 10, 11 – 15 amžiaus. Galima teigti, jog dauguma įmonių yra praėjusios įmonės steigimo etapą po kurio paaikėja ir atsiskleidžia verslo plėtojimo galimybės, todėl tyrimo rezultatai atskleidžia įmonių plėtojančių verslą ne pirmus metus, kuomet susiduriama su didžiausiomis rizikomis rezultatus (žr. 6 pav.).



7 pav. Įmonės buveinė

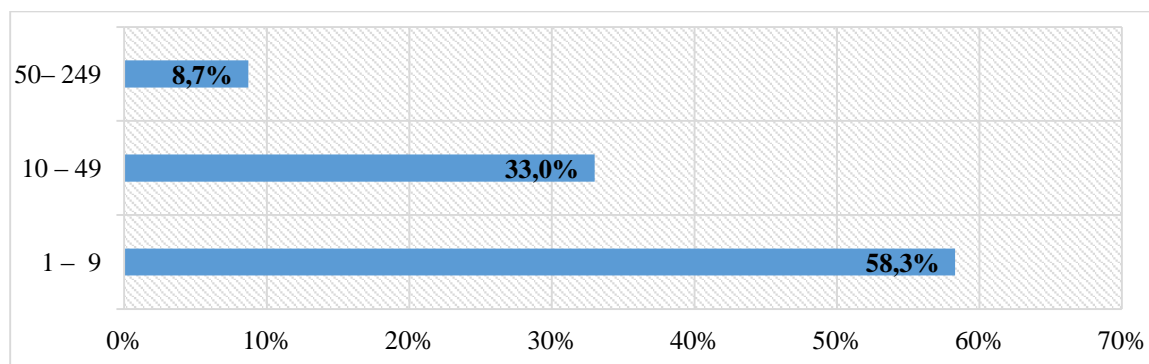
Šiuo metu Lietuvoje itin svarbi yra regionų politika, kurios tikslas - Socialinių ir ekonominių skirtumų tarp regionų ir pačiuose regionuose mažinimas, tolygios ir tvarios plėtros visoje valstybės teritorijoje skatinimas. Nacionalinė regioninė politika įgyvendinama vykdant verslo, žmogiškųjų išteklių ir infrastruktūros plėtrą. Tačiau rezultatai atskleidžia, jog dauguma šeimoms verslų, verslų plėtoja didžiosiose apskrityse: Vilniaus (39,3%), Kauno (12,2%) ir Klaipėdos (9,6%). Šios apskritys, žinoma, pasirenkamos dėl naudingesnių ir didesnių verslo plėtros galimybių, vartotojų gausos. Svarbiausia, jog šios apskritys pasižymi vartotojų segmentų įvairove, todėl verslas gali greičiau įsitvirtinti rinkoje (žr. 7 pav.).



8 pav. Įmonės vadovas

Tyrimas atskleidė, jog dažnu atveju šeimos verslo įmonėms vadovauja šeimos narys (91,7%) taip pat ir samdomas darbuotojas t.y. ne šeimos narys (8,3%). Tai parodo, jog yra šeimoms verslų, kuriuose dirba šeimos nariai, sprendimų priėmimas priklauso jiems, dauguma akcijų taip pat, tačiau veiklai

vadovauja ne šeimos narys. Procentiniai dažniai aiškiai atskleidžia, jog šeimos verslai nėra linę vadovavimą perleisti darbuotojams iš išorės. Tai patvirtina Europos Komisijos suformuluotą viena iš šeimos verslo kriterijų, jog sprendimų priėmimas yra deleguotas šeimai arba šeimos nariui (žr. 8 pav.).



9 pav. Darbuotojų skaičius įmonėje

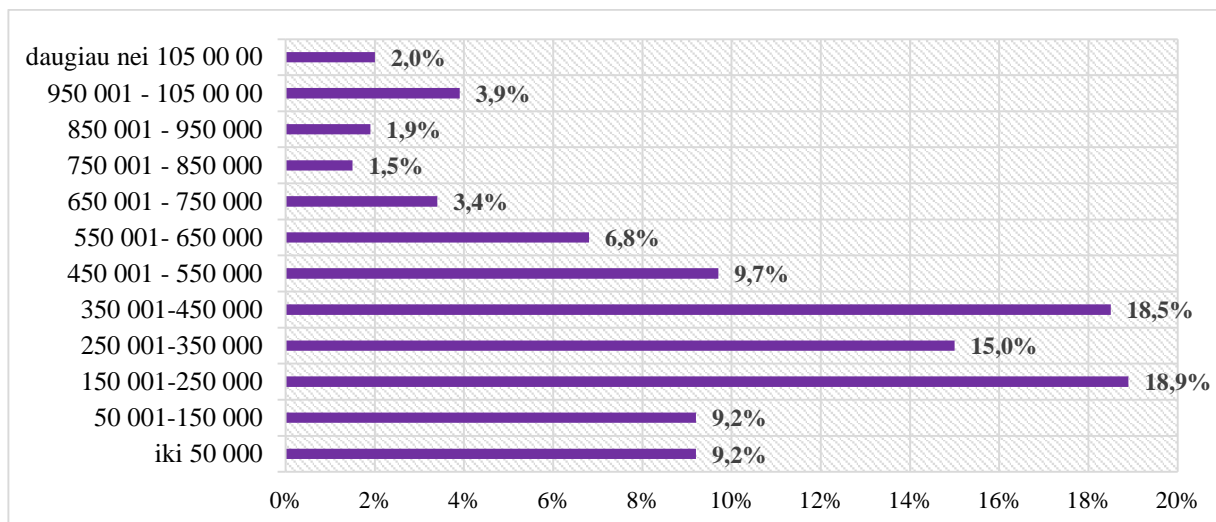
Lietuvoje Smulkios ir vidutinės įmonė yra skirstomos į vidutinę įmonę, mažą įmonę ir labai mažą įmonę. Vidutinė įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų. Maža įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų. Labai maža įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų. Kaip galima pastebėti, ištirtose įmonėse daugiausiai dirba iki 9 darbuotojų (58,3%), iki 50 (33%), iki 250 (8,7%). Tai atskleidžia, jog dauguma šeimos verslo įmonių atitinka labai mažos įmonės statusą, tačiau svarbus aspektas yra šių įmonių verslo plėtojimas, kuris skatina didesnį darbo vietų sukūrimo skaičių. Reikalinga paminėti, jog Europos Sąjungos parama yra orientuota būtent į smulkias ir vidutines įmones, tačiau ir naujų verslų skatinimą, tačiau reikėtų didesni dėmesį skirti šiai konkrečiai labai mažos įmonės statusą turinčioms imonėms (žr. 9 pav.).

7 lentelė. Įmonė įkūrimo metų ir darbuotojų skaičiaus santykis

		Įmonės įkūrimo metai	Darbuotojų skaičius
Įmonės įkūrimo metai	Pearson Correlation	1	.417**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	206	206
Darbuotojų skaičius	Pearson Correlation	.417**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	206	206

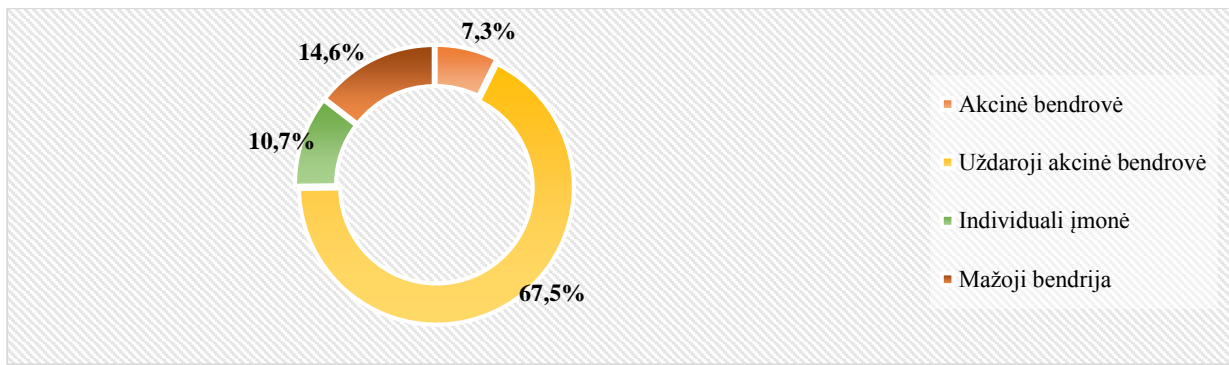
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos duomenimis

Pasitelkus Pearsono kriterijų galima pastebėti statistiškai reikšmingą ryšį tarp įmonės įkūrimo metų ir darbuotojų skaičiaus didėjimo. Koreliacija statistiškai reikšminga, nes ( $p < 0,05$ ). Gautas  $p = 0,000$ . Koreliacijos koeficientas teigiamas  $r = 0,417$ , tai reiškia, jog kuo įmonės ilgiau metu plėtoja verslą, tuo daugiau darbuotojų įmonėje dirba, bet koreliacija silpna, nes ją galima priskirti šiam intervalui nuo 0,2 iki 0,5 (žr. 7 lentelė).



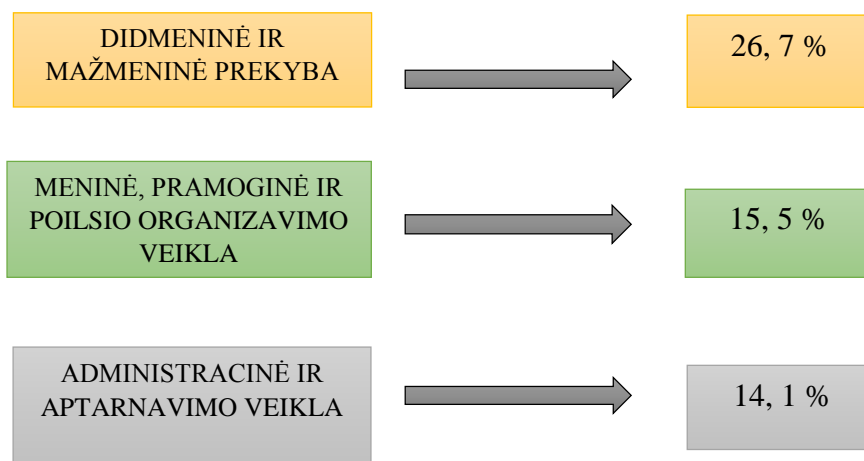
10 pav. Apyvarta (eurais)

Lietuvoje, skirstant smulkias ir vidutines įmones apibrėžiamas ne tik darbuotojų skaičius, tačiau ir apyvarta. Vidutinė įmonė – įmonės metinės pajamos neviršija 40 mln. Eurų. Maža įmonė - įmonės metinės pajamos neviršija 7 mln. eurų. Labai maža įmonė - įmonės metinės pajamos neviršija 2 mln. eurų. Pagal šį kriterijų ištirti šeimos verslai taip pat patenka į labai mažos įmonės statusą. Kaip matyti, didžioji respondentų dalis atsakė, jog įmonių apyvarta siekia 150 001 – 250 000 eurų (18,9%). Sekanti kategorija 350 001 - 450 000 (18,5%) ir 450 001 – 550 000 (9,7%). Apyvarta pasauliniu įmonių lygmeniu taip pat ir Lietuvos nėra didelė, tačiau, jei lyginti su tuo, jog daugiausiai įmonėje dirba 9 žmonės, ir jų apyvarta siekia 150 001 – 250 000 eurų tai yra pakankama apyvarta sukurti darbo vietas ne tik šeimos nariams, bet ir darbuotojams iš išorės. Taip pat sėkmingai plėtoti verslą orientuotą į plėtrą ir ilgalaikę perspektyvą (žr. 10 pav.).



11 pav. Įmonės veiklos forma

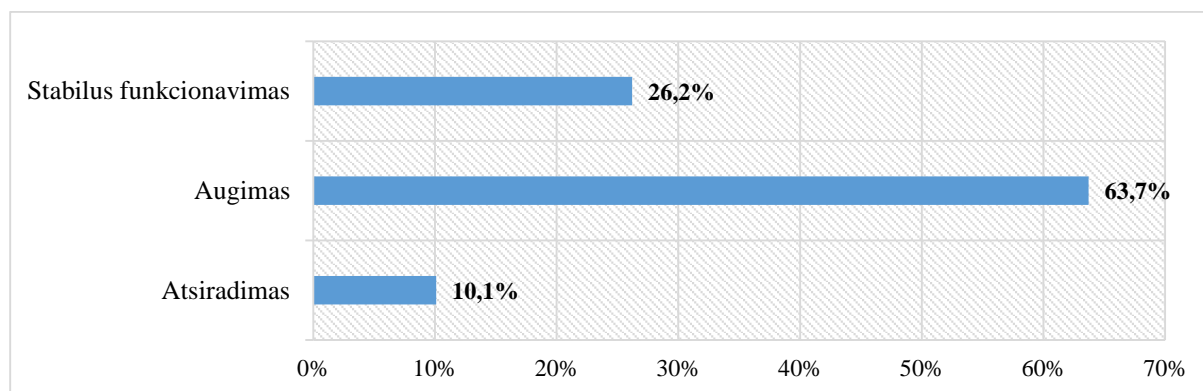
Šeimos verslo įmonės dažnu atveju renkasi teisinę veiklos formą: Uždaroji akcinė bendrovė (67,5%). Taip pat steigiamos ir Individualias įmonės (10,7%), Akcinių bendrovių (7,3%). Lietuvoje, nuo 2012 m. rugsėjo 1 dienos įsigaliojo Mažųjų bendrijų įstatymas, kuriuo patvirtinta nauja teisinė veiklos forma – Mažoji bendrija. Tokią formą pasirinko (14,6%) respondentų. Tokiai verslo formai nereikia įstatinio kapitalo taip pat yra ribotos atsakomybės, kaip ir Akcinė ar Uždaroji akcinė bendrovė, tačiau pastarosioms reikalingas įstatinis kapitalas, todėl šeimos verslams palankesnė forma yra Mažoji bendrija. Tačiau manytina, kad Mažosios bendrijos teisinė forma gali kelti sunkumų ieškant ilgalaikių partnerių, todėl, jog Mažoji bendrija nedeklaruoja turto, kuriuo atsakytų, dėl pavėluotų apmokėjimų. Nepaisant šio fakto verslo pradžia tai viena naudingesnių verslo formų patvirtintų Lietuvoje (žr. 11 pav.).



12 pav. Įmonės ekonominės veiklos rūšis (proc.)

Veiklos sritys dažniausios didmeninė ir mažmeninė prekyba, poilsio organizavimo veikla, administracinė ir aptarnavimo. Kiti pasiskirstę: apdirbamoji gamyba (8,3%), pramoninė ir poilsio organizavimo veikla (6,8%), žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė (6,3%), transportas ir saugojimas (5,8%), meninė, švietimas (5,3%), finansinė ir draudimo veikla (4,4%), žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas (3,4%), nekilnojamo turto operacijos (2,4%), variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas (1%). Tuo tarpu Lietuvos Respublikoje iš viso pagal ekonomines

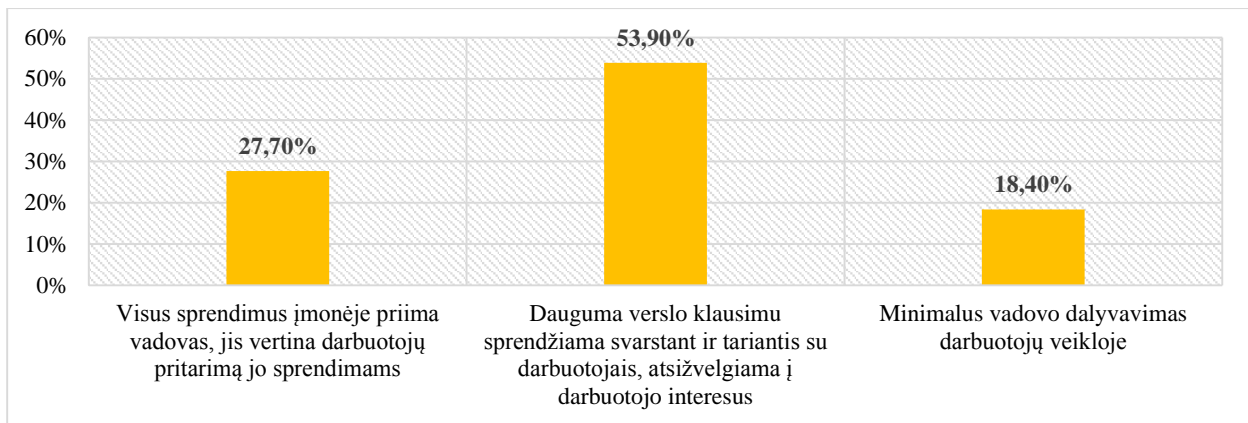
veiklos rūšis veikiančių ūkio subjektų 2015 metų duomenimis yra 93 017. Iš jų pagrindinių veiklos sričių trejetukas yra: didmeninė ir mažmeninė prekyba 2015 m. - 24 352, profesinė, mokslinė ir techninė veikla 2015 m. - 9 400, kita aptarnavimo veikla 2015 m. - 9 156.<sup>91</sup> Šeimos verslai šiuo atveju atitinka bendrąją Lietuvos įmonių statistiką, nes daugiausiai yra didmeninės ir mažmeninės prekybos veiklos rūšies šeimos įmonių. Įdomu tai, kad įmonės galėjo žymėti ne tik vieną atsakymo variantą. Tačiau rezultatai parodė, jog įmonės verčiasi viena veikla arba tai, jog jos žymėjo tik pagrindinę ekonominę veiklos rūšį (žr. 12 pav.).



13 pav. Įmonės vystymosi etapas

Kaip jau pastebėta, dauguma šeimos verslo įmonių verslą plėtoja daugiau nei penkeri metai, todėl galima teigti, kad dauguma įmonių yra augimo stadijoje tai patvirtina ir gauti statistiniai duomenys (63,7%). Šis etapas yra ypač palankus verslui plėtoti (žr. 13 pav.). Mokslinėje literatūroje įmonės augimo etapui priskiriami bruožai yra fizinio kapitalo didinimas, gaminamos arba teikiamų paslaugų tobulinimas, įsitvirtinimas naujose rinkose. Tačiau šioje stadijoje ypatingai svarbi tampa išorinė aplinka taip pat ir valstybės parama. Stabiliu funkcionavimu pasižymi (26,2%) įmonių, šiam etapui priskiriami bruožai yra gamybos, pardavimų, teikiamų paslaugų apimčių stabilizavimas, kokybės gerinimas, įrengimų ir technologijų tobulinimas, pradinės senėjimo apraiškos. Tuo tarpu įmonių, stagnacija (0%) – gamybos, teikiamų paslaugų pardavimo apimčių mažėjimas, neišsprendžiamų problemų atsiradimas, bankrotas, likvidavimas. Ir atsiradimas (10,1%) – pasirenkama veiklos sritis, sudaromas organizavimo ir steigimosi planas, ieškomi arba nurodomi finansavimo šaltiniai (žr. 13 pav.).

<sup>91</sup> Veikiantys ūkio subjektai Lietuvoje, 2015, prieiga per internetą: < <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=23259c80-3334-42b4-9378-aa7fdf0d7f0f>>, (žiūrėta 2015 11 13)



14 pav. Vadovavimo stilius įmonėje

Gauti duomenys parodo, jog šeimos verslo įmonėse būdingas demokratinis vadovavimo stilius (53,9%). Kadangi iš kitų atsakymų matyti, jog vadovauja daugiausiai šeimos nariai, sprendimus priima jie. Šie rezultatai parodo, jog sprendimus priima šeimos nariai, tačiau, jie tariaisi su darbuotojais. Demokratinis vadovas nuolat tariaisi su grupe, vadovas skatina veiklą, kuri yra diskusijų objektas, vadovas darbuotojams leidžia pasirinkti veiklos būdus ir priemones, objektyviai vertinama darbo kokybė.<sup>92</sup> Tuo tarpu autokratinis turi pakankami valdžios, todėl išsako savo nuomonę ir įtikina darbuotojus, būdinga griežta pavaldinių kontrolė (27,7%). Liberalus vadovas yra grupės narys, neinicijuoja lyderiavimo (18,4%). Mažiausiai būdingas liberalus, kadangi šeimos verslas orientuojasi tradicijų tęstinumą, todėl akivaizdu, jog šeimos nariai vadovavimą ir įtaką priskiria šeimos atstovams tam, jog būtų užtikrinta šeimos verslo ilgalaikė perspektyva. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog šeimos verslo įmonių vadovai yra geresni nei kitų verslų, tai reiškia, jog demokratinis vadovavimo stilius yra naudingiausias (žr. 14 pav.).

