



LIETUVOS AGRARINĖS EKONOMIKOS INSTITUTAS

**ŪKININKAVIMO SERVITIZACIJA: VERSLO
MODELIO „PRODUKTŲ GAMYBA PLIUS
PASLAUGŲ TEIKIMAS“ APRAIŠKOS LIETUVOJE**

**MOKSLO STUDIJA
2019**

Dalia VIDICKIENĖ, Živilė GEDMINAITĖ-RAUDONĖ, Vitalija SIMONAITYTĖ



Vidickienė, D.; Gedminaitė-Raudonė, Ž.; Simonaitytė, V. 2019. Ūkininkavimo servitizacija: verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ apraiškos Lietuvoje. Mokslo studija. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. 87 p. : iliustr., santr. angl.

(online) ISBN 978-9955-481-71-3

Recenzantai: doc. dr. Gintarė Vaznonienė, Vytauto Didžiojo universiteto Žemės ūkio akademija
prof. habil. dr. Borisas Melnikas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Apsvarstyta ir rekomenduota skelbti
Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto Mokslo tarybos posėdyje
2019-11-14 (protokolas Nr. 12-15 (8.2))

Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas
A. Vivulskio g. 4A
LT-03220 Vilnius
tel. (8 5) 261 4525
faks. (8 5) 261 4524
el. p. laei@laei.lt
<http://www.laei.lt>

© 2019 Visos teisės priklauso Lietuvos agrarinės ekonomikos institutui
Cituoiant būtina nurodyti šaltinį ir interneto svetainės adresą
Autoriaus teisių apsaugota medžiaga

TURINYS

TURINYS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
SANTRAUKA	6
SUMMARY	8
ĮVADAS.....	10
1. PARADIGMINĖS VERSLO MODELIO INOVACIJOS DIEGIMO SVARBA IR BŪDAI DABARTINIAME ŽEMĖS ŪKIO VYSTYMO ETAPE.....	14
2. KOKYBINIŲ STRUKTŪRŲ METODAS KAIP TEORINIS SERVITIZUOTO ŪKIO VERSLO MODELIO KONCEPTUALIZAVIMO PAGRINDAS.....	23
3. LIETUVOS ŪKIŲ SERVITIZAVIMO ATVEJŲ STUDIJS.....	40
3.1. ŪKIO „PROVANSALIS“ SERVITIZAVIMO ATVEJO STUDIJA	42
3.2. ŪKIO „ŠIRONIJA“ SERVITIZAVIMO ATVEJO STUDIJA	48
3.3. ALGIRDO AMŠIEJAUS ŪKIO SERVITIZAVIMO ATVEJO STUDIJA	55
3.4. ŪKIO „KITOKS DARŽAS“ SERVITIZAVIMO ATVEJO STUDIJA	60
4. PERĖJIMO PRIE VERSLO MODELIO „PRODUKTŲ GAMYBA PLIUS PASLAUGŲ TEIKIMAS“ ŪKININKŲ ŪKIUOSE KONCEPTUALIZAVIMAS ..	67
IŠVADOS.....	76
LITERATŪROS SĄRAŠAS	78

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Produktų gamybos verslo modelio kompleksškumo galimybės	39
2 lentelė. Ūkio „Provansalis“ servitizavimo verslo modelis.....	47
3 lentelė. Ūkio „Šironija“ servitizavimo verslo modelis	54
4 lentelė. A. Amšiejaus ūkio servitizavimo verslo modelis.....	59
5 lentelė. Ūkio „Kitoks daržas“ servitizavimo verslo modelis	65
6 lentelė. Ūkininkavimo servitizacijos motyvų įvairovė.....	67
7 lentelė. Ūkininkų ūkiuose teikiamų paslaugų rūšių įvairovė.....	68
8 lentelė. Teorinės ūkininkavimo servitizavimo prielaidos	71

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Verslo modelio transformacijų servitizacijos kontekste schema	19
2 pav. Objekto kokybės dimensijų tarpusavio sąryšis	25
3 pav. Gamintojo kokybinės struktūros komponentų panaudojimo galimybės.....	27
4 pav. Ekstensyvaus augimo strategijos generuojami efektai.....	29
5 pav. Gamybos metodų koordinavimo tikslai diegiant bendradarbiavimo strategiją	34

SANTRAUKA

Šioje studijoje susitelkta į ūkininkų verslo modelį ir jo evoliuciją, kai nuo žemės ūkio produktų gamybos palaiapsniui pereinama prie servitizuoto verslo modelio. Tyrimu siekiama atskleisti servitizacijos būdus žemės ūkyje, analizuojant ūkininkų motyvacijos pereiti nuo verslo modelio „produktų gamyba“ prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ įvairovę ir identifikuojant taikomas strategijas, kurių rinkinys nulemia ūkio verslo modelį, diegiant šią verslo inovaciją. Tyrimas atliktas kombinuojant mokslinių darbų servitizacijos ir žemės ūkio gamybos strategijų temomis sisteminę analizę su Lietuvoje įgyvendintų ūkio servitizavimo projektų atvejų studijomis. Nors servitizuoto verslo modeliai ūkininkų praktikoje jau taikomi gana dažnai, mokslinėje literatūroje jie iki šiol nėra nagrinėti ne tik Lietuvos, bet ir viso pasaulio mastu. Tyrimo naujumas pasireiškia ir tuo, kad jis atliktas remiantis iki šiol moksliniuose servitizacijos tyrimuose nenaudota teorine prieiga – kokybinių struktūrų teorija, kuri padėjo surasti daug naujų išvalgų, naudingų ūkininkų ūkio vadybos ir šalies (regiono) socialinio-ekonominio vystymo tobulinimui.

Pirmojoje studijos dalyje aptariama, kodėl servitizaciją reikėtų laikyti pagrindine paradigmine verslo modelio inovacija poindustriniame visuomenės evoliucijos etape ir šios inovacijos diegimo nauda žemės ūkio vystymuisi. Antrojoje studijos dalyje pristatomas kokybinių struktūrų metodas, kuris šioje studijoje pasirinktas kaip teorinis ūkininkavimo evoliucijos nuo „į produktų gamybą orientuoto“ prie „į paslaugas orientuoto“ verslo modelio konceptualizavimo pagrindas. Aptiriamos pagrindinės kokybinių struktūrų metodu išskirtos strategijos, taikomos žemės ūkio sektoriuje dominuojančio „į produktų gamybą orientuoto“ verslo modelyje, ir jų diegimo subjektyvūs bei objektyvūs barjerai. Trečiojoje studijos dalyje, naudojant atvejo studijos metodą, siekiama susieti ūkininkų motyvaciją pereiti nuo vien į žemės ūkio produktų gamybą orientuoto verslo modelio prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“, kuris suteikia galimybę apeiti jų taikomų žemės ūkio produktų gamybos strategijų barjerus. Ketvirtojoje studijos dalyje atlikto teorinio ir empirinio tyrimo rezultatai apibendrinti, pristatant perėjimo prie servitizuoto verslo motyvaciją, naudą ir kliūtis, bei konceptualizuojant verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ konfigūracijas ir jų projektavimo logiką.

Tyrimas aktualus ne tik žemės ūkio, bet ir pramonės servitizacija besidomintiems mokslininkams ir praktikams, nes jame atskleista daug naujų bendro pobūdžio teorinių įžvalgų servitizacijos tema, kurias sunku pastebėti, analizuojant vien pramonės įmonių servitizaciją.

Raktažodžiai: kokybinių struktūrų metodas, strategija, ūkininkavimo servitizacija, verslo modelio inovacija, žemės ūkis.

SUMMARY

This study focuses on the farmers' business model and its evolution when it is gradually shifting from agricultural production to a servitized business model. The research aims to reveal the ways of servitization in agriculture by analyzing farmers' motivation to switch from product-oriented business logic to service-oriented business logic and by identifying the strategies applied in the innovative business model “product plus service”. The research was carried out by combining systematic analysis of research work on servitization and agricultural production strategies with case studies of farming servitization projects implemented in Lithuania. Although servitized business models are already used quite often in the farming practices, its have not been analyzed in the scientific literature so far not only in Lithuania, but also in the whole world. The novelty of the research is that it is based on a theoretical approach that has not been used in research on servitization until now – the theory of qualitative structures, which helped to find many new insights useful for improving farm management and socio-economic development of countries and regions.

The first part of the study discusses why servitization should be considered as a key paradigmatic innovation of the business model in the post-industrial stage of societal evolution, as well as the benefits of introducing this innovation to agricultural development. The second part of the study introduces the qualitative structure approach, which has been chosen as the theoretical basis for conceptualizing the evolution of farming from a “product-oriented” to a “service-oriented” business model. The main strategies applied according to the theory of qualitative structures within the boundaries of the “product-oriented” business model prevailing in the agricultural sector and the subjective and objective barriers to their implementation are discussed. The third part of the study, using the case study approach, aims to link farmers' motivation to move from a purely agricultural product-oriented business model to a “product plus services” business model, with the possibility of bypassing the barriers of their agricultural product-oriented strategies. In the fourth part of the study the results of theoretical and empirical research are summarized, presenting the motivation, benefits and obstacles of the transition to servitized business in farming, as well as conceptualizing the configurations and design logic of the business model “product plus services”.

The research is useful and important not only to scientists and practitioners interested in servitization of farming, but also to those who are interested in servitization of manufacturing

industry, because it reveals many new theoretical insights on servitization, which are difficult to observe when analyzing servitization of manufacturing enterprises only.

Keywords: qualitative structures approach, strategy, farming servitization, business model innovation, agriculture.

ĮVADAS

XXI a. dažnai apibūdinamas kaip poindustrinis visuomenės evoliucijos etapas, kuriame formuojasi naujas verslo modelis, pagrįstas kitokiais žmonių tarpusavio ryšiais, lyginant su kelis šimtmečius trukusiu industriniu etapu. Poindustrinis etapas prasidėjo XX a. pabaigoje, kai ūkio struktūroje ėmė dominuoti ne pramonė, o paslaugų sektorius, kurio paskirtis – atlikti darbus už kitą žmogų. Pavyzdžiui, paslaugų sektoriaus dalis šešiolikoje Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos šalių 1950–1960 m. vidutiniškai sudarė 39 proc., 1990–2000 m. – jau 70 proc., o agrarinio sektoriaus dalis per tą patį laikotarpį sumažėjo nuo 25 proc. iki 4 proc. Paslaugų sektoriaus vaidmuo ekonomikoje nepaliaujamai auga ir Lietuvoje. 2000 m. paslaugų sektoriuje dirbo 54 proc. visų užimtųjų, o 2017 m. jų dalis jau sudarė 67 proc. (Statistikos departamentas, 2019). Poindustrinį etapą charakterizuoja ir tai, kad keičiasi ne tik ūkio struktūra, tradiciškai suklasifikuota į agrarinį, pramonės ir paslaugų sektorius, bet ir verslo modelis, pamažu naikinantis aiškias ribas tarp įmonės specializacijos žemės ūkio, pramonės ar paslaugų sektoriaus veikloje. Ši riba tarp sektorių ėmė nykti dėl paskutiniajame XX a. dešimtmetyje išryškėjusios tendencijos paslaugas teikti ne tik specializuotose paslaugų įmonėse, bet ir pramonės įmonėse.

Pirmiausia teikti paslaugas ėmėsi pramonės įmonės, gaminančios transporto priemones ir techniškai sudėtingus įrengimus, kuriuos dėl išaugusios konkurencijos darėsi vis sunkiau parduoti. Ieškomos būdų, kaip pritraukti daugiau pirkėjų, jos greta savo produktų gamybos ėmė teikti paslaugas, prižiūradamos savo gaminių eksploataciją ir atnaujindamos į gamybos procesą įdiegtus savo (o kartais ir kitų gamintojų) produktus bei padėdamos su finansiniais sunkumais susiduriančioms įmonėms, norinčioms įsigyti jų gaminių. Pavyzdžiui, „Rolls Royce“ kompanija, gaminanti reaktyvinius lėktuvų variklius, dalį pajamų uždirba ne juos parduodama, bet nuomodama variklių pajėgumą pagal apmokėjimo „už jėgos valandą“ sistemą ir teikdama visapusiškos savo gaminių priežiūros paslaugas, užtikrinančias, kad varikliai dirbs be priekaištų. Netrukus verslo modelį „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ ėmė taikyti ir kitokius produktus gaminančios pramonės įmonės. Paslaugas jos teikia įvairiose gamybos proceso stadijose: prieš įsigyjant įmonės gaminį, jo eksploataavimo metu ir gaminiui nusidėvėjus bei iškilus jo utilizavimo problemoms. Kai kurios pramonės įmonės ėmėsi paslaugų verslo iš esmės, pirmenybę perleisdamos paslaugų teikimui. Pavyzdžiui, „Xerox“ kompanija iš kopijavimo aparatų gamintojos pavirto dokumentų kopijavimo paslaugas teikiančia įmone. Ši nauja verslo organizavimo tendencija pereiti nuo „į produktų gamybą orientuoto“ verslo modelio prie „į paslaugas orientuoto“ verslo modelio buvo

pavadinta „servitizacija“. Mūsų nuomone, tai pagrindinė paradigminė inovacija, apibūdinanti poindustrinio ekonominės sistemos evoliucijos etapo esmę (*Paradigminė inovacija apibūdinama kaip „iki tol nesuvoktų mentalinių modelių, ribojančių organizacijos veiklą, keitimas“* (Bessant & Tidd, 2006, p. 13). Būtent servitizacija atskleidžia iki šiol aiškiai nesuvoktas verslo organizavimo tobulinimo galimybes ir padeda konstruoti naują, kokybiškai pranašesnę mentalinį modelį, tiksliau nusakantį, kaip veikia (turi veikti) poindustrinė ekonominė sistema.

Tyrimo objektas. Mūsų tiriamas objektas – žemės ūkio produktus gaminantis ūkis, diegiantis verslo modelio inovaciją, susijusią su servitizacija. Verslo servitizavimo būdai ir laipsnis gali būti įvairūs. Šiame tyrime susitelkta į verslo modelio evoliuciją, kai nuo vien į produktų gamybą orientuoto verslo modelio palaiptui pereinama prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“, analizuojant tokio servitizavimo būdo apraiškas Lietuvos ūkininkų ūkiuose.

Tyrimo tikslas – atskleisti servitizacijos būdus žemės ūkyje, analizuojant ūkininkų motyvacijos pereiti nuo verslo modelio „produktų gamyba“ prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ įvairovę ir identifikuojant taikomas strategijas, kurių rinkinys nulemia ūkio verslo modelį, diegiant šią verslo inovaciją.

Tyrimo metodologija ir metodai. Tyrimas atliktas kombinuojant mokslinių darbų servitizacijos ir žemės ūkio gamybos strategijų temomis sisteminę analizę su Lietuvoje veikiančių inovatyvių ūkininkavimo servitizacijos projektų atvejų studijomis. Teoriniu pagrindu pasirinktas kokybinių struktūrų metodas, atskleidžiantis verslo strategijų tarpusavio priklausomybę, kombinavimo galimybes ir jų įtaką ūkio verslo modeliui. Tyrimas grindžiamas holistiniu požiūriu. Tyrimo metu naudota sisteminė ir evoliucinė metodologijos. Sisteminė metodologija buvo taikoma, siekiant suvokti servitizacijos apraiškų žemės ūkyje specifiką ir ūkininkavimo servitizacijos poveikį valstybės (regiono) ekonominės sistemos vystymuisi. Evoliucinė metodologija buvo taikoma makrolygmeniu (analizuojant ir lyginant, kaip pasireiškė gamybos strategijų diegimo barjerai žemės ūkyje agrariniame, industriniame ir poindustriniame ekonominės sistemos evoliucijos etapuose) ir mikrolygmeniu (analizuojant ir lyginant perėjimo nuo verslo modelio „produktų gamyba“ prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ motyvaciją ir eigą tiriamuose ūkininkavimo servitizavimo projektuose).

Tyrimo naujumas. Pramonės įmonėse vykstantis veiklos proceso servitizavimas jau gana plačiai ir išsamiai nagrinėjamas mokslinėje literatūroje. Pamažu formuojasi mokslininkų bendruomenė, kurianti mokslą apie paslaugų teikimą, kuris apima daugybę su paslaugų teikimu susijusių socialinių mokslų sričių ir disciplinų, bei siūlanti konceptualiai naujus sprendimus. Tačiau, analizuojant žemės ūkio sektoriaus veiklą, vis dar mėginama išsiversti su industrinei ekonomikai

būdingais terminais ir su šiuo fenomenu susijusios paradigminės verslo modelio inovacijos neįvardijamos kaip servitizacija. Nors servitizuoto verslo modeliai ūkininkų praktikoje jau taikomi gana dažnai, mokslinėje literatūroje jie iki šiol nėra nagrinėti ne tik Lietuvos, bet ir viso pasaulio mastu. Tradicinio požiūrio besilaikantys agrarinės ekonomikos ir kaimo vystymo mokslų atstovai naujas ekonomines ir socialines problemas bando išspręsti naudodami senus, industriniame etape pasiteisinusius metodus, t. y. susikoncentruodami į trečiosios ir ketvirtosios pramonės revoliucijos siūlomus technologinius sprendimus žemės ūkiui. Tačiau spartus paslaugų sektoriaus dalies ūkio augimas pasaulinio ūkio struktūroje ir pramonės servitizacija skatina ekonomistus-agrarininkus sutelkti dėmesį į šį fenomeną ir jo galimybes, stiprinant žemės ūkio bei kaimiškųjų regionų ekonomiką.

Tyrimo naujumas pasireiškia ir tuo, kad jis atliktas remiantis iki šiol moksliniuose servitizacijos tyrimuose nenaudota teorine prieiga – kokybinių struktūrų teorija, kuri padėjo surasti daug ūkininkų ūkio vadybos ir šalies (regiono) socialinio-ekonominio vystymo tobulinimui naudingų naujų įžvalgų. Visų pirma, ūkininko kaip gamybininko kokybinės struktūros analizė leido išryškinti šešis pagrindinius veiksnius, sukeliančius industrinės ūkininkavimo sistemos krizę. Tai išplečia supratimą apie sumažėjusio žemės ūkio verslo patrauklumo priežastis ir papildo iki šiol mokslinėje literatūroje minimą jų apraiškų sąrašą. Antra, remiantis kokybinės struktūros evoliucijos teorija, atsirado galimybė identifikuoti priežastis, kurios skatina ūkininkus diegti paradigminę inovaciją, tokiu būdu evoliucionuojant į sudėtingesnę, veiklos servitizavimu grįstą verslo organizavimo sistemą, ir susisteminti perėjimo nuo tradicinio ūkininkavimo prie servitizuoto verslo modelio motyvus. Trečia, pavyko konceptualizuoti servitizuoto verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ organizacinę konstrukciją. Ši koncepcija papildo iki šiol naudotą gamybininko naudojamos kokybinės struktūros teoriją naujomis įžvalgomis ir gali būti pritaikoma ne tik žemės ūkyje, bet ir pramonėje. Ketvirta, identifikuoti ūkininkavimo servitizavimo generuojami ekonominiai efektai. Penkta, susisteminta perėjimo prie servitizuoto verslo žemės ūkyje įvairovė, parengiant servitizuoto verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ pagrindinių komponentų, išskiriamų kaip šešios evoliuciškai susijusios strategijos, kombinavimo schemą. Šešta, atskleista daug naujų bendro pobūdžio teorinių įžvalgų servitizacijos tema, kurias sunku pastebėti, analizuojant vien pramonės įmonių servitizaciją.

Dvi pirmosios studijos dalys skirtos teorinei verslo modelio naudojimo tikslų ir konstrukcijos analizei, remiantis evoliucine ir sistetine metodologija. Pirmojoje studijos dalyje aptariama, kodėl servitizaciją reikėtų laikyti pagrindine paradigmine verslo modelio inovacija poindustriniame visuomenės evoliucijos etape, taip pat šios inovacijos diegimo nauda žemės ūkio vystymuisi.

Antrojoje studijos dalyje pristatomas kokybinių struktūrų metodas, kuris šioje studijoje pasirinktas kaip teorinis ūkininkavimo evoliucijos nuo „į produktų gamybą orientuoto“ prie „į paslaugas orientuoto“ verslo modelio konceptualizavimo pagrindas. Aptiriamos pagrindinės kokybinių struktūrų metodu išskirtos strategijos, taikomos žemės ūkio sektoriuje dominuojančio „į produktų gamybą orientuoto“ verslo modelyje, ir jų diegimo subjektyvūs bei objektyvūs barjerai. Trečiojoje studijos dalyje, naudojant atvejo studijos metodą, siekiama susieti ūkininkų motyvaciją pereiti nuo vien į žemės ūkio produktų gamybą orientuoto verslo modelio prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“, suteikiančio galimybę apeiti jų taikomų žemės ūkio produktų gamybos strategijų barjerus. Ketvirtojoje studijos dalyje atlikto teorinio ir empirinio tyrimo rezultatai apibendrinti, pristatant perėjimo prie servitizuoto verslo motyvaciją, naudą ir kliūtis, bei konceptualizuojant verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ konfigūracijas ir jų projektavimo logiką.

1. PARADIGMINĖS VERSLO MODELIO INOVACIJOS DIEGIMO SVARBA IR BŪDAI DABARTINIAME ŽEMĖS ŪKIO VYSTYMO ETAPE

Augant technologinei pažangai ir ekonominei gerovei, vyksta įvairūs pokyčiai ekonominėje ir socialinėje sistemoje. Vienas iš aktualiausių pokyčių, pastebimas XXI a., susijęs su tuo, kad ekonomikos ir visuomenės evoliucija keičia žmonių požiūrį į tam tikrų pajamų šaltinių patrauklumą. Jaunajai kartai atsiranda daugiau galimybių pasirinkti norimą veiklos rūšį ir formą, todėl nyksta tradicija perimti tėvų verslą. Statistiniai duomenys ir empirinių mokslinių tyrimų duomenys rodo, kad ši tendencija ypač aiškiai pastebima nagrinėjant veiklos patrauklumą industrializuotame žemės ūkyje. Reaguodami į vis didėjančią verslo žemės ūkyje riziką, daug jaunų žmonių laiko dabartinę ūkininkavimo sistemą nepatrauklia veikla (pvz., White, 2012) ir nemato savo ateities žemės ūkio sektoriuje ar kaime. Eurostato ūkių struktūros tyrimo, atlikto 2016 m., duomenimis, jaunesnių nei 35 metų ūkininkų dalis Europos Sąjungoje vidutiniškai sudarė tik 5,1 proc. Lietuvoje šio amžiaus grupės ūkininkų dalis – 7,3 proc. (EUROSTAT, 2019).

Ypač ryškiai negatyvus jaunų žmonių požiūris į ūkininkavimą atsiskleidžia mokslininkų, tyrinėjančių šeimos ūkių paveldėjimo procesus, darbuose (Lobley et al., 2010; Chen et al., 2014; Bednaríková et al., 2016; Leonard et al., 2017; Chiswell, 2018; Morais, 2018). Dalyje jų netgi teigiama, kad ūkio perėmimo problemos kyla ne tik sunkiai besiverčiančiuose, bet ir sėkmingai veikiančiuose ūkiuose, bei prognozuojama, kad šiuo metu išsivysčiusiose šalyse artėja šeimos ūkio perėmėjų krizė (Burton, Fischer, 2015; Ward, 1996). Atsižvelgiant į tai, kad apie 98 proc. pasaulio žemdirbių ūkių yra šeimos ūkiai (Graeub et al., 2016), ūkio paveldėjimo problemos, susijusios su sumažėjusiu veiklos žemės ūkyje patrauklumu, darosi vis aktualesnės.

Ieškant mažėjančio ūkininkavimo patrauklumo jaunajai kartai priežasčių, nagrinėjami įvairūs šios veiklos neigiami aspektai. Deja, analizuojant XXI a. atliktų tyrimų medžiagą, matyti, kad labai trūksta apibendrinančio vaizdo. Kol kas dauguma tyrimų koncentruojasi į pavienius ekonominius veiksnius, mažinančius ūkio veiklos pelningumą, pavyzdžiui, mažą ūkio dydį, neleidžiantį pasiekti investicijų masto efekto, ar į gamybos produktyvumą, susijusį su technologinių inovacijų diegimo problemomis, kylančiomis dėl ūkininkų žinių ir investicijų ūkio modernizavimui trūkumo. Studijų, kurios kompleksiskai analizuoja industrializuotos ūkininkavimo sistemos patrauklumą mažinančius veiksnius, nedaug, be to, dauguma jų autorių paiso industrinio ūkininkavimo būdo sukurtų mąstymo rėmų, susitelkdami į veiksmų reikšmingumo kiekybinį įvertinimą makroekonominio požiūriu bei

akcentuodami ūkio dydžio ir technologinių inovacijų įtaką produktyvumui (pvz., Breustedt, Glauben, 2007; Woodhouse, 2010).

Apibendrinant įvairių tyrimų siūlomas ūkininkavimo tobulinimo koncepcijas, Žemės ūkio tyrimų komiteto prie Europos Komisijos trečiajame prognozavimo leidinyje, parengtame 2011 m., išskiriamos dvi dichotominės tyrimų kryptys, pavadintos „produktyvumo naratyvu“ ir „pakankamumo (*angl. sufficiency*) naratyvu“. „Produktyvumo naratyvą“ propoguojanti tyrėjų grupė remiasi industriniame etape įsivyravusiu mąstymo modeliu, sutelktu į žmonių darbo produktyvumo spartinimą, naudojant įvairius mechanizmus. Produktyvumo, suvokiamo kaip produkcijos, išgaunamos iš 1 ha žemės ar gyvūno, augimą šie tyrėjai laiko pagrindiniu žemės ūkio sektoriaus uždaviniu ir valstybės ar regiono apsirūpinimo maistu saugumo garantu, o technologinių mokslų pasiekimus, padedančius didinti gamybos produktyvumą, skelbia pagrindiniu teigiamų pokyčių varikliu.

„Pakankamumo naratyvu“ besiremiantys tyrėjai orientuojasi į diversifikavimo strategiją ir decentralizuotą bei lokalizuotą agroekologinį požiūrius, akcentuojančius aplinkosaugą ir humaniškumą. Pripažindami technologijų vaidmenį, jie vis dėlto laiko jas tik pagalbinėmis priemonėmis, papildančiomis kitus ne technologinius metodus, padedančius pasiekti pagrindinius agroekologinių sistemų tikslus, kurie apima daugiau nei produktyvumo siekis. Tačiau gilinantis į pasiūlymus, kaip tobulinti žemės ūkio veiklą, matyti, kad dauguma agro-ekologinio požiūrio atstovų apsiriboja arba su konkrečia vieta susijusiais smulkiais patobulinimais, arba labai abstrakčiais teiginiais, kurie nedaug pasikeitė nuo 2004 m. T. A. Lyson (2004) pasiūlytos dviejų konkuruojančių industrinės ir neindustrinės paradigų skirtumų schemos, apibūdintos šešiomis pagrindinėmis dimensijomis: 1) centralizacija arba decentralizacija, 2) priklausomybė arba nepriklausomybė, 3) konkurencija arba bendruomeniškumas, 4) gamtos dominavimas arba harmonija su gamta, 5) specializacija arba įvairovė, 6) išnaudojimas arba santūrus elgesys. Todėl dažnai susidaro įspūdis, kad agroekologinio požiūrio atstovai neieško, kaip apibūdinti poindustrinio etapo specifiką ir jo pranašumus, bet siūlo grįžti prie agrariniame visuomenės evoliucijos etape taikytų žemės ūkio vystymo metodų.

Mūsų nuomone, akademinėje literatūroje paplitęs dichotominio požiūrio taikymas, supriešinant produktyvumo ir pakankamumo naratyvus, bei akcentuojant, kad tarp industrinės ir neindustrinės paradigų vyksta konkurencinė kova, neleidžia atskleisti daugelio naujų poindustrinio žemės ūkio savybių. Remiantis evoliuciniu požiūriu, poindustrinis žemės ūkis turėtų integruoti, o ne atmesti geriausias agrarinio ir industrinio ekonomikos evoliucijos etapais įgytas savybes, nes evoliucija nereikalauja sukurti visiškai naujo fenomeno, bet pasireiškia turimų savybių

papildymu ir ryšių perkonfigūravimu. Žiūrint į vykstančius ar pageidaujamus pokyčius žemės ūkio veikloje per šią prizmę, atsiskleidžia visai kitos galimybės. Tačiau dominuojantis dichotominio požiūrio taikymas ir silpnai išvystyta evoliucinio požiūrio teorinė bazė verčia antrepnerius tobulinti žemės ūkio veiklą „klaidų ir bandymų metodu“, o tai stabdo pažangą ir mažina ūkininkavimo patrauklumą tarp jaunimo.

Didelę įtaką tokiai situacijai žemės ūkyje daro ir nepakankamai išvystyta bendroji poindustrinės visuomenės koncepcija. Nors mokslinėje literatūroje terminas „poindustrinė visuomenė“, sukurtas sociologo D. Bell (1973), vartojamas labai dažnai, ir šiandien jau galima kalbėti apie tai, kad poindustrinės visuomenės teorija tapo viena iš labiausiai paplitusių pastarojo meto sociologinių teorijų, dėl esminio skirtumo tarp industrinės ir poindustrinės visuomenės iki šiol nesutariama. Pagrindinę paradigmą, būdingą perėjimui iš agrarinio etapo į industrinį, dauguma autorių apibūdina vienodai, o dėl paradigminės inovacijos, apibūdinančios poindustrinio etapo esmę, prie vienos nuomonės iki šiol neprieita. Ilgą laiką akademinė bendruomenė charakterizavo poindustrinę visuomenę, vartodama apibūdinimus, kuriais mėginama nusakyti, kieno dominavimas baigėsi, o ne kokiais naujais bruožais pasižymi naujasis evoliucijos etapas: „post-naftos visuomenė“, „post-buržuazinė visuomenė“, „post-kapitalistinė visuomenė“, „post-ekonominė visuomenė“, „post-moderni visuomenė“, „post-civilizacinė visuomenė“ ir t. t. Vėliau, siekiant suvokti naujojo poindustrinio etapo esmę, buvo pradėta ieškoti kito jo pavadinimo, geriausiai apibūdinančio pagrindinę paradigmą. Naująjį evoliucijos etapą buvo siūloma vadinti įvairiai: „informacinė“, „žinių“, „organizuota“, „konvencionali“, „programuojama“, „potyrių“, „svajonių“ visuomenė; jų koncepcijoms argumentuoti buvo kuriamos atskiros teorijos. Populiariausiais pavadinimais tapo „informacinė visuomenė“ ir „žinių visuomenė“, juos imta plačiai vartoti ne tik akademinėje literatūroje, bet ir viešajame administravime bei verslo valdyme. Tačiau šiuo metu jau tampa akivaizdu, kad šie populiariausi pavadinimai netiksliai apibrėžia industrinės ir poindustrinės paradigimų skirtumus, nes vis atsiranda naujų koncepcijų, pavyzdžiui, „tinklaveikos visuomenė“ ar „platformų visuomenė“, kurios ne tik akcentuoja naujus visuomenės bruožus, bet ir reikalauja iš esmės kitokio visuomenės narių ryšių matymo. Augantis aspektų, kurie apibūdina visuomenės perėjimą iš industrinio į poindustrinį evoliucijos etapą, sąrašas liudija, kad mentalinis modelis, integruotai apibrėžiantis dominuojantį naujojo visuomenės evoliucijos etapo organizacinį modelį, vis dar nėra iki galo suvoktas. Kad būtų galima aiškiai apibūdinti pagrindinę paradigmą, leidžiančią pereiti iš industrinės ekonominės sistemos į poindustrinę, tolesni tyrimai turėtų koncentruotis į jau atskleistų naujų poindustrinės sistemos savybių integravimą, pagrįstą evoliuciniu požiūriu, kuris reikalauja aiškiai identifikuoti visuomenės veiklos organizavimo

skirtumus ir panašumus agrariniame, industriniame ir poindustriniame visuomenės evoliucijos etapuose.

