



LEI

WAGENINGEN UR



University of Ljubljana
Biotechnical Faculty
Department of Animal Science
Groblje 3, 1230 Domžale, Slovenija

Pagalba ūkininkams priimant strateginius sprendimus

Mokymosi
visą gyvenimą
programa

Interaktyviojo strateginio valdymo
metodas ir jo įgyvendinimas
Lietuvoje, Lenkijoje ir Slovėnijoje



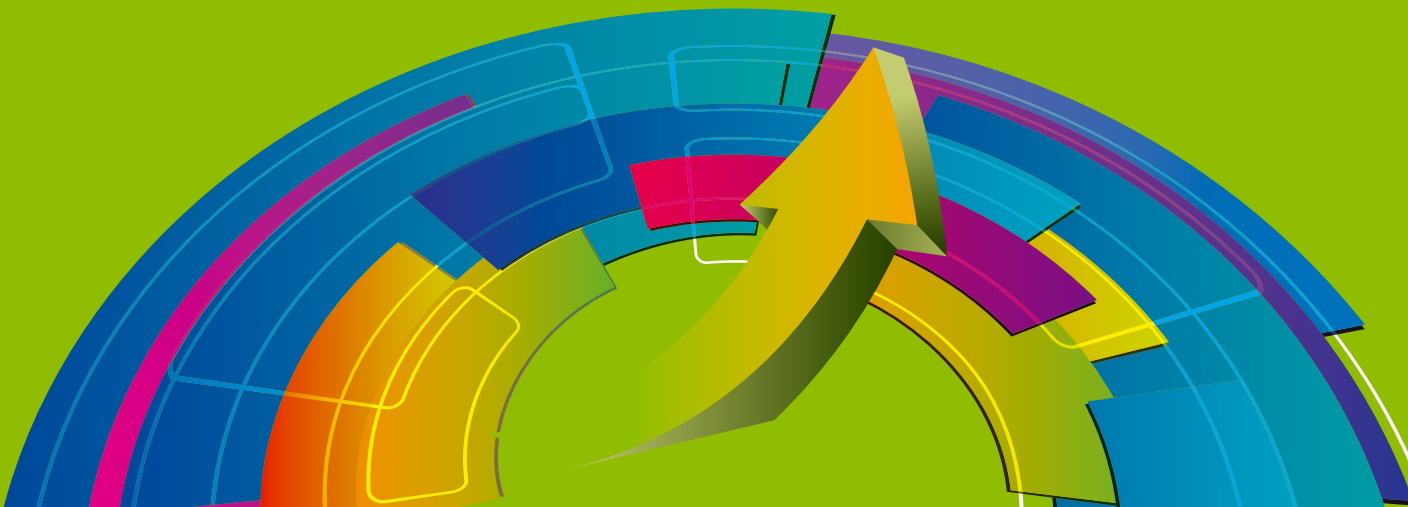
Alfons Beldman • Agata Malak-Rawlikowska • Aldona Stalgienė • Abele Kuipers •
Niels Tomson • Carolien de Lauwere • Dora Lakner • Marcin Żekało • Marija Klopčič

Alfons Beldman • Agata Malak-Rawlikowska • Aldona Stalgienė • Abele Kuipers •
Niels Tomson • Carolien de Lauwere • Dora Lakner • Marcin Żekało • Marija Klopčič



Pagalba ūkininkams priimant strateginius sprendimus

Interaktyviojo strateginio valdymo
metodas ir jo įgyvendinimas
Lietuvoje, Lenkijoje ir Slovėnijoje



Leidėjai:

LEI Wageningen UR, Haga, Nyderlandai
 University of Ljubljana, Biotechnical Faculty - Department of Animal Science, Slovėnija
 Warsaw University of Life Sciences - SGGW, Varšuva, Lenkija
 Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, Vilnius, Lietuva

Autoriai:

Alfons Beldman
 Agata Malak-Rawlikowska
 Aldona Stalgienė
 Abele Kuipers
 Niels Tomson
 Carolien de Lauwere
 Dora Lakner
 Marcin Żekało
 Marija Klopčič

Redaktoriai:

Marija Klopčič
 Aldona Stalgienė
 Alfons Beldman
 Abele Kuipers

Dizainas:

Profont Tatjana Fugger sp, Domžale, Slovėnija

Spausdino:

UAB Ogamas, Vilnius, Lietuva

Tiražas:

200

Išleidimo metai:

2013

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
 Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005:631.1(082)

PAGALBA ūkininkams priimant strateginius sprendimus:
 interaktyviojo strateginio valdymo metodas ir jo įgyvendinimas
 Lietuvoje, Lenkijoje ir Slovėnijoje / Alfons Beldman ... [et al.] ;
 [redaktoriai Marija Klopčič ... et al.]. - Haga: LEI Wageningen UR ;
 Domžale: Biotechnical Faculty, Department of Animal Science; Varšuva:
 University of Life Sciences - SGGW; Vilnius: Lietuvos agrarinės
 ekonomikos institutas, 2013

ISBN 978-961-6204-62-0
 (Biotechnical Faculty, Department of Animal Science)

1. Beldman, Alfons 2. Klopčič, Marija, 1962-
 271924224

Šis leidinys yra oficialus projekto Nr. 2011-1-PL1-LEO05-19891 ES mokymosi visą gyvenimą naujovių perkėlimo programos rezultatas, kurio pavadinimas „Interaktyviojo strateginio valdymo (ISV) metodika, skirta žemės ūkio verslumui Centrinėje ir Rytų Europoje pagerinti“. Šio projekto finansavimui gauta Europos Komisijos parama. Šis leidinys atspindi tik autorių požiūrį, EK negali būti laikoma atsakinga už kokį nors leidinio informacijos panaudojimą.

Turinys

1.	Įvadas ir metodika	10
1.1	Įvadas	10
1.2	Didėjanti verslumo ir strateginio valdymo žemės ūkyje svarba	12
1.3	Strategijų kūrimas	12
1.4	Interaktyvusis strateginis valdymas (ISV metodas)	13
	Verslininko akcentavimas	13
	Sąveika su aplinka	14
	Verslininko veiksmų akcentavimas	14
2	Interaktyviojo strateginio valdymo mokymo plano sudarymas	15
2.1	Bendrasis mokymo plano sudarymas naudojant ISV metodą	15
2.2	Mokymas pažingsniui	18
	1 žingsnis: Pradžia	18
	2 žingsnis: Verslo, verslininko ir aplinkos analizė	18
	3 žingsnis: Nuo analizės iki strateginio sprendimo	20
	4 žingsnis: Veiksmų planas	21
3.	Pavyzdžiai: Kaip ūkininkai ir studentai planuoja savo ateitį	23
	1 atvejis: Arūno Dirgėlos ūkis, Lietuva	24
	2 atvejis: Ričardo Barzdenio ūkis, Lietuva	28
	3 atvejis: Zitos Juzokienės ūkis, Lietuva	32

	4 atvejis: Krzysztof Różalski ūkis, Lenkija	36
	5 atvejis: Leszek Sychocki ūkis, Lenkija	40
	6 atvejis: Kownaccy ūkis, Lenkija	44
	7 atvejis: Ekologinis Meden ūkis, Slovėnija	48
	8 atvejis: Kukenberger šeimos ūkis, Slovėnija	52
	9 atvejis: Alojz Vernik šeimos ūkis, Slovėnija	56
	Studento atvejis: Stanisławscy šeimos ūkis, Lenkija	60
	Studento atvejis: Černivec šeimos ūkis, Slovėnija	64
	Išvados apie studentų mokymą	68
	Namų darbų užduotys: interviu su verslininku, dirbančiu ne žemės ūkio srityje	69
4	Rezultatai: strategijų ir mokymų proceso analizė	72
4.1	Pasirinktos strategijos	72
4.2	Sėkmę įvertinantys veiksniai	74
4.3	ISV mokymų įvertinimas	76
5	ISV poveikio empirinis įvertinimas: ar ISV mokymas tikrai veiksmingas?	79
6	Baigiamosios pastabos	82
A1	1 priedas. Veiksmų ir strategijų aprašymas	86
	a. Veiksmų aprašymas	86
	Verslininko kompetencijos	86
	Išoriniai veiksniai	87
	Ekonominis efektyvumas	88
	Vidiniai verslo veiksniai	89
	b. Strategijų aprašymas	90
A2	2 priedas. SVP priemonės aprašymas	93
	Literatūros sąrašas	95

Pratarmė

Europos žemės ūkio sektorius pastarąjį dešimtmetį patyrė daugybę pakeitimų. Tikimasi, kad šie pakeitimai artimiausioje ateityje bus tęsiami. Tokiomis aplinkybėmis gebėjimas priimti bei vykdyti ilgalaikius sprendimus ir taikyti verslumo įgūdžius yra esminės sėkmės sąlygos. Šia intencija buvo parengtas ir galiausiai patvirtintas Leonardo da Vinčio Naujovių perkėlimo projektas. Projektui buvo suteiktas pavadinimas „*Interaktyviojo strateginio valdymo (ISV) metodas, skirtas verslumui Centrinės ir Rytų Europos žemės ūkyje pagerinti*“. Šio taip vadinamo ISV projekto tikslas – supažindinti specialistus su inovatyviosiomis priemonėmis, padėsiančioms jiems vystyti verslumą ir strateginį valdymą. Jis buvo skirtas patarėjų bei konsultantų sektoriaus darbuotojams ir profesinio mokymo aplinkai. Be to, jis turės poveikį ir dar vienai tikslinei grupei – patiems ūkininkams, kadangi jie buvo pakviesti dalyvauti ISV mokymų užsiėmimuose, kuriuos vedė naujai išugdyti specialistai.

Projekto komandos nariai priklauso tokioms organizacijoms kaip universitetai, institutai, papildomų paslaugų teikimo ir galvijų auginimo asociacijos iš vienos Vakarų Europos valstybės (Nyderlandų) bei iš trijų Centrinės ir Rytų Europos valstybių (Lietuvos, Lenkijos ir Slovėnijos). Dirbti kartu ir mokytis vieniems iš kitų – didelis iššūkis. Kiekvienoje valstybėje vykę tarptautiniai susitikimai, įskaitant atvirus seminarus, suteikė neįkainojamos patirties. Projekto rezultatai buvo pristatyti Europos gyvulininkystės asociacijos (EAAP - European Association for Animal Production) kongreso, vykusio Bratislavoje (Slovakijoje) 2012 m. rugpjūtį, sesijoje apie galvijų auginimą Rytų Europoje bei specialiaame ISV projektui skirtame seminare, surengtame Tarptautiniame Ūkininkų ūkių valdymo asociacijos (IFMA - Farm Management Association) kongrese Varšuvoje (Lenkijoje) 2013 liepą. Abiejuose seminaruose ne tik projekto nariai pristatė prezentacijas, bet ir projekte dalyvaujantis ūkininkas papasakojo apie savo atvejį.

Viena iš pagrindinių Leonardo da Vinčio ISV projekto sklaidos priemonių – ši išleista knyga,

kurioje aprašytas interaktyviojo strateginio valdymo metodas, įgyvendinimą kuruojančios agentūros vaidmuo ir pagrindiniai šios internetinės priemonės taikomosios programos elementai.

Taip pat šiame leidinyje pateikiami ISV mokymų (naudojant ISV metodą), rezultatai. Ši knyga – tai visų šių pastangų rezultatas. Pirmajame, *įžanginiame skyriuje* yra pristatomas projekto turinys ir projekte dalyvaujančios institucijos bei asociacijos iš keturių šalių, taip pat Interaktyviojo strateginio valdymo metodo principai. *Antrajame skyriuje* išdėstytas Interaktyviojo strateginio valdymo mokymų organizavimas. *Trečiajame skyriuje* aprašyti atrinkti pienininkystės ūkininkų bei jaunųjų ūkininkų atvejai iš visų trijų valstybių, taip pat pateikiami kai kurie projekte dalyvaujančių ūkininkų interviu su kitų sektorių verslo atstovais, nes tai puiki proga vieniems iš kitų pasisemti patirties. *Ketvirtajame skyriuje* apibendrinti mokymų rezultatai, t.y. strateginiai pasirinkimai, lemiamą reikšmę turintys sėkmę įvertinantys veiksniai ir mokymosi procesas. *Penktajame skyriuje* pateikiama ISV mokymų poveikio analizė dalyvių įgytų kompetencijų ir verslumo savybių atžvilgiu. Paskutiniajame, *šeštajame skyriuje* pateikiamos projekto komandos baigiamosios pastabos.

Šios knygos turinys yra atidžiai patikrintas ir suredaguotas nepriklausomų ekspertų.

Šią knygą mes skiriame tiems ūkininkams, kurie norėtų pagerinti savo verslumo įgūdžius bei pasidžiaugti teigiamais kolegų pavyzdžiais; profesinio ugdymo mokytojams ir žemės ūkio srities patarėjams, kurie dirba mokydami ūkininkus bei jiems patardami strategijos kūrimo ir verslumo ugdymo procese; mokslo darbuotojams, stebintiems naujosios inovatyvios metodikos perėmimą; politikos kūrėjams, kurie galbūt nuspręš išmėginti šį požiūrį siekdami paskatinti ūkininkų sektoriaus strateginio valdymo įdiegimo procesą, ir visiems kitiems su žemės ūkiu susijusiems asmenims, kuriuos tai domina, ir kuriems šis metodas, priemonės ir naujas požiūris galėtų duoti naudos.

Visos mūsų Projekto komandos vardu norėtume padėkoti visiems ISV mokymuose dalyvavusiems ūkininkams, mokytojams bei patarėjams, ir visiems padėjusiems asmenims, be kurių šis projektas, kaip ir šis leidinys, nebūtų išvydę dienos šviesos; taip pat visoms organizacijoms, kurios prisidėjo prie šio projekto savo darbu bei pagalba.

Tikimės, kad ši knyga strategijos kūrimą bei verslumą padės suprasti kaip organizuotą, interaktyvų, ateitį kuriantį procesą.

Projekto komandos vardu
Agata Malak-Rawlikowska ir Abele Kuipers



1 ir 2 skyriai

Metodika



1. Įvadas ir metodika

1.1

Įvadas

Žemės ūkio sektorius, kaip visuomenės dalis, nuolat kinta. Žemės ūkio vystymasis naujosiose ES narėse valstybėse paskutinįjį 20-ojo amžiaus dešimtmetį ir pirmąjį 21-ojo amžiaus dešimtmetį yra dar reikšmingesnis. Visų pirma, dėl perėjimo į rinkos ekonomiką po komunistinio režimo žlugimo ir, antra, dėl įstojimo į ES 2004-iais. Tokiomis aplinkybėmis gebėjimas priimti bei taikyti ilgalaikius sprendimus ir ugdyti verslumo įgūdžius yra esminės sėkmės sąlygos. Tačiau strateginis mąstymas žemės ūkio objektuose ne toks dažnas, ypač Centrinėje ir Rytų Europoje. Pagrindinį dėmesį ūkininkai skiria kasdieniam reikalų tvarkymui, tačiau dar svarbesnis tampa pelningumo didinimas ir susitelkimas į ilgalaikius tikslus ir strategijas dinamiškai besikeičiančioje aplinkoje. Todėl verslumo elgsenos bei sprendimų priėmimo mokymai yra esminiai dalykai, kaip ir pagalbinės tokių mokymų priemonės. Teorija, žinoma kaip strategijų kūrimo įrankis, yra taip vadinamas „strateginis valdymas“. Ši teorija nėra įtraukta į ūkininkų bendruomenių konsultavimą ir švietimą.

Atsižvelgiant į tai, buvo sukurtas ir galiausiai patvirtintas Leonardo da Vinčio Naujovių perkėlimo projektas. Šiam projektui buvo priskirtas numeris 2011-1-PL1-LEO05-19891, o pačiam projektui suteiktas pavadinimas „Interaktyviojo strateginio valdymo (ISV) metodika, skirta žemės ūkio verslumui Centrinėje ir Rytų Europoje pagerinti“. Šio, taip vadinamo ISV projekto tikslas yra pristatyti inovatyvias priemones, skirtas padėti patarėjams ir profesinio ugdymo mokytojams verslumo ugdymo ir strategijos kūrimo procese. Todėl tikslinės grupės yra patarėjų bei konsultantų sektorius ir profesinio mokymo centrai, o patys ISV mokymų užsiėmimuose dalyvaujantys ūkininkai gali būti laikomi ir klientais, ir tikraisiais projekto ambasadoriais žemės ūkio srityje. Buvo išskelti ke-

turi projekto tikslai:

- **Pirmasis tikslas** – padėti patenkinti strateginio planavimo poreikį siekiant tolesnės ūkio verslo plėtros ir tapti bei išlikti konkurencingu žemės ūkio sektoriuje. Manoma, kad ilgalaikėje perspektyvoje toks požiūris prisidėtų prie žemės ūkio sektoriaus stiprinimo ir ekonominės plėtros.
- **Antrasis tikslas** – pagerinti patarėjų ir mokytojų kompetencijas, įgūdžius ir žinias, o jie savo ruožtu perduotų savo kompetencijas žemės ūkio verslininkams ir profesinių mokyklų studentams. Be to, šiuo projektu siekiama pagerinti šiuo metu žemės ūkio srityje dirbančių patarėjų žinias ir profesinį švietimą apie mokymosi visą gyvenimą veiklą bei nuolatinį jų kompetencijų verslumo ir strateginio valdymo srityse tobulėjimą.
- **Trečiasis tikslas** – pagerinti dalyvaujančių pienininkystės ūkininkų strateginio valdymo ir verslumo įgūdžius, kad jie geriau suvoktų savo situaciją, o tai galėtų padėti jiems išlaikyti savo ūkius perspektyvius vis sudėtingesnėmis sąlygomis.
- **Ketvirtasis tikslas** – akcentuoti perduotų mokymų ir nuolatinio jų stebėjimo bei įvertinimo proceso palaikymo svarbą. Tai leido nuosekliai įtraukti naudojamas priemones ir lydinčiąsias gaires į konsultavimą ir švietimą dalyvaujančiose šalyse.

LEI Wageningen UR (Nyderlandai) sukūrė Interaktyviojo strateginio valdymo metodą. Šis metodas apima internetinių ISV priemonių naudojimą. Ši inovatyvi priemonė yra pagrįsta strateginio valdymo teorija ir yra skirta praktikuotis kurti strategiją. Ji buvo specialiai pritaikyta ūkininkams. Šią priemonę Nyderlanduose naudoja kai kurios organizacijos, pvz., tikrai verta paminėti didžiausią žemės ūkio banką „Rabobank“. Tam tikra interaktyviojo strateginio valdymo metodo naudojimo patirtis yra įgyta ne tik Nyderlanduose, bet ir Slovėnijoje. Ši patirtis – tai dalis iš dviejų dvynių projektų (Twinning) su Slovėnija. Įgyta patirtis buvo aprašyta *Klopčic ir kiti* (2009). Tai gali būti laikoma parengiamąja studija dabartiniam Leonardo da Vinčio projektui, kuris taip pat skirtas Interaktyviajam strateginiam valdymui.

Šiuo projektu siekiama perduoti šį inovatyvų metodą ir internetinę ISV priemonę trims Centrinės ir Rytų Europos šalims, t.y. Lenkijai, Lietuvai ir Slovėnijai.

1.1. lentelė: ISV Leonardo da Vinčio projekto partneriai ir palaikantieji partneriai

PARTNERIAI	
Lenkija:	Nyderlandai:
<i>Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie – SGGW</i> Varšuvos gamtos mokslų universitetas – SGGW Projekto koordinatorius	<i>LEI Wageningen UR, sociaal-economisch onderzoeksinstituut</i> Vageningeno Žemės ūkio ekonomikos institutas (LEI)
<i>Mazowiecki Ośrodek Doradztwa Rolniczego o/Poświętne</i> Mazovijos žemės ūkio plėtros tarnyba	
Lietuva:	Slovėnija:
<i>Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas</i> Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas	<i>Univerza v Ljubljani</i> Liublianos universitetas, Biotechnologijų fakultetas
<i>VšĮ Lietuvos žemės ūkio Konsultavimo Tarnyba</i> VšĮ Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba	<i>Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije</i> Slovėnijos žemės ir miškų ūkio rūmai

PALAIKANTIEJI PARTNERIAI, pristatantys nepriklausomus ekspertus:

Expertise Centre for Farm Management and Knowledge Transfer, Wageningen UR, Nyderlandai
Institute of Food and Agricultural Economics – IERiGŽ, Lenkija
Lietuvos galvijų veisėjų asociacija
Joniškio žemės ūkio profesinė mokykla, Lietuva
Slovenian Holstein Cattle Breeders Association

Šį projektą vykdančias konsorciūmas, t.y. universitetai, profesinė mokykla, papildomų paslaugų teikėjai, ekonomikos tyrimo institutai ir ūkininkų asociacijos (žr. 1.1. lentelę, ir dar palaikantieji partneriai) suteikė puikų ryšio kanalą ūkininkams, konsultantams, mokytojams ir studentams. Tokia partnerių įvairovė projektui davė daug naudos.

ISV projektas buvo skirtas sustiprinti mokytojų bei papildomų darbuotojų ir (šiuo atveju) pienininkų pajėgumą, kad tai padėtų jiems suformuluoti strategijas ir ugdymo plėtros planus. Tai taip pat prisideda prie paprastesnio išorinės aplinkos informavimo apie tam tikrus strateginius pasirinkimus. ISV įrankis ir mokymo medžiaga buvo sukurta su galimybe pritaikyti juos pagal vietinę situaciją visose trijose šalyse, jie turi potencialą šiose šalyse tapti papildomo paketo dalimi ir švietimo mokymo programa. Dvejų metų trukmės projekto pirmaisiais metais visose trijose šalyse buvo ap-

mokyta 130 ūkininkų, 50 žemės ūkio studentų ir 15 mokytojų/pagalbininkų; ISV grįžtamuosiuose susitikimuose po vienerių metų iš viso dalyvavo 106 ūkininkai.

ISV projektas yra platesnio verslumo tyrimų ir šviečiamosios veiklos tinklo dalis. Jis susijęs su Centrinės ir Rytų Europos *Wageningen UR* tyrimu „Ūkių plėtros keliai ir palengvinto interaktyvaus mokymosi metodikos poveikis pienininkystės ūkininkų Rytų Europoje inovatyvumui ir verslumui (*Farm development paths and the role of a facilitated interactive learning methodology on innovation and entrepreneurship of dairy farmers in Eastern Europe*)“. Šis projektas daugiausiai skirtas pienininkystės sektoriaus plėtros kelių tyrimo studijai Lietuvoje, Lenkijoje ir Slovėnijoje. Stiekiant surinkti informaciją apie pienininkystės ūkininkų visose trijose šalyse ateities lūkesčius ir tai, kaip jie vertina savo kompetencijas, buvo naudojamas 49 pagrindinių ir 225 papildomų klausimų klausimynas. Tuo tikslu iš viso buvo surinkti 1038 užpildyti klausimynai, maždaug po vienodą skaičių iš kiekvienos tyrimo dalyvaujančios šalies. Šie klausimynai buvo naudojami ir Leonardo da Vinčio projekte ISV mokymuose dalyvaujantiems ūkininkams apklausti. Klausimynai buvo užpildyti prieš pirmąjį

ratą, kaip atskaitos taškas, ir po grįžtamųjų susitikimų, praėjus vieneriems metams.

Kiti, ISV projekte nedalyvaujantys ūkininkai, kurie taip pat užpildė klausimyną projekto pradžioje ir grįžtamuosiuose susitikimuose, buvo naudojami kaip kontrolinė grupė. Toks klausimynų pildymo organizavimas leido įvertinti poveikį, kurį ISV mokymai turėjo ūkininkų gebėjimui suformuluoti strategiją ir įvertinti savo kompetencijas.

1.2

Didėjanti verslumo ir strateginio valdymo žemės ūkyje svarba

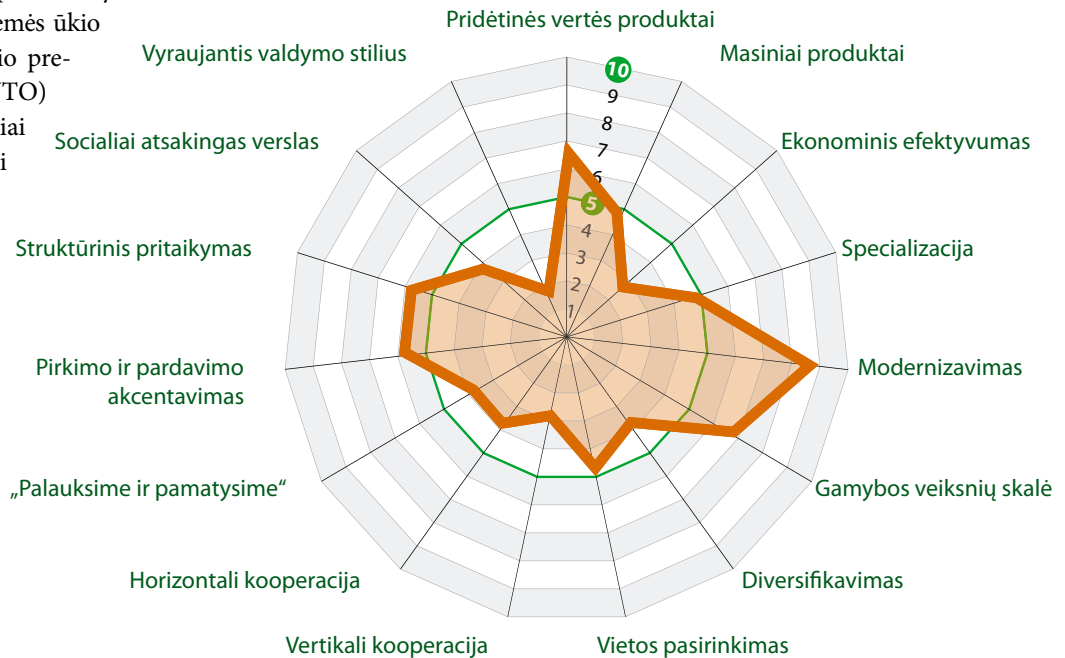
Anksčiau ūkininkams pakako būti sveikiems ir stipriems, kad jie galėtų sunkiai dirbti ilgas valandas. Norint tapti sėkmingu ūkininku svarbiausia buvo kvalifikacija ir meistriškumas. Didesniuose ūkiuose reikėjo ir gebėjimo valdyti dideles nekvalifikuotų darbininkų grupes. Pastaraisiais dešimtmečiais verslumas tapo svarbia (arba svarbiausia) ūkininkavimo sąlyga ir artimiausioje ateityje jis taps vis svarbesniu. Rinkos raidos procesai (globalizacija, sertifikavimas, maisto saugos reikalavimai ir t.t.), žemės ūkio politikos vystymasis (ES bendrosios žemės ūkio politikos reforma, Pasaulio prekybos organizacijos (WTO) derybos ir t.t.) ir pokyčiai visuomenėje apskritai (pvz., didėjantis susirūpinimas dėl aplinkosaugos, gamtos, biologinės įvairovės, landšafto, gyvūnų gerovės, gamtinių išteklių, taip pat ir finansinė krizė, kuri veikia rinką ir politiką), - visa tai reikalauja aukštesnio lygio verslumo. Verslumas reiškia įsipareigojimą vystyti, pvz., ūkio, veiklą. Jis apima tokius veiksmus kaip informacijos surinkimas,

bendravimas su tiekėjų grandinės partneriais, susipažinimas su rinka ir strateginių sprendimų priėmimas. Verslumas daugiau susijęs su strateginėmis problemomis nei valdymas, kuris daugiau dėmesio skiria veiklos ir taktiniams sprendimams. Meistriškumo ir vadovavimo gali būti lengviau išmokti nei verslumo; pirmieji du aspektai yra labiau techninio ir procedūrinio pobūdžio, o verslumas apima daugybę specifinių ūkininko įgūdžių, tokių kaip komunikavimas ir rizikos valdymas, ir tokių kompetencijų kaip lyderiavimas, iniciatyvumas, atvirumas signalams iš visuomenės, vizijos turėjimas, kūrybingumas, savianalizė ir kt. (*De Lauwere ir kiti, 2004*). Verslininkas yra tas, kuris priima sprendimus, todėl jo požiūris ir elgesys yra kritiškai svarbūs jo verslo sėkmei ar žlugimui.

1.3

Strategijų kūrimas

Priimti gerus strateginius sprendimus nėra lengva. O ūkininkams tai turbūt dar sunkiau. Didesnėse įmonėse už strateginius sprendimus yra atsakingas direktorius ar direktorių taryba, tai viena iš pagrindinių jų darbo užduočių. Ūkininkai kur kas



1.1. pav. Galimų strategijų pavyzdžiai

daugiau laiko skiria veiklos problemoms, rūpinasi karvėmis ar derliumi. Ir dauguma ūkininkų nėra išmokyti sudarinėti strateginių planų.

Strateginiai sprendimai yra svarbūs. Dažnai jie pareikalauja (didelių) investicijų. Dažniausiai tai reiškia, kad negalima sau leisti suklysti. Strateginiai sprendimai yra komplikuoti, reikia įvertinti daugybę dalykų. Kaip vystosi rinka? Kas vyksta nacionalinėje ir ES politikoje? Koks yra vietinis žemės ūkio vystymasis? Ar galima gauti leidimą ūkiui plėsti? Kaip ūkiui sekasi? Ar sekasi geriau nei kolegų ar konkurentų ūkiui? Ar yra erdvės investicijoms? Kokios yra asmeninės ūkininko ambicijos? Ar jis siekia didelio efektyvumo (pvz., didelio primilžio iš karvės), ar išplėtoti didelės apimties ūkį? Kokios yra galimos strategijos (1.1. pav.)?

Verslininkas (tai reiškia ir ūkininkas) turi suprasti, kad situacija nuolat keičiasi. Kai tik strategija ir planas bus sukurti, situacija vėl pasikeis. Tai reiškia, kad reikės sukurti naują planą arba bent jau pakoreguoti turimą.

Trumpai tariant, ūkininkai nėra pratę kurti savo ūkio strategijos atsižvelgdami į visus išvardytus aspektus. Ūkininkas gali pasamdyti ekspertą strateginiam planui paruošti, tačiau toks sprendimas turi tam tikrų svarbių trūkumų. Pagrindinis trūkumas yra tas, kad toks strateginis planas bus niekieno. Tai nebus paties ūkininko strategija. Tai nebus jo asmeninės aplinkos ar jo paties ūkio efektyvumo analizė. Ir ar tokia plane bus atsižvelgta į ūkininko asmeninius įgūdžius ir ambicijas? Svarbiausias klausimas apie strategijos kūrimą samdant tokiam darbui ekspertą yra šis: ar parengtas planas išties atitinka individualią ūkio ir ūkininko situaciją ir ar tas planas iš tikrųjų ves prie žingsnių ir veiksmų, kurių ims ūkininkas. Vienas iš esminių Interaktyviojo strateginio valdymo elementų yra tas, kad ūkininkas strategiją kuria pats. Taip pat kyla klausimas: jei ūkininkas kuria strategiją pats, ar jis pajėgus atlikti gerą savo paties situacijos analizę? Ir ar gali jis atsiverti naujoms galimybėms ir naujai plėtrai?

1.4

Interaktyvusis strateginis valdymas (ISV metodas)

Visi paminėti pokyčiai ūkininkui meta naujus iššūkius. Remdamasis kelių projektų patirtimi, *LEI Wageningen UR* sukūrė metodą, skirtą padėti ūkininkams strategiškai planuoti, - Interaktyvųjį strateginį valdymą (ISV). ISV pagrįstas trimis pagrindiniais principais:

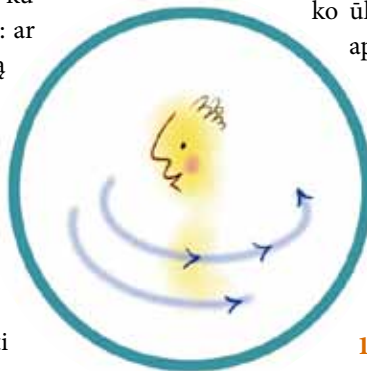
- (1) paties verslininko akcentavimas;
- (2) sąveika su aplinka;
- (3) dėmesys faktiniam verslininko progresui ar veiksams.

Verslininko akcentavimas

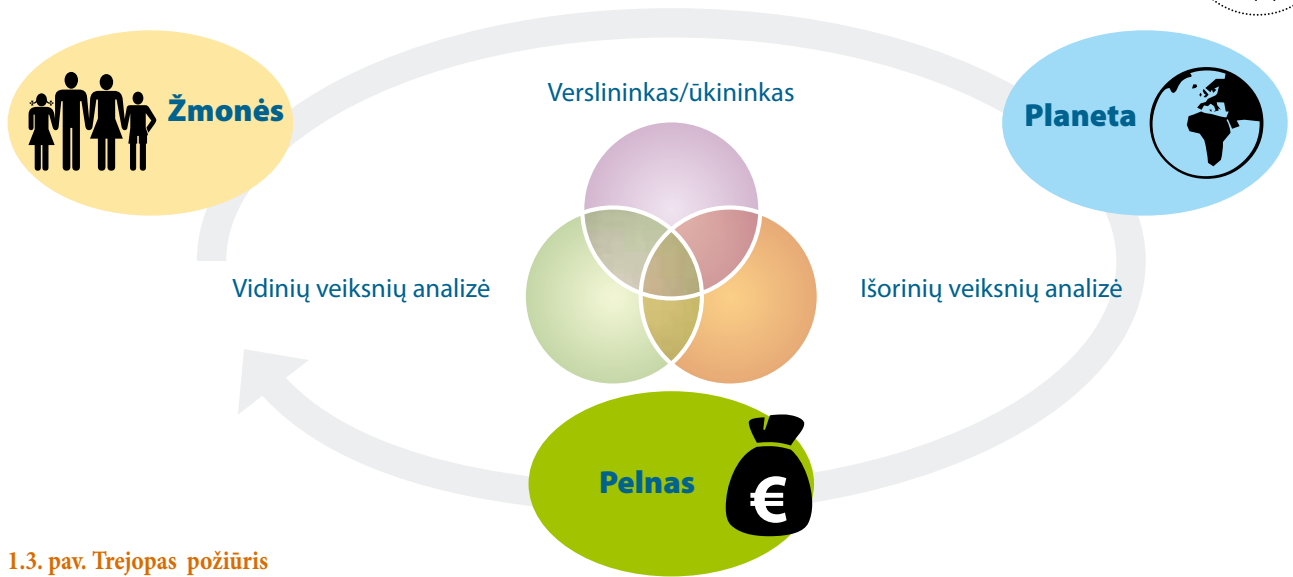
Verslininko pozicionavimas centre reiškia, kad ne patarėjas, o pats ūkininkas yra atsakingas už strateginio plano turinį. Todėl verslininkas strateginį planą turi sudaryti pats, o patarėjas tik nukreipti reikiama linkme ir paskatinti procesą. ISV procese verslininkams yra keliamas iššūkis atidžiai išnagrinėti savo verslą, aplinką ir pačius save, pvz., analizuojant esamą verslo efektyvumą. Kadangi ISV procesas beveik visada yra naudojamas grupinėse situacijose, verslininkas taip pat gali pasinaudoti savo kolegų patirtimi ir grįžtamuju ryšiu.

Tikslas yra tas, kad verslininkas intensyviai pajustų visą procesą ir tuo pačiu metu ugdytų kompetencijas, kurių jam versle reikės ateityje (1.2. pav.). Galite teigti, kad šis požiūris akcentuoja galių suteikimą verslininkui. Literatūros šaltiniuose taip pat diskutuojama apie tikėjamą gebėjimų kontroliuoti įvykius (*Fishbein and Ajzen, 1975*); kuo stipresnis šis tikėjimas, tuo didesnę kontrolę verslininkas turi savo ūkio ateities atžvilgiu. Silpnas tikėjimas

gebėjimu kontroliuoti įvykius reiškia, kad verslininko ūkio ateitis labai smarkiai priklauso nuo aplinkos pokyčių; nuo dalykų, kurie jam nutiks. Tyrimai rodo, kad dirbant su strateginiais sprendimais kolektyviai, grupėse stiprėja tikėjimas gebėjimu kontroliuoti įvykius, taigi didėja ir gebėjimas kontroliuoti savo paties ateitį (*Bergevoet, 2005*).



1.2. pav. Verslininkas yra ISV proceso centre



1.3. pav. Trejopas požiūris

Sąveika su aplinka

Nors verslininkas gali būti Interaktyviojo strateginio valdymo centre, jis jokių būdu nėra izoliuotas. Modernioje visuomenėje žemės ūkio verslas negali būti matomas kaip izoliuota grandis maisto grandinėje. Atsižvelgiant į paties verslininko pasiūlytą strategiją, jis turi eiti į dialogą su aplinka – pvz., su savo kaimynais, nerimaujančiais dėl jo plėtros planų, arba su (naujais) tiekimo grandinės partneriais, kolegomis ar gamtos ir aplinkosaugos organizacijomis.

Patarėjo ar konsultanto vaidmuo yra mesti verslininkui iššūkį, kad jis plėtros pokyčius, vykstančius jo tiesioginėje aplinkoje ar platesniame visuomenės rate, įtrauktų į savo kuriamą strategiją ir į savo planus. Tai sutrukdo kai kurių verslininkų polinkiui save pozicionuoti atskirai nuo bendruomenės ar nuo naujų rinkos vystymosi pokyčių, ar visuomenės apskritai. Kadangi verslininkas yra visuomenės dalis, jis privalo pasiekti daugiau įžvalgų ir išmokti, kaip veiksmingai susitvarkyti su įvairiomis situacijomis. Strateginių sprendimų priėmimas galų gale yra daugiau nei tik savo verslui geriausios techninės/ekonominės ilgalaikės krypties pasirinkimas. Taip pat tai ir savo verslo įteisinimas (Schans, van der, 2008).

Procese akcentuojami ne tiek techniniai klausimai, kiek žmonės - asmenys ir susijusios kaimynystės atstovai bei bendruomenė, aplinka - planeta ir ekonomika - pelnas. Taigi akcentuojamas trejopas požiūris - tai atsispindi pateiktoje iliustracijoje, žr. 1.3. pav.

Verslininko veiksmų akcentavimas

Interaktyvusis strateginis valdymas labiau yra skirtas pastūmėti verslininkus veikti, nei tik perduoti teorines žinias. Todėl ISV metodo esmė yra ne tiek sudaryti visiškai objektyvų verslininko, jo verslo ir aplinkos paveikslą, bet suteikti tiek energijos ir pasitikėjimo, kad verslininkas galėtų tvirtai ir pagrįstai žengti į priekį. ISV - tai mąstymas ir darymas vienu metu. Be viso to, yra būtina, kad verslininkas formuotų kiek galima realistiškiausią savo galimybių paveikslą tam, kad sudarytų gerą planą. Interaktyvusis ISV metodas visų pirma yra pritaikytas pateikti idėjas akcentavimui (Schans, van der, 2008). Kiekvienas ISV procesas baigiasi SMART veiksmų planu.



Projekto komandos nariai lankosi Alberto Juso ūkyje Punios kaime, Alytaus apskrityje Lietuvoje.

2. Interaktyviojo strateginio valdymo mokymo plano sudarymas

2.1

B endrasis mokymo plano sudarymas naudojant ISV metodą

Pagrindiniai ISV principai buvo išvardyti 1 skyriuje. Yra sukurta įvairių šiuos principus apimančių mokymų, užsiėmimų ir priemonių. Projektui „Interaktyviojo strateginio valdymo (ISV) metodika, žemės ūkio verslumui Centrinėje ir Rytų Europoje pagerinti“ buvo organizuoti bendrosios strategijos trijų dienų mokymai 8-10 ūkininkų grupėms, kurie kiekvieną dalyvį nukreipė asmeninės strategijos ir veiksmų plano sukūrimo linkme.

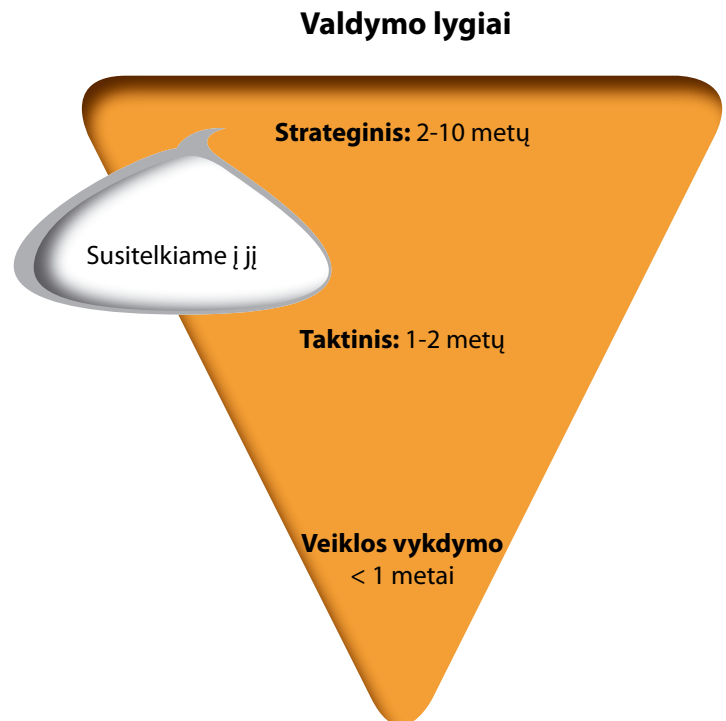
Tokiuose mokymuose akcentuojami strateginiai sprendimai (2-10 metų į priekį; 2.1. pav.). Tai reiškia, kad taktiniams sprendimams (artimiausiems 1-2 metams) ir veiklos vykdymo problemoms neskiriama daug dėmesio. Apskritai, gera strategija yra pagrįsta geru išteklių ir galimybių atitikimu (Porter, 1980; 1998). ISV metodikoje tai apibrėžta taip: gera strategija yra pagrįsta geru šių **3-jų elementų** tarpusavio atitikimu:

- **Verslininko:** tai ūkininko, jo šeimos ir/arba darbuotojų ambicijos ir įgūdžiai;
- **Verslo:** tai ūkio struktūra ir efektyvumas;
- **Aplinkos:** tai rinka ir visuomenė.

Pirmoje mokymų dalyje (1,5 dienos) ūkininkas analizuoja šiuos aspektus, o antroje mokymų dalyje ūkininkas paverčia šią analizę į tinkamą strategiją ir veiksmų planą (1,5 dienos). Maždaug po metų būna ketvirtasis susitikimas – taip vadinamasis grįžtamasis susitikimas, kurio metu įvertinama, kaip sekėsi įgyvendinti strategiją (žr. 2.2. pav.).

Kiekvienoje grupėje dalyvauja apie 8-10 ūkininkų. Grupei yra priskiriamas kvalifikuotas konsultantas. Konsultanto vaidmuo mokymuose yra esminis, tai veiksnys, kuris bus detalizuotas toliau.

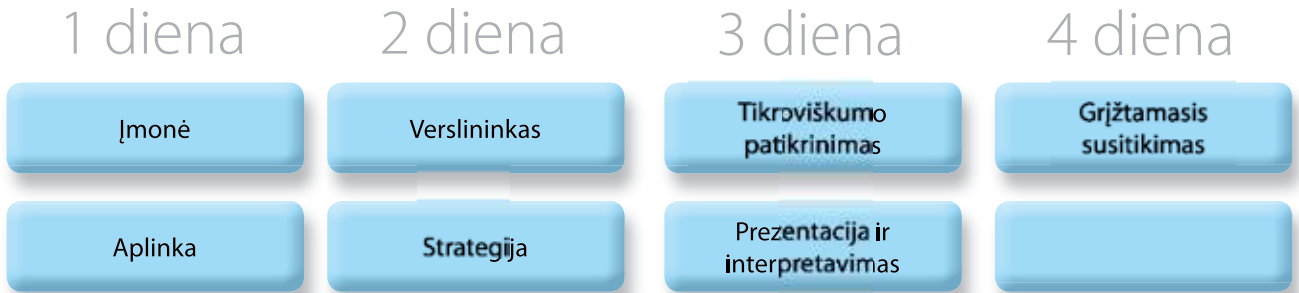
Bendravimas yra svarbus aspektas. Ūkininkų yra



2.1. pav. Valdymo lygiai

prašoma diskutuoti ir oponuoti vienam su kitu. Toks vaidmuo tenka ir konsultantui. Siekiant sukurti dialogą su išoriniu pasauliu ir realizuoti kuriamos strategijos atsispindėjimą procese yra skiriamos namų darbų užduotys.

