

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62103S130

RAMINTA PAPLONSKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ŠEIMYNINIŲ VERSLŲ STRATEGIJOS

Kaunas 2008

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

RAMINTA PAPLONSKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ŠEIMYNINIŲ VERSLŲ STRATEGIJOS

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2008

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. VERSLO STRATEGIJŲ RENGIMO IR ĮGYVENDINIMO TEORINIAI PAGRINDAI	8
1.1 Strateginis valdymas	11
1.2 Strategijos formavimo modeliai ir veiklos planavimas	17
1.3 Strateginė analizė	21
1.4 Įmonės strategijos formavimas	25
2. ŠEIMYNNIS VERSLAS KAIP REIŠKINYS	31
2.1 Šeimyninio verslo samprata	33
2.2 Šeimyninis verslas pasaulyje ir Lietuvoje	35
2.3 Šeimyninio verslo bruožai	37
3. ŠEIMYNNIŲ VERSLŲ STRATEGIJŲ TYRIMAS	48
3.1 Tyrimo metodologija	48
3.2 Tiriamų šeimyninių įmonių pristatymas	52
UAB „Jonavos VARA“	52
UAB „Mazgas“	53
UAB „Garliavos statyba“	54
UAB „E. Mordas ir partneriai“	56
3.2 Tyrimo rezultatai	58
IŠVADOS	66
LITERATŪRA (1)	70
LITERATŪRA (2)	72
PRIEDAI	75

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

ES – Europos Sąjunga

UAB – Uždaroji akcinė bendrovė

SIA - Uždaroji akcinė bendrovė (lat.)

FBR - Family Business Review (žurnalas)

ETP - Entrepreneurship Theory and Practice (žurnalas)

JSBM - Journal of Small Business Management (žurnalas)

JBV - Journal of Business Venturing (žurnalas)

ERC - Entrepreneurship Research Consortium (privati tyrinėjimų organizacija)

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Strategijos apibrėžimas	8
2 lentelė Šeimyninio verslo tyrinėjimų šaltiniai	44
3 lentelė Šeimyninių įmonių vadovų atsakymai į pirmojo bloko klausimus	58
4 lentelė Audito atlikimas tiriamose įmonėse	60
5 lentelė Pasipriešinimas strateginiams pokyčiams	60
6 lentelė Materialiųjų ir nematerialiųjų išteklių svarba įmonei	61
7 lentelė Šeimyninio verslo įmonės misija	62
8 lentelė Šeimyninio verslo įmonės strateginiai tikslai	63
9 lentelė Šeimyninių įmonių konkurencinės strategijos	64
10 lentelė Šeimyninio verslo strateginė orientacija	64
11 lentelė Seniausios JAV į įmonės, gyvuojančios nuo XVII amžiaus	76
12 lentelė Dešimt seniausių šeimų kompanijų	78
13 lentelė Didžiausios pasaulyje šeimų kompanijos	80
14 lentelė Tyrimo klausimyno blokai	83

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strategijos koncepcijos	9
2 pav. Verslo įmonių strategijų formos	10
3 pav. Strateginio valdymo etapai	12
4 pav. SWOT – organizacijos vertinimas	17
5 pav. Įmonės makroaplinka	22
6 pav. Organizacijos išorinės veiklos aplinkos analizė	24
7 pav. Įmonės verslo strategijos formavimas	27
8 pav. Pagrindiniai kontrolės proceso žingsniai	29
9 pav. Šeimos valdymo komponentai	33

ĮVADAS

Šiuolaikinėje globalioje, ypatingai greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje sėkmingą įmonės vystymąsi lemia prisitaikantys ir efektyvūs vadybiniai sprendimai. Siekdama konkurencinio pranašumo ir ilgalaikės sėkmės, šiuolaikiška įmonė kuria ir vysto išskirtines kompetencijas. Tik vadovaujantis į ateitį nukreiptomis konkurencingomis strategijomis, galima sėkmingai veikti sparčiai besikeičiančiose rinkose. Šiame kontekste strategijos, jų kūrimas, valdymas bei kontrolė įgauna ypatingai svarbią reikšmę, projektuojant verslo ateitį ir organizacijos ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Temos aktualumas. Norint pasakyti, kad darbovietėje susiformavo geras kolektyvas, paprastai tariama: „Tarsi viena šeima“. Išties, kas geriau už šeimą simbolizuoja šiltus įmonių tarpusavio santykius, patikimumą, nesavanaudišką paramą. Tad visai suprantama, kodėl pradedant savo verslą stengiamasi suformuoti komandą iš draugų ir artimųjų. Lietuvoje šeimos verslo tradicija tik mezgasi. Ši problematika dar menkai nagrinėjama tiek šalies žiniasklaidoje, tiek akademinuose sluoksniuose, todėl aktualu pradėti nagrinėti šią temą plačiau. Šeimos verslai sėkmingai gyvuoja tiek turtingose, tiek besivystančiose valstybėse. Pasaulio praktika rodo, kad šeimos įmonės atlieka svarbų vaidmenį nacionalinėje ekonomikoje. Kai kurios jų iš menkučių ir nedidelių įmonių tampa stambiomis ir svarbiomis šalies rinkų "liūtėmis".

Problema – mokslinėje literatūroje nėra išskiriamos strategijos, kurios būtų taikomos tik šeimyniniame versle. Tuo tarpu šeimyninis verslas yra specifiškas, todėl šiame darbe bandoma išsiaiškinti, kokias strategijas taiko šeimyninis verslas.

Darbo objektas – šeimyninis verslas kaip reiškinytis ir jo strategijų pavyzdžiai.

Darbo tikslas – Išanalizuoti ir pateikti šeimyninių verslų ir jų strategijų pavyzdžius.

Darbo uždaviniai:

- Atlikti teorinę verslo strategijų formavimo analizę;
- Išnagrinėti šeimyninio verslo bruožus, nagrinėjant informaciją pasaulyje ir Lietuvoje;
- Parengti šeimyninio verslo ir jame taikomos strategijos tyrimo metodiką, siekiant išskirti šeimyniniame versle taikomas strategijas.;

Darbo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Duomenų apie šeimynines įmones ir jų veiklą analizė;
- Struktūruotas interviu ir duomenų analizė.

Tyrimo metodai: apklausa telefonu, struktūruotas interviu, gautų duomenų lyginimas ir analizė. Buvo atliktas žvalgybinis (pilotažinis) tyrimas, aprašomasis tyrimas – juo buvo siekiama gauti išsamų tiriamųjų objektų vaizdą, surinkti kuo daugiau visapusiškos informacijos apie įmones,

atskleisti objekto vidines struktūras. Šiame darbe naudotas atrankinis tyrimas. Duomenų rinkimo metodu pasirinktas apklausos metodas, o apklausa buvo atlikta struktūruoto interviu būdu.

Teorinė darbo reikšmė:

- atskleista šeimyninio verslo samprata, išnagrinėti unikalūs šeimyninio verslo bruožai;
- identifikuoti ir teoriškai pagrįsti veiksniai, lemiantys šeimyninio verslo egzistavimą.

Praktinė darbo reikšmė:

- atliktas šeimyninių verslų veiklos ir taikomų strategijų tyrimas;
- išanalizavus keturias Lietuvos šeimyninio verslo įmones, išskirtos jų strategijos.

Darbo struktūra. Bendra darbo apimtis 84 puslapiai, tame tarpe 9 paveikslai, 14 lentelių (tame tarpe 4 lentelės prieduose) ir 6 priedai.

Pirmoje darbo dalyje aprašyta strateginio valdymo samprata, pateiktos strategijų teorijos, aprašoma kaip atliekama strateginė analizė, formuojama įmonės strategija, nustatomi tikslai ir vykdoma strateginė kontrolė.

Antroje magistro darbo dalyje analizuojamos šeimyninio verslo samprata, etika, problemos, pateikiama informacija apie šeimyninį verslą Lietuvoje šiuo metu bei tarpukariu, Jungtinėse Amerikos Valstijose bei kitose šalyse, pateikiama informacija apie šeimyninio verslo problemas.

Trečioje darbo dalyje pateikiama įmonių atvejų analizė ir verslo strategijų šeimyniniame versle taikymo tyrimas. Tyrimas buvo atliktas remiantis sudaryta tyrimo metodologija, kurioje aprašomas tyrimo tikslas, objektas, uždaviniai, metodai, tyrimo apimtis ir eiga.

Darbo apribojimai ir sunkumai – Lietuvoje nėra šeimyninės įmonės teisinės verslo formos, mokslinėje literatūroje šeimyninis verslas kaip ūkio dalyvis nėra aprašomas ir nagrinėjamas.

1. VERSLO STRATEGIJŲ RENGIMO IR ĮGYVENDINIMO TEORINIAI PAGRINDAI

Tarptautinių žodžių žodyne rašoma, kad žodis „strategija“ yra graikų kilmės (strategia) ir šioje kalboje turintis prasmę „vadovavimas“. Žodynas strategijos apibrėžimus visų pirma pateikia per karo pramonę: „ginkluotųjų pajėgų rengimo kariu teorija ir praktika, karo planavimas ir kariavimas“. Kita prasmė - „politinės, visuomeninės kovos vadovavimo mokslas“.

1 lentelė

Strategijos apibrėžimas

Autorius	Apibrėžimas
H. L. Ansoff (1988)	strategiją laiko perspektyvinės veiklos planu, kurį rengiant būtina didelį dėmesį skirti silpnų ir stiprių iš aplinkos ateinančių signalų aptikimui ir įvertinimui.
T. G. Palubinskas (1997)	strategija – tai organizacijos vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti
C. Haksever (1999)	strategiją apibrėžia kaip planą, sukurtą prieš imantis užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo. Tai padeda vadovams valdyti organizaciją norima linkme.
H. Mintzberg ir kt. (1998)	strategija – tai planas, pabrėžiantis požiūrį, aiškų ir suprantamą užsibrėžtų tikslų siekimą.
V. Underis (2006)	organizacijos strategija kuriama surinkus iš padalinių informaciją apie klientų lūkesčius, konkurencinę situaciją, galimas rinkos kitimo tendencijas, vidinius padalinio išteklius bei jų vystymo galimybes.

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš lentelėje pateiktų apibrėžimų galima išskirti šiuos pagrindinius aspektus:

- Tai perspektyvinės veiklos ar organizacinės vadybos planas;
- Strategija sudaroma iš analizuojamų įmonės veikiančių aplinkos veiksnių;
- Tai planas, nustatantis tikslus, kurie padeda sėkmingai valdyti įmonę.

Neumann ir Morgenstern (1947) pirmieji pradėjo taikyti strategijos idėją, dirbdami žaidimų teorijos srityje. Žaidimų teorijoje strategija – tai išbaigtas planas, rodantis, kokius pasirinkimus nuolat turės organizacija. Šią idėją 1954 metais toliau plėtojo Drucker, pabrėždamas, kad strategija reikalauja analizuoti esamą padėtį ir, prireikus, jos keitimą. Kaip vieną atspirties taškų jis taip pat numatė turimų ir reikalingų išteklių įvertinimą. (Jucevičius R. (1998) Strateginis organizacijų vystymas).

March ir Simon (1958) išplėtojo kibernetikos mokslo požiūrį į valdymo struktūrą. Cyert ir March 1963 m. pasiūlė organizacijos elgsenos teoriją. Chandler 1962 m. teigė, kad organizacijos vystymo problemą būtina suderinti su tolesnės ateities perspektyvomis: „įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų, kurso parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas“ (Stoner ir kt. 1999). H. L. Ansoff (1988) buvo vienas iš pirmųjų, pateikusių išbaigtą, subalansuotą, strateginio planavimo metodologiją, kuri aiškiai parodė principinius jos ir ilgalaikio planavimo skirtumus.



Šaltinis: MINTZBERG H. ir kt. (1998) Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management

1 pav. Strategijos koncepcijos

1 paveiksle matoma, kad H. Mintzberg ir kt. (1998) strategijai apibūdinti pateikia tokius terminus, kaip planas, pozicija, perspektyva ir pavyzdys. Tuo tarpu Haksever C. (1999) strategijos koncepciją apibūdina, kaip planą, manevrą, veiksmus, poziciją, perspektyvą (žiūr. 2 pav.).

Šių mokslininkų teigimu, planas turi būti sukurtas prieš užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą, planuojant yra įvertinami sunkumai, nuspėjami ateities įvykiai, atliekama praeities faktų analizė. Visa tai leidžia sumažinti netikėtumus ir neigiamą įtaką kompanijai arba leidžia modifikuoti firmos veiklos planus ir užduočių įgyvendinimo būdus, taip padedant vadovams valdyti organizaciją norima linkme.

Dar viena bendra šių autorių išskiriama strategijos koncepcijos dalis yra pozicija, kuri kaip strategijos forma nurodo, kaip įmonė susidoroja su konkurentais ir išgyvena. Ši sritis yra įvertinama surinkus informaciją iš išorinės aplinkos ir ji pabrėžia produkto rinkos pozicionavimo pranašumus siekiant pagerinti firmos konkurencines galimybes lyginant su konkurentais.

Taip pat Haksever C. (1998) ir H. Mintzberg ir kt. (1998) išskiria strategiją kaip perspektyvą. Autorių nuomone, strategija, kuri orientuojasi į perspektyvas, daug dėmesio skiria vidinei firmos analizei, operacinio aparato veiklai, tai yra organizacija „asmenybė“. Strateginiai veiksmai turėtų būti suderinti su firmos veiklą įtakojančia kultūra.

Skirtingai nei Haksever C (1999), Mintzberg H. (1998) išskiria strategiją ir kaip pavyzdį. Strategija leidžia įvertinti firmos veiksmus, elgseną ir įvertina firmos operacinius veiksmus, kurie nulemia, kokia bus firmos strategija. Strateginiai modeliai (pagal H. Mintzberg (1998)) gali būti tiek atsitiktiniai, tiek ir apgalvoti iki galo. Tai labai priklauso nuo to, kiek kintanti ar stabili yra aplinka, kurioje veikia firma, kompanijos dinaminė prigimtis ir greiti pasikeitimai, nestabili verslo aplinka.

Haksever C. (1999) išskiria papildomas verslo strategijų formas – t.y. strategiją, kuri gali būti kaip manevras, siekiant aplenkti ar pergudrauti konkurentus, bei strategiją kaip veiksmą, kur nuosekli elgsena arba veiksmų seka gali įrodyti strategijos akivaizdumą, nesvarbu ar tie veiksmai buvo planuoti ar ne.



Šaltinis: HAKSEVER C., (1999) Service Management and Operations

2 pav. Verslo įmonių strategijų formos

Išsiaiškinus, kokios pagal H. Mintzberg (1998) ir C. Haksever (1999) yra skiriamos verslo įmonių strategijos, yra tikslinga pateikti, kaip tipologiškai yra skirstomos įmonės pagal tam tikrą strateginę orientaciją. Taigi R. Miles ir C. Snow (1978) tipologijoje išskiriami keturi firmų tipai, kurių kiekvienas atspindi tam tikrą strateginę orientaciją:

R. Miles ir C. Snow (1978) tipologijoje išskiriami keturi firmų tipai, kurių kiekvienas atspindi tam tikrą strateginę orientaciją:

- Ieškotoja - tai firma, kuri siekia būti pirmutinė rinkoje ir kurios dėmesys sutelktas į produkto inovacijas bei rinkos galimybes. Šios firmos turi platų produktų, paslaugų spektrą ir pirmenybę teikia kūrybiškumui. Efektyvumu jų veikla nepasižymi;
- Gynėja /saugotoja – tai firma, kurios dėmesys sutelktas į veiklos efektyvumą, siekiant būti ir išlikti geriausia tam tikro produkto „paslaugos tiekėja. Šių firmų produktų/paslaugų spektras gana ribotas ir jos nėra linkusios veržtis į naujas sritis;
- Analizuotoja pagal R. Miles ir C. Snow (1978) – tai firma, kuri siekia subalansuoti kaštus ir efektyvumą, veikdama mažiausiai dviejose produktas - rinka srityse. Viena sritis yra pastovi, o kita keičiama: vienoje srityje gal būt laikomasi gynimo /saugojimo, o kitoje - "ieškojimo" strateginės orientacijos;
- Reaguotoja - tai firma, kuri neturi tvirtos strateginės orientacijos. Tokiose firmose stokojama nuoseklaus ryšio tarp strategijos, struktūros ir kultūros. Jų atsakas į aplinkos spaudimą būna skuboti pakeitimai. (R. Miles and C. Snow (1978) typology forum).

Daugelyje įmonių konkurenciniai veiksmai yra labai aktyvūs, todėl žemiau pateikiamas M. Porter (1985) išskiriamos keturios konkurencinės strategijos:

- diferenciacijos (diferenciacijos strategijos esmė yra ta, kad pasirenkamas vienas ar keli vartotojų taikomi kriterijai ir verslas siekia išskirtinumo, kad unikaliam atitiktų tuos kriterijus);
- išskirtinumo (fokusavimo į išskirtinumą strategijos atveju nusitaikoma į siaurą rinkos segmentų spektrą. Svarbu įsitikinti, kad vartotojai tikrai turi išskirtinius poreikius ir kad rinkoje esantys produktai tų poreikių netenkina. Galimybė siekti pranašumo, tiekiant produktus, kurie išsiskirtų iš konkurentų (dažniausiai nusitaikiusių į platesnę vartotojų grupę), suteikia išskirtiniai segmento poreikiai);
- siekimo būti žemų kaštų lyderiu strategija (ši strategija paprastai siejama su dideliais verslo mastais, siūlant „standartinius“, palyginti mažos diferenciacijos produktus, kas yra priimtina daugeliui vartotojų);
- fokusavimasis į žemus kaštus (fokusavimo į išskirtinumą strategijos atveju nusitaikoma į siaurą rinkos segmentų spektrą. Produktas supaprastinamas iki bazinio, gal būt darant jį panašų į rinkos lyderio produktą.

Apibendrinant, galima teigti, jog strategija tai įmonės sudarytas planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti; o sunkumų įvertinimas, ateities įvykių nuspėjimas bei praeities faktai ir jų analizė leidžia sumažinti netikėtumus ir neigiamą įtaką kompanijai arba leidžia modifikuoti firmos veiklos planus ir užduočių įgyvendinimo būdus. Nagrinėjant verslo strategijas svarbu žinoti, kaip vyksta strateginis valdymas, todėl tai aptariama žemiau einančiame poskyryje.

1.1 Strateginis valdymas

Strateginis valdymas, suprantamas bendriausia prasme, sietinas su organizacija – žmones bendrai veiklai vienijančiu kolektyvu, turinčiu savo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti. Toks platus organizacijos apibrėžimas leidžia ją laikyti politinę partiją, šalies vyriausybę, valstybinę įstaigą, kariuomenę, universitetą, įmonę, akcinę bendrovę, profesinę sąjungą ir kt. (Vasiliauskas A. (2004b) Strateginis valdymas).

Dinamiškai kintančioje aplinkoje bei aštrioje konkurencinėje kovoje įmonės sugeba aktyviau veikti, jeigu jos moka apibrėžti sau tikslinę orientaciją didesnei perspektyvai, parengti veiksmų ir priemonių programas numatytiems tikslams ir priemonėms įgyvendinti, valdyti strateginius pokyčius. (Vasiliauskas A. (2004a). Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos).

Įmonių strateginis valdymas yra nuolatinis ciklinis strateginės analizės, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo procesas. Todėl šių procesų sąsajų analizę tikslinga perkelti į strateginės analizės, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo etapų lygmenį. (Vasiliauskas A. (2004b) Strateginis valdymas).



Šaltinis: VASILIAUSKAS A. (2004a) p. 36

3 pav. Strateginio valdymo etapai

Kaip matyti 3 paveiksle strateginio valdymo etapai – strateginė analizė, strategijos kūrimas ir jos įgyvendinimas – nuosekliai eina vienas po kito. A. Vasiliauskas (2004a) teigia, kad grįžtamieji ryšiai, kai tikslinami ir pildomi kai kurie ankstesni etapai, lemia tai, kad strateginis valdymas gali būti kelių ciklų. Paskutinis ciklas – tai strategijos įgyvendinimas, galutiniai ją parengus. Strategija rengti pradama tik gautinai įvykdžius strateginės analizės etapą, o strategija įgyvendinama tik galutiniai ją parengus. Strateginio valdymo nepertraukiamumas šiuo atveju garantuojamas – įgyvendinus parengtą ir patvirtintą strategiją, imama rengti nauja. Jei ankstesnė strategija įgyvendinama nesėkmingai arba įvyko esminių nenumatytų aplinkos pokyčių, nauja strategija gali būti pradama rengti anksčiau. (Vasiliauskas A. (2004a). Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos).

Įmonių pirmaeiliai strateginiai tikslai yra jų ilgalaikio konkurencinio pranašumo (sustained competitive advantage) įgijimas, išlaikymas ir stiprinimas, kuriamos pridėtinės vertės didinimas.

Siekdamos šių tikslų, įmonės išplėtoja savitą kompetenciją (distinctive competence), arba savitas stiprybes, kurios leidžia, gaminant kitokią nei konkurentų produkciją ir gerokai sumažinus jos gamybos sąnaudas, įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą ir pasiekti didesnę veiklos pelningumą. Įmonių kompetencijos savitumą lemia du vienas kitą papildantys šaltiniai: ištekliai ir gebėjimai (capabilities).

Įmonei strategiškai vienodai svarbūs:

1) materialieji ištekliai – operacijos, technologija, žmonės, efektyvios technologijos ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų derinys, kuriantis įmonės pagrindinę kompetenciją (core competence), ir finansiniai ištekliai;

2) nematerialieji ištekliai – ryšių architektūra įmonės vertės grandinėje ir vertės sistemoje, inovacijos, reputacija, darbo organizavimo kultūra, vidinis politinis klimatas, gebėjimas keistis ir valdyti strateginius pokyčius, struktūra ir vadyba. Įmonės gebėjimais laikomi jos įgūdžiai valdyti ir

efektyviai panaudoti turimus gamybos išteklius. Šie įgūdžiai priklauso nuo įmonėje taikomų procedūrų, taisyklių, nusistovėjusios tvarkos (rutinos), įmonės organizacinės struktūros, vadybos ir kontrolės sistemos, darbo organizavimo kultūros, vidinio politinio klimato. (Vasiliauskas A. (2004a). Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos).

Strateginiai pokyčiai nėra nevalingas plaukimas pasroviui, jie iniciatyviai valdomi. Tokie pokyčiai apima tris požiūrio į žmogų aspektus: 1) žmogus kaip asmenybė; 2) žmogus darbe; 3) žmogus bendruomenėje. Įmonėje dirbančių žmonių keitimasis yra dvejopas: valdant iš viršaus ir valdant save patiems.

Strateginių pokyčių valdymas įmonėse vykdomas pagal valdymo programą, kuri sudaroma pagal tam tikrą strateginių pokyčių valdymo modelį, pavyzdžiui, Levino modelį, „besimokančios“ įmonės modelį. Strateginių pokyčių valdymo programoje numatomi: darbo pokyčiai, sukeliama naujos technologijos ir struktūrinių pertvarkymų; kultūriniai pokyčiai, susiję su organizacijos kultūra – vertybėmis ir normomis, kurių laikosi įmonės darbuotojai; politiniai pokyčiai, susiję su skirtingomis darbuotojų interesų grupėmis.

Viena iš didžiausių problemų – pasipriešinimas strateginiams pokyčiams. Toks galimas pasipriešinimas numatomas strateginių pokyčių valdymo programos atskirame skyriuje. Strateginių pokyčių valdymas įmonėse susijęs su minėtais antruoju ir trečiuoju požiūrio į žmogų aspektais. Žmogaus kaip asmenybės, turinčios įgimtus ir išsiugdytus asmeninius bruožus, įsitikinimus, vertybių skalę, gyvenimo paskirtį, pokyčių negalima valdyti iš viršaus. Įgyvendinant naują įmonių veiklos strategiją, žmogus kaip asmenybė turi keistis, tačiau toks keitimasis priklauso nuo jo paties. Pastaruoju metu bendrovės, kuriose vykdomi dideli pokyčiai, įgyvendina specialias žmonių savivaldos (selfmanagement) ar savitvardos (self-mastery) ugdymo programas.

Pavyzdžiui, bendrovės DuPont Pharma įgyvendinama savitvardos ugdymo programa pagrįsta asmeninio planavimo modeliu (personal planning model), apimančiu žmogaus savianalizės, gyvenimo paskirties, vertybių ir vizijos apibrėžimo, keitimosi strategijos pasirinkimo ir savikontrolės etapus. (Vasiliauskas A. (2004a). Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos).

V. Underio (2006) nuomone, sukūrus bendrąją organizacijos strategiją, ji „nuleidžiama“ žemyn ir paaiškinama, kaip padaliniai turi prisidėti prie jos įgyvendinimo. Atsižvelgdamas į tai, kiekvienas padalinys nustato savo veiklos tikslus, pasirenka pagrindinius jų pasiekimo kelius ir parengia metinius konkrečių veiksmų planus. Praktiškai, šio proceso metu kyla įvairių problemų, susijusių su iš anksto užprogramuotais atskirų padalinių interesų skirtumais, dažnai konfliktuojančiais tarpusavyje veiklos prioritetais bei vidine konkurencija dėl finansavimo. Natūralu, kad kiekvienas padalinys, siekdamas maksimalaus saugumo, sieks įrodyti savųjų planų bei siekių svarbą ir užsigarantuoti kuo didesnius išteklius. Rinkodaros padalinys įrodinės būtinybę

skirti daugiau lėšų įvairiems reklamos ir pardavimų skatinimo projektams arba naujų produktų įvedimui į rinką, gamybos skyrius tvirtins, kad būtina diegti naują surinkimo liniją, pardavimų vadovas sakys, kad dažnesniam klientų lankymui stinga automobilių, o personalo vadovas prašys daugiau pinigų darbuotojų mokymui ir gerbūvio stiprinimo programoms.

Vertinant atskirai, visi šie norai ir siekiai yra svarūs bei pagrįsti, tačiau organizacijos visuomet siekia maksimalaus veiklos efektyvumo su minimaliais kaštais. Vienintelis kelias konstruktyviai suderinti padalinių poreikius bei išvengti veiklos dubliavimosi - metinis padalinių veiklos planavimas. Kiekvienam įmonės departamentui arba skyriui nustatomi tikslai: apyvartos didinimo, kaštų mažinimo, klientų pritraukimo, gamybos gerinimo, naujų produktų įvedimo ir t.t., bet nežengiamas kitas logiškas žingsnis - nėra numatoma, kas, kada ir kokiais konkrečiais darbais užtikrins, jog šie tikslai bus pasiekti. Tai labai svarbi daugelio Lietuvos (be abejo, ne tik) įmonių problema. Labai dažnas vadovas yra įsitikinęs, jog padalinio veiklos rodiklių struktūros pasirinkimas, tikslo kiekvienam rodikliui nustatymas ir biudžeto patvirtinimas yra pakankamas planavimo rezultatas. Deja, iš daugybės užsienio ir Lietuvos organizacijų veiklos pavyzdžių matyti, kad neišskaidžius padalinio tikslų į pagrindinius uždavinius (mini strategijas) ir iš anksto nesuplanavus konkrečių jų įgyvendinimo veiksmų, dažniausiai sunku efektyviai organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti planų įgyvendinimą. (V. Underis (2006) Sėkminga įmonės veikla – padalinių bendradarbiavimo rezultatas).