Šioje studijoje remiamasi prielaida, kad pagrindinė paradigmė inovacija yra susijusi su ekonominės veiklos pobūdžio pasikeitimu ir gali būti apibūdinta kaip verslo servitizacija, kuri suvokiama kaip palaipsnis perėjimas nuo „į produktų gamybą orientuoto“ verslo modelio prie „į paslaugas orientuoto“ verslo modelio. Mūsų nuomone, servitizuotos ekonominės sistemos koncepcija leidžia integruoti visus esminius iki šiol akademinuose tyrimuose akcentuotus naujojo evoliucijos etapo skirtumus, lyginant jį su industriniu etapu, nes servitizuota ekonomika, kurioje dominuoja ne daiktų gamyba ir jų mainai, bet paslaugų teikimas, formuoja naują visuomenės raidos etapą, pastebimai besiskiriantį nuo ankstesniojo – industrinio – etapo. Pereinant iš agrarinės į industrinę visuomenę, pagrindinę paradigmę inovaciją – ūkio industrializaciją – buvo galima apibūdinti kaip siekį didinti gamybos produktyvumą, specializuojantis ir kuo daugiau produktų gaminant naudojantis įvairiais mechanizmais bei naujais technologiniais procesais, o šiame evoliucijos etape susitelkiama į gamintojo ir vartotojo bendradarbiavimo problemų, iškilusių dėl tam tikrų išteklių (dažniausiai specialiųjų žinių ir gebėjimų) trūkumo, sprendimą. (Vartotojas šiame diskurse suprantamas plačiąja prasme, t. y. turimas omenyje ne tik buitinis vartojimas namų ūkiuose, bet ir išteklių vartojimas versle bei viešajame sektoriuje.) Ūkio servitizacija sudaro galimybes glaudžiam gamintojo ir vartotojo bendradarbiavimui ir tokiu būdu padeda pakeisti šiuo metu dominuojančių verslo modelių suformuotus mainais pagrįstus visuomeninius santykius naujo tipo santykiais. Šiuose santykiuose dėmesys sutelkiamas į bendrą kūrybos procesą ir į įnešto indėlio pasidalijimą.

Terminas „servitizacija“ pirmą kartą buvo paminėtas 1988 m. S. Vandermerwe ir J. Rada straipsnyje „Verslo servitizacija: vertės padidinimas padidinus paslaugų apimtį“. Po to akademinėje ir profesinėje verslo literatūroje šią sąvoką imta vartoti vis dažniau, ir per pastaruosius pora dešimtmečių ji tapo vienu iš populiariausių „naująją ekonomiką“ apibūdinančių naujadarų. Nors pradžioje servitizacija daugiausiai buvo tyrinėjama marketingo ir vadybos problemas gvildinančių specialistų bendruomenėse, pastaruoju metu jau kalbama ir apie valstybių bei regionų ekonominės sistemos teritorinę servitizaciją (Cuadrado-Roura, 2016; De Proprijs & Storai, 2018; Horváth & Rabetino, 2018; Gomes et al., 2018). Išplėtus servitizacijos paplitimo sferą, terminas „servitizacija“ gali būti vartojamas kaip termino „industrializacija“ analogija, t. y. industrializacija suprantama kaip platus masinės pramoninės gamybos diegimas visose ūkio srityse, o servitizacija – kaip paslaugų teikimo elementų skverbimasis į visas ūkio sritis, taikant inovatyvų verslo modelį.

Nuo paskutiniojo XX a. dešimtmečio moksliniai tyrimai servitizacijos tema labai išaugo (Baines et al., 2009; Raddats et al., 2019). Visi jie siekia atskleisti, kuo servitizuotas verslas skiriasi

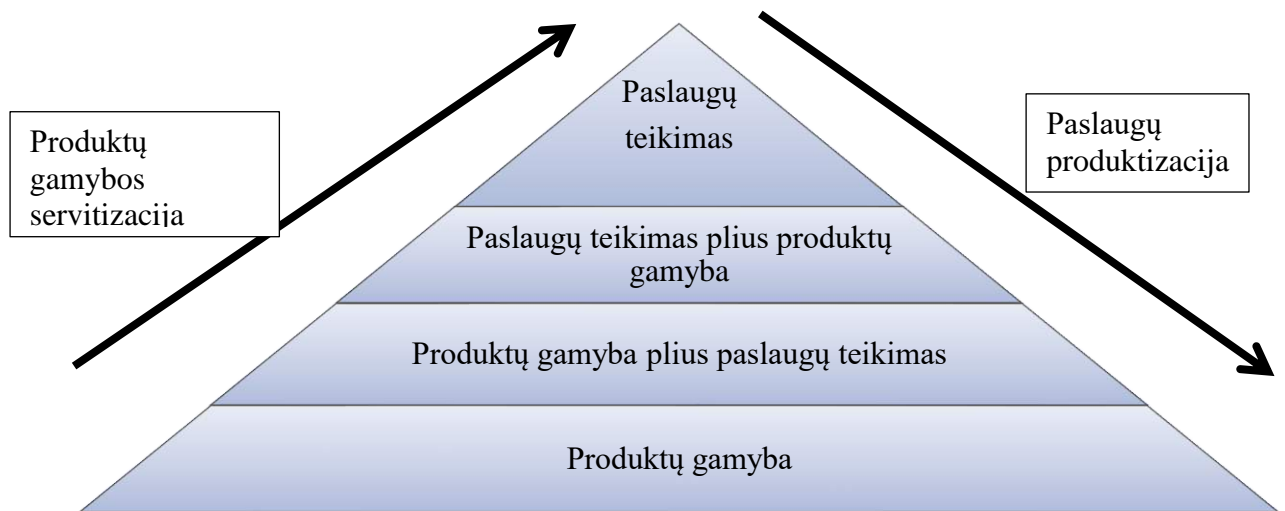
nuo tradicinės produktų gamybos ir kokius finansinius bei strateginius pranašumus įgyja įmonės ar regionai, besiiimantys diegti servitizuoto verslo modelį. Servitizacijos naudą analizuojanti literatūra teigia, kad paslaugų teikimas leidžia ne tik padidinti įmonių apyvartą, bet ir išplėsti tokios rūšies verslo maksimalios apyvartos ribas; servitizacija taip pat padidina pirkėjų lojalumą ir sumažina konkurentų skaičių (Bascavusoglu-Moreau, Tether, 2010). Tačiau paaiškėjo, kad teigiamas servitizacijos poveikis nėra išgaunamas automatiškai ir nepasireiškia labai greitai. Tyrimai rodo, kad servitizacija reikalauja ne tik kardinalių pokyčių, organizuojant įmonės veiklą, bet ir yra rizikingas sprendimas (Oliva, Kallenberg, 2003; Brax, 2005), kadangi gamybos įmonių investicijos į paslaugų verslą dažnai nėra lydimos geresnių ekonominių rezultatų. Tai glumina industrinio laikotarpio paradigminių prielaidų besilaikančius ekonomistus, nes, investavus į papildomą gamybos mechanizavimą, veiklos produktyvumas paprastai šokteli automatiškai. Todėl ši problema netgi buvo įvardyta kaip „paslaugų paradoksas“ (Gebauer et al., 2005). Kaip parodė W. Nie ir D. L. Kellogg (1999) tyrimas, dauguma operacijų valdymą dėstančių žmonių yra pramonės operacijų tyrėjai, todėl idėja, kad paslaugos turėtų būti tiriamos naudojant kitokias teorijas, tyrimo būdus, gebėjimus ir kompetencijas, jiems buvo nepriimtina. Dėl to kelis dešimtmečius įveikti „paslaugų paradoksą“ buvo tikimasi taikant pramonės įmonėse naudojamus darbo procesų produktyvumo didinimo būdus. Tačiau daugelyje įmonių bandymai standartizuoti paslaugų teikimo procesą ir teikti paslaugas, naudojant pramonėje dominuojantį konvejerinį darbo organizavimo modelį, patyrė nesėkmę (Bowen, Lawler III, 2006). Todėl dauguma servitizacijos tyrimų nuo XXI a. ėmė orientotis į verslo modelio inovacijų studijas, nes verslo modelio inovacijos atskleidžia esminius verslo organizavimo pokyčius (Magretta, 2002) ir yra raktas, atrakinantis verslo sėkmę (Chesbrough, 2010). Verslo modelio inovacijų studijos patvirtino faktą, kad pereinant nuo į produktų gamybą orientuotos logikos prie paslaugų teikimo logikos, *įmonei neužtenka tiesiog mechaniškai papildyti veiklą paslaugų teikimu; ji turi iš esmės peržiūrėti savo verslo modelio tikslus ir pertvarkyti jo dizainą* (Brax, 2005; Alghisi & Saccani, 2015; Baines et al., 2009; Slepniov et al., 2010; Kindstrom & Kowalkowski, 2014; Kindstrom, 2010; Reim et al., 2015).

Verslo modelio koncepcija pastaruosiu metu laikoma vienu iš kertinių naujovių, padedančių suprasti poindustrinio etapo ekonominės sistemos sandarą. Nors verslo modelio terminas nėra labai naujas (pirmą kartą akademinėje literatūroje jis buvo paminėtas 1957 m. (Bellman et al., 1957), į šią koncepciją susitelkta neseniai. Tyrimai šia tema ėmė sparčiai gausėti nuo XX a. paskutiniojo dešimtmečio (Osterwalder, Pigneur, 2010), t. y. sutapo su išsivysčiusių valstybių ekonominės sistemos servitizacijos pradžia. Pastarąjį dešimtmetį verslo modelio tyrimai yra pozicionuojami kaip pagrindinė strateginio valdymo mokslo vystymo kryptis, padedanti sujungti į visumą daug iki tol

atskirai vystytų teorijų (Ritter, Lettl, 2017), nes paslaugų prigimtis reikalauja tyrimuose taikyti multidisciplininį požiūrį (Ostrom et al., 2010; Pugh & Subramony, 2016). Todėl išsamūs tyrimai verslo modelio inovacijų tema, pereinant nuo industriniame evoliucijos etape vyravusio vien į produktų gamybą sutelkto verslo modelio prie servitizuoto verslo modelio, apima daugybę aspektų ir integruoja daug socialinių mokslų disciplinų.

Be to, tyrėjai turi įvertinti tą aplinkybę, kad susiliejant agrarinio, pramonės ir paslaugų sektorių veikloms, verslo modelio transformacijos, vertinant modelio orientaciją į paslaugų teikimą, vyksta dviem kryptimis: produktų gamybos servitizacijos ir paslaugų produktizacijos. Tokiu būdu iki šiol atskirtos veiklos, nukreiptos į produktų gamybą arba į paslaugų teikimą, susilieja, o verslo modelis tobulinamas iki tol, kol produktų gamybos ir paslaugų teikimo apimtys bendroje įmonės veikloje pasiekia optimalią proporciją. 1 pav. pavaizduota tokio balansavimo schema, kai verslas gali rinktis, į ką susitelkti:

- 1) Naudoti seną verslo modelį (gamybinės įmonės toliau taiko į produktų gamybą orientuotą, o paslaugų įmonės – į paslaugų teikimo verslą orientuotą verslo modelį);
- 2) Taikyti hibridinį „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ verslo modelį;
- 3) Gamybinės įmonės visiškai atsisako produktų gamybos ir pereina prie paslaugų teikimo, o paslaugų įmonės ima gaminti produktus.



1 pav. Verslo modelio transformacijų servitizacijos kontekste schema*

*– šis ir kiti paveikslai bei lentelės sudaryti autorių

Kadangi absoliuti dauguma ūkininkų iki šiol taikė į produktų gamybą orientuotą verslo modelį, jiems aktuali verslo servitizacijos kryptis. Tačiau, nepaisant sparčiai augančios mokslinės literatūros verslo modelio tematika, absoliuti dauguma mokslinių tyrimų sutelkti pramonės ir

paslaugų įmonių verslo modeliui nagrinėti. Žemės ūkio įmonių verslo modelis ir jo inovacijos kol kas beveik netyrinėti. Šia tema galima rasti vos keletą straipsnių (Mappigau, 2012; Sivertsson & Tell, 2015; Dudin et al., 2015; Björklund, 2018), bet ir juose neatskleidžiama ūkininkavimo specifika. Tyrimo, skirto servitizuoto verslo modelio ūkininkų ūkiuose konceptualizavimui, rasti nepavyko, o empirinių servitizuoto verslo projektų ūkininkų ūkiuose bei žemės ūkio kooperatyvuose tyrimų taip pat vos keletas (Devisscher, Mont, 2008; Pereira et al., 2016; Šumylė, Ribašauskienė, 2017).

Tokią situaciją akademinėje literatūroje galima apibūdinti kaip paradoksalia, nes ūkininkų ūkiuose bei žemės ūkio kooperatyvuose servitizuoto verslo projektų apstu. Siekdami prisitaikyti prie bendrosios ekonominės sistemos ir visuomenės evoliucijos bei išnaudoti naujai atsivėrusias galimybes, vis didesnė ūkininkų dalis iš gamintojų, susitelkusių į žemės ūkio produktų gamybą, žingsnis po žingsnio tampa paslaugų teikėjais. Dauguma antrepreneriškų ūkininkų imasi diegti hibridinį verslo modelį „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“, o kai kurie iš jų netgi pradeda visą savo veiklą organizuoti kaip paslaugų teikimą. Tačiau moksliniuose tyrimuose ūkininkų pastangos taikyti naujus verslo modelius, reaguojant į augančius šviežio, vietoje pagaminto maisto vartotojų poreikius, vadinamos trumpąja maisto tiekimo grandine ir tiesioginiais pardavimais. Remdamiesi industriniu linijiniu mentaliniu modeliu „pagaminti – parduoti – suvartoti“, tyrėjai nepastebi, kad dalis į tiesioginius pardavimus orientuotų ūkininkų siekia pertvarkyti industrializuoto žemės ūkio gamintojo, tiekiančio savo produkciją masinei anoniminei maisto rinkai, verslo modelį į produkcijos gamybą ir tiekimą pagal užsakymą, t. y. imasi taikyti hibridinį verslo modelį „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“, integruodami žemės ūkio produktų gamybą su tam tikrų paslaugų teikimu. Šio hibridinio verslo modelio formų įvairovė didžiulė. Nors daug ūkininkų imasi paprasčiausio servitizuoto verslo modelio varianto – maisto produktų krepšelio formavimo ir pristatymo užsakovui į darbovietę ar į namus, vis dažniau taikomos ir sudėtingesnės „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ sistemos. Daugėja verslo servitizavimo projektų, kai ūkininkai, susidūrę su gaminamo produkto pardavimo problemomis, ima juos nuomoti, kartu pateikdami didesnę paslaugų paketą, paskatinantį vartotoją susidomėti šiuo produktu, pavyzdžiui, neparduoti žirgai naudojami jodinėjimo paslaugoms teikti, pienas ar grūdai parduodami už daug aukštesnę kainą, kai jie naudojami edukacinių paslaugų teikimui, mokant turistus gaminti sūrį, kepti duoną ir pan. Kai kurie novatoriški ūkininkai mėgina apskritai atsisakyti dalyvavimo bendrojoje žemės ūkio produktų rinkoje ir pereina prie vien į paslaugų teikimą orientuoto verslo modelio, burdami nuolatinių klientų grupę ir tokiu būdu sukurdami savo asmeninę uždara rinką. Jie tai daro įgyvendindami bendruomeninio ūkininkavimo projektus, kai miesto gyventojai finansuoja ūkininkų

vykdomą gamybos procesą ar net patys įsijungia į ūkinę veiklą nuo pat gamybos ciklo pradžios. Kai kurie ūkininkai nuomoja savo sodą ar daržui tinkamą dirbamą žemę miesto gyventojams, kurie nori patys užsiauginti norimų daržovių ir vaisių. Tokie nuomininkai yra nuolat konsultuojami, kaip atlikti visus reikalingus darbus, teikiamos ir kai kurių žemės ūkio operacijų atlikimo paslaugos, jei klientas neturi tam laiko. Šios rūšies žemės ūkio servitizavimo projektai sukuria didesnę vertę, nes leidžia ūkininkų klientams ne tik apsirūpinti norimais produktais, bet ir įdomiai praleisti laisvalaikį bei patiems ir jų vaikams įgyti žinių apie žemės ūkio gamybą.

Jei servitizuojant pramonės įmonių veiklą dažniausiai imamasi teikti paslaugas kitoms įmonėms, tai servitizuojant žemės ūkį kol kas labiau plito paslaugos namų ūkiams, įgalinančios ūkininką labiau atsižvelgti į maisto produktų vartotojų poreikius. Tai logiška ūkininkavimo servitizacijos vystymosi kryptis, nes, remiantis agrariniame visuomenės vystymosi etape įgyta patirtimi, galima sutrumpinti tiekimo grandinę ir ūkininkų gaminamą produkciją iš karto pateikti namų ūkių vartojimui, tokiu būdu sumažinant maisto švaistymą. Tačiau egzistuoja ir paslaugų teikimo verslui modeliai, kai smulkūs ūkininkai teikia paslaugas didiesiems, pavyzdžiui, augina retesnių veislių salotas, taip padėdami stambiam daržininkystės ūkiui suformuoti įvairesnį produktų krepšelį; pagal užsakymą perina tam tikrų veislių viščiukus, o vėliau juos perduoda stambiam ūkiui, kuris atlieka tolesnes gamybos ciklo operacijas: augina iki pardavimui tinkamo laiko, skerdžia ir parduoda. Tokia servitizacija leidžia pagerinti gaminamo žemės ūkio produkto kokybę, naudoti labiau gamtai palankias technologijas ir pagaminti žmonių sveikatai naudingesnę maisto produktą.

Nepaisant augančio minėtų ir panašių ūkio veiklos servitizavimo projektų skaičiaus, XXI a. mokslinėje literatūroje, siekiant integruotai suvokti pokyčių ūkininkavimo veikloje pobūdį, dažniau kalbama ne apie ūkininkavimo servitizavimą, bet apie naują ūkininkų kartą, kuri ieško alternatyvų industriniame žemės ūkio sektoriaus vystymo etape susiformavusiam verslo modeliui. Ji apibūdinama kaip inovatyvių ūkininkų grupė, siekianti naudoti kitokį verslo modelį, orientuotą į iš esmės pasikeitusią verslo aplinką bei visuomenės gyvenimo būdą. Tačiau apibūdinant alternatyvas industriniam gamybos būdai ūkininkų ūkiuose, servitizacijos terminas kol kas naudojamas vos keliuose darbuose (Vidickienė, 2018; Vidickienė, Gedminaitė-Raudonė, 2018 a ir b). Be to, paprastai remiamasi dichotominiu požiūriu, ir naujoji ūkininkų karta pristatoma kaip alternatyva žemės ūkio industrializavimo etapo metu susiformavusiai ūkininkų kartai. Tai sukuria priešpriešą tarp inovatorių ir industrinio gamybos būdo gerbėjų. Darbų, kuriuose skatinama ieškoti būdų, kaip tobulinti ūkininkavimo verslo modelį ir padidinti veiklos žemės ūkyje patrauklumą, pereinant prie servitizuoto verslo, t. y. diegiant pagrindinę paradigmą, būdingą poindustriniam etapui, atliktų remiantis evoliuciniu požiūriu, nepavyko rasti. Siekiant pradėti pildyti evoliuciniu požiūriu

pagrįstų tyrimų spragą, parengta ši mokslo studija. Joje susitelkta į tai, kaip ūkininkavimo servitizacija gali padėti patobulinti iki šiol naudotas verslo strategijas be priešpriešos tarp į produktą ir į paslaugų teikimą orientuotos verslo logikos, taikant hibridinį „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ verslo modelį, kuriame produktų gamyba ne mechaniškai papildoma viena ar keliomis paslaugomis, bet siekiama, kad pasirinktų paslaugų teikimas padėtų panaikinti produktų gamybos strategijų taikymo barjerus.

2. KOKYBINIŲ STRUKTŪRŲ METODAS KAIP TEORINIS SERVITIZUOTO ŪKIO VERSLO MODELIO KONCEPTUALIZAVIMO PAGRINDAS

Dabartiniuose servitizacijos tyrimuose vyrauja redukcinė metodologija, suprasti šio naujo ekonominio fenomeno prigimtį ir pritaikymo galimybes dažniausiai siekiama susitelkiant į atskirus jo pasireiškimo aspektus. Kai kurie tyrėjai tiesiog išvardija tyrimo metu identifikuotas servitizavimo proceso charakteristikas ir mėgina nubraižyti strateginių veikslių žemėlapi (pvz., Rabetino, Kohtamäki, Gebauer, 2017) arba analizuoja servitizuojamoje įmonėje gaminamo produkto charakteristikas (pvz., Raddats et al., 2016). Kituose tyrimuose analizuojami tokie svarbūs aspektai kaip motyvacija imtis verslo servitizavimo (pvz., Oliva, Kallenberg, 2003; Baines et al., 2009) ir jos nauda (pvz., Wang, Lai, Shou, 2018), servitizavimo aktyvumo laipsnis (pvz., Raddats, Kowalkowski, 2014), paslaugų ir produkto suliejimo būdai (pvz., Adrodegari & Saccani, 2015; Geum et al., 2010), paslaugų teikimo formos (pvz., Fischer et al., 2012) ir t. t. Dalis tyrėjų kelia sudėtingesnę uždavinį ir naudoja sistemine metodologija, kuri padeda suvokti šios paradigminės verslo modelio inovacijos ekonominę logiką platesniame kontekste, t. y. nusako, kokios didesnės sistemos dalis yra servitizuojama verslo įmonė. Dažniausiai yra analizuojama konkreti servitizacijos diegimo sritis, pavyzdžiui, ilgalaikės gamybos priemonės gaminančių įmonių servitizavimas (Adrodegari et al., 2015; Copani, 2013); sujungiamų ar nuperkamų įmonių servitizavimas (Xing et al., 2017); į projektus orientuotų firmų servitizavimas (Kujala et al., 2010); naftos ir dujų įmonių servitizavimas (Bandinelli, Gamberi, 2012) ir pan.

Šiame tyrime taip pat remiamasi sistetine metodologija. Tačiau susitelkiama ne tik į konkrečią servitizacijos diegimo sritį – ūkininkų ūkius. Servitizacijos apraiškos žemės ūkyje analizuojamos ir kaip dar vienos didesnės sistemos – ekonominės sistemos evoliucijos proceso – dalis, o tai leidžia daug plačiau suvokti tiriamąjį objektą ir sistemiškai atskleisti servitizacijos galimybes žemės ūkyje. Analizuojant ir lyginant, kaip pasireiškė paradigminių inovacijų diegimas žemės ūkio veikloje agrariniame, industriniame ir poindustriniame ekonominės sistemos evoliucijos etapuose, atsiskleidžia daug naujų aspektų, svarbių ūkininkavimo tobulinimui.

Be to, priešingai nei daugumoje servitizacijos tyrimų, besiremiančių redukcine metodologija, šioje studijoje remiamasi holistine metodologija. Holistinis požiūris akademinėje literatūroje neretai sutapatinamas su kuo kompleksiškesniu objekto tyrimu, sutelktu į maksimalų jo komponentų ar turimų savybių sąrašo sudarymą. Šio sąrašo papildymas naujomis savybėmis vadinamas „labiau

holistiniu požiūriu“. Tačiau tokiu atveju ir toliau taikoma redukcinė tyrimo metodologija, neduodanti jokių garantijų, kad tiriamas objektas pažintas kaip visuma.

Šiame tyrime holistinis požiūris, visų pirma, pasireiškia siekiu tiriamą objektą suvokti kaip nedalomą visumą. Todėl tyrimo metodologija turi padėti apibūdinti tokius pagrindinius kokybinius ūkininko taikomo hibridinio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ verslo modelio komponentus, be kurių suvokimo servitizacijos sėkmė negarantuota. Siekiant šio tikslo, ūkininkavimo servitizacijos apraiškos analizuojamos ir vertinamos taikant I. Kalinausko sukurtą kokybinių struktūrų metodą (Kalinauskas, 1997), kuris buvo plėtojamas ir tobulinamas kitų autorių (Grigas, 1999; Lobanova, 2000; Šmakov, 2007; Vidickienė, 2013; Vidickienė, Melnikienė, 2014; Melnikienė, Vidickienė, 2019).

Kokybinių struktūrų metodas nesutapatina kompleksinio ir holistinio požiūrių, nes kokybinių struktūrų teorija ypač pabrėžia skirtumą tarp objekto kaip sistemos, apibūdinamos tam tikrų komponentų arba posistemių sąrašu, ir objekto kaip vienio. Dauguma sistemų gali ir toliau egzistuoti, jei iš sistemos pašalinamas kuris nors struktūrinis komponentas. O vienio kokybinė struktūra apibrėžiama taip, kad bet kurio struktūrinio komponento pašalinimas suardo objektą (Kalinauskas, 1997). Tai reiškia, kad kokybinių struktūrų teorija kelia griežtesnius reikalavimus nei sistemų teorija tiriamo objekto kaip nedalomo vienio apibūdinimui.

Remiantis kokybinių struktūrų metodu, galima teigti, kad mūsų tiriamo fenomeno – paradigmą verslo modelio inovaciją diegiančio žemės ūkio produktus gaminančio ūkininko – kaip ir bet kurio kito gamintojo kokybinė struktūra susideda iš trijų privalomų komponentų: 1) išteklių; 2) produkcijos ir 3) gamybos organizavimo būdo (Vidickienė, 2013). Naudodamas šiuos tris savo kokybinės struktūros komponentus kaip organizacinius instrumentus, gamintojas gali įgyvendinti saviorganizacijos procesą. Nors vieno iš šių trijų komponentų neturėjimas arba praradimas reiškia, kad subjektas nebegali būti priskiriamas „gamintojų“ grupei, nes koks jis gamintojas, jei:

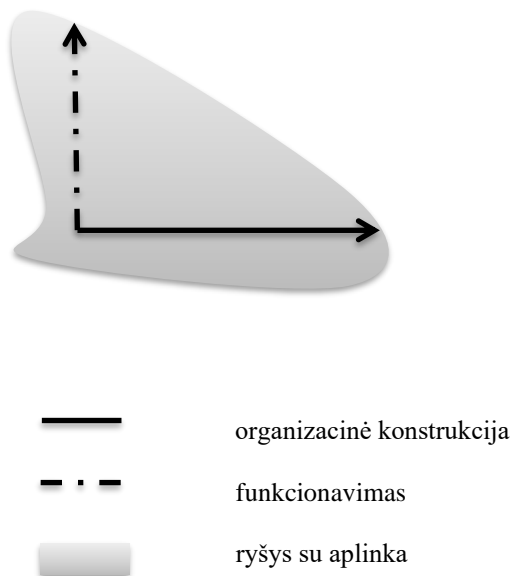
- nežino jokio tinkamo gamybos metodo ar nemoka jo pritaikyti praktikoje;
- dar nepagamino jokio produkto arba jo jau nebegamina;
- neturi iš ko gaminti, kadangi neapsirūpinęs ištekliais.

Be to, kokybinės struktūros komponentai sąveikauja ypatingu būdu, nes yra glaudžiai susieti ir priklausomi vienas nuo kito. Pagal kokybinių struktūrų metodą objekto kokybę lemia trys dimensijos:

- 1) ryšys su aplinka;
- 2) funkcionavimas;

3) organizacinė konstrukcija.

Šios trys dimensijos yra tarpusavyje priklausomos ir susijusios sinergetiniais ryšiais. Organizacinė konstrukcija – tai tokia kokybės dimensija, kurioje vyksta realus darbas, reikalingas tam, kad įvyktų pageidaujami pokyčiai, joje naudojamas objekto kokybinės struktūros komponentas tampa aktyvia jėga saviorganizacijos procese. Funkcionavimo dimensijoje naudojamas komponentas apibūdina aktyvios jėgos panaudojimo tikslą. Šis komponentas tampa pasyvia jėga, svarbia objektui, tačiau visiškai priklausoma nuo organizacinės konstrukcijos ir ryšio su aplinka. Dimensija „ryšys su aplinka“ atlieka objekto saviorganizacijos galimybes ribojančios jėgos vaidmenį, ribojimo mastas priklauso nuo trečiojo kokybinės struktūros komponento charakteristikų. Supaprastintas dimensijų trimatis ryšys pateikiamas 2 paveiksle.



2 pav. Objekto kokybės dimensijų tarpusavio sąsaja

Gamintojui atliekant saviorganizacijos veiksmus, vienas komponentas tampa aktyvia jėga ir naudojamas kaip organizacinė konstrukcija, antrasis tampa gamintojo kokybės evoliucijos tikslu (pasyvia jėga), o trečiasis komponentas atlieka saviorganizacijos pasiekimus ribojančios jėgos vaidmenį.

