

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Gintautas ČEPAS**

**ELNININKYSTĖS MARKETINGO STRATEGIJOS  
KŪRIMAS IR ŪKIO VALDYMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**ELNININKYSTĖS MARKETINGO STRATEGIJOS**  
**KŪRIMAS IR ŪKIO VALDYMAS**

**Magistro darbas**  
**Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

**Magistro darbo autorius Gintautas Čepas**

**Vadovas prof. A.Garalis**

**Recenzentas .....**  
**.....**

## SANTRAUKA

G.Čepas Elnininkystės marketingo strategijos kūrimas ir ūkio valdymas: Vadybos Magistro baigiamasis darbas / mokslinis vadovas prof. A.Garalis; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2007. – 54 p.

Magistro darbe kuriama Č.Čepo ūkio marketingo strategija, išanalizuojamas ūkio valdymas, pagrindinė problema: kaip reikėtų sukurti ekonomiškai naudingą, gerai organizuotą, mokliškai pagrįstą ir paremtą pasauline praktika elnių auginimo verslo modelį viename Lietuvos ūkyje, siekiant didesnio pelno žemės ūkio srityje.

Nagrinėjama įvairių Lietuvos ir užsienio autorių literatūra apie elnių, danielių auginimą, veisimą, analizuojama netradicinių aptvarų ūkių veikla.

Savo darbe apžvelgiu tas išorines sąlygas, kurios labiausiai veikė ūkio veiklą, ir kokią įtaką jos turėjo plečiant rinką: besikeičiantys ekonominiai šalies rodikliai, politiniai-teisiniai sprendimai bei konkurentų veiksmai.

Atlikta Č.Čepo ūkio SSGG analizė, išorinei ūkio analizei ištirti sudaryta anketa, nagrinėjami ūkių duomenys pagal pasirinktą temą. Gauti rezultatai patvirtina suformuluotą mokslinio tyrimo hipotezę, mažo našumo žemėse ir neefektyvaus ūkininkavimo ūkiuose tikslinga pereiti prie netradicinės gamybos – elnių ir danielių auginimo veiklos.

Pateiktomis išvadomis ir pasiūlymais galės pasinaudoti Č.Čepo ūkio vadovybė, bei kiti panašaus pobūdžio ūkiai.

## SUMMARY

G.Čepas Marketing policymaking for deer farming and farm management: Magistracy work / scientific guide professor A.Garalis; Šiaulių University, Management department. -Šiauliai, 2007.- 54 pages.

Marketing policymaking for Č.Čepas deer farm is created in this work, analyzing of farm management, the main problem: how to create profitable, good managing, scientific reasoning and buttressed up by world experience deer farming business model in one Lithuanian farm, on purpose to make farm agricultural more profitable.

I study conditions, which had most effects to farm activities, and what effect they had in increasing of market: changing national economy, politics-low decisions and competition in market.

It was made SWOT analysis of Č.Čepas deer farm, questionnaire for study of external farm situation, explored records of farms according subject scheme. Work results confirm scientific researching hypothesis that it is proposing to make agricultural alternative business – deer and fallow deer farming in bad land and not effective managing farms.

This researching notes can be used by managers of Č.Čepas and other Lithuanian deer farms.

## TURINYS

|  |    |
|--|----|
| TURINYS .....  | 1  |
| LENTELĖS .....   | 5  |
| PAVEIKSLAI.....  | 6  |
| ĮVADAS .....   | 7  |
| 1. BENDRIAUSI STRATEGINIO VALDYMO PRINCIPAI.....                                     | 10 |
| 1.1. Prognozavimo ir strateginio valdymo samprata .....                              | 10 |
| 1.2. Strateginio valdymo modeliai.....   | 11 |
| 1.3. Strateginė analizė.....   | 13 |
| 1.3.1. Vizija, misija ir tikslai .....   | 13 |
| 1.3.2. Išorinės aplinkos analizė .....   | 14 |
| 1.3.3. Vidinės aplinkos analizė .....  | 16 |
| 1.3.4. SSGG analizė.....   | 17 |
| 1.4. Strateginių sprendimų alternatyvos, jų vertinimas ir parinkimas .....           | 18 |
| 2. Č.ČEPO ELNININKYSTĖS ŪKIO STRATEGIJA IR JOS VALDYMAS.....                         | 21 |
| 2.1. Č.Čepo elnininkystės ūkio veiklos apibūdinimas.....                             | 21 |
| 2.2. Č.Čepo elnininkystės ūkio esamos situacijos analizė.....                        | 23 |
| 2.2.1. Išorinės aplinkos veiksnių analizė .....                                      | 23 |
| 2.2.2. Vidinės aplinkos analizė.....   | 26 |
| 2.2.3. SSGG analizė.....   | 29 |
| 2.4. Č.Čepo elnininkystės ūkio strateginių alternatyvų vertinimas ir parinkimas..... | 30 |
| 3. Č.ČEPO ELNININKYSTĖS ŪKIO IŠORĖS TYRIMŲ ANALIZĖ .....                             | 32 |
| 3.1. Č.Čepo elnininkystės ūkio veiklos tyrimo proceso organizavimas.....             | 32 |
| 3.1.1 Tyrimo instrumentarijus.....   | 32 |
| 3.1.2 Tyrimo eiga .....  | 33 |
| 3.2. Rezultatų aptarimas .....   | 46 |
| PRIEDAI .....  | 54 |

## LENTELĖS

|  |    |
|--|----|
| 1 lentelė Svarbiausios makroaplinkos strateginės analizės kryptys.....                                 | 14 |
| 2 lentelė SSGG matricos lentelė.....   | 17 |
| 3 lentelė. SSGG matrica.....   | 29 |
| 4 lentelė. Strateginių alternatyvų vertinimas ir parinkimas.....                                       | 30 |
| 5 lentelė Aptvarų savininkai, iš kurių gautos užpildytos anketos ir jų aptvaruose laikomi gyvūnai..... | 33 |
| 6 lentelė Aptvaruose laikomų gyvūnų gausumas.....  | 36 |
| 7 lentelė Miškų urėdijoms priklausančių aptvarų dydžiai.....   | 37 |
| 8 lentelė Stuburinių gyvūnų aptvarų dydžiai.....   | 38 |
| 9 lentelė. Įvairių gyvūnų rūšių pašarai.....   | 43 |
| 10 lentelė. Tiesioginiai aptvarų pajamų šaltiniai.....   | 44 |

## PAVEIKSLAI

|  |    |
|--|----|
| 1 pav. Nustatytinės metodologijos strateginio valdymo modelis.....             | 11 |
| 2 pav. Plėtotinas metodologijos strateginio valdymo modelis.....               | 12 |
| 3 pav. Strateginio valdymo proceso modelis.....                                | 12 |
| 4 pav. M. Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis.....                     | 15 |
| 5 pav. Strateginės vidinės aplinkos analizės kryptys.....                      | 16 |
| 6 pav. Ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos.....            | 18 |
| 7 pav. Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos.....                 | 19 |
| 8 pav. Ūkio prekių ir paslaugų portfelis.....                                  | 28 |
| 9 pav. Aptvarų, apie kuriuos turima informacijos, išsidėstymas Lietuvoje.....  | 34 |
| 10 pav. Žinduolių rūšių pasiskirstymas aptvaruose.....                         | 35 |
| 11 pav. Stuburinių gyvūnų gausumas aptvaruose.....                             | 35 |
| 12 pav. Laukinių gyvūnų aptvarų kiekio kitimas 2003-04, 2005, 2006 metais..... | 36 |
| 13 pav. Stuburinių gyvūnų skaičiaus pasiskirstymas Lietuvos aptvaruose.....    | 37 |
| 14 pav. Gyvūnų patekimo į aptvarus būdai.....                                  | 39 |
| 15 pav. Aktualios informacijos apie laikomus gyvūnus paieška.....              | 40 |
| 16 pav. Žinios apie prižiūrimuose aptvaruose laikomų gyvūnų kilmę.....         | 40 |
| 17 pav. Informacija apie aptvaruose laikomų gyvūnų kilmės knygas.....          | 41 |
| 18 pav. Aptvaruose laikomų gyvūnų bendras sveikatos patikrinimas.....          | 41 |
| 19 pav. Profilaktinės priemonės naudojamos aptvaruose.....                     | 42 |
| 20 pav. Papildomas aptvaruose laikomų gyvūnų šėrimas.....                      | 42 |
| 21 pav. Pašarų gavimo būdai.....   | 43 |
| 22 pav. Aptvarų pelningumas pagal pagrindinę juose laikomą gyvūnų rūšį.....    | 44 |
| 23 pav. Lėšų, panaudotų aptvarams įkurti, šaltiniai.....                       | 45 |
| 24 pav. Aptvarų įsteigimo leidimų sistemos vertinimas.....                     | 45 |
| 25 pav. Aptvarų kontrolės vertinimas.....                                      | 46 |

## IVADAS

**Tyrimo problema.** Esamoje rinkoje efektyviai gali funkcionuoti tik tos įmonės, kurios yra sukūrusios originalią vystimosi koncepciją ir struktūrą. Pasaulio patirtis įrodė, kad visos firmos žymiai efektyviau dirba, kurios turi planus. Planai gali būti: ilgalaikiai, trumpalaikiai, operatyviniai.

*Ilgalaikiai planai*, sudaromi penkerių ir daugiau metų laikotarpiui, vadinami *strateginiais planais*. (Seilius A., 1994) Kiekviena valstybinė arba nevalstybinė organizacija turi turėti savo strateginį planą, numatyti savo veiklą ateityje.

Prieš tris su puse amžiaus ispanų jėzuitas Baltasaras Gracianas (Baltasar Gracian) išsakė šiuolaikinio strateginio planavimo dvasią žodžiais, kurie amžiais liks dovana strategijos kūrėjams: "Mąstyk, numatydamas šiandien - rytdienai, o iš tikrųjų daugeliui dienų. Didžiausias išvalgumas - numatyti viską, kas ateina. Kas numatyta, neįvyks atsitiktinai. Pasirengęs žmogus visada užkirs kelią nenumatytiems atvejams. Nereikia atidėti svarstymų, kol iškils reikalas. Svarstymas turėtų vykti anksčiau. Jūs galite, kruopščiai apgalvoję, veikti, užkirsdami kelią daugumai pražūtingų įvykių. Žymiai geriau miegoti galvojant apie problemas, kol jos nepasiekė viršūnės, negu atsibusti, kai tai atsitiko. Kai kas veikia ir galvoja vėliau - daugiau apie pasiteisinimus negu apie priežastis. Kiti negalvoja nei prieš, nei po to. Visą gyvenimą reikėtų gyventi galvojant, kaip rasti teisingą veikimo kryptį, kurios reikėtų laikytis. Mąstymas ir numatymas pataria, kaip gyventi ir kaip pasiekti sėkmę."

Pasak V. Damaškienės (2002), strateginis planavimas, tapdamas svarbiu vadybos plėtros etapu, yra gana sudėtingas socialinis reiškinys, glaudžiai susijęs su daugelių svarbių rinkos ekonomikos ir visuomenės vystimosi procesų įvairiais organizacijų veiklos aspektais. Tradicinė strateginio planavimo proceso logika apima tokius elementus: tikslai, strategijos, išteklių.

Kuriant įmonės strateginį planą labai svarbu pasirinkti teisingą plėtros ir vystimosi strategiją. Tam įtakos turi ir įmonės veikla bei jos parduodami produktai ar teikiamos paslaugos, jų populiarumas. Todėl įmonėms, veikiančioms rinkos ekonomikos sąlygomis, ypač svarbu yra numatyti įvykius ir spręsti, kokie yra būtini žingsniai kiekvienai įmonei, siekiančiai įgyti pranašumą. Taip pat svarbu sugebėti laiku reaguoti į atsiradusius naujus rinkos reikalavimus. Todėl organizacija, norėdama sėkmingai siekti savųjų tikslų, turi turėti savo strategiją.

Tradicinis žemės ūkio vaidmuo yra gaminti maistą vidaus vartotojams ir eksportui. Įstojus į ES (Europos Sąjungą), žmonės baiminasi, kad žlugs tradicinis žemės ūkis, nes vis daugiau produktų yra įvežama iš Vakarų mažesne kaina. Todėl dabar ūkininkui, gaminančiam žemės ūkio produkciją, sunku išsilaikyti rinkoje ir gauti pelną. Norėdami išlikti rinkoje, kaimo ūkiai turi stambėti arba keisti savo paskirtį. Tačiau žinant lietuvių uždarumą, pasyvumą, nusistatymą prieš naujoves, nepasitikėjimą savo

jėgomis, yra nelengva įtraukti kaimo žmones į naują verslą. Elnininkystė – palyginti naujas ir dar neišbandytas verslas. Naujų veiklų bandymas nėra labai paplitęs kaimo vietovėse. Čia ir iškyla pagrindinė **problema: kaip sukurti ekonomiškai naudingą, gerai organizuotą, moksliskai pagrįstą ir paremtą pasauline praktika elnių auginimo verslo modelį viename Lietuvos ūkyje, siekiant didesnio pelno žemės ūkio srityje.**

**Tyrimo aktualumas.** Česlovo Čepo ūkininko ūkis, kuriame esu kaip partneris ir dirbu vadybininku, iki 2005 metų auginio danielius ir tauriuosius elnius dėl grožio, savo malonumui. O visas likęs ūkis buvo žemės ūkio paskirties – auginio grūdines kultūras. Tačiau, vis brangstant kurui, trąšoms, darbo jėgai, didėjant konkurencijai, o žemės ūkio produktų supirkimo kainoms išliekant panašiam lygmenyje, ūkis tapo nepelningas. Todėl buvo nuspręsta pakeisti ūkio kryptį į elnių ir danielių auginimą. Ir kas buvo tik hobis, dabar virsta verslu. Šiuo metu ypač aktualu atlikti šio verslo plėtros ūkyje galimybių studiją ir remiantis pasauline elnių auginimo praktika ir teorija tuo pat metu kurti šį ūkį, populiarinti elnių auginimą Lietuvoje, pereinant prie netradicinio žemės ūkio.

Elnininkystė šiame ūkyje matoma kaip daugelio problemų, su kuriomis susiduria kaimo žmonės, sprendimo būdas. Pastaroji yra viena iš veiklų iš kurių galima: pasipelnyti, sukurti naujas darbo vietas, didinti užimtumą, realizuoti save. Tai yra kaimo ekonomikai labai reikšmingas verslas.

Kadangi savo ateitį sieju su šiuo verslu, norėdamas kuo daugiau sužinoti „už“ ir „prieš“, ar naudinga iš tradicinio žemės ūkio pereiti prie elnių auginimo, nusprendžiau iširti šią temą savo magistriniame darbe.

**Tyrimo objektas.** Ūkio, auginančio elnius ir danielius, veiklos modernizavimas.

**Tyrimo dalykas.** Ūkio, auginančio elnius ir danielius, strategijos kūrimas ir plėtros galimybės.

**Tyrimo tikslas.** Įvertinti elnininkystės ūkio marketingo strategiją, bei numatyti ūkio valdymo galimybes.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti sampratas bei veiksnius, įtakojančius į strateginį veiklos procesą, remiantis vadybos teoriniais modeliais ir koncepcijomis.
2. Įvertinti aptvarus, kuriuose laikomi netradicinės žemės ūkio šakos gyvūnai.
3. Išanalizuoti Č.Čepo ūkio strateginio valdymo galimybes:
  - a) Atlikti Č.Čepo ūkio išorinės aplinkos veiksnių analizę.
  - b) Atlikti Č.Čepo ūkio vidinės aplinkos veiksnių analizę.
  - c) Atlikti Č.Čepo ūkio aplinkos, išteklių, SSGG analizę.
4. Įvertinti alternatyvias strategijas ir iš jų parinkti geriausią.
5. Pateikti rekomendacijas, kaip tobulinti elnininkystės ūkį.

**Hipotezė.** Mažo našumo žemėse ir neefektyvaus ūkininkavimo ūkiuose tikslinga pereiti prie netradicinės gamybos – elnių ir danielių auginimo veiklos.



Elnių ir danielių auginimo veikla gali būti pelninga tik pakankamo dydžio ūkyje, auginančiame virš 200 gyvūnų, sudarius tinkamas sąlygas jiems maitintis, veistis, atliekant selekciją, taikant pažangias šėrimo, sugavimo technologijas, vykdant tinkamą veterinarinę priežiūrą.

**Tyrimo metodologija.** Mokslinės literatūros analizė leido susipažinti su Europos, Naujosios Zelandijos, JAV, Kanados skirtingų kryptių, dydžių elnių auginimo ūkiais. Kadangi ūkyje esu partneris, tai galėjau išsamiai susipažinti su jo valdymu, įvertinti esamą padėtį, pastebėti išskylančias problemas, trūkumus. Pastebėjau, ką galima pakeisti elnininkystės ūkyje, norint jį patobulinti.

Atlikau Lietuvos elnių augintojų ūkių palyginamąją analizę.

Siekdamas savo darbo uždavinių rėmiausi mokslinėje literatūroje rekomenduojamais metodais. Statistinius duomenis išanalizavau pagal statistikos dėsnius. Apibendrinimus ir išvadas dariau remdamasis dokumentais ir įvairių teoretikų darbais.

**Tyrimo metodai** - darbe naudojami šiais tyrimo metodais: mokslinės ir publicistinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė, duomenų sisteminimas, grupavimas, apibendrinimas. Dokumentų analizė, SSGG analizė, anketa, kokybinis tyrimas, situacijos analizė, statistinė analizė.

**Strategija** – detalus tyrimo planas:

2005 m. balandžio mėn. – 2006m. sausio mėn. įvado rašymas, empirinių duomenų rinkimas, teorinių šaltinių paieška.

2006 m. vasario mėn. - birželio mėn. empirinių duomenų apdorojimas kompiuterinėmis programomis, tyrimo gilinimas naujais duomenimis, įvado koregavimas.

2006 m. rugsėjo mėn. – 2007 m. sausio mėn. tyrimo duomenų galutinis surinkimas, statistinis duomenų apdorojimas, teorinės dalies užbaigimas.

2007 m. vasario mėn. – gegužės mėn. tyrimo rezultatų apibendrinimas, išvadų formulavimas, rekomendacijos, įvado galutinis koregavimas.

**Rezultatų naujumas ir jų teorinis reikšmingumas.**

Tyrimo tema dar plačiai nenagrinėta. Pirmoje darbo dalyje pateikiama strateginio marketingo valdymo samprata, apibūdinama įvairių autorių strategijų apibrėžimai. Elnininkystės ūkio specifika reikalauja greitai ir racionaliai spręsti ūkyje iškilusias problemas. Sukaupta daug medžiagos apie elnininkystės ūkio ypatumus, trūkumus, privalumus, galimybes.

**Rezultatų praktinis reikšmingumas.** Pasirinktos temos rezultatų praktinį reikšmingumą sudaro tai, kad tyrimo rezultatai ir pateiktos rekomendacijos atveria galimybes Č.Čepo elnių ir danielių ūkyje numatyti ateities perspektyvas, išvengti klaidų ir trūkumų, nurodo būdus ūkiui efektyvinti, teisingai parinkti marketingo strategiją ir taip gauti maksimalų pelną. Tyrimo rezultatais galės pasinaudoti panašaus profilio ūkiai, keičiantys tradicinę žemės ūkio kryptį.

# 1. BENDRIAUSI STRATEGINIO VALDYMO PRINCIPAI

## 1.1. Prognozavimo ir strateginio valdymo samprata

Sąvokos prognozavimas, strategija, strateginis planavimas, strateginis valdymas šiuo metu yra labai populiaros. Daugelis teigia, kad šios sąvokos yra pakankamai aiškios, bet daugelis jas supranta ir interpretuoja skirtingai. Pabandykime šias sąvokas apibrėžti ir suprasti jų esmę remiantis moksline literatūra.

Prognozavimas - kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto (proceso) būsenas ateityje arba tokių būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius kelius (būdus) (Vasiliauskas A., 2004).

Perspektyvų tyrimas – tai įmonės savybių ir susidariusių aplinkybių tyrimas, norint nustatyti tas, kurios yra palankios ar nepalankios numatytam tikslui pasiekti (Kotler Ph. 2003).

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas A., 2004).

Strateginis planavimas - traktuojamas, kaip formali planavimo sistema parengti ir įgyvendinti strategijai, susiejusiai su organizacijos misija ir tikslais (Vasiliauskas A., 2004, VirvilaièR., 1996).

Strateginis planavimas – ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti nustatymas (Pranulis V., 2000).

Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą (Vasiliauskas A., 2004).

Strateginis valdymas – ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti nustatymas, suplanuoto proceso kontrolė ir koregavimas (Pranulis V., 2000).

Pagal H. Mintzberg (1991) strategija gali būti suprantama kaip koncepcija ir kaip procesas.

Strategiją kaip koncepciją galima nusakyti penkiomis sąvokomis – planu, “gudrybe”, modeliu, pozicija bei perspektyva:

- strategija, kaip planas - yra sudaroma prieš veiksmo pradžią ir plėtojama ją aptariant bei turint aiškius tikslus;
- strategija, kaip “gudrybe” - stengiamasi pergudrauti konkurentus bei juos išstumti iš rinkos;
- strategija, kaip tam tikras veiklos modelis - ją galima formuoti norimą ir realią, tai yra norima strategija gali kiek skirtis nuo realios;
- strategija, kaip pozicija - atspindi įmonės vietą išorinėje aplinkoje – užimamoje rinkoje arba konkurentų atžvilgiu;

- strategija, kaip perspektyva - leidžia įvertinti tolimesnę organizacijos padėtį.

Strategijos kaip proceso samprata apima įmonės misijos bei ateities tikslų apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų parinkimą, veiklos plano parengimą bei jo įgyvendinimą.

Apibendrinat šių autorių pateiktas sąvokas bei sampratas galima daryti išvadą, kad strategija apibūdinama, kaip būtina priemonė, leidžianti įmonei susitvarkyti su aplinkos pokyčiais. Kuo pokyčiai, su kuriais susiduria šiandieninės įmonės yra greitesni ir sudėtingesni, tuo strateginis planavimas (valdymas) darosi vis reikalingesnis, siekiant ne tik išlikti, bet ir vystytis. Be to, strateginis valdymas visuomet siejamas su perspektyva, kuri formuojama prognozavimo pagrindu.

Gilesniam suvokimui 1.2. sk. pateiksime strateginio valdymo modelius, kuriuose detalai ir aiškiai aprašyti strateginio proceso elementai ir ryšiai tarp jų.

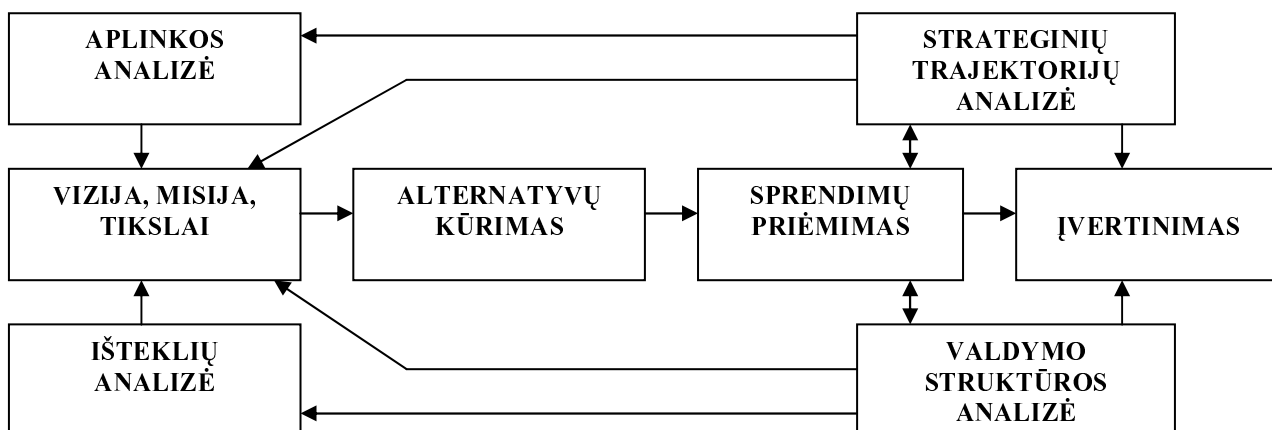
## 1.2. Strateginio valdymo modeliai

Strateginis valdymas siejasi su strateginiu planavimu įmonėje. Loginiu požiūriu, planavimas yra pirminė valdymo funkcija. Todėl pirmiausia tikslinga apžvelgti strateginio valdymo metodologijas.