8 lentelė. Įmonės vadovo ir vadovavimo stiliaus santykis

		Įmonės vadovas	Demokratinis vadovavimo stilius
Įmonės vadovas	Pearson Correlation	1	,238**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	111	111
Demokratinis vadovavimo stilius	Pearson Correlation	,238**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	111	111

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos duomenimis

<sup>92</sup> Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs), prieiga per internetą: < <http://ec.europa.eu/growth/smes/>, (žiūrėta 2015 11 13).

Pasitelkus Pearsono kriterijų galima pastebėti statistiškai reikšmingą ryšį tarp įmonės vadovo, ar įmonei vadovauja šeimos narys, ar ne šeimos ir vyraujančio vadovavimo stiliaus joje. Koreliacija statistiškai reikšminga, nes ( $p < 0,05$ ). Gautas  $p = 0,002$ . Koreliacijos koeficientas teigiamas  $r = 0,238$  tai reiškia, kad koreliacija silpna, nes ją galima priskirti šiam intervalui nuo 0,2 iki 0,5 (žr. 8 lentelė). Tai parodo, jog yra priklausomybė tarp šeimos nario, kaip įmonės vadovo ir demokratinio vadovavimo stiliaus.

9 lentelė. Įmonės darbuotojų skaičiaus ir vadovavimo stiliaus santykis

		Darbuotojų skaičius	Vadovavimo stilius
Darbuotojų skaičius	Pearson Correlation	1	,267**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	206	206
Vadovavimo stilius	Pearson Correlation	,267**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	206	206

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos duomenimis

Pasitelkus Pearsono kriterijų galima pastebėti statistiškai reikšmingą ryšį tarp darbuotojų skaičiaus ir vyraujančio vadovavimo stiliaus joje. Koreliacija statistiškai reikšminga, nes ( $p < 0,05$ ). Gautas  $p = 0,000$ . Koreliacijos koeficientas teigiamas  $r = 0,267$  tai reiškia, kad koreliacija silpna, nes ją galima priskirti šiam intervalui nuo 0,2 iki 0,5 (žr. 9 lentelė).

10 lentelė. Verslo modelio charakteristika

TEIGINYS, APIE VERSLO MODELIO CHARAKTERISTIKĄ	SUTINKU	NESUTINKU
<b>ŽALIAVOS</b>		
Reikalingas žaliavas gauname tiesiogiai iš pirminių tiekėjų	35,9%	64,1%
Reikalingas žaliavas gauname per tarpininkus	64,1%	35,9%
<b>LOGISTIKA</b>		
Logistikos paslaugas vykdome patys	71,4%	28,6%
Samdome logistikos įmones	28,6%	71,4%
<b>FINANSŲ VALDYMAS</b>		
Galime dalį įmonės lėšų skirti produkto/paslaugos	21,8%	78,2%
Trūksta lėšų verslo pradžioje	41,7%	58,3%



10 lentelės tęsinys

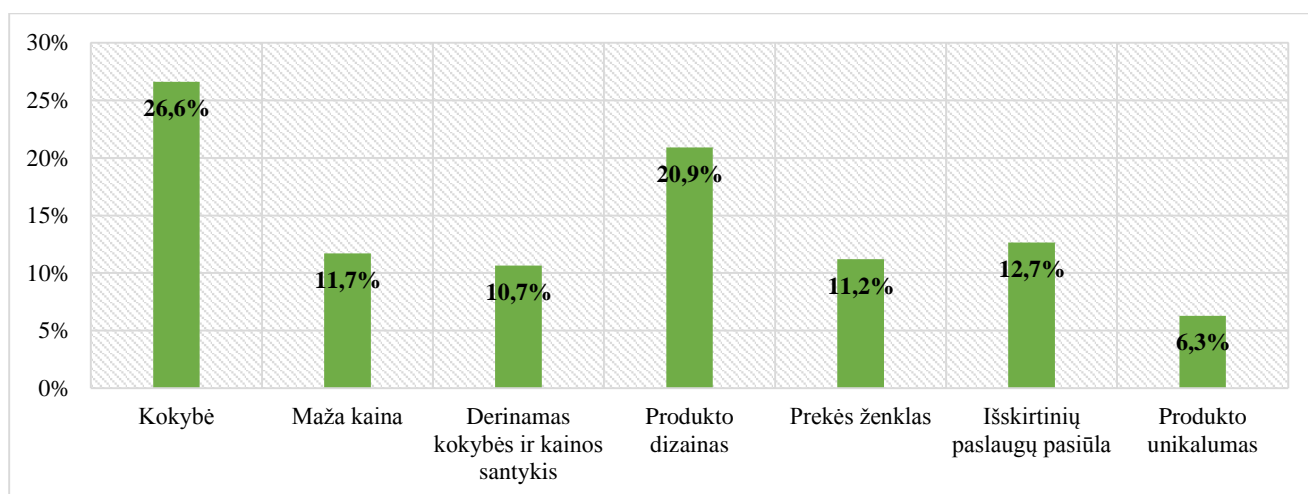
Trūksta lėšų verslo plėtrai	70,9%	29,1%
Įmonės finansai, apskaita vedama kompiuterine programa	81,6%	18,4%
Įmonės finansai, apskaita tvarkoma rankiniu būdu	18,4%	81,6%
<b>INFRASTRUKTŪRA</b>		
Reikalingas veiklos infrastruktūros gerinimas	54,9%	45,1%
Veikla vykdoma nuomojamose patalpose	68,9%	31,1%
Turime nuosavas patalpas veiklai vykdyti	31,1%	68,9%
<b>PERSONALO VALDYMAS</b>		
Kyla sunkumų ieškant nekvalifikuotų specialistų	60,7%	39,3%
Kyla sunkumų ieškant kvalifikuotų specialistų	54,4%	45,6%
Sunkumų kyla formuojant komandą (siekti bendro tikslo, bendradarbiauti)	10,2%	89,8%
Lengva pritraukti profesionalus prisidėti prie verslo kūrimo, idėjų generavimo	26,7%	73,3%
Įmonėje kiekvienas darbuotojas turi nustatytas pareigas ir dirba tik pagal jas	98,1%	1,9%
Įmonėje kiekvienas darbuotojas turi nustatytas pareigas, tačiau dirba pagal poreikį (pvz. vienas žmogus atlieka direktoriaus, buhalterio, pardavėjo funkcijas vienu metu)	89,3%	10,7%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos duomenimis

Tyrimui svarbus anketinis klausimas 12, kuris skirtas taikomo verslo modelio charakteristikos ypatumams atskleisti. Šis klausimas, kaip ir dalis anketos klausimų buvo formuoti remiantis mokslininkų A. Osterwalder, Y. Pigneur pasiūlytais verslo modelio elementais ir jų priskyrimui konkrečioms sritims: vartotojas, finansai, infrastruktūra, produktas. Tačiau išanalizavus literatūrą elementai pritaikyti kiek kitaip. Šiam klausimui išskirti tokie elementai: žaliavos, logistikos valdymas, finansų valdymas, infrastruktūra ir personalo valdymas. Autorių išskirtų elementų tokių kaip vartotojas, produktas analizė perteikiama per kitus anketos klausimus.

Kaip galima matyti šeimos verslo įmonės reikalingas žaliavas įsigyja per tarpininkus (64,1%), (žr. 10 lentelė) o tai reiškia, jog žaliavų kainos yra didesnės, nei perkant tiesiogiai iš tiekėjų, šiuo klausimu ypatingai svarbi reikšmė tenka šeimos verslų partnerystė, kuriais esant žaliavas galima pirkti tiesiogiai iš tiekėjų ir didesniais kiekiais, todėl tai sąlygotu produkto savikainos sumažėjimą. Taip pat šeimos įmonės logistikos paslaugas teikia patys (71,4%) (žr. 10 lentelė) tai privalumas, nes sumažina papildomas išlaidas transporto nuomai, personalui, tačiau plėtros kontekste logistikos paslaugas naudingiausia pirkti ir ieškoti partnerių šioje srityje. Dauguma respondentų negali sau leisti dali įmonės lėšų skirti produkto/paslaugos pristatymui tarptautinėse parodose (78,2%) (žr. 10 lentelė) tai atskleidžia, jog tai dar viena sritis, kurioje svarbus vaidmuo tenka valstybei ir jos paramos priemonėms. Dauguma teigia, jog netrūksta lėšų verslo pradžioje, tačiau jų trūksta verslo plėtros stadijoje (70,9%). Įmonės finansai vedami kompiuterine programa (81,6%). Reikalingas

infrastruktūros gerinimas (54,9%), nes veikla vykdoma nuomojamose patalpose (68,9%). Taip pat kyla sunkumų ieškant nekvalifikuotų (60,7%) ir kvalifikuotų (54,4%) specialistų. Formuojant komandą, siekti bendro tikslo sunkumų nekyla (89,8%) tai patvirtina mokslininkų iškeltą mintį, jog šeimos versle darbuotojai yra labiau susitelkę bendram tikslui.<sup>93</sup> Pritraukti profesionalus prisidėti prie verslo kūrimo, idėjų generavimo yra sudėtinga (73,3%), respondentai teigia, jog įmonėje yra pareigybiniai nuostatai (98,1%) ir yra dirbama tik pagal juos, tačiau tuo pačiu dirba ir pagal poreikį (89,3%). Galima spėti, jog darbuotojai iš išorės dirba pagal nustatytus nuostatus, o šeimos nariai dirba pagal poreikį. Tai patvirtina mokslinėje literatūroje suformuotą požiūrį, jog šeimos nariai yra itin lojalūs darbuotojai.<sup>94</sup> Kadangi jie atsako už įmonės sėkmingą plėtojimą, todėl jie linkę dirbti daugiau nei įprastai.



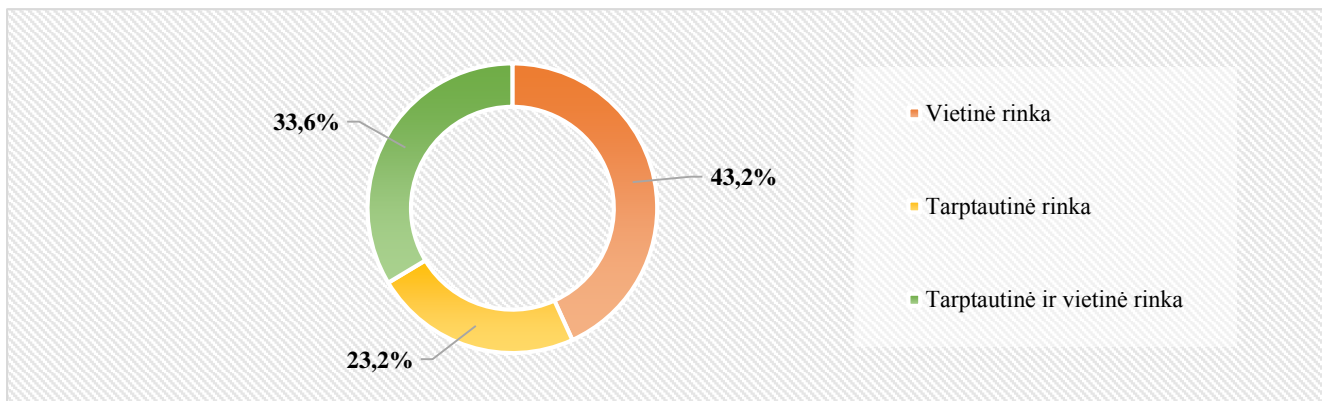
15 pav. Įmonės produkto/paslaugos išskirtinumas vartotojų atžvilgiu

Kaip išaiškinta šeimos verslai akcentuoja produktų ar paslaugų kokybę. Tokio tipo verslai paprastai turi ilgametes tradicijas vartotojams teikti kokybę ir vertę.<sup>95</sup> Kaip matyti iš rezultatų (žr. 15 pav.) tai patvirtina mokslininkų teiginį apie prioritetą kokybei (29,6%). Taip pat skiria dėmesį produkto dizainui (20,9%), o jei tai įmonė teikia paslaugas tai galima teigti, kad paslauga būtų kokybiškai suteikta ir estetiškai reklamuojama. Be dizaino, svarbi ir išskirtinių paslaugų pasiūla (12,7%) tai atskleidžia, jog šeimos verslai stengiasi išsiskirti rinkoje aukštos kokybės produktais ir paslaugomis, o tai leidžia užtikrinti ilgalaikę verslo sėkmę.

<sup>93</sup> Jime'nez M. C. R., et al., Organisational Harmony as a Value in Family Businesses and Its Influence on performance, Journal of Business Ethics, No. 2 (126), 2015, p. 225.

<sup>94</sup> Finch N., Identifying and addressing the causes of conflict in family business, MGSM, 2005 p. 17.

<sup>95</sup> Simon A., Svarbiausios vadybos priemonės, Verslo žinios, 2009, p. 217.

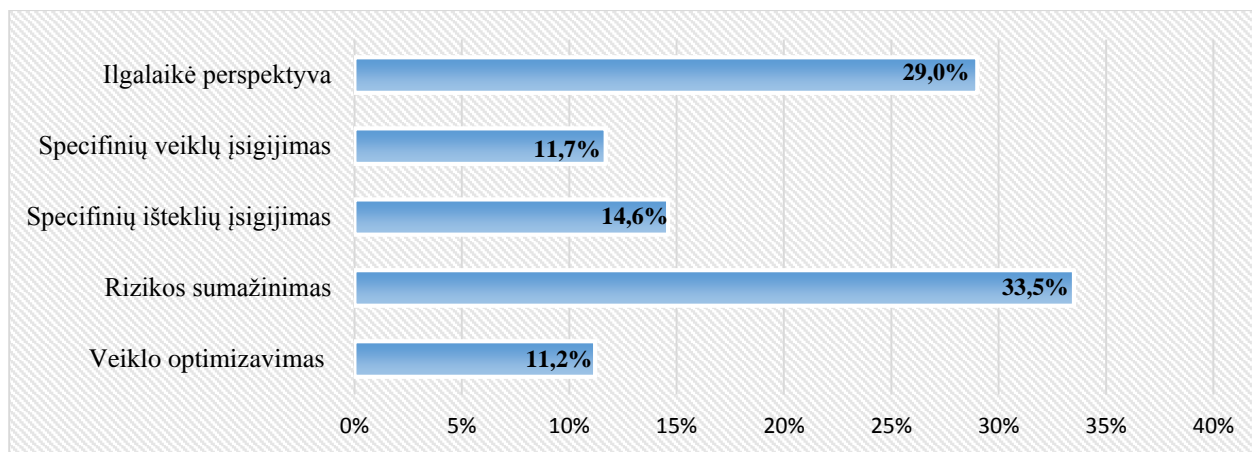


16 pav. Vartotojų segmentai

Dauguma įmonių renka vietinę rinką (43,2%) ir tai rodo, jog būtina valstybės pagalba šioje srityje. Nes eksporto skatinimas, jo nauda verslui išaiškinta ir išskirta 2014 – 2020 metų nacionalinės pažangos programoje. Šioje programoje taip pat suformuotas tikslas skirtas verslo plėtrai užsienio šalyse. Todėl reikalinga ši tikslą įgyvendinti tam, jog šeimos verslui būtų užtikrinta ilgalaikės perspektyvos sėkmė. Teigiama, jog eksportas yra sėkmės garantas, todėl aktualu produktus ar paslaugas kreipti ir į užsienio rinką, aišku atsižvelgiant į veiklos ar produkto specifikacijas. Galima, Lietuvos rinkai pasiūlyti vienus produktus, o užsienio kitus. Taip, pat galima derinti eksportą ir pardavimus vietinėje rinkoje, ką daro (33,6%), respondentų.

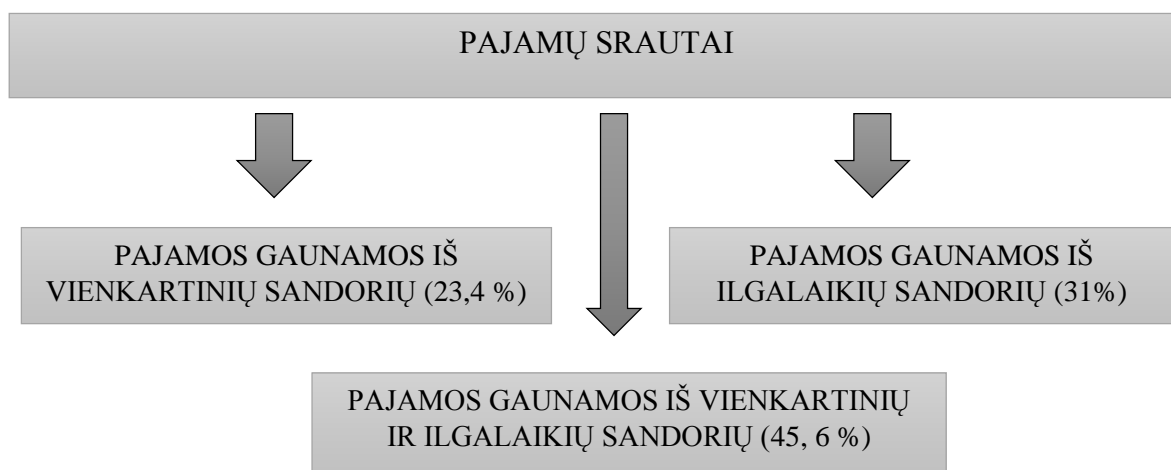
Į klausimą ar tiesiogiai įmonės prekės, produktus, paslaugas pasiekia vartotojus dauguma paminėjo tiesiogiai (45,6%), per tarpininkus (40,3%), ir tiesiogiai, ir per tarpininkus (14,1%). Tai atskleidžia, kad šeimos verslai yra linkę produkciją pateikti tiesiogiai taip padidinant įmonės apyvartą, nes sumažinamos išlaidos skirtos produktus parduoti per tarpininkus, tačiau kita ne ką mažesnė respondentų dalis parduoda produktus per tarpininkus. Tai turi ir privalumų pavyzdžiui, pasidalinama rizika.

Kaip minėta, naudinga versle kurti partnerystes tai ne tik santykiai su tiekėjais perku ir parduodu, tačiau bendradarbiavimas siekiant abipusės naudos perkant žaliavas, reklamą mainais už produktus ar paslaugas, bendras dalyvavimas parodose. Tyrimas parodo, jog šeimos įmonės dažnu atveju nekuria partnerysčių (45,1%), kuria (41,7%), tačiau planuoja pradėti (13,1%). Plačiau, dėl ko kuriamos partnerystės parodo (žr. 16 pav.).



17 pav. Motyvai lemiantys partnerystę

Kaip galima pastebėti dauguma, kuria partnerystes su panašų teisinį veiklos statusą turinčiomis įmonėmis, dėl rizikų sumažinimo (33,5%) tai pavyzdžiui dalyvavimas parodose, eksporto pradžia su naujomis rinkomis ir, žinoma, dėl ilgalaikės perspektyvos (29%) (žr. 17 pav.).



18 pav. Pajamų srautai įmonėje

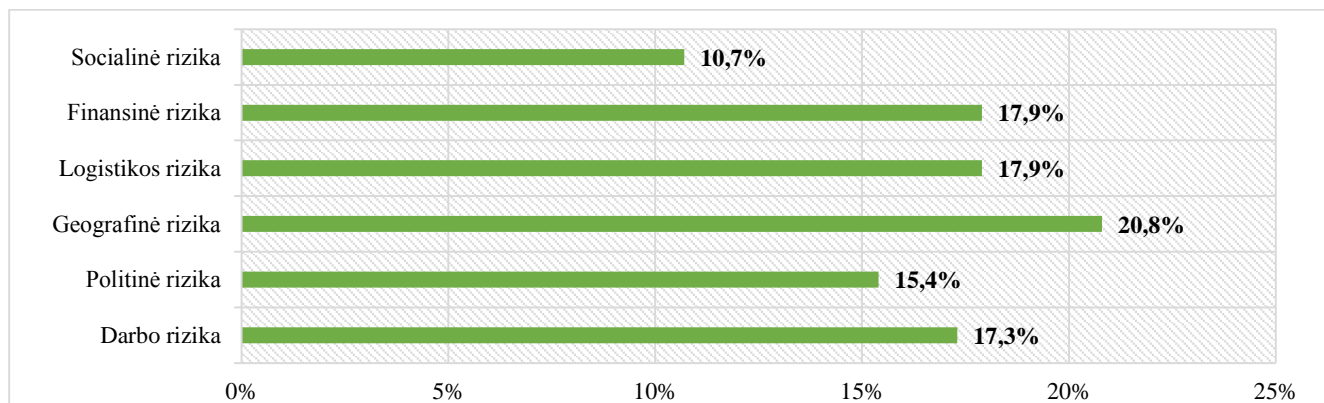
Pagal mokslininkus A. Osterwalder, Y. Pigneur, pajamų šaltiniai verslo modelio kontekste yra išskiriami trys: vienkartiniai sandoriai, ilgalaikiai, vienkartiniai ir ilgalaikiai. Rezultatai parodo, jog respondentai pajamas gauna iš ilgalaikių ir vienkartinių sandorių, o tai sumažina neapibrėžtumų rizikos atsiradimą. Vienkartiniai sandoriai – paslauga ar produktas parduodamas tik tam kartui, aišku, tokie sandoriai gali išaugti į ilgalaikius. Tuo tarpu ilgalaikiai tai yra sutartiniai sandoriai, kurie suteikia galimybę tiksliau planuoti įmonės pajėgumus ir, žinoma, užtikrina pastovias pajamas.

