MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
VERSLO EKONOMIKOS KATEDRA

VIKTORIJA ŠEMETAITĖ

ŠEIMOS VERSLAS, JO KAPITALO IŠTEKLIAI IR FORMOS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
prof. dr. V. Rudzkienė

VILNIUS, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
VERSLO EKONOMIKOS KATEDRA

ŠEIMOS VERSLAS, JO KAPITALO IŠTEKLIAI IR FORMOS

Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 61N30005

Vadovė
.....prof. dr. V. Rudzkienė
2012 03 28

Recenzentas
.....
2012 04

Atliko
FVmns0-01 gr. stud.
.....V. Šemetaitė
2012 04 02

VILNIUS, 2012

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS AND FINANCE MANAGEMENT
DEPARTMENT OF BUSINESS ECONOMICS

VIKTORIJA ŠEMETAITĖ

FAMILY BUSINESS, ITS CAPITAL RESOURCES AND FORMS

Master's Work

Supervisor
prof. dr. V. Rudzkienė

VILNIUS, 2012

TURINYS

ĮVADAS ... 6
1. ŠEIMOS IR VERSLO TEORINIAI ASPEKTAI ... 9
1.1. Šeimos verslo samprata ... 9
1.2. Šeimos verslo istorinė raida ir tendencijos pasaulyje bei Lietuvoje ... 12
1.3. Šeimos verslo teorijos ir modeliai ... 16
1.4. Kapitalo išteklių vaidmuo šeimos versle ... 19
1.4.1. Žmogiškasis kapitalas ... 22
1.4.2. Socialinis kapitalas ... 24
1.4.3. Finansinis kapitalas ... 25
1.4.4. Kultūrinis kapitalas ... 25
1.4.5. Simbolinis kapitalas ... 26
1.5. Šeimos verslo išgyvenimas ... 27
1.6. Šeimos dalyvavimo versle privalumai ir trūkumai ... 31
2. METODOLOGINĖ DALIS ... 38
2.1. Apklausos metodo samprata socialiniuose moksluose ... 38
2.2. Tyrimo instrumento rengimo metodologija ... 40
3. ŠEIMOS VERSLO KAPITALO FORMŲ ANALIZĖ ... 47
3.1. Šeimos verslų UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ charakteristikos ... 47
3.2. Žmogiškojo kapitalo šeimos versle vertinimas (UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkų nuomonė) ... 49
3.3. Finansinio (ekonominio) kapitalo šeimos versle vertinimas (UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkų nuomonė) ... 62
3.4. Socialinio kapitalo šeimos versle vertinimas (UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkų nuomonė) ... 69
3.5. Kapitalo formų pagal Bourdieu pasiskirstymo vertinimas ... 81
IŠVADOS IR SIŪLYMAI ... 84
LITERATŪRA ... 88
ANOTACIJA ... 93
ANOTATION ... 94
SANTRAUKA ... 95
SUMMARY ... 97
PRIEDAI ... 99

1 PRIEDAS 100
2 PRIEDAS 107
3 PRIEDAS 108
4 PRIEDAS 109
5 PRIEDAS 110
6 PRIEDAS 111
7 PRIEDAS 112
8 PRIEDAS 113
9 PRIEDAS 114

LENTELĖS

1 lentelė. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių apibrėžimas Lietuvoje 10
2 lentelė. Šeimos verslo privalumų ir trūkumų palyginimas 31
3 lentelė. Tyrimo etapų nuoseklumas 40
4 lentelė. Apklausos struktūra žmogiškajam kapitalui tirti pagal Haynes et al. ir Stafford et al. ekonominio kapitalo formų klasifikacijos principą 42
5 lentelė. Apklausos struktūra finansiniam (ekonominiam) kapitalui tirti pagal Haynes et al. ir Stafford et al. ekonominio kapitalo formų klasifikacijos principą 43
6 lentelė. Apklausos struktūra socialiniam kapitalui tirti pagal Haynes et al. ir Stafford et al. ekonominio kapitalo formų klasifikacijos principą 45
7 lentelė. Apklausos struktūra remiantis Bourdieu išskiriamomis kapitalo formomis 46
8 lentelė. UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ kapitalo formomų pasiskirstymas pagal eiliškumą 82
9 lentelė. UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ bendras kapitalo formomų pasiskirstymas pagal eiliškumą 82

PAVEIKSLAI

1 pav. Šeimos verslo sandara 9
2 pav. Šeimos verslo lygmuo procentais įvairiose pasaulio šalyse 15
3 pav. Trijų apskritimų šeimos verslo modelis 17
4 pav. Subalansuota šeimos verslo teorija 18
5 pav. Kapitalo formos 21
6 pav. Interviu tipai, taikant formalizavimo/ struktūravimo/ standartizavimo kriterijus 39
7 pav. Interesantų pasiskirstymas pagal darbo stažą šeimos versle, metais (N=5) 50
8 pav. Darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal priklausymą ir ne šeimos ratui (N=5) 51
9 pav. Savininko (-ų) valdančio (-ų) šeimos verslą pasiskirsymas pagal lytį, proc. (N=9) 52
10 pav. Savininkų skaičiaus pasiskirstymas vertinant kuris iš teiginių versle geriausiai apibūdina ryšį tarp nuosavybės ir valdymo (N=5) 53
11 pav. Šeimos versle dirbančių darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc. (N=96) 54
12 pav. Procentinė metinių pajamų dalis, skiriama darbuotojų apmokymams, proc, (N=5) 55
13 pav. Teiginio „Šeimos verslo įmonės darbuotojams yra suteikiamos mokymosi ir tobulėjimo galimybės“ vertinimas, proc. (N=5) 56
14 pav. Teiginio „Šeimos versle dirbantys darbuotojai yra skatinami mokytis ir keltis kvalifikacijos laipsnį“ vertinimas, proc. (N=5) 57
15 pav. Teiginio „Gaunamas atlyginimas tinkamai įvertina darbuotojų užimamas pareigas šeimos įmonėje“ vertinimas, proc. (N=5) 58
16 pav. Teiginio „Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia darbo našumą“ vertinimas, proc. (N=5) 59
17 pav. Teiginio „Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia darbo laiko nuostolius“ vertinimas, proc. (N=5) 60
18 pav. Teiginio „Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia konkurencingumą“ vertinimas, proc. (N=5) 60
19 pav. Klausimo „Kaip vertinate turimą turtą?“ vertinimas, proc. (N=5) 63
20 pav. Klausimo „Ar Jūsų verslas per paskutinius 2 metus dirbo pelningai?“ vertinimas, proc. (N=5) 64
21 pav. Klausimo „Kaip apibūdintumėte savo verslo vidutinį pelningumą per pastaruosius 2 metus?“ vertinimas, proc. (N=5) 65
22 pav. Teiginio „Kokia procentinė pelno dalis skiriama“ vertinimas, proc. (N=5) 65
23 pav. Klausimo „Kokie šeimos turto vertės pasikeitimai įvyko per pastaruosius 2 metus?“ vertinimas, proc. (N=5) 66

24 pav. Teiginio „Savininkai įsipareigoja didinti šeimos turtą lyginant su išsaugotu arba su turimu turto rezultatu“ vertinimas, proc. (N=5) 67
25 pav. Teiginio „Savininkai veikia taip, kad būtų išsaugota verslo turto vertė“ vertinimas, proc. (N=5) 68
26 pav. Teiginio „Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į gerai pažystamą ilgalaikį patikimą verslo partnerį“ vertinimas, proc. (N=5) 70
27 pav. Teiginio „Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į darbuotojus, su kuriais sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ir pan.“ vertinimas, proc. (N=5) 71
28 pav. Klausimo „Kiek laiko (procentais) sutaupote tvarkydami verslo ar su verslu susijusius reikalus, jei kreipiatės į gerai pažystamą darbuotoją, su kuriuo Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ir pan.“ vertinimas (N=5) 72
29 pav. Klausimo „Kiek vidutiniškai laiko sugaištate, tikrindami ar tikslindami su verslu susijusią informaciją, gautą iš verslo partnerių, darbuotojų, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai ir savanoriškos organizacijos partnerių“ vertinimas (N=5 arba N=2) 73
30 pav. Klausimo „Kaip noriai verslui naudinga informacija ar žiniomis keičiasi su Jumis verslo partneriai, darbuotojai, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai ir savanoriškos organizacijos partneriai?“ vertinimas (N=5 arba N=2) 75
31 pav. Klausimo „Kaip dažnai savo verslo lėšas naudojate, kad padėti?“ vertinimas (N=5 arba N=2) 75
32 pav. Teiginio „Ilgalaikiai verslo partneriai yra patikimi“ vertinimas, proc. (N=5) 77
33 pav. Teiginio „Darbuotojais, su kuriais sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan. galima pasitikėti“ vertinimas, proc. (N=5) 78
34 pav. Klausimo „Kokią dalį savo laiko, neskaitant tiesiogiai su verslo klausimų tvarkymu susijusio laiko, vidutiniškai praleidžiate palaikydami asmeninius draugiškus ryšius su verslo partneriais, darbuotojais, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai ir savanoriškos organizacijos partneriais?“ vertinimas (N=5 arba N=2) 79

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šeimos verslas yra vyraujanti įmonių forma visame pasaulyje, tačiau kaip fenomenalus reiškinys, pasaulio šalių mokslininkų pradėtas tyrinėti tik paskutiniais XXa. dešimtmečiais. Kad ir negausių tarptautinių mokslinių atliktų tyrimų dėka, tačiau yra įrodyta šeimos verslo įmonių ekonominio įnašo svarba. Šeimos verslo forma yra dominuojanti tarp visų verslo formų, todėl galima teigti, kad šeimos verslo įmonių ekonominė reikšmė yra milžiniška. Pavyzdžiui, ***Jungtinėse Amerikos Valstijose bei Lotynų Amerikoje tarp 80-90 proc. ir Europoje bei Azijoje virš 80 proc. verslų yra šeimos verslai, kurie sukuria daugiau nei 50 proc. BVP visame pasaulyje*** (Poza, 2010). Nepaisant tokio svarbaus indėlio, šio fenomenalaus reiškinio tyrinėjimai Jungtinėse Amerikos Valstijose ir Europos šalyse suaktyvėjo tik XXI amžiuje, kai anksčiau tyrimų šia tema beveik nebuvo. Svarbu paminėti autorius, tokius kaip, Gersick (1997), Danes (2007, 2008, 2009), Landsberg (1988), Poza (2010). Šių tyrinėtojų susidomėjimas ir svarbiausia šeimos verslo svarbos suvokimas ekonominiam augimui paskatino ir kitus mokslininkus įsitraukti į šeimos verslo įmonių kūrimo ir valdymo ypatumų analizę bei efektyvesnių vystymo modelių ieškojimą.

Šiandieninėje kapitalistinėje ekonomikoje daugelis įmonių savo veiklą pradeda kaip šeimos verslą su savo idėjomis, įsipareigojimais ir verslo investicijomis iš nuosavų ir skolintų pinigų. Sutuoktinių poros sujungia savo santaupas ir pradeda verslą kartu. Broliai ir seserys mokosi iš tėvų verslo, po pamokų dirbdami už prekystalio ar pagelbėdami sukraunant/iškraunant prekes, kad atėjus laikui galėtų perimti tėvų verslą į savo rankas. Taigi svarbu pabrėžti, kad šiandien šeimos verslas yra auganti susidomėjimo sritis tarp mokslininkų, teoretikų, investuotojų, politikų, praktikantų ir daugelio kitų besidominčių. Pastarieji tyrimai rodo, kad šeimos verslas yra „ant bangos“. Koks bebūtų išmatuotas galutinis rezultatas, akcininkų vertės kūrimas ar jų gebėjimas kurti darbo vietas, įrodyta, kad šeimos verslai lyginant su ne šeimos verslo analogu veikia kur kas efektyviau.

Globaliniai neramumai visuomenėje, taip pat paskatino didėjantį supratimą, kad greitis, tvarumas, produktų ir paslaugų kokybė, prekinis ženklas, pirkėjų santykiai, darbuotojų karjera ir kantriai lauktas kapitalas yra autentiškas konkuruojančio pranašumo šaltinis. Šie pranašumai dažnai yra diegiami šeimos valdomų įmonių per ypatingas verslo strategijas, teorijas ir modelius. Tokie autoriai, kaip pavyzdžiui, Stafford et al. (1999, 2010), Glover (2010), Gersick et al. (1997), Danes et al. (2009), išskirsto šeimos verslo pagrindą į tris sektorius: ***šeima***, ***verslas*** ir ***nuosavybė***. Šiame moksliniame darbe didžiausias dėmesys yra skiriamas nuosavybės sektoriui, t.y. šeimos verslo įvairių kapitalo formų: ***finansinio kapitalo***, ***žmogiškojo kapitalo***, ***socialinio kapitalo***, ***kultūrinio kapitalo*** ir ***simbolinio kapitalo***, vaidmens įtakos įvertinimui. Kapitalas yra viena iš pagrindinių šeimos verslo dedamųjų dalių, todėl būtina žinoti kapitalo vaidmenų įvairiose jo formose esminius principus.

Lietuvoje ši tema yra labai mažai tyrinėta, ir akademiniame lygmenyje nėra kelta net atskirų problemų šia tematika. Lietuvoje šeimos verslo tradicija tik mezgasi. Net teisiškai šeimos verslo forma Lietuvoje neegzistuoja, o šeimos verslai, kurie pagrinde ir sudaro ekonominę rinką sutapatinami su „smulkaus ir vidutinio verslo“ (SVV) samprata. Tai nėra visiškai tikslu, nors daugelis kylančių problemų yra identiškos ir reikalauja panašių sprendimo būdų. Šeimos verslo problematika menkai nagrinėjama tiek šalies žiniasklaidoje, tiek akademiniuose sluoksniuose. Todėl tvirtai galima teigti, jog ši tema yra nauja ir labai aktuali mokslui ir praktikai.

Nors šeimos verslai sėkmingai gyvuoja tiek turtingose, tiek besivystančiose valstybėse, tačiau tyrimai atskleidžia, kad šeimos versle kyla daug problemų siekiant šį verslą kurti ir valdyti efektyviai. Pagrindiniai šeimos verslo valdymo trūkumai yra interesų tarp šeimos narių ir verslo suderinamumo stoka bei negebėjimo optimaliai išnaudoti kapitalo formų teikiamą naudą, tam kad pasiekti aukščiausią veiklos efektyvumo lygį. Taigi šiuo darbu siekiama prisijungti prie šeimos verslo fenomeno tyrinėjimų ir prisidėti prie literatūros apie šeimos verslą kūrimo ir valdymo ypatumų. Taip pat siekiama pasiūlyti alternatyvas šeimos verslo valdymo problemoms likviduoti, kad pradėta vykdyti veikla, kartu su verslo tradicija būtų perduodama iš kartos į kartą ir toliau sėkmingai ir efektyviai funkcionuotų.

Kokie kapitalo ištekliai ir formos yra svarbiausi kuriant šeimos verslą? – tai yra pagrindinis klausimas, atspindintis **tyrimo problemą**.

Darbo pagrindinis **tikslas** – išanalizuoti šeimos ir verslo teorinius modelius ir nustatyti kapitalo formų įtaką šeimos verslo subalansuotam ir efektyviam valdymui.

Hipotezė: Finansinis (ekonominis) kapitalas yra svarbiausia šeimos verslo kapitalo forma, kuri labiausiai skatina subalansuotą ir efektyvų šeimos verslo valdymą.

Tyrimo objektas – šeimos verslas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pateikti šeimos verslo sampratą bei atskleisti jos esminę prigimtį.
2. Išskirti šeimos ir verslo pagrindinius aspektus: teorijas ir modelius, atskleisti kapitalo vaidmens svarbą šeimos versle.
3. Išsiaiškinti šeimos verslo teigiamus ir neigiamus aspektus.
4. Įvertinti tiriamų šeimos verslo savininkų nuomones apie žmogiškojo, finansinio (ekonominio) ir socialinio kapitalo formų daromą įtaką efektyviam verslo valdymui.
5. Patvirtinti arba paneigti hipotezę: „Finansinis (ekonominis) kapitalas yra svarbiausia šeimos verslo kapitalo forma, kuri labiausiai skatina subalansuotą ir efektyvų šeimos verslo valdymą“.

Rengiant baigiamąjį magistro darbą, taikyti šie **moksliniai tyrimo metodai:**

1. ***Mokslinės literatūros analizės*** metodas taikytas, analizuojant šeimos verslo, jo kapitalo išteklių ir formų teorinius ir metodologinius aspektus.

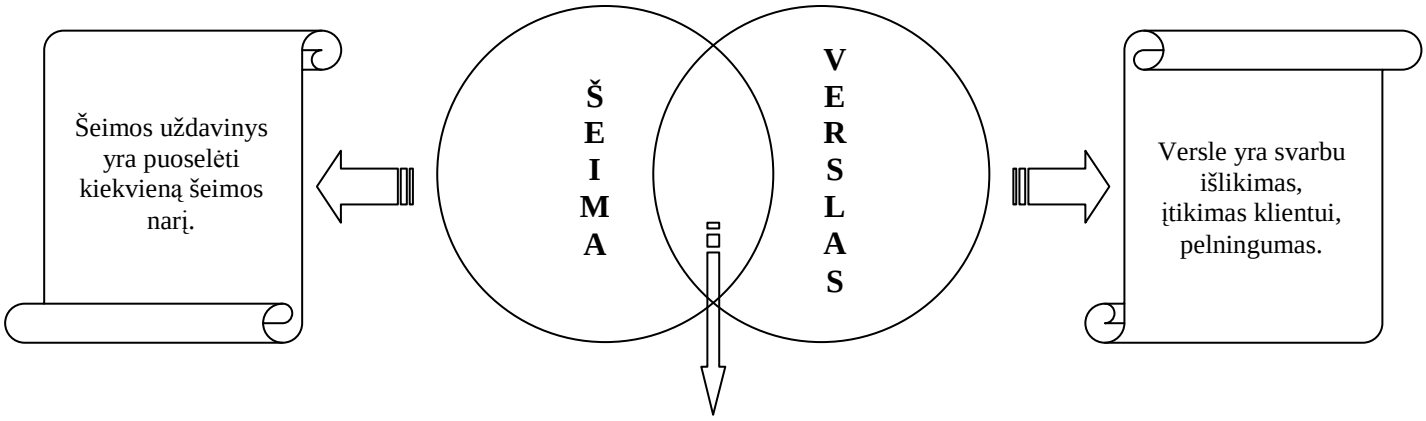
2. ***Teisinių aktų analizės*** metodas taikytas, teorinėje dalyje siekiant apibrėžti šeimos verslo sampratos atitiktį Lietuvoje.
3. ***Lyginimo, apibendrinimo, modeliavimo*** metodai taikyti teorijoje, metodologinėje ir praktinėje dalyje baigiamojo magistrinio darbo dalyje.
4. ***Ekspertinis vertinimas*** naudotas, siekiant nustatyti kapitalo formas, darančias įtaką šeimos verslo efektyvumui bei subalansuotumui, nustatyti svarbiausią šeimos verslui kapitalo formą bei palyginti analizuojamų įmonių gautus rezultatus tarpusavyje.
5. ***Matematiniai ir statistiniai duomenų analizės*** metodai naudoti apdorojant atlikto empirinio tyrimo gautus duomenis bei teorinėje dalyje siekiant išsiaiškinti šeimos verslo paplitimą Lietuvos ir pasauliniu mastu.

Mokslinio darbo struktūra. Baigiamąjį magistrinį darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, praktinė dalis, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas (63 šaltiniai), 9 priedai. Darbe pateiktos 9 lentelės ir 34 paveikslai. Darbo apimtis - 114 puslapių.

1. ŠEIMOS IR VERSLO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Šeimos verslo samprata

Šeimos verslas susideda iš dviejų dalių – ***šeimos ir verslo***. Nors tai visiškai atskiros institucijos, tačiau šiuo atveju šeimos verslas laikomas vienu vienetu, kur tiek šeimos, tiek verslo nariai, tikslai ir vertybės paprasčiausiai susijungia. Taigi šeimos įmonė priklauso nuo šeimos, kaip socialinio vieneto, todėl ribos tarp šeimos ir verslo savitumo neatskiriamos (žr. 1 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Bartkų, 2007

1 pav. Šeimos verslo sandara

Mokslininkai (Glover, Carlocko, Wardo, Stafford, Bhargava, Yilmazer, Schrank, Bourdieu, Danes, Lee, Heck ir kt.) tyrinėję šeimos verslą kruopščiai išanalizavo finansinių ir nefinansinių šeimos ir verslo išteklių sąsajas. Jie nustatė, kad šeima ir verslas egzistuoja dėl visiškai skirtingų priežasčių. Sėkmės kriterijai šeimos versle apima ekonominės sėkmės derinį pasiekti nepiniginių tikslų, tokių kaip rūpinimasis šeimos nariais ir jų puoselėjimas, pasididžiavimas ir asmeninis pasitenkinimas, reputacija ir technikos pasiekimai, o verslo – gaminti prekes ar teikti paslaugas. „Šeimos tikslas yra kiek įmanoma geresnis kiekvieno nario išsivystymas, nepriklausomai nuo sugebėjimų apribojimų ir vienodų galimybių užtikrinimo. Tuo tarpu firmos tikslas yra išlikimas ir pelningumas.“ (Bartkus, 2007, p. 80). Kaip tik šie - šeimos ir verslo, interesų skirtumai daro šeimos verslą unikalų.

Tačiau šeimos verslas gali pavirsti ir įtampos šaltiniu, ypatingai krizių laikotarpiu. Nepageidaujamos situacijos gali sukelti stresą, kuris galiausiai gali sukurti įtampą ir konfliktus, turinčius įtakos šeimai ir verslui. Carlocko ir Wardo (2001) teigimu, „per daug dėmesio skiriant verslui griaunami šeimos ryšiai, identifikacija, lojalumas, laikas ir emocijos; kita vertus per daug dėmesio skiriant šeimai griaunami verslo ryšiai, verslo santykiai, našumo įvertinimo, sprendimų priėmimo ir

strategijos pasirinkimas“ (p. 6-7). Todėl siekiant išvengti krizių ir išlaikyti sėkmingą šeimos verslą yra privalomas šeimos ir verslo tarpusavio harmoningas derinimas bei pakankamas išteklių rezervas, kad būtų galima laiku reaguoti į užklupusią bet kokią krizę.

Ne visos užsienio šalys turi konkretų šeimos verslo sąvokos apibrėžimą, o kartu ir griežtus kriterijus, pagal kuriuos įmonės priskiriamos šių įmonių grupei. Pavyzdžiui, Lietuvoje daugelis šeimos verslų priklauso smulkiam ir vidutiniam verslui (SVV), tačiau nėra aptinkama jokių duomenų, kad Lietuvoje apskritai būtų tokia teisinė verslo forma.

Lietuvoje „šeimos verslo“ statusas nėra apibrėžtas. Civilinio kodekso (toliau CK) straipsniuose (3.88, 3.89, 3.91, 3.92, 3.93, 3.96), reglamentuojančiuose bendro sutuoktinių turto teisinį rėžimą tik iš dalies užsimenama apie šeimos verslą, kai kalbama apie individualią įmonę. Pagal CK, jei individuali įmonė įsteigta santuokos metu – tai ji iš esmės yra šeimos verslas. Todėl nors įmonė įregistruota vieno sutuoktinių vardu, pagal CK 3.88 straipsnio 1 dalies 4 punktą „turtas, sutuoktinių įgytas po santuokos sudarymo, yra jų bendroji jungtinė nuosavybė.“ (http://www3.lrs.lt).

SVV įmonių sampratą Lietuvoje apibrėžia 2002 m. spalio 22 d. priimtas Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas, kuris įsigaliojo nuo 2003 m. sausio 1 d. Šis įstatymas nurodo, jog „smulkaus ir vidutinio verslo subjektai yra vidutinės ir mažos įmonės (tarp jų ir mikro įmonės) bei fiziniai asmenys, įstatymų nustatyta tvarka turintys teisę verstis savarankiška komercine, gamybine arba profesine ir kita panašaus pobūdžio veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą.“ (http://www3.lrs.lt).

Taigi pagal tam tikrus kriterijus Lietuvoje yra skiriamos trys pagrindinės įmonių grupės (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių apibrėžimas Lietuvoje

	Darbuotojų skaičius	**Metinės pajamos / turto balansinė vertė**	**Savarankiškumas**
Vidutinė įmonė	mažiau kaip 250	Metinės pajamos neviršija 138 mln. Lt arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 93 mln. Lt	Yra savarankiška
Maža įmonė	mažiau kaip 50	metinės pajamos neviršija 24 mln. Lt arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 17 mln. Lt	Yra savarankiška
Mikro įmonė	mažiau kaip 10	metinės pajamos neviršija 7 mln. Lt arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 5 mln. Lt	Yra savarankiška

Šaltinis: Smulkių ir vidutinių įmonių verslo sąlygos, 2007, p. 3

Kadangi šeimos verslas priklauso smulkiam ir vidutiniam verslui, tai neretai ši sąvoka yra tapatinama su SVV samprata. Nors daugelis kylančių problemų yra visiškai identiškos ir reikalaujančios labai panašių sprendimo būdų, tačiau tarp šių sąvokų galima įžvelgti neatitikimų.

Baršauskas (2003) teigia, kad Lietuvoje galiojančioje SVV įmonių klasifikacijoje „mikro įmonė“

dažniausiai sutapatinama su „šeimos įmone“, tačiau šiame įstatyme „šeimos“ sąvoka nesutampa su Lietuvos Respublikos civilinio kodekso „šeimos“ sąvoka. Autoriaus teigimu sąvoka „mikro įmonė“ apibrėžia smulkesnę įmonę nei maža, tačiau įstatyme pateiktas šeimos apibrėžimas – tėvai, vaikai, sutuoktiniai, įtėviai, įvaikiai – nesunkiai gali viršyti mikro įmonės – 9 darbuotojų skaičių. Mikro įmonė gali būti kelis kartus didesnė nei maža. Nors dauguma šeimos verslo organizacijų yra mažos apimties, tačiau nepaisant organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičiaus, kai kurios iš jų gauna milijonines metines pajamas, net pirmoje verslo gyvavimo kartoje. Tai rodo, kad šeimos verslo specifikai apibrėžti neužtenka tokių kriterijų kaip darbuotojų skaičius ar metinių pajamų suma, kuriais apibūdinamas SVV. Priklausomai nuo to, kokia vykdoma veikla užsiima šeimos valdoma įmonė, ji gali būti priskiriama įvairiausio pobūdžio ir dydžio įmonių kategorijai. Beje remiantis atliktais tyrimais, iš 500 didžiausių ir sėkmingiausiai veikiančių pasaulio verslo organizacijų – 40 proc. yra priskiriama šeimos verslams, o to tikrai negalima sieti tik su smulkiu ir vidutiniu verslu. (Gersick et al., 1997).

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

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

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

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

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

Pasak Pozos (2010) ***„šeimos verslas*** sudarytas iš verslumo gamos, kurioje verslo savininkas arba

kitas vadovaujantis darbuotojas ar daugiau šeimos narių turi didelę įtaką vadovaujamai įmonei. Jie daro poveikį per savo kaip valdymo organo dalyvavimą versle, jų nuosavybės kontrolę, akcininkų strategines privilegijas, ir kultūros bei vertės šeimos akcininkų perteikimą verslui.“ (p. 5).

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

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

Atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, kad nors įvairūs Lietuvos ir užsienio autoriai skirtingai traktuoja šeimos verslo sąvoką, tačiau apibrėžiant šią sąvoką, autorius būtų galima suskirstyti į dvi grupes. Viena jų (Flemingas, 2000; Yilmazeris, Schrankas, 2006; Lukaševičius, Martinkus, 2001; Poza, 2010; Berent-Braun, Uhlaner, 2010) teigia, jog šeimos verslas yra verslas, kuriame specifiškai valdyme dalyvauja šeima (šeimos narių dalyvavimas versle neatsiejamas nuo įmonės valdymo), įmonės vadovas – savininkas arba kitas įmonės darbuotojas, atlieka kontrolės funkciją, turi balsavimo teises ir sprendžiamąjį balsą. Būtina sąlyga yra šeimos dalyvavimas įmonės nuosavame kapitale ir valdomos įmonės kultūros puoselėjimas bei vertės auginimas. Kita grupė (Bartkus, 2007; Niehm L. S. et. al., 2010, Bakšytė ir Stripeikis, 2011) sutinka su prieš tai išsakytais teiginiais tik dar papildomai pabrėžia, jog šeimos verslas neatsiejamas nuo verslo perdavimo iš kartos į kartą. Tokiu atveju šeimos verslo pagrindiniu tikslu tampa nenutrūkstamas kartų dalyvavimas įmonės valdyme.

Apibendrinus autorių nuomones, galima išskirti tris esminius požymius, kurie naudojami siekiant apibrėžti šeimos verslo sąvoką:

- būtinas bent kelių šeimos narių dalyvavimas įmonės valdyme;
- nuosavybės teisės;
- verslo valdymo perdavimas iš kartos į kartą.

Kitame skyriuje aptariami pagrindiniai šeimos verslo raidos istoriniai etapai pasaulyje bei Lietuvoje.

1.2. Šeimos verslo istorinė raida ir tendencijos pasaulyje bei Lietuvoje

Verslo valdymo istorija siejama su XIX amžiumi. Vakarų pasaulyje industrinė revoliucija buvo tik prasidėjusi ir tai lėmė didžiulius pokyčius. Pasikeitimai mašinų ir socialinių - politinių pokyčių sankirtoje davė pradžią naujam ekonominės organizacijos tipui - moderniai verslo veiklai. Gimeno ir

kt. (2010) teigimu, Javier Nieto davė puikų vadybos mokslo raidos pagrindą, nuo pat pradžių sutelkęs dėmesį į darbo organizavimą ir našumą (Henry Fayol), žmogiškųjų išteklių valdymą (Frederick Herzberg), verslo administravimą (Herbert Simon), struktūrų kūrimą (Alfred Changler) ir strategijų parengimą (Kenneth Andrews). Ir nors svarbiausios dabartinės valdymo inovacijos ir koncepcijos buvo sukurtos Vokietijoje, tačiau tikrosiomis vadybos mokslo ištakomis laikoma JAV. 1881 m. Joseph Wharton įkurta pirmoji verslo mokykla pasaulyje.

Pasak Gimeno ir kt. (2010) tuo metu tokie faktoriai, kaip kompanijos novatoriškumas, lengvesnis informacijos gavimas apie registruotas įmones, paskatino mokslininkus gilintis į bendrovių pavyzdžius. Beje pirmaujančios korporacijos šioje srityje buvo tos, kurios labiausiai buvo linkusios analizuoti savo vadovavimo praktiką. Taigi, buvo paskelbtas pagrindinis Jungtinių Amerikos Valstijų korporacijų sąrašas, kuris nustatė žaidimo vadybos moksle ribas per motyvacijos valdymą (IBM), organizacinės struktūros kūrimą (General Motors), verslo kolektyvines strategijas (General Electric), prekybos plėtrą (Sears), rinkodarą (Procter & GAmble) ir finansų valdymą (JP Morgan).

Gausybė teorijų buvo sukurta konkrečiai išvardintų didelių kompanijų valdymui. Visoms kitoms bendrovėms tarp jų ir šeimos verslui nebuvo skiriama jokio dėmesio, nes jos buvo mažiau išsivysčiusios įmonės, kurios turėjo plėtotis natūraliai, remiantis išvardintų korporacijų pavyzdžiu.

Mokslas apie šeimos verslą atsirado tuomet, kai mokslininkai, verslo konsultantai pradėjo aprašinėti šeimos įmones. Gimeno ir kt. (2010) paviešina šio mokslo pradininkus - du Harvardo profesoriai Louis Barnes and Simon Hershon, ir teigia, kad 1976 m. šie mokslininkai paskelbė verslo recenziją, kurioje pateikė svarstymus apie tai, jog šeimos įmones būtų galima priskirti išvardytų korporacijų neišsivystymo pakopai. Šie profesoriai jau pradiniame etape nustatė pagrindinę šių bendrovių problemą – paveldėjimą.

„Dar po kelių metų, Jungtinėse Amerikos Valstijose Leon Danco buvo pradėtas vadinti vienu iš pirmųjų šeimos verslo ekspertų, nes jis sudarė šeimos verslo seminarų programą ir išleido dvi pirmąsias knygas apie šeimos verslą. Taip pat vienu iš pirmųjų šeimos verslo ekspertų vadintas jau anksčiau minėtas Peter Davis, kuris 1980 m. Warton‘e sudarė pirmąją šeimos verslo akademinę programą. Jo pirmoji knyga buvo pirmasis tyrimų rezultatas, kuris pateikia išsamią svarstomos problemos analizę, turinčią įtakos šeimos įmonių valdymui.“ (Gimeno et al., 2010, p. 6).

Per pastaruosius keletą dešimtmečių, valdymo ir organizavimo mokslus tyrinėjantys mokslininkai, naudodami organizacinę elgseną, strategiją, žmogiškųjų išteklių valdymą ir finansus, pradėjo taikyti savo modelius ir mažoms bei privačioms kompanijoms. Šių mokslininkų ir praktikų įnašas, toks pat didelis, kaip ir psichologų, sociologų, ekonomistų, teisininkų, buhalterių, istorikų ir kitų, pradėjusių vienyti šeimos verslą į konceptualų modelį.

Šeimos verslo kaip sistemos tyrimai, pasak Gersick ir kt. (1997), prasidėjo pasirodžius keliems straipsniams 1960 ir 1970 metais. Ši ankstyvoji klasika skyrė dėmesį tipiškoms problemoms, tokioms

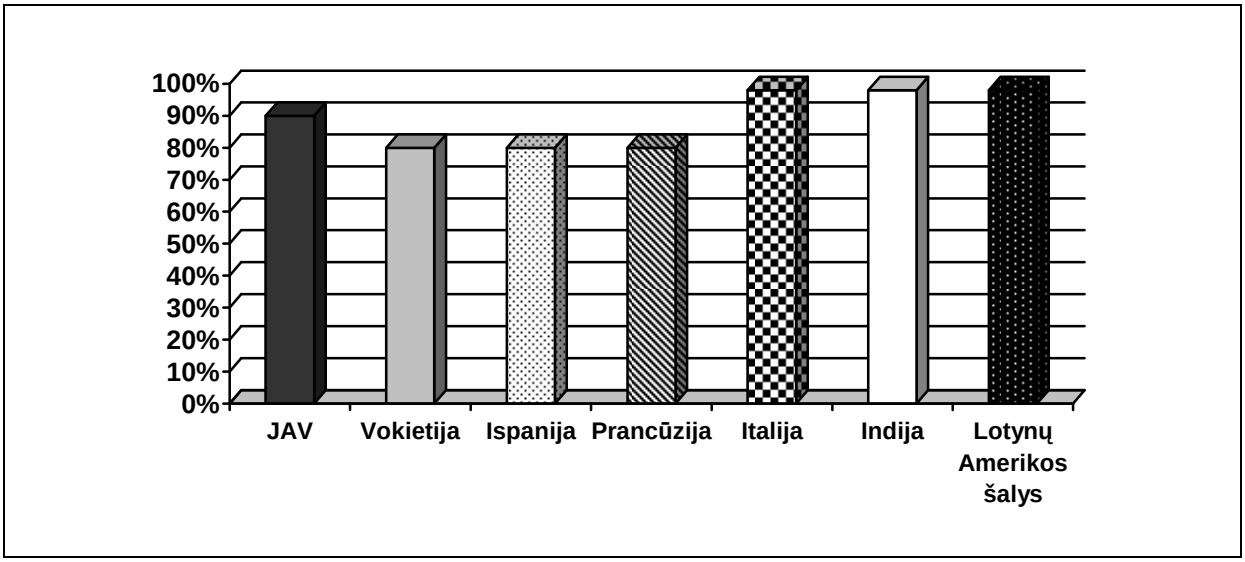
kaip nepotizmas, kartų ir vaikų konkurencija ir neprofesionalus valdymas. Tuo metu konceptualus modelis šeimos verslą vaizdavo kaip dvi - šeimos ir verslo, persidengiančias posistemes, kur kiekviena iš jų turi savo normas, narystės taisykles, vertės struktūras ir organizacines struktūras. Pastebėta problema, kad tie patys asmenys turi įvykdyti tiek verslo, tiek šeimos „apskritimų“ įsipareigojimus, pavyzdžiui, kaip tėvo ir kaip profesionalaus vadybininko. Ši dviejų apskritimų sistema dar ir šiandien naudojama kai kurių tyrėjų ir mokslininkų kaip pagrindas analizuoti organizacinei elgsenai, strategijai, konkurentams, ir šeimos dinamikai.

1980-ųjų pradžioje Tagiuri ir Davis patobulino šį dviejų apskritimų sistemos modelį teigdami, kad siekiant tiksliau atvaizduoti šeimos verslo sistemą, reikalingos trys persidengiančios posistemės: šeima, nuosavybė ir verslas.

Didelį indėlį į šeimos verslo tyrinėjimus įnešė Harvordo verslo mokyklos profesoriai: Gersick, Davis, Hampton, Lansberg, pasidalinę savo tyrinėjimų rezultatais ir patarimais bendroje mokslinėje knygoje „Generation to generation: life cycling of the family business“ (1997). Knygoje teigiama, kad daugiau nei 80 procentų visų įmonių pasaulyje yra šeimos verslai – nuo tokių milžiniškų ir gerai žinomų pasaulyje šeimos verslo vardų kaip Ford Motor kompanija iki tūkstančiai mažesnių, nepastebimų, privačiai valdomų šeimos verslų. Remiantis tyrimais, autoriai pabrėžia, kad apie 40 procentų šeimos verslo įmonių patenka tarp 500 pelningiausių pasaulio įmonių.

Kitas autorius, Poza savo knygoje „Family business“ (2010) atskleidė, jog šeimos valdomos ir kontroliuojamos įmonės Jungtinėse Amerikos Valstijose, kur dirba apie 17 mln. žmonių, sudaro apie 90 procentų visų šioje šalyje veikiančių įmonių (įskaitant individualias įmones). Iš 500 sėkmingai veikiančių kompanijų trečdalis yra šeimos kontrolės įtakoje. Knygos autoriaus teigimu Jungtinėse Amerikos Valstijose, šeimos įmonės sukuria 64 procentus bendrojo vidaus produkto arba maždaug 6 trilijonus dolerių ir jose dirba 85 procentai privataus sektoriaus darbuotojų. Šeimos verslas yra populiari verslo forma visame pasaulyje. Štai Vokietijoje, pagal pateiktus duomenis, šeimos įmonės sukuria 66 procentus bendro vidaus produkto ir sudaro apie 80 procentų visų šalyje veikiančių įmonių, o dirba 80 procentų darbingo amžiaus gyventojų. Šeimos verslas Ispanijoje ir Prancūzijoje sudaro apie 80 procentų visų įmonių ir apie 75 procentų šalies darbo jėgos. Ir Italijoje, Indijoje bei Lotynų Amerikos šalyse įverčiai staiga šoktelėjo nuo 90 iki 98 procentų visų šalyje veikiančių įmonių, kurios yra šeimos verslai.

Pasaulio šeimos verslo įmonių apžvalgos rezultatai pavaizduoti 2 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Poza, 2010

2 pav. Šeimos verslo lygmuo procentais įvairiose pasaulio šalyse

Šeimos verslas yra nepaprastai svarbus tiek Jungtinių Amerikos Valstijų ekonominei gerovei tiek ir visoms kitoms laisvoms pasaulio ekonomikoms. Pozos (2010) teigimu, tarp 80 – 90 procentų Jungtinių Amerikos Valstijų bei Lotynų Amerikos verslo ir virš 80 procentų Europos bei Azijos verslo yra šeimos nuosavybėje ir kontrolėje. Šie verslai: maži ir dideli, ką tik susikūrę ir veikiantys daugelį metų, sukuria daugiau nei 50 procentų BVP visame pasaulyje ir įdarbina daugybę žmonių.

Stebint situaciją Lietuvoje šeimos verslo užuomazgas galima įžvelgti jau tarpukaryje. Anot Gelūno (2005) „*kad tarpukario Lietuvoje būta ne vienos šeimos įmonės, rodo jų pavadinimai. Juose – dažniausiai žydiškos arba vokiškos pavardės. Itin sunku rasti patikimų žinių apie tolesnį tų įmonių likimą. Aktualiausias tuometinės atgimusios Lietuvos vadovų ūkio klausimas buvo savo valiutos įsteigimas ir finansų tvarkymas. Tuo metu Lietuvos miestai ir kaimai buvo sunaikinti karo, pramonė ir prekyba sugriauta, o dauguma gyventojų santaupų ir turto prarasta. Kaip žinoma, besikuriančios valstybės ūkiui reikia daug lėšų. Todėl kiekviena prekybos ar pramonės įmonė privalėjo išsipirkti verslo liudijimą. Tarpukariu Lietuvoje, o ypač Kaune pirmavo smulkioji ir mišrioji prekyba. Eksportas ir importas sudarė 40 proc. visos prekybos, veikė nemaža arbatinių, restoranų, viešbučių.*“ (p. 5-6).

Kaune sėkmingai veikė Br. Timansų ir Ko. metalų dirbtuvės, įsteigtos 1868 m., taip pat Brolių Šmidtų metalo dirbtuvės. Ypač plačiai pagarsėjęs buvo garu varomas Ch. V. Frenkelio odos fabrikas Šiauliuose, kuris įdiegė naują pramonės šaką Lietuvoje – chromo gamybą. Taip pat garsėjo 1898 m. Šiauliuose įsteigta Br. Nūrokų ir 1911 m. Br. Choronžickių odos dirbtuvės. Garsus buvo ir brolių M. ir N. Fainbergų & Ko 1923 m. įsteigtas kartono fabrikas. Savo srityje žymiausias buvo Brolių Salomonų cigarečių fabrikas, įsteigtas 1919 metais. (Gelūnas, 2005, p. 6).

Apibendrinant skyrių galima teigti, kad pasaulyje šeimos verslo tradicijos yra giliai išplėtotos. Jau XIX a. pastebimas aktyvus mokslo apie verslą plėtojimasis, o XX a. pab. atsiranda ir susidomėjimas šeimos verslo problematika, kuris veda tobulo šeimos verslo įgyvendinimo link. Pasaulio praktika, kurioje šeimos verslas jau ne naujiena, rodo, jog šeimos įmonės atlieka labai svarbų vaidmenį nacionalinėje ekonomikoje. Daugybė Jungtinių ir Lotynų Amerikos Valstijų, Europos ir Azijos šeimos verslų, priskaičiuoja daugiau nei 50 proc. bendrojo vidaus produkto visame pasaulyje ir įdarbina daugybę žmonių.

Nueitas ilgas kelias ir įdėta daug pastangų, kuriant šeimos verslo sistemą, ieškant sprendimo būdų proporcingai paskirstyti šeimos kapitalą subalansuotam šeimos verslo vykdymui ir siekiant įteisinti šeimos verslo teisinę formą. Nors tam tikrų šeimos verslo užuomazgų galima įžvelgti jau tarpukaryje, tačiau šeimos verslo tradicija Lietuvoje dar tik mezgasi. Žinių stoka apie šeimos verslo kapitalo sandarą ir jo svarbą bei kitos iškylančios problemos šeimos versle turi tendenciją nustelbti. Šiuo atveju pasaulio diktuojama patirtis yra puikus pavyzdys Lietuvos organizacijoms kaip išvengti problemų susijusių su šeimos verslo valdymu ir patobulinti jį, orientuojantis į šeimos verslo unikalumą.

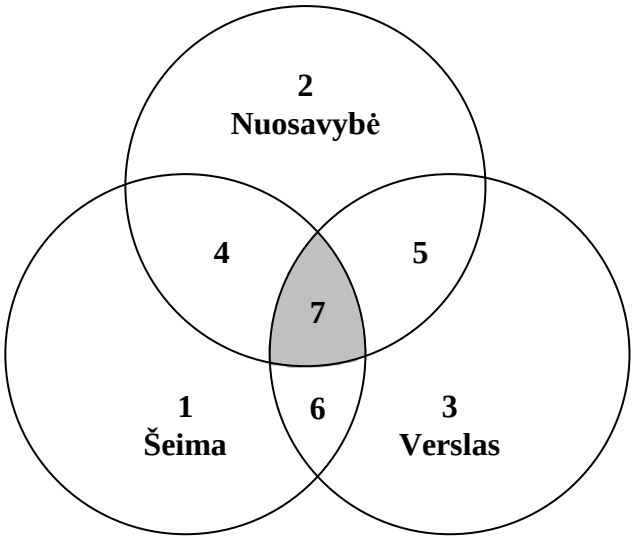
Taigi koks bebūtų šeimos verslo išmatuotas galutinis rezultatas, ar tai akcininkų vertės kūrimas ar jų gebėjimas kurti darbo vietas, galima teigti, kad šeimos verslai akivaizdžiai veikia geriau lyginant su ne šeimos verslo analogu. Toliau, 1.3 skyriuje, pateikiami šeimos ir verslo pagrindiniai aspektai.

1.3. Šeimos verslo teorijos ir modeliai

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

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

Trijų apskritimų modelis vaizduoja šeimos verslo sistemą, kaip tris nepriklausomas, tačiau persidengiančias posistemes. Trijų apskritimų modelio pavyzdys pateiktas 3 paveiksle.