A. Vasiliauskas (2004) išskiria nustatytinę ir plėtotinę strateginio valdymo metodologijas:

- nustatytinė metodologija – požiūris, traktuojantis strateginį valdymą kaip tiesinį (nuoseklų) ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu kuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant.
- plėtotinė metodologija – požiūris, teigiantis, kad strateginiai sprendimai gimsta palaipsniui ir nenutrūkstamai ir juos negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą organizacijos baigtinę strategiją.

Remiantis šiomis metodologijomis autorius pateikia grafinius strateginio valdymo modelius, kuriuose aprašo strateginį procesą ir kuris gali būti įvairaus detalizacijos lygio (žr. 1; 2 paveikslus).



1 pav. Nustatytinės metodologijos strateginio valdymo modelis

Šaltinis: A. Vasiliauskas. Strateginis valdymas. 2004

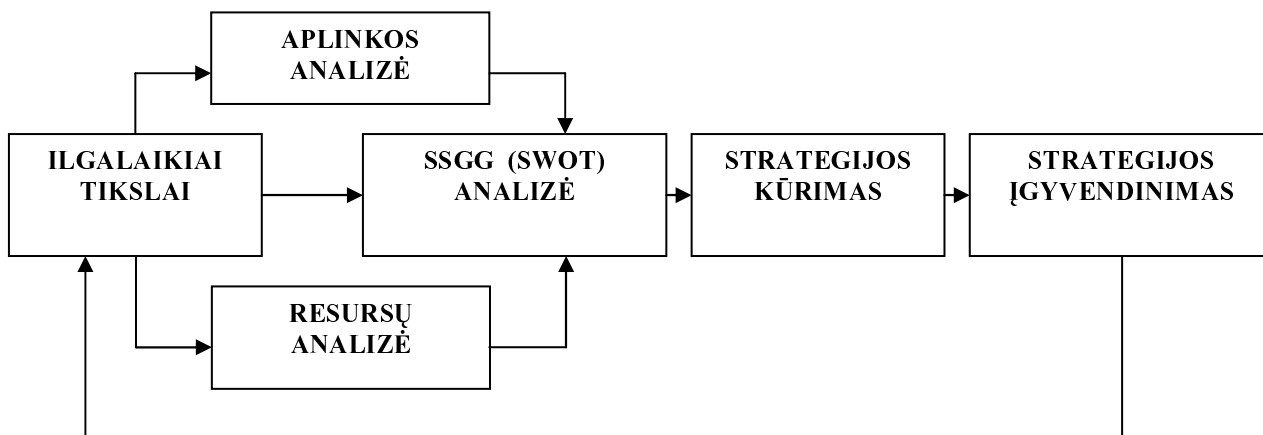


**2 pav.** Plėtotinas metodologijos strateginio valdymo modelis

Šaltinis: A. Vasiliauskas. Strateginis valdymas. 2004

Kaip matome plėtotiname strateginio valdymo proceso modelyje matyti kur kas mažesnė detalizacija, nes neatskiriamai glaudžiai susieję strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo etapai. Strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesas grįžtamuju ryšiu glaudžiai susiejęs su strateginės analizės stadijomis. Vadinasi, plėtotinai metodologijai yra būdingi dažnesni strategijos atsinaujinimo ciklai, palyginti su nustatyta metodologija. Tačiau abiem apibūdintiems metodologijos variantams būdingi tam tikri privalumai ir trūkumai, todėl dažnai priimtinas šių abiejų metodologijų derinys.

Panagrinėsime ir užsienio autorių leidiniuose pateiktus strateginio valdymo proceso modelius. R. M. Grantas (2001) pateikia tokį strateginio valdymo proceso modelį (žr. 3 paveikslą).



**3 pav.** Strateginio valdymo proceso modelis

Šaltinis: R. M. Grant. Strategija. Analiz resursov i spocobnostei. 2001

Apibendrinat šiuos modelius galima teigti, kad strateginio planavimo procesas apima kiekvienos įmonės viziją, misiją ir tikslus bei tris strateginio valdymo stadijas t.y. strateginę analizę (vidinės ir išorinės aplinkos analizę), strategijos kūrimą (strateginių alternatyvų tyrimą ir jų parinkimą) ir strategijos įgyvendinimą (strategijos realizavimą, kontrolę ir įvertinimą).

### 1.3. Strateginė analizė

#### 1.3.1. Vizija, misija ir tikslai

Kai jau buvo paminėta 1.2. sk. strateginio valdymo procesas prasideda nuo įmonės vizijos, misijos ir tikslų formulavimo. Panagrinėsime tam tikrų autorių sampratą šiuo klausimu.

Vizija - sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje (Vasiliauskas A., 2004).

Misija – tai vienas ar keli sakiniai, kuriais nusakoma įmonės egzistavimo pagrindinis tikslas ir jos veikimo prasmė (Pranulis V., 2000).

Misija – pagrindinis tikslas, pagrįstas pagrindiniais teiginiais apie organizacijos paskirtį, kompetenciją bei vietą pasaulyje (Stoner A. F., 2000).

Iš to kas paminėta galima daryti išvadą, kad vizija ir misija niekad netampa konkrečia ir kiekybiškai išreikšta užduotimi, nes jos paskirtis – tik nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus.

Konkretesnės veiklos gairės apibrėžiamos formuluojant įmonės tikslus.

Įmonės tikslai – tai išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys, kurias numatoma įvykdyti per tam tikrą laiką (Pranulis V., 2000).

Tikslas – būseną, kurią organizacija stengiasi pasiekti (Stoner A. F., 2000).

Tikslai – teiginiai, transformuojantys misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti pasiektas tikslas (Vasiliauskas A., 2004).

Strateginiai tikslai – bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t.t. (Vasiliauskas A., 2004).

Vadinasi, įmonės tikslai turi būti realūs, suderinti su žmonėmis, pasiekiami per tiksliai apibrėžta laikotarpį ir turėti (kiek tai įmanoma) kiekybinę išraišką.

Apibendrinat įmonės misijos ir strateginių tikslų formulavimo kriterijus galima teigti, kad tiksluose atsispindi ta pati įmonės veiklos kryptis, kuri išreikšta jos misijoje. Tačiau įmonės tikslai nuo misijos skiriasi tam tikrais bruožais:

- įmonės tikslai turi būti pasiekiami per tiksliai apibrėžtą laikotarpį. Misijoje laikas minimas retai ir tik labai nekonkrečia forma;
- įmonės tikslai dažniausiai turi kiekybinę išraišką. Misijoje - traktuojama aukštesnio lygio nauda, neturinti kiekybinių išmatavimų.

Apsibrėžus įmonės viziją, misiją ir tikslus galima pereiti prie išsamios aplinkos analizės, kuri skirstoma į išorinę ir vidinę.

### 1.3.2. Išorinės aplinkos analizė

Išorinės aplinkos analizės tikslas yra grėsmių ir galimybių nustatymas. Ši aplinka skirstoma į makroaplinką (bendroji arba tolimoji) ir mikroaplinką (specifinė, šakinė arba artimoji).

Makroaplinka – visuma jėgų, kurios tam tikroje teritorijoje veikia įmonės priimamus sprendimus ir kurioms ji tiesiogiai negali daryti įtakos (Jucevičius R., 1998).

Makroaplinka – veiksniai ir jėgos, kurios daro įtaką visų ekonomikos šakų ūkiniams\subjektams (Vasiliauskas A., 2004).

Pagal A. Vasiliauską (2004) makroaplinką sudaro politinė-teisinė, ekonominė, socialinė-kultūrinė, technologinė aplinkos. Kiti autoriai dar nagrinėja ir ekologinę aplinką. Makroaplinka dar kitaip vadinama PEST (STEP) analize, kurios technika nėra specialiai aprašyta strateginio valdymo dalyke kaip tikslų ir tobulų taisyklių rinkinys. Apsiribojama tik kontroliniu sąrašu temų, kurios analizuojamos kiekvienu makroaplinkos aspektu, papildytu neplačiu komentaru.

1. lentelėje pateiksime svarbiausias makroaplinkos strateginės analizės kryptis.

1 lentelė

#### Svarbiausios makroaplinkos strateginės analizės kryptys

| Politinė- teisinė aplinka  | Ekonominė aplinka:  | Socialinė-kultūrinė aplink   | Technologinė aplinka  |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ tarptautinė politinė situacija</li> <li>✓ vidinė politinė situacija</li> <li>✓ santykiai su šalies valdžios institucijomis</li> <li>✓ teisinis verslo reguliavimas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ekonominis augimas</li> <li>✓ infliacija</li> <li>✓ užimtumas</li> <li>✓ palūkanų normos</li> <li>✓ valiutų kursų svyravimas</li> <li>✓ investicijų klimatas</li> <li>✓ gamybos faktorių kainos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ gyventojų vartojimo pokyčiai</li> <li>✓ gamtosaugos problemos</li> <li>✓ darbuotojų išsilavinimo pokyčiai</li> <li>✓ darbuotojų kvalifikacijos pokyčiai</li> <li>✓ sveikatos apsauga</li> <li>✓ kultūriniai pokyčiai</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ valstybės inovacinė politika</li> <li>✓ technologiniai gaminių pokyčiai</li> <li>✓ technologiniai paslaugų pokyčiai</li> <li>✓ naujų technologijų atsiradimo galimybės</li> <li>✓ naujų komponentų atsiradimo galimybės</li> </ul> |

Mikroaplinka – visuma išorinių jėgų, kurioms, įmonė siekdama savo tikslų, gali daryti įtaką (Jucevičius R., 1998).

Mikroaplinka – tai veiksniai, glaudžiai susiję su bendrove ir veikiantys jos gebėjimus aptarnauti klientus (Kotler Ph., 2003).

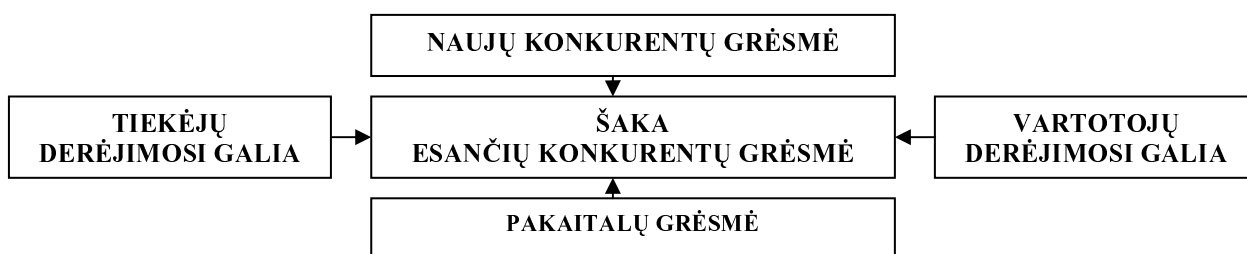
Šakinė aplinka – veiksniai ir jėgos, būdingi tai konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija (Vasiliauskas A., 2004).

Literatūros šaltiniuose teigiama, kad įmonės mikroaplinkai (šakinei aplinkai) priklauso pirkėjai (vartotojai), konkurentai, pardavimo tarpininkai, pardavimo pagalbininkai, tiekėjai, įvairios

finansinės institucijos (bankai, draudimas ir pan.) ir bet kokios grupės, kurios realiai domisi įmone (profsajungos, masinės informacijos priemonės ir pan.) (Jucevičius R., 1998, Vasiliauskas A., 2004, Kotler Ph., 2003). Mikroaplinkos veiksniai tik iš dalies sutampa skirtingoms įmonėms toje pačioje šakoje. Šių veiksmių nustatymas yra gana sudėtingas, todėl analizuojami tik pagrindiniai būdingi tai šakai tokie, kaip rinka bei konkurencinė aplinka.

Rinka (klientai, vartotojai). Ją sudaro fiziniai ar juridiniai asmenys, norintys iš kito asmens įsigyti prekę ir įsipareigojantis už ją mokėti nustatytą pinigų sumą. Visus pirkėjus galima suskirstyti į keturias grupes: privatūs namų ūkiai, gamintojai, valstybės ir nevyriausybinės organizacijos, užsienio pirkėjai. Rinka gali stipriai įtakoti į strateginius sprendimus.

Konkurencinė aplinka. Pateikiamos įvairios konkurentų tyrimo metodikos, tačiau dauguma jų remiasi tuo pačiu metodologiniu požiūriu. Tai M. Porter'io pasiūlytas penkių konkurencinių jėgų modelis (žr. 4 paveikslą).



**4 pav.** M. Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis

Šaltinis: A. Vasiliauskas. Firmų strateginis valdymas. 2001

Visų šių konkurencinių jėgų įtaka konkurencijos stiprumui yra skirtinga. Modelio esmė ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik esami konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro tokie, kaip pirkėjas ir tiekėjas. Šiame modelyje pastarieji nelaikomi konkurentais, kaip beje, tokiais nelaikomi ir potencialūs konkurentai. Atkakliausia konkurencija vyksta tarp įmonių, siūlančių tokią pačią ar panašią prekę/paslaugą, t. y. tarp esamų konkurentų. Nors Porter'io penkių konkurencinių jėgų modelis pripažįstamas kaip geriausiai tinkamas suprasti konkurencinę aplinką, tačiau šiame modelyje neįvertintas labai svarbus konkurencinę aplinką formuojantis elementas – valstybės institucijos.

Apibendrinant galima teigti, kad makroekonomikos veiksniai yra svarbūs strateginės analizės elementai. Greta to strateginės analizės objektas yra šakinė politika, kurianti konkrečias organizacijos specifines veiklos sąlygas ir aplinką.

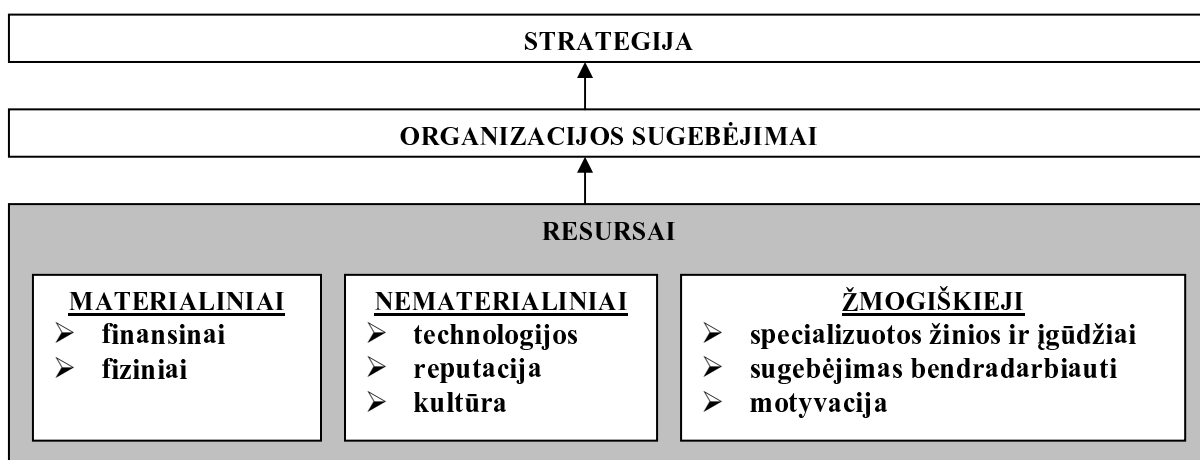
### 1.3.3. Vidinės aplinkos analizė

Vidinės aplinkos analizės tikslas yra įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymas. Ji iš esmės siejama su įmonės išteklių analize.

Literatūros šaltiniuose sakoma, kad vidinės aplinkos analizė apima šiuos tyrimus: fizinio kapitalo, personalo, administravimo, finansų, marketingo (Jucevičius R., 1998).

Pagal A. Vasiliauską (2004) strateginėje analizėje skiriamos trys organizacijos išteklių potencialo sudedamosios dalys: žmonių ištekliai, finansų ištekliai, operacijų ištekliai.

R. M. Grantas (1998) pateikia tokias svarbiausias strategines vidinės aplinkos analizės kryptis (žr. 5 paveikslą).



**5 pav.** Strateginės vidinės aplinkos analizės kryptys

Šaltinis: R. M. Grant. Strategija. Analiz resursov i spocobnostei. 2001

Vadinasi, svarbiausi strateginiai vidaus veiksniai nuo kurių priklauso įmonės ar verslo konkurencinės galimybės gali būti: žmoniškieji, finansiniai ir gamybiniai ištekliai su kuriais įmonė gali konkuruoti rinkoje.

Kad vidinės aplinkos analizė būtų vykdoma planingai, patartina analizės procese išskirti 4 etapus:

- 1) nustatyti svarbiausius veiksnius, nuo kurių priklausytų įmonės konkurencinės galimybės;
- 2) išsiaiškinti ir numatyti šių veiksnių kitimo tendencijas;
- 3) nustatyti ar išskirti strateginiai vidaus veiksniai yra įmonės stipriosios ar silpnosios pusės lyginant su konkurentu;
- 4) analizę baigti atitinkamu įmonės vidinės būklės aprašymu.



### 1.3.4. SSGG analizė

1.3.2. ir 1.3.3. sk. apžvelgėme įmonės išorinius ir vidinius aspektus, kuriuos reikėtų sujungti ir apibendrinti. Tam naudojama SSGG (SWOT) metodologija.

SSGG (SWOT) analizė – tai analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojant organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės (Vasiliauskas A., 2004).

Pasak B. R. Jewell (2002), taikant SSGG metodologiją, galima numatyti rinkos vystymosi tendencijas, kurios sukuria palankias įmonės vystymosi galimybes.

Vadinasi, reikia įvertinti tai, kad analizės metu surinktų duomenų svarba bei patikimumas yra skirtingi. SSGG analizės metu šie duomenys yra surūšiuojami, kad būtų išryškinti svarbiausi išoriniai ir vidiniai veiksniai įtakojantys į įmonės veiklą. Šitaip atrenkamas ribotas kiekis svarbių duomenų, kurie parodo, į ką įmonė turėtų sutelkti savo dėmesį. Geriausiai surinktą informaciją analizuoti sutrauktą į SSGG – matricos lentelę pagal skyrius (žr. 2 lentelę):

- *stipriosios pusės* – tai vidiniai veiksniai, kurie daro įmonę stipresnę lyginant su konkurentu;
- *silpnosios pusės* – tai vidiniai veiksniai kurie daro įmonę silpnesnę lyginant su konkurentu.
- *galimybės* – tai išorinės aplinkos veiksniai, kurie palankūs įmonės veiklai;
- *grėsmės* – tai išorinės aplinkos veiksniai, kurie neigiamai gali paveikti įmonės veiklą;

2 lentelė

**SSGG matricos lentelė**

|                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| <b>STIPRIOSIOS PUSĖS</b> | <b>GALIMYBĖS</b> |
| <b>SILPNOSIOS PUSĖS</b>  | <b>GRĖSMĖS</b>   |

Matricos lentelėje pateikti duomenis išanalizuojami atsakant į 4 klausimus:

1. Ar leis stipriosios pusės gauti naudos galimybių dėka.
2. Ar leis stipriosios pusės išvengti grėsmių.
3. Ar silpnosios pusės trukdo pasinaudoti galimybėmis.
4. Ar trukdo silpnosios pusės išvengti grėsmių.

Svarbu labiau atsižvelgti į silpnąsias puses, nes jos silpnina organizaciją esant grėsmėms ir trukdo pasinaudoti galimybėmis. Jas būtina kiek įmanoma panaikinti, pasinaudojant stipriosiomis pusėmis, galimybėmis bei įvertinant grėsmes.

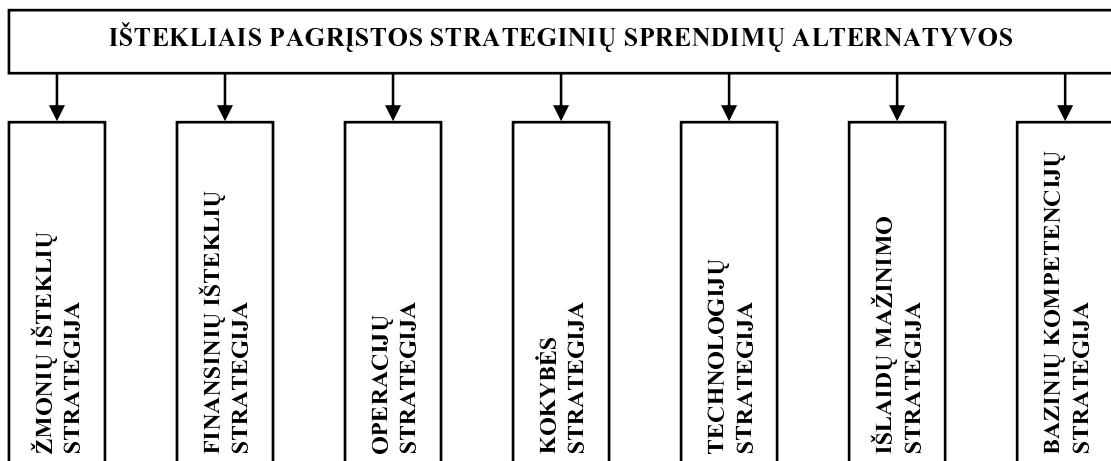
Apibendrinat galima teigti, kad stipriosios ir silpnosios pusės apima pagrindinius strategijos veiksmus, kurie išryškėjo išteklių analizės rezultate, o galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos veiksmus, kurie išryškėjo išorinės aplinkos analizės rezultate ir įmonei patartina kiek įmanoma sumažinti savo silpnąsias puses.

Šios analizės pasėkoje galima kurti strategines sprendimų alternatyvas, jas įvertinti ir pasirinkti geriausią.

#### 1.4. Strateginių sprendimų alternatyvos, jų vertinimas ir parinkimas

Įmonėje kiekvienas strateginis sprendimas yra išrenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės. Išskirti strategijų alternatyvas reiškia numatyti strategijas, kurias įmonė galės įgyvendinti ateityje. Būtina fiksuoti sprendimus tik tais aspektais, kurie yra susiję su pasirinkimu iš kelių alternatyvių variantų. Strateginių sprendimų alternatyvos plėtojamos įmonės misijai ir jai konkretizuotiems tikslams įgyvendinti jau strateginės analizės stadijoje.

