



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Inga Laurinaitytė

VIDAUS KONTROLĖS VERTINIMAS ŠEIMOS ĮMONĖSE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Lina Dagilienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VIDAUS KONTROLĖS VERTINIMAS ŠEIMOS ĮMONĖSE

Apskaita ir auditas (kodas 621N40002)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Inga Laurinaitytė, V MA-5 gr.

2017 m. gegužės 9 d.

Vadovė

Prof. dr. Lina Dagilienė

2017 m. gegužės 9 d.

Recenzentas.....

Lekt. dr. Marius Strumickas

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Inga Laurinaitytė

Apskaita ir auditas, 621N40002

Baigiamojo magistro darbo „Vidaus kontrolės vertinimas šeimos įmonėse“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 9 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Ingos Laurinaitytės**, baigiamasis magistro darbas tema „Vidaus kontrolės vertinimas šeimos įmonėse“ 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.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Inga Laurinaitytė. Evaluation of Internal Controls in Family-Owned Firms. Master's Final Thesis in Accounting and Auditing. Study Program 621N40002. Supervisor prof. dr. Lina Dagilienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: internal control, family-owned firms, evaluation.

Kaunas, 2017. 68 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. Effective internal control system creation and maintaining is one of the main firms' management instrument, which assimilation and use in present economy conditions is providing the advantage against other firms. Market forces to change approach rapidly to internal control: from approach, when internal control is only financial, to control management in process. Internal control is becoming a risk control measures, which lets the firm to obtain its objectives. Successfully performed internal control is revealing firm development prospects, helps to spot the risk, manage that risk, so the maintained risk level would be established and provided reasonable assurance in order to achieve company goals. Many authors described it widely, worth mentioning is Weiss (2013), O'Leary (2006), Jones (2008), Bardhan (2015), Al-Thuneibat (2015) and others. Effective internal control is very important to all companies' types, also to firms that are established by family members. Family-owned firms are very common all over the world, but very small amount of research has analyzed and evaluated internal control of those firms. The concept of "family-owned firm" is not widely used in Lithuania, however, there are many companies that could be specified as such.

The object of the work is internal controls in family-owned firms.

The aim of the work is to prove in theory and using survey empirically evaluate family-owned firm internal control.

Tasks of the work:

1. To reveal specificity and relevance after analysis of scientific literature of internal control and family-owned firms' topic.
2. Present and prove research hypotheses of internal control in family-owned firms.
3. According to research methodology, investigate and analyze the results of research.
4. Present recommendations for internal control's improvement in family-owned firms.

The main results: One of the biggest internal control's problem is unclear duties, roles and responsibilities, according to respondents. Another common problem is a lack of response to internal control's drawbacks, clarified mistakes and frauds. The results show, that companies' management does not fully understand the meaning of internal control and the consequences of the absence of internal control. Most of the respondents (120 answers) stated, that they do not face any problem with internal control. This answer was selected by 104 first level, 12 second level and 2 third management

level family-owned firms. Analyzing another criterion – a family-owned firm size – this answer was selected by 6 companies, where are working 50 and more employees, 20 companies, where are working 10 to 49 employees and 92 companies, where are no more than 10 employees. If family-owned firms wanted to avoid most common internal control's problem, they would have to use documents, that regulates the internal work, irrespective of whether the employee is a family member, or not. That would help to protect the confidential information, employees to know and carry out their duties. Neither hypothesis was 100 % proofed because of the research limitations. The main limitation was lack of additional data about family members and their education.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas	7
ĮVADAS.....	9
1. VIDAUS KONTROLĖS IR ŠEIMOS ĮMONIŲ TEORINIŲ KONCEPCIJŲ APŽVALGA.....	11
1.1. Vidaus kontrolės samprata ir aktualumas.....	11
1.2. Šeimos įmonių samprata ir specifika	14
2. VIDAUS KONTROLĖS ŠEIMOS ĮMONĖSE TEORINIAI SPRENDIMAI.....	20
2.1. Šeimos įmonių palyginimas su kitų tipų įmonėmis	20
2.2. Šeimos įmonių valdymas.....	22
2.3. Vidaus kontrolės priemonės ir jų vertinimas.....	25
2.4. Naudotos tyrimų teorijos	27
2.5. Vidaus kontrolės tyrimai šeimos įmonėse ir jų poreikis	29
3. VIDAUS KONTROLĖS ŠEIMOS ĮMONĖSE TYRIMO METODOLOGIJA	34
4. VIDAUS KONTROLĖS ŠEIMOS ĮMONĖSE TYRIMO REZULTATAI.....	38
4.1 Statistinės informacijos analizė.....	38
4.2 Hipotezių tikrinimas.....	41
4.3 Vidaus kontrolės problemų šeimos įmonėse identifikavimas	59
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	61
LITERATŪRA.....	64
PRIEDAI.....	69

Paveikslų sąrašas

1 pav. COSO vidaus kontrolės sistema	13
2 pav. Šeimos verslas	15
3 pav. Šeimos įmonės Europos sąjungoje, proc.	16
4 pav. Šeimos įmonių tikslai	17
5 pav. Tyrimo hipotezės	37
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal teisinę formą	38
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės veiklos tipą	38
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės veiklos metus	40
9 pav. Šeimos įmonės vadovas	41
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal taikomus vidaus dokumentus, reglamentuojančius darbuotojų veiklą	56
11 pav. Problemos su kuriomis šeimos įmonės susiduria vidaus kontrolės srityje	59

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pagrindinės įmonės vidaus kontrolės funkcijos apskaitoje	13
2 lentelė. Šeimos įmonių bruožai ir jų vertinimas	18
3 lentelė. Bendrieji skirtumai tarp šeimos ir verslo sistemų	20
4 lentelė. Šeimos ir ne šeimos įmonių palyginimas	22
5 lentelė. Vidaus kontrolės priemonės	26
6 lentelė. Agento ir valdymo teorijos palyginimas	29
7 lentelė. Tyrimų poreikis	33
8 lentelė. Šeimos įmonės kartos ir darbuotojų skaičiaus priklausomybė	39
9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimos narių skaičių	40
10 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir savininko bei darbuotojų ryšio priklausomybės įvertinimas	42
11 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir savininko bei darbuotojų ryšio priklausomybės ryšio stiprumas .	42
12 lentelė. Darbuotojų kaitos ir šeimos įmonės dydžio dažnių lentelė	43
13 lentelė. Darbuotojų kaitos ir šeimos įmonės dydžio ryšio vertinimas.....	43
14 lentelė. Motyvacijos ir premijavimo programos ir šeimos įmonės dydžio vertinimas	44
15 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir motyvavimo bei premijavimo sistemos dažnių lentelė	45
16 lentelė. Darbuotojų skaičiaus ir dalinimosi finansine informacija ryšio vertinimas	46
17 lentelė. Darbuotojų skaičiaus ir dalinimosi finansine informacija dažnių lentelė.....	46
18 lentelė. Pirmosios hipotezės apibendrinimas	47
19 lentelė. Šeimos įmonės valdymo lygio ir veiklos planavimo dažnių lentelė	48
20 lentelė. Šeimos įmonės valdymo lygio ir veiklos planavimo ryšio vertinimas	48
21 lentelė. Šeimos įmonės valdymo lygio ir buhalteriją tvarkančio asmens dažnių lentelė	49
22 lentelė. Respondentų pasiskirstymas, pagal taikomų kontrolės procedūrų dažnumą	50
23 lentelė. Antrosios hipotezės apibendrinimas	52
24 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir vykdomos kontrolės nepriklausomumo vertinimas	53
25 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir darbuotojų žinių tikrinimo dažnumo ryšio vertinimas.....	54
26 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir galimybė naudotis gauta informacija, po darbo sutarties pasibaigimo ryšio vertinimas	54

27 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir naudojamų vidaus dokumentų skaičiaus, reglamentuojančių darbuotojų veiklą ryšio vertinimas.....	55
28 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir naudojamų vidaus dokumentų skaičiaus, reglamentuojančių darbuotojų veiklą ryšio stiprumo įvertinimas.....	56
29 lentelė. Trečiosios hipotezės apibendrinimas.....	56
30 lentelė. Šeimos įmonės valdymo lygio ir naudojimosi konsultantų paslaugomis ryšio vertinimas..	57
31 lentelė. Šeimos įmonės valdymo lygio ir naudojimosi konsultantų paslaugomis ryšio stiprumo įvertinimas.....	57
32 lentelė. Šeimos įmonės valdymo lygio ir naudojimosi konsultantų paslaugomis ryšio vertinimas..	58
33 lentelė. Ketvirtosios hipotezės apibendrinimas.....	59

IVADAS

Temos aktualumas. Vienas pagrindinių įmonės valdymo instrumentų, kurio įdiegimas ir naudojimas dabartinėmis ekonomikos sąlygomis padeda pasiekti konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones, yra efektyvios vidaus kontrolės sistemos sukūrimas ir palaikymas. Rinka verčia sparčiai keisti požiūrį į vidaus kontrolę: nuo požiūrio, kai vidaus kontrolė traktuojama tik finansiniu aspektu, iki kontrolės valdymo procesų srityje. Savo esme vidaus kontrolė tampa rizikos kontrolės priemone, leidžiančia įmonei pasiekti savo tikslų. Sėkmingai vykdoma vidaus kontrolė atskleidžia įmonės vystymosi perspektyvas, padeda pastebėti esančią riziką, valdyti ją tam, kad būtų išlaikytas nustatytas priimtą rizikos lygis ir suteiktas pagrįstas užtikrinimas siekiant įmonės tikslų. Apie tai plačiai rašė ne vienas autorius, reikėtų paminėti Kanapickienę ir Razmutę (2009), Giriūnienę ir Giriūną (2012), O'Leary (2006), Jones (2008), Bardhan (2015), Al-Thuneibat (2015) ir kiti autoriai. Efektyvi vidaus kontrolė svarbi visų tipų įmonėms, taip pat ir toms, kurias įsteigia šeimos nariai.

Šeimos įmonės labai plačiai paplitusios visame pasaulyje, todėl galima teigti, kad jų ekonominė reikšmė didžiulė, tačiau labai maža dalis tyrimų analizavo ir vertino vidaus kontrolę šiose įmonėse. Vienos didžiausių šeimos įmonių pasaulyje yra visiems gerai žinomos įmonės: Wal-Mart Stores, Ford Motor Co, Samsung, LG Group, BMW, Ikea, New York Times ir kitos, didelės bei pelningai dirbančios bendrovės, kurios įtrauktos tarp pasaulio 250 didžiausių šeimos valdomų įmonių, kurių metinės pajamos ne mažesnės kaip 1,2 mlrd. dolerių per metus (Trevinyo-Rodríguez, 2009). Pagal Europos šeimos įmonių organizacijos pateiktą apibrėžimą, šeimos įmone galima laikyti įmonę, kurioje pagrindinę sprendimų priėmimo teisę turi šeimos įmonės steigėjas ar jo giminaičiai, balsų daugumos teisę priimti tiesioginius ir netiesioginius sprendimus turi šeimos nariai, mažiausiai vienas iš šeimos narių ar giminaičių formaliai dalyvauja įmonės valdyme, šeimos įmonės įkūrėjas ar palikuonis turi 25 proc. sprendimų priėmimo teisės pagal įstatinio kapitalo dydį. Lietuvoje sąvoka „šeimos įmonė“, nėra plačiai naudojama, tačiau įmonių, kurias galima vadinti šeimos, yra daugybė.

Problema. Šeimos įmonės yra plačiai paplitusios tiek Europoje, tiek kituose žemynuose, tačiau moksliniuose tyrimuose nurodoma, kad šio tipo įmonėse kyla specifinės problemos, su kuriomis nesusiduria ne šeimos įmonės. Vidaus kontrolė plačiai tiriama tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje, tačiau tyrimų, susijusių su šeimos įmonių vidaus kontrole, jų valdymo ypatumais, problematika, atlikta nedaug. Šią sritį nagrinėjo autoriai Weiss (2013), Chen, Feng, Li (2012), Bledsoe, Wessels (2006). Taigi atsižvelgiant į esamų tyrimų fragmentiškumą, mokslinė problema yra formuluojama klausimu: kokie yra vidaus kontrolės ypatumai šeimos įmonėse, atsižvelgiant į unikalias šeimos įmonių savybes, tokias, kaip nuosavo kapitalo struktūra, valdymo struktūra, valdymo hierarchija, ilgaamžiškumas bei noras išlaikyti gerą reputaciją?

Tyrimo objektas – vidaus kontrolė šeimos įmonėse.

Tyrimo tikslas – teoriškai pagrįsti ir taikant apklausos metodą empiriškai įvertinti vidaus kontrolės bruožus šeimos įmonėse.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą vidaus kontrolės ir šeimos įmonių tematika, atskleisti jų specifiką bei aktualumą.
2. Pateikti ir pagrįsti vidaus kontrolės šeimos įmonėse tyrimo hipotezes.
3. Remiantis tyrimo metodika, atlikti anketinį tyrimą ir išanalizuoti tyrimo rezultatus.
4. Pateikti rekomendacijas vidaus kontrolės tobulinimui šeimos įmonėse.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė – taikyta analizuojant šeimos įmonių ir vidaus kontrolės teorinius ir metodologinius aspektus.
2. Lyginimas, apibendrinimas, grupavimas, aprašymas, grafinis vaizdavimas – metodai taikyti teorinėje, metodologinėje ir praktinėje dalyse.
3. Apklausa – metodas taikytas praktinėje dalyje.
4. Matematinė ir statistinė duomenų analizė – naudoti analizuojant gautus atlikto tyrimo duomenis, pritaikius χ^2 Pirsono kriterijų, Kontingencijos koeficientą C ir Kramerio koeficientą V.

1. VIDAUS KONTROLĖS IR ŠEIMOS ĮMONIŲ TEORINIŲ KONCEPCIJŲ APŽVALGA

1.1. Vidaus kontrolės samprata ir aktualumas

Šiuolaikinės rinkos ekonomikos sąlygomis kiekviena įmonė siekia užimti kuo didesnę rinkos dalį ir ją išlaikyti bei plėsti, todėl privalo efektyviai ir rezultatyviai panaudoti visus turimus išteklius: fizinius, piniginius ir žmogiškuosius. Kaip vieną iš priemonių tam tikslui pasiekti, galima išskirti efektyvią vidaus kontrolės sistemą.

Įvykus daug apskaitos skandalų ir apgaulių pasaulyje (pvz. Enron, Worldcom), ypač susirūpinta įmonių kontrole. Pabrėždamas vidaus kontrolės svarbumą, Jones (2008) teigia, kad dauguma žmonių klysta ir daro klaidas. Klaidingas gali būti atlikto darbo rezultatas, darbo procesas, jo efektyvumas ar našumas. Tačiau nutinka ir taip, kad klaidos padaromos sąmoningai, siekiant parodyti tinkamesnę ar reikalingesnę darbo rezultatą, siekiant didesnių komisinių, premijų, priedų prie darbo užmokesčio ar kitokios naudos. Atsižvelgus į išvardintas priežastis, bet kurios įmonės savininkai, kurie nori savo veiklą vykdyti tvarkingai, neapgaulingai ir efektyviai, teikti patikimą finansinę informaciją, valdyti veiklos procesus, turi naudoti bent kelias kontrolės procedūras, kadangi šios procedūros gali padėti sumažinti žmogaus pasekmių įtaką veiklai.

Wangfeng ir Lihong (2015) pateikia vidaus kontrolės apibrėžimą. Jie teigia, kad vidaus kontrolė yra procesas, kurį vykdo direktorių valdyba, vadovybė ar kitas personalas, siekdami užtikrinti įmonės efektyvumą, procesų veiksmingumą ir rezultatyvumą, taip pat finansinės atskaitomybės patikimumą bei laikymąsi visų numatytų įstatymų. Esant efektyviai vidaus kontrolei, įmonės savininkams paprasčiau gauti informaciją apie samdomų direktorių veiklą ir įmonės našumą bei efektyvumą, išvengti piktnaudžiavimo, klaidų, atrasti ir įdiegti materialaus turto apsaugos būdus. Efektyvi vidaus kontrolė atskleidžia įmonės vystymosi perspektyvas, padeda pastebėti ir įvertinti riziką, kuri gali daryti poveikį įmonės tęstinumui.

Vidaus kontrolės sistemos labai skiriasi skirtingų dydžių įmonėse (labai mažose, mažose, didelėse). Mažų įmonių vidaus kontrolės sistema dažniausiai yra labai silpna ar jos visai nėra. Įmonei vadovauja direktorius, kuris yra įmonės akcininkas, ir tiesiogiai susijęs su visomis įmonės veiklos stadijomis, todėl pačios svarbiausios vidaus kontrolės procedūros – pareigų atskyrimo tokiose įmonėse nėra. Didelėse įmonėse kontrolės sistemos reikšmė yra gerokai didesnė, kadangi plečiantis įmonės veiklos mastui, darbuotojų skaičiui, didėja rizika padaryti klaidų atliekamuose darbuose ar patirti finansinių nuostolių dėl vagysčių, apgaulių, nekvalifikuotų darbuotojų. Didelėse ir netiesiogiai kontroliuojamose įmonėse, kai įmonę valdo samdytas direktorius, labai svarbios teisingos finansinės

ataskaitos, kad įmonės akcininkai, kurie tiesiogiai nedalyvauja įmonės veikloje, galėtų gauti, matyti ir įvertinti tikrą ir teisingą įmonės veiklos rezultatą. Norint to pasiekti, svarbu tinkamai vykdyti kontrolę.

Vidaus kontrolės supratimas nacionaliniuose audito standartuose skiriasi. O'Leary, Iselin, Sharma (2006) pateikia vidaus kontrolės elementus, remdamasis kelių šalių nacionaliniais audito standartais. Nurodoma, kad Australijoje vidaus kontrolės apibūdinimas susideda iš kontrolės aplinkos, kurią sudaro rizikos vertinimas bei stebėseną, informacinės sistemos ir kontrolės procedūrų. Remiantis Didžiosios Britanijos standartais, galima teigti, kad vidaus kontrolės sistema apima kontrolės aplinką ir procedūras bei apskaitos sistemą. Jungtinių Amerikos Valstijų standartuose išskiriama kontrolės aplinka, rizikos vertinimas, stebėseną, informacija ir bendravimas bei kontrolės procedūros.

315-tame Tarptautiniame audito standarte vidaus kontrolė suskirstoma į kontrolės aplinką, įmonėje taikomą rizikos vertinimo procesą, informacinę sistemą, svarbią finansinei atskaitomybei, kontrolės veiksmus ir kontrolės priemonių stebėseną.

Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės rekomendacijose (2014) nurodoma, kad kontrolės aplinką sudaro šie pagrindiniai elementai:

- vadovybės ir darbuotojų asmeninis ir profesinis sąžiningumas, moralinės vertybės;
- kompetencijos siekis;
- valdymo filosofija ir vadovavimo stilius;
- organizacinė struktūra;
- žmogiškųjų išteklių politika ir praktika.

Remiantis COSO vidaus kontrolės modeliu (žr. 1 pav.), vidaus kontrole siekiama užtikrinti, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti šiose srityse:

- Veiksmingumas ir operacijų efektyvumas – leidžia įmonėms tinkamai reaguoti į riziką, įgyvendinti veiklos ir pelningumo tikslus, apsaugoti nuo išteklių praradimų;
- Taikomų įstatymų ir reglamentų laikymasis – nurodomi, kokie įstatymai ir reglamentai įmonei taikomi, kaip juos traktuoti ir naudoti;
- Patikimos finansinės atskaitomybės teikimas, įskaitant ir jų parengimą.



1 pav. COSO vidaus kontrolės sistema (Lord, 2013)

Giriūnas (2011) nurodo, kad vidaus kontrolė turi daug ir įvairių funkcijų, pavyzdžiui, garantuoti įmonės veiklos efektyvumą, padėti įgyvendinti numatytą strategiją, skatinti darbuotojus atlikti pareigas. Įmonės veikloje yra labai svarbi teisinga apskaitos informacija, todėl vidaus kontrolė turi ją užtikrinti (žr. lentelė nr. 1.). Vidaus kontrolė turi ne tik užtikrinti įmonės išteklių apsaugą, bet ir tikrinti, ar visi įmonės sandoriai yra užregistruoti apskaitoje, ar užregistruota informacija yra pateikta laiku, reali ir teisinga.

1 lentelė. Pagrindinės įmonės vidaus kontrolės funkcijos apskaitoje (Sudaryta pagal Giriūnas, 2011)

Vidaus kontrolės funkcijos apskaitoje			
Užtikrina veiklos teisėtumą ir ekonomiškumą bei padeda išsaugoti įmonės turta, užtikrina pirminių dokumentų patikrinimą pagal formą ir turinį	Užtikrina efektyvią ūkinę veiklą bei padeda nustatyti ūkinių operacijų teisingumą, ekonomiškumą, veiksmingumą, pastovumą ir efektyvumą	Užkerta kelią reikšmingiems apskaitinės informacijos iškraipymams, padeda nustatyti įmonės apskaitos trūkumus	Atlieka išlaidų limitavimo kontrolę ir užtikrina išteklių ir dokumentų prieigos kontrolę, padeda analizuoti paaiškėjusių neatitiktųjų priežastis

Nėra sukurta vidaus kontrolės sistema, kuri tiktų ir veiktų efektyviai visų tipų, struktūrų, dydžių įmonėse. Įmonių vadovai, nesuprasdami, kokia yra svarbi vidaus kontrolė, dažnai kurdamą vidaus kontrolės sistemą siekia, kad patiriamos išlaidos būtų kuo mažesnės, neatsižvelgdami į tai, kokią naudą galėtų suteikti ši sistema. Kitas svarbus vidaus kontrolės sistemos trūkumas – tai, kad dažniausiai kontrolė nukreipiama į numatytas, gerai žinomas, o ne į sudėtingas operacijas, siekiant sutaupyti finansinių ir laiko išteklių.

Taigi, apibendrinus, visų autorių teiginius apie vidaus kontrolės sistemas, galima teigti, kad tai taisyklių ir procedūrų, kurias taiko įmonės vadovybė, visuma, vykstantis nuolatinis procesas, kuris turi būti planuojamas, įgyvendinamas, nuolat tikrinamas bei tobulinamas. Tinkama ir efektyvi vidaus kontrolės sistema užtikrina efektyvią įmonės veiklą.

1.2. Šeimos įmonių samprata ir specifika

Miller, Breton-Miller, Lester, Cannella (2007) teigia, kad šeimos įmonės yra tos, kuriose daug tos pačios šeimos narių, kurie yra pagrindiniai savininkai ar valdytojai, arba tuo pačiu metu, arba per tam tikrą laiką.

Sciascia ir Mazzol (2008) teigia, kad šeima įmonės veiklą kontroliuoja per dalyvavimo nuosavybės ir valdymo pozicijas. Šeimos dalyvavimas vykdant nuosavybės ir valdymo procesus yra apskaičiuojamas kaip valdomo kapitalo procentinė dalis ir vadovų, kurie irgi yra šeima, dalis. Šeimos įmonė yra ekonominė įmonė, kurioje du ar daugiau šeimos narių turi nuosavybės teises ir įsipareigojimą dėl įmonės veiklos tęstinumo.

Dar vieną šeimos įmonių apibūdinimą, pateikia Lietuvos autoriai. Šeimos įmonė – tai įmonė, kur šeimos nariai yra jos 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 (Bakšytė, Stripeikis, 2011).

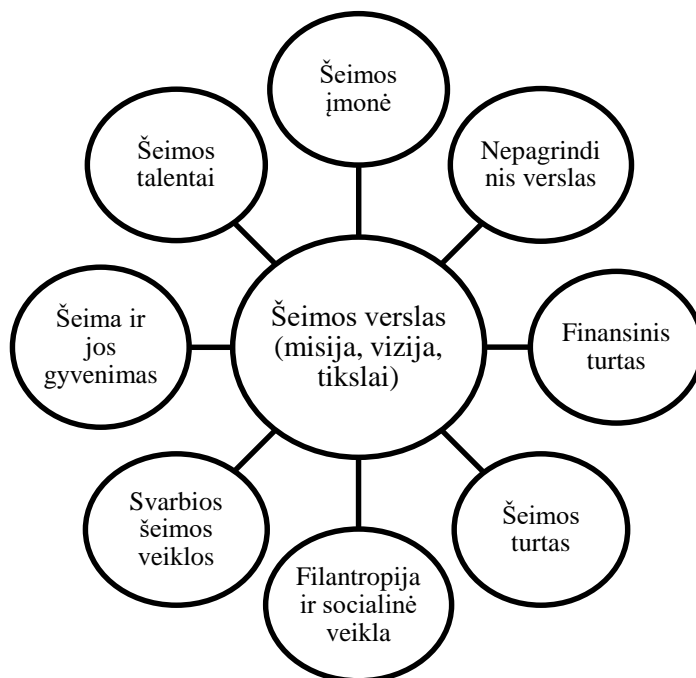
Šeimos įmonė yra vieta, kur šeima valdo pakankamai nuosavo kapitalo, kad galėtų daryti įtaką strategijos įgyvendinimui ir užima aukščiausio lygio vadovaujančias pozicijas (Pounder, 2015).