Procesui sisteminti ir palaikyti yra naudojama internetinė priemonė. Šią priemonę sudaro sąrašas klausimų, į kuriuos ūkininkas turi atsakyti, kad būtų užtikrinta, jog bus atsižvelgta į visus aspektus. Kitoje šios priemonės dalyje ūkininkas turi pateikti visų trijų sudėtinųjų elementų įvertinimą: verslininko, verslo ir aplinkos. Užbaigus šią analizę pereinama prie ateities strategijos. Kaip pradinis taškas yra naudojamos asmeninės ūkininko ambicijos ir vizija. Pats ūkininkas turi apjungti visą surinktą informaciją, kad paverstų ją į keletą galimų strategijų; tada tas alternatyvias



2.2. pav. Mokymų kurso eigos schema

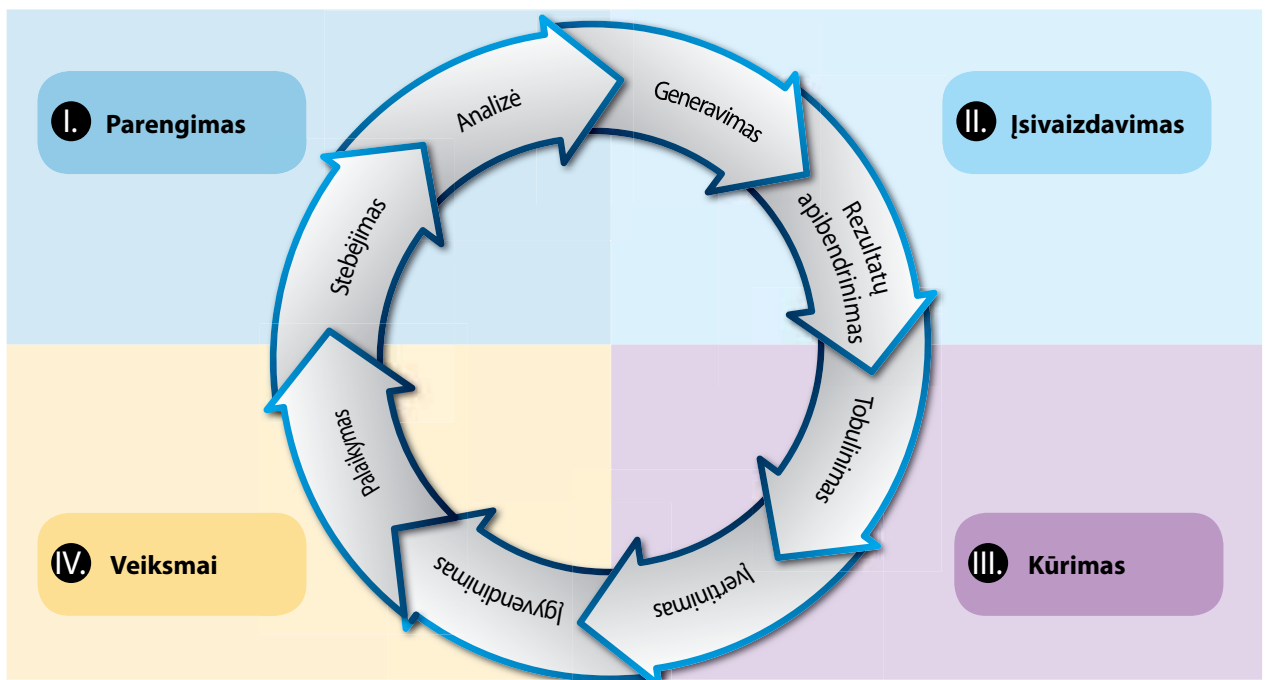
strategijas jis turi įvertinti ir galiausiai turi pateikti savo sukurtą naująją asmeninę strategiją. Naudojantis šia priemone galima apskaičiuoti ir sukurtos strategijos „atitikimo balą“ 15-ai strategijos kategorijų remiantis įvertinamuoju balu, kurį ūkininkai suteikė įvairiems trejopo požiūrio aspektams. Ūkininkas šiais skaičiavimais gali pasinaudoti kaip įkvepiančia idėja arba norėdamas pažiūrėti, kaip skaičiavimuose atsispindės jo paties idėja. Paskutiniu žingsniu ūkininkas paruošia veiksmų planą kartu su savo strateginiu planu bei jo prielaidomis ir pateikia visa tai kaip prezentaciją.

Šis procesas veda prie strateginio plano. Kiekvieną šio proceso dalį sudaro informa-

cijos surinkimas, jos apsvarstymas bei interpretavimas ir perdavimas kitiems. Iššūkis – surasti ryšį tarp skirtingų elementų ir jį panaudoti. Kitas iššūkis yra panaudoti ir padidinti inovatyvų ūkininko ir jo ūkio potencialą. Šiame procese kūrybingumas yra esminis veiksnys, o tai reiškia, kad ūkininkas ieško atsakymų į klausimus „kodėl“ apie tam tikrus įvykius ir tai jam duoda naudos.

Kai kalbėsime apie kūrybingumą ir mokymosi procesą, naudosisime *Plsek* aprašytą mokymosi ciklą (1997) (žr. 2.3. pav.).

Pirmąją fazę sudaro stebėjimas ir analizė – taip kaupiama patirtis ir apsvarstomi stebėjimai. *Antrąją* fazę sudaro įsivaizdavimas ir apibendrinimas. Stebėjimo komponentas yra abstraktesnis ir bendresnio pobūdžio. *Trečiąją* fazę sudaro naujų idėjų kūrimas



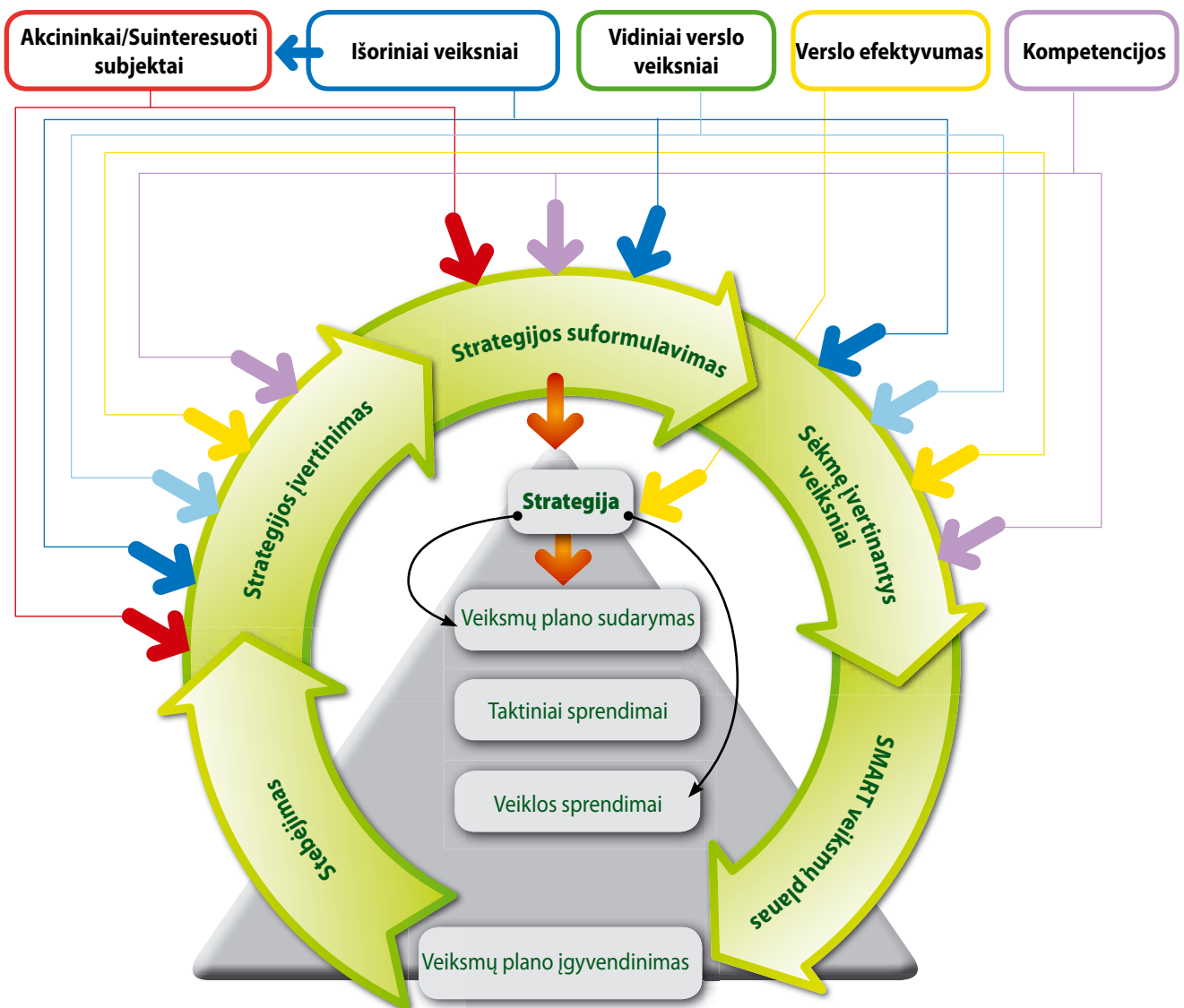
2.3. pav. Mokymosi ciklas (šaltinis: *Plsek*, 1977)

ir vertinimas. *Ketvirtoji* fazė apima aktyvų idėjų įgyvendinimą, kitaip tariant, abstrakčios koncepcijos yra pritaikomos įgyvendinant jas naujose specifinėse situacijose. Tai, savo ruožtu, veda prie naujos specifinės patirties.

Strategijos kūrimo procesą geriausia apžvelgti naudojantis šiuo mokymosi ciklu kaip teoriniu pagrindu. Tai reiškia, kad reikia stengtis pereiti per kiek galima daugiau ciklo elementų, o ne prisirišti prie vieno. Žinoma, nėra būtina visus žingsnius pereiti per vieną dieną. Naudojant strateginio valdymo

metodą (žr. 2.4. pav.), *pirmiausiai* yra suformuluojama analize pagrįsta strategija. *Antra*, sukuriamas veiksmų planas ir, *trečia*, apibrėžiamas veiksmų plano realizavimas, kad strategija būtų įgyvendinta. *Ketvirta*, atliekamas strategijos plano bei susijusios analizės stebėjimas, peržiūrėjimas ir įvertinimas. Interaktyviojo strateginio valdymo, t.y., strateginio planavimo metu, norint užtikrinti didesnę sėkmę reikia atlikti šiuos žingsnius:

- Suformuluoti misiją;
- Atlikti išorinę analizę;
- Atlikti vidinę analizę;
- Suformuluoti strategines alternatyvas;
- Pasirinkti vieną alternatyvą;



2.4. pav. Strateginio valdymo ciklas

- Įvardyti specifinius tikslus;
- Sudaryti veiksmų planą;
- Įgyvendinti veiksmų planą;
- Stebėti rezultatus;
- Įvertinti strateginį planą.

2.2

Mokymas pažingsniui

Veiksmai, atliekami prieš pradėdant patį mokymą, savaime yra vieni iš svarbiausių. Norint užtikrinti gerą mokymą, svarbu turėti tinkamas žmones ir išsiaiškinti lūkesčius. Tinkamas priėmimas į mokymus gali būti labai naudingas. Tai gali būti, pvz., ūkininko motyvacijos identifikavimas: kodėl ūkininkas nori dalyvauti? Taip pat yra svarbu paaiškinti mokymo metodiką – juk daugiausiai darbo teks atlikti pačiam ūkininkui, kad mokymas būtų efektyvus, ūkininkas turi dalyvauti visuose mokymų kurso užsiėmimuose ir dar skirti laiko namų darbų užduotims. Atvirumas ir noras dalintis informacija bei bendrauti su kolegomis taip pat yra sėkmingo mokymo prielaidos. Ūkio dydis ir tipas iš esmės nėra atrankos į mokymus kriterijai. Tiesą sakant, gali būti sunku, jei ūkiai labai panašūs. Jei visų ūkiai ir strategijos tokie patys, vienodi, tuomet sunku yra vienam kitą įkvėpti. Ir dar, jei mokymuose dalyvaujantys ūkininkai kaimynai, gali būti sunku sukurti atvirumo atmosferą.

1 žingsnis

Pradžia

Pirmiausiai grupėje esantys ūkininkai turi susipažinti vieni su kitais. Tai daroma ne prašant ūkininko įprastai prisistatyti apibūdinant, kokio tipo ūkį ir kiek karvių jis turi, bet užduodant atviro tipo klausimą: „Ką veikčiau, jei nebūčiau žemės ūkio verslininkas“. Kai kuriems ūkininkams atsakyti į šį klausimą yra sunku, nes būtent ūkininkavimu jie ir norėjo visada užsiimti, arba tiesiog neturėjo kito pasirinkimo. Ūkininko atsakymas padeda suprasti jo prioritetus ir įgūdžius. Kai kurie ūkininkai sako, kad jie dirbtų kokioje nors gyvulių veisimo bendrovėje. Tai rodo jų domėjimąsi gyvuliais. Kiti teigia, kad būtų mechanikais. Dar kiti sako, kad tiks-

liai nežino, koks kitas darbas jiems būtų įdomus, bet jie tikrai žino, kad nori būti nepriklausomi ir nori būti verslininkais. Po šio prisistatymo konsultantas paaiškina bendruosius strateginio valdymo principus, taip pat paaiškina mokymo užsiėmimų struktūrą ir metodiką.

Paskutinis pradinio užsiėmimo žingsnis – ūkininkas vienam iš savo kolegų papasakoja apie savo ūkį ir apie save patį. Iš šio pasakojimo konsultantas dažniausiai gali išsiaiškinti ūkininko pranašumus bei įgūdžius, ir, žinoma, ūkio struktūrą.

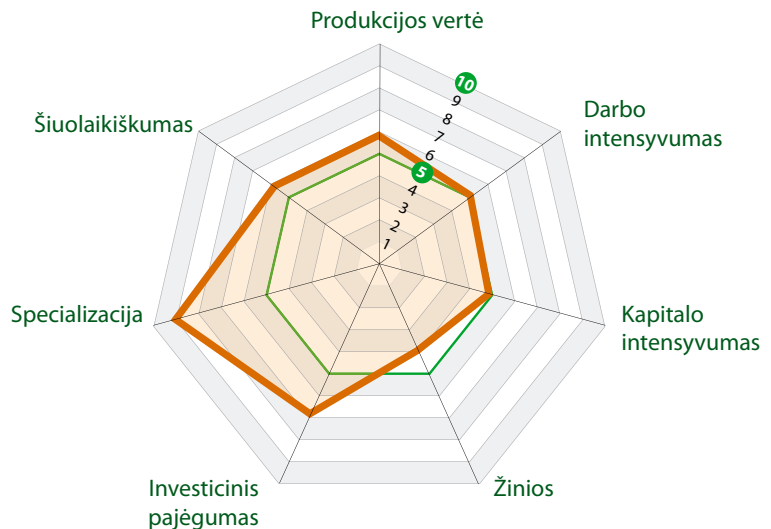
2 žingsnis

Verslo, verslininko ir aplinkos analizė

Verslas

Po prisistatymo ūkininkas pradeda dirbti su ISV priemone. Iš pradžių ūkininkas yra nukreipiamas į klausimyną. Jis turi atsakyti į eilę atviro tipo klausimų apie taip vadinamus „vidinius verslo veiksnius“ (pritaikę žemės ūkiui, galime juos vadinti ūkio veiksniais arba ūkio struktūra) ir „verslo efektyvumą“ (tai yra ūkio efektyvumas). Atviri klausimai padeda ūkininkui atskleisti jo paties padėtį. Šį procesą galima pagerinti, jei ūkininkas savo situaciją ir rezultatus gali palyginti su kolegų grupe, t.y. naudodamasis nukreipiančiąja įvertinimo priemone. Po šių atvirų klausimų ūkininkas turi įvertinti balais savo vidinius verslo veiksnius (sąlygas) ir jo verslo efektyvumą skalėje nuo 1 iki 10. Tai atvaizduojama dviejose diagramose, kaip parodyta 2.5. pav. ir 2.6. pav.

Iliustracinėje vidinių verslo veiksmių diagramoje parodyta, kad



2.5. pav.: Vidiniai verslo veiksniai (įvertinimo balų pavyzdys)

šis ūkininkas savo ūkį mato kaip itin specializuotą ūkį su santykinai žemu žinių imlumu. Investicinio pajėgumo balas yra gana aukštas, kas, žinoma, yra labai svarbu ateities strategijai, nes jei šis balas būtų žemas, tai reikštų, kad erdvės investicijoms beveik nėra.

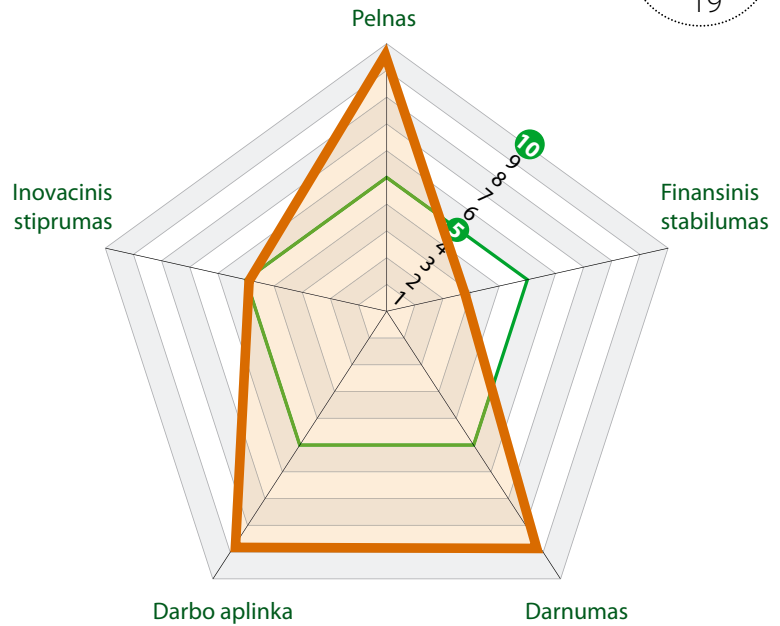
Svarbus šių mokymų aspektas yra tas, kad ūkininkai mato, jog individualios kiekvieno ūkininko diagramos labai skiriasi. Tuo akcentuojama, kad kiekviena situacija yra unikali, ir kad kiekvienas ūkininkas turėtų atidžiau pažvelgti į savo situaciją ir nekopijuoti kolegos strategijos.

Kaip vidiniai verslo veiksniai ir verslo efektyvumas daro įtaką strategijai? Seni pastatai arba daugybė įvairiausių pastatų turės įtakos plėtros galimybėms arba darbo jėgos ekonomijai, ir t.t. Tai gali būti vertinama ir kaip teigiamas dalykas, nes jei ūkininkas turi naujų pastatų, jis taip lengvai nepažeis jų kito, tinkamesnio tipo pastatais, nes esantieji tebeturi daug vertės. Verslo efektyvumas yra kritinis veiksnys renkantis strategiją. Jei ūkio efektyvumas yra aukštas (keliais aspektais, įskaitant ir techninius bei finansinius), tai ūkininkas turi daugiau galimų strateginių variantų. Jei efektyvumas žemas, tai galimų strateginių variantų atitinkamai jis turi mažiau. Toks ūkininkas, prieš imdamasis svarstyti naujas strategijas, pirmiausiai turėtų sutelkti dėmesį į tai, kaip pagerinti ūkio efektyvumą.

Aplinka

Ir vėl naudodamasis ISV priemone ūkininkas ras atsakymus į neišspręstus klausimus apie aplinką. Šie klausimai yra labiau orientuoti į ateitį: ko tikėtis artimiausioje ateityje? Aplinkos tema apima daug įvairių aspektų. Žinoma, rinka yra labai svarbi; pvz., kokios bus jūsų produkcijos kainų tendencijos? Be to, kokios bus ūkiui reikalingų sąnaudų kainų tendencijos? Vietos aplinka taip pat yra svarbi; pvz., ar yra galimybė plėsti jūsų ūkį? Koks jūsų santykis su kaimynais? Kokios pagrindinės visuomenės vystymosi kryptys gali turėti įtakos jūsų ūkiui ateityje?

Kokios technologinės galimybės yra prieinamos? Ar svarbu stengtis skatinti ūkininkus įvertinti plėtrą atvirai, be išankstinio nusistatymo. Ūkininkus reikėtų sulaikyti nuo skubotų vertinimų, kad plėtra yra teigiama arba neigiama, nes šis vertini-

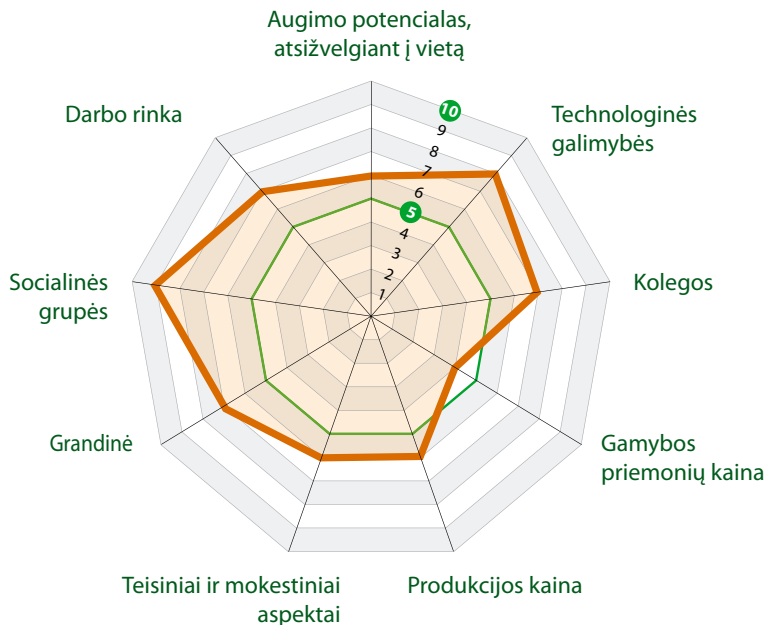


2.6. pav. Verslo efektyvumas (įvertinimo balų pavyzdys)

mas yra susijęs su ateities strategija. Jei ūkininkas šikūręs netoli miesto ir turi planų plėsti ūkį iki stambaus, tai šis veiksnys gali būti vertinamas kaip neigiamas.

Tačiau artima miesto kaimynystė yra labai palanki tiesioginių pardavimų strategijai.

2.7. pav. iliustruoja, kaip ūkininkas vertina išorinius veiksnius,



2.7. pav.: Išoriniai verslo veiksniai (įvertinimo balų pavyzdys)

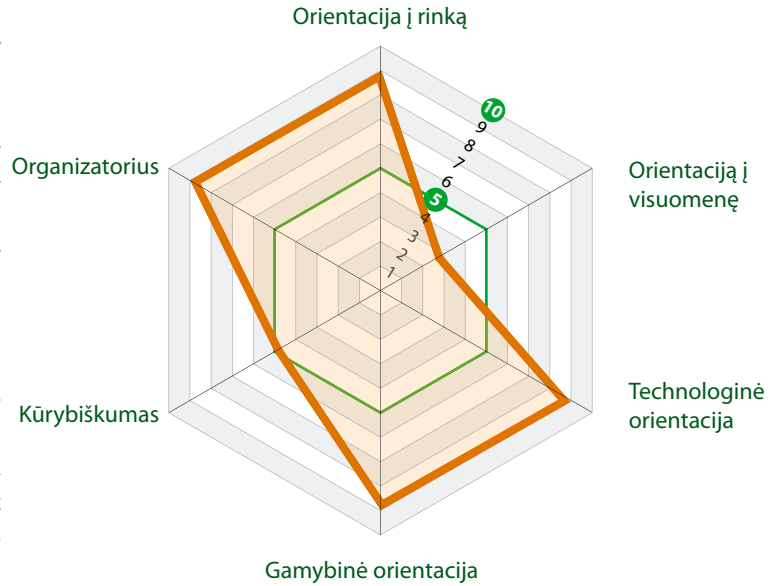
t.y. aplinką. Šis ūkininkas gana teigiamai vertina technologines galimybes ir socialines grupes, tačiau jo nuomonė apie sąnaudų (t.y. žemės ar pašarų) kainas yra šiek tiek neigiama. Santykis tarp šių aspektų ir tinkama strategija dažniausiai būna gana aiški: jei dabartinėje jūsų vietovėje augimo potencialui galimybių nėra, tai akivaizdu, kad į augimą orientuota strategija netiks.

Verslininkas

Skirtingoms strategijoms reikalingi skirtingi įgūdžiai. Jei savo produkciją norite parduoti savo ūkyje, reikalingi bendravimo su vartotojais įgūdžiai. Jei ūkį norite plėsti iki stambaus, turite būti geras organizatorius ir vadovas. Įgyvendinant strategiją, ypač šeimos ūkiuose, ūkininkui ir jo šeimos nariams tenka svarbiausias vaidmuo – būtent jie ir turi nudirbti visą darbą! Dažniausiai tai reiškia, kad tenka verstis su tais įgūdžiais, kuriuos turite; pasamdyti darbuotojus su specifiniais įgūdžiais nėra paprasta.

2.8. pav. iliustruoja, kaip ūkininkas vertina savo kompetencijas. Diagrama atskleidžia, kad šis ūkininkas mano, jog yra orientuotas į rinką ir teikia pirmenybę technologijoms bei produkcijai. Be to, jis save laiko geru organizatoriumi.

Namų darbų užduotys: po kiekvieno mokymų užsiėmimo dalyviai dirba su paskirtomis namų darbų užduotimis. Visų pirma, jie gali dirbti su ISV priemone namuose, gali aptarti atsakymus su šeimos nariais, ar vieni su kitais. Pagrindinė namų darbų užduotis po 1-osios dienos yra ta, kad jie turi pasikalbėti su verslininku, dirbančiu ne žemės ūkyje. Vėliau ūkininko prašoma papasakoti, kaip jam priskirtas verslininkas priima strateginius sprendimus, kaip vysto savo verslą, kokie yra jo tikslai ir kaip jis reaguoja į pokyčius. Ūkininkui išskeltas tikslas – atpažinti verslo vystymo panašumus ir priimti strateginius sprendimus. Ūkininkas turi parengti trumpą prezentaciją, kad gautais rezultatais pasidalintų su kitais grupės nariais. Ši prezentacija – tai 2-osios dienos išeities taškas. Kai kurie namų darbų užduočių pavyzdžiai pateikti 3-iajame skyriuje.



2.8. pav.: Kompetencijos (verslininko) įvertinimo balų pavyzdys

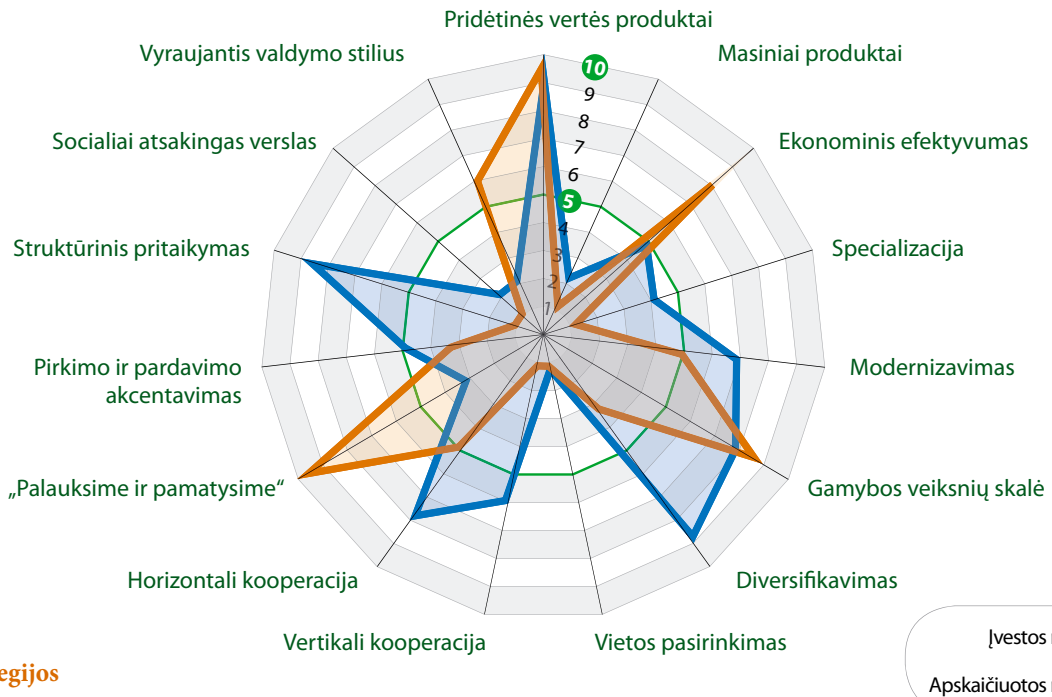
3 žingsnis

Nuo analizės iki strateginio sprendimo

Kritiškai svarbi mokymų dalis – pereiti nuo analizavimo prie strategijos kūrimo. Tai prasideda nuo asmeninių ūkininko ambicijų, nuo to, kas skatina jį eiti į priekį, kokios yra jo svajonės. Ūkininkas turi pateikti bent du savo ateities strategijos variantus, kurie derėtų su jo atlikta analize. Ūkininkui tenka susidurti su iššūkiu sukurti daugiau nei vieną strategiją, o tai skatina jį mąstyti kūrybingai, žvelgiant iš kitos perspektyvos. Be to, naudodamiesi priemone, ūkininkai priskiria vertinamuosius balus 15-ai galimų strategijų (2.9. pav.). Nors tai yra bendrosios, o ne specifinės ūkio strategijos, jos gali prisidėti prie naujų idėjų įkvėpimo. Taip pat priemone apskaičiuoja 15 strategijų balus, remiantis balu, kuriuo ūkininkas anksčiau mokymų metu įvertino *verslininką*, *verslą* ir *aplinką*. Rezultate gauname strategijų diagramą su vertinamaisiais balais, kuriuos priskyrė ūkininkas, ir kuriuos apskaičiavo programinė priemonė.

Jei ūkininko priskirti balai smarkiai skiriasi nuo internetinės priemonės apskaičiuotų balų, tokiu atveju svarbu grįžti vienu žingsniu atgal ir išsiaiškinti, kokia pagrindinė priežastis galėjo tai nulemti. Šis mokymų žingsnis užbaigiamas pasirenkant apibrėžtą, konkrečią ateities strategiją.

Šiame leidinyje diagramose matomi įvesti vertinamieji balai yra priskirti pačių verslininkų, dalyvaujančių ISV mokymų programoje. O diagramose pateikti apskaičiuo-



2.9. pav.: Strategijos

tieji vertinamieji balai yra apskaičiuoti kompiuterinės priemonės. Skaičiavimai yra pagrįsti ekspertų žiniomis apie tai, kaip verslo ir asmeniniai veiksniai yra susiję su strategijomis.

4 žingsnis Veiksmų planas

Strategija jau sukurta, ir dabar prasideda tikrasis darbas. Strategijos įgyvendinimui labai svarbus yra geras veiksmų planas. Veiksmų planas turi tenkinti šiuos kriterijus – jis turi būti konkretus, išmatuojamas, priimtinas (pasiekiamas), tikroviškas (realistinis) ir apribotas laiko (**SMART** – **S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable, **R**ealistic and **T**ime-bound). Kiekvieną veiksmų planą turi sudaryti bent jau šios sudėtinės dalys: ką darysiu aš, kokie kiti asmenys bus įtraukti ir kada jis bus atliktas. Mūsų tikslas yra pradėti veiksmų plano sudarymą mokymų metu. Po antrosios mokymų dienos, kai ūkininkas jau yra priėmęs sprendimą dėl ateities strategijos, ūkininkui yra skiriama asmeninė namų darbų užduotis paskutiniam susitikimui. Ši užduotis priklauso nuo ūkininko pasirinktos strategijos. Jei jo strategija reikalauja didelių investicijų, tada į

jo užduotį gali įeiti šių investicijų tikroviškumo patikrinimas: kokios yra sąnaudos ir kokia yra laukiama grąža? Jei naujoji strategija yra orientuota į naujų rinkų kūrimą, tai užduotis gali būti susisiekti su galimais pirkėjais ir aptarti galimybes. Mokymams pasibaigus ūkininkas turi ir strategiją, ir veiksmų planą. Svarbu yra stebėti veiksmų plano progresą. Jei tampa aišku, kad tam tikrų tikslų pasiekti nepavyks, pvz., dėl įstatymų ar teisės aktų, tada gali reikėti grįžti atgal – pakartoti ankstesnius proceso žingsnius ir pakoreguoti strategiją. Pageidautina, kad ūkininkui stebėti ir įgyvendinti veiksmų planą padėtų mokymų konsultantas.

Paskutiniam mokymų susitikimui ūkininkai paruošia savo strategijos prezentaciją su *Power Point* programa. Ši prezentacija apima analizę, paaiškinimą, kodėl buvo pasirinkta konkreti strategija, ir veiksmų planą. Kiekvienoje prezentacijoje turi būti ir individuali dalis, ji priklauso nuo pasirinktos strategijos. Jei strategija reikalauja didelių investicijų, prezentacijoje turi būti ir šių investicijų tikroviškumo patikrinimas: kokios numatomos sąnaudos ir kokia yra laukiama grąža. Šiame susitikime kiekvienas ūkininkas pristato grupei savo strategiją, po to vyksta jos aptarimas. Šią prezentaciją ūkininkas gali naudoti ir vėliau, norėdamas pasidalinti savo strategija su savo ūkio darbuotojais ar kitais susijusiais subjektais (pvz., su banku ir tiekimo grandinės partneriu).

3 skyrius

Praktika

Šiame skyriuje ūkininkai ir studentai apibūdina savo šeimos verslą ir savo pačių įgūdžius, taip pat išorinę aplinką, su kuria jie susiduria. 2 skyriuje tai buvo išreikšta taip vadinamomis verslininko kompetencijomis, vidiniais ūkio veiksniais, verslo efektyvumu ir išoriniais veiksniais. Pritaikydami visa tai ūkininkams, šias koncepcijas 3 skyriuje vadinsime taip:

- Verslininko kompetencijos yra vadinamos „**Ūkininko kompetencijomis**“
- Vidiniai verslo veiksniai yra vadinami „**Vidiniais ūkio veiksniais**“ arba „**Ūkio struktūra**“
- Verslo efektyvumas vadinamas „**Ūkio efektyvumu**“
- Išoriniai veiksniai yra vadinami „**Išoriniais ūkio veiksniais**“

Kaip ūkininkai ir studentai planuoja savo ateitį

Interaktyviojo strateginio valdymo metodo naudojimas
Ūkininkai, kurių ūkio verslas yra aprašomas ir analizuojamas

Lietuva

Ūkininkų atvejai:

❶ **Arūnas Dirgėla ūkis** • Lietuva

❷ **Ričardas Barzdenis ūkis** • Lietuva

❸ **Zita Juzokienė ūkis** • Lietuva



❹ **Krzysztof Różalski ūkis** • Lenkija

❺ **Leszek Sychocki ūkis** • Lenkija

❻ **Kownacy ūkis** • Lenkija



Lenkija

❼ **Ekologinis Meden ūkis** • Slovėnija

❸ **Kukenberger šeimos ūkis** • Slovėnija

❾ **Alojz Vernik šeimos ūkis** • Slovėnija



Slovėnija

Studentų atvejai:

❿ **Stanisławscy šeimos ūkis** • Lenkija

⓫ **Černivec šeimos ūkis** • Slovėnija

1 atvejis: **Arūno Dirgėlos ūkis, Lietuva**

Šeimos nariai: sutuoktiniai Violeta ir Arūnas, sūnūs Kęstutis, Vytautas ir Mindaugas;

Konsultavo: Ignas Jankauskas, Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba

Ūkininkas

- Man patinka gyventi kaime;
- Laikau save šiek tiek užsispyrusiu;
- Mano stipriosios savybės – esu atkaklus, sąžiningas ir darbštus;
- Svajojau tapti jūreiviu; manau, kad esu atviras naujiems iššūkiams.

Ūkis

Pagrindinės ūkio veiklos:

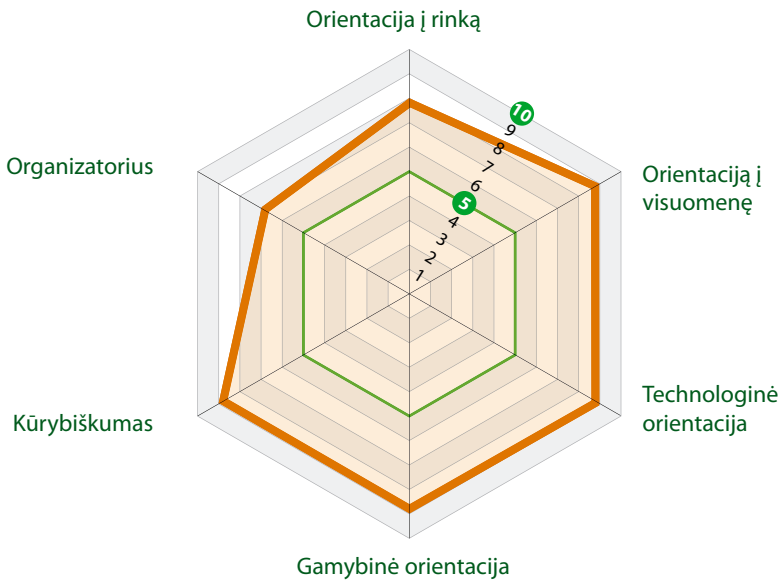
- Pieno gamyba;
- Galvijų pardavimas mėsai.

Dabartinė ūkio situacija

Šeimos ūkis (šeimos narių skaičius / ūkyje dirbančių šeimos narių skaičius)	9/5
Galvijų skaičius (iš viso)	62
Melžiamų karvių skaičius	40
Telyčių skaičius (+ jaunas prieauglis)	22
Žemės ūkio naudmenų plotas (ha, nuosavas + nuomojamas)	67
Pieno gamyba 2011 m. – iš viso (kg)	279 000
Pieno kvota per metus 2011 m./2012 m. (kg)	279 297
Pieno primilžis iš karvės 2011 m. (kg)	6 982
Karvių veislė	Lietuvos juodmargės



Ūkio kompetencijų diagrama



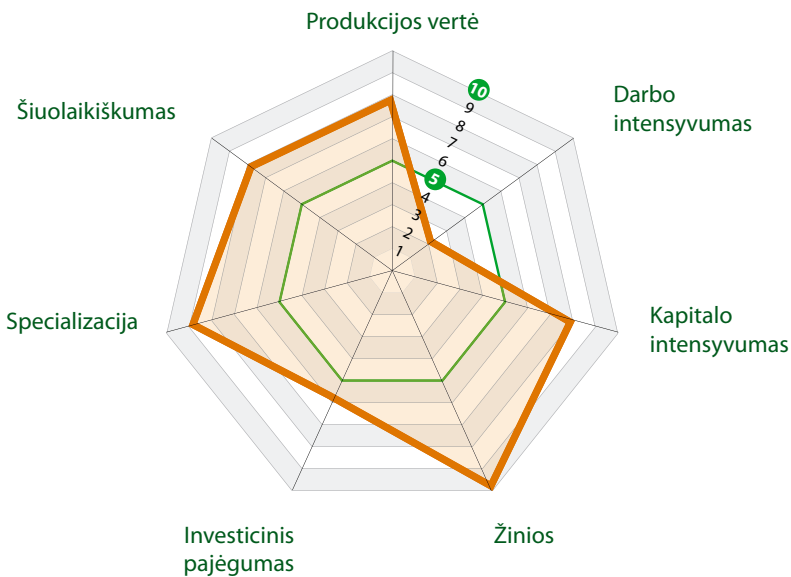
Mano verslo stipriosios pusės

- Žemės sklypai yra netoli ūkio;
- Geri keliai, vedantys į ūkį ir visus sklypus;
- Subalansuota žemės ūkio technikos bazė;
- Sveika gyvulių banda.

Mano verslo silpnybės

- Gamybinių pastatų trūkumas, tvarte nebėra laisvos vietos, todėl norint padidinti karvių skaičių reikia pastatyti dar vieną tvartą;
- Ūkio žemės trūkumas, reikia daugiau žemės, kad didesnei gyvulių bandai būtų galima paruošti pašarų (Lietuvos ūkininkai pašarus paprastai ruošia patys), arba žemė turi būti geresnė (kad derlius būtų geresnis);
- Šios problemos neleidžia padidinti karvių skaičiaus ir padidinti pieno gamybos ūkyje.

Vidinių ūkio veiksnių diagrama



Išoriniai veiksniai

Vieta

- Ūkis įsikūręs lygumoje, 22 km atstumu iki artimiausio miesto;
- Netoliese yra mažas miestelis;
- Kaimynystėje sunku rasti nusipirkti ar išsinuomoti žemės;
- Visi penki sklypai, deja, yra nepalankiose ūkininkauti vietovėse.

Kita

- Bendradarbiauju su kooperatyvu „Pienas LT“, tai vienas iš didžiausių Lietuvos kooperatyvų. Visas pienas parduodamas šiam kooperatyvui.
- Tikiu, kad stiprūs ryšiai su kooperatyvu yra naudingi dėl dviejų priežasčių: ateityje investicijos ūkininkams duos grąžos, ir tai garantuos produkcijos supirkimą.

Misija, vizija ir tikslai

Mano ateities (5-10 metų) tikslai (svajonės) yra:

- Pasiekti optimalų gyvulių bandos dydį;
- Pritaikyti modernią žemės ūkio techniką;
- Sumažinti neigiamą nepastovių, mažesnių supirkimo kainų įtaką ūkio finansiniam stabilumui.

Strategija

Svarstau dvi galimas strategijas

1 strategija

- Modernizavimas

2 strategija

- Grandinės bendradarbiavimas

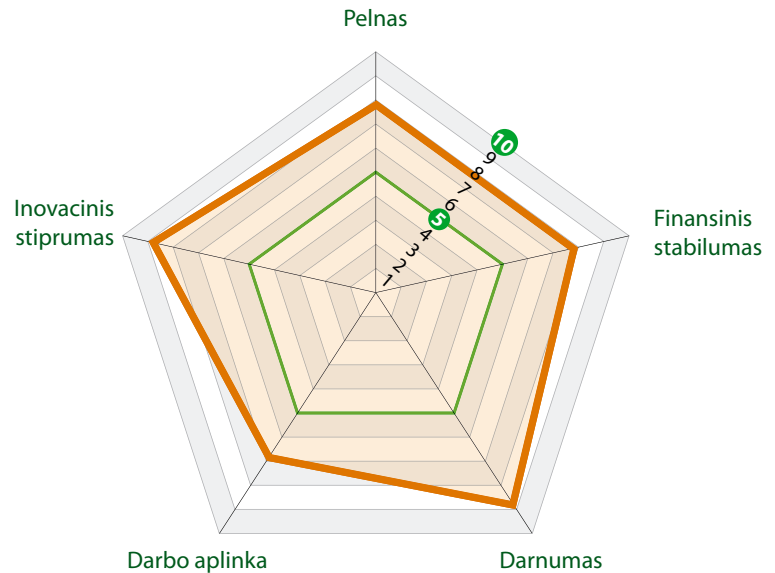
Mano pasirinkta strategija:

- Tiekimo grandinės kooperatyvas, nes įveikti sunkumus su grupe ūkininkų yra daug lengviau nei pavieniui.

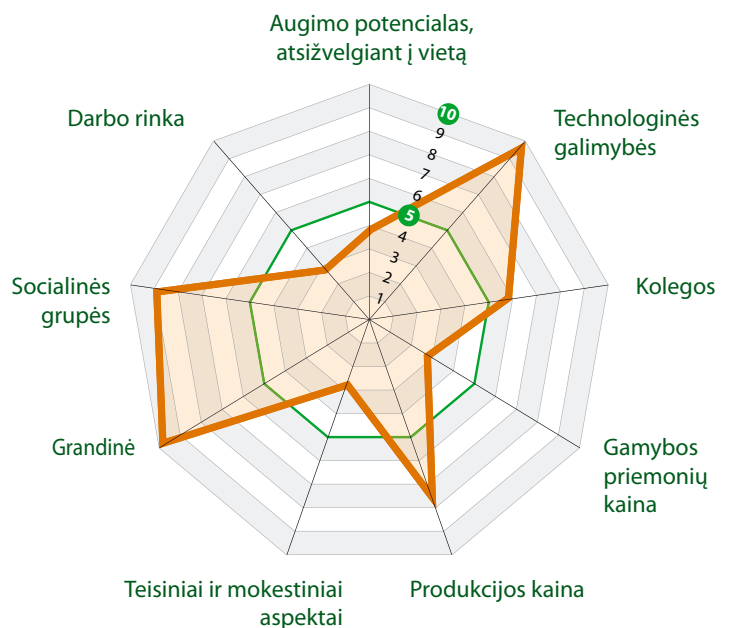
Sėkmę įvertinantys veiksniai – atsižvelgiant į mano pasirinktą strategiją

Kritinė sėkmės sąlyga yra pieno produkcija ūkio lygiu. Tapus kooperatyvo nariu, ūkiui reikės padidinti primilžį iki atitinkamo lygio.