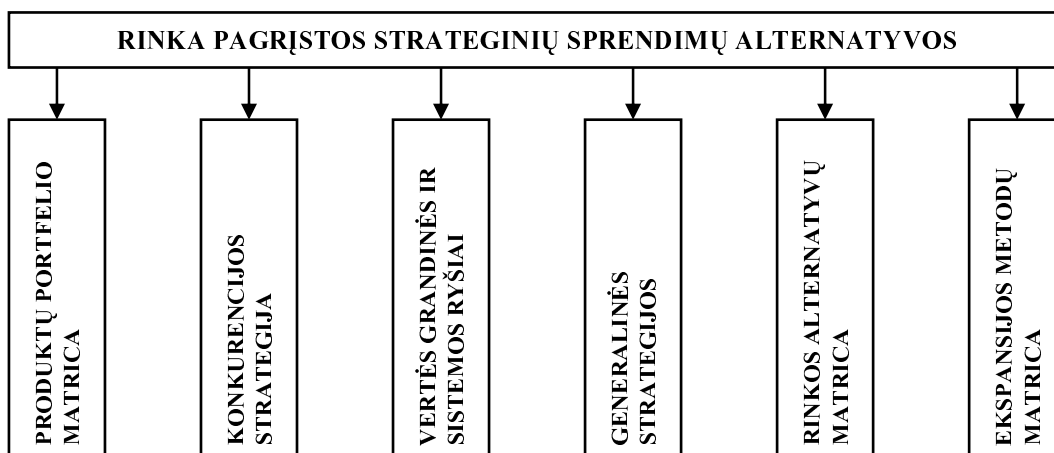
A. Vasiliauskas (2004) išskiria *ištekliais* pagrįstas ir *rinka* pagrįstas strateginių sprendimų alternatyvas. Ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvų blokas pateiktos 6 paveiksle.



**6 pav.** Ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos

Šaltinis: A. Vasiliauskas, Strateginis valdymas. 2004

Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos atsiranda dėl galimybių ir apribojimų rinkoje. Jos papildo ištekliams pagrįstas strateginių sprendimų alternatyvas (žr. 7 paveikslą).



**7 pav.** Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos

Šaltinis: A. Vasiliauskas, Strateginis valdymas. 2004

Čia pateikti apibendrinti ištekliais ir rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvų blokai. Kiekvienai įmonei jis gali būti kitoks ir tai priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio, mastų, išteklių potencialo ir pan.

A. Vasiliauskas (2004) išskiria šešis alternatyvų vertinimo kriterijus:

- suderinamumas (pasirinkta strategijos alternatyva turi sutapti su įmonės misija ir tikslais);
- tinkamumas (alternatyvas būtina iširti SSGG analizės aspektu);
- pagrįstumas (kiekviena strateginių sprendimų alternatyva turi remtis pagrįsta informacija);
- įvykdomumas (kiekvieną alternatyvą būtina įvertinti atsižvelgiant į įgyvendinimą ribojančius veiksnius);
- rizika (kiekvieną alternatyvą būtina įvertinti pagal įmonei priimtina rizikos laipsnį);
- patrauklumas dalininkams (alternatyvas būtina palyginti atsižvelgiant į dalininkų interesus).

Pagal M. Kriaučionienę (2005), norint rasti geriausią strategiškai tinkančią alternatyvą, reikia atsakyti į tokius klausimus:

1. Ar strategija nukreipiama į rinkos dalies padidinimą?
2. Ar investicijos bus tolygiai paskirstytos visoje padidėjusioje rinkos dalyje, ir ar jos investicijos atneš realų augimą ir teigiamus rezultatus?
3. Ar investuojant į būsimas operacijas ir produktyvumą prekės/paslaugos išliks lyderio pozicijose ir atneš pakankamą pelną?
4. Kokie numatomi santykiai su konkurentais, tiekėjais ir vartotojais norint išlaikyti konkurencinį pranašumą?
5. Ar įmonė turėtų būti restruktūrizuota, norint susikonsoliduoti į pelningiausias prekes?
6. Ar prekių/paslaugų portfelis turėtų būti keičiamas?

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas konkretus strateginis sprendimas yra išrenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės. Labai svarbu visose strateginių alternatyvų plėtojimo stadijose išvengti visa apimančios alternatyvų aibės formavimo, nes daugelis bus menkavertės. Geriausiai alternatyvas pasirinkti pagal alternatyvų vertinimo kriterijus, kurie leidžia tarpusavyje lyginti strategijos alternatyvas, bei įgyvendinti tikslus.

## 2. Č.ČEPO ELNININKYSTĖS ŪKIO STRATEGIJA IR JOS VALDYMAS

### 2.1. Č.Čepo elnininkystės ūkio veiklos apibūdinimas

Č.Čepo ūkis nuo 2004m. pakeitė tradicinę žemės ūkio augalininkystės verslo kryptį į Elnių auginimo. Ūkis yra 140 ha dydžio. Visas aptvertas tvora. Miškas užima 20 ha, kita 120ha yra ganyklos. Šiuo metu auginama 200 danielių, 20 tauriųjų elnių, keletas muflonų.

Lietuvoje yra 15 ūkių, auginančių elnius ir danielius. Iš jų tik 1 rimtai augina tauriuosius elnius ir danielius mėsos gamybai ir reprodukcijai ir turi visą reikalingą įrangą elnių sugavimui, apdorojimui, standartus atitinkančią skerdyklą. Kiti didieji elnių augintojai šias sistemas tik kuria, o gyvūnai aptvaruose ganosi laisvai. Selekcija atliekama juos sumedžiojant, nuperkant naujus veislinius gyvūnus iš kitų aptvarų ir importuojant. Lietuvoje elnių auginimas kaip verslas dar tik kuriamas.

Č.Čepo ūkis pradėjo auginti danielius kaip hobi nuo 1998 metų. Ir tik per paskutinius 3 metus danielių ir tauriųjų elnių skaičius pasiekė lygį, nuo kurio gali prasidėti verslas. Buvo atsisakyta tradicinės augalininkystės, kuri tapo nebe pelninga, o visas 140 ha plotas aptvertas 2 m tvora ir auginami danieliai ir taurieji elniai. Ūkis nuo ekstensyvaus elnių auginimo (tankumas iki 1 gyvūno/ha) pereina į intensyvų ūkį (3-10vnt/ha). Gyvūnai auginami pagrinde pardavimui kaip veislinė medžiaga. Kiekvienais metais populiarėjant danielių ir elnių auginimui Lietuvoje, veislinės medžiagos paklausa viršijo Č.Čepo ūkio pasiūlą, todėl per paskutinius 3 metus papildomai buvo importuota 320 danielių ir tauriųjų elnių. Tuo buvo ne tik aprūpinti klientų poreikiai, bet pagerinta esamos bandos kokybė, įsigyta veislinių elitinių gyvūnų reprodukcijai.

Pagrindiniai produktai:

- Veislinė medžiaga
- Trofėjiniai gyvūnai medžioklei
- Gyvūnai mėsai/elnienui
- Jaunikliai
- Sėkla
- Elniena ir iš jos pagaminti produktai
- Ragai (kieti ir pantai)
- Oda, kailis
- Mėsos subproduktai

Č.Čepo elnininkystės ūkio **misija** – **populiarinti ekologinį elnių-danielių auginimą, prisidėti prie žvėrių gausinimo ir aklimatizavimo Lietuvoje programų.** Tai reiškia, kad reikia aprūpinti visus norinčius auginti kokybiška veisline danielių ir tauriųjų elnių medžiaga, konsultuoti ir padėti pradedantiems šį verslą, plėtoti ilgalaikius ryšius su klientais, vartotojus aprūpinti kokybiška

elniena ir jos produktais, ateityje, bendradarbiaujant su mokslininkais, gamtosaugininkais, paleisti dalį danielių į laisvę ir padėti jiems aklimatizuotis Mažeikių, Akmenės rajonuose.

**Ilgalaikiai ūkio tikslai iki 2010 m:**

- tobulinti technologinius sprendimus ir kelti komandos kvalifikaciją;
- investuoti į ilgalaikius ir novatoriškus projektus;
- siekti geriausių rezultatų;
- naudojant ES paramą, pastatyti naują skerdyklą ir mėsos perdirbimo cechą;
- sukurti turistinę bazę, pradėti teikti maitinimo ir apgyvendinimo paslaugas.

## 2.2. Č.Čepo elnininkystės ūkio esamos situacijos analizė

### 2.2.1. Išorinės aplinkos veiksnių analizė

Šiame darbe identifikuosime svarbiausius išorinius aplinkos veiksnius, kurie gali turėti įtakos įgyvendinant užsibrėžtus ūkio strateginius tikslus.

**Makroaplinka** (bendroji arba tolimoji). Tai politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai-kultūriniai, technologiniai veiksniai į kuriuos ūkis negali įtakoti, tačiau jie gali daryti stiprų poveikį ūkio veiklai. Svarbiausios makroaplinkos strateginės analizės kryptys pateiktos teorinėje dalyje.

Politiniai – teisiniai veiksniai. Lietuvai integravus į Europos Sąjungą buvo pakeista visa eilė įstatymų, ribojančių kapitalo judėjimą, apmokestinimą, o dar ne mažai įstatymų bus pakeista taikantis prie įstatymų, galiojančių Europos Sąjungoje. Tokia tarptautinė politinė situacija suteikia Č.Čepo elnininkystės ūkiui papildomas galimybes užvaldyti naujas rinkas. Kadangi ūkis teikia paslaugas (veisimas ir pardavimas) visoje Lietuvoje, tai susidaro palankios sąlygos su šiuo verslu įeiti į Pabaltijo šalis (Latviją, Estiją), Baltarusiją, Rusiją. Vadinasi, ūkiui yra galimybė padidinti užimamos rinkos dalį.

Vis dar nestabili šalies vidaus politinė situacija. Vyriausybės nestabilumas ir skandalai įpareigoja netradicinių ūkių savininkus gerai pagalvoti prieš investuojant į ūkius, o tai mažina rinką ir ūkiui sukelia grėsmę.

Tačiau pastebimas verslą reglamentuojančių įstatymų kaitos mažėjimas, kas sudaro palankesnes galimybes verslui vystyti.

Ekonominiai veiksniai. Pastaruoju metu šalyje pastebima ekonomikos augimo tendencija. Tai visų pirma rodo bendrojo vidaus produkto (BVP) didėjimas per pastaruosius penkerius metus. Šalies bendrasis vidaus produktas 2005 m. padidėjo 36 proc., lyginant su praėjusiais metais, taipogi padidėjo ir BVP, tenkantis vienam šalies gyventojui (žr. <http://www.std.lt>). Tai siejama su augančiu eksportu, įmonių darbo efektyvumo didėjimu, naujų technologijų ir modernių valdymo metodų diegimu bei išplėta rinkodara. Prognozuojamas dar didesnis šalies BVP augimas turėtų paspartinti vidaus paklausos, taip pat ir paklausos didėjimą tokioms prekėms kaip danielių mėsa, gyvi danieliai ir elniai auginimui ir eksponavimui prie kaimo turizmo, užmiesčio sodybų, miestiečių noras apsilankyti ekologiniuose ūkiuose. Vadinasi, Č.Čepo elnininkystės ūkiui susidarys galimybė padidinti savo rinkos dalį. Žinoma, tai priklausys nuo kitų svarbių ekonominių rodiklių, tokių kaip infliacija ir nedarbo lygis.

Per pastaruosius penkerius metus Lietuvoje pastebimas mažėjantis nedarbo lygis (žr. <http://www.ldb.lt>). Šitokios tendencijos leidžia prognozuoti, kad ateityje nedarbo lygis vis mažės. Tuo pačiu pastebimas ir pragyvenimo lygio kilimas (žr. <http://www.std.lt>). Atsiradus stabilumui

žmonės linkę leisti sau sveikai maitintis, danielių mėsa yra dietinis, sveikas produktas, kadangi pagrindinis jų maistas žolė. Tokia ekonominė situacija sudaro galimybę Č.Čepo elnininkystės ūkiui plėsti savo veiklą bei siūlyti naujų produktų, nes rinkos dalis didėja, kuri yra pasiruošusi pasinaudoti ūkio siūlomomis paslaugomis.

Socialiniai – kultūriniai veiksniai. Nagrinėjant socialinės ir kultūrinės aplinkos įtaką pastebėtina, kad šis aplinkos tipas dažnai lemia vartotojų poreikių struktūrą ir elgseną išsigyjant prekes/paslaugas.

Kultūrinės aplinkos įtaka ūkio produkcijos ir paslaugų paklausai siejama ir su vartojimo tradicijomis. Daugelis dar mano, kad žvėriena nėra tinkama maistui, o medžioklė nusikalstama veikla ne prieš žmogų, bet prieš gamtą ir t.t., todėl jie negali pirkti šių gaminių. Kai kurių žmonių tikėjimas, kultūra, papročiai neleidžia išsigyti tam tikrų prekių, arba juos netenkina gamintojas pvz. veisimuisi pateles atsiveža iš Vokietijos, nes mano, kad tai geriau, nes ten tokie ūkiai skaičiuoja nevienus gyvavimo metus. Kadangi Č.Čepo elnininkystės ūkis savo produktų portfelyje taip pat turi anksčiau paminėtų produktų, tai susidaro grėsmė ir rinkos dalis gali sumažėti.

Lietuvoje gyventojų skaičius mažėja dėl mažo gimstamumo, nepalaujamo jaunų, išsilavinusių žmonių emigracijos didėjimo (2005 m. migracijos saldo, t.y. atvykusiųjų ir išvykusiųjų skaičiaus skirtumas buvo - 9612 žmonių) (žr. <http://www.std.lt>). Tokios tendencijos sukelia grėsmę ir Č.Čepo elnininkystės ūkiui, nes rinkos dalis, kuri būtų linkusi pasinaudoti ūkio teikiamomis paslaugomis mažėja.

Remiantis statistiniais duomenimis Lietuvoje pastebimas išsilavinimo lygio augimas (žr. <http://www.std.lt>). Išsilavinę žmonės greičiau supranta siūlomos paslaugos naudą, jie linkę naudoti kokybiškus ir naujus produktus. Šitoks pokytis rinkoje Č.Čepo elnininkystės ūkiui suteikia galimybę, nes vartotojams siūlomi kokybiški ir nauji produktai.

Technologiniai veiksniai. Tobulėjančios informacinės technologijos sudaro palankias sąlygas ne tik susipažinti su elnių ūkių augintojais virtualioje aplinkoje, bet ir supaprastina atsiskaitymo operacijas. Kadangi Č.Čepo elnininkystės ūkis greičiausiu metu turės savo tinklapį internete, ten vartotojai bus supažindinami su ūkio siūlomais gaminiais bei teikiamomis paslaugomis, atsakoma į jiems rūpimus klausimus, tai suteikia galimybę greičiau juos aptarnauti bei gauti grįžtamąjį ryšį. Be to, kompiuterinėms technologijoms vis tobulėjant, ūkio darbuotojams vis lengviau darosi bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis, bei tos pačios srities specialistais. SKYPE programos pagalba, elnių ūkių augintojai gali keistis informacija ir duomenimis, reikalingais norint pasiekti dar geresnių verslo rezultatų.

*Sparčiai tobulėjančios technologijos*, leidžia į rinką įvesti naujus produktus, tobulinti esamus. Č.Čepo elnininkystės ūkis savo vartotojams siūlys ne tik danielius, kaip veislinę



medžiagą pačius naujausius produktus, tokius kaip danielių šviežia mėsa, elnienos dešros, medžiotojams – komercinė medžioklė, poilsiautojams – gamtos prieglobstį ir nuostabų vaizdą į besiganančius laukinius žvėris. Naujų instrumentų ir medžiagų atsiradimas suteikia galimybę paslaugas atlikti kokybiškiau ir greičiau, o tai padidina užimamos rinkos dalį.

**Mikroaplinka** (specifinė, šakinė arba artimoji) Ją apibūdina rinka, konkurencinė aplinka bei kiti su įmone susiję veiksniai. Tai veiksniai, kurie veikia ūkio strateginius sprendimus ir kuriems ūkis gali daryti tam tikrą įtaką. Svarbiausios mikroaplinkos strateginės analizės kryptys pateiktos teorinėje dalyje.

**Rinka.** Č.Čepo elnininkystės ūkis užima Lietuvoje 40 proc. danielių skaičiumi ir 4 proc. tauriųjų elnių skaičiumi. Ūkio atlikta rinkos analizė rodo, kad, nors rinka auga nedaug, pagrindinės ūkio pristatomos prekės/paslaugos net prie esamo konkurencijos lygio dar ilgai turės paklausą ir tai sudaro ūkiui galimybę plėsti ūkio verslą (vidiniai ūkio duomenys).

Savo atskirais produktais ūkis orientuojasi į skirtingus rinkos segmentus:

- veislinės produkcijos kokybe – į privačių ūkių savininkus;
- elnienos gamyba - į įstaigų, kavinių savininkus.

Remiantis ūkio duomenimis galima teigti, kad Č.Čepo elnininkystės ūkis užima X rinkos dalį. Tai reikšminga rinkos dalis, kuri suteikia galimybę plėstis bei augti.

Pagal ūkio gyvavimo ciklo kreivę bendrovė yra augimo stadijoje (vidiniai ūkio duomenys). Tai rodo kasmet gerėjantys ūkio rodikliai. Kadangi ūkio darbuotojų skaičius neviršija 50, tai ūkis priskiriamas mažų ūkių grupei. Paminėti rodikliai rodo galimybę ūkiui sėkmingai plėtoti savo verslą.

**Konkurencinė aplinka.** Ją geriausiai analizuoti remiantis M. Porter'io pateiktu modeliu, kuriame egzistuoja 5 jėgos: vartotojai, tiekėjai, esami konkurentai, potencialūs konkurentai, pakaitalai.

Vartotojai, jų derėjimosi galia. Stiprėjant konkurencijai, auga vartotojų poreikiai, o ūkiai vis labiau tampa priklausomos nuo savo vartotojų. Č.Čepo elnininkystės ūkis turėdamas platų produktų asortimentą ir dirbdama skirtinguose segmentuose išvengia didelės priklausomybės nuo savo vartotojų. Vadinasi, ūkiui tai yra viena iš galimybių vystyti savo verslą, nes remiantis matematiniais prognozavimo metodais, perspektyvoje numatomas ryškus rinkos didėjimas, kuriuo galėtų pasinaudoti Č.Čepo ūkis, didindamas savo gamybos ir pardavimų apimtis.

Tiekėjai jų derėjimosi galia. Apie tiekėjus galima spręsti pagal jų finansinius bei gamybinius pajėgumus. Č.Čepo elnininkystės ūkis nuo savo gyvavimo pradžios yra užmezgęs ilgalaikius ryšius su svarbiausiais elnių ir danielių augintojais Vokietijoje, Austrijoje, Lenkijoje ir kt. Tai užtikrina galimybę laiku įvykdyti užsakymus bei derėtis dėl populiarių ir prestižinių veislių. Šių augintojų

pajėgumai dideli, o tai reiškia, kad šis tiekėjas yra pajėgus aprūpinti Č.Čepo elnininkystės ūkį savo auginamomis veislėmis net ir padidėjus paklausai.

Esančių konkurentų grėsmė. Konkurencija rinkoje intensyvi. Šioje paslaugų teikimo srityje rinkoje dirba virš 12 ūkių (antriniai duomenys). Pagrindiniai konkurentai Petraitis S., Motiejūnas V., V.Danilevičius, kurie užima 30 - 50 % rinkos atžvilgiu, Č.Čepo elnininkystės ūkis užima antrąją vietą, nes užima 35 - 45% rinkos. Šitokia konkurencija šių auginamų žvėrių atžvilgiu ūkiui traktuojama, kaip grėsmė, nes tai gali sumažinti rinkos dalį.

Naujų konkurentų grėsmė. Naujokų atsiradimo galimybės labai skiriasi, priklausomai nuo veiklos rūšies. Danielių pardavimo ir veisimo srityje įėjimas į rinką nesudėtingas, nes nereikia didelių pradinių investicijų. Bet išsilaikyti rinkoje sudėtinga, nes be rimtos darbo patirties sunku auginti elnius ir danielius ir gauti tarp konkurentų pasiskirsčiusią rinkos dalį. Žvėrienos ir jos produktų realizavimo srityje į rinką įeiti sudėtinga, nes reikia technologinių pajėgumų, prie ūkio būtinos ES reikalavimus atitinkančios skerdyklos, specializuotas transportas žvėrimis atskirai mėšai, kas smulkiems ir besikuriantiems ūkiams padaryti nėra rentabilu, reikia specifinių žinių ir sugebėjimų, kurias galima įsigyti tik per ilgalaikę patirtį. Apibendrinus analizę, galima daryti išvadą, kad, nors potencialių konkurentų – naujokų grėsmės lygis nėra aukštas, bet tačiau jei rinkoje atsirastų stambių investuotojų į elnių ūkius, tai galėtų kelti konkurencinę grėsmę.

Pakaitalų grėsmė. Ūkis visada stengiasi dirbti su geriausiomis veislėmis ir gaminti aukščiausios kokybės žvėrienos gaminius, nesiekdama žemiausių kainų, bet stengdamasi visų pirma kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius. Rinkoje atsirandantys pakaitalai dažniausiai būna prastesnės kokybės, kurie ne visai išsprendžia vartotojo problemas, bet būna pigesni. Dažniausiai būna deklaruojama aukšta kokybė už žemesnę kainą, ir tai laikinai nuvilioja dalį vartotojų. Vadinasi, pakaitalai sukelia ūkiui grėsmę, nes rinkos dalis vis dėl to dar linkusi pirkti pigesnius gaminius (vidiniai ūkio duomenys).

### 2.2.2. Vidinės aplinkos analizė

Vidinė aplinka – tai aplinka, į kurią ūkis gali įtakoti ir ją valdyti. Prognozuojant ir kuriant ūkio strategiją reikia gerai išanalizuoti vidinę ūkio aplinką, kurią pagrindiniai sudaro: ūkio apibrėžties traktuotė, žmoniškieji, finansiniai ir gamybiniai ištekliai.

*Vizija* - tapti pavyzdiniu stabilium, patikimu, lanksčiu ekologinės gamybos elnių-danielių auginimo ūkiu, lyderiaujančiu Lietuvos rinkoje veislinės produkcijos kokybe ir elnienos gamyba. Danielius - Lietuvos miškuose dažniausiai sutinkama elninių rūšis

**Misija ir tikslai.** Č.Čepo elnininkystės ūkis turi aiškiai suformuluotą ir atvirai deklaruojamą ūkio misiją, taip pat darbuotojams išaiškintus ilgalaikius ūkio tikslus (vidiniai ūkio duomenys). Taip ūkis praneša apie savo gyvavimo prasmę ir perspektyvas. Tai yra viena iš ūkio stipriųjų pusių, nes aiškus tikslo siekimas labai motyvuoja visą ūkio personalą.

**Žmogiškieji ištekliai.** Dirbdama rinkoje nuo 2004 metų, ūkis sugebėjo sukomplektuoti gabių specialistų komandą. Ją sudaro – profesionalus vadovas ir vadybininkas, darbininkai (vidiniai ūkio duomenys). Tokią situaciją ūkio atžvilgiu traktuojama kaip stiprioji pusė.

Ūkiui plečiantis, darbuotojų skaičius didėja, bet kadru kaitos beveik nėra, kas leidžia efektyviai ir toliau didinti darbuotojų kvalifikaciją (vidiniai ūkio duomenys). Tai viena iš stipriųjų ūkio pusių.

Ūkiui plečiantis didėja darbuotojų skaičius, o personalo skyriaus ūkyje nėra (vidiniai ūkio duomenys). Tai apsunkina personalo valdymą ir sudaro galimybes darbuotojų demotyvacijai. Tai traktuojama, kaip viena iš silpnųjų pusių, nes nėra atsakingo žmogaus, kuris tiesiogiai rūpintųsi personalo klausimais.