Bet kokio dydžio įmonė yra šeimos įmonė, jeigu:

- Bent vienas atstovas iš šeimos ar giminės oficialiai dalyvauja įmonės valdyme;
- Listinguojamos įmonės yra apibūdinamos kaip šeimos įmonės, jei asmuo, kuris įsteigė įmonę arba turi įmonės valdantį akcijų paketą, arba jo šeima ar palikuonys turi 25 procentus sprendimo priėmimo teisių, numatytų pagal jų kapitalo dalis;
- Fiziniai asmenys, kurie įsteigė įmonę, arba fiziniai asmenys, kurie įgijo įstatinį kapitalą, ir yra susiję giminystės ryšiais: sutuoktiniai, tėvai, vaikai ar vaikų įpėdiniai, turi teisę priimti didžiąją dalį sprendimų (Andrew ir kiti, 2012).

Davis (2013) teigia, kad šeimos ir ne šeimos įmonėse turtas, pagrindinė įmonės veikla dažniausiai yra svarbiausi, tačiau šeimai įmonė yra tik vienas iš svarbių dalykų. Davis (2013) sukūrė modelį pagal kurį galima apibūdinti visą šeimos verslo veiklą (žr. 2 pav.). Autorius teigia, kad šeima, kuri atsižvelgia į visus nurodytus punktus, gali sėkmingiau vykdyti veiklą, įgyvendinti savo strategiją bei užtikrinti ilgalaikį veiklos tęstinumą. Norint to pasiekti šeimos įmonės turi ne tik tinkamai valdyti

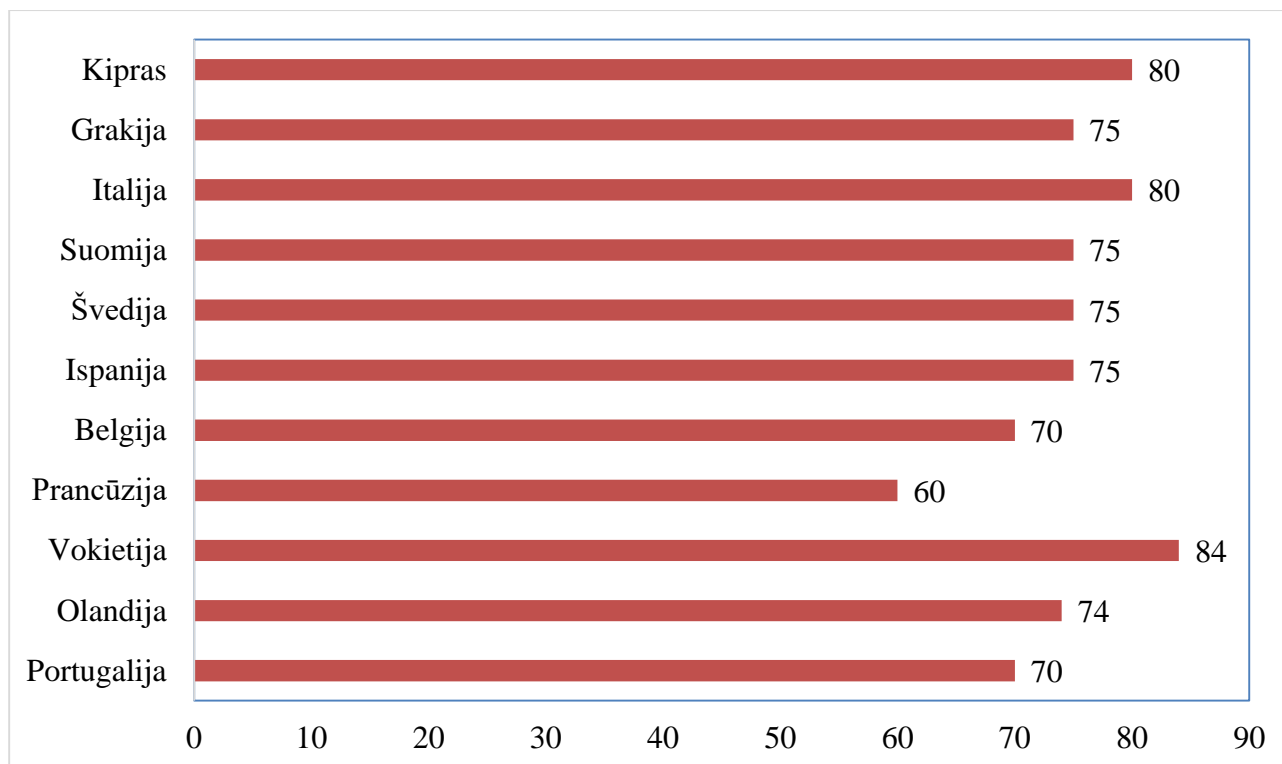
verslą, tačiau taip pat ir skirti laiko šeimos interesams ir nariams. Šeimos tikslas yra organizuoti ir valdyti įmonę taip, kad ji taptų produktyvi ir pelninga, ir ją būtų galima perduoti sekančiai kartai.



2 pav. Šeimos verslas (Davis, 2013)

Šeimos įmonės verslo išsivystymą galima suskirstyti į kartas. Sonfield, Lussier (2004) nurodo, kad pirmoje kartoje dažniausiai dirba šeimos įmonės steigėjas, o kartu su juo daugiau nei vienas šeimos narys, kuris yra įmonės įkūrėjo artimas giminaitis (pvz. vyras, žmona, vaikas, tėvai). Toliau įmonei vadovauja antra, trečia kartos. Pagal autorių Sonfield, Lussier aprašytas kartas, šeimos įmones galima suskirstyti į tris lygmenis. Bakšytė, Stripeikis (2011) cituodami autorių Ward (1988) nurodo, kad pirmajame lygmenyje įmonės ir šeimos poreikis yra nuoseklus: „įmone rūpinasi jos steigėjas ir savininkas, kuris priima visus sprendimus, susijusius su įmonės veikla, aktyviai joje veikia bei siekia įsitvirtinti rinkoje. Antrajame lygmenyje šeimos įmonės savininkas vis dar atlieka kontrolės vaidmenį, vystoma įmonė ir ruošiami vaikai, kaip sekanti karta, kuri valdys įmonę. Trečiajame (paskutiniame) lygmenyje įmonė perduodama kitai kartai. Šiame etape tiek versle, tiek ir pačioje šeimoje dažnai kyla konfliktai. Verslas gali išsisemti ar net regeneruoti.“

Autorė Trevinyo-Rodríguez (2009) pateikia statistiką, kaip plačiai pasaulyje yra paplitusios šeimos įmonės (žr. 3 pav.).

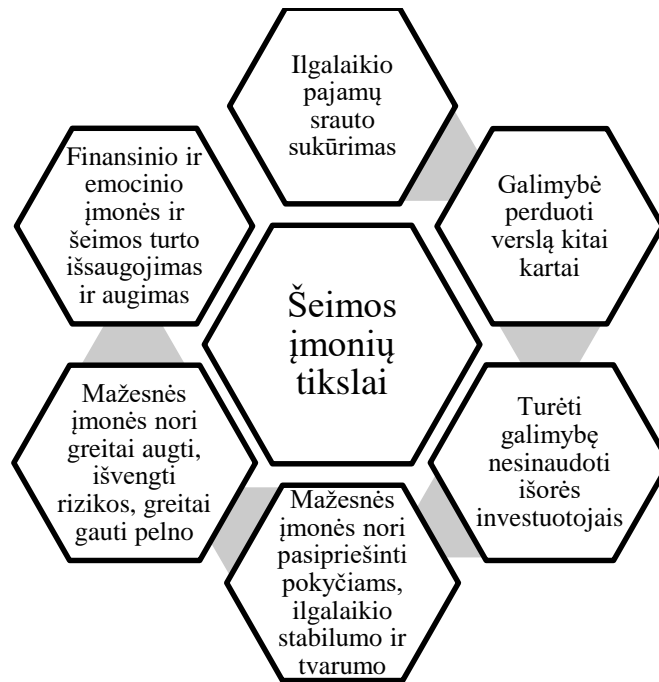


3 pav. Šeimos įmonės Europos sąjungoje, proc. (sudaryta pagal Trevinyo-Rodri'guez, 2009)

Autorė Trevinyo-Rodri'guez (2009) nurodo, kad remiantis 2000 metų duomenimis, šeimos įmonės Prancūzijoje sudarė 60 proc. visų įmonių, Vokietijoje 84 proc., Olandijoje 74 proc., Portugalijoje 70 proc., Belgijoje 70 proc., Ispanijoje 75 proc., Švedijoje 75 proc., Suomijoje 75 proc., Italijoje 80 proc., Graikijoje ir Kipre apie 75 – 80 proc. visų įmonių. Pietų Amerikoje skaičiai svyruoja tarp 70 - 80 procentų (Argentinoje, Čilėje, Urugvajuje) ir 85 – 98 procentus (Meksikoje ir Brazilijoje). Australijoje situacija yra panaši – šeimos įmonės sudaro apie 75 proc. visų įsikūrusių įmonių, Indijoje – 80 procentų.

Taip pat nurodoma, kad šeimos įmonės sukuria apie 40 – 45 procentus bendrojo nacionalinio produkto (toliau BNP) Jungtinėse Amerikos Valstijose, tarp 35 ir 65 proc. Europos Sąjungos valstybių narių BNP, tarp 50 ir 70 procentų Pietų Amerikos BNP, ir nuo 65 iki 82 procentų Azijos BNP (IFERA, 2003, cit. iš Trevinyo-Rodri'guez, 2009). Braun, Latham, Porschitz (2016) teigia, kad visame pasaulyje šeimos verslas vidutiniškai uždirba 80 proc. bendrojo vidaus produkto, taip sukuriama darbo vietos daugumai visų šalių darbuotojų.

Atsižvelgiant į daugumos autorių pateiktas mintis ir Braidford, Houston, Allinson, Stone (2014) atliktą apklausą galima išskirti pagrindinius šeimos įmonių tikslus. Jie pateikti 4 paveiksle.



4 pav. Šeimos įmonių tikslai (sudaryta pagal Braidford ir kitus, 2014)

Šeimos įmonės sėkmė yra tiesiogiai susijusi su tuo, kaip gerai bendrovė valdo penkis unikalius išteklius:

1. Žmogiškasis kapitalas – šeimos nariai būna gerai pasiruošę dirbti ir valdyti įmonę, tiek išsilavinimu, tiek patirtimi. Dažniausiai šeimos įmonių įpėdiniai pradeda nuo paprasčiausių pareigų ir praleidžia keletą metų įvairiuose įmonės padaliniuose atliekant ne vadovaujantį darbą.

2. Socialinis kapitalas – šeimos nariai pasitiki vienas kitu, nekonkuruoja tarpusavyje, jų bendros vertybės.

3. Finansinis kapitalas – šeimos santykiai tarp investuotojų ir valdytojų sumažina likvidavimo grėsmę, lengviau gauti papildomą finansavimą.

4. Mažesnės valdymo sąnaudos – ne šeimos įmonių išlaidos apima daug dalykų, pavyzdžiui: specialių apskaitos sistemų, apsaugos sistemų, konsultantų, teisinių dokumentų ir kitų mechanizmų, kaip sumažinti vagystes ir stebėti darbuotojų darbo įpročius. Šeimos įmonės gali sumažinti arba visai pašalinti šias išlaidas, nes darbuotojai ir vadovai yra susiję, ir gali pasitikėti vieni kitais. Pažymėtina, kad planavimo ir kontrolės veikla yra neformali, skirianti didelį dėmesį mokesčių planavimui, ir santykinai mažai dėmesio veiklos planavimui, nepasikliaujant išorės konsultantais ir patarėjais.

5. Veiklos tęstinumas – šeimos turtas yra tiesiogiai susijęs su įmonės turtu, todėl visos šeimos įmonės stengiasi užtikrinti įmonės tęstinumą ir perduoti ją savo vaikams (Morris, Williams, Nel, 1996).

Iš įvairiuose moksliniuose straipsniuose pateiktų apibūdinimų galima išskirti kelias šeimos įmonių stiprybes ir silpnybes.

2 lentelė. Šeimos įmonių bruožai ir jų vertinimas (sudaryta autorės pagal atliktus mokslinius tyrimus)

Autorius	Šeimos įmonės bruožas	Vertinimas
Peters, Buhalis (2004)	Patikimumas ir pasididžiavimas. Kadangi šeimos verslas turi savo vardą ir reputaciją, susijusią su jų produktais ar paslaugomis, jie stengiasi padidinti savo produkcijos kokybę ir išlaikyti gerus santykius su savo partneriais (klientais, tiekėjais, darbuotojais, bendruomenėmis).	Stiprybė
Athwal (2014)	Įsipareigojimas. Šeimos versle savininkai nori matyti verslo augimą, klestėjimą ir perduoti jį ateinančioms kartoms, todėl daug šeimos narių sutinka dirbti sunkiau ir investuoti dalį savo pelno į verslą, kad jis galėtų augti ir plėstis.	Stiprybė
Peters, Buhalis (2004)	Žmogiškasis kapitalas. Įmonė gali pasikliauti visa šeima, patekus į krizę šeimos nariai gali dirbuoti už labai mažą atlyginimą arba visai jo atsisakydami, sukauptos žinios, patirtis, įgūdžiai yra perduodami ateinančioms kartoms. Daugelis šeimos narių įsitraukia į šeimos verslą nuo jauno amžiaus.	Stiprybė
Andrew ir kiti (2015); Athwal (2014)	Laiko perspektyva. Šeimos įmonės orientuotos į ilgalaikę perspektyvą, todėl gali sukurti gilesnius ryšius, pritraukti lojalius ir ilgalaikius klientus. Kantrybė ir ilgalaikė perspektyva leidžia sukurti sėkmingą strategiją.	Stiprybė
Peters, Buhalis (2004); Athwal (2014)	Lankstumas ir greita reakcija. Šeimos nariai yra pasiruošę dirbti įvairius darbus, ne tik tuos, kuriems jie yra įdarbinti ar priskirti, gali greitai reaguoti į rinkos pokyčius.	Stiprybė
Blombačk ir Brunninge (2013)	Didelis socialinis kapitalas, sutelkiamas dėmesys į nefinansinius tikslus, aukšto lygio darbuotojų priežiūra, didelis darbo užmokestis, stipri motyvacija tarp darbuotojų ir aukštas organizacinis pasitikėjimas.	Stiprybė
Peters, Buhalis (2004); Athwal (2014), Borgaonkar (2014)	Neformalumas ir veiklos neplanavimas.	Silpnybė
Peters, Buhalis (2004)	Trūksta disciplinos. Daugelis šeimos įmonių neskiria pakankamai dėmesio pagrindinėms strateginėms sritims.	Silpnybė
Peters, Buhalis (2004)	Nenoras į verslo valdymą įtraukti profesionalus ar naudotis konsultantų paslaugomis, pasikliauja šeimos nariais, kurie ne visada turi tinkamą patirtį ir žinias.	Silpnybė
Athwal (2014), Borgaonkar (2014)	Konfliktai tarp šeimos narių ir kartų skirtumai. Šeimos narių įtraukimas į verslą, jiems prieštaraujant.	Silpnybė
Keasey, Martinez, Pindado (2015)	Pagrindinio akcininko nenoras silpninti savo kontrolę verslui, išleidžiant papildomas akcijas ir taip gaunant papildomų apyvartinių lėšų.	Silpnybė

Kaip vieną iš pagrindinių šeimos įmonių stiprybių (žr. 2 lentelę), galima išskirti rūpinimąsi įmonės darbuotojais. Šeimos įmonės stengiasi darbuotojams suteikti palankias darbo sąlygas, sukurti gerą darbo aplinką. Tačiau šeimos įmonės dažnai nesusikuria aiškios veiklos strategijos, neplanuoja veiklos bei nepasitiki išorės konsultantais.

Šeimos įmonės gali naudotis didesniu papildomu finansavimu, kadangi šeimos nariai gali būti pasiruošę naudoti savo turtą, kaip užstatą imant paskolą. Šeimos įmonių akcininkai investuoja į mažiau rizikingus projektus, savininkai pasižymi dideliu konservatizmu, šeimos reputacija ir gebėjimas skolintis per šeimos narius gali įtakoti mažesnes sąnaudas ir didesnę galimybę gauti finansavimą skolintomis lėšomis (Keasey ir kiti, 2015).

Cromie, Adams, Dunn, Reid (1999) išskiria pagrindinius šeimos įmonių valdymo ir politikos aspektus:

- Šios įmonės susiduria su unikaliomis problemomis, kai susijungia skirtingi šeimos ir verslo interesai;

- Sprendimų priėmimas yra pagrįstas racionaliomis ekonominėmis prielaidomis ir emocijomis;
- Įmonės vadovavimo perleidimas sekančiai kartai yra itin sudėtinga problema šeimos įmonėse;
- Šeimos nariai sukuria ištikimą komandą.

Šeimos įmonės ne visada yra valdomos šeimos narių. Daug šeimos įmonių pasitiki samdytais vadovais, nes šeimos nariai nėra pakankamai kompetentingi, arba šeimos nariai negali priimti vieningo susitarimo, kuris šeimos narys turi vadovauti įmonei. Siekiant išspręsti šias problemas, šeimos įmonės samdo išorės vadovus.

Claver, Rienda ir Quer (2008) pateikia, keletą pastebėjimų iš anksčiau atliktų tyrimų apie šeimos įmones:

- Atskyrimo tarp nuosavybės teisių ir kontrolės stoka;
- Šeimos įmonėse vyrauja ypatingi santykiai, kurie atsiranda tik šiame įmonių tipe;
- Interesų derinimas, kai įmonės nuosavybė ir valdymas tenka tam pačiam asmeniui.

Apibendrinant, galima teigti, kad šeimos įmonė turi tiek privalumų, tiek trūkumų, kaip ir bet kuri kita įmonė. Šeimos įmonėse dažniau kyla valdymo problemų ir ginčų, nesutarimų dėl vadovo paskyrimo, ar akcijų perleidimo, tačiau šių įmonių savininkai labiau suinteresuoti investuoti savo pelno dalį atgal į įmonę, užtikrinti jos veiklos tęstinumą ir efektyvumą bei gerą reputaciją. Siekiant giliau suprasti šeimos įmonių specifiką, ir įvertinti, kaip skiriasi vidaus kontrolė šeimos ir ne šeimos įmonėse, kitame skyriuje yra apžvelgiami vidaus kontrolės šeimos įmonėse teoriniai tyrimai.

2. VIDAUS KONTROLĖS ŠEIMOS ĮMONĖSE TEORINIAI SPRENDIMAI

Šiame skyriuje šeimos įmonės palyginamos su kitų tipų įmonėmis, aprašant esminius skirtumus. Atlikta tyrimų, susijusių su šeimos įmonių vidaus kontrole, valdymu, naudojamų vidaus kontrolės komponentų analize, bei aprašytas poreikis tolesniems tyrimams. Pagal atliktus tyrimus iškeltos tyrimo hipotezės.

2.1. Šeimos įmonių palyginimas su kitų tipų įmonėmis

Siekiant geriau suprasti šeimos įmonių specifiką, atlikta mokslinių straipsnių analizė, kuriuose atliekamas šeimos ir ne šeimos įmonių palyginimas.

3 lentelė. Bendrieji skirtumai tarp šeimos ir verslo sistemų (Azourya, Daoub, Sleiaty 2013)

Šeimos sistema	Verslo sistema
Šeimos verslo plėtra ir parama jam	Pelnas, pajamos, augimas
Asmeniniai santykiai yra svarbiausi	Beasmeniniai santykiai
Neformalios taisyklės	Formalios ir raštiškos taisyklės
Šeimos nariai vertinami už tai kas jie yra	Vertinimas paremtas darbo efektyvumu ir našumu
Verslo perdavimą įtakoja mirtis, liga, skyrybos	Verslo perdavimą įtakoja pensija arba paaukštinimas
Įtaka ir įgaliojimai paskirstomi pagal padėtį šeimoje	Įtaka ir įgaliojimai paskirstomi pagal padėtį organizacinėje struktūroje

Pagal autorių Azourya, Daoub (2013) parengtą šeimos ir ne šeimos įmonių sistemų palyginimą, matyti, kad šeimos įmonėse santykiai yra neformalūs, rūpinamasi šeimos nariais, verslo plėtra, jeigu yra poreikis, šeimos pinigai investuojami į verslą. Šeimos įmonėse atsakomybės paskirstomos pagal padėtį šeimoje, verslą paveldi kiti šeimos nariai mirties, ligos ar skyrybų atveju, arba kai įmonės steigėjas paruošia palikuonį, kuriam gali perduoti įmonės valdymą. Autoriai (Peters, Buhalis, 2014; Suárez, Santana-Martín, 2004; Senftlechner, Hiebl, 2015; ir kt.) teigia, kad toks šeimos ir verslo tarpusavio susimaišymas gali generuoti konkurencinį pranašumą šeimos įmonėms, prieš kitas įmones.

Pasak Efferin ir Hartono (2015) šeimos įmonėse, kaip ir kito tipo įmonėse, darbuotojams, kurie yra ne šeimos nariai, nėra skelbiami įmonės veiklos rezultatai. Autorių atlikto tyrimo metu respondentai nurodė, kad įmonės biudžetas yra konfidencialus ir jis nėra žinomas darbuotojams, tačiau tam tikra finansinė įmonės informacija yra pranešama kai kuriems darbuotojams, kaip ir kitų tipų įmonėse. Darbuotojai gali žinoti keletą įmonės finansinių aspektų, tačiau artimiausi šeimos nariai, kurie susiję su verslu, žino visas verslo specifikas ir finansinius aspektus. Įmonės darbuotojams yra pateikiama minimali finansinė informacija su tikslu juos motyvuoti ir priversti stengtis dėl įmonės geresnių finansinių rezultatų.

Palyginę šeimos ir ne šeimos įmones, Bardhan ir kiti autoriai (2015) teigia, kad ir šeimos, ir ne šeimos įmonių savininkai turi stiprias paskatas palaikyti ir kurti veiksmingą vidaus kontrolės sistemą.

Šeimos įmonių steigėjai valdo visą arba didelę nuosavybės dalį, kuri leidžia šeimos nariams išlaikyti pozicijas vadovybėje ir jų įmonių valdybose. Taip šeimos įmonių steigėjai ir savininkai gali tiesiogiai dalyvauti kuriant ir įgyvendinant įmonės vidaus kontrolės sistemą. Savininkų geros žinios apie turimą verslą, užimamas įmonės pozicijas rinkoje, padeda geriau stebėti ir vykdyti vidaus kontrolę, nustatyti kontrolės problemas ir toliau ją stiprinti. Ne šeimos įmonių savininkams taip pat rūpi, kad būtų stabili ir lanksti vidaus kontrolės sistema, kuri padeda pasiekti veiklos tikslus, numatyti įmonės ateities perspektyvas. Įmonių savininkams, kurie tiesiogiai nedalyvauja įmonės veikloje, ypač svarbu turėti tokią kontrolės sistemą, kuri padėtų operatyviai atskleisti klaidas, apgaulės ir piktnaudžiavimus.

Abdellatif, Amann ir kitų (2010) tyrimo rezultatai atskleidė, kad šeimos įmonės turi stipresnę polinkį išlaikyti savo nepriklausomumą, nei ne šeimos įmonės, todėl turima nuosavybė stipriai įtakoja įmonės strateginius sprendimus, ypač kai tie sprendimai gali turėti įtakos jų nepriklausomumui. Šeimos įmonės nenori į savo verslą įsileisti kitų šalių investuotojų, kadangi jie nėra šeimos nariai, ir taip sumažinti savo turimą kapitalo dalį. Ne šeimos įmonės, siekdamos išplėsti savo verslą ar gauti finansavimą, lengviau jungiasi su kitomis įmonėmis, išleidžia papildomas akcijas ir taip sustiprina savo pozicijas rinkoje. Dėl šios priežasties, šeimos įmonių savininkai nepasinaudoja galimybe išplėsti verslą ir taip pasiekti geresnių rezultatų.

Muttakin ir kiti (2014) atlikę tyrimą atskleidė, kad Bangladešo šeimos įmonės veiklą vykdo sėkmingiau, negu ne šeimos įmonės. Didesnę įmonės pelningumą lemia, tai, kad šeimos turtas yra glaudžiai susijęs su šeimos verslo sėkme. Šeimos nariai yra suinteresuoti užtikrinti efektyvią stebėseną, vidaus kontrolę, ir padidinti savo turtą per įmonės veiklos rezultatus. Geresnių rezultatų pasiekia tos šeimos įmonės, kurių steigėjai užima įmonės direktoriaus pareigas (pirmosios kartos šeimos įmonių), kadangi šeimos įmonių įkūrėjai nori perduoti verslą savo palikuoniams, todėl jie turi labai stiprią motyvaciją. Tačiau viena iš labiausiai paplitusių problemų šeimos versle, kurių nepatiria kitų tipų įmonės, yra giminaičių, kurie neturi darbo, samdymas. Autoriai teigia, kad su emociniu aspektu šeimos įmonėse yra sunku kovoti, o tai gali įmonei atnešti didelių nuostolių, jeigu priimtas darbuotojas (giminaitis) atneša mažiau naudos, negu jam mokamas atlyginimas. Su šia problema nesusiduria ne šeimos įmonės, kadangi neproduktyvų darbuotoją, kurio kvalifikacija neatitinka jam paskirtų darbo funkcijų, galima atleisti.

Pindado ir Torre (2008) savo straipsnyje nurodo, kad yra keletas skirtumų tarp šeimos kontroliuojamų įmonių ir ne šeimos įmonių. Viena vertus, šeimos įmonių skolintos nuosavybės koncentracijos lygis yra žemesnis, nei ne šeimos kontroliuojamų įmonių, o tai rodo, kad šeimos yra mažiau susijusios su finansine rizika, ir labiau susijusios su noru išlaikyti savo kontrolę įmonei. Antra vertus, šeimos kontroliuojamų įmonių samdyti vadovai yra labiau linkę rizikuoti, palyginus su vadovais iš ne šeimos įmonių.

