

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Egidijus JURYS**

**STATYBINĖS ĮMONĖS STRATEGIJOS  
FORMAVIMAS IR VALDYMAS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**STATYBINĖS ĮMONĖS STRATEGIJOS  
FORMAVIMAS IR VALDYMAS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba (statybos)**

**Magistro darbo autorius** Egidijus Jurys .....

**Vadovas** doc. K. Ališauskas .....

**Recenzentas** prof. Algirdas Garalis.....

## **SANTRAUKA**

Egidijus Jurys

### **Statybinės įmonės strategijos formavimas ir valdymas.**

Magistro darbas

Magistro darbe išanalizuotos statybinės įmonės strategijos formavimo ir valdymo galimybės remiantis Lietuvos ir užsienio šaltiniais. Pritaikius struktūrizuotos apklausos raštu metodą, įvertinta statybos ir remonto paslaugų vartotojų elgsena, nustatyti ją įtakojantys veiksniai, įvertintas statybos ir remonto paslaugų vartotojų pasitenkinimo lygis, nustatyti nepatenkinti vartotojų poreikiai ir lūkesčiai. Atsižvelgiant į susiklosčiusią situaciją rinkoje, jos kitimo tendencijas ir vartotojų apklausos rezultatus nustatytos statybos ir remonto paslaugų įmonių alternatyvų galimybės ir perspektyvos. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai leido patvirtinti, kad statybos ir remonto paslaugas teikiančios įmonės nepakankamai gerai patenkina vartotojų poreikius.

## **SUMMARY**

Egidijus Jurys

### **Strategy Formation and Management of a Building Company**

Master's Thesis

In the master's thesis strategy formation and management opportunities of a building company are analysed basing upon the Lithuanian and foreign sources. By use of structured written questioning survey method behaviour of the building and repair services customers was assessed, influencing factors disclosed, satisfaction level of building and repair service customers evaluated, unsatisfied expectations and needs of the customers found out.. Taking into consideration the market situation, its changing trends and customer survey results, alternative opportunities and perspectives of building and repair service companies are established. Results of the empirical research led to stating that the building and repair services-rendering companies satisfy needs of their customers at insufficient level.

## TURINYS

IVADAS .....	8
1. STRATEGINIS VALDYMAS TEORINIU ASPEKTU .....	11
1.1. Strateginio valdymo samprata ir esmė.....	11
1.2. Strateginis marketingo valdymas.....	14
1.3. Marketingo strategijos formavimas.....	20
1.3.1. Strateginė analizė.....	21
1.3.2. Išorinės aplinkos analizė.....	22
1.3.2. Vidinės aplinkos analizė.....	25
1.4. Segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas, pozicionavimas.....	26
1.5. Funkcinių sričių strategijos nustatymas.....	33
1.6. Strateginių alternatyvų įvertinimas ir strategijos parinkimas.....	41
2. STATYBŲ RINKOS ANALIZĖ.....	44
2.1. Statybų rodikliai .....	44
2.2. Svarbiausių įtakos jėgų analizė.....	54
2.3. Išorinės aplinkos analizė .....	55
2.4. Vartotojų tyrimo rezultatų analizė.....	57
2.4.1. Empirinio tyrimo metodika.....	57
2.4.2. Tyrimo imties apibūdinimas.....	59
2.4.3. Statybos ir remonto paslaugų vartotojų savybės.....	63
2.4.4. Statybos ir remonto paslaugų vartojimo analizė.....	67
2.4.5. Statybos ir remonto paslaugų vartotojų elgseną lemiančių veiksnių analizė.....	71
2.4.6. Statybos ir remonto paslaugų vartotojų pasitenkinimo įvertinimas.....	79
3. STATYBINĖS ĮMONĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO GALIMYBĖS.....	88
3.1. Naujų alternatyvių paslaugų paklausos įvertinimas .....	88
3.2. Lietuvos statybos įmonių padėtis smulkaus ir vidutinio verslo kontekste.....	89
3.2.1. Lietuvos smulkaus ir vidutinio statybos verslo analizė ir problemos.....	89
3.2.2. Statybos įmonės plėtros strateginis modelis.....	98
IŠVADOS .....	101
REKOMENDACIJOS .....	104
DISKUSIJA .....	105
LITERATŪRA .....	106
PRIEDAI .....	103

## **LENTELĖS**

1 lentelė. Galimi SWOT analizės eiksniai.....	26
2 lentelė. Vartotojų prioritetų lojalumo matrica.....	28
3 lentelė. Svarbiausi aspektai susiję su pakuote.....	36
4 lentelė. Kainos ir kokybės strategija.....	38
5 lentelė. Grupių ir poreikių sąsaja.....	38
6 lentelė. Atlikta statybos darbų 2006 m.....	47
7 lentelė. Pastatyta gyvenamųjų pastatų 2006 m.....	48
8 lentelė. Pastatyta gyvenamųjų namų apskrityse.....	48
9 lentelė. Statybos sąnaudų kainų pokyčiai pagal statinių tipus 2006 m. Gruodžio m.....	50
10 lentelė. Statybos darbų apimtys pasikeitimas per praėjusius 2 – 3 mėnesius.....	51
11 lentelė. Įmonės finansinės padėties pasikeitimas per praėjusius 2 – 3 mėnesius.....	51
12 lentelė. Užsakovų nemokumo ir pavėluotų mokėjimų pasikeitimas per praėjusius 2 – 3 mėnesius .....	52
13 lentelė. Statybos darbų užsakymų (paklausos) vertinimas.....	52
14 lentelė. Įmonės techninio pajėgumo vertinimas.....	53
15 lentelė. Darbuotojų skaičiaus prognozė artimiausiems mėnesiams.....	53
16 lentelė. Statybos darbų kainų prognozė artimiausiems mėnesiams.....	54
17 lentelė. Statybos darbų užsakymų (paklausos) prognozė artimiausiems mėnesiams.....	54
18 lentelė. Respondentų struktūra pagal būsimos gyvenamosios vietos tipą ir plotą.....	63
19 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal sklypo dydį.....	65
20 lentelė. Respondentams suteiktų statybos ir remonto paslaugų piniginių vertė.....	68
21 lentelė. Lietuvos statybos MVĮ SSGG analizė.....	98

## **PAVEIKSAI**

1 pav. Strategijos formavimo procesas.....	12
2 pav. Integruotos strategijos schema.....	13
3 pav. Veiksniai įtakoiantys įmonės išlikimą.....	14
4 pav. Strateginio planavimo procesas.....	16
5 pav. Strateginio ir marketingo valdymo integruotas modelis.....	17
6 pav. Marketingo strategijos elementai.....	19
7 pav. Strateginės analizės sudedamosios dalys.....	22
8 pav. Penkių jėgų modelis.....	24
9 pav. Paklausos kreivės segmentuojant ir nsegmentuojant rinkos.....	28
10 pav. Brando ir vartotojo atitikimo žemėlapis.....	30
11 pav. Pozicionavimo proceso žingsniai.....	32
12 pav. Prekių paskirstymo būdai.....	39
13 pav. Strateginių alternatyvų identifikavimas.....	41
14 pav. 1995-2005 metais pastatytų butų skaičius ir skaičiaus augimo prognozė iki 2008 metų....	44
15 pav. Būsto vidutinės kvadratinio metro kainos kitimas.....	45
16 pav. Gyventojų ketinimas įsigyti NT per artimiausius 12 mėn.....	46
17 paveikslas. Respondentų struktūra pagal lytį .....	59
18 paveikslas. Respondentų struktūra pagal amžių .....	60
19 paveikslas. Respondentų struktūra pagal namų ūkio vidutines pajamas (per mėnesį).....	61
20 paveikslas. Respondentų struktūra pagal išsilavinimą .....	62
21 paveikslas. Laikas, per kurį bus atlikti respondentų gyvenamojo būsto statybos darbai.....	64
22 paveikslas. Respondentų planai papildomų statinių atžvilgiu .....	66
23 paveikslas. Respondentų dėmesys eksterjerui, interjerui ir namo aplinkai .....	67
24 paveikslas. Respondentų naudojimasis statybos ir remonto įmonių paslaugomis .....	67
25 paveikslas. Respondentams atlikti statybos ir remonto darbai .....	70
26 paveikslas. Respondentų gyvenamojo ploto priklausomybė nuo namų ūkio narių skaičiaus ....	72
27 paveikslas. Respondentų gyvenamosios vietos tipo priklausomybė nuo namų ūkio pajamų ....	72
28 paveikslas. Respondentų gyvenamosios vietos tipo priklausomybė nuo amžiaus (N=358) .....	73
29 paveikslas.. Respondentų gyvenamojo ploto priklausomybė nuo gyvenamosios vietos tipo ....	74
30 paveikslas. Respondentų namo buvimo vietos ir aplinkai skiriamo dėmesio tarpusavio priklausomybė .....	75
31 paveikslas. Respondentų naudojimasis statybos ir remonto paslaugomis priklausomai nuo gyvenamosios vietos tipo .....	76

32 paveikslas. Respondentų naudojimas statybos ir remonto paslaugomis priklausomai nuo namų ūkio pajamų lygio .....	76
33 paveikslas. Statybos ir remonto įmonių paslaugomis besinaudosiančių respondentų santykinės dalys atskirose grupėse pagal gyvenamąjį plotą.....	77
34 paveikslas. Statybos ir remonto paslaugų įmonės pasirinkimą lemiantys veiksniai .....	79
35 paveikslas. Statybos ir remonto paslaugos, kurių trūkumas labiausiai jaučiamas pastaraisiais metais.....	80
36 paveikslas. Statybos ir remonto darbus atlikusių įmonių paslaugų kokybės bendras vertinimas .....	82
37 paveikslas. Respondentų pasitenkinimas atliktų statybos ir remonto darbų kokybe.....	82
38 paveikslas. Respondentų nuomonės apie statybos ir remonto paslaugų kainas .....	84
39 paveikslas. Respondentų nuomonės apie statybos ir remonto įmones Šiaulių mieste .....	84
40 paveikslas. Problemos, su kuriomis respondentai susidūrė atlikdami statybų ir remontų darbus.....	85
41 paveikslas. Respondentų nurodytos trūkstamos statybos ir remonto paslaugos .....	88
42 paveikslas. Lietuvos statybos įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių 2005 m.....	89
43 paveikslas. Mažų Lietuvos statybos įmonių specializacija 2005 m.....	90
44 paveikslas. Vidutinių Lietuvos statybos įmonių specializacija 2005 m.....	90
45 paveikslas. Stambių Lietuvos statybos įmonių specializacija 2005 m.....	91
46 paveikslas. Lietuvos statybos įmonių darbų apimtys 2005 m.....	91
47 paveikslas. MVĮ pajamų pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos rūšis 2004 m.....	92
48 paveikslas. MVĮ grynojo pelno pasiskirstymas pagal veiklos rūšis 2002-2004 m.....	92
49 paveikslas. Statybos MVĮ grynasis pelningumas 2002-2004 m.....	93
50 paveikslas. MVĮ importo pasiskirstymas pagal veiklos rūšis 2002-2005 m.....	94
51 paveikslas. Statybos MVĮ importas iš atskirų šalių ir šalių grupių 2005 m.....	94
52 paveikslas. MVĮ eksporto pasiskirstymas pagal veiklos rūšis 2002-2005 m.....	94
53 paveikslas. Statybos MVĮ eksportas į atskiras šalis ir šalių grupes 2005 m.....	95
54 paveikslas. Lietuvos smulkių ir vidutinių statybos įmonių plėtros strateginis modelis.....	99

## IVADAS

Šiuolaikinio verslo kasdienybė - sparčiai besikeičianti aplinka, nuolatinė konkurencija, darbas naujose rinkose, žaibiškai besikeičiančios technologijos. Sugebėjimas keistis ir pritaikyti įmonę naujoms verslo sąlygoms – tai kiekvienos įmonės raktas į verslo sėkmę. Kaip teigia dr. A. Pundzienė, įmonės kaita reiškia naujas verslo galimybes. Visi šiuolaikiniai vadybos teoretikai pripažįsta, kad siekiant verslo įmonės veiklos veiksmingumo ir konkurencinių pranašumų sukūrimo, reikalingas įmonės strategijos formavimas ir valdymas.