11 lentelė. Apyvartos ir pajamų šaltinių santykis

		Apyvarta (eurais)	Įmonės pajamų šaltiniai
Apyvarta (eurais)	Pearson Correlation	1	,210**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	206	206
Įmonės pajamų šaltiniai	Pearson Correlation	,210**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	206	206

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos duomenimis

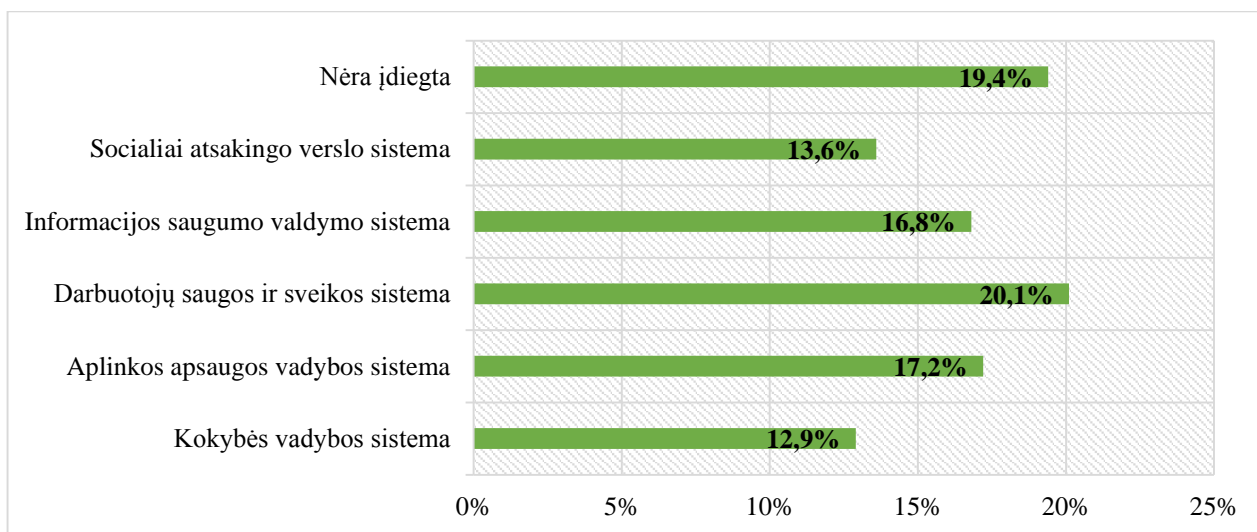
Pasitelkus Pearsono kriterijų galima pastebėti statistiškai reikšmingą ryšį tarp apyvartos ir įmonių pajamų šaltinių. Koreliacija statistiškai reikšminga, nes ( $p < 0,05$ ). Gautas  $p = 0,004$ . Koreliacijos koeficientas teigiamas  $r = 0,210$  tai reiškia, kad koreliacija silpna, nes ją galima priskirti šiam intervalui nuo 0,2 iki 0,5 (žr. 11 lentelė). Tai reiškia, jog įmonės apyvarta priklauso nuo įmonės pajamų šaltinių, todėl renkantis vienkartinius, ar ilgalaikius sandorius reikalinga apsibrėžti siekiamus tikslus.



19 pav. Rizikos formos įmonėje (galimi keli atsakymo variantai)

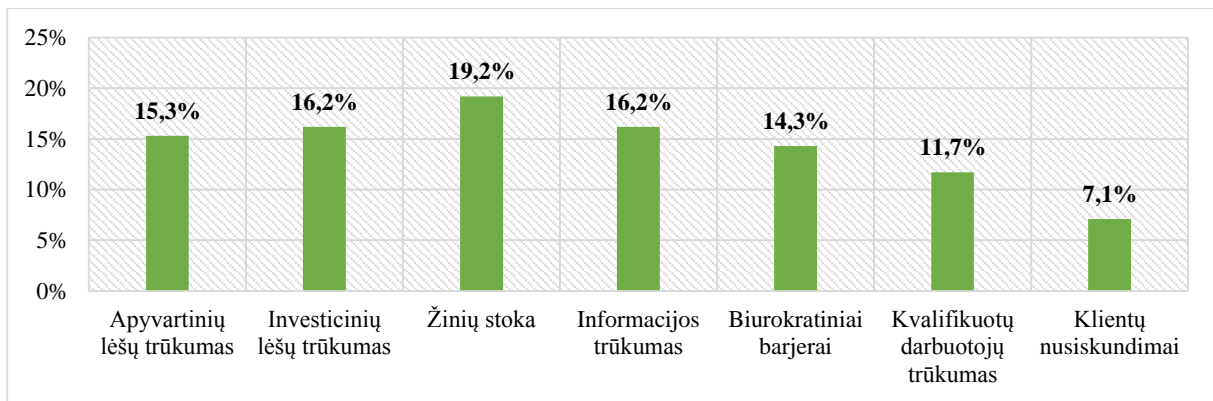
Respondentai daugiausiai susiduria su geografine rizika - oro sąlygų ir sezonų reikšme (20,8%). Tai ypač aktualu Lietuvoje, kurioje yra keturi metų laikai, kurie segmentuoja vartotojų įpročius pavyzdžiui žiemą yra reikalingos vienos paslaugos, vasarą kitos taip pat ir su produktais. Sezoniškumą gali sušvelninti paslaugų pasiūlos ir produktų įvairovė. Taip pat reikšmingi dažniai: logistikos - išteklių prieinamumas, embargas, importo muitai (17,9%) ir finansinė - užsienio valiutų kurso svyravimas, mokėjimų vėlavimas, vietiniai mokesčiai (17,9%) rizikos. Šiuos duomenis galima susieti su verslo modelio charakteristika įmonės logistikos paslauga teikia patys ir respondentai tai sieja su rizika, nes per netinkamą darbų paskirstymą gali nukentėti pristatymo kokybė. Finansinė, taip pat pastebima ir per

verslo modelio charakteristiką, jog įmonės negali sau leisti dalyvauti parodose, kurios skatintų naujų klientų ar rinkų atsivėrimą, kadangi matomi tam tikri trūkumai finansų srityje, įmonės finansine riziką pažymi kaip svarbią. Darbo rizika - išteklių produktyvumas, darbuotojų ir įrangos saugumas, darbo modeliai - valandos, poilsio dienos (17,3%), politinė rizika - darbuotojų emigrantų samdymo apribojimai, vietinių kompanijų ir tiekėjų panaudojimas (15,4%), socialinė rizika - kultūriniai įsitikinimai susiję su darbo praktika ir religiniais įsitikinimais (10,7%). Pastebėtina, jog politinė rizika yra reikšmingesnė nei socialinė tai galima sieti su politiniais pokyčiais verslo atžvilgiu įstatymų pakeitimais, mokesčiu politika (žr. 19 pav. ).



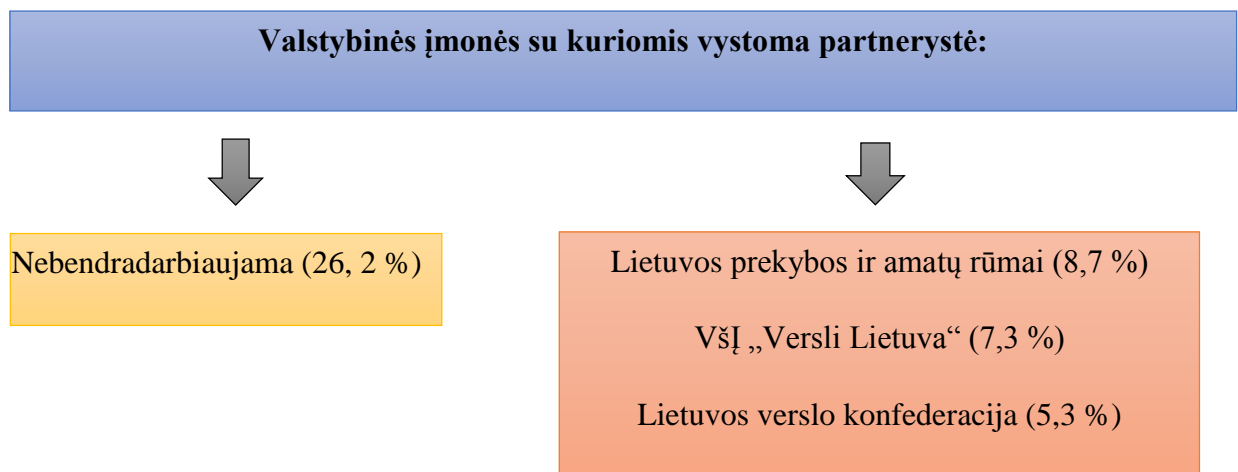
20 pav. Veiklos gerinimo sistema (galimi keli atsakymo variantai)

Tam, jog organizacijos veiklai būtų priskiriama, kuo mažiau rizikos veiksmų, reikalinga tobulinti pačios organizacijos procesų valdymo sistemą. Dauguma organizacijos procesų, galima standartizuoti įdiegus konkrečius standartus ar valdymo gerinimo sistemas, kurios sumažina organizacijos rizikos faktorius, padidina galimybę teikti kokybiškas paslaugas ar gaminti aukštos kokybės produktus. Kaip matyti (žr. 20 pav.) įmonėse įdiegta darbuotojų sveikatos ir saugos sveikatos sistema. Darbuotojų sauga ir sveikata – visos prevencinės priemonės, skirtos darbuotojų darbingumui, sveikatai ir gyvybei darbe išsaugoti, kurios naudojamos ar planuojamos visuose įmonės veiklos etapuose, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo profesinės rizikos arba ji būtų kiek įmanoma sumažinta. Tačiau kita dalis respondentų nėra įdiegę veiklos gerinimo sistemų (19,4%), pastebėtina, jog įmonės atkreipia dėmesį į aplinkosaugos sritį (17,2%), kuri šiuo metų ypatingai svarbi pasauliniu mastu.



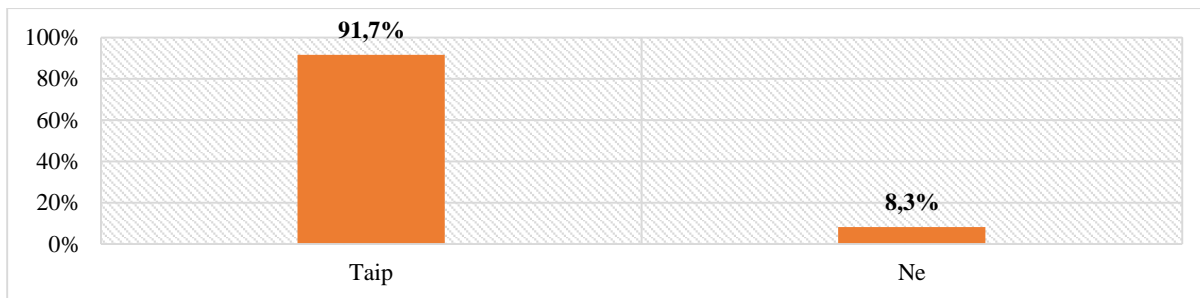
21 pav. Sunkumai versle šiandien (galimi keli atsakymo variantai)

Aiškinant verslo modelio ypatumus aktualu atkreipti dėmesį su kokiais sunkumais šiuo metu susiduria verslas. Pastebėtina, kad procentiniai dažniai pasiskirstę gana tolygiai tai, parodo, jog įmonės negali nustatyti vienos ar kelių konkrečių problemų. Tačiau galima teigti, jog įmonės susiduria su nurodytomis (žr. 21 pav.) problemomis, tačiau prie jų išsprendimo gali prisidėti valstybės paramos priemonės. Todėl ypač aktuali tampa valstybinio ir privataus sektoriaus partnerystė.



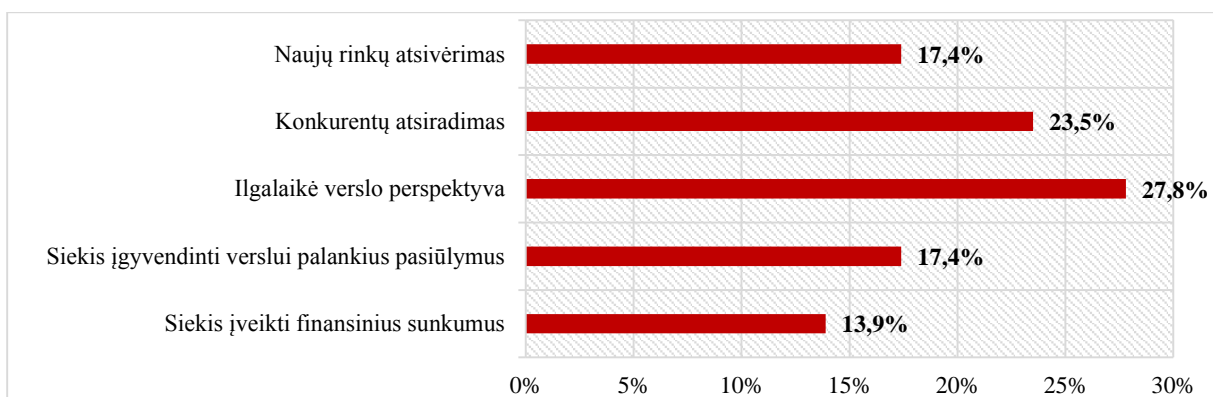
22 pav. Valstybės ir verslo partnerystė

Pastebima, jog (26,2%) įmonių nebendradarbiauja su valstybinėmis institucijomis, kurios teikia konsultacijų paslaugas, padeda organizuojant tarptautines parodas. Pavyzdžiui, Lietuvos verslo konfederacijos misija - telkti Lietuvos verslą ir kurti konkurencingą ekonominę aplinką. VŠĮ „Versli Lietuva“ - padėti konkurencingiems verslams kurtis ir plėstis Lietuvoje, eksportuoti teikiant mokymų, konsultacijų ir verslo partnerių paieškos paslaugas, naudojant efektyvią organizacijos struktūrą ir partnerių tinklą. Lietuvos prekybos ir amatų rūmai padeda ieškoti verslo partnerių užsienyje. Tam, kad būtų užtikrinta ši partnerystė reikalinga skatinti verslo atstovus vienytis į tikslias grupes ir kreiptis į institucijas, kurios teikia pagalbą (žr. 22 pav.).



23 pav. Verslo plėtros siekiamybė

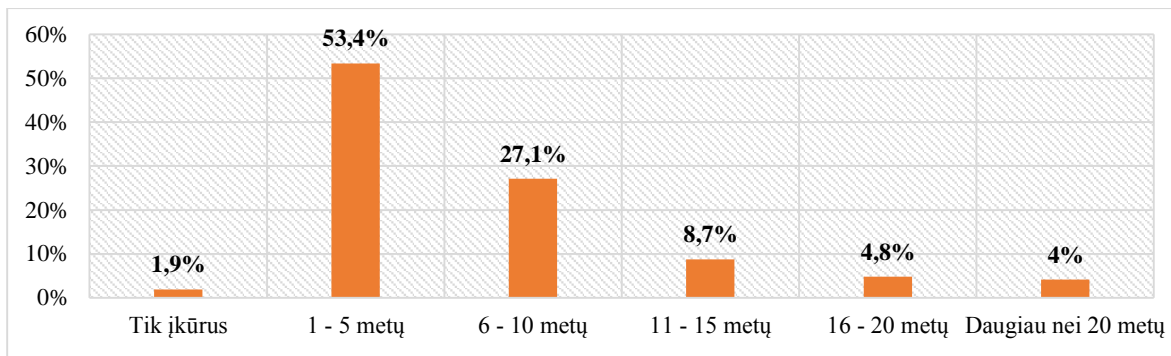
Aktualus klausimas verslui yra plėtros siekis. Kiekviena įmonė siekia stabilaus ir užtikrinto funkcionavimo, tačiau plėtra dažnu atveju yra siektinas dalykas (90,7%). Kadangi tyrime dalyvavusias įmones galima priskirti prie labai mažų įmonių, jos siekia tapti mažos ar vidutinės. Sėkminga plėtra užtikrina įmonių ilgalaikę perspektyvą, todėl aktualu analizuoti įmonės plėtros galimybes įvertinant finansines galimybes, turimas ir būsimas partnerystes, žmogiškuosius išteklius produktų, paslaugų segmentus bei infrastruktūrą (žr. 23 pav.).



24 pav. Plėtros priežastys

Galima pastebėti, jog įmonės, kurios siekia plėtros, kaip jau minėta, dėl ilgalaikės perspektyvos (27,8%) taip pat naujų konkurentų atsiradimo (23,5%), kuomet įmonė privalo reaguoti į rinkos pokyčius, siūlyti naujus produktus ar paslaugas, tobulinti turimą asortimentą. Nors valstybinėse programose daug analizuojama eksporto tema, tačiau tik (30,09%) apklaustųjų įmonių eksportuoja tuo tarpu (69,91%) ne eksportuoja. Tai atskleidžia tam tikrų problemų egzistavimą, kurios lemia mažą šalies eksportą (žr. 24 pav.). Eksporto šalys: Skandinavijos šalys, Rusija, Vokietija, Belgija, Olandija, Lenkija, Estija, Azerbaidžanas, JAE, Kinija, Pietų Korėja, JAV, Šveicarija, Italija, Ispanija.





25 pav. Laikotarpis nuo įmonės įsikūrimo, kuomet pradedamas vykdyti eksportas

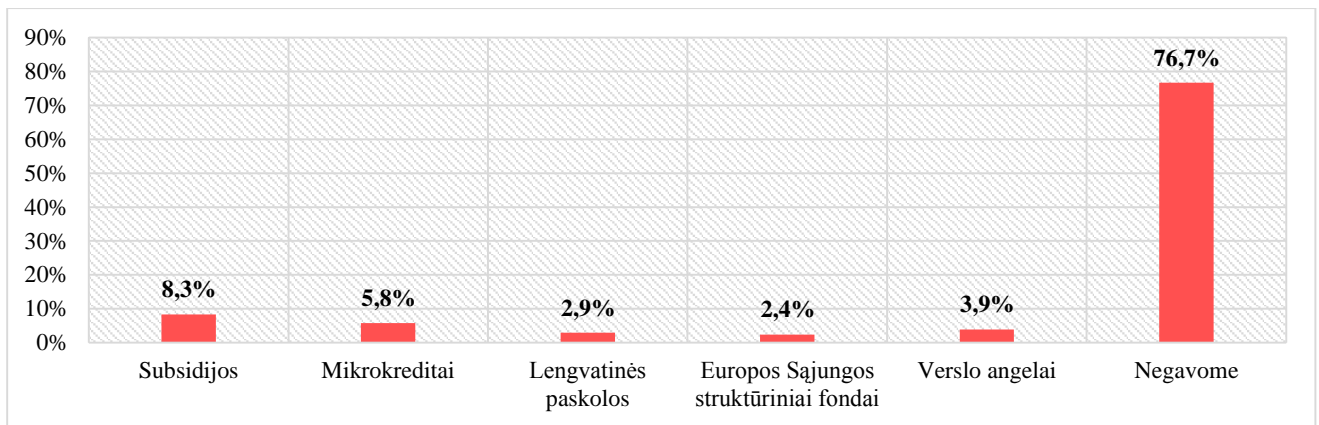
Rezultatai parodo, jog pirmus metus, tik įkūrus įmonę, ji nėra linkusi eksportuoti (1,9%), tačiau 1 - 5 metų pastebima aiški tendencija eksportuoti (53,4%). Tai galima paaiškinti, jog pirmiausia veikla yra nukreipiama į vietinę rinką ir tik vėliau, įsitvirtinę rinkoje plėtoja verslą užsienio šalyse. Įmonių eksporto pradžia vėlesniame laikotarpyje sietina su organizacijos pokyčiais ir, žinoma, plėtra (žr. 25 pav.).

