



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

*Algirdas Černius*

ŠEIMOS VERSLO VYSTYMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas, prof.dr. Bronius Neverauskas**

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ŠEIMOS VERSLO VYSTYMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI**

**Įmonių valdymas (621N2001)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentas**.....  
Algirdas Černius VMVL-5a

2017 m. gegužės 12 d.

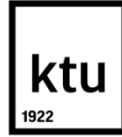
**Vadovas**.....  
Prof. dr. Bronius Neverauskas

2017 m. gegužės 12 d.

**Recenzentas**.....  
Doc. Jurga Duobienė,

2017 m. gegužės d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Algirdas Černius

---

Įmonių valdymas 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Šeimos verslo vystymą lemiantys veiksniai“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. gegužės 12d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Algirdo Černiaus** baigiamasis magistro darbas tema „Šeimos verslo vystymą lemiantys veiksniai“ 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)

Algirdas, Černius. Factors Affecting the Development of the Family Business. Master's Final Thesis in Enterprise Management Study Programme 621N22001/ supervisor Prof. dr. Bronius Neverauskas. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.  
Social Science: Management and Administration (03S)  
Key words: family business, development.  
Kaunas, 2017. 75 p.

## SUMMARY

In the world, family businesses successfully exist for hundred or thousand of years. Very old traditions of the family business are formed in Japan, France, Italy, Germany, Spain, Switzerland, USA and other countries. According to the family Business Institute, two thirds of the world's businesses consist of family businesses (Family firms institute, 2016). Only three decades ago, scientists began to explore family businesses deeper.

Meanwhile, only 38 percent of all businesses in Lithuania consist of the family businesses, although in neighboring countries family businesses are much more prevalent, for example 58 percent in Latvia, 75 percent in Poland and 90 percent in Estonia of all businesses are family business (European Family businesses). In Lithuania, there is not a lot of information about family businesses both in public space and in scientific literature. Very often family businesses are commonly identified with small and medium sized business. However, this is not entirely accurate, although the majority of the problems are very similar and requires similar solutions. Many domestic and foreign scientific researches are characterized by the fragmentation of the problems analysis and evaluation of family business. It is notable, that there is lack of more detailed exploration of the family business management. This is a relevant topic at the time when the traditions of the family business and culture are still developing in Lithuania.

**Project problem:** what factors influence the development of the modern family business?

**Project objective:** the opportunities of the development of the family business.

**Project aim:** to assess best practices of global family business development, global and national economic development challenges and to create a hypothetical model of the family business development based on determinants.

**Project tasks:**

1. To reveal family business concepts and their development trends.
2. To identify factors that influence the development of family business.
3. To analyze the evaluation models of family business development opportunities.
4. To establish hypothetical determinants-based family business development model.
5. Empirically examine hypothetical determinants-based family business development model.

6. To present conclusions and recommendations for the determinants-based family business development.

**Project methods:** In the thesis have been used scientific articles, laws of the Republic of Lithuania, statistical data analysis, comparative and descriptive, and empirical research methods.

## TURINYS

SUMMARY .....	4
Paveikslų sąrašas .....	7
Lentelių sąrašas .....	8
ĮVADAS.....	9
1. ŠEIMOS VERSLO VYSTYMO PROBLEMOS ANALIZĖ.....	11
1.1. Šeimos verslo samprata .....	12
1.2. Šeimos verslo privalumai .....	13
1.3. Šeimos verslo problemos .....	14
1.4. Šeimos verslo vystymo poreikio pagrindimas .....	16
2. ŠEIMOS VERSLO VYSTYMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TEORINIAI ASPEKTAI.....	18
2.1. Šeimos verslo modelių analizė.....	18
2.2. Skirtumai tarp šeimos ir ne šeimos įmonių .....	21
2.3. Šeimos verslo veikla.....	26
2.4. Šeimos verslo plėtra .....	29
2.5. Verslumas šeimos veiklose .....	32
2.6. Šeimos įmonės valdymas .....	32
2.7. Šeimos verslo, grįsto jį lemiančiais veiksniais, vystymo teorinis modelis .....	36
3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA .....	40
4. EMPIRINIŲ TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA .....	43
4.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai .....	43
4.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė.....	56
4.3. Diskusija.....	61
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	63
LITERATŪRA.....	65
PRIEDAI .....	74

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Šeimos verslo dimensijos	20
2 pav. Šeimos verslo dimensijos: struktūriniai elementai	21
3 pav. Šeimos verslo vystymo, grįsto jį lemiančiais veiksniais, teorinis modelis	37
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	42
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	43
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	44
7 pav. Šeimos verslo amžius	44
8 pav. Šeimos verslą valdančios kartos	45
9 pav. Respondentų planai su šeimos verslu per artimiausius 5-10 metų	45
10 pav. Šeimos versle dirbantys šeimos narių	46
11 pav. Įmonės pagal visų darbuotojų skaičių.	47
12 pav. Šeimos verslo mėnesinės pajamos	47
13 pav. Šeimos verslo darbuotojo vidutinis mėnesinis darbo užmokestis	48
14 pav. Šeimos verslai turi vystymo strategiją	48
15 pav. Šeimos nariai turi privilegijų kitų darbuotojų atžvilgiu	49
16 pav. Šeimos verslo paslaugų kokybės vertinimas	49
17 pav. Šeimos verslo paslaugų/darbų asortimentas	50
18 pav. Perkamų paslaugų/darbų kokybės vertinimas	50
19 pav. IT poreikio vertinimas šeimos versle	51
20 pav. IT galimybės naudotis šeimos versle	51
21 pav. Šeimos verslo filialų atidarymo vertinimas	52
22 pav. Šeimos verslo įvaizdžio vertinimas	52
23 pav. Informacijos internete apie šeimos verslą vertinimas	53
24 pav. Kitų šalių darbuotojų pritraukimas į šeimos verslą	53
25 pav. Šeimos verslo darbo laiko vertinimas	54
26 pav. Šeimos verslo konkurencingumo didinimas	54

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Šeimos verslo dalis versle (sudaryta Europos šeimų verslo organizacijos, 2012)	11
2 lentelė. Šeimos verslo apibrėžimai (sudaryta autoriaus)	13
3 lentelė. Šeimos institucijos ir šeimos verslo aspektai (Ward 1987; Reid ir kiti (1999))	19
4 lentelė. Interesų grupės šeimos versle	21
5 lentelė. Šeimos verslo vystymosi stadijos (sudaryta autoriau pagal Ward 1988,2004)	31
6 lentelė. Klausimai struktūrizuotam interviu su ekspertais iš šeimos verslo	40
7 Lentelė. Kokybinio tyrimo respondentai	41
8 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą "Kodėl sukūrėte šeimos verslą?"	56
9 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kokios yra pagrindinės jūsų įmonės vystymo rizikos?“	56
10 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kokios priemonėmis jūsų nuomone gali sustiprinti šeimos verslo konkurencingumą?“	57
11 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kas vertina svarbiausias šeimos įmonės veiklos rizikas ir yra atsakingas už rezultatus?“	58
12 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kokios yra pagrindinės plėtros rizikos?“	58
13 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Į kokias įmonės rizikas, Jūsų nuomone, turėtų būti atkreiptas ypatingas dėmesys?“	59
14 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar yra konfliktų valdymo procedūros?“	59
15 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kokias įžvelgiate rizikas šeimos verslo perdavime? Ar turite verslo perdavimo planą?“	60



## IVADAS

Pasaulyje šeimos verslai sėkmingai gyvuoja šimta ar tūkstanti metų. Labai senos šeimos verslo tradicijos yra susiformavę Japonijoje, Prancūzijoje, Italijoje, Vokietijoje, Ispanijoje, Šveicarijoje, JAV bei kitose valstybėse. Pagal Šeimos įmonių institutą du trečdaliai visų pasaulyje verslu sudaro šeimos verslai (Family firms institute, 2016). Kaip teigia Mandl (2008) Europoje 70- 80 proc. visu verslu sudaro šeimos verslai, kurie įdarbina 40-50 procentu visu darbuotoju. Tik prieš tris dešimtmečius mokslininkai šeimos verslu pradėjo labiau tyrinėti. Galima paminėti tokius autorius kaip Ward (2004), Basko (2017), Venter (2002), Sharma (2008), Reo (2000), Schmieder (2014) ir kiti.

Larraz, Gene ir Sanchez (2017) atliko šeimos verslo produktyvumo tyrimą ir nustatė, kad šeimos verslai mažiau naudoja skolintas lėšas, yra linkę dažniau naudoti įmonės kapitalą savo finansiniai gerovei didinti, ne šeimos verslai. Nors šeimos verslų savininkai naudoja įmonės kapitalą gerinti savo finansinei gerovei, bet Arrondo-grarcia, fernandez-Mendez ir Menendez-Requejo (2016) nustatė, kad šeimos verslai geriau atlaikė finansinę krizę ir greičiau atsigavo po jos, nei kiti verslai. Tai pat Basco (2017) ir Hernandez-Trasobares ir Galve-Gorritz (2016) teigia, kad šeimos verslai greičiau sprendžia verslo valdymo problemas tai pat yra stabilesnės.

Tuo tarpu Lietuvoje pagal (European Family businesses) šeimos verslai sudaro tik apie 38 proc. visų verslų, nors kaimyninėse valstybėse šeimos verslai yra kur kas populiariesni, pavyzdžiui Latvijoje 58 proc., Lenkijoje 75 proc., o Estijoje net 90 proc. visų verslu yra šeimos verslai (European Family businesses). Lietuvoje nėra daug informacijos apie šeimos verslu tiek viešojoje erdvėje tiek mokslinėje literatūroje. Ir dažnai tapatinama yra su smulkiu ir vidutiniu verslu. Bet tai nėra visiškai tikslu, nors dauguma problemų panašios ir reikalauja panašių sprendimo būdų. Reiktų paminėti visą eilę lietuvių autorių kurie analizavo smulku ir vidutini verslą: Pačėsa (2007), Venckus (2007), Bartkus (2007), Baršauskas (2002), Veličkienė(2015) ir kiti. Noriu pastebėti, kad atskirai nebuvo nagrinėta iš šeimos verslo valdymo perspektyvos. Tam nemažai įtakos turi tai, kad Lietuvoje dar tik kuriasi šeimos verslo tradicijos ir kultūra.

**Darbo problema:** Kokie veiksniai lemia šiuolaikinio šeimos verslo vystymą.

**Darbo objektas:** Šeimos verslo vystymo galimybės

**Darbo tikslas:** Įvertinus pasaulinę šeimos verslo raidos gerą patirtį globalios ir šalies ekonomikos vystymosi iššūkius, sukurti teorinį šeimos verslo vystymo, grįsto jį lemiančiais veiksniais, modelį.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti šeimos verslo sampratą ir jų raidos tendencijas.
2. Identifikuoti veiksnius, darančius įtaką šeimos verslo vystymuisi.

3. Išanalizuoti šeimos verslo vystymo galimybių vertinimo modelius.
4. Sudaryti teorinį šeimos verslo vystymo, grįsto jį lemiančiais veiksniais, modelį.
5. Empiriškai ištirti teorinį šeimos verslo vystymo, grįsto jį lemiančiais veiksniais, modelį.
6. Pateikti išvadas ir rekomendacijas šeimos verslo vystymui, grįstam jį lemiančiais veiksniais.

**Darbo metodai:** darbe naudojama mokslinių straipsnių, Lietuvos respublikos įstatymų, statistinių duomenų analizės, lyginamasis ir aprašomasis, bei empirinio tyrimo metodai.

**Darbo struktūra:**

Pirmoje darbo dalyje pateikiama šeimos verslo vystymo problemos analizė

Antroje dalyje analizuojama šeimos verslo vystymo teoriniai ir praktiniai aspektai, pateikiamas šeimos verslo vystymo, grįsto jį lemiančiais veiksniais, teorinis modelis.

Trečioje darbo dalyje pateikiami šeimos verslo, grįsto jį lemiančiais veiksniais, teorinio modelio empirinio tyrimo metodologiniai aspektai.

Ketvirtoje dalyje pateikiami ir analizuojami šeimos verslo, grįsto jį lemiančiais veiksniais, teorinio modelio empirinio tyrimo gauti rezultatai.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

**Praktinis magistrinio darbo reikšmingumas.** Darbe pasiūlytas šeimos verslo vystymo galimybių vertinimo modelis yra universalus ir gali būti lengvai naudojamas rengiant sprendimus šeimos verslui vystyti.

Šis darbas buvo parengtas laikantis baigiamųjų darbų reikalavimu, kuris patvirtintas KTU Ekonomikos, vadybos ir verslo studijų programų komiteto posėdžio 2016-10-18, Nr. ST17-F-06-32.

## 1. ŠEIMOS VERSLO VYSTYMO PROBLEMOS ANALIZĖ

Šeimos verslas egzistuoja dviejų svarbiausių visuomenės ir ekonomikos sričių, t.y., „šeimos“ ir „verslo“, sankirtoje. Šios dvi sritys kartu sukuria unikalią sistemą, turinčią savo trūkumus bei privalumus, kuri tapo svarbia tyrimų tema. Ilgą laiką šeimos verslai tarnavo kaip tvirčiausia senovės ekonomikos ir civilizacijos jėga bei darė didelę įtaką vakarų civilizacijos vystymuisi (Bird ir kt., 2002). Šeimos verslo tyrimų sritis yra laikoma ganėtinai nauja sritimi, nors tyrėjai teigia, kad atlikti įmonių tyrimai leidžia daryti išvadą, jog keletas seniausių įmonių pasaulyje yra šeimos įmonės. Vis dėlto šeimos atskyrimas nuo verslo yra naujas reiškinys, kadangi bet koks verslas buvo laikomas šeimos verslu.

Šeimos verslas yra laikomas unikaliu dėl tipinių problemų, kurios atsiranda tik šeimos įmonėse dėl šeimos kišimosi į verslo reikalus ar paveldėjimą, t.y., valdžios ir kontrolės perdavimą iš kartos į kartą (Calder, 1961). Tuo pačiu buvo įrodyta, kad šeimos verslai labai naudingi, kadangi šeimos įmonės pasitarnauja kaip gerai paruoštų valdymo specialistų auginimo mokykla, kurių ieško didelės įmonės.

1 lentelė. Šeimos verslo dalis versle (sudaryta Europos šeimų verslo organizacijos, 2012)

Valstybė	Šeimos verslo dalis, proc.	Valstybė	Šeimos verslo dalis, proc.
Islandija	75	Slovakija	90
Airija	75	Austrija	80
Didžioji Britanija	65	Vengrija	70
Belgija	70	Rumunija	65
Liuksemburgas	70	Bulgarija	70
Prancūzija	75	Kipras	90
Ispanija	85	Čekija	87
Švedija	55	Estija	90
Norvegija	65	Danija	77
Olandija	61	Portugalija	75
Vokietija	75	Suomija	80
Slovėnija	70	Latvija	55
Malta	70	Lietuva	38
Italija	75	Lenkija	75
Graikija	80		

Net du trečdaliai visų verslų priskirtini šeimos verslams. Kaip teigiama Europos šeimų verslo organizacijos (angl. European Family Businesses) (2012) pateiktoje statistikoje:

- apie 60-90 proc. BVP sukuria būtent šeimos verslai;
- šeimos verslai sukuria apie 50-80 proc. privataus sektoriaus darbo vietų;
- iki 85 proc. verslui kurti skirtų lėšų skiriama iš šeimos biudžeto;
- JAV šeimos verslai sukūrė daugiau nei 75 proc. naujų darbo vietų .
- daugelyje pasaulio valstybių šeimos verslai sudaro apie 70-95 procentus visų verslų.

### **1.1. Šeimos verslo samprata**

Lietuvoje šeimos verslas yra tapatinamas su smulkaus ir vidutinio verslo samprata, nes dažnai šeimos verslai ir yra smulkūs ar vidutiniai. Nors dauguma problemų yra panašios, bet to nepakanka norint apibrėžti šeimos verslą. Užsienio mokslininkai tyrinėti šeimos verslo koncepciją pradėjo palyginti neseniai, tik prieš tris dešimtmečius. Šeimos verslas neturi vieno apibrėžimo. Šeimos verslas gali būti maža parduotuvė ar didelė įmonė kaip „Wall-Mart“ ar „Porsche“, taigi toks įmonių dydžių ir veiklų spektras prisideda prie apibrėžimo painiavos.

Antroje lentelėje pateikiami moksliniuose straipsniuose ir knygose randami apibrėžimai. Pagal juos šeimos verslą galima suskirstyti į keletą grupių:

- verslo nuosavybė priklauso šeimos nariams;
- verslą valdo šeimos nariai;
- verslo valdymo teises paveldi šeimos nariai;
- šeimos nariai siekia tų pačių tikslų.

Šios grupės dažnai susipynę, t. y. turi vienos kitoms būdingų bruožų. Pavyzdžiui Bakštytė ir Stripeikis (2011) teigia, kad šeimos verslas, 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. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso straipsniuose, reglamentuojančiuose bendro sutuoktinių turto teisinį statusą (CK 3.88, 3.89, 3.91, 3.92, 3.93, 3.96 straipsniai) tik užsimenama apie šeimos verslo sąvoką, bet apibrėžimas ar detalesnė sąvokos koncepcija nepateikiama.

2 lentelė. Šeimos verslo apibrėžimai (sudaryta autoriaus)

<b>Autorius</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Churchill & Hatten, 1997	Šeimos verslo kontrolę turi perimti jaunesnioji karta iš vyresniosios kartos
Barney 1991	Šeimos verslą kontroliuoja vienas asmuo ar visa šeima
Davis 1998	Šeimos verslo specifiką ir unikalumą sąlygoja dviejų organizacijų – šeimos ir verslo – bendradarbiavimas
Donckels ir Frohlich 1991	Verslas, kai šeimai priklauso didžioji dalis akcijų, ir šeima ar šeimos narys, valdo įmonę.
Gallo & Sveen, 1991	Verslas, kai viena šeima turi akcijų daugumą ir visiškai valdo įmonę, tai pat šeimos nariai turi įtakos priimant svarbius sprendimus įmonės valdyme.
Handler, 1994	Šeimos verslas apibrėžiamas kaip organizacija, pagrindinius sprendimus ir valdymo planus įtakoja įmonės valdyboje dirbantys šeimos nariai
Lansberg, 1988	Verslas, kai šeimos nariai turi teisę į valdymą
Litz, 2005	Verslo įmonė gali būti laikoma šeimos verslu, kai jos nuosavybė ir valdymas yra sutelkti šeimoje ir jos nariai stengiasi palaikyti ar padidinti šeimos narių įsitraukimą į verslą.
Neubauer & Lank, 1998	Šeimos įmonė yra individuali, partnerystės, korporatyvinė verslo forma, kur balsavimo kontrolė yra tam tikros šeimos rankose
Sharma, 2008	Verslas reglamentuotas arba valdomas tvariai, kelių kartų, vienos šeimos ar kelių šeimų, kurios turi aiškią verslo viziją.
Dennelly, 1964	Verslas, kuris yra artimai siejamas su bent dvejomis šeimos kartomis, o šis ryšys turi abipusę įtaką įmonės politikai ir šeimos pomėgiams bei tikslams
Ward, 2004	Šeimos verslo valdymas perduodamas iš kartos į kartą

## 1.2. Šeimos verslo privalumai

Šeimos versle mažiau biurokratijos, įmonės yra tapatinamos su šeima. Be to, sprendimus dažniausiai priima vienas ar keli asmenys, o tai leidžia sprendimus priimti greičiau ir pigiau.

Pasitikėjimas, bendri papročiai, vertybės, bendra vizija, galimybės asmeniniam augimui, socialinei pažangai, darbo saugumas ir autonomija – tai pagrindiniai šeimos verslo charakteristikų elementai (Hodgetts ir Kuratko, 1998). Pasitikėjimas yra ypač svarbus veiksnys strateginiam pranašumui (Steier, 2001). Bet pasitikėjimas turi būti užaugintas ir ilgalaikis, be to, jis gali pablogėti įmonei augant ir atsirandant naujiems iššūkiams (Sundaramurthy, 2007). Šeimos verslo įmonės turi didesnę veiksmų ir sprendimų priėmimo laivę. Giminytės ryšiai, įsipareigojimas, ištikimybė – šie veiksniai šeimos verslą padaro tvaresniu už kitas verslo įmones. Taip pat šeimos verslą sieja ta pati istorija, bendra kalba ir savitumas. Tai sustiprina ryšį tarp šeimos narių ir padidina įmonės efektyvumą (Ward, 1987; Venter, 2002).

Lankstesnis šeimos narių požiūris į darbo laiką ir piniginių išteklių panaudojimą gali lemti didesnę šeimos verslo konkurencinį pranašumą, nes tai padeda greičiau ir lengviau prisitaikyti prie skirtingos ir besikeičiančios aplinkos (Venter, 2002). Patirtis, žinios perduodamos iš kartos į kartą yra esminis sėkmingų šeimos verslų bruožas (Donckels ir Lamprechtas, 1999).

Verslas yra lankstesnis, kurį valdo šeimos nariai nei, kad profesionalūs vadovai. Be to, verslą valdanti šeima yra suinteresuota išlaikyti ir apsaugoti darbuotojų interesus, priešingai nei kiti akcininkai, kuriems dažniausiai rūpi trumpalaikis pelnas. Reo (2000:2003) nustatė, kad šeimos įmonės daug efektyviau sprendžia darbuotojų kontrolės klausimus jis teigia, kad mažai kontroliuojamas vadovas ne taip stipriai kovos už akcininkų interesus, nei nuolat kontroliuojamas vadovas. Mažiau kontroliuojamas vadovas lengviau pasiduoda darbuotojų spaudimui ir siekia išvengti konfliktų Reo (2003).

### **1.3. Šeimos verslo problemos**

Šeimos verslo problemos yra aktualus klausimas, galintis privesti prie bankroto. Mokslininkai sutaria, kad sėkmingas šeimos verslo valdymas priklauso nuo sėkmingo konfliktų valdymo (Baxter, 1994; Sorenson 1999; Davis ir Harveston, 2001; Martin, 2001). Didelių šeimos verslų valdymas gali būti sudėtingesnis nei kitų tokio pat dydžio ar intereso įmonių, kadangi reikia derinti šeimos, individualius ir nuosavybės interesus. Kita vertus, šeimos, išlaikydamos įmonės nuosavybę ir kontrolę gali sukurti palankią aplinką verslo plėtojimui. Konkurencinį pranašumą sunkiau įgyti, jei suinteresuotos grupės tarpusavyje konkuruoja ir tikslai nėra konstruktyviai suderinti.

Įvairūs veiksniai gali sumažinti šeimos verslo ilgaamžiškumą. Venter (2002) apibendrina pagrindines problemas, su kuriomis susiduria šeimos verslas:

- verslo perdavimas iš vienos kartos į kitą;
- dauguma šeimos verslų yra mažos ar vidutinio dydžio įmonės, kurios pareikalauja sunkaus darbo, todėl dažnai mažai laiko lieka sau ar šeimos nariams;
- šeimos verslui dirbti sėkmingai gali būti kliudyti neefektyvus bendravimas. Tai gali neigiamai įtakoti šeimos verslo augimą;
- neefektyvus bendravimas gali atsirasti tarp šeimos ir ne šeimos narių (samdomi vadovai gali jaustis nedrąsiai).

Kitos problemos gali būti susiję su tarptautiniais ir nacionaliniais klausimais, su kuriais susiduria šeimos verslas. Tai yra padidėjusi išorinė ir vidinė konkurencija, kuri sudaro didelį spaudimą šeimos įmonei prisitaikyti prie rinkos pokyčių, neigiamos įtakos turi mokesčių pokyčiai, vyriausybių teisės aktų ir politikos pokyčiai (Neuebauer ir Lank, 1998; Venter, 2002).

**Šeimos narių įtraukimas į šeimos verslą.** Su laiku į šeimos verslą įsitraukia vis daugiau šeimos narių. Todėl reikia keisti verslo valdymo modelį, o konfliktų ir ginčų tikimybė didėja. Kai kurios šeimos savo asmenines problemas iškelia aukščiau verslo problemų ir nebando ieškoti pusiausvyros. Būtina pažymėti, kad šeimos narių emocijos ir perdėtas lojalumas vienas kitam sukuria unikalią valdymo situaciją. Pavyzdžiui, sprendžiant šeimos problemas yra įdarbinami asmenys, kurie dėl kompetencijos stokos netinka tam darbui. Kitas konflikto pavyzdys, kai verslo savininkai mano, kad suteikti vaikams lygius atlyginimus yra „teisinga“. Šeimos nariai, kurie turi daugiau atsakomybės, tačiau gauna tokį pat darbo užmokestį kaip ir kiti, lieka nepatenkinti.

Paprastai šeimos verslo įkūrėjams pakankamai paprasta susitarti dėl nuosavybės, nes šeimos narių skaičius būna mažesnis. Tačiau laikui bėgant dalyvaujančių versle ir šeimos verslo savininkų daugėja, todėl didėja galimybės atsirasti konfliktams dėl skirtingų tikslų, požiūrių bei idėjų. Tai kelia grėsmę šeimos verslo tęstinumui. Pavyzdžiui, Birley (1986) nustatė, kad tik 30 proc. šeimos verslo JAV išgyvena iki antros kartos. O Morris (1997) apskaičiavo, kad tik apie 15 proc. išgyvena iki trečios kartos.

Kuo didesnis šeimos narių skaičius paveldi nuosavybės teises, tuo atsiranda daugiau problemų priimant sprendimus, neracionalių turto pasidalijimų tarp šeimos narių, įmonės atsiduria nekompetentingų vadovų, neturinčių aiškios vizijos (Ward, 1988, 2004), rankose.

Kol verslą valdo verslo įkūrėjas, tol šeimos verslas yra gana stabilus. Kai verslo valdymas pereina jaunesnei kartai, jis palaipsniui destabilizuojasi, pavyzdžiui, įdarbinant šeimos narį į aukštesnes pareigas. Tarp šeimos narių ir įmonės specialistų gali kilti sumišimas, konfliktas. Vėliau adaptacijos procesas atneša valdymo problemų ir chaosą. Nagrinėdamas verslo perdavimą iš pirmos kartos į antrą kartą Lee (2006) nustatė, kad šeimos ryšys bei šeimos prisitaikymas prie naujų pokyčių teigiamai veikia šeimos gyvenimą ir įmonės valdymą.

**Paveldėjimo iššūkiai.** Šeimos verslo paveldėjimas yra viena didžiausių problemų. Chrisman ir kiti (2005) apžvelgė 190 apie šeimos verslą publikuotų straipsnių ir nustatė, kad moksliniuose tyrimuose šeimos verslo paveldėjimo tema dominuoja. Paveldėjimas gali sukurti konfliktą šeimos versle bei sukelti įtampą, tai pat šeimos ir verslo interesų painiavą. Nepaisant akivaizdžios problemos, daugelis šeimos verslų neturi paveldėjimo plano.

Handler (1994) pateikia išsamią mokslinių tyrimų apie šeimos verslo paveldėjimą apžvalgą. Ji pabrėžia, kad paveldėjimas yra procesas, o ne įvykis. Reikia paveldėtoją ruošti: mokyti verslo subtilybių, kelti kvalifikaciją, dirbti kartu su vadovu, palaipsniui perduoti valdymo procesus (Longenecker ir Schoen, 1978; Churchill ir Hatten, 1987). Schmieder (2014) apibūdina tai kaip „kartų tarpusavio bendradarbiavimą“. Norint dirbti harmoningai, sėkmingam verslo paveldėjimui svarbūs trys elementai:

- verslas turi būti sveikas ir verslo perėmimas turi vykti palaipsniui bei atvirai;

- turi būtų labai didelis pasitikėjimas tarp šeimos narių ir geras konfliktų sprendimo modelis;
- šeimos įmonės valdyba turi turėti reikiamą kompetenciją spręsti bet kokias problemas, kurios gali atsirasti versle ar šeimoje.