**Finansiniai ištekliai.** Č.Čepo elnininkystės ūkis ilgalaikis turtas lyginant tris paskutiniuosius metus vis didėja. 2004m. ilgalaikis turtas buvo 420.000 tukst.lt, materialusis turtas 202 200. Materialųjį turtą sudarė pastatai ir statiniai – 299 990, ir kitas materialusis turtas – 102 210 Lt. Grynas pelningumas parodo viso ūkio veiklos galutinį pelningumą. Rodiklio mažėjimas reikalauja naujovių, įspėja, kad ūkinės veiklos konkurencingumas smunka. Taigi, lyginant tris metus, 2005m. rodiklis nukrito, tačiau ūkis padarė išvadas ir 2006m. rodiklis vėl pradėjo kilti. Mokumo rodiklis parodo, kad ūkis gali apmokėti ilgalaikius išsiskolinimus ir palūkanas už juos. Kuo ūkio mokumas didesnis, tuo geriau, nes tai apsaugo nuo bankroto. Jeigu ūkiui būtų reikėję padengti visus išsiskolinimus, tai bent jau 2006 metų viso kapitalo būtų nepakakę. Viso turto apyvartumas apibūdina sugebėjimą panaudoti visą turtą pardavimų pajamoms uždirbti. Č.Čepo elnininkystės ūkio rodikliai labai geri, nes pajamos du kartus per metus padengia visą ūkio turtą. Atsargų apyvartumas apibūdina sugebėjimą valdyti ir kontroliuoti lėšų, investuotų į atsargas apsisukimą. Ūkio rodikliai rodo, kad ūkis net 10 kartų gali atnaujinti atsargas per metus (vidiniai ūkio duomenys). Kaip matyti iš pateiktų duomenų, kiekvienais metais ūkio finansiniai rodikliai gerėja, iš ko galima daryti išvadą, kad ūkio finansinė padėtis gerėja ir tai yra stiprioji pusė.

**Gamybiniai ištekliai (resursai).** Ūkyje diegiama į vartotoją orientuota geranoriškumo ir kokybės kultūra, todėl turi gerą reputaciją rinkoje. Elementarus mandagumas, malonus bendravimas su klientais, pateikiama išsami informacija apie auginamus gyvulius ir žvėrienos gaminius, verčia klientus rinktis būtent šios ūkio siūlomus gaminius. Ūkio darbuotojų ir pačio ūkio įvaizdis taipogi daro didžiulę įtaką, nes visi darbuotojai yra tvarkingi, visada pasitempę ir malonūs bei paslaugūs, ūkis visada tvarkingas, gražiai ir subtiliai papuoštas, tai daugelį klientų traukia, todėl vartotojai

mielai užsuka į ūkį dar ne vieną kartą. Tai traktuojama kaip stiprioji pusė, nes leidžia ūkiui išsiskirti iš konkurentų.

Šiuo metu ūkis pakankamai apsirūpinęs patalpomis, bet jau atsiranda gamybinių patalpų trūkumas. Ūkio transportas gana susidėvėjęs, todėl jo eksploataavimo išlaidos, lyginant su konkurentų, gana aukštos. Dėl intensyvios konkurencijos kainodaroje sunku įvertinti realius amortizacinius atskaitymus, leidžiančius savalaikiai atnaujinti materialinę bazę. Bendrovė efektyviai naudojami bankiniais įrankiais (kreditai, overdraftas, faktoringas), todėl nestokoja apyvartinių lėšų, bet greitam materialinės bazės atnaujinimui finansinių resursų nepakanka (vidiniai ūkio duomenys). Apibendrinat galima teigti, kad greitam materialinės bazės atnaujinimui trūksta apyvartinių lėšų ir tai yra ūkio silpnoji pusė.

Ūkyje neįdiegta vidinės ir išorinės aplinkos nuolatinės analizės ir prognozės sistema, todėl yra rizika, kad ūkio strategija gali ne visada atitikti aplinkos keliamus reikalavimus. Taip ūkis gali prarasti rinkos dalį arba neįvertinti iš aplinkos artėjančių grėsmių. Tokia neaiški pozicija silpnina pačio ūkio pozicijas.

Nematerialius bendrovės resursus sudaro *technologijos, reputacija ir kultūra*. Ūkis visada stengiasi naudoti naujausias technologijas (veisimo srityje), siūlo savo klientams gerai pateiktas paslaugas, įvedinėja naujus produktus (žvėriena ir jos gaminių asortimentą). Tai parodo ūkio prekių ir paslaugų portfelis pagal Bostono konsultacinės grupės matricą (žr. 8 paveikslą):

|                      |  |   |
|----------------------|--|---|
| Rinkos augimo tempai | <p>“ŽVAIGŽDĖS”<br/><i>palaiykėti padėti</i></p> <p>VEISIMAS</p>  | <p>„KLAUSTUKAI”<br/><i>padvigubinti pastangas, segmentuoti iš naujo arba atsisakyti</i></p> <p>ŽVĖRIENOS GAMINIAI</p> |
|                      | <p>“MELŽIAMOS KARVĖS”<br/><i>padidinti rentabilumą</i></p> <p>ELNIŲ PARDAVIMAS<br/>DANIELIŲ PARDAVIMAS<br/>KOMERCINĖ MEDŽIOKLĖ</p> | <p>“ŠUNYS”<br/><i>atsisakyti arba bent neinvestuoti</i></p> <p>NAMINIAI GYVŪNAI</p>                                   |

Santykinė rinkos dalis

8 pav. Ūkio prekių ir paslaugų portfelis

Iš pateikto paveikslo matosi, kad ūkis turi pilnai subalansuotą ūkio prekių portfelį ir tai yra viena iš stipriųjų pusių.

Surinkus informaciją apie esamą situaciją, ją geriausiai išanalizuoti SSGG - analizės metodu. Analizė pateikiama 2. 2. 3. skyriuje.

### 2.2.3. SSGG analizė

SSGG analizėje išvardijami svarbiausi veiksniai įtakojantys ūkio veiklą, įvertinamos stipriosios ir silpnosios pusės bei grėsmės ir galimybės. Surinkta informacija analizuojama dviem etapais.

Svarbu ūkiui labiau atsižvelgti į silpnąsias puses, nes jos silpnina ūkį esant grėsmėms ir trukdo pasinaudoti galimybėmis. Jas būtina kiek įmanoma panaikinti, pasinaudojant galimybėmis ir įvertinant grėsmes. SSGG matrica pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė.

#### SSGG matrica

| <i>Stipriosios pusės</i>   | <i>Galimybės</i>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puiki vieta tinkanti ūkio vystymui</li> <li>• 140ha derlinga teritorija</li> <li>• Aukštos kokybės motininė banda</li> <li>• Sugavimo, imobilizacijos, pakrovimo įrengimai</li> <li>• Sukurta logistikos sistema prekių pristatymui iki vartotojo</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nėra pastatyta standartus atitinkanti skerdykla ir mėsos perdirbimo cechas;</li> <li>• Dar nėra galimybių pateikti į rinką pakankamai savo ūkio elnienos;</li> <li>• Nesukurtas prekės ženklas;</li> <li>• Neteikiama apgyvendinimo, maitinimo paslaugų.</li> </ul> |
| <i>Silpnosios pusės</i>  | <i>Grėsmės</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Danielių veislinės medžiagos paklausa viršija pasiūlą;</li> <li>• Elniena yra aukštos kokybės dietinė mėsa;</li> <li>• Mėsos rinkoje nepakanka kokybiškos elnienos;</li> <li>• Kuriasi daug naujų elnių augintojų ūkių, kuriems reikalinga veislinė produkcija</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiti augintojai po kelių metų konkuruos veislinės produkcijos rinkoje.</li> </ul>   |

Apibendrinant SSGG analizę išryškėjo, kad ūkis turi pakankamai stipriųjų pusių (gera vietovė, derlinga žemė, aukštos kokybės motininė banda atsivesti palikuoniams). Taip pat identifikuotos silpnosios pusės (netinkamas mėsos kokybės užtikrinimas, prekinio vardo neturėjimas). Išorinės aplinkos analizė išryškino daug galimybių (pragyvenimo ir išsilavinimo lygio augimas, bedarbystės mažėjimas, naujų technologijų atsiradimas, užimamos rinkos augimas, įstatymų kaitos mažėjimas ir pan.). Tačiau pasimatė ir nemažai grėsmių (intensyvi konkurencija, pakaitalų atsiradimas, gimstamumo mažėjimas bei migracija ir pan.).

Stengiantis sustiprinti silpnąsias puses ir atsispirti grėsmėms, identifikuojame problemas:

- esamas personalo valdymas ir motyvavimas atima daug vadovaujančių darbuotojų laiko ir neužtikrina pastovaus norimo motyvacijos lygio;
- vidinės ir išorinės aplinkos nuolatinė analizė atliekama tik atsiradus problemoms;
- apyvartinių lėšų trūkumas neleidžia laiku atnaujinti pasenusį transportą, gamybinės bazės patalpų trūkumas trukdo įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

Kiekvieno verslo ūkio tikslas yra augti, stiprėti, užimti kuo didesnę rinkos dalį tam, kad uždirbti kuo daugiau pelno. Šiems tikslams pasiekti ūkis turi pasirinkti tinkamą strategiją, kurią įgyvendinti leidžia situacija vidinėje ir išorinėje aplinkoje.

Esamos situacijos analizė iškristalizavo tris pagrindines ūkio problemas, kurias išsprendus gali būti sudarytos tvirtos prielaidos ūkio stiprėjimui ir augimui. Planuojant ūkio ilgalaikių tikslų įgyvendinimo strategiją turi būti atsižvelgta į šių problemų sprendimo galimybes.

#### 2.4. Č.Čepo elnininkystės ūkio strateginių alternatyvų vertinimas ir parinkimas

Pirmojoje dalyje buvo paminėta, kad kiekvienas ūkio strateginis sprendimas yra išrenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės. Išskirti strategijų alternatyvas reiškia numatyti strategijas, kurias ūkis galės įgyvendinti ateityje. Kokiu pagrindu remiantis ūkis pasirinks strateginių sprendimų alternatyvas priklausau nuo analizės metu gautų rezultatų.

Toliau analizuojamos dvi alternatyvios ilgalaikių ūkio tikslų įgyvendinimo strategijos, iš kurių bus pasirinkta viena, geriausiai atitinkanti esamą situaciją ūkio vidinėje ir išorinėje aplinkoje (žr. 4 lentelę).

4 lentelė.

#### Strateginių alternatyvų vertinimas ir parinkimas

| Tikslai  | Strategijos  |
|--|--|
| <b>Iki 2010 m. tapti lyderiais pagal vartotojų aptarnavimo apimtį ir kokybiškus žvėrienos gaminius, t. y.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>padidinti užimamos rinkos dalį dar 10%;</i></li> <li>➤ <i>pasinaudojusių paslauga nepatenkintų klientų skaičių sumažinti iki 1% per metus.</i></li> </ul> | 1. Aktyvus ūkio plėtimas, einant į naujas rinkas, įvedant naujus žvėrienos produktus, gyvūnų veisles ir didinant darbuotojų skaičių              |
|  | 2. Esamos rinkos užimamos dalies didinimas, stiprinant ir techniškai atnaujinant esamus pajėgumus, gerinant klientų aptarnavimo kokybę ir tempus |

Vertinant šias dvi strategijas pagal galimybes įgyvendinti ūkio tikslus, reikia pasakyti, kad pirmoji strategija leistų įgyvendinti pirmąją tikslo dalį, t.y. padidinti užimamos rinkos dalį dar 10%, bet kyla abejonių, ar ūkis sugebės sėkmingai ilgą laiką išlaikyti ir stiprinti šias pozicijas, nes padidinus darbuotojų skaičių neturint personalo valdymo ir motyvavimo sistemos, susidarys

darbuotojų demotyvacijos ir kadru kaitos atveju atsiradimo grėsmė. Tokioje situacijoje personalo valdymas atims dar daugiau vadovujančių darbuotojų laiko, kas gali sudaryti nepatenkinamo pasikeitimų valdymo riziką. Todėl gali nepasisiekti įgyvendinti antrąją tikslo dalį, t.y. pasinaudojusių ūkio paslaugomis nepatenkintų klientų skaičių sumažinti iki 1% per metus.

Antroji strategija leistų įgyvendinti abi ūkio ilgalaikio tikslo dalis, nes techniškai atsinaujinant ir stiprėjant sudaromos sąlygos pasiekti geresnę kokybę ir padidinti darbų tempus, kas leidžia tikėtis, kad vartotojai bus dar labiau patenkinti. Šiuo atveju atsiranda geresnės galimybės personalo valdymo bei motyvavimo bei ūkio vidinės ir išorinės aplinkos analizės sistemų sukūrimui ir įdiegimui. Šios strategijos trūkumu galima įvardinti laikiną ūkio augimo tempų sulėtėjimą, kas gali sukelti abejonių strateginiams tiekėjams ir potencialiems vartotojams.

Atlikus dviejų alternatyvių strategijų įvertinimą matyti, kad antroji strategija leis išspręsti nustatytas problemas ir geriau įgyvendinti ūkio ilgalaikius tikslus.

### 3. Č.ČEPO ELNININKYSTĖS ŪKIO IŠORĖS TYRIMŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Č.Čepo elnininkystės ūkio veiklos tyrimo proceso organizavimas.

Tyrimų procese galima išskirti vienuolika etapų, kurių vykdymo nuoseklumas artimas bendrajai mokslinių tyrimų metodologijai:

- ❖ problemos išsiaiškinimas;
- ❖ žvalgybinis tyrimas;
- ❖ tyrimo tikslų apibrėžimas;
- ❖ tyrimo reikalingumas;
- ❖ tyrimo planas;
- ❖ tyrimo metodo parinkimas;
- ❖ imčių atrinkimas;
- ❖ duomenų rinkimas;
- ❖ duomenų analizavimas;
- ❖ tyrimo ataskaitos parengimas;
- ❖ tyrimo rezultatų naudojimas.

Taigi, be problemos išsiaiškavimo, tyrimo tikslų apibrėžimo yra ir tyrimo planavimas. Tyrimo planavimas – tai tyrimo etapas, kuriame numatomi duomenų rinkimo metodai, tam reikalingos priemonės ir atrankinės visumos formavimo būdai. Duomenų rinkimo etape kaupiami reikalingi duomenys, kurie gali būti pirminiai ir antriniai. (Pranulis V.,1998)

Pirminiams duomenims rinkti nustatomas patogiausias tyrimo metodas. Dažniausiai yra naudojami keturi tyrimo metodai:

- stebėjimas;
- apklausa;
- eksperimentas;
- kokybinis tyrimas.(Pranulis V.,1998)

#### 3.1.1 Tyrimo instrumentarijus

Šiame tyrime naudojamas apklausos metodas – duomenų rinkimo metodas, pagrįstas tiriamosios grupės asmenų atsakymų į pateiktus klausimus registravimu. Apklausos tyrimas yra aprašomasis tyrimas, nes čia apsiribojama situacijos išsiaiškinimu, palyginimu, nesigilinant į priežastis.

Tyrime naudojama labiausiai paplitusi apklausa anketos pagrindu.

Anketa yra klausimynas, kuris naudojamas marketingo tyrimo duomenų surinkimo tikslais. Rūpestingas žodžių ir klausimų eilės parinkimas duoda geresnius rezultatus.(Kardelis K., 2002)



Č.Čepo elnininkystės ūkio išorės analizės tyrimui buvo sudaryta 33 klausimų anketa ir ją atsakinėjo 20 respondentų. (PRIEDAS 1)

Paprastai tiriama ne visa dominanti reiškinių visuma, bet tik tam tikra jų dalis, t.y. atranka. Atranka sudaroma pagal pasirinktą metodiką ir jos analizės pagrindu padarytos išvados pritaikomos visai visumai. Didesnės atrankos pagrindu padarytos išvados būna tikslesnės.

Anketos buvo išdalintos įvairaus įvairių ūkių savininkams, miškų ūkio uridėjoms.

Vėliau apdorotų duomenų pagrindu daromos išvados. Tyrimų rezultatai panaudojami patvirtinti jau priimtų sprendimų teisingumą.

### 3.1.2 Tyrimo eiga

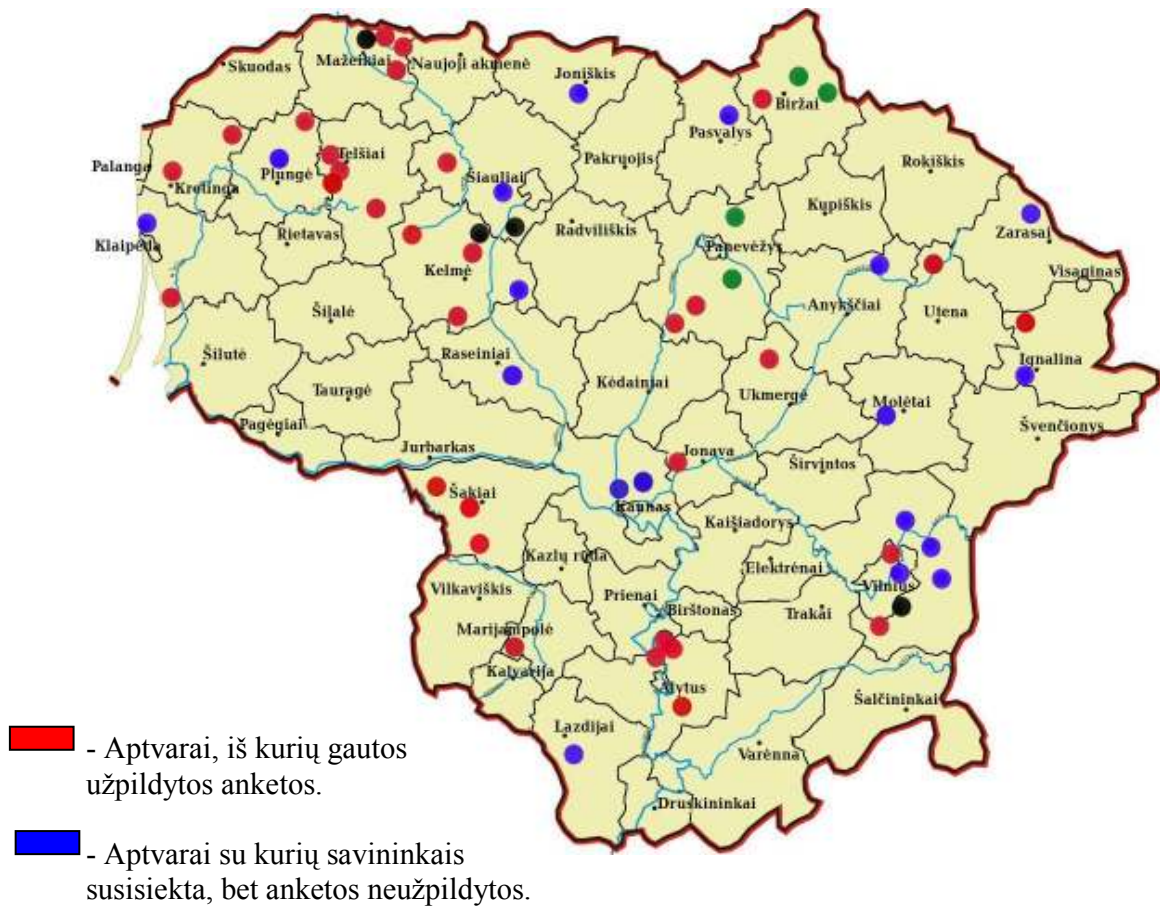
Siunčiant elektroninius laiškus, skambinant ar nuvažiavus, man pavyko gauti informacijos apie 31 aptvarą, 11 savininkų užpildė pateiktas anketas (5 lentelė), o su 9 savininkais buvo vienaip ar kitaip susisiekti ir gautas pažadas užpildyti anketas, tačiau jos taip ir neužpildytos. Viso buvo nuvažiuota į 8 aptvarus.

5 lentelė

#### Aptvarų savininkai, iš kurių gautos užpildytos anketos ir jų aptvaruose laikomi gyvūnai

| <b>Aptvaro savininkas</b> | <b>Laikomi gyvūnai</b>                                |
|---------------------------|---|
| Balčiūnas Arvydas         | Šernai, taurieji elniai                               |
| Danilevičius V.           | Danieliai. Taurieji elniai, muflonai, šernai          |
| Kamičaitis Algimantas     | Danieliai   |
| Petrikas Ričardas         | Danieliai   |
| Rapalas Edmundas          | Danieliai, muflonai, stirnos, šernai, taurieji elniai |
| Šoblinskienė Jolanta      | Stirna, tauris elnias, jakas, gandrai, gulbės         |
| Motiejūnas V.*            | Danieliai. Taurieji elniai                            |
| Petraitis S.*             | Danieliai. Taurieji elniai                            |
| VĮ Alytaus m.u.           | Muflonai, dėmėtieji elniai                            |
| VĮ Alytaus m.u.           | Muflonai  |
| VĮ Panevėžio m.u.         | Europinis stumbras                                    |
| VĮ Panevėžio m.u.         | Danieliai, dėmėtieji elniai, muflonai, šernai         |
| VĮ Telšių m.u.            | Muflonai, danieliai, meškos, vilkai, lūšys, šernai    |

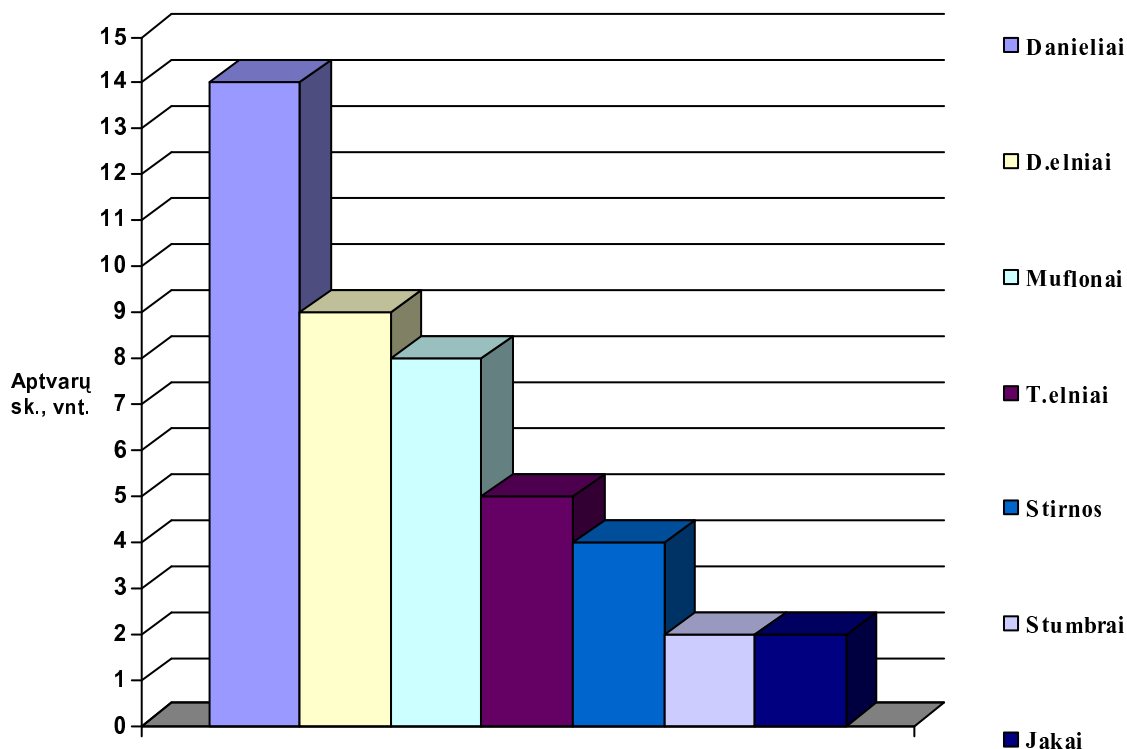
Aptvarai išsidėstę po visą Lietuvos teritoriją (9 pav.). Jų nėra tik pietvakarinėje Lietuvos dalyje. Didžiausia aptvarų koncentracija Žemaitijoje ir aplink Vilnių. Daugiausia jų Vilniaus (6 aptvarai), Telšių, Kelmės ir Alytaus (po 4 aptvarus) rajonuose. Kiek mažiau – po 3 aptvarus yra Mažeikių ir Šakių rajonuose. Po 2 – Klaipėdos, Plungės, Kretingos, Šiaulių, Panevėžio, Ignalinos rajonuose. Ir tik po 1 – Joniškio, Pasvalio, Biržų, Raseinių, Ukmergės, Anykščių, Utenos, Zarasų, Molėtų, Marijampolės, Jurbarko ir Lazdijų rajonuose.