12 lentelė. Apyvartos ir eksporto santykis

			Apyvarta (eurais)	Eksportas
Spearman's rho	Apyvarta (eurais)	Correlation Coefficient	1,000	-,039
		Sig. (2-tailed)	.	,592
		N	206	206
	Eksportas	Correlation Coefficient	-,039	1,000
		Sig. (2-tailed)	,592	.
		N	206	206

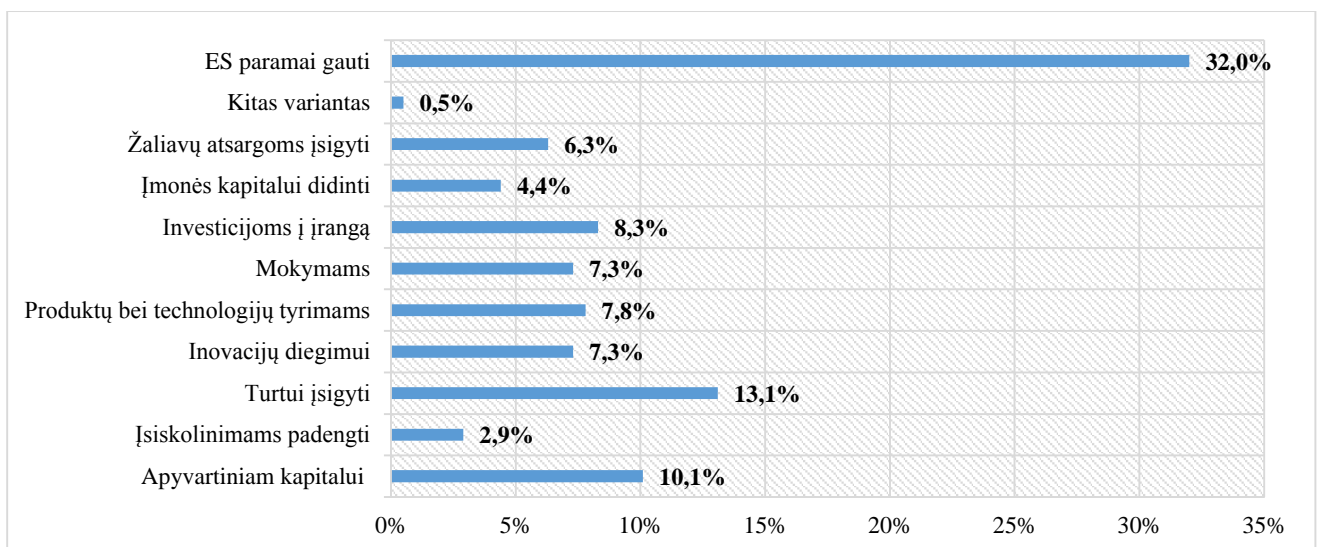
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos duomenimis

H1 Apyvarta yra susijusi su pasirinkimu eksportuoti. Šiai hipotezei patikrinti pasirinktas Spearmano koreliacijos koeficientas. Hipotezė H0, kad apyvarta nėra susijusi su pasirinkimu eksportuoti neatmetama, nes H0 pasitvirtino  $0,592 > 0,05$ . Galima pastebėti statistiškai nereikšmingas ryšys tarp apyvartos ir eksporto. Koreliacija statistiškai nereikšminga, nes ( $p > 0,05$ ). Gautas  $p = 0,592$ . Koreliacijos koeficientas neigiamas  $r = -0,039$  tai reiškia, kad koreliacija labai silpna, nes ją galima priskirti šiam intervalui nuo 0 iki 0,2 (žr. 12 lentelė). Tai parodo, jog eksportas nepriklauso nuo įmonės apyvartos.



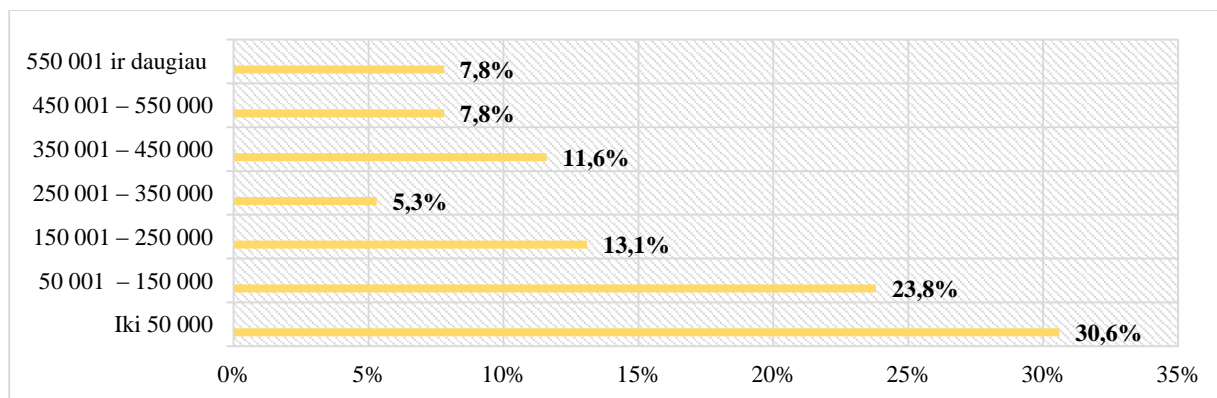
26 pav. Valstybės paramos įsisavinimo tendencijos

Ženklius procentiniai dažniai parodo, jog verslas nėra gavęs finansavimo iš valstybės, tačiau Europos Sąjunga suteikia daug galimybių ypač smulkiam ir vidutiniam verslui, todėl reikalinga analizuoti tendencijas ir pritaikyti finansines priemones verslo plėtrai skatinti ir įgyvendinti. Tai ypatingai reikšminga, nes dauguma įmonių planuoja pėsti verslą per ateinančius penkerius metus, taip – planuoja (68%) ir ne – neplanuoja (32%) (žr. 26 pav.).



27 pav. Finansavimo sritys

Kaip matyti išorinis finansavimas yra reikalingas ES paramai gauti. Tai parodo, jog įmonės yra suinteresuotos pasitelkti valstybės paramą. Taip pat tai parodo, jog šiuo metu daugumos įmonių tikslas yra finansinis stabilumas, tam, jog būtų gauta parama. Turtui taip pat reikalingos lėšos, nes dauguma įmonių nuomoja patalpas, todėl reikalingas infrastruktūros sąlygų gerinimas (žr. 27 pav.).



28 pav. Reikalinga paramos suma

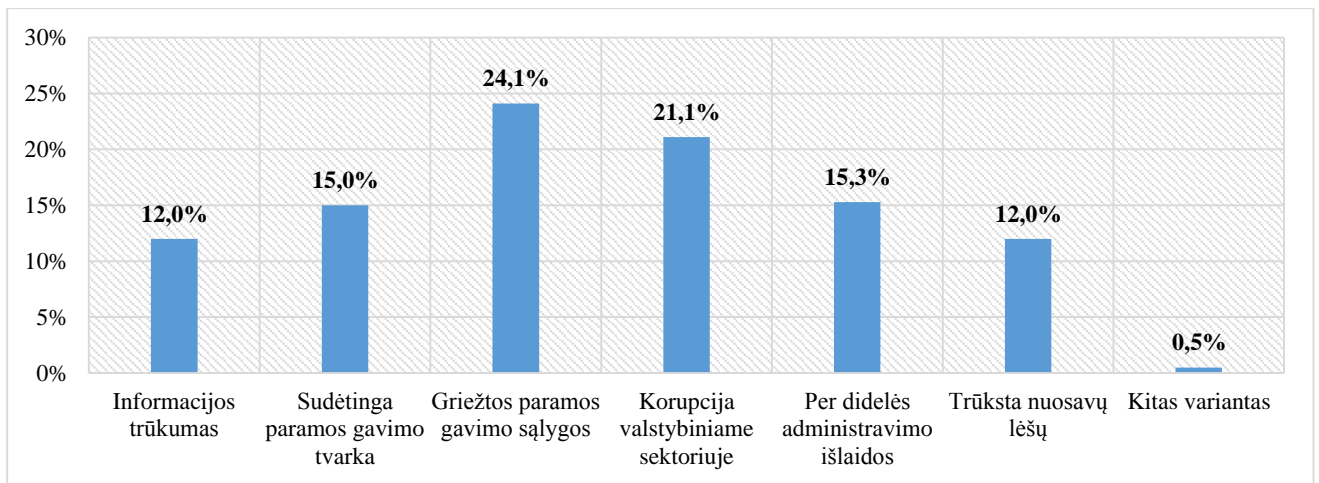
Kadangi įmonės orientuotos į plėtra, bet joms reikalingas išorinis finansavimas aktualu išaiškinti reikalingą finansavimą, kaip matyti nėra reikalingas didelis finansavimas vyrauja nuostata, jog reikalingas finansavimas yra iki 50 000 tūkstančių eurų (30,6%). Tai nėra didelė suma lyginant su tuo, kokią parama valstybė gali skirti pagal Europos Sąjungos finansavimo priemones. Analizuojant reikalingą finansavimą aktualu pabrėžti, jog renkantis priemonę reikalinga atkreipti dėmesį į įmonės galimybes t.y apyvartą, nes dalį skirtų lėšų reikia investuoti ir pačiai įmonei (žr. 28 pav.).

13 lentelė. Reikalingos verslo paramos ir įmonės vystymosi etapo santykis

			Reikalinga parama	Įmonės vystymosi etapas
Spearman's rho	Reikalinga	Correlation Coefficient	1,000	-,152*
		Sig. (2-tailed)	.	,036
		N	206	206
	Įmonės vystymosi etapas	Correlation Coefficient	-,152*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,036	.
		N	206	206

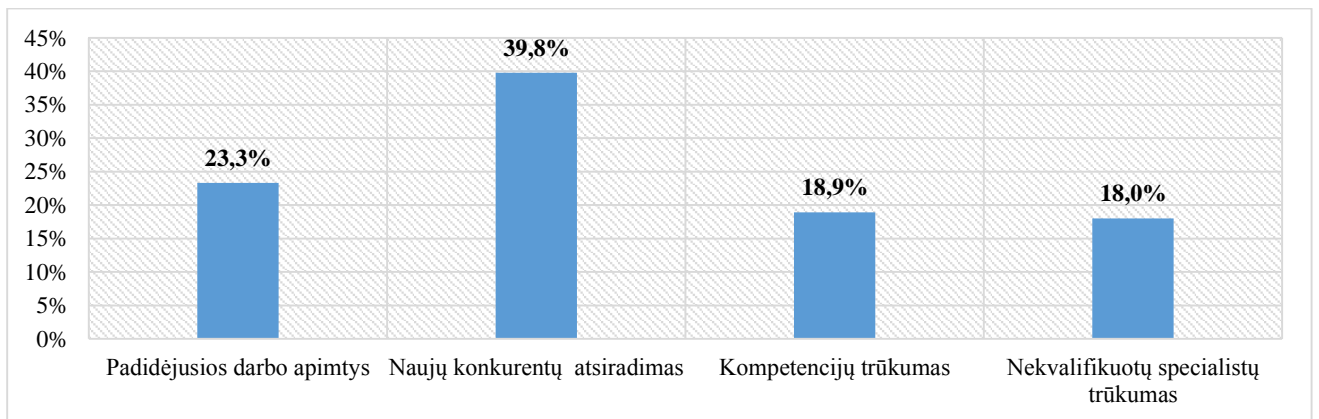
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinės apklausos duomenimis

Pasitelkus Spearmano kriterijų galima pastebėti statistiškai reikšmingas ryšys yra reikalingo išorinio finansavimo ir įmonės vystymosi etapo. Koreliacija statistiškai reikšminga, nes ( $p < 0,05$ ). Gautas  $p = 0,036$ . Koreliacijos koeficientas neigiamas  $r = -0,152$  tai reiškia, kad koreliacija labai silpna, nes ją galima priskirti šiam intervalui nuo 0 iki 0,2 (žr. 13 lentelė). Tai parodo, jog yra priklausomybė, koku etapu įmonei yra reikalingas išorinis finansavimas. Kadangi dauguma apklaustų įmonių yra augimo etape tai atskleidžia, jog įmonėms labiausiai reikia paramos būtent šioje stadijoje.



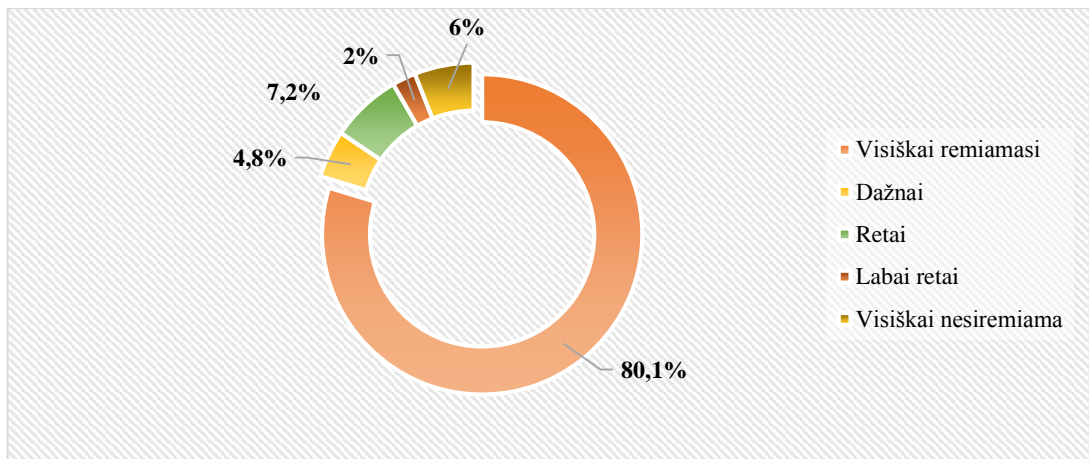
29 pav. Paramos priemonių įsisavinimo trukdžiai

Galima pastebėti (žr. 29 pav.), kad pagrindiniai trukdžiai, kurie trukdo įsisavinti paramą yra griežtos paramos gavimo sąlygos (24,1%) ir korupcija valstybiniame sektoriuje (21,1%). Tai galima įvardinti kaip dideli trukumą valstybės ir verslo partnerystės kontekste. Buvo ir tokių, kurie teigė, jog niekas netrukdo. (0,5%). Išaiškinta, jog įmonėse dirba tik šeimos nariai (70,4%), ne (29,6%). Vidurkis, kiek šeimos narių dirba įmonėje yra 3.



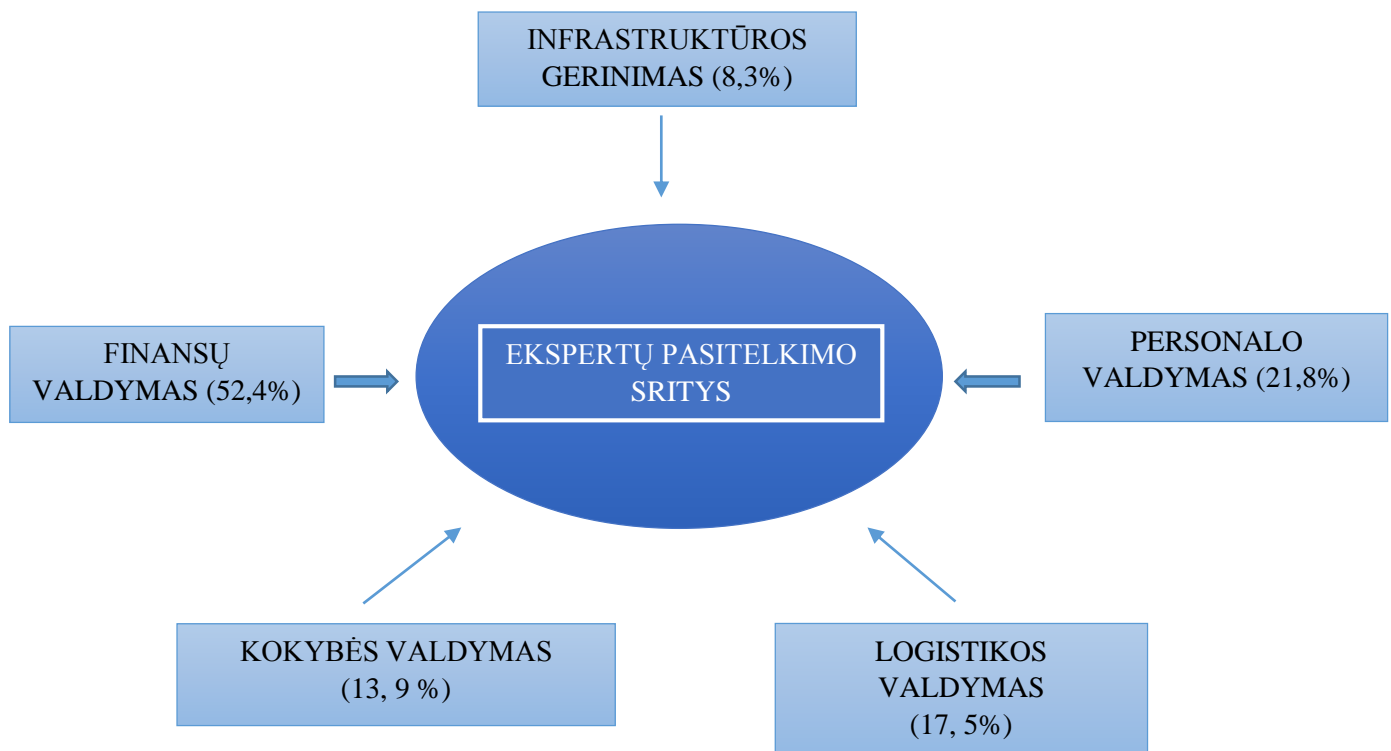
30 pav. Darbuotojų (ne šeimos narių) įtraukimo į šeimos verslą priežastys

Darbuotojų skaičiaus padidėjimas įmonėje skatina jos plėtros augimą. Kadangi šeimos nariai yra linkę pritraukti ir darbuotojus iš išorės aktualu išsiaiškinti, kodėl jie yra pasitelkiami. Analizuojant literatūrą, manoma, jog tai lemia padidėjusios darbu apimtys. Rezultatai rodo, tai lemia naujų konkurentu atsiradimas (39,8%). Tai parodo, jog konkurencija gali būti ir privalumas augančioms organizacijoms (žr. 30 pav.).



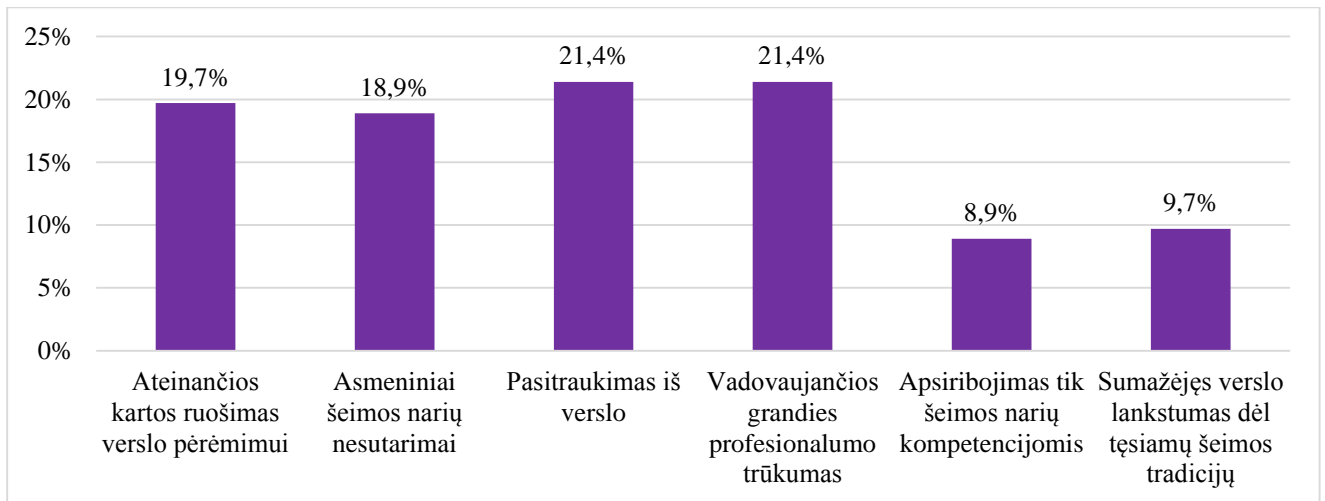
31 pav. Verslo sėkmė priklausomybė nuo šeimos narių kompetencijų

Prioritetas kompetencijų srityje teikiamas šeimos atstovams, todėl itin svarbi jų kompetencija. (žr. 31 pav.) Nes nuo vadovo 80% sprendimų priėmimo priklauso organizacijos kokybiškas valdymas. Jeigu pritrūksta žinių, reikalinga telktis ekspertus. Rezultatai parodo, jog šeimos verslai yra linkę remtis tik šeimos narių kompetencijomis. Tačiau pabrėžia finansų valdymo (74,7%) ir ES paramos įsisavinimo svarbą (5,8%). Taip pat išaiškinta, jog pasitelkia ekspertus (74,3%), nesitelkia ekspertų (25,7%). Įmonės, kurios pasitelkia ekspertus, pasitelkia juos finansų valdyme, personalo valdyme, logistikos valdyme, kokybės valdyme ir infrastruktūros gerinime (žr. 32 pav.).



