

ISM + Handbook "Entrepreneurship with vision - interactive strategic management" and Facilitator guidelines booklet

LITHUANIAN VERSION

Product 4 of ISM+ Project

"Entrepreneurship with vision - methods and tools for managerial capacity building of agricultural producers in Central and Eastern Europe" no. 2015-1-PL01-KA2-016871



Co-funded by the Erasmus+ programme of the European Union "Entrepreneurship with vision - methods and tools for managerial capacity building of agricultural producers in Central and Eastern Europe" no. 2015-1-PL01-KA2-016871

"The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein".

Verslas su vizija

Interaktyvus strateginis valdymas

2018-07-31



Colophon:

Šie Interaktyvaus strateginio valdymo mokymai sukurti Vageningeno ekonomikos tyrimų institute (Nyderlandai).

©Strateginio valdymo priemonė, Vageningeno ekonomikos tyrimų institutas. Daugiau informacijos <http://www.wur.nl/nl/Expertises-Dienstverlening/Onderzoeksinstituten/Economic-Research/WUR-BIA.htm>

Šią mokymo priemonę sudarė Bert Smit, Niels Tomson ir Dora Lakner, Vageningeno ekonomikos tyrimų institutas.



Šis Europos Sąjungos ERASMUS+ programos tarptautinių strateginių partnerysčių projektas „Verslumo vizija – metodai ir priemonės ūkininkų vadybos gebėjimams stiprinti Vidurio ir Rytų Europoje“ (ISM+ projektas), finansuojamas pagal sutartį Nr. 2015-1-PL01 – KA202-016871.

“Europos Komisijos parama rengiant šį leidinį nėra laikoma turinio patvirtinimu, turinys atspindi tik autorių nuomonę. Taip pat komisija nėra atsakinga už bet kokią šio leidinio ir jame pateiktos informacijos naudojimą.”

Turinys

Turinys	4
1. Įvadas	7
<i>Interaktyvus strateginis valdymas (ISV)</i>	8
Prielaida	7
Procesas	7
Rezultatai	7
Strateginio valdymo priemonė	8
Darbas su priemone	10
Darbo pradžia	9
Atsakymai į klausimus	10
Užsiėmimai	11
Sukurti užsiėmimą	11
Ataskaita verslininkui	154
<i>2a Verslas</i>	16
<i>2b Verslo veiksmų paaiškinimas</i>	21
1. Verslininkų skaičius	21
2. Specializacijos lygis	21
3. Modernizacijos lygis	21
4. Kapitalo intensyvumas	21
5. Investicinis potencialas	22
6. Kooperacija	22
7. Darbo intensyvumas	22
8. Žinių intensyvumas	22
9. Inovacinis potencialas	22
10. Produktivumas	20
11. Marža	20
12. Planeta	20
13. Žmonės	20
14. Orientaciją į išorę	20
a. Orientacija į produktą	20
b. Orientacija į procesą	24
c. Orientacija į sistemą	24
d. Orientacija į tiekimo grandinę	24
e. Orientacija į visuomenę	25
<i>3a. Aplinka</i>	26
<i>3b. Aplinkos veiksmų paaiškinimas</i>	28
1. Rinkos augimas	28
2. Konkurencinės galimybės	28
3. Platinimo galimybės	28
4. Darbo rinka	29
5.–7. Produktų (5), procesų (6) ir rinkodaros technologinė plėtra (7)	29
8. Prieinamas plotas	29
9. Prieinamos gamybos žinios	27
10. Prieinamos rinkodaros žinios	27

11. Visuomenės aspektai	27
12. Politiniai aspektai	27
13. Mažų išlaidų gamybos veiksniai	27
4a. Verslininkas	30
4b. Kompetencijų paaiškinimas	34
1. Analitiniai įgūdžiai	34
2. Inicijuojant ir tęsiant	34
3. Tinklai ir sąveikos	34
4. Orientacija į rinką	35
5. Orientacija į vartotoją	35
6. Lyderystė (lyderystės stilius)	35
7. Organizavimas	36
8. Personalo valdymas	36
9. Technologija	37
10. Savianalizė/analizavimas	37
11. Kūrybiškumas	37
5. Misija, vizija ir tikslai	38
6. Strategijos	41
6.1. Užduotis – „spontaniškai“ surašyti balus įvairioms strategijoms	42
Strategijų paaiškinimas	40
1 Veiklos meistriškumas	40
2 Produkto lyderystė	40
3 Vartotojų artumas	44
4 Gamintojų tinklai	44
5 Vertikali kooperacija (tinklo integravimas)	45
6 Diversifikavimas	45
7 Specializacija	45
8 Perkėlimas	45
9 Didinimas (hektarai, organizacija)	46
10 Mažinimas	46
11 Laukti ir žiūrėti	46
6.2. Klausimai, padėsiantys pasirinkti geriausiai tinkančią strategiją	47
6.3. Tikslų strategijos – pagalba dirbant su priemone	48
6.4. GAP Atotrūkio analizė – pagalba dirbant su priemone	46
Koreliacija tarp strategijų ir veiksmų	48
6.5. Tolesnis matricų paaiškinimas	50
Veiklos meistriškumas	50
Produkto lyderystė	50
Vartotojų artumas	50
Gamintojų tinklai (horizontali kooperacija)	54
Vertikali ar grandinės kooperacija	54
Diversifikavimas	54
Specializacija	54
Perkėlimas	55
Didinimas	55
Mažinimas	55
Laukti ir žiūrėti	55

6.6 Tikslo strategijų pasėkmių tikrinimas	53
7. Sėkmę įvertinantys veiksniai	57
8. Veiksmų planas ir įgyvendinimas	58
Priedai	56
1 priedas. Apibrėžimai	56
2 priedas. Žemės ūkio sektorių klausimai iš skyrelio „Verslas“	58
Pienininkystės	58
Augalininkystės	59
Sodininkystės ir daržininkystės	60
Kiaulininkystės	61
Paukštininkystės	62
Bitininkystės	63
Skyrius instruktoriui	64
Rekomendacijos instruktoriui prieš mokymus	65
Mokymų programa ir nuorodos instruktoriui	67
1 susitikimas: Istorija, verslas ir supanti aplinka	67
2 susitikimas: Verslininkas ir žingsniai strategijos link	70
3 Susitikimas: Nuo strategijos prie veiksmų	72

Jvadas

Verslumas reikalauja vizijos ir savo verslo, aplinkos ir tinkamosios strategijos analizės. Tai būtina, nes aplinka nuolat kinta, o Jūsų situacija visada unikali.

Šie interaktyvaus strateginio valdymo mokymai skatina analizuoti save, savo verslą ir aplinką tam, kad aiškiai suvoktumėte ir suformuluotumėte savo verslo viziją ir strategiją. Tai atsakymas į klausimą: kuri strategija labiausiai tinka man ir mano verslui, ir kaip tai įgyvendinti?

Ši internetinė programa apima strateginio valdymo priemonę ir strateginio valdymo ataskaitą. Tai padės kurti savo strategiją ir numatyti veiksmus, kurių reikės imtis.

Sėkmės!

Interaktyvus strateginis valdymas (ISV)

Šiame skyrelyje pateikiamos interaktyvaus strateginio valdymo (ISV) prielaidos, susiję procesai ir rezultatai.

Prielaida

Pildydami Strateginio valdymo ataskaitą, keliais lygmenimis išnagrinėsite savo padėtį ir plėtosite gerai strategiškai apgalvotą ir pasirinktą planą. Labai naudinga analizuoti ir diskutuoti su kitais dalyviais!

Plėtojant strategiją, svarbus ne tik galutinis strategijos pasirinkimas, bet ir viso proceso privalumai. Todėl itin reikšmingi šie dalykai:

- a. Verslininkas yra svarbiausias proceso dalyvis.
- b. Strategijos kūrimas yra interaktyvus procesas.
- c. Strategijos kūrimas – nuolatinis analizavimas, realizavimas, vertinimas ir pritaikymas. Taip plėtojamas požiūris į verslą: ieškoti tinkamiausios strategijos įvertinant išorines ir vidines verslo sąlygas. Tai taip pat suteikia galimybę pasirinktą strategiją aptarti su pašaliniais žmonėmis.

Procesas

Strategijos suformulavimo proceso esmė:

1. Išanalizuoti, kas esate, kokios yra Jūsų kompetencijos (žinios, gebėjimai, stipriosios asmeninės savybės), išnagrinėti verslą ir ir išorinius jį veikiančius veiksniai. Įvairūs pratimai ir priemonės padeda aiškiai ir realiai suprasti savo padėtį. Jūs taip pat apgalvosite savo misiją, viziją ir tikslus: ką norite pasiekti?
2. Nurodysite ir suformuluosite strategiją, kuri geriausiai atitinka Jūsų padėtį ir troškimus. Atitinkamai strateginio valdymo priemonė pristatys tinkamiausią strategiją, remiantis Jūsų, kaip verslininko, verslo ir aplinkos analize (atsakymais į priemonėje pateiktus klausimus).

Rezultatai

Interaktyvaus strateginio valdymo požiūris:

- padeda geriau įžvelgti savo paskatas, kas jums yra svarbu ir kokių tikslų siekiate;
- padeda įvertinti dabartinę verslo padėtį ir tikslus;
- padeda nustatyti stipriąsias ir silpnąsias verslo vietas ir apibūdinti veiklos vykdymą;
- padeda geriau suprasti aplinkos pokyčius ir sunkumus;
- stiprina įgūdžius formuluoti strateginius planus;
- didina pagrindinius valdymo gebėjimus;
- skatina galvoti apie ilgalaikius tikslus ir paversti juos konkrečiais veiksmais;
- padeda lengviau dalyvauti diskusijose su kitais;
- leidžia keistis žiniomis ir mokytis iš kolegų;
- strateginio valdymo ataskaita padeda pagrįsti savo idėjas kitiems.

Strateginio valdymo priemonė

Strateginio valdymo priemonėje (SVP) yra šie skyreliai, kuriuos galima užpildyti internetu:

1. Verslas
2. Aplinka (išoriniai veiksniai)
3. Verslininkas
4. Misija, vizija, tikslai
5. Strategijos
6. Sėkmę įvertinantys veiksniai
7. Veiksmų ir realizacijos planas.

Verslo, aplinkos, verslininko ir strategijų skyreliai sudaryti iš dviejų dalių. Pirmoje dalyje pateikti atviri klausimai, kur galima įrašyti išsamesnį savo atsakymą. Antroje dalyje pateikti uždari klausimai. Pirmuose trijuose skyreliuose pagal pasirinktus, pažymėtus atsakymus priemonė apskaičiuos balus. Ketvirtame skyrelyje pasirenkama tikslo strategija. Priemonėje šios dalys vadinamos „aprašomoji“ ir „balai“.

Kiekviename skyrelyje pateikti paaiškinimai ir pavyzdžiai.

Šiuose mokymuose sąvoka „strategija“ yra svarbiausia. Strategija apibrėžia būdus (kelius) pasiekti savo tikslus.

Strategijos pavyzdys – verslo plėtra, siekiant užtikrinti savo ūkio gyvybingumą. Šiame pavyzdyje „ilgalaikis gyvybingumas“ yra tikslas, o „verslo plėtra“ yra strategija.

Kuri strategija geriausiai tinka man ir mano verslui?

Atsakymas prasideda nuo vizijos. Šie mokymai kviečia įvardyti savo viziją apie save, savo verslą ir savo aplinką. Remiantis šia vizija, išsirutulios Jūsų strategija.

Diskusijos su kitais

Įvairiuose mokymo etapuose būsite skatinami diskutuoti tam tikromis temomis su kitais. Tai vertinga, nes galite pasidalyti savo idėjomis su kitais ir gauti idėjų realumo patikrinimą. Tai gali būti įdomu ir naudinga, renkantis geriausiai tinkančią strategiją ir aptariant ją su šeima, konsultantais, kaimynais, buhalteriu ir kt.

Darbas strateginio valdymo priemone

Strateginio valdymo priemonė pildoma tiesiogiai internete, prie priemonių galite prisijungti http://www3.lei.wur.nl/LEI_WebTools/. Vartotojo vardą ir slaptažodį gausite iš savo instruktoriaus.

Šis naudotojo vadovas toks pat kaip ir internetinė priemonė, todėl gali pagelbėti ją pildant.

■ Papildoma informacija šiame naudotojo vadove pateikiama geltonuose laukeliuose.

Darbas su priemone

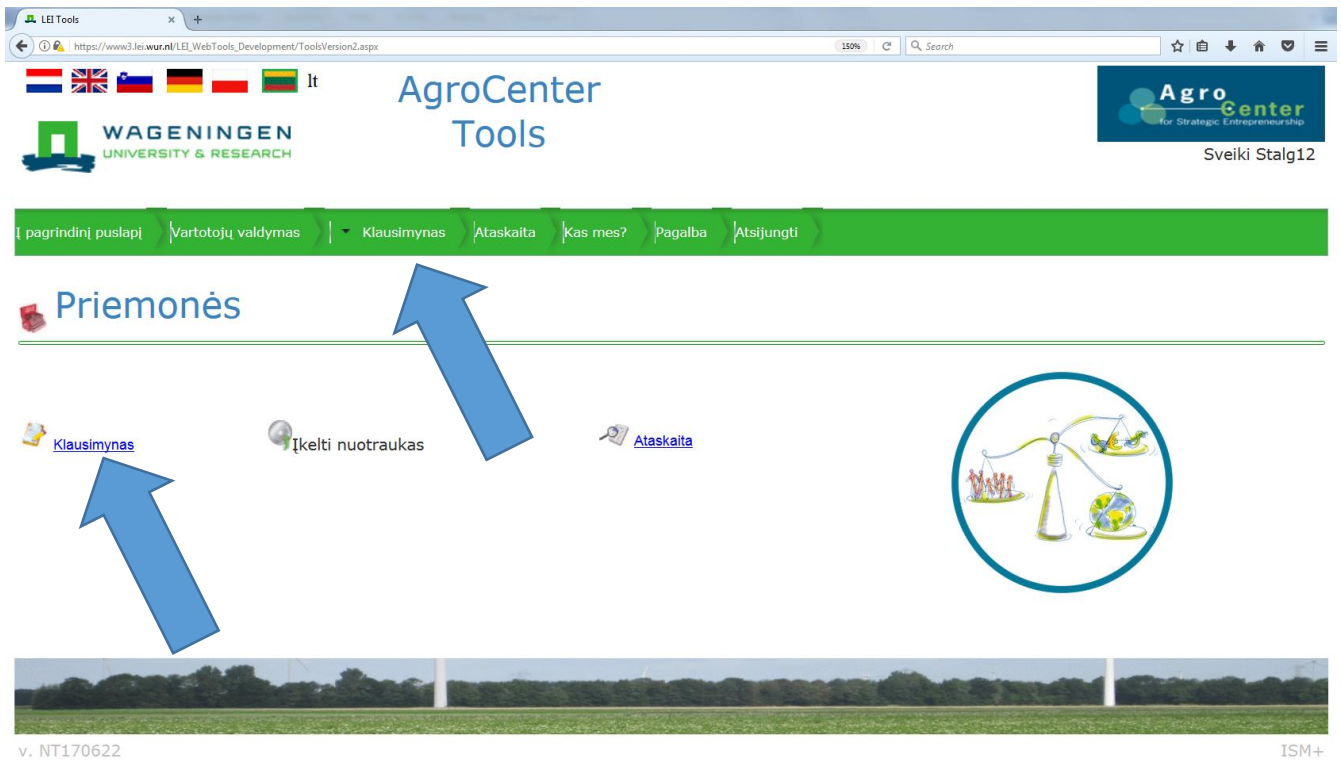
Darbo pradžia

Strateginio valdymo priemonė pildoma tiesiogiai internete, ir prie jos galite prisijungti šiuo adresu: http://www3.lei.wur.nl/LEI_WebTools/.

1 žingsnis. Prisijungti.

Vartotojo vardą ir slaptažodį gausite iš savo instruktoriaus.

2 žingsnis. Rinktis „Klausimynas“



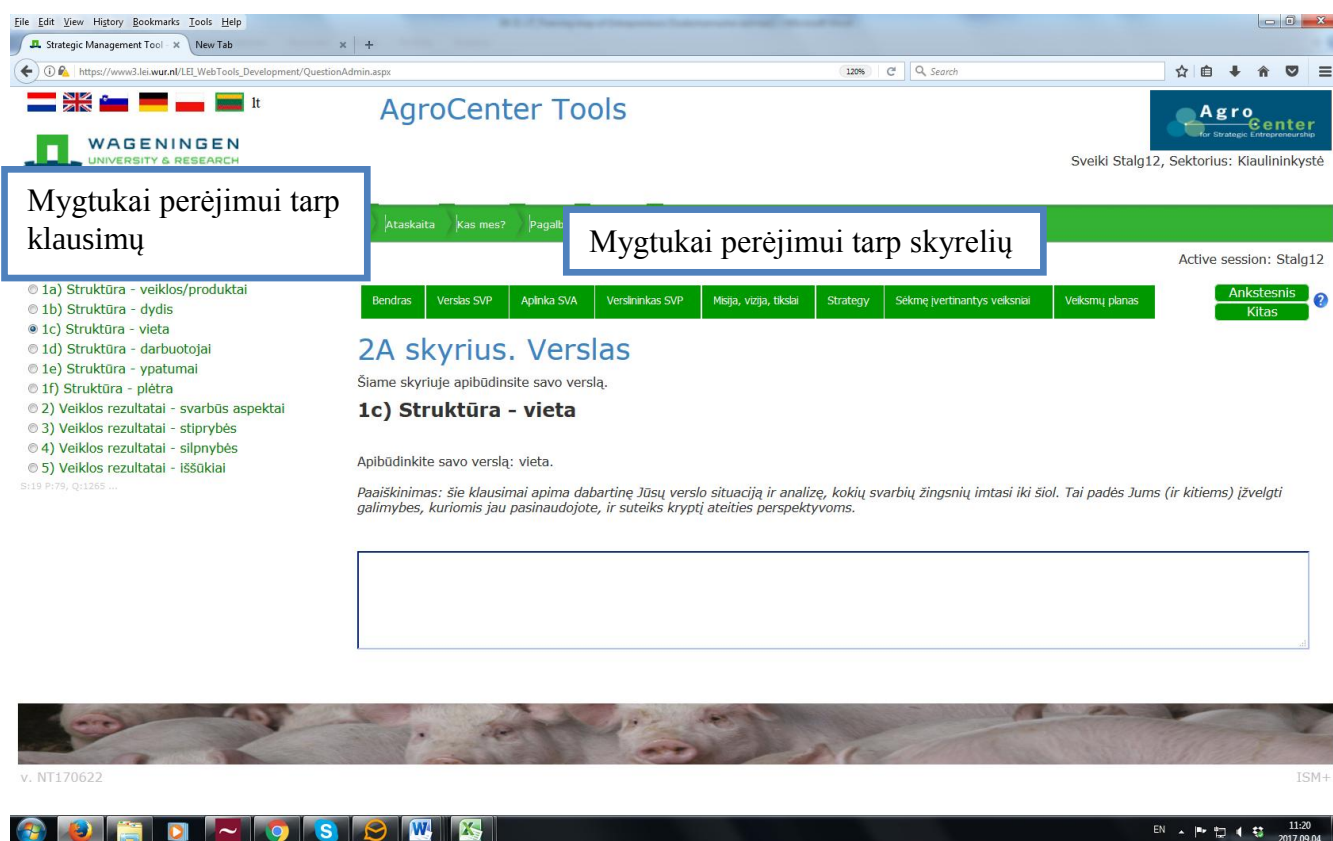
Atsakymai į klausimus

Pirmame klausimyno puslapyje pateiktas įvadas. Norint pereiti prie pirmo klausimo, spausti – „kitas“. Pirmi du klausimai yra įvadiniai – apie Jūsų sektorių ir ūkio dydį.

Strateginio valdymo priemonę sudaro 7 skyreliai (verslas; aplinka; verslininkas; misija, vizija, tikslai; strategija, sėkmę įvertinantys veiksmai; veiksmų planas).

- Spaudžiant atitinkamo skyrelio pavadinimo mygtuką, galite pereiti iš vieno skyrelio į kitą.
- Skyreliuose, spausdžiant kairėje pusėje esančių klausimų pavadinimus, galima pereiti nuo vieno klausimo prie kito.

Gali atsitikti taip, kad spaudžiamas mygtuką „kitas“, tačiau ne visi atsakymai užpildyti. Tokiu atveju priemonė primena, kad reikia atsakyti į klausimus. Galima tęsti ir neatsakius į klausimą, o dar kartą paspaudus „kitas“. Tačiau rekomenduojama atsakyti į visus klausimus, nes kitaip bus neįmanoma gauti priemonės pateikiamos ataskaitos.



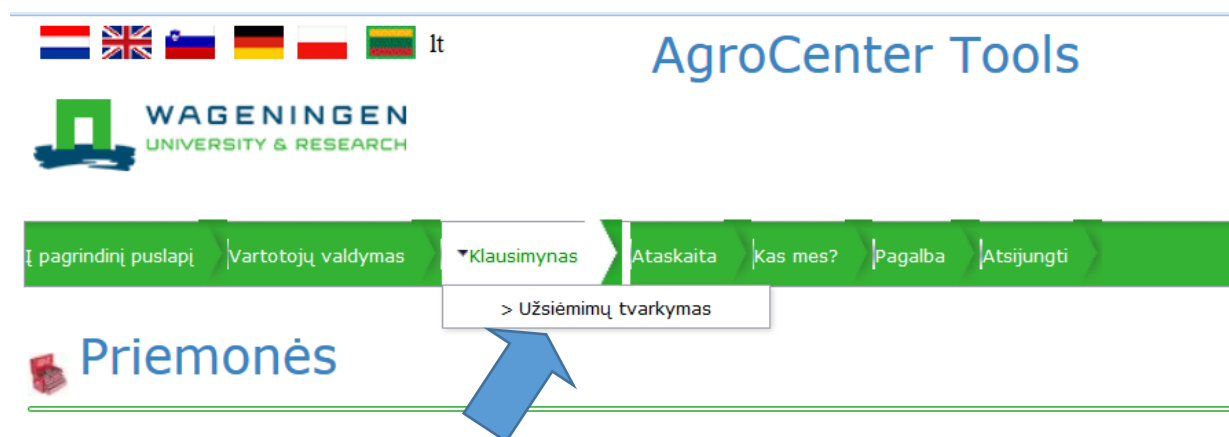
The screenshot shows the AgroCenter Tools web application. The interface is in English. The top navigation bar includes 'Ataskaita', 'Kas mes?', 'Pagalba', and 'Mygtukai perėjimui tarp skyrelių'. The left sidebar contains a list of questions, with '1c) Struktūra - vieta' selected. The main content area displays '2A skyrius. Verslas' and '1c) Struktūra - vieta'. The bottom of the screen shows a Windows taskbar with various application icons and the system clock.

Užsiėmimai

Priemonė suteikia galimybę pasinaudoti ja daugiau nei vienam asmeniui iš ūkio, pvz., Jūsų verslo partneriui/šeimos nariui, pridėdant užsiėmimą. Kelių užsiėmimų rezultatai gali būti įtraukti į vieną bendrą ataskaitą.