V. Underis (2006) pažymi, kad detalus metinis veiklos planavimas (strategija) yra naudingas tuo, kad visi dirbantieji- nuo aukščiausio lygio vadovų iki eilinių darbuotojų - aiškiau suvokia jiems keliamus reikalavimus ir konkrečių darbų prasmę, lengviau pasirenka veiklos prioritetus ir sėkmingiau jų laikosi, sklandžiau koordinuoja veiksmus padalinio viduje ir tarp atskirų padalinių, greičiau reaguoja į galimus pasikeitimus rinkoje, efektyviau naudoja ir prireikus racionaliau perskirsto kiekvieno padalinio veiklai reikalingus išteklius.

Atliekant įmonių aplinkos strateginę analizę, skiriami du lygiai: mikroaplinka ir makroaplinka. Įmonių mikroaplinka – tai tam tikros ekonominės veiklos prekės arba paslaugos, kurios gali viena kitą pakeisti ir tenkina tuos pačius pirkėjų poreikius. Skirtingų rūšių ekonominės veiklos konkurencijos sąlygos labai nevienodos. Įvairiarūšės veiklos įmonės susijusios su kelių rūšių ekonomine veikla. Įmonių veiklos strateginė analizė apima tik mikroaplinkos pasiūlos aspektą, o tiriant paklausą jau reikėtų analizuoti prekių pardavimo rinkas (klientus), žaliavų, komplektinių gaminių ir technologijos tiekimą. Makroaplinkos strateginė analizė apima įmonės veiklai įtakos turinčius išorinius veiksnius: politinius, teisinius, makroekonominius, socialinius, kultūrinius, technologinius, tarptautinius, rinkų (darbo jėgos, kapitalo, valiutų). (Vasiliauskas A. 2004a, Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos). Rengiant įmonių veiklos plėtros strategiją, apibrėžiami trijų konkretizacijos lygių strategijos tiksliniai orientyrai (vizija,

misija, strateginiai tikslai) ir sudaroma veiksmų bei priemonių programa jiems įgyvendinti. Veiksmai ir priemonės parenkami iš kelių strateginių alternatyvų, taikant strateginius lyginimo ir atrankos kriterijus. Jei nebūtų alternatyvų ir kriterijų joms lyginti, nekiltų ir strateginių sprendimų priėmimo būtinybė.

Anot A. Vasiliausko (2004a), dažniausiai skiriamos 3 lygmenų – funkcinio, verslo ir korporacijos – strateginės alternatyvos. Funkcinio lygmens strateginių alternatyvų (functional - level strategies) įvairovę lemia savita įmonių kompetencija. Šios alternatyvos leidžia efektyviau panaudoti turimus išteklius, pagerinti prekių ir paslaugų kokybę, diegiant inovacijas plėtoti naujus procesus ir išplėsti gaminių asortimentą, laiku reaguoti į pirkėjų poreikių pasikeitimą. Funkcinio lygmens strateginės alternatyvos, padedančios išplėtoti įmonių išteklius ir gebėjimus, jų savitą kompetenciją dar labiau sustiprina, todėl didėja įmonių sukuriama pridėtinė vertė ir stiprėja jų ilgalaikis konkurencinis pranašumas.

Pasak A. Vasiliausko (2004a), verslo lygmens strateginės alternatyvos (business - level strategies) leidžia tobulinti savitą įmonių verslo modelį (firm - specific business model). Išstobulinusi tokį modelį, įmonė gali įgyti ilgalaikį pranašumą prieš konkurentus. Šio lygmens strateginės alternatyvos yra susijusios su:

- 1) rinkos segmentavimu ir konkurencijos bendrosios strategijos pasirinkimu – sąnaudų lyderyste, produkto diferenciacija, nišos strategija;
- 2) įsijungimu į vieną iš strateginių grupių, kuriai priklausančios įmonės vadovaujasi panašia strategija;
- 3) investicijų alternatyvomis skirtingais ekonominės veiklos ciklo etapais (gimimas, augimas, branda, nuosmukis);
- 4) konkurencija pasaulinėje rinkoje – tarptautinė, daugiavidinė, globalinė ir transnacionalinė strategija.

Korporacijos lygmens strateginės alternatyvos (Vasiliauskas A. (2004a)(corporate - level strategies) susijusios su: 1) naujų ekonominės veiklos rūšių pasirinkimu – diversifikacija susijusiose ir nesusijusiose rinkose; 2) naujų vertės kūrimo grandinės elementų įtraukimu į tiesioginę įmonių veiklą ar esamų elementų pašalinimu iš jos – vertikali ir horizontali integracija, strateginė dezintegracija; 3) įmonių veiklos vietinėje ir užsienio šalių rinkose ekspansijos metodais – įsigijimai, susijungimai, atsiskyrimai, naujos vidaus įmonės, bendros įmonės, strateginiai aljansai, eksportavimas, licencijavimas, privilegijavimas.

Strateginiai tikslai ir jiems įgyvendinti taikytini veiksmai bei priemonės strategijoje nurodomi gana apibendrintai, įgyvendinant strategiją jie turi būti specifikuojami (smulkiai išvardijami). Strategija visada yra susijusi su pažanga, arba judėjimu pirmyn, ją įgyvendinant verčiami keistis įmonėse dirbantys ar su nacionalinės ekonomikos plėtra susiję žmonės. Be to,

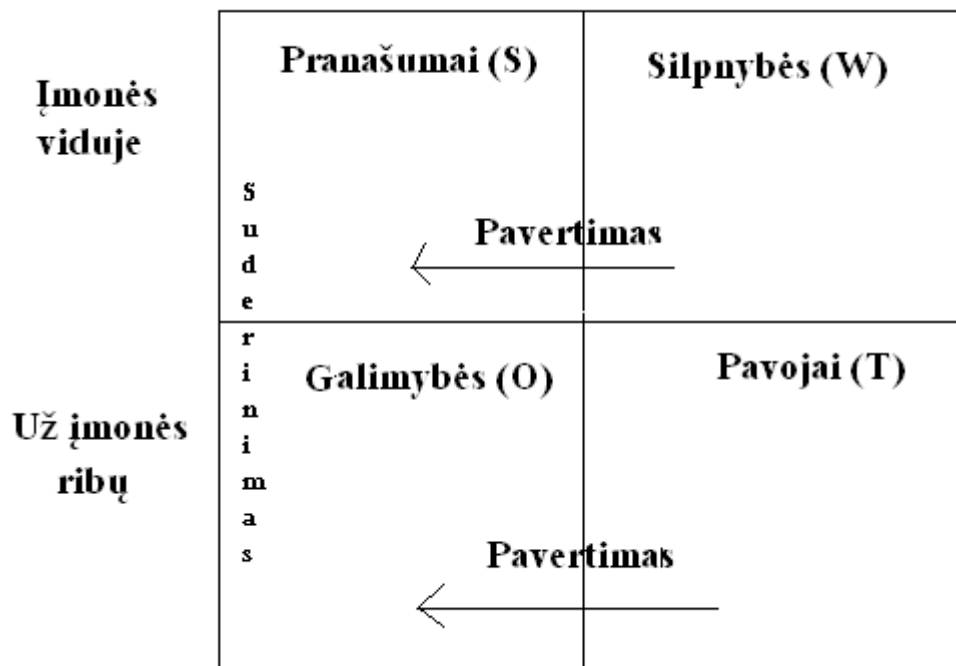
strategijos įgyvendinimas turi būti kontroliuojamas. Įmonės lygio strategijoje skiriamos funkcinio lygio strateginės alternatyvos, o verslo ir korporacijos lygio strateginiams sprendimams reikalinga funkcinė specifikacija – bendri įmonės lygio sprendimai konkretinami pagal kiekvieną funkcinę sritį: gamyba, rinkodara, žmonės, finansai, tyrimai ir plėtra ir kt. (Vasiliauskas A. (2004a). Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos).

Patikslinus įmonės organizacinę struktūrą pagal naują strategiją, funkciniai tikslai ir sprendimai sukonkretinami ir smulkiai išdėstomi specialiuose planuose, kur nurodomos užduotys, jų vykdytojai ir vykdymo terminai. Strategiją įgyvendinant, laikomasi planų hierarchijos: ilgalaikių, vidutinės trukmės, metinių ir operatyvinių planų. Įmonių veiklos strateginiams tikslams ir sprendimams įgyvendinti numatomi ir paskirstomi atitinkami išteklių. Įmonių darbuotojų pokyčiai, kuriuos lemia naujos strategijos įgyvendinimas, vadinami strateginiais pokyčiais. Jeigu darbuotojai priešinasi strategijos įgyvendinimui, kyla didelių sunkumų. Kai įmonėje dirbantys žmonės noriai keičiasi pagal naujos strategijos nuostatas, jie pozityviai prisideda prie strategijos įgyvendinimo. Įgyvendinant įmonių veiklos plėtros strategiją, būtina taikyti specialias strateginės kontrolės sistemas, pirmiausia – aplinkos ir išteklių pokyčių stebėseną. Įmonių veiklos plėtros faktiniai rodikliai turi būti lyginami su numatytais strategijoje. Dėl vidaus ir išorės padėties pasikeitimo atsiradę nukrypimai nuo strategijos verčia strategijos įgyvendinimo programas ir planus koreguoti arba keisti pačią strategiją. (Vasiliauskas A. (2004a). Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos).

Šiame skyriuje analizuota strateginio valdymo samprata bei svarba. Įmonių strateginis valdymas yra nuolatinis ciklinis strateginės analizės, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo procesas. Todėl šių procesų sąsajų analizę tikslinga perkelti į strateginės analizės, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo etapų lygmenį. Viena iš didžiausių problemų – pasipriešinimas strateginiams pokyčiams. Visi atskirų įmonės veiklos padalinių norai ir siekiai yra svarūs bei pagrįsti, tačiau organizacijos visuomet siekia maksimalaus veiklos efektyvumo su minimaliais kaštais. Vienintelis kelias konstruktyviai suderinti padalinių poreikius bei išvengti veiklos dubliavimosi - metinis padalinių veiklos planavimas.

1.2 Strategijos formavimo modeliai ir veiklos planavimas

Strategijos formavimas kaip apmąstymo procesas – tai vadinamoji Dizaino mokykla (Design school). Dizaino mokykla, kaip pabrėžia H. Mintzberg ir kt. (1998), išreiškia įtakingiausią požiūrį į strategijos proceso kūrimą. Šios mokyklos atstovai užrašė žinomiausią santrumpą – SWOT, kuri reiškia organizacijos galimybių (Strengths), silpnybių (Weakness) įvertinimą per esamas galimybes (Opportunities) ir grėsmes (Threats). Tai pateikiama 4 paveiksle.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis H. Mintzberg (1998) ir kt.

4 pav. SWOT – organizacijos vertinimas

SWOT analizė yra vienas iš pirmųjų strateginio planavimo etapų: 1. Dėti pastangas silpnybes paversti pranašumais, o grėsmės – galimybėmis bei 2. Vystyti firmos stipriąsias puses, bei įvertinti jos ribotas galimybes.

Remiantis E. Bagdonu ir kt. (2005),- planavimas – tai parinkimas tikslų ir numatymas priemonių tiems tikslams įgyvendinti. Nuo jo priklauso organizacijos struktūra bei vadovavimo ir kontrolės metodų parinkimas. Reikia pripažinti, kad be planavimo negalima pasiekti efektyvaus įmonės veiklos rezultato. Nagrinėjama įmonė planuoja savo veiklą šiais planavimo žingsniais:

- Tikslų pasirinkimas. Tikslas – tai siektinas veiklos poveikis, susijęs su atitinkamais poreikiais, sąlygomis ir galimybėmis. Planavimo procesas pradedamas nustatant įmonės tikslus.
- Organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizė. Norėdami įvertinti įmonės būklę privalome atlikti SWOT analizę.

Knygoje „Organizacijų vadyba“ (2005) pateikiamas tokia veiklos planavimo apimtis: apimtis, susijusi su planų hierarchija, pagal laiko intervalą, kurio metu vykdoma plane numatyta veikla, gali būti kelių rūšių: ilgalaikis, vidutinis ir trumpalaikis, nenumatytų atvejų planavimas.

Ilgalaikis planavimas - tai toks planavimas, kuris yra atliekamas per ilgą laiko tarpą. Nors skirtingose organizacijose yra apibrėžiamos planavimo ribos įvairiai, tačiau dažniausiai ilgalaikiais planais vadinami planai kurie tęsiasi ilgiau negu 5 metus. Jis nurodo visų lygių veiklą įmonėje.

Vidutinio ilgumo planavimas – tai toks planavimas, kurio laiko intervalo apimtis yra nuo 1 iki 5 metų. Vidutinio ilgumo planai skirti viduriniųjų ir žemesniųjų įmonės padalinių veiklos vykdymui.

Trumpalaikis planavimas – tai toks planavimas, kurio laiko intervalo apimtis yra iki 1 metų. Trumpalaikiai planai yra skirti žemesniosios grandies vadovams.

Nenumatytų atvejų planavimas – tai toks planavimas, kurio paskirtis yra nustatyti alternatyvias veiksmų kryptis, ateityje atsiradus galimybėms ar grėsmėms. Nenumatytų atvejų planavimas sumažina krizės vadyboje atsiradimą, kitaip sakant karštligiško sprendimo paieškos atsiradimą, padeda suprasti aplinkos dinamiką, kuri ugdo vadovavimo įgūdžius bei rasti efektyvius sprendimus, prieš tai išbandžius įvairius sprendimų priėmimo būdus.

Dizaino mokykla numato strategijos modelio sudarymą, kaip bandymą pasiekti vidinių ir išorinių galimybių sutapimą. (H. Mintzberg ir kt. 1998). Be organizaciją įtakojančių išorės veiksnių dar išskiriami kompanijos technologiniai, ekonominiai, socialiniai ir politiniai išorinės aplinkos aspektai Aiškiausiai išreiškęs dizaino mokyklą K.Andrews (1987), išorinės aplinkos analize užbaigia klausimais: „Kokia pagrindinė šakos struktūra?“ ir „Kas lemia prognozuojamų socialinių, politinių ir makroekonominių kontekstų pokyčių įtaką šakai ar firmai?“

Remiantis Dizaino mokykla, formuojant strategiją reikšmę turi du faktoriai:

1. organizacinės (ar vadybinės) vertybės, t.y. įsitikinimai ir individų teikiamos pirmenybės, kas formaliai valdo organizaciją;
2. socialinė atsakomybė, iš dalies visuomenės, kurioje funkcionuoja organizacija, moralinės nuostatos, firmos vadovybės požiūris į tai.

Tačiau didelė dalis dizaino mokyklos atstovų neteikia ypatingos reikšmės vertybėms ir moralei. Remiantis P. R. Rumelt (1997) strategijos vertinimo sistema yra tokia:

- Nuoseklumas – strategija neturi apimti prieštaraujančių tikslų ir programų;
- Suderinamumas – strategija turi siūlyti pritaikomą reakciją į išorinę aplinką ir joje vykstančias svarbias permainas;
- Privalumai - strategija turi užtikrinti galimybę kūrybai ir/arba konkurencinių privalumų palaikymą pasirinktoje veikti sferoje;

- Įgyvendinamumas – strategija neturi numatyti pernelyg didelių išlaidų ir neturi sukelti neišsprendžiamų problemų.

H. Mintzberg ir kt. (1998) pateikia šiuos Dizaino mokyklos teiginius:

1. Strategijos formavimas turi būti apgalvotas sąmoningo mąstymo procesas.
2. Atsakingus už strateginio proceso kontrolę ir jo sąmoningą charakterį yra vadovas, kuris ir yra strategas.
3. Strategijos kūrimo modelis, turi būti pakankamai paprastas ir neformalus.
4. Pati savaime strategija turi būti vienintelė: geriausia, jei gauta individualiai modeliuojant.
5. Modeliavimo procesas laikomas baigtu, kai strategija suformuluota kaip perspektyvi.
6. Tam, kad liktų paprasta, strategija turi būti aiškiai nustatyta.
7. Tik po to, kai unikali, subrendusi, aiški ir paprasta strategija galutinai suformuluota, prasideda jos įgyvendinimo procesas.

Strategijos kūrimas kaip formalus procesas

Strategijos kūrimas kaip formalus procesas - planavimo mokykla. Žymiausias šios mokyklos atstovas H. L. Ansoff ir jo darbas - Korporacinė strategija (1988). Jis išskiria sekančias planavimo mokyklos stadijas:

Uždavinių iškėlimo stadija. Planavimo mokykla didžiausią dėmesį skiria išplėstinių procedūrų, skirtų išaiškinti ir kiekybiškai pateikti organizacijos tikslus (kuriuos tokiais atvejais priimta vadinti uždaviniais).

Išorinio audito stadija. Kai uždaviniai apspręsti, tai pagal modelį iškyla kitos dvi stadijos: organizacijos išorinių ir vidinių sąlygų.

Organizacijos išorinės aplinkos audito pagrindinis elementas - prognozės apie jos būsimą būklę. Šios mokyklos atstovai tam skiria didelį dėmesį, kadangi nėra galimybės išorinę aplinką kontroliuoti ir prognozuoti, todėl planavimas tampa beprasmis.

Vidinio audito stadija. Šiuo metu planavimo mokyklos atstovai imasi (nors ir paviršutiniškai) organizacijos silpnųjų ir stipriųjų pusių tyrimų.

Strategijos įvertinimo stadija. Šioje stadijoje vertinama tai, kas buvo praleista ankstesnėse stadijose. Šiame etape naudojama daugybė metodų - nuo paprastų ir patikrintų, kaip, pavyzdžiui, investicijų pelningumo skaičiavimai iki tokių šiuolaikinių, kaip „rizikos analizė“, „konkurencinių strategijų įvertinimas“ ir kt. Dauguma šių metodų susiję su finansine analize.

Strategijos operacionalizacijos stadija. Būtent šioje stadijoje išryškėja modelio detalės. Operacionalizacija apima hierarchijų nustatymą, kas savo ruožtu parodo atskirus lygius atskirais laikotarpiais. Piramidės viršuje - visapusiški ilgalaikiai strateginiai planai, po jų - vidutinės trukmės

planai, o apačioje trumpalaikiai (metiniai) operaciniai planai. Lygiagrečiai planavimo hierarchijai eina uždavinių, biudžetų ir veiksmų programų hierarchija.

Viso proceso programavimas. Programavimas apima ne tik tam tikrus strateginio proceso žingsnius, bet ir jo išdėstymą laike. Vienoje pusėje pateikiama planavimo veiksmai, apimantys strategijas ir planus, kitoje pusėje - uždaviniai ir biudžetai, pavadinti kaip vykdymo kontrolė, kadangi jų tikslas - veiksmų post factum rezultatų išaiškinimas. (Ansoff H. I. (1988) *The New Corporate Strategy*).

Paskutinio planavimo mokyklos pasiekimas - scenarijų planavimas. Pagal M. Porter (1985) scenarijaus pagrindas yra toks svarstymas: tegu mes ir nepajėgūs numatyti ateities, tačiau įvairių įvykių vystimosi variantų apmąstymas reiškia, kad mes atveriam apmąstymui visas naujoves - gal būt tokiu būdu bus surastas teisingas sprendimas. Strateginis planavimas nusako, kad organizacija turi arba numatyti išorės aplinkos pokyčius, arba juos kontroliuoti, arba laikyti, kol bus stabili. Priešingu atveju nustatyti griežtą judėjimo kursą, kurį numato strateginis planas – beprasmiška.

Šiame poskyryje aprašyti strategijos kūrimo proceso modeliai - strategijos kūrimas kaip formalus procesas, vadinamoji planavimo mokykla bei Dizaino mokykla. Pateikiama planavimo svarba, kadangi nuo jo priklauso organizacijos struktūra bei vadovavimo ir kontrolės metodų parinkimas.

1.3 Strateginė analizė

P. Zakarevičius (2003) teigia, kad pirmas žingsnis prieš formuojant įmonės strategiją yra aplinkos identifikavimas. Organizaciją supanti aplinka analizuojama dviem aspektais – kaip bendroji aplinka ir specifinė (išorės) aplinka.

Bendraja aplinka vadinama aplinka, kurios parametrai vienodai, aktualūs ir svarbūs ne tik konkrečiai tyrinėjamajai organizacijai, bet ir visoms kitoms, toje teritorijoje ar valstybėje veikiančioms organizacijoms. Kompleksinė bendrosios aplinkos charakteristiką apibūdina:

- natūralioji (gamtinė) aplinka (miškai, vandens telkiniai, dirbama žemė, naudingos iškasenos, aplinkos švarumo lygis ir kt.);
- demografinė aplinka (teritorijos gyventojų sudėtis nacionaliniu, lyties, amžiaus, turtiniu ir kt. požiūriais);
- ekonominė aplinka (šalies ekonomikos išsivystymo lygis, ekonominis potencialas, ekonominiai ryšiai su kitomis šalimis ir kt.);
- socialinė aplinka (pagrindiniai gyventojų sluoksniai, bendrystės lygis, profsąjunginis judėjimas ir kt.);
- politinė aplinka (politinė sistema, partijos, valdžios ir valdymo institucijos ir kt.);
- teisinė aplinka (teisinė sistema, įstatyminė bazė, įstatymų vykdymo tvarka ir kt.);
- kultūrinė aplinka (visuomeninės kultūros lygis, išsimokslinimo lygis, mokslo ir kultūros organizacijų visuma ir kt.).

Išorės aplinka yra veiksniai, esančių už organizacijos ribų - šalies ekonomikos, socialinės bei politinės raidos tendencijų, technologinių galimybių ir konkurencijos, visuma (Palubinskas T. G. (1997) Strateginio planavimo procesas).

P. Zakarevičiaus (2003) teigimu aplinkos permainos yra neišvengiamos. Todėl, sparčiai plintant technologinėms naujovėms, organizacijai svarbu turėti strateginį planą, numatantį ne tik galimas aplinkos permainas, bet ir organizacijos atsaką, t.y. jos prisitaikymo prie aplinkos būdus. Išorės veiksmų analizės procese nustatomi ir ištiriami organizacijos išorinės aplinkos veiksniai bei įvertinamas jų galimas poveikis strateginei veiklai bei organizacijos sėkmei. Išorės veiksmų analizė apima ne tik esamų veiksmų tyrimą, bet ir tų veiksmų kitimo tendencijų išaiškinimą, siekiant numatyti verslo galimybes ir grėsmes, slypinčias išorinės aplinkos permainos. Analizė yra nenutrūkstamas, pasikartojantis procesas.

Verslo organizacija, siekdama sėkmės, turi sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką. Ji privalo numatyti išorinių veiksmų poveikį ir užimti tokią poziciją, kad palankių galimybių dėka įgautų pranašumą ir išvengtų grėsmių, susijusių su aplinkos permainomis. (Zakarevičius P. (2003) Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės).

Įvertindama išorinės aplinkos galimas permainas ir jų poveikį, organizacija įgyja realų pranašumą, nes parengia keletą priimtinių sprendimų ir atmeta tai, kas neatitinka jos galimybių. Analizuojant išorės veiksnius, retai surandamas optimalus variantas, tačiau, atmetant blogiausius, priimamas vienas naudingiausių sprendimų.

Įmonės aplinką sudaro mikro ir makro aplinkos. Vidinę (mikroaplinką) verslo aplinką sudaro 2 grupės: vartotojai ir klientai, bei darbuotojai, kreditoriai, tiekėjai ir kt.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis P. Zakarevičius (2003)

5 pav. Įmonės makroaplinka

P.Zakarevičius (2003) išskiria elementus, sudarančius bendrąją įmonės makroaplinką – tai ekonominiai, socialiniai, politiniai, technologiniai ir ekologiniai veiksniai, kurie aprašomi žemiau.

Ekonominiai veiksniai tiek šalies, tiek tarptautiniu lygiu susiję su šalies ūkiu, kuriame organizacija, veikia, randa ir jo kryptimi. Todėl kiekvienai organizacijai svarbu susipažinti su ekonomineis projektais arba prognozėmis. Ypač svarbu organizacijai pažinti ekonominius veiksnius savo tikslinės rinkos viduje dar iki tol, kol šie veiksniai ją paveiks tiesiogiai.

Socialiniai veiksniai yra dinamiški. Konkrečių rūšių drabužių, knygų, žaislų ir kitų prekių paklausa keičiasi priklausomai nuo demografinių veiksnių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, nuomonių, skonio ir gyvenimo pokyčių.

Politiniai veiksniai nubrėžia organizacijų veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Todėl strategijos sudarymui svarbi politinių veiksnių kryptis ir pastovumas. Vyriausybės politikos, reguliavimo, įstatymų raidos, politikos filosofijos pokyčiai gali versti organizaciją patikrinti ir pertvarkyti strateginius planus.

Technologiniai veiksniai. Pasaulyje vyksta techninės revoliucijos procesas. Kompiuterizuotos informacijos šaltiniai ir automatizacija iš esmės keičia organizacijos darbo

tvarką, veiklą ir ryšio priemones. Naujai atsirandantys techniniai procesai keičia organizacijos veiklos pobūdį ir tikslus. Naujos technologijos keičia gamybos, informacijos tvarkymo ir išlaidų mažinimo būdus. Technologiniai proveržiai gali sukurti naujas rinkas, naujus gamybos ir marketingo metodus, naujus produktus, kurie užgožia iki tol gamintuosius. Technologinės naujovės keičia ir verslo tvarkymo būdus. Įgyvendinant technologines naujoves svarbu nustatyti, kada tai bus atlikta ir kiek kainuos. Be to, apskaičiuotas išlaidas reikia palyginti su nuostoliais, kuriuos organizacija patirtų, nepajėgdama konkuruoti rinkoje. Atsakant į klausimus, kada ir kodėl įgyvendinamos technologinės priemonės, svarbu prisiminti, jog naujos technologijos brangiai kainuoja, tačiau kainos paprastai greitai sumažėja. Organizacijai, kaupiančiai informaciją apie esamas naujas technologijas, labai svarbus technologinis prognozavimas. Tai palankios ateities numatymo ir jos galimo poveikio ūkio šakai bei pačiai organizacijai nustatymo procesas. Technologinis prognozavimas vadovams gali būti priemonė nustatyti, kurias naujas technologijas verta įdiegti.

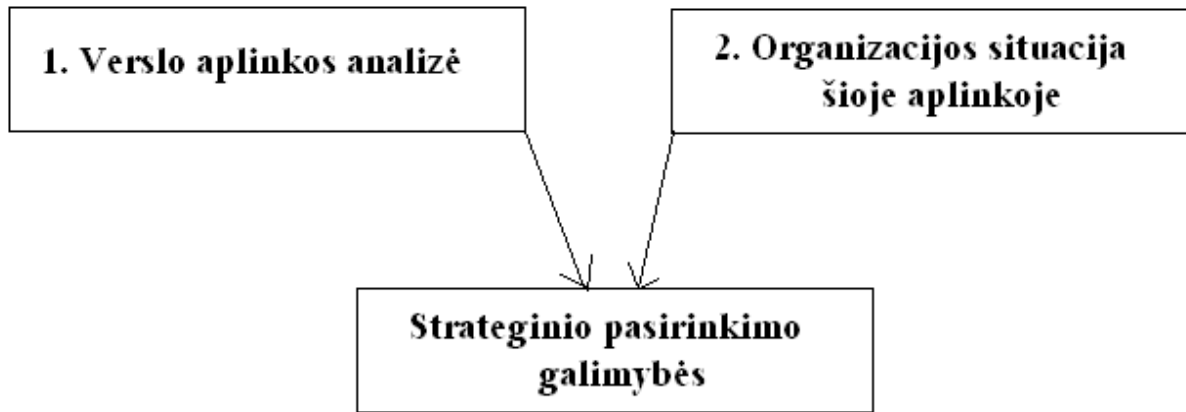
Ekologijos veiksniai. Šiuo metu vienas svarbiausių makroaplinkos veiksnių yra verslo ir ekologijos sąveika - žmonių ir kitų gyvių ryšiai su jų aplinka – oru, dirvožemiu bei vandeniu. Žala, kurią žmogus savo veikia padaro ekosistemai, paprastai priklauso nuo taršos. Ryšius su aplinka reikia analizuoti dviem aspektais: turinio požiūriu ir pobūdžio požiūriu (Zakarevičius P. (2003) Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės). Aprašius bendrąją įmonės makro aplinką, yra tikslinga pateikti, kaip organizacija yra susijusi su aplinka turinio (ryšių kanalais su judančios substancijos) bei pobūdžio požiūriais.

