



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

JOLITA KEDERYTĖ-RĖKIENĖ

ŠEIMOS VERSLO KONKURENCINIO
PRANAŠUMO PRINCIPAI
MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

ŠEIMOS VERSLO KONKURENCINIO PRANAŠUMO PRINCIPAI

**ĮMONIŲ VALDYMAS
621N22001**

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

(grupė, vardas, pavardė, parašas)

(data)

Vadovas

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

(data)

Recenzentas

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

(data)

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS
JOLITA KEDERYTĖ-RĖKIENĖ
ĮMONIŲ VALDYMAS, 621N22001**

**ŠEIMOS VERSLO KONKURENCINIO PRANAŠUMO PRINCIPAI
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

**2016 m. gegužės 13 d.
Kaunas**

Patvirtinu, kad mano Jolitos Kederytės-Rėkienės baigiamasis magistro darbas tema „Šeimos verslo konkurencinio pranašumo principai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

Kederytė-Rėkienė, Jolita. The principles of Family Business Competitiveness. Master's Final Thesis in business management / supervisor prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03S (Management and Administration)

Key words: Family Business, Competitiveness, Lithuania.

Kaunas, 2016. 65 p.

Summary

Majority of small and medium enterprises are established by families. Therefore the conception of family business is often equated with the conception of small and medium enterprises. A few Lithuanian authors have analysed the phenomenality of small and medium businesses. However, in Lithuania there is still a lack of research about the family business itself, hence, this work researches the phenomenality of the family business and its competitiveness.

The aim of this master thesis is to reveal the main principles of family business competitiveness. The object of this study are the principles of competitive advantage of the family business.

There are three main tasks for the thesis:

- To highlight the factors influencing the competitive advantage of the family business.
- To create a theoretical model for evaluation the factors influencing family business competitive advantage.
- To explore the factors of family business competitive advantage.

The methods of analysis used here are revision of scientific articles, analysis of documents of Lithuanian law, comparative and descriptive analysis, as well as the analysis of the statistical data collected at interviews with family business representatives.

The work consists of four parts: first part gives the analysis of the problematics of the family business competitive advantage. Second part analyses the theoretical principles of the family business advantages, describes the conception of the family business, overviews characteristics of the family business, its influence in the context of the national economy, establishes advantages and disadvantages of the family business, and its competitive capabilities. The third part presents the research methods of the family business competitive advantage. The fourth part summarises the research, which identifies the competitiveness of the family business. Recommendations based on study are provided in this part too.

Based on the overview of the theoretical analysis used for this work, the family business is the one which involves two or more family members who have the main power for making strategic

decisions, are involved in the governance of the business and also own the capital. The latest statistical data shows that currently around one third of all private businesses in Lithuania are family owned, and they create about one seventh of the Gross Domestic Product. The advantage of the family business is that it can enter the market easily and this involves less expenses. Moreover, it has flexibility and quick adaptability to the market needs. Family members tend to be very much committed to their business taking full responsibility for successes and failures of their business which makes family business more successful and competitive.

Empirical research has shown that the family business is more common amongst small and medium enterprises. In some family businesses entrepreneurship is an integrated module, which is important for achieving long term goals of the family business. The investing decisions of the family business is dependant on the commitments of the family members. The business mission and vision is held as a personal goal amongst family members, and the influence of the business results on the family is understood well. However, the lack of structural governance is very common in family businesses, and disagreements between family members might be an obstacle for the success of this type of business. This research has shown that the importance of the protection of the family name is determined by the size of the company, the knowledge of the family business, as well as the relationship between family members.

The practical part of this research would suggest these recommendations for the analyzed family businesses which have been analysed here:

- Public catering business should give more attention to the business education, and set up a plan for achieving long term goals.
- Farming business should focus on the relationships between the family members, and establish opportunities for business continuity, consulting a financial adviser might be beneficial as well.
- Florist business should think of the continuity of their business such as who will take over their business as children are not planning to. The other option would be other relatives. In addition, extra activities such as growing and selling plants in pots might be beneficial so that business is not seasonal.
- Wood manufacturers and transport business both have a very expanded spectrum of business activities and they both have continuity perspectives. Therefore, no major recommendations would be suggested but maybe focusing on the work culture and creating more pleasant environment for their employees.

TURINYS

Summary.....	3
Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas.....	7
ĮVADAS	8
1. ŠEIMOS VERSLO KONKURENCINIO PRANAŠUMO PROBLEMOS ANALIZĖ	11
2. ŠEIMOS VERSLO KONKURENCINIO PRANAŠUMO TEORINIŲ PRINCIPŲ FORMAVIMAS	16
2.1. Šeimos verslo teorijos, modeliai ir tipai	166
2.2. Šeimos verslo žlugimo prielaidos.....	200
2.3. Šeimos verslo svarba šalies ūkio kontekste.....	21
2.4. Šeimos verslo galimybės Lietuvoje.....	21
2.5. Šeimos verslo privalumai ir trūkumai	233
2.6. Šeimos verslo konkurencingumo didinimo veiksniai.....	28
2.6.1. Konkurencijos samprata	29
2.6.2. Šeimos verslo konkurencingumo potencialo raiška	344
2.6.3. Anterprenerystės samprata ir raiška šeimos versle.....	34
2.6.4. Įsipareigojimas šeimos versle.....	37
2.6.5. Šeimos vardas	39
2.7. Šeimos verslo konkurencinio pranašumo veiksnių teorinis modelis.....	41
3. ŠEIMOS VERSLO KONKURENCINIO PRANAŠUMO VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA	43
4. ŠEIMOS VERSLO KONKURENCINIO PRANAŠUMO VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	45
4.1. Anterprenerystės raiška šeimos versle.....	455
4.2. Įsipareigojimo vertinimo šeimos versle rezultatai	48
4.3. Šeimos vardo vertinimo šeimos versle rezultatai	51
4.4. Šeimos verslo konkurencinio pranašumo tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	533
4.5. Diskusija	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	5759
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	62
PRIEDAI	66
Struktūrizuotas interviu su viešojo maitinimo įmonės direktore.....	67
Struktūrizuotas interviu su transporto įmonės direktoriumi	688
Struktūrizuotas interviu su medienos perdirbimo įmonės direktoriumi	700
Struktūrizuotas interviu su šeimos ūkio savininku.....	711
Struktūrizuotas interviu su mažmeninės prekybos gėlėmis vadove.....	72

Paveikslų sąrašas

1 pav. Šeimos verslo tipai (sudaryta autoriaus)	16 psl.
2 pav. Lietuvos savivaldybių verslumo žemėlapis (sudaryta LCKU, 2014 m.)	23 psl.
3 pav. Šeimos verslo konkurencinio pranašumo veiksmų teorinis modelis (sudaryta autoriaus remiantis Woodfield 2007, Seibert 2004, Meyer ir Herscovitch 2001 duomenimis)	41 psl.

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių apibrėžimas Lietuvoje Šaltinis: Smulkių ir vidutinių įmonių verslo sąlygos, 2012	12 psl.
2 lentelė. Šeimos verslo privalumai ir trūkumai (sudaryta autoriaus)	29 psl.
3 lentelė. Antreprenerio ir šeimos verslo įkūrėjo savybių palyginimas (sudaryta autoriaus remiantis kelių autorių duomenimis: (Rae ir Carswell, 2000, Velickaite (2008), Stevenson ir Jarillo (1990)	36 psl.
4 lentelė. Struktūrizuoto interviu struktūra (sudr. autoriaus remiantis apklausos duomenimis)	44 psl.
5 lentelė. Respondentų charakteristika (sudaryta autoriaus remiantis apklausos duomenimis)	45 psl.
6 lentelė. Antreprenerystės tyrimo šeimos versle rezultatai (sudaryta autoriaus remiantis apklausos duomenimis)	46 psl.
7 lentelė. Antreprenerystės raiškos vertinimo rezultatai (sudaryta autoriaus)	48 psl.
8 lentelė. Įsipareigojimo tyrimo rezultatai (sudaryta autoriaus)	48 psl.
9 lentelė. Įsipareigojimo šeimos versle raiškos vertinimo rezultatai.(sudaryta autoriaus)	51 psl.
10 lentelė. Šeimos vardo (išskirtinumo) tyrimo rezultatai (sudaryta autoriaus)	52 psl.
11 lentelė. Šeimos vardo (išskirtinumo) raiškos vertinimo rezultatai (sudaryta autoriaus)	53 psl.
12 lentelė. Bendri konkuravimo raiškos vertinimo rezultatai (sudaryta autoriaus)	54 psl.
13 lentelė. Šeimos verslo įmonių konkuravimo ypatumų raiškos rezultatai (sud. autoriaus)	56 psl.

IVADAS

Kalbant apie šeimyninį verslą, turima omenyje, kad versle dalyvauja bent keli šeimos nariai, jie yra savininkai, verslo valdymas perduodamas vaikams arba kitiems šeimos nariams.

Šeimos verslo kūrimas Lietuvoje, kelia šalies ekonomikos augimą ir skatina analizuoti šio tipo įmonių privalumus, problemas bei veiklos ypatumus, ieškoti efektyvių vystymo modelių. Kadangi dauguma šeimos verslų yra smulkūs arba vidutiniai verslai, tai dažnai „šeimos verslo“ sąvoka sutapatinama su „smulkaus ir vidutinio verslo“ (SVV) samprata. Galime paminėti visą eilę lietuvių autorių, kurie pakankamai išsamiai analizavo smulkaus ir vidutinio verslo fenomeną: N. Pačėsa (2007), A. Sakalas, R. Venckus (2007), I. Dėdelienė (1998), P. Baršauskas (2002), O. Stripeikis (2007), V. Sūdžius (2001) ir kiti. Būtina pastebėti, kad Lietuvoje šeimos verslų tradicija dar tik mezgasi ir nėra susiformavusi šeimos verslo kultūra, principai, bei istorija. Todėl galima teigti, kad Lietuvoje nepakankamai atskleista šeimos verslo samprata ir nėra apibrėžtas šeimos verslo statusas. Tik Civiliniame kodekse užsimenama apie šeimos verslą, kai kalbama apie individualią įmonę:...jei individuali įmonė įsteigta santuokos metu – tai ji iš esmės yra šeimos verslas. Todėl, nors įmonė registruota vieno sutuoktinių vardu, pagal CK 3.88 straipsnio 1 dalies 4 punktą, ta įmonė pripažįstama bendrąja jungtine nuosavybe .

Praktika rodo, kad šeimos verslas atlieka svarbų vaidmenį ne tik šalies ekonominiu, bet ir socialiniu požiūriu. Iš nedidelių šeimos verslų yra tampama ir stambiomis bei svarbiomis šalies ekonominio ūkio gerovės kūrėjomis. Tai sąlygoja kai kurie šeimos verslo privalumai, iš jų privalumų galime išskirti keturis svarbiausius:

- bendras tikslo siekimas,
- pasitikėjimas,
- darnus skirtingų talentų sujungimas,
- susitelkimas ilgalaikiai perspektyvai.

Verslo išlikimui svarbu: gero vardo užsitarnavimas klientų tarpe bei pelningumas. Todėl viena iš pagrindinių priežasčių, paskatinančių kurti šeimos verslus, tampa tai, jog šeimos nariais lengviau pasitikėti bei su jais susitarti. Čia už kiekvieną atliktą papildomą darbą nereikalaujama papildomo atlyginimo motyvuojant tuo, jog verslo sėkmė tolygu šeimos sėkmei ir tik dirbdami visi vieningai bei neskaičiuodami savo darbo galime pasiekti geresnių rezultatų ir pelno. Be to šeimos versle atsiranda galimybė naudotis vidaus šeimos ūkio, artimųjų ištekliais: savais pastatais, statiniais ir patalpomis bei įranga, į veiklą įtraukti šeimos narius, dirbti ne visą darbo dieną, pradiniam kapitalui pasinaudoti artimųjų santaupomis.

Remiantis Europos Sąjungos pateiktomis ekspertų išvadomis dėl šeimos verslo problemų (2009), šeimos verslas sudaro daugiau nei 60% visų Europos sąjungos įmonių ir apima platų įvairių

dydžių ir sektorių įmonių spektrą. Šeimos verslo vidutinė gyvavimo trukmė yra 24 metai, smulkus šeimos verslas yra dar labiau pažeidžiamas - gyvuoja 5 - 10 metų.

Skirtingi šeimos verslai gali turėti skirtingus motyvus ir skirtingą kelių verslo tikslams pasiekti. Pavyzdžiui, šeimos verslas gali būti orientuotas išlaikyti šeimos verslo tradicijas – tuomet rūpinimasis vaikais bus pagrindinis tikslas. Kita vertus, jeigu šeimos verslo tikslas yra sukurti patikimą finansinę verslo veiklą su ar be šeimos narių dalyvavimo, tuomet yra orientuojamasi į strateginį planavimą, stiprios komandos būrimą. Vienintelė stabili ir neirstanti organizacija - darni šeima. Kaip pagrindas šeimos verslo veiklai padeda bendras tikslo siekimas, pasitikėjimas, skirtingų profesijų sujungimas, susitelkimas, ilgalaikių tikslų siekis. Taip pat viena iš skatinančių priežasčių kurti šeimos verslą yra abipusis šeimos narių pasitikėjimas, susitarimas. Šeimos nariai neskaičiuoja darbo valandų, nereikalauja papildomo atlygio, suprantama, kad verslo rezultatai tiesiogiai įtakos šeimos gerovę. Bendra šeimos veikla, nusiteikimas ir vienybė padeda organizacijai išsilaikyti bet kuriuo ekonominio ciklo momentu.

Konkuravimo priemonės tiek šeimos, tiek ne šeimos verslui yra vienodos, tačiau yra mokesčių bei kitokių lengvatų taikomų šeimos verslui, galime manyti, kad prieiga konkurencingumo priemonei gauti yra skirtinga. Tad šiuo tiriamuoju darbu siekiama atsakyti į klausimus, susijusius su šeimos verslo privalumais bei trūkumais.

Darbo problema : kokie veiksniai lemia šeimos verslo konkurencinį pranašumą?

Darbo objektas: šeimos verslo konkurencinio pranašumo principai.

Darbo tikslas: atskleisti šeimos verslo konkurencinio pranašumo principus.

Darbo uždaviniai:

1. Identifikuoti veiksnius, darančius įtaką šeimos verslo konkurenciniam pranašumui.
2. Sudaryti teorinį šeimos verslo konkurencinio pranašumo veiksnų vertinimo modelį.
3. Ištirti šeimos verslo konkurencinio pranašumo veiksnius.

Darbo metodai: darbe naudojama mokslinių straipsnių, Lietuvos Respublikos įstatymų, bei statistinių duomenų analizės, lyginamasis ir aprašomasis, bei interviu metodai.

Darbo struktūra:

- Pirmoje dalyje pateikiama šeimos verslo konkurencinio pranašumo problemos analizė.
- Antroje darbo dalyje analizuojami šeimos verslo konkurencinio pranašumo principų formavimo teoriniai sprendimai, aptariama šeimos verslo samprata, apžvelgiama šeimos verslo charakteristika, reikšmė šalies ūkio kontekste, išsiaiškinami šeimos verslo privalumai ir trūkumai, bei šeimos verslo konkuravimo galimybės.
- Trečiojoje darbo dalyje aprašomi šeimos verslo konkurencinio pranašumo veiksnų tyrimo metodai.

- Ketvirtoje dalyje aprašomas atliktas tyrimas, kuriame identifikuojamas šeimos verslo konkurencinio pranašumo principai, aprašoma diskusija bei numatomos tolimesnių analizių temos, pateikiamos rekomendacijos.

1. ŠEIMOS VERSLO KONKURENCINIO PRANAŠUMO PROBLEMOS ANALIZĖ

Lietuvoje pastaruoju metu vis dažniau išgirstame sąvoka „šeimos verslas“. Dauguma žmonių šią sąvoką supranta kaip mažytę šeimos įmonę, arba individualią veiklą, dažniausiai nuosavame kieme, ar mažoje parduotuvėlėje. Kitiems galbūt tai asocijuojasi su vidutinėmis įmonėmis tokiomis kaip UAB „SDG“ ir tik retas šeimos verslą sieja su stambiais ir garsiomis kompanijomis, tokiomis kaip BMW, Wal-Mart, etc.

Kadangi dauguma šeimos verslų yra smulkūs arba vidutiniai verslai tai dažnai „šeimos verslo“ sąvoka sutapatinama su „smulkaus ir vidutinio verslo“ (SVV) samprata. Toks sutapatinimas nėra visiškai tikslus. Egzistuojančių šeimos verslų Lietuvoje mažas darbuotojų skaičius ir metinė apyvarta yra kriterijai, leidžiantys apibūdinti šeimos verslą, kaip 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 proc. yra priskiriama šeimos verslams, o to tikrai negalime sieti tik su smulkiu verslu“ (Gersick, 1997).

Taigi, apibūdinant šeimos verslo įmonę negalime remtis tik kiekybiniais kriterijais: darbuotojų skaičiumi, pajamų dydžiu. Tad reiktų manyti, kad kiekybiniai kriterijai yra ne esminiai šeimos verslo apibrėžimo dėmenys. Remiantis šeimos verslo atliktais tyrimais (Seibert, 2004) (buvo vertinami 200 seniausių šeimos verslų), visos šeimos verslo įmonės pasižymėjo trimis pagrindiniais bruožais:

- Įmonės nuosavybės teisė priklauso šeimai;
- Šeimos nariai užima aukščiausias pareigas ir vadovauja įmonei;
- Bent dvi šeimos kartos išlaikė verslą.

Iš atliktos mokslinės literatūros bei straipsnių analizės galime teigti, jog šeimos verslą visa eilė autorių apibrėžia kaip šeimos narius, kurie įtakoja įmonės veiklą bei politiką, palaiko ketinimą išlaikyti verslą šeimoje, perduoti kitoms kartoms (Dreux, 1992; Shanker, Astrachan, 2000 ir kt.).

Abdulrahman, Leslie, Klieb straipsnyje „*Family Businesses and Succession in Saudi Arabian Culture and Traditions*“ (2011) pažymi, kad šeimos verslo savininkas privalo suderinti du skirtingus veiksnius - verslą ir šeimą. Šeimos pagrindinė funkcija yra pasirūpinti šeimos nariais, suteikti pagalbą, siekti patenkinti šeimos nario poreikius bei socialinį statusą. Verslo pagrindinė funkcija yra generuoti paslaugas/prekes per veiksmingą organizacinę struktūrą.

Lietuvoje nėra apibrėžta „šeimos verslo“ samprata. Apie ją iš dalies užsimenama tik LR Civilinio kodekso straipsniuose, reglamentuojančiuose bendro sutuoktinių turto teisinį režimą (CK 3.88, 3.89, 3.91, 3.92, 3.93, 3.96 straipsniai). Toks Lietuvoje vyraujantis teisinis šeimos verslo

formos apibūdinimas neatspindi prieš tai aptartų kriterijų. Atsižvelgiant į tai pasiūlomas toks apibrėžimas – „šeimos verslas“ - tai įmonė, kur šeimos nariai yra savininkai, turintys įtakos organizacijos strategijai ir pagrindinei politikai, palaikantys ketinimą išlaikyti verslą šeimoje bei valdantys pagrindinį akcijų paketą, o verslo valdymas perduodamas iš kartos į kartą.

SVV įmonių sampratą Lietuvoje apibrėžia 2002 m. spalio 22 d. priimtas Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas, kuris įsigaliojo nuo 2003 m. sausio 1 d. Šis įstatymas nurodo, jog „smulkaus ir vidutinio verslo subjektai yra vidutinės ir mažos įmonės (tarp jų ir mikro įmonės) bei fiziniai asmenys, įstatymų nustatyta tvarka turintys teisę verstis savarankiška komercine, gamybine arba profesine ir kita panašaus pobūdžio veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą.“

(<http://www3.lrs.lt>). Pagal tam tikrus kriterijus Lietuvoje yra skiriamos trys pagrindinės įmonių grupės (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių apibrėžimas Lietuvoje (šaltinis Smulkių ir vidutinių įmonių verslo sąlygos, 2012)

Darbuotojų skaičius = Metinės pajamos / turto balansinė vertė = Savarankiškumas
Vidutinė įmonė mažiau kaip 250 = Metinės pajamos neviršija 40 mln. Eur. arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 27 mln. Eur. = Yra savarankiška
Maža įmonė mažiau kaip 50 = metinės pajamos neviršija 7 mln. Eur. arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 5 mln. Eur. = Yra savarankiška
Mikro įmonė mažiau kaip 10 = Metinės pajamos neviršija 2 mln. Eur. arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 1,45 mln. Eur. = Yra savarankiška

Kadangi šeimos verslas priklauso smulkiam ir vidutiniam verslui, tai neretai ši sąvoka yra tapatinama su SVV samprata. Nors daugelis kylančių problemų yra visiškai identiškos ir reikalaujančios labai panašių sprendimo būdų, tačiau tarp šių sąvokų galima išvelgti neatitikimų. Baršauskas (2003) teigia, kad Lietuvoje galiojančioje SVV įmonių klasifikacijoje „mikro įmonė“ dažniausiai sutapatinama su „šeimos įmone“, tačiau šiame įstatyme „šeimos“ sąvoka nesutampa su Lietuvos Respublikos civilinio kodekso „šeimos“ sąvoka. Autoriaus teigimu sąvoka „mikro įmonė“ apibrėžia smulkesnę įmonę nei maža, tačiau įstatyme pateiktas šeimos apibrėžimas – tėvai, vaikai, sutuoktiniai, įtėviai, įvaikiai – nesunkiai gali viršyti mikro įmonės – 9 darbuotojų skaičių. Mikro įmonė gali būti kelis kartus didesnė nei maža. Nors dauguma šeimos verslo organizacijų yra mažos apimties, tačiau nepaisant organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičiaus, kai kurios iš jų gauna milijonines metines pajamas, net pirmoje verslo gyvavimo kartoje. Tai rodo, kad šeimos verslo

specifikai apibrėžti neužtenka tokių kriterijų kaip darbuotojų skaičius ar metinių pajamų suma, kuriais apibūdinamas SVV. Priklausomai nuo to, kokia vykdoma veikla užsiima šeimos valdoma įmonė, ji gali būti priskiriama įvairiausio pobūdžio ir dydžio įmonių kategorijai. Beje remiantis atliktais tyrimais, iš 500 didžiausių ir sėkmingiausiai veikiančių pasaulio verslo organizacijų – 40 proc. yra priskiriama šeimos verslams, o to tikrai negalima sieti tik su smulkiu ir vidutiniu verslu. (Gersick et al., 1997).

Milijonai smulkių įmonių sukuriama kaip šeimos verslas. Tai puiki galimybė, ypač jaunimui, vietoj to, kad pradėti visiškai naują verslą, pirkti jau veikiančią įmonę ar frančizę, paprasčiau prisijungti prie mamos, tėčio ar kito giminaičio šeimos verslo ir jį pratęsti.

Taigi kas yra tas **šeimos verslas**? Šeimos verslas apibrėžiamas kaip šeimos nariams priklausanti, narių kontroliuojama ir valdoma įmonė. Flemingas (2000) apibrėžia **šeimos verslą** kaip „bet kokią instanciją, kurioje iš tos pačios šeimos du ar daugiau žmonių dirba kartu versle ir bent vienas iš jų yra įmonės savininkas“ (p. 11). O Yilmazeris ir Schrankas (2006) savo tyrimuose šeimos verslą apibrėžė kaip „smulkų verslą, kuriame dirba du ar daugiau šeimos narių ir bent vienas iš jų yra savininkas.“ (p. 403).

Anot Lukaševičiaus, Martinkaus (2001) tai tokios „įmonės, kuriose dirba tik savininkas ir jo šeimos nariai (sutuoktiniai, tėvai, tėviai, vaikai, įvaikiai). Šioms įmonėms daugiausia priklauso amatų ir paslaugų įmonės.“ (p. 7-8).

Bartkus (2007) šią sąvoką apibūdina kiek plačiau. „**Šeimos verslas**, reiškia kad šeima yra įsitraukusi į įmonės funkcionavimą ir gyvenimą. Tokio įsitraukimo pobūdis ir mastas gali būti skirtingas. Šeimos nariai gali dirbti visą darbo dieną ar tik pusę etato. Tarkim, verslininkas gali būti smulkaus restoranėlio savininkas ir vadovas, žmona gali vesti jo įmonės apskaitą, o vaikai dirbti virtuvės darbininkais ar pardavėjais. Šeimos verslas išsiskiria ir tuo, kad jis yra perduodamas iš vienos kartos į kitą“ (p. 79-80).

Šeimos verslą galima apibūdinti kaip „verslo organizaciją, kurios sprendimams turi įtakos šeima, nuosavybė, šeimos narių valdymas, šeimos įsitraukimo į verslą lygis ir verslo perdavimo kitoms kartoms galimybės.“ (Niehm L. S. et. al., 2010).