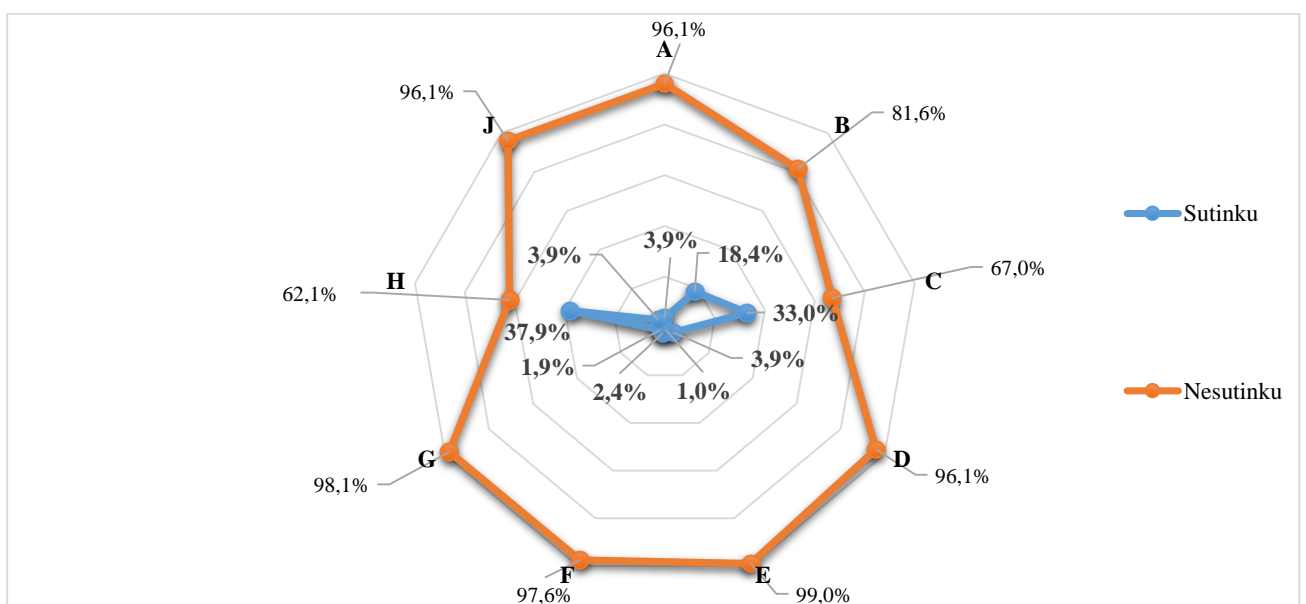
32 pav. Ekspertų pasitelkimo sritys

Svarbus aspektas šeimos versle yra paveldėjimas, todėl literatūroje pabrėžiama šio proceso planavimo reikšmė. Planuoja verslo perdavimą sekančiai kartai, bet neruošia paveldėtojo perimti įmonės valdymą (47,6%), planuoja verslo perdavimą sekančiai kartai ir ruošia paveldėtoją perimti įmonės valdymą (27,2%), yra parengti ateities turto perdavimo planai (23,3%), neskiria laiko verslo paveldėjimo planavimui (1,9%).



33 pav. Šeimos verslo rizikos

Pagrindinės rizikos yra vadovaujančios grandies profesionalumo trūkumas (21,4%) ir pasitraukimas iš verslo (21,4%). Tai patvirtina mokslinėje literatūroje atskleistas ir darbe išryškintas pagrindinės šeimos verslo išskirtas rizikas (žr. 33 pav.).

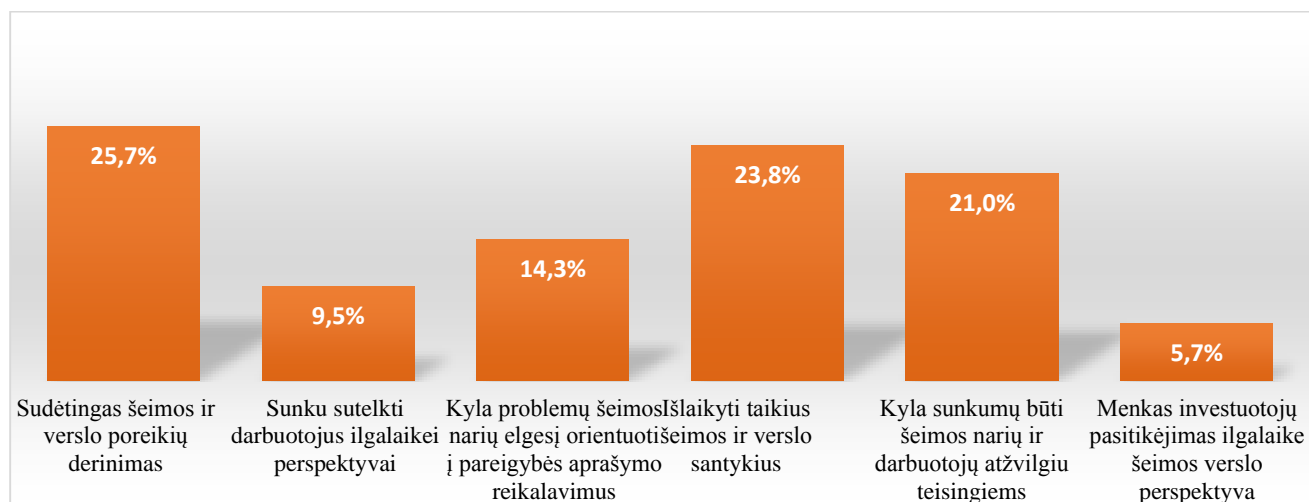


34 pav. Šeimos verslo situacija rinkoje

- A. Valstybė užtikrina šeimos verslo plėtra siūlydama efektyvias kiekybines priemones
- B. Šeimos verslas yra tinkamai informuotas apie plėtros galimybes valstybiniu lygmeniu
- C. Šeimos verslo atstovai yra tinkamai informuotas apie plėtros galimybes tarptautiniu lygmeniu
- D. Šeimos verslui sudaryta palanki teisinė bazė
- E. Šeimos verslui sudaryta palanki mokesčių politika
- F. Šeimos verslumo kultūra yra pakankamai skatinama
- G. Šeimos verslas pasižymi kompetencijų stoka
- H. Per didelis stambiojo verslo spaudimas šeimos verslams, todėl sunku konkuruoti
- J. Šeimos verslas = didelė rizika

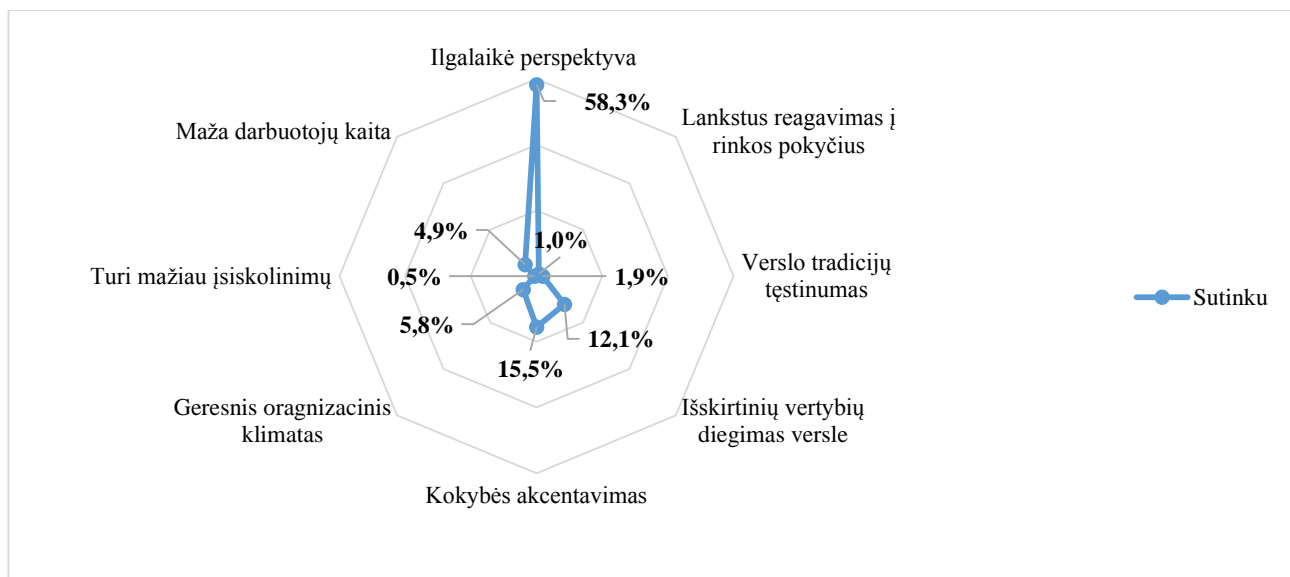
(žr. 34 pav.)

Tendencija yra aiški. Dauguma respondentų sutinka su tyrėjo pasiūlytais teiginiais. Ryškesnis skirtumas yra C reikšmė šeimos verslo atstovai yra tinkamai informuotas apie plėtros galimybes tarptautiniu lygmeniu 67% > 33%. Ir H per didelis stambiojo verslo spaudimas šeimos verslams, todėl sunku konkuruoti 62,1% > 37,9%. Tai parodo, jog šeimos verslas nejaučia paramos šeimos verslo plėtojimo atžvilgiu. (žr. 34 pav.).



35 pav. Iššūkiai su kuriais susiduria šeimos verslas

Analizuojant šeimos verslą kaip verslo modelį išaiškinta, jog įmonių atstovai negali įvardinti konkrečios vienos problemos egzistuojančios jų versle, aiškinantis šeimos verslo iššūkius taip pat galime pastebėti nežymu panašumą, tačiau teigiama, jog sudėtinga derinti šeimos ir verslo poreikius (žr. 35 pav.) .



36 pav. Šeimos verslo sėkmės elementai plėtojant verslą

Analizuojant mokslinę literatūrą išskirti 8 galimi šeimos verslo sėkmės elementai (žr. 36 pav.). Respondentai prioritetą teikia ilgalaikiai perspektyvai (58,3%), išskirtinių vertybių diegimui versle (12,1%) ir kokybei (15,5%), šiuo klausimu pasitvirtina ir anksčiau pateiktų klausimų atsakymų variantai, todėl galima daryti išvadą, jog šeimos verslai sėkmės elementu įvardina: kokybės siekimą ir ilgalaikę perspektyvą.

### 5.3 INTERVIU APKLAUSOS ANALIZĖ

Kiekybinio tyrimo duomenis papildoma kokybiniu tyrimo metodu (interviu) gauti duomenys. Kaip minėta, atliktas pusiau struktūruotas tiesioginis interviu su šeimos verslo įmonės direktore, akcininke, kuri sėkmingai plėtoja verslą 20 metų. Analizuojama įmonė tai šeimos verslo įmonė įkurta 1996 metais. Įmonė įkurta vykdyti mažmeninę prekybą, tačiau 2008 m. kilusi pasaulio ekonomikos krizė lėmė pokyčius ir įmonėje. Sumažėjus pardavimų apimtims priimtas sprendimas keisti įmonės veiklos sritį. Nuo 2012 metų pagrindinė veiklos sritis pakeista iš mažmeninės prekybos į didmeninę prekybą. Pagrindinė veikla: gamyba. Atliekant tyrimą buvo susitarta, jog įmonės direktorė plačiau pristatys tik laikotarpį, kuomet pradėta gamyba ir didmeninė prekyba.



14 lentelė. Įmonės charakteristika

<b>ĮMONĖS CHARAKTERISTIKA</b>	
<b>AKCININKAI</b>	50% Savininkas ir direktorius 50 % Savininkas ir gamybos vadovas
<b>SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS</b>	100 % Šeimos nariai
<b>PAGRINDINĖ VEIKLA</b>	Kakavos, šokolado ir cukraus saldumynų gamyba
<b>ĮMONĖS PAGRINDINĖS VEIKLOS SRITYS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkcijos gamyba</li> <li>• Personalo valdymas</li> <li>• Finansų valdymas</li> <li>• Rinkodara</li> <li>• Logistikos valdymas</li> <li>• Infrastruktūros valdymas</li> </ul>
<b>KOMANDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktorius</li> <li>• Gamybos vadovas</li> <li>• Verslo plėtros vadybininkas</li> <li>• Finansų specialistas</li> <li>• Gamybos specialistas (5)</li> </ul>
<b>ILGALAIKĖ PERSPEKTYVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plėtra tarptautinėje rinkoje</li> <li>• Naujų darbo vietų kūrimas</li> <li>• ES lėšų įsisavinimas pagal priemonę „Parama ekonominės veiklos pradžiai kaimo vietovėse“</li> <li>• Mokymų, kursų organizavimas darbuotojams</li> </ul>
<b>TIEKĖJAI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žaliavos</li> <li>• Reklama</li> <li>• Pakuotė</li> </ul>

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis anketinės ir interviu apklausos duomenimis

## **VERSLO MODELIO CHARAKTERISTIKA**

Įmonės buveinė yra Vilniaus apskrityje. Metinė apyvarta siekia 150 000 – 250 000 eurų. Pakeitus ekonominės veiklos rūšį pastebimas įmonės augimas, todėl galima teigti, jog įmonė yra augimo stadijoje, kuri ypač svarbi veiklą orientuojant į ilgalaikę perspektyvą. 2015 metų duomenimis įmonėje dirba 10 darbuotojų, todėl pagal darbuotojų skaičių šią įmonę galima priskirti mažų įmonių statusui. Pagrindinė veiklos sritis ir pagrindinis procesas įmonėje yra produktų gamyba. Steigiant įmonę buvo

pasirinkta Individualios įmonės teisinė veiklos forma, tačiau pakeitus ekonominės veiklos rūšį taip pat kito ir teisinė veiklos forma. Šiuo metu įmonė yra Uždaroji akcinė bendrovė. Šis sprendimas priimtas 2012 metais ne tik dėl veiklos rūšies pasikeitimo, bet ir atsižvelgus į akcininkų atsakomybes, pasirinkta palankesnė teisine forma Uždaroji akcinė bendrovė, kurioje akcininkai dėl įmonių nuostolių atsako tik įmonės, bet ne asmeniniu turtu. Tai ypač svarbu plėtojant šeimos verslą. Šis sprendimas patvirtina mokslinėje literatūroje ištirtus dėsningumus, jog šeimos verslo įmonės ypatingą dėmesį skiria disponuojam turtui ir lėšoms.

### **Komanda**

Įmonei vadovauja vienas iš šeimos narių. Interviu apklausos metu taip išsiaiškinta, jog įmonėje sprendimai priimami diskutuojant ir tariantis su darbuotojais pavyzdžiui su gamybos specialistais derinamos bendros visų darbuotojų atostogos, produkcijos pagaminimo kiekiai, infrastruktūros gerinimas, komandos formavimo metodai, tačiau sprendimus priima vadovas, ne tik tarp darbuotojų, bet kitiems šeimos nariams pritarus. Kuomet sprendimus reikia priimti greitai, visi šeimos narių sprendimai priimami konsensuso metodu. Todėl galima daryti išvadą, jog sprendimų priėmimas įmonėje yra deleguotas šeimos nariams. (žr. 37 pav.).



37 pav. Įmonės direktoriaus, šeimos narių ir darbuotojų santykis

Įmonės pagrindinis narys yra direktorius, tačiau jo sprendimai priklauso ne tik nuo darbuotojų, bet ir šeimos narių. Aktualu pabrėžti, jog tai gali skatinti priešpriešą tarp darbuotojų ir darbuotojų – šeimos narių. Tačiau pažymėtina, jog darbuotojai metinių pokalbių metu nemini, jog jiems trukdo šeimos narių valdžia. Šį požiūrį galima pagrįsti tuo, jog šeimos nariai dirba didesnių kompetencijų reikalaujantį darbą, o ne šeimos nariai nekvalifikuotą.

### **Produktas**

Rinkoje įmonė stengiasi išskirti savo unikalia produkcija, kurią gamina tik iš kokybiškų žaliavų. Tam, kad būtų užtikrintos kokybiškos žaliavos kiekvieną kartą gavus jas reikalaujama iš tiekėjų kokybės sertifikatų, žaliavas priima atsakingas žmogus, kuris patikrina, ar žaliavos yra tokios kaip atitikties dokumentuose. Produktas yra skirtas vidutine pajamas uždirbančiam vartotojui. Tai nėra

produktas vartoti kiekvieną dieną, todėl priskirtinas prie nišinių prekių. Todėl kokybė tampa išskirtiniu sėkmės elementu.

### **Plėtra**

Įmonei dvidešimt metų, bet produktų gamyba pradėta prieš ketverius metus. Galima teigti, jog įmonė pradėjo eksportą 18 gyvavimo metais, tačiau atsižvelgiant į tai, jog nauja ekonominė veiklos rūšis pradėta vystyti prieš ketverius metus, įmonė patenka į nuo 1 iki 5 metų vykdomo eksporto laikotarpį (tyrėjo suformuotą intervalą). Produktas šiuo metu tiekiamas ir tarptautinei, ir vietinei rinkoms, ieškant potencialių rinkų užsienio šalyse. Priimtas sprendimas plėstis, dėl naujų rinkų atsivėrimo taip pat įsitvirtinimo nacionalinėje rinkoje, paklausos padidėjimas, kadangi siekiam išlaikyti esamus klientus, reikalinga jiems produkciją tiekti laiku ir kokybišką, tam, kad šis tikslas būtų įgyvendintas reikalinga plėtra.

Vykdomas eksportas į Italiją, JAV, Vokietiją ir Olandiją. Tačiau, produktai galutinius vartotojus pasiekia per tarpininkus. Šiuo metu yra sudaryta dvylika ilgalaikių sutarčių su klientais, kurie produktus parduoda savo tinklo parduotuvėse. Sutartys sudaromos tam, jog įmonė galėtų planuoti savo pajėgumus ilgalaikės perspektyvos kontekste. Taip pat platinant produktus tiek nacionalinėje, tiek tarptautinėje rinkoje yra ieškoma partnerių su panašaus statuso įmonėmis (labai mažos, mažos įmonės), bendri renginiai, verslo misijos, tarptautinės parodos. Tačiau partnerių neieškoma su panašios veiklos rūšies įmonėmis, todėl, kad stengiamasi išsiskirti savo produkcija kitų produktų kontekste. Skatinant, eksportą įmonė dalyvavo šiose parodose: EXPO MILANO, 2015 (Italija), PLMA (Olandija), didžiausioje pasaulyje maisto parodoje ANUGA, 2015 (Vokietija). 2016 metais numatyta Kalėdinių rinkinių – gurmaniškų produktų paroda (Italija) ir 2017 metais pasaulinė saldumynų paroda ISM (Vokietija).

### **Veiklos gerinimas**

Šiuo metu, įmonė gerinti veiklos procesus pasitelkiant konkrečias priemones negali, dėl lėšų trūkumo. Tačiau savo veikloje vadovaujasi Saugaus darbo ir sveikatos taisyklėmis, Lietuvos valstybinės maisto ir veterinarijos nustatytais taisyklėmis, apskaitos standartais. Produkto pakuotei naudoja perdirbtas žaliavas, rūšiuoja atliekas, turi įrengimus, kurie sulaiko žalingus kvapus taip mažinant oro taršą. Rizikas vertina direktorė, finansininkas, gamybos vadovas. Šiam tikslui yra parengti aprašai, kuriuose nurodyta, kiekvieno jų atsakomybės. Taip pat vyksta metiniai pokalbiai su darbuotojais, kurių metų identifikuojamos galimos naujos rizikos kylančio personalo valdyme. Kaip minėta vyksta žaliavų patikra. Be kita ko, vedama produkcijos gamybos proceso apskaita.

### **Pagrindiniai sunkumai**

Pagrindinius sunkumus su kuriais šiuo metu susiduria įmonė: nekvalifikuotų darbuotojų trūkumas ir nauju patalpų paieška, todėl gerinant infrastruktūrą nuspręsta 2016 metais pradėti naujo

pastato statybas ir veikla perkelti už miesto. Taip pat biurokratiniai barjerai, kurie išryškėja bendradarbiaujant su valstybinėmis institucijomis.