- medžiagiais (žaliavos, medžiagos, energija, produkcija ir kt.);
- ekonomiais (finansiniai - ekonominiai santykiai);
- socialiniais (socialiniai santykiai);
- informaciniais (įvairiausio pobūdžio informacija).

Pobūdžio požiūriu galimi šie ryšiai:

- nuolatiniai, nepertraukiami, ilgalaikiai;
- daugkartiniai diskretiniai;
- vienkartiniai (dažnai - atsitiktiniai);
- tiesioginiai, grįžtamieji, neutralūs. (Zakarevičius P. (2003) Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės).

Išanalizavus mikro ir makro aplinkas, bei kaip organizacija yra susijusi su aplinka turinio bei pobūdžio požiūriais, reikia paminėti, kad strateginę analizę tikslinga atlikti dviem lygiais: veiklos aplinkos ir pačios organizacijos situacijos šioje aplinkoje (Jucevičius R. 1998) (6 pav.).



Šaltinis: JUCEVIČIUS R. (1998) Strateginis organizacijų vystymas, 195 p.

6 pav. Organizacijos išorinės veiklos aplinkos analizė

Atliekant šią analizę, siekiama gauti atsakymus į tokius organizacijai svarbius klausimus:

1. Kokia pagrindinė kompanijos veiklos sritis ir jos ekonominės charakteristikos?
2. Kokios šios aplinkos varomosios jėgos ir kaip jos gali veikti?
3. Kokia šioje veikloje yra konkurencinė aplinka ir kokio stiprumo konkurencinės jėgos?
4. Kurių organizacijų yra geresnė ar blogesnė konkurencinė situacija ir kodėl?
5. Kas iš konkurentų keis savo konkurencinę strategiją ir kaip?
6. Kurie pagrindiniai sėkmingos konkurencijos veiksniai ir kaip jie kisk?
7. Koks, įvertinant visus minėtus veiksnius, yra bendras konkrečios veiklos ir jos aplinkos patrauklumas pelno, augimo ir stabilumo aspektais?

Vidinę verslo aplinką sudaro:

- vartotojai ir klientai;
- darbuotojai, kreditoriai, tiekėjai ir kt.

Šiame poskyryje išanalizavus kaip vyksta strateginė analizė, galima teigti, kad pirmas žingsnis prieš formuojant įmonės strategiją yra aplinkos identifikavimas. Organizaciją supanti aplinka analizuojama dviem aspektais - bendroji aplinka (kurios parametrai vienodai, aktualūs ir svarbūs ne tik konkrečiai tyrinėjamajai organizacijai, bet ir visoms kitoms, toje teritorijoje ar valstybėje veikiančioms organizacijoms) ir specifinė aplinka (šalies ekonomikos, socialinės bei politinės raidos tendencijų, technologinių galimybių ir konkurencijos, visuma). Strateginę analizę tikslinga atlikti dviem lygiais: veiklos aplinkos ir pačios organizacijos situacijos šioje aplinkoje.

1.4 Įmonės strategijos formavimas

Juo geriau įmonė sugeba organizuoti savo veiklą, tuo didesni pelną ji gauna ir užima didesnę rinkos dalį. Todėl jos vadovai apie besikeičiančių sąlygų poveikį turi mąstyti strategiškai, t.y. pasirinkdami atitinkamą strategiją.

Strategijos formavimo procesas dažnai atrodo kaip rungtynės tarp įmonės ir aplinkos. Prieš pradėdama formuoti strategiją, įmonės vadovybė turi atsakyti į klausimą, kas mes esame šiandien ir kaip išivaizduojame savo ateitį, t.y. suformuoti įmonės misiją, kuri apimtų ilgalaikius verslo siekius. Praktikoje tai reiškia, kad ji apibendrina aukštesniųjų vadovų troškimus. Kadangi aplinka nuolat keičiasi, todėl visuomet atsiranda naujų kliūčių, stabdančių įmonės verslo pažangą. Išorinės aplinkos veiksniai veikia ne tik pačią įmonę, bet ir vienas kitą. Jie susiję tarsi ratu, kuris suma įmonę, taip pat veikia ir jos vidinę aplinką. Pagrindinė strategijos rengėjų funkcija - kaupti informaciją apie išorinę aplinką, apie pačią įmonę, apie jos vidinių bei išorinių veiksmų grupes. Paprastai įmonės paskirtis išreiškiama jos misija ir tikslais (7 pav.).

Įmonės verslo misija turi nustatyti to verslo tikslą, nurodyti, ką įmonė turi pasiekti rinkoje, kurioje ji veikia, t.y. išlaikyti pozicijas esamose rinkose ar įsitvirtinti naujose; būti realiai, konkreti ir pasiekiami, būti suprantama visiems įmonės darbuotojams ir atitikti jų atliekamą vaidmenį įmonėje; neturi būti pernelyg siaura. Geriau mąstyti rinkų, o ne produktų mastu.

Tikslo nustatymas

Tikslas - tai numatomas (planuojamas) realus rezultatas, kurį reikia įgyvendinti, realizuoti (P.Zakarevičius (2003) p. 25). Ypač reikia pabrėžti, kad tai realiai pasiekiamas būsimas rezultatas. Būtent tuo tikslas skiriasi nuo siekio ar noro. Pastarieji gali būti irgi gana dažnai realiai neįgyvendinami.

Kuo aiškiau išdėstyti įmonės tikslai, tuo suprantamesnė siekimo politika. Visi verslai turi mažiausiai du bendrus tikslus: nenuostolingumą ir per ilgesnį laiką pakankamų pajamų pasiūlymą savininkams. Be to, skirtingos įmonės turi ir kitų pagrindinių tikslų. Vieni iš jų ieško greitų finansinių pajamų maksimizavimo, kiti nori užsitvirtinti savo ateitį aukodami trumpalaikį pelną dėl ilgalaikio. Pirminių strateginių tikslų pavyzdžiai galėtų būti bendrų pajamų iš viso investuoto į verslą kapitalo grąža; akcininkų gaunamo pajaus iš akcijų didinimas; lyderio pozicijų rinkoje išsikovojimas. Konkretūs strateginiai tikslai įmonėje paprastai detalizuoja jos misiją.

Įmonių valdymo procese labai svarbu tikslo vaidmuo. Nuo užsibrėžto tikslo priklauso tolimesnė valdymo proceso eiga. Strateginiai tikslai dažnai vadinami oficialiais ar formaliais tikslais, nes juose formuojami įmonės ketinimai. P. Drucker (1994, p. 67) nuomone, įmonėms reikėtų nustatyti strateginius tikslus šiose srityse:

- rinkos pozicija;
- inovacijos;
- našumas;
- materialiniai ir finansiniai resursai;
- pelningumas;
- vadybinė veikla ir jos vystymas;
- personalas;
- atsakomybė prieš visuomenę.

Tiksmai analizuojami keliais aspektais. Pagrindiniai aspektai yra: analizė įgyvendinimo baigtumo požiūriu; analizė kompleksiskumo požiūriu; analizė įgyvendinimo laiko požiūriu (Zakarevičius (2003) Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės).

Baigtumo požiūriu skiriami atviri ir baigtiniai tikslai. Atviras yra toks tikslas, kurio įgyvendinimo rezultatai gaunami nuolat, kasdien, tačiau galutinio jo realizavimo niekada. Baigtinio tikslo įgyvendinimo pabaiga aiškiai nustatyta, rezultatas tiksliai suformuluotas.

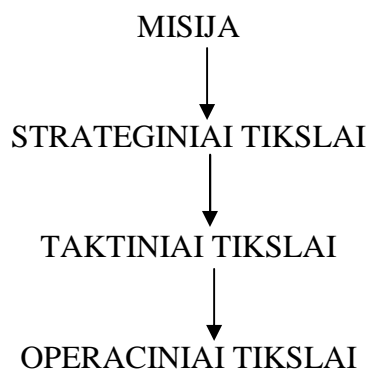
Kompleksiškumo požiūriu vienetiniai (mono) tikslai ir kompleksiniai integruoti tikslai. Vienetinis tikslas yra arba vienintelis, arba visiškai nesusietas su kitais tikslais ir realizuojamas atskirai nuo jų. Kompleksiniai integruoti tikslai - tai keli (ar keliolika) tarpiai susietų tikslų, kurie įgyvendinami kaip neišskiriama visuma.

Įgyvendinimo laiko požiūriu yra trys tikslų grupės: strateginiai, taktiniai ir operatyviniai tikslai. Strateginiai - ilgalaikiai, taktiniai realizuojami konkretaus apibrėžto laikotarpio eigoje, operatyviniai - kasdieniniai, einamieji.

Formuluojant ir surašant organizacijos tikslus, pirmiausia apibūdinami pagrindiniai sudėtingi (generaliniai) tikslai, po to jie detalizuojami į siauresnio pobūdžio tikslus, pastarieji dar „smulkinami“ ir t.t., sudaromas tikslų „medis“, kuris demonstruoja organizacijos tikslų visumą.

Organizacijos veikla sudėtinga daugiaplanė veikia, todėl ji funkcionuoja, formuluodama ir realizuodama kompleksinius integruotus tikslus, nors tuo pačiu metu gali būti įgyvendinamas ir tas ar kitas vienetinis tikslas, nesusietas su bendraisiais kompleksiniais tikslais.

Remiantis Richard L. Daft (2000) galima išskirti tokią tikslų hierarchiją (Daft, 2000. p. 213):

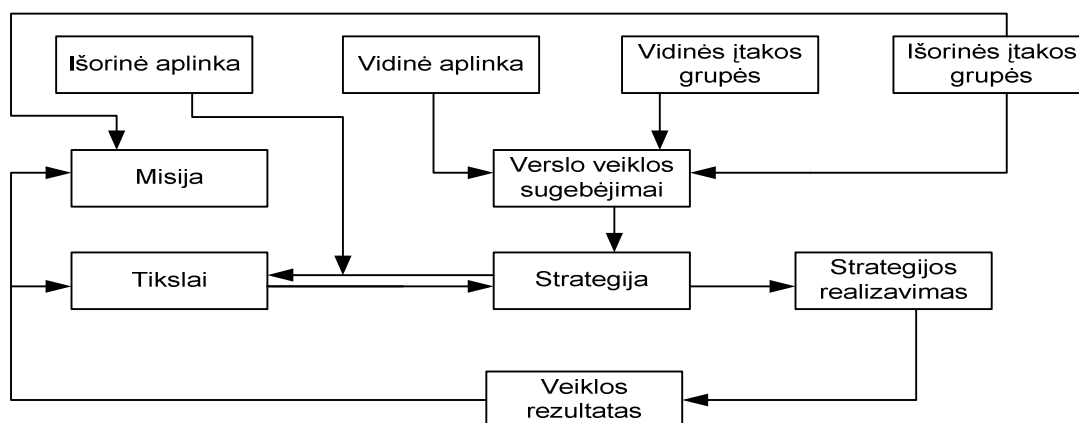


Bendras tikslas visų dirbančiųjų įmonėje - su mažiausiomis sąnaudomis pasiekti geriausią rezultatą, o tai priklauso nuo valdymo funkcijų vykdymo efektyvumo.

Strateginio planavimo nauda atsispindi šiais bruožais:

- didina įmonės veiklos rezultatyvumą;
- išmoko organizacijos narius palankiai žiūrėti į pokyčius;
- sprendžiant problemas, suartėja įvairių lygių ir veiklos sferų vadovai;
- padeda suformuoti objektyvų požiūrį į įmonės problemas;
- mažina neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką;
- sukuria vidinės komunikacijos sistemą;
- formuoja kūrybinį ir į ateitį nukreiptą mąstymą;
- sukuria vidinės komunikacijos sistemą.

Tolesnis žingsnis formuojant strategiją - atlikti įmonės strateginės ir operatyviosios situacijos analizę, atliekant įmonės auditą ir išsiaiškinant jos silpnąsias ir stipriąsias vietas. Vykdamas šį procesą, būtina numatyti įvykius ir spręsti, ką įmanoma ir būtina padaryti, kad įmonė pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, taip paapsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui. Nors klaidų neišvengiama, tačiau įmonėms tai naudinga, nes šitaip randama naujų tikslo siekimo būdų.



Šaltinis: BARTOSEVIČIENĖ V., VAIČIŪNAS G. (2000) *Ekonomika ir vadyba*, p.58

7 pav. Įmonės verslo strategijos formavimas

Formaliai strategijos formavimo esmę sudaro nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių ir vidinių pranašumų ir trukumų nustatymas, siekiant kuo geriau pasinaudoti galimybėmis ir išvengti grėsmių. Strategijos formavimo proceso tikslas — nuolat nagrinėti įmonės veiklą, tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad įmonė galėtų sėkmingai plėtoti savo veiklą ir žengti į įsivaizduojamą ateitį. (Palubinskas G. (1997) *Strateginio planavimo procesas*).

Strateginis mastymas teikia įmonei daug pranašumų. Kaip teigia A. Žagarys, vienas svarbiausių yra tai, kad, formuojant strategiją, iškeliami įmonės konkurencinė prigmintis. Strategijos formavimo procesas leidžia vadovui analitiškiau mąstyti apie įmonę, jos aplinką ir įvairias naudingo veikimo galimybes. Kadangi įmonė vis geriau pažįsta išorinę aplinką, savo trūkumus bei pranašumus, jos galimybės veiksmingai keisti strategiją, yra daug didesnės. Antras svarbus strategijos formavimo pranašumas tas, kad nustato įmonės ribas ir nurodo formalią jos kryptį. Tai padeda savininkams, vadovams ir darbuotojams sutelkti dėmesį į konkrečius tikslus ir aktyviai jų siekti. Trečias svarbus strategijos pranašumas tas, kad vadovas gali imituoti ateitį popieriuje. Tai nebrangus metodas, padedantis vadovui ieškoti geresnių sprendimų, išvelgiant ateities galimybes m grėsmes. Įmonė gali panaudoti permainas kaip konkurencingumo didinimo priemonę, ir parengti prisitaikymo prie kintamos aplinkos alternatyvas.

Paskui įmonės vadovybė turi parinkti tinkamą strategiją, suformuodama pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą - per žemesnę kainą, koncentraciją į vieną sritį, diversifikaciją ar šių strateginių alternatyvų derinimą. Paprastai iš strateginių alternatyvų reikia pasirinkti vieną ar kelias, kurių įgyvendinimas garantuoja didžiausią sėkmę. Kalbant apie alternatyvų pasirinkimą reikia atsižvelgti į nevaldomus veiksnius, nes jie yra strategijos įgyvendinimo pagrindinė dalis, turi įtakos galutiniam rezultatui. Toliau reikia numatyti strategijos įgyvendinimo taktiką: per tokius veiklos akcentus kaip kaina, lankstumas, inovatoniškumas ar kt. siekiama įgyti konkurencinį pranašumą. Jeigu strategija buvo suformuluota netinkama, tai praktiniai realizavimo veiksmai gali kompensuoti strategijos klaidas. Ir atvirkščiai, blogai realizuojant gerą strategiją, galima gauti nepageidaujamų rezultatų. Dėl to galima teigti, jog tai, ką įmonė realiai daro, yra ne mažiau svarbu, negu tai, ką planuoja daryti. Be to, sunku įvertinti strategijos kokybę nepradėjus praktiškai jos realizuoti. (Žagarys A. Marketingo planavimas).

Strateginė kontrolė

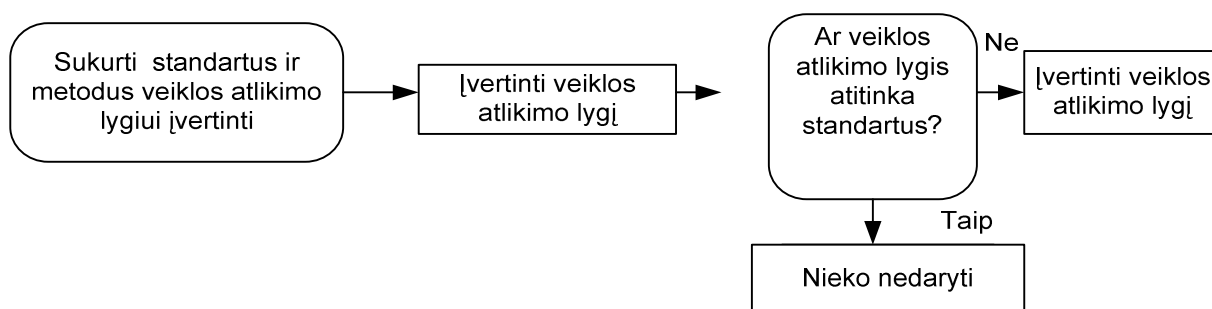
Suformuotos strategijos įgyvendinimo proceso valdymo sėkme priklauso nuo strateginės kontrolės. Reikia ne tik priimti optimalų sprendimą, bet ir kontroliuoti jo vykdymą. laiku gauti informaciją reikalingoms korektūroms atlikti.

Remiantis Stoner A. F. Ir kt. (1999), kontrolė - tai strateginės - reikiamos ir faktiškos strategijos proceso eigos palyginimas: normatyvinė prognozuojama būklė palyginama su faktiška būkle, ir aptiktasis nukrypimas leidžia spręsti, ar kontroliuojamasis procesas vyksta tinkamai. Tačiau išsiaiškinti nukrypimą - tai dar ne visi kontrolės uždaviniai. Čia gaunama informacija apie pasekmes, o ne apie nukrypimo priežastis. Tuo tarpo svarbiausias kontrolės uždavinys yra užkirsti kelią tokiems nukrypimams atsirasti ateityje, t.y. kontrolė turi būti profilaktinio pobūdžio. Žinoma,

tai nereiškia, kad nebus taikomos sankcijos procesą pažeidžiantiems darbuotojams. Jie turi būti baudžiami, tačiau tik tuo atveju, jei jie yra tikrieji kaltininkai (nukrypimo priežastis), jei nukrypimas atsirado dėl jų piktybiškos veiklos.

Remiantis B. Leoniene (1998), užsienio šalių patirtimi yra įrodyta, kad vadovavimo veiksmingumą 65 – 75% lemia veiksniai, susiję su vadovo darbo stiliumi, todėl atsižvelgiant į tai, kad strategijai įgyvendinti reikia ypatingai gerai valdyti situacijas įmonėje, todėl būtina išsamiai išnagrinėti ir išsigilinti į įmonės vadovo darbo stilių bei su juo susijusius elementus. Vadovo darbo stilius – visuma tarpusavyje susijusių vadovavimo metodų, elgsenos normų ir taisyklių, kurias vadovas naudoja savo darbe ir kurie atspindi jo požiūrį į darbą ir savo pavaldinius (Leonienė B. (1998) Verslo pradmenys). Pasak E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000) vadovavimo stilius – tai žmonių santykių įstaigoje visuma. Jam turi įtakos vadovo vertybės, pavaldinių lūkesčiai ir susiklosčiusi situacija (užduoties pobūdis, laiko limitas, darbo grupės dydis ir panašiai).

Veiklos įvertinime veiklos sąvoka apima tą jos dalį, kurią norima kontroliuoti. Veiklos įvertinimas daugelyje organizacijų yra vienas iš pagrindinių ir sudėtingesnių darbų. Kad kontrolė būtų efektyvi, veiklos įvertinimas turi būti patikimas ir tinkamas tiriamajai situacijai. Be to, veikla turi būti vertinama pagal standartuose numatytus terminus. Veikla gali būti šiek tiek aukščiau ar žemiau standartuose numatytų normų arba joms prilygti. Kad ir kokie būtų standartai, jų ir veiklos įvertinimo rezultatai paprasčiausiu būdu gretinami ir aiškiai matyti, koks yra neatitikimas. Problema iškyla tada, kai reikia nustatyti, koks gali būti neatitikimas ir nuo kokios ribos reikėtų imtis pataisymų.



Šaltinis: STONER J. A. F ir kt. (2000) Vadyba, p. 551

8 pav. Pagrindiniai kontrolės proceso žingsniai

Kontroliuojant laikomasi ekonomiško principo: kontrolės kaitai turi būti mažesni už jos teikiamą naudą. Kontrolė sėkminga tik tada, kai nustatomi konkretūs kontroliavimo rodikliai, kai juos galima palyginti su planiniais normatyviniais duomenimis. Laiku atlikta kontrolė įgalina pagal kontrolės rezultatus pakoreguoti kintantį procesą.

Kontrolė turi būti kompleksinė, apimti visas kryptis ir etapus, reikalingus galutiniam rezultatui pasiekti. Sakysim, gamybos brokas gali būti atsiradęs ne gamybos, o gaminio

konstravimo bazėje: jei nustatyti neteisingi suleidimai, gali būti kalta ne technologija, bet prasta vykdytojo nuotaika.

Kontrolė turi būti dokumentuojama, įforminant atitinkamus dokumentus, pvz., broko aktus, nurodančius broko kaštus, kaltininkus, nuostolius ir pan. Visa tai patvirtinama parašais, kurie neleidžia abejoti faktų teisingumu.

Kontrolė turi būti derinama su darbuotojų savarankiškumo ir individualumo siekiais. Kiekvienas darbuotojas siekia save išreikšti, gerai dirbti, todėl pernelyg griežta išorinė kontrolė nepriimtina. Priešingai paplitusiam posakiui: „Pasitikėjimas gerai, kontrolė - dar geriau“, didžiajai daliai bendradarbių tinka pasakymas: „Kontrolė - gerai, pasitikėjimas dar geriau“. Tai galima įgyvendinti pasitelkus įvairias bendradarbių savikontrolės formas.

Preciziškai suformuotus išmatuojamus tikslus yra lengva perduoti ir paversti standartais ir metodais, kurie gali būti naudojami veiklos atlikimo lygiui nustatyti. Šie lengvai perduodami preciziškai suformuluoti tikslai ir uždaviniai yra ypač svarbus kontrolei, kadangi planavimą ir kontrolę paprastai atlieka skirtingi žmonės. (Stoner, A. F. James; Freeman R.Edward; Gilbert R.Daniel (1999) Vadyba).

Šioje dalyje analizuojant kaip formuojama įmonės strategija, aptariamos pagrindinės strategijos rengėjų funkcijos, kodėl reikia nustatyti įmonės misiją, tikslus, Tikslas turi būti aiškiai išdėstytas tam, kad būtų aišku, kaip jo reikia siekti. Konkretūs strateginiai tikslai įmonėje paprastai detalizuoja jos misiją. Pateikiami strategijos formavimo žingsniai - įmonės strateginės ir operatyviosios situacijos analizės atlikimas, strategijos formavimo tikslo nustatymas. Suformavus įmonės strategiją be abejo reikia kontroliuoti kaip ji įgyvendinama, kadangi tik laiku gavus informaciją reikalingoms korektūroms atlikti priklausys, ar įmonės pasirinkta strategija bus įgyvendinama tiksliai, tinkamai bei naudingai.

2. ŠEIMYNINIS VERSLAS KAIP REIŠKINYS

Lietuvoje šeimos verslo tradicija tik mezgasi. Šeimos verslai sėkmingai gyvuoja tiek turtingose, tiek besivystančiose valstybėse. Pasaulio praktika rodo, kad šeimos įmonės atlieka svarbų vaidmenį nacionalinėje ekonomikoje. Kai kurios jų iš menkučių ir nedidelių įmonių tampa stambiomis ir svarbiomis šalies rinkų "liūtėmis". 85 proc. JAV verslo sudaro šeimų įmonės. Jose dirba 50 proc. JAV darbo jėgos. Kone šimtas procentų visų tų įmonių – mažos kompanijos. Tačiau iš 100 įmonių tik 30 perduodama vaikams, tik 15 – vaikaičiams ir tik 12 – provaikaičiams. Labai senos šeimos verslo tradicijos yra Japonijoje. Šioje konservatyvioje šalyje itin nenoriai įsileidžiama ką nors iš šalies, ypač užsieniečius. Kitas atvejis – besivystančios šalys, pavyzdžiui, Lotynų Amerikos valstybės. Ten šeimos verslo tradicija atsirado gana neseniai, nors tokios įmonės – viena iš pagrindinių šių šalių nacionalinės ekonomikos jėgų. Pasak tyrinėtojų, lietuviai yra šiaurietiška tauta, todėl čia giminystės ryšiai ne tokie svarbūs kaip Pietų kraštuose. (Gelūnas M. (2005) Šeimos verslas: už ir prieš).

„Lietuvoje šeimos verslas net neturi teisinės formos. "Smulkaus ir vidutinio verslo agentūra“ neturi duomenų, kad būtų tokia teisinė verslo forma. Moksliniuose sluoksniuose ši tema nėra nagrinėjama. Seimo nariai, priversti atsisakyti savo verslo, paprastai jį palieka savo šeimos nariams. Žinoma, būtų gerai, jeigu jie "nesėdėtų ant dviejų kėdžių". Deja, dažnai užsiimama ir verslu, ir politika", – sako Verslo ir užimtumo komisijos pirmininkė, Seimo narė Birutės Vėsaitė. (Cit. pagal Gelūnas M. (2005) Šeimos verslas: už ir prieš).

Smulkus šeimyninis verslas žlugdomas dėl didelių mokesčių. Verslo pasaulyje moteriai verslininkei daug sunkiau yra įsitvirtinti negu vyrui. Todėl daugelis smulkių verslininkių moterų papildoma bedarbių gretas. (Moterų teisių bei galimybių faktinė padėtis Lietuvoje – I redakcija).

Kaip rašo D. Kurmilavičiūtė (2004) straipsnyje „Tarnyba ir draugystė“: „Šeimyninis verslas ir šeima - ne vienas ir tas pats. O šeimyninė firma - ne darbo birža ir ne bedarbių giminaičių prieglobstis. Kuo anksčiau padaromos tokios išvados, tuo daugiau nervų ir jėgų sutaupoma. Suprantama, sukurti absoliučiai nepriklausomą subordinacijos sistemą sunku, tačiau kurti bendrus santykius dalykiškus, atskirti asmeninius ir darbinius reikalus teks.“

VDU Psichologijos katedros lektoriaus dr. Visvaldo Legkauskio teigimu, šeimos narius yra lengviau išnaudoti. V. Legkauskas mano, kad 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. (cit. pagal Gelūnas M. (2005) Šeimos verslas: už ir prieš).

M. Gelūno (2005) teigimu šeimos verslui žlugus, labai nukenčia ir išoriniai žmonės. Štai vienos šeimos leistas žurnalas buvo uždarytas pasirodžius trims jo numeriams, nes leidėjai nutarė daugiau nebeskirti tam pinigų. Tačiau kiekvienas pradedantis tokią veiklą turėtų susitaikyti, kad pirmi dveji metai bus nuostolingi arba bent jau labai sunkūs. Šiuo atveju be atlygio už kelis mėnesius liko kai kurie žurnalo darbuotojai, nors ir buvo pasirašę autorines sutartis.