Pasak Pozos (2010) „**šeimos verslas** sudarytas iš verslumo gamos, kurioje verslo savininkas arba kitas vadovaujantis darbuotojas ar daugiau šeimos narių turi didelę įtaką vadovaujamai įmonei. Jie daro poveikį per savo kaip valdymo organo dalyvavimą versle, jų nuosavybės kontrolę, akcininkų strategines privilegijas, ir kultūros bei vertės šeimos akcininkų perteikimą verslui.“ (p. 5).

„**Šeimos verslas** - dviejų ar daugiau šeimos narių kartu valdoma įmonė, kuri orientuota į šeimos turto augimą ir bendrą gerovės saugojimą tam, kad būtų sukurta atitinkama verslo vertė.“ (Berent Braun, Uhlaner, 2010).

Jaunieji mokslininkai Bakšytė ir Stripeikis (2011) **šeimos verslą** apibūdina taip - „tai įmonė, kur šeimos nariai yra savininkai, turintys įtakos organizacijos strategijai ir pagrindinei politikai, palaikantys ketinimą išlaikyti verslą šeimoje bei valdantys pagrindinį akcijų paketą, o verslo valdymas perduodamas iš kartos į kartą.“ (p. 24).

Pirmasis **šeimos verslą** apibrėžė Donnelley (1964) darbe “The family business”, Harvard Business Review. Autoriaus manymu, šeimos verslas turi apimti vieną ar daugiau šių bruožų:

- Šeimos nario dalyvavimas įmonės valdyme;
- Versle atspindi šeimos vertybės;
- Šeimos nario veiksmai atspindi verslo reputaciją;
- Giminaičių/šeimos narių dalyvavimas versle ne tik dėl finansinių priežasčių;
- Santykiai tarp šeimos narių pozicijų versle ir jų padėties šeimoje;
- Yra siekis patekti į šeimos verslą.

Europos Komisijos ir ES šalių šeimos verslo ekspertai nustatė **šeimos verslo** apibrėžimą. Ekspertų parengtame pranešime (2009) prieita prie bendrų išvadų, apibrėžiant šeimos verslą. Jų teigimu, šeimos verslas turi tenkinti šiuos kriterijus:

- 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) Bent vienas iš šeimos ar giminės narių dalyvauja įmonės valdyme;
- 4) Įvardintos įmonės atitinka šeimos verslo apibrėžimą, jei asmuo, kuris įkūrė ar įgijo įmonę (įstatinį kapitalą) iš savo šeimos ar palikuonių, turi 25 procentus ar daugiau sprendimų priėmimo teisės pagal įstatinio kapitalo dydį.

Komisijos nariai pažymi, kad šis apibrėžimas apima pirmosios kartos šeimos verslą. Tai yra verslas nėra perleistas nei vienai kartai ar gautas iš ankstesnės kartos.

Šeimos verslas būna įvairių formų: individualios įmonės, uždarnosios akcinės bendrovės, ūkinės bendrijos, korporacijos, akcinės bendrovės; šeimos verslo įmonės taip pat yra kotiruojamos vertybinių popierių biržose.

Apibendrinus galime daryti išvadą, kad yra identifikuojami trys skirtingi veiksniai per kuriuos įtakojamas šeimos verslas: šeima, verslas ir teisinė nuosavybė. Šeimos verslu galime laikyti tokį verslą, kai versle dalyvauja du ar daugiau šeimos nariai, kurie turi pagrindinę sprendimo priėmimo teisę, šeimos nariai dalyvauja strateginiuose sprendimuose, bent vienas šeimos narys dalyvauja įmonės valdyme bei turima tam tikra dalis įmonės įstatinio kapitalo. Yra siekis išlaikyti verslo tęstinumą. Šeimos įtakos dydį versle galima nustatyti remiantis: nuosavybe, vadovavimu, balsavimo teise. Kuo didesnis šeimos indėlis šiuose faktoriuose – tuo didesnė įtaka versle. Vienas iš

svarbiausių šeimos verslo iššūkių yra įkūnyti, išsaugoti ir plėtoti pagrindines šeimos vertybes versle. Šeimos verslas pasižymi savita ideologija, kuri atskleidžia savitus principus ir įsipareigojimus, kurie kaip pagrindas pasireiškia per šeimos narių įsipareigojimą, vadovavimo kultūrą.

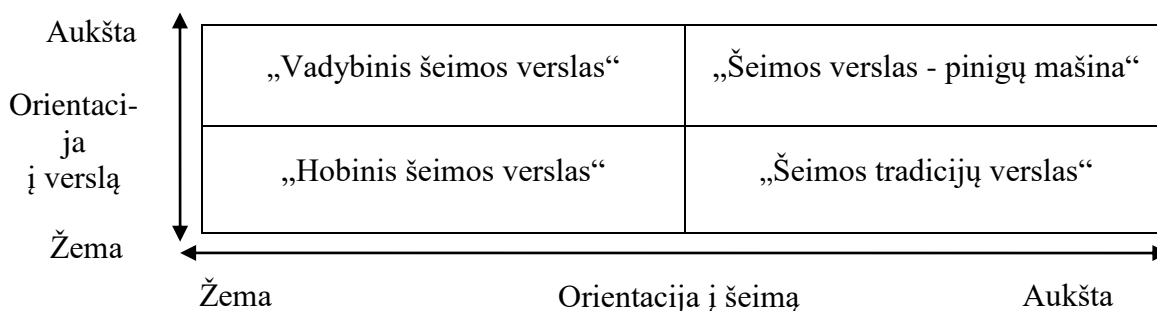
2. ŠEIMOS VERSLO KONKURENCINIO PRANAŠUMO TEORINIŲ PRINCIPŲ FORMAVIMAS

2.1. Šeimos verslo teorijos, modeliai ir tipai

Daugelis šeimos verslo įmonių nesugeba reaguoti į sparčiai besikeičiančią aplinką dėl skirtingų šeimos ir verslo tikslų. Todėl įvairūs autoriai (Gersick et al., 1997; Stafford et al., 1999; Danes et al., 2009; Glover, 2010; Stafford et al., 2010) siekdami išvengti šių posistemių nesuderinamumo nesklandumų šeimos versle ėmė kurti skirtingas teorijas ir modelius tam, kad vienas kitam prieštaraujantys šeimos ir verslo tikslai būtų kuo labiau suderinti. Glover (2010), pasiūlė trijų apskritimų šeimos verslo modelį, kuris sudarytas iš trijų **šeimos verslo modelio posistemių**:

- **Šeimos** - apimančios visus šeimos narius;
- **verslo** - visi žmonės, kurie dalyvauja versle (įskaitant ir šeimos ir ne šeimos narius);
- **nuosavybės** – savininkai ir išoriniai tarpininkai, pavyzdžiui, klientai, tiekėjai, akcininkai bankai ir kitos institucijos.

Plėtojant šeimos padėtį ir verslo orientaciją šeimos versle, verta išsiaiškinti, ar iš tiesų šie du elementai yra nepriklausomi vienas nuo kito. Darant prielaidą, kad šeimos orientacija ir verslo orientacija yra du nepriklausomi skiriamieji požymiai šeimos versle, 1 paveiksle pavaizdavau galimas kombinacijas, kurioms suteikiau atskirus pavadinimus.



1 pav. Šeimos verslo tipai (sudaryta autoriaus)

„**Šeimos tradicijų verslas**“ – tai tokios įmonės, kurios turi stiprią šeimos orientaciją ir silpną verslo. Matomas stiprus šeimos narių dominavimas, tokiose įmonėse verslo elementai nedominuoja, dažniausiai būna nustatyti. Paprastai šio tipo šeimos verslas kuo ankščiau įtraukia į verslą šeimos narius. Šeimos verslo savininkas suteikia svarbias darbo vietas šeimos nariams turėdamas tikslą, kad verslas bus perimtas, nori išlaikyti verslą nepriklausomą nuo pašalinio kapitalo investicijų. Šeimos narių dalyvavimas versle ir tarpusavio pasitikėjimas yra verslo esmė (pavyzdžiui: kavinės, kepyklos t.t.).

„Šeimos verslas - pinigų mašina“ – tai tokios įmonės, kurios turi stiprią verslo ir šeimos orientaciją. Šioms įmonėms yra svarbi tiek verslo plėtra, tiek šeimos vertės kūrimas versle, kaip viešbučių grupė „Marriott“, prekybos tinklas „Ahold“ t.t. Tokios įmonės yra atviros pašaliniam investiciniam kapitalui versle, tačiau norima išlaikyti kontrolinį akcijų paketą šeimoje. Vienodai aukštas vertės kūrimas tiek šeimos, tiek verslo srityse sudaro sąlygas vystytis stipriam šeimos verslui.

„Vadybinis šeimos verslas“ - tai įmonės, kurios yra mažiau orientuotos į šeimą; tokiu būdu nukreipiamas dėmesys išorei – orientacijai į verslą. Tokiose įmonėse šeimos nariai nedalyvauja tiesioginiame įmonės valdyme, dažniausiai yra tik kaip akcininkai, o įmonės kultūrą, valdymą palieka spręsti profesionaliems vadybininkams. Toks šeimos verslas nėra orientuotas išlaikyti šeimos verslo kultūrą, kontrolinį akcijų paketą, noriai įsileidžiamas pašalinis kapitalas. (Pavyzdžiui. Philips Electronics, Roche).

„Hobinis verslas“ – tai įmonės, turinčios mažai orientacijos į šeimą ir verslą. Šis verslas turi siaurus finansinius išteklius. Dažniausiai verslas yra kaip papildomas pajamų šaltinis, kur svarbų vaidmenį vaidina pomėgis, draugai (pavyzdžiui: internetinės svetainės, rankdarbiai t.t.).

Tyrimai rodo, kad šeimos verslas yra mažiau horizontaliai diferencijuotas ir priklauso nuo neformalios kontrolės. Šeimos verslas palaiko asmeninius santykius tiek su darbuotojais, tiek su tiekėjais, kas skatina pasitikėjimą ir bendradarbiavimą. Kai kurie procesų sprendimai yra pritaikyti situacijoms; juos geriausiai priima šeimos verslo savininkas. Kiti sprendimai geriau priimami, kai šeimos verslą perima nauja karta. Ir trečiasis valdymo sprendimų rinkinys - kai verslas kontroliuojamas vėlesnių kartų.

Schwass (2005) šeimos verslą skirsto į tris archetipus :

Pirmasis - **„efemeriškas šeimos verslas“** – tai vienos kartos verslas, kuris nutraukiamas sekančios kartos. Kaip pavyzdys galėtų būti verslas, kurio centre yra antreprenieris - „individualistas“, kur transformacija į „kolektyvinį“ šeimos verslą sustoja – kitaip sakant, tai verslas, kuriam stinga tvirtomis vertybėmis pagrįstos vizijos.

Antrasis - **„išlaikomas šeimos verslas“** - trunka per keletą kartų. Šis verslas dažnai dirba ties balansavimo riba. Šio šeimos verslo pavyzdžių yra daug vynuogynų ūkiuose.

Trečias ir labiausiai susijęs - **„antrepreniškas šeimos verslas“**. Skirtingai nuo aukščiau minėtų šeimos verslų, šis šeimos verslas turi daugiau sudėtingumo dėl pagrindinės vizijos, kuri yra šeimos verslo perdavimas kitoms kartoms.

Harvardo prof. John Davis (2009) sukūrė modelį, padėsiantį suprasti trijų etapų evoliuciją šeimos versle. Pirmame etape visi elementai (šeima, verslas, nuosavybės teisė) yra sutelkti vienoje vietoje, šeima laikoma kaip šeimos verslo įkūrėja. Laikui bėgant, kapitalas perimamas valdyti antros kartos. Tai „brolių ir seserų partnerystė“, pagrindiniai šeimos verslo elementai ima skirtis.

Sekančiame etape įmonė perimama trečiosios kartos ir tampa brandi. Šeimos verslo elementai visiškai atsiskiria, tai įmonė, vadinama „pusbrolių/pusseserių susivienijimu“. Kuomet įmonė siekia brandos, pagal šį modelį, pagrindinis iššūkis - užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą, turint tikslą perleisti ją kitai kartai. Jokia kita verslo įmonė neturi tokios struktūrinės formos.

Praktika rodo, kad pirmajai kartai vadovaujant verslui, pats įmonės įkūrėjas neša visą atsakomybę už vykdomą veiklą, finansinius įsipareigojimus bei galimybes. Tačiau verslą perimant antrajai kartai, įsileidžiami profesionalūs vadovai ne iš šeimos rato. Vienok, jeigu sekančios kartos neparodo susidomėjimo tolimesniu bendru įmonės ir turto valdymu, prieinama išvada, kad reikia mažinti šeimos įsipareigojimus verslui. Tai yra, šeimos nariai parduoda įmonės akcijų dalį ar visą verslą ir pereina į atskirą privatų turtą, nepriklausomą nuo šeimos. Sonnenfeld ir Spence (1989) išskiria keturis lyderystės stilius šeimos versle: monarchus, generolus, valdytojus ir ambasadorius. Autoriai pažymi, kad geriausias šeimos verslo lyderio valdymo stilius yra ambasadoriaus, kuris veda organizaciją nuosekliai jai augant, o, atėjus laikui, yra pakeičiamas nauju vadovu, pats tampa stebėtoju ar patarėju. Autorių Fernandez ir Nieto (2005) teigimu, į šeimos verslą įsitraukus naujai kartai, yra atnaujinami įmonės strateginiai tikslai bei padidėja šeimos verslo nuosavybė. Tai lemiate faktoriai, kad su kiekvienu paveldėjimo procesu į įmonę yra atnešama naujos žinios, išvalgos, kurios teigiamai veikia įmonės inovatyvumą, internacionalizavimą ir augimą. Conaughy ir Phillips (1999) teigia, kad įmonės, kurioms vadovauja paveldėtojai, yra daug sėkmingiau valdomos nei tos, kurias valdo steigėjai. Paprastai steigėjai turi didesnes augimo galimybes, tačiau jaunesnioji karta yra labiau suinteresuota į kapitalo investicijas bei mokslinius tyrimus. Vis dėlto paveldėtojų karta kartais yra apribojama vyresniosios kartos, netiesiogiai valdančios įmonę, to pasekoje jaunesnioji karta praranda motyvaciją, siekia išvengti galimų konfliktų, sumaišties įmonėje – ir yra paklūstama.

Fernandez ir Nieto (2005), kaip ir McConaughy ir Phillips (1999) teigia, kad įmonės yra daug sėkmingiau valdomos paveldėtojų, nes į įmonę yra atnešama naujos žinios, išvalgos, kurios teigiamai veikia įmonės inovatyvumą, internacionalizavimą ir augimą, tačiau Morck ir Yeung (2003) pažymi, kad jaunesnioji karta neįdeda tiek pastangų bei darbo, kiek šeimos verslo įkūrėjai. Po šeimos verslo perdavimo dažniausiai sumažėja finansiniai ištekliai, kadangi šeimos nariams tenka išmokėti vis didesnius dividendus, dėl to mažiau lieka finansinių išteklių šeimos verslo plėtimui.

Kai kurie autoriai (Caspar, Dias, Elstrodt, 2010) teigia, kad sėkmingas šeimos verslas turi atitikti du neatsiejamus uždavinius: užtikrinti spartų verslo efektyvumą ir išlaikyti šeimą įsipareigojusią verslui. Šioje vietoje atsiranda skirtingų nuomonių, nes vieni autoriai teigia, kad šeimos versle yra neišvengiamos emocijos, todėl šeimos verslui patariama samdyti profesionalius vadybininkus ar bendradarbiauti su verslo konsultacinėmis įmonėmis. Pagrindinės teigiamybės yra tai, kad profesionalūs vadybininkai į šeimos verslą įneša naujovių bei naujų verslo kryptių, taip pat

gali pašalinti sentimentus ir padėti priimti sprendimą sėkmingam verslo vystymuisi, kurio ankščiau vengdavo savininkas. Tačiau taip pat pažymima, kad profesionalių vadybininkų reikalingumą reikėtų vertinti atsargiai, kadangi tarp šių dviejų grupių gali kilti konfliktinė situacija, kuri pasireiškia valdymo oportunizmu. Ši sąvoka apibrėžiama kaip taktikos ar politikos pasirinkimas, siekiant didžiausios naudos iš susiklosčiusių aplinkybių, nepaisant savų principų.

Remiantis autorių (Caspar, Dias, ir Elstrodt (2010)) atliktais tyrimo duomenimis šeimos bendrovės, kurioms vadovauja pašaliniai asmenys, pasiekia vidutiniškai 12 procentų geresnius valdymo rezultatus. Vienas iš galimų paaiškinimų – šeimos ir profesionalaus valdymo derinys sukuria geriausią rezultatą. Šeimos verslas gali suteikti vadovams galimybę į sprendimų priėmimą žvelgti per ilgalaikę perspektyvą, patirti mažesnę spaudimą siekiant ketvirčio rezultato arba užsibrėžtų pelno tikslų. Šeimos nariams taip pat daugiau rūpi, kokie bus tiesioginiai priimtų sprendimų rezultatai. Tačiau vadovybės darbuotojų, kurie nėra šeimos nariai, samdymas atveria galimybę talentų paieškoms. Be to, glaudus bendradarbiavimas, kuris būdingas tokiai bendrovei, palengvina aktyvų šeimos verslo savininkų dalyvavimą vadovavime. Šeimos vadovaujama bendrovė gali spręsti interesų konfliktus, kurie kyla tarp vadovų ir akcininkų, taip vadinamas institucines problemas.

Apibūdinant sąvokas „šeimos verslo vadybininkas“ ir „profesionalus vadybininkas“, galime išskirti skirtingus šeimos verslo įmonių tipus:

- Šeimos įmonė, kurioje vadybininkų pareigas užima šeimos nariai. Šeimos verslo vadybininko sprendimai tiesiogiai įtakoja šeimos vadybininką kaip šeimos narį.
- Šeimos įmonė, kurioje vadybininkų pareigas užima samdyti profesionalūs vadybininkai, kurie nėra susieti giminystės ryšiais su šeimos verslo savininku.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingi autoriai nevienodai vertina į jaunesniosios kartos įsitraukimą į šeimos verslą. Manoma, kad, šeimos verslą perimant valdyti kitoms kartoms, dėl atsiradusių naujų šeimos narių, kuriems reikia mokėti dividendus, atsiranda papildomi finansiniai įsipareigojimai, to pasekoje mažiau finansinių išteklių lieka šeimos verslo plėtimui. Tačiau jau pirmojoje šeimos verslo stadijoje šeimos nariai yra mokomi orientuotis į ilgalaikį šeimos verslo tęstinumą, būti socialiai atsakingi. Tai reiškia, kad šeimos narių įsipareigojimai yra daugiau nei finansiniai tikslai. Išskiriami keturi pagrindiniai šeimos verslo tipai: „šeimos tradicijų verslas“, „vadybinis verslas“, „namų šeimos verslas“ ir „šeimos verslas - pinigų mašina“. Kiekvienas šeimos verslo tipas pasižymi skirtinga šeimos ir verslo orientacija, kas pasireiškia skirtingu organizaciniu valdymu, kultūra, investicijomis ir t.t. Šeimos verslas pereina trijų etapų valdymo evoliuciją: „šeimos verslo įkūrėjų“, „brolių, seserų partnerystę“ ir „pusbrolių/pusseserių susivienijimą“. Paprastai steigėjai turi didesnes augimo galimybes, tad tolimesnėje darbo dalyje apsistosis tik ties

pirmąją šeimos verslo kartą, t.y. kuomet nuosavybės, šeimos ir verslo elementai yra sutelkti vienoje vietoje.

2.2. Šeimos verslo žlugimo prielaidos

Ir tradicinėse šeimos valdomose įmonėse būna atvejų, kad šeimos ir verslo keliai išsiskiria. Galima išskirti kelis šeimos verslo žlugimo variantus:

- Finansinės problemos.
- Paveldėtojo nebuvimas.
- Šeimos nesutarimai (skyrybos).

Bet visada dėl to būna kaltos finansinės problemos ar artėjantis verslo perdavimas sekančiai šeimos kartai. Dažnai tiesiog verslo savininkai ieško naujų iššūkių ir kitokios veiklos. Pasaulio praktika rodo, kad pirmos kartos vadovaujama versle pats savininkas ir įkūrėjas neša visą atsakomybę už vykdomą veiklą ir finansines galimybes. Tačiau jau antroje kartoje į verslą įsileidžiama vadybininkų ne iš šeimos rato, o tiesiog iš išorės. Kartais šie vadybininkai įmonėje pripažįstami lygiateisiais partneriais kartu su verslo įkūrėjo įpėdiniu. Jei sekančios kartos neparodo susidomėjimo tolimesniu bendru įmonės ir turto valdymu, prieinama išvados, kad reikia mažinti šeimos įsipareigojimus šio verslo atžvilgiu. Tai yra, kai šeimos nariai parduoda įmonės akcijų dalį ir pereina į privatų savo turtą, kuriuo disponuoja nepriklausomai nuo šeimos. Daug šeimos verslo įmonių žlunga dėl to, kad nėra paveldėtojo, kuris galėtų toliau vadovauti įmonei. Dėl šios priežasties vis dažniau į įmonės valdymą ir į šeimos ratą priimami asmenys ne iš šeimos rato, kad būtų išsaugota įmonės veikla ir tęstinumas. Taip pat įmonės vadovybės papildymas darbuotojais iš išorės atveria galimybes kvalifikuotam verslo vadovavimui. Tačiau šeimos verslo įmonėms labai dažnai patriarchališkai vadovauja pats verslo įkūrėjas ir savininkas, kuriam sunku atsisakyti savo valdžios pozicijų ir leisti sprendimus priimti vadybininkams profesionalams (ypač jei jam ir toliau priklauso įmonės turto dalis). Šiuo atveju būtinas kompromisas ir tam tikros veikimo laisvės suteikimas naujam vadybininkui. Tačiau jei pasitraukiant šeimai iš verslo neįmanomas verslo valdymo perdavimas tretiesiems asmenims, galimas ir kitas sprendimo būdas – tai verslo perdavimas investuotojų grupei, partneriams ar net konkurentams. Šiuo atveju įmonės akcijų pardavimas gali įvykti tiesiogiai arba biržoje. Šeimos verslo likvidavimas, dėl paveldėtojo nebuvimo ar nenoro tęsti verslo, yra skaudus gyvenimo iššūkis verslo įkūrėjui.

Kadangi Lietuvoje šeimos verslas dažnai siejamas su bendru santuokos turtu, nes verslo įkūrėjai būna abu sutuoktiniai didelis pavojus verslo žlugimui yra šeimos santykiai, skyrybos bei turto dalybos, dažnai palikus verslą vienam iš sutuoktinių jis žlunga, nes tai ką sukūrė du žmonės vieno išminties valdymui nepakanka, arba tiesio nebelieka noro iširus šeimai, tęsti šeimos tradicijos.

2.3. Šeimos verslo svarba šalies ūkio kontekste

Daugelyje šalių šeimos verslo įmonės yra dominuojančios tarp visų verslų. Mokslininkų (Christian, Stewart 2005; Ronald, Masulis, Kein, Jason, 2009) atlikti tyrimai įrodo šeimos verslo svarbą šalies ūkiui. Šiandieniniame kontekste, esant sumažėjusiam šalies ūkio augimui, užimamos rinkos pozicija įmonei tampa ypač svarbi. Pagal Europos Komisijos atliktą tyrimą (2009), maždaug trečdalis visų kompanijų, esančių senosiose ES valstybėse, turės pakeisti savininką per ateinančius dešimt metų. Lietuvoje šis reiškinys taip pat tampa vis aktualesnis. Daugelyje ES valstybių ši situacija yra susidariusi todėl, kad žmonės, įkūrę verslą ekonominio pakilimo 1970-aisiais metu, jau pasiekė pensijos amžių ir nebegalės toliau aktyviai vadovauti įmonėms, plėtoti jų veiklą, o tai tiesiogiai turės įtakos daugiau negu 2 milijonams darbo vietų. Pagal Europos Komisijos tyrimų duomenis, kasmet verslą sustabdo daugiau kaip 600 tūkst. įmonių. Net 50 proc. atvejų sėkmingai plėtoti verslą galėjo kiti savininkai, pasinaudodami turimu įdirbiu rinkoje, tačiau perduoti ar perduoti verslą bandė tik 13 proc. įmonių.