9 pav. Aptvarų, apie kuriuos turima informacijos, išsidėstymas Lietuvoje.

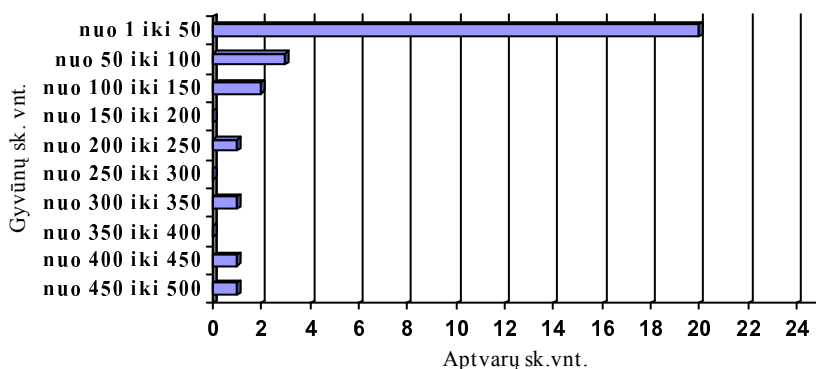
#### Lietuvos aptvaruose laikomi laukiniai gyvūnai

Šiuo metu aptvaruose laikomi 30 rūšių žinduoliai (10 pav.). Iš žinduolių daugiausia laikoma danielių – 14 aptvarų, šiek tiek mažiau šernų, dėmėtųjų elnių ir muflonų, atitinkamai 12: 9: 8 aptvaruose. 5 aptvaruose laikomi taurieji elniai.



10 pav. Žinduolių rūšių pasiskirstymas aptvaruose.

15 savininkų savo aptvaruose laiko kelių rūšių gyvūnus, o 5 po vieną rūšį (6-7 lentelės). Dažniausiai laikomi kelių rūšių žinduoliai – 13 aptvarų. Savininkai laikantys tik vienos rūšies gyvūnus dažniausiai augina žinduolius (18 savininkų),



11 pav. Stuburinių gyvūnų gausumas aptvaruose.

Kaip matyti 11 paveiksle, Lietuvoje dažniausiai vieno savininko aptvaruose laikoma nuo 1 iki 50 stuburinių gyvūnų – 20 aptvarų. Iš jų aštuoniuose laikoma nuo 1 iki 10 gyvūnų. 3 aptvaruose laikoma nuo 50 iki 100 gyvūnų ir vos 4 aptvaruose žvėris galima skaičiuoti šimtais. Tai 450 elninių S.Petraičio ūkyje ir 487 elniniai V.Motiejūno aptvaruose.

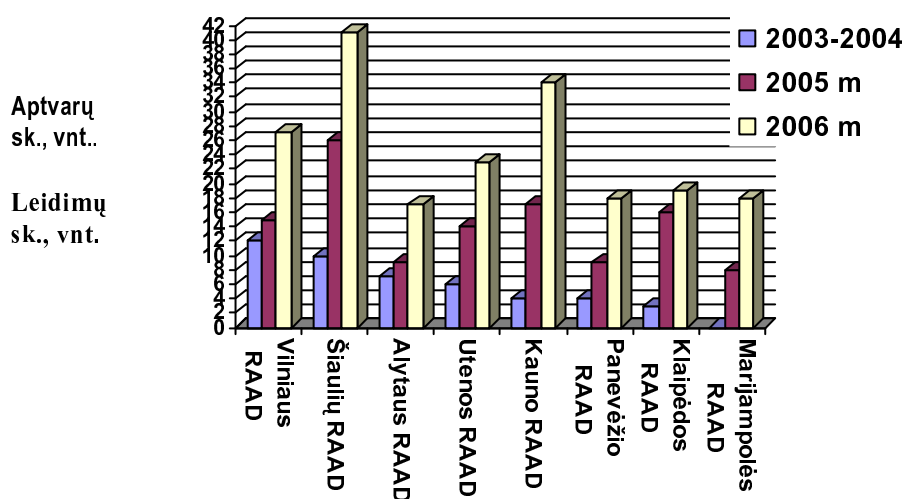
## Aptvaruose laikomų gyvūnų gausumas

| Rūšis            | Gyvūnų skaičius 1 aptvare |            |
|------------------|---------------------------|------------|
|                  | Minimalus                 | Maksimalus |
| Taurieji elniai  | 1                         | 450        |
| Danieliai        | 2                         | 64         |
| Dėmėtieji elniai | 3                         | 460        |
| Muflonai         | 5                         | 40         |
| Stirnos          | 1                         | 6          |
| Stumbrai         | 2                         | 18         |
| Jakai            | 1                         | 2          |
| Lamos            | 2                         | 3          |

## Aplinkos ministerijos ataskaitos duomenys

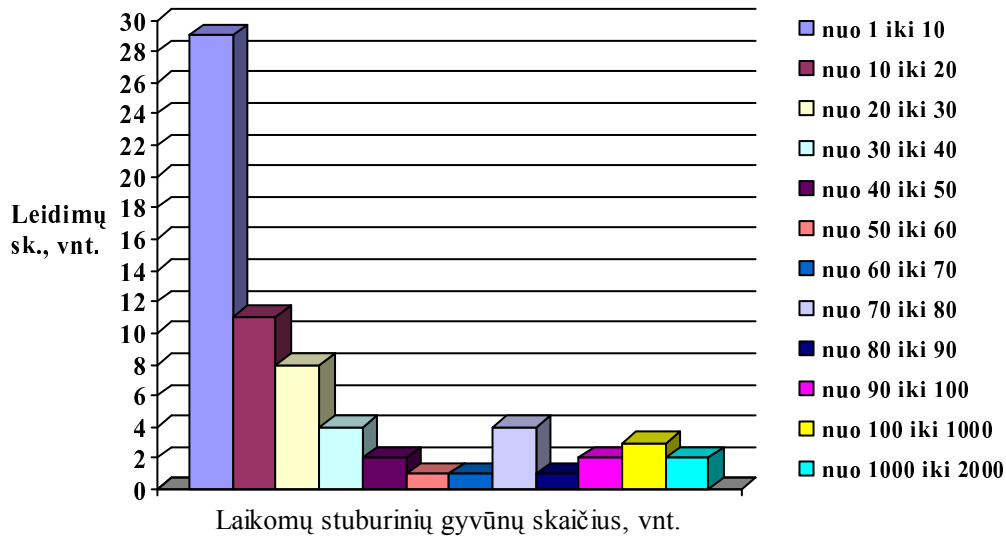
Pagal Lietuvos aplinkos ministerijos duomenis šiuo metu aptvarai įkurti Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio, Alytaus, Utenos ir Marijampolės regionuose (12 pav.)

Iki 2004 m. daugiausia leidimų buvo išduota Vilniaus regione – 12, šiek tiek mažiau Šiaulių – 10, o Marijampolės regionui neišduotas nei vienas. 2005 m. situacija pasikeitė: daugiausia leidimų išdavė Šiaulių regione – 26. Gerokai mažiau Kauno, Klaipėdos, Vilniaus ir Utenos regionuose, atitinkamai 17 : 16 : 15 : 14 leidimų. Mažiausiai Alytaus, Panevėžio (po 9) ir Marijampolės (8) regionuose. 2006 visuose regionuose pastebimas spartus naujų aptvarų steigimas. Kai kur išduotų leidimų skaičius, lyginant su praėjusiais metais, net padvigubėja. Vis gi ir vėl daugiausia leidimų išduota Šiaulių regione – 41, kiek nusileidžia Kauno regionas su dvigubai išaugusiu išduotų leidimų skaičiumi, dabar jų 34. Toliau išsidėsto Vilniaus, Utenos, Klaipėdos, Panevėžio ir Marijampolės regionai, ir mažiausiai šiuo metu leidimų gavęs Alytaus regionas.



12 pav. Laukinių gyvūnų aptvarų kiekio kitimas 2003-04, 2005, 2006 metais.

Kaip matyti iš 12 paveiksle pateiktų duomenų planuojamų įkurti aptvarų kiekio kitimas regionuose buvo labai skirtingas. Sparčiausia plėtra 2005 m. pastebėta Šiaulių regione: tais metais buvo išduota 16 naujų leidimų. O 2006 m. sparčiausia plėtra pasižymėjo Kauno regionas – išduota dar 17 leidimų. 2004 nuo Šiaulių šio regiono nedaug atsilieka Kauno ir Klaipėdos regionai – po 13 naujų leidimų, o 2005 nuo Kauno vos keliais aptvarais teatsilieka Šiaulių (15 leidimų) ir Vilniaus (12 leidimų) regionai. Marijampolės regionui, kur nebuvo nei vieno aptvaro, 2005 m. išduota net 8, o 2006 dar 10 leidimų. Mažiausiai naujovių 2005 Vilniaus ir Alytaus regionuose, atitinkamai 3 ir 2 leidimai. 2006 mažiausiai leidimų išduota Klaipėdos (3), Utenos (7) ir Panevėžio (9) regionams.



13 pav. Stuburinių gyvūnų skaičiaus pasiskirstymas Lietuvos aptvaruose.

#### Aptvarai kaip juridinis vienetas, jų plėtra

Pagal savininkus, aptvarus Lietuvoje galima suskirstyti į valstybinius ir privačius.

Dabartiniu metu aptvarai įkurti 6 urėdijų teritorijose (7 lentelė). Viso jose aptverta daugiau nei 209 ha žemės (7 lentelė).

7 lentelė

#### Miškų urėdijoms priklausančių aptvarų dydžiai.

| Miškų urėdijos | Turimų aptvarų skaičius, vnt. | Bendras aptvarų plotas ha | Numatomas aptvarų plotas ha |
|----------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Alytaus        | 2                             | 85                        | 85                          |
| Anykščių*      | 1                             | 64                        | 64                          |
| Panevėžio      | 2                             | 82                        | 107                         |
| Raseinių       | 1                             | -                         | -                           |
| Telšių         | 1                             | 35.5                      | plėsis                      |
| Ukmergės       | 1                             | 6.24                      | 6.24                        |

„-“ – apie šių aptvarų plotą neturiu informacijos

\* - šie savininkai yra Lietuvos elnių augintojų asociacijos nariai

Alytaus miškų urėdijai priklauso du aptvarai – 42 ha ir 43 ha; jie nebus plečiami. Pirmajame laikomi muflonai, o antrajame muflonai ir dėmėtieji elniai. Anykščių miškų urėdijai priklausantis aptvaras užima 64 ha plotą ir nebus plečiamas. Panevėžio miškų urėdijai priklauso 2 aptvarai, kurių vienas 48 ha ploto buvo įkurtas dar 1969m. Jame laikomi stumbrai. Šį aptvarą planuojama išplėsti dar 25 ha. Anksčiau priklausęs saugomų teritorijų tarnybai prie Aplinkos ministerijos, šiuo metu stumbrynas perduotas Panevėžio miškų urėdijai. Panevėžio miškų urėdijai priklauso ir kitas aptvaras, kuris po rekonstrukcijos suskirstytas į 4 skyrius: du po 4 ha, viename jų laikomi šernai antrajame dėmėtieji elniai ir muflonai, 1 ha skyrius tuščias, o likusioje dalyje ganosi danieliai. Telšių urėdijai priklausančiame aptvare laikomi skirtingų rūšių gyvūnai: 15ha aptvare - muflonai, kitame taip pat 15 ha - danieliai, 2 ha aptvare laikomi šernai, 2.5 ha aptvaras skirtas vilkams, 0.8 ha - meškoms ir 0.2 ha aptvare laikomos lūšys. Žemė ant kurios įkurti valstybiniai aptvarai didžiaja dauguma atvejų ir yra valstybinė. Tik Alytaus miškų urėdijos muflonų aptvaras užima plotą, kurio dalis yra valstybinė žemė ir dalis privati valda.

Didžiaja dauguma atvejų privatūs aptvarai įkurti ant nuosavos žemės. Tik 2 savininkai visą žemę nuomojasi: V.Pauliukonis iš brolio, o V.Valaitienė iš valstybės. 4 savininkai žemę nuomojasi, kad prisidurti prie jau turimos. A.Balčiūnas– iš valstybės. Pagrindiniais sunkumais norint didinti aptvarus buvo nurodoma galimybė gauti papildomos žemės ir finansai. Vis tik jei bus galimybių net 17 savininkų tikisi išplėsti aptvarų plotą. Taigi turimos nuosavos žemės kiekis vienas pagrindinių kriterijų ribojančių aptvaro plotą. Tačiau aptvarų dydis taip pat priklauso ir nuo to, kokie gyvūnai auginami. Stuburiniams dažniausiai skiriami didesni nei 1 ha aptvarai (8 lentelė). 27 privačiuose aptvaruose viso aptverta 678,27 ha.

8 lentelė

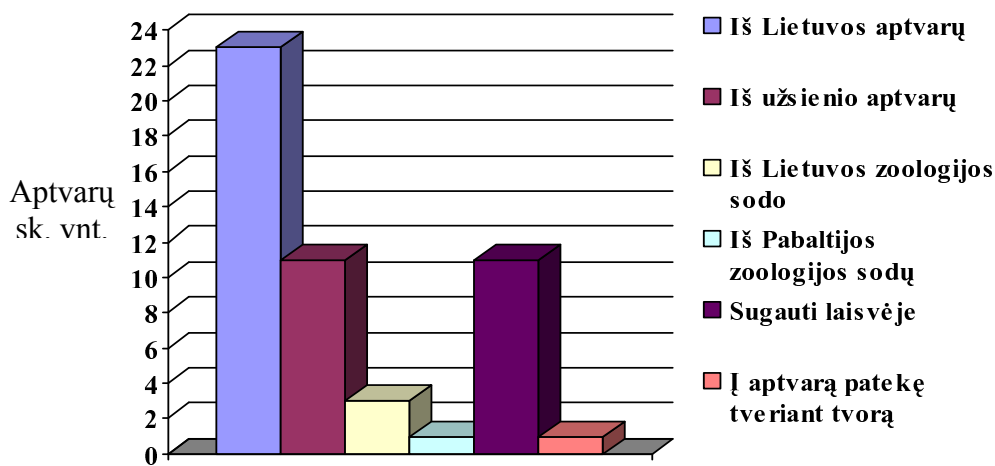
#### Stuburinių gyvūnų aptvarų dydžiai.

| Savininkas       | Bendras aptvarų plotas, ha | Numatomas aptvarų plotas, ha | Plotas tenkantis 1 gyvūnui, ha |
|------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Kamičaitis A.*   | 0.9                        | 0.9                          | 0.11                           |
| Šoblinskienė J.  | 1                          | 1                            | 0.16                           |
| Petrikas R.      | 2.5                        | 2.5                          | 0.35                           |
| Balčiūnas A.     | 7                          | 107                          | 0.09                           |
| Danilevičius V.* | 25                         | plėsis                       | 0.31                           |
| Rapalas E.*      | 46                         | plėsis                       | 0.44                           |
| Motiejūnas V.*   | 150                        | plėsis                       | 0.3                            |
| Č.Čepas*         | 140                        | 140                          | 0.6                            |
| Petraitis S.*    | 150                        | plėsis                       | 0.33                           |

\*- šie savininkai yra Lietuvos elnių augintojų asociacijos nariai

### Gyvūnų gavimo būdai

Gyvūnai įsigijami keliais būdais: perkami iš Lietuvos, užsienio aptvarų ar zoologijos sodų, sugaunami laisvėje ir paleidžiami aptvaruose, išgydyti sužeisti žvėrys lieka pas žmones arba tveriant aptvarą jame lieka natūraliai toje teritorijoje gyvenę gyvūnai (14 pav.).



14 pav. Gyvūnų patekimo į aptvarus būdai.

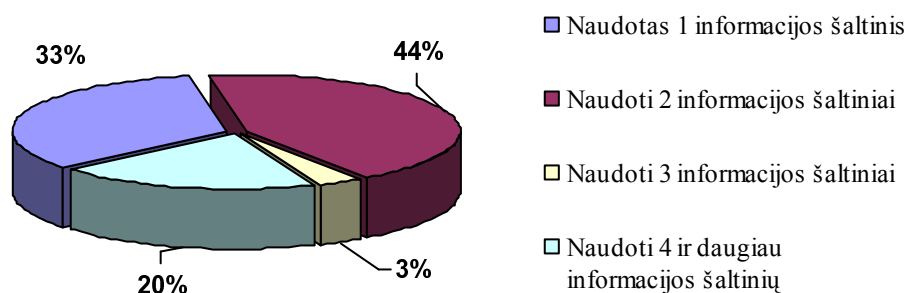
Daugiausia gyvūnai gaunami iš kitų Lietuvos aptvarų. Danieliai gauti iš E.Rapalo, V.Danilevičiaus ir Panevėžio miškų urėdijai priklausančio Krekenavos medžioklės ūkio. Iš E.Rapalo ir Krekenavos medžioklės ūkio gauti ir muflonai. Muflonus parduoda ir Alytaus miškų urėdija. Dėmėtieji ir taurieji elniai pirkti iš V.Motiejūno. Laikoma ir laisvėje pagautų stirnų. Nei vienas savininkų nenurodė, jog būtų pirkęs ar kitaip įsigijęs stirnas iš kitų savininkų. Visos jos buvo arba pagautos laisvėje arba atneštos sužeistos ir vėliau likusios gyventi aptvaruose. Dalis gyvūnų pirkti iš užsienio privačių kolekcijų ir Pabaltijo zoologijos sodų. Jakas į J.Šoblinskienės ūkį atkeliavo iš Panevėžio jaunųjų gamtininkų stoties. Panevėžio miškų urėdija stumbrus atsivežė iš Rusijos, Prioksko Terasų stumbryno, o danielius iš Slovakijos. Alytaus miškų urėdijos aptvare ganosi muflonai pirkti Čekijoje. E.Rapalo danieliai, muflonai ir taurieji elniai į Lietuvą atkeliavo iš Slovakijos ir Vokietijos. S.Petraitis tauriuosius elnius atsivežė iš Didžiosios Britanijos (Škotijos). R.Kvekšas dėmėtuosius elnius ir danielius atsivežė iš Slovakijos, o V.Motiejūnas iš Čekijos ir Ingušetijos.

Šiuo metu Lietuvoje vienas elninis ar muflonas vidutiniškai kainuoja 1500 lt. Už patina gali tecti sumokėti ir iki 2000lt. Tačiau jei iš užsienio perkami veisliniai gyvūnai su kilmės dokumentais, kaina už patiną gali šoktelti net iki 6900 lt.

### Gyvūnų priežiūra ir veisimas

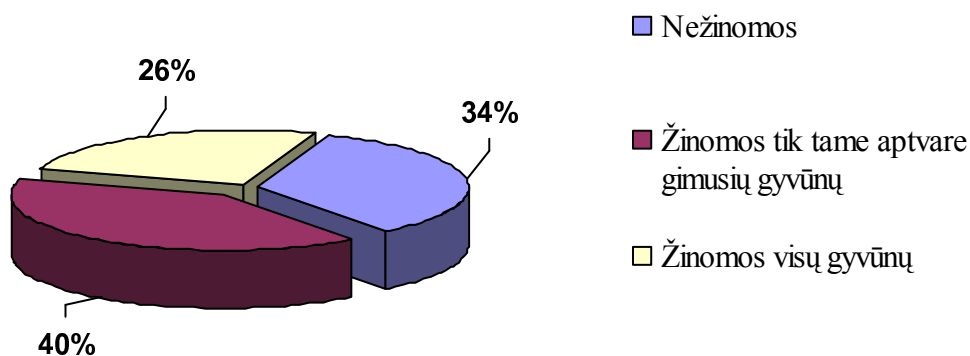
Tam, kad surinkti kuo daugiau informacijos apie laikomų gyvūnų priežiūrą ir auginimą, aptvarų savininkai naudojami visais įmanomais informacijos šaltiniais: knygomis, žurnalais,

moksliniais tiriamaisiais straipsniais, nors ir ne dažnai ( 6 iš 29 atvejų) internetu. Taip pat lankomasi užsienio ir Lietuvos aptvaruose, keičiamasi informacija su jų savininkais, dalyvaujama Lietuvos ir užsienio konferencijose. Informaciją teikia ir šiuo metu Lietuvoje veikiančios „Lietuvos elnių augintojų“ asociacijos, miškininkų sąjunga, gamtos apsaugos departamentai. Nevengiama kreiptis patarimų į veterinarus bei medžiotojus. Apskritai dažniausiai renkant žinias apie gyvūnų auginimą naudojamos dviem informacijos šaltiniais, taip pat dažnai tik vienu, o rečiausiai 3, 4 ir daugiau informacijos šaltinių (15 pav.).



15 pav. Aktualios informacijos apie laikomus gyvūnus paieška.

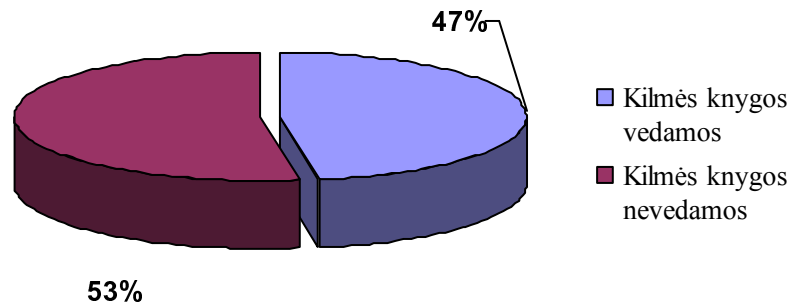
Daugumos aptvaruose laikomų gyvūnų kilmės linijos žinomos. 14 aptvarų žinomos tik tuose aptvaruose gimusių gyvūnų kilmės linijos, o likusiuose 9 ir pirmųjų į naujus aptvarus paleistų gyvūnų kilmės linijos (16 pav.).



16 pav. Žinios apie prižiūrimuose aptvaruose laikomų gyvūnų kilmę.



Kilmės knygas vedamos 18 iš 38 aptvarų (17 pav.). Jos pradamos vesti nuo aptvaro įkūrimo. Tik Panevėžio miškų urėdijai priklausančiame stumbryne kilmės knygos pradėtos vesti 1989 m. nors aptvaras įkurtas 1969 m.

