

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

ERNESTA MICKŪNAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**VERSLO RIZIKOS VERTINIMAS IR MAŽINIMO BŪDAI BALDŲ
ĮMONĖSE**

Kaunas 2008

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

ERNESTA MICKŪNAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**VERSLO RIZIKOS VERTINIMAS IR MAŽINIMO BŪDAI BALDŲ
ĮMONĖSE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

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

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2008

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	5
1. VERSLO RIZIKOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	7
1.1. Verslo rizikos samprata ir rūšys	7
1.2. Verslo rizikos veiksniai ir pasekmės	17
1.3. Verslo rizikos įvertinimas	22
1.4. Verslo rizikos mažinimo būdai	25
1.5. Verslo rizikos vertinimo samprata	30
2. ANALITINĖ DALIS.....	31
2.1. Lietuvos baldų įmonių veiklos apžvalga ir rizikos analizė	31
2.2. Lietuvos baldų rinkos ateities prognozės	37
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	39
3.1. Tyrimo metodika	39
3.2. Baldus gaminančių įmonių apklausos rezultatai	42
3.3. Anketinio tyrimo išvados	55
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	57
SUMMARY	61
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	62
PRIEDAS Anketa.....	66

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Verslo rizikos rūšys.....	12
2 lentelė Veiksnių, sukeliančių riziką, klasifikavimas.....	18
3 lentelė Verslo rizikos tikimybės ir poveikio lygiai.....	25
4 lentelė Rizikos mažinimo būdai.....	26
5 lentelė Veiksniai, sąlygojantys lietuviškų baldų poreikį.....	31
6 lentelė Lirtuvos įmonių klasifikacija.....	43

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Baldus gaminančių įmonių skaičius.....	30
2 pav. Baldų gamintojų pardavimai.....	31
3 pav. Medienos pramonės eksportas ir importas.....	33
4 pav. Lietuvos baldų grupių pardavimai.....	34
5 pav. Pelningų ir nepelningų įmonių skaičius.....	35
6 pav. Apklausoje dalyvavusių asmenų pareigos.....	41
7 pav. Apklausoje dalyvių išsilavinimas.....	42
8 pav. Apklausoje dalyvių išsilavinimas.....	42
9 pav. Įmonėse dirbančių darbuotojų skaičius.....	43
10 pav. Baldų įmonių veiklos specializacija.....	44
11 pav. Baldų įmonių pardavimų apimtys Lietuvos rinkoje.....	44
12 pav. Verslo rizikos samprata.....	45
13 pav. Požiūris į verslo riziką.....	46
14 pav. Verslo rizikos rūšys.....	46
15 pav. Rinkos pokyčiai įtakojantys verslo riziką.....	47
16 pav. Išoriniai veiksniai įtakojantys verslo riziką.....	47
17 pav. Vidiniai veiksniai įtakojantys verslo riziką.....	48
18 pav. Ūkinių pasirinkimų įtaka verslo rizikai.....	49
19 pav. Rizikos ir pelno ryšys.....	50
20 pav. Analizuojamos veiklos sritys.....	50
21 pav. Patirtos verslo rizikos įtaka įmonės rodikliams.....	51
22 pav. Patiriama verslo rizika.....	52
23 pav. Verslo rizikos zonos.....	52
24 pav. Verslo rizikos mažinimo priemonės.....	53
25 pav. Rizikos mažinimo variantai.....	53

ĮVADAS

Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas. Ši tema yra svarbi kiekvienam verslininkui. Verslas ir jo plėtra yra susiję su mažesne ar didesne rizika. Kiekviena veikianti įmonė siekia, kad jos veikla būtų pelninga, o tuo pačiu įmonė susiduria su verslo rizika. Dėl rizikingų sąlygų kiekviena įmonė gali negauti laukiamų rezultatų, prarasti dalį ar net visus savo turimus išteklius ar patirti išlaidas. Todėl būtina laiku tinkamai įvertinti verslo riziką, su kuria susiduria įmonės ir taikyti jos mažinimo būdus, kad rizika kuo mažiau įtakotų įmonės finansinę būklę. Svarbu yra teisingai suprasti rizikos sąvoką, nes neteisingas verslo rizikos prasmės suvokimas gali neigiamai įtakoti tiek ūkio subjekto veiklą, tiek šalies ekonomiką. Visa tai sąlygoja šios temos aktualumą bei sprendimo būtinumą kiekvienai įmonei. Būtina spręsti su verslo rizika susijusius klausimus ir problemas. Kadangi nepakankamas dėmesys verslo rizikai, netinkamas rizikos vertinimas bei valdymas gali įtakoti įmonės veiklos nuostolius, finansinių rodiklių bei pačios finansinės būklės blogėjimą, o visa tai gali sukelti grėsmę įmonei, jos veiklos tęstinumui ir tai baigtis įmonės bankrotu.

Autoriai, V. Bagdonas, A. Garškienė, V. Gronskas, rizikos sampratą sieja su galimais pavojais, nuostoliais, žala. Apie rizikos reikšmę, jos svarbą plačiai nagrinėjo D. Janulevičienė, D. Kvedaraitė, J. Lazauskas ir kt. Visi paminėti autoriai nagrinėjo ir rizikos mažinimo būdus. Kiekviena įmonė savo veiklos laikotarpiu susiduria su viena ar kita rizika, todėl gali patirti didesnius ar mažesnius nuostolius. O tai parodo šios temos aktualumą bei tyrimo būtinumą. Galbūt gauti duomenys iš atlikto tyrimo, naudojant baldų įmonių praktiką, padės priimti efektyvesnius sprendimus dėl verslo rizikos įvertinimo ir jos sumažinimo galimybių.

Problemos ištyrimo lygis. Problema yra tai, kad kiekviena įmonė užsiimdama veikla susiduria su mažesne ar didesne rizika. Daliniam šios problemos sprendimui yra skirti rizikos mažinimo būdai. Įvertinus riziką, būtina įvertinti ir rizikos mažinimo būdus. Tai yra pagrindinė problema, kuri bus analizuojama šiame darbe.

Tyrimo objektas. Šio darbo tyrimo objektas yra Lietuvos baldų įmonės. Bus analizuojama, verslo rizika baldų įmonėse ir kokie taikomi šios rizikos mažinimo būdai.

Darbo tikslas. Įvertinti verslo riziką ir jos mažinimo būdus.

Šio darbo uždaviniai yra:

1. Išnagrinėti verslo rizikos sampratą bei reikšmę.
2. Išnagrinėti verslo rizikos veiksnius.
3. Išskirti verslo rizikos rūšis pagal įvairius klasifikavimo būdus.
4. Išskirti verslo rizikos mažinimo būdus.
5. Įvertinti verslo riziką Lietuvos baldų įmonėse.
6. Įvertinti veiksnius, labiausiai įtakojančius verslo riziką baldų įmonėse.

7. Nustatyti verslo rizikos mažinimo būdus baldų įmonėse.

Suformuluota hipotezė.

- Rizikos draudimas yra efektyvus verslo rizikos mažinimo būdas.

Darbo struktūra.

Darbą sudaro trys dalys. Įvade trumpai aprašomas temos aktualumas, tyrimo objektas ir darbo tikslas, uždaviniai ir tyrimo metodai. Pirmoje darbo dalyje yra pristatomi teoriniai aspektai. Nagrinėjama rizikos plačiąja prasme, verslo rizikos sąvokos, analizuojamos verslo rizikos rūšys, verslo rizikos atsiradimą įtakojantys veiksniai bei dėl rizikos patirti nuostoliai, taip pat aptariami verslo rizikos mažinimo būdai. Antroje dalyje yra analizuojamas tyrimo objektas pagal statistinius duomenis, taipogi aptariami jau šioje srityje atlikti darbai bei tyrimai. Trečioje darbo dalyje yra aptariama tyrimo metodika, tyrimo tikslas ir uždaviniai, aprašomas tyrimo objektas ir imtis bei pats tyrimo organizavimas. Šioje dalyje yra pateikiami tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje yra pateikiamos išvados bei pasiūlymai. Išvados yra suformuotos atsižvelgiant tiek į teorinės, tiek ir į praktinės dalies rezultatus. Pateikiami pasiūlymai dėl verslo rizikos vertinimo. Toliau pateikiamas mokslinės literatūros sąrašas, informacinių šaltinių sąrašas bei priedai.

Tyrimo metodai.

Analizuojant verslo rizikos ir jos mažinimo būdų teorinius klausimus yra naudojama lyginamoji mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, sintezė, sisteminimas. O atliekant tyrimą yra naudojama statistinių duomenų analizė, atlikta anketinė apklausa ir analizuojami bei klasifikuojami jos metu gauti duomenys.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Darbe yra naudojama mokslinė literatūra: monografijos, moksliniai straipsniai bei moksliniai tyrimai ir kiti literatūros šaltiniai.

Praktinė ir teorinė darbo reikšmė.

Praktinė šio darbo reikšmė yra tai, kad šis darbas turės baldų pramonės įmonėms praktinę – pažintinę reikšmę. Be to atlikus tyrimą bus galima pasiūlyti rizikos mažinimo būdus.

Teorinė darbo reikšmė yra tai, kad bus pateikta ir susiteminta informacija apie verslo riziką, bei su ja susiję svarbiausi klausimai.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Šia tema yra atlikta labai mažai tyrimų. Verslo rizika analizuojama visoje pramonėje, bet neišskiriant verslo rizikos baldų sektoriuje analizės. Tai apriboja galimybę palyginti šio darbo atlikto tyrimo metu gautus duomenis su ankstesniais atliktų tyrimų rezultatais.

Darbo struktūra ir jos paaiškinimas. Darbą sudaro įvadas, 3 dalys ir išvados. Darbo apimtis 67 puslapiai, pateiktos 6 lentelės ir 25 paveikslai, pateikiamas 1 priedas ir 51 literatūros šaltinis.

1. VERSLO RIZIKOS TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje yra pateikta rizikos plačiąja prasme ir verslo rizikos samprata bei reikšmė. Aptariamos verslo rizikos rūšys, jų skirstymo požymiai. Taip pat yra aptariami ir verslo rizikos veiksniai, labiausiai įtakojantys jos atsiradimą, bei rizikos mažinimo būdai.

1.1. Verslo rizikos samprata ir rūšys

Rizika yra neišvengiama, todėl ir yra būtina ją nuolat analizuoti, kad įmonės galėtų kontroliuoti ir stebėti savo veiklą.

Rizika yra visur, kiekvienas asmuo veikdamas ar priimdamas sprendimus gali gauti rezultatus, kokių nesitikėjo. Rizika yra susijusi su nežinomybe ar neapibrėžtumu. Jei žmogus žinotų viską, tai rizikos ir nebūtų. Naujų galimybių atsiradimas rinkoje įtakoja įmonių veiklos plėtojimą, bet didina ir įmonių susidūrimą su rizika. Be to, kiekviena veikla ar veiksmas susijęs su keletu rizikos rūšių, todėl rizikos rūšys persipynę tarpusavyje.

Mokslinėje literatūroje yra daugybė verslo rizikos sampratų įvairovių. O tai lemia rizikos reiškinio sudėtingumas ir prieštaringumas. Skirtingi autoriai labai įvairiai apibrėžia ir rizikos sampratą. Verslo rizika dažnai pradedama analizuoti nuo rizikos sampratos plačiąja prasme, o vėliau aiškinama pati verslo rizikos esmė.

Rizika turi daug prasmų. Daugelis autorių riziką sieja su pavojumi, nukrypimu nuo galimų rezultatų, nepasisekimu. E. J. Vaughan (1997, p.8) teigia, kad rizika tai situacija, kai atsiranda galimybė nepalankaus nukrypimo nuo nepageidaujamo rezultato, kuris numatomas. Pasak, R. Urniežiaus (2001, p.5) rizika – tai ryžtas veikti žinant, kad galima tikslo ir nepasiekti. B. Martinkus (1996, p.163) mano, kad rizika – tai sprendimų priėmimo situacija, kurioje įmanomas galimų rezultatų kintamumas ir egzistuoja tikimybė jiems kisti. Ch. Pass, B. Lowes ir L. Davies (1997) pabrėžia, kad rizika dažnai yra apibūdinama kaip nepatikima aplinka, pavojus, netikrumo išraiška. A.Dzikevičius¹ pateikia net tris rizikos sampratas, iš kurių dvi siejamos su įmonės pavojais, nuostoliais, netekimais. Autorius teigia, kad rizika tai nuostolių ir netekimų galimybė arba pavojus, kad įmonė patirs nuostolių dėl papildomų sąnaudų arba gaus mažiau pajamų nei tikėjosi.

¹ DZIKEVIČIUS, Audrius. (2006a) *Investicinių projektų rizika ir jos vertinimas*. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://finansai.tripod.com/rizika2.htm>>

Trečioji A.Dzikevičiaus² rizikos samprata yra siejama ir su pajamomis, pelnu. Autorius teigia, kad rizika tai kintamumas, susijęs su laukiamomis pajamomis, ar pelno srautu. Teigiama, kad yra tiesioginis ryšys tarp rizikos ir laimėjimo: kuo didesnė galimybė pasireikšti neigiamam įvykiui, tuo didesnė galima nauda, jei tas įvykis neįvyks. Teigiama, kad daugelis verslo sprendimų yra susiję su ekonominiu neapibrėžtumu (nežinomybe). Rizika ir ekonomikos neapibrėžtumas yra labai susiję: jie įtakoja vienas kito atsiradimą. Teigiama, kad kuo yra didesnis neapibrėžtumas, tai tuo yra didesnė ir rizika. Dėl neapibrėžtumo įmonės tiksliai nežino daugelio veiksnių, įtakančių rizikos atsiradimą, t.y. kainų, darbo užmokesčio bei kitų gamybos veiksnių. O dėl šios nežinomybės įmonė susiduria ir su rizika. Mokslinėje literatūroje kartais atskiriama rizika ir neapibrėžtumas, o kartais neatskiriama.

J. Adams (2001, p.30) atskiria riziką ir neapibrėžtumą: „Jei jūs nežinote, kas atsitiks, bet žinote galimybes, tai yra rizika, o jei nežinote netgi galimybių, tai yra neapibrėžtumas“. Pagal J. Adams, neapibrėžtumas yra didesnė nežinomybė nei rizika.

Kiti autoriai neskiria sąvokų „rizika“ ir „neapibrėžtumas“ ir vartoja kaip sinonimus. Z. Lydeka (2002, p.170) riziką apibrėžia kaip specifinę ekonomikos neapibrėžtumo išraišką, atspindinčią verslo dalyvių veiksmuose. D. Laskienė ir V. Snieška (2003, p.55) pritaria tai nuomonei, kad rizika ir neapibrėžtumas iš esmės atspindi tą patį reiškinį, todėl terminas „rizika“ ir „neapibrėžtumas“ bendrąja prasme gali būti vartojami kaip sinonimai. Tačiau priimant rizikingus sprendimus šias sąvokas derėtų atskirti, nes gali skirtis rizikos ir neapibrėžtumo nustatymo bei įvertinimo galimybės. Šie autoriai riziką apibrėžia kaip nepageidaujamo įvykio ar prarastos naudos galimybę, sąlygojamą aplinkos kintamumo. V. Gronskas (1997, p.10) teigia, kad rizika yra netikrumas ir neapibrėžtumas, kurie slypi pačioje rinkos ekonomikoje ir dėl kurių įmonė gali patirti nuostolių. R. Urniežius (2001, p.7) mano, kad rizika - tai neapibrėžtumai, kurie kyla iš pokyčių, kuriuos sunku numatyti, arba iš įvykių, kurių galimybės negalima apskaičiuoti tiksliai. I. Bernardas (1997, p.397) pabrėžia, kad rizika yra tam tikras neapibrėžtumas, kuris gali daryti įtaką visai ūkinio subjekto veiklai arba tam tikrai jo vykdomai operacijai, tai neapibrėžtumas, nulemiantis nepalankius pokyčius.

² DZIKEVIČIUS, Audrius. (2006a) *Investicinių projektų rizika ir jos vertinimas*. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://finansai.tripod.com/rizika2.htm>>

Iš atskirų autorių pateiktų sąvokų bendros rizikos sampratos suformuluoti neįmanoma, nes kiekvienas autorius skirtingai apibrėžia rizikos sampratą, bet galima išskirti tris pačius svarbiausius reiškinius su kuriais yra siejama rizika, tai:

- Pavojus, nepasisekimas, nuostoliai;
- Neapibrėžtumas;
- Pelnas, galima nauda.

Rizika yra siejama su galimybe patirti negerą įvykį ar grėsme patirti nuostolius. Šiuolaikinė rinkos aplinka yra neįmanoma be rizikos. Rizikos visiškai išvengti neįmanoma, nes vengiant vienos rizikingos situacijos, galima patekti į kitą situaciją, kuri gali būti dar labiau rizikingesnė. Nėra tokio verslo ar veiklos, kuri nebūtų siejama su rizika. Visur ir visada egzistuoja tikimybė patirti nepageidaujamą įvykį, ką nors prarasti ar patirti nuostolius. Todėl rizikos apibrėžimas daugelio autorių yra siejamas su išlaidomis, nuostoliais ar nepasisekimo tikimybe. Rizika labai dažnai yra apibūdinama kaip grėsmė, kad kokia nors veikla nepavyks ir tai paveiks neigiamai visą įmonės veiklą.

Remiantis anksčiau minėtų autorių pateiktomis rizikos sampratomis, rizikos sampratą bendrąja prasme būtų galima apibrėžti taip:

Rizika - tai nepageidaujamo įvykio tikimybė susijusi su pavojais, nuostoliais ir praradimais, kuriuos sąlygoja neapibrėžtumas.

Rizika ir verlas yra labai susiję, nes verslo be rizikos nėra. Riziką būtų galima vertinti kaip sudedamąją verslo dalį. Rizikuojanti įmonė dėl patirtų nesėkmių gali ir bankrotuoti, nes rizika yra vienas iš bankroto veiksnio. Rizika, kuri pasireiškia verslo įmonių veikloje, yra vadinama verslo rizika.

Išnagrinėjus rizikos sampratą plačiaja prasme, galima aiškinti ir verslo rizikos sąvoką. Kiekvienas autorius skirtingai apibrėžia ir verslo riziką.

S. Allen (2003, p. 33) teigia, kad verslo rizika paprastai yra apibrėžiama neigiamai, nes rizika apima įvairius pavojus. V. Žilinskas (2004, p.225) verslo riziką apibrėžia, kaip galimų nuostolių tikimybę, arba pajamų praradimus, palyginti su verslo plane priimtu variantu, numatančiu racionalių išteklių naudojimą. Verslas visada daugiau ar mažiau yra susijęs su galimu nepasisekimu, t.y. rizika. Verslininkas neturi vengti rizikos, bet išmokti ją jausti ir siekti sumažinti, įvertinti jos laipsnį ir neperžengti leistinų rizikos ribų. J. Mackevičius (2005, p.287) teigia, kad verslo rizika – tai įmonės nesugebėjimas savo pajamomis kompensuoti ūkinės gamybinės veiklos. D. Laskienė ir

V. Snieška (2003, p.55) teigia, kad verslo rizika tai yra prarastos naudos ar nuostolių galimybė, sąlygojama aplinkos kintamumo. V.Gronskas (2003, p. 47) teigia, kad yra daugybė skirtingų požiūrių į prekinės verslininkystės riziką. Vienu požiūriu, verslo rizika yra siejama vien su neigiamų ūkinės veiklos rezultatų galimybėmis. Kitu požiūriu, verslo rizika siejama ne vien su neigiamais veiklos rezultatais, o apskritai su pokyčių galimybėmis, nepriklausomai nuo to, ar šie pokyčiai yra neigiamo ar teigiamo pobūdžio. Mokslinio pažinimo požiūriu prekinės verslininkystės rizika yra specifinė sąvoka, išreiškianti rinkos dalyvių veiklos neapibrėžtumą, todėl yra pateikiama tokia prekinės verslininkystės rizikos sąvoka – tai rinkos dalyvių siekis teigiamų veiklos rezultatų, turint tam kai kurias galkimybes, bet kartu neišvengiant ir neigiamų veiklos rezultatų galimybių.

S. Liučvaitis (2003, p.32) teigia, kad ne visi autoriai skiria verslo riziką kaip atskirą rizikos rūšį. Verslo rizika yra bendra sąvoka, apimanti daugybę rizikos porūšių. Pats bendriausias rizikos apibrėžimas galėtų būti toks: verslo rizika yra pavojus patirti nuostolių vykdant ūkinę veiklą. Tas pavojus atsiranda dėl sandorių rezultatų neapibrėžtumo, taip pat dėl gaunamų būsimų pajamų, realizuojant verslo projektus, neapibrėžtumo ir nepastovumo.

J. Lazauskas (2005, p.147) verslo riziką supranta kaip įmonės nesugebėjimą padengti savo veiklos sąnaudų bei išlaidų. Šiai rizikai įtakos turi tokie veiksniai, kaip veiklos produkto paklausa bei produkto įvairumas, konkurencijos laipsnis, augimo perspektyva, įmonės dydis ir jos išlaidų struktūra, ekonominė bei politinė aplinka.

Verslo riziką kiekvienas autorius apibrėžia skirtingai. D. Laskienė ir V. Snieška (2003, p.57) teigia, kad verslo rizika turi dvi pagrindines reikšmes:

1. Galimas pavojus, gresianti žala ar nuostoliai;
2. Veikimas neaiškiomis aplinkybėmis, siekiant gauti kuo geresnį rezultatą.

Su šiais autoriais būtų galima sutikti, nes pagal pateiktas skirtingų autorių verslo rizikos sampratas, galima padaryti išvadą, kad verslo rizika yra siejama su nuostoliais, praradimais, nesėkmėmis, neapibrėžtumu siekiant gauti kuo geresnį rezultatą. Suprantama, kad kiekvienas verslininkas siekdamas kuo sėkmingesnės įmonės veiklos ir geresnių rezultatų, turi priimti rizikingus sprendimus. Todėl galima teigti ir tai, kad rizika yra neišvengiama verslo sudedamoji dalis.

Rizika yra apibrėžiama kaip sąlyga, su kuria gali būti apibrėžiama problema, tam tikrų įvykių tikimybė ir išdėstoma sprendimo tikimybė privedanti prie pageidaujamo įvykio (Hellriegel; Jackson; Slocum, 1999, p. 258).

Yra išskiriama objektyvi ir subjektyvi verslo rizikos prasmė. Objektyvi verslo rizikos prasmė yra tai, kad verslininkai gali numatyti būsimus įvykius rinkoje, savo veiksmų rezultatus su tam tikra tikimybe, o ne absoliučiai tiksliai. Rinkoje yra tikimybė arba laimėti, gauti pelną arba pralaimėti, patirti nuostolius. Subjektyvi verslo rizikos prasmė yra tai, kad atskiri žmonės nevienodai reaguoja į galimybę laimėti arba pralaimėti savo gamybinėje komercinėje veikloje. Vieni yra linkę vengti rizikingų sumanymų, t.y. sutinka gauti mažesnes pajamas, bet turėdami didesnę tikimybę laimėti, o kiti linkę imtis rizikingų veiksmų: siekia gauti didesnes pajamas, bet turėdami didesnę tikimybę pralošti (Gronskas, 2001).

Verslo rizika gali būti vertinama įvairiai, tačiau bet kuriuo atveju rizikos pasekmės įtakos ūkinio subjekto finansinę būklę. Todėl verslo rizika dažnai yra vertinama atsižvelgiant į finansinį bei ekonominį kriterijus. Apibendrinus, anksčiau paminėtų autorių verslo rizikos sampratą, būtų galima teigti, kad autoriai verslo riziką kaip ir riziką bendrąja prasme daugiau sieja su nuostoliais, pavojais, prarasta nauda. Daugeliu atvejų verslo rizika yra susijusi su neigiamais rezultatais t.y. išteklių ar pajamų praradimu. Bet jeigu rizika ūkinėje veikloje būtų susijusi tik su neigiamais rezultatais ar pasekmėmis, tai būtų visiškai nesuprantama, kodėl verslininkai veikia tokiomis sąlygomis ir vis rizikuoja. Todėl galima teigti, kad verslo rizika turi būti siejama ir su tikslu gauti geresnius rezultatus, t.y. padidintą pelną, didesnes pajamas. Todėl jau kaip buvo minėta, kai kurie autoriai, t.y. D. Laskienė ir V. Snieška (2003), verslo riziką sieja ir su geresnių rezultatų bei pelno siekiu. Apibendrinus išdėstytas mintis, galima teigti, kad verslo rizika negali būti apibrėžiama tik kaip nuostoliai ar praradimai, kaip galimas pavojus, bet verslo rizika taip pat turi būti siejama ir su pajamomis bei pelnu arba kaip ūkinė veikla siekiant kuo geresnių rezultatų (pelno).

Kiekviena įmonė turi parengti rizikos analizės metodiką, kad jos veikla būtų saugi ir kryptinga. Tokiu būdu įmonė gali laiku numatyti nepalankias situacijas ir sušvelninti ar net išvengti jų padarinių. Tačiau veiklos rizikos analizės metodikos sukūrimas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis daug lėšų ir laiko. Įmonių vadovai turėtų kasmet atsižvelgdami į rinkos ir įmonės veiklos pokyčius, nustatyti rizikingiausias įmonės veiklos sritis (Mackevičius, 2005, p.294).

Suprantama, kad verslo pasaulyje rizika yra neišvengiamas reiškinys, bet riziką galima valdyti, t.y. ją pašalinti ar sumažinti. Rizikos valdymą lemia rizikos identifikavimas ir jos rūšių klasifikavimas, nes kiekvieną rizikos rūšį reikia valdyti skirtingu rizikos mažinimo būdu.

Kiekviena įmonė priklausomai nuo savo veiklos pobūdžio susiduria su skirtingomis rizikos rūšimis. Todėl kiekviena veikianti įmonė turi įvertinti rizikos galimybes ir pasėkmes, kad tai jos neprivestų prie bankroto. Verslo pasaulyje yra daugybė rizikos rūšių. Autoriai skirtingai vadina ir klasifikuoja rizikos rūšis. Rizikos rūšys labai priklauso nuo verslo pobūdžio.