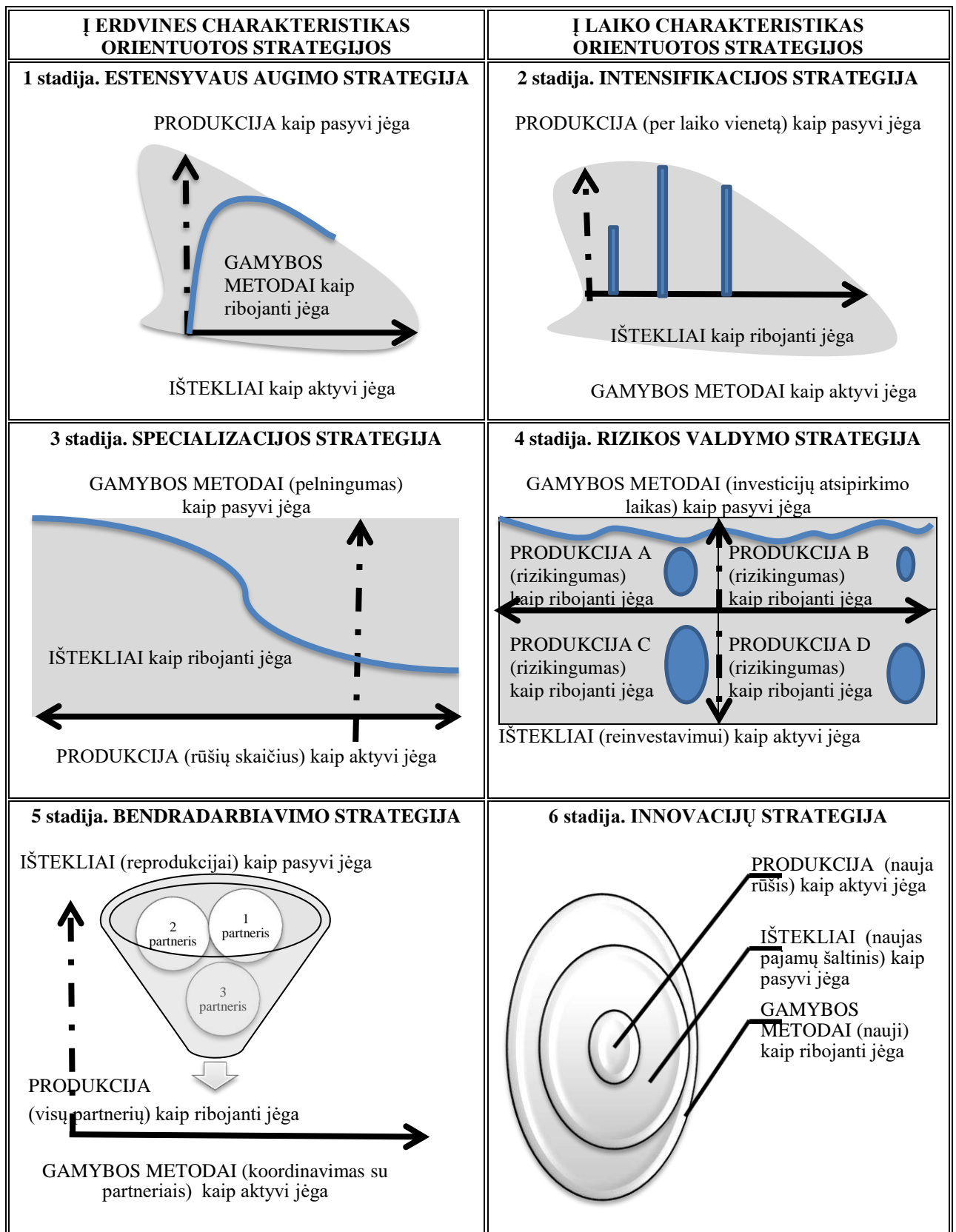
Gamintojo verslo modelis, o tuo pačiu ir jo kokybė, anot kokybinių struktūrų teorijos, priklauso ne tik nuo trijų paminėtų komponentų charakteristikų, bet ir nuo to, kokį vaidmenį saviorganizacijos procese atlieka trys pagrindiniai komponentai, t. y. kuris iš jų naudojamas kaip organizacinė konstrukcija, kuris kaip ryšio su aplinka užtikrintojas, ir kuris tampa funkcionavimo priemone. Kiekvienas naujas gamintojas pradeda savo egzistenciją, išteklius laikydamas organizacine konstrukcija, pagamintą produkciją – savo tikslu ir funkcionavimo įrodymu, o įvaldytas gamybos organizavimo būdas užtikrina ryšį su aplinka. Tai reiškia, kad tik vienas

komponentas naudojamas kaip aktyvi jėga. Tačiau gamintojas turi galimybę tam tikra seka pradėti keisti savo komponentų naudojimą kokybinės struktūros dimensijose. Priklausomai nuo to, ar komponentas naudojamas kaip organizacinė konstrukcija, kaip ryšio su aplinka užtikrintojas ar kaip funkcionavimo priemonė, susiformuoja tam tikras saviorganizacijos modelis. Pakeitęs savo komponentų paskirtį, gamintojas ima taikyti kitą saviorganizacijos modelį ir kartu peršoka į kitą kokybės lygį. Kiekvienas komponentų vaidmens pakeitimas reiškia, kad įvyko šuolis į aukštesnę kokybę, kuri traktuojama kaip nauja evoliucijos stadija. Visi įmanomi trijų komponentų deriniai leidžia gamintojui saviorganizuotis šešiais skirtingais būdais. Kiekvienas iš šių šešių būdų yra tam tikra gamybos organizavimo strategija. Gamybos strategijos, išskirtos kokybinių struktūrų metodu, yra šios (Vidickienė, 2013):

- 1) Ekstensyvaus augimo strategija;
- 2) Intensifikacijos strategija;
- 3) Specializacijos strategija;
- 4) Rizikos valdymo strategija;
- 5) Bendradarbiavimo strategija;
- 6) Inovacijų strategija.

Šios šešios strategijos formuojamos vis kitokioje rolėje panaudojant tris neatskiriamus ūkininko-gamintojo kokybinės struktūros komponentus – išteklius, gamybos būdus ir produkciją. Strategijos keičiasi priklausomai nuo to, kuriam šios triados komponentui suteikiamas aktyvios, kuriam pasyvios, o kuriam – ribojančios jėgos vaidmuo (3 pav.). Kiekvienas gamintojas praeina (gali praeiti) visas šešias savo kokybinės struktūros evoliucijos stadijas, žingsnis po žingsnio įsisavindamas vis sudėtingesnę strategiją. Evoliucijos tempas priklauso nuo aplinkos spaudimo. Jei susiklosto palankios sąlygos, gamintojas paprastai neskuba pereiti prie sudėtingesnės strategijos, nes perėjimas reikalauja keisti mąstymo būdą. Didelė dalis gamintojų, netgi matydami, kad tolesnis tos pačios strategijos laikymasis vis labiau blogina verslo būklę, delsia diegti sudėtingesnę strategiją, tikėdamiesi, jog pablogėjimas laikinas.

Trumpai pristatysime kiekvienos strategijos kokybinę struktūrą, stengiantis išryškinti trijų komponentų vaidmenį. Be to, bus išsamiai aptarta, kaip pasireiškia ribojančios jėgos poveikis agrarinėje ir industrinėje visuomenėje, nes studijos tikslas – empiriškai patvirtinti, kad būtent ribojančios jėgos apraiškos, diegiant kiekvieną iš šešių strategijų, tampa ūkininkams stimulu pereiti nuo „į produktų gamybą orientuoto“ prie „į paslaugas orientuoto“ verslo modelio.

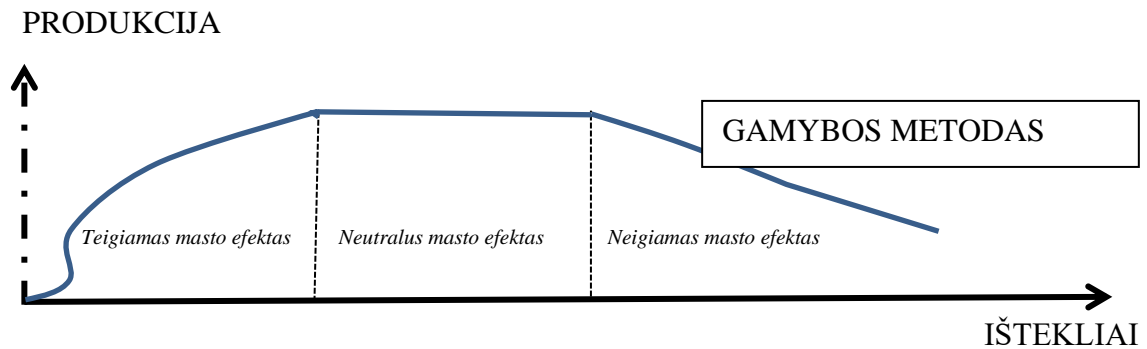


3 pav. Gamintojo kokybinės struktūros komponentų panaudojimo galimybės

Ekstensyvaus augimo strategija įgyvendinama, didinant gamyboje naudojamų išteklių (jie naudojami kaip aktyvi jėga) mastą ir taip pasiekiant gaminamos produkcijos (ji šioje kokybinėje

struktūroje yra pasyvi jėga) apimčių augimą. Agrarinėje visuomenėje pagrindiniai žemės ūkio produktų gamybai naudojami ištekliai buvo žemė ir darbo jėga. Kuo labiau augo šių išteklių naudojimas, tuo daugiau produkcijos buvo pagaminama. Industrializuojant žemės ūkį pagrindiniais ištekliais, leidžiančiais pasiekti proveržį, tapo mechanizmai, pakeičiantys fizinę žmonių ar gyvulių darbo jėgą. Pradėjus plačiai naudoti žemės ūkio techniką, lemiančiu žemės ūkio plėtros veiksmu tapo ne žemė ir žmonių darbas, o industrinės visuomenės svarbiausias išteklius – kapitalas, nes pagaminamos produkcijos kiekiai augo priklausomai nuo ūkininko investicijų į žemės ūkio gamybos mechanizavimą. Ekstensyvaus augimo strategija buvo įgyvendinama, didinant žemės ūkio gamyboje naudojamo finansinio kapitalo mastą ir taip pasiekiant gaminamos produkcijos apimčių augimą bei išgaunant masto efektą. Dėl masto efekto daugiau išteklių turintis ūkininkas tapdavo pranašesnis už turintį mažiau išteklių.

Ekstensyvaus augimo strategija pagrįstas gamintojo kokybės gerinimas turi dvi ribas: subjektyvią ir objektyvią. Subjektyvi gamintojo riba, neleidžianti toliau ekstensyviai didinti turimus išteklius, susijusi su konkrečia ūkio galimybėmis auginti šios strategijos organizacinę konstrukciją, t. y. plėtoti naudojamus žemės plotus, didinti darbuotojų skaičių, investuoti į žemės ūkio technikos, pastatų ir kitų gamybai reikalingų išteklių įsigijimą. Jei gamintojas tokių galimybių neturi, jo evoliucija sustoja. Objektyvią evoliucijos ribą, naudojant ekstensyvaus augimo strategiją, nulemia šios strategijos ribojančios jėgos vaidmenį atliekančio komponento – gamybos metodo – charakteristikos, leidžiančios pasiekti masto efektą. Ši riba galioja visiems tą patį produktą iš tų pačių išteklių gaminantiems ir tą patį gamybos būdą naudojantiems gamintojams, veikiantiems panašiose verslo sąlygose. Kaip rodo empiriniais tyrimais pagrįsta ekonomikos teorija, augant gamybos mastui, netiesioginės išlaidos, susijusios su gamybos procesų organizavimu, išlieka fiksuotos. Dėl to bendros sąnaudos, tenkančios produkcijos vienetui, ima mažėti, t. y. išgaunamas teigiamas masto efektas. Tačiau pasiekus tam tikrą apsirūpinimo ištekliais prisotinimo lygį, masto efektas išnyksta. Jei toliau taikoma ekstensyvaus augimo strategija, masto efektas dėl išteklių kiekio augimo tampa neigiamu (4 pav.). Mikroekonomikos teorija neigiamo masto efekto pasireiškimą aiškina daugybe priežasčių, kurios naudojamą gamybos metodą daro nesuderinamą su gamybos mastu. Dažniausiai tai susiję su nesugebėjimu panaudoti visus turimų išteklių pajėgumus, gamybos operacijų atlikimo vėlavimu, jų dubliavimu, nelanksčiu valdymo sprendimų priėmimu ir pan. Visa tai didina produkcijos vieneto kainą. Jei siekiant pagerinti situaciją mėginama tobulinti komunikaciją, auga komunikacijos tarp darbuotojų sąnaudos, ir dėl to taip pat ima augti produkcijos vieneto kaina. Tai rodo, kad tolesnis išteklių didinimas netikslingas, nes prieita objektyvi gamintojo evoliucijos, kurią galima pasiekti naudojant ekstensyvaus augimo strategiją, riba.



4 pav. Ekstensyvaus augimo strategijos generuojami efektai

Agrarinėje visuomenėje objektyvią plėtros ribą ekstensyvaus augimo strategijos diegėjai dažniausiai pasiekdavo dėl per didelių ūkio žemės plotų ar darbuotojų skaičiaus, nes labai stambiuose ūkiuose jų valdytojas nebepajėgdavo efektyviai organizuoti visų darbų. Industrinėje visuomenėje neigiamas efektas ėmė atsirasti ir dėl perteklinių ūkyje turimų žemės ūkio mechanizmų pajėgumų. Pertekliniai išteklių daro ūkininkavimo veiklą ekonomiškai neefektyvia, nes mažėja investicijų grąža ir ima augti produkcijos vieneto savikaina. Su šiuo ekstensyvaus augimo strategijos naudojimo apribojimu, visų pirma, susiduria smulkūs ūkiai, nes galingą žemės ūkio techniką galima naudoti tik dideliuose žemės plotuose. Įvairius kitus mechanizmus taip pat apsimoka įsigyti tik esant didelėms vienodo darbo apimtims, pavyzdžiui, melžimo aparatas reikalingas tik turint didesnę karvių bandą. Tuo pat metu gali pasireikšti ir kitų išteklių (žemės, darbuotojų) perteklinio augimo neigiamas efektas.

Spręsti dėl naudojamo gamybos metodo ir turimų išteklių kiekio nesuderinamumo atsiradusią problemą ūkininkui padeda evoliucionavimas į antrąją kokybinės struktūros stadiją. Tai įgyvendinama kokybinėje gamintojo struktūroje sukeičiant vaidmenimis išteklius ir gamybos metodus. Tokiu būdu aktyvia jėga tampa gamybos metodų tobulinimas, o ne išteklių didinimas (3 pav.). Ši gamintojo kokybinė struktūra apibūdinama kaip *intensifikacijos strategija*, kai gaminamos produkcijos apimčių didinimo siekiama, ieškant geresnės gamybos technologijos ir kitų veiklos organizavimo būdų (tiekimo grandinės, vadybos, rinkodaros). Intensifikacijos strategija įgyvendinama, keičiant gamybos metodus taip, kad būtų galima per laiko vienetą pagaminti daugiau produkcijos.

Agrarinėje visuomenėje žemės ūkio gamybos proceso intensyvinimas daugiausia vyko tobulinant žemės dirbimo ir gyvulių šėrimo technologijas, tačiau produktyvumo augimas dėl jų nebuvo labai didelis. Industrializuojant žemės ūkį, buvo susitelkta į galimybes kuo intensyviau panaudoti žemę mechanizuojant ir chemizuojant gamybos procesą bei taikant kitas „žaliosios

revoliucijos“ technologijas, konsoliduojant žemės sklypus, kad jie labiau tiktų stambios žemės ūkio technikos naudojimui. Intensifikacijos strategija taip pat buvo diegiama, naudojant darbo procesų automatizavimą bei standartizuotus gamybos organizavimo procesus, leidžiančius iš to paties išteklių kiekio pagaminti daugiau produkcijos, nes industrializuojant žemės ūkį buvo akcentuojamas ne vien žemės produktyvumas, kaip agrarinėje visuomenėje, bet ir žmonių darbo našumas bei kapitalo grąža. Industrinių technologijų augimas davė didžiulį žemės ūkio produktyvumo šuolį. 1950–2005 m. laikotarpiu darbo našumo žemės ūkyje metinis augimo tempas Europos šalyse sudarė net 4,23 proc. (Martín-Retortillo, Pinilla, 2012, p. 6).

Subjektyvi gamintojo riba evoliucionuoti, taikant intensifikacijos strategiją, susijusi su konkretais ūkio savininko ir darbuotojų žiniomis bei gebėjimais toliau keisti šios strategijos organizacinę konstrukciją, t. y. tobulinti gamybos metodą. Objektivia ribojančia jėga intensifikacijos strategijos kokybinėje struktūroje tampa turimų išteklių pajėgumai. Agrarinėje visuomenėje veiklos intensyvumą labiausiai riboja žemės derlingumas ir žmogiškųjų išteklių pajėgumai, jų gebėjimas našiai atlikti reikalingus žemės ūkio gamybos darbus. Industrializavus žemės ūkį, žmogiškųjų išteklių fizinio pajėgumo barjeras buvo panaikintas, žmonių darbo jėgą keičiant daug našesnių žemės ūkio mašinų darbu. Taip pat daug įtakos žmogiškųjų išteklių panaudojimo intensyvumui nebeturėjo žemės ūkio darbuotojų žinios, nes gamybos procesas buvo išskaidytas į standartizuotas operacijas, kurias buvo nesunku greitai išmokti.

Tačiau greitai išryškėjo kita objektyvios veiklos intensifikacijos ribos apraiška – industrinių žemdirbystės ir gyvulininkystės technologijų neigiamas poveikis kitų rūšių ištekliams, nes per daug intensyvus dirvožemio, augalų ir gyvulių išnaudojimas, siekiant maksimalaus žemės ūkio gamybos produktyvumo, sukelia labai greitą ar sunkiai atkuriamą šių išteklių nusidėvėjimą, pavyzdžiui, vaismedžių produktyvus amžius sumažėjo kelis kartus. Be to, žemės ūkio sektoriaus industrializavimo pradžioje atskleidusi daug naujų galimybių išgauti didžiulį gamybos produktyvumo šuolį intensifikacijos strategija savo patrauklumą prarado ir dėl to, kad baimė pralaimėti lenktynėse už mažiausias gamybos sąnaudas vertė ūkius nuolat investuoti į naujas technologijas (Cochrane, 1979), o tai mažino investicijų efektyvumą, t. y. keitė jau įsisavintos ekstensyvaus augimo strategijos dėka pasiektą optimalų turimų išteklių kiekį. Panašų poveikį ūkio veiklos produktyvumui turėjo augantys maisto pramonės ir mažmeninių prekybos tinklų reikalavimai tiekiamų produktų kokybei, didinantys ūkininko gamybos sąnaudas. Prieiga prie rinkų tapo vis labiau priklausoma nuo ūkininko gebėjimų laikytis nustatytų kriterijų, susijusių su produktų įvairove ir išvaizda, lankstaus tiekimo užtikrinimu bei galimybe gauti aukštesnės kokybės produkto etiketę (Renting et al., 2003). Anot N. Ward (1993), net ir sukantis „reguliavimo priemonių

malūnui“, su šių reikalavimų įgyvendinimu susijusios papildomos ūkininkų sąnaudos retai kompensuojamos didesne finansine grąža.

Pasiekę subjektyvią ar objektyvią veiklos intensifikacijos ribą, ūkininkai ima mažinti gaminamų produktų asortimentą, nes pastebi, kad kai kuriuos produktus jiems sekasi gaminti greičiau ir/ar mažesnėmis sąnaudomis nei kitiems gamintojams ir leidžia įgyti konkurencinį pranašumą. Jie keičia savo kokybinę struktūrą, aktyvios jėgos vaidmenį suteikdami gaminamų produktų asortimentui (3 pav.) ir taip pradeda organizuoti savo ūkio veiklą, taikydami *specializacijos strategiją*, kuri įgyvendinama, pasirenkant gaminti tik pelningiausius produktus.

Siaura specializacija suponuoja poreikį pagamintus produktus parduoti, kad ūkininkas gautų lėšų buities ir tolesnės gamybos poreikiams tenkinti. Tačiau agrarinėje visuomenėje žemės ūkio produktų rinka buvo menkai išvystyta, nes vyravo natūrinis apsirūpinimo maistu modelis. Todėl specializacijos strategiją savo ūkiuose diegė labai nedaugelis, ji buvo pagalbinė ekstensyvaus augimo ir intensifikacijos strategijoms, nes leido gauti piniginių lėšų, reikalingų ūkyje negaminamiems amatininkų dirbiniams įsigyti. Industrinėje visuomenėje padėtis iš esmės pasikeitė, nes augo pramonėje užimtų žmonių skaičius, o jie visus reikalingus maisto produktus pirkdavo. Augant žemės ūkio produktų rinkai ir vystantis maisto pramonei, ūkiai galėjo specializuotis auginti kelias pasėlių rūšis, apsėdami kviečiais, kukurūzais ar sojomis labai didelį plotą. Daug ūkių taip pat ėmė specializuotis auginti vos kelias ar net vienintelę gyvūnų rūšį. Mėsos, pieno ir kiaušinių gamyba buvo atskirta nuo augalininkystės. Subjektyvią ribą, leidžiančią ūkiui evoliucionuoti, taikant specializacijos strategiją, jis prieidavo sumažinęs gaminamos produkcijos rūšių skaičių iki vienos rūšies.

Analizuojant trečiosios gamintojo evoliucijos stadijos kokybinę struktūrą, matyti, kad objektyvi ribojanti jėga specializacijos strategijoje taip pat yra išteklių (3 pav.). Tačiau, lyginant su intensifikacijos strategija, ūkininkui tenka išmokti valdyti ne vieną, bet nors du gamybos ciklus. Perėjimas į aukštesnę evoliucijos pakopą reikalauja pasirūpinti, kad pagaminta produkcija būtų tiek pelninga, jog leistų ūkiui apsirūpinti tolesniam gamybos vyksmui reikalingais išteklių. Objektyvi ūkio specializacijos strategijos riba pasiekama dėl to, kad mažas gaminamų produktų rūšių skaičius daro verslą visiškai priklausomą nuo išorinių, ūkininkui nepavaldžių veiksnių: gamtinių sąlygų ir situacijos gaminamų produktų rinkose, nes keičiantis maisto ir kitų žemės ūkio produktų vartojimo tendencijoms, ūkio specializacija gali tapti nebe tokia perspektyvi kaip jos pasirinkimo metu. Todėl tampa svarbu sekti ne tik tai, ar turimi išteklių pakankamai produktyvūs pasirinkto produkto gamybai, bet ir tai, ar ūkyje pagaminti produktai laikomi vertingais išoriniame pasaulyje ir turi

paklausą, nes priešingu atveju gali pritrūkti lėšų, papildant sunaudotus išteklius, reikalingus naujam gamybos ciklui įgyvendinti.

Augantis verslo aplinkos dinamiškumo laipsnis XX a. pabaigoje gerokai sumažino specializacijos strategijos, kurią, industrializavus žemės ūkį, taiko dauguma ūkininkų, patrauklumą. Anksčiau aplinkos dinamiškumo sukeltos problemos buvo aktualiausios pramonėje ir paslaugų sektoriuje, tačiau paskutiniajame XX a. dešimtmetyje su naujais iššūkiais, susijusiais su verslo sąlygų neapibrėžtumu ir nuolatine situacijos kaita, vis dažniau ėmė susidurti ir ūkininkai. 9-ajame XX a. dešimtmetyje daugelyje išsivysčiusių valstybių pradėjus diegti laisvų rinkų ir laisvos prekybos modelį, dėl ekonomikos globalizacijos aukšto gyvenimo lygio standartus pasiekusių šalių žemdirbiams tapo sunku konkuruoti su šalimis, kuriose darbo jėga labai pigi. Veikla žemės ūkyje darėsi vis labiau priklausoma ne nuo asmeninių pastangų ir gebėjimų, bet nuo pokyčių gamtoje ir verslo aplinkoje. Ypač skaudžiai vis augančią verslo riziką pajuto siaurai specializuoti ūkiai, gaminantys masinę žemės ūkio produkciją eksportui.

Svarbus siauros žemės ūkio produktų gamybos specializacijos patrauklumą mažinantis veiksnys taip pat yra augantys reikalavimai gamtos apsaugai. XXI a. intensyviais būdais gaminamos standartinės produkcijos gamybos skatinimas pripažįstamas kaip darantis vis didesnę žalą gamtai ir imtas kritikuoti. Ūkininkai priversti kasmet daryti papildomas investicijas, kad galėtų įvykdyti naujai diegiamas aplinkos apsaugos normas, sanitarinių priemonių ir gyvūnų gerovės standartų reikalavimus. Vis didesnę riziką siaurai specializuotiems ūkiams taip pat kelia klimato kaita. Neprognozuojamai besikeičiančių klimatinių sąlygų neigiamas poveikis į žemės ūkio veiklos pelningumą (Burke, Emerick, 2016; Wiebe et al., 2015) daugeliui ūkininkų ėmė kelti abejonių dėl specializacijos strategijos pranašumų.

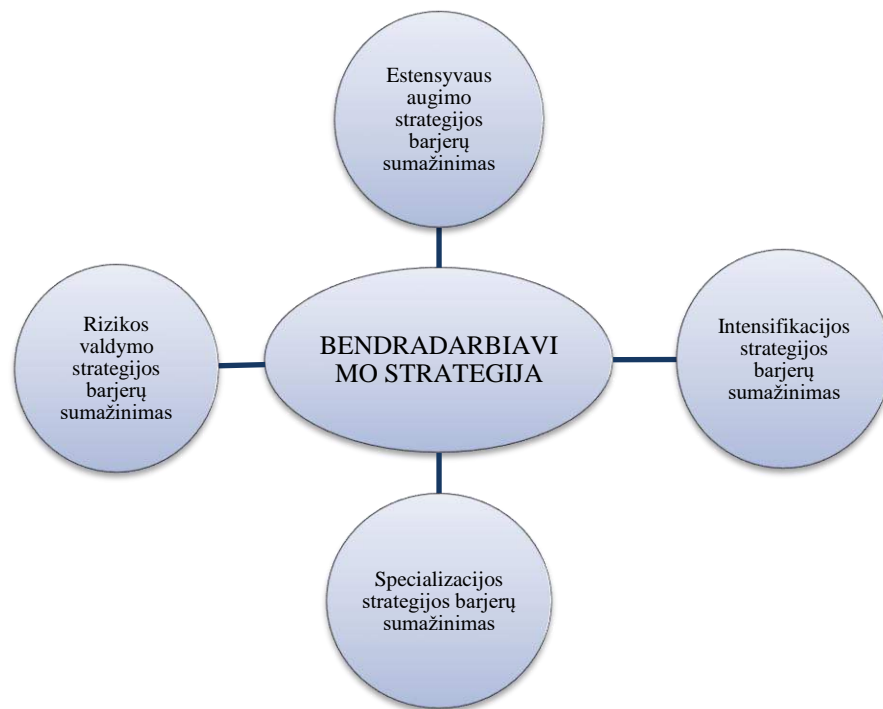
Augant grėsmei, kad siaura specializacija dėl žemės ūkio produktų kainų smukimo, augančių gamtosauginių reikalavimų, nepalankių klimatinių sąlygų ar kitų neprognozuojamų aplinkos veiksnių prives ūkį prie bankroto ribos, ūkininkas ieško verslo rizikos valdymo priemonių. Galimybės valdyti verslo riziką atsiranda tik tuo atveju, jei ūkininkas keičia savo kokybinę struktūrą, susitelkdamas į tvaresnės gamybinių išteklių struktūros paieškas. Perėjęs į ketvirtą evoliucijos stadiją, jis ima įgyvendinti *rizikos valdymo strategiją*. Diegiant šią strategiją, veikla vėl įvairinama, dalį iš pagrindinės specializuotos veiklos gaunamų išteklių nebereinvestuojant to paties produkto gamybai palaikyti ar plėsti, bet panaudojant juos kitokios rūšies produkcijos gamybai. Taip siekiama suformuoti saugiausią gaminamų produktų rinkinį, gaminamą produkciją suskirstant į grupes, kurios išskiriamos remiantis dviem dimensijomis: 1) pagal produkcijos gamybai reikalingą papildomų investicijų kiekį ir 2) prognozuojamą investicijų į jų gamybą atsipirkimo laiką (3 pav.).

Dėl gaminamos produkcijos diversifikavimo mažėja totalios gamintojo nesėkmės rizika, nes vienos rūšies produkcijos gamybos nuostoliai gali būti padengiami iš kitų rūšių veiklų duodamo pelno. Agrarinėje visuomenėje didžiausios grėsmės kildavo dėl nepalankių gamtinių sąlygų. Industrinėje visuomenėje ūkio veiklos tvarumas labiausiai priklauso nuo nepalankios situacijos rinkoje arba pasikeitusių reikalavimų produkcijos kokybei ir griežtėjančio veiklos reglamentavimo.

Subjektyvi gamintojo riba evoliucionuoti, taikant rizikos valdymo strategiją, susijusi su konkrečiau ūkio galimybėmis pakeisti šios strategijos organizacinę konstrukciją taip, kad siaura specializacija būtų papildyta kitokiomis veiklomis. Kadangi tam paprastai reikia įsigyti papildomų gamybos priemonių bei pasamdyti kitokias žinias turinčių darbuotojų, iš specializuotos veiklos gautas ir reinvestuoti skirtas pelnas turi būti pakankamai didelis. Jei ūkininkas neturi pakankamai lėšų ir žinių, specializuotos produkcijos įvairinimo būdas, restruktūrizuojant turimus išteklius, jam gali tapti neprieinamu.

Kaip diversifikavimo iniciatyvas objektyviai ribojanti jėga šioje kokybinėje struktūroje veikia pasirinktos gaminti produkcijos rūšys (3 pav.). Gaminamų produktų įvairovės didinimas yra pastangų ir išlaidų reikalaujantis procesas, tačiau prognozuoti, ar naujų produktų įvedimas šiuolaikinėje dinamiškoje verslo aplinkoje bus ekonomiškai naudingas ilgesnėje perspektyvoje, gana sudėtinga. Ūkininkai bando įvairius gaminamos produkcijos rūšių derinimo variantus, naudodami tiek susietą, tiek nesusietą diversifikaciją. Tačiau ekonomikos globalizacija ūkininkavimo sėkmę daro vis labiau priklausomą ne nuo jų asmeninių pastangų, bet nuo pokyčių maisto, energetinių ir kitų žemės ūkiui reikalingų išteklių rinkose (Shiva, Bedi, 2002; Pingali, 2007), todėl pastaruoju metu rizikos valdymo strategijos diegimas, didinant gaminamų produktų įvairovę ūkininkų ūkiuose, tapo nelabai veiksmingu. Siekdami sumažinti verslo aplinkos dinamiškumą, dalis ūkininkų imasi bendradarbiavimo veiksmų. Tačiau, kad bendradarbiavimas būtų sėkmingas, jie vėl turi keisti savo kokybinę struktūrą.

Bendradarbiavimo strategija įgyvendinama ūkininkui koordinuojant savo veiksmus su kitais ekonominio proceso dalyviais ir taip sumažinant neprognozuojamą išorinių veiksnių įtaką. Aktyvia jėga tampa gamybos metodų koordinavimas, kuriuo siekiama bendrais veiksmais palengvinti anksčiau įsisavintų ekstensyvaus augimo, intensifikacijos, specializacijos ir rizikos valdymo strategijų diegimo barjerus (5 pav.). Pavyzdžiui, šalinant ekstensyvaus augimo strategijos diegimo barjerus, tam tikri ištekliai naudojami bendrai, siekiant išgauti masto efektą arba padidinti išteklių efektyvumą, susitariant, kaip pertekliniai vieno ūkio ištekliai bus naudojami jų stokojančiame ūkyje. Veiksmų koordinavimas gali būti skirtas tiek vienos, tiek ir visų keturių strategijų diegimo barjerų šalinimui.



5 pav. Gamybos metodų koordinavimo tikslai, diegiant bendradarbiavimo strategiją

Agrarinėje visuomenėje bendradarbiavimo strategija padėjo šalinti intensifikacijos ir ekstensyvaus augimo strategijos diegimui kliudančias laikinas problemas. Jos paprastai būdavo susijusios su darbo jėgos trūkumu tam tikriems skubiems sezoniniams darbams atlikti, todėl bendradarbiavimas daugiausia vyko tarp ūkininkų. Žmogiškųjų išteklių kiekio ir jų produktyvumo problemos buvo sprendžiamos rengiant talkas, kuriose dalyvaudavo kaimyninių ūkių savininkai ar jų samdiniai/naudžiauninkai. Industrializavus žemės ūkį, bendradarbiavimo strategija tapo aktualiausia, sprendžiant su specializacijos ir rizikos valdymo strategijų diegimu susijusias problemas. Todėl bendradarbiavimo sfera plėtėsi, apimdama ne tik žemės ūkio gamybos, bet ir kitus tiekimo grandinės veiksmus. Bendradarbiauti su kitais ekonominiais subjektais ūkininkus labiausiai skatino įėjimo į rinką problemos, nes dėl maisto perdirbimo įmonių sustambėjimo žemės ūkio produktų rinkoje vis dažniau pasireiškė oligopsonija arba monopsonija, kai esama labai daug smulkių ūkininkų, tačiau tik keletas ar vienas žemės ūkio produkcijos supirkėjas bei perdirbėjas. Be to, tuose kaimo regionuose, kur mechanizuojant žemės ūkio gamybos procesą sustambėjo ūkiai, oligopsonija ar monopsonija taip pat reiškėsi darbo rinkoje, nes sumažėjo darbdavių, norinčių įdarbinti žemės ūkio darbininkus. Šie rinkos iškraipymai bei augančios transakcinės išlaidos, parduodant pagamintą produkciją, buvo rimtas stimulus žemės ūkio darbuotojams jungtis į kooperatyvus ir imtis grupinių veiksmų (Milford, 2004; Novkovic, 2006 ir 2008). Bendradarbiavimas taip pat vyko, siekiant gauti palankesnes kainas perkamiems gamybos

ištekliams. Ūkininkų ir vartotojų kooperatyvų steigimasis ir veikla buvo ypač aktuali smulkiems ūkiams. Naudodami bendradarbiavimo strategiją, jie galėjo koordinuoti savo veiksmus su kitų tiekimo grandinės subjektų veiksmais ir taip atvėrė daug naujų galimybių praplėsti prieš tai įsisavintų specializacijos, rizikos valdymo, intensifikacijos ir ekstensyvaus augimo strategijų taikymo apribojimus.