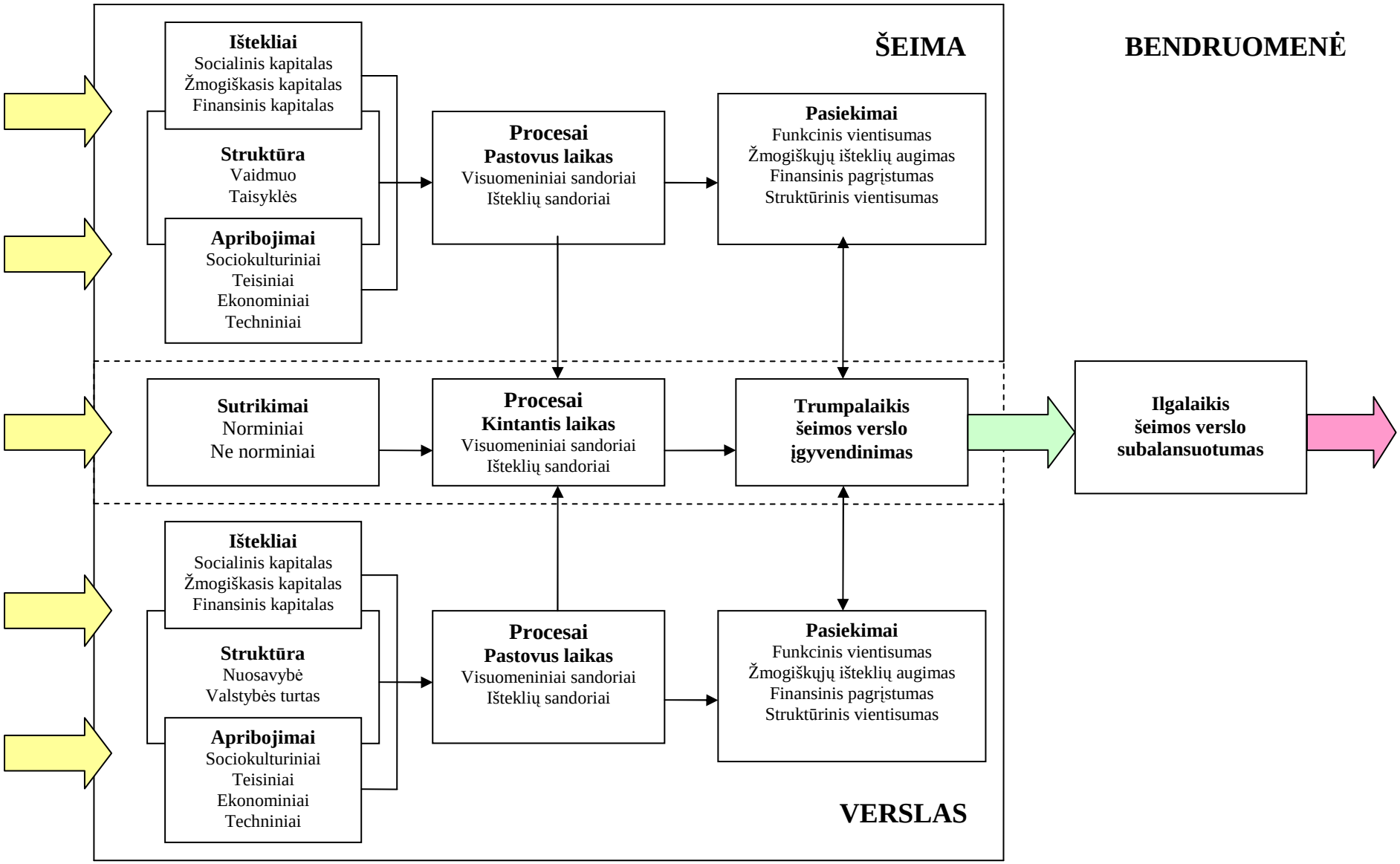
Šaltinis: Gersick et al., 1997, p. 6

3 pav. Trijų apskritimų šeimos verslo modelis

Gersick ir kt. (1997) pabrėžia, kad kiekvienas šeimos verslo dalyvis gali būti priskirtas tik prie vieno iš septynių sektorių, kuriuos suformuoja persidengiančių apskritimų posistemės. Pavyzdžiui, visi savininkai (partneriai ir akcininkai), ir tik savininkai, bus viršutiniame apskritime. Šeimos nariai bus apačioje, kairiajame apskritime, ir visi darbuotojai – apačioje, dešinėje. Asmuo, kuris turi tik vieną ryšį su įmone, bus viename iš išorinių sektorių - 1, 2 arba 3. Pavyzdžiui, akcininkas, kuris nėra šeimos narys ir nėra darbuotojas priklausys 2 sektoriui, kuris yra nuosavybės apskritime. Šeimos narys, kuris nėra nei savininkas, nei darbuotojas priklausys 1 sektoriui .

Asmenys, kurie turi daugiau nei vieną prisijungimą prie verslo, priklauso vienam iš sektorių, kur posistemės sutampa. Savininkas, kuris yra šeimos narys, bet ne darbuotojas priklauso 4 sektoriui (sutampanti nuosavybės ir šeimos apskritimo zona). Savininkas, kuris dirba įmonėje, tačiau yra ne šeimos narys priklauso sektoriui 5. Galiausiai, savininkas, kuris yra ir šeimos narys, ir darbuotojas priskiriamas sektoriui 7, kuris yra visų apskritimų susikirtimo zonoje. Kiekvienas šeimos verslo sistemos narys šiame modelyje turi vieną atitinkamą vietą (Gersick et al., 1997).

Trijų apskritimų modelis yra didžiulis mokslininkų įnašas šeimos verslo teorijoje. Tai labai naudinga priemonė, padedanti suprasti tarpasmeninius konfliktus, vaidmens dilemas, sudėlioti prioritetus ir nustatyti šeimos įmonių ribas. Apibrėžti skirtingi vaidmenys ir posistemės padeda analizuoti šeimos verslo sudėtingas sąveikas ir lengviau pamatyti, kas iš tikrųjų ir kodėl vyksta. Tačiau kad ir koks šio modelio didžiulis įnašas mokslo labui bebūtų, šis trijų apskritimų šeimos verslo modelis nepakankamai detaliai paaiškina šeimos verslo subalansuotumo būtinybę.



Šaltinis: Stafford et.al., 2010, p. 443

4 pav. Subalansuota šeimos verslo teorija

Užsienio autoriai: Stafford, Duncan, Danes, Winter ir kt. (1999), sukūrė subalansuotą šeimos verslo teoriją, kuri vėliau išplėtota ir patobulinta (Danes et al., 2008) buvo naudojama šeimos ir verslo interesų derinimui (žr. 4 pav.). Svarbiausi šios teorijos principai (Danes et. al., 2009; Stafford et al., 1999):

- įmonės ar šeimos srityje vykdomi kapitalo sandoriai gali paskatinti arba varžyti įmonės subalansuotumą;
- šeimos verslo nariai sąveikauja vykdydami kapitalo mainus tarp šeimos ir įmonės ribų;
- šeimos arba verslo sistema gali žlugti, jei ribos yra pernelyg išplitusios;
- geri santykiai tarp šeimos, įmonės ir jos bendruomenės veikia produktyviai tiek įmonę tiek ir bendruomenę.

Subalansuotos šeimos verslo principai palengvina suvokimo supratimą, nukreipdami ilgalaikį šeimos verslo subalansuotumo sudėtingumą per šeimos, verslo ir abiejų šių komponentų drauge tarpusavio ryšių išsidėstymą šeimos įmonėje bendruomenės kontekste. Ši teorija akcentuoja žmogiškojo, finansinio ir socialinio kapitalo apjungimo būtinumą, tarpasmeninius, išteklių pastovius ir kintančius sandorius, šeimos ir verslo pasiekimų matavimą ir šių ilgalaikio subalansuotumo visų komponentų poveikį drauge (Stafford et al., 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad šeimos ir verslo tikslai yra visiškai skirtingi. Šeimos pamatas - supratimas, meilė ir pripažinimas, verslo - atskaitomybė, efektyvumas, ambicija. Todėl būtina gerai pasiruošti, kad šis susidūrimas netaptų katastrofa. Dėl šios priežasties mokslininkai sukūrė įvairiausių teorijų ir modelių tam, kad verslas šeimos įmonėse būtų valdomas kuo efektyviau. Pasitelkiama ir šeimos verslo praktika įvairioms situacijos analizuoti. Visi šie modeliai yra skirtingi ir drauge turi labai daug bendro. Visuose juose išskiriami: šeimos, verslo ir nuosavybės vaidmenys. Taigi šeimos verslo pagrindą ir sudaro šie trys pagrindiniai sektoriai.

Šiame moksliniame darbe didžiausias dėmesys yra skiriamas nuosavybės sektoriui, t.y. šeimos verslo įvairių kapitalo formų panaudojimo analizei. Kapitalas yra viena iš pagrindinių šeimos verslo dedamųjų dalių, todėl svarbu susipažinti su kapitalo vaidmeniu įvairiose jo formose.

Kitame skyriuje aptariamas skirtingų kapitalo formų vaidmuo šeimos versle.

1.4. Kapitalo išteklių vaidmuo šeimos versle

Anksčiau, literatūroje apie šeimos verslą, daugiausia dėmesio buvo skiriama šeimos narių santykių analizei versle ir labai mažai – šeimos išteklių ir verslo nuosavybės valdymui. Kapitalo ištekliai ir gebėjimas juos valdyti šiandien yra vienas iš svarbiausių uždavinių šeimos versle.

Vienas iš mokslininkų, įnešusių pagrindinį kapitalo teorinį indėlį – Bourdieu. Šio mokslininko sukurta ir jo vardu pavadinta kapitalo teorija buvo konceptualus “įrankis“ tam, kad paskatinti kitus

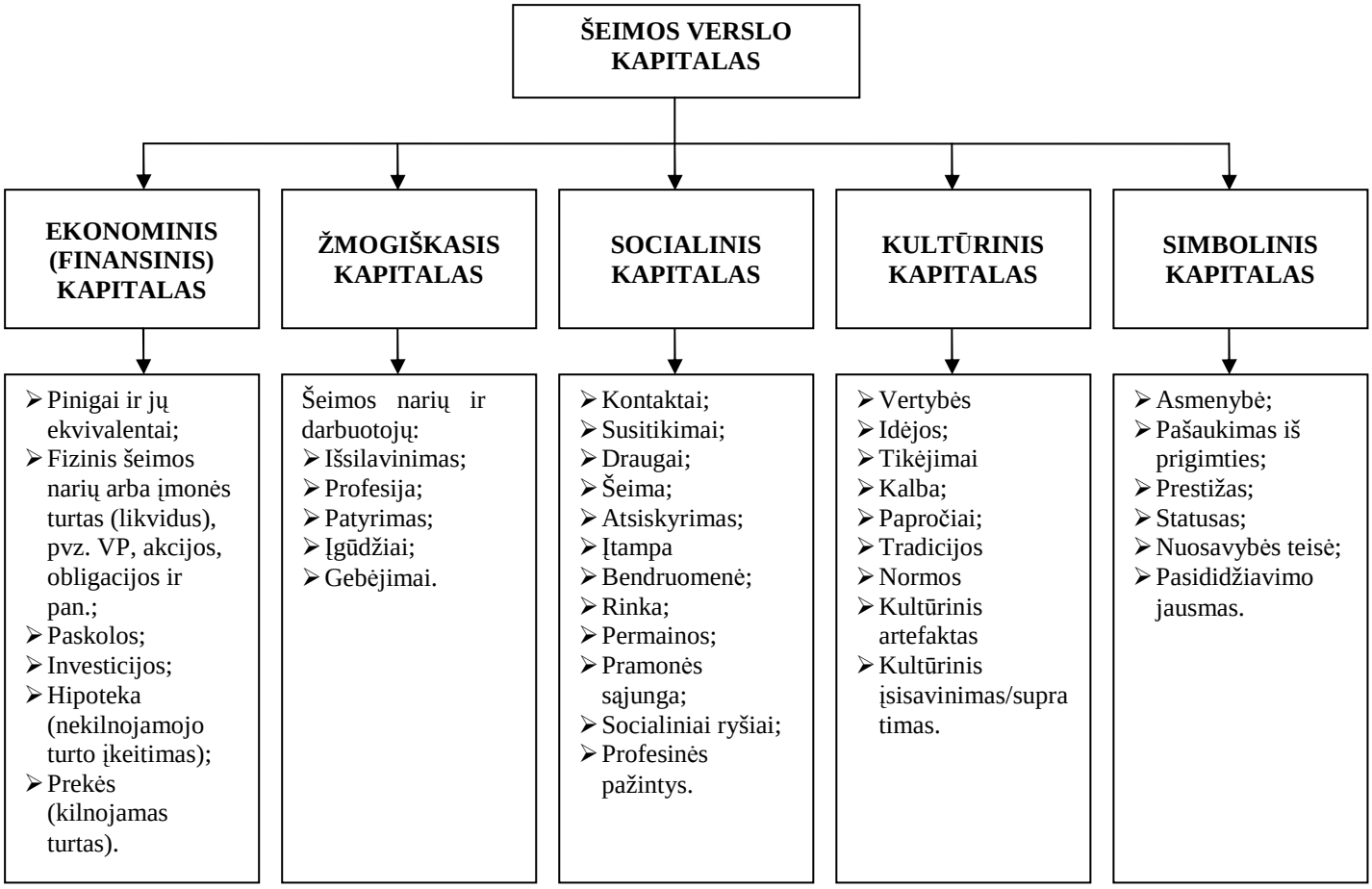
mokslininkus imtis empirinių tyrimų. Bourdieu (1986) teigė, „kad neįmanoma suprasti socialinio pasaulio nesusipažinus su kapitalo vaidmeniu visose jo formose. Ekonomikos teorijoje egzistuoja ne viena kapitalo forma" (p. 422). Šiame skyriuje ir apžvelgsime šeimos versle naudojamas įvairias kapitalo formas.

Kapitalas yra ekonominis išteklių terminas. „***Kapitalas*** (lot. *capitalis* – „pagrindinis“) – vertė, duodanti jos savininkui, kapitalistui, samdomosios darbo jėgos sukuriamą pridedamąją vertę pramoninio arba prekybinio pelno, palūkanų arba rentos pavidalu“ (http://lt.wikipedia.org). Kitaip tariant kapitalo terminas ekonomikoje reiškia sukauptą pinigų sumą, kuri gali būti investuota į tikimąsi ateities pelną. Jis šeimos versle į įmonę gali būti įnešamas tiesiogiai arba netiesiogiai. Svarbu paminėti, kad kapitalas pasireiškia įvairiomis formomis, pagal tai jis yra skirstomas į pagrindinį (pastovų) ir į apyvartinį (kintamąjį) kapitalą. *Pagrindinis (pastovus) kapitalas* yra suprantamas plačiai ir įvairiai. Tačiau bendriausiu atveju galima interpretuoti, kaip kapitalo investicijas būtinas įmonei funkcionuoti. Taip pat galima pasakyti, kad tai turto dalis, kuri kuria pajamas. *Apyvartinis (kintamas) kapitalas* – „tai turtas, kuris naudojamas vykdyti savo kasdieninę veiklą. Niekur nėra griežtai nurodyti, ką priskirti prie apyvartinio kapitalo. Mažoje įmonėje tai bus pinigai algoms, prekėms ir paslaugoms apmokėti, medžiagos“ (http://lt.wikipedia.org). Pasak skirtingų autorių (Danes et. al., 2008; Dyer, Jr., 2006) šeimos kapitalas, atsižvelgiant į aplinkybes, tuo pačiu metu gali turėti teigiamą arba neigiamą poveikį įmonės veiklos rezultatams. Nesėkmių ir krizių laikotarpiu, turimas kapitalo kiekis versle, nustato galimas alternatyvių procesų ir strategijų ribas.

Ekonominis kapitalas, nepaisant jo apčiuopiamumo, nėra vienintelė svarbi kapitalo forma. Pastaraisiais metais kapitalo samprata gerokai išsiplėtė ir „plačiąja prasme apima ne tik materialines, finansines vertybes, tai taip pat yra visų pirma jo gebėjimai (analizuoti, ieškoti, organizuoti, logiškai mąstyti, tiksliai skaičiuoti bei puikiai orientuotis), žinios, informacija, dalykiniai bei kt. ryšiai, patirtis bei kiti veiksniai“ (http://lt.wikipedia.org). Pasak autorių (Stafford et al., 2010; Haynes et al., 2008), ekonominis kapitalas sudarytas iš ***žmogiškojo***, ***socialinio*** ir ***finansinio kapitalo***. Bourdieu kapitalo teorija, kuri remiasi įvairių mokslininkų (Becker, 1964; Bourdieu, 1986; Coleman, 1990; Putnam, 2000) darbais, finansinį kapitala sutapatina su ekonominiu kapitalu ir prie išvardintų kapitalo formų dar papildomai priskiria ***kultūrinį kapitalą*** bei ***simbolinį kapitalą*** (Glover, 2010). Taigi Bordieu padarė prielaidą, kad ekonominis kapitalas yra visų kitų kapitalo rūšių pagrindas, nes lengvai gali būti konvertuojamas į socialinį, kultūrinį ir simbolinį kapitalą, bet ne atvirkščiai (Bourdieu, 1986).

„Kai kurie ekonomistai (Richard Zweigenhalftas), apskritai abejoja, ar įmanoma kapitalą skirstyti (graduoti) į rūšis (kultūrinis, socialinis ir kt.), tuo labiau laipsniuoti siekiant nustatyti jo vertingumą. Be to, negalimo griežtos paralelės tarp kultūrinio, socialinio ir žmogiškojo kapitalo, nes jie niekada nėra užbaigti – žmonės nuolat įgyja naujos informacijos ir žinių. Taigi jis iš esmės yra

sunkiai apibrėžiamas“ (Pruskus, 2005, p. 52). Kapitalo formos, sudarančio Bordieu kapitalo teorijos pagrindą, pavaizduotos 5 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Bourdieu (1986); Danes et al. (2008); Stafford et al. (2010); Putnam (2000); Bagdanavičius (2002); Pruskus (2005).

5 pav. Kapitalo formos

Kapitalą galima sukaupti per tam tikrą laiką ir jis turi potencialą duoti pelną. Taip pat jis turi potencialą atsistatyti iki pradinės investicijos arba net išaugti (Bourdieu, 1986). Dėl šios priežasties šeimos verslas gali veikti kaip visų kapitalo formų „sandėlys“. Verslo įmonės, sukaupusios solidžias ekonominio kapitalo atsargas, turėtų susimąstyti, kaip užtikrinti, kad augtų ir jų kultūrinis, socialinis, žmogiškasis bei simbolinis kapitalai. Išvados daugiau nei akivaizdžios - organizacijos sėkmė, stiprybė ir ekonominis kapitalas šiandien priklauso būtent nuo sukaupto finansinio, žmogiškojo, kultūrinio, socialinio bei simbolinio kapitalų drauge.

Literatūra apie šeimos verslo finansus pabrėžia, kad verslo kapitalas smulkiame versle dažnai persipina su šeimos kapitalu. Anot Stafford ir kt. (2010), ***šeimos kapitalas*** subalansuotoje šeimos verslo teorijoje, apibrėžiamas kaip ***bendras*** šeimos nariams priklausantis išteklių paketas. Šeimos kapitalas reiškia kur kas daugiau nei atskirų asmenų kapitalo įnašų sumą, nes kapitalas gali būti

kombinuojamas įvairiais būdais, įvairiomis aplinkybėmis (Oughton, Wheelock, 2003). Kapitalo atsargų grupė suteikia šeimai galimybę prisitaikyti prie sutrikimų (Danes et al., 2008). Nustatyta, kad šeimos kapitalo tipai skirtingai įtakoja verslo kintamumą ir subalansuotumą (Danes et al., 2009).

Verslo kapitalą kaip ir šeimos kapitalą sudaro tokie pat komponentai (Stafford et al., 2010). Jeigu įmonė organizuojama kaip individuali įmonė, ji yra neribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo ir valdo visą įmonės kapitalą, o jei kaip bendrovė - ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo ir valdo dalį arba visą įmonės kapitalą. Šeimos įmonėms veiksmingiau turėti ir valdyti visą įmonės kapitalą. Informacijos apie kapitalą suteikia ir įmonėje dirbančių darbuotojų skaičius. Pasak Danes ir kt. (2007), tai viena iš įmonės žmogiškojo kapitalo priemonių, daranti teigiamą įtaką subalansuotumui.

Išvada, kapitalas yra viena svarbiausių šeimos verslo sudedamųjų dalių. Šeimos verslo kapitalą sudaro penkios kapitalo formos: finansinis (ekonominis), žmogiškasis, socialinis, kultūrinis ir simbolinis kapitalai. Daugumos verslininkų kapitalo ištekliai iš šeimos narių ar draugų bei pažystamų yra nematerialios formos, pavyzdžiui emocinė parama, žinios arba veikia kaip naujų idėjų ar pan. skleidėjas. Materiali parama pasireiškia rečiau. Aišku, „savininko ištekliai“ iš dalies yra finansiniai, bet jie taip pat aprėpia žmogiškąjį, socialinį, kultūrinį bei simbolinį kapitalą.

Apibendrinant galima teigti, kad tie šeimos verslai, kurie turi santykinai aukštą ekonominį ir kultūrinį kapitalo lygį, paprastai turi ir aukštą socialinio kapitalo lygį, nors subordinuotos grupės, turinčios stiprų socialinį kapitalą kaip visumą, gali klestėti ir neturėdamos ekonominio bei kultūrinio kapitalo. Siekiant suprasti šiuos ryšius būtina apžvelgti kiekvieną kapitalo formą atskirai. 1.4.1. poskyryje aprašomas žmogiškasis kapitalas.

1.4.1. Žmogiškasis kapitalas

Žmogiškasis kapitalas (žmogiškieji ištekliai) – tai žmogiškieji „turtai“ ir ištekliai. O ekonomikoje jie apibūdinami kaip esminis ekonomikos, ekonominės veiklos veiksnys. „*Tai žmonių išsilavinimas, profesija ir patyrimas, kuris yra gamybos pagrindas; tai mokymusi ir praktiniu patyrimu sukauptos žinios bei meistriškumas, didinantys žmonių veiklini našumą bei verslumą. Žmogiškasis kapitalas, pasak prof. Juozo Bagdanavičiaus - vertingiausias šiuolaikinės visuomenės išteklius, svarbesnis už gamtos išteklius, materialinį turtą. Pasak D. Greison "būtent žmogiškasis kapitalas, o ne fabrikai, įrengimai ir gamybinės atsargos yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo kertinis akmuo*“ (http://lt.wikipedia.org). Danes ir kt. (2008) žmogiškąjį kapitalą apibrėžia kaip šeimos narių ir darbuotojų įgūdžius, gebėjimus, nuostatas ir vertybes. Pasak Bagdanavičiaus (2002), žmogaus sugebėjimus, gabumus, žinias ir įgūdžius reikėtų pripažinti ypatinga kapitalo forma, nes jie:

- yra neatskiriamas asmeninis kiekvieno individo turtas,

- užtikrina savo savininkui didesnes pajamas ateityje,
- reikalauja savo formavimui ženklių visuomenės išlaidų,
- kaupiasi ir galima laikyti juos tam tikromis atsargomis.

Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad žmogiškasis kapitalas – tai ne tik įgūdžių, žinių, gabumų, kuriais disponuoja žmogus, visuma (žr. 9 priedą). Visų pirma, tai sukauptų įgūdžių, žinių, gabumų atsargos. Antra, tai tokios įgūdžių, žinių ir gabumų atsargos, kurios yra tikslingai žmogaus naudojamos vienoje ar kitoje visuomeninės reprodukcijos sferoje ir skatinančios darbo našumo bei gamybos augimą. Trečia, tikslingas šių atsargų panaudojimas nulemia ne tik šeimos verslo darbininkų darbo užmokesčio (pajamų) augimą, bet ir paties verslo vertės augimą. Ketvirta, pajamų augimas skatina investicijas į išsilavinimą. Tuo pagrindu kaupiamos naujų žinių, įgūdžių ir motyvacijos atsargos, kurios ateityje bus efektyviai naudojamos. Motyvacija yra labai svarbi ir neatsiejam nuo žmogiškojo kapitalo proceso, nes suteikia procesui užbaigtumo pavidalą (Bagdanavičius, 2002).

Nuo tada, kai žmogiškojo kapitalo teorija atskleidė teigiamą ryšį tarp žmogiškojo kapitalo ir produktyvumo, turimi tiek teigiami tiek neigiami žmogiškojo kapitalo bruožai sustiprino žmogiškojo kapitalo valdymo svarbą siekiant sėkmės įmonėje (Astrachan, Kolenko, 1994). Dėl nesėkmių šeimos versle ir gebėjimo jį išsaugoti buvo įrodytas skirtingas poveikis įmonei, kai ją valdo vyras ir kai ją valdo moteris. Lytis yra vienas iš tiesiogiai susijusių žmogiškojo kapitalo išteklių, todėl labai svarbu atkreipti dėmesį į sudėtingą lyčių socializaciją tiriant gebėjimą prisitaikyti, atsparumo ir įmonės subalansuotumo ilguoju laikotarpiu procesus (Bird, Brush, 2002; Chan, 2010).

Yoon ir kt. (2006) nuomone, daugelyje šeimos valdomų įmonių, moterys paprastai yra nematomos arba atlieka antraeilį vaidmenį, ir jos nėra vertinamos taip kaip vyrai verslo viduje ir už jo ribų. Moterų nematomumas dažnai pasireiškia šeimos versle, kurį sudaro vyras ir žmona. Partneris vyras yra vertinamas kaip verslininkas, tai „jo“ verslas. O partnerė moteris, pirmiausia yra siejama su šeimos ir tik po to su verslo reikalų tvarkymu. Tačiau kai kurie šeimos verslo konsultantai mano, kad moterys dirbančio šeimos versle turi daugybę privalumų: lankstų darbo grafiką, galimybę užimti poziciją pramonės šakoje, į kurią tradiciškai dominuoja vyrai, darbo saugą ir profesionalius asmeninio augimo iššūkius bei galimybes. Tačiau istoriškai taip jau susiklostė, kad moterų darbo pareigos ne namuose buvo antrinis jų įsipareigojimas valdyti ir organizuoti šeimos vidinį, emocinį ir socialinį gyvenimą. Vyrai paprastai organizavo savo darbo poreikių tenkinimą. Todėl net ir šiandien, moterys gali sumenkinti jų įnašus šeimos įmonėse, nes labai dažnai darbas, kurį moteris daro dėl šeimos verslo, būna nepripažįstamas, neapmokamas ir atliekamas neužimant konkrečių darbe pareigų. Tačiau kaip bebūtų, nesvarbu, ar moterys užima lyderės vaidmenį ar ne, jos vistiek yra gyvybiškai svarbios ir šeimos ir verslo funkcionavime.

Apžvelgus žmogiškojo kapitalo subtilybes, būtina paanalizuoti ir socialinį kapitalą. Kitame poskyryje aprašomas socialinis kapitalas.

1.4.2. Socialinis kapitalas

Skirtingai nuo žmogiškojo kapitalo, ***socialinis kapitalas*** nėra asmeninis turtas. Bourdieu (1986) socialinį kapitalą apibrėžia kaip „faktinių ar potencialių išteklių visumą, kuri yra susijusi su ryšių ilgaamžiškumu, abipusiais pažinties ir pripažinimo įsigalėjusiais santykiais“ (p. 248). Šio filosofo – sociologo nusakomas socialinis kapitalas yra socialinių santykių ir ryšių tinklas, kurį turi ir kuriuo naudojasi individas. Tačiau Bourdieu yra ne vienintelis mokslininkas domėjęsis socialiniu kapitalu. Kiti mokslininkai pasidalino savo supratimu ir teigė, kad socialinis kapitalas susideda iš socialinių santykių ir socialinės struktūros išteklių bei priklauso nuo procese dalyvaujančių žmonių socialinio susiformavimo ir socialinių aplinkybių. Pasak Lin (2001), socialinis kapitalas yra dalinė investicija į veikiantį asmenį tam, kad padidinti sėkmės galimybę tikslingame veikime. Coleman (1990) suvokia socialinį kapitalą kaip išteklius, būdingus šeimos santykiams ir bendruomenės socialinei organizacijai, naudingus pažinčiai arba socialiniam vaiko vystymuisi. O Putnam (2000) išskiria socialinį kapitalą kaip ryšius, tarp individualių ir ištyrinėtų religinių, profesinių ir pilietinių rolių, dalyvaujančius socialinio kapitalo lygmenyje. Anot šio autoriaus, socialinis kapitalas – tai ryšiai tarp žmonių: socialiniai tinklai ir iš jų kylančios abipusiškumo normos bei pasitikėjimas ir patikimumas. Putnam teigia, kad socialinis kapitalas teikia ypatingos naudos individams ir bendruomenėms. „Visuomenė, kurioje daug dorų, bet izoliuotų asmenų turi mažai socialinio kapitalo. Visuomenė, kurioje paplitęs pasitikėjimas, yra efektyvesnė už nepasitikėjimo persmelktą visuomenę“ (Matonytė, 2004, p. 23).

Pasak Putnam (2000) dalyvavimas visuomeninėse organizacijose ir savanoriškose veiklose atlieka šias labai svarbias funkcijas: skatina gerą demokratišką valdymą ir skatina bei palaiko ekonominį augimą, plėtrą, pasitikėjimą. Bourdieu požiūris kiek kitoks. Nors socialinis kapitalas išplaukia iš šeimos santykių, jis mato jų tipą ir turinį kaip neišvengiamai turinčią formą medžiagą, kultūrinę ir simbolinę individų ir šeimos susidomėjimo būseną. Be to svarbu pabrėžti, kad, anot šio sociologo, kad ryšiai ir tinklai patys savaime nedaro individo turtingesniu arba skurdesniu. Šiuo atveju svarbus klausimas, kas valdo šiuos socialinius santykius ar ryšius (Bourdieu, 1986). Socialinio kapitalo sąvoka, šiandien plačiai ir įvairiai vartojama socialiniuose moksluose. Į mokslo terminiją ją įtraukė jau minėtas prancūzų filosofas ir sociologas P. Bourdieu, o ypač išpopuliarino amerikiečių politologas R. D. Putnamas.

Paprastai tariant socialinis kapitalas yra įmonės reputacija tarp šeimos verslo narių ir tarp verslo šeimų, jų įmonių ir bendruomenės. Skirtingai nuo žmogiškojo kapitalo, apimančio asmenis, socialinis kapitalas formuoja ryšius tarp žmonių ir formalios socialinės institucijos. Socialinis kapitalas teikia informaciją, technologines žinias, patekimą į rinką ir vienas kitą papildančius išteklius. Socialinio kapitalo procesų pagrindinis dėmesys į tai, kaip socialinių santykių kokybė, kiekis ir struktūra daro

poveikį kitų išteklių srautams ir palengvina subalansuotumą (Salvato, Melin, 2008). Autoriai Danes ir kt. (2009) pabrėžia, kad šeimos socialinis kapitalas, siekiant suprasti ilgalaikį subalansuotumą, prisidėjo daugiausiai lyginant su kitų rūšių kapitalais.

Apžvelgus žmogiškojo ir socialinio kapitalo aspektus, reikalinga apžvelgti ir finansinį kapitalą (žr. 1.4.3. poskyrį).

1.4.3. Finansinis kapitalas

Finansinis kapitalas yra sudarytas iš pinigų ir fizinio šeimos narių arba įmonės valdomo turto. Bourdieu (1986) ir Stafford ir kt. (2010) apie finansinį kapitalą kalba panašiais terminais – tai grynieji pinigai ir jų ekvivalentai arba turtas (prekės - materialus produktas), lengvai konvertuojamas į grynuosius pinigus, pavyzdžiui, vertybiniai popieriai (akcijos, obligacijos ir kt.). Jie apima bendrus verslininko, paties verslo ir šeimos pinigus, taip pat fondus iš finansinių institucijų, skirtus realiojo kapitalo įsigijimui. Realusis kapitalas – tai fizinis kapitalas, kuris sukuriamas žmonių prekėms gaminti bei paslaugoms teikti. Šis kapitalas įkūnytas daiktiniuose aktyvuose. Tai ūkinėje veikloje naudojami gamyklų pastatai, įrengimai, įrankiai, žaliavos ar kitos ekonominės gėrybės, kurios yra ankstesnės gamybos rezultatas; tai kapitalo ištekliai, nes jie dabar gali būti naudojami kitų prekių arba paslaugų gamyboje.

Yilmazer, Schrank (2010) atskleidžia, kad savininko ar šeimos į verslą investuoti pinigų srautai ir jų ekvivalentai literatūroje apie finansus apibūdinami kaip „savininko ištekliai“. Šis terminas nėra atitikmuo „šeimos ištekliai“, nes šie ištekliai susideda iš vidinių ir išorinių išteklių, tokių kaip savininko šeimos narių, asmeninio bei draugų ir pažystamų turto, banko paskolų bei palūkanų. Vis dėlto tikėtina, kad daugeliu atvejų, didžiausią šeimos turto dalį sudaro savininko vidiniai – tai šeimos narių bei asmeniniai ištekliai. Tačiau įmonės subalansuotumui užtikrinti vien finansinio kapitalo nepakanka. Tam kad jis būtų užtikrintas, finansinį kapitalą būtina derinti su žmogiškuoju, socialiniu, kultūriniu bei simboliniu kapitalu.

Kitame poskyryje aptariamas kultūrinis kapitalas.

1.4.4. Kultūrinis kapitalas

Sociologine kultūrinio kapitalo koncepcija labai domėjosi ir bene išsamiausiai ją išplėtojo gerai žinomas kultūros sociologas P. Bourdieu. Jo (1986) teigimu, ***kultūrinis kapitalas,*** gali egzistuoti trijose formose. Pirma, ilgalaikio žinojimo formoje įgytoje iš šeimos arba vadovaujantis asmenine patirtimi, pvz. manieros. Taigi ši forma egzistuoja *įsikūnijusiu pavidalu – egzistuojančiu individų galvose* (idėjos, nuostatos). Antroji egzistuoja *nešališku objektyviu pavidalu* sudaiktintoje būsenoje –

kultūros vertybių, knygų, žodynų, dokumentų ir t.t. formoje; įtraukiant ekspozicinę naudą gautą per kultūrinę patirtį lankantis muziejuose, meno galerijose ir teatruose. Galiausiai trečioji, pasireiškia *institualizuotu pavidalu* (įsitvirtinusio būsenoje) – kai įkūnytos kultūrinės vertybės yra pripažįstamos tam tikra forma (pavyzdžiui, asmeniui suteikiamas akademinis kreditavimas – pripažįstamas asmens „įsikūnijimo“ lygis suteikiant akademinį pripažinimą ir pan.). Iš esmės, Bourdieu įžvelgia kultūrinį kapitalą kaip savitas žinias, kompetencijas ir patirtį, gautas iš vienos socialinės kilmės ir svarbiausia kultūrine vertybe išskiria egzistuojančią įsikūnijusiu pavidalu. Pasak kultūros sociologo, būtent ji priverčia individą siekti, kad ir aplinkiniai tai suprastų kaip vertybę ir veiktų atitinkama linkme.

Kultūrinį kapitalą yra problematiška griežtai ir aiškiai apibrėžti. Tačiau net nekyla abejonių, kad kultūrinis kapitalas yra turtas, kuris padeda kurti tiek kultūrines, tiek ekonomines vertybes. Pasak Pruskaus (2005), *„...kultūrinį kapitalą galima įsivaizduoti kaip medį – kamieną su šaknimis. Kultūrinio kapitalo kamienas išreiškia daugybę tuo laiku egzistuojančių kapitalų (kultūros produktų), kuriuos galima išmatuoti kiekybiškai arba įvertinti kaip visumą (nustatyti jų kainą). Šis kapitalo kamienas nuolat maitina šakas – teikiamas visuomenei konkrečias kultūrines paslaugas, kurios gali būti naudojamos kitoms paslaugoms ar turtui (pvz., materialinėms gėrybėms) kurti“* (p. 49). Taigi galima teigti, kad tam tikra prasme kultūra daro poveikį ekonomikai bei yra svarbus jos plėtros veiksnys. Kita vertus, kultūrinis kapitalas skatina žmonių supratimo ir mąstymo kaitą, taip pat ir ekologinį požiūrį.

Subalansuotam verslo valdymui reikalingas ir socialinis kapitalas, kuris apžvelgtinas 1.4.5. poskyryje.

1.4.5. Simbolinis kapitalas

Simbolinis kapitalas parodo simbolinių išteklių nuosavybę. Bourdieu (1986) simbolinius išteklius apibrėžia kaip ekonominio, kultūrinio ar socialinio kapitalo ar keleto jo rūšių kombinaciją. Jis teigia, kad socialinis gyvenimas gali būti suvokiamas kaip daug erdvesnė žaidimo būsena (per kurią vyksta kovos dėl valdžios); pagal kurią asmenybės sutelkia ekonominius, socialinius ir kultūrinius išteklius tam, kad galėtų konkuruoti dėl padėties visuomenėje (Anderson, Miller, 2003). Simbolinis kapitalas tokiu būdu susideda iš „prestižo ir žinomumo prijungiant jį prie šeimos ir vardo“ (Bourdieu, 1986, p. 179). Pasak Bourdieu (1986), simbolinis kapitalo kaupimas turbūt yra labiausiai vertinama kapitalo forma visuomenėje.

Simbolinis kapitalas dažniausiai yra vienintelis teisėtas būdas kaupti išteklius, tačiau jie, t.y. simboliniai ištekliai, gali būti patys panaudoti, tam kad būtų pasiekta ekonominė nauda. Simbolinis kapitalas visada atitinka idėjines funkcijas (Joppke, 1986). Todėl galima teigti, kad simbolinis kapitalas egzistuoja tik kitų akyse, kai tuo tarpu kitos kapitalo formos turi nepriklausomą fizinio daikto abstrakciją kaip pinigai, nuosavybė (namai, žemė, pastatai, gyvuliai, technika ir t.t.) arba elgesio

nuostata ir dispozicija. Pagal Bourdieu (1986), šeimos turi skirtingo dydžio simbolinius ir materialinius išteklius, kurie leidžia jiems įgyti pranašumą prieš savo partnerius. Iš esmės, šeimos versle, verslas turi simbolinę vertę ir svarbiausia jaučiamas moralinis spaudimą jį tęsti, perduodant iš kartos į kitą.

Kitame skyriuje aprašomi šeimos verslo išgyvenimą lemiantys tiek teigiami, tiek ir neigiami faktoriai.

1.5. Šeimos verslo išgyvenimas

Įmonės privalo išgyventi dėl sėkmės. Tačiau įmonės išlikimas ir sėkmė yra skirtingi verslo komponentai. Išgyvenimas – ne paprastai šiurkšti sėkmės priemonė. Išlikimo požymiai yra nebūtinai tie patys kaip sėkmės. Pavyzdžiui, daug didesnė tikimybė, kad išgyvens didelės įmonės, tačiau mažos įmonės lyginant su gigantėmis paprastai dirba pelningiau. Literatūroje pastebimas trūkumas apie šeimos įmonės nesėkmes lyginant su literatūros kiekiu apie šeimos įmonė išlikimą ir sėkmę. Gaskill et al. ištyrė, kad „mažiems prekybininkams JAV valstijoje nepavyko išsaugoti verslo dėl keturių priežasčių: ***prasto valdymo ir planavimo funkcijų, nepakankamo apyvartinio kapitalo, konkurencinės aplinkos ir per didelės plėtros***. Šeimos verslas buvo uždarytas dėl asmeninių ar šeimyninių priežasčių.“ (Stafford et al., 2010).

Verslo išgyvenimas yra siejamas su šeimos parama ir dalyvavimu versle. Išlikimo galimybė didėja, kai šeimos nariai padeda versle ir suteikia emocinę paramą savininkui. Sorenson et al. nustatė, kad „šeimos dalyvavimas ir kontrolė versle buvo susijusi su ilgesniu įmonės gyvavimu“ (Stafford K. et al., 2010).

Šeimos ir įmonės struktūra įtakoja sutrikimų versle procesus. Skirtingų pramonės šakų įmonės turi skirtingas struktūras. Tam tikra pramonės šaka ir nesėkmės vyraujančios įmonėje gali veikti viena kitą, turėti įtakos įmonės atitinkamam subalansuotumui. Daugelis literatūros šaltinių, kuriuose rašoma apie šeimos verslo nesėkmes, pateikia pavyzdžius, kuriuose nelaimės paliečia asmenis, namų ūkius, bendruomenę ir visuomenines organizacijas: gaisrinę, policiją bei greitąją pagalbą, bet labai mažai skiria dėmesio, kaip tuos privataus sektoriaus subjektus paruošti reaguoti ir po stichinių nelaimių kuo greičiau atsigauti. Esant ekonominiam pakilimui tokios sferos kaip naftos plėtra, žvejyba ar turizmas gali gauti periodiškai dideles pajamas, bet kai ateina sunkmetis arba kai vieną iš šių pramonės šakų ištinka katastrofa, jų ekonominis atsparumas mažėja ir prabėga nemažai laiko, kol ekonomika atsigauna. Kita vertus, keletas autorių, pavyzdžiui, Dahlhamer, Tierney (1998) teigia, kad tam tikros įmonės reaguoja atvirkščiai - po nesėkmių staiga ima klestėti.

Tokie sutrikimai kaip stichinės nelaimės daro milžinišką poveikį įmonėms. Paprastai šeimos ir įmonės imasi veiksmų tik tada, kai nelaimę suvokia kaip rimtą grėsmę. Keletas autorių, pavyzdžiui, Landau (2007) aptaria net grėsmės nustatymo ribas, t.y. kurios nelaimės yra vertinamos kaip darančios

didžiausią grėsmę bendruomenei. Svarbu pabrėžti, kad labai dažnai žmonės nėra linkę suprasti skirtumo tarp rizikos ir tikimybės, kad ji įvyks. Taigi žmonių rizikos suvokimas yra įtakojamas to, ką jie gerai prisimena apie pastaruosius įvykius lyginant su ankstesniais. Šiandien yra galimybė apskaičiuoti mažų nesėkmių įmonėje riziką gana tiksliai, tačiau numatyti didelių stichinių nelaimių - neįmanoma. Nuosavybės praradimas dėl nesėkmių, gali turėti didžiulį poveikį šeimos įmonėms, tačiau dažnai besikartojant tiems patiems įvykiams, žmonės pradeda juos suprasti ir valdyti kaip kasdieninį funkcionavimą ir net padidina gebėjimą prisitaikyti ir greičiau atsigauti (Gallopin, 2006; Pech, Oakley, 1993).

Procesai, vadovaujantis subalansuota šeimos verslo teorija, išteklius iš trumpalaikių ir subalansuotų pasiekimų paverčia į ilgalaikius, nustato struktūrą ir apribojimus (žr 2 pav.). Trumpalaikiame laikotarpyje, procesai naudoja kapitalą sukurti kitam kapitalui arba didinti ir sustiprinti jau turimą kapitalą. Trumpalaikiai procesai lemia kapitalo srautus ir rezultatus, transformuotus į pagrindinį kapitalą, kurie bus prieinami ištekliai ateinančiais laikotarpių procesais. Šeimos ir įmonės yra veikiamos aplinkos ir struktūrinių pokyčių. Įvairūs procesai šioje sistemoje vyksta per stabilius periodus ir pasikeitimus. Autoriai Danes ir kt. (2008) padarė išvadą, kad sugebėjimo greitai atsigauti procesams turėtų būti daug svarbiau pasiekimai ir stabilumas nei kapitalo prieinamumas. Subalansuotoje šeimos verslo teorijoje plėtojasi stresas, kai iškyla pavojus prarasti išteklius arba manoma, kad jie bus nestabilūs, arba jei žmonės nemato kelio, kaip paskatinti ir apsaugoti išteklius, taikant bendras arba individualias pastangas (Hobfoll, 2001).

Šeimos įmonės pasiekimai - tai einamųjų metų rezultatas: pajamos, pelnas, pagamintos prekės ir suteiktos paslaugos, suvokiama sėkmė, sukurtos naujos darbo vietos ir pan. (Stafford et.al., 2010). Kitaip tariant šeimos įmonės pasiekimų rezultatas per einamuosius metus yra visų aptartų dalykų įgyvendinimas. Pasiekimų yra daug ir įvairių, todėl jie turi būti išmatuoti tam, kad būtų galima įvertinti bendrą rezultatą. Finansiniai rezultatai - tai tradiciniai pasiekimai įmonėje ir ekonominiai literatūroje. Kasmetiniai rezultatai skatina geresnį supratimą apie savininkų investicijų atsipirkimą (Danes et.al., 2007).

Šeimos įmonės subalansuotumas yra kasmetinis įgyvendinimo rezultatas ir taip pat yra išmatuojamas ir įvertinamas tam tikrais matmenimis. Pasak Danes ir kt. (2009), stichinės nelaimės atveju, subalansuotumas yra gebėjimas “toleruoti žalą, sumažinusią produktyvumą ir pabloginusią gyvenimo kokybę dėl ekstremalių įvykių eliminuojant išorinę paramą“. Rizikos dažnis prisideda prie subalansuoto veikimo byrėjimo, nes menkai nustato pavojus, tokius kaip sausros ir pan., kai kurių autorių dar vadinamus stresoriais. Menkai nustatomi atsitikimai šeimos įmonėje sistemoms sudaro sąlygas įvykus kokiam tai įvykiui modifikuoti savo elgesį.

Subalansuotoje šeimos verslo teorijoje bendruomenės sąvoka skiriasi nuo grupės sąvokos, nors abi jos turi keletą bendrų savybių. Anot Kulig (2000) bendruomenė subalansuotoje šeimos verslo

teorijoje apibrėžiama kaip kolektyvinė sąveika. Cutter ir kt. (2003) pridėjo geografinės ribos komponentą ir bendruomenę apibrėžia, kaip socialinę sąveiką tam tikrose geografinėse vietose palengvinančią veikimą. Subalansuota šeimos verslo teorija taip pat remiasi Landau (2007) šeimos pagrindu, kuris jungia bendruomenes, asmenis bei įmones ir skatina juos veikti efektyviai.

Literatūroje pažymima, kad bendruomenės charakteristikos taip pat turi įtakos verslo išlikimui ir sėkmei. Webb ir kt. nustatė, kad „vietinės rinkos verslai yra linkę rečiau išgyventi, o fizinis nuostolis, kuris daro bendruomenei žalą, yra mažai susijęs su išgyvenimu“ (Stafford ir kt., 2010). Taigi, nepaisant nesėkmių, galima teigti, kad kuo daugiau verslų žlunga bendruomenėje, tuo trumpesnis išgyvenamumo laikas savisamdai.

Egzistuojantis teigiamas sinergizmas tarp šeimos įmonės kultūrų ir bendruomenės stabiliu laikotarpiu yra potencialus bendruomenės gebėjimas prisitaikyti. Pasak Stafford ir kt. (2010) teigimu, firmos sėkmė priklauso nuo to, ar įmonė yra valdoma derinant su vietos bendruomenės kultūra, kuri yra ypatingai svarbi kaimo vietovėse, kur įmonės yra pagrindiniai kaimo plėtros ištekliai. Kaimo bendruomenės gerovė yra susijusi su vietinių šeimos įmonių sveikata, nes šios įmonės kuria savininkams ar darbuotojams pajamas / vertę, teikia pilietinę lyderystę ir kuria finansinį bei žmogiškąjį kapitalo įnašą į bendruomenes, ypač į labiau ekonomiškai pažeidžiamas sritis.

Pastebima, kad su verslo išlikimu taip pat yra susijusios nesėkmių charakteristikos. Mokslininkai siekia rasti nesėkmių židinius versle ir juos kuo greičiau pašalinti, nes kuo daugiau verslo sutrikimų užfiksuojama versle, tuo mažesnė tikimybė, kad jis išgyvens. Mokslininkai Dahlhamer, Tierney (1998) nustatė, kad po nesėkmių šalinimo buvo pastebimas neigiamas ryšys su atsigavimu. Atsigavimas šiose situacijose buvo matuojamas naudojant verslo savininkų subjektyvų ir retrospektyvų po nesėkmės verslo finansinės būklės įvertinimą.

Įmonės išlikimas apskritai, ir įmonės išlikimas po natūralios nesėkmės buvo teigiamai susijęs su įmonės charakteristikomis. Dydis, pramonė, gyvavimo laikas ir pelningumas teigiamai susiję su išlikimu. Pasak Stafford ir kt. (2010) didesnės ir ilgiau veikiančios gamybos įmonės buvo labiau linkusios išgyventi. Ilgiau išgyveno ir įmonės užsiimančios žemės ūkiu ir remonto paslaugų pramone. Šis mokslininkas nustatė, įmonės dydžio ir pelningumo augimo išgyvenamumo trukmę, Dahlhamer, Tierney (1998) - kad verslo dydis buvo geriausias prognozuoti nelaimėms.

Pasak Sorenson ir kt., „verslo išlikimas apskritai ir po nesėkmių taip pat buvo neigiamai susijęs su įmonės savybėmis tokiomis kaip augimas, finansinė būklė, pramonės šaka ir dydis. Verslo augimas buvo susijęs su sutrumpintu išgyvenimo laiku (Stafford et al., 2010). Dahlhamer, Tierney (1998) teigė, kad verslas, kuris jau nežymiai gyvavo prieš nesėkmę buvo mažiau linkęs atsigauti po nesėkmės. Tačiau ir nesėkmės išgyvenimo atveju retrospektyvus tyrimas parodė, kad įmonėms, kurios turėjo geresnę finansinę būklę prieš nelaimę buvo labiau linkusios atsigauti po 5-erių ir daugiau metų (Stafford et al., 2010). Taigi verslo išgyvenimas buvo teigiamai susijęs su elgesiu ir keletu savininko

charakteristikų.