Paveldėjimas yra šeimos verslo iššūkis, kurį, kaip ir kitus iššūkius, galima suvaldyti ir sėkmingai įgyvendinti Royer ir kitų (2007) tyrimas nustatė, kad šeimos nariai gali būti tinkami paveldėtojai atsižvelgiant į jų gebėjimus, žinias apie verslą ir šeimą bei ryšį tarp šeimos narių. Molly ir Laveren (2010) atliktas mažų ir vidutinių šeimos verslų tyrimas parodė, kad po verslo perdavimo iš pirmosios kartos antrajai, įmonių augimas sulėtėdavo, padidėdavo skolos, bet pelno tai nepaveikdavo. Perduodant verslą iš antros kartos trečią kartai, neigiamų pasekmių nepastebėta.

#### **1.4. Šeimos verslo vystymo poreikio pagrindimas**

Šeimos įmonių svarba mūsų visuomenėje yra didžiulė. Šis aspektas plačiau nagrinėtas Jungtinės Karalystės privataus sektoriaus kontekste. Šeimos verslai kuria finansinę gerovę ir suteikia naudą dirbančiajai kartai bei paramą kurią šeimos verslai suteikia vietinei bendruomenei. Taip teigiama 2016 m. vasario mėnesį, paskelbtame Jungtinės Karalystės „Šeimos verslo instituto“ (The Institute of Family Businesses) pranešime „Jungtinės Karalystės šeimos verslo sektorius“, . Indėlis, kurį šeimos įmonės padarė Jungtinės Karalystės ekonomikai ir visuomenei yra reikšmingas. Beveik 65 proc. visų privataus sektoriaus įmonių yra šeimos įmonės (70 proc. remiantis Šeimos verslo instituto duomenimis), t.y., apie 3 mln. iš 4,6 mln. įmonių ir jos pridėda maždaug 31 proc. prie bendrojo BVP bei 38 proc. prie privataus sektoriaus BVP, t.y., beveik 1065 milijardų svarų sterlingų ir suteikia beveik 42 proc. privataus sektoriaus darbo vietų, t.y., darbo vietas apie 9,5 mln. žmonių. Be to dauguma šių įmonių yra mikro (0-9 darbuotojai), mažos (10-49 darbuotojai) ir vidutinės (50-249 darbuotojai) įmonės, MVĮ (apie 56 proc. visų šeimos įmonių Jungtinėje Karalystėje yra savarankiškai dirbančios įmonės (self-employed) ir įdarbina „nuli“ darbuotojų).

Minėtame pranešime pripažįstama, jog pats svarbiausias šeimos verslo sektoriaus įnašas nėra tik tiesioginis įnašas (per gaminamą produkciją ir darbo vietas suteikimą), šis sektorius taip pat pasitarnauja auginant verslumo talentus, kurie tiek prisideda prie ilgalaikio šeimos įmonių kartu tęstinumo ar naujų įmonių steigimo skatinimo, tiek prie mokestinių pajamų ir verslo sektoriaus veiklos ir stabilumo didinimo.

Globalaus verslumo stebėsenos agentūra (Global Entrepreneurship Monitor (GEM)) savo 2016 m. pranešime apie šeimos verslus teigė, kad 13 proc. apklaustųjų šeimos įmonių išsivystė iš jau egzistavusių šeimos įmonių. Pranešime taip pat teigiama, kad naujos šeimos įkurtos įmonės yra geriau finansuojamos ir naudoja dvigubai daugiau pradinių lėšų nei ne šeimos įkurtos naujos įmonės. Kalbant apie indėlį į mokesčius, šeimos įmonės įnešė 73 milijardus svarų sterlingų iš 485 milijardų lėšų svarų sterlingų, t. y., 15 proc. nuo visų mokesčių surinktų iš visų šaltinių 2015-2016 m. laikotarpiu.



Taigi, iš šių apibendrinimų yra aišku, jog šeimų verslo vaidmuo ekonomikos kontekste yra svarbus. Šeimos įnašą naujo ir potencialaus verslininko ambicijoms bei pačiam naujos įmonės įkūrimui puikiai perteikė Rogoff & Heck (2003): „šeimos kuria, iš tiesų veisia, verslininkus, suteikdamos jiems išsilavinimą, vertybes ir patirtį. Vėliau šeimos finansiniais bei žmogiškaisiais ištekliais prisideda prie verslininko avantiūros, galiausiai amžiams susiedamos verslininko ir šeimos sėkmingą darbą kartu“ ().

Remiantis aukščiau pateiktais tyrimais galima *apibendrinti*, jog šeimos įmonės, šeimos verslai turi didelę reikšmę ekonomikai ir todėl jų išlikimas yra labai svarbus. Svarbu pabrėžti, kad šeimos verslas neišvengiamai stengiasi išsilaikyti iš kartos į kartą, kas jį daro unikaliu ir išsiskiriančiu iš kitų verslo formų. Dėl to nėra nuostabu, kad šeimos įmonių tęstinumas yra itin reikšmingas.

## 2. ŠEIMOS VERSLO VYSTYMĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Siekiant išgryninti šeimos verslo vystymą lemiančius veiksnius, antroje darbo dalyje aptarsime šeimos verslo modelius, skirtumus tarp šeimos verslo ir verslo. Atliekant mokslinę analizę išryškinami šeimos verslo veiklą lemiantys veiksniai, kurie dažniausiai pasitaiko mokslinėje publikacijose.

### 2.1. Šeimos verslo modelių analizė

Schwass (2005) išskiria tris šeimos verslo modelius. „Trumpalaikis“ šeimos verslas - kaip aišku iš pavadinimo, šis verslas laiko perspektyvos aspektu yra trumpalaikis ir neišgyvena iki antrosios kartos. Šeimos verslas dažnai yra priklausomas nuo steigėjo, tačiau efektyviam šio verslo modelio augimui trūksta struktūros ir procesų. Kai kurie tokie verslai sugeba išlikti, bet negali būti vadinami šeimos verslais, pavyzdžiui, į šią kategoriją patenka ir aukštųjų technologijų spartuoliai.

„Išlaikomas“ – ši šeimos verslo forma pasitaiko dažniausiai. Toks verslas mažai auga, joje dirba tik šeimos nariai. Jie linkę išlaikyti tradicinę verslo formą ir verslas paveldimas dažnai pagal giminytės ryšį, o ne interesus ar gebėjimus. Pagrindinė šio verslo modelio problema ta, kad jis nesugeba augti taip greitai, kad patenkintų augančios šeimos poreikius. Kai kurie šeimos nariai yra priversti trauktis iš šeimos verslo ir tai gali pakenti šeimos verslo interesams. Šiai šeimos verslų grupei dažniausiai priskiriami šeimos ūkiai ir mažos vietos parduotuvės.

Daily ir Dollinger (1993) teigia, kad kai kurie šeimos verslai veikia be planų augti ir neturi strategijos. Iš esmės tokia įmonė yra samdomo darbo pakaitalas: užtikrina poreikį gauti pajamas su visomis socialinėmis garantijomis, kurias gautų dirbant samdomą darbą. Taigi, kai kurie šeimos verslai auga tik tiek, kad atitiktų šeimos narių poreikius. Šios įmonės patenka į Schwass kategoriją „išlaikomas“.

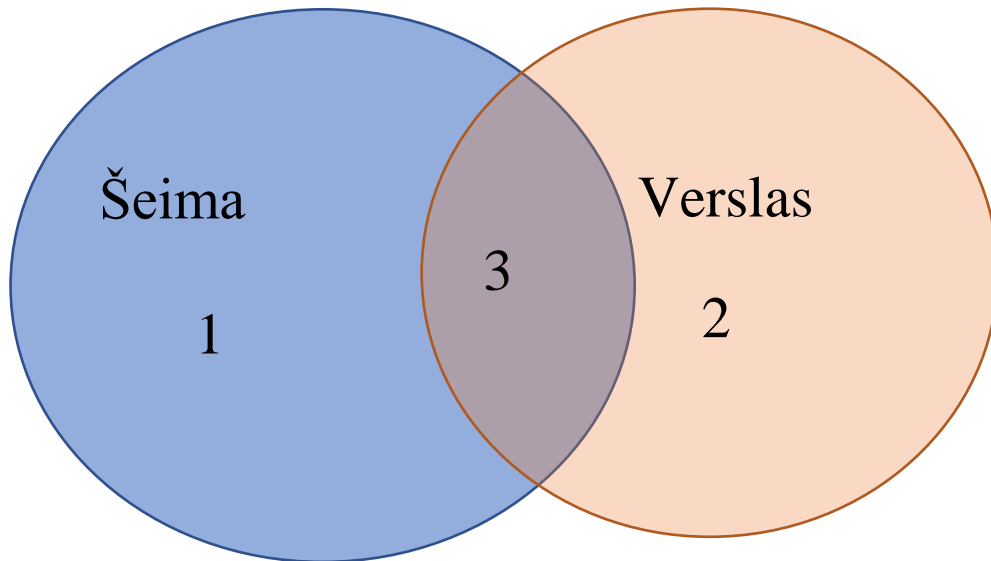
„Verslus“ šios kategorijos šeimos versle sunkiai dirbama, kad verslas galėtų plėstis ir diversifikuoti savo siūlomus produktus ar paslaugas. Tai daro būdais, kurie sujungia augantį šeimos narių skaičių ir besikeičiančius siekius. Kadangi tokie verslai užsikonservavę (bando išsaugoti save ir išlikti; užsikonservuoja ir nieko nekeičia), laikosi tradicijų, įprastų veiklų, „verslios“ įmonės vertina diversifikavimą kaip vieną pagrindinių kelių į augimą.

Ward (1987) suskirstė šeimos verslą į kelis prioritetus „šeima“ ir „verslas“. Šiuos prioritetus Reid ir kiti (1999) praplėtė dviem aspektais – šeimos prielaidomis ir šeimos bei verslo aplinkybėmis.

3 lentelė. Šeimos institucijos ir šeimos verslo aspektai (Ward 1987; Reid ir kiti (1999))

Prioritetas: Šeima	Prioritetas: Verslas
1. Šeimos prielaidos	
Yra konservatyvesni ir yra linkę centralizuoti sprendimų priėmimą	Yra lankstesni.
Mažiau rizikuoja, yra linkę diversifikuoti savo paslaugas, prekes. Tikėtinas mažas augimas; pagrindinis tikslas – išlaikyti verslą tokį, koks yra dabar.	Labiau linkę rizikuoti.
Turi silpną arba neturi jokie strateginio plano.	Turi aiškią strategiją.
Tikima "rezultatų lygybe"; teikiama pirmenybė šeimos nariams.	Tikima "galimybių lygybe"; kiekvienas šeimos narys turi surasti savo gyvenimo kelią.
Verslas yra priklausomas nuo šeimos narių.	Versle dirba tik kompetentingi šeimos nariai.
2. Šeimos ir verslo aplinkybės	
Mažesnė finansinė gerovė	Didesnė finansinė gerovė
Mažesnis verslas	Didesnis verslas
Dirba keli šeimos nariai	Dirba daug šeimos nariu
Naudoja mažai šiuolaikinių technologijų	Daug naudojami šiuolaikinėmis technologijomis

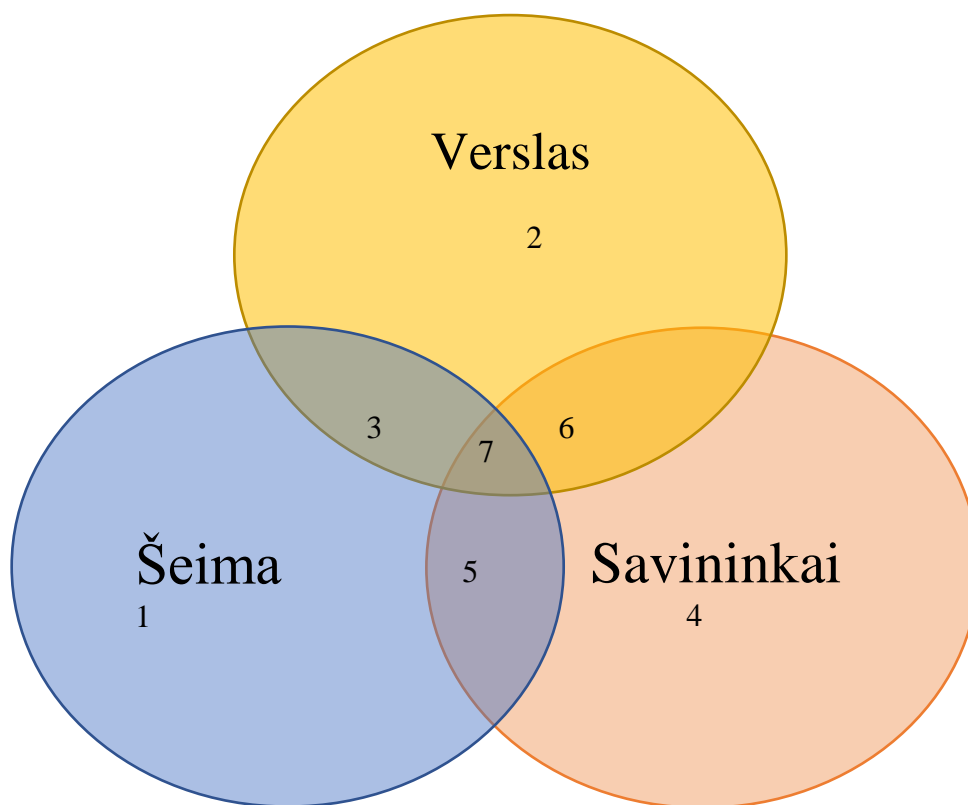
Nors Reid, Ward ir kiti tyrinėjo mažesnes šeimos verslo įmones, skirtumai tarp prioritetų „šeima“ ir „verslas“ išryškėja, kai įmonės išauga. Yra dvi pagrindinės priežastys. Pirma, didesnės šeimos įmonės vis dar yra šeimos įmonės ir įtampa tarp „šeimos“ ir „verslo“ prioritetų vis dar jaučiama. Antra, augant įmonėms, jos persiorientuoja iš „šeimos“ į „verslą“. Taigi, verslo augimas ir sėkmė verčia šeimą persiorientuoti iš „verslas tarnauja šeimai“ į „šeima tarnauja verslui“. Toks vystymasis atitinka šeimos verslo dinaminį modelį pagal Gersick ir kitus (1997). Jie teigia, kad ankstyvaisiais etapais dominuoja išgyvenimo būtinybė ir verslo aspektai. Vėlesniais vystymosi etapais atsiranda galimybių įsitraukti į šeimos verslą ir kitiems šeimos nariams. Trečiajame vystymosi etape verslas tampa svarbesnis už šeimą.



**1 pav. Šeimos verslo dimensijos**

Pirmame paveiksle matyti kad yra trys interesų grupės. Pirmoje grupėje yra šeima. Antroje grupėje yra išoriniai investuotojai, tiekėjai ir visi kiti, kuriems įmonė gali būti skolinga. Trečioje grupėje yra šeimos nariai, kurie tiesiogiai susiję su verslu. Rodriguez (2009) šeimos verslų tyrinėjimas vienareikšmiškai parodė, kad sujungiant šeimos ir verslo sistemas į vieną visumą gaunamas geresnis rezultatas. Tyrime, kuriame dalyvavo 732 šeimos verslai, ji nustatė, kad šeimų, kurios skiria daugiau dėmesio šeimos ir verslo kaip vienos visumos valdymui, įmonės pasiekia geresnių rezultatų nei tos, kurios apsiriboja tik verslo valdymu. Hubler (2009) savo mokslinėje publikacijoje teigia, kad šeimos verslai turi „sielą“. Šeimos verslo siela pasireiškia per bendras vertybes ir viziją, abipusį įsipareigojimą, kuriant šeimos emocinį teisingumą, taip pat, verslo valdymą taikant verslo moralę, etikos normas.

Antras paveikslas yra sudarytas pagal Pwc (2010). Pirma ar antra dalys išlieka tokios pat kaip ir pirmame paveiksle. Trečioje grupėje yra pasyvūs šeimos verslo savininkai. Ketvirtoje grupėje yra asmenys, kuriems, galima sakyti, priklauso dalis verslo plačiąja prasme. Į ją patenka vadovai ir darbuotojai. Penktoje grupėje yra dirbantys šeimos versle šeimos nariai. Šeštoje grupėje yra savininkai-vadovai. O septintoje grupėje yra šeimos verslo savininkai, kurie dirba šeimos versle. Šis paveikslas parodo, kokius skirtingus interesus šeimos versle gali turėti šeimos nariai. Augant verslui bei šeimos narių skaičiui, keičiasi ir šeimos verslo grupės. Septinta grupė gali tapti santykinai maža, o pirma trečia ir penkta grupės gali ir padidėti. Tai keičia įmonės dinamiką.



**2 pav. Šeimos verslo dimensijos: struktūriniai elementai**

Kaip alternatyva 2 pav. esančiam modeliui išreikšti gali atsižvelgti į suinteresuotas šalis šeimos įmonėje. Suinteresuotų šalių interesai šeimos versle yra apibendrinti ketvirtoje lentelėje.

4 lentelė. Interesų grupės šeimos versle

<b>INTERESŲ GRUPĖ</b>	<b>VYRAUJANTYS INTERESAI</b>
Šeima	Šeimos saugumas ir harmonija
Savininkai	Turto išsaugojimas ir augimas
Vadovai	Verslo augimas
Asmenys	Asmenis tobulėjimas

Šeimos aplinkoje tie patys žmonės gali būti prisijungę prie kelių interesų grupių, tai yra, jie gali turėti įvairių interesų versle. Pavyzdžiui, kai kurie šeimos nariai turi „savininko“ ir „asmeninius“ interesus šeimos versle: išsaugoti šeimos ryšį ir užtikrinti ilgalaikes galimybes bei stabilumą savo vaikams.

## **2.2. Skirtumai tarp šeimos ir ne šeimos įmonių**

Šeimos verslo elgesiui įtaką daro tiek šeimos tikslai, tiek ir verslo tikslai. Carlock, kurį citavo Karabell (2009), teigia, kad pagrindiniai šeimos verslo skiriamieji bruožai yra, jog šie verslai laikosi ilgalaikės perspektyvos ir jų varomoji jėga – vertybės. Sprendimai yra priimami remiantis tuo, kas yra gerai šeimai ir eina koja kojon kartu su jų vertybėmis. Sąvoka „tausojimas“ reiškia norą šeimos verslą

palikti geresnėje padėtyje nei jis buvo jį perimant, todėl susitelkiama į verslo sprendimus, darančius ilgalaikę naudą ir padedančius išvengti spąstų, kurie tyko žiūrint tik į trumpalaikę perspektyvą (Carlock ir Ward, 2010). Vienas akivaizdus būdas, kuriuo šeimos vertybės paveikia elgesį, yra noras įdarbinti versle šeimos narius.

Nagrinėjant įmonės dydžio matmenis, įskaitant ir darbuotojų skaičių, Daily ir Dollinger padarė išvadą, kad nepriklausomi gamybos srities verslai su mažiau negu 500 darbuotojų turėjo žymiai didesnius nedarbo rodiklius nei šeimos įkurti ir valdomi verslai. Taip pat šeimos įmonės šioje grupėje turėjo didesnę darbuotojų skaičių, kartu suteikdamos darbą ir šeimos nariams. Tačiau gali būti, jog tokia tendencija būtų mažiau pastebima nagrinėjant šeimos įmones, kuriose dirba daugiau darbuotojų. Šeimos įmonės, ypač didžiosios įmonės, suteikia darbo vietas tiek šeimos nariams, tiek ir ne šeimos nariams, o tai padeda jiems labiau susikoncentruoti į pelną ir sumažina tendenciją, kad potencialus pelnas yra aukojamas norint sumokėti šeimos nariams daugiau nei reikia, ką akcinės (pelno siekiančios) įmonės gali daryti. Pasaulyje, kuriame sparčiai vystosi modernioji technologija, naujų, greitai augančių pramonės šakų ir globalizacijų atsiradimas, šeimos įmonių išlikimas priklauso nuo jų tvirtų konkurencingų strategijų, kurios padėtų prisitaikyti ir išgyventi, pritaikymo. Tokios strategijos gali ir ne visai derėti su kai kurių šeimos įmonių tradiciniu vaidmeniu, kuomet sukuriama (per daug) darbo vietų šeimos nariams.

Hamilton ir kiti (2017) nagrinėjo skirtumus tarp šeimos ir ne šeimos verslo Didžiojoje Britanijoje ir Airijoje. Nagrinėti aspektai apėmė demografines ir nuosavybės priemones bei valdymo struktūrą. Atlikus tyrimą buvo padaryta išvada, kad šeimos verslai turėjo vidutiniškai mažesnius darbo užimtumo ir pardavimų apyvartos rodiklius. Ne šeimos įmonėms buvo vadovaujama profesionaliau, kalbant apie strategijas ir kasdienį sprendimų priėmimo procesą. Kita vertus, Westhead ir Cowling (1998) savo tyrime, kurį atliko Jungtinėje Karalystėje, nepastebėjo jokių žymių skirtumų lyginant darbo užimtumo rodiklius ir pardavimo pajamų dydžius tarp šeimos ir ne šeimos verslo.

Shwass (2005) teigia, kad šeimos verslai skiriasi nuo kitų įmonių formų savo valdymo aspektais, kuriuos jis vadina „akcininko artumas“ ir „akcininko tapatumas“. Artumas reiškia kokie artimi akcininkai yra verslui, o tapatybė reiškia kaip artimai akcininkai dalijasi verslo vertybėmis. Artumas ir tapatumas yra (kaip dažniausiai nutinka) tiek galimybių, tiek ir grėsmių verslui priežastys.

Grėsmės yra linkę didėti, kuomet verslas yra perduodamas iš kartos į kartą. Viena iš to priežasčių yra, jog akcininkų skaičius linkęs augti geometriškai. „Atstumai“ psichologiškai ir emociškai ilgainiui tarp kai kurių šeimos akcininkų ir verslo yra linkęs augti, taip sukeldamas konkurencingus interesus, kuriuos sunku išspręsti. Pavyzdžiui, dauguma trečios kartos šeimos narių gali būti „suinteresuoti tik pinigais“, t. y., siekti trumpalaikio pinigų prieaugio ilgalaikio verslo išlikimo kaina.

Kiti tyrimai ištyrė skirtumus tarp šeimos ir ne šeimos verslo iš kitų perspektyvų, pavyzdžiui, atsižvelgiant į strateginį elgesį (Donckels ir Frohlich, 1991; Donckels ir Lambrecht, 1999, Littunen ir Hyrsky, 2000), vadovavimo ir valdymo būtinybę (Westhead ir kiti, 2001), klientų aptarnavimą (Lyman, 1991), organizacinį pirkėjo elgesį (File, 1995), žmoniškųjų išteklių valdymą (Astrachan ir Kolenko, 1994; Habbershon ir Williams, 1999) ir į savininkų / vadovų bruožus (Littunen ir Hyrsky, 2000).

**Vadovo ir įmonės lyderystės charakteristikos.** Gallo (1995) pažymėjo, kad vadovai, dirbantys šeimos versle vidutiniškai yra vyresni nei vadovai dirbantys ne šeimos versle. Jie taip pat linkę išlikti savo darbo vietose ilgiau nei kolegos, dirbantys ne šeimos įmonėse (Gersick ir kiti, 1997). Akademinio išsilavinimo aspektą tyrusio Hamilton ir kt. (2017) darbo rezultatai parodė, kad vadovų komandos profilis šeimos ir ne šeimos įmonėse labai panašus. Klausimas, ar vadovo amžius ir pareigų ėjimo laikas turi pasekmių įmonės funkcionavimui. Levesque ir Minnitti (2006) teigė, jog vadovų verslumo pastangos mažėja šiems senstant, nepriklausomai nuo įmonės tipo. Kita vertus, jie taip pat sakė, kad ilgesnis pareigų ėjimo laikas, kuris auga kartu su amžiumi, atneša patirtį ir „patogumą“, kas leidžia vadovams kurti naujas verslumo strategijas, kartu geriau valdant riziką. Taip pat greičiausiai mažiau tikėtina, jog ilgą kadenciją einančiam ir dominuojančiam vadovui kiti, žemesnes pareigas einantys vadovai, mestų naujų idėjų ir praktikos iššūkius (Zahra ir kiti, 2004).

Kai šeimos lyderis darosi vyresnis, jis tampa globėjiškas ir vadovaujasi konservatyviomis strategijomis tam, kad sekančioms kartoms galėtų užtikrinti palikimą (Zahra ir kiti, 2000; Schulze ir kiti, 2001). Kita vertus, ilga kadencija vadovams gali suteikti laisvę ir pasitikėjimą siekti ilgalaikių tikslų (Aldrich ir Cliff, 2003; Zahra, 2005). Atliekant tyrimą su 232 šeimos įmonėmis Amerikoje, Kellermans ir kiti (2008) nepastebėjo jokio žymaus skirtumo tarp vadovo amžiaus ir verslumo elgsenos. Panašiai ir kadencija – neturėjo jokio poveikio. Tačiau šie surinkti duomenys negali būti panaudoti nuspėti elgesio konkrečiu atveju ir yra, bet kuriuo atveju, paremti teigiamais ir neigiamais poveikiais, kurie gali skirtis kiekvienu atveju atskirai. Tokie poveikiai gali būti, su sąlyga, kad įmonės žino apie juos, suvaldyti taip, kad teiktų teigiamą efektą.

**Rizikingas elgesys.** Literatūroje dažnai tvirtinama, kad šeimos įmonės gali pademonstruoti rizikos vengiantį verslo elgesį. Kita vertus, priešingas teiginys kartais taip pat yra pažangesnis, t. y., kad šeimos įmonės bus mažiau konservatyvios. Labiau rafinuota hipotezė yra, jog tendencija siekiant išvengti rizikos, arba priešingu atveju, nuolat skirsis kiekvienu įmonės gyvavimo etapu (Balinga ir Hunt, 1987). Donckels ir Frohlich (1991) padarė išvadą, kad šeimos verslai yra atsparesni pokyčiams, konservatyvesni, mažiau inovatyvūs ir nėra taip susikoncentravę augti lyginant su ne šeimos įmonėmis. Shepherd ir Zahra (2003) teigia, jog bėgant laikui kai kurios šeimos įmonės tampa atsparios pokyčiams ir vadovaujasi konservatyviomis strategijomis, kurios apriboja įmonės augimą ir ilgalaikį pelningumą. Tačiau tai daugiau gali būti susiję su ilga vadovų einama kadencija nei su pačia šeimos

įmonės organizacija (Zahra, 2005). Chen ir kiti (2009), atlikę tyrimą su Amerikos šeimos įmonėmis, teigia, jog konservatyvumas yra susijęs su vadovų pozicija. Kuomet vadovas yra šeimos narys, o tuo labiau, kai vadovas yra įkūrėjas, yra didesnė tikimybė, jog įmonė vykdys mažiau konservatyvią valdymo politiką. Taip gali būti todėl, kad kiti šeimos nariai ir valdybos nariai bus linkę mažiau stebėti vadovą. Kuomet vadovas yra ne šeimos narys, šeima turi didesnę stimulą bei priemones stebėti vadovo elgesį ir priimamus sprendimus.

Tačiau, Naldi ir kitų (2007) atliktas tyrimas su švedų įmonėmis parodė, kad šeimos įmonės, lyginant su ne šeimos įmonėmis, yra mažiau linkę rizikuoti užsiimant verslumo veikla. Reid ir kiti (1999) teigia, kad „šeima-svarbiausia“ įmonės yra mažiau lanksčios ir vengiančios rizikos, nei „verslas-svarbiausia“ (šeimos) įmonės. Visai neseniai, Pistrui ir Fahes-Sreih (2010) atliko tyrimą, kuriuo siekė išsiaiškinti musulmonų mąstysenos poveikį arabų verslo vertybėms. Jie padarė išvadą, kad Artimuosiuose Rytuose šeimos verslas kreipia didesnę dėmesį į ilgalaikių santykių kūrimą ir investavimo strategijas nei kitos įmonės.