## ŠEIMOS VERSLO YPATUMAI

Įmonėje dirba ne tik šeimos nariai, bet ir darbuotojai iš išorės, juos įtraukti skatina darbo apimčių padidėjimas. Kadangi paveldėjimas yra viena iš didžiausių rizikų šeimos verslo ilgalaikiai perspektyvai įmonė planuoja ir ruošia paveldėtojus perimti verslą. Įmonėje dirba pirmos, antros ir trečios kartos (steigėjas antra karta). Taip pat yra patvirtintas dokumentas, kokiame etape planuojama verslą perduoti kitai kartai: nustatyta konkreti apyvarta, verslo plano gairės, verslo vertybės. Kiekvienos savaitės pradžioje organizuojami susitikimai tarp šeimos narių, aptariami savaitės planai, darbai, pasiskirstoma atsakomybėmis. Kokie iššūkiai šeimos verslo? Sunku sutelkti gamybos specialistus ilgalaikiai perspektyvai.

15 lentelė. Šeimos verslo situacija rinkoje

TEIGINIAI ĮVERTINIMUI	SUTINKU	NESUTINKU
Valstybė užtikrina šeimos verslo plėtra siūlydama efektyvias kiekybines priemones		
Šeimos verslas yra tinkamai informuotas apie plėtros galimybes valstybiniu lygmeniu		
Šeimos verslo atstovai yra tinkamai informuotas apie plėtros galimybes tarptautiniu lygmeniu		
Šeimos verslui sudaryta palanki teisinė bazė		
Šeimos verslui sudaryta palanki mokesčių politika		
Šeimos verslumo kultūra yra pakankamai skatinama		
Šeimos verslas pasižymi kompetencijų stoka		
Per didelis stambiojo verslo spaudimas šeimos verslams, todėl sunku konkuruoti		
Šeimos verslas yra padidintos rizikos verslo modelis		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis anketinės ir interviu apklausos duomenimis

## ŠEIMOS VERSLO MODELIO YPATUMAI VALSTYBĖS PRIEMONIŲ KONTEKSTE

Plėtodama verslą, įmonė bendradarbiauja su valstybinėmis institucijomis: Lietuvos žemės ūkio ir maisto produktų rinkos reguliavimo agentūra (tarptautinių parodų organizavimas ir tarpininkavimas su ministerijomis, dėl galimos paramos), Vilniaus prekybos ir amatų rūmais (produktų sertifikavimas,

eksporto plėtra Vokietijoje). Įmonė pasinaudojo subsidija darbo užmokesčio kompensavimui (paramos kriterijai: pirmas darbas, ilgalaikė bedarbystė).

Reikalinga parama mokymams, šiose srityse:

- Finansų valdymas – tam, kad vadovas galėtų perimti įmonės finansų kontrolę, galėtų atsisakyti finansų specialisto ar finansų įmonės. Tam, kad būtų sutaupyta lėšų;
- Eksporto plėtra;
- Marketingas.

Plėtra siejama su ES lėšų įsisavinimu pagal priemonę „Parama ekonominės veiklos pradžia kaimo vietovėse“. Infrastruktūros gerinimas (nauji įrengimai, pastatas), kompetencijų gerinimas, tarptautinė plėtra. Ši priemonė pasirinkta, dėl suteiktų sąlygų pastato statybos.

Apibendrinus interviu metu surinktą informaciją galima nustatyti šeimos verslo plėtojimo tam tikras problemas taip pat išskirti sėkmės elementus, kurie padeda sėkmingai plėtoti verslą. Pagrindiniai privalumai: tarptautinės parodos, valstybės ir verslo partnerystė, eksportas, šeimos narių kompetencijos. Trūkumai: infrastruktūra, kokybės gerinimas, nekvalifikuotų darbuotojų trūkumas.

## 5.4 ŠEIMOS VERSLO MODELIO SĖKMĖS ELEMENTŲ IŠSKYRIMAS IR PRIEMONIŲ SKIRTŲ PLĖTOTI VERSLĄ PARINKIMAS

Kiekviena įmonė plėtojanti verslą turi pagrindinius veiklos organizavimo sudedamuosius elementus, kurie padeda pasiekti organizacijos tikslus. Šių elementų sąrašas nėra baigtinis. Kiekviena įmonė yra unikali, todėl ir kiekvienos įmonės verslo modelis yra skirtingas. Tačiau, siekiant išsiaiškinti tendencijas, reikalinga tirti bendruosius verslo modelių elementus.

Teorinėje darbo dalyje išsiaiškinti verslo modelių elementai: produktas, finansai, žmogiškieji išteklių, infrastruktūra, marketingas ir vartotojai. Produktas tai, kas skirta vartotojui, galutinis organizacijos procesų rezultatas. Finansai – be kurių produktas negalėtų būti sukurtas. Žmogiškieji išteklių – svarbiausias verslo modelio elementas, nes jie įgyvendina tai, kas užsibrėžta. Infrastruktūra visą tai, kas leidžia sukurti produktą ir pasiekti vartotoją (įrengimai, pastatai, transportas). Marketingas leidžia pritraukti esamus ir būsimus klientus, o vartotojas visą tai, dėl ko visa organizacija veikia. Pagrindinis siekis - jo lūkesčių išpildymas. To pasekoje, buvo patobulinta mokslininkų A. Osterwalder, Y. Pigneur sukurta verslo modelio elementų interpretacija.

Analitinėje darbo dalyje buvo identifikuotos šeimos verslo plėtojimo tendencijos, kurios leidžia šeimos verslui priskirti tik jam būdingus elementus:

- Paveldėjimo valdymas;
- Ekspertų pasitelkimas;
- Darbuotojų lojalumas;
- Kokybiškas produktas;
- Finansų valdymo tobulinimas;
- Nuosavas ilgalaikis turtas;
- Eksporto skatinimas;
- Ilgalaikiai sandoriai;
- Verslo ir valstybės partnerystė.

Elementų analizė leidžia teigti, kad šeimos verslas yra daug labiau orientuotas į ilgalaikę perspektyvą, nes yra siekiama užtikrinti ne vienos kartos verslo plėtojimo tradicijas. Sėkmingi šeimos verslai labiausiai remiasi šeimos narių kompetencijomis. Be to, išsiskirti iš kitų verslų, šeimos verslui leidžia, versle diegiamos, šeimos vertybės. Šeimos verslo vertybės daro įtaką visos organizacijos darbuotojams, skatina jų lojalumą ir partnerystę.

Atlikus analizę, pastebėta, kad šeimos verslas yra priverstas keistis tam, kad prisitaikytų prie besikeičiančių rinkos sąlygų. Dauguma šių pokyčių yra orientuoti į plėtrą, siekiant pasinaudoti valstybės paramos priemonėmis. Šiam tikslui pasiekti būtina telktis ekspertus. Tą patvirtino ir tyrimas,

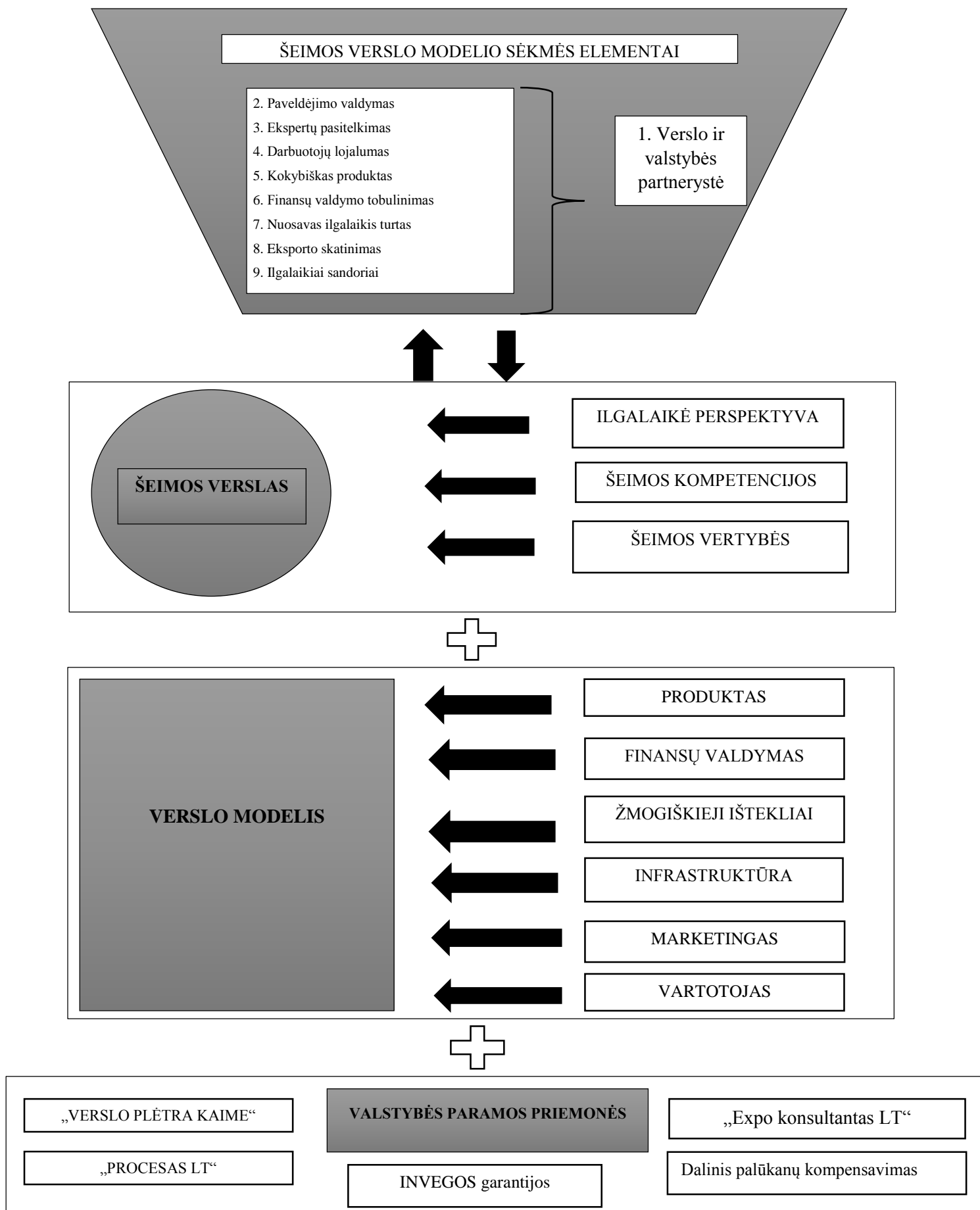
kurį atlikus paaiškėjo, jog šeimos verslo įmonės telkiasi ekspertus. Taip pat, jų pasitelkimo reikšmę pabrėžia ir Pokyčių O teorija.

Atlikus tyrimą, manytina, kad siekiant ilgalaikės verslo perspektyvos, būtina dokumentuoti pavelėjimo gaires, kurios sumažintų su verslo paveldėjimu susijusias rizikas. Taip pat, įmonės veiklą orientuojant į ilgalaikę perspektyvą siektina išsiskirti konkurencinėje rinkoje. Tai galima padaryti tiekiant kokybišką produktą ar paslauga bei tobulinant finansų valdymą. Šios priemonės suteikia verslui galimybes plėstis ir įsigyti didelės vertės turtą.

Interviu metu atsiskleidė eksporto nauda verslo plėtrai. Todėl, nors kiekybinis tyrimas atskleidė vangų eksportavimą, reikalingas jo skatinimas. Verslo plėtrai, taip pat, naudą neša ilgalaikių sandorių sudarymas. Jie leidžia pamatuoti pajėgumus, tiekti, kokybiškus, ir svarbiausia, laiku, produktus bei paslaugas.

Tyrimo metu nustatyta, kad verslo modelis nefunkcionuotų be valstybės įsikišimo. Todėl laikytina, jog ypatingai svarbus šeimos verslo elementas yra valstybės ir verslo partnerystė. Tinkamai ją įgyvendinus, verslas gali lengviau įsisavinti valstybės siūlomas paramos priemones, o tai leidžia sėkmingai plėtoti verslą.

Apibendrinus, galima teigti, jog šeimos verslo pagrindas šiuo metu yra valstybės ir verslo partnerystė. Tai yra visą ko pamatas, kurio kontekste yra kuriamas verslas apskritai, ir, žinoma, pasitelkus šeimos narius, įgyvendinamas šeimos verslo modelis. Jeigu tinkamai įgyvendinama partnerystė tarp valstybės ir verslo bei pasitelkiami verslo ir šeimos privalumai yra gaunama sėkminga veikla. Todėl laikytina, kad šeimos verslo skatinimui Lietuvoje, be kita ko, yra reikalingos valstybės paramos priemonės. Atsižvelgus į aptartus sėkmės elementus, sąveikas, taip pat, įmonių galimybes įvertinus apyvertą, naudingiausios priemonės yra: „Verslo plėtra kaime“, „Procesas LT“, dalinis palūkanų kompensavimas ir INVEGOS garantijos bei „Expo konsultantas LT“ (žr. 39pav.).



38 pav. Šeimos verslo modelis valstybės paramos kontekste



## IŠVADOS

1. Apibendrinus teorinę darbo dalies analizę, galima daryti išvadą, jog verslo modelis yra elementų visuma, kuri skirta vertei kurti. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima išskirti pagrindinius verslo modelio elementus: produktas, finansai, žmogiškieji ištekliai, infrastruktūra, marketingas ir vartotojai, kuriuos papildo šeimos verslo modelio elementai: ilgalaikė perspektyva, šeimos kompetencijos ir šeimos vertybės. Pabrėžtina, tam, kad šie elementai sėkmingai funkcionuotų, o smulkios ir vidutinės šeimos įmonės pasiektų išsikeltus tikslus bei sklandžiai adaptuotųsi prie rinkos sąlygų, reikalinga valstybės parama.

2. Valstybė, pasitelkdama Europos Sąjungos fondus, skirtus verslo konkurencingumui didinti, gali pasiūlyti priemones prisidedančias prie verslo plėtojimo Lietuvos Respublikoje. Priemonės yra skiriamos šioms sritims: verslumo gebėjimų stiprinimas, finansavimo prieinamumo didinimas, verslumo skatinimas tikslinėse teritorijose, inovacijos, darni plėtra ir eksporto didinimas. Pažymėtina, jog finansavimo prieinamumas ir eksportas yra prioritetinės kryptys, kurios užtikrina sėkmingą verslo plėtrą. Tai išsprendžia tyrimo metu nustatytas šeimos verslo problemas: eksporto bei verslo ir valstybės bendradarbiavimo vangumą.

3. Atlikus dokumentų ir mokslinių šaltinių analizę paaiškėjo, jog Lietuvos Respublikoje nėra suformuluota šeimos verslo samprata nei moksliniu, nei teisiniu lygiu. Kadangi Lietuva yra Europos Sąjungos šalis, reikalinga remtis Europos Komisijos suformuluotais kriterijais, tačiau analizuojant šeimos verslo tendencijas Lietuvoje paaiškėjo, jog šie kriterijai neatitinka realios situacijos. Lietuvoje šeimos versle dalyvauja daugiau nei du šeimos nariai, o ne daugiau nei vienas todėl reikalinga šią sampratą tobulinti.

4. Išanalizavus smulkių ir vidutinių šeimos įmonių apklausos rezultatus, buvo atskleisti Lietuvoje paplitusio šeimos verslo modelio ypatumai. Tai verslo modelis, kuriame dirba du ir daugiau šeimos narių, pasižymintis geografinė rizika (sezoniškumas), apyvarta siekia 150 001 – 250 000 eurų, atitinkantis labai mažos įmonės statusą, veiklą plėtojantis didžiuosiuose Lietuvos miestuose (Vilnius, Kaunas, Klaipėda), įmonei vadovauja šeimos nariai, pagrindinė ekonominė veiklos rūšis yra

didmeninė ir mažmeninė prekyba. Dėl rizikų sumažinimo, kuriamos partnerystės su panašų teisinį statusą turinčiomis įmonėmis. Pagrindiniai šeimos verslo privalumai: darbuotojų lojalumas, ilgalaikė perspektyva, šeimos vertybių diegimas versle. Trūkumai: per didelis šeimos narių valdymo organų uzurpavimas, finansiniai sunkumai, kuriuos išspręsti siekiama įsisavinant valstybės paramos priemones.

5. Tyrimo metu išaiškinti 9 šeimos verslo modelio sėkmės elementai: paveldėjimo valdymas, ekspertų pasitelkimas, kokybiškas produktas, finansų valdymo tobulinimas, darbuotojų lojalumo skatinimas, nuosavas ilgalaikis turtas, eksporto skatinimas, ilgalaikiai sandoriai bei verslo ir valstybės partnerystė. Pastarasis elementas yra svarbiausias, nes partnerystė skatina verslą ir suteikia reikalingas priemones verslui plėtoti. Iškelta hipotezė, kad svarbiausias šeimos verslo sėkmės elementas yra tvarus verslo augimas, kurį esant poreikiui skatina ir palaiko valstybės paramos sistema, remiantis surinkta mokslinių šaltinių analize ir apklausos rezultatais, buvo įrodyta.

6. Tam, kad šeimos įmonės sėkmingai plėtotų verslą yra reikalinga valstybės paramos priemonės derinti su išskirtais sėkmės elementais, juos stiprinant. Atsižvelgus į šiuos elementus, taip pat, įmonių galimybes, įvertinus apyvartą, naudingiausios priemonės yra: „Verslo plėtra kaime“ – infrastruktūrai plėsti, pastatams, naujiems įrengimams įsigyti. „Procesas LT“ – kokybės sistemai diegti ir ją palaikyti, dalinis palūkanų kompensavimas ir INVEGOS garantijos – infrastruktūrai gerinti, darbuotojų mokymams, apyvartinėms lėšoms bei „Expo konsultantas LT“ – konsultacijos eksporto skatinimui.

# PASIŪLYMAI

## Mokslo bendruomenei:

1. Pažymėtina, jog Lietuvoje nėra suformuluota šeimos verslo samprata nei moksliniu, nei teisiniu lygiu. Tiriant pasauliniu mastu aktualią temą šeimos verslas kylą sunkumų nustatant, kas yra šeimos verslas, Lietuvoje. Taip pat Europos Sąjungos paramos 2014 - 2020 metų periodas numato paramą asocijuotoms šeimos verslo grupėms, todėl reikalinga šia sampratą apibrėžti. Atsižvelgus į tyrimo rezultatus, Europos Komisijos, mokslininkų jau apibrėžtas sampratas ir šeimos verslo kriterijus siūlomas mokslinis sampratos apibrėžimas: Šeimos verslas tai veiklos forma, kurioje dalyvauja du ir daugiau šeimos nariai ir kuriems priklauso daugiau nei 50 % akcijų arba sprendimų priėmimo teisių.

## Lietuvos Respublikos finansų ministerijai

2. Išaiškinta, jog smulkioms ir vidutinėms įmonėms reikalinga parama plėtojant verslą, tačiau reikalinga iš šių įmonių išskirti šeimos verslo įmones, nes jos pasižymi ne tik problemomis būdingoms verslui, bet ir padidina verslo išgyvenamumą ir kurią ilgalaikią verslo darną. Todėl reikalinga suformuoti kriterijus atsižvelgiant į praktikas plėtoti verslą ir skatinant šeimos verslą plėstis ir kurti naujas darbo vietas. Tam tikslui pasiekti skirti mokesčių lengvatas. Atrankos kriterijais yra siūlytini du atskaitos taškai: įmonės metinė apyvarta ir darbuotojų, ne šeimos narių, skaičius. Įmonė, atitikusi šeimos verslo kriterijus, taip pat smulkios ir vidutinės įmonės statusą, galėtų pretenduoti į tokias lengvatas, kaip šeimos narių neapmokestinamo pajamų dydžio padidinimas.

## Lietuvos statistikos departamentui

3. Nustatyta, jog Lietuvos Respublikoje nėra vedama oficiali šeimos verslo statistika, kuri leistų tirti šeimos verslo ypatumus tikslesniu lygmeniu. Atsižvelgiant į šeimos verslo naudą, reikalinga šią statistiką vesti. Pirmiausia surenkant duomenis, kiek šiuo metu Lietuvoje yra šeimos verslo įmonių.

## Savivaldybėms ir šeimos verslo įmonėms

4. Lietuvoje nėra organizacijos vienijančio šeimos verslus, kai Europoje, Amerikoje, Australijoje yra įkurtos šeimos verslų asociacijos, centrai, institutai, kurie vienija atskirų šalių šeimos verslo atstovų organizacijas. Atsižvelgiant į šį faktą siūlytina kurti šeimos verslo inkubatorius, ypatingai mažesniuose miestuose. Verslo inkubatorius – tai vienos apskrities, vienos ar kelių savivaldybių teritorijoje veikianti

viešoji įstaiga, kuri inkubuojantiems ūkio subjektams lengvatinėmis sąlygomis nuomoja patalpas, techninę ir biuro įrangą, teikia verslo informacijos, konsultacijų, mokymo paslaugas.<sup>96</sup> Tai leistų pagerinti šeimos verslų statistikos rinkimą, tarpusavio komunikaciją ir bendradarbiavimą, o tai pagerintų šeimos verslo situaciją, Lietuvoje.