Subjektyvi gamintojo riba evoliucionuoti, taikant bendradarbiavimo strategiją, susijusi su konkrečiau ūkio galimybėmis pakeisti šios strategijos organizacinę konstrukciją – gamybos metoda taip, kad sumažėtų verslo aplinkos dinamiškumas. Barjeras, kliudantis sėkmingai taikyti šią strategiją, dažnai būna susijęs su ūkininko nesugebėjimu susirasti tinkamų partnerių ir surasti visiems priimtina būdą koordinuoti veiksmus. Tai gali sąlygoti daugybė priežasčių, pavyzdžiui, komandinio darbo įgūdžių ar pasitikėjimo kitais trūkumas, verslo specifiškumas, seniau iškilusios tarpasmeninio bendravimo problemos ir t. t.

Objektyvia bendradarbiavimo strategijos kokybinės struktūros ribojančia jėga tampa produkcija, kuri šioje evoliucijos stadijoje suvokiama kaip nauda ar pridėtinė vertė, kurią bendradarbiaujanti grupė sugeba pagaminti dėl veiksmų koordinavimo. Agrarinėje visuomenėje talkų metu sukurta pridėtinė vertė, padidinanti darbo našumą ir sumažinanti užtrukusios sėjos ar derliaus nuėmimo nuostolius, daugeliu atvejų buvo akivaizdi. Be to, bendradarbiavimas tokiu atveju būdavo trumpalaikis, jis trukdavo tik konkrečių sezoninių darbų atlikimo periodais. Todėl barjeras bendradarbiavimui atsiradavo tik tais retais atvejais, kai apylinkėje nebuvo talkininkais keistis norinčių ūkių. Industrinėje visuomenėje, kaip jau buvo minėta, pagrindiniai bendradarbiavimo tikslai susiję ne su gamyba, bet su produkcijos pardavimu ir kitų tiekimo grandinės problemų sprendimu, todėl veiksmingesnis ilgesnį laikotarpį apimantis bendradarbiavimas. Tačiau ūkininkų informacijos apie pokyčius rinkoje ir rinkodarinių gebėjimų stoka bei suklestėjęs polinkis konkuruoti dažnai sužlugdo bendradarbiavimo iniciatyvas ir regione sukuria nepalankų požiūrį į bendradarbiavimą. Taip atsiranda šios strategijos diegimo objektyvūs barjerai. Jei šių barjerų galia regione didelė, gerus organizacinius gebėjimus ir aukštą išsilavinimą turintys ūkininkai labiau linkę pereiti į šeštąją evoliucijos stadiją ir pradėti diegti savo ūkyje inovacijų strategiją, o ne dėti menkai atsiperkančias pastangas toliau stiprinti bendradarbiavimą su kitais ūkininkais.

Inovacijų strategijos organizacinė konstrukcija yra naujos rūšies produkcija, kuri iki tol regione ar šalyje nebuvo gaminama (3 pav.). Agrarinėje visuomenėje inovacijų strategija buvo taikoma labai retai, ją diegdavo pavieniai pažangių pažiūrų dvarininkai, imdamiesi išbandyti ar sukurti naujas augalų ar gyvulių veisles. Kadangi, kaip jau buvo minėta, prekinis ūkis buvo menkai išvystytas, žemės ūkio produktų gamintojai dažniau susidurdavo su augalų ir gyvūnų prisitaikymo

prie vietinių gamtinių sąlygų, o ne pagamintų produktų pardavimo problemomis. Todėl pagrindinės produkto inovacijos buvo sutelktos į produktyvesnių ar labiau atsparių augalų ar gyvulių veislių auginimą. Jų diegėjai padėjo pagrindą industrinių žemės ūkio technologijų atsiradimui.

Industrinėje visuomenėje produkto inovacijos tampa reikalingos ne tik dėl didėjančios klimato kaitos, bet ir dėl augančio rinkos bei kitų verslo sąlygų dinamiškumo. Tačiau, priešingai nei specializacijos strategijoje, diegiant inovacijų strategiją, konkurencinio pranašumo siekis netampa tikslu. Ją diegiantys ūkininkai kaip tik tikisi išvengti konkurencinės kovos ir inovacijų strategiją naudoja kaip instrumentą, padedantį persikelti iš buvusios verslo aplinkos, kurią W. C. Kim ir R. Mauborgne (2006) vadina „raudonuju vandenynu“, į daug palankesnes verslo sąlygas siūlantį „žydrajį vandenyną“. Pradėjus gaminti naujus produktus, šių produktų paklausa yra didesnė už pasiūlą, o kainos daug aukštesnės už masinės gamybos standartinių žemės ūkio produktų. Todėl inovatyvūs ūkininkai sukuria daug didesnę pridėtinę vertę ir gali geriau apsirūpinti ištekliais, reikalingais kitam gamybos ciklui.

Paskutiniaisiais dešimtmečiais pagrindine produkto inovacija žemės ūkyje laikoma ekologinių produktų gamyba. Ūkininkai stengiasi reaguoti į vartotojų baimę dėl savo sveikatos, itin sustiprėjančią regione, pasireiškus snukio ir kanopų, paukščių gripo ir pan. ligų epidemijoms ar pradėjus masiškai prekiauti nauja genetiškai modifikuotų maisto produktų rūšimi. Augantis nepasitikėjimas industriniais gamybos būdais pagaminto maisto, pilno įvairių nenatūralių priedų, kokybe, taip pat sparčiai plintančios socialiai atsakingo vartojimo idėjos, rūpestis dėl gyvūnų gerovės ir intensyvios žemės ūkio gamybos poveikio gamtai skatina ūkininkus diegti inovacijų strategiją, imantis gaminti naujus produktus, turinčius didesnę mitybinę ar rekreacinę vertę nei pagamintieji intensyviomis industrinėmis technologijomis (Szmigin, Maddock, Carrigan, 2003). Atsirado įvairūs maisto produktų ekologiškumo laipsniai, priklausantys nuo jų gamybos būdo: tiksloji, ekologinė, biodinaminė, gamtinė žemdirbystė.

Tačiau ūkininkai, ėmęsi ekologiškų produktų gamybos, mato, kad to nepakanka sėkmingam inovacijų strategijos diegimui, nes iškyla ne tik žinių apie produkto gamybos technologijos subtilybes, bet ir produkcijos pardavimo kanalų trūkumo problemų. Kadangi naujasis produktas vartotojams nežinomas, jo vartojimo įgūdžiai ir tradicijos turi būti suformuoti. Todėl inovacijų strategijos diegimas daug sudėtingesnis nei kitų strategijų, nes reikalauja ne tik pagaminti naują produktą, bet ir sukurti inovatyvų jo gamybos organizavimo metodą, užtikrinantį, kad bus pakankamai vartotojų, kurie suinteresuoti naujojo produkto gamybos ciklo reprodukcija. Kitaip tariant, gamintojui-inovatoriui tenka kaip aktyvią jėgą naudoti ne tik organizacinės konstrukcijos dimensijoje esantį komponentą – produkciją, bet ir ribojančios jėgos dimensijoje esantį komponentą

– gamybos organizavimo metodą, nes jis turi užtikrinti, kad naujojo produkto gamyba nebus vienkartinis aktas, bet pavirs nuolat atkartojamais gamybos ciklais.

Masiškai industrializavus žemės ūkį, pagrindinė apsirūpinimo šviežiu maistu vieta agrarinėje visuomenėje – ūkininkų turgūs – ėmė tapti vis mažiau populiarūs. JAV, Kanadoje, Australijoje, N. Zelandijoje ūkininkų turgūs išnyko visiškai, apčiuopiamą maisto produktų rinkos dalį ūkininkų turgūs išlaikė tik keliose šalyse (Italijoje, Prancūzijoje, Ispanijoje), kurių kultūroje maisto kokybei skiriamas ypatingas dėmesys (Guthrie et al., 2006). Absoliuti dauguma namų ūkių išsivysčiusiose valstybėse maisto produktus ėmė įsigyti prekybos centruose, kurie pirkėjui siūlo intensyviomis industrinėmis technologijomis pagamintus ilgo galiojimo standartizuotus gaminius. Inovacijų strategiją diegiantys ūkininkai ėmėsi iniciatyvų atgaivinti tradicinius ūkininkų turgelius miestuose, steigė parduotuves savo ūkyje, taikė tokias šviežio maisto pardavimo formas, kaip galimybė vartotojams atvykti į ūkį patiems prisiskinti uogų ar vaisių, kūrė elektronines parduotuves ir pan. Tačiau daug tokių iniciatyvų patyrė nesėkmę, nes pavieniai ūkininkai ar nedidelės jų grupės neturėjo pakankamai gebėjimų ir galios pasipriešinti globalioms maisto rinkoms. Nors tokio pobūdžio iniciatyvas pradėta remti – nuo 2015 m. ES teikiama parama „trumpos maisto tiekimo grandinės“ projektams, paramos modeliai nėra orientuoti į poindustrinį ūkininkavimo būdai aktualiausia dalyką: ryšių su vartotoju užmezgimą, teikiant tokias paslaugas, kai maisto produktus imama pristatyti ar net gaminti pagal jų vartotojų užsakymus. Teorinė trumpos maisto tiekimo grandinės koncepcija nukreipia maisto tiekimo sistemos pertvarkymą ne į inovatyvių produktų tiekimo kanalų sukūrimą, bet į pridėtinės vertės pasidalijimo tarp tiekimo grandinėje dalyvaujančių ūkio subjektų problemas. Ši koncepcija plačiai paplito, kadangi maisto tiekimo grandinės ilgėjimas žemės ūkio industrializavimo laikotarpiu darė didžiulę įtaką ūkininkų pajamoms. Prasidėjus masiniam žemės ūkio sektoriaus industrializavimui, 6–7 XX a. dešimtmetyje ūkininkai dar gaudavo 40–50 proc. prekybos centruose nustatytos maisto produktų kainos, o nuo 8-ojo dešimtmečio išsivysčiusių šalių ūkininkų dalis paprastai nesiekia daugiau kaip 10 proc. (Guthrie et al., 2006). Todėl kalbant apie siekį nuo ilgos maisto tiekimo grandinės pereiti prie maksimaliai sutrumpinto jos varianto, kai ūkininkai tiesiogiai parduoda ūkyje užaugintus maisto produktus jų galutiniams vartotojams, akcentuojama tai, kad tarp ūkininko ir jo pagamintų maisto produktų galutinių vartotojų įsiterpė daugybė kitų ūkio subjektų (žemės ūkio produktų sandėliuotojai, transportuotojai, perdirbėjai, prekybininkai), todėl ūkininkų gaunama vartotojui sukurtos bendrosios produkto pridėtinės vertės dalis vis mažėjo (Coster, 2004; Coster, Kennon, 2005; Guthrie et al., 2006). Tačiau inovacijų strategijos diegimas, pereinant į poindustrinę visuomenę, daug sudėtingesnis ir susijęs ne

vien su žemdirbių dalies padidinimo, dalijantis bendrą sukurtą pridėtinę vertę su kitais tiekimo grandinės dalyviais, problemos sprendimu.

Inovacijų strategijos diegimą ribojančios jėgos reikalauja rasti naują gamybos verslo organizavimo metodą. Subjektyvi inovacijų strategijos diegimą ribojanti jėga susiformuoja dėl to, kad ūkininkas-inovatorius neranda pirkėjų savo gaminamam naujam produktui, nors keli kaimyniniai ūkiai, pradėję gaminti šį produktą, savo rinką rado. Objektivi inovacijų strategijos diegimą ribojanti jėga susijusi su tuo, kad naujos rūšies produktas turi tapti pakaitalu iki šiol vartotam senam produktui, kurio kolektyvinė vartojamoji vertė ėmė mažėti, tačiau nėra jokios jo gamybos reprodukcijos ciklą palaikančios tiekimo sistemos. Vartojai ignoruoja naują produktą, nes visuomenė neturi informacijos apie jo naudingas savybes, senojo produkto gamintojai taiko įvairias priemones, kad nebūtų išstumti iš rinkos, apsirūpinti inovatyvaus produkto gamybai reikalingais ištekliais taip pat sudėtinga. Todėl ūkininkui tenka iš naujo konstruoti savo verslo organizavimo modelį, susitelkiant į metodus, padedančius geriausiai atskleisti inovatyvaus produkto pranašumus, lyginant su senuoju produktu.

Kadangi šiuo metu dauguma žemės ūkyje diegiamų inovacijų susiję su ūkininkų reakcija į socialinių judėjimų propaguojamas sveiko, vietinio, šviežio, lėto ir pan. maisto bei atsakingo maisto produktų ir gamtos išteklių vartojimo idėjas, tampa svarbu surasti tokį verslo modelį, kuris padeda tiesiogiai susitikti maisto gamintojui ir jo vartotojui. Dėl to atsiranda ne tik pasitikėjimas siūlomo inovatyvaus produkto pranašumais, bet ir galimybė gaminamo maisto asortimentą bei kokybę labiau suderinti su vartotojų poreikiais. Paslaugų teikėjo ryšys su klientu žymiai glaudesnis, nei taikant tokį verslo modelį, kai gamintojas parduoda savo pagamintą produkciją masinėje anoniminėje rinkoje, todėl, mūsų nuomone, įgyvendinti šiuolaikines sveikos mitybos ir atsakingo vartojimo idėjas įmanoma, jei ūkininkavimas evoliucionuos į veiklos servitizavimu grįstą sistemą, kai ūkininkai orientuojasi ne tik į žemės ūkio produktų gamybą, bet ir tampa paslaugų teikėjais, glaudžiai bendradarbiaujančiais su vartotojais.

Analizuojant ūkininkų taikomą verslo modelį taip pat svarbu turėti omenyje, kad šešių gamybos strategijų evoliucinis ryšys reiškia, jog, perėjęs į aukštesnę evoliucijos stadiją, gamintojas neatsisako anksčiau įsisavintų strategijų. Jis turi jas savo įsisavintų organizacinių priemonių arsenale ir gali taikyti paraleliai su dominuojančia strategija. Anksčiau įgytos žinios ir gebėjimai papildo evoliucijos keliu pažengusio gamintojo verslo modelį, suteikdamos galimybę kombinuoti visas įsisavintas strategijas tarpusavyje. Taigi, perėjęs į antrąją evoliucijos stadiją ir pradėjęs diegti intensifikacijos strategiją, gamintojas gali ją kombinuoti su ekstensyvaus augimo strategija. O gamintojas, pradėjęs diegti inovacijų strategiją ir taip pasiekęs paskutinę evoliucijos ciklo stadiją,

turi gebėjimų tuo pat metu taikyti produktų gamybos verslo modelį, integruojantį visas šešias strategijas (1 lentelė).

1 lentelė. Produktų gamybos verslo modelio kompleksiskumo galimybės

Pasiekta evoliucijos stadija	Produktų gamybos verslo modelis					
	1 stadija	Ekstensyvaus augimo strategija				
2 stadija	Intensifikacijos strategija plus	Ekstensyvaus augimo strategija				
3 stadija	Specializacijos strategija plus	Intensifikacijos strategija plus	Ekstensyvaus augimo strategija			
4 stadija	Rizikos valdymo strategija plus	Specializacijos strategija plus	Intensifikacijos strategija plus	Ekstensyvaus augimo strategija		
5 stadija	Bendradarbiavimo strategija plus	Rizikos valdymo strategija plus	Specializacijos strategija plus	Intensifikacijos strategija plus	Ekstensyvaus augimo strategija	
6 stadija	Inovacijų strategija plus	Bendradarbiavimo strategija plus	Rizikos valdymo strategija plus	Specializacijos strategija plus	Intensifikacijos strategija plus	Ekstensyvaus augimo strategija

Praktikoje tam tikrais laiko tarpais nebūtinai taikomas pilnas strategijų kombinavimo rinkinys, nes kai kurių strategijų diegimo galimybės gali būti pasiekusios ribą. Kaip jau buvo minėta, tai gali būti subjektyvi riba, susijusi su konkrečia ūkio galimybėmis, arba objektyvi riba, susijusi su bendra situacija regione ar pasaulyje. Tačiau, pasikeitus situacijai, gamintojas visada gali papildyti savo verslo modelį, sutelktą į pasiektoje evoliucijos stadijoje taikomą sudėtingiausią strategiją, anksčiau įsisavintomis paprastesnėmis strategijomis.

Ūkininko kaip produktų gamintojo, diegiančio šešias aptartas gamybos strategijas, evoliuciją ribojančių jėgų analizė parodo pagrindinius veiksnius, sukeliančius industrinės ūkininkavimo sistemos krizę. Kitas žemės ūkio veiklos evoliucijos ciklas pagal kokybinių struktūrų teoriją gali vykti suradus galimybes, kaip išvengti ribojančių jėgų poveikio. Mūsų nuomone, visos šešios pristatytos strategijos gali būti toliau sėkmingai taikomos ūkininkų ūkiuose, papildant jas tokiomis paslaugomis, kurios sumažina tiek vidinių, tiek išorinių jėgų neigiamą poveikį ir išplečia erdvę veiklai. Jei būtų atsisakyta vien į produktų gamybą orientuotos verslo logikos ir pradėtas diegti servitizuoto verslo modelis „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“, ūkininkavimo verslo galimybės žymiai prasiplėstų. Mūsų atliktas ir kitame skyriuje pristatytas tyrimas, pagrįstas šešiomis ūkio servitizavimo Lietuvoje atvejo studijomis, patvirtina šią hipotezę. Kiekviena atvejo studija vaizdžiai iliustruoja, kaip verslo modelis „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ suteikia ūkininkui galimybes toliau vystyti savo verslą ir užtikrinti jo tvarumą.

3. LIETUVOS ŪKIŲ SERVITIZAVIMO ATVEJŲ STUDIJOS

Ūkininkavimo servitizacijos apraiškoms Lietuvoje ištirti buvo pasirinktas daugybinės atvejo studijos metodas, kadangi tyrimo problema ir tyrimo klausimai iki šiol yra empiriškai nauji ir vis dar teoriškai neapibrėžti. Daugelis mokslinių metodų ekspertų pabrėžia šio metodo tinkamumą, kai analizuojama tyrimo problema yra neištyrinėta ir originali, nes atvejų studijos leidžia išsamiai įvertinti tiriamąjį reiškinį ir suformuoti naujas teorines vertinamo reiškinio prielaidas (Eisenhardt, 1989).

Šioje mokslo studijoje pateiktos keturios tikslinės atvejo studijos. Tikslinė atvejų atranka (angl. *purposive sampling*) naudojama tada, kai atvejai pasirenkami pagal apsibrėžtą konkretų tikslą, o ne atsitiktinai vien dėl to, kad atvejis turi tam tikrą vertinamo reiškinio požymio elementų (Miles, Huberman, 1994; Curtis et al., 2000).

Kadangi mūsų atliekamo tyrimo tikslas – visapusiškai ištirti ūkininkavimo servitizavimo būdus, atskleidžiant paslaugų teikimo motyvus, naudą, barjerus ir taikomą verslo modelį, buvo remiamasi ne kuria nors viena atvejų parinkimo strategija, bet sudarytas jų klasteris, leidžiantis kompleksiskai įvertinti tiriamo ūkininkavimo servitizavimo projekto turinį ir inovatyvaus verslo modelio diegimo būdus. Iš 16 labiausiai paplitusių atvejų parinkimo strategijų, rekomenduojamų tyrėjams, taikantiems atvejo studijos metodą (Patton, 1990: 182–183), buvo pasirinktos keturios strategijos:

1. Kriterijaus strategija, kai visi pasirenkami atvejai atitinka tam tikrą kriterijų;
2. Intensyvumo strategija, kai pasirenkami kuo daugiau informacijos suteikiantys atvejai;
3. Maksimalių variacijų strategija, kai pasitenkami kuo skirtingesni, tačiau bendro požymio vienijami atvejai;
4. Teorinė strategija, kai pasirenkami atvejai, atitinkantys tyrime naudojamą teorinę prieigą.

Naudojant šių atvejų atrinkimo strategijų klasterį, iš 11 potencialių kandidatų, apie kurių sėkmingus ūkininkavimo servitizavimo projektus surinkome informaciją iš žiniasklaidos, buvo parinkti tokie ūkiai:

- Ūkininkavimo servitizacijos projektas sėkmingas, o servitizuotas verslo modelis ūkyje diegiamas ne trumpiau kaip trejus metus (Kriterijaus strategija);
- Ūkio vadovai pasižymi antrepreneriškais savybėmis ir yra įsisavinę žemės ūkio produktų gamybos inovacijų strategiją, kuri pagal kokybinių struktūrų teoriją laikoma

sudėtingiausia, aukščiausios gamybos organizavimo evoliucijos stadijos gebėjimų reikalaujančia gamybos strategija (Intensyvumo ir teorinė strategijos);

- Projektai demonstruoja skirtingus ūkių vadovų strateginio mąstymo pavyzdžius, sutelktus į žemės ūkio produktų gamybos bendradarbiavimo, rizikos valdymo, specializacijos ir intensifikacijos strategijas (Maksimalių variacijų ir teorinė strategijos).

Visus šiuos reikalavimus atitiko keturi sėkmingi ūkininkavimo servitizavimo projektai:

- 1) Ūkis „Provansalis“, kuris augalininkystės ir gyvulininkystės veiklą papildė jojimo, edukacijos ir apgyvendinimo paslaugomis;
- 2) Ūkis „Šironija“, kuriame ne tik auginama augalininkystės produkcija, bet ir teikiama didelė edukacinių ir kaimo turizmo paslaugų įvairovė, kuri tapo įmanoma regiono verslininkams bendradarbiaujant tarpusavyje;
- 3) Algirdo Amšiejaus ūkis, kuriame sodininkystės ir bitininkystės produktų gamyba derinama su įvairiomis konsultavimo ir edukacinėmis paslaugomis;
- 4) Ūkis „Kitoks daržas“, kuriame gamtinės žemdirbystės produktai auginami pagal išankstinį užsakymą, teikiama ne tik produktų krepšelių pristatymo paslauga, bet ir vyksta edukaciniai užsiėmimai, mokymai, nuomojamas poilsio namelis.

Tiriant kiekvieną atvejį, buvo siekiama susieti ūkininkų motyvaciją pereiti nuo vien į žemės ūkio produktų gamybą orientuoto verslo modelio prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ su jų taikomomis žemės ūkio produktų gamybos strategijomis, o analizuojant ūkyje taikomo verslo modelio komponentus susitelkta į tai, kaip verslo servitizavimas leidžia apeiti anksčiau įsisavintų gamybos strategijų tolesnį taikymą ribojančius barjerus ir išplėsti veiklos erdvę, taikant tą patį mentalinį modelį.

Atsižvelgiant į iškeltus tikslus, pagrindiniai tyrimo klausimai buvo šie:

1. Kokias žemės ūkio produktų gamybos strategijas yra įsisavinęs ūkininkas?
2. Kas skatina ūkininkus pereiti nuo verslo modelio „žemės ūkio produktų gamyba“ prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“?
3. Kokias paslaugas galima teikti ūkininko ūkyje?
4. Kokių būdu konstruojami ūkyje taikomo servitizuoto verslo modelio komponentai?
5. Kokią naudą duoda ūkininkavimo servitizacija?
6. Kokios priežastys trukdo ūkininkavimo servitizacijai?

Apibendrinant naudoto tyrimo metodo ypatumus, šis tyrimas gali būti įvardytas kaip aiškinamasis, siekiant išsamaus duomenų aprašymo ir išplėto to reiškinio konceptualizavimo, bei pagrįstas kelių atvejų palyginimu.

Duomenų surinkimas. Aiškinamajam tyrimui reikalingi duomenys buvo surinkti atliekant kokybinius giluminius interviu, leidžiančius kruopščiai įsigilinti į tiriamą reiškinį ir padėti atsakyti į tyrimo klausimus. Atvejų tyrimas vykdytas 2019 m. liepos–rugsėjo mėn., interviu trukmė – apie 2 val.

Visi tirti atvejai analizuojami pagal antrojoje studijos dalyje aprašytą kokybinių struktūrų metodą, pasirinktą teoriniu ūkininkavimo evoliucijos, pereinant nuo verslo modelio „žemės ūkio produktų gamyba“ prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“, konceptualizavimo pagrindu, ir jų analizė pristatoma 3.1–3.4 poskyriuose.

3.1. Ūkio „Provansalis“ servitizavimo atvejo studija

1. Trumpa ūkio į produktų gamybą orientuoto verslo modelio evoliucijos istorija

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, Agnės Vaitkuvienės tėvai atgavo žemę ir pradėjo ūkininkauti Babriškių kaime, bet tuo pat metu turėjo daug kitų veiklų ir verslų, tad ūkininkavimas nebuvo prioritetinga sritis. Ūkininke A. Vaitkuvienė tapo vos baigusi mokyklą, tačiau savarankiškai ūkininkauti pradėjo tik 2004 m., kai įkūrė ekologinį ūkį.

Vilniuje su sutuoktiniu ir vaikais gyvenančią, paveldosaugos išsilavinimą turinčią jauną moterį ūkininkauti paskatino keletas priežasčių. Visų pirma, atgautą žemę reikėjo kažkam panaudoti, be to, tuo metu nemenka paskata ūkininkauti buvo prasidėjusi Europos Sąjungos parama. Be to, A. Vaitkuvienės tėvai labai norėjo apsigyventi kaime; to norėjo ir ji pati su šeima.

Nuo pat ūkininkavimo pradžios A. Vaitkuvienė savo verslo sprendimus priima remdamasi *inovacijų strategija*. Ji nenorėjo ūkininkauti industriniais metodais ir nusprendė kurti ekologinį ūkį, kuris tuo metu Lietuvoje buvo laikomas labai inovatyviu verslu. Be to, siekdama padidinti verslo pelningumą ir ūkio tvarumą, ūkininkė nuolat keičia auginamų produktų rūšis. Ji jau išbandė daug tuo metu Lietuvoje retai auginamų produktų rūšių (juodąsias avižas, kanapes, linus, pašarines speltas, lietuviškas juodgalves avis).

Pradžioje ėmusi auginti grūdines kultūras, A. Vaitkuvienė greitai pajuto, kad padaryti verslą pelningu bus sunku. Visų pirma, ūkininkė suprato, kad turint 45 ha, iš grūdinių kultūrų auginimo išsilaikyti neįmanoma, tam, jos nuomone, reikia bent 200 ha žemės. Tačiau taikyti *ekstensyvaus*

augimo strategiją įsigyjant daugiau žemės buvo neįmanoma. Ekologinio javininkystės ūkio plėtra ribojta, kad ūkio kaimynystėje nuosavus namus stato daug naujakurių iš Vilniaus, todėl parduodama žemė yra per brangi, kad ją būtų galima naudoti grūdams auginti.

Anot ūkininkės, vystyti verslą taikant *intensifikacijos strategiją* taip pat nebuvo galimybių, nes turima žemė nėra labai derlinga. Ant kalvų sausa, o pakalnėse durpės ir molynai, tad tai ne visai ta žemė, iš kurioje išaugintų grūdinių kultūrų būtų galima tikėtis didelio derlingumo. Pasirinkusi ekologinį ūkininkavimo būdą, ūkininkė manė, kad pasiekti didesnio derlingumo reikėtų ne tobulinant auginimo technologiją, bet randant labiausiai ūkio gamtinėms sąlygoms ir Lietuvos rinkai tinkamas produktų rūšis.

Ieškodama didžiausią ekonominę naudą nešančių augalininkystės produktų, auginamų išlaikant ekologinio ūkio statusą, ūkininkė išbandė įvairiausias jaus (avižas, juodąsias avižas, miežius, rugius), vėliau – kanapes, linus. Tačiau nė viena iš mėgintų auginti kultūrų nedavė pakankamai pelno, taigi netiko siaurai ūkio *specializacijai*.

Atsisakiusi ekstensyvaus augimo, intensifikacijos ir specializacijos strategijų, ūkininkė perėjo prie *rizikos valdymo strategijos*. Ji nusprendė augalininkystės veiklas papildyti gyvulininkystės veikla ir ėmė auginti lietuviškas juodgalves avis. Pagrindinės priežastys, motyvavusios imtis gyvulininkystės, kaip ūkininkavimo riziką mažinančios priemonės, buvo trys. Pirma, tokia veiklos sritis yra mažiau priklausoma nuo gamtos kaprizų; antra, produkcija buvo paklausi ir pelninga; trečia, imtis avininkystės skatino Europos Sąjungos fondų parama. Be to, pasirinkdama, kokį gyvulininkystės produktą gamins, ūkininkė derino rizikos valdymo strategiją su inovacijų strategija. Avininkystė Lietuvoje buvo nauja ir reta veiklos sritis, todėl pirmieji ja užsiėmę ūkininkai gaudavo gerą pelną. Tačiau po keleto metų, pradėjus rasti daugiau avių augintojų, avių kaina krito ir užsiimti šia veikla nebebuvo pelninga.

Šiuo metu avininkystės atsisakyta, ją pakeitė žirgų auginimas, tačiau jie auginami ne kaip pardavimui rinkoje skirtas žemės ūkio produktas, o kaip ištekliai paslaugų teikimui. Iš augalininkystės produktų ūkininkė augina ekologines speltas pašarui ir 1 ha ekologiškų erškėčių, tačiau šiuo metu susiduriama su erškėčių gamybos ir realizavimo sunkumais. Visą auginamą produkciją ūkininkė realizuoja pažįstamiems žirgų augintojams, nes vieni kitus pažįsta ir pasitiki auginamos produkcijos kokybe.

2. Kas paskatino pereiti nuo „į produktą orientuoto“ verslo modelio prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“?

Vystydama augalininkystės ūkį, ūkininkė su šeima dar kurį laiką gyveno Vilniuje, bet pradėjusi auginti avis, kurios reikalavo nuolatinės priežiūros, visa šeima persikėlė į Babriškių kaimą. Kadangi iki tol išbandytos augalininkystės ir gyvulininkystės produktų auginimo veiklos nepadėjo užtikrinti ūkio tvarumo, ūkininkė nusprendė žemės ūkio produktų gamybą įvairinti paslaugomis, tuo labiau, kad jau seniai turėjo svajonę įkurti kaimo turizmo sodybą. Turizmo paslaugų verslas atvėrė naujas galimybes plėtoti ūkio veiklą nederlingose žemėse ir sukurti pajamų šaltinį visiems šeimos nariams. Taigi, stimulu imtis verslo servitizavimo tapo tai, kad buvo pasiekta objektyvi rizikos valdymo strategijų diegimo riba ir susidurta su subjektyvios ribojančios jėgos apraiškomis, diegiant ūkio ekstensyvaus augimo strategiją. Be to, perėjimas prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ leido ūkininkei realizuoti savo antrepreneriškas savybes ir dar kartą pamėginti pasiekti proveržį versle, ėmus taikyti inovacijų strategiją, teikiant paslaugas ir jas derinant su žemės ūkio produktų gamyba.