Greitai besikeičiančios šiuolaikinės technologijos ir laisvas kapitalo judėjimas Lietuvos verslo įmonėms suteikė dideles augimo ir plėtros į naujas rinkas galimybes. Tačiau kol kas tik nedaugelis Lietuvos įmonių sugebėjo pasinaudoti šia palankia situacija.

Strategija – tai detalus, visapusiškas ilgalaikis planas, skirtas tam, kad padėtų įgyvendinti organizacijos misiją ir užsibrėžtus tikslus. Strategija turi būti kuriama aukščiausiam lygmenyje, o joje apibrėžiami pagrindiniai organizacijos tikslai bei misija turi būti įmonės darbuotojų įsisaugoti, į strategijos realizavimą įtraukiami visi valdymo lygiai. Į strategiją galime pažvelgti kaip į tolimesnę perspektyvą. Tai ne tik laiko, bet ir požiūrio perspektyva, tai yra organizacijos mato, irpažįsta aplinkinį pasaulį bei jame vykstančius procesus ir įsivaizduoja savo atei.

**Mokslinė problema.** Išanalizavus teorinius šaltinius galima teigti, kad strategijos formavimo ir valdymo analizei tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse skiriama itin daug dėmesio. Teorinius strateginio planavimo bei valdymo aspektus savo darbuose, knygose nagrinėjo Lietuvos mokslininkai R. Virvilaitė, V. Pranulis, V. Kuvykaitė, A. Pajuodis, A. Vasiliauskas, J. Žvinklys, E. Vabalas, R. Jucevičius, A. Pabedinskaitė, J. Albrechtas, B. Albrovienė, L. Bagdonienė, R. Hopenienė, A. Bakanauskas, E. Gečienė, V. Kindurys, M. Kriaučionienė, R. Urbanskienė, R. Vaitkienė, V. Auruškevičienė, S. Urbonavičius, A. Žvirblis, E. Vitkienė ir kiti. Iš užsienio autorių galima paminėti P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, M. Hutt, M. Stone, W. Cravens, F. Piercy, W. Perreaul, D. Aaker, P. Peter, J. Olson, K. Kashani, J. Horovitz, G. Cole, A. Fogg, D. Luffman, R. Wormell, M. Wilson ir kiti. Dauguma autorių nagrinėja apskritai verslo įmonių ar organizacijų strateginį planavimą ir formavimą, strategijos kūrimą. Todėl magistro darbo teorinis klausimas buvo *susisteminti statybinės įmonės aktualiausias strategijos formavimo ir valdymo teorinius aspektus.*

**Praktinis uždavinys.** Remiantis išanalizuota teorija įvertinti neįvardinamos statybinės įmonės vykdomą strategijos formavimą ir jos valdymą, nustatyti strateginio formavimo alternatyvas.



**Temos aktualumas.** Strategijos formavimo ir valdymo reikšmingumą, įmonės ateičiai, šiuo metu pradeda suvokti vis daugiau vadovų. Tačiau tik nedaugelyje įmonių jis yra praktiškai taikomas, nes laikomas per didele prabanga. Kartais klaidingai manoma, kad strategiją naudoja tik stambios bendrovės. Į rinką orientuotas strateginis mąstymas yra būtinybė dabartiniame konkurenciniame pasaulyje tiek didelėms, tiek smulkioms įmonėms. Rinkoje yra laimėtojai, bet yra ir pralaimėtojai. Pralaimi tie, kurie nesugeba mąstyti į priekį, reaguoti į dinamiškus rinkos pokyčius. Todėl, manau, kad ši tema yra aktuali kiekvienai statybinei įmonei, siekiančiai formuoti ar tobulinti strateginio formavimo ir valdymo procesus. Šiam tikslui yra tiriamos esamų ir potencialių vartotojų nuomonės. Tai leidžia įvertinti vartotojų pasitenkinimo lygį teikiamomis paslaugomis ir nustatyti prioritetingas statybos ir remonto paslaugų įmonių strategijos formavimo kryptis.

**Tyrimo objektas** – statybos ir remonto paslaugas teikiančių įmonių strategijos formavimas ir valdymas.

**Tyrimo dalykas** – statybinės įmonės strategijos formavimas ir valdymas.

**Tyrimo tikslas** – remiantis vartotojų tyrimo rezultatais bei statybos ir remonto paslaugų rinkos kitimo tendencijomis nustatyti statybos bei remonto paslaugų įmonių strategijos formavimo kryptis.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti strategijos formavimo ir valdymo galimybes statybinėse įmonėse.
2. Įvertinti statybos ir remonto paslaugų vartotojų elgseną bei nustatyti ją įtakančius veiksnius.
3. Įvertinti statybos ir remonto paslaugų vartotojų pasitenkinimo lygį, nustatyti nepatenkintus vartotojų poreikius ir lūkesčius.
4. Atliktos mokslinės lietratūros bei vartotojų tyrimo rezultatų analizės pagrindu suformuoti statybinės įmonės strategijos formavimo ir valdymo modelį.

**Mokslinė hipotezė:** Statybinės įmonės strategijos formavimas ir valdymas glaudžiai susiję. Strategijos formavimui lemiamos įtakos turi rinkoje vyraujancios tendencijos.

**Darbe naudoti šaltiniai:** mokslinė literatūra lietuvių, anglų rusų kalbomis, straipsniai bei publikacijos, pateikti mokslinėje bei periodinėje spaudoje, Lietuvoje ir užsienio šalyse nagrinėjama tematika atliktų tyrimų ataskaitos (pagrindiniai rezultatai), mokomoji medžiaga, enciklopedijos, žodynai, LR įstatymai, statistiniai duomenys, situaciją statybos ir remonto paslaugų rinkoje apibūdinantys duomenys, apklausos būdu surinkti duomenys.

**Tyrimo metodai.** Darbe naudoti *teoriniai metodai*: teorinės literatūros analizė, apibendrinimas, sisteminės analizės metodas, lyginamoji analizė. Magistro darbe naudoti *empiriniai metodai*: dokumentų analizės metodas (rašytinių ir internetinių šaltinių), apklausos

metodas, tyrimo duomenų palyginamoji analizė. Buvo atlikta standartizuota esamų bei potencialių statybos ir remonto paslaugų vartotojų apklausa raštu. Duomenų analizei naudoti statistiniai metodai: grupavimas, grafinis duomenų pateikimas, absoliutinių, santykinių ir vidutinių rodiklių skaičiavimas, faktorinė analizė, taikant kryžmines lenteles („cross“ analizė).

Tyrimo duomenų pateikimui ir apdorojimui naudotos MC Word ir MC Excel programos.

**Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas.** Teorinėje analizėje buvo apžvelgta pakankamai daug ir įvairių šaltinių (tiek Lietuvos, tiek užsienio. Toks kompleksinis požiūris į temą bei pasirinktas teorijos sisteminimo būdas lėmė, kad temos teoriniai klausimai buvo pateikti vadovaujantis savita, autoriaus pasirinkta logika bei struktūra, o tai leidžia teigti, jog parengta magistro darbo teorinė dalis turi naujumo elementų.

**Praktinis reikšmingumas.** Atliktas tyrimas įgalino nustatyti statybos ir remonto paslaugų vartotojų ypatumus, vartotojų elgseną įtakojančius veiksnius, išsiaiškinti paslaugų paklausos patenkinimo lygį, statybos ir remonto paslaugų pasiūlos modifikavimo galimybes, siekiant optimalaus vartotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimo. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais sudarytas statybinės įmonės strategijos formavimo ir valdymo modelis.

## **1. STRATEGINIS VALDYMAS TEORINIU ASPEKTU**

### **1.1. Strateginio valdymo samprata ir esmė**

Rinkos ekonomikos sąlygomis reikia prognozuoti veiklos ateitį, įvertinti įmonės galimybes, galimas kliūtis. Kiekviena įmonė turi turėti savo veiklos strategiją ir jos įgyvendinimo taktiką. Strategijai turi įtakos vidiniai bei išoriniai veiksniai, kurie priklauso nuo Vyriausybės vykdomos ekonominės politikos.

Įmonės strategijos kūrimas ir įgyvendinimas yra sudėtingas procesas. Tam, kad būtų parengtas ir priimtas strateginis sprendimas, būtinas laikas. Ilgą laiko tarpą užima strateginių sprendimų įgyvendinimas. Į strateginių sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo procesą yra įtraukiama daug dalyvių: įmonės vadovai, funkcinų sričių specialistai, nepriklausomi ekspertai, konsultantai ir kt.

Strateginių sprendimų priėmimui didelę įtaką daro išoriniai subjektai: valstybinės valdžios institucijos, bankai, vartotojai, tiekėjai, konkurentai. Skirtingi strateginių sprendimų renginio, įgyvendinimo dalyvių interesai skirtingai veikia patį strateginių sprendimų priėmimo procesą. Įmonės strateginio valdymo funkcija apima visų strateginių sprendimų komplekso rengimą ir įgyvendinimą.

Nagrinėjant literatūrą strateginio valdymo ir strategijos formavimo tema, pastebėtini šie teiginiai:

1. Pirminis strateginės analizės objektas ir taikinyis yra verslo vienetas. Čia generuojamas pelnas, gaunamas kaip konkurencinio pranašumo prieš konkurentus rezultatas. Korporacinė (bendroji) firmos strategija dažnai yra atskirų biznio vienetų rinkinio formavimo ir valdymo strategija;

2. Strategijos esmė - pozicijos radimas pramonės šakos struktūroje. Daroma prielaida, kad yra stabili, nesunkiai identifikuojama kiekvienos pramonės šakos struktūra;

3. Strateginės analizės pagrindas yra ekonominė analizė. Strategijos formavimas yra racionalios analizės rezultatas, o ji įgyvendinama organizacinių procesų įmonės viduje pagrindu;

4. Tarp įmonės ir jos aplinkos vyrauja linijiniai ryšiai, todėl įmanoma numatyti, kokie bus įmonės veiksmų atoveiksmiai [48, p.123].