D. Laskienė ir V. Snieška (2003, p.55) mano, kad verslo rizikos rūšys turi būti

klasifikuojamos atsižvelgiant į šiuos principus:

- Klasifikacija turi atitikti konkrečius klasifikavimo tikslus. Požymiai pagal kuriuos rizikos skirstomos į atskiras grupes, turi būti susiję klasifikavimo tikslais. Galimi tokie tikslai: rizikos šaltinių išsiaiškinimas, draudimo paslaugų nomenklatūros formavimas, galimybių analizė, rizikos apsaugos metodų pasirinkimas ir t.t.
- Klasifikacija turi būti sisteminė. Hierarchinė klasifikuojamų rizikų struktūra turi atspindėti tam tikru aspektu susijusius reiškinius. Į vieną grupę tiesiogiai nereikėtų jungti skirtingo lygio rizikų.
- Klasifikacija turi išlaikyti požymio grynumą. Požymiai turi būti tiksliai apibrėžti, o rizikos turi būti grupuojamos tik pagal vieną požymį.
- Kiekvienas požymis turi apimti visas potencialias rizikos rūšis.

Verslo rizika klasifikuojama pagal įvairius požymius, bet remiantis pirmoje lentelėje pateiktu autorių rizikos klasifikavimu, galima išskirti tokius rizikos klasifikavimo požymius: atsiradimo būdas ir šaltiniai, poveikis įmonės veiklai, veiklos sritys, laikas, rezultato tikimybė, rizikos atsiradimo priežastis, rizikos pasireiškimo sritis, galimas rezultatas (rizikos įvykis).

Kiekvienam ūkiniam subjektui, priklausomai nuo jo veiklos tipo, yra būdingos savitos verslo rizikos rūšys. Todėl kaip ir verslo rizikos sampratos, taip pat ir verslo rizikos rūšių bendros klasifikacijos nėra išskirta. Daugelis autorių rizikos rūšis klasifikuoja skirtingai. Kiekvienas autorius išskiria skirtingus požymius, pagal kuriuos yra klasifikuojamos rizikos rūšys. Pirmoje lentelėje yra pateikta keletą autorių verslo rizikos rūšių klasifikavimo būdai pagal skirtingus požymius.

1 lentelė

Verslo rizikos rūšys

Autorius	Klasifikavimo požymiai	Verslo rizikos rūšys
J. Mackevičius	Pagal atsiradimo būdą	<ul style="list-style-type: none"> • Politinė - tai rizikos rūšis, atsirandanti dėl pasikeitusios politinės situacijos, o tai daro nepalankią įtaką įmonės veiklos rezultatams. • Ekonominė - atsiranda dėl nepalankių pačios įmonės arba šalies ekonomikos pasikeitimų.
	Pagal poveikį įmonės veiklai	<ul style="list-style-type: none"> • Vidaus rizika priklauso tik nuo įmonės veiklos, ypač nuo vadovų profesinės kompetencijos ir darbuotojų sugebėjimų bei pastangų darniai dirbti. • Išorės rizikos lygį lemia nuo įmonės nepriklausomi veiksniai – politiniai, ekonominiai, socialiniai, demografiniai, teisiniai ir kt.
	Pagal veiklos sritis	<ul style="list-style-type: none"> • Ūkinė rizika yra susijusi su įmonės ūkinių reikalų tvarkymu, ūkinės situacijos neapibrėžtumu. • Gamybinės rizikos atsiradimą lemia gamybos organizavimas, technologinių procesų, technikos, įrangos netobulumai, materialinių ir energetinių išteklių trūkumas.

		<ul style="list-style-type: none"> • Komerčinė rizika yra susijusi su įvairių komercinių sandorių sudarymu ir vykdymu, netikėtais rinkos konjunkcijos pokyčiais, konkurencijos aštrėjimu. • Finansinė rizika yra susijusi su finansų tvarkymu, išsipareigojimų vykdymu, pajamų ir sąnaudų kontrole. • Investicinė rizika – tai netinkamas investicinių projektų variantų įvertinimas, investuoto kapitalo vertės sumažėjimas.
	Pagal laiką	<ul style="list-style-type: none"> • Retrospektyvinės, • Einamosios, • Perspektyvinės. Retrospektyvinės ir einamosios rizikos rūšys parodo, kokiose veiklos srityse, kokio dydžio ir pobūdžio atsirado tam tikros rizikos rūšys.
	Pagal rezultato tikimybę	<ul style="list-style-type: none"> • Grynoji – tokia, kai yra tikimybė gauti tik nuostolį arba nulinį rezultatą. • Spekuliatyvinė – kai yra tikimybė gauti tiek teigiamą, tiek neigiamą rezultatą.
A.Garškienė	Pagal atsiradimo šaltinį	<ul style="list-style-type: none"> • Rizika, susijusi su ūkine-ekonomine veikla (gamybinė, komercinė ir pan.); • Rizika, susijusi su asmeniu (asmeninė, dalykinė ir pan.); • Rizika, kurią sukelia gamtos veiksniai, pvz. stichinės nelaimės; • Rizika, kurią sukelia politiniai veiksniai (politinė).
	Pagal rizikos atsiradimo priežastį	<ul style="list-style-type: none"> • Rinkos neapibrėžtumo; • Nenusakomos ūkinės veiklos partnerių elgsenos; • Informacijos stokos;
	Pagal rizikos pasireiškimo sritį	<ul style="list-style-type: none"> • Gamybinė rizika atsiranda pačiame prekių gamybos procese; • Komerčinė rizika yra susijusi su prekių ir paslaugų judėjimu vidaus bei užsienio rinkose, konjunkcijos pokyčiais; • Finansinė rizika susijusi su valiutos kurso, palūkanų normos, akcijų kurso pokyčiais ir t.t. • Investicinė rizika susijusi su lapitalo investavimu; • Politinė ir juridinė rizika aprėpia vyriausybės

1 lentelės tęsinys

Autorius	Klasifikavimo požymiai	Verslo rizikos rūšys
		makroekonomikos ir socialinės politikos, biudžeto, mokesčių, investicijų teisinius pokyčius ir pan.
I.T. Balabanovas	Pagal galimą rezultatą (rizikos įvyki)	<ul style="list-style-type: none"> • Grynoji – reiškia galimybę gauti neigiamą ar nulinį rezultatą. Prie šios rizikos priskiriami tokie rizikos tipai: gamtinė, ekologinė, politinė, transporto rizika ir komercinės rizikos dalis (turtinė, gamybinė, prekybinė). • Spekuliatyvinė rizika – reiškia galimybę gauti tiek teigiamą, tiek neigiamą rezultatą. Prie šios rizikos yra priskiriama finansinė rizika.
	Pagal pagrindinę rizikos atsiradimo priežastį	<ul style="list-style-type: none"> • Gamtinė – priskiriama rizika, susijusi su gamtos stichinių jėgų pasireiškimu: žemės drebėjimais, gaisrais, epidemija. • Ekologinė rizika – rizika, susijusi su aplinkos tarša. • Politinė – tai rizika, susijusi su politine situacija šalyje ir valstybės veikla. • Transporto rizika – rizika, susijusi su krovinių vežimu automobilių, jūrų, upių, geležinkelio transportu, lėktuvais. • Komerčinė rizika – yra nuostolių pavojus vykdant ūkinę finansinę veiklą. Ji reiškia kokio nors komercinio sandorio rezultatų neapibrėžtumą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal MACKEVIČIUS, J. Įmonių veiklos analizė, 2005, p.289. GARŠKIENĖ, A. Verslo rizika, 1997 p.7. БАЛАБАНОВ, И. Т. Риск – менеджмент, 1996, с.102.

Pirmoje lentelėje verslo rizikos rūšys klasifikuojamos pagal tam tikrus klasifikavimo požymius. J. Mackevičius (2005) išskiria daugiau klasifikavimo požymių tai yra penkis, o A. Garškienė (1997) skiria tris, o I. T. Balabanovas – du požymius. Palyginus šių trijų autorių klasifikaciją, galima teigti, kad jie verslo rizikos rūšis klasifikuoja pagal įvairius požymius, nes kai kurie požymiai yra vienodi, o kiti skirtingi. A. Garškienė ir I. T. Balabanovas kaip vienodą klasifikavimo požymį išskiria rizikos atsiradimo priežastį, dėl kurios rizika pasireiškia. Bet pagal tą patį kriterijų autoriai išskiria skirtingas verslo rizikos rūšis. Pavyzdžiui, I. T. Balabanovas pagal atsiradimo priežastį išskiria penkias verslo rizikos rūšis: gamtinę, ekologinę, politinę, transporto ir komercinę, o A. Garškienė pagal tą patį požymį, t.y. rizikos atsiradimo priežastį išskiria tris rizikos rūšis: rinkos neapibrėžtumo; nenusakomos ūkinės veiklos partnerių elgsenos; informacijos stokos. J. Mackevičius ir A. Garškienė pagal pasireiškimo sritį išskiria vienodas verslo rizikos rūšis, t.y. gamybinę, finansinę, komercinę ir investicinę, tik J. Mackevičius dar išskiria ūkinę riziką, o A. Garškienė politinę ir juridinę riziką. I. T. Balabanovas ir J. Mackevičius išskiria vienodas rizikos rūšis pagal galimą rezultatą: skiriama gamybinė ir spekuliatyvinė rizika. Pagal kitus klasifikavimo požymius autoriai išskiria skirtingas rizikos rūšis. J. Mackevičius (2005) taip pat išskiria poveikio, laiko ir rezultato tikimybės verslo rizikos klasifikavimo šaltinius. Bet nesvarbu, kiek autoriai išskiria klasifikavimo požymių, tačiau jie pateikia, jų manymu, pagrindines rizikos rūšis, kurios gali atsirasti bet kurioje įmonės veikloje, bei bet kuriame jos gyvavimo etape.

Laisvojoje enciklopedijoje - Vikipedija³ rizikos rūšys klasifikuojamos dar ir pagal tokius požymius:

- Pagal rizikos trukmę:
Trumpalaikė rizika;
Nuolatinė rizika.
- Pagal apdraudimo galimybę:
Apdraudžiama rizika;
Neapdraudžiama rizika.
- Pagal sprendimo priėmimo lygį:
Mikroekonominė (lokali) rizika;
Makroekonominė (globalinė) rizika.
- Pagal pagrįstumo lygį:
Pagrįsta rizika;
Nepagrįsta rizika.

³ LAISVOJI ENCIKLOPEDIJA. Vikipedija. (2004) *Rizika*, [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Rizika>>.

Galima teigti, jog laisvoje enciklopedijoje ir pirmoje lentelėje autorių pateikta rizikos rūšių klasifikacija pagal tam tikrus požymius rodo, kad bendros verslo rizikos rūšių klasifikacijos sukurti neįmanoma, nes rizika yra labai sudėtingas procesas, kuris gali būti vertinamas įvairiai ir bendros nuomonės nėra.

Net ir veikiant labai atsargiai, visiškai išvengti rizikos neįmanoma. Rizika yra susijusi su žmogaus skirtingomis charakterio savybėmis (asmeninė rizika), įvairia vadybininkų elgsena dalykinėse verslo situacijose (dalykinė rizika), vadybininkų tarpusavio bendravimu (organizacinė rizika) (Garškienė, 1997, p.24).

Kiti autoriai verslo rizikos neklasifikuoja pagal požymius, o tik išskiria, jų manymu, pagrindines verslo rizikos rūšis su kuriomis gali susidurti kiekviena įmonė.

Yra išskiriamos šios pagrindinės verslo rizikos rūšys (Žilinskas, 2004, p.225):

- Investicinė verslo rizika – tai rizika susijusi su tuo, kad gali būti gauta mažiau negu numatyta pajamų iš investicijų;
- Gamybinė verslo rizika – tai nenumatytas gamybos apimčių sumažėjimas, materialinių bei energetinių išteklių trūkumas ar jų sąnaudų didėjimas produkcijos savikainoje;
- Komercinę riziką lemia sutikti rinkos konjunktūros pokyčiai, prekių paskirstymo sutrikimai, kainų šuoliai, standartų reikalavimų nevykdymas, vartotojų elgesio pokyčiai ir kt.
- Finansinė rizika – pavojus, kad įmonė gali neįvykdyti savo finansinių įsipareigojimų investuotojams, verslo partneriams.

Šiuo metu labiausiai pasireiškia keturios verslo rizikos rūšys (Mackevičius, 2005, p.287):

- Kriminogeninė rizika (didelis nusikalstamumas ir korupcija, kurių nesugeba įveikti teisėsaugos organai);
- Politinė rizika (didelė vyriausybių ir politinių įvykių kaita, naujų teisės aktų leidyba);
- Finansinė rizika (skandalai finansų rinkoje ir įmonių bankrotai);
- Komercinė rizika (prekių įvežimo ir išvežimo taisyklių kaita, mokesčių sistemos netobulumai, nepakankamai gera transporto sistema ir kt.).

Lyginant pirmoje lentelėje pateiktą autorių verslo rizikos rūšių klasifikaciją ir V. Žilinsko bei J. Mackevičiaus išskirtomis verslo rizikos rūšimis, galima daryti prielaidą, kad svarbiausiomis verslo rizikos rūšimis, su kuriomis susiduria įmonės, yra gamybinė, komercinė, finansinė ir politinė. Manyti galima, dėl to, kad šias rizikos rūšis išskyrė visi paminėti autoriai.

D. Laskienė ir V. Snieška (2003, p. 57) savo straipsnyje pasinaudodami J. M. Keynes požiūriu dar išskiria vieną verslo rizikos klasifikavimo būdą. Verslo riziką klasifikuoja pagal skolininko ir kreditoriaus santykių prizmę. Manoma, kad ekonominiame gyvenime tikslinga išskirti tris pagrindines rizikos rūšis:

1. Verslininko ar skolininko (verslo) rizika, kuri susijusi su galimybe negauti tos naudos, kurios jis taip tikisi investuodamas;
2. Kreditoriaus rizika, pasireiškianti tuomet, kai kredito davimo atveju egzistuoja galimybė kredito negražinti dėl skolininko nenorėjimo (juridinė rizika) ar negebėjimo to padaryti (kreditinė rizika);
3. Piniginio vieneto perkamosios galios sumažėjimo rizika gali atsirasti dėl infliacijos, dėl valiutos kurso pokyčių (rinkos rizika).

J. Mackevičius ir A. Rakštelienė (2004, p.21) teigia, kad siekiant išnagrinėti ir įvertinti įmonei būdingą verslo riziką, reikia į ją žiūrėti kaip į sistemą, pirmiausia nagrinėjant verslo riziką makrolygiu, vėliau pereinant prie detalesnės konkrečių sričių verslo rizikos analizės. Verslo rizikos analizės teorijoje ir praktikoje paprastai yra išskiriamos makroekonominė, šakos ir vidaus rizikos. Makroekonominė rizika suprantama kaip šalies ekonominės būklės pasikeitimo, neigiamos įtakos įmonių veiklai rizika. Šakos rizika – tai rizika, būdinga tam tikrai ekonominės veiklos šakai arba sektoriui. Vidaus rizika – individualaus verslo vieneto rizika. Būtina analizuoti verslo riziką pereinant palaipsniui nuo makroekonominės rizikos iki vidaus rizikos.

Verslo rizika yra labai plati sąvoka ir kiekvienas ją gali suprasti ir skirtingai, todėl yra tiek daug rizikos apibrėžimų bei rizikos rūšių. Įvairūs autoriai labai skirtingai vadina ir klasifikuoja rizikos rūšis. Parengti bendros rizikos rūšių klasifikacijos sistemos praktiškai beveik neįmanoma. Rizikos rūšys ir jų klasifikavimas labai priklauso nuo verslo pobūdžio. Kuo įmonės veikla yra įvairiasnė, tuo atsiranda vis naujų rizikos rūšių. Visos rizikos rūšys tarpusavyje yra susijusios. Vienos rizikos rūšies pasikeitimas gali nulemti kitų rizikos rūšių pokyčius. Pavyzdžiui, politinės ir ekonominės rizikos pokyčiai gali įtakoti išorinės rizikos lygio pokytį.

Lyginant anksčiau analizuotų autorių rizikos rūšių klasifikaciją, galima pastebėti, kad yra išskiriama daugybė rizikos rūšių pagal įvairius klasifikavimo požymius, bet bendros klasifikacijos nėra, dėl tos pačios priežasties – tai rizikos kaip reiškinio sudėtingumo. Bet visgi svarbiausiomis

verslo rizikos rūšimis, su kuriomis susiduria įmonės galima laikyti gamybinę, komercinę, finansinę ir politinę. Taip manoma, dėl to, kad šias rizikos rūšis išskyrė visi paminėti autoriai.

Kiekvienos įmonės tikslas turėtų būti – išsiaiškinti, su kokiomis verslo rizikos rūšimis susiduria įmonė ir bandyti nustatyti jas sukeliančius veiksnius, kad galėtų savo veiklos rizikas kontroliuoti ir sumažinti jų įtaką įmonės veiklai.

1.2. Verslo rizikos veiksniai ir pasekmės

Svarbu žinoti veiksnius, kurie įtakoja verslo riziką. Įmonėms, kurios nuolat veikia kintančioje aplinkoje ir dažnai susiduria su konkurencija, yra būtina veiksnių analizė, kurie įtakoja verslo rizikos atsiradimą. Įmonės galės efektyviai valdyti savo išteklius bei priimti teisingus sprendimus, jei laiku atliks verslo rizikos veiksnių analizę. Tokiose įmonėse bus galima laiku pastebėti artėjančius veiklos sunkumus ir bandyti sumažinti jų atsiradimo galimybę. Todėl kiekviena įmonė siekdama sėkmingos veiklos, turi nuolat stebėti bei analizuoti verslo aplinką, bei nustatyti veiksnius, kurie labiausiai įtakoja verslo rizikos atsiradimą. Verslo rizikos atsiradimą įtakoja daugybė veiksnių. Kiekvienos įmonės veiklą gali įtakoti skirtingi veiksniai, priklausomai nuo jos veiklos tipo, todėl įmonės norėdamos kontroliuoti savo veiklą, turėtų išsiaiškinti, kokie veiksniai daro didesnę įtaką, o kurie mažesnę. Yra žinoma nemažai veiksnių, įtakančių įmonės veiklą, skirstymo atveju.

Literatūros šaltiniuose dažniausiai yra įvardijamos tokios rizikos veiksnių grupės (Liučvaitis, 2003, p.25):

1. Vidiniai ir išoriniai veiksniai;
2. Subjektyvūs ir objektyvūs veiksniai;
3. Specifiniai ir rinkos veiksniai.

Išoriniai ir vidiniai veiksniai yra skaidomi į dar smulkesnes veiksnių grupes. Išoriniai veiksniai – tai sąlygos, kurių įmonė paprastai negali pakeisti, tačiau privalo įvertinti, nes jos daro tam tikrą įtaką įmonės ekonominiams rodikliams. Vidiniai veiksniai yra siejami su įmonės veikla, šiuos veiksnius įmonė daugiau ar mažiau kontroliuoja pati. Tarp vidinių veiksnių gali būti įmonės konkurencinė strategija, išteklių naudojimas, produkcijos paklausa rinkoje. S. Liučvaitis (2003, p. 27) teigia, kad pagal užsienio specialistų patirtį tose šalyse, kuriose politinė ir ekonominė padėtis stabili, sėkmingą įmonės veiklą vienu trečdaliu lemia išoriniai veiksniai, o dviem - trečdaliais vidiniai. Todėl suprantama, kad įmonė labai didelį dėmesį turi skirti ne tik išorinių veiksnių analizei, bet ir vidinių.

S. Liučvaitis (2003, p.27) teigia, kad kiti mokslininkai riziką sukeliančius veiksnius klasifikuoja į objektyvius ir subjektyvius. Teigiama, kad objektyvūs veiksniai nepriklauso nuo

pačios firmos. Tai yra infliacija, konkurencija, politinės ir ekonominės krizės ir t.t. Subjektyviems veiksniams priskiriami veiksniai, apibūdinantys įmonę: gamybinis potencialas, techninė įranga, specializacijos lygis, darbo organizavimas, specialistų kvalifikacija.

S. Liučvaitis (2003, p. 27) pabrėžia, kad dažniausiai rizikos veiksniai skirstomi į specifinius ir rinkos veiksnius. Toks veiksnių grupavimas yra susietas su rizikos klasifikavimu į sistemingą ir nesistemingą riziką. Veiksniai, kaip vadybos kokybė, darbo santykių padėtis, reklamos lygis, konkurencingumas, gamtiniai ir klimatiniai reiškiniai, nulemia įmonės nesistemingą riziką ir yra vadinami specifiniais. O veiksniai, kaip investicijų augimas ekonomikoje, vartotojų paklausos lygis, valiutos kursų pasikeitimai, įmonių mokesčių tarifai ir palūkanų normos dydis. Šie veiksniai lemia sistemingą riziką.

Prekinės verslininkystės rizika – tai gamybinės komercinės veiklos dalyviams gresiantis ekonominis pavojus (žala). Verslo riziką sąlygoja įvairūs veiksniai. Visi jie sąlyginai skirstomi į tokias pagrindines grupes (Gronskas, 1997, p.7-8):

1. Prekinės verslininkystės rizikos veiksniai, slypintys pačiame rinkos mechanizme, jo funkcionavimo specifikoje: rinkos dalyvių alternatyvinis pasirinkimas ūkinėje veikloje (nėra garantijų, kad iš daugelio galimybių verslininkas pasirinko geriausią variantą); verslo paslaptis bei ribota informacija rinkoje; nuolatiniai rinkos paklausos, pasiūlos bei kainų svyravimai; sparti rinkos dinamika bei greitai senstanti informacija; kūrybinis, novatoriškas verslo pobūdis.
2. Prekinės verslininkystės rizikos veiksniai, kylantys iš to, kad prekinis mainus sąmoningai arba nesąmoningai pažeidžia atskiri privatūs asmenys. Kuo labiau pažeidžiami prekiniai mainai, tuo didesnė verslo rizika. Ūkinės veiklos dalyviai sąmoningai pažeidinėja prekinis mainus ir didina verslo riziką apgaudinėdami savo rikos partnerius: vengdami atsiskaityti už pirktas prekes, gražinti gautas paskolas, sumokėti už jas palūkanas.
3. Prekinės verslininkystės rizikos veiksniai, sąlygoti verslininko klaidų ne verslo sferoje. Prekinės verslininkystės rizika priklauso nuo verslininko elgsenos ne verslo sferoje, verslininko klaidos pasirenkant gyvenimo draugus gali jam brangiai kainuoti.
4. Prekinės verslininkystės rizikos veiksniai, kuriuos sąlygoja nevaldomos gamtos jėgos, nelaimingi atsitiktiniai įvykiai bei procesai. Tai sausros, liūtys, uraganai, potvyniai, žemės drebėjimai, ligos, epidemijos, avarijos bei katastrofos.
5. Prekinės verslininkystės rizikos veiksniai, kylantys iš valstybinės valdžios administracinės veiklos bei politinių avantiūrų. Tai yra valstybinės valdžios inicijuota perteklinė pinigų pasiūla bei infliacija, netikėti mokesčių į valstybės

biudžetą pokyčiai, valdžios vykdomi tarptautinės prekybos apribojimai, perversmai.

Tai nėra griežtas skirstymas, nes kiekvienas autorius gali skirtingai sugrupuoti veiksmų grupes. A. Valackienė (2005), pasinaudodama Rusijos sociologų 1997m. atlikta apklausa, kurioje siekiama išsiaiškinti, kokie pavojai šiandieniniam verslui gali būti žalingiausi, pateikia tyrimo metu gautus duomenis, kad žalingiausi pavojai, t.y. veiksniai šiandieniniam verslui yra: Verslo partnerių nesąžiningumas; Vastybės valdininkų prievarta; Politinis nestabilumas; Finansinis nestabilumas; Verslininkų teisių suvaržymai; Kriminalinių struktūrų prievarta; Pavojus asmeniniam saugumui.

Rusijos sociologų 1997m, atliktas tyrimas parodė, kad didžiausią įtaką verslo rizikai turi verslo partnerių nesąžiningumas, valstybės valdininkų prievarta bei politinis nestabilumas. Visi veiksniai pagal tai ar juos galima kontroliuoti, ar ne yra klasifikuojami į išorinius ir vidinius (Valackienė, 2005, p.162).

Kaip jau buvo minėta svarbiausias verslo rizikos veiksmų skirstymas yra jų klasifikavimas į vidinius ir išorinius. Išorinių ir vidinių rizikos veiksmų grupavimas yra pateiktas antroje lentelėje.

2 lentelė

Veiksmų, sukeliančių riziką, klasifikavimas

Išoriniai veiksniai	Tiesioginio poveikio veiksniai: <ul style="list-style-type: none"> • Įstatymai, reguliuojantys verslininkystę; • Nenumatyta valstybės valdžios organų ir vietinės savivaldybės įtaka; • Mokesčių sistema; • Partnerių elgesys; • Ribota informacija; • Verslininkų konkurencija; • Korupcija ir reketas. 	Netiesioginio poveikio veiksmams: <ul style="list-style-type: none"> • Politinė situacija; • Ekonominė šalies situacija; • Šakos, kurioje veikia įmonė, ekonominis vystymas; • Sparti rinkos dinamika; • Kūrybiškas, novatoriškas verslo pobūdis; • Tarptautiniai įvykiai; • Stichinės nelaimės.
Vidiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės filosofija; • Įmonės veiklos principai; • Marketingo panaudojimo kokybė; • Išteklių ir jų panaudojimas; • Produkcijos, paslaugų kokybė; • Žema darbuotojų motyvacija. 	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal VALACKIENĖ, A. Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas, 2005, p.162.

Kaip A.Valackienė teigia, kad visus veiksmus, įtakojančius įmonės veiklą, galima suskirstyti į dvi stambias grupes, t.y. vidinius ir išorinius. Išoriniai veiksniai dar skirstomi į tiesioginio ir netiesioginio poveikio. Nors netiesioginiai veiksniai įmonei ir nedaro tiesioginės įtakos, bet jie taip pat labai įtakoja verslo riziką. Įmonės veiklos sėkmingumas priklauso ne tik nuo išorinių veiksmų, kurių įmonė negali kontroliuoti, bet ir nuo vidinių, kuriuos įmonė gali kontroliuoti. Todėl įmonė siekdama sumažinti savo verslo riziką, turi didelį dėmesį skirti ne tik išoriniams veiksmams, sukeliančiams bankroto tikimybę, bet ir vidiniams veiksmams. Įmonė turi detalai analizuoti tiek vidinius, tiek ir išorinius veiksmus ir taikyti priemones, kad jų įtaka įmonės

veiklai būtų kuo mažesnė. Bet jei įmonė negali apsisaugoti nuo veiksnių ir jie sukelia riziką, tai labai svarbu žinoti, kokios gali būti rizikos pasekmės.