3. Kokias paslaugas teikia ūkis?

Dvaro ūkyje „Provansalis“ teikiamos šios paslaugos:

- Dvaro „Provansalis“ rūmų nuoma šventėms, mokymams ir įvairiems renginiams. Sodybos svečiams teikiamos nakvynės, maitinimo ir su renginių organizavimu susijusios paslaugos.
- Dvaro „Provansalis“ arklidėse veikia žirgynas ir jojimo klubas „Fatima“. Žirgyne ir jojimo klube teikiamos mokymo jodinėti, jojimo tobulinimo paslaugos, jojimo klubo nariai nuolat dalyvauja įvairaus lygio varžybose, taip pat teikiamos gardų nuomos ir žirgų priežiūros paslaugos. Žirgyne šiuo metu yra 18 žirgų, juos ūkininkė įsigijo tik tam, kad galėtų pasiūlyti daugiau pramogų turistams ir išskirtų savo kaimo turizmo sodybą iš kitų. Dėl su žirgais susijusių paslaugų teikimo „Provansalis“ nėra vien eilinė vieta vakarėliams rengti, bet iš tiesų panašėja į dvarą.
- Ūkyje taip pat vykdomos dvi edukacinės programos: „Žirgų pasaulis“ ir „Jaunasis ūkininkas“. Pirmoji programa skirta tiek vaikams, tiek suaugusiems, kurios metu supažindinama su žirgais (poniais), jų elgesio, priežiūros, mokymo ypatumais. Antrosios programos metu besilankantieji sužino apie ūkininko gyvenimą, pristatoma dienotvarkė, kasdieniai darbai, kartu su lankytojais pašeriami ir pagirdomi gyvuliai, apžiūrimi pasėliai, susipažįstama su kitais ūkio darbais pagal sezoną. Tačiau teikti šią paslaugą vasarą ūkininkei dažnai pritrūksta laiko, nes daug darbo sąnaudų reikalauja pelningiausia veikla – kaimo turizmo sodybos klientų aptarnavimas, o žiemą tokių edukacinių paslaugų poreikis mažas.

- Degustacijos ir mokymai. Ūkininkė pažymėjo, kad kiekvienais metais, siekiant atrasti pelningesnę verslo nišą, išbando naujas, jokioje kitoje kaimo turizmo sodyboje neteikiamas paslaugas. Kai ūkyje buvo auginamos kanapės, renginių metu buvo siūloma kanapių produktų, pagamintų iš ūkyje užaugintų kanapių, degustacija. Prieš kelerius metus ūkininkė sodyboje rengė žaliavalgių maisto vakarus, taip pat siūlė edukacinę programą apie gyvo maisto technologijas (mirkymas, daiginimas, ir t. t.). Tačiau šios paslaugų rūšys nepasiteisino, nes nepavyko užsitikrinti pakankamo klientų srauto.

4. Koku būdu buvo konstruojami ūkyje taikomo servitizuoto verslo modelio komponentai?

Verslo servitizavimas, visų pirma, buvo naudojamas siekiant išbandyti dar vieną naujovę savo versle ir taip įgyti daugiau priemonių, padedančių sumažinti verslo riziką, bei palaikyti tokį ūkio tvarumą, kuris leistų visiems šeimos nariams užsiimti mėgstama veikla, užtikrinančia pakankamą pajamų lygį. Sprendimas imti teikti kaimo turizmo paslaugas iš esmės pakeitė ūkio verslo modelį, nes pamažu pagrindine veikla tapo ne žemės ūkio produktų gamyba, bet paslaugų turistams teikimas.

Perėjimą prie verslo modelio „paslaugos plus produktų gamyba“ paskatino ir noras plėsti verslą. Kaimo turizmo sodybos įkūrimas leido sumažinti subjektyvius ekstensyvaus augimo strategijos apribojimus, atsiradusius dėl problemų, didinant turimą žemės plotą, nes paslaugų teikimui buvo galima pasitelkti kitos rūšies išteklius. Priėmus sprendimą teikti apgyvendinimo, maitinimo ir laisvalaikio užėmimo paslaugas turistams, buvo daug investuota į kitų materialių ūkio išteklių plėtrą – puošnių, Vilniaus regiono dvarų stilistiką atitinkančių dvaro rūmų statybą. Tokio pastato turėjimas, ūkininkės nuomone, leidžia pritraukti daugiau turistų. Ateityje, siekdama didinti teikiamų turizmo paslaugų apimtį, ūkininkė ketina įstiklinti verandą, kad švenčių metu po stogu tilptų 60 žmonių, ir įsirengti dar vieną mažesnę poilsio namelį. Papildomos nakvynės vietos leistų priimti didesnes svečių grupes ir padidintų kaimo turizmo sodybos konkurencingumą, lyginant su aplinkinėmis kaimo turizmo sodybomis.

Paslaugų teikimas turistams atvėrė naujas galimybes ūkyje taikyti *rizikos valdymo strategiją*, įvairinant ne tik paslaugas, kurių sąrašas, kaip jau buvo minėta, nuolat keičiamas, bet ir žemės ūkio produktų gamybos veiklą. Siekiant pritraukti kuo daugiau turistų, ūkio veikla, visų pirma, buvo papildyta žirgų, kurie naudojami teikiant turistams laisvalaikio užėmimo paslaugas, auginimu. Tai nulėmė ir kaimo turizmo sodybos *specializaciją*. Edukaciniai užsiėmimai apie žirgus ir juos

auginančio ūkininko dieną sukuria kaimo turizmo sodybos išskirtinumą ir leidžia pritraukti į „Provansalio“ dvarą daugiau klientų.

Verslo servitizavimas taip pat prisidėjo prie ūkio verslo modelio evoliucijos, pereinant nuo verslo rizikos valdymo, diversifikuojant veiklą įvairiais inovatyviais produktais į sudėtingesnę stadiją, pagrįstą *bendradarbiavimo strategija*. Anksčiau, ūkiui užsiimant tik žemės ūkio produktų gamyba, bendradarbiavimo strategija nebuvo taikoma. Kol augino avis, ūkininkė ilgą laiką priklausė Lietuvos avių augintojų asociacijai, tačiau realių bendradarbiavimo veiksmų, teikiančių naudos verslui, su asociacijos nariais nebuvo imtasi. Pradėjus ūkyje teikti paslaugas, ūkininkė surado daugybę bendradarbiavimo sričių su kitais verslininkais. Ji priklauso BNI Verslo klubui, kurio pagalba naudodamasi siekia į kaimo turizmo sodybą pritraukti mokymų organizatorius, kad šie organizuotų mokymus sodyboje „Provansalis“. A. Vaitkuvienė taip pat aktyviai dalyvauja Lietuvos kaimo turizmo asociacijos veikloje, yra valdybos pirmininko pavaduotoja. Žirgyno įsteigimas paskatino ūkininkę įsilieti į neformalią žirgų augintojų bendruomenę. Pažintys su kitais Lietuvos žirgų augintojais leido ūkiui susikurti savo grūdinių kultūrų produkcijos pardavimo nišą. Žirgų augintojų Lietuvoje nėra daug, vieni kitus pažįsta, todėl realizuojant užaugintą produkciją daug lemia tarpusavio pasitikėjimas.

Bendradarbiavimo strategiją ūkininkė nusprendė naudoti ir teikiant su žirgais susijusias paslaugas. Žirgyno valdymas yra atiduotas jojimo klubui, kurio darbą organizuoja dvi trenerės. Jos treniruoja žirgus, juos prižiūri, veda jojimo pamokas ir iš gaunamų pajamų išlaiko jojimo klubą kaip savarankišką verslo vienetą. Toks bendradarbiavimas išvaduoja ūkininkę ir jos šeimos narius nuo būtinybės užsiimti šia specifine veikla, reikalaujančia daug žinių ir įgūdžių.

Pajutus bendradarbiavimo strategijos naudą, imta kitaip organizuoti visą „Provansalio“ ūkio veiklą. Kaip pažymi ūkininkė, beveik 15 metų ūkyje buvo samdomi žmonės, tačiau jau kelerius pastaruosius metus ūkyje samdomų darbuotojų nėra – ūkyje dirba pati ūkininkė ir jos šeima, o visas kitas paslaugas – skalbyklos, valymo, maisto tiekimo, žemės įdirbimo, sėjimo ir t. t. – ūkininkė perka iš kitų įmonių. Toks darbų organizavimo modelis ūkininkei daug priimtinesnis, nes nereikia ieškoti tinkamų darbuotojų ir kasdien aprūpinti juos visu darbo krūviu, o įmonių teikiamų paslaugų kokybė yra aukštesnė, nei samdant kaimo gyventojus.

Šiuo metu iš paslaugų gaunamos pajamos jau sudaro 90 proc. visų ūkio pajamų. Tuo tarpu iš ūkininkavimo veiklos gaunama tik 10 proc. pajamų, be to, nemenką pastarųjų 10 proc. dalį sudaro Europos Sąjungos parama ekologiniams ūkiams. Apibendrintas „Provansalio“ verslo servitizavimo modelis, parodantis, kaip produktų gamyba derinama su paslaugų teikimu ir kokią naudą verslui duoda paslaugų teikimas, pateiktas 2 lentelėje.

2 lentelė. Ūkio „Provansalis“servitizavimo verslo modelis

Strategijos	Produktų gamybos derinimas su paslaugų teikimu	Konkreiti paslaugų teikimo nauda verslui
Inovacijų	Paslaugos plus produktų gamyba	Paslaugų teikimas yra patrauklesnė ir daugiau įvairovės į kasdienę rutiną įnešanti veikla nei žemės ūkio darbai.
Bendradarbiavimo	Paslaugos plus produktų gamyba	Pradėjus teikti paslaugas, atsirado žymiai daugiau bendradarbiavimui su kitais verslininkais tinkančių sričių.
Rizikos valdymo	Paslaugos plus produktų gamyba	Žemės ūkio produktų kainos krinta, o paslaugų – auga. Pajamos iš paslaugų sudaro 90 proc. viso verslo pajamų.
Specializacijos	Paslaugos plus produktų gamyba	Žirgynas ir edukaciniai užsiėmimai sukuria kaimo turizmo sodybos išskirtinumą ir leidžia pritraukti daugiau klientų.
Intensifikacijos	Netaikoma	
Ekstensyvaus augimo	Paslaugos plus produktų gamyba	Paslaugų teikimas leido plėsti ūkio veiklos apimtį, išgaunant iš naujai pastatytų dvaro rūmų didesnę ekonominių efektyvumą nei iš žemės dirbimo.

5. Kokią naudą duoda ūkininkavimo servitizacija

Ūkininkė įvardijo šias pagrindines servitizuoto ūkininkavimo naudas:

- Asmeniškai jai turizmo ir edukacinių paslaugų teikimas yra patrauklesnė veikla nei vien tik augalininkystės ar gyvulininkystės darbai.
- Derinant žemės ūkio produktų gamybą su paslaugų teikimu, išaugo verslo pelningumas.
- Sumažėjo verslo rizika, nes paslaugų verslą galima labiau kontroliuoti, lyginant su augalininkystės verslu, kuris labai priklauso nuo ūkininkui nepavaldžių veiksnių, pavyzdžiui, oro sąlygų.

6. Kokios priežastys trukdo ūkininkavimo servitizacijai?

Ūkininkė A. Vaitkuviene įvardijo šias svarbiausias kliūtis, norint ūkininkavimą papildyti kaimo turizmo paslaugomis:

- Didelės ir lėtai atsiperkančios investicijos į pastatus ir infrastruktūrą, teikiant apgyvendinimo paslaugas.
- Turizmo paslaugų teikimas ūkyje keičia gyvenimo būdą, o tai priimtina ne visiems ūkininkams.

- Tinkamų darbuotojų trūkumas. Vilniaus miesto artumas lemia, kad motyvuoti, tinkamą kvalifikaciją turintys darbuotojai yra labiau linkę ieškoti darbo Vilniuje, o likę kaime dažnai apskritai stokoja noro dirbti.
- Paslaugų sezoniškumas. Kaip teigia ūkininkė, kaimo turizmo sezonas Lietuvoje trunka 100 dienų, per kurias reikia suspėti užsidirbti visiems metams. Tiesa, dėl klimato kaitos šiuo metu sezoniškumas nėra toks ryškus ir turizmo paslaugas ūkininkė teikia nuo pavasario vidurio iki rudens vidurio, bet ši veikla sutampa su augalininkystės darbais. Todėl kaimo turizmo paslaugų teikimas ne tik nepadeda sušvelninti dėl augalininkystės produktų gamybos sezoniškumo labai sumažėjusį užimtumą tarpsezoniais, bet ir pačios paslaugų teikimo veiklos – sodybos nuoma ir edukacinės programos populiariausios būna tuo pat metu – vasarą.

3.2. Ūkio „Šironija“ servitizavimo atvejo studija

1. Trumpa ūkio į produktų gamybą orientuoto verslo modelio evoliucijos istorija

Virgilijaus Širono ūkis Papiškių kaime Molėtų rajone buvo atkurtas 1989 m., ūkininkui atgavus senelių žemę. Ūkio dydis – 80 ha. Pradžioje buvo nuspręsta, kad ūkis užsiims pieno gamyba, o apie 20 ha dirbamos žemės bus skirta javų auginimui. Įgyvendinant *ekstensyvaus augimo strategiją*, 1993 m. buvo pastatytas naujas tvartas, į ūkį nutiestas kelias. Pamažu ūkis apsirūpino žemės ūkio technika, buvo pastatyti nauji ūkiniai pastatai. *Intensifikacijos strategijos* įgyvendinimui, taikant tradicines industrines technologijas, ūkininkas nepritarė, jis nesivaikė didelio primilžio ar javų derlingumo, svarbiausia jam buvo pagaminti kokybišką produktą. Iš pradžių pagrindinė ūkio veiklos kryptis buvo pienininkystė, bet dėl pasirinktos *specializacijos* nuolat kildavo abejonių. Abejonės ypač sustiprėjo 2004–2007 m. laikotarpiu, nes nuolatos krito pieno kainos ir pienininkystės verslas darėsi vis rizikingesnis. Ūkininkas V. Šironas tuo laikotarpiu turėjo galimybę susipažinti su gerosios ūkininkavimo praktikos pavyzdžiais Švedijoje, kurioje pasisėmė daug idėjų, kaip savo veiklos riziką galima valdyti, taikant veiklos diversifikavimą. Tačiau kaimyninių ūkių, pasirinkusių kitokių produktų gamybos specializacijas, patirtis rodė, kad įvairių žemės ūkio produktų auginimo verslo rizika panaši, todėl keisti gaminamų produktų rūšis ūkininkas neskubėjo. Jo dėmesį patraukė tik kanapių verslas, kuriam buvo prognozuojama palanki ateitis. 2014 m. Lietuvoje legalizavus pluoštinių kanapių auginimą, ūkyje imtos auginti kanapės. 2015 m. kanapes ūkininkas augino pagal sutartį užsakovams, nuo 2016 m. jas pradėjo auginti savo rizika.

Tačiau kanapių verslas, kaip nauja veikla, kol kas negalėjo suteikti didelių verslo sėkmės garantijų, o toliau diversifikuoti gaminamų produktų portfelį, imant gaminti dar daugiau žemės ūkio produktų rūšių, nedideliame ūkyje atrodė sudėtinga. Todėl ūkininkas tikėjosi rizikos mažinimą ir ūkio tvarumo palaikymą įgyvendinti, taikydamas *bendradarbiavimo strategiją*. Perėjimas prie bendradarbiavimo strategijos jam nebuvo sudėtingas, nes nuo pat ūkio atkūrimo pradžios ūkininkas aktyviai dalyvavo įvairioje visuomeninėje veikloje: ūkininkų sąjungoje, kaimo bendruomenių kūrimo veikloje, inicijuojant įvairias kitas iniciatyvas. Jau 1997 m. ūkininkas buvo įkūręs pieno ūkių kooperatyvą, tačiau jo veikla neišsivystė. Vėliau kooperatyvas pakeitė savo veiklos kryptį ir koncentravosi į rajono kanapių augintojų poreikius. Kooperatyvas siekė suvienyti ūkininkų jėgas, perdirbat užaugintas kanapes (buvo įsigytas aliejaus spaudimo presas, džiovavimo įranga) ir parduodant jų produktus (įkurta bendra elektroninė parduotuvė) bei tvarkant kooperatyvo narių ūkių buhalteriją. Deja, bendradarbiavimas tarp ūkininkų, orientuotų į produktų gamybos verslo modelį, nevyko sklandžiai. Dėl labai skirtingų narių poreikių ir mažos apyvartos 2019 m. nuspręsta kooperatyvą likviduoti, o kanapių aliejaus ir kanapių arbatos gamybą ir realizaciją perkelti į Širono ūkį ir vystyti bendradarbiaujant su sūnumi Andriumi, kuris specializuojasi augindamas kanapes ir sukūręs šeimą jau ūkininkauja atskirai.

Susidūręs su akivaizdžiais bendradarbiavimo strategijos diegimo, dalyvaujant žemės ūkio kooperatyvų veikloje, barjerams, ūkininkas ėmėsi diegti *inovacijų strategiją*. Norint išbandyti gamtinės žemdirbystės produktų pranašumus, nuo 2018 m. pradėtos auginti braškės, sausmedžiai ir daržovės. Šių inovatyvių produktų gamyba plėtojama, bendradarbiaujant su dukros Agnės šeimos ūkiu. Kol kas ūkininkai tik eksperimentuoja, tikrindami, ar gamtinės žemdirbystės produktų gamyba gali tapti pelningu verslu. Didžioji dalis produkcijos sunaudojama namų ūkio reikmėms, parduodamas tik perteklinis jų kiekis.

2. Kas paskatino pereiti nuo „į produktą orientuoto“ verslo modelio prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“?

Anot ūkininko, didžiausias stimulas pradėti teikti paslaugas buvo finansinių išteklių pragyvenimui stygius. Kadangi iš pradžių pagrindinė ūkio produkcija buvo pienas, pieno kainų kritimas darė didelę įtaką ūkio pajamoms. Nusivylus visomis išbandytais žemės ūkio produktų gamybos verslo rizikos valdymo strategijos priemonėmis, buvo nuspręsta pamėginti papildomų pajamų gauti teikiant paslaugas, kurių kainos augo.

Ūkininkavimo servitizavimą taip pat labai paskatino bendradarbiavimo, gaminat žemės ūkio produktus, strategijai iškilę barjerai. Mėginimas bendradarbiavimo strategiją taikyti ne tik visuomeninėje, bet ir savo ūkio veikloje parodė, kad Lietuvoje diegiamas žemės ūkio kooperatyvų modelis ūkininkams nėra patrauklus ir nesiūlo pakankamai priemonių, reikalingų ūkio tvarumui palaikyti. Tačiau patirtis, įgyta vykdant įvairius kaimo vystymo projektus, atskleidė daug kitokių galimybių bendradarbiauti, supažindino su inovatyviomis, mažiau formalizuotomis bendradarbiavimo formomis, kurios labiau atitinka šiuolaikinius kaimo gyventojų poreikius ir verslo sąlygas. Be to, projektų vykdymo patirtis parodė paslaugų svarbą ir sutvirtino tikėjimą, kad bendradarbiavimo ryšiai daug lengviau užsimezga, kai reikia suvienyti jėgas dėl paslaugų teikimo, o ne dėl gamybinių problemų sprendimo.

Kita vertus, ūkininkavimo servitizavimui buvo atėjęs palankus metas, nes daugelis aplinkinių smulkių ūkininkų, siekdami gauti daugiau pajamų, ieškojo alternatyvų žemės ūkio produktų gamybai. Šiame Lietuvos regione ūkiai nedideli, žemės nederlingos, todėl nebuvo sunku įtikinti kaimynus, kad reikia pamėginti gauti pajamas ne tik iš tradicinių žemės ūkio produktų gamybos, bet ir iš kitų veiklų, tiesiogiai susijusių su ankstesnėmis ūkininkų profesijomis bei ūkį supančia aplinka. Kadangi buvo akivaizdu, jog veikiant pavieniui bus sunku susirasti klientų, nuo 2010 m., pasitelkus neformaliai bendradarbiaujančių kaimynų bendruomenės pajėgas, buvo pradėtos teikti įvairios paslaugos.

Dar viena priežastis, paskatinusi ūkyje imtis paslaugų verslo, buvo tam tikros rūšies išteklių perteklius, ypač nenaudojami pastatai. Įkūrus ūkį, buvo statomi nauji pastatai, todėl senieji liko nebenaudojami. Seniesiems pastatams buvo ieškoma naujų pritaikymo galimybių, todėl idėja juos panaudoti paslaugų teikimui pasirodė patraukli ir praktiška.

3. Kokias paslaugas teikia ūkis?

Pirmoji pradėta teikti paslauga buvo duonos kepimo pamokėlės turistams. Vėliau ši paslauga tapo sudedamąja edukacinių užsiėmimų dalimi, kurių užsakovais tampa mokyklų, darželių auklėtiniai. Atsiradus daugiau klientų, norinčių užsisakyti ne vieną užsiėmimą, kilo idėja organizuoti stovyklas, kuriose, panaudojant savo ir partnerių žinias, būtų galima organizuoti ne tik duonos kepimo, bet ir kitokio turinio edukacinių užsiėmimų bei įvairių veiklų.

Siekiant labiau išnaudoti regione esančius patrauklius gamtinius išteklius, kartu su kitais rajone esančiais ūkininkais buvo inicijuotas dviračių maršrutų sudarymo projektas, pavadintas „Kamastos žiedu“, ir pradėtos teikti gido paslaugos. Šios paslaugos buvo pristatytos šalia

įsikūrusiems verslams (pvz., kempingui „Obuolių sala“), kurie išreiškė norą bendradarbiauti dėl edukacinių užsiėmimų ir gido paslaugų. Vėliau buvo sugalvota paslaugas pasiūlyti ir tarptautinėse platformose, kuriose žmonės ieško galimybių atvykti į ūkius pasisemti patirties ir savanoriauti. Šiuo metu įgyvendinamos naujos bendradarbiavimo iniciatyvos su Molėtų rajono savivaldybe, Molėtų informacijos ir verslo centru, siekiant pristatyti teikiamas paslaugas ir užtikrinti sukurtų projektų tęstinumą.

Paslaugų asortimentą 2019 m. sudarė šios paslaugos:

- Edukaciniai užsiėmimai: duonos kepimas; kanapių pluošto virvių vijimas, sutartinių mokymai, puodų žiedimo užsiėmimai ir kitos temos, kuriomis ūkyje dirbantys šeimos atstovai ir aplinkinių ūkių ūkininkai bei jų šeimos nariai gali konsultuoti.
- Stovyklų su edukacinėmis programomis organizavimo paslaugos (sodybos žemės ir patalpų nuoma stovyklų dalyviams apgyvendinti, jų maitinimo paslaugos). Užsakovai labai įvairūs – Valdorfo mokykla, mokyklų mokytojai su savo klasės mokiniais ir tėvais, įvairių teminių suvažiavimų ir seminarų organizatoriai, sukviečiantys dalyvius iš visos Europos.
- Vaikų stovyklos projektas „Gražink savo kraštą“. Jau 7 metai vyksta vaikų stovykla „Gražink savo kraštą“. Vaikai stovyklos metu renka įvairias istorijas apie šio regiono vietas, paieškų rezultatus vaikai pristato tėvams ir turistams. Parama projektui įgyvendinti gauta iš LR žemės ūkio ministerijos (2006 m. veikusi „Mažųjų projektų programa“).
- Gido paslaugos ekologiniam dviračių turizmui „Kamastos žiedas“. Parengti 2 dviračių maršrutai. Maršruto dalyviams paslaugas teikia 7 ūkiai/sodybos. Važiuojant šiais maršrutais, iš anksto suderinus galima užsisakyti edukacinius užsiėmimus pas ūkininkus (pvz., bitininko edukacinis užsiėmimas, mėsinių galvijų ūkis, senų automobilių muziejus, Žalvario parkas).
- Konsultavimas apie kanapių auginimą ir aukštesnės pridėtinės vertės produktų gamybą iš išaugintų augalų (arbata, lukštentos kanapių sėklos, kanapių sėklų aliejus ir kt.). Pradėjus teikti konsultacijas, augo susidomėjimas ne tik kanapių auginimo subtilybėmis, bet ir jų produkcija. Konsultavimo, mokymo, ugdymo paslaugos žemės ūkio tematika.
- Ūkis kviečia atvykti savanorius, norinčius pasisemti įvairios patirties. Ūkininkas dalyvauja tarptautinėse platformose „Couchsurfing“ ir „Evening–Work“, kuriose kviečiama savanoriauti ūkininkų ūkiuose, todėl dalyviai dažniausiai užsieniečiai;
- Paslaugų teikimas šalia įsikūrusiems verslams. Bendradarbiauja su kempingu „Obuolių sala“. Šalia įsikūrus kempingui „Obuolių sala“, siūlomos paslaugos (edukaciniai

užsiėmimai, gido paslaugos žmonių grupėms, norinčioms važiuoti „Kamastos žiedo“ pasirinkta trasa), kurios būtų įdomios kempingo lankytojams. Šiame etape bendradarbiavimo strategija buvo pasitelkta klientų paieškai. Buvo bendradarbiaujama su kaimyniniais ūkiais, kitais šalia esančiais verslais. Taip pat naudojamos nacionalinė platforma „Kaimas į namus“, padedanti užmegzti ryšius su vartotojų bendruomenėmis visoje Lietuvoje.

4. Koku būdu buvo konstruojami ūkyje taikomo servitizuoto verslo modelio komponentai?

Nusprendęs taikyti verslo modelį „produkcijos gamyba plus paslaugos“, ūkininkas ėmėsi kurti paslaugas, kuriomis naudodamasis be didelių papildomų investicijų galėtų diversifikuoti ūkio veiklą ir taip sumažintų vis augančią žemės ūkio produktų gamybos verslo riziką. Idėją dalies paslaugų turinio sukūrimui davė svarbiausi ūkyje gaminami produktai. Taip atsirado šie verslo modelio „produkcijos gamyba plus paslaugos“ komponentai:

- Grūdų auginimas plus edukaciniai užsiėmimai apie duonos kelią, prasidedantį nuo grūdo sėjos;
- Kanapių auginimas plus konsultacijos ir edukaciniai užsiėmimai apie jų auginimo subtilybes.

Žemės ūkio produktų gamybos papildymas minėtomis paslaugomis leido išplėsti gaminamų produktų *specializacijos strategijos* galimybes, nes už grūdus buvo gaunama daugiau pelno, o konsultacijos ir edukaciniai užsiėmimai apie kanapių auginimą prisidėjo prie kanapių bei jų produktų paklausos augimo Lietuvoje ir padidino ūkio pardavimus. Be to, konsultavimo, mokymo, ugdymo paslaugos, ypač bendravimas su savanoriais iš užsienio, leido patobulinti savo pačių žinias apie kanapių auginimą ir panaudojimą, t. y. praplėtė *intensifikacijos strategijos* apribojimus.

Vėliau buvo susitelkta į *ekstensyvaus augimo strategijos* įgyvendinimo būdu pasiekto išteklių panaudojimo efektyvumo didinimą, teikiant paslaugas. Atlikus ūkyje turimų išteklių reviziją, nuspręsta, kad dalis jų pertekliniai ir gali būti panaudoti paslaugų teikimui. Pagrindiniai materialūs ištekliai, naudojami paslaugoms teikti, yra žemė, pastatai, įrengimai bei gamtiniai ištekliai, esantys ūkio teritorijoje. Tačiau lemiamą vaidmenį suvaidino ūkininko ir jo bendradarbiavimo tinklo narių pojūtis, kad sukauptos žinios ir gebėjimai nėra visiškai panaudojami. Visus turimus perteklinius išteklius buvo nuspręsta panaudoti rengiant vaikų stovyklas, edukacinėms programoms, gido paslaugoms teikti.

Taip pat buvo siekiama geriau panaudoti ne tik savo ūkio, bet ir regione esančius patrauklius gamtinius išteklius. Tad paslaugų verslo plėtra nereikalavo papildomų investicijų. Naudojant viešuosius gamtinius išteklius turistų pritraukimui į regioną, netgi sulaukta savivaldybės ir nacionalinės valdžios paramos.

Diversifikuojant žemės ūkio produktų gamybos veiklas paslaugų teikimu buvo pasiektas žymus žemės ūkio *veiklos rizikos* mažinimo efektas. Ūkininko nuomone, veiklą verta sutelkti į paslaugas ir dėl to, kad žemės ūkio produktų kainos krinta, o paslaugų auga. Pajamos iš paslaugų šiuo metu sudaro pagrindines ūkininko šeimos pajamas. Taigi, galima teigti, kad taikomą verslo modelį reikėtų apibūdinti ne kaip „produktų gamyba plus paslaugas“, bet kaip „paslaugos plus produktų gamyba“. Didžiąją dalį gautų pajamų ūkininkas ketina panaudoti paslaugų verslo plėtrai. Paslaugas planuojama įvairinti; kaip didelę perspektyvą ūkininkas mato pėsčiųjų žygių organizavimą.

Kadangi smulkiam ūkiui sunku pačiam susirasti pakankamai klientų, ūkininkas deda daug pastangų, diegdamas *bendradarbiavimo strategiją*. Bendradarbiavimo strategija buvo pasitelkta tiek paslaugų turinio kūrimui ir jų teikimui, tiek klientų tinklo formavimui. Kuriant ir įgyvendinant edukacinių užsiėmimų programas, bendradarbiaujama su aplink esančiais ūkininkais: pagal turimą patirtį jie kviečiami tapti seminarų užsiėmimų organizatoriais, pabūti gidais, teikti savo paslaugas edukacinius užsiėmimų, išvykų dviračiais metu; duonai kepti išnaudoti Šironijos ūkio turimus išteklius, jų įsigyti kaimyniniuose ūkiuose ir t. t. Klientų ieškoma ne tradicinėmis marketingo priemonėmis, bet kuriant daugiašalį bendradarbiavimo tinklą, kuris apima bendradarbiavimą su šiomis skirtingus interesus turinčiomis partnerių grupėmis:

- Kaimynystėje įsikūrusiais ūkininkais;
- Turizmo verslo įmonėmis, pavyzdžiui, šalia įsikūrus kempingui „Obuolių sala“ jo lankytojams siūlomi ūkyje rengiami edukaciniai užsiėmimai, gido paslaugos žmonių grupėms, norinčioms važiuoti „Kamastos žiedo“ pasirinkta trasa ir pan.;
- Švietimo įstaigomis (Vytauto Didžiojo universiteto Žemės ūkio akademija; Alantos žemės ūkio mokykla);
- Nevyriausybinėmis organizacijomis (kaimyninėmis kaimo bendruomenėmis; vartotojų bendruomenėmis, besinaudojančiomis nacionaline platforma „Kaimas į namus“; Keliautojų klubu);
- Valdžios įstaigomis (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, Molėtų rajono savivaldybė, Molėtų turizmo ir verslo informacijos centras).