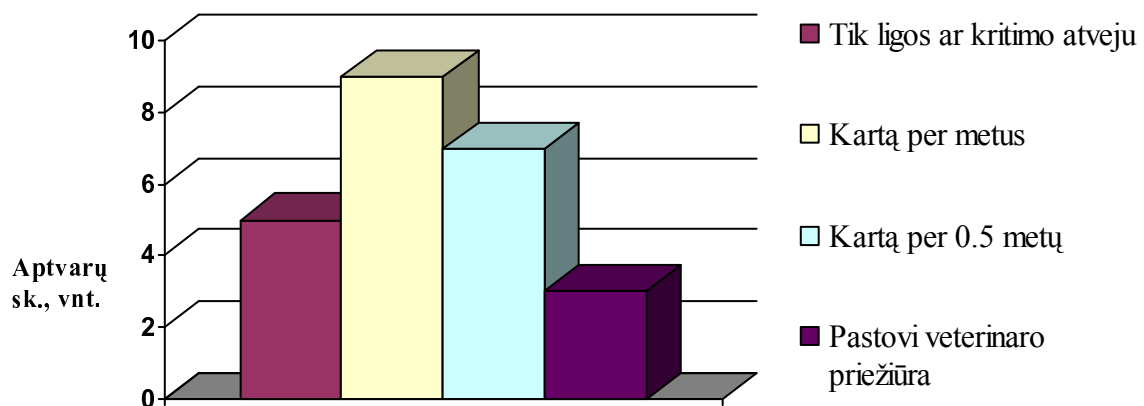


17 pav. Informacija apie aptvaruose laikomų gyvūnų kilmės knygas.

Keturiolikoje aptvarų į gyvūnų veisimąsi visiškai nesikišama. Likusiuose vyksta vienokia ar kitokia selekcija: 7 aptvaruose leidžiama poruotis tik geriausiems patinams su geriausiomis patelėmis, 6 aptvaruose atrenkami tik patinai. Vienas iš nurodytų patinų selekcijos būdų - jų medžioklė. 1 aptvare patinai reproduktoriai atvežami tik poravimosi sezonui (savininkas neturi savų patinų). 8 savininkai keičiasi gyvūnais su kitais augintojais. Pagrindinėmis keitimosi priežastimis nurodyta genetinės įvairovės bandoje padidinimas ir gyvūnų su geresniais trofėjais atsivežimas veislei.

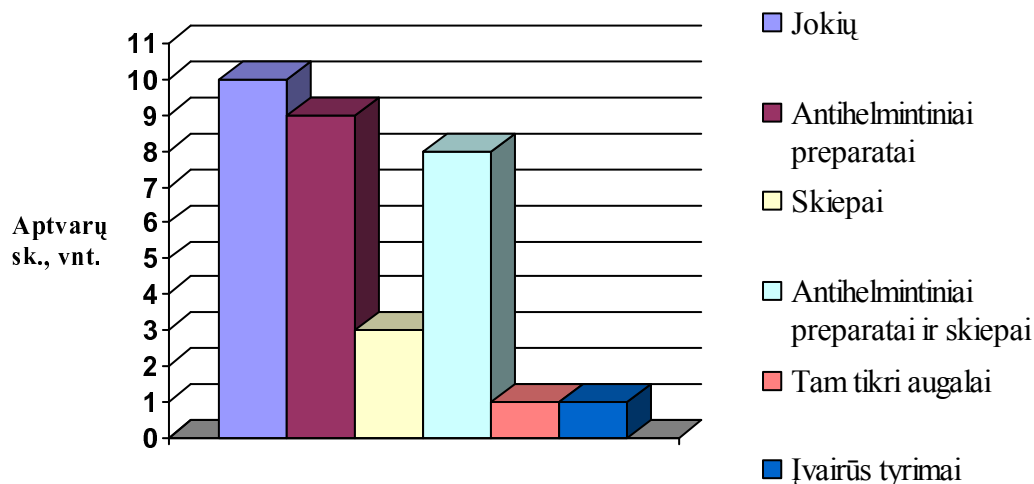
#### Ligos ir gydymas

Pastovi veterinarinė priežiūra yra tik Telšių miškų urėdijos, aptvaruose. 9 aptvaruose gyvūnų sveikatos patikrinimas atliekamas kartą metuose, 7 – kartą per pusę metų, 5 – tik ligos ar kritimo atveju (18 pav.).



18 pav. Aptvaruose laikomų gyvūnų bendras sveikatos patikrinimas.

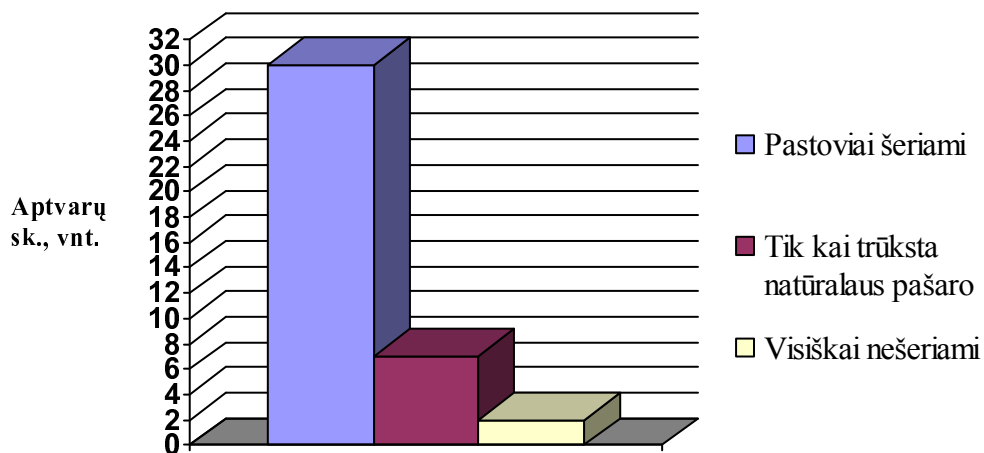
Didžiojo daugumoje aptvarų imamasi profilaktinių priemonių prieš ligas ir parazitus. Gyvūnams sušeriami antihelminčiai preparatai arba jie skiepijami. Dalyje aptvarų gyvūnai ir skiepijami ir jiems duodama vaistų nuo kirmėlių. Jokių profilaktinių priemonių nesiimama 9 aptvaruose (19 pav.).



19 pav. Profilaktinės priemonės naudojamos aptvaruose.

### Šėrimas

Beveik 4 aptvaruose elniniai šeriami tik žiemą. Kad vasarą nepritrūktų natūralaus pašaro E.Rapalas užsėja apie 15 ha pasėlių kviečiais, miežiais, mišiniais, liucerna, dobilais, kukurūzais.



20 pav. Papildomas aptvaruose laikomų gyvūnų šėrimas.

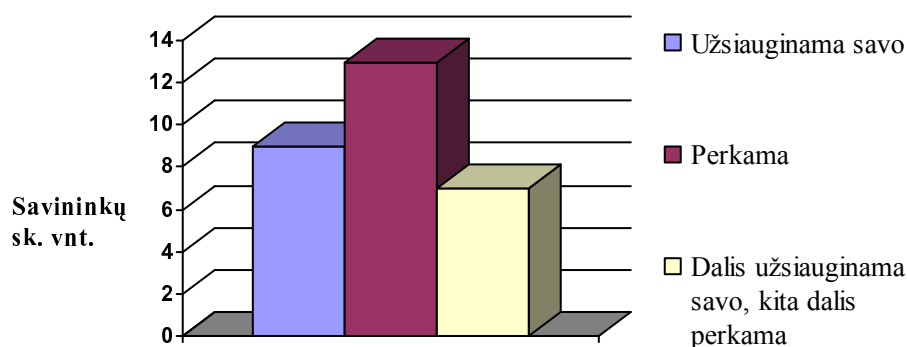
Gyvūnai šeriami labai įvairiu pašaru (9 lentelė). Pašaro kiekis ir maistingumas priklauso nuo gyvūnų rūšies ir gyvenimo periodo. Jaunikliai gauna mažiau, bet maistingesnio pašaro, dažnai specialiai skirto jaunikliams. Vaikingos ir žindančios patelės taip pat gauna maistingesnį pašarą nei paprastai. Veisimosi periodu apskritai gyvūnai suėda didesnę kiekį pašarų.

**Įvairių gyvūnų rūšių pašarai.**

| Rūšis           | Pašarai  |
|-----------------|--|
| Elniniai        | šienas, grūdai (avižos, miežiai, kviečiai), daržovės (morkos, burokai, cukriniai |
| Danieliai       | runkeliai, kopūstai), kukurūzai, silosas, šienainis, kombinuotas pašaras skirtas |
| Taurieji elniai | karvėms, stumbrams duodama šakelių   |
| Dykaragiai      |  |

Be pagrindinio pašaro, gyvūnai papildomai gauna mineralinių medžiagų ir vitaminų. Dažniausiai duodama laižomosios druskos praturtintos mineralais. Elniniai ir dykaragiai gauna ir avims skirto laižalo bei veršeliams skirtų vitaminų. Apskritai dažnai kaip vitaminų šaltinis duodamos šviežios daržovės. Keliuose aptvaruose tiesiog keičiamas racionas.

Dalis pašarų užsiauginama savo, kita dalis perkama iš stambesnių ūkininkų ar žemės ūkio bendrovių (21 pav.). Miškų urėdijos gyvūnams pašarus perka ir savo neaugina. Privatūs savininkai pagal galimybes stengiasi užsiauginti savo, o likusią dalį perka.



**21 pav.** Pašarų gavimo būdai.

### Finansiniai aspektai

Aptvarų įkūrimo tikslai labai įvairūs: savininko hobis ar estetiški poreikiai, turizmas, reabilitacija, pagalba sužeistam gyvūnui, medžiojamosios faunos gausinimas, trofėjų gerinimas, medžioklė, šunų dresūra, pelnas, tradicinės žemės ūkio krypties keitimas į ekologinį ūkį, netgi naujų veislių išvedimas. Dažniausiai aptvaro įkūrimo tikslas yra ne vienas, kartu persidengia komerciniai ir estetiški ir ekologiniai poreikiai. Tik dėl estetiško malonumo įkurti 4 aptvarai, 2 auginami danieliai Turizmui įkurtuose aptvaruose lankytojams sudaromos sąlygos apžiūrėti gyvūnus: įrengiami bokšteliai, takai tarp aptvarų arba paprasčiausiai aptvarai tokio dydžio ir atvirumo, jog priešus nesunkiai gali pamatyti ten esančius gyvūnus. Telšių miškų urėdijai priklausančiame „Žverinčiuje“ užsiimama ir lankytojų ekologiniu švietimu. Gyvūnų reabilitacijos tikslu įkurtas vienintelis aptvaras, tai Pašilių stumbrynas. Tik J.Šoblinskienė įkūrė aptvarus, kuomet pas ją

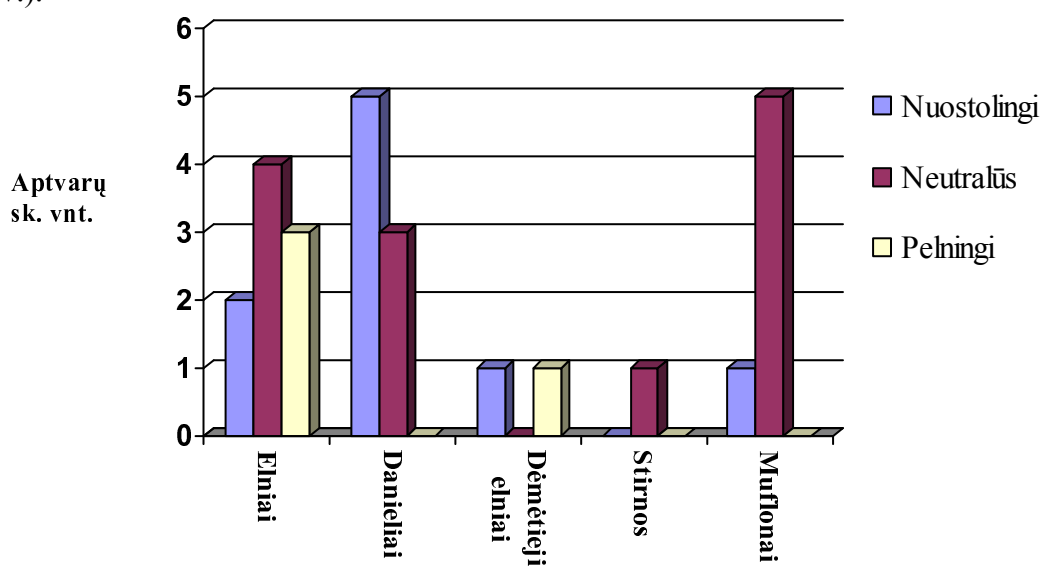
populė sužeisti gyvūnai. Dauguma valstybinių aptvarų įkurti medžiojamosios faunos gausinimo ir trofėjų gerinimo tikslais. Šiais tikslais gyvūnai laikomi ir privačiuose aptvaruose. (10 lentelė).

10 lentelė.

#### Tiesioginiai aptvarų pajamų šaltiniai.

| Rūšis                  | Parduodama produkcija/paslaugos                                     |
|------------------------|---|
| Elniniai ir dykaragiai | Gyvi žvėrys, mėsa, kūno dalys suvenyrams, organizuojamos medžioklės |

Dauguma aptvarų pelno atžvilgiu neutralūs (22), 10 aptvarų nuostolingi ir tik 4 neša pelną (22 pav.).



22 pav. Aptvarų pelningumas pagal pagrindinę juose laikomą gyvūnų rūšį.

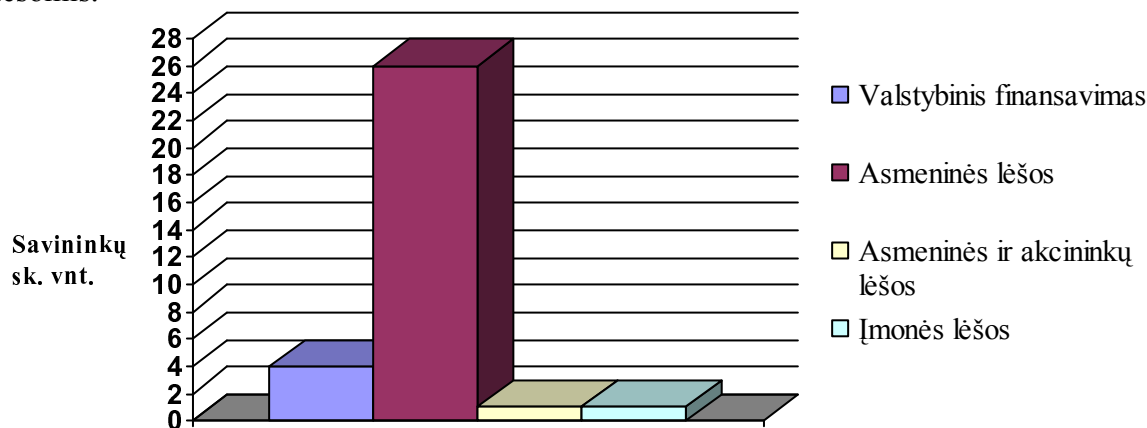
V. Danilevičius nurodė, jog patys aptvarai pelno atžvilgiu neutralūs, tačiau kadangi kartu vystomas papildomų paslaugų servisas: yra viešbutis, kavinė, konferencijų salė, pelnas gaunamas iš šių paslaugų. Kiti 3 savininkai vystantys papildomų paslaugų servisą, neįvardino aptvarų pelningumo, tačiau vienas iš jų teigė jog, kuomet įsigijo žvėris, jo kavinėje pradėjo lankytis daugiau žmonių.

Aptvarų perspektyvos yra nevienareikšmės, nes:

1. Jie naudingi didinant natūralią Lietuvos žvėrių įvairovę ir kiekį, išsaugant natūraliai laisvėje jau sunkiai begalintį išgyventi europinį stumbrą.
2. Aptvarų plėtrą riboja savininkų finansai ir turimos žemės kiekis. Ateityje ribojančiu faktoriumi gali būti persipildžiusi rinka.
3. Kad aptvarai išsilaikytų ir būtų pelningi reikia valstybės paramos ir pripažinimo tokiems ūkiams. Taip pat populiarinti produkciją ir pagaminti pakankamą jos kiekį.
4. Apskritai lyginant su užsieniu aptvarų išlikimo ir naudingumo galimybės didelės, o ir norinčių Lietuvoje yra. Pastaruoju metu ši veikla labai populiarėja.

Tik 3 savininkai yra dalyvavę ar dalyvauja tarptautiniuose projektuose. Telšių miškų urėdijos „Žvėrinčius“ buvo pristatytas Italijoje, V. Danilevičius įkuriant aptvarus bendradarbiavo su Švedais Savininkai, kurie norėtų dalyvauti tarptautiniuose projektuose nurodo, jog reikalinga finansinė ir metodinė parama.

Lėšų panaudotų aptvarams įkurti šaltiniai yra 4 (23 pav.). Valstybinių aptvarų įkūrimą finansavo valstybinės institucijos, o privatūs aptvarai daugiausia įkurti asmeninėmis savininko lėšomis.

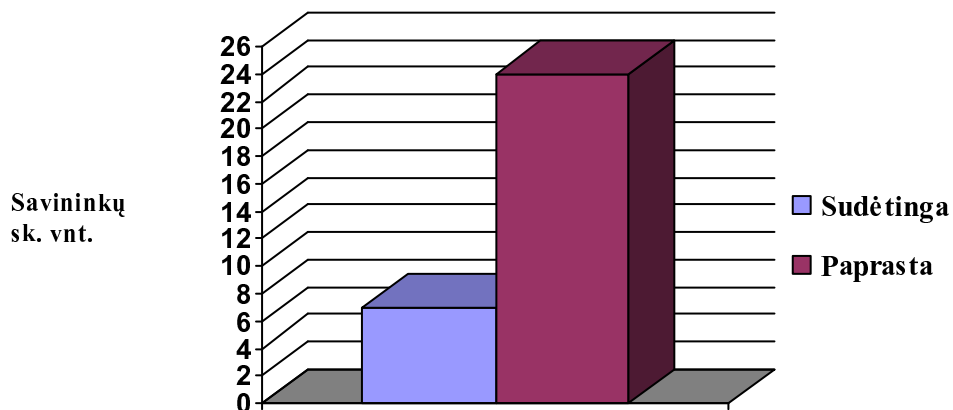


23 pav. Lėšų, panaudotų aptvarams įkurti, šaltiniai.

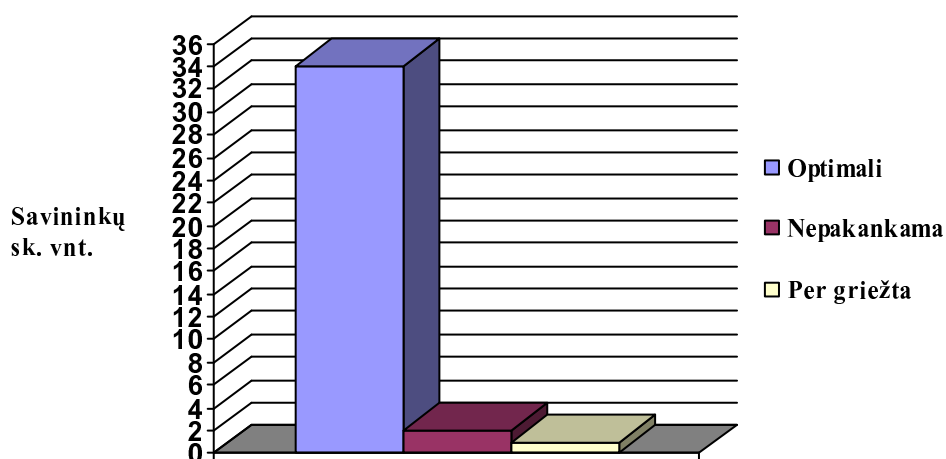
Nei vienas savininkas nėra gavęs užsienio fondų finansavimo aptvarų steigimui ar išlaikymui. 7 savininkai ateityje žada prašyti užsienio fondų paramos. Tik vienas savininkas jau bandė prašyti paramos, tačiau negavo.

#### Juridiniai aspektai

Leidimų aptvarams įsteigti gavimo sistema didžiosios daugumos aptvarų savininkų nuomone yra nesudėtinga, o aptvarų kontrolės sistema pagal griežtumą – optimali (24,25 pav.).



24 pav. Aptvarų įsteigimo leidimų sistemos vertinimas.



25 pav. Aptvarų kontrolės vertinimas.

### 3.2. Rezultatų aptarimas

Didelė dalis vienaip ar kitaip pateiktų anketų nebuvo užpildytos ir gražintos. To priežastimi gali būti savininkų užimtumas (dažnai pokalbio metu net pažadėję užpildyti anketą, savininkai jos neatsiūsdavo), bei ne visai tikslus aplinkos ministerijos ataskaitoje nurodytas adresas (važinėjant po aptvarus teko tuo įsitikinti, juolab, kad nemaža dalis aptvarų įkurta kaimuose dažnai sudarytuose vos iš kelių sodybų, arba šalimais yra net keletas to pačio pavadinimo kaimų numeruojamų I, II, III, kas ataskaitoje nenurodyta). Taigi, kiek pavyko išsiaiškinti, šiuo metu Lietuvoje tikrai yra 50 laukinių gyvūnų aptvarų. 1999 m. paskelbtais L.Baltrūnaitės duomenimis, 1998 m. Lietuvoje veikė 9 aptvarai. Taigi dabartinis jų skaičius stipriai išaugęs. Išaugo ne tik aptvarų skaičius, bet ir laikomų rūšių įvairovė. Jei 1998 m. buvo laikomi 5 rūšių kanopiniai žvėrys, tai dabar 30 rūšių žinduoliai (iš jų 13 kanopiniai), 1998 m. viso buvo aptverta 825.43 ha žemės, dabar daugiau nei 887,27 ha žemės. Iš jų 209 ha užima valstybiniai aptvarai, prižiūrimi miškų urėdijų. Anot P.Kanapienio šis plotas bus plečiamas iki 612 ha. Išaugę aptvarų skaičius, bet tik nedaug tepadidėjęs aptvertos žemės plotas rodo, jog dabar populiariesni nedideli voljerai. Tą patį galima spręsti ir iš to, jog dažniausiai aptvaruose laikoma nuo 1 iki 50 stuburinių gyvūnų. Pagal užimamos žemės plotą stuburinių gyvūnų aptvarus Lietuvos mastu galima suskirstyti į smulkius – iki 10 ha, vidutinius – 10-50 ha ir stambius – virš 50 ha. Užsienyje, anot D.R. Rogery (1998), stambūs aptvarai užima net iki 6000 ha plotą. Intensyvaus ūkininkavimo aptvaruose žvėriui tenka apie 0.06 ha žemės, ekstensyvaus – nuo 2.5 ha iki 8 ha ploto vienam žvėriui. Lietuvoje šiuo metu mažiausias plotas tenkantis vienam gyvūnui yra 0.0015 ha (rudajam lokiui), o didžiausias 0.33 ha (tauriam elniui). Taigi vyrauja intensyvus ir pusiau intensyvus ūkininkavimas. Tokiu atveju labai svarbu

sudaryti tinkamas sąlygas gyvūnų gerovei. Nors minimalus tam tikros rūšies gyvūno aptvaro plotas yra nurodomas įsakyme „Dėl laukinių gyvūnų laikymo zoologijos soduose standartizavimo programos patvirtinimo“, priimto 2002 m., tačiau dalis aptvarų įkurtų anksčiau nesilaiko šių reikalavimų. Po šio termino įkurti aptvarai privalo laikytis šių reikalavimų, kadangi tai reglamentuoja taip pat 2002 m. priimtas įsakymas „Dėl laukinių gyvūnų laikymo nelaisvėje taisyklių patvirtinimo...“. Gyvūnų gerovė neapsiriboja vien minimalaus gyvenamojo ploto įkūrimu. Turi būti pasirūpinta ir pakankamu pašarų kiekiu, juolab, kad kaip teigia L.Baltrūnaitė „nepakankamas pašarų kiekis bei prasta jų kokybė vasarą neigiamai veikia jauniklių vystymąsi.“ Esant geroms mitybos sąlygoms (šeriant papildomai visus metus), elniai greičiau fiziškai subręsta, pagerėja jų fiziologinė būklė. Taigi šiuo metu didžiojoje daugumoje aptvarų (30 iš 36) gyvūnai šeriami ištisus metus. Be to gauna įvairių vitaminų bei papildų. Miškų urėdijos gyvūnams pašarus perka ir savo neaugina. Privatūs savininkai pagal galimybes stengiasi užsiauginti savo, o likusią dalį perka. Kadangi aptvarų plotai sąlyginai maži, juose net papildomai šeriant neįmanoma išlaikyti 500 individų dydžio bandos, tokia anot L.Baltrūnaitės reikalinga išsaugoti natūralų genetinį heterozigotiškumą. Gyvūnai atvežami iš užsienio veislynų arba kitų Lietuvos aptvarų, kuriuose auginami negiminingi turimiems individai. Veisimosi periodu leidžiama poruotis ne visiems bandos individams, sukergimui atvežami negiminingi reproduktoriai. Savininkų suvokimą apie genetikos svarbą rodo ir tai, kad didžioji dalis jų (73%) žino savo gyvūnų kilmės linijas, o tik truputi mažiau nei pusė (46%) dar ir veda kilmės knygas. Gyvūnų gerovei užtikrinti naudojamos ir profilaktinės priemonės prieš įvairias ligas bei parazitus, tačiau palyginti dideliame kiekyje aptvarų nesiimama jokių veterinarinių priemonių. Galbūt vis dar vyrauja nuo seno populiarus nuomonė, jog laukinis žvėris labai atsparus, todėl ligos jam negresia?