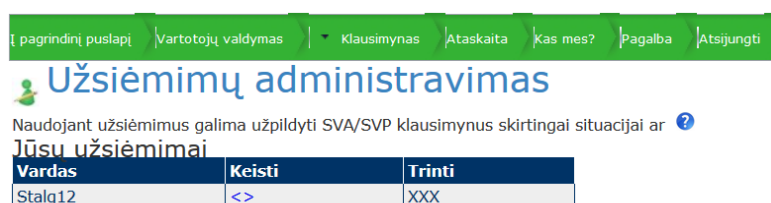
Sukurti užsiėmimą

1 žingsnis. Pasirinkti meniu juostoje: „Klausimynas/Užsiėmimų tvarkymas“



Įprastai vienoje paskyroje būna vienas užsiėmimas, prie kurio galima prisijungti su savo prisijungimo duomenimis. To užsiėmimo ištrinti neįmanoma.

2 žingsnis. Pridėti užsiėmimą paspaudus mygtuką „Pridėti užsiėmimą“



3 žingsnis. Suteikite naujam užsiėmimui pavadinimą ir paspauskite „pridėti“.

Kartais mygtuką „pridėti“ reikia paspausti kelis kartus.

Į pagrindinį puslapį | Vartotojų valdymas | Klausimynas

Pridėti užsiėmimą

Vardas

Pridėti **Baigti**

Kartais reikia du kartus spragtelėti klavišą "Pridėti"

Jeigu priemonė parodė klaidą, kad užsiėmimas jau yra, pervadinkite užsiėmimą ir dar kartą paspauskite „pridėti“.

Į pagrindinį puslapį | Vartotojų valdymas | Klausimynas | Ataskaita | Kas mes? | Pagalba

Pridėti užsiėmimą

Vardas

Pridėti **Baigti**

Kartais reikia du kartus spragtelėti klavišą "Pridėti"

Toks užsiėmimo pavadinimas jau yra (galbūt naudojamas kito vartotojo), prašome pasirinkti kitą pavadinimą.

Naujas užsiėmimas bus pateiktas ekrane.

Į pagrindinį puslapį | Vartotojų valdymas | Klausimynas | Ataskaita | Kas mes? | Pagalba | Atsijungti

Užsiėmimų administravimas

Naudojant užsiėmimus galima užpildyti SVA/SVP klausimynus skirtingai situacijai ar ?

Jūsų užsiėmimai

Vardas	Keisti	Trinti
Stalg12	<>	XXX
testas2	<>	XXX

Pridėti užsiėmimą

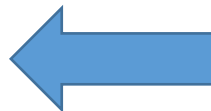
Galite keisti užsiėmimo pavadinimą arba užsiėmimą ištrinti.

Kai sukurti keli užsiėmimai, pradedant dirbti su priemone, pasirodys užklausa su esančių užsiėmimų pavadinimais. Pasirinkite užsiėmimą, su kuriuo norėtumėte dirbti, ir spauskite „pradėti klausimyną“.

Klausimynas

Pasirinkti užsiėmimą

Stalg12 ▼



[Pradėti apklausą](#)

Ataskaita verslininkui

Jeigu sukūrėte keletą užsiėmimų, galite pasirinkti, kurio iš jų ataskaitą norite matyti. Kiekvienas užsiėmimas bus pateikiamas tam tikromis diagramomis. Paspauskite mygtuką „paruošti ataskaitą“.

Ar atsakėte į visus klausimus? Jeigu ne, spustelėkite mygtuką, kad sužinotumėte, kokie klausimai liko neatsakyti. Jeigu atsakėte į visus klausimus, šis mygtukas nereaguos.

Jeigu bus neatsakyti atviri klausimai, jie bus pateikiami lentelėje. Spustelėkite mėlyną nuorodą, ir pateksite į neatsakytą klausimą.

Trainee	PID	Onderdeel	Question	Answer	Status
boerp1	29	14a Productgericht			noanswer

Jeigu neužpildėte visų klausimų, negalėsite pasižiūrėti atitinkamos diagramos.

Strateginės valdymo pr

Sessions
Result

Įvedimas baigtas (100%) F

Q		Verslininkas incomplete
Q		Verslas
Q		Aplinka
Q		Apskaičiuota strategija & Strategija pagal įvestis
		Pasirinkite strategiją ☒ tik kraštumai

Get ADOBE READER®

2a. Verslas

Po įvado pradėsite dirbti su strateginio valdymo priemone (SVP). Pirmiausia esate nukreipiami atsakyti į atvirus, vadinamuosius verslo veiksmų klausimus (žemės ūkyje jie galėtų būti vadinami ūkio veiksniais, ūkio struktūra ir rezultatais). Šie klausimai padės geriau atspindėti dabartinę situaciją. Geriau suprasti dabartinę savo padėtį galima palyginus savo situaciją su panašiais ūkiais, pvz., naudojant lyginamąją priemonę.

Paaškinimas: tai yra „augantis“ dokumentas. Mokymų metu daugės įžvalgų, pvz., apie save kaip verslininką. Dėl to gali kilti noras patikslinti ar papildyti kai kuriuos atsakymus. Taip ir darykite, kad galutinė analizė būtų kiek galima tikslesnė, nes tai puikus pagrindas planavimui.

Atsakę į šiuos atvirus klausimus, strateginio valdymo priemonėje balais įvertinsite savo verslą. Šie įvertinimai atsispindės grafike – tinklinėje diagramoje, tokioje kaip 1 pav.

Kaip verslo veiksniai gali turėti įtakos strategijai? Pastatų amžius ar jų gausa gali trukdyti plėstis ar taupiai naudoti darbo išteklius ir pan. Tai gali būti vertinama ir teigiamai, nes turint daug naujų pastatų, kurie netinkami pagal poreikius, sunku jų atsisakyti dėl didelės likutinės vertės. Renkantis strategiją, lemiamą reikšmę turi verslo rezultatai. Jeigu jie geresni (apima kelis aspektus – techninį ir finansinį), ūkininkas turi daugiau galimų strateginių pasirinkimų. Jeigu rezultatai prastesni, strateginių galimybių yra mažiau. Šiuo atveju ūkininkui reikėtų daugiausia dėmesio skirti ūkio rezultatams gerinti ir tik vėliau svarstyti naujas strategijas.

Dabartinė verslo padėtis

1. Apibūdinkite savo verslą:

- Pagrindinė veikla/produktai ir antraeilė veikla/produktai;
- Dydis (žemės ūkio naudmenų plotas, gyvulių skaičius ir kt.);
- Vieta;
- Dirbančių šeimos narių ir samdomų darbuotojų skaičius;
- Kiti svarbūs mano verslo ypatumai (arti miestas, kita veikla ūkyje, ekologinė gamyba ir kt.);
- Svarbiausia verslo plėtra ar inovacijos per pastaruosius 5–10 m.

Paaškinimas: šie klausimai apima dabartinę Jūsų verslo situaciją ir analizę, kokių svarbių žingsnių imtasi iki šiol. Tai padės Jums (ir kitiems) įžvelgti galimybes, kuriomis jau pasinaudojote, ir suteiks kryptį ateities perspektyvoms.

2. Kokie Jūsų verslo rodikliai svarbūs siekiant savo tikslų? (įsivertinkite, lyginant su savo sektoriaus vidurkiu, aukštu, vidutiniu ar žemu balu).

Rodiklis	žemas	vidutinis	aukštas

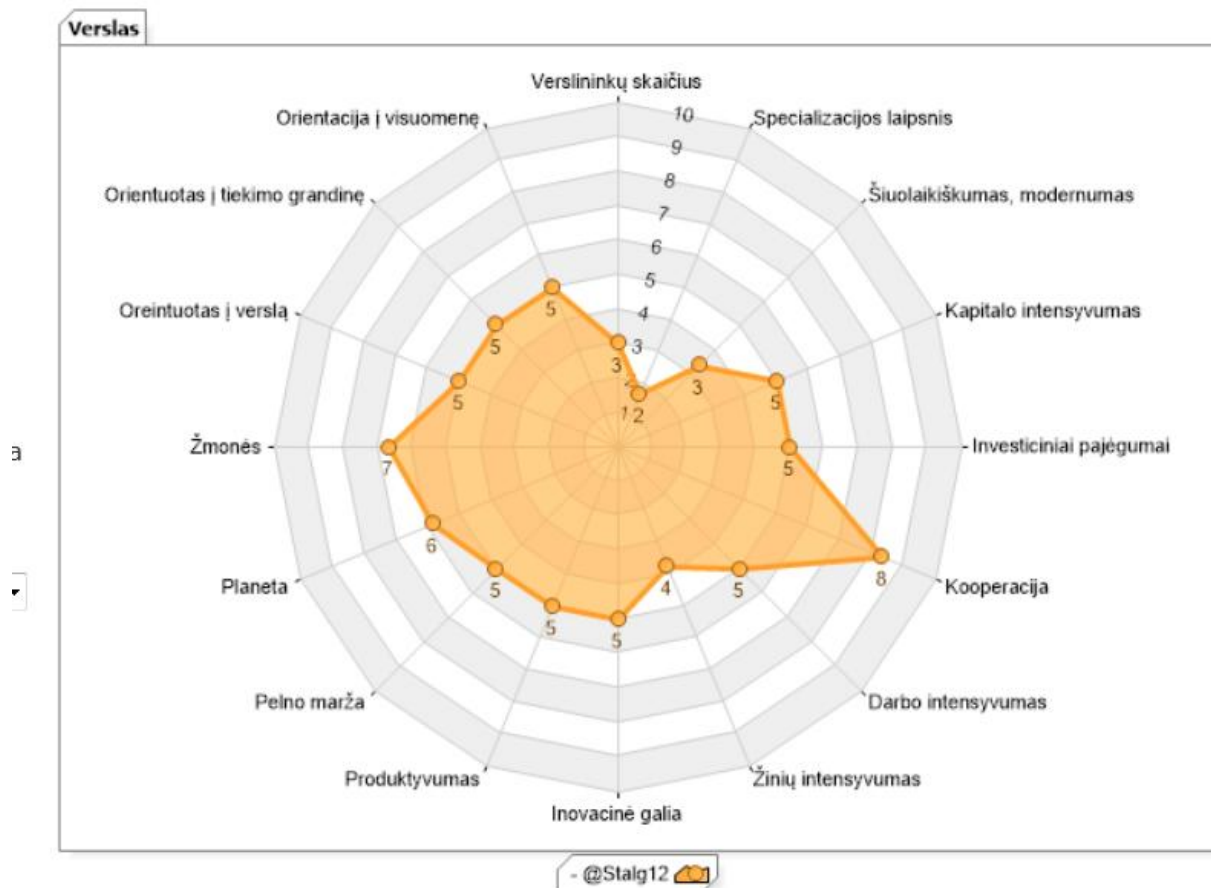
Paaishkinimas: tai gali būti struktūriniai aspektai (m², hektarai, gyvuliai ir t. t.) ar produkcija (pieno kg iš karvės, pomidorų kg/m², paršelių skaičius iš paršavedės, rezultatai iš ha, m², gyvulio ir t. t.). Šios charakteristikos turėtų sietis su Jūsų paskatomis ir tikslais. Visų pirma, ar norite stambaus verslo, gerų technologinių rezultatų ar gerų bendrų rezultatų?

3. **Kokios Jūsų verslo stipriosios pusės, pvz., verslo ypatumai** (dydis, vieta, struktūra ir kt.) **ar verslo rezultatai** (produktyvumas, pelningumas, bendri rezultatai, poveikis aplinkai ar individualūs aspektai, pvz., personalo kaita)?
4. **Kokios Jūsų verslo silpnybės (pvz., verslo planavimas arba rezultatai):**
5. **Kodėl šios silpnybės Jums sukelia sunkumų?**

Paaishkinimas: kai kurios silpnybės gali būti tiesiog faktai, pvz., dirbate šalia saugomos teritorijos arba joje. Tai riboja ganomų gyvulių skaičių hektare. Tačiau kitose situacijose silpnybės rodo, kad dabartinę veiklą galima tobulinti. Išskirstykite silpnybes į faktus (dažniausiai susijusias su verslo ypatybėmis) ir keistinus dalykus (dažniausiai susijusius su verslo metodais). Kartais verslininkai pernelyg daug dėmesio skiria verslo plėtrai, nors reikėtų daugiau dėmesio skirti dabartinei padėčiai. Tokiu atveju efektyviau (finansiskai) pirmiausiai susitvarkyti su savo silpnybėmis. Tai darant atsiras daugiau galimybių (finansinių) imtis tolimesnių žingsnių.

Savo verslo veiksmų įsivertinimui žiūrėti geltoname teksto laukelyje pateiktus pavyzdžius ir paaishkinimus.

Svarbus šių mokymų aspektas yra tas, kad ūkininkas suprastų, jog individualūs grafikai gali būti labai skirtingi. Taip pabrėžiama, kad kiekviena situacija skirtinga, ir ūkininkas turėtų labai atidžiai įsigilinti į savo situaciją ir nekopijuoti savo kaimyno strategijos.



1 pav. Dabartinės verslo padėties įvertinimas balais

2b Verslo veiksmų paaiškinimas

Tai yra Jūsų verslo ypatumų ir padėties apžvalga. Kokiu balu įvertintumėte savo verslą pagal pateiktą klausimą? Pirmiausiai tai siejama su dabartine Jūsų situacija, kaip ją suvokiate. Jeigu neaiškus koks nors terminas, drąsiai klauskite instruktoriaus. Šiame skyriuje pateikiami įvairūs klausimai. Kiekvienam jų parinkite atsakymą.

Verslininkų skaičius

Aukštas šio veiksmo vertinimas rodo, kad ūkyje yra daugiau negu vienas aktyvus savininkas. Didesnis savininkų skaičius leidžia geriau paskirstyti kapitalo riziką, efektyviau pasiskirstyti užduotimis ir turima daugiau žinių.

Kiek asmenų aktyviai valdo Jūsų verslą?

Specializacijos lygis

Ūkio specializacijos lygis rodo, kiek skirtingų produktų rūšių gaminama ūkyje. Aukštas balas rodo mažesnę produktų kiekį ir aukštesnę specializacijos lygį.

- a) Kiek esate susitelkę į vieno ar kelių produktų gamybą?
- b) Kiek tiekimo grandinės dalių, susijusių su gamyba ir pardavimu, integruota Jūsų versle?
- c) Ar Jūsų versle yra kitų pajamų šaltinių, be ūkininkavimo ar sodininkystės? Pvz., energijos pardavimai, konsultavimas, mokymai, sveikatinimo ūkininkaujant programos ir kt.

Modernizacijos lygis

Šis veiksnys rodo, kokia ūkyje situacija, palyginti su visiškai nauju ūkiu, ar ūkio įrengimai. Ar pastatai, šiltnamiai ir ūkio įrengimai, technika yra nauji ar aprūdiję ir nurašyti? Aukštas įvertinimas rodo, kad ūkininkas dirba sąlyginai naujame ūkyje, kuriame neseniai investuota.

- a) Kokio amžiaus dauguma Jūsų ūkio statinių (daržinės, tvartai, šiltnamiai ir kt.)? Kaip Jums atrodo? Pvz., nauji: 0–5 metų, vidutinio: 5–10 metų, seni: daugiau kaip 10 metų. Tai gali skirtis priklausomai nuo sektoriaus ar šalies.
- b) Kokio vidutiniškai amžiaus energijos sistemos Jūsų versle (vandens šildytuvai, vamzdžiai ir kt.)?
- c) Kokio vidutiniškai amžiaus naudojama gamybos įranga Jūsų versle (kompiuterizuota klimato kontrolės įranga, juostiniai konvejeriniai ir kt.)?

Kapitalo intensyvumas

Šis koeficientas yra santykinis gamybos intensyvumo rodiklis. Aukštas kapitalo intensyvumas rodo didelį investuotą kapitalą gyvuliui, m² ar ha, pvz., per didelį automatizavimą, perdirbimą, aplinkos apsaugą ar gyvūnų gerovę. Tokios nuostatos reikalauja didelių investicijų ir sukuria gana didelę ūkio riziką.

- a) Investicijų, investuotų į Jūsų verslą, lyginant su panašiais, analogiškais ūkiais, dydis:

Verslo veiksmų paaiškinimų testas

5. Investicinis potencialas

Šis veiksnys rodo finansines galimybes tolimesnėms investicijoms. Aukštas vertinimas reiškia, kad yra daug galimybių investuoti, o žemas – ribotą investicinį potencialą.

- a) Koks Jūsų verslo mokumas, lyginant su panašiais, analogiškais ūkininkais?
- b) Ar Jūsų finansinė padėtis leidžia daryti dideles investicijas?

6. Kooperacija

Šis veiksnys rodo ūkio kooperacijos su kitais ūkiais ar grandinės partneriais intensyvumą, siekiant savo tikslų. Pvz., ūkio vaidmuo gamintojų organizacijoje (horizontali kooperacija) ir studijų grupėje. Šis veiksnys taip pat apima kooperaciją grandinėje (vertikalią kooperaciją).

- a) Ar esate kooperatyvo ar augintojų asociacijos narys, pvz., savo produktų pardavimo?
- b) Ar plečiasi Jūsų bendradarbiavimas, dalyvaujant sektorinėje organizacijoje?
- c) Ar turite ilgalaikių susitarimų su kitais tiekimo grandinės nariais? Pvz., galutinio produkto gamintojais, veisėjais, platintojais, pardavimo tarpininkais, prekybininkais.

7 Darbo intensyvumas

Šis veiksnys įvertina, kiek darbo sąnaudų reikia ploto vienetui ar gyvuliui. Jis parodo, ar ūkis naudoja palyginti daug ar mažai darbo.

- a) Ar Jūsų versle įdarbinama daugiau žmonių per metus (tiek nuolatinių, tiek laikinų) nei panašiuose, analogiškuose ūkiuose?
- b) Ar Jūsų versle reikia daugiau darbo valandų per metus nei panašiuose, analogiškuose ūkiuose?

8 Žinių intensyvumas

Šis veiksnys siejamas su visais ūkio ar organizacijos nestandartiniais procesais. Aukštas žinių intensyvumas rodo, kad ūkyje aukštas žinių intensyvo lygis, suteikiantis galimybę numatyti rinkos pokyčius.

- a) Ar Jūsų verslui reikia daugiau išsilavinusių darbuotojų nei panašiuose, analogiškuose ūkiuose?
- b) Ar Jūsų verslas apima veiklas, kuriose yra mažiau rutinos darbuotojams nei panašiuose, analogiškuose ūkiuose?

9 Inovacinis potencialas

Šis veiksnys siejamas su ūkio orientacija į inovacijas. Aukštas įvertinimas rodo, kad ūkis vienas iš pirmųjų diegia inovacijas. Dėl to ūkis įgyja patirties, taikant naujus metodus ir gali turėti pranašumą, palyginti su konkurentais.

- a) Ar Jūsų verslas orientuojasi į naujų produktų kūrimą, plėtrą?
- b) Ar per pastaruosius trejus metus dėl naujų produktų plėtros ir inovacijų Jūsų verslo apyvarta buvo didesnė nei panašiuose, analogiškuose ūkiuose?
- c) Ar per pastaruosius trejus metus Jūsų verslas įdiegė daugiau naujų gamybos procesų nei panašūs, analogiški ūkiai?
- d) Ar esate vienas iš pirmųjų, diegiantis naujausias technologijas ir naujus produktus, vos tik jie pristatomi?

Verslo veiksmų paaiškinimų tęsinys

10 Produktyvumas

Labai svarbi produkcija vienam gamybos vienetui (m², gyvuliui, valandai). Tai rodo, kokie yra ūkio rezultatai, palyginti su sektoriaus kolegomis/konkurentais.

- a) Kokia Jūsų verslo materialioji produkcija (tonomis, litrais ir pan.), palyginti su panašiais, analogiškais ūkiais?

11 Marža

Tai ūkio ekonominis veiksnys, siejamas su ūkio veiklos rezultatais (pelnu). Aukštas įvertinimas rodo, kad ūkio marža palyginti aukšta.

- a) Kokia Jūsų verslo produktų pelno marža, palyginti su panašiais, analogiškais ūkiais?

12 Planeta

Šis veiksnys susiejamas su ūkyje naudojamais energijos, pesticidų, vaistų, vandens ir maistinių medžiagų kiekiais. Aukštas „planetos“ veiksnio vertinimas rodo palyginti draugišką aplinkai gamybą ir tai, kad ūkis siekia darnos su aplinka.

- a) Koks Jūsų versle per metus sunaudojamas energijos kiekis m², palyginti su panašiais, analogiškais ūkiais?
- b) Energija ir klimatas: kaip, palyginti su panašiais, analogiškais ūkiais, taupote energiją ir/ar naudojate žaliąją energiją ir/ar pats gaminote energiją?
- c) Ar Jūsų verslas turi aplinkos sertifikatą? Jeigu taip, kiek esate į tai įsitraukę?

13 Žmonės

Šis veiksnys siejamas su personalo politika ūkyje. Aukštas šio veiksnio įvertinimas rodo, kad ūkyje skiriama palyginti daug dėmesio darbo sąlygoms ir personalo plėtrai.

- a) Ar Jūsų versle dedama daugiau pastangų didinti darbuotojų ar sezoninių darbininkų pasitenkinimą darbu nei panašiuose, analogiškuose ūkiuose?
- b) Ar stengiatės didinti tiek savo, tiek darbuotojų darbų saugą?
- c) Ar geri Jūsų verslo ir kaimynų santykiai, ar užtikrinama, kad Jūsų vykdoma veikla nekeltų nemalonumų, netgi sukurtų papildomą vertę aplinkiniams?

14 Orientaciją į išorę

a Orientacija į produktą

Verslininkas visiškai susikoncentravęs į produkciją ir jos kokybę;

- a) Ar dalyvaujate priimant sprendimus dėl derliaus nuėmimo ir perdirbimo?
- b) Ar dažniausiai pats nustatote savo verslo kryptį, nors ji dar nesuformuluota raštu.
- c) Ar Jums svarbiausi pirkimo kriterijai yra kaina ir pristatymo terminai?
- d) Ar labai svarbūs Jūsų darbuotojų prekybiniai gebėjimai?
- e) Ar atidžiai stebite bet kokius atsiliepimus apie savo produktų kokybę? Ar iš karto koreguojate savo verslo procesus, jeigu kokybė suprastėja?

Verslo veiksmų paaiškinimų testas

b Orientacija į procesą

Verslininkas žengia dar daugiau žingsnių nei verslininkas, orientuotas į produktus. Jis įvertina vidinius verslo procesus ir bando juos tobulinti.

- Ar aiškiai įsivaizduojate, kaip turi funkcionuoti verslas? Jeigu užduotį reikia atlikti kitiems, ar įsitikinate, kad išsamiai paaiškinote, ką ir kaip reikia daryti?
- Ar bet kokie veiklos valdymo ar Jūsų verslo strategijos pokyčiai vyksta tik po konsultacijų su visais tiesiogiai susijusiais (šeimos nariais, bendradarbiais, konsultantais, kt.)?
- Ar tiekėjai privalo įrodyti jų tiekiamų dalykų kokybę?
- Ar esate suinteresuotas savo darbuotojų išipareigojimais ir tobulėjimu? Pvz., nuolat kalbate su darbuotojais apie jų pareigas, turite savo personalo politiką ir mokymų planą, pristatote veiklos rezultatų vertinimą.
- Ar dirbate su kokybės užtikrinimo sistema ir nuolat stebite techninius ir ekonominius savo verslo rezultatus?

c Orientacija į sistemą

Verslininkas taip pat įvertina ryšius tarp skirtingų vidinių verslo procesų. Stengiasi optimizuoti visą procesą. Daugiau atsakomybės perduoda darbuotojams.