2.4. Šeimos verslo galimybės Lietuvoje

Siekiant paspartinti smulkiojo ir vidutinio verslo pradžią Lietuvoje, buvo priimtas Mažosios bendrijos įstatymas, kuris įsigaliojo nuo 2012 rugsėjo 1 d. Pasak Rimanto Žylius, tuometinio ūkio ministro, šis įstatymas yra orientuotas į šeimos smulkųjį verslą. Mažąją bendriją galima įkurti be įstatinio kapitalo, o įnašas veiklai vykdyti formuojamas visų dalyvių bendru sutarimu – daiktais, pinigais, vertybiniais popieriais ir kitu turimu turtu, turtinėmis ir neturtinėmis vertybėmis. Mažąją bendriją galės įkurti tiek vienas, tiek keli žmonės taip pat Mažajai bendrijai nebūtinai vadovas. Jos nariai gali išsirinkti žmogų, kuris atstovautų kitiems dalyviams. Mažoji bendrija yra ribotos atsakomybės įmonė, tai reiškia, kad Mažosios bendrijos dalyviai bankroto atveju atsakys tik įmonės kapitalu bei turtu, įsipareigojimai nebus nukreipti į jų asmeninį turtą. Taip pat Mažąją bendriją galima įsteigti elektroniniu būdu – nereikia lankytis notarų biure ir Juridinių asmenų registre. Ministras pažymi, kad vienas pagrindinių Mažosios bendrijos tikslų yra užtikrinti kuo mažesnę administracinę našta, nebus privaloma rengti finansinių ataskaitų, kasmet šaukti dalyvių susirinkimo, išskyrus priimant sprendimą išmokėti pelną, pertvarkant Mažąją bendriją ir kitais esminiais klausimais. Svarbu paminėti, kad Mažoji bendrija sudarys galimybę išsimokėti avansinį pelną.

Tačiau reikėtų pažymėti, jog Mažosios bendrijos minusas yra tas, kad nėra numatyta mokesčių lengvatų, taip vadinamų mokesčių atostogų. Kai kuriose valstybėse naujai įkurtos įmonės metams ar dvejiems atleidžiamos nuo mokesčių ir taip joms leidžiama atsistoti ant kojų. Mažosioms bendrijoms yra taikomas tik Pelno mokesčio įstatyme numatytos lengvatos – tiek 5

procentų pelno mokesčio tarifas (jei mažoji bendrija atitiks nustatytus kriterijus), lengvatos įmonėms, investuojančioms į technologinį atsinaujinimą, mokslinius tyrimus (jei bus tenkinamos nustatytos sąlygos) ir kitos lengvatos. Specialių – tik mažosioms bendrijoms skirtų – lengvatų nėra numatyta.

„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 naudojamos visos šeimos poreikiams tenkinti, todėl individuali įmonė, nors registruota vieno iš sutuoktinių vardu, pagal CK 3.88 straipsnio 1 dalies 4 punktą (Lietuvos Respublikos Seimas, 2000 m. liepos 18 d.) pripažįstama bendrąja jungtine nuosavybe“ (Lietuvos aukščiausiasis teismas, aktualijos 2009).

Iki Mažosios bendrijos įstatymo Lietuvoje šeimos verslas buvo tapatinamas su smulkiuoju ir vidutiniu verslu. Mažosioms bendrijoms nėra reikalingas įstatinis kapitalas, įstatymas leis bankrutuoti, atsakant tik įmonės turimu turtu, supaprastintas įmonės valdymas bei steigimas. Lietuvoje šeimos verslas sudaro 38 procentų visų įmonių ir sukuria 15 nuošimčių bendrojo vidaus produkto.

Lietuvoje verslumo lygis auga: kelerius metus iš eilės didėja naujų įmonių skaičius, daugėja verslo naujokams išduodamų paskolų. Remiantis LCKU (Lietuvos centrinė kredito unija) duomenimis, savo verslą artimiausiais metais kurti planuoja 10 proc. šalies gyventojų. Tačiau tarp skirtingų Lietuvos regionų fiksuojamas akivaizdus verslumo lygio atotrūkis. (žr. 1 pav.). Nors savo verslą Lietuvoje norėtų kurti kas ketvirtas gyventojas, tačiau tik kas dešimtas mano turintis tam galimybę. Nemažai norinčiųjų teigia neturintys verslui tinkamų kompetencijų, taip pat dalis gyventojų neturi pakankamai informacijos apie valstybės paramos verslo pradžiai priemones.

Tose savivaldybėse kur verslumo lygis didelis, šeimos verslo integracija į Lietuvos rinką didesnė, nes sukuriama daugiau naujų įmonių, o jų tarpe ir šeimos verslų.



2 pav. Lietuvos savivaldybių verslumo žemėlapis (sudaryta LCKU, 2014 m.)

2.5. Šeimos verslo privalumai ir trūkumai

Kiekviena verslo organizacijos forma turi savo privalumus ir trūkumus, šeimos verslas ne išimtis.

Trumpas produkto gyvavimo ciklas reikalauja nuolatinių naujovių produktui, norint išlikti konkurencingam, o tai pareikalauja naujų investicijų. Šeimos verslas dažniausiai nepasižymi didelėmis apyvartinėmis lėšomis, kad galėtų investuoti į produkto naujinimą. Mobilumas, patikimumas ir orientacija į klientą – tai bruožai, atspindintys šeimos verslą (Sharma, Chrisman, Chua, 1997). Gallo (2004) mano, kad šeimos kultūros perdavimas versle yra svarbus elementas šeimos verslo konkurencingume, kuris gali pasireikšti savita konkurencingumo forma. Autorius taip pat pažymi šeimos vardo apsaugojimo svarbą, kuris dažniausiai pasižymi kokybiško produkto/paslaugos teikimu. Šeimos verslo įmonių glaudūs santykiai su klientais bei greitas reagavimas į konkurentų veiksmus leidžia įgyti konkurencinį pranašumą (Luffman, 2000; Hunt ir Lambe, 2000).

Poza (2004) išskiria šiuos šeimos verslui būdingus konkurencinio pranašumo elementus:

- Greitas patekimas į rinką;
- Koncentruota nuosavybės struktūra;
- Mažos bendros išlaidos;
- Produkto/paslaugos kokybė;
- Lankstumas, greitas prisitaikymas kintančioje rinkoje;
- Savininko - vadovo ilgalaikiai tikslai.

Hoffman ir Sorensen (2006) pažymi, kad unikali savybė, kuri išskiria šeimos verslą nuo kitų įmonių yra šeimiškumas versle.

Šeimiškumas versle pasižymi šiomis ypatybėmis:

1. Šeimos versle yra globėjiški santykiai tarp savininkų, vadovų ir darbuotojų, kurie yra samdomi ilgalaikiai perspektyvai.

2. Šeimos verslas turi unikalias galimybes plėtoti pasitikėjimą, įkvėpimą, motyvaciją, darbuotojų įsipareigojimą. Be to, yra palaikomi stiprūs santykiai su klientais, neskaičiuojama įdėtų pastangų, darbo valandų.

3. Šeimos verslo įmonės stengiasi užsitarnauti gerą reputaciją, kadangi verslo reputacija turi tiesioginę sąsają su šeima. Šis argumentas labiausiai tinkamas tais atvejais, kai šeimos verslo pavadinimas asocijuojasi su šeimos pavarde (pvz: Peugeot, Heineken, Walmart t.t.). Šeimos verslo pakilimai ar nuopoliai tiesiogiai įtakoja šeimos pavardę, tad įmonės veikla nėra suinteresuota trumpalaikiams rezultatams ne tik dėl finansinių priežasčių, tačiau ir dėl šeimos vardo: verslas yra linkęs kurti socialinius ryšius bei juos išlaikyti.

4. Personalo įdarbinimo ir darbo vietų kūrimo srityje svarbiose darbo vietose prioritetas suteikiamas šeimos nariams. Tai pasireškia ir mažesnėmis įdarbinimo bei žmogiškųjų išteklių sąnaudomis. Savininko ir vadovo pareigos dažnai sutapatinamos. (Bertrand ir. Schoar, 2006).

Šiais unikaliais ištekliais šeimos verslas gali sukurti konkurencinį pranašumą:

- Sutapatinamas savininkų ir vadovų vaidmuo leidžia mažam šeimos verslui greičiau patekti į rinką.
- Koncentruota nuosavybės struktūra didina įmonės bendrą produktyvumą ir leidžia turėti ilgo laikotarpio investicijas, inovacijas.
- Orientacija į klientus ir naujas nišas sukuria didesnių investicijų grąžą.
- Noras apsaugoti šeimos vardą ir reputaciją dažnai verčia orientuotis į aukštos produkto/paslaugos kokybę.
- Šeimos vienybė, administracinių išlaidų sumažėjimas, mokymasis, įgūdžių ir žinių perdavimas kitai kartai, prisitaikymas prie besikeičiančios rinkos.

Johnson pranešime „Family Businesses: Competitive Strengths and Qualities“ (2011) išskyrė penkis šeimos verslo konkurencinius pranašumus:

- Išskirtiniai žmogiškieji ištekliai;
- Judrumas ir lankstumas priimant sprendimus;
- Asmeninis požiūris į verslą;
- Sąžiningumas ir vertybės versle;
- Šeima yra komercinio stiprumo šaltinis.

Tyrimai rodo, kad šeimos narių darbas šeimos versle yra žymiai produktyvesnis nei ne šeimos narių, taip pat šeimos nariai yra našesni nei tos profesijos darbuotojai (Rosenblatt, Mik, Anderson, Johnson, 1985). Tačiau nagrinėjant atlygį šie autoriai padarė išvadą, kad šeimos nariai tiki, jog jie persidirba ir yra nepakankamai mokama, tuo tarpu Murray ir Cracken (2004) parodo, kad šeimos nariai gauna didesnius atlyginimus ir privilegijas. Reikėtų pažymėti, kad šeimos įmonių globėjiška kultūra (kuri yra grindžiama tvirtomis vertybėmis), patikimumas, lojalumas, įsipareigojimas, motyvacija, lankstumas (Simon ir Hitt, 2003), gali būti naudinga skatinant darbuotojus dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose.

Daugelis autorių (James, Chrisman, Jess, Chua, Sharma, 2003; Hunt ir Lambe, 2000 ir kiti) pažymi, kad šeimos verslo sėkmei svarbus veiksnys yra lojalumas, pasitikėjimas, kuris suteikia konkurencinį pranašumą bei ilgalaikę perspektyvą. Pasitikėjimas tarp šeimos narių yra svarbus veiksnys šeimos verslo sėkmei, kuris suteikia konkurencinį pranašumą prieš ne šeimos verslą. Altruizmas tarp vadovo, šeimos narių/darbuotojų mažina moralinių problemų atsiradimą, didina vaikų/darbuotojų pastangas dirbti. Žinojimas, kad ateityje verslas atiteks jiems – vaikams, skatina juos atkakliai dirbti, o tai didina darbo našumą, kokybę.

Šeimos verslo įmonės pasižymi išskirtine organizacine struktūra, prieiga prie kapitalo ir kitų išteklių, antreprenerystės orientacija, rizikos prisiėmimu, konkuravimo strategija. Šios savybės sukuria unikalią ir lanksčią darbo aplinką, kuri įkvepia darbuotojus būti motyvuotais, sutelkti dėmesį į klientų gerovę, būti lojaliems verslui. Žmogiškieji ištekliai ar kitas nematerialus turtas gali būti konkurencinis pranašumas tam tikromis aplinkybėmis įmonėje. Taigi šeimos verslas labiau sėkmingas tuose sektoriuose, kurie reikalauja mokymosi, sutelktumo, taupumo.

Šeimos verslo įmonės kaip ir smulkusis, vidutinis verslas pasireiškia lankstumu, tai suteikia konkurencinį pranašumą prieš stambias įmones. Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria šeimos verslas, gali būti sugrupuotos į keturias sritis:

- šeimos;
- nuosavybės;
- valdymo;
- perėmimo ir žinių.

Kiekviena iš šių sričių sukuria unikalias problemas, kurios būdingos tik šeimos verslui. Problemos **šeimoje** dažniausiai atsiranda, kai nėra aiškaus skirtumo tarp šeimos ir profesinių santykių organizacijos viduje; jos pasireiškia įtampa ir konkurencija tarp šeimos narių (vaidmens problema). Šie konfliktai dažniausiai kyla iš priemonių trūkumo, tokių kaip šeimos protokolas, šeimos taryba. Baimė prarasti **nuosavybės kontrolę** šeimos versle yra veiksnys, kuris įtakoja organizacijos augimą ir finansavimą. Šios problemos sprendimas dažniausiai susijęs su tinkamo akcininko, kuris leistų šeimos verslo savininkui išlaikyti kontrolę, suradimu. Kita svarbi problema, su kuria susiduria šeimos verslas - **valdymas**. Daugelyje šeimos verslų organizacinė struktūra nėra arba ji nėra identifikuota. Dažniausiai organizacinė verslo struktūra yra kuriama individualiai šeimos verslo vadovo. Būtina identifikuoti ir apibrėžti valdymo organizacinę struktūrą per kontrolės sistemas, pareigų paskirstymą. Atsižvelgiant į tai, kad šeimos verslo įmonių pagal atliktus tyrimus po **perdavimo** kitai kartai išlieka tik vienas trečdalis, labai svarbu tinkamai pasirinkti įpėdinius, kuriems steigėjas perduotų **žinias** apie atliekamus verslo, organizacinius valdymo procesus, nuo ko priklauso tolesnis sėkmingas organizacijos valdymas. Paprastai žinios yra perduodamos neformaliai, be formalizuotų sistemų. Reid ir Adam (2004) teigia, kad šeimos įmonės darbuotojai yra neinformuojami apie įmonės probleminius klausimus ir labai retai yra įtraukiami į procesų sprendimo priėmimą. Tai parodo, kad šeimos verslo įmonėse pasigendama efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo.

Daugelis autorių pažymi, kad psichologinė būsena šeimoje, o ne kompetencija, lemia šeimos verslo rezultatus. Schwass (2005) išskiria šias problemas, su kuriomis susiduria šeimos verslas:

- Pasitraukimo iš verslo strategijos nebuvimas;
- Paveldėjimo planavimas;
- Didelė ne šeimos verslo darbuotojų kaita;
- Šeimos narių, kurie prisijungtų prie verslo, trūkumas;
- Trūksta profesionalių patarimų kaip valdyti verslą.

Jeigu įmonės savininkas veikia apgalvotai, minėtų problemų atsiradimo galima išvengti. Sėkminga šeimos verslo kultūra, psichologinė būsena ir politika yra pagrindinės sudedamosios dalys, konkurencinėje kovoje su ne šeimos verslu. 2 lentelėje pateikti bendri šeimos verslo privalumai ir trūkumai.

2 lentelė. Šeimos verslo privalumai ir trūkumai (sudaryta autoriaus)

Privalumai	Trūkumai
Stiprus šeimos narių palaikymas, šeimos nariai yra suinteresuoti įmonės plėtra.	Skyrybos ar kitos šeimyninės finansinės problemos priverčia šeimos verslo savininką paskirti pelną problemų sprendimui, o ne reinvestavimui į verslą.
Vertybėmis ir etosu dalijamasi tarp šeimos narių.. Stiprūs santykiai su klientais. antrepreniškumas, lankstumas.	Neaiškumas, painumas, neryžtingumas, nenoras keistis, trūksta vadybos plėtros, nėra organizacinės struktūros.
Dažnai dirbama keliose pareigose, neskaičiuojama darbo valandų, greitas sprendimų priėmimas.	Pareigybinių rolių maišymasis, dvigubos pareigos trukdo mokytis ir siekti objektyvumo, nepotizmas.
Kūrybingumas, ambicingumas, aktyvumas, neformalus valdymas.	Autokratinis valdymas.
Pasiukoję darbuotojai, lojalumas, vertybių ir tikėjimo sistema, šeimos dvasia, pavardė, šeimos svajonė, stipriai jaučiama misija/vizija.	Nesugebėjimas atskirti šeimos ir verslo, objektyvumo stoka.
Ilgalaikė perspektyva, atsidavimas, kapitalo išlaikymas, pasitikėjimo statymas, gilūs ryšiai su darbuotojais.	Šeimos verslo tradicijos turi įtakos verslo sprendimams.
Dėmesys ateities kartoms sukuriant ilgalaikį stabilumą.	Nenoras atsisakyti kontrolės gali būti kliūtis tolimesniam augimui. Sekančios kartos mažiau atsiduoda darbui nei steigėjai. Atsiranda paveldėjimo turto mokesčiai.

Svarbu, kad šeimos verslas įsivertinų savo privalumus ir trūkumus, kad būtų pasirengęs atsiradusių problemų sprendimui. Iš aukščiau pateiktos lentelės matome, kad šeimos verslo savininkui tenka balansuoti tarp šeimos, kurios tikslas yra puoselėti santykius tarp šeimos narių, tenkinti jų poreikius ir verslo, kurio tikslas yra pelnas, išlikimas. Rego and Cunha (2006) pažymi, kad šeimos verslo lyderiai labiau rūpinasi savo darbuotojų gerove, palaiko, siekia sudaryti geriausias sąlygas tobulėjimui, karjerai nei ne šeimos versle. Tačiau autoriai Barnett ir Kellermanns (2006) teigia, kad šeimos versle dažnai su ne šeimos darbuotojais elgiamasi nesąžiningai, dažniausiai šeimos nariams taikomos nuolaidos, kompensacijos, priemokos ar palankesnės sąlygos kilti karjeros laiptais, mokytis, tobulėti.

Jurgita Šarkienė (2011) pateikia šiuos „nesveiko“ šeimos verslo simptomus:

- Prasti šeimos narių bendravimo įgūdžiai, sunkiai valdomi konfliktai;
- Mažas pasitikėjimas tarp šeimos narių;
- Neaiškūs tikslai ir vertybės;
- Neaiškūs šeimos narių vaidmenys ir pareigos;
- Šeimos verslas neturi krypties ir strateginio plano;
- Verslas nėra tiriamas – šeima bando atlikti viską savo pastangomis;
- Išvystoma mažai idėjų planuojant šeimos verslo tęstinumą;
- Mažas bendradarbiavimas tarp šeimos narių ir kitų įmonės darbuotojų;
- Įmonės valdyba prastai funkcionuoja;
- Nėra pas ką kreiptis pagalbos ar patarimo;
- Šeimos vidinės problemos atsiskleidžia sprendžiant verslo klausimus;
- Nėra aiškių ribų tarp šeimos ir verslo.

Šeimos orientavimasis į ilgalaikes investicijas, kurios reikalauja didelių finansinių investicijų, gali sukelti kartų nesutarimus dėl produkto plėtros strategijos, tad šeimos verslo įkūrėjams dėl ilgalaikių šeimos verslo investicijų svarbu pasitarti su įpėdiniais. Šeimos verslo įmonėms gali būti būdingas prastas valdymas, susiduriama su kapitalo ir kvalifikuotų darbuotojų trūkumu, silpnu darbuotojų skatinimu, šeimos konfliktų įtaka verslui, galimas paternalizmas dėl ribotų finansinių išteklių, šeimos verslo įmonės sunkiau pritraukia ir išlaiko kvalifikuotus darbuotojus.

Kaip išaiškėjo iš atliktos literatūros analizės, šeimos verslas skiriasi nuo ne šeimos verslo skirtingu verslo valdymu, organizacine struktūra, vertybėmis, kultūra, rizika, kapitalu, strategija. Galime manyti, kad šios dvi skirtingos verslo „rūšys“ taiko skirtingus konkuravimo metodus. Nors konkurencingumo parametrai realiai visi yra tokie patys, tačiau prieiga kaip gauti rezultatą – konkurencingumą - skiriasi. Tad įdomu išsiaiškinti, kokiomis konkurencinėmis savybėmis pasižymi šeimos verslas, siekiant konkurencingumo strategijos įgyvendinimo.

2.6. Šeimos verslo konkurencingumo didinimo veiksniai

Konkurencija skatina verslą ir gina vartotojų interesus. Esant konkurencijai, verslininkas stengiasi savas prekes gaminti kokybiškesnes ir, kad pirkėjas jas pirktų, pardavinėti pigiau negu kitas tos pačios prekės gamintojas. Konkurencija yra būtinas šiuolaikinės ekonomikos atributas, skatinantis kokybės gerinimą, technologijų bei inovacijų diegimą.

Kadangi atlikta literatūros analizė parodė, kad šeimos verslas skiriasi nuo ne šeimos verslo, galime manyti, kad konkuravimo priemonės taip pat yra taikomos skirtingos, tačiau įrankiai

konkurencingumui pasiekti yra tokie patys. Tad pirmiausia naudinga išsiaiškinti konkurencingumo sampratą, kuri duos prielaidą šeimos verslo konkurencingumo ypatumams išsiaiškinti.

2.6.1. Konkurencijos samprata

Lietuvių kalbos žodynas (2005) pateikia dvi žodžio „konkurencija“ prasmes:

- 1) konkurencija - varžymasis dėl didesnės pelno dalies, dėl rinkų, dėl žaliavų šaltinių ir t.t.;
- 2) konkurencija - lenktyniavimas, rungtyniavimas kurioje nors srityje, siekiant asmeninės naudos.

Merriam-Webster (2012) kalbos žodynas konkurenciją apibūdina, naudodamas Adamo Smito knygos „The Wealth of Nations (1776)“ žodžius kaip: „dviejų ar daugiau verslo subjektų pastangos apsaugoti verslą, siūlant klientui palankiausias sąlygas“.

Davulio (2003) nuomone, konkurencija gali būti suvokiama kaip ūkio subjektų veikla, kuri riboja galimybes daryti vienpusišką ir lemiamą įtaką atitinkamo produkto rinkoje. Veiksmingesnė ūkio subjektų tarpusavio konkurencija skatina naujoves, mažina gamybos sąnaudas ir didina ekonomikos našumą. Konkurencijos naudą jaučia ir vartotojai – jiems daugėja galimybių už mažesnę kainą rinktis iš didesnės prekių ir paslaugų pasiūlos.

Taigi, apibendrinant galime teigti, kad **konkurencija** – tai nepriklausomų ūkio subjektų varžybos gaminant ir parduodant prekes ar paslaugas. Šias varžybas laimi tie ūkiniai subjektai, kurie geriausiai tenkina vartotojų poreikius. Konkurencija yra būtina gerovės ir bet kokios, ne tik ekonominės, laisvės sąlyga, nes tik esant konkurencijai žmonių pastangos nukreipiamos ten, kur jos yra efektyviausios ir geriausiai pasitarnauja žmonėms.

Beniušienė ir Svirskienė (2008) pabrėžia, kad konkurencingumas yra susijęs su įmonės gebėjimu greitai reaguoti į skubius rinkos pokyčius ir išlaikyti joje savo pozicijas. Kai organizacijos veikla tam tikrose srityse smarkiai skiriasi nuo konkurentų, galima teigti, kad ji įgyja konkurencinį pranašumą ir yra konkurecinga.

Eilė autorių (Beniušienė ir Svirskienė, 2008; Rinkauskaitė, 2007) pristato ir analizuoja Porterio „**penkių konkurencinių jėgų**“ modelį, kurį sudaro penkios bazinės jėgos:

- 1) naujų konkurentų atsiradimas;
- 2) prekių pakaitalų atsiradimas;
- 3) tiekėjų derėjimosi galia;
- 4) klientų derėjimosi galia;
- 5) konkurencija tarp kompanijų.

Reikia iš anksto įsivaizduoti, kokie barjerai idealiu atveju turi būti sukurti potencialiems konkurentams, kad įmonė nebūtų išstumta iš rinkos segmentų, kuriuos pasiseks užimti; kokio tipo turi būti tiekėjai ir pirkėjai, kad jie negalėtų pernelyg primesti savo reikalavimų; kaip pirkėjai turi

vertinti įmonės parduodamus produktus ir pačią įmonę, kokius jie turi matyti pranašumus, lygindami su konkurentų siūlomomis prekėmis – substitutais; kaip konkuruojama su kitomis firmomis.

Porter (2008) išskiria tris bendrąsias konkuravimo strategijas, dėl kurių įmonė įgyja ilgalaikį konkurencinį pranašumą: **išlaidų lyderio, diferenciacijos ir koncentracijos**.

Taikant **išlaidų lyderio strategiją**, įmonė savo veiklą grindžia ištekliais, kurie užtikrina mažiausias išlaidas šakoje, kurioje ji veikia. Sugebėjimas efektyviausiai valdyti išteklius leidžia įmonei pasiekti mažiausias išlaidas savo veiklos šakoje ir tuo pačiu įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Išlaidų lyderio strategija reikalauja daug dėmesio išlaidoms kontroliuoti ir jiems minimizuoti. Išlaidų minimizavimą galima pasiekti dėl gamybos masto ekonomijos, t. y. gaminant standartizuotas prekes ir didinant jų gamybos apimtis. Išlaidų mažinimas suteikia įmonei galimybę parduoti savo prekes mažiausia kaina. Konkurencinių pranašumų įgijimas, siūlant vartotojams prekes mažesne kaina, tradiciškai vertinamas kaip pagrindinis būdas, siekiant pranašumo. Nors kaina dažnai jau nebevaidina pagrindinio vaidmens įgyjant konkurencinį pranašumą, tačiau išliko nemažai veiklos rūšių (ypač vartojimo, maisto produktų gamyboje), kur konkuruoti ne kaina yra gana ribotos galimybės. Netgi jei siekiama konkuruoti prekių diferencijavimu, galimybė manevruoti kaina išlieka svarbia prielaida dar efektyviau diferencijuoti prekę.