**Kapitalo struktūra.** Bopaiah (1998) teigia, kad skolintojai yra linkę suteikti daugiau galimybių šeimos verslui lyginant su ne šeimos įmonėmis, o tai gali būti dėl to, kad verslo, kurį valdo šeimos, kapitalo struktūroje yra didesnė dalis nuosavo (kurį įnešė patys savininkai) kapitalo. Taigi šeimos verslai yra palyginti konservatyvesni, kalbant apie investavimo galimybes. Kita vertus, dauguma šeimos įmonių savininkų, kurie yra ir vadovai, norėtų išlaikyti akcijas šeimoje, kad galėtų išvengti išorinių skolų ir nuosavo kapitalo finansavimo (Dunn ir Hughes, 1995). Be to, remiantis Poutziouris ir kitais (1997), šeimos verslai renkasi neaptarinėti finansinių klausimų su pašaliniais. Tokią tendenciją sustiprina mažesni informacijos atskleidimo reikalavimai, kurie keliami šeimos įmonėms.

Būdai, kaip šeimos įmonės paskirsto savo kapitalą, taip pat gali skirtis. Levie ir Lerner (2009) paskelbė rezultatus palyginę 577 Jungtinės Karalystės įmonių pavyzdžius. Gauti rezultatai parodė, kad trys elgesio bruožai: nepalanki atranka, oportunitizmas ir nišos marginalizacija buvo labiau paplitę šeimos verslo savininko/vadovo grupėje. Tačiau, potencialius neigiamus rezultatus, dėl tokių ne pačių geriausių elgesio bruožų, persvėrė privalumai kitose srityse, ypač gebėjimas išnaudoti socialinį kapitalą (ryšius su kitais žmonėmis, socialinį bendravimą) ir šeimos privalumus.

**Valdymo stilius.** Šeimos ir ne šeimos verslai turi skirtingus požiūrius visais valdymo klausimais. Lyman (1991) pažymi, kad vadovai šeimos versle yra labiau priklausomi nuo asmeninio požiūrio ir nepaisto formalių rašytų taisyklių. Be to, formalus ir rašytas planavimas yra rečiau sutinkamas šeimos versluose (Chaganti ir Schneer, 1994). Westhead (1997:128) pareiškė, kad šeimos įmonės yra

*"...gerokai mažiau orientuotos spręsti suplanuotas problemas ir jos naudoja mažiau formalių valdymo informacijos sistemų sprendimų priėmimo procese..."*



De Lema ir Durendez (2007) apklausė 693 šeimos ir ne šeimos įmones, kad galėtų identifikuoti valdymo įpročius. Gauti rezultatai parodė, kad šeimos įmonės buvo labiau linkusios naudoti nesudėtingas ir aiškiai matomas finansines valdymo technikas, tokias kaip pinigų biudžetas, kad galėtų skirti mažiau dėmesio strateginiam planavimui ir sumažinti žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmenį, kaip vieną iš konkurencingumo šaltinių.

Venter (2002) stebėjo mažus ir vidutinio dydžio šeimos ir ne šeimos verslus Pietų Afrikoje. Ji stebėjo vadovų asmeninį požiūrį ir jų įtaką įmonėms ir įmonės progresui. Venter priėjo išvadą, kad vadovai, dirbantys ne šeimos įmonėse, dažniau būna susikoncentravę į trumpalaikius tikslus, juos mažiau asmeniškai paveikia verslo nesėkmės, rodo daugiau manevringumo savo karjeroje ir juos labiau motyvuoja tradiciniai asmeniniai apdovanojimai, vadovai iš ne šeimos įmonių bendrai jaučiasi ne taip saugiai, kaip nariai arba vadovai iš šeimos verslo. Kita vertus, ji taip pat pridėjo, kad šeimos įmonės turi labiau centralizuotą sprendimų priėmimo procesą ir kontrolės sistemą, nors ši centralizacija dažniausiai kinta iš kartos į kartą. Šeimos nario pozicija šeimos versle turi poveikį jo/jos pozicijai pačioje šeimoje. Tie, kurie yra gerbiami versle, dažniausiai būna labai gerbiami ir savo šeimoje. To pasekoje, asmeniniai šeimos reikalai dažnai maišosi su verslo įsipareigojimais, įskaitant ir sprendimų priėmimo procesą.

**Šiuolaikinių technologijų panaudojimas.** Ogbonna ir Harris (2005) išilginiame Jungtinės Karalystės šeimos verslų tyrime, aptiko keletą faktorių, kurie slopina tiek informacinių technologijų įsisavinimą, tiek ir jų naudojimą. Bruque ir Moyano (2006) tyrinėdami Ispanijos šeimos verslus priėjo panašių išvadų. Nors ten buvo keletas lengvinančių faktorių, pavyzdžiui kokybės gerinimo srityje, kuri yra priklausoma nuo informacinių technologijų, ten taip pat buvo ir atsveriančių inhibitorių, tokių kaip polinkis nuliūdinti esamas hierarchijas ir jėgos struktūras naujų technologijų naudojimui bei sunkumai, su kuriais susiduriama samdant kvalifikuotus darbuotojus. Vyriausiųjų vadovų asmeninis suvokimas turi daug įtakos naujų technologijų įsisavinime. Labai dažnai, kai pagrindiniai vadovai tampa vyresni, jų troškimas keistis arba pradėti naudoti naujas technologijas sumažėja dėl padidėjusio noro sumažinti riziką (Ogbonna ir Harris, 2005).

**Tarptautiškumas ir išoriniai veiksniai.** Įvykus perversmui technologijų ir komunikacijos srityse, daugumai šeimos verslų gali atrodyti sudėtinga augti nepersikeliant į tarptautinį lygmenį. Atlikus keletą tyrimų naudojant daugiamečius Australijos duomenis, Graves ir Thomas (2004; 2006; 2008) aptiko keletą faktorių, kurie daro poveikį šeimos įmonių pasauliniam augimui. Mažesnės ir jaunesnės šeimos įmonės buvo mažiau linkusios plėstis pasauliniame lygmenyje, nei jų konkurentai – ne šeimos įmonės. Tačiau šis skirtumas laikui bėgant išnyko ir didesnės, senesnės šeimos įmonės plėtėsi visame pasaulyje, kaip ir visos kitos įmonės. Senesnės ir didesnės šeimos valdomos įmonės, kurios yra neabejingos inovacijoms ir bendradarbiavimui bei yra orientuotos į augimą, turi didesnę tikimybę savo veiklą plėsti tarptautinėse rinkose. Nepaisant to, šeimos įmonės gali atsilikti plečiant

savo veiklą tarptautinėje rinkoje dėl savo valdymo sugebėjimų stokos. Sėkmingas augimas ne viduje reikalauja gan didelio šeimos įsipareigojimo tarptautinei plėtrai, kartu su finansiniais resursais tai įgyvendinti ir gebėjimu įsipareigoti bei efektyviai panaudoti tuos resursus. Pagrindiniame tyrime, kuris buvo atliktas su 1,132 MVĮ (mažos ir vidutinės įmonės, kurios turi ne daugiau kaip 500 darbuotojų) aštuoniuose Europos šalyse, Donckels ir Frohlich (1991) ištyrė, kad šeimos įmonės yra labiau linkusios vykdyti veiklą viduje ir mažiau aktyvios tarptautinėse rinkose. Jų strateginis elgesys taip pat buvo konservatyvesnis. Gallo ir Sveen (1991), kurie tyrė Ispanijos šeimos įmones, įrodė, kad šeimos tarptautinės sąvybės ir patirtis bei sugebėjimas jais pasinaudoti buvo pagrindiniai faktoriai veikiantys tarptautiškumą. Tačiau Gallo ir kiti (2004) atrado, jog daugumai šeimos verslo įmonių trūksta pasitikėjimo potencialiems tarptautiniams partneriams ir dėl šios priežasties jos nesiekia sąjungos su kitomis organizacijomis tokiu pačiu mastu, kaip tai daro ne šeimos verslai. Jie taip pat nurodo, kad šeimos verslo įmonės, kurių bendrasavininkai yra ir ne šeimos nariai ar institucijos, yra linkę ugdyti gebėjimą pasitikėti kitomis organizacijomis ir dėl to geba ieškoti strategiškai reikšmingų sąjungų su kitomis įmonėmis, kai atsiranda poreikis plėstis tarptautinėje rinkoje. Claver ir kiti (2009) įrodė, kad šeimos ilgalaikės įžvalgos ir vadovo buvimas ne šeimos nariu, didina šeimos verslų polinkį plėstis tarptautinėje rinkoje. Donckels ir Frohlich taip pat teigė, kad šeimos verslai yra mažiau įtraukti į socialinius tinklus, ekonomine prasme, ir mažiau bendradarbiauja su kitais verslo atstovais. Hernández-Trasobares ir Galve-Górriz (2016) taip pat sako, kad šeimos nariai yra mažiau linkę ieškoti patarimo iš svetimų.

### **2.3. Šeimos verslo veikla**

Yra labai mažai įrodymų, kad šeimos verslai nuolat dirba prasčiau nei kitų tipų įmonės (Westhead ir Howorth, 2006). Górriz ir Fumas (1996) tyrinėjo MVĮ įmonių darbą Ispanijoje ir pastebėjo, kad šeimos verslo veiksmingumas ir efektyvumas (vertė apskaičiuota vienam darbuotojui) buvo geresni nei ne šeimos verslo įmonių. Gallo ir Estape (1992) bei Coleman ir Carsky (1999) ištyrė, kad šeimos verslo nuosavo kapitalo grąža ir turto grąža yra didesnės nei ne šeimos įmonių. Davis (1982) teigia, kad šeimos verslai parodo didesnę susidomėjimą ir įsipareigojimą didinant verslo augimą ir sėkmę. Kita vertus, Gallo (1993) pastebėjo, kad šeimos verslai rodo lėtesnę augimą lyginant su ne šeimos verslais. Tokie troškimo ir rezultatų nesutapimai gali būti dėl prigimtinio konservatyvaus vadovavimo šeimos įmonėse ir jų troškimo nuolat kontroliuoti verslą. Tačiau Gallo gauti rezultatai prieštarauja naujausiems tyrimams, kurie parodė, kad šeimos verslai auga greičiau ir yra pelningesni lyginant su kitų tipų verslais (pažiūrėkite, pavyzdžiui, Anderson ir Reeb, 2003; Vilalonga ir Amit, 2006). Šeimos verslai netgi gali dribti dar geriau, jeigu įkūrėjai vis dar aktyviai dalyvauja įmonės valdymo procese (Lee, 2006).

Savo tyrime apie „puikų“ šeimos verslą, kurį atliko su keliomis šalimis, Schwass (2005) pastebėjo, kad pagrindinis bendras elementas, kurį turėjo sėkmingi šeimos verslai, buvo orientacija į augimą. Sėkmingo augimo strategijos buvo paremtos šeimos verslo stiprybėmis, kurios sudarytos iš jų struktūros, bendrų vertybių ir šeimos narių emocinio prisirišimo prie verslo (būdingos stiprybės) ir tai buvo bendras visų jų elementas. Pagrindiniai veiksniai ribojantys augimą, su kuriais susidūrė šeimos verslai, buvo tendencija linkti į konservatyvumą ir tradicijas bei nuolat potencialiai galinčios atsirasti krizės dėl įtakos ir kontrolės, kuomet verslas perduodamas iš kartos į kartą. Paveldėjimas turi būti suplanuotas gerokai iš anksto („šeimos namų stogas turi būti tvarkomas, kuomet šviečia saulė“) ir būsiami lyderiai turi būti sistemingai ugdomi.

Daug diskusijų dėl skirtingų tipų įmonių valdymo įgyvendinimo slypi sampratoje apie skirtingas atstovavimo išlaidas (pavyzdžiui, Chrisman, Chua ir Litz, 2004). Idėja apie atstovavimą teigia, kad vadovai, kurie tuo pačiu nėra ir savininkai, nebus tokie darbštūs valdant organizaciją, kokie būtų vadovai, kurie kartu yra ir savininkai. Tai skatina savininkų poreikį stebėti vadovų elgesį ir darbą, kad galėtų įsitikinti, jog vadovai dirba savininkų naudai, o ne savo. Tai dažnai vadinama „pagrindine atstovo“ problema ir sudaro papildomas išlaidas (žinomas kaip atstovavimo išlaidos), kad užtikrinti, jog vadovai daro viską dribdami savininkų naudai. „Tikrose“ šeimos įmonėse, kur šeimos nariai ir vadovauja, ir yra savininkai, atstovavimo išlaidos turėtų būti mažesnės. Amerikoje atlikus tyrimą su 1,141 mažomis šeimos ir ne šeimos įmonėmis, Chrisman ir kiti (2004) rado įrodymų, jog galėtų teigti, kad bendra atstovavimo problema buvo mažiau pastebima šeimos įmonėse lyginant su panašiomis privačiomis ne šeimos įmonėmis. Tačiau konkretesnis klausimas yra ar pagrindinė atstovavimo problema yra svarbesnė krizės momentais lyginant su ramesniais verslui laikais. Sunki verslui metu, verslo efektyvumui pasiekti patiriamos išlaidos yra žymiai didesnės ir atstovavimo išlaidos tuo atveju būtų daug svarbesnės. Kita vertus, gali būti, kad atstovavimo išlaidos sunkiu verslui metu yra sumažinamos, jeigu vadovai turi mažiau galimybių arba noro elgtis taip, kaip jiems naudinga, o elgiasi kaip naudinga savininkams. Vis dėlto, atstovavimo išlaidų kaita, iš esmės, visada bus šeimos įmonių naudai.

Empiriniai (grįsti eksperimentais) įrodymai buvo daugiausia paremti viešai kotiruojamomis įmonėmis. Audretsch ir kiti (2010) atrado skirtumą šeimos įmonėse tarp nuosavybės, kontrolės ir valdymo. Jų rezultatai parodė, kad šeimos kontrolė yra naudinga visiems akcininkams, kai tuo tarpu nei šeimos nuosavybė, nei valdymas nedarą įtakos finansinei veiklai. Lee (2009) teigia, kad šeimos įmonių finansinė veikla yra geresnė, kai šeimos nariai, kurie buvo įmonės įkūrėjai, vis dar dalyvauja valdyme. Moustafa (2005) teigė, kad Jungtiniuose Arabų Emyratuose (nekotiruojamos) įkūrėjų valdomos įmonės aplenkė savo rezultatais (kotiruojamas) vadovų valdomas įmones. Šios išvados yra priešingybė rezultatams, kuriuos gavo Filatotchev ir kt. (2005) analizuodamas 228 Taivano akcijų biržoje kotiruojamų įmonių veiklą ir nerado jokio ryšio tarp šeimos kontrolės ir finansinės veiklos.

Kita vertus, institucinių investuotojų, ypač investuotojų iš užsienio, akcijų nuosavybė buvo susijusi su geresne veikla. Neseniai atliktame tyrime, Chen ir kt. (2011) nagrinėjo kokią įtaką šeimos įsitraukimas turėjo šeimos įmonės veiklai. Jie nustatė keletą šeimos įsitraukimo tipų: šeimos nariai direktoriai, šeimos atstovai direktoriai, šeimos vadovai ir šeimos vyriausieji vadovai. Jie padarė išvadą, kad yra neigiamas ryšys tarp šeimos nario buvimo direktoriumi ir įmonės veiklos, kuris buvo ryškesnis, kuomet direktoriumi buvo šeimos narys, o ne kitas įgaliotas asmuo. Tačiau nebuvo jokio ryšio tarp įmonės veiklos ir šeimos nuosavybės ar vyriausiųjų vadovų. Vadovai, kurie buvo šeimos nariai, buvo neigiamai susiję su įmonės veikla.

Taigi apskritai visi įrodymai yra skirtingi. Tačiau,

- nėra jokių įtikinamų atvejų, kad būtų galima teigti, jog šeimos įmonės savo veiklą vykdo prasčiau nei kitų tipų organizacijos;
- yra daug skirtingų veiklos aspektų, kuriuos reikėtų apžvelgti; finansinė veikla nėra vienintelė;
- dauguma įrodymų yra surinkta lyginant kotiruojamas įmones ir reikia būti atsargiems apibendrintai kalbėti apie nekotiruojamas įmones (į ką kreipiamas pagrindinis dėmesys šioje disertacijoje);
- forma, kuria šeima yra įtraukta į įmonės veiklą, gali būti pavojinga;
- svarbu apsvarstyti socialinį, tiksliau šeimos, kapitalą lygiai taip pat, kaip žmogiškąjį ar finansinį kapitalą.

**Veikla krizės metu.** Aukščiau esanti diskusija labiau orientuota į vidaus šaltinius, kurie sukelia krizes. Tačiau yra svarbu iškelti klausimą, kiek šeimos įmonės yra elastingos susiduriant su išorės grėsmėmis lyginant su kitų tipų organizacijomis. Pastarieji įvykiai finansų rinkose iškėlė klausimą – kokių tipų įmonėms būtų lengviau susidoroti ir išgyventi staigius pasikeitimus ekonomikos ir finansų srityse. Čia ypač svarbus santykinis šeimos įmonių sugebėjimas atlaikyti staigius smūgius ir nuosmukius. Todėl reikia apsvarstyti šeimos įmonių santykinį stabilumą, o ne susikoncentruoti ties trumpalaikę finansinę veiklą.

Šeimos įmonės dažnai turi rūpesčių ir tikslų, kurie nėra tik grynai finansiniai, pavyzdžiui, pelno didinimas ir verslo sandoriai retai yra atliekami tik dėl ekonominių motyvų. Šeimos įmonėms yra labai svarbu išlaikyti šeimos narių ir bendruomenės, kurioje jos veikia, pasitikėjimą. Altruizmas ir įsipareigojimas yra dar vieni svarbūs atributai šeimos įmonėms, potencialiai galintys pagerinti (šeimos) įmonės veiklą (Davis, 1983). „Šeimos vertybių“ egzistavimas versle gali būti svarbi jėga siekiant verslo tęstinumo ir stabilumo (Aranoff, 2004). Tokios vertybės sušvelnina pelno siekimą dėl pačios įmonės gerovės ir krizės metu gali įveikti grynai ekonominius svarstymus. Sėkmingose šeimos įmonėse šios vertybės yra realizuojamos, saugojamos ir ugdomos įsipareigojusios ir darnios savininkų grupės (šeimos).

Pasitikėjimo vaidmenį šeimos įmonėse tyrė ir stebėjo Steier (2001). Mažoje ir glaustoje verslo bendruomenėje pasitikėjimas yra labai svarbus matmuo, taip pat ir pasitikėjimo ugdymas bei išsaugojimas yra svarbus tvaraus konkurencinio pranašumo šaltinis. Pasitikėjimas, skirtingai nei abipusis finansinis ar ekonominis susidomėjimas, dažniausiai yra bendradarbiavimo pagrindas. Vienas iš pasitikėjimu paremtų sprendimų priėmimo aspektų yra tai, jog partneriai, atlikdami sandorius, gali būti pasiryžę atsisakyti trumpalaikės naudos tam, kad galėtų išlaikyti ilgalaikę partnerystę. Toks požiūris į verslo vystymą gali būti naudingas automatinis apsaugos mechanizmas sunkiais prekybos laikais.

Yra įrodymų, kurie pagrindžia teiginį, kad šeimos yra linkusios į investavimo galimybes žvelgti iš ilgalaikės perspektyvos, lyginant su kitų tipų savininkais (Stein, 1989; Arrondo-García ir kt. 2016; Basco, 2017). Tai gali būti dėl noro išsaugoti darbo vietas šeimos nariams ir dar todėl, jog jie įmonę mato kaip turtą, kuris bus perleidžiamas sekančioms kartoms. Šis ilgalaikis požiūris leidžia šeimos įmonėms labiau užsitikrinti ilgalaikį išgyvenimą ir stabilumą nei trumpalaikį pelningumą, kaip gali būti su kitokiu vadovavimo požiūriu. Įrodymai iš pirmaisiais šio amžiaus metais įvykusio nuosmukio Jungtinėse Valstijose pagrindžia tokį požiūrį. Atlikę apklausą, Astrachan ir Allen (2003) įrodė, kad šeimos įmonės buvo linkusios bandyti bei išlaikyti stabilų darbo lygį, taip pat išvengti darbo krūvio mažinimo ir masinių atleidimų, kas tuo metu daugiausiai ir vyko daugumoje Jungtinių Valstijų korporacijų. Šiuos rezultatus vėliau pagrindė ir Lee (2006) darbas, kuriame jis palygino didelių Jungtinių Valstijų šeimos įmonių veiklą su kitomis korporacijomis per tą patį nuosmukio laikotarpį 2000-2002 metais.

#### **2.4. Šeimos verslo plėtra**

Šeimos įmonės turi kurti trumpalaikes ir ilgalaikes strategijas, kurios sustiprintų ir padidintų jų ilgalaikius išgyvenimo šansus (Dunn, 1999). Tai padės joms pagerinti ir sustiprinti verslo plėtrą ir gebėjimą spręsti ateities problemas, o tai padaryti galės atsižvelgdamos į žmonių faktorius (pvz. šeimų) bei žvelgdamos į verslą, kaip į dinaminį subjektą, judantį per besikuriantį pasikeitimo procesą, augimą ir nuosmukį (arba pertvarkymą). Šeimos įmonėms, kaip ir visoms kitoms įmonėms, iškyla klausimų kaip siekti sėkmingo augimo. Tačiau gali būti tam tikrų sričių, kur jos susidurs su daugiau iššūkių nei įmonėms būdinga apskritai.

Kuomet suinteresuoti asmenys sujungia konkurencingus šeimos ir verslo interesus, laikui bėgant galima tikėtis darnių bei nuoseklių veiksmų (evoliucinė strategija), kas sukuria tvirtą verslo modelį su įvairiais konkurenciniais privalumais. Schwass (2005) tokias strategijas apibūdina kaip „protingą augimą“. Protingas augimas paeiliui augina šeimos narius individualiai, t.y., ruošia juos ateities pozicijoms versle, o tuomet po truputį augina tas jų pozicijas versle, kas įtakoja verslo augimą.

Keletos kartų įtraukimas į šeimos verslą turėtų būti natūralus, evoliucionuojantis, o ne pavojingas ir neaiškus (revoliucinis) procesas.

Dyer (1986) sukūrė keturių fazių modelį, kuris aprašo šeimos verslo gyvavimo ciklus. Šios keturios fazės yra:

- Verslo sukūrimas (kai rinkos sėkmė ir verslo išlikimas yra svarbiausi);
- Augimas ir plėtra (kai nekilnojamojo turto planavimas bei nuosavybės ir turto paskirstymas yra svarbiausios užduotys);
- Antrosios kartos verslo paveldėjimas (kai yra būdingas konfliktas tarp verslo ir šeimos grandžių);
- Viešoji nuosavybė ir profesionalumas valdymas (kai šeimos verslas persikelia į profesionalų valdymą ir nebeturi skiriamųjų šeimos verslo požymių).

Tačiau šiai tezei išskyla svarbus klausimas – ketvirtoji stadija yra neišvengiama ar šeimos verslai gali toliau augti ir klestėti netapdami viešais.

Neuebauer ir Lank (1998) pastebi, kad šeimos verslo gyvavimo modelis skatina geresnį supratimą apie dabartinę šeimos būklę, verslo turėjimą ir patį verslą. Sėkmingas modelis turėtų numatyti ir augimą, ir „sekančios stadijos“ galimus iššūkius bei turėtų pasiūlyti praktinius patarimus, kurie galėtų sumažinti galimus ateities iššūkius. Ward (1988, 2004) sukūrė modelį, į kurį įeina trys skirtingi gyvenimo ciklai: verslo gyvavimo ciklas, organizacinis gyvavimo ciklas ir verslo savininko gyvenimo ciklas. Ward tikėjo, kad skirtingos jėgos veikia verslo perėjimą per keletą nuspėjamų augimo etapų ir kiekvieną iš jų pakeičia individualiais verslo ir šeimos įpročiais. Jėgos, kurios veikia perėjimą:

- Verslo kilmė (produktų tipas, gyvavimo ciklo etapas, rinkos sąlygos, pramonės struktūra ir t.t.);
- Įmonės kilmė (dydis, sudėtingumas, pokyčių greitis);
- Šeimos narių, kurie yra įtraukti į verslą, motyvacija, ypač savininko, kuris yra ir vadybininkas;
- Šeimos lūkesčiai dėl verslo gražos;
- Šeimos tikslai ir ketinimai.

Modelis taip pat aprašo tris šeimos įmonės plėtros etapus gyvavimo cikle. 5 lentelėje pateiktas jėgų, kurios veikia šeimos verslą plėtros etapuose, aprašymas.

5 lentelė. Šeimos verslo vystymosi stadijos (sudaryta autoriau pagal Ward 1988,2004)

	<b>1 etapas</b>	<b>2 etapas</b>	<b>3 etapas</b>
<b>Verslo gyvavimo metai</b>	0-5 metai	10-20 metų	20-30 metų
<b>Tėvų amžius</b>	25-35 metai	40-50 metų	55-70 metų
<b>Vaikų amžius</b>	0-10 metų	15-25 metai	30-45 metai
<b>Verslo gyvavimo ciklo etapas</b>	Greitai augantis bei reikalaujantis laiko ir pinigų	Bręstantis	Reikalaujanti strateginės „regeneracijos“ ir reinvesticijų
<b>Pagrindinės organizacinio gyvavimo ciklo charakteristikos</b>	Mažas, dinamiškas	Didesnis ir daug sudėtingesnis	Stagnacija (sustingęs)
<b>Savininko-vadovo motyvacija (savininko gyvenimo ciklas)</b>	Atsidavęs verslo sėkmei	Trokšta kontrolės ir stabilumo	Ieško naujo bendradarbiavimo arba išėjęs į pensiją; nauja karta ieško galimybių augti ir pokyčių
<b>Šeimos finansiniai lūkesčiai</b>	Apriboti tik pagrindiniams poreikiams	Daugiau poreikių, įskaitant komfortą ir išsilavinimą	Didesni poreikiai, įskaitant saugumą ir dosnumą
<b>Šeimos tikslai</b>	Verslo sėkmė	Vaikų augimas ir tobulėjimas	Šeimos harmonija ir vienybė

**Pritraukti ir išlaikyti talentą.** Lemiamas sėkmės faktorius šiuolaikinėje augančioje ekonomikoje yra tiesiogiai susijęs su organizacijos pajėgumu pritraukti, atrinkti ir išlaikyti talentą. Pritraukti tinkamus žmones yra svarbu ne tik norint išlaikyti konkurencinį pranašumą, bet ir norint išlaikyti verslo tęstinumą (Barney, 1991; Taylor ir Collins, 2000). Bhatnagar (2007), atlikęs Indijos informacinių technologijų įmonių analizę, teigė, kad talentas tapo svarbiausiu sėkmingų organizacijų skiriamuoju ženklu. Galimybių pritraukti ir išlaikyti talentą didinimas šiuolaikinėje labai konkurencingoje aplinkoje yra labai svarbus. Be to, patrauklios darbo vietos pasiūlymas sustiprins darbuotojo įsipareigojimą ir motyvaciją, kas pagerins įmonės veiklą (Ronn, 2007).

Kai kurios didžiausios pasaulio įmonės yra šeimos verslo įmonės, kurios išgyveno daugybę iššūkių, tokių kaip karai, ekonominės depresijos ir stichinės nelaimės; vis dėlto šeimos verslai negali plėstis ir padidinti savo stipriųjų savybių nepritraukdami ir neįdarbindami tinkamų darbuotojų ir talentų. Tokiu pačiu principu talentingų darbuotojų įdarbinimo ir išsaugojimo procesai yra labai svarbūs šeimos verslams, kuomet jie auga, kalbant apie veiklos sritį ir geografinę padėtį (Klein ir Bell, 2007).