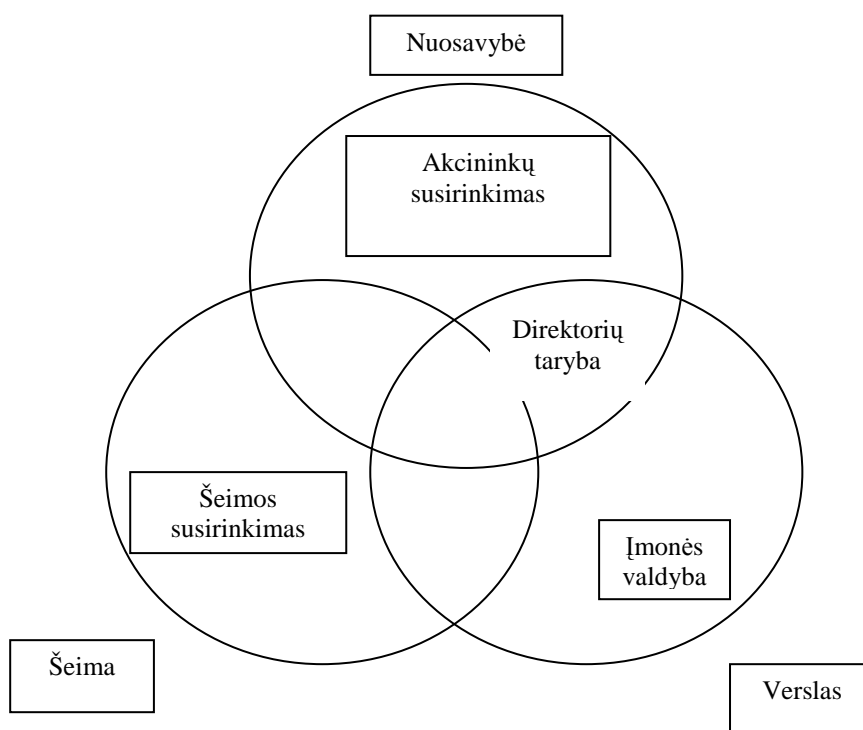
Ar vis dar bijomasi partnerio, kuris nėra šeimos narys ar šeimos draugas? Nagrinėdamas šį klausimą V. Legkauskas teigia, kad tai iš dalies priklauso nuo verslui vadovaujančio žmogaus, jo asmeninių savybių, kalbant psichologų kalba – nuo paranojiškumo, šiek tiek ir nuo bendro supratimo, išsilavinimo. Įmonei plečiantis, nebeužtenka tik šeimos narių, nes reikia specifinių žinių, specifinės ekspertizės, be to, ne visi šeimos nariai gali būti kvalifikuoti vadovai. Pasak V. Legkausko Lietuvoje galima paminėti vieną kitą ryškų pavyzdį, kai besiplėsdamos įmonės pamažu tapo šeimos verslu, iš jų pašalinus išorinius partnerius. Tačiau paprastai būna atvirkščiai. Manau, kad šeimos verslo tendencijos yra labai paprastos ir atitinka bendrą Vakarų Europos tendenciją – šeimos verslus prarija tarptautinės korporacijos. V. Legkauskas pažymi, kad žymiausi Lietuvos šeimos verslai, kad ir kokie sutelkti jie būtų, tiesiog yra nuperkami didesnių korporacijų ir iš to gaunamas didžiulis pelnas. Mūsų šalyje gyvenančios šeimos neturi rokfelieriškų šimtmečiais besitęsiančių tradicijų arba to, kas būdinga Britų salynui: ten pinigai yra susieti su klase, vyrauja šimtmečius besitęsiančios šeimos verslų tradicijos, socialiniai tinklai. Lietuvoje to nėra ir dėl to šeimos verslai bus greičiausiai praryti didžiųjų korporacijų", – sako V. Legkauskas. (cit. pagal Gelūnas M. (2005) Šeimos verslas: už ir prieš).

Psichologo įvardytas tendencijas galima pagrįsti faktais. Tarptautinių korporacijų rankose atsidūrė su N. Veličkienės kailių imperija kadaise sietas Nijolės prekių ženklas. Šiandien Nijolės, kuriai vadovauja verslininkės vyriausiasis sūnus L. Velička, akcijos priklauso kelioms didelėms kompanijoms, kurių bendrovės atstovai įvardyti nenori. UAB "Senukų" įmonės siejamos su Rakauskų šeima. Tačiau pagal UAB "Senukų prekybos centro" ir Suomijos korporacijos "Kesko" padalinio "Rautakesko" OY sudarytą strateginės partnerystės sutartį "Rautakesko" įsigijo 50 proc. +1 balso teisę suteikiančių Senukų prekybos centro akcijų. Įmonių grupės "Alna" atstovai nelinkę akcentuoti kompanijos šeimyninio aspekto. Kiek žinoma, Tomas Milaknis yra vienos iš grupės įmonių UAB "Alna Business Solutions" direktorius. Tėvas Valentinas Milaknis – UAB "Alnos biuro sistemos" (dabar "Daily Service), valdančios pirmaujančią Lietuvoje biuro reikmenų prekybos tinklą "Office1", prezidentas. (Gelūnas M. (2005) Šeimos verslas: už ir prieš).

2.1 Šeimyninio verslo samprata

Šeimyninis verslas yra įmonė, priklausanti, kontroliuojama ir valdoma vieno ar kelių šeimos narių. Daug kompanijų, kurios dabar priklauso skirtingiems asmenims, buvo įsteigtos kaip šeimyninės firmos. Daugelyje šeimyninių įmonių dirba tarnautojai – ne šeimos nariai, bet ypatingai mažesnėse kompanijose, aukščiausios pareigos užimti skiriami šeimos nariai. Šeimos dalyvavimas versle gali sustiprinti verslą todėl, kad šeimos nariai yra labai ištikimi ir atsidavę įmonei. (http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page).

Straipsnyje The Three Components of Family Governance, J. Davis (2001) pateikia tris šeimos valdymo komponentus.



Šaltinis: DAVIS J.(2001) The Three Components of Family Governance.

9 pav. Šeimos valdymo komponentai

Remiantis J. Davis (2001), yra trys šeimos valdymo komponentai: periodinis (tipiškai metinis) šeimos susirinkimas (visos šeimos versle gali turėti naudos iš šios veiklos). Toliau - šeimos tarybos posėdžiai toms šeimoms, kurios turi naudos iš atstovaujančios grupės narių, kurie planuoja, kuria įmonės politiką ir stiprina verslo šeimos ryšius. Kitas komponentas - šeimos konstitucija,- tai šeimos politika, vizija ir vertė, kuri reguliuoja šeimos narių santykį su verslu. Šis raštiškas dokumentas gali būti trumpas ar ilgas, detalizuotas ar paprastas, bet kiekviena šeimyninė įmonė turėtų naudoti tokį dokumentą. .

Šeimos verslas išlaiko tam tikrą verslo dvasią visuomenėje ir sukuria savotišką jaunųjų verslininkų inkubatorių. Apskritai, ilgalaikis šeimos verslas yra svarbus mūsų ekonomikos stabilumo elementas ir daugybės tikrosios korporacinės socialinės atsakomybės tradicijų šaltinis. (Verslo perdavimas (2006) Sėkmingai tęsti naujai pradėjus).

Ne vienas tyrinėtojas pažymi, kad Lietuvoje daugelis smulkių ar vidutinių įmonių įkuriamos kaip šeimos verslo įmonės. Psichologai tai aiškina tuo, kad su šeimos nariu dažnai lengviau susitarti. (Gelūnas M. (2005) Šeimos verslas: už ir prieš).

Šeimos verslo sistemą valdo šeimos sistemos. Jei jūs ketinate padaryti strateginį verslo planą, strateginis planas turi iš pradžių būti pritaikytas šeimai. (Family business experts „The Secret To A Successful Family Business“).

Šeimos verslo savininkai yra pati šeima, jie yra suinteresuoti pelno didinimu ar šiaip efektyvesne veikla. (Kudaras P. Šeimos nariai ir draugai bendradarbiai).

Šeimos verslo institutas sukūrė unikalų šeimos verslo vadybos pasisekimo modelį, susidedantį iš keturių skirtingų šeimos verslo dinamikų: Šeima ir asmeniškumai; Vadyba ir operacijos; Turtas ir nuosavybė; Balansas. („The Family business...“).

Morris M. ir kt. (1996) apibrėžė šeimos verslą kaip tokį, kuriame ir nuosavybė, ir verslo politikos sukūrimas yra veikiamas „emocionalios giminystės grupės“ narių. Atitinkamai, šeimos firmos pažeidžia šiuolaikinių modelių organizacijų principą,- būtent, atskirti nuosavybę nuo vadybos“. Įpėdiniai yra linkę prisidėti kuriant kompaniją ir praleisti daug metų, tarnaudami įvairiose pareigose visoje organizacijoje. Šeimos vidiniai santykiai, kuriuose kyla nedaug konfliktų, konkurencijos ar priešiško, yra apskritai teigiami. Planavimas ir kontrolės veiksmai yra labiau neoficialūs, pabrėžiant griežtą mokesčio planavimą ir palyginti nereiklų paveldėjimo klausimą.

Šeimos verslo sėkmė nėra vienkartinis atvejis, kurį detaliam parengia savininkas ir jo patarėjas. Tai yra darbo procesas, šeimos verslo įkūrėjams ir jų patarėjams pastoviai svarstant problemas, nuolat informuojant likusius šeimos narius apie pasiektus rezultatus. Patarėjo vaidmuo yra garantuoti, kad procesas iš tikrųjų įvyksta, kad visi šeimos nariai yra informuoti apie sėkmingus sprendimus, ir kad visi šeimos nariai vykdo kompetentingus sprendimus dėl savo asmeninės ir kolektyvinės veiklos ateities šeimyniniame versle. (KPMG in Canada „Family Business Succession“).

Apibendrinant poskyrį galima teigti, kad šeimyninis verslas yra įmonė, priklausanti, kontroliuojama ir valdoma vieno ar kelių šeimų narių. Šeimų įkurtos įmonės vaidino reikšmingą vaidmenį Vakarų civilizacijos išsivystyme, taip pat vedė ekonomikos plėtros procesą ankstyvose industrializacijos amžiaus fazėse. Taigi autoriaus nuomone šeimyninis verslas yra labai sena verslo forma, savarankiškas ūkinis vienetas, kuriame dirbantys šeimos nariai valdo daugumą įmonės kapitalo. 2 PRIEDE pateikiamas sąrašas dešimties seniausiai veikiančių šeimos įmonių sąrašas.

2.2 Šeimyninis verslas pasaulyje ir Lietuvoje

Šeimyninės įmonės, ilgai laikytos kaip senovinės ekonomikos ir civilizacijos pagrindas, taip pat vaidino reikšmingą vaidmenį Vakarų civilizacijos išsivystyme. Graikijos civilizacijos ekonominė veikla buvo didžia dalimi buvo kontroliuojama šeimos įkurtų namų ūkių. Šitos aplinkybės žymiai nesikeitė per Romos imperijos ir paskesnių Viduramžių ir Naujų Pasaulinių atradimo periodų laiką. Šeimos kontroliuojamos įmonės vedė ekonomikos plėtros procesą ankstyvose industrializacijos amžiaus fazėse (Hall, 1988), kaip liudytojai šio į pasisekimo vedančio ekonominio veiksmo buvo: Vanderbilts, Rockefeller, Astors, Carnegies, ir Ford Jungtinėse Valstijose; Rothchilds, Zegnas ir Hienekens Europoje; ir Li Ka-Shing, Salim, ir Formosos grupės Azijoje. (Bird B. ir kt. (2002) Family Business Research: The Evolution of an Academic Field).

Šeimyninis verslas Jungtinėse Amerikos Valstijose

Žurnale „Family Business“ pateikiami principai, kuriais vadovavosi seniausios Amerikos šeimų kompanijos, siekdamos išlaikyti ilgalaikę sėkmę:

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

Visiems didžiausiems Amerikos šeimų verslams būdingi šie bruožai:

- Vienintelė šeima kontroliuoja visą kompanijos nuosavybę.
- Šeimos nariai iki dabar aktyviai vadovauja savo įmonėms.
- Kompanijos veikloje dalyvavo bent dvi šeimos kartos. (America's oldest family companies).

Šeimos verslas tarpukario Lietuvoje

Tai, 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. Kaune sėkmingai veikė Br. Timansų ir Ko. metalų dirbtuvės, įsteigtos 1868 m., taip pat Brolių Šmidų metalo dirbtuvės. Ypač plačiai pagarsėjęs buvo garu varomas Ch. V. Frenkelio odos fabrikas Šiauliuose. Fabriką sugriovė rusų kariuomenė, nemažą dalį prekių pasiėmė vokiečiai. Po Frenkelio mirties 1920 m. jo sūnus Jokūbas su bendradarbiais atstatė fabriką ir jis veikė toliau. Beje, šis fabrikas įdiegė naują pramonės šaką Lietuvoje – chromo gamybą. Taip pat garsėjo 1898 m. Šiauliuose įsteigta Br. Nūrokų odų dirbtuvė. Karo ir okupacijos metais ji patyrė daug nuostolių: buvo sunaikinti pastatai, daug įrangos išplėšta ir išvežta. Paskui savininkai dirbtuvę atstatė. Sėkmingai veikė 1911 m. Šiauliuose įkurta Br. Choronzickių odos dirbtuvė. Įmonė prekiaavo su Rusija ir per karą nukentėjo mažiau nei kiti. Vėl veikti ji pradėjo 1920 metais. Garsus buvo ir brolių M. ir N. Fainbergų & Ko 1923 m. įsteigtas kartono fabrikas. Tolesnis jo likimas nežinomas. Savo srityje žymiausias buvo Brolių Salomonų cigarečių fabrikas, įsteigtas 1919 metais. (Gelūnas M. (2005) Šeimos verslas: už ir prieš).

Taigi apibendrinant galima sakyti, tarpukario Lietuvoje būta ne vienos šeimos įmonės, (tai rodo jų pavadinimai), tačiau itin sunku rasti patikimų žinių apie tolesnį tų įmonių likimą. Lietuvoje tarpukariu veikusios šeimyninės įmonės, kurios užsiėmė smulkiaja ir mišriąja prekyba, turėjo didelę įtaką karo sunaikintos Lietuvos Respublikos ekonomikos atsigavimui. Galima teigti, kad šeimyninio verslo įmonės, kaip teisinės verslo formos nebuvimas, sudaro daug kliūčių jį vystant. Tuo tarpu šeimos verslai sėkmingai gyvuoja tiek turtingose, tiek besivystančiose valstybėse. Pasaulio praktika rodo, kad šeimos įmonės atlieka svarbų vaidmenį nacionalinėje ekonomikoje, todėl Lietuvoje įteisinus šeimyninės įmonės teisinį statusą, galbūt daugiau šeimų ryžtųsi tokiam verslui, tuo užsitikrindamos sau ir savo vaikams stabilų pajamų šaltinį, didintų darbo vietų skaičių, gerintų šalies ekonominę padėtį. Norint patvirtinti teiginį, kad šeimyninis verslas tikrai ryškiai įtakoja šalies ekonomiką, 3 PRIEDE pateikiamas didžiausių pasaulyje šeimų įmonių sąrašas. Apibendrinant galima teigti, kad JAV šeimyninio verslo pats svarbiausias bruožas yra „likti šeima. 1 PRIEDE yra pateikiamas sąrašas keleto seniausių JAV įmonių, gyvujančių nuo XVII amžiaus. Sąraše pateikiamų įmonių pavadinimai tikrai yra visiems žinomi, todėl galima manyti, kad principai, kuriais vadovavosi seniausios Amerikos šeimų kompanijos, tikrai yra tikslingi ir veiksmingi. Taip pat 4 PRIEDE pateikiamas sąrašas kitų ilgą laiką veikiančių pasaulyje žinomų šeimyninių kompanijų vardai.

2.3 Šeimyninio verslo bruožai

Dauguma šeimos verslo įkūrėjų norėtų matyti savo verslą, perleistą antrai kartai, tačiau manoma, kad 70 % tokių įmonių nebus perduota antrajai kartai, ir net 90 % šeimyninio verslo neperims trečioji karta. (Family Business Succession).

Pasak M. Gelūno (2005), tyrimai rodo, kad tik apie 5 proc. kompanijų išlaiko savo akcijų rinkos "svorį" iki trečios kartos. Dažniausiai jau antra šeimos karta nebeturi tų gebėjimų, kuriais pasižymėjo kompaniją įkūrusi karta ir kurie yra būtini norint sėkmingai plėtoti veiklą. Verslą perimant trečiajai kartai, besiplečiančioje šeimoje neišvengiama konfliktų, kovos už įtaką, dividendus ir vadovo postą. Tačiau netrūksta ir šimtmečiais sėkmingai gyvuojančių šeimų kompanijų.

Kurmilavičiūtė D. (2004) teigia, kad šeimyninio verslo sferoje klostosi tokie patys gamybiniai ir darbiniai santykiai, kaip ir didžiajame versle. Ignoruoti formalias taisykles - brangiai kainuojantis dalykas. (Tarnyba ir draugystė).

Pasak Smyrnicos K ir kt. (1998) šeimyninio verslo srities tyrinėjimai patraukė reikšmingą dėstytojų, tyrėjų, ir profesinių paslaugų teikėjų dėmesį. Šis dėmesys yra aiškus pripažinimas to, kad šeimų kontroliuojamos įmonės yra dominuojanti verslo forma visame pasaulyje.

Miguel A. G. ir kt. (2004) teigimu. šeimyninio verslo įmonės „senesnės“ ir jų pardavimai yra mažesni, dirba mažiau tarnautojų, mažiau darbuotojų, turinčių ilgalaikes darbo sutartis, mažesnis akcinis kapitalas, mažiau akcininkų ir aukštesnė valdybos narių proporcija tarp akcininkų.

Remiantis Manule C. Ir kt. (2007) - Šeimyninis verslas turi kai kurias savybes, kurios gali sukurti tam tikrą išankstinį nuteikimą vidaus ir išorinių socialinės atsakomybės aspektų išsivystymui. Galima sakyti, kad galintis prisitaikyti ir transformacinis vadovavimas sėkmingai perduoda personalui firmos kultūrą ir strategiją, tuo pačiu metu apsvarstant darbuotojų poreikius, sunkumus ir rūpesčius.

Angela Hoy (2004) straipsnyje – Šeimyninis verslas kaip santuoka, mini privalumus, jei šeimyninis verslas yra vystomas internete: galima paimti išėiginę dieną, kad ir kada mes norime; aš neturiu dėvėti pėdkelnių; vyras neturi dėvėti kaklaraiščio; mes dirbame ne tam, kad kažkas kitas taptų turtingu; mūsų vaikai gali tobulinti kompiuterinius gūdžius ir darbą šeimos versle; mes turime kažką vertingo, ką paliksime savo vaikams.

Problemos šeimyniniame versle

Kiekvienas verslas susiduria su problemomis, tačiau šeimyninio verslo problemos yra specifinės. Tarkim, jūsų šeima - puikūs profesionalai. Jūs rengiatės atidaryti nedidelę smulkių krovinių gabenimo firmą. Šeimos taryboje susitariate: juridine firmos galva bus žmona, vyras

vadovaus pačiam vežimui, sūnus ieškos užsakymų ir užsiiminės reklama, o dukra užsikraus ant pečių ūkinius reikalus. Iš pradžių viskas klostosi normaliai. Vyras rūpinasi firmos gamybiniais reikalais, sūnus - agentūriniais ryšiais, žmona bendrauja su organizacijomis ir asmenimis, nuo kurių priklauso visas jų nedidelės firmos gyvavimas, o dukra tvarko įstaigą ir atsakinėja į telefono skambučius... Tačiau ilgainiui paaiškėja, kad ne viskas sklandu - žmonai labai patinka vadovauti ir vaizduoti „kietą verslininkę“, tačiau konkrečiuose reikaluose ji silpnai susigauja. Sūnus dažnokai privengia savo pareigų, o dukros įsivaizdavimas, kaip derėtų kalbėtis su klientais, iš pagrindų skiriasi nuo tarnybinio etiketo reikalavimų... Visa tai matančio vyro bandymai įtikinėjimu pagerinti situaciją nieko gero neduoda. Žmonos ambicijos neleidžia susitaikyti su mintimi, kad ji versle - ne svarbiausia, o tiesiog paprasta administratorė. Sūnus, už neatsakingumą tėvo išbartas, supyksta ir trenkia durimis. Dukra nutaiso mirtinai išsižeidusio žmogaus miną. Bandydamas išsaugoti taiką šeimoje, vyras bando užimti nesikišimo poziciją arba siekdamas priversti šeimos narius stropiau vykdyti pareigas, imasi griežtesnių priemonių. Rezultatas - kyla konfliktai, išaugantys į skandalus. šeimyninio verslo laivas pradeda grimzti, grasindamas paskandinti arba šeimą arba darbą, arba ir vieną, ir kitą...

Viena iš pačių klastingiausių problemų - bendras sutuoktinių darbas. Reikia iš pat pradžių griežtai nustatyti, kas už ką atsako. Optimalus variantas - suteikti sutuoktiniui atitinkamą autonomiją, kurios rėmuose jis galės jaustis visateisiu šeimyninku. Jeigu tai neįmanoma, reikia organizuoti darbo procesą taip, kad ne itin dažnai abu susidurtumėte.

Specialistai tikina, kad pradedančiųjų verslininkų laukia rimtos problemos, jeigu:

- registruojant įmonę, neišforminamos juridinės kiekvieno dalyvio teisės. Jeigu šeimyninė įmonė įregistruota vieno šeimos nario vardu, visi kiti šeimos nariai pagal įstatymą nėra jos savininkai. Ir konflikto (pvz. skyrybų) atveju negali pretenduoti į savo dalį. Jeigu pilnamečiai šeimos nariai bus nurodyti kaip firmos steigėjai, likviduojant firmą, jie turės teisę į kompensaciją, o pasitraukdami iš steigėjų gretų - dalyvauti paskirstant pelną;
- neišformintas turtinis indėlis, kurį įneša dalyviai į įstatinį fondą, atima iš faktiškų valdytojų galimybę gauti kompensacijas už šio indėlio amortizaciją ar praradimą;
- nesudaromos darbo sutartys arba jose neapitariamos darbuotojų teisės ir pareigos (kas už ką atsako, koku būdu privalo būti organizuojamas atsiskaitymas atleidžiant iš darbo arba likviduojant įmonę, ir pan.);
- įmonei vadovauja vadovas, kuris faktiškai negali jai vadovauti. „Geras žmogus“, kaip ir „giminaitis“ - ne profesija. Būkite realistai - blaiviai vertinkite savo artimųjų galimybes;
- nesama aiškumo paveldėjimo klausimais, mirus bet kuriam iš įmonės steigėjų. Dokumentuose privalo aptarti situaciją apie tą dalį įstatinio kapitalo, kuris priklausė mirusiajam (pereina jo įpėdiniui visas, iš dalies, gali būti kitų dalyvių išpirktas ir t. t.).

Užmegzdami finansinius santykius su artimaisiais, paprastai nesiremiam blaiviu apskaičiavimu, manant, kokios sąskaitos gali būti tarp savų? Tačiau versle - savi dėsniai. Kaip samdančiam darbuotojus verslininkui jums privalu išprausti „giminiškai - piniginius” santykius į grynai dalykinius rėmus. Liūdnas faktas: asmeniniai santykiai visada gresia asmeninėmis skriaudomis. O profesinėje sferoje tai labai trukdo. (Kurmilavičiūtė D. (2004) Tarnyba ir draugystė).

Jeigu jūsų įmonėje atsirastų laisva darbo vieta, ir lyg visai į ją tiktų jūsų šeimos nariai arba draugai, ar siūlytumėte juos įdarbinti? P. Kudaras teigia, kad „Vienas iš principinių dalykų, kuriais tikiu vadyboje yra tai, jog bendradarbius turi sieti tik profesionalūs ryšiai ir į juos neturėtų būti įpainioti kokie nors asmeniniai santykiai. Taigi, tokiu atveju tikriausiai net atsisakyčiau svarstyti draugo ar šeimos nario kandidatūrą į laisvą darbo vietą – kas bus, jeigu pasirodys, jog visgi jis nėra toks puikus darbuotojas, kaip tikėjaisi? Ar bus lygiai taip pat lengva pakeisti jį kitu, efektyvesniu žmogumi, ar šiam sprendimui nepamaišys asmeniniai jausmai?“

Aišku šeimos verslas nėra toks jau retas reiškinys, jis tikriausiai visgi veikia veiksmingai, bet yra viena sąlyga: šeimos verslo savininkai yra pati šeima, jie yra suinteresuoti pelno didinimu ar šiaip efektyvesne veikla. Bet jeigu įmonė nepriklauso šeimai, ir tik direktoriaus valia įmonėje dirba dar ir jo žmona su keletu pusbrolių, dažnai sunku patikėti, jog viskas toje įmonėje skaidru ir efektyvu. Bent jau tokie požymiai dažnai sukelia stiprių abejonių vadovų intencijomis ir verčia galvoti apie tam tikrą nepotizmą: investuoti į tokias įmonės nebekyla ranka. (Kudaras P. Šeimos nariai ir draugai bendradarbiai).

Poskyrio pradžioje pateikti svarbiausi šeimyninio verslo bruožai, kurie plačiau nagrinėjami ir sekančiose darbo dalyse. Apibendrinant skyrelį apie problemas, kyla šie teiginiai: šeimyniniame versle klostosi tokie patys gamybiniai ir darbiniai santykiai, kaip ir kitame, ne šeimyniniame versle, todėl reikia iš pat pradžių griežtai nustatyti, kas už ką atsako, įsiminti, kad giminaičiai - tokie patys darbuotojai, kaip ir kiti. Galima daryti išvadą, kad didžiausios problemos šeimyniniame versle yra dalykinių santykių palaikymas su artimaisiais – šeimos nariais bei giminaičiais. Labiausiai priimtina P. Kudaro mintis, kad bendradarbius turi sieti tik profesionalūs ryšiai ir į juos neturėtų būti įpainioti kokie nors asmeniniai santykiai. Tam, kad išvengti asmeninių ir darbinių santykių painiojimo reikia gerai išmanyti verslo etiką, kuri bus nagrinėjama kitame skyrelyje.

Asmeninio elgesio etika šeimyniniame versle

Per praėjusius 10 metų, buvo atlikta daug šeimyninio verslo tyrinėjimų JAV. Tarp jų, Šeimos Firmos Institutas ir Šeimos Verslo Tinklas siekė išskirti unikalias savybes ir problemas, valdant šeimyninį verslą. [...] Yra bendra nuomonė apie šeimynines firmas, kuri nėra labai maloni ir pateikiama sekančiuose posakiuose: “Jūs žinote, įmonė „A“ - tipiško šeimos verslo pavyzdys, kur savininkas daro tai, ko jis/ ji nori, nepriklausomai nuo to, kas ką galvoja.”; „Įmonėje „B“, kaip ir daugelyje kitų šeimyninių įmonių, svarbiausias dalykas yra tai, kad šeima būtų laiminga „, ar „Kompanija „C“ turėtų stengtis tapti profesionalesne nuo pat viršaus iki apačios, iš esmės, arba jai atsitiks tas pats, kas ir kitoms šeimyninio verslo įmonėms“.

A. G. Miguel (1998) teigia, kad sritys, kuriose dažniausi etikos pažeidimai yra:

- Uždelsimas perduoti paveldėjimo teises tam, kad ilgiau pasiliktu valdžioje;
- Strateginio plano vengimas, kuris būtų už egzistuojančių galių ir troškimų;
- Organizacijos kūrimas, pagrįstas vertybių pirkimu. (Miguel A. G. (1998) Ethics in Personal Behavior in Family Business).