Ūkio efektyvumo diagrama



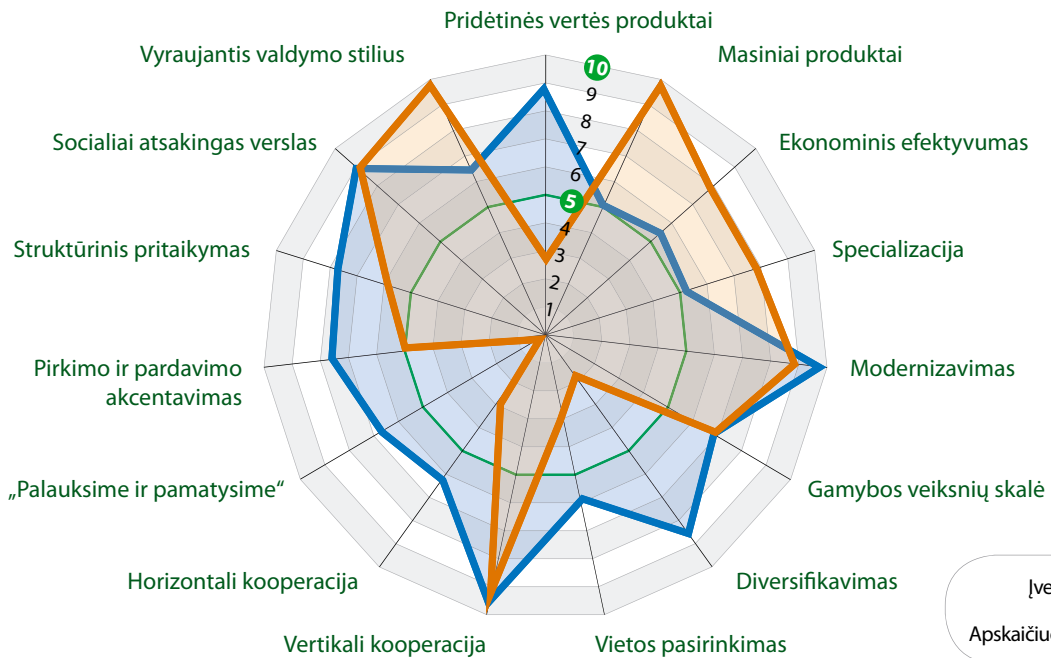
Išorinių ūkio veiksnių diagrama



Pranašumai ir trūkumai

1 strategija: Modernizavimas		2 strategija: Tiekimo grandinės kooperatyvas	
Pranašumai:	Trūkumai:	Pranašumai:	Trūkumai:
<ul style="list-style-type: none"> Investicijos padės sumažinti neigiamą supirkimo kainų nepastovumo įtaką ūkio finansiniam stabilumui 	<ul style="list-style-type: none"> Reikalinga didžiulė grynųjų pinigų suma 	<ul style="list-style-type: none"> Stabilesnė pieno supirkimo kaina Galimybė gauti dividendus 	<ul style="list-style-type: none"> Norint įstoti į kooperatyvą reikalingos didelės investicijos

Diagrama, atvaizduojanti pradinę strategiją ir apskaičiuotąją



Veiksmų planas

Koks veiksmas?	Kada tai darysite?	Kaip tai darysite?	Kieno pagalbos jums reikės?	Sėkmę ribojantys veiksniai?
Padidinti bandą 20%	Per ateinantį pusmetį	Pirkdami telyčias ir veršelius	Veterinaro	Pakankamos ūkio pajamos
Padidinti primilžį iš karvės	Nuolat	Ruošdami geresnės kokybės pašarus	Veterinaro, geresnei bandai veisti ir karvių produktyvumui didinti	Pakankama pieno gamyba

2 atvejis: **Ričardo Barzdenio ūkis, Lietuva**

Šeimos nariai: sutuoktiniai Lidija ir Ričardas, dukterys Donata, Gustė ir Vaiva

Konsultantas: Ignas Jankauskas, Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba

Ūkininkas

Esu šiek tiek užsispyręs, bet tai man padeda būti darbščiu ir sąžiningu. Gebėjimas bendrauti ir kantrybė padeda man dirbti su partneriais. Kartais esu kilniaširdis savo darbuotojams ir partneriams. Jei nebūčiau žemės ūkio verslininku, būčiau įmonės vadovu.

Ūkis

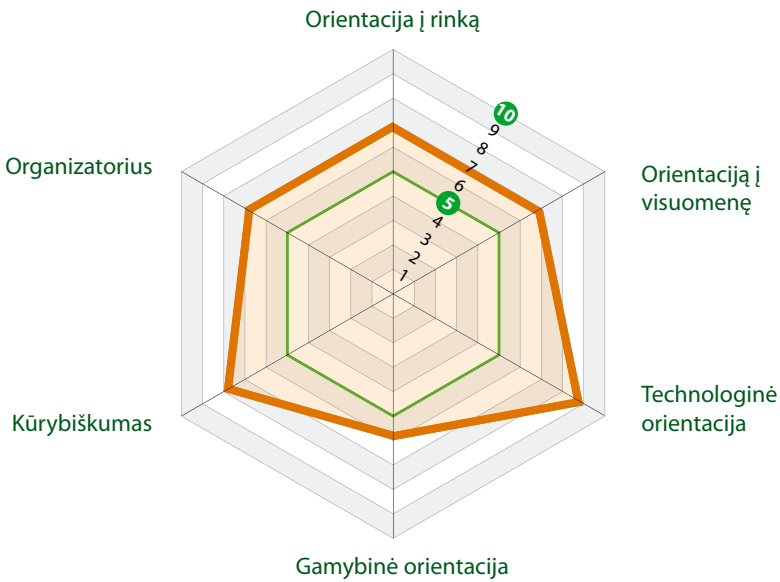
- **Pagrindinės ūkio veiklos:**
- Pieno gamyba;
- Grūdų gamyba;
- Dėmėtųjų elnių auginimas.

Dabartinė ūkio situacija

Šeimos ūkis (šeimos narių skaičius / ūkyje dirbančių šeimos narių skaičius)	4/2
Galvijų skaičius (iš viso)	110
Melžiamų karvių skaičius	55
Telyčių skaičius (+ jaunas prieauglis)	55
Žemės ūkio naudmenų plotas (ha, nuosavas + nuomojamas)	213
Pieno gamyba 2011 m. – iš viso (kg)	330 000
Pieno kvota per metus 2011 m./2012 m. (kg)	250 000
Pieno primilžis iš karvės 2011 m. (kg)	6 000
Karvių veislė	Lietuvos žaliosios



Ūkio kompetencijų diagrama



Mano verslo stipriosios pusės

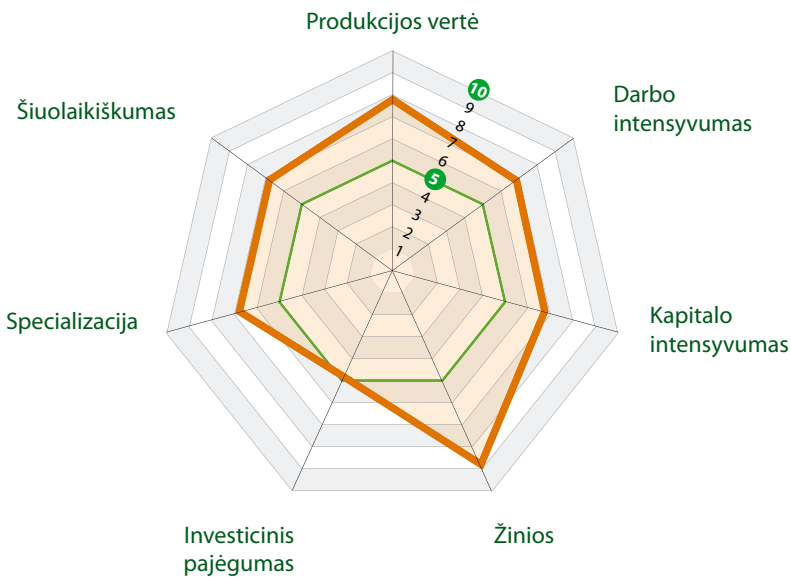
- Visą ūkio žemę sudaro vientisas sklypas aplinkui ūkį;
- Ūkis gamina pašarus savo reikmėms;
- Ūkininkas palaiko daug ryšių su produkcijos perdirbėjais, tiekėjais ir valdžios atstovais.

Mano verslo silpnybės

- Didelė priklausomybė nuo produkcijos kainų;
- Ūkiui reikia grąžinti didelę paskolą;
- Darbuotojų kompetencijos yra labai mažos.



Vidinių ūkio veiksnių diagrama



Išoriniai veiksniai

Vieta

- Ūkis įsikūręs atokiaje vietovėje, maždaug 18 km atstumu iki artimiausio miesto. Ūkio žemė yra lyguma, bet ji nepalanki ūkininkavimui.

Kita

- Pieną parduodame per kooperatyvą. Aš kooperatyve dalyvauju tik kaip gamintojas, kitokio bendradarbiavimo su kooperatyvu mano planuose nėra.

Misija, vizija ir tikslai

Mano ateities (5-10 metų) tikslai (svajonės) yra:

- Pasiiekti, kad ūkis veiktų stabiliai ir galėtų garantuoti pragyvenimą mano šeimai;
- Jaunesniajai kartai perduoti gerai išvystytą ūkį;
- Pasiiekti, kad ūkis būtų socialiai atsakingas, gaminantis ekologišką pieną;

Strategija

Svarstau dvi galimas strategijas

1 strategija

- Modernizavimas

2 strategija

- Pirkimo (gamybos priemonių) ir pardavimo (produkcijos) akcentavimas

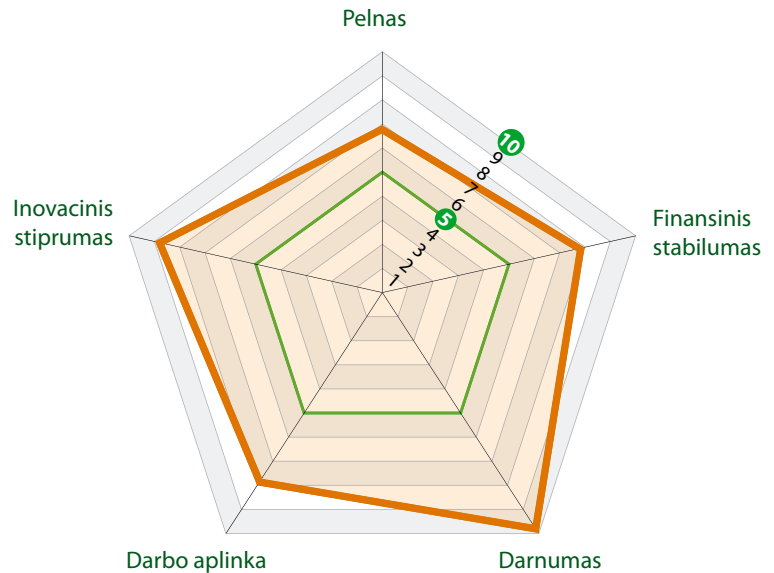
Mano pasirinkta strategija:

- Modernizavimas: nepaisant didžiulių investicijų ir rizikos dėl pieno supirkimo kainų, modernizavimas yra kelias, kuris gali padėti sutaupyti kaštus ir pakelti ūkio efektyvumo lygį.

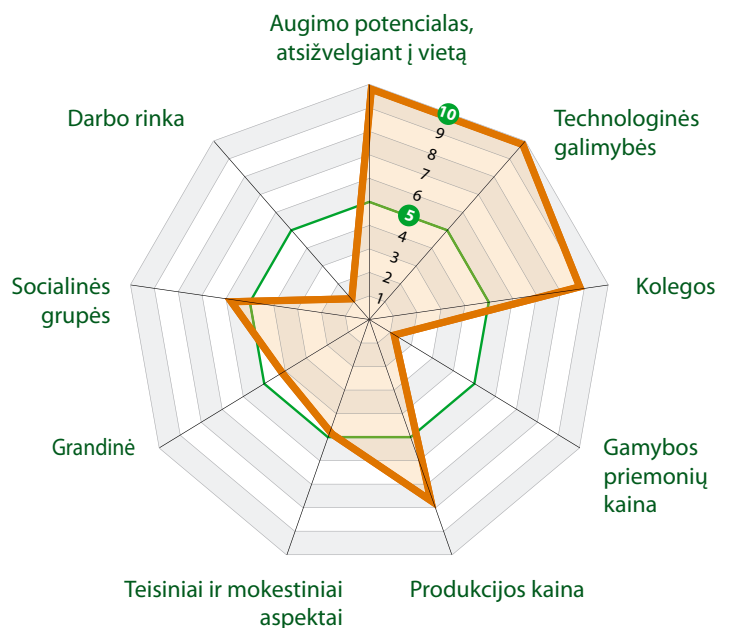
Sėkmę įvertinantys veiksniai – atsižvelgiant į mano pasirinktą strategiją

Jei pieno supirkimo kainos nukristų daugiau nei 20 procentų, modernizavimą kuriam laikui reikėtų sustabdyti.

Ūkio efektyvumo diagrama



Išorinių ūkio veiksnių diagrama

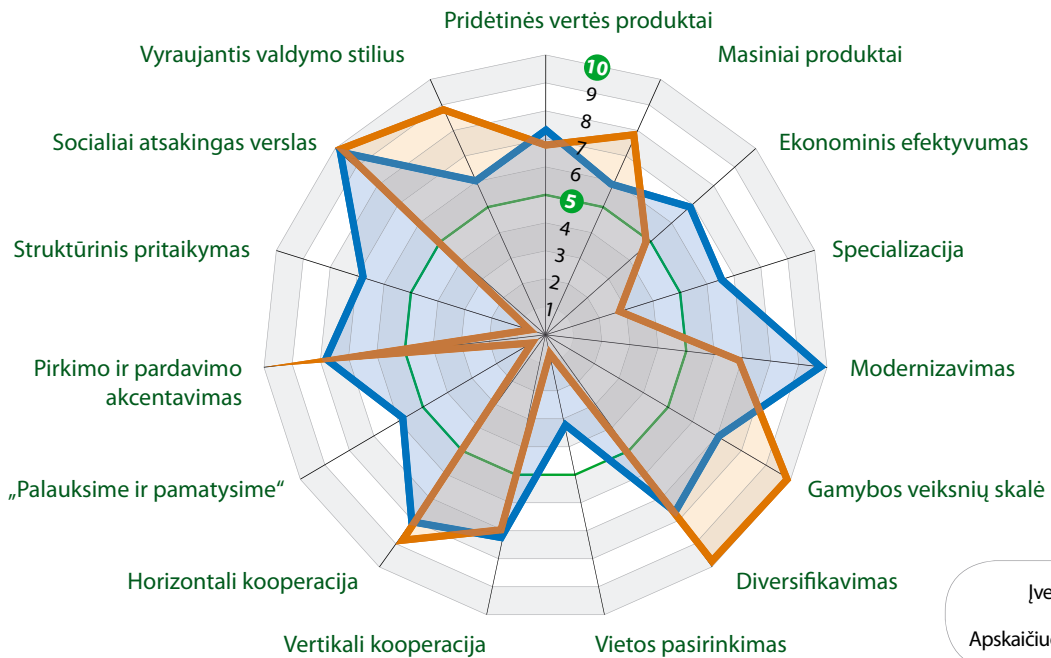


Pranašumai ir trūkumai

1 strategija: Modernizavimas	
Pranašumai:	Trūkumai:
<ul style="list-style-type: none"> • Ūkio veiklai reikės mažiau darbo jėgos ir laiko • Modernios technologijos padės taupyti gamybos atsargas 	<ul style="list-style-type: none"> • Didžiulės investicijos

2 strategija: Pirkimo (gamybos priemonių) ir pardavimo (produkcijos) akcentavimas	
Pranašumai:	Trūkumai:
<ul style="list-style-type: none"> • Galimybės atrasti geresnius ryšius su rinka 	<ul style="list-style-type: none"> • Grėsmė likti blogesnėse sąlygose: pakeitus pirkėją ar tiekėją, dažnai yra rizika, kad naujieji bus dar blogesni

Diagrama, atvaizduojanti pradinę strategiją ir apskaičiuotąją



Veiksmų planas

Koks veiksmas?	Kada tai darysite?	Kaip tai darysite?	Kieno pagalbos jums reikės?	Sėkmę ribojantys veiksniai?
Nusipirkti traktorių su šakiniu krautuvu	Po savaitės	Tirdami rinką, išbandydami žemės ūkio techniką	Niekieno	Turėti pakankamai nuosavų lėšų
Pastatyti grūdų saugyklą	Po mėnesio	Ieškodami statybos bendrovės	Niekieno	Turėti pakankamai nuosavų lėšų

3 atvejis: Zitos Juzokienės ūkis, Lietuva

Šeimos nariai: sutuoktiniai Zita ir Antanas, sūnūs Virginijus, Vaidas su žmona Renata, Tomas su žmona Ieva ir sūnumi Luku

Konsultantas: Ignas Jankauskas, Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba

Ūkininkas

- Esu labai darbšti, taip pat ir lanksti, o tai man padeda susitarti su tiekėjais ir pasiekti, kad ūkis atitiktų visus įstatyminius aktus;
- Man patinka siūti, todėl, jei nebūčiau verslininke žemės ūkyje, svajočiau būti siuvėja.

Ūkis

Pagrindinės ūkio veiklos:

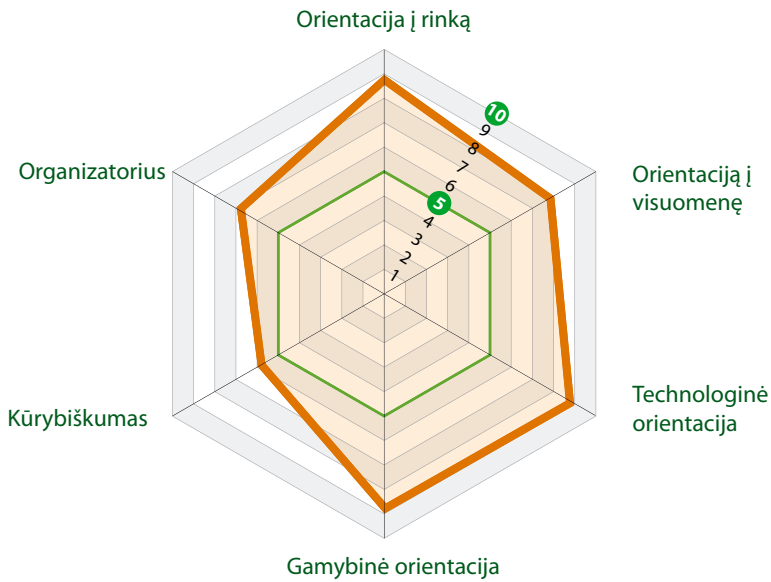
- Pieno gamyba;
- Galvijai mėesai;
- Veršiai mėesai;
- Grūdų gamyba.

Dabartinė ūkio situacija

Šeimos ūkis (šeimos narių skaičius / ūkyje dirbančių šeimos narių skaičius)	5
Galvijų skaičius (iš viso)	128
Melžiamų karvių skaičius	74
Telyčių skaičius (+ jaunas prieauglis)	54
Žemės ūkio naudmenų plotas (ha, nuosavas + nuomojamas)	176
Pieno gamyba 2011 m. – iš viso (kg)	440 000
Pieno kvota per metus 2011 m./2012 m. (kg)	424 000
Pieno primilžis iš karvės 2011 m. (kg)	6 500
Karvių veislė	Juodmargės Žalmargės



Ūkio kompetencijų diagrama



Mano verslo stipriosios pusės

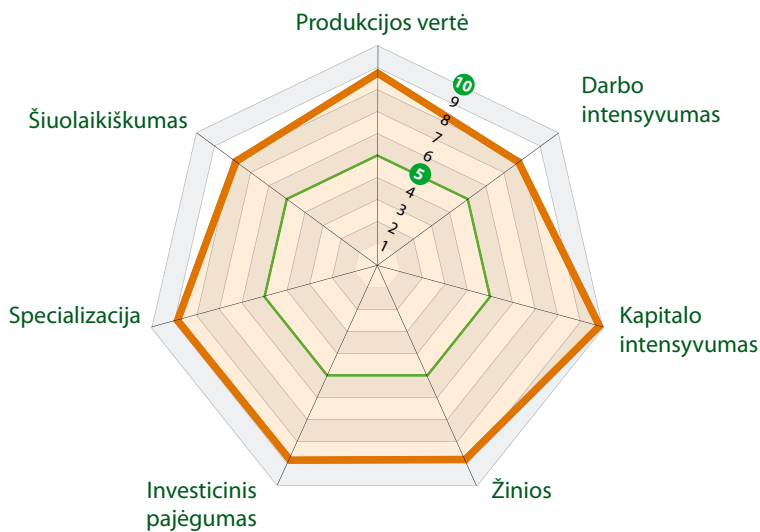
- Geras personalas;
- Yra pavaldėtojas, galintis perimti ūkį;
- Ūkis atitinka mėšlo tvarkymo reikalavimus.

Mano verslo silpnybės

- Gyvulių sveikatos būklė;
- Žemės ūkio technikos trūkumas;
- Finansinių išteklių trūkumas.



Vidinių ūkio veiksnių diagrama



Išoriniai veiksniai

Vieta

- Ūkis įsikūręs lygumoje, 14 km atstumu iki artimiausio miesto. Mano ūkio žemė yra padalinta į 52 skirtingus sklypus, grūdų auginimui tai nebūtų labai palanku, tačiau mano pieno ūkiui tai tinka.

Kita

- Mes pieną parduodame pieno perdirbėjui tiesiogiai, ateityje neplanuojam jokių susijungimų.

Misija, vizija ir tikslai

Mano ateities (5-10 metų) tikslai (svajonės)

yra:

- Sukurti ūkį, turintį savo tradicijas;
- Pasiiekti, kad ūkis būtų pragyvenimo šaltinis visai šeimai;
- Įdiegti modernią gyvulių šėrimo sistemą;
- Padidinti nuosavos žemės kiekį;
- Užtikrinti stabilumą ir konkurencingumą.

Strategija

Svarstau dvi galimas strategijas

1 strategija

- Modernizavimas

2 strategija

- Horizontali kooperacija (su gamintojais)

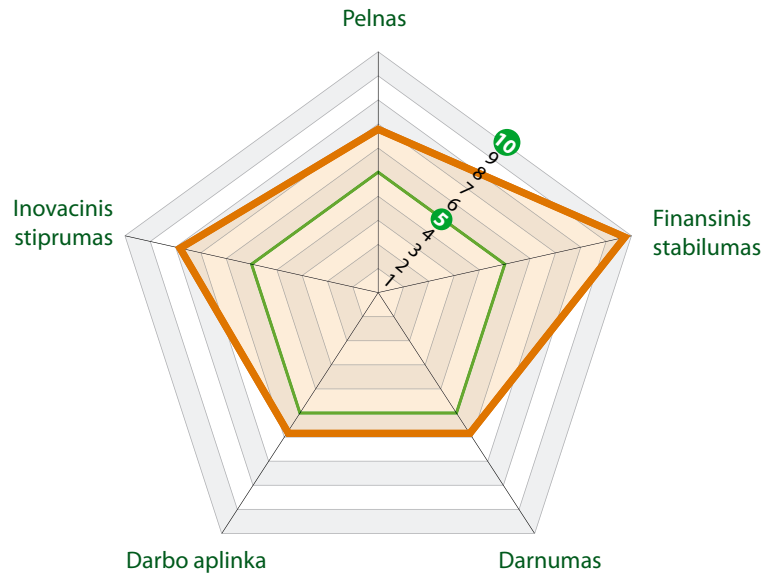
Mano pasirinkta strategija:

- Modernizavimas – nes ši strategija padės man pasiekti geresnę šėrimo kokybę ir didesnę pieno primilžį iš karvės. Ūkis išliks konkurencingas ir visiškai išvystytas.

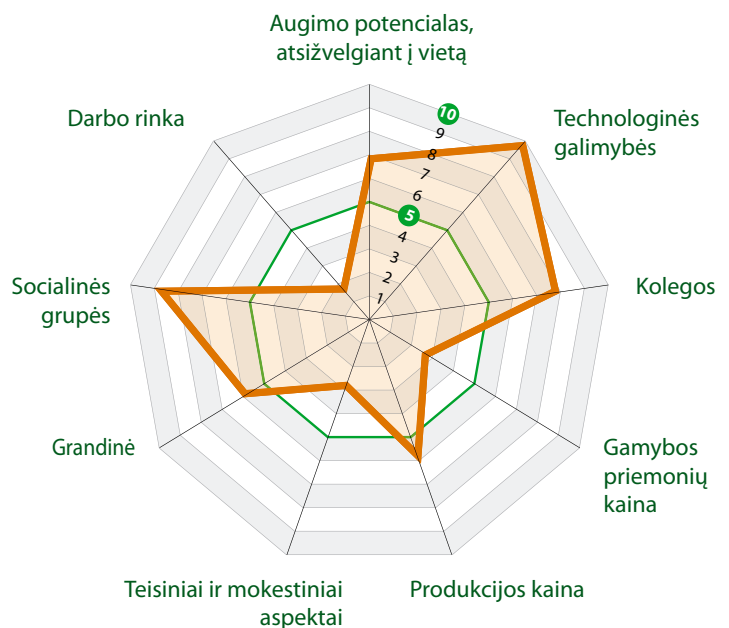
Sėkmę įvertinantys veiksniai – atsižvelgiant į mano pasirinktą strategiją

Ūkis turi būti pakankamai pelningas, jei norime dar ir atsidėti tam tikrą pinigų sumą naujoms investicijoms.

Ūkio efektyvumo diagrama



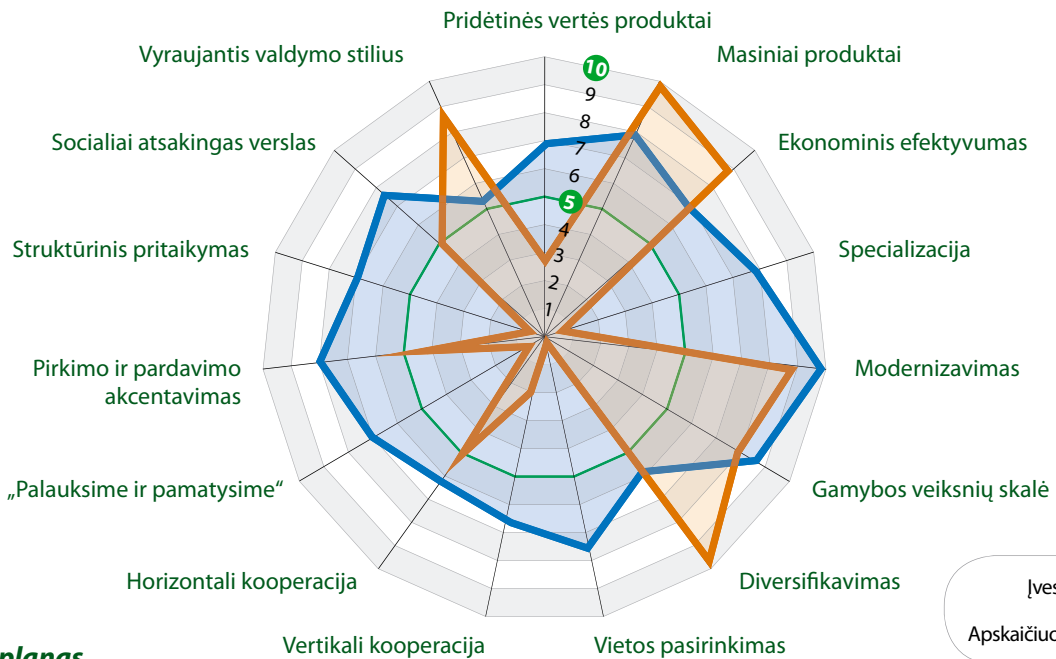
Išorinių ūkio veiksnių diagrama



Pranašumai ir trūkumai

1 strategija: Modernizavimas		2 strategija: Horizontali kooperacija (su gamintojais)	
Pranašumai:	Trūkumai:	Pranašumai:	Trūkumai:
<ul style="list-style-type: none"> • Modernios technologijos padės sutaupyti laiko ir kaštų 	<ul style="list-style-type: none"> • Reikalingos didelės investicijos 	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė su mažėmis investicijomis pasiekti pakankamą apsirūpinimo žemės ūkio technika lygį 	<ul style="list-style-type: none"> • Priklausomybė nuo naudojimosi žemės ūkio technika grafiko, ypač sezono metu

Diagrama, atvaizduojanti pradinę strategiją ir apskaičiuotąją



Veiksmų planas

Koks veiksmas?	Kada tai darysite?	Kaip tai darysite?	Kieno pagalbos jums reikės?	Sėkmę ribojantys veiksniai?
Pradėti taupyti pinigus šėrimo technikai	Techniką reikia nusipirkti iki rudens sezono	Ieškodami geriausio komercinio pasiūlymo įsigyti techniką	Niekieno	Pakankamas pelningumo lygis
Puikiai organizuoti veiklos užduotis	Kuo greičiau	Stiprindami silpnąsias puses	Šeimos narių	Reikalingi mažiausiai 3 šeimos nariai
Nusipirkti kukurūzų sėjimo techniką	Iki ateinančio pavasario	Taupydami pinigus	Niekieno	Pakankamas santaupų kiekis banko sąskaitoje

4 atvejis: **Krzysztof Różalski ūkis, Lenkija**

Šeimos nariai: Bożena (motina) ir Zdzisław (tėvas), Krzysztof (ūkininkas), Magdalena (ūkininko sužadėtinė) ir Krystyna (sesuo)

Konsultantas: Agricultural Advisory Centre in Płońsk

Ūkininkas

- Esu didelis optimistas ir visada ieškau problemos sprendimo. Manau, kad esu nešališkas ir sumanus. Tikriausiai todėl dažniausiai esu grupės lyderis. Manau, kad gerai sutariu su žmonėmis ir su manimi lengva bendrauti. Deja, nesu labai atsparus stresams. Mano požiūris yra palyginti prieštaringas, tačiau gana dažnai tai padeda ir skatina mane imtis veiksmų. Esu įsitikinęs, kad nieko nėra neįmanomo.
- Jei nebūčiau verslininkas žemės ūkyje, norėčiau sukurti savo verslą informacinių technologijų (IT) srityje ir galbūt dar logistikoje. Aš visada stengiuosi pirmą kartą daugiau nei vienoje srityje vienu metu ir nešvaistyti laiko.

Ūkis

Pagrindinės ūkio veiklos:

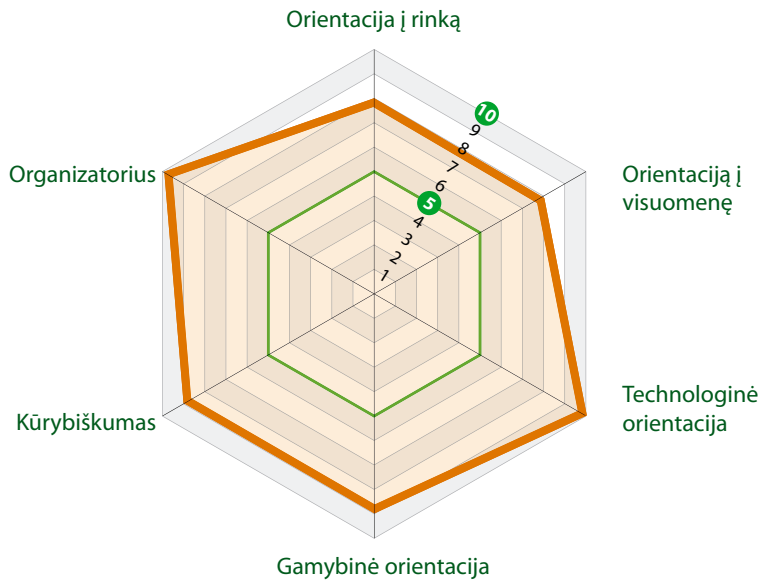
- Pieno gamyba;
- Mėsinių galvijų laikymas;
- Kiaulių penėjimas.

Dabartinė ūkio situacija

Šeimos ūkis (šeimos narių skaičius / ūkyje dirbančių šeimos narių skaičius)	4/3
Galvijų skaičius (iš viso)	85
Melžiamų karvių skaičius	40
Telyčių skaičius (+ jaunas prieauglis)	45
Žemės ūkio naudmenų plotas (ha, nuosavas + nuomojamas)	50 ha iš viso (30 ha nuosavas + 20 nuomojamas)
Pieno gamyba 2011 m. – iš viso (kg)	180 000
Pieno kvota per metus 2011 m./2012 m. (kg)	145 000
Pieno primilžis iš karvės 2011 m. (kg)	6 000
Karvių veislė	Holšteinai



Ūkio kompetencijų diagrama



Mano verslo stipriosios pusės

- Mūsų ūkis įsikūręs gana netoli miesto (10 km atstumu);
- Sklypai yra toli nuo didelių pagrindinių kelių – lengva į juos nuvykti iš ūkio ir apvažiuoti visus sklypus;
- Darbas mūsų ūkyje yra labai gerai organizuotas – esame pajėgūs atlikti visą darbą savo jėgomis.

Mano verslo silpnybės

- Mes turime tam tikrų problemų su ūkio struktūra (pastatų vieta) ir padidinti esamus pastatus nėra taip paprasta.
- Mes vis stengiamės padidinti pieno primilžį.
- Mes nesame patenkinti turima melžiamųjų karvių laikymo sistema – reikalingas naujas modernus tvartas.

Išoriniai veiksniai

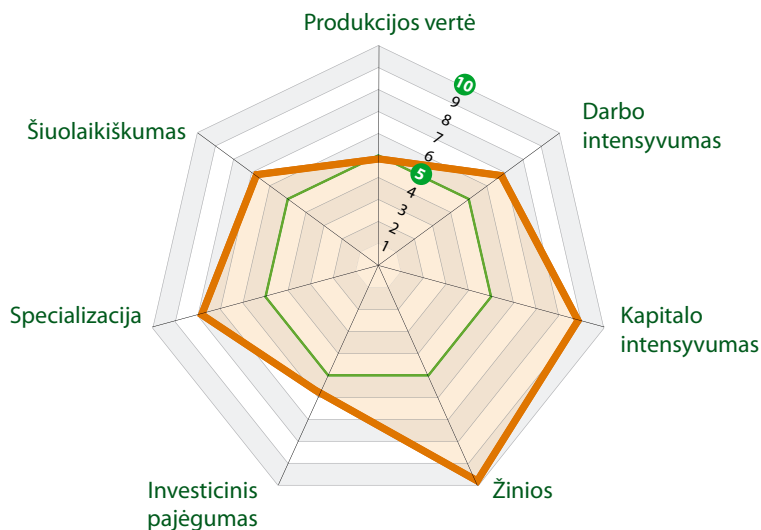
Vieta

- Mūsų ūkis yra 10 km atstumu nuo miesto ir įsikūręs kaimo pašonėje. Mes esame toli nuo pagrindinių kelių. Artimose apylinkėse trūksta miškų – tai tipinė žemės ūkio aplinka žemumų vietovėje. Sklypai nėra labai suskaidyti, todėl gana lengva juos prižiūrėti.

Kita

- Situacija su produkcijos tiekėjų grandinės ištekliais nėra gera. Ryšiai su pieno surinkimo įmonės savininku ir darbuotojais (pienovežių vairuotojais) yra silpni. Mes esame ilgos grandinės dalis, todėl neturime galimybės artimai bendrauti su galutiniais vartotojais. Galbūt todėl viešoji nuomonė nėra labai svarbi mano verslo kryptai. Dabar mes labiau esame susirūpinę tvarto ir sandėliavimo patalpos padidinimu bei integravimu į esamų pastatų infrastruktūrą.

Vidinių ūkio veiksnių diagrama



Misija, vizija ir tikslai

Mano ateities (5-10 metų) tikslai (svajonės)

yra:

- Pagrindinis mūsų tikslas yra pasiekti finansinę nepriklausomybę, kad galėtume užtikrinti stabilią ekonominę padėtį savo šeimai.
- Gamybos atžvilgiu, mums reikia padidinti pieno gamybos apimtį, ypač pieno primilžį, pasiekiant daugiau nei 8500 kg iš karvės.
- Taip pat mums reikia pagerinti gyvulių gerovę pastatant naują atvirų gardų tvartą, kuriame tilptų 150 – 200 melžiamų karvių.

Strategija

Svarstau dvi galimas strategijas

1 strategija

- Specializacija, padidinant pieno gamybą

2 strategija

- Transportavimo ir sandėliavimo paslaugos, universalus krautuvas, vėjo jėgainė ir biodujų energija

Mano pasirinkta strategija:

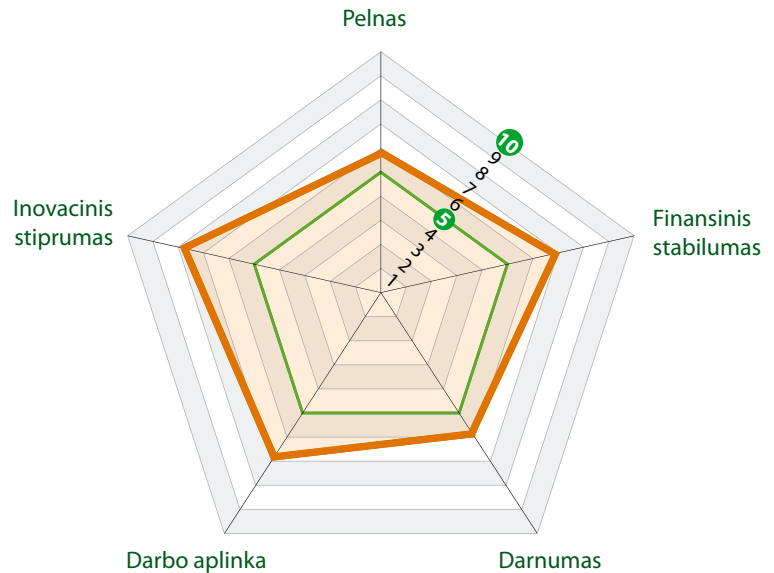
- Specializacija padidinant pieno gamybą

Šio apsisprendimo priežastis: pieno gamybos padidinimas gali duoti stabilesnes pajamas. Be to, ši pasirinkta strategija jau (iš dalies) yra įgyvendinta ir šiame gamybos sektoriuje aš turiu žinių bei patirties. Galbūt, kaip papildomas verslas, bus įgyvendinta transportavimo paslaugų idėja.

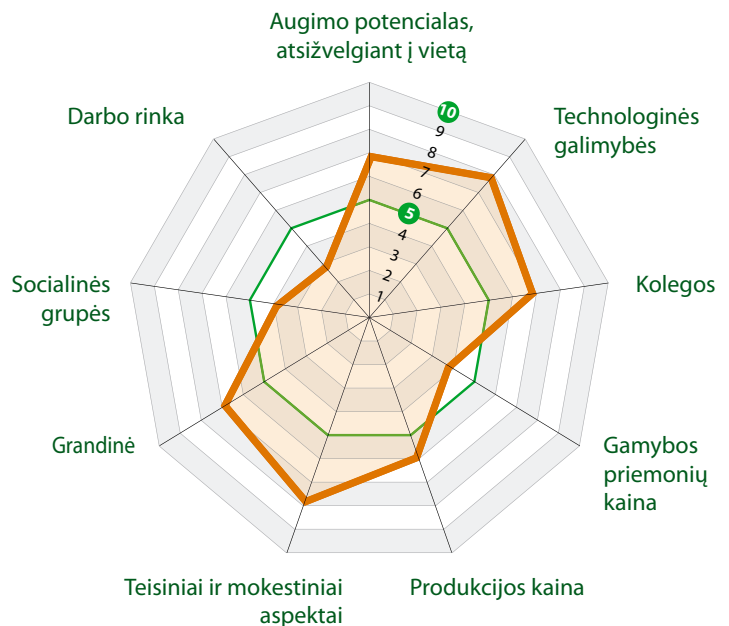
Sėkmę ribojantys veiksniai – atsižvelgiant į mano pasirinktą strategiją

Mano nuomone, labiausiai ribojantis veiksnys yra galimybė gauti finansinių lėšų iš įvairių šaltinių (ES fondų, komercinių kreditų teikėjų). Kita problema yra ribota galimybė statyti naujus pastatus ir integruoti juos su esamais pastatais.

Ūkio efektyvumo diagrama



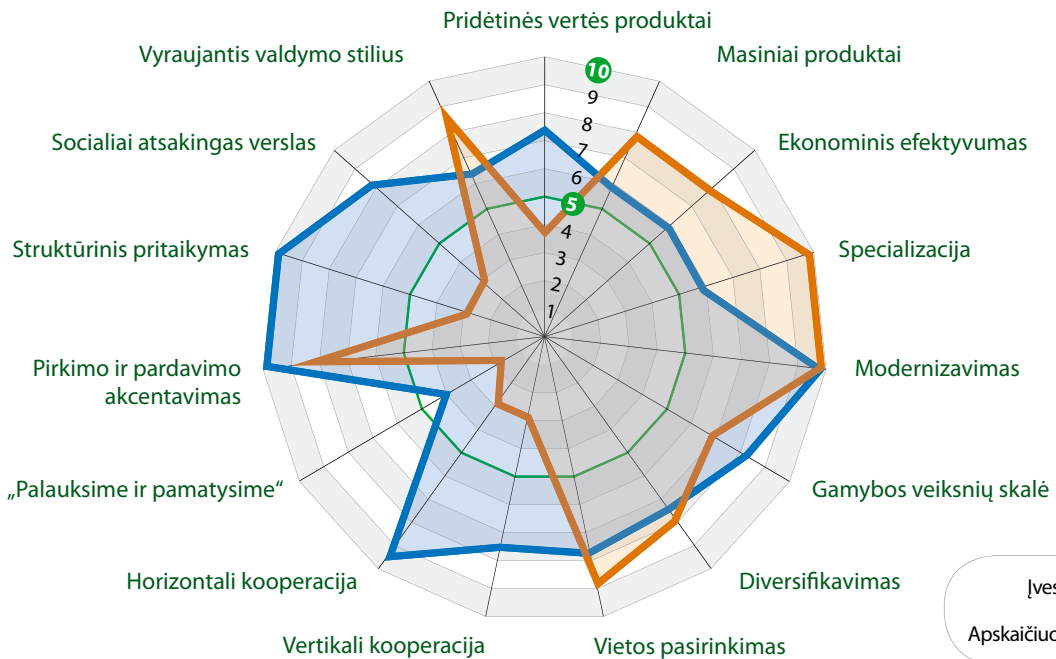
Išorinių ūkio veiksnių diagrama



Pranašumai ir trūkumai

1 strategija:		2 strategija:	
Pranašumai:	Trūkumai:	Pranašumai:	Trūkumai:
<ul style="list-style-type: none"> Nuolatinė plėtra Darbas su žmonėmis Didelių pajamų stabilumas 	<ul style="list-style-type: none"> Reikalingos didelės finansinių lėšų sumos Didesnis darbo krūvis, reikalaujantis daug laiko 	<ul style="list-style-type: none"> Auga transporto paslaugų poreikis Pajamų diversifikacija 	<ul style="list-style-type: none"> Didelės laiko sąnaudos

Diagrama, atvaizduojanti pradinę strategiją ir apskaičiuotąją



Veiksmų planas

Koks veiksmas?	Kada tai darysite?	Kaip tai darysite?	Kieno pagalbos jums reikės?	Sėkmę ribojantys veiksniai?
Parengti verslo planą	Jau vykdomas – pradėta 2012 m.	Dirbant su dokumentacija	Žemės ūkio konsultanto	Asmeninė motyvacija ir ryžtas
Pateikti paraišką finansavimui iš ES fondų	Jau vykdomas – pradėta 2012 m.	Dirbant su dokumentacija	Žemės ūkio konsultanto	Lėšų stoka
Pasiimti naują paskolą	Jeigu negausiu ES fondų finansavimo	Parengiant dokumentus pagal banko reikalavimus	Banko konsultanto	Banko pritarimo verslo planui
Nusipirkti naują įrangą (didesnį aušintuvą ir pieno melžimo įrangą)	Kai bus finansinių lėšų	leškant geriausio numatytų pirkinų varianto (kainos)	Žemės ūkio technikos ir įrangos konsultanto	Disponavimas lėšomis
Nusipirkti žemės	Kai bus finansinių lėšų	leškant geriausio numatytų pirkinų varianto (kainos)	Kitų ūkininkų/kaimynų	Žemės trūkumas arba formalumų problemos perkant žemę

5 atvejis: Leszek Sychocki ūkis, Lenkija

Šeimos nariai: Anna (motina) ir Antoni (tėvas), Leszek (ūkininkas) ir Agnieszka (žmona)

Konsultantas: Agricultural Advisory Centre in Płońsk

Ūkininkas

- Kai reikia bendrauti su kitais žmonėmis, jaučiuosi palyginti laisvai, jaučiu, kad mano vadovavimo gebėjimai yra geri. Paprastai žmonių grupėje imuosi lyderio vaidmens. Be to, esu darboholikas ir turiu dalyvauti visame kame, kas vyksta ūkyje. Esu punctualus ir kruopštus. Taip pat esu atsparus stresinėms situacijoms. Stengiuosi būti atviras naujoms tendencijoms ir visada ieškau naujų galimybių ir sprendimų.
- Jei nebūčiau verslininkas žemės ūkyje, vis tiek būčiau verslininkas ir steigčiau savo projektavimo paslaugų tarnybą. Net ir dabar, kai turiu daugiau laisvo laiko, manau, kad tai galėtų būti antrasis mano užsiėmimas.

Ūkis

Pagrindinės ūkio veiklos:

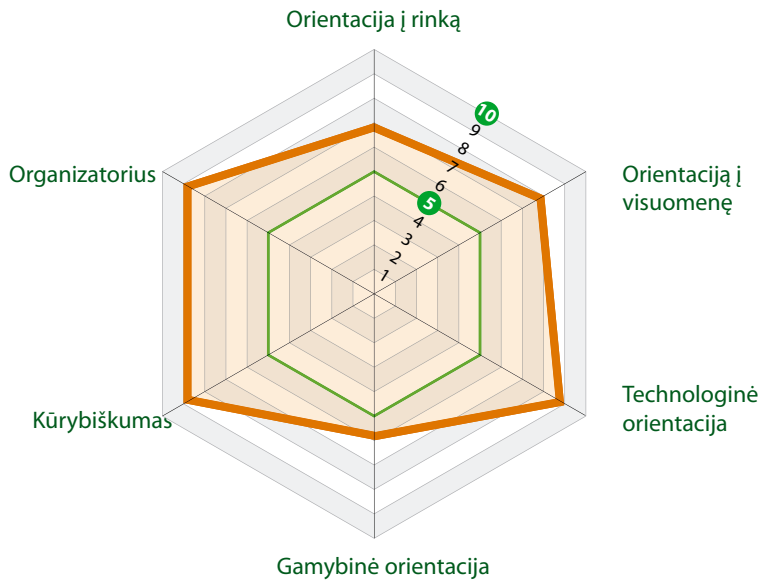
- Pieno gamyba;
- Mėsinių galvijų laikymas;
- Grūdinių kultūrų, cukrinių runkelių, aliejinių rapsų, svogūnų ir valgomųjų bulvių auginimas.