## 2.5. Verslumas šeimos veiklose

Šeimos įmonių įkūrėjai dažniausiai yra antreprenieriai (angl. entrepreneurs). Tačiau gali būti, jog kai įmonė jau sėkmingai veikia, sekančios šeimos įmonės lyderių kartos atstovai tampa vis konservatyvesni ir parodo mažiau verslumo. Verslumą neišvengiamai lydi pastebima rizika, o tai dažnai priveda prie nesėkmės ir kelia grėsmę tęstinei sėkmei, gerovei ir įmonės išlikimui (Zahra ir kt., 2000). Kita vertus, dauguma tyrinėtojų teigia, kad šeimos įmonės, kurios veikia holistiniu principu, yra linkusios skatinti verslumą (Zahra, 2005). Kai kurie tyrinėtojai pabrėžia, kad įkūrėjai gali prarasti savo verslumo pranašumą, kuomet jie sensta ir tampa susirūpinę dėl paveldėjimo bei paveldėjimo išsaugojimo. Verslumas yra atgaivinamas, kai vėlesnės kartos prisijungia prie įmonės (Salvato, 2004).

Kellermans ir kt. (2008) kelia klausimą kas kai kurias šeimos įmones skatina būti versliomis, kai kitos tuo tarpu tampa stagnatiškomis (užsistovi vietoje). Jie svarsto apie keturias verslumo elgesio „dedamąsias dalis“ arba priklausomus kintamuosius: vyriausiojo vadovo amžius, vyriausiojo vadovo kadencija, į verslą įtrauktų šeimos kartų skaičius ir organizacijos dydis. Jų tyrimui buvo atrinktos buvo 232 šeimos įmonės iš šiaurės rytų Jungtinių Valstijų. Tyrimų rezultatai parodė, kad kartų įsitraukimas į verslą yra vienintelis stiprus verslumo elgesį prognozuojantis kintamasis; vyriausiojo vadovo amžius ir kadencija neturėjo jokio poveikio (teigiamo ar neigiamo). Tyrimo metu taip pat buvo ieškota ryšio tarp verslumo elgesio ir darbo užimtumo augimo. Kaip bus aprašyta toliau esančiuose skyriuose, pastebimas stiprus didėjantis ryšys Abu Dabio privačiame sektoriuje (kurį daugiausia sudaro šeimos įmonės) tarp inovacijų ir naujo verslo augimo šaltinių atsiradimo bei darbo užimtumo. Kellermans ir kt. daro išvadą, kad darbo užimtumo augimas daro teigiamą įtaką verslumo elgesiui, kuris tuo pačiu yra susijęs su šeimos kartų dalyvavimu šeimos versle. Politiniu požiūriu, galima teigti, kad priemonės, kurios padeda šeimos įmones išlaikyti šeimos rankose, gali turėti teigiamą poveikį darbo užimtumo augimui.

## 2.6. Šeimos įmonės valdymas

Egzistuoja daugybė skirtingų įmonės valdymo apibrėžimų. Kai kurie apibrėžimai yra gana techniniai ir išreikšti ekonominiais terminais, pavyzdžiui, Zingales (2008) apibūdina įmonės valdymą kaip: *"Sąlygų rinkinys, kuris suformuoja kvazi nuomos (quasi-rent) rezultatais paremtas įmonės derybas."*

Nors toks apibūdinimas gali būti naudingas profesionaliems ekonomistams ir duoda tam tikrų užuominų, kam įmonės valdymas gali būti naudingas (kvazi nuomos (quasi-rent) rezultatais paremtos įmonės derybos), tačiau daugumai žmonių jis yra gana sudėtingas ir dėl to neaiškus.



Shleifer ir Vishny (1997) teigia: *"Įmonės valdymas susidoroja su veiksniais, kuomet finansinių įmonių tiekėjai save užtikrina gausiantys grąžą iš savo investicijų."*

Jungtinėje Karalystėje, Cadbury Komitetas (Cadbury, 1999), kuris buvo įsteigtas 1991 metais Jungtinėje Karalystėje siekiant kelti įmonių valdymo standartus, sudarė šį, daug bendresnį, apibūdinimą:

*"Įmonių valdymas yra sistema, kurios pagalba įmonės yra nukreipiamos ir kontroliuojamos. Įmonių valdymas yra susijęs su balansavimu tarp ekonominių ir socialinių tikslų bei tarp individualių ir bendruomeninių tikslų... tikslas yra kaip tik galima labiau suderinti individų, įmonių ir visuomenės interesus."*

Nors šie apibūdinimai sutelkia dėmesį į formalias taisykles ir įmonių valdymo institucijas, dėmesys taip pat turėtų būti skiriamas ir neformaliajai praktikai, kuri plėtojasi, kai nėra arba yra labai silpnos formaliosios taisyklės. O štai platesnis įmonių valdymo apibrėžimas, apimantis daugiau neformalius, dažnai šeimos įmonėse sutinkamus susitarimus – tai taisyklių sistema, kuri apsprendžia įmonės kontrolę ir valdymą bei apibūdina ryšius tarp bendrovės pagrindinių dalyvių (Morck ir Yeung, 2003).

Esminis įmonių valdymo poreikis moderniose korporacijose atsiranda, kai tie, kurie kontroliuoja įmonę (direktoriai ir vadovai) ne visada yra motyvuoti arba kaip rodo praktika, ne visada paiso kitais įmonėje dirbančių ar kitaip su ja susijusių asmenų interesų. Konkretus, bet labai svarbus šios spragos aspektas yra skirtumas tarp akcininkų teisių ir kitų kapitalo bei kredito tiekėjų ir veiklos kontrolės, kuri yra profesionalių vadovų rankose. Platesni apibrėžimai praplėstų kontrolės koncepciją už vadovų, direktorių tarybos ir akcininkų valdymo ribų iki didesnio skaičiaus suinteresuotų asmenų, įskaitant kreditorius, darbuotojus ir verslo partnerius, tokius kaip tiekėjai ir vietinė bendruomenė. Atotrūkis tarp nuosavybės ir kontrolės padidina problemą, kuri vadinama „viršininkas-patikėtinis“. Viršininkai yra tie žmonės, kuriems priklauso įmonė ir kurie nustato pagrindinę įmonės kryptį, o patikėtiniai yra tie, kurie prižiūri visas įmonės operacijas. Tobulame pasaulyje, patikėtiniai valdytų įmonę pačiu efektyviausiu būdu, tam, kad išpildytų viršininko norus. Siauroje ekonominėje interpretacijoje tokiu atveju iškyla gana paprastas klausimas: ar vadovai valdo korporacijas tik dėl ilgalaikės naudos akcininkams ir kokie mechanizmai gali būti pritaikyti, kad tai užtikrintų. Tai nereiškia, kad dauguma patikėtinių (vadovų) ar kitų asmenų, kurie įtraukti į verslą, yra niekas kitas, kaip tik iš esmės sąžiningi žmonės, kurie laikosi etikos principų. Kai kurie nėra. Kai kurie gali norėti elgtis sąžiningai, bet tam užkerta kelią įvykiai, kurie juos įveikia arba jų pačių patirties ir gebėjimų stygius, reikalams imus blogėti. Tačiau įmonių valdymo sistemos sukurtos, kad valdymo įmonėms suteiktų pagrindą, kuris įkūniją geriausią praktiką, o ne remiasi individų sąžiningumu.

Taip pat yra keletas įrodymų patvirtinančių teiginį, kad gero įmonės valdymo įgyvendinimas gali pagerinti jos veiklą – iki tiek, kad direktorių tarybos galėtų daryti įtaką įmonės vidaus politikai ir

praktikai, kadangi tai tiesiogiai veikia akcininkų turtą, tuomet įmonės valdymas galėtų padėti panaikinti nebūtiną išlaidą arba nukreipti organizacinius išteklius į veiklas, kurios galėtų sumažinti ilgalaikį pelną. Tačiau nereikėtų daryti išvados, kad auksinis kelias į turtus slypi paprasčiausiai įgyvendinant gerą įmonės valdymą. Labiau tikėtina interpretacija kad įmonės, kurios savo valia įgyvendina gerą įmonės valdymą, tikėtina, kad bus gerai valdomos taip pat ir kitais būdais.

Jensen ir Meckling (1976) bei Shleifer ir Vishny (1997) teigė, kad orientuota įmonės nuosavybė veda į geresnį įmonės valdymą. Be to, Kumar ir kt. (2016) nurodė, kad pirmaujančių šeimų vaidmuo įmonių valdyme žymiai skiriasi išsivysčiusiose (ir kylančiose) laisvosios rinkos ekonomikose. Didžiulės įmonės Jungtinėse Amerikos Valstijose ir Jungtinėje Karalystėje yra valdomos ne šeimos, bet profesionalių vadovų. Kita vertus, dauguma didelių įmonių daugumoje kitų valstybių yra organizuotos į verslo grupes, kurias kontroliuoja keletas senų turtingų šeimų.

Neseniai Schwass (2005) atliktas tyrimas parodė, kad sėkmingi šeimos verslai turėjo stiprias įmonių valdymo struktūras, kurioms tam tikrą įtaką turėjo nepriklausomi (t.y., ne šeimos) šaltiniai išsamią ir skaidrią paveldėjimo tvarką ir ginčų sprendimo procedūras bei besivystančias struktūras, kurios buvo orientuotos į ateitį. Pagrindinis šeimos interesų ir išorinio įsitraukimo balansavimo principas pasirodė „darantis įtaką, bet netrukdantis“. (Labai sėkmingų) šeimos verslų tyrimai atskleidė į ateitį koncentruotą įmonių valdymo požiūrį, su stipriais nepriklausomos įtakos elementais bei mažiau skaidrumo baimės ir rodomą troškimą būti gerais įmonių piliečiais.

Įmonių valdymas nėra tik savitarpio santykių problema tarp akcininkų ir vadovų, nors tai ir yra pagrindinis elementas. Kai kuriose šalyse valdymo problemos kyla dėl tam tikrų kontroliuojančių akcininkų galios prieš akcininkų mažumą ir tai yra pagrindinė problema, kuri gali iškilti šeimos įmonėje. Vis labiau pripažįstama, kad įmonių valdymo sistema reikalauja balansuoti skirtingų grupių, kurios yra įtrauktos arba paveiktos įmonės veiklos, norais ir poreikiais (prizais). Šeimos įmonės gali sukelti tam tikras įmonių valdymo problemas. Schultz ir kt. (2001) teigė, kad tarp šeimos narių gali kilti atstovavimo problemos, kurios paveikia ir visą įmonę.

Šie svarstymai suponuoja prielaidą, kad yra daugiau nei vienas įmonių valdymo modelis. Akivaizdžiausias skirtumas yra tarp požiūrių, kurie padidina akcininkų teises ir tų, kurie akcininkų poreikius įsivaizduoja daug plačiau. Jungtinės Karalystės įstatymai aiškiai nurodo, kad akcininkai yra įmonės savininkai ir įmonės direktorių taryba turi kelti akcininkų palūkanas kaip visumą. Europoje įstatymai ir politika palankūs įmonių tikslui didinti ir kitų suinteresuotų žmonių ar grupių, o ne tik siauros akcininkų kategorijos, palūkanas ir įnašus. Tokie žmonės ar grupės, kurios gali susidėti iš darbuotojų, tiekėjų, kreditorių, pilietinių organizacijų ir visos bendruomenės, yra dažniausiai vadinami „suinteresuotais asmenimis“. Todėl sakoma, kad šios šalys taiko įmonės valdymo „suinteresuotų asmenų modelį“. Vyraujanti jų teisinė tradicija yra iš civilinės teisės (Salacuse, 2002).

Įmonių valdymo istorija daugiausia yra vakarietiško tipo, todėl iškyla akivaizdus klausimas – ar vakarietiškus modelius galima pritaikyti visur, t.y., ar geras įmonių valdymas yra vienodas visur, kur tik jį galime rasti. Alternatyvus požiūris būtų pripažinti, jog kultūrų skirtumai gali būti svarbūs tiek darant įtaką įmonių valdymo poreikiui bendraja prasme ir konkrečiu atveju, tiek ir tuo būdu, kai įmonių valdymo praktikos atsiranda ir yra įgyvendinamos.

**Šeimos verslo valdymas.** Nuosavybės ir kontrolės suvienijimas yra išskirtinis šeimos valdymo bruožas. Nuosavybės laipsnis ir prigimtis, ko reikia nustatant efektyvią kontrolę, priklausys nuo institucinio konteksto, kuriam priklauso įmonė. Kai kuriose situacijose tam, kad efektyvi kontrolė būtų sutelkta šeimos rankose, gali prireikti didžiosios daugumos balsavimo išteklių. Toks atvejis galioja Jungtiniuose Arabų Emyratuose, kur yra reikalavimas, kad dauguma akcijų priklausytų asmenims, turintiems tiesioginį kraujo ryšį su įkūrėju. Keleto akcijų klasių egzistavimas yra draudžiamas, taip pat draudžiama įmonės turto strateginė kontrolė steigiant piramides ir kryžmines akcijas (Claessens, Djankov ir Lang, 2000) ar kitas priemones.

Šios nuosavybės ar kontrolės teisės yra šeimos valdymą apibūdinantys bruožai dėl jų poveikio paskatinimui, autoritetui ar santykinėi laisvei nuo atskaitomybės trečiosioms šalims. Jungtiniuose Arabų Emyratuose paprasta nuosavybės ir kontrolės susivienijimo schema suteikia organizacinę autoritetą į antreprenerio (entrepreneur) ir jo artimiausių giminaičių rankas. Tokios valdymo sistemos yra linkusios sukurti tris dominuojančias tendencijas arba „polinkius“, kurie buvo įvardyti kaip šykštumas, asmeniškumas ir ypatingas prisiriškimas (Carney, 2005).

**Šeimos asmeninės finansinės gerovės prioretizavimas (šykštumas).** Šykštumo atsiradimo tendencija atsiranda numanant, jog šeimos įmonės priima strateginius sprendimus, kurie apima šeimos asmeninę finansinę gerovę. Pagrindinė prielaida yra tokia, kad žmonės su savo pinigais elgiasi atsargiau, nei su kitų. Klasikinės atstovavimo problemos, užtikrinančios, kad savininkų ir vadovų interesai būtų suderinti, išnyksta, kai savininkai yra ir vadovai, o savininko-vadovo interesai investuoti į plėtros galimybes ir rizikos toleravimo lygis yra vienas ir tas pats. Interesų suderinimas gali būti silpnesnis, kuomet keletas šeimos narių turi įmonės akcijų dalį, tačiau, lyginant su kitomis valdymo formomis, nuosavybės ir kontrolės suvienijimas sumažina tendenciją atsirasti oportunistui, būdingam kuomet nuosavybė ir kontrolė nėra suvienytos, brangaus stebėjimo poreikiui bei savininko poreikiui nustatyti skatinimo priemones vadovui (Jensen ir Meckling, 1976).

Tiesioginis kontroliuojančios šeimos reikalavimas dėl įmonės pelno (sąnaudų perviršis) dažniausiai sukuria stimulą mažinti sąnaudas ir atidžiai stebėti savo vadovybę, taip apsunkinant vadovų darbą, o lėšas, kurios negeneruoja papildomos naudos verslui, nukreipti į įmonės veiklą (Anderson ir Reeb, 2003). Panašiai ir su kapitalu – šeimos įmonės turi stiprią paskatą užtikrinti, kad kapitalas būtų pasiskirstytas taupiai bei intensyviai naudojamas ir netiesioginės gamybos išlaidos būtų tvirtai valdomos (Brickley ir Dark, 1987). Paskatų, kurios sumažina atstovavimo išlaidas ir tuo pačiu

metu motyvuoja įmonės efektyvumą (Durand ir Vergas, 2003), derinimas gali būti vadinamos šykštumu.

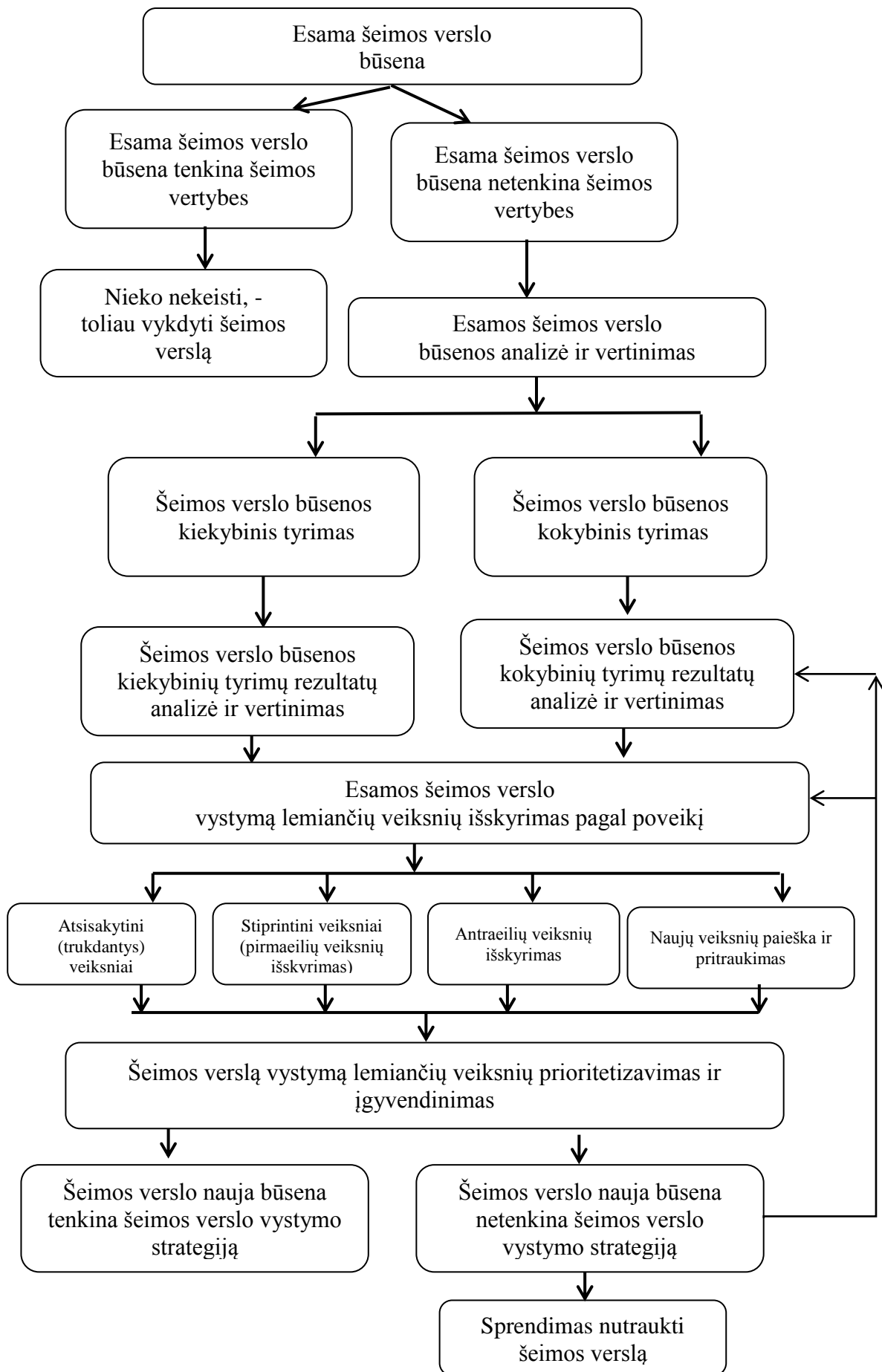
**Asmeniškumas.** Nuosavybės ir kontrolės suvienijimas sukonzentruoja ir apima savininko-vadovo arba šeimos organizacinio autoriteto asmens bruožą. Šeimos versle esantys nariai gali dirbti esant mažiau suvaržymų įmonės viduje, lyginant su kitų tipų įmonėmis, nes jie gali sukurti ne tokias biurokratinės struktūras, kaip ne šeimos įmonėse, kuriose reikia apriboti vadovo autoritetą ir stebėti vadovavimo sprendimus. Savininkai-vadovai, ypatingai Jungtiniuose Arabų Emyratuose, objektyviau vertina išorinius apribojimus, susijusius su atskaitomybe, informacijos atskleidimu ir skaidrumu. Net jeigu įmonėje yra ir kitų svarbių (mažuma) investuotojų, akcininkų mažumos apsaugos reikalavimai teisės aktuose yra labai silpni ir sutelkta šeimos nuosavybės teisė leidžia savininkams mažumos investuotojų įtaką įmonei, to norint, laikyti beviltiškoje padėtyje (Morck, Shleifer ir Vishny, 1988). Kitose įmonėse autoriteto struktūra palyginti nėra koncentruota, laikoma ne asmeniška ir patikėta žmonėms, einantiems atitinkamas pareigas, o ne savininkams. Šeimos įmonėje autoriteto suasmeninimas leidžia šeimai suplanuoti savo asmeninę verslo viziją (Chua, Chrisman ir Sharma, 1999).

**Ypatingas prisirišimas.** Ypatingas prisirišimas slypi autoriteto suasmeninime ir kyla iš savininko-vadovo polinkio matyti įmonę kaip „mūsų verslas“ (Demsetz ir Lehn, 1985). Savininkai įdarbina profesionalius vadovus dėl jų patirties ir kaip vadovams, kelia jiems reikalavimus panaudoti racionalius, skaičiavimais paremtus sprendimų priėmimo kriterijus. Iš šeimos įmonės vadovų taip pat yra tikimasi panaudoti racionalius, skaičiavimais paremtus sprendimų priėmimo kriterijus, bet šeimos kontrolės teisės leidžia šeimai įsikišti į įmonės vadovavimo procesą ir siūlyti kitus, jų pasirinktus siauresnius kriterijus. Šie kriterijai gali išreikšti įkūrėjo įmonės viziją ir įmonės veiklą numatant šeimos vertybes, statusą bei politinę ir socialinę poziciją. Šeimos gali panaudoti kriterijus, kurie remiasi altruizmu arba noru išlaikyti šeimos ryšį. Tačiau tokios tendencijos gali veikti priešingai šykštumo tendencijai. Pavyzdžiui, Palmer ir Barber (2001), teigė, kad dauguma šeimos valdomų įmonių iš Fortune 500 sąrašo, 1960-aisiais strategijoms įtaką darė nustatyti tikslai, pagerinti savo socialinį statusą. Be to, savininkai-vadovai gali laisvai panaudoti savo turtus tam, kad galėtų pasiekti su ekonomika nesusijusius tikslus (Chrisman, Chua ir Zahra, 2003). Kita vertus, šykštumo tendencija gali vyrauti. Atkinson ir Glaskiewicz (1988) teigė, kad šeimos valdomos įmonės mažiau aukoja labdarai.

## **2.7. Šeimos verslo, grįsto jį lemiančiais veiksniais, vystymo teorinis modelis**

Analizuota mokslinė publikacija leidžia daryti išvadą, kad kuriant šeimos verslo vystymo, išskiriant lemiančius veiksnius, modelį, kuris leidžia atskleisti šeimos verslo vystymą lemiančius

veiksnius. Todėl nagrinėjant mokslinę literatūrą ir visus nagrinėtus šeimos verslo vystymą lemiančius veiksniai, sudarytas bendras modelis. (žr. 3 pav.)



3 pav. Šeimos verslo vystymo, grįsto jį lemiančiais veiksniais, teorinis modelis

*Apibendrinimas.* Analizuojant sudarytą šeimos verslo vystymo, išskiriant lemiančius veiksniai, modelį ir aktualią mokslinę literatūrą aišku, kad šeimos verslo vystymą lemiantys veiksniai išryškėja tada, kai šeimos verslo būseną netenkina šeimos vertybių. Naudojantis šeimos verslo vystymo, išskiriant lemiančius veiksniai, modeliu bus sukuriama tyrimo respondentams.

Literatūros, aprašančios šeimos verslus yra labai daug ir įvairios. Vis dėlto didžioji dalis literatūros aptaria:

- Mažas įmonės;
- Įmonės, kurių duomenys yra prieinami (pavyzdžiui, viešai kotiruojamos);
- Įmonės, kurios yra išsivysčiusios ekonomikos šalyse;
- Paveldėjimo problemas, konfliktų sprendimą ir šeimos dinamiką.

Šie aspektai yra priešingybė didelės šeimos įmonės, kuri nėra įtraukta į jokiais viešais vertybinių popierių biržos ir yra įsikūrusi pereinamosios ekonomikos šalyse, aspektams, nagrinėjamiems šioje disertacijoje. Nenuostabu, kad yra labai mažai prieinamos literatūros, kurioje tiesiogiai aprašomos tokios įmonės. Tačiau šeimos įmonės principai išlieka tokie patys. Sėkmingos šeimos įmonės vadovaujasi stiprybėmis, kurios pasireiškia sujungus šeimos ir verslo sistemas į viena kitą papildančią visumą. Sėkmė taip pat reikalauja, kad būtų vadovujamasi dinamišku, ilgalaikiu įmonės požiūriu bei būtų planuojamas sekančių šeimos kartų įtraukimas į verslą. Tačiau įmonei augant ir vis daugiau pašalinių žmonių dėl būtinybės ir noro yra įtraukiant į jos veiklą, tradiciniai šeimos ryšiai tampa nebe tokie stiprūs ir turi būti pakeisti sudėtingomis ir skaidriomis valdymo sistemomis (Zafft, 2002; Saigol, 2008).

### 3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje dalyje bus apibūdinama tyrimo problema, pateikiami ir pagrindžiami tyrimo metodai bei tyrimo instrumentai, aptariama tyrimo eiga.

Teorinėje dalyje buvo nagrinėjami šeimos verslo vystymo problematika ir jį lemiantys veiksniai, išryškinti vyraujantys skirtumai tarp šeimos verslo ir ne šeimos verslo. Šioje dalyje bus atliekamas šeimos verslo savininkų tyrimas, siekiant išsiaiškinti, ar verslo savininkai susiduria su problemomis, kurios apžvelgtos teorinėje dalyje.

**Tyrimo objektas:** šeimos verslas.

**Tyrimo tikslas:** identifikuoti ir įvertinti veiksnius, lemiančius šeimos verslo vystymą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Sudaryti šeimos verslo vystymą lemiančių veiksnių tyrimo instrumentą.
2. Atrinkti ekspertus, turinčius kompetencijų vertinti šeimos verslo procesą ir jo vystymą lemiančius veiksnius.
3. Atlikti šeimos verslo vystymą lemiančių veiksnių empirinį tyrimą pagal pasirinktą tyrimo instrumentą.
4. Atlikti gautą empirinio tyrimo rezultatų analizę ir įvertinimą.
5. Išskirti prioritetinius šeimos verslo procesą ir jo vystymą lemiančius veiksnius.

**Tyrimo metodas.** Siekiant gauti pakankamai reprezentatyvius empirinio tyrimo rezultatus, numatyta pasitelkti tiek kiekybinį, tiek kokybinį tyrimą.

**Kiekybinio tyrimo** metu numatyta įvertinti šeimos verslo procesą ir jo vystymą lemiančius veiksnius. Reikalingai informacijai surinkti naudojama anketinė apklausa (žr. 1 priedą). Anketa sudaryta iš klausimų, kurie yra tarpusavyje susiję. Uždaro tipo atsakymai yra tikslesni, juos lengviau klasifikuoti. Toks anketos pobūdis pasirinktas norint gauti kiek įmanoma tikslesnę informaciją, nes kiekybiškai išmatuojami rezultatai suteikia tikslesnius ir labiau argumentuotus duomenis.

Anketos klausimai skirstomi į du blokus. Pirmuoju bloku siekiama surinkti bendrą informaciją apie ekspertus – kompetentingus šeimos verslo procesų subjektus. Antruoju bloku siekiama surinkti informaciją apie ekspertų nuostatas šeimos verslo procesų ir jų vystymą lemiančių veiksnių klausimais.