Tačiau verslo išlikimas buvo neigiamai susijęs su kitomis savininko savybėmis ir elgesiu, pavyzdžiui patirtimi, amžiumi ir planavimo praktika. Stafford ir kt. (2010) nustatė, kad „kuo daugiau patirties savininkai turėjo darbo rinkoje, tuo labiau tikėtina buvo, kad savininkai paliks savo įkurtas nuosavas įmones ir sugrįš į darbo rinką.“ Taip pat nustatyta, kad jaunesnių savininkų verslas išgyveno trumpesnį laiką dėl dviejų dalykų, t.y. nes jų savininkai galėjo rasti geresnes užimtumo galimybes ir dėl to, kad įmonės pačios buvo labiau linkusios žlugti. Įsitraukimas į formalų planavimą ir turėjimas verslo orientaciją buvo susiję su sutrumpintu išgyvenimu. Be to, Gimeno (2010) teigė, kad šeimos įmonės nariai privalo sutikti su įkūrėjo vertybėmis, tokiomis kaip verslo tikslas - finansinis arba nefinansinis, ir jis egzistuoja pirmiausia kaip šeimos pajamų šaltinis arba jis egzistuoja kaip gyvenimo būdas, kuris gali aprūpinti šeimą. Šios verslo savininkų vertybinių orientacijos, kurios yra perduotos į šeimos įmones, atspindi būdą, kuriame šeimos verslo pozicijos laiku stabilizuojamos ir atsikuriamas gebėjimas tam, kad būtų galima panaudoti tuo metu vidaus ir išorės sutrikimams.

Nesėkmės versle stipriai pažeidžia šeimos verslo subalansuotą veikimą. Paprastai darbuotojai nesuvokia tos milžiniškos grėsmės verslui ir neskuba imtis atitinkamų veiksmų verslo išsaugojimui. Tačiau nuolat besikartojant tiems patiems įvykiams verslo dalyviai pradeda juos suvokti ir valdyti kaip kasdieninį funkcionavimą ir net padidina gebėjimą prisitaikyti bei kuo greičiau atsigauti. Ar įmonė išgyvens ir toliau sėkmingai vykdys savo veiklą ar bus priversta pasitraukti iš rinkos priklauso nuo kelėtos faktorių tokių kaip: šeimos dalyvavimo ir kontrolės versle, šeimos ir įmonės struktūros, bendruomenės charakteristikos, įmonės charakteristikos, nesėkmių charakteristikos, savininko savybių ir ar įmonė yra valdoma derinant su vietos bendruomenės kultūra.

Taigi įmonių atsigavimas iš esmės priklauso ne dėl jų tiesioginio fizinio palūžimo, bet nuo to, kaip artimiausios apylinkės, svarbios infrastruktūros ir koks bendruomenės mastas buvo paveiktos nelaimių.

Viename "Family Business" žurnale nurodomi principai, kuriais vadovavosi seniausios Amerikos šeimų kompanijos, siekdamos išgyventi krizės laikotarpiu ir išlaikyti ilgalaikę sėkmę (Gelūnas, 2005):

1. ***„Išlikite maži****. Pusėje aukščiausias pozicijas užimančių šeimos kompanijų dirba mažiau nei 15 žmonių, o daugelyje – mažiau nei 10.*
2. ***Neišviešinkite akcijų****. Viešas akcijų pardavimas gali padidinti kapitalą, tačiau tai suteikia daugiau galimybių ir kitiems rinkos žaidėjams.*
3. ***Venkite didmiesčių****. Tik 27 iš 102 seniausių kompanijų yra centrinėse šalies teritorijose ir tik 7 iš 50 yra įkurtos pagrindinėse miesto zonose.*
4. ***Išlikite šeimoje****. Paprastai šeimos pergyvena tautas, korporacijas ir kitas organizacijas. Taigi nenuostabu, kad šeimų kompanijos iš esmės pergyvena ne šeimų įmones*“ (p. 6).

Toliau 1.4. skyriuje apžvelgtinos šeimos dalyvavimo versle teigiamos ir neigiamos pusės.

1.6. Šeimos dalyvavimo versle privalumai ir trūkumai

Šeimos verslo sėkmę lyginant su ne šeimos verslo įmonėmis lemia daugybė dalykų: pasitikėjimas ir altruizmas, įsipareigojimai, ilgalaikiai tikslai ir prisirišimas prie verslo. Paprastai tarp šeimos narių esantį entuziazmą ir paternalizmą, siekiama perteikti samdomiems darbuotojams tam, kad sukurti vykdomos veiklos prasmę, stabilumo ir bendrų jėgų sutelkimo atsiradimą, tačiau šeimos ir verslo sunkiai suderinami skirtingi tikslai, dažnai nekvalifikuoti ir nekompetentingi versle dirbantys šeimos nariai gali greitai sugriauti tą sėkmingos šeimos verslo idilę. Todėl siekiant pradėti šeimos verslą būtina apžvelgti visus šeimos verslo už ir prieš. Šeimos verslo privalumai ir trūkumai pateikti 2 lentelėje.

PRIVALUMAI. Šeimos verslą tyrinėję mokslininkai ir specialistai įžvelgia daug privataus šeimos verslo privalumų. Vienas iš jų - ***šeimos santykių tvirtybė***. Pasitikėjimas tarp šeimos narių yra svarbus veiksnys, įtakojantis šeimos verslą, suteikiantis konkurencinį pranašumą prieš ne šeimos verslo įmones. Pasak Bartkaus, Pikčio (2008), „į verslą šeimos nariai ateina dėl tarpusavio ryšių ir stengiasi išlaikyti tą verslą net pačiomis sunkiausiomis sąlygomis. Verslo pelningumo smukimas gali paskatinti vadovą viską mesti ir išeiti kitur, tuo tarpu sūnus ar dukra niekada taip nepasielgs.“ (p. 80-81). Šeimos nariams paveldėtojams dirbantiems versle labai svarbu išlaikyti gerą šeimos vardą, kurti vertę ir kaupti šeimos turtus. Taip pat gyvybiškai svarbu susikurti nepriekaištingą asmeninę reputaciją šeimos akivaizdoje. Kaipgi jis, būdamas šeimos verslo paveldėtoju, negali išlaikyti verslo, kurį pradėjo dar jo senelis?

2 lentelė. Šeimos verslo privalumų ir trūkumų palyginimas

Eil. Nr.	Privalumai	Trūkumai
1.	Tvirti tarpusavio santykiai	Konfliktai šeimoje įtakoja verslą
2.	Geresni sprendimų priėmimai	Turi ribotas galimybes plėstis
3.	Orientavimasis į ilgalaikę perspektyvą	Žema šeimos narių valdymo kompetencija
4.	Kokybės akcentavimas	Paveldimo turto mokesčių našta
5.	Pelnas investuojamas į verslą	Savininkas rizikuoja ir verslu, ir savo asmeniniu turtu
6.	Didesnė šeimos narių nei samdomų darbuotojų motyvacija	Sumažėjusi šeimos narių sąmoninga savęs identifikacija su įmone gali pakenkti verslo išraiškai
7.	Kitais gali pasikliauti taip, kaip pats savimi	Šeimos interesai aukščiau už verslo interesus.
8.	Darbo vietos humaniškumo išlaikymas	Nesėkmės atveju pažeidžiami tampa visi artimieji
9.	Sudaro sąlygas reikštis savininko iniciatyvai	Šeimos narius lengviau išnaudoti
10.	Paprastesnis įregistravimo būdas	Verslo paveldėjimo problema
11.	Verslo lankstumas	

Vienas iš pagrindinių privalumų, kurį Yoon ir kt. (2006) identifikavo nuosavame versle ir priskyrė ypatingai moterims, yra ***lankstumas***, „nes savisamda pasireiškia šeimos valdyme ir skatina dirbti daug efektyviau, nei dirbant kur kitur“ (p. 524). Šeimos verslo įmonių lankstumas leidžia sėkmingai įvykdyti net ir individualius klientų užsakymus, o tai yra žymus konkurencinis pranašumas lyginant su stambiomis įmonėmis. Ekonominės krizės laikotarpiu, didesnė tikimybė, jog šeimos verslo įmonės pasinaudojusios lankstumo savybe, greičiau reaguos ir duos atsaką susidariusiai naujai situacijai. Tai gelbsti siekiant išlaikyti pusiausvyrą darbo rinkoje ir subalansuotumą ekonomikoje.

Šeimos versle, esant tarp šeimos ir verslo interesų balansui, bene didžiausias šeimos verslo privalumas – ***greiti ir koncentruoti sprendimai***. Šerėnaitės (2008) teigimu, „toks verslas gali būti labai dinamiškas, savininkai aiškūs, sprendimų nereikia su kažkuo atskirai suderinti. Taip pat svarbu, kad šeimos nariai yra itin suinteresuoti įmonės plėtra, konkretaus tikslo siekimu.“ Dažnokai tokie šeimos versle priimti intuityvūs savininkų sprendimai duoda geresnį rezultatą, negu sudėtingi ir ilgi ekspertų paruošti alternatyvūs projektai.

Aukščiau paminėti šeimos verslo bruožai labai svarbūs siekiant sėkmės ir išlikimo versle, bet tam, kad būtų išnaudotas visas potencialas, šeimos verslai gali suformuluoti išskirtinių pranašumų, pavyzdžiui, ***darbo vietos humaniškumo išlaikymas.*** „Šeimos verslai paprastai daug labiau rūpinasi dirbančiais asmenimis nei tradicinės kompanijos“ (Bartkus 2007, p. 81). Paprastai šeimos verslo savininkai daug dėmesio skiria šeimos narių – darbuotojų sveikatos tausojimui (sveikatingumo kompleksai, galimybė pasirinkti tinkamesnį atostogų laiką ir pan.), ergonomiškai darbo vietai (saugi darbo įranga ir individualiai sureguliuoti biuro baldai, pvz. kėdės, stalo aukštis), įvairiausių darbinių poreikių tenkinimui ir pan. Taigi šiuo atveju pastebimas verslo savininko akivaizdžiai didesnis rūpinimasis savo šeimos nariais lyginant su ne šeimos įmonių darbuotojais.

Orientacija į ilgalaikę perspektyvą, tai dar viena šeimos verslo stiprioji pusė. Tik pradėjusi nuosavą verslą, šeimyna į jį žiūri ne kaip į investiciją ar savaime vertingą objektą, kurį būtų galima ateityje parduoti ar perinvestuoti. Visų pirma, šeimai verslas simbolizuoja šeimos tapatumą, tradicijas bei paveldimumą. Šeimos akcininkai pirmiausiai galvoja apie verslo perdavimą kitai šeimos kartai. Pasak Bartkaus (2007, p. 81) „šeimos versle daug lengviau įdiegiamas ilgalaikis požiūris nei įprastoje įmonėje, kur vadovai kasmet vertinami pagal jų darbo rezultatus.“ Didelis dėmesys skiriamas strateginiam planavimui bei nuolat žvelgiama į ateities perspektyvą. Tuo tarpu ne šeimos valdomose įmonėse, visų pirma siekiama momentinės naudos ir pelno, greitų rezultatų, kad būtų galima kuo greičiau įvertinti laimėjimus ir realią naudą.

Kitas nemažiau svarbus aspektas verčiantis šeimos verslo įmones žvelgti į ilgalaikę perspektyvą, o ne greitai gaunamą momentinį pelną, yra šeimos reputacijos visuomenėje tiesioginė sąsaja su įmonės reputacija (Bourdieu, 1986). Šį argumentą ypač sustiprina tai, kad šeimos įmonių pavadinimuose dažnai atsispindi šeimos pavardė (pvz., Levi Strauss, Michelin, D&G, Mars, Heineken, Peugeot ir

daug kitų įmonių). Šiuo atveju pagrindiniu veiksniu tampa psichologinis aspektas, kada įmonės sėkmės ar nesėkmės tiesiogiai įtakoja šeimos vardą ir reputaciją. Būtent dėl šių motyvų šeimos įmonės ir nėra suinteresuotos trumpalaikiais rezultatais.

Pasak Bartkaus (2007), ***kokybės akcentavimas*** taip pat yra vienas iš šeimos verslo pliusų. Jis teigia, kad „šeimos verslas paprastai turi ilgametes tradicijas vartotojams teikti kokybę ir vertę“ (p. 81). Labai svarbus simetriškas altruizmas tarp šeimos narių, kurie dirba drauge, nes mažina moralinių problemų tarp tėvo ar motinos (savininko) ir vaiko (darbuotojo) atsiradimo tikimybę bei didina vaikų pastangas dirbti. Pastarieji faktoriai kuria įmonės pridėtinę vertę ir tiesiogiai skatina produkcijos ar paslaugos kokybės gerinimą. Žinojimas, kad po tėvų pasitraukimo, verslas, paveldėjimo teisėmis, atiteks vaikams, skatina juos atkakliau dirbti, o tai didina darbo našumą ir akcentuoja jo kokybę.

Teigiamas šeimos verslo faktorius yra tai, jog šeimos versle paprastai išsiverčiama su mažesniu personalo kiekiu, kada ir patys šeimos nariai dirba, todėl sutaupomas darbo užmokesčio rezervas, o ***likę pinigai ar gautas pelnas investuojami į verslą***, jo plėtojimą. Dažnai šeimos nariai yra linkę paaukoti pajamas, taip reikalingas verslui. „Vietoj to, kad pasiskirstytų sau didelius dividendus arba atlyginimus, jie tas lėšas skiria, kad patenkintų dabartinius įmonės poreikius. Šeimos ilgą laiką atsisako naujų baldų arba neperka naujo automobilio tik tam, kad jų verslas „įsisuktų“ ir išgyventų finansinių sunkumų laikotarpį.“ (Bartkus, Piktys, 2008, p. 81).

Pasak Lukaševičiaus, Martinkaus (2001), šeimos verslo įmonės ***sudaro sąlygas reikštis savininko iniciatyvai***. „Privati nuosavybė – svarbus akstinas plėsti ir piginti gamybą, diegti mokslo ir technikos naujoves. Be to, tokią ***įmonę paprasčiau įregistruoti***, neprivalomi specialūs valdymo organai, galima paprastesnė apskaita, mažesni pajamų mokesčiai, tarifai“ (p. 22). „Individualioje įmonėje apskaitą veda pats savininkas, mažoje uždaroje akcinėje bendrovėje privalo būti bent vienas finansininkas ar buhalteris, o didelėje įmonėje apskaitos sistema gali būti gana sudėtinga, tuo užsiima specialus skyrius – buhalterija“ (Bagdonas, Kazlauskienė, 2000, p. 165).

Dar vienas šeimos verslo privalumas tai, kad ***kitais gali pasikliauti taip, kaip pats savimi***. Pasitikėjimas yra socialinių santykių bruožas, savybė, kuri nepriklauso asmenims, o randasi ir yra juos apčiuopiančioje socialinėje erdvėje, šiuo atveju šeimos versle. Įmonės klientai paprastai pasitiki vadovo šeimos nariu labiau nei samdytu darbuotoju. Elementarus pavyzdys, šeimos verslo vadovas/savininkas suserga. Tuo metu kažkas privalo perimti jo verslo reikalus, nes verslas nestovi vietoje ir nelaukia. Tokiu atveju bendradarbiavimą su klientais palengvintų verslo „vadeles“ į savo rankas perėmęs kitas šeimos narys - sūnus/dukra ar žmona, o ne samdytas darbuotojas. Vien tas faktas, kad tenka bendradarbiauti ir verslo paslaptimis dalintis su šeimos nariu, o ne svetimu verslo vadovui/savininkui asmeniu suteikia pasitikėjimo (Šerėnaitė, 2008). Be to samdomas darbuotojas/vadovas niekada nebus toks motyvuotas ir skatinamas dirbti atsakingiau kaip savo šeimos verslą valdantis žmogus. Šeimos versle veikiančių narių asmeninis suinteresuotumas kur kas didesnis.

Čia ir atsiskleidžia dar vienas šeimos verslo pliusas.

Pastebėta, kad ***šeimos nariai turi ypatingai stiprią motyvaciją*** konkretaus tikslo siekimu lyginant su ne šeimos nariais. „Samdomas vadovas niekada nebus toks motyvuotas, kaip savo šeimos verslą valdantis žmogus“ (Šerėnaitė, 2008). Stipri šeimos nario motyvacija dirbti stiprina šeimos įmonių prekių ir paslaugų savitumą, kuris tiesiogiai įtakoja įmonės vystymąsi ir pelningumą. Tokiu atveju verslo sėkmę galima prilyginti šeimos sėkmei.

TRŪKUMAI. Tačiau šalia stipriųjų šeimos verslo pusių privalu išskirti ir silpnąsias puses, kurios gali pasireikšti šeimos versle kaip neigiami faktoriai. Šeimos narių tarpusavio santykiai šeimoje iš privalumo nesunkiai gali pavirsti neigiamu šeimos verslo bruožu. Užsiimant šeimos verslu paprastai verslo sprendimai tampa ir šeimos sprendimais, todėl tenka tartis su šeimos nariais. Kai kurie psichologai aiškina, kad su šeimos nariu dažnai lengviau susitarti. Tačiau kiti, pavyzdžiui, VDU Psichologijos katedros lektorius dr. Visvaldas Legkauskas tokį susitarimą traktuoja kaip išnaudojimą ir sako, kad „***šeimos narius yra lengviau išnaudoti.*** *Svetimas žmogus už kiekvieną žingsnį į šalį, papildomą darbą jau reikalaus papildomo atlyginimo, o šeimos nariui galima pasakyti, kad tai yra mūsų verslas ir todėl turime dirbti neskaičiuodami valandų. Šeimos versle yra ir šeimyninio autoriteto pagrindas, o ne tik formali tiesioginio pavaldumo struktūra ir finansiniai atlygiai*“ (Gelūnas, 2005, p. 4).

Šeimos versle gali dalyvauti ne tik šeimos nariai, bet ir darbuotojai, nepriklausantys šeimos ratui. Tačiau įmonės darbuotojai ne šeimos nariai gali būti netikėtai nustebinti, kaip ***šeimos interesai daro įtaką verslo sprendimams***. Lansberg (1988) teigimu, šeimos versle šeimos ir verslo sferos yra taip supainiotos, kad emocijos yra neišvengiamos. Tokiu atveju šeimyniniai santykiai paveikia net ir tuos darbuotojus, kurie šeimai nepriklauso. Pavyzdžiui, siekiant perduoti vadovo pareigas, didesnė tikimybė, kad jas gaus nors ir mažiau žinių ir įgūdžių turintis, tačiau šeimos narys, o ne didelę vadovavimo patirtį ir žinių bagažą turintis darbuotojas – ne šeimos narys. „Tokie sprendimai, kai veiklos efektyvumas yra aukojamas vardan šeimyninių interesų, gali labai nesunkiai sunaikinti šeimyninio verslo valdymo gyvybingumą“ (Bartkus 2007, p. 88). Todėl siekiant šeimos verslo išlikimo ir tolesnio sėkmingo gyvavimo, šeimos ir verslo interesus reikėtų teisingai ir tinkamai suderinti. Priešingu atveju rezultatai netenkins nei šeimos, nei verslo.

Taip pat vienas iš šeimos verslų trūkumų yra ***žema šeimos narių valdymo kompetencija.*** Šeimos nariai užima svarbias pozicijas įmonėje, pavyzdžiui, vadovo, buhalterio, vadybininko ir pan., tačiau turi nepakankamai žinių ir įgūdžių atlikti jiems pavestus darbus. Tokiu atveju jie užima šiuos svarbius postus vien dėl to, kad priklauso šeimos ratui. Pasak, p. Lepeškos, ne visada palikuonys turi tokią kompetenciją ir motyvaciją, kokią turėjo ir jo pirmtakas. Jo teigimu, verslą sukūręs asmuo greičiausiai žino, kaip ta daryti, kokius sprendimus geriausia priimti, o šio asmens sūnus ar dukra tokių gebėjimų gali ir neturėti (Šerėnaitė, 2008). O tai gali sukelti tam tikrų problemų ir klaidingų sprendimų

personalo valdymo srityje. Kita vertus šeimos įmonės beveik neturi galimybės samdytis labai kvalifikuotus specialistus, nes jie labai brangūs.

Be to, nesutapus interesams ar nepateisinus vienas kito lūkesčių, gali nutikti ir nemalonių situacijų, kai šeimos nariai ima ***konfliktuoti***. Nesutarimai ir ginčai tarp šeimos narių gali daryti ypatingai neigiamą įtaką šeimos verslo sėkmingam funkcionavimui. Šie faktoriai gali sukelti nepasitikėjimą šeimos, darbuotojų ir klientų rate. Taip pat gali apsunkinti bei komplikuoti šeimos verslo valdymo procesą ir netgi tapti rimta priežastimi tolesnio verslo egzistavimui. Pavyzdžiui, skyrybų ar kitokių šeimos problemų finansavimas dažniausiai priverčia verslo savininką gautą pelno dalį panaudoti problemų sprendimui, o ne reinvesticijai į verslą.

Paveldimą šeimos turtą būtų galima priskirti prie teigiamų šeimos verslo savybių, nes vienam sutuoktiniui mirus kito sutuoktinio paveldimas turtas yra neapmokestinamas, taip pat kaip ir neapmokestinamas vaikų (įvaikių), tėvų (įtėvių), globėjų (rūpintojų), globotinių (rūpintinių), senelių, vaikaičių, brolių, seserų paveldimas turtas. Tačiau esant tam tikroms sąlygoms paveldėtas šeimos verslas dėl mokesčių naštos greitai gali virsti opia problema. Čia ir išryškėja dar vienas šeimos verslo trūkumas – ***paveldimo turto mokesčių našta***. Remiantis Lietuvos Respublikos paveldimo turto mokesčio įstatymu mokesčio tarifas Lietuvoje svyruoja nuo 5 iki 10 procentų, priklausomai nuo paveldimo turto apmokestinamosios vertės dydžio (http://www3.lrs.lt). Būtina pabrėžti, kad asmuo dažnai paveldi ne tik turtą, bet ir mirusio asmens įsiskolinimus tretiesiems asmenims. Tokiu atveju gresia prarasti darbo vietas, kapitalą, investicijas tolimesnei veiklai plėtoti. Taip pat svarbu pažymėti, kad apskaičiuojant apmokestinamąją vertę į paveldimus įsiskolinimus neatsižvelgiama, ir apmokestinamoji vertė nustatoma tik pagal paveldimo turto vertę, jos nemažinant įsiskolinimų suma.

Lietuvoje šeimos verslas neturi teisinės formos (aptarta 1.1. skyriuje), todėl paprastai steigiamas individualios įmonės pagrindu. O individualios įmonės savininko atsakomybė yra neribota. Tai reiškia, kad nesėkmės atveju savininkas atsako visu savo turtu. Čia Lukaševičius, Martinkus (2001) įžvelgia dar vieną šeimos minusą – asmuo (įmonės savinikas) sukūręs šeimos verslą ***rizikuoja ne tik verslu, bet ir savo asmeniniu turtu***. Turtas individualiai įmonei priklauso nuosavybės teise.

Taigi kuriant šeimos verslą kyla įvairiausių pavojų. Paminėtinas ir šis – jog šeimos verslo ***nesėkmės atveju pažeidžiami tampa visi artimieji***. Neveltui šeimos verslo įmonės pavadintos šeimos verslais. Jose dirba šeimos nariai, giminaičiai, draugai. Kai kuriais atvejais nedidelę dalį darbuotojų sudaro asmenys ne iš šeimos rato. Taigi verslui nepasisekus nukenčia visa šeima.

Ponas Lepeška atkreipia dėmesį, kad nesklandumų gali kilti ne tik šeimos verslu užsiimantiems asmenims, bet ir pačiai įmonei. Pasak jo, toks verslas, į kurį kojos neįkelia nauji investuotojai, ***turi ribotas galimybes plėstis*** (Šerėnaitė, 2008). Be to būtina pabrėžti, kad šeimos įmonių nedidelės veiklos apimtys apriboja masinę gamybą, todėl gaminama nedideliais kiekiais ir nevykdoma masto ekonomika. To pasekmė, išaugusi prekės ar paslaugos kaina (t.y. didesnės sąnaudos). Užsakius

nedidelį prekių kiekį, atsiskaitant tenka mokėti daugiau negu perkant urmu. Be to verslai, negalintys pasiūlyti prekės ar paslaugos mažesne kaina – susiduria su sunkumais užkariauti kainai jautrios rinkos dalį.

Šeimos verslo sėkmė slypi šeimos narių sąmoningame identiteto su įmone suvokime, tačiau šio ***identiteto praradimas gali pakenkti verslo išraiškai***. Taip nutikus, pavyzdžiui, gautą pelną kitos šeimos kartos yra linkusios panaudoti tiesiog asmeniniams tikslams, vietoj to, kad reinvestuoti į verslą. P. Lepeška pritaria, kad tai yra dar vienas didelis šeimos verslo trūkumas, nes palikuonis nebūtinai turi tokią pat kompetenciją ir motyvaciją, kokią turėjo jo pirmtakas. „Kitaip tariant, verslą sukūręs tėvas greičiausiai žino, kaip tai daryti, kokius spendimus geriausia priimti, o sūnus ar dukra tokių gebėjimų gali ir neturėti“ (Šerėnaitė, 2008). Vis dėlto, kiek kliūčių tokiame darbe pasitaikys, labiausiai priklauso nuo žmonių bei jų tarpusavio santykių ir vertybių. Kai kuriems tiesiog pasiseka išvengti didesnių nesutarimų.

Laikas bėga, žmonės sensta, todėl iškyla ***verslo perdavimo problema***. Verslo perdavimas yra sudėtingas procesas ir labai dažnai jis nepasiseka ne dėl to, kad pats verslas yra neperspektyvus, bet vien tik dėl perdavimo problemų. Tyrimai rodo, kad „daugelis šeimos verslų (apie 67 procentai) neišgyvena po pirmos kūrėjų kartos ir tik apie 12 procentų visų šeimos verslo įmonių išsilaiko trečiojoje kartoje“ (Poza, 2010, p. 1).

Šeimos verslo perdavimas stiprina verslo dvasią visuomenėje. Apskritai, ilgalaikis šeimos verslas yra svarbus mūsų ekonomikos stabilumo elementas ir daugybės tikrosios korporacinės socialinės atsakomybės tradicijų šaltinis. Anksčiau šeimos verslo perdavimas šeimos nariui nesudarydavo didesnių problemų – būdavo dažniausiai sėkmingas. O dabar, Bakšytės ir Stripeikio (2011) teigimu, „*jei sekančios kartos neparodo susidomėjimo tolimesniu bendru įmonės ir turto valdymu, prieinama išvados, kad reikia mažinti šeimos įsipareigojimus šio verslo atžvilgiu. Daug šeimos verslo įmonių yra parduodamos ar žlunga dėl to, kad nėra tinkamo paveldėtojo, kuris galėtų toliau vadovauti įmonei. Dėl šios priežasties vis dažniau į įmonės valdymą ir į šeimos ratą priimami asmenys ne iš šeimos rato, kad būtų išsaugota įmonės veikla ir tęstinumas*.“ (p. 26).

Be to, šiandien dėl geresnių sąlygų įgyti išsilavinimą jaunoji karta turi daugiau pasirinkimo galimybių nei tęsti šeimos verslą. Dar vienas veiksnys – susilaukiama mažiau vaikų, todėl verslininkams sunkiau rasti paveldėtojų tarp šeimos narių, ypač dėl to, kad padidėjusi konkurencija reikalauja geresnių vadybos ir verslo įgūdžių. Tokiomis aplinkybėmis ypatingą rūpestį kelia ir tai, kad verslininkai (paprastai vyrai) vis dar gana dažnai neįvertina dukrų kaip galimų verslo paveldėtojų.

Išvada, su šeimos verslu susijusios problemos: konfliktai, galimybės nebuvimas samdyti labai kvalifikuotus specialistus, palikuonių motyvacijos stoka, nenorą perimti verslą ir kt., - nesunkiai gali apakinti žmones ir jie nepastebės šeimos verslo teikiamų privalumų. Tačiau šeimos verslas turi ir daugybę teigiamų savybių, pliusų susijusių su šeimos dalyvavimu versle, t.y. greiti ir koncentruoti

sprendimai, sąlygos reikštis savininko iniciatyvai, šeimos santykių tvirtybė, galimybė kitais pasikliauti taip, kaip pats savimi, mažesni pajamų mokesčių tarifai ir pan., ir reikia visas jas pastebėti bei išnaudoti.

Šeimos verslas labai daug naudos gauna iš tvirto šeimos narių įsipareigojimo verslo gerovei, ir iš sugebėjimo valdyti firmą, koncentruojantis į žmogiškąjį potencialą, kokybę ir ilgo laikotarpio sprendimus. Potencialiai silpna vieta yra polinkis šeimos interesus iškelti aukščiau už verslo.

2. METODOLOGINĖ DALIS

2.1. Apklausos metodo samprata socialiniuose moksluose

Įvairioje literatūroje metodologijos sąvoka apibrėžiama savotiškai. Plačiąja prasme, pasak Kardelio (2005), metodologiją galima apibrėžti kaip bendriausius pažinimo principus. Tidikis (2003) metodologiją apibrėžia siauresne prasme ir teigia, kad metodologija – „mokslas, aiškinantis mokslinio tyrimo metodus, bendrų mokslo metodų teoriją“ (p. 190). Tačiau daug svarbiau yra ne sąvokos traktavimo skirtingumas, o tinkamo metodo pasirinkimas. Pabrėžtina, kad kiekviena mokslo kryptis, nepaisant bendrų, turi ir savitus tyrimo metodus, nusakančius konceptualias tyrimų idėjas, tikslus, objektus bei pastarųjų pažinimo metodus. Kaip apibūdina Tidikis (2003), „metodas – priedermių, rekomendacijų, perspėjimų, pavyzdžių, ir kitų nuostatų sistema, nurodanti, kaip sąmoningai naudoti vienus ar kitus veikimo būdus“ (p. 167). Teisingas tinkamo metodo pasirinkimas palengvina tyrimą ir lemia darbo rezultatus bei paties tyrimo sėkmę.

Patys tyrimo metodai, kaip ir apskritai tyrimai, gali būti klasifikuojami įvairiai. Paprastai daugelis autorių (Valackienė, 2004; Kardelis, 2005; Bitinas ir kt., 2008; Tidikis, 2003; Rupšienė, 2007 ir kt.) tyrimo metodus skirsto į kiekybinius ir kokybinius. „***Kokybinis tyrimas*** – toks empirinis tyrimas, kai duomenys nėra pateikiami kiekybine išraiška – skaičiais“ (Valackienė, 2004, p. 31). Pasak autorės tokie tyrimai labai naudingi siekiant išsiaiškinti esamą (požiūrio, elgsenos) kokybę ir nustatyti ją ne išoriškai (kaip atrodo), o tarsi iš vidaus – per žmogaus asmeninio santykio su tuo reiškiniu prizmę. Beje, svarbu paminėti, kad tokio pobūdžio tyrimai yra rekomenduotini, kai tyrimui pasirenkama mažai tirta sritis.

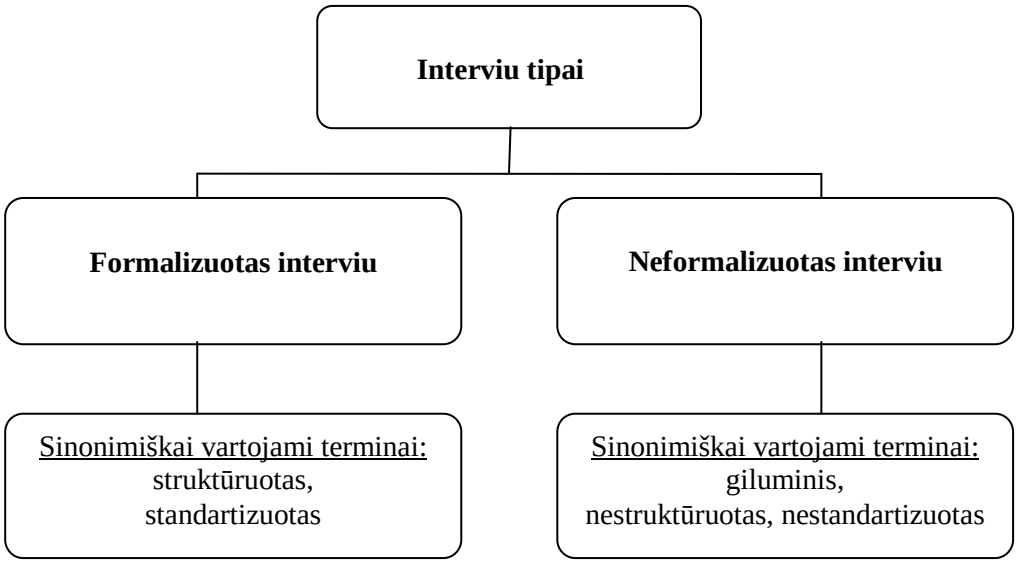
Kokybinių duomenų rinkimo būdų yra gausybė. Tai stebėjimas, žodinės istorijos, biografijos, vaizdo medžiaga, dokumentų analizė, įvairios apklausos, formalizuoti ir neformalizuoti interviu, grupinės diskusijos metodas ir kt. Pasak Guščinskienę (2002), dažniausiai taikomi trys pagrindiniai informacijos rinkimo būdai:

- *dokumentų analizė* (tradicinė dokumentų analizė, (kontent) analizė);
- *apklaus*a (anketinė apklausa, interviu, eksperimentinė apklausa, sociometrinė apklausa, testavimas);
- *socialinis stebėjimas* (įskaitant eksperimentą kaip stebėjimą dirbtinai sudarytose sąlygose).

Valackienės (2004) teigimu, „labiausiai paplitęs pirminės sociologinės informacijos rinkimo metodas yra apklausa“ (p. 78). „***Apklausa*** – tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu (interviuerio) pateiktus

klausimus“ (Luobikienė, 2002, p. 73). Valackienė (2004) išskiria tokias pagrindines apklausos metodo rūšis: anketinė apklausa, socialinis interviu, testas.

Bitino ir kt. (2008) teigimu, „šiuo metu visuotinai pripažįstama, kad interviu yra pagrindinis duomenų rinkimo metodas, nepriklausomai nuo pasirinktos tyrimo strategijos“. Apie 90 proc. tyrimo duomenų yra surenkama pasitelkiant interviu metodą. „***Interviu*** naudojamas tyrimui reikalingai informacijai gauti betarpišku kryptingu interviuotojo pokalbiu su respondentu. Šio pokalbio iniciatorius yra interviuotojas, jis veda pokalbį, o respondentas yra informacijos šaltinis. Interviuotojas, operuodamas klausimais, veda pokalbį“ (Valackienė, 2004, p. 101). Pasak Rupšienės (2007), šis duomenų rinkimo metodas padeda suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamuoju klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais. Kardelis (2005) pabrėžia, kad interviu, kaip tyrimo metodas, gali būti skirstomas į daugelį įvairių variantų (žr. 6 pav.), pradedant *formalizuotų (standartizuotų) interviu*, kai užduodami tik tie klausimai, kurie buvo apgalvoti iš anksto, iki *neformalių (nestandartizuotų) interviu*, kur klausimų eiliškumas ir jų formalizavimas yra spontaniškas, visiškai laisvo pobūdžio.



Šaltinis: Rupšienės, 2007, p. 64

6 pav. Interviu tipai, taikant formalizavimo/ struktūravimo/ standartizavimo kriterijus

Visgi dauguma interviu nepriskiriami šioms išvardintoms kraštutinėms kategorijoms: griežtai formalizuotų arba visiškai neformalizuotų. Pasak Bitino ir kt. (2008), yra ir tarpinis interviu variantas, kai keli klausimai numatomi iš anksto, o likusieji kyla spontaniškai, t.y. interviu metu. Kai kurie metodologai tokius interviu vadina iš dalies struktūruotais (iš dalies standartizuotais) interviu, o kai kurie pusiau standartizuotais interviu. ***Pusiau standartizuotas interviu*** – tai toks interviu, kai „iš anksto numatomi būtini ir galimi klausimai. Pusiau standartizuoto interviu procedūra ir klausimai

standartizuojami tik iš dalies“ (Tidikis, 2003, p. 467). Šio metodo rūšis patogi tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp interviuotojo su informantu būna laisvesnė atmosfera. Be to, interviu procedūros dalinis standartizavimas palengvina tyrėjo apklausos sąlygų ir eigos kontroliavimą, gautų rezultatų gretinimą, palyginimą.

Darbo autorė dėl interviu tinkamumo tyrimui pasirinko būtent pusiau standartizuoto interviu metodą kapitalo vaidmens įtakos ir jo formų įtakos išlikimui bei efektyvumui šeimos versle vertinimui tirti.

Apklausos (interviu) sudarymo struktūra aprašyta 2.2 skyriuje.

2.2. Tyrimo instrumento rengimo metodologija

Tyrimo tikslas – remiantis šeimos įmonių savininkų nuomone, įvertinti žmogiškojo, finansinio (ekonominio) ir socialinio kapitalo formų įtaką efektyvumui ir subalansuotumui, nustatyti svarbiausią šeimos verslui kapitalo formą bei palyginti analizuojamų įmonių gautus rezultatus tarpusavyje. Užsibrėžtam tyrimo tikslui pasiekti buvo sudarytas grafikas – tinklelis, kuriame schematiškai pavaizduotas atskirų tyrimo etapų eiliškumas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Tyrimo etapų nuoseklumas

Nr.	TYRIMO ETAPAI	ATLIKIMO DATA
1.	Mokslinės literatūros analizė	2010-10-15 iki 2012-03-30
2.	Problemos identifikavimas – formuojamas tyrimo tikslas ir uždaviniai. Įvado rašymas	2011-01-15
3.	Turinio formulavimas	2011-01-15
4.	Teorinė dalis	2011-06-15
5.	Pradinis tyrimo metodikos sudarymas	2011-11-15
6.	Sudaromi bendrieji tyrimo klausimai	2011-12-15
7.	Galutinio klausimyno tikslinimas	2012-01-05
8.	Tyrimo duomenų (interviu pagalba) rinkimas	2012-01-20
9.	Tyrimo metodikos tikslinimas	2012-01-27
10.	Tyrimo duomenų analizė, sisteminimas	2012-02-10
11.	Tyrimų ataskaitos parengimas – duomenų apdorojimas	2012-03-10
12.	Išvadų, rekomendacijų formulavimas	2012-03-14
13.	Santraukos, anotacijos rašymas, turinio sudarymas	2012-03-30

Didžiausią laiko dalį baigiamajame darbe užėmė mokslinės literatūros analizė. Ji tęsėsi visą laikotarpį nuo darbo rašymo pradžios iki pabaigos. Atliekant tyrimą buvo taikomas pusiau standartizuotas interviu metodas. Tyrimo imtis buvo pasirinkta vadovaujantis Rupšienės (2007) knyga „Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija“. Pasak jos, kokybinių tyrimų metodologijoje siūloma daugybė kokybinio tyrimo imties sudarymo būdų, pavyzdžiui, tipinių atvejų atranka,

intensyvių atvejų atranka, patogioji atranka, maksimaliai įvairių atvejų atranka, kritinė atranka ir daug kitų. Šiam tyrimui pasirinkta *maksimaliai įvairių atvejų atranka*, nes siekiama, kad tyrimo apimtis apimtų kuo įvairesnius tiriamo reiškinio atvejus. Tyrimo metu siekiama nustatyti bendrus bruožus, būdingus visiems tiriamiems atvejams. Vadovaujantis J. Nielsien (2003) siūlymu[1], tyrimui atlikti konkrečiai pasirinkti penki šeimos verslai: UAB „Tavijuta“ UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ (pastarosios prašymu bendrovės pavadinimas neviešinamas), veikiantys skirtingose geografinėse vietovėse (dideliuose miestuose ir mažuose miesteliuose – Vilniuje, Panevėžyje, Mažeikiuose), užsiimantys skirtinga veikla (pramonė; didmeninė ir mažmeninė prekyba; nekilnojamas turtas, nuoma) bei pasižymintys personalo skaičiaus įvairumu (nuo 2 iki 72 darbuotojų) (plačiau apie šiuos šeimos verslus skaitykite 3.1. skyriuje).

Apklausa aukščiau išvardintose šeimos įmonėse buvo atlikta **2012 m. sausio 16 – sausio 31 dienomis**. Paruošus pusiau standartizuotą interviu, su trejomis šeimos įmonėmis – UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“ ir IĮ „Hama“, susitikimo laikas ir vieta buvo suderinti telefonu ir vėliau bendraujama tiesiogiai – „akis į akį“. O su likusiomis dviem įmonėms, t.y. UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“, buvo bendraujama telefonu, prieš tai, susipažinimo ir laiko taupymo tikslais, apklausos anketą nusiuntus elektroniniu paštu. Interviu buvo vykdomas su šių šeimos įmonių savininkais, pasitelkiant pusiau standartizuoto interviu sudarytais klausimais, o esant poreikiui gauti išsamesnių duomenų užduodant ir papildomus klausimus.

Kaip jau minėta, tyrimui atlikti buvo paruošta apklausa, kuri susideda iš instrukcinio ir diagnostinio klausimų blokų. Apklausos pavyzdys pateiktas 1 priede.

Instrukcinis blokas pateiktas tam, kad informantai išvengtų neaiškumų ir geriau susipažintų su apklausa. Apklausos tituliniame lape apibrėžiama interesantų kategorija, t.y. šeimos įmonės savininkai, pateikiamas apklausos tikslas, rezultatų panaudojimo galimybės, nurodoma, kas atlieka tyrimą.

Diagnostinis klausimyno blokas skirtas išsiaiškinti interesantų nuomonę apie žmogiškojo, finansinio (ekonominio) ir socialinio kapitalo formų įtaką efektyvumui, subalansuotumui ir svarbiausią kapitalo formą šeimos versle.

Diagnostinis blokas rengtas remiantis teorine darbo dalimi. Darbo autorės parengtas klausimynas remiasi Danes et al., Bourdieu, Stafford et al., Putnam, Bagdanavičiu, Vasiliauskaite. Dalis klausimyno remiasi ***Haynes et al. (2008) ir Stafford et al. (2010) ekonominio kapitalo formų klasifikacijos principu***. Taip pat buvo remtasi ***Bourdieu kapitalo teorija***, kuri kapitalą išskirsto į penkias kapitalo formas: žmogiškąjį, socialinį, finansinį (ekonominį), kultūrinį bei simbolinį kapitalą. Šias penkias kapitalo formas šeimos verslo savininkai turėjo suranguoti eilės tvarka, nuo aktualiausios iki mažiausiai aktualios. Diagnostinių klausimų bloką sudarė 2 dalys: finansinio, žmogiškojo ir socialinio

[1] "...kai kurie mokslininkai siūlo tam tikrus kokybinio tyrimo imties dydžio skaičius, pvz.: J. Nielsen (2003) siūlo penkis, nes jo manymu, teorija, kuri paaiškina 85% tiriamo objekto problemų, gali būti sukurta net turint mažesnę negu penkių dalyvių imtį" (Rupšienė, 2007, p. 34).

kapitalo vertinimas bei remiantis Bourdieu teorija kapitalo formų svarbumas.

1. ŽMOGIŠKOJO, FINANSINIO ir SOCIALINIO kapitalų vertinimas. Diagnostinio klausimų bloko pirmojoje dalyje klausimai buvo sugrupuoti atitinkamai pagal kapitalo formą. Klausimų bloką apie žmogiškąjį kapitalą sudarė 8 klausimai ir 6 teiginiai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Apklausos struktūra žmogiškajam kapitalui tirti pagal Haynes et al. ir Stafford et al. ekonominio kapitalo formų klasifikacijos principą

	Klausimai/teiginiai	Vertinimo skalė
ŽMOGIŠKASIS KAPITALAS	*Kiek laiko šeimos verslas, kurio savininku esate, veikia?* Daugiau nei 20 metų; 11-20 metų; 1-10 metus; mažiau nei metus.	Sutartinis žymėjimas, 0 = kitas variantas, 1 = pasirinktas variantas
	Kiek dirba darbuotojų? (Įvertinti: pilnu etatu ir puse etato)	Įrašomas skaičius apklausoje
	Kiek šeimos versle yra savininkų?	Įrašomas skaičius apklausoje
	Kokia verslo procentinė dalis yra valdoma šeimos?	Įrašomas skaičius apklausoje
	Kuris iš šių teiginių Jūsų versle geriausiai apibūdina ryšį tarp nuosavybės ir valdymo?	1 = vienas iš savininkų yra ir vadovas; 2 = keli savininkai užima vadovaujančias pareigas (yra vadovai); 3 = daugelis savininkų užima vadovaujančias pareigas; 4 = visi savininkai užima vadovaujančias pareigas (yra vadovai) (įskaitomai, kai įmonėje vienas savininkas – vadovas)
	Savininko, valdančio šeimos verslą lytis? Vyras, moteris, vyras ir moteris, įrašykite	Sutartinis žymėjimas, 0 = kitas variantas, 1 = pasirinktas variantas
	Šeimos versle dirbančių darbuotojų išsilavinimas? Pagrindinis; vidurinis; profesinis; aukštesnysis (spec. vidurinis, aukštasis neuniversitetinis); aukštasis (universitetinis)	Prie kiekvienos išsilavinimo pakopos apklausoje įrašomas konkretus darbuotojų skaičius
	Procentinė metinių pajamų dalis skirta darbininkų apmokymams	Įrašomas procentas apklausoje
	1. Šeimos verslo įmonės darbuotojams yra suteikiamos mokymosi ir tobulėjimo galimybės. *2. Šeimos versle dirbantys darbuotojai yra skatinami mokytis ir keltis kvalifikacijos laipsnį.* *3. Gaunamas atlyginimas tinkamai įvertina darbuotojų užimamas pareigas šeimos įmonėje.* *4. Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia darbo našumą.* *5. Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia darbo laiko nuostolius.* *6. Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia konkurencingumą.*	1 = tikrai ne; 2 = ko gero ne; 3 = nežinau; 4 = ko gero taip; 5 = tikrai taip

Šiais klausimais bei teiginiais buvo siekiama išsiaiškinti žmogiškojo kapitalo formos daromą įtaką šeimos verslui bei efektyviam ir subalansuotam jo valdymui. Atsakant į klausimus interesantai galėjo pasirinkti vieną iš kelių galimų išvardintų atsakymo variantų arba buvo prašoma įrašyti

atsakymo variantą patiems. Žymint labiausiai įmonės charakteristiką atitinkantį teiginį interesantai galėjo pasirinkti tam tikrus atsakymo variantus, kuriems suvedant duomenis buvo suteikiamos tokios reikšmės: 5 – „Tikrai taip“, 4 – „ Ko gero taip“, 3 – „Nežinau“, 2 – „Ko gero ne“ ir 1 – „Tikrai ne“. Vėliau, interpretuojant tyrimo duomenis buvo skaičiuojamas aritmetinis vidurkis (žr. 2 priedą). Teiginių vertinimo vidurkiui artėjant prie 1, kriterijaus įvertinimo reikšmė rodo probleminę situaciją, reiškia, jog reikia imtis iniciatyvos ir spręsti šią problemą, esant 3 – abejingumo būseną, o artėjant prie 5, rodo jog problemos nėra.