Įmonės strategijos samprata gali būti dvejopa:

1. Strategija dažnai tapatinama su ateities planais. Strategija - tai visos įmonės arba jos dalies veiklos modelis, apibrėžiantis įmonės politiką, nustatant tikslus, priemones ir galimus būdus jiems pasiekti;



formuojami ir priimami įmonės tikslai aukščiausios grandies vadovų. Kad tikslai duotų konkrečią

naudą bendrovei, jie turi būti konkretūs ir išmatuoti. Įmonės keliami tikslai bus beprasmingi, jei jie bus nepasiekiami. Įmonės funkcinių padalinių keliami tikslai neturi prieštarauti bendram organizacijos tikslui;

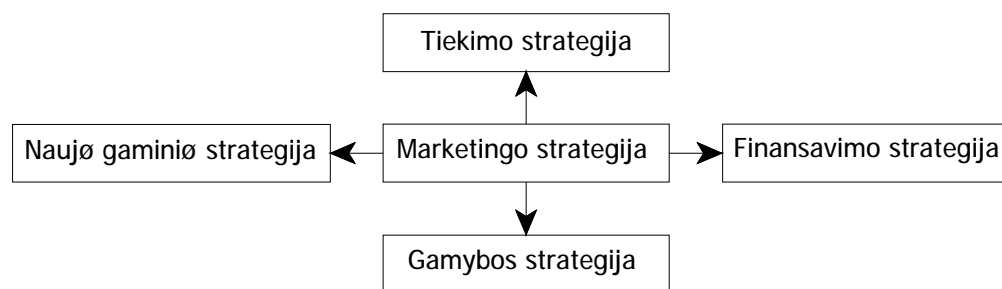
2. Aplinkos analizė. Formuojamai strategijai turi įtakos ne tik vidiniai, bet ir išoriniai veiksniai. Aplinkos tyrimas padeda gauti informacijos, tai leidžia organizacijai prognozuoti galimybes sudaryti laiko planą tam tikromis sąlygomis. Esant grėsmei aplinkos tyrimas padeda parengti strategiją, kuri padėtų neutralizuoti galimą grėsmę. Analizuojami įmonės ištekliai - materialiniai, darbo, finansiniai, jų būklė ir panaudojimo efektyvumas;

3. Strateginės ir operatyviosios situacijos analizė. Tai apima įmonės analizę, išsiaiškinant įmonės silpnąsias ir stipriąsias vietas. Vykdamas šį procesą, būtina numatyti įvykius ir spręsti, ką įmanoma ir būtina padaryti, kad įmonė pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui [7, p.59];

4. Strategijų formavimas ir atrinkimas. Viena iš strategijos funkcijų yra sąveikos užtikrinimas tarp įmonės ir jos aplinkos [20, p.139];

5. Pasirinktos strategijos įgyvendinimas. Sukuriamai strategijai įgyvendinti reikalinga organizacinė struktūra, įvertinamas pasirinktos strategijos įgyvendinimas. Kai užsibrėžti tikslai pasiekiami, baigiasi strategijos įgyvendinimas. Jei, įgyvendindama strategiją, įmonė susiduria su problemomis ar kliūtimis, tai ieškoma jų atsiradimo priežasčių.

Egzistuoja nuomonė (Lukaševičius K., Martinkus B., 1999, p.192), jog smulkaus verslo strategijos formavimas gali būti pagrįstas integruotos strategijos principais. Ši strategija sujungia marketingo, naujų gaminių įdiegimo, tiekimo ir finansavimo įmonės veiklos sritis. Integruotos strategijos schema pavaizduota 2 paveiksle.



**2 pav.** Integruotos strategijos schema

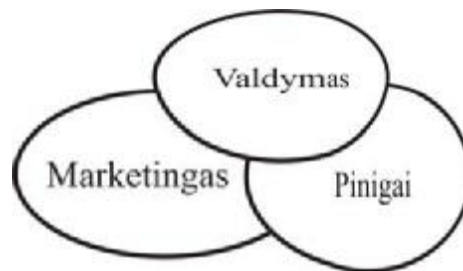
Informacijos šaltinis: Lukaševičius K., Martinkus B. Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba. Kaunas: Technologija, 1999.-p.192

Siekiant efektyvaus integruotos strategijos įgyvendinimo, minėtos strategijos suderinamos tarpusavyje. Tai veikia tokiu principu: marketingo strategija iškelia uždavinius. Šie uždaviniai yra

siektini per optimalų gamybos veiksnių panaudojimą bei naujų gaminių diegimą, o tai neįmanoma be tiekimo bei įmonės finansinių išteklių. Integruotos strategijos daugiausia naudojamos pasiekti ilgalaikiams verslo įmonės tikslams [28, p.52].

"Strategija" yra žodis, kuris dažniausiai asocijuojasi su didelėmis organizacijomis. Smulkios įmonės dažniau priskiriama "taktinė" veikla. Kalbant apie smulkių įmonių strategiją kartais turima omenyje planą (plan) ar kelią (pattern), kuris kartu su pagrindiniais įmonės tikslais, politika ir veikla veda į darnią visumą [47, p.310]. D.R.Stokes pažymi, jog teisingai įvertinus įmonės silpnąsias ir stipriąsias puses bei aplinkos grėsmes ir galimybes, galima tiksliai įvertinti įmonės pasirinktus tikslus, esamą politiką bei veiklas.

Kaip sėkmingą smulkių įmonių išlikimo ir plėtros strategiją D.R.Stokes įvardija 3M modelį: marketingas, pinigai, valdymas (marketing, management, money). Valdymas yra susijęs su veiksmingu ir efektyviu įmonės išteklių naudojimu siekiant tikslų. Pinigai yra vienas iš įmonės valdymo išteklių. Marketingo sprendimai yra svarbiausias valdymo aspektas. Veiksnių tarpusavio sąsaja pavaizduota 3 paveiksle.



**3 pav.** Veiksniai, įtakojantys įmonės išlikimą

Informacijos šaltinis: Stokes D.R. Small Business Management. Londo: DP Publications Ltd., 1992.-p.408

Marketingas atstovauja įmonės sąryšį su norimais aptarnauti vartotojais. Marketingo veiksmai sąlygoja pajamas, gaunamas iš pardavimų. Per marketingą yra nustatoma rūšis ir kiekis išteklių, kurių reikia valdymui, norint patenkinti paklausą. Pinigai leidžia visai sistemai veikti. Už pinigus galima nusipirkti išteklių, reikalingų valdymui; pinigai suteikia galimybę naudotis marketingo komplekso elementais.

Dr. Asta Savanevičienė [43, p.146] teigia, jog sėkminga strategija turi vadovautis konkurento stiprių savybių eliminavimo ir savo potencialo formavimo ir panaudojimo principu. Išskiriamos trys pagrindinės smulkių ir vidutinių įmonių konkurencinės strategijos, kurių pasirinkimas priklauso nuo aplinkos sąlygų ir skirtingo turimo įmonės potencialo:

1. Patentinė (nišos) strategija;
2. Komutentinė (prisitaikymo) strategija;
3. Eksplertinė (įmonės pionierės) strategija.

Patentinė strategija orientuota į riboto kiekio aukštos kokybės specializuotos produkcijos gamybą. Galima išskirti du patentinės strategijos realizavimo principus: produkto diferenciacija ir potencialo koncentravimas į siaurą rinkos segmentą. Produkto diferenciacija leidžia orientotis į įvairius vartotojų sluoksnius, paįvairina rinkos asortimentą, suaktyvina konkurenciją. Nestandartinio produkto kaštai didesni, bet vartotojas yra pasirengęs sumokėti santykinai daugiau už nestandartinį produktą, jei jis pateikiamas norimos kokybės, kiekio ar pakuotės. Produkto unikalumas atveria kelią naujiems vartotojams, ugdo lojalumą nestandartiniam gaminiui [43, p.32]. Specializavimo privalumai, kurie akcentuojami šioje strategijoje, įgyjami pastoviai modifikuojant gaminamą produkciją.

Komutatyvi strategija orientuota į nedidelių, trumpalaikių, greitai kintančių poreikių tenkinimą. Šių įmonių pagrindinis privalumas - kvalifikuota darbo jėga, leidžianti sparčiai prisitaikyti prie greitai kintančių rinkos poreikių.

Eksplerentinė strategija orientuota į naujovių diegimą ir pasiūlos naujiems produktams formavimą. Įmonės pionierės raida prasideda naujų techninių, technologinių sprendimų paieška. Ekonomiškai pagrindžiamos naujovės, įvertinant paklausos susiformavimo galimybes. Paruošiama standartinė bazė: laboratorinių tyrimų, kontaktų užmezgimas. Vėliau ieškoma finansavimo. Tai gali tapti didele problema, nes bankai atsisako kredituoti rizikingus projektus. Gavus pakankamą finansavimą, vyksta inovatyvaus produkto gamyba ir pateikimas rinkai.

Nedidelė standartizuotų produktų paklausa - įmonių komutančių rinka. Įmonės komutantės sudaro didžiąją dalį smulkių ir vidutinių įmonių [42, p.34]. Ribotas vartotojų skaičius verčia pabranginti gaminius, nes esant mažoms gamybos apimtims yra didesni kaštai, o kartu ir kainos. Smulkios įmonės tai kompensuoja individualizuotu vartotojų aptarnavimu, o tai reiškia savo pirkėjų, užsakovų poreikių žinojimą bei kitimo tendencijas. Pagrindinis įmonių komutančių sėkmės veiksniai yra: sugebėjimas mobilizuotis kritiniu atveju, lankstumas ir universalumas.

Konkurencijos pobūdis ir intensyvumas priklauso nuo daugelio aplinkybių, kurias sąlygoja rinkos situacija. Šiuolaikinėje rinkoje reikia įvertinti papildomus veiksnius: rinkos struktūrą (kokia rinkos modifikacija), produkcijos įvairovę ir jos gyvenimo ciklą, valstybės siekį reguliuoti rinkoje vykstančius procesus. Nevienodos konkuravimo sąlygos lemia skirtingus elgesio rinkoje motyvus bei nevienodą reakciją į pokyčius rinkoje. Įmonė, esanti tam tikroje situacijoje, pati nusprendžia, kokį bendrosios strategijos formavimo modelį jai naudingiausia pasirinkti.

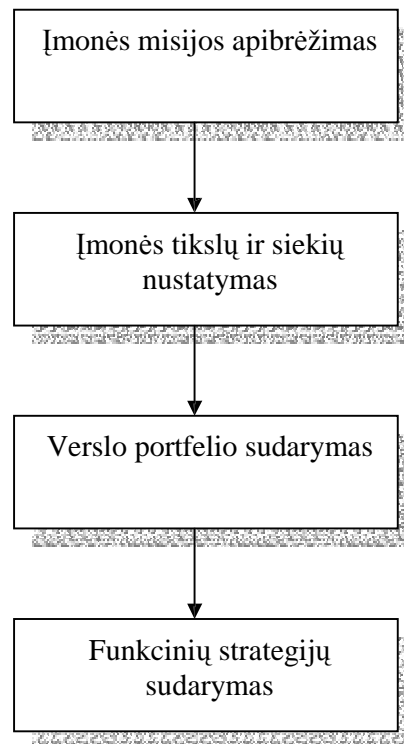


## 1.2. Strateginis marketingo valdymas

Prieš pradėdant nagrinėti marketingo strategijos formavimą įmonėje, reikėtų išnagrinėti, kas yra strateginis valdymas, planavimas, kaip tai susiję su strateginiu marketingo valdymu.