Atsakymų variantams pasirinktos tinkamiausios skalės, o taip pat siūlomi kiti galimi atsakymų variantai.

**Kiekybinio tyrimo imties dydis.** Pagal Statistikos departamento duomenis, Kėdainių rajone 2016 m. buvo 1086 veikiančios ūkio subjektai, Europos Šeimų verslo organizacijos (European Family businesses) duomenimis, Lietuvoje šeimos verslu užsiima 38 proc. veikiančių ūkio subjektų.



1086 įmonės - 100 proc.

x šeimos įmonių - 38 proc.

Tuomet,  $x=(1086*38)/100=412$  šeimos įmonių.

Pasinaudamas imties dydžio skaičiuokle (Imties dydžio skaičiuoklė, 2017), parenkame tikimybę - 0,95, paklaidą 15 proc. ir gauname, kad tam, jog apklausos duomenys atspindėtų šeimos verslo subjektų nuomonę, imties dydis turi būti 34 respondentai, kad.

**Kokybinio tyrimu** siekiama išsamesnio šeimos verslo proceso ir jo vystymą lemiančių veiksnių tyrimo. Duomenys bus renkami naudojant pusiau struktūrizuoto interviu metodą.

Šis kokybinio tyrimo metodas leidžia identifikuoti respondentų nuostatą į šeimos verslo procesą ir jo vystymą lemiančius veiksniai. Kokybinio tyrimo metu numatyti užduoti iš anksto parengti klausimai (žr. 6 lentelę). Klausimai sudaryti pagal teorinių tyrinėjimų metu (žr. 2 dalis) gautus rezultatus, o taip pat pasitelkiant 4 veiksnių metodą (Kim, Mauborgne, 2007). Interviu klausimai bus formuluojami siekiant identifikuoti tolimesnius šeimos verslo proceso vystymo žingsnius: sukurti naujai, pakylėti, t.y. suteikti prioritetą, sumažinti, panaikinti, t.y. atsisakyti neefektyvių nuostatų.

6 lentelė. Klausimai struktūrizuotam interviu su ekspertais iš šeimos verslo

Klausimas	Ką siekiama nustatyti pateiktu klausimu?
1. Kokios yra pagrindinės jūsų įmonės vystymo rizikos? Kaip stipriai jos įtakoja veiklą?	Įmonės rizikos aukščiausiame lygmenyje valdymas reikalauja didelio susitelkimo, turėtų būti įvardijama ne daugiau nei 5-10 rizikos.
2. Kokios priemonėmis jūsų nuomone gali sustiprinti šeimos verslo konkurencingumą? Kokios yra konkurencingumo didinimo rizikos?	Konkurencingumo didinimo procesas turi būti vertinamas besikeičiančioje verslo aplinkoje. Aiškus vertinimo procesas yra labai svarbus prioretizuojant veiklas.
3. Kas vertina svarbiausias šeimos įmonės veiklos rizikas ir yra atsakingas už rezultatus? Kam turi būti teikiamos ataskaitos?	Turi būti nustatomos svarbiausios rizikos, asmuo ar grupė turi prisiimti atsakomybę už jas. Turėtų būti apibrėžtos atsakomybės bei pašalinti rizikos valdymo trūkumai.
4. Kokios yra pagrindinės plėtros rizikos? Kaip jų galima išvengti?	Labai svarbu, kad plėtros rizikos procesas būtų vertinamas besikeičiančioje aplinkoje.
5. Į kokias įmonės rizikas, Jūsų nuomone, turėtų būti atkreiptas ypatingas dėmesys?	Organizacinės aplinkos veiksniai ir elgsenos ypatumai gali lemti rizikos valdymo efektyvumą. Pavyzdžiui, interesų konfliktai, kompensavimo politika ir kiti veiksniai.
6. Kodėl sukūrėte šeimos verslą? Ar ištraukėte į šeimos verslą?	Atsakymas gali sukurti prielaidas, naujas prielaidas kodėl šeimos verslai susikuria.
7. Ar yra konfliktų valdymo procedūros? Ar turite konfliktų valdymo strategiją?	Konfliktų valdymo aprašas yra būtinas sėkmingai šeimos verslo veiklai įgyvendinti. Šis procesas turi būti nuolat tobulinamas, atsižvelgiant į verslo aplinkos pokyčius.
8. Kokias įžvelgiate rizikas šeimos verslo perdavime? Ar turite verslo pardavimo planą? Koks jis?	Pašnekovas atsakydamas į klausimą apibūdina savo požiūrį į įmonės perdavimą kitoms kartoms.
9. Kokia Jūsų patirtis įmonių valdyme? Koks jūsų išsilavinimas? Kokia jūsų įmonės veiklos sritis?	Šie klausimai gali padėti nustatyti pašnekovo kompetenciją.

Kokybinio tyrimo metu gautai informacijai analizuoti bus taikomas kokybinės turinio analizės metodas, todėl bus siekiama klasifikuoti, sisteminti ir apibendrinti respondentų pateiktas nuostatas.

**Tyrimo respondentai** buvo atlikti tikslinės atrankos metodu, laikantis kriterijų, kad šeimos verslo vystyme dalyvauja du ar daugiau šeimos narių, turinčių sprendimo priėmimo teisę. Parenkant ekspertus, remiamasi vienu bendru kriterijumi: jie turi būti pajėgūs patikimai ir efektyviai vertinti šeimos verslo procesą ir jo vystymą lemiančius veiksniai. Žinia, ekspertų vertinimų patikimumas priklauso nuo vienos iš svarbiausių ekspertų savybių – kompetencijos. Bus siekiama, kad ekspertai turėtų kuo daugiau kompetencijos ir patirties šeimos verslo srityje.

Kokybiniame tyrime dalyvauja 5 šeimos verslų įkūrėjai, turintys ilgametės vadovaujamo darbo patirties. Saugant šeimos verslų privatumą, respondentai yra užkoduojami: pirmasis respondentas - A, antrasis respondentas - B, trečiasis respondentas - C, ketvirtasis respondentas - D ir penktasis respondentas - E.

7 Lentelė. Kokybinio tyrimo respondentai

Respondentai	Išsilavinimas	Darbinė patirtis vadovaujant	Verslo sritis
A	Magistro laipsnis	7 metai	Maisto pramonė
B	Magistro laipsnis	14 metų	Metalo gaminių gamybos pramonė
C	Magistro laipsnis	11 metų	Turizmo sritis
D	Magistro laipsnis	10 metų	Projektavimas
E	Magistro laipsnis	8 metai	IT inžinerija

**Tyrimo eiga:** tyrimo anketos buvo išdalintos asmeniškai atrinktiems respondentams. Vienas iš tokios apklausos privalumų – galimybė greitai gauti užpildytas anketas. Kiekybinis tyrimas vyko 2017 balandžio 18 d. - 2017 balandžio 23 d., visos anketos buvo įteiktos asmeniškai.

Kokybinis tyrimas paremtas siekimu kiek galima objektyviau atskleisti šeimos verslo procesą ir jo vystymą lemiančius veiksniai. Todėl tyrimo metu laikytasi pagrindinių socialiniams tyrimams būdingų etikos principų, t. y. savanoriškumo ir geranoriškumo, privatumo ir pagarbos, teisingumo bei anonimiškumo (Kardelis, 2002). Kokybinis tyrimas vyko 2017 balandžio 10 d. - 2017 balandžio 15 d., su respondentai buvo susitikta asmeniškai.

## 4. EMPIRINIŲ TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

Remiantis sudarytu šeimos verslo vystymo, išskiriant lemiančius veiksnius, modeliu ir pagal jį sudarytais klausimais. Kiekybinis tyrimas suskirstytas į dvi dalis: pirmoje dalyje – bendros informacijos klausimai. Antroje dalyje – klausimai apie šeimos verslo procesus ir jų vystymą lemiančius veiksnius. Kiekybiniam tyrime buvo apklausiami ekspertai, kurie dalyvauja šeimos versle ir turi versle didelės patirties.

### 4.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Šioje darbo dalyje apskaičiuojama tyrimo imtis, kuri nusako tyrimo reprezentatyvumą, teikiama tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas.

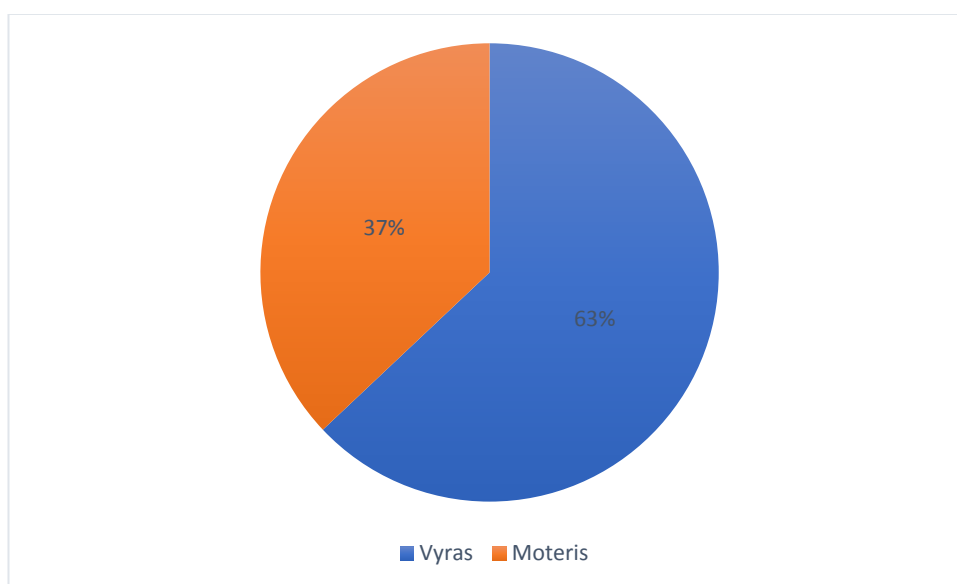
**Tyrimo grąža.** Ji buvo apskaičiuota siekiant gauti tyrimo reprezentatyvumo rezultatus. Apskaičiavus paaiškėjo, kad reikia apklausti 34 respondentus. Tyrimo anketų buvo išdalinta 36 vienetai, o gražinta buvo 27 anketos. Tyrimo grąža skaičiuota taip:

34 anketos - 100 proc.

27 gražintos anketos - X proc.

tuomet  $X=(27*100)/36=79,41$  proc.

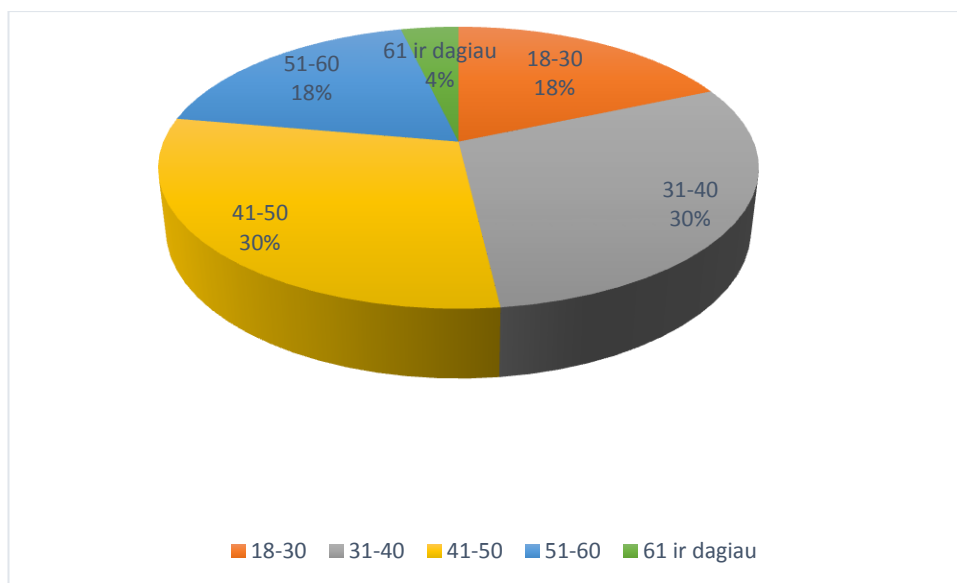
Tyrimo respondentų atsakymų sulaukta mažiau nei buvo numatyta, tyrimo grąža yra 79,41 proc. Rezultatų apibendrinimas bus atliekamas pagal anketos klausimų grupes.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Didžiąją dalį respondentų, t. y. net 63 proc., sudarė vyrai. Tyrimo respondentų pasiskirstymas grafiškai pavaizduotas 4 pav.. Toks respondentų pasiskirstymas pagal lytį stereotipiškai yra normalus, nes visuomenėje manoma, kad vyrai verslesni.

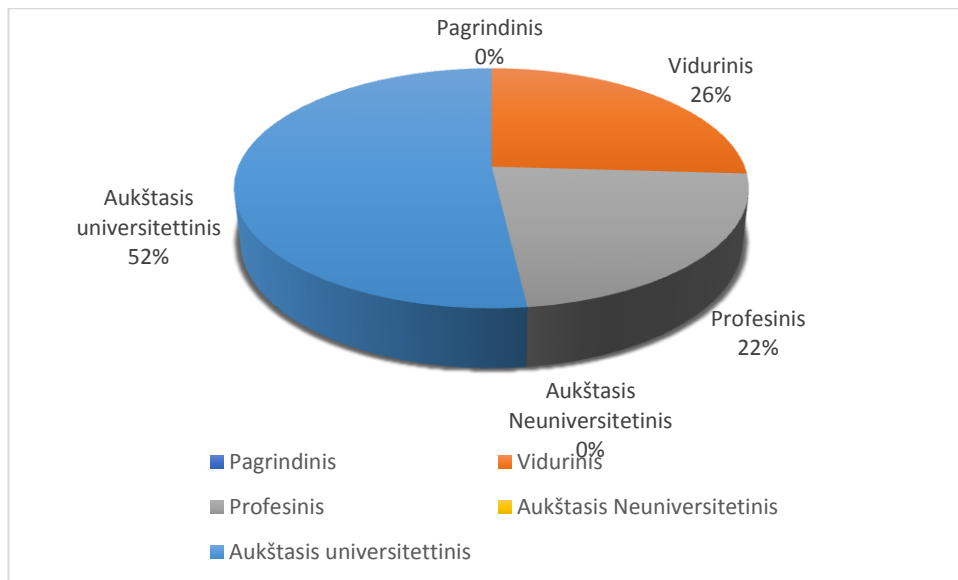
Tyrimo dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes: didžiausios buvo 41-50 metų ir 31-40 metų amžiaus grupės – po 30 proc. visų respondentų. Pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 5 pav. 18-30 metų ir 51-60 metų grupėms teko po 18 proc., 61 ir daugiau metų amžiaus grupėje buvo tik 4 proc. respondentų. Toks pasiskirstymas rodo, kad 31-50 metų amžiaus asmenys yra labiau linkę kurti šeimos verslus. Galima numanyti, kad taip yra dėl to, jog tokio amžiaus asmenys dažniausiai jau turi sukaupę nemažai darbinės patirties.



**5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių**

Šios amžiaus grupės asmenys taipogi jau turi pakankamai finansinių galimybių pradėti verslą, yra sukaupę pakankamai žinių apie verslą bei turi aiškią verslo viziją. Verslumo aspektu reiktų išskirti ir 18-30 metų amžiaus grupę. Šiai amžiaus grupei priklausantys asmenys nors ir turi sukaupę mažiau darbinės patirties, drąsiai ryžtasi kurti ar perimti šeimos verslą. Galima daryti prielaidą, jog taip yra todėl, kad jaunesni asmenys yra drąsesni, labiau linkę rizikuoti, taip pat turi daugiau ryžto.

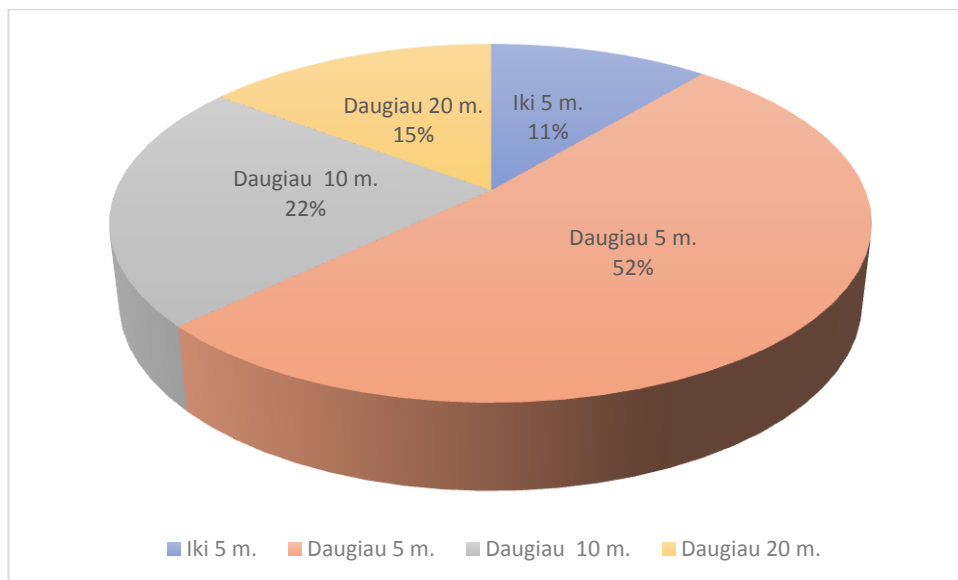
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą grafiškai pavaizduotas 6 pav. . Tyrimo dominavo respondentai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą – tokių buvo net 52 proc. Tik vidurinį išsilavinimą turintys sudarė daugiau nei ketvirtadalį arba 26 proc. visų respondentų. Profesinį išsilavinimą turinčių respondentų buvo 22 proc.. Tyrimo nebuvo nei vieno respondento, turinčio tik pagrindinį išsilavinimą ar aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.



**6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

Toks respondentų pasiskirstymas rodo, kad šeimos verslu užsiimti daugiau linkę yra asmenys, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Taip yra todėl, kad universitetuose įgytos kompetencijos leidžia suprasti verslo procesus ir šeimos verslo svarbą.

Toliau analizuosime bendrą informaciją apie šeimos verslą. Tyrime dalyvavo daugiausia šeimos verslų, pradėtų daugiau nei prieš 5 metus; grafiškai pavaizduota 7 pav., jie sudarė 52 proc. visų tirtų šeimos verslų. Antra šeimos verslų grupė – 10 ir daugiau metų veikiantys šeimos verslai; jie sudarė 22 proc. visų respondentų. Trečioje grupėje liko šeimos verslai kurių amžius daugiau nei 20 metų, jų buvo 15 proc., o 11 proc. sudarė šeimos verslai, įkurti mažiau nei prieš 5 metus.

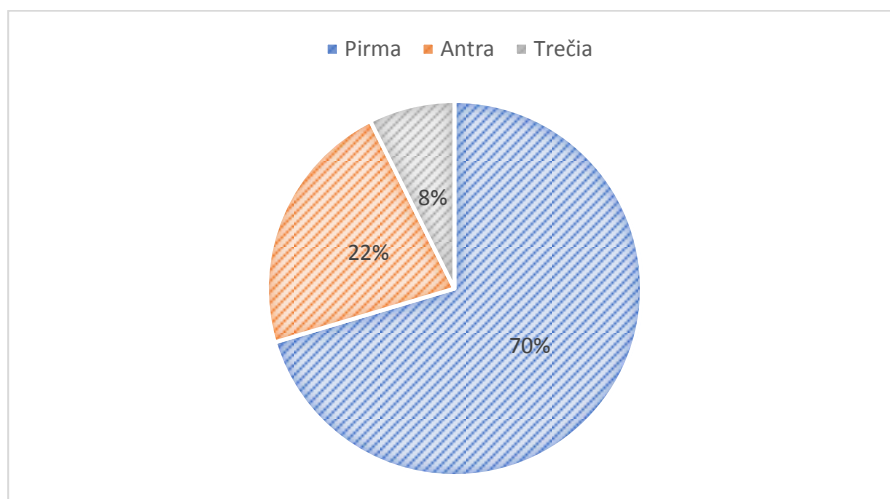


**7 pav. Šeimos verslo amžius**

„Vyresnių“ nei 5 metai šeimos verslų greičiausiai buvo daugiausiai dėl 2008 metais ištikusios krizės. Tais metais daugelis verslų mažino darbuotojų skaičių, dalis įmonių bankrutavo, tai galėjo turėti įtakos naujų šeimos verslų kūrimuisi, taip pat, autoriaus nuomone, tam įtakos galėjo turėti ir

supaprastinta įmonių steigimo tvarka bei atsiradęs naujoji įmonių teisinė forma - „mažoji bendrija“, kurių steigėjams buvo taikytos nuolaidos.

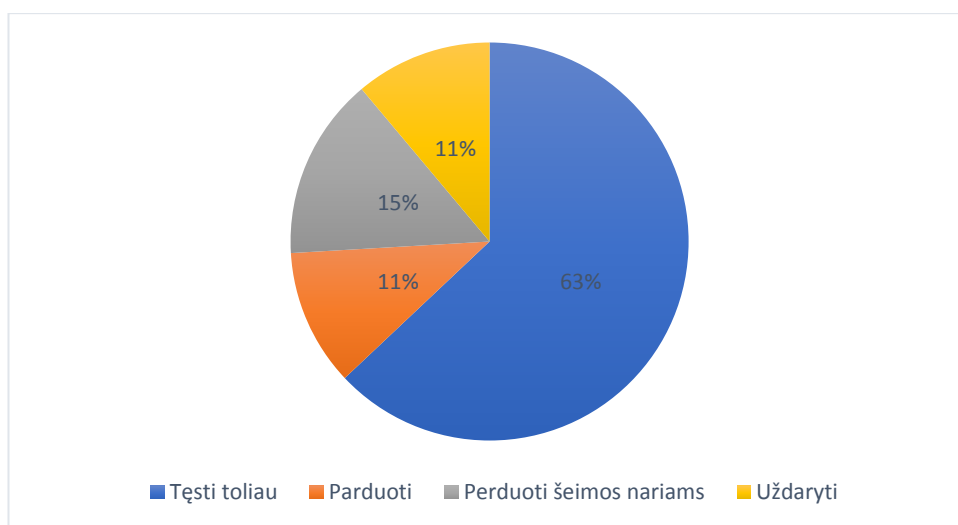
Kartų analizė parodė, jog didžiausią dalį sudarė pirmoji karta, kuri valdė ir įkūrė verslą; šios kartos atstovai sudarė 70 proc. visų respondentų. Kartų išsidėstymas grafiškai pavaizduotas 8 pav. . Antrosios šeimos verslą valdančios kartos atstovai sudarė 22 proc. respondentų. Mažiausią dalį respondentų sudarė trečiosios šeimos verslą valdančios kartos atstovai – tik 8 proc. visų tirtų respondentų.



**8 pav. Šeimos verslą valdančios kartos**

Natūralu, kad dėl kartų kaitos mažiausia dalį sudaro trečioji karta, bet, palyginus, 8 proc. yra mažai, nes Ward (2004) teigimu, iki trečios kartos išgyvena vidutiniškai apie 15 proc. visų šeimos verslų.

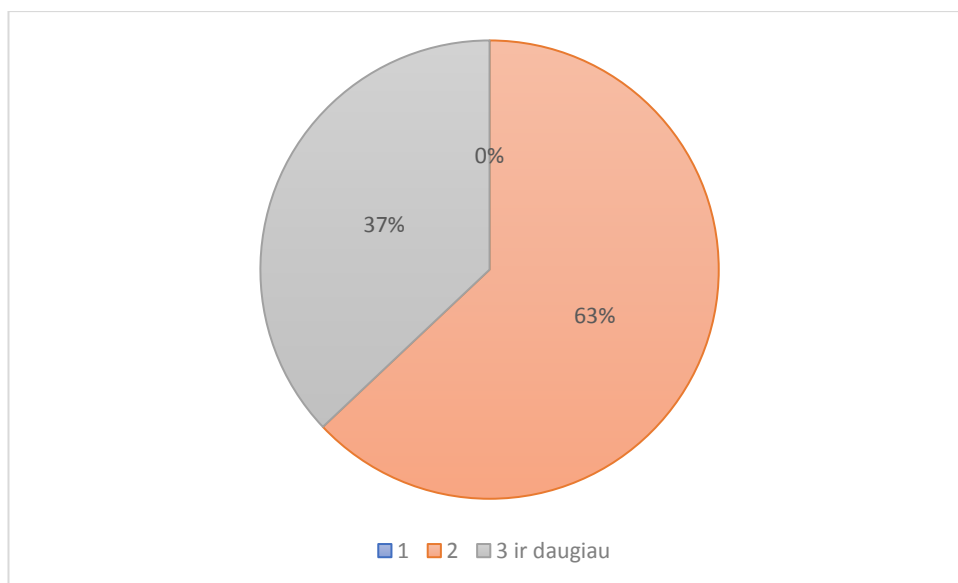
Respondentų planai šeimos verslų atžvilgiu per artimiausius 5-10 metų grafiškai perteikti 9 pav.



**9 pav. Respondentų planai su šeimos verslu per artimiausius 5-10 metų**

Daugiausiai respondentų teigė, kad šeimos verslą valdys toliau – jie sudarė net 70 proc. visų respondentų. Nieko keisto nėra, nes daugiausiai respondentų pagal buvo 31-40 ir 41-50 amžiaus grupėse, jie dar sąlyginai jauni, todėl objektyviai gali valdyti verslą dar bent 10 metų. Kad perduos šeimos verslą šeimos nariams teigė 15 proc. respondentų, o po 11 proc. – ketino verslą parduoti ar uždaryti. Tokie respondentų planai nestebina, nes jei jaunesnė karta neketina perimti verslo, šeimos verslo valdytojai dažnai priima sprendimą šeimos verslą parduoti arba uždaryti.

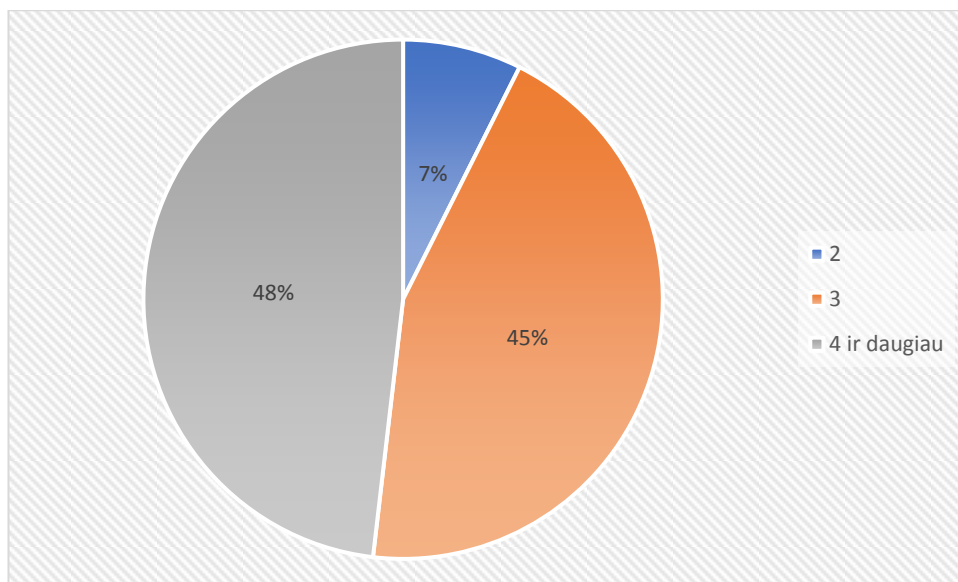
Šeimos versle dirbančių šeimos narių skaičius pateiktas 10 pav. Daugiausia šeimos versluose dirba du šeimos nariai, jie sudarė net 63 proc., o 3 ir daugiau šeimos narių dirba 37 proc. šeimos verslų.