Kitas pirmosios diagnostinės dalies klausimų blokas buvo apie finansinio (ekonominio) kapitalo formą. Klausimų bloką apie finansinį (ekonominį) kapitalą sudarė 9 klausimai ir 1 lentelė su pateiktais teiginiais (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Apklausos struktūra finansiniam (ekonominiam) kapitalui tirti pagal Haynes et al. ir Stafford et al. ekonominio kapitalo formų klasifikacijos principą

	Klausimai/teiginiai	Vertinimo skalė
FINANSINIS (EKONOMINIS) KAPITALAS	*Įvertinkite, pradinį šeimos verslo kapitalo įnašą:* *1. pradedant verslą* *2. dabar*	1 = visą turtą sudaro skolintas kapitalas 2 = didžioji dalis turto yra skolintas ir tik mažą dalį sudaro nuosavas kapitalas; 3 = pusė turto nuosavas ir kita pusė skolintas kapitalas; 4 = didžioji dalis turto yra nuosavas ir tik maža dalis skolintas kapitalas; 5 = visas turtas yra nuosavas
	Skolintas kapitalas šeimos versle sudaro?	1 = daugiau nei 80%; 2 = [61-79]%; 3 = [40-60]%; 4 = [20-39]%; 5 = [1-19]%; 6 = 0%
	Įvertinkite, skolinto kapitalo procentinę dalį gautą iš: *1. šeimos narių,* *2. giminių,* *3. draugų,* *4. banko.*	1 = 0%; 2 = [1-19]%; 3 = [20-39]%; 4 = [40-60]%; 5 = [61-79]%; 6 = daugiau nei 80%
	Kaip vertinate turimą turtą?	1 = labai blogai; 2 = blogai; 3 = vidutiniškai; 4 = gerai; 5 = puikiai
	Palyginkite savo verslo finansinius rezultatus (pelną) su pagrindiniais tokios paties verslo srities konkurentais?	1 = akivaizdžiai blogesni; 2 = šiek tiek blogesni 3 = tokie pat; 4 = šiek tiek geresni; 5 = akivaizdžiai geresni
	Ar Jūsų verslas per paskutinius 2 metus dirbo pelningai?	1 = ne; 2 = ne per abu metus; 3 = taip
	Kaip apibūdintumėte savo verslo vidutinį pelningumą per pastaruosius 2 metus?	1 = visiškai nuostolingas; 2 = labai nuostolingas; 3 = gana nuostolingas; 4 = neutralus; 5 = gana pelningas; 6 = labai pelningas; 7 = absoliučiai pelningas
	Įvertinkite, ir įrašykite procentinę pelno dalį skiriamą: *1. finansiniam kapitalui,* *2. žmogiškajam kapitalui,* *3. socialiniam kapitalui,* *4. kultūriniam kapitalui,* *5. simboliniam kapitalui.*	1 = 0%; 2 = [1-19]%; 3 = [20-39]%; 4 = [40-60]%; 5 = [61-79]%; 6 = daugiau nei 80%

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 lentelės tęsinys

	Kokie šeimos turto vertės pasikeitimai įvyko per pastaruosius 2 metus?	1 = labai sumažėjo; 2 = gana sumažėjo; 3 = šiek tiek sumažėjo; 4 = nepakito; 5 = šiek tiek išaugo; 6 = gana išaugo; 7 = labai išaugo
	1. Savininkai įsipareigoja didinti šeimos turtą lyginant su išsaugotu arba su turimu turto rezultatu *2. Savininkai veikia taip, kad būtų išsaugota verslo turto vertė.*	1 = visiškai nesutinku; 2 = ko gero nesutinku; 3 = nežinau; 4 = ko gero sutinku; 5 = visiškai sutinku.

Šiais klausimais bei teiginiais buvo siekiama išsiaiškinti finansinio (ekonominio) kapitalo formos daromą įtaką šeimos verslui bei efektyviam ir subalansuotam jo valdymui. Atsakant į klausimus interesantai galėjo pasirinkti vieną pateiktų atsakymo variantų.

Siekiant supaprastinti duomenų analizę, 16 klausimo interesantų pateikti atsakymai buvo sugrupuoti pagal atitinkamus intervalus: 0%; [1-19]%; [20-39]%; [40-60]%; [61-79]%; daugiau nei 80%,- ir apskaičiuoti UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ kapitalo formų vertinimo vidurkiai balais. Vertinimo vidurkiai buvo skaičiuojami tam, kad būtų aiškiau matyti, kuriai kapitalo formai UAB „Bodendorf ir 4 mažųjų šeimos verslo įmonių savininkai skiria pirmenybę ir daugiausia dėmesio. Vertinimo vidurkiai ir jų apskaičiavimo technika pateikta 3 priede. Didžiausias kapitalo formos vertinimo vidurkis parodo, interesantų savarbą ir didžiausią skiriamą indėlį (iš pelno) konkrečiai pasirinktai kapitalo formai, o mažiausias – probleminę situaciją, t.y. mažiausią indėlį.

Teiginių lentelė sudaryta iš 2 teiginių su 5 galimais atsakymų variantais. Suvedant duomenis buvo suteikiamos atitinkamos reikšmės: 5 – „Visiškai sutinku“, 4 – „Ko gero sutinku“, 3 – „Nežinau“, 2 – „Ko gero nesutinku“ ir 1 – „Visiškai nesutinku“ (žr. 5 lent.). Analizuojant duomenis buvo skaičiuojami teiginių aritmetiniai vidurkiai. Vertinimo aritmetiniai vidurkiai ir jų apskaičiavimo technika pateikti 4 priede. Teiginių vertinimo vidurkiui artėjant prie 1, kriterijaus įvertinimo reikšmė rodo probleminę situaciją, reiškia, jog reikia imtis iniciatyvos ir spręsti šią problemą, esant 3 – abejingumo būseną, o artėjant prie 5, rodo jog problemos nėra.

Paskutinis diagnostinės dalies klausimų blokas buvo apie socialinio kapitalo formą. Sudarant klausimus bei teiginius apie socialinio kapitalo įtaką, buvo pasirinktos ir išskirtos trys iš daugelio socialinį kapitalą sudarančių socialinių ryšių: ***verslo partneriai***, ***darbuotojai*** ir ***savanoriškos organizacjos partneriai***. Klausimų bloką sudarė 9 klausimai ir 2 lentelės su pateiktais (3 ir 3) teiginiais. Teiginiams suteiktos reikšmės: 5 – „Visiškai sutinku“, 4 – „Ko gero sutinku“, 3 – „Nežinau“, 2 – „Ko gero nesutinku“ ir 1 – „Visiškai nesutinku“ (žr. 6 lent.), ir vėliau skaičiuojami vertinimo aritmetiniai vidurkiai (artėjant link 1, rodo probleminę situaciją, esant 3 – abejingumo būseną, o artėjant prie 5, rodo jog problemos nėra). Socialinio kapitalo įtakos tyrimo duomenų aritmetiniai vidurkiai ir jų apskaičiavimo technika pateikta 5 priede.

6 lentelė. Apklausos struktūra socialiniam kapitalui tirti pagal Haynes et al. ir Stafford et al. ekonominio kapitalo formų klasifikacijos principą

	Klausimai/teiginiai	Vertinimo skalė
SOCIALINIS KAPITALAS	*Šeimos verslo įmonė palaiko ryšius su (galimi keli atsakymų variantai):* *1. ilgalaikiais patikimais verslo partneriais,* *2. darbuotojais, su kuriais sieja artimi ryšiai – giminystė, draugystė ir pan.,* *3. savanoriškomis organizacijomis, pvz aplinkosaugos, vietinės iniciatyvinės grupės, verslo ir darbdavių, profsąjungos, politinės partijos, kurios esate ir Jūs narys, nariais,* *4. visais išvardintais.*	Galimi keli atsakymų variantai. Sutartinis žymėjimas, 0 = kitas variantas, 1 = pasirinktas variantas
	1. Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į gerai pažystamą ilgalaikį patikimą verslo partnerį *2. Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į darbuotojus, su kuriais sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ir pan.* *3. Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į savanorišką organizaciją, kurios esate ir Jūs narys, partnerius.*	1 = tikrai ne; 2 = ko gero ne; 3 = nežinau; 4 = ko gero taip; 5 = tikrai taip
	Kokią dalį verslui naudingos informacijos ar žinių gaunate iš: ilgalaikių patikimų Jūsų verslo partnerių; darbuotojų, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan.; savanoriškos organizacijos partnerių, kurios narys esate ir Jūs.	1 = 0%; 2 = [1-19]%; 3 = [20-39]%; 4 = [40-60]%; 5 = [61-79]%; 6 = daugiau nei 80%
	Kiek vidutiniškai laiko sugaištate, tikrindami ar tikslindami su verslu susijusią informaciją, gautą iš: ilgalaikių patikimų Jūsų verslo partnerių; darbuotojų, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan.; savanoriškos organizacijos partnerių, kurios narys esate ir Jūs.	1 = daugiau nei 1 darbo dieną, 2 = 1 darbo dieną; 3 = keletą val.; 4 = apie 1 val.; 5 = 0 val.
	Kaip noriai verslui naudinga informacija ar žiniomis keičiasi su Jumis: ilgalaikiai patikimi Jūsų verslo partneriai; darbuotojai, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan.; savanoriškos organizacijos partneriai, kurios narys esate ir Jūs.	1 = visiškai nesikeičia; 2 = mažiau nei vidutiniškai noriai; 3 = vidutiniškai noriai; 4 = daugiau nei vidutiniškai noriai; 5 = labai noriai
	Kaip dažnai savo verslo lėšas naudojate, kad padėti: ilgalaikiams patikimiems Jūsų verslo partneriams; darbuotojams, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan.; savanoriškos organizacijos partneriams, kurios narys esate ir Jūs.	1 = niekada; 2 = beveik niekada; 3 = kartais; 4 = dažnai; 5 = labai dažnai
	Įvertinkite, kokią dalį darbo laiko vidutiniškai praleidžiate: dalyvaudami savanoriškų verslininkus vienijančių asociacijų veikloje; rengdami ir dalyvaudami susirinkimuose, konferencijose, parodose, mugėse; rengdami ir dalyvaudami labdaros renginiuose; bendraminčius ar bendrų pomėgių turinčius asmenis vienijančių savanoriškų organizacijų (pvz. Politinės partijos, medžiotojų ar žvejų draugija, choras ir pan.), kurioms priklausote veikloje.	1 = 0%; 2 = [1-19]%; 3 = [20-39]%; 4 = [40-60]%; 5 = [61-79]%; 6 = daugiau nei 80%
	1. lgalaikiai verslo partneriai yra patikimi *2. Darbuotojais, su kuriais sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan. galima pasitikėti* *3.Savanoriškos organizacijos partneriai, kurios narys esate ir Jūs, yra patikimi*	1 = tikrai ne; 2 = ko gero ne; 3 = nežinau; 4 = ko gero taip; 5 = tikrai taip
	Įvertinkite, kaip dažnai pasitaikė Jūsų verslui svarbios informacijos „nutekėjimų" dėl žemiau išvardintų asmenų kaltės: ilgalaikių patikimų Jūsų verslo partnerių; darbuotojų, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan.; savanoriškos organizacijos partnerių, kurios narys esate ir Jūs.	1 = labai dažnai; 2 = dažnai; 3 = kartais; 4 = beveik niekada; 5 = niekada
	Kokią dalį savo laiko, neskaitant tiesiogiai su verslo klausimų tvarkymu susijusio laiko, vidutiniškai praleidžiate palaikydami asmeninius draugiškus ryšius (pvz. kartu gerdami kavą, pietaudami, sveikindami su įvairiomis šventėmis ir pan.) su: ilgalaikiais patikimais Jūsų verslo partneriais; darbuotojais, su kuriais	1 = 0%; 2 = [1-19]%; 3 = [20-39]%; 4 = [40-60]%; 5 = [61-79]%; 6 = daugiau nei 80%

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

	Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan.; savanoriškos organizacijos partneriais, kurios narys esate ir Jūs.	
	Įvertinkite, kokią dalį įmonės išlaidų sudaro išlaidos ryšiams palaikyti (vaišės, sveikinimai, bendros pramogos ir pan.) su: ilgalaikiais patikimais Jūsų verslo partneriais; darbuotojais, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan.; savanoriškos organizacijos partneriais, kurios narys esate ir Jūs.	1 = labai didelę; 2 = gana didelę; 3 = vidutinę; 4 = labai nedidelę; 5 = 0

2. Kapitalo formų rangavimas pagal svarbą. Apklausoje buvo pateikta lentelė, kuri sudaryta remiantis Bourdieu teorija.

7 lentelė. Apklausos struktūra remiantis Bourdieu išskiriamomis kapitalo formomis

TEORINIS KONTEKSTAS		**PRAKTINIS KONTEKSTAS**	
Apklausos turinys		**Kapitalo formos**	**Kapitalo formų skaičius**
Apklausoje buvo pateikta lentelė, kuri sudaryta remiantis Bourdieu P. „The forms of capital“ (1986, p. 258)	***Žmogiškasis kapitalas***	*Žmogiškasis kapitalas*	5 formos
	Kultūrinis kapitalas	*Kultūrinis kapitalas*	
	Ekonominis (finansinis) kapitalas	*Ekonominis (finansinis) kapitalas*	
	Socialinis kapitalas	*Socialinis kapitalas*	
	Simbolinis kapitalas	*Simbolinis kapitalas*	

Lentelėje buvo pateiktos 5 kapitalo formos (žr. 7 lentelę), kurias interesantai, remdamiesi savo nuomone, turėjo sunumeruoti eilės tvarka pagal aktualumą (nuo 1 iki 5), kai 1 aktualiausia, o 5 – mažiausiai aktuali. Teiginių vertinimo vidurkiui artėjant prie 1, kriterijaus įvertinimo reikšmė rodo aktualumą, esant 3 – vidutinišką svarbą, o artėjant prie 5 - nereikšmingumą.

Šių nuostatų rangavimu buvo siekiama išsiaiškinti, kurios iš išvardintų kapitalo formų yra aktualiausios ir svarbiausios šeimos verslo savininkams, sukuria didžiausią efektyvumą vykdant veiklą, ir kurios yra mažiau svarbios (sukuria mažesnį efektyvumą). Gautiems duomenims apdoroti buvo naudojamasi Microsoft Excel programa.

3. ŠEIMOS VERSLO KAPITALO FORMŲ ANALIZĖ

3.1. Šeimos verslų UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ charakteristikos

UAB „Tavijuta“, įkurtas 1990 metais siekiant tikslo, kad užsiėmę veiklūs žmonės kuo mažiau brangaus laiko leistų virtuvėje, ruošdami maistą. Pradžioje pagrindinė įmonės veiklos kryptis buvo geitai paruošiamų šaldytų virtinukų ir koldūnų gamyba. Tuo metu įmonėje dirbo 6 darbuotojai ir visi jie priklausė tam pačiam šeimos ratui. Vėliau veiklos kryptis išsiplėtė ir UAB „Tavijuta“ ėmė ne tik gaminti, bet prekiauti sava produkcija. Nuosekliai plėtodama savo šeimos verslą, UAB „Tavijuta“ ėmė kurti greitai paruošiamų užšaldytų maisto produktų parduotuvių tinklą Lietuvoje. Ši veikla ypač suaktyvėjo 1992 metais Panevėžyje atidarius pirmąją specializuotą greitai paruošiamų užšaldytų maisto produktų parduotuvę pavadinimu „Tavijuta“. Metams bėgant išsiplėtė realizavimo rinka. UAB „Tavijuta“, atsižvelgdama į pirkėjų pageidavimus, 2010 metais atidarė savo gaminių firminę parduotuvę Vilniuje. Dalis produkcijos parduodama Europos Sąjungos šalyse. Šiuo metu įmonėje dirba jau 72 darbuotojai.

Šiandien gaminamos produkcijos asortimentas gerokai didesnis. UAB „Tavijuta“ gamina įvairių pavadinimų užšaldytų maisto produktų – tai *bulvių patiekalai*: „Čičinsko kepsniai”, didžkukuliai, cepelinai, bulvių maltiniai, „Švilpikai”, bulvių kukuliai , kepti bulvių rageliai, žemaičių blynai; *įvairių rūšių koldūnai*; *sriubos*: kopūstų, burokėlių; *picos*: „Klasikinė“, „Peperoni“, „Metų laikai“ ir kt.; *virtinukai*: skryliai, ežiukai, tinginiukai, virtinukai su skirtingu įdaru; *įvairių rūšių lietiniai blynai* ir kiti *įvairūs patiekalai*: kibinai, lazanija, čeburekai, balandėliai, plovas, įv. troškiniai, kijevo kotletai, mieliniai pyragėliai, sloksniuotos tešlos bandelės, varškėčiai, varškės spurgos. Taip pat, įmonė atlieka maitinimo įstaigos paslaugas. „Tavijuta“ parduotuvės – tai mini kavinukės, kuriose galima išsirinktą šaldytą maisto produktą pašildyti ir prisėdus prie staliuko suvalgyti. O pirkėjų patogumui Panevėžio parduotuvėlėje prekiaujama ir nešaldytais gaminiais.

Kitas šeimos verslas – **UAB „DeModa“** registrų centre įregistruotas 1997 metais, kuri savo veiklą pradėjo kaip individuali įmonė „DeModa“. Įmonė savo veiklos pradžioje vežiodavosi iš Baltarusijos kojines, pėdkelnes ir jomis prekiaudavo vietinėje Lietuvos rinkoje. Šeimos verslą įkūrusiai porai verslas sekėsi puikiai, todėl laikui bėgant praplėtė asortimentą ir ėmė prekiauti ne tik kojinėmis, pėdkelnėmis, bet ir įvairiausiais trikotažo gaminiais. 2002 metai įmonė iš individualios įmonės buvo reorganizuota į uždarąją akcinę bendrovę „DeModa“.

Šeimos verslo bendrovė užsiima – mažmenine prekyba. Savo produkcija prekiauja nedidelėje parduotuvėlėje Vilniaus centre, Totorių gatvėje. UAB „DeModa“ prekiauja įvairių gamintojų apranga

– vyriškos ir moteriškos puskojinės, kojinės, pirštinės; pėdkelnės; vyriški ir moteriški trikotažo apatiniai. Šiame versle dirba dviejų darbuotojų komanda – verslo savininkai vyras ir žmona.

IĮ „Hama“ savo šeimos verslą Mažeikiuose įkūrė 1992 metais. Įmonė savo veiklą pradėjo veždama iš Rusijos į Lietuvą įvairiausias prekes: medžiagas, padangas, drabužius, maistą ir t.t. Vėliau 1995 metais pradėjo prekiauti šaldytuvais „Snaigė“. Šaldytuvų pardavimams pasiteisinus, asortimentas praplėstas ir pradėta buitinės technikos prekyba. Įgijusi patirties bei reaguodama į didėjančią kompiuterinės technikos vartotojų paklausą rinkoje IĮ „Hama“ ėmė plėsti savo veiklos sritį bei pradėjo prekiauti ne tik buitine, bet ir kompiuterine technika. IĮ „Hama“ – tai viena didžiausių prekybos buitine bei kompiuterine technika įmonių Mažeikiuose – jauna, šiuolaikiška, nuolat auganti ir tobulėjanti.

Šeimos verslo įmonė užsiima mažmenine prekyba. Mažmeninis IĮ „Hama“ prekybos tinklas labai siauras – kol kas tik 1 parduotuvė Mažeikiuose, tačiau šeimos verslo savininkai neslepia, kad ateityje yra planų plėsti savo parduotuvių tinklą ne tik Mažeikių mieste, bet ir aplinkiniuose rajonuose. Šiame versle dirba darni ir dinamiška 9 darbuotojų komanda iš kurių 8 šeimos nariai ir tik vienas darbuotojas priklauso ne šeimos ratui.

IĮ „Hama“ siūlo didelę prekių įvairovę: TV, garso ir vaizdo technika; vaizdo kameros, fotoaparatai; telefonai; buities technika; kompiuterinė technika, įvairūs priedai. Individualioje įmonėje „Hama“ ne tik prekiaujama prekėmis, bet ir atliekamos įvairios paslaugos: kompiuterinės technikos taisymas, programų diegimas, nemokama informacija, dovanų čekiai, pratęsta garantija, prekių draudimas, nemokas prekių atvežimas.

UAB „Bodendorf“ 2006 m. sausio 13 dieną Mažeikių mieste buvo įregistruota kaip individuali įmonė, kurios pagrindinė veikla – profesionalus nekilnojamojo turto bei verslo vertinimas visoje Lietuvoje. Ją įsteigė vienintelis akcininkas Linas Bodendorf. Į savo verslą jis pasikvietė žmoną ir dar du šeimos narius. Tuo metu versle dirbo keturių žmonių komanda. Pirmaisiais veiklos metais daugiausia dėmesio skyrė šeimos įmonės veiklos strategijai, klientų paieškai - nekilnojamojo turto verslo plėtrai. 2008 metais šeimos įmonės savininkas nusprendė imtis papildomos veiklos, kuri duotų naudą jau veikiančiam jo šeimos verslui. Buvo pradėta rinkti komanda vietinio laikraščio "Didmiestis" leidimui. "Didmiestis" – tai nemokamas informacinis laikraštis Mažeikių rajone, kuris leidžiamas 25.000 tiražu. Jame viešai ir pradėta reklamuoti IĮ „Bodendorf“ veikla.

2012 m. sausio 11 dieną įmonė buvo reorganizuota į uždarąją akcinę bendrovę "Bodendorf". Ši bendrovė dar gerai žinoma kaip "Top-city". Šiuo metu bendrovėje dirba 8 darbuotojai. UAB „Bodendorf“ priklauso tik vienas biuras Mažeikių mieste, bet ateityje planuojama rinką plėsti į vakarus, t.y. atidaryti filialą ir Klaipėdoje.

UAB "Bodendrof" pagrindinės veiklos:

1. nekilnojamojo turto operacijos;
2. nekilnojamojo turto operacijos už atlygį arba pagal sutartį;

3. nekilnojamojo turto agentūros;
4. nekilnojamojo turto tvarkyba už atlygį arba pagal sutartį;
5. leidybinė veikla;
6. laikraščių leidyba.

UAB „X“ – tai įmonės filialas Baltijos regione su užsienio kapitalu. 2009 metų lapkričio 16 d. bendrovė įregistruota kaip IĮ „X“ Vilniuje, užsiimanti laminuotų grindų prekyba. 2011 metais įmonė pertvarkyta į uždarąją akcinę bendrovę. Praplėstas ir siūlomų prekių asortomentas. UAB „X“ dabar suteikia klientams išskirtinę galimybę įsigyti ne tik vokiškos gamybos populiariausių klasių laminatą - 31 ir 32 klasės (6-8 mm) bei 8-12 mm aukščiausios atsparumo klasės, bet ir įvairiausių rūšių: Elegance group, Modern Group; Family Group, - vidaus durų, durų staktų, rankenų ir jų priedų.

Verslą įkūrė jauna 2 asmenų šeima. Vėliau į darnų kolektyvą buvo pakviesti dirbti dar 3 darbuotojai, ne šeimos nariai. Šeimos verslo bendrovė užsiima didmenine prekyba ir siūlo savo produkciją ne tik stambiems didmenininkams, bet ir smulkiems verslininkams.

Tolesniuose skyriuose atliekama detalesnė analizė iš apklausos diagnostinio klausimų bloko bei gautos papildomos informacijos interviu metu. Žmogiškojo, finansinio, ir socialinio kapitalo įvertinimas, leis nustatyti šeimos versluose: UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“, naudojamų kapitalo formų įtaką išlikimui bei efektyvumui.

3.2. Žmogiškojo kapitalo šeimos versle vertinimas (UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkų nuomonė)

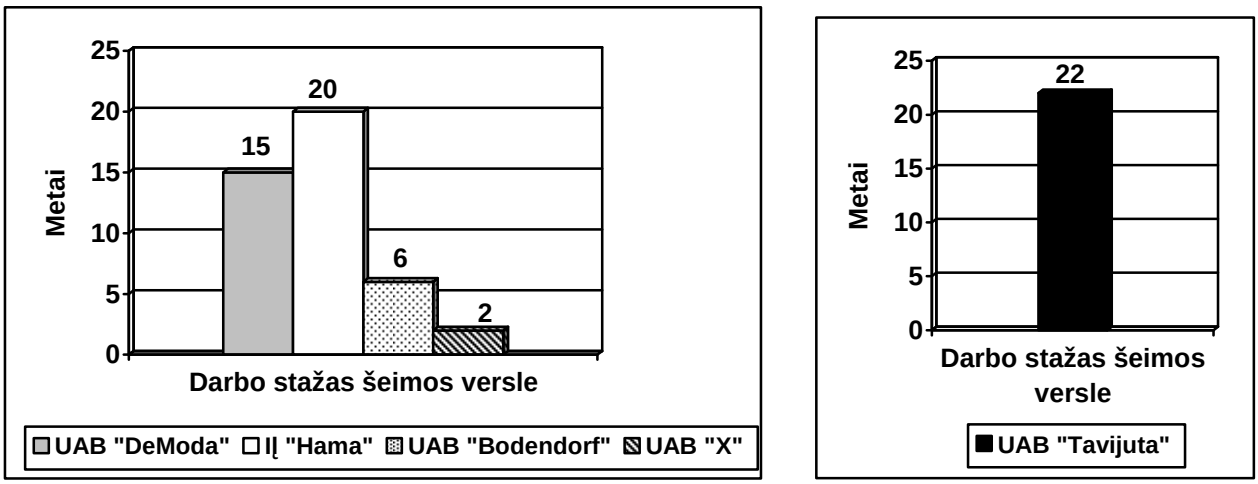
Siekiant įvertinti Mažeikiuose, Panevėžyje ir Vilniuje esančių šeimos verslų: UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“, savininkų nuomonę apie kapitalo formų įtaką verslo išlikimui, buvo atlikta pusiau standartizuota savininkų apklausa. Apklausos procesas šiuose penkiuose šeimos versluose buvo vykdomas nuo **2012 m. sausio 16 – sausio 31 dienos.**

Tyrimo imtis – 5 šeimos verslai (2 veikiantys Mažeikiuose, 1 – Panevėžyje ir likę 2 – sostinėje – Vilniuje). Apdorojant atlikto empirinio tyrimo gautus duomenis pastebėta, kad vienas šeimos verslas, t.y. UAB „Tavijuta“, kardinaliai skiriasi nuo kitų tiriamų. Nors bendrovė save įvardina kaip šeimos verslo įmonę, kyla abejonių ar ją galima priskirti šiai verslo kategorijai. Lietuvoje galiojančioje SVV įmonių klasifikacijoje „mikro įmonė“ dažniausiai sutapatinama su „šeimos įmone“, o šiuo atveju UAB „Tavijuta“ neatitinka „mikroįmonės“ apibrėžties kriterijų: nei darbuotojų skaičiaus, nei metinių pajamų. Kita vertus Lietuvoje šeimos verslo įstatymo, kuris griežtai nustatytų šeimos verslo kriterijus nėra, todėl šeimos verslas gali būti net kelis kartus didesnis lyginant su mikro įmone arba nepaisant mažo dirbančių darbuotojų skaičiaus, uždirbti milijonines metines pajamas. Tuo remiantis darbo autorė nusprendė išskirti UAB „Tavijuta“ iš visų tiriamų šeimos verslų ir ją lyginti su likusiais šeimos

verslais, kurie atitinka mikro įmonės kriterijus.

Žmogiškojo kapitalo charakteristika atliekama remiantis duomenimis, gautais iš apklausos anketos diagnostinio klausimų bloko pirmos dalies, bei papildomai gautos informacijos interviu metu.

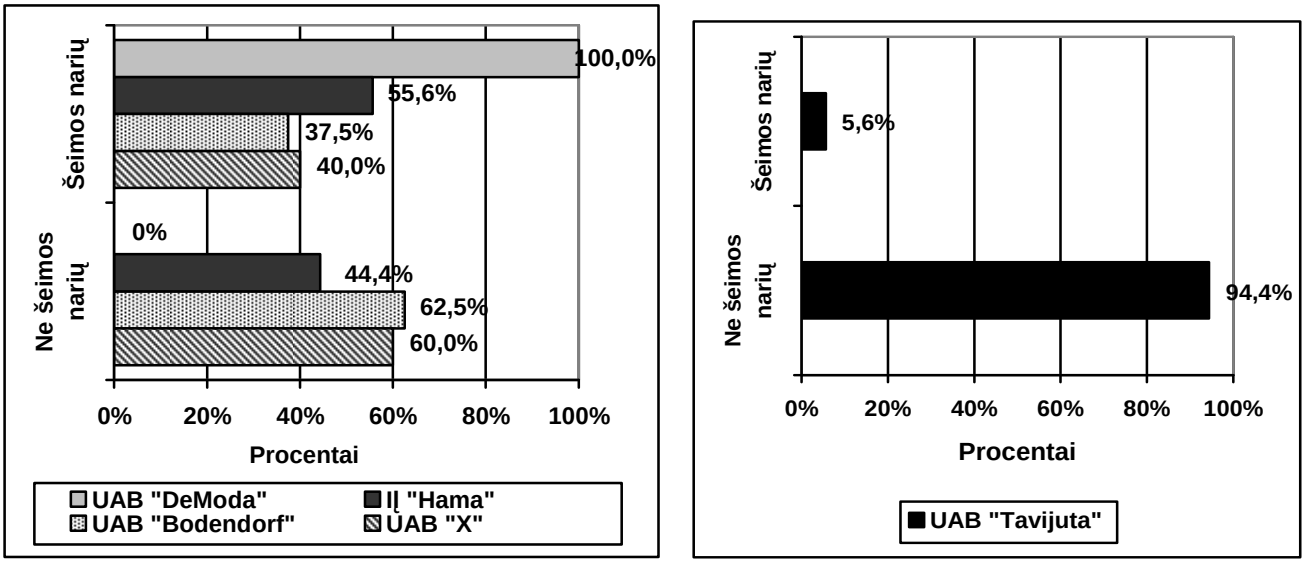
Siekiant nustatyti šeimos verslo gyvavimo laikotarpį, anketinėje apklausoje UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkai buvo suskirstyti į penkias grupes pagal darbo stažą šeimos versle (dirbantys: mažiau nei metus, 1-10 metų, 11-20 metų ir daugiau nei 20 metų). Gauti duomenys parodė, kad 40 proc. šeimos verslų yra dar pakankamai jauni ir veikia nuo 1 iki 10 metų, kiti 40 proc. šeimos verslų gyvuoja 11-20 metų, ir ilgiausiai savo šeimos verslo veiklą, t.y. daugiau nei 20 metų, plėtoja 20 proc. apklaustųjų.



7 pav. Interesantų pasiskirstymas pagal darbo stažą šeimos versle, metais (N=5)

7 paveiksle pateikti tikslūs kiekvieno šeimos verslo gyvavimo metai. Iš čia matyti, kad UAB „Tavijuta“ lyginant su kitais tiriamais šeimos verslais, savo veiklą vykdo ilgiausiai – net 22 metus. Savo veiklą pradėjusi tik paskelbus nepriklausomybę, sugebėjo išgyventi visas ekonomines krizes ir toliau savo veiklą plėtoja sėkmingai Nedaug atsilieka ir kitas šeimos verslas, t.y. IĮ „Hama“, kuris gyvuoja jau 20 metų. Jauniausias šeimos verslas – UAB „X“, į šeimos verslo „klaną“ įsitraukė tik prieš 2 metus, tačiau nepaisant to, ne ką prasčiau vykdo savo veiklą nei ilgametis šeimos verslas UAB „Tavijuta“. Taigi, galima daryti išvadą, kad tiriami šeimos verslai yra dar pakankamai jauni ir verslo savininkai, jų įkūrėjai priklauso pirmos kartos atstovams. Tai nulėmė Lietuvoje tik neseniai užsimezgusios šeimos verslo tradicijos, kurios tuo tarpu pasaulyje įgavo reikšmę jau paskutiniais XX a. dešimtmečiais.

Siekiant nustatyti, kiek kiekviename tiriamame šeimos versle dirba darbuotojų ir kiek iš jų priklauso šeimos nariams, bei kiek nepriklauso šeimos ratui, visi darbuotojai buvo suskirstyti į dvi grupes: šeimos nariai ir ne šeimos nariai (žr. 8 pav.).



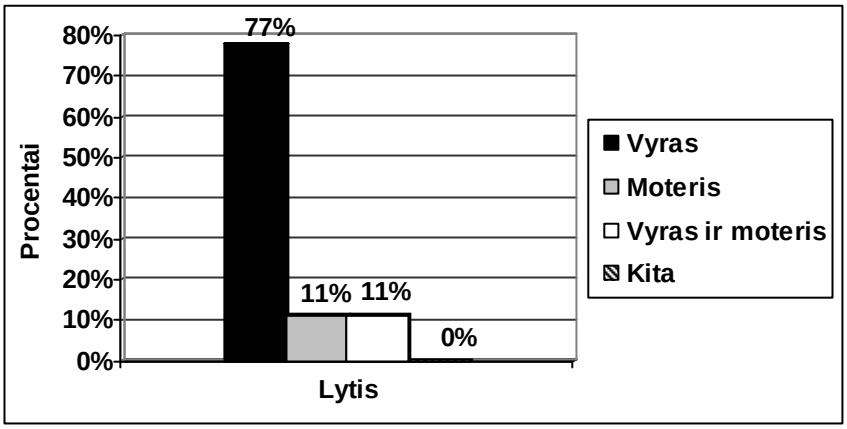
8 pav. Darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal priklausymą ir ne šeimos ratui (N=5)

Gauti rezultatatai atskleidė, kad didžiausia tiriama šeimos verslo įmonė yra UAB „Tavijuta“. Joje dirba net 72 darbuotojai. Šiame versle tik labai mažą dalį darbuotojų sudaro šeimos nariai – 5,6 proc. ir labai didelę dalį, t.y. net 94,4 proc., darbuotojai, nepriklausantys šeimos ratui. Kiti tiriami šeimos verslai atitinka vieną iš SVV apibrėžiamų kriterijų ir neperkopia 10 darbuotojų skaičiaus. Lyginant mažų šeimos verslų, kuriuose dirba iki 10 darbuotojų, pasiskirstymą pagal priklausymą šeimos ratui ir nepriklausymą, pastebima, kad UAB „DeModa“ ir IĮ „Hama“ dirba daugiau nei 50 procentų šeimos narių, o likusiose – apie 39 proc. Palyginus UAB „Tavijuta“ su kitais šeimos verslais, pastaroji labai išsiskiria. Visi ttiriami šeimo verslai yra nedideli (2-9 darbuotojai) išskyrus UAB „Tavijuta“ – 72 darbuotojai. Maisto pramone užsiimančios bendrovės dydis lyginant su SVV nurodytu mikro įmonės darbuotojų skaičiaus kriterijumi, viršyja net 7,2 karto, o darbuotojų šeimos narių joje dirba vos 5,6 proc. Be to, kalbant apie šeimos versle dirbančius šeimos narius, galima teigti, kad jų skaičius visose penkiose tiriamose šeimos įmonėse yra labai panašus, t.y. 2-5 šeimai priklausantys asmenys, tačiau palyginus jų procentinę dalį su visais dirbančiaisis matyti, jog dirbančių šeimos narių procentas labai mažas. Todėl galima daryti išvadą, kad iškart po nepriklausomybės paskelbimo įkurtą kaip šeimos verslą (tada dirbo 6 darbuotojai – šeimos nariai) UAB „Tavijuta“ dabar, kai ribos išsiplėtė (dirba 72 darbuotojai), vargu ar galima priskirti šeimos verslo formai.

Šeimos verslas gali būti valdomas ne tik šeimos narių, tačiau ir kitų akcininkų, todėl buvo aktualu paklausti, kokia verslo procentinė dalis yra valdoma šeimos. Į šį klausimą interesantai atsakė vieningai. Visos penkios tiriamos šeimos įmonės: UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“, valdo pilną, t.y.100%, įmonės akcijų paketą. Tai rodo, kad įmonės savo visą pelną pasilieka sau (nereikia išmokėti akcininkams dividendų, nes jų nėra) ir jį paskirsto taip, kaip joms tuo metu atrodo naudingiausia.

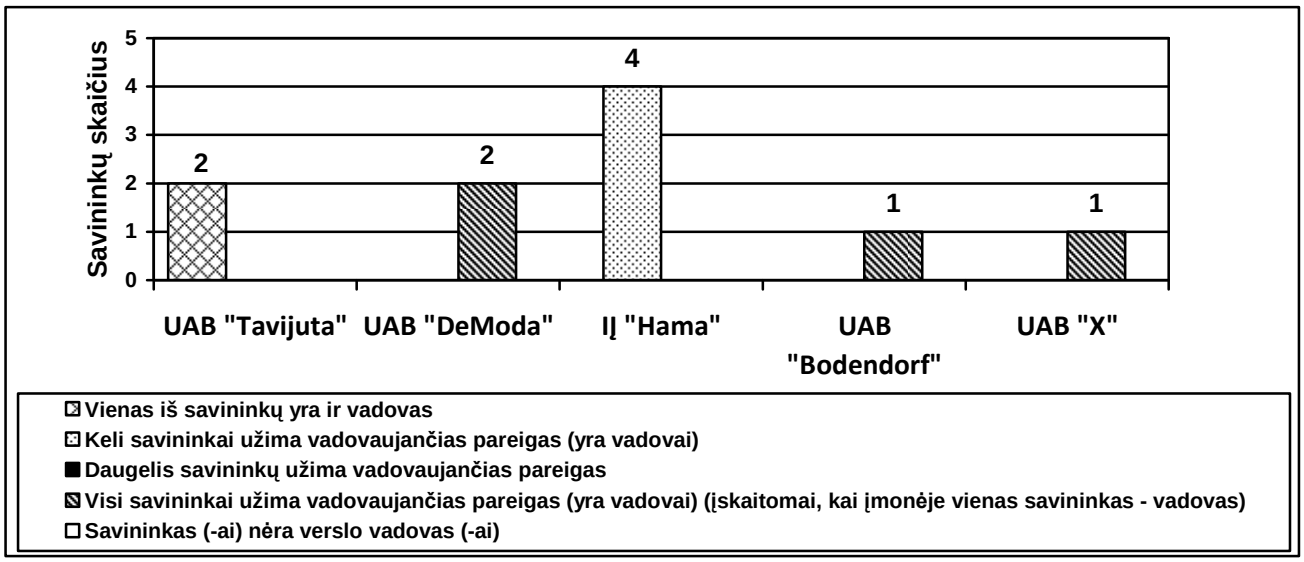
Analizuojant kiek savininkų yra šeimos versle gauti tokie duomenys: 40 proc. šeimos verslų valdo 1 savininkas (UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“); 40 proc. – 2 savininkai (UAB „Tavijuta“ ir UAB „DeModa“) ir 20 proc. – net 4 savininkai (IĮ „Hama“). Taigi didžioji dauguma tiriamų šeimos verslų turi daugiau nei vieną savininką, o tai galėjo įtakoti šeimos kūrimosi pradžioje siekis pasidalinti verslo atsakomybe tarp kelių verslo savininkų, nes žinia, kad 4 iš 5 šeimos verslų buvo įkurti kaip individualios įmonės, kurios savininkai nesėkmės atveju atsako visu savo turtu.

Svarbu ne tik kiek savininkų yra šeimos versle, bet ir kokios lyties atstovai dominuoja šeimos verslo valdyme, nes įvairūs anksčiau atlikti tyrimai atskleidžia, jog dėl nesėkmių šeimos versle gebėjimo jį išsaugoti ir valdyti yra įrodytas skirtingas poveikis įmonei, kai ją valdo vyras ir kai ją valdo moteris.



9 pav. Savininko (-ų) valdančio (-ų) šeimos verslą pasiskirsymas pagal lytį, proc. (N=9)

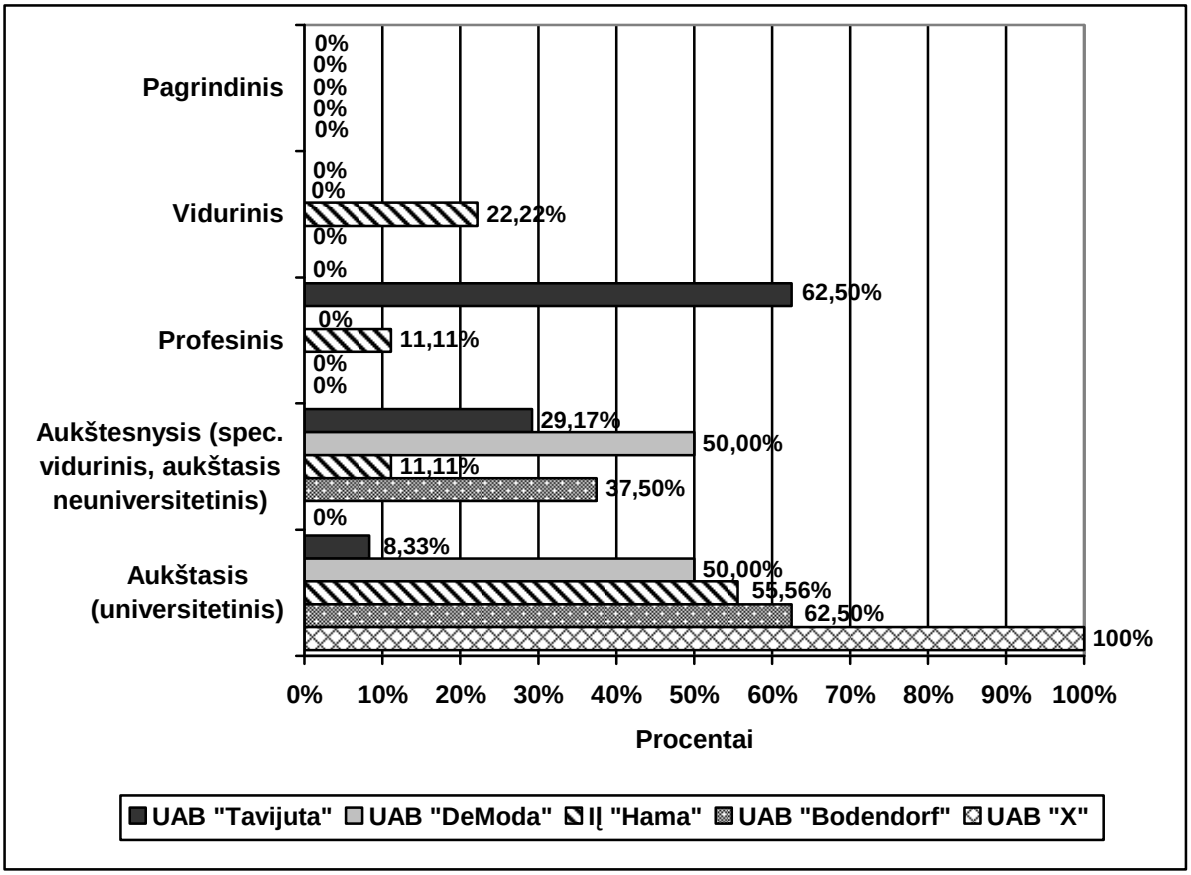
Paprastai šeimos versle moterys yra nepastebimos arba atlieka antraeilį vaidmenį, o vyrai užima vadovaujančias pareigas. Šio tyrimo gauti duomenys dar kartą patvirtino šią teoriją. 9 paveiksle matyti, kad tiriamuose šemos versluose valdant verslą dominuoja vyriškos lyties atstovai. Savininkai vyrai, valdantys šeimos verslą sudaro net 77,78 proc. (N=7), tuo tarpu moterys bei moterys karu su vyrais tik po 11,11 proc. (N=1). Lyginant kiekvieną šeimos verslą atskirai, matyti, kad UAB „Tavijuta“ valdo 2 vyrai, UAB „DeModa“ – vyras ir moteris, IĮ „Hama“ – 4 vyrai, UAB “Bodendorf” – vyras ir UAB „X“ – moteris. Vyrų dominavimas šeimos versle gali būti nulemtas istorinių tradicijų. Istoriškai taip jau susiklostė, kad moterų pareigos ne namuose buvo antrinis jų įsipareigojimas. Pirminis – valdyti ir organizuoti šeimos vidinį, emocinį ir socialinį gyvenimą. O vyrai paprastai organizavo darbo poreikių tenkinimą. Nors laikai pasikeitė ir versle moteris valdanti įmonę sutinkama vis dažniau bei jos indėlis versle vertinamas vis labiau, tačiau net ir šiandien verslo valdymo srityje išlieka akivaizdus vyrų dominavimas.



10 pav. Savininkų skaičiaus pasiskirstymas vertinant kuris iš teiginių versle geriausiai apibūdina ryšį tarp nuosavybės ir valdymo (N=5)

Klausiant, kuris iš šių teiginių versle geriausiai apibūdina ryšį tarp nuosavybės ir valdymo, buvo galimi keli atsakymų variantai (žr. 10 pav.). Taigi šeimos versle UAB „Tavijuta“ tik vienas savininkas iš dviejų užima vadovaujančias pareigas. Uždarojoje akcinėje bendrovėje „DeModa“ abu savininkai yra ir vadovai. Tyrimo duomenys rodo, kad individualioje įmonėje „Hama“ ne visi savininkai, tačiau daugelis jų užima vadovaujančias pareigas, o šeimos verslų UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkai kartu yra ir jų vadovai. Kiekvienas šeimos verslas individualiai nusistato valdymo versle taisykles, priklausomai nuo turimų žinių ir gebėjimų, pasitikėjimo versle dirbančiais darbuotojais, išsilavinimo ir pan. Šiuo atveju dominuoja taisyklė, jog bent vienas savininkas, jei jų yra daugiau nei vienas, yra ir įmonės vadovas. Tai rodo, jog šeimos verslo savininkai/vadovai tiki turintys pakankamai kompetencijų įvairiose srityse užimti atitinkamas pareigas ir vykdyti veiklą efektyviai. Todėl kitu klausimu buvo siekta išsiaiškinti šeimos versle dirbančių darbuotojų ir jų savininkų išsilavinimą.

Išsilavinimas yra viena svarbiausių žmogiškojo kapitalo sudedamųjų dalių, todėl svarbu apžvelgti ne tik savininkų – vadovų išsilavinimo lygį, bet ir darbuotojų, kurie atskleidžia kiekvieno šeimos verslo sukaupto žmogiškojo kapitalo „krepšelį“. Interesntų atsakymai buvo suskirstyti į penkias grupes pagal išsilavinimą: pagrindinis, vidurinis, profesinis, aukštesnysis (spec. vidurinis, aukštasis neuniversitetinis) ir aukštasis (universitetinis). Atliktas tyrimas parodė, kad šeimos versle dirbančių darbuotojų išsilavinimas yra labai įvairus (žr. 11 pav.).