Dabartinė ūkio situacija

Šeimos ūkis (šeimos narių skaičius / ūkyje dirbančių šeimos narių skaičius)	4/3
Galvijų skaičius (iš viso)	87
Melžiamų karvių skaičius	45
Telyčių skaičius (+ jaunas prieauglis)	42
Žemės ūkio naudmenų plotas (ha, nuosavas + nuomojamas)	87 ha iš viso (32 nuosavas + 55 nuomojamas)
Pieno gamyba 2011 m. – iš viso (kg)	288 000
Pieno kvota per metus 2011 m. / 2012 m. (kg)	240 000
Pieno primilžis iš karvės 2011 m. (kg)	7 000
Karvių veislė	Holšteinai



Ūkio kompetencijų diagrama



Mano verslo stipriosios pusės

- Mano nuomone, mūsų ūkis yra optimalaus dydžio ir labai geroje vietoje;
- Esu įsitikinęs, kad organizacinis darbas ūkyje yra ergonomiškas ir efektyvus;
- Pagrindinė stiprioji pusė ta, kad neturime skolų, kas suteikia man finansinį stabilumą.

Mano verslo silpnybės

- Problema su sklypų išskaidymu, ir per mažas plotas augalų auginimui;
- Nepaisant gero darbo organizavimo, ūkio mechanizavimas vis dar yra per mažas;
- Mes vis dar esame priklausomi nuo sezoniškai samdomos darbo jėgos.

Išoriniai veiksniai

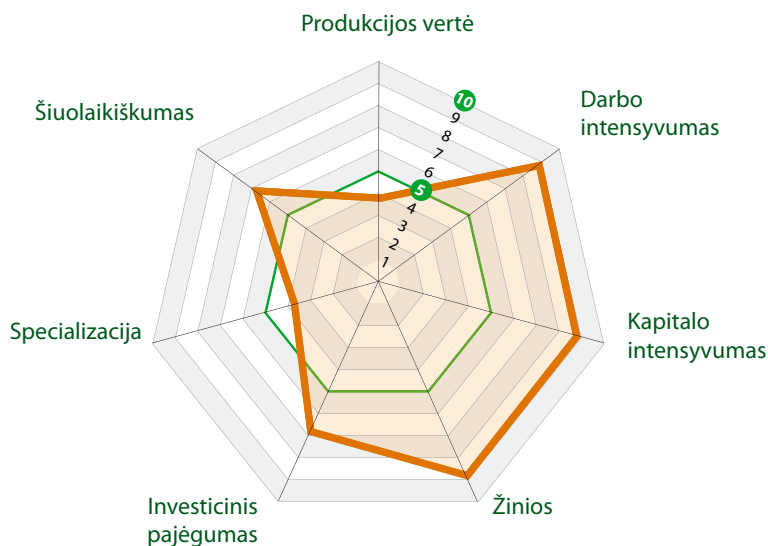
Vieta

- Mūsų ūkis įsikūręs 8 km atstumu nuo miesto. Esame arti kelių ir pasiekti sklypus palyginti lengva. Problema yra ta, kad mūsų augalų auginimo plotas (87 ha) yra suskaidytas į 40 sklypų. Ūkis yra žemumoje ir dirvožemio našumas labai skirtingas. Mes ūkininkaujame mažiau palankioje ūkininkauti vietovėje. Tačiau gerai yra tai, kad turime didelį ir sėkmingą ūkį.

Kita

- Pagrindinė problema yra samdoma darbo jėga ir mes vis dar neturime verslo partnerių artimoje kaimynystėje. Mano verslo veikla yra susijusi su vietine produktų rinka, todėl aš galiu tiesiogiai kontaktuoti su vartotojais. Taip pat galiu dalyvauti ilgoje tiekimo grandinėje ir parduoti savo produkciją per tarpininkus. Viskas priklauso nuo produkto ir aš visada turiu pasirinkimo galimybę. Kai kuriose žemės ūkio šakose sunku išlikti, būtent todėl aš teikiu pirmenybę pajamų diversifikacijai (išskaidymui).

Vidinių ūkio veiksnių diagrama



Vidinių ūkio veiksnių diagrama

Misija, vizija ir tikslai

Mano ateities (5-10 metų) tikslai (svajonės)

yra:

- Tikslas yra padidinti galvijų ir grūdų gamybos apimtį įdiegiant naujas technologijas ir mechanizaciją.
- Svarbu yra pagerinti gyvulių gerovę ir sandėliavimo sąlygas – reikalingi nauji pastatai galvijams ir sandėlys.
- Asmeniškai man reikia daugiau laiko kitoms veikloms, ne žemės ūkio srityje.

Strategija

Svarstau dvi galimas strategijas

1 strategija

- Produkcijos diversifikacija (grūdų ir galvijų)

2 strategija

- Specializacija didinant gamybą (grūdų ir galvijų)

Mano pasirinkta strategija:

- Produkcijos diversifikacija (grūdų ir galvijų)

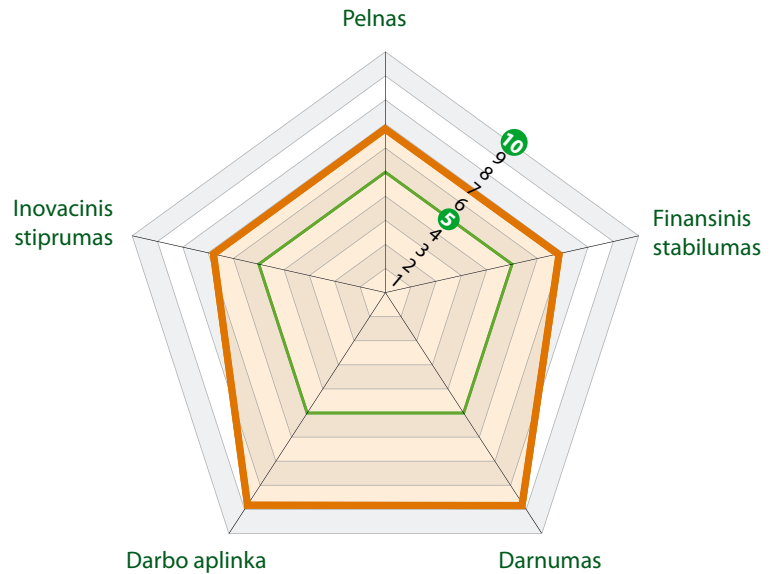
Šio apsisprendimo priežastis: pasirinkta strategija yra jau įdiegta, žinios bei patirtis jau yra naudojami. Diversifikacija mano verslui leidžia būti lankstesniam, atsižvelgiant į pokyčius besikeičiančioje rinkoje. Šiuo metu tai yra mano verslo kelias.

Sėkmę ribojantys veiksniai – atsižvelgiant į mano pasirinktą strategiją

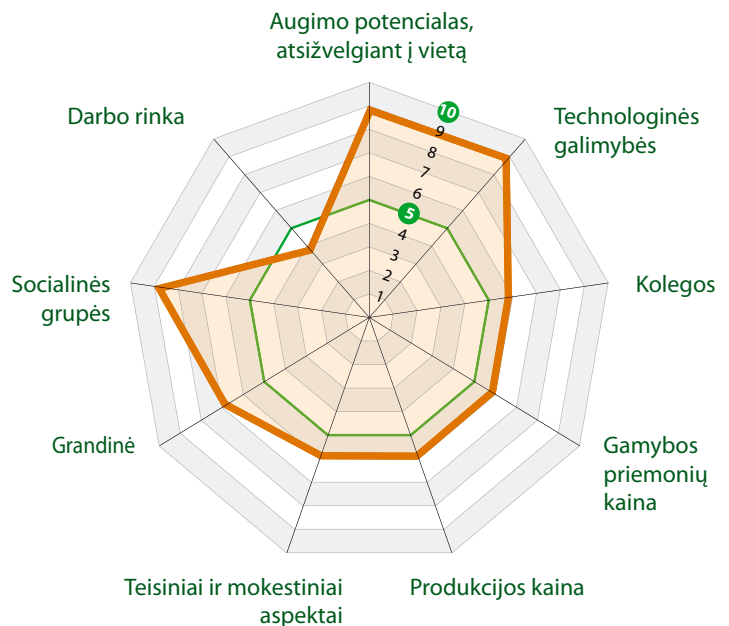
Mano nuomone, problema gali būti susijusi su galimybe turėti kapitalo ir gauti finansinių lėšų. Aš tebeturiu keblumą dėl viso ūkio perėmimo iš savo tėvų.

Taip pat man neramu dėl žemės ūkio produkcijos rinkos sąlygų. Dar vienas veiksnys, galintis apriboti sėkmę, yra mano asmeninio ryžto ir motyvacijos stoka.

Ūkio efektyvumo diagrama



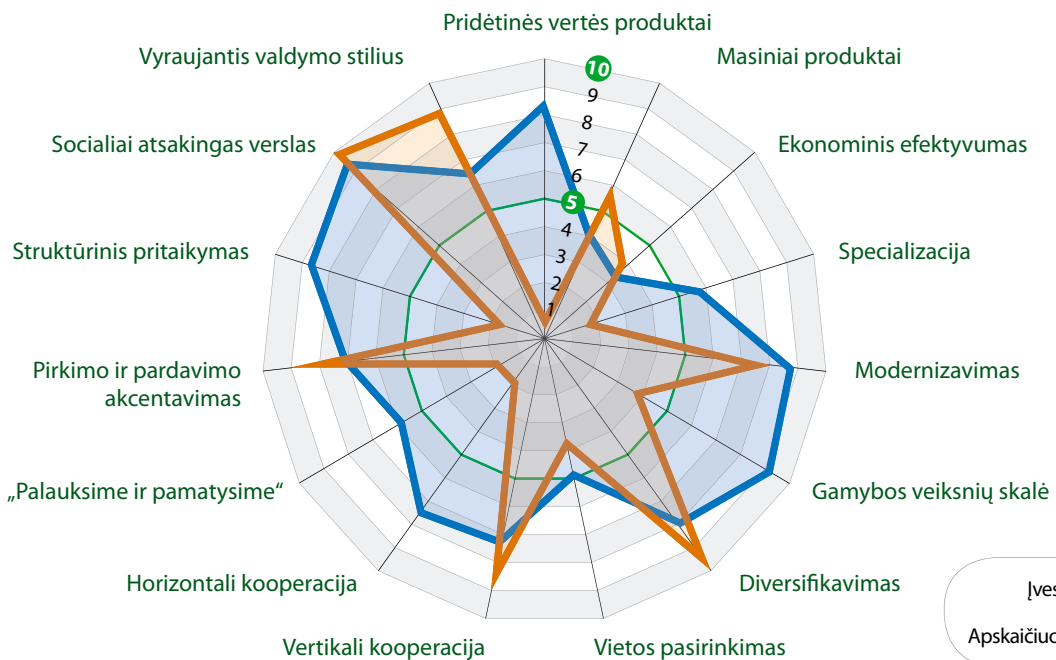
Išorinių ūkio veiksnių diagrama



Pranašumai ir trūkumai

1 strategija:		2 strategija:	
Pranašumai:	Trūkumai:	Pranašumai:	Trūkumai:
<ul style="list-style-type: none"> Nuolatinė plėtra Gamybos lankstumas Pajamų stabilumas 	<ul style="list-style-type: none"> Reikia imti paskolą Didesnis darbo krūvis, reikalaujantis daugiau laiko 	<ul style="list-style-type: none"> Žinių ir įrangos specializacija Didesnis produktyvumo lygis 	<ul style="list-style-type: none"> Gamybos lankstumo stoka

Diagrama, atvaizduojanti pradinę strategiją ir apskaičiuotąją



Veiksmų planas

Koks veiksmas?	Kada tai darysite?	Kaip tai darysite?	Kieno pagalbos jums reikės?	Sėkmę ribojantys veiksniai?
Parengti verslo planą	Vyksta dabar	Dirbant su dokumentacija	Žemės ūkio konsultanto	Asmeninė motyvacija ir ryžtas
Pateikti paraišką finansavimui iš ES fondų	Vyksta dabar	Dirbant su dokumentacija	Žemės ūkio konsultanto	Lėšų stoka
Nusipirkti žemės	Kai bus prieinamos finansinės lėšos	Leškant geriausio varianto	Kitų ūkininkų	Žemės trūkumas
Pasiimti naują paskolą	Jeigu negausiu ES paramos	Parengiant dokumentus pagal banko reikalavimus	Banko konsultanto	Banko pritarimas verslo planui
Nusipirkti naują įrangą	Kai bus prieinamos finansinės lėšos	Leškant geriausio varianto	Žemės ūkio technikos ir įrangos konsultanto	Disponavimas finansiniais ištekliais

6 atvejis: **Kownaccy ūkis, Lenkija**

Šeimos nariai: Radosław (ūkininkas) ir Jolanta (žmona), vaikai: Jakub, Maciej ir Bartłomiej, Maria (senelė) ir Wiesław (senelis)

Konsultantas: Agricultural Advisory Centre in Płońsk



Ūkininkas

- Tapti profesionaliu ūkininku galvojau nuo vaikystės. Ūkį iš savo tėvo perėmiau 2005 m. Turiu aukštąjį išsilavinimą žemės ūkio srityje ir mano darbas yra tai, ką iš tikrųjų noriu daryti. Mano domėjimasis kitais dalykais, tokiais kaip mechanika, ir žinios apie ją ūkyje labai praverčia. Darbe aš esu sąžiningas ir sumanus. Visada yra būdas, kaip išspręsti kilusią problemą, ypač sunkioje situacijoje, kadangi aš gana atsparus stresui.
- Jei nebūčiau verslininkas žemės ūkyje, dirbčiau su savo uošviu statybos srityje. Galėčiau dirbti kaip inžinierius mechanikas, nes mane visada domino mašinų konstrukcija.



Ūkis

Pagrindinės ūkio veiklos:

- Pieno gamyba (80% pajamų), taip pat priklausome gamintojų kooperatyvams „Łaciata“ ir „Krasula“;
- Mėsinių galvijų laikymas;
- Grūdinių kultūrų (kviečių, rugių, miežių) auginimas.

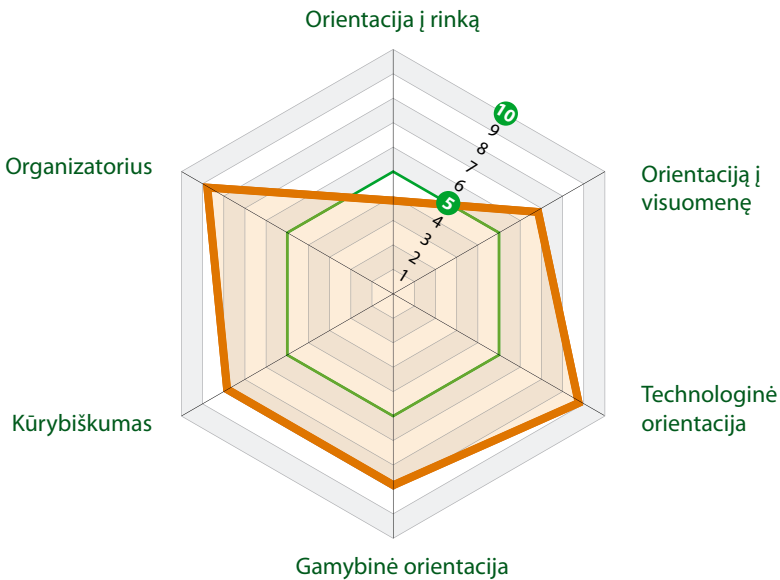


Dabartinė ūkio situacija

Šeimos ūkis (šeimos narių skaičius / ūkyje dirbančių šeimos narių skaičius)	6/2
Galvijų skaičius (iš viso)	125
Melžiamų karvių skaičius	60
Telyčių skaičius (+ jaunas prieauglis)	65
Žemės ūkio naudmenų plotas (ha, nuosavas + nuomojamas)	54 ha iš viso (42 nuosavas + 12 nuomojamas)
Pieno gamyba 2011 m. – iš viso (kg)	490 000
Pieno kvota per metus 2011 m./2012 m.	482 000
Pieno primilžis iš karvės 2011 m. (kg)	9 600
Karvių veislė	Holšteina



Ūkio kompetencijų diagrama



Mano verslo stipriosios pusės

- Mano ūkis įsikūręs labai palankioje vietoje, arti pagrindinio kelio – piešvežiai lengvai pasiekia mano ūkį;
- Javų auginimo organizavimas yra optimalus – sklypai yra arti vienas kito, lengva juos prižiūrėti;
- Didelis auginamų javų derlingumas. Vidutiniškai būna 6 t/ha.

Mano verslo silpnybės

- Problema yra su samdomais darbuotojais, kai kuriuos darbus turiu dirbti pats;
- Turime problemų dėl šiaudų kiekio, sunku surasti pastovų, pakankamo šiaudų kiekio tiekėją;
- Neturiu pakankamai laiko šeimai ir savo pomėgiams.

Išoriniai veiksniai

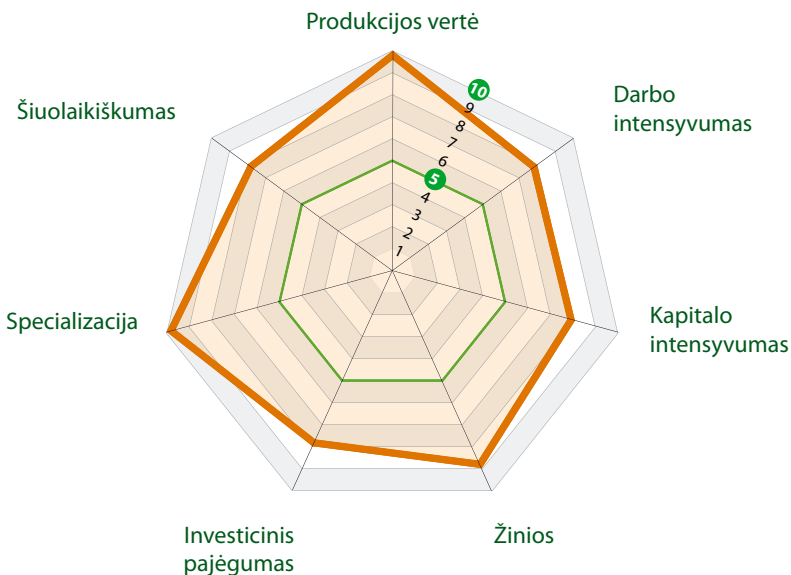
Vieta

- Ūkis įsikūręs 6 km atstumu nuo Ciechanów miesto. Ūkis arti pagrindinio kelio, tad privažiavimas prie mano ūkio yra geras. Ūkis įsikūręs žemumose, dirbame mažiau palankioje ūkininkauti vietovėje. Artimoje kaimynystėje yra tik vienas ūkininkas, todėl bendradarbiauti gana sunku. Būtent todėl mūsų ūkis priklauso dviem gamintojų kooperatyvams „Łaciata“ ir „Krasula“. Pastarojo kooperatyvo veiklą organizuoja mano tėvas.

Kita

- Pagrindinė problema yra su samdoma darbo jėga. Daugumą darbo ūkyje tenka nudirbti man pačiam, tačiau aš samdau 1-2 sezoninius darbininkus.
- Gamintojų kooperatyvas labai padeda parduoti pieną. Kooperatyve „Łaciata“ yra 32 nariai ir mes parduodame apie 700 000 kg pieno per mėnesį. Galime gauti geresnę kainą už pieną. Taip pat

Vidinių ūkio veiksnių diagrama



per kooperatyvą mes perkame gamybos priemones.

- Žaliavinio pieno supirkimo kaina didės, nes sutrumpėjo tarpininkų grandinė. Esame arti galutinio vartotojo ir matome, kad rinkoje pieno produktų paklausa didėja.

Misija, vizija ir tikslai

Mano ateities (5-10 metų) tikslai (svajonės) yra:

- Sukurti modernų, labai efektyviai funkcionuojantį ūkį;
- Renovuoti ūkio pastatus, nudažyti juos baltai ir pakeisti stogų dangą;
- Įrengti pastogę visai turimai žemės ūkio technikai. Visus traktorius pakeisti naujais;
- Turėti atsakingus darbuotojus;
- Turėti laiko savo pomėgiams ir šeimai.

Strategija

Svarstau dvi galimas strategijas

1 strategija

- Specializacija pieno gamyboje ją didinant

2 strategija

- Diversifikacija: gyvulinė produkcija (galvijų auginimas) ir žemės ūkio paslaugų teikimas (agroserviso paslaugos)

Mano pasirinkta strategija:

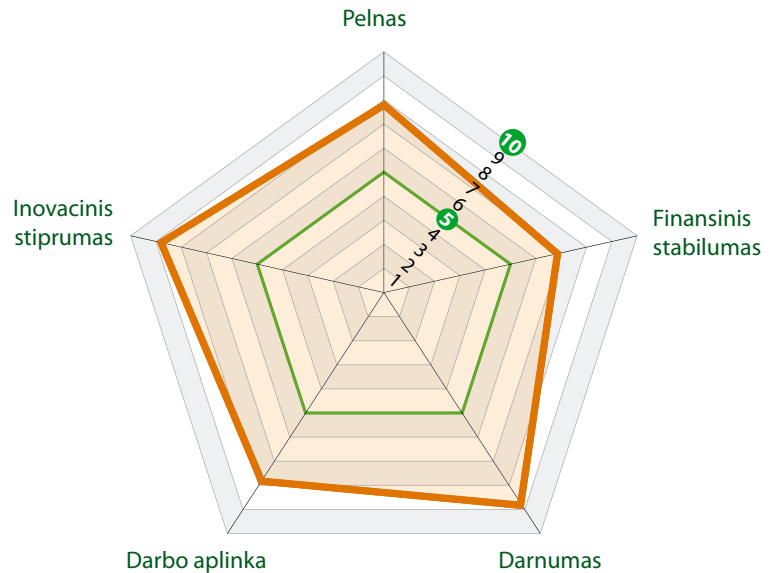
- Specializacija pieno gamyboje ją didinant

Šio apsisprendimo priežastis: pasirinkta strategija yra tinkamiausia norint pasiekti mano tikslus ir įgyvendinti ambicijas. Mano ūkio tradicijos (kurias pradėjo mano tėvas) yra susijusios su pieno gamyba ir ankstesni gamybos rezultatai yra pakankamai geri.

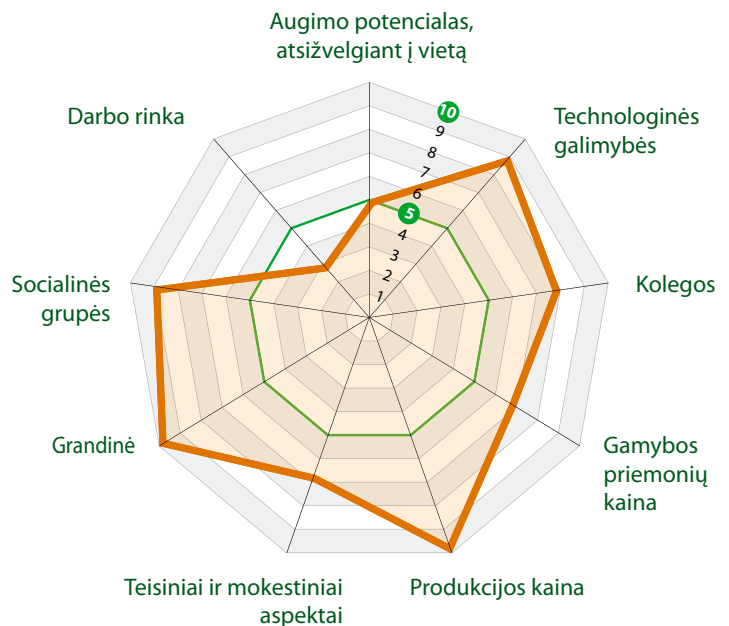
Sėkmę ribojantys veiksniai – atsižvelgiant į mano pasirinktą strategiją

Mano verslo išplėtimas yra susijęs su galimybe gauti finansinių lėšų ir erdve plėtrai. Kad galėčiau pasiekti savo tikslus, man reikalinga finansinė parama – arba artimiausioje ateityje bus galimybė gauti paramą iš ES fondų arba reikės imti naują paskolą.

Ūkio efektyvumo diagrama



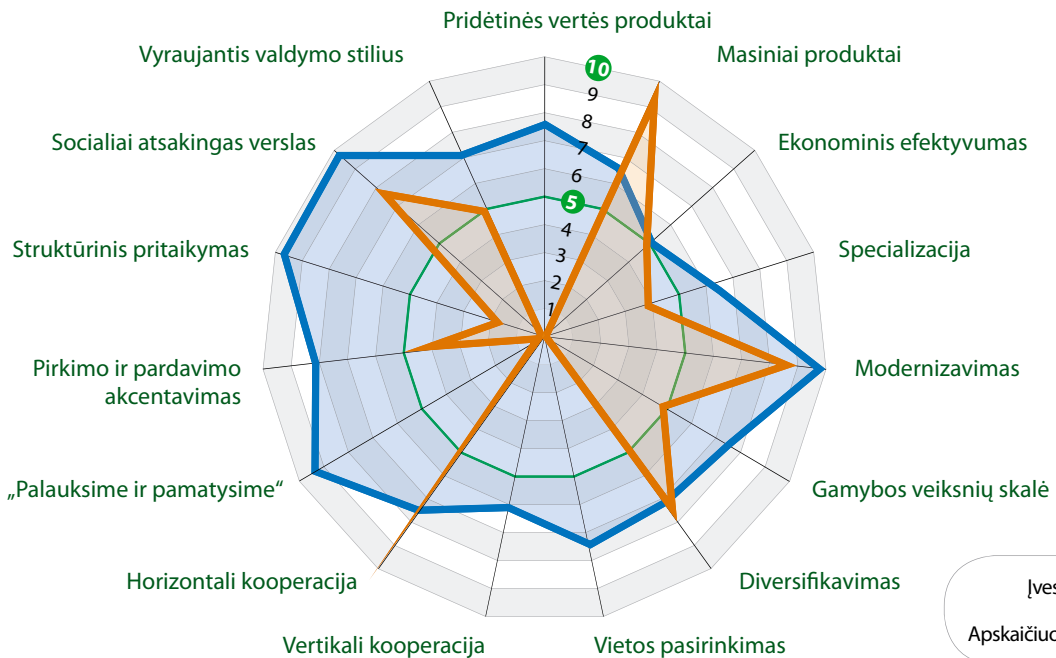
Išorinių ūkio veiksnių diagrama



Pranašumai ir trūkumai

1 strategija:		2 strategija:	
Pranašumai:	Trūkumai:	Pranašumai:	Trūkumai:
<ul style="list-style-type: none"> Ūkio tradicijų tęstinumas Pajamų stabilumas 	<ul style="list-style-type: none"> Didesnis darbo krūvis, reikalaujantis daugiau laiko 	<ul style="list-style-type: none"> Efektyvesnis žemės ūkio mašinų ir įrangos naudojimas Daugiau laisvo laiko šeimai 	<ul style="list-style-type: none"> Nestabilios pajamos Nežinomas perkamų paslaugų poreikis

Diagrama, atvaizduojanti pradinę strategiją ir apskaičiuotąją



Veiksmų planas

Koks veiksmas?	Kada tai darysite?	Kaip tai darysite?	Kieno pagalbos jums reikės?	Sėkmę ribojantys veiksniai?
Nusipirkti nuomojamą žemę	Per 5-ius metus, kai turėsime finansinių lėšų	leškant geriausio varianto	Kitų ūkininkų	Finansinės lėšos
Pateikti paraišką finansavimui iš ES fondų	Jau vykdomas	Dirbant su dokumentacija	Žemės ūkio konsultanto	Lėšų stoka
Paimti naują paskolą	Jei negausiu ES fondų finansavimo	Parengiant dokumentus pagal banko reikalavimus	Banko konsultanto	Banko pritarimas verslo planui
Nusipirkti naują įrangą (pakeičiant senąją)	Kai turėsime finansinių lėšų	leškant geriausio varianto	Žemės ūkio technikos ir įrangos konsultanto	Disponavimas finansiniais ištekliais

7 atvejis: **Ekologinis Meden ūkis, Slovėnija**

Šeimos nariai: Tėvas Niko su žmona Irena, dukterys Monika ir Nikita, jaunesnieji šeimos nariai: duktė Anika vyras Ervin ir jo sūnūs Tadej ir Matic

Konsultantas: Marija Klopčič, University of Ljubljana, Biotechnical Faculty

Ūkininkas

- Esu labai atkaklus ir gerai sutariu su žmonėmis. Mano šeimos nariai ir aš esame stropūs darbuotojai. Jaučiuosi atsakingas prieš savo klientus ir visuomenę, todėl mano produkcija – tai aukščiausios kokybės, ekologiški produktai. Mes visi esame labai sąžiningi žmonės ir labai gerbiame kitus!
- Mano ambicijos yra: užtikrinti gerovę bandos gyvuliams, sudaryti efektyvias sąlygas gyvulių šėrimui, veislingumui ir ilgaamžiškumui.
- Jei nebūčiau žemės ūkio verslininkas, dirbčiau su vaikais, arba tyrinėčiau paukščius.

Ūkis

Pagrindinės ūkio veiklos:

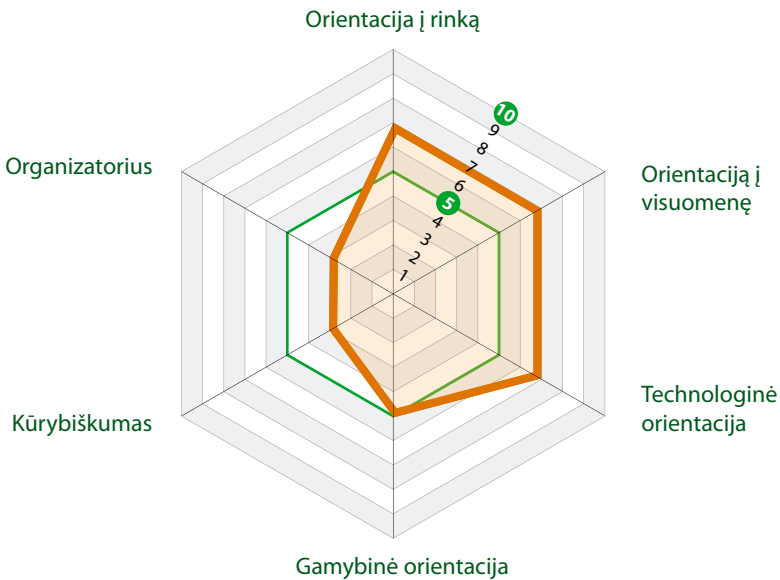
- Pieno gamyba;
- Tiesioginiai pieno pardavimai naudojant pieno pardavimo automatus;
- Telyčių veisimas ir auginimas;
- Veisiamų telyčių pardavimas kitiems ekologiniams ir neekologiniams ūkiams;
- Žalųjų karvių veisimas.

Dabartinė ūkio situacija

Šeimos ūkis (šeimos narių skaičius / ūkyje dirbančių šeimos narių skaičius)	7 / 3
Galvijų skaičius (iš viso)	55
Melžiamų karvių skaičius	29
Telyčių skaičius (+ jaunas prieauglis)	15 + 11
Žemės ūkio naudmenų plotas (ha, nuosavas + nuomojamas)	82 ha iš viso (20 ha nuosavas + 62 ha nuomojamas)
Pieno gamyba 2011 m. – iš viso (kg)	190 000
Pieno kvota per metus 2011 m./2012 m.	200 000
Pieno primilžis iš karvės 2011 m. (kg)	5 900
Karvių veislė	Žalosios



Ūkio kompetencijų diagrama



Mano verslo stipriosios pusės

- Inovatyvumas;
- Technologinis progresas;
- Gamybos rezultatai;
- Gyvulių sveikatos būklė.

Mano verslo silpnybės

- Teritorija su ribotomis sąlygomis ūkininkavimui;
- Žemės suskaidymas;
- Darbo jėgos trūkumas.

Išoriniai veiksniai

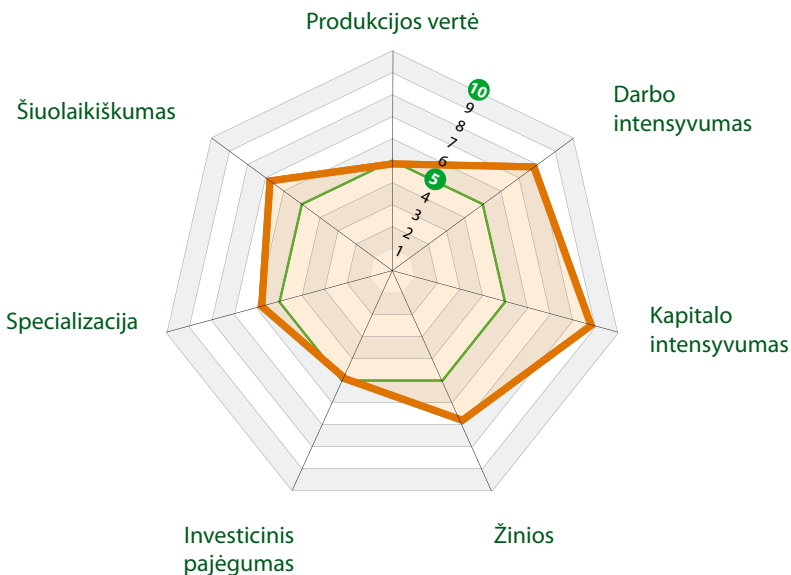
Vieta

- Ūkis įsikūręs karstiniame regione;
- Sąlygos ūkininkavimui dėl karstinės teritorijos Bora vietovės specifikos yra sunkesnės, o agrokultūrinė žemė suskaidyta į daug sklypų;
- Mano ūkis įsikūręs mažiau palankioje ūkininkauti vietovėje;
- Iš viso yra 750 mažų sklypų;
- Artimiausias miestelis Sežana yra 15 km atstumu;
- Ūkis yra įsikūręs už gyvenvietės Senožėčė ribų, arti kalnų kelio į Vremščica kalną. Kaimynystėje taip pat yra Škocjan urvai ir kitos pramogavimo vietos.

Kita

- Žemės ūkio naudmenų žemės įstatymas (įstatyminiai aktai) yra palankūs žmonėms, turintiems žemės ūkio paskirties žemės ir norintiems pakeisti ją į gyvenamosios paskirties žemę;
- Nesubalansuotos maisto produktų grandinės kainos;
- Pirkėjai (vartotojai).

Vidinių ūkio veiksnių diagrama



Misija, vizija ir tikslai

Mano ateities (5-10 metų) tikslai (svajonės) yra:

- Tęsti ekologišką ūkininkavimą;
- Užtikrinti bandos gyvuliams geresnes sąlygas;
- Sumažinti eksploatacines ūkio išlaidas (sumažinti gamybos priemonių kaštus);
- Gauti geresnes parduodamos produkcijos kainas (pvz., ekologiško pieno, pieno produktų, gyvulių iš ekologinio ūkio);
- Įsigyti dar vieną pieno pardavimo automatą;
- Pritraukti į ūkį galutinių vartotojų;
- Sujungti žemės ūkio paskirties žemę sudarant didesnius sklypus;
- Sveiki, gero veislingumo, optimaliai vertinamos organizmo būklės gyvuliai, originalios Žalųjų veislės, visų pašarą praturtinant kapa kazeinu BB;
- Fermoje įrengti modernią techninę įrangą (melžimo robotus, automatinę šėryklą), kas leistų užtikrinti gyvulių gerovę (erdvią, šviesią, gerai vėdinamą (įrengiant šviežio oro ventiliacijos sistemą) fermą, kurioje gyvulių susižalojimo galimybė būtų maža.

Strategija

Svarstau dvi galimas strategijas

1 strategija

- Nusipirkti dar vieną pieno pardavimo automatą

2 strategija

- Aprūpinti fermą nauja technika ir pagerinti gyvulių gerovę

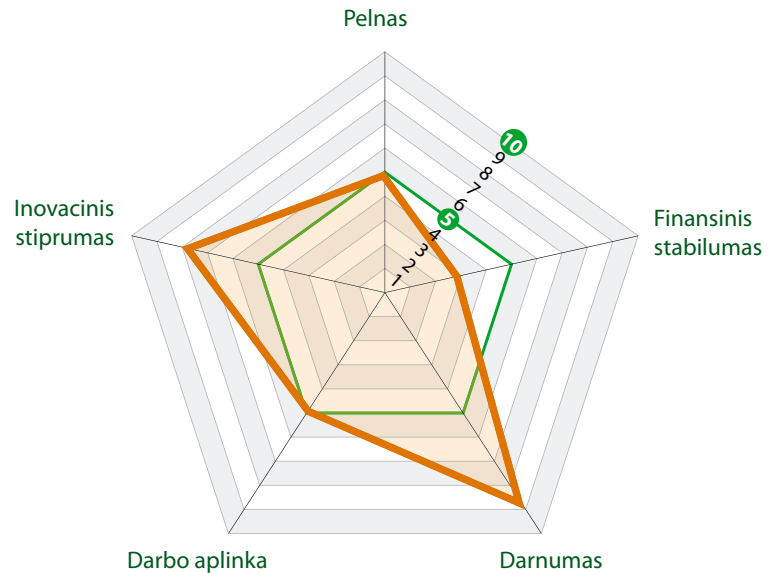
Mano pasirinkta strategija:

- Aprūpinti fermą nauja technika ir pagerinti gyvulių gerovę – kadangi ši strategija leistų pagerinti gyvulių gerovę, sumažinti gyvulių susižalojimų skaičių, pagerinti veislingumą ir tokiu būdu sumažinti gamybos kaštus.

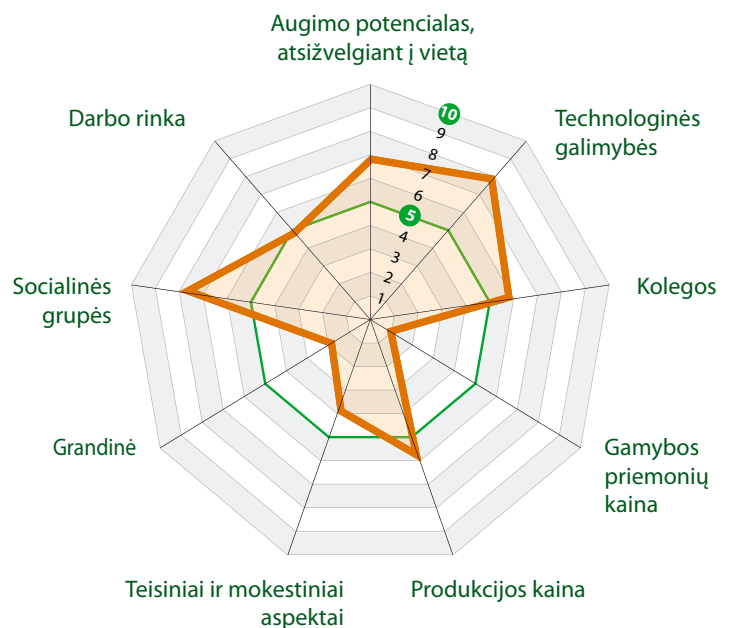
Sėkmę ribojantys veiksniai – atsižvelgiant į mano pasirinktą strategiją

- Fermos sąlygų pagerinimui reikalingos didelės investicijos, taip pat daug kainuos melžimo robotas;
- Fermoje trūksta ekspertų, išmanančių sistemų įrengimą ir technologijas;
- Ūkio apylinkėse trūksta grįžtamojo ryšio iš ekologinio pieno vartotojų.

Ūkio efektyvumo diagrama



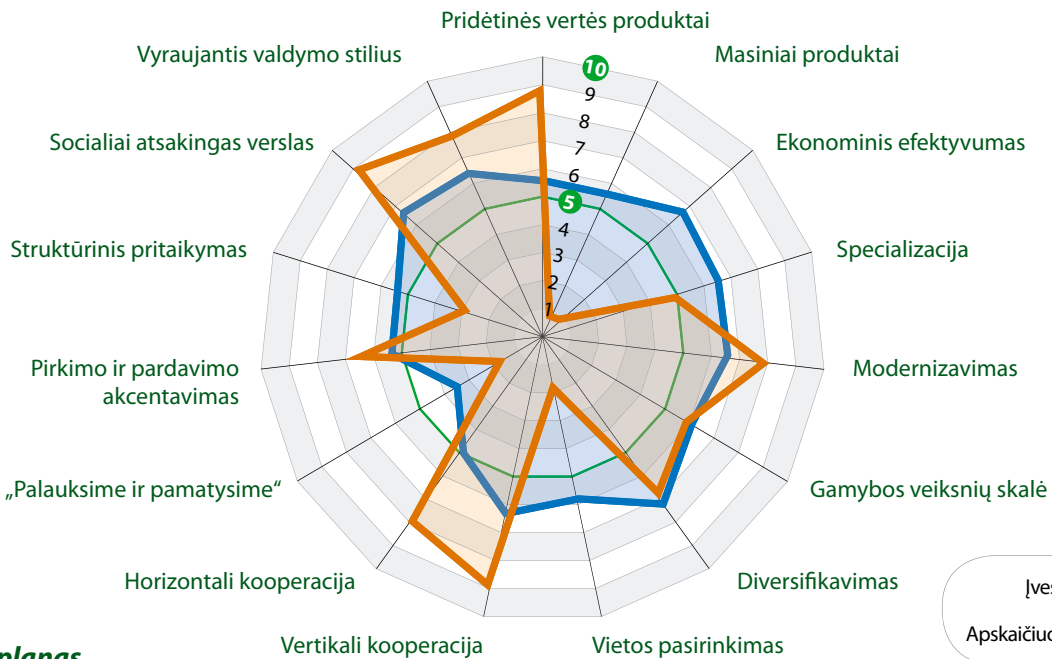
Išorinių ūkio veiksnių diagrama



Pranašumai ir trūkumai

1 strategija		2 strategija	
Pranašumai:	Trūkumai:	Pranašumai:	Trūkumai:
<ul style="list-style-type: none"> Pieno pardavimai galutiniams vartotojams Didesnės pajamos Naujos darbo vietos ūkyje 	<ul style="list-style-type: none"> Daugiau darbo Rizikingos pardavimo apimtys Didelės pradinės investicijos Pieno pardavimo automatų sugadinimo dėl vandalizmo rizika 	<ul style="list-style-type: none"> Didesnė gyvulių gerovė Geresnis bandos stebėjimas Mažesni gamybos kaštai Geresnis gyvulių veislingumo išsaugojimas 	<ul style="list-style-type: none"> Didelės investicijos Nėra ekspertų, galinčių patarti dėl fermos sistemų įrengimo

Diagrama, atvaizduojanti pradinę strategiją ir apskaičiuotąją



Veiksmų planas

Koks veiksmas?	Kada tai darysite?	Kaip tai darysite?	Kieno pagalbos jums reikės?	Sėkmę ribojantys veiksniai?
Įgyti žinių	Per 2 - 6 mėnesius	Įgyjant papildomą išsilavinimą ir patirties fermos sistemų įrengimo srityje. Apsilankant ūkiuose su moderniais gyvulių laikymo pastatais kitose šalyse	Ekspertų, išmanančių fermos sistemų įrengimą	Didelės pradinės investicijos
Gauti finansinių lėšų	Per 2 - 6 mėnesius	Pateikiant prašymą paramai iš ES investicinių fondų gauti ir derantis su banku dėl paskolos	Banko, finansinių konsultantų	Turimo žemės ploto apribojimai ir investicijų apimtys
Sutvarkyti dokumentus leidimui gauti	Dabar	Gaunant pastatų rekonstrukcijai reikalingus leidimus ir pritarimus	Savivaldybės	Apribojimai dėl karstinės teritorijos

8 atvejis: **Kukenberger šeimos ūkis, Slovėnija**

Šeimos nariai: senelis Anton (85 m.) ir senelė Marija (80 m.), tėvas Anton (52 m.) ir motina Valentina (53 m.), jauna šeima: Toni (sūnus, 25 m.) ir jo žmona Nina (23 m.), sesuo Manca (19 m.)

Konsultantas: Marija Klopčič, University of Ljubljana, Biotechnical Faculty



Ūkininkas

- Mano įgūdžiai ir žinios apie rinką, kurias nuolat atnaujinu, mano organizaciniai gebėjimai, lankstumas, darbštumas, ištvėringumas ir sąžiningumas;
- Mano ambicijos yra: išlaikyti pieno gamybos apimtį, padidinti pieno proteino koncentraciją, pereiti prie Žalųjų karvių veislės veisimo, siekti, kad visas pienas būtų perdirbamas, pereiti prie gyvulių šėrimo išskirtinai tik šienų;
- Jei nebūčiau žemės ūkio verslininkas, norėčiau dirbti ūkininkavimo konsultantu.



Ūkis

Pagrindinės ūkio veiklos:

- Pieno gamyba;
- Pieno perdirbimas;
- Grūdų gamyba;
- Vyno gamyba ir pardavimas.