Ateityje ūkininkas nori inicijuoti ir įgyvendinti daugiau projektų, kurie padėtų rasti naujų klientų ar stiprintų klientų tinklo ryšius. Naujų paslaugų rūšių kūrimas reikalauja įsisavinti *inovacijų strategijos* diegimo ypatumus, todėl ūkininkas su partneriais šiuo metu daugiausia dėmesio skiria inovatyvių sprendimų generavimui ir įgyvendinimui, nes, jo nuomone, naujų rūšių paslaugos ne tik didina ūkio tvarumą ir pelningumą, bet ir lengviau bei greičiau įdiegiamos, lyginant su žemės ūkio produkto inovacija, pavyzdžiui, jo mėginamu pradėti gamtinės žemdirbystės produktų auginimo verslu.

5. Kokią naudą duoda ūkininkavimo servitizacija ?

Ūkininkas įvardijo šiuos ūkininkavimo verslo servitizacijos pranašumus, lyginant su vien į produktų gamybą orientuoto verslo modelio taikymu:

- Sumažinta verslo rizika;
- Padidintas veiklos pelningumas;
- Įgyjama tarptautinio verslo patirtis, nes teikiamos paslaugos pritraukia daug žmonių iš užsienio;
- Užmezgta daugiau bendradarbiavimo ryšių su kitais verslininkais;
- Atsiradus galimybei nuolat tiesiogiai bendrauti su ūkio siūlomos produkcijos vartotojais, ūkio tolesnio vystymo gairės tapo aiškesnės;
- Ūkininkavimo servitizacija suteikė įvairesnio gyvenimo galimybę visai šeimai.

V. Šironas taip pat akcentavo ūkininkavimo verslo servitizacijos naudą visuomenei, teigdamas, kad jo verslo modelio transformavimas prisideda prie žmonių sveiko gyvenimo siekio įgyvendinimo.

Apibendrintas „Šironijos“ verslo servitizavimo modelis, nusakant, kaip žemės ūkio produktų gamyba derinama su paslaugų teikimu ir kokią konkrečią naudą verslui duoda paslaugų teikimas, pateiktas 3 lentelėje.

3 lentelė. Ūkio „Šironija“ servitizavimo verslo modelis

Strategijos	Produktų gamybos derinimas su paslaugų teikimu	Konkreiti paslaugų teikimo nauda verslui
Inovacijų	Paslaugos plius produktų	Naujų rūšių paslaugos didina ūkio tvarumą ir pelningumą, jas lengviau diegti nei produkto inovaciją.

	gamyba	
Bendradarbiavimo	Paslaugos plus produktų gamyba	<ul style="list-style-type: none"> Užmegzta daugiau bendradarbiavimo ryšių su kitais verslininkais; Atsirado galimybė nuolat tiesiogiai bendrauti su ūkio siūlomos produkcijos vartotojais, todėl ūkio tolesnio vystymo gairės tapo aiškesnės.
Rizikos valdymo	Paslaugos plus produktų gamyba	Veikla tapo pelningesnė, nes žemės ūkio produktų kainos krinta, o paslaugų auga, bei mažiau rizikinga.
Specializacijos	Produktų gamyba plus paslaugos	Edukaciniai užsiėmimai apie duonos kepimą leidžia geresne kaina parduoti užaugintą grūdų produkciją.
Intensifikacijos	Produktų gamyba plus paslaugos	Konsultacijos ir edukaciniai užsiėmimai apie kanapių auginimo subtilybes padeda didinti ūkio veiklos produktyvumą, nes teikiant šias paslaugas auga ūkio darbuotojų žinios. Taip pat didėja kanapių produktų pardavimai.
Ekstensyvaus augimo	Produktų gamyba plus paslaugos	Paslaugų teikimui naudojami pertekliniai materialūs ištekliai, įdarbinamos žinios.

6. Kokios priežastys trukdo ūkininkavimo servitizacijai?

Ūkininko nuomone, šiuo metu svarbiausia priežastis, trukdanti paslaugų verslo plėtojimui j ūkyje, yra susijusi su tuo, kad jam trūksta rinkodaros žinių, kaip pritraukti daugiau turistų. Ūkyje pagamintų žemės ūkio produktų pardavimo ir kaimo turizmo paslaugų pardavimo specifika labai skiriasi, todėl sunkiai sekasi surasti pakankamai klientų. Pasamdyti šios srities specialistą taip pat nepavyko, nes sunku rasti darbuotoją, turintį žinių rinkodaros srityje, norintį dirbti ūkyje.

V. Šironas taip pat akcentavo ūkyje kaime teikiamų turizmo paslaugų sezoniškumo problemą. Paslaugų teikimo sezonas sutampa su ūkyje vykdomais augalinkystės darbais, todėl tolesnė paslaugų plėtra galima tik tuo atveju, jei bus surasti būdai, kaip pasiūlyti daugiau paslaugų žiemos sezonu.

3.3. Algirdo Amšiejaus ūkio servitizavimo atvejo studija

1. Trumpa ūkio į produktų gamybą orientuoto verslo modelio evoliucijos istorija

Didelę savo gyvenimo dalį ūkininkas dr. Algirdas Amšiejus paskyrė bitininkystei ir sodininkystei. Baigęs pirmąsias studijas su pagyrimu Kauno I. Mičiūrinio technikume, toliau studijavo Žemės ūkio akademijoje. Šių studijų metu jau nuo pat pirmojo kurso 1976 m. pradėjo dirbti bitininku. Būdamas antrakursis, sukūrė šeimą, kurią reikėjo išlaikyti, todėl kilo idėja įkurti želdyną, kuriame auginamos rožės. Želdynui žemę nuomojosi. Veiklos rezultatai buvo puikūs, taikant

inovacijų strategiją želdynas jau tuo laiku rožių veislėmis sėkmingai konkuruodavo su šioje srityje pirmaujančiais latviais. 1982 m. A. Amšiejus nusprendė plėsti ūkininkavimo veiklą, įkuriant savo medelyną, kuriame auginant vaismedžių sodinukus galėtų dirbti visa šeima. Ūkininkavimo pradžioje įsisavinta inovacijų strategija, kuri buvo diegiama, siekiant pirkėjams pasiūlyti naujų patrauklesnių veislių sodinukų, buvo derinama su *ekstensyvaus augimo strategija*, įsigyjant žemės sklypą, kurio pakaktų šeimos medelyno ir bitininkystės veiklai organizuoti. Medelyne nuolatos buvo didinamas auginamų medelių skaičius, o bityne – bičių šeimų skaičius.

Ekstensyvaus augimo strategiją greitai pakeitė *intensifikavimo strategija*, nes pagrindinis motyvas steigti medelyną buvo susijęs su ūkininko noru atlikti įvairius bandymus ir realizuoti įgytas žinias, tobulinant vaismedžių dauginimo ir auginimo technologijas bei bičių veisimą. 1999 m. A. Amšiejus baigė doktorantūros studijas Žemės ūkio akademijoje, mokslo darbą apgynė bitininkystės tema. Pasinaudodamas įgytomis mokslo žiniomis bei turima praktine patirtimi, jis nuolatos tobulina sodininkystės ir bičių auginimo technologijas.

Nuo 2011 m. A. Amšiejus nusprendė taikyti *specializacijos strategiją* ir vadovavimą medelynui perleido sūnui, o pats susitelkė į bitininkystę. Tačiau, atsižvelgdamas į tai, kad medunešis labai priklauso nuo gamtinių sąlygų, jis nepamiršta *rizikos valdymo strategijos* ir sodininkystės veiklas naudoja kaip papildinį bitininkystės verslui. Ūkininkas aktyviai įgyvendina ir *bendradarbiavimo strategiją*. Šiuo metu dr. A. Amšiejus yra Lietuvos bitininkų sąjungos viceprezidentas, be to, bendradarbiauja su įvairiomis organizacijomis, norinčiomis įgyvendinti inovatyvius projektus, susijusius su bitininkyste ir sodininkyste.

Tačiau visos šios strategijos yra tik pagalbinės, organizuojant ūkio veiklą dominuoja *inovacijų strategija*. A. Amšiejus save vadina nuolatinio eksperimentatoriumi, kuris imasi ne tik nedidelių agrotechnikos ar bitininkavimo procesų tobulinimų, priklausančių intensifikacijos strategijos sričiai, bet ir kuria įvairias produkto inovacijas. Atsižvelgdamas į tai, kad vartotojai reikalauja vis tobulesnių sodinukų ir bičių veislių, ūkininkas daug dėmesio skiria selekciniam darbui. Pastaruoju metu jis užsiima bičių veisimo selekcija, todėl ūkis parduoda ne tik medų ir tradicinius jo produktus (bičių duonelę, vašką, pikį, žiedadulkes), bet ir bičių motinėles. Ūkininkas pažymi, kad jo tikslas – pasiūlyti vartotojui draugiškų, nepiktų bičių, kurių auginimas nekeltų baimės nei jaunam, nei senam.

2. Kas paskatino pereiti nuo „į produktą orientuoto“ verslo modelio prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“?

Svarbiausias motyvas, paskatinęs natūraliai pereiti nuo vien į produktų gamybą orientuoto verslo modelio prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“, buvo per visą gyvenimo laikotarpį sukauptos unikalios teorinės bei praktinės žinios bitininkystės ir sodininkystės temomis, kurias ūkininkas norėjo perduoti žmonėms, besidomintiems šia veikla. Dr. A. Amšiejus savo gyvenime vadovaujasi nuostata, kad savo patirtimi ir darbo vaisiais reikia pasidalyti su žmonėmis. „Aš noriu, kad visi žinotų, kokią naudą duoda bičių produktai, kokį malonumą skleidžia bičių šeimos dūzgesys, kokį pasitenkinimą suteikia pačių rankomis pasodinti ir derantys sodai“, – sako ūkininkas. Tik į produktų auginimą orientuotas verslo modelis neleistų jam realizuoti šių savo poreikių, o tuo pat metu nebūtų tinkamas jo verslui, kuris pagrįstas inovatyvių vaismedžių ir bičių veislių auginimu, apie kurių pranašumus vartotojams trūksta informacijos. Be to, Lietuvoje sunešto medaus ir kitų bičių produktų gamintojai patiria vis didesnę konkurenciją dėl rinką užtvindžiusio pigaus medaus iš Kinijos. Norint toliau specializuotis bitininkystėje, vartotojų švietimas apie vietinio medaus ir jo produktų pranašumus bei bičių naudą aplinkai, teikiant konsultacines ir edukacines paslaugas, turės didelę įtaką verslo konkurencingumui, o tai irgi yra svarbus stimulus plėtoti paslaugas.

3. *Kokias paslaugas teikia ūkis?*

Ūkio klientams teikiamos įvairios paslaugos, kurios yra reikalingos bitininkystės, sodininkystės ir daržininkystės produkcijai pagaminti. Turimų žinių sklaida ir konsultacijos vyksta pačiomis įvairiausiomis formomis:

- Individualiai konsultuojant kiekvieną suinteresuotą asmenį, jam atvykus į ūkį ar telefonu. Šios konsultavimo paslaugos yra nemokamos.
- Užsakomųjų paskaitų apie bitininkystę ir sodininkystę skaitymas bei praktinių bitininkystės užsiėmimų organizavimas. Tokių paskaitų ar praktinių užsiėmimų užsakovais tampa bendruomenės, kitos organizacijos, įgyvendinančios mokymo projektus šiomis temomis ir ieškančios geriausių šios srities ekspertų Lietuvoje.
- Dėstant paskaitas apie bitininkystę ir kitas su sodininkyste bei daržininkyste susijusias temas universitete, kur į paskaitas susirenka ne tik kurso studentai, bet ir kiti suinteresuoti asmenys, besidomintys šia tema.
- Nuolatos dalyvaujant populiarioje nacionalinės televizijos laidoje apie sodininkystę ir daržininkystę, kurioje mokslininkas konsultuoja aktualiomis šiai laidai temomis.

- Rengiant ir įgyvendinant inovacijų projektus bitininkystės tema. Naujausias inovacijų projektas, įgyvendintas 2019 m. vasarą Lietuvoje, buvo skirtas bičių avilių statymui miestuose ant biurų pastatų. A. Amšiejus buvo šio bitininkystės projekto kuratorius, taip pat dalyvavo projekto veiklose kaip ekspertas.

4. Kokiu būdu buvo konstruojami ūkyje taikomo servitizuoto verslo modelio komponentai?

Konsultavimo ir mokymo veikla nebuvo didelis iššūkis, kadangi dr. A. Amšiejus derina ūkininkavimą su dėstymu universitete. Akademinėje sferoje įgytą profesinę patirtį jis sugebėjo sėkmingai įkomponuoti ir į savo ūkio verslo modelį. Verslo servitizavimas atvėrė daug naujų galimybių padidinti visų šešių gamybos strategijų efektyvumą. Nors paslaugos iki šiol buvo teikiamos nemokamai ir tiesiogiai nedavė pajamų, pirkėjų klausimai neretai tapdavo naujų idėjų šaltiniu, pasufleruojančiu, kokia kryptimi turėtų vykti vaismedžių ir bičių selekcija (inovacijų strategija). Pavyzdžiui, idėja tokiai inovatyviai selekcijos kryptčiai, kaip nepiktų bičių veislininkystė, gimė diskutuojant su konsultuojamais žmonėmis. Be to, daugelio inovatyvių produktų realizavimas neįmanomas be išsamių konsultacijų. Dabar ūkininkas yra užsidegęs sukonstruoti avilius su tinklu, kad būtų galima ant jų gulėti. Tokie apiterapijos namukai gali tapti patraukliu kaimo turizmo objektu, kartu priviliodami ir daug kitos ūkio produkcijos pirkėjų.

Paslaugų teikimas, konsultuojant ūkyje užaugintų sodinukų ir bičių produktų pirkėjus, taip pat tapo svarbiu instrumentu, padedančiu išsiaiškinti, kokių veislių sodinukų verta auginti daugiau, nes jie populiarūs tarp vartotojų (specializacijos ir ekstensyvaus augimo strategijos), ir kaip būtų galima tobulinti ūkyje taikomas gamybos technologijas (intensifikacijos strategija). Konsultacijų metu įgytos žinios padeda toliau sėkmingai taikyti šias strategijas ir taip didinti ūkio konkurencingumą, išteklių panaudojimo veiksmingumą bei veiklos produktyvumą.

Kita vertus, pastaruoju metu bitininkystė Lietuvoje tapo rizikingu verslu ne tik dėl didelės priklausomybės nuo gamtos sąlygų, bet ir dėl išaugusios konkurencijos. Todėl konsultacinių paslaugų teikimas yra svarbus verslo rizikos valdymo strategijos instrumentas, padedantis A. Amšiejui užsitikrinti didelę ūkyje gaminamų produktų paklausą ir pakankamą pelningumą ūkio tvarumui palaikyti.

Produktų gamybos derinimas su paslaugų teikimu taip pat išplečia bendradarbiavimo strategijos galimybes ir duoda naudos verslui, nes teikiant paslaugas susipažįstama su naujais bendraminčiais, gimsta daug bendradarbiavimo projektų.

5. *Kokią naudą duoda ūkininkavimo servitizacija?*

Individualios konsultavimo paslaugos kol kas yra nemokamos, tačiau jos daug prisideda prie ūkininkavimo ekonominės sėkmės, nes didina bičių produktų ir medelyno augalų pirkėjų skaičių. Dėl inovatyvių projektų ir konsultacijų ūkio savininkas dr. A. Amšiejus yra žinomas visoje Lietuvoje, todėl jo žiniomis bei gaminamų produktų kokybe neabejojama. Vartotojai renkasi šio ūkininko pagamintus produktus, tikėdamiesi ne tik įsigyti kokybišką produktą, bet ir gauti daug naudingų patarimų. Taip auga ūkio konkurencingumas, leidžiantis gerokai padidinti ūkio apyvartumo rodiklius.

Kita vertus, dr. A. Amšiejaus gyvenimo moto yra dalijimasis per savo gyvenimą įgytomis žiniomis su visuomene. Konsultavimo paslaugų teikimas, dalijantis savo turima patirtimi ir žiniomis apie bitininkystę ir sodininkystę, mokslininkui ir ūkininkui A. Amšiejui yra jo veiklos variklis, teikiantis gyvenimo džiaugsmą. Be to, konsultavimas ir mokymas leidžia didinti savo žinių bagažą.

Apibendrintas A. Amšiejaus ūkio verslo servitizavimo modelis, parodantis, kaip produktų gamyba derinama su paslaugų teikimu ir kokią naudą verslui duoda paslaugų teikimas, pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė. A. Amšiejaus ūkio servitizavimo verslo modelis

Strategijos	Produktų gamybos derinimas su paslaugų teikimu	Konkrety paslaugų teikimo nauda verslui
Inovacijų	Produktų gamyba plus paslaugos	Konsultuojamų klientų klausimai padeda gimti naujiems produktams.
Bendradarbiavimo	Paslaugos plus produktų gamyba	Teikiant paslaugas, surandama naujų bendraminčių, gimsta daug bendradarbiavimo projektų.
Rizikos valdymo	Paslaugos plus produktų gamyba	Paslaugų teikimas užtikrina didelę gaminamų produktų paklausą.
Specializacijos	Produktų gamyba plus paslaugos	Konsultacijos ir edukaciniai užsiėmimai leidžia susitelkti į mėgstamą veiklą, nes pritraukia daugiau klientų ir taip didina verslo konkurencingumą.
Intensifikacijos	Produktų gamyba plus paslaugos	Konsultacijos, mokymai leidžia plėsti ūkininko žinias, auga veiklos produktyvumas
Ekstensyvaus augimo	Produktų gamyba plus paslaugos	Paslaugų teikimas leidžia plėsti ūkio veiklos apimtį.

6. *Kokios priežastys trukdo ūkininkavimo servitizacijai?*

A. Amšiejaus teigimu, ūkininkų teikiamų konsultacinių paslaugų plėtrą gerokai riboja šiuo metu Lietuvoje galiojanti tvarka, nusakanti, kad projektuose, kurie finansuojami iš ES ir nacionalinio biudžeto lėšų, konsultacijas gali teikti tik Žemės ūkio ministerijos akredituota konsultavimo įstaiga. Norint gauti akreditaciją, reikia įgyvendinti daug reikalavimų, nesuderinamų su pagrindine ūkininko veikla, todėl daug vertingos patirties ir žinių turintys ūkininkai į akredituotų konsultantų sąrašą paprastai nepatenka. Pastaruoju metu akredituoti konsultantai dažniausiai yra universalaus profilio ir negali patarti ūkininkams tais atvejais, kai reikalingos siauros specializacijos žinios. Ūkininkai prastai vertina akredituotų konsultantų darbo kokybę, daugelis asmenų, kuriems reikalingos konsultacijos bitininkystės ar augalininkystės tema, po dalyvavimo vienos ar kitos akredituotos įstaigos mokymuose kreipiasi į A. Amšiejų, kadangi per tuos mokymus reikalingų žinių neįgijo.

3.4. Ūkio „Kitoks daržas“ servitizavimo atvejo studija

1. Trumpa ūkio į produktų gamybą orientuoto verslo modelio evoliucijos istorija

Eimutės Lučiūnienės, buvusios biologijos ir chemijos mokytojos Širvintų krašte, gamtinio ūkio idėja gimė 2010 m., kai Eimutė su vyru nusprendė jos mamos žemėje statyti namą ir ūkininkauti. Jie įsikūrė labai kalvotoje vietovėje, kur tradicinė žemdirbystė būtų sunkiai įmanoma, tačiau sklypas tinkamas ūkininkaujanciam pagal gamtinės daržininkystės principus, nes galima auginti daržoves pievoje mažais ploteliais. Ūkininkė taip pat pažymi, kad ši kalvota vietovė yra labai tinkama gamtiniam daržui dar ir dėl to, kad išvengiama ekologiniams ūkiams nuolat kylančių problemų, kai iš gretimų ūkių vėjas atpučia chemikalus ar trąšas, kuriais purškiami ten auginami augalai.

Pamažu įsikuriant kaime, E. Lučiūnienės ūkis, pavadintas „Kitoks daržas“, nuo 2014 m. pradėjo tiekti produkciją vartotojams. Ūkininkė pasirinko inovacijų strategiją ir ėmėsi auginti pardavimui ypač aukšto ekologiškumo laipsnio daržoves, vaisius ir uogas, taikydama gamtinės žemdirbystės principus. Gamtinė žemdirbystė Lietuvoje buvo dar negirdėta ūkininkavimo inovacija, kurią aktyviai populiarino ekokaimų judėjimas. Ūkininkaujantieji pagal gamtinės žemdirbystės principus, teoriškai pagrįstus Sauliaus Jusionio, dirvos nearia, nekasa ir nepurena, t. y. leidžia susikurti natūraliai dirvos struktūrai, kuri savo ruožtu užtikrina geras sąlygas orui patekti prie augalų šaknų, palaiko drėgmę ir sukuria tinkamą terpę dirvos gyviems organizmams. Dirva visada laikoma užklota negyvomis augalinėmis atliekomis (sausą žole, lapais, pjuvenomis) ir taip dirbtinai

mulčiuota neišdžiūsta. Gamtinės žemdirbystės produkcija visuomet chemiškai švari, turtinga biologiškai aktyvių medžiagų, o daržovės ir vaisiai nepalyginamai vertingesni ir kvapnesni už auginamus žemę ariant (Kurlavičius, 2010, p. 75–76).

Šis ūkininkavimo servitizavimo atvejis išskirtinas nuo kitų studijoje nagrinėjamų atvejų tuo, kad ūkininkė savo verslą iš karto pradėjo nuo šeštos į produktų gamybą orientuoto verslo modelio evoliucijos stadijos – inovacijų strategijos – ir neturėjo jokios patirties, įgyvendinant paprastesnes gamybos strategijas. Tai gerokai apsunkino jos verslo vystymą. Visų pirma, ūkininkė, nusprendusi, kad ūkis turės išsitemti daržui skirtuose 1,5 ha, o visus darbus nudirbs ji pati, iš anksto užsibrėžė ūkio ekstensyvaus augimo ribą. Pagrindiniu ribojančiu veiksniu tapo žmogiškieji ištekliai, įspraudžiantys ekstensyvią ūkio plėtrą į vieno žmogaus galimybių rėmus. Nenoras į ūkininkavimo procesą įtraukti samdytus žmones taip pat nulėmė intensifikacijos strategijos galimybių ribą. Gamtinė žemdirbystė reikalauja labai daug fizinio darbo ir laiko, tad ima trūkti jėgų kitoms verslo organizavimo veikloms atlikti. Bendravimu su klientais, produkcijos reklama ūkio interneto svetainėje bei *Facebook* paskyroje ūkininkė užsiima pati, ir tai užtrunka bent dvi savaitės dienas iš septynių. Klientai gali atsiskaityti tiek bankiniais pavedimais, tiek grynaisiais pinigais, o visa tai kontroliuoti užima nemažai laiko. Ūkininkė pati tvarko ūkio buhalteriją, į sutartas vietas kartu su sutuoktiniu išvežioja prenumeruojamus daržovių krepšelius. Pasirinktas gamybos organizavimo būdas nulėmė žemą darbo našumą. Be to, po šešerių ūkio veiklos metų ūkininkė pradėjo skųstis sveikatos bei energijos trūkumu, dėl intensyvaus gyvenimo tempo pasireiškia tam tikras perdegimo sindromas, t. y. vyksta pagrindinio ūkio veiklos intensyvumą ribojančio išteklių – darbo jėgos – sunkiai atkuriamas nusidėvėjimas.

Taip pat svarbu pabrėžti, kad šiame ūkyje inovatyvios produkcijos gamyba ne papildė jau gaminamų tradicinių produktų asortimentą, bet tapo vienintele ūkio gaminamų produktų rūšimi, taigi ūkis veikia kaip siaurai specializuotas gaminti inovatyvią produkciją. Ūkio pelningumas dėl mažų gaminamos produkcijos apimčių ir žemo darbo našumo yra labai nedidelis, tačiau pasirinktos specializacijos ūkininkė ateityje keisti nenori. Didinti gaunamą pelną ji mėgina sprendama veiklos sezoniškumo problema. Ūkininkė sandėliuoja ir savo klientams pagal išankstinį užsakymą pristato ne tik iki vėlyvo rudens augančius augalus, bet ir pačios raugintas daržoves bei džiovintus vaisius, t. y. įvairina ūkio veiklą, užsiimdama užaugintos produkcijos perdirbimu. Diversifikavus žemės ūkio gamybą produkcijos perdirbimo veikla, padidėjo ūkininkės užimtumas žiemą. Dėl to šiek tiek išaugo ūkio pelningumas ir buvo pasiektas nuo gamtos sąlygų priklausančios žemės ūkio veiklos rizikos mažinimo efektas.

2. Kas paskatino pereiti nuo „į produktą orientuoto“ verslo modelio prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“?

E. Lučiūnienė iš pat pradžių suprato, kad pasiūliusi Lietuvos maisto rinkai visiškai naują produktą – gamtinės žemdirbystės principais užaugintas daržoves, vaisius ir uogas – ji sunkiai suras pakankamai pirkėjų, prekiaudama tradiciniais būdais. Ūkininkės nuomone, prekyba turguje nebūtų pasiteisinusi, nes turguje, visų pirma, žmogaus neįmanoma įtikinti, kad parduodamos daržovės užaugintos kitaip, o, antra, sąmoningų pirkėjų, kurie norėtų pagal gamtinio ūkininkavimo principus užaugintų daržovių, kol kas yra labai mažai. Smulkiam gamtiniam ūkiui taip pat nėra parankios tiekimo į parduotuves ar elektroninės prekybos formos, nes auginami produkcijos kiekiai labai maži, be to, sunku tiksliai prognozuoti, kada kuri daržovė ar vaisius užaugs ir prinoks. Gamtinės žemdirbystės produktų pardavinimą apsunkina ir tai, kad jie turi patekti ant vartotojo stalo kuo šviežesni: sertifikuota gamtinės žemdirbystės produkciją turi būti pateikta vartotojui per 24 val. nuo derliaus nuėmimo. Todėl, pasiryžusi imtis gamtinės žemdirbystės, ūkininkė iš pat pradžių buvo sugalvojusi savo produkciją pardavinėti ir gaminti pagal užsakymą. Nusprendusi, kad augins konkreitiems vartotojams ir augins tik tiek, kiek bus užsakymų, E. Lučiūnienė ėmėsi įgyvendinti daržovių prenumeratos idėją. Ūkininkės nuomone, toks gamtinės žemdirbystės produktų gamybos plus paslaugų teikimo verslo modelis sumažina riziką patirti nuostolius dėl neparduotos produkcijos, nes jau sezono pradžioje padeda gauti informaciją, kiek ir kokių daržovių reikia auginti. Be to, ūkininkei E. Lučiūnienei svarbu ne tik tai, kad daržovės valgytoją pasiektų kuo šviežesnės, bet ir tai, kad apskritai būtų sumažintas maisto produktų švaistymas. Ūkininkės klientai žino, kad daržovių ar vaisių skonis, jų maistinė vertė ir naudingumas sveikatai tikrai priklauso ne nuo jų išvaizdos, o nuo to, kaip jie buvo užauginti. Todėl jie niekada nesitiki, kad pristatytame produktų krepšelyje visos daržovės ar vaisiai bus taisyklingos formos ir vienodo dydžio.

Vėliau ūkyje teikiamų paslaugų pasiūla buvo plečiama. Tai, visų pirma, buvo susiję su būtinybe populiarinti ūkyje gaminamą inovatyvų augalininkystės produktą. Siekiant padidinti vartotojų pasitikėjimą, kad siūlomi produktai tikrai auginami išskirtiniu būdu, pradėtos vesti ekskursijos, mokymai, seminarai, konsultacijos. Taip pat pradėtos teikti apgyvendinimo paslaugos: visiems norintiems pamatyti, kaip daržovės, vaisiai ir uogos auginamos gamtiniame darže, suteikta galimybė išsinuomoti poilsio namelį. Jeigu turistai išreiškia norą prisidėti prie gamtinės žemdirbystės savo darbu, namelyje jie gali apsigyventi nemokamai. Paslaugų asortimento išplėtimas leido ūkininkei aktyviau skleisti gamtinės žemdirbystės idėjas ir taip kurti bei plėsti savo klientų bendruomenę.

E. Lučiūnienė propaguoja idėją, kad kiekvienas miestietis turėtų savo ūkininką, kurį pažįsta ir žino, kaip ir ką jis augina. Todėl savo klientus ūkininkė vadina ne klientais, bet „Kitokio daržo“ bendruomenės nariais. Emocinis pasitenkinimas, gaunamas bendraujant su savo klientais, yra vienas svarbiausių veiksnių, paskatinusių ūkininkę užsiimti gamtine daržininkyste. Vieni todėl ūkininkavimo servitizavimas jai atrodė ne tik priimtinas, bet ir neišvengiamas jos verslo organizavimo būdas.

3. Kokias paslaugas teikia ūkis?

Pagrindinė paslauga, kurią teikia ūkis, yra daržovių, vaisių ir uogų krepšelio prenumerata bei pristatymas. Daržovių krepšelių prenumerata nuo pat verslo pradžios vyko E. Lučiūnienės ūki „Kitoks daržas“ interneto svetainėje, t. y. nelaukiant, kad pirmiausia susiformuos nuolatinių klientų ratas, o tik vėliau bus sukurta interneto svetainė. Daržovių krepšelį siūloma pristatyti Širvintų ir Vilniaus gyventojams. Ūkininkė bandė krepšelių prenumeratą plėtoti ir Kaune, tačiau klientų buvo labai mažai, ir jos daržovių valgytojų bendruomenė Kaune nesusikūrė.

Atsiradus daugiau klientų, taip pat kilo idėja kviešti į ūkį savo nuolatinius klientus ir visus pageidaujantiems savanoriauti. Tie klientai, kurie atvyksta į ūkį savanoriškai padėti prižiūrėti daržoves, gauna nuolaidą daržovių krepšeliui. Savanoriai taip pat gali nemokamai apsigyventi kaimo turizmo reikmėms pritaikytame Atokvėpio namelyje. Paminėtina, kad už užmokestį Atokvėpio namelyje gali apsigyventi visi, kurie nori praleisti laiką kaime, gamtoje ir tuo pat metu pamatyti, kaip atrodo gamtinis ūkis, bei susipažinti su gamtinės žemdirbystės ypatumais.

Konsultavimo, mokymo, ugdymo paslaugos yra trečioji paslaugų grupė, kurią teikia ūkininkė. Pavasariais ūkyje vedami mokymai ir seminarai gamtinės žemdirbystės klausimais, organizuojamos ekskursijos (pavyzdžiui, „Valgomų laukinių augalų pažinimo ekskursija“), ūkininkė taip pat teikia individualias konsultacijas gamtinės daržininkystės ir uogininkystės klausimais telefonu, savo ūkyje ar nuvažiuodama į kliento daržą.

4. Koku būdu buvo konstruojami ūkyje taikomo servitizuoto verslo modelio komponentai?

Ūkinio veiklų servitizavimas buvo vykdomas kaip pagalbinė priemonė, taikant *inovacijų strategiją* žemės ūkio produktų gamybos versle. Kad greičiau surastų pirkėjų naujos rūšies produkcijai, t. y. gamtinės žemdirbystės principais užaugintoms daržovėms, uogoms ir vaisiams, ūkininkė savo produkciją populiarino siūlydama tokias paslaugas kaip daržovių, uogų ir vaisių

užauginimas ir jų krepšelio pristatymas į namus pagal išankstinį susitarimą per visą sezoną. Šios paslaugos pradėtos teikti nuo pat gamtinio ūkio įkūrimo pradžios. Vėliau pradėtos teikti konsultavimo, mokymo, ugdymo paslaugos bei savanorių ir turistų apgyvendinimas taip pat padėjo populiarinti inovatyvų produktą.