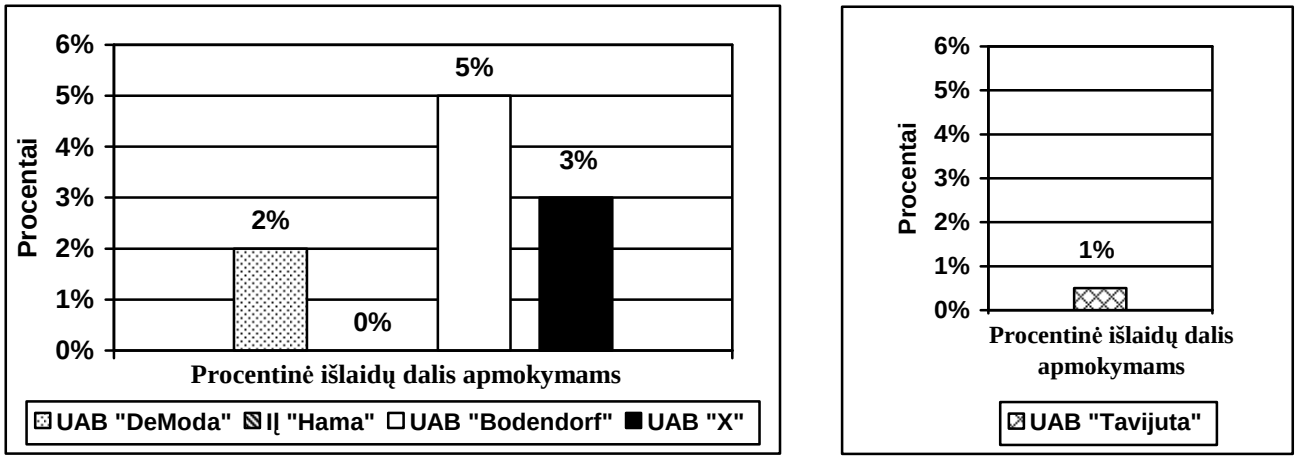
11 pav. Šeimos versle dirbančių darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc. (N=96)

Iš pateikto paveikslo matyti, kad didžiausioje tiriamoje bendrovėje UAB „Tavijuta“ dauguma šeimos versle dirbančių darbuotojų turi įgyję profesinį (62,50 proc.) ir aukštesnyjį (29,17 proc.) išsilavinimą, o aukštąjį tik 8,33 % darbuotojų. UAB „DeModa“ darbuotojai yra labiau išsilavinę, nes pusė (50,00 proc.) darbuotojų turi įgyję aukštesnįjį ir likusi pusė aukštąjį išsilavinimą. Vertinant IĮ „Hama“ darbuotojų išsilavinimą, galima pastebėti, kad šiame šeimos versle dirba įvairų išsilavinimą turintys darbuotojai: kiek daugiau nei pusė (55,56 proc.) darbuotojų turi aukštąjį išsilavinią, 22,22 proc. darbuotojų turi tik vidurinį išsilavinimą ir po lygiai, t.y. po 11,11 proc. darbuotojų yra įgyję profesninį bei aukštesnyjį (spec. vidurinį arba aukštąjį neuniversitetinį) išsilavinimus. Įmonės „Hama“ savininkas prasitarė, kad vienas iš darbuotojų, šiuo metu turintis vidurinį išsilavinimą, studijuoja IV kurse ir jau mokslo metų pabaigoje turėtų įgyti aukštąjį (universitetinį) išsilavinimą, kuris oficialiai pakels turimo žmogiškojo kapitalo kartelę. UAB „Bodendorf“ didžioji dalis (62,50 proc.) bendrovės darbuotojų turi įgyję aukštąjį išsilavinimą ir likusi dalis (37,50 proc.) darbuotojų aukštesnyjį. Galiausiai tiriant UAB „X“ darbuotojų išsilavinimą, pastebima, kad visi bendrovėje dirbantys darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą. Lyginant UAB „Tavijuta“ ir likusių mažų šeimos verslų duomenų rezultatus, pastebėta, kad mažose šeimos versluose dirba aukštesnį išsilavinimo lygį turintys darbuotojai. Tokį rezultatų pasiskirstymą galėjo įtakoti veiklos specifika. UAB „Tavijuta“ veiklos sritis ne tik prekyba, bet ir gamyba, o gamybos procese dažniausiai dirba pavaldūs žemesnio lygio

darbuotojai, kuriems įsidarbinant pakanka ir profesinio arba aukštesniojo išsilavinimo lygio. Lyginant UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ šeimos verslų išsilavinimo lygi, mayti, kad daugiausiai darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, yra UAB „X“ (net 100 proc.).

Vertinant savininkų–vadovų išsilavinimus, rezultatai pasiskirstė taip: UAB „Tavijuta“ savininkas, einantis vadovaujančias pareigas turi aukštąjį išsilavinimą, UAB „DeModa“ ir IĮ „Hama“ savininkų įgytas išsilavinimas vienodas – vienas iš savininkų turi aukštąjį, o kitas aukštesnįjį išsilavinimą ir UAB „Bodendorf“ bei UAB „X“ šeimos verslų savininkai-vadovai turi aukštojo laipsnio diplomus. Taigi galima daryti išvadą, kad auštas pareigas einantys savininkai-vadovai pelnytai užima aukštus postus, nes daugelis jų turi akštąjį išsilavinimo lygį.

Ištyrus šeimos verslo savininkų ir darbuotojų išsilavinimus, aktualu paanalizuoti, kokią procentinę dalį gautų metinių pajamų šeimos verslo įmonės skiria savo darbuotojų apmokymams (žr. 12 pav.).



12 pav. Procentinė metinių pajamų dalis, skiriama darbuotojų apmokymams, proc, (N=5)

Atliktas tyrimas parodė, kad visi šeimos verslai išskyrus IĮ „Hama“ daugiau ar mažiau pinigų skiria savo darbuotojų apmokymams. Daugiausiai pinigų, t.y. apie 5 proc. savo metinių pajamų darbuotojų apmokymams išleidžia UAB „Bodendorf“. Kiek mažiau – apie 3 proc. apmokymams skiria UAB “X”. UAB “DeModa” savininkai savo švietimui kasmet apytikriai išleidžia apie 2 proc. metinių pajamų, o mažiausiai pinigų (apie 1 proc.) skiria uždaroji akcinė bendrovė „Tavijuta“. Individualios įmonės „Hama“ savininko teigimu, paskutiniais metais konkrečių išlaidų apmokymams neturėjo, nes įmonėje dirba senbūviai darbuotojai, kurie apmokymus ir įvairiausius mokymus turėjo darbinės veiklos pradžioje. Jo teigimu, šiuo metu mokymai būtų tiesiog nenaudingi („įmonės lėšų išmetimas į balą“), nes dirbant toje pačioje srityje daugiau nei 15 metų pats tampi šios srities specialistu ir mokymų seminarus gali vesti kitiems, t.y. jaunoms, dar tik pradedančioms savo verslą įmonėms. Taigi palyginus UAB „Tavijuta“ ir mažųjų šeimos verslų skiriamą metinę procentinę pajamų dalį

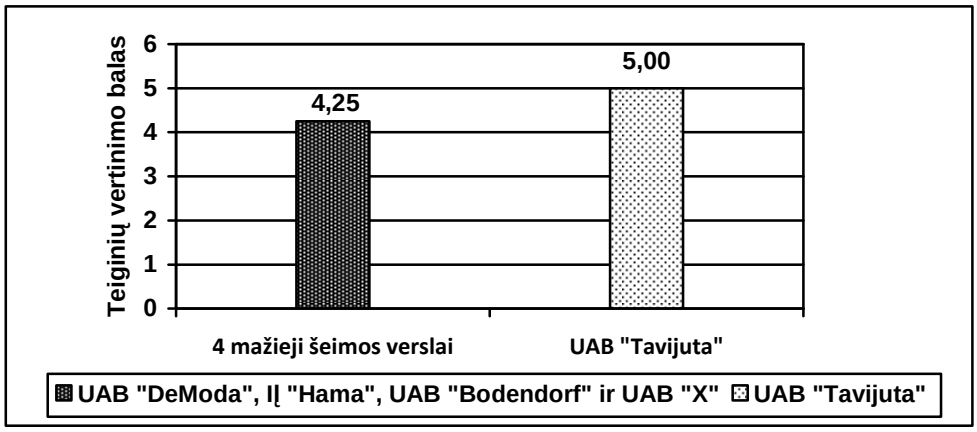
mokymams galima daryti išvadą, kad maži šeimos verslai skiria daugiau pinigų savo darbuotojų mokymams, nei UAB „Tavijuta“. Tokį pasiskirstymą galėjo nulemti ir šiek tiek rezultatus iškreipti tai, jog mažuose šeimos versluose dirba didesnis šeimos narių skaičius. Akivaizdu, kad šeimos verslo savininkai labiau suinteresuoti rūpintis savo šeimos narių gerove, o ne darbuotojų, kurie nepriklauso šeimos ratui.

Siekiant išsiaiškinti žmogiškojo kapitalo formos daromą įtaką efektyviam ir subalansotam šeimos verslo valdymui buvo naudojami teiginiai. Suvedant duomenis apie žmogiškojo kapitalo įtaką atsakymams buvo suteiktos tokios reikšmės: „Tikrai taip“ – 5, „Ko gero taip“ – 4, „Nežinau“ – 3, „Ko gero ne“ – 2 ir „Tikrai ne“ – 1. Teiginių vertinimo vidurkiui artėjant prie 1, kriterijaus įvertinimo reikšmė rodo probleminę situaciją, esant 3 – abejingumo būseną, o artėjant prie 5, rodo jog problemos nėra.

UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ žmogiškojo kapitalo įtakos teiginių vertinimo vidurkiai, jų apskaičiavimo technika, ir UAB „Tavijuta“ teiginių įverčiai pateikti 2 priede.

Apklausoje interesantams buvo pateiktas teiginys *„Šeimos verslo įmonės darbuotojams yra suteikiamos mokymosi ir tobulėjimo galimybės“*. Iš visų tyrime dalyvavusių šeimos verslo savininkų 40 proc., t.y. UAB „Hama“ ir UAB „Tavijuta“ (N=2), atsakė tikrai taip, o likę šeimos verslai, kurie sudaro 60 proc. (N=3) – ko gero taip. Šio teiginio rezultatai atskleidžia šeimos verslo savininkų teigiamą požiūrį į švietimą, aukštąjį mokslą, kuris didina žmonių žinias, gerina jų kokybę, tuo pačiu padidindamas žmogiškojo kapitalo apimtį ir kokybę bei lemia aukštai kvalifikuotų specialistų formavimą. Pastarųjų našus darbas yra svarbiausias ekonominio augimo veiksnys.

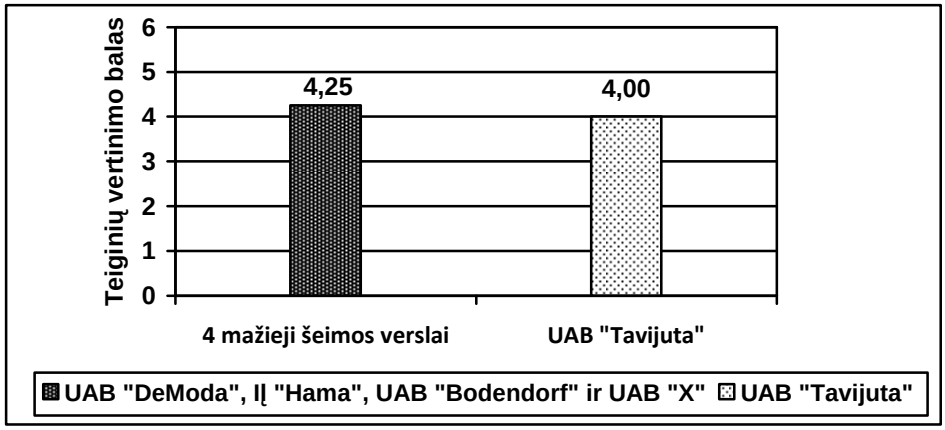
Apskaičiuotas keturių mažųjų tiriamų šeimos verslo savininkų: UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“,- nuomonės vertinimo vidurkis šiuo klausimu lygus 4,25 balo. O UAB „Tavijuta“ teiginio vertinimas siekia maksimumą (žr. 13 pav.).



13 pav. Teiginio „Šeimos verslo įmonės darbuotojams yra suteikiamos mokymosi ir tobulėjimo galimybės“ vertinimas, proc. (N=5)

Šiuo klausimu UAB „Tavijuta“ problemų neturi. Tiriamų mažų šeimos verslų rezultatai lyginant su gigante kiek žemesni, tačiau taip pat geri. Visi tyrime dalyvavavę šeimos verslai suteikia galimybę savo darbuotojams šviestis. Tokį nuomonių pasiskirstymą nulėmė šeimos verslo savininkų tikėjimas, jog galimybių suteikimas mokytis ir tobulėti ateityje gali atnešti naudos ne tik individui, bet ir pačiam šeimos verslui, t.y. įgytos žinios gali būti panaudotos verslo efektyviasniam valdymui ir pan.

Sužinojus, jog įmonių darbuotojai turi visas galimybes švietimuisi, buvo aktualu paklausti, ar darbuotojai yra skatinami šviestis? Į teiginį *„Šeimos versle dirbantys darbuotojai yra skatinami mokytis ir keltis kvalifikacijos laipsnį“* 40 proc. šeimos verslo tiriamų įmonių (UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“) atsakė – tikrai taip, dar 40 proc. įmonių, UAB „Tavijuta“ ir UAB „DeModa“, atsakė – ko gero taip ir galiausiai IĮ „Hama“ (20 proc.) atsakymas – nežinau. Lyginant keturių mažųjų šeimos verslo savininkų nuomonių vertinimo vidurkį ir UAB „Tavijuta teiginio vertinimą matyti, kad problemos šiuo klausimu nėra nė viename tiriamame šeimos versle (žr. 14 pav.).

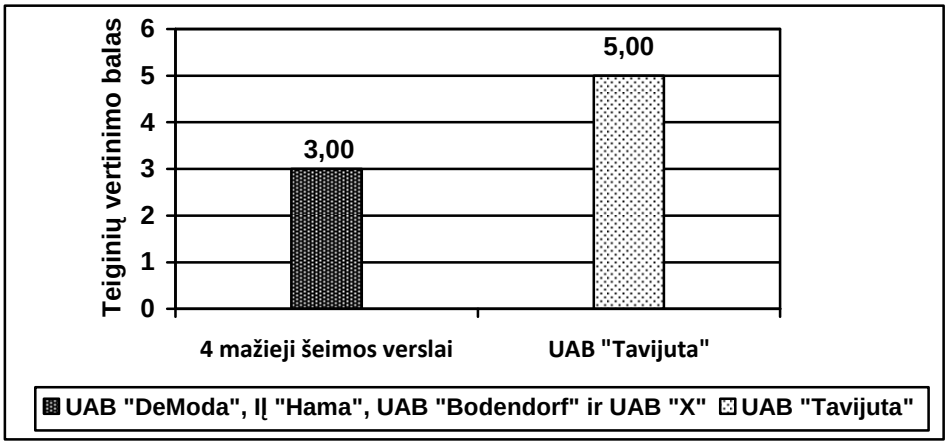


14 pav. Teiginio „Šeimos versle dirbantys darbuotojai yra skatinami mokytis ir keltis kvalifikacijos laipsnį“ vertinimas, proc. (N=5)

UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkų nuomonių vidurkis yra didesnis nei 3 ir tik šiek tiek mažesnis nei 5. UAB „Tavijuta“ savininko teiginio vertinimas lygus 4,00. Ir mažųjų šeimos verslų ir gigantės UAB „Tavijuta“ rezultatai labai panašūs, todėl galima teigti, kad šeimos verslo darbuotojai nepriklausomai nuo šeimos verslo dydžio yra vienodai skatinami mokytis ir kelti kvalifikacijos laipsnį. UAB „Bodendorf“ savininko teigimu, šiuolaikinėmis sąlygomis būtent žmogiškasis kapitalas, o ne mašinos, įrengimai ar gamybinės atsargos yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo kertinis akmuo. O UAB „Tavijuta“ savininkas pabrėžė, kad bendrovės savininkai lyg ir skatina savo darbuotojus šviestis, tačiau dažniausiai darbuotojų skatinimas vyksta naudojant ne bendrovės, o asmenines darbuotojų lėšas.

Kadangi žinoma, jog šeimos versle dirbančių darbuotojų užimamos pareigos ne visada atitinka jų

turimas žinias, gebėjimus ir kompetenciją, o tuo pačiu ir gaunamą atlygį už darbą, todėl buvo įdomu sužinoti šeimos verslo savininkų nuomonę, ar *„Gaunamas atlyginimas tinkamai įvertina darbuotojų užimamas pareigas šeimos įmonėje“?* Šiuo klausimu savininkai buvo kiek griežtesni: 40 proc. (N=2, UAB „DeModa“ ir UAB „X“), tiriamų šeimos verslo savininkų nuomone tam tikrų darbuotojų gaunamas atlyginimas ko gero netinkamai įvertina jų užimamas pareigas įmonėje. Tiek pat šeimos verslo savininkų – 40 proc. (N=2, IĮ „Hama“ ir UAB „Bodendorf“), teigia priešingai, kad jų šeimos versle darbuotojų indėlis į darbą yra įvertintas ko gero tinkamai. Teigiančių, kad tikrai taip yra tik 20 proc. (N=1), t.y. uždarosios akcinės bendrovės „Tavijuta“ šeimos verslo savininkas. Paskaičiuotas mažųjų šeimos verslų savininkų nuomonių vidurkis – 3,00 ir rodo abejingumo būseną, o UAB „Tavijuta“ teiginio įvertis maksimalus ir rodo, jog problemos šiuo klausimu nėra (žr. 15 pav.).



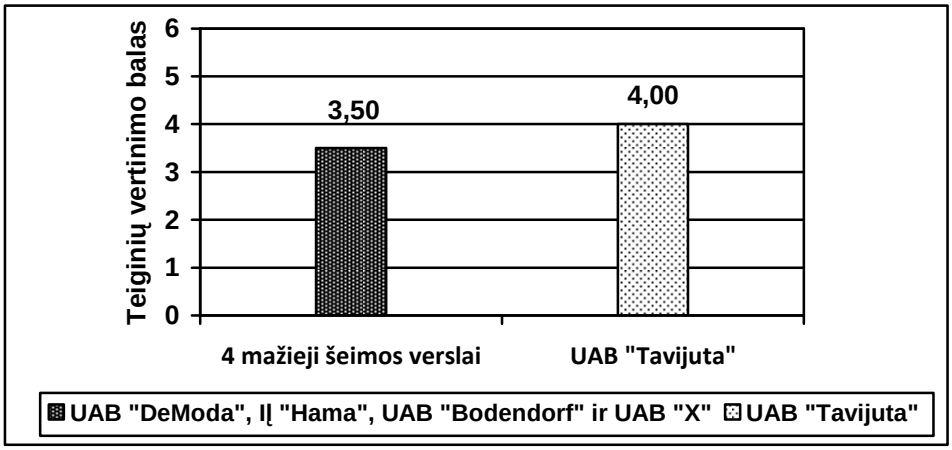
15 pav. Teiginio „Gaunamas atlyginimas tinkamai įvertina darbuotojų užimamas pareigas šeimos įmonėje“ vertinimas, proc. (N=5)

Čia įžvelgiamas kardinalus skirumas tarp mažų šeimos verslų ir lyginamos UAB „Tavijuta“. Viena iš šeimos verslo vyraujančių problemų yra šeimos interesų išaukštinimas lyginant su verslo interesais. Ši dažnai pasitaikanti šeimos versluose problema ir galėjo nulemti mažųjų šeimos verslo įmonių rezultatų pasiskirstymą. Tokie sprendimai, kai veiklos efektyvumas yra aukojamas vardan šeimyninių interesų, gali labai nesunkiai sunaikinti šeimyninio verslo valdymo gyvybingumą. Tuo tarpu vertinant UAB „Tavijuta“ teiginio rezultatą matyti, kad gaunamas atlyginimas tinkamai įvertina darbuotojų užimamas pareigas ir tik dar labiau sustiprinama abejonę, dėl šios bendrovės statuso „šeimos verslas“ tinkamumo.

Kitas teiginys: *„Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia darbo našumą“* , atskleidė tokį pat tiriamų šeimos verslo savininkų procentų (po 20 proc.) pasiskirstymą ties dviem labai priešingais atsakymų variantais. UAB „X“ savininko manymu mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas neįtakoja darbo našumo. Tokią UAB „X“ savininko nuomonę galėjo įtakoti nepakankamas

žinių turėjimas šiuo klausimu Juk tai yra pakankamai jauna ir nepatyrusi rinkos dalyvė lyginant su kitais tyrime dalyvavusiais šeimos verslais. O UAB „Bodendorf“ savininko nuomonė priešinga – nuo švietimo ir mokslo potencialo išsivystymo lygio priklauso darbo naudojimo efektyvumas. Bendrovės savininko teigimu investicijos į žmogiškąjį kapitalą duoda didelį ekonominį ir socialinį efektą. Likusi 60 proc. tiriamųjų dalis (N=3), mano, kad investuodamos į savo darbuotojus, įmonės ko gero siekia pakelti jų darbo našumą.

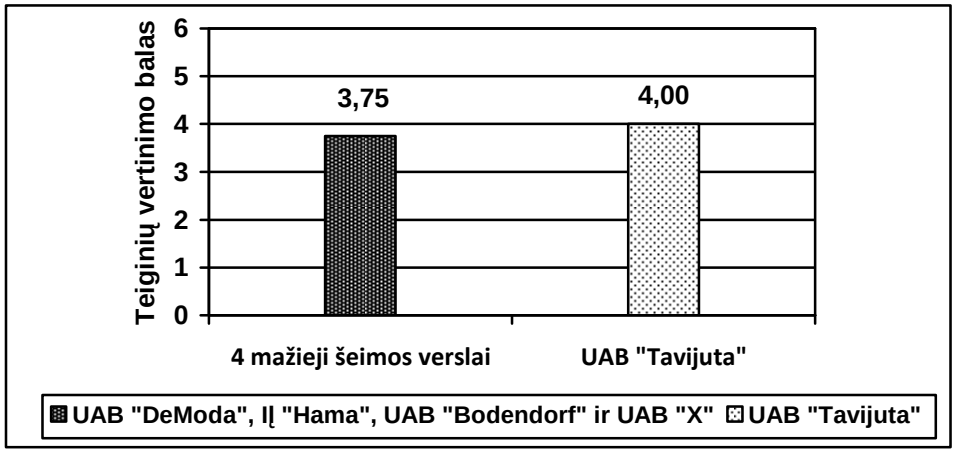
Iš apskaičiuoto 4 mažųjų šeimos verslo savininkų nuomonės vertinimo vidurkio matyti, kad šeimos versle šiuo klausimu yra abejotina situacija, nes savininkų nuomonės vertinimo vidurkis tesiekia 3,50 balo. O UAB „Tavijuta“ teiginio vertinimas lygus 4,00 (žr. 16 pav.).



16 pav. Teiginio „Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia darbo našumą“ vertinimas, proc. (N=5)

Taigi palyginus šiuos abu rezultatus matyti, kad mažieji šeimos verslai pasižymi žinių trūkumu vertinant verslo efektyvumo priklausomybę nuo mokymosi metu įgytų žinių. Tai gali įtakoti savininkų nepakankamas išsilavinimo lygis arba pasenusios žinios.

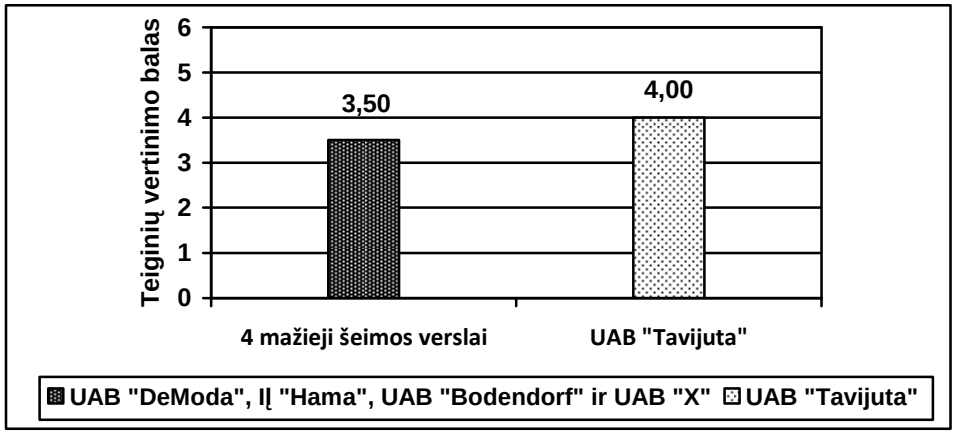
Štai vertinant teiginį *„Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia darbo laiko nuostolius“*, 20 proc. (N=1, UAB „Bodendorf“), tyrime dalyvavusių interesantų, teigia, kad betkokios investicijos į mokymus, seminarus, kvalifikacijos kėlimo kursus ir t.t. be jokios abejonės sumažina darbo laiko nuostolius. UAB „Bodendorf“ teigimu, investicijos į darbuotojų švietimą padidina ne tik darbo efektyvumą (našumą), bet ir sumažindama darbo laiko nuostolius padidina jo tempus. Likusių interesantų vertinimai pasiskirstė taip: ko gero taip – 40 proc. (N=2, UAB “Tavijuta“ ir IĮ „Hama“), nežinau – 40 proc. (N=2, UAB „DeModa“ ir UAB „X“). Apskaičiuotas mažųjų šeimos verslo darbuotojų nuomonės vertinimo vidurkis lygus 3,75, o UAB „Tavijuta“ šiek tiek didesnis – 4,00 ir rodo, jog šiuo klausimu problemų kyla mažai (žr. 17 pav.).



17 pav. Teiginio „Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia darbo laiko nuostolius“ vertinimas, proc. (N=5)

Taigi lyginant šiuos rezultatus galima daryti išvadą, kad tiek dideli tiek ir maži šeimos verslai turi pakankamai žinių šiuo klausimu. UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ domisi įvairiausiais klausimais susijusiais su darbine įmonės veikla siekdamos jos efektyvesnio veikimo.

Vieno žemiausių iš žmogiškojo kapitalo įtakos savininkų vertinimo susilaukė teiginys *„Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia konkurencingumą“*. Dvi šeimos verslo tiriamos įmonės: UAB „Tavijuta“ ir ĮĮ „Hama“, kurios sudaro 40 proc. apklaustųjų mano, jog investicijos į savo darbuotojus ko gero užtikrina įmonės konkurencingumą. UAB „Bodendorf“, kuri sudaro 20 proc. apklaustųjų, tuo net neabejoja pasirinkdama atsakymą tikrai taip. Likusių šeimos verslo savininkų vertinimai pasiskirstė taip: nežinau – 20 proc. (N=1, UAB „DeModa“), ir tiek pat procentų tiriamųjų (UAB „X“) pasirinko atsakymą ko gero ne.



18 pav. Teiginio „Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia konkurencingumą“ vertinimas, proc. (N=5)

Iš 18 pav. matyti, kad analizuojamų mažų šeimos įmonių savininkų nuomonės vertinimo vidurkis yra 3,50. Nuomonių vidurkis yra tik šiek tiek didesnis nei 3, o tai rodo abejingumo būseną. Stebint UAB „Tavijuta“ rezultatą, matyti, kad jis gerenis ir problemos šiuo klausimu nėra. Tai rodo, jog šeimos verslas UAB „Tavijuta“ lyginant su keturiomis mažosiomis šeimos verslo įmonėmis turi kiek didesnį sukauptą žmogiškojo kapitalo „bagažą“.

Vertinant šeimos versle: UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ žmogiškąjį kapitalą pastebėta, kad viena įmonė, t.y. UAB „Tavijuta“, labai išsiskiria iš likusiųjų. Ši bendrovė yra didžiausia ir savo veiklą vykdo ilgiausiai. Be to, jeje tik labai mažą procentinę dalį (5,6 proc.) sudaro šeimos nariai, todėl kilo abejonių, ar apskritai ją galima priskirti prie šeimos verslo kategorijos. Tuo remiantis, nuspręsta šią bendrovę tyrime lyginti su likusiomis mažomis šeimos įmonėmis.

Tyrimas atskleidė, kad visos penkios tiriamos įmonės valdo pilną, t.y.100%, akcijų paketą ir didžioji dauguma turi daugiau nei vieną savininką (dominuoja vyriška lytis). UAB „Tavijuta“ ir dar kelių mažųjų šeimos verslų pasirinkimą, kurti versla keliese, galėjo įtakoti šeimos kūrimosi pradžioje siekis pasidalinti verslo atsakomybe tarp kelių verslo savininkų, nes žinia, kad keturi iš penkių šeimos verslų buvo įkurti kaip individualios įmonės, kurios savininkai nesėkmės atveju atsako visu savo turtu. Taip pat išsiaiškinta, kad savininkai/vadovai pelnytai užima aukštus postus, nes daugelis jų turi aukštąjį išsilavinimo lygį. Lyginant UAB „Tavijuta“ ir kitų mažų šeimos verslo darbuotojų išsilavinimą pastebėta, kad mažuose šeimos versluose dirba aukštesnį išsilavinimo lygį turintys darbuotojai bei juose yra skiriama didesnė procentinė metinė pajamų dalis darbuotojų mokymams. Tokį rezultatų pasiskirstymą galėjo įtakoti veiklos specifika bei mažuose šeimos versluose dirbantis didesnis šeimos narių procentinis skaičius. Akivaizdu, kad šeimos verslo savininkai labiau suinteresuoti rūpintis savo šeimos narių gerove, o ne darbuotojų, kurie nepriklauso šeimos ratui.

Vertinant teiginius apie žmogiškojo kapitalo įtaką efektyviam ir subalansuotam šeimos verslo valdymui pastebėta, jog visuose teiginiuose UAB „Tavijuta“ nuomonės įvertinimas lyginant su mažaisiais šeimos verslais yra arba labai panašus arba geresnis. Nepaisant skirtumų tarp UAB „Tavijuta“ ir likusių šeimos verslų pastebėta, kad visi šeimos verslai skatina ir suteikia galimybę savo darbuotojams mokytis bei kelti kvalifikacijos laipsnį. Tačiau vertinant savininkų žinias tam tikrais efektyvumo, darbo laiko nuostolių mažinimo ir konkurencingumo klausimais paaiškėjo, jog mažiejo šeimos verslai turi kiek mažesnį sukauptą žinių „bagaža“ lyginant su UAB „Tavijuta“. Galima daryti išvadą, kad šeimos verslai turi teigiamą požiūrį į žmogiškojo kapitalo išteklių kaupimą, tik ne visi žino, kaip tinkamai jį panaudoti, kad įmonė veiktų subalansuotai ir efektyviai. Didžiausias skirtumas tarp UAB „Tavijuta“ ir likusių šeimos verslo įmonių pastbėtas vertinant teiginį „*Gaunamas atlyginimas tinkamai įvertina darbuotojų užimamas pareigas šeimos įmonėje*“. Čia daugelyje mažų šeimos verslų atlyginimas yra neadekvatus užimamoms pareigoms. Tuo tarpu UAB „Tavijuta“ savininko teigimu, jų

įmonėje ši problema nekyla. Tokį nuomonių pasiskirstymą galėjo įtakoti dažna šeimos verslo problema – šeimos interesai aukščiau už verslo interesus, kuri stabdo efektyvios veiklos vystymą.

Toliau analizuojamas finansinio (ekonominio) kapitalo įtakos vertinimas šeimos verslo įmonėse: UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“.

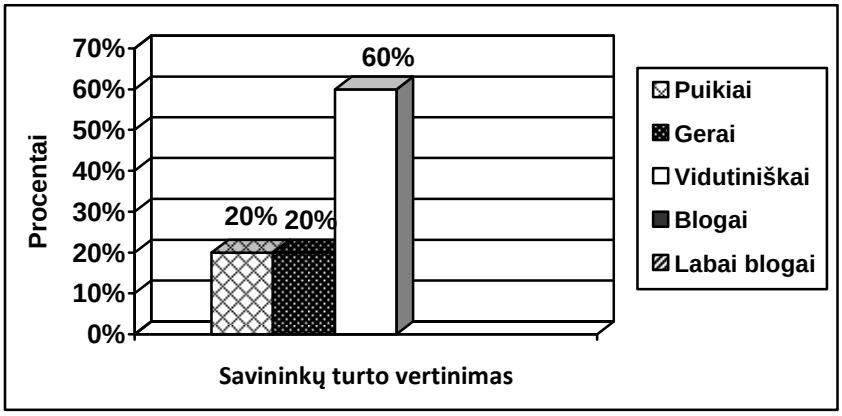
3.3. Finansinio (ekonominio) kapitalo šeimos versle vertinimas (UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkų nuomonė)

Kapitalas turi ir dar vieną labai svarbią formą – finansinį arba kitų autorių vadinamą ekonominį kapitalą. Ši kapitalo forma taip pat daro didžiulę įtaką šeimos versle, todėl siekiama išsiaiškinti finansinės (ekonominės) kapitalo formos daromą įtaką verslo efektyvumui bei subalansuotumui ir ją įvertinti. Finansinio (ekonominio) kapitalo charakteristika atliekama remiantis duomenimis, gautais iš apklausos anketos diagnostinio klausimų bloko pirmos dalies, bei papildomai gautos informacijos interviu metu.

Tyrimo metu interesantų buvo paprašyta įvertinti šeimos versle naudojamą finansinį (ekonominį) kapitalą. Pateikus klausimus ir teiginius siekta įvertinti, ar ši kapitalo forma naudojama efektyviai. Interesantų teiginių apie finansinę (ekonominę) kapitalo įtaką vertinimo vidurkiai, jų apskaičiavimo technika aprašyta 3 ir 4 prieduose.

Analizuojant finansinio (ekonominio) kapitalo įtaką pirmiausia, šeimos verslo savininkų buvo paprašyta įvertinti savo pradinį šeimos verslo kapitalo įnašą pradedant verslą. Keturi šeimos verslai iš penkių tiriamų – UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“ ir UAB „X“, savo verslą pradėjo savomis lėšomis (visas turtas yra nuosavas). Tik UAB „Bodendorf“ savo šeimos verslą pradėjo kiek kitokia kapitalo sandara – pusė turto nuosavas ir kita pusė skolintas kapitalas. Žinant koks kapitalas sudarė šeimos verslą jį pradedant svarbu paanalizuoti ir palyginti kokia situacija yra dabar, ar ji pasikeitė ar ne. Todėl interesantų buvo prašoma įvertinti šeimos verslo kapitalo sandarą dabar. Rezultatai pakito nežymiai. Šiek tiek pablogėjo UAB „DeModa“ situacija, nes dabar nedidelę dalį kapitalo, t.y. 1-19 proc. sudaro skolintas kapitalas. Šeimos verslo bendrovės savininkas atskleidė, jog skolinto kapitalo dalį turte sudaro paskola iš giminaičių. O UAB „Bodendorf“ situacija šiek tiek pagerėjo. Bendrovė per 6 savo gyvavimo metus grąžino dalį skolų ir dabar didžioji dalis turto yra nuosavas. Skolinto kapitalo dalis turte sudaro 20-39 proc. UAB “Bodendorf” savininkas atskleidė, jog apie 20 proc. turto dalies yra pasiskolinta iš šeimos narių, o kita dalis iš draugų. Gauti rezultatai parodo, kad tiek UAB „Bodendorf“ tiek ir likusių mažų šeimos verslų kapitalo sandara turte paskirstyta optimaliai ir efektyviai, nes visas arba didžioji dali turto yra šeimos verslų nuosavybė.

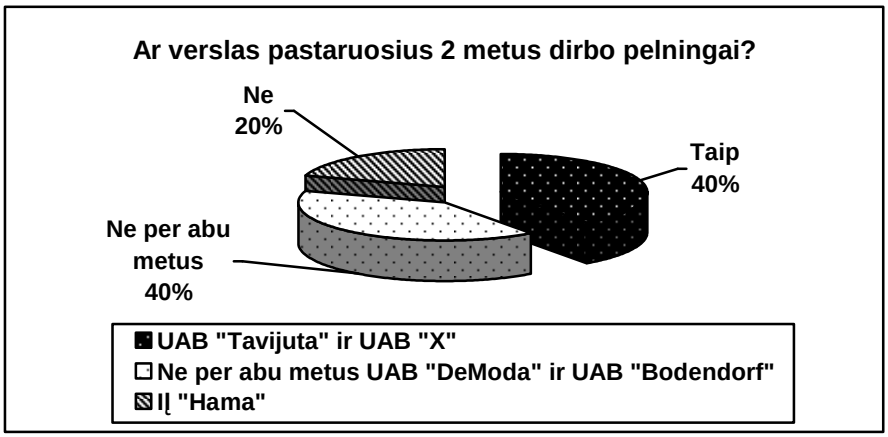
Iš čia kyla klausimas, kaip šeimos verslų savininkai vertina savo turimą turtą? Dauguma, t.y. 60 proc. tiriamų šeimos verslo savininkų (tarp jų ir UAB „Tavijuta“) vertina savo turtą vidutiniškai (žr. 19 pav.). Tik viena šeimos įmonė UAB „Bodendorf“, kuri sudaro 20 proc. tiriamųjų, savo turimą turtą vertina puikiai ir jam jokių priekaištų neturi. IĮ „Hama“ turtą įvertina gerai, nes jis yra visas nuosavas, tačiau pabrėžia, kad beabejonės norėtų, jog jis būtų didesnis. Bendrai šeimos verslų savininkai savo turimą turtą vertina truputi geriau nei vidutiniškai. Tokį nuomonių pasiskirstymą galėjo lemti šuo metu vyraujanti nepalanki ekonominė situacija, kuri apriboja įmonių veikimo efektyvumą skatindama susitelti ties svarbesniu – išgyvenimo klausimu.



19 pav. Klausimo „Kaip vertinate turimą turtą?“ vertinimas, proc. (N=5)

Respondentų paprašius savo verslo finansinius rezultatus (pelną) palyginti su pagrindiniais tokios pat verslo srities konkurentais UAB „Tavijuta“ savininkas griežtai atšovė, jog palyginti neįmanoma, nes konkurentų finansinių rezultatų (pelno) duomenys yra neviešinami. Yra trūkumas informacijos apie tokia pat verslo sritimi užsiimančių konkurentų veiklos rezultatus. IĮ „Hama“ savininko nuomone, jo verslo finansiniai rezultatai yra kiek geresni lyginant su pagrindiniais konkurentais ir argumentuoja tai tuom, jog įmonė savo veiklą vykdo puikioje geografinėje vietoje, t.y. nedideliame Mažeikių miestelyje. Šeimos verslo įmonė veikia jau ne vieną dešimtmetį ir yra užsitarnavusi miestelėnų pagarbą bei lojalumą. Beje konkurentų mieste yra nedaug, o ir šių siūlomas prekių asortimentas, kaina ir kokybė nevisada atitinka pirkėjų lūkesčius. Šeimos įmonės, dirbančios siauroje vietinėje rinkoje, labiau atsižvelgia į kiekvieno pirkėjo lūkesčius, nei tos, kurios užima didelę geografinę rinkos dalį. Kitų šeimos verslų: UAB „DeModa“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“, nuomone jų gaunamas pelnas lyginant su tos pačios srities pagrindiniais konkurentais yra toks pat arba labai panašus. Galima daryti išvadą, kad mažieji šeimos verslai domisi savo konkurentų veiklos rezultatais, juos lygina su savais, tikslu būti pirmaujančia, subalansuotai ir efektyviai dirbančia įmone.

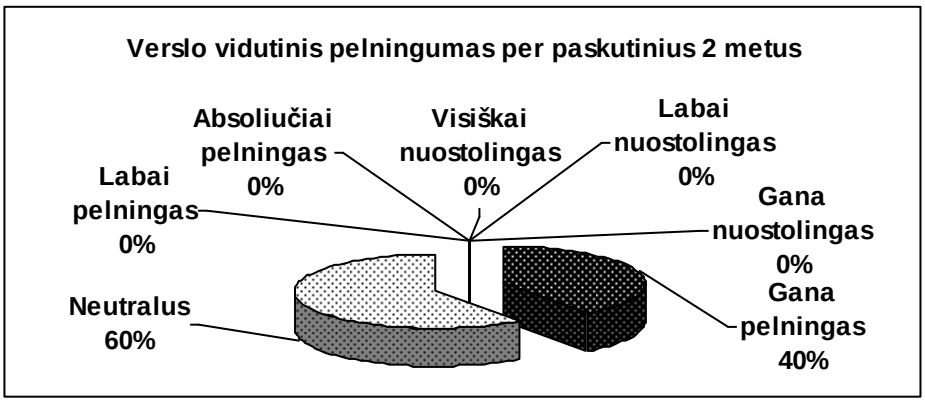
Interesantai į klausimą „*Ar Jūsų verslas per paskutinius 2 metus dirbo pelningai?*“ atsakė skirtingai (žr. 20 pav.).



20 pav. Klausimo „Ar Jūsų verslas per paskutinius 2 metus dirbo pelningai?“ vertinimas, proc. (N=5)

Iš gautų rezultatų matyti, kad ne visiems šeimos verslams per pastaruosius porą metų vykdoma veikla atnešė pelno. Atsakymai į šį klausimą pasiskirstė taip: 40 proc. – taip, paskutinius 2 metus įmonė dirbo pelningai, toks pat procentas savininkų teigė, kad tik vieni metai buvo pelningi, o per kitus pelno neuždirbo ir galiausiai, IĮ „Hama“, kuri sudaro 20 proc. tiriamų šeimos verslų, per paskutinius 2 metus pelno visai negavo. Šios įmonės savininko teigimu, tai įtakojo investicijos į pastatus, t.y. stogo remontas, sienų apšiltinimas, transporto atnaujinimas ir pan. Jei ne šios investicijos, 2 paskutiniai metai būtų pelningi. Išvada, Lyginant UAB „Tavijuta“ su mažais šeimos verslais matyti, kad didžiajam šeimos verslui veiklą vykdyti sekasi kur kas geriau. Ne visi maži šeimos verslai dirba pelningai, tačiau tai visiškai normalu, nes norint gauti didesnį pelną reikalingos ir didesnės investicijos, kurios mažų šeimos verslo rezultatus paveikia stipriau, nei didelių.

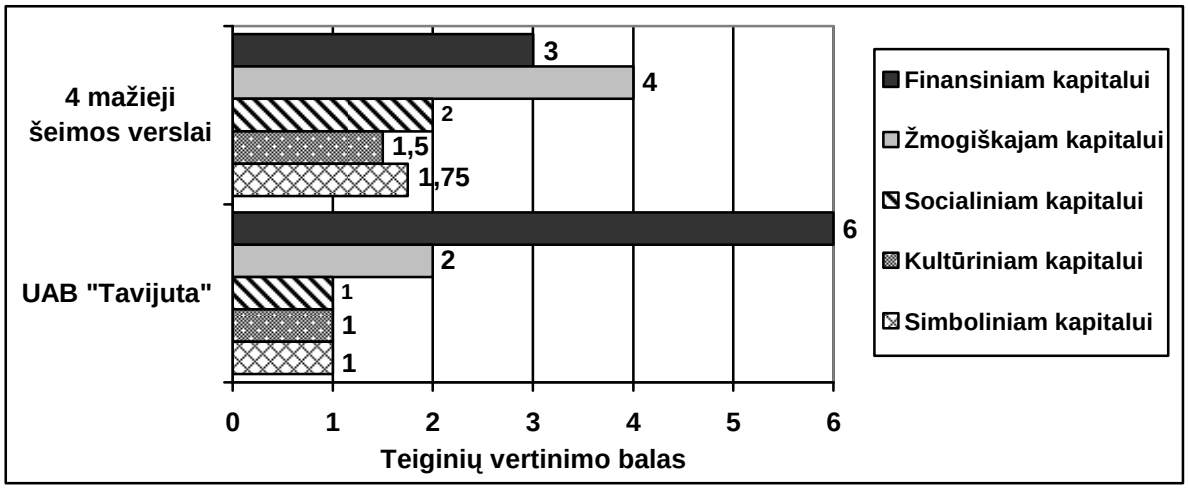
Paklausus „*Kaip apibūdintumėte savo verslo vidutinį pelningumą per pastaruosius 2 metus?*“ interesantų atsakymai pasiskirstė taip: 60 proc. – neutralus (UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, UAB „X“) ir 40 proc. – gana pelningas (IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“) (žr. 21 pav.). Palyginus įmonių pelningumą ir savininkų verslo vidutinio pelningumo per pastaruosius 2 metus vertinimą matyti, jog nepaisant to, kad IĮ „Hama“ per paskutinius du metus pelno negavo, tačiau visitek savo verslą įvardina kaip gana pelningą. Vadinasi įmonė visą savo gautą pelną investavo į verslą tam, kad jis galėtų funkcionuoti be trikdžių ir veikti efektyviai. Paanalizavus UAB „Tavijuta“ matyti, kad ši bendrovė gavo pelną per abu paskutinius metus, tačiau savo vidutinį verslo pelningumą įvardina kaip neutralų. Tokį vertinimą nulėmė savininko nuomonė, jog gaunamas pelnas yra nežymus. Lietuvoje besitęsiantis ekonominis sunkmetis verčia mažinti kainas norint išlikti konkurencinėje rinkoje, o tai kartu neigiamai įtakoja ir įmonės finansinius rezultatus.



21 pav. Klausimo „Kaip apibūdintumėte savo verslo vidutinį pelningumą per pastaruosius 2 metus?“ vertinimas, proc. (N=5)

Kadangi daugelio mokslininkų nuomone finansinis (ekonominis) kapitalas yra svarbiausia šeimos verslo kapitalo forma, kuri labiausiai skatina subalansuotą ir efektyvų šeimos verslo valdymą, įdomu buvo sužinoti kiek procentų pelno dalies tiriami šeimos verslai skiria finansiniam kapitalui. Tuo pačiu buvo siekiama sužinoti ir skiriamą procentinę dalį kitoms kapitalo rūšims bei jas palyginti tarpusavyje. Interesantų buvo paprašyta nurodyti apytikrę pelno dalį procentais skiriamą finansiniam, žmogiškajam, socialiniam, kultūriniam ir simboliniam kapitalui. Gauti apklausos rezultatai pateikti 8 priede.

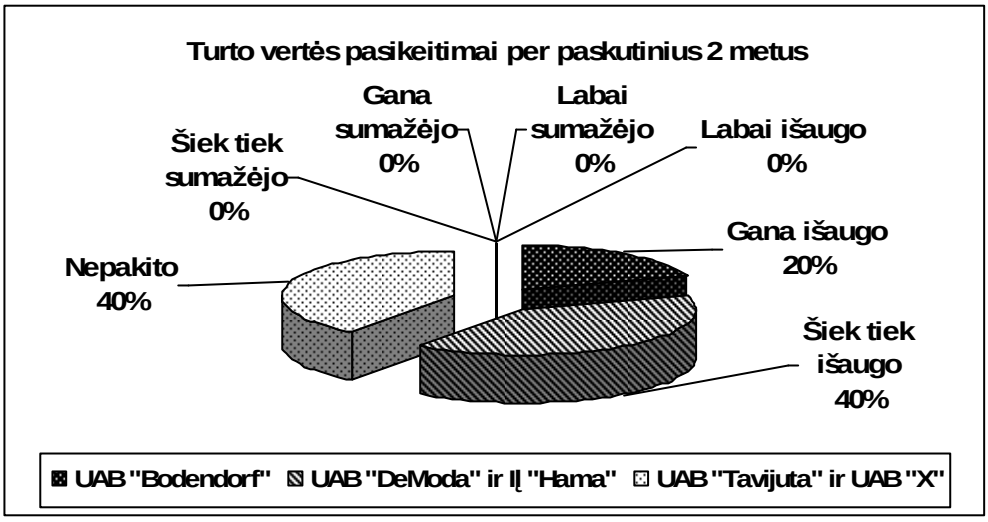
Iš grafiko matyti, kad labai išsiskiria UAB „Tavijuta“ ir likusių mažų šeimos verslo įmonių savininkų vertinimai. Beveik visą savo pelno dalį – net 96 proc., UAB „Tavijuta“ skiria finansiniam kapitalui ir likusią labai nedidelę procentinę pelno dalį (4 proc.) – žmogiškajam kapitalui. O mažosios šeimos įmonės didžiausią procentinę savo pelno dalį skiria žmogiškąjam kapitalui, išskyrus UAB „X“, kuri taip pat kaip ir UAB „Bodendorf“ didžiausią savo pelno dalį skiria finansiniam kapitalui, tačiau ne tokią didelę (65 proc.).