Jorissen, Laveren ir kitų (2002) atlikta literatūros analizė prieštarauja šiems teiginiams, kad šeimos įmonės rūpinasi vidaus kontrole. Autorių analizė atskleidė, kad šeimos ir ne šeimos įmonių savininkai dažnai turi skirtingus požiūrius į vidaus valdymo kontrolę. Dažnai šeimos įmonėse yra neformali vidaus kontrolės sistema, susijusi su finansine veikla. Kontrolė yra neoficiali, ilgalaikis planavimas retai naudojamas, nes vadovai pasikliauja savo asmeniniu požiūriu ir patirtimi. Bledsoe, Wessels (2006) teigia, kad mažose šeimos įmonėse, yra didesnė tikimybė, kad gali kilti darbuotojų sukčiavimo ir apgaulės atvejų. Pagrindiniai tai lemiantys veiksniai yra nepakankamas darbuotojų stebėjimas, ribota kontrolė, per didelis pasitikėjimas jais, mažose įmonėse neatliekamas vidaus auditas, nėra sukurta ir vykdoma vidaus kontrolė.

4 lentelė. Šeimos ir ne šeimos įmonių palyginimas (Azourya, Daoub, 2013)

	Ne šeimos įmonė	Šeimos įmonė
Nuosavybė	Išsklaidyta	Koncentruota
Valdymas	Išorinis poveikis tarybai	Vidinis dominavimas
Graža	Dažniausiai apibrėžiama ekonomiškai	Svarbūs ne tik ekonominiai veiksniai
Ryšiai	Beasmenė socialinė atsakomybė	Asmeninė socialinė atsakomybė
Vadovavimas	Formaliai išsilavinę	Apmokyti darbo vietoje
Karjera	Samdomi darbuotojai	Šeimos nariai

Taigi, palyginus šeimos įmones su kitomis įmonėmis įvairiais aspektais (žr. 5 lentelę), matyti, kad šeimos ir ne šeimos įmonės turi esminių skirtumų, tačiau galima teigti, kad šeimos ir ne šeimos įmonėse vidaus kontrolė yra gana stipri, rūpinamasi įmonės ateitimi. Tačiau šeimos įmonės susiduria su problemomis, kurių nepatiria kito tipo įmonės. Vidaus kontrolės ypatumai šeimos įmonėse formuojasi dėl tik joms būdingų bruožų, pavyzdžiui, šeimos narių ir giminaičių įdarbinimas, kuris, dėl giminystės ryšių, neleidžia tinkamai vykdyti kontrolės, ji tampa neformali, be raštiškų taisyklių ir vidaus dokumentų, reglamentuojančių darbuotojų veiklą; įmonių steigėjai, nenorėdami prarasti įtakos verslui, dažnai nesinaudoja išorės vadybininkų ir konsultantų paslaugomis, nėra linkę samdyti aukštą kvalifikaciją turinčių ne šeimos narių; šeimos įmonių steigėjai yra suinteresuoti ne tik uždirbti didelį pelną, tačiau ir sukurti gerą įmonės vardą rinkoje, turėti artimus santykius su tiekėjais, pirkėjais ir darbuotojais, todėl nori dominuoti įmonės valdyme ir jos kontrolėje.

2.2. Šeimos įmonių valdymas

Trevinyo-Rodri'guez (2009) tyrime „Nuo šeimos turimo į šeimos kontroliuojamą verslą“ citavo ir rėmėsi Alfredo Čandlerio idėjomis apie šiuolaikinės įmonės augimą, siekiant paaiškinti šeimos įmonių verslo vystymo pereinamuosius etapus. Autoriai sutelkė dėmesį į tai, kaip Čandleris (1997) paaiškina šeimos įmonės nuosavybės etapus:

- Ne visi šeimos nariai yra kvalifikuoti dirbti versle, nes neturi įgūdžių, gebėjimų ar polinkių, reikalingų darbui, arba jų interesai nėra susiję su įmonės veikla (pavyzdžiui šokėjai, menininkai, ir t.t.).

- Kai šeimos įmonė plečiasi ir ypač pereina iš steigėjo į antrąją kartą, turi būti nustatomos įėjimo į įmonę taisyklės (šeimos konstitucija), siekiant išsaugoti taiką tarp šeimos narių ir išvengti konfliktų.

- Demografinės tendencijos, taip pat komunikacijos, transportavimo pokyčiai, rinkų plėtra, reiškia, kad vis daugiau įvairių sričių darbuotojai bus reikalingi įmonėje, norint sėkmingai konkuruoti.

- Profesionalių darbuotojų samdymas šeimos įmonei padeda įveikti emocines problemas (konfliktus), kylančius tarp šeimos narių dėl nesutarimų ar kitokio požiūrio (pavyzdžiui į paveldėjimą, politiką, ir t.t.), tokiu būdu užkertant kelią neigiamiems padariniams. (Čandleris, 1997, cit. iš Trevinyo-Rodri´guez, 2009)

Spanos, Tsipouri, Xanthakis (2008) tyrimo rezultatai atskleidė, kad šeimos įmonės, prekiaujančios Atėnų vertybinių popierių biržoje, daug prasčiau valdo įmonę, nei kito tipo įmonės. Pagrindinės šeimos verslo silpnybės yra tai, kad šios įmonės neturi tinkamos rizikos valdymo sistemos, nesilaiko nustatytos įmonės valdybos ir valdymo struktūros (direktorių nepriklausomumo, tarybos komitetų), painioja šeimos ir verslo interesus. Tačiau autoriai nurodo, kad yra keletas šeimos įmonių, dalyvavusių tyrime, kurios sėkmingai valdo įmonę, pavyzdžiui, įdarbina kompetentingus ir nepriklausomus valdybos narius, skyrių vadovus, ir taip plėtoja bendrovės vidaus valdymo gaires, tačiau tokių įmonių nėra daug.

Šeimos narius yra lengviau išnaudoti siekiant geresnių įmonės rezultatų ir finansinių išteklių mažinimo. Gelūnas (2005) nurodo, kad samdyti darbuotojai, kurie nėra šeimos nariai, už kiekvieną papildomą darbą, kuris nėra jam priskirtas pagal pareiginius nuostatus, reikalauja papildomo atlyginimo, o šeimos nariai to nepaiso, kadangi tai yra bendras verslas, bendras šeimos ir įmonės turtas. Šeimos versle yra ir šeimyninio autoriteto pagrindas, o ne tik formali tiesioginio pavaldumo struktūra ir finansiniai atlygiai, kaip ne šeimos įmonėse.

Borgaonkar (2014) teigia, kad pagrindinės priežastys, dėl kurių mažos šeimos įmonės patiria nesėkmes, yra prastas valdymas, nepakankamas kapitalas, per didelis išsiplėtimas. Autorius pateikia alternatyvas, kurias gali pasirinkti šeimos įmonė, norinti valdyti verslą su mažiausiais nuostoliais:

- Steigėjas gali nuspręsti vykdyti tiesioginę kontrolę. Pagal tiesioginę kontrolės sistemą, šeimos nariams būtų suteiktas tam tikras skaičius akcijų, kurios suteikia galimybę balsuojant patvirtinti sprendimus, taip visi svarbūs sprendimai priimami bendru šeimos sprendimu.

- Steigėjas prieš priimdamas svarbius sprendimus, turi pasitarti su kai kuriais šeimos nariais. Tam tikrose srityse turi būti aiškiai apibrėžta, kur reikia patvirtinimo iš šeimos narių. Pavyzdžiui, bet koks sprendimas dėl kapitalo investicijų turi būti priimtas, tik gavus šeimos narių pritarimą.

- Steigėjas aiškiai apibrėžia ribas tarp verslo ir šeimos sprendimų.

Pagrindinės šeimos įmonių problemos, su kuriomis jos susiduria, yra:

- prieštaringos verslo ir šeimos normos;
- konkurencija tarp šeimos narių;

- profesionalizacijos trūkumas;
- veiklos tęstinumo užtikrinimas. (Borgaonkar, 2014).

Sua'ra ir Santana-Martín (2004) tyrė ryšį tarp šeimos ir įmonės valdybos, tarp valdybos ir suinteresuotųjų šalių ir tarp šeimos bei valdymo. Autoriai bandė nustatyti, kaip šie ryšiai skiriasi lyginant ne šeimos įmones, pirmos kartos, antros kartos ir trečios bei vėlesnių kartų šeimos įmones. Sua'ra ir Santana-Martín (2004) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugelio įmonių, ypač pirmos kartos šeimos įmonių, generalinis direktorius buvo šeimos narys. Nustatyta, kad kuo vėlesnės kartos šeimos įmonė, tuo rečiau vadovais būna šeimos nariai. Autoriai taip pat nustatė, kad trečios ir vėlesnių kartų šeimos įmonės išplečia savo veiklą. Dauguma jų turi daugiau nei 200 darbuotojų, turto už daugiau nei 12 mln. Eurų, bei metinę 120 mln. eurų apyvartą. Vidutinis vidaus vadovų skaičius pirmosios ir trečiosios kartos šeimos įmonėse yra labai panašus. Vidutinis valdybos narių skaičius yra šeši, maždaug pusė iš jų yra vadovai ir du trečdaliai šeimos nariai. Augant šeimos įmonei atsiranda vis didesnis poreikis turėti profesionalią ir kompleksinę valdymo sistemą, kuria būtų galima kontroliuoti skirtingus interesus. Autoriai teigia, kad jeigu tokia sistema įmonėje nėra įdiegta, reikalinga sumažinti šeimos narių, įsitraukusių į įmonės veiklą, skaičių, nes tai gali padėti išvengti konfliktų ir paskatinti į įmonės veiklą pritraukti profesionalius, kvalifikuotus darbuotojus, o ne šeimos narius.

Uhlaner, Beret-Braun, Matser, Flören (2012) nurodo, kad nepaisant didėjančio dėmesio analizuojant šeimos įmonių valdymą, tačiau mažai tyrimų nagrinėja savininkų vaidmenį valdyme. Autoriai iškėlė hipotezę, kad aktyvesnis šeimos įmonių savininkų įsitraukimas į įmonės valdymą lemia geresnius įmonės finansinius rezultatus. Remiantis šio tyrimo rezultatais, išskirti keturi savininkų elgesio tipai:

- profesionalumas;
- aktyvus valdymas;
- savininkas, kaip išteklių šaltinis;
- savininkas atliekantis pagrindines pareigas.

Nustatyta, kad profesionalumas yra vienintelis elgesio tipas, kuris teigiamai susijęs su finansiniu naudingumu ir šeimos įmonės turto didinimu. Aktyvus savininko valdymas gali turėti neigiamą poveikį įmonės veiklai (visoms stambiausioms įmonėms, kurios dalyvavo tyrime). Tačiau autoriai nurodo, kad šeimos įmonių savininkai gali būti veiksmingesni vadovai, jeigu turi tinkamų žinių, išsilavinimą, ir yra apmokyti.

Senftlechner ir Hiebl (2015) pateikia šeimos įmonių charakteristikas, kurios turi potencialią įtaką valdymo kontrolei ir valdymo apskaitos sistemai:

- šeimos įmonių noras užtikrinti ilgalaikį įmonės tęstinumą gali turėti įtakos pasirenkant strategines valdymo kontrolės ir apskaitos priemones;

- įmonių dėmesys nefinansiniams tikslams gali atsispindėti jų veiklos vertinime ir pasirenkant valdymo sistemas;

- valdymo kontrolės ir apskaitos sistemos paprastai yra organizuojamos neformaliai, dėl vadovaujančias pareigas užimančių šeimos narių ir esančio pasitikėjimo tarp valdymo komandos narių.

Senftlechner ir Hiebl (2015) teigia, kad dabartinė mokslinė literatūra atskleidžia požiūrius į valdymo kontrolę ir valdymo apskaitą šeimos įmonėse iš kelių perspektyvų, tačiau kol kas nėra vieningos nuomonės apie jas, todėl yra didelis potencialas tolesniems moksliniams tyrimams. Autoriai teigia, kad holistiniu požiūriu šeimos įmonėse valdymo kontrolės ir valdymo apskaitos sistemos nėra tokios svarbios, kaip kito tipo įmonėse. Šeimos įmonės pasižymi didesniu neformalumu, centralizavimu ir priklausomybe nuo pasitikėjimo, tačiau šis teiginys nėra statistiškai daugelio autorių patvirtintas.

Pagal atliktų mokslinių straipsnių analizę, susijusią su šeimos įmonių valdymu ir darbuotojų santykiais, iškelta hipotezė:

H1. Mažoms šeimos įmonėms būdingos palankios darbo sąlygos.

Apibendrinant, galima teigti, kad daugumą jaunų pirmos kartos šeimos įmonių valdo jos įkūrėjas ir savininkas, tačiau plečiantis įmonės veiklai, apimtims, šeimos įmonės į valdymą turėtų įtraukti ir profesionalius vadybininkus bei konsultantus. Tai padėtų įmonėms išvengti konfliktų tarp šeimos narių, sumažintų emocinius aspektus, atskirtų verslo ir šeimos interesus. Šeimos įmonės, norėdamos užtikrinti gerą įmonės valdymą, neturėtų pasikliauti tik savo nuojauta ir asmenine patirtimi, turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys verslo planavimui ir sekančių kartų ruošimui, perimti įmonę.

2.3. Vidaus kontrolės priemonės ir jų vertinimas

Vidaus kontrolės rekomendacijose (2014) nurodyta, nurodyta, kad „kontrolės veikla – tai subjekto vadovo patvirtintos taisyklės, tvarkos aprašai ir kiti teisės aktai, skirti tinkamam subjekto valdymui ir veiklos kontrolei užtikrinti ir jose numatyti subjekto darbuotojų veiksmai, skirti klaidų, apgaulių, kitų neteisėtų veikų rizikai pašalinti ir sumažinti iki priimtino lygio bei veiksmai, skirti pasiekti subjekto veiklos tikslus. Veiklos rizikos mažinimo strategija įgyvendinama per vidaus kontrolės veiklą.“ Kad kontrolės veikla būtų efektyvi, ji turi būti:

- tinkama (t. y. reikiama kontrolės procedūra reikiamoje vietoje ir proporcinga susijusiai veiklos rizikai);

- funkcionuojanti nenutrūkstamai (kontrolės veiklą įgyvendina visi darbuotojai, turintys atitinkamus įgaliojimus ir vykdantys priskirtas pareigas; kontrolės veikla užtikrinama darbuotojams nebūnant darbe dėl ligos, išvykus į komandiruotę, atostogaujant, esant dideliame darbo krūviui ar kitoms aplinkybėms);

- racionali (kontrolės atlikimo sąnaudos neturi viršyti duodamos naudos);
- padedanti pasiekti kontrolės tikslus (Vidaus kontrolės rekomendacijos, 2014).

Al-Thuneibat, Al-Rehaily, Basodan (2015) teigia, kad augantis rūpestis dėl įmonių tęstinumo ir verslo rizikos, kuris gali užkirsti kelią verslo subjektams pasiekti jų tikslus, skatina įmonės valdymo organus skirti daugiau dėmesio kontrolės procedūroms ir įmonės valdymui. Viena iš geriausių priemonių apsisaugojimui nuo verslo žlugimo yra veiksminga vidaus kontrolės sistema. Ankstesni tyrimai konstatuoja, kad finansinių ataskaitų klaidos neigiamai įtakoja įmonės veiklą. Tai reiškia, kad yra tikimasi, jog gera vidaus kontrolė sustiprins įmonės pozicijas, nors yra nedaug empirinių įrodymų, kad vidaus kontrolės reglamentavimas įtakoja sistemingą pajamų augimą. Esminiai technologiniai, politiniai, reguliavimo ir ekonominių jėgų pokyčiai iš esmės keičia pasaulinę konkurencinę aplinką. Tačiau, per pastaruosius du dešimtmečius, įmonių vidaus kontrolės sistemos nesugebėjo veiksmingai kovoti su vykstančiais pokyčiais. Nenašioms, nepelningoms įmonėms gali nepavykti tinkamai investuoti laiko ir – ar pinigų įdiegti tinkamoms kontrolės priemonėms įmonėje. Gera vidaus kontrolė reikalauja tiek finansinių išteklių, tiek skirti laiko, o tai nėra prioritetas įmonių, kurios yra netoli bankroto ribos (Al-Thuneibat ir kiti, 2015).

Ingram (2016) ir Purchase College (2015) pateikia pagrindines vidaus kontrolės priemones, kurios tinkamos bet kurio tipo įmonėms.

5 lentelė. Vidaus kontrolės priemonės (sudaryta pagal Ingram, 2015 ir Purchase College, 2016)

Pareigų atskyrimas	Padeda įmonei apsisaugoti nuo tyčinių ir atsitiktinių piktnaudžiavimų. Ypač griežtai turėtų būti atskirtos pardavimų ir pinigų gavimo, registravimo funkcijos nuo pinigų funkcijų.
Prieigos kontrolė	Kontroliuoti prieigą prie įvairių sistemų per slaptažodžius, vartotojų vardų priskyrimu darbuotojams ir elektroninės prieigos žurnalus.
Priežiūra ir stebėjimas	Vieni iš kontrolės elementų, kurie svarbus prekes pateikiant klientui, rengiant dokumentus, ar stebint pinigų judėjimą. Stebėjimas ir priežiūra padeda išvengti fizinių trūkumų, ne našumo ir apgaulių tikimybės.
Dokumentavimas	Standartizuotų dokumentų naudojimas įvairiems sandoriams. Naudojant standartinius dokumentų formatus galima lengviau peržiūrėti ankstesnius įrašus ieškant sistemoje neatitikimo su faktu.
Tikrinimas	Padeda išvengti fizinio turto ir pinigų trūkumų. Atsargos, kurių įmonė turi didelį kiekį, neturėtų būti tikrinamos dažniau nei kas pusmetį.
Ataskaitos	Suteikia daugiau atsakomybės įgaliotajam asmeniui.
Patvirtinimai	Šis elementas padeda kontroliuoti informacijos srautus ir darbų atlikimo terminų laikymąsi. Reikalavimas suteikti patvirtinimą didelėms išmokoms ir išlaidoms gali užkirsti kelią nesąžiningiems darbuotojams nuo sukčiavimo sandorių ir bendrovės lėšų švaistymo.

Vidaus kontrolės rekomendacijose (2014) nurodomos šios pagrindinės procedūros:

- įgaliojimų, leidimų suteikimas – veikla, užtikrinanti, kad būtų atliekamos tik vadovybės patvirtintos ūkinės operacijos;

- išteklių prieigos kontrolė. Prieigos prie turto teisė suteikiama tik įgaliotiems asmenims, atsakingiems už turto (informacijos, dokumentų) saugojimą ir naudojimą, taip sumažinama rizika, kad jais naudosis neįgalieji asmenys, kad bus netinkamai valdomi, naudojami, prarasti, sugadinti, sunaikinti dėl neteisėtų veikų;

- funkcijų (leidimo davimo, operacijos atlikimo, užregistravimo ir patikrinimo) atskyrimas – uždavinių ir funkcijų priskyrimas atitinkamoms pareigybėms, siekiant sumažinti klaidų, apgaulių, kitų neteisėtų veikų riziką;

- veiklos ir rezultatų peržiūra – reguliarius tikslų nustatymas, teisėtumo, ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo įvertinimas;

- patikrinimai – tai subjekto veiklos procedūrų patikrinimai, kurių metu nustatoma, ar jos atitinka teisės aktų reikalavimus, subjekto vadovo priimtus sprendimus, ar įgyvendinamos priemonės, mažinančios galimų klaidų skaičių, neatitikimų, apgaulių ir kitų neteisėtų veikų mastą (pavyzdžiui, ūkinių operacijų, dokumentų, įrašų patikrinimai, inventorizacija);

- kitos procedūros, kurios gali padėti užtikrinti veiksmingą kontrolę, atsižvelgus į įmonės dydį, veiklos sritį ir galimas rizikas.

Šiose rekomendacijose taip pat teigiama, kad vertinant, ar yra nustatytos ir įdiegtos efektyvios kontrolės procedūros, reikėtų jas vertinti pagal veiklos sritis, pavyzdžiui, pagal straipsnius (ilgalaikis turtas, pajamos, išipareigojimai) arba pagal vykdomas programas, vykdomus veiklos procesus. Būtina atkreipti dėmesį į tai, ar konkreti kontrolės procedūra užkerta kelią apgaulėms ir kitai neteisėtai veiklai, ar aptinkamos klaidos ir neatitikimai su teisės aktų reikalavimais. Vertinant veiklą reikia nustatyti, ar tinkamai įdiegtos išankstinės, einamosios ir paskesnės finansų kontrolės procedūros Vidaus kontrolės rekomendacijose (2014).

2.4. Naudotos tyrimų teorijos

Tyrimuose apie šeimos įmones dažniausiai naudojamos keturios teorijos:

- paremta išteklių valdymu (the Resource-Based View);
- socialinio kapitalo (Social Capital Theory);
- atstovavimo (agento) teorija (Agency Theory);
- valdytojo teorija (Stewardship Theory).

Teorija, paremta išteklių valdymu, siekia atsakyti į klausimą, kodėl kai kurios įmonės vykdo veiklą pelningiau, efektyviau, nei kitos įmonės. Išlaikant pastovias išorės rinkos sąlygas, moksliniai tyrimai šioje srityje analizuoja išteklius ir įmonės pajėgumus. (Kraiczy, 2013) Šeimos įmonės turi penkis pagrindinius išteklius (aprašyta Morris ir kitų, 1996), kuriais pasiekia konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones.

Socialinio kapitalo teorija yra dar viena teorija, kuri neseniai buvo pradėta naudoti šeimos įmonių tyrimuose. Išskiriamos trys pagrindinės dimensijos: struktūrinė, ryšių ir pažinimo. Struktūrinis aspektas apibūdina konfigūracijas ir sąsajas tarp žmonių. Ryšių dimensija apibūdina įsitikinimus, pasitikėjimą, normas, pareigas, išsipareigojimus, kurie sujungia žmones socialiniame tinkle. Pažinimo aspektas apibūdina bendrą kalbą, interpretacijas. Šeimos įmonėse kiekvienas matmuo yra susietas dviem būdais: viena vertus šeimoje ir, kita vertus, su išorės suinteresuotosiomis šalimis (Kraiczy, 2013).

Atstovavimo (agento) teorija gali būti aiškinama dvejopai: teisiniu arba ekonominiu požiūriu. Teisiniu požiūriu atstovavimas atsiranda tada, kai vienas asmuo veikia kito asmens vardu ir interesais. Ekonomikos teorija atstovavimo santykius apibrėžia kaip sutartį, pagal kurią vienas ar keli asmenys pasamdo kitą asmenį ir suteikia jam teisę pačiam priimti sprendimus, kad šis atliktų tam tikrus veiksmus atstovaujamojo naudai (Miliauskas, 2010).

Chrisman, Chua, Kellermanns, Chang (2007), remdamiesi agento teorija, teigia: savininkai ir vadybininkai turi prieštarigus tikslus; vadybininkai gali siekti savo tikslų net savininkų nenaudai; savininkai turi sunkumų stebėti ir kontroliuoti tam tikrus vadovų elgsenos aspektus ir savininkai riboja racionalumą. Savininkai gali patirti išlaidas, jeigu ignoruos savanaudišką vadybininkų elgesį, tačiau, jeigu visi samdomų agentų elgesio aspektai yra lengvai stebimi, jie gali būti pašalinti pasirašant sutartis ar vykdant kitas kontrolės priemones. Jeigu samdomų agentų elgesį ir veiksmus sunku stebėti ir vertinti, tada šios problemos sutarties pasirašymas negali išspręsti. Tačiau šeimos įmonėse problemų susijusių su agento veikla dažnai nebūna, kadangi šeimos įmonės savininkas ir vadybininkas yra šeimos nariai, todėl sutampa naudos siekimas. Šis aspektas motyvuoja gerai dirbti, siekti ilgalaikės naudos įmonei, o ne trumpalaikių rezultatų, kadangi įmonės gera reputacija yra tapati šeimos reputacijai.

Lam ir Lee (2012) nurodo, kad labai svarbu, jog šeimos įmones valdytų agentai. Šių autorių tyrimas atskleidžia, kad tradicinių įmonių valdymo mechanizmai yra mažiau paplitę šeimos įmonėse ir kontroliuojančių šeimos narių tarpe, todėl lengviau nusavinti įmonės išteklius. Lam ir Lee (2012) teigia turintys empirinius faktus, įrodančius, kad kontroliuojančių šeimos narių buvimas gali turėti neigiamą poveikį įmonės veiklos rezultatams. Agentų nebuvimas įmonėse reiškia, kad įmonę valdo gana nekontroliuojama valdyba, kuri įmonės išteklius gali naudoti kaip nuosavą turtą, sugretinami šeimos ir verslo interesai.