- Ar Jūsų verslo vizija remiasi turimomis žiniomis apie rinką, socialinę plėtrą, konkurentų analizę ir esamomis naujomis technologijomis?
- Ar turite užsirašęs savo strategiją ir tikslus ant popieriaus ir pagal juos suformuluotus verslo procesus? Ar tai atlikote kartu su šeima, (atsakingais) darbuotojais ir/ar konsultantais?
- Ar Jums įprasta vertinti, planuoti ir kontroliuoti, atsižvelgiant į biudžeto ciklą?
- Ar Jūsų versle svarbiausia yra strategija, vadovaujant žmonėms, su kuriais dirbate (darbuotojams, sezoniniams darbuotojams, konsultantams)?
- Ar Jūsų verslo veiklos procesai yra surašyti ir sertifikuoti?

d Orientacija į tiekimo grandinę

Verslininkas įvertina bendradarbiavimą su skirtingais grandinės partneriais ir stengiasi padidinti kooperacijos su jais efektyvumą. Verslininkas paskiria atsakingus už bendravimą su grandinės partneriais savo organizacijos darbuotojus. Šie darbuotojai taip pat skatina tobulinimą.

- Ar nuolat konsultuojatės su pirkėjais ir tiekėjais, kad suderintumėte savo veiklos valdymą su optimalaus tiekimo grandinės veikimo principais?
- Ar Jūsų vizija dera su tiekimo grandinės partnerių vizija?
- Ar tiekėjai ir vartotojai parinkti turint omenyje ilgalaikį bendradarbiavimą?
- Ar darbuotojai patys dirba su tiekimo grandinės partneriais, ir ar jie yra varomoji tobulėjimo jėga?
- Ar pateikiate savo verslo informaciją ir duomenis vartotojams ir tiekėjams, siekdami efektyviau keistis informacija ir duomenimis sektoriuje?

Verslo veiksmų paaiškinimų testas

e Orientacija į visuomenę

Tai aukščiausias išorinės orientacijos lygmuo (didėjantis nuo a iki e). Ūkis vertinamas iš visuomeninės perspektyvos. Verslininkas aktyviai dalyvauja veiklose už ūkio ribų, kasdienės verslo veiklas palikdamas savarankiškai dirbančiai komandai.

- a) Ar Jūsų versle vyrauja lanksti organizacinė struktūra tam, kad būtų galima greitai prisitaikyti prie pokyčių ir inovacijų? Ar verslumas yra visų verslo aspektų pagrindas?
- b) Ar Jūsų verslas orientuojasi į ilgalaikiškumą, ir ar yra keletas galimų ateities scenarijų, įtraukiančių galimą technologinę ir socialinę plėtrą?
- c) Ar Jūsų verslo varomoji jėga ateityje yra inovacijos ir naujos technologijos?
- d) Ar Jums svarbu, kad Jūs ir/ar kiti, įtraukti į Jūsų verslą, rūpintumėtės savo socialine aplinka?
- e) Ar žinote ir nustatėte, kokį efektą Jūsų verslas daro visuomenei?

3a. Aplinka

Šiame skyrelyje, toliau naudodamiesi SVP, atsakysite į atvirus klausimus apie aplinką, kurioje funkcionuoja Jūsų verslas. Šie klausimai daugiau orientuoti į ateitį: ko tikėtis (artimiausioje ateityje)? Aplinka apima daug įvairių aspektų. Žinoma, rinka labai svarbu, pvz., kokios numatomos Jūsų produktų kainų tendencijos? Taip pat svarbu, kokios numatomos Jūsų ūkiui reikalingų išteklių (pašarų, trąšų ir pan.) kainos? Artima aplinka taip pat svarbu, pvz., ar įmanoma plėsti ūkį? Kokie santykiai su kaimynais? Kokios socialinės tendencijos gali daryti įtaką Jūsų ūkiui? Kokios prieinamos technologinės galimybės?

1. Kaip apibūdintumėte savo aplinką?

- a) Kokia Jūsų tiesioginė asmeninė aplinka (pvz., šeiminė padėtis, paveldėjimas/jpėdiniai ir kt.)?
- b) Kokia tiesioginė Jūsų verslo aplinka (pvz., arti miestas, gamtos draustinis, stovyklavietė ir kt.)?
- c) Kokios visuomenės pokyčių tendencijos (bendros aplinkybės, taip pat taisyklės ir įstatymai) gali būti svarbios Jūsų verslui ateityje?

1. Kur yra Jūsų verslas rinkos/vartotojų ir kitų grandinės narių atžvilgiu?

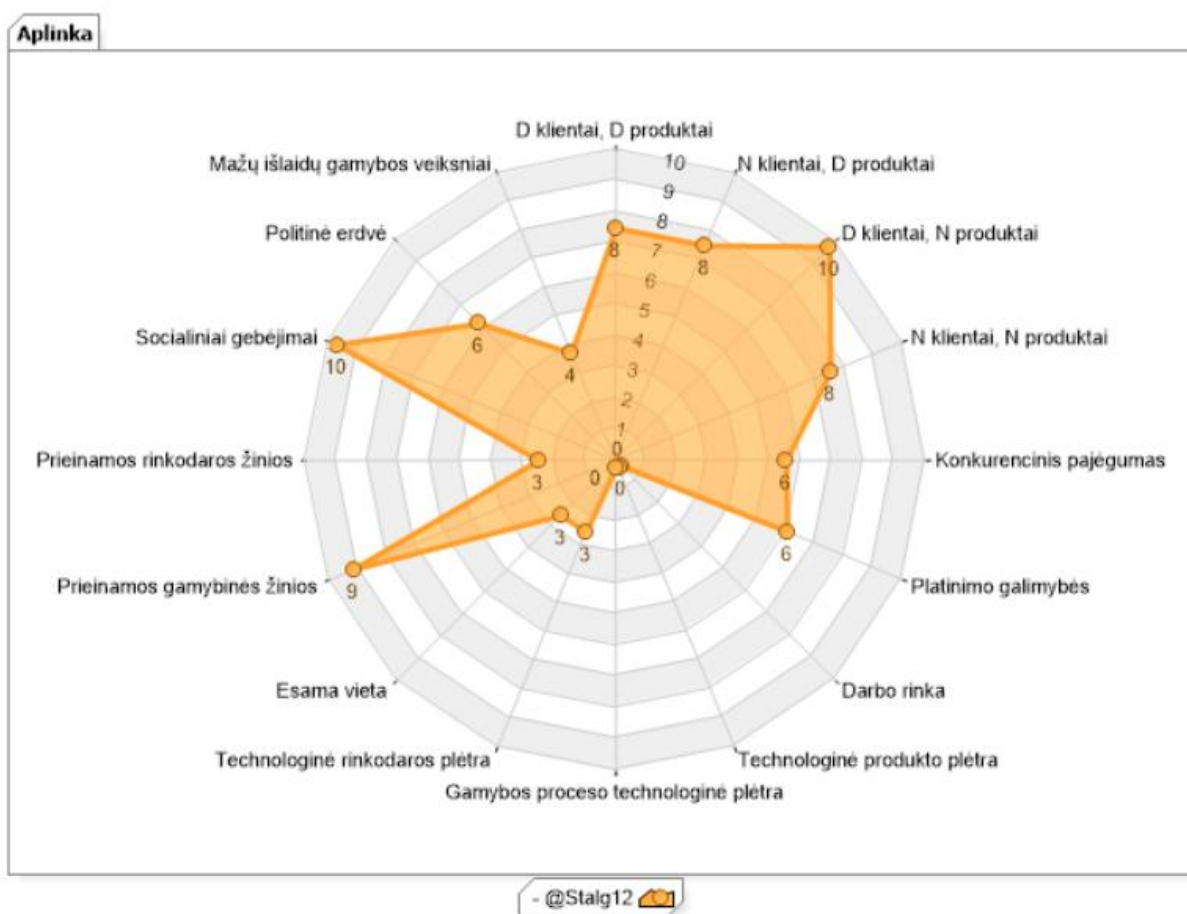
- a) Kokie Jūsų ryšiai su rinka (pvz., tiesioginiai su vartotojais, per prekybininkus, perdirbėjus ir t. t.)?
- b) Koks Jūsų vaidmuo, pozicija grandinėje (nuo tiekėjų iki vartotojų)?
- c) Kokią galimą grandinės ir rinkos plėtrą įžvelgiate?

Paaškinimas: žiūrėti į išsamius klausimus geltoname teksto laukelyje.

3. Ar teko daug kalbėtis su žmonėmis apie savo verslą? Kokios svarbiausios, įsimintiniausios šių pokalbių mintys?

Paaškinimas: pagalvokite apie pokalbius su partneriu, draugais, vaikais, tėvais, konsultantais, buhalteriu ir pan. Svarbu, kad jie gebėtų ir būtų pasiruošę pateikti konstruktyvią ir objektyvią nuomonę apie plėtrą, kuri sukuria galimybes ar grėsmes Jūsų verslui.

Aplinka arba išoriniai verslo veiksniai, pateikti 3.1 pav., yra paaškinti geltoname teksto laukelyje po papildomų klausimų.



2 pav. Dabartinės aplinkos padėties įvertinimas balais.

3b. Aplinkos veiksnių paaiškinimas

Pastaba visiems aplinkos veiksniams:

Įvairių veiksnių aprašyme dažnai vartojamas teiginys „aukštas įvertinimas“. Aukštas tam tikrų veiksnių įvertinimas reiškia, kad Jums kaip verslininkui, yra daug galimybių. Aukštas įvertinimas bus atsakius į konkrečius klausimus „sutinku“ arba „visiškai sutinku“.

1. Rinkos augimas

Rinkos augimas – tai augančios ūkio produktų paklausos rodiklis. Rinkos augimo tikimasi viename ar keliuose iš pateiktų derinių:

- a) Vertinant dabartinius pirkėjus ir dabartinius produktus:
 - Ar auga Jūsų dabartinių produktų paklausa dabartinėje rinkoje?
 - Ar Jūsų produktų rinka politiškai stabili?
 - Ar Jūsų verslo neveikia euro kurso svyravimai?
- b) Nagrinėjant naujus pirkėjus ir dabartinius produktus:
 - Ar auga Jūsų dabartinių produktų paklausa tarp naujų pirkėjų?
 - Ar auga Jūsų dabartinių produktų paklausa, augant nuolatinių pirkėjų skaičiui?
- c) Nagrinėjant dabartinius pirkėjus ir naujus produktus:
 - Ar Jūsų dabartiniai pirkėjai nuolat prašo naujų produktų dėl greitai besikeičiančių savo pageidavimų?
- d) Nagrinėjant naujus pirkėjus ir naujus produktus:
 - Ar naujų produktų pasiūla yra gera proga įsigyti naujų klientų?

Aukštas įvertinimas rodo, kad tam tikras derinys suteikia Jums daug galimybių.

2. Konkurencinės galimybės

Konkurentų analizė gali padėti išvelgti Jūsų konkurentų puolimo ar gynybinę galią. Konkurencingos kovos pobūdis ir intensyvumas priklauso nuo konkurentų skaičiaus, jų padėties rinkoje ir jų galios prisitaikyti. Jūsų konkurentų „rinkos požiūris“ gali labai paveikti Jūsų rezultatus. Žemas įvertinimas reiškia, kad susiduriate su didele konkurencija, kuri kelia grėsmę. Aukštas įvertinimas reiškia, kad turite daug galimybių dėl mažos konkurencijos.

- a) Ar egzistuoja stipri vietinė konkurencija Jūsų produktams?
- b) Ar egzistuoja stipri užsienio konkurencija Jūsų produktams?
- c) Ar Jūsų produktų marža sąlyginai maža?
- d) Ar Jūsų konkurentai inovatyvesni, vykdydami savo gamybą?
- e) Ar Jūsų konkurentų rinkodara inovatyvesnė?

3. Platinimo galimybės

Kelios organizacijos gali padėti ūkiui reklamuoti, parduoti ar platinti savo produktus galutiniams naudotojams, pvz., didmeninė ir mažmeninė prekyba, kuri tampa parduotų produktų savininke. Aukštas įvertinimas (kai dažnai renkatės „sutinku“ arba „visiškai sutinku“) rodo, kad matote pakankamai galimybių platinti produktus ir kad Jūs tam turite įtakos; parduodant produktus yra pakankamai rinkos kanalų ir grandinės partnerių.

- a) Ar yra naujų kanalų, suteikiančių įdomių galimybių Jūsų produktų rinkodarai ir pardavimams?
- b) Ar dabartinis Jūsų produktų platinimas (logistika) gerai organizuotas?
- c) Ar sektoriuje, kuriam priklausote, yra daug verslų Jūsų produktų pardavimui tinkamų kaip nuolatiniai partneriai?
- d) Ar Jums svarbiausi pardavimai aukcionuose ar per savo kooperatyvą/gamintojų organizaciją?
- e) Ar Jūs gaunate didžiausią pelną, priklausydamas glaudžiai grandinei (su partneriais)?

Aplinkos veiksnių paaiškinimų testas

4. Darbo rinka

Darbo rinka apima dvi dimensijas: kiekybinę (personas gamybai) ir kokybinę (apmokytas personas skirtinguose ūkio valdymo lygiuose). Aukštas įvertinimas rodo, kad darbo rinka Jums siūlo pakankamai galimybių rinktis tinkamą personalą.

- a) Ar Jūsų versle pakanka prieinamos darbo jėgos gamybiniam darbui?
- b) Ar Jūsų verslo valdymui pakanka prieinamos išsilavinusios darbo jėgos?

5.–7. Produktų (5), procesų (6) ir rinkodaros technologinė plėtra (7)

Ūkyje esančios technologijos prisideda prie ūkio galimybių. Technologija gali lemti efektyvumą ir pasiūlyti naujų produktų bei gamybos būdų vartotojų lūkesčiams patenkinti. Technologija gali daryti įtaką gamybos procesui, pvz., mažinti priklausomybę nuo darbo išteklių. Ji taip pat gali paveikti rinkodarą, kurdama naujus bendravimo būdus. Arba net pasiūlydama visiškai naują esamų produktų pritaikymą.

Aukštas įvertinimas rodo, kad plėtojant technologijas savo ūkyje turite daug galimybių tobulinti produktus, gamybos ir rinkodaros procesus.

- a) Ar nauja technologinė plėtra sektoriuje padidina Jūsų galimybes gaminti geros kokybės produktą?
- b) Ar naujausia technologinė plėtra Jūsų sektoriuje padidina galimybes efektyvinti gamybinius procesus?
- c) Ar naujausia technologinė plėtra sektoriuje padidina Jūsų galimybes sėkmingai parduoti savo produktus (pvz., internetas, naujos pardavimo koncepcijos)?

8. Prieinamas plotas

Kai kuriuose pasaulio regionuose stipriai konkuruojama (žemės ūkis, rekreacija, verslas ir kt.) dėl laisvo ploto (žemės). Aukštas įvertinimas reiškia, kad Jums prieinamas plotas ūkio plėtrai.

- a) Ar dabartinė Jūsų vieta suteikia pakankamai galimybių Jūsų verslo plėtrai (žemė, leidimai, aplinkosauginiai teisės aktai)?
- b) Ar kitos vietovės (regioninės, nacionalinės ir t. t.) suteikia daugiau galimybių plėsti gamybą nei Jūsų dabartinė buvimo vieta?
- c) Ar naujoje vietoje būtų lengviau prieinami tokie ištekliai kaip darbo jėga, energija, vanduo ir kt.?

Aplinkos veiksmų paaiškinimų taisyklės

9. Prieinamos gamybinės žinios

Žinios yra galia ir suteikia galimybių naujovėms (prisitaikyti prie aplinkos). Žemės ūkis skirtinguose regionuose ir sektoriuose skiriasi žinių lygmeniu ir šių žinių prieinamumu verslininkams. Aukštas įvertinimas reiškia, kad manote, jog yra pakankamai daug prieinamų žinių.

- a) Ar Jūsų šalyje gerai organizuota žinių infrastruktūra, plėtojant Jūsų verslą (konsultacijos/mokymai)?
- b) Ar lengvai galite pasinaudoti prieinamomis žiniomis (mokyklų, tyrimų programų, konsultantų)?
- c) Ar pakanka galimybių rinktis tęstinį švietimą ar profesinį tobulinimąsi?

10. Prieinamos rinkodaros žinios

Jau yra informacijos apie geresnę produktų rinkodarą.

11. Visuomenės aspektai

Piliečiai ir vartotojai vis dažniau dalyvauja diskusijose apie produktus ir gamintojus (ūkininkus). Taigi jų įtaka teisinei sistemai, su kuria ūkininkai susiduria savo versle, nuolat auga. Žemas įvertinimas rodo, kad visuomenės parama yra ribota; visuomenė ir piliečiai riboja Jūsų ūkininkavimą. Aukštas įvertinimas – galite ūkininkauti taip, kaip Jums patinka.

- a) Ar patiriate visuomenės spaudimą (iš vartotojų ir kaimynų) verslui tapti draugiškam aplinkai?
- b) Ar jaučiate spaudimą aktyviai diegti socialinės atsakomybės principus savo veiklos valdyme? (pvz., gamybos sertifikatai, skirti labdarai ir remti bendruomenės veiklas, apdovanoti gerai dirbančius darbuotojus).
- c) Ar reikia nuolat pristatinti savo veiklą kaimynams ir bendruomenei, norint išlaikyti „veiklos licenciją“?

12. Politiniai aspektai

Viena vertus, politikai rengia įstatymus ir taisykles, kurios gali riboti verslumą. Kita vertus, jie gali paskatinti verslumą, vykdydami savo politiką ir finansiniais veiksniais (pvz., subsidijomis). Žemas įvertinimas rodo, kad įstatymus ir taisykles vertinate kaip ribojančius ar gąsdinančius; aukštas – galite laisvai ūkininkauti taip, kaip Jums patinka.

- a) Ar Jūsų veiklos valdymui trukdo taisyklės ir įstatymai?
- b) Ar matote galimybes, nes Jūsų gamybos išlaidos mažesnės nei kolegų verslininkų?
- c) Ar svarstote galimybę savo verslą perkelti į kitą šalį, nes ten mažiau taisyklių, įstatymų ir yra palankesnės sąlygos verslumui?
- d) Ar Jūsų šalyje palankus verslumo klimatas (mokesčiai, administraciniai aspektai, procedūros kuriantys verslą ir pan.)?

13. Mažų išlaidų gamybos veiksniai

Gamybos veiksniai yra žemė, darbas ir kapitalas, įskaitant mašinas, įrangą ir pastatus. Žemas įvertinimas rodo, kad gamybos veiksniai yra palyginti brangūs, tai riboja Jūsų galimybes jais pasinaudoti. Aukštas įvertinimas rodo, kad galite jais naudotis palyginti žema kaina.

- a) Ar tikėtės bent dviejų pagrindinių gamybos priemonių reikšmingo kainų augimo per ateinančius dvejus metus (žemė, kapitalas, žinios, žaliavos, kt.)?
- b) Ar Jums svarbių gamybos priemonių kainos yra mažesnės nei kolegų verslininkų?

4a. Verslininkas

Šis skyrelis apie Jus, kaip apie verslininką (ūkininką, komercinį augintoją ar kt., nelygu, kaip save vadinate). Verslumas pagal apibrėžimą yra žmonių gebėjimas. Verslininkas sprendžia, kaip plėtoti verslą ir kaip tai susiję su jį supančia aplinka. Tam reikia įžvalgos ir supratimo, kas esate ir ko norite. Tai vienas svarbiausių dalykų, kuriant savo ateitį.

Skirtingoms strategijoms reikalingi skirtingi įgūdžiai. Jeigu norite prekiauti savo produktais ūkyje, privalote turėti gerus bendravimo su pirkėjais įgūdžius. Jeigu norite sukurti labai didelį ūkį, privalote būti geras organizatorius. Šeimos ūkiuose, renkantis strategiją, ypatingą vaidmenį turi ūkininkas ir jo šeimos nariai, nes būtent jie ir turės ją įgyvendinti! Dažniausiai tai reiškia, kad reikia dirbti su turimais įgūdžiais. Nėra taip lengva pasisamdyti papildomų žmonių, turinčių specifinių įgūdžių.

Šiame skyrelyje pristatysite save ir savo verslą. Verslo strategijos pasirinkimas yra besitęsiantis procesas. Užbaigti pasirinkimo iki galo neįmanoma, nebent galima sudaryti strategijos pasirinkimo proceso ataskaitą.

1. Trumpai apibūdinkite save (trumpas Jūsų, Jūsų šeimos aprašymas, įtraukiant savo asmenines savybes):

Paaškinimas: įtraukite tuos dalykus, kurie geriausiai apibūdina Jus kaip asmenį.

2. Ką veiktumėte, jei nebūtumėte žemės ūkio verslininkas?

Paaškinimas: šis klausimas skirtas padėti Jums suprasti, kad esate daugiau negu tik ūkininkas. Netiesiogiai tai gali atskleisti Jūsų aistras ir konkrečias savybes.

3. Koks labiausiai įkvepiantis ir motyvuojantis Jūsų darbo aspektas ar geriausia Jūsų profesijoje?

Paaškinimas: šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kas labiausiai Jus skatina/įkvepia, nes čia yra Jūsų, kaip verslininko, galia. Pasirinkta strategija turi sietis su Jūsų paskata. Todėl nesvarstykite netgi puikiausiai atrodančios strategijos, jeigu ji nesuteikia Jums energijos.

4. Kokias asmenines savybes naudojate kaip verslininkas?

Paaškinimas: skirtingai negu 1 klausime, šis klausimas apie Jūsų, kaip verslininko, savybes.

5. Ką mėgstate veikti, koks Jūsų hobis, be darbo ir verslo?

Paaškinimas: supraskite, kad veikla už Jūsų darbo ribų veikia Jus kaip verslininką. Galite gauti skirtingų ir/ar platesnių įžvalgų, kurios padės apibrėžti planus ir priimti sprendimus.

6. Kokios Jūsų stiprybės?

7. Kokios Jūsų mažiau stiprios savybės?

Paaškinimas: pasirinkta strategija turi atitikti jūsų asmenybę, todėl svarbu žinoti savo stipriąsias ir mažiau stiprias savybes. Įsivaizduokite, kad nusprendžiate atidaryti savo ūkio parduotuvę. Tai labai paranku, jei Jums patinka bendrauti su žmonėmis. Bet jeigu ne, sumanęs atidaryti parduotuvę turėsite samdyti bendrauti mėgstantį žmogų, kuris dirbtų už Jus.

8. Kokia Jūsų nuomonė apie darbo našumo, malonumą, darbo valandų ir darbo sąlygų pusiausvyrą?

Paaškinimas: ar Jūs patenkintas darbo valandų skaičiumi per dieną ar savaitę ir turimu laisvu laiku?

9. Kur dalyvaujate, siekdamas gauti reikiamos informacijos ir žinių?

Paaškinimas: turimi omenyje įvairūs kursai, būreliai, bendruomenės veikla ir t. t. Tai gali nepaprastai padėti, ieškant naujų idėjų ir problemų sprendimo būdų. Bet susibūrimas taip pat gali būti dalykinis (verslo) ir apimti bendradarbiavimo formas.