Kaip laikytis dalykinių santykių su artimaisiais

Iš pat pradžių nustatyti ir dokumentais (!) užfiksuoti atlyginimo dydį ir jo išmokėjimo tvarką. Nėra blogiau už neišsiaiškintus iki galo finansinius reikalus arba tokias sentencijas, kaip: „Mes juk ne svetimi”, „Savųjų nenuskriausiu” ir pan.;

Reikia būti sąžiningiems ir atviriems. Jeigu įmonė turi finansinių sunkumų, turite teisę apeliuoti į geriausius savo artimųjų jausmus, bet negalite jų versti susiveržti diržų. Nesuteikite vilties, duodami neįgyvendinamų pažadų - net pačių artimiausių žmonių kantrumas anaiptol nėra beribis;

Giminaičiai - tokie patys darbuotojai, kaip ir kiti. Jeigu jūs kol kas neišgalite mokėti sutartos algos, būkite pasirengę suteikti jiems lengvatų, sudaryti lankstesnę darbo grafiką ir t.t.

Slaptas nepasitenkinimas tarp giminaičių - pavojingas dalykas. Ypač jeigu į jį įsimaišę pinigai. Kad užkirstumėte kelią svarstymams dėl jūsų šykštumo („pinigus semte semia, o mus verčia arti už centus), užtikrinkite atitinkamą verslo skaidrumą. Galų gale artimieji turi teisę žinoti, kur ir kokiems tikslams panaudojamas jūsų bendras pelnas.

Pasitikėjimas - puikus dalykas, bet jeigu kaip atsakymą į „subtilius” klausimus išgirstate ne argumentuotą paaiškinimą, o pasipiktinimą: „Tu manimi nepasitiki?!”, sunerimkite. Deja, savi išduoda ne rečiau už svetimus. (Kurmilavičiūtė D. (2004) Tarnyba ir draugystė).

Šeimyninio ir ne šeimyninio verslo palyginimas finansiniu ir asmeniniu požiūriais

Galima išskirti šiuos skirtumus tarp šeimyninių ir ne šeimyninių įmonių: šeimyninio verslo įmonės „senesnės“ ir jų pardavimai yra mažesni, dirba mažiau tarnautojų, mažiau darbuotojų, turinčių ilgalaikes darbo sutartis, mažesnis akcinis kapitalas, mažiau akcininkų ir aukštesnė valdybos narių proporcija tarp akcininkų. Tačiau, nagrinėjant įmonių finansinę politiką, įgyvendinamą abiejuose (šeimyninių ir nešeimyninių) kompanijų tipuose, surasti skirtumai rodo, kad asmeninė pirmenybė dėl vystymosi pavojaus, ir nuosavybės kontrolės gali būti varomoji „specifinės finansinės logikos“ jėga šeimyninėje įmonėje. Nors nemažai šeimyninio verslo įmonių nustelbia kitas įmones daugeliu atžvilgiu, kai kurioms iš jų trūksta tikros ilgalaikės verslo politikos, vystant augimą ir išsipareigojimus. Jei nerizikavimas ir kontrolės praradimas yra dėl asmeninių savininko nuogastavimų ar ambicijų, tai tas vadybininkas-savininkas sąmoningai ar nesąmoningai mažina kompanijos galimybes būti geru konkurentu ateityje. (Miguel A. G., Tàpies J., Cappuyns K. (2004) Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences).

Apibendrinant galima teigti, jog svarbiausias faktorius, įtakojantis šeimyninio verslo sėkmę, yra nuosavybės atskyrimas nuo vadybos. Šeimyninis verslas lyginant su nešeimyniniu verslu yra mažiau pelningas, jose dirba mažiau tarnautojų, yra mažiau darbuotojų, turinčių ilgalaikes darbo sutartis, mažesnis akcinis kapitalas, mažiau akcininkų ir aukštesnė valdybos narių proporcija tarp akcininkų, ir nors nemažai šeimyninio verslo įmonių nustelbia kitas įmones daugeliu kitų atžvilgiu, kai kurioms iš jų trūksta tikros ilgalaikės verslo politikos ar vystant augimą ir išsipareigojimus.

Nuosavybės perdavimo sunkumai

Labai dažnai nuosavybės perdavimo procesas yra susijęs su didelėmis psichologinėmis problemomis, o visų pirma – šeimyninio verslo atvejais. Dėl šios priežasties perdavimas reikalauja kruopštaus išankstinio pasiruošimo, kas pasitaiko itin retai. Tuomet nuosavybės perdavimas patiria nesėkmę ir tampa darbo vietų, turto ir galimybių paradimo priežastimi. Nemažai ekonomiškai perspektyvių įmonių, ypač smulkaus ir vidutinio verslo įmonių, yra priverstos nutraukti savo veiklą, kadangi jos nesugeba susidoroti su nuosavybės perdavimo sunkumais, kurie pasitaiko itin dažnai. Manoma, kad per artimiausius keletą metų su perdavimu susidurs apie trečdalis Europos įmonių. Ateityje šeimyninio verslo įmonių, perduodamų trečiosioms šalims, skaičius dar didės. Nežiūrint į įmonių perėmimo teikiamus privalumus, verslininkai labiau linkę steigti naujas įmones, tokiu būdu naikindami visiškai veiksmingas įmones. Todėl Europos Sąjunga ragina valstybes narsiai teikti įmonėms reikiamą paramą šiame svarbiame jų plėtros etape. Pasiruošimas perdavimui yra itin sudėtingas procesas. Skaidrumo trūkumas nacionaliniuose teisės aktuose, ypač susijusiuose su įmonių teise ir apmokestinimu bei administravimo formalumais, yra pagrindinė kliūtis, tuo labiau, kad verslininkai tokiose situacijose neturi nei pakankamai žinių, nei patirties. Be to, įmonės

perdavimas yra susijęs ir su valdymo pasikeitimu, todėl reiškia ir žinių perdavimą jos perėmėjui. Baigiant reikia pastebėti, kad (Jūsų Europa Parduoti savo verslą (Europos Sąjunga)).

Remiantis Europos Sąjungos oficialiajame leidinyje (2006) teikiama informacija, Europos gyventojai senėja, todėl didėja verslo perdavimo tikimybė. Viena trečioji ES verslininkų dalis, daugiausiai tų, kurie vadovauja šeimos įmonėms, iš verslo pasitrauks per ateinančius dešimt metų. Paskaičiuota, kad tai kasmet paveiks maždaug 690 000 mažų ir vidutinių įmonių bei 2,8 milijonus darbo vietų. Verslo perkėlimas yra sudėtingas procesas ir labai dažnai jis nepasiseka ne dėl to, kad pats verslas yra neperspektyvus, bet vien tik dėl perdavimo problemų. Siekiant padidinti Europos konkurencingumą, turi būti gerinama ekonominė aplinka bei verslo perdavimui reikalingos paramos priemonės. Apie verslo perdavimo svarbą taip pat galima spręsti iš nacionalinių duomenų. Vokietijoje per ateinančius penkerius metus numatoma perduoti maždaug 354 000 įmonių. Prancūzijoje paskaičiuota, kad per ateinantį dešimtmetį gali būti perduota apie 600 000 įmonių. Italijoje prognozuojama, kad per ateinantį dešimtmetį gali būti perduota 40 % visų verslo įmonių. Austrijoje nuo 2004 iki 2013 m. bus perduota 23 % visų šalies verslo įmonių. Tikimasi, kad Švedijoje per ateinantį dešimtmetį nuo 45 000 iki 50 000 įmonių ir jose dirbančius darbuotojus pakeis nauja karta. Junginės Karalystės Smulkaus verslo tarnyba nustatė, kad trečdalis MVI savininkų dėl savo amžiaus gali nesėkmingai perduoti verslą. Nepaisant to, kad trūksta visiškai palyginamų duomenų, iš gautos informacijos galima spręsti, kad reiškinys yra labai svarbus visoje Europoje.

Anksčiau verslas paprastai būdavo perduodamas šeimos nariams ir dažniausiai tokie perdavimai būdavo sėkmingi. Tačiau šiandien, dėl geresnių sąlygų įgyti išsilavinimą, jaunoji karta turi daugiau pasirinkimo galimybių nei tęsti šeimos verslą. Be to, 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 tai, kad verslininkai (paprastai vyrai) vis dar gana dažnai neįvertina dukrų kaip galimų verslo paveldėtojų. Tam tikras senųjų firmų, pakeičiamų naujomis, išnykimo rodiklis netrukdo besiplečiančiai pažangiai ekonomikai. Ne visos verslo įmonės gali būti perduodamos. Verslo įmonės perdavimas yra ypatinga problema silpstančiuose ekonomikos sektoriuose arba struktūriškai keičiamuose sektoriuose. Be to, perduoti sudėtingiau mažesnes įmones arba įmonę, kurioje dabartinis savininkas vaidina labai reikšmingą vaidmenį. Ateityje daugiau bus perduodama trečiosioms šalims. Visgi surasti paveldėtoją ne tarp šeimos narių nėra lengva. Per ateinančius dešimtmečius sumažės aktyviausia įmones steigianti amžiaus grupė. Be to, tik mažesnė europiečių dalis nori būti savarankiškai dirbančiais darbuotojais – dauguma pageidauja tapti samdomaisiais darbuotojais. Ir nepaisant įmonės perėmimo privalumų (sukurtos gamybos struktūros, klientų tinklo, įtvirtinto vardo

ir pan.) net ir siekiantys verslininko karjeros yra labiau linkę pradėti naują verslą. (Verslo perdavimas (2006) Sėkmingai tęsti naujai pradėjus).

Pasirengimas perdavimui yra sudėtingas ir ilgas procesas, be to, dažnai atidėliojamas dėl skubėsių kasdieninių verslo reikalų. Su perdavimo organizavimu ypač delsia patys verslo steigėjai, baimindamiesi, kad praradus verslo kontrolę sumenks jų socialinis statusas ir jų vaidmuo šeimoje. Beveik pusė ES šalių ėmėsi visuomenės informavimo priemonių arba turi institucijų, kurios informuoja ir moko, kaip perduoti verslą. Tačiau atsižvelgiant į ypatingą šios problemos svarbą turi būti daroma daugiau. Tokios priemonės bus ypatingai sėkmingos, jei jos bus individualiai skiriamos atskiroms bendrovėms, kaip tai yra daroma Nyderlanduose ir Austrijoje, kur prekybos rūmai tam tikro amžiaus sulaukusiems verslininkams siunčia laiškus, kuriuose pabrėžiama savalaikio perdavimo pasirengimo svarba. Taip pat būtina geriau informuoti potencialius naujuosius verslininkus, kad daugeliu atvejų perimti jau pradėtą verslą gali būti geriau nei pradėti naują. (Verslo perdavimas - Sėkmingai tęsti naujai pradėjus (2006)).

Būtų galima išvengti daug nesėkmių, jei perdavimas būtų iš anksto planuojamas ir ieškoma specialių sprendimų. Valstybės narės turėtų remti arba organizuoti veiklą (pvz., prekybos rūmų organizuojama veikla), siekiant informuoti verslininkus apie savalaikio pasirengimo perdavimui svarbą. Valstybės narės turėtų ypač apsvarstyti tiesiogines priemones, pvz., laišškai tam tikro amžiaus verslininkams. Be to, svarbūs mažų įmonių partneriai (mokesčių konsultantai, apskaitininkai, bankai ir pan.) turėtų dalyvauti informavimo kampanijose. Steigėjams yra ypač sunku psichologiškai perduoti savo įmonę ir matyti naujojo savininko daromus pakeitimus. Šių problemų gali būti išvengta, jeigu perdavimą prižiūrės neutralios ir gerai su konkrečiu atveju susipažinusios šalys. Valstybės narės turėtų aktyviai skatinti ir remti kuravimą, kurį, pavyzdžiui, įgyvendina prekybos rūmai, amatininkų ar panašios organizacijos. (Verslo perdavimas - Sėkmingai tęsti naujai pradėjus (2006)).

Taigi didžiausi nuosavybės perdavimo sunkumai kyla dėl to, kad šiandien dėl geresnių sąlygų įgyti išsilavinimą jaunoji karta turi daugiau pasirinkimo galimybių nei tęsti šeimos verslą, be to, susilaukiama mažiau vaikų, todėl verslininkams sunkiau rasti paveldėtojų tarp šeimos narių, ypač dėl to, kad padidėjusi konkurencija reikalauja geresnių vadybos ir verslo įgūdžių. Taip pat perduoti sudėtingiau mažesnes įmones arba įmonę, kurioje dabartinis savininkas vaidina labai reikšmingą vaidmenį. Su perdavimo organizavimu ypač delsia patys verslo steigėjai, baimindamiesi, kad praradus verslo kontrolę sumenks jų socialinis statusas ir jų vaidmuo šeimoje, o būtų galima išvengti daug nesėkmių, jei perdavimas būtų iš anksto planuojamas ir ieškoma specialių sprendimų.

Šeimyninio verslo disciplinos nustatymas

Straipsnio „Family Business Research: The Evolution of an Academic Field“ (2002) autoriai teigia, kad šeimyninis verslas kovojo už identiškumą, kad būtų pripažintas ir priimtas kaip intelektualiai, griežta, nepriklausoma sritis (Lansberg, Perrow ir Rogolsky, 1988; Astrachan, Klein ir Smyrnios, 2001). Ankstyvaisiais šios „kovos“ metais, šeimyninis verslas turėjo kelias problemas. Pirmą, jis turėjo atsikratyti neigiamų reikšmių, kurias nešė "mažos įmonės" etiketė, t.y., "darbo pirkimas," vystymasis, naujovių trūkumas, ir "mamos ir tėčio" įvaizdis. Antra, jis turėjo nustatyti intelektinę ribą dėl vertingų dalykų perleidimo tarp kartų bei tarp brolių, seserų. Trečia, jis turėjo veikti kaip individuali sritis, o ne kaip smulkusis verslas. Tai paskatino pripažinti šią sritį kaip nepriklausomą discipliną, nepaisant to, kad nebuvo daug skirtingų kriterijų, dėl kurios ją būtų galima laikyti unikalia.

Iki 1980m. šeimyninio verslas buvo priskirtas sociologijos kategorijai, o vėliau į smulkių įmonių vadybos kategoriją, iš kurių nė viena neleido šeimyniniam verslui tapti atskira disciplina. Tai yra, šeimyninio verslo tyrimas naudojo "pasiskolintus" ar "pavogtus" principus, kurie nebuvo skirti tik jam. Tam, kad atsakyti į klausimą, kada ši sritis tampa pripažinta kaip savarankiška disciplina, reikia nagrinėti elementus, pagal kuriuos sritis yra vertinama. Pagal Greenwood (1957), Hall (1968), ir Wilensky (1964), galima identifikuoti kelis elementus, kodėl šeimyninio verslo kaip atskiros disciplinos sritis turi būti atskiriama:

- a) profesinės asociacijos, etika, kultūra;
- b) karjeros galimybės;
- c) sisteminė teorija ir reikiama literatūra. (Bird B. ir kt. (2002) Family Business Research: The Evolution of an Academic Field).

Buvo atlikti tyrimai – analizuoti 148 straipsniai, norint išskirti, kiek dažnai yra minimas šeimyninis verslas. Iš šių straipsnių 21 (t.y. 14 %) buvo publikuoti iki 1997 m., dažniausiai šeimyninis verslas buvo minimas žurnale Family Business Review. Jie sudaro "ankstesnės eros" straipsnius. Likusieji 127 straipsniai (t.y. 86 %) buvo publikuoti 1997 – 2002m.; jie atstovauja "dabartinę erą." Šimtas dvidešimt devyni straipsniai pasirodė FBR, septyni ETP, 10 JSBM, ir du JBV.

2 lentelė

Šeimyninio verslo tyrinėjimų šaltiniai

Family Business Review (dažniausiai cituotas)	21
Family Business Review	108
Entrepreneurship Theory and Practice	7
Journal of Business Venturing	2

Journal of Small Business Management	10
Viso	148

Šaltinis: Bird Barbara ir kt. (2002) „Family Business Research: The Evolution of an Academic Field“

Atlikus tyrimą galima daryti išvadas, kad šeiminio verslo tyrinėjimas pastaraisiais metais tapo empiriškesnis ir griežtesnis, apimantis didesnius tipinius dydžius; tyrimuose nagrinėjami įvairesni kintamieji, yra naudojama daugiau multi pakeitimų per statistinius įrankius. Raktas į tai yra didelių tipinių duomenų komplektų prieinamumas, kuriuos ištyrė ir apjungė privačios tyrinėjimų organizacijos, tokios kaip Mass Mutual, Arthur Andersen, ir Entrepreneurship Research Consortium (ERC). Šios duomenų bazės yra labai svarbios, nes šeimininės įmonės nėra dažnai aprašomos kitose didelėse duomenų bazėse. Šeiminio verslo profesionalai galėtų išsipareigoti remti šių organizacijų sistemine duomenų baze. Pagaliau, nors ERC duomenys ir firmų sąrašai, surinkti skirtingų privačių ir vyriausybių šaltinių gali įtraukti šeiminines įmones, šeiminio verslo apibrėžimas turi būti aiškiai suformuluotas ir susijęs su tinkamai pažymėtais studijų apribojimais.

Tam, kad paspartinti šeiminio verslo disciplinos ar atskiros srities vystymąsi, recenzentai ir FBR redaktoriai galėtų skatinti didesnę konceptualų ir empirinį griežtumą. Straipsniai, kurie pateikia teoriją, turi paklusti bendriems teorijos kūrimo parametrams, į kuriuos būtų įtrauktos pagrindu laikomos teorijos ir tinkamos disciplinos empirinis studijavimas, tikslus suvokimas, aiškios ribinės sąlygos bei siūlymai ar hipotezėse būsimam bandymui.

Duomenys, kurie buvo gauti iš ankstesnių klinikinių stebėjimų ar apžvalgų yra pasenę. Šeimos keičiasi ir individualiai ir visuomenėje. Per tam tikrą laikotarpį keičiasi samprata, kas sudaro sveikus ar normalius šeimininius santykius. Normos ir įstatymai dėl santuokos, skyrybų, kas yra tėvai ir mišrios šeimos, keičiasi kartu su visuomene. Individai, kurie pradeda ar dalyvauja šeimai priklausančiame versle, ateina iš „savojo amžiaus“ istorinio laiko (Braungart & Braungart, 1984; Manheimas, 1952; Sheehy, 1995), ir atneša su savimi amžiaus bendruomenės pasaulėžiūrą. Yra manoma, kad šeiminio verslo sritis yra dinamiška ir kad ankstyvesni rezultatai turėtų būti labiau pritaikomi tam laikmečiui. (Bird B. ir kt. (2002) Family Business Research: The Evolution of an Academic Field).

Šeiminio verslo akademinės srities vystymasis

Daugelį metų buhalteriai, finansų planuotojai, draudimo agentai, vadybos konsultantai ir gydytojai labai sėkmingai vertėsi savo veikla, dirbdami kaip šeimos įmonės. Daug dešimtmečių dėstytojai studijavo šeiminines firmas, dažnai imdami interviu iš įkūrėjų ir jų perėmėjų. (Bird B. ir kt. (2002) Family Business Research: The Evolution of an Academic Field). Šeiminio verslo

srities tyrinėjimai patraukė reikšmingą dėstytojų, tyrėjų, ir profesinių paslaugų teikėjų dėmesį. Šis dėmesys yra aiškus pripažinimas to, kad šeimų kontroliuojamos įmonės yra dominuojanti verslo forma visame pasaulyje. (Smyrnis K ir kt. *Development of a Measure of the Characteristics of Family Business*). Socialiniai tyrimai, atlikti dėstytojų ir studentų, buvo prieinami tik jiems patiems, gauti rezultatai nebuvo pristatomi viešai. Tik visai neseniai mokslininkai pradėjo rūpintis, kad šie duomenys būtų kaupiami ir apibendrinami, juos apžvelgiant ir naudojant labiau pažengusią statistinę analizę. Kadangi akademinė ir profesinė bendruomenė pradėjo galvoti apie šeimyninį verslą kaip atskirą, savarankišką discipliną, buvo pradėta domėtis kaip sukurti visai naują mokymo sritį. Barbara Bird, Harold Welsch, Joseph H. Astrachan, David Pistrui (2002) teigia, kad nors šeimyninio verslo disciplina vadybos tyrinėtojai ir rašytojai domėjosi nuo 1980 m., Neubauer ir Lank (1998) mano, kad šios srities tyrinėjimas iki praeito dešimtmečio buvo labai ignoruojamas. (p. XV). Todėl literatūros apie šeimynines įmones nėra tiek daug kaip apie kitas vadybos sritis, ir “yra dar daug baltų taškelių ant atradimo žemėlapių”.

Valdančios šeimos darė didelę įtaką tam, kad atskirti šeimyninės įmonės nuosavybę ir vadybą. Daug didelių šiuolaikinių korporacijų net ir šiandien kontroliuoja šeimos nariai, nors įmonių akcijos ir priklauso anoniminiams akcininkams,- pavyzdžiui, Ford, Hewlett Packard, ir Walmart. Remiantis Barbaros Bird ir kt. (2002) straipsnio teigimu, Neubauer ir Lank (1998) rašė: „...šeimyninės įmonės buvo tarp efektyviausių savo laikmečio ekonomikos stūmoklių.: Jos sukūrė darbo vietas; jos buvo tarp tų nedaugelio įmonių, kurioms gana sekėsi, kad susimokėtų mokesčius; ir jos rodė judrumą ir lankstumą būtiną tam, kad sėkmingai manevruotų probleminiuose ekonominiuose jų nacionalinės ekonomikos vandenyse“.

Nors šeimyninės firmos gyvuoja tūkstančius metų, iki 1990-ųjų į jas nebuvo žiūrima kaip į atskirą akademinę discipliną. Tam, kad tyrinėjimo ir praktikos arena taptų pripažinta kaip socialinių mokslų sritis, ji apskritai turi sutikti tam tikrais standartais ir kriterijais. Tai įtraukia tyrinėjimo procesą, kadangi tyrinėjimas judina sritį, pastumia atgal nemokšišumą ir paslaptis, vis dar kamuojančias žmones, didina teisėtumą ir įgyja atpažinimą ir palankų pranešimą, kylantį iš atsargios ar stropios paieškos. Tyrinėjimas, nutaikytas į atradimą ir naujų žinių interpretaciją, yra stropiai ir kritiškai atliktų apklausų ir patikrinimų rezultatas. Daugelis į tyrinėjimo rezultatą žiūri kaip į pagrindą naujos akademinės srities kilmei.

Straipsnyje „Family Business Research: The Evolution of an Academic Field” (2002) Barbara Bird ir kt. (2002) autoriai rašo, kad 20-ojo šimtmečio pabaigoje Wortman (1994) teigė, kad šeimyninis verslas kaip atskira sritis jau yra 30 metų senumo. Handler (1989) pastebi, kad ankščiau – 1975 m., tyrinėjimai šeimyninio verslo srityje buvo palyginti apriboti. Ir Handler, ir Wortman kritikuoja šeimyninio verslo tyrimus metodologiniu požiūriu. Handler (1989) teigia, kad socialinių tyrimų (kurie remiasi apžvalga) kiekis per didelis, (kaip ir interviu) ir reikalauja tyrinėjimo metodų

srities paplatėjimo. Wortman (1994) taip pat pritaria, kad moksliniams šeimyninio verslo tyrimo matavimo aspektams reikia pagerinimo. Jis teigia, kad pavyzdinis dydis buvo mažas net ir be apribojimo, (kuris skirtas paprastai statistikai), ir tuo labiau per mažas nuodugnai statistinei analizei. Simboliškai, Dyer ir Sanchez (1998) siūlo daugiau bendradarbiauti dėstytojams ir specialistams, dėl to, kad reikia daugiau socialinių tyrimų ir tarpkultūrinio darbo. (Bird B. ir kt. (2002) Family Business Research: The Evolution of an Academic Field).

Šiame skyrelyje išanalizavus Šeimyninio verslo disciplinos nustatymą, galima daryti išvadą, kad užsienio akademinuose sluoksniuose jau senai yra nagrinėjama ši tema, šeimyninis verslas kovojo už identiškumą, kad būtų pripažintas ir priimtas kaip intelektualus, griežtas, nepriklausomas sritis. Buvo atlikti tyrimai – analizuoti 148 straipsniai, nagrinėjama, kiek dažnai yra aprašomas šeimyninis verslas. Buvo sukurtos duomenų bazės, kurios yra reikalingos, nes šeimyninės firmos nėra dažnai aprašomos kitose didelėse duomenų bazėse.

3. ŠEIMYNINIŲ VERSLŲ STRATEGIJŲ TYRIMAS

Dažnai pradėdant savo verslą stengiamasi suformuoti komandą iš draugų ir artimųjų. Lietuvoje šeimos verslo tradicija tik mezgasi. Ši problematika dar menkai nagrinėjama tiek šalies žiniasklaidoje, tiek akademinuose sluoksniuose, todėl aktualu pradėti nagrinėti šią temą plačiau. Apibendrinus mokslinę literatūrą galima teigti, kad verslo strategijos yra nagrinėjamos įprastinio verslo pavyzdžiu, o šeimyniniame versle strategijos tarsi neegzistuoja, todėl magistro darbe yra siekiama patikrinti, ar verslo strategijos yra tinkamos šeimyninio verslo įmonėms.

3.1 Tyrimo metodologija

Tyrimo aktualumas – šeimyninis verslas nėra nagrinėjamas nei mokslinėje literatūroje nei akademinuose sluoksniuose, nežinoma, kokių strategijų laikosi Lietuvoje veikiančios šeimyninio verslo įmonės, todėl šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti, kokių strategijų laikosi sėkmingai veikiančios pasirinktos šeimyninės įmonės.

Tyrimo tikslas – išanalizavus šeimyninio verslo įmones, pateikti jose taikomas strategijas.

Tyrimo objektas – šeimyninio verslo strategijos, darbo tikslas – atskleisti šeimyninio verslo strategijų formavimo specifiką.

Tyrimo uždaviniai:

1. Sužinoti, kokie ištekliai įmonei svarbiausi, kaip juos veikia konkurencinė aplinka;
2. Nustatyti, kokie pagrindiniai įmonių strateginiai tikslai;
3. Atskleisti strategijas, kurių laikosi šeimyninės įmonės.

Tyrimo problemos apribojimai. Žinomos didžiosios įmonės, pvz. UAB Senukai, yra šeimyninė įmonė, bet šios įmonės dalis akcijų priklauso užsienio įmonei, todėl įmonė apie savo veiklą detalesnių duomenų atsisako teikti. Buvo ieškota mažesnių įmonių, ne verslo gigantų, kurios sutiktų bendradarbiauti atliekant tyrimą. Pasirinktos įmonės veikia vienos daugiau, kitos mažiau metų, jose dirba kelios kartos šeimos, giminės narių, jos yra žinomos savo rinkoje, todėl teigtina, kad jas galima vadinti šeimyninio verslo įmonėmis, ir pagal jų duomenis atlikti tyrimą. Iš atrinktų 11 įmonių, 7 atsisakė dalyvauti tyrime, motyvuodamos laiko stoka, kiti motyvavo tuo, jog bet kokia informacija apie strategijas jų įmonėje yra konfidenciali ar jų versle strategijos nėra rengiamos.

Duomenys apie įmones, jų veiklą, buvo gauti naudojantis internete publikuojamais straipsniais, internetiniais puslapiais, laikraščiais, žurnalais, įmonių reklaminiais bukletais bei lankstinukais, taip pat kalbant su pačių įmonių vadovais.