Remiantis Porter (2008) penkių konkurencinių jėgų modeliu, galima įvardinti šiuos išlaidų lyderio strategijos privalumus:

- tiesioginių konkurentų atžvilgiu tai leidžia gauti didesnę negu vidutinį pelną šakoje; inicijuoti „kainų karą“ ir jaustis jame saugiau; investuoti į kitus konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinius; didinti užimamą rinkos dalį;
- potencialių konkurentų atžvilgiu tai labai patogu, kadangi sumažina tokių įmonių interesą įeiti į rinką – įėjimo išlaidos visada yra didesnės, o pelnas – negarantuotas;
- pirkėjų ir tiekėjų atžvilgiu tai apsaugo nuo jų derėjimosi galios.

Taikydama **diferenciacijos strategiją**, įmonė kuriuo nors aspektu siekia unikalumo. Dažniausia ji skirta diferencijuoti įmonės siūlomą prekę, kuri vartotojų būtų suvokiama kaip unikali. Diferenciacijos **esmė – pelno įmonei gavimas**, kuriant vartotojui vertę, kuri yra kitokia ir didesnė nei siūlo konkurentai. Viena iš svarbiausių sąlygų, būtinų norint sėkmingai diferencijuoti prekę, yra rinkos segmentavimas bei vartotojų poreikių išsiaiškinimas. Diferenciacija negali būti siejama tik su prekės ypatumais, bet turi apimti visą įmonės ir vartotojo santykių kompleksą, apčiuopiamus ir neapčiuopiamus aspektus. Apčiuopiami ypatumai yra susiję su matomomis prekės ar paslaugos charakteristikomis ir gali būti pasirinkimo veiksnys. Tai visų pirma dydis, spalva, forma, technologija ir kita. Neapčiuopiami ypatumai pagrįsti labiau emocijomis, jausmais,

socialiniais ir psichologiniais veiksniais (pavyzdžiui, statuso, išimtinumo, individualumo siekis, dėmesio suteikimas ir panašiai).

Nedaug naudos duoda pastangos identifikuoti tas vartotojui svarbias prekės savybes, kurių įmonė negali deramai patenkinti. Lygiai taip pat menka nauda akcentuoti tuos galimus prekės ypatumus, kuriuos įmonė gali pasiūlyti, bet kurie nėra svarbūs vartotojams. Diferenciacija taikytina tada, kai:

- vartotojai turi skirtingus poreikius;
- vartotojai vertina diferencijuotas prekes;
- nemažai konkurentų nenaudoja diferenciacijos arba ją naudoja nepakankamai kūrybiškai.

Koncentracijos strategijos atveju įmonė pastangas sutelkia į kuri nors veiklos aspektą siauroje konkurencijos srityje šakos viduje: vartotojų grupė, konkreti prekė ar konkreti geografinė rinka. Tikslas – pasirinkti rinkos segmentą ir jį aptarnauti geriau negu konkurentai. Konkurencinį pranašumą įgyti ir tuo išsiskirti iš konkurentų galima mažinant išlaidas arba didinant prekės diferencijavimą. Įmonė konkurencinį pranašumą pasiekia tada, kai konkurentai nesugeba taip pat gerai aptarnauti pasirinktos tikslinės rinkos. Vienas iš koncentracijos taikymo pranašumų yra tas, kad nereikia didelių išteklių, norint įsitvirtinti nedideliame rinkos segmente, sąlyginai nedidelė rizika ir nedideli potencialūs nuostoliai nesėkmės atveju. Stiprėdama įmonė gali augti, vystydama savo aptarnaujamą rinkos segmentą, formuodama jame naujus, papildomus poreikius, užimdama konkurento rinkos dalį ir bandydama parduoti prekę iki tol jos nenaudojusiems vartotojams. Ši tikslinė rinka naujiems konkurentams gali atrodyti nepatraukli dėl ribotų veiklos apimčių ir būtinumo specializuotis bei su tuo susijusiomis papildomomis išlaidomis.

Įmonė gali įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, naudodama koncentravimosi į išlaidas ar į diferenciaciją strategiją, kai egzistuoja tokios prielaidos:

- galima išskirti aiškius rinkos segmentus, turinčius specifinių poreikių;
- įmonė neturi pakankamai išteklių, kad galėtų naudoti diferenciaciją;
- pasirinktas rinkos segmentas yra pelningas;
- veiklos sritis nepasižymi sezoniškumu ir cikliškumu, nes priešingu atveju įmonė būtų priversta diversifikuoti savo veiklą ir dėl to prarastų koncentracijos teikiamus privalumus

Rinkauskaitė (2007) pateikia Griffiths ir Zammuto (2005) požiūrį, kad įmonių **konkurencingumas priklauso nuo to, kaip jos geba valdyti:**

- savo išteklius (pvz., finansus, darbuotojus),
- technologijos, marketingo, gamybos ir kitas funkcinės žinias,
- strateginį pranašumą,
- išnaudoti atsirandančias galimybes.

Rinkauskaitė (2007) pažymi, kad konkurencinga tampa įmonė, kuri pasižymi gebėjimu išlikti versle ir apsaugoti investicijas, gauti pajamų iš šių investicijų bei užtikrinti darbo vietas.

Beniušienės ir Svirskienės (2008) nuomone, organizacijos konkurencingumas gali būti įgytas dėl skirtingų veiksnių įtakos. Juos autorės skirsto į dvi stambias grupes:

- išorės veiksniai;
- vidaus veiksniai.

Išorės aplinkos veiksniai suformuoja galimybes ir ribojimus, su kuriais įmonė susiduria konkurencinėje aplinkoje. Organizacijos **vidaus aplinkos veiksniai** yra daugiau ar mažiau jos pačios kontroliuojami. Tačiau vidaus aplinkos veiksniai, t.y. įmonės veiklos aplinkos turinį, taip pat lemia išorės aplinka.

Pagrindiniais konkurencingumą lemiančiais veiksniais I. Beniušienė ir G. Svirskienė (2008) įvardina:

- žmogiškuosius išteklius,
- žinias ir informaciją,
- strateginius tikslus ir uždavinius,
- produkto kainą ir/ ar išskirtinumą,
- sugebėjimą greitai dirbti,
- sugebėjimą tobulinti naujus produktus arba rinką papildyti naujais produktais, greito atsako klientų poreikiams svarbą,
- lankstumą,
- aukštesnę kokybę,
- įmonių priklausymą tinklui,
- santykius su klientu, klientų aptarnavimą,
- organizacinį mokymą, organizacinę kultūrą,
- žemus įmonės veiklos kaštus,
- vietos naudingumą,
- įvaizdį.

Žmogiškuosius išteklius sunku imituoti ar perimti, jie susiję su specializacija ir taktinėmis žiniomis. Geri įgūdžiai yra darbuotojų saviti, unikalūs gebėjimai, kurie gali būti skirtingumo šaltinis, lyginant su konkuruojančia firma. Geresni žmogiškieji ištekliai įgalina įmonę vystyti savo pajėgumą. Yra nuomonių, kad dažniausias ir tuo pačiu lengviausias kelias gauti naudingą informaciją yra įdarbinti konkurento darbuotojus. Darbuotojai taip pat stengiasi įsisavinti gautą **informaciją** iš tiekėjų bei ją pritaikyti organizacijos funkcijoms gerinti. **Žinios** – tai aukšto lygio informacija, kuri turi būti renkama ir įsisavinama strategijos formavimo metu. Norėdama išlikti

konkurencinėje kovoje, įmonė turi vystytis ir prisitaikyti. Tai gali būti pasiekama tik mobilizuojant žinias. Tai reiškia, kad žinių interpretacija nėra izoliuojama, ji naudojama siekiant įgyvendinti strateginius tikslus ir uždavinius. **Strateginiai tikslai ir uždaviniai** yra vidiniai varikliai, kurie traukia pokyčius ta linkme, kur jų labiausiai reikia norint pasiekti organizacijos efektyvumo tikslus. Taip pat įmonės konkurencinį pranašumą daug lemia **produkto kaina ir/ar išskirtinumas**. Pastaraisiais metais vienas reikšmingiausių įmonių išradimų tarp konkurencinių strategijų buvo susitelkimas ties laiko svarba. Yra daugelis būdų, kuriais įmonės naudojasi, kad būtų pranašesnės prieš konkurentus: **sugebėjimas greitai dirbti, tobulinti naujus produktus arba rinką papildyti naujais produktais**. Staigių, nenuspėjamų pasikeitimų eroje labiausiai konkuruojančios firmos bus tos, kurios reaguos greitai ir efektyviai. Taigi, **lankstumas** yra kitas konkurencijos ginklas, naudojamas šiuolaikinėse konkuruojančiose rinkose ir yra apibrėžiamas kaip sugebėjimas efektyviai atsakyti į nuolat besikeičiančius ir augančius kliento poreikius. Su gamybos lankstumu tiesiogiai susijusi greito atsako klientų poreikiams svarba. Tačiau Beniūšienė ir Svirskienė (2008) teigia, kad pastaruoju metu gamintojai ir paslaugų teikėjai siekia **aukštesnės kokybės**, bet ne žemesnių kainų ir lankstumo. **Įmonių priklausymas tinklui** taip pat yra vienas iš įmonės konkurencinių pranašumų. Net mažos ir vidutinės įmonės, priklausydamos organizacijų tinklui, tampa lankstesnės, galinčios konkuruoti pristatant prekes ar mažinant kainas. Didelis įmonės turtas yra **santykiai su klientu**. Įmonės „varomoji jėga“ taip pat **klientų aptarnavimą**. Klientų aptarnavimas yra puikus konkurencijos ginklas ir turi specialių privalumų konkuruoti kaina. Jei įmonė sumažina savo parduodamų prekių kainas, konkurentai gali padaryti tą patį ir eliminuoti pirmosios įmonės privalumą. Tačiau klientų aptarnavimo gerinimas užtrunka ilgai ir konkurentai turi labai pasistengti, kad pasiektų įmonės lygį. Konkurencinio pranašumo šaltiniu gali būti ir **organizacinis mokymas** bei **organizacijos kultūra**. Bendras organizacijos narių švietimas bei vadovavimo pagrindų žinių plėtojimas turi įtakos vadovavimo stiliui ir problemų sprendimo būdų paieškai. Įmonės mikroklimatas, jos žmonės, kultūra taip pat tampa konkurenciniais pranašumais šiuolaikinėje organizacijoje. **Žemi įmonės veiklos kaštai** taip pat daro ją konkurencingą, todėl įmonės siekia efektyvumo, mažindamos darbo ir produkto vieneto kaštus. **Vietos naudingumas** – dar vienas konkurencinio pranašumo įgijimo ir išlaikymo šaltinis. Vietos naudingumas, reikiamo produkto buvimas reikiamoje vietoje reikiamu laiku yra tas aspektas, kuris įmonei suteikia konkurencingumą. Taip pat stiprus **teigiamas įvaizdis** gali nulemti išskirtinį konkurencinį pranašumą.

Mano nuomone, galima pritarti Virvilaitės (2007) teiginiui, kad įmonės konkurencingumą labiau lemia jos nematerialusis turtas, o ne materialusis. Materialusis turtas yra visiems aiškus ir pasikartojantis, o nematerialusis turtas yra unikalus ir nepakartojamas. Vertindama ir puoselėdama šį turtą, įmonė tampa konkurencinga.

„Konkurencinis pranašumas yra neatskiriama konkurencijos dalis. Jis kyla ten, kur atsiranda ir vystosi konkurencija. Kuo rinka yra konkurencingesnė, tuo daugiau firmos komercinei sėkmei įtakos turi konkurencinis pranašumas. Jo savitumas, išskirtinumas ir mechanizmo formavimas yra fundamentalus konkurencingumo užtikrinimo pagrindas, (Barkauskas V., 2009).

2.6.2. Šeimos verslo konkurencingumo potencialo raiška

Atlikta straipsnių analizė rodo, kad dauguma autorių išskiria įvairias prieigas konkuravimo priemonei gauti: Zattoni, Gnan, Huse (2012) teigia, kad šeimos narių įsipareigojimas, žinių ir įgūdžių panaudojimas versle turi teigiamą poveikį šeimos verslui; antreprenerystės tyrimai parodė, kad šeimos abipusė parama, bei vieno ar kelių šeimos narių buvimas laisvai samdomais darbuotojais ir noras būti finansiškai nepriklausomais yra svarbi priežastis nuosavo verslo kūrimui (Poza, 2009; Saddi, Karlsson, Youssef, Abdallah, 2009). Gallo (2004) mano, kad šeimos kultūros perdavimas versle yra svarbus elementas šeimos verslo konkurencingume, kuris gali pasireikšti savita konkurencingumo forma. Autorius taip pat pažymi šeimos vardo apsaugojimo svarbą, kuris dažniausiai pasižymi kokybiško produkto/paslaugos teikimu. Šeimos verslo įmonių glaudūs santykiai su klientais bei greitas reagavimas į konkurentų veiksmus leidžia įgyti konkurencinį pranašumą (Luffman, 2000; Hunt ir Lambe, 2000). Sharma, Chrisman, Chua (1997) pažymi, kad šeimos verslo sėkmei svarbus veiksnys yra šeimos narių lojalumas, pasitikėjimas, įsipareigojimas, kuris suteikia konkurencinį pranašumą bei ilgalaikę perspektyvą.

Taigi, apibendrinant galime išskirti tris šeimos verslo konkuravimo dimensijas:

- antreprenerystė;
- įsipareigojimas šeimai (sutelktumo fenomenas);
- išskirtinumas (šeimos vardas).

Verta išanalizuoti, kaip šie skirtingi konkuravimo bruožai pasireiškia šeimos versle, per kokias šeimos verslo savybes ir ar tai iš tiesų yra šeimos verslo konkuravimo ypatumai.

2.6.3. Antreprenerystės samprata ir raiška šeimos versle

Antreprenerystė yra individo ar organizacijos lygmens atsakas į greitai kintančios aplinkos iššūkius. Šis veiklos būdas pasižymi tokiomis savybėmis kaip galimybių pastebėjimas, pro aktyvumas, inovatyvumas.

Antreprenieris suprantamas kaip asmuo, aktyviai ieškantis galimybių greitai kintančioje aplinkoje, gebantis jas atpažinti ir įgyvendinti inicijuojant ir valdant pokyčius (Stripeikis, 2008).

Konkurencinėje kovoje aptikti naujas veiklos nišas tampa vis sudėtingiau. Būtent tai ir skatina antrepreniškumą, kadangi tik kūrybingumas, naujų galimybių radimas garantuoja organizacijos perspektyvą.

Vienas svarbiausių motyvų, skatinančių pradėti antreprenerio veiklą, yra siekimas būti nepriklausomu, nekontroliuojamu, užsiimti norima veikla ir ją realizuoti „kaip nori“ – pagal savo požiūrius ir įsitikinimus (Jucevičius, 1995). Hamilton (2011) teigia, kad mokymas yra pripažįstamas kaip neatsiejamas integruotas elementas antreprenerystės studijų praktikoje. Ravasi ir Turati (2005) teorinės įžvalgos rodo, kad antrepreniškumą labiau sąlygoja ne individo santykis su kapitalu, bet veiklos tikslai, veikimo būdai, veiklos stilius.

Siekiant būti sėkmingu antreprenieriu, reikalingos tokios savybės kaip atkaklumas, atsidavimas, lankstumas, kūrybingumas, inovatyvumas, iniciatyva, stipri savimotyvacija, kritinė įžvalga ir analitinis mąstymas, noras būti žinomu, nepriklausomu, bei teigiamas požiūris (Rae ir Carswell, 2000). Baran, Velickaite (2008), išskiria šiuos antreprenieriui būdingus bruožus: aistra verslui, atkaklumas nepaisant nesėkmės, pasitikėjimas, gebėjimas apsispręsti, gebėjimas valdyti riziką, pokyčius ir galimybes, iniciatyva ir noras siekti, kūrybiškumas, vaizduotė, motyvacija. Stevenson ir Jarillo (1990) mano, kad antreprenerystė yra orientacija į galimybes ir pripažinimą. Iš esmės dauguma autorių sutinka, kad antreprenerystės procesai yra pagrįsti individualiais psichologiniais ir kognityviniais procesais.

Antreprenieris turi puikius kūrybiškumo, inovatoriaus ir bendruosius vadovavimo įgūdžius. Principinis antreprenerio ir administratoriaus strateginės orientacijos skirtumas yra nevienoda jų galimybių panaudojimo nuostata, atsižvelgiant į esamus resursus. Antreprenieris, matydamas, kad galimybė yra verta stropių pastangų, į turimus resursus kreipia antraeilį dėmesį, o administratorius visada žiūri, ar pakaks resursų. Antreprenieris pasižymi pasiekimais, pranoksta konkurenciją; siekis tenkinti asmeninius poreikius, noras dominuoti ir kontroliuoti kitus jam nėra esminiai dalykai..

Nors antreprenerystė ir šeimos verslas nėra sinonimai, tačiau daugelyje situacijų yra neatsiejamai susijęs. Pavyzdžiui, dažnai antreprenieris verslo pradžioje yra tiesiogiai priklausomas nuo šeimos finansų. Šeimos verslas dažniausiai yra perduodamas iš kartos į kartą – iš esmės tai yra antreprenerystės pobūdis, sudarantis sąlygas įmonei išgyventi, klestėti dažnai sparčiai kintančioje aplinkoje. Nagrinėjant antreprenerystę, dauguma autorių pažymi antreprenerystės svarbą pradedant verslą, tačiau nekreipiama dėmesio, kad antreprenieris neišvengiamai turės palikti verslą ir perkelti verslą įpėdiniam, o tai yra vienas iš pagrindinių rūpesčių šeimos versle - išlaikyti antreprenieriškumo perdavimą iš kartos į kartą.

Woodfield (2007) aprašė šeimos verslo, antreprenerystės ir paveldėjimo ryšį kaip neatsiejamus sėkmingo šeimos verslo elementus. Autorius pabrėžia jaunosios kartos antreprenerystės veiksmų mokymo svarbą sėkmingam šeimos verslo tęstinumui ir ilgalaikių planų įgyvendinimui. Pasak Woodfield (2007), antrepreniškas elgesys leidžia turėti konkurencinį pranašumą, tad galime manyti, kad įmonės, kurios nenaudoja antreprenerystės veiksmų greitai kintančioje ir kompleksinėje aplinkoje, sumažina savo sėkmingos konkurencijos rinkoje tikimybę.

Daugelis autorių (Shepherd ir Zacharakis, 2000; Rae ir Carswell, 2000; Hamilton, 2011) pripažįsta, kad antreprenerystės sėkmė glūdi ilgame laikotarpyje ir kompleksiniuose procesuose. Pabrėžiama mokymosi svarba antreprenerystėje, kuri turi didelę reikšmę šeimos verslo perleidimo procese kaip nenutrūkstamas mokymosi tęstinumas ir ilgalaikės praktikos pavyzdys. Žemiau pateiktoje 3 lentelėje palyginau šeimos verslo įkūrėjo ir antrepreniero savybes.

3 lentelė. Antrepreniero ir šeimos verslo įkūrėjo savybių palyginimas (sudaryta autoriaus remiantis kelių autorių duomenimis: (Rae ir Carswell, 2000, Velickaite (2008), Stevenson ir Jarillo (1990))

Antreprenieris	Šeimos verslo įkūrėjas
<ul style="list-style-type: none"> • Noras būti pripažintu, žinomu • Atsidavimas • Motyvacija • Atkaklumas • Kūrybingumas, lankstumas • Rizikos valdymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gero šeimos vardo, reputacijos siekis • Šeimiškumas, įsipareigojimas šeimai • Pasitikėjimas, motyvacija • Dirbama neskaičiuojant darbo valandų • Palaikomi stiprūs santykiai su klientais • Vengiama rizikos, greitų pelnų • Ilgalaikių tikslų siekis

Kaip matyti, šeimos verslo įkūrėjas pasižymi antrepreniškomis savybėmis, tačiau ne visos antrepreniškos savybės šeimos verslo įkūrėjo asmenyje pasireiškia tiesiogiai. Antrepreniero siekis yra **pripažinimas, orientacija į galimybes**. Kaip žinome, šeimos verslo reputacija turi tiesioginę sąsają su šeimos vardu visuomenėje. Šis šeimos verslo įkūrėjo bruožas pasireiškia **gero šeimos vardo, reputacijos siekiu**. Dažnai šeimos vardo reputacija pasireiškia per socialines akcijas, labdaras, sportinius ar kultūrinius renginius. Šeimos verslo reputacija labai jautriai reaguoja į verslo nesėkmes ar sėkmes, o tai tiesiogiai įtakoja šeimos vardą. Dėl to nėra orientuojamasi į trumpalaikius planus bei **greitų pelnų** siekimą, kadangi tai reikalauja didesnės **rizikos**. Sekantys antreprenerystės bruožai yra vidinė **motyvacija** bei **atsidavimas** verslui, **atkaklus** darbas siekiant tikslo. Šeimos versle šios savybės pasireiškia per **įsipareigojimus šeimai, darbą neskaičiuojant valandų**, kadangi suvokiama, kad tiesioginiai verslo rezultatai turės įtakos šeimai. **Kūrybingumu, lankstumu** antreprenieris patenkina nuolat besikeičiančius vartotojų poreikius. Šeimos verslo, kaip ir smulkaus bei vidutinio verslo pagrindinis tikslas yra patenkinti kliento poreikius, siekiant **išlaikyti ilgalaikius santykius**, o tai dažniausiai pasiekama per kūrybingumą, lankstumą ar produkto/paslaugos kokybės gerinimą.

Šios minėtos savybės garantuoja organizacijos vystymosi perspektyvą. Matome, kad tiek antrepreniero, tiek šeimos verslo įkūrėjo savybės yra neatsiejamos nuo orientacijos į klientą. Antreprenerystė šeimos versle pasižymi unikalumu, kadangi įtaką asmenybės vystymuisi daro

šeima, kuri ir paruošia antrepreneri. Tad antreprenerystė pasireiškia ne tik idėjų generavimu, iniciatyvumu, sutelktumu ar veiklos galimybių atskleidimu, bet ir šeimos kultūros, vertybių diegimu versle. O tai parodo, kad kiekvienas šeimos verslas antreprenerystę atsineša kaip integruotą modulį, kas suteikia jam konkurencinį pranašumą.

Taigi, antreprenieris yra apibūdinamas kaip žmogus:

- aktyviai ieškantis galimybių greitai kintančioje aplinkoje;
- kūrybingas;
- siekiantis ilgalaikių tikslų;
- pasižymintis rizikos valdymu.

2.6.4. Įsipareigojimas šeimos versle

Darbuotojų įsipareigojimo, atsidavimo, prisirišimo tema vis labiau populiarėja ir tarp praktikų, pirmiausiai dėl to, kad tai sąlygoja organizacijų inovatyvumą bei produktyvumą. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra psichologinė būseną, kuri apibrėžia tam tikras elgesio nuostatas darbuotojams ir tai, kaip jie suvokia organizaciją. Seibert (2004) teigia, kad psichologinis įgalinimas siejasi su individo veiklos efektyvumu ir pasitenkinimu darbu. Pažymima, kad įsipareigojimas organizacijos atžvilgiu reikalauja:

Identifikacijos – tai padėtis, kuomet darbuotojas didžiuojasi, kad priklauso organizacijai ir visiškai pritaria jos tikslams.

Įsitraukimo į organizacijos veiklą – tai pačio organizacijos nario noras įnešti asmeninį indėlį į organizacijos veiklą tam, kad būtų pasiekti organizaciniai tikslai.

Lojalumo – emocinis prisirišimas organizacijai, noras būti jos nariu. Lojalumas organizacijos atžvilgiu reiškia, kad darbas darbuotojui žadina (duoda) pasitenkinimą darbo turiniu, savo karjera organizacijoje, įsitikinimą, kad ilgalaikis darbas organizacijoje turi prasmę.

Nagrinėdami organizacinį įsipareigojimą Meyer ir Herscovitch (2001) padarė išvadą, kad įsipareigojimas yra jėga, kuri suvienija darbuotojus organizaciniam tikslams pasiekti, tačiau prieiga darbuotojų įsipareigojimui gauti gali skirtis. Autoriai išskiria pagrindines įsipareigojimo rūšis:

Ekonominis įsipareigojimas – šis įsipareigojimas yra grindžiamas finansinėmis priežastimis: darbuotojas supranta, ką jisai praras, arba „kainą“, kurią turės sumokėti, jei išeis iš organizacijos. Ekonominis įsipareigojimas stiprėja, jei darbuotojas jaučia, kad organizacija į jį investuoja, sukuria jam „gerovės paketą“.