10. Su kuriais kolegomis, kaimynais ir bendruomene savo artimiausioje aplinkoje, už savo sektoriaus ribų ir kitose grupėse esate labiausiai susiję? Surašykite pačius svarbiausius:

11. Su kuriais žmonėmis ir grupėmis Jūsų santykiai geri ar labai geri?

12. Su kuriais žmonėmis ir grupėmis Jūsų santykiai prasti arba labai prasti?

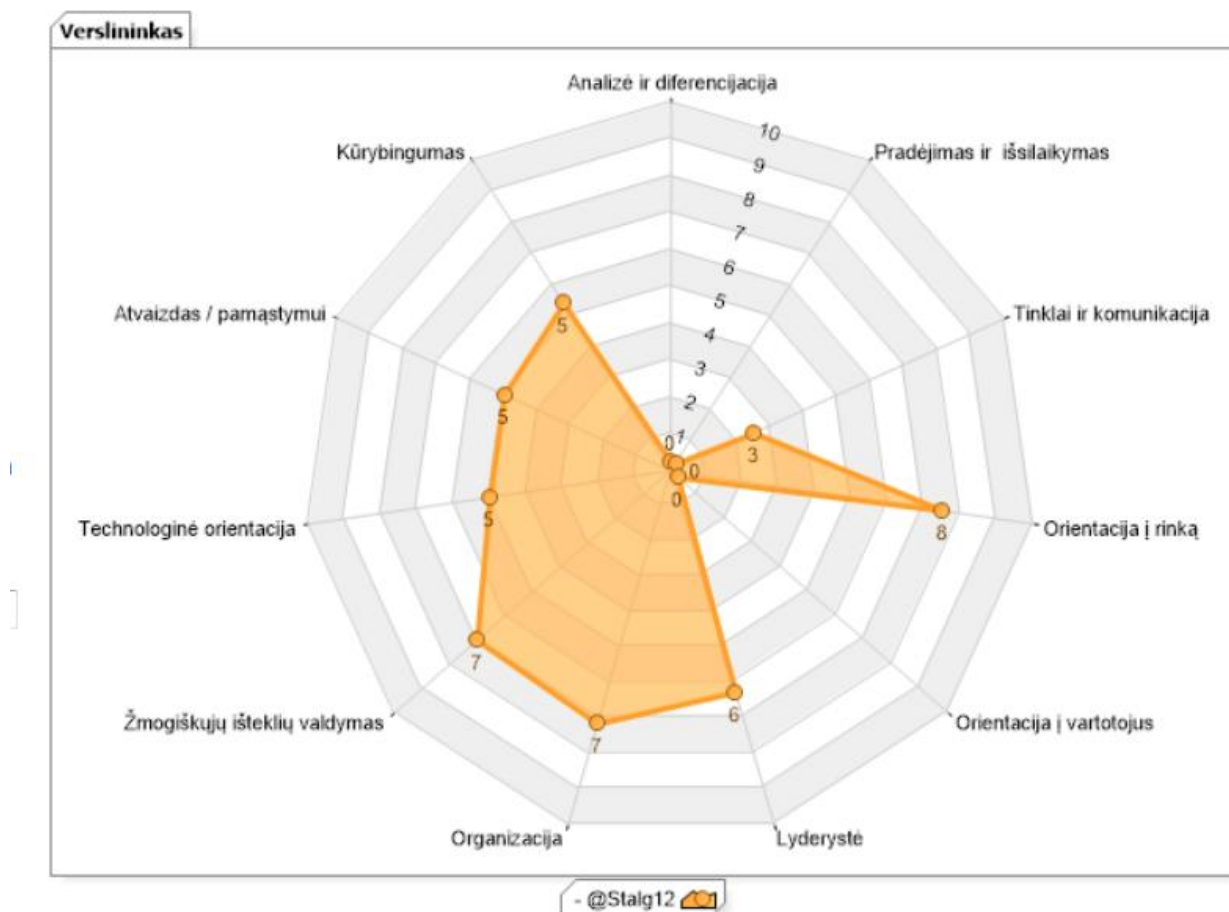
Paaškinimas: kai kurie žmonės, organizacijos, verslas ir kt. gali turėti milžinišką įtaką Jūsų verslo plėtrai. Pvz., įsivaizduokite, kad Jūsų neūkininkaujantis kaimynas nesutinka arba sutinka tik su tam tikromis išlygomis leisti Jums padidinti savo tvartą, daržinę ar šiltnamį. Dalis Jūsų strategijos gali būti pagrįsta teigiamo, atviro bendravimo su tokiomis grupėmis plėtra. Bet pirmiausia privalote įvertinti, kas iš jų yra svarbūs Jūsų ūkiui. Tam, kad tai nustatytumėte, galite atlikti „tinklo“ testą.

13. Kuriose srityse (verslumo aspektai) ateityje reikės daugiau verslininkų?

Paaiškinimas: tai pasakytina apie žinias, savybes ir gebėjimus. Pildant pirmuosius ataskaitos skyrelius, gali būti sunku tinkamai atsakyti į šį klausimą. Galite tai padaryti vėliau, tolimesniuose mokymų etapuose.

14. Atsižvelgdamas į atsakymus į prieš tai buvusius klausimus, kuriose srityse norėtumėte toliau save lavinti?

Savo kompetencijų įvertinimui geltoname teksto laukelyje pateikti pavyzdžiai ir paaiškinimai.



2 pav. Ūkininko kompetencijų įvertinimas balais.

4b. Kompetencijų paaškinimas

Kompetencijos – asmeniniai įgūdžiai ir savybės: kaip Jūs asmeniškai tai suprantate. Jei kai kurie terminai yra neaiškūs, kreipkitės į instruktorių. Kaip vertintumėte savo kompetencijas skalėje nuo „stiprus“ iki „silpnas“?

Kiekvieną nurodytą kompetenciją reikia įvertinti balais – nuo 0 iki 10. Pirmiausia pasistenkite įvertinti, ar esate tuo klausimu stiprus ar silpnas. Jei manote, kad kuris nors Jūsų įgūdis ar savybė yra silpni, turėtumėte vertinti ne daugiau kaip 5 balais. Nebijokite kraštutinių – labai aukštų ar žemų rezultatų. Kiekvienas atskiras skaičius neturi absoliučios vertinamosios reikšmės. Vertinimą atlikite Strateginio valdymo ataskaitoje.

1. Analitiniai įgūdžiai

Atsiradus internetui, elektroniniam paštui, automatizavimui, išmaniesiems telefonams ir kt., sparčiai išaugo informacijos, su kuria susiduria verslininkas tiek ūkyje, tiek už jo ribų, kiekis. Verslumas reiškia, kad informacijos sraute atpažįstami esminiai klausimai, atskiriami faktai nuo nuomonių, identifikuojamos galimos problemos ir galimybės. Tada esate pasirengęs analizuoti savo verslo alternatyvių sprendimų pridėtinę vertę Jūsų ūkiui. Tokiu atveju renkatės tai, kas tinka ne tik pagal Jūsų stiprybes ir silpnybes, bet ir atsižvelgiant į Jūsų verslo išorines galimybes ir grėsmes.

- Ar sutelkiate dėmesį į svarbiausią problemą ir galite atpažinti problemos esmę savo versle?
- Ar lengvai atskiriate faktus nuo nuomonių?
- Ar suvokiate savo stiprybes ir silpnybes?
- Ar galite suformuluoti savo verslo tikslus?
- Ar lengvai nustatote sąsajas tarp skirtingų perspektyvų ir požiūrių?
- Ar aiškiai įsivaizduojate, koks bus Jūsų verslas po penkerių metų?

2. Inicijuojant ir tęsiant

Verslininkystės esmė – matyti naujas galimybes. Naujų galimybių šaltinis yra technologinė plėtra, politikos ir įstatymų, socialiniai ir demografiniai pokyčiai. Ar pamąstote, pvz., apie gamybos masto didinimą, naują grandinės koncepciją, šiltnamį kaip energijos šaltinį, plėtrą naujose rinkose, gamybą kitoje vietovėje ir t. t. Norint pamatyti naujas galimybes kaip verslininkui, labai svarbu būti susijusiam su savo išorine aplinka, atviram naujiems dalykams ir aktyviai ieškoti naujos informacijos.

- Ar nuolat ieškote naujos informacijos?
- Ar nuolat ieškote naujų galimybių?
- Ar dažnai esate vienas iš pirmųjų, išbandantis naujus dalykus?
- Ar dažniau nei kolegos ūkininkai esate pasirengęs naujiems iššūkiams?
- Ar esate sunkiai atitraukiamas nuo tikslų, kuriuos sau išsikėlėte?
- Ar dažnai deratės su tiekėjais ir pirkėjais dėl kainos?

3. Tinklai ir sąveikos

Modernus verslas veikia laisvoje rinkoje, kur tinklai yra esminiai atpažįstant naujas galimybes. Šis veiksnys siejasi su Jūsų, kaip verslininko, gebėjimais užmegzti ir palaikyti kontaktus daugiausiai už savo verslo ribų (klientai, kolegos, grandinės partneriai).

- Ar turite daug ryšių ne žemės ūkio sektoriuje?
- Ar galite aiškiai išdėstyti savo idėjas auditorijai (kolegoms, partneriams) per pristatymą?
- Ar stengiuosi įtraukti visuomenės grįžtamąjį ryšį į savo veiklos valdymą?
- Ar Jums labai svarbi Jūsų sektoriaus verslininkų kooperacija?
- Ar priimate kitų žmonių (kolegų, bendradarbių, kt.) kritiką?

Kompetencijų paaškinimų testas

4. Orientacija į rinką

Orientacija į rinką reiškia, kad įsivaizduojate (potencialių) vartotojų poreikius ir pageidavimus, ir dėl to siejate tai su savo ūkiu. Sėkmingi verslininkai atsako į aiškiai apibrėžtos vartotojų grupės konkrečius poreikius. Jie taip pat tiksliai žino, ką daro jų konkurentai. Jie skaito aktualią literatūrą ir bendrauja su vartotojais tam, kad numatytų rinkos pokyčius. Nesėkmingi verslininkai nesugeba įžvelgti savo vartotojų poreikių arba įžvelgę, nesugeba to pritaikyti savo ūkyje. Jie daugiau orientuoti į produktą ir nesiorientuoja į gamybą konkrečiai vartotojų grupei.

- Ar Jums rūpi sektorius, kuriame dirbate?
- Ar stebite savo sektoriaus plėtrą?
- Ar žinote, kas yra Jūsų konkurentai?
- Ar žinote, kas yra svarbu Jūsų konkurentams?
- Ar žinote, ką Jūsų konkurentai galvoja apie Jus?

5. Orientacija į vartotoją

Būti „orientuotu į vartotoją“ reiškia orientuotis į dabartinius ir galimus žemės ūkio produktų vartotojų poreikius. Žemės ūkio sektoriuje dažniausiai būna keletas grandinės narių tarp ūkininko ir galutinio vartotojo. Tai trukdo geriau suprasti galutinio vartotojo pageidavimus. Tačiau sėkmingi verslininkai sugeba įžvelgti tiesioginius ir netiesioginius vartotojų pageidavimus.

- Ar žinote, ko vartotojai nori/tikisi?
- Ar žinote, kokie vartotojų poreikiai dar nebuvo išpildyti?
- Ar visada kurdami produktus galvojate, kad jie būtų naudingi vartotojui?

6. Lyderystė (lyderystės stilius)

Versle lyderystė yra labai svarbi. Remdamasis vizija, lyderis suformuoja aiškią strategiją, įtikina ir perduoda ją kitiems tam, kad kartu galėtų jos siekti. Jis naudoja šiais gebėjimais kurti strategiją ir palaikyti ją įvairiais lygiais – tiek ūkio viduje, tiek ir išorėje. Gali būti skirtingi lyderystės stiliai. Lyderis gali būti dominuojantis, daugiausiai duodantis įsakymus savo personalui ir dažnai tikrinantis rezultatus. Lyderis gali būti demokratiškas, skatinantis savo personalą dalytis su juo idėjomis, požiūriais ir sprendimais (pvz., smegenų šturmas).

- Ar kiti mano, kad gimėte būti lyderiu?
- Ar kiti visada išklauso Jūsų argumentų?
- Jeigu pertraukinėjate kitus, ar tai dažniausiai būna priimtina?
- Ar esate dominuojantis asmuo?
- Jeigu žmogus Jus sutiko, ar jis/ji greitai Jūsų nepamirš?
- Ar dažniausiai esate savo grupės lyderis?
- Ar galite lengvai priimti sprendimus, kurių pasekmės neigiamos kitiems, jeigu tai būtina?
- Ar visada stengiatės įtikinti kitus savo nuomone?

7 Organizavimas

Verslininkui labai svarbūs organizaciniai įgūdžiai. Jeigu šie įgūdžiai įtvirtinti, verslininkas gali pradėti ūkio plėtrą ir tinkamai tvarkytis savo ūkyje. Aukštas šio veiksnio balas rodo iniciatyvų elgesį.

- Ar gerai planuojate savo verslo veiklos procesus?
- Ar įsitikinate, kad Jūsų verslas turi prieigą prie tinkamų žmonių ir išteklių (infrastruktūros), siekiant optimalaus veikimo (pačiame versle)?
- Ar žinote, kur rasti tinkamų žmonių ir išteklių (Jūsų verslo išorėje), reikalingų optimaliam verslo veikimui?
- Ar įsitikinate, kad Jūsų verslas veikia sklandžiai?
- Ar gerai koordinuojate būtiną savo verslo užduotis?
- Ar gerai organizuojate darbuotojus ir kitų gamybos išteklių naudojimą (infrastruktūrą)?
- Ar gebate efektyviai spręsti savo versle kylančias problemas?

8. Personalo valdymas

Verslininko vaidmuo personalo valdyme labai platus. Tai apima komplektavimą ir atranką, atlyginimų klausimą, personalo ryšį su jų darbu (motyvacija, kooperacija, komunikacija), mokymus ir plėtrą. Šis veiksnys orientuojamas į verslininko dėmesį personalui, kaip žmonėms.

Šeimos ūkiuose šis verslininko vaidmuo pasireiškia kaip ūkininko elgesys su savo šeimos nariais, dirbančiais ūkyje. Tokiu atveju visas dėmesys tenka ne atrankai ir komplektavimui, kaip dideliame versle, o daugiau bendradarbiavimui šeimoje, dalijantis informacija, užduotimis ir rūpinantis vienas kito gerove ir sveikata.

- Ar rengiate veiklos rezultatų vertinimą ir/ar plėtos vertinimą su savo darbuotojais kartą ar du kartus per metus? Jeigu tai šeimos ūkis, ar Jūs, kaip šeima, vertinate ūkio ir šeimos narių rezultatus kartą ar kelis kartus per metus?
- Ar dažnai naudojate mokymų/švietimo planus savo darbuotojams? Jeigu tai šeimos ūkis, ar skiriate laiko savo šeimos narių dalyvavimui kursuose, gilinant jų žinias ir gebėjimus?
- Ar darbuotojai turi galimybę dalyvauti mokymuose/kursuose darbo valandomis? Jeigu tai šeimos ūkis, ar gali šeimos narys dalyvauti ūkininkams svarbiame susitikime?
- Ar planuodami darbus, atkreipiate dėmesį į darbuotojų pageidavimus dėl mokymų? Jeigu tai šeimos ūkis, ar planuodami darbus atkreipiate dėmesį į šeimos nario pageidavimą dalyvauti kursuose?
- Ar Jūsų verslas turi komunikacijos planą? Jeigu tai šeimos ūkis, ar Jūs, kaip šeima, diskutuojate, kaip bendrauti su vartotojais ar kitais savo tinklo atstovais? Ką pasakojate kitiems ir ką norite, kad kiti apie Jus žinotų?

Kompetencijų paaškinimų tęsinys

9 Technologija

Norint būti sėkmingam verslininkui, labai svarbu stebėti technologinę plėtrą. Tada galima adekvačiai reaguoti į naujausius pokyčius ir pritaikyti juos, jeigu viską apie juos žinote. Tai prisidės prie ūkio sėkmės. Nauja technologinė plėtra gali būti Jūsų sektoriaus viduje ar išorėje.

- a) Ar atidžiai stebite technologijų pokyčius arba pats tokių sugalvojate?
- b) Ar pasinaudojate nauja technologija, net jeigu ji dar tik vystymo procese?
- c) Ar savo versle naudojate aukštųjų technologijų sistemas augalams auginti ir produktams perdirbti?
- d) Ar nuolat tikrinate, kad visa įranga veiktų tinkamai ir būtų gerai sureguliuota?
- e) Ar nuolat investuojate, kad Jūsų verslas būtų šiuolaikiškas, ir ar diegiate naujausias inovacijas?

10. Savianalizė/analizavimas

Sėkmingi verslininkai geba kritiškai analizuoti savo, kaip verslininko, elgesį. Tokiu atveju jie gali anksčiau mokytis iš galimų sėkmių ir nesėkmių.

- a) Ar suprantate ir įsijaučiate į savo klientų pageidavimus?
- b) Ar rimtai žiūrite į vartotojų nusiskundimus?
- c) Ar kritika skatina Jus pažvelgti į dalykus iš kitos perspektyvos?
- d) Ar esate savikritiškas?
- e) Ar sutinkate, kad be savikritikos (savianalizės) nėra tobulėjimo?
- f) Ar pasitaiko, kad po kelių dienų į problemą žvelgiate iš kitos perspektyvos?

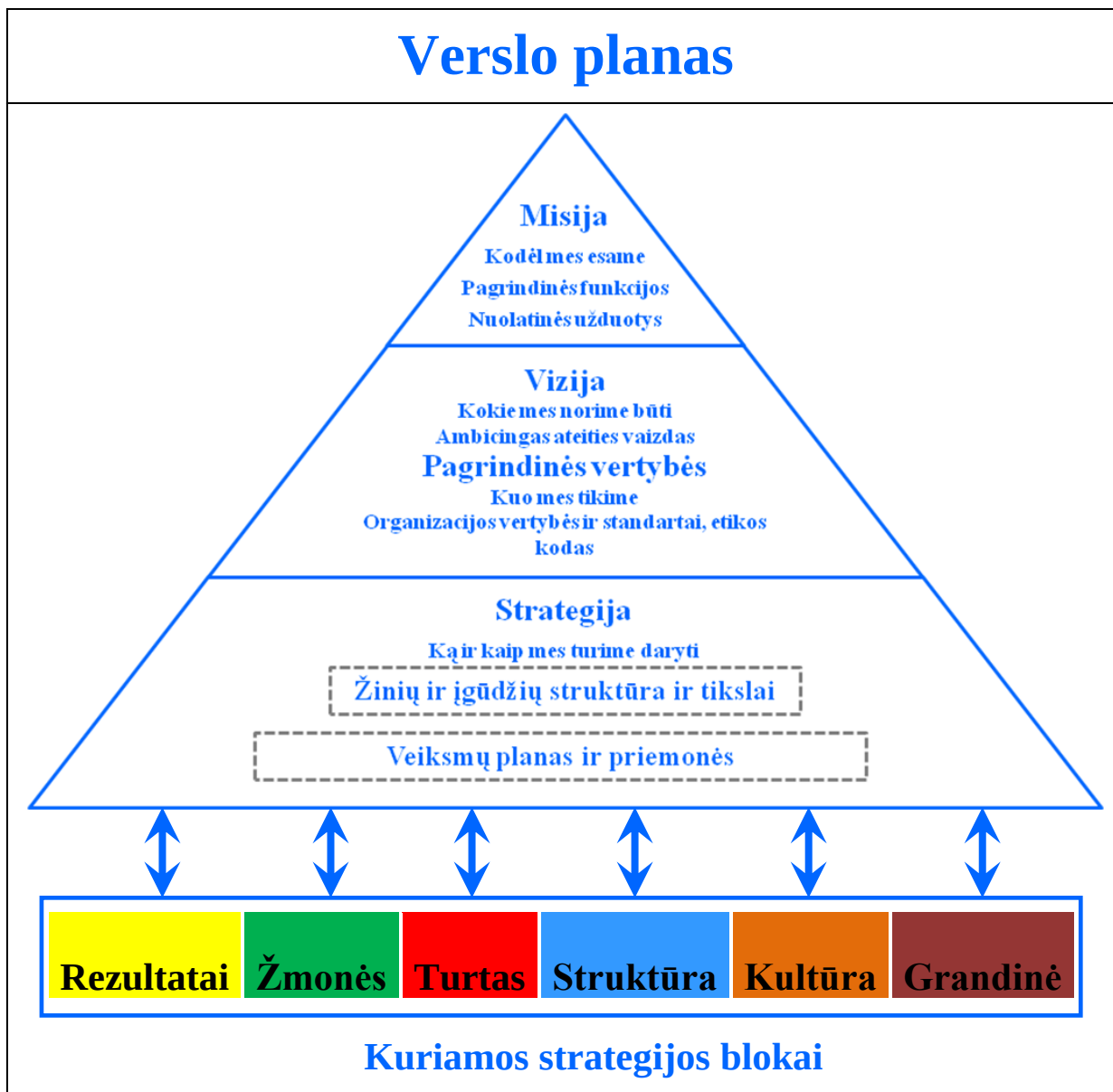
11. Kūrybiškumas

Kūrybiškumas – tai gebėjimas žaisti mintimis, surasti ir išbandyti naujas galimybes. Sėkmingi verslininkai yra atviri, nepaisant to, kas vyksta aplinkui. Jų netrikdo situacijos ribojimai, jie mato galimybes iššūkiuose. Jie mato dalykus iš įvairių pusių ir nevaikščioja pramintais takais. Taip jie paverčia problemas į naujas galimybes ir išdrįsta rizikuoti. Nesėkmingus verslininkus riboja jų mąstymas, ir jie neskuba eksperimentuoti.

- a) Ar lengvai įžvelgiate skirtingų problemų bendrus aspektus?
- b) Ar dažnai žvelgiate į dalykus kitaip, netradiciškai, nauju žvilgsniu?
- c) Ar kiti galvoja, kad esate išradingas?
- d) Ar Jums patinka sugalvoti ir išrasti naujus dalykus?
- e) Jei matote, kad kažkas veikia negerai, ar Jums patinka mąstyti, kaip tai patobulinti?
- f) Ar problemos skatina Jus sugalvoti naujus sprendimus?

5. Misija, vizija ir tikslai

Šis skyrelis skirtas misijai, vizijai ir ateinančių metų tikslams. Tai sudaro kuriamos strategijos dalis, taip kaip parodyta:



Paveikslo „verslo planas“ paaiškinimas

Paveikslėlyje pateikiami verslo plano analizės ir formulavimo etapai. Tokiu atveju mes dirbame „iš viršaus į apačią“:

1. Pirmiausia stengiamės įvardyti ir apibūdinti savo misiją. Kodėl vykdome šį verslą? Ką norime pasiekti savo profesiniame gyvenime?
2. Tada analizuosime savo verslo ateitį, svajonę apie verslą, kuri ir būtų verslo vizija;
3. Pagrindinės mūsų verslo vertybės padeda mums suformuluoti tikslus, kuriuos norime nustatyti savo verslui ir asmeniniam gyvenimui;

4. 1–3 etapų elementai yra mūsų ieškomos, tinkamai suderintos, strategijos (ar strategijų rinkinio) sudedamosios dalys.
5. Strateginius sprendimus paversime tikslais (SMART būdu, 3 etapo tikslai yra bendresni, SMART reiškia konkretus, išmatuojamas, pasiekiamas, realistinis ir atliekamas laiku).
6. Formuluojuame kritinius sėkmės veiksnus, t. y. rodiklius, kurie padeda stebėti, ar pasiekiami SMART tikslus (jiems pasiekti turime imtis veiksmų), pvz., mūsų pajamos. Jei norime kasmet jas padidinti 10 proc., bet jos visais metais išlieka tokio paties lygio, tada darome išvadą, kad strategija nepasiteisino, kaip buvo tikėtasi. Turime persvarstyti savo strategiją ir galbūt paprašyti patarimo. Parengsime ateities scenarijus ir turėsime imtis priemonių.
7. Visais šiais žingsniais svarbu patikrinti, ar priimsime geriausius sprendimus ne tik dėl struktūros, turto (mūsų verslo išteklių) ir verslo rezultatų, bet ir už visą grandinę, žmones, kultūrą.