Kraiczy (2013) nurodo, kad dar viena teorija, kuria galima remtis, yra valdytojo teorija. Ji išplečia agento teoriją įtraukiant kitas disciplinas, pavyzdžiui, sociologiją ir psichologiją. Šeimos įmonės dažniausiai yra valdomos šeimos nario, taip atstovavimo išlaidos gali būti sumažintos, nes nėra atskirta nuosavybė ir kontrolė. Šeimos nariai dažnai turi stiprų emocinį aspektą su įmone, nes jų šeimos turtas, asmeninis pasitenkinimas ir šeimos pasitenkinimas yra susijęs su įmonės veiklos

rezultatais. Valdytojo teorijoje teigiama, kad paskirti vadovai, savarankiškai valdydami įmonę, bus ir atsakingi prižiūrėtojai. Valdytojų elgesys apima daugiau, negu ekonominį savanaudiškumą, jie bando prisidėti prie bendrų šeimos įmonės tikslų, kaip, pavyzdžiui, įmonės sėkmė, bendri interesai, ilgalaikė perspektyva, atsakomybės jausmas.

Agento ir valdytojo teorijos palygintos lentelėje nr. 6.

6 lentelė. Agento ir valdymo teorijos palyginimas (Kraicz, 2013)

	Agento teorija	Valdytojo teorija
Elgesys	Savanaudiškas	Kolektyvinis
Motyvacija	Išorinė. Fiziologinė, ekonominė, saugumo	Vidinė. Augimas, pasiekimai, savirealizacija
Socialinis palyginimas	Kiti vadovai	Pagrindinis
Valdymo filosofija	Orientuota į valdymą	Orientuota į dalyvavimą
Rizikos vertinimas	Kontrolės mechanizmai	Pasitikėjimas
Laikotarpis	Trumpalaikis	Ilgalaikis
Kultūriniai skirtumai	Individualizmas	Kolektyviškumas

Remiantis agento teorija, žmonės yra individualistai, siekiantys maksimumo. Pagal valdytojo teoriją, valdytojai dirba kolektyve, siekia savirealizacijos, kurią pasiekia per įmonės tikslų įgyvendinimą.

Išanalizavus teorijas galima daryti išvadą, jog šeimos įmonėse dažnai nėra problemų, susijusių su skirtingais vadovo ir samdomo vadybininko požiūriais ir tikslais, kadangi šeimos įmonėse savininkas ir vadybininkas dažnai yra tas pats asmuo. Ši situacija sumažina kontrolės procedūrų būtinumą, pašalina samdomų agentų problemas. Atliekant tyrimą bus remiamasi valdytojo teorija.

2.5. Vidaus kontrolės tyrimai šeimos įmonėse ir jų poreikis

Tyrimų apie vidaus kontrolę, jos svarbą pastaruoju metu vis daugėja, nes suprasta, koks tai svarbus procesas įmonėje. Tyrimų apie vidaus kontrolę šeimos įmonėse atlikta nedaug, tačiau vis daugiau autorių pabrėžia jų svarbą. Dažniausiai tiriant vidaus kontrolę naudojamas apklausos metodas, pateikiant nustatytai imčiai paruoštą klausimyną (Bledsoe, Wessels (2006), Peters, Buhalis (2004), O'Leary, Sfarma, ir kiti (2006), Suárez, Santana-Martín (2004) ir kiti autoriai). Kitas autorių naudojamas metodas – įvairių tipų įmonių lyginimas (Spanos ir kiti (2008), Miller ir kiti (2007), Ghosh, Tang (2015) ir kiti autoriai). Detaliai išanalizuoti ir aprašyti tyrimai, susiję su kontrolės sistemomis įvairaus tipo įmonėse, įskaitant šeimos įmones.

Dar 1996 metais Morris ir kiti (1996) tyrė veiksnius, kurie įtakoja šeimos įmonių sėkmę. Tyrime buvo išskirtos 3 veiksnių grupės, viena iš jų – planavimas ir kontrolės veiksmai (paveldėjimo ir mokesčių planavimas, šeimos tarybos sukūrimas, naudojimas konsultantų ir patarėjų paslaugomis bei išorės valdyba). Autorių atliktas tyrimas atskleidė, kad planavimo ir kontrolės veikla šeimos įmonėse

yra neformali, daug dėmesio skiriama mokesčių planavimui ir santykinai mažai verslo perdavimui kitai kartai. Be to, yra labai mažai pasikliaujama išorės valdybomis, patarėjais, išorės konsultantais. Scholes ir kiti (2008) taip pat patvirtina, kad egzistuoja žinių spragos, susijusios su paveldėjimu (arba išėjimu iš šeimos verslo), nesusijusių su tarp kartų perduodamo verslo nuosavybe.

Tyrimą apie vidaus kontrolę Lietuvos įmonėse atliko Giriūnienė ir Giriūnas (2012). Autoriai teigia, kad vidaus kontrolės sistema pramonės įmonėse nėra pakankamai efektyvi. Autoriai teigia, kad jeigu įmonėje nėra tyčinių arba netyčinių klaidų ar sukčiavimo atvejų, galima teigti, kad jos vidaus kontrolės sistema yra efektyvi. Veiksminga vidaus kontrolės sistema leidžia sumažinti pavojų, kad įmonės tikslai nebus vykdomi. Kadangi vidaus kontrolės kokybė priklauso nuo žmogiškojo faktoriaus, gali atsirasti tam tikrų trūkumų ją rengiant, vertinant ir interpretuojant, nesusipratimų, trikdžių, netinkamo naudojimo ir kitų trūkumų. Pagal atliktos apklausos rezultatus nustatyta, kad tyčia arba netyčia klaidų pasitaiko visose analizuojamose įmonėse be išimties. Ištirtų įmonių duomenys atkleidžia, kad dauguma susiduria su darbuotojų sukčiavimo atvejais, o tai leidžia daryti prielaidą, kad yra bent vienas ar keli vidaus kontrolės trūkumai, kurie sudaro sąlygas plėtoti sukčiavimą ir daryti klaidas.

Senftlechner ir Hiebl (2015) tyrė ar valdymo apskaita ir kontrolė yra mažiau svarbios šeimos įmonėse. Tyrimas rodo, kad šis teiginys yra teisingas tik mažesnėms įmonėms, o ne didesnėms. Šeimos versle abipusis pasitikėjimas, šeimos konkrečių tikslų ir galių centralizacija yra svarbus veiksnys valdymo apskaitoje ir kontrolėje, tačiau jie taip pat įtakoja valdymo apskaitos ir kontrolės pasirinktas priemones. Didelėse šeimos įmonėse, kuriose dirba daug darbuotojų, neužtenka tik pasitikėjimo ir bendrų tikslų iškelimo. Didesnėse įmonėse privaloma pasitelkti griežtesnes ir efektyvesnes vidaus kontrolės priemones, kitaip vidaus kontrolė nebus užtikrina.

Muttakin ir kiti (2014) nurodo, kad būna atvejų, kai akcininkai, kurie valdo įmonę ir priima veiklos sprendimus, turi paskatą didinti asmeninę naudą, o ne įmonės vertę. Kartais jų įtaka pasirenkant padalinių vadovus ar direktorių užtikrina didesnę valdymo įtvirtinimą, kuris veda prie prastų įmonės rezultatų, nes išorės šalys negali užtikrinti kontrolės įmonėje. Be to, autorius nurodo, kad šeimos dažnai linkę šeimos narius įdarbinti į vadovaujančias pareigas ir taip riboja savo galimybes. Jeigu šeimos įmonės savininkas samdytų darbuotojus, kurie nėra giminaičiai, galėtų rinktis kvalifikuotą ir pajėgią darbo jėgą, kuri galėtų užtikrinti efektyvumą. Ši priežastis yra vienas iš pagrindinių šeimos įmonių konkurencinių trūkumų. Nors ši problema ir yra šeimos įmonių vidaus kontrolėje, tačiau autoriai nurodo, kad kontroliuojantys šeimų nariai turi stiprią motyvaciją užtikrinti ilgalaikę įmonės sėkmę ir veiklos tęstinumą, siekiant perduoti įmonę savo vaikams.

Bardhan ir kiti (2015) atliko tyrimą apie vidaus kontrolę šeimos įmonėse rengiant finansines ataskaitas. Šių autorių tyrimas yra vienas iš pirmųjų, siekiantis ištirti kontrolės charakteristikas šeimos įmonėse ir vidaus kontrolės kokybės santykį. Autoriai teigia, kad labiau tikėtina, jog šeimos įmonės

taikys silpnesnę vidaus kontrolę finansinės atskaitomybės rengimui, lyginant su ne šeimos įmonėmis, taip pat, autorių nuomone, šeimos įmonių steigėjai yra pagrindinė priežastis, kuri lemia silpną vidaus kontrolę.

Dar vieną tyrimą apie vidaus kontrolę atliko Kanapickienė (2009). Autorė atliko anketinį tyrimą, siekdama iširti vidaus kontrolės būklę įvairių nuosavybės formų Lietuvos (Kauno) įmonėse. Autorės tyrimo rezultatai parodė, kad, vidaus kontrolės požiūriu, apklaustoms įmonėms sudėtinga apibrėžti savo veiklos kryptis ir tikslus, pareigybių instrukcijose neįvardijamos tikslios darbuotojų funkcijos, nenurodyta atsakomybė už netinkamai atliekamas pareigas, labai mažai dėmesio skiriama etikos kodeksui ir vidaus kontrolės sistemos nuostatams. Kanapickienė (2009) ištyrė, kad įmonės vadovai mažai dėmesio skiria įvairių rizikų analizei, įmonės finansinei būklei bei veiklos prognozavimui, todėl tai apsunkina vidaus kontrolės procedūrų ir aplinkos sukūrimą, kuris padėtų išvengti galimų verslo rizikų ir ateities krizių. Visose tirtose įmonėse mažiausiai dėmesio skiriama vidaus kontrolės sistemos nuostatams bei etikos kodeksui, nes dar pilnai nesuprasta šių sričių svarba. Etikos kodeksai dažnai būna standartiniai, nepritaikyti konkrečiai įmonei, nesusieti su jos veikla. Autorė nurodo, kad dar viena didelė problema Lietuvos įmonėse – tai, kad mažai dėmesio skiriama darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir atestacijai. Atlikus gautų rezultatų analizę, pateikiama išvada, kad Lietuvoje vidaus kontrolė yra silpna, nėra suformuluota bendra vidaus kontrolės strategija, o tik procedūrų rinkinys.

Chen ir kiti (2012) teigia, kad šeimos įmonėse vidaus kontrolės kokybė labiau tikėtina, kad atspindės akcininkų pageidavimus, nei ne šeimos įmonėse. Akcininkai labiau nori veiksmingų vidaus kontrolės priemonių, nei vadovai, kadangi gera vidaus kontrolė padeda akcininkams kontroliuoti vadovus. Autoriai pateikia pavyzdį, kad vadovai gali būti nelinkę sukurti stiprią kontrolę įmonėje, nes tai gali pažaboti pajamų valdymą ir galimybę pasididinti savo atlyginimą (pvz. premijas pagal pardavimo pajamų augimą – agento teorija).

Chen ir kiti (2012) nurodo, kad kartais ir šeimos įmonės savininkai tam tikrais atvejais gali norėti turėti labai silpną ir neefektyvią vidaus kontrolės sistemą. To priežastys gali būti, kad šeimos įmonių savininkai nori naudotis įmonės pinigais ir pirkti prekes bei paslaugas asmeniniams poreikiams, todėl yra poreikis susilpninti vidaus kontrolę pirkimų kontrolės sistemai, taip, kad savininkai galėtų šiuos pirkimus priskirti įmonės išlaidoms. Kitas variantas, kad šeimos įmonių savininkai, gali turėti poreikį manipuluoti pajamomis, pavyzdžiui, parodyti didelį pelningumą, todėl vidaus kontrolė gali būti silpninama šioje srityje. Taip pat šeimos savininkai gali manyti, kad jų aktyvus dalyvavimas įmonės veikloje užtikrina pakankamą kontrolę, ir jų įmonėms nereikia papildomų ir reikalaujančių finansinių išteklių vidaus kontrolės sistemų. Tačiau toks interesų nukrypimas yra tik kai kuriose šeimos įmonėse, nes dažniausiai šeimos savininkai aktyviai dalyvauja valdyme arba daro įtaką vidaus kontrolės kokybei per direktorių valdybą.

Muttakin ir kiti (2014) teigia, kad vienas iš pagrindinių apribojimų šeimos įmonių tyrimams yra tai, kad šeimos įmonės yra labai sunku nustatyti ir apibrėžti. Taip pat, nėra galimybės įvertinti šeimos narių, kurie yra įmonės valdymo organų nariai, išsilavinimo lygį (ankstesni tyrimai atskleidžia, kad tai svarbus veiksnys, kuris turi įtakos veiklos rezultatams) arba peržiūrėti šių įmonių finansines ataskaitas (išskyrus listinguojamų įmonių), dėl viešai neprieinamos informacijos. Dėl šių veiksnių ne visada gali būti teisingai parinkta įmonių imtis ir apibendrinti tyrimų rezultatai.

Efferin ir Hartono (2015) tyrė vidaus kontrolę šeimos įmonėse, taikydami interviu metodą. Interviu metu gauti rezultatai atskleidė, kad vienoje statybų įmonėje vidaus kontrolė yra įgyvendinama tokiose srityse kaip finansai ir statyba, kur veikla gali būti standartizuota ir kur atsargumas ir įstatymų laikymasis yra laikomi daug svarbesniais veiksniais nei darbuotojo kūrybiškas požiūris į darbą. Vykdamas procesų kontrolę svarbiausi veiksniai yra tiesioginis savininko dalyvavimas ar jo patikimų asmenų dalyvavimas priimant sprendimus ir prižiūrint veiklą. Tokiu būdu šeimos įmonės savininkas užtikrina, kad visa svarbiausia veikla būtų kontroliuojama tiek tiesioginiais, tiek ir netiesioginiais būdais. Procesų valdymas yra vykdomas per apskaitos ir finansines procedūras ir standartinės veiklos procedūras. Autoriai nurodo, kad kontrolė turi būti įgyvendinama tose srityse, kur rezultatai yra išmatuojami ir – arba kūrybiškumas nėra būtinas. Rezultatų kontrolė įgyvendinama per projektų efektyvumą, projektų užbaigimo ar pardavimų produktyvumą. Sėkmingas vidaus kontrolės įgyvendinimas yra panašus į koordinavimo mechanizmą. Įmonėje kas savaitę padalinių vadovai ir meistrai turi pateikti projektų įvykdymo procentus, analizuojami atlikti rezultatai su planiniais, pagal šiuos rodiklius darbuotojams, padalinių vadovams mokami priedai ir premijos.

Vienas naujesnių tyrimų susijusių su vidaus kontrole, tai autorių Länsiluoto, Jokipii, Eklund (2016) tyrimas, kurio pagrindinis tikslas buvo išnagrinėti ir vizualizuoti santykius tarp vidaus kontrolės struktūrų bei vidaus kontrolės veiksmingumo, remiantis įvairių įmonių praktika. Atlikus respondentų apklausą ir gautų rezultatų analizę, šių autorių tyrimas atskleidė, kad vidaus kontrolės komponentai (išskirti penki: kontrolės aplinka, rizika, kontrolės veiksmai, informacija, stebėseną) turi stiprų ryšį su trimis vidaus kontrolės veiksmingumo komponentais (veiklos efektyvumu, finansinių ataskaitų patikimumu, įstatymų ir teisės aktų laikymusi). Rezultatai atskleidė, kad vidaus kontrolės veiksmingumas yra daugialypis, kad vieno komponento, kurio veiksmingumas gali būti aukšto lygio (pvz. efektyvumo ir veiklos veiksmingumo), o tuo pačiu metu, kitas komponentas gali turėti žemo lygio efektyvumą (pvz. finansinės atskaitomybės patikimumas). Tyrimo autoriai padarė išvadą, kad norint tiksliai ir teisingai įvertinti įmonių kontrolę, turi būti detalios analizuojami visi penki komponentai, todėl yra didelis tolesnių tyrimų poreikis.

Atsižvelgus į esamus atliktus tyrimus, galima teigti, kad yra didelis tyrimų poreikis susijęs su šeimos įmonėmis. 7 lentelėje pateiktos įvairių mokslinių straipsnių autorių teiginiai, nurodantys tolesnių tyrimų poreikį.

7 lentelė. Tyrimų poreikis (sudaryta autorės pagal atliktus mokslinius tyrimus)

Metai	Tyrimo autorius	Straipsnio tema	Tyrimų poreikis
2012	Uhlauer ir kiti	Šeimos įmonių valdymas	Autorės nurodo, kad supratimas apie atitinkamą savininkų vaidmenį šeimos įmonėse vis dar ribotas ir būtų naudingi tolesni moksliniai tyrimai šioje srityje.
1996	Morris ir kiti	Šeimos įmonių sėkmę įtakojantys veiksniai	Autoriai teigia, kad yra didelis poreikis tolimesniems tyrimams, kadangi šie veiksniai nėra plačiai tirti, taip pat reikia gautus kokybinių tyrimų duomenis patvirtinti praktiškai.
2008	Scholes ir kiti	Pasitraukimas iš šeimos verslo	Egzistuoja žinių spragos, susijusios su paveldėjimu (arba išėjimu iš šeimos verslo), nesusijusių su tarp kartų perduodamo verslo nuosavybe.
2008	Spanos ir kiti	Šeimos įmonių valdymas	Įmonių valdymo tyrimuose daugiausia dėmesio buvo ne šeimos įmonėms, todėl nedaug tyrimų buvo padaryta apie šeimos įmonių valdymą, papildomi tyrimai yra būtini.
2015	Senftlechner ir Hiebl	Šeimos įmonių valdymo kontrolė	Atlikus literatūros apžvalgą nustatyta, kad esama literatūra parodo valdymo kontrolę ir apskaitą šeimos įmonėse iš kelių perspektyvų, nėra vienos vieningos nuomonės, kurią palaikytų dauguma autorių, todėl yra didelis potencialas tolesniems moksliniams tyrimams

Kaip matyti pateiktoje lentelėje, tyrimų, susijusių su šeimos įmonių valdymu, kontrole, pasitraukimu iš verslo, ar veiksnių, lemiančių sėkmę, poreikis yra didelis. Nei viena sritis, susijusi su šeimos įmonėmis, dar nėra pakankamai plačiai išnagrinėta.

Išanalizavus mokslinius straipsnius, susijusius su vidaus kontrole šeimos įmonėse, ir įvertinus autorių išsakytas mintis apie tolesnių tyrimų poreikį, iškeltos hipotezės:

H2. Pirmo lygio šeimos įmonės mažiau rūpinasi vidaus kontrole nei antro ir trečio lygio šeimos įmonės;

H3. Mažos šeimos įmonės mažiau rūpinasi vidaus kontrolės užtikrinimu;

H4. Antro ir trečio lygio šeimos įmonės labiau rūpinasi įmonės tęstinumu.

Apibendrinant, galima teigti, kad šeimos įmonių savininkai stengiasi užtikrinti veiksmingą vidaus kontrolę. Daugumoje šeimos įmonių vidaus kontrolė yra vykdoma taip pat griežtai, kaip ir kitų tipų įmonėse. Kaip skiriasi vidaus kontrolės lygis ir procedūros skirtingų tipų įmonėse negalima nustatyti, nes vidaus kontrolė šeimos įmonėse ištirta dar labai nežymiai. Daugelyje mokslinių straipsnių apie šeimos įmonės pabrėžiama, kad nors šio tipo įmonės sudaro didžiąją dalį viso pasaulio įmonių, tačiau tai labai mažai tyrinėta sritis dėl sudėtingo duomenų prieinamumo, todėl yra didelis tolimesnių tyrimų poreikis.

3. VIDAUS KONTROLĖS ŠEIMOS ĮMONĖSE TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant iširti išsikeltus tikslus, buvo atliktas tyrimas, kuriam buvo naudojamas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Kanapickienė ir Razmutė (2009) teigia, kad norint efektyviai surinkti informaciją apie įmonių vidaus kontrolę, reikia pasirinkti tinkamiausią informacijos rinkimo būdą. Autorės nurodo, kad ankstesniuose tyrimuose dažniausiai pasirenkami aprašymai, grafinės schemas ir klausimynai. Grafinių schemų tikslas – atkreipti dėmesį į svarbius įrašus ir dokumentuoti operacijų tėkmę bei nustatyti, kur yra klaidos. Aprašymuose pateikiama pagrindinių procesų eiga, nurodomi naudojami dokumentai, vidaus kontrolės elementai ir procedūros. Siekiant įvertinti vidaus kontrolę naudojamos vertinimo anketos – klausimynai. Šis metodas pasirinktas todėl, kad dauguma vidaus kontrolės tyrimų autorių (Suárez ir Santana-Martín (2004); Morris ir kiti (1996); Scholes, Westhead (2008); Hiebl ir Duller (2013) ir kiti) rinkosi šį metodą. Taip pat atliekant tyrimą anonimiškai respondentai laisviau jaučiasi ir sąžiningai atsako į klausimus, galima surinkti didesnę respondentų skaičių lyginant su interviu, todėl duomenys yra patikimesni ir plačiau pritaikomi, galima parengti detalesnę anketą su daugiau klausimų ir galimų atsakymų pasirinkimų, respondentai ją gali užpildyti jiems patogiu laiku. Anketinė apklausa buvo skirta šeimos įmonės savininkams, vadovams bei šeimos įmonės atstovaujantiems asmenims.

Kardelis (2002) pateikia tyrimo proceso etapus. Autorius išskyrė pagrindines 4 grupes:

1. Pasiruošimas tyrimui – tyrimo planavimas arba tyrimo metodologinis pagrindimas. Šiame etape yra išskirtinas literatūros studijavimas, temos formulavimas, tyrimo problemos aptarimas, tiriamo objekto apibūdinimas bei tyrimo tikslo ir uždavinių išsikėlimas.

2. Tyrimo proceso organizavimas – tai tyrimo metodo, procedūrų bei imties pasirinkimas.

3. Empirinių duomenų rinkimas, kurie patvirtina arba paneigia hipotezes.

4. Tyrimo duomenų apdorojimas – tai statistinis ir teorinis duomenų apdorojimas bei gautų rezultatų praktinis pritaikymas.

Pagal šiuos autoriaus pateiktus etapus ir bus atliekamas tyrimas.

Tyrimo objektas – vidaus kontrolė šeimos įmonėse.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti, kokia yra vidaus kontrolė šeimos įmonėse bei kokios naudojamos priemonės ją užtikrinti.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Anketinė apklausa;
- Apklauso duomenų analizė naudojant *Microsoft Excel* ir *SPSS* programas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Iširti respondentus, kaip jie supranta bruožus, kuriais remiantis apibūdinama šeimos įmonė;

2. Patvirtinti arba paneigti ankstesniuose tyrimuose pateiktas išvadas – vieni autoriai nurodo, kad šeimos įmonėse yra silpna kontrolė, kiti kad stipresnė nei ne šeimos įmonėse;

3. Išsiaiškinti kokios vidaus kontrolės problemos turi daugiausia įtakos šeimos įmonių veiklai.

Siekiant suprasti šeimos įmonių specifiką ir vidaus kontrolės aspektus šeimos įmonėse, buvo atlikta mokslinės literatūros ir straipsnių analizė. Gauta informacija apie šeimos įmones ir vidaus kontrolę buvo panaudota sudarant anketinę apklausą, skirtą šeimos įmones turintiems ar jose dirbantiems asmenims. Šis metodas pasirinktas todėl, kad tai greitas ir patogus tyrimo duomenų rinkimo būdas, leidžiantis atskleisti tiriamųjų nuostatas, elgsenos bruožus. Apklausa buvo pasirinkta ir todėl, kad gauti duomenys yra aiškūs, nedviprasmiški ir patikimi, be to, naudojant apklausos metodą duomenų subjektyviai interpretuoti negalima.

Anketoje (1 priedas) klausimai sudaryti remiantis mokslinės literatūros analizės metu gautais duomenimis apie šeimos įmones, vidaus kontrolę bei naudojamas procedūras. Surinkta informacija buvo susisteminta ir sudaryti atitinkami klausimai, kurių tikslas – įvertinti vidaus kontrolę šeimos įmonėse.

Klausimynas parengtas naudojant *Google forms*, kuris yra sudarytas iš kelių dalių. Pirmiausia pateikiamas autorės prisistatymas, išsamiai paaiškinta, koku tikslu atliekama apklausa, pateikiamas trumpas šeimos įmonių apibūdinimas, kurį pateikia Bakšytė, Stripeikis (2011). Kitas klausimyno dalis sudaro 25 klausimai. Pirmi klausimai skirti bendros informacijos apie įmonę surinkimui: teisinė įmonės forma, dydis, nustatomas pagal dirbančių žmonių skaičių, taip pat siekiama išsiaiškinti kokią procentinę dalį valdančiųjų sudaro šeimos nariai, kuriais metais įkurtas verslas, kuriame valdymo lygyje yra šeimos įmonė, kiek šeimos narių dirba įmonėje. Likusieji klausimai skirti analizuoti šeimos įmonių veiklą (ar naudojamosi išorės konsultantų paslaugomis, ar didelė darbuotojų kaita, ar planuojama įmonės veikla) ir procedūras, susijusias su vidaus kontrole ir įmonėje vykstančiais procesais (kokios procedūros naudojamos, su kokiomis problemomis susiduriama).