Marketingo strategijos formavimas nėra naujas reiškinys. Šią sritį išsamiai nagrinėja tiek lietuvių (Časas R. (1998), Gatautis R. (1998), Palubinskas G.T. (1997), Pranulis V. (1999), Virvilaitė R., Valainytė I. (1996)), tiek užsienio autoriai (Aaker D. A. (2001), Assael H. (1993), Black J. A., Boal K. B. (1994), Kotler P., Armstrong G. (1989), Narver J. C., Slatter S. F. (1990), Subhash C. J. (1990), Walker E. (2002)).

Strateginis planavimas organizacijoje padeda pagrindus visam organizacijos veiksmų planavimui. P. D. Bennet (1988) strateginį planavimą apibrėžia kaip procesą, kurio metu kuriamas ir plėtojamas strateginis atitikimas tarp organizacijos tikslų ir galimybių, įvertinant besikeičiančias marketingines galimybes. Strateginis planavimas priklauso nuo aiškios įmonės misijos, tikslų, siekių, verslo portfelio ir funkcinų strategijų [9, p. 28]. Remiantis šiuo apibrėžimu, galima pateikti tokį strateginio planavimo procesą (žr. 4 pav.).



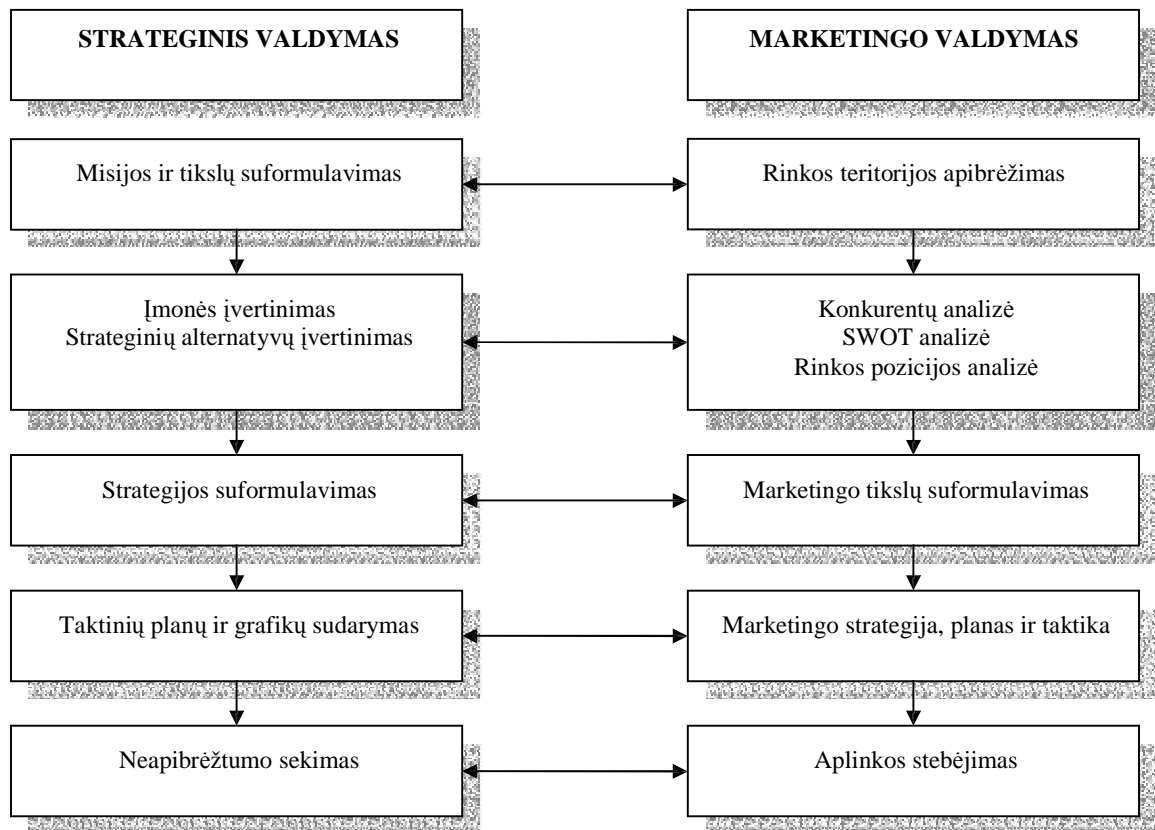
**4 pav.** Strateginio planavimo procesas

Šaltinis: Bennett P.D. (1988). *Marketing*. New York: McGraw-Hill

Procesas prasideda nuo įmonės misijos apibrėžimo, vėliau nustatomi tikslai, suformuojamas verslo portfelis ir sudaromos funkcinės strategijos. Pirmieji trys žingsniai yra daugiau korporatyvinio lygio elementai, ketvirtasis – funkcinų strategijų sudarymas – verslo vieneto, produkto ir rinkos lygio.

Marketingas tampa vis labiau svarbesniu kiekvienai organizacijai, siekiant užsibrėžtų tikslų. Padeda matyti įmonę iš galutinių siekiamų rezultatų pozicijos, tiksliau – vartotojo perspektyvos [8, p. 85]. Dėl to, į didelių ir sėkmingų įmonių valdymą paprastai yra įtraukiamas marketingo specialistas, kad jis galėtų pagelbėti aukščiausio lygio vadovams matyti organizaciją iš vartotojo pozicijos, stengtūsi atsiriboti nuo vien tik „iš vidaus – į išorę“ požiūrio, suteiktų papildomų žinių [26, p. 52].

K. J. Peattie ir D. S. Notley (1989) metais pateikė integruotą strateginio ir marketingo planavimo modelį (žr. 5 pav.). Šis modelis parodo, kad strateginio marketingo ir strateginio verslo valdymui reikalingos žinios yra labai susijusios tarpusavyje ir šie procesai atsieti gali būti nebent teoriniame, tačiau ne praktiniame lygmenyje.



**5 pav.** Strateginio ir marketingo valdymo integruotas modelis

Šaltinis: Peattie K.J. (1995). *Environmental Marketing Management*. New Jersey: Transatlantic Publications, p. 46.

Modelis parodo strateginiam ir marketinginiam valdymui reikalingų žinių sąsają. Labai svarbu, kad kiekviename etape abi pusės glaudžiai bendradarbiautų, nes tik tokiu būdu įmanoma užtikrinti sklandų procesą ir teigiamą rezultatą.

Įvairūs autoriai pateikia skirtingų marketingo strategijos apibrėžimus.

V. Pranulis (1999, p. 332) pateikia toki marketingo strategijos apibrėžimą: „*marketingo strategija – tai tarpusavyje suderintų marketingo veiksmų visuma, kurios paskirtis – siekti numatytų ilgalaikių marketingo tikslų*“. Kitaip tariant, klientai ir vartotojai nebūtinai turi pirkti ir naudoti tai, ką vienas ar kitas gamintojas pagamino (pasiūlė paslauga). Įmonės turi stengtis prisivilioti pirkėją ir stengtis jį išlaikyti. Marketingas ir pardavimai yra būtent tos sritys, kurios artimiausiai bendrauja su vartotojais.

Pasak V. Tamaševičiaus (1996), marketingo strategija tarsi padeda sukurti žemėlapi, kurio pagalba informacija apie produktą yra pateikiama tam tikru būdu tam tikroms vartotojų grupėms [49, p. 44]. Visos sėkmingos marketingo strategijos turi prasidėti nuo vartotojų ir jais pasibaigti, t.y. tik analizuojant vartotojus galima surasti ir suprasti tai, ko jiems tuo metu reikia, ir tik analizuojant vartotojus įgyvendinus marketingo planą galima suvokti, ar tai buvo padaryta teisingai bei nusibrėžti gaires tolimesniems žingsniams.

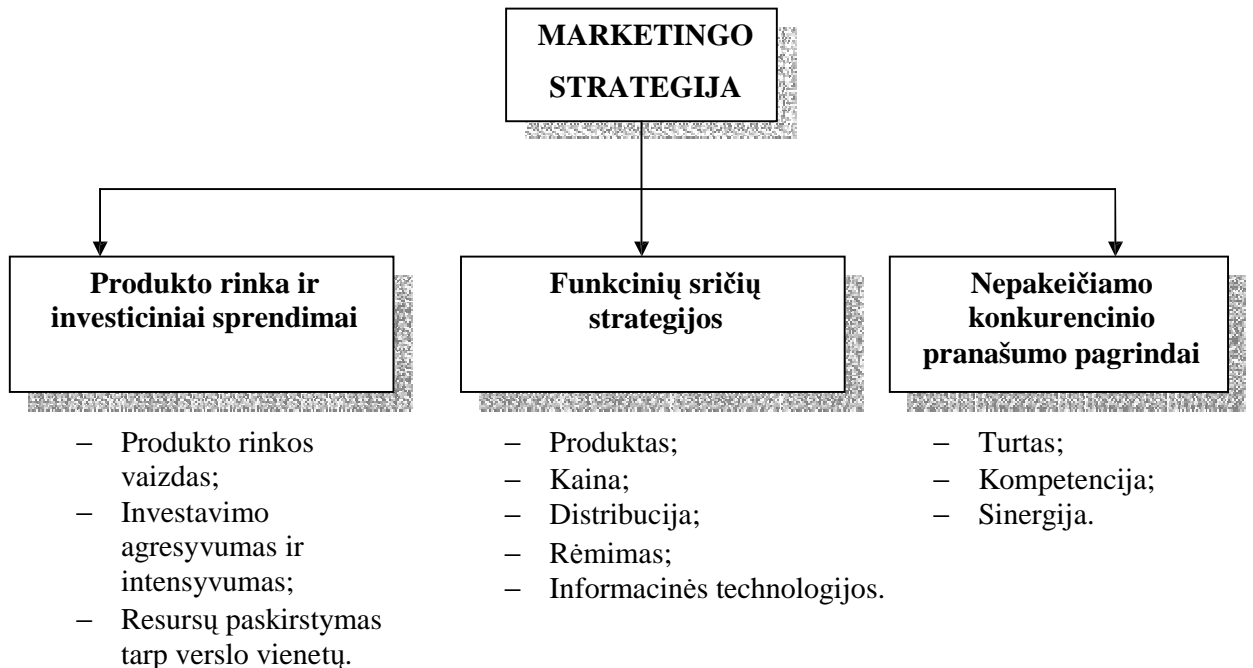
Marketingo strategiją plačiau apibūdina D. Aaker (2001) pateiktieji šeši elementai arba dimensijos, iš kurių keturi pirmieji yra pagrindiniai ir pritaikomi bet kuriam verslui, tuo tarpu, du paskutiniai – esant atskiriems verslo vienetams. Taigi, marketingo strategijos apibrėžimas apima tokius elementus:

1. *Rinka, kurioje verslas priverstas konkuruoti.* Verslas paprasčiausiai gali būti apibūdinamas produktų (paslaugų), kuriuos jis pateikia (nepateikia) rinkai, sričių, kurias siekia užimti (neužimti), konkurentų, su kuriais jis varžosi (stengiasi išvengti) ir pan.
2. *Investavimo lygis.* Yra daugybė strategijų, kuriomis remiantis yra stengiamasi investuoti. Plačiausią prasmę jas būtų galima suskirstyti pagal šiuos siekius:
  - investuojama siekiant augimo (arba įvedant naują produktą į rinką);
  - investuojama siekiant išsaugoti esamą poziciją;
  - investuojama siekiant minimizuoti investicijas;
  - siekiant atsiimti kiek galima daugiau turto likviduojant verslą.
3. *Funkcinių sričių strategijos, su kuriomis verslas yra priverstas konkuruoti.* Funkcinės sritys šiuo atveju būtų:
  - produktų linijos strategija;
  - komunikavimo strategija;
  - kainodaros strategija;
  - distribucijos strategija;

- gamybos strategija;
  - informacinių technologijų strategija;
  - globali strategija.
4. *Kompetencijos, padedančios sukurti ar palaikančios nepakeičiamą konkurencinį pranašumą.* Strateginė kompetencija – tai dalykas, kurį verslo vienetas atlieka ypatingai gerai, pavyzdžiui – pardavimo skatinimo akcijų organizavimas, lojalių klientų rato plėtimas ir išlaikymas ar pan. Tuo pačiu tai gali būti ir nuoseklus prekės ženklo vystymas.
5. *Resursų paskirstymas tarp verslo vienetų.* Įmonei, sudarytai iš atskirų verslo vienetų dažnai yra žymiai paprasčiau perskirstyti savo resursus taip, kaip tuo metu reikalauja situacija. Turint omeny, finansinius (vidiniai ir išoriniai) resursus, žmones, įrangą ir pan.
6. *Sinerginio efekto tarp verslo vienetų sukūrimas, kuris padeda atskiriems verslo vienetams palaikyti vienas kitą ir sukurti papildomą vertę* [1, p. 4 – 6].

Minėti šeši marketingo strategijos skirstomos į tris pagrindines grupes (žr. 6 pav.). Tai:

- *produkto rinka ir investiciniai sprendimai*, apimantys verslo strategijos dalį, investavimo aktyvumą bei resursų paskirstymą tarp verslo vienetų;
- *funkcinių sričių strategijos* – tai kasdienis darbas su marketingo „mikso“ elementais (kaina, produktu, distribucija, rėmimu ir pan. – priklausomai nuo naudojamo modelio);
- *nepakeičiamo konkurencinio pranašumo pagrindai* – tai turtas (tiek materialus, tiek nematerialus), kompetencija ir pan.



6 pav. Marketingo strategijos elementai

Šaltinis: sudaryta autoriaus

C. J. Subhash (1990) teigia, kad strateginis marketingo valdymas yra labai sudėtingas ir komplikotas procesas, nes aplinka keičiasi be galo greitai ir tai yra labai sunku prognozuoti. Komunikacijos procesas ir pasirinkimų variantų kiekis pačioje organizacijoje gali sukelti vidinę atmetimo reakciją. Aukščiausių vadovų darbo laikas yra limituotas ir per jį privaloma surasti ir priimti teisingus sprendimus, kurie padėtų ir išsilaikyti rinkoje ir padaryti jai pačiai poveikį. Tuo tarpu, tiesiog sėdėti ir laukti, kol rinka pasiūlys ypatingai gerą progą, negalima (ji tiesiog gali nepasitaikyti).

Nepaisant visų šių problemų, strateginis marketingas pagelbėja organizacijai sukurti išsamų vaizdą, padedantį matyti tiek vidinę, tiek išorinę įmonės pusę, matyti esamą resursų paskirstymą ir galimą atsiradus galimybėms ar iškilus grėsmėms, pateikti horizontalios ir vertikalios komunikacijos koordinavimo sistemas, priimti strateginius sprendimus laiku, padėti visam verslui planuojant pokyčius ir pan. [46, p. 100]. Šiuo metu tampa vis sudėtingiau atskirti strateginį marketingo valdymą nuo strateginio organizacijos valdymo. Taip nutinka todėl, kad marketingas kuo toliau tuo smarkiau veržiasi į visas įmonės gyvavimo sritis.

### **1.3. Marketingo strategijos formavimas**

Marketingo strategijos formavimas prasideda nuo pardavimų apimtys ir kitų įmonės tiksluose numatytų rodiklių prognozės, darnat prielaidą, kad įmonė toliau vykdo dabartinę marketingo strategiją ir nieko nekeičia [14, p.42]. Gali atsitikti taip, kad prognozės iš karto atitinka marketingo tikslus – tuomet dabartinės marketingo strategijos keisti nebereikia. Jeigu taip nėra, tikslinga kurti naują arba tobulinti šiuo metu įgyvendinamą marketingo strategiją [56, p. 16].

Formuojant marketingo strategiją yra būtina laikytis tam tikros struktūros. Įvairūs autoriai pateikia skirtingas struktūras, tačiau iš esmės jos visos yra labai panašios, tik vienos dėmesys kreipiamas į vienus dalykus, kitur labiau akcentuojami kiti dalykai. Pavyzdžiui V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė savo knygoje „Marketingas“ (1999) pateikia tokią marketingo strategijos formavimo struktūrą:

1. Tikslinės rinkos pasirinkimas;
2. Pozicionavimo būdo pasirinkimas;
3. Atskirų marketingo komplekso elementų funkcinių strategijų pasirinkimas;
4. Konkuravimo būdo strategijos [38, p. 332].

K. Clancy („Copernicus Marketing Consulting“ įkūrėjas ir vadovas) pateikia šiek tiek kitokią struktūrą. Jis teigia, kad formuojant marketingo strategiją yra būtina atsižvelgti į šiuos dalykus:

1. Tikslinę rinką („targeting“);
2. Pozicionavimą;

3. Produkto (paslaugos) atributus;
4. Marketingo komunikacijas;
5. Kainodarą;
6. Distribuciją;
7. Klientų aptarnavimą.

Galima pateikti daugybę struktūrų, kurios, kaip jau minėta, ne daug kuo skirsis viena nuo kitos, ir bus visos teisingos. Atsižvelgiant į marketingo procesą sudedamąsias dalis (situacijos analizę, strategijos vystymą, marketingo plano sudarymą, marketingo plano įgyvendinimą, marketingo plano sėkmės stebėjimą) bei išanalizavus tokių autorių kaip: R. Časas (1998), R. Gatautis (1998), G. T. Palubinskas (1997), V. Pranulis (1999), R. Virvilaitė, I. Valainytė (1996), D. A. Aaker (2001), H. Assael (1993), J.A. Black, K.B. Boal (1994), P. Kotler, G. Armstrong (1989), J.C. Narver, S. F. Slatter (1990), C. J. Subhash (1990), E. Walker (2002) rekomendacijas, pateikiama apibendrinta marketingo strategijos formavimo struktūra, apimanti šiuos marketingo strategijos formavimo etapus:

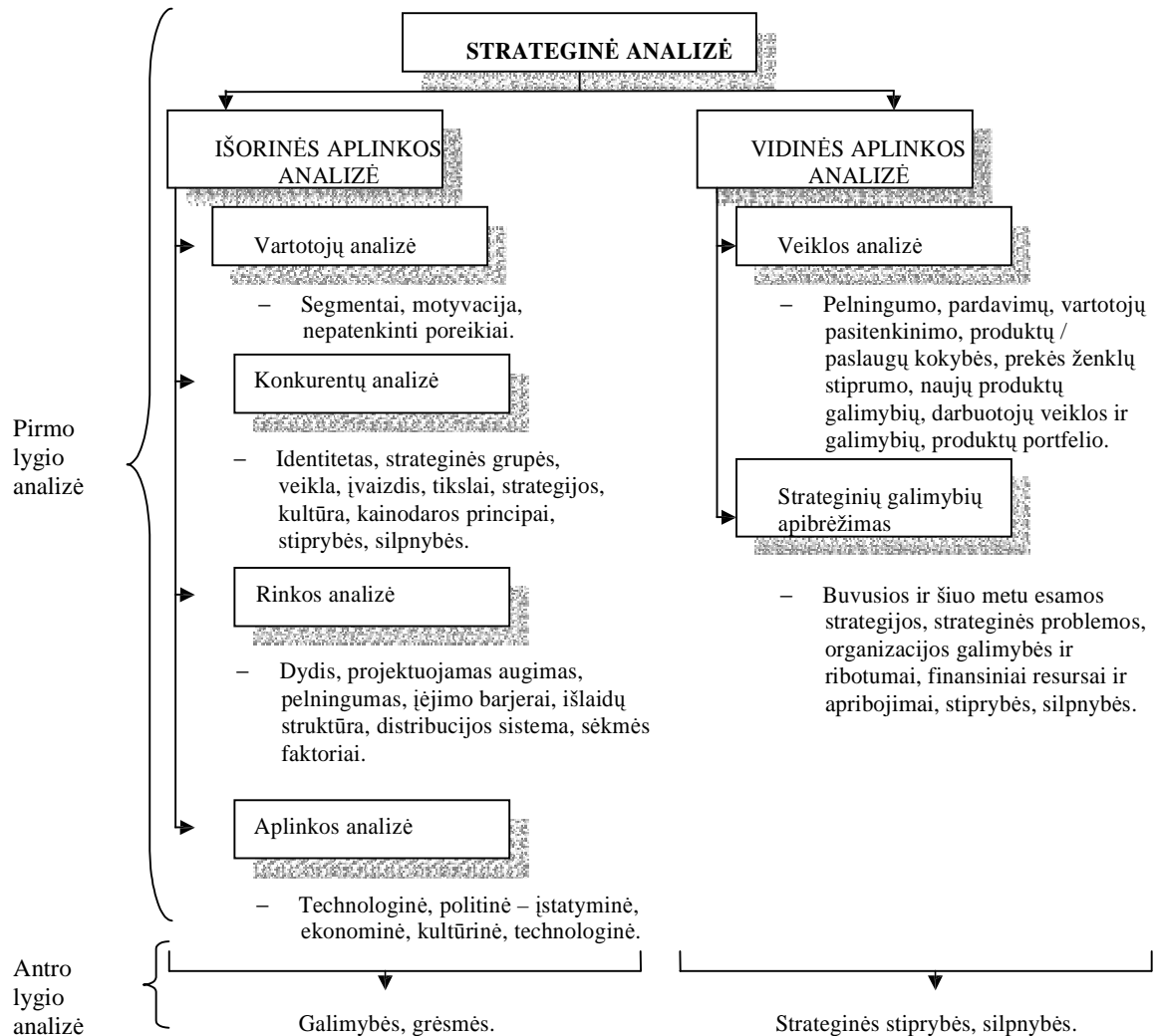
1. Strateginė analizė;
2. Segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas („targeting“), pozicionavimas;
3. Funkcinių sričių strategijos nustatymas;
4. Strateginių alternatyvų įvertinimas;
5. Strategijos parinkimas.