**10 pav. Šeimos versle dirbantys šeimos narių**

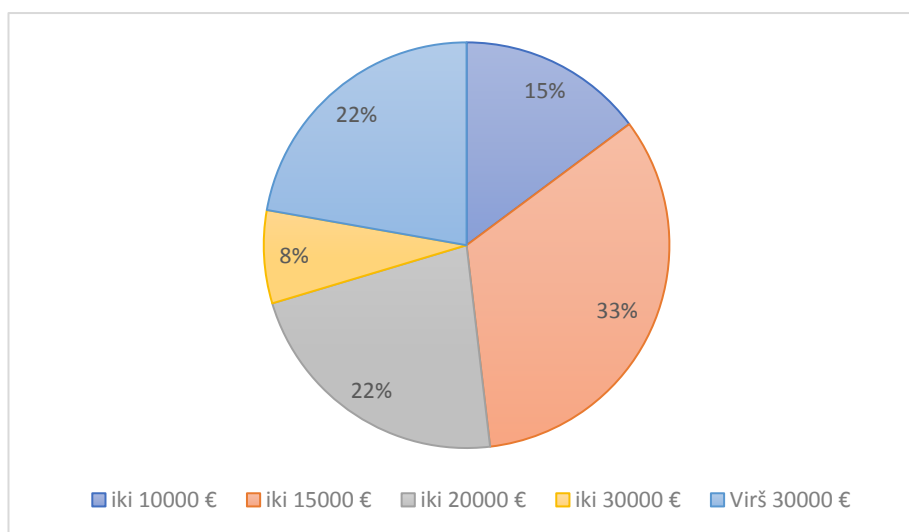
Natūralu, kad net 63 proc. respondentų teigia, kad šeimos versle dirba tik 2 šeimos nariai. Galima daryti prielaidą, kad respondentų atžalos dar nėra suaugę, kad galėtų dirbti šeimos versle.

Didžiausia dalį sudarė 4 ir daugiau darbuotojų turinčios įmonės, jų buvo net 48 proc. Grafiškai pavaizduota 11 pav. Įmonės, turinčios 3 darbuotojus sudarė 45 proc. visų tirtų įmonių. Tik 7 proc. sudarė įmonės, kuriose dirba tik 2 darbuotojai. Toks darbuotojų pasiskirstymas natūralus, nes Kėdainių rajone šeimos verslai dažniausiai yra mažos įmonės, turinčios iki 5 darbuotojų. Ir dažniausiai darbuotojų branduolį sudaro šeimos nariai.



**11 pav. Įmonės pagal visų darbuotojų skaičių.**

Pagal pajamas dominavo įmonės, kurios gauna nuo 10000 eurų iki 15000 eurų per mėnesį, jos sudaro 33 proc. visų įmonių (grafikiškai – 12 pav.). Tuo tarpu po 22 proc. sudaro įmonės, gaunančios pajamų nuo 15000 eurų iki 20000 eurų per mėnesį ir daugiau nei 30000 eurų per mėnesį. Tuo tarpu įmonės, kurios gauna iki 10000 eurų pajamų, sudaro 15 proc. visų tirtų įmonių. Ir tik 8 proc. sudaro įmonės, kurios gauna nuo 20000 eurų iki 30000 eurų per mėnesį.



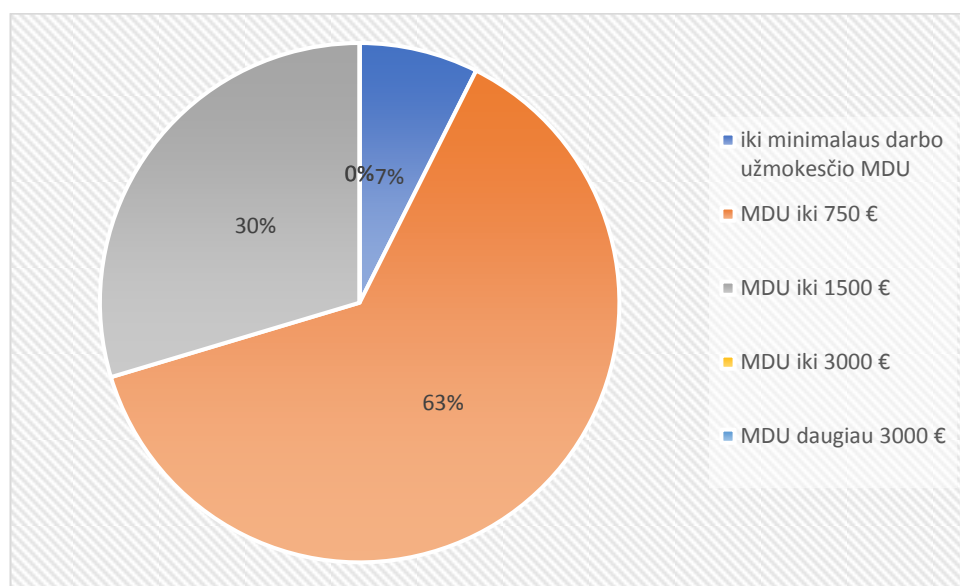
**12 pav. Šeimos verslo mėnesinės pajamos**

Sąlyginai dideles mėnesines pajamas – virš 15000 eurų – gaunančių įmonių buvo daugiausiai neatsitiktinai, nes tyrime dalyvavusios šeimos įmonės, kuriančios didelę pridėtinę vertę arba turinčios ilgametę patirtį ir gerą šeimos verslo vardą. Šie veiksniai lėmė palyginus didėles šeimos verslų apyvartas.

Šeimos verslo darbuotojų vidutinis mėnesinis darbo užmokesčio išsidėstymas grafiškai pavaizduotas 13 pav. . Nebuvo nė vienos įmonės, kuri mokėtų daugiau nei vidutiniškai 1500 eurų per mėnesį. Iki 1500 eurų vidutinius atlyginimus mokėjo 33 proc. tirtų įmonių. Iki 750 eurų mėnesinį

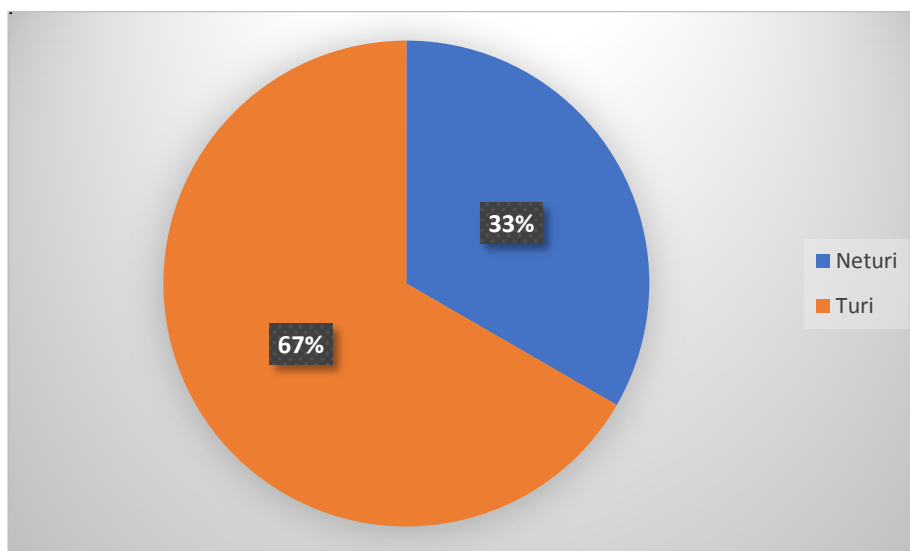


vidutinį mėnesinį atlyginimą mokėjo 63 proc. visų tirtų įmonių. Tik 7 proc. tirtų įmonių mokėjo mažesnius nei minimalusis vidutinius mėnesinius atlyginimus .



**13 pav. Šeimos verslo darbuotojo vidutinis mėnesinis darbo užmokestis**

Iki 750 eurų vidutinį mėnesinį atlyginimą mokančių įmonių buvo daugiausiai greičiausiai todėl, kad regionuose vidutinė alga yra mažesnė nei sostinėje ar kituose didžiuosiuose Lietuvos miestuose. O įmonės, kurios net nemokėjo minimalaus atlyginimo sudarė tik 7 proc. tirtų įmonių, o tai greičiausiai lėmė, kad tos šeimos įmonės nėra pagrindinis pajamų šaltinis šeimoje.

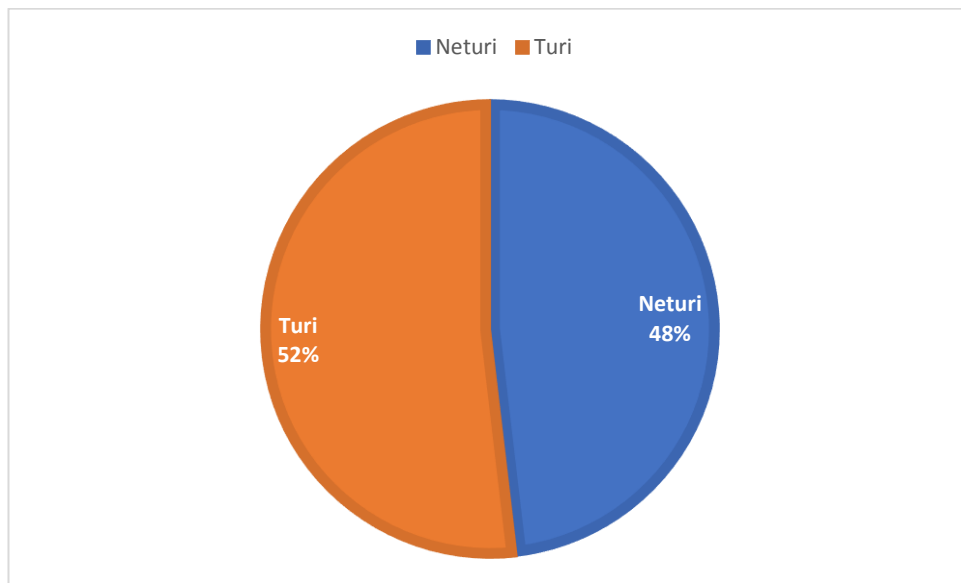


**14 pav. Šeimos verslai turi vystymo strategiją**

Net 67 proc. tirtų šeimos įmonių teigia, kad turi šeimos verslo vystymo strategiją (grafikiškai pateikta 14 pav. ). O 33 proc. įmonių nurodo, kad vystymo strategijos neturi. Tyrimo duomenys paneigia Venter (2002) teiginį, kad tik apie 35 proc. turi šeimos verslo vystymo strategiją.

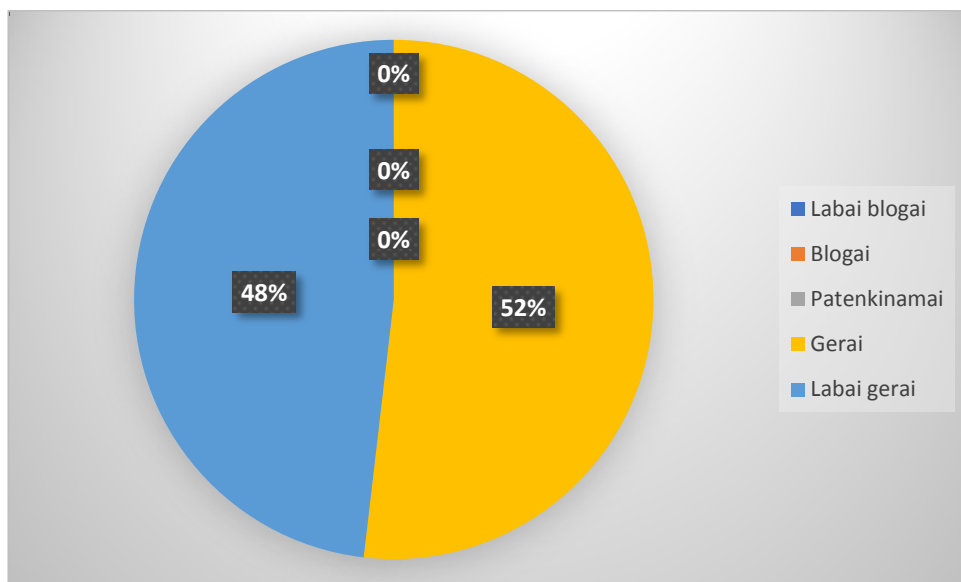
Šeimos nariai, kurie turi tam tikrų privilegijų kitų darbuotojų atžvilgiu: (grafikiškai pateiktas 15 pav. ) net 52 proc. respondentų teigia, kad jų šeimos versluose šeimos nariai turi tam tikrų privilegijų

kitų darbuotojų atžvilgiu; 48 proc. respondentų teigia, kad jų šeimos versluose šeimos nariai neturi jokių privilegijų kitų darbuotojų atžvilgiu.



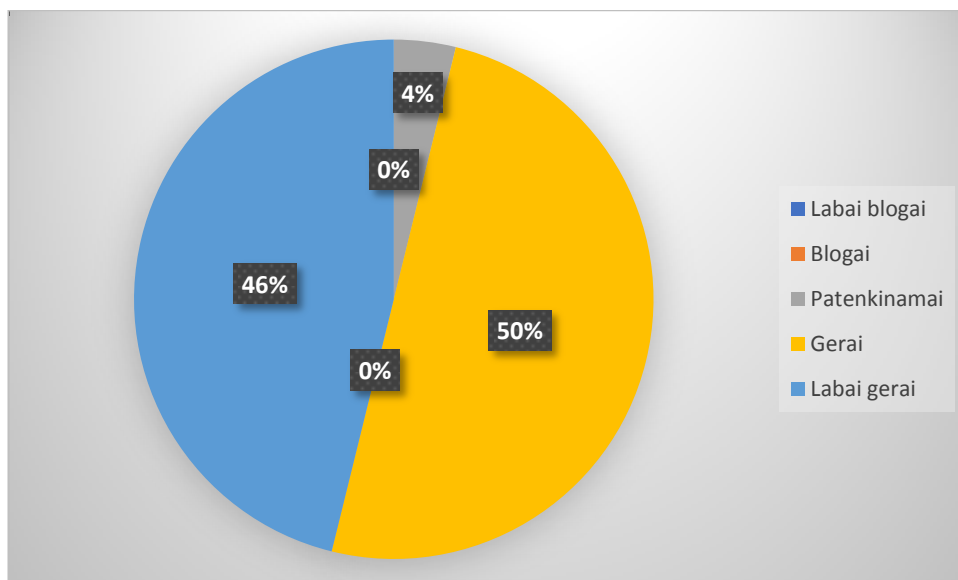
15 pav. Šeimos nariai turi privilegijų kitų darbuotojų atžvilgiu

Toliau nagrinėsime nuostatas apie šeimos verslo procesus ir jų vystymą lemiančius veiksnius. Tyrimo metu respondentų klausėme, kaip jie vertina savo šeimos verslo paslaugas. Visi respondentai atsakė, kad savo šeimos verslo teikiamas paslaugas vertina gerai arba labai gerai (52 proc. ir atitinkamai 48 proc.; grafiškai pateikta 16 pav. ).



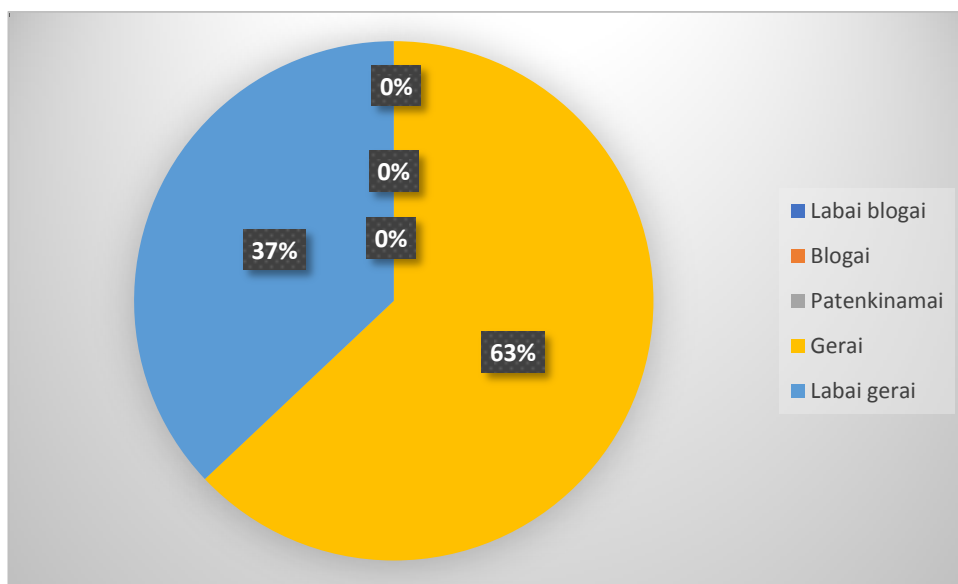
16 pav. Šeimos verslo paslaugų kokybės vertinimas

Šeimos verslo paslaugų/darbų vertinimo pasiskirstymas grafiškai pateiktas 17 pav. Pusė tyrimo respondentų savo teikiamų paslaugų/darbų asortimentą vertina gerai. Savo asortimentą labai gerai vertina 46 proc. tyrimo respondentų. Ir tik 4 proc. savo asortimentą vertina patenkinamai. Nė vienas tyrimo respondentas savo asortimento nevertino labai blogai ir blogai.



**17 pav. Šeimos verslo paslaugų/darbų asortimentas**

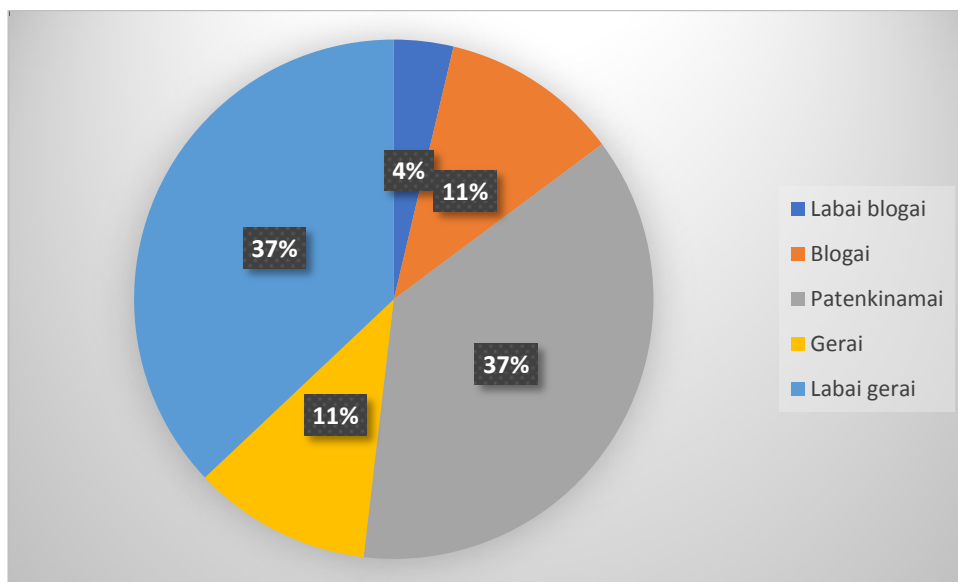
Tyrimo respondentai gerai vertina ir savo tiekėjus. Perkamų paslaugų kokybę labai gerai vertina 37 proc. respondentų (grafiškai pateikta 18 pav. ). Ir net 63 proc. tyrimo respondentų perkamų paslaugų kokybę vertina gerai. Reikia paminėti, kad nebuvo nė vieno respondento, kuris šeimos verslo tiekėją vertintų pratenkinamai, blogai ar labai blogai.



**18 pav. Perkamų paslaugų/darbų kokybės vertinimas**

Įtakos tam greičiausiai turėjo ilgametė darbo patirtis ir kruopščiai pasirinkti tiekėjai. Tai paaiškintų, kodėl visi tyrimo respondentai savo tiekėjus vertino gerai arba labai gerai.

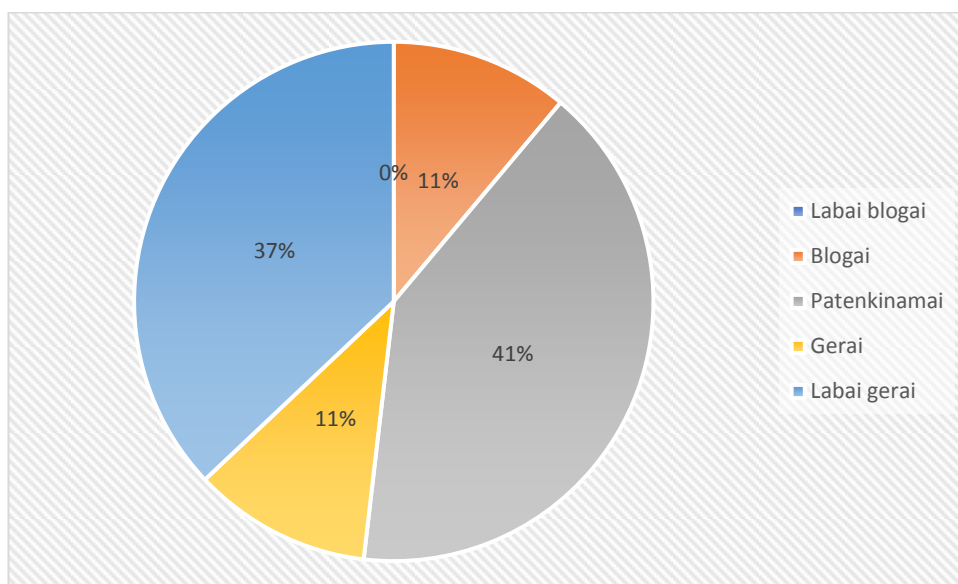
Tuo tarpu dėl IT poreikio šeimos versle tyrimo respondentai nebuvo vieningi. Po 37 proc. respondentų IT poreikį įvertino patenkinamai ir labai gerai. Tyrimo respondentai, kurie IT poreikį vertino gerai, sudarė 11 proc. apklaustųjų (grafiškai pateikta 19 pav. ), taip pat 11 proc. IT poreikį vertino blogai. O tik 4 proc. apklaustųjų IT poreikį vertino labai blogai.



**19 pav. IT poreikio vertinimas šeimos versle**

Toks skirtingas IT poreikio vertinimas galėjo sudaryti dėl skirtingų veiklų, kuriomis užsiima šeimos verslai. Vienoms įmonės IT poreikis yra didelis, kitoms jo visai nėra.

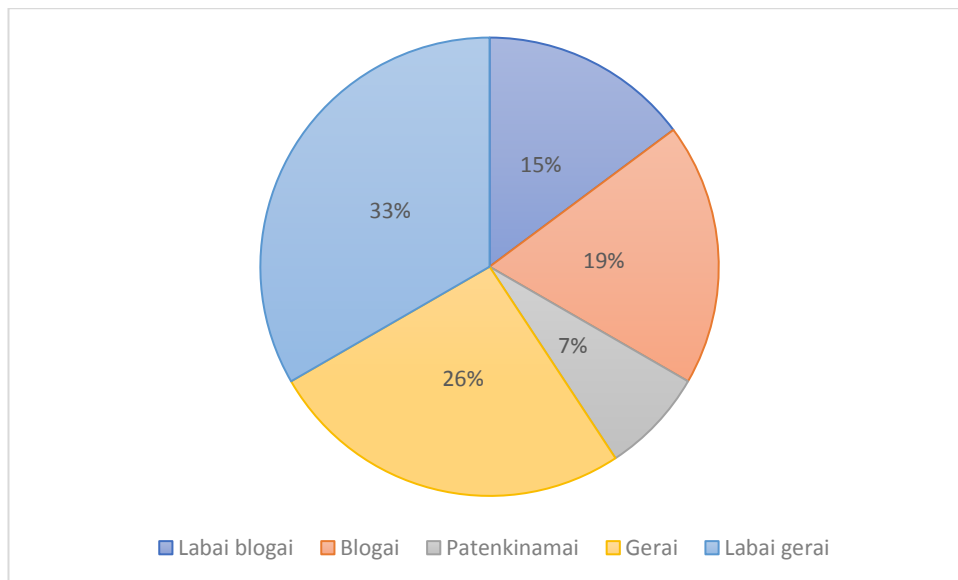
Galimybes šeimos versle naudoti IT tyrimo respondentai vertino labai panašiai kaip ir IT poreikį šeimos versle (grafiškai pateikta 20 pav.). Nebuvo nė vieno respondento, kuris galimybes IT naudoti šeimos versle vertintų labai blogai. Patenkinamai jas vertino net 41 proc. respondentų. Tuo tarpu, gerai šias galimybes įvertino 11 proc., tiek pat – 11 proc. - tyrimo respondentų šias galimybes vertino blogai Galimybes IT naudoti šeimos versle labai gerai vertino 37 proc. tyrimo respondentų.



**20 pav. IT galimybės naudotis šeimos versle**

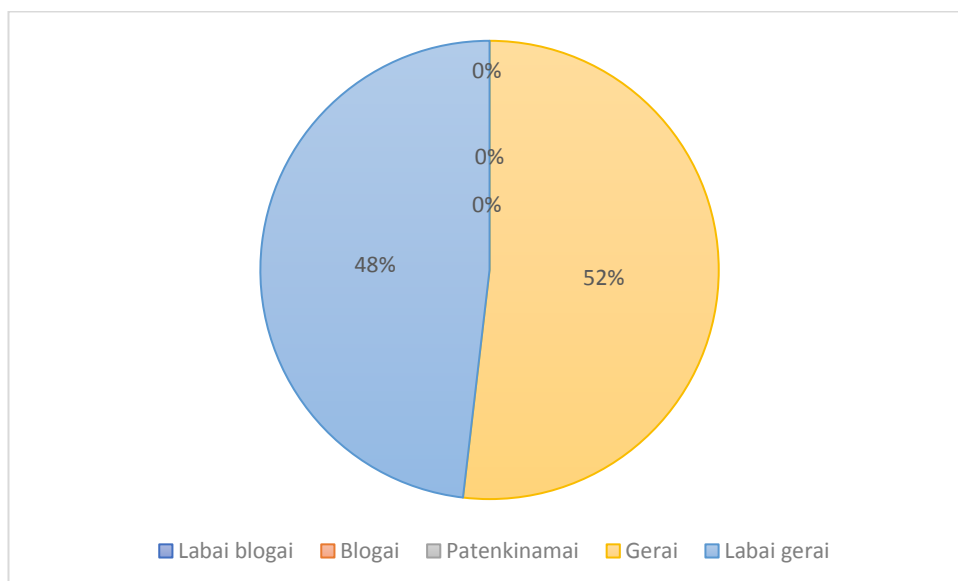
Vertinimas toks įvairus, nes vieniems šeimos verslams, tokiems kaip žemės ūkio verslai, IT reikia mažiau, o kitiems – daugiau, pavyzdžiui, programavimo įmonėms.

Filialų šeimos versle atidarymą daugelis tyrimo respondentų vertino teigiamai (grafiškai pateikta 21 pav.).