Prieš atliekant tyrimą, reikia įvertinti imtį. Imties dydis yra respondentų skaičius, kuriuos reikėtų apklausti atliekant tyrimą, norint, kad apklausos rezultatai atspindėtų visų tiriamųjų nuomonę su pasirinkta paklaida. Tiriant šeimos įmonių vidaus kontrolę, pasirinktos įmonės esančios Kauno mieste ir rajone. Nuspręsta pasirinkti Kauno rajoną, kadangi tai vienas didžiausių Lietuvos rajonų. Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis Kauno rajonas įeina į rajonų penketuką, kurie gavo daugiausia tiesioginių užsienio investicijų, tenkančių vienam gyventojui, Kauno apskritis yra antroje vietoje (po Vilniaus apskrities) pagal sumokamų mokesčių savivaldybių biudžetui dydį. Taip pat įvertinus tai, kad per 2015 metus Kauno rajone buvo 34640 vnt. padalinių, kurie uždirbo 12 mln. eurų apyvartą, galima teigti, kad jame yra ne tik daug seniai įsikūrusių įmonių, tačiau ir daug jaunų šeimos įmonių.

Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis (<http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=860ae623-035b-4623-acaf-994820eef966>) 2016 metais Kauno rajone veikė **16184** įmonės. Pagal respondentų skaičiuoklę, kurią pateikia www.factus.lt, pasirinkus tikimybę 95 proc. bei paklaidos dydį 5 proc. reikalingų respondentų skaičius apskaičiuotas – **375** įmonės.

Respondentų imtį taip pat galima apskaičiuoti pagal formulę:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \times N \times [\pi \times (1 - \pi)]}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + z_{\alpha/2}^2 \times [\pi \times (1 - \pi)]}$$

- n – imties tūris;
- $z_{\alpha/2}$ – standartinio normaliojo skirstinio $N(0,1)$ α lygmens kritinė reikšmė (su 95 proc. patikimumu $z_{\alpha/2} = 1,959$;
- N – atrankinės visumos dydis = 16184;
- π – parametro proporcija atrankinėje visumoje; kadangi iš ankstesnių tyrimų nėra informacijos apie atrankinės visumos proporcijas, tariame, kad $\pi=0,5$;
- e – atrankos paklaida, didžiausia leistina paklaidos riba yra apie 5 procentus. (Mikulskienė, 2011)

Pagal šią formulę atliekamas skaičiavimas:

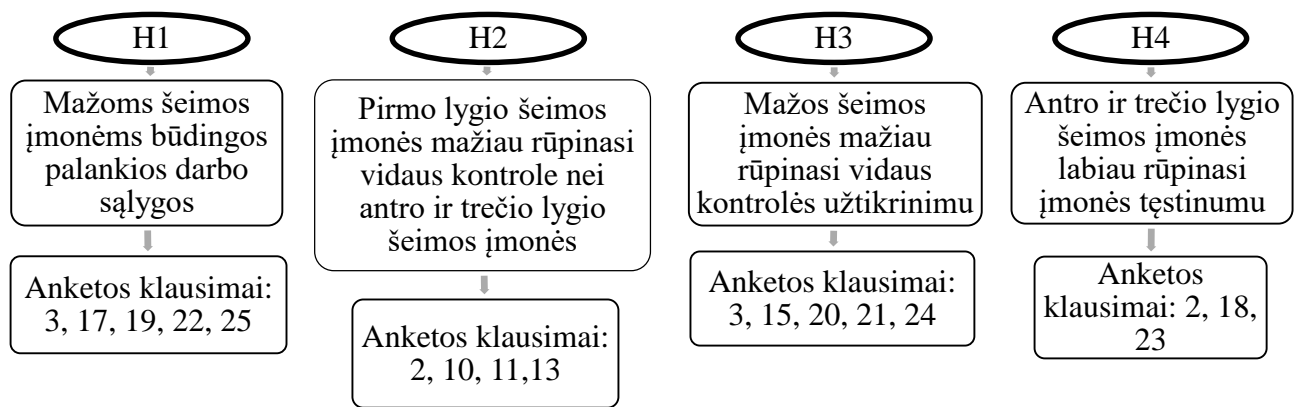
$$\frac{1,959 * 16184 * (0,5 * (1 - 0,5))}{0,05^2 * (16184 - 1) + 1,959 * (0,5 * (1 - 0,5))} = \frac{7926,114}{40,4575 + 0,4898} = 193,57$$

≈ 194 respondentai

Paskaičiavus respondentų skaičių pagal dvi skaičiuokles nustatyta, kad į apklausą turėtų atsakyti **194 – 374 respondentai**. Įvertinus tai, kad daugumoje Europos šalių šeimos įmonės sudaro apie 80 proc. visų įmonių, todėl respondentų skaičius turėtų svyruoti nuo **155 iki 299 respondentų**.

Į Lietuvos įmonių kataloguose nurodytus įmonių el. paštus išsiųsta 1325 laišakai su apklausos nuoroda (https://docs.google.com/forms/d/106Ojg1wNdVUlokM_IY60WTDF7XimfMET50i0rrpykBQ/edit), taip pat apklausa pasidalinta socialiniame tinkle Facebook, bei paprašyta pasidalinti draugų. El. paštu apklausa pradėta siųsti nuo 2017 metų sausio 10 dienos, paskutinės apklausos išsiųstos kovo 15 dieną. Iš viso gauta **268 respondentų atsakymai**.

Siekiant atlikti tyrimo analizę išsiskelto 4 hipotezės susietos su anketos klausimais ir pateiktos 5 paveiksle.



5 pav. Tyrimo hipotezės (sudaryta autorės)

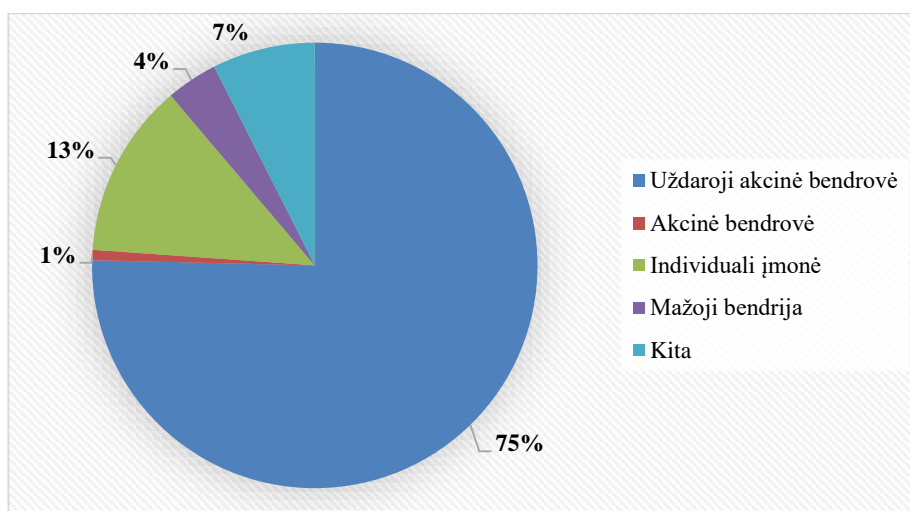
Tyrimo apribojimai. Tyrime surinkta informacija atspindi tik tyrimo metu pateiktą respondentų nuomonę. Keičiantis ekonominei, politinei situacijai, veikiant kitiems išorės veiksniams, įmonių vertinimai gali kisti. Įmonių pateikti atsakymai taikytini tik apibendrinant Kauno rajono šeimos įmonių nuomonę ir netaikytinos vertinant kitų rajonų šeimos įmonių vidaus kontrolę. Internetinė apklausa sudarė sąlygas per trumpą laiką apklausti didesnę įmonių skaičių, tuo tarpu interviu metodu arba pildant anketas rašytine forma būtų prirėkę didesnių laiko ir materialinių išlaidų.

Analizuojant duomenis buvo naudojamos *Microsoft EXCEL* ir statistinė *SPSS* programos. Su *SPSS* programa atliekant nepriklausomumo tyrimą, reikia nustatyti, kokį kriterijų būtina pasirinkti, pagal parengtos matricos matmenis. Statistinių duomenų analizėje nepriklausomumui nustatyti dažniausiai naudojamas χ^2 Pirsono kriterijus. Siekiant nustatyti ryšį tarp dviejų veiksnių naudojami Tarpusavio sutapimo, Kontingencijos, Kramerio, Spirmano ir Kendalo koeficientai.

4. VIDAUS KONTROLĖS ŠEIMOS ĮMONĖSE TYRIMO REZULTATAI

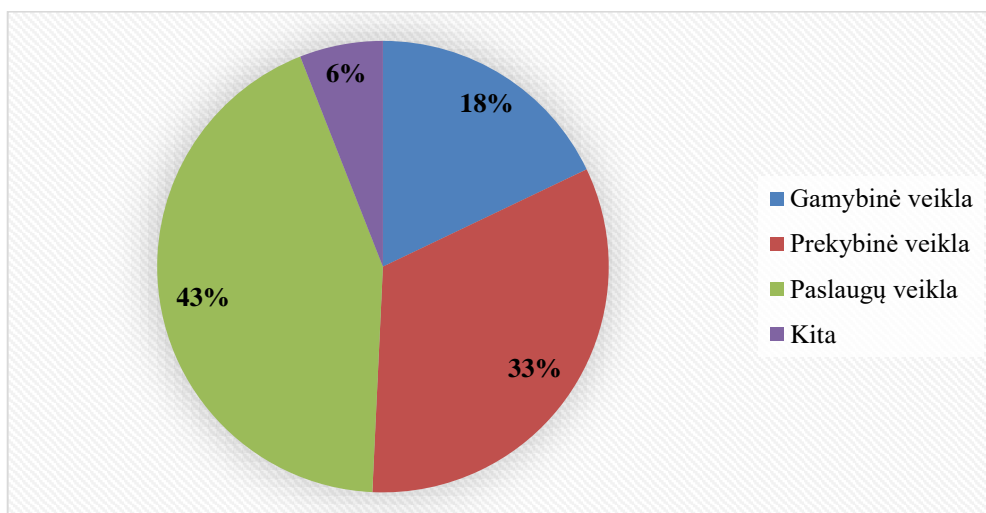
4.1 Statistinės informacijos analizė

Siekiant ištirti vidaus kontrolę šeimos įmonėse, pirmiausia buvo surinkta bendra informacija apie 268 respondentes.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal teisinę formą

Šeimos įmonės gali būti bet kurios teisinės formos. Atlikus apklausą paaiškėjo, kad didžioji dalis šeimos įmonių (žr. 6 pav.), 75 proc. visų respondentų, yra uždarnosios akcinės bendrovės, 13 proc. šeimos įmonių dirba kaip individualios įmonės. Tai dvi dominuojančios teisinės formos, tarp šeimos įmonių. 7 proc. respondentų pasirinko atsakymą „Kita“, jie nurodė, kad jų teisinės formos yra žemės ūkio bendrovė, viešoji įstaiga, personalinė įmone. Tik 1 proc. respondentų nurodė, kad jie yra akcinė bendrovė.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės veiklos tipą

Didžiąją dalį respondentų (43 proc.) sudarė paslaugų sektoriaus įmonės (žr. 7 pav.). Tai šeimos įmonės, kurios teikia buhalterines, teisines, programavimo paslaugas, viešbučiai, maitinimo įstaigos, ar kitos įmonės, kurios teikia įvairias konsultacijas. 33 proc. respondentų užsiima mažmenine ir didmenine prekyba. 6 procentai respondentų pasirinko atsakymą, kad jie užsiima kita veikla. Peržiūrėjus individualius respondentų atsakymus, buvo išsiaiškinta, jog jų veikla yra sudėtinė, t.y. šeimos įmonės užsiima ir gamybine, ir prekybine veikla, ar prekybine ir paslaugų veikla, todėl pasirinktas šis atsakymo variantas.

Analizuojant respondentų atsakymus, buvo siekiama nustatyti, kokia yra priklausomybė tarp lygmens, kuris valdo šeimos įmonę, bei vidutinio darbuotojų skaičiaus, dirbusio 2016 metais. Su SPSS programa buvo parengta dažnių lentelė (žr. 8 lentelė).

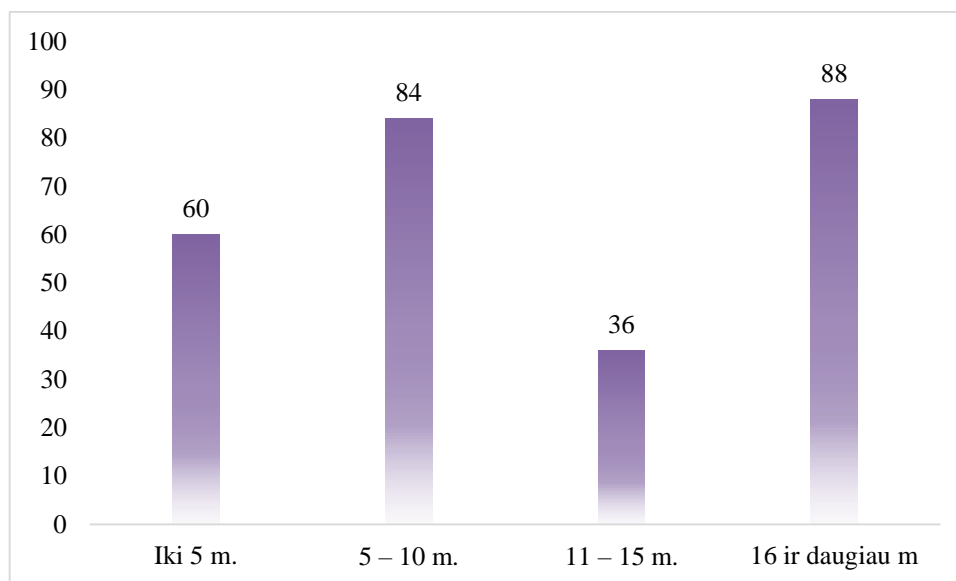
8 lentelė. Šeimos įmonės kartos ir darbuotojų skaičiaus priklausomybė

			Kiek vidutiniškai dirbo darbuotojų per 2016 m.?				VISO
			10-49 darbuotojai	50-249 darbuotojai	Daugiau kaip 250 darbuotojų	Mažiau nei 10 darbuotojų	
Kuris lygmuo valdo šeimos įmonę	Antras – vystomas verslas. Palikuonys ruošiami vadovauti verslui	Count % within Kiek dirbo darbuotojų	20 25,6%	8 50,0%	6 60,0%	8 4,9%	42 15,7%
	Pirmas – verslu rūpinasi jo įkūrėjas ar/ir sumanytojas	Count % within Kiek dirbo darbuotojų	56 71,8%	8 50,0%	4 40,0%	152 92,7%	220 82,1%
	Trečias – šeimos verslo tęstinumas sekančioje kartoje	Count % within Kiek dirbo darbuotojų	2 2,6%	0 ,0%	0 ,0%	4 2,4%	6 2,2%
VISO			78 100,0%	16 100,0%	10 100,0%	164 100,0%	268 100,0%

Pagal parengtą dažnių lentelę nustatyta, kad 82 procentai (220 atsakymų) šeimos įmonių yra pirmo lygmens. 152 pirmo lygmens įmonėse dirbo mažiau nei 10 darbuotojų; 56 įmonėse – 10-49 darbuotojai. Tik 16 procentų atsakusių įmonių yra antro lygmens šeimos įmonės. 50 proc. šių įmonių dirbo 10-49 darbuotojų.

Vienas iš kriterijų pagal kurį yra nustatomas įmonės dydis yra darbuotojų skaičius. Labai mažos įmonės turi iki 10 darbuotojų; mažos įmonės iki 50 darbuotojų; vidutinės įmonės iki 250 darbuotojų;

didelės įmonės daugiau kaip 250 darbuotojų. Nagrinėtoje literatūroje autoriai nurodo, kad dažniausiai šeimos įmonės yra labai mažos. Kadangi plečiantis įmonės veiklai bei ieškant papildomo finansavimo akcijos yra perleidžiamos tretiesiems asmenims ir įmonė nebėra šeimos nuosavybė. Weiss (2013) teigia, kad ankstesni tyrimai rodo, kad šeimos įmonės dažniausiai būna mažos ir vykdo mažiau sudėtingų operacijų (pvz. sandoriai užsienio valiuta). Pagal šį įmonių dydžių skirstymą matyti, kad iš apklausoje dalyvavusių šeimos įmonių 164 yra labai mažos, 78 mažos, 16 vidutinių bei 10 didelių įmonių. Todėl galima sutikti su teiginiu, kad didžioji dalis šeimos įmonių yra labai mažos.



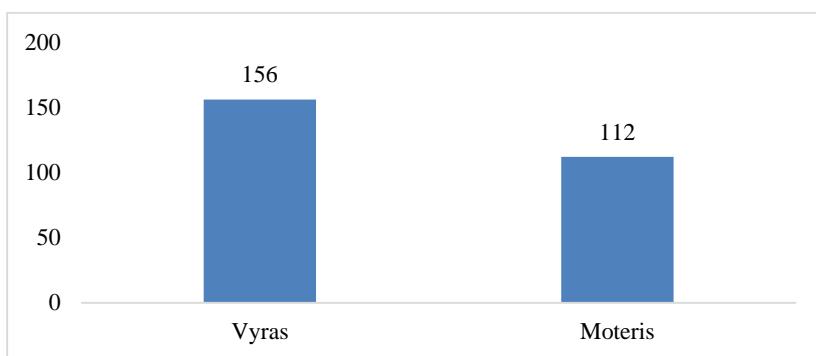
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės veiklos metus

Didžioji dalis šeimos įmonių (žr. 8 pav.) veikia jau 16 ir daugiau metų. Tokį atsakymą pasirinko 88 respondentai (32,8 proc.). Iš šių respondentų 59 proc. yra pirmo lygmens įmonės, 34 proc. antro lygmens šeimos įmonės. Visos trečio lygmens, taip pat nurodė, kad jau dirba 16 ir daugiau metų. 31,3 proc. respondentų nurodė, kad jų įmonės dirba 5-10 metų, 22,4 proc. šeimos įmonių veiklą vykdo iki 5 metų ir 13,4 proc. – 11-15 metų. Nors didžioji dalis šeimos įmonių jau dirba 16 ir daugiau metų, tačiau net 82,1 proc. jų yra pirmo lygmens. Tai reiškia, kad verslu rūpinasi jo įkūrėjas. 15,7 proc. respondentų nurodė, kad jų šeimos įmonėse jau ruošiami palikuonys, kuriems bus perduotas įmonės valdymas, tačiau įmonę vis dar valdo jos įkūrėjas ir tik 2,2 proc. respondentų nurodė, kad įmonę jau valdo įkūrėjo palikuonys.

9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimos narių skaičių

Kiek šeimos narių dirba įmonėje?	Atsakymai vnt./proc.	Kiek šeimos narių užima vadovaujančias pareigas?	Atsakymai vnt./proc.
1-2 nariai	186 vnt./ 60,5 proc.	1-2 nariai	240 vnt./90 proc.
3-5 nariai	70 vnt./ 35 proc.	3-5 nariai	28 vnt./10 proc.
Daugiau nei 5 nariai	12 vnt./ 4,5 proc.	Daugiau nei 5 nariai	0
Nedirba	0	Neužima	0

Kaip matyti 9 lentelėje, dažniausiai (60,5 proc.) šeimos įmonių dirba 1-2 šeimos nariai, 35 proc. apklausą atsakiusių šeimos įmonių dirba 3-5 šeimos nariai. Daugiau nei 5 šeimos nariai dirba tik 12 (4,5 proc.) iš apklausą atsakiusių šeimos įmonių. Dažniausiai šeimos nariai dirbti įmonėje pradeda nuo paprastų darbų ir kyla karjeros laiptais įmonėje. Atliktos apklausos atsakymai patvirtina šį teiginį, kadangi 90 proc. šeimos įmonių nurodo, kad jose vadovaujančias pareigas užima tik 1-2 šeimos nariai. 3-5 šeimos nariai vadovaujančias pareigas užima tik 10 proc. arba 28 šeimos įmonėse.



9 pav. Šeimos įmonės vadovas

156 respondentai nurodė, kad šeimos įmonei vadovauja vyrai, tai sudaro 58 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų, 42 proc. respondentų nurodė, kad įmonei vadovauja moteris.

Atlikus respondentų analizę, nustatyta, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių šeimos įmonių yra pirmo valdymo lygio uždarnosios akcinės bendrovės, kuriose dirba iki 10 darbuotojų. 88 proc. respondentų veiklą vykdo jau 16 ir daugiau metų.

4.2 Hipotezių tikrinimas

Siekiant įvertinti vidaus kontrolę šeimos įmonėse buvo išsikeltos 4 hipotezes, kurios susietos su anketos klausimais. Siekiant patvirtinti arba paneigti hipotezes jos išanalizuotos pritaikius statistinius metodus.

Pirmoji hipotezė.

„Mažoms šeimos įmonėms, būdingos palankios darbo sąlygos“ susieta su anketos klausimais:

1. Ar įmonėje glaudus ryšys tarp savininko ir darbuotojų?
2. Darbuotojų kaita įmonėje?
3. Įmonėje vykdomą motyvacijos ir premijavimo programas vertinu kaip?
4. Ar su įmonės darbuotojais yra dalinamasi informacija apie įmonės finansinę būklę?

Pagal pirmąjį klausimą suformuluotos nagrinėjamos situacijos statistinės hipotezės, siekiant nustatyti dviejų veiksnių priklausomumą vienas nuo kito:

- Nulinė hipotezė H_0 teigia, kad šeimos įmonės dydis neįtakoja savininko bei darbuotojų ryšio;
 - Alternatyvi hipotezė H_1 teigia, kad šeimos įmonės dydis įtakoja savininko bei darbuotojų ryšį.
- Įvertinus tai, kad šios hipotezės matrica didesnė nei 2x2, buvo taikomas χ^2 Pirsono kriterijus.

10 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir savininko bei darbuotojų ryšio priklausomybės įvertinimas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,085^a	2	,000
Likelihood Ratio	25,030	2	,000
N of Valid Cases	268		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,82.

Išanalizavus 10 lentelės duomenis galima teigti, jog χ^2 Pirsono kriterijaus rezultatai patikimi. Imties tūris yra 268 respondentai ir mažiausias tikėtinas dažnis yra 5,82, 0 proc. dažnių lentelės langelių tikėtini dažniai yra mažesni už 5. Tam, kad duomenys būtų patikimi, dažnis netūrėtų būti didesnis už 20 proc. Įvertinus tai, kad Pirsono kriterijaus p reikšmė ($p = 0,00$) yra mažesnė už reikšmingumo lygmenį α ($\alpha = 0,05$), *nulinę hipotezę atmetame ir priimame alternatyvą, kad šeimos įmonės dydis įtakoja savininko bei darbuotojų ryšį.*

11 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir savininko bei darbuotojų ryšio priklausomybės ryšio stiprumas

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,329	,000
	Cramer's V	,329	,000
	Contingency Coefficient	,313	,000
N of Valid Cases		268	

Įvertinus įmonės dydžio ir savininko bei darbuotojų ryšio stiprumą pagal Kramerio V metodą, nustatytas silpnas ryšys, kadangi p reikšmė siekia 0,329.

Literatūroje (Scholes, Westhead ir kiti, 2008) teigiama, kad šeimos įmonėse santykiai tarp darbuotojų ir vadovo dažniausiai būna artimi. Vadovai stengiasi, kad jų darbuotojai (jaunose, pirmos kartos šeimos įmonėse – šeimos nariai) būtų laimingi, sukurta gera emocinė ir psichologinė darbo aplinka, bendra teigiama atmosfera. Geri šeimos įmonės vadovo ir darbuotojų santykiai grindžiami abipusiu pasitikėjimu, atsakomybe, ir įsipareigojimų laikymusi, taip užtikrinamas komandinis darbas siekiant bendrų tikslų, darbuotojai būna atsidavę įmonei, ir taip suteikia geras ir kokybiškas paslaugas klientams.

Pagal antrąjį klausimą suformuluotos nagrinėjamos situacijos statistinės hipotezės ir siekiama nustatyti dviejų veiksnių ryšio stiprumą:

• Nulinė hipotezė H_0 teigia, kad ryšys tarp darbuotojų kaitos ir tarp šeimos įmonės dydžio neegzistuoja;

• Alternatyvi hipotezė H_1 teigia, kad ryšys darbuotojų kaitos ir tarp šeimos įmonės dydžio egzistuoja.

Parengus dažnių lentelę, nustatyta, kad visi tikėtini dažniai yra didesni nei 5 (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Darbuotojų kaitos ir šeimos įmonės dydžio dažnių lentelė

			Darbuotojų kaita įmonėje		Total
			Didelė kaita	Retas atvejis	
Darbuotojų skaičius per 2016 metus	10-49 darbuotojai	Count	10	68	78
		Expected Count	11,6	66,4	78,0
		% within	25,0%	29,8%	29,1%
	50 ir daugiau	Count	18	8	26
		Expected Count	3,9	22,1	26,0
		% within	45,0%	3,5%	9,7%
	Mažiau nei 10 darbuotojų	Count	12	152	164
		Expected Count	24,5	139,5	164,0
		% within	30,0%	66,7%	61,2%
Total	Count	40	228	268	
	Expected Count	40,0	228,0	268,0	
	% within	100,0%	100,0%	100,0%	

Įvertinus sudarytą matricą, ryšiui nustatyti naudojami Kontingencijos koeficientas C ir Kramerio koeficientas V. (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Darbuotojų kaitos ir šeimos įmonės dydžio ryšio vertinimas

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,504	,000
	Cramer's V	,504	,000
	Contingency Coefficient	,450	,000
N of Valid Cases		268	

Kontingencijos koeficientas C lentelėje atvažduotas eilutėje – Contingency Coefficient, Kramerio koeficientas V – Cramer's V.

Reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; abiejų koeficientų tikimybės lygios 0,00. Tikimybės p reikšmė mažiau už reikšmingumo lygį α , todėl nulinę hipotezę atmetame ir priimame alternatyvią, kad ryšys tarp darbuotojų kaitos ir šeimos įmonės dydžio egzistuoja. Matuojant pagal Kramerio koeficientą V ryšys vidutinio stiprumo, jo reikšmė – 0,504, kadangi koeficiento reikšmė svyruoja tarp 0 ir 1.

Matuojant ryšį pagal Kontingencijos koeficientą C, reikia apskaičiuoti koeficiento didžiausią reikšmę. Ji apskaičiuojama pagal formulę:

$$C_{max} = \sqrt{\frac{z-1}{z}}; \quad z = \min(r,c)$$

Pukėnas (2009).

Minimali reikšmė z lygi 2.

$$C = \sqrt{\frac{2-1}{2}} = 0,71 - \text{maksimali koeficiento reikšmė.}$$

Koeficiento reikšmė lygi 0,450, todėl galima teigti, kad ryšys tarp veiksmų taip pat yra vidutinio stiprumo. Tai rodo, kad kuo didesnė šeimos įmonė, tuo joje didesnė darbuotojų kaita, ne toks didelis darbuotojų lojalumas ir pasitenkinimas darbu įmonėje. Tam įtakos turi ir tai, kad mažose šeimos įmonėse dažniausiai dirba tik šeimos nariai. Iš 164 respondentų, 152 (93 proc.) nurodė, kad jų įmonėse yra labai maža darbuotojų kaita arba jos visai nėra.

Pagal pirmosios hipotezės trečiąjį klausimą suformuluotos nagrinėjamos situacijos statistinės hipotezės:

- Nulinė hipotezė H_0 teigia, kad ryšys tarp motyvacijos ir premijavimo programos ir šeimos įmonės dydžio neegzistuoja;
- Alternatyvi hipotezė H_1 teigia, kad ryšys tarp motyvacijos ir premijavimo programos ir šeimos įmonės dydžio egzistuoja.

Kriterijaus nustatymas: naudojama nominalioji skalė, duomenys aprašomi matricoje 3x2, ryšiai nustatyti naudojami kontingencijos koeficientas C ir Kramerio koeficientas V (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Motyvacijos ir premijavimo programos ir šeimos įmonės dydžio vertinimas

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,183	,011
	Cramer's V	,183	,011
	Contingency Coefficient	,180	,011
N of Valid Cases		268	

Reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; abiejų koeficientų tikimybės lygios 0,011. Tikimybės p reikšmė mažiau už reikšmingumo lygį α , todėl nulinę hipotezę atmetame ir priimame alternatyvią, kad ryšys tarp motyvacijos ir premijavimo programos ir šeimos įmonės dydžio egzistuoja. Matuojant pagal Kramerio koeficientą V ryšys silpnas, jo reikšmė – 0,183. Matuojant ryšį pagal Kontingencijos koeficientą C, apskaičiuota koeficiento didžiausia reikšmė. Ji apskaičiuojama pagal aukščiau aprašytą formulę:

Minimali reikšmė z lygi 2.

$$C = \sqrt{\frac{2-1}{2}} = 0,71 - \text{maksimali koeficiento reikšmė.}$$

Koeficiento reikšmė lygi 0,18, todėl galima teigti, kad ryšys tarp veiksmų taip pat yra silpnas.

15 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir motyvavimo bei premijavimo sistemos dažnių lentelė

			Motyvavimo ir premijavimo sistemos vertinu kaip		Total
			Nepakankamas	Pakankamas	
Darbuotojų skaičius per 2016 metus	10-49 darbuotojai	Count	28	50	78
		% within	22,6%	34,7%	29,1%
	50 ir daugiau	Count	18	8	26
		% within	14,5%	5,6%	9,7%
	Mažiau nei 10 darbuotojų	Count	78	86	164
		% within	62,9%	59,7%	61,2%
Total	Count	124	144	268	
	% within	100,0%	100,0%	100,0%	

Kaip matyti 15 lentelėje, *labiausiai nepatenkinti motyvavimo ir premijavimo sistema yra didelių šeimos įmonių darbuotojai* – 69 proc. Šeimos įmonėse, kuriose dirba mažiau nei 10 darbuotojų – 52 proc. patenkinti gaunamais priedais, vidutinio dydžio įmonėse – 64 proc. respondentų. Jeigu įmonėje nėra sukurtos geros piniginių motyvavimo ir premijavimo sistemos, vieniems darbuotojams mokant premijas, o kitiems nemokant, galima sukelti kolektyvo susiskaldymą ir darbuotojų, negaunančių piniginių premijų ar nepiniginių priedų, demotivaciją dirbti efektyviai ir naudingai. Azoury, Daou (2013) teigia, kad darbuotojams turi būti atlyginta už jų novatoriškas idėjas, sunkų darbą, produktyvumą ir lojalumą. Mažos ir vidutinės įmonės tai įgyvendina žymiai geriau, nei apklausoje dalyvavusios didelės šeimos įmonės.

Andrew ir kiti (2012) teigia, kad šeimos įmonėms sudėtinga pritraukti kvalifikuotų darbuotojų, kurie nėra jų šeimos nariai, ir juos išlaikyti. Autorių atliktos apklausos metu, respondentai nurodė, kad talentingi darbuotojai linkę dirbti tarptautinėse įmonėse, kuriose yra didesnės karjeros galimybės, bei galimybė ateityje įsigyti įmonės nuosavybės dalį, o ne šeimos įmonėse.

Pagal ketvirtąjį klausimą suformuluotos nagrinėjamos situacijos statistinės hipotezės:

- Nulinė hipotezė H_0 teigia, kad ryšys tarp darbuotojų skaičiaus ir dalinimosi finansine informacija neegzistuoja;
- Alternatyvi hipotezė H_1 teigia, kad ryšys tarp darbuotojų skaičiaus ir dalinimosi finansine informacija egzistuoja.

16 lentelė. Darbuotojų skaičiaus ir dalinimosi finansine informacija ryšio vertinimas

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,115	,172
	Cramer's V	,115	,172
	Contingency Coefficient	,114	,172
N of Valid Cases		268	

Reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$; abiejų koeficientų tikimybės lygios – 0,34. Tikimybės p reikšmė didesnė už reikšmingumo lygį α , todėl *nulinę hipotezę priimame, kad ryšys tarp darbuotojų skaičiaus ir dalinimosi finansine informacija neegzistuoja.*

17 lentelė. Darbuotojų skaičiaus ir dalinimosi finansine informacija dažnių lentelė

			Ar dalinamasi finansine informacija su darbuotojais?		Total
			Ne	Taip	
Darbuotojų skaičius įmonėje per 2016 m.	10-49 darbuotojai	Count	38	40	78
		% within	34,5%	25,3%	29,1%
	50 ir daugiau	Count	12	14	26
		% within	10,9%	8,9%	9,7%
	Mažiau nei 10 darbuotojų	Count	60	104	164
		% within	54,5%	65,8%	61,2%
Total	Count	110	158	268	
	% within	100,0%	100,0%	100,0%	

Susumavus dažnių lentelės duomenis (žr. 17 lentelė) matyti, kad 63 proc. *mažų šeimos įmonių finansine informacija dalinasi su savo darbuotojais*, kadangi tai dažniausiai būna jų šeimos nariai, bendras šeimos ir įmonės turtas. Didelėse įmonėse, kuriose dirba daugiau kaip 50 darbuotojų, finansine informacija dalinasi 54 proc. respondentų, tačiau dauguma jų nurodė, kad ne visa finansinė informacija atskleidžiama, o tik ta, kuri motyvuoja darbuotojus, pvz. pardavimo pajamos, bendrasis pelningumas, ir ne visiems įmonės darbuotojams, o tik tiems, kurie dirba administracijoje ar užima vadovaujančias pareigas.

Ryšys tarp veiksmų		Stiprus ryšys	Vidutinis ryšys	Silpnas ryšys	Nėra ryšio
Pirmas veiksnys	Antras veiksnys				
Šeimos įmonės dydis	Savininko bei darbuotojų ryšys			+	
Šeimos įmonės dydis	Darbuotojų kaita		+		
Šeimos įmonės dydis	Motyvacijos ir premijavimo programa			+	
Šeimos įmonės dydis	Įmonės finansinės informacijos atskleidimas darbuotojams				+

Remiantis 18 lentelės rezultatais, galima teigti, kad pirmoji hipotezė, jog „Mažoms šeimos įmonėms būdingos palankios darbo sąlygos“ 75 proc. patvirtinta. Nustatyta, kad mažose šeimos įmonėse darbuotojų kaita yra labai maža, nes jose dažniausiai dirba tik šeimos nariai. Taip pat įrodyta, kad mažose ir vidutinėse įmonėse darbuotojai palankiau vertina esančią motyvavimo ir premijavimo sistemą. Nustatyta, kad mažose šeimos įmonėse yra artimesnis savininko ir darbuotojų ryšys, šeimos įmonėse, kuriose dirba iki 10 darbuotojų, tokį atsakymą pasirinko 85 proc. respondentų. Ryšys tarp įmonės dydžio ir dalinimosi finansine informacija nerastas.

Antroji hipotezė.

„Pirmo valdymo lygio šeimos įmonės mažiau rūpinasi vidaus kontrole nei antro ir trečio lygio šeimos įmonės“ susieta su anketos klausimais:

1. Ar vyksta veiklos planavimo, rezultatų aptarimas padaliniuose su darbuotojais?
2. Įmonės buhalterinė apskaita vedama?
3. Kurios iš išvardintų kontrolės procedūrų taikomos Jūsų įmonėje?

Pagal pirmąjį klausimą suformuluotos nagrinėjamos situacijos statistinės hipotezės:

- Nulinė hipotezė H_0 teigia, kad ryšys tarp šeimos įmonės valdymo lygio ir veiklos planavimo bei rezultatų aptarimo su darbuotojais neegzistuoja;

- Alternatyvi hipotezė H_1 teigia, kad ryšys tarp šeimos įmonės valdymo lygio ir veiklos planavimo bei rezultatų aptarimo su darbuotojais egzistuoja.

19 lentelė. Šeimos įmonės valdymo lygio ir veiklos planavimo dažnių lentelė

			Ar vyksta veiklos planavimas ir rezultatų aptarimas		Total
			Ne	Taip	
Kuriame valdymo lygyje yra įmonė?	Antra	Count	8	34	42
		Expected Count	13,2	28,8	42,0
		% within	9,5%	18,5%	15,7%
	Pirma	Count	76	144	220
		Expected Count	69,0	151,0	220,0
		% within	90,5%	78,3%	82,1%
	Trečia	Count	0	6	6
		Expected Count	1,9	4,1	6,0
		% within	,0%	3,3%	2,2%
Total	Count	84	184	268	
	Expected Count	84,0	184,0	268,0	
	% within	100,0%	100,0%	100,0%	

Įvertinus sudarytos matricos dydį, ryšiui nustatyti naudojami Kontingencijos koeficientas C ir Kramerio koeficientas V (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Šeimos įmonės valdymo lygio ir veiklos planavimo ryšio vertinimas

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,159	,034
	Cramer's V	,159	,034
	Contingency Coefficient	,157	,034
N of Valid Cases		268	

Abiejų koeficientų tikimybės lygios – 0,034. Kadangi p reikšmė mažesnė už reikšmingumo lygį α , todėl nulinę hipotezę atmetame ir priimame alternatyvią, kad *ryšys tarp šeimos įmonės kartos ir veiklos planavimo bei rezultatų aptarimo su darbuotojais egzistuoja, tačiau pagal abu koeficientus ryšys yra labai silpnas*.

Visos trečio lygio įmonės nurodė, kad jų veikloje vyksta veiklos planavimas ir rezultatų aptarimas. 81 proc. antro valdymo lygio šeimos įmonių rūpinasi veiklos planavimu ir tik 65 proc. pirmo lygio šeimos įmonių nuolat vykdo rezultatų aptarimą su darbuotojais ir veiklos planavimą. Peters, Buhalis (2004) teigia, kad dažnai mažos ir jaunos šeimos įmonės turi neformalią verslo praktiką

ir procesus, joms trūksta sistemingo valdymo metodų. Tai rodo, kad įmonėje gali būti nepastovus našumas, neaiški produktų ar paslaugų kokybė, aiškios veiklos strategijos nebuvimas.

Dažnai neseniai įsikūrusios įmonės, nesuvokia kokia svarbi yra teisinga ir patikima apskaitos informacija. Įmonių vadovybė, siekdama patirti kuo mažesnius kaštus, pasirenka apskaitai tvarkyti patį pigiausia variantą, neatsižvelgdami į kokybę, todėl pagal antrąjį klausimą suformuluotos nagrinėjamos situacijos statistinės hipotezės:

- Nulinė hipotezė H_0 teigia, kad ryšys tarp šeimos įmonės valdymo lygio ir buhalteriją tvarkančio asmens neegzistuoja;
- Alternatyvi hipotezė H_1 teigia, kad ryšys tarp šeimos įmonės valdymo lygio ir buhalteriją tvarkančio asmens egzistuoja.

21 lentelė. Šeimos įmonės valdymo lygio ir buhalteriją tvarkančio asmens dažnių lentelė

			Įmonės buhalterinę apskaitą tvarkoma			Total
			Įmonės buhalterijoje	Samdoma įmonė	Šeimos nario	
Kuriame valdymo lygyje yra įmonė?	Antra	Count	30	8	4	42
		% within	25,0%	9,3%	6,5%	15,7%
	Pirma	Count	84	78	58	220
		% within	70,0%	90,7%	93,5%	82,1%
	Trečia	Count	6	0	0	6
		% within	5,0%	,0%	,0%	2,2%
Total	Count	120	86	62	268	
	% within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Atlikus ryšio stiprumo vertinimą, pagal Kontingencijos koeficientą C ir Kramerio koeficientą V, nulinė hipotezė *atmesta ir priimta alternatyva, tačiau tarp šių dviejų veiksmių nustatytas silpnas ryšys, p reikšmė 0,21 ir 0,284 atitinkamai.*

Visų trečio lygio šeimos įmonių apskaitą tvarko samdytas buhalteris, antro lygio 9 proc. įmonių apskaitą tvarko šeimos narys ir pirmo lygio 26 proc. šeimos įmonių apskaitą tvarko šeimos narys. Peters, Buhalis (2004) teigia, kad mažų šeimos įmonių apskaita ir finansų valdymas dažnai būna netikslūs ir gali įtakoti pajamų praradimą, o tai įtakoja teisingų strateginių sprendimų priėmimo galimybę, ko pasakoje apskaičiuojami neteisingi veiklos rodikliai, pavyzdžiui, investicijų grąža, kintamosios išlaidos ir kainodaros struktūra. Prieš pavedant apskaitą tvarkyti šeimos nariui, įmonės turėtų gerai įvertinti jo kvalifikaciją ir buhalterinės apskaitos žinias.

Siekiant nustatyti, kokios kontrolės procedūros naudojamos šeimos įmonėse, pagal trečiąjį klausimą suformuluotos nagrinėjamos situacijos statistinės hipotezės:

- Nulinė hipotezė H_0 teigia, kad ryšys tarp šeimos įmonės kartos ir taikomų kontrolės procedūrų neegzistuoja;

- Alternatyvi hipotezė H_1 teigia, kad ryšys tarp šeimos įmonės kartos ir taikomų kontrolės procedūrų egzistuoja.

22 lentelė. Respondentų pasiskirstymas, pagal taikomų kontrolės procedūrų dažnumą

	Nuolat		Kartais		Niekada		Viso
	Vnt.	Proc.	Vnt.	Proc.	Vnt.	Proc.	
Rezultatų kontrolė	178	66	74	28	16	6	268
Stebėjimas	164	61	92	35	12	4	268
Savikontrolė	152	57	102	38	14	5	268
Pareigų atskyrimas	98	37	116	43	54	20	268
Tvirtinimas parašu	140	52	84	31	44	17	268
Veiksmų atskyrimas programoje	78	29	122	46	68	25	268
Ataskaitų teikimas	98	37	90	33	80	30	268
Leidimai, slaptažodžiai, kortelės	128	48	82	31	58	21	268
Kalendorinis planavimas	120	45	82	31	66	24	268
Tarpinė atskaitomybė	80	30	102	38	86	32	268
Apmokymai, kvalifikacijos kėlimas	110	41	108	40	50	19	268
Kolektyviniai apdovanojimai, skatinimai	82	31	114	42	72	27	268

Nustatyti ryšiui tarp šių dviejų veiksnių, duomenys buvo suranguoti pagal Likerto skalę (niekada = 1, kartais = 2, nuolat = 3) ir pritaikytas Spirmeno koeficientas r_s , Kendalo koeficientas τ , Gudmano Kruskalio koeficientas γ . Šeimos įmonių valdymo lygio ir naudojamų vidaus kontrolės procedūrų lentelė pateikta 2 priede.

- Rezultatų kontrolė: visų trijų koeficientų tikimybės gautos mažesnės už reikšmingumo lygmenį α , todėl atmesta nulinė hipotezė, tačiau tikimybės p dydžiai labai maži, todėl galima teigti, kad ryšys tarp šių veiksnių labai silpnas, arba jo visai nėra. Pagal dažnių lentelę, matyti, kad visos įmonės gana dažnai naudoja šią kontrolės procedūrą. Tik 11 proc. pirmo lygio šeimos įmonių šios procedūros iš viso nenaudoja ir 27 proc. visų respondentų naudoja tik kartais. Tai rodo, kad ši procedūra yra populiari tarp visų šeimos įmonių.

- Stebėjimas: Spirmeno koeficientas r_s didesnis už reikšmingumo lygmenį α , Kendalo koeficientas τ , Gudmano Kruskalio koeficientas lygus α , todėl nulinę hipotezę priimame, kad tarp veiksnių nėra ryšio. Šią procedūrą, taip pat daug šeimos įmonių naudoja nuolat (61 proc. visų respondentų), tik 4 proc. šeimos įmonių nurodė, kad ši procedūra jų vidaus kontrolės užtikrinimui nėra naudojama.

- Savikontrolė: visų trijų koeficientų tikimybės gautos didesnės už reikšmingumo lygmenį α , todėl nulinę hipotezę priimame, kad tarp veiksnių nėra ryšio. Daugiau nei pusė respondentų (57 proc.) nurodė, kad jų darbuotojai patys vykdo savikontrolę, tik 6 proc. pirmo lygio šeimos įmonių nurodė, kad jų veikloje ši procedūra nėra naudojama.

- Pareigų atskyrimas: visų trijų koeficientų tikimybės gautos didesnės už reikšmingumo lygmenį α , todėl nulinę hipotezę priimame, kad tarp veiksnių nėra ryšio. 62 proc. visų pirmo lygio šeimos įmonių nurodė, kad ši procedūra įmonės vidaus kontrolės sistemoje iš viso nėra naudojama arba naudojama tik kartais, antro lygio – 67 proc., trečio – 67 proc. Tai rodo, kad dauguma šeimos įmonių nenaudoja pačios svarbiausios kontrolės procedūros, kuri gali užkirsti kelią fiziniams ir piniginiams nuostoliams. Tačiau tai galima paaiškinti ir tuo, kad pirmo lygio šeimos įmonėse dažnai dirba tik 1-2 asmenys, kurie koordinuoja visą įmonės veiklą, todėl taikyti pareigų atskyrimą nėra fizinių galimybių.

- Tvirtinimas parašu: visų trijų koeficientų tikimybės gautos didesnės už reikšmingumo lygmenį α , todėl nulinę hipotezę priimame, kad tarp veiksnių nėra ryšio. Tik 16 proc. respondentų nenaudoja šios procedūros, 31 proc. kartais naudoja, 53 proc. nuolat naudoja šią procedūrą.

- Veiksmų atskyrimas programoje: visų trijų koeficientų tikimybės gautos mažesnės už reikšmingumo lygmenį α , todėl atmesta nulinė hipotezė, tačiau tikimybės p dydžiai labai maži, svyruoja tarp 0,04 iki 0,12, todėl galima teigti, kad ryšys tarp šių veiksnių labai silpnas. Pagal dažnių lentelę, matyti, kad tik 29 proc. visų respondentų nuolat naudoja veiksmų atskyrimą programoje. 27 proc. pirmo valdymo lygio respondentų niekada nenaudoja šios procedūros.

- Ataskaitų teikimas: visų trijų koeficientų tikimybės gautos mažesnės už reikšmingumo lygmenį α , todėl atmesta nulinė hipotezė, tačiau tikimybės p dydžiai labai maži, svyruoja tarp 0,041 iki 0,127, todėl galima teigti, kad ryšys tarp šių veiksnių labai silpnas. Atsakymai pagal ataskaitų teikimą pasiskirstė gana panašiai, visi atsakymai siekia apie 30-35 proc., šią procedūrą taip pat dažniausiai naudoja antro ir trečio lygio šeimos įmonės.

- Leidimai, slaptažodžiai, kortelės: visų trijų koeficientų tikimybės gautos didesnės už reikšmingumo lygmenį α , todėl nulinę hipotezę priimame, kad tarp veiksnių nėra ryšio. Ši procedūra viena iš dažniausiai naudojamų šeimos įmonėse. 48 proc. respondentų nurodė, kad ją naudoja nuolat, 31 proc. kad naudoja kartais. Dažniausiai šią procedūrą naudoja antro ir trečio lygio šeimos įmonės.

- Kalendorinis planavimas: visų trijų koeficientų tikimybės gautos didesnės už reikšmingumo lygmenį α , todėl nulinę hipotezę priimame, kad tarp veiksnių nėra ryšio. 75 proc. respondentų nurodė, kad kalendorinį planavimą atlieka nuolat arba kartais. 24 proc. pirmo ir 29 proc. antro lygio šeimos įmonių nurodė, kad šios priemonės iš vis savo veikloje nenaudoja.

- Tarpinė atskaitomybė: visų trijų koeficientų tikimybės gautos didesnės už reikšmingumo lygmenį α , todėl nulinę hipotezę priimame, kad tarp veiksnių nėra ryšio. Tarpinė atskaitomybė kaip

kontrolės priemonė visų tipų įmonėse dažniausiai naudojama kartais, šį atsakymo variantą pasirinko 38 proc. visų respondentų.

- Apmokymai, kvalifikacijos kėlimas: visų trijų koeficientų tikimybės gautos didesnės už reikšmingumo lygmenį α , todėl nulinę hipotezę priimame, kad tarp veiksnių nėra ryšio. 18 proc. pirmo lygio šeimos įmonių nekelia darbuotojų kvalifikacijos, 23 proc. antro lygio. Tai parodo, kad įmonės nelinkusios skirti papildomų išteklių darbuotojams, nors kaip minėta anksčiau, šeimos įmonėms labai sudėtinga pritraukti gerus savo srities profesionalus.

- Kolektyviniai apdovanojimai, skatinimai: visų trijų koeficientų tikimybės gautos mažesnės už reikšmingumo lygmenį α , todėl atmesta nulinė hipotezė, tačiau tikimybės p dydžiai labai maži, svyruoja tarp 0,036 iki 0,113, todėl galima teigti, kad ryšys tarp šių veiksnių – labai silpnas. Didžioji dalis respondentų (42 proc.) nurodė, kad kolektyvinius apdovanojimus skiria tik kartais, nereguliariai. 30 proc. pirmo lygio šeimos įmonių iš vis niekada neskiria apdovanojimų ir skatinimų.

23 lentelė. Antrosios hipotezės apibendrinimas

Ryšys tarp veiksnių		Stiprus ryšys	Vidutinis ryšys	Silpnas ryšys	Nėra ryšio
Pirmas veiksnys	Antras veiksnys				
Šeimos įmonės valdymo lygis	Veiklos planavimas			+	
Šeimos įmonės valdymo lygis	Buhalterinės apskaita tvarkymas			+	
Šeimos įmonės valdymo lygis	Taikomos kontrolės procedūros			+	+

Remiantis 23 lentelės rezultatais, galima teigti, kad antroji hipotezė, jog „Pirmo valdymo lygio šeimos įmonės mažiau rūpinasi vidaus kontrole nei antro ir trečio lygio šeimos įmonės“ 66 proc. patvirtinta, tačiau nustatytas tik labai silpnas ryšys tarp veiksnių. Nustatyta, kad 34 proc. pirmo valdymo lygio šeimos įmonėse nevyksta veiklos planavimo ir rezultatų su darbuotojais aptarimas, 19 proc. antro lygio įmonė. 27 proc. pirmo valdymo lygio įmonėse apskaitą tvarko šeimos narys, antro lygio – 10 proc. Norint teigti, kad tai kenkia vidaus kontrolei, reikėtų atlikti papildomą apklausą, siekiant nustatyti, koks tų šeimos narių išsilavinimas ir patirtis buhalterinė apskaitoje. Nustatyta, kad tarp šeimos įmonės valdymo lygio ir naudojamų kontrolės procedūrų labai nežymus arba išvis nesantis ryšys, todėl galima teigti, kad bet kurio lygio šeimos įmonės pasirenka tam tikras kontrolės procedūras, kurios joms padeda užtikrinti vidaus kontrolę.

Trečioji hipoteze.

„Mažos šeimos įmonės mažiau rūpinasi vidaus kontrolės užtikrinimu“. Su šia hipoteze apjungti klausimai:

1. Ar naudinga vykdoma kontrolė įmonėje?
2. Kaip dažnai tikrinamos darbuotojų žinios ir gebėjimai, atlikti pavestus darbus?

3. Ar darbo sutartyje numatyta, kad pasibaigus darbo sutarčiai, kelis metus negalės naudotis tam tikra informacija, gauta įmonėje?