Emocinis įsipareigojimas – darbuotojas tapatina save su organizacija, siejami tamprūs jausmai. Dirbama organizacijoje, nes to norima, o įmonės tikslai priimami kaip savo. Šis įsipareigojimas stiprėja, jei darbuotojo patirtis organizacijoje sutampa su jo lūkesčiais, įmonė patenkina pagrindinius jo poreikius, žmogus mėgsta ir tiki tuo, ką daro.

Normatyvinis įsipareigojimas - darbuotojas pasilieka organizacijoje, nes jaučia, kad turi (reikia) taip pasielgti. Įsipareigojimas yra grindžiamas atsakomybe prieš organizaciją, pareigos jausmu likti joje. Normatyvinis įsipareigojimas stiprėja, jei socializacijos būdu darbuotojas perima lojalumo įmonei vertybes arba jei organizacija sukuria neprivalomas naudas ar privilegijas. Pavyzdžiui, sumoka už mokslą, daug dėmesio skiria asmeniniam mokymui.

Darbuotojas vienu metu gali įsipareigoti visais trimis būdais, tik skirtingu intensyvumu. Tai iš esmės ir lemia jo elgseną. Galime manyti, kad šeimos narių įsipareigojimas šeimos versle skiriasi. Morck ir Yeung (2003) atliko tyrimus ir išskyrė keturias įsipareigojimo rūšis, dėl kurių šeimos nariai įsipareigoja šeimos verslui:

Emocinis įsipareigojimas - grindžiamas giliu **įsitikinimu**, organizaciniais tikslais, noru prisidėti prie tikslų įgyvendinimo. Šeimos nariai yra emociškai prisirišę prie verslo siekiant užtikrinti šeimos ateitį. Yra norima dirbti šeimos versle.

Normatyvinis įsipareigojimas – grindžiamas asmeniniu **pareigos** jausmu šeimos verslo tikslams pasiekti. Stengiamasi puoselėti ir palaikyti gerus santykius su vyresne karta.

Išskaičiuotas/tęstinis įsipareigojimas – šeimos narys suvokia alternatyvias sąnaudas ir investicijų/vertės praradimą dėl nedalyvavimo šeimos versle. Šeimos narys mano, kad jis **turi** būti šeimos versle.

Privalomas įsipareigojimas – šeimos narys suvokia šeimos verslo karjeros alternatyvų stoką ir geba užsiimti karjera ne šeimos versle, tačiau kaip šeimos narys supranta, kad yra **privaloma** būti šeimos versle.

Šeimos narių įsipareigojimo sąvoką galima apibūdinti kaip socialinę psichologinę nuostatą, kuriai būdingi geranoriški, korektiški, pagarbūs santykiai su šeimos verslo organizacija.

Kyla klausimas, ar darbuotojų įsipareigojimas yra konkurencinis organizacijos pranašumas. Lashley (1995) teigia, kad darbuotojo įsipareigojimas gali tapti metodu, kuris palaikys reikalingą įsipareigojimo organizacijos tikslams lygį ir užtikrins reikalingą veiksmų laisvę bei autonomiją tinkamam konkurencingumo lygiui užtikrinti. Autorius teigia, kad įmonės organizacinis tikslas – betarpiškas atsidavimas klientų poreikių patenkinimui – gali tapti sėkminga konkuravimo priemone rinkoje. Pasak Hocutt ir Stone (1998), kokybiškas darbas bus tada, kai darbuotojas jausis įsipareigojęs, kadangi darbuotojo ir kliento sąveikos kokybė didžiajia dalimi ir lemia gaminio/paslaugos kokybę. Silpni emociniai ryšiai su organizacija lemia atsainų požiūrį į darbo rezultatus, įsipareigojimą organizacijai. Tokie darbuotojai nebūtinai ryšis palikti organizaciją, kurioje dirba, tačiau ir nebus linkę savanoriškai imtis neprivalomos veiklos, greitai reaguoti, būti intensyviais.

Carlock (2010) pažymi, kad šeimos verslo investavimo sprendimas priklauso nuo: verslo strategijos potencialo, šeimos narių įsipareigojimo, sugebėjimo valdyti verslo strategiją.

Moksliniais tyrimais įrodyta, jeigu darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, tai didina emocinį įsipareigojimą organizacijai. Lojalumo ir įsipareigojimo organizacijai kertinis akmuo yra pasitikėjimas, kuris yra pagrįstas sąžiningumu ir teisingumu. Šiuo atveju apibūdinant šeimos verslo vidinius santykius dažnai yra naudojami terminai *sutelktumas* ir *įsipareigojimas*, kaip pagrindiniai ramsčiai šeimos versle. Dauguma autorių pažymi, kad įsipareigojimas šeimos versle yra svarbi konkuravimo priemonė (Dyer, 2009; Mandl, 2008 ir kt.). Stiprus šeimos narių įsipareigojimas, sutelktumas, pasireiškiantis darbu neskaičiuojant valandų, rizikos prisiėmimu ar nuolatiniu gilinimusi į atliekamą darbą, gali būti konkurencinio pranašumo šaltinis ir palengvinti šeimos verslo sėkmę. Įsipareigojanti organizacija reikalauja **identifikacijos, įsitraukimo į organizacijos veiklą, lojalumo**. Šias savybes šeimos verslo organizacija patenkina tik atėjus į verslą šeimos nariams. Šeimos nariai įmonės misiją ir viziją priima kaip savo asmeninį tikslą, yra suprantama, kad sprendimai turės įtakos šeimai (Sharma, Chrisman, Chua, 1997). Tad įsipareigojimo organizacijos atžvilgiu reikalavimai yra patenkinami per įsipareigojimą šeimai. Tačiau reikia pažymėti, kad šis įsipareigojimo fenomenalumas pasireiškia tik šeimos nariams. Iš kitos pusės, šeimos narių entuziazmas ir paternalizmas dažnai perteikiamas samdomiems darbuotojams, tokiu būdu sukuriama vykdomos veiklos prasmė, stabilumo ir bendrų jėgų sutelkimo atsiradimas.

Apibendrinant galima išskirti šiuos pagrindinius įsipareigojimo šeimos verslui elementus:

- Įsitraukimas į organizacijos veiklą;
- Lojalumas;
- Pasitikėjimas;
- Įsipareigojimas;
- Sprendimų įtaka šeimai.

Remiantis TNS Gallup atliktais tyrimais (2005) pastebėta, kad kuo mažesnė organizacija, kurioje dirbama, tuo mažiau yra įsipareigoję šioje organizacijoje dirbantys žmonės. Mažos įmonės paprastai negali darbuotojams pasiūlyti karjeros, tobulinimosi galimybių ar investuoti į darbuotojų asmeninį vystymąsi. Galime daryti išvadą, kad šeimos narių įsipareigojimas, sutelktumas, žinių panaudojimas priklauso ne nuo šeimos verslo organizacijos dydžio ar materialaus turto, o nuo tarpasmeninių šeimos narių santykių, kas yra raktas į konkurencinį pranašumą.

2.6.5. Šeimos vardas

Gilias šeimos vardo tradicijas turinčios įmonės yra valdomos tos pačios šeimos vyrų. Jeigu tikrasis sūnus vadovauti netinkamas, yra išūnijamas paveldėtojas. Tokios garsios kompanijos kaip Mitsubishi Motors“, „Canon“ ar „Suzuki“ yra valdomos išūnių. „Suzuki“ valdo jau ketvirtasis

įsūnis, taip siekiama išlaikyti šeimos vardo tęstinumą. Derybų metu yra akcentuojamas ilgamažiškumas, gaminio/paslaugos kokybė, kuri yra gero šeimos vardo ženklas.

Ankstesniame poskyryje atlikta konkurencijos sampratos analizė rodo, kad konkurencinis pranašumas tai – įmonės išskirtinumas bei unikalumas konkurentų atžvilgiu.

Teoriniai ir empiriniai tyrimai teigia, kad šeimos verslo įmonės, teikiančios aukštesnės kokybės paslaugas, paprastai turi labiau patenkintus ir lojalius klientus, kas sąlygoja didesnę rinkos dalį ir pelnus. Šeimos verslo savininkas žino ir supranta, kad šeimos verslas tiesiogiai įtakoja šeimos vardą, kuris dažniausiai apsaugomas per aukštą produkto/paslaugos kokybę. Todėl jau nuo pirmų šeimos verslo darbo dienų yra aiškiai apibrėžiama šeimos verslo konkuravimo strategija, kokiomis priemonėmis bus patenkintas klientas. Labai dažnai šeimos verslo pavadinimas yra šeimos pavardė (pvz.: Henkel, Heineken, Michelin, Porsche, Toyota t.t.) ar net logotipuose dedamas savininko veidas, o tai reiškia: „štai aš prieš tave, todėl gali manimi pasitikėti“. Dažniausiai pasirinktą šeimos verslo strategiją įtakoja šeimos verslo kultūra, tačiau kartais šeimos verslo kultūra šeimoje nėra aiškiai apibrėžta, o tai pasireiškia tik per verslo procesus.

Universalus šeimos verslas, kuris nereikalauja specifinių gebėjimų, yra prisitaikantis prie rinkos pokyčių, sprendimai priimami greitai. Porter (2008) teigia, kad efektyvi konkurencingumo strategija kaip išlaidų lyderis geriausiai veikia esant aukštam organizaciniam įsipareigojimui, kuriuo siekiama pabrėžti turimus žmogiškuosius išteklius ir didžiausią dėmesį skiriant vidiniams mokymams. Šeimos versle taikant žemų kaštų strategiją dažniausiai susiduriama su kapitalo ir kvalifikuotų specialistų trūkumu (Schulze, Lubatkin, Dino, Buchholtz, 2001). Tad universalus šeimos verslas dažniausiai naudoja **diferenciacijos strategiją** (Randel, Carlock 2010), kuri yra veiksminga esant aukštam darbuotojų įsipareigojimui ir yra susijusi su žmogiškųjų išteklių įtraukimu į valdymo strategiją, pabrėžiamas darbuotojų įgūdžių/sugebėjimų tobulėjimas, mokymasis. To rezultate šeimos įmonės, palyginus su ne šeimos verslu, labiau orientuojasi į klientų poreikius, juos plėtoja, gerina santykius, prisitaikoma prie besikeičiančių klientų poreikių tenkinimo, kas yra svarbu sėkmingos diferencijavimo strategijos įgyvendinimui. Ne šeimos verslas dažniausiai nepalaiko tokių glaudžių santykių su klientais kaip šeimos verslas.

Skirtingai šeimos verslas, kuris reikalauja ypatingų gebėjimų, žinių, pasižymi autentiškumu, unikalumu. Dažniausiai šis **autentiškas** šeimos verslas grindžiamas tradicinių vertybių sistema, kurio pagrindinė konkuravimo priemonė – **koncentracijos strategija**. Šio verslo unikalumas, specifinė gamyba yra perduodami iš kartos į kartą. Dėl ribotos specializacijos, veiklos apimties šis verslas konkurentams gali atrodyti nepatrauklus. Vienas iš svarbiausių koncentracijos strateginių pranašumų – nereikalauti didelių resursų norint įsitvirtinti nedideliame segmente, o tai vėliau dėl šeimos verslo nuolatinio konkurencijos plėtimo, suteikia galimybę pereiti nuo vietinių rinkų prie globalių.

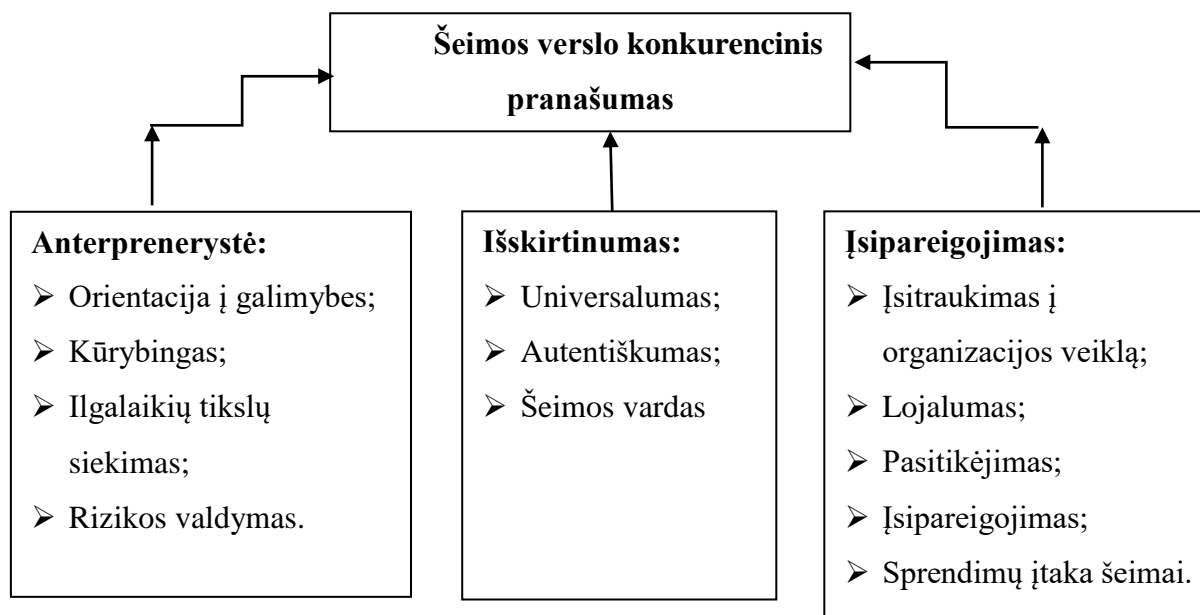
Apibendrinant galima teigti, kad šeimos verslo vardas turi svarbią reikšmę šeimos versle, kas neatsiejama kaip kokybės ir ilgalaikiškumo garantas. Dažniausiai pasirinktą šeimos verslo strategiją įtakoja šeimos verslo kultūra, tačiau kartais šeimos verslo kultūra šeimoje nėra aiškiai apibrėžta ir tai pasireiškia tik per verslo procesus. Dėl ribotų finansinių išteklių šeimos verslas dažniausiai yra nepajėgus taikyti žemų kaštų konkuravimo strategiją. Šeimos verslas, kuris taiko diferenciacijos strategiją, pasižymi universalumu - gebėjimu mokytis, įgūdžių/sugebėjimų tobulinimu, prisitaikymu prie besikeičiančių klientų poreikių. Koncentracijos strategija šeimos versle naudojama tada, kai verslas reikalauja ypatingų gebėjimų, žinių, pasižymi autentiškumu, unikalumu. Šis autentiškas šeimos verslas yra grindžiamas tradicijomis, o specifinė gamyba gali būti laikoma paslapyje ir perduodama tik šeimos nariams.

Taigi išskirtinumas šeimos versle gali pasižymėti:

- šeimos vardu,
- universalumu,
- autentiškumu.

2.7. Šeimos verslo konkurencinio pranašumo veiksmų teorinis modelis

Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad šeimos verslas turi savitą priegą konkurenciniam pranašumui pasiekti. Galima išskirti šiuos pagrindinius šeimos verslo konkuravimo ypatumus (žr. 3 pav.)



3 pav. Šeimos verslo konkurencinio pranašumo veiksmų teorinis modelis (sudaryta autoriaus remiantis Woodfield 2007, Seibert 2004, Meyer ir Herscovitch 2001 duomenimis)

Remdamasis aukščiau pateiktu paveikslu, tolimesnėje darbo dalyje atliksiu tyrimą, kuriuo sieksiu išsiaiškinti, ar šie konkuravimo ypatumai yra taikomi kiekviename šeimos versle, kaip jie pasireiškia, kokios priegios naudojamos jiems gauti.

3. ŠEIMOS VERSLO KONKURENCINIO PRANAŠUMO VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Atlikus mokslinės literatūros ir straipsnių analizę, tolimesnėje darbo dalyje atliekamas tyrimas, kuris susideda iš tyrimo metodikos ir tyrimo rezultatų apibendrinimo. Gautais tyrimo rezultatais sieksime išsiaiškinti šeimos verslo įmonių konkuravimo ypatumų raišką pasirinktose šalies įmonėse.

Ruošiantis tyrimui, buvo atlikta mokslinių šaltinių analizė ir surinkta informacija apie konkurenciją, konkurencingumo didinimo galimybes, strategijas. Rengiantis tyrimui pirmiausia buvo sudarytas tyrimo atlikimo planas, pasirenkamas tyrimo metodas, numatomas tiriamųjų kontingentas. Pastarasis socialinių tyrimų elementas yra vienas pagrindinių, neretai galintis turėti lemiamos įtakos duomenų patikimumui. Šiam tyrimui atlikti naudojamas struktūrizuotas interviu.

Struktūrizuoto interviu metodas sudarė galimybes palyginti tiriamuosius šeimos verslo atstovus bei gauti būtiną tyrimui reikalingą informaciją.

Tyrimo tikslas: Įvertinti šeimos verslo įmonių konkurencinio pranašumo veiksnius Lietuvos įmonėse.

Nagrinėjant šeimos verslo konkurencinį pranašumą, keliami **uždaviniai:**

1. Atskleisti antreprenerystės, kaip konkurencinio pranašumo, raišką šeimos versle;
2. Atskleisti įsipareigojimo šeimos versle svarbą konkurenciniam pranašumui.
3. Atskleisti šeimos vardo (išskirtinumo) svarbą šeimos verslo konkurenciniam pranašumui.

Vadovaujantis atlikta mokslinės literatūros analize, kiekvienam šeimos verslo konkurencingumo bruožiui išskyrėme kriterijus, kuriais remiantis parengėme struktūrizuoto interviu klausimus (žr. 4 lentelę Struktūrizuoto interviu struktūra).

4 lentelė. Struktūrizuoto interviu struktūra (sudaryta autoriaus remiantis apklausos duomenimis)

Veiksniai	Kriterijai	Klausimai
Anterprenerystė (Woodfield 2007, Velickaitė 2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Požiūris į galimybių panaudojimą • Požiūris į riziką • Požiūris į ilgalaikius tikslus • Kūrybiškumas 	<p>Kiek Jūs savo versle stengiatės išnaudoti netikėtas galimybes?</p> <p>Kiek Jūs toleruojate riziką, kalbant apie naujas galimybes?</p> <p>Kaip vertinate organizacijos narių kūrybiškumą? Pateikite pavyzdį.</p> <p>Kiek Jūsų versle yra svarbūs ilgalaikiai tikslai?</p>
Įsipareigojimas šeimai (Seibert 2004, Morck ir Yeung 2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Įsitraukimas į organizacijos veiklą • Lojalumas • Pasitikėjimas • Įsipareigojimas • Sprendimų įtaka šeimai 	<p>Ar buvo atvejų, kad šeimos nariai išėjo arba neįsitraukė į šeimos verslą?</p> <p>Ar esate linkę svarbias užduotis pateikti šeimos nariams?</p> <p>Kiek jaunoji karta renkasi profesiją, atsižvelgdama į šeimos verslo specifiką?</p> <p>Kaip Jums atrodo, kiek svarbu, kad visi/artimiausi šeimos nariai įsitrauktų/perimtų šeimos verslą?</p> <p>Kiek Jūs savo versle atsižvelgiate į priimamų sprendimų įtaką šeimai?</p>
Išskirtinumas (Porter 2008, Randel, Carlock 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Universalumas • Autentiškumas • Šeimos vardas 	<p>Kokių verslo tradicijų/vertybių laikosi Jūsų verslas?</p> <p>Kiek Jums yra svarbus šeimos vardas versle?</p> <p>Kokias priemones naudojate, stengdamiesi patenkinti besikeičiančius klientų poreikius?</p>

Respondentai tyrimui buvo atrinkti tikslinės atrankos metodu, laikantis kriterijų, kad šeimos versle turi dalyvauti du ar daugiau šeimos narių, kurie turi pagrindinę sprendimo priėmimo teisę, šeimos nariai dalyvauja strateginiuose sprendimuose, bent vienas šeimos narys dalyvauja įmonės valdyme bei turima tam tikra įmonės įstatinio kapitalo dalis. Prieš atlikdamas interviu siekiau iš įvairių šaltinių surinkti informaciją apie tiriamas įmones, pasidomėjau įmonių ekonomine būkle. Interviu su įmonių vadovais buvo atliktas lapkričio mėn., kuris truko vidutiniškai 45 min. užduodant iš anksto paruoštus klausimus.

4. ŠEIMOS VERSLO KONKURENCINIO PRANAŠUMO VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Struktūrizuotu interviu buvo siekiama išsiaiškinti, ar išskirti šeimos verslo konkuravimo ypatumų elementai pasiteisina šeimos versle. Interviu atlikau su penkiais skirtingais šeimos verslo sektorių vadovais: transporto, medienos pramonės, viešojo maitinimo, žemės ūkio ir gėlių verslo. Respondentų charakteristika atsispindi 5 lentelėje.

5 lentelė. Respondentų charakteristika (sudaryta autoriaus, remiantis apklausos duomenimis)

Verslo sektorius	Šeimos narių skaičius dalyvaujantis versle	Šeimos verslo gyvavimas	Amžiaus grupė
Medienos perdirbimas	6 – šeimos nariai	5 metai	26-59 metai
Viešasis maitinimas	2 – šeimos nariai	11 metų	23-51 metai
Transportas	4 šeimos nariai	8 metai	22-60 metų
Žemės ūkis	4 šeimos nariai	20 metų	10–70 metų
Mažmeninė prekyba (gėlėmis)	5 šeimos nariai	5 metai	23-79 metų

Atliekant interviu buvo siekiama surinkti duomenis apie konkurencingumą šeimos versle, kuo išsiskiria/pasižymi šeimos verslo konkurencingumas, kokią vietą konkurencingumas užima šeimos versle, kokiomis priemonėmis jis pasiekiamas. Buvo bandoma gauti duomenų apie Hoffman ir Sorensen (2006) išskiriamas šeimos verslo unikalias savybes; šiuo atveju labai svarbūs yra respondentų šeimos ir verslo santykiai.

4.1. Anterprenerystės raiška šeimos versle

Analizuojant atlikto tyrimo rezultatus anterprenerystės raiškai šeimos versle išsiaiškinti, sudariau lentelę, kurioje išskyriau šeimos verslo anterprenerystės kriterijus bei sugrupavau tyrimo rezultatus į teigiamo ir neigiamo atvejo reiškinius. (žr. 6 lentelę Anterprenerystės tyrimo šeimos versle rezultatai).

6 lentelė. Anterprenerystės tyrimo šeimos versle rezultatai (sudaryta autriaus remiantis apklausos duomenimis)

Kriterijai	Neigiamo atvejo reiškinys	Teigiamo atvejo reiškinys
Galimybės	<i>galimybes vertinu atsargiai; iš esmės nesame linkę į naujoves (vieš. maitin.); nesame orientuoti į naujas galimybes, turbūt pagrindinė priežastis - turima ilgametė patirtis cukrinių runkelių auginime, turima technika (ūkinink.).</i>	<i>ieškome naujų galimybių, kurios padidintų darbo našumą, sumažintų broko skaičių,...radome poreikį gaminti padėklus skirtus chemijos pramonei (medien.); esame atviri naujovėms, stengiamės jas išnaudoti, jeigu matome, kad nauja galimybė gali duoti teigiamų rezultatų (transp.); dėl mūsų veiklos sezoniškumo eksperimentuojame, siūlome nauja, išnaudojame naujas galimybes (gėlės).</i>
Kūrybingumas	<i>kūrybiškumo pasireiškimui nelabai yra vietos (medien.); šeimos nariai kūrybiškumu nepasižymi (ūkinink.)</i>	<i>esu patenkinta darbuotojų kūrybingumu (vieš. maitin.); organizacijos kūrybiškumu esu patenkintas. Kaip pavyzdys – kokybės vadybininkas sukūrė apskaitą, leidžiančią įvertinti geriausius metų vairuotojus, tikslesnėms premijoms išmokėti (transp.); šeimos kūrybiškumu esu patenkinta, ypač daug kūrybinių idėjų sulaukdavau verslo pradžioje iš vaikų (gėlės).</i>
Rizika	<i>kreditą naujam traktoriui įsigyti, neįvertinome prisiimamų įsipareigojimų ir tai stipriai paveikė šeimos finansus (ūkinink.).</i>	<i>visuomet pasveriamė, ar prisiimama rizika verta naujų galimybių (transp.); kuo mažesnę riziką, ją valdyti (medien.); paskaičiuojama kiek pinigų skirsime naujovėms, prabangių puokščių gamybai (gėlės); esame nelinkę rizikuoti, tačiau naujovių imuosi tuomet, kai matau, kad klientai aiškiai reikalauja (vieš. maitin.).</i>
Ilgalaikiai tikslai	<i>į ilgalaikius tikslus nesiorientuojame, kadangi mūsų veikla yra sezoninė, prekyba trunka savaitę prieš Vėlines, taip pat nemanau, kad verslas turės tęstinumą (gėlės). Ilgalaikiams tikslams dėmesio neskiriame (vieš. maitin.)</i>	<i>verslo strategiją, kuri orientuota ilgalaikiams tikslams... ruošiamė ateityje verslą perduoti valdyti sūnums (medien.); esame orientuoti į ilgalaikius tikslus (transport.); ilgalaikiai tikslai mūsų ūkyje yra svarbūs ir dėl paimtų paskolų iš banko, ir dėl tradicijų (ūkinink.).</i>

Nors Stevenson ir Jarillo (1990) nuomone antreprenerystė yra orientacija į galimybes ir pripažinimą, vertinant antreprenerystės raiškos kriterijus šeimos versle, gauti rezultatai rodo, kad orientaciją į galimybes pažymėjo transporto, medienos bei prekybos gėlėmis vadovai, kaip neigiamo atvejo reiškinių pažymėjo ūkininkas ir viešojo maitinimo įmonės vadovė. Analizuojant kūrybingumo klausimą, gėlių, viešojo maitinimo ir transporto įmonių vadovai pažymėjo, kad yra patenkinti organizacijos darbuotojų kūrybiškumu, kaip neigiamo atvejo reiškinių pažymėjo ūkininkas ir medienos perdirbimo įmonės vadovas. Tyrime dalyvavę šeimos verslo vadovai yra orientuoti į ilgalaikius tikslus, išskyrus prekyba gėlėmis bei viešojo maitinimo šeimos verslą. Pasak vadovės, nėra orientuojamasi į ilgalaikius tikslus dėl šeimos veiklos sezoniškumo: „*prekyba trunka savaitę prieš Vėlines*“. Tyrime dalyvavę vadovai pažymi gebėjimą valdyti riziką, Interviu atskleidė, kad transporto įmonė yra atskyrusi šeimos ir verslo elementus: „*esame atskyrę tiek finansinius; tiek darbo santykius nuo šeimos*“, galime daryti prielaidą, kad verslas nepaveikia ne tik šeimos finansų, bet ir šeimos narių santykių. Tačiau kai kurie respondentai pasisako, kad visiškai atskirti verslą nuo šeimos neįmanoma, ir tai persiduoda tiesiogiai šeimos nariams. Iš kitos pusės galime teigti, kad šeimos santykiai su verslu veikia kaip saugiklis, verčiantis pasverti prisiimamą riziką, siekti ilgalaikių tikslų, atidžiau vertinti galimybes.