**21 pav. Šeimos verslo filialų atidarymo vertinimas**

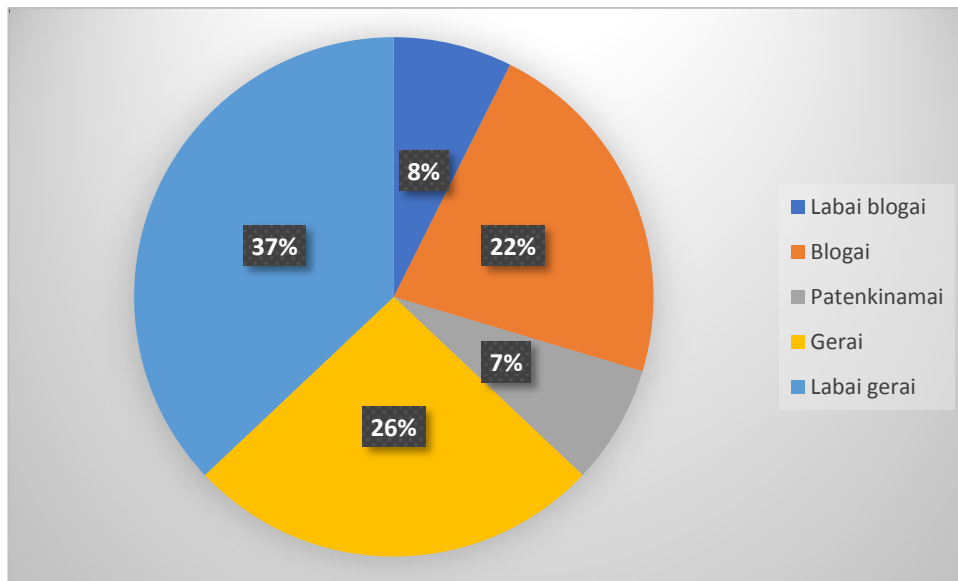
Labai gerai filialų atidarymą įvertino 33 proc. tyrimo respondentų; patenkinamai – tik 7 proc. tyrimo respondentų. Tuo tarpu 26 proc. vertino gerai. Bet 19 proc. ir 15 proc. šį aspektą įvertino blogai ir labai blogai. Filialų atidarymas nėra labai aktualus smulkiems šeimos verslumas, kurie užsiima siaura veikla, tokia kaip traktorių remontas ar žemės ūkis. Bet filialus turėti aktualu didesnėms įmonėms, kurių produkcija ar teikiamos paslaugos yra aktualios didesniam vartotojų ratui.



**22 pav. Šeimos verslo įvaizdžio vertinimas**

Šeimos verslo įvaizdį teigiamai vertino visi tyrimo respondentai. Gerai įvertino 52 proc., o labai gerai – 48 proc. (grafiškai pateiktas 22 pav. ). Tokiems rezultatams įtakos turėjo tai, kad buvo vertinamas šeimos verslo įvaizdis ne iš klientų, o iš šeimos verslo valdytojų pusės.

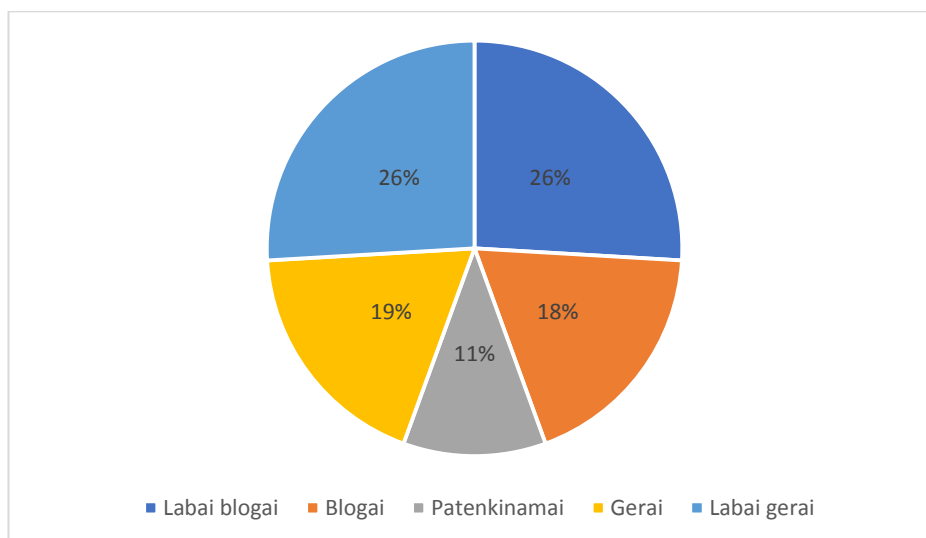
Informacijos internete apie verslą vertinimas grafiškai pateiktas 23 pav. . Labai gerai informaciją internete įvertino 37 proc. tyrimo respondentų; gerai įvertino – 26 proc., ir tik 7 proc. informaciją apie šeimos verslą internete įvertino patenkinamai.



**23 pav. Informacijos internete apie šeimos verslą vertinimas**

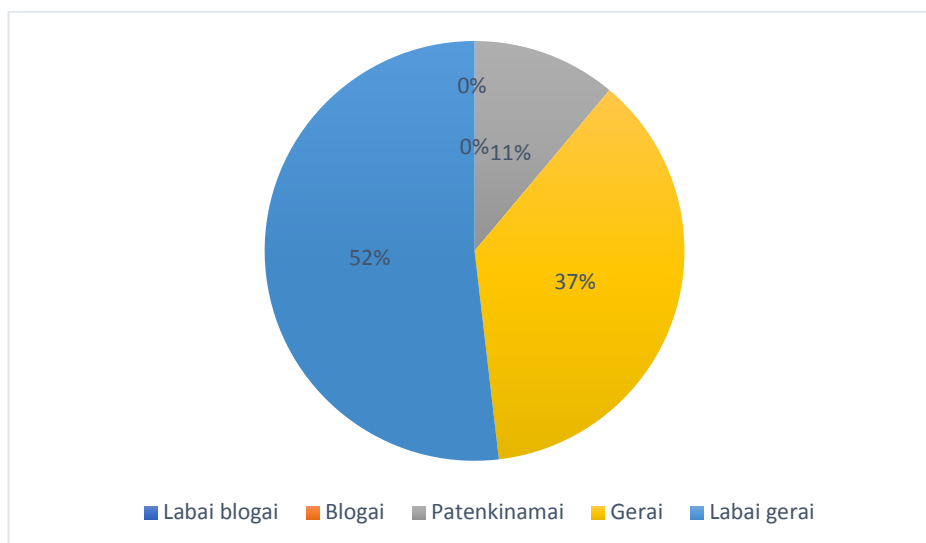
Tuo tarpu blogai įvertino 22 proc. tyrimo respondentų, o 8 proc. tyrimo respondentų įvertino labai blogai. Nors didžiuosiuose Lietuvos miestuose esančios įmonės pateikia apie save daug informacijos ir tai joms yra normali praktika, regionuose mažos įmonės dar tik atranda internetą bei internetinių puslapių ar socialinių tinklų galią.

Kitų šalių darbuotojų pritraukimas į šeimos verslą grafiškai pateiktas 24 pav. Tyrimo respondentai šiuo klausimu vieningos nuomonės neturėjo, nes po 26 proc. įvertino labai gerai ir labai blogai; gerai įvertino 19 proc., tuo tarpu blogai įvertino 18 proc. tyrimo respondentų. Patenkinamai kitų šalių darbuotojų pritraukimą įvertino tik 11 proc. tyrimo respondentų.



**24 pav. Kitų šalių darbuotojų pritraukimas į šeimos verslą**

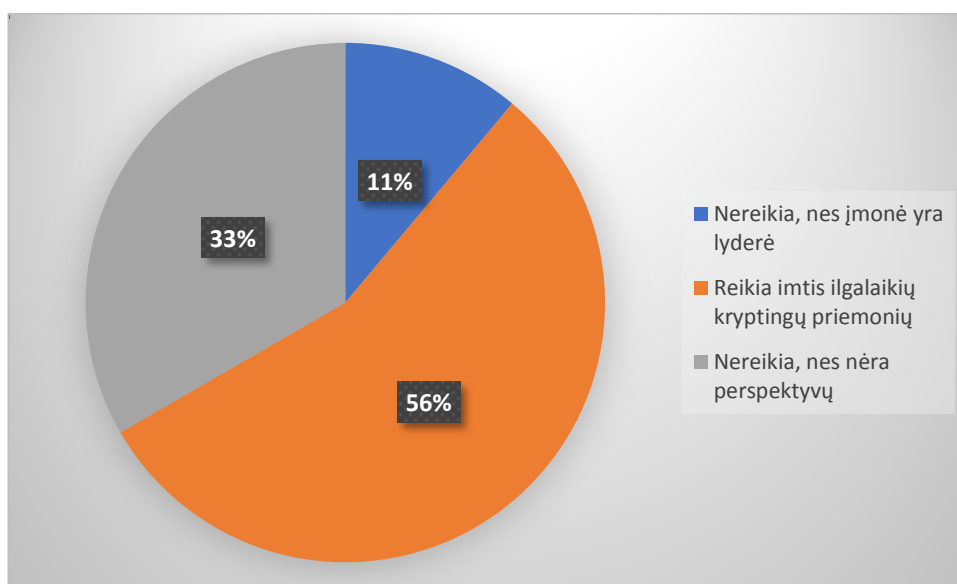
Tokius tyrimo rezultatus greičiausiai lėmė tai, kad Lietuvoje nėra vieningos nuomonės apie darbuotojus iš kitų šalių.



**25 pav. Šeimos verslo darbo laiko vertinimas**

Šeimos verslo darbo laiką labai gerai įvertino 52 proc. tyrimo respondentų, tuo tarpu gerai įvertino 37 proc. (grafišškai pavaizduota 25 pav. ); patenkinamai įvertino tik 11 proc. respondentų. Bet nė vienas tyrimo respondentas šio aspekto neįvertino blogai ar labai blogai.

Šeimos verslo konkurencingumo didinimo vertinimas grafiškai perteiktas 26 pav. 11 proc. tyrimo respondentų teigė, kad nereikia didinti konkurencingumo, nes įmonė yra lyderė, bet net 56 proc. teigė, kad reikia imtis ilgalaikių priemonių konkurencingumui didinti. 33 proc. tyrimo respondentų teigė, kad nereikia, nes nėra perspektyvų.



**26 pav. Šeimos verslo konkurencingumo didinimas**

Autoriaus nuomone, didinti šeimos verslo konkurencingumą Lietuvoje, o ypač regionuose, nėra lengva, nes dėl mažėjančio gyventojų skaičiaus labai sunku didinti pardavimus.

*Apibendrinant* kiekybinio tyrimo rezultatus, teiktinos tokios išvados:

1. Daugiausiai yra šeimos verslų, kurių „amžius“ svyruoja nuo 5 iki 10 metų – net 52 proc. Tam įtakos galėjo turėti 2008 metų krizė, tai pat tai, kad vidutinis įmonės amžius Europoje yra apie 10 metų.
2. Tai pat pastebėta, kad tik 8 proc. įmonių buvo trečiosios kartos verslai, nors mokslinėse publikacijose teigiama, kad trečiosios kartos įmonės vidutiniškai sudaro apie 15 proc.
3. Tyrimo metu atskleista, kad dažniausiai šeimos versle dirba du šeimos nariai – net 63 proc. apklaustų įmonių, o darbuotojų šeimos versle daugiausia dirba trys – apie 45 proc. šeimos įmonių.
4. Visi respondentai šeimos verslų teikiamų paslaugų kokybę vertina gerai arba labai gerai. Toks rezultatas nestebina, nes buvo apklausiami asmenys, kurie įtakoja šeimos verslo valdymą. Jei būtų apklausiami visi šeimos verslo darbuotojai, galbūt rezultatai kažkiek skirtųsi. Visi respondentai šeimos verslo įvaizdį vertino gerai arba labai gerai .
5. Daugelis respondentų savo paslaugų asortimentą vertina gerai arba labai gerai, ir tik 4 proc. patenkinamai.
6. Perkamų paslaugų kokybę respondentai vertina gerai arba labai gerai. Tam įtakos turi ilgametė patirtis ir gerai atsirinkti tiekėjai.
7. Informacinių technologijų aspektą respondentai vertino skirtingai. Kad IT poreikis yra labai didelis teigė 37 proc. respondentų ir tik 4 proc. respondentų teigė, kad IT poreikio nėra. O vertinant galimybes naudotis IT, daugiau nei pusė respondentų turėjo galimybes naudotis IT šeimos versle.
8. Filialų atidarymo galimybes daugelis respondentų vertino gerai arba labai gerai. Bet kadangi daugelis respondentų dirbo mažose įmonėse, tai daliai jų kol kas tai nėra aktualu.
9. Tyrimo metu net 56 proc. respondentų teigė, kad reikia imtis kryptingų ilgalaikių priemonių konkurencingumui didinti. Likusi dalis respondentų mano, kad nereikia imtis jokių priemonių konkurencingumui didinti. 11 proc. teigė manantys, jog yra rinkos lyderiai ir net 33 proc., kad nemato perspektyvų konkurencijai didinti.

#### **4.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė**

Kokybiniame tyrime dalyvavo 3 respondentai iš skirtingų šeimos verslų. Tai pat 2 dalyviai atsisakė paskutinę minutę, dėl asmeninių priežasčių, kurių nenorėjo atskleisti. Visi 3 respondentai išreiškė norą save ir atstovaujamas įmones išlaikyti anonimiškas, todėl tyrime respondentai įvardyti kaip A, B ir C. Respondentas A (įmonės vadovas) turi magistro laipsnį, yra sukaupęs 7 metų vadovavimo patirtį. Respondentas B (įmonės įkūrėjas), turi magistro laipsnį yra sukaupęs 14 metų



vadovaujamo darbo patirtį. Respondentas C (įmonės įkūrėjas), turi magistro laipsnį yra sukaupęs 11 metų vadovaujamo darbo patirtį.

Klausimai sudaryti remiantis šeimos verslo vystymą lemiančių veiksnių modeliu. Pirmas klausimas buvo „Kodėl sukūrėte šeimos verslą? Ar įsitraukėte į šeimos verslą?“

8 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą "Kodėl sukūrėte šeimos verslą?"

Respondentas	Atsakymas
A	<i>Į šeimos verslą įsitraukiau ne savo noru, prieš 4 metus, kai tėčiui suprastėjo sveikata. Tuo metu dirbau kitoje įmonėje, projektų vadovu ir neplanavau dirbti šeimos versle. Nesigailiu, kad įsitraukiau į šeimos verslą, nes dabar galiu geriau planuoti savo laiką, kas leidžia daugiau jo skirti šeimai.</i>
B	<i>Šeimos verslą su broliu įkūrėme 2009 metais, kai visame pasaulyje buvo jaučiama ekonominė krizė. Abu su broliu netekome darbų, todėl sujungė savo patirtis įkūrėme įmonę, kuri gyvuoja jau 8 metus. Ji taip pat užtikrina mūsų šeimos gerbūvį ir suteikia daugiau laiko šeimai.</i>
C	<i>Noras padėti savo šeimai paskatino įsitraukti į šeimos verslą. Visai šeimai dirbant kartu, yra vieningai stengiamasi sukurti geresnę finansinę gerovę. Taip pat visi šeimos nariai yra atsidadę verslui, įmonėje stengiasi tobulėti patys ir tuo pačiu tobulinti savo verslą. Toks požiūris skatina stengtis ir kitus.</i>

Interviu metu atskleista, kad respondentų B ir C nuomonės panašios, atsakymai pateikti 8 lentelėje. Abu respondentai šeimos verslus sukūrė dėl šeimos materialinės gerovės. Respondentas A šeimos verslą paveldėjo iš tėvų. Bet visi respondentai teigia, kad dirbdami šeimos versle daugiau laiko gali skirti šeimai.

Respondentams buvo pateikti klausimai „Kokios yra pagrindinės jūsų įmonės vystymo rizikos? Kaip stipriai jos įtakoja veiklą?“

9 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kokios yra pagrindinės jūsų įmonės vystymo rizikos?“

Respondentas	Atsakymas
A	<i>Kapitalo nepakankamumas, ši rizika didžiausia, nes jeigu neužteks kapitalo, verslui iškils didžiulė grėsmė. Konkurencija, ši rizika irgi yra didelė, kadangi reikia nuolat kovoti dėl verslo išlikimo, kurti inovacijas ir stengtis kitais būdais plėtoti savo verslą.</i>
B	<i>Kadangi mūsų įmonė greitai auga, tai mūsų pagrindinė rizika yra motyvuotų darbuotojų trūkumas ir finansinių srautų užtikrinimas. Pastaraisiais metais darosi vis sunkiau rasti kvalifikuotų darbuotojų, greičiausiai dėl to, kad daugelis jų yra emigravę.</i>
C	<i>Kadangi mūsų šeimos verslą labai įtakoja sezoniškumas, sunku išlaikyti tolygius pinigų srautus skirtingais metų laikais. Taip pat viena didžiausių rizikų yra surasti patikimą personalą sezonui, jo ypatingai trūksta vasarą. Darbuotojų trūkumas stabdo įmonės augimą.</i>

Visi tyrimo respondentai vieningai sutarė, kad pagrindinė įmonės vystymo rizika yra pinigų srauto valdymas ir planavimas. Tai pat respondentai B ir C paminėjo, kad viena iš rizikų – naujų tinkamų darbuotojų trūkumas. Atsakymai pateikti 9 lentelėje.

Toliau buvo pateikti klausimai „Kokios priemonėmis jūsų nuomone galima sustiprinti šeimos verslo konkurencingumą? Kokios yra konkurencingumo didinimo rizikos?“

Respondentai teigia, kad norint didinti šeimos verslo konkurencingumą, geriausia yra kelti produktų, paslaugų ar darbų kokybę, atsakymai pateikti 10 lentelėje. Įmonė, kuri gamina aukštos kokybės produkciją, dažnai yra tapatinama su patikimomis įmonėmis, kurios yra konkurencingesnės kitų įmonių atžvilgiu. Taip pat, respondentai B ir C paminėjo, kad vienas iš konkurencingumo didinimo veiksnių yra bendradarbiavimas. O respondentas C kaip vieną iš rizikų paminėjo kapitalo nepakankamumą. Respondentas B paminėjo, kad viena didžiausių konkurencingumo didinimo rizikų yra klaidos: kad ir dėl menkos klaidos šeimos verslai gali prarasti savo klientus.

10 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kokios priemonėmis jūsų nuomone gali sustiprinti šeimos verslo konkurencingumą?“

Respondentas	Atsakymas
A	<i>Kadangi Kėdainių regione esame vienintelė tokio pobūdžio įmonė, turime ilgalaikes sutartis tiek su tiekėjais, tiek su pirkėjais. Mes konkuruojame ne kaina, o kokybe. Tai manau, kad pirmiausiai reiktų išsiaiškinti, ko reikia tavo klientams: ar aukštos kokybės, ar geros kainos, o tada pasirinkti. O didžiausia konkurencingumo rizika yra ta, kad mūsų klientams neberūpės kokybė, ir jie pradės ieškoti geresnės kainos.</i>
B	<i>Rytų Europoje esame viena iš trijų įmonių, kurios užsiima panašia veikla. Todėl savo konkurentus žinome labai gerai. Su jais ne tik konkuruojame, bet ir bendrabarbiaujam. Mes konkurencingumą didinam keldami darbų kokybę, atlikdami darbus greičiau ir profesionaliau. Didžiausia konkurencingumo didinimo rizika yra ta, kad darbus atlikdami greitai padarysim kokią klaidą atliekant užsakymą. Dėl klaidos, dalis mūsų užsakymų gali atitekti konkurentams.</i>
C	<i>Atsakingas darbas, šeimos narių bendradarbiavimas ir visiškas atsidavimas verslui gali pastūmėti verslą teisinga linkme. Didžiausia rizika gali būti jau minėtas kapitalo nepakankamumas, nes norint būti pranašesniems prieš konkurentus, reikia pasiūlyti kokybiškus produktus ar paslaugas, taip pat turėti atsidavusius darbuotojus.</i>

Respondentų klausėme „Kas vertina svarbiausias šeimos įmonės veiklos rizikas ir yra atsakingas už rezultatus? Kam turi būti teikiamos ataskaitos?“

11 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kas vertina svarbiausias šeimos įmonės veiklos rizikas ir yra atsakingas už rezultatus?“

Respondentas	Atsakymas
A	<i>Vertinu aš su tėčiu. Visos įmonės ataskaitos yra teikiamos man ir pagal gautus rezultatus vertiname verslo padėtį.</i>
B	<i>Vertinu kartu su broliu. Visas gamybinės ataskaitas daugiausia vertina brolis, nes jis yra atsakingas už gamybą, o aš vertinu visas įmonės veiklos ataskaitas, nes esu atsakingas už įmonės valdymą.</i>
C	<i>Visas ataskaitas vertina šeimos taryba, kurią sudaro penki asmenys. Visas ataskaitas teikia man kaip įmonės vadovui.</i>

Visi respondentai vieningai teigia, kad įmonės ataskaitas vertina jie patys arba dalyvauja vertinant įmonės ataskaitas. Tai yra normali įmonės valdymo praktika, galutinius sprendimus priima įmonės vadovas. Atsakymai pateikti 11 lentelėje.

Sekantys klausimai, kuriuos pateikėme respondentams buvo „Kokios yra pagrindinės plėtos rizikos? Ir kaip jų galima išvengti?“.

12 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kokios yra pagrindinės plėtos rizikos?“

Respondentas	Atsakymas
A	<i>Viena pagrindinių plėtos rizikų yra kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas. Šią problemą pradėjome spręsti patys, rengdami mums reikalingus specialistus. Kita rizika būtų nepastovi teisinė sistema. Dėl dažnų teises aktų keitimų didesnei įmonei sunkiau prisitaikyti. Tai pat didėjant šeimos verslui, sunkėja ir verslo procesų valdymas, atsiranda naujų iššūkių, todėl reikia patikimos komandos.</i>
B	<i>Ekonominė rizika, t.y., didėjant verslui didėjantys mokesčiai valstybėje, nepakankamas kvalifikuotų darbuotojų skaičius, nepalanki ekonominė situacija. Šios rizikos galima išvengti plečiant verslą ekonomiškai palankioje teritorijoje, t.y., galima svarstyti plėstis užsienio rinkoje.</i>
C	<i>Dar didesnei plėtrai nėra galimybių, bet esame susidūrę su darbuotojų rengimo problema, kai vykdėme plėtrą. Tai pat plėtrai trukdė dažnai besikeičiantys reikalavimai turizmui ir perteklinis reguliavimas.</i>

Respondentai teigė, kad pagrindinės plėtos rizikos yra nepastovi teisinė sistema, dėl kurios dažnų pokyčių ne visada verslui lengva prisitaikyti, todėl sunkiau planuoti ateitį. Taip pat respondentai išskyrė ir kvalifikuotų darbuotojų trūkumą. Ne tik šeimos verslams yra sunku surasti tinkamų kompetentingų darbuotojų, dėl gyventojų skaičiaus mažėjimo mažėja gerų darbuotojų apskritai. Atsakymai pateikti 12 lentelėje.

Toliau uždavėme klausimą respondentams „I kokias įmonės rizikas, Jūsų nuomone, turėtų būti atkreiptas ypatingas dėmesys?“

13 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Į kokias įmonės rizikas, Jūsų nuomone, turėtų būti atkreiptas ypatingas dėmesys?“

Respondentas	Atsakymas
A	<i>Svarbiausias dėmesys turi būti atkreiptas į rizikas, kurios mažina įmonės pelną ir neleidžia jam plėstis. Šiuo atveju visos rizikos yra atitinkamai svarbios ir svarbu stengtis jų išvengti.</i>
B	<i>Išskirčiau dvi rizikas: pirma, netinkamo darbuotojo pasirinkimas, antra - investicijų rizika, kad investicijos neatsipirks.</i>
C	<i>Viena pagrindinių ir didžiausių rizikų yra turėti nekompetentingus darbuotojus.</i>

Kaip pagrindinę riziką respondentai išskyrė netinkamų darbuotojų pasirinkimą, kas ne tik kenkia įmonės įvaizdžiui, bet gali pridaryti ir finansinių nuostolių. Tai pat respondentas B išskyrė investicijų riziką. Nepasvertos investicijos įmonę gali privesti ir prie bankroto. Atsakymai pateikti 13 lentelėje.

Uždavėme klausimus respondentams apie konfliktų valdymą „Ar yra konfliktų valdymo procedūros? Ar turite konfliktų valdymo strategiją?“

14 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar yra konfliktų valdymo procedūros?“

Respondentas	Atsakymas
A	<i>Neturime jokių konfliktų sprendimo procedūrų. Jei kyla konfliktas ir jo negalima išspręsti greitai, visada pasitelkiam nepriklausomą ekspertą.</i>
B	<i>Konfliktų sprendimų strategijos neturime. Kilusius konfliktus sprendžiame diskutuodami ir dėliodami prioritetus, bei kiekvienos situacijos plusus ir minusus. Tai pat konfliktų padeda išvengti aiškus užduočių pasiskirstymą, bei rezultatų aptarimas.</i>
C	<i>Konkrečių konfliktų valdymo strategijų neturime, bet kiekvieną konfliktą stengiamasi išspręsti kuo greičiau, nepalikti jo užsimiršti. Labai padeda kas savaitiniai susirinkimai, kurių metu galima išreikšti nepasitenkinimą kažkoku dalyku ir pakalbėti apie iškilusius nesusipratimus.</i>

Visi respondentai teigė neturintys jokios konfliktų sprendimo strategijos. Respondentai B ir C paminėjo, kad konfliktus padeda išspręsti kas savaitę rengiami susirinkimai. O respondentas A pasitelkia nepriklausomus ekspertus. Tai pat respondentai minėjo, kad bando visus konfliktus išspręsti greitai. Atsakymai pateikti 14 lentelėje.

Paskutinis klausimas respondentams buvo „Kokias rizikas įžvelgiate šeimos verslo perdavime? Ar turite verslo perdavimo planą? Apibūdinkite.“

15 lentelė. Respondentų atsakymai į klausimą „Kokias įžvelgiate rizikas šeimos verslo perdavime? Ar turite verslo perdavimo planą?“

Respondentas	Atsakymas
A	<i>Verslo perdavimo plano neturiu, bet sūnus labai domisi įmonės veikla. Tikiuosi, kad vieną dieną jis perims šeimos verslą.</i>
B	<i>Apie tai dar galvoti neteko, bet norėčiau, kad vaikai perimtų šeimos verslą.</i>
C	<i>Perdavus verslą, gali kilti nesutarimų su kitais šeimos nariai, taip pat verslas gali būti nebeplėtojamas kaip seniau arba naujasis įmonės savininkas gali nesugebėti išlaikyti verslo. Verslo perdavimo plano kol kas neturime.</i>

Respondentai teigė, kad neturi jokio šeimos verslo perdavimo plano. Tai pat respondentai A ir B tikisi, kad jų vaikai vieną dieną perims šeimos verslą. Bet respondentas C pažymėjo, kad gali kilti konfliktas tarp šeimos narių, kurie norės perimti šeimos verslą. Atsakymai pateikti 15 lentelėje.

*Apibendrinant* šeimos verslų vadovų kokybinio tyrimo gautų rezultatų išvados.

1. Išanalizavus respondentų atsakymus, kodėl pradėjo šeimos verslą, atsakymai sutapo su mokslinėje literatūroje randamais teiginiais, kad šeimos verslą pradeda dėl to, kad geriau gali planuoti savo laiką, taip pat daugiau jo skirti šeimai, bet reiktų nepamiršti ir materialinės gerovės užtikrinimo.
2. Pagrindinės įvardintos respondentų rizikos buvo gerų motyvuotų darbuotojų trūkumas, tai pasireiškia dėl mūsų šalies demografinės padėties prastėjimo. Taip pat viena iš rizikų buvo įvardinta politinės sistemos nepastovumas.
3. Konkurencingumo didinimui respondentai pasitelkia lankstumą ir gaminių, paslaugų kokybės gerinimą. Dalis respondentų taip pat teigia, kad bendradarbiavimas su konkurentais padeda didinti konkurencingumą.
4. Respondentai teigia, kad neturi nei konfliktų, verslo perdavimo strategijų. Bet konfliktus visada stengiasi spręsti greitai, o kad jų pasitaikytų kuo mažiau, rengia susirinkimus, kuriuose aptaria visas problemas. Nors neturi verslo perdavimo strategijų, visi respondentai tikisi, kad jų atžalos kada nors perims šeimos verslo vairą.