Parinkus geriausiai konkrečiai situacijai tinkamą strategiją yra sudaromas taktinis marketingo veiksmų planas bei pereinama prie strategijos įgyvendinimo bei kontrolės.

Kaip jau buvo minėta, situacijos analizė įeina į marketingo procesą, tačiau į marketingo strategijos formavimą nėra įtraukta, tačiau vis dėlto šiame darbe siūloma strateginę analizę palikti ir apibrėžti plačiau kaip pirmąjį marketingo strategijos formavimo etapą. Manoma, kad tai būtų teisinga, nes tik nuodugniai išanalizavus tiek vidinę, tiek išorinę įmonės aplinką galima prieiti prie tinkamiausių sprendimų strategijos formavimui. Taigi, tolimesniuose darbo skyriuose, analizuojami pateikti penki strategijos formavimo etapai.

### **1.3.1. Strateginė analizė**

Prieš pradėdant formuluoti įmonės strategiją, yra labai svarbu išanalizuoti vidinę ir išorinę įmonės aplinką. Analizė yra reikalinga siekiant išnagrinėti įmonės savybes bei susiklosčiusias aplinkybes įmonės išorėje ir išsiaiškinti, kurios yra palankios ar nepalankios įmonės tikslams pasiekti [12] (žr. 7 pav.).



**7 pav.** Strateginės analizės sudedamosios dalys

Šaltiniai: pagal: Walker et al.: (2002). Marketing Strategy: A Decision Focused Approach. – N.Y.: Mc-Graw Hill sudarė autorius.

Paveiksle nurodyti tik keli pagrindiniai vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai, kuriuos būtina apžvelgti. Tačiau šiame darbe tiksliausia išskirti pirmo ir antro lygio analizes. Pirmo lygio analizė, šiuo atveju, apimtų duomenų surinkimą ir jų analizę, antrojo lygio analizė – sukoncentruota į gautų duomenų nagrinėjimą bei tam tikrų išvadų pateikimą.

### 1.3.2. Išorinės aplinkos analizė

Išorinės aplinkos analizė apima organizacijai relevančių išorinių elementų nagrinėjimą [11, p. 17]. Analizė turi būti sufokusuota į galimybių, grėsmių, kryptų, strateginių pasirinkimų identifikavimą [10, p. 69]. Nagrinėjant išorinę aplinką iškyla grėsmė šią analizę padaryti begaline, t.y. labai ilgai ir giliai nagrinėti dalykus, kurie nebus tiesiogiai susiję su būsima marketingo strategija.

Šiame skyrelyje nagrinėjama išorinė analizė yra suskirstyta į keturis pogrupius:

1. Vartotojų analizė;
2. Konkurentų analizė;
3. Rinkos analizė;
4. Aplinkos analizė [4, p. 56].

*Vartotojų analizė* – tai organizacijos vartotojų segmentų identifikavimas, kiekvieno iš segmentų motyvacijos ir nepatenkintų poreikių nagrinėjimas [45, p. 86]. Segmentų identifikavimas padeda organizacijai pasirinkti investavimo lygmenį [13, p. 85], t.y. kiek kiekvienam produktui tam tikroje rinkoje skirti investicijų. Vartotojų motyvacijos tyrimas padeda įmonei surasti, kur ji gali įgyti nepakeičiamą strateginį pranašumą lyginant su konkurentais. Nepatenkintų poreikių identifikavimas yra be galo svarbus, nes būtent jis nurodo nišas (ar netgi rinkas), kurios dar nėra patenkinę esami produktai.

*Konkurentų analizė* visų pirma prasideda nuo šiuo metu esamų ir potencialių konkurentų identifikavimo. Labai svarbu yra apibrėžti rinką, kurioje konkuruoji, nes tik tokiu būdu gali atsirinkti tikruosius konkurentus.

Ruošiant marketingo strategiją yra labai svarbu atsižvelgti į šiuos dalykus:

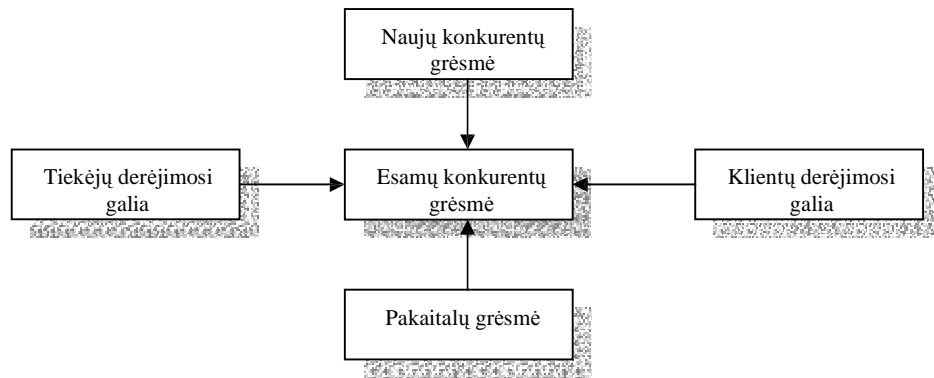
- stiprybės ir silpnybės (prekinių ženklų, distribucijos, kainodaros, produktų vystymo);
- veikla (augimas, pelnas (nuostolis) ir pan.);
- įvaizdis (pozicionavimas, prekių ženklų stiprumas ir pan.);
- tikslai (siekliai, bandymai įsitvirtinti rinkoje ir pan.);
- šiuo metu taikoma ir ankstesnės strategijos (siekiama nuoseklumo);
- kultūra (darbuotojų lojalumas, koncentravimasis į išlaidas, vartotojų poreikių tenkinimas);
- kainodaros principai (kainos kaip pagrindinio konkurencinio pranašumo svarba) [41, p. 227].

Konkurentų analizės metu labiausiai turėtų būti koncentruojamasi į stiprybių ir silpnybių analizę, nes būtent priverčiant sau dirbti stipriąsias ar silpnąsias konkurentų puses galima sukurti stiprią marketingo strategiją.

Atliekant *rinkos analizę* labai svarbu išnagrinėti rinkos ar rinkos dalies patrauklumą. Pavyzdžiui, jei visi konkurentai šioje rinkoje nesugeba gauti pelno, tai greičiausiai visiškai neapsimoka į ją investuoti. Tuo pačiu, labai svarbu išnagrinėti rinkos dinamiką ir potencialą. Čia turi būti nagrinėjamas rinkos dydis, augimo perspektyvos, rinkos pelningumas, egzistuojanti kainodaros struktūra, distribucijos kanalai, galimos kryptys, veikiančių organizacijų sėkmės paslaptys.

Tiriant svarbiausias įtakos jėgas, siekiama išplėtoti nepakeičiamą įmonės konkurencinį pranašumą. Šiai analizei taikomas M. Porterio (1985) pasiūlytas penkių jėgų modelis (8 pav.).





**8 pav.** Penkių jėgų modelis

Šaltinis: Porter M. (1985). Competitive Advantage. The Free Press, p. 56.

Šių svarbiausių organizaciją veikiančių jėgų analizės tikslas yra išnagrinėti, kaip įmonė turi rengti savo strategiją, kad išnaudotų aplinkoje susiklosčiusias aplinkybes, išsilaikytų nuožmioje konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje kylančias grėsmes [16]. Pateiktasis modelis remiasi prielaida, kad visos firmos pirmiausia siekia naudoti sau ir stengiasi apginti savus interesus. Pats M. Porteris atsargiai vertino penkių jėgų analizės galimybes ir manė, kad ji siejasi su jėgomis, valdančiomis konkurenciją šakose.

*Aplinkos analizė.* Kiekviena organizacija egzistuoja kitų organizacijų apsuptyje, ją veikia politinė, kultūrinė ir kt. situacijos. Aplinka yra veiksnių, esančių už organizacijos ribų – šalies ekonomikos, socialinės, politinės bei kultūrinės raidos tendencijų, technologinių galimybių ir konkurencijos visuma.

Aplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojamą analizės techniką priimta vadinti PEST analize. Ši analizė apima keturis aplinkos aspektus:

- Politinį – teisinį (political) – nubrėžia organizacijų veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus [17, p. 43];
- Ekonominį (economical) – tiek šalies, tiek tarptautiniu lygiu susiję su šalies ūkiu, kuriame organizacija veikia, raida ir jo kryptimi [15, p. 16];
- Socialinį – kultūrinį (socio – cultural) – konkrečių prekių paslauga keičiasi priklausomai nuo demografinių veiksnių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, nuomonių, skonių ir gyvenimo pokyčių [17, p. 48];
- Technologinį (technological) – kompiuterizuoti informacijos šaltiniai, automatizacija, elektronika iš esmės keičia organizacijos darbo tvarką, veiklą ir ryšio priemones [23, p. 44].

Išorės veiksnių analizė padeda įvertinti esamas ir ateities permainas bei jų poveikį įmonei, kas įgalina įgyti realų pranašumą tiek konkurencinėje kovoje, tiek ieškant naujų rinkų, tiekėjų ir vartotojų. Išorinių veiksnių analizė padeda taikyti organizacijai aktyvųjį valdymo būdą, t.y. galvoti apie ateitį ir planuoti įvykius, o ne eikvoti laiką kylančioms problemoms, kas neleistų siekti užsibrėžtų tikslų. Ši analizė padeda atpažinti grėsmes ir nukreipti veiklą prieš jas dar iki krizės pradžios. Išorinių veiksnių analizė padeda organizacijai išlikti našiai, efektyviai ir sėkmingai.

### **1.3.3. Vidinės aplinkos analizė**

Siekiant pateikti išsamią įmonės analizę, reikia išnagrinėti ne tik išorinius, bet ir vidinius veiksnus, darančius įtaką jos veiklai. Vidinių veiksnių analizė naudojama organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Vidinės aplinkos analizė yra žymiai detalesnė už išorinės aplinkos analizę dėl jos svarbos strategijos formavimui ir didesnio kiekio informacijos, pagrįsta pardavimų, pelnų, išlaidų duomenimis, organizacijos struktūra, valdymo stiliumi ir kitais faktoriais [36, p. 63].

Vidinei organizacijos analizei labai svarbu nustatyti įmonės stiprybes, silpnybes, problemas ir, jei įmanoma, surasti kelius, kaip silpnybes paversti stiprybėmis.

Vidinės aplinkos analizė prasideda nuo finansinių duomenų analizės (pelningumo, pardavimų rezultatu), vėliau nagrinėjama pati marketinginė įmonės veikla, turinti sąsają su ateities pelningumu (vartotojų pasitenkinimu, produkto kokybe, prekinio ženklo asociacijomis, naujų produktų ir darbuotojų galimybėmis) [32, p. 22-28].