Užsienyje aptvarus būtų galima suskirstyti pagal tai kokių tikslų juose laikomi laukiniai gyvūnai:

1. Gyvūnai laikomi komerciniais tikslais – tai fermos arba medžioklės parkai, kurie specializuojasi tam tikros rūšies gyvūnų auginime. Fermose dažniausiai parduodama produkcija yra mėsa, kailiai, odos, ar veisliniai bandos gyvūnai. (Priedai 2, 3) Aptvaruose veisiami ir žinduoliai (elniniai, bizonai, lamos, alpakos, šernai) (PPD Technologies Inc., 1998). Dažniausiai Augintojai buriasi į įvairias asociacijas, kurių tikslas teikti informaciją, tirti rinką, skatinti verslo plėtrą. Be to labai dažnai stengiamasi pasiekti, jog auginamų gyvūnų rūšis būtų pripažinta žemės ūkio paskirties gyvūnais. Tokiu atveju stipriai sumažėja įvairių apribojimų ir reikalavimų taikomų auginant laukines rūšis. Medžioklės parkai įkuriami didelėse aptvertose teritorijose. (Iowa Bison association. 2000, Roseland llamas) Kai kuriose šalyse yra griežti apribojimai kokias laukines rūšis galima veisti komerciniais tikslais. Pavyzdžiui Nepale leidžiama veisti tik: elnius, šernus, gavalus, vienos rūšies

antilopes ir beždžiones bei kai kurių rūšių paukščius (Ministry of Forests and Soil Conservation Nepal ).

2. Gyvūnai laikomi rūšies apsaugos, atkūrimo ar gausinimo tikslu – kitaip dar vadinama ekocentrais. Tai taip pat didelės aptvertos teritorijos, kuriose stengiamasi sudaryti kuo artimesnes sąlygas natūraliai gyvūnų buveinei. Tuo pačiu įrengiamos įvairios stebėjimo vietos, tačiau jos turi kuo mažiau trikdyti gyvūnus. Tokiuose centruose organizuojami įvairūs seminarai ir paskaitos apie rūšių išsaugojimą ir kitas kylančias problemas. Jie atviri lankytojams. Tai pagrindinis šių centrų pajamų šaltinis. Lankytojai turi galimybę iš arčiau pamatyti ir susipažinti su laukiniais gyvūnais, stebėti jų gyvenimą žiūrėdami filmuotą ar foto medžiagą. Be to centrų darbuotojai stengiasi išmokyti žmones kaip elgtis susitikus laisvėje su laukiniais gyvūnais. Tai daugiau švietėjiškos ir gamtos apsaugos įstaigos.(van Bok B. & van Bok E., 2006, [www.animals.asia.org](http://www.animals.asia.org) ).

Šios tendencijos yra ir Lietuvos aptvaruose. Jau nuo 1969 m. aptvarai įkuriami žvėrių reaklimatizacijai, aklimatizacijai, pantų ir mėsinei produkcijai gauti bei medžioklei (L.Baltrūnaitė, 1999). Šiuo metu įkūrimo tikslai kiek pasikeitę: aptvarai nebeįkuriami pantų produkcijai, gauti. Be jau buvusių atsirado ir naujų įkūrimo tikslų: savininko estetiniai poreikiai, turizmas, pagalba sužeistam gyvūnui, trofėjų gerinimui, tradicinio žemės ūkio verslo krypties keitimas į ekologinį ūkį, netgi naujų veislių išvedimas. Tačiau Lietuvos aptvarai, skirtingai nuo užsienio mažiau specializuoti, įkuriant kartu persidengia komercinė ir ekologinė veikla, bei estetiniai poreikiai. Lietuvoje yra ir ūkių, kuriuose gyvūnai auginami mėsos bei kitai produkcijai, o taip pat aptvarų, kuriuose organizuojamos medžioklės. Tiesa pastarieji žymiai mažesni, nei užsienyje ir dėl to kažki gali būti vadinami medžioklės parkais. Vis tik norinčių medžioti juose atsiranda. Anot D.R.Rogery priežastys yra saugumas, komfortas, sėkmės garantija. Kaip teigia šis autorius aptvarai skirti medžioklei turi keletą pranašumų prieš natūraliai gamtoje gyvenančius žvėris:

1. Pirmiausia bandos tankumas gali būti daug didesnis nei stebimas laisvėje. Taip pat yra daug didesnė galimybė pilnai kontroliuoti gyvūnų skaičių, amžių, lytį bei sveikatą. Įmanoma jau ankstyvoje stadijoje pamatyti problemas ir imtis prieš jas priemonių.
2. Antra, aptvaruose galima užauginti didesnius ragus, nei laisvėje netgi tame pačiame regione gyvenančių gyvūnų. Yra įvairių produktų, kurių dėka užauginami didesni ragai ir gyvūnai būna geresnės sveikatos. Turbūt didžiausias skirtumas tarp gyvūno laisvėje ir gyvūno aptvare yra jo mityba žiemą. Aptvaruose elniai gerai šeriami visą žiemą, o laisvėje elniai priklausomi nuo savarankiškai susirandamo nedidelio kiekio maisto.
3. Trečia, aptvaruose galima laikyti ir atvežtines elnių rūšis, kurios normaliai laisvėje neišgyventų. Taisyklės kokias rūšis galima laikyti skiriasi priklausomai nuo šalies. Pvz. Norvegijoje leidžiama laikyti tik vietines rūšis.



4. Ketvirta, beveik nėra rizikos jog gyvūnai dings iš aptvertos teritorijos ir medžiotojai yra garantuoti išpūdžių sėkme. Tačiau tai nereiškia jog šitaip nušauti gyvūną yra lengviau.

Kaip teigė J.T. Solheim (1998), pelnas gaunamas ne tik už pačios medžioklės suorganizavimą, bet ir už papildomas, nakvynės, maitinimo paslaugas. Be to kiek bus sumokėta už medžioklę labai priklauso nuo to kokių ir kiek trofėjų sumedžiojama. Lietuvoje iš šešių aptvarų, kuriuose organizuojamos medžioklės, pelningi Alytaus miškų urėdijai priklausantys aptvarai, kuriuose nėra papildomų paslaugų serviso. Kaip netiesiogiai pelningus – pelnas gaunamas iš papildomų paslaugų serviso – aptvarus įvardino ir V.Danilevičius. Likusieji neutralūs ir tik vienas nuostolingas (nors jame ir vystomas papildomų paslaugų servisas). Vis dėlto tokių medžioklės ūkių ateitis nėra aiški. Kaip teigia J.T. Solheim (1998), dėl ekologų spaudimo daug vyriausybės nori sustabdyti tokių parkų vystymą. Kai kuriose šalyse egzistuojantys aptvarai jau buvo sunaikinti.

Kitokia padėtis aptvarų, kuriuose žvėrys auginami medžiojamosios faunos gausinimui ir trofėjų gerinimui. Tai vienas pagrindinių miškų urėdijose įkuriamų aptvarų tikslų. Viso Lietuvoje yra 21 miškų urėdija turinti profesionalios medžioklės plotus (Alytaus, Anykščių, Joniškio, Jurbarko, Kaišiadorių, Kauno, Kėdainių, Kretingos, Kupiškio, Marijampolės, Mažeikių, Pakruojo, Panevėžio, Radviliškio, Raseinių, Rokiškio, Šiaulių, Šilutės, Švenčionėlių, Trakų ir Ukmergės), kuriuose pagal „medžiojamųjų gyvūnų populiacijų gausinimo programą“ yra paskirti faunos gausinimo plotai (Aplinkos ministerija, Valstybinė miškotvarkos tarnyba, 2003). Visuose juose ateityje tikimasi įsteigti aptvarus. Šiuo metu aptvarai jau įsteigti 6 urėdijų teritorijoje. Čia išauginti žvėrys bus paleidžiami į laisvę. (Kanapienis asm. pr.) Telšių miškų urėdijai priklausantys aptvarai rekreacinio pobūdžio: įkūrimo tikslas lankytojų ekologinis švietimas.

Iš trijų rūšių bandytų aklimatizuoti Lietuvoje, aklimatizavosi tik danieliai. 1997 m. laisvėje jie gyveno 12 Lietuvos rajonų (Baltrūnaitė, 1998), o 2006 m. 7 rajonuose. Jie įtraukti ir į medžiojamų žvėrių sąrašą – 2006 m. išduotos licenzijos nušauti 5 danielius. (Lacis asm. pr.). Anot L.Baltrūnaitės stumbrų aklimatizacija pavyko tik iš dalies, kadangi Lietuvoje sunku rasti tinkamo dydžio ir medynų miškų masyvus. Ir šiuo metu dalis stumbrų gyvena laisvėje, o dalis aptvaruose. Muflonų aklimatizuoti nepavyko.

Nors Europos patirtis rodo, jog turistų lankymasis aptvaruose yra puiki galimybė gauti papildomą pelną, Lietuvoje ši veikla dar nėra gerai neišvystyta. Ši veikla ypač tinkama elninių žvėrių savininkams, kadangi Europoje elniai laikomi miškų karaliais. Tačiau retai kas turi galimybę juos stebėti laisvėje. Taigi daugeliui žmonių neįtikėtina būti taip arti šių nuostabių gyvūnų. Vis tik jau minėtas V.Danilevičiaus pavyzdys leidžia tikėti, jog atitinkamai sutvarkius aplinką, įrengus aptarnavimo paslaugų bazę ir paskleidus informaciją įmanoma gauti pelną, netgi jei pajamos už realizuotą produkciją ir nėra tokios didelės, kad apsimokėtų išlaikyti žvėris.

Apskritai aptvarų panaudojimo perspektyva matoma didinant natūralią Lietuvos žvėrių įvairovę ir kiekį, išsaugant natūraliai laisvėje jau sunkiai begalintį išgyventi europinį stumbrą, dresuojant medžioklinius šunis ir kaip biznio objektas. Pagrindiniais plėtrą ribojančiais faktoriais buvo nurodyti finansai ir turimos žemės kiekis. Vis tik 21 iš 39 aptvarų savininkų, jei viskas bus gerai, planuoja plėsti savo ūkius. Dar vienas faktorius stipriai įtakojantis verslo plėtrą tai paklausa rinkoje.

Aptvarų įkūrimui panaudotų lėšų šaltinis priklauso nuo to ar aptvarai valstybinai ar privatūs. Valstybinių įkūrimą finansavo valstybė. Kaip teigia P.Kanapienis, jie išlaikomi iš urėdijų uždirbamų pinigų. Teoriškai finansavimo iš aplinkos ministerijos galėtų tikėtis tik Panevėžio stumbrynai. Aplinkos ministerija finansuoja 1/3 išlaidų skirtų nykstančių rūšių apsaugai ir gausinimui. Privatūs aptvarai įkuriami asmeninėmis lėšomis. Tik 2 aptvarams įkurti be asmeninių panaudotos ir akcininkų ar įmonės lėšos. Kreiptis į užsienio fondus paramos bandė tik 1 savininkas, bet negavo. Kiti savininkai teigia, jog neapsimoka, kadangi pristabdomas biznis. Pagalbos tikimasi iš Lietuvos vyriausybės.

## IŠVADOS

Magistriniame darbe buvo nagrinėjamas Č.Čepo ūkio strateginio valdymo procesas teoriniu ir praktiniu aspektu. Apibendrinant darbą, galima daryti tokias išvadas iš teorinės ir praktinės dalių.

1. Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.
2. Strateginio valdymo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių bei vidinių stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymas, siekiant priimti kuo geresnius sprendimus.
3. Č.Čepo ūkis turi aiškiai suformuluotą misiją bei numatęs strateginius tikslus.
4. Atlikus išorinių veiksnių analizę nustatytos tokios galimybės: pragyvenimo ir išsilavinimo lygio augimas, bedarbystės mažėjimas, naujų technologijų atsiradimas, užimamos rinkos augimas, įstatymų kaitos mažėjimas, ilgalaikės sutartys su tiekėjais ir pan.
5. Atlikus išorinių veiksnių analizę nustatytos tokios grėsmės: nestabili šalies vidaus politinė situacija, intensyvi konkurencija, pakaitalų atsiradimas, gimstamumo mažėjimas bei migracija, maža galimybė rinktis tiekėjus ir pan.
6. Atlikus įmonės vidinių veiksnių analizę buvo identifikuotos tokios stipriosios pusės: ūkyje dirba gabūs kvalifikuoti ir patyrę specialistai, ūkis yra finansiškai stabilus, jis turi gerą reputaciją.

7. Atlikus ūkio vidinių veiksnių analizę buvo identifikuotos tokios silpnosios pusės: nesuformuota motyvavimo ir prognozės sistema bei personalo skyrius, ukiui trūksta apyvartinių lėšų.
8. Stengiantis sustiprinti silpnąsias puses ir atsispirti grėsmėms, identifikuotos tokios problemos:
  - 1) esamas personalo valdymas ir motyvavimas atima daug vadovaujančių darbuotojų laiko ir neužtikrina pastovaus norimo motyvacijos lygio; 2) vidinės ir išorinės aplinkos nuolatinė analizė atliekama tik atsiradus problemoms; 3) apyvartinių lėšų trūkumas neleidžia laiku atnaujinti pasenusį transportą, racionaliai išnaudoti gamybinės bazės patalpas.
9. Atlikus dviejų alternatyvių strategijų įvertinimą matyti, kad 2 strategija t.y. esamos rinkos užimamos dalies didinimas, stiprinant ir techniškai atnaujinant esamus pajėgumus, gerinant klientų aptarnavimo kokybę ir tempus, leis išspręsti nustatytas problemas ir geriau įgyvendinti ūkio ilgalaikius tikslus.

## REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI

1. Mažo našumo žemėse ir neefektyvaus ūkininkavimo ūkiuose tikslinga pereiti prie netradicinės gamybos – elnių ir danielių auginimo veiklos.
2. Pradedant elnių auginimo verslą, būtina teisingai parinkti marketingo strategiją ir ūkio valdymo būdą, numatyti ilgalaikius tikslus ir kryptingai šią strategiją įgyvendinti.
3. Kuriamą ūkį būtina gerai techniškai paruošti, įrengiant ir įsigyjant būtinus technologinius įrenginius, kad būtų gaminama kokybiška prekė.
4. Sukurti ūkio logistikos sistemą, kad produkcija pasiektų vartotoją kuo įvairesniais būdais.
5. Suformuoti motyvavimo ir prognozės sistemas ūkyje.
6. Atitinkamai sutvarkyti aplinką ir įrengti aptarnavimo paslaugų bazę
7. Sėkmingas marketingas priklauso nuo lengvumo žmonėms su jumis vystyti savo verslą. Reikia, kad būtų lengva rasti jus, susisiekti, gauti iš jūsų informaciją, užsisakyti prekes ir paslaugas, apmokėti, gauti garantijas.
8. Pastoviai stebėkite ir rinkite informaciją rinkoje.
9. Pasirinkite rinkos segmentą – į kokį klientą orientuositės, ar jūsų prekė bus brangi ir kokybiška, paremta didelėmis ar mažomis reklamos išlaidomis, kokios kainų politikos laikysitės.
10. Kartojimas ir atkaklumas yra kelas į sėkmę rinkoje.

## LITERATŪRA

1. Baltrūnaitė L. Kanopinių veisimo aptvaruose būklė ir perspektyvos Lietuvoje. Vilniaus Universitetas, 1999
2. Bentley, A. & L. Abbey, 1975. The Design of Facilities for a Deer Farm. In: M.C. Downes (Ed) A Deer and Wallaby Farm in Papua New Guinea. Wildlife Leaflet No. 75/8, Wildlife Division, Department of Natural Resources, Konedobu, PNG. p.2-16.
3. Chapman, D.I. 1974. Reproductive physiology in relation to deer management. *Mammal. Rev.* 4(3): 61-74.
4. Fennessy, P.F. 1981. Deer, red deer feeding requirements. *Aglink* 1/2000/3/81: FPP 257. Media Services, MAF, Box 2298, Wellington, New Zealand
5. Grant R.M. Strategija. Analiz resursov i spocobnostei. – MIM LINK., 2001.
6. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. - Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras., 1998.
7. Jewel R.B. Integruotos verslo studijos. – Vilnius: The Baltic Press, 2002
8. Kamičaitis Algimantas, Žvėrių laikymo ir naudojimo medžioklei etinės-moralinės problemos. “Medžiotojas ir medžioklė” 2005 Nr.1
9. Kriaučionienė M., UrbanskienėR., Vaitkienė R. Marketingo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2005.
10. Kelly, R.W. & K.R. Drew. 1976. The behaviour and growth of deer on improved pastures. In: Drew, K.R. & M.F. McDonald (Eds) 1976. p. 20-25.
11. Kelly, R.W. & G.H. Moore. 1978. Reproductive performance in farmed red deer. In: D.R. Drew, Ed. *Advances in deer farming.* 46 pp. Editorial Services Ltd., Wellington.
12. Kurkela, P. 1976. Prospects for reindeer husbandry based on grass and silage feeding. *Acta vet. scand. suppl.* 60: 5-75.
13. Ley, C. 1977. Red deer farm to be set up on West Highland estate. *Farmers Weekly* 86(8): 65 (Febr. 25th 1977).
14. Mautz, W.W. 1977. Control of antler growth in captive deer. *J. Wildl. Manage.* 41(3): 594-595.
15. McAllum, H.J.F. 1976. Animal health and deer farming. In: Drew, K.R. & M.F. McDonald (Eds) 1976. p.15-19.
16. relevant to their management in Scotland. Cambridge, The Institute of Terrestrial Ecology, c/o Natural Environment Research Council, 74 pp.
17. Moore, G.H. & C.G. Brown. 1977. Growth performance in farmed red deer. In: K.R. Drew, ed. *Advances in deer farming.* 46 pp. Editorial Services, Ltd., Wellington.

18. Nahlik, A.J. de. 1974. Deer management. Improved herds for greater profit. New Abbott, David & Charles. 250 pp.
19. Marketingas / V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė. – The Baltic Press, 2000.
20. Mintzberg H. The Strategy Process. – Prentice Hall, 1991.
21. Rinkodaros principai / Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
22. Stoner A. F., Freeman R. E., Gilbert. Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.
23. J.T. Solheim (1998), Aspects of the life cycle and pathogenesis of elaphostrongylus cervi in red deer (Cervus elaphus).
24. Jordan, R.M., Wagner, Gerald, and Lee, Barbara. *Deer Farming Symposium*. St. Paul: University of Minnesota, 1989. JAV
25. Virvilaitė R., Valainytė I. Strateginis marketingo valdymas.- Kaunas: Technologija, 1996.
26. Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas. – Vilnius: VVK leidykla, 2001.
27. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija, 2004.
28. Von Kerckerinck, Joseph. "Raising Deer for Venison," 56-57 in *Adapt 100*, edited by Richard Krumme. Des Moines, Iowa: Successful Farming, 1988.
29. Von Kerckerinck, Joseph. " Raising Deer for Venison," 49-51 in *Adapt 2*, edited by Richard Krumme. Des Moines, Iowa: Successful Farming, 1987.
30. Rogery D.R. Deer farming and Tourism, 1999
31. Č.Čepo ūkio vidiniai duomenys.
32. LT/04/B/F/PP-171000 „TracoEcoBalt - Transfer of Competencies for Vocational Training in Ecological Agrarian Sector of Baltic States" . Koordinatorius –Lietuvos Žemės ūkio universitetas, Lietuva. [www.lzuu.lt/tracoecobalt/](http://www.lzuu.lt/tracoecobalt/)
33. Prieiga per internetą: Statistikos departamentas <http://www.std.lt>
34. Prieiga per internetą: Lietuvos darbo biržos tinklalapis <http://www.ldb.lt>
35. Prieiga per internetą:  
<http://www.bioone.org/perlserv/?request=getpdf&doi=10.1645%2F0022-3395%282000%29086%5B1061%3AAOTLCA%5D2.0.CO%3B2>
36. Prieiga per internetą: <http://www.venison-meat.com/html/resources.html>
37. Prieiga per internetą: <http://www.deer-digest.com/>
38. Prieiga per internetą: <http://www.deerfarmer.co.nz/ihistory.htm>
39. Prieiga per internetą:  
<http://www.bisoncentral.com/index.php?c=14&d=106&e=151&a=1134&w=2&r=Y>

## **PRIEDAI**

- 1 pried. Apklausos anketa.
- 2 pried. Elnininkystė pasaulyje nuo akmens amžiaus iki dabar.
- 3 pried. Elnių auginimo ūkio modelis pagal užsienio literatūrą.
- 4 pried. Nuotraukos Č.Čepo elnių ūkio.
- 5 pried. Nuotraukos kitų Lietuvos, Vokietijos ir Austrijos elnių ūkių.

*Šiaulių Universiteto Vadybos Magistrantūros studijų studentas  
Gintautas Čepas atlieka apklausą  
apie netradicinę žemės ūkį.*

Apklausa NE ANONIMINĖ, todėl savo vardą ir kitus asmeninius duomenis nurodyti reikia.

**\*\*\*Anketa pritaikyta pildyti kompiuteriu\*\*\***

1. Aptvaro/voljero savininkas:

VĮ .....  
urėdija.

Kita

.....  
(vardas, pavardė, įmonės pavadinimas)

2. Aptvaras/voljeras įkurtas ..... metais.

3. Žemė, ant kurios įkurtas aptvaras/voljeras, priklauso:

Nuomojama iš:

.....

Valstybės administruojami žemės naudmenys.

Privati nuosavybė.

Kita.....

.....

4. Bendras dabartinis aptvaro/voljero plotas

.....ha.

5. Ar galvojate plėsti aptvaro/voljero plotą ir kiek? .....

.....

.....

6. Laikomų gyvūnų rūšis (-ys):

.....

.....

7. Bendras šiuo metu laikomų gyvūnų skaičius

.....vnt.

8. Planuojamų laikyti gyvūnų skaičius

.....vnt.