Tyrimo metodai: apklausa telefonu, struktūruotas interviu, gautų duomenų lyginimas ir analizė. Buvo atliktas žvalgybinis (pilotazinis) tyrimas, aprašomasis tyrimas – juo buvo siekiama gauti išsamų tiriamųjų objektų vaizdą, surinkti kuo daugiau visapusiškos informacijos apie įmones,

atskleisti objekto vidines struktūras. Remiantis K. Kardeliu (2007), tyrimo rūšys pagal tyrimo objektų atrankos būdą yra šios:

1) masiniai tyrimai – kai stengiamasi gauti informaciją iš visų pasiekiamų, žinomų tos rūšies objektų ar informacijos šaltinių;

2) atrankiniai tyrimai – kai pasirenkama dalis iš visų įmanomų, žinomų tos rūšies objektų, o rezultatai, nustatyti šiai daliai, pritaikomi visiems šios rūšies objektams.

Šiame darbe naudotas atrankinis tyrimas. Šiam tyrimui buvo pasirinktos įmonės, dirbančios skirtingose verslo šakose. Kadangi Lietuvoje nėra teisinės šeimyninio verslo formos, buvo gana sunku rasti įmones, kurios galėtų vadintis šeimynine įmone.

Duomenų rinkimo metodu pasirinktas apklausos metodas. Apklausa – tai toks pirminės informacijos rinkimo metodas, kai atrinkti asmenys, maždaug tuo pačiu metu atsakinėja į tokius pačius jiems pateiktus klausimus. Apklausa atliekama struktūruoto interviu būdu.

Interviu yra viena svarbiausių duomenų rinkimo priemonių kokybiniame tyrime. Tai yra labai geras priartėjimas prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės kontrastavimo (aiškinimo būdas). (Luobikienė 2002 p. 74).

Psichologai skiria šias [...] interviu rūšis:

- Struktūrizuotas (struktūruotas) interviu – toks interviu, kai iš anksto numatoma klausimų eilės tvarka (Bukšnytė Vadovo pasaulis 2006 m. Nr. 3) su iš anksto nustatytais atsakymų kategorijomis. Pasirinkus šį interviu tipą, interviuotojas siekia užimti neutralią poziciją, ir individualus elgesys bei manieras yra nukreiptos šio vaidmens vykdymui. (Luobikienė, 2002 p. 75)

- Nestruktūrizuotas (nestruktūruotas) interviu – numatomas tik bendras apklausos planas, klausimai formuluojami pagal situaciją. Tai panašiau į pokalbį, nesilaikant griežtos struktūros, kai interviu vedėjas klausia to, kas jį domina. (Bukšnytė Vadovo pasaulis 2006 m. Nr. 3). Tradicinis nestruktūruoto interviu tipas [...] kartais vadinamas etnografiniu interviu. (Luobikienė, 2002 p. 79).

Tyrimo eiga. Šeimyninio verslo įmonių strategijų įvertinimas vyko 2 etapais:

- pirmajame etape – buvo atrinktos šeimyninės įmonės;
- antrajame etape – rinkta informacija apie potencialius šeimyninius verslus telefoninės apklausos būdu;

- trečiajame etape – su atrinktais šeimyninio verslo įmonių vadovais buvo atliktas kokybinis tyrimas – struktūruotas interviu.

Pirmasis etapas. Atliekamam tyrimui reikėjo pasirinkti tokį šaltinį, kuriame būtų nurodytos visos šeimyninio verslo įmonės. Kadangi statistikos apie tai nėra, todėl buvo naudojama paieškos sistema Google, derinant raktažodžius – „šeimos verslas“, „šeimyninis verslas“, „šeimyninė įmonė“, „šeimos įmonė“. Remiantis paieškos sistemos pateiktais duomenimis, buvo ištirtos keturios įmonės, priskiriančios save prie šeimyninių įmonių. Analizuojant paieškos sistemos pagal

raktažodžius išfiltruotus duomenis pastebėta, jog dauguma įmonių, taiko labai įvairius kriterijus, kodėl jos yra šeimyninės įmonės. Pvz. daugelis šeimyninio verslo įmonių save tokiomis laiko, kadangi jų veikloje jiems padeda vaikai ar kiti artimieji. Šios įmonės nebuvo pasirinktos, nes pagal nustatytus kriterijus jose turėjo būti įdarbinti šeimos nariai.

Antrasis etapas. Šeimyninės įmonės turėjo atitikti tokius vertinimui pasirinktus reikalavimus:

- įmonė įkurta giminingų asmenų;
- įmonė dirba daugiau kaip 5 metus;
- versle dirba du ir daugiau šeimos narių;
- įmonei iki šiol vadovauja šeimos nariai.

Ši informacija apie potencialias šeimynines įmones surinkta telefoninės apklausos būdu. Išskeltus įmonėms kriterijus atitiko 11 respondentų, iš kurių 7 atsisakė dalyvauti tolimesniame tyrime.

Trečiasis etapas. Šeimyniniame versle taikomų strategijų nustatymui ir vertinimui pasirinktas kokybinis tyrimas, kuris geriau nei kiekybinis padeda identifikuoti šeimyninių verslų ypatumus ir nustatyti, kokios strategijos taikomos jų versle.

Kiekvienai atrinktai šeimyninio verslo įmonei buvo išsiųstas parengtas struktūruoto interviu klausimynas (tam, kad įmonės vadovas iš anksto apgalvotų atsakymus, taip taupant laiką) ir susitarta dėl interviu laiko. Su įmonės vadovais buvo susitikta tuomet, kai šie buvo susipažinę su interviu klausimais ir buvo išklaustyti šeimyninių įmonių vadovų atsakymai į anketos klausimus. Nei vienas apklaustos įmonės vadovas nesutiko, kad jų atsakymai būtų įrašyti į diktofoną, todėl interviu metu, atsakymai buvo iš karto vedami į kompiuterį. Išanalizavus gautus duomenis, darbo autorė skaičiavo šeimyninių įmonių vadovų nuomonių sutapimus.

Tyrimo instrumentarijus. Tyrimo struktūruoto interviu klausimyną sudaro 13 klausimų (žr. 5 priedą) iš kurių 9 klausimai yra atviri bei 4 uždari klausimai. Pateikti klausimai yra suskirstyti į 2 blokus (žr. 6 priedą). Strateginę analizę tikslinga atlikti dviem lygiais: veiklos aplinkos ir pačios organizacijos situacijos šioje aplinkoje, todėl pirmojo klausimų bloko tikslas, atskleisti bendrą informaciją apie šeimyninio verslo įmones, antrojo bloko – sužinoti, kokie ištekliai įmonei svarbiausi, kaip juos veikia konkurencinė aplinka, nustatyti, kokie pagrindiniai įmonių strateginiai tikslai, atskleisti strategijas, kurių laikosi šeimyninės įmonės.

Išskirti klausimų blokai atskleidžia darbo autorės sudarytą šeimyninio verslo strategijų vertinimo (vadovaujančių asmenų atžvilgiu) sistemą, kurioje išskirti du lygmenys:

1. Įmonės vertinimo lygmuo (atskleidžia pirmasis klausimų blokas).

2. Įmonės savęs vertinimas kaip verslo dalyvio, turinčio įmonės vadovavimo struktūros specifiką (atskleidžia antrasis klausimų blokas). Žemiau esančiame poskyryje pristatomos tyrimui atlikti pasirinktos šeimyninio verslo įmonės, pateikiama išanalizuotą jų veikla bei jos specifika.

3.2 Tiriamų šeimyninių įmonių pristatymas

UAB „Jonavos VARA“

UAB „Jonavos VARA“ įkurta 1989 11 06. Įkūrus įmonę, ten dirbo keturi darbuotojai, kurių vardų pirmosiomis raidėmis ji ir yra pavadinta – VARA. 1996 m. įkurta dukterinė įmonė „Jonavos VARA“ ir ko, užsiimanti moksleivių maitinimu Jonavos mokyklose.

"Pirmiausia įsteigėme kavinę, išpopuliarinome savo vardą, tik vėliau pradėjome gaminti konditerijos gaminius ir jais prekiauti nuosavoje parduotuvėje. Tai leido greitai įsitvirtinti rinkoje",- sako Raimonda Paplonskienė, "Jonavos Vara" direktorė.

Šiuo metu abiejose įmonėse dirba apie 40 darbuotojų. Generalinė direktorė nuo pat įmonės įkūrimo yra Raimonda Paplonskienė. Įmonei įsitvirtinus rinkoje, iš verslo pasitraukė vienas jo įkūrėjų - Algirdas Paplonskis. Administracijos padalinyje nuo įmonės įkūrimo taip pat dirba ir direktorės brolis Viktoras Jasiūnas. Konditerijos cechui nuo 1997 vadovauja R. Paplonskienės brolio žmona Rasvita Aušra, prieš tai vadovavusi kavinės veiklai. Kavinėje savaitgaliais ir vasaros metu padavėja dirba direktoriaus pavaduotojo dukra Eglė. Privačiais užsakymais bei konditerijos parduotuve Kaune rūpinasi R. Paplonskienės tėvas Rimgaudas Viktoras Jasiūnas, įmonėje dirbantis nuo jos įkūrimo pradžios. Įmonės pagrindinė buveinė – Kauno g. 17, Jonavos senamiestyje. UAB „Jonavos VARA“ buvo įkurta beveik prieš 20 metų, todėl Jonavos mieste buvo privataus verslo t.y. viešojo maitinimo pradininkė. Didėjant konkurencijai įmonės veikla nestovėjo vietoje, todėl dabar drąsiai galima pasakyti, įmonė sėkmingai plėtėsi, neatsiliko nuo rinkos naujovių, efektyviai vykdė savo veiklą ir tuo būdu pasiekė aukštų rezultatų – dabar šios įmonės paslaugomis naudojasi Jonavos miesto gyventojai, garbūs svečiai, jos konditeriniai gaminiai užima didesniąją Jonavos miesto rinkos dalį, plėsdama veiklą, įmonė atidarė konditerijos parduotuvę Kauno mieste.

Įmonės veiklos sritis galima suskirstyti į keletą dalių:

- Konditerijos gaminių gamyba;
- Viešasis maitinimas;
- Mažmeninė ir didmeninė prekyba konditeriniais gaminiais specializuotose ir nespecializuotose maisto prekių parduotuvėse.

Šiuo metu kavinėje – restorane „VARA“, kurioje yra ir banketinė salė, vienu metu galima priimti apie 100 lankytojų. Prieš kelis metus buvo atidarytas kavinės kiemelis, kuriame telpa apie 50 klientų. Įsikūrus įmonei t.y. prieš 19 metų kavinėje tilpdavo apie 20 lankytojų. Taigi galima pastebėti ryškius šios įmonės plėtimosi tempus.

UAB „Jonavos VARA“ patalpose veikia konditerijos cechas, kuriame gaminami virš 60 pavadinimų konditerinių gaminių, kurie sėkmingai realizuojami ne tik Jonavos rajone, bet ir kitų

Respublikos rajonų mažmeninės prekybos parduotuvėse ir maitinimo įstaigose. Konditerijos gamyboje naudojami natūralūs produktai, tai užtikrina gerą gaminių skonį ir aukštą kokybę .

Įmonė vykdo savo veiklą šiose srityse:

1. Konditerijos cechas;
2. Kavinė – restoranas “Vara”;
3. Konditerijos gaminių parduotuvė “Vara” Jonavoje;
4. Konditerijos gaminių parduotuvė “Vara” Kaune;
5. Uždaro tipo valgykla siuvykloje “Jonatex”;
6. J.Ralio vidurinė mokykla (moksleivių maitinimas);
7. Jonavos Senamiesčio gimnazija (moksleivių maitinimas);
8. Išvažiuojamieji banketai;
9. Prekyba viešuose renginiuose įvairiuose miestuose.

Generalinė direktorė – Raimonda Paplonskienė

Direktoriaus pavaduotojas – Viktoras Jasiūnas

Konditerijos cecho vadovė – Aušra Rasvita Jasiūnienė

Įmonės rekvizitai

UAB „Jonavos VARA“

Įmonės kodas 156515815, PVM mokėtojo kodas LT565158113

Kauno g. 17, Jonavos m. Jonavos r. sav. (www.kkg.lt , Verslo žinių internetinis puslapis, EPD’2005 metų visuomenei pristatomi objektai Kauno apskrityje)

UAB „Mazgas“

Uždarąją akcinę bendrovę "Mazgas" įkūrė Arvydas Šmigelskas 1991 metais. Pirmus du metus, iki 1993 m., įmonė importavo kabelinę produkciją. Nuo 1993 m. pradėjo importuoti šviestuvus, lempas, automatikos ir valdymo įrenginius, kitas elektros instaliacines medžiagas. Nuo 1995 m. projektuoja vidaus ir lauko apšvietimą.

Įmonės veikla:

- Didmeninė ir mažmeninė prekyba elektrotechnine produkcija.;
- Prekiaujama įvairiais šviestuvais, atramomis šviestuvams, įvairiomis lempomis, kabeliais bei laidais, elektros apsaugos įranga, šviestuvų valdymo, paleidimo įrenginiais, elektros instaliacijos elementais, jungikliais, kištukais bei kištukiniais lizdais, termoakumuliaciniais šildytuvais;

- Atliekami apšvietimo modeliavimai, apšvietumo skaičiavimai, apšvietumo matavimai, elektros tinklų projektai, elektros tinklų montavimo darbai;
- Projektuojamos bei montuojamos apšvietimo sistemos;
- Patalpų ir teritorijų apšvietimas;
- Elektros instaliavimo ir elektrotechnikos gaminiai;
- Konsultuoja apšvietimo sistemų įrengimo, bei jų paleidimo ir valdymo klausimais.

UAB Mazgas tikslai:

- Užtikrinti, kad klientai gautų pažangiausią pasaulyje produkciją.
- Supažindinti klientus su moderniausiomis elektros instaliacijos ir apšvietimo sistemomis.
- Padėti klientams taupyti elektros energijos sunaudojimą, eksploatuojant iš UAB „Mazgas“ įsigytus produktus.

Atstovaujami prekės ženklai - Tridonic; Elgo; Lamp; Philips; Farel-Philips; Ares; Ridi; Trevos; Pelsan; Eti; Aga-Light; Stucchi; Polyprofil; Tre Ci Luce; Tele-Fonika

Per beveik 20 sunkaus darbo metų įmonė išsiplėtė. Dabar įmonė uri filialus Vilniuje ir Klaipėdoje. Šiuo metu įmonėje dirba 40 darbuotojų. Kartu su tėčiu šiame versle dirba ir du sūnūs – Irmantas ir Vytenis Šmigelskai

Direktorius - Arvydas Šmigelskas

Diplomuotas inžinierius, vadybininkas - Irmantas Šmigelskas

Vilniaus skyriaus filialo vadovas - Vytenis Šmigelskas

Įmonės rekvizitai

UAB „Mazgas“

Įmonės kodas 133113177, PVM mokėtojo kodas LT331131716

Uosio g. 8B, Kauno m. , Kauno m. sav. (www.kkg.lt, www.ringo.lt, www.asa.lt, www.spec.lt, www.mazgas.lt)

UAB „Garliavos statyba“

UAB „Garliavos statyba“ buvo įkurta prieš daugiau nei dešimt metų - 1996 m. liepos 7 d. Įmonę įkūrė Gediminas Leončikas ir Romutis Grušauskas.. Vėliau vadovavimą į savo rankas perėmė Romutis Grušauskas, kuris įmonei sėkmingai vadovauja iki dabar.

Įmonėje dirba dvi pono Romučio dukros – Joana ir Laura. Kaip atsiliepia p. Grušauskas – dukros didelės pagalbininkės įmonės vadovavimo klausimais. Jos įmonėje pradėjo dirbti dar besimokindamos aukštosiose mokyklose, šiuo metu abi dukros siekia pritaikyti universitetuose įgytas žinias plečiant ir gerinant savo šeimyninio verslo užmojus. Įkūrus įmonę joje dirbo tik 10 darbuotojų, šiuo metu dirba 47 žmonės. Direktoriumi brolis Kęstutis yra elektrikas, jis įmonėje nedirba, tačiau kartais jis su savo komanda yra samdomi elektros instaliavimo darbas atlikti..

Kiekvienais metais įmonė auga ir tobulėja; po daugelį metų praktikos, įmonė darbams atlikti naudoja pažangiausias statybines medžiagas, gerina statybines technologijas, tuo siekdama užtikrinti suteikiamų paslaugų kokybę ir ilgaamžiškumą

UAB „Garliavos statyba“ – didelę statybos darbų patirtį sukaupusi įmonė. Itin didelė tos patirties dalis sukaupta statant gyvenamuosius namus. Bendrovė turi aukščiausios kvalifikacijos statybos vadovų komandą, aukšta kvalifikacija pasižymi ir įmonės statybininkai - mūrininkai, montuotojai, betonuotojai, suvirintojai ir kt.

Pagrindinė įmonės veikla

- Administracinių objektų statyba;
- Gamybinių objektų statyba;
- Visuomeninių pastatų statyba;
- Gyvenamųjų namų statyba;
- Bendrieji statybos darbai;
- Rekonstrukcijos darbai;
- Pastatų restauravimo darbai;
- Gerbūvio darbai;
- Betonavimas;
- Montavimas, mūrijimas;
- Fasadų ir vidaus šiltinimas;
- Dažymas, tinkavimas;
- Grindų klojimas;
- Visų rūšių stogų dengimas;
- Plytelių, tapetų klijavimas;
- Langu, durų įstatymas;
- Atliekami visi skardinimo darbai.

Direktorius - Romutis Grušauskas

Sąmatininkė - darbų saugos specialistė - Laura Grušauskaitė

Vadybininkė - Joana Grušauskaitė

Įmonės rekvizitai

UAB „Garliavos statyba“

Įmonės kodas 159808015, PVM mokėtojo kodas LT598080113

Liepų g. 36, Garliavos m., Kauno m. sav. (www.kkg.lt, www.krs.lt)

UAB „E. Mordas ir partneriai“

UAB „E. Mordas ir partneriai“ įmonių registre įregistruota 1997 m. sausio 6 d. Praeitais metais įmonė šventė savo veiklos dešimtmetį. Egidijus Ričardas Mordas, įmonės direktorius, yra atestuotas auditorius. Ilgą laiką dirbęs valstybės tarnyboje, prieš 11 metų ponas Eugidijus ryžosi kurti savo verslą. Pirmaisiais metais verslas ėjosi sunkiai, konkurencija rinkoje jau buvo didelė, o įmonės vardas - nežinomas. Vėliau, atsiradus pirmiesiems klientams, atsirado pirmosios rekomendacijos, gero vardo niekas negadino, taip atsirado dalis pastovių klientų.

Įmonėje savo karjerą pradėjo sūnus Nerijus Mordas, dabar dirbantis UAB „Deloitte Lietuva“, besispecializuojantis Lietuvos ir užsienio bankų audito srityje, todėl tiesioginės konkurencijos savo tėčio įmonei nesudaro. Įmonėje ilgą laiką vyriausiąja buhalterė, o vėliau konsultante dirbo pono Egidijaus žmona Violeta. Vėliau jos vietą užėmė ir įmonėje šiuo metu įmonėje vyriausiuoju buhalteriu dirba sūnus Žilvinas Mordas. Vadybininku šioje įmonėje dirba jauniausias E. R. Mordo sūnus – Martynas, darbą įmonėje derinantis su studijomis universitete. Elvyra ir Vilma – pono Egidijaus marčios, įmonėje dirba auditoriaus padėjėjomis, kartu veda ir kelių įmonių apskaitas.

Matyti, kad tai iš ties šeimyninis verslas, juokavo įmonės vyriausias buhalteris Žilvinas Mordas – samdytų svetimų žmonių įmonėje dirba mažiau nei šeimos narių. Įmonėje darbuotojų kaita nedidelė, pastoviai joje jau kelintus metus dirba 8 - 9 darbuotojai.

Įmonės 2008 metų perspektyva numato apie 6% augimą išplėtus paslaugos rūšis, sudarytos realios sutartys Europos Sąjungos struktūrinių fondų auditui, numatyta išplėsti apskaitos paslaugų spektrą.

Įmonės veiklos pobūdis:

- audito paslaugos;
- mokestiniai patikrinimai ir konsultacijos;
- buhalterinės apskaitos paslaugos;
- atstovavimas mokestiniuose ginčiuose;

- finansinių ataskaitų rengimas.

Įmonės pagrindiniai klientai – stambios Lietuvos įmonės – UAB „Adampolis“, JUAB „Juta“, UAB „Autojuta“, UAB „Techninės apžiūros centras“, UAB „Gravera“, UAB „Stiklita“ ir kt.

Direktorius – Egidijus Ričardas Mordas

Vyr. buhalteris – Žilvinas Mordas

Auditoriaus padėjėjos – Elvyra Mordienė, Vilma Mordienė

Vadybininkas – Martynas Mordas

Įmonės rekvizitai

UAB „E. Mordas ir partneriai“

Įmonės kodas 134850914, PVM mokėtojo kodas LT348509113

Šarkuvos g. 6-4, Kauno m. , Kauno m. sav. (www.kkg.lt, www.lar.lt,)

3.2 Tyrimo rezultatai

Buvo apklausti keturių šeimyninių įmonių vadovai. Žemiau pateiktoje lentelėje pateikiami sugrupuoti atsakymai pagal tyrimo klausimyno blokus. Lentelėje nr. 3 pateikiami įmonių vadovų atsakymai į įmonės vertinimo lygmens klausimus, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti bendrą informaciją apie įmonę, jų akcininkus, konkurencijos stiprumą bei įmonės veiklos varomąsias jėgas.

3 lentelė

Šeimyninių įmonių vadovų atsakymai į pirmojo bloko klausimus

Klausimas /Įmonė	UAB Garliavos statyba	UAB Mazgas	UAB E. Mordas ir partneriai	UAB Jonavos VARA
Kokia pagrindinė kompanijos veiklos sritis ir jos ekonominės charakteristikos?	Statybos darbai	Projektavimas, instaliavimas, prekyba ir konsultavimas visais elektros ir apšvietimo prietaisais	Apskaitos ir audito paslaugos, konsultacijos mokesčių klausimais	Yra trys pagrindinės sritys: Viešasis maitinimas, konditerijos gamyba, taip pat yra tiekama į nedideles kitas įmonės maisto gaminimo žaliavos.
Kokios jūsų verslo aplinkos varomosios jėgos ir kaip jos gali veikti?	Žmogiškieji ištekliai ir užsakovai.	Varomosios jėgos yra mūsų darbuotojai (specialistai), kuriuos paruošti yra nelengva ir juos surasti sunku. Tai apsunkina situaciją, nes galima būtų atlikti daugiau darbų ir pasiekti daugiau užsibrėžtų tikslų.	Pelno siekimas, tai yra mūsų didžiausia varomoji jėga.	Konkurencijos konditerijos gaminimo atžvilgiu šitam regione nejaučiame, bet yra „baimė kaip išgyventi“. Jeigu mes matome, kad kuri nors sritis silpnėja, mes stengiamės, kad kita sritis „temptų“ tą atsiliekančią sritį. Pvz. jei kavinėje nėra lankytojų, stengiamasi daugiau stumti konditeriją į priekį. Dėl to yra išsiplėsta į kelias sritys.
Kokia šioje veikloje yra konkurencinė aplinka ir kokio stiprumo konkurencinės jėgos?	Turime savo rinkos dali, tad stiprios konkurencijos nejaučiame dėl žemesnių savo įkainių.	Konkurencija yra stipri, visi konkurentai kaip ir mes specializuojasi tam tikrose srityse, bet dėl bendrų dalykų, kuriuos darome, tenka stipriai pasistengti.	Mes maža įmonė, todėl konkurencija didelė, mūsų maža įmonė šiuo metu negali konkuruoti su stambiomis įmonėmis.	Kadangi mūsų konditerijos yra kitokia technologija, -remiamasi sena technologija – rankinis darbas, mažai mechanizmo, natūralios medžiagos, mūsų konditerijos gaminiai šiuo atžvilgiu konkurencijos neturi. Kas liečia maitinimą, konkurencija, kadangi Jonava gana mažas miestas, tai jei nauja kavinė atsidaro, tuo momentu jauni žmonės nubėga kitur. Vyresni žmonės pasilieka, bet jaunimas, kuris sudaro vos ne pagrindinę kasdieninių klientų dalį, jie labai migruoja iš vienos naujos vietos į kitą. Šią konkurenciją jaučiame, mes esame įtampeje. Kavinė remontuota prieš 6 metus, ir būtinai reikia atnaujinti dizainą. Maisto nekeisime, nėra poreikio. Reikia naujo

3 lentelės tęsinys

				išorinio vaizdo, kad nustebinti, pritraukti daugiau žmonių.
Ar vienintelė šeima kontroliuoja visą kompanijos nuosavybę?	Ne	Taip	Taip, mes esame vieninteliai akcininkai.	Taip, 4 akcininkai nuo pat įmonės įkūrimo.
Ar šeimos nariai iki dabar aktyviai vadovauja įmonei?	Taip	Taip	Taip, nuo pat įmonės įkūrimo pradžios vadovauja Eugidijus Ričardas Mordas	Taip

Įmonės įvertinimo lygmens klausimai leido atsikleisti tai, kad visose įmonėse iki dabar šeimos nariai aktyviai vadovauja įmonėms, taip pat trijose iš jų vieninteliai akcininkai yra šeimos nariai. Trijose iš keturių įmonių, vieninteliai akcininkai yra šeimos nariai, tik UAB „Garliavos statybos“ akcijos priklauso dviems asmenims. Nagrinėjant, kokia įmonės veikloje yra konkurencinė aplinka ir kokio stiprumo konkurencinės jėgos, paaiškėjo, kad konkurencijos nejaučia viena įmonė – UAB Garliavos statyba, dėl jau užimamos rinkos dalies bei žemesnių savo darbo įkainių; tuo tarpu kitos įmonės jaučia didelę konkurenciją savo veiklos srityse. Visos įmonės specializuojasi vienoje srityje, tik UAB Jonavos VARA turi kelias veiklos sritis, todėl esant aršesnei konkurencijai, vieną, silpstančią veiklos sritį gali padėti išlaikyti kita, pelningiau tuo metu dirbanti veiklos sritis. Įmonių vadovų atsakymai apie įmonių varomąsias jėgas skyrėsi: UAB E. Mordo ir partnerių vienintelė varomoji jėga yra pelno siekimas, UAB Mazgas ir UAB Garliavos statyba paminėjo tuos pačius požymius – žmoniškuosius išteklius. UAB Jonavos Vara varomoji jėga yra konkurencija viešojo maitinimo srityje.

Šioje dalyje atskleidžiama informacija, apie įmonių strateginius veiksnius. Žemiau esančiose lentelėse pateikiami nagrinėjamų įmonių vadovų atsakymai į antrojo tyrimo bloko klausimą - įmonės savęs vertinimas kaip verslo dalyvio, turinčio įmonės vadovavimo struktūros specifiką

1 Klausimas: Ar rengiant naują strategiją jūs atliekate įmonės auditą (finansinį, veiklos ar išteklių (fizinį išteklių, nematerialių išteklių, žmonių išteklių, finansinių išteklių)?

4 lentelė

Audito atlikimas tiriamose įmonėse

UAB Garliavos statyba	UAB Mazgas	UAB E. Mordas ir partneriai	UAB Jonavos VARA
Ne	Mes pažįstame visus savo konkurentus ir sekame jų veiklą.	Taip, analizuojame rinką, konkurentus ir panašiai.	Finansinė veikla pastoviai kontroliuojama, kas savaitę gaunama ataskaita apie einamuosius dalykus. Todėl atskirai analizė finansinė daroma.