Gauti interviu rezultatai rodo, kad ne visuose šeimos versluose pasireiškia antrepreniškos savybės. Antrepreniško pasigendama žemės ūkio versle: „*turėjome galimybę pradėti kultivuoti kukurūzų kultūrą, buvo sudarytos sąlygos gauti trūkstamą techniką palankiomis sąlygomis, tačiau atsisakėme*“. Kaip to priežastį galime įvardinti sentimentus, nenorą keistis: „*perimta ilgametė patirtis cukrinių runkelių auginime, turima technika*“, taip pat galime spręsti, kad įmonės vadovas ne visuomet įvertina prisiimamą riziką: „*neįvertinome prisiimamų išipareigojimų ir tai stipriai paveikė šeimos finansus nuo to momento atsargiai vertiname naujas investicijas*“. Skirtingai medienos perdirbimo įmonėje antreprenerystė yra ugdoma, turint tikslą, kad jaunoji karta ateityje perims valdyti verslą: „*sūnus į verslą įtraukiau nuo pirmos darbo dienos...; sūnus užėmė pardavimų vadovo vietą...; ruošiame ateityje verslą perduoti valdyti sūnums*“. Taip pat šioje įmonėje yra orientuojamasi į naujas galimybes „*plėsti įmonės veiklą padėklų gamyboje, radome poreikį gaminti padėklus skirtus chemijos pramonei*“. Eleanor Hamilton (2011) pabrėžia mokymosi svarbą antreprenerystėje, turinčią didelę reikšmę šeimos verslo perleidimo procese. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad transporto įmonės vadovas antrepreniškomą siekia ugdyti kuo anksčiau: „*sūnu po truputėlį supažindinu su šeimos verslu, nors jis dar yra labai jaunas*“. Likusieji respondentai nepaminėjo savybių, kurios atskleistų, antreprenerystės ugdymą/formavimą organizacijoje, turint siekį verslą perleisti kitai kartai.

Pravartu išryškinti, kiek įmonių vertino šių kriterijų raišką teigiamai, kiek neigiamai. Tyrimo rezultatai pateikti žemiau (žr. 7 lentelę Antreprenerystės raiškos vertinimo rezultatai).

Kad paprasčiau būtų įvertinti tyrimų rezultatus, įmonės buvo užkodautos: Viešojo maitinimo įmonė – A; Medienos perdirbimo įmonė – B; Transporto įmonė – C; Žemės ūkis - D; Mažmeninės prekybos gėlėmis - E;.

7 lentelė. Anterprenerystės raiškos vertinimo rezultatai (sudaryta autoriaus remiantis apklausos duomenimis)

Bruožai	Vertinimas	
	Teigiamas	Neigiamas
Galimybės	B,C,E	A,D
Kūrybingumas	A,C,E	B,D
Rizika	A,B,C,E	D
Ilgalaikiai tikslai	B,C,D	A,E

Remiantis gautais rezultatais matyti, kad stipriausiai antrepreniškumas pasižymi C įmonėje (transporto), kurioje visi antreprenerystės kriterijai yra teigiami, silpniausiai - D įmonėje (žemės ūkio). Šioje įmonėje net trys iš keturių antreprenerystės raiškos bruožų turi neigiamus vertinimus.

4.2. Įsipareigojimo vertinimo šeimos versle rezultatai

Analizuojant atlikto tyrimo rezultatus įsipareigojimui šeimos versle išsiaiškinti, sudariau lentelę, kurioje išskiria šeimos verslo įsipareigojimo kriterijus bei sugrupavau tyrimo rezultatus į teigiamo ir neigiamo atvejo reiškinius (žr. 8 lentelę Įsipareigojimo tyrimo rezultatai).

8 lentelė. Įsipareigojimo tyrimo rezultatai (sudaryta autoriaus remiantis apklausos duomenimis)

Kriterijai	Neigiamo atvejo reiškiny	Teigiamo atvejo reiškiny
Įsitraukimas į organizacijos veiklą	<i>dukra pasitraukė iš verslo (vieš. maitin.); tačiau dukra atsisakė dalyvauti šeimos versle (transp.); dukra neprisijungė prie ūkio ir šiuo metu dirba mokytoja (ūkinink.).</i>	<i>visi šeimos nariai nuo verslo pradžios įsitraukė į verslą ir dalyvauja iki šiol (medien.); prie šeimos ūkio prisijungusiam žentui...perdaviau ir jį valdyti (ūkinink.); visi šeimos nariai susitelkia, kol kas nebuvo atvejų, kad šeimos nariai neįsitrauktų ar pasitrauktų (gėlės); Jau nuo pirmų verslo darbo dienų nusprendėme, kas iš šeimos narių dirbs versle, žmona bei brolis į verslą įsitraukė..., tačiau dukra atsisakė dalyvauti šeimos versle, vėliau prisijungė dukterėčia (transport.).</i>

Kriterijai	Neigiamo atvejo reiškinys	Teigiamo atvejo reiškinys
Lojalumas	<i>nei vienas šeimos narys neturi profesijos, susijusios su prekyba ar floristika (gėlės); dukra pasirinko studijuoti menų mokslus (vieš. maitin.).</i>	<i>žmona prieš ateidama dirbti vyr. buhalterė, specialiai baigė buhalterijos kursus (transp.); pasirinko studijuoti profesijas, susijusias su verslu, kad vėliau prisijungtų (medien.); žentas aktyviai dalyvauja šeimos ūkio veikloje, dalyvauja įvairiuose seminaruose, įgijo ūkininko pažymėjimą (ūkinink.).</i>
Pasitikėjimas		<i>svarbias užduotis pasiskirstome su Jolanta (sese - red. autorias,) (vieš. maitin.); visuomet svarbias užduotis pavedu atlikti tik šeimos nariams, ... sūnus užėmė pardavimų vadovo vietą. anksčiau pardavimais rūpindavausi pats (medien.); svarbias užduotis teikiu šeimos nariams (transp.); šeimos nariais pasitikiu labiau (ūkinink.); visus darbus atlieka šeimos nariai (gėlės).</i>
Įsipareigojimas	<i>sūnaus vadovavimą žemės ūkiui teko sustabdyti, dėl gėrimo (ūkinink.).</i>	<i>verslas veikia daug efektyviau, kai versle dirba artimiausi šeimos nariai (vieš. maitin.); jeigu ne šeimos narių dalyvavimas versle, įmonė nebūtų pasiekus tokių rezultatų (transp); turi svarbią įtaką šeimos verslui. paprastai šeimos nariai yra kruopštesni, atsakingesni, aktyvesni, labiau įsitraukia į vykdomos veiklos prasmę (medien.); stipriai prie ūkio veiklos prisideda žentas ir žmona... svarbu, kad ūkis būtų perimtas tiek dėl turimų finansinių įsipareigojimų, tiek dėl tradicijos tęstinumo... (ūkinink.); manau tokių rezultatų per tokį trumpą laiką nepasiektume, jeigu ne šeimos narių sutelktumas, pasitikėjimas (gėlės).</i>

Kriterijai	Neigiamo atvejo reiškinys	Teigiamo atvejo reiškinys
Sprendimų įtaka šeimai	<i>esame atskyrę tiek finansinius tiek darbo santykius nuo šeimos, tad į sprendimų įtaką šeimai neatsižvelgiu (transp.).</i>	<i>sprendimai įtakos šeimą (vieš.maitin.); nepaveiktų tarpusavio šeimos narių santykių (medien.); šeimoje sprendimus priimame visi kartu pasitarę. išklausome kiekvieno šeimos nario nuomonę, išvalgas, pasiūlymus (gėlės); nuo to momento ypač atidžiai vertiname priimamus sprendimus, kaip tai paveiks šeimą (ūkininkas).</i>

Tyrimo rezultatai rodo, kad pasitikėjimo ir įsipareigojimo klausimuose respondentai pateikė teigiamo atvejo reiškinys, išskyrus šeimos žemės ūkio verslo vadovą, kuris sustabdė šeimos nario vadovavimą verslui, tačiau vadovas pažymi likusių šeimos narių įsipareigojimo svarbą. Interviu rezultatai patvirtina Dyer (2009), Mandl (2008) ir kitų autorių teiginius, kad įsipareigojimas šeimos versle yra svarbus konkuravimo ypatumas. Į interviu klausimą apie šeimos narių įsitraukimo į organizacijos veiklą žemės ūkio vadovas bei viešojo maitinimo įmonės vadovė atsakė, pateikdami šeimos narių neįsitraukimo į verslą arba pasitraukimo iš jo pavyzdžius, tuo tarpu medienos perdirbimo, žemės ūkio, gėlių verslo vadovai pažymėjo, kad versle dalyvauja visi šeimos nariai. Šeimos verslo kaip susitelkimo fenomeną labai gerai atspindi gėlių verslas: „*Prieš Vėlines visi šeimos nariai susitelkia, kol kas nebuvo atvejų, kad šeimos nariai neįsitrauktų ar pasitrauktų...*“ Matome, kad veiklos sezoniškumas įtakos šeimos narių veiklai neturi. Tuo tarpu transporto įmonės vadovas pažymėjo, kad „*jau verslo pradžioje buvo nuspręsta, kas prisijungs prie verslo*“. Analizuojant lojalumo klausimą, viešojo maitinimo bei gėlių verslo vadovai pateikė neigiamo atvejo reiškinį, tuo tarpu likusieji vadovai pažymėjo, kad šeimos nariai keičia arba kelia savo turimą kvalifikaciją dėl dalyvavimo šeimos versle. Tai patvirtina Seibertt (2004) mintį, kad lojalumas organizacijos atžvilgiu reiškia, jog darbas darbuotojui duoda pasitenkinimą savo karjera organizacijoje, įsitikinimą, kad ilgalaikis darbas organizacijoje turi prasmę. Prieš priimdami sprendimą atsižvelgia į sprendimo įtaką šeimai viešojo maitinimo, gėlių ir žemės ūkio vadovai, tuo tarpu transporto įmonės vadovas pažymėjo, kad neatsižvelgia į sprendimų įtaką šeimai, to priežastis – šeimos ir verslo elementų atskyrimas. Medienos perdirbimo įmonės vadovas šiuo klausimu atskleidė, kad yra atskyręs šeimos finansus nuo verslo, tačiau, skirtingai nei transporto įmonėje, yra atsižvelgiama, kaip sprendimai įtakos tarpusavio šeimos narių santykius.

Analizuojant įsipareigojimo šeimos verslui klausimą, atlikto interviu rezultatai rodo, kad su sunkumais, pasirenkant šeimos verslo investicijas, susiduria žemės ūkio verslas. Šis šeimos verslas neturi kvalifikuotų darbuotojų (buhalterio/finansų valdymo specialisto), tai liudija patirti sunkumai:

„neįvertinome prisiimamų įsipareigojimų ir tai stipriai paveikė šeimos finansus“. Verta pažymėti, kad vadovas neatsižvelgė į finansų tvarkymo specialisto reikalingumą, kurio šeimos ūkis neturi iki šiol. Skirtingai nei minėtame, kituose šeimos versluose į svarbias darbo vietas įdarbinami šeimos nariai, pvz., transporto įmonėje: „Turėjome problemų su buhalterija, tad valdyti šeimos finansus perėmė žmona, kuri, prieš ateidama dirbti vyr. buhalterė, specialiai baigė buhalterijos kursą...“; medienos perdirbimo įmonėje „sūnus užėmė pardavimų vadovo vietą...“. Matome, kad šeimos nariai net keičia profesiją, kad išspręstų problemą. Tai liudija skirtingas šeimos narių įsipareigojimo verslui prisiėmimas. Kalbant apie šeimos narių įsipareigojimo tipus, atliktas interviu neatskleidė, kokios šeimos narių įsipareigojimo rūšys yra kiekviename versle, tam tikslui reikėtų apklausti versle dalyvaujančius šeimos narius.

Apibendrinti įsipareigojimo šeimos versle raiškos vertinimo rezultatai pateikti žemiau (žr. 9 lentelę Įsipareigojimo šeimos versle raiškos vertinimo rezultatai). (Įmonės koduojamos taip: Viešojo maitinimo įmonė – A; Medienos perdirbimo įmonė – B; Transporto įmonė – C; Žemės ūkis – D; Mažmeninės prekybos gėlėmis – E).

9 lentelė. Įsipareigojimo šeimos versle raiškos vertinimo rezultatai.

Bruožai	Vertinimas	
	Teigiamas	Neigiamas
Įsitraukimas į organizacijos veiklą	B,E	A,C,D
Lojalumas	B,C,D	E,A
Pasitikėjimas	A,B,C,D,E	
Įsipareigojimas	A,B,C,E	D
Sprendimų įtaka šeimai	A,B,D,E,	C

Remiantis gautais tyrimo rezultatais matyti, kad stipriausią įsipareigojimo šeimos verslui raišką turi B įmonė (medienos perdirbimo). Čia visi penki įsipareigojimo šeimos verslui dimensijos bruožai vertinami teigiamai. Beveik visose likusiose įmonėse įsipareigojimo šeimos verslui bruožų raiška pasižymėjo po pora neigiamų atvejų.

4.3. Šeimos vardo vertinimo šeimos versle rezultatai

Analizuojant atlikto tyrimo rezultatus šeimos vardui (išskirtinumui) šeimos versle išsiaiškinti, sudariau lentelę, kurioje išskyrčiau šeimos vardo (išskirtinumo) kriterijus bei sugrupavau tyrimo rezultatus į teigiamo ir neigiamo atvejo reiškinius (žr. 10 lentelę Šeimos vardo vertinimo šeimos versle tyrimo rezultatai).

10 lentelė. Šeimos vardo vardo vertinimo šeimos versle tyrimo tyrimo rezultatai

Kriterijai	Neigiamo atvejo reiškinys	Teigiamo atvejo reiškinys
Autentiškumas	<i>tradicijų ar vertybių neturime (vieš.maitin.); tradicijų neturime (medien.); išskirtinių šeimos tradicijų ar vertybių versle neturime (transport.); Turime tradiciją sezonui pasibaigus visai šeimai paminėti sezono uždarymą (gėlės); švenčiame derliaus nuėmimo šventę, stengiuosi išlaikyti tradiciją perduoti jaunesniajai kartai sukaupus žinias žemės ūkyje (ūkinink.).</i>	
Universalumas	<i>nekeičiame kultūros vien dėl rinkos pokyčių, turbūt pagrindinė priežastis turima runkelių nuėmimo technika, ilgametė patirtis (ūkinink.).</i>	<i>reaguojame į klientų pastabas, reikalavimus, pradėjome teikti maistą išsinešimui (vieš.maitin.); Įvertiname ar ... atitinka keliamus kokybės reikalavimus, atnaujiname parką, atliekame vidinius mokymus (transport.); teko atnaujinti įrenginius, apmokinti darbuotojus, kad galėtumėme gaminti aukštos kokybės padėklus. radome poreikį gaminti padėklus skirtus chemijos pramonei (medien.); eksperimentuojame, kiekvienais metais stengiamės pasiūlyti kažką naujo, originalaus, bandome nuspėti klientų poreikius, klausiame nuomonės (gėlės).</i>
Šeimos vardas	<i>šeimos vardas įtakos verslui neturi (gėlės); šeimos vardas įtakos verslui neturi, kadangi esame maži (vieš.maitin.).</i>	<i>padeda pritraukti geresnius specialistus (transport.); šeimos vardas versle atspindi... verslo kultūrą, remiame įvairius socialinius renginius (medien.); šeimos vardas būtų žinomas kaip galias ūkininkavimo tradicijas turinti šeima (ūkinink.).</i>

Analizuojant klausimus, susijusius su šeimos vardu (išskirtinumu), gėlių verslo vadovas pažymėjo, kad šeimos vardas įtakos verslui neturi, tačiau likusieji respondentai mano, kad šeimos vardas įtakoja verslo rezultatus. Universalumo klausimuose dauguma šeimos verslo vadovų atsakė teigiamai, kad yra siekiama tenkinti besikeičiančius klientų/rinkos poreikius, tačiau ūkininkas paminėjo, kad nėra linkęs prisitaikyti prie besikeičiančios rinkos pokyčių, tai įtakoja turima ilgametė patirtis, turima technika. Respondentai, analizuojant autentiškumo klausimą, atsakė, kad išskirtinių vertybių ar tradicijų šeimos versle nėra. Tačiau nereikia vertinti, kad visi šeimos verslai

yra neautentiški, kadangi tarp apklaustųjų nebuvo respondentų atitinkančių autentiško šeimos verslo kriterijus.

Analizuojant šeimos vardo įtaką verslui iš tyrimo rezultatų galime pastebėti, kad, kuo įmonė yra didesnė, turi daugiau darbuotojų, tuo labiau yra saugojamas šeimos vardas: viešojo maitinimo įmonės vadovė mano, kad „šeimos vardas įtakos verslui neturi, kadangi esame maži...“, tuo tarpu tarinių lentelių gamybos vadovas pažymėjo, kad „šeimos narių socialiniai santykiai tiesiogiai įtakoja verslą, remiame įvairius socialinius renginius...“. Transporto įmonės vadovas mano, kad „geras šeimos vardas padeda pritraukti geresnius specialistus“; transporto įmonės pavadinime yra šeimos pavardė.

Pravartu patikslinti, kiek įmonių vertino šių kriterijų raišką teigiamai, kiek neigiamai. Tyrimo rezultatai pateikti žemiau (žr. 11 lentelę Šeimos vardo raiškos vertinimo rezultatai). (Įmonių kodavimas: Viešojo maitinimo įmonė – A; Medienos perdirbimo įmonė – B; Transporto įmonė – C; Žemės ūkis - D; Mažmeninės prekybos gėlėmis – E).

11 lentelė. Šeimos vardo vertinimo šeimos versle raiškos vertinimo rezultatai

Bruožai	Vertinimas	
	Teigiamas	Neigiamas
Autentiškumas		A,B,C,D,E
Universalumas	A,B,C,E	D
Šeimos vardas	B,C,D	A,E

Vertinant išskirtinumo kriterijus, autentiškumas visuose šeimos versluose vertinamas neigiamai (nebuvo autentiško šeimos verslo), tačiau kiti šeimos vardo raiškos bruožai teigiamai vertinami tik B ir C įmonėse (medienos perdirbimo ir transporto).

4.4. Šeimos verslo konkurencinio pranašumo tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant šeimos verslo konkuravimo ypatumų raišką analizuotose Lietuvos šeimos verslo įmonėse, naudinga pateikti bendrus įmonių konkuravimo dimensijų dedamųjų vertinimo rezultatus. Šie rezultatai pateikti lentelėje (žr. 12 lentelę Bendri konkuravimo raiškos vertinimo rezultatai). (Įmonių kodavimas: Viešojo maitinimo įmonė – A; Medienos perdirbimo įmonė – B; Transporto įmonė – C; Žemės ūkis - D; Mažmeninės prekybos gėlėmis - E).

12 lentelė. Bendri konkuravimo raiškos vertinimo rezultatai

Bruožai	Vertinimas	
	Teigiamas	Neigiamas
Anterpreniškumas		
Galimybės	B,C,E	A,D
Kūrybingumas	A,D,E	B,D
Rizika	A,B,C,E	D
Ilgalaikiai tikslai	A,B,C,D	A,E
Įsipareigojimas		
Įsitraukimas į organizacijos veiklą	B,E	A,C,D
Lojalumas	B,C,D	E,A
Pasitikėjimas	A,B,C,D,E	
Įsipareigojimas	A,B,C,E	D
Sprendimų įtaka šeimai	A,B,D,E,	C
Šeimos vardas (išskirtinumas)		
Autentiškumas		A,B,C,D,E
Universalumas	A,B,C,E	D
Šeimos vardas	B,C,D	A,E

Tyrimo rezultatai rodo, kad nei viena įmonė netenkina visų „reikalavimų“, tačiau iš bendrų vertinimo rezultatų matome, kad daugiausia šeimos verslo konkuravimo dimensijų tenkina B įmonė (medienos perdirbimo); jai nebūdingi tik kūrybingumo ir autentiškumo bruožai. Mažiausiai šeimos verslo konkuravimo ypatumų bruožų turi D įmonė (žemės ūkio). Verta išskirti, kad pasitikėjimą šeimos nariais kaip svarbų šeimos verslo konkurencingumo bruožą paminėjo visi tyrime dalyvavusių šeimos verslų vadovai. Nei vienas šeimos verslas nepasižymėjo autentiškumo kriterijais. Tačiau tik B ir E įmonėse (medienos ir gėlių verslo) visi šeimos nariai įsitraukė į verslą nuo pirmos darbo dienos ir jame dalyvauja iki šiol.

Svarbu detaliau aptarti kiekvienos tyrime dalyvavusios šeimos verslo įmonės konkuravimo bruožų raiškos ypatybes.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, nustatant tyrime dalyvavusių įmonių konkuravimo strategijas, galime pažymėti, kad diferenciacijos strategiją taiko medienos perdirbimo įmonė: „neseniai įsidiėgėme kokybės standartus, taip siekiame geriau patenkinti užsakovų poreikius,...radome poreikį gaminti padėklus skirtus chemijos pramonei“. Tyrimo rezultatai rodo, kad šio šeimos verslo pagrindiniai konkurencingumą lemiantys veiksniai yra integruotas anterpreniškumas šeimos versle bei įsipareigojimas šeimos verslui. Anterpreniškumas medienos perdirbimo įmonėje pasižymi naujų galimybių ieškojimu, ilgalaikių tikslų siekimu, puikiu rizikos valdymu, jaunosios kartos verslumo mokymu, siekiu jį perleisti jaunajai kartai. Šeimos narių įsipareigojimas medienos perdirbimo įmonei pasireiškia: šeimos narių įsitraukimu į organizacinę veiklą, lojalumu, įsipareigojimu, vadovas prieš priimdamas sprendimą atsižvelgia, kaip tai paveiks

tarpusavio šeimos narių santykius. Įmonės vadovas supranta, kad tiek verslo, tiek šeimos socialiniai santykiai tiesiogiai įtakoja šeimos ir verslo vardą, to pasekoje siekiama ne tik geriau patenkinti klientų poreikius, bet ir pasitelkiami viešieji ryšiai geram šeimos verslo vardui išlaikyti.

Tyrimo rezultatai, analizuojant šeimos verslo transporto įmonę, rodo, kad transporto įmonėje yra taip pat taikoma diferenciacijos strategija: „*ar...atitinka keliamus kokybės reikalavimus, atliekame vidinius mokymus... krovinius pervežame tentais ir autovežiais...*“. Pagrindiniai konkurencingumą lemiantys veiksniai yra: antrepreniškumas, kuris pasireiškia lankstumu, rizikos valdymu, orientacija į naujas galimybes, darbu neskaičiuojant valandų bei jaunosios kartos verslumo mokymu jau ankstyvoje jaunystėje, be to šeimos verslas pasižymi unikaliu šeimos narių įsipareigojimu verslui, kur šeimos nariai keičia profesiją, kad galėtų patys valdyti svarbias/silpnas verslo vietas, taip pat pabrėžiama šeimos vardo apsaugojimo svarba.