Paslaugų teikimas išmokė ūkininkę taikyti *bendradarbiavimo strategiją*. Kurdama „Kitokio daržo“ bendruomenę, pagrįstą augintojo ir valgytojo bendryste, ji suprato, kad gyvas bendravimas ir abipusis pasitikėjimas yra labai svarbus verslo modelio elementas. Būtent todėl ūkininkė labai ragina savo klientus atvykti į ūkį savanoriauti, kad jie ne tik pamatytų, kaip auginamos jų valgomos daržovės, bet ir užmegztų glaudesnius ryšius su savo maisto gamintoju. Be to, bendradarbiavimas duoda abipusę ekonominę naudą. Klientai dirba ūkyje, gaudami užprenumeruoto produktų krepšelio kainos nuolaidą, o ūkininkė susimažina sunkių fizinių darbų našta ir tuo metu gali atlikti kitus ūkio veiklai svarbius darbus.

Ekskursijos, mokymai, seminarai padeda užmegzti bendradarbiavimo ryšius ne tik su gamtiniame darže užaugintų produktų vartotojais, bet ir su jų augintojais. Gamtine žemdirbyste besidomintys ūkininkai teikia vienas kitam informacines paslaugas, padeda surasti naujų klientų. Tačiau mirus gamtinės žemdirbystės Lietuvoje idėjiniam vadovui Sauliui Jasioniui, kuris Lietuvoje ne tik išpopuliarino gamtinę žemdirbystę, bet ir jungė visus besidominčius šia veikla, bendradarbiavimo ryšiai silpnėja. Pastaruoju metu ūkininkė dažniausiai bendradarbiauja tik su keletu gamtinės žemdirbystės idėjas palaikančių verslų: Žolynų namais, Vasaros ir pievų ūkiu, Rasokle.

Veiklos įvairinimas paslaugomis prisideda prie ūkio tvarumo palaikymo, tačiau ūkininkė paslaugų kol kas netraktuoja kaip rizikos valdymo priemonės. Sąmoningas *rizikos valdymo strategijos* įgyvendinimas šiame ūkyje vyksta tik taikant į produktų gamybą orientuoto verslo modelį, kai, siekiant vykdyti ūkinę veiklą ne tik žemdirbystės sezono, bet ir žiemos metu, ūkininkė imasi užaugintos produkcijos perdirbimo.

Produktų gamybos derinimas su paslaugų teikimu leido ūkininkei nekeisti pasirinktos *specializacijos*, nes per visus šešis ūkio veiklos metus vykdoma daržovių krepšelių prenumerata padėjo turėti ūkio išgyvenimui reikalingą klientų skaičių ir jiems parduoti visą pagamintą produkciją. Didelė dalis klientų yra nuolatiniai ir daržovių krepšelius prenumeruoja visus šešis sezonus. Konsultavimo, mokymo, ugdymo apie gamtinį ūkį ir jo principus bei Atokvėpio namelio nuomos paslaugos taip pat prisidėjo prie galimybės ūkininkauti giliai specializuojantis, t. y. auginant vien gamtinės žemdirbystės produktus.

Žemės ūkio produktų gamybos papildymas paslaugomis taip pat prisidėjo prie *intensifikacijos strategijos* tikslų įgyvendinimo. Teikiant konsultavimo, mokymo, ugdymo paslaugas, auga ūkininkės žinios apie verslą ir gamtinę žemdirbystę, o tai leidžia padidinti ūkio veiklos produktyvumą. Be to, darbo našumą žemės ūkio veikloje padeda didinti savanorių pagalba prižiūrint daržoves. Tačiau bendras ūkio veiklų produktyvumas dėl to nedidėja, nes ūkininkei tenka skirti papildomai laiko savanorių mokymo ir apgyvendinimo paslaugoms suteikti.

Ekstensyvaus augimo strategija šiame ūkyje nebetaikoma. Pasiekusi nusistatytą žmogiškųjų išteklių plėtros ūkyje ribą, ūkininkė nebesiekia surasti daugiau klientų ar plėtoti siūlomas paslaugas.

5. Kokią naudą duoda ūkininkavimo servitizacija?

Ūkininkės nuomone, ūkininkavimo servitizacija kol kas yra vienintelis tinkamas gamtinio ūkininkavimo principais grįsto ūkininkavimo verslo modelis, nes gaminamo produkto savybės ir nauda dar mažai žinoma vartotojams. Paslaugų teikimas suveda ūkininką su jo užaugintų produktų vartotoju, sukuria pasitikėjimą vienas kitu ir taip užtikrina verslo sėkmę. Ūkininkė taip pat įvardijo šiuos verslo servitizacijos duodamos individualios ir socialinės naudos aspektus:

- Servitizacija pajvairino gyvenimą, suteikė įvairesnės ir įdomesnės gyvenimo patirties, nes atsirado daug galimybių susipažinti su naujais žmonėmis: tiek su esamais ar potencialiais klientais, tiek su bendraminčiais ūkininkais;
- Patrauklesnis/įdomesnis darbo pobūdis – atsiranda bendravimas ir pasitikėjimas savo „valgytojų bendruomene“;
- Tiesioginis ryšys su klientais padeda kelti kvalifikaciją, nes visada norisi tiek pačiam žinoti, tiek kitiems pateikti naujausią ir aktualiausią informaciją;
- Leidžia skleisti sveikesnio, švaresnio ir tvaresnio žmonių gyvenimo idėjas;
- Padeda mažinti maisto švaistymą, nes jau pradedant auginti daržoves žinomas jų vartotojas.

Apibendrintas „Kitokio daržo“ verslo servitizavimo modelis, nusakant, kaip produktų gamyba derinama su paslaugų teikimu ir kokią konkrečią naudą verslui duoda paslaugų teikimas, pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė. Ūkio „Kitoks daržas“servitizavimo verslo modelis

Strategijos	Produktų gamybos derinimas su paslaugų teikimu	Konkreiti paslaugų teikimo nauda verslui
Inovacijų	Produktų gamyba	Gamtinės žemdirbystės būdu auginamų daržovių krepšelių

	plus paslaugos	prenumerata, mokymai, edukacijos, konsultavimas, savanorių ir turistų apgyvendinimo paslaugos padeda populiarinti inovatyvų produktą ir surasti pakankamą klientų skaičių.
Bendradarbia- vimo	Tik paslaugos	<ul style="list-style-type: none"> • Klientai įgyja pasitikėjimą prenumeruojamų produktų kokybe; • Savanorių pagalba, prižiūrint daržoves, leidžia ūkininkei daugiau laiko skirti ne žemės ūkio darbams; • Gamtine žemdirbyste besidomintys ūkininkai teikia vienas kitam informacines paslaugas, padeda surasti naujų klientų.
Rizikos valdymo	Tik produktų gamyba	Paslaugos kol kas netraktuojamos kaip rizikos valdymo priemonė
Specializacijos	Produktų gamyba plus paslaugos	Paslaugos padeda užtikrinti užaugintos produkcijos pardavimą ir išlaikyti pasirinktą specializaciją gaminti tik gamtinės žemdirbystės produktus.
Intensifikacijos	Produktų gamyba plus paslaugos	<ul style="list-style-type: none"> • Teikiant konsultavimo, mokymo, ugdymo paslaugas, auga ūkininkės žinios apie verslą ir gamtinę žemdirbystę, tai padeda didinti ūkio veiklos produktyvumą; • Savanorių pagalba, prižiūrint daržoves, padeda didinti darbo našumą žemės ūkio veikloje ir išvaduoja ūkininkę nuo sunkių fizinių darbų.
Ekstensyvaus augimo	Produktų gamyba plus paslaugos	Pasiekus pačios ūkininkės nusistatytą žmogiškųjų išteklių plėtros ribą, ši strategija nebetaikoma.

6. Kokios priežastys trukdo ūkininkavimo servitizacijai?

Priežasčių, trukdančių Lietuvos ūkininkams servitizuoti verslą, E. Lučiūnienė nemato, jos nuomone, viską lemia ūkininko organizaciniai gebėjimai. Svarbiausia priežastis, ribojanti paslaugų verslo plėtojimą jos pačios ūkyje, yra susijusi su ūkininkės sprendimu neturėti samdomų darbuotojų. Dirbant vienai, neužtenka laiko ir jėgų plėtoti veiklą per augalininkystės sezoną, o žiemą su gamtine žemdirbyste susijusių paslaugų poreikis mažas.

4. PERĖJIMO PRIE VERSLO MODELIO „PRODUKTŲ GAMYBA PLIUS PASLAUGŲ TEIKIMAS“ ŪKININKŲ ŪKIUOSE KONCEPTUALIZAVIMAS

Lietuvos ūkių patirties, konstruojant ir diegiant poidustrinės ekonomikos sistemos sąlygomis aktualią verslo modelio inovaciją, tyrimai padėjo atskleisti verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ konfigūracijų įvairovę ir identifikuoti jų tipus. Pristatytos keturios ūkio servitizacijos atvejo studijos leidžia pateikti sisteminiu, holistiniu ir evoliuciniu požiūriu pagrįstus atsakymus į iškeltus tyrimo klausimus ir jais remiantis išplėtoti ir patikslinti kokybinių struktūrų teorija grįstą perėjimo prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ ūkininkų ūkiuose mechanizmą.

Atsakymai į du pirmuosius tyrimo klausimus („Kokias žemės ūkio produktų gamybos strategijas yra įsisavinęs ūkininkas?“ ir „Kas skatina ūkininkus pereiti nuo „į produktą orientuoto“ verslo modelio prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas?“) leido padaryti išvadas apie pagrindinius ūkininkų stimulus keisti savo verslo modelį. Atvejo studijos patvirtina, kad ūkininkai, ėmęsi verslo servitizavimo, diegdami kai kurias produktų gamybos strategijas, patyrė didelių sunkumų, ir tai juos motyvavo ieškoti kitokio verslo organizavimo būdo. Visi ūkininkai nurodė, kad perėjo nuo vien į produktų gamybą orientuoto verslo modelio prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ tada, kai susidūrė su konkrečiais sunkiai įveikiamais verslo vystymo barjeriais. Paaiškėjus, jog tolesnis įsisavintų produktų gamybos strategijų taikymas nebeduoda teigiamo efekto, ūkininkai ėmėsi šalinti jų taikymo barjerus, pradėdami teikti paslaugas. Sistemine šių barjerų analizė parodė, kad visi įvardyti barjerai atitinka ūkininko jau įsisavintų gamybos strategijų, išskirtų kokybinių struktūrų metodu, tolesnio taikymo subjektyvios ar objektyvios ribos pasiekimą. 6 lentelėje pateikta atvejo studijų rezultatų suvestinė rodo, kad stimulu imtis verslo servitizavimo gali tapti susidūrimas su ribojančios jėgos apraiškomis, diegiant bet kurią iš šešių žemės ūkio produktų gamybos strategijų.

6 lentelė. Ūkininkavimo servitizacijos motyvų įvairovė

Atvejis	Kurios gamybos strategijos tolesnio diegimo barjerai paskatino imtis paslaugų
Provansalis	Pasiekta objektyvi rizikos valdymo ir subjektyvi ekstensyvaus augimo strategijų diegimo riba.

Šironija	Pasiekta objektyvi rizikos valdymo ir ekstensyvaus augimo strategijų bei subjektyvi bendradarbiavimo strategijos diegimo riba.
A. Amšiejaus ūkis	Pasiekta objektyvi inovacijų ir specializacijos strategijų diegimo riba.
Kitoks daržas	Susidurta su objektyvia inovacijų bei subjektyvia specializacijos strategijos diegimo riba.

Atsakymai į trečiąjį tyrimo klausimą („Kokias paslaugas galima teikti ūkyje?“) atskleidė, kiek daug įvairių paslaugų galima derinti su ūkininkavimu. Nors šis tyrimas apėmė tik keturis servitizuoto ūkininkavimo verslo projektus, atsakymai vaizdžiai iliustruoja galimą paslaugų įvairovę. 7 lentelėje pristatytos ūkiuose teikiamų paslaugų rūšys gali pasitarnauti kaip pavyzdys kitiems ūkininkavimo servitizacijos projektams.

7 lentelė. Ūkininkų ūkiuose teikiamų paslaugų rūšių įvairovė

Ūkis	Teikiamų paslaugų rūšys
Provansalis	Apgyvandinimo, sodybos nuomos, edukaciniai užsiėmimai, mokymai, jodinėjimo, gardų nuomos, žirgų priežiūros paslaugos.
Šironija	Konsultacijos; savanorių mokymai; edukaciniai užsiėmimai; stovyklos vaikams, šeimoms, tikslinėms grupėms; gido paslaugos, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos.
A. Amšiejaus ūkis	Konsultacijos, mokymai, edukaciniai užsiėmimai.
Kitoks daržas	Produktų pristatymas į namus, konsultacijos, mokymai, edukaciniai užsiėmimai, apgyvendinimo paslaugos.

Atsakymai į ketvirtąjį tyrimo klausimą („Kokiu būdu konstruojami ūkyje taikomo servitizuoto verslo modelio komponentai?“) leido identifikuoti, kokios prielaidos reikalingos sėkmingam įprastinio verslo modelio „žemės ūkio produktų gamyba“ servitizavimui ir kokiais būdais gali būti vykdomas perėjimas nuo vien į produktų gamybą orientuotos verslo logikos prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“, siekiant toliau taikyti jau įsisavintas strategijas arba praplėsti iki tol taikytų strategijų skaičių.

Detalios Lietuvos ūkininkų verslo servitizavimo atvejų studijos patvirtina, kad gamybos strategijų įgyvendinimo procese egzistavę subjektyvūs ir objektyvūs barjerai gali būti sėkmingai panaikinti, ėmus teikti paslaugas. Verslo modelio inovacija, pereinant nuo vien į produktų gamybą orientuoto verslo modelio prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“, atveria ūkininkams šias naujas verslo vystymo galimybes:

1. Neturint galimybės toliau plėsti žemės ūkio gamybai būtinus išteklius, ūkio plėtra gali vykti didinant kitos rūšies pagrindinius išteklius, tinkamus paslaugų teikimui (subjektyvių

- ekstensyvaus augimo strategijos apribojimų sumažinimas). Pavyzdžiui, Provansalio ūkyje, susidūrus su turimos žemės ploto didinimo problema, pagrindiniai ištekliai buvo ekstensyviai išplėsti, pastatant ūkyje dvaro rūmus, pritaikytus kaimo turizmo paslaugoms teikti.
2. Susidarius žemės ūkio produktų gamybos procesui vykdyti skirtų išteklių pertekliui, kuris generuoja neigiamą masto efektą, išteklius galima panaudoti paslaugų teikimui. Pavyzdžiui, Šironijos ūkyje pertekliniai pastatai, žemė ir žinios buvo pritaikyti edukacinių ir turizmo paslaugų teikimui.
 3. Produktų gamybos vertės grandinę galima papildyti paslauga/-omis kaip nauja/-omis grandimi/-is, leidžiančia/-omis padidinti bendrą ūkio veiklos produktyvumą (subjektyvių intensifikacijos strategijos apribojimų sumažinimas). Pavyzdžiui, A. Amšiejaus ūkyje konsultacinės paslaugos padeda padidinti sodinukų pardavimus, kai jų gamybos technologijos tobulinimo galimybės jau atrodo išsemtos. Kituose tyrinėtuose ūkiuose žemės ūkio produktų gamybos vertės grandinės papildymas konsultacinėmis-edukacinėmis paslaugomis nebuvo pagrindinis motyvas imtis verslo servitizavimo, tačiau vėliau ūkininkai įvertino šių paslaugų teikimo naudą bendram ūkio veiklos produktyvumui.
 4. Paslaugų teikimas leidžia sumažinti sveikatai alinantį sunkaus fizinio darbo krūvį, atsirandantį užsiimant vien žemės ūkio produktų gamyba (objektyvių intensifikacijos strategijos apribojimų sumažinimas). Pavyzdžiui, ūkyje „Kitoks daržas“ šis apribojimas nebuvo pagrindinis motyvas imtis verslo servitizavimo, tačiau savanorių pagalba, prižiūrint daržoves, šiek tiek išvaduoja ūkininkę nuo sunkių fizinių darbų.
 5. Gaminamus produktus galima ne parduoti, bet panaudoti kaip išteklius, reikalingus paslaugų teikimui (subjektyvių specializacijos strategijos apribojimų sumažinimas). Pavyzdžiui, Šironijos ūkyje užauginami grūdai panaudojami edukacinėse programose apie duonos kepimą. Taip ūkininkas išsivaduoja nuo grūdų pardavimo kanalų paieškos rūpesčių ir gauna daug geresnę kainą nei didmeninė.
 6. Pagamintus produktus panaudojant su specializacija susietų paslaugų teikimui, jų paklausa ir pelningumas gali išaugti (objektyvių specializacijos strategijos apribojimų sumažinimas). Pavyzdžiui, ūkyje „Kitoks daržas“ konsultavimo, mokymo, ugdymo apie gamtinį ūkį ir jo principus bei Atokvėpio namelio nuomos paslaugų teikimas leido ūkininkei nekeisti pasirinktos specializacijos, t. y. verstis auginant tik gamtinės žemdirbystės produktus.
 7. Ūkio veiklų diversifikavimas, ypač nusprendus augalininkystę papildyti gyvulininkystės produktų gamyba ar atvirkščiai, reikalauja esminio ūkio išteklių restruktūrizavimo. Tačiau, imantis teikti kai kurių rūšių paslaugas, didelių investicijų neprireikia (subjektyvių rizikos

- valdymo strategijos apribojimų sumažinimas). Pavyzdžiui, A. Amšiejaus ūkyje konsultavimo, mokymo, ugdymo paslaugų teikimas nereikalauja jokių papildomų investicijų į materialius ūkio išteklius.
8. Veiklą galima diversifikuoti ne imantis naujų žemės ūkio produktų rūšių gamybos, bet siūlant paslaugas (objektyvių rizikos valdymo strategijos apribojimų sumažinimas). Pavyzdžiui, Šironijos ir Provansalio ūkiuose, įvertinus, kad visų galimų gaminti ūkyje žemės ūkio produktų rizika panaši, veiklų portfelis buvo papildytas mažiau rizikingų ir pelningesnių nei žemdirbystė paslaugų teikimu.
 9. Siekiant bendradarbiauti ne dėl žemės ūkio produktų gamybos problemų, bet dėl paslaugų teikimo procesų koordinavimo, išsiplečia galimų bendradarbiavimo sričių ir potencialių partnerių skaičius, nes bendradarbiauti galima ne tik su kitais žemės ūkio gamintojais ir išteklių tiekėjais, bet ir su įvairių paslaugų teikėjais bei savo klientais (subjektyvių bendradarbiavimo strategijos apribojimų sumažinimas). Pavyzdžiui, Šironijos ir Provansalio ūkiuose bendradarbiavimo veikla su žemės ūkio produktų gamintojais vyko vangiai ir nedavė apčiuopiamos naudos verslui, tačiau, ėmus teikti paslaugas, su kitais paslaugų teikėjais bendradarbiaujama nuolat ir sėkmingai.
 10. Bendradarbiauti dėl paslaugų teikimo lengviau nei dėl produktų gamybos, nes keičiasi bendradarbiavimo pobūdis: bendri veiksmai atliekami ne nuolat, o sprendžiant vienkartines smulkias problemas, kurios nuolat atsiranda paslaugų versle (objektyvių bendradarbiavimo strategijos apribojimų sumažinimas). Pavyzdžiui, Šironijos ūkis, patyręs nesėkmę bendradarbiaujant pieno ir kanapių gamintojų kooperatyve, pradėjęs teikti paslaugas, sukūrė nuolatinius bendradarbiavimo ryšiais pagrįstą daugiašalį tinklą, kuris daug prisideda prie verslo vystymo ir ūkio tvarumo palaikymo.
 11. Edukacinės ir konsultacinės paslaugos supažindina vartotojus su naujo produkto pranašumais, kuria pasitikėjimą jo kokybe ir didina pardavimus (objektyvių inovacijų strategijos apribojimų sumažinimas). Pavyzdžiui, A. Amšiejaus ūkyje daug dėmesio skiriama vartotojų švietimui apie naujų sodinukų veislių pranašumus.
 12. Naujus, regiono vartotojams nežinomus produktus galima gaminti ne pardavimui masinėje anoniminėje rinkoje, bet pagal klientų užsakymus (objektyvių inovacijų strategijos apribojimų sumažinimas). Pavyzdžiui, „Kitokio daržo“ ūkyje žemės ūkio produktai ne tik pristatomi, bet ir auginami pagal vartotojų užsakymus, kiti analizuoti ūkiai, siūlydami inovatyvų žemės ūkio produktą, teikia vartotojui išsamias konsultacijas arba vykdo edukacines programas.

Atvejo studijos padėjo aiškiau apibūdinti, kokios prielaidos leidžia apeiti kiekvienos iš šešių produktų gamybos strategijų tolesnio diegimo procese iškilusius barjerus, trukdančius generuoti teigiamą efektą, jei žemės ūkio produktų gamybos verslas papildomas paslaugų teikimo verslu. Remdamiesi atsakymais į ketvirtąjį tyrimo klausimą, mes identifikavome kokybinių struktūrų teorija, pristatyta antrojoje šios studijos dalyje, pagrįstas perėjimo prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ ūkininkų ūkiuose prielaidas. Teorinės ūkininkavimo servitizavimo prielaidos, leidžiančios pagerinti ūkio veiklos organizavimo kokybę, apibendrintos 8 lentelėje.

8 lentelė. Teorinės ūkininkavimo servitizavimo prielaidos

Vyraujanti gamybos strategija	Kaip strategija įgyvendinama gaminant produktus	Strategijos diegimo riba gaminant produktus	Ūkininkavimo servitizavimo prielaidos
Ekstensyvaus augimo strategija	Didina turimus išteklius (žemės plotus, techniką, pastatus, darbuotojų skaičių)	Subjektyvi: ūkininkas neturi galimybių didinti žemės ūkio produktų gamybai reikalingų išteklių (pvz., žemės) kiekį. Objektyvi: tolesnis išteklių augimas pradeda didinti produkcijos savikainą.	Paslaugoms teikti reikalingi kitos rūšies ištekliai. Ne visiškai ar netinkamai panaudojami produktų gamybai skirti ištekliai (žemės plotai, technika, pastatai) pritaikomi paslaugų teikimo reikmėms.
Intensifikacijos strategija	Tobulina ar keičia gamybos technologiją ir kitus veiklos organizavimo procesus	Subjektyvi: ūkininkas nežino, kaip dar galėtų patobulinti naudojamą gamybos technologiją ir kitus verslo organizavimo metodus. Objektyvi: dėl spartaus produktyvumo augimo ištekliai labai greitai nusidėvi.	Paslaugų teikimas tampa papildoma produktų gamybos vertės kūrimo grandimi, leidžiančia padidinti bendrą ūkio veiklos produktyvumą. Paslaugų teikimas leidžia pakeisti darbo pobūdį, sumažinant sunkaus fizinio darbo krūvį, gaminant žemės ūkio produktus.
Specializacijos strategija	Mažina gaminamų produktų įvairovę, susitelkiant į pelningiausias rūšis	Subjektyvi: gilesnė specializacija neįmanoma, nes jau gaminama tik viena produktų rūšis. Objektyvi: mažas gaminamų produktų rūšių skaičius daro verslą visiškai priklausomą nuo situacijos šių produktų rinkose.	Pagamintus produktus panaudojant su specializacija susietų paslaugų teikimui, jų pelningumas gali išaugti. Kai darosi sunku pelningai parduoti gaminamus produktus, juos pritaiko paslaugų teikimui ir patenka į kitą rinką.
Rizikos valdymo strategija	Didina gaminamų produktų įvairovę, susitelkiant į kuo paklausesnes arba mažiau nuo gamtos kaprizų ir rinkos svyravimų priklausančias rūšis	Subjektyvi: ūkio išteklių restruktūrizavimas, reikalingas tolesnei produktų gamybos diversifikacijai, neįmanomas. Objektyvi: visų ūkyje galimų gaminti produktų verslo perspektyvos tampa rizikingos ir neprognozuojamos.	Kai kurių rūšių paslaugų teikimas nereikalauja esminio ūkio išteklių restruktūrizavimo. Kai visų galimų gaminti ūkyje produktų rizika panaši, paslaugų teikimas tampa būdu įvairinti veiklą ir taip sumažinti verslo riziką.
Bendradarbia-	Gamybos	Subjektyvi: ūkininkas nesugeba	Paslaugos tampa instrumentu,

vimo strategija	metodą papildo savo veiksmų koordinavimu su kitais ūkio subjektais	užmegzti naudingų bendradarbiavimo ryšių. Objektyvi: regione susiklostęs nepalankus požiūris į bendradarbiavimą, nes ūkininkai nemato bendradarbiavimo naudos.	padedančiu surasti naujų bendradarbiavimo sričių ir partnerių. Bendradarbiauti dėl paslaugų teikimo lengviau nei dėl produktų gamybos, nes bendrų veiksmų dažniausiai prireikia dėl vienkartinį problemų sprendimo.
Inovacijų strategija	Pradeda gaminti produktus, kurie šalyje/regione dar nebuvo gaminami	Subjektyvi: neranda pirkėjų naujam produktui. Objektyvi: nėra sukurta naujos rūšies produkto reprodukcijos ciklą užtikrinanti tiekimo sistema.	Edukacinės ir konsultacinės paslaugos supažindina potencialius vartotojus su naujo produkto pranašumais, kuria pasitikėjimą jo gamintoju ir didina pardavimus. Kai masinėje anoniminėje rinkoje sunku surasti pirkėjų naujam produktui, jį populiarina siūlydami paslaugas, priartinančias produktą prie vartotojo.

Atsakymai į penktąjį tyrimo klausimą: „*Kokią naudą duoda ūkininkavimo servitizacija?*“ pademonstravo labai pozityvų ūkininkų požiūrį į naujas verslo organizavimo galimybes. Padarę pirmuosius bandymus taikyti verslo modelį „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“, antrepnieriški ūkininkai įžiūri daug šio modelio pranašumų, lyginant su vien į žemės ūkio produktų gamybą orientuotu verslo modeliu. Paminėti pranašumai gali būti suskirstyti dvi grupes, išskiriant ūkininkavimo servitizavimo poveikį konkrečiam ūkiui ir visai visuomenei.

Vertindami ūkininkavimo servitizavimo poveikį savo ūkiui, visi ūkininkai akcentavo *ekonominę servitizacijos naudą verslui*. Praktinė analizuotų ūkių patirtis rodo, kad derinant žemės ūkio produktų gamybą su paslaugų teikimu, galima padidinti bet kurios strategijos taikymo efektą. Ūkininkai labiausiai akcentavo šiuos ūkininkavimo servitizavimo generuojamus ekonominius efektus:

1. Efektyviau panaudojami turimi ištekliai (generuojamas ekstensyvaus augimo strategijos efektas);
2. Padidėja veiklos našumas (generuojamas intensifikacijos strategijos efektas);
3. Padėja verslo pelningumas (generuojamas specializacijos strategijos efektas);
4. Sumažėja verslo priklausomybė nuo gamtinių sąlygų ir žemės ūkio produktų kainų kritimo pasaulinėje rinkoje (generuojamas rizikos valdymo strategijos efektas);
5. Padidėja ekonominis ir socialinis ūkio tvarumas (generuojamas bendradarbiavimo strategijos efektas);
6. Ūkininkas nuolat bendrauja su jo užaugintų produktų vartotoju, o tai padeda suburti jo produkcija pasitikinčių nuolatinių klientų bendruomenę ir taip susikurti tik nuo jo paties pastangų priklausantį pajamų šaltinį (generuojamas inovacijų strategijos efektas).

Kitas svarbus ūkininkavimo veiklos servitizacijos poveikis susijęs su *emocine nauda*. Ūkininkų nuomone, pradėjus derinti žemės ūkio darbus su paslaugų teikimu, padidėja kasdienės veiklos patrauklumas. Net gaunant už kai kurių rūšių paslaugas panašias ar net šiek tiek mažesnes pajamas nei iš žemės ūkio produktų gamybos, servitizuoto ūkininkavimo modelis jiems atrodo labiau priimtinas dėl didesnio pasitenkinimo savo darbo rezultatais. Šie Lietuvos ūkininkų teiginiai labai siejasi su naujausiomis tyrimų, kurie nagrinėja šiuolaikinės visuomenės poreikį už savo darbą gauti ne tik materialų, bet ir pozityvų emocinį atlygį, išvalgomis (Hülshager, Schewe, 2011; Grandey, Diefendorff, Rupp, 2013; Battaglia, Certomà, Frey, 2015; Meyerding, 2016).

Be to, visi ūkininkai pažymėjo ūkininkavimo veiklos servitizacijos poveikį *žmogiškųjų išteklių kokybės augimui*. Bendravimas su klientais, ypač konsultacinių, edukacinių, mokymo paslaugų teikimas, ne tik gilina profesines ūkininkų žinias, bet ir padeda lavinti socialinius įgūdžius, reikalingus sėkmingam paslaugų verslui, plečia bendrą akiratį.

Ūkininkai taip pat teigė, kad ūkininkavimo veiklos servitizacija naudinga ne tik ūkiui ir jo savininkams bei darbuotojams, bet ir teikia *socialinę naudą*, darydama įtaką visai visuomenei. Visų pirma, buvo pabrėžiama, kad ūkininkams pradėjus teikti paslaugas, atkuriamas tiesioginis žemdirbio ryšys su gaminamų produktų vartotojais, prarastas įsigalėjus industrinei apsirūpinimo maistu sistemai. Nuolatinis tiesioginis bendravimas leidžia geriau suvokti vartotojų poreikius ir pagal juos koreguoti siūlomų produktų ir paslaugų asortimentą bei jų kokybines savybes. Tokie ūkininkų veiksmai padeda mažinti žemės ūkio išteklių ir maisto švaistymą, naikina priešpriešą tarp gamintojo ir vartotojo, buria bendruomenę.

Kitas visų paminėtas ūkininkavimo servitizacijos naudos visuomenei aspektas susijęs su paslaugų verslo teikiamomis galimybėmis ūkininkams įgyti naujų žinių be formalios švietimo sistemos pagalbos. Teikiant paslaugas, ypač konsultacines-edukacines, vyksta labai intensyvus keitimasis žiniomis ne tik su klientais. Įsitraukimas į paslaugų verslą padeda ūkininkams aktyviau dalytis neformaliomis žiniomis tarpusavyje ir su kitais žmonėmis, besidominčiais panašia veikla. Taigi, ūkininkavimo servitizacija prisideda prie ūkininkų kvalifikacijos ir bendro visuomenės išsilavinimo lygio kilimo. Šios išvalgos sutampa su mokslininkų, teigiančių, kad kaimo gyventojų ir ūkininkų neišreikštinės žinios yra vertingas išteklius, galintis nukreipti šiuolaikinį industrializuotą žemės ūkį link tvaresnio vystymosi kelio, nes industrializavus žemės ūkį, ankstesnės ūkininkų žinios apie tai, kaip gyventi daroje su gamta, buvo prarastos dėl produktyvistinės logikos ir standartinių sprendimų paplitimo, taip pat dėl sumažėjusių ūkininkų bendruomenių ir jų sanglaudos jausmo (Fonte, 2008; Šūmane et al., 2018).