Visi veiksniai įtakojantys verslo riziką, turi būti skiriami į vidinius ir išorinius. Nes kiekvienos įmonės veiklą veikia tiek išorinė, tiek vidinė aplinka.

Kaip teigia S. Liučvaitis (2003, p. 28), svarbiausias rizikos veiksnių nustatymo tikslas yra surasti didžiausią poveikį turinčius veiksnius, nustatyti galimą jų poveikį rezultato parametrui ir priimtinam rizikos laipsniui.

Taigi suprantama, kad svarbiausia yra ne tik sugrupuoti veiksnius, bet surasti tuos veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką įmonės veiklai. O kiekvienai įmonei tai yra individualu, nes kas vienoje įmonėje gali daryti didelį neigiamą poveikį, tas veiksnys kitoje įmonėje gali turėti labai mažą neigiamą ar net teigiamą poveikį.

Rizikos pasekmės gali būti naudingos ir nuostolingos. Naudingumas pasireiškia verslo įmonės veiklos rodiklių pagerėjimu, naujų rinkų išplėtimu. Nuostoliai skirstomi į materialius, darbo, finansinius, laiko ir valdymo. Materialiniai nuostoliai susiję su materialinių vertybių praradimu. Darbo nuostoliai – tai darbo laiko nuostoliai. Finansiniai nuostoliai patiriami dėl įmonės baudų, negrąžintų skolų, o laiko nuostoliai apskaičiuojami nuo prarasto laiko, prailgėjus projektų įgyvendinimui. Patirti rizikos nuostoliai veikia įmonės veiklos rodiklius (Martinkus, 1999, p.127):

- Sumažėja produkcijos apimtis;
- Sumažėja kainos suprastėjus gaminių kokybiai;
- Nuolat didėja sąnaudos;
- Patiriami komerciniai nuostoliai ir kt.

Pablogėjus įmonės veiklos rodikliams, gali kilti įmonei grėsmė, kad ji ateityje, jei nesiims jokių priemonių, susidurs su didesniais sunkumais, patirs didesnius nuostolius ar net bankrotą.

Atsižvelgiant į nuostolio dydį yra išskiriamos rizikos zonos (Martinkus, 1999, p.127):

1. Ūkinę veiklą, kurioje nenumatomi nuostoliai, vadinama zona be rizikos. Nuostolių dydis šioje zonoje lygus nuliui.
2. Leistinos rizikos zona vadinama ūkine veikla, kuri ekonomiškai dar yra tikslinga. Šioje zonoje nuostolių patiriama, tačiau mažesnių, negu laukiamas pelnas. Leistinos rizikos zonos riba atitinka nuostolių dydį, lygų laukiamam pelnui.
3. Ūkinę veiklą, kurioje nuostoliai gali viršyti laukiamą pelną, apibūdiname kaip kritinę rizikos zoną. Nuostolių dydis gali siekti gaunamas pajamas iš šios veiklos. Kritinė rizikos zona – tai nuostoliai viršijantys ne tik laukiamą pelną, bet jie nepadengia ir įdėtų į verslą lėšų.

4. Katastrofiškos rizikos zona – šioje zonoje verslininko nuostoliai gali siekti jo turto nuosavybės dydį. Pasekmė yra įmonės bankrotas, įmonės uždarymas ir turto pardavimas.

Verslo rizikos zonos skirstomos pagal tai, kokius įmonė patiria nuostolius. Pati palankiausia įmonei yra zona be rizikos, tada įmonė nepatiria nuostolių. O pati nepalankiausia verslo rizikos zona įmonei yra katastrofiškos rizikos zona. Įmonė, esanti tokioje zonoje, yra labai sunkioje padėtyje, jos nuostoliai yra didžiuliai, viršija turtą ir įmonei gresia bankrotas ar uždarymas. Todėl įmonės turi nuolat stebėti savo veiklos sritis, analizuoti su kokiomis rizikomis gali susidurti ir kokios pasekmės jos laukia bei bandyti taikyti priemones, kad to išvengtų.

Nei viena įmonė nėra garantuota, kad jos veikla visą laiką bus tęsiama, kad jos prekės nuolat turės paklausą, ir dėl paklausos svyravimų nereikės keisti veiklos masto, atleisti darbuotojų, patirti papildomų išlaidų. Verslininkai siekdami išgyventi šiandieninės rinkos sąlygomis imasi rizikingų projektų. Šiandieniniame verslo pasaulyje sunku surasti nerizikingą verslą. Todėl kiekvienas verslininkas prieš pradėdamas savo veiklą turi gerai žinoti, kokie veiksmai lemia verslo rizikos atsiradimą. Rizikos išvengti neįmanoma, o to daryti ir nereikia, nes rizika skatina ūkinę ir finansinę veiklą. Be rizikos verslas negali būti pakankamai efektyvus. Verslo efektyvumas lemia rizikingus verslininkų sprendimus. Įmonių vadybininkai priimdami sprendimus, susijusius su ateitimi, tai ta nežinomybė dėl ateities yra paverčiama tikimybe, kad sprendimas firmai bus naudingas arba nenaudingas (Lydeka, 2002, p.169):

Bendriausia prasme rizikos laukiamas rezultatas gali būti apskaičiuotas tokiu būdu (Lydeka, 2002, p.170):

$$LR = t_p * Pel + t_n * (-N)$$

čia:

LR – laukiamas rezultatas (teigiamas arba neigiamas);

t_p – sėkmės tikimybė;

Pel – pelno dydis sėkmės atveju;

t_n – nesėkmės tikimybė;

N – nuostolių dydis nesėkmės atveju.

Ši formulė gali padėti įmonėms sužinoti rizikos laukiamą ateities rezultatą, kuris gali būti naudingas ar nenaudingas įmonei. Tokie paskaičiavimai yra labai reikalingi įmonėms, nes jos gali pamatyti, kokie rezultatai gali būti ateityje ir tai padės joms priimti tinkamus sprendimus. Taipogi šis laukiamų rezultatų paskaičiavimas padės sužinoti ir kokios pasekmės įmonės laukia ateityje dėl rizikos.

Išanalizavus autorių teiginius dėl verslo rizikos veiksnių galima daryti išvadą, kad kiekviena įmonė turi reguliariai analizuoti savo veiklos aplinką ir veiksnius, kurie skatina riziką. Įmonės

analizuodamos veiksniai turi vienodai skirti dėmesį tiek išoriniams, tiek ir vidiniams veiksniams, nes šios abi veiksmų grupės labai įtakoja įmonės veiklą. Įmonės išanalizavusios veiklos aplinką, galės taikyti priemones, kurios sumažintų verslo riziką.

1.3. Verslo rizikos įvertinimas

Įmonės turi nuolat stebėti ir vertinti savo veiklą, nes kiekvienoje įmonėje yra rizikingu veiklos sričių. Analizuojant įmonių veiklą, labai svarbu nustatyti svarbiausias rizikos rūšis, kurios labiausiai lemia įmonės veiklos rezultatus. Dėl to reikia nuolat stebėti šakos verslo tendencijas, ieškoti verslo plėtros galimybių bei naujų rinkų.

Didžiausia įmonės veiklos rizika pasireiškia, kai verslo procesai (Mackevičius, 2005, p.290):

- Nėra aiškiai apibrėžti;
- Menkai siejasi su verslo strategijomis;
- Nepatenkina vartotojų poreikių;
- Nedidina turto;
- Neapsaugo išteklių nuo netaupaus vartojimo ir piknaudžiavimo.

Iš J. Mackevičiaus pateiktų verslo rizikos pasireiškimo priežasčių, jau iš karto galima paminėti priemones, kurios padėtų įmonėms kovoti su rizika. Kad rizika įmonėje būtų kuo mažesnė, įmonė turi aiškiai apibrėžti savo veiklos procesus, juos sieti su verslo strategijomis, tikslais. Taip pat siekdama sumažinti riziką įmonė turi didelį dėmesį skirti savo klientams, patenkinti jų poreikius. Įmonė turi nuolat didinti savo turta, o tuo pačiu stengtis mažinti išpareigojimus. Įmonė turi apsaugoti savo išteklius, juos naudoti taupiai. Šie paminėti veiksmai, kuriuos galėtų atlikti kiekviena įmonė, galima sakyti, jau yra pirmas žingsnis kovojant su verslo rizika.

Rizika priklauso nuo daugelio veiksnių, ją labai sunku apskaičiuoti ir įvertinti. Bet įmonės turi nuolat tirti riziką, jos pasireiškimo formas. Kiekvienos įmonės tikslas yra pelnas. Įmonė siekia gauti kuo didesnę pelną, o tai didina ir riziką. Rizika yra dažnai siejama su pelnu. Yra galimi tokie pelno ir rizikos variantai (Mackevičius, 2005, p.291):

1. didelis pelnas – didelė rizika;
2. didelis pelnas – vidutinė rizika;
3. didelis pelnas – maža rizika;
4. mažas pelnas – didelė rizika;
5. mažas pelnas – vidutinė rizika;
6. mažas pelnas – maža rizika;
7. vidutinis pelnas - didelė rizika;

8. vidutinis pelnas - vidutinė rizika;
9. vidutinis pelnas - maža rizika.

Kaip suprantama, verslininkai norėtų pasirinkti trečią variantą, t.y. didelį pelną ir mažą riziką, bet praktikoje toks variantas yra mažai tikėtinas. Didelis pelnas ir maža rizika sunkiai suderinami tikslai. Kuo yra didesnė rizika, tuo yra ir didesni nuostoliai. Todėl kiekvienas verslininkas turi nuolat tirti verslo riziką, vertinti ją lemiančius veiksnius ir priežastis.

Norint tinkamai įvertinti verslo riziką, taipogi reikia analizuoti įmonių veiklos sritis, kurias įvertinti gali padėti R. Kaplan ir D.Norton 1992m. sukurta veiklos vertinimo sistema. Taikant šią sistemą įmonės veikla vertinama keturiomis kryptimis (Kaplan; Norton, 2005, p.134):

1. Klientų – svarbu žinoti, kaip į įmonę žiūri klientai;
2. Vidaus verslo procesų – ar įmonė turi verslo perspektyvą ir pranašumą palyginti su konkurentais;
3. Finansų – tai yra esami ir būsimi pinigų srautai, kiti finansiniai rodikliai ir jų pokyčių tikimybė;
4. Veiklos tobulinimo ir naujovių – ar įmonei kyla konkrečių galimybių tobulinti ir kurti vertę.

Yra išskiriamos keturios įmonės veiklos sritys, t.y. klientai, finansai, vidaus verslo procesai ir veiklos tobulinimas bei naujovės, kurias reikia analizuoti, norint tinkamai įvertinti verslo riziką. Pagal R. Kaplan ir D.Norton veiklos vertinimo sistemą yra išskiriamos labai svarbios įmonei sritys. Labai didelis dėmesys skiriamas įmonės vidaus aplinkai, nes yra išskirtos net trys įmonės vidaus sritys, t.y. įmonės vidaus verslo procesai, finansai bei jos veiklos tobulinimas. Bet galima pastebėti, kad pagal šią sistemą kiek per mažai dėmesio skiriama išorinei aplinkai, nes yra vertinamas tik vienas išorinės aplinkos elementas t.y. klientai. Ši sistema beveik neįvertina kiekvienai įmonei svarbios srities, t.y. jos konkurentų. O tai yra labai svarbi sritis įmonei siekiant sėkmingos veiklos. Šis įmonės veiklos sričių analizavimas gali padėti laiku išsiaiškinti įmonės veiklos problemas bei padėti taikyti rizikos mažinimo būdus.

Nors rizika yra sudėtinė verslo dalis, tačiau turint gerą informaciją, riziką galima sumažinti. Informacijos rinkimas reikalauja nemažai išlaidų ir laiko. Teorijoje yra išskiriama nemažai rizikos mažinimo būdų, bet kiekviena įmonė turi pasirinkti patį tinkamiausią, priderinant prie savo veiklos tipo. Daugelis autorių išskiria skirtingus rizikos mažinimo būdus. Visų pirma, reikia įvertinti verslo riziką, o verslo rizikos įvertinimas ir prasideda nuo veiksnių, įtakančių verslo rizikos atsiradimą nustatymo. Įmonė įvertinusi verslo riziką, su kuria susiduria, gali taikyti jos mažinimo būdus.

R. Kanapickienė (2002, p.61) teigia, kad tikslinga išskirti keturius etapus vertinant riziką:

1. Įmonės tikslų nustatymas. Pradedant analizuoti rizikos rūšis, reikia įsitikinti ar įmonės pateikiami misija bei strateginiai tikslai yra tinkami ir jų ištikrųjų yra siekiama.
2. Rizikos tyrimas. Šiuo metu įmonėse dauguma verslo procesų greitai keičiasi, todėl atsiranda naujų rizikos rūšių, o buvusi rizika padidėja. Įmonė neturi apsistoti ties žinomomis rizikomis, ji privalo nuolat stebėti tiek išorės, tiek vidaus įmonės veiklos aplinką ir numatyti grėsmes anksčiau, nei jos pradės veikti įmonės veiklą. Mokslinėje literatūroje yra dažniausiai išskiriami šie rizikos vertinimo modeliai: PEST; Penkių jėgų; SWOT. Kiekviena įmonė turi pasirinkti sau tinkamiausią modelį ir analizuoti aplinką.
3. Reakcija į pastebėtą riziką. Nevaldomai rizikai įtakos daryti negalima, bet ją būtina ateityje nuolat stebėti. Pastebėtą valdomą riziką galima valdyti trimis būdais: susitaikyti su rizika – nedaryti nieko; perduoti riziką – apsidrausti ar kitaip perduoti riziką trečiajai pusei; išvengti rizikos – nutraukti veiklą rizikingoje srityje.
4. Rizikos valdymas. Šiame etape yra nustatomos būtinos kontrolės procedūros, būtinos rizikoms valdyti. Nors ir bus naudojamos kontrolės procedūros, bet visiškai rizikos panaikinti negalima, todėl svarbu įvertinti likutinės rizikos dydį.

G. Leonavičiūtė ir V. Vaškelaitis (2001, p.37) rekomenduoja riziką įvertinti šiais etapais:

1. Nustatyti tikslus, kuriuos įmonė nori pasiekti;
2. Identifikuoti visas įmonei reikšmingas rizikas;
3. Įvertinti (išmatuoti) reikšmingas rizikas (nustatyti pagrindines rizikas);
4. Įvertinti esamą pagrindinių rizikų kontrolę;
5. Parinkti pagrindinių rizikų valdymo būdą;
6. Stebėti ir kontroliuoti reikšmingas rizikas bei taikytas pagrindinių rizikų valdymo priemones;
7. Įvertinti rezultatus.

Lyginant anksčiau paminėtų autorių verslo rizikos vertinimo etapus galima teigti, kad rizikos įvertinimas įmonėms yra labai svarbus, nes tai gali padėti rasti būdus, kurie sumažins riziką. Apibendrinus anksčiau paminėtų autorių teiginius dėl rizikos vertinimo proceso galima teigti, kad rizikos įvertinimas turi prasidėti nuo įmonės tikslų nustatymo, toliau yra atliekamas rizikos tyrimas, po to reikia priimti būdus, kaip valdyti riziką. O rizikos valdymas dažniausiai apima rizikos mažinimo būdų taikymą.

R. Kanapickienė (2002, p.65) dar išskiria penkis tarpusavyje susijusius žingsnius vertinant riziką:

1. Išorės veiksnių rizika;

2. Įmonės ištekliuose slypinti riziką;
3. Strategijos rizika;
4. Rizikingiausių įmonėje vykstančių procesų, ūkinės veiklos bei apskaitos sritys;
5. Įvertinti finansinę įmonės veiklą.

R. Kanapickienė teigia, kad vertinant riziką, pirma reikia įvertinti išorinės aplinkos veiksnių įtaką įmonės veiklai. Įvertinus įmonės išorinės aplinkos riziką, toliau turi būti įvertinta įmonės ištekliuose slypinti rizika, įvertinta strategijos rizika. Taip pat turi būti išskirti rizikingiausi įmonėje vykstantys procesai, t.y. ūkinės veiklos ir apskaitos srityse. Taipogi labai svarbu įvertinti įmonės finansinę veiklą – ar įmonė su savo turimais finansiniais ištekliais toliau sėkmingai galės įgyvendinti savo planus, įvykdyti visus finansinius įsipareigojimus.

Pagal požiūrį į rizikos lygį yra skiriamos dvi rizikos įvertinimo teorijos (Mackevičius, 2005, p.293):

1. Konservatyvioji;
2. Liberalioji.

Konservatyviosios teorijos nuostata yra vykdyti labai griežtą rizikos atranką, t.y. atsisakyti „abejotinos“ rizikos. Vadovaujantis šia teorija yra atsisakoma rizikingos veiklos. Liberalioji teorija yra orientuota į mažiau griežtą rizikos atranką. Remiantis šia teorija yra manoma, kad svarbiausias įmonės tikslas yra padidinti pajamas ir gauti kuo didesnę pelną (Mackevičius, 2005, p.293).

Kiekvienas autorius skirtingai vertina ir verslo riziką. Rizikos vertinimas yra būtinas kiekvienoje įmonėje, nes tik įvertinus verslo riziką, galima priimti teisingus sprendimus dėl įmonės veiklos.

1.4. Verslo rizikos mažinimo būdai

Įvertinus verslo riziką įmonėje, galima taikyti ir jos mažinimo būdus. Yra daugybė verslo rizikos mažinimo galimybių bei būdų.

Verslininkai sumažina riziką, jeigu (Lydeka, 2002, p.181):

1. Vadovaujasi klientų interesais, poreikiais.
2. Nuolat ieško naujų galimybių, pasinaudoja jomis.
3. Taiko tiesioginio poveikio (reagavimo) reklamą.
4. Užtikrina sąžiningą verslą.
5. Veda operatyvią verslo apskaitą.
6. Atlygina savo darbuotojams už jų darbą bei pasiūlymus.
7. Organizuoja verslą funkcinio, o ne personalinio požiūriu.
8. Pripažįsta kompetenciją.

9. Atskiria įmonės finansinę sėkmę nuo asmeninių pasiekimų.

10. Personifikuoja funkcijas, įgaliojimus ir atsakomybę.

Siekiant sumažinti riziką, reikia stengtis kuo anksčiau išsiaiškinti maksimaliai galimą nuostolio dydį bei rizikos tikimybę ir priimti vieną iš šių sprendimų (Mackevičius, 2005, p.295):

1. Prisiimti riziką;
2. Perduoti dalį rizikos kitiems;
3. Atsisakyti pernelyg rizikingo projekto.

Šie trys būdai yra suprantami kaip rizikos mažinimo strategijos. Įmonė taikydama vieną iš šių būdų gali sumažinti riziką. Riziką prisiimdama įmonė atideda lėšas galimiems nuostoliams padengti arba tuos nuostolius laiko savo veiklos dalimi. Įmonė perduodama dalį rizikos kitiems apsidraudžia. Įmonės vadovai sumažinti riziką gali ir atsisakydami, jų manymu, pernelyg rizikingo projekto. Prieš priimdama įmonė sprendimą dėl verslo rizikos mažinimo strategijos pasirinkimo, pirma turi įvertinti verslo rizikos, su kuria susidūrė įmonė, lygį. Ir priklausomai nuo rizikos lygio taikyti rizikos mažinimo strategiją (Mackevičius, 2005, p.295).

Kalbant apie verslo rizikos tikimybę, reikia analizuoti ir verslo rizikos lygius. Ekonominėje literatūroje dažniausiai yra minimi 4-5 veiklos rizikos lygiai: aukščiausias, aukštas, vidutinis, mažai tikėtinas, mažas. Verslo rizikos lygis priklauso nuo tikimybės ir poveikio lygio. Kiekvieno rizikos lygio poveikis įmonės veiklai yra nevienodas, skiriasi ir rizikos atsiradimo tikimybė. Trečioje lentelėje yra pateikta verslo rizikos tikimybės ir poveikio lygiai (Leonavičiūtė; Vaškelaitis, 2001, p.27).

3 lentelė

Verslo rizikos tikimybės ir poveikio lygiai

Lygis	Poveikis	Tikimybė (proc.)
1 - aukščiausias	Įmonės bankrotas	Didesnė nei 80
2 – tikėtinas (gali įvykti kiekvienais metais)	Grėsmė įmonės veiklos tęstinumui	50 - 80
3 – galimas (gali įvykti per kitus trejus metus)	Ryškus įmonės finansinės būklės pablogėjimas, reikšmingi veiklos nuostoliai	25 - 50
4 – mažai tikėtinas (gali įvykti per artimiausius penkerius metus)	Nedidelis poveikis įmonės finansinei būklei	5 - 25
5 - mažas	Nedidelis poveikis įmonei	Mažesnis kaip 5

Šaltinis: LEONAVIČIŪTĖ, G.; VAŠKELAITIS, V. Verslo rizikos ir įmonės vidaus kontrolės sąveikos. 2001, p.37.

Lentelėje galima pamatyti, kad rizikos lygis priklauso nuo jos tikimybės ir poveikio. Rizika gali būti priimama, jei jos poveikis yra mažas ir jos įvykimo tikimybė maža. Rizika, turinti didelį poveikį, bet mažą tikimybę, gali būti priimama. Jeigu rizika turi didelį poveikį ir didelę tikimybę, tai jos dažniausiai verslininkai siekia išvengti. Norint garantuoti įmonės veiklą, būtina sukurti veiksmingą vidaus kontrolės sistemą, kurios taikymas padėtų išvengti rizikos arba ją sumažinti iki lygio, kuris yra priimtinas įmonei.

Suprantama, kad verslininkas susidūręs su rizika turi pagalvoti, kokius priimti sprendimo būdus, kad sumažintų ar išvengtų šios rizikos. Kiekvienas verslininkas gali iš daugybės rizikos

mažinimo būdų pasirinkti sau tinkamiausią. Yra išskiriama daugybė verslo rizikos mažinimo būdų. O kiekviena įmonė priklausomai nuo savo veiklos tipo gali pasirinkti sau patį tinkamiausią. Kaip dėl verslo rizikos sampratos ir jos rūšių, taip pat ir dėl verslo rizikos mažinimo būdų nėra vieningos nuomonės. Ketvirtoje lentelėje yra pateikti autorių išskiriami rizikos mažinimo būdai.

4 lentelė

Rizikos mažinimo būdai

Rizikos mažinimo būdai	Autoriai	Apibrėžimas
Draudimas	V. Bagdonas	<i>Rizikos draudimas.</i> Tai nustatytos rizikos perdavimas draudimo kompanijai. Draudimai gali būti dviejų rūšių: turto draudimas ir nelaimingų atsitikimų draudimas. Turto draudimas turi tokias formas: rangovinės statybos rizikos draudimas; jūros krovinių draudimas; įrengimų, priklausančių rangovinei statybos organizacijai draudimas. Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų apima: bendros pilietinės atsakomybės draudimą ir profesinės atsakomybės draudimą.
	A. Garškienė	<i>Draudimas.</i> Tai konkretaus galimo nuostolio draudimo poliso įsigijimas, kas leidžia patyrus nuostolius gauti pajamų. Draudimo polisas paprastai yra lygus laukiamam nuostoliui, taigi šios stabilios draudimo pajamos yra adekvačios su rizika susijusioms laukiamoms pajamoms.
	V. Gronskas	<i>Rizikos draudimas.</i> Draudimo kompanija už tam tikrą mokestį prisiima draudėjui gresiantį ekonominį pavojų (riziką).
	J.Lazauskas	<i>Draudimas.</i> Įmonei sudarius sutartį su draudimo kompanija, pastarajai perduodama ir dalis rizikos dėl galimų nuostolių, netekčių, pavojų.
	J.Mackevičius	<i>Draudimas.</i> Įmonei sudarius sutartį su draudimo kompanija, jai perduodama ir dalis rizikos dėl galimų nuostolių.
Diversifikacija	V. Bagdonas	Rizikos paskirstymas tarp projekto dalyvių. Toks rizikos paskirstymas gali būti kiekybinis ir kokybinis. Esant kiekybiniam paskirstymui – didėjant projektų trukmėms ir investicijų dydžiams, projektų sudėtingumui, diegiant naujas technologijas, esant infliacijai ir didėjant konkurencijai ir kitiems neigiamiems veiksniams, auga projekto rizika jį įgyvendinant. Kokybinis rizikos paskirstymas tarp projekto dalyvių išplečia arba sumažina potencialių investuotojų skaičių.
	A. Garškienė	<i>Diversifikacija</i> – tai lėšų, skirtų investicijoms, paskirstymas tarp įvairių tarpusavyje nesusijusių objektų. Nuostoliai, patirti iš vieno objekto, gali būti padengti pajamomis, gautomis iš kitų investuojamų objektų, tuo sumažinant galimus absoliučius nuostolius.
	V. Gronskas	<i>Turto diversifikacija.</i> Tai turto (lėšų) paskirstymas ir panaudojimas, kad verslo rizika būtų kuo mažesnė. Norint sumažinti ekonominę riziką, reikia įvairiai paskirstyti turta, derinti įvairias jo formas.

4 lentelės tęsinys

Rizikos mažinimo būdai	Autoriai	Apibrėžimas
Diversifikacija	J. Mackevičius	<i>Diversifikacija</i> – rizikos paskirstymas tarp objektų, veiklos dalyvių ir pan.