22 pav. Teiginio „Kokia procentinė pelno dalis skiriama“ vertinimas, proc. (N=5)

Gauti rezultatai buvo sugrupuoti pagal intervalus: 0%; [1-19]%; [20-39]%; [40-60]%; [61-79]%; daugiau nei 80%,- ir apskaičiuoti UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ kapitalo formų vertinimo vidurkiai balais. Vertinimo vidurkiai ir jų apskaičiavimo technika pateikta 3 priede. Didžiausias kapitalo formos vertinimo vidurkis parodo, interesantų savarbą ir didžiausią skiriamą indėlį (iš pelno) konkrečiai pasirinktai kapitalo formai, o mažiausias – probleminę situaciją, t.y. mažiausią indėlį. Vertinimo vidurkiai buvo skaičiuojami tam, kad būtų aiškiau matyti, kuriai kapitalo formai UAB „Tavijuta“ ir 4 mažieji šeimos verslo savininkai skiria pirmenybę ir daugiausia dėmesio. Rezultatas pasiskirstė taip: UAB „Tavijuta“ didžiausią savo pelno dalį skiria finansiniam kapitalui (z = 6,00) ir visai neskiria – socialiniam, kultūriniam ir simboliniam kapitalui, o keturių mažųjų šeimos verslų: UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“,- didžiausia pelno dalis skiriama žmogiškajam kapitalui (3,00 balo) ir mažiausia – kultūriniam kapitalui (1,50 balo) (žr. 22 pav.). Šio klausimo gauti rezultatai dar labiau išryškina skirtumus tarp UAB „Tavijuta“ ir likusių šeimos verslo įmonių ir sustiprina abejonę dėl šios įmonės, save vadinančios šeimos verslu, statuso, nes paprastai šeimos verslo įmonės, siekdamos subalansuotumo yra labiau orientuotos ne į finansinius išteklius, o į darbuotojų gerovę – žmogiškąjį kapitalą.

Intersantams buvo užduodamas klausimas „*Kokie šeimos turto vertės pasikeitimai įvyko per pastaruosius 2 metus?*“. Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 23 paveiksle.



23 pav. Klausimo „Kokie šeimos turto vertės pasikeitimai įvyko per pastaruosius 2 metus?“ vertinimas, proc. (N=5)

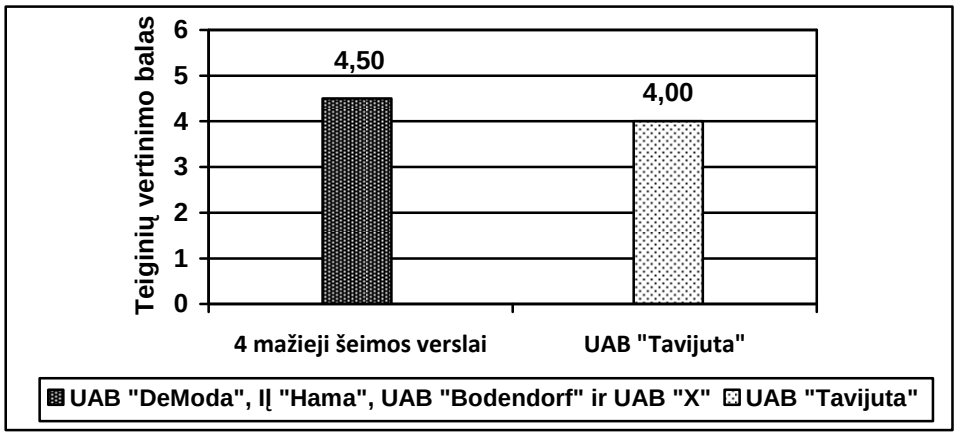
Iš skritulinės diagramos matyti, kad turto vertės pasikeitimai per pastaruosius porą metų neblogėjo, o išliko panašūs arba net pagerėjo. Labiausiai šeimos turto vertė išaugo bendrovėje „Bodendorf“, šiek tiek – UAB „DeModa“ ir IĮ „Hama“, o nepakitę liko UAB „Tavijuta“ bei UAB „X“. UAB „Bodendorf“ savininkas tokį turto vertės pasikeitimą argumentuoja tuo, jog šiuo atveju dėkinga

įmonės veiklos specifika. Pastaraisiais 2010 - 2011 metais išaugo nekilnojamojo turto paklausa. Pastebėtas didesnis klientų srautas norinčių pirkti, parduoti ar nuomoti patalpas. Tuo remiantis padidejo įmonės kapitalas, kuris kartu yra ir šeimos pajamos (turtas). Prie turto kainos vertės kilimo prisidėjo ir banko „Snoras“ žlugimas. Daugelis žlugusio ir kitų bankų klientų nusprendė investuoti turimas lėšas į nekilnojamąjį turtą, vietoj to, kad laikyti juos „kojinėje“. Reikėtų paminėti ir tai, kad ne visi nekilnojamojo turto rinkos dalyviai yra vienodai informuoti, taigi pirkėjai patikėję ilgalaikiu būsto kainų augimu tiesiogiai prisideda prie dar didesnio kainų kilimo.

Tyrimo metu interesantų buvo paprašyta įvertinti 2 teiginius apie finaninę (ekonominę) kapitalo įtaką. Suvedant duomenis, atsakymui „Visiškai sutinku“ suteikta reikšmė 5, atsakymui „Ko gero sutinku“ – 4, atsakymui „Nežinau“ – 3, atsakymui „Ko gero nesutinku“ – 2, atsakymui „Visiškai nesutinku“ – 1. Teiginių vertinimo vidurkiui artėjant prie 1, kriterijaus įvertinimo reikšmė rodo probleminę situaciją, esant 3 – abejingumo būseną, o artėjant prie 5, rodo jog problemos nėra.UAB „Tavijuta“ įverčiai ir keturių mažųjų šeimos verslų teiginių vertinimo vidurkiai, jų apskaičiavimo technika aprašyta 4 priede.

Pirmuoju teiginiu, buvo siekiama sužinoti, ar teiginį *„Savininkai įsipareigoja didinti šeimos turtą lyginant su išsaugotu arba su turimu turto rezultatu“?* Vertinant šį teiginį interesantų nuomonė pasiskirstė taip: visiškai sutinku – 40 proc. interesantų (UAB „Bodendorf“ ir IĮ „Hama“) ir ko gero sutinku – 60 proc. interesantų (UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“ ir UAB „X“).

Siekiant palyginti UAB „Tavijuta“ ir likusių šeimos verslų: UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“,- gautus rezultatus, buvo apskaičiuotas keturių mažųjų šeimos verslo savininkų nuomonės vertinimo vidurkis (žr. 24 pav.).

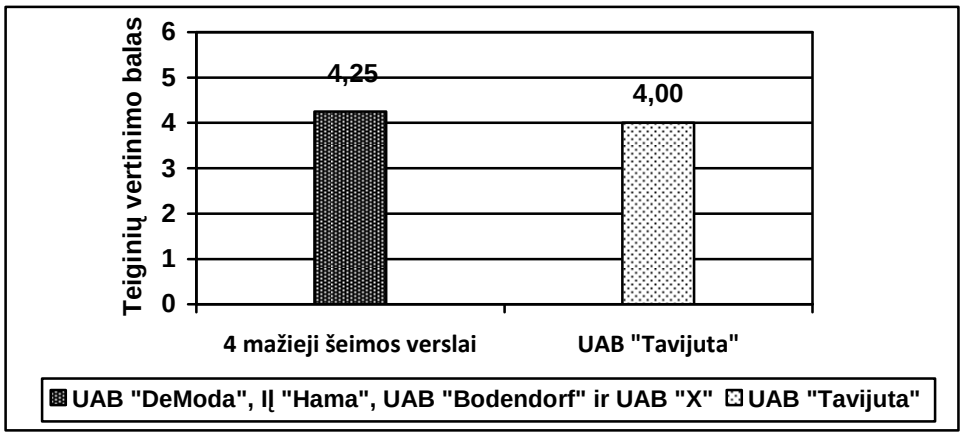


24 pav. Teiginio „Savininkai įsipareigoja didinti šeimos turtą lyginant su išsaugotu arba su turimu turto rezultatu“ vertinimas, proc. (N=5)

Iš grafiko matyti, kad tiek UAB „Tavijuta“, tiek mažieji šeimos verslai šį teiginį vertina pakankamai aukštu balu. Rodiklio reikšmė artima 5, todėl galima teigti, kad dauguma tiriamų šeimos

verslo savininkų sutinka, jog jie privalo įsipareigoti didinti šeimos turtą. O tai rodo teigiamą savininkų bruožą – atsakomybės už verslo veiklą prisiėmimą, o ne perdavimą jos kitam.

Į teiginį *„Savininkai veikia taip, kad būtų išsaugota verslo turto vertė“* interesantų nuomonė buvo vienareikšmė. Keturi šeimos verslo savininkai, t.y. UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“ ir UAB „X“ (80 proc.) mano, kad jie daro viską kas įmanoma tikslu išsaugoti verslo turto vertę. Ir likęs šeimos verslas (20 proc.) mano, kad ko gero sutinka su tokiu teiginiu. Šiam teiginiui, kaip ir prieš tai aptartam, atitinkamai apskaičiuotas vidurkis (žr. 25 pav.).



25 pav. Teiginio „Savininkai veikia taip, kad būtų išsaugota verslo turto vertė“ vertinimas, proc. (N=5)

Apskaičiavus mažųjų šeimos verslų vidurkį gauta reikšmė – 4,25, o UAB „Tavijuta“ – 4,00. Rodiklio reikšmės artimos 5 ir rodo, jog problemos tiriamuose šeimos versluose nėra. Šeimos verslo savininkai pasiruošęs daug nuveikti įmonės labui ir puikiai supranta, kad tik jų pastangos bei įdėtas indėlis į savą verslą gali atnešti „vaisių“ – didesnį pelna, subalansuotą bei efektyviai veikiantį verslą.

Įvertinus savininkų nuomones galima daryti išvadą, kad finansinis (ekonominis) kapitalas kaip ir žmogiškasis kapitalas daro įtaką šeimos verslo subalansuotam ir efektyviam valdymui. Čia pastebėta tendencija, kad mažiems šeimos verslam didesnę įtaką turi žmogiškasis kapitalas, o didžiajam, t.y. UAB „Tavijuta“, – finansinis kapitalas. Tokie rezultatai dar labiau sustiprina abejonę dėl šios įmonės, save vadinančios „šeimos verslu“, verslo formos, nes paprastai šeimos verslo įmonės labiau orentuotos į žmogiškojo kapitalo investicijas ir būsimą jo ateities naudą. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad šeimos verslo įmonės: UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“, tiek pradėdamos savo verslus, tiek ir dabar, savo kapitalą paskirsto efektyviai, t.y visas arba didžioji dalis turto yra šeimos verslo nuosavybė, tačiau savo turimą turtą vertinima – tik kiek geriau nei vidutiniškai. Tam gali tuėti įtakos šiuo metu vyraujanti nepalanki ekonominė situacija, kuri ir apriboja įmonių veikimo efektyvumą skatindama susitelti ties svarbesniu – išgyvenimo klausimu.

Lyginant UAB „Tavijuta“ dviejų paskutinių metų rezultatus su mažųjų šeimos verslų rezultatais pastebėta, kad UAB „Tavijuta“ vykdyti veiklą sekasi puikiai, ko negalima būtų pasakyti apie mažuosius šeimos verslus. Tačiau nors ir ne visi tyrime dalyvavę šeimos verslai per pastaruosius 2 metus dirbo pelningai, tačiau turto vertės pasikeitimai per šiuos metus įmonėse neblogėjo, o išliko panašūs arba net pagerėjo. Pavyzdžiui, UAB „Tavijuta“ per abu paskutinius veiklos metus gavo pelną, tačiau savo vidutinį verslo pelningumą, dėl nežymios jo dalies, įvardina kaip neutralų.

Be to, nustatyta, kad tiek UAB „Tavijuta“, tiek ir mažųjų šeimos verslo savininkai nesikrato atsakomybės už šeimos verslo turto didinimą ir yra pasiruošę daug nuveikti įmonės labui. Jie domisi tokia pat veikla užsiimančių pagrindinių konkurentų veiklos rezultatais, juos lygina tarpusavyje su savais tam, kad išliktų konkurencingi. Taigi verslų savininkai žino apie įmonės finansinio (ekonominio) kapitalo teikiamą naudą ir jį išnaudoja tam, kad būtų išsaugota šeimos verslo turto vertė ir teisingai vykdoma veikla atneštų „vaisių“ – didesnį pelna, subalansuotą bei efektyviai veikiantį verslą.

Kitame skyriuje analizuojamas socialinio kapitalo įtakos vertinimas šeimos verslo įmonėse: UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“.

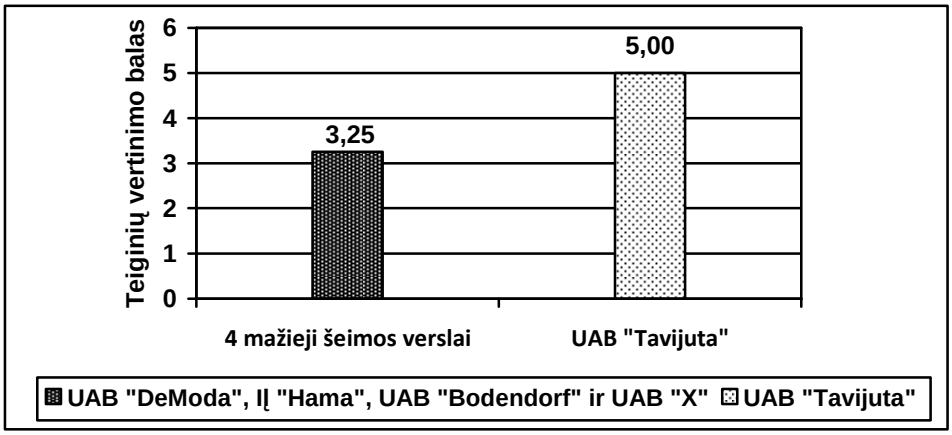
3.4. Socialinio kapitalo šeimos versle vertinimas (UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkų nuomonė)

Socialinio kapitalo charakteristika atliekama remiantis duomenimis, gautais iš apklausos anketos diagnostinio klausimų bloko pirmos dalies, bei papildomai gautos informacijos interviu metu. Buvo siekiama išsiaiškinti socialinio kapitalo formos daromą įtaką efektyviam ir subalansuotam verslo valdymui bei ją įvertinti.

Tyrimo metu interesantų buvo paprašyta įvertinti šeimos versle naudojamą socialinį kapitalą. Sudarant klausimus bei teiginius apie socialinio kapitalo įtaką, buvo pasirinktos ir išskirtos trys iš daugelio socialinį kapitalą sudarančių socialinių ryšių: ***verslo partneriai***, ***darbuotojai***, ***savanoriškos organizacjos***, pvz.: aplinkosaugos, vietinės iniciatyvinės grupės, verslo ir darbdavių, profsąjungos, politinės partijos, ***partneriai***. Remiantis jais siekta įvertinti socialinio kapitalo įtaką. Tiriant šią kapitalo formą tarp daugelio klausimų interesantams buvo pateiktos dvi lentelės su teiginiais. Suvedant duomenis, atsakymui „Visiškai sutinku“ suteikta reikšmė 5, atsakymui „Ko gero sutinku“ – 4, atsakymui „Nežinau“ – 3, atsakymui „Ko gero nesutinku“ – 2, atsakymui „Visiškai nesutinku“ – 1. Teiginių vertinimo vidurkiui artėjant prie 1, kriterijaus įvertinimo reikšmė rodo probleminę situaciją, esant 3 – abejingumo būseną, o artėjant prie 5, rodo jog problemos nėra. Vertinimo vidurkiai bei jų apskaičiavimo technika aprašyta 5 priede.

Pirmiausia, buvo siekiama išsiaiškinti su kuriais socialiniais ryšiais šeimos verslai palaiko glaudžius santykius. Buvo galimi keli atsakymų variantai. Interesantų atsakymai pasiskirstė taip: UAB „DeModa“, IĮ „Hama“ ir UAB „X“ nuolat palaiko ryšius su savo verslo partneriais ir žinoma su darbuotojais, o UAB „Tavijuta“ ir UAB „Bodendorf“ – su verslo partneriais, šeimos verslo darbuotojais bei savanoriškų organizacijų, kurioms jos ir priklauso, nariais. UAB „Tavijuta“ savininkas priklauso medžiotojų draugijai. Šeimos verslo savininko teigimu, stengiamasi nuolat palaikyti glaudžius ryšius ne tik su darbuotojais ar verslo partneriais, bet ir su kitų organizacijų ar draugijų nariais, nes tai yra naudinga ne tik pačiam individui, kuris yra savanoriškos organizacijos narys, bet ir visam jo šeimos verslui. Tuo tarpu UAB „Bodendorf“ priklauso vienai vietiniai iniciatyvinei grupei, kurią įvardinti atsisakė. Galima daryti išvadą, tiriami šeimos verslai iš esmės nėra linkę kurti plačius socialinius tinklus, o daugiau veikia savo „viduje“. Visi tiriami šeimos verslai palaiko glaudžius ryšius su savo darbuotojais bei verslo partneriais, tačiau šeimos verslų, kurie priklauso savanoriškoms organizacijoms yra tik du: UAB „Tavijuta“ ir UAB „Bodendorf“.

Tyrimo metu šeimos verslo savininkų buvo paprašyta įvertinti 3 teiginius. Pirmuoju teiginiu buvo siekiama sužinoti ar *„Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į gerai pažystamą ilgalaikį patikimą verslo partnerį“*? Vertinant šį teiginį savininkų nuomonė pasiskirstė taip: tikrai taip – 40 proc. interesantų (N=2, UAB „Tavijuta“ ir UAB „Bodendorf“), ko gero taip – 20 proc. interesantų (N=1, UAB „DeModa“) ir ko gero ne – 2 šeimos verslo savininkai: IĮ „Hama“ bei UAB „X“ (40 proc.). Vertinant teiginį apskaičiuotas mažųjų šeimos verslo savininkų nuomonės vidurkis ir palygintas su UAB „Tavijuta“ (žr. 26 pav.).



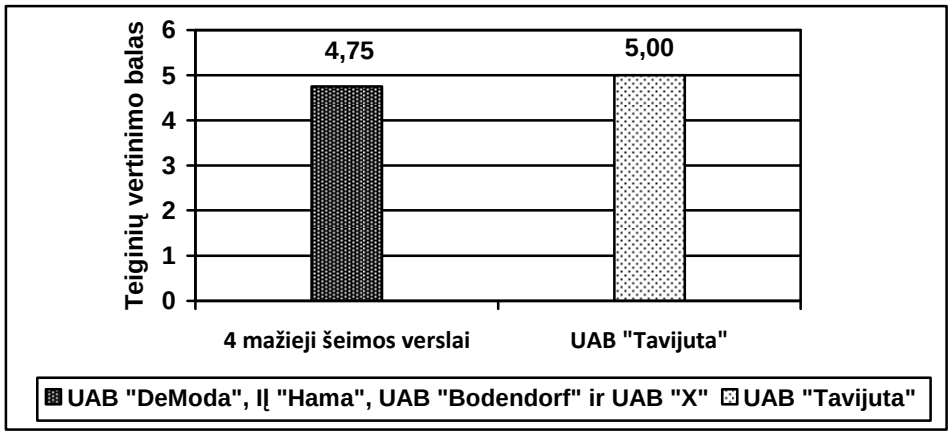
26 pav. Teiginio „Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į gerai pažystamą ilgalaikį patikimą verslo partnerį“ vertinimas, proc. (N=5)

UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkų nuomonės vidurkis lygus 3,25 balo, o UAB „Tavijuta“ – 5,00. Pastarojo rodiklio reikšmė yra maksimali ir rodo, jog problemos šiuo klausimu nėra – UAB „Tavijuta“ išnaudoja socialinio kapitalo teikiamą naudą

maksimaliai, o mažųjų šeimos verslų rodiklio reikšmė artima 3 ir rodo, jog jie vis dėlto dvejoja, kad įmanoma sutaupyti laiko kreipiantis į ilgametį gerai pažystamą verslo partnerį ir taip riboja savo socialinio kapitalo panaudojimo galimybes.

Sužinojus, kad kaikurie tiriami šeimos verslai sutaupo laiko kreipdamiesi į gerai pažystamus ilgalaikius patikimus verslo partnerius, buvo aktualu paklausti, o kiek gi to laiko jie sutaupo? UAB „Tavijuta“ verslo savininkas atskleidė, kad sutaupoma apie 20-30 proc. UAB „DeModa“ šeimos verslo atstovas nurodė apie 40 proc., o UAB “Bodendorf” – iki 10 proc. Galima daryti išvadą, kad bendradarbiavimas ir nuolatinis ryšių palaikymas su verslo partneriais vidutiniškai sutaupo apie 25 proc. brangaus verslininkų laiko.

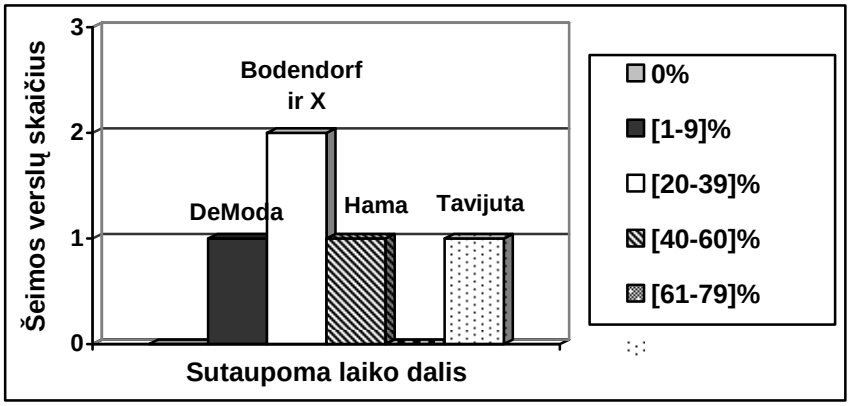
Vertinant antrąjį teiginį „Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į darbuotojus, su kuriais sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ir pan.“ visų šeimos verslo savininkų nuomonė galima sakyti buvo vienareikšmė (žr. 27 pav.).



27 pav. Teiginio „Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į darbuotojus, su kuriais sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ir pan.“ vertinimas, proc. (N=5)

Taigi apskaičiuotas keturių mažųjų šeimos verslo savininkų nuomonės vidurkis 4,75 balo yra tik nežymiai mažesnis už UAB „Tavijuta“ teiginio įvertį (z = 5,00). Nuomonių vidurkis labai artimas 5 ir rodo, kad visi tiriami šeimos verslai išnaudoja socialinio kapitalo teikiamą naudą ir taip sutaupo tam tikrą dalį savo laiko, kreipdamiesi į savo artimuosius, kurie kartu yra ir šeimos nariai arba draugai.

Šiuo atveju svarbu paanalizuoti kiek laiko sutaupoma. Apklausos metu interesantų buvo paklausta, kokią procentinę laiko dalį sutaupote, jei kreipiatės į darbuotojus, su kuriais sieja artimi ryšiai? Gauti rezultatai buvo sugrupuoti pagal tam tikrus intervalus: 0%; [1-19]%; [20-39]%; [40-60]%; [61-79]%; daugiau nei 80%, ir pateikti 28 paveiksle.



28 pav. Klausimo „Kiek laiko (procentais) sutaupote tvarkydami verslo ar su verslu susijusius reikalus, jei kreipiatės į gerai pažystamą darbuotoją, su kuriuo Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ir pan.“ vertinimas (N=5)

Iš grafiko matyti, kad visi šeimos verslai sutaupo tam tikrą laiko dalį. UAB „Tavijuta“ sutaupo daugiausiai laiko – virš 80 proc. Likę mažieji šeimos verslai sutaupo kiek mažiau. Taigi galima daryti išvadą, jog visi tyrime dalyvavę verslai palaiko glaudžius socialinius ryšius, tvarkydami verslo ar su verslu susijusius reikalus, su gerai pažystamais darbuotojais, kurie kartu yra ir šeimos nariai ar draugai, ir taip sutaupo laiko. Tačiau labiausiai šioje situacijoje socialinio kapitalo teikiamą naudą išryškina UAB „Tavijuta“, kuri ir sutaupo daugiausiai laiko.

Paskutinis šios lentelės teiginys skambėjo taip: *„Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į savanoriškos organizacijos, kurios esate ir Jūs narys, partnerius“*. Kadangi tik du tiriami šeimos verslai (UAB „Tavijuta“ ir UAB „Bodendorf“) yra savanoriškų organizacijų nariai, tai šių bendrovių atsakymai pasiskirstė taip: UAB „Tavijuta“ savininko teigimu ko gero sutaupoma laiko, o UAB „Bodendorf“ savininko teigimu – ko gero ne. Paklausus UAB „Tavijuta“ šeimos verslo savininko kokią procentinę laiko dalį sutaupo, atsakymas buvo toks: iki 10 proc.

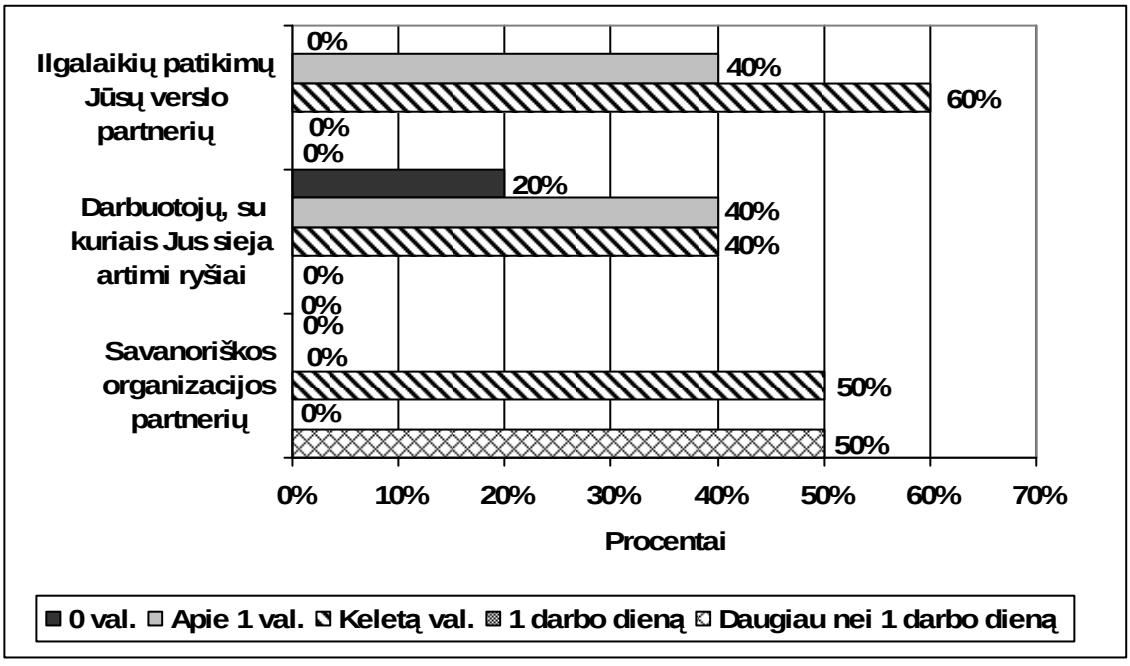
Taigi apžvelgus visų šeimos verslo įmonių vertinimus apie daromą skirtingų socialinių ryšių įtaką laiko taupymui pastebėta, kad tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus daugiausiai laiko sutaupoma kreipiantis į darbuotojus, su kuriais sieja artimi ryšiai. UAB „Tavijuta“ sutaupo daugiau nei 80 proc. savo laiko. Kiek mažiau laiko sutaupoma kreipiantis į verslo ar savanoriškų organizacijų partnerius. Lyginant UAB „Tavijuta“ ir mažuosius šeimos verslus matyti, jog UAB „Tavijuta“ socialinį kapitalą efektyvesniam verslo valdymui (šiuo atveju laiko taupymui) išnaudoja optimaliausiai.

Siekiant išsiaiškinti, kiek gauta informacija iš verslo partnerių, darbuotojų ir savanoriškų organizacijų partnerių yra naudinga šeimos verslui, interesantų buvo paprašyta įvertinti *„Kokią dalį verslui naudingos informacijos ar žinių gaunate“*. Interesantų atsakymai vertinant informacijos ar

žinių naudingumą, gautą iš verslo partnerių pasiskirstė taip: Daugiausiai, t.y. 40-60 proc. naudingos informacijos gauna UAB "DeModa" ir UAB "Bodendorf" (40 proc. tiriamųjų) ir mažiausiai – tik 1-19 proc. naudingų žinių gauna IĮ „Hama" (20 proc. tiriamųjų).

Vertinant interesantų atsakymus, kai informacija gaunama iš darbuotojų, su kuriais sieja artimi ryšiai pastebima, kad informacijos naudingumas iš darbuotojų šeimos narių ar draugų yra kiek mažesnis: 20-39 proc. naudingų žinių gauna UAB „Tavijuta", UAB „Bodendorf" ir UAB „X", 1-19 proc. – UAB „DeModa" ir IĮ „Hama" savininko teigimu naudingos informacijos ar žinių iš darbuotojų šeimos narių arba draugų visai negauna. IĮ „Hama" savininko teigimu informacija apie šeimos verslą tarp įmonės darbuotojų yra nuolat viešinama ir dalinamasi ja tarpusavyje, todėl jie žino tiek pat kiek ir verslo savininkas. Šiuo atveju labiau pasitarnauja ilgalaikiai patikimi verslo partneriai. Vertinant žinias ir informaciją, gautą iš savanoriškos organizacijos partnerių interesntų nuomonės pasiskirstė taip: UAB „Tavijuta" gauna apie 20-39 proc., o UAB „Bodendorf" visai negauna.

Informacijos keitimasis – tai vienas iš bendradarbiavimo būdų, kuris didina socialinį kapitalą. Apžvelgus šeimos verslo įmonių vertinimus apie daromą skirtingų socialinių ryšių įtaką verslui naudingos informacijos ar žinių gavimui pastebėta, kad kapitalo augimą tiek UAB „Bodendorf", tiek ir mažuose šeimos versluose labiausiai skatina ne darbuotojai, o verslo partneriai bei mažiausiai savanoriškų organizacijų partneriai. Tokį nuomonių pasisikirstymą galėjo įtakoti tai, jog iš šeimos narių gaunama informacija pirmiausiai yra susijusi su šeimos problemomis, o tik po to su verslu.



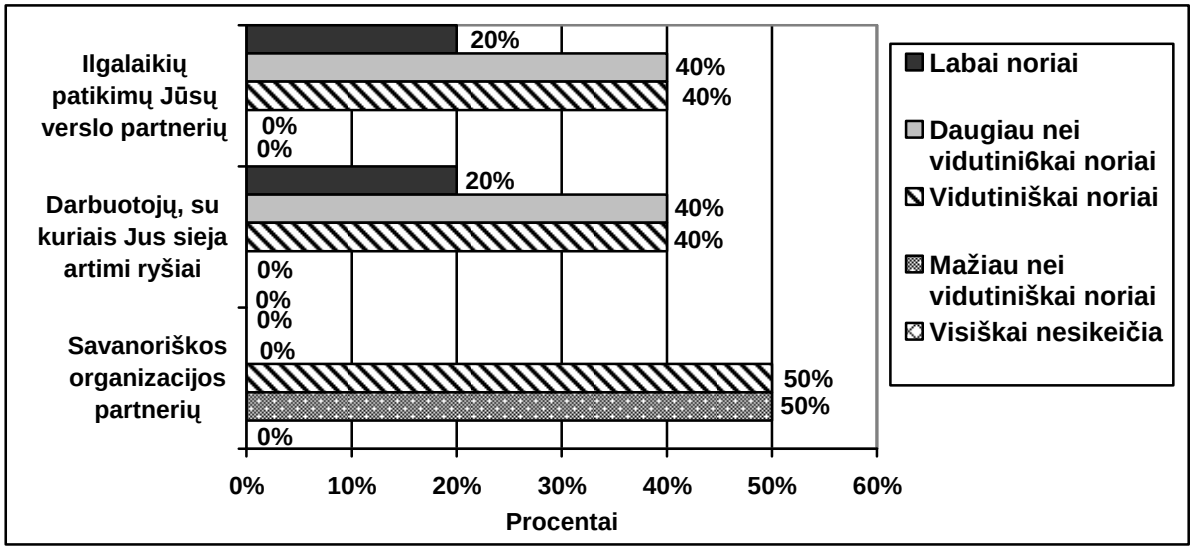
29 pav. Klausimo „Kiek vidutiniškai laiko sugaištate, tikrindami ar tikslindami su verslu susijusią informacją, gautą iš verslo partnerių, darbuotojų, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai ir savanoriškos organizacijos partnerių" vertinimas (N=5 arba N=2)

Kitas interesantams užduodamas klausimas skambėjo taip *„Kiek vidutiniškai laiko sugaištate, tikrindami ar tikslindami su verslu susijusią informaciją, gautą iš verslo partnerių, darbuotojų, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai, ir savanoriškos organizacijos partnerių?“*. Gauti duomenys atskleidė, kad mažiausiai laiko sugaištama tikrinant informaciją gautą iš darbuotojų, kurie kartu yra ir šeimos nariai arba draugai (žr. 29 pav.). Iš grafiko matyti, kad vidutiniškai daugiausiai laiko, t.t. keletą valandų, su verslu susijusios informacijos, gautos iš verslo partnerių, tikrinimui užtrunka 60 proc. šeimos verslų (UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“ ir IĮ „Hama“). Likusieji 40 proc. verslų užtrunka apie 1 val. Stebint, kiek laiko užtrunka informacijos, gautos iš šeimos narių ar draugų, dirbančių versle, tikrinimas ar tikslinimas, pastebėta, jog IĮ „Hama“ (20 proc.) tam laiko visai neužtrunka, nes ji gautą informaciją iš šeimos narių ar draugų laiko 100 proc. patikima ir jos netikrina. 40 proc. šeimos verslų (UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“) informacijos tikrinimui sugaišta apie 1 val. Ir likusios šeimos įmonės (40 proc.) apie keletą valandų. Siekiant sužinoti kiek užtrunka informacijos, gautos iš savanoriškų organizacijų partnerių patikrinimas, UAB „Tavijuta“ ir UAB „Bodendorf“ nurodė, kad kiek daugiau lyginant su informacija gauta iš verslo partnerių ar darbuotojų. Rezultatai pasiskirstė atitinkamai – keleta val. ir daugiau nei 1 darbo dieną.

Išvada, keturių mažųjų šeimos verslo įmonių savininkai sugaišta mažiausiai laiko tikrindami ar tikslindami su verslu susijusią informaciją gautą iš darbuotojų, kurie tuo pačiu yra ir šeimos nariai arba draugai. IĮ „Hama“ tokios informacijos tikrinimui visai negaišta laiko, nes savo darbuotojais, su kuriais sieja artimi ryšiai, pasitiki 100 proc. O daugiausia laiko sugaišta norėdamos patikrinti informaciją, gautą iš savanoriškų organizacijos partnerių, UAB „DeModa“ ir UAB „Tavijuta“. Lyginant mažųjų šeimos verslo įmonių rezultatus su UAB „Tavijuta“ pastebėta, kad pastaroji bendrovė vienodą laiko dalį sugaišta tikrinimui informacijos gautos tiek iš verslo partnerių, tiek iš šeimos narių darbuotojų, tiek ir iš savanoriškos organizacijos partnerių. Tokį rezultatų pasiskirstymą galėjo įtakoti UAB „Tavijuta“ savininko nevisiškas pasitikėjimas socialiniais tinklais.

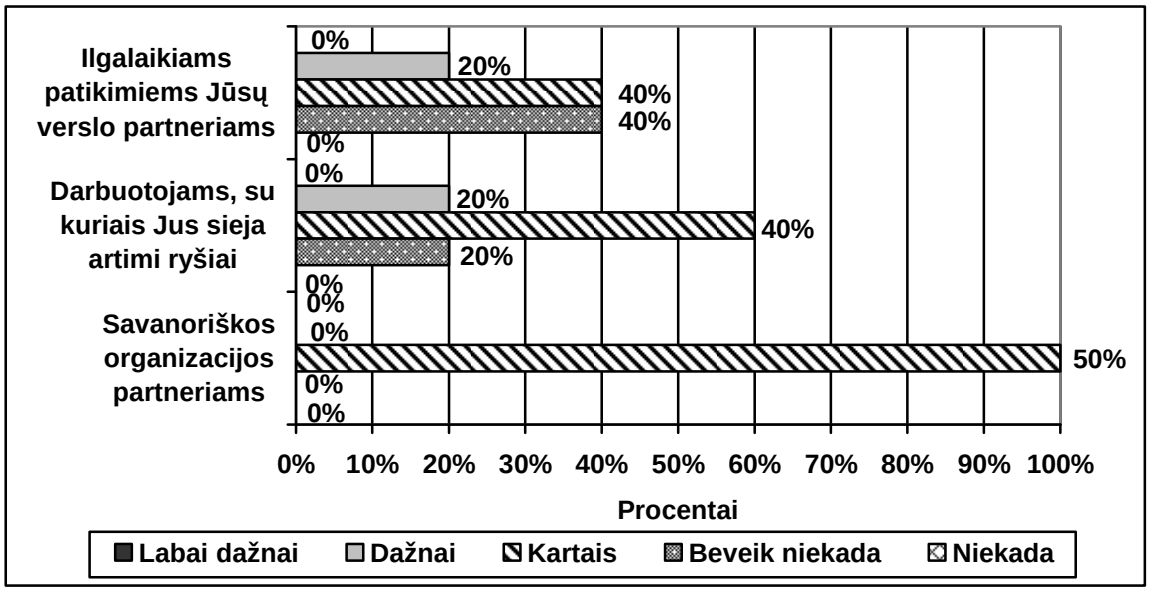
Paklausus, *„Kaip noriai verslui naudinga informacija ar žiniomis keičiasi su Jumis verslo partneriai, darbuotojai, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai ir savanoriškos organizacijos partneriai?“* interesantų atsakymai vertinant visus socialinius tinklus pasiskirstė labai panašiai (žr. 30 pav.). Tiek verslo partneriai tiek ir darbuotojai, priklausantys šeimos ratui arba draugų ratui, informacija keičiasi su šeimos verslais vienodai. Gauti duomenys pasiskirstė tolygiai: 20 proc. šeimos verslų (N=1, IĮ „Hama“) informacija ar žiniomis su jais keičiasi labai noriai, 40 proc. šeimos verslų (N=2, UAB „DeModa“ ir UAB „X“) – daugiau nei vidutiniškai noriai ir likę 40 proc. (N=2, UAB „Tavijuta“ ir UAB „Bodendorf“) – vidutiniškai noriai. Vertinant savanoriškų organizacijų norą keistis informacija su šeimos verslais, savininkų nuomonė pasiskirstė taip: su UAB „Tavijuta“ žiniomis ir informacija keičiamasi vidutiniškai noriai, o su UAB „Bodendorf“ – mažiau nei vidutiniškai noriai. Kadangi su

šeimos verslais naudinga informacija bei žiniomis keičiamasi nelabai noriai, galima teigti, kad analizuojami socialiniai tinklai nelabai skatina socialinio kapitalo didinimą tam, kad verslas veiktų efektyviai. Viena iš galimų rezultato pasiskirstymo priežasčių gali būti nulemta socialinių tinklų nuomonės, jog šeimos verslai yra nepatikimi, dėl to informacija ir žiniomis keičiamasi nelabai noriai.



30 pav. Klausimo „Kaip noriai verslui naudinga informacija ar žiniomis keičiasi su Jumis verslo partneriai, darbuotojai, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai ir savanoriškos organizacijos partneriai?“ vertinimas (N=5 arba N=2)

Intersantams buvo užduodams klausimas, *„Kaip dažnai savo verslo lėšas naudojate, kad padėti?“* (žr. 31 pav.).



31 pav. Klausimo „Kaip dažnai savo verslo lėšas naudojate, kad padėti?“ vertinimas (N=5 arba N=2)

Rezultatai parodė, kad ilgalaikiams patikimiems verslo partneriams dažniausiai padeda UAB „X“ (20 proc.). Kartkartėm, kad pagelbėtų savo ilgamečiams verslo partneriams, savo verslo lėšas naudoja UAB „Tavijuta“ bei UAB „Bodendorf“ (40 proc.). O beveik niekada padedant savo verslo lėšų neteko panaudoti UAB „DeModa“ ir IĮ „Hama“ (40 proc.). Kiek kitokia situacija pastebima, kai tenka verslo lėšas naudoti pagalbai darbuotojams, kurie yra šeimos nariai arba priklauso artimam šeimos draugų ratui. Čia savininkų nuomonės pasiskirstė taip: 20 proc. visų tiriamų šeimos verslų (N=1, IĮ “Hama“) naudoja savas verslo lėšas gelbstint pakankamai dažnai, 60 proc. (N=3, UAB „Tavijuta“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“) – kartais ir 20 proc. (N=1, UAB „DeModa“) – beveik niekada. Vertinant verslo lėšų naudojimo dažnumą savanoriškų organizacijų pagalbai pastebėta, jog UAB „Tavijuta“ bei UAB „Bodendorf“ neatsisako ir kartais pagelbėja šių organizacijų nariams savomis verslo lėšomis.

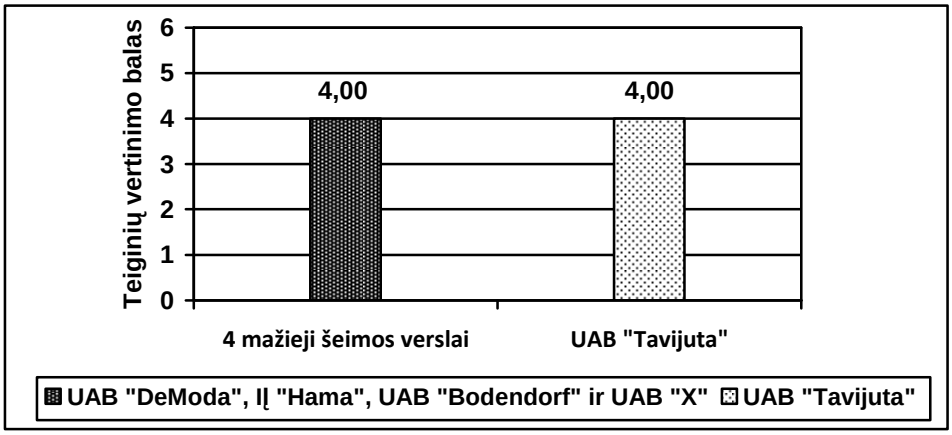
Socialinis kapitalas kuria gerą ir efektyvų valdymą tik tada, kai yra užmezgami nauji ir palaikomi šilti socialiniai santykiai jau su esamais socialiniais tinklais. Noras padėti, ne tik savam darbuotojui, bet ir betkuriam organizacijos, kuriai individas priklauso, nariui yra pirmas žingsnis link socialinio kapitalo kūrimo ar jo palaikymo. Šio tyrimo duomenimis visos tiriamos įmonės iškilus bėdai ne itin dažnai ir noriai padeda savo verslo partneriams ir savanoriškų organizacijų nariams. Dažniau savo verslo lėšas naudoja, kad padėti saviems darbuotojams, su kuriais juos sieja artimi ryšiai – giminystė, draugystė ar pan. Dažniausiai savo verslo partneriams padeda UAB „X“, o darbuotojams – IĮ „Hama“. Beveik niekada neteko gelbėti savomis verslo lėšomis abiems socialiniams tinklas UAB „DeModa“. Stebint UAB „Tavijuta“ situaciją, pastebėta, kad visiems socialiniams tinklams lėšos naudojamos vienodai dažnai, t.y. kartais. Toks bendrovės bruožas sustiprina jau anksčiau kilusią abejonę apie šeimos verslo statuso tinkamumą, nes iškilus bėdai paprastai šeimos verslo įmonės palaiko savo darbuotujus, su kuriais sieja artimi ryšiai. Todėl galima teigti, kad tai dar vienas argumentas, kuris patvirtina, jog UAB „Tavijuta“ neturėtų savęs laikyti šeimos verslu.

Siekiant išsiaiškinti, kokią procentinę darbo laiko dalį vidutiniškai tiriami šeimos verslai praleidžia įvairaus pobūdžio susirinkimuose, labdarose, bendraminčius vienijančių savanoriškų organizacijų veikloje ir pan., interesantų buvo paprašyta įvertinti klausimą *„kokią dalį darbo laiko vidutiniškai praleidžiate konkrečiai nurodytoje veikloje“?* Procentiniai interesantų vertinimai pateikti 6 priede.

Šis klausimas išryškina UAB „Tavijuta“ ir likusių mažų šeimos verslų atsakymų skirtumus. UAB „Tavijuta“ praleidžia didžiausią laiko dalį, t.y. 20-39 proc., dalyvaudama savanoriškų verslininkus vienijančių asociacijų veikloje, susirinkimuose, parodose, konferencijose ir mugėse, labdaros renginiuose bei bendraminčius vienijančių savanoriškų organizacijų veikloje ir taip palaiko, bei vysto savo socialinius tinklus. Mažieji šeimos verslai šiose veiklose praleidžia iki 19 proc. darbo

laiko, o kaikuriuose ir visai nedalyvauja. Šių įmonių toks žemas socialinių tinklų lygio vystimas, o turimų palaikymas užkerta kelią šeimos verslo socialinio kapitalo vertės augimui, kuris tuo pačiu stabdo ir verslo efektyvumą. Čia galima įžvelgti socialinių tinklų plėtojimo problemą.

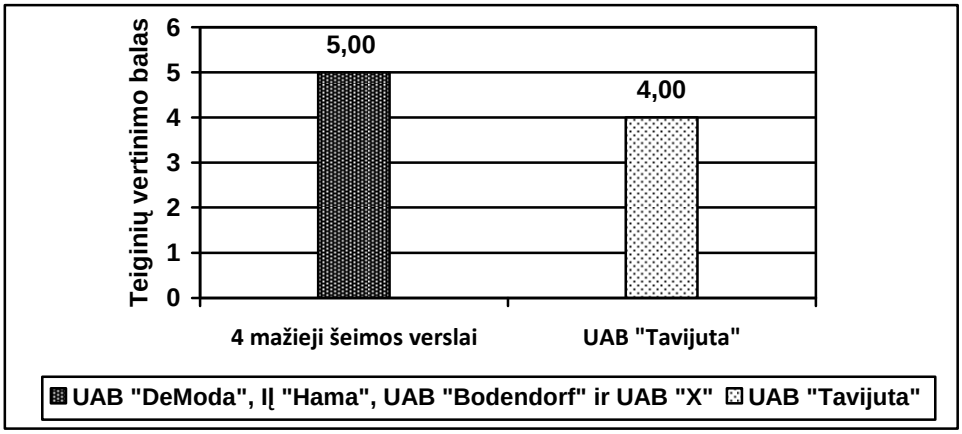
Tiriant socialinio kapitalo įtaką, interesantų buvo paprašyta įvertinti dar 3 teiginius. Pirmojo teiginio „*Ilgalaikiai verslo partneriai yra patikimi***“** interesantų nuomonė buvo vienareikšmė. 100 proc. tiriamųjų šeimos verslo savininkų mano, jog tikriausiai savo ilgalaikiais verslo partneriais pasitikėti galima. Apskaičiuotas mažųjų šeimos verslo savininkų nuomonės vertinimo vidurkis – 4,00 (interesantų teiginių vertinimo vidurkiai, jų apskaičiavimo technika aprašyta 5 priede). UAB „Tavijuta“ nuomonės įvertis toks pat (žr. 32 pav.).