4. Vidaus dokumentai, reglamentuojantys darbuotojų veiklą?

Siekiant nustatyti, ar įmonės vadovų ir darbuotojų nuomone, jų įmonėje naudinga vykdoma kontrolė, suformuluotos nagrinėjamos situacijos statistinės hipotezės:

• Nulinė hipotezė H_0 teigia, kad šeimos įmonės dydis neįtakoja vykdomos kontrolės naudingumo;

• Alternatyvi hipotezė H_1 teigia, kad šeimos įmonės dydis įtakoja vykdomos kontrolės naudingumo.

Įvertinus tai, kad šios hipotezės matrica didesnė nei 2x2, buvo taikomas χ^2 Pirsono kriterijus.

24 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir vykdomos kontrolės nepriklausomumo vertinimas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,506^a	4	,111
Likelihood Ratio	8,783	4	,067
N of Valid Cases	268		

a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,36.

Išanalizavus lentelės 24 duomenis galima teigti, jog χ^2 Pirsono kriterijaus rezultatai dalinai patikimi, nes mažiausias tikėtinas dažnis yra 1,36 ir 22 proc. dažnių lentelės langelių tikėtini dažniai yra mažesni už 5. Tam, kad duomenys būtų patikimi, dažnis netūrėtų būti didesnis už 20 proc. Įvertinus tai, kad Pirsono kriterijaus p reikšmė ($p = 0,111$) yra didesnė už reikšmingumo lygmenį α ($\alpha = 0,05$), nulinę hipotezę priimame, kad *šeimos įmonės dydis neįtakoja vykdomos kontrolės naudingumo*. Pagal respondentų atsakymus matyti, kad 38 proc. mažų šeimos įmonių, turinčios iki 10 darbuotojų, nurodė, kad jose vidaus kontrolė labai naudinga, 56 proc. kad naudinga kartais ir tik 6 proc. kad visiškai nenaudinga. Įmonėse, kuriose dirba nuo 10 iki 49 darbuotojų pagal respondentų atsakymus pasiskirstė taip:

- 51 proc. labai naudinga;
- 44 proc. kartais naudinga;
- 5 proc., kad visiškai nenaudinga.

Įmonių, kuriose dirba 50 ir daugiau darbuotojų atsakymai: 31 proc. nurodė, kad kontrolė labai naudinga ir 69 proc., kad naudinga kartais.

Pagal antrąjį klausimą suformuluotos nagrinėjamos situacijos statistinės hipotezės:

- Nulinė hipotezė H_0 teigia, kad ryšys tarp šeimos įmonės dydžio ir darbuotojų žinių tikrinimo dažnumo neegzistuoja;

- Alternatyvi hipotezė H_1 teigia, kad ryšys tarp šeimos įmonės dydžio ir darbuotojų žinių tikrinimo dažnumo egzistuoja.

Įvertinus tai, kad sudaryta 3x3 matrica, ryšiui nustatyti naudojami Kontingencijos koeficientas C ir Kramerio koeficientas V. (žr. 25 lentelę).

25 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir darbuotojų žinių tikrinimo dažnumo ryšio vertinimas

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,177	,078
	Cramer's V	,125	,078
	Contingency Coefficient	,174	,078
N of Valid Cases		268	

Įvertinus, tai kad abiejų koeficientų tikimybės p reikšmė didesnė už reikšmingumo lygį α , todėl nulinę hipotezę priimame, kad *ryšys tarp šeimos įmonės dydžio ir darbuotojų žinių tikrinimo dažnumo neegzistuoja*. Įmonėse, kuriose dirba mažiau nei 10 darbuotojų, žinios ir gebėjimai reguliariai arba kartais tikrinami 78 proc. iš jų, šeimos įmonėse, kuriose dirba 10-49 darbuotojai – 82 proc., įmonėse, kuriose yra 50 ir daugiau darbuotojų – 85 proc., todėl galima teigti, kad visos apklausoje dalyvavusios šeimos įmonės, rūpinasi darbuotojų gebėjimų ir žinių lygiu, ar sugeba atlikti jiems paskirtus darbus.

Pagal trečiąjį klausimą suformuluotos nagrinėjamos situacijos statistinės hipotezės:

- Nulinė hipotezė H_0 teigia, kad ryšys tarp šeimos įmonės dydžio ir galimybė naudotis gauta informacija, po darbo sutarties pasibaigimo neegzistuoja;

- Alternatyvi hipotezė H_1 teigia, kad ryšys tarp šeimos įmonės dydžio ir galimybė naudotis gauta informacija, po darbo sutarties pasibaigimo egzistuoja.

Tarp veiksmų esantis ryšys tirtas pagal Kontingencijos koeficientą C ir Kramerio koeficientą V. (žr. 26 lentelę).

26 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir galimybė naudotis gauta informacija, po darbo sutarties pasibaigimo ryšio vertinimas

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,442	,000
	Cramer's V	,442	,000
	Contingency Coefficient	,404	,000
N of Valid Cases		268	

Įvertinus tai, kad abiejų koeficientų tikimybės p reikšmė mažesnė už reikšmingumo lygį α , todėl nulinę hipotezę atmetame ir priimame alternatyvą, kad *ryšys tarp šeimos įmonės dydžio ir galimybė naudotis gauta informacija, po darbo sutarties pasibaigimo egzistuoja*.

Matuojant pagal Kramerio koeficientą V *ryšys yra vidutinio stiprumo*, jo reikšmė – 0,442. Matuojant ryšį pagal Kontingencijos koeficientą C, apskaičiuota koeficiento didžiausia reikšmė, ji lygi 0,71, todėl galima teigti, kad ryšys tarp veiksnių taip pat yra vidutinis, nes p reikšmė lygi 0,404. Tik 2 šeimos įmonės (8 proc.), kuriose dirba daugiau nei 50 darbuotojų, nurodė, kad tokia sąlyga nėra įrašyta į darbuotojų sutartis, įmonėse, kuriose yra 10-49 darbuotojai – 48 įmonės (62 proc.), įmonėse kuriose mažiau nei 10 darbuotojų – 129 įmonės (79 proc.). Tai rodo, kad mažesnės šeimos įmonės, nesirūpina savo duomenų apsauga, klientų ir tiekėjų informacija, kainodara.

Pagal ketvirtąjį klausimą suformuluotos nagrinėjamos situacijos statistinės hipotezės:

- Nulinė hipotezė H_0 teigia, kad nuo šeimos įmonės dydžio nepriklauso naudojamų vidaus dokumentų skaičiaus, reglamentuojančių darbuotojų veiklą;
- Alternatyvi hipotezė H_1 teigia, kad tarp šeimos įmonės dydžio priklauso naudojamų vidaus dokumentų skaičiaus, reglamentuojančių darbuotojų veiklą.

Pagal matricos dydį pritaikytas χ^2 Pirsono kriterijus (žr. 27 lentelę).

27 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir naudojamų vidaus dokumentų skaičiaus, reglamentuojančių darbuotojų veiklą ryšio vertinimas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	70,956^a	8	,000
Likelihood Ratio	64,949	8	,000
N of Valid Cases	268		

a. 5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.

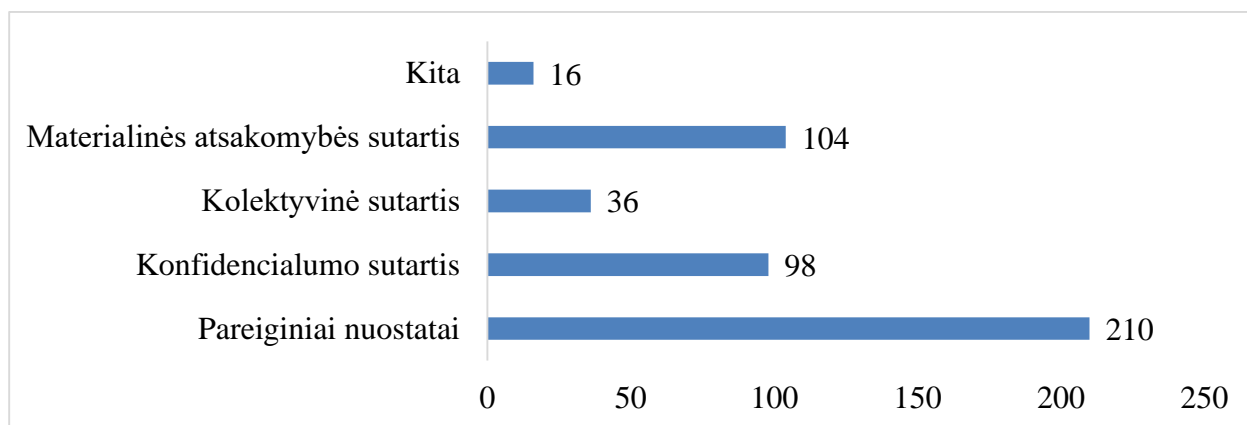
χ^2 Pirsono kriterijaus rezultatai nėra visiškai patikimi, kadangi 33 proc. dažnių lentelės langelių tikėtini dažniai yra mažesni už 5. Įvertinus tai, kad Pirsono kriterijaus p reikšmė ($p = 0,00$) yra mažesnė už reikšmingumo lygmenį α ($\alpha = 0,05$), nulinę hipotezę atmetame ir priimame alternatyvą, kad *nuo šeimos įmonės dydžio priklauso vidaus dokumentų skaičius, kuriais yra reglamentuojama darbuotojų veikla*.

Siekiant nustatyti esamo ryšio stiprumą, apskaičiuoti Kontingencijos koeficientas C ir Kramerio koeficientas V.

28 lentelė. Šeimos įmonės dydžio ir naudojamų vidaus dokumentų skaičiaus, reglamentuojančių darbuotojų veiklą ryšio stiprumo įvertinimas

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,515	,000
	Cramer's V	,364	,000
	Contingency Coefficient	,458	,000
N of Valid Cases		268	

Matuojant pagal Kramerio koeficientą V ryšys yra silpnas, jo reikšmė – 0,364. Matuojant ryšį pagal Kontingencijos koeficientą C, apsiskaičiuotą koeficiento didžiausią reikšmę, ji lygi 0,820, todėl galima teigti, kad ryšys tarp veiksnių yra vidutinis, nes p reikšmė lygi 0,458.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal taikomus vidaus dokumentus, reglamentuojančius darbuotojų veiklą

Kaip matyti 10 pav., įmonės darbuotojų veiklai reglamentuoti dažniausiai naudoja pareiginius nuostatus ir materialinės atsakomybės sutartis. 16 šeimos įmonių nurodė, kad jie jokiais dokumentais nereglamentuoja darbuotojų veiklos. Didžioji dalis įmonių naudoja 1 dokumentą (124 respondentai), 70 respondentų nurodė, kad jų įmonėje yra naudojami 2 dokumentai, 48 – 3 dokumentai ir 10 respondentų pasirinko visus išvardintus atsakymus.

29 lentelė. Trečiosios hipotezės apibendrinimas

Ryšys tarp veiksnių		Stiprus ryšys	Vidutinis ryšys	Silpnas ryšys	Nėra ryšio
Pirmas veiksnys	Antras veiksnys				
Šeimos įmonės dydis	Vykdoma kontrolės naudingumas				+
Šeimos įmonės dydis	Vidaus dokumentų, reglamentuojantys darbuotojų veiklą skaičius		+		
Šeimos įmonės dydis	Darbuotojų žinių ir gebėjimų tikrinimas				+
Šeimos įmonės dydis	Gautos informacijos naudojimas po darbo sutarties nutraukimo		+		

Remiantis 29 lentelės rezultatais, galima teigti, kad trečioji hipotezė, jog „Mažos šeimos įmonės mažiau rūpinasi vidaus kontrolės užtikrinimu“ 50 proc. yra patvirtinta. Tikrinant hipotezę nerasta jokio ryšio tarp šeimos įmonės dydžio ir kontrolės naudingumo bei darbuotojų žinių dažnumo tikrinimo. Nustatyta, kad dažniausiai didesnės įmonės į darbo sutartį įtraukia punktą, kuriame nurodyta, kad po jos pasibaigimo arba nutraukimo, darbuotojas negali naudotis tam tikra gauta informacija bei naudoja daugiau vidaus dokumentų reglamentuojančių darbuotojų veiklą.

Ketvirtoji hipoteze.

„Antro ir trečio lygio šeimos įmonės labiau rūpinasi įmonės tęstinumu“. Su šia hipoteze apjungti klausimai:

1. Ar įmonė naudojami profesionalių vadybininkų ir konsultantų paslaugomis?
2. Įmonės veikla yra planuojama, nustatomos veiklos gairės, tikslai?

Pagal pirmąjį klausimą suformuluotos nagrinėjamos situacijos statistinės hipotezės:

- Nulinė hipotezė H_0 teigia, kad nuo šeimos įmonės valdymo lygio nepriklauso ar ji naudojami profesionalių vadybininkų ir konsultantų paslaugomis;

- Alternatyvi hipotezė H_1 teigia, kad nuo šeimos įmonės valdymo lygio priklauso ar ji naudojami profesionalių vadybininkų ir konsultantų paslaugomis.

Siekiant nustatyti ar veiksniai yra priklausomi vienas nuo kito naudojamas χ^2 Pirsono kriterijus (žr. 30 lentelę).

30 lentelė. Šeimos įmonės valdymo lygio ir naudojimosi konsultantų paslaugomis ryšio vertinimas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,247^a	2	,044
Likelihood Ratio	5,934	2	,051
N of Valid Cases	268		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,75.

Nustatyta, kad kriterijaus tikimybė p lygi 0,44. Tai reiškia, kad ji mažesnė už reikšmingumo lygį, todėl priimama alternatyvi hipotezė. Siekiant nustatyti ryšio stiprumą apskaičiuoti Kontingencijos koeficientas C ir Kramerio koeficientas V (žr. 31 lentelę).

31 lentelė. Šeimos įmonės valdymo lygio ir naudojimosi konsultantų paslaugomis ryšio stiprumo įvertinimas

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,153	,044
	Cramer's V	,153	,044
	Contingency Coefficient	,151	,044
N of Valid Cases		268	

Pagal abu koeficientus nustatytas labai silpnas ryšys tarp šeimos įmonės valdymo lygio bei ar įmonė naudojami profesionalių konsultantų ir vadybininkų paslaugomis. Pagal dažnių lentelę nustatyta, kad 154 pirmo valdymo lygio šeimos įmonės (70 proc.) nesinaudoja jokių konsultantų paslaugomis, antro lygio – 34 (81 proc.), trečio – 2 (33 proc.). Tai rodo, kad nesvarbu, kurio valdymo lygio yra šeimos įmonė, ji nenoriai naudojami profesionalių vadybininkų ir konsultantų paslaugomis.

Pagal antrąją klausimą suformuluotos nagrinėjamos situacijos statistinės hipotezės:

- Nulinė hipotezė H_0 teigia, kad ryšys šeimos įmonės valdymo lygio ir veiklos planavimo, veiklos gairių, tikslų nustatymo dažnumo neegzistuoja;
- Alternatyvi hipotezė H_1 teigia, kad ryšys šeimos įmonės valdymo lygio ir veiklos planavimo, veiklos gairių, tikslų nustatymo dažnumo egzistuoja.

Siekiant nustatyti tarp veiksmų yra naudojamas χ^2 Pirsono kriterijus (žr. 32 lentelę).

32 lentelė. Šeimos įmonės valdymo lygio ir naudojimosi konsultantų paslaugomis ryšio vertinimas

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,638^a	4	,457
Likelihood Ratio	5,856	4	,210
N of Valid Cases	268		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Išanalizavus lentelės 4.24 duomenis galima teigti, jog χ^2 Pirsono kriterijaus rezultatai nėra patikimi, nes mažiausias tikėtinas dažnis yra 0,4 ir 55 proc. dažnių lentelės langelių tikėtini dažniai yra mažesni už 5. Tačiau įvertinus tai, kad Pirsono kriterijaus p reikšmė ($p = 0,457$) yra didesnė už reikšmingumo lygmenį α ($\alpha = 0,05$), nulinę hipotezę priimame, kad *šeimos valdymo lygis neįtakoja veiklos planavimo ir gairių nustatymo dažnumo*. Pagal dažnių lentelę nustatyta, kad trečio lygio įmonės bent keletą kartų per metus peržiūri savo veiklos planus ir nusistato tikslus. 66 proc. antro lygio šeimos įmonių taip pat kelis kartus per metus nusistato veiklos gaires, 44 proc. kartą per mėnesį ar dažniau. 34 proc. pirmo lygio šeimos įmonių nusistato veiklos planus kartą per mėnesį ar dar dažniau, 65 proc. kelis kartus per metus ir 1 proc. neplanuoja savo veiklos ir nenusistato tikslų. Peters, Buhalis (2004) atliktas tyrimas atskleidė, kad šeimos įmonės, kurios turėjo susikūrusios strategiją ir veiklos planą, turėjo greitesnį pelno augimą. Autoriai nurodo, kad įmonių vadovai, kurie yra sukūrę veiklos planus, yra labiau patenkinti įmonės padėtimi ir greičiau vykdo įmonės plėtrą.

Ryšys tarp veiksmų		Stiprus ryšys	Vidutinis ryšys	Silpnas ryšys	Nėra ryšio
Pirmas veiksmas	Antras veiksmas				
Šeimos įmonės valdymo lygis	Naudojimasis profesionalių vadybininkų ir konsultantų paslaugomis			+	
Šeimos įmonės valdymo lygis	Veiklos planavimas, veiklos gairių, tikslų nustatymas				+

Ketvirtosios hipotezės patvirtinti negalima, kadangi su vienu veiksmu nustatytas tik silpnas ryšys, su kitu – ryšio nėra. Atlikus analizę nustatyta, kad 70 proc. pirmo valdymo lygio šeimos įmonių nesinaudoja išorės profesionalių vadybininkų ir konsultantų paslaugomis, antro lygio – 81 proc., trečio lygio – 33 proc., tai rodo, kad nesvarbu, kurio valdymo lygio ar kartos yra šeimos įmonė, ji nenoriai pasikliauja išorės konsultantais ir jais nepasitiki. Taip pat nustatyta, kad 65 proc. šeimos įmonių kelis kartus per metus peržiūri savo veiklos planus ir gaires bei išsikelia tikslus, 34 proc. šeimos įmonių tai daro kartą per mėnesį ar dažniau.

4.3 Vidaus kontrolės problemų šeimos įmonėse identifikavimas

Anketoje buvo pateiktas klausimas, kuriuo buvo siekta nustatyti su kokiomis vidaus kontrolės problemomis šeimos įmonės susiduria savo veikloje (žr. 11 pav.).



11 pav. Problemos su kuriomis šeimos įmonės susiduria vidaus kontrolės srityje

Respondentai kaip vieną iš didžiausių vidaus kontrolės problemų šeimos įmonėse nurodė neaiškų pareigų, funkcijų ir atsakomybės paskirstymą. Darbuotojai tiksliai nežino, kokios yra jų pareigos, už kokias procedūras jie yra atsakingi. Tai rodo, kad įmonėse yra prastai organizuojamas personalo darbas, gali būti netikslingai paskirstytas darbo krūvis.

Respondentai nurodė kitą dažnai pasitaikančią problemą – nepakankama reakcija į vidaus kontrolės trūkumus, išsiaiškintas klaidas ir apgaulės. Tai rodo, kad įmonės vadovybė gerai nesupranta vidaus kontrolės svarbos ir jos nebuvimo pasekmių.

Taip pat respondentai nurodė, kad jų įmonėse yra supaprastinta kontrolė, per daug pasitikima asmenimis, kurie disponuoja pinigais ir materialinėmis vertybėmis, bei nesilaikoma tikslios dokumentų įforminimo ir judėjimo tvarkos. Šią problemą padidina ir tai, kad tik 104 įmonės (iš 268) nurodė, jog jose yra pasirašomos materialinės atsakomybės sutartys.

Po 34 respondentus nurodė, kad jų įmonės veikia specifinės problemos, kurios būdingos tik šeimos įmonėse, t.y. nepakankama šeimos narių kvalifikacija, atliekant darbo funkcijas, bei konfliktai tarp šeimos narių, kurie veikia įmonės veiklą. Problema dėl darbuotojų kvalifikacijos susieta su tuo, kad 18 proc. pirmo lygio šeimos įmonių nekelia darbuotojų kvalifikacijos. Taip pat elgiasi ir 23 proc. antro lygio įmonių. Literatūroje dažnai nurodoma, kad asmeniniai nesutarimai ir konfliktai tarp šeimos narių persikelia į įmonės veiklą, dėl to, kad šeimos įmonėse sunku nustatyti ribą, kur prasideda verslo santykiai, o šeimyninis bendravimas turi būti nuslopintas.

Didžioji dalis respondentų (120 atsakymų) nurodė, kad su jokiais kontrolės problemomis nesusiduria. Tam gali prieštarauti Weiss (2013), kuris teigia, kad dažniausiai mažos, jaunos, finansiškai nestabilios įmonės turi reikšmingai didelių vidaus kontrolės trūkumų. Atsakymą, kad nesusiduria su jokiais kontrolės problemomis pasirinko 104 pirmo, 12 antro ir 2 trečio valdymo lygio šeimos įmonės. Analizuojant kitą kriterijų, šį atsakymą pasirinko 6 įmonės, kuriose dirba 50 ir daugiau darbuotojų, 20 įmonių, kuriose dirba 10-49 darbuotojai ir 92 įmonės, kuriose yra iki 10 darbuotojų.

Pagrindiniu tyrimo apribojimu galima laikyti tai, kad atliekant gilesnę analizę trūko papildomų duomenų apie šeimos įmonės narius, jų išsilavinimą ir paaiškinimo, kodėl pasirinktas vienas ar kitas anketos atsakymas. Siekiant gauti tikslesnius ir patikimesnius tyrimo duomenis, reikalingas didesnis respondentų skaičius. Tačiau gauti duomenys yra naudingi išvelgiant tam tikras tendencijas ir numatant tolimesnes tyrimo rekomendacijas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Šeimos įmonės sąvoka Lietuvoje dar tik vystosi, teisėje kol kas nėra apibrėžta šeimos įmonių forma, tačiau šeimos įmonės yra plačiai paplitusios tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje. Remiantis literatūros analize, šeimos įmonę galima apibūdinti kaip įmonę, kurią įsteigė ir jai vadovauja šeimos narys ar jo giminaitis, šeima kontroliuoja veiklą per dalyvavimo nuosavybės ir valdymo pozicijas. Šeimos įmonės siekia, kad būtų užtikrintas veiklos tęstinumas, gera įmonės reputacija, kuri yra tapati šeimos reputacijai, įmonė perduodama iš kartos į kartą, o pagrindinės vertybės ir tikslai yra artimi šeimos. Autoriai išskiria pagrindinius šeimos įmonių privalumus, tai yra patikimumas ir pasididžiavimas, žinių tęstinumas, įsipareigojimas. Didžiausi trūkumai – sudėtingumas, neformalumas, konfliktai tarp šeimos narių, sudėtingos verslo ir turto dalybos, išsiskyrus šeimos nariams, disciplinos trūkumas, šeimos narių samdymas.

Vidaus kontrolė – tai sistema, kuri yra sukurta palengvinti įmonės valdymo veiklas, įvertinti riziką, stebėti, kaip įgyvendinami įmonės tikslai ir uždaviniai. Plačiai taikomas vidaus kontrolės modelis – COSO, nes į jį yra įtraukti visi svarbiausi vidaus kontrolės elementai – kontrolės aplinka ir jos priemonės, monitoringas ir rizikos vertinimas, informavimas ir komunikacija, vykdomų operacijų kontrolė, o tai leidžia įgyvendinti šeimos įmonės vidaus kontrolės tikslus.

2. Literatūros analizės metu nustatyta šeimos įmonių specifika: stiprūs emociniai ir asmeniniai ryšiai, įmonės ir šeimos vardo tapatinimas, didelė įmonės vadovų atsakomybė, stipri motyvacija, įtakojanti įmonės vystymąsi ir pelningumą. Šeimos įmonių veiklą ir vidaus kontrolę labiausiai sąlygoja: skirtingas šeimos įmonių kartų požiūris, šeimoje esantys santykiai, santykiai su darbuotojais, planavimo ir strategijos nebuvimas, šeimos narių ir giminaičių įdarbinimas (dėl to kontrolė tampa neformali, be raštiškų taisyklių ir vidaus dokumentų), įmonių steigėjų nenoras prarasti įtaką verslui, išorės vadybininkų ir konsultantų, aukštą kvalifikaciją turinčių ne šeimos narių nesamdymas. Šeimos įmonių steigėjai yra suinteresuoti ne tik uždirbti didelį pelną, tačiau ir sukurti gerą įmonės vardą rinkoje, turėti artimus santykius su tiekėjais, pirkėjais ir darbuotojais, todėl nori dominuoti įmonės valdyme ir jos kontrolėje. Didelėse šeimos įmonėse, kurios dažniausiai būna antros ir trečios kartos, kontrolės sistemos reikšmė yra daug didesnė, nei mažose, pirmos kartos įmonėse. Plečiantis veiklos mastui, darbuotojų skaičiui, didėja rizika padaryti klaidų ar patirti finansinių nuostolių dėl vagysčių, apgaulių, nesutarimų tarp šeimos narių, nekvalifikuotų darbuotojų. Šeimos įmonėse dažnai nėra problemų susijusių su skirtingais vadovo ir samdomo vadovo požiūriais ir tikslais, kadangi šeimos įmonėse dažnai savininkas ir vadovas yra tas pats asmuo. Ši situacija sumažina kontrolės procedūrų būtinumą, pašalina samdomų agentų problemas.