Rezervų sudarymas	V. Bagdonas	Lėšų rezervavimas nenumatytais išlaidoms. Rezervo sumos dydis priklauso nuo projekto vertės ir atskirų projekto etapų vertės. Nenumatytų išlaidų rezervas gali būti naudojamas: naujiems nenumatytiems projekte darbams asignuoti; darbams, kuriems buvo numatyta nepakankamai lėšų, asignuoti; laikinam biudžeto formavimui darbams, kuriems dar neiškirti asignavimai; nenumatytiems darbo sąnaudų pasikeitimams kompensuoti.
	V. Gronskas	Įmonės lėšų rezervavimas nenumatytų išlaidų padengimui, o taip pat materialinių gėrybių specialių rezervų įmonėje sudarymas.
	J.Lazauskas	Įmonėse sudaromi piniginiai rezerviniai fondai, iš kurių padengiami nedideli nuostoliai.
	J.Mackevičius	Rezervų sudarymas – sudaromi rezerviniai fondai, iš kurių padengiami nedideli nuostoliai.
Informacijos prieinamumo išplėtimas	A. Garškienė	<i>Informacijos prieinamumo išplėtimas.</i> Dėl informuotumo didėjimo atsiranda didesnė galimybė realiau prognozuoti laukiamus rezultatus ir tuo mažinti riziką.
	J.Lazauskas	Papildomos informacijos gavimas apie veiklos rezultatus ir sprendimų pasirinkimą.
	J.Mackevičius	<i>Informacijos išplėtimas</i> – papildomos informacijos rinkimas apie veiklos rezultatus ir tinkamų sprendimų priėmimą.
Limitavimas	A. Garškienė	Limitavimas. Tai reiškia, kad atsižvelgiant į ūkininkaujancio subjekto potencialą nustatomos išlaidų, pelno, pajamų ir kitos ribinės normos.
	J.Mackevičius	Limitavimas – nustatomos pajamų, išlaidų, pelno ir kitų rodiklių ribinės normos.
Atsiskaitymų tarp rinkos partnerių tobulinimas	V. Gronskas	Atsiskaitymų tarp rinkos partnerių tobulinimas. Atsiskaitymų tarp rinkos partnerių formos gali sumažinti arba padidinti prekinės verslininkystės riziką.
Įmonės ūkinės veiklos analizė	V. Gronskas	Įmonės ūkinės veiklos analizė. Kad sumažintų verslo riziką, verslininkas turi analizuoti ne tik savo, bet ir rinkos partnerių ūkinę veiklą, ypač įmonės likvidumo bei mokumo būklę.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal BAGDONAS, V. Verslo rizika, 1996, p.52. GARŠKIENĖ, A. Verslo rizika, 1997, p.20. GRONSKAS, V. Prekinės verslininkystės rizika, 1997, p.14. LAZAUSKAS, J. Įmonių ūkinės ir komercinės veiklos ekonominė analizė, 2005, p.151. MACKEVIČIUS, J. Įmonių veiklos analizė, 2005, p. 294.

Ketvirtoje lentelėje yra pateikti penkių autorių išskiriami rizikos mažinimo būdai, kurie gali padėti įmonėms sumažinti riziką ir išvengti nuostolių. Autoriai išskiria nevienodus rizikos mažinimo būdus. Draudimą, kaip rizikos mažinimo būdą išskyrė visi paminėti autoriai. Rizikos draudimo būdu įmonė savo riziką perduoda draudimo bendrovei ir patyrusi nuostolį, įmonė gauna pajamas. Tokiu būdu įmonei yra kompensuojami patirti nuostoliai. Kitas efektyvus rizikos mažinimo būdas būtų diversifikacija, šį rizikos mažinimo būdą taipogi išskyrė visi paminėti autoriai. Diversifikacija yra efektyvus būdas, nes lėšų ar rizikos paskirstymas tarp projekto dalyvių, padeda sumažinti riziką. Lėšų rezervavimą kaip rizikos mažinimo būdą išskyrė keturi autoriai, A. Garškienė neišskyrė šio rizikos mažinimo būdo. Lėšų rezervavimas yra patikimas rizikos mažinimo būdas, nes įmonė rezervavusi lėšas nenumatytiems atvejams, jiems įvykus gali sumažinti savo nuostolius ir susidariusią riziką. Informacijos prieinamumo išplėtimo rizikos mažinimo būdą išskyrė trys autoriai, t.y. A.Garškienė, J.Lazauskas ir J.Mackevičius. Tai yra taipogi svarbus būdas mažinant riziką, nes nežinomybė ir sukelia riziką, o jei informacija yra prieinama, tai visa situacija yra žinoma, o tai tuo pačiu mažinama ir rizika. Limitavimą kaip rizikos mažinimo būdą išskyrė

A.Garškienė ir J.Mackevičius. Nustačius pajamų, išlaidų, pelno ir kitų rodiklių ribines normas, įmonė gali sudaryti sau taisykles ir apribojimus, kad tų ribų neperžengtų. Tokiu būdu įmonė galės sumažinti riziką. V. Gronskas išskyrė dar du rizikos mažinimo būdus, tai yra atsiskaitymų tarp rinkos partnerių tobulinimas ir įmonės ūkinės veiklos analizė. Norint laiku pastebėti riziką įmonėje yra labai svarbu nuolatos atlikti įmonės veiklos analizę. Visi rizikos mažinimo būdai praktikoje gali būti naudojami, bet kiekviena įmonė turi pasirinkti patį tinkamiausią rizikos mažinimo būdą prisitaikant prie savo veiklos tipo.

Aptariant įmonės rizikos mažinimo būdus dar turėtų būti išskiriamas toks elementas, kaip įmonės išlaidos. Įmonės išlaidos taip pat suteikia nemažai informacijos apie įmonės padėtį, o išlaidas palyginus su kitais elementais, kaip pajamos ar pelnas, galima numatyti, kokia padėtis yra įmonėje. Jeigu labai didėja įmonės išlaidos, tai gali sukelti rimtą pavojų ir riziką įmonei. Todėl išlaidų mažinimo būdai yra priskiriami prie įmonės rizikos mažinimo būdų. Praktikoje yra išskiriami tokie išlaidų mažinimo būdai (Martinkus, 2006, p.141):

- Rinkoje sėkmės sulaukusių produktų gamyba įsigijus licenciją, nes taip galima išvengti didelių produkto kūrimo išlaidų.
- Esamų produktų tobulinimas, modifikavimas, modernizavimas – šie pakeitimai nereikalauja didelių investicijų;
- Naujų rinkų paieška, nes tai pratęsia produkto gyvavimo rinkoje laiką.
- Egzistuojančio produkto modifikavimas, išryškinant vartotojui svarbias savybes, apie kurias anksčiau nebuvo užsiminta;
- Licencijų pardavimas, leidžiantis iš dalies padengti ar visiškai kompensuoti produkto kūrimo išlaidas.

Išlaidų mažinimas yra efektyvus verslo rizikos mažinimo būdas. Teoriškai suprantama, kad kuo įmonė turės mažesnes išlaidas, tuo ji turės didesnes galimybes gauti didesnę pelną ir patirs mažiau nuostolių, tai ji bus labiau apsaugota nuo rizikos.

Kiekvienas rizikos mažinimo būdas yra efektyvus, tik jį reikia pritaikyti atitinkamai tam tikrame įmonės veiklos etape. Kad įmonė galėtų taikyti tam tikrus rizikos mažinimo būdus, įmonėje turi būti atliekama išsami rizikų analizė. Analizės metu turi būti peržiūrėtos visos rizikos, kurios jau yra įmonėje, ir tos, kurios naujai susidarė. Įvertinus visas rizikas, kurios įtakoja įmonės veiklą, galima pritaikyti ir rizikos mažinimo būdus. Rizikos mažinimo būdus kiekviena įmonė pasirenka individualiai.

Teorijoje yra išskiriama nemažai verslo rizikos mažinimo būdų, bet nei vienas autorius nemėgino išskirti pačio efektyviausio rizikos mažinimo būdo. Rizika yra labai sudėtingas procesas, kuris gali būti įvertinamas įvairiai, todėl nėra vieningos nuomonės dėl verslo rizikos sampratos ir dėl bendros verslo rizikos rūšių klasifikacijos. Dėl rizikos sudėtingumo nėra galimybės išskirti ir

geriausio rizikos mažinimo būdo. Verslo rizika vertinama įvairiai taip pat ir kiekvienos įmonės veikla yra individuali, kiekviena įmonė susiduria su įvairiais veiklos procesais ir kiekvienai įmonei efektyvesni yra skirtingi rizikos mažinimo būdai.

1.5. Verslo rizikos vertinimo samprata

Rizikos vertinimas apibrėžiamas kaip bendras rizikos įvertinimo ir rizikos analizės procesas. Rizikos analizė sudaro pagrindą rizikos vertinimui, valdymui bei rizikos priėmimui. Siekiant priimti sprendimus dėl rizikos kontrolės yra įvertinama rizika (Vageris, 2005, p.10-12).

Taigi galima teigti, kad norint atlikti rizikos vertinimą yra reikalinga rizikos analizė. R. Vageris (2005, p. 41) išskiria rizikos analizę į kokybinę ir kiekybinę. Šiame darbe bus remiamasi kokybine rizikos analize. Remiantis R.Vagerio teiginiais apibendrintai galima teigti, kad kokybinė rizikos analizė apima rizikos identifikavimą ir jos rūšių klasifikavimą, riziką sukelenčių veiksnių nustatymą, rizikos įvertinimo tikimybę, rizikos galimų nuostolių įvertinimą.

Skirtingi autoriai siūlo ir skirtingus rizikos vertinimo proceso etapus. Bet lyginant jau anksčiau minėtų autorių G. Leonavičiūtės ir V. Vaškelaičio (2001, p.37) bei R. Kanapickienės (2002, p.65) verslo rizikos vertinimo etapus galima teigti, kad rizikos vertinimas turi vykti tokiais etapais: atliekamas rizikos tyrimas, rizikos veiksnių identifikavimas ir rizikos valdymo būdų nustatymas. O rizikos valdymas dažniausiai apima rizikos mažinimo būdų taikymą.

Šiais apibendrintais verslo rizikos vertinimais ir bus vadovaujama trečioje dalyje atliekant tyrimą baldų įmonėse dėl verslo rizikos vertinimo ir mažimo.

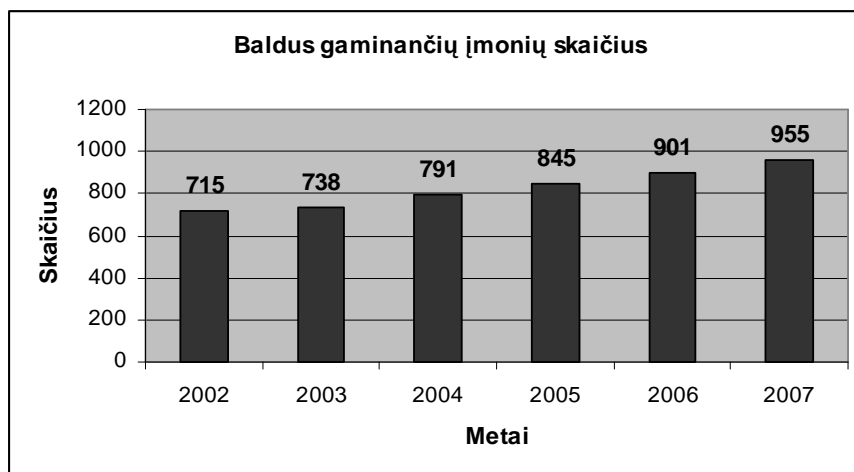
2. ANALITINĖ DALIS

Šioje darbo dalyje yra analizuojamas tyrimo objektas, statistiniai duomenys, taipogi analizuojami jau šioje srityje atlikti darbai bei tyrimai.

2.1. Lietuvos baldų įmonių veiklos apžvalga ir rizikos analizė

Tyrimo objektas yra Lietuvos baldų įmonės. Šiame poskyryje trumpai apžvelgiama padėtis baldų pramonėje. Remiantis Statistikos departamento duomenimis galima teigti, kad baldų pramonė yra viena iš sėkmingiausiai dirbančių pramonės šakų, o tai rodo ir augantis įmonių bei dirbančiųjų skaičius jose, gaminamos, eksportuojamos ir parduodamos produkcijos apimtys. Baldų gamyba ir pardavimai Lietuvoje dažnai viršija visos šalies eksporto bei pramonės rodiklius. Baldų pramonės įtaka šalies ūkiui paskutiniu metu labai pastebimai didėja.

Kaip jau buvo minėta, baldus gaminančios įmonės plečia savo veiklą. Tai rodo ir baldų gamybos apimtys, remiantis Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, nuo 2000m. iki 2006m. kasmet palaiptiesiui didėjančios, t.y. nuo 633 iki 3195 tūkst. vnt. Baldų gamybos apimtys nuo 2000m. iki 2006m. išaugo penkis kartus. O tuo pačiu galima teigti, kad augant baldų gamybai, daugėja ir darbuotojų skaičius baldų įmonėse, taip pat sparčiau vykdoma ir visa veikla baldų pramonėje. Taip pat padaugėjo ir įmonių, gaminančių baldus.



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Lietuvos Statistikos Departamento duomenis.

1 pav. Baldus gaminančių įmonių skaičius

Baldus gaminančių įmonių skaičius nuo 2002m. iki 2007m. kasmet palaiptiesiui augo ir per visą laikotarpį išaugo apie 25%. Tai palyginti yra spartus augimas. Augantis įmonių skaičius baldų pramonėje rodo baldų rinkos plėtrą ir didėjančias ateities perspektyvas.

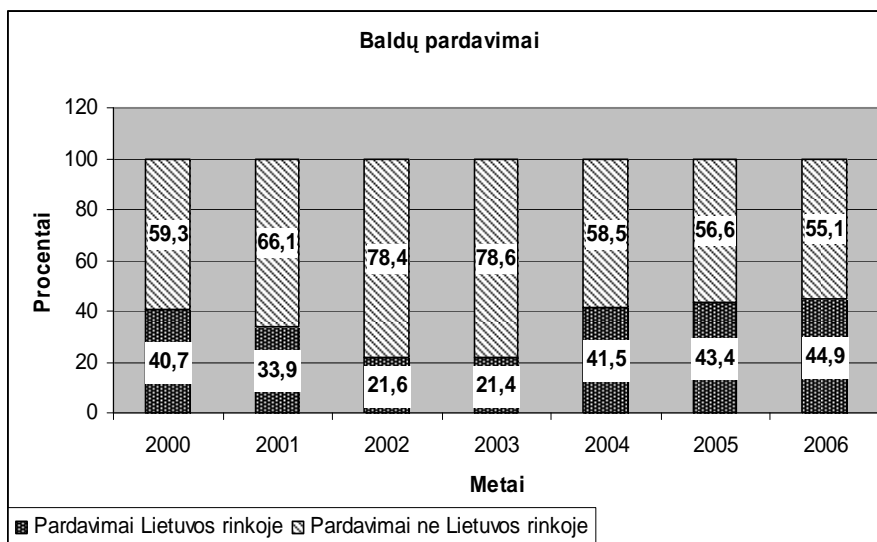
V. Barkauskas (2001, p.10) teigia, kad Lietuvos baldų pramonėje vyrauja stambios įmonės, kurių pardavimai sudaro maždaug 70-80% visų baldų pramonės šakų pardavimų.

Veiksniai, sąlygojantys lietuviškų baldų poreikį

Veiksniai, sąlygojantys aukštą lietuviškų baldų poreikį	Veiksniai, sąlygojantys menką lietuviškų baldų poreikį
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vietinių baldų kainos yra žemos, palyginti su importuojamų baldų kainomis; ▪ Lietuvos baldų kokybė atitinka geriausių Vakarų Europos šalių gamintojų standartus; ▪ Geros baldų tiekimo sąlygos; ▪ Baldų gamybai naudojama daug natūralių produktų; ▪ Smulkūs gamintojai, kurie labiau orientuoti į pirkėją, dažnai keičia savo produkcijos asortimentą; ▪ Lietuvos baldininkai turi gerą vardą ir senas tradicijas. 	<p>Demografinis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedidelis gyventojų skaičius; ▪ Neaukštas gimstamumas; <p>Ekonominis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rinka jau pakankamai prisotinta; ▪ Žemas ekonomikos lygis; ▪ Pigių ir nenaujų baldų importas iš užsienio.

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal BARKAUSKAS, V., Baldų pramonės ekonominės raidos ypatybės Lietuvoje. 2001, p.11.

Penktoje lentelėje yra paminėti svarbiausi veiksniai, kurie labiausiai įtakoja aukštą ar menką lietuviškų baldų poreikį. Didelį lietuviškų baldų poreikį sąlygoja žemos lietuviškų baldų kainos lyginant su importuojamais baldais, gera kokybė, geros tiekimo sąlygos ir t.t. O veiksniai, sąlygojantys menką lietuviškų baldų poreikį yra tai, kad Lietuvoje yra nedidelis skaičius gyventojų, ir tas skaičius nedidėja, nes gimstamumas nedidėja. Lietuvoje yra žemas ekonomikos lygis, Lietuvoje yra aukštas ir nedarbo lygis. Be to rinka Lietuvoje jau yra pakankamai prisotinta ir didžiausias konkurentas lietuviškiems baldams yra pigūs, nenauji importuoti baldai iš užsienio.



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Lietuvos Statistikos Departamento duomenis.

2 pav. Baldų gamintojų pardavimai

Jau buvo minėta, kad baldus gaminančių įmonių gamybos apimtys labai išaugo. Bet labai didelę dalį pagamintos produkcijos Lietuvos įmonės eksportuoja į užsienio šalis, t.y. apie 70%

visos pagamintos produkcijos. Pardavimai ne Lietuvos rinkoje, t.y. eksportuota produkcija, sudaro didesnę dalį nei pardavimai Lietuvos rinkoje. Eksportas labai išaugo 2002 ir 2003m. ir sudarė apie 79% pagamintos Lietuvos baldininkų produkcijos. O eksportas kiek sumažėjo 2006m. iki 55% visos pagamintos produkcijos, tam įtakos turėjo nuo 2006m. Rusijoje pradėtas palaipsniniis apvaliosios medienos eksporto muitų didinimas bei brangstantys energetikos ištekliai. Galima teigti, kad Lietuvos baldininkų pagamintos produkcijos eksportuojama didesnė dalis į užsienio šalis nei lieka Lietuvoje. Kuo daugiau medienos yra eksportuojama į užsienio šalis, tuo įmonėms atsiranda didesnė galimybė susidurti su nepatikimais užsienio partneriais. Todėl būtina paminėti su kokiais sunkumais ir rizikomis susiduria baldų įmonės eksportuodamos prekes.

Prekiaujant su užsienio šalimis susiduriama su įvairiomis problemomis (Bernatonytė, Neverauskas, 2002, p.45):

1. Nepakankamas kitos šalies įstatymų žinojimas;
2. Valiutų kursų svyravimai;
3. Prekybos operacijų apribojimas ir kt.
4. Nepatikimi užsienio partneriai.

Šias keturias problemas būtų galima išskirti, kaip Lietuvos baldų pramonės verslo rizikos atsiradimo priežastis. Dėl valiutų kursų svyravimų bei nepatikimų užsienio partnerių Lietuvos baldų įmonės gali susidurti su finansiniais sunkumais. Įmonės eksportuojančios prekes nesugeba įvertinti užsienio rinkos, t.y. ekonominės, politinės bei teisinės aplinkos, todėl jos nesugeba valdyti ir rizikos, su kuria susiduria, ir patiria nuostolius. Dėl to baldų įmonės prieš eksportuodamos produkciją į užsienio rinkas, turi įvertinti rizikas su kuriomis gali susidurti ir numatyti rizikos mažinimo galimybes. Įmonės, kurios eksportuoja savo produkciją į užsienio rinkas, turėtų nemažai dėmesio skirti informacijos rinkimui apie užsienio partnerius bei rinkas. Nes tik turint pakankamai informacijos, bus galima teisingai įvertinti užsienio šalių padėtį, bei nuspėti su kokia rizika galima susidurti ir ir priimti sprendimą, kaip ją sumažinti.

Ir dar būtų galima priskirti vieną verslo rizikos atsiradimo priežastį. E. Markevičienė⁴ teigia, kad Lietuvos baldų gamybinės įmonės daug savo produkcijos eksportuoja į Švediją. Bet per didelę priklausomybę nuo vieno užsakovo didina verslo riziką. A. Čaplikas (2004, p.11-12) teigia, kad svarbiausias Lietuvos baldų įmonių partneris yra IKEA. Jis net 65% produkcijos perka iš Europos šalių. Lietuva patenka į pagrindinių prekybos partnerių šešetuką. SBA baldų grupė apie 60% produkcijos parduoda IKEA.

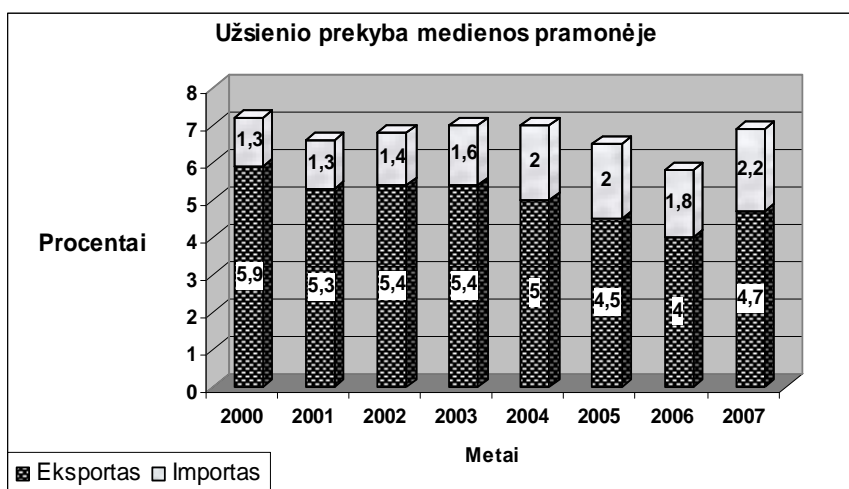
Lietuvos baldus gaminančios įmonės į užsienio šalis eksportuoja didelę dalį savo pagamintos produkcijos. Daugiausia produkcijos yra eksportuojama į Vokietiją, Olandiją,

⁴ MARKEVIČIENĖ, Eglė. (2006) *Baldininkai nustebino rezultatais*. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.medis.lt/news2.cfm?id=890>> .

Prancūziją. SBA baldų grupė apie 95% savo produkcijos eksportuoja į užsienio rinkas ir tik 5% parduoda Lietuvos rinkoje. Lietuvos baldus gaminančios įmonės ieško naujų užsienio partnerių ir bando plėsti savo rinkas, bet vis tiek Lietuvos baldų rinka yra mažai diferencijuota, nes didžiausia produkcijos dalis atitenka IKEA. Todėl Lietuvos baldus gaminančios įmonės susiduria su didele verslo rizika, nes jei IKEA pasitrauktų iš rinkos, Lietuvos baldų rinka patirtų sunkumų. Lietuvos įmonėms yra rizikinga turėti vieną ar tik keletą užsienio partnerių, nes pastariesiems pasitraukus iš rinkos, Lietuvos įmonės gali patirti nemažų nuostolių. Todėl yra rekomenduojama visoms įmonėms neprisišti prie vieno ar keleto užsienio įmonių ir apskritai prie tiekėjų bei pirkėjų, o ieškoti ir bendradarbiauti su didesniu skaičiumi užsienio rinkos įmonių, nes diferencijuojant įmonės veiklą yra sumažinama ir verslo rizika (Putelytė⁵).

Išanalizavus anksčiau pateiktų autorių teiginius galima pritarti nuomonei, kad Lietuvos baldų gamintojai neturėtų prisirišti prie vieno užsienio partnerio, o turėtų bendradarbiauti su kuo daugiau užsienio įmonių. Tokiu būdu Lietuvos baldų gamintojai sumažintų verslo riziką, bankrutavus vienam užsienio partneriui. Lietuvos baldų gamintojų neištiktų krizė, nes jie eksportuotų savo produkciją kitoms užsienio įmonėms.

Analizuojant baldų rinką, labai svarbu įvertinti, kaip kito baldų pramonėje eksportas ir importas. Nes šie rodikliai įtakoja ir verslo riziką baldų rinkoje.



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Lietuvos Statistikos Departamento duomenis.

3 pav. Medienos pramonės eksportas ir importas

Remiantis statistikos departamento duomenimis, buvo sudarytas ketvirtas paveiklas, bet jame nėra išskirta atskirai baldų pramonės, o tik bendras eksporto ir importo kitimas visoje medienos pramonėje. Rezultatai yra pateikti procentais. Visu analizuojamu laikotarpiu t.y. imtinai nuo 2000m. iki 2007m. eksportas medienos pramonėje yra daugiau kaip du kartus didesnis nei

⁵ PUTELYTĖ, Giedrė. (2007) Išveždami medieną, išvežame pridėtinę vertę. *Veidas*. Nr. 12. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.forest.lt/popup2.php?m_news_id=1358&tmpl_name=m_news_print_form>.

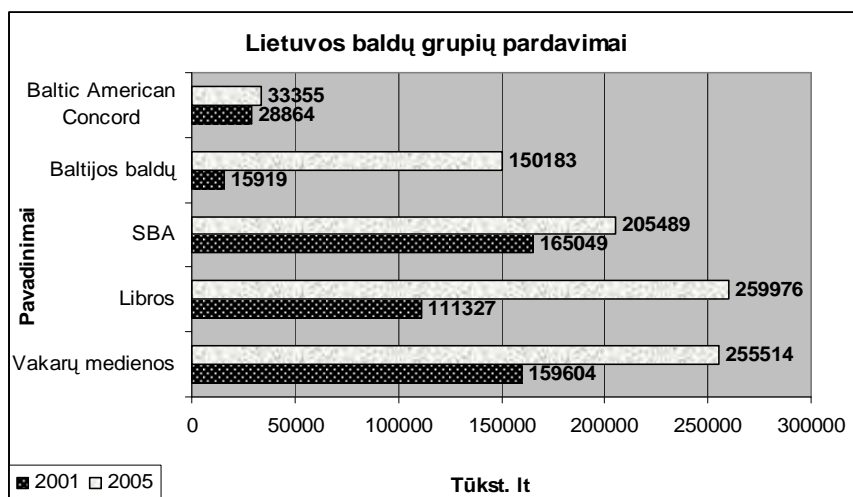
importas. Tai, kad eksportas didesnis nei importas teigiamai veikia šalies ekonomiką, bet iš kitos pusės įmonės gali susidurti ir su sunkumais. Tai jau kaip buvo minėta su finansiniais sunkumais dėl užsienio įmonių nemokumo ir valiutų rinkos kursų svyravimų.