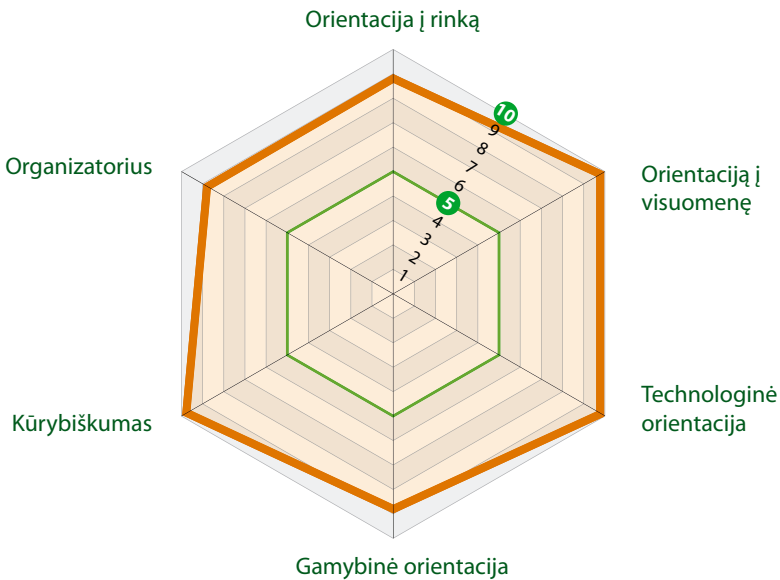


Dabartinė ūkio situacija

Šeimos ūkis (šeimos narių skaičius / ūkyje dirbančių šeimos narių skaičius)	7 / 2
Galvijų skaičius (iš viso)	20 - 25
Melžiamų karvių skaičius	15
Telyčių skaičius (+ jaunas prieauglis)	5 + 10
Žemės ūkio naudmenų plotas (ha, nuosavas + nuomojamas)	20 ha iš viso (10 ha nuosavas + 10 ha nuomojamas)
Pieno gamyba 2011 m. – iš viso (kg)	100 000
Pieno kvota per metus 2011 m./2012 m.	100 600
Pieno primilžis iš karvės 2011 m. (kg)	HF: 8 634 / BS: 7 414
Karvių veislė	Žaliosios, Holšteinai



Ūkio kompetencijų diagrama



Mano verslo stipriosios pusės

- Šeimos narių bendradarbiavimas, stiprūs tarpusavio ryšiai;
- Sveiki gyvuliai;
- Didelė proteino gamyba, tenkanti vienai karvei;
- Vieta: greta prestižinių restoranų, arti autostrados ir miestelių;
- Visa žemės ūkio paskirties žemė yra 1 km atstumu iki ūkio;
- Neturime paskolų;
- Inovacijos;
- Technologinė pažanga;
- Gamybos rezultatai.

Mano verslo silpnybės

- Ūkis įsikūręs pačiame kaime, todėl nėra galimybės plėsti ūkio;
- Didelis darbo intensyvumas, tačiau neefektyvios turimos karvių laikymo sistemos – karvės laikomos pririštos;
- Darbo jėgos trūkumas.

Išoriniai veiksniai

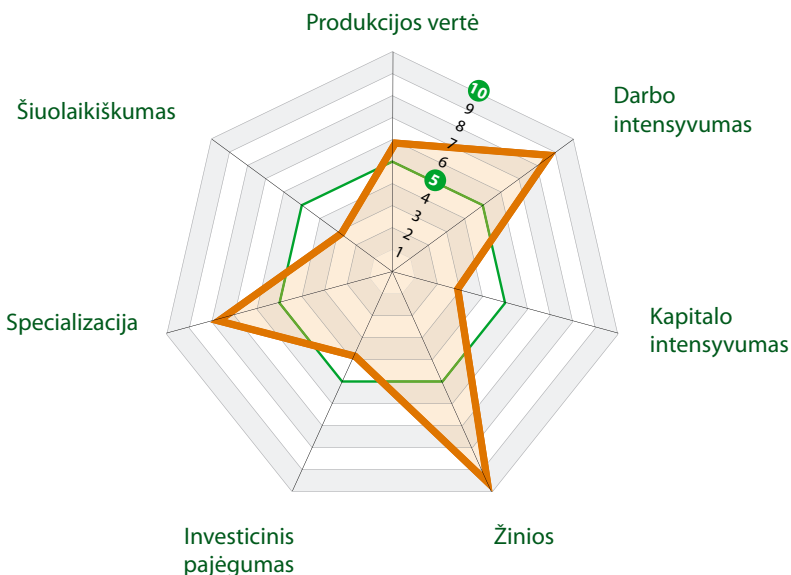
Vieta

- Kaimo centrinėje dalyje;
- Arti pagrindinių kelių ir geležinkelio stoties;
- Arti miestų (3,5 km iki Trebnje, 15 km iki Novo Mesto);
- Arti restoranų;
- Ūkis lygumoje, karstiniame regione 280 m virš jūros lygio;
- Ūkis dalyvauja Žemės ūkio aplinkosaugos programoje;
- Žemę sudaro 26 sklypai.

Kita

- Rinka, vartotojai;
- Įstatyminiai aktai, įstatymai;
- ES subsidijos;
- Gera šeimos narių sveikatos būklė;
- Sveiki gyvuliai.

Vidinių ūkio veiksnių diagrama



Misija, vizija ir tikslai

Mano ateities (5-10 metų) tikslai (svajonės) yra:

- Pereiti prie palaido gyvulių laikymo;
- Įrengti ganyklą;
- Sumažinti kaštus (optimizuojant darbo procesus ir apsvarstant galimybę dirbti patiems bei naudojant savo pačių medieną vietoj to, kad pirktume tvartui brangią įrangą);
- Gera šeimos narių sveikata;
- Man sukurti šeimą;
- Gera gyvulių sveikata;
- Puikūs ryšiai su pirkėjais (vartotojais);
- Veisti išskirtinai tik Žalųjų veislės karves, 85% karvių, duodančių pieno su kapa kazeinu BB;
- Pieno primilžis: 7000 kg pieno, 4,7% riebumo ir 4% proteino;
- Šerti karves tik šienų;
- Padvigubinti pajamas palyginus su gaunamomis šiuo metu;
- Restauruoti malūną ir patiems malti miltus (speltos), pradėti miltų ir naminės duonos pardavimus;
- Perdirbti ir parduoti ūkyje visą pieną bei pieno produktus (atidaryti ūkio parduotuvę).

Strategija

Svarstau dvi galimas strategijas

1 strategija

- Tvarto rekonstrukcija ir sūrinės statyba pasiėmus iš banko paskolą

2 strategija

- Tvarto rekonstrukcija ir sūrinės statyba naudojant savo turimas pinigines lėšas

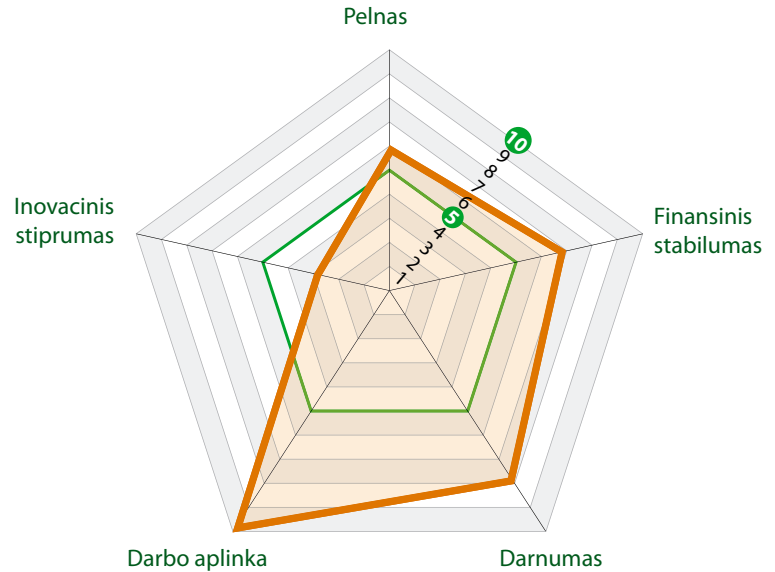
Mano pasirinkta strategija:

- Tvarto rekonstrukcija ir sūrinės statyba pasiėmus iš banko paskolą;
- Šią strategiją pasirinkau dėl to, kad labai noriu užsiimti pieno perdirbimu ir padidinti pajamas sukuriant pridėtinę vertę.

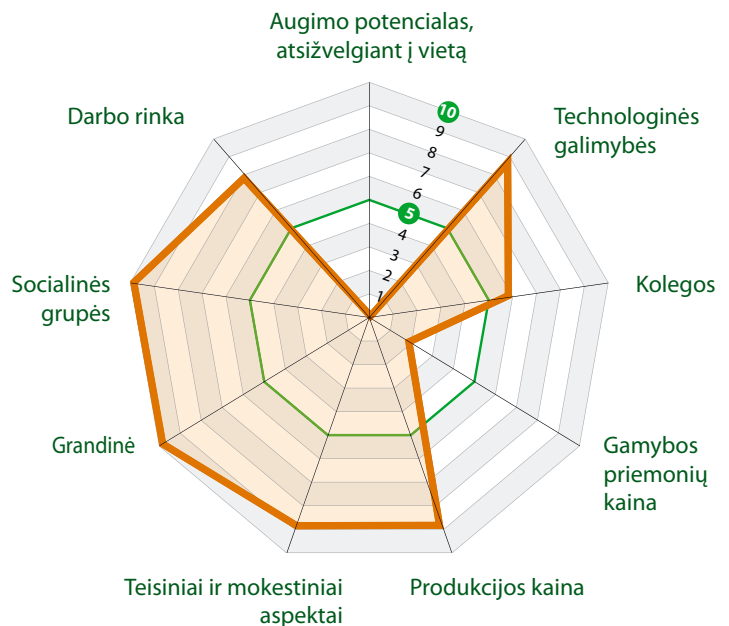
Sėkmę ribojantys veiksniai – atsižvelgiant į mano pasirinktą strategiją

- Gera šeimos narių sveikata;
- Gera gyvulių bandos sveikata;
- Ryšiai su žiniasklaida reklamuojant maisto produktus;
- Sumažėjusi paklausa vietiniams maisto produktams;
- Brangios paskolos.

Ūkio efektyvumo diagrama



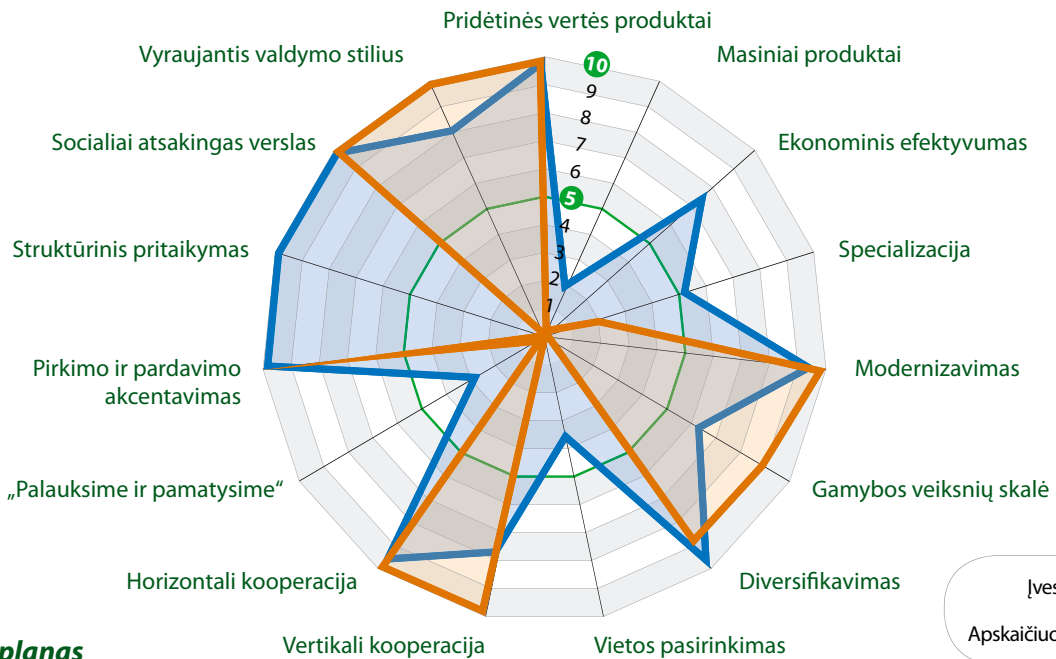
Išorinių ūkio veiksnių diagrama



Pranašumai ir trūkumai

1 strategija		2 strategija	
Pranašumai:	Trūkumai:	Pranašumai:	Trūkumai:
<ul style="list-style-type: none"> Greita statyba ir rinkodaros pagerėjimas Didesnės pajamos Dalinis finansavimas ES fondų lėšomis 	<ul style="list-style-type: none"> Rizika nesugebėti grąžinti banko paskolos 	<ul style="list-style-type: none"> Sūrinės statyba naudojant savo išteklius, be banko paskolos arba su mažomis trumpalaikėmis banko paskolomis 	<ul style="list-style-type: none"> Ilgalaikė statyba ir ilgiau reikės laukti, kol dėl naujos aplinkos palengvės darbas ir turėsime geresnes gyvulių laikymo patalpas

Diagrama, atvaizduojanti pradinę strategiją ir apskaičiuotąją



Veiksmų planas

Koks veiksmas?	Kada tai darysite?	Kaip tai darysite?	Kieno pagalbos jums reikės?	Sėkmę ribojantys veiksniai?
Gauti dokumentaciją	Per 2 - 6 mėnesius	Kreipiantis dėl dokumentacijos gavimo	Savivaldybės	Vietinės bendruomenės prieštaravimas (pasipriešinimas)
Pateikti paraišką gauti paramai iš ES investicinių fondų	Šiais metais	Pateikiant paraišką dėl paramos (investicinių subsidijų)	Žemės ūkio konsultavimo tarnybos	Nesėkmingas dalyvavimas konkurse
Gauti kreditą iš banko	Šiais metais	Pasiimant iš banko paskolą	Banko	Brangios paskolos
Rekonstruoti tvartą	Per 3 metus	Rekonstruojant tvartą	Kitų ūkininkų (parties)	Ligos šeimoje ar gyvulių bandoje, gamtos nelaimės
Pastatyti sūrinę	Per 3 metus	Pastatant sūrinę	Kitų ūkininkų (parties)	Paklausos sumažėjimas

9 atvejais: **Alojz Vernik ūkis, Slovėnija**

Šeimos nariai: tėvas Alojz (44 m.) ir motina Rosina (45 m.), duktė Nastja (19 m.), sūnus: Danijel (17 m.), senelis (76 m.) ir senelė (75 m.)

Konsultantas: Marija Klopčič, University of Ljubljana, Biotechnical Faculty

Ūkininkas

- Esu žmogus, kuris stengiasi išsikelti tikslus ir iki galo bei kuo geriausiai juos įgyvendinti. Gerai organizuojant darbą šiek tiek laiko lieka ir kitiems užsiėmimams. Man rūpi mūsų žemės ūkis. Dirbau miesto savivaldybės taryboje, todėl suprantu žemės ūkio svarbą vietinei bendruomenei.
- Esu labai ryžtinga, reikli ir socialiai atsakinga. Turiu gerus organizacinius įgūdžius, esu socialiai aktyvi (dirbu įvairiose asociacijose bei vietinėje bendruomenėje).
- Jei nebūčiau verslininkė žemės ūkyje, tikriausiai būčiau teisininke arba užsiimčiau privačia advokato praktika.

Ūkis

Pagrindinės ūkio veiklos:

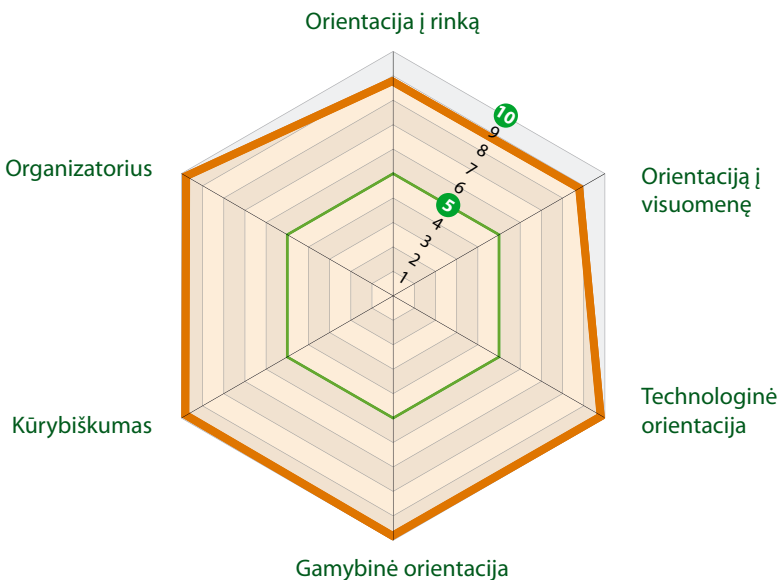
- Pieno gamyba;
- Galvijų auginimas/jautienos gamyba;
- Veislinių telyčių auginimas;
- Grūdų gamyba.

Dabartinė ūkio situacija

Šeimos ūkis (šeimos narių skaičius / ūkyje dirbančių šeimos narių skaičius)	6 / 2
Galvijų skaičius (iš viso)	149
Melžiamų karvių skaičius	52
Telyčių skaičius (+ jaunas prieauglis)	33 + 64
Žemės ūkio naudmenų plotas (ha, nuosavas + nuomojamas)	44,4 ha iš viso (13,3 ha nuosavas + 31,1 ha nuomojamas)
Pieno gamyba 2011 m. – iš viso (kg)	379 600
Pieno kvota per metus 2011 m./2012 m.	310 000
Pieno primilžis iš karvės 2011 m. (kg)	HF: 9 450/ SIM: 7 400
Karvių veislė	Holšteinai, Simentalio



Ūkio kompetencijų diagrama



Mano verslo stipriosios pusės

- Nuolatinis domėjimasis naujų technologijų naudojimu žemės ūkyje;
- Darbo ūkyje organizavimas;
- Pieno gamybos lygis;
- Gera gyvulių sveikata;
- Atvirumas bendraujant;
- Geras savitarpio supratimas, harmonija šeimoje.

Mano verslo silpnybės

- Žemės ūkio paskirties žemės trūkumas;
- Ūkininkavimo apribojimai - ūkis įsikūręs saugomų vandens telkinių teritorijoje;
- Pernelyg daug administravimo, o tai nesukuria mūsų produktams pridėtinės vertės, tik gaišamas brangus laikas, kurį galėtume geriau išnaudoti dirbdami ūkyje.

Išoriniai veiksniai

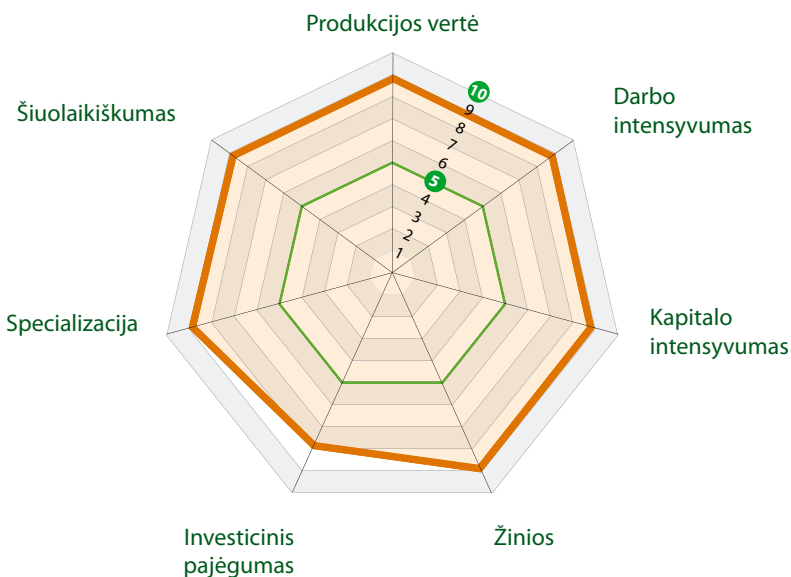
Vieta

- Ūkis yra įsikūręs kaime, Pohorje kalno papėdėje;
- Ūkis įsikūręs lygumoje, saugomų vandens telkinių teritorijoje 280 m virš jūros lygio;
- Dalis ūkio įtraukta į programą „NATURA 2000“;
- Turime 31 sklypą;
- Artimoje kaimynystėje yra Žemės ūkio fakultetas ir Botanikos sodas;
- Ūkio vieta suteikia galimybes užsiimti kaimo turizmu ir kitomis veiklomis;
- Artimiausi ūkio kaimynai yra mažiau nei 100 metrų atstumu;
- Netoli ūkio yra intensyvaus eismo kelias.

Kita

- Rinka (geresnių ir kokybiškesnių produktų paklausa už patrauklią kainą);
- Žemės ūkio kooperatyvai;
- Maisto perdirbimo pramonė;
- Gamybos priemonių (energijos, medžiagų ir kt.) tiekėjai;
- Vis reiklesni pirkėjai (vartotojai);
- Įstatymai ir įstatyminiai aktai, reglamentuojantys gyvulių gerovę, nitratų direktyva;
- Viešojo nuomonė;
- Šeimos narių sveikatos būklė;
- Gyvulių sveikatos būklė.

Vidinių ūkio veiksnių diagrama



Misija, vizija ir tikslai

Mano ateities (5-10 metų) tikslai (svajonės) yra:

- Pieno gamybos padidinimas;
- Melžiamų karvių skaičiaus padidinimas;
- Pieno primilžio iš karvės padidinimas;
- Ūkio technologijų pagerinimas – melžimo roboto įdiegimas;
- Žemės ūkio paskirties žemės įsigijimas (šis tikslas yra labai svarbus mūsų ūkiui, bet jį įgyvendinti bus labai sunku, kadangi mūsų apylinkėse žemės trūksta, o jos paklausa didelė);
- Kaimo turizmo ūkyje organizavimas;
- Žemės ūkio ir ne žemės ūkio veiklų (bioįvairovės) ūkyje organizavimas: kaimo turizmo paslaugos ir elektros energijos gamyba naudojant saulės energiją;
- Ūkininkavimas sukuriant didesnę pridėtinę vertę;
- Sukurti įpėdiniui darbo vietą;
- Gera mūsų ūkio ateitis;
- Ūkio parduotuvė;
- Gera šeimos narių sveikata ir tarpusavio santykių harmonija;
- Gera gyvulių sveikata;
- Puikūs santykiai su bendruomene.

Strategija

Svarstau dvi galimas strategijas

1 strategija

- Padidinti pieno gamybą;
- Elektros energijos gamyba;
- Melžimo sistemos modernizavimas įsigyjant melžimo robotą.

2 strategija

- Kaimo turizmo ūkyje organizavimas;
- Nuosavos turizmo agentūros įkūrimas;
- Pieno perdirbimas į varškę ir sūrius.

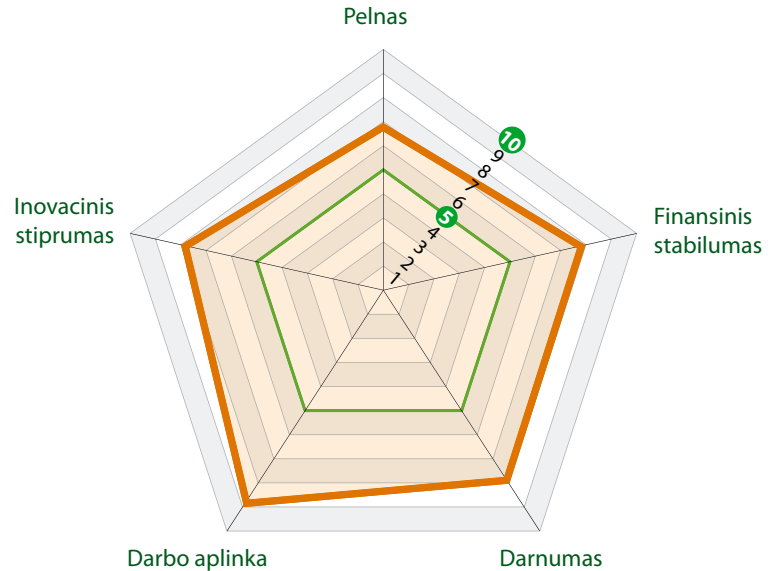
Mano pasirinkta strategija:

- Pieno gamybos padidinimas;
- Elektros energijos gamyba;
- Melžimo sistemos modernizavimas įsigyjant melžimo robotą.

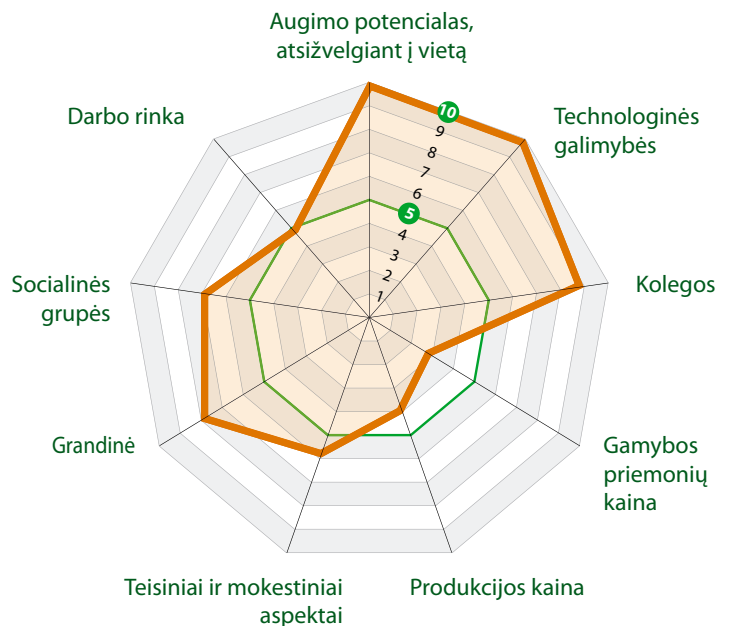
Sėkmę ribojantys veiksniai – atsižvelgiant į mano pasirinktą strategiją

- Gera šeimos narių sveikata;
- Žemės ūkio produkcijos kainų sumažėjimas;
- Žemės ūkio paskirties žemės trūkumas (neužtikrintumas dėl nuomojamos žemės);
- Darbo jėgos trūkumas (labai sunku surasti gerų darbininkų).

Ūkio efektyvumo diagrama



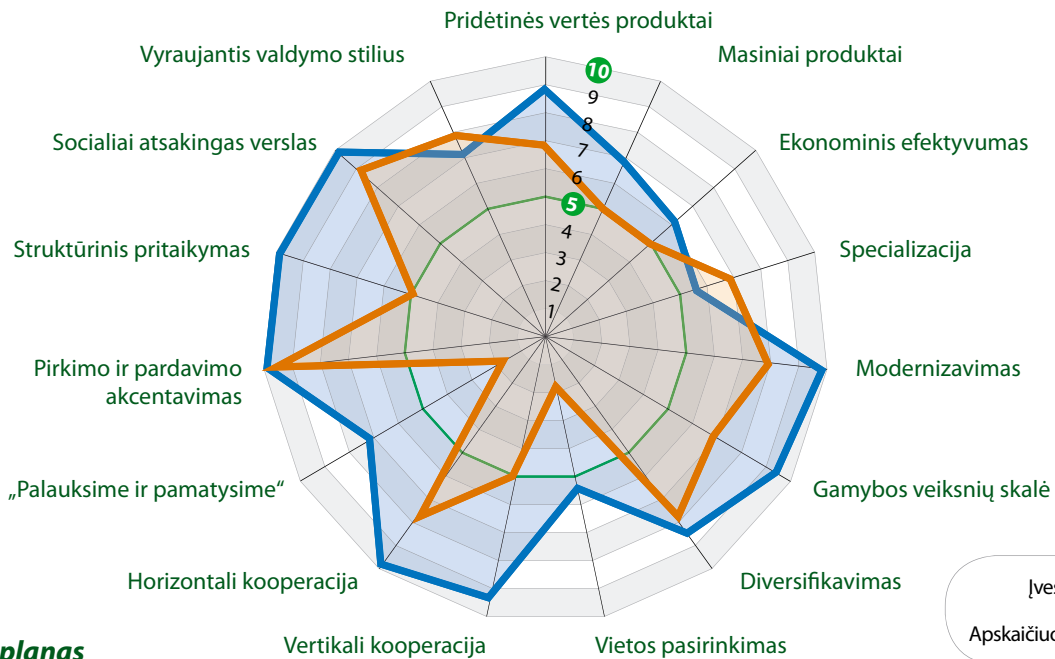
Išorinių ūkio veiksnių diagrama



Pranašumai ir trūkumai

1 strategija		2 strategija	
Pranašumai:	Trūkumai:	Pranašumai:	Trūkumai:
<ul style="list-style-type: none"> Turimos žinios ir patirtis Pridėtinė ūkio vertė gaminant elektros energiją Pačių užaugintų, namuose pagamintų maisto produktų pasiūla ūkio kiemo krautuvėlyje 	<ul style="list-style-type: none"> Žemės ūkio paskirties žemės trūkumas Saugoma vandens telkinių teritorija Pernelyg daug administracinio darbo Finansiniai ištekliai Kaip pritraukti pirkėjus 	<ul style="list-style-type: none"> Gera ūkio vieta Galimybė nusipirkti ūkyje vietinės gamybos produktų Gerai santykiai su kitais turizmo ūkiais 	<ul style="list-style-type: none"> Parūpinti finansinių išteklių naujoms investicijoms Parūpinti darbo jėgos (darbininkų) Pritraukti turistų

Diagrama, atvaizduojanti pradinę strategiją ir apskaičiuotąją



Veiksmų planas

Koks veiksmas?	Kada tai darysite?	Kaip tai darysite?	Kieno pagalbos jums reikės?	Sėkmę ribojantys veiksniai?
Padidinti pieno gamybą	Per keletą ateinančių metų	Pagerinant šėrimų dažnumą ir pašaro kokybę	Profesionalų patarimų (ir įdėti daug pastangų)	Gamtos nelaimės (sausros, potvyniai, audros su kruša) ir klimato pokyčiai
Ant tvartų ir kitų pastatų stogų įrengti saulės baterijas	Per 2-jus ateinančius metus	Padedant įmonei, užsiimančiai saulės energijos baterijų įrengimu	Kitų ūkininkų, turinčių gerą patirtį tokioje pačioje situacijoje	Subsidijų saulės energijai sumažinimas ateityje
Atidaryti ūkio krautuvėlę	Per keletą ateinančių metų	Savo pastangomis	Savo pastangomis	Pirkėjų/vartotojų poreikiai, nesidomėjimas namų gamybos maisto produktais
Nusipirkti žemės	Priklausys nuo pasiūlymų	Padedant bankams ir fondams	Finansinės paramos	Pernelyg aukštos kainos dėl didelės žemės paklausos kaimynystėje

Studento atvejis: **Stanisławscy** **šeimos ūkis, Lenkija**

Šeimos nariai: Witold (studentas ūkininkas), Janina (motina) ir Zbigniew (tėvas)

Konsultantas: Agata Malak-Rawlikowska, Warsaw University of Life Sciences

Studentas ūkininkas

- Šiuo metu studijuoju žemės ūkio universitete. Manau, kad esu optimistas, o kaip darbuotojas, esu kruopštus ir darbštus. Galiu susitvarkyti esant sudėtingoms situacijoms ir panaudoti savo žinias vadovaudamas ūkiui. Galbūt turiu tam tikrų problemų su darbų prioritetų nustatymu. Aš vis dar mokausi ir įgyju patirties. Dažnai dalyvauju ūkininkų mokymų kursuose.
- Jei nebūčiau žemės ūkio verslininku, norėčiau susirasti darbą, kuris man būtų įdomus ir atitiktų mano išsilavinimą. Bet kokių atveju, tas darbas vis tiek būtų susijęs su žemės ūkiu.

Ūkis

Pagrindinės ūkio veiklos:

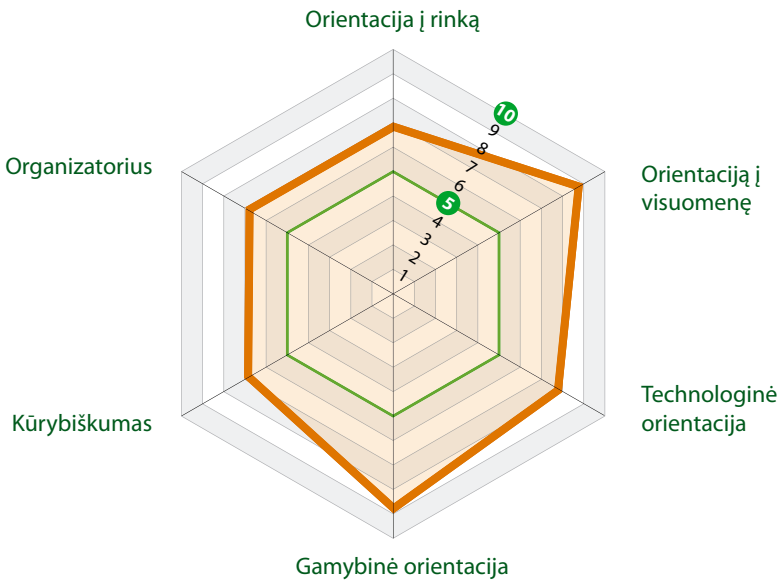
- Pieno gamyba;
- Mėsinių galvijų auginimas;
- Grūdų gamyba ir žemės ūkio paslaugų teikimas;

Dabartinė ūkio situacija

Šeimos ūkis (šeimos narių skaičius / ūkyje dirbančių šeimos narių skaičius)	3
Galvijų skaičius (iš viso)	33
Melžiamų karvių skaičius	13
Telyčių skaičius (+ jaunas prieauglis)	20
Žemės ūkio naudmenų plotas (ha, nuosavas + nuomojamas)	31 ha iš viso (18 nuosavas + 13 nuomojamas)
Pieno gamyba 2011 m. – iš viso (kg)	95 500
Pieno kvota per metus 2011 m./2012 m.	98 720
Pieno primilžis iš karvės 2011 m. (kg)	7 300
Karvių veislė	Holšteino



Ūkio kompetencijų diagrama



Mano verslo stipriosios pusės

- Nežiūrint į prastą dirvožemio kokybę, gauname gana didelį grūdų ir pašaro derlių;
- Derlingumo planavimas padėjo man sumažinti kaštus, o į dirvožemį patenkančio azoto kiekis neviršija maksimalaus leistino lygio;
- Ūkis yra gerai mechanizuotas.

Mano verslo silpnybės

- Nesame patenkinti pieno gamyba, todėl stengiamės padidinti pieno primilžį;
- Dirvožemio kokybė yra prasta, bet tinkamas tręšimas padeda gauti pakankamai augalinės produkcijos.

Išoriniai veiksniai

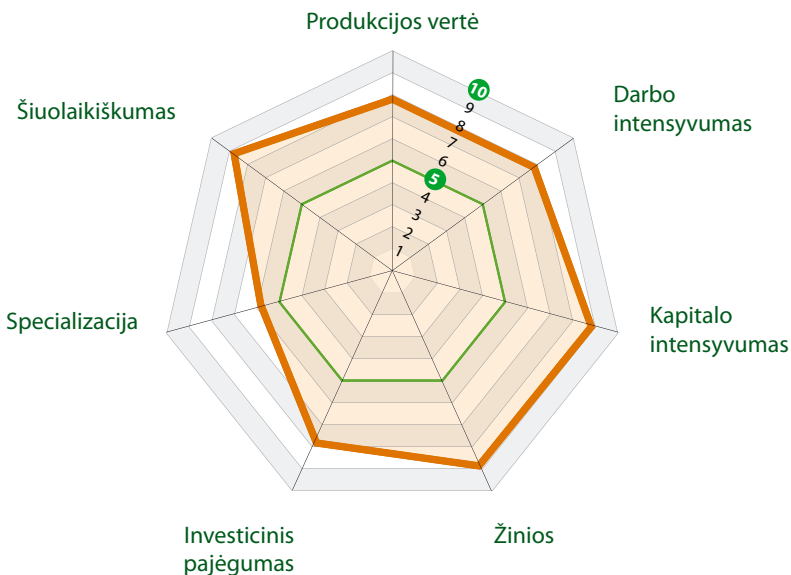
Vieta

- Mūsų ūkio vieta yra palanki plėtrai. Ūkis yra įsikūręs 12 km atstumu nuo miesto, bet miestą yra lengva pasiekti. Kaimynystėje yra grūdų supirkimo bendrovė, malūnas ir pieno perdirbimo gamykla, kuri superka pieną iš vietos ūkininkų.

Kita

- Manau, kad bendradarbiavimo su vietos ūkininkais stoka yra didelė kliūtis plėtrai. Deja, taip yra todėl, kad sunku taip greitai pakeisti jų „mentalitetą“, tam reikia laiko. Tokia pati situacija yra su biurokratija, kuri gali sukliudyti pasinaudoti ES fondais. Žvelgiant iš žemės ūkio pozicijų, didžiausia plėtros problema yra „žemės alkis“ – žemės trūkumas trukdo plėsti ūkį.

Vidinių ūkio veiksnių diagrama



Misija, vizija ir tikslai

Mano ateities (5-10 metų) tikslai (svajonės) yra:

- Planuojame išplėsti savo ūkį (iki 100 ha) ir padidinti pieno gamybą iki maždaug 200 000 kg, taip pat vykdyti tiesioginius pardavimus naudojantis pieno pardavimo automatais.
- Optimizuoti mėsinių galvijų auginimą iki 20 galvijų per metus.
- Modernizuoti tvartą ir teikti tam tikras žemės ūkio paslaugas kitiems ūkininkams.

Strategija

Svarstau dvi galimas strategijas

1 strategija

- Specializuotis pieno gamyboje padidinant pieno primilžį ir organizuojant tiesioginį pieno pardavimą (naudojant pieno pardavimo automatus)

2 strategija

- Diversifikuoti veiklą: gaminti gyvulinę produkciją (galvijus mėesai) ir teikti žemės ūkio paslaugas bei konsultacijas

Mano pasirinkta strategija:

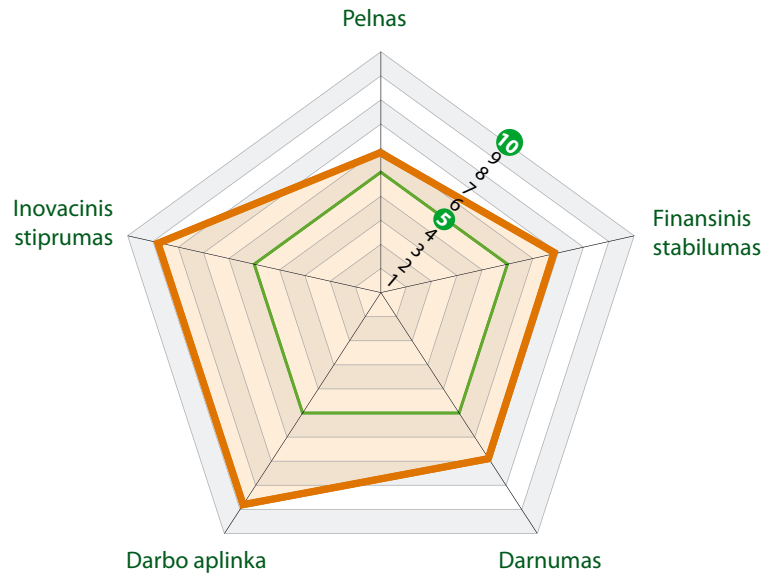
- Diversifikuoti veiklą: auginti mėsinius galvijus ir teikti žemės ūkio paslaugas bei konsultacijas.

Šio apsisprendimo priežastis: šią strategiją pasirinkau todėl, kad ūkis jau aprūpintas žemės ūkio technika, tam mums nereikia gauti papildomų lėšų, kaip kad reikėtų perkant pieno pardavimo automatus. Jautienos pardavimo kainos iki šiol yra stabilios, o ūkininkams reikia žemės ūkio paslaugų ir konsultacijų. Derindamas šias dvi veiklas galiu pasiekti pakankamai gerą pajamų lygį.

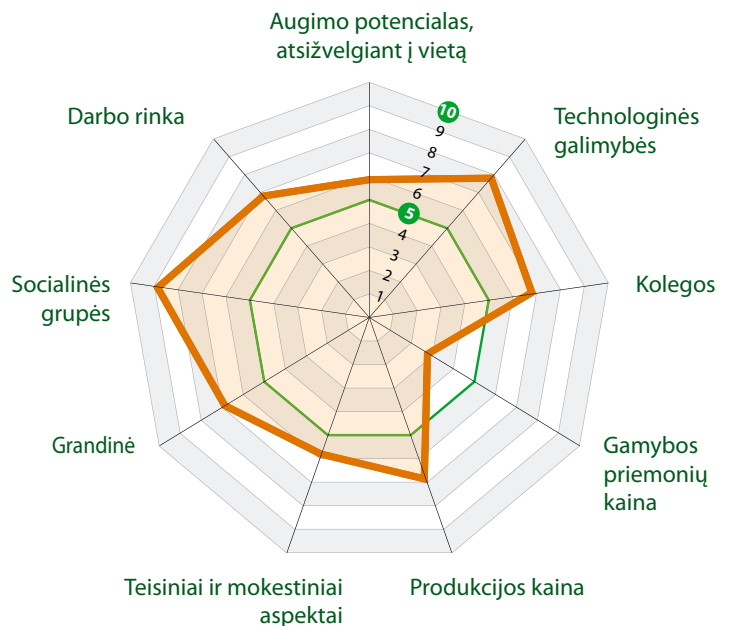
Sėkmę ribojantys veiksniai – atsižvelgiant į mano pasirinktą strategiją

Mano nuomone, labiausiai ribojantis veiksnys yra tai, kad reikia išklausti mokymus ir įgyti patirties žemės ūkio konsultacinių paslaugų srityje. Tačiau aš jau turiu žinių apie mėsinių galvijų šėrimą ir jau teikiu konsultavimo paslaugas šia tema. Dirbant dviejose vietose dėl laiko stokos yra rizika vėluoti nudirbti ūkyje reikalingus darbus. Pranašumai būtų tokie: skirtingi pajamų šaltiniai ir galimybė sudaryti sutartis parduoti galvijus mėesai nesikooperuojant su kaimynais.

Ūkio efektyvumo diagrama



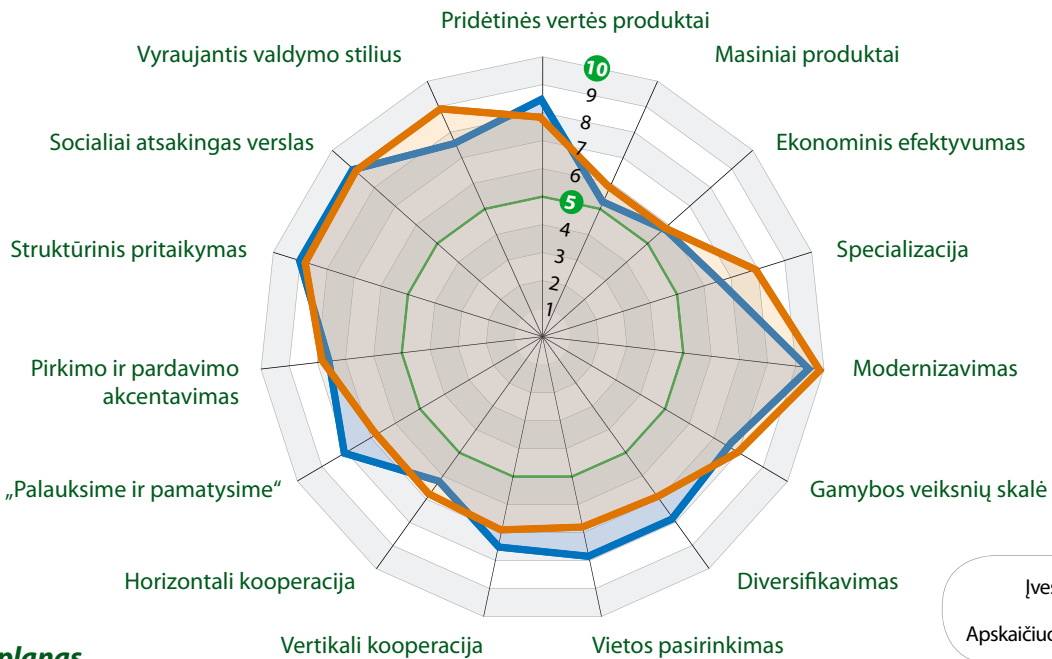
Išorinių ūkio veiksnių diagrama



Pranašumai ir trūkumai

1 strategija:		2 strategija:	
Pranašumai:	Trūkumai:	Pranašumai:	Trūkumai:
<ul style="list-style-type: none"> Nuolatinė plėtra ir pieno gamybos didėjimas Didesnis pelningumas dėl tiesioginių pardavimų Stabilios didelės pajamos 	<ul style="list-style-type: none"> Norint gauti leidimą įrengti pieno pardavimo automatų, reikia atlikti daug formalumų Problema su tiesioginiu pieno pardavimu Problema su likusiu, neparoduotu pienu 	<ul style="list-style-type: none"> Galimybė geriau panaudoti žemės ūkio techniką Didesnės pajamos iš galvijų pardavimo 	<ul style="list-style-type: none"> Nežinomas žemės ūkio paslaugų ir konsultavimo paslaugų poreikis rinkoje Galvijų supirkimo kainos mažėjimo rizika

Diagrama, atvaizduojanti pradinę strategiją ir apskaičiuotąją



Veiksmų planas

Koks veiksmas?	Kada tai darysite?	Kaip tai darysite?	Kieno pagalbos jums reikės?	Sėkmę ribojantys veiksniai?
Parengti verslo planą	Laukiu, kol bus paskelbtas kvietimas teikti paraiškąs	Parengiant paraišką ir verslo planą	Žemės ūkio konsultanto arba savarankiškai	Asmeninė motyvacija ir ryžtas
Pateikti paraišką paramai iš ES fondų gauti	Laukiu, kol bus paskelbtas kvietimas teikti paraiškąs	Parengiant paraišką	Žemės ūkio konsultanto	Ribotos finansinės lėšos
Paimti naują paskolą	Jeigu negausiu paramos iš ES fondų	Parengiant dokumentus pagal banko reikalavimus	Banko konsultanto	Banko pritarimas verslo planui
Nusipirkti jaunų galvijų	Kai turėsiu finansinių lėšų (2014 m.)	leškant geriausio pirkimo pasiūlymo (geriausios kainos)	Konsultanto pagalbos apie gyvulių produkciją	Disponuojamos finansinės lėšos
Dalyvauti mokymuose ir pratybose	Nuolat	Dalyvaujant organizuojamuose mokymuose	Patyrusių patarėjų	Tik mano ryžtas

Studento atvejis: Černivec šeimos ūkis, Slovėnija

Šeimos nariai: Špela (studentas ūkininkas, 20 m.), tėvas Tomaž (44 m.) ir motina Helena (42 m.), seserys Petra (18 m.) ir Tjaša (10 m.), seneliai Alojz (75 m.) ir Julijana (70 m.)