#### Šeimos verslo įmonėms:

5. Išanalizavus temą paaiškėjo pagrindiniai šeimos verslo sėkmės elementai. Plėtojant šeimos verslą Lietuvoje rekomenduotina atsižvelgti į šiuos elementus, kaip gerosios praktikos pavyzdį. Pažymėtina, jog juos reikalinga adaptuoti prie kiekvienos įmonės atskirai. Kaip minėta, svarbiausias elementas yra valstybės ir verslo partnerystė, todėl reikalinga šią partnerystę inicijuoti ir kreiptis į verslui padedančias institucijas tokias, kaip: VšĮ „Versli Lietuva“, LIETUVOS PREKYBOS IR AMATŲ RŪMAI, LITFOOD ir kt., nes tai atvertų platesnes galimybes plėtojant šeimos verslą.

---

<sup>96</sup> Verslo inkubatorius, prieiga per internetą: <<http://www.inovacijos.lt/index.php?-777307810>>, (žiūrėta 2015 11 14).

# LITERATŪROS SĄRAŠAS

## Teisės aktai

1. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus 2007 m. birželio 4 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-7-192/2007, prieiga per internetą: <<http://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=afc7570a-3682-4542-ae6f-d162ba88133b>>, (žiūrėta 2015 11 15).
2. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas, *Valstybės žinios*, 2012, Nr. XI-2159; 2012, *Valstybės žinios*, Nr. 83-4333; *Valstybės žinios*, 2000, Nr. VIII-1835; 2000, Nr. 64-1914.
3. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 74-2262.
4. Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-201 nutarimas „Dėl valstybės pažangos strategijos, „Lietuva 2030“, prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=425517&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=425517&p_query=&p_tr2=2)>, (žiūrėta 2015 11 13).
5. Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, *Valstybės žinios*, 1998, Nr. 109-2993; *Valstybės žinios*, 2007, Nr. 132-5354; *Valstybės žinios*, 2008, Nr. X-1346.
6. Lietuvos Respublikos teisingumo ministro ir Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2012 m. rugsėjo 21 d. įsakymas Nr. 1R-23/4-892 „Rizikos vertinimu pagrįstos ūkio subjektų veiklos priežiūros gairės“, prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/uploads/documents/%C4%AEsakymas%20d%C4%971%20gairi%C5%B3%20tvirtinimo%20su%20priedais.pdf>>, (žiūrėta 2015 11 13).
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. Lapkričio 28 d. Nr. 1482 nutarimas „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“, prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.31A566B1512D>>, (žiūrėta 2015 11 13).

## Moksliniai šaltiniai

8. Andriuščenka J., Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas, *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure development*, 2008, prieiga per internetą: <<http://vadyba.asu.lt/12/12.pdf>> , (žiūrėta 2015 11 13).
9. Atkočiūnienė Z., Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas, *Informacijos mokslai*, Nr. 52, 2010, p. 14 – 22.
10. Bakštytė S., Stripeikis O., Šeimos verslo įmonių valdymo ypatumai, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 2 (26), 2011, p. 22 – 30.
11. Bertels H. M., et al., Business Models Outside, *Research Technology Management*, No. 2 (58), 2015, p. 20-29.
12. Burinskienė A., Daškevič D., Verslo modeliai prekybos įmonės, *Verslo sistemos ir Ekonomika*, Nr. 3(2), 2013, p. 233 – 247.
13. Chatterjee S., Simple Rules for Designing Business Models, *California Management Review*, No. 2 (55), 2013, p. 97-124.
14. Fernández-Aráoz C., et al., Leadership Lessons from Great Family Businesses, *Harvard Business Review*, 2015, prieiga per internetą: <<https://hbr.org/2015/04/leadership-lessons-from-great-family-businesses>>, (žiūrėta 2015 11 13).
15. Finch N., *Identifying and addressing the causes of conflict in family business*, MGSM, 2005 p. 1-22.
16. Gorgievski M. J., et al., Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences, *Journal of small business magazine*, No. 49(02), 2011, p. 207 – 232.
17. Jime'nez M. C. R., et al., Organisational Harmony as a Value in Family Businesses and Its Influence on performance, *Journal of Business Ethics*, No. 2 (126), 2015, p. 223 – 232.

18. Juknienė Ž. Rizikos veiksnių analizė inovacijų veikloje, *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 2006, prieiga per internetą: <<http://vadyba.asu.lt/7/49.pdf>> , (žiūrėta 2015 11 13).
19. Kachner N., et al., What you can learn from family business, *Harvard Business Review*, 2012, prieiga per internetą: <[https://v.meijburg.nl/uploads/files/news/2012/familie\\_bedrijf/What-you-can-learn-from-family-business\\_WEB.pdf](https://v.meijburg.nl/uploads/files/news/2012/familie_bedrijf/What-you-can-learn-from-family-business_WEB.pdf)>, (žiūrėta 2015 11 13).
20. Kaleininkaitė L., Trumpaitė I., Verslo rizikos valdymas ir jos tobulinimas, *Verslas: teorija ir praktika*, Nr.3, 2007, p. 176-181.
21. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, 2002, p. 157.
22. Karlöf B., et al., *A to Z of Management Concepts & Models*, Viva Books Pvt Ltd, 2005, p. 65-70.
23. Kiyak D., Produkto vertės sampratos koncepcija kainodaros procese, *Region Formation & Development Studies*, No. 1(9), 2013, 79 – 92.
24. Kinderis J. Verslo modeliai - jų semantinė raiška ir struktūra, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos, perspektyvos*, Nr. 1(25), 2012, p. 17–19.
25. Kinderis R., Jucevičius G., Verslo modelio inovacijos: tipologijos ir dimensijos vadybos teorijoje, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(29), 2013, p. 84 – 95.
26. Kučinskienė M., Jatuliavičienė G., Export promotion changes of SME'S for export expansion directions development, *Region Formation & Development Studies*, No. 1 (6), 2012, p. 47 -59.
27. Lengvinienė S., Grublienė V., Valstybės parama kaip smulkiojo ir vidutinio verslo darnaus vystymosi prielaida, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 1(25), 2011, p. 107 – 115.
28. Miller L. B., Are Family Firms Really Superior Performers, *Journal of Corporate Finance*, No. 13 (5), 2007, p. 829 – 858.

29. Osterwalder A., Pigneur Y., *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2009, p. 288.
30. Patel P.C., Cooper D., Structural power equality between family and non-family tmt members and the performance of family firms, *Academy of Management Journal*, No. 6 (57), 2014, p. 1624-1649.
31. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E., Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika, *Ekonomikos teorija ir praktika*, Nr. 1, 2003, p. 65 – 80.
32. Phitidis P., Its business and its personal in the family business, *Finweek*, 2013, p. 112.
33. Prakapas R., Butvilas T., *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, p. 105.
34. Ratanova I., et al., Development of small and medium-sized enterprises in regions of Latvia, *Region Formation & Development Studies*, No. 3(11), 2013, p. 5 -15.
35. Richard E. Boyatzis, Competencies in the 21st century, *Journal of Management Development*, Vol. 27 (1), 2007, p. 5 – 12.
36. Rivers R., Risk Appetites for Family Business Owners v. Public Company Executives, *Family Business Advisor*, Family Business Institute, 2009, prieiga per internetą: <<http://www.familybusinessinstitute.com/index.php/2009-articles/risk-appetites-for-family-business-owners-v-public-company-executives.html>> , (žiūrėta 2015 11 13).
37. Simon A., *Svarbiausios vadybos priemonės*, Verslo žinios, 2009, p. 300.
38. Srisomburanant T., *Key success factors in transforming traditional family business for success and long-term survival in changing markets*, Massachusetts institute of technology, 2004, p. 153-155.
39. Stalk G., Foley H., Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses, *Harvard Business Review* , 2012, prieiga per internetą: <<https://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses>>, (žiūrėta 2015 11 13).



40. Sudnickas T., Rekašienė R., Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 4 (13), 2014, p. 590 - 600.
41. Šimanskienė L., Videikienė S., Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai, *Management of Organizations: Systematic Research*, 2014, prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2014~ISSN\\_2335-8750.N\\_70.PG\\_107-120/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2014~ISSN_2335-8750.N_70.PG_107-120/DS.002.0.01.ARTIC)>, (žiūrėta 2015 11 13).
42. Trasobares A. H., et al., Family control and diversification: empirical evidence for business groups, *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, No. 1(10) 2015, p. 229 - 235.
43. Vaitkevičius S., Kazokienė L., The Quantitative Content Processing Methodology: Coding of Narratives and Their Statistical Analysis, *Engineering economics*, Nr. 24(3), 2013, p. 28 - 35.
44. Wilson n., et al., Family business survival and the role of boards, *Enterprneurship theory and practise*, 2013, prieiga per internetą:<[https://workspace.imperial.ac.uk/business-school/Public/CMBOR/ETP\\_Family%20Firm%20Survival\\_final.pdf](https://workspace.imperial.ac.uk/business-school/Public/CMBOR/ETP_Family%20Firm%20Survival_final.pdf)>, (žiūrėta 2015 11 13).

#### **Kiti internetiniai šaltiniai**

45. 2014 - 2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programos išankstinis vertinimas, prieiga per internetą: <[http://www.esparama.lt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=f8d3e19b-f28c-411d-a58d-468b088f03d7&groupId=19002](http://www.esparama.lt/c/document_library/get_file?uuid=f8d3e19b-f28c-411d-a58d-468b088f03d7&groupId=19002)>, (žiūrėta 2015 11 15).
46. 2014-2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programa, prieiga per internetą: <<http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-metu-europos-sajungos-fondu-investiciju-veiksmu-programa>>, (žiūrėta 2015 11 13).
47. 3 VP prioritetas: Smulkią ir vidutinį verslą konkurencingumą skatinimas, prieiga per internetą: <<http://ukmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/es-parama-1/2014-2020-m/verslo-priemones-1>>, (žiūrėta 2015 11 13).

48. Dalinis palūkanų kompensavimas, prieiga per internetą: <<http://www.invega.lt/lt/center-top/dalinis-paskolu-palukanu-kompensavimas-.htm>>, (žiūrėta 2015 11 13).
49. Defining Family Enterprise, prieiga per internetą: <<http://www.ffi.org/?definitions>>, (žiūrėta 2015 11 13).
50. Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs), prieiga per internetą: <<http://ec.europa.eu/growth/smes/>>, (žiūrėta 2015 11 13).
51. Europos Sąjungos investicijos, prieiga per internetą: <[http://www.finmin.lt/c/portal/layout?p\\_1\\_id=PUB.1.203](http://www.finmin.lt/c/portal/layout?p_1_id=PUB.1.203)>, (žiūrėta 2015 11 13).
52. Family business or SME?, prieiga per internetą: <<http://www.accaglobal.com/pk/en/member/accounting-business/in-focus/ireland/family-sme.html>>, (žiūrėta 2015 11 13).
53. Finansavimo gavimo sąlygos, prieiga per internetą: <<http://www.invega.lt/lt/informacija/kaip-gauti-finansavima-.htm>>, (žiūrėta 2015 11 13).
54. Kirsipuu M., Overview of Family Business Relevant Issues – Estonia, Šeimos verslo sampratos išaiškinimo tyrimas: galutinė tyrimo ataskaita: Europos Komisijos užsakymu, 2008, prieiga per internetą <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_estonia\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_estonia_en.pdf)>, (žiūrėta 2015 09 25).
55. Kompetencijos samprata, prieiga per internetą: <<http://www.verslas.in/terminas/kompetencija/>>, (žiūrėta 2015 03 23).
56. KPMG enterprise FAMILY BUSINESS MATTERS, prieiga per internetą: <<http://www.kpmg.com/ca/en/services/kpmg-enterprise/centre-for-family-business/documents/family-business-magazine.pdf> 2012>, (žiūrėta 2015 11 13).
57. Lietuvių kalbos žodynas, prieiga per internetą: <<http://dz.lki.lt/search/>>, (žiūrėta 2015 03 23).

58. Lietuvos Respublikos partnerystės sutartis, prieiga per internetą: <<http://www.esparama.lt/strateginiai-dokumentai1>>, (žiūrėta 2015 11 13).
59. Martin T., Overview of Family Business Relevant Issues — Ireland, Šeimos verslo sampratos išaiškinimo tyrimas: galutinė tyrimo ataskaita: Europos Komisijos užsakymu, 2008, prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_ireland\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_ireland_en.pdf)>, (žiūrėta 2015 09 23).
60. Mussati G., Overview of Family Business Relevant Issues – Italy, Šeimos verslo sampratos išaiškinimo tyrimas: galutinė tyrimo ataskaita: Europos Komisijos užsakymu, 2008, prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_italy\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_italy_en.pdf)>, (žiūrėta 2015 09 23).
61. Overview of Family Business Relevant Issues – France, Šeimos verslo sampratos išaiškinimo tyrimas: galutinė tyrimo ataskaita: Europos Komisijos užsakymu, 2008, prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_france\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_france_en.pdf)>, (žiūrėta 2015 09 26).
62. Overview of Family Business Relevant Issues – Germany, Šeimos verslo sampratos išaiškinimo tyrimas: galutinė tyrimo ataskaita: Europos Komisijos užsakymu, Mittelstandsforschung Bonn Institutas, 2008, prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_germany\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_germany_en.pdf)>, (žiūrėta 2015 09 27).
63. Priemonių sąrašas, prieiga per internetą: <<https://www.nma.lt/index.php/parama/lietuvos-kaimo-pletros-20142020-m-programa/priemoniu-sarasas/6387>>, (žiūrėta 2015 11 13).
64. Rinkos analizės vadovas, prieiga per internetą: <<http://www.ird.lt/doc/saugumas/rizikosanalize.pdf>>, (žiūrėta 2015 11 13).
65. Vanags A., Overview of Family Business Relevant Issues – Latvia, Šeimos verslo sampratos išaiškinimo tyrimas: galutinė tyrimo ataskaita: Europos Komisijos užsakymu, 2008, prieiga per internetą:

<[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_latvia\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_latvia_en.pdf)>, (žiūrėta 2015 09 23).

66. Veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje, prieiga per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=8f6e7e35-5730-4eb5-ae12-4866a9aff401>>, (žiūrėta 2015 11 13).
67. Verslo inkubatorius, prieiga per internetą: <<http://www.inovacijos.lt/index.php?-777307810>>, (žiūrėta 2015 11 14).
68. Žuromski R., Overview of Family Business Relevant Issues – Poland, Šeimos verslo sampratos išaiškinimo tyrimas: galutinė tyrimo ataskaita: Europos Komisijos užsakymu, 2008, prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_poland\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_poland_en.pdf)>, (žiūrėta 2015 09 27).

Lideikė G. Šeimos verslo modelio sėkmės elementai ir valstybinės paramos priemonės jo plėtrai. Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. dr. Birutė Mikulskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. 106 p.

Lideikė G. dėkoja už Lietuvos mokslo tarybos projekto „Studentų mokslinės veiklos skatinimas“ (VP1-3.1-ŠMM-01-V-02-003) paramą. Projektas yra finansuojamas pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 3 prioritetą „Tyrėjų gebėjimų stiprinimas“ iš Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšų.

## SANTRAUKA

Pasaulyje šeimos verslo tyrimai pradėti paskutiniais XX amžiaus dešimtmečiais. Tuo tarpu Lietuvos Respublikoje pasigendama empirinių įrodymų, kurie pateiktų tokios verslo formos ypatumus. Todėl reikalinga šią temą analizuoti Lietuvos mastu, identifikuoti problemas ir pasiūlyti jų sprendimo būdus.

Pasaulyje pripažįstama, kad didžiąją dalį šeimos verslų sudaro smulkios ir vidutinės įmonės. Įmonės veikia besikeičiančiomis rinkos sąlygomis, prie kurių smulkiam ir vidutiniam šeimos verslui yra sudėtinga prisitaikyti. Todėl šioms įmonėms yra svarbi valstybės parama, kurią reikalinga analizuoti Europos Sąjungos paramos priemonių kontekste. To pasekoje, suformuluotas darbo tikslas - išaiškinti šeimos verslo modelio sėkmės elementus ir jo plėtrai pasiūlyti valstybės paramos priemones. Šiam tikslui įgyvendinti suformuluoti keturi darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti verslo modelio sampratą ir jo tipus;
2. Atskleisti verslo plėtojimo galimybes valstybės priemonių kontekste;
3. Išanalizuoti šeimos verslo sampratą, charakteristiką bei galimas rizikas;
4. Ištirti būdingiausias šeimos verslo modelio plėtojimo tendencijas, Lietuvos Respublikoje;
5. Nustatyti šeimos verslo modelio sėkmės elementus.

Darbe atlikta mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa ir interviu. Tyrimui įgyvendinti pasirinktos smulkios ir vidutinės įmonės statusą atitinkančios šeimos verslo įmonės. Išaiškinti 9 šeimos verslo modelio sėkmės elementai: paveldėjimo valdymas, ekspertų pasitelkimas, kokybiškas produktas, finansų valdymo tobulinimas, darbuotojų lojalumo skatinimas, nuosavas ilgalaikis turtas, eksporto skatinimas bei verslo ir valstybės partnerystė. Pastarasis elementas yra svarbiausias plėtojant šeimos verslą Lietuvoje. Atsižvelgus į šiuos elementus, taip pat, įmonių galimybes, įvertinus apyvartą, pasiūlytos paramos priemonės.

Darbas parengtas pagal Lietuvos mokslo tarybos projektą „Studentų mokslinės veiklos skatinimas“, 2015 m. pavasaris. Tyrimo rezultatai pristatyti Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto studentų konferencijoje „XXI a. iššūkiai jaunajam mokslininkui politikos, vadybos ir viešojo administravimo srityse“ ir Šiaulių universitete, 15-oje Ernesto Galvanausko tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Regiono konkurencingumo kaitos tendencijos“.

Raktiniai žodžiai: Šeimos verslas, modelis, valstybės parama, sėkmė, elementai.

Lideikė G. Success elements of family business model and state measures for its development. Master's thesis of performance audit program. Supervisor Prof. dr. Birutė Mikulskienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2015. 106 p.

This work was partly supported by project "Promotion of Student Scientific Activities" (VP1-3.1-ŠMM-01-V-02-003) from the Research Council of Lithuania (G.L). This project is funded by the Republic of Lithuania and European Social Fund under the 2007-2013 Human Resources Development Operational Programme's priority 3.

## SUMMARY

In the world the studies on family businesses began in the last decades of the twentieth century. Meanwhile in the Republic of Lithuania there is a lack of empirical evidence which would prescribe features of such form of business. Therefore it is necessary to analyse this topic in Lithuania, identify problems and propose their solutions.

In the world it is recognized that the majority of family businesses are small and medium-sized enterprises. Companies operate in constantly changing market conditions, to which for small and medium-sized family businesses is difficult to adapt. Therefore, such enterprises are in need of support from the state which should be analysed in the context of support measures of the European Union. As a result, the following goal is formulated - to explain the success elements of the family business model and to offer for its development, state support measures. To achieve this goal, four tasks are formulated:

1. To analyse the concept of business model and its types;
2. To disclose the opportunities for business development in the context of state support measures;
3. To analyse the concept of a family business and its potential risks;
4. To investigate the typical trends of family business model's development of the Republic of Lithuania;
5. To determine the success elements of the family business model.

The analysis of scientific literature, questionnaire and interview was carried out in the thesis. For the implementation of the study small and medium-sized enterprises consistent with the status of the family business were chosen. 9 elements of success of family business model were clarified: succession management, involvement of experts, product quality, improvement of financial management, promotion of employee loyalty, long-term assets, export promotion and business and state partnership. The last is the most important element considering the development of the family business in Lithuania. In a view of these factors, as well as business opportunities, taking into account the turnover of the enterprise, state support measures were proposed.

Thesis is written according to the project "Students' scientific development" of the Research Council of Lithuania, 2015, spring. The results of the study were presented at student conference "XXI century. Challenges of young researcher in politics, management and public administration" held by Politics and Management Faculty of Mykolas Romeris university, and in 15th international scientific conference of Ernestas Galvanauskas - "Trends of change of region's competitiveness" held in Siauliai University.

Keywords: Family business, model, state support, success, elements.