Kaip rodo Lietuvos Respublikos Statistikos departamento duomenys, baldų pramonė nuo 2000m. iki 2007m. augo, tai rodo augantis įmonių skaičius baldų pramonėje, bei jų didėjančios pardavimų apimtys. Galima teigti, kad plečiantis baldų pramonei, baldų įmonių veiklos rezultatai gerėja, auga jų pelnas, nes priešingu atveju, nedidėjant pelnui įmonės negalėtų plėsti ir savo veiklos. Todėl galima daryti prielaidą, kad plečiantis baldų pramonei, įmonės daugiau siekia teigiamų rezultatų, o siekdamos, kuo didesnių teigiamų rezultatų susiduria ir su rizika.

Lietuvoje yra išskiriamos šios stambios baldų grupės (Asociacija „Lietuvos mediena“, 2007):

- Vakarų medienos grupė (Klaipėdos mediena, Girių bizonas, Sakuona);
- Libros grupė (Venta, Dailinta ir kt.);
- SBA (Klaipėdos baldai, Šilutės baldai, Kauno baldai, Karigė, Akmena);
- Baltijos baldų grupė (Freda, Dilikas ir kt.);
- Baltic American Concord (AMG, UMP, USG).

Šių grupių veikla labai įtakoja Lietuvos baldų pramonės veiklos rodiklius, nes šios grupės labai aktyviai dalyvauja vykstančiuose baldų rinkos procesuose.



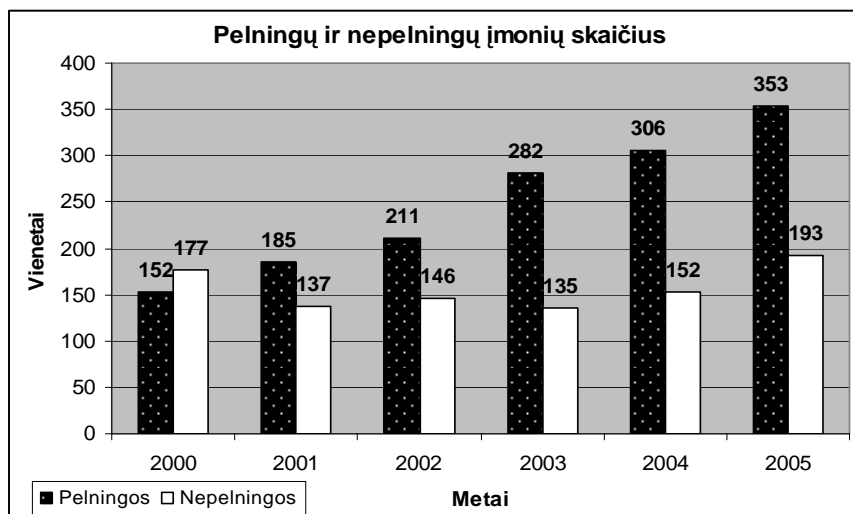
Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Asociacija „Lietuvos mediena“ duomenis.

4 pav. Lietuvos baldų grupių pardavimai

Analizuojant Lietuvos baldų grupių pardavimus 2001m. ir 2005m. galima išskirti tris stambesnes grupes, t.y. Vakarų medienos grupė, Libros grupė ir SBA grupė. Šių grupių pardavimai yra didžiausi ir 2005m. viršija 200 000 tūkst. litų. Galima teigti, kad visų grupių pardavimai 2005m. lyginant su 2001m. išaugo. O tai rodo, kad įmonių veikla ir toliau plėtojama. Svarbu paminėti

Baltijos baldų grupę, nes jos pardavimai lyginant 2001m. su 2005m. išaugo beveik 9,5 karto. Tai yra vienas iš didžiausių augimų šiuo laikotarpiu tarp Lietuvos baldų grupių.

Svarbus rodiklis analizuojant baldų rinką yra baldų įmonių pelningumas. Vertinant baldų rinką reikia žinoti, kaip dirba Lietuvos įmonės šioje rinkoje: pelningai ar nuostolingai.



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Lietuvos Statistikos Departamento duomenis.

5 pav. Pelningų ir nepelningų įmonių skaičius

Kaip rodo Lietuvos Respublikos Statistikos departamento duomenys, pelningai dirbančių įmonių skaičius nuo 2000m. iki 2005m. kasmet palaipsniui augo ir išaugo nuo 152 iki 353 įmonių. Taigi pelningai dirbančių įmonių skaičius analizuojamu laikotarpiu išaugo daugiau kaip du kartus. Dėl to galima būtų teigti, kad įmonės dažniau priima teisingus sprendimus ir sėkmingai vykdo veiklą. Nepelningai dirbančių įmonių skaičius analizuojamu laikotarpiu svyravo ir lyginant 2000m. su 2005m. buvo tik neženklaus padidėjimas nuo 177 iki 193 įmonių. Iš šių rodiklių būtų galima teigti, kad baldų rinka Lietuvoje stabilizuojasi, nes augant įmonių skaičiui, auga ir pelningai dirbančių įmonių skaičius, o nepelningai dirbančių išlieka nedaug pakitęs. Todėl jeigu Lietuvos baldų rinkoje ir toliau bus tokie rodikliai, tai galima tikėtis gerų rezultatų, t.y. daug įmonių dirbančių pelningai, o tai teigiamai paveiktų ir bendrą šalies ekonomiką.

Baldų pramonės augimą lemia gamintojų patirtis, palanki padėtis rinkoje, tinkamos ir laiku atliktos investicijos į gamybos plėtrą bei teisingai pasirinkti užsienio partneriai. Baldų gamyba Lietuvos pramonėje užima apie 12% (Gintautaitė⁶).

Taip pat baldų rinka labai plečiasi ir užsienio šalyse. Kaip teigia Russell R. Taylor⁷, daugiausia medienos pagaminančiais regionais Europoje išlieka Vokietija, Švedija, Suomija,

⁶ GINTAUTAITĖ, Agnė. (2007) *Baldžiai pasikinkė sėkmę*. Verslo žinios. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=960296&id=592595>>.

⁷ RUSSELL, E. Taylor. (2004) Pasaulinės medienos rinkos prognozė 2004 metams. Paruošta pagal „Wood markets“ Vol. 8 (9). [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.bmm.lt/straipsnis.cfm?id=78>>.

Prancūzija, Austrija ir Baltijos šalys (bendrai Latvija, Estija ir Lietuva). Lietuva yra priskiriama prie Europos regionų daugiausia pagaminančių medienos.

Eurostato⁸ duomenimis teigiama, kad Europos Sąjungos baldų pramonė sudaro apie pusę pasaulinės baldų gamybos vertės. Europos Sąjungos baldų pramonėje dirba apie milijoną darbuotojų. Vokietija yra viena iš šalių, daugiausiai gaminančių baldų, jos baldų gamyba sudaro 27%, Italijos gamyba sudaro 21,6%, Prancūzija pagamina 13,5%, o Didžioji Britanija 10,4% visos Europos Sąjungos gamybos.

Analizuojant rizikos valdymo patirtį Lietuvoje veikiančiose įmonėse buvo atliktas tyrimas. Tyrime dalyvavo įvairių verslo šakų – gamybos, energetikos, paslaugų ir finansinio sektorio įmonės. Tyrimo metu buvo apklausta 15 įmonių. Atlikto tyrimo analizė parodė, kad apklaustos įmonės susiduria su viena ar kita rizikos rūšimi, bet jų nevaldė arba jos buvo nekontroliuojamos. Tyrimas parodė, kad svarbiausiomis rizikos rūšimis yra konkurencinė bei politinė, bet kiekvienas sektorius susiduria su to sektoriaus veiklos specifikai būdinga rizika. (Motiejūnaitė; Startienė, 2003, p. 25).

Iš analizės remiantis Lietuvos Statistikos departamento duomenimis matyti, kad baldų rinkos rodikliai gerėja, t.y. auga įmonių skaičius, auga ir pelningai dirbančių įmonių skaičius, didėja jų pardavimų apimtys. Tokiu būdu plečiasi Lietuvos baldų rinka. Baldų pramonės plėtra yra labai svarbi ne tik pačiai baldų rinkai, bet ir kitoms pramonės šakoms, nes baldus gaminančios įmonės pirkdamos įvairias medžiagas kaip lakas, plastikas, metalo gaminiai ir technologinės linijos, aprūpina ir kitas pramonės šakas. Todėl baldų pramonė yra labai reikšminga šalies ekonomikai ir jai didelį dėmesį turėtų skirti valstybė, bei stengtis sudaryti kuo geresnes sąlygas jos plėtojimui, nes baldų pramonės plėtra ir geri rezultatai, teigiamai įtakos ir kitas pramonės šakas, bendrą ekonomikos lygį.

Šiame skyriuje atliekant baldų rinkos analizę yra remtasi Statistikos departamento duomenimis iki 2007m. imtinai, o jau nuo 2008m. pradžioje baldų rinkoje vyksta pokyčiai, kurie trumpai bus aptarti sekančiame skyriuje.

2.2. Lietuvos baldų rinkos ateities prognozės

Medienos rinką labai paveikė pasaulio ekonomikos lėtėjimas, bendra makroekonominė padėtis ir JAV kritusios nekilnojamo turto kainos. Lietuvos baldų rinką dar labai įtakoja ir infliacija. Taip pat medienos paklausos sumažėjimą nulėmė staigi krizė statybų rinkoje. Statybų rinkos krizė palietė ir JAV rinką, kuri buvo didžiausia vartotoja Europos, Didžiosios Britanijos ir taip pat

⁸ Statistikos Departamentas prie Lietuvos respublikos Vyriausybės. Eurostato duomenų bazė. (2008) *Furniture Industry. Enterprise & Industry*. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/enterprise/furniture/index_en.htm.

Lietuvos medienos rinkoje. Pokyčių medienos rinkoje yra laukiama ir ateityje, o tam labai didelę įtaką turės Rusijos muitų politika bei Europos Sąjungos planai dėl energetikos. Medienos gamintojai susidurs su didėjančiomis sąnaudomis (Adomavičiūtė⁹):

- Dėl taršos ribojimo;
- Pabrangusios elektros energijos;
- Medienos žaliavos.

Taigi pagal L.Adomavičiūtės prognozes galima teigti, kad baldų rinkos ateityje laukia pokyčiai, o tai gali sukelti sunkumų. Tuo pačiu gali atsirasti dar daugiau veiksnių, kurie įtakos verslo rizikos atsiradimą, todėl baldų įmonės turės skirti ypatingą dėmesį verslo rizikos vertinimui bei mažinimui.

⁹ Adomavičiūtė, Lina. (2008) *Makroekonomikos įtaka neišvengiama*. Verslo žinios. [Interaktyvus].Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=968559&strid=960296&rs=0&ss=fb1d9ccfb802144e51df73b385198d55&y=2008%2003%2027>>.

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šioje dalyje yra paaiškinama tyrimo metodika, suformuluojamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, aprašomas tyrimo objektas ir imtis, aprašomas ir pats tyrimo organizavimas. Taip pat pateikiami gauti tyrimų rezultatai ir atliekama jų analizė, tikrinama darbo pradžioje iškelta hipotezė, ar pasitvirtino ar ne. Skyriaus gale yra pateikiamos atlikto tyrimo ir gautų rezultatų išvados.

3.1. Tyrimo metodika

Kiekvienos įmonės veikla yra susijusi su didesne ar mažesne rizika. Rizikingą veiklą lemia verslininkų siekimas gauti maksimalų rezultatą, t.y. didesnes pajamas ir pelną. Praktikoje yra įrodyta, kad įmonės, kurios nenori rizikuoti dažnai neišsilaiko rinkoje dėl konkurencijos. Taigi galima daryti išvadą, kad įmonės siekdamos išsilaikyti rinkoje turi rizikuoti.

Baldų pramonė yra viena iš seniausių pramonės šakų ES ir pasaulyje. Tarp kitų pramonės šakų Lietuvos baldų pramonė užima labai svarbią vietą. Taip turi būti ir toliau, todėl baldų pramonei reikia skirti didesnę dėmesį, tuo tikslu turi būti atliekami tyrimai, kad būtų įvertinta verslo rizika baldų įmonėse bei taikomos priemonės verslo rizikai sumažinti.

Tyrimo objektas:

Šio darbo tyrimo objektas yra Lietuvos baldų įmonės. Analizuojama, kaip vertinama verslo rizika baldų įmonėse ir kokie taikomi šios rizikos mažinimo būdai.

Tyrimo tikslas:

Įvertinti verslo riziką ir jos mažinimo būdus Lietuvos baldų įmonėse.

Tyrimo uždaviniai:

- Nustatyti ar baldus gaminančios įmonės specializuojasi ir kitose srityse.
- Įvertinti baldų gamintojų siūlomos produkcijos paklausą Lietuvos bei užsienio rinkose.
- Nustatyti baldus gaminančių įmonių supratimą apie verslo riziką.
- Įvertinti su kokia rizika susiduria Lietuvos baldų gamintojai eksportuodami savo produkciją į užsienio šalis.
- Nustatyti su kokiomis verslo rizikos rūšimis dažniausiai susiduria baldų gamintojai.
- Nustatyti veiksnius, kurie labiausiai įtakoja verslo riziką, su kuria susiduria baldų gamintojai.
- Nustatyti, kokios priemonės yra naudojamos vertinant verslo riziką.
- Nustatyti, kokius verslo rizikos mažinimo būdus, naudoja Lietuvos baldų gamybinės įmonės.

Tyrimo metodai:

Tam, kad būtų galima įvertinti verslo riziką Lietuvos baldų gamybinėse įmonėse bei nustatyti šios rizikos mažinimo būdus, reikia atlikti tyrimą. Tyrimui atlikti naudojamas duomenų rinkimo metodas – apklausa. K. Kardelis (2002) išskiria šias apklausos rūšis:

1. Anketinė apklausa;
2. Interviu;
3. Anketinė apklausa paštu;
4. Telefoninė apklausa;
5. Apklausa per masines komunikacijos priemones;
6. Ekspertų apklausa ir t.t.

Apklausoje pateikiamų klausimų paskirtis yra išsamiai atsakyti į tyrimo tikslą. Apklauso klausimai būna keturių tipų (Kardelis, 2002, p. 91):

1. Atviri klausimai;
2. Uždari klausimai;
3. Tiesioginiai klausimai;
4. Netiesioginiai klausimai;

Atviri klausimai leidžia respondentui pateikti daugiau informacijos, ko jis negali padaryti uždarų klausimų metu. Šio darbo tyrimui atlikti yra pasirinktas duomenų rinkimo metodas - anketinė apklausa. Anketoje yra pateikti tokie klausimai, kad rizikos vertinimas būtų atliekamas remiantis kokybine verslo rizikos analize. Kokybinės analizės samprata ir jos etapai pateikti pirmoje šio darbo dalyje.

Tyrimo imtis:

Tyrimo sėkmė labai priklauso nuo teisingai suformuotos tyrimo imties, todėl imties formavimui turi būti skiriamas didelis dėmesys. Lietuvos baldų rinka yra plati ir visų baldų gamintojų apklausti neįmanoma. Todėl, kad atliktas tyrimas būtų tikslingesnis ir gauti rezultatai atspindėtų bendrą verslo rizikos lygį baldų įmonėse, tyrimas atliekamas visoje Lietuvoje, bet didesnis dėmesys skiriamas Kauno regionui.

Imties tūrį galima nustatyti pritaikant formulę (Kardelis, 2002, p.312):

$$n = \frac{z^2 * s^2}{\Delta^2},$$

čia:

n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

z – koeficientas surandamas iš vadinamųjų Stjudento pasiskirstymo lentelių, ir kuris pasirenkamas pagal tai, kokį patikimumą norime gauti. Pvz., kai patikimumas 95%, z = 1,96; kai patikimumas 99%, z = 2,6 ir kai patikimumas 99,9%, z = 3,3.

S - imties vidutinis kvadratinis nuokrypis, dažniausiai šio rodiklio nežinomas, tai $S=50\%$

Δ (delta) – leistinas netikslumas, t.y. skirtumas tarp atrankinės grupės ir generalinės visumos vidurkio, laisvai pasirenkamas, atsižvelgiant į ankstesnių tyrimų duomenis bei duomenų tikslumui keliamus reikalavimus.

Tyrimo patikimumas yra 95%, o tikslumas 8%, tai tyrimo imties tūris yra:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5^2}{0.08^2} = \frac{3.8416 * 0.25}{0.0064} = 150;$$

Kad apklausos rezultatai atspindėtų populiaciją, reikia apklausti 150 baldų įmonių. Įmonės atrenkamos paprastu atsitiktiniu atrankos būdu, pasinaudojant „Lietuvos įmonių katalogu“¹⁰, esančiu internetiniame puslapyje. Iš kiekvienos Lietuvos apskrities (Alytaus, Klaipėdos, Marijampolės, Panevėžio, Šiaulių, Tauragės, Telšių, Utenos ir Vilniaus) parenkant po 10 baldų įmonių. O Kauno apskrityje yra apklausiamos 60 baldų įmonės.

Tyrimo organizavimo aprašymas:

Vykdam anketinę apklausą sudarytas klausimynas iš 20 klausimų. Šios anketinės apklausos tikslas yra gauti atsakymą į iškeltą tyrimo tikslą, išsiaiškinti su kokiomis verslo rizikomis dažniausiai susiduria Lietuvos baldų įmonės, kokie veiksniai labiausiai įtakoja rizikos atsiradimą ir kokios priemonės taikomos verslo rizikai sumažinti. Anketa yra sudaryta iš dviejų dalių.

- Pirmoje dalyje yra pateikta bendro pobūdžio informacija - demografiniai duomenys apie respondentą ir duomenys apie įmonę. (Šios dalies klausimų tikslas yra išsiaiškinti, koks yra apklausiamojo amžius, lytis, išsilavinimas ir t.t. Taipogi gauti informaciją apie įmonę, koks įmonės veiklos laikotarpis ir kt.)
- Antroje dalyje yra duomenys apie situaciją įmonėje, duomenys įvertinantys verslo riziką įmonėje ir jos mažinimo būdus. (Šioje dalyje pateikti klausimai padės atsakyti į iškeltą tyrimo tikslą, išsiaiškinti, su kokiomis verslo rizikos rūšimis susiduria baldų gamybinės įmonės, kokie veiksniai labiausiai įtakoja rizikos atsiradimą, kokias priemones įmonės taiko, kad sumažintų verslo riziką).

Tyrimui atlikti yra pasirinkti du informacijos rinkimo būdai – apklausa elektroniniu paštu ir tiesiogiai pristatant anketas baldų įmonių darbuotojams. Apklausa elektroniniu paštu pasirinkta dėl to, kad yra maži kaštai, be to tai yra greitas apklausos atlikimo būdas, taipogi tai yra labai patogu respondentui dėl mažų laiko sąnaudų ir anonimiškumo. Įvertinant elektroniniu paštu informacijos rinkimo būdo nepatikimumą dėl apklausiamųjų pasyvumo apklausos anketos dar yra pristatomos į įmones tiesiogiai jas pateikiant darbuotojams. Apklausos trukmė - 1 mėnesis. Apklausa vyko 2008m. kovo mėnesį.

¹⁰LIETUVOS ĮMONIŲ KATALOGAS. (2008) *Baldai*. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.imones.lt/?page=act&action=show&id=146&fname=&floc=&fact=146&x=61&y=17>>.

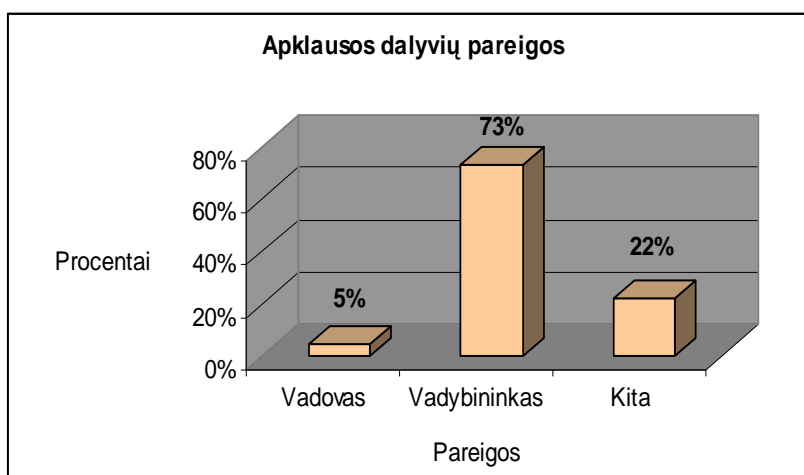
Apklausa buvo vykdoma dviem etapais. Pirmame etape, respondentams anketa buvo siunčiama elektroniniu paštu. Kartu su anketa siunčiamas ir elektroninis laiškas – prisistatant, kas atlieka apklausą, kokių tikslu, taipogi garantuojamas respondento anonimiškumas. Kad būtų užtikrintas laiškų grįžtamumas, laiškai siunčiami pakartotinai, keletą kartų išsiunčiami ir priminimai. Dėl mažo anketų grįžtamumo po pirmo apklausos etapo elektroniniu paštu, buvo vykdomas antrasis apklausos etapas, anketas pristatant tiesiogiai apklausiamų įmonių darbuotojams. Prieš tai pirmasis kontaktas su įmonės darbuotojais vyko telefonu trumpai pristatant tyrimą jo tikslus, ir susitariama dėl susitikimo laiko. Pristatant anketas į organizacijas buvo sutariama su respondentu, kada anketa bus užpildyta ir grąžinama.

Tyrimo eiga vyko šiais etapais:

1. Pasiruošimas tyrimui: anketos sudarymas, paruošiamieji darbai.
2. Tyrimo organizavimas: organizacijų, respondentų paieška.
3. Duomenų rinkimas.
4. Duomenų analizė.
5. Išvadų pateikimas.

3.2. Baldus gaminančių įmonių apklausos rezultatai

Apklausa buvo vykdoma visoje Lietuvoje. Apklausos metu buvo išsiųsta 150 anketų. Anketos buvo siunčiamos internetu ir platinamos tiesiogiai pristatant jas įmonių darbuotojams. Iš viso sugrįžo 81 anketa, t.y. anketų grįžtamumas sudarė 54%. Tyrimo analizei atlikti tai pakankamas rezultatas.



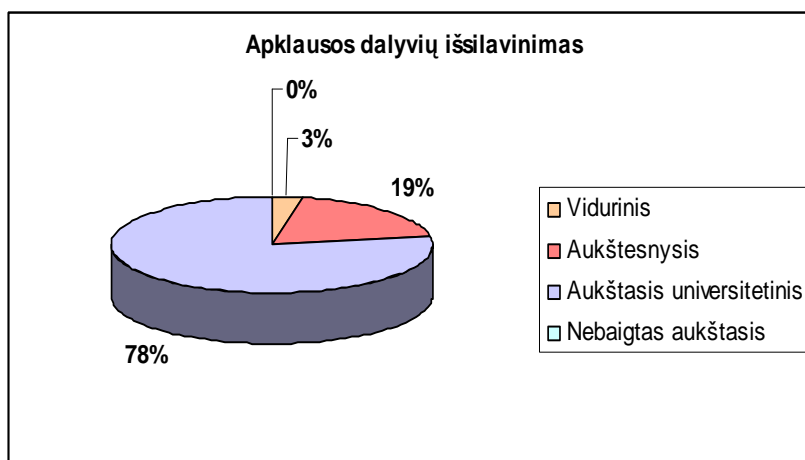
Šaltinis: sukurta autorės.

6 pav. Apklausoje dalyvavusių asmenų pareigos

Apklausoje dalyvavo įvairias pareigas užimantys asmenys. Pagal duomenis anketas pildė 5% vadovų pareigas užimantys asmenys, daugiausia apklausoje dalyvavo vadybininkų ir jų

užpildytų anketų skaičius sudarė 73% visų anketų, o kitas pareigas užimančių asmenų anketų skaičius sudarė 22%.

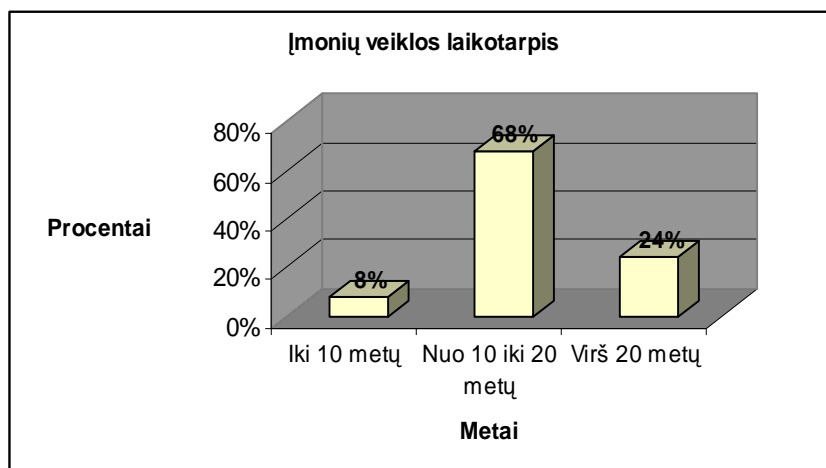
Atliekant analizę taipogi svarbu sužinoti, koks yra apklausoje dalyvavusių asmenų išsilavinimas.



Šaltinis: sukurta autorės.

7 pav. Apklausoje dalyvių išsilavinimas

Didelė dalis apklausoje dalyvavusių asmenų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tai sudarė 78%. Iš visų apklausoje dalyvavusių 19% asmenų turi aukštesnįjį išsilavinimą ir tik 3% apklausoje dalyvių turi vidurinį išsilavinimą.



Šaltinis: sukurta autorės.

8 pav. Apklausoje dalyvių išsilavinimas

Dauguma apklausoje dalyvavusių įmonių, t.y. 68%, veikia nuo 10 iki 20 metų, 24% baldų įmonių veikia daugiau kaip 20 metų, o 8% įmonių veikla siekia iki 10 metų. Vienos iš seniausiai veikiančių Lietuvos baldų įmonių yra AB „Kauno baldai“, AB „Vilniaus baldai“ ir AB „Freda“, jų veiklos laikotarpis yra daugiau kaip 100 metų. O AB „Klaipėdos baldai“ kompanija veikia daugiau kaip 50 metų.