Pildant SVP, 1–4 etapams skiriama daug dėmesio. Tačiau geriausio strateginio sprendimo priėmimas yra tik pradžia. Konkretaus plano rengimas ir įgyvendinimas yra dar svarbesnis ir įdomesnis!

1. Kokia Jūsų misija (pavyzdžiai ir pagalbiniai klausimai)?

Pavyzdžiai:

- Mano misija – patobulinti ūkio kokybę ir tinkamai paruošti jį kitai kartai;
- Mano misija – gaminti sveikatą gerinančius produktus savo pirkėjams;
- Mano misija – puoselėjant savo ūkį, rūpintis bendruomenės, kurioje gyvenu, geroje ir pajamomis.

Pagalbiniai klausimai:

- Kaip norėtumėte, kad atrodytų Jūsų verslas, kai išeisite į pensiją? Ką norėtumėte pasiekti iki to laiko?
- Ar užsiimate verslu tik dėl pinigų, ar ir dėl kokių nors kitų priežasčių (pvz., profesinių)? Gal galite išreikšti savo profesinio gyvenimo reikšmę Jums, Jūsų šeimai ir Jūsų bendruomenei vienu sakiniu? Pvz., bendrovė „Philips“ (elektronika) turi tokią viziją – „Padarykime dalykus geriau!“
- Ar dalijatės savo mintimis apie gyvenimo prasmę su savo šeimos nariais ar kaimynais? Kaip tą darote?

2. Kaip norėtumėte, kad Jūsų verslas atrodytų po dešimt metų? (Kokia Jūsų vizija ar svajonė?)

Paaškinimas: šis ateities vaizdas gali remtis Jūsų ambicijomis ir Jūsų verslo situacija, bet taip pat gali būti Jūsų aplinkos plėtros išvada apie rinkos perspektyvas, pvz., poreikis siekti tam tikro masto.

Pavyzdžiai:

- Galvoju, kad alyvuogių aliejaus rinka Europos Sąjungoje augs. Mano vizija tokia, kad alyvuogių auginimas taps pelningas. Jau šiais metais pradėsiu sodinti daugiau alyvmedžių.
- Svajoju, kad per dešimt metų mano sūnus perimtų ūkį, ir pajamų užtektų dviem šeimoms. Šiais metais sūnus stos į žemės ūkio mokyklą, ir diskutuosime su juo, kaip plėtoti ūkį, kad mano svajonė išsipildytų.

Pagalbiniai klausimai:

- Kokia bus Jūsų produktų rinka po dešimties metų?
- Kaip norėtumėte, kad atrodytų Jūsų ūkis po dešimties metų? Kokio dydžio, kiek gyvulių, kokie šeimos nariai įtraukti, kt.?
- Kaip galvojate, ar Jūsų ūkis bus pelningas po dešimties metų? Jeigu ne, ką norėtumėte pakeisti, kad būtų pelningesnis?

3. Kokios Jūsų pagrindinės vertybės? (pavyzdžiai ir pagalbiniai klausimai)

Pagrindinių vertybių pavyzdžiai yra sąžiningumas, ištikimybė, pasiryžimas, atvirumas, draugiškumas, noras padėti kitiems, draugiškumas gyvuliams ir pasiruošimas kooperuotis.

Pagalbiniai klausimai:

- Kokios Jūsų pagrindinės vertybės?
- Kaip šios vertybės veikia Jūsų verslo sprendimus?
- Ar diskutuojate apie savo vertybes su šeimos nariais, pirkėjais ar konsultantais?

4. Kokios strategijos laikėtės iki šiol (žiūrėti strategijos aprašymą SVP ar vartotojo vadovą). Ar ši strategija buvo sėkminga?

Paaškinimas: Žinoma, kad Jūs visada laikėtės strategijos, pvz., laipsniškos verslo plėtros, net jeigu ir nevartojote termino „strategija“! Šis klausimas siejamas su klausimu 14g – apie jau nueitus žingsnius. Atsakant į šį klausimą, aktualiausia pasirinkta strategija, kuri padėjo pasiekti tuos tikslus.

5. Kokius informacijos šaltinius naudojate, priimdami tinkamus sprendimus? Tai gali būti internetas, žurnalai, konsultantai, studijų grupės, kt. Kaip tai vertinate, jeigu Jūsų praeityje padarytas sprendimas buvo teisingas?

Paaškinimas: nagrinėdami žmones ir šaltinius, kurių informacija pasinaudojote, galite suprasti, kokių šaltinių trūksta arba kurie gali turėti potencialios pridėtinės vertės. Galbūt būtų naudinga paklausti patarimo ko nors, dirbančio visiškai kitame sektoriuje, nes tai gali suteikti visiškai naują perspektyvą Jūsų sektoriui.

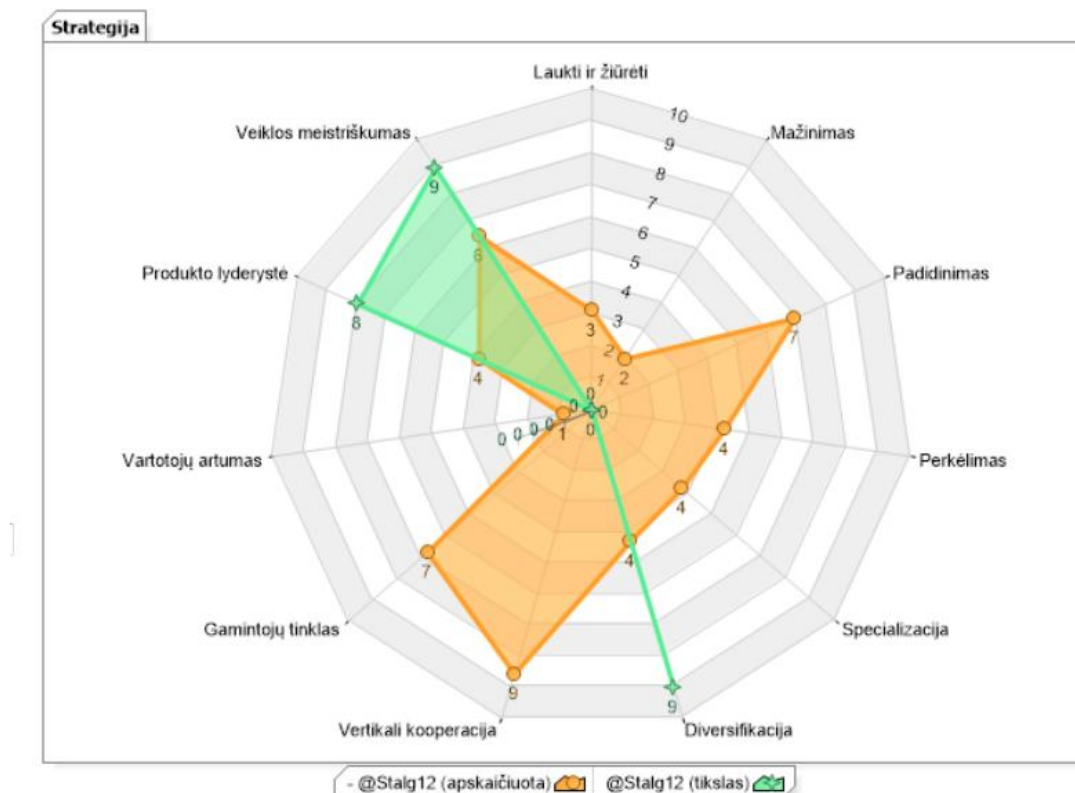
6. Strategijos

Lemiamą mokymų vietą – nuo analizės pereiti prie **strategijos vystymo**. Viskas pradedama galvojant apie asmenines ambicijas, kas Jus skatina ir apie ką svajojate. Jūsų ateities strategijai reiktų pasirinkti tris variantus (vadinamąsias tikslo strategijas), tinkamus pagal atliktą analizę. Daugiau nei vieno varianto pasirinkimas skatins Jus mąstyti „už ribų“. Šias tris pasirinksite iš vienuolikos strateginio valdymo priemonėse pateiktų strategijų. Šios strategijos pagal įvertinimo balą bus pateiktos diagramoje (6 pav.). Tai tik bendros, o ne konkrečios Jūsų ūkio strategijos, tačiau jos gali suteikti naujų idėjų.

Skyriaus pabaigoje pasirinkite tris tikslo strategijas.

Žemiau išvardytos kelios alternatyvios strategijos, kurios remiasi Jūsų verslo veiksniais (1 skyrius), aplinka (2 skyrius), kompetencijomis (3 skyrius), suformuluota ateities vizija ir tikslais (4 skyrius), kurie iki šiol buvo įvardyti.

Paaškinimas: svarbiausias šių mokymų tikslas yra pasirinkti strategiją, kuria būtų vadovaujama priimant taktinius ir operatyvinius savo verslo sprendimus. Šis pradinis taškas pagrįstas Amerikos ekonomisto M. Porterio teorijomis. Jo teigimu, kiekviena sėkminga strategija – tai puiki turto ir galimybių kombinacija. Veikiant agrariniame sektoriuje, pasirinkta strategija turi kuo geriau suderinti tris sritis: verslininką (jo gebėjimus ir ambicijas), verslą ir aplinką. Pasirinkus strategiją, turi būti sukurtas ir vykdomas konkretus veiksmų planas, kad tikslai būtų pasiekti pačiu tinkamiausiu būdu.



6 pav. Strateginio valdymo priemonės apskaičiuotos ir ūkininko pasirinktos strategijos.

6.1. Užduotis – „spontaniškai“ surašyti balus įvairioms strategijoms

„Spontaniškai“ užpildyti toliau esančią lentelę reiškia, kad balus įvertinsite kiekvieną strategiją. Nustatykite laipsnį, kuriuo skirtingos strategijos Jums tinka. Norint suprasti, kiek kiekviena strategija galėtų Jums tikti, turitumėte pasitikrinti pagal tris sritis (verslininką, verslą, aplinką), kaip jas analizavote ankstesniuose skyreliuose. Pažiūrėkite į 6.2 skyrelyje pateiktą trumpą klausimyną ir platesnį 11 strategijų aprašymą. Pirmiausiai surašykite tik balus visoms strategijoms. Trims, didžiausiais balais įvertintoms strategijoms užpildykite ir stulpelius „verslininkas“, „verslas“ ir „aplinka“, tam, kad paaiškėtų aukšto tam tikros strategijos įvertinimo priežastis.

Remiantis Jūsų įvertintais verslo, aplinkos ir verslininko skyrelių klausimų balais, strateginio valdymo priemonė ataskaitoje pateikia apskaičiuotus rezultatus.

Strategija	Įverti- nimas	Kodėl ši strategija man tinka ar netinka: Kiekvienos srities paaiškinimas		
		Verslininkas	Verslas	Aplinka
1. Veiklos meistriškumas				
2. Produkto lyderystė				
3. Vartotojų artumas				
4. Gamintojų tinklai				
5. Vertikali kooperacija (tinklo integravimas)				
6. Diversifikavimas				
7. Specializacija				
8. Perkėlimas				
9. Didinimas (hektarai, organizacija)				
10. Mažinimas				
11. Laukti ir žiūrėti – (jokių reikšmingų pokyčių)				

Strategijų paaškinimas

Pirmosios trys yra rinkos strategijos, kitos aštuonios yra ūkio plėtros strategijos. Ūkininkas gali pasirinkti konkrečią rinkos strategiją kiekvienam iš savo produktų, bet dažniausiai jis pasirenka rinkos strategiją visiems ūkio produktams. Be to, jis gali pasirinkti daugiau negu vieną ūkio plėtros strategiją.

1 Veiklos meistriškumas

Orientacija į produkto ir/ar paslaugos paketo už geriausią bendrą kainą siūlymą. Kliento bendroje kainoje įskaičiuojamos ne tik finansinės išlaidos, bet ir kliento pastangos gauti, ir vartoti šį produktą. Todėl pagal šią strategiją siūlomi patikimi produktai ir/ar paslaugos prieš konkurencingą kainą su kuo mažiau nepatogumų perkant ar aptarnaujant. Pvz., Ikea verslo strategija – vertės ir kainos derinys. Žemės ūkyje tai yra efektyvumo strategija ir/ar stambi masinių produktų gamyba, aukštos kokybės, didelio derliaus iš m², ha ar gyvulio. Ši strategija pasireiškia tokiomis savybėmis:

- pagrindinės produkcijos, logistikos ir paskirstymo procesų standartizavimas ir racionalizavimas;
- valdymas „iš viršaus į apačią“;
- pats verslininkas neįtrauktas į produkto plėtrą ir rinkodarą;
- principai, pagal kuriuos efektyvumas apdovanojamas, o eikvojimas nepopuliarus.

Pvz., 1) specializuoti pienininkystės ūkiai, užsiimančys tik pieno gamyba, turintys daug karvių, aukštus primilžius, galbūt turintys automatinę pieno melžimo sistemą (robotą); 2) grūdų ūkiai, auginantys gerų kokybinių rodiklių grūdus dideliais kiekiais.

2 Produkto lyderystė

Koncentruojamasi į geriausios kokybės produkto gamybą ir/ar paslaugų paketą. Siūlomas produktas ir/ar paslauga yra geriausi pagal esamus poreikius ir naudojamas naujausias technologijas. Pirkėjai gali būti užtikrinti, kad gaus moderniausią ir geriausią produktą. Atnaujinate savo produktus ar paslaugas, net jeigu ir neatsipirko prieš tai darytos inovacijos. Žemės ūkyje ši strategija siejama su specialiais, pvz., ekologiškais ar tradiciniais produktais, daugiausiai nišinėse rinkose ar parduodant specifiniais kanalais. Ši strategija pasižymi tokiomis savybėmis:

- inovacijos, produkto plėtra ir rinkos išnaudojimas – svarbūs ūkio procesai;
- gamyba orientuota į nišines rinkas, tokias kaip ekologiški jogurtai ar aukštos kokybės regioniniai produktai;
- ūkis koncentruojasi pirmiausiai ne į efektyvumą, bet į kokybę ir/ar „naujausius“ produktus ir gauna aukštesnę kainą nei masiniai produktai;
- kooperacija su labai kvalifikuotais, kūrybingais darbuotojais tiek ūkyje, tiek už jo ribų;
- principai, pagal kuriuos skatinama vaizduotė ir gebėjimas galvoti „už ribų“.

Strategijų paaškinimų tęsinys

3 Vartotojų artumas

Orientacija į produkto gamybos ir/ar paslaugos teikimo paketą yra geriausias sprendimas išskirtiniam vartotojui. Siūlomas produktas ir/ar paslauga yra tiksliai pritaikyti konkretiems pageidavimams ir padeda dar geriau išsiaiškinti šiuos norus. Pelnas gaunamas geriau suprantant ir suteikiant paslaugas (dabartiniais) klientams. Patenkinant vartotojo poreikius, stengiamasi gauti didesnę jo biudžeto dalį.

Pvz., į vartotojus susikonscentravusi tokia įmonė kaip IBM (ypač ankstyvaisiais jos gyvavimo metais, kai IBM galėjo patenkinti visus informacijos ir komunikacijos technologijų (IKT) vartotojų poreikius; viską nuo produkto kūrimo, pardavimo ir montavimo aparatūros ir programinės įrangos, techninės priežiūros ir valdymo iki strateginių konsultacijų dėl būsimų IKT kliento poreikių). Veikti verslo tinkle yra Jūsų verslo modelio dalis. Vartotojams tiekiate ne tik Jūsų, bet ir kitų verslų produktus ir paslaugas. Žemės ūkyje ši strategija siejama su ypatingais produktais ir paslaugomis vartotojams, kurie lankosi ūkyje, pvz., skirtingų produktų (pvz., „karvių su ragais“ pienas) pardavimai iš ūkio (tiesioginė prekyba), darbo terapija ūkyje (leidžiant tam tikroms žmonių grupėms (pvz., neįgaliesiems, vaikams) atlikti tam tikras užduotis ūkyje). Šiai strategija svarbūs asmeniniai ryšiai ir tam tikras požiūris. Ši strategija pasižymi tokiomis savybėmis:

- visas procesas orientuotas į vartotojų poreikius (kur tiksliai yra problema?), o tai gali būtų paversta skirtingais produktais ar paslaugomis;
- šioje ūkio struktūroje produktai parduodami trumpoje grandinėje;
- verslas nesiorientuoja į efektyvumą, didelius vienerūšius kiekius ar net (stambia) nišą rinkoje. Čia koncentruojamasi į paslaugų teikimą mažai vartotojų grupei su ypatingais poreikiais ir mokančiai už tokį asmenišką požiūrį;
- principai, pagal kuriuos mokama ne už paprastus, o už specifinius sprendimus, pabrėžiamas paslaugumas ir lojalumas vartotojams.

4 Gamintojų tinklai

Stengiatės kooperuoti su kolegomis tam, kad sudarytumėte didesnę vienetą rinkoje gamybos priemonėmis ir/ar produktais. To tikslas – siekti masto ekonomiją (gamyboje ar rinkodaroje), pasiūlyti kompleksinius? sprendimus (pvz., platesnį šviežių produktų asortimentą, ilgesnį tiekimo laikotarpį), ir/ar keistis žiniomis tame tinkle (dėl ko sparčiau įdiegiamos inovacijos).

Strategijų paaškinimų tęsinys

5 Vertikali kooperacija (tinklo integravimas)

Koncentruojatės į kooperaciją su prieš ir už Jūsų esančiais grandinės dalyviais, pvz., prekybininkais ir žemės ūkio produktų perdirbėjais, pašarų, trąšų tiekėjais ir kitais, atitinkamais gamybos priemonių pardavėjais. Šios kooperacijos tikslas – pasiekti didesnę grandinės efektyvumą (sumažinti kiekio ir kokybės svyravimus), perskirstyti pelno maržą grandinėje (didesnę grandinės pelno dalį), ir/ar padidinti orientaciją į rinką (dalytis su klientais informacija ir naujovėmis). Žemės ūkyje ši strategija taikoma, pvz., tiesiogiai tiekiant daržoves, bulves ar vaisius į bakalėjos parduotuvę ar mažmenininkams ar tiekiant ūkyje gamintą sūrį, tai derinant su pardavimais iš ūkio ir kitais platinimo kanalais.

6 Diversifikavimas

Orientuojatės į naujos veiklos įvedimą savo versle (antroji funkcija). Diversifikavimo tikslas – sumažinti priklausomybę nuo vieno konkretaus produkto/rinkos derinio (pvz., jungiant maisto ir energijos gamybą), ir/ar geriau išnaudojant jau esančias gamybos priemones (panaudojant verslo statinius maisto gamybai ar mokymams). Tai gali sietis su Jūsų pačių žiniomis ir patirtimi (be turto valdymo, savo paties gamybos priemonių, esate makleris/konsultantas kitiems). Žemės ūkyje ši strategija siejama, pvz., įtraukiant daugiau javų ar imantis naujų veiklų ūkyje (paukštininkystė augalininkystės ūkyje) ir daugiafunkcinės veiklos (energijos gamyba, rekreacija, socialinės paslaugos).

Pastaba: diversifikacija ir specializacija yra priešingos strategijos, kiekviena iš jų reikalaujančios skirtingų gebėjimų.

7 Specializacija

Orientuojatės į gamybą, kurią gerai išmanote. Specializuojatės tapti geriausiu konkrečioje gamybos grandinės dalyje. Laikotės to, ką žinote. Pvz., administracinio pastato nenaudojate visiems verslams, tačiau tik prekybai automobiliais. Žemės ūkyje ši strategija siejama, pvz., su koncentracija į pomidorų auginimą nuomojantis žemę iš kitų ūkininkų tam, kad kiek įmanoma būtų galima padidinti pomidorų plotą; koncentracija į vienos gyvulių rūšies auginimą ūkyje – tęsti pienininkystę, atsisakant kiaulininkystės.

Pastaba: pagal kryptis, diversifikavimas ir specializacija yra priešingos strategijos.

8 Perkėlimas

Norite plėstis, tačiau to neišsina padaryti dabartinėje vietovėje (ribojantis zonavimas, aplinkosauginės ar kitos kliūtys). Svarstote perkelti savo verslą (šalies viduje ar į užsienį) ar mąstote apie naują verslą kažkur kitur išsaugant dabartinį (kelių įstaigų strategija).

Kita vertus, išvardytus ribojimus galima vertinti kaip iššūkį, kurį reikia įveikti, nes nenorite niekur kraustytis (dėl socialinių priežasčių: vaikų mokyklos, partnerio darbo, šeimos artumo, tiekėjų ir galutinių vartotojų artumo ir kt.). Sąmoningai renkatės likti ir pritaikyti savo verslo planą ir strategiją remiantis vietos galimybėmis (pvz., pereinant į daugiafunkcinį ūkininkavimą prie miesto ar gamtos rezervatų). Šiuo atveju Jūs nesirenkate strategijos „perkėlimas“.

Pastaba: jeigu įvertinote „perkėlimą“ aukštais balais, tokiu atveju esama daug priežasčių dairytis aplinkui ieškant kitos vietovės, kuri Jums tiks geriau negu dabartinė. Kita vertus, mažas šios strategijos balas rodo, kad nėra reikalo persikelti ar emigruoti.

Strategijų paaškinimų tęsinys

9 Didinimas (hektarai, organizacija)

Orientuojatės į savo verslo didinimą. „Dydis“ suprantamas kaip taikomų gamybos veiksmų kombinacija. Didinimas gali apimti bet kurį gamybos veiksnį (hektarus, darbuotojus, pardavimus). Didinimo strategija pasirenkama dėl poreikio pasiekti masto ekonomiją (vietoje kooperacijos su kolegomis), ir/ar gauti geresnę vietą grandinėje. Žemės ūkyje tokia strategija dažniausiai siejama su ūkio dydžio didinimu, pvz., gyvulių skaičiaus. Tačiau koncentracija į didesnės pridėtinės vertės produktus (pvz., tradicinius) gali padėti gauti didesnę grąžą ir leisti panaudoti daugiau žinių. Tai taip pat vadinama „didinimu“.

10 Mažinimas

Orientuojatės į verslo dydžio mažinimą. „Dydis“ suprantamas kaip tinkamų veiksmų kombinacija. Mažinimas gali apimti bet kurį gamybos veiksnį (hektarus, darbuotojus, pardavimus). Mažinimo strategija pasirenkama, siekiant pašalinti masto trūkumus (pvz., jeigu ūkio dydis per didelis pagal verslininko ar vadybininko valdymo pajėgumą) ir/r atsisveikinant su ūkiu tuo metu (pvz., neesant paveldėtojo) ir/ar dėl to, kad verslininkas iš žemės ūkio pasuko į kitą veiklą.