Analizuojant konkurencingumą lemiančius veiksnius viešojo maitinimo įmonėje, matyti, kad šis šeimos verslas nėra antrepreniškas, nepasižymi antrepreniškumo ugdymu/formavimu, tačiau išvelgiamas šeimos narių įsipareigojimas verslui. Iš interviu rezultatų galime spręsti, kad įmonė taiko diferenciacijos strategiją „*reaguojame į klientų pastabas, reikalavimus, pradėjome teikti maistą išsinešimui, „kiekvienam klientui skiriame individualų dėmesį, rūpinamės jais, sesė nuolat domisi įvairiais kulinariniais gaminiais, naujovėmis*“. Tyrimo rezultatai rodo, kad šeimos nariai yra įsipareigoję, tačiau šeimos verslas nepasižymi išskirtinumu ar gero šeimos vardo siekiu.

Gėlių verslas taip pat taiko diferenciacijos strategiją „*eksperimentuojame, kiekvienais metais stengiamės pasiūlyti kažką naujo, originalaus, bandome nuspėti klientų poreikius, klausiamo nuomonės, stengiamės palaikyti glaudžius santykius, turime įrankius, reikalingus kapų priežiūrai, esant poreikiui paskoliname*“, tačiau šis šeimos verslas, skirtingai nuo kitų verslų, išsiskiria šeimos narių sutelktumo fenomenalumu, šeimos nariai kiekvienais metais susitelkia sezoninei prekybai. Šis šeimos verslas pasižymi antrepreniškumu, nors jisai nėra ugdomas ar kitaip formuojamas siekiant išmokyti bei perleisti verslą jaunajai kartai, o tai rodo, kad šis šeimos verslas yra efemeriškas. Vadovė paminėjo, kad šeimos vardu nėra rūpinamasi.

Tyrimo rezultatai, analizuojant žemės ūkio verslą atskleidė, kad šeimos versle yra taikoma koncentracijos strategija: „*turima runkelių nuėmimo technika, ilgametė patirtis ...užima daugiau nei pusę pasėlių...cukriniai runkeliai ...ūkį perėmiau iš savo tėvų, noriu kad ir toliau šeimos vardas būtų žinomas. Būtų išlaikytas cukrinių runkelių auginimas.*“ Verta pažymėti, kad šis šeimos verslas yra perduodamas trečiajai kartai. Žemės ūkio verslas skirtingai, nei kiti tyrime dalyvavę šeimos verslai, susiduria su daugiausia problemų. Tyrimo rezultatai rodo, kad antrepreniškumu šeimos žemės ūkis nepasižymi, nors vadovas pažymėjo siekį žemės ūkio verslą perleisti jaunesniajai kartai. Be to, skirtingai ne kituose šeimos versluose, yra susiduriama su šeimos narių įsipareigojimo

problema, tačiau yra siekiama tradicijų išlaikymo tęstinumo. Remiantis J. Schwass (2005), kuris šeimos verslą skirsto į tris archetipus, šis šeimos verslas yra vadinamas išlaikomu.

Dažniausiai versle naudojami konkuravimo šaltiniai yra inovacijos, technologijos, kokybė ir kaina. Tačiau, kaip atskleidė literatūros analizė (Viršilaitė, 2007; Beniušienė ir Svirskienė, 2008), įmonės konkurencingumą labiau lemia nematerialus turtas nei materialus. Šiuo atveju tyrimo, analizuojant įvairių šeimos verslo įmonių konkurencingumą, rezultatai parodė, kad pagrindinė šeimos verslo konkuravimo priemonė yra jos nematerialus turtas, kuris yra nenukopijuojamas, unikalus ir nepakartojamas. Interviu rezultatai atskleidė, kad **anterprenerystė, įsipareigojimas, šeimos vardas (išskirtinumas)** yra pagrindiniai šeimos verslo konkuravimo ypatumai, kurie leidžia įgyti pranašumą prieš kitus verslus. Tačiau reikia pažymėti, kad kiekvieną konkuravimo priemonę tiesiogiai įtakoja prieigos kriterijų stiprumas. Jo savitumas, išskirtinumas ir mechanizmo formavimas yra fundamentalus konkurencingumo užtikrinimo pagrindas.

Pravartu atlikti bendrą įmonių vertinimą, kiek konkuravimo elementai pasireiškia šeimos versle (žr. 13 lentelę Šeimos verslo įmonių konkuravimo ypatumų raiškos rezultatai). Žaliai pažymėtas langelis reiškia konkuravimo elemento dominavimą, raudonai – šis elementas ryškiai neišreikštas.

13 lentelė. Šeimos verslo įmonių konkuravimo ypatumų raiškos rezultatai

	Anterpreniškumas	Įsipareigojimas šeimos verslui	Šeimos vardas (Išskirtinumas)
Medienos perdirbimas			
Viešasis maitinimas			
Transportas			
Žemės ūkis			
Mažmeninė prekyba (gėlėmis)			

Vertinant įmones pagal šeimos verslo konkuravimo kriterijus, visi trys šeimos verslo konkuravimo ypatumai dominuoja medienos perdirbimo, transporto ir gėlių verslo įmonėse.

Taikant ekstrapoliacijos metodą medienos perdirbimo įmonės konkuravimo ypatumų raiškos analizėje, pastebime, kad anterprenerystė šiame šeimos versle yra integruotas elementas. Šeimos verslas pasižymi šeimiskumu, visi šeimos nariai jaučia atsakomybę, pasižymi noru dalyvauti šeimos versle.

Transporto įmonė turi unikalią ypatybę – yra atskyrusi šeimos ir verslo elementus. Be to, ši įmonė išsiskiria stiprių šeimos narių įsipareigojimu: šeimos nariai keičia profesiją, kad galėtų padėti

verslui. Siekiama apsaugoti šeimos vardą, kadangi manoma, kad geras šeimos verslo vardas gali pritraukti geresnius specialistus.

Viešojo maitinimo verslas nepasižymi tokiu stipriu antrepreniškumu, kaip medienos ar transporto įmonės. Didelis dėmesys yra sutelkiamas pilnam kliento poreikių patenkinimui. Šiam šeimos verslui reikėtų susirūpinti verslumo ugdymu, susidaryti ilgalaikių tikslų siekimo planą.

Žemės ūkio šeimos verslas nepasižymi antrepreniškumu ir šeimos narių įsipareigojimu verslui, priešingai, šeimos verslo vadovas yra sustabdęs šeimos nario dalyvavimą versle, nors yra siekis išlaikyti verslo tradicijų tęstinumą. Šis šeimos verslas turėtų skirti daugiau dėmesio šeimos narių tarpusavio santykių darnai, išgryninti verslo tęstinumo galimybes, pravartu kreiptis į šeimos finansų specialistą.

Gėlių prekybos verslas išsiskiria sutelktumo fenomenu – šeimos nariai kiekvienais metais susiburia sezoninei prekybai. Taip pat šis šeimos verslas išsiskiria lankstumu, greita orientacija, siekiu naujo.

4.5. Diskusija

Šeimos verslas labai platus tyrinėjimo objektas. Šio atlikto tyrimo trūkumas - maža apimtis, apklaustos penkios skirtingų veiklų šeimos įmonės, bet apibendrinant jų analizės duomenis negalima jų pritaikyti visoms šeimos įmonėms. Ateities tyrimai turėtų apimti daugiau tos pačios veiklos įmonių, kad būtų galima pateikti bendras išvadas, tai veiklos sričiai, pvz.: žemės ūkiui. Taip pat įtraukiant informaciją apie Europos Sąjungos paramą, bei kitas valstybės teikiamas lengvatas verslui. Deja, kol kas Lietuvos valstybinių institucijų veikla neužtikrina palankių sąlygų šeimos verslo vystymuisi. Todėl siekiant vystyti šeimos verslą Lietuvoje, būtina: Valstybinės institucijos turėtų apibrėžti šeimos verslo sąvoką, nes tai dominuojantis organizacijų tipas šalyje. Šeimos verslui turėtų būti sukurta terpė teisinėje ir mokesčių sistemoje. Skiriamos papildomos lengvatos šeimos verslui taip skatinant jį kurti.

Jaunimas jau mokykloje turėtų būti supažindinamas su šeimos verslo galimybėmis, taip skatinant jį kurti kuo anksčiau, arba skatinti norą perimti jau sukurtą šeimos verslą, bei jį išlaikyti ir perduoti kitoms kartoms. Kuo daugiau bus sukuriami darnaus šeimos verslo, tuo daugiau liks darnių šeimų Lietuvoje, sumažės emigracija iš Lietuvos, bei padidės gimstamumas. Labai plati analizuojama tema galėtų būti, kaip šeimos verslas kelia Lietuvos ekonomika, bei mažina emigracija.

Lietuvoje turėtų būti steigiami šeimos verslo informacijos centrai, jų veikla turėtų būti matoma ir pasiekama ne tik miestų gyventojams. Šiuo metu visi informacijos centrai,

paramos programos yra įvardijami kaip smulkaus ir vidutinio verslo informacijos centrai, paramos smulkiam ir vidutiniam verslui programos

Tradicinės šeimos verslo temos, tokios kaip vadovavimas, nuosavybė, elgesys ir konfliktas, strateginis planavimas dar taip pat reikalauja išsamesnių tyrimų. Kaip ir kitos vadybos disciplinos teorijos, kuriamos šeimos verslo įmonių teorijos taip pat turi būti toliau kuriamos, kad paaiškintų ir atskleistų priežastis, kodėl šeimos verslai egzistuoja ir kas nustato jų mastą bei apimtį. Daug papildomų tyrinėjimų reikalauja skirtumų tarp šeimos verslo įmonių ir ne šeimos verslo įmonių atskleidimas ir pagrindimas. Dėmesio moksliniams tyrimams taip pat turėtų susilaukti šeimos versluose svarstomos problemos, kurios įtakoja šeimos santykius:

- šeimos verslo kultūra;
- santykiai tarp kartų (sąveika tarp tėvų ir vaikų);
- konkurencija šeimos viduje ir kylančių konfliktų valdymas;
- įmonės valdymo ir kontrolės sistemos;
- organizacinis elgesys ir struktūra etc.

Remiantis atliktais struktūrizuotais interviu su šeimos verslų savininkais ir išanalizuota literatūra, galime sudaryti modelį sudarytą iš trijų pagrindinių rinkinių lemiančių sėkmingą šeimos verslą:

- šeimos verslo įpėdinio parengimas,
- santykiai tarp šeimos narių,
- planavimo ir kontrolės.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus literatūros ir įmonės veiklos tyrimo analizę, galima daryti tokias išvadas:

1. Šeimos verslu galime laikyti tokį verslą, kai versle dalyvauja du ar daugiau šeimos nariai, kurie turi pagrindinę sprendimo priėmimo teisę, šeimos nariai dalyvauja strateginiuose sprendimuose, bent vienas šeimos narys dalyvauja įmonės valdyme bei turima tam tikra dalis įmonės įstatinio kapitalo, yra siekis išlaikyti verslo tęstinumą. Europoje apie trys ketvirtadaliai įmonių yra šeimos verslas ir tai sudaro maždaug pusę samdomos Europos Sąjungos darbo jėgos. Manoma, kad Lietuvoje šeimos verslas sudaro apie trečdalį visų įmonių ir sukuria maždaug septintadalį bendrojo vidaus produkto. Lietuvoje, siekiant sukurti palankesnes sąlygas šeimos verslui, buvo priimtas Mažosios bendrijos įstatymas. Iki Mažosios bendrijos įstatymo Lietuvoje šeimos verslas buvo tapatinamas su smulkiuoju ir vidutiniu verslu.
2. Išryškėjo tokie šeimos verslui būdingi konkuravimo privalumai: greitas patekimas į rinką, koncentruota nuosavybės struktūra, mažos bendros išlaidos, produkto/paslaugos kokybė, lankstumas, greitas prisitaikymas kintančioje rinkoje, savininko - vadovo ilgalaikiai tikslai. Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria šeimos verslas yra šeimos, nuosavybės kontrolės, valdymo, perėmimo ir žinių perdavimo srityse.
3. Išnagrinėjus galima išskirti tris pagrindinius šeimos verslo konkuravimo potencialo principus:
 - šeimos vardas (išskirtinumas) - pateikiant rinkai kokybiškesnius, greičiau pagamintus arba pigesnius produktus; akcentuojamas ilgaamžiškumas, gaminio/paslaugos kokybė, orientuojamasi į klientų poreikius, siekiant išlaikyti gerą šeimos vardą, šeimos verslo unikalumas perduodamas iš kartos į kartą;
 - įsipareigojimas - tai jėga, kuri suvienija darbuotojus organizaciniams tikslams pasiekti. Stiprus šeimos narių įsipareigojimas, sutelktumas, pasireiškiantis darbu neskaičiuojant valandų, rizikos prisiėmimu ar nuolatiniu gilinimusi į atliekamą darbą, gali būti konkurencinio pranašumo šaltinis ir palengvinti šeimos verslo sėkmę. Išskiriami šie elementai, nustatantys įsipareigojimą šeimos versle: įsitraukimas į organizacijos veiklą, lojalumas, pasitikėjimas, įsipareigojimas, sprendimų įtaka šeimai.
 - antrepreniškumas - aktyvus galimybių ieškojimas greitai kintančioje aplinkoje, gebėjimas jas atpažinti ir įgyvendinti inicijuojant ir valdant pokyčius. Pasireiškia idėjų generavimu, iniciatyvumu, organizaciniu valdymu, sutelktumu, veiklos galimybių atskleidimu. Antreprenerystė ir paveldėjimo ryšys yra neatsiejami elementai sėkmingam šeimos verslui vystytis.

4. Tyrimo metu buvo atskleista kad:

- antrepreniškumas šeimos versle yra integruotas modulis, kuris turi svarbą šeimos verslo tęstinumui ir ilgalaikių planų įgyvendinimui. Šeimos verslo įmonių vadovų vienas svarbiausių iššūkių yra antreprenerystės (verslumo dvasios) išlaikymas ir perdavimas sekančioms kartoms. Šiam tikslui skatinamas ateities kartų poreikis mokymuisi, pasiruošimui perimti verslą. Apklaustų šeimos įmonių vadovai patvirtino tokias jų šeimos verslų antrepreneriškas savybes kaip galimybių panaudojimas, rizika, ilgalaikiai tikslai, lankstumas.
- šeimos verslo investicijų sprendimai priklauso nuo šeimos narių įsipareigojimo. Šeimos nariai įmonės misiją ir viziją laiko kaip savo asmeninį tikslą, supranta, kad jų veiklos rezultatai įtakos šeimą. Įsipareigojimas šeimos verslui pasireiškia per lojalumą, pasitikėjimą, įsipareigojimą, sprendimų įtaka šeimai.
- šeimos verslo savininkai žino ir supranta, kad šeimos verslas tiesiogiai įtakoja šeimos vardą, kuris dažniausiai apsaugomas aukšta produkto/paslaugos kokybe. Tyrimo metu pastebėta, kad šeimos vardo apsaugojimo svarbą lemia įmonės dydis, šeimos verslo žinomumas.
- daugumai šeimos verslo įmonėms būdingas prastas valdymas, organizacinės struktūros nebuvimas, susiduriama su kapitalo ir kvalifikuotų darbuotojų trūkumu. Paternalizmas dėl ribotų finansinių išteklių bei šeimos narių konfliktai taip pat daro įtaką verslui.

5. Rekomendacijos tirtiems šeimos verslams:

- viešojo maitinimo verslui reikėtų susirūpinti verslumo ugdymu, susidaryti ilgalaikių tikslų siekimo planą;
- žemės ūkio šeimos verslas turėtų skirti daugiau dėmesio šeimos narių tarpusavio santykių darnai, išgryninti verslo tęstinumo galimybes, pravartu kreiptis į šeimos finansų specialistą.
- gėlių verslui, reikėtų susirūpinti verslo tęstinumu, kam bus perduotas verslas, nes vaikai neplanuoja perimti tėvų verslo. Galbūt vertėtų į verslą įtraukti kitus artimus giminaičius, kurie vėliau perimtų verslą. Taip pat būtų galima išplėsti verslą kitokių gėlių auginimu, kad prekyba vyktų ne taip trumpai. Gal tai galėtų būti gėlių sodinukų auginimas ir prekyba jais.
- medienos apdirbimo, bei transporto šeimos verslams svarbių rekomendacijų neturiu, jų veikla pakankamai išplėtotą ir numatomas tęstinumas, nebent sukurti visiems darbuotojams malonias tradicijas.

- Svarbi rekomendacija visiems šeimos verslams yra teisingas įpėdinių užauginimas, bei jų parengimas verslo perėmimui, taip kartu auginant ir tobulėjančią Lietuvos jaunąją kartą, skatinant šalies ekonomikos augimą, bei išsaugojant tautiškumą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abdulrahman, D. and Leslie, K. (2011). Family Businesses and Succession in Saudi Arabian Culture and Traditions.
2. Astrachan, J. H. Shanker, M. C. (2003) Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look
3. Baran, D. and Velickaite, R. (2008). Building the Theoretical Framework of Entrepreneurship.
4. Barnett, T. and Kellermanns, A. (2006). Nurturing Innovation in Family Firms: The Influence of Managerial and Family Characteristics.
5. Beniušienė I., Svirskienė G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.
6. Bertrand, M., Schoar, A. (2006). "The role of family in family firms", Journal of Economic Perspectives.
7. Carey, M. Shanker, P. Joseph, H. Astrachan, R. (2000). Myths and Family Businesses Contribution to the US Economy — A Framework for Assessing Family Business Statistics.
8. Caspar, C., Dias, A. K. and Elstrodt, H.-P. (2010). „McKinsey Company“. The five attributes of enduring family businesses.
9. Christian, G. and Stewart, R. (2005). The Family Business Constitution: A Roadmap for Business Continuity & Family Harmony.
10. Conrad, L. (1995). Towards an understanding of employee empowerment.
11. Conaughy, D.L. and Phillips, G.M. (1999). Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms. Family Business Review.
12. Davis, H. and Rasool, S. (1988). Values research and managerial behaviour: Implications for devising culturally consistent management styles.
13. Davulis G. (2003). Ekonomikos teorija.
14. Dirk, R. (1992). Financing family business: alternatives to selling out or going public.
15. Dyer, J. (2009). Governance Challenges for Family-Owned Businesses.
16. Donnelley, R.G. (1964). The family business, Harvard Business Review.
17. European Commission: enterprise and industry directorate – general (2009). Overview of family – business – relevant issues: research networks, policy measures and existing studies.
18. Fernandez, Z., and Nieto, M.J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. Family Business Review.
19. Gallo, M.A. (2004). The Family Business and its Social Responsibilities, Family Business Review.

20. Gibb, D. W. (2009). Integrating Professional Management into a Family Owned Business.
21. Grant, G. (2008). The UK Family Business Sector An Institute for Family Business report by Capital Economics.
22. Hamilton, E. (2011). Entrepreneurial learning in family business.
23. Hocutt, M. A. and Stone, T. H. (1998). The impact of employee empowerment on the quality of a service recovery effort. *Journal of Quality Management*.
24. Hoffman, H. and Sorensen R. (2006). Family Capital, Family Business, and Free Enterprise *Family Business Review*.
25. Hunt, S. and Lambe A. (2000). The Effects of Human Resource Management, Manufacturing and Marketing Strategies on Competitive Strategy and Firm Performance in an Emerging Economy: A Comparative Analysis of Family and Nonfamily Firms.
26. James, J. Chrisman, A. Jess, H. Chua, V. Sharma, P. (2003). Current trend and future directions in family business management studies: toward a theory of family firm.
27. Jernigan. A. M. and Lord, R. B. (2004). The mediator's role in the family business.
28. Johnson, J. (2011). *Family Businesses: Competitive Strengths and Qualities*.
29. Jucevičius, R. (1995). Antreprenerystės reiškinių Lietuvoje sociologiniai bruožai.
30. Luffman, K. (2000). The Effects of Human Resource Management, Manufacturing.
31. Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues.
32. Meyer, J. P., and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*.
33. Morck, R. and Yeung, B. (2003). Issues relating to corporate governance and family.
34. Murray, B. and Cracken, K. (2004). What makes family businesses different.
35. Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard business Review*.
36. Poza, E. J. and Messer, T. (2001). Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*.
37. Poza, E. J. (2010). *Family Business*. (5p.)
38. Poza, E.J. (2004). *Family Business: What Makes It Unique ?*
39. Rae, D. and Carswell, M. (2000). Using a life story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences, *Education and Training*.
40. Randel, S. Carlock, L. (2010). When Family Businesses are Best.
41. Ravasi, S. and Turati, E. (2005). Entrepreneurial Learning and Learning Strategies of the First Year Business Students in Higher Education.

42. Rego, M., Cunha, K. (2006). Do the Opportunities for Learning and Personal Development Lead to Happiness? It Depends on the Work-Family Conciliation.
43. Reid, H. and Adam, M. (2004). Employee involvement in a family and non-family owned business.
44. Ronald, W. Masulis, P., Kien, P. and Jason, Z. (2009). Pyramids: empirical evidence on the costs and benefits of family business groups around the world.
45. Rosenblatt, P. C., Mik, L., Anderson, R. M. and Johnson, P. A. (1985). The family in business.
46. Saddi, J., Karlsson, P.O., Youssef, A. Abdallah, K. (2009). GCC Family Businesses Face New Challenges.
47. Schulze, W. G., Lubatkin, M.H., Dino, R. N., Buchholtz, A. K. (2001). Agency relations in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*.
48. Schwass, J. (2005). *Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses*.
49. Seibert, C. (2004). Taking empowerment to the next level : A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction.
50. Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: past research and future chalanges. *Family business review*.
51. Shepherd, H. and Zacharakis, R. (2000) *Global Entrepreneurship Monitor*.
52. Simon, D. G. and Hitt, M. A. (2003). *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms* , *Entrepreneurship Theory and Practice*.
53. Stevenson, H. H. and J. C. Jarillo (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management.
54. Stripeikis, O. (2008) *Anterpreniškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse*.
55. Sonnenfeld, J. A. and Spence, P. L. (1989). *The Parting Patriarch of a Family Firm*.
56. Šarkienė, J. (2011). *Šeimos verslo perdavimas SVV įmonėse. Mokymų programa*.
57. Virvilaitė, R. (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas.
58. Zattoni, A. Gnan, L. and Huse M. (2012). Does Family Involvement Influence Firm Performance.
59. Woodfield, P. (2007). *Intergenerational entrepreneurship in family business*
60. Anglų – anglų kalbos žodynas elektroninis variantas <http://www.merriam-webster.com> (prisijungta 2013.10.10)
61. Lietuvos aukščiausiasis teismas, aktualijos. www.lat.lt/IxSitesUpload/Upload_LAT.../CBS_2009_aktualijos.doc (prisijungta 2013.10.10)
62. Lietuvių kalbos žodynas elektroninis variantas. – Vilnius: Lietuvių kalbos institutas, 2005, www.lkz.lt (prisijungta 2014.04.05)

63. Lietuvos Respublikos Mažosios bendrijos įstatymas Nr. [XIP-4003\(3\)](#)
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=426275&p_query=&p_tr2=2
64. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Pranešimas spaudai „Steigti mažąją bendriją jau bus galima nuo rugsėjo 1 d“.
65. http://www.ukmin.lt/web/lt/naujienos/pranesimai_spaudai/steigti_mazaja_bendrija_jau_bus_galima_nuo_rugsejo_1_d (prisijungta 2013.12.04)
66. Rinkauskaitė Kristina. (2007) Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai. Prieiga per internetą: www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf.
67. Teisės Aktų Registras. <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=5EA04E56-92A4-4B59-9BA1-DA89F5058AC9>
68. Žvirblis, A. Rudzkienė, V. Jefimov, V. Verslo aplinka.
http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/116795.html
69. http://lku.lt/blog/2014/11/20/verslumo_lygis-lietuvos-savivaldybese-pirmauja-didmiesciai-ir-pajurio-kurortai/ (peržiūrėta 2016.05.01)

PRIEDAI

Struktūrizuotas interviu su viešojo maitinimo įmonės direktore

Įmonė įsikūrusi Marijampolėje. Maitinimo paslaugas teikti pradėjo 1998 m. Pagrindinė veikla - dienos pietūs, taip pat yra teikiamos gedulingų pietų, vestuvių, banketų, furšetų paslaugos. Kavinė yra įkurta dviejų sesių, taip pat joje dirba vienos sesės dukra ir pagalbinė virtuvės darbuotoja.