Visi ūkininkai pažymėjo, kad servitizavus ūkininkavimą, darbo pobūdis tampa įvairesnis ir įdomesnis, nes atsiveria žymiai daugiau galimybių pasirinkti norimą veiklos rūšį bei formą ir taip realizuoti savo talentus. Tai daro ūkininkavimą labiau patrauklų jaunajai kartai, kuri ne tik dėl ekonominių priežasčių, bet ir siekdama turėti darbą, kuris teikia pasitenkinimą, vis rečiau nori imtis industrializuoto žemės ūkio verslo.

Apibendrinat ūkininkų nuomonę, galima teigti, kad žemės ūkio produktų gamybos derinimas su paslaugų teikimu, lyginant su vien į žemės ūkio produktų gamybą orientuotu verslo modeliu, galėtų būti visuomenei daug naudingesnis verslo organizavimo kaime būdas, nes leidžia skleisti socialiai atsakingą vartojimo kultūrą, sveikesnius mitybos ir gyvenimo būdo įpročius bei laimesnio ir tvaresnio žmonių gyvenimo organizavimo idėjas.

Sisteminė atsakymų į paskutinįjį tyrimo klausimą („*Kokios priežastys trukdo ūkininkavimo servitizacijai?*“) analizė rodo, kad priežastys gali būti suskirstytos į specifines, būdingas tik Lietuvai, ir bendro pobūdžio, tinkančias bet kuriai šaliai.

Pagrindinės paminėtos bendro pobūdžio priežastys atsikartoja visuose keturiuose tirtuose ūkininkavimo servitizavimo projektuose. Ūkininkų nuomone, ūkininkavimo servitizacijai labiausiai kliudo šios priežastys:

- Ūkininkams trūksta specifinių žinių, reikalingų paslaugų teikimo procesui organizuoti ir klientų suradimui, nes žemės ūkio gamybos organizavimas labai skiriasi nuo paslaugų teikimo verslo;
- Sunku rasti darbuotojų, turinčių žinių paslaugų teikimo vadybos ir rinkodaros srityje ir norinčių dirbti ūkyje;
- Daugumos su ūkio ir kaimo gyvenimu susijusių paslaugų sezonas sutampa su ūkyje vykdomais žemės ūkio produktų gamybos darbais, o tai riboja paslaugų plėtrą; ji galima tik tuo atveju, jei surandama būdų, kaip pasiūlyti daugiau paslaugų žiemos sezonu.

Pirmoji priežastis, būdinga visų rūšių veikla užsiimantiems verslams, dažnai minima pramonės įmonių, ypač smulkių, servitizavimo barjerų tyrimuose (Hou, Neely, 2013). Kitos dvi priežastys labiau susijusios su nedideliu ūkio dydžiu ir ūkininkavimo verslo specifika.

Pagrindiniais trukdžiais ūkininkavimo servitizacijai, būdingais Lietuvai, laikomos biurokratinės kliūtys, legalizuojant paslaugų verslą ūkininko ūkiuose, ir paramos šiai verslo modelio inovacijai trūkumas. Labiausiai išryškėjo su konsultavimo paslaugų teikimu susijusios kliūtys. Naujas verslo modelis „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“, teikiant konsultacijas, turi labai didelį potencialą, nes įsigyto žemės ūkio produkto vartojimui dažnai reikalingos specializuotos žinios; tokių žinių ypač reikia įsigyjant sodinukus ar gyvūnus, kuriuos ketinama auginti. Tačiau

Lietuvoje už konsultacijas mokėti jau pasirengusi tik nedidelė dalis ūkininkų ir namų ūkių. Ūkininkų nenorą mokėti už konsultavimo ir mokymo paslaugas suponuoja galimybė pasinaudoti nemokamomis paslaugomis, įgyvendinant įvairias paramos žemės ūkiui ir kaimui priemones, finansuojamas iš Europos Sąjungos ir nacionalinio biudžeto lėšų. Tačiau šiuo metu žemės ūkio veiklos subjektai ir kiti kaimo gyventojai konsultacijas iš šių lėšų gali apmokėti tik tokiu atveju, jei paslaugas teikia Žemės ūkio ministerijos akredituota konsultavimo įstaiga. Ši tvarka riboja ūkininkų ir kitų potencialių kvalifikuotų konsultantų galimybes teikti mokamas paslaugas ūkininkams, bendruomenėms ir kitiems suinteresuotiems asmenims, įgyvendinant įvairius žemės ūkio ir kaimo rėmimo projektus, kadangi dėl konsultavimo įstaigų ir konsultantų akreditavimo taisyklėse (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro įsakymas Nr. 3D-242 „Dėl konsultavimo įstaigų ir konsultantų akreditavimo taisyklių patvirtinimo“, 2018-09-30 versija) įvardytų reikalavimų jie šios akreditacijos gauti negali. Pavyzdžiui, reikalaujama turėti ne žemesnį nei aukštąjį arba jam prilygintą išsilavinimą, o ūkininkas, sukaupęs didelę ūkininkavimo tam tikroje srityje patirtį, bet neįgijęs aukštojo išsilavinimo, šio kriterijaus neatitiks ir konsultavimo paslaugų teikti negalės. Taip pat reikalaujama turėti ne mažesnę kaip 1 metų konsultavimo veiklos pagal pasirinktą sritį patirtį. Jei ūkininkas iki šiol teikė konsultacijas nemokamai, jis reikiamų dokumentų negalės pateikti. Už akreditacijos suteikimą atsakingoms institucijoms peržiūrėjus šiuo metu galiojančią tvarką, specialių žinių ir ilgametės praktinės patirties turintys ūkininkai be aukštojo išsilavinimo taip pat galėtų pretenduoti teikti konsultacijas žemės ūkio veiklos subjektams ir kitiems kaimo gyventojams, kurie jas gali apmokėti, panaudojant projektų, finansuojamų iš Europos Sąjungos ir nacionalinio biudžeto, lėšas. Tai padarytų konsultavimo ir mokymo paslaugas kokybiškesnes ir tuo pat metu paskatintų ūkininkavimo servitizavimo procesus Lietuvoje.

IŠVADOS

Nors dauguma tyrėjų supranta, kad dabartinis ekonominės sistemos virsmas gali būti prilygintas ankstesniajam esminiam evoliucijos šuoliui, vadinam „industrine revoliucija“, įvykusiam pereinant iš agrarinio vystymosi etapo į industrinį, integruotai apibūdinti jo esmės nepavyksta. Mūsų nuomone, pagrindinė kliūtis yra susijusi su redukcinės tyrimų metodologijos taikymu. Teoriniu tyrimo pagrindu pasirinkus kokybinių struktūrų metodą, besiremiantį holistiniu požiūriu, atsiranda galimybė kitokiu būdu nei ligšiolinėje verslo modelio ir servitizacijos temas analizuojančioje mokslinėje literatūroje apibrėžti pagrindinius verslo modelio komponentus ir jų tarpusavio ryšius. Kokybinių struktūrų metodas sudaro galimybę pagal naują schemą analizuoti gamybininko veiksmus, atliekamus pereinant prie servitizuoto verslo modelio, ir gali būti pritaikytas tiek žemės ūkio, tiek pramonės gamintojų verslo modelio tyrimuose. Šis metodas apima ir evoliucinį požiūrį, nes verslo modelio kokybinė struktūra nėra statiška, ji nuolat evoliucionuoja (turi galimybę evoliucionuoti).

Atliktas servitizacijos apraiškų Lietuvos ūkiuose tyrimas, grindžiamas kokybinių struktūrų metodu, leido išryškinti:

- ūkininkų motyvaciją keisti verslo modelį;
- prielaidas ūkininkavimo servitizacijai, pereinant nuo „į produktą orientuoto“ verslo modelio prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“;
- paslaugų, kurias galima teikti ūkininkų ūkiuose, įvairovę;
- paslaugų teikimo naudą, leidžiančią pagerinti ūkio tvarumą žemės ūkio veiklai nepalankiais periodais ir veiklos organizacijos kokybę;
- pagrindinius servitizuoto verslo diegimo kliuvinius.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad verslo papildymas paslaugomis visiems tirtiems ūkiams padėjo surasti naujų ūkininkavimo evoliucijos galimybių.

Suprantama, šio tyrimo išvados turėtų būti patikrintos tiek kiekybiškai, tiriant daugiau ūkių servitizavimo projektų, tiek ir išplečiant tyrimo arealą, nes šioje studijoje remiamasi tik Lietuvos atvejais. Tačiau, net ir esant ribotai empirinei tyrimo bazei, tyrimo rezultatai parodė, kad, lyginant su iki šiol naudotomis verslo modelio tyrimo teorijomis ir metodais, kokybinių struktūrų metodas turi šiuos pranašumus:

- leidžia aiškiai identifikuoti veiksnius, sukeliančius industrinės ūkininkavimo sistemos krizę ir skatinančius ūkininkus diegti paradigmą verslo modelio inovaciją, t. y. servitizuoti verslą;
- padeda išvengti priešpriešos tarp inovatorių ir industrinio gamybos būdo gerbėjų, nes, taikant evoliucinį požiūrį, pabrėžiama, kad visi iki tol taikyti ūkininkavimo būdai nėra atmetami, bet kritiškai įvertinus jų pranašumus ir trūkumus geriausi jų komponentai toliau naudojami veikloje, papildant veiklą naujais komponentais ir mentaliniais modeliais;
- įkomponuoja į verslo modelį gamybos strategijas, schematiškai paaiškina jų tarpusavio ryšius;
- susitelkus į ūkininkavimo verslo modelio organizacinės konstrukcijos pertvarkymo varomųjų jėgų ir krypčių identifikavimą, atsiskleidžia daug naujų galimybių labiau pritaikyti ūkininkavimo organizacinį modelį prie dabartinio visuomenės evoliucijos etapo sąlygų ir tuo pačiu padaryti jį efektyvesnį, patrauklų jaunajai kartai ir naudingesnį visuomenei.

Atsižvelgiant į visus paminėtus pranašumus, kokybinių struktūrų metodas, integruojantis holistinį ir evoliucinį požiūrius, mūsų nuomone, yra perspektyviausia tolesnių servitizacijos tiek ūkininkų ūkiuose, tiek pramonės įmonėse tyrimų teorinė bazė.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adrodegari, F. & Saccani, N. (2015). A business model approach to servitization: development of a new typology. *Aston Centre for Servitization Research and Practice*, 18, 262.
2. Adrodegari, F., Alghisi, A., Ardolino, M. & Saccani, N. (2015). From ownership to service-oriented business models: a survey in capital goods companies and a PSS typology. *Procedia CIRP*, 30, 245–250. doi:10.1016/j.procir.2015.02.105.
3. Adrodegari, F., Saccani, N. & Kowalkowski, N. (2016), A Framework for PSS Business Models: Formalization and Application, *Procedia CIRP*, 47, 519–24. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.03.073>.
4. Alghisi, A. & Saccani, N. (2015). Internal and external alignment in the servitization journey—overcoming the challenges. *Production Planning & Control*, 26(14–15), 1219–1232. <https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1033496>.
5. Auguste, B., Harmon, E. & Pandit, V. (2006). The right service strategies for product companies. *The McKinsey Quarterly*, 1, 40–51.
6. Azarenko A., Roy R., Shehab E., Tiwari A. (2009). Technical product-service systems: Some implications for the machine tool industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 700–722. <https://doi.org/10.1108/17410380910961064>.
7. Baines, T., Lightfoot, H., Benedettini, O. & Kay, J. (2009). The servitization of manufacturing. A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology*, 20(5), 547–567. <https://doi.org/10.1108/17410380910960984>.
8. Bandinelli, R. & Gamberi, V. (2012). Servitization in oil and gas sector: outcomes of a case study research. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 23(1), 87–102. doi:10.1108/17410381211196302.
9. Barquet A. P. B., de Oliveira M. G., Amigo C. R., Cunha V. P., Rozenfeld H. (2013). Employing the business model concept to support the adoption of product service systems (PSS). *Industrial Marketing Management*, 42(5), 693–704. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.003>.
10. Bascavusoglu-Moreau, E. & Tether, B. (2010). Servitization, survival and productivity. In: *DRUID Conference „Innovation, Strategy, and Structure – Organizations, Institutions, Systems and Regions“* at Copenhagen Business School, Denmark, Druid Society.

11. Battaglia, M., Certomà, C. & Frey, M. (2015). Rethinking Attractiveness. The Transformation of Tangible and Intangible Factors in Post-Rural Areas. *UNISCAPE-En Route*, 1(2), 211–218.
12. Bednaríková, Z., Bavorová, M., Ponkina, E. V. (2016). Migration motivation of agriculturally educated rural youth: the case of Russian Siberia. *Journal of Rural Studies*. 45, 99–111. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.03.006>.
13. Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.
14. Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J. & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game, *Operations Research*, 5(4), 469–503. <http://dx.doi.org/10.1287/opre.5.4.469>.
15. Bessant, J. & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons.
16. Beuren, F. H., Ferreira, M. G. G. & Miguel, P. A. C. (2013). Product-Service Systems: A Literature Review on Integrated Products and Services. *Journal of Cleaner Production*, 47, 222–231. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.028>.
17. Björklund, J. C. (2018). Barriers to sustainable business model innovation in Swedish agriculture. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(1), 65–90. doi:10.7341/20181414.
18. Bowen, D. E., Lawler III, E. E. (2006). The empowerment of service workers: What, why, how, and when, In: *Managing innovation and change* (ed. Mayle, D.), 155–169.
19. Brax, S. (2005). A manufacturer becoming service provider—challenges and a paradox. *Managing Service Quality*, 15(2), 142–155. <https://doi.org/10.1108/09604520510585334>.
20. Breustedt, G., Glauben, T. (2007). Driving forces behind exiting from farming in Western Europe. *Journal of Agricultural Economics*, 58(1), 115–127. doi:10.1111/j.1477-9552.2007.00082.x.
21. Burke, M. & Emerick, K. (2016). Adaptation to climate change: Evidence from US agriculture. *American Economic Journal: Economic Policy*, 8(3), 106-140. doi:10.1257/pol.20130025.
22. Burton, R. J., Fischer, H. (2015). The succession crisis in European agriculture. *Sociologia Ruralis*, 55(2), 155–166. <https://doi.org/10.1111/soru.12080>.
23. Chen, R., Ye, C., Cai, Y., Xing, X., Chen, Q. (2014). The impact of rural out-migration on land use transition in China: past present and trend. *Land Use Policy*. 40, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2013.10.003>.
24. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.

25. Chiswell, H. M. (2018). From generation to generation: changing dimensions of intergenerational farm transfer. *Sociologia Ruralis*, 58(1), 104–125. <https://doi.org/10.1111/soru.12138>.
26. Cochrane, W. W. (1979). *The development of American agriculture: A historical analysis*. Minnesota Press.
27. Copani, G. (2013). *Service business models in the machine tool industry: A customer-supplier perspective*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
28. Coster, M. (2004). *Report on the role of “new generation” farmers’ markets*, Department of Primary Industries, Bendigo, Victoria, Australia.
29. Coster, M., Kennon, N. (2005). *The role of new generation farmers’ markets in rural communities*, Rural Industries Research and Development Corporation, Australia.
30. Cuadrado-Roura, J. R. (2016). Service industries and regional analysis. New directions and challenges. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, 36, 107–127.
31. Curtis, S., Gesler, W., Smith, G. & Washburn, S. (2000). Approaches to sampling and case selection in qualitative research: examples in the geography of health. *Social Science & Medicine*, 50, 1001–1014. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(99\)00350-0](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00350-0).
32. De Propriis, L. & Storai, D. (2018). Servitizing Industrial Regions. *Regional Studies*, 1–11. doi:10.1080/00343404.2018.1538553.
33. Devisscher, T. & Mont, O. (2008). An analysis of a product service system in Bolivia: coffee in Yungas. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 3(3–4), 262–284. doi:10.1504/IJISD.2008.022229.
34. Dudin, M. N., Lyasnikov, N. V. E., Leont’eva, L. S., Reshetov, K. J. E. & Sidorenko, V. N. (2015). Business model canvas as a basis for the competitive advantage of enterprise structures in the industrial agriculture. *Biosciences Biotechnology Research Asia*, 12(1), 887–894.
35. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. doi:10.2307/258557.
36. European Commission. (2011). Sustainable food consumption and production in a resource-constrained world: 3rd Foresight Exercise the Standing Committee on Agricultural Research (SCAR). Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/research/scar/pdf/scar_3rd-foresight_2011.pdf [žiūrėta 2019 m. spalio 3 d.].
37. EUROSTAT. (2019). Farm indicators by agricultural area, type of farm, standard output, sex and age of the manager and NUTS 2 regions [ef_m_farmang]. Prieiga per internetą: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupDownloads.do> [žiūrėta 2019 m. spalio 3 d.].

38. Fischer, T., Gebauer, H. & Fleisch, R. (2012). *Service Business Development: Strategies for Value Creation in Manufacturing Firms*, Cambridge University Press: Cambridge, UK.
39. Fonte, M., (2008). Knowledge, Food and Place. A way of producing, a way of knowing. *Sociologia Ruralis*, 48(3), 200–222. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2008.00462.x>.
40. Gebauer, H., Fleisch, E. & Friedli, T. (2005). Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*, 23(1), 14–26. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.006>.
41. Geum, Y., Kang, D., Lee, H. & Park, Y. (2010). Technology interfaces in product-service integration: concept and typology. In: *Picmet 2010 Technology Management For Global Economic Growth*, July, 1–7, IEEE.
42. Gomes, E., Bustinza, O. F., Tarba, S., Khan, Z. & Ahammad, M. (2018). Antecedents and implications of territorial servitization. *Regional Studies*, 53(3), 410–423, doi:10.1080/00343404.2018.1468076.
43. Graeub, B. E., Chappell, M. J., Wittman, H., Ledermann, S., Kerr, R. B., Gemmill-Herren, B. (2016). The state of family farms in the world. *World Development*, 87, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.05.012>.
44. Grandey, A. A., Diefendorff, J. M., Rupp, D. E. (2013). Bringing emotional labor into focus: A review and integration of three research lenses. In: Grandey, A. A., Diefendorff, J. M., Rupp D. E. (Eds.), *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on emotion regulation at work*. P. 3–27. New York: Psychology Press/Routledge.
45. Green, M. H., Davies, P., Ng, I. C. L., (2017). Two strands of servitization: A thematic analysis of traditional and customer co-created servitization and future research directions. *International Journal of Production Economics*, Vol. 192, 40–53. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.01.009>.
46. Grigas, R. (1999). Kokybinių struktūrų metodas socialinei realybei atskleisti ir jo eksplikacija. *Filosofija. Sociologija*, 2, 27–35.
47. Guthrie, J., Guthrie, A., Lawson, R., Cameron, A. (2006). Farmers' markets: the small business counter-revolution in food production and retailing. *British Food Journal*, 108(7), 560–573. <http://dx.doi.org/10.1108/00070700610676370>.
48. Horváth, K., & Rabetino, R. (2018). Knowledge-intensive territorial servitization: regional driving forces and the role of the entrepreneurial ecosystem. *Regional Studies*, 1–11. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1469741>.

49. Hou, J., & Neely, A. (2013). Barriers of servitization: results of a systematic literature review. *Frameworks and Analysis*, 1, 189–195.
50. Hülsheger, U. R., Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 361–389. doi:10.1037/a0022876.
51. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks: Sage publications.
52. Kalinauskas, I. N. (1991). *Najedine s mirom*. Kiev, Oktiabrij.
53. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2006). *Žydrųjų vandenynų strategija*. Verslo žinios.
54. Kindstrom D. (2010). Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28(6), 479–490. doi:10.1016/j.emj.2010.07.002.
55. Kindstrom D., Kowalkowski C. (2014). Service innovation in product-centric firms: A multidimensional business model perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(2), 96–111. <https://doi.org/10.1108/IBIM-08-2013-0165>.
56. Kujala, S., Artto, K., Aaltonen, P. & Turkulainen, V. (2010). Business models in project-based firms—Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management*, 28(2), 96–106. doi:10.1016/j.ijproman.2009.08.008.
57. Kurlavičius, P. (2010). *Agrarinė aplinkosauga*. Lietuvos ornitologų draugija. Baltijos aplinkos forumas.
58. Leonard, B., Kinsella, A., O'Donoghue, C., Farrell, M., Mahon, M. (2017). Policy drivers of farm succession and inheritance. *Land Use Policy*, 61, 147–159. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.09.006>.
59. Lietuvos statistikos departamentas. 2019. Prieiga per internetą: <https://www.stat.gov.lt/en/> [žiūrėta 2019 m. balandžio 17 d.].
60. Lyson, T. A., (2004). *Civic Agriculture*. Tufts University Press, Medford, MA.
61. Lobanova, L. (2000). Organizacinė sistema kokybinių struktūrų metodo (KSM) požiūriu. *Verslas ir vadyba '99*, Vilnius: Technika.
62. Loble, M., Baker, J. R., Whitehead, I., (2010). Farm succession and retirement: some international comparisons. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(1), 49–64. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2010.011.009>.

63. LR žemės ūkio ministro įsakymas Nr. 3D-242 „Dėl konsultavimo įstaigų ir konsultantų akreditavimo taisyklių patvirtinimo“, 2018-09-30 versija. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.298146/YfMZCBTIIf> [žiūrėta 2019 m. spalio 1 d.].
64. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5) 86–92.
65. Mappigau, P. (2012). Entrepreneurial Quality of Small Scale (SMEs) Broiler Farming with Independent Business Model in Maros District of South Sulawesi Province, Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(6), 74–81.
66. Martín-Retortillo, M., Pinilla, V. (2012). Why did agricultural labour productivity not converge in Europe from 1950 to 2005? *EHES working papers in economic history*, European Historical Economics Society, 25, 1–40.
67. Mazoyer, M., Roudart, L. A. (2006). *History of world agriculture: from the Neolithic age to the current crisis*. Eartscan, London/Sterling VA.
68. Meyerding, S. G. (2016). Job satisfaction and preferences regarding job characteristics of vocationals and master craftsman scholars and horticulture students in Germany. *Review of Agricultural and Applied Economics (RAAE)*, 19, 30–49. doi:10.15414/raae/2016.19.01.30-49.
69. Melnikienė R., Vidickienė D. (2019). Lietuvos žemės ūkio politikos vertinimas remiantis kokybinės struktūros analizės metodu. *Viešoji politika ir administravimas / Public policy and administration*, 18(1), 52–67. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.18.1.23128>.
70. Miles, M., B. & Huberman, A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, 2nd Edition*, Thousand Oaks: SAGE publications.
71. Milford, A. (2004). *Coffee, co-operatives and competition: The impact of fair trade*. CMI Report, 2004(6).
72. Morais, M., Binotto, E., Borges, J. A. R., (2018). Using the reasoned action approach to understand Brazilian successors' intention to take over the farm. *Land Use Policy*, 71, 445–452. doi:10.1016/j.landusepol.2017.11.002.
73. Nie, W. & Kellogg, D. L. (1999). How Professors of Operations Management View Service Operations. *Productions and Operations Management*, 8(3), 339–355. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1999.tb00312.x>.
74. Novkovic, S. (2006). Co-operative business: the role of co-operative principles and values. *Journal of Co-operative Studies*, 39(1), 5–16.
75. Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2168–2177. doi:10.1016/j.socec.2008.02.009.

76. Oliva, R. & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160–172. <https://doi.org/10.1108/09564230310474138>.
77. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA.
78. Ostrom, A. L., Bitner, M., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13, 4–36. doi:10.1177/1094670509357611.
79. Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publications, Newbury Park, California.
80. Pereira, A., Carballo-Penela, A., Gonzalez-Lopez, M., Vence, X. (2016). A Case Study of Servicizing in the Farming-Livestock Sector: Organizational Change and Potential Environmental Improvement. *Journal of Cleaner Production*. 124: 84–93. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.127>.
81. Pingali, P. (2007). Agricultural growth and economic development: a view through the globalization lens. *Agricultural Economics*, 37, 1–12. <https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2007.00231.x>.
82. Proprijs, De L. & Storai, D. (2019). Servitizing industrial regions. *Regional Studies*, 53:3, 388–397, doi:10.1080/00343404.2018.1538553.
83. Pugh, S. D. & Subramony, M. (2016). Taking services seriously: New directions in services management theory and research. *Human Resource Management Review*, 26, 1–3. doi:10.1016/j.hrmr.2015.09.001.
84. Rabetino, R., Kohtamäki, M. & Gebauer, H. (2017). Strategy map of servitization. *International Journal of Production Economics*, 192, 144–156. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.11.004>.
85. Raddats, C. & Kowalkowski, C. (2014). A reconceptualization of manufacturers' services strategies. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21(1), 19–34. doi:10.1080/1051712X.2013.857500.
86. Raddats, C. and Easingwood, C. (2010). Services growth options for B2B product-centric businesses. *Industrial Marketing Management*, 39(8): 1334–1345. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.03.002>.

87. Raddats, C., Baines, T., Burton, J., Story, V. M. & Zolkiewski, J. (2016). Motivations for servitization: the impact of product complexity. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(5), 572–591. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2014-0447>.
88. Raddats, C., Kowalkowski, C., Benedettini, O., Burton, J. & Gebauer, H. (2019). Servitization: A contemporary thematic review of four major research streams. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.015>.
89. Reim, W., Parida, V., Örtqvist, D. (2015). Product–Service Systems (PSS) business models and tactics – a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 97(15), 61–75. doi:10.1016/j.jclepro.2014.07.003.
90. Renting, H., Marsden, T. K., Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and planning A*, 35(3), 393–411. <https://doi.org/10.1068/a3510>.
91. Ritter, T. & Lettl, C. (2017). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51(1), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.005>.
92. Shiva, V. & Bedi, G. (2002). *Sustainable agriculture and food security: the impact of globalisation*. Sage Publications India Pvt Ltd.
93. Sivertsson, O. & Tell, J. (2015). Barriers to business model innovation in Swedish agriculture. *Sustainability*, 7(2), 1957–1969. doi:10.3390/su7021957.
94. Slepniov, D., Waehrens, B. V. & Johansen, J. (2010). Servitization as a strategy for survival: an investigation of the process in Danish manufacturing firms. In: *15th Cambridge International Manufacturing Symposium*, 208–220.
95. Storbacka, K., Windahl, C., Nenonen, S. & Salonen, A. (2013). Solution business models: Transformation along four continua. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 705–716. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.008>.
96. Szmigin, I., Maddock, S., Carrigan, M. (2003). Conceptualising community consumption: farmers’ markets and the older consumer. *British Food Journal*, 105(8), 542–550. <https://doi.org/10.1108/00070700310497291>.
97. Šmakov B. V. (2007). Modelirovanije procesov upravlienija materijalnym potokom distributorskoi firmy (sistemny podchod). Čeliabinsk: Izd-bo JURGU. 2007.
98. Šūmane, S., Kunda, I., Knickel, K., Strauss, A., Tisenkopfs, T., des Ios Rios, I., ... & Ashkenazy, A. (2018). Local and farmers' knowledge matters! How integrating informal and formal knowledge enhances sustainable and resilient agriculture. *Journal of Rural Studies*, 59, 232–241. doi:10.1016/j.jrurstud.2017.01.020.

99. Šumylė, D. & Ribašauskienė, E. (2017). Servitization of Lithuanian agricultural cooperatives. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 39(4), 510–523. <https://doi.org/10.15544/mts.2017.35>.
100. Tukker, A. (2004). Eight types of product–service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business strategy and the environment*, 13(4), 246–260. <https://doi.org/10.1002/bse.414>.
101. Van der Ploeg, J. D., Ye, J. & Schneider, S. (2010). Rural development reconsidered: building on comparative perspectives from China, Brazil and the European Union. *Rivista di Economia Agraria*, 65(2), 163–190. doi:10.1108/S1057-192220150000022001.
102. Vandermerwe, S., Rada, J. (1988). Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4): 314–324. doi:10.1016/0263-2373(88)90033-3.
103. Vidickienė, D. (2013). *Gamintojo strateginio mąstymo evoliucija pagrįsta kokybinių struktūrų metodu*. Vilnius: Naujos ekonomikos institutas.
104. Vidickienė, D. (2018). Naujosios ūkininkų kartos poreikiams pritaikytos kaimo politikos teoriniai pagrindai. *Viešoji politika ir administravimas*, 17(1), 54–67. doi:10.5755/j01.ppaa.17.1.20607.
105. Vidickiene, D., Gedminaitė-Raudonė, Z. (2018 a.) Agricultural policy in the servitized economy. In: *The CAP and national priorities within the EU budget after 2020*. (eds. Wigier M., Kowalski A.), series “Monographs of Multi-Annual Programme”, IAFE-NRI, Warsaw, 75(1), 173–180. doi:10.30858/pw/9788376587516.14.
106. Vidickiene, D., Gedminaitė-Raudonė, Z. (2018 b.) Challenges for agricultural policy in the service-driven economic system. *Economics of Agriculture*, 65(4), 1545–1555. DOI: <https://doi.org/10.5937/ekoPolj1804545V>.
107. Vidickienė, D., Melnikienė, R. (2014). *Kaimo politikos evoliucija*. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
108. Wang, W., Lai, K. H. & Shou, Y. (2018). The impact of servitization on firm performance: a meta-analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(7), 1562–1588. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2017-0204>.
109. Ward N. (1993). The agricultural treadmill and the rural environment in the post-productivist era, *Sociologia Ruralis*, 23, 348–364. doi:10.1111/j.1467-9523.1993.tb00969.x.
110. Ward, N. (1996). Environmental concern and the decline of dynastic family farming. In: Carruthers, S. P. & Miller, F. A. (eds.), *Crisis on the family farm: ethics or economics?* Centre for Agricultural Strategy. 210–214.

111. White, B. (2012). Agriculture and the generation problem: rural youth, employment and the future of farming. *IDS Bulletin*, 43(6), 9–19. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2012.00375.x>.
112. Wiebe, K., Lotze-Campen, H., Sands, R., Tabeau, A., van der Mensbrugge, D., Biewald, A., ... & Willenbockel, D. (2015). Climate change impacts on agriculture in 2050 under a range of plausible socioeconomic and emissions scenarios. *Environmental Research Letters*, 10(8), 1–16. doi.org/10.1088/1748-9326/10/8/085010.
113. Wind, Y. (2006). Blurring the lines: Is there a need to rethink industrial marketing? *Journal of Business & Industrial Marketing* 21(7), 474–481. <https://doi.org/10.1108/08858620610708975>
114. Wolf, S. A. & Bonanno, A. (Eds.). (2013). *The neoliberal regime in the agri-food sector: crisis, resilience, and restructuring*. Routledge.
115. Woodhouse, P. (2010). Beyond industrial agriculture? Some questions about farm size, productivity and sustainability. *Journal of Agrarian Change*, 10(3), 437–453. [doi:10.1111/j.1471-0366.2010.00278.x](https://doi.org/10.1111/j.1471-0366.2010.00278.x).
116. Xing, Y., Liu, Y., Tarba, S., & Cooper, C. L. (2017). Servitization in mergers and acquisitions: Manufacturing firms venturing from emerging markets into advanced economies. *International Journal of Production Economics*, 192, 9–18. [doi:10.1016/j.ijpe.2016.12.010](https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.010).