Konsultantas: Marija Klopčič, University of Ljubljana, Biotechnical Faculty

Studentas ūkininkas

- Esu ambicingas, mėgstu naujoves ir naujas technologijas. Esu gerai orientuotas į rinką ir visada ieškau naujų nišų. Turiu gerus organizacinius įgūdžius. Visuomeniniame gyvenime esu aktyvus – priklausau įvairioms asociacijoms ir vietos bendruomenei.
- Jei nestudijuočiau gyvulininkystės, tikriausiai studijuočiau ekonomiką arba verslo vadybą.

Ūkis

Pagrindinės ūkio veiklos:

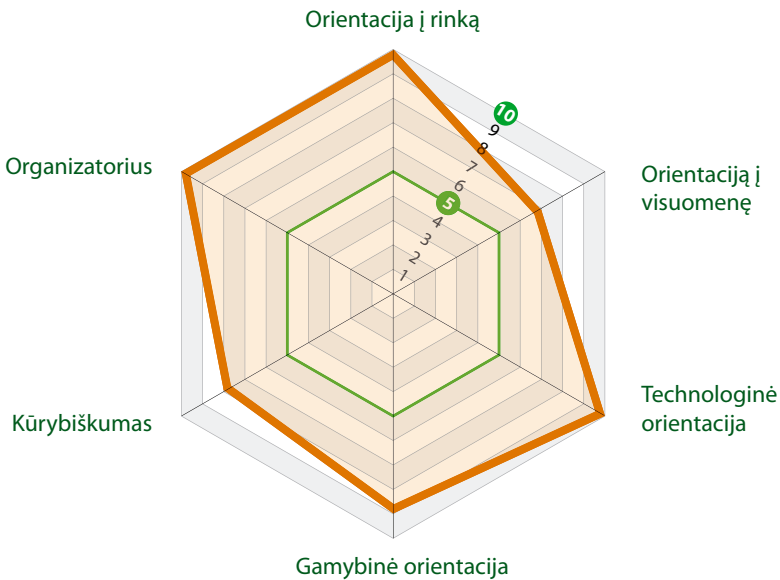
- Pieno gamyba;
- Telyčių veisimas ir auginimas;
- Veršelių (10-14 dienų amžiaus) pardavimas;
- Jautienos pardavimas;
- Tiesioginis pieno pardavimas naudojant pieno pardavimo automatus;
- Karvių veisimas (Holšteinių veislės).
- Tai yra šeimos ūkis, kuriame daugiausiai užsiimame gyvulininkyste. Ūkis įsikūręs derlingoje žemėje. Ūkio darbams mes naudojame savo žemės ūkio techniką.

Dabartinė ūkio situacija

Šeimos ūkis (šeimos narių skaičius / ūkyje dirbančių šeimos narių skaičius)	7 / 4
Galvijų skaičius (iš viso)	186
Melžiamų karvių skaičius	102
Telyčių skaičius (+ jaunas prieauglis)	84
Žemės ūkio naudmenų plotas (ha, nuosavas + nuomojamas)	120 ha iš viso (40 ha nuosavas + 80 ha nuomojamas)
Pieno gamyba 2011 m. – iš viso (kg)	800 000
Pieno kvota per metus 2011 m./2012 m.	780 000
Pieno primilžis iš karvės 2011 m. (kg)	9 200
Karvių veislė	Holšteinių (Friesian)



Ūkio kompetencijų diagrama



Mano verslo stipriosios pusės

- Geras ekonominis ir techninis suderinamumas;
- Pastovus naujų technologijų naudojimas žemės ūkio srityje;
- Darbo ūkyje organizavimas;
- Pieno gamybos lygis;
- Sveiki gyvuliai;
- Geras tarpusavio supratimas ir harmonija šeimoje.

Mano verslo silpnybės

- Žemės ūkio paskirties žemės trūkumas;
- Labai aukštos žemės ūkio paskirties žemės kainos;
- Pernelyg daug administracinio darbo, kuris nesukuria pridėtinės vertės mūsų produkcijai.

Išoriniai veiksniai

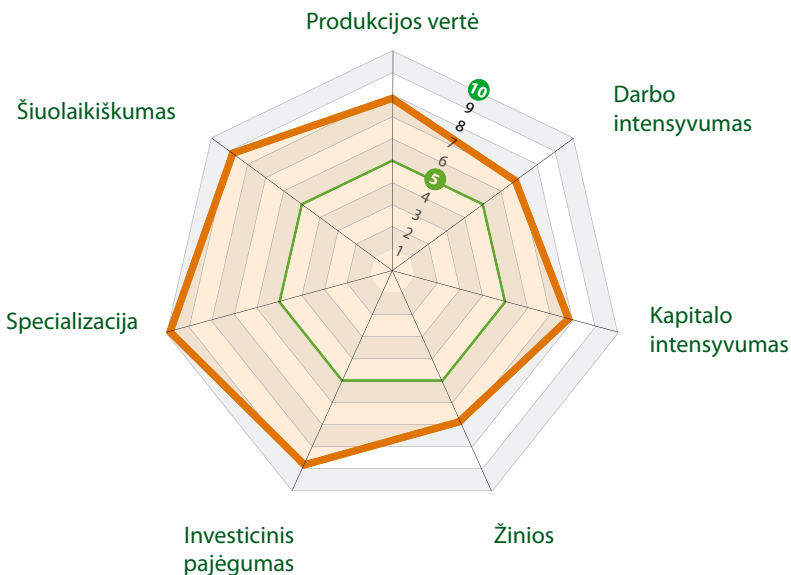
Vieta

- Ūkis įsikūręs Zgornje Jarše kaime;
- Ūkis įsikūręs lygumoje, 304 metrų virš jūros lygio;
- 3 km atstumas iki Domžale miesto ir 1 km atstumas iki Mengeš miesto;
- Artimoje kaimynystėje yra įsikūręs Biotechnikos fakulteto Gyvulininkystės skyrius;
- Netoliese yra Volčji Potok Arboretum botanikos sodas;
- Ūkis įsikūręs netoli intensyvaus eismo kelių ir geležinkelio stoties.

Kita

- Pieno kaina;
- Viešoji nuomonė apie žemės ūkį;
- Oro sąlygos (dažnai vyrauja sausra);
- Rinka (geresnių ir kokybiškesnių produktų poreikis už patrauklią kainą);
- Gamybos priemonių (energijos, medžiagų ir kt.) tiekėjai;
- Gamybos priemonių, tokių kaip pašarai, elektros energijos, trąšų, sėklų ir kt. kaina;
- Vis reiklesni pirkėjai (vartotojai);
- Šeimos narių sveikatos būklė;
- Gyvulių sveikatos būklė.

Vidinių ūkio veiksnių diagrama



Misija, vizija ir tikslai

Mano ateities (5-10 metų) tikslai (svajonės) yra:

- Padidinti pieno primilžį iš karvės;
- Pagerinti karvių sveikatos būklę ir gyvenimo trukmę;
- Nusipirkti žemės ūkio paskirties žemės (ūkiui tai yra labai svarbi užduotis, tačiau tai bus labai sunku nes žemės trūksta ir jos paklausa yra labai didelė, ypač mūsų apylinkėse);
- Ūkininkauti sukuriant didesnę pridėtinę vertę;
- Gera mūsų ūkio ateitis;
- Gera šeimos narių sveikata ir tarpusavio santykių harmonija;
- Gera gyvulių sveikata.

Strategija

Svarstau dvi galimas strategijas

1 strategija

- Padidinti pieno gamybą padidinant primilžį iš karvės;
- Pagerinti karvių sveikatos būklę ir pailginti jų gyvenimo trukmę.

2 strategija

- Pieno perdirbimas aukštos kokybės pieno produktams gaminti (sūriams, jogurtams, varškei ir kitiems pieno produktams).

Mano pasirinkta strategija:

- Padidinti pieno gamybą;
- Pagerinti karvių šėrimą;
- Užtikrinti geresnę pašarų kokybę (šieno, siloso, kukurūzų);
- Atlikti intensyvesnę karvių selekciją naudojant aukščiausios genetinės kokybės bulius.

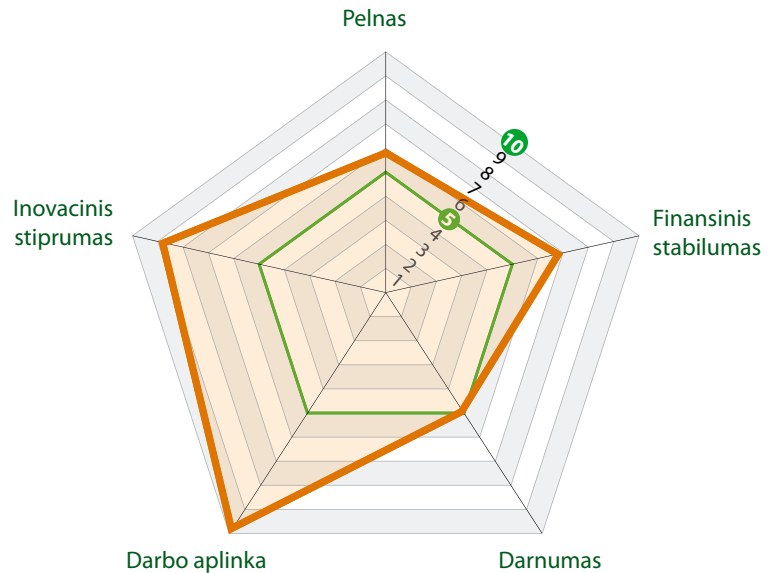
Šio apsisprendimo priežastis:

- Pieno gamyba ūkyje jau vykdoma – turime reikalingų žinių, patirties ir pajėgumų.

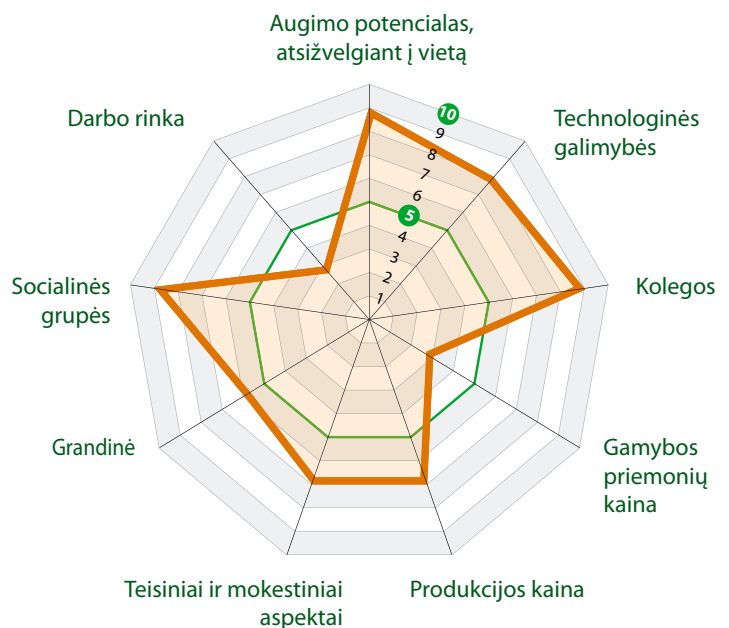
Sėkmę ribojantys veiksniai – atsižvelgiant į mano pasirinktą strategiją

- Šeimos narių sveikata;
- Gyvulių sveikata;
- Žemės ūkio paskirties žemės trūkumas (nuomojamos žemės netekimas, netikrumas dėl nuomojamos žemės);
- Pieno ir pieno produktų rinkos.

Ūkio efektyvumo diagrama



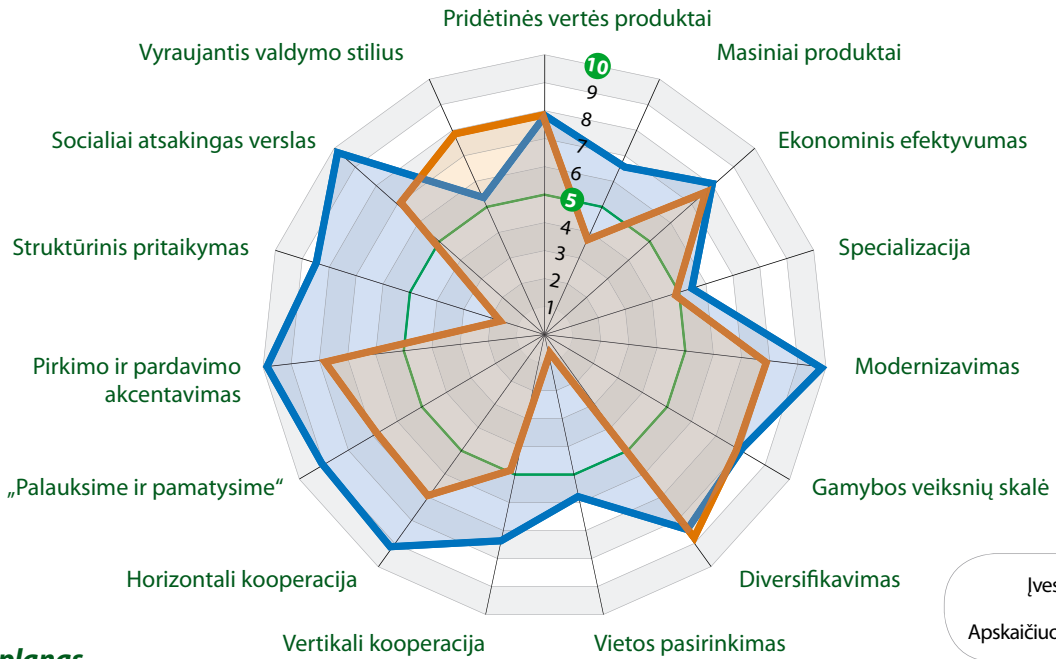
Išorinių ūkio veiksnių diagrama



Pranašumai ir trūkumai

1 strategija:		2 strategija:	
Pranašumai:	Trūkumai:	Pranašumai:	Trūkumai:
<ul style="list-style-type: none"> Didesnė pieno gamyba Ūkio pajamų padidėjimas Ūkio tradicijų tęsimas 	<ul style="list-style-type: none"> Žemės ūkio paskirties žemės trūkumas Daugiau jautrių karvių (didesnė gyvulių ligų rizika, susijusi su ypač produktyviomis karvėmis) 	<ul style="list-style-type: none"> Gera ūkio vieta Siūlymas nusipirkti ūkyje aukštos kokybės pieno produktų Užtikrinti šeimos nariams naujas darbo vietas ūkyje Pasiekti didesnę pieno pardavimo kainą (per pieno produktus) 	<ul style="list-style-type: none"> Pateikti atitinkamus dokumentus Naujoms investicijoms surasti finansavimo šaltinius Surasti darbo jėgas Pritraukti vartotojus pirkti ūkio pieno produktus

Diagrama, atvaizduojanti pradinę strategiją ir apskaičiuotąją



Veiksmų planas

Koks veiksmas?	Kada tai darysite?	Kaip tai darysite?	Kieno pagalbos jums reikės?	Sėkmę ribojantys veiksniai?
Padidinti pieno primilžį iš karvės	Per ateinančius kelerius metus	Pagerinant šėrimų dažnumą ir pašaro kokybę	Profesionalų patarimų (ir įdėti daug pastangų)	Gyvulių sveikata, nuomojamos žemės netekimas
Nusipirkti žemės	Priklausys nuo pasiūlymų	Padedant bankams ir fondams	Finansinės paramos	Pernelyg aukštos kainos dėl didelės žemės paklausos kaimynystėje
Pagerinti pašarų kokybę	Per ateinančius kelerius metus	Naudojant kokybiškas sėklas ir gerinant pašarų gamybos technologiją	Profesionalų patarimo, Naujų žinių pašarų gamybos srityje	Gamtos nelaimės, Oro sąlygos

Išvados apie studentų mokymą

Išvados apie studentų mokymą Lenkijoje

Remiantis patirtimi apie studentų, ateityje perimsiančių ūkius, mokymą galima padaryti tokias išvadas:

- Pastebėta, kad studentai turi geresnius darbo kompiuteriu įgūdžius ir efektyviau naudojami internetine ISV priemone. Šia priemone jie naudojami ir namuose, taip pagerindami kiekvienos savo mokymų dienos ataskaitas.
- Panašiai kaip ir ūkininkų mokymuose, šia-me procese konsultantui teko svarbiausias vaidmuo. Konsultantas turi sugebėti paskatinti studentus-ūkininkus savo ateities planus vertinti realiai, o ne idealiai, taip pat turi parodyti jiems, kaip paruošti vertingą ūkio analizę.
- Studentai buvo ne tokie užtikrinti dėl savo ateities strategijos. Ūkininkai dažniausiai jau turi sugalvoję tam tikrą plėtros planą, kurį jie pristatė mokymuose, o studentai buvo linkę strategiją kurti mokymų metu. Be to, studentai įžvelgė daug daugiau sėkmę įvertinančių savo verslo veiksmų.
- Studentai ateičiai dažniau rinkosi mažiau darbo jėgos reikalaujančią gamybą, kad turėtų daugiau laisvo laiko sau.

Išvados apie studentų mokymą Slovėnijoje

Leonardo da Vinčio projekto metu suorganizavome ISV mokymus studentams – būsimiems jų šeimos ūkių paveldėtojams dviejose skirtingose vietovėse - Liublianoje ir Maribore. 3-ios dienos mokymuose iš viso dalyvavo 25 studentai.

Studentai, naudodamiesi internetine priemone ir formuluodami tikslus, buvo ne mažiau kūrybingi nei ūkininkai. Studentai daug labiau įgudę naudotis kompiuteriu ir yra kūrybingesni nei ūkininkai; nors kartais jie skrajojo padebesiais (iškeldami nerealius ateities tikslus, kurių įgyvendinimas pagrįstas ES investicinių fondų lėšomis), tačiau jų mintys apie ateitį yra mažiau ribotos. Mokymų metu vienas studentas, kuris net nėra kilęs iš ūkio, sukūrė „svajonių“ ūkį Naujojoje Zelandijoje, šalyje, į kurią jis norėtų išvykti įgyvendinti savo svajonės. Antra vertus, kiti studentai buvo labai prisirišę prie savo šaknų, ko nė nesitikėjome iš šių Slovėnijos jaunuolių. Turime suprasti, kad Slovėnijoje ūkininkai ir kiti žemės savininkai yra nepaprastai prisirišę prie savo žemės ir krašto. Tai jų kultūros dalis.

Kalbant apie internetinės ISV priemonės naudojimą, - ISV metodika galėtų būti naudojama į verslą orientuotose pratybose arba būti įtraukta į mokymo programas, susijusias su ūkio valdymu.



Namų darbų užduotys: interviu su verslininku, dirbančiu ne žemės ūkio srityje

Žvelgti už savo ūkio ribų, dažnai net už žemės ūkio sektoriaus ribų, - tai viena iš užduočių ūkininkui - interviu su verslininku, dirbančiu kitoje srityje. Šios užduoties tikslas – pasikalbėti su kitu verslininku apie strategiją. Iš pirmo žvilgsnio atrodo sunku palyginti ūkį su kitos srities įmone. Tačiau, jei į tai žvelgsite iš strateginių pozicijų, atrasite daug panašumų: netikrumas dėl rinkos plėtros, sutartys su susijusiais asmenimis (pvz., kaimynais), įstatyminių aktų pokyčiai ir t. t. Ir kadangi du verslininkai nieko nežino apie vienas kito įmonės veiklos detales, lengviau yra diskutuoti apie strategiją ar taktiką.

Toks pokalbis ūkininkui padeda pamatyti panašumus su kitomis įmonėmis ir labiau pasitikėti savimi. Jis mato, jog kitiems verslininkams įdomu išgirsti apie jo, ūkininko, verslą. Kitas tokio pokalbio poveikis yra tas, kad ūkininkas gauna grįžtamąjį ryšį – kaip jo verslą vertina kitas, nesusijęs verslininkas. Ūkininkas išmoksta užmegzti ryšį, jis sužino, kaip rasti bendrą kalbą su verslininku, kuris nepriklauso jo įprastam bendravimo ratui.

Šiame skyriuje aprašysime dvi namų darbų užduotis.

Interviu su verslininku, dirbančiu ne žemės ūkio srityje, Lenkija

Iš pradžių mes pradėjome savo verslą kaip valstybinis sandėlys, kurio specializacija buvo hidraulika. Ilgainiui tapome savininkais – nusipirkome sandėlį iš valstybės. Sandėlio perėmimas ir savarankiško darbo pradėjimas buvo geriausias mūsų sprendimas. Vėliau mes žengėme pirmuosius žingsnius į Lenkijos rinką kaip privatus verslas. Iš pradžių turėjome dešimtis klientų, mažų parduotuvių (40 m²) ir sandėliavimo patalpą. Pagrindinis mūsų verslo tikslas buvo išsiplėsti, susirasti naujų klientų ir pasiūlyti naujus aukštos kokybės, patvarius produktus. Asmeninis tikslas buvo (ir tebėra) - pastovios pajamos, kurios garantuotų finansinį mūsų šeimos išlaikymą.

Kalbant apie dabartinę situaciją – mūsų parduotuvės plotas yra apie 600 m² ir keli šimtai klientų, kuriuos domina mūsų parduotuvė. Taip pat mes užsiimame didmenine prekyba ir tiekiamo atsargas kitų prekių parduotuvėms, taip pat atstovaujame dideliame kiekiu stambių gamintojų, gaminančių hidraulikos ir sanitarijos prekes. Pagrindinis verslo tikslas yra pastebimas progresas nuolat plečiant gaminių asortimentą. Kalbant apie mūsų verslo trūkumus, pagrindiniai sunkumai tebėra fiksuotos darbo valandos ir stresas, patiriamas užsiimant privačiu verslu. Didžiausias privalumas yra galimybė nuolat susipažinti su naujausiomis technologijomis ir techninėmis naujovėmis.

Žinoma, svarbus asmuo kuriant mūsų verslą yra mano tėtis, kuris buvo bendrovės steigėjas. Jis perdavė man verslui vystyti reikalingą patirtį. Parodė, kaip valdyti bendrovę ir nustatyti jos kryptį, kuri tebėra pagrindinis strateginis mūsų verslo tikslas.



Interviu su verslininku, dirbančiu ne žemės ūkio srityje, Slovėnija

Jerman Transport yra šeimos valdoma bendrovė, turinti daugiau nei 30 metų patirtį (ji buvo įkurta 1971 m.). Nuo 1991-ųjų įmonė siūlo ir tarptautinio pervežimo paslaugas. Kita veikla yra sugedusių sunkvežimių supirkimas ir remontas. Savininkas, jo žmona ir du sūnūs dirba bendrovėje kartu su 50 kitų darbuotojų.

Bendrovės tikslas yra užtikrinti kokybiško transportavimo organizavimą, bendrovė visada tenkina savo klientų poreikius naudodama transporto priemones, atitinkančias griežčiausius ekologijos kriterijus.

Stipriosios bendrovės pusės yra bendrovės dydis, tikslumas, patikimumas, lankstumas ir gebėjimas išsilaikyti patiems, neimant paskolų. Silpnosios bendrovės pusės yra nesureguliuoti, kintantys įstatymai, finansinės disciplinos stoka ir didžiulė konkurencija tarptautinių vežėjų versle.

Bendrovės tikslai yra lėtas, bet patikimas augimas, turimų transporto priemonių ir techninės įrangos modernizavimas. Verslininkas savo tikslų siekia pasitikėdamas savo sumanumu, nuolat stebėdamas efektyvumo rodiklius, greit sprenddamas problemas ir kontroliuodamas bei garantuodamas atitiktį teisiniams aktams. Artimi šeimos nariai, kurie žino verslo virtuvę, daugiausiai padeda jam siekiant tikslų įgyvendinimo. Bendrovės strategija yra specializacija mažinant kaštus ir taip gaunant daugiau pajamų.



4, 5 ir 6 Skyrius

Rezultatai



4. Rezultatai: strategijų ir mokymų proceso analizė

SV mokymų rezultatus galime vertinti keliais būdais. Šiame skyriuje dėmesį skirsime trimis aspektams – pirma, ūkininkų skirtumai ir panašumai vertinant pasirinktus plėtros kelius ir tęstinumą po grįžtamojo susitikimo; antra, vertinant sėkmę įvertinančius veiksnius, kurie apibrėžia kiekvienos strategijos įgyvendinimą, ir trečia, vertinant mokymus iš ūkininko ir mokymosi proceso perspektyvos.

Vienas iš pagrindinių ISV mokymo tikslų yra padėti ūkininkui sukurti jam tinkamą strategiją. Todėl įdomu apžvelgti strategijas, kurias ūkininkai pasirinko ISV mokymų metu, kad maždaug susidarytume vaizdą apie tai, kokius plėtros būdus jie turėjo omenyje. Ši analizė yra pristatyta pirmoje šio skyriaus dalyje.

Vienas iš mokymų aspektų yra tas, kad ūkininkų yra prašoma surašyti tuos veiksnius, kurie yra kritiškai svarbūs sėkmingam jų strategijos įgyvendinimui. Šių sėkmę įvertinančių veiksnių apžvalga (kiekvienos šalies, kurios ūkininkai dalyvavo) yra pateikiama antroje šio skyriaus dalyje.

Mokymų metu ir po jų buvo naudojami įvairiausi vertinimo metodai. Vertinimo formas ūkininkai pildė kiekvieną mokymų dieną, iš karto po mokymų. Be to, vertinimo tikslais, praėjus kuriam laikui po mokymų, ūkininkai sulaukdavo telefono skambučio iš projekto komandos narių. Visų šių vertinimų rezultatai pateikti trečioje šio skyriaus dalyje.

Lygiagrečiai su ISV mokymais visose trijose šalyse buvo atliekama didelės grupės pienininkystės ūkininkų apklausa, tarp jų buvo ir ISV mokymuose dalyvaujantys ūkininkai. Apklausos klausimai apėmė ūkio strategijas, įgytas kompetencijas, verslumo savybes, ateities lūkesčius, galimybes ir grėsmes, disponuojamus išteklius. Šie klausimynai buvo naudojami plėtros keliams Rytų Europoje iš-

studijuoti (*Kuipers ir kiti*, 2014 m.), tačiau buvo naudojami ir ISV efektyvumo vertinimo analizei, kaip aprašyta šio leidinio 5-ame skyriuje.

4.1

Pasirinktos strategijos

Norint susidaryti bendrą vaizdą apie ūkininkų pasirinktas strategijas ir patikrinti, kaip smarkiai jas ūkininkai pakeitė palyginus su pradžioje pasirinktomis strategijomis, buvo atlikta mokymuose dalyvavusių ūkininkų ISV ataskaitų analizė. Toje ISV ataskaitoje ūkininkas savo žodžiais turėjo aprašyti strategiją, kurią jis ketina įgyvendinti. Ūkininkui buvo leidžiama suformuluoti iki trijų strategijų; 1, 2 ir 3 prioriteto strategiją. Strategijos, kurias ūkininkas aprašo, paprastai yra specifiskesnės nei bendrosios strategijos, sudaromos naudojantis ISV priemone (jos yra išvardytos 1.1. pav.). Kadangi šiuose mokymuose dalyvavo tik pienininkystės ūkininkai, itin įdomu pažvelgti į labiau specifines strategijas, sudarytas paties ūkininko (o ne į bendrąsias strategijas iš priemonės). Visų trijų šalių ISV ataskaitose aprašytos labai įvairios strategijos buvo sugrupuotos į šias 8 strategines kategorijas:

1. Pieno ūkio plėtra: padidinti pieno gamybą, karvių skaičių, kartais didinant ir turimos žemės plotą;
2. Bandos pagerinimas: padidinti pieno primilžį iš karvės, pagerinti pieno ir jo sudėtinių dalių kokybę, karvių vaisingumą, genetinį bandos lygį;
3. Ūkio našumo padidinimas: restruktūrizuoti žemės sklypus/plotą, įsigyti melžimo robotą, renovuoti pastatus, žemės ūkio techniką ir įrangą;
4. Diversifikacija gyvulininkystėje: pvz., auginti mėsinius galvijus, žirgus, telyčias, kartais didinant ir turimos žemės plotą;
5. Diversifikacija kitose srityse: pvz., kaimo turizmas, produktų gamyba ūkyje/produktų pardavimas, mechanizuotų žemės ūkio paslaugų teikimas;
6. Vertikali kooperacija: glaudžiai bendradarbiauti su kitais grandinės partneriais, pvz., pieno perdirbėjais;

4.1. lentelė: Ūkininkų, dalyvavusių pirmuose 3-jų dienų ISV mokymuose, pasirinktų strategijų (1, 2 ir 3 prioriteto) skaičius procentais nuo bendrojo toje šalyje pasirinktų strategijų skaičiaus¹

	Pieno ūkio plėtra	Bandos pagerinimas	Ūkio našumo padidinimas	Diversifikacija gyvulininkystėje	Diversifikacija kitose srityse	Vertikali kooperacija	Horizontali kooperacija	Ekstensyvinimas	Iš viso
Lenkija	37,0	8,7	10,9	19,6	19,6	0,0	0,0	4,3	100
Lietuva	14,4	14,4	34,6	5,8	12,5	4,8	9,6	3,8	100
Slovėnija	23,0	24,6	9,5	6,3	11,1	9,5	15,1	0,8	100

¹Rezultatai, gauti iš 106 ūkininkų (iš viso) (Lenkija: 24; Lietuva: 40 ir Slovėnija: 42), dalyvavusių ir ISV mokymuose, ir grįžtamajame susitikime.

- Horizontali kooperacija: glaudžiai bendradarbiauti su kitais ūkininkais, pvz., norint kartu pigiau nusipirkti gamybos priemonių, dalintis žemės ūkio technika, ar geresne kaina parduoti produkciją;
- Ekstensyvinimas: didesnis žemės plotas auginant panašų gyvulių skaičių, orientavimasis į gamtą, ekologinis ūkininkavimas.

Žinoma, ISV mokymuose dalyvaujančių ūkininkų grupė yra labai maža palyginus su visu ūkininkų skaičiumi. Be to, ūkininko strategijos aprašymo interpretavimas, priskiriant jai strategijos kategoriją, yra šiek tiek subjektyvus, o strategijos pasirinkimą visose trijose šalyse galėjo paveikti ir konsultantas. Suprantama, konsultantai turi savo prioritetus ir nuomonę, nors tai ir neturėtų daryti įtakos konsultavimo procesui. Todėl strategijų apžvalga 4.1. lentelėje rodo tik strategijas, susijusias su šiomis konkrečiomis ūkių grupėmis, ir, žinoma, nereprezentuoja viso kiekvienos šalies ūkininkų sektoriaus.

Į analizę, kurios rezultatus matome 4.1. lentelėje, buvo įtrauktos visos 3 (arba 2) ūkininko pasirinktos ir aprašytos strategijos. Kiekviena 1-oji, 2-oji ar 3-ioji strategija buvo skaičiuojama kaip viena. Matome, kad dalyvaujantys ūkininkai gana daug dėmesio skyrė pagrindinei pienininkystės ūkio veiklai. Pienininkystės ūkio plėtra ir bandos pagerinimo strategijos sudaro iki 60% visose trijose šalyse. Šioje strateginių kategorijų grupėje Lenkijos ūkininkai (dalyvavusieji) atrodo daugiau orientuoti į pienininkystės ūkio plėtos, o Lietuvos – daugiau į pagerinimo strategijas. Diversifikacijos rezultatas aukštesnis Lenkijos grupėje – tiek diversifikacijos gyvulininkystėje, tiek kitose srityse (abiem atvejais beveik 20%). Išsamiau informacija apie diversifikacijos strategijas nebuvo analizuota, tačiau bendras konsultantų gautas vaizdas toks, kad Slovėnijoje diversifikacija labiau orientuota į pieno perdirbimą ūkyje, o Lenkijoje – į jautienos arba kiaulienos gamybą. Lietuvos grupėje diversifikacijos strategijos daugiausia buvo orientuotos į kitų grūdinių kultūrų auginimą. Dalyvavusieji Lietuvos ūkininkai buvo palyginti gana ekstensyvaus ūkininkavo atstovai ir turėjo daugiau perteklinės žemės, taigi ir galimybę auginti kitas grūdines kultūras. Bendradarbiavimo strategijas daugiausiai rinkosi Slovėnijos ūkininkai (beveik 25%), o Lenkijos ūkininkai tokių strategijų nesirinko.

4.2. lentelė: Ūkininkų, dalyvavusių grįžtamuosiuose susitikimuose, pasirinktų strategijų (1, 2 ir 3 prioriteto) skaičius procentais nuo bendrojo toje šalyje pasirinktų strategijų skaičiaus¹

	Pieno ūkio plėtra	Bandos pagerinimas	Ūkio našumo padidinimas	Diversifikacija gyvulininkystėje	Diversifikacija kitose srityse	Vertikali kooperacija	Horizontali kooperacija	Ekstensyvinimas	Iš viso
Lenkija	37,5	7,5	15,0	17,5	20,0	0,0	0,0	2,5	100
Lietuva	21,4	15,2	33,9	8,9	8,9	4,5	5,4	1,8	100
Slovėnija	23,0	23,0	7,9	7,9	7,9	12,7	15,5	2,0	100

¹Rezultatai, gauti iš 106 ūkininkų (iš viso), dalyvavusių ir ISV mokymuose, ir grįžtamajame susitikime.

Grįžtamajame susitikime (suorganizuotame maždaug po metų) ūkininkai apžvelgė savo anksčiau sudarytus veiksmų planus ir savo pasiekimus per tuos praėjusius metus. Kuriuos veiksmus jie įgyvendino, kokie pokyčiai buvo padaryti ūkyje ir jų planuose? Ūkininkai pakartojo strategijos kūrimo procesą. Pirmaisiais mokymų metais ir grįžtamajame susitikime sudarytos strategijos buvo sukatégorizuotos kaip aprašyta anksčiau, jas naudojant buvo išnagrinėta, ar po 1-erių metų dalyvaujantys ūkininkai pakeitė savo strateginius sprendimus.

Vidutiniškai, ūkininkai savo strategijose didžiausią dėmesį skiria pagrindinei pienininkystės ūkio veiklai: pienininkystės ūkio plėtrai, o pagerinimo strategijos yra dominuojantis pasirinkimas (žr. 4.2. lentelę). Dėmesio sutelkimas į šias pagrindinės veiklos verslo strategijas tapo net stipresnis. Tai ypač žymu Lietuvos ūkininkų grupėje, kurioje pienininkystės plėtros kategorijos pasirinkimas grįžtamajame susitikime buvo didesnis 7% nei pirmaisiais mokymų metais.

Lenkijos ūkininkai daugiau susitelkė į pagerinimo strategijas. Slovėnijos ūkininkai, praėjus vieneriems metams, pagerinimo strategijoms skyrė mažiau dėmesio, labiau akcentavo alternatyvias strategijas, tokias kaip diversifikacija gyvulininkystėje, taip pat ir bendradarbiavimas.

Tačiau koku laipsniu atskiri ūkininkai pakeitė savo pradines strategijas? Tai buvo analizuojama tokiu būdu: jei grįžtamajame susitikime buvo paminėtos tos pačios 3 strategijos kaip ir pirmųjų metų mokymuose, nepaisant tų strategijų pasirinkimo eiliškumo, buvo skiriamas 1,00 balas. Jei iš 3 strategijų sutapo dvi, buvo skiriamas 0,66 balas, o jei sutapo viena strategija - 0,33 balas; jei nesutapo nė viena strategija, skiriamas balas buvo 0. Dviejų strategijų, vietoje trijų, atveju šie balai atitinkamai buvo 1, tada 0,5 ir 0. Taip skaičiuojant gavome atitinkamai tokį Lenkijos, Lietuvos ir Slovėnijos ūkininkų grupių balų vidurkį: 0,78, 0,78 ir 0,69; pažymint, kad 3 (ar 2) strategijos, pasirinktos pirmųjų metų mokymų metu, ir vėl buvo pasirinktos grįžtamojo susitikimo metu - atitin-

kamai 78%, 78% ir 69%. Iš visų grupėje esančių 106 ūkininkų tik vienas ūkininkas pakeitė visas tris prioritėtines strategijas. Dabar šis ūkininkas planuoja statyti naują tvartą kitoje vietoje. Tikriausiai tai ir yra bendrojo strategijų pokyčio priežastis.

Žinoma, kyla klausimas, gerai tai ar blogai, kad per metus pasirinktos strategijos pasikeitė. Atsakymas priklauso nuo to, kokia yra to pasikeitimo priežastis. Apskritai kalbant, strateginis sprendimas pasirenkamas 2–5 metų laikotarpiui, todėl vertinant šiuo požiūriu strateginiai pasirinkimai po vienerių metų turėtų būti daugmaž panašūs. Tačiau gali pasikeisti aplinkybės. Tarkim, ūkininkas pasirinko pienininkystės ūkio plėtrą. Per tą laiką jis investavo į tvartą ir jau turi daugiau melžiamų karvių, todėl dabar jis galvoja apie ūkio ar bandos pagerinimą. Be to, gali pasikeisti situacija rinkoje. Jei dabar prognozuojamos geresnės pieno supirkimo kainos, žinoma, kad pienininkystės ūkio plėtra bus vertinama kaip geresnis pasirinkimas. Galiausiai, šie ūkininkai dalyvavo strategijos sudarymo mokymuose, o tai galėjo turėti įtakos jų svarstomiems ateities planams.

Apskritai, labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad mokymai paskatino ūkininkus galvoti apie ateitį, kurti ūkio viziją ir pradėti analizuoti savo plėtros kelią. Teigiama yra ir tai, kad šis analizavimas nesibaigė kartu su paskutine mokymų diena. Nemažai ūkininkų persvarstė savo strategijas ir, praėjus metam po bazinių mokymų, nusprendė šiek tiek (o kai kuriais atvejais netgi labai) pakeisti savo veiksmų planus.

Išsami informacija apie strateginius Lietuvos, Lenkijos ir Slovėnijos pienininkystės ūkininkų sprendimus, taip pat ir visi šiuos sprendimus lėmę veiksniai, pvz., ūkininkavimo tikslai, ištekliai, galimybės bei grėsmės, yra pristatyti atitinkamų šalių darbuotojų ataskaitose „Stalgiene ir Kuipers“ (2014 m.), „Malak-Rawlikowska and Žekało“ (2014 m.) ir „Klopčič et. al.“ (2014 m.), kurios pagrįstos tose šalyse iš viso surinktais 1038 klausimynais.

4.2

Sėkmę įvertinantys veiksniai

Vienas iš ūkininkų mokymų aspektų yra tas, kad ūkininkų yra prašoma surašyti veiksnius, kurie yra kritiškai svarbūs sėkmingam jų strategijų įgyvendinimui. Šie kritiški sėkmę įvertinantys veiksniai dalyvavusių ūkininkų ISV ataskaitose buvo išanalizuoti tokiu pat būdu, kaip ir strategijos. ISV ataskaitose surašyti žodžiai buvo sutikrinti pagal tris pagrindines sėkmę įvertinančių veiksmų grupes. Pirmoji grupė yra susijusi su pačiu ūkininku: sveikata, šeima, ūkio paveldėtojas/

perėmėjas, turimos žinios ir kompetencijos. Antroji grupė yra susijusi su ūkio struktūra ir efektyvumu: ūkio struktūra, techniniai rezultatai, ekonominiai rezultatai ir erdvė investicijoms. Trečioji grupė susijusi su aplinka: erdvė plėtrai, pieno ar kitų produktų kainos, gamybos sąlygų tinkamumas ir kaina, finansinės lėšos (pvz., banko paskola, ES subsidijos) ir įstatyminiai aktai/įstatymai/reikalavimai. Kai kurie ūkininkai paminėjo kitus, į šį sąrašą neįtrauktus aspektus. Jie įtraukti į kategoriją „Kiti“.

ISV ataskaitose konkrečios strategijos ūkininkų išvardytų sėkmę įvertinančių veiksmų skaičius kinta nuo 1 iki 10.

4.3. lentelė rodo, kad 11%–25% išvardytų sėkmę įvertinančių veiksmų yra susiję su pačiu ūkininku. Įdomu pastebėti, kad visose trijose šalyse konkrečių su ūkininku susijusių veiksmų akcentavimas skiriasi. Lietuvoje 9% ūkininkų žinias ir kompetencijas nurodė kaip didžiausius su ūkininku susijusius apribojimus. Slovėnijoje didžiausias rūpestis buvo susijęs su šeimos sveikata ir kt. šeimos klausimais.

4.4. lentelė rodo, kad apskritai ekonominiai rezultatai yra laikomi svarbiu kritiniu ateities strategijos sėkmę įvertinančiu veiksmu (8%–26% iš visų paminėtų sėkmę įvertinančių veiksmų). Tai patvirtina ir 4.5. lentelė, kurioje produktų kainos ir gamybos priemonės (tokios kaip pašaras, žemė ir samdoma darbo jėga) yra dažniausiai nurodomos kaip aplinkos veiksniai, lemiantys ūkio plėtros sėkmę. Tai rodo, kad ūkio našumas ir disponavimas nuosavu kapitalu

4.3. lentelė: Su pačiu ūkininku susijusių sėkmę įvertinančių veiksmų (SĮV) dalis (procentais) nuo visų SĮV, kuriuos paminėjo ūkininkai

Šalis	Sveikata	Šeima	Paveldėtojas	Žinios/ kompetencijos	Iš viso
Lietuva	1	2	0	9	12
Lenkija	2	3	2	5	12
Slovėnija	11	12	1	1	25
Vidurkis	5	5	1	5	

4.4. lentelė: Su ūkio struktūra ir efektyvumu susijusių sėkmę įvertinančių veiksmų (SĮV) dalis (procentais) nuo visų SĮV, kuriuos paminėjo ūkininkai

Šalis	Erdvė investicijoms	Ekonominiai rezultatai	Techniniai rezultatai	Ūkio struktūra	Iš viso
Lietuva	3	26	14	6	49
Lenkija	0	8	0	0	8
Slovėnija	0	11	1	9	21
Vidurkis	1	15	5	5	

investicijoms, ūkininkų nuomone, daro didesnę poveikį ateičiai nei disponavimas išoriniais išteklių.

Sėkmę įvertinantys veiksniai, susiję su aplinka, sudaro didžiausią visų sėkmę įvertinančių veiksmų dalį: nuo 39% Lietuvoje iki 80% Lenkijoje (žr. 4.5. lentelę). Iš to, kaip labai skiriasi gauti rezultatai, galime spręsti, kad šie rezultatai gali būti vertinami tik kaip orientaciniai.

Erdvė plėtrai kartais yra laikoma problema, pvz., kai ūkio pastatai yra kaime ar miestelyje. Pieno kainos, kaip sėkmę įvertinantis veiksnys, yra minimos gana dažnai, kas, žinoma, yra sa-

4.5. lentelė: Su aplinka susijusių sėkmę įvertinančių veiksmų (SĮV) dalis (procentais) nuo visų SĮV, kuriuos paminėjo ūkininkai

Šalis	Erdvė plėtrai	Pieno ar kitų produktų kainos	Gamybos sąlygų tinkamumas/kaina	Finansinės lėšos (pvz., banko paskolos)	ES subsidijos	Teisės aktai / taisyklės / reikalavimai	Kita	Iš viso
Lietuva	5	17	1	6	5	0	5	39
Lenkija	2	14	23	17	14	3	7	80
Slovėnija	4	13	13	9	5	5	5	54
Vidurkis	4	15	13	11	8	3	6	

vaine suprantama, kadangi pieno kaina yra vienas iš svarbiausių veiksnių, nuo kurių priklauso ūkio pajamoms. Gamybos sąlygų tinkamumo ar kainos veiksniai, atrodo, yra lemiantys Lenkijoje ir Slovėnijoje.

Paprastai tai yra galimybė nusipirkti žemės. Žemė labai dažnai buvo paminėta kaip vienas iš labiausiai ribojančių išteklių. Slovėnijos ūkininkai paminėjo, kad tai yra pagrindinė problema, kadangi ūkininkai (išėję į pensiją) retai kada parduoda savo žemę. Finansinės lėšos ir ES subsidijos taip pat buvo paminėti kaip kritiniai veiksniai. Dažnai tai buvo susiję su investicijomis į tvartus, melžimo įrangą ar žemės ūkio techniką. Sprendžiant iš diskusijų atrodė, kad priimant šiuos sprendimus, pvz., ES fondams tenka vos ne svarbiausias vaidmuo. Kategorijoje „Kita“ dažniausiai minimos su oro sąlygomis susijusios rizikos, tačiau taip pat kaip sėkmę įvertinantys veiksniai, minima paklausa rinkoje ir didėjanti visuomenės įtaka.

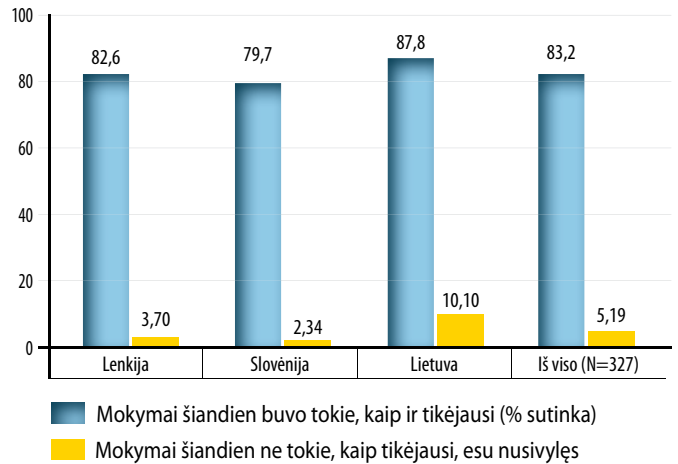
Dažniausiai ūkininkų nurodyti sėkmę įvertinantys veiksniai yra susiję su aplinka. Ūkininkams sunku daryti įtaką šiems veiksniams. Todėl atrodo, kad ūkininkai jaučia, jog jų ūkio sėkmė daugiausiai priklauso nuo išorinių veiksnių. Iš vidinių ūkio veiksnių dažniausiai yra minimi ekonominiai rezultatai. Ekonominius rezultatus lemia ūkio valdymas, tačiau taip pat, žinoma, ir išoriniai veiksniai, tokie kaip pieno kaina. Iš sėkmę įvertinančių veiksnių, susijusių su pačiu ūkininku, dažniausiai yra minima šeima bei sveikata ir asmeninės kompetencijos.