Ar versle stengiatės išnaudoti netikėtas galimybes (pateikite pavyzdį) ir kiek toleruojate riziką, kalbant apie naujas galimybes? *„Naujas galimybes vertinu atsargiai, iš esmės nesame linkę į naujoves, atsižvelgiu kiek tai pareikalaus investicijų, ar naujos galybės yra orientuotos į trumpalaikius ar ilgalaikius rezultatus. Esame nelinkę rizikuoti, tačiau naujovių imuosi tuomet, kai matau, kad klientai aiškiai reikalauja naujovių. Kaip pavyzdys: teikiame maistą išsinešimui“.*

Kaip vertinate organizacijos žmonių kūrybiškumą? (pateikite pavyzdį) *„Stalų dekoravimu bei patalpų puošyba rūpinuosi pati, esu patenkinta darbuotojų kūrybingumu, kuris dažniausiai pasireiškia patiekalų gamyboje, puošyboje, kuriuo rūpinasi Jolanta, (sesė red. autorius) jinai nuolat domisi įvairiais kulinariniais gaminiais, kulinarijos naujovėmis. Sesė yra gerai yra žinoma dėl savo firminio šimtalapio.“*

Ar esate linkę svarbias užduotis pateikti šeimos nariams, ar buvo atveju, kad šeimos nariai išėjo arba neįsitraukė į šeimos verslą? *„Maitinimo verslą pradėjome kartu su sese, prie kurio vėliau prisijungė ir dukra, tačiau dukrai pradėjus studijuoti Vilniuje verslą teko palikti, bet esant galimybei visuomet padeda. Svarbias užduotis pasiskirstome su sese, jinai dažniausiai rūpinasi patiekalų gamyba, puošyba, aš - stalų dekoravimu, užsakymais.“*

Kiek Jūsų versle yra svarbūs ilgalaikiai tikslai? *„Ilgalaikiams tikslams dėmesio neskiriame, tačiau manau, trumpalaikiai tikslai yra „vienadieniai“ ir neužtikrinti“.*

Ar buvo atveju, kad šeimos nariai išėjo arba neįsitraukė į šeimos verslą? *„Kaip ir minėjau, dukra pasitraukė iš verslo, kai pradėjo studijuoti Vilniuje“.*

Ar esate linkę svarbias užduotis pateikti šeimos nariams? *„Taip, dažniausiai jas pasiskirstome tarpusavyje su sese“.*

Kiek jaunoji karta renkasi profesiją, atsižvelgdama į šeimos verslo specifiką? *„Dukros neverčiau pasirinkti studijų krypties, susijusios su maitinimo verslu, dukra pasirinko studijuoti menų mokslus. Abi su sese esame baigę kulinarijos kursus“.*

Kaip Jums atrodo, kiek svarbu, kad: visi/artimiausi šeimos nariai įsitrauktų/perimtų šeimos verslą? *„Manau, verslas veikia daug efektyviau, kai versle dirba artimiausi šeimos nariai, kuriais galima pasitikėti, žinoma norėčiau, kad ateityje į verslą sugrįžtų dukra bei jį perimtų valdyti“.*

Kiek Jūs savo versle atsižvelgiate į priimamų sprendimų įtaką šeimai? *„Sprendimus priimam kartu pasitarę su sese, vertinam, kiek sprendimai įtakos šeimą“.*

Kokių verslo tradicijų/vertybių laikosi Jūsų verslas? *„Išskirtinų tradicijų ar vertybių neturime, tačiau visuomet paminime šventes bei darbuotojų gimtadienius“.*

Kiek Jums yra svarbus šeimos vardas versle? *„Manau, mūsų šeimos vardas įtakos verslui neturi, kadangi esame maži, tačiau, žinoma, vertiname gerą šeimos vardą“.*

Kokias priemones naudojate stengdamiesi patenkinti besikeičiančius klientų poreikius? *„Visuomet reaguojame į klientų pastabas, reikalavimus, pradėjome teikti maistą išsinešimui, kiekvienam klientui skiriame individualų dėmesį, rūpinamės“.*

2 priedas

Struktūrizuotas interviu su transporto įmonės direktoriumi

Transporto įmonė įsikūrusi Marijampolėje. Pagrindinė veikla - naujų ir naudotų automobilių pervežimas Vakarų Europoje. Įmonė darbą pradėjo nuo 3 autovežių. Šiuo metu įmonė turi 20 autovežių parką bei 8 vilkikus su puspriekabėmis. Įmonėje dirba 46 darbuotojai, iš jų 4 šeimos nariai (Tėvas – vadovas; žmona - vyr. buhalterė; dukterėčia – buhalterė; vadovo brolis – vyr. mechanikas) tarp kurių yra ir įmonės vadovas.

Kiek Jūs savo versle stengiatės išnaudoti netikėtas galimybes? *„Esame imlūs naujoms galimybėms, stengiamės jas išnaudoti, jeigu matome, kad nauja galimybė gali duoti teigiamų rezultatų. Kaip pavyzdys: atsirado galimybė transportuoti prabangius automobilius, tačiau tai pareikalavo atnaujinti parką, įsidiesti kokybės standartus. Taip pat krovinius pervežame tentais“.*

Kiek Jūs toleruojate riziką, kalbant apie naujas galimybes? *„Visuomet pasveriame, ar prisiimama rizika verta naujų galimybių, kiek tai kainuos, po kiek laiko bus matomi rezultatai“.*

Kaip vertinate organizacijos narių kūrybiškumą? (pateikite pavyzdį). *„Organizacijos kūrybiškumu esu patenkintas, manau, kad tik darbuotojas geriausiai išmano savo darbo vietą, tad esu linkęs duoti darbuotojams laisvę darbo vietoje, nevaržyti, leisti klysti. Kaip pavyzdys: kokybės vadybininkas sukūrė apskaitą, leidžiančią įvertinti geriausius metų vairuotojus tikslesnėmis premijoms išmokėti. Šią apskaitos sistemą pasiūlė pats darbuotojas“.*

Kiek Jūsų versle yra svarbūs ilgalaikiai tikslai? *„Esame orientuoti į ilgalaikius tikslus, kadangi tai suteikia ilgesnę išliekamąją vertę“.*

Ar buvo atvejų, kad šeimos nariai išėjo arba neįsitraukė į šeimos verslą? *„Jau verslo pradžioje buvo nuspręsta, kas prisijungs prie verslo. Žmona bei brolis į verslą įsitraukė nuo pirmos dienos, tačiau dukra atsisakė dalyvauti šeimos versle, nors yra baigusi vadybos studijas, vėliau prisijungė dukterėčia, baigusi buhalterijos studijas“.*

Ar esate linkę svarbias užduotis pateikti šeimos nariams? „*Taip. Visuomet svarbias užduotis pavedu atlikti tik šeimos nariams, o jeigu nėra galimybės ją atlikti šeimos nariui, visuomet patikrinu, kaip jinai buvo atlikta samdomo darbuotojo*“.

Kiek jaunoji karta renkasi profesiją, atsižvelgdama į šeimos verslo specifiką? „*Dukterėčia pasirinko buhalterės profesiją, jau iš anksto kalbėjome, kad mums reikės šios profesijos specialisto, šiuo metu dirba buhalterė. Turėjome problemų su buhalterija, tad valdyti šeimos finansus perėmė žmona, kuri prieš ateidama dirbti vyr. buhalterė, specialiai mokinosi buhalterijos kursus, kad pakeistų samdomą vyr. buhalterę. Mūsų šeimoje visi verslu rūpinasi lygiomis teisėmis, kas bus, kai ateis laikas trauktis mums, žiūrėsime. Bet visą dėmesį telkiame į tinkamą vaikų auklėjimą ir šeimos stiprybės pajautimą*“.

Kaip Jums atrodo, kiek svarbu, kad: visi/artimiausi šeimos nariai įsitrauktų/perimtų šeimos verslą? „*Manau, tai yra labai svarbu, galiu atvirai pasakyti, jeigu ne šeimos narių dalyvavimas versle, įmonė nebūtų pasiekus tokių rezultatų. Šeimos nariai labiau susikoncentruoja darbe, siekia užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo, supranta, kad atlikto darbo rezultatai tiesiogiai įtakos šeimą. Žinoma, nenorima uždaryti/parduoti šeimos verslo, tad šeimos narių noras dalyvauti ir perimti šeimos verslą turi svarbią įtaką, sūnų po truputėlį supažindinu su šeimos verslu, nors jis dar yra labai jaunas, mokosi 5 klasėje, bet noriu, kad verslo procesus suprastų kuo anksčiau, o ar ateityje norės prisijungti prie šeimos verslo, paliksiu spręsti pačiam*“.

Kiek Jūs savo versle atsižvelgiate į priimamų sprendimų įtaką šeimai? „*Paprastai finansiniai ir darbo santykių sprendimai stiprios įtakos šeimai neturi, kadangi esame atskyrę tiek finansinius, tiek darbo santykius nuo šeimos. Tad į sprendimų įtaką šeimai neatsižvelgiu*“.

Kokių verslo tradicijų/vertybių laikosi Jūsų verslas? „*Išskirtinų tradicijų neturime, tačiau visuomet paminime kolektyvo gimtadienius*“.

Kiek Jums yra svarbus šeimos vardas versle? „*Šeimos vardas verslui yra labai svarbus, kadangi, manau, darbuotojai prieš ateidami dirbti atsižvelgia į susiformavusį šeimos vardą aplinkoje. O tai padeda pritraukti geresnius specialistus*“.

Kokias priemones naudojate stengdamiesi patenkinti besikeičiančius klientų poreikius? „*Autotransporto priemonių pervežimo versle labai svarbi darbo kokybė, kadangi tai tiesiogiai įtakoja gaunamus užsakymus. Prisitaikome prie keliamų klientų kokybės reikalavimų naujų transporto priemonių pervežimui. Įvertiname, ar autotraukiniai atitinka keliamus kokybės reikalavimus, atnaujiname parką, atliekame vidinius mokymus, praplėtėme parką krovinių pervežimui tentinėmis puspriekabėmis*“.

Struktūrizuotas interviu su medienos perdirbimo įmonės direktoriumi

Medienos perdirbimo įmonė įsidiegusi standartus (ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001; FSC). Įmonėje dirba 26 darbuotojai, iš jų 6 šeimos nariai (tėvas – įmonės savininkas ir vadovas, žmona - vyr. buhalterė, vyriausias sūnus - pardavimų vadovas, sūnus - žaliavų pirkimo vadovas, savininko brolis - gamybos vadovas, sūnėnas - transporto vadybininkas). Įmonė specializuojasi aukštos kokybės medinių Europos standarto padėklų (europadėklų), chemijos pramonės padėklų (CP padėklų) ir nestandartinių padėklų ruošinių gamyboje.

Kiek Jūs savo versle stengiatės išnaudoti netikėtas galimybes? *„Visuomet ieškome naujų galimybių, kurios padidintų darbo našumą, sumažintų broko skaičių. Stengiuosi dalyvauti įvairiose parodose, pasisemti idėjų. Jau seniai galvojome plėsti įmonės veiklą padėklų gamyboje, radome poreikį gaminti padėklus skirtus chemijos pramonei, tačiau tai pareikalavo papildomų investicijų į įrengimus, darbuotojus“.*

Kiek Jūs toleruojate riziką, kalbant apie naujas galimybes? *„Visuomet stengiamės prisiimti kuo mažesnę riziką, ją valdyti“.*

Kaip vertinate organizacijos narių kūrybiškumą? (Pateikite pavyzdį). *„Mūsų organizacijoje kūrybiškumo pasireiškimui nelabai yra vietos, kadangi pavestos užduotys yra aiškios, numatyta darbo seka“.*

Kiek Jūsų versle yra svarbūs ilgalaikiai tikslai? *„Jau verslo pradžioje apsibrėžėme verslo strategiją, kuri orientuota ilgalaikiams tikslams, kadangi tai suteikia ilgesnę išliekamąją vertę bei stabilumą. Ruošiamo ateityje verslą perduoti valdyti sūnums“.*

Ar buvo atvejų, kad šeimos nariai išėjo arba neišitraukė į šeimos verslą? *„Visi šeimos nariai nuo verslo pradžios išitraukė į verslą ir dalyvauja iki šiol. Tik laikui bėgant pareigybėse atsirado pokyčių, sūnus užėmė pardavimų vadovo vietą, anksčiau pardavimais rūpindavausi pats“.*

Ar esate linkę svarbias užduotis pateikti šeimos nariams? *„Taip, visuomet svarbias užduotis teikiu šeimos nariams, kadangi tikiu, kad darbas atliekamas atsakingiau, tad svarbiose darbo vietose dirba šeimos nariai“.*

Kiek jaunoji karta renkasi profesiją, atsižvelgdama į šeimos verslo specifiką? *„Sūnūs jau verslo pradžioje pasirinko studijuoti profesijas, susijusias su verslu, manau, tai įtakojo sūnaus dalyvavimas versle nuo primos šeimos verslo darbo dienos“.*

Kaip Jums atrodo, kiek svarbu, kad: visi/artimiausi šeimos nariai ištrauktų/perimtų šeimos verslą? *„Šeimos narių dalyvavimas versle, siekis jį perimti - turi svarbią įtaką šeimos verslui. Iš šeimos narių visuomet sulaukiu pasiūlymų problemos sprendimui. Paprastai šeimos nariai yra kruopštesni, atsakingesni, lojalesni, aktyvesni, labiau išitraukia į vykdomos veiklos prasmę. Sūnus į*

verslą įtraukiau nuo pirmos darbo dienos, noriu, kad ateityje verslas būtų perimtas jų, tai susitirpina ir šeimą, ir įtaką ilgalaikiams sprendimams“.

Kiek Jūs savo versle atsižvelgiate į priimamų sprendimų įtaką šeimai? „Jeigu kalbėsime apie finansinių sprendimų įtaką šeimai - tai stiprios įtakos neturi, kadangi esame atskyrę šeimos ir verslo finansus. Tačiau priimdamas sprendimus atsižvelgiu, kad tai nepaveiktų šeimos narių tarpusavio santykių“.

Kokių verslo tradicijų/vertybių laikosi Jūsų verslas? „Visuomet paminime kolektyvo gimtadienius, išskirtinių šeimos tradicijų ar vertybių versle neturime“.

Kiek Jums yra svarbus šeimos vardas versle? „Manau, šeimos vardas versle atspindi verslo kultūrą. Svarbu išsaugoti gerą šeimos vardą, kadangi šeimos kultūra, šeimos narių socialiniai santykiai, tiesiogiai įtakoja verslą. Taip pat manau, kad verslo vardas įtakoja ir šeimos vardą. Tad remiame įvairius socialinius renginius, vietinę miesto tinklinio komandą“.

Kokias priemones naudojate stengdamiesi patenkinti besikeičiančius klientų poreikius? „Nesenai įsidiegėme kokybės standartus, taip siekiame geriau patenkinti užsakovų poreikius, teko atnaujinti įrenginius, apmokinti darbuotojus, kad galėtumėme gaminti aukštos kokybės padėklus, taip pat gaminame padėklus ir chemijos pramonei“.

4 priedas

Struktūrizuotas interviu su šeimos ūkio savininku

Šeimos ūkis valdo 105 ha žemės, beveik pusė žemės yra išsinuojama. Žemės ūkyje dirba 4 šeimos nariai. Pagrindinė agrokultūra – cukriniai runkeliai, kurie šiuo metu sudaro daugiau nei pusę pasėlių, likusi dalis užsėjama įvairiomis kitomis agrokultūromis (rapsais, rugiais, kvietrugiais etc.).

Kiek Jūs savo versle stengiatės išnaudoti netikėtas galimybes? „Nesame orientuoti į naujas galimybes, turbūt pagrindinė priežastis - perimta ilgametė patirtis cukrinių runkelių auginime, turima technika. Turėjome galimybę pradėti kultivuoti kukurūzų kultūrą, buvo sudarytos sąlygos gauti trūkstamą techniką palankiomis sąlygomis. tačiau atsisakėme“.

Kiek Jūs toleruojate riziką, kalbant apie naujas galimybes? „Bendrai nesame linkę rizikuoti, kadangi mūsų šeima yra didelė, o tai nesėkmės atveju stipriai pajautumėme, tačiau buvo atvejis, kai paėmė kreditą naujam traktoriui įsigyti, neįvertinome prisiimamų įsipareigojimų ir tai stipriai paveikė šeimos finansus, nuo to momento atsargiai vertiname naujas investicijas“.

Kaip vertinate organizacijos narių kūrybiškumą? (Pateikite pavyzdį). „Mūsų kultivuojamame žemės ūkyje šeimos nariai kūrybiškumu nepasižymi, manyčiau, tam nėra ir vietos“.

Kiek Jūsų versle yra svarbūs ilgalaikiai tikslai? „Ūkį perėmiau iš savo tėvų, o šiuo metu prie šeimos ūkio prisijungusiam žentui perdaviau ir jį valdyti, tikiuosi toliau ūkį perims anūikai. Tad ilgalaikiai tikslai mūsų ūkyje yra svarbūs ir dėl paimtų paskolų iš banko, ir dėl tradicijų“.

Ar buvo atvejų, kad šeimos nariai išėjo arba neįsitraukė į šeimos verslą? Ūkininkauti pirmiausiai prisijungė sūnus, dukra ūkininkauti nesiveržė ir šiuo metu dirba mokytoja, tačiau prie ūkio sėkmingai prisijungė žentas, kuriam ir perleidžiu valdyti ūkį. Sūnaus vadovavimą žemės ūkiui teko sustabdyti, dėl gėrimo.

Ar esate linkę svarbias užduotis pateikti šeimos nariams? Taip, šeimos nariais pasitikiu labiau, nors samdomų darbuotojų turime tiktais sezono metu“.

Kiek jaunoji karta renkasi profesiją, atsižvelgdama į šeimos verslo specifiką? „Sūnus jau nuo mažų dienų dalyvauja šeimos ūkyje, turi išsilaikęs ūkininko pažymėjimą. Dukra neprisijungė prie ūkio ir šiuo metu dirba mokytoja, žentas aktyviai dalyvauja šeimos ūkio veikloje, dalyvauja įvairiuose seminaruose“.

Kaip Jums atrodo, kiek svarbu, kad: visi/artimiausi šeimos nariai įsitrauktų/perimtų šeimos verslą? „Stipriai prie ūkio veiklos prisideda žentas ir žmona, svarbu, kad ūkis būtų perimtas tiek dėl turimų finansinių įsipareigojimų, tiek dėl tradicijos tęstinumo. Šeimos narių darbas ūkyje turi milžinišką pagalbą, neišsivaizduoju, kaip reikėtų ūkininkauti be šeimos narių pagalbos“.

Kiek Jūs savo versle atsižvelgiate į priimamų sprendimų įtaką šeimai? „Gavome gerą finansų pamoką pirkdami traktorių, nuo to laiko visi šeimos nariai pasveriname kiek tai paveiks šeimą“.

Kokių verslo tradicijų/vertybių laikosi Jūsų verslas? „Švenčiame derliaus nuėmimo šventę, stengiuosi išlaikyti tradiciją perduoti jaunesniajai kartai sukauptas žinias žemės ūkyje“.

Kiek Jums yra svarbus šeimos vardas versle? „Ūkį perėmiau iš savo tėvų, noriu, kad ir toliau šeimos vardas būtų žinomas kaip galias ūkininkavimo tradicijas turinti šeima“.

Kokias priemones naudojate stengdamiesi patenkinti besikeičiančius klientų poreikius? „Pagrindinė mūsų agrokultūra yra cukriniai runkeliai, galime sakyti, kad kiekvienais metais, tradiciškai, tai užima daugiau nei pusę pasėlių. Nekeičiame kultūros vien dėl rinkos pokyčių, turbūt pagrindinė priežastis - turima runkelių nuėmimo technika, ilgametė patirtis“.

5 priedas

Struktūrizuotas interviu su mažmeninės prekybos gėlėmis vadove

Šeimos verslas vykdo sezoninę prekybą gėlėmis prieš Vėlines. Sezoninėje veikloje dalyvauja 5 šeimos nariai (du sūnūs, žmona su vyru ir žmonos mama). Šeimos nariai dalį gėlių užsiaugina patys, prekybos eigoje trūkstamas kiekis gėlių yra nusiperkamas. Taip pat yra prekiaujama ir žvakėmis.

Kiek Jūs savo versle stengiatės išnaudoti netikėtas galimybes? *„Stengiamės prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir duoti tai, ko reikalauja klientai, dėl mūsų veiklos sezoniškumo eksperimentuojame, siūlome nauja, išnaudojame naujas galimybes“.*

Kiek Jūs toleruojate riziką, kalbant apie naujas galimybes? *„Nepuolame akiai siūlyti klientui tik naujas prekes, išimdami iš pasiūlos klasikinės puokštes, gėles. Tačiau stengiamės pasiūlyti kažką naujo, žiūrime, eksperimentuojame, stebime klientą, ar naujienos pasiteisina. Visuomet prieš pradėdami sezoninę veiklą paskaičiuojame, kiek pinigų skirsime naujovėms, prabangių puokščių gamybai, tačiau dažnai tai nesudaro daugiau nei ketvirtadalio investicijų krepšelio“.*

Kaip vertinate organizacijos narių kūrybiškumą? (pateikite pavyzdį) *„Puokščių gamyboje kūrybiškumui ribų nėra, mūsų šeima sezono metu susitelkia, visi turime pasiskirstę darbus, puokščių gamyba rūpinuosi pati. Manychiau, sunku pačiai įsivertinti savo kūrybiškumo sugebėjimus, o tai geriausiai įvertina klientai. Bendrai šeimos kūrybiškumu esu patenkinta, ypač daug kūrybinių idėjų sulaukdavau verslo pradžioje iš vaikų, kaip pavyzdys: į puokštės vidurį įstatyti žvakę, ką vėliau perėmė ir kiti prekiautojai, taip pat pradėjome prekiauti skirtingose vietose“.*

Kiek Jūsų versle yra svarbūs ilgalaikiai tikslai? *„Į ilgalaikius tikslus nesiorientuojame, kadangi mūsų veikla yra sezoninė, prekyba trunka savaitę prieš Vėlines, tačiau kiekvienam sezonui išsikeliamė tikslus, susiplanuojame kokių ir kiek gėlių reikės užsisakyti, o kurių užteks užaugintų. Nemanau, kad verslas turės tęstinumą“.*

Ar buvo atvejų, kad šeimos nariai išėjo arba neįsitraukė į šeimos verslą? *Prieš Vėlines visi šeimos nariai susitelkia, kol kas nebuvo atvejų, kad šeimos nariai neįsitrauktų ar pasitrauktų iš sezoninės prekybos“.*

Ar esate linkę svarbias užduotis pateikti šeimos nariams? *„Visus sezoninius darbus atlieka šeimos nariai, papildomos darbo jėgos nesisamdome, manau, kad šeimos nariai nuoširdžiau atlieka savo darbą, nei samdomi darbuotojai“.*

Kiek jaunoji karta renkasi profesiją, atsižvelgdama į šeimos verslo specifiką? *„Nei vienas šeimos narys neturi profesijos, susijusios su prekyba ar floristika. Jauniausias sūnus yra įgijęs suvirinimo kvalifikaciją, vyriausias sūnus baigė miškininkystės mokslus.“*

Kaip Jums atrodo, kiek svarbu, kad: visi/artimiausi šeimos nariai įsitrauktų/perimtų šeimos verslą? *„Manau, tokių rezultatų per tokį trumpą laiką nepasiektumėme, jeigu ne šeimos narių sutelktumas ir pasitikėjimas. Nemanau, kad ateityje šis sezoninis verslas bus perimtas vaikų, tačiau būtų malonu, jeigu tai taptų šeimos tradicija“.*

Kiek Jūs savo versle atsižvelgiate į priimamų sprendimų įtaką šeimai? *„Šeimoje sprendimus priimame visi kartu pasitarę. Sezonui pasibaigus darome šeimos narių susirinkimą, aptariame gautus rezultatus, išklausome kiekvieno šeimos nario nuomonę, išvalgas, pasiūlymus“.*

Kokių verslo tradicijų/vertybių laikosi Jūsų verslas? *Turime tradiciją sezonui pasibaigus visai šeimai paminėti sezono uždarymą“.*

Kiek Jums yra svarbus šeimos vardas versle? *Manau klientams, dėl sezoniškumo, šeimos vardas įtakos verslui neturi, tačiau esame žinomi tarp konkurentų, kuriems mūsų šeimos vardas yra gerai žinomas. Tad stengiamės ir toliau išsiskirti puokščių originalumu“.*

Kokias priemones naudojate stengdamiesi patenkinti besikeičiančius klientų poreikius? *„Kaip ir minėjau, eksperimentuojame, kiekvienais metais stengiamės pasiūlyti kažką naujo, originalaus. Stengiamės maksimaliai patenkinti kliento poreikius. Visuomet turime įrankius reikalingus kapų priežiūrai, esant poreikiui paskoliname“*