### 4.3. Diskusija

**Tyrimų patikimumas.** Kiekybiniame tyrinime dalyvavo 27 respondentai. Todėl realus respondentų skaičius sudaro 79 proc. nuo pasirinktosios tikslinės tyrimo grupės dydžio. Todėl galima teigti, kad surinkti duomenys nėra patikimi. Norint surinkti patikimus duomenis, reiktų prailginti tyrimo laiką, kad būtų galima surinkti daugiau respondentų. Dėl laiko stokos, tyrime analizuoti turimi

duomenys. Iš tyrime dalyvavusių respondentų didesnę dalį, net 63 proc. respondentų, sudarė vyrai, o likę 37 proc. – moterys. Pagal amžių tyrime daugiausiai dalyvavo 31-40 metų ir 41-50 metų respondentai, jų buvo po 30 proc. Daugiausia buvo respondentų, kurie turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, jie sudarė 52 proc. visų respondentų; vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų buvo 26 proc., o profesinį išsilavinimą turinčių respondentų – 22 proc.

Kokybiniam tyrimui buvo pasirinkta kolektyvinio atvejo analizė: tiriamos kelios šeimos įmonės, kurios užsiėmė skirtingomis veiklomis. Taip pasirinkta buvo todėl, kad būtų surinkti kuo tikslesni duomenys. Kokybiniam tyrimui turėjo dalyvauti 5 respondentai, bet du paskutinę minutę atsisakė, dėl neįvardintų asmeninių priežasčių. Taigi 3 respondentai yra mažai, kad tyrimo rezultatai būtų patikimi.

**Gauti empirinio tyrimo rezultatai** - gauti tyrimo rezultatai iš dalies tvirtina vienas kitą. Taipogi empirinio tyrimo rezultatai patvirtina nagrinėtos mokslinės publikacijos įžvalgas, susijusias su šeimos verslo vystymą lemiančiais veiksniais. Didžioji dalis respondentų minėjo, kad šeimos verslas yra įrankis šeimos gerovei kurti. Jis taip pat suteikia didesnę finansinę laisvę. Tyrimo metu pastebėta, kad šeimos verslų valdytojai noriai perduotų verslą savo vaikams. Teorinėje dalyje pateiktos šeimos verslo vystymą lemiančių veiksnių įžvalgos sutampa su empirinio tyrimo rezultatais.

**Būsimų tyrimų kryptys** - Magistro baigiamojo darbo autorius formuluoja siūlymus tolimesniai analizavimui, susijusiam su šeimos verslo vystymą lemiančiais veiksniais. Toliau analizuojant šeimos verslo vystymą lemiančius veiksnius, darbo autorius siūlo išskirti bent dviejų mėnesių laikotarpį tyrimui ir didinti tyrimo apimtį. Tai pat reiktų patikslinti tyrimo klausimus bei praplėsti juos. Reiktų kelti hipotezes, kurios galimai išryškintų šeimos verslo vystymą lemiančius veiksnius. Atlikti ne anketavimo ir tiesioginio interviu tyrimus, o koreliacinę, tiesinę regresinę analizę. Tiesinės regresinės analizės tyrimo metu būtų tiriama kintamųjų priklausomybė vienas nuo kito.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus šeimos verslo vystymo problemos analizę, paaiškėjo, kad šeimos versluose yra mažiau biurokratijos, įmonės dažniau tapatinamos su šeima. Tai pat sprendimus priima vienas ar keli asmenys, kas leidžia juos priimti pigiau ir greičiau. Didžiausios šeimos verslo vystymo problemos yra šeimos įmonės strategijos, ginčų (konfliktų) sprendimo procedūrų neturėjimas, tai pat, kad jaunesnioji karta nėra ruošiamama verslo perėmimui. Be to, augant šeimos verslui vis daugiau šeimos narių įsitraukia į verslą, dėl to dažnai reikia keisti visą įmonės valdymo modelį, taipogi atsiranda naujų rizikų. Bet šeimos verslas yra naudingas visuomenei, nes moka mokesčius, sukuria darbo vietas, tai pat aktyviai dalyvauja bendruomenės gyvenime.
2. Išanalizavus mokslines publikacijas yra daroma išvada, kad dalis šeimos verslų veikia be plėtros planų ir neturi jokių strategijų. Tokios įmonės yra tik pakaitalas samdomam darbui su visomis socialinėmis garantijomis. Tai pat mažesni šeimos verslai labiau pasikliauna šeimos nariais nei samdomais specialistais, o dideli šeimos verslai labiau pasikliauna specialistais ir kompetentingais šeimos nariais.
3. Remiantis išanalizuota moksline literatūra, šeimos verslai yra pelningesni nei įprasti verslai. Šeimos verslai dirba geriau ir pelningiau, jei šeimos verslo įkūrėjas vis dar gali įtakoti sprendimus ir įmonės valdymą. Be to, yra įrodyta, kad šeimos verslai geriau išgyvena krizes, nes jie nėra susikoncentravę į trumpalaikį pelną. Šeimos verslai turi turėti ilgalaikes ir trumpalaikes strategijas, kurios padėtų ilgiau išgyventi. Tai pat šeimos verslai yra geros mokyklos talentingiems vadovams.
4. Tyrimo metu buvo atskleista, kad:
  - Šeimos verslu dažnai užsiimama dėl materialinės gerovės. Įmonėse, kuriose dirba, šeimos nariai gauna papildomų privilegijų ar nuolaidų.
  - Nors daugelis respondentų teigė turintys šeimos verslo vystymo strategiją, bet nė vienas neturėjo konfliktų valdymo procedūrų. Nors teigė, kad konfliktus stengiasi išspręsti greitai. Tai pat dažnai rengia susirinkimus, kuriuose aptaria įmonės situaciją ar kažkokią problemą, teigė, kad tai padeda išvengti konfliktų.
  - Tai pat tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dalis kiekybinio tyrimo respondentų ketina ateinančiais metais tęsti veiklą. Kiekybinio tyrimo respondentai teigė, kad neturi konkretaus plano, kaip ir kam perduos savo verslą, bet išreiškė viltį, kad verslą perims jaunoji karta. Visgi baiminasi, kad vaikams perėmus verslą gali kilti nesutarimų, kurie gali įtakoti verslą.

- Tyrimo respondentai savo šeimos verslo teikiamas paslaugas, paslaugų asortimentą bei šeimos verslo įvaizdį vertina gerai arba labai gerai.
- Kiekybinio tyrimo metu buvo nustatyta, kad daugelis respondentų teigimu reikia imtis ilgalaikių kryptingų priemonių konkurencingumo didinimui. Kokybinio tyrimo respondentai nurodė, kad geriausia konkurencingumą didinti, keliant paslaugų (darbų, produktų) kokybę, tai pat dalis respondentų teigė, kad bendradarbiavimas su konkurentais tai pat padeda didinti kokybę.
- Tyrimo metu buvo nustatytos pagrindinės šeimos įmonės rizikos, kaip viena didžiausių rizikų buvo įvardyta tinkamo personalo atsirinkimas. Paminėta dar viena rizika – tai nesugobėjimas tinkamai suvaldyti finansinius srautus. Kita rizika, kurią įvardino apklaustieji, tai politinės ir teisinės sistemos nestabilumas, dažni pokyčiai.

**Rekomendacijos.** Išanalizavus ir įvertinus empirinio tyrimo rezultatus siūlomos šios rekomendacijos:

- Susikurti, bei teisiškai įforminti konfliktų sprendimo būdus bei pasiskirstyti darbus pagal kompetencijas; jei trūksta žinių ar įgūdžių, visada galima surasti konsultantą ar specialistą tai problemai spręsti.
- Norint savo verslą perleisti vaikams, reikia juos palaipsniui įvesti į šeimos verslą - iš anksto pradėti ruošti verslo perėmimui, tada verslas ir naujieji savininkai nepatirs tokio didelio šoko, tai padėtų verslui toliau tolygiai augti.
- Motyvuotus darbuotojus apmokant patiems galima sutaupyti laiką, kuris būtų skirtas naujų darbuotojų paieškai. Reikia investuoti ne tik į plėtrą, bet ir į darbuotojus, reikia nuolat tobulinti, atnaujinti darbuotojų įgūdžius, nuolat naudoti nuoseklią motyvacinę sistemą.



## LITERATŪRA

- Aldrich, H. E. ir Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18: 573-596.
- Anderson, R.C. ir Reeb, D.M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58: 1301–1328.
- Aranoff, C (2004). Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival. *Family Business Review*, 17 (1): 55-59
- Arrondo-García, R., Fernández-Méndez, C., & Menéndez-Requejo, S. (2016). The growth and performance of family businesses during the global financial crisis: The role of the generation in control. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 227-237.
- Astrachan, J. H. ir Allen, I. E. (2003). MassMutual/Raymond Institute American Family Business Survey.
- Astrachan, J.H. ir Kolenko, T.A. (1994). A neglected factor explaining Family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7 (3): 251-262.
- Astrachan, J. H., Zahra, S. A. ir Sharma, P. (2003). Family-sponsored ventures. Kansas, MO: Kauffman Foundation.
- Atkinson, L. ir Galaskiewicz, J. (1988). Stock ownership and company contributions to charity. *Administrative Science Quarterly*, 82(1)
- Audretsch, David B; Hülsbeck, Marcel ir Lehman, Erik E. (2010). The Benefits of Family Ownership, Control and Management on Financial performance of Firms. UO-Working-Paper Series, 05-10. [žiūrėta 2017-03-28] Prieiga per internetą: <http://www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract-id=169063>
- Balinga, B. R. ir Hunt, J. G. (1987). An organisational life cycle approach to leadership. IN J. G. Hunt; B.R. Balinga; H.R. Dachler and C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*, Heath:Boston. 138-156.
- Bakštytė S. ir Stripeikis O. (2011) Šeimos verslo valdymo ypatumai [žiūrėta 2017-03-18] Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/26/22.pdf>
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17:100-120.
- Basco, R. (2017). “Where do you want to take your family firm?” A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 28-44.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.

- Birley, S. (1986). Succession in family firms: The inheritors' view. *Journal of Small Business Management*, 24 (3): 36-43.
- Bopaiah, C. (1998). Availability of credit to family businesses. *Small Business Economics*, 11(1), 75-86.
- Brickley, J. ir Dark, F. (1987). The choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18, 401
- Bruque, S., & Moyano, J. (2007). Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms. *Technovation*, 27(5), 241-253.
- Cadbury, A. (1999). Corporate governance overview. World bank report.
- Calder, G. (1961). "The Peculiar Problems of a Family Business." *Business Horizons* 4(3): 93-102.
- Carlock, R. ir Ward, J. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Basingstoke: Palgrave
- Carlock, R., ir Ward, J. (2010). *When Family Businesses Are Best*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family- Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3): 249-265.
- Chaganti, R ir Schneer, J.A. (1994). A study of the impact of owner's mode of entry on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 243-260.
- Chen, S., Chen, X., Cheng, Q., & Hutton, A. (2009). Conservatism and monitoring by founding family owners. Unpublished Working Paper, University of Texas at Austin (September).
- Chrisman, J., Chua, J. ir Litz, R. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 28.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ir Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5): 555–575.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. ir Zahra, S.A. (2003). Creating wealth in family firms through managing
- Chua, J., Chrisman, J., ir Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4): 19-39
- Churchill, N.C. ir Hatten, K.J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses, *American Journal of Small Business*, 11(3): 51-64
- Claessens, S., Djankov, S. ir Lang, L. (2000). The separation of ownership and control in East Asian Corporations. *Journal of Financial Economics*, 58: 81-112

- Claver, E., Rienda, L ir Quer, D (2009). Family Firms' International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review*, 22(2): 125-135
- Coleman, S. ir Carsky, M. (1999). Sources of Capital for Small Family-Owned Businesses: Evidence from the National Survey of Small Business Finances. *Family Business Review*, 12(1), 73-85
- Daily, C.M. ir Dollinger, M.J. (1993). Alternative methodologies for identifying family versus non-family-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31: 79 -90.
- Davis, J.A. (1982). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. Doctoral Dissertation, Harvard Business School.
- Davis, J., Pitts, E. ir Cormier, K. (2000). Challenges facing Family Companies in the Gulf Region. *Family Business Review*, 13: 217-237
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, Summer: 47-56.
- Davis, P.S. ir Harveston, P.D. (1998). The influence of family on business succession process: A multigenerational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (3): 31- 35.
- Davis, J.A. ir Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1): 47-74.
- De Lema Domingo Garcia P. ir Duréndez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 13(3):151-172.
- Demsetz, H. ir Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93: 1155-117
- Donckels, R. ir Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2): 149-160.
- Donckels, R., ir Lamprecht, J. (1999). The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: What can be learned from family business research in the Western World? *Family Business Review*, 12 (2): 171 - 188.
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.
- Durand, R. ir Vargas, V. (2003). Ownership, organization, and private firms' efficient use of resources. *Strategic Management Journal*, 24: 667-675.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A. ir Mischke, G.A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2): 143-162.
- Dyer, W.G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2: 221

- Dyer, W.G. (1992). *The entrepreneurial experience: confronting career dilemmas of the start-up executive*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. ir Dyer, W. J. (2009). Putting the family into family business research. *Family Business Review*, 22: 216-219
- Family firms institute "Global Data Points" [žiūrēta 2017-03-18] Prieiga per internetą: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>
- Filatotchev, I., Lien, Y. ir Piesse, J. (2005). Corporate Governance and Performance in Publicly Listed, Family-Controlled Firms: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 22: 257-283
- File, K.M. (1995). Organisational buyer behaviour of the family firm: A Review of the literature and set proportions. *Family Business Review*, 8(1): 29-39.
- Gallo, M. A. (1995). The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity. *Family Business Review*, 8(2):83-97.
- Gallo M., Arino A., Manes I. ir Cappuyns K. (2004). Internationalisation via strategic alliances in family businesses. Working Paper, IESE Business School.
- Gallo, M.A. ir Estapé M.J. (1992). Family business among the top 1,000 Spanish Companies. IESE research paper, n° 231.
- Gallo, M.A. ir Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2): 181-190.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. ir Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press
- Global Entrepreneurship monitor "GEM 2015 / 2016 Global Report" [žiūrēta 2017-03-19] Prieiga per internetą: <http://www.gemconsortium.org/report/>
- Gorritz, C.G. ir Fumas V.S. (1996). Ownership structure and firm performance: some empirical evidence from Spain. *Managerial and Decision Economics*, 17(6): 575-586.
- Graves, C. ir Thomas, J (2004). Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective, *international Journal of Globalization and Small Business*, 1: 5-28.
- Graves, C. ir Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19 (3): 207-224
- Graves, C. ir Thomas, J. (2008). Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence. *Family Business Review*, 21 (2): 151-167.
- Habbershon T.G. ir Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1): 1-26

- Hamilton, E., Cruz, A. D., & Jack, S. (2017). Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 3-12.
- Handler, W. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7: 133-157
- Hernández-Trasobares, A., & Galve-Górriz, C. (2016). The influence of family control on decisions regarding the specialization and diversification of business groups. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 73-89.
- Hodgetts, R.M. ir Kuratko, D.F. (1998). *Effective small business management*. (6th Ed.) Fort Worth: The Dryden Press
- Hubler, T. (2009). The Soul of the Family Business. *Family Business Review*, 22(3): 254-258
- Imties dydžio skaičiuoklė. [žiūrėta 2017-03-18] Prieiga per internetą: <http://www.apklausos.lt/imties-dydis>
- Jensen, M. ir Meckling, W. (1976). The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (1): 305-360.
- Karabell, K., Shellie, A. (2009). Family values: leading the way out of the downturn. INSEAD Knowledge. September 22. [žiūrėta 2017-03-18] Prieiga per internetą: <http://knowledge.insead.edu/family-business-family-values-090922.cfm?vid=310>
- Kardelis, K. (2002) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai [žiūrėta 2017-05-01] Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Moksliniu-tyrimu-metodologija-ir-metodai>
- Kellermans, F., Eddleston, K., Barnett, T. ir Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, 21 (1): 1-14.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2007). Blue ocean strategy. *Leadership Excellence*, 9, 20-21.
- Klein, S. B. ir Bell, F. A. (2007). Non-Family executives in family businesses - a literature review, *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1: 20-42.
- Kumar, P., & Zattoni, A. (2016). Family Business, Corporate Governance, and Firm Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 550-551
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2): 119-143.
- Lansberg, I (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press
- Leach, P. (1991). *The family business*. London: Kogan Page. Leach, P. (1994). *The Stoy Hayward Guide to Family Business*. 2nd Ed. London: Kogan Page.

- Lee, J. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19 (2):103-114
- Lee, J. (2009). Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business. *Family Business Review*, 19 (3): 175-191
- Levesque, M. ir Minnitti, M. (2006). The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 21:177-194
- Levie, J. (2009). Resource Mobilization and Performance in Family and Nonfamily Businesses in the United Kingdom. *Family Business Review*, 22 (1): 25-38.
- Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Civilinis kodeksas [žiūrėta 2017-03-19] Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.107687>
- Littunen, H. ir Hyrsky, K. (2000). The early entrepreneurial stage in Finnish family and non-family firms. *Family Business Review*, 13 (1): 41-54.
- Longenecker, J. G. ir Schoen, J. E. (1978). Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management*, 16: 1-6
- Lyman, A. R. (1991). Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4(3), 303-324.
- Mandl I. (2008). Final report overview of family business relevant issues
- Martin, H.F. (2001). Is Family Governance an Oxymoron? *Family Business Review*, 14 (2)
- Molly, V, Laveren, E. ir Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on family structure and performance. *Family Business Review*, 23 (2): 131-147.
- Morck, R., Shleifer, A. ir Vishny, R.W. (1988). Management ownership and market evaluation: An empirical investigation. *Journal of Financial Economics*, 79: 842-852.
- Morck, R ir Yeung, B. (2003) Agency Problems in Large Family Business Groups *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27.
- Morris M.H., Williams, R.W., Allen, J.A. and Avila, R.A. (1997). Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, 12 (5): 341-422.
- Moustafa, M. (2005). The Separation of Ownership from Control and Firm Performance Evidence from the UAE. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 21 (2): 35-51.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., ir Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20 (1): 33-47.
- Neubauer, F. ir Lank, A.G. (1998). *The family business - its governance for sustainability*. New York: Routledge.

Ogbonna, E. ir Harris C. L. (2005). The adoption and the use of information technology: a longitudinal study of a mature family firms. *New Technology, Work and Employment*, 20 (1): 2-18.

Palmer, D. ir Barber, B.M. (2001). Challengers, elites, and owning families: A social class theory of corporate acquisitions in the 1980s. *Administrative Science Quarterly*, 46: 87-120.

Perricone, P.J., Earle, J.R. and Taplin, I.M. (2001). Pattern of succession and continuity in family-owned businesses: Study of an Ethnic Community. *Family Business Review*, 14 (2): 105-121.

Pistrui, David ir Fahed-Sreih, Josiane (2010). Islam, entrepreneurship and business values in the Middle East. *International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management*, 12 (1): 107-118

Poutziouris, P.; O'Sullivan, K. ir Nicolescu, L. (1997). The (re)-generation of family business entrepreneurship in the Balkans. *Family Business Review*, 10(3), 239-262

PwC (2010). Kin in the game: PwC Family Business Survey 2010/11. PricewaterhouseCoopers LLP. [žiūrēta 2017-03-17] Prieiga per internetą: <http://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/download.jhtml>

Reid, R., Dunn, B., Cromie, S. ir Adams, J (1999). Family orientation in family firms: a model and some empirical evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (1):55-57

Rodriguez, S. N.; Hildreth, G. J., ir Mancuso, J (1999). The dynamics of families in business: How therapists can help in ways consultants don't. *Contemporary Family Therapy*, 21 (4): 453-468.

Roe, M.J., (2000). Political Preconditions to Separating Ownership from Corporate Control, *Stanford Law Review*, 53: 539-606.

Roe, M.J., (2003). *Political Determinants of Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press.

Rogoff, E. G. and R. K. Z. Heck (2003). "Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship." *Journal of Business Venturing* 18(5): 559-566.

Ronn, K. (2007) Rethinking talent acquisition. *Business week online*, No. June 03. 2007

Royer, S; Simons, R; Boyd, B ir Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21 (1): 15-30

Saigol, L. (2008). Gulf dispatch: Family-owned businesses need to reform. *Financial Times*, May 27.

Salacuse, J. (2002) *Corporate Governance in the UNECE Region*. Discussion Paper Series. No. 2002.2. Paper commissioned for the Economic Survey of Europe, 2003 No. 1 by the Secretariat of the United Nations Economic Commission for Europe.

Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *Journal of Private Equity*, 7(3): 68-76

- Schmieder, J. (2014). *Innovation in the Family Business: Succeeding Through Generations*. Springer.
- Schwass, J. (2005). *Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., ir Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organisation Science*, 12(9): 99-116.
- Sharma, P. (1997). *Determinants of the Satisfaction of the Primary Stakeholders with the Succession Process in Family Firms*. Ph.D. dissertation. Calgary: University of Calgary.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17 (1)
- Sharma, P. (2008). Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6): 971-977
- Sharma, P; Chrisman, J.J.; Pablo, A.L. and Chua, J.H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3): 17-35.
- Shepherd, D ir Zahra, S (2003). From conservatism to entrepreneurialism: The case of Swedish family firms. Working paper. University of Colorado, Boulder.
- Shleifer, A and Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2): 737-783.
- Statistikos departamentas " Įregistruoti ir veikiantys ūkio subjektai"[žiūrėta 2017-05-01] Prieiga per internetą: [https://osp-beta.stat.gov.lt/documents/10180/3329771/Ukio\\_subjektai.pdf](https://osp-beta.stat.gov.lt/documents/10180/3329771/Ukio_subjektai.pdf)
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14 (4): 353-367.
- Stein, J (1989). Efficient capital markets, inefficient firms: A model of myopic corporate behavior. *Quarterly Journal of Economics*, 103:655-669.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*, 21 (1): 89-102
- Taylor, M. S. ir Collins, C.J. (2000). Organisational recruitment: enhancing the intersection of theory and practice, IN Cooper, C. L. and E. A. Locke, (eds), *Industrial and Organisational Psychology: Linking Theory and Practice*, Oxford: Blackwell. 304-333.
- The institute for family Businesses "The state of the nation: the uk family business sector 2015/2016" [žiūrėta 2017-03-19] Prieiga per internetą: <http://www.ifb.org.uk/share/publications/>
- Venter, E. (2002). *The succession process in small and medium-sized family businesses in South Africa*. Doctoral Thesis, University of Port Elizabeth.



- Villalonga, B. ir Amit, R. (2006). How do family ownership, management and control affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80: 385–417.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1 (20)
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting families in business*. New York: Palgrave Macmillan
- Westhead, P. (1997). Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 9(2): 127-158
- Westhead, P. ir Cowling, M. (1998). Family firm research: the need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1): 31-56.
- Westhead, P. Cowling, M ir Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14 (4): 369-385.
- Westhead, P. ir Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4): 301-316.
- Zahra, S.A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1): 23-40.
- Zahra, S. A.; Hayton, J.C. ir Salvato, C (2004). Entrepreneurship in family vs non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2):45-56
- Zahra, S.A.; Neubaum, D.O. ir Huse, M (2000). Entrepreneurship in medium-sized companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26(5): 947-976.
- Zafft, R. (2002). When corporate governance is a family affair. *OECD Observer*. No. 234, October
- Zingales, L. (2008). *Corporate Governance*. The New Palgrave Dictionary of Economics.

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

### ANKETINĖ APKLAUSA

#### Šeimos verslo vystymą lemiančių veiksnių tyrimas

*Gerb. Respondente,*

maloniai kviečiu Jus dalyvauti tyrime, kurio tikslas - ištirti šeimos verslo vystymą lemiančius veiksnius.

Apklausą organizuoja KTU ekonomikos ir verslo fakulteto studijų programos „Įmonių valdymas“ (M7166N21) magistrantas Algirdas Černius. Tyrimas atliekamas tiek praktiniais, tiek moksliniais tikslais, rengiant magistro baigiamąjį darbą.

Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Apklausą yra anoniminė, gauti rezultatai bus apibendrinti ir panaudoti magistro baigiamajame darbe.

Anketoje pažymėkite Jums tinkančius atsakymus.

1. Bendra informacija						
Nurodykite savo amžių	<input type="checkbox"/> 18-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51-60	<input type="checkbox"/> 61 ir daugiau	
Nurodykite savo lytį	<input type="checkbox"/> Vyras	<input type="checkbox"/> Moteris				
Nurodykite savo išsilavinimą	<input type="checkbox"/> Pagrindinis	<input type="checkbox"/> Vidurinis	<input type="checkbox"/> Profesinis	<input type="checkbox"/> Aukštasis Neuniversitetinis	<input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis	
Kiek metų Jūs vykdate šeimos verslą	<input type="checkbox"/> Iki 5 m.	<input type="checkbox"/> Daugiau 5 m.	<input type="checkbox"/> Daugiau 10 m.	<input type="checkbox"/> Daugiau 20 m.		
Kelinta karta užsiima šeimos verslu?(pirma, antra ir t.t.)	<input type="checkbox"/> Pirma	<input type="checkbox"/> Antra	<input type="checkbox"/> Trečia			
Kiek šeimos narių užimta šeimos versle?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 ir daugiau			

	Kiek dirba išviso darbuotojų?	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4 ir daugiau		
	Nurodykite vidutinės šeimos verslo mėnesines pajamas	<input type="checkbox"/> iki 10000 €	<input type="checkbox"/> iki 15000€	<input type="checkbox"/> iki 20000 €	<input type="checkbox"/> iki 30000 €	<input type="checkbox"/> Virš 30000 €
	Nurodykite vidutinį šeimos verslo nario mėnesinį darbo užmokesį?	<input type="checkbox"/> iki minimalaus darbo užmokesčio MDU	<input type="checkbox"/> MDU iki 750 €	<input type="checkbox"/> MDU iki 1500 €	<input type="checkbox"/> MDU iki 3000 €	<input type="checkbox"/> MDU daugiau 3000 €
	Ar turite šeimos verslo vystymo strategiją?	<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Taip			
	Ką planuojate daryti su šeimos verslu per artimiausius 5-10 metus ?	<input type="checkbox"/> Tęsti toliau	<input type="checkbox"/> Parduoti	<input type="checkbox"/> Perduoti šeimos nariams	<input type="checkbox"/> Uždaryti	
	Ar šeimos nariai, kurie dirba versle, turi daugiau privilegijų kitų darbuotojų atžvilgiu?	<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Taip			

## 2. Nuostatas apie šeimos verslo procesus ir jų vystymą lemiančius veiksnius

		Jūsų vertinimas				
		Labai blogai	Blogai	Patenki namai	Gerai	Labai gerai
1.	Įvertinkite šeimos verslo darbų/ paslaugų kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Įvertinkite šeimos verslo darbų/ paslaugų asortimentą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Įvertinkite perkamų darbų/ paslaugų kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.	Jūsų nuomonė dėl poreikio naudoti šeimos versle IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Jūsų nuomonė dėl galimybių naudoti šeimos versle IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Kaip vertintumėte šeimos verslo filialų atidarymą?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Ką manote apie šeimos verslo įvaizdį ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Ar pakanka internete informacijos apie šeimos verslą?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Ką manote apie kitų šalių darbuotojų pritraukimą į Jūsų šeimos verslą?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Kaip vertinate šeimos verslo darbo laiką?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Ar reikia rūpintis šeimos verslo konkurencingu mo didinimu?	<input type="checkbox"/> Nereikia, nes įmonė yra lyderė	<input type="checkbox"/> Reikia imtis ilgalaikių kryptingų priemonių	<input type="checkbox"/> Nereikia, nes nėra perspektyvų		

*Nuoširdžiai dėkoju už sugaištą laiką ir objektyvią nuomonę.*

Anketa užpildyta 2017 m. .... mėn. .... d.