32 pav. Teiginio „Ilgalaikiai verslo partneriai yra patikimi“ vertinimas, proc. (N=5)

Nuomonių vidurkis yra tarp 3 ir 5 balo ir rodo, kad tyrime dalyvavusios įmonės pasitiki savo verslo partneriais. Kadangi pasitikėjimas yra socialinių santykių bruožas, galima teigti, kad jis šiuo atveju teikia bendradarbiavimo galimybę bendraujant jau su pažystamais verslo partneriais ir mažina socialinį kompleksiškumą užmezgant naujus ryšius su nepažystamais žmonėmis, o tuo pačiu ir skatina efektyvesnį bei subalansuotą šeimos verslų valdymą.

Antruoju teiginiu, buvo siekiama sužinoti, ar „*Darbuotojais, su kuriais sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan. galima pasitikėti*“? Vertinant šį teiginį interesantų nuomonė pasiskirstė taip: tikrai taip – 80 proc. interesantų (UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“) ir ko gero taip – 20 proc. interesantų (UAB „Tavijuta“). Vertinant šį teiginį apskaičiuotas mažųjų šeimos verslo savininkų nuomonės vidurkis, kuris siekia maksimumą ir palygintas su UAB „Tavijuta“ teiginio reikšme (žr. 33 pav.). Abiejų rodiklių reikšmė atskleidžia, kad tiek mažuose šeimos versluose, tiek ir UAB „Tavijuta“ šeimos verslų savininkai pasitiki savo darbuotojais, kurie tuo pačiu yra iš šeimos nariai, draugai ar artimieji. O tai rodo akivaizdų šeimos, kartu ir darbovietės socialinio kapitalo kūrimą, kuris prisideda prie šeimos verslo efektyvaus valdymo.



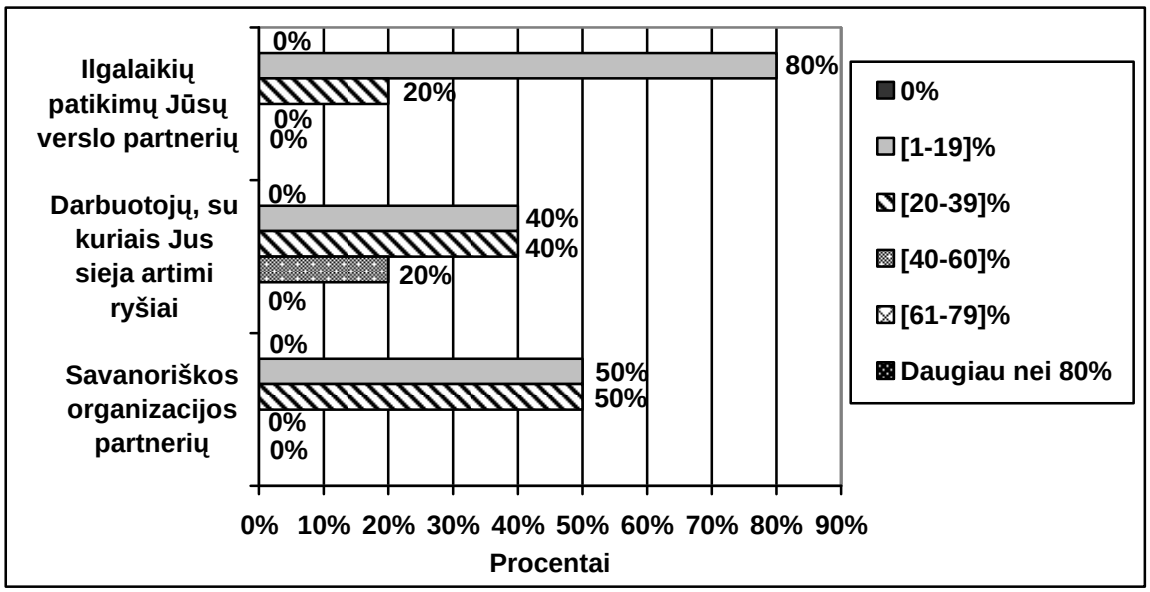
33 pav. Teiginio „Darbuotojais, su kuriais sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan. galima pasitikėti“ vertinimas, proc. (N=5)

Į teiginį *„Savanoriškos organizacijos partneriai, kurios narys esate ir Jūs, yra patikimi“* UAB „Tavijuta“ ir UAB „Bodendorf“ savininkai atsakė vieningai – ko gero taip (100 proc.). Galima daryti išvadą, kad šemos verslų: UAB „Tavijuta“ ir UAB „Bodendorf“,- savininkai ne 100 proc. pasitiki savo partneriais, kurie yra tos pačios savanoriškos organizacijos nariai. Tačiau, pasak bendrovių atstovų, pasitikėjimo lygį bendrovėse skatina žinojimas, kad patikimai elgtis yra savanoriškų organizacijų norma, paremta vidaus taisyklėmis, prižiūrima valstybės, remiama socialinių normų, tradicijos ir pan.

Apžvelgus šeimos verslų pasitikėjimo lygį trim įvardintais socialiniais tinklais galima daryti bendrą išvadą, kad UAB „Tavijuta“ ir keturių mažųjų šeimos verslų nuomonės pasitikėjimo klausimu sutampa. Visų tiriamų šeimos verslų savininkai labiausiai pasitiki savo darbuotojais, su kuriais juos sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan. Tačiau būtina paminėti ir tai, kad pasitikėjimo lygis verslo ar savanoriškų organizacijų partneriais yra ne ką menkesnis. Pasitikėjimas kitais lengvina kooperaciją dėl abipusės naudos, išplečia piliečių savęs suvokimo ribas nuo aš iki mes, todėl galima teigti, kad šeimos verslo įmonių turimas socialinis kapitalas kuria ir skatina kurti gerą efektyvų valdimą.

Šeimos verslų pasitikėjimo lygis analizuojamais socialiniais tinklais yra gana aukštas. Todėl buvo aktualu paklausti, ar šeimos verslo įmonėje pasitaikė svarbios informacijos „nutekėjimų“? UAB „X“ savininko teigimu jo šeimos versle dažnokai pasitaiko svarbios informacijos nutekėjimų dėl verslo partnerių ir netgi šeimos narių ar draugų, dirbančių jo versle. UAB „Tavijuta“ ir UAB „Bodendorf“ savininkai atskleidė, kad jiemas keletą kartų taip pat teko „nudegti“ dėl ilgalaikių verslo ir savanoriškos organizacijos partnerių bei nuo šeimos narių, draugų, kurie dirba versle. Kitiems šeimos verslams per ilgametę verslo veiklą su tuo susidurti neteko. Išvada, nors ir pasitaiko retkarčiais verslui svarbios informacijos „nutekėjimų“, tačiau visų šeimos verslų pasitikėjimo lygis socialiniais tinklais visgi išlieka pakankamai aukštas. Tokį nuomonių pasiskirstymą gali įtakoti šeimos verslo savininkų siekis sukurti vieningai ir efektyviai veikiančią įmonę, o tam būtinas pasitikėjimas.

Paklausus, *„Kokią dalį savo laiko, neskaitant tiesiogiai su verslo klausimų tvarkymu susijusio laiko, vidutiniškai praleidžiate palaikydami asmeninius draugiškus ryšius (pvz. kartu gerdami kavą, pietaudami, sveikindami su įvairiomis šventėmis ir pan.) su verslo partneriais, darbuotojais, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai ir savanoriškos organizacijos partneriais?“* interesantų atsakymai vertinant visus socialinius tinklus pasiskirstė taip: 80 proc. šeimos verslų (N=4, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“) palaikydami asmaninius draugiškus ryšius su savo ilgamečiais patikimais verslo partneriais praleidžia iki 19 proc. savo laiko, neskaitant su verslo klausimų tvarkymu susijusio laiko. UAB „Tavijuta (20 proc.) savo laiko su verslo partneriais praleidžia kiek daugiau, t.y. nuo 20 iki 39 proc. (žr. 34 pav.).



34 pav. Klausimo „Kokią dalį savo laiko, neskaitant tiesiogiai su verslo klausimų tvarkymu susijusio laiko, vidutiniškai praleidžiate palaikydami asmeninius draugiškus ryšius su verslo partneriais, darbuotojais, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai ir savanoriškos organizacijos partneriais?“ vertinimas (N=5 arba N=2)

Vertinant darbuotojų, su kuriais sieja artimi ryšiai – giminystės, draugystės ar pan., praleidžiamą laiko dalį kartu geriant kavą, pietaujant, sveikinant su įvairiomis šventėmis ir pan., savininkų nuomonė pasiskirstė taip: UAB „DeModa“ ir UAB „X“ (20 proc.) asmeninių draugiškų ryšių palaikymui skiria iki 19 proc. savo laiko, UAB „Tavijuta“ ir UAB „Bodendorf“ (40 proc.) – nuo 20 iki 39 proc. savo laiko ir IĮ „Hama“ (20 proc.) – net iki 60 proc. savo laiko. Nors savanoriškoms organizacijoms priklauso tik du tiriami šeimos verslai, tačiau būtina ir juos paanalizuoti šiuo klausimu. Taigi gauti duomenys parodė, kad UAB „Tavijuta“ savininkas praleidžia kiek daugiau (20-39 proc.) savo laiko palaikyti asmeniniams dragiškiems ryšiams su savanoriškos organizacijos, kurios ir jis yra narys, partneriais nei UAB „Bodendorf“ (1-19 proc.).

Apžvelgus visų trijų socialinių tinklų rezultatus galima daryti išvadą, kad šeimos verslai su visais analizuojamais socialiniais tinklais tam, kad palaikyti asmeninius draugiškus ryšius, praleidžia daugiau ar mažiau savo laiko. Kad socialinis kapitalas, kaip ir betkuris kitas kapitalas, turėtų vertę, jis turi remtis savininkų, darbuotojų ir apskritai žmonių noru siekti jo, dauginti jį kitų žmonių sąskaita. Šiuo atveju didžiausią norą palaikyti ryšius su darbuotojais, kurie kartu yra ir šeimos nariai, draugai rodo IĮ „Hama“, o su verslo ir savanoriškų organizacijų partneriais – UAB „Tavijuta“.

Paskutiniu, iš socialinio kapitalo klausimų bloko, klausimu siekta sužinoti ar didelę šeimos verslo įmonės išlaidų dalį sudaro išlaidos ryšiams palaikyti (vaišės, sveikinimai, bendros pramogos ir pan.). Interesantų nuomonės šiuo klausimu pasiskirstė labai panašiai. Visi analizuojami šeimos verslai išleidžia tik labai nedidelę išlaidų dalį palaikyti ryšiams su ilgalaikiais patikimais verslo partneriais. Taip pat nedidelė dalis išlaidų tenka ir ryšių su darbuotojais, su kuriais sieja artimi ryšiai, palaikymui. Tik UAB „Bodendorf“ ir IĮ „Hama“ tam skiria kiek didesnę, t.y. vidutinę, įmonės išlaidų dalį. Vertinant UAB „Bodendorf ir UAB „Tavijuta“ šeimos verslų išlaidų dalį skiriamą ryšių palaikymui su savanoriškų organizacijų partneriais, rezultatai vienareikšmiai. Abi šios bendrovės skiria labai nedidelę įmonės išlaidų dalį vaišėms, sveikinimams, bendroms pramogoms ir pan. Gauti rezultatai įrodo, kad kurti ir palaikyti socialinius ryšius beveik nieko nekainuoja, tačiau atneša didžiulę naudą visai organizacijai.

Įvertinus savininkų nuomones galima daryti išvadą, kad šeimos verslai nėra linkę kurti plačių socialinių tinklų, tačiau atliktas tyrimas atskleidė, kad tyrime dalyvavusių šeimos verslo įmonių esamų socialinių ryšių palaikymas su darbuotojais, kurie yra šeimos nariai arba draugai, verslo partneriais bei su savanoriškomis organizacijomis, šeimos įmonėse daro didžiulę įtaką efektyvesniam bei subalansuotam šeimos verslų valdymui. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad visos šeimos verslo įmonės sutaupo laiko, jei dėl verslo reikalų kreipiasi į darbuotojus. Lyginant šiuo klausimu 4 mažųjų šeimos verslų ir UAB „Tavijuta“ vertinimus pastebėta, kad pastaroji socialinį kapitalą verslo valdymui išnaudoja optimaliau. Tačiau ne visada gauta informacija iš darbuotojų, su kuriais sieja artimi ryšiai – giminystės draugystės ar pan., yra naudinga. Atlikto tyrimo duomenimis socialinio kapitalo augimą tiriamuose šeimos versluose labiausiai skatina ne darbuotojai ir ne savanoriškų organizacijų, o verslo partneriai. Pastarieji naudingos informacijos ar žinių suteikia kur kas daugiau, tačiau jos patikrinimui ar tikslinimui, laiko atžvilgiu, sugaištama deja daugiau. Pavyzdžiui, 60 proc. tiriamų šeimos verslų informacijos, gautos iš verslo patnerių, tikrinimui sugaišta keletą valandų, o IĮ „Hama“ tokios pat informacijos tik gautos iš darbuotojų tikrinimui negaišta nė akimirkos, nes savo darbuotojais, su kuriais sieja artimi ryšiai, pasitiki 100 proc. Nors retkarčiais pasitaiko verslui svarbios informacijos „nutekėjimų“, tačiau visų tiriamų šeimos verslų pasitikėjimo lygis socialiniais tinklais visgi išlieka aukštas. Tai rodo akivaizdų šeimos, kartu ir darbovietės socialinio kapitalo kūrimą, kuris prisideda prie šeimos verslo efektyvaus valdymo. Juk subalansuotam ir efektyviam šeimos verslo valdymui

pasitikėjimas privalomas.

Dažniausiai verslo lėšomis savo verslo partneriams padeda UAB „X“, o darbuotojams – IĮ „Hama“. Tačiau normalu, kad šiltesni socialiniai santykiai, kurie kuria gerą ir efektyvų šeimos verslų valdymą ir tuo pačiu didina socialinio kapitalo įtaką versle, yra palaikomi su darbuotojais, o ne su verslo ar savanoriškų organizacijų partneriais. Tyrimas atskleidė, UAB „Tavijuta“ aukštą socialinių tinklų lygio išsivystymą, kuris didina šeimos verslo socialinio kapitalo vertės augimą, nes ši bendrovė skiria didžiausią savo darbo laiko dalį dalyvaudama įvairiausiose veiklose: konferencijose, parodose, labdaros renginiuose ir pan.,- ir taip palaiko, bei dar labiau plėtoja savo socialinius tinklus. Kad socialinis kapitalas, kaip ir betkuris kitas kapitalas, turėtų vertę, jis turi remtis savininkų, darbuotojų ir apskritai žmonių noru siekti jo, dauginti jį kitų žmonių sąskaita, o tai beveik nieko nekainuoja. Atliktame tyrime didžiausią norą palaikyti ryšius su darbuotojais, kurie kartu yra ir šeimos nariai, draugai rodo IĮ „Hama“, kuri ryšiams palaikyti išleidžia vidutinę įmonės išlaidų dalį, o su verslo partneriais – UAB „Tavijuta“ (išleidžia labai nedidelę įmonės išlaidų dalį). Taigi gauti rezultatai įrodo, kad kurti ir palaikyti socialinius ryšius beveik nieko nekainuoja, tačiau atneša didžiulę naudą visai organizacijai, nes skatina kurti subalansuotą bei efektyvų šeimos verslo valdimą.

3.5. Kapitalo formų pagal Bourdieu pasiskirstymo vertinimas

Vienas iš pagrindinių tikslų tyrime – analizuojant šeimos verslus: UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“,- nustatyti svarbiausią ir labiausiai šeimos verslo efektyvų valdymą įtakojančią kapitalo formą, kuriai nustatyti buvo pasitelktas ne tik žmogiškojo, finansinio (ekonominio) ir socialinio kapitalų vertinimas, bet ir kapitalo formų pagal Bourdieu aktualumo rangavimas, kuris naudojamas pasirinkto klausimyno struktūros patvirtinimui. Diagnostinio klausimų bloko antrojoje dalyje buvo pateiktos kapitalo formos, kurias interesantai turėjo sunumeruoti eilės tvarka pagal aktualumą (nuo 1 iki 5), kai 1 aktualiausia, o 5 – mažiausiai aktuali. Kapitalo formų rangavimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios kapitalo formos yra aktualiausios ir labiausiai įtakojančios efektyvumą, tiriamuose šeimos versluose. Teiginių vertinimo vidurkiui artėjant prie 1, kriterijaus įvertinimo reikšmė rodo svarbiausią, esant 3 – vidutiniškai svarbią, o artėjant prie 5, nereikšmingiausią kapitalo formą. Kapitalo formų aktualumo vidurkiai ir jų vertinimas UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ pateikti 5 priede.

Iš 9 lentelės matyti, kad visų tyrime dalyvavusių šeimos verslų: UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkai aktualiausią ir labiausiai įtaką šeimos verslo efektyvumui darančią kapitalo formą laiko *žmogiškąjį kapitalą*. 8 lentelėje pateikti interesantų duomenys atskleidžia, kad visų šeimos verslo savininkų nuomonė šiuo klausimu yra vieninga (100 proc). Kapitalo formos vertinimo vidurkis – 1,00.

8 lentelė. UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ kapitalo formomų pasiskirstymas pagal eiliškumą

Eilės nr.	*Kapitalo formos*				
	UAB „Tavijuta“	*UAB „DeModa“*	*IĮ „Hama“*	*UAB „Bodendorf“*	*UAB „X“*
1.	Žmogiškasis	Žmogiškasis	Žmogiškasis	Žmogiškasis	Žmogiškasis
2.	Finansinis	Socialinis	Finansinis	Socialinis	Finansinis
3.	Kultūrinis	Finansinis	Socialinis	Finansinis	Socialinis
4.	Socialinis	Simbolinis	Simbolinis	Kultūrinis	Kultūrinis
5.	Simbolinis	Kultūrinis	Kultūrinis	Simbolinis	Simbolinis

Prasidėjus globalizacijai ir naujų technologijų erai, įgytos žinios bei mokslų pagalba sukaupta įvairiausio pobūdžio informacija įgauną ypatingai svarbią reikšmę individų profesinėje veikloje, gebėjime išlikti konkurencingais ekonomikos sąlygomis. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą tampa lemiamai reikšmingos, nes versle nuolat taikomi nauji darbo metodai, o anksčiau įgytos žinios sparčiai sensta. Todėl esant šiuolaikinėms sąlygoms būtent žmogiškasis kapitalas, o ne mašinos, įrengimai ar gamybinės atsargos yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo kertinis akmuo.

Iš gautų rezultatų matyti, kad UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkai pirmenybę skiria ir *finansiniam (ekonominiam) kapitalui*. 60 proc. interesantų nuomone (UAB „Tavijuta“, IĮ „Hama“ ir UAB „X“) finansinis (ekonominis) kapitalas šeimos versle pagal svarbą yra antroje vietoje. Likusių šeimos verslų (40 proc.) nuomone – socialinis kapitalas.

9 lentelė. UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ bendras kapitalo formomų pasiskirstymas pagal eiliškumą

Eilės nr.	*Kapitalo formos*
1.	Žmogiškasis kapitalas
2.	Finansinis (ekonominis) kapitalas
3.	Socialinis kapitalas
4.	Kultūrinis kapitalas
5.	Simbolinis kapitalas

Pagal eiliškumą finansinis (ekonominis) kapitalas užėmė antrą vieną, t.y. kapitalo formos vertinimo vidurkis lygus 2,40. Šis vertinimo vidurkis yra tarp 1 ir 3 ir rodo, kad finansinis (ekonominis) kapitalas šeimos versle yra aktualus. Kad organizacijos galėtų plėtoti savo veiklą, finansiniai ištekliai yra būtini. Taigi finansinio kapitalo, kaip fizinio turto, svarba šeimos ir betkokiam versle yra milžiniška. Svarbiausia tuos finansinius išteklius: mašinas, transporto priemones, įrangą, žaliavas ir kitokias ekonomines gėrybes, kurios yra ankstesnės gamybos rezultatas, valdyti efektyviai, tam kad jos atneštų didžiausią naudą; vienas iš būdų panaudoti gamybos efektyvumo gerinimui.

Galima teigti, kad darbuotojai supranta, jog efektyvus šeimos verslas be finansinio (ekonominio) kapitalo neįmanomas, todėl šią kapitalo formą laiko pakankamai svarbia ir įtakojančia verslo efektyvumą.

Įdomiai pasiskirstė kita kapitalo forma – *socialinis kapitalas*. Tiriamų šeimos verslų savininkai ją priskyrė 3 vietoje, t.y. kapitalo formos vertinimo vidurkis – 2,80. Taigi galima teigti, kad šeimos verslo savininkams ši kapitalo forma užima vietą beveik viduriuke, t.y. kapitalo forma yra nei labai svarbi, nei labai nesvarbi. Atlikti tyrimai rodo, jog interesantams pirmenybė užtikrinti savo bei darbuotojų nenutrūkstamo mokymo ir nuolatinio kvalifikacijos kėlimo sistemos vystymą bei finansinių išteklių efektyvų naudojimą siekiant gauti kuo didesnę naudą ir tik po to ryšiai tarp žmonių: socialiniai tinklai ir iš jų kylančios abipusiškumo normos bei pasitikėjimas ir patikimumas. Interesantų manymu reguliariūs socialiniai kontaktai, sąveika su darbuotojais, verslo partneriais, ypač dalyvavimas įvairiose savanoriškose organizacijose daro ne svarbiausią, tačiau pakankamai svarbią įtaką šeimos verslo efektyviam valdymui. Be to, socialinis kapitalas kuria gerą, efektyvų valdymą, nes išplečia piliečių savęs suvokimo ribas nuo „aš“ iki „mes“, todėl socialinis kapitalas pasak šeimos verslo savininkų yra pakankamai aktuali kapitalo forma.

4 vietoje, UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkai priskyrė *kultūrinį kapitalą*. Šio kapitalo formos vertinimo vidurkis lygus 4,20. Šis vidurkis yra tarp 3 ir 5, o tai reiškia, kad ši kapitalo forma šeimos verslo savininkams nelabai svarbi ir jų nuomone mažai prisideda prie efektyvaus šeimos verslo valdymo. Tai galima paaiškinti tuo, kad šiais laikais mažai kas skiria dėmesio vertybėms, kalbai, papročiams, tradicijoms ir normoms, jų išsaugojimui ir pratęsimui, kas ir nustumia kultūrinį kapitalą į nelabai reikšmingą kapitalo formų vertinimo vietą.

Mažiausią svarbą, aktualumą šeimos verslo savininkai teikia *simboliniam kapitalui*. Šio kapitalo formos vertinimo vidurkis siekia net 4,60. Galima daryti išvadą, kad naujų technologijų amžiuje šeimos verslo savininkai, prestižui, statusui, pasididžiavimo jausmui ir kitoms simbolinio kapitalo atmainoms teikia mažą reikšmę, didesnę skirdami švietimosi ir tobulėjimo klausimui.

Apibendrinant galima teigti, jog šeimos verslo: UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“,- savininkams yra svarbus bei efektyvumui įtakos turi ir finansinis (ekonominis), ir socialinis kapitalas. Vis dėlto atlikti tyrimai rodo, kad prasidėjus globalizacijos ir naujų technologijų amžiui didžiausias efektyvumą šeimos versle įtakojantis veiksnys yra švietimasis, t.y. mokymasis ir sukauptos žinios, nes daugiausia savininkų žmogiškąjį kapitalą įvardijo kaip pačią aktualiausią kapitalo formą. O mažiausiai svarbia kapitalo forma laiko simbolinį kapitalą. Kapitalo formų rangavimas paneigė mokslinio darbo pradžioje išsikeltą hipotezę, kad finansinis (ekonominis) kapitalas yra svarbiausia šeimos verslo kapitalo forma, kuri labiausiai skatina subalansuotą ir efektyvų šeimos verslo valdymą.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Įvairūs Lietuvos ir užsienio autoriai skirtingai traktuoja šeimos verslo sąvoką. Bendrai galima pasakyti, jog šeimos verslas yra verslas, kuriame specifiškai dalyvauja šeima. Tokiame versle persidengia verslo interesai ir šeimyniniai interesai. Apibendrinus autorių nuomones, galima išskirti tris esminius požymius, kurie naudojami siekiant apibrėžti šeimos verslo sąvoką:

- būtinas bent kelių šeimos narių dalyvavimas įmonės valdyme;
- nuosavybės teisės;
- verslo valdymo perdavimas iš kartos į kartą.

Šeimos verslo terminas Lietuvoje yra pakankamai naujas bei retai sutinkamas tiek literatūros šaltiniuose, tiek ir žiniasklaidoje, nes Lietuvoje šeimos verslo tradicija tik mezgasi. Tuo tarpu šeimos verslas kaip fenomenalus reiškinys, pasaulio šalių mokslininkų pradėtas tyrinėti jau XX a. paskutiniais dešimtmečiais. Šeimos verslas pasaulyje yra dominuojanti verslo forma. Statistiniai duomenys atskleidžia, jog daugiau nei 50 proc. BVP visame pasaulyje sukuriama šeimos verslų pagalba ir įdarbina daigybę žmonių, todėl galima teigti, kad nacionalinėje ekonomikoje šeimos įmonės atlieka labai svarbų vaidmenį.

2. Dėl skirtingų šeimos ir verslo tikslų, daugelis šeimos verslo įmonių nesugeba reaguoti į sparčiai besikeičiančią aplinką bei efektyviai vykdyti savo veiklą. Todėl mokslininkai siekdami išvengti šių sistemų nesuderinamumo nesklandumų šeimos versle ėmė kurti skirtingas teorijas ir modelius tam, kad vienas kitam prieštaraujantys šeimos ir verslo tikslai būtų kuo labiau suderinti. Įdėta daug pastangų, kuriant šeimos verslo sistemą, ieškant sprendimo būdų proporcingai paskirstyti šeimos kapitalą subalansuotam šeimos verslo vykdymui. Pasitelkta ir šeimos verslo praktika įvairioms situacijos analizuoti. Visi sukurti modeliai yra skirtingi, tačiau drauge turi ir labai daug bendro. Visuose juose išskiriami: ***šeimos***, ***verslo*** ir ***nuosavybės*** vaidmenys. O tai ir sudaro šeimos verslo pagrindą.

Nuosavybė yra viena iš trijų šeimos verslo sudedamųjų dalių, kurioje ***ypatingai svarbų vaidmenį vaidina kapitalas***. Ekonominis kapitalas, nepaisant jo apčiuopiamumo, nėra vienintelė svarbi kapitalo forma. Remiantis Bourdieu kapitalo teorija, kapitalą sudaro: ***žmogiškasis***, ***finansinis***, dar kitų autorių įvardijamas kaip ekonominis, ***socialinis***, ***kultūrinis*** bei ***simbolinis kapitalas.*** Tačiau daugelis autorių, kaip pagrindines ir labiausiai didinančias veiklini našumą bei verslumą, išskiria tris kapitalo formas: *žmogiškąjį kapitalą* (išsilavinimas, profesija, patirtis, sukauptos žinios bei meistriškumas), *finansinį (ekonominį) kapitalą* (pinigai, fizinis šeimos narių ar įmonės valdomas turtas) ir *socialinį kapitalą* (socialiniai tinklai, iš jų kylančios abipusiškumo normos bei pasitikėjimas).

3. Su šeimos verslu susijusios problemos dažnai apakina jaunus žmones ir jie nepastebi šeimos verslo teikiamų privalumų. Šeimos verslas labai daug naudos gauna iš tvirto šeimos narių

įsipareigojimo verslo gerovei, šeimos santykių tvirtybės, labiau motyvuotų šeimos narių, nei samdomų darbuotojų, iš sugebėjimo valdyti firmą, koncentruojantis į žmogiškąjį potencialą, kokybę ir ilgo laikotarpio greitus ir koncentruotus sprendimus. Potencialiai silpna šeimos verslo vieta yra polinkis šeimos interesus iškelti aukščiau už verslo interesus. Pagrindiniai šeimos verslo trūkumai - kylantys konfliktai tarp šeimos narių, šeimos verslo palikuonių motyvacijos stoka lyginant su jų pirmtakais, neturėjimas galimybės samdyti labai kvalifikuotus specialistus bei nesėkmės atveju pažeidžiami tampa visi artimieji dirbantys šeimos versle.

4. Atlikto tyrimo duomenys parodė, kad tiriamuose šeimos versluose: UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“,- tiek žmogiškasis, tiek finansis (ekonominis), tiek ir socialinis kapitalai įtakoja šeimos verslo valdymo efektyvumą ir subalansuotumą. Vertinant duomenis pastebėta, kad UAB „Tavijuta“ labai išsiskiria iš likusių šeimos verslų savo dydžiu ir šeimos verslą sudarančių žmonių procentiniu dydžiu. Remiantis tuo, nuspręsta šią bendrovę tyrime lyginti su likusiomis mažomis šeimos įmonėmis.

5. Lyginant UAB „Tavijuta“ ir kitų mažų šeimos verslo darbuotojų išsilavinimą ir siekiant įvertinti žmogiškojo kapitalo įtaką pastebėta, kad mažuose šeimos versluose dirba aukštesnį išsilavinimo lygį turintys darbuotojai bei juose yra skiriama didesnė procentinė metinė pajamų dalis darbuotojų mokymams. Tačiau nepaisant to, kad mažieji šeimos verslai turi kiek mažesnį sukauptą žinių „bagažą“ efektyvumo, darbo laiko nuostolių mažinimo ir konkurencingumo klausimais tarp tiriamų šeimos verslo įmonių visi šeimos verslo savininkai daugiau ar mažiau žino apie žmogiškojo kapitalo įtakos svarbą darbo efektyvumui, todėl suteikia galimybę ir skatina darbuotojus mokytis bei kelti kvalifikacijos laipsnį. Didžiausias skirtumas tarp UAB „Tavijuta“ ir likusių šeimos verslo įmonių pastbėtas vertinant teiginį „*Gaunamas atlyginimas tinkamai įvertina darbuotojų užimamas pareigas šeimos įmonėje“*. Čia daugelyje mažų šeimos verslų atlyginimas yra neadekvatus užimamoms pareigoms. Tuo tarpu UAB „Tavijuta“ savininko teigimu, jų įmonėje ši problema nekyla. Tokį nuomonių pasiskirstymą galėjo įtakoti dažna šeimos verslo problema – šeimos interesai aukščiau už verslo interesus, kurie ir stabdo efektyvios veiklos vystymą.

6. Ištirta, kad mažiems šeimos verslams didesnę įtaką turi žmogiškasis kapitalas, o didžiąjam – finansinis kapitalas. Tai sustiprina abejonę dėl šios įmonės, save vadinančios „šeimos verslu“, verslo formos. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad visos šeimos verslo įmonės tiek pradėdamos savo verslus, tiek ir dabar, savo kapitalą paskirsto efektyviai, t.y. visas arba daugiau nei pusė turto yra savininkų nuosavybė, tačiau savo turimą turtą vertinima – tik kiek geriau nei vidutiniškai. Tam įtakos galėjo turėti ekonominis sunkmetis, kuris ir apribojo įmonių veikimo efektyvumą skatindamas susitelti ties svarbesniu – išgyvenimo klausimu. Lyginant mažųjų šeimos verslų rezultatus su UAB „Tavijuta“ rezultatais pastebėta, kad pastaroji per abu paskutinius veiklos metus gavo pelną. Tačiau nors ir ne visi tyrime dalyvavę šeimos verslai per pastaruosius 2 metus dirbo pelningai, tačiau turto vertės

pasikeitimai per šiuos metus įmonėse neblogėjo, o išliko panašūs arba net pagerėjo. Be to, nustatyta, kad dauguma šeimos verslo savininkų prisiima atsakomybę už šeimos verslo turto didinimą ir yra pasiruošę daug nuveikti įmonės labui. Todėl galima teigti, kad verslų savininkai tinkamai išnaudoja finansinio kapitalo teikiamą naudą, kad sukurti subalansuotą bei efektyviai veikiantį verslą.

7. Įvertinus savininkų nuomones apie socialinį kapitalą galima daryti išvadą, kad šeimos verslai nėra linkę kurti plačių socialinių tinklų ir labiau juos palaiko įmonės viduje: bendraudami su darbuotojais, kurie kartu yra ir šeimos nariai arba draugai, bei patikimiausiais verslo partneriais. UAB „Tavijuta“ lyginant su kitomis įmonėmis pastebėtas aukščiausias socialinių tinklų lygio išsivystymas, kuris didina šeimos verslo socialinio kapitalo vertės augimą, nes ši bendrovė skiria didžiausią savo darbo laiko dalį dalyvaudama įvairiausiose konferencijose, parodose, labdaros renginiuose ir pan. Vertinant ryškiausią socialinio kapitalo įtaką tarp visų penkių tiriamų šeimos verslų, nustatyta, jog IĮ „Hama“ daugiausiai rūpinasi, rodo norą padėti, pasitiki, sutaupo laiko bei palaiko ryšius su darbuotojais, kurie kartu yra ir šeimos nariai, draugai ar pan. O UAB „Tavijuta“ – su verslo bei savanoriškų organizacijų partneriais. Tai rodo optimalų socialinio kapitalo išnaudojimą, kurį kurti ir palaikyti beveik nieko nekainuoja, tačiau atneša didžiulę naudą ne tik individui, bet ir visai organizacijai.

8. Šeimos verslo savininkams yra svarbus bei efektyvumui įtakos turi ir finansinis (ekonominis), ir socialinis kapitalas. Vis dėlto atlikti tyrimai rodo, kad prasidėjus globalizacijos ir naujų technologijų amžiui didžiausias efektyvumą šeimos versle įtakojantis veiksnys yra švietimasis, t.y. mokymasis ir sukauptos žinios, nes daugiausia savininkų žmogiškąjį kapitalą įvardijo kaip pačią aktualiausią kapitalo formą. O mažiausiai svarbia kapitalo forma laiko simbolinį kapitalą. Taigi atliktame tyrime kapitalo formų rangavimas paneigė mokslinio darbo pradžioje išsikeltą hipotezę, kad finansinis (ekonominis) kapitalas yra svarbiausia šeimos verslo kapitalo forma, kuri labiausiai skatina subalansuotą ir efektyvų šeimos verslo valdymą.

9. Visos įmonės, dalyvavusios tyrime, save vadina „šeimos verslais“. Tačiau tyrimo metu pastebėta, kad UAB „Tavijuta“ kardinaliai išsiskiria iš kitų tiriamųjų savo milžinišku darbuotojų skaičiumi, metinėmis pajamomis, maža dirbančių šeimos narių procentine dalimi, didele pelno dalimi skiriama finansiniam kapitalui ir t.t. UAB „Tavijuta“ neatitinka Lietuvoje galiojančioje SVV įmonių klasifikacijoje „mikro įmonės“ apibrėžties, todėl siūloma įmonei save priskirti ne „šeimos verslui“, o tiesiog vidutinių įmonių kategorijai.

10. UAB “Tavijuta” kaip svarbiausią šeimos verslo kapitalo formą, kuri labiausiai skatina subalansuotą ir efektyvų šeimos verslo valdymą, laiko žmogiškąjį kapitalą. Tačiau vienus iš žemiausių, tarp tiriamų įmonių, išsilavinimo lygius turintiems darbuotojams šviestis skiria vos tik 1 proc. gaunamų metinių pajamų. Be to bendrovė paskutinius 2 metus dirbo pelningai, todėl remiantis tuo, rekomenduojama skirti didesnę metinių pajamų sumą savo darbuotojų kvalifikacijos laipsnio kėlimui,

kuris atneštų naudos ne tik individui, bet ir visai organizacijai.

11. Pastebėta, kad ne visuose mažuose šeimos versluose gaunamas atlyginimas tinkamai įvertina darbuotojų užimamas pareigas. Čia pasireiškia viena iš pagrindinių šeimos verslo problemų – šeimos interesų išaukštinimas lyginant su verslo interesais, o tai sukelia kitų darbuotojų (dažniausiai ne šeimos narių) nepasitenkinimą ir skatina įmonėje konfliktinę situaciją. Todėl siekiant šeimos verslo tolesnio efektyvaus gyvavimo UAB „DeModa“ ir UAB „X“ siūloma kiek įmanoma atskirti šeimos ir verslo interesus. Arba bent jau teisingai ir tinkamai juos suderinti. Verslo reikalus reikėtų spręsti darbe apsiribojant darbe nustatytomis taisyklėmis, nuostatomis, o šeimos emocijas ir bėdas palikti namuose. Priešingu atveju rezultatai netenkins nei šeimos, nei verslo.

12. Socialinis kapitalas kuria efektyvų valdymą tik tada, kai yra užmezgami nauji ir palaikomi šilti socialiniai santykiai jau su esamais socialiniais tinklais. Mažieji šeimos verslai labiau linkę palaikyti socialinius ryšius įmonės viduje ir ne visi stengiasi kurti naujus socialinius ryšius. Todėl mažosioms šeimos verslo įmonėms, ypatingai: UAB „DeModa“, IĮ „Hama“ ir UAB „X“ siūloma pamėginti dalyvauti savanoriškų verslininkus vienijančių asociacijų veikloje, įvairiuose susirinkimuose, parodose, konferencijose ir mugėse, labdaros renginiuose bei bendraminčius vienijančių savanoriškų organizacijų veikloje. Tokiu būdu būtų kuriami nauji socialiniai tinklai, kurie paskatintų šeimos verslo socialinio kapitalo vertės augimą ir tuo pačiu prisidėtų prie efektyvesnio verslo kūrimo.

LITERATŪRA

1. **Anderson, A. R., Miller, C. J.** Class matters: Human and social capital in the enterpreneurial process // Journal of Socio Economics. – 2003, vol. 32, No. 1, p. 17-36. – DOI 10.1016/s1053-5357(03)00009-x
2. **Apyvartinis kapitalas.** http://lt.wikipedia.org/wiki/Apyvartinis_kapitalas [žiūrėta 2012 02 05]
3. **Astrachan J. H., Kolenko T. A.** A neglected factor explaining family business success: Human resource practices // Family Business Review, 1994, vol. 7, No. 3, p. 251-262. – DOI 10.1111/j.1741-6248.1994.00251.x
4. **Bagdonas E., Kazlauskienė E.** Biznio įvadas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 285 p. – ISBN 9986-13-549-4
5. **Bagdanavičius J.** Žmogiškasis kapitalas: mokymo metodinė priemonė. – Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2002. – 111 p. – ISBN 9955-516-11-9
6. **Bakšytė S., Stripeikis O.** Šeimos verslo įmonių valdymo ypatumai // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai. – 2011, Nr. 2(26), p. 22-30. ISSN 1822-6760
7. **Baršauskas P.** Smulkaus ir vidutinio verslo politika Europos Sąjungoje ir Lietuvoje. – Kaunas: Technologija, 2003. – 132 p. – ISBN 9955-09-300-5
8. **Bartkus E. V.** Smulkaus ir vidutinio verslo vadyba. - Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007. - 206 p. – ISBN 978-9986-19-979-6
9. **Bartkus E., Piktys R.** Įmonių organizavimas ir rizika: smulkaus verslo organizavimas. – Kaunas: Technologija, 2008. – 214 p. – ISBN 978-9955-25-221-4
10. **Berent-Braun M. M., Uhlaner L. M.** Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family // Small Business Economics. – 2010, vol. 38, No. 1, p. 103-119. – DOI 10.1007/s11187-010-9269-4
11. **Bird B., Brush C.** A gendered perspective on organizational creation // Entrepreneurship Theory and Practice, 2002, No. 26(3), p. 41-65. http://www.mendeley.com/library/ [žiūrėta 2011 08 26]
12. **Bitinas B. ir kt.** Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. – Klaipėda: S.Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008. – 304 p. – ISBN 978-9986-31-267-3
13. **Bourdieu P.** The forms of capital. In J. Richardson (Ed.) Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. – Greenwood: New York, 1986, 241-258 p. http://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm [žiūrėta 2012 01 07].
14. **Carlock R. S., Ward J. L.** Strategic planning for the family business: Parallel planing to unify

the family and business. – New Yourk: Palgrave, 2001. - 272 p. – ISBN 0-333-94731-2

15. **Chan K.** Intimacy and its denial: When sons and daughters talk about fatherhood, marriage, and work // Journal of Family and Economic Issuess. – 2010, No 31, p. 387-395. – DOI 10.1007/s10834-010-9205-4. URL: http://www.springerlink.com/content/0q441q6685810833/fulltext.pdf
16. **Coleman J. S.** Foundations of social theory. – Cambridge, MA: The Belknap Ptess of Hardvard University Press, 1990. – 997 p. – ISBN 0-674-31226-0
17. **Cutter S. L. et al.** Social vulnerability to environmental hazards // Social Science Quarterly, 2003, No 84(1), p. 242-261. – DOI: 10.1111/1540-6237.8402002
18. **Dahlhamer J. M., Tierney K. J.** Rebounding from disruptive events: Business recovery following the Northridge earthquake // Sociological Spectrum, 1998, No 18, p. 121-141. http://dspace.udel.edu:8080/dspace/bitstream/handle/19716/650/PP242.pdf?sequence=1 [žiūrėta 2011 10 07].
19. **Danes S. M. et al.** Family business performance: The effects of gender and management // Journal of Business Research. – 2007, vol. 60, No. 10, p. – DOI: 1058-1069. DOI 10.1016/j
20. **Danes S. M. et al.** The effects of ethnicity, families and culture on enterpreneurial experience: An extension of sustainable family business theory // Journal of Development Entrepreneurship. – 2008, vol. 13, No. 3, p. 229-268. – DOI: 10.1142/S1084946708001010
21. **Danes S. M. et al.** Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital // Family Business Review. 2009, vol. 22, No. 3, p. 199-215. – DOI: 10.1177/0894486509333424
22. **Dyer W. G., Jr.** Examining the „family effect“ on firm performance // Family Business Review. – 2006, vol. 19, No. 4, p. 253-273. – DOI: 10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x
23. **Fleming Q.J.** Keep the family baggage out of the family business. – New York: Fireside, 2000. – 336 p. – ISBN 0-684-85604-2
24. **Gallopin G. C.** Linkages between vulnerability, resilence, and adaptive capacity // Journal of Global Environmental Change. – 2006, vol. 16, No. 3, p. 293-303. – DOI: 10.1016/j
25. **Gelūnas M.** Šeimos verslas: už ir prieš // Vadovo pasaulis. Vilnius: Pačiolis, 2005, Nr. 6(104), p. 4-8. – ISSN 1392-4761
26. **Gersick K. et al.** Generation to generation: life cyples of the Family Business. – Owner Managed Business Institute, 1997. - 302 p. – ISBN 0-87584-555-X
27. **Gimeno A. et al.** Family business models: practical solutions for the family business. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010. – 181 p. – ISBN 978-0-230-24652-2
28. **Glover J. L.** Capital Usage in Adverse Situations: Applying Bourdieu‘s Theory of Capital to Family Farm Businesses // Journal of Family and Economic Issues, 2010, vol. 31, No. 4, p. 485-497. – DOI: 10.1007/s10834-010-9225-0

29. **Guščinskienė J.** Taikomoji sociologija: struktūrinės loginės schemos ir komentarai. – Kaunas: Technologija, 2002. – 78 p. – ISBN 9955-09-131-2
30. **Haynes et al.** Management issues of business-owning families // Handbook of consumer finance research. – 2008, Part III, p. 239-251. – DOI: 10.1007/978-0-387-75734-6_14
31. **Hobfoll S. E.,** The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory // Applied Psychology: An International Review. – 2001, vol. 50, No. 3, p. 337-421. – DOI: 10.1111/1464-0597.00062
32. **Yilmazer T., Schrank H.** The Use of Owner Resources in Small and Family Owned Business: Literature Review and Future Research Directions // Journal of Family and Economic Issuess. – 2010, No 31, p. 399-413. – DOI 10.1007/s10834-010-9224-1
33. **Yoon G. et al.** Third Shift Women in Business-Owning Families // Journal of Family and Economic Issues, 2006, vol. 27, No. 1, p. 72-91. – DOI: 10.1007/s10834-005-9003-6
34. **Yoon G. et al.** Work Roles, Management and Perceived Well-being for Married Women within Family Businesses // Journal of Family and Economic Issues, 2006, vol. 27, No. 3, p. 523-541. – DOI: 10.1007/s10834-006-9030-y
35. **Joppke C.** The cultural dimension of class formation and class stuggle: On the social theory of Pierre Bourdieu // Berkeley Journal of Sociology, 1986, No 31, p. 53-78. http://www.jstor.org/discover/10.2307/41035374?uid=3738480&uid=2129&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=47698831632187 [žiūrėta 2012 02 01]
36. **Kapitalas.** http://lt.wikipedia.org/wiki/Kapitalas [žiūrėta 2012 01 05]
37. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Šiauliai: Lucilijus, 2005. – 398 p. – ISBN 9955-655-35-6
38. **Kulig J. C.** Community resilience: The potential for community health nursing theory development // Public Health Nursing. – 2000, vol. 17, No. 5, p. 374-385. **–** DOI: 10.1046/j.1525-1446.2000.00374.x
39. **Landau J.** Enhancing resilence: Families and communities as agents of change // Family Process. – 2007, vol. 46, No. 3, p. 351-365. – DOI: 10.1111/j.1545-5300.2007.00216.x
40. **Lansberg I.** The succession conspiracy // Family Business Review, 1988, no. 1(2), p. 119-143 http://fbr.sagepub.com/content/1/2/119.full.pdf+html [žiūrėta 2011 05 08]
41. **Lietuvos Respublikos Civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas.** http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_bin?p_id=107687 [žiūrėta 2011 04 10]
42. **Lietuvos Respublikos paveldimo turto mokesčio įstatymas** http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=197557 [žiūrėta 2012 01 25]
43. **Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas.**

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=191571 [žiūrėta 2011 01 05]

44. **Lin N.** Social capital: A theory of social structure and action. – Cambridge, UK**:** Cambridge University Press, 2001. – 327 p. – ISBN 0-87574-595-X
45. **Lukaševičius K., Martinkus B.** Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba. – Kaunas: Technologija, 2001. – 191 p. – ISBN 9955-09-020-0
46. **Luobikienė I.** Sociologinių tyrimų metodika. – Kaunas: Technologija, 2010. – 102 p. – ISBN 978-9955-25-803-2
47. **Matonytė I.** Socialinis kapitalas: nuo mokslinių tyrimo perspektyvų prie empirinių pastebėjimų. Gero valdymo klausimas // Sociologija. Mintis ir veiksmas: mokslo darbai. – Vilnius: Vilniaus universiteto Sociologijos katedra ir Klaipėda: Klaipėdos universiteto Sociologijos katedra, 2004, Nr. 1(12), p. 22-37. – ISNN 1392-3358. – URL:http://www.ku.lt/sociologija/files/2004_nr.01.22-37.pdf
48. **Niehm L. S. et al.** Technology Adoption in Small Family-Owned Businesses: Accessibility, Perceived Advantage, and Information Technology Literacy // Journal of Family and Economic Issues, 2010, vol. 31, No. 4, p. 498-515. – DOI: 10.1007/s10834-010-9197-0
49. **Oughton E., Wheelock J.** A capabilities approach to sustainable household livelihoods // Review of Social Economy. – 2003, vol. 61, No. 1, p. 1-22. **–** DOI: 10.1080/0034676032000050248
50. **Pech R. J., Oakley K. E.** Hormesis: An evolutionary „predict and prepare“ survival mechanism // Leadership and Organization Development Journal. – 1993, vol. 26, No. 8, p. 673-687. – DOI: 10.1108/01437730510633737
51. **Poza, Ernesto J.** Family business. - Mason, (Ohio) : South-Western : Cengage Learning, 2010. - 391 p. – ISBN-13 978-0-324-59804-9; ISBN-10 0-324-59804-1
52. **Pruskus V.** Kultūrinio kapitalo raiškos ypatumai // Problemos: mokslo darbai. – Vilnius, 2005, 67 tomas, p. 48-62. – ISNN 1392-1126
53. **Putnam R. D.** Bowling alone: the collapse and revival of American community. – New York: Simon & Schuster, 2000. – 544 p. – ISBN 0-7432-0304-6
54. **Rupšienė L.** Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2007. – 147 p. – ISBN 978-9955-18-248-1
55. **Salvato C., Melin L.** Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital // Family Business Review. – 2008, vol. 21, No. 3, p. 259-276. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2008.00127.x
56. **Smulkių ir vidutinių įmonių verslo sąlygos.** – Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2007. – 86 p. – ISSN 1822-6000
57. **Stafford K. et al.** A research model of sustainable family businesses // Family Business Review,

1999, No. 12(3), p. 197-208. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1999.00197.x

58. **Stafford K. et al.** Factors Associated with Long-Term Survival of Family Businesses: Duration Analysis // Journal of Family and Economic Issues, 2010, vol. 31, No. 4, p. 442-457. – DOI: 10.1007/s10834-010-9232-1
59. **Šerėnaitė A.** Šeimos verslas: pasitikėjimas ir rizika // Verslo žinios, 2008, Liepos 31 d. http://archyvas.vz.lt/news.php?id=1677025 žiūrėta [2010 11 22]
60. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 626 p. – ISBN 9955-563-26-5
61. **Valackienė A.** Socialinis tyrimas. – Kaunas: Technologija, 2004. – 147 p. – ISBN 9955-09-763-9
62. **Vasiliauskaitė J.** Įmonės socialinio kapitalo įtakos įmonės veiklai vertinimo modelis (rankraštis): daktaro disertacija: socialiniai mokslai, ekonomika (04 S). – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2007. – 185 p.
63. **Žmogiškasis kapitalas.** http://lt.wikipedia.org/wiki/%C5%BDmogi%C5%A1kasis_kapitalas [žiūrėta 2012 01 28]

Šemetaitė V. Šeimos verslas, jo kapitalo ištekliai ir formos / Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. V. Rudzkienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2012. – 114 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti šeimos verslo, jo kapitalo formų teoriniai aspektai, iškeltos pagrindinės šeimos ir verslo problemos bei pateiktos rekomendacijos, kaip šių problemų išvengti.

Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmoje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė: apibrėžta šeimos verslo sąmprata, atskleista jos reikšmė, istorinė raida, apžvelgiamos įvairios šeimos verslo teorijos, modeliai bei aprašomas kapitalo išteklių vaidmuo šeimos versle. Analizuojami įvairių autorių požiūriai. Antroje darbo dalyje parengtas ir aprašytas kapitalo formų šeimos versle vertinimo modelis, kurį sudaro 2 dalys: žmogiškojo, finansinio ir socialinio kapitalų vertinimas bei, siekiant patvirtinti arba paneigti darbo hipotezę, kapitalo formų rangavimas pagal svarbą. Paskutinėje trečioje darbo dalyje remiantis antroje dalyje parengtu kapitalo formų šeimos versle vertinimo modeliu tikrinamos taikymo galimybės, pateikiami gauti rezultatai ir darbo išvados.

Pagrindiniai žodžiai: šeimos verslas, kapitalas, ištekliai, šeimos verslo subalansuotumas, valdymas.

Šemetaitė V. Family business, its capital resources and forms / Master‘s Work in Finance Management. Supervisor prof. dr. V. Rudzkienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 114 p.

ANOTATION

This master final paper is analysing theoretical aspects of family business and its capital forms. There are identified the main problems of family and business, also are introduced the recommendations, how to avoid it.

This final work is made by three parts. Firstly, it was made the analysis of scientific literature, where was defined the concept, importance and historical evolution of family business. Furthermore, there were reviewed theories and models of family business variety and described the role of capital resources in family business. The paper is analyzing the opinions of different authors. Secondly, the model of the capital forms in a family business was prepared and descried in a second part of master work. It consist of two parts: estimation of human, financial or social capital and ranking forms of capital by importance with aim to confirm or deny the hypothesis. Finally, the model of the capital forms in a family business was examined in the third part of the final paper and the results were given along with conclusions.

Key Words: Family business, capital, resources, family busines sustainability, management.

Šemetaitė V. Šeimos verslas, jo kapitalo ištekliai ir formos / Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. V. Rudzkienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2012. – 114 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema „Šeimos verslas, jo kapitalo ištekliai ir formos“ yra labai aktuali, kadangi šeimos verslas yra dominuojanti verslo forma, kuri sukuria daugiau nei 50 proc. BVP visame pasaulyje. Šeimos verslas, kaip fenomenalus reiškinys, pasaulio šalių mokslininkų pradėtas tyrinėti paskutiniais XX a. dešimtmečiais. O Lietuvoje ši tradicija dar tik mezgasi. Šeimos verslo problematika menkai nagrinėta tiek žiniasklaidoje tiek akademiniuose sluoksniuose. Tačiau kad ir negausių mokslinių atliktų tyrimų dėka, yra įrodyta šeimos verslo įmonių ekonominio įnašo milžiniška svarba.

Kokie kapitalo ištekliai ir formos yra svarbiausi kuriant šeimos verslą? – tai yra pagrindinis klausimas atspindintis tyrimo problemą. Tyrimo objektas – šeimos verslas. Pagrindinis darbo tikslas yra išanalizuoti šeimos ir verslo teorinius modelius ir nustatyti kapitalo formų įtaką šeimos verslo subalansuotumui ir efektyviam valdymui. Tikslui pasiekti buvo išsikelti ir įgyvendinti tokie uždaviniai: apibrėžti šeimos verslo sampratą bei atskleisti jos esminę prigimtį, išskirti šeimos ir verslo pagrindinius aspektus: teorijas ir modelius, kapitalo vaidmens svarbą šeimos versle, šeimos verslo teigiamas ir neigiamas savybes. Taip pat vienas iš tikslų buvo įvertinti tiriamų šeimos verslo savininkų nuomes apie žmogiškojo, finansinio (ekonominio) ir socialinio kapitalo formų daromą įtaką efektyviam verslo valdymui bei patvirtinti arba paneigti hipotezę: „Finansinis (ekonominis) kapitalas yra svarbiausia šeimos verslo kapitalo forma, kuri labiausiai skatina subalansuotą ir efektyvų šeimos verslo valdymą“. Šiems tikslams pasiekti naudota metodika: mokslinės literatūros analizė, teisinių aktų analizė, lyginimas, apibendrinimas, modeliavimas, ekspertinis vertinimas ir matematinė bei statistinė duomenų analizė.

Mokslinės literatūros analizės metu apibrėžta šeimos verslo sąmprata, atskleista jos reikšmė, istorinė raida, apžvelgiamos įvairios šeimos verslo teorijos, modeliai bei aprašomas kapitalo išteklių vaidmuo šeimos versle. Šioje dalyje analizuojami įvairių autorių požiūriai. Metodologinėje dalyje parengtas ir aprašytas kapitalo formų šeimos versle vertinimo modelis. Šeimos verslo kapitalo formų analizės metu įvertintos šeimos verslo: UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB Bodendorf“ ir UAB „X“,- savininkų nuomonės apie naudojamą žmogiškąjį, finansinį ir socialinį kapitalą versle. Palyginti rezultatai tarp keturių mažų šeimos verslų ir gigantės UAB „Tavijuta“. Taip pat rangavimo būdu nustatyta svarbiausia šeimos verslo kapitalo forma, kuri labiausiai skatina subalansuotą ir efektyvų šeimos verslo valdymą.

Atlikta analizė paneigė darbe išsikeltą hipotezę ir atskleidė, kad globalizacijos ir naujų technologijų amžiuje žmogiškasis kapitalas yra didžiausias efektyvumą bei subalansuotumą šeimos versle įtakojantis veiksnys. Nepaisant to, įrodyta, kad ne tik žmogiškasis, bet ir socialinis bei finansinis kapitalai įtakoja šeimos verslo valdymo efektyvumą ir subalansuotumą.

Tyrimo metu pastebėta, kad UAB „Tavijuta“ labai išsiskiria iš kitų šeimos verslų savo dydžiu ir šeimos narių-darbuotojų ypatingai maža procentine dalimi. Tuo remiantis, nuspręsta šią bendrovę tyrime lyginti su likusiomis mažomis šeimos įmonėmis. Lyginant UAB „Tavijuta“ ir kitų mažų šeimos verslo darbuotojų išsilavinimą pastebėta, jog daugelyje mažų šeimos verslų atlyginimas yra neadekvatus užimamoms pareigoms. Tokį nuomonių pasiskirstymą galėjo įtakoti dažna šeimos verslo problema – šeimos interesai aukščiau už verslo interesus, kuri ir stabdo efektyvios veiklos vystymą. Tačiau nepaisant skirtumų tarp UAB „Tavijuta“ ir likusių šeimos verslų pastebėta, kad šeimos verslai teigiamai vertina žmogiškojo kapitalo išteklių kaupimą, t.y. skatina ir suteikia galimybę savo darbuotojams mokytis bei kelti kvalifikacijos laipsnį, tik ne visi turi pakankamai žinių, kaip šį kapitalą tinkamai panaudoti, kad sukurti efektyviai veikiantį verslą. Taip pat nustatyta, kad mažiems šeimos verslams didesnę įtaką turi žmogiškasis kapitalas, o didžiąjam, t.y. UAB „Tavijuta“, – finansinis kapitalas.

Lietuvoje vyraujantis ekonominis sunkmetis, įtakoja įmonės turto vidutinį įvertinimą, nors šeimos verslų visas arba didžioji dalis turto yra nuosavas. Taip apribojamas įmonių veikimo efektyvumas, kuris skatina susitelkti ties svarbesniu – išlikimo klausimu. O vertinant socialinį kapitalą, pastebėta, kad šeimos verslai nėra linkę kurti plačių socialinių tinklų ir labiau juos palaiko įmonės viduje: bendraudami su darbuotojais, kurie kartu yra ir šeimos nariai arba draugai bei patikimiausiais verslo partneriais. Aukščiausias socialinių tinklų lygio išsivystymas pastebimas UAB „Tavijuta“. Jis didina šeimos verslo socialinio kapitalo vertės augimą, nes ši bendrovė skiria didžiausią savo darbo laiko dalį dalyvaudama įvairiausiose konferencijose, parodose, labdaros renginiuose ir pan. Tyrimo metu nustatyta, kad mažieji šeimos verslai labiau nei UAB „Tavijuta“ rūpinasi, rodo norą padėti, pasitiki, sutaupo laiko bei palaiko ryšius su darbuotojais, kurie kartu yra ir šeimos nariai, draugai ar pan. Taigi gauti rezultatai įrodo, kad kurti ir palaikyti socialinius ryšius beveik nieko nekainuoja, tačiau atneša didžiulę naudą visai organizacijai.

Šemetaitė V. Family business, its capital resources and forms / Master‘s Work in Finance Management. Supervisor prof. dr. V. Rudzkienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 114 p.

SUMMARY

The topic of the master’s final paper „Family business, its capital resources and forms“ is very relevant, because family business is dominant form of business, which generate more than 50 percent of the gross domestic product (GDP) in all the world. Family business as a phenomenon is started to research by scientist of all the world the last XX cent. decade. Talking about Lithuania, this tradition is still on the way. The problem of family business is poor pended in a news media and set of academic. However, despite the fact that reserch on this topic is limited, it is provened that the family owned firms give the huge importance of economics contributen.

Which capital resources and forms are the most important developing family business? – it is the main question of this research problem. An objective of the research – family business. The primary objective of the paper is to analyze the theoretical models of the family and business and establish the influence of capital forms for family business sustainability and effective management. In order to complete an objective, the following tasks were set and fulfilled: to define the concept and reveal its essential nature, abstract the main aspects of family and business: theory and models, the importance of the capital role in family business and family business advantages and disadvantages. Furthermore, one of the goals was to assess the opinions of family business owners about influence of human, financial (economic) and social capital forms, which make the influence for effective business administration and also confirm or deny the hypothesis: “Financial (economic) capital is the most important capital form of family business, which the most motivate the sustainability and effective family business management”. To achieve the objectives, these methods have been used: analysis of scientific literature, analysis of legal acts, comparison, generalization, modeling, expert estimation, mathematical and analysis of statistical data.

In the process of the study of scientific literature the concept of family business was defined and importance and historical evolution of family business were revealed. Furthermore, there were reviewed theories and models of family business variety and described the role of capital resources in family business. It is analyzing the opinions of different authors in this part of paper. The model of the capital forms in a family business was prepared and descried in a methodological part. In the process of the analysis of family business capital forms was assessed the owners opininions of family business about use human, financial (economic) and social capital in a JSC „Tavijuta“, JSC „DeModa“, PC „Hama“, JSC „Bodendorf“ and JSC „X“. The results were compared between the four small

businesses of family and giant JSC „Tavijuta“. Moreover, the most importanat capital form, which the most motivate sustainability and effective management of family business was identified by ranking method.

The analysis deny the hypothesis and showed that the human capital in a global and a new technology age is the most influencing factor for efficiency and sustainability in a family business. Despite the fact, it is proven that not only the human capital, but also the social and financial (economic) capitals influence the efficiency and sustainability of management in a family business.

Duaring the process of analysis have been noticed that JSC „Tavijuta“ is different firm. It is much more bigger firm, which consist especially low percent of employees, which also are the family members. On this basis, it was decided to compare JSC „Tavijuta“ with other small family firms. The comparison of employees education in JSC „Tavijuta“ and other small family firms, reveal, that salary is inadequate to current position in family business. Such opinions may influence common problem in family business – family interests above the interests of business, which block the development of effective action. However, despite the differences between the JSC “Tavijuta” and other family business reported that family business assessing the accumulation of human capital resource positively, i.e. motivate and give an opportunity for employees to learn and improve their proficiency level, but not everyone has enough knowledge of how to properly use this capital to create an efficiently functioning business. Furthermore, it is found that small family businesses have a bigger impact on human capital and JSC “Tavijuta” – on financial capital.

Economic crisis in Lithuania impact assessment of company‘s assets as medium, as the biggest part or all the asset is own. It is limited operating efficiencyof firms, which is focus on more important – the subject of survival. The assessment of social capital, it was observed that family businesses are not inclined to create a wide social networks and more it support inside: communicating with staff who are also the family members of friends and the most reliable business partners. The highest level of development of social networks is observed in the JSC „Tavijuta“. It increases the social capital of family businessgrowth in value, because the company pays the largest share of their time to participate in various conferences, exhibitions, charity events and so on. In the process of the research is identified that small family business more than JSC „Tavijuta“ take care, show the intension to help, trust, save the time and maintain relationships with employees, who is also the family members or friends. The results show that create and maintain social relationships almost costs nothing but brings enormous benefits to the entire organization.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Gerbiamas šeimos įmonės savininke, prašau Jus įsijungti į atliekamą tyrimą ir atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Tikiu, Jūs neabejingi ir suinteresuoti šeimos verslo vystymo sėkme.

Apklausos tikslas – išsiaiškinti šeimos įmonių savininkų nuomonę apie kapitalo formų vaidmenį ir įvertinti jų svarbą, įtaką efektyvumui šeimos versle.

Jūsų atsakymai labai vertingi ir bus panaudoti magistro baigiamajame darbe.

Dėkoju už bendradarbiavimą.

Rengėjas: Mykolo Romerio universiteto,
Ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto,
Finansų valdymo specialybės,
dieninio skyriaus VI kurso
magistrantūros studentė
Viktorija Šemetaitė

`

APKLAUSA

ŠEIMOS VERSLAS, JO KAPITALO IŠTEKLIAI IR FORMOS



*Įvertinkite **ŽMOGIŠKĄJĮ KAPITALĄ**...*

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: ☒

1. Jūsų darbo stažas šeimos versle:
- □ Mažiau nei metus
- □ 1-10 metų
- □ 11-20 metų
- □ Daugiau nei 20 metų

2. Kiek dirba darbuotojų?
- □ Šeimos narių (įrašykite).....
- □ Ne šeimos narių (įrašykite).....

3. Kiek šeimos versle yra savininkų?
Įrašykite.....

4. Kokia verslo procentinė dalis yra valdoma šeimos?
Įrašykite.....

5. ***Kuris iš šių teiginių Jūsų versle geriausiai apibūdina ryšį tarp nuosavybės ir valdymo?***
- □ Vienas iš savininkų yra ir vadovas
- □ Keli savininkai užima vadovaujančias pareigas (yra vadovai);
- □ Daugelis savininkų užima vadovaujančias pareigas;
- □ Visi savininkai užima vadovaujančias pareigas (yra vadovai) (įskaitomai, kai įmonėje vienas savininkas – vadovas).
- □ Savininkas (-ai) nėra verslo vadovas (-ai).

6. Savininko (-ų), valdančio (-ų) šeimos verslą lytis:
- □ Vyras
- □ Moteris
- □ Vyras ir moteris
- □ Kita.....

7. Šeimos versle dirbančių darbuotojų išsilavinimas *(įrašykite darbuotojų skaičių)**:***
- ____ Pagrindinis
- ____ Vidurinis
- ____ Profesinis
- ____ Aukštesnysis (spec. vidurinis, aukštasis neuniversitetinis)
- ____ Aukštasis (universitetinis)

8. Kokia procentinė metinių pajamų dalis yra skiriama darbininkų apmokymams? *(Nurodykite procentais)*
Įrašykite.....

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: ☒

Eil. Nr.	***Teiginiai***	***Tikrai taip***	***Ko gero taip***	***Nežinau***	***Ko gero ne***	***Tikrai ne***
1.	Šeimos verslo įmonės darbuotojams yra suteikiamos mokymosi ir tobulėjimo galimybės	☺	☺	😐	☹	☹
2.	Šeimos versle dirbantys darbuotojai yra skatinami mokytis ir keltis kvalifikacijos laipsnį	☺	☺	😐	☹	☹
3.	Gaunamas atlyginimas tinkamai įvertina darbuotojų užimamas pareigas šeimos įmonėje	☺	☺	😐	☹	☹
4.	Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia darbo našumą	☺	☺	😐	☹	☹
5.	Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia darbo laiko nuostolius.	☺	☺	😐	☹	☹
6.	Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia konkurencingumą	☺	☺	😐	☹	☹

*Įvertinkite **FINANSINĮ (EKONOMINĮ) KAPITALĄ**...*

9. Įvertinkite, pradinį šeimos verslo kapitalo įnašą pradedant verslą ir kapitalo sandarą dabar.

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: ☒

Pradedant verslą:

- □ Visas turtas nuosavas
- □ Didžioji dalis turto nuosavas ir tik maža dalis skolintas kapitalas
- □ Pusė turto nuosavas ir kita pusė skolintas kapitalas
- □ Didžioji dalis turto skolintas ir tik mažą dalį sudarė nuosavas kapitalas
- □ Visą turtą sudarė skolintas kapitalas.

Dabar:

- □ Visas turtas yra nuosavas
- □ Didžioji dalis turto yra nuosavas ir tik maža dalis skolintas kapitalas
- □ Pusė turto nuosavas ir kita pusė skolintas kapitalas
- □ Didžioji dalis turto skolintas ir tik mažą dalį sudaro nuosavas kapitalas
- □ Visą turtą sudaro skolintas kapitalas

10. Skolintas kapitalas šeimos versle sudaro:

- □ 0%
- □ 1-19%
- □ 20-39%
- □ 40-60%
- □ 61-79%
- □ daugiau nei 80%

Jeigu atsakėte 0%, pereikite prie 12 klausimo



11. Įvertinkite, skolinto kapitalo procentinę dalį gautą iš *(Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip:* ☹ ***):***

Eil. Nr.		***0%***	***[1-19]%***	***[20-39]%***	***[40-60]%***	***[61-79]%***	***Daugiau nei 80%***
1.	Šeimos narių	☺	☺	😐	😐	☹	☹
2.	Giminių	☺	☺	😐	😐	☹	☹
3.	Draugų	☺	☺	😐	😐	☹	☹
4.	Banko	☺	☺	😐	😐	☹	☹

12. Kaip vertinate turimą turtą?

- □ Puikiai
- □ Gerai
- □ Vidutiniškai
- □ Blogai
- □ Labai blogai

13. Palyginkite savo verslo finansinius rezultatus (pelną) su pagrindiniais tokios paties verslo srities konkurentais:

- □ Akivaizdžiai geresni
- □ Šiek tiek geresni
- □ Tokie pat
- □ Šiek tiek blogesni
- □ Akivaizdžiai blogesni

14. Ar Jūsų verslas per paskutinius 2 metus dirbo pelningai?

- □ Taip
- □ Ne per abu metus
- □ Ne

15. Kaip apibūdintumėte savo verslo vidutinį pelningumą per pastaruosius 2 metus?

- □ absoliučiai pelningas
- □ labai pelningas
- □ gana pelningas
- □ neutralus
- □ gana nuostolingas
- □ labai nuostolingas
- □ visiškai nuostolingas

*Įvertinkite **FINANSINĮ (EKONOMINĮ) KAPITALĄ**...*

16. Įvertinkite ir įrašykite apytikrę procentinę pelno dalį skiriamą:

Eil. Nr.		***Pelno dalis, proc.***
1.	Finansiniam kapitalui	
2.	Žmogiškajam kapitalui	
3.	Socialiniam kapitalui	
4.	Kultūriniam kapitalui	
5.	Simboliniam kapitalui	

17. Kokie šeimos turto vertės pasikeitimai įvyko per pastaruosius 2 metus?

- □ labai išaugo
- □ gana išaugo
- □ šiek tiek išaugo
- □ nepakito
- □ šiek tiek sumažėjo
- □ gana sumažėjo
- □ labai sumažėjo

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: ☹

Eil. Nr.	***Teiginiai***	***Visiškai sutinku***	***Ko gero sutinku***	***Nežinau***	***Ko gero nesutinku***	***Visiškai nesutinku***
1.	Savininkai įsipareigoja didinti šeimos turtą lyginant su išsaugotu arba su turimu turto rezultatu	☺	☺	😐	☹	☹
2.	Savininkai veikia taip, kad būtų išsaugota verslo turto vertė	☺	☺	😐	☹	☹

*Įvertinkite **SOCIALINĮ KAPITALĄ**...*



Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: ☒

18. Šeimos verslo įmonė palaiko ryšius su (galimi keli atsakymų variantai):

- □ Verslo partneriais
- □ Darbuotojais
- □ Savanoriškos organizacijos, pvz aplinkosaugos, vietinės iniciatyvinės grupės, verslo ir darbdavių, profsąjungos, politinės partijos, kurios esate ir Jūs narys, nariais

Atsakinėjant į tolimesnius klausimus atsakymai žymimi tik ties tais socialiniais tinklais, su kuriais Jūs palaikote ryšius

*Įvertinkite **SOCIALINĮ KAPITALĄ**...*

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: ☒

Eil. Nr.	***Teiginiai***	***Tikrai taip***	***Ko gero taip***	***Nežinau***	***Ko gero ne***	***Tikrai ne***
1.	Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į gerai pažystamą ilgalaikį patikimą verslo partnerį	☺	☺	😐	☹	☹
2.	Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į darbuotojus, su kuriais sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ir pan.	☺	☺	😐	☹	☹
3.	Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į savanoriškos organizacijos, kurios esate ir Jūs narys, partnerius.	☺	☺	😐	☹	☹

***19. Įvertinkite, kokią dalį verslui naudingos informacijos ar žinių gaunate iš*:**

Eil. Nr.		***0%***	***[1-19]%***	***[20-39]%***	***[40-60]%***	***[61-79]%***	***Daugiau nei 80%***
1.	Ilgalaikių patikimų Jūsų verslo partnerių	☹	☹	😐	😐	☺	☺
2.	Darbuotojų, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan.	☹	☹	😐	😐	☺	☺
3.	Savanoriškos organizacijos partnerių, kurios narys esate ir Jūs	☹	☹	😐	😐	☺	☺

20. Kiek vidutiniškai laiko sugaištate, tikrindami ar tikslindami su verslu susijusią informaciją, gautą iš:

Eil. Nr.		***0 val.***	***Apie 1 val.***	***Keletą val.***	***1 darbo dieną***	***Daugiau nei 1 darbo dieną***
1.	Ilgalaikių patikimų Jūsų verslo partnerių	☺	☺	😐	☹	☹
2.	Darbuotojų, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan.	☺	☺	😐	☹	☹
3.	Savanoriškos organizacijos partnerių, kurios narys esate ir Jūs	☺	☺	😐	☹	☹

21. Kaip noriai verslui naudinga informacija ar žiniomis keičiasi su Jumis:

Eil. Nr.		***Labai noriai***	***Daugiau nei vidutiniškai noriai***	***Vidutiniškai noriai***	***Mažiau nei vidutiniškai noriai***	***Visiškai nesikeičia***
1.	Ilgalaikiai patikimi Jūsų verslo partneriai	☺	☺	😐	☹	☹
2.	Darbuotojai, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan.	☺	☺	😐	☹	☹
3.	Savanoriškos organizacijos partneriai, kurios narys esate ir Jūs	☺	☺	😐	☹	☹

*Įvertinkite **SOCIALINĮ KAPITALĄ**...*

22. Kaip dažnai savo verslo lėšas naudojate, kad padėti:

Eil. Nr.		***Labai dažnai***	***Dažnai***	***Kartais***	***Beveik niekada***	***Niekada***
1.	Ilgalaikiams patikimiems Jūsų verslo partneriams	☺	☺	😐	☹	☹
2.	Darbuotojams, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan.	☺	☺	😐	☹	☹
3.	Savanoriškos organizacijos partneriams, kurios narys esate ir Jūs.	☺	☺	😐	☹	☹

23. Įvertinkite, kokią dalį darbo laiko vidutiniškai praleidžiate:

Eil. Nr.		***0%***	***[1-19]%***	***[20-39]%***	***[40-60]%***	***[61-79]%***	***Daugiau nei 80%***
1.	Dalyvaudami savanoriškų verslininkus vienijančių asociacijų veikloje	☹	☹	😐	😐	☺	☺
2.	Rengdami ir dalyvaudami susirinkimuose, parodose, konferencijose, mugėse	☹	☹	😐	😐	☺	☺
3.	Rengdami ir dalyvaudami labdaros renginiuose	☹	☹	😐	😐	☺	☺
4.	Bendraminčius ar bendrų pomėgių turinčius asmenis vienijančių savanoriškų organizacijų (pvz. Politinės partijos, medžiotojų ar žvejų draugija, choras ir pan.), kurioms priklausote veikloje	☹	☹	😐	😐	☺	☺

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite taip: ☹

Eil. Nr.	***Teiginiai***	***Tikrai taip***	***Ko gero taip***	***Nežinau***	***Ko gero ne***	***Tikrai ne***
1.	Ilgalaikiai verslo partneriai yra patikimi	☺	☺	😐	☹	☹
2.	Darbuotojais, su kuriais sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan. galima pasitikėti	☺	☺	😐	☹	☹
3.	Savanoriškos organizacijos partneriai, kurios narys esate ir Jūs, yra patikimi	☺	☺	😐	☹	☹

24. Įvertinkite, kaip dažnai pasitaikė Jūsų verslui svarbios informacijos „nutekėjimų“ dėl žemiau išvardintų asmenų kaltės:

Eil. Nr.		***labai dažnai***	***dažnai***	***kartais***	***beveik niekada***	***niekada***
1.	Ilgalaikių patikimų Jūsų verslo partnerių	☹	☹	😐	☺	☺
2.	Darbuotojų, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan.	☹	☹	😐	☺	☺
3.	Savanoriškos organizacijos partnerių, kurios narys esate ir Jūs	☹	☹	😐	☺	☺

*Įvertinkite **SOCIALINĮ KAPITALĄ**...*

25. Kokią dalį savo laiko, neskaitant tiesiogiai su verslo klausimų tvarkymu susijusio laiko, vidutiniškai praleidžiate palaikydami asmeninius draugiškus ryšius (pvz. kartu gerdami kavą, pietaudami, sveikindami su įvairiomis šventėmis ir pan.) su:

Eil. Nr.		***0%***	***[1-19]%***	***[20-39]%***	***[40-60]%***	***[61-79]%***	***Daugiau nei 80%***
1.	Ilgalaikiais patikimais Jūsų verslo partneriais	☹	☹	😐	😐	☺	☺
2.	Darbuotojais, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan.	☹	☹	😐	😐	☺	☺
3.	Savanoriškos organizacijos partneriais, kurios narys esate ir Jūs	☹	☹	😐	😐	☺	☺

26. Įvertinkite, kokią dalį įmonės išlaidų sudaro išlaidos ryšiams palaikyti (vaišės, sveikinimai, bendros pramogos ir pan.) su:

Eil. Nr.	***Teiginiai***	***Labai didelę***	***Gana didelę***	***Vidutinę***	***Labai nedidelę***	***0***
1.	Ilgalaikiais patikimais Jūsų verslo partneriais	☹	☹	😐	☺	☺
2.	Darbuotojais, su kuriais Jus sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan.	☹	☹	😐	☺	☺
3.	Savanoriškos organizacijos partneriais, kurios narys esate ir Jūs	☹	☹	😐	☺	☺

27. Suranguokite išvardintas kapitalo formas pagal svarbumą (nuo 1 iki 5), kai 1 – aktualiausia, 5 – mažiausiai aktuali.

Kapitalo formos	
	Žmogiškasis kapitalas
	Kultūrinis kapitalas
	Ekonominis (finansinis) kapitalas
	Socialinis kapitalas
	Simbolinis kapitalas

28. Ar sutinkate, kad įvairaus kapitalo formų naudojimas šeimos versle skatina jį veikti efektyviau?

- □ Taip
- □ Ne
- □ Nežinau

Ačiū už nuoširdžius atsakymus.
Sėkmės versle ☺



2 PRIEDAS

UAB „Tavijuta“ įvertis bei UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ šeimos verslo savininkų nuomonių vidurkis apie žmogiškojo kapitalo įtaką, N=5

	Nr.	Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	4 mažų įmonių vidurkis	UAB „Tavijuta“ vertinimas
ŽMOGIŠKOJO KAPITALO ĮTAKA	1.	Šeimos verslo įmonės darbuotojams yra suteikiamos mokymosi ir tobulėjimo galimybės	5 4 3 2 1	1 3 0 0 0	$\bar{x} = 4{,}25$	z = 5,00
	2.	Šeimos versle dirbantys darbuotojai yra skatinami mokytis ir keltis kvalifikacijos laipsnį	5 4 3 2 1	2 1 1 0 0	$\bar{x} = 4{,}25$	z = 4,00
	3.	Gaunamas atlyginimas tinkamai įvertina darbuotojų užimamas pareigas šeimos įmonėje	5 4 3 2 1	0 2 0 2 0	$\bar{x} = 3{,}00$	z = 5,00
	4.	Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia darbo našumą	5 4 3 2 1	1 2 0 0 1	$\bar{x} = 3{,}50$	z = 4,00
	5.	Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia darbo laiko nuostolius	5 4 3 2 1	1 1 2 0 0	$\bar{x} = 3{,}75$	z = 4,00
	6.	Šeimos versle mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas teigiamai veikia konkurencingumą	5 4 3 2 1	1 1 1 1 0	$\bar{x} = 3{,}50$	z = 4,00

Vertinant šeimos verslo savininkų nuomonę apie žmogiškojo kapitalo įtaką, buvo apskaičiuotas kiekvieno teiginio UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkų nuomonių vidurkis balais (remiantis interesantų atsakymais į apklausoje pateiktus žmogiškojo kapitalo (6) teiginius). Skaičiavimai atlikti **Excel** programos pagalba. Skaičiuojant rankiniu būdu, aritmetinį vidurkį butų galima pavaizduoti taip:

$$\bar{x} = \frac{\sum x \cdot y}{\sum y}$$

x - atitinkamų teiginių lygio ir interesantų atsakymų sandaugų suma;

y - interesantų skaičiaus suma;

$\bar{x}$ - stiprumas balais.

3 PRIEDAS

UAB „Tavijuta“ įverčio bei UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ gautos procentinės pelno dalies, skiriamos: finansiniam, žmogiškajam, socialiniam, kultūriniam ir simboliniam kapitalui savininkų nuomonių vidurkio vertinimas, N=5

	Nr.	Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	4 mažų įmonių vidurkis	UAB „Tavijuta“ vertinimas
PELNO PROCENTINĖ DALIS, SKIRIAMA:	1.	Finansiniam kapitalui	6 5 4 3 2 1	0 1 0 1 2 0	$\bar{x} = 3{,}00$	z = 6,00
	2.	Žmogiškajam kapitalui	6 5 4 3 2 1	0 2 1 0 1 0	$\bar{x} = 4{,}00$	z = 2,00
	3.	Socialiniam kapitalui	6 5 4 3 2 1	0 0 0 1 2 1	$\bar{x} = 2{,}00$	z = 1,00
	4.	Kultūriniam kapitalui	6 5 4 3 2 1	0 0 0 0 2 2	$\bar{x} = 1{,}50$	z = 1,00
	5.	Simboliniam kapitalui	6 5 4 3 2 1	0 0 0 1 1 2	$\bar{x} = 1{,}75$	z = 1,00

Vertinant šeimos verslų skiriamą procentinę pelno dalį finansiniam, žmogiškajam, socialiniam, kultūriniam ir simboliniam kapitalui, buvo apskaičiuotas kiekvieno kapitalo UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkų pateiktų įverčių (suskirstytų į atitinkamus intervalus) vidurkis balais. Skaičiavimai atlikti **Excel** programos pagalba. Skaičiuojant rankiniu būdu, aritmetinį vidurkį butų galima pavaizduoti taip:

$$\bar{x} = \frac{\sum x \cdot y}{\sum y}$$

x - atitinkamų teiginių lygio ir interesantų atsakymų sandaugų suma;

y - interesantų skaičiaus suma;

$\bar{x}$ - stiprumas balais.

4 PRIEDAS

UAB „Tavijuta“ įverčio bei UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ šeimos verslo savininkų nuomonių vidurkis apie finansinio (ekonominio) kapitalo įtaką, N=5

	Nr.	Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	4 mažų įmonių vidurkis	UAB „Tavijuta“ vertinimas
FINANSINIO (EKONOMINIO) KAPITALO ĮTAKA	1.	Savininkai įsipareigoja didinti šeimos turtą lyginant su išsaugotu arba su turimu turto rezultatu	5 4 3 2 1	2 2 0 0 0	$\bar{x} = 4{,}50$	z = 4,00
	2.	Savininkai veikia taip, kad būtų išsaugota verslo turto vertė	5 4 3 2 1	1 3 0 0 0	$\bar{x} = 4{,}25$	z = 4,00

Vertinant šeimos verslo savininkų nuomonę apie finansinio (ekonominio) kapitalo įtaką, buvo apskaičiuotas kiekvieno teiginio UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkų nuomonių vidurkis balais (remiantis interesantų atsakymais į apklausoje pateiktus finansinio (ekonominio) kapitalo (2) teiginius). Skaičiavimai atlikti **Excel** programos pagalba. Skaičiuojant rankiniu būdu, aritmetinį vidurkį butų galima pavaizduoti taip:

$$\bar{x} = \frac{\sum x \cdot y}{\sum y}$$

x - atitinkamų teiginių lygio ir interesantų atsakymų sandaugų suma;

y - interesantų skaičiaus suma;

$\bar{x}$ - stiprumas balais.

5 PRIEDAS

UAB „Tavijuta“ įverčio bei UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ šeimos verslo savininkų nuomonių vidurkis apie socialinio kapitalo įtaką, N=5 arba N=2

	Nr.	Teiginiai	Balai	Atsakymų dažnumas	4 mažų įmonių vidurkis	UAB „Tavijuta“ vertinimas
SOCIALINIO KAPITALO ĮTAKA	1.	Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į gerai pažystamą ilgalaikį patikimą verslo partnerį	5 4 3 2 1	1 1 0 2 0	$\bar{x} = 3{,}25$	z = 5,00
	2.	Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į darbuotojus, su kuriais sieja artimi ryšiai – giminystės ar draugystės	5 4 3 2 1	3 1 0 0 0	$\bar{x} = 4{,}75$	z = 5,00
	3.	Tvarkant verslo ar su verslu susijusius reikalus sutaupoma laiko, jei kreipiamasi į savanorišką organizaciją, kurios esate ir Jūs narys, partnerius	—	—	**UAB „Bodendorf“ vertinimas** w = 2,00	z = 4,00
	1.	Ilgalaikiai verslo partneriai yra patikimi	5 4 3 2 1	0 4 0 0 0	$\bar{x} = 4{,}00$	z = 4,00
	2.	Darbuotojais, su kuriais sieja artimi ryšiai - giminystės, draugystės ar pan. galima pasitikėti	5 4 3 2 1	4 0 0 0 0	$\bar{x} = 5{,}00$	z = 4,00
	3.	Savanoriškos organizacijos partneriai, kurios narys esate ir Jūs, yra patikimi	—	—	**UAB „Bodendorf“ vertinimas** w = 4,00	z = 4,00

Vertinant šeimos verslo savininkų nuomonę apie socialinio kapitalo įtaką, buvo apskaičiuotas kiekvieno teiginio UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ savininkų nuomonių vidurkis balais (remiantis interesantų atsakymais į apklausoje pateiktus socialinio kapitalo (6) teiginius). Skaičiavimai atlikti **Excel** programos pagalba. Skaičiuojant rankiniu būdu, aritmetinį vidurkį butų galima pavaizduoti taip:

$$\bar{x} = \frac{\sum x \cdot y}{\sum y}$$

x - atitinkamų teiginių lygio ir interesantų atsakymų sandaugų suma;

y - interesantų skaičiaus suma;

$\bar{x}$ - stiprumas balais.

6 PRIEDAS

UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ šeimos verslo savininkų praleidžiamo darbo laiko atitinkamose institucijose įvetinimas, proc. N=5

Eil. Nr.		***0%***	***[1-19]%***	***[20-39]%***	***[40-60]%***	***[61-79]%***	***Daugiau nei 80%***
1.	Dalyvaudami savanoriškų verslininkus vienijančių asociacijų veikloje	60%	0%	20%	0%	0%	0%
2.	Rengdami ir dalyvaudami susirinkimuose, parodose, konferencijose, mugėse	0%	60%	20%	0%	0%	0%
3.	Rengdami ir dalyvaudami labdaros renginiuose	60%	20%	20%	0%	0%	0%
4.	Bendraminčius ar bendrų pomėgių turinčius asmenis vienijančių savanoriškų organizacijų (pvz. Politinės partijos, medžiotojų ar žvejų draugija, choras ir pan.), kurioms priklausote veikloje	60%	20%	20%	0%	0%	0%

7 PRIEDAS

UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ bendri kapitalo formų aktualumo vidurkiai ir jų vertinimas

Kapitalo formos	***Vidurkiai***
Žmogiškasis kapitalas	1,00
Kultūrinis kapitalas	4,20
Finansinis (ekonominis) kapitalas	2,40
Socialinis kapitalas	2,80
Simbolinis kapitalas	4,60

UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ kapitalo formų aktualumo vidurkiai buvo apskaičiuoti **Excel** programos pagalba. Kitaip, pavyzdžiui, skaičiuojant rankiniu būdu, skaičiavimo metodiką būtų galima pavaizduoti taip:

$$\bar{x} = \frac{\sum x \cdot y}{\sum y}$$

x – atitinkamų teiginių lygio ir interesantų atsakymų sandaugų suma;

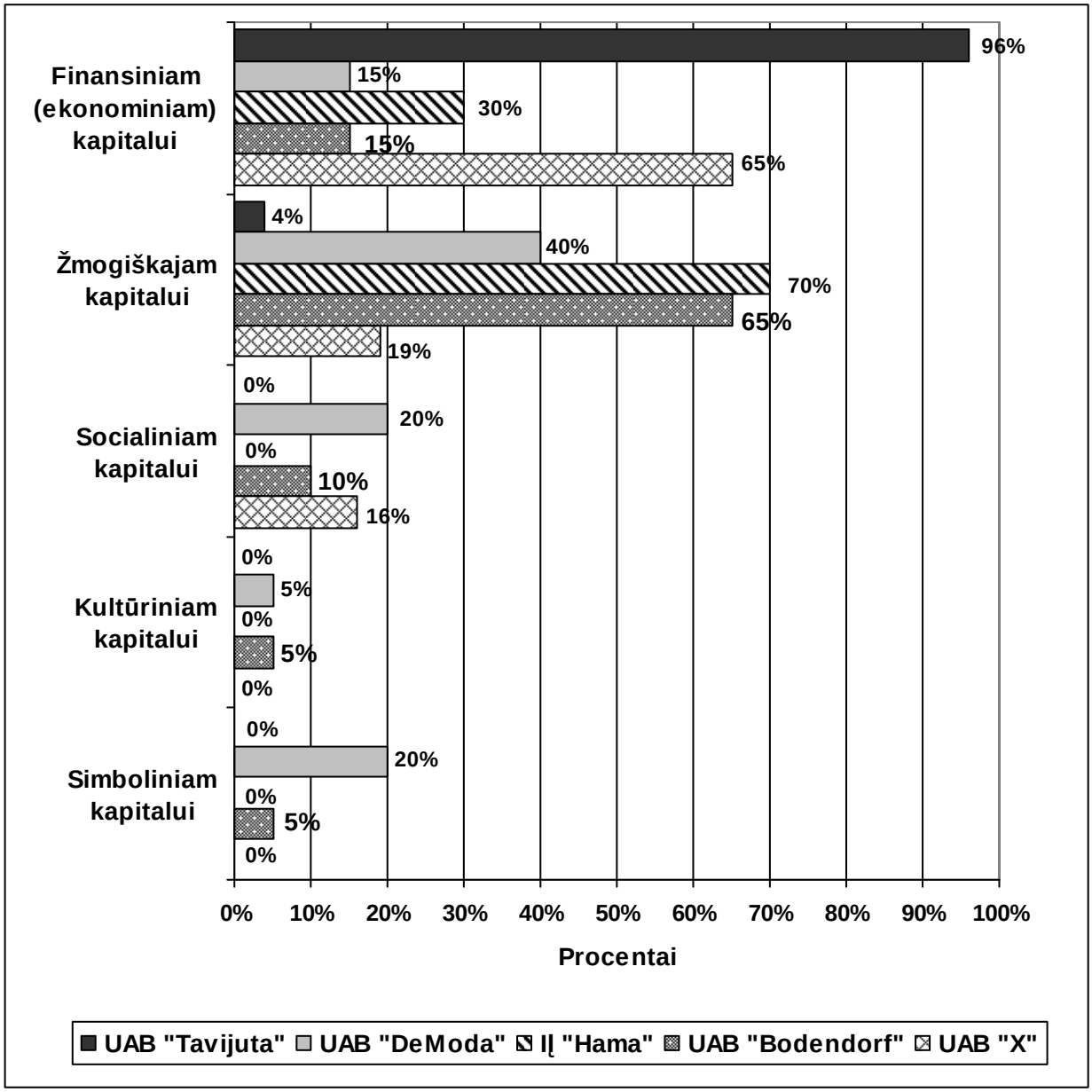
y – interesantų skaičiaus suma;

$\bar{x}$ – kapitalo formų aktualumo vidurkis.

Apskaičiuotų kapitalo formų aktualumo vidurkiai buvo išdėstyti eilės tvarka nuo žemiausio vidurkio iki aukščiausio, atitinkamai priskiriant skaičius nuo 1 iki 5. Suranguotos UAB „Tavijuta“, UAB „DeModa“, IĮ „Hama“, UAB „Bodendorf“ ir UAB „X“ kapitalo formos pagal aktualumą (eiliškumą) pateiktos 9 lentelėje.

8 PRIEDAS

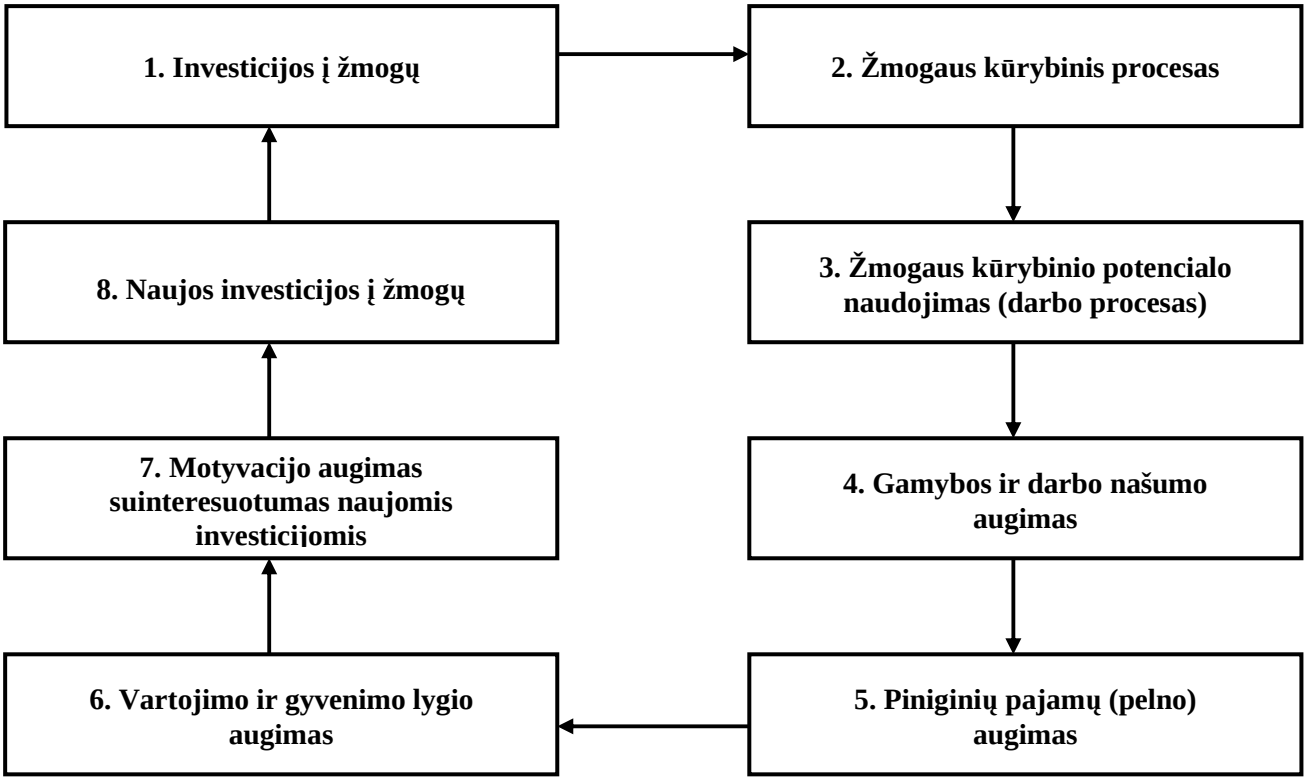
Gautos procentinės pelno dalies, skiriamos: finansiniam, žmogiškajam, socialiniam, kultūriniam ir simboliam kapitalui vertinimas, proc. (N=5)



9 PRIEDAS

Žmogiškojo kapitalo funkcinės – loginės formos ir stadijos

(modifikuota Diatlovo schema)



Šaltinis: Sudaryta pagal Bagdanavičius, 2002, p. 48