Apibendrinant gautus atsakymus galima teigti, kad visos įmonės (išskyrus UAB Garliavos statybą) pastoviai analizuoja rinką, seka konkurentų veiklą, visus pokyčius. Specialaus audito, prieš keisdama strategiją, nei viena įmonė neatlieka. To pasekoje galima manyti, kad įmonės arba yra tikros, kad jų vykdoma veikla nereikalauja audito, nes viskas yra pastoviai kontroliuojama, arba galima manyti, kad į įmonės veiklos auditą nėra žiūrima kaip į priemonę, padedančią išsiaiškinti įmonės trūkumus ir privalumus.

2 Klausimas: Viena iš didžiausių problemų įgyvendinant naują įmonės veiklos strategiją – pasipriešinimas strateginiams pokyčiams. Ar jūsų įmonėje vyksta toks pasipriešinimas? Jei taip, kas daugiausiai tokiems pokyčiams priešinasi – įmonėje dirbantys šeimos nariai ar samdomi darbuotojai?

5 lentelė

Pasipriešinimas strateginiams pokyčiams

UAB Garliavos statyba	UAB Mazgas	UAB E. Mordas ir partneriai	UAB Jonavos VARA
Šeimos nariai.	Priklausomai nuo situacijos, kartais priešinasi šeimos nariai, kartais ir samdomi darbuotojai.	Pasipriešinimo nebūna, nauji strateginiai pokyčiai yra aptariami, apie juos diskutuojama, todėl priinama bendros išvados, ir visi aktyviai dalyvauja įdiegiant naują strategiją.	Samdomi darbuotojai pareiškė savo nuomonę, bet nedrįstų priešintis. Jei man ji patiktų, aš jos laikyčiausi, bet jeigu aš manyčiau kitaip, niekas man nesipriešintų, aš daryčiau savo. Akcininkai tai pat kartais norėtų priešintis, bet aš stengiuosi įtikinti. Aišku, jei sako labai argumentuotai, tada sutinku.

Pagal gautus duomenis, seka tokios išvados - UAB Mazgas įmonėje dažniausiai strateginiams pokyčiams priešinasi šeimos nariai; UAB Garliavos statyboje, priklausomai nuo situacijos, priešinasi ir samdomi darbuotojai ir šeimos nariai. Tuo tarpu audito įmonėje pasipriešinimo nebūna, kadangi stengiamasi visapusiškai bendrauti su visais darbuotojais ir taip prieiti vienos išvados. UAB Jonavos VARA drįstu teigti, tokio dalyko kai pasipriešinimas iš viso nebūna, kadangi direktorius daro savo, nebent darbuotojai labai įtikinamai argumentuotų veikti kitaip. Taigi galima teigti, kad UAB Mazgas ir Garliavos statyba strateginiams pokyčiams dažniausiai priešinasi šeimos nariai, todėl galima manyti, kad šeimos nariai aktyviai dalyvauja įmonės veikloje ir pateikia savo nuomonę, jei tik ji nesutampa su įmonės vadovo nuomone. UAB E. Mordas ir partneriai įmonės pavyzdys parodo, kad įmonėje strateginiai pokyčiai yra stebimi ir kontroliuojami, kadangi jiems nesipriešinama, o visi nesutarimai yra sprendžiami ir tarp šeimos narių ir samdomų darbuotojų tarpe. UAB Jonavos VARA darbo autoriaus nuomone vyrauja autoritarinis valdymo stilius, todėl pasipriešinimo strateginiams pokyčiams nebūna.

3 Klausimas: Remiantis teorija, įmonei strategiškai vienodai svarbūs:

- a) materialieji ištekliai – operacijos, technologija, žmonės, efektyvios technologijos ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų derinys, kuriantis įmonės pagrindinę kompetenciją ir finansiniai ištekliai;
- b) nematerialieji ištekliai –inovacijos, reputacija, darbo organizavimo kultūra, vidinis politinis klimatas, gebėjimas keistis ir valdyti strateginius pokyčius, struktūra ir vadyba.

Ar galite pritarti šiems teiginiams, ar galbūt turite savo veiksnius, kurie jums yra svarbiausi?

6 lentelė

Materialiųjų ir nematerialiųjų išteklių svarba įmonei

UAB Garliavos statyba	UAB Mazgas	UAB E. Mordas ir partneriai	UAB Jonavos VARA
Pritariu šiems teiginiams, jie tinkami ir teisingi	Visi ištekliai vienodai svarbūs.	Taip, visi šie ištekliai mano nuomone yra labai susiję. Mums ypač svarbi reputacija, kadangi mes esame maža įmonė. Dauguma klientų suranda mus per pažįstamus, todėl turime saugoti reputaciją.	Reputacija (nes mažas miestas), vidinis politinis klimatas.

Visi materialieji ir nematerialieji ištekliai vienodai svarbūs dviems įmonėms - UAB Mazgas ir UAB Garliavos statyba. Kitoms dviems įmonėms svarbiausia yra reputacija, kadangi tai yra mažos įmonės. UAB Jonavos VARA taip pat paminėjo, kad vidinis politinis klimatas jų įmonei labai svarbus, tačiau kreipiant dėmesį į prieš tai atsakytą klausimą apie pasipriešinimą strateginiams

pokyčiams galima įtarti, kad vidinis politinis klimatas įmonėje yra įtemptas. Visgi visos įmonės sutinka, kad ir nematerialieji ir materialieji išteklių įmonei yra ypatingai svarbūs, kadangi dėl jų stiprumo laikosi visas verslas. Tai, kad reputacija yra labai svarbi jų įmonėms, paminėjo ir audito, ir viešojo maitinimo įmonės, dėl labai panašių priežasčių. Nors UAB Jonavos VARA dirba Jonavos mieste, kuris yra daug mažesnis už Kauną, abi įmonės baiminasi susigadinti savo reputaciją, nes apie tai greitai pasklistų kalbos, ir dėl to sumažėtų įmonės klientų ratas.

4 Klausimas: Prieš pradėdama formuoti strategiją, įmonės vadovybė turi atsakyti į klausimą, kas mes esame šiandien ir kaip įsivaizduojame savo ateitį, t.y. suformuoti įmonės misiją, kuri apimtų ilgalaikius verslo siekius. Kokių jūsų įmonės misija?

7 lentelė

Šeimyninio verslo įmonės misija

UAB Garliavos statyba	UAB Mazgas	UAB E. Mordas ir partneriai	UAB Jonavos VARA
Kokybiškai ir laiku atlikti statybos darbus, kurie viršytų vartotojų lūkesčius, bei branginti kompanijos darbuotojus, stengtis kelti specialistų kvalifikaciją, gerinti darbo sąlygas ir didinti motyvaciją.	Užtikrinti, kad klientai gautų pažangiausią produkciją pasaulyje bei padėti klientams taupyti elektros energijos sunaudojimą, eksploatuojant iš mūsų išgytus produktus.	Patenkinti klientų poreikius.	Misija išsitempia į ilgesnį laiką, nei galvoji, ir būna taip, kad ką sugalvoji, negali įgyvendinti, nespėji, atsisakai. Laikas praėjo ir atsisakai. Vienos misijos neturime.

Apibendrinant galima teigti, kad visų įmonių misija yra viena - gerai dirbti ir patenkinti vartotojus. UAB Jonavos VARA savo misijos išskirti negalėjo, kadangi ji labai dažnai keičiasi, tuo tarpu teorijoje teigiama, kad įmonės verslo misija turi nustatyti to verslo tikslą, nurodyti, ką įmonė turi pasiekti rinkoje, kurioje ji veikia, t.y. išlaikyti pozicijas esamose rinkose ar įsitvirtinti naujose; būti reali, konkreti ir pasiekiami, būti suprantama visiems įmonės darbuotojams ir atitikti jų atliekamą vaidmenį įmonėje; neturi būti pernelyg siaura. Todėl tai, kad UAB Jonavos VARA negalėjo pateikti savo įmonės misijos parodo, kad įmonė nėra išsikėlusį ryškių tikslų, kurie padėtų efektyviau vystyti ir plėsti savo įmonės veiklą.

5 Klausimas: Strateginiai tikslai parodo ką verslas tam tikru metu bando pasiekti. Jie nustatomi dviejuose lygmenyse:

- a) organizacijos bendrajame lygmenyje (Tai yra tikslai, kurie apibrėžia organizacijos (kaip visumos) veiklą)
- b) funkciname lygmenyje (Tai yra tikslai, kurie apibrėžia veiklą tam tikroje funkcinėje srityje (pvz.: marketingo, konkurencijos, žinių valdymo, tyrimų ir pan.)

Galėtumėte išskirti šių rūšių savo įmonės strateginius tikslus?

Šeimyninio verslo įmonės strateginiai tikslai

UAB Garliavos statyba	UAB Mazgas	UAB E. Mordas ir partneriai	UAB Jonavos VARA
Mažinti kaštus bei didinti įmonės efektyvumą.	Sieksime pelną padidinti 10-15 %, bei didinti stambiams objektams pardavimus tikslinėse rinkose	Didinti įmonės apyvartumą kiekvienais metais, o funkciniam lygmenyje - siekti užimti 2% rinkos dalį. Stiprinti savo poziciją konkurentų atžvilgiu, siekiant išplėsti teikiamų paslaugų spektrą.	Niekada nebuvo tikslo uždirbti milijoną, buvo dirbama kad dirbti, uždirbti, plėstis, atnaujinti viską, tobulėti, neatsilikti, patalpas naujas statyti, renovuoti. Ir kad tam užtektų pinigų, o ne sukaupti milijoną. Jei kažkoku momentu pasiseks, aš sieksiu daugiau, nebūtinai jei norėsiu 15, bet pasieksiu 50, ir išsunksiu viską. Visą šitą diktuoja rinką, jei matai, kad rinkoje gali daugiau – paimsi daugiau. Jei kitą dieną rinka susvyravo – pakentėkim, suspauskim ir laukim.

Įmonių strateginiai tikslai nėra visiškai konkretūs. UAB Jonavos VARA tikslo nenusistato tam, kad jį pasiekus nesumažėtų noras siekti daugiau, UAB Garliavos statyba savo veikloje siekia mažinti kaštus bei didinti įmonės efektyvumą, audito įmonė turi kelis strateginius tikslus - didinti įmonės apyvartumą kiekvienais metais, siekti užimti 2% rinkos dalį, stiprinti savo poziciją konkurentų atžvilgiu, siekiant išplėsti teikiamų paslaugų spektrą. UAB Mazgas tikslai yra gana konkretūs – siekti padidinti pelną 10-15 %, bei didinti stambiams objektams pardavimus tikslinėse rinkose. Remiantis teorija, kuo aiškiau išdėstyti įmonės tikslai, tuo suprantamesnė jų siekimo politika. Visi verslai turi mažiausiai du bendrus tikslus: nenuostolingumą ir per ilgesnį laiką pakankamų pajamų pasiūlymą savininkams. Nei viena iš apkaustų įmonių nepaminėjo, kad jų tikslas būtų dirbti nenuostolingai, taigi galima daryti išvadą, kad visos įmonės jau kurį laiką dirba pelningai. Apie tai, kad tikslas būtų didesnių pajamų gavimas jiems, kaip įmonių savininkams taip pat neužsiminė nei viena įmone. Tokio tikslo neturėjimas, galima manyti, labai akivaizdžiai parodo, kuo skiriasi šeimyninės ir ne šeimyninės įmonės savininkas.

6 Klausimas: M. Porter išskiria keturias konkurencines strategijas:

- diferenciacijos;
- išskirtinumo;
- siekimo būti žemų kaštų lyderiu strategija;
- fokusavimasis į žemus kaštus ;

Kurią iš šių strategijų manote, kad taikote savo versle?

Šeimyninių įmonių konkurencinės strategijos

UAB Garliavos statyba	UAB Mazgas	UAB E. Mordas ir partneriai	UAB Jonavos VARA
Siekimo būti žemų kaštų lyderiu strategija	Siekimo būti žemų kaštų lyderiu strategija	Siekimo būti žemų kaštų lyderiu strategija	Išskirtinumo strategija

Apklaustų šeimos verslo įmonių atstovų teigimu, trys iš jų savo versle taiko „siekimo būti žemų kaštų lyderiu strategiją“, kas reiškia, kad šios įmonės specializuojasi į palyginti mažos diferenciacijos produktus, kurie yra priimtini daugeliui, UAB Jonavos VARA savo veikloje taiko išskirtinumo strategiją. Kaip minėta anksčiau, tai ji daro konditeriją gamindama „senuoju būdu“. Įmonė yra įsitikinti, kad vartotojai (ypač vyresnio amžiaus) tikrai turi išskirtinius poreikius ir kad rinkoje esantys produktai tų poreikių netenkina, kadangi viskas yra gaminama naudojant naujausias technologijas.

7 Klausimas: R. Miles ir C. Snow tipologijoje išskiriami keturi firmų tipai, kurių kiekvienas atspindi tam tikrą, strateginę orientaciją:

- a) Ieškotoja;
- b) Gynėja /saugotoja;
- c) Analizuotoja;
- d) Reaguotoja;

Kuriam tipui priskirtumėte savo verslo strateginę orientaciją?

Šeimyninio verslo strateginė orientacija

UAB Garliavos statyba	UAB Mazgas	UAB E. Mordas ir partneriai	UAB Jonavos VARA
Reaguotoja, nes nėra tvirtos strateginės orientacijos.	Gynėjos/saugotojos strateginė orientacija.	Gynėjos/saugotojos strateginė orientacija.	Vienos išskirti negalėčiau – tarp gynėjos ir analizuotojos strateginės orientacijos.

Pagal R. Miles ir C. Snow tipologiją įmonės išskyrė besilaikančios sekančių strategijų – UAB Garliavos statyba - reaguotoja, nes neturi tvirtos strateginės orientacijos, galima teigti, kad įmonė, nors dirba jau ilgą laiką tarpą, neturi susiformavusi tvirtų savo įmonės veiklos tikslų, kurių galėtų laikytis, todėl blaškosi, t.y. reaguoja į įvairiausias pokyčius, taip siekdama išsilaikyti rinkoje. UAB Mazgas ir UAB E. Mordas ir partneriai nurodė, kad laikosi gynėjos/saugotojos strateginės orientacijos, tai parodo, kad įmonės tvirtai laikosi sau išsikeltų uždavinių, nustatytų tikslų bei strategijų, ir siekia būti geriausiais savo veiklos srityse. UAB Jonavos VARA laikosi dviejų strategijų – analizuotojos ir gynėjos. Analizuotojos tipą sau įmonė taiko todėl, kad veikia daugiau

nei dviejose rinkose, ir kadangi jos yra susijusios, taip įmonė siekia subalansuoti savo veiklos kaštus ir efektyvumą. UAB Jonavos VARA taip pat paminėjo, kad save priskirtų irgynėjos strateginės orientacijos tipui, kadangi ji siekia būti ir išlikti geriausia savo paslaugų (t.y. viešojo maitinimo) ir produktų (konditerijos gaminių) teikėja.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo rezultatų analizę, galima daryti tokias išvadas:

1. Išnagrinėjus verslo strategijų rengimo ir įgyvendinimo teorinius pagrindus, galima teigti, kad:

- Strategija tai perspektyvinės veiklos ar organizacinės vadybos planas nustatantis tikslus, kurie padeda sėkmingai valdyti įmonę, strategija sudaroma išanalizavus įmonę veikiančius aplinkos veiksnius;
- Strateginis valdymas, tai yra ilgalaikių įmonės tikslų siekimas ir įgyvendinimas, analizuojant įmonės veiklą, jos konkurentus ir kitas įmonę veikiančias jėgas. Viena iš didžiausių problemų strateginiame valdyme – pasipriešinimas strateginiams pokyčiams.

2. Remiantis išnagrinėtais teoriniais šeimyninio verslo aspektais buvo išskirti ir apibūdinti šio verslo ypatumai:

- Šeimyninis verslas kaip reiškinys ir verslo forma labai mažai nagrinėjama tiek šalies žiniasklaidoje, tiek akademiniuose sluoksniuose. Tai, kad nėra tokio verslo pobūdžio teisinio statuso, apsunkina jų dalyvavimą rinkoje, tuo tarpu JAV 85 % verslo sudaro šeimų įmonės, jose dirba 50 proc. JAV darbo jėgos;
- Apie 70 % šeimyninio verslo įmonių nebus perduota antrajai kartai, ir net 90 % šeimyninio verslo neperims trečioji karta;
- Šeimyninis verslas yra labai sena verslo forma, savarankiškas ūkinis vienetas, kuriame dirbantys šeimos nariai valdo daugumą įmonės kapitalo;
- Šeimyninio verslo įmonės „senesnės“, jų pardavimai mažesni, dirba mažiau tarnautojų, turinčių ilgalaikės darbo sutartis, mažesnis akcinis kapitalas, mažiau akcininkų;
- Šeimyninio verslo problemos yra specifinės: dalykinių santykių palaikymas su artimaisiais – šeimos nariais bei giminaičiais, bendradarbius turi sieti tik profesionalūs ryšiai ir į juos neturėtų būti įpainioti kokie nors asmeniniai santykiai; uždelsimas perduoti paveldėjimo teises tam, kad ilgiau pasilikėtų valdžioje; kai kurioms šeimyninio verslo įmonėms trūksta tikros ilgalaikės verslo politikos, vystant augimą ir įsipareigojimus;
- Didžiausi šeimos įmonės nuosavybės perdavimo sunkumai kyla dėl to, kad šiandien dėl geresnių sąlygų įgyti išsilavinimą jaunoji karta turi daugiau pasirinkimo galimybių nei tęsti šeimos verslą, be to, susilaukiama mažiau vaikų, todėl verslininkams sunkiau rasti paveldėtojų tarp šeimos narių, ypač dėl to, kad padidėjusi konkurencija reikalauja geresnių vadybos ir verslo įgūdžių.

3. Atlikus šeimyninių įmonių atvejų analizę ir kokybinį tyrimą, atskleista:

- Visose ištirtose įmonėse iki dabar šeimos nariai aktyviai vadovauja įmonėms, taip pat trijose iš jų vieninteliai akcininkai yra šeimos nariai. Trijose iš keturių įmonių, vieninteliai akcininkai yra šeimos nariai, tik UAB „Garliavos statybos“ akcijos priklauso dviems asmenims.
- Nagrinėjant, kokia įmonės veikloje yra konkurencinė aplinka ir kokio stiprumo konkurencinės jėgos, paaiškėjo, kad konkurencijos nejaučia viena įmonė – UAB Garliavos statyba, dėl jau užimamos rinkos dalies bei žemesnių savo darbo įkainių; tuo tarpu kitos įmonės jaučia didelę konkurenciją savo veiklos srityse. Visos įmonės specializuojasi vienoje srityje, tik UAB Jonavos VARA turi kelias veiklos sritis, todėl esant aršesnei konkurencijai, vieną, silpstančią veiklos sritį gali padėti išlaikyti kita, pelningiau tuo metu dirbanti veiklos sritis.
- UAB E. Mordo ir partnerių vienintelė varomoji jėga yra pelno siekimas, UAB Mazgas ir UAB Garliavos statyba paminėjo tuos pačius požymius – žmoniškuosius išteklius. UAB Jonavos Vara varomoji jėga yra konkurencija viešojo maitinimo srityje.
- Visos įmonės (išskyrus UAB Garliavos statybą) pastoviai analizuoja rinką, seka konkurentų veiklą, visus pokyčius. Specialaus audito, prieš keisdama strategiją, nei viena įmonė neatlieka. To pasekoje galima manyti, kad įmonės arba yra tikros, kad jų vykdoma veikla nereikalauja audito, nes viskas yra pastoviai kontroliuojama, arba galima manyti, kad į įmonės veiklos auditą nėra žiūrima kaip į priemonę, padedančią išsiaiškinti įmonės trūkumus ir privalumus.
- UAB Mazgas ir Garliavos statyba strateginiams pokyčiams dažniausiai priešinasi šeimos nariai, todėl galima manyti, kad šeimos nariai aktyviai dalyvauja įmonės veikloje ir pateikia savo nuomonę, jei tik ji nesutampa su įmonės vadovo nuomone. UAB E. Mordas ir partneriai įmonės pavyzdys parodo, kad įmonėje strateginiai pokyčiai yra stebimi ir kontroliuojami, kadangi jiems nesipriešinama, o visi nesutarimai yra sprendžiami šeimos narių ir samdomų darbuotojų tarpe. UAB Jonavos VARA darbo autoriaus nuomone vyrauja autoritarinis valdymo stilius, todėl pasipriešinimo strateginiams pokyčiams nebūna.
- Visi materialieji ir nematerialieji ištekliai vienodai svarbūs dviems įmonėms - UAB Mazgas ir UAB Garliavos statyba. Kitoms dviems įmonėms svarbiausia yra reputacija, kadangi tai yra mažos įmonės.
- Visų įmonių misija yra viena - gerai dirbti ir patenkinti vartotojus. UAB Jonavos VARA savo misijos išskirti negalėjo, kadangi ji labai dažnai keičiasi; tai, kad UAB Jonavos VARA negalėjo pateikti savo įmonės misijos parodo, kad ši įmonė nėra išsikėlusį ryškių tikslų, kurie padėtų efektyviau vystyti ir plėsti savo įmonės veiklą.

- UAB Garliavos statyba savo veikloje siekia mažinti kaštus bei didinti įmonės efektyvumą, UAB Jonavos VARA tikslo nenusistato tam, kad jį pasiekus nesumažėtų noras siekti daugiau, UAB E. Mordas ir partneriai turi kelis strateginius tikslus - didinti įmonės apyvartumą kiekvienais metais, siekti užimti 2% rinkos dalį, stiprinti savo poziciją konkurentų atžvilgiu, siekiant išplėsti teikiamų paslaugų spektrą. UAB Mazgas tikslai - padidinti pelną 10-15 %, bei didinti stambiems objektams pardavimus tikslinėse rinkose.
- Apklaustų šeimos verslo įmonių atstovų teigimu, trys iš jų savo versle taiko „siekimo būti žemų kaštų lyderiu strategiją“, kas reiškia, kad šios įmonės specializuojasi į palyginti mažos diferenciacijos produktus, kurie yra priimtini daugeliui, UAB Jonavos VARA savo veikloje taiko išskirtinumo strategiją.
- UAB Garliavos statyba laikosi reaguotojos strategijos, nes neturi tvirtos strateginės orientacijos, galima teigti, kad įmonė, nors dirba jau ilgą laiko tarpą, neturi susiformavusi tvirtų savo įmonės veiklos tikslų, kurių galėtų laikytis, todėl blaškosi, t.y. reaguoja į įvairiausių pokyčius, taip siekdama išsilaikyti rinkoje. UAB Mazgas ir UAB E. Mordas ir partneriai nurodė, kad laikosi gynėjos/saugotojos strateginės orientacijos, tai parodo, kad įmonės tvirtai laikosi sau išsikeltų uždavinių, nustatytų tikslų bei strategijų, ir siekia būti geriausiais savo veiklos srityse. UAB Jonavos VARA laikosi dviejų strategijų – analizuotojos ir gynėjos. Analizuotojos tipą sau įmonė taiko todėl, kad veikia daugiau nei dviejose rinkose, ir kadangi jos yra susijusios, taip įmonė siekia subalansuoti savo veiklos kaštus ir efektyvumą. UAB Jonavos VARA taip pat paminėjo, kad save priskirtų ir gynėjos strateginės orientacijos tipui, kadangi ji siekia būti ir išlikti geriausia savo paslaugų (t.y. viešojo maitinimo) ir produktų (konditerijos gaminių) teikėja.

PAPLONSKIENĖ, Raminta. (2008) *Strategies for Family Business*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 66 p.

SUMMARY

Topicality. On purpose to say, that a good collective has formed in workplace, usually it is said “like a family”. Really, what type of relationship can better symbolize warm internecline feelings, reliability, sureness, disinterested maintenance, than a family. It is very naturally when starting to do your own business, it is endeavour to form a collective from your members of the family and next of kin. Tradition of family business in Lithuania is only rising. This topic is poorly pending in national media or in academic field, so it is relevance to research this theme wider.

Object of the work – family business like phenomenon and its’ strategies praxis.

Aim of the work – represent strategies, applicable in family business.

Goals of the work:

1. To perform theoretical business strategies formative analysis;
2. To analyze features of families business examining information in the world and Lithuania;
3. To prepare exploratory methodology for family business and therein applicable strategies;
4. To analyze and propose examples of family’s businesses and their strategies.

Structure of the work. Extent of the work 66 pages, including 9 imageries, 14 tables (therein 4 tables in additions).

Results of the work. First author of the work made the analysis of strategies and family business theoretical aspects. Based on the analyzed theoretical aspects of strategies and family business, author of the work made an exploratory of family business and therein applicable strategies.

LITERATŪRA (1)

1. ANDREWS, R. Kenneth (1990) *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin p. 245 ISBN 978-0870940125
2. ANSOFF, H. Igor. (1988) *The New Corporate Strategy*. New York: John Willey & Sono p. 288 ISBN 0471-62-950-2.
3. BAGDONAS, Eugenijus; BAGDONIENĖ, Liudmila (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija. p. 227. ISBN 9986–13–814–0.
4. BAGDONAS, Eugenijus; BAGDONIENĖ, Liudmila; KAZLAUSKIENĖ, Eglė; ZEMBLYTĖ, Jurgita (2005) *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija. p. 310 ISBN 9955–09–638–1.
5. BARTOSEVIČIENĖ, Vlada; VAIČIŪNAS, Gediminas (2000) *Ekonomika ir vadyba - 2000 : aktualijos ir metodologija : tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*, Kaunas, 2000 m. gegužės 4, 5 d. *Verslo strategijų formavimas* Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas. Tarptautinė ekonomistų asociacija. Lietuvos ekonomistų asociacija. Kaunas, 2000. ISBN 9986-13-749-7. p. 58-59.
6. BIRD, Barbara; WELSCH, Harold; ASTRACHAN, Joseph H.; PISTRUI David (2002) „*Family Business Research: The Evolution of an Academic Field*“ *Family Business Review*, Volume 15, Issue 4, Page 337-350, Dec 2002 [interaktyvi duomenų bazė Blackwell Synergy]
7. DAFT, Richard L. (2006) *The new era of management*, Thomson : South-Western, p. 847. ISBN 0-324-32331-X.
8. HAKSEVER, Cengiz. Et ai (1999). *Service Management and Operations*. New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc. p. 608. ISBN 0130-81-338-9.
9. JUCEVIČIUS, Robertas (1998) *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. p. 454. ISBN 9986-418-07-0.
10. KARDELIS, Kęstutis (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus. P. 400. ISBN 9955-655-35-6
11. LEONIENĖ, Birutė (1998) *Verslo pradmenys*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. p. 222. ISBN 9986 – 850 – 22 – 3.
12. LUOBIKIENĖ, Irena (2002) *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija. P. 135 ISBN 9955-09-281-5.
13. MANULE, Carlos Vallejo Martos; FELIX-ANGEL, Grande Torraleja (2007) *Is family business more socially responsible?* *Business and Society Review*, Volume 112, Issue 1, Page 121-136, Mar 2007, [interaktyvi duomenų bazė Blackwell Synergy]
14. MARTINKUS, Bronius; ŽILINSKAS, Vytautas (2001) *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija. p. 790. ISBN 9986–13–575–3.