Didinimas ir mažinimas yra priešingi strateginiai pasirinkimai. Tačiau to priežastys nebūtinai turi būti priešingos (pvz., nusprendžiau atsisveikinti su ūkiu ir pradėti naują verslą kaip konsultantas; pastarajam sprendimui gali reikėti panašių gebėjimų, kaip ir didinimo strategijai).

11 Laukti ir žiūrėti

Stebite ir gerai orientuojatės plėtroje, tačiau nuspręsite vėliau. Strateginio pasirinkimo atidėjimas reikalingas tada, kai neaiški tam tikra plėtra (aplinka (regioninė), technologinė, rinkos, ar verslininko sveikatos perspektyvos iš paveldėtojų perspektyvos, netikrumas jei vienas iš vaikų nori perimti ūkį). Daugeliu atvejų „laukimo laikotarpis“ gali būti panaudotas susitikimams su konsultantais, kolegomis, potencialiais partneriais ir pan., siekiant susiorientuoti dėl strategijos po „laukti ir žiūrėti“ laikotarpio.

6.2. Klausimai, padėsiantys pasirinkti geriausiai tinkančią strategiją

Trumpas klausimynas, padėsiantis pasirinkti geriausiai Jums tinkančią strategiją:

1. Ar siekiate efektyvios gamybos (veiklos meistriškumo), ar norite susitelkti į nišinius produktus (produkto lyderystę), galbūt į mažą gamybos apimtį (mažinimą, vartotojų artumą)?
2. Ar teiktumėte pirmenybę plačiam (diversifikuotam) ar siauram (specializuotam) produktų asortimentui?
3. Ar verslo buvimo vieta riboja verslą (perkėlimas), ar ketinate išplėsti savo dabartinės vietos ribas (didinimas)?
4. Ar Jums svarbu modernizuoti verslą ir/ar didinti ekonominį efektyvumą, pvz., skiriant ypatingą dėmesį pirkimui ir pardavimui (veiklos meistriškumas)?
5. Ar jaučiate poreikį labiau kooperuotis su kolegomis (gamintojų tinklai) ar kitais grandinės dalyviais (vertikali kooperacija)?
6. Gal jau esate pasirinkę strategiją ar vis dar aktyviai ieškote Jums tinkamiausios („laukti ir žiūrėti“)?

6.3. Tikslo strategijos – pagalba dirbant su priemone

Strateginio valdymo priemonėje spauskite „Strategija – balas“.

Kurias tris strategijas pasirinkote?

Priemonėje pažymėkite, kokias strategijas pasirinkote. Užpildę 6A skyrelio klausimus, pereikite prie 6B skyrelio. Kitas būdas – meniu juostoje pasirinkti „Strategija – balas“ ir kairėje pusėje – „Ataskaita“.

Pasirinkite tris strategijas, kurias norėtumėte toliau plėtoti. Balų žymėjimo juostoje įvertinkite jas skalėje nuo 1 iki 10 (1 – nesvarbi, 10 – labai svarbi). Kiekvieną tikslo strategiją įvertinkite atskirai.

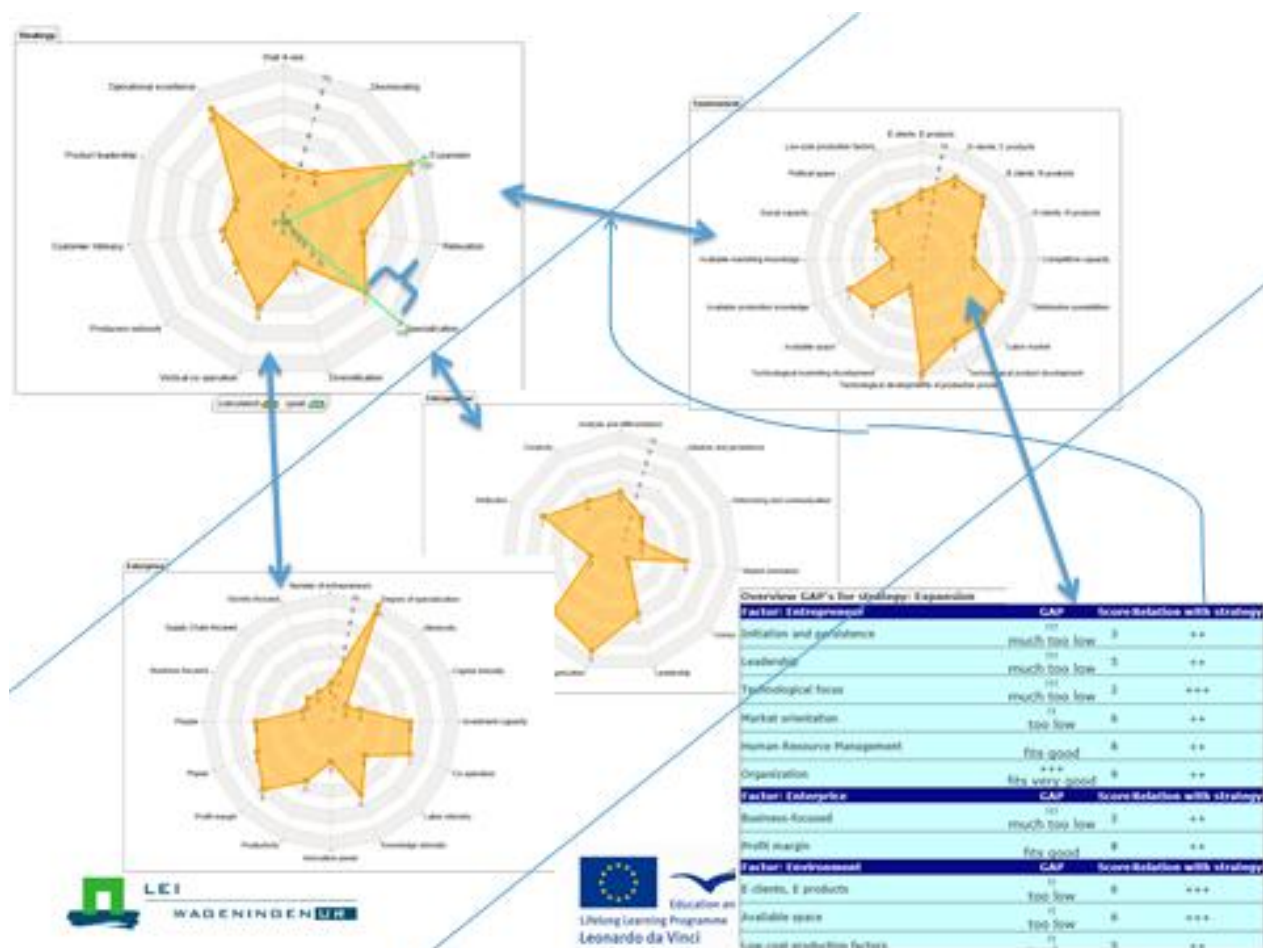
Spausdami „kitas“, dar kartą galite pasižiūrėti strategijų aprašymus.

6.4. GAP Atotrūkio analizė – pagalba dirbant su priemone

Remdamasis balais, kuriais savo atsakymus skyreliuose įvertino verslininkas, verslas ir aplinka, priemonė taip pat apskaičiuoja 11 strategijų balus. GAP analizė padės analizuoti Jūsų tikslo strategijas. Tai atliekama lyginant Jūsų strategijos ir Jūsų apskaičiuotos strategijos balus. Jei yra (dideli) skirtumų tarp Jūsų įvertinimo ir apskaičiuotų balų, svarbu grįžti atgal vieną žingsnį ir pažiūrėti, kokia pagrindinė to priežastis. Tai galutinis žingsnis, galutinai renkantis savo būsimą strategiją.

Galite pasirinkti strategiją, kurią Jums pateikė priemonė, kaip labiausia tinkamą. Taip pat galite rinktis savo tikslo strategiją, tačiau tokiu atveju reikėtų atkreipti dėmesį į „atotrūkį“ tarp jų. Jei to neišsiaiškinsite, pasirinktą strategiją bus sunku įgyvendinti, ir tai gali sukelti nusivylimą.

GAP analizė atliekama trimis žingsniais, kurie pateikiami paveiksle.



7 pav. GAP apžvalga

1 žingsnis

Patikrinkite apskaičiuotų ir tikslo strategijų rezultatus (viršutinė kairė). Ar tai yra vaizdas, kurio verslininkas tikėjosi? Ir jei yra skirtumas tarp apskaičiuotų ir tikslo strategijų balų, vadinamas atotrūkiu, ar galite jo atsiradimo priežastį? Tokiu atveju reikėtų galvoti apie alternatyvas, kad vis tiek būtų galima laikytis geidžiamiausios tikslo strategijos.

GAP apžvalga strategijoms: Veiklos meistriškumas			
įmonės veiklos sėkmingumas įmonės veiklos sėkmingumas įmonės veiklos sėkmingumas įmonės veiklos sėkmingumas	Veiksnys: Verslininkas	GAP	Įvertinimas Siejasi su strategija
	Technologinė orientacija	!! per žemas	5 +++
	Veiksnys: Verslas	GAP	Įvertinimas Siejasi su strategija
	Specializacijos laipsnis	!! per žemas	5 ++
	Oreintuotas į verslą	!! per žemas	5 +++
	Orientuotas į tiekimo grandinę	!! per žemas	5 +++
	Kooperacija	tinka gerai	8 ++
	Veiksnys: Aplinka	GAP	Įvertinimas Siejasi su strategija
	Darbo rinka	!!! per mažas	0 ++
	Gamybos proceso technologinė plėtra	!!!	0 +++

50

Koreliacija tarp strategijų ir veiksmų

Šioje apžvalgoje pateikiami tik pagrindiniai ryšiai tarp strategijų ir trijų veiksmų grupių (verslo, aplinkos ir verslininko). Kompiuterinėje programoje kiekvienas ryšys turi savo koreliacijos koeficientą.

Veiklos meistriškumas

Organizavimas	+++
Orientacija į sistemą	+++
Platinimo galimybės	+++
Orientacija į tiekimo grandinę	+++
Mažų išlaidų gamybos veiksniai	+++
Prieinamas plotas	+++
Technologija	+++
Proceso technologinė plėtra	+++
Darbo intensyvumas	--
Orientacija į visuomenę	--
Marža	--

Produkto lyderystė

Orientacija į rinką	+++
Darbo rinka	+++
Prieinamos rinkodaros žinios	+++
Prieinamos gamybinės žinios	+++
Orientacija į vartotoją	+++
Kūrybiškumas	+++
Personalo valdymas	+++
Rinkos augimas D pirkėjai N produktai	+++
Rinkos augimas N pirkėjai N produktai	+++
Specializacijos lygis	+++
Produkto technologinė plėtra	+++
Rinkos augimas D pirkėjai D produktai	---
Rinkos augimas N pirkėjai D produktai	---

Vartotojų artumas

Tinklai ir sąveikos	+++
Konkurencinės galimybės	+++
Orientacija į vartotoją	+++
Visuomenės aspektai	+++
Rinkos augimas D pirkėjai D produktai	+++
Kooperacija	+++
Analitiniai įgūdžiai	++
Specializacijos lygis	--
Orientacija į sistemą	--
Rinkos augimas N pirkėjai N produktai	--
Produktyvumas	--

Gamintojų tinklai

Organizavimas	+++
Konkurencinės galimybės	+++
Tinklai ir sąveikos	++
Kooperacija	++
Technologija	++
Proceso technologinė plėtra	++
Lyderystė	--
Verslininkų skaičius	--
Darbo rinka	--
Mažų išlaidų gamybos veiksniai	--
Prieinamas plotas	--

Vertikali kooperacija

Orientacija į rinką	+++
Konkurencinės galimybės	+++
Orientacija į tiekimo grandinę	+++
Rinkos augimas N pirkėjai N produktai	+++
Kooperacija	+++
Proceso technologinė plėtra	+++
Analizavimas	--

Diversifikavimas

Inicijuojant ir tęsiant	+++
Prieinamos gamybinės žinios	+++
Konkurencinės galimybės	+++
Orientacija į vartotoją	+++
Inovacinis potencialas	+++
Visuomenės aspektai	+++
Rinkos augimas D pirkėjai N produktai	+++
Rinkos augimas N pirkėjai N produktai	+++
Tinklai ir sąveikos	+++
Specializacijos lygis	---
Darbo intensyvumas	---
Rinkos augimas D pirkėjai D produktai	---
Rinkos augimas N pirkėjai D produktai	---

Specializacija

Specializacijos lygis	+++
Orientacija į sistemą	+++
Žinių intensyvumas	+++
Mažų išlaidų gamybos veiksniai	+++
Rinkos augimas D pirkėjai D produktai	+++
Rinkos augimas N pirkėjai D produktai	+++
Produktyvumas	+++
Proceso technologinė plėtra	+++
Tinklai ir sąveikos	--
Rinkos augimas N pirkėjai D produktai	--
Prieinamas plotas	--
Rinkos augimas N pirkėjai N produktai	---

Laukti ir žiūrėti

Analizavimas	+++
Politiniai aspektai	+++
Moderniteit	++
Visuomenės aspektai	++
Marža	++
Inicijuojant ir tęsiant	---
Konkurencinės galimybės	---
Orientacija į vartotoją	---
Mažų išlaidų gamybos veiksniai	---

Perkėlimas

Inicijuojant ir tęsiant	+++
Visuomenės aspektai	+++
Politiniai aspektai	+++
Analitiniai įgūdžiai	++
Konkurencinės galimybės	++
Personalo valdymas	++
Lyderystė	++
Tinklai ir sąveikos	++
Organizavimas	++
Kooperacija	++
Prieinamas plotas	---
Mažų išlaidų gamybos veiksniai	---

Didinimas

Technologija	+++
Rinkos augimas D pirkėjai D produktai	+++
Rinkos augimas D pirkėjai N produktai	+++
Prieinamas plotas	+++
Proceso technologinė plėtra	+++

Mažinimas

Analizavimas	+++
Tinklai ir sąveikos	++
Konkurencinės galimybės	++
Marža	---
Rinkos augimas D pirkėjai D produktai	---
Rinkos augimas N pirkėjai D produktai	---
Rinkos augimas D pirkėjai N produktai	---
Rinkos augimas N pirkėjai N produktai	---

6.5. Tolesnis matricų paaiškinimas

Pastaba: šiame aprašyme skirtingos strategijos aiškiai skiriasi viena nuo kitos. Praktiškai strategijos gali sutapti iki tam tikro lygio. Pvz., produkto lyderystė ir vertikali kooperacija ne visada prieštaringi. Tas pats pasakytina ir apie gamintojų tinklą ir didinimo strategijas, kurios kartu gali labai gerai derėti.

Veiklos meistriškumas

Galima kurti veiksmingą ir labai produktyvų verslą, kai esate orientuotas į verslą, kai galite gerai organizuoti ir esate orientuotas į technologijas. Jums reikės erdvės – prieinamo ploto, technologijų plėtros ir platinimo galimybių. Didelė visuomeninė erdvė neleidžia pasirinkti šios strategijos, ypač gaminti efektyviausiu būdu. Verslininkams, orientuotiems į visuomenę, ši strategija netinka, nes efektyvumas geriau tinka racionaliems ir ryžtingiems verslininkams.

Produkto lyderystė

Šiai strategijai verslininkas turi turėti daug gamybos ir rinkodaros žinių. Jis taip pat turėtų būti kūrybingas, norėdamas pasiekti dabartinius ir naujus klientus, kad galėtų gauti pelną iš naujų produktų paklausos augimo. Ši strategija reikalauja daugiau kūrybiškumo nei lyderystės. Šiai strategijai taip pat reikia personalo, todėl ūkininkas turėtų turėti personalo valdymo kompetencijų. Taip pat svarbu nuolat tobulinti gaminius, kad būtų galima deramai patenkinti rinkos pageidavimus. Dabartinių produktų rinkos augimas neskatina pasirinkti šios strategijos. Renkantis šią strategiją, ūkininkas turėtų būti orientuotas į rinką.

Vartotojų artumas

Siekdamas užmegzti glaudžius ryšius su savo klientais, verslininkas turi būti įgudęs „kurti tinklus ir sąveikas“. Jis turėtų sugebėti galvoti apie vartotoją, kad atitiktų klientų norus, pageidavimus ir poreikius. Turi būti konkurencinis potencialas ir visuomeninė erdvė šiam verslui, t. y. turi būti tokia nišinė rinka, kurios dar neužėmė kiti verslai. Tai strategija, skirta santykinai mažam verslui su dideliu produktų pasirinkimu. Todėl tai nėra strategija verslininkams, kurie kryptingai orientuoti į verslą su technologijomis arba orientuoti į našumą ir specializaciją. Verslininkai, kurie pasirenka šią strategiją, dirbs kartu su kolegomis, kad galėtų aptarnauti savo nišinę rinką.

Gamintojų tinklai (horizontali kooperacija)

Šią strategiją pasirinkęs verslininkas privalo labai gerai organizuoti. Jų tarpusavio bendravimas turėtų būti taip pat labai geras (ryšių užmezgimas ir sąveika). Turėtų būti pakankamai konkurencinio potencialo, nes be šio potencialo geriau pradėti vykdyti kitą veiklą. Kūrybingi ir į vartotojus orientuoti verslininkai greičiausiai pasirinks kitą strategiją, mažiau orientuotą į gamybos optimizavimą ir daugiau dėmesio skiriančią rinkos aspektams. Kai versle dirba daugiau nei vienas verslininkas, rinktis horizontalią kooperaciją netikslinga. Ši strategija netinkama, kai yra pakankamai ploto, gamybos veiksniai nėra brangūs ir kai darbo rinka yra pakankama. Tokiais atvejais didinimas yra logiškas pasirinkimas.

Vertikali ar grandinės kooperacija

Bendradarbiavimas grandinėje yra prasmingas, kai yra pakankamai konkurencinio potencialo. Verslininkas turi būti orientuotas į rinką ir grandinę. Čia taip pat gali būti perspektyvus bendras gamybos ir platinimo proceso tobulinimas ir naujų produktų pardavimas naujiems klientams. Verslininkai, kurie nori būti lyderiais, tikriausiai pasirinks produkto lyderystės strategiją, o ne kooperaciją grandinėje. Analizavimas geriau tinka strategijai „laukti ir žiūrėti“, grandinėje reikia gebėti veikti greitai.

Diversifikavimas

Renkantis šią strategiją, ūkininkas pradės gaminti naujus produktus ir juos tiekti dabartiniais ir naujiems klientams. Verslininkas turi turėti galimybę pasiekti tuos klientus (ryšių užmezgimas ir sąveika), o verslas turėtų būti inovatyvus. Verslininkas turi žinoti, išmanyti naują gamybinę veiklą, pvz., naują augalų kultūrą, naują gyvulininkystės kryptį ar naujus produktus. Turėtų būti konkurencinis potencialas, t. y. kiti verslai turėtų suteikti jam galimybę patekti į rinką. Turėtų būti naujų produktų palaikymas (visuomeninė erdvė). Kai stipriai auga dabartinių produktų su dabartiniais ar naujais klientais rinka, nepatrauklu rinktis šią strategiją, kur numatoma gaminti naujus produktus. Tai taip pat pasakytina apie labai specializuotus (specializacija – akivaizdžiai jų pranašumas) ir daug darbo jėgos reikalaujančius verslus. Pastaruoju atveju per mažai laiko įsitraukti į naują gamybinę sritį.

Specializacija

Ši strategija pirmiausia atrodo patraukli, kai verslas jau yra specializuotas, ir pastebimas dabartinio produkto rinkos augimas. Specializacija skatinama, kai gamybos veiksmų kaina gana maža, todėl palyginti pigu investuoti į dabartinės gamybos įrenginius. Ši strategija ypač palanki daug žinių reikalaujančiam sektoriui. Tai paranku, kai verslas gerai organizuotas ir tinkamai plėtojamos technologijos. Ši strategija nėra patraukli, kai auga naujo produkto rinka. Verslininkai, kurie lengvai užmezga ryšius ir sąveikauja, tikriausiai pasirinks produkto lyderystę. Kai yra prieinamo ploto, verslininkas greičiau pasirinks didinti visą verslą nei vienos šakos plėtrą kitų šakų sąskaita.

Perkėlimas

Ši strategija pasirenkama, kai nėra galimybių plėstis dabartinėje vietovėje, ir gamybos veiksmų kaina čia yra didelė. Kūrybingi verslininkai greičiausiai orientuos savo verslo modelį labiau į vartotoją nei persikels. Perkėlimui reikalinga palanki visuomeninė ir politinė terpė tam, kad palaikytų paliekant senąją ir įsikuriant naujojoje vietoje. Sprendimas dėl persikėlimo neturėtų būti atidėliojamas (kad nebūtų „laukti ir žiūrėti“), tačiau jį turėtų priimti verslininkas, kuris geba gerai nagrinėti, analizuoti ir vertinti. Taip pat jis turėtų būti ryžtingas (lyderystė), kad galėtų priimti tokį sprendimą ir nuosekliai spręsti klausimus, turinčius ilgalaikių pasekmių (inicijuoti ir tęsti). Tokiems veiksmams reikalinga labai gerai išvystyta verslininko organizavimo kompetencija.

Didinimas

Didinimui reikia dabar gaminamų ir galbūt naujų produktų paklausos. Turėtų būti prieinamo ploto plėtrai, pvz., žemė naujiems pastatams ar pasėliams. Plėtra dažnai derinama su didesniu technologijų taikymu. Tai turėtų būti ne tik prieinama, bet ir verslininkas turėtų sugebėti naudotis šia nauja technologija. Kūrybingi ir (arba) į vartotojus orientuoti verslininkai tikriausiai pasirinks produkto lyderystę arba vartotojų artumą.

Mažinimas

Mažinti dažniausiai nusprendžiama po apmąstymų, analizės laikotarpio. Verslininkas tikriausiai pasirinks šią strategiją, kai rinka užpildyta, o ne tada, kai rinka auga. Jis taip pat gali pasirinkti šią strategiją tada, kai lengvai užmezga ryšius, sėkmingai bendradarbiauja su kolegomis ir gali su jais kooperotis (pvz., su besiplečiančiais kolegomis). Tokiu atveju turėtų būti pakankamas konkurencinis potencialas. Didelė marža netrukus bus mažesnė.

Laukti ir žiūrėti

Šią strategiją pasirinkęs verslininkas skiria laiką apmąstymams. Tai užima laiko. Šios strategijos nesirinks kūrybingi verslininkai, mėgstantys savo verslą inicijuoti ir tęsti, norintys jį organizuoti taip, kad galėtų maksimaliai pasinaudoti rinkos augimu. Delsimas priimant sprendimus galimas, kai politinė ir visuomeninė terpė palanki verslui, kai pakankama marža ir modernumas. Kita vertus, ši strategija tampa nepatraukli, esant dideliu konkurenciniam potencialui ir žemoms gamybos veiksmų kainoms. Į vartotojus orientuoti verslininkai taip pat nesirinks šios „laukti ir žiūrėti“ strategijos.

6.6. Tikslo strategijų pasėkmių tikrinimas

1. Kiekviena strategija turi jai būtinas investicijas, ekonomines pasekmes, susijusias rizikas, privalumus ir trūkumus. Prašome apibendrinti kiekvienos strategijos sąrašą.