Įmonių baldų dydį padeda įvertinti vienas iš rodiklių, t.y. darbuotojų skaičius. Įmonių dydis pagal darbuotojų skaičių, remiantis Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymu (2002, 2 str.), skirstomas:

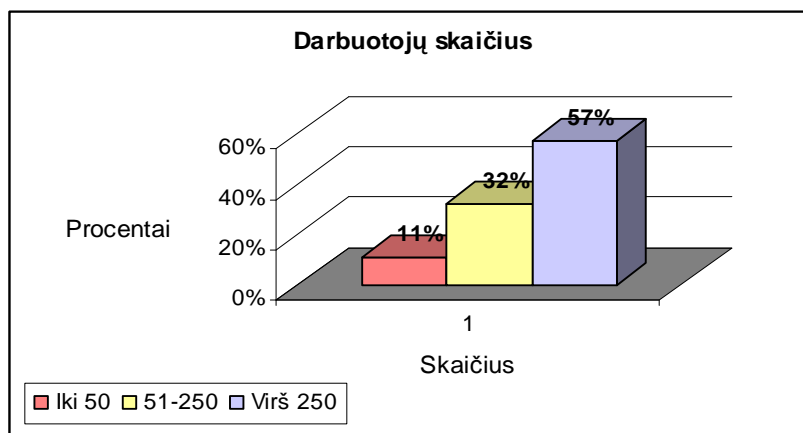
6 lentelė

Lietuvos įmonių klasifikacija

Įmonės dydis	Darbuotojų skaičius	Procentinis įmonių pasiskirstymas
Mikroįmonė	Mažiau kaip 10 darbuotojų	-
Maža įmonė	Mažiau kaip 50 darbuotojų	11%
Vidutinė įmonė	Mažiau kaip 250 darbuotojų	32%
Stambi įmonė	Virš 250 darbuotojų	57%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis LR smulkaus ir vidutinio verslo įstatymu (2002, 2 str.)

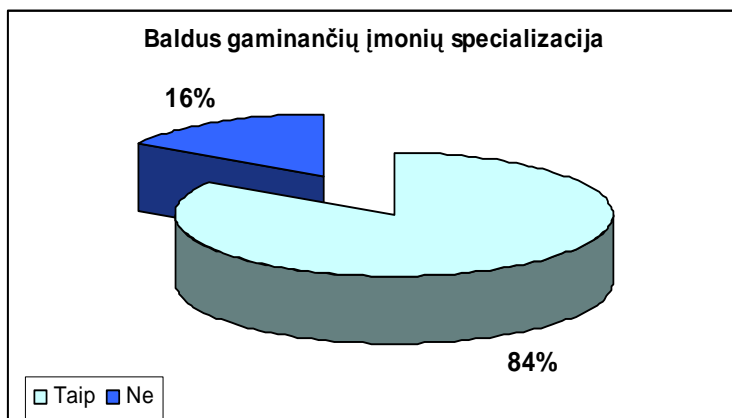
Nors pagal Lietuvos įmonių įstatymus ir yra išskiriamos mikroįmonės, bet apklausoje mikroįmonės yra priskiriamos prie mažų įmonių. Nes kaip V. Barkauskas (2001, p.10) teigia, kad Lietuvos baldų pramonėje vyrauja stambios įmonės. Iš šio teiginio galima susidaryti nuomonę, kad Lietuvoje baldų pramonėje daugiau veikia stambios įmonės, todėl apklausoje nėra tikslinga išskirti mažų įmonių ir mikroįmonių. Sudarytoje anketoje mikroįmonės yra priskiriamas prie mažų įmonių grupės.



Šaltinis: sukurta autorės.

9 pav. Įmonėse dirbančių darbuotojų skaičius

Didžiojoje dalyje įmonių dirba daugiau kaip 250 darbuotojų, tokios įmonės sudaro 57% visų apklausoje dalyvavusių įmonių. Įmonės, kuriose dirba nuo 51 iki 250 darbuotojų, pagal apklausos duomenis sudaro 32%, o įmonės, kuriose dirba iki 50 darbuotojų sudaro 11%. Pagal atliktos apklausos duomenis būtų galima teigti, kad Lietuvos baldų pramonėje daugiau veikia stambios įmonės. Suprantama, nes smulkioms įmonėms sunku ilgai konkuruoti su stambiais įmonėmis ir smulkios įmonės ilgai neišsilaiko, o stambios įmonės dar labiau klesti.

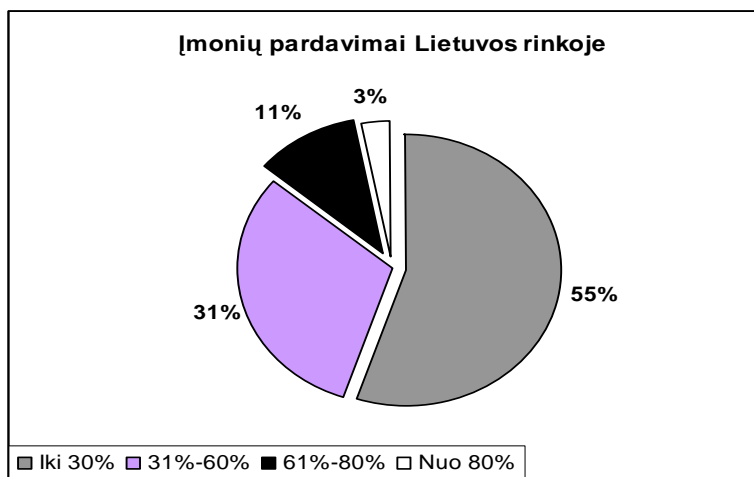


Šaltinis: sukurta autorės.

10 pav. Baldų įmonių veiklos specializacija

Į klausimą: ar įmonė specializuojasi tik baldų gamybos srityje, teigiamai atsakė 84% apklausoje dalyvavusių įmonių, o neigiamai atsakė 16%. Mažesnioji įmonių dalis be baldų dar gamina ir kitus medienos gaminius bei specializuojasi kitose srityse.

Atliekant apklausą svarbu įvertinti ir įmonės veiklos rezultatus, todėl yra analizuojami apklausoje dalyvavusių įmonių pardavimai.

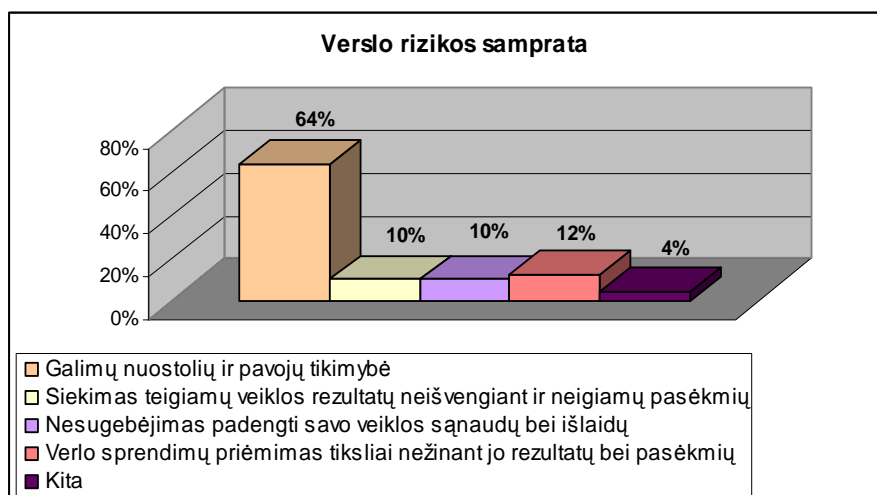


Šaltinis: sukurta autorės.

11 pav. Baldų įmonių pardavimų apimtys Lietuvos rinkoje

Daugelis apklausoje dalyvavusių įmonių mažesnę dalį savo pagamintos produkcijos parduoda Lietuvos rinkoje, o didesnę dalį eksportuoja į užsienio šalis. Pagal apklausos duomenis iki trečdaliao savo pagamintos produkcijos Lietuvos rinkoje parduoda 55% apklausoje dalyvavusių įmonių. Taigi suprantama, kad daugiau kaip du trečdalius savo pagamintos produkcijos eksportuoja į užsienio rinkas. 31% baldų įmonių Lietuvos rinkoje parduoda nuo 31% iki 60% savo pagamintos produkcijos. 11% baldų įmonių Lietuvos rinkoje parduoda nuo 61% iki 80% savo produkcijos. Ir tik 3% apklausoje dalyvavusių įmonių daugiau kaip 80% savo pagamintos produkcijos parduoda Lietuvos rinkoje. Tai reiškia, kad 3% apklausos dalyvių tik nedidelę dalį pagamintos produkcijos eksportuoja į užsienio šalis arba visai neeksportuoja ir veikia tik Lietuvos rinkoje. Bet kaip parodė

apklausos duomenys, Lietuvos rinkoje įmonės parduoda nedidelę dalį savo produkcijos, didesnę baldus gaminančių įmonių dalis savo produkciją daugiau eksportuoja į užsienio rinkas. Jau buvo anksčiau pagal apklausos rezultatus minėta, kad didesnė dalis apklausoje dalyvavusių įmonių yra stambios, o stambios įmonės plėsdamos savo veiklą skverbiasi ir į užsienio rinkas, todėl ir didesnė produkcijos dalis yra parduodama ne Lietuvos rinkoje.

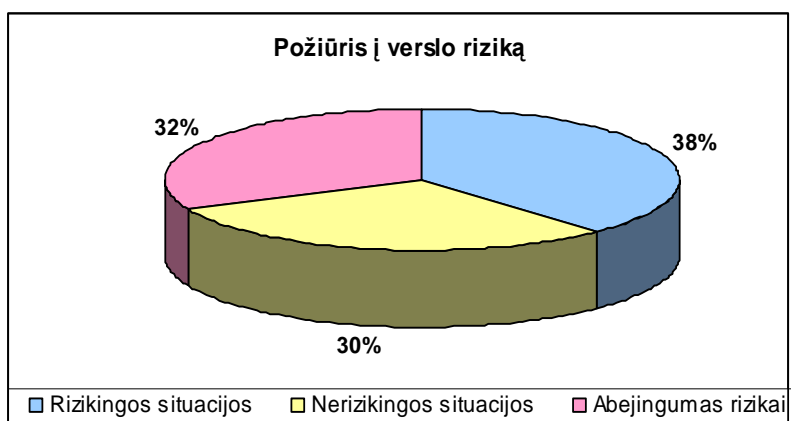


Šaltinis: sukurta autorės.

12 pav. Verslo rizikos samprata

Vertinant verslo riziką baldų įmonėse, svarbu žinoti, kaip verslo riziką supranta įmonių darbuotojai. Pagal apklausos rezultatus galima spręsti, kad daugelis respondentų verslo riziką sieja su pavojais ir nuostoliais. 64% apklausoje dalyvavusių asmenų verslo riziką vertina, kaip galimų nuostolių ir pavojų tikimybę. 10% apklausos dalyvių verslo riziką vertina, kaip siekimą teigiamų veiklos rezultatų kartu neišvengiant ir neigiamų pasėkmių. 10% apklaustųjų verslo riziką sieja su nesugebėjimu padengti savo veiklos sąnaudų bei išlaidų. 12% apklausoje dalyvavusių asmenų verslo riziką sieja su verslo sprendimų priėmimu tiksliai nežinant pasėkmių. Ir 4% apklausos dalyvių verslo riziką vertina, kaip kitą apklausoje nepaminėtą variantą.

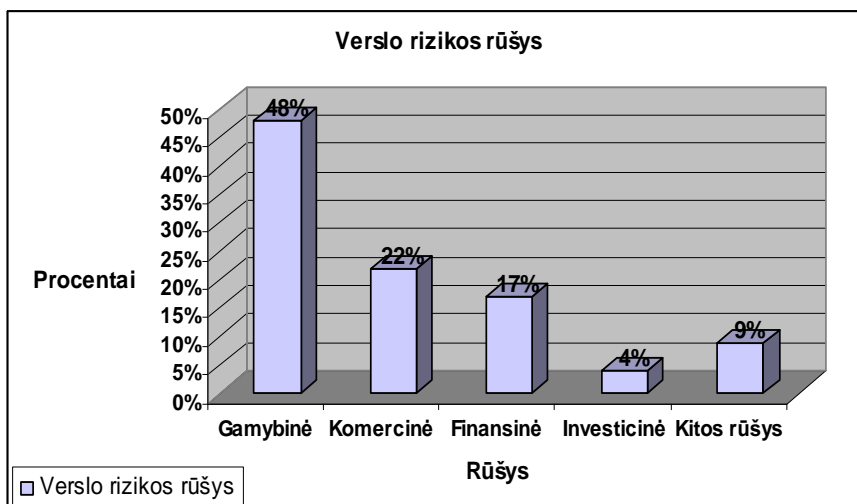
Pagal atliktos apklausos duomenis galima pastebėti, kad didžioji dalis apklausos dalyvių visgi verslo riziką sieja su pavojais ir nuostoliais ir tik 10% apklaustųjų verslo riziką vertina ne tik kaip neigiamą reiškinį, bet kaip ir teigiamus rezultatus. Kaip buvo galima pastebėti, analizuojant pirmoje šio darbo dalyje autorių nuomonę dėl verslo rizikos, kad didesnioji dalis autorių riziką sieja su nuostoliais ir pavojais. Taip pat ir atliekant tyrimą didžioji dalis apklaustųjų verslo riziką sieja su neigiamomis pasekmėmis. Būtų galima manyti, jog taip yra todėl, kad pats žodis „rizika“ skamba grėsmingai, todėl dažniau jis siejamas su neigiamomis pasekmėmis. Bet kaip buvo jau minėta pirmoje darbo dalyje, jeigu verslo rizika būtų susijusi tik su neigiamomis pasekmėmis, tai būtų nesuprantama, kodėl verslo subjektai veikia tokiomis sąlygomis, kodėl rizikuoja. Todėl verslo rizika turi būti vertinama ne tik kaip neigiami rezultatai, bet kaip ir teigiamos pasekmės.



Šaltinis: sukurta autorės.

13 pav. Požiūris į verslo riziką

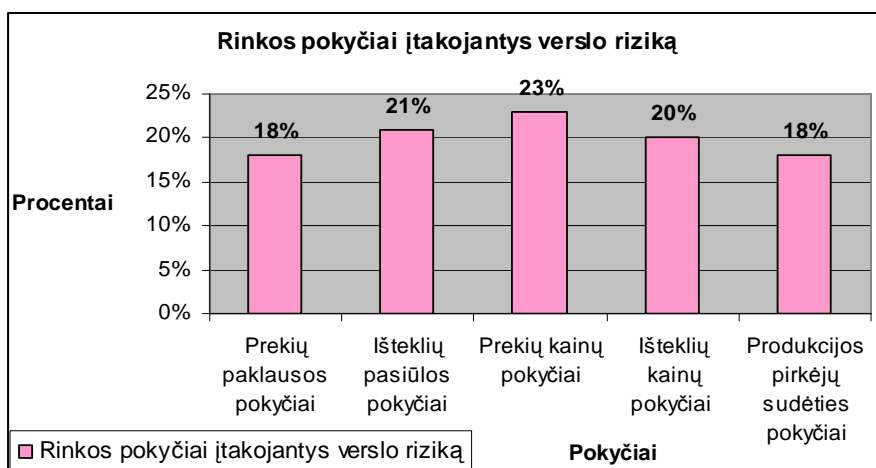
Norint išsiaiškinti, koks apklausoje dalyvavusių asmenų požiūris yra į verslo riziką, anketoje buvo suformuluotas klausimas, kuris ir atskleidžia požiūrį į verslo riziką. Apklausoje dalyvavusių asmenų 38% pirmenybę skiria rizikingoms situacijoms, 30% pirmenybę teikia nerizikingoms situacijoms ir 32% apklausoje dalyvavusių asmenų yra abejingi verslo rizikai. Pagal šiuos rezultatus galima daryti išvadą, kad apklausos dalyviai nėra linkę labai rizikuoti.



Šaltinis: sukurta autorės.

14 pav. Verslo rizikos rūšys

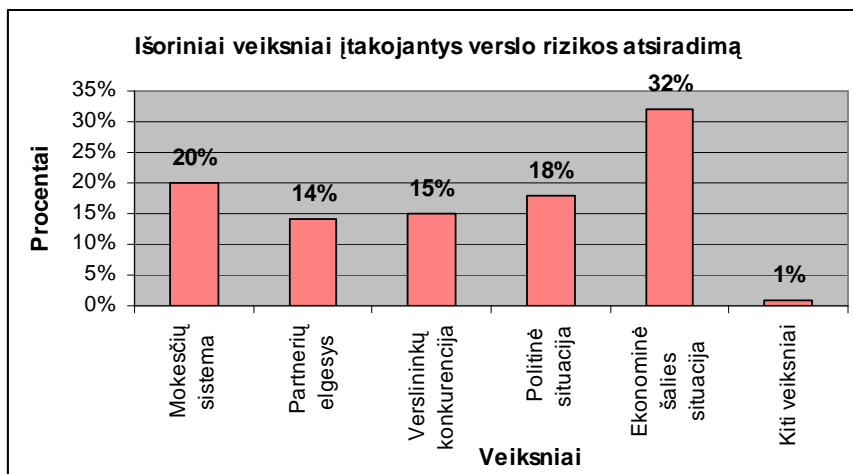
Į klausimą, su kokiomis verslo rizikos rūšimis dažniausia susiduria įmonės, 48% apklaustųjų įmonių dažniausia susiduria su gamybine rizika, 22% apklaustųjų dažniausia susiduria su komercine rizika, 17% įmonių susiduria su finansine rizika, 4% su investicine ir 9% su kitomis verslo rizikos rūšimis. Beveik pusė visų apklausoje dalyvavusių įmonių dažniausia susiduria su gamybine verslo rizikos rūšimi, o kita pusė įmonių susiduria su kitomis rizikos rūšimis t.y. komercine, finansine, investicine ir kt. Suprantama, nes apklausos dalyvių pagrindinė veikla yra gamyba, todėl jie dažniausiai ir susiduria su šia rizikos rūšimi.



Šaltinis: sukurta autorės.

15 pav. Rinkos pokyčiai įtakojantys verslo riziką

Pagal apklausoje dalyvavusių įmonių rezultatus, matyti, kad įmonės rinkos pokyčius, įtakojančius verslo rizikos atsiradimą skirsto beveik tolygiai. Bet labiau įtakojančiu verslo rizikos atsiradimą pokyčių įmonės laiko gaminamų prekių kainų pokyčius ir šis rinkos pokytis sudaro 23% visų pokyčių. O mažiau įtakojančiais rizikos atsiradimą rinkos pokyčiais įmonės laiko gaminamų prekių paklausos pokyčius ir gaminamos produkcijos pirkėjų sudėties pokyčius ir šie rodikliai sudaro po 18%. Apklausos dalyviai beveik tolygiai skirsto visus rinkos pokyčius, įtakojančius verslo riziką, bet visgi labiau verslo riziką įtakojančiu rinkos pokyčių laikomas prekių kainos. Suprantama, nes prekių kainų pokyčiai labiausiai įtakoja įmonių pardavimus, įmonių pardavimų sumažėjimas ar padidėjimas įtakoja verslo riziką.



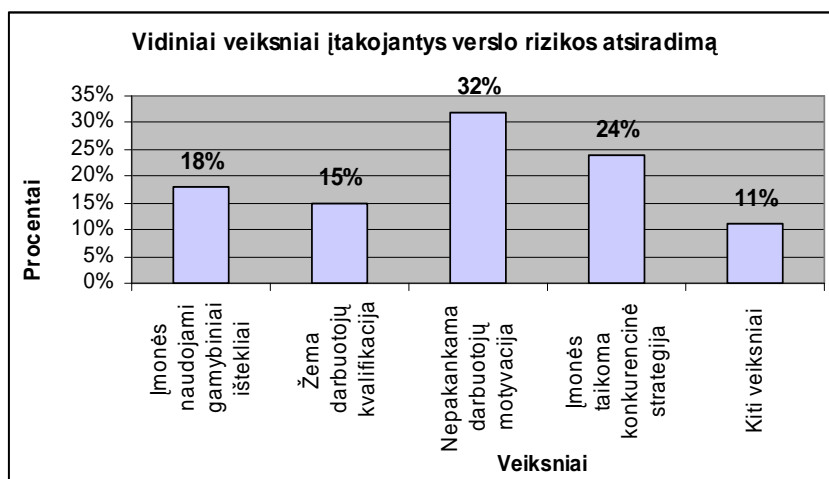
Šaltinis: sukurta autorės.

16 pav. Išoriniai veiksniai įtakojantys verslo riziką

Trečdalis apklausoje dalyvavusių įmonių, t.y 32% mano, kad labiausiai verslo rizikos atsiradimą įtakoja šalies ekonominė situacija, 20% mano, kad didžiausią įtaką rizikos atsiradimui daro mokesčių sistema, 18% galvoja, kad labiausiai rizikos atsiradimą įtakoja šalies politinė situacija, 15% - verslininkų konkurencija, 14% - partnerių elgesys.

Pagal apklausos duomenis beveik trečdalis apklausos dalyvių mano, kad labiausiai verslo riziką įtakojančiu išoriniu veiksniu yra šalies ekonominė situacija. Suprantama, nes šalies ekonominė situacija labai įtakoja ir šalies mokesčių sistemą, ir politinę situaciją bei kitas sritis, todėl suprantama, kad šalies ekonomika yra labai svarbus veiksnys. Šalies ekonomikos augimas didina ir paklausą baldams, o jos mažėjimas gali turėti neigiamą įtaką baldų rinkai. Šalies ekonominę padėtį taipogi labai įtakoja ir pasaulinės ekonomikos augimo tempai. Todėl įmonės siekdamas reguliuoti verslo rizikos atsiradimą, turi stebėti šalies ekonominę padėtį, politinę situaciją, mokesčių politiką bei kitus veiksnius.

Rizikos atsiradimui didelę įtaką turi tiek vidiniai, tiek ir išoriniai veiksniai. Kurie veiksniai turi didesnę įtaką rizikos atsiradimui vienareikšmiškai pasakyti negalima, todėl įmonės siekdamas valdyti riziką, turi stebėti tiek vidinius, tiek ir išorinius veiksnius. Kaip buvo minėta teorinėje darbo dalyje, autoriai J. Mackevičius ir A. Rakštelienė (2004, p.21) teigia, kad siekiant išnagrinėti ir įvertinti įmonei būdingą verslo riziką, reikia pirmiausia nagrinėti verslo riziką makrolygiu, vėliau pereinant prie detalesnės konkrečių sričių verslo rizikos analizės. Todėl reiškia, kad rizikos analizę reikia pradėti nuo išorinių veiksnių analizės ir pereiti prie vidinių.



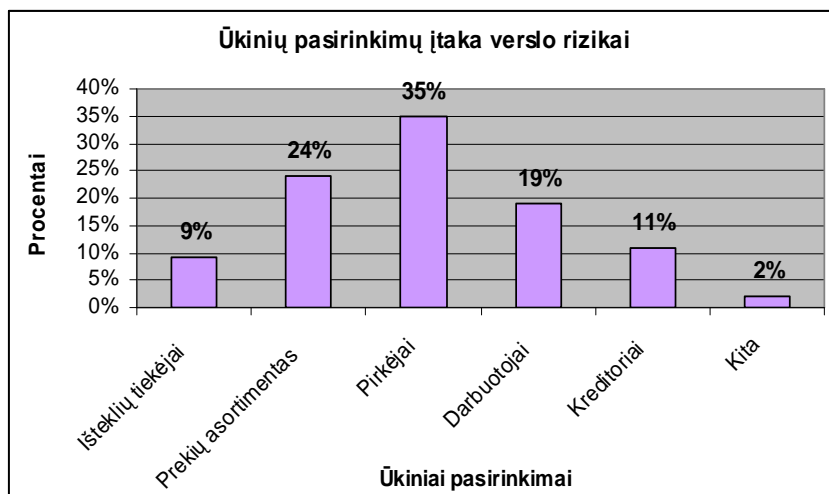
Šaltinis: sukurta autorės.

17 pav. Vidiniai veiksniai įtakoiantys verslo riziką

Beveik trečdalis apklausoje dalyvavusių įmonių t.y. 32%, atsakė, kad veiksnys labiausiai įtakoiantis verslo rizikos atsiradimą yra nepakankama darbuotojų motyvacija. 24% apklausoje dalyvavusių įmonių mano, kad labiausiai įtakoiantis verslo rizikos atsiradimą vidinis veiksnys yra įmonės taikoma konkurencinė strategija. 18% įmonių svarbiausiu veiksniu laiko įmonės naudojamus gamybinius išteklius. 15% mano, kad labai verslo rizikos atsiradimą įtakoja ir žema darbuotojų kvalifikacija.

Kaip jau buvo minėta teorinėje šio darbo dalyje, vidinius veiksnius įmonės gali pačios reguliuoti, tai reiškia, kad jos gali reguliuoti ir verslo rizikos poveikį įmonei. Pagal atlikto tyrimo duomenis trečdalis apklausos dalyvių atsakė, kad labiausiai verslo riziką atsiradimą įtakojančiu

veiksniu laiko nepakankamą darbuotojų motyvaciją. Ši veiksnį įmonės gali reguliuti įvairiomis priemonėmis didindamos darbuotojų motyvaciją. Ir visus vidinius veiksnius įmonės gali pačios dalinai reguliuoti, tokiu būdu sumažindamos verslo rizikos įtaką savo veiklai.

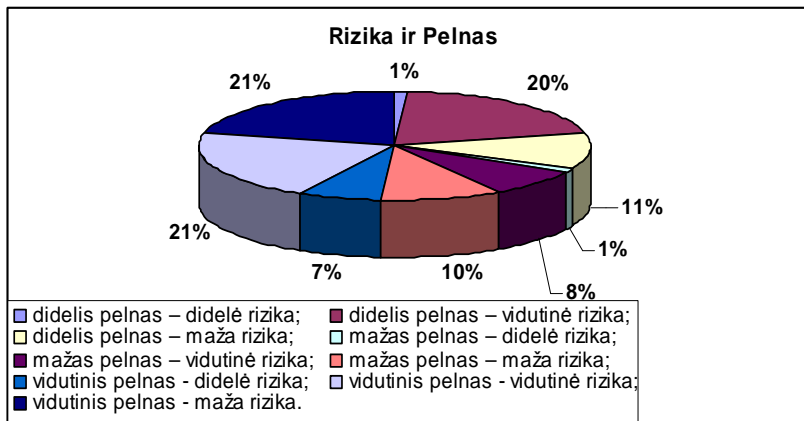


Šaltinis: sukurta autorės.