15. MIGUEL, Angel Gallo (1998) *Ethics in Personal Behavior in Family Business* Family Business Review, Volume 11, Issue 4, Page 325-336, Dec 1998, [interaktyvi duomenų bazė Blackwell Synergy]
16. MIGUEL, Angel Gallo; TÀPIES, Josep, CAPPUYNS; Kristin (2004) *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences* Family Business Review, vol. XVII, no. 4, December 2004 [interaktyvi duomenų bazė Blackwell Synergy]
17. MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, New York: The Free Press. p. 397. ISBN 0-684-84743-4
18. MORRIS, Michael H.; WILLIAMS Roy W.; NEL Deon (1996) *Factors influencing family business succession* International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 2 No. 3, 1996, pp. 68-81. © MCB University Press [interaktyvi duomenų bazė Emerald]
19. PALUBINSKAS, T. Gitana. (1997) *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija. p. 207. ISBN 9986-13-529-X.
20. PORTER, E. Michael (1985). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. p. 396 ISBN 0029-25-360-8.
21. RUMELT, P. Richard (1997) *The evaluation of business strategy* // H. Mintzberg and J. B. Quinn. The strategy process, 3d ed, Englewood Cliffs. NJ, Prentice Hall
22. SMYRNIOS, Kosmas; TANEWSKI George; ROMANO Claudio (1998) *Development of a Measure of the Characteristics of Family Business* Family Business Review, Volume 11, Issue 1, Page 49-60, Mar 1998, [interaktyvi duomenų bazė Blackwell Synergy]
23. STONER, A.F. James; FREEMAN R.Edward; GILBERT R.Daniel (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. p. 646. ISBN 9986-850-28-2.
24. ŠALČIUS, Algirdas (1998) *Paskaitų konspektas I dalis: Organizacijos valdymo pagrindai*. Kaunas: Naujasis lankas. p. 85. ISBN 9986-896-53-3.
25. VASILIAUSKAS, Aleksandras (2004a) *Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos*. Pinigų studijos Nr. 4 gruodis
26. VASILIAUSKAS, Aleksandras (2004b) *Strateginis valdymas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. p. 383. ISBN 9955-09-594-6.
27. YATES, J. Frank. (2004) *Sprendimų valdymas – kaip rasti geriausius sprendimus savo verslui*. Kaunas: „Smaltijos“ leidykla. p. 224. ISBN 9955-551-27-5.
28. ZAKAREVIČIUS, Povilas (2003) *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU. p. 175. ISBN 9955-530-58-8.

LITERATŪRA (2)

1. Family Business Magazine *America's oldest family companies* [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.familybusinessmagazine.com/oldestcos.html>
2. Family Business Magazine *America's 150 largest family businesses* [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.familybusinessmagazine.com/top150.html>
3. Family Business Magazine *The World's 250 Largest Family Businesses* [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. vasario 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.familybusinessmagazine.com/topglobal.html>
4. Architektūros ir statybų agentūra – internetinis puslapis [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: http://www.asa.lt/lt/show_company.php3?page=1&companyID=36833
5. BUKŠNYTĖ, Loreta *Darbuotojų atranka (1) Vadovo pasaulis* 2006 m. Nr. 3 [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. balandžio 05 d.]. Prieiga per internetą : <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/440211fc229cf>
6. DAVIS, John (2001) *The Three Components of Family Governance* [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. balandžio 05 d.]. Prieiga per internetą hbswk.hbs.edu/item/2630.html
7. *EPD'2005 metų visuomenei pristatomi objektai Kauno apskrityje* [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. kovo 29 d.]. http://www.heritage.lt/epd/2005/kaunas/jonavos_obj.htm
8. Family Business Experts *The Secret To A Successful Family Business* [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.family-business-experts.com/>
9. GELŪNAS, Mindaugas (2005) *Šeimos verslas: už ir prieš* Vadovo pasaulis 2005 m. Nr. 6 [interaktyvus] [Žiūrėta 2007 m. lapkričio 03 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vakarai.lt/article.php?id=49>
10. HOY, Angela (2004) *A Family Business is Like a Marriage* [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: http://www.writersweekly.com/the_latest_from_angelahoycom/001808_07142004.html
11. *Jūsų Europa Parduoti savo verslą (Europos Sąjunga)* [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/youreurope/nav/lt/business/life-events/sell-business/index.html>
12. Kauno rajono savivaldybės internetinis puslapis *Kauno rajono savivaldybės privatizavimo objektų sąrašas* [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. kovo 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.krs.lt/index.php?-735525285>

13. KUDARAS, Petras *Šeimos nariai ir draugai bendradarbiai* [interaktyvus] [Žiūrėta 2007 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://petras.kudas.lt/archyvas/2007-02-04/seimos-nariai-ir-draugai-bendradarbiai.html>
14. KURMILAVIČIŪTĖ, Dana (2004) *Tarnyba ir draugystė* Transporto pasaulis [interaktyvus] [Žiūrėta 2007 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: http://tp.cargo.lt/content.php?art_id=522
15. KPMG in Canada *Family Business Succession* [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.kpmg.ca/en/services/enterprise/succession.html>
16. Lietuvos auditorių rūmų internetinis puslapis *Atestuoti auditoriai* [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lar.lt/new/news.php>
17. Mazgas įmonės internetinis puslapis [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. kovo 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.mazgas.lt/>
18. R. Miles and C. Snow typology (1978) forum [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. kovo 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Mar-No/Miles-and-Snow-Typology.html>
19. Moterų teisių bei galimybių faktinė padėtis Lietuvoje – I redakcija *Nevyriausybiųjų organizacijų atstovių nuomonė apie faktinę moterų teisių padėtį Lietuvoje bei jų pasiūlymai moterų problemoms spręsti*“ [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: http://www.moterukoalicija.webinfo.lt/dg_isvados.htm
20. Prieiga prie Europos Sąjungos teisės (2006) *Verslo perdavimas - Sėkmingai tęsti naujai pradėjus* [interaktyvus] [Žiūrėta 2007 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0117:FIN:LT:HTML>
21. Projektas spec.lt [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: http://www.spec.lt/compsearch?comp_id=250
22. Skolų išieškojimas – CreditReform Lithuania [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. kovo 29 d.]. Prieiga per internetą: www.kkg.lt
23. „The Family business...“ [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. kovo 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.familybusinessinstitute.com/success-model/consulting.html>
24. UNDERIS, Valdas (2006) *Sėkminga įmonės veikla – padalinių bendradarbiavimo rezultatas* [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. gruodžio 20 d.] Prieiga per internetą: <http://www.trainings.lt/?pid=7&id=9>
25. Ypatingų pasiūlymų katalogas – internetinis puslapis [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ringo.lt/imone/mazgas-uab>
26. ŽAGARYS, Andrius *Marketingo planavimas* [interaktyvus] [Žiūrėta 2008 m. sausio 18 d.]. Prieiga per internetą <http://www.straipniai.lt/vadyba/puslapis/3142> ISSN 1822-6078

27. Wikipedia, the free encyclopedia *Family business* [interaktyvus] [Žiūrėta 2007 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: http://en.wikipedia.org/wiki/Family_business

PRIEDAI

1 Priedas - Seniausios JAV įmonės, gyvuojančių nuo XVII amžiaus	76
2 Priedas - Dešimt seniausių šeimų kompanijų	78
3 Priedas - Didžiausios pasaulyje šeimų kompanijos	79
4 Priedas - Kitos pasaulyje žinomos šeimos kompanijos	80
5 Priedas - Tyrimo klausimynas	81
6 Priedas - Tyrimo klausimyno blokai	83

PRIEDAI

1 PRIEDAS

11 lentelė

SENIAUSIOS JAV ĮMONĖS, GYVUOJANČIŲ NUO XVII AMŽIAUS

Įmonės pavadinimas	Įkūrimo data	Aprašymas
Zildjian Cymbal Co.	Įkurta 1623 metais	Priklauso Zildjianų šeimai ir skaičiuoja 14 kartų. Gamino itin patvarias ir puikios akustikos būgnų lėkštes. Į JAV šeima atvyko 1929-aisias.
Shirley Plantation.	Tai seniausia Virdžinijos plantacija, įkurta 1613 metais.	Ji priklauso Hillų ir Carterių šeimoms. Daugelį metų tai buvo tabako ir javų ferma. Sulaukusi 11 kartos, ferma dabar rūpinasi vestuvėmis, kolektyviniais renginiais ir pramogomis turistams.
Cooke Farm.	Ferma įkurta apie 1720 m.	10 kartos valdytojas Georgas Cooke'as nustojo melžti karves ir 1995 m. pardavė nemažą dalį žemės, kad įkurtų pramogų parką.
Hayes' Coffees.	Hayesų šeima kompaniją įkūrė 1787 metais.	Skrudintos kavos verslas buvo šeimos atsakas į britų pastangas skatinti gerti arbatą vietoj kavos. Hayesų šeimos 7 karta dabar gamina ir arbatą.
D. G. Yuengling & Son.	Kompaniją įkūrė Yuenglingų šeima 1829 metais.	Seniausia Amerikos alaus darykla per metus pagamina apie 800 tūkst. barelių tamsaus ir šviesaus alaus. Yuenglingai ne kartą atsilaikė prieš pasiūlymus parduoti akcijas alaus gigantams ir neseniai pasistatė naują gamyklą, kuri leido patrigubinti gamybos pajėgumą. Kompanijai vadovauja 5 kartos atstovas – respublikonas Richardas Yuenglingas Jr.
Delaware Gazette.	Tai seniausias šeimai priklausantis laikraštis JAV, įkurtas 1818 metais.	Delaware Gazette priklauso Tomsonų šeimai. Iš pradžių buvo leidžiamas kaip savaitraštis. Dabartinis vadovas Thomsonas II yra 5 kartos šeimos narys.
Levi Strauss & Co	Kompaniją įkurta 1853 metais.	Levi Strauss & Co įmonėje dirba 16 700 darbuotojų, įplaukos – 4,3 mlrd. JAV dolerių. Kompanija siejama su Haasų šeimos vardu, nors verslas prasidėjo tada, kai bavaras Levi Straussas 1853 m. San Franciske įkūrė prekybos namus, o po dvidešimties metų kartu su siuvėju Jacobu Davisu pagamino garsiuosius mėlynus džinsus. Levi Strauss & Co šiandien yra viena didžiausių pasaulyje džinsų gamintojų.
Bacardi.	Ši romo gamintoja įkurta 1862 m. ir priklauso Bacardi šeimai.	Įmonėje iš viso joje yra 7 tūkst. darbuotojų. Kompanijos įkūrėjas Don Facundo Bacardi Masso (1814–1887) emigravo iš Katalonijos į Santiago de Cuba ir ten pradėjo varyti romą. Vėliau viską perėmė sūnus Facundo. Dabar kompanija neturi savo centrinės

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

11 lentelės tęsinys

		būstinės, o ją valdo šeštoji karta.
Cargill Inc.	Įkurta 1865 m. Cargillų ir MacMillanų šeimų	Iš viso kompanijoje yra 97 tūkst. darbuotojų. Tai didžiausia pasaulyje privati kompanija, kuri superka ir parduoda grūdus, paukštieną, jautieną, plieną, sėklas, druską ir kitus produktus šešiuose žemynuose. Per keturias ar penkias kartas tik laikinai vadovavo ne šeimai priklausantys žmonės. Beje, būtent Cargill Inc. sukūrė vieną pirmųjų vadybos programų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Family Business Magazine „America’s oldest family companies“

DEŠIMT SENIAUSIŲ ŠEIMŲ KOMPANIJŲ

Įmonės pavadinimas	Įkūrimo data	Aprašymas
Kongo Gumi.	Įkurta 578 m. Japonijoje ir jau skaičiuoja 40 kartą.	Šventyklų statytoja Kongo šeima atklydo į Japoniją iš Korėjos, kad pastatytų Shitennoji šventyklą. Per amžių amžius Kongo Gumi dalyvavo statant daugybę garsių pastatų. Vienas jų – XVI amžiaus Osakos pilis.
Hoshi Ryokan	Šis viešbučių gigantas įkurtas 718 m. ir skaičiuoja 46 kartas	Pasak legendos, Hakusano kalno dievas aplankė budistų šventiką ir paliepė jam kaimyniniame kaime atkasti požeminį mineralinio vandens šaltinį. Jo mokinio medkirčio sūnaus šeima Hoshi nuo tada Komatsu turi viešbutį. Dabar čia yra 100 kambarių, kuriuose telpa 450 žmonių.
Chateau de Goulaine	Pilis įkurta 1000 metais	Tai ir vynuogynas, ir muziejus. Šioje Goulaine'ų šeimai priklausančioje pilyje yra reta drugelių kolekcija, o vyno galima nusipirkti tiesiog pilies vynuogynuose.
Fonderia Pontificia Marinelli	Tai varpų liejykla, įkurta 1000 m. Italijoje	Marinelli šeimos produkcija garsiai skamba Niujorke, Bejinge, Jeruzalėje, Pietų Amerikoje ir Korėjoje. Varpai liejami naudojant unikalią vaško technologiją.
Barone Ricasoli	Kompanija įkurta 1141 metais	Vynu ir alyvų aliejumi prekiaujanti įmonė. Šiandien baronų Ricasoli Rrolio dvaras užima apie 3600 akrų
Barovier & Toso.	Tai stiklo gamybos bendrovė, įkurta 1295 metais	Jai vadovauja jau 20 karta. Barovierų šeima stiklą gamina Murano saloje, esančioje netoli Venecijos. 1936 m. Barovierai susijungė su kitais stiklo gamintojais – Tosų šeima.
Hotel Pilgrim Haus	Tai 1304 m. įkurtas viešbutis	Pilgrim Haus valdo Andernachų šeima. Viešbutis yra Soesto mieste, daugiau nei 100 mylių nuo Frankfurto.
Richard de Bas.	Kompanija įkurta 1326 metais.	Jau daugelį metų gamina aukštos kokybės popierių, netgi tiekdamo jį kai kuriems Braque'o ir Picasso darbams.
Torrini Firenze.	Kompanija įkurta 1369 metais	Jacopusas Torrini atvyko į Florenciją iš nedidelio Scarperios kaimelio kaldinti šarvų Florencijos riteriams. Vėliau tai peraugo į auksakalystę ir papuošalų gamybą.
Antinori	1385 m. įkurta vyno kompanija jau skaičiuoja 19 kartų	Per ilgą klestėjimo laikotarpį Antinori šeimai priklausė vynuogynai Italijoje, JAV, Vengrijoje, Maltoje ir Čilėje. 1506 m. kompanija įsikūrė Florencijoje.

Šaltinis: sudaryta autoriaus Family Business Magazine „The world's oldest family companies“

DIDŽIAUSIOS PASAULYJE ŠEIMŲ KOMPANIJOS

Įmonės pavadinimas	Darbuotojų skaičius	Įkūrimo data	Aprašymas
Wal-Mart Stores	1,4 mln. darbuotojų	1962 m.	Ši mažmeninės prekybos kompanija laikoma didžiausiu pasaulyje šeimos verslu. Įplaukos – apie 245 mlrd. JAV dolerių. Kadaisė Waltonų verslas prasidėjęs nuo vienos parduotuvės Arkanzase, šiandien jų yra 4700.
Ford Motor Co	Virš 350 tūkst. darbuotojų	1903 m.	Įplaukos – apie 164 mlrd. JAV dolerių, per. Fordų šeima vadovauja 4 kartas skaičiuojančiai automobilių gamintojų pradininkei.
Samsung	175 tūkst. darbuotojų	1938 m.	Tai didžiausias šeimyninis konglomeratas Pietų Korėjoje. Samsung Electronics – viena didžiausių pasaulyje kompiuterių detalių gamintojų. Kompanija taip pat gamina namų elektronikos įrangą, mobiliojo ryšio telefonus, mikrobangų krosneles, užsiima gyvybės draudimu.
LG Group	130 tūkst. darbuotojų	1947 m.	Pietų Korėjos konglomeratas. Daugiau nei 120 šalių veikiančios LG Group veiklos sritys – chemikalai ir energija. LG Chemical – didžiausia Korėjos chemikalų kompanija, LG Electronics – elektronikos ir telekomunikacijų kompanija, LG Investment&Securities verčiasi finansinėmis paslaugomis, o LG International – prekyba ir aptarnavimu. Koo ir Huh šeimoms priklauso apie 59 proc. akcijų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Family Business Magazine „America’s 150 largest family businesses“

KITOS PASAULYJE ŽINOMOS ŠEIMOS KOMPANIJOS

- Šimtametė Italijos automobilių kompanija FIAT Group.
- Prancūzijos automobilių gamintoja PSA Peugeot Citroen S.A..
- Vokietijos automobilių gamintoja BMW.
- Amerikiečių telekomunikacijų kompanija Motorola.
- Viena didžiausių pasaulyje amerikiečių žiniasklaidos kompanija Viacom.
- Prancūzijos padangų gamintoja Michelin.
- Amerikiečių saldainių gamintoja Mars.
- Didžiausia pasaulyje prancūzų kosmetikos gamintoja L'Oreal.
- Švedijos baldų gigantas Ikea.
- Olandijos alaus darykla Heineken.
- Vokietijos sportinių automobilių gamintoja Porsche.
- Vokietijos tabako ir kavos gamintoja Tchibo Holding.
- Amerikos laikraščių gigantas New York Times.
- Šveicarijos laikrodžių gamintoja, didžiausia pasaulyje laikrodžių kompanija Swatch Group.
- Italijos madingų drabužių kompanija Bennetton Group.
- Italijos prabangių aksesuarų kompanija Prada. (Gelūnas M. (2005) Šeimos verslas: už ir prieš).

TYRIMO KLAUSIMYNAS

1. Kokia pagrindinė kompanijos veiklos sritis ir jos ekonominės charakteristikos?
1. Kokios jūsų verslo aplinkos varomosios jėgos ir kaip jos gali veikti?
2. Kokia šioje veikloje yra konkurencinė aplinka ir kokio stiprumo konkurencinės jėgos?
3. Ar vienintelė šeima kontroliuoja visą kompanijos nuosavybę?
4. Ar šeimos nariai iki dabar aktyviai vadovauja įmonei?
5. Ar rengiantis įgyvendinti naują strategiją jūs kaupiate informaciją apie išorinę aplinką?
6. Ar rengiant naują strategiją jūs atliekate įmonės auditą (finansinį, veiklos ar išteklių (fizinį išteklių, nematerialių išteklių, žmonių išteklių, finansinių išteklių))?
7. Viena iš didžiausių problemų įgyvendinant naują įmonės veiklos strategiją – pasipriešinimas strateginiams pokyčiams. Ar jūsų įmonėje vyksta toks pasipriešinimas? Jei taip, kas daugiausiai tokiems pokyčiams priešinasi – įmonėje dirbantys šeimos nariai ar samdomi darbuotojai?
8. Remiantis teorija, įmonei strategiškai vienodai svarbūs:
 - a) materialieji ištekliai – operacijos, technologija, žmonės, efektyvios technologijos ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų derinys, kuriantis įmonės pagrindinę kompetenciją ir finansiniai ištekliai;
 - b) nematerialieji ištekliai –inovacijos, reputacija, darbo organizavimo kultūra, vidinis politinis klimatas, gebėjimas keisti ir valdyti strateginius pokyčius, struktūra ir vadyba.Ar galite pritarti šiems teiginiams, ar galbūt turite savo veiksnius, kurie jums yra svarbiausi?
9. Prieš pradėdama formuoti strategiją, įmonės vadovybė turi atsakyti į klausimą, kas mes esame šiandien ir kaip įsivaizduojame savo ateitį, t.y. suformuoti įmonės misiją, kuri apimtų ilgalaikius verslo siekius. Kokių jūsų įmonės misija?
10. Strateginiai tikslai parodo ką verslas tam tikru metu bando pasiekti. Jie nustatomi dviejuose lygmenyse:
 - a) Organizacijos bendrajame lygmenyje (Tai yra tikslai, kurie apibrėžia organizacijos (kaip visumos) veiklą)
 - b) Funkciniame lygmenyje (Tai yra tikslai, kurie apibrėžia veiklą tam tikroje funkcinėje srityje (pvz.: marketingo, konkurencijos, žinių valdymo, tyrimų ir pan.)
Galėtumėte išskirti šių rūšių savo įmonės strateginius tikslus?

TYRIMO KLAUSIMYNO TĘSINYS

11. M. Porter išskiria keturias konkurencines strategijas:

- a) diferenciacijos (diferenciacijos strategijos esmė yra ta, kad pasirenkamas vienas ar keli vartotojų taikomi kriterijai ir verslas siekia išskirtinumo, kad unikalčiai atitiktų tuos kriterijus),
- b) išskirtinumo (fokusavimo į išskirtinumą strategijos atveju nusitaikoma į siaurą rinkos segmentų spektrą. Svarbu įsitikinti, kad vartotojai tikrai turi išskirtinius poreikius ir kad rinkoje esantys produktai tų poreikių netenkina),
- c) siekimo būti žemų kaštų lyderiu strategija (ši strategija paprastai siejama su dideliais verslo mastais, siūlant „standartinius“, palyginti mažos diferenciacijos produktus, kas yra priimtina daugeliui vartotojų),
- d) fokusavimasis į žemus kaštus (fokusavimo į išskirtinumą strategijos atveju nusitaikoma į siaurą rinkos segmentų spektrą. Galimybę siekti pranašumo, tiekiant produktus, kurie išsiskirtų iš konkurentų (dažniausiai nusitaikiusių į platesnę vartotojų grupę), suteikia išskirtiniai segmento poreikiai. Svarbu įsitikinti, kad vartotojai tikrai turi išskirtinius poreikius ir kad rinkoje esantys produktai tų poreikių netenkina).

Kurią iš šių strategijų manote, kad taikote savo versle?

12. R. Miles ir C. Snow tipologijoje išskiriami keturi firmų tipai, kurių kiekvienas atspindi tam tikrą, strateginę orientaciją:

- a) Ieškotoja (tai firma, kuri siekia būti pirmutinė rinkoje ir kurios dėmesys sutelktas į produkto inovacijas bei rinkos galimybes)
- b) Gynėja /saugotoja (firma, kurios dėmesys sutelktas į veiklos efektyvumą, siekiant *būti* ir išlikti *geriausia* tam tikro produkto ,paslaugos tiekėja)
- c) Analizuotoja (firma, kuri siekia subalansuoti kaštus ir efektyvumą, veikdama mažiausiai dviejose produktas - rinka srityse.)
- d) Reaguotoja (firma, kuri neturi tvirtos strateginės orientacijos. Tokiose firmose stokojama nuoseklaus ryšio tarp strategijos, struktūros ir kultūros.)

Kuriam tipui priskirtumėte savo verslo strateginę orientaciją?

TYRIMO KLAUSIMYNO BLOKAI

Pirmas klausimyno blokas	Antras klausimyno blokas
Kokia pagrindinė kompanijos veiklos sritis ir jos ekonominės charakteristikos?	Ar rengiant naują strategiją jūs atliekate įmonės auditą (finansinį, veiklos ar išteklių (fizinių išteklių, nematerialių išteklių, žmonių išteklių, finansinių išteklių)?
Kokios jūsų verslo aplinkos varomosios jėgos ir kaip jos gali veikti?	Viena iš didžiausių problemų įgyvendinant naują įmonės veiklos strategiją – pasipriešinimas strateginiams pokyčiams. Ar jūsų įmonėje vyksta toks pasipriešinimas? Jei taip, kas daugiausiai tokiems pokyčiams priešinasi – įmonėje dirbantys šeimos nariai ar samdomi darbuotojai?
Kokia šioje veikloje yra konkurencinė aplinka ir kokio stiprumo konkurencinės jėgos?	Remiantis teorija, įmonei strategiškai vienodai svarbūs: c) materialieji ištekliai – operacijos, technologija, žmonės, efektyvios technologijos ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų derinys, kuriantis įmonės pagrindinę kompetenciją ir finansiniai ištekliai; d) nematerialieji ištekliai – inovacijos, reputacija, darbo organizavimo kultūra, vidinis politinis klimatas, gebėjimas keistis ir valdyti strateginius pokyčius, struktūra ir vadyba. Ar galite pritarti šiems teiginiams, ar galbūt turite savo veiksnius, kurie jums yra svarbiausi?
Ar vienintelė šeima kontroliuoja visą kompanijos nuosavybę?	Prieš pradėdama formuoti strategiją, įmonės vadovybė turi atsakyti į klausimą, kas mes esame šiandien ir kaip įsivaizduojame savo ateitį, t.y. suformuoti įmonės misiją, kuri apimtų ilgalaikius verslo siekius. Kokių jūsų įmonės misija?
Ar šeimos nariai iki dabar aktyviai vadovauja įmonei?	Strateginiai tikslai parodo ką verslas tam tikru metu bando pasiekti. Jie nustatomi dviejuose lygmenyse: a) organizacijos bendrajame lygmenyje (Tai yra tikslai, kurie apibrėžia organizacijos (kaip visumos) veiklą) b) funkciniam lygmenyje (Tai yra tikslai, kurie apibrėžia veiklą tam tikroje funkcinėje srityje (pvz.: marketingo, konkurencijos, žinių valdymo, tyrimų ir pan.) Galėtumėte išskirti šių rūšių savo įmonės strateginius tikslus?
	M. Porter išskiria keturias konkurencines strategijas: a) diferenciacijos (diferenciacijos strategijos esmė yra ta, kad pasirenkamas vienas ar keli vartotojų taikomi kriterijai ir verslas siekia išskirtinumo, kad unikaliai atitiktų tuos kriterijus), b) išskirtinumo (fokusavimo į išskirtinumą strategijos atveju nusitaikoma į siaurą rinkos segmentų spektrą. Svarbu įsitikinti, kad vartotojai tikrai turi išskirtinius poreikius ir kad rinkoje esantys produktai tų poreikių netenkina), siekimo būti žemų kaštų lyderiu strategija (ši strategija paprastai siejama su dideliais verslo mastais, siūlant „standartinius“, palyginti mažos

6 PRIEDAS (TĘSINYS)

14 lentelės tęsinys

	<p>c) diferenciacijos produktus, kas yra priimtina daugeliui vartotojų),</p> <p>d) fokusavimasis į žemus kaštus (fokusavimo į išskirtinumą strategijos atveju nusitaikoma į siaurą rinkos segmentų spektrą. Galimybę siekti pranašumo, tiekiant produktus, kurie išsiskirtų iš konkurentų (dažniausiai nusitaikiusių į platesnę vartotojų grupę), suteikia išskirtiniai segmento poreikiai. Svarbu įsitikinti, kad vartotojai tikrai turi išskirtinius poreikius ir kad rinkoje esantys produktai tų poreikių netenkina).</p> <p>Kurią iš šių strategijų manote, kad taikote savo versle?</p>
	<p>R. Miles ir C. Snow tipologijoje išskiriami keturi firmų tipai, kurių kiekvienas atspindi tam tikrą, strateginę orientaciją:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Ieškotoja (tai firma, kuri siekia būti pirmutinė rinkoje ir kurios dėmesys sutelktas į produkto inovacijas bei rinkos galimybes)b) Gynėja /saugotoja (firma, kurios dėmesys sutelktas į veiklos efektyvumą, siekiant <i>būti</i> ir išlikti <i>geriausia</i> tam tikro produkto ,paslaugos tiekėja)c) Analizuotoja (firma, kuri siekia subalansuoti kaštus ir efektyvumą, veikdama mažiausiai dviejose produktas - rinkos srityse.)d) Reaguotoja (firma, kuri neturi tvirtos strateginės orientacijos. Tokiose firmose stokojama nuoseklaus ryšio tarp strategijos, struktūros ir kultūros.) <p>Kuriam tipui priskirtumėte savo verslo strateginę orientaciją?</p>