Kita vidinės aplinkos analizės perspektyva nurodo veiklos charakteristikas, kurios gali padėti arba apriboti strategijos pasirinkimą. Dėl to čia nagrinėjamos ankstesnė ir dabartinė strategijos, strateginės problemos, organizacijos sugebėjimai ir apribojimai, finansiniai resursai ir jų apribojimai, organizacijos stiprybės ir silpnybės bei verslo portfelio analizė [1, p. 112]. Visi šie dalykai padeda įvertinti organizaciją iš vidaus ir nustatyti, kiek organizacija teisingai elgiasi rinkoje, kurioje ji konkuruoja.

Organizacijos galimybės ir apribojimai gali būti svarbus stiprybių ir silpnybių šaltinis. Tai – įmonės struktūra, naudojamos sistemos, darbuotojai, kultūra. Tarp pasirinktos strategijos ir organizacijos elementų privalo būti aiškus atitikimas.

Pagrindinis dalykas nagrinėjant organizaciją yra jos stiprybių ir silpnybių identifikavimas. Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius įmonės strategijos formavimo veiksnus, kurie išryškėja analizuojant išteklius.

Atlikus išsamią išorinę ir vidinę įmonės analizę, galima suformuluoti įmonės stiprybes, silpnybes (remiantis vidine analize) bei galimybes ir grėsmes (remiantis išorine analize), t.y. atlikti SWOT (SSGG) analizę.

Apibendrinti ir sujungti aplinkos ir išteklių analizės rezultatus leidžia vadinamoji SWOT analizė. SWOT analizės rezultatas pateikiamas kaip veiksmų sąrašas pagal minėtas keturias dalis (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Galimi SWOT analizės veiksniai

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
Dominavimas rinkoje Bazinės kompetencijos Mąsto ekonomika Mažos sąnaudos Vadybos patirtis Finansinis potencialas Gamybiniai pajėgumai Novatoriškumas Architektūra Reputacija Produkto diferenciacija Produkto kokybė Produkto aptarnavimas	Silpna pozicija rinkoje Bazinių kompetencijų trūkumas Pasenusios technologijos Pernelyg didelės sąnaudos Nepatyrusi vadyba Silpnas finansinis potencialas Gamybinių pajėgumų stoka Žema reputacija Menka kokybė Neišplėtotas produkto aptarnavimas
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Naujos rinkos ir segmentai Nauji produktai Diversifikacijos galimybės Rinkos augimas Silpna konkurencija Strateginė erdvė Demografiniai pokyčiai Makroekonominė situacija Politinė situacija Ekonominis pakilimas Tarptautinės galimybės	Nauji konkurentai Konkurencijos agresyvumas Augantis klientų spaudimas Pakaitalų grėsmė Lėtas rinkos augimas Ekonominis nuosmūkis Technologinės naujovės Politinė situacija Makroekonominė situacija Demografiniai pokyčiai Tarptautiniai barjerai

Šaltinis: Vasiliauskas A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Vilnius: VVK I-kl., p.109.

Išanalizavus organizacijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, reikia atsakyti į keletą klausimų: ar įmonė turi kokių nors ypatingų vidinių pranašumų ar lemiamų sugebėjimų, kad jais galėtų grįsti strategiją, ar organizacijos trūkumai daro ją kuo nors pažeidžiamą ir/ arba neleidžia panaudoti tam tikrų galimybių, kokias galimybes organizacija savo meistriškumu ir ištekliais gali sėkmingai panaudoti, kokios grėsmės daugiausiai kels rūpesčių ir kuriuos strateginius veiksmus jie aptars kurdami gerą gynybą [35, p. 101].

SWOT analizė reikalinga organizacijai, kad pastaroji įvertinusi savo poziciją rinkoje, atrastų, kaip ji gali siekti sėkmės ateityje.

#### 1.4. Segmentavimas, tikslinės rinkos pasirinkimas, pozicionavimas

Strateginis marketingas reikalingas patenkinti vartotojų poreikiams ir padaryti tai skirtingai nuo konkurentų. Segmentavimas padeda specialistui pateikti prekinį ženklą (brandą) platesniame kontekste. Šis platesnis kontekstas reikalingas norint apsisaugoti nuo marketinginės „trumparegystės“.

Norint nustatyti, kokiame versle yra gamintojas (paslaugų teikėjas), reikia apibrėžti kontekstą iš pirkėjo ir rinkos pozicijų, kuriame yra verslas. Taigi, pirkėjui:

- produktas yra tai, ką jis daro (kokias reikmes tenkina);
- skirtingos technologijos gali tenkinti vienodas reikmes;
- technologijos laikui bėgant keičiasi, kai tuo tarpu, poreikiai išlieka tie patys.

Rinkos pozicijos atžvilgiu reikia nustatyti:

- Ką, konkrečiai parduodi (pavyzdžiui, ar parduodi alų, ar parduodi emociją – linksmumą)?
- Kokius vartotojų poreikius sieki patenkinti?
- Kas iš tiesų yra tavo konkurentai? [25].

Siekiant nustatyti, ką, kokiam vartotojui, kaip parduodi, yra reikalingas rinkos segmentavimas, tikslinės auditorijos nustatymas ir pozicionavimas.

*Rinkos segmentavimas – tai procesas, kurio metu vartotojai klasifikuojami į grupes, pasižyminčias skirtingomis charakteristikomis, poreikiais, poelgiais* [22, p. 42].

Prisimenant Maslow poreikių piramidę, galima teigti, kad visi pirkėjai turi problemas, kurios skirstomos į tam tikrus lygius ir visi pirkėjai ieško sprendimų toms problemoms pašalinti. Jie renkasi tarp skirtingų privalumų, vertybių, savybių, kurios padeda išskirti produktą iš visos produktų aibės. Vartotojams prekinių ženklų deklaruojamos savybės yra skirtingo svarbumo, kurios ir sudaro segmentavimo pagrindą.

Segmentų nustatymas yra sudėtinga užduotis. Taip yra todėl, kad yra daugybė būdų, kaip galima suskirstyti rinką. Siekiant nepamiršti vieno tam tikro svarbaus kintamojo, pagal kurį galima segmentuoti rinką, būtina kiek įmanoma plačiau nusistatyti įmanomus kintamuosius. Pasirinktieji segmentai turi būti pakankamai platūs, kad galėtų paremti unikalią verslo strategiją. Tačiau, vis dėlto, nereikėtų pernelyg plačiai tai analizuoti, nes tokiu atveju bus reikalingos papildomos lėšos, kurios ne visada gali atsipirkti. Segmentų identifikavimas gali būti atliekamas pagal šiuos kriterijus:

- *Vartotojų charakteristikos:*
  - § geografinės ;
  - § organizacijos tipas;
  - § įmonės dydis;
  - § gyvenimo būdas;
  - § lytis;
  - § amžius;
  - § užsiėmimas;

Jautrumą kainai reikia išskirti kaip svarbų dalyką. Vieni pirkėjai rinkdamiesi produktus pagrindiniu vertinimo kriterijumi nusistato kuo mažesnę kainą, kiti – visai nekreipia į tai dėmesio, nes nori gauti maksimaliai aukštą kokybę už sumokėtus pinigus. Segmentuoti vartotojus pagal kainą

galima ir tos pačios bendrovės veikloje, kur susiduria skirtingų poreikių pirkėjai.

Lojalūs vartotojai yra kiekvieno verslininko svajonė. Būtent šie žmonės neieško produkto pakaitalų, advokatauja kitiems vartotojams. Organizacijai reikia išsiaiškinti, kurie vartotojai yra jai svarbiausi ir stengtis, kad šie būtų maksimaliai patenkinti aptarnavimu, produktu ir pan. Vartotojus ir nevartotojus galima suskirstyti į šešias pagrindines grupes, kur galima matyti lojaliausius pirkėjus ir linkusius neprisirišti prie produkto bei taikyti jiems atskiras lojalumo programas siekiant juos palenkti į savo pusę (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

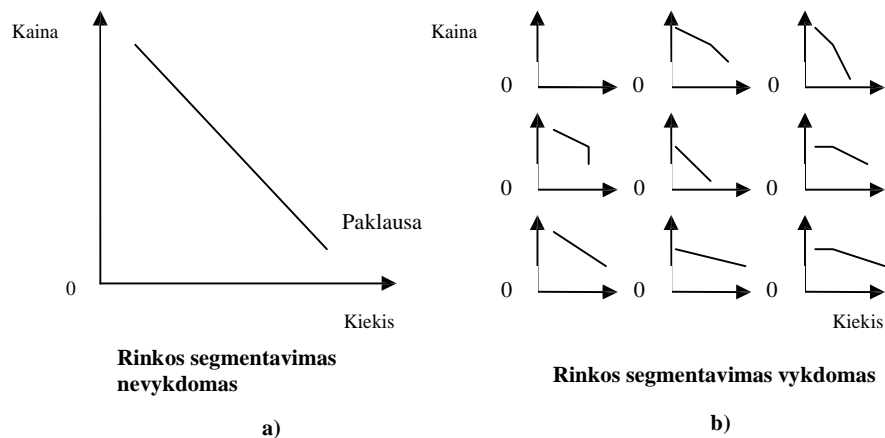
**Vartotojų prioritetų lojalumo matrica**

	<b>Neprisirišę prie konkretaus produkto</b>	<b>Besirenkantys tarp kelių (2-3) pakaitalų</b>	<b>Lojalūs</b>
<b>Vartotojai</b>	Vidutiniškai svarbūs	Svarbūs	Ypatingai svarbūs
<b>Nevartotojai</b>	Nesvarbūs ir vidutiniškai svarbūs	Svarbūs	Nesvarbūs

Šaltinis: Walker E. et al.: (2002). Marketing Strategy: A Decision Focused Approach. New York: Mc-Graw Hill., p.46.

Organizacijai reikėtų daugiausiai dėmesio skirti lojaliems vartotojams, tuo tarpu „lojalūs nevartotojai“ yra nesvarbūs įmonei, nes šiuos paversti savo produkto pirkėjais ar naudotojais yra beveik neįmanoma arba tai pernelyg brangiai kainuotų.

Segmentavimas padeda išlaisvinti rinkos potencialą. Gamintojas, siekiantis visos rinkos (nesisegmentuojantis), mato tik vieną paklausos kreivę savo tikslinėje rinkoje, tuo tarpu siekiantis kiekvienam segmentui pateikti atskirą pasiūlymą, gamintojas gali nusibrėžti paklausos kreivę kiekvienai rinkos daliai (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Paklausos kreivės segmentuojant ir nesegmentuojant rinkos

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Šiame paveiksle remiamasi egzistuojančiais rinkos dėsniais, kur didesnė rinkos kaina sąlygoja mažesnę pardavimo vienetų kiekį. B paveikslėlyje pateiktos paklausos kreivės skirtingoms rinkos dalims, atsirandančioms segmentuojant rinką.