4.3 ISV mokymų įvertinimas

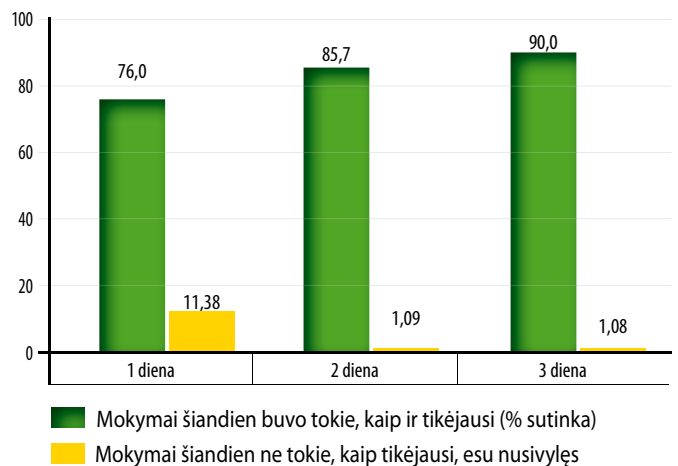
Įvertinimas yra labai svarbus ISV metodo ir mokymosi proceso elementas. Jis padeda patikrinti, ar metodas ir mokymai buvo atlikti tinkamai. Įvertinimas taip pat leidžia aptikti potencialias ISV mokymų problemas ir išvengti jų ateityje. ISV mokymai buvo įvertinti naudojant du metodus: įvertinimo anketas ir įvertinimą telefoninio pokalbio metu po mokymų praėjus dviems mėnesiams.

Įvertinimo anketos

Buvo parengtos ir vėliau surinktos šios anketos: mokymų įvertinimo anketos, kurias turėjo užpildyti ūkininkai (kiekvienos mokymų dienos pabaigoje); mokymų ir grupės įvertinimo anketos, kurias turėjo užpildyti konsultantas (2 kartus per mokymų dieną), ir naudojimosi internetine ISV priemone, ūkininkų grupės ir konsultanto įvertinimo anketos, kurias turėjo užpildyti nepriklausomas stebėtojas. Šios priemonės padėjo įvertinti patį mokymą ir atitinkamai pagerinti bei pakoreguoti būsimus



4.1. pav: Lūkesčiai iš mokymų pagal šalis (% sutinka)

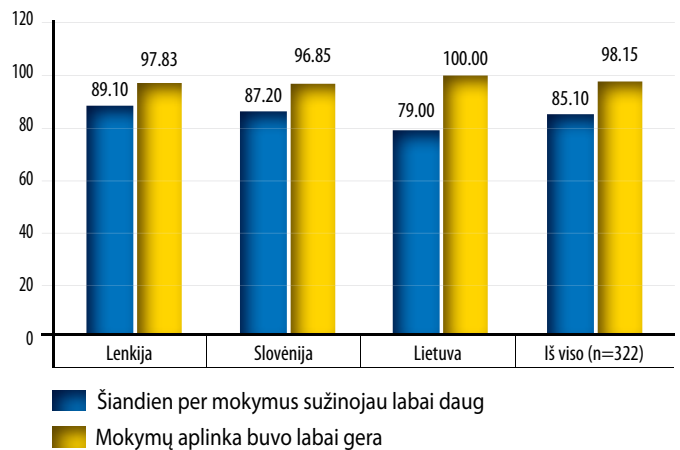


4.2. pav: Lūkesčiai iš mokymų pagal dienas

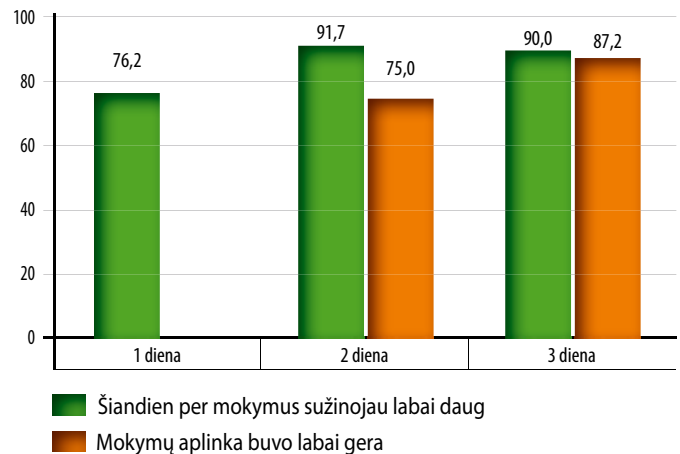
mokymus. Įvertinimo rezultatai parodė, kad visose trijose šalyse ūkininkų lūkesčiai iš mokymų iš esmės buvo išpildyti (4.1. pav.). Tai patvirtina, kad ūkininkų atranka ir supažindinimas su mokymo turiniu prieš pradėdant patį mokymą buvo atlikti tinkamai. Tačiau galima pastebėti, kad po pirmosios mokymų dienos dalis jame dalyvaujančių ūkininkų buvo nustebę, kai gavo anketą apie mokymų įvertinimą (4.2. pav.). Taip gali būti dėl to, kad trijose šalyse, kuriose įvertinimas buvo atliekamas, ūkininkai labiau yra pratę prie „paskaitų“ tipo mokymų, kai dialogas su lektoriumi yra minimalus. ISV mokymų metu ūkininkams teko dirbti kompiuteriu ir grupėje analizuoti bei aptarti gautas išvadas apie save pačius ir savo ūkį. Dalyviams tai galėjo kelti šiek tiek nerimo.

Visose trijose šalyse maždaug 85% ūkininkų priėjo išvados, kad ISV mokymų metu jie sužinojo labai daug (4.3. pav.). Vertingiausios ir naujausios žinios buvo gautos antrąją ir trečiąją mokymų dienomis (4.4. pav.), kurių metu dalyviai pristatė savo ūkių ateities strategijas ir veiksmų planus, juos analizavo ir aptarė. 4.3. pav. rodo, kad ūkininkai mokymų aplinką (patalpas, kompiuterius, maistą ir kt.) įvertino labai teigiamai. Kalbant apie namų darbų užduotis, namų darbų užduotį „interview su kitos srities verslininku“ 75% ūkininkų įvertino kaip naudingą ir 68% teigė, kad ši namų darbų užduotis priverstė juos susimąstyti. Antroji namų darbų užduotis – ūkio ateities strategijos ir veiksmų plano pristatymas, kuris vėliau užsiėmimų metu buvo aptarti grupėje, – buvo įvertinti dar geriau. Apie 87% ūkininkų mano, kad tai yra naudinga, ir apie 74% ūkininkų teigia, kad tai priverstė juos susimąstyti. Tokie teigiami rezultatai gerokai stebina, nes dažniausiai mokymų dalyviai namų darbų užduotis atlieka nenoriai.

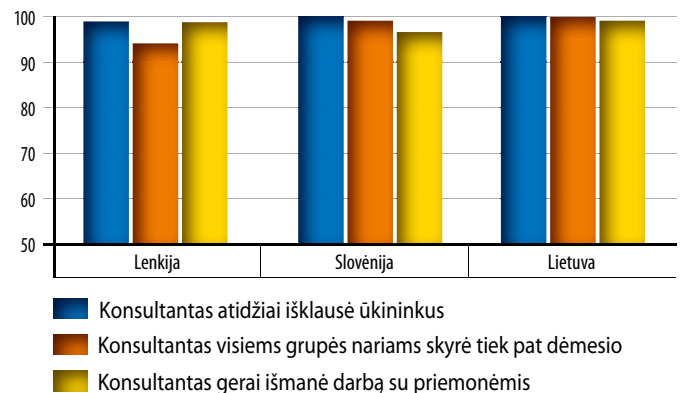
Projekto metu mokymams buvo parengta apie 15 konsultantų – jie išmoko, kaip vesti ISV mokymus, ir 8 iš jų tiesiogiai vadovavo mokymams. Konsultantų įvertinimo, kurį atliko dalyviai, rezultatai pateikti 4.5. pav. Reikia pastebėti, kad visose trijose šalyse ūkininkai ISV mokymų konsultantų darbą vertino labai gerai. Konsultantus vertino ir nepriklausomi stebėtojai, jų vertinimai



4.3. pav: Gautų žinių ir mokymų aplinkos įvertinimas pagal šalį (% sutinka)



4.4. pav: Gautų žinių ir namų darbų įvertinimas pagal dienas (% sutinka)



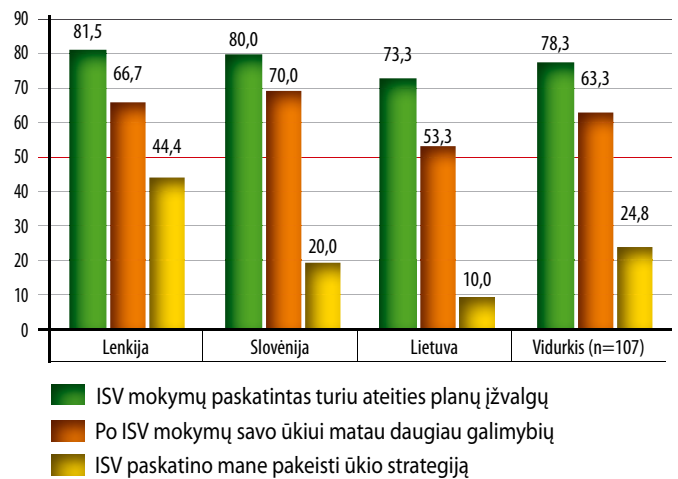
4.5. pav: Kaip ūkininkai įvertino konsultantų darbą

taip pat labai teigiami. Tačiau rezultatus šiek tiek galėjo paveikti konsultanto ir ūkininkų tarpusavio santykiai. Ūkininkui gali būti nelengva reaguoti pernelyg neigiamai, kai mokymų metu jo prašoma įvertinti jo vadovo darbą. Nepaisant to, konsultanto darbas yra svarbus veiksnys, kadangi geras konsultanto darbas yra svarbus mokymų sėkmei. Konsultanto ir ūkininkų santykiai pagrįsti tarpusavio pasitikėjimu bei pagarba ir gali būti lengvai pažeidžiami. Todėl gerai atrinkti ir parengti konsultantai mokymosi procesui yra svarbūs.

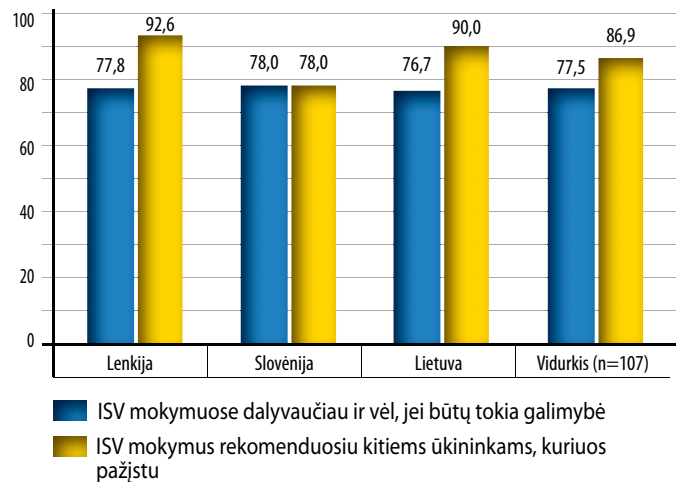
Praėjus porai mėnesių po paskutinės mokymų dienos kiekvienoje šalyje buvo suorganizuotas įvertinimas apklausiant telefonu. Įvertinimo rezultatai (4.6. pav.) rodo, kad apie 78% ūkininkų konstatavo, jog mokymai paskatino juos suformuluoti ateities planų įžvalgas ir vidutiniškai 81% iš jų po mokymų turi kitokį požiūrį į savo verslą. Jie yra labiau pasitikintys ir geriau suvokia savo pačių ir savo ūkių stipriąsias bei silpnąsias puses ir aplinką. Be to, apie 63% iš jų po ISV mokymų savo ūkiui mato daugiau galimybių.

Telefoninės vertinamosios apklausos metu kai kurie atsakymai į atvirus klausimus apie teigiamus mokymų aspektus buvo tokie: „Mokymai padėjo man tapti atviresniam kitiems sprendimams“; „Sužinojau, kad yra kitokių strategijų“; „Turėjau galimybę pažvelgti į savo ūkį iš kitokios perspektyvos“. Apskritai, ūkininkai buvo dėkingi už bendras diskusijas su kitais žmonėmis ir akcentavo gerą atmosferą bei puikiai parengtus konsultantus. Ūkininkai retai užsiminė apie silpnuosius mokymų aspektus. Dažniausiai paminėti neigiami komentarai buvo susiję su mokymų trukme: „trijų dienų mokymai pienininkystės ūkininkams yra per ilgi“ ir apie laiko parinkimą: „mokymai turėtų būti organizuojami žiemą“.

Po ISV mokymų apie 25% visų dalyvių teigė, kad jie pakeis savo ateities strategiją, o 75% toliau eis dabartiniu plėtros keliu. Kadangi pagrindinis mokymų tikslas buvo išmokyti ūkininkus analizuoti savo verslą ir parengti gerą, realią savo ūkio strategiją, mes tikėjome, kad pagerės



4.6. pav. Ūkininkų nuomonė (išsakyta telefonu) apie mokymų poveikį jų ūkių verslo planams (% sutinka)



4.7. pav. Ūkininkų nuomonė (išsakyta telefonu) apie mokymų naudą

ūkininkų sąmoningumas ateities planų atžvilgiu, o ne kad jie pakeis ateities strategijas. Todėl nustebino tai, kad apie 25% ūkininkų teigė, jog koreguos savo verslo strategiją.

Svarbu yra tai, kad 87% dalyvių šiuos mokymus rekomenduotų kitiems ūkininkams, 77,5% vėl dalyvautų ISV mokymuose, jei turėtų tokią galimybę (4.7. pav.).

5. ISV poveikio empirinis įvertinimas: ar ISV mokymas tikrai veiksmingas?

Ankstesniame skyriuje paaiškėjo, kad ūkininkai ir jų konsultantai apie ISV mokymus buvo gana teigiamos nuomonės. Visose trijose dalyvaujančiose šalyse telefoninių įvertinimų, atliktų praėjus maždaug dviems mėnesiams po mokymų, dauguma ūkininkų teigė, kad jie mokymuose sužinojo daug naujo, kad mokymai paskatino juos naujoms įžvalgoms ateities planų atžvilgiu, kad po mokymų jie mato daugiau galimybių savo ūkiams, kad jie vėl dalyvautų mokymuose, jei būtų tokia galimybė, ir kad šiuos mokymus rekomenduotų kitiems ūkininkams.

Bet ar galima ISV mokymų poveikį pademonstruoti ilgalaikėje perspektyvoje, empiriniu būdu?

Kad būtų galima atsakyti į šį klausimą, Lietuvoje, Lenkijoje ir Slovėnijoje buvo atliktos dvi apklausos. Abiejose apklausose buvo tie patys klausimai apie ūkio strategijas, kompetencijas, verslumo savybes, ateities lūkesčius, suvoktas galimybes bei grėsmes ir apie suvoktą išteklių prieinamumą. Pirmoji apklausa buvo atlikta prieš pradėdant ISV mokymus. Jos rezultatai – buvo išanalizuota 334, 334 ir 362 užpildyti klausimynai, gauti atitinkamai iš Lietuvos, Lenkijos ir Slovėnijos. Iš šių ūkininkų dalyvauti ISV mokymuose Lietuvoje, Lenkijoje ir Slovėnijoje atitinkamai buvo pakviesta 47, 33 ir 50 ūkininkų. Jie yra įvardijami kaip ISV ūkininkai. Antroji apklausa buvo atlikta po ISV mokymų grįžtamųjų susitikimų. ISV ūkininkų, dalyvavusių šiuose susitikimuose, buvo paprašyta dar kartą atsakyti į apklausos klausimus. Į juos atsakė 39 pienininkystės ūkininkai Lietuvoje, 22 pienininkystės ūkininkai Lenkijoje, 41 pienininkystės ūkininkai Slovėnijoje. Be to, antrosios apklausos klausimyną buvo paprašyta užpildyti atitinkamai 63, 49 ir 138 pienininkystės ūkininkų iš Lietuvos, Lenkijos ir Slovėnijos; jie yra įvardijami kaip „mokymuose nedalyvavusi kontrolinė grupė“. Šiuose klausimynuose buvo keliami tik klausimai apie verslumo savybes, kompetencijas ir ūkio ypatybes.

ISV mokymų poveikis buvo įvertintas remiantis

statistiškai pagrįstu metodu. Buvo iškelta hipotezė, kad po ISV mokymų, vertinimas ISV grupėje pasikeis į teigiamą pusę, o mokymuose nedalyvavusioje kontrolinėje grupėje nepasikeis, arba pasikeis tik nežymiai į vieną ar kitą pusę. Gauti rezultatai į skaičiavimus buvo įtraukti tik tuo atveju, jei po ISV mokymų nustatomas žymus¹ vertinimo padidėjimas ar sumažėjimas, arba tokio sumažėjimo/padidėjimo tendencija pastebima ISV grupėje ir/arba mokymuose nedalyvavusioje grupėje bent vienoje iš dalyvaujančių šalių.

Gauti rezultatai atskleidė, kad ISV mokymai iš tikrųjų turi tam tikrą poveikį ūkininkų kompetencijoms ir verslumo savybėms. Tačiau lyginant šalių rezultatus, jie nėra nuoseklūs. Lenkijoje ISV ūkininkai savo analizavimo ir įgyvendinimo kompetencijas po ISV mokymų vertino žymiai geriau, taip pat jie kur kas pozityviau vertino tai, kaip jie pritraukia vartotojus (5.1. pav.). Tai reiškia, kad po ISV mokymų Lenkijos ISV ūkininkai daugiau balų skyrė atsakydami į tokius klausimus kaip „Aš galiu pastebėti savo ūkio galimybes ir silpnąsias vietas“ ir „Aš žinau, kaip apibūdinti mano ūkio problemas“ (tai analizavimo kompetencijų klausimų pavyzdžiai), į tokius klausimus kaip „Nuolat ieškau naujos informacijos“ ir „Nuolat ieškau naujų galimybių“ (tai klausimų apie vykdymo kompetencijas pavyzdžiai), ir į tokius klausimus kaip „Aš lengvai perprantu pirkėjų /vartotojų pageidavimus“ ir „Aš atidžiai įsiklausau į supirkėjų pageidavimus“ (tai klausimų apie orientaciją į pirkėjus/ vartotojus pavyzdžiai).

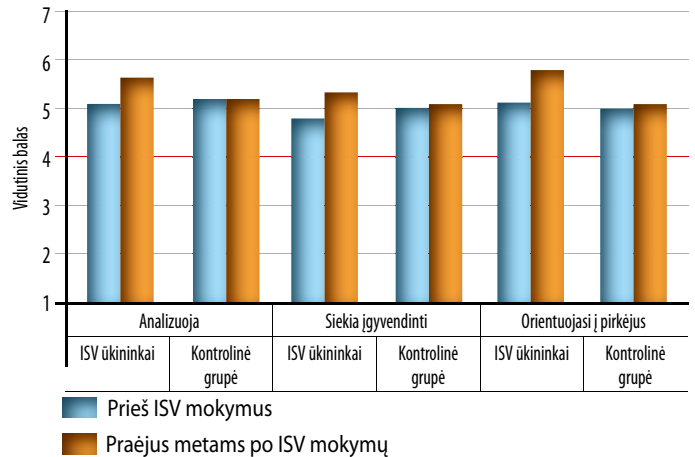
Lietuvoje po ISV mokymų ISV ūkininkai savo darbo efektyvumo ir kontaktų užmezgimo kompetencijas vertina šiek tiek geriau (nors nežymiai) nei anksčiau, tačiau ūkininkai iš mokymuose nedalyvavusios kontrolinės grupės praėjus vieneriems metams šias kompetencijas vertina žymiai prasčiau (5.2. pav.). Tokie patys rezultatai Lietuvoje buvo gauti ir išanalizavus atsakymus apie ambicijas dėl verslumo savybių, orientaciją į pirkėjus/vartotojus, gebėjimą kontroliuoti įvykius ir strateginius apmąstymus. ISV ūkininkai šias savo savybes po ISV mokymų vertino šiek tiek geriau (nors nežymiai) ar daugmaž panašiai, tačiau ūkininkai iš mokymuose nedalyvavusios kontrolinės grupės praėjus vieneriems metams šias savo savybes vertino

¹ Čia „žymus“ reiškia, kad yra statistinis pagrindimas teigti, jog ūkininkai į klausimus prieš ISV mokymus ir po jų atsakė skirtingai; „tendencija“ reiškia, kad yra požymių, rodančių, jog toks skirtumas egzistuoja.

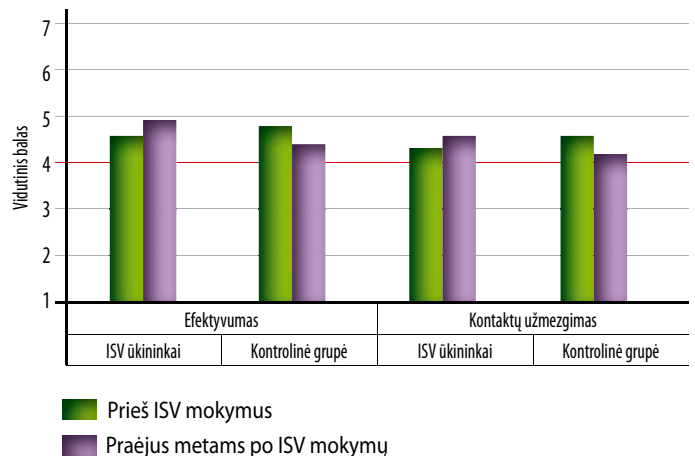
žymiai prasčiau (ambicijas ir strateginius apmąstymus) arba turėjo tendenciją šias savybes (orientaciją į pirkėjus/vartotojus ir sugebėjimą kontroliuoti įvykius) vertinti prasčiau (5.3. pav.). Klausimų apie veiklos efektyvumą pavyzdžiai yra „palyginus su kolegomis, mano ūkio finansiniai rezultatai yra geri“ ir „Iš savo ūkio gaunu geras pajamas“, klausimų apie kontaktų užmezgimą pavyzdžiai yra „Turiu daug pažinčių kitose srityse, ne vien žemės ūkio“ ir „Man lengva pristatyti savo idėjas auditorijai“, klausimų apie ambicijas pavyzdžiai „mano ūkis yra didesnis ir modernesnis už kitus ūkius, jis yra pavyzdys kitiems“ ir „techniniai rezultatai yra tokie geri, kokie tik gali būti“, klausimų apie strateginius apmąstymus pavyzdžiai yra „Aš tyrinėju naujas rinkos galimybes bent kartą per mėnesį“ ir „Aš atidžiai seku pieno kainų pokyčius“, o klausimų apie gebėjimą kontroliuoti įvykius pavyzdžiai yra „mano ūkio rezultatai daugiausiai priklauso nuo manęs“ ir „Aš turiu pakankamai pinigų (laiko, erdvės, drąsos) tokiai ūkio plėtrai, kokios noriu“. Kitas gautas rezultatas buvo tas, kad ISV ūkininkai Lietuvoje po ISV mokymų buvo linkę suvokti save šiek tiek finansiškai atsargesniais, o tai reiškia, kad jie renkasi šiek tiek aukštesnius balus atsakydami į tokius klausimus kaip „Palaikau kaip įmanoma mažesnius kaštus“ ir „Stengiuosi kuo daugiau darbų nudirbti pats kartu su kitais šeimos nariais“.

Slovėnijoje kompetencijų ir verslumo savybių vertinimas ISV ūkininkų ir ūkininkų iš mokymuose nedalyvavusios kontrolinės grupės nepasikeitė.

ISV mokymai, atrodo, paveikė ir kai kuriuos kitus pienininkystės ūkininkavimo aspektus dalyvavusiose šalyse. Paaiškėjo, kad po ISV mokymų Slovėnijoje ISV ūkininkų nuomojamos žemės plotas vidutiniškai padidėjo 5 ha, o ūkininkų iš mokymuose nedalyvavusios kontrolinės grupės nuomojamos žemės plotas vidutiniškai sumažėjo 0,5 ha. Tai gali būti požymis, kad po ISV mokymų ISV ūkininkai Slovėnijoje tapo aktyvesni žemės įsigijimo klausimu. Panašaus poveikio Lenkijoje ir Lietuvoje nenustatyta. Jokio ISV mokymų poveikio nenustatyta nei laikomų melžiamų karvių



5.1. pav.: Savo kompetencijų ir verslumo savybių vertinimo pokyčiai pagal ISV ūkininkų ir ūkininkų iš mokymuose nedalyvavusios kontrolinės grupės Lenkijoje atsakymus prieš ISV mokymus ir po jų (vidurkių reikšmės 7 balų skalėje: 1 = visiškai nesutinku, 2 = nesutinku, 3 = šiek tiek nesutinku, 4 = neutralus vertinimas, 5 = šiek tiek sutinku, 6 = sutinku, 7 = visiškai sutinku)



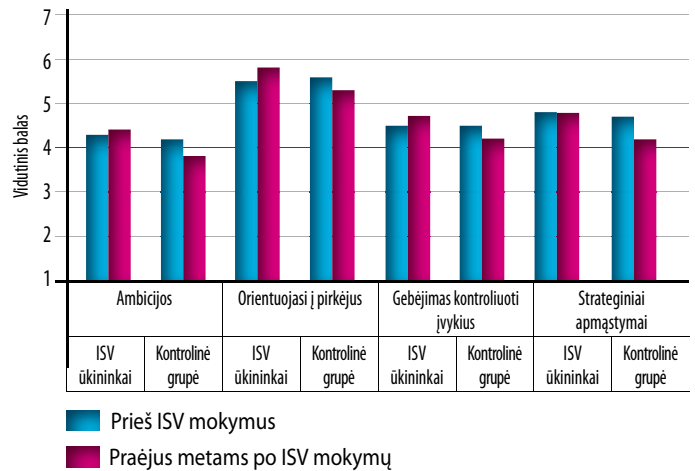
5.2. pav.: Savo kompetencijų vertinimo pokyčiai pagal ISV ūkininkų ir ūkininkų iš mokymuose nedalyvavusios kontrolinės grupės Lietuvoje atsakymus prieš ISV mokymus ir po jų (vidurkių reikšmės 7 balų skalėje: 1 = visiškai nesutinku, 2 = nesutinku, 3 = šiek tiek nesutinku, 4 = neutralus vertinimas, 5 = šiek tiek sutinku, 6 = sutinku, 7 = visiškai sutinku)

skaičiaus, nei nuosavos žemės ploto atžvilgiu.

Remiantis rezultatais, galime daryti išvadą, kad ISV mokymai, turėjo teigiamą poveikį ūkininkų kompetencijoms ir verslumo savybėms – bent jau Lenkijoje ir Lietuvoje. Tai yra svarbu, nes kompetencijų ugdymas yra būtina prielaida, reikalinga verslo augimui, inovacijoms bei diversifikacijai ir sugebėjimui visada atpažinti naujas verslo galimybes (*Batterink ir kiti*, 2006; *Nuthall*, 2006; *Lans*, 2009). Toliau analizuojant kontekstą, kuriame ūkininkai skirtingose šalyse turi vykdyti veiklą, taip pat analizuojant ISV procesą dalyvaujančiose šalyse, gali būti lengviau išsiaiškinti, kodėl skirtingose šalyse buvo gauti nenuoseklūs, skirtingi rezultatai².



² Tačiau reikėtų pažymėti, kad tiek ISV ūkininkai, tiek mokymuose nedalyvavusios kontrolinės grupės ūkininkai dėl savo socialinių kultūrinių, socialinių demografinių ir socialinių ekonominių ypatumų gali skirtis nuo bendrosios žemės ūkio verslininkų populiacijos šalyse, kuriose buvo atliktas šis ūkininkų pavyzdžių tyrimas. Vadinasi, šios palyginamosios analizės rezultatai negali būti laikomi tipiškais, ir mes netvirtiname, kad mūsų išvados apie ISV mokymų programos efektyvumą yra visuotinai pagrįstos.



5.3. pav.: Savo verslumo savybių vertinimo pokyčiai pagal ISV ūkininkų ir ūkininkų iš mokymuose nedalyvavusios kontrolinės grupės Lietuvoje atsakymus prieš ISV mokymus ir po jų (vidurkių reikšmės 7 balų skalėje: 1 = visiškai nesutinku, 2 = nesutinku, 3 = šiek tiek nesutinku, 4 = neutralus vertinimas, 5 = šiek tiek sutinku, 6 = sutinku, 7 = visiškai sutinku)



6. Baigiamosios pastabos

Šis projektas buvo tikras įkvėpimas ir paskata visiems jame dalyvavusiems asmenims. Keitimasis patirtimi, procesų aprašymų bei mokomosios priemonės vertimas ir adaptavimas ne tik į skirtingas kalbas, bet ir į skirtingas kultūras buvo tikras iššūkis dėl mokymosi specifikos, tačiau tuo pačiu ir atpildas dėl naujų surastų draugų.

Pagrindinės šios knygos ir projekto išvados nukreiptos į dvi sritis – į svarbiausias mokymosi sėkmės sąlygas ir į galimybes mokymą ir patarimus realizuoti ateityje.

Svarbiausi ISV mokymo veiksniai:

1. Tokio tipo interaktyvusis mokymas labai skiriasi nuo įprastų užsiėmimų ir paskaitų, kokie šiuo metu dažniausiai siūlomi ūkininkams. Šį skirtumą, ypač komunikavimo specifiką, svarbu turėti galvoje atrenkant mokymų dalyvius ir pasirenkant bei apmokant konsultantus.
2. Turi būti aišku, kokie yra mokymų lūkesčiai. Žmonių požiūris į strateginius planus labai skiriasi. Kai kurie žmonės mano, kad strateginis planavimas yra finansiniai skaičiavimai, o tai nėra pagrindinė šio mokymo tema. Mūsų mokymas daugiau susijęs su tuo, kad reikia padėti ūkininkams suvokti savo situaciją ir ateities lūkesčius bei tikslus. Būtina, kad ūkininkas gerai suprastų mokymo esmę ir jo rezultatus tam, kad būtų išvengta nesusipratimų.
3. Planuojant mokymus jų trukmė ir metų laikas yra svarbu. Mokymus reikia planuoti žiemos metu, nes pavasarį, vasarą ir rudenį ūkininkai pernelyg užsiėmę lauko darbais. Reikia numatyti laiką ne vien mokymams, juk ūkininkams dar reikės laiko namų darbų užduotims atlikti, kaip ir laiko naujoms idėjoms ir galimybėms.
4. Reikalingi geri instruktoriai/konsultantai. Konsultantui tenka svarbiausias proceso vaidmuo. Jis turi sugebėti paskatinti ūkininkus mąstyti nestandartiškai, paskatinti juos dialogui su kolegomis ir kitais žmonėmis. Konsultantas turi suprasti į procesą orientuoto mokymo principą ir turi turėti įgūdžių įgyvendinti šį principą su grupe ūkininkų. Konsultavimas vyksta daug lengviau, kai konsultantas išmano žemės ūkio sritį ir žino šios srities problemas bei aktualijas. Žemės ūkio išmanymas taip pat padeda užduoti tinkamus klausimus bei pateikti gerus, įkvėpiančius pavyzdžius.
5. Mokymuose dalyvaujantys ūkininkai turi būti motyvuoti dirbti ir diskutuoti apie strateginius sprendimus. Todėl svarbu yra atitinkamai atrinkti ūkininkus. Jei ūkininkai nemotyvuoti, mokymo procesui sunku vadovauti. Kadangi mokymas vyksta grupėje, ūkininkai turi būti pasiruošę noriai dalintis informacija ir požiūriu su kolegomis ir konsultantu. Mokymo metu ūkininkai dirba kompiuteriu, todėl sėkmingam mokymo procesui reikalingi darbo kompiuteriu įgūdžiai.
6. Dalyvių įtraukimas į procesą yra esminė sėkmės sąlyga. Svarbu, kad ūkininkai visiškai įsitrauktų į mokymo procesą. Tai reiškia dalyvavimą interaktyviame dialoge mokymų dienomis ir namų darbų užduočių atlikimą po kiekvieno mokymų užsiėmimo. Ūkininkai turi dalyvauti mokymuose kiekvieną dieną. Praleidus vienos dienos mokymus, labai sunku pasivyti procesą.
7. Mišri grupė, kurioje yra ūkininkų iš įvairių vietovių, gali dirbti geriau, nei ūkininkų grupė iš, pvz., to paties kaimo, tuomet ūkininkai būna atviresni diskusijoms ir dialogams grupėje.
8. Mokymų metu ūkininkai turi naudotis internetine programa. Todėl svarbu, kad internetinė ISV priemonė veiktų gerai, be trikdžių. Tai reiškia, kad mokymo vietoje turi būti geras interneto ryšys. Reikia turėti tinkamai parengtą atsarginę klasę su visa reikalinga įranga tam atvejui, jei kiltų problemų su programine įranga ar kitokių sunkumų. Prieš mokymus svarbu patikrinti, ar veikia internetinė priemonė. Probleminėse situacijose paranku yra turėti paruoštą dalomąją medžiagą su spausdintine internetinės priemonės versija, kurią ūkininkai naudotų darbui klasėje. Taip pasiruošti reikėtų 2-ajai mokymų dienai, kai internetinės priemonės naudojamas ypač svarbus.

Į verslumą orientuotų mokymų galimybės ateityje

ISV mokymai, aprašyti šioje knygoje, yra skirti pienininkystės ūkininkų grupei. Tačiau darbas su ūkininkais iš įvairių sektorių geriau atitiktų mokymų paskirtį. Mokymas būtų veiksmingesnis dirbant su mišriomis grupėmis, nes kai dalyvaujantys ūkininkai būtų iš skirtingų sektorių, mažiau diskusijų kiltų apie veiklos problemas, kas leistų labiau susitelkti pagrindę į strateginius klausimus, o būtent tam šie mokymai ir skirti.

Šiame projekte dalyvaujančiose šalyse pastaraisiais metais atsirado keletas naujų kooperatyvų ar gamintojų grupių. Paprastai tokios ūkininkų grupės stengiasi savo pieną perdirbėjui parduoti bendrai, kitos dar ir perka kartu veiklai reikalingas gamybos priemones arba kartu vykdo kitą veiklą. Šioms gamintojų grupėms labai svarbu yra sukurti bendrą strategiją, taigi jos galėtų būti tikslinė būsimų mokymų grupė.

Šio projekto vykdymo metu buvo sukurtos naujos priemonės ir metodai, kurių panaudojimas leistų dar pagerinti šio tipo mokymus. Yra sukurta ir nauja mokymuose naudojamos internetinės priemonės versija. Naujoje versijoje panaudotos naujausios žinios apie verslumo kompetencijas ir rinkos strategijas. Pavyzdžiui, į šią naująją versiją yra įtraukta „spragos analizė“. Atliekant šią analizę, internetinė programa „paaiškina“ skirtumą tarp balo, kuriuo ūkininkas vertina įvairias savo strategijas, ir balo, kurį šioms strategijoms apskaičiuoja internetinė priemonė.

Kita naujovė yra verslo modelio inovacijų metodo naudojimas žemės ūkyje (iš *Osterwalder, Osterwalder and Pigneur, 2009*). Naudojant šį metodą daugiausiai dėmesio skiriama bendram verslo modeliui. Šis metodas padeda ūkininkams (verslininkams apskritai) diegti į savo verslo modelį inovacijas, pritaikant verslo modelį prie besikeičiančių aplinkybių.

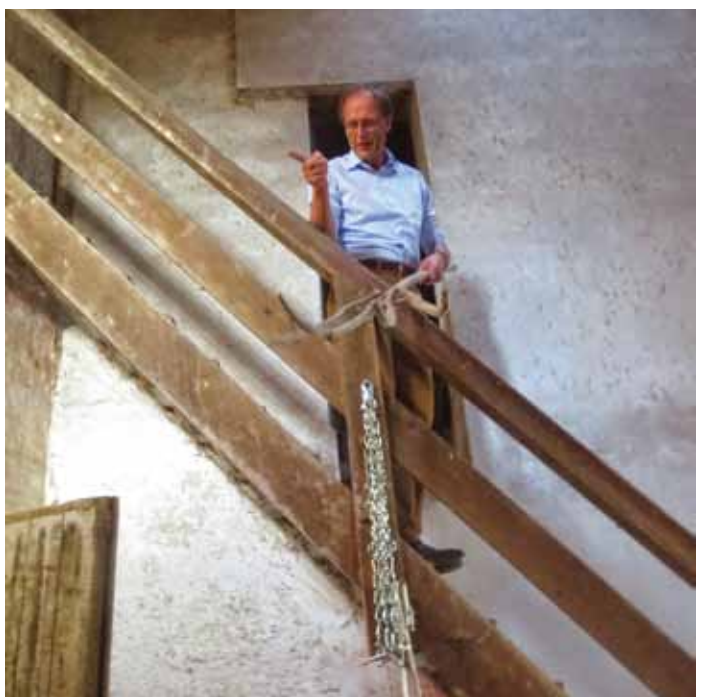
Šis modelis per pastaruosius pora metų buvo realizuotas įvairiuose projektuose, kuriuose dalyvavo ūkininkai iš skirtingų sektorių.

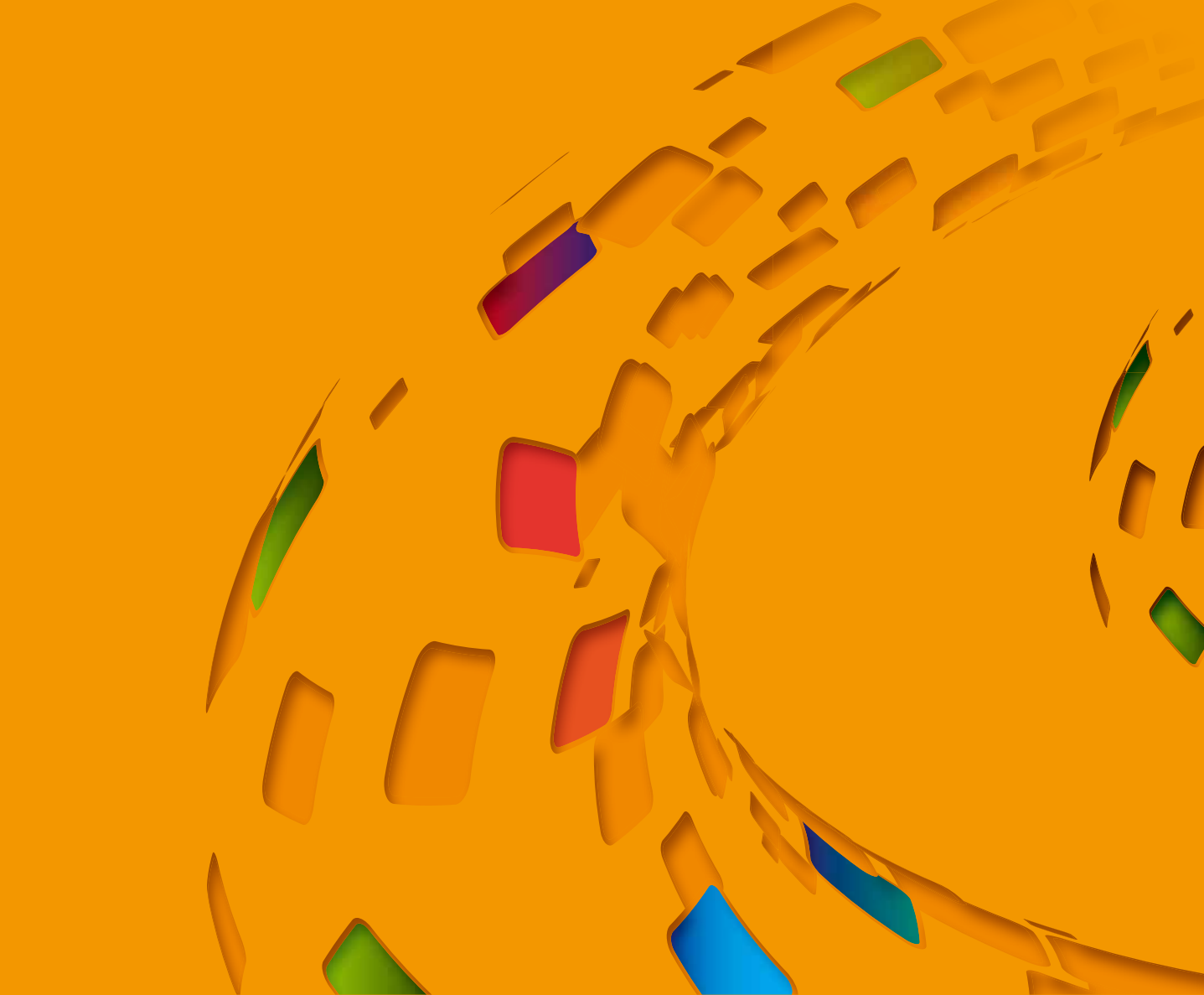
Baigiamasis žodis

Šį mokymo metodą jame dalyvavusieji ūkininkai ir konsultantai vertino labai teigiamai. Visose trijose partnerių šalyse dauguma ūkininkų teigė, kad mokymų metu jie daug sužinojo, kad mokymai padėjo jiems suformuluoti ateities planų išvalgas, kad po mokymų savo ūkiams jie mato daugiau galimybių, kad jie ir vėl dalyvautų mokymuose, jei būtų tokia galimybė, ir kad rekomenduotų šiuos mokymus kitiems ūkininkams.

Remiantis statistine analize buvo pademonstruota, kad bent jau daliai ūkininkų ISV mokymai turėjo teigiamą poveikį tam, kaip tie ūkininkai vertina savo kompetencijas ir verslumo savybes. Ši analizė ateityje bus tęsiama siekiant išsiaiškinti tokio tipo mokymų veiksmingumą.

Kadangi šis metodas sėkmingai buvo įgyvendintas šiame projekte dalyvavusių trijų Centrinės ir Rytų Europos šalių pienininkystės sektoriuje, jo vykdymo teritoriją verta išplėsti realizuojant jį kitose šalyse ir kituose sektoriuose (ne vien tik pienininkystės).





1 ir 2 Priedas

The background of the page is a solid orange color. On the left side, there is a large, stylized graphic element consisting of numerous overlapping, semi-transparent rectangular shapes in various colors (blue, green, yellow, red, purple) arranged in a curved, fan-like pattern that suggests movement or a dynamic structure.

1 priedas. Veiksnių ir strategijų aprašymas

Šiame 1 priede aprašyti veiksniai ir strategijos, pristatytos 2-e skyriuje „Interaktyviojo strateginio valdymo mokymo plano sudarymas“. Pradėjome nuo įvairių elementų, kurie yra svarbūs verslininko kompetencijoms, nuo vidinių verslo veiksmų, verslo efektyvumo ir, atitinkamai, išorinių veiksmų. Po to sekė diskusija apie alternatyvias strategijas.

A. Veiksnių aprašymas

Verlininko kompetencijos

Šis veiksnys akcentuoja, kokiuose dalykuose verslininkui sekasi gerai – jo gebėjimus ir asmenines charakteristikas.

1. Orientacija į rinką

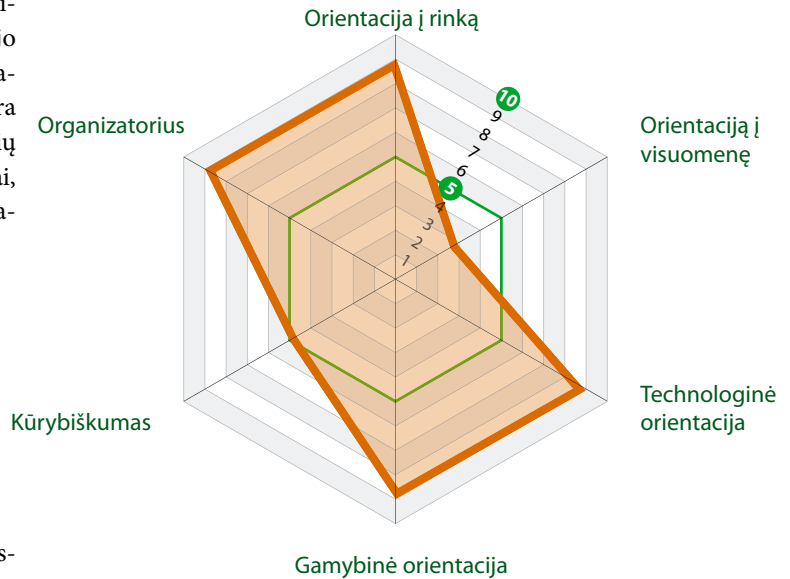
Į rinką orientuotas verslininkas:

- prisiderina prie savo segmento (rinkos) ir nišinių rinkų paklausos;
- į spragas rinkoje žvelgia kaip į galimybes;
- išnaudodamas gamybos grandinės teikiamus pranašumus tas spragas užpildo.