(Verslininkas savo strategijoje gali apibūdinti strategijas savo paties žodžiais. Pvz., tai gali būti dviejų strategijų derinys, turintis pagrįstų priežasčių. Instruktorius paprašys paaiškinti šias priežastis.

Strategija (numeris ir pavadinimas)	Būtinios investicijos (eurais)	Ekonominiai rezultatai (eurais per metus)	Rizikos	Pranašumai	Trūkumai
1.					
2.					
3.					

2. Kuri strategija Jums tinkamiausia ir renkatės toliau ją plėtoti?

3. Apsisprendimo priežastys:

7. Sėkmę įvertinantys veiksniai

Kad pasiektumėte savo tikslus ir sėkmingai įgyvendintumėte pasirinktą strategiją, privalote paisyti verslo sėkmę įvertinančių veiksnių. Šie veiksniai yra itin reikšmingi, siekiant tikslų ir Jūsų verslo sėkmės. Šie veiksniai bus įtraukti į veiksmų planą. Sėkmę įvertinančius veiksnius svarbu stebėti, kontroliuoti. Kokybinius sėkmę įvertinančius veiksnius reikia paversti skaitinėmis reikšmėmis (kokybę įvertinančiais veiksniais).

Paaškinimas: paprastai sėkmę įvertinantis veiksnys, siekiant pakankamų pajamų iš verslo, yra produkto kaina. Vis dėlto svarbu nurodyti veiksnius, kuriuos verslininkas gali pats paveikti. Produkto kainai jis gali daryti tik dalinę įtaką (kokybė, saugojimo laikas, derybų įgūdžiai), o daugelis kitų veiksnių yra pastovūs. Tačiau Jūs galite paveikti meistriškumą, valdymą ir verslumą. Galima patikslinti: meistriškumas ir valdymas – tai gebėjimas daryti daiktus tinkamus, verslumas – gebėjimas daryti tinkamus daiktus.

1. Kokius sėkmę įvertinančius veiksnius galėtumėte įvardyti trimis strategijoms?

Sėkmę įvertinantys veiksniai 1 strategijai:

Sėkmę įvertinantys veiksniai 2 strategijai:

Sėkmę įvertinantys veiksniai 3 strategijai:

Paaškinimas: ar kalbėjotės su žmonėmis, aptarėte skaičiavimus (ar neaptarėte jų), tokius kaip buhalterinės apskaitos nagrinėjimas, ar sėkmę įvertinančius veiksnius analizavote pats?

8. Veiksmų planas ir įgyvendinimas

Šiame skyrelyje toliau plėtosite savo strategiją. Tai darysite atsižvelgdami ir į sėkmę įvertinančius veiksnius (7 skyrelis). Šie veiksniai yra svarbūs kontrolei ir analizei. Kokybinius sėkmę įvertinančius veiksnius reikia pakeisti į išmatuojamus.

Strategija išsirinkta, tačiau tikras darbas dar tik prasideda. Strategijos įgyvendinimui labai svarbus geras veiksmų planas. Veiksmų planas turi būti: tikslus, išmatuojamas, priimtinas, realistiškas, apribotas laike. Kiekvienas veiksmas turi turėti bent jau tokius elementus: ką darysiu, ką įtraukiu ir kada tai bus baigta. Svarbu pradėti sudarinėti veiksmų planą dar mokymų metu. Antros mokymų dienos pabaigoje gavote namų darbą kitam susitikimui. Šis priklauso nuo Jūsų pasirinktos strategijos. Jeigu strategijos įgyvendinimui reikia didelių investicijų, tada namų darbe turėtų būti ir „realybės patikrinimas“ šioms investicijoms: kokios išlaidos ir kokios numatomos pajamos? Jeigu naujoji strategija orientuota į naujų rinkų paiešką, tada namų darbas būtų susisiekti su galimais pirkėjais ir aptarti galimybes. Po mokymų turėsite ir strategiją, ir veiksmų planą. Labai svarbu kontroliuoti veiksmų plano įgyvendinimo progresą. Jeigu tampa aišku, kad tam tikras tikslas negali būti pasiektas, pvz., dėl taisyklių ar įstatymų pasikeitimo, tada reikėtų pakartoti ankstesnius žingsnius ir priderinti strategiją.

1. Kokia Jūsų strategija?

Veiksmų plane apibrėšite, ką reikia padaryti, kada ir ką norite įtraukti. Dėl to privalote pakeisti kokybinius sėkmę įvertinančius veiksnius į išmatuojamus. **Apibūdinkite daugiausia penkis veiksmus.**

	1 veiksmas	2 veiksmas	3 veiksmas	4 veiksmas	5 veiksmas
Ką?					
Kada?					
Su kuo?					
Sėkmę įvertinantis veiksnys					
Išmatuojamas veiksnys					

Priedas

1 priedas. Apibrėžimai

Akcininkas, pajininkas	Bendrovės ar verslo, priklausančio keliems partneriams, akcijų turėtojas.
Asmenybė	Kiekvienai asmenybei būdingos unikalios savybės. Asmenybė turi įgimtų ir įgytų (išugdytų kultūros ir asmeninės patirties) bruožų. Žmogus teikia pirmenybę tam, kas miela jam asmeniškai, ir tai daro įtaką jo pasirinkimui.
Aplinka (išoriniai veiksniai)	Vietos augimo potencialas, technologinės galimybės, kolegos, visuomenės tendencijos ir kt.
Biudžetas	Pinigų paskirstymo kiekvienai užduočiai planas.
Duomenys	Kiekvienas reiškiny, kuris gali turėti reikšmę, skaičių ar raidę, pvz., daugiausia susiję su kiekiais ir sumomis.
Galimybė	Aplinkybė (tikėtina), kuri suteikia progą savo norimus pokyčius paversti veiksmiais.
Grėsmė	Netikėta įvykių eiga, kuri trukdo sėkmę įvertinantiems veiksniams.
Grynųjų pinigų cirkuliacija	Likvidžių aktyvų (pajamų ir skolų) pokyčiai.
Informacija	Prasminis duomenų derinys.
Įvaizdis	Kaip verslą ar organizaciją suvokia išorinė aplinka.
Įvertinimas	Ar tikslai pasiekti? Ar reikalingi pataisymai, pakeitimai?
Kompetencijos	Asmens žinios, įgūdžiai ir savybės.
Kontrolė	Realios padėties atitiktis planuotiems standartams.
Kūrybiškumas	Gebėjimas susieti įvykius ar dalykus, kurie iš esamų perspektyvų ir /ar idėjų yra laikomi naujais ar neįprastais.
Lankstumas	Skiriamasis bruožas organizacijos, kuri lengvai prisitaiko prie pokyčių ir yra mažiau pažeidžiama išorinių aplinkybių.
Misija	Kodėl verslas gyvuoja? Kokios yra mano/mūsų paskatos turėti ir verstis šiuo verslu? Kitaip tariant, verslo ar organizacijos vaidmuo ir ambicijos tam tikroje veiklos srityje.
Monitoringas (stebėseną)	Sisteminis kokybės vertinimas.
Motyvacija	Tai, kas žmones skatina ką nors daryti ar nuo ko nors susilaikyti.
Operatyviniai sprendimai	Trumpo, nuo kelių valandų iki kelių mėnesių, laikotarpio sprendimai. Kadangi dauguma sprendimų priimami strateginiu ar taktiniu lygmeniu, pasirinkimas gali būti ribotas.
Planas	Siekiamų tikslų aprašymas, nurodant apskaičiuotą matą/dydį (1), lėšas (2) ir laikotarpį (3), per kurį tikslai turi būti pasiekti.
Sėkmę įvertinantys veiksniai	Veiksniai, kurie turi didelę reikšmę organizacijos sėkmei.
SMART veiksmų planas	Veiksmingas veiksmų planas: tikslus, išmatuojamas, priimtinas, tikroviškas, apribotas laiko.
Strategija	Kaip mes pasieksime savo tikslus? Tai tiems tikslams pasiekti reikalingų būdų ir priemonių pasirinkimas.
Strateginiai sprendimai	Ilgalaikiai (daugiau kaip 5 metų), gana abstraktūs sprendimai.
Suinteresuotieji	Žmonės ar grupė, kurie bendrai valdo verslą ar kapitalą (pvz., draugai ir kartu bendradarbiai).

Taktiniai sprendimai	Vidutinės trukmės (nuo 1 iki 5 metų) sprendimai. Pvz., statybos ir plėtros planai.
Tikslas	Numatoma ir pageidaujama padėtis.
Valdymo ciklas	Valdymo ciklas prasideda nuo strategijos formulavimo, grindžiamas asmenybės analize, dabartine verslo padėtimi, vidinėmis stiprybėmis ir silpnybėmis, išorinėmis galimybėmis ir grėsmėmis. Iš čia kyla veiksmų planas, kaip įgyvendinti strategiją, ir apibrėžia įvertinimo momentus. Atlikus įvertinimą, strategija ir analizė vėl yra peržiūrimos.
Veikėjai	Žmonės ar organizacijos, kurie daro įtaką Jūsų ūkiui.
Veiksmų planas	Tam tikras veiksmų, kurie konkretizuoja strategiją, skaičius.
Verslo rezultatai	Pvz., gali būti – pelnas, darnumas, darbo sąlygos ir inovaciniai pajėgumai.
Verslumas	Idėjų, intelekto ir veiksmų visuma, sutelkta į sąmoningą rizikos priėmimą, siūlant produktus ar paslaugas ir turint pagrindinį tikslą gauti pelno.
Vidiniai verslo veiksniai	Struktūra ir kiti verslo ypatumai, kurie daro įtaką verslui ir plėtros galimybėms. Pvz., verslo modernumas, kapitalo intensyvumas, specializacija.
Vizija	Būsimo verslo planas: plėtra galvojant apie verslą ir platesnius dalykus.

Priedas 2. Žemės ūkio sektorių klausimai iš skyrelio „Verslas“

Pienininkystės klausimai

2B2a Specializacijos lygis – produktai: Kaip specializuotas Jūsų verslas? Labai specializuotas: tik pieniniai galvijai ir veislinių galvijų prieauglis. Specializuota: pieno gamyba ir šiek tiek augalininkystės (<20% viso ploto), kiaulės ar paukščiai. Nespecializuota: didelė verslo dalis yra kitame sektoriuje.

2B2b Specializacijos lygis – grandinė: Kiek tiekimo grandinės grandžių yra Jūsų verslo dalis?
1. Tik pieno gamyba. 2. Pieno gamyba ir perdirbimas. 3. Pieno gamyba, perdirbimas ir pardavimas.

2B3a Modernizacijos lygis – statiniai: Kokio amžiaus Jūsų ūkio pastatai / tvartai veiklos tęstinumo požiūriu? Nauji: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniškai: jie gali būti naudojami dar 10–20 metų, seni: juos reikėtų pakeisti.

2B3b Modernizacijos lygis – energija: Koks vidutinis Jūsų ūkio gamybos sistemų amžius? Pvz., melžimo įranga, pieno šaldymo, laikymo talpos ir galbūt perdirbimo įranga. Naujos: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniškos: jie gali būti naudojami dar 10–20 metų; senos: jas reikėtų pakeisti.

2B3c Modernizacijos lygis – gamyba: Koks vidutinis Jūsų ūkio gamybos sistemų (mašinų ir įrangos) amžius? Pvz., traktorių, šienavimo mašinų, šėrimo įrangos. Naujos: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniškos: jie gali būti naudojami dar 10–20 metų; senos: jas reikėtų pakeisti.

2B4 Kapitalo intensyvumas: Kokia Jūsų verslo investicijų vertė (skaičiuojant 1000 kg pieno verte), palyginti su kolegų? 1) didesnė nei vidutinė; 2) lygi; 3) mažesnė nei vidutinė.

2B6c Kooperacija – organizacijos: Su kiek suinteresuotųjų šalių tiekimo grandinėje turite susitarimų dėl bendradarbiavimo? Pavyzdžiui: ilgalaikiai susitarimai su pieno perdirbėju.

2B8a Žinių intensyvumas – išsilavinimas: Ar Jūsų verslo užduotims reikia specialių žinių, pvz., melžimo, galvijų sveikatingumo ir gyvūnų gerovės srityse? 1) daug; 2) panašiai kaip ir kolegų; 3) mažai

2B9a Inovacinis potencialas – plėtra: Ar Jūsų verslas orientuojasi į naujų produktų kūrimą? Pavyzdžiui: specialūs pieno produktai. 1) labai rimtai; 2) panašiai kaip ir kolegų; 3) labai mažai

2B10 Produktyvumas: Koks Jūsų ūkyje primilžis iš karvės, palyginti su kolegų? 1) didesnis nei vidutinis; 2) lygus; 3) mažesnis nei vidutinis.

2B12a Planeta – energijos kiekis: Koks energijos kiekis per metus tenka vienai karvei Jūsų ūkyje, palyginti su kolegų? 1) didesnis nei vidutinis; 2) lygus; 3) mažesnis nei vidutinis.

Augalininkystės klausimai

2B2a Specializacijos lygis – produktai: Kaip specializuotas Jūsų verslas? Labai specializuotas: daugiau kaip pusėje pasėlių dominuoja viena kultūra. Specializuotas: trys ar keturios kultūros. Nespecializuotas: penkios ar daugiau kultūrų, stambus gyvulių ūkis ar diversifikuotas (skirtingas sektorius).

2B2b Specializacijos lygis – grandinė: Kelių tiekimo grandinės grandžių yra Jūsų verslo dalis? 1. Tik augalininkystės gamyba. 2. Pasodai, sodinukai ar augalininkystės gamyba ir perdirbimas. 3. Pasodai, sodinukai, augalininkystės gamyba, perdirbimas ir/ar pardavimas.

2B3a Modernizacijos lygis – statiniai: Kokio amžiaus Jūsų ūkio pastatai veiklos tęstinumo požiūriu? Nauji: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniški: jie gali būti naudojami dar 10–20 metų, seni: juos reikėtų pakeisti.

2B3b Modernizacijos lygis – energija: Koks vidutinis Jūsų ūkio gamybos sistemų amžius? Pvz., rūšiavimo įranga, sandėlio kompiuteris. Naujos: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniškos: jie gali būti naudojami dar 10–20 metų; senos: jas reikėtų pakeisti.

2B3c Modernizacijos lygis – gamyba: Koks vidutinis Jūsų ūkio gamybos sistemų (mašinų ir įrangos) amžius? Pvz., traktorių, purkštuvų, dirvos dirbimo technikos. Naujos: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniškos: jie gali būti naudojami dar 10–20 metų; senos: jas reikėtų pakeisti.

2B4 Kapitalo intensyvumas: Kokia Jūsų verslo investicijų vertė (skaičiuojant vienam ha), palyginti su kolegu? 1) didesnė nei vidutinė; 2) lygi; 3) mažesnė nei vidutinė.

2B6c Kooperacija – organizacijos: Su kiek suinteresuotųjų šalių tiekimo grandinėje turite susitarimų dėl bendradarbiavimo? Pavyzdžiui: ilgalaikiai susitarimai su sėklų tiekėjais, perdirbėjais ar prekybininkais.

2B8a Ar Jūsų verslo užduotims reikia specialių žinių, pvz., dirvos įdirbimo, augalų sveikatingumo ir mitybos? 1) daug; 2) panašiai kaip ir kolegu; 3) mažai.

2B9a Inovacinis potencialas – plėtra: Ar Jūsų verslas orientuojasi į naujų produktų kūrimą? Pavyzdžiui: veislių gerinimas, augalų tyrimai, specialiųjų kultūrų auginimas. 1) labai rimtai; 2) panašiai kaip ir kolegu; 3) labai mažai.

2B10 Produktyvumas: Koks Jūsų ūkyje pagrindinės kultūros derlingumas iš ha, palyginti su kolegu? 1) didesnis nei vidutinis; 2) lygus; 3) mažesnis nei vidutinis.

2B12a Planeta – energijos kiekis: Koks energijos kiekis per metus tenka vienam ha pagrindinės kultūros Jūsų ūkyje, palyginti su kolegu? 1) didesnis nei vidutinis; 2) lygus; 3) mažesnis nei vidutinis.

Sodininkystės ir daržininkystės klausimai

2B2a Specializacijos lygis – produktai: Kaip specializuotas Jūsų verslas? Labai specializuotas: dominuoja viena kultūra. Specializuotas: dvi kultūros. Nespecializuotas: trys ar daugiau kultūrų.

2B2b Specializacijos lygis – grandinė: Kiek tiekimo grandinės grandžių yra Jūsų verslo dalis? 1. Tik augalininkystės gamyba. 2. Pasodai, sodinukai ar augalininkystės gamyba ir perdirbimas. 3. Pasodai, sodinukai, augalininkystės gamyba, perdirbimas ir/ar pardavimas.

2B3a Modernizacijos lygis – statiniai: Kokio amžiaus Jūsų ūkio pastatai (šiltnamiai, angariai) veiklos tęstinumo požiūriu? Nauji: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniški: jie gali būti naudojami dar 10–20 metų, seni: juos reikėtų pakeisti.

2B3b Modernizacijos lygis – energija: Koks vidutinis Jūsų ūkio gamybos sistemų amžius? Pvz., šildymo sistema, laistymo įranga. Naujos: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniškos: gali būti naudojamos dar 10–20 metų; senos: jas reikėtų pakeisti.

2B3c Modernizacijos lygis – gamyba: Koks vidutinis Jūsų ūkio gamybos sistemų (mašinų ir įrangos) amžius? Pvz., konvejeriai, klimato kompiuteris. Naujos: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniškos: jie gali būti naudojami dar 10–20 metų; senos: jas reikėtų pakeisti.

2B4 Kapitalo intensyvumas: Kokia Jūsų verslo investicijų vertė (skaičiuojant vienam ha), palyginti su kolegų? 1) didesnė nei vidutinė; 2) lygi; 3) mažesnė nei vidutinė.

2B6c Kooperacija – organizacijos: Su kiek suinteresuotųjų šalių tiekimo grandinėje turite susitarimų dėl bendradarbiavimo? Pavyzdžiui: ilgalaikiai susitarimai su sėklų tiekėjais, prekybininkais, parduotuvėmis, pardavėjais.

2B8a Žinių intensyvumas – išsilavinimas: Ar Jūsų verslo užduotims reikia specialių žinių, pvz., selekcijos, augalų sveikatingumo ir mitybos? 1) daugiau nei vidutiniškai; 2) panašiai kaip ir kolegų; 3) mažiau nei vidutiniškai.

2B9a Inovacinis potencialas – plėtra: Ar Jūsų verslas orientuojasi į naujų produktų kūrimą? Pavyzdžiui: veislių gerinimas, augalų tyrimai, specialiųjų kultūrų auginimas. 1) labai rimtai; 2) panašiai kaip ir kolegų; 3) labai mažai.

2B10 Produktyvumas: Koks Jūsų ūkyje pagrindinės kultūros derlingumas iš ha ar m², palyginti su kolegų? 1) didesnis nei vidutinis; 2) lygus; 3) mažesnis nei vidutinis.

2B12a Planeta – energijos kiekis: Koks energijos kiekis per metus tenka vienam ha pagrindinės kultūros Jūsų ūkyje, palyginti su kolegų? 1) didesnis; 2) lygus; 3) mažesnis.

Kiaulininkystės klausimai

2B2a Specializacijos lygis – produktai: Kaip specializuotas Jūsų verslas? Labai specializuotas: tik veisimas ar kiaulių auginimas mėšai. Specializuota: veisimas ir kiaulių auginimas mėšai. Nespecializuota: kiaulininkystė ir didelė verslo dalis yra kitame sektoriuje.

2B2b Specializacijos lygis – grandinė: Kiek tiekimo grandinės grandžių yra Jūsų verslo dalis? 1. Tik kiaulininkystė. 2. pašarų gamyba ir kiaulininkystė ar kiaulininkystė ir perdirbimas. 3. pašarų gamyba, kiaulininkystė, perdirbimas ir pardavimas.

2B3a Modernizacijos lygis – statiniai: Kokio amžiaus Jūsų ūkio pastatai / tvartai veiklos tęstinumo požiūriu? Nauji: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniški: jie gali būti naudojami dar 10–20 metų, seni: juos reikėtų pakeisti.

2B3b Modernizacijos lygis – energija: Koks vidutinis Jūsų ūkio gamybos sistemų amžius? Pvz., šėrimo kompiuteris, mėšlo šalinimo sistema ir galbūt, perdirbimo įranga. Naujos: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniškos: gali būti naudojamos dar 10–20 metų; senos: jas reikėtų pakeisti.

2B3c Modernizacijos lygis – gamyba: Koks vidutinis Jūsų ūkio gamybos sistemų (mašinų ir įrangos) amžius? Pvz., traktorių, šėrimo įrangos. Naujos: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniškos: gali būti naudojamos dar 10–20 metų; senos: jas reikėtų pakeisti.

2B4 Kapitalo intensyvumas: Kokia Jūsų verslo investicijų vertė (skaičiuojant paršelio ar kg mėsos verte), palyginti su kolegu? 1) didesnė nei vidutinė; 2) lygi; 3) mažesnė nei vidutinė.

2B6c Kooperacija – organizacijos: Su kiek suinteresuotųjų šalių tiekimo grandinėje turite susitarimų dėl bendradarbiavimo? Pavyzdžiui: ilgalaikiai susitarimai su mėsos perdirbėju.

2B8a Žinių intensyvumas – išsilavinimas: Ar Jūsų verslo užduotims reikia specialių žinių, pvz., veisimo, kiaulių sveikatingumo ir gyvūnų gerovės srityse? 1) daug; 2) panašiai kaip ir kolegu; 3) mažai

2B9a Inovacinis potencialas – plėtra: Ar Jūsų verslas orientuojasi į naujų produktų kūrimą? Pavyzdžiui: specialūs kiaulienos produktai. 1) labai rimtai; 2) panašiai kaip ir kolegu; 3) labai mažai arba visai ne.

2B10 Produktyvumas: Koks Jūsų ūkyje prieauglis iš paršavedės ar mėsos produktyvumas iš kiaulės yra palyginti su kolegu? 1) didesni; 2) lygūs; 3) mažesni.

2B12a Planeta – energijos kiekis: Koks energijos kiekis per metus tenka vienai kiaulei Jūsų ūkyje, palyginti su kolegu? 1) didesnis; 2) lygus; 3) mažesnis.

Paukštininkystės klausimai

2B2a Specializacijos lygis – produktai: Kaip specializuotas Jūsų verslas? Labai specializuotas: tik dedeklės ar viščiukai broileriai. Specializuotas: veisimas ir dedeklės ar veisimas ir viščiukai broileriai. Nespecializuotas: paukštininkystė ir didelė verslo dalis kitame sektoriuje.

2B2b Specializacijos lygis – grandinė: Kiek tiekimo grandinės grandžių yra Jūsų verslo dalis?
1. Tik paukštininkystė. 2. pašarų gamyba ir paukštininkystė ar paukštininkystė ir perdirbimas.
3. pašarų gamyba, paukštininkystė, perdirbimas ar kiaušiniai ir/ar pardavimas.

2B3a Modernizacijos lygis – statiniai: Kokio amžiaus Jūsų ūkio pastatai / tvartai veiklos tęstinumo požiūriu? Nauji: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniški: jie gali būti naudojami dar 10–20 metų, seni: juos reikėtų pakeisti.