Jokiu būdu negalima teigti, kad susikoncentruojant į vieną segmentą strategija būtinai yra prastesnė už tą, kai įmonė stengiasi pasirinkti kelis segmentus. Susikoncentravus į vieną segmentą dažnai galima užimti didelę rinkos dalį ir tapti tos dalies vienvaldžiu lyderiu.

Rinkos segmentavimas įmonei padeda nustatyti tikslią auditoriją, kuriai naudingiausia yra nukreipti perduodama žinutė.

*Tikslinė rinka – tai vartotojų grupė, turinti panašių poreikių, į kuriuos orientuodamasi įmonė kuria marketingo strategiją.* Tikslinės rinkos nustatymo esmė ir būtinybė yra ta, kad įmonė segmentavimo būdu suskaidys rinką į atskirus segmentus ir, žinodama kiekvieno segmento ypatumus, galės tikslingai rinktis vartotoją [40, p. 123].

Tikslinė rinka gali būti pasirenkama remiantis *demografiniais, elgesio, psichografiniais* aspektais.

Tikslinės rinkos pasirinkimas Lietuvoje remiantis *demografiniais* aspektais dažniausiai apsiriboja šiais veiksniais: amžius, lytis, pajamos, išsilavinimas, užsiėmimas, šeimos dydis, socialinė klasė, geografinė lokacija.

Tikslinės auditorijos pasirinkimas remiantis *elgesio* duomenimis apima tokius aspektus kaip:

- elgesio tikimybė;
- vartojimo kiekis;
- produkto pirkėjas/ produkto vartotojas;
- lojalumas brandui;
- jautrumas kainai.

Šis tikslinės grupės pasirinkimo modelis yra naudingas tuo, kad remiamasi būtent vartojimo duomenimis, t.y. kaip, kada, kur, kokiomis aplinkybėmis vartotojas įsigyja produktą ir jį vartoja. Be to, nėra skirstoma remiantis tiesiog statistiniais duomenimis (amžius, lytis, gyvenamoji vieta), kurie dažniausiai yra nulemti aplinkybių, o konkrečiais vartojimo duomenimis. Žinoma, šiuos duomenis yra ir žymiai sudėtingiau surinkti.

Tikslinės auditorijos pasirinkimas remiantis *psichografiniu* aspektu apima šiuos duomenis: duomenys apie asmenį, motyvai, gyvenimo būdas.

Tikslinės auditorijos pasirinkimas remiantis psichografiniu aspektu yra naudingas, nes turintys tuos pačius demografinius duomenys žmonės gali būti absoliučiai skirtingi. Be to, tai įgalina organizaciją matyti „žmogiškesnį“ vartotoją (lyginant su demografiniais duomenimis, kai matomas tik statistinis vienetas). Čia galima sukurti žmogaus portretą per jo užsiėmimus, interesus, nuomones (pvz. 3 lentelėje).



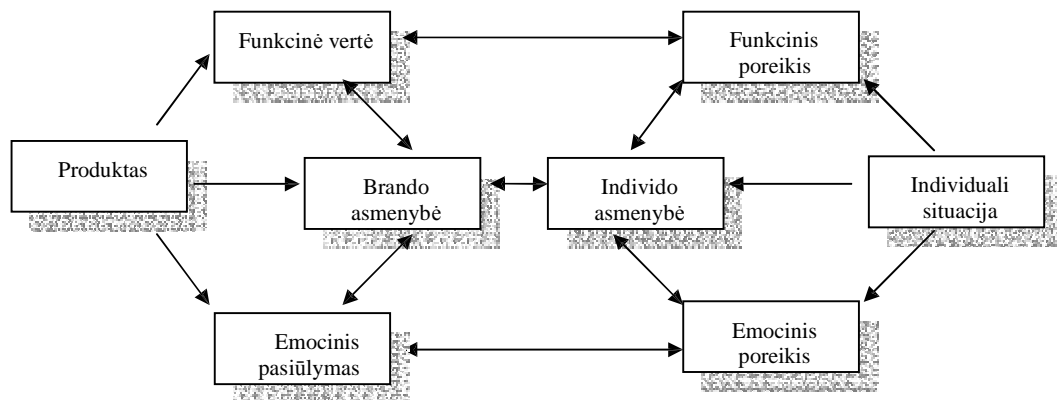
Kai kalba eina apie asmeninį pardavimą, yra nesudėtinga paruošti kiekvienam pirkėjui asmeninį pasiūlymą. Tuo tarpu, kai komunikuojama su masėmis, yra labai svarbu maksimaliai aiškiai apibrėžti žmonių – vartotojų ir potencialių vartotojų - portretą, kad būtų galima maksimaliai tiksliai jiems paruošti perduodamą žinutę.

Viena iš svarbių marketingo funkcijų yra padėti išskirti produktus, brendus, įmones iš konkurentų. Šis išskyrimas yra pakankamai sudėtingas dalykas, nes jis vyksta vartotojo mintyse, jo sąmonėje. Jeigu vartotojo mąstymą būtų įmanoma išvaizduoti kaip lentynėles, į kurias sudėlioti įvairūs produktai, tai būtų tokios pozicijos (lentynėlės) išskyrimas ir būtų organizacijos siekiamas dalykas.

*Pozicionavimas – tai prekės (ar įmonės) įvaizdžio vartotojo sąmonėje kūrimas, siekiant išskirti ją iš konkurentų* [38, p. 275; 40, p. 15].

Strateginis pozicionavimas iš esmės yra verslo strategijos veidas. Būtent pozicionavimas apibrėžia, kaip verslą suvokia vartotojai, darbuotojai, tiekėjai lyginant jį su konkurentų pozicijomis rinkoje. Kuriant produkto pozicionavimą, jis privalo būti ilgalaikis (t.y. nukreiptas į ateitį), kad būtų įmanoma įgyti poziciją vartotojų mintyse prieš konkurentus [29]. Įmonės pozicionavimas būtinai turi atspindėti įmonės strategiją. Jei prekės ženklo pozicionavimą dar įmanoma palikti patiems vartotojams (jie patys pagal tam tikrus požymius gali „susidėlioti“ brandus į savo minčių lentynėles), tai to jokių būdu nereikėtų daryti su organizacijos pozicionavimu.

Labai svarbu yra tai, kad marketingo specialistams neapibrėžus produkto vietos rinkoje, tai padarys patys vartotojai. Marketingo specialistai turi parinkti maksimaliai naudingą poziciją produktui, kad jo pardavimai būtų pelningiausi. M. Lapinskas (2005) pateikia brando ir vartotojo atitikimo žemėlapi (žr.10 pav.).



10 pav. Brando ir vartotojo atitikimo žemėlapis

Šaltinis: Lapinskas M. Mastery in strategy and branding: introduction to strategic marketing & positioning. Marketingo strategijos formavimo kursų pranešimų medžiaga [Vilnius, 2005 m. rugsėjo mėn. 9 d.].

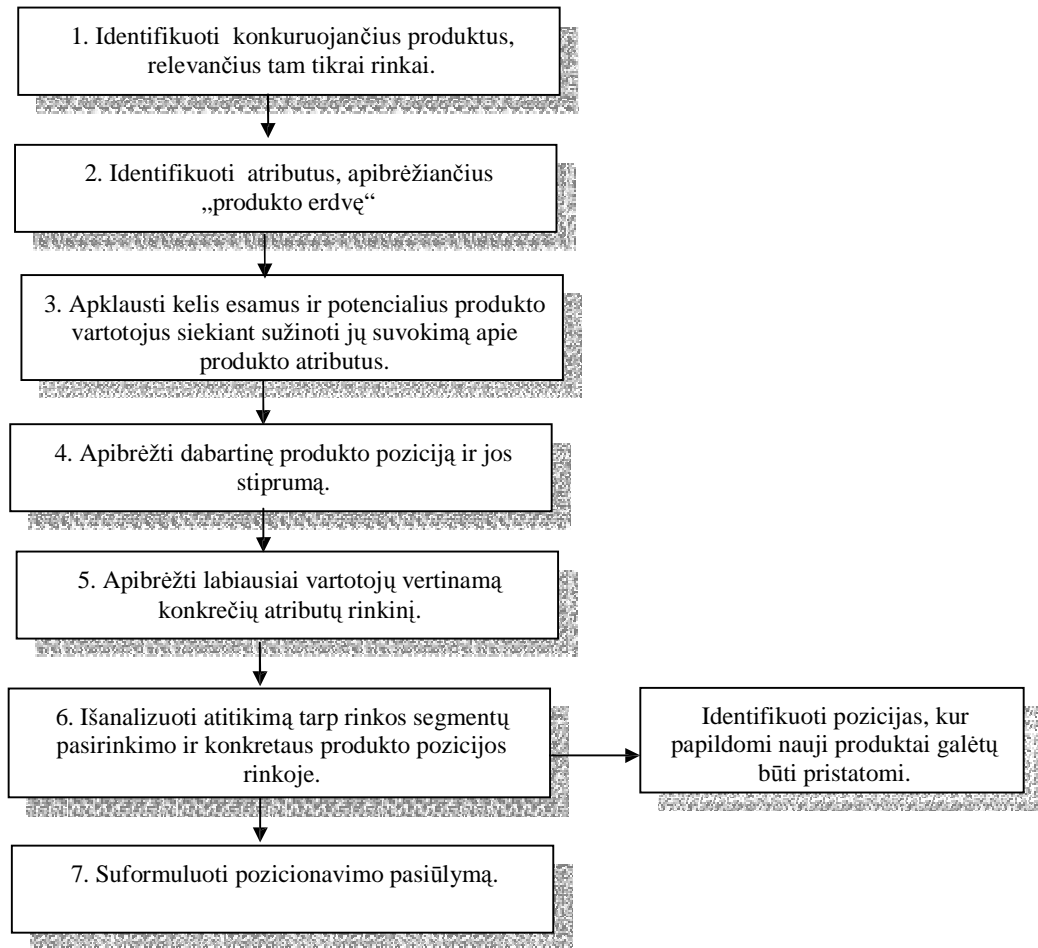


Brandas ir vartotojas „susitinka“ rinkoje ir, jei brandas sugeba patenkinti funkcinis, emocinius poreikius, atitikti individo asmenybę ir individualią situaciją, vartotojas pasirenka šio prekinio ženklo produktą.

Yra daugybė strateginio pozicionavimo pasirinkimo galimybių. Sėkmingos pozicijos gali būti paremtos konkuravimo strategija. Galima išskirti tokias pagrindines dimensijas, pagal kurias paprastai yra pozicionuojami produktai, tai: produkto kategorija, produkto atributai ir funkcinės vertybės, produkto linijos platumas, organizacijos nematerialusis turtas, emocinės vertybės, patyrimas, laikinumas, brando asmenybė, konkurentų pozicija. Pateikiamos tik kelios, dažniausiai vartojamos dimensijos, tačiau jų gali būti ir daugiau. Paprastai retai yra sutinkama, kad produktas būtų pozicionuojamas remiantis tik viena dimensija.

Walker (2002) pateikė tokį pozicionavimo proceso modelį, kuris gali būti taikomas prekėms ir paslaugoms, vidinėms ir tarptautinėms rinkoms, naujiems ir egzistuojantiems produktams (žr