**ANKETINĖ APKLAUSA**

Esu Mykolo Romerio universiteto, magistrantūros studijų, veiklos audito programos studentė.

Šiuo metu atlieku magistrinio darbo tyrimą, kuris yra finansuojamas Lietuvos Mokslo Tarybos pagal programą „Studentų mokslinės veiklos skatinimas“ taip pat tyrimo iniciatyvą palaiko VŠĮ „Versli Lietuva“. Anketa skirta šeimos verslo atstovams. Anketos metodu gauti duomenys bus naudojami tik tyrimo tikslams pasiekti, todėl užtikrinamas kiekvieno respondento anonimiškumas. Prašau užpildyti anketą atsižvelgiant į sąžiningumo principą tam, kad gauti duomenys būtų tikslius ir aktualūs gerinant šeimos verslo modelio padėti rinkoje.

Anketai užpildyti reikės Jūsų 20 minučių laiko.

Ačiū už skirtą laiką!

1. Jūsų amžiaus grupė:

- a) 18 - 24
- b) 25 - 34
- c) 35 - 44
- d) 45 - 54
- e) 55 - 64
- f) 65 ir daugiau

2. Jūsų išsilavinimas:

- a) Nebaigtas vidurinis
- b) Vidurinis
- c) Profesinis
- d) Įgytas bakalauro laipsnis
- e) Įgytas magistro laipsnis
- f) Įgytas daktaro laipsnis
- g) Kita \_\_\_\_\_ (Įrašykite)

3. Prieš kiek metų įkurta įmonė?

- a) Iki 5
- b) 6 - 10
- c) 11 - 15
- d) 16 - 20
- e) 21 - 25

- f) 26 - 30
- g) 31 ir daugiau

4. Kokioje apskrityje įmonė vykdo veiklą?

- a) Alytaus apskritis
- b) Kauno apskritis
- c) Klaipėdos apskritis
- d) Marijampolės apskritis
- e) Panevėžio apskritis
- f) Šiaulių apskritis
- g) Tauragės apskritis
- h) Telšių apskritis
- i) Utenos apskritis
- j) Vilniaus apskritis

5. Kas įmonei vadovauja?

- a) Vienas iš šeimos narių
- b) Samdomas darbuotojas (ne šeimos narys)

6. Kiek žmonių dirba įmonėje?

- a) 1 - 9
- b) 10 - 49
- c) 50 - 249

7. Apyvarta (eurais):

- a) iki 50 000
- b) 50 001 - 150 000
- c) 150 001 - 250 000
- d) 250 001 - 350 000
- e) 350 001 - 450 000
- f) 450 001 - 550 000
- g) 550 001 - 650 000
- h) 650 001 - 750 000
- i) 750 001 - 850 000
- j) 850 001 - 950 000
- k) 950 001 - 1 050 000
- l) daugiau nei 1 050 000

8. Įmonės teisinė veiklos forma:

- a) Akcinė bendrovė
- b) Uždaroji akcinė bendrovė



- c) Individuali įmonė
- d) Mažoji bendrija
- e) Veikla vykdoma su individualios veiklos pažymėjimu
- f) Kita \_\_\_\_\_ (Įrašykite)

9. Įmonės pagrindinė ekonominė veiklos sritis:

- a) Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė
- b) Kasyba ir karjerų eksploatavimas
- c) Apdirbamoji gamyba
- d) Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas
- e) Vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas
- f) Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- g) Variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas
- h) Transportas ir saugojimas
- i) Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla
- j) Informacija ir ryšiai
- k) Finansinė ir draudimo veikla
- l) Nekilnojamojo turto operacijos
- m) Profesinė, mokslinė ir techninė veikla
- n) Administracinė ir aptarnavimo veikla
- o) Švietimas
- p) Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas
- q) Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla
- r) Namų ūkių, samdančių darbininkus, veikla; Namų ūkių veikla, susijusi su savoms reikmėms tenkinti skirtų nediferencijuojamų gaminių gamyba ir paslaugų teikimu
- s) Ekstra teritorinių organizacijų ir įstaigų veikla.

10. Įmonės vystymosi etapas:

- a) Atsiradimas/ Veiklos pradžia – pasirenkama arba parenkama veiklos sritis, sudaromas organizavimo ir steigimosi planas, ieškomi arba nurodomi finansavimo šaltiniai
- b) Augimas – fizinio kapitalo didinimas, gaminamos produkcijos arba teikiamų paslaugų tobulinimas, įsitvirtinimas naujose rinkose
- c) Stabilus funkcionavimas – gamybos pardavimų, teikiamų paslaugų apimčių stabilizavimas, kokybės gerinimas, įrengimų ir technologijų tobulinimas, pradinės senėjimo apraiškos
- d) Stagnacija – gamybos, teikiamų paslaugų pardavimo apimčių mažėjimas, neišsprendžiamų problemų atsiradimas, bankrotas ir likvidavimas

11. Koks vadovavimo stilius vyrauja įmonėje?

- a) Visus sprendimus įmonėje priima vadovas, jis vertina darbuotojų pritarimą jo sprendimams
- b) Dauguma verslo klausimų sprendžiama svarstant ir tariantis su darbuotojais, atsižvelgiama į darbuotojo interesus

- c) Minimalus vadovo dalyvavimas darbuotojų veikloje

12. Verslo organizavimo specifika:

<b>Veiklos sritis</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Nesutinku</b>
Reikalingas žaliavas gauname tiesiogiai iš pirminių tiekėjų		
Reikalingas žaliavas gauname per tarpininkus		
Logistikos paslaugas vykdome patys		
Samdome logistikos įmones		
Galime dalį įmonės lėšų skirti produkto/paslaugos pristatymui tarptautinėse parodos		
Trūksta lėšų verslo pradžioje		
Trūksta lėšų verslo plėtrai		
Įmonės finansai, apskaita vedama kompiuterine programa		
Įmonės finansai, apskaita tvarkoma rankiniu būdu		
Reikalingas veiklos infrastruktūros gerinimas		
Veikla vykdoma nuomojamose patalpose		
Turime nuosavas patalpas veiklai vykdyti		
Kyla sunkumų ieškant nekvalifikuotų specialistų		
Kyla sunkumų ieškant kvalifikuotų specialistų		
Sunkumų kyla formuojant komandą (siekti bendro tikslo, bendradarbiauti)		
Lengva pritraukti profesionalus prisidėti prie verslo kūrimo, idėjų generavimo		
Įmonėje kiekvienas darbuotojas turi nustatytas pareigas ir dirba tik pagal jas		
Įmonėje kiekvienas darbuotojas turi nustatytas pareigas, tačiau dirba pagal poreikį (pvz. vienas žmogus atlieka direktoriaus, buhalterio, pardavėjo funkcijas vienu metu)		

13. Koks Jūsų įmonės produkto/paslaugos išskirtinumas vartotojų atžvilgiu?

- a) Kokybė
- b) Maža kaina
- c) Derinamas kokybės ir kainos santykis
- d) Produkto dizainas
- e) Prekės ženklas
- f) Išskirtinių paslaugų pasiūla
- g) Produkto unikalumas
- h) Kita \_\_\_\_\_ (Įrašykite)

14. Kokiam vartotojų segmentui yra siūlomas produktas/paslauga?

- a) Vietinei rinkai
- b) Tarptautinei rinkai
- c) Tarptautinei ir vietinei

15. Jūsų įmonės produktas/paslauga vartotojus pasiekia?
- Tiesiogiai
  - Per tarpininkus
  - Tiesiogiai ir per tarpininkus
16. Ar kuriate partnerystes su panašų teisinį statusą turinčiomis įmonėmis?
- Taip
  - Ne
  - Planuoju pradėti
17. Jeigu, kuriate partnerystes, kas skatina jas kurti?
- Veiklos optimizavimas
  - Rizikos sumažinimas
  - Neapibrėžtumų sumažinimas
  - Specifinių išteklių įsigijimas
  - Specifinių veiklų įsigijimas
18. Įmonės pajamų šaltiniai:
- Pajamos gaunamos iš vienkartinių sandorių
  - Pajamos gaunamos iš ilgalaikių sandorių (pvz. sutartys su partneriais)
  - Pajamos gaunamos iš vienkartinių sandorių ir ilgalaikių sandorių
19. Su kokiomis rizikos formomis šiuo metu susiduria Jūsų įmonė? (Galimi keli atsakymo variantai)
- Darbo rizika - išteklių produktyvumas, darbuotojų ir įrangos saugumas, darbo modeliai - valandos, poilsio dienos
  - Politinė rizika - darbuotojų emigrantų samdymo apribojimai, vietinių kompanijų ir tiekėjų panaudojimas
  - Geografinė rizika - oro sąlygų ir sezonų reikšmė
  - Logistikos rizika - išteklių prieinamumas, embargas, importo muitai
  - Finansinė rizika - užsienio valiutų kurso svyravimas, mokėjimų vėlavimas, vietiniai mokesčiai
  - Socialinė rizika - kultūriniai įsitikinimai susiję su darbo praktika ir religiniais įsitikinimais
20. Kokiais veiklos gerinimo sistema įdiegta Jūsų organizacijoje?
- Kokybės vadybos sistema
  - Aplinkos apsaugos vadybos sistema
  - Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema
  - Informacijos saugumo valdymo sistema
  - Socialiai atsakingo verslo sistema
  - Nėra įdiegta
21. Kokius sunkumus versle patiriate šiandien?
- Apyvartinių lėšų trūkumas
  - Investicinių lėšų trūkumas
  - Žinių stoka

- d) Informacijos trūkumas
- e) Biurokratiniai barjerai
- f) Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas
- g) Klientų nusiskundimas

22. Organizacijos, su kuriomis bendradarbiaujate:

- a) Lietuvos verslo konfederacija
- b) Smulkaus ir vidutinio verslo organizavimo ir plėtros asociacija
- c) Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacija
- d) Lietuvos pramoninkų konfederacija
- e) Europos verslo klubai
- f) Lietuvos verslo moterų tinklas
- g) Asociacija „INFOBALT“
- h) Europos verslo ir inovacijų tinklas
- i) Lietuvos darbdavių konfederacija
- j) Lietuvos verslo konfederacija ICC Lietuva
- k) VšĮ „Versli Lietuva“
- l) VšĮ „Investuok Lietuvoje“
- m) Nebendradarbiaujame
- n) Kita \_\_\_\_\_ (Irašykite)

23. Ar planuojate plėsti verslą?

- a) Taip
- b) Ne

24. Kokios priežastys nulemia plėtrą?

- a) Siekis įveikti finansinius sunkumus
- b) Siekis įgyvendinti verslui palankius pasiūlymus
- c) Ilgalaikė verslo perspektyva
- d) Konkurentų atsiradimas
- e) Naujų rinkų atsivėrimas
- f) Kita \_\_\_\_\_ (Irašykite)

25. Ar Jūsų įmonė eksportuoja?

- a) Taip
- b) Ne

26. Į kokias šalis eksportuojate? \_\_\_\_\_ (Irašykite)

27. Kiek laiko nuo įmonės įkūrimo vykdomė eksportą?

- a) Tik įkūrus
- b) 1 - 5
- c) 6 - 10

- d) 11 - 15
- e) 16 - 20
- f) Daugiau nei 20

28. Ar esate gavę išvardintų priemonių išorinį verslo finansavimą skirtą verslo plėtrai?

- a) Subsidijos. Lietuvos darbo biržos teikiamos subsidijos: Darbo užmokesčiui kompensuoti, Lietuvos darbo biržos teikiamos subsidijos: Naujų darbo vietų steigimui, UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (INVEGA) teikiamos subsidijos
- b) Mikrokreditai. Lietuvos kredito Unijų teikiamas kreditas, Bankų teikiami labai mažoms, mažoms ir vidutinėms įmonėms kreditai, Bankų teikiami smulkiojo ir vidutinio verslo (SVV) subjektams kreditai
- c) Lengvatinės paskolos. Valstybės remiamas kreditas - Atviras kreditų fondas (AKF), Kreditai SVV per Europos investicinį fondą (EIF)
- d) Europos sąjungos struktūriniai fondai
- e) Verslo angelai
- f) Negavome

29. Ar planuojate per ateinančius 5 metus kreiptis dėl išorinio verslo finansavimo?

- a) Taip
- b) Ne

30. Kokiam tikslui įmonei šiuo metu labiausiai yra reikalingas išorinis finansavimas?

- a) Apyvartiniam kapitalui
- b) Išsiskolinimams padengti
- c) Turtui įsigyti
- d) Inovacijų diegimui
- e) Produktų bei technologijų tyrimams
- f) Mokymams
- g) Investicijoms į įrangą/įrengimus
- h) Įmonės kapitalui didinti
- i) Žaliavų atsargų įsigijimui
- j) ES paramai gauti
- k) Kita \_\_\_\_\_ (Įrašykite)

31. Kokio dydžio išorinis verslo finansavimas yra reikalingas?

- a) iki 50 000
- b) 50 001 - 150 000
- c) 150 001 - 250 000
- d) 250 001 - 350 000
- e) 350 001 - 450 000
- f) 450 001 - 550 000
- g) 550 001 ir daugiau

32. Kas, Jūsų nuomone, trukdo įmonėms pasinaudoti valstybės finansine parama ?

- a) Informacijos trūkumas
- b) Sudėtinga paramos gavimo tvarka
- c) Griežtos paramos gavimo sąlygos
- d) Korupcija valstybinėse institucijose
- e) Per dideli administravimo mokesčiai
- f) Trūksta nuosavų lėšų
- g) Kita \_\_\_\_\_ (Irašykite)

33. Ar įmonėje dirba tik šeimos nariai?

- a) Taip
- b) Ne

34. Kiek įmonėje dirba šeimos narių? \_\_\_\_\_ (Irašykite)

35. Jeigu įmonėje dirba ne tik šeimos nariai, kokios priežastys lėmė įtraukti kitus darbuotojus į šeimos verslą?

- a) Padidėjusios darbo apimtys
- b) Naujų konkurentų atsiradimas
- c) Kompetencijos trūkumas
- d) Nekvalifikuotų specialistų trūkumas
- e) Kita \_\_\_\_\_ (Irašykite)

36. Kaip manote, kokia apimtimi verslo sėkmė įmonėje remiasi šeimos narių kompetencijomis? (Įvertinkite 1 - visiškai remiamasi, 2 - dažnai, 3 - retai, 4 - labai retai, 5 - visiškai nesiremiamu)

37. Ar pasitelkiate ekspertus? (Trūkstant kompetencijų pasitelkiami profesionalai)

- a) Taip
- b) Ne

38. Kokie mokymai reikalingi įmonėje?

- a) Verslo pagrindai
- b) Verslo strategija
- c) Rinkodara
- d) Vadyba
- e) Personalo vadyba
- f) Finansų valdymas
- g) Kokybės valdymas
- h) Specializuoti kūrybinio verslo mokymai
- i) Inovacijos
- j) ES parama

39. Kokiose srityse pasitelkiate ekspertus - savo srities profesionalus?

- a) Infrastruktūros gerinime

- b) Personalo valdyme
- c) Finansų valdyme
- d) Logistikos valdyme
- e) Kokybės valdyme
- f) Kita \_\_\_\_\_ (Įrašykite)

40. Ar iš anksto planuojate verslo plėtros galimybes paveldėjimo kontekste?

- a) Planuojate verslo perdavimą sekančiai kartai, bet neruošiate paveldėtojo perimti įmonės valdymą
- b) Planuojate verslo perdavimą sekančiai kartai ir ruošiate paveldėtoją perimti įmonės valdymą
- c) Esate parengę ateities turto perdavimo planus
- d) Neskiriate laiko verslo paveldėjimo planavimui
- e) Kita \_\_\_\_\_ (Įrašykite)

41. Kuri iš šių šeimos verslo rizikų būdinga Jūsų įmonei?

- a) Ateinančios kartos ruošimas verslo perėmimui
- b) Asmeniniai šeimos narių nesutarimai
- c) Pasitraukimas iš verslo
- d) Vadovaujančios grandies profesionalumo trūkumas
- e) Apsiribojimas tik šeimos narių kompetencijomis
- f) Sumažėjęs verslo lankstumas dėl tęsiamų šeimos tradicijų

42. Įvertinkite teiginius apie Jūsų šeimos verslo situaciją rinkoje:

Teiginiai įvertinimui	Sutinku	Nesutinku
Valstybė užtikrina šeimos verslo plėtra siūlydama efektyvias kiekybines priemones		
Šeimos verslas yra tinkamai informuotas apie plėtros galimybes valstybiniu lygmeniu		
Šeimos verslo atstovai yra tinkamai informuotas apie plėtros galimybes tarptautiniu lygmeniu		
Šeimos verslui sudaryta palanki teisinė bazė		
Šeimos verslui sudaryta palanki mokesčių politika		
Šeimos verslumo kultūra yra pakankamai skatinama		
Šeimos verslas pasižymi kompetencijų stoka		
Per didelis stambiojo verslo spaudimas šeimos verslams, todėl sunku konkuruoti		
Šeimos verslas = didelė rizika		

43. Su kokiais iššūkiais susiduria šeimos verslas?

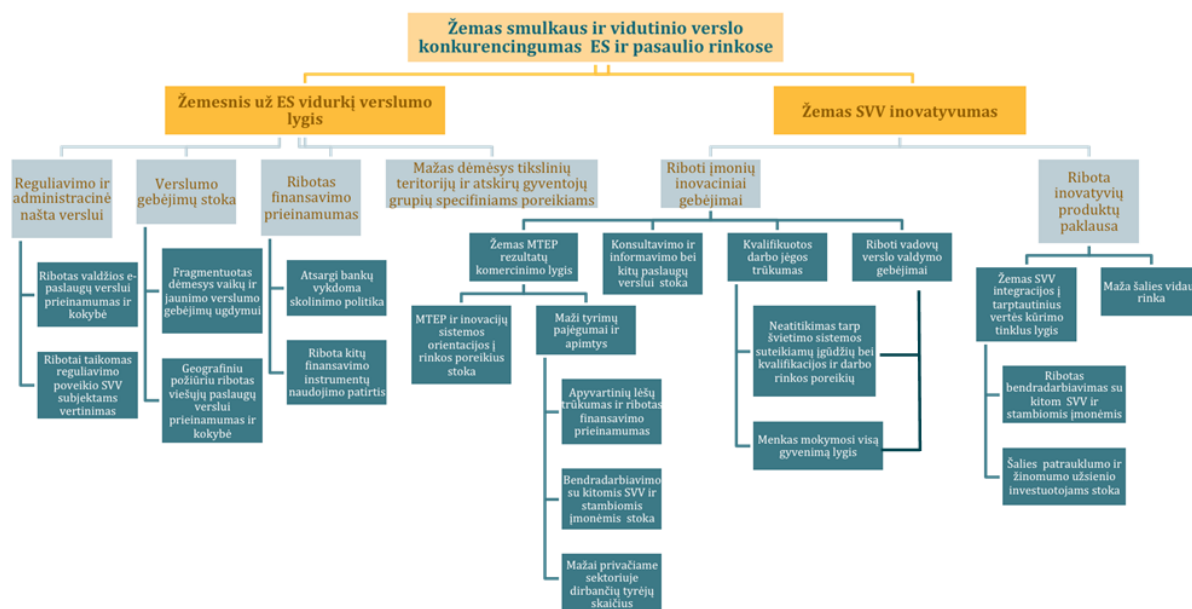
- a) Sudėtingas šeimos ir verslo poreikių derinimas

- b) Sunku sutelkti darbuotojus ilgalaikiai verslo perspektyvai
- c) Kyla problemų šeimos narių elgesį orientuoti į pareigybės aprašymo reikalavimus
- d) Išlaikyti taikius šeimos ir verslo santykius
- e) Kyla sunkumų būti šeimos narių ir darbuotojų atžvilgiu teisingiems
- f) Menkas investuotojų pasitikėjimas ilgalaikiai šeimos verslo perspektyva

44. Šeimos verslo sėkmės elementai plėtojant verslą.

- a) Ilgalaikė perspektyva
- b) Lankstus reagavimas į rinkos pokyčius
- c) Verslo tradicijų tęstinumas
- d) Išskirtinių šeimos vertybių diegimas versle
- e) Kokybės akcentavimas
- f) Geresnis organizacinis klimatas
- g) Turi mažiau įsiskolinimų
- h) Maža darbuotojų kaita





<sup>97</sup> 2014 - 2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programos išankstinis vertinimas, prieiga per internetą: <[http://www.esparama.lt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=f8d3e19b-f28c-411d-a58d-468b088f03d7&groupId=19002](http://www.esparama.lt/c/document_library/get_file?uuid=f8d3e19b-f28c-411d-a58d-468b088f03d7&groupId=19002)>, (žiūrėta 2015 11 15).

Elektroninis paštas:

**gretelideike@gmail.com**