2B3b Modernizacijos lygis – energija: Koks vidutinis Jūsų ūkio gamybos sistemų amžius? Pvz., šėrimo kompiuteris, mėšlo šalinimo sistema ir galbūt, perdirbimo įranga (mėsos ar kiaušinių). Naujos: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniškos: jie gali būti naudojami dar 10–20 metų; senos: jas reikėtų pakeisti.

2B3c Modernizacijos lygis – gamyba: Koks vidutinis Jūsų ūkio gamybos sistemų (mašinų ir įrangos) amžius? Pvz., traktorių, šėrimo įrangos. Naujos: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniškos: gali būti naudojamos dar 10–20 metų; senos: jas reikėtų pakeisti.

2B4 Kapitalo intensyvumas: Kokia Jūsų verslo investicijų vertė (skaičiuojant vieno kg mėsos ar 1000 kiaušinių verte), palyginti su kolegu? 1) didesnė nei vidutinė; 2) lygi; 3) mažesnė nei vidutinė.

2B6c Kooperacija – organizacijos: Su kiek suinteresuotųjų šalių tiekimo grandinėje turite susitarimų dėl bendradarbiavimo? Pavyzdžiui: ilgalaikiai susitarimai su mėsos perdirbėju ar kiaušinių pakuočių tiekėjais.

2B8a Žinių intensyvumas – išsilavinimas: Ar Jūsų verslo užduotims reikia specialių žinių, pvz., veisimo, paukščių sveikatingumo ir gyvūnų gerovės srityse? 1) daug; 2) panašiai kaip ir kolegų; 3) mažai.

2B9a Inovacinis potencialas – plėtra: Ar Jūsų verslas orientuojasi į naujų produktų kūrimą? Pavyzdžiui: specialūs paukštienos ar kiaušinių produktai. 1) labai rimtai; 2) panašiai kaip ir kolegų; 3) labai mažai.

2B10 Produktyvumas: Koks Jūsų ūkyje paukštienos produktyvumas 1000 broilerių ar surinkta kiaušinių iš 1000 dedeklių, palyginti su kolegu? 1) didesnis; 2) lygus; 3) mažesnis.

2B12a Planeta – energijos kiekis: Koks energijos kiekis per metus tenka 1000 vištų ar viščiukų Jūsų ūkyje, palyginti su kolegu? 1) didesnis; 2) lygus; 3) mažesnis.

Bitininkystės klausimai

2B2a Specializacijos lygis – produktai: Kaip specializuotas Jūsų verslas? Labai specializuotas: tik bitininkystė. Specializuotas: bitininkystė ir kitos žemės ūkio veiklos. Nespecializuotas: bitininkystė ir didelė verslo dalis yra kitame sektoriuje(-iuose).

2B2b Specializacijos lygis – grandinė: Kiek tiekimo grandinės grandžių yra Jūsų verslo dalis? 1. Tik bitininkystė. 2. Bitininkystė ir medaus perdirbimas. 3. Bitininkystė, medaus perdirbimas, mažmeninė prekyba ir/ar turizmas.

2B3a Modernizacijos lygis – statiniai: Kokio amžiaus Jūsų ūkio angarai ir medaus tvarkymo patalpos veiklos tęstinumo požiūriu? Nauji: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniškai: gali būti naudojami dar 10–20 metų, seni: juos reikėtų pakeisti.

2B3b Modernizacijos lygis – energija: Koks vidutinis Jūsų ūkio gamybos sistemų amžius? Pvz., aviliai. Naujos: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniškos: gali būti naudojamos dar 10–20 metų; senos: jas reikėtų pakeisti.

2B3c Modernizacijos lygis – gamyba: Koks vidutinis Jūsų ūkio gamybos sistemų (mašinų ir įrangos) amžius? Pvz., medaus sukimo įranga. Naujos: nuo 0 iki 10 metų; vidutiniškos: gali būti naudojamos dar 10–20 metų; senos: jas reikėtų pakeisti.

2B4 Kapitalo intensyvumas: Kokia Jūsų verslo investicijų vertė (skaičiuojant vieno medaus kg verte), palyginti su kolegu? 1) didesnė nei vidutinė; 2) lygi; 3) mažesnė nei vidutinė

2B6c Kooperacija – organizacijos: Su kiek suinteresuotųjų šalių tiekimo grandinėje turite susitarimų dėl bendradarbiavimo? Pavyzdžiui: ilgalaikiai susitarimai su medaus perdirbėju ar specializuota parduotuve.

2B8a Žinių intensyvumas – išsilavinimas: Ar Jūsų verslo užduotims reikia specialių žinių, pvz., bičių mitybos, medaus paruošimo ir perdirbimo? 1) daug; 2) panašiai kaip ir kolegų; 3) mažai

2B9a Inovacinis potencialas – plėtra: Ar Jūsų verslas orientuojasi į naujų produktų kūrimą? Pavyzdžiui: specialūs medaus produktai. 1) labai rimtai; 2) panašiai kaip ir kolegų; 3) labai mažai.

2B10 Produktyvumas: Koks Jūsų ūkyje produktyvumas iš vieno avilio, palyginti su kolegu? 1) didesnis; 2) lygus; 3) mažesnis.

2B12a Planeta – energijos kiekis: Koks energijos kiekis per metus tenka vienam aviliui (bičių šeimai) Jūsų ūkyje, palyginti su kolegu? 1) didesnis; 2) lygus; 3) mažesnis.

Skyrius instruktoriui

Turinys

Rekomendacijos instruktoriui prieš mokymus _____	65
Mokymų programa ir nuorodos instruktoriui _____	67
1 susitikimas: Istorija, verslas ir supanti aplinka _____	67
2 susitikimas: Verslininkas ir žingsniai strategijos link _____	70
3 Susitikimas: Nuo strategijos prie veiksmų _____	72

Rekomendacijos instruktoriui prieš mokymus

Trijų dienų mokymų programa, kurios tikslas – padėti ūkininkams plėtoti savo verslo strategiją.

Prieš prasidedant mokymams:

- Geras kvietimas yra mokymų, preliuminarios informacijos rinkimo ir lūkesčių sukūrimo sėkmės veiksnys. Tai gali būti telefoninis kvietimas arba asmeninis apsilankymas pas ūkininką. 45–60 minučių pokalbis suteiks informacijos mokymams, todėl, kad Jūs žinosite apie ūkininką ir jo ūkį (kokios pagrindinės problemos). Taip pat galite patikrinti, ar ūkininkas tinkamas mokymams (ar atvirkščiai):
 - o gebantis ir pasiruošęs galvoti strateginiu lygiu;
 - o pasiruošęs dalintis informacija apie ūkio rezultatus (pvz., ūkio ekonominius rezultatus);
 - o pasiruošęs kalbėti apie asmenines kompetencijas ir ambicijas.
- Atkreipti dėmesį į mokymų planavimą, laiką skirtą susitikimui, užduotims atlikti ir kiek laiko dalyviai gali tam skirti.
- Labai svarbu, kad trijose mokymų dienose dalyvautų visi dalyviai ir turėtų laiko atlikti namų darbų užduotis.
- Kadangi mokymų metu pageidaujamas aktyvus dalyvių tarpusavio bendravimas, geriausia, kai grupėje 8 dalyviai. Jei grupėje yra daugiau žmonių, pasidaro sunku kiekvienam skirti pakankamai laiko. Jei yra mažiau negu 6 žmonės, tada per mažai bendraujama tarpusavyje.
- Labai svarbu, kad mokymų dalyviai turėtų aiškius lūkesčius. Šiuose mokymuose nebus akcentuojama ūkių ekonomika ar investicijų finansinė sąmata. Šiuose mokymuose didžiausias dėmesys skiriamas strategijos kūrimo procesui. Pagrindinis tikslas yra, kad pasibaigus mokymams, ūkininkas galėtų savarankiškai plėtoti strategiją arba bent jau suprastų, kaip tai daroma, ir žinotų, kaip pasinaudoti konsultantų ar kitų žmonių pagalba. Taigi mokymuose visas dėmesys sutelktas į ūkininko kompetencijų lavinimą. O strateginis planas – daugiau kaip papildomas produktas.
- Labai svarbu aiškiai žinoti instruktoriaus ir verslininko vaidmenis mokymuose. Visą sunkiausią darbą atlieka verslininkas, o instruktoriui tenka tik pagalbininko vaidmuo (pvz., užduoti tinkamus klausimus, parodyti, kur ieškoti informacijos ar pagalbos).
- Pasitikėjimo sukūrimas grupėje mokymų pradžioje, sudarant susitarimą, kad asmeninės pastabos ir pasidalijimai išliks grupėje ir nebus perpasakojami žmonėms už grupės ribų. Taip pat kvieskite dalyvius klausti, jeigu kas neaišku arba kyla kokių nors problemų.

Organizaciniai klausimai:

- Gera ir rami susitikimų vieta, kur yra visos reiklaingos priemonės (projektorius, ekranas, konferencijų stovas (rašymui ant jo), nešiojamas kompiuteris, kompiuteriai ir interneto ryšys).
- Dalyviams paruoškite aplanką su visa reikalinga medžiaga. Jei reikia, po kiekvieno susitikimo galite išdalyti klausimyną ar namų darbų užduotis.

- Nutarkite, kaip ūkininkai pildys savo Strateginio valdymo priemonės (SVP) atvirus ir balais vertinamus klausimus. Tai gali būti atliekama keliais būdais:
 - Dalis klausimų užpildoma mokymų metu (ūkininkai juos pildys per susitikimus).
 - Jeigu ūkininkas turi gerą interneto ryšį namie, gali pats užpildyti SVP. Šiuo atveju instruktorius ūkininkui suteikia vartotojo vardą ir slaptažodį ir parodo, kaip naudotis internetine priemone.
 - Jeigu ūkininkas neturi (arba turi nekokybišką) interneto ryšį, instruktorius užpildo atsakymus ir išsiunčia ataskaitą. Žinoma, instruktoriui tai užims daugiau laiko.
 - Galima pakviesti studentus, kurie mokymų metu talkintų instruktoriui, pvz., paruoštų dalyviams aplanką, taip pat padėtų ūkininkams pildyti SVP. Studentams būtų gera darbo su ūkininkais patirtis bei pažintis su strateginiu valdymu.
- Pasitikrinkite, ar turite pakankamai kompiuterių su interneto ryšiu dalyviams. Jei pildysite SVP mokymų metu, kompiuterio reikės kiekvienam dalyviui.

Mokymų programa ir nuorodos instruktoriui

Tai yra apibendrintas programos aprašymas, tikslesnę trukmę nusistatysite kartu su dalyviais.

1 susitikimas: Istorija, verslas ir supanti aplinka

9.45 sutikimas ir kava

- Paruoškite patalpą kavos ir pietų pertraukai;
- Aplankas ūkininkams su mokymų medžiaga;
- Vardų kortelės.

10.00 Programos pristatymas

- programos pristatymas;
- susipažinimas (trumpas prisistatymas).

10.10 Prisistatymas

- Prisistatymas: vardas + kokią profesiją rinktumėtės, jei nebūtumėte ūkininkas?
- Strateginio valdymo pristatymas: kas tai yra ir kaip Jūs tai darote?
- Pristatymas (*Power Point*): šis pristatymas pateikia mokymų struktūrą. Pabrėžkite, jog šie mokymai yra dėl strateginių, bet ne taktinių ar operatyvinių klausimų.

10.50 Istorija ir verslas

- Kur dabar esate ir kaip tai pasiekėte?
- Kaip manote, kokios yra stipriosios ar gerintinos Jūsų verslo pusės?
- Nustatant stiprybes ir silpnybes išskirkite ūkio struktūrą (pvz., dydį) ir ūkio veiklos rezultatus.

→ Kiekvienas galvoja apie savo ūkio istoriją. Kokia yra jo kaip verslininko (ūkininko) paskata (kas jį skatina tuo užsiimti), kaip ūkis buvo plėtojamas, kokios dabar yra ūkio stiprybės ir silpnybės.

→ Visa tai ūkininkas išdėsto savo kaimynui (ir atvirkščiai). Kaimynas užsirašo pastabas ir trumpai pristato visa tai visai grupei.

→ Kaip instruktorius: pabrėžkite paskatas ir ambicijas bei peržiūrėkite stiprybes ir silpnybes, stenkitės išskirti ūkio struktūrą ir ūkio veiklos vykdymą.

→ Ši dalis dažniausiai užima daugiau laiko, tačiau yra labai svarbi visam mokymo procesui (čia Jūs sukuriate grupės tarpusavio pasitikėjimą).

Jei įmanoma, būtų gerai prieš pietus pradėti „Verslo“ analizę. Žinoma, tai priklauso nuo paskirto pietų laiko. Remiantis sukaupta patirtimi, rekomenduojame pradėti naudotis internetine priemone ir atsakyti į 2A skyriaus „Verslas“ klausimus iki pietų.

12.15–13.00 pietūs

13.00 Verslo analizė

- Tęsiant rytinę dalį, skatinti atskirti ūkio struktūros ir ūkio veiklos vykdymo (rezultatų) stiprybes ir silpnybes.

→ Yra keli būdai išskirti stiprybes ir silpnybes.

- Jei yra galimybė, ūkio struktūra galėtų būti palyginta su vidutiniu šalies ar regiono (priklausomai nuo verslininkų akiračio). Ūkio veiklos rezultatai gali būti palyginti su palyginamosios programos duomenimis (pvz., Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos programa e-Geba), tai gali padėti palyginti savo ūkio rezultatus su palyginamosios grupės rezultatais.
- Jeigu nėra jokių duomenų, gali būti panaudotas 360 laipsnių metodas. Verslininkas gali paklausti savo partnerio (1), kliento (2), konsultanto (3) ir/ar kolegos įvardyti jo stiprybes ir silpnybes. Tai gali būti pritaikyta ir verslui (ūkio struktūrai ir veiklos rezultatams) bei verslininkui!

→ Pradėkite darbą kompiuteriais, parodykite, kaip prisijungti prie priemonių.

- Užpildykite 2A skyriaus „Verslas“ (verslas – aprašymas) klausimus.
- Balais įvertinkite verslą pagal 2B skyriuje (verslas – balas) pateiktus klausimus.

Leiskite verslininkams pildyti SVP (arba paaiškinkite, kaip tai padaryti).

14.15 Aplinkos analizė

- Kaip atrodo Jūsų aplinka. Tai ne tik artimiausia Jūsų, šeimos kaimynystė, bet ir platesnė, tai kas vyksta rinkoje, visuomenėje.
- Išorinė situacija žiūrint į ateitį (ne dabartinė padėtis).

14.45 Kavos pertraukėlė

15.00 Aplinkos analizės tęsinys

→ Grupėje naudokite „smegenų šturmą“ svarbiems aplinkos pokyčiams įvardyti, surašykite juos ant konferencijų lentos. Dėmesio – diskusija turėtų būtų ne per daug apibendrinta, turi sietis su kiekvieno verslininko padėtimi.

→ Pasistenkite sugrupuoti išorės veiksnius (pasitikrinkite, ar paminėta dauguma SVP minimų veiksmų, galbūt reikėtų paklausti kelis klausimus taip, kad būtų paminėtas kuo platesnis veiksmų spektras).

→ Pasiūlykite verslininkams išorinius veiksnius suskirstyti į tuos, kuriuos jie gali paveikti, ir tuos, kurių negali. Svarbu suprasti, kad jie gali su tuo nesutikti! Tai asmeninė verslininkų nuomonė. Labai svarbu, kad ūkininkas apsispręstų, kur panaudoti savo pastangas. Todėl nėra prasmės skirti laiką ir energiją dalykams, kurių negali pakeisti.

15.30 SVP Aplinkos veiksniai

→ Užpildykite 3A skyriaus „Aplinka“ (aplinka – aprašymas) klausimus.

→ Balais įvertinkite aplinką pagal 3B skyriuje (aplinka – balas) pateiktus klausimus.

16.25 Namų darbų užduotys

1. Peržvelkite šią dieną, ar norėtumėte daugiau laiko skirti savo ūkio stiprybių ir silpybių išskyrimui ar aplinkos analizei? Jeigu būtina, pritaikykite atsakymus SVP klausimams.
2. Darbant su ryšiais:
 - a. Pasikalbėkite su ne žemės ūkio srities verslininku. Šio pokalbio tikslas – įžvelgti šio asmens verslumą arba
 - b. Pasikalbėkite su kuo nors iš savo pažįstamų, kaip galėtumėte pasinaudodami šia pažintimi pagilinti savo verslumą.

→ Pasistenkite visa tai gerai organizuoti. Geriausia, jeigu ūkininkas pats užsipildo SVP. Jei tai per keblu, pasinaudokite studentų pagalba. Blogiausiu atveju užpildykite Jūs, kaip instruktorius. Dviem paskutiniaisiais atvejais svarbu, kad iki dienos pabaigos surinktumėte kuo daugiau medžiagos. Arba labai aiškiai susitartumėte su mokymų dalyviais.

→ Namų darbų užduotis dalyviams pateikite taip, kad jie kuo aiškiau suprastų, ko iš jų tikimasi.

16.30 Aptarimas

16.00 Pabaiga

2 susitikimas: Verslininkas ir žingsniai strategijos link

9.45 susitikimas su kava

→Paruoškite patalpą kavos ir pietų pertraukai.

10.00 Programos pristatymas

→Pakartoti mokymų struktūrą ir tikslą.

10.05 Namų darbų pristatymas

- Visi verslininkai po 5 minutes pristato tai, ką jie svarbaus jie sužinojo (išmoko), atlikdami namų darbų užduotis.

→Tai gali būti daroma pateikiant prezentaciją, tačiau efektyvesnis darbas poromis. Verslininkas dalinasi savo išmoktais dalykais su kaimynu. Jo kaimynas visai grupei pristato šias pamokas.

11.00 Kompetencijos

Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą konkretų darbą. Kompetencija apima patirtį, įgūdžius ir žinias, dažnai ir tam tikras asmenines savybes (ar asmeninių savybių nebuvimą, pvz., kompetentingas karys neturėtų bijoti rizikos).

- Strateginiame valdyme svarbus vaidmuo tenka asmens įgūdžiams (meistriškumui). Taigi dabar ketiname kalbėtis apie tai, kame esate įgudę.

→Internete prieinama daug kompetencijų testų. Nyderlandų ūkininkų mokymuose kartais naudojama Kolb testo forma (http://pbcentras.drauge.org/testas/pbc_ax_testai.php).

→ Aiškindami kompetencijų vaidmenį, plėtodami strategiją (rengdami), naudokite PPT pristatymą.

→ Kaip instruktorius, šiai diskusijai naudokite pirmos dienos ir namų darbų užduoties informaciją.

→ Užpildykite 4A skyriaus „Verslininkas“ (verslininkas – aprašymas) klausimus.

→ Balais įvertinkite aplinką pagal 4B skyriuje (verslininkas – balas) pateiktus klausimus.

12.00 Nuo analizės link ateities strategijos

Jau aptarti visi veiksniai: ūkio struktūra, ūkio veiklos vykdymas, aplinka ir verslininkas. Tai reiškia, kad pagrindas jau yra.

→ Pateikite keletą ūkininkų skirtumų, pvz., kompetencijos, veiklos vykdymo tam, kad parodytumėte, jog kiekvienas ūkininkas unikalus.

→Paaiškinkite, kad tai analizavimo ir gręžiojimosi į praeitį pabaiga, dabar bus žengtas žingsnis strategijos link.

12.15 Misija, vizija ir tikslai

→Visi šie elementai jau buvo analizuoti pirmoje mokymų dalyje.

→Kokia Jūsų vizija, kokios yra paskatos ateičiai?

→Kokie Jūsų ateities tikslai?

→ Kaip Jūsų ūkis atrodys po 5–10 metų?

Uzpildykite 5 skyriaus „Misija, vizija ir tikslai“ klausimus.

13.00–13.45 Pietūs

13.45 Savo ūkiui tinkamos strategijos konkretizavimas

Koks strateginis variantas geriausiai tiktų Jūsų situacijai? Sujunkite savo ūkio ir aplinkos analizę, savo ambicijas ir verslininko kompetencijas. Turėtumėte išsirinkti bent du strateginius variantus.

- Balais įvertinkite tikslo strategijas, pateiktas SVP 6B skyriuje „Tikslo strategijos“.
- Surašykite savo balus lentelėje (popieriuje), pateiktoje mokymo priemonės 6.1 skyriuje „Užduotis – „spontaniškai“ surašyti balus įvairioms strategijoms“ (35 psl.).
- Toliau pildykite šią lentelę popieriuje, tačiau tik aukštais balais įvertintoms strategijoms.
- Palyginkite savo balus strategijoms su SVP pateiktomis ir pasistenkite paaiškinti skirtumus. Svarbiausia, kad ūkininkai galėtų paaiškinti, kodėl pasirinkta strategija jiems tinka: kaip ji tinka su ūkininkų ambicijomis ir savybėmis/kompetencijomis. Kaip strategija tinka pagal jų ūkio struktūrą ir veiklos rezultatus? Kaip ji tinka pagal ūkininkų požiūrį į aplinką (rinką, visuomenę)?
- Užpildykite SVP 6A skyriaus „Tikslo strategijos“ klausimus.
- Užpildykite lentelę (popieriuje), pateiktą mokymo priemonės 6.6 skyriuje „Tikslo strategijų pasėkmių tikrinimas“ (49 psl.).
- Užpildykite SVP 7 skyriaus „Sėkmę įvertinantys veiksniai“ klausimus.

16.15 Namų darbų užduotys

Jei reikia, užbaigti pildyti SVP internete.

- Kitam susitikimui paruošti pristatymą: aiškiai pristatyti savo strategiją, kuri atitinka atliktą verslininko (kompetencijos, ambicijos), verslo (struktūra ir vykdymas) ir aplinkos analizę.
- Priklausomai nuo to, kas pasirinkta:
 - atlikti realybės patikrinimą (pvz., jeigu ūkininkas darys milžiniškas investicijas, galima panaudoti investavimo priemonę arba paklausti šios srities konsultanto);
 - pasiruošti reikiamus ryšių tinklus (tuo atveju, jei plėtojamas naujas produktas ar rinka).
- Kiekvienam ūkininkui ši dalis bus skirtinga. Į pristatymą įtraukti pagrindines išmoktas pamokas.
- Instruktorius gali padėti pasirinkti individualios dalies pristatymą.
- Instruktorius taip pat gali pateikti pristatymo šabloną (*power point* programa).

16.30 Aptarimas ir pabaiga

3 Susitikimas: Nuo strategijos prie veiksmų

9.45 susitikimas ir kava

→Paruoškite patalpą kavos ir pietų pertraukai.

10.00 Programos pristatymas

10.05 Ūkininkų strategijų pristatymas

- Kiekvienam ūkininkui skiriama 20 minučių (su diskusijomis).
- Kiekvienas ūkininkas grupei pristato savo pasirinktą strategiją, įtraukdamas ir besiskiriančias pristatymo dalis (pvz., realybės patikrinimą, investicinį planą ar ryšių tinklą).
- Po kiekvieno pristatymo: grupės ir instruktoriaus reakcija, atsiliepimai.

12.30–13.30 Pietūs

13.30 Ūkininkų strategijų pristatymo tęsinys

14.30 Veiksmų planas

- Užpildykite 8 skyriaus „Veiksmų planas ir įgyvendinimas“ klausimus.

15.30 Aptarimas

Kitų susitikimų planavimas.

16.00 Pabaiga