18 pav. Ūkinių pasirinkimų įtaka verslo rizikai

Net 35% apklausoje dalyvavusių įmonių mano, kad didžiausią įtaką verslo rizikai daro jų pirkėjai. 24% apklaustų įmonių mano, kad didelę įtaką verslo rizikai turi jų pateikiamų prekių asortimentas. 19% apklausoje dalyvavusių įmonių mano, kad didelę įtaką verslo rizikai daro jų darbuotojai. Kad kreditoriai turi didelę įtaką verslo rizikai atsakė 11% apklausoje dalyvavusių įmonių, o kad išteklių tiekėjai - 9% įmonių.

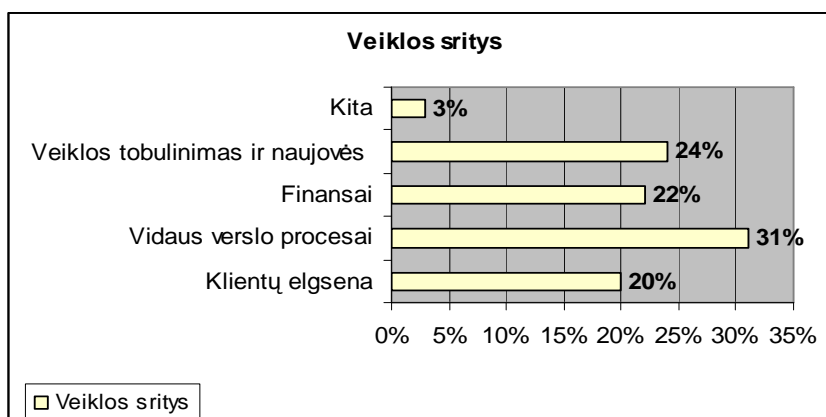
Daugiau kaip trečdalis apklausos dalyvių mano, kad didžiausią įtaką verslo rizikos atsiradimui daro jų pirkėjai. Nuo pirkėjų priklauso įmonės produkcijos paklausos augimas, todėl įmonės turi nuolat analizuoti pirkėjų poreikius, lūkesčius bei motyvuoti juos. Beveik ketvirtadalis apklausos dalyvių svarbiausiu veiksniu, įtakojančiu rizikos atsiradimą, laiko prekių asortimentą. Šie du paminėti veiksniai: pirkėjai ir prekių asortimentas yra susiję, nes kuo didesnė prekių asortimento įvairovė, tuo ir didesnis pirkėjų ratas. Kuo daugiau pirkėjų, tuo ir didesnė prekių paklausa, o augant paklausai klesti įmonės veikla. Taigi įmonės turi stebėti visus veiksnius, nes jie tarpusavyje susiję ir gali įtakoti verslo rizikos atsiradimą.



Šaltinis: sukurta autorės.

19 pav. Rizikos ir pelno ryšys

Didesnioji dalis apklausoje dalyvavusių įmonių dažnai patiria vidutinį pelną, nepriklausomai nuo patirtos rizikos dydžio. 21% apklausoje dalyvavusių įmonių dažniau patiria vidutinį pelną susidurdami su vidutine ar maža rizika. 20% apklausoje dalyvavusių įmonių dažniau patiria didelį pelną ir vidutinę riziką. Taigi 62% procentai apklausoje dalyvavusių įmonių dažniau patiria didelį arba vidutinį pelną esant vidutiniais ir mažai rizikai. 10% apklausoje dalyvavusių įmonių nenorėdamos rizikuoti patiria ir mažesnį pelną, t.y. dažniau jos patiria mažą pelną susidurdamos su maža rizika. Retai kada įmonės gauna didelį pelną susidurdamos su maža rizika, su tokiu variantu dažnai susiduria 11% apklausoje dalyvavusių įmonių. Nedidelė dalis apklaustų įmonių susiduria ir su tokiais variantais, kai rizika yra didesnė nei gaunamas jų pelnas, t.y. 8% apklausoje dalyvavusių įmonių dažnai susiduria su mažu pelnu ir vidutine rizika, o 7% su vidutiniu pelnu ir didele rizika. Retai apklausoje dalyvavusios įmonės renkasi didelę riziką, todėl jos patiria ir mažesnį pelną. 1% apklaustų įmonių dažniau gauna didelį pelną patirdamos ir didelę riziką, taip pat 1% apklausos dalyvių patiria didelę riziką, bet gauna mažą pelną. Taigi matoma, kad Lietuvos baldų įmonės nėra labai linkusios rizikuoti, jos renkasi mažiau rizikingas situacijas.



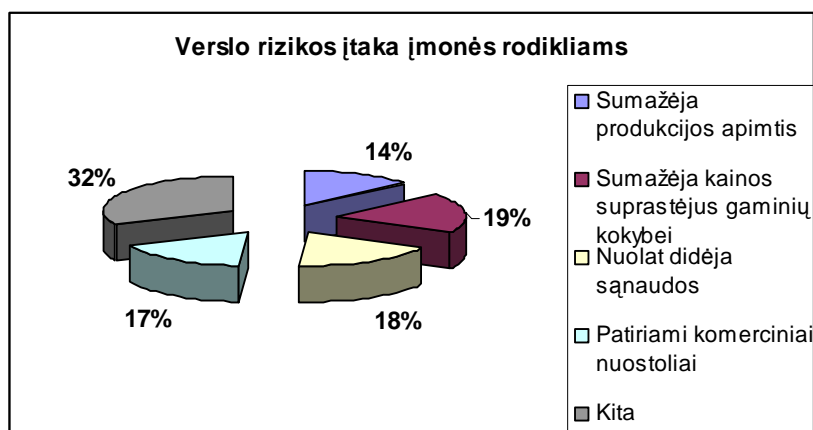
Šaltinis: sukurta autorės.

20 pav. Analizuojamos veiklos sritys

Mažiau kaip trečdalis apklausoje dalyvavusių įmonių t.y. 31%, siekdamas įvertinti verslo riziką savo veikloje stebi ir analizuoja įmonės vidaus verslo procesus. Taip pat nemaža dalis apklausoje dalyvavusių įmonių t.y. 24%, siekdamas įvertinti verslo riziką savo įmonėje didelį dėmesį skiria veiklos tobulinimui bei naujovėms. 22% apklausoje dalyvavusių įmonių siekdamas įvertinti verslo riziką analizuoja finansus, bei visus procesus, susijusius su finansais. Klientus bei jų elgseną analizuoja 20% apklaustųjų įmonių ir 3% įmonių analizuoja kitas veiklos sritis.

Daugiausia apklausoje dalyvavusių įmonių siekdamas įvertinti verslo riziką analizuoja įmonės vidaus verslo procesus, taip pat nemaža dalis įmonių analizuoja veiklos tobulinimą ir naujoves bei įmonės finansus. Visos šios sritys priklauso vidiniai įmonės aplinkai, todėl įmonė jas gali kontroliuoti, tokiu būdu reguliuodama verslo rizikos pasireiškimo laipsnį. Penktadalis apklausos dalyvių siekdamas įvertinti verslo riziką, analizuoja klientus bei jų elgseną. Kaip buvo minėta pirmoje šio darbo dalyje, vadovavimasis klientų poreikiais ir interesais sumažina verslo riziką. Todėl būtų galima patarti ir kitoms įmonėms skirti didesnę dėmesį savo klientams.

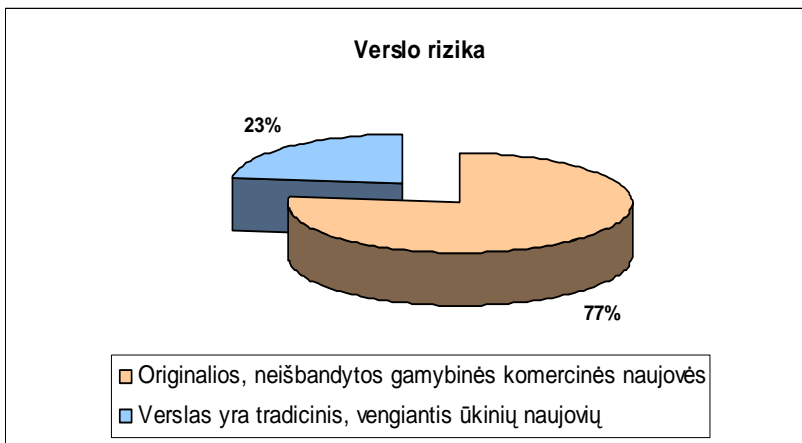
Analizuodamos įmonės aplinką, nesugeba išvengti verslo rizikos, todėl jos turi įvertinti, kaip patirta verslo rizika įtakos įmonės rodiklius.



Šaltinis: sukurta autorės.

21 pav. Patirtos verslo rizikos įtaka įmonės rodikliams

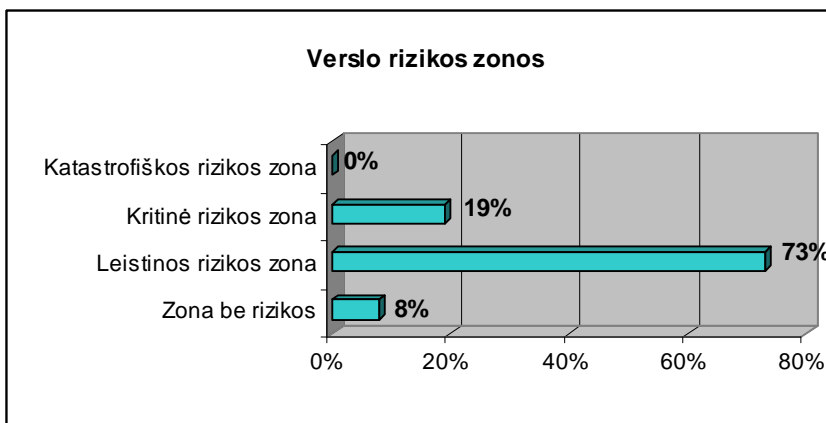
Verslo rizika įvairiai įtakoja įmonės veiklą: 19% apklausoje dalyvavusių įmonių teigia, kad dėl patirtos verslo rizikos sumažėja kainos suprastėjus gaminių kokybei; 18% apklaustųjų teigia, kad dėl patirtos verslo rizikos nuolat didėja sąnaudos; 17% teigia, kad dėl verslo rizikos yra patiriami komerciniai nuostoliai; 14% apklausos dalyvių teigia, kad patirta verslo rizika sumažina produkcijos apimtį ir 32% apklausoje dalyvavusių įmonių veiklai patirta verslo rizika įtakos turi kitiems įmonės rodikliams.



Šaltinis: sukurta autorės.

22 pav. Patiriama verslo rizika

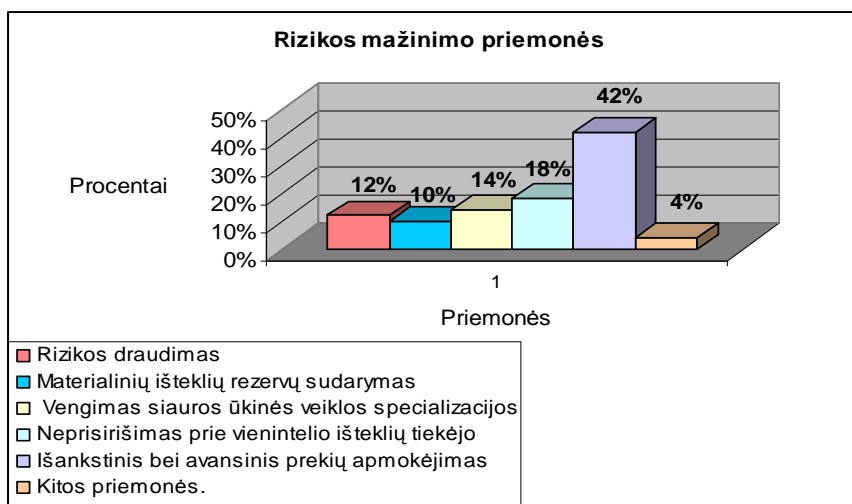
Į klausimą, koku atveju verslininkas patiria didesnę riziką, 77% apklausoje dalyvavusių įmonių atsakė, kad didesnė verslo rizika patiriama, kai įmonės taiko originalias, neišbandytas gamybinės komercines naujoves, o 23% apklaustųjų mano, kad didesnė verslo rizika patiriama, kai verslas yra tradicinis, vengiantis ūkinių naujovių. Pagal apklausoje dalyvavusių įmonių atsakymus galima teigti, kad įmonės verslo riziką daugiau sieja su naujovėmis dar neišbandytomis, o tai kartu rodo, kad verslo rizika siejama su nežinomybe, kas bus, kai naujovė bus pritaikyta praktikoje?



Šaltinis: sukurta autorės.

23 pav. Verslo rizikos zonos

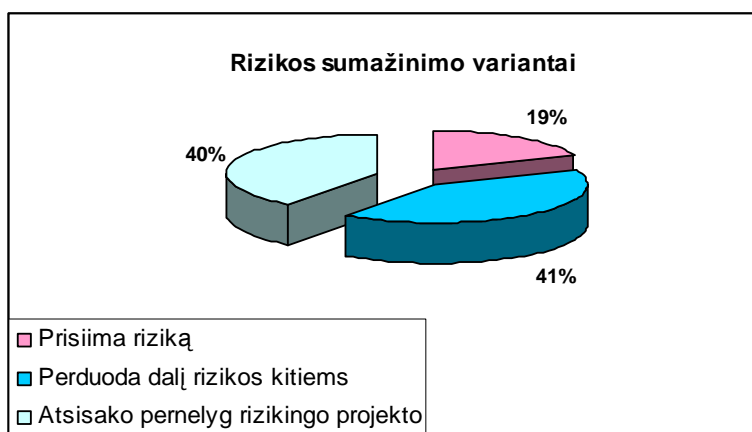
Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių įmonių t.y. 73% savo veiklą priskiria leistinos rizikos zonai. Tai zona, kada įmonės patiria nuostolių, tačiau jie mažesni nei laukiamas pelnas. 19% apklausoje dalyvavusių įmonių savo veiklą priskiria kritinės rizikos zonai, kada įmonės patiriami nuostoliai viršija laukiamą pelną. Zonai be rizikos savo veiklą priskiria 8% apklaustų įmonių. Katastrofiškos rizikos zonai, kai nuostoliai gali siekti įmonės turto dydį, apklausoje nei viena dalyvavusi įmonė nepriskyrė savo veiklos. Galima teigti, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių įmonių patiria riziką, bet jų veikla yra stabili, nes jos dirba pelningai.



Šaltinis: sukurta autorės.

24 pav. Verslo rizikos mažinimo priemonės

Didelė dalis apklausoje dalyvavusių įmonių t.y. 42%, kaip rizikos mažinimo priemonę, taiko išankstinį bei avansinį prekių apmokėjimą. Taip pat įmonės stengiasi neprisirišti prie vieno išteklių tiekėjo, kaip apsaugojimo būdą nuo rizikos, neprisirišimą prie vieno išteklių tiekėjo, taiko 18% apklausoje dalyvavusių įmonių. 14% apklaustų įmonių, kaip rizikos mažinimo būdą taiko vengimą siauros ūkinės veiklos specializacijos. Rizikos draudimą taiko 12%, o materialinių išteklių specialių rezervų sudarymą taiko 10% apklausoje dalyvavusių įmonių. 4% įmonių taiko kitas rizikos mažinimo priemones. Visi rizikos mažinimo būdai yra efektyvūs, tik juos reikia taikyti tam tikroje situacijoje. Pagal atliktą apklausą matoma, kad didelė dalis apklausos dalyvių kaip rizikos mažinimo priemonę taiko išankstinį bei avansinį apmokėjimą, tokiu būdu įmonės apsidraudžia nuo nemokių klientų ir sumažina riziką.



Šaltinis: sukurta autorės.

25 pav. Rizikos mažinimo variantai

Per nelyg rizikingo projekto atsisako 40% apklausoje dalyvavusių įmonių. Dalį rizikos kitiems perduoda 41% apklaustųjų. O 19% apklausoje dalyvavusių įmonių prisiima riziką.

3.3. Anketinio tyrimo išvados

Tyrimas leidžia įvertinti Lietuvos baldų rinką, kaip Lietuvos baldų įmonės vertina verslo riziką, kokias priemones taiko jai analizuoti ir kokius taiko verslo rizikos mažinimo būdus.

Didesnioji dalis apklausoje dalyvavusių įmonių yra stambios įmonės, o tai sprendžiama pagal darbuotojų skaičių, nes kiekvienoje jų dirba daugiau kaip 250 darbuotojų.

Pagal atlikto tyrimo duomenis galima teigti, kad didelė dalis Lietuvos baldus gaminančių įmonių didesnę dalį savo pagamintos produkcijos eksportuoja į užsienio šalis ir tik mažesnę dalį parduoda Lietuvos rinkoje. Daugiau kaip pusė apklausoje dalyvavusių įmonių tik iki trečdaliao savo pagamintos produkcijos parduoda Lietuvos rinkoje, o daugiau kaip du trečdalius eksportuoja į užsienio šalis. Atliktas tyrimas parodė, kad Lietuvos baldų gamintojai didžiąją dalį pagamintos produkcijos eksportuoja iš Lietuvos į užsienio rinkas.

Daugelis apklausos dalyvių verslo riziką sieja su pavojais ir nuostolių tikimybe. Apskritai, Lietuvos baldų gamintojai nėra linkę labai rizikuoti, jie dažniau renkasi situacijas, kuriose galimas vidutinio dydžio pelnas ir vidutinė rizika, daug rečiau renkasi didelio rizikingumo ir didelio pelno situacijas.

Beveik pusė apklausoje dalyvavusių įmonių dažniausia susiduria su gamybine verslo rizika, suprantama, nes pagrindinė šių įmonių veikla yra gamyba ir įvairios operacijos susijusios su gamyba. Kiti du ketvirtadaliai apklaustų įmonių dažniausia susiduria su komercine ir finansine verslo rizika.

Trečdalis apklausoje dalyvavusių įmonių mano, kad labiausiai iš išorinių veiksnių verslo rizikos atsiradimą įtakoja šalies ekonominė situacija, penktadalis apklaustųjų mano, kad didžiausią įtaką rizikos atsiradimui daro mokesčių sistema. Trečdalis apklausoje dalyvavusių įmonių mano, kad didžiausią įtaką iš vidinių veiksnių verslo rizikai daro jų pirkėjai. Mažesnę dalis įmonių mano, kad verslo riziką įtakoja verslininkų konkurencija ir partnerių elgesys. O svarbiausi vidiniai veiksniai įtakojantys verslo rizikos atsiradimą yra nepakankama darbuotojų motyvacija, įmonės taikoma konkurencinė strategija, o taipogi nors ir mažiau įtakojančiu veiksniumi laiko įmonės naudojamus gamybinius išteklius bei žemą darbuotojų kvalifikaciją. Verslo riziką įtakoja daugybė veiksnių, labai svarbu, kad įmonės tuos veiksnius stebėtų ir sugebėtų įvertinti verslo riziką. Išorinių veiksnių įmonė negali kontroliuoti, juos galima tik stebėti ir prisitaikyti prie jų. O vidinius veiksnius įmonės gali įtakoti tuo pačiu reguliuodamos ir verslo rizikos laipsnį.

Mažiau kaip trečdalis apklausoje dalyvavusių įmonių siekdamas įvertinti verslo riziką savo veikloje stebi ir analizuoja įmonės vidaus verslo procesus. Beveik ketvirtadalis apklausoje dalyvavusių įmonių siekdamas įvertinti verslo riziką savo įmonėje didelį dėmesį skiria veiklos

tobulinimui bei naujovėms. Kitos įmonės analizuoja finansus, bei visus procesus, susijusius su finansais, klientus bei jų elgseną.

Kaip parodė apklausa, daugiau kaip trys ketvirtadaliai apklausoje dalyvavusių įmonių, gaminančių baldus vengia naujovių ir dar neišbandytų situacijų, nes mano, kad tokiu būdu galima didesnė verslo rizika. Šiuo atveju galima teigti, kad daugelis įmonių verslo riziką sieja su nežinomybe. O mažiau kaip ketvirtadalis įmonių verslo rizikos atsiradimą laiko ūkinių naujovių vengimą ar senų tradicijų laikymąsi. Bet visgi didesnė dalis apklausoje dalyvavusių įmonių verslo riziką sieja su nežinomybe dar neišbandytais situacijomis.

Didžioji dalis apklausos dalyvių savo veiklą priskiria leistinos rizikos zonai, kada įmonės patiria nuostolius, bet jie mažesni nei įmonės pelnas. Todėl galima teigti, kad didesnioji dalis įmonių dirba pelningai. O tai rodo ir statistiniai Lietuvos duomenys, kurie buvo analizuoti antroje darbo dalyje, jie rodė, kad kasmet didėja pelningai dirbančių įmonių skaičius. Nei viena apklausoje dalyvavusi įmonė savo veiklos nepriskyrė katastrofiškos rizikos zonai, kai nuostoliai gali siekti įmonės turto dydį. O tai dar kartą įrodo, kad apklausoje dalyvavusios įmonės dirba pelningai ir jų veikla yra stabili.

Dažnai įmonės kaip rizikos mažinimo priemonę taiko išankstinį bei avansinį prekių apmokėjimą. Taip pat įmonės stengiasi mažinti riziką neprisirišdamos prie vieno išteklių tiekėjo. Kiek rečiau įmonės, kaip rizikos mažinimo būdą taiko vengimą siauros ūkinės veiklos, rizikos draudimą bei materialinių išteklių specialių rezervų sudarymą. Pagal gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad nepasitvirtino darbo pradžioje iškelta hipotezė, kad rizikos draudimas yra efektyvus verslo rizikos mažinimo būdas. Apie tai sprendžiama, pagal tai, kokias rizikos mažinimo priemones dažniausiai renkasi įmonės, o rizikos draudimą renkasi tik 12% apklausos dalyvių. Todėl galima spręsti, kad tai nėra labai efektyvus rizikos mažinimo būdas, nes įmonės dažniau renkasi kitus verslo rizikos mažinimo būdus.

Rizikingose situacijose mažiau kaip penktadalis apklausos dalyvių prisiima riziką, o kiti apklausos dalyviai atsisako rizikingo projekto ar dalį rizikos perduoda kitiems. Baldų įmonės nėra labai linkusios rizikuoti, jos atsisako pernelyg rizikingų projektų, o susidūrusios su rizika dažnai dalį jos perduoda kitiems.

Apibendrintai galima teigti, kad atliktos apklausos, remiantis kokybine rizikos analize, dėka buvo atliktas baldų įmonėse verslo rizikos vertinimas. Apklausos metu buvo identifikuotos rizikos rūšys su kuriomis dažniausiai susiduria baldų įmonės ir išskirti veiksniai, kurie labiausiai įtakoja šių rizikų atsiradimą. Taip pat įvertinti ir nuostoliai dėl patirtos verslo rizikos bei analizuoti rizikos mažinimo būdai.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize pirmoje darbo dalyje, galima daryti išvadas:

- Rizika yra neišvengiama, ji yra sudedamoji verslo dalis, todėl riziką reikia nuolat analizuoti ir vertinti.
- Mokslinėje literatūroje yra didžiulė rizikos sampratų įvairovė, o tai lemia rizikos reiškinio sudėtingumas ir prieštaravimas. Bet galima išskirti tris pačius svarbiausius reiškinius su kuriais siejama rizika, tai yra: 1) Pavojus, nepasisekimas, nuostoliai; 2) Neapibrėžtumas; 3) Pelnas, galima nauda.

▪ Apibendrintai galima teigti, kad autoriai verslo riziką vertina dvejopai. Vienu atveju verslo rizika siejama tik su nuostoliais, o kitu atveju rizika siejama ne vien su neigiamais rezultatais, o apskritai su pokyčiais, nepriklausomai nuo to ar jie yra teigiami ar neigiami. V. Žilinskas, S. Liučvaitis ir J. Lazauskas verslo riziką vertina kaip galimų nuostolių ir pavojų tikimybę. O D. Laskienė ir V. Snieška, verslo riziką vertina ne tik kaip nuostolius, bet taip pat kaip veikimą neaiškiomis aplinkybėmis, siekiant gauti kuo geresnį rezultatą.

▪ Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad bendros verslo rizikos rūšių klasifikacijos nėra dėl tos pačios priežasties, kodėl nėra ir bendros verslo rizikos sampratos, tai dėl rizikos kaip reiškinio sudėtingumo. Verslo rizika klasifikuojama pagal įvairius požymius, bet remiantis autorių, J.Mackevičius, A.Garškienė ir I.T.Balabanov verslo rizikos klasifikavimu, galima išskirti keletą rizikos klasifikavimo požymių t.y. rizikos atsiradimo būdas ir šaltiniai, veiklos sritys, rezultato tikimybė, rizikos atsiradimo priežastis ir pasireiškimo sritis, galimas rezultatas ir kt. Taip pat remiantis pirmos dalies autorių, J.Mackevičiaus, A.Garškienės ir I.T.Balabanov, D. Laskienės ir V. Snieškos, teiginiais, galima išskirti bendras rizikos rūšis, kurias išskyrė visi šie paminėti autoriai, t.y. gamybinė, komercinė, finansinė ir politinė.

▪ Vertinant verslo riziką svarbu žinoti, kokie veiksniai įtakoja rizikos atsiradimą. S. Liučvaitis teigia, kad dažniausiai yra įvardijamos tokios rizikos veiksnių grupės: vidiniai ir išoriniai veiksniai; subjektyvūs ir objektyvūs veiksniai; specifiniai ir rinkos veiksniai. Rizikos analizę rekomenduojama pradėti nuo išorinių veiksnių analizės ir pereiti prie vidinių. Nes atliktas Rusijos sociologų tyrimas 1997m. parodė, kad didžiausią įtaką verslo rizikai turi išoriniai veiksniai, t.y. verslo partnerių nesąžiningumas, valstybės valdininkų prievarta bei politinis nestabilumas.

- Literatūros šaltiniuose atsižvelgiant į nuostolio dydį yra išskiriamos rizikos zonos: zona be rizikos; leistinos rizikos zona; kritinės rizikos zona; katastrofiškos rizikos zona.

- Dėl patirtos rizikos įmonės pasekmės gali būti naudingos ir nuostolingos. Naudingumas pasireiškia įmonės veiklos rodiklių pagerėjimu. Pagal B. Martinkaus teigimą, patirti įmonės nuostoliai skirstomi į materialius, darbo, finansinius, laiko ir valdymo.