2. Orientaciją į visuomenę

Į visuomenę orientuotas verslininkas:

- prisiderina prie visuomenės (arba specifinės jos dalies) poreikių;
- ieško būdų tiems poreikiams patenkinti ir daro tai su užsidegimu;
- turi daug socialinių kontaktų kituose sektoriuose (ne žemės ūkyje);
- moka atskirti iš esmės svarbius visuomenės rūpesčius nuo nereikšmingų;
- nemano, kad dėl šių rūpesčių automatiškai



.....

reikėtų kaltinti valstybės politiką;

- norėtų prisidėti prie visuomenės integracijos, kuri buvo prarasta, atkūrimo;
- tiki, kad socialiai atsakinga gamyba yra daug svarbiau nei žemės ūkio efektyvumas (toks kaip aukštesnių produkcijos kainų iš hektaro, gyvulio ar m² pasiekimas).

3. Technologinė orientacija

Technologiškai orientuotas verslininkas:

- tiki, kad technologijų įdiegimas yra pats svarbiausias plėtros problemų sprendimas;
- technologijos yra jo pomėgis, jos jam įdomu;
- seka naujausią informaciją apie technologinius pasiekimus arba pats juos inicijuoja ir pritaiko savo versle;
- kai tik naujos technologijos gali būti (bent kiek) naudingos, iš karto jas pritaiko.

4. Gamybinė orientacija

Į gamybą orientuotas verslininkas:

- tiki, kad maisto gamyba yra vienintelė svarbiausia žemės ūkio

sektorius funkcija;

- siekia aukšto žemės ūkio gamybos efektyvumo ir nuolatinio jo gerinimo;
- tiki, kad požiūrio išplėtimas yra didelė nesąmonė, kuri niekaip neprisisidės prie pajamų didėjimo;
- žemės ūkio efektyvumą (pvz., didelį produktyvumą iš hektaro ir/ar gyvulio, ar m²) laiko labai svarbiu;
- stengiasi pasiekti efektyvumą, net jei gamybai reikalingų priemonių (tokių kaip pašaras ar trąšos) kiekis smarkiai padidėtų.

5. Kūrybiškumas

Kūrybingas verslininkas:

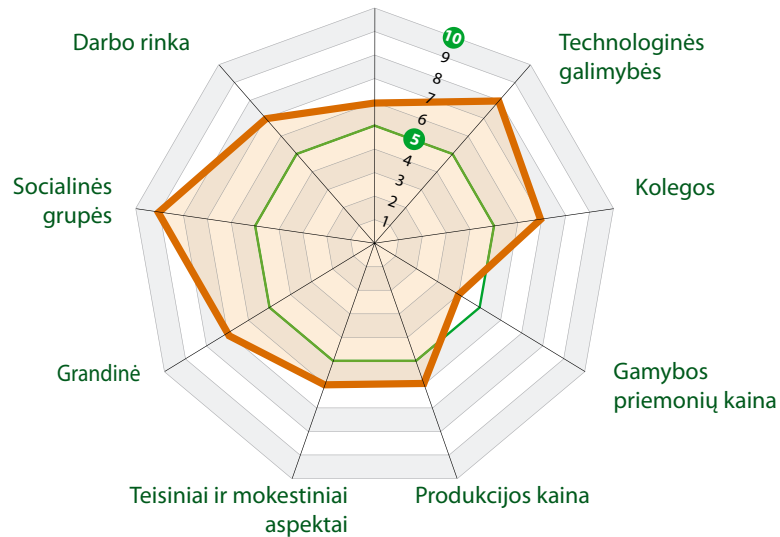
- yra pasiryžęs siekti savo tikslo;
- yra atviras kūrybingiems sprendimams ir neatmeta jokių galimai sėkmingų variantų;
- mėgaujasi nuolat kūrybingai ieškodamas originalių sprendimų įveikti iššūkiams, su kuriais tenka susidurti;
- nepasimeta esamose struktūrose.

6. Organizatorius

Verslininkas, kuris yra geras organizatorius:

- lengvai užmezga socialinius kontaktus, gerai sutaria su kitais žmonėmis, puikiai pažįsta žmonių charakterį ir žino, kaip juos motyvuoti;
- turi patirties organizuojant renginius kartu su kitais žmonėmis ir tuo mėgaujasi;
- ypač gerai sugeba sukurti gerai funkcionuojančią organizaciją (pvz., verslą ar gamybos grandį) ir puikiai sugeba planuoti ir organizuoti įvairias užduotis;
- teikia pirmenybę darbui bendradarbiaujant su kitais (kolegomis, grandinės partneriais, rinkos žaidėjais, visuomeninėmis organizacijomis);
- gali lengvai pritaikyti sistemos organizaciją pagal naujus poreikius ir iššalvas.

Augimo potencialas, atsižvelgiant į vietą



Išoriniai veiksniai

Šis veiksnys atspindi verslininko požiūrį į aplinką: kaip jis suvokia savo ūkio aplinkos vystymąsi. Kur mato galimybes ir kur grėsmes? Galimybė reiškia, kad tam tikras numatomas aplinkos vystymasis siūlo galimybę imtis norimų veiksmų savo verslo labui. Grėsmė reiškia, kad imtis norimų veiksmų jam gali sukliudyti veiksniai, kurie yra kritiškai svarbūs jo sėkmei.

1. Augimo potencialas, atsižvelgiant į vietą

Kai įmonės dabartinė vieta siūlo pakankamai plėtos galimybių:

- yra vietos perteklius;
- įmonė įsikūrusi pakankamai toli nuo kitų verslų, taip užtikrinant, kad ji netrukdytų jiems, ir atvirkščiai;
- arti nėra gyvenamosios teritorijos, kurią paveiktų būsimą plėtra, ir todėl gyventojai galėtų prieštarauti plėtrai;
- nėra galimybės, kad ateityje ūkio teritorija būtų paskirta kitokiam ar papildomam naudojimui kitiems subjektams (t.y. nėra suplanuota bendrųjų ar detaliųjų teritorijų planų pakeitimų);
- teritorijoje nėra saugomų objektų, kas galėtų būti pakankama priežastimi sutrukdyti būsimą verslininko veiklos plėtrą.

2. Technologinės galimybės

- Technologinė pažanga keičia nemažai žemės ūkio gamybos aspektų (biotechnologijos, naujos mechanizacijos sistemos, naujos gyvulių laikymo sistemos, įskaitant labai kompaktiškus daugiaaukščius pastatus, pažangios informavimo sistemos naudojant kompiuterius, internetą ir t.t.);
- Kyla klausimas, ar verslininkas šią pažangą regi kaip galimybę, ar kaip grėsmę.

3. Kolegos

Verslininko kolegos yra:

- potencialūs partneriai;
- žmonės, iš kurių galima daug išmokti;
- potencialiai stiprūs konkurentai;
- inovatoriai socialiai atsakingos gamybos srityje, iš kurių galima daug išmokti;
- žmonės, turintys visiškai kitą požiūrį.

Ir vėl kyla klausimas, ar verslininkas savo kolegas regi kaip galimybę, ar kaip grėsmę.

4. Įvestos reikšmės

- Ar prognozuojama, kad svarbių gamybos priemonių (žemės, kapitalo, darbo jėgos, žinių ir gamtinių išteklių) kaina ateityje padidės ar sumažės dėl valstybinės politikos ar kitų aplinkybių?
- Ar verslininkas tai vertina kaip galimybę, ar kaip grėsmę?

5. Produkcijos kaina

- Ar prognozuojama, kad verslininkų gaminaamos produkcijos kaina sumažės ar padidės?

6. Teisiniai ir mokestiniai aspektai

- Ar yra lanksčių galimybių, leidžiančių taip organizuoti verslą, kad jis atitiktų verslininko poreikius? Ar vystant verslą kyla formalių teisinių kliūčių (pvz., kai verslininkas nori formaliai atskirti verslo vienetus, bet laiko juos vienoje

holdingo kompanijoje, arba kai įmonės nori bendradarbiauti, bet finansus tvarkyti atskirai)?

- Ar yra galimybė verslo subjektams bendradarbiauti nesusiduriant su formaliomis mokestinėmis kliūtimis?
- Ar yra pakankamai galimybių kūrybingai finansuoti verslininkų poreikius?
- Ar verslininkas, planuodamas savo verslo vystymą, gauna pakankamai pagalbos iš valdžios institucijų?

Ateities vystymosi galimybės gali būti matomos kaip nelanksčios ir trukdančios (grėsmingos) arba kaip galimybės.

7. Grandinė (tiekimu)

Tiekimo grandinės kokybę apibrėžia:

- jos organizavimas (ilgis, tarpusavio susitelkimas ir koordinavimas);
- efektyvumas (produktų srautas ir kainos);
- gautos naudos paskirstymas grandinės partneriams: ar pirmiam produkcijos gamintojui mokama daug, o galbūt daugiau uždirba esantys grandinėje toliau?
- skaidrumas: ar gamintojams ir pirkėjams/vartotojams yra aišku, kas vyksta su produktu jam judant grandine?
- ar suteikiamos kokybiško produkto garantijos? Ar yra galimybė potencialiems klientams parodyti, koks produktas bus pristatytas?

Ar verslininkas į procesą grandinėje žiūri kaip į galimybę, ar kaip į grėsmę?

8. Socialinės grupės

Vartotojų ir visuomeninių interesą ginančios grupės kelia reikalavimus produkto kokybei: higienai, turiniui ir išvaizdai, tačiau taip pat ir gamybos būdai. Tai gali būti reikalavimai, dėl kurių sutaria didelė visuomenės dalis, ar tam tikras vartotojų segmentas, ar vartotojų grupės, pasirengusios papildomai mokėti už konkrečias produkto savybes. Šie reikalavimai gali būti laikomi arba galimybe, arba grėsme.

9. Darbo rinka

Darbo jėga yra brangi ir sunkiai randama. Tai gali sąlygoti darbo jėgos naudojimo intensyvumo mažėjimą, kuris kartais atsiranda ir dėl greitos verslo plėtos. Kaip alternatyva, verslininkas gali ieškoti kūrybingų būdų, kaip turimą socialinių kontaktų tinklą panaudoti įmonės darbo jėgos poreikiui patenkinti. Verslininkas

būsimą darbo rinkos vystymąsi gali matyti kaip galimybę arba kaip grėsmę.

Ekonominis efektyvumas

Šis veiksnys reikalauja atlikti bendrąją esamos verslo situacijos pranašumų ir trūkumų analizę pelno, planetos ir žmonių atžvilgiu. Kaip verslas yra vertinamas lyginant su kitais verslais pagal toliau aprašytus veiksnius?

1. Pelnas

Pelnas yra skirtumas tarp gražos ir visų sąnaudų (įskaitant apskaičiuojamąsias sąnaudas, tokias kaip nusidėvėjimas, palūkanos, nuosavos įdėtos lėšos ir darbo jėga).

2. Finansinis stabilumas

Finansinio stabilumo laipsnis rodo, kaip verslas gali susitvarkyti su finansiniais nuostoliais – ar verslas pajėgus priimti finansinį smūgį? Be kito turto, tai rodo ir santykis tarp nuosavo verslininko kapitalo ir viso verslo kapitalo, taip pat likvidaus turto augimas (metinis disponuojamų lėšų ir banke esančio kapitalo padidėjimas).

3. Darnumas

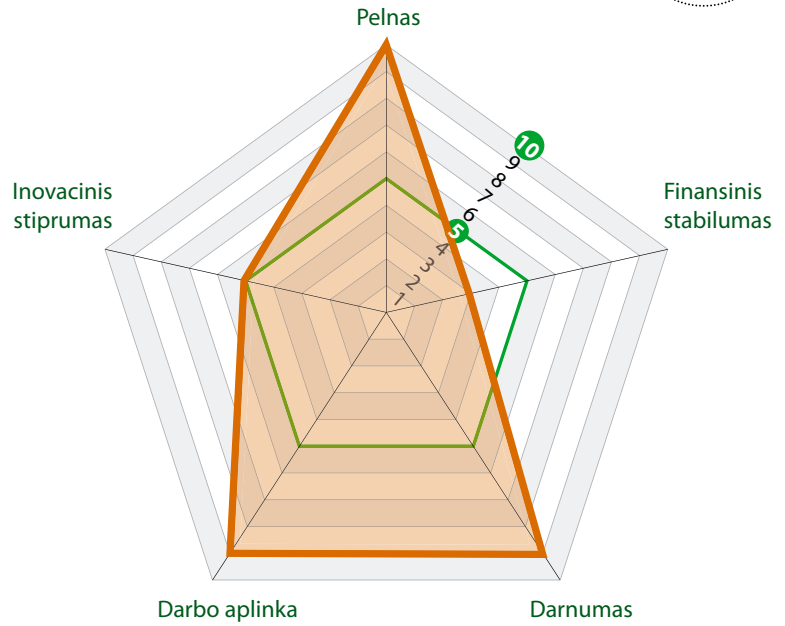
Darnumas yra visa apimantis žodis, kurį galima vartoti kalbant apie įvairiausias dalykus. Mes turime galvoje gamybos proceso darnumą ekologiniu, visuomeniniu ir bendruomeniniu požiūriu (t.y., išsaugojant ar pagerinant aplinką, dirvožemį, gamtą, išteklius, gyvulių gerovę ir atliekant daugiau funkcijų, ne vien tik maisto gamybą. Susitelkiama į ekologinę ir socialinę veiklos rezultatų grąžą.

4. Darbo aplinka

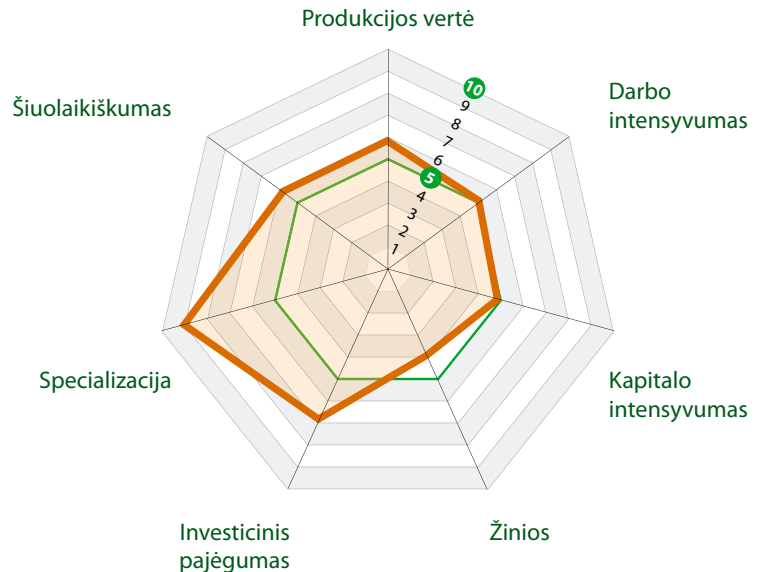
Šis veiksnys apibūdina aplinkybes, kuriomis bendradarbiai dirba ir gyvena (mėgstamas darbas, geros darbo sąlygos).

5. Inovacinis stiprumas

Verslo inovatyvumas rodo, kiek lankstus yra verslininkas pasinaudodamas strateginiais aplinkos



.....



.....

pokyčių pranašumais (naujomis galimybėmis ir grėsmėmis), pvz., visuomeninės nuomonės pokyčiais, valstybinės politikos (tarptautinės, nacionalinės, regioninės ar vietinės) pokyčiais. Tai yra bendrieji verslo tęstinumo požymiai – jo potencialas tęsti veiklą „bet kokiomis“ aplinkybėmis.

Vidiniai verslo veiksniai

Šis veiksnys apibūdina istorinę įmonės ar ūkio situaciją. Kaip verslininkas savo verslo situaciją mato palyginus su jo kolegų verslo situacija toliau išvardytų veiksnių atžvilgiu?

1. Produkcijos vertė

Tai produkcijos apimtis (išreikšta bendrosiomis metinėmis pajamomis). Ar verslininkas jas laiko didelėmis ar mažomis?

2. Darbo intensyvumas

Ar darbo jėgos poreikis palyginus su darbo jėgos ištekliais yra mažas, ar didelis? Didelis darbo jėgos intensyvumas (imlumas) rodo, kad diagramoje darbo jėgos segmente laisvos vietos yra ribotai.

3. Kapitalo intensyvumas

Kapitalo intensyvumas (imlumas) rodo į įmonę investuoto kapitalo kiekį. Ar kapitalo investuota daug, ar mažai?

4. Žinios

Žinių imlumas yra gamybos procesui reikalingų ir disponuojamų aukšto lygio žinių kiekis. Ar šiomis žiniomis disponuojama, ar nedisponuojama?

5. Investicinis pajėgumas

Potencialių investicinių galimybių (mažų ar didelių) rodikliai, be kitų, yra perteklinė vertė (likvidacinė vertė atėmus neapmokėtas paskolas) ir veiklos rezultatai (kuo jie geresni, tuo daugiau galima investuoti). Ar investavimo galimybės plačios, ar ribotos?

6. Specializacija

Labai specializuotas verslas susitelkia į kiek galima mažesnių produktų ar gamybos procesų skaičių (dažnai tik į vieną). Toks produktas ar procesas reprezentuoja įmonės verslo esmę. Ar įmonė yra specializuota?

7. Šiuolaikiškumas

Šiuolaikiškumo laipsnį galima apskaičiuoti padalinus balansinę vertę iš atstatomosios vertės ir gautą rezultatą padauginus iš 100. Ar verslas yra šiuolaikiškas? O gal verslininkas pastaraisiais metais ignoravo būtinybę reguliariai investuoti į reikalingą atnaujinimą? Jei įmonei taikytinas pastarasis atvejis, įmonė nepakankamai šiuolaikiška.

B. Strategijų aprašymas

Diagrama rodo kiekvienos ūkininko strategijos balą pagal įvestus duomenis ir ISV priemonės apskaičiuotą balą. Diagramų ataskaitose rodomi įvesties balai – tai pačių verslininkų, dalyvaujančių ISV mokymų programoje, įvesti savęs vertinimo balai. O diagramų ataskaitose rodomi apskaičiuotieji balai – tai balai, kuriuos apskaičiavo ISV priemonė remiantis ekspertų žiniomis apie įvairių verslo/ asmeninių veiksnių ir strategijų santykį.

1. Pridėtinės vertės produktai

Verslininkas pasirenka gaminti produktus, kurie tam tikram vartotojų segmentui turi specifinę pridėtinę vertę. Pridėtinė vertė gali būti pagrįsta produkto gamybos būdu arba įvaizdžiu, kurį klientai priskiria tą produktą gaminančio verslo rūšiai. Tada produktas laikomas išskirtiniu, pvz., Rolls Royce automobiliai ar Hilton viešbutis.

2. Masiniai produktai

Masinė gamyba – kai verslininkas pasirenka gaminti vieną produktą (dažniausiai kelių variantų arba visai be variantų), kuris atitinka bendruosius kokybės reikalavimus, tačiau vartotojų nėra laikomas išskirtiniu ar ypač aukštos kokybės produktu, pvz., McDonald parduodami produktai ar Aldi prekybos centrų grandinė.

3. Ekonominis efektyvumas

Verslininkas pasirenka gamybos metodą, kai vienam produkcijos vienetui reikalingos kiek galima mažesnės investicijos (skaičiuojant finansine išraiška). Šis principas taikomas ne vien specifiniams kaštams, bet ir visam gamybos procesui bei verslo vykdymo būdai.

4. Specializacija

Verslininkas pasirenka tik tai, ką jis moka ypač gerai, į tai, kas

yra jo pagrindinė veikla. Vienas iš pavyzdžių galėtų būti verslininkas, siūlantis administracines paslaugas, bet ne visų rūšių įmonėms, o tik automobilių srities įmonėms.

5. Modernizavimas

Verslininko pasirinkimas – gamybos modernizavimas, entuziastingai diegiamos naujos technologijos, pvz., elektrinių kustuvų gamintojas, kuris sukuria naujų produktų liniją arba modernizuoja gamybos proceso techninę dalį.

6. Gamybos veiksnių skalė

Verslininkas pasirinkimas – verslo skalės, apimties keitimas. Apimtis čia reiškia reikalingų gamybos veiksnių derinį. Pakeitimas (bet kuria kryptimi) gali paveikti kiekvieną gamybos veiksnį, pvz., gali reikėti daugiau kapitalo, mažiau žemės, daugiau darbo jėgos ar daugiau turimų žinių.

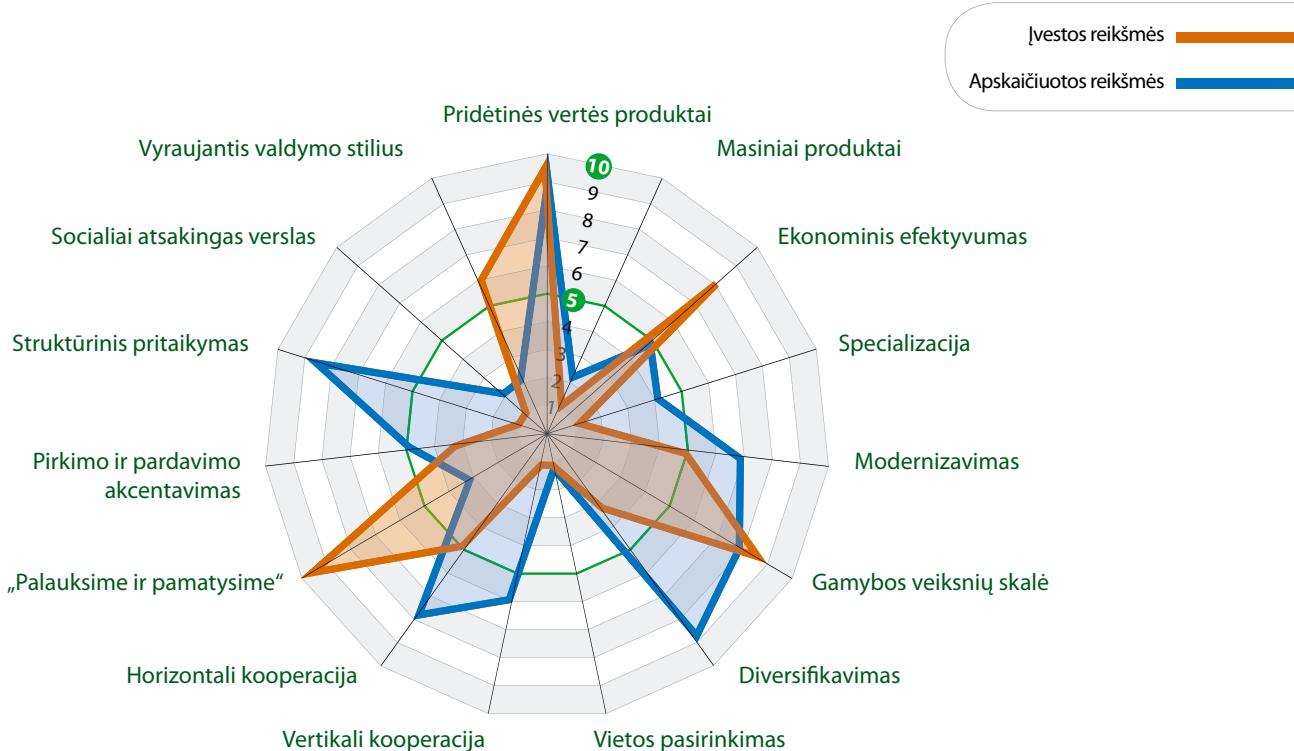
7. Diversifikavimas

Verslininkas renkasi gamybos diversifikaciją, kad

galėtų aprūpinti įvairias rinkas ar rinkos segmentus. Pagrindinis produktas yra suskaidomas į visą grupę sudėtinių produktų, kurie visi turi specifinius gamybos reikalavimus. Pvz., jei pagrindinis produktas yra muilas, tai variacijos gali būti nebrangus, beveik bekvapis muilas ir brangiai įpakuotas išskirtinio kvapo muilas. Arba, verslininkas, išmanantis specifinę sritį ar puikiai sugebantis pateikti savo žinias, šias žinias ar talentą gali panaudoti ir ne savo pagrindinio verslo srityje, o, užsiimti, pvz., taikomųjų tyrimų vykdymu, arba dirbti kaip samdomas darbuotojas kitoje įmonėje.

8. Vietos pasirinkimas

Gamybos vieta yra labai svarbu. Vieta gali atverti galimybes, tačiau gali kelti ir grėsmę. Ar dabartinėje vietoje galima verslo plėtra? O gal vis tik plėtrai reikės naujos vietos? Ar pastaruoju atveju verslininkas nuspręs vykdyti veiklą keliose vietose, o gal visą verslą perkels į naują vietą? Pasirinkus pastarąjį variantą gali reikėti net emigruoti į kitą šalį, jei gimtojoje verslininko šalyje vykdyti verslą būtų per brangu arba būtų kitų apribojimų (dideli transporto kaštai, šalies įstatyminis reglamentavimas ir kt.). Arba, dabartinė vieta gali pasiūlyti galimybes gaminti kitą produktą ar naudoti kitą gamybos procesą, pvz., užsiimti turizmu.



9. Grandinės elementų sujungimas – vertikali kooperacija

Verslininkas pasirenka savo versle naudoti įvairius gamybos grandinės žingsnius. Jis nori pasinaudoti visomis galimybėmis, kurias suteikia didesnės kainos tolesnėse grandinės grandyse, pvz., galutinio vartotojo/pirkėjo mokama kaina. Tai galima pasiekti tik bendromis, suderintomis jo bendradarbių pastangomis, tačiau taip pat tai galima pasiekti ir bendradarbiaujant su kitais verslininkais ar nariais tolesnėse tiekimo grandinės grandyse.

10. Gamintojų kooperacija – horizontali kooperacija

Verslininkas pasirenka dirbti kartu su savo kolegų tinklu, kad rinkoje galėtų pasiūlyti vieningesnės kategorijos produktus ar gamybos procesus, arba kolektyviai naudotis ištekliais ir taip sumažinti gamybos kaštus, pvz., bendri pirkimai, verslo šakos rinkodara, bendri pardavimai.

11. „Palauksime ir pamatysime“

Verslininkas kritiškai vertina naujas idėjas ir, nors puikiai supranta, kas vyksta aplinkui, delsia priimti kokius nors sprendimus.

12. Pirkimo ir pardavimo akcentavimas

Verslininkas pasirenka taikyti jungtinio gamybos priemonių pirkimo ir/arba prekiavimo savo produktais politiką siekdamas sumažinti kaštus arba padidinti pardavimo kainą.

13. Struktūrinis pritaikymas

Verslininkas pasirenka koreguoti organizacinę verslo struktūrą, pvz., įdiegti alternatyvias įdarbinimo formas, kai darbuotojai prisiima dalį finansinės atsakomybės (verslininkas naudojami laisvai samdomų darbuotojų paslaugomis ar keičiasi paslaugomis su kitomis įmonėmis). Gali būti praveru pakeisti juridinę įmonės struktūrą (pvz., į korporaciją ar holdingo kompaniją su savarankiškais filialais) ar panaudoti klientų tinklą. Finansinę struktūrą taip pat galima koreguoti siekiant

palengvinti gamintojų tinklo integraciją/kooperaciją ar išlaikyti pirkėjus bendrai finansuojant išlaidas. Tokios korekcijos gali būti atliekamos ir norint sumažinti riziką ar gauti finansinės naudos pasinaudojant aplinkybėmis.

14. Socialiai atsakingas verslas

Verslininkas pasirenka, pasitardamas su savo aplinka, laikytis ekologiškai ir socialiai atsakingos gamybos principų. Tai reiškia siekti maksimalių gamybos apimčių su minimaliomis sąnaudomis (pvz., energijos ar trąšų), taip pat maksimaliai pagerinti gyvulių gerovę ir išlaikyti ar pagerinti estetinę kraštovaizdžio vertę. Išsikeliant šiuos tikslus bei juos įgyvendinant taip pat prašoma dalyvauti suinteresuotus susijusius subjektus.

15. Vyraujantis valdymo stilius

Verslininkas pasirenka bendrąjį visaapimančią valdymo stilių. Tai reiškia, kad jam rūpi ir kiti jo verslo aspektai, ne vien tik techninis ir ekonominis. Besikeičiančių visuomenės norų integravimas į verslo valdymą yra būtina socialiai atsakingo verslo dalis. Taip pat tai gali reikšti reikalingų verslo organizavimo pakeitimų įgyvendinimą ir darbuotojų darbo bei socialinių sąlygų pagerinimą. Šiems uždaviniams įgyvendinti reikalingos tam tikros verslininko kompetencijos, ir, jei kurios nors iš kompetencijų nepakankamos, jas pagerinti.



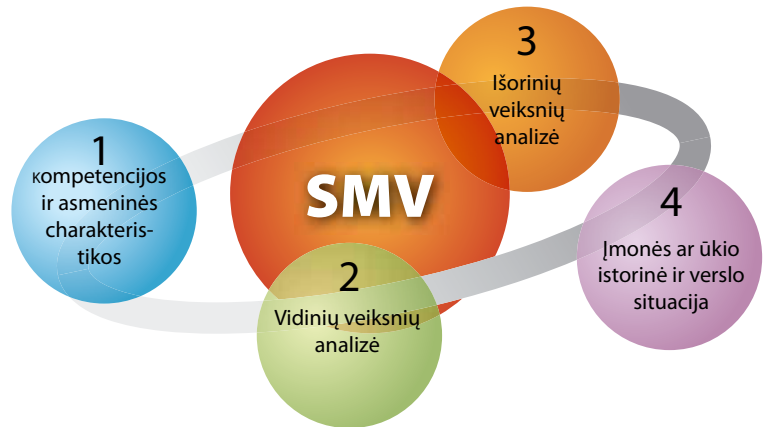
2 priedas. SVP priemonės aprašymas

Strateginio valdymo priemonė (SVP priemonė) – tai internetinis įrankis, skirtas ISV palaikymui (A1 pav.). Ši SVP priemonė yra naudojama pagal paskirtį, kai laikoma vedliu į ISV procesą, nes ji ir buvo sukurta ne kaip pagrindinė priemonė. Rezultatus taip pat reikėtų traktuoti kaip gaires.

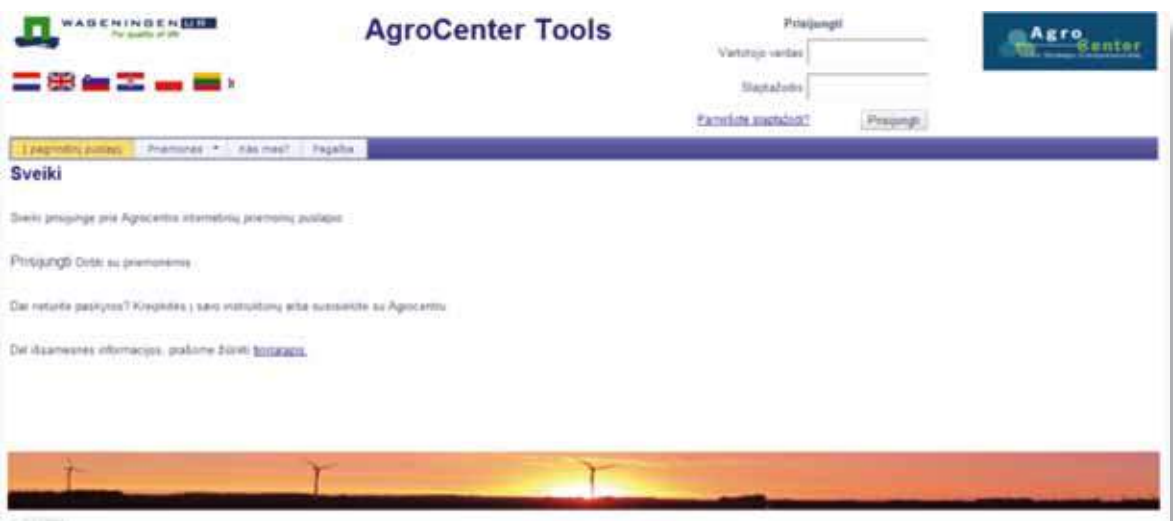
Dalyviai, naudodamiesi šia priemone, atsako į klausimus apie savo kompetencijų, savo įmonės ir aplinkos veiksmus (A2 pav.). Pagal gautų atsakymų ataskaitas priemonė apskaičiuoja strategijas, atitinkančias įvestus duomenis. Programa taip pat paprašo dalyvio įvertinti balais visas savo strategijas, taigi įvesti balai, atvaizduojami diagramoje, yra ISV mokymuose dalyvaujančių verslininkų savęs vertinimo balai. Apskaičiuotieji strategijos balai diagramoje – tai internetinės priemonės apskaičiuoti balai. Skaičiavimai yra pagrįsti ekspertų žiniomis apie veiksmų ir strategijų santykį. Abi strategijos – ir apskaičiuotoji, ir įvesta į programą – atvaizduojamos vienoje diagramoje, kaip parodyta žemiau, A3 pav. Be to, tokia diagrama gali būti atvaizduojama ir atsakymų apie kompetencijų, įmonės bei aplinkos veiksmus

ataskaita (A4 pav.). Gauti rezultatai padės dialogui ir diskusijoms apie strategijas, kurias dalyviai nori įgyvendinti. Pageidautina, kad dalyvis su kolegomis, bei palaikomas konsultanto, ypač didelį dėmesį skirtų diskusijoms apie apskaičiuotas ir įvesties strategijų neatitikimo priežastis. Rezultatus galima išspausdinti ar nukopijuoti į kitus dokumentus.

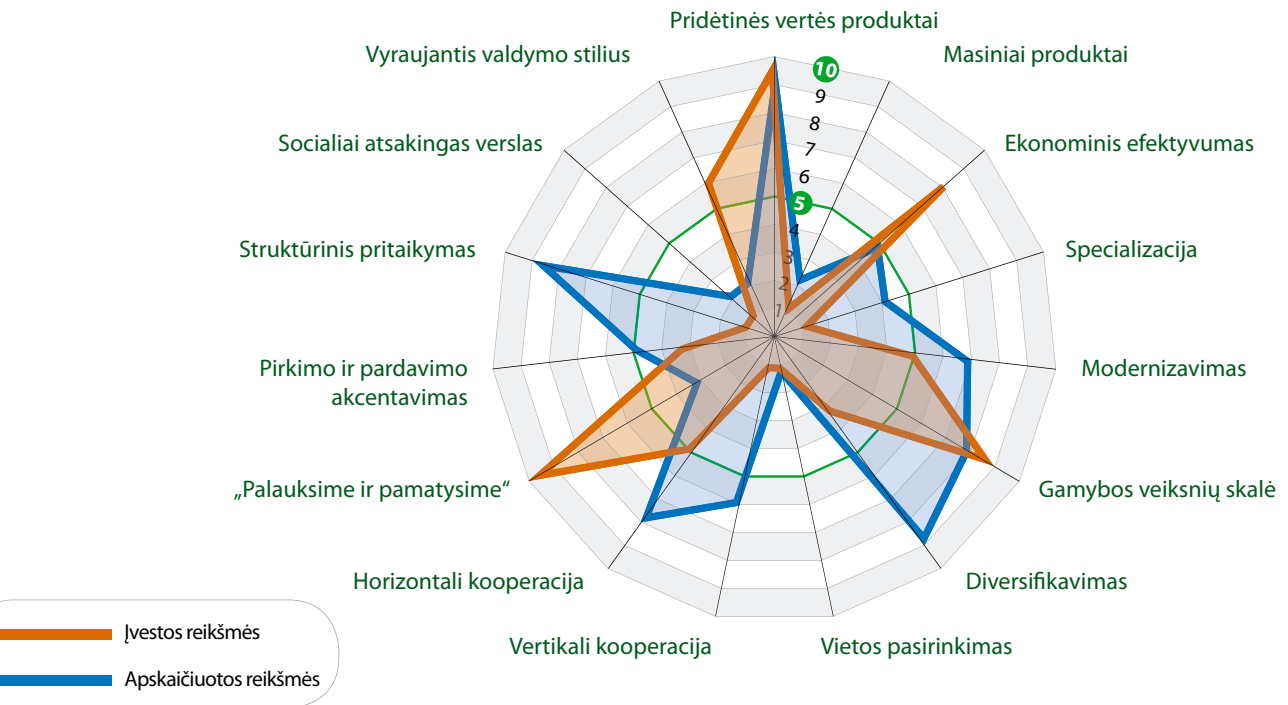
Ši internetinė priemonė veikia keliomis kalbomis (anglų, lenkų, lietuvių, olandų ir slovėnų), o jos prieiga apsaugota vartotojo slaptažodžiu.



A2 pav.: SMV prognozė



A1 pav.: Pasisveikinimo ekranas



A3 pav.: Strategijos diagrama



A4 pav.: Klausimų ekranas

Literatūros sąrašas

Batterink, M. E. Wubben and S. Omta, 2006. Factors related to innovative output in the Dutch agrifood industry, *Journal on Chain and Network Science*, 6(1): 31-45

Bergevoet, 2005. Entrepreneurship of Dutch dairy farmers. *Het ondernemerschap van Nederlandse melkveehouders*. PhD-thesis Wageningen University, The Netherlands. ISBN 90-8504-287-9

Fishbein, M. and I. Ajzen, 1975. *Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Philippines: Addison-Wesley Publishing Company Inc., ISBN 0-201-02089-0

Klopčič, M., D. Postma and A. Kuipers, 2009. *Method of Interactive Strategic Management - Case: how do farmers plan the future? Biotechnical faculty, University of Ljubljana, Slovenia*, 116 pages. ISBN 978-961-6204-49-1. http://www3.lei.wur.nl/agrocenter/Book_ISM.pdf

Klopčič, M., F.J.H.M. Verhees, A. Kuipers and W.J. Koops, 2014. Study of development paths of dairy farmers in Slovenia, in: *Cattle husbandry in Eastern Europe and China – structure, development paths and optimization*, Kuipers, A., A. Roztalnyy and G. Keane, eds., EAAP scientific publication 135, Wageningen Academic Publishers. ISBN 978-90-8686-232-0

Kuipers, A., A. Roztalnyy and G. Keane eds, 2014. *Cattle husbandry in Eastern Europe and China – structure, development paths and optimization*. EAAP scientific publication 135, Part 2, Wageningen Academic Publishers, 220 pages. ISBN 978-90-8686-232-0

Lans, T., 2009. *Entrepreneurial competence in agriculture. Characterization, identification, development and the role of the work environment*. PhD thesis, Wageningen University, The Netherlands

Lauwere, C.C. de, H. Drost, A.J. de Buck, A.B. Smit, L.W. Balk-Teuws, J.S. Buurma and H. Prins, 2004. To change or not to change? Farmers' motives to convert to integrated or organic farming (or not). In: "Proc. of the fifteenth Int. Symp. on Horticultural

Economics and Management, W. Bokelmann (Ed.)". *Acta Horticulturae* 655, 235-244.

Malak-Rawlikowska, A. and M. Żekało, 2014. Dairy production developments and farm strategies in Poland, in: *Cattle husbandry in Eastern Europe and China – structure, development paths and optimization*, Kuipers, A., A. Roztalnyy and G. Keane, eds., EAAP scientific publication 135, Wageningen Academic Publishers. ISBN 978-90-8686-232-0

Nuthall, P.L., 2006. Determining the important management skill competencies: the case of family farm business in New Zealand, *Agricultural Systems* 88: 429-450

Osterwalder, A. and Y. Pigneur, 2009. *Business Model Generation: A handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, Amsterdam, The Netherlands, 72 pages. ISBN 978-2-8399-0580-0

Plsek, P.E., 1997. *Creativity, Innovation, and Quality*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press. ISBN 0873894049

Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press (republished with a new introduction, 1998). ISBN 978-0684841489

Schans, J.W. van der, 2008. Strategic farm management and the transition toward sustainable agricultural food production. Conference "Transition towards sustainable agriculture, food chains and peri-urban areas", Wageningen, 26-29 October, 2008, conference proceedings, pp. 97-98

Stalgiene, A. and A. Kuipers, 2014. Grazing livestock in Baltic countries and development paths of dairy farmers in Lithuania, in: *Cattle husbandry in Eastern Europe and China – structure, development paths and optimization*, Kuipers, A., A. Roztalnyy and G. Keane, eds., EAAP scientific publication 135, Wageningen Academic Publishers. ISBN 978-90-8686-232-0



Rodyklė

A

alternatyvos	17
analizė	14,16,17, 18, 72, 81,83,89
aplinka	14, 19
atvirumas	18
augimas	20, 70

B

balai	18, 19
blogiausias atvejis	25, 37, 49

C

Centrinė ir Rytų Europa	7, 10, 11, 15, 83
-------------------------	-------------------

D

dabartinė situacija	24, 36, 48
darbas kompiuteriu	68, 77, 82
darbo jėga	31, 41, 75, 88
darbo rinka	38, 88
darbštus asmuo	32
darnumas	19, 30, 34, 50
diversifikacija	42, 72, 73, 89

E

ekologinis	48
erdvė plėtrai	46, 75
ES fondai/subsidijos	27, 39, 51, 61, 53, 75

F

finansinės lėšos	43, 47, 63, 75, 76
finansinis stabilumas	33

G

galimybės	79, 82
galvijai	28, 46, 48, 56, 72
gamybės sąnaudų/produktų kainos	26, 50, 75
gamtiniai išteklių	12, 88
gyvulių sveikata	33

I

ilgalaikis tikslas	8, 10
individuali situacija	13
inovatyvus	10, 49, 89
interaktyvus(-is); dialogas	10, 14, 15, 82, 93
internetinė	16

internetinė priemonė	68, 93
investicijos	13, 26, 31, 35, 75, 90
ISV interaktyvus strateginis valdymas (mokymai)	10, 68, 73, 77, 79, 90
ISV priemonė	93
išoriniai veiksniai	19, 87
išoriniai ūkio veiksniai	26, 38, 50, 62, 66
plėtros	11
įgūdžiai	20
įmonė,	69, 70
įvertinimas	15, 16, 76

K

kaimo turizmas	57, 58, 74
kainos	46
kalbos	82, 93
kapitalo intensyvumas	34, 50
kritiniai sėkmės veiksniai	82
klausimynas, apklausa	11, 72, 79
Koks veiksmas? Kada tai darysite?	
Kieno pagalbos jums reikės?	31, 43, 55
kolegos	58
konsultantas	68, 76, 78, 93
kontrolinė grupė	81
kooperatyvo grandinė	30, 51, 55, 59
kraštovaizdis	12
kūrybingumas	16, 53

L

laikymas	55
Lenkijos, lenkų, lenkas	36, 79
Leonardo da Vinčio	8
Lietuvos, lietuvių, lietuvis	24, 80
literatūros sąrašas	95

M

masiniai produktai, masinė gamyba	35, 47
meistriškumas	12
metodika, metodas	10, 83
mėsiniai galvijai	36, 40, 44
misija	34, 36, 38, 50
mokymas, mokymai	15, 18, 68, 76
modelis	10
modernizavimas	39, 47, 59, 63
mokymosi ciklas	16
mokymosi procesas	18, 72

N

namų darbai	69, 77
nuoseklumas	81

O		
optimistinis	60	
organizuoti; organizacijos	1, 37, 45	
P		
pagerinimas	73, 74	
pagrindinės veiklos	24, 36, 48	
palauksime ir pamatysime	63	
partneriai	11	
pelnas	88	
penėjimas, auginimas	56	
perėmimas	50	
pienininkystės ūkininkai	11, 83	
pieno gamyba	24, 28, 32, 36, 40, 44, 48, 52, 56	
pieno kvota	28, 40, 52	
pieno pardavimo automatas	48	
pieno perdirbimas	52	
pirkimai ir pardavimai	39	
plėtra, išplėtimas	13, 73, 74	
plėtros (keliai)	11, 17, 39, 83	
poveikis, efektas	79	
produkcijos vertė	46	
projektas	8	
pranašumai	27, 39, 51, 63, 67	
pridėtinė vertė	1, 55	
R		
rinkos ir pardavimų segmentai	52, 57, 83	
S		
saugoma teritorija	57	
sėkmę įvertinantys (ribojantys) veiksniai	26, 38, 50, 62, 66, 74	
seminaras	8	
silpnosios savybės	25, 37, 49, 79	
sklaida	8	
sklypų suskaidymas	41, 49	
Slovėnijos, slovėnų, slovėnas	48, 80	
socialiai atsakingas	31, 43, 47, 54, 59	
sociologiniai ekonominiai	81	
specializacija	26, 46, 70	
strategija, strateginis	12, 13, 20, 21, 27, 30, 39, 42, 51, 54, 72, 73, 74, 86, 90, 93	
strateginiai sprendimai	12, 14	
strateginis mąstymas/planavimas	10, 82	
strateginis valdymas	10, 15	
stipriosios savybės	25, 37, 49	
studentas	60, 64, 68	
Š		
šėimos nuosavybė	24, 36, 48, 60, 64, 70	
šėimos sveikatos būklė	53, 75	
T		
technologija	29, 45	
tikslai	30, 42, 54	
tyrimų institutų rezultatai	11, 72	
trūkumai	27, 39, 51, 63, 67	
turiny	8	
U		
užsiėmimas	18	
ūkininkas	23, 24, 28, 36, 48, 78	
ūkininko kompetencijos	25, 37, 49, 61, 65	
(ūkininko/studento) pavyzdys	23, 24, 36, 48, 60, 64	
ūkio efektyvumas	26, 38, 50, 62, 66	
ūkio dydis	18, 70	
V		
veiksmų planas	21, 27	
veiksniai	18, 86	
veislė	28, 40, 52	
verslininko akcentavimas	13	
verslininko kompetencijos	8, 20, 81, 86, 93	
verslo efektyvumas	19, 20, 78, 88	
verslumo tyrimas	11, 14, 15, 81	
veršiai mėšai	32	
vietinė rinka	41	
vidiniai verslo veiksniai	17, 89	
vidiniai ūkio veiksniai	25, 37, 49, 61, 65	
Ž		
žemė	24, 25, 36, 48	
žemės ūkio technika	44	
žinios	30, 38, 42, 54, 58, 77	