9. Šiuo metu aptvaruose esančių gyvūnų bandos struktūra:

|                     | Patinai (vnt.) | Patelės(vnt.) |
|---------------------|----------------|---------------|
| Subrendę            |                |               |
| Jaunikliai iki 1 m. |                |               |

10. Gyvūnai gauti iš:

- Lietuvos aptvarų/voljerų

.....  
(savininkas, adresas)

- Užsienio aptvarų/voljerų

.....  
(savininkas, adresas)

- Sugauti laisvėje

.....  
(konkreči sugavimo vietovė)

- Kita

.....

11. Iš kokių šaltinių imate informaciją apie aptvarų/voljerų įrengimą, gyvūnų laikymą ir jų priežiūrą?

- Knygos/žurnalai.  
 Moksliniai tiriamieji straipsniai.  
 Internetas.  
 Apsikeitimas informacija su kitų aptvarų/voljerų savininkais.  
 Kiti šaltiniai. Kokie?

.....

12. Ar planuojate gyvūnų veisimąsi?

- Ne. Bandose poravimasis vyksta be žmogaus įsikišimo.  
 Taip. Leidžiama poruotis tik ribotam geriausių patelių skaičiui su geriausiais tos pačios bandos patiniais.  
 Atrenkami tik patinai ir jiems leidžiama poruotis su visomis bandos patelėmis.  
 Reprodukciniai patinai atsivežami iš kitų aptvarų tik poravimosi sezonui. Iš kurių?

.....

.....

.....

- Kita

.....

13. Ar keičiatės gyvūnais (patiniais ir patelėmis ne tik veisimosi sezonui) su kitais Lietuvos /užsienio augintojais?

- Ne.  
 Taip.

14. Kokių veterinarinių priemonių imatės, kad apsaugoti gyvūnus nuo ligų ir parazitų?



- Jokių.
- Gyvūnai skiepijami. Nuo kokių ligų ir kokie vaistai naudojami? Kaip dažnai?

.....

.....

.....

- Gyvūnams sušeriami antihelminčiai preparatai. Kokie? Kaip dažnai?

.....

.....

.....

- Kitos naudojamos priemonės ir vaistai

.....

.....

.....

15. Kiek laiko per metus gyvūnai šeriami?

- Nešeriami.
- Šeriami pastoviai.
- Šeriami tik žiemą.
- Kita

.....

16. Kokių pašarų gyvūnai šeriami?

.....

.....

.....

17. Ar duodami įvairūs maisto papildai, vitaminai?

- Ne.
- Duodami. Kokie?

.....

.....

.....

18. Kiek pašarų reikia vienam suaugusiam gyvūnui per metus?

.....

.....

.....

19. Iš kur gaunami pašarai?

- Užsiauginama savo.

Perkama. Iš (pabraukti): ūkininkų, ŽŪ bendrovių, užsienio, kita

.....

.....

.....

20. Ar turėjote nuostolių dėl plėšrūnų?

Ne.

Taip. Kokių?

.....

.....

.....

21. Ar pasitaikė Jūsų aptvaruose/voljeruose brakonieravimo, vagysčių atvejų?

Ne.

Taip. Kiek atvejų ir kokie nuostoliai?

.....

.....

.....

22. Ar į aptvarus/voljeras įleidžiami lankytojai?

Ne. Kodėl?

.....

.....

.....

Taip. Kuriuo metų

laiku?.....

23. Ar naudojate draudimo bendrovių paslaugomis?

Ne. Kodėl?

.....

Taip. Kas apdrausta (pabraukti)?: gyvūnai, pastatai, įrenginiai, kita

.....

.....

.....

24. Kokių tikslų įkurtas aptvaras/voljeras?

Estetiniai poreikiai.

Turizmas ir rekreacija.

Introdukcija.

Reaklimatizacija.

- Medžiojamosios faunos gausinimas.
  - Trofėjų gerinimas.
  - Medžioklė.
  - Pelnas.
  - Kita
- .....

25. Jei aptvaras/voljeras įkurtas siekiant gauti pelną, kokia produkcija realizuojama?

- Mėsa.
  - Kailiai/oda
  - Pantai.
  - Gyvūnų kūno dalys (nagai, ragai, dantys ir t.t.), skirtos gaminti juvelyrinius dirbinius.
  - Organizuojamos medžioklės visiems norintiems.
  - Kita
- .....

26. Šiuo metu aptvarai/voljerai:

- Pelningi.
- Neutralūs.
- Nuostolingi.

27. Ar šiuo metu lygiagrečiai aptvarams vystomas papildomų paslaugų servisas (viešbučiai, kavinės ir t.t.)?

- Ne.
  - Taip. Koks jis?
- .....
- .....
- .....

28. Kokią matote aptvarų panaudojimo, plėtros perspektyvą šiuo metu ir ateityje?

.....

.....

.....

.....

29. Ar dalyvaujate Lietuvos bei tarptautiniuose projektuose?

- Ne.
  - Taip. Kokiuose?
- .....

30. Ar reikalinga pagalba rengiant projektus?

- Ne.
  - Taip. Kokia?
- .....

31. Pagrindinis lėšų, panaudotų aptvarų įkūrimui ir išlaikymui, šaltinis (-iai):

- Valstybinis finansavimas.
  - Asmeninės lėšos.
  - Akcininkų lėšos.
  - Paskola.
  - Kita
- .....

32. Ar esate gavę užsienio fondų paramą?

- Ne.
- Taip.

33. Ar planuojate prašyti užsienio fondų paramos?

- Ne.
  - Taip. Dėl kokių priežasčių?
- .....
- .....
- .....

DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS

## Elninkystė pasaulyje nuo akmens amžiaus iki dabar

Pagrindinė kryptys-danielių ir tauriųjų elnių auginimas pasirinkta neatsitiktinai. Tai nėra naujiena. Europoje danieliai auginami jau 500 metų. Dėl savo gerų prisitaikymo prie aplinkos savybių pasklido po visą pasaulį ir sėkmingai auginami Naujosios Zelandijos, Australijos, Kanados, JAV ir Vakarų Europos valstybėse.

### Danieliai (Dama Dama)

Auginti tik Europos karališkosios šeimos nariams.

Dabar augina lietuviai lietuviams !!



Danieliai neišmina ganyklų ir po jų ganymo ganyklų kokybė pagerėja.

Nereikia didelių patalpų, nėra mėšlo, kurį reiktų valyti.

Mažai darbo lyginant su naminių gyvulių auginimu.

#### **Danieliai yra :**

- \* Idealūs mažiems arba intensyviems ūkiams
- \* Geros prigimties- neagresyvūs, ramūs, nepėšioja vienas kitam plaukų
- \* Gerai sugyvena su kitų rūšių gyvūnais
- \* Lengva apdirbti
- \* Sąlyginai lengva transportuoti



**Danieliai yra sveikuoliai !!**

- \* Nėra gimdymo sunkumų
- \* Prižiūri vieni kitų jauniklius
- \* Didelis atsparumas ligoms ir parazitams
- \* Prisitaiko prie aukštų ir žemų temperatūrų
- \* ragai galibuti nupjaunami, numetami, panaudoti pantams

**Danieliams reikia :**

- \* Minimalios pastogės arba natūralios priedangos
- \* Nedidelių irenginių
- \* Žemesnių todėl pigesnių tvorų nei kitoms elnių rūšims

**KARALIAI, KARALIENĖS IR KUNIGAIKŠČIAI**

Danieliai būna keturių spalvų: tamsiai dėmėti (Karališkieji), šviesiai dėmėti (Karalienės), juodi (Juodieji riteriai) ir balti (Baltieji riteriai) Išpūdingi danielių ragai kartu su dėmėta spalva ir pasauly pirmoje vietoje vertinama elnienos kokybe paaiškina kodėl jie turi tokią didelę paklausą Europos karališkosios šeimos narių tarpe jau daugiau nei 500 metų.

Danielius yra kilęs iš Europos. Taip pat buvo aptinkamas jau antikinėje Persų imperijoje. Išpūdingi danielių ragai kartu su dėmėta spalva ir pasauly pirmoje vietoje vertinama elnienos kokybe paaiškina, kodėl jie turi tokią didelę paklausą Europos karališkosios šeimos narių tarpe jau daugiau nei 500 metų.

Elniena yra sveikiausia raudona mėsa rinkoje. Joje ypač daug proteinų mažai riebalų ir cholesterolio todėl yra tinkama svorio ir cholesterolio mažinimo dietoms.

## Cholesterolio, riebalų, baltymų ir kaloringumo palyginimas skirtingos mėsos rūšims

|                          | Kalorijos  | Cholesterolis<br>(mg) | Riebalai<br>(g) | Baltymai<br>(g) |
|--------------------------|------------|-----------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Elnienos nugarinė</b> | <b>139</b> | <b>62</b>             | <b>5</b>        | <b>22</b>       |
| Jautienos krūtinė        | 223        | 77                    | 13              | 24              |
| Jautienos maltinis       | 213        | 84                    | 12              | 25              |
| Kiaulienos petys         | 207        | 82                    | 13              | 22              |
| Jautienos išpjova        | 189        | 81                    | 8               | 27              |
| Avienos nugarinė         | 183        | 80                    | 8               | 25              |
| Veršienos muštiniai      | 155        | 112                   | 4               | 28              |
| Vištienos krūtinė        | 140        | 72                    | 3               | 26              |
| Lašiša                   | 140        | 60                    | 5               | 22              |

Tyrimai: Jungtinių Valstijų Elnių Asociacija; Elnienos analizė-Nacionalinė maisto laboratorija

Daugelyje Europos šalių žvėrių laikymas aptvaruose plačiai paplitęs. Daug didelių aptvarų, kuriuose įvairūs žvėrys laikomi medžioklei, yra Čekijoje. Vokietijoje, greta daugelio didelių, kartais jau šimtmečius egzistuojančių medžioklės aptvarų, sparčiai plinta žvėrių auginimas mėsai mažesniuose aptvaruose, kaip žemdirbystės alternatyva.

1993 metais Vokietijoje apie 45 proc. aptvarų buvo iki 2 ha ploto, tik apie trečdalis didesni nei 4 ha. Dauguma (84,32 proc.) savininkų laikė vien tik danielius, dar 9,8 proc. danielius kartu su kitais žvėrimis. Tik ketvirtadalis aptvarų savininkų žvėrių auginimą įvardijo kaip pagrindinį verslą, didžiąjai daugumai tai tik pomėgis arba galimybė papildomai žemės ūkio produkcijai gauti.

(Algimantas Kamičaitis, Žvėrių laikymo ir naudojimo medžioklei etinės-moralinės problemos. "Medžiotojas ir medžioklė" 2005 Nr.1)

### Nuo akmens amžiaus iki dabar

Naujoji Zelandija buvo paskutinė šalis pasaulyje į kurią įžengė Elnio koja. Dabar ši 4mln.gyventojų šalis pirmauja pasaulyje elnių auginimo šakoje ir elnienos eksporte.

Archeologai patvirtina, kad žmonės pradėjo maitintis laukinių gyvūnų tame tarpe ir elnių mėsa daug anksčiau, nei dabar naudojamom vištiena, jautiena, aviena ar kiauliena.



Bet tik per paskutinius 30 metų, kai elniai sėkmingai įkurdinti šiuolaikiškuose elnių ūkių auginimo sistemose ir tapo prijaukinta laukine fauna, kuriai atliekama genetinė selekcija. Europos, Amerikos, Australijos ir Naujosios Zelandijos ūkininkai išvelgė galimybes iš elnių gaunamos “naujos” mėsos. Joje mažai riebalų, ko reikia sveiką mitybą vertinantiesiems pirkėjams. Kiti gi matė pantų rinką Korėjoje. Dabar Elnių (sunamintos laukinės faunos) auginimas yra moderni žemės ūkio kryptis, moksliskai vystoma, paremta marketingu.

### Naujosios Zelandijos elnienos rinka

Naujosios Zelandijos Elnininkystės pramonės šaka augo ir stiprėjo jau daugelį metų. Iki šio laiko eksportuotojai buvo pagrinde smulkūs, priklausomi nuo kapitalo ir finansų išteklių. Jie tebėra priklausomi nuo prekių rinkos svyravimų. Laukinių žvėrių pramonės šakos valdybos įkūrimas 1980m (Game Industry Board (dabar žinoma Deer Industry New Zealand) labai sustiprino šalies pozicijas tarptautinėje rinkoje. Pirmiausia pereita prie naujų kokybės ISO 9000 –pirmoji mėsos pramonės šaka pasaulyje gavusi šį statusą.

Naujausia elnių pramonės šakos Naujojoje Zelandijoje strateginė kryptis, pradėta 1999pavasari, užimti kuo didesnę elnienos rinkos Europoje dalį.

### Elnių auginimas pasaulyje pagal šalis

Elnių auginimas pasaulyje yra daug plačiau paplitęs nei daugelis gali įsivaizduoti, daugelyje šalių yra tūkstančiai elnių aptvaruose.

Pagrindinės rūšys yra Taurusis elnias ir Danielius Europoje, Australijoje ir Naujoje Zelandijoje; Taurusis elnias ir Danielius, briedis ir vietinis Baltauodegis elnias Šiaurės Amerikoje; ir Taurusis, Sika ir Briedis Azijoje.





| Elnių ir elnių ūkių skaičius 1998 |          |              |
|-----------------------------------|----------|--------------|
| Šalis                             | Ūkių sk. | Elnių sk.    |
| Austria                           | 1700     | 40,000       |
| Danija                            | 650      | 31,000       |
| Prancūzija                        | 907      | 58,000       |
| Vokietija                         | 4500     | 104,000      |
| Didžioji Britanija                | 4500     | 104,000      |
| Airija                            | 600      | 61,000       |
| Švedija                           | 570      | 26,000       |
| JAV                               | NA       | 250,000      |
| Kanada                            | 1700     | 100,000      |
| Kinija                            | N/A      | 500,000      |
| Rusija                            | N/A      | 400,000      |
| Korėja                            | N/A      | 100–200,000  |
| Taivanas                          | N/A      | 36,000       |
| Australija                        | 1200     | 200,000      |
| Naujoji Zelandija                 | 4320     | 1.84 million |

<http://www.deerfarmer.co.nz/ihistory.htm>

### 2006 metų elnienos eksporto lygis

Paskutiniai Naujosios Zelandijos statistiniai duomenys rodo, kad Elnienos eksportas paskutiniais metais truputį sumažėjo, tačiau įplaukos už ją dar nė vienais metais nebuvo tokios aukštos.

Didžiausias eksportas buvo į Vokietiją \$102,711,738 (11,401,143 kg) Antroje vietoje Belgija \$45,891,574 (3,641,551 kg).

| Naujosios Zelandijos elnienos eksportas     |             |             |             |                                       |
|---|-------------|-------------|-------------|---------------------------------------|
| Metai                                       | 2003        | 2004        | 2005        | 2006                                  |
| <b>Elniena (kg)</b>                         | 15,244,122  | 23,292,232  | 28,023,116  | 26,090,101                            |
| <b>Elniena (\$NZ)</b>                       | 131,679,982 | 187,488,839 | 214,090,043 | 256,147,933                           |
| <b>Kaina/kg (\$NZ)</b><br>1\$NZ=<br>1,87LTL | 8.64        | 8.05        | 7.64        | 9.81<br><b>18.35</b><br><b>Lt./kg</b> |

| Elnienos kainos Europoje, sausio mėnesio 2007 |         |             |                  |             |             |               |
|---|---------|-------------|------------------|-------------|-------------|---------------|
| Rinkos kainos (Europa)                        |         | Šią savaitę | Prieš 4 savaites | prieš 3 mėn | Prieš metus | Prieš 2 metus |
| <b>Kumpis</b>                                 | €/kg    | 4.50        | 4.50             | 4.30        | 3.90        | 3.80          |
|   | \$NZ/kg | 8.44        | 8.68             | 8.24        | 6.88        | 7.18          |
| <b>Petys</b>                                  | €/kg    | 3.20        | 3.10             | 2.95        | 2.15        | n/d           |
| <b>Nugarinė</b>                               | €/kg    | 11.50       | 11.00            | 10.30       | 10.00       | n/d           |

1\$NZ = 1,87LTL

1€ = 3,4528 LTL

### Elnių auginimo ūkio modelis pagal užsienio literatūrą

#### Reikalingi įrenginiai

Elnių auginimo ūkiui reikalingas pastatas, aptverta ganyklų teritorija, apvalius metus vanduo, papildomi pašarai žiemą, apdirbimo įrenginiai (sugavimo ir suspaudimo įrenginiai) ir pinigai. Pradėti patartina nuo 10-20 elnių auginimo, kad išmokti juos apdirbti. Bet auginimas iki 50 vnt. gali būti tik hobis, ne verslas.

Labai svarbu gerai aptverti teritoriją. Tai sudaro didelę išlaidų dalį. Svarbu teisingai išdėstyti vartus: jie turi būti aptvaro kampuose, ne viduryje, nes elniai visada bėga į kampus. Geriausia tvora yra "Tornado" mazgu regzta tinklas.

Kad apdirbti elnius su minimaliu stresu jiems ir operatoriui, reikalinga sistema:

Tvorų- kanalų sistema, priėmimo stovykla, dengta pašiūrė ir aptvarų sistema, mechaninio imobilizavimo staklės, rūšiavimo-skirstymo sistema ir pakrovimo įrenginys.

---

#### Numatomas Danielių auginimo biudžetas

---

|                              |                 |             |
|------------------------------|-----------------|-------------|
| Dydis Kiekis pradinis        |                 | 100 patelių |
| Patinų/patelių santykis      | 1:33            |             |
| Atsiveda vaikų               |                 | 85%         |
| Užauga iki pardavimo         |                 | 80%         |
| Netekimai veislinių patelių  | 2%              |             |
| Veislinių patelių pakeitimas | 7%              |             |
| Jauni patinėliai rinkai      | 14-16 mėnesių   |             |
| Jaunos patelės pardavimui    |                 |             |
| kaip veislinė medžiaga       | 12-15 mėnesių   |             |
| Patinėlių pakeitimo proc.    | 25%             |             |
| Žemės poreikis               | 40 akrų (16 ha) |             |
| Tvora (2m aukščio)           |                 | 1600m       |
| Pašiūrė                      | 6,5 x 12m       |             |
| Banda žiemojimui             |                 |             |
| Veislinės patelės            | 100             |             |
| Jaunos patelės               | 40              |             |
| Jauni patiniukai             | 40              |             |
| Veisliniai patinai           | 3               |             |
| VISO                         |                 | 183         |
| Banda pardavimui į rinką     |                 |             |
| Jauni patinai                | 40              |             |
| Jaunos patelės (veislinės)   | 33              |             |
| Selekcinės patalės           |                 | 5           |
| Selekciniai patinai          |                 | 1           |
| Viso                         | 79              |             |

---

Čia palyginami metiniai pajamų-išlaidų balansai dviems skirtingoms danielių produkcijos ir kainodaros programoms. Abu biudžetai 100patelių ir 5 patinų bandai.

**Pirminis resursų poreikis pradėti verslą**

|  |
|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Žemė: 10 ha</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Darbas: 550 valandų per metus</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Kapitalas</b></p> <p style="text-align: center;"><b>motininė banda:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>\$500 x 100 patelių = \$50,000</b></p> <p style="text-align: center;"><b>\$600 x 5 patinai = \$3,000</b></p> <p style="text-align: center;"><b>esantys pastatai, įrengimai, tvora:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>\$14,000</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Viso reikia : \$67,000</b></p> |
|--|

Pagal George L. Greaser, žemės ūkio ekonomikos mokslų daktarą –Pensylvanijos universitetas JAV

Rezultatai:

1. Danielius auginant veislinei medžiagai :

Parduodant 32 pateles veislinei medžiagai ir laikant 5 pateles pakeitimui ir plėtrai; parduodant 5 veislinius patinus, pardavimui 32 patinus mėsai po 50 kg svorio

Grynasis metinis pelnas pagal šią kainodaros programą: **\$11,415.97**

2. Danielius auginant mėsai:

Parduodant 32 pateles mėsai ir laikant 5 pateles pakeitimui ir plėtrai; parduodant 5 veislinius patinus, pardavimui 32 patinus mėsai po 50 kg svorio

Grynasis metinis pelnas parduodant danielius mėsai **\$3,425.12**

([http://agalternatives.aers.psu.edu/livestock/fallowdeer/fallow\\_deer.pdf](http://agalternatives.aers.psu.edu/livestock/fallowdeer/fallow_deer.pdf))

**Nuotraukos iš Č.Čepo elnių ūkio**

Ūkininkas Česlovas Čepas

Danielių importas

Veisliniai patinai

Patelių banda ūkyje

Bandos vadas

1 metų patinėliai prie druskos ir grūdų

Veisliniai patinai pavasarį jau numetę ragus

Gražuolis pievoje

Po šūvio

Sėkminga komercinė medžioklė

Taurusis elnias paleidžiamas į aptvarą

Taurių elnių "haremas" prie pašarų













**5 PRIEDAS****Nuotraukos iš kitų Lietuvos, Vokietijos ir Austrijos elnių ūkių**

Danielių aptvaras Fiurstenvalde Vokietija. Danieliai myli žmones

Danieliaus patino ragai pagal amžių

Danielių aptvaras Fiurstenvalde Vokietija. Šviesi “porceliano” veislė

Danielių ūkis Birholz Vokietija. Nedideliuose aptvaruose danieliai jaukūs

Danielių ūkis Birholz Vokietija. 300 jaunikių patinėlių bėga paskui automobilį su pašarais

Danielių ūkis Birholz Vokietija. Grūdai pilami ant žemės į liniją, kad visiems užtektų

Danielių ūkis Birholz Vokietija. Danielius apdirbimo įrenginyje laukia žymės į ausį ir antihelminčių, antiparazitinių vaistų

Danielių ūkis Birholz Vokietija. Kartais galima jaunikius sužymėti ir glėbyje

Taurieji elniai S.Petraičio ūkyje prie Joniško. Pašarinių runkelių užteks ilgam...

Taurieji elniai S.Petraičio ūkyje prie Joniško. Senas sodas-elnių namai

Taurieji elniai Austrijos alpėse Klefeldo ūkyje. Taurieji elniai vasarą. Ragai dar gyvi, su oda (pantai).

Taurieji elniai Austrijos alpėse Klefeldo ūkyje. Patinų banda









## Geweihentwicklung und -aufbau des Damhirsches

### Das Damhirschgeweih besteht aus:

- männliches Damhirsch
- weibliche Damsch
- weibliche Damhirschkuh
- männliche Damhirschkuh
- weibliche Damhirschkalb

### Reifezeit: Oktober/November

### Geweihentwicklung:

Das Damhirschgeweih setzt sich ständiger Gebirgs- bis gemäßigten Breiten nach unten verdrängte Art der Alpen (Kampfer) (Damhirsch).

In früheren Jahren wurden Kamm, Ant- und Mährgeweihe und eine Reihe von Stammesarten gezüchtet (Kampfer).

In den wärmeren Jahren wird das Geweih nicht nach seiner Ladung, sondern nach der Ausbreitung der Schädel in Löffel, Halbkeulen, kegelförmige Schalen und Hornschalen unterschieden.

Nach 12 Jahren setzt die Damhirschgeweihentwicklung ein.

### Geweihebau:

Jedes Jahr, das in einer Zeit abwechselnder Jahre.

Das reifste Geweih wird im August/September geerntet.

Die geringsten Geweihe liegen unter. Das ist kein Damhirsch, das heißt es kein Damhirsch.

### Geweihezeit:

April/Mai des nächsten Jahres.

### Damhirsch in der Wachstumsperiode:



07.03.2006