- Svarbus įmonės veiklos etapas yra verslo rizikos, su kuria susidūrė įmonė, vetinimas. Teorijoje yra išskiriama įvairių rizikos vertinimo būdų ir etapų. Bet apibendrinus autorių siūlymus, galima teikti, kad R. Kanapickienė, G. Leonavičiūtė ir V. Vaškelaitis, verslo rizikos vertinimą siūlo pradėti nuo įmonės tikslų nustatymo, toliau turi būti atliekamas rizikos tyrimas ir priimti būdai, kaip valdyti riziką.

- Teorijoje yra išskiriama nemažai rizikos mažinimo būdų. Bet apibendrinant autorių, V. Bagdanovas, A. Garškienė, V. Gronskas, J. Lazauskas ir J. Mackevičius, galima išskirti tokius rizikos mažinimo būdus: rizikos draudimas, diversifikacija, specialių rezervų sudarymas, informacijos prieinamumo išplėtimas.

2. Atlikus statistinių duomenų tyrimą apie baldų rinką, galima daryti išvadas:

- Baldų rinka plečiasi, nes baldų gamybos apimčių augimas nuo 2000m. iki 2006m. padidėjo penkis kartus. Taip pat padidėjo ir įmonių skaičius, gaminančių baldus, daugėja ir darbuotojų skaičius baldų gamybinėse įmonėse.

- Dauguma Lietuvos baldų įmonių didžiąją dalį pagamintos produkcijos eksportuoja į užsienio šalis. Eksportas sukelia įvairias problemas, kurios ir sudaro pagrindą verslo rizikos atsiradimui. D. Bernatonytė, B. Neverauskas išskiria tokias pagrindines verslo rizikos atsiradimą įtakojančias problemas: nepakankamas kitos šalies įstatymų žinojimas; valiutų kursų svyravimai; prekybos operacijų apribojimas; nepatikimi užsienio partneriai.

3. Siekiant atlikti verslo rizikos vertinimo analizę bei jos mažinimo būdų nustatymą Lietuvos baldų įmonėse, buvo atlikta apklausa. Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus galima daryti tokias išvadas:

- Pagal atliktos apklausos duomenis būtų galima teigti, kad Lietuvos baldų pramonėje daugiau veikia stambios įmonės. Stambios įmonės plėsdamos savo veiklą skverbiasi ir į užsienio rinkas, todėl didesnė produkcijos dalis yra parduodama ne Lietuvos rinkoje. Didesnė dalis baldų įmonių Lietuvos rinkoje parduoda mažiau kaip trečdalį pagamintos produkcijos, o daugiau kaip du trečdalius eksportuoja į užsienio šalis.

- Beveik pusė visų apklausoje dalyvavusių įmonių dažniausia susiduria su gamybine verslo rizikos rūšimi, o kita pusė įmonių susiduria su kitomis rizikos rūšimis t.y. komercine, finansine, investicine ir kt.

- Atlikus tyrimą galima daryti išvadas, kad Lietuvos baldų įmonių rizikai didžiausią įtaką daro šie išorinės aplinkos veiksniai: ekonominė šalies situacija, politinė šalies situacija bei mokesčių sistema. O pagrindiniai vidiniai veiksniai, įtakoiantys verslo rizikos atsiradimą yra nepakankama darbuotojų motyvacija, įmonės konkurencinė strategija ir gamybiniai ištekliai.

- Tiek teorinės, tiek praktinės dalies analizė parodė, kad patirta verslo rizika didina ir nuostolių tikimybę, o tai neigiamai veikia įmonės veiklos rodiklius, dėl to sumažėja produkcijos apimtis, sumažėja kainos suprastėjus gaminių kokybiai, nuolat didėja sąnaudos ir patiriami komerciniai nuostoliai.

- Atliktas tyrimas parodė, kad 73% apklausoje dalyvavusių Lietuvos baldų įmonių yra priskiriamos leistinos rizikos zonos. Katastrofiškos rizikos zonos apklausoje nei viena dalyvavusi įmonė savo veiklos nepriskyrė. Gauti rezultatai rodo, kad baldų įmonės veikdamos patiria nuostolių, bet jie mažesni nei įmonių pelnas, todėl jų veikla yra pelninga.

- Atliktas tyrimas parodė, kad Lietuvos baldų įmonės nėra labai linkusios rizikuoti, jos renkasi mažiau rizikingas situacijas. Taipogi baldų įmonės yra linkusios atsisakyti pernelyg rizikingo projekto arba dalį rizikos perduoti kitiems.

- Populiariausias rizikos mažinimo būdas tarp baldų įmonių yra išankstinis bei avansinis prekių apmokėjimas. Kiek rečiau įmonės taiko rizikos draudimą bei specialių rezervų sudarymą.

- Įvertinus atliktus tyrimus ir mokslinės literatūros analizę galima padaryti išvadą, kad jei baldų įmonės nori ir toliau plėtoti savo veiklą, jos turi nuolat stebėti savo aplinką ir laiku įvertinti verslo rizikos atsiradimą įtakojančius veiksnius bei galimus nuostolius, jei rizikos nepavyks išvengti. Bei taikyti atitinkamus rizikos mažinimo būdus.

Pasiūlymai:

1. Baldų įmonių, kaip ir visų kitų įmonių, pagrindinis tikslas yra pelno siekimas. Siekiant kuo didesnio pelno susiduriama ir su rizika, kuri gali įtakoti nuostolių atsiradimą įmonėje. Atsižvelgiant į padarytas darbo išvadas suprantama, kad rizikos išvengti neįmanoma, bet ją galima sumažinti stebint savo aplinką, analizuojant ir vertinant veiksnių įtaką rizikos atsiradimui.

2. Įmonės siekdamas sumažinti verslo riziką turi analizuoti tiek vidinius, tiek ir išorinius rinkos veiksnius, įtakojančius rizikos atsiradimą. Įmonės turi analizuoti šias abi veiksnių grupes, nes jos yra vienodai svarbios.

3. Pagal atliktos apklausos duomenis buvo nustatyta, kad vienu iš labiausiai įtakojančių verslo rizikos atsiradimą veiksnių yra žema darbuotojų motyvacija. Todėl galima rekomenduoti baldų įmonėms didesnę dėmesį skirti savo darbuotojams, juos motyvuoti įvairiomis priemonėmis. Tada ir darbo našumas bei kokybė gerės ir įmonei padės pasiekti geresnių rezultatų, o tai sumažins riziką.

4. Kadangi rizikos išvengti neįmanoma, bet įmonės turi veikti ir siekti pelno, tai galima pasiūlyti, kad įmonės siekdamos didesnio pelno ir mažesnės rizikos turėtų savo dėmesį sutelkti į du svarbius veiksnius t.y., savo klientus ir įmonės išlaidas. Kuo įmonė turės daugiau klientų, tuo jos pardavimai didės, o tuo pačiu didės ir pajamos. Įmonė didindama savo pajamas ir mažindama išlaidas bus pelningesnė. Klientų ratą plėsti ir išlaidas mažinti galima, kuriant naujas prekes, plečiant prekių asortimentą, tobulinant atsiskaitymo už prekes operacijas ir t.t.

5. Įmonėms eksportuojančioms prekes į užsienio rinkas galima pasiūlyti, kad jos daug dėmesio skirtų informacijos apie užsienio rinkas rinkimui. Nes tik turint pakankamai informacijos, bus galima teisingai įvertinti užsienio rinkų padėtį, bei nuspėti su kokia rizika galima susidurti ir kaip ją sumažinti.

6. Lietuvos įmonėms yra rizikinga bendradarbiauti su vienu ar tik keletu užsienio partnerių, nes jiems pasitraukus iš rinkos ar bankrutavus, Lietuvos įmonės gali patirti nuostolių, kadangi netektų svarbių partnerių. Todėl yra rekomenduojama, ne tik baldų įmonėms, bet ir visiems ūkio subjektams neprisirišti prie vienos ar kelių užsienio valstybių, o ieškoti kuo didesnių galimybių ir bendradarbiauti su kuo daugiau užsienio įmonių, nes įmonės diferencijuodamos savo verslą sumažina ir verslo riziką.

7. Kaip buvo minėta pirmoje šio darbo dalyje, vadovavimasis klientų poreikiais ir interesais sumažina verslo riziką. Todėl būtų galima siūlyti, kad baldų įmonės skirtų didesnę dėmesį savo klientams, dažniau analizuotų jų poreikius bei interesus.

MICKŪNAITĖ, Ernesta. (2008) *Assessment of business risk and ways of decrease at furniture companies*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 67 p.

SUMMARY

Business and its development are concerned with bigger or smaller risk. Each company try to get a benefit and herewith clash with business's risk. In risk conditions each company can get no expected revenue and have expense. So, it is necessary to evaluate rightly business's risk, with which clash businessman and apply its decrease ways, that risk as possible less influences company's financial condition.

Object of this work investigation is Lithuania's furniture companies. It is analyzing business risk in furniture companies and its decrease ways.

Tasks of this work are:

1. Inspect risk's of business conception and mean.
2. Inspect risk's of business factors.
3. Secrete risk's of business types by various classification types.
4. Secrete risk's of business decrease ways.
5. Appraise business risk in Lithuania's furniture companies.
6. Appraise factors, most influence business risk in furniture companies.
7. Ascertain business risk's decrease ways in furniture companies.

Accomplished investigation has showed, that bigger part survey's participants business risk relate with dangers and damages. Accomplished investigation has showed too, that Lithuania's furniture companies isn't very mined to risk, they choose less risky situation. Clashed with risk furniture companies often abdicate too risky project, or part of risk transmit for others. Accomplished investigation has showed, that most popular risk decrease way between furniture companies is anticipatory and cash in advance for goods.

The size of this work is 60 pages, without list of literature and appurtenance. In this work are laid 6 tables and 25 pictures.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ADAMS, John. (2001) *Rizika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 271 p. ISBN 9986-850-33-9.
2. ALLEN, Steven (2003) *Financial Risk management*. Wiley: John Wiley & Sons. 393 p. ISBN 0-471-21977-0.
3. BAGDONAS, Vaclovas. (1996) *Verslo rizika*. Vilnius: Saulės vėjas. 116 p. ISBN 9986 – 741 – 07 – 6.
4. БАЛАБАНОВ, Игорь Тимофеевич. (1996) *Риск – менеджмент*. Москва: Финансы и статистика. 187 с. ISBN 5 – 279 – 01294 – 7.
5. BARKAUSKAS, Vytautas. (2001) Balų pramonės ekonominės raidos ypatybės Lietuvoje. *Inžinerinė ekonomika*, Kaunas: Technologija, Nr. 1(21), p. 9-14. ISSN 1392-2785.
6. БЕРНАРД, ИВЕС. (1997) *Толковый экономический и финансовый словарь*. Москва: Международные отношения. 760 с. ISBN 5-7133-0940-1.
7. BERNATONYTĖ, Dalia; NEVERAUSKAS, Bronius (2002) Eksporto rizika ir jos mažinimo galimybės. *Inžinerinė ekonomika*, Kaunas: Technologija, Nr. 4(30), p. 45-50. ISSN 1392-2785.
8. CYRIL, Pat Obi. (1999) *Verslo finansų pagrindai*. Kaunas: Technologija. Versta iš anglų kalbos S. Budrikis. 299 p. ISBN 9986-13-605-9.
9. COLIN, White; MIAO, Fan. (2006) *Risk and Foreign Direct Investment*. Palgrave macmilan. 265 p. ISBN 1-4039-4564-0.
10. HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan E.; SLOCUM, John W. (1999) *Management*. JAV: International THOMSON Publishing. 747 p. ISBN 0-538-87672-7.
11. GARŠKIENĖ, Aldona. (1997) *Verslo rizika*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas. 37 p. ISBN 9986 – 12 – 139 – 6.
12. GRONSKAS, Vladas. (1997) *Prekinės verslininkystės rizika*. Kaunas: Technologija. 115 p. ISBN 9986 – 13 – 567 – 2.
13. GRONSKAS, Vladas. (1996) Verslo rizika: veiksniai ir formos. *Ekonomika. Vadyba*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas. 234 p. ISBN 9986 – 13 – 337 – 8.
14. GRONSKAS, Vladas. (2001) *Prekinė verslininkystė ir natūrinė ūkinė veikla*. Kaunas: Technologija. 279 p. ISBN 9955 – 09 – 222 – 3.
15. GRONSKAS, Vladas. (2003) Rizika mišrioje ekonomikoje: samprata ir sandara. *Inžinerinė ekonomika*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Nr. 3(34), p.46 – 54. ISSN 1392 – 2785.

16. KANAPICKIENĖ, Rasa. (2002) Verslo rizikos įvertinimo mažose įmonėse ypatumai. *Tiltai*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, Nr. 4(21), p.61 – 67. ISSN 1392 – 3137.
17. KANCEREVYČIUS, Gintaras. (2004) *Finansai ir investicijos*. Kaunas: Smaltijos leidykla. 879p. ISBN 9955-551-40-2.
18. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2005) *The Strategy-Focused Organization*. Bosto: Harvard Business School Press. 400 p. ISBN 1-57851-250.
19. LAZAUSKAS, Jonas. (2005) *Įmonių ūkinės ir komercinės veiklos ekonominė analizė*. Vilnius: Technika. 201 p. ISBN 9986 – 05 – 778 – 7.
20. LASKIENĖ, Daiva; SNIEŠKA, Vytautas. (2003) Verslo rizikos samprata ir struktūra. *Inžinerinė ekonomika*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Nr. 3(34), p.55 – 59. ISSN 1392 – 2785.
21. LEONAVIČIŪTĖ, Goda; VAŠKELAITIS, Vytautas. (2001) Verslo rizikos ir įmonės vidaus kontrolės sąveikos. *Inžinerinė ekonomika*, Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Nr. 4(24), p.37 – 41. ISSN 1392 – 2785.
22. LIUČVAITIS, Stanislovas. (2003) Rizikos valdymas ir jos analizės svarba verslo plėtotei. *Verslas: teorija ir praktika*, Vilnius: Vilniaus Gedimino Technikos universitetas, Nr. 1, 4 tomas. p. 25 – 35. ISSN 1648 – 0627.
23. LYDEKA, Zigmas; DRILINGAS, Boleslovas. (2002) *Firmos ekonomikos pagrindai*. Vilnius. 311 p. ISBN 9955 – 04 – 054 – 8.
24. MACKEVIČIUS, Jonas. (2005) *Įmonių veiklos analizė*. Vilnius: TEV. 476 p. ISBN 9955 – 680 – 13 – X.
25. MACKEVIČIUS, Jonas; RAKŠTELIENĖ, Asta. (2004) Makroekonominių veiksnių įtakos įmonių verslo rizikai analizė. *Tiltai*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, Nr. 2(27), p.19 – 29. ISSN 1392 – 3137.
26. MARTINKUS, Bronislovas. (1999) *Verslininkystė*. Kaunas: Technologija. 171 p.
27. MARTINKUS, Bronislovas; ŽILINSKAS, Vytautas. (1996) *Pinigai. Vertybiniai popieriai. Bankai*. Kaunas: Technologija. 261 p. ISBN 9986 – 13 – 432 - 3.
28. MARTINKUS, Bronislovas; ŽIČKIENĖ, Skaidrė. (2006) *Verslo organizavimas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla. 293 p. ISBN 9986 – 38 – 635 – 7.
29. MOTIEJŪNAITĖ, Kristina; STARTIENĖ Gražina. (2003) Integruotas rizikos valdymo modelis: teoriniai aspektai ir taikymo Lietuvos įmonėse galimybės. *Inžinerinė ekonomika*. Kaunas: Technologija. p. 23-28. ISSN 1392-2785.
30. PASS, Christopher; LOWES, Bryan; DAVIES, Leslie. (1997) *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Baltijos bisnis. Vertė iš anglų kalbos Z. Bareikytė. 583 p. ISBN 9986 – 604 – 01 – X.

31. PINDYCK, Robert S. (2000) *Microeconomics*. Upper Saddle River: Prentice – Hall. 700p. ISBN 0-13-016583-2.
32. URNIEŽIUS, Romanas. (2001) *Rizika*. Vilnius: Mintis. 183 p. ISBN 5 – 417 – 00836 – 2.
33. VAGERIS, Robertas. (2005) *Rizikos analizės vadovas*. Vinius: Vaga. 160p. ISBN 5-415-01827-1.
34. VALACKIENĖ, Asta. (2005) *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas: Technologija. 293 p. ISBN 9955 – 09 – 765 – 5.
35. VAUGHAN, Emmett J. (1997) *Risk Management*. New York: John Wiley & Sons. 812 p. ISBN 0 – 471 – 10759 – X.
36. ŽILINSKAS, Vytautas; MARTINKUS, Bronislovas; STALERONKA, Alfredas. (2004) *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis laikas. 231 p. ISBN 9955 – 03 – 239 – 1.
37. ADOMAVIČIŪTĖ, Lina. (2008) Makroekonomikos įtaka neišvengiama. *Verslo žinios* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2008 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?id=968559&strid=960296&rs=0&ss=fb1d9ccfb802144e51df73b385198d55&y=2008%2003%2027>>.
38. BARTKUS, Edvardas Vaclovas ir kiti. (2006) *Metodiniai nurodymai socialinių mokslų krypties studentų darbams*. Kaunas: VU KHF. 56 p. ISBN 9986–19–966–2.
39. ČAPLIKAS, Albinas. (2004) Baldų pramonė gyvena aukso amžių. *Kauno diena*, Kaunas. p. 11 – 12.
40. DZIKEVIČIUS, Audrius. (2006a) Investicinių projektų rizika ir jos vertinimas [interaktyvus]. [Žiūrėta 2007 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://finansai.tripod.com/rizika2.htm>>.
41. DZIKEVIČIUS, Audrius. (2006b) Kapitalo struktūros sprendimai [interaktyvus]. [Žiūrėta 2007 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: < <http://finansai.tripod.com/struktura.htm> >.
42. GINTAUTAITĖ, Agnė. (2007) Baldžiai pasikinkė sėkmę. *Verslo žinios* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2008 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=960296&id=592595>>.
43. KARDELIS, Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas: Judex leidykla. 398p. ISBN 9986-948-65-7.
44. KVEDARAITĖ, Dalia; RAKŠTYS, Rolandas. (2002) *Verslo rizikos esmė* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2007 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://rakstys.projektas.lt/StudijosMokslas/Studijos/Verslorizikosesme.htm>>.
45. LAISVOJI ENCIKLOPEDIJA. Vikipedija. (2004) *Rizika* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2007 m. gegužės 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Rizika>>.

46. LIETUVOS ĮMONIŲ KATALOGAS. (2008) *Baldai*. [Interaktyvus]. [Žiūrėta 2008 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.imones.lt/?page=act&action=show&id=146&fname=&floc=&fact=146&x=61&y=17>>.
47. MARKEVIČIENĖ, Eglė. (2006) Baldininkai nustebino rezultatais [interaktyvus]. [Žiūrėta 2007 m. gruodžio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.medis.lt/news2.cfm?id=890>>.
48. PUTELYTĖ, Giedrė. (2007) Išveždami medieną, išvežame pridėtinę vertę. *Veidas*. Nr. 12. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2007 m. rugsėjo 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.forest.lt/popup2.php?m_news_id=1358&tmpl_name=m_news_print_form>.
49. RUSSELL, E. Taylor. (2004) Pasaulinės medienos rinkos prognozė 2004 metams. Paruošta pagal „Wood markets“ Vol. 8 (9). [interaktyvus]. [Žiūrėta 2007 m. gruodžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bmm.lt/straipsnis.cfm?id=78>>.
50. Statistikos Departamentas prie Lietuvos respublikos Vyriausybės. (2007) Gaminių gamyba 2000-2006m. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2007 m. rugsėjo 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1573>>.
51. Statistikos Departamentas prie Lietuvos respublikos Vyriausybės. Eurostato duomenų bazė. (2008) Furniture Industry. *Enterprise & Industry* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2008 m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/enterprise/furniture/index_en.htm>.

ANKETA

Duomenų ir pačių respondentų anonimiškumas garantuojamas. Surinkti duomenys bus panaudoti magistrinio darbo tyrimui.

Pastaba: Prie vieno klausimo galite rinktis ir keletą variantų, pasirinktus variantus pabraukite (pvz. Pareigos). Prašau pažymėti Jums tinkančius variantus!

Duomenys apie JUS

1. Jūsų pareigos:
 - Vadovas
 - Vadybininkas
 - Kita

2. Jūsų išsilavinimas:
 - Vidurinis
 - Aukštesnysis
 - Aukštasis universitetinis
 - Nebaigtas aukštasis

Duomenys apie ĮMONĘ

3. Įmonės veiklos laikotarpis
 - Iki 10 metų
 - Nuo 10 iki 20 metų
 - Virš 20 metų

4. Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje
 - Iki 50
 - 51-250
 - Virš 250

Verslo rizikos įvertinimas JŪSŲ įmonėje

5. Ar Jūsų įmonė specializuojasi tik baldų gamybos srityje?
 - Taip
 - Ne

6. Kokią dalį gaminamos produkcijos Jūsų įmonė parduoda Lietuvos rinkoje?
 - Iki 30%
 - Nuo 31% iki 60%
 - Nuo 61% iki 80%
 - Virš 80%

7. Kaip suprantate verslo riziką?
 - Galimų nuostolių ir pavojų tikimybė
 - Siekimas teigiamų veiklos rezultatų neišvengiant ir neigiamų pasėkmių
 - Nesugebėjimas padengti savo veiklos sąnaudų bei išlaidų
 - Verlo sprendimų priėmimas tiksliai nežinant jo rezultatų bei pasėkmių
 - Kita

8. Koks Jūsų požiūris į verslo riziką?
 - Teikiu pirmenybę nerizikingoms ūkinėms situacijoms
 - Teikiu pirmenybę verslo rizikai
 - Esu abejingas (neutralus) verslo rizikai

9. Su kokiomis verslo rizikos rūšimis dažniausiai susiduria Jūsų įmonė?
 - Gamybinė
 - Komeracinė
 - Finansinė
 - Investicinė
 - Kitos rūšys

10. Kaip manote, kokie pokyčiai rinkoje labiausiai įtakoja verslo riziką Jūsų įmonėje?
 - Įmonės gaminamų prekių paklausos pokyčiai
 - Įmonės naudojamų išteklių pasiūlos pokyčiai
 - Įmonės gaminamų prekių kainų pokyčiai
 - Įmonės naudojamų išteklių kainų pokyčiai
 - Įmonės gaminamos produkcijos pirkėjų sudėties pokyčiai

11. Kaip manote, kurie išoriniai veiksniai labiausiai įtakoja verslo rizikos atsiradimą įmonėje?
 - Mokesčių sistema
 - Partnerių elgesys
 - Verslininkų konkurencija
 - Politinė situacija
 - Ekonominė šalies situacija
 - Kiti veiksniai

12. Kaip manote, kurie vidiniai veiksniai labiausiai įtakoja verslo rizikos atsiradimą įmonėje?
 - Įmonės naudojami gamybiniai ištekliai
 - Žema darbuotojų kvalifikacija
 - Nepakankama darbuotojų motyvacija
 - Įmonės taikoma konkurencinė strategija
 - Kiti veiksniai

13. Jūsų nuomone, kokie ūkiniai pasirinkimai labiausiai įtakoja verslo riziką?
 - Išteklių tiekėjų pasirinkimas Jūsų įmonėje
 - Gaminamų prekių asortimento pasirinkimas
 - Gaminamų prekių pirkėjų pasirinkimas
 - Įmonei reikalingų darbuotojų pasirinkimas
 - Įmonės kreditorių pasirinkimas
 - Kiti įmonės ūkiniai pasirinkimai

14. Kokias veiklos sritis analizuoja Jūsų įmonė siekdama įvertinti verslo riziką?
 - Klientų elgseną
 - Vidaus verslo procesus
 - Finansus
 - Veiklos tobulinimą ir naujoves
 - Kita

15. Rizika dažnai yra siejama su pelnu. Koks variantas yra dažnesnis Jūsų praktikoje?
- didelis pelnas – didelė rizika;
 - didelis pelnas – vidutinė rizika;
 - didelis pelnas – maža rizika;
 - mažas pelnas – didelė rizika;
 - mažas pelnas – vidutinė rizika;
 - mažas pelnas – maža rizika;
 - vidutinis pelnas - didelė rizika;
 - vidutinis pelnas - vidutinė rizika;
 - vidutinis pelnas - maža rizika.
16. Kaip patirta verslo rizika veikia Jūsų įmonės rodiklius?
- Sumažėja produkcijos apimtis
 - Sumažėja kainos suprastėjus gaminių kokybei
 - Nuolat didėja sąnaudos
 - Patiriami komerciniai nuostoliai
 - Kiti Jūsų įmonės patiriami nuostoliai dėl verslo rizikos
17. Jūsų nuomone, kokių atveju verslininkas patiria didesnę riziką?
- Kai jis taiko originalias, neišbandytas gamybines komercines naujoves
 - Kai jo verslas yra tradicinis, vengiantis ūkinių naujovių
18. Atsižvelgiant į nuostolio dydį yra išskiriamos rizikos zonos. Kokiai rizikos zonai Jūs priskirtumėt savo įmonę?
- Zona be rizikos - ūkinė veikla, kurioje nenumatomi nuostoliai
 - Leistinos rizikos zona - nuostolių patiriama, tačiau mažesni negu laukiamas pelnas
 - Kritinė rizikos zona - nuostoliai viršija laukiamą pelną
 - Katastrofiškos rizikos zona – nuostoliai gali siekti įmonės turto dydį
19. Kokias rizikos mažinimo priemones taiko Jūsų įmonė?
- Rizikos draudimas
 - Materialinių išteklių (žaliavų, medžiagų, atsargų ir kt.) specialių rezervų sudarymas
 - Vengimas siauros ūkinės veiklos specializacijos
 - Neprisirišimas prie vienintelio atitinkamų išteklių tiekėjo
 - Išankstinis bei avansinis prekių apmokėjimas (taikomas nedrausmingiems produkcijos pirkėjams)
 - Kitos priemonės.
20. Siekdama sumažinti riziką, kokį variantą dažniausiai renkasi Jūsų įmonė?
- Prisiima riziką
 - Perduoda dalį rizikos kitiems
 - Atsisako pernelyg rizikingo projekto

Dėkoju už Jūsų atsakymus!