Kaip skiriasi vidaus kontrolės lygis ir procedūros skirtingų kartų, dydžių, valdymo lygių šeimos įmonėse tiksliai negalima nustatyti, nes vidaus kontrolė šeimos įmonėse ištirta dar labai nežymiai.

Daugelyje mokslinių straipsnių apie šeimos įmones pabrėžiama, kad nors šio tipo įmonės sudaro didžiąją dalį viso pasaulio įmonių, tačiau tai labai mažai tyrinėta sritis, dėl sudėtingo duomenų prieinamumo, todėl yra didelis tolimesnių tyrimų poreikis. Tad pritaikius kiekybinį tyrimą – apklausą, tirta vidaus kontrolė Lietuvos šeimos įmonėse.

3. Išanalizavus tyrimo duomenis, nustatyta, kad didžioji dalis respondentų yra UAB (75 proc.), pirmo valdymo lygio (82 proc.), mažos (61 proc.) šeimos įmonės. Atlikus tyrimo duomenų analizę 75 proc. patvirtinta pirmoji hipotezė, kad mažoms šeimos įmonėms būdingos palankios darbo sąlygos. Nustatyta, kad mažose šeimos įmonėse darbuotojų kaita yra maža, arba jos išvis nėra. Kaitos nebuvimą įtakoja, tai, kad dažniausiai jose dirba tik šeimos nariai ir giminaičiai. Įrodyta, kad mažose ir vidutinėse šeimos įmonėse darbuotojai palankiau vertina esančią motyvavimo ir premijavimo sistemą, jaučia artimesnį ryšį su vadovu. Ryšys tarp įmonės dydžio ir dalinimosi finansine informacija nerastas.

Antroji hipotezė, jog pirmo valdymo lygio šeimos įmonės mažiau rūpinasi vidaus kontrole nei antro ir trečio lygio šeimos įmonės, 66 proc. patvirtinta, tačiau nustatytas tik labai silpnas ryšys tarp veiksmų. Nustatyta, kad 34 proc. pirmo valdymo lygio šeimos įmonėse nevyksta veiklos planavimo ir rezultatų su darbuotojais aptarimas, 27 proc. jų apskaitą tvarko šeimos narys, antro lygio tik 10 proc. Nustatyta, kad tarp šeimos įmonės valdymo lygio ir naudojamų kontrolės procedūrų yra labai silpnas ryšys.

Trečioji hipotezė, jog mažos šeimos įmonės mažiau rūpinasi vidaus kontrolės užtikrinimu 50 proc. yra patvirtinta. Tikrinant hipotezę nerasta jokie ryšio tarp šeimos įmonės dydžio ir kontrolės naudingumo bei darbuotojų žinių tikrinimo dažnumo. Nustatyta, kad dažniausiai didesnės įmonės į darbo sutartį įtraukia punktą, kuriame nurodyta, kad po jos pasibaigimo arba nutraukimo darbuotojas negali naudotis tam tikra gauta informacija, bei naudoja daugiau vidaus dokumentų, reglamentuojančių darbuotojų veiklą. 79 proc. mažų įmonių šia kontrolės priemone nesinaudoja.

Ketvirtosios hipotezės patvirtinti negalima, kadangi su vienu veiksmu nustatytas tik silpnas ryšys, su kitu – ryšio nėra. Nustatyta, kad 70 proc. pirmo lygio šeimos įmonės niekada nėra naudojusios profesionalių konsultantų paslaugų. 65 proc. respondentų nurodė, kad bent keletą kartų per metus peržiūri veiklos planą ir paruošia naujas gaires.

Nei viena hipotezė nebuvo patvirtinta 100 proc., tam įtakos turėjo tyrimo apribojimai. Pagrindinis apribojimas, tai papildomų duomenų apie šeimos įmonės narius, jų išsilavinimą trūkumas. Tiriant vidaus kontrolę, kaip vieną iš tyrimo metodų reikėtų naudoti interviu, taip būtų galima iš respondentų gauti paaiškinimus, kodėl pasirinktas vienas ar kitas atsakymas, plačiau sužinoti apie vidaus kontrolę įmonėse ir jos trūkumas. Siekiant gauti tikslesnius ir patikimesnius apklausos tyrimo duomenis, reikalingas didesnis respondentų skaičius, tačiau gauti duomenys yra naudingi įžvelgiant tam tikras tendencijas apie šeimos įmones Lietuvoje.

4. Šeimos įmonės, norėdamos išvengti dažniausiai pasitaikančių vidaus kontrolės problemų (t.y. neaiškus pareigybių, funkcijų, atsakomybių paskirstymas, per didelis pasitikėjimas darbuotojais, kurie disponuoja įmonės turtu), turėtų pradėti naudoti vidaus darbą reglamentuojančius dokumentus, neatsižvelgiant į tai, ar darbuotojas yra šeimos narys ir giminaitis. Tai padėtų apsaugoti konfidencialią informaciją, o darbuotojams žinoti ir įgyvendinti savo pareigas ir atsakomybę. Šeimos įmonėms rekomenduojama analizuoti savo veiklą, vykdyti nuolatinį planavimą ir nepasikliauti tik standartinėmis kontrolės procedūromis, kurios nereikalauja nei laiko, nei išteklių. Kontrolės procedūrų naudojimas padėtų pasiekti geresnių finansinių rezultatų, padėtų užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą, išvengti apgaulių ir galimų sukčiavimo atvejų. Šeimos įmonės, norėdamos perduoti verslą kitai kartai, turėtų iš anksto pradėti rūpintis palikuonių ruošimu ir verslo perdavimu, tai padėtų apsaugoti nuo galimų konfliktinių situacijų, verslo dalybų ar jo pardavimo.

LITERATŪRA

- 315-asis tarptautinis audito standartas. Reikšmingo iškraipymo rizikos nustatymas ir įvertinimas suprantant įmonę ir jos aplinką. [žiūrėta 2017-04-18]. Prieiga per internetą lar.lt/www/new/request.php?6488
- Abdellatif, M., Amann, B. & Jaussaud, J. (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 108–116.
- Al-Thuneibat, A. A., Al-Rehaily, A. S. & Basodan, Y. A. (2015). The impact of internal control requirements on profitability of Saudi shareholding companies. *International Journal of Commerce and Management*, 25(2), 196–217.
- Andrew, E., Pound, O., Dorenkamp, A. & Davies, M. (2012). Family firm: A resilient model for the 21st century. *Family Business Survey*.
- Athwal, R. (2014). The advantages and disadvantages of a family business. [žiūrėta 2017-01-10]. Prieiga per internetą: <http://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business>.
- Azourya, A., Daoub, L., Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms, *International Strategic Management Review*, 1, 11–29. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.002>
- Bakšytė, S., Stripeikis, O. (2011) Šeimos verslo įmonių valdymo ypatumai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2(26).
- Bardhan, I., Lin, S. & Wu S. L. (2015). The Quality of Internal Control over Financial Reporting in Family Firms. *Accounting Horizons*, 29(1), 41–60.
- Bekešienė S. (2015). Duomenų analizės SPSS pagrindai. *Mokomoji knyga*.
- Bledsoe, M. T., Wessels, S. B. (2006). Family Owned Business Fraud: The Silent Thief. *Journal of Business & Economics Research – January*, 4(1).
- Blombäck, A., Brunninge, O. (2013). The dual opening to brand heritage in family businesses. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(3).
- Borgaonkar, S. Family Business Decoded! Issues & Problems in Family Business & Strategies to Cope Up With. [žiūrėta 2017-05-06]. Prieiga per internetą: <https://www.linkedin.com/pulse/20140426145056-48327298-issues-problems-in-family-business-enterprises-strategies-to-cope-with>
- Braidford, P., Houston, M., Allinson G. & Stone, I. (2014) Research into family businesses. *Department for business innovation and skills*, 172.
- Braun, M., Latham, S. & Porschitz, E. (2016). All together now: strategy mapping for family businesses. *Journal of Business Strategy*, 37(1), 3–10.

- Chen, X., Feng, M. & Li, C. (2012). Internal control in family firms: characteristics and consequences. [žiūrėta 2016-12-29]. Prieiga per internetą https://fisher.osu.edu/supplements/10/12906/presentationpaper_Feng_9-11-12.pdf
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W. & Chang, E. P. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60, 1030–1038.
- Claver, E., Rienda, L. & Quer, D. (2008). Family firms' risk perception: empirical evidence on the internationalization process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 457–471.
- Cromie, S., Adams, J., Dunn, B. & Reid, R. (1999). Family firms in Scotland and Northern Ireland: an empirical investigation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(3), 253–266.
- Davis, J. A. (2013). Family Enterprise. [žiūrėta 2017-04-10]. Prieiga per internetą: <http://johndavis.com/family-enterprise/>
- Efferin, S. & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 130–159.
- Gelūnas, M. (2005). Šeimos verslas: už ar prieš. *Vadovo pasaulis*, 6.
- Ghosh, A. & Tang, C. Y. (2015) Assessing financial reporting quality of family firms: The auditors' perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 60, 95–116.
- Giriūnienė, G. ir Giriūnas, L. (2012). Assessment of internal controls system in Lithuania. Economics and management. *Ekonomika ir vadyba*, 17(4).
- Giriūnas, L. (2011) Įmonės vidaus kontrolės funkcijų klasterizavimas apskaitoje: teorinis aspektas. *Contemporary issues in Business, management and education*. doi: 10.3846/cibme.2011.08
- Hiebl, M. R.W., Feldbauer-Durstmüller, B. & Duller, C. (2013). The changing role of management accounting in the transition from a family business to a non-family business. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(2), 119–154.
- Ingram, D. (2016). What Are the Seven Internal Control Procedures in Accounting? [žiūrėta 2016-12-29]. Prieiga per internetą <http://smallbusiness.chron.com/seven-internal-control-procedures-accounting-76070.html>
- Jones, M. J. (2008). Internal control, accountability and corporate governance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(7), 1052–1075.
- Kanapickienė, R. ir Razmutė M. (2009). Įmonės vidaus kontrolės vertinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2(15), 76–81.
- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
- Keasey, K., Martinez, B. & Pindado, J. (2015). Young family firms: Financing decisions and the willingness to dilute control. *Journal of Corporate Finance*, 34, 47–63.

- Kraiczy, N. (2013). *Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms*. [žiūrėta 2017-03-15].
Prieiga per internetą <http://www.springer.com/in/book/9783658000622>
- Lam, T. & Lee, S. (2012). Family ownership, board committees and firm performance: evidence from Hong Kong. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(3), 353–366).
- Lämsiluoto, A., Jokipii, A. & Eklund, T. (2016). Internal control effectiveness – a clustering approach. *Managerial Auditing Journal*, 31(1), 5–34.
- Laveren, E., Jorissen, A., Martens, R. & Reheul, A. (2002). Differences between family and non-family firms. *Research paper 2002-037*.
- Lietuvos įmonių katalogas. [žiūrėta 2017-02-06]. Prieiga per internetą <http://imoniukatalogai.lt/>
- Lietuvos statistikos departamentas. Apyvarta pagal veiklos vykdymo vietą, Pridėtinė vertė gamybos kainomis pagal veiklos vykdymo vietą, Dirbančiųjų skaičius pagal veiklos vykdymo vietą, Padalinių skaičius. [žiūrėta 2017-01-15]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=27858be4-3662-44d3-9c77-87bbca01e489>
- Lietuvos statistikos departamentas. Sumokėti ir į savivaldybių biudžetus įskaityti mokesčiai. [žiūrėta 2017-01-15]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=d1d1cf0c-857c-439a-930c-a23ee49be619>
- Lietuvos statistikos departamentas. Veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje. [žiūrėta 2017-01-15]. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=860ae623-035b-4623-acaf-994820eef966>
- Lietuvos statistikos departamentas. Tiesioginės užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui, metų pabaigoje. [žiūrėta 2017-01-15]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=a44bbf1a-010e-4fab-b5e9-271d7f0709e0>
- Lord, S. (2013) An overview of COSO's 2013 Internal Control-Integrated Framework. [žiūrėta 2016-12-19]. Prieiga per internetą http://rsmus.com/pdf/wp_coso_2013_internal_control_integrated_framework.pdf
- Mikulskienė, B. (2011). Rekomendacijos magistriniams darbams.
- Miliauskas, P. (2010). Interesų konfliktas: sąvoka ir galimi sprendimo būdai. [žiūrėta 2017-05-06]. Prieiga per internet www.zurnalai.vu.lt/teise/article/download/234/184
- Miller, D., Breton-Miller, I., Lester, R. H. & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13, 829–858.
- Morris, M. H., Williams, W. R. & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(3), 68–81.

- Muttakin, M. B., Khan, A. & Subramaniam, N. (2014). Family firms, family generation and performance: evidence from an emerging economy. *Journal of accounting in Emerging Economies*, 4(2), 197–219.
- O’Leary C., Iselin E. & Sharma D. (2006). The Relative Effects of Elements of Internal Control on Auditors’ Evaluations of Internal Control. *Pacific Accounting Review*, 18(2), 69–96.
- Peters, M. & Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education + Training*, 46(8/9), 406–415.
- Pindado, J., Torre, C. (2008). Financial decisions as determinants of ownership structure: Evidence from Spanish family controlled firms. *Managerial Finance*, 34(12).
- Pukėnas K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Mokomoji knyga.
- Purchase College (2015). What are the Components of internal control? [žiūrėta 2016-12-29]. Prieiga per internetą <https://www.purchase.edu/Departments/BusinessOffice/internal%20control/componentsofinternalcontrol.aspx>
- Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116–127.
- Respondentų skaičiuoklė. [žiūrėta 2017-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.factus.lt/main-calculator/>
- Scholes L., Westhead P. & Burrows A. (2008). Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 8–30.
- Sciascia, S. & Mazzola, P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 12(4), 331–345.
- Senftlechner, D. & Hiebl, M. R.W. (2015). Management accounting and management control in family businesses. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(4), 573–606.
- Spanos L. J., Tsipouri L. J. & Xanthakis M. D. (2008). Corporate governance rating of family firms at the Athens exchange market. *Managerial Finance*, 34(7), 465–478.
- Suárez K. C. & Santana-Martín D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 141–163.
- Sonfield M. C. & Lussier R. N. (2004). First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*, 17(3).
- Šiaudvytienė, I. Supervizija šeimos versle. [žiūrėta 2017-03-15]. Prieiga per internetą: <http://www.supervizija.lt/supervizija-seimos-versle/>
- Trevinyo R. & Nelly R. (2009). From a family-owned to a family-controlled business. *Journal of Management History*, 15(3), 284–298.

Uhlener, L. M., Matser, I. A., Berent-Braun, M. M. & Flören, R. H. (2012). Linking Bonding and Bridging Ownership Social Capital in Private Firms: Moderating Effects of Ownership-Management Overlap and Family Firm Identity. *Family Business Review*. DOI: 10.1177/0894486515568974.

Vidaus kontrolės sukūrimo, veikimo ir tobulinimo, jos vertinimo gairės viešojo sektoriaus subjektams (2014), Vilnius.

Wangfeng, Z. & Cao, L. (2016). Family involvement, internal control and agency costs – Evidences from China's listed family firms. *Perspectives in Science*, 7, 45–51.

Weiss, D. (2013). Internal Controls in Family-Owned Firms. *European Accounting Review*, 23(3), 463–482.

PRIEDAI

1 PRIEDAS.

Vidaus kontrolė šeimos įmonėse

Gerb. Respondente,

Esu Kauno Technologijos universiteto magistro studijų studentė. Ši anketa yra skirta surinkti tyrimo duomenims, kurie bus panaudoti magistro baigiamajame darbe.

Darbo tikslas – įvertinti vidaus kontrolę šeimos įmonėse. Jūsų nuomonė yra labai svarbi, būčiau dėkinga jog skirtumėte kelias minutes anketos užpildymui.

Ačiū už Jūsų atsakymus!

„Šeimos įmonė - 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.“ S. Bakšytė, O. Stripeikis (2011)

1. Jūsų įmonės teisinė forma:

- Uždaroji akcinė bendrovė
- Akcinė bendrovė
- Individuali įmonė
- Mažoji bendrija
- Kita

2. Šeimos įmonės lygmuo?

- Pirmas – verslu rūpinasi jo įkūrėjas ar/ir sumanytojas
- Antra – vystomas verslas. Palikuonys ruošiami vadovauti verslui
- Trečia – šeimos verslo tęstinumas sekančioje kartoje
- Kita

3. Kiek vidutiniškai įmonėje dirbo darbuotojų per 2016 m.?

- Mažiau nei 10 darbuotojų
- 10 – 49 darbuotojai
- 50 – 249 darbuotojai
- Daugiau kaip 250 darbuotojų

4. Jūsų įmonės veiklos tipas:

- Gamybinė veikla

- Prekybinė veikla
- Paslaugų veikla
- Kita

5. Kiek metų veikia Jūsų įmonė:

- Iki 5 m.
- 5 – 10 m.
- 11 – 15 m.
- 16 ir daugiau m.

6. Kiek šeimos narių dirba įmonėje?

- Daugiau nei 5 nariai
- 3-5 nariai
- 1-2 nariai
- Šeimos nariai įmonėje nedirba

7. Kiek šeimos narių užima vadovaujančias pareigas?

- 1-2 nariai
- 3-5 nariai
- Daugiau nei 5 nariai
- Šeimos nariai neužima vadovaujančių pareigų

8. Šeimos įmonės vadovas:

- Vyras
- Moteris

9. Kokia dalis įmonės nuosavybės priklauso šeimai?

- Iki 50 %
- 50 % - 89 %
- 90 % - 100 %

10. Įmonės buhalterinė apskaita vedama:

- Tik įmonės centrinėje buhalterijoje
- Ir įmonės centrinėje buhalterijoje, ir padaliniuose
- Ne pačioje įmonėje, nes buhalterinės apskaitos paslaugas teikia kita įmonė
- Apskaitą tvarko šeimos narys

11. Ar vyksta veiklos planavimo, rezultatų aptarimas padaliniuose, su darbuotojais?

- Taip
- Ne
- Kita

12. Ar Jūsų įmonėje yra vidaus auditorius/ vidaus audito tarnyba?

- Taip
- Ne
- Kita

13. Kurios iš išvardintų kontrolės procedūrų taikomos Jūsų įmonėje?

	Nuolat	Kartais	Niekada	Kita
Rezultatų kontrolė				
Stebėjimas				
Savikontrolė				
Pareigų atskyrimas				
Tvirtinimas parašu				
Veiksmų atskyrimas programoje				
Ataskaitų teikimas				
Leidimai, slaptažodžiai, kortelės				
Kalendorinis planavimas				
Tarpinė atskaitomybė				
Apmokymai, kvalifikacijos kėlimas				
Kolektyviniai apdovanojimai, skatinimai				

14. Su kokiais problemomis susiduriate vidaus kontrolės srityje?

- Nesusiduriu su problemomis
- Nėra arba nesilaikoma tikslios dokumentų įforminimo, judėjimo ir kontrolės tvarkos
- Neaiškus pareigų, funkcijų ir atsakomybės paskirstymas
- Neužtikrinta informacijos, fizinio turto ir pinigų apsauga
- Daugiausiai kontroliuojamos pasikartojančios ūkinės operacijos ir mažai dėmesio skiriama netipinėms operacijoms
- Nepakankama reakcija į vidaus kontrolės trūkumus, išaiškintas klaidas ir apgaules
- Supaprastinta kontrolė, per daug pasitikima asmenimis, kurie disponuoja pinigais ir materialinėmis vertybėmis
- Šeimos narių spaudimas priimti tam tikrus sprendimus
- Konfliktai tarp šeimos narių, kurie veikia įmonės veiklą
- Nepakankama šeimos narių kvalifikacija, atliekant darbo funkcijas
- Kita

15. Ar naudinga vykdoma kontrolė įmonėje?

- Labai naudinga
- Kartais naudinga
- Visiškai nenaudinga

16. Kas, Jūsų nuomone, turėtų sukurti vidaus kontrolę įmonėje?

- Įmonės vadovybė
- Buhalteris
- Auditorius
- Kita

17. Ar įmonėje glaudus ryšys tarp savininko ir darbuotojų?

- Taip
- Ne
- Kita

18. Ar įmonė naudojami profesionalių vadybininkų ir konsultantų paslaugomis?

- Taip
- Ne
- Kita

19. Darbuotojų kaita įmonėje :

- Didelė kaita (pasikeičia bent 1 darbuotojas per mėnesį)
- Retas atvejis (keli darbuotojai per metus)
- Kita

20. Vidaus dokumentai, reglamentuojantys darbuotojų veiklą:

- Pareiginiai nuostatai
- Konfidencialumo sutartis
- Kolektyvinė sutartis
- Materialinės atsakomybės sutartis
- Kita

21. Darbuotojų žinios ir gebėjimai, atlikti pavestus darbus, tikrinami:

- Reguliariai
- Niekada
- Kartais (kas porą metų)
- Kita

22. Įmonėje vykdomą motyvacijos ir premijavimo programas vertinu kaip:

- Pakankamas
- Nepakankamas
- Neturiu nuomonės

23. Įmonės veikla yra planuojama, nustatomos veiklos gairės, tikslai:

- Dažniau nei kartą per mėnesį
- Kartą per mėnesį
- Kelis kartus per metus
- Kartą per metus
- Rečiau nei kartą per metus

24. Ar darbo sutartyje numatyta, kad pasibaigus darbo sutarčiai, kelis metus negalės naudotis tam tikra informacija, gauta įmonėje?

- Taip
- Ne
- Kita

25. Ar su įmonės darbuotojais yra dalinamasi informacija apie įmonės finansinę būklę?

- Taip
- Ne
- Kita

Ačiū už Jūsų atsakymus!

VIDAUS KONTROLĖS NAUDA IR PASEKMĖS (Sudaryta pagal Campbell S., Hartcher J.)

Silpnos vidaus kontrolės pasekmės	Stiprios vidaus kontrolės nauda
<ul style="list-style-type: none"> • Sukčiavimas (darbuotojo, kliento, išorės šalies); • Blogi verslo sprendimai (pvz. nevaldomi pinigų srautai, gali įtakoti nemokumą ar net bankrotą); • Priimami netinkami sprendimai, dėl darbuotojų žemos kompetencijos (darbuotojai nežino tam tikrų procedūrų, neturi tam reikalingų žinių); • Netaisomos atsiradusios klaidos; • Netinkamai ir neefektyviai paskirstomi įmonės ištekliai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geras bendravimas ir bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir padalinių (tinkamas informacijos perdavimas, įmonės kultūros sukūrimas, užtikrina įmonės tikslų įgyvendinimą); • Mokymas (vidaus kontrolė padeda naujiems darbuotojams sužinoti darbo procedūras, užduočių vykdymo eigą ir žinoti savo pareigas); • Klaidų ir sukčiavimo prevencija (vidaus kontrolės procedūros padeda išvengti klaidų ir sutaupyti pinigų, veikia kaip atgrasymo priemonė imtis sukčiavimo).

**ŠEIMOS ĮMONĖS VALDYMO LYGIO IR NAUDOJAMŲ VIDAUS KONTROLĖS PROCEDŪRŲ DAŽNIŲ
LENTELĖS**

	Rezultatų kontrolė			Total	Stebėjimas			Total	Savikontrolė			Total
	Niekada	Kartais	Nuolat		Niekada	Kartais	Nuolat		Niekada	Kartais	Nuolat	
Pirma	16	64	140	220	12	78	130	220	14	84	122	220
Valdymo lygis Antra	0	8	34	42	0	14	28	42	0	16	26	42
Trečia	0	2	4	6	0	0	6	6	0	2	4	6
Total	16	74	178	268	12	92	164	268	14	102	152	268

	Pareigų atskyrimas			Total	Tvirtinimas parašu			Total	Veiksmų atskyrimas programoje			Total
	Niekada	Kartais	Nuolat		Niekada	Kartais	Nuolat		Niekada	Kartais	Nuolat	
Pirma	50	88	82	220	36	72	112	220	60	106	54	220
Valdymo lygis Antra	4	24	14	42	8	10	24	42	8	14	20	42
Trečia	0	4	2	6	0	2	4	6	0	2	4	6
Total	54	116	98	268	44	84	140	268	68	122	78	268

	Kolektyviniai apdovanojimai skatinimais			Total	Apmokymai kvalifikacijos kėlimas			Total	Tarpinė atskaitomybė			Total
	Niekada	Kartais	Nuolat		Niekada	Kartais	Nuolat		Niekada	Kartais	Nuolat	
Pirma	66	92	62	220	40	88	92	220	76	82	62	220
Valdymo lygis Antra	6	18	18	42	10	14	18	42	8	20	14	42
Trečia	0	4	2	6	0	6	0	6	2	0	4	6
Total	72	114	82	268	50	108	110	268	86	102	80	268

	Kalendorinis planavimas			Total	Leidimai, slaptažodžiai, kortelės			Total	Ataskaitų teikimas			Total
	Niekada	Kartais	Nuolat		Niekada	Kartais	Nuolat		Niekada	Kartais	Nuolat	
Pirma	54	68	98	220	50	66	104	220	68	84	68	220
Valdymo lygis Antra	12	12	18	42	8	14	20	42	12	4	26	42
Trečia	0	2	4	6	0	2	4	6	0	2	4	6
Total	66	82	120	268	58	82	128	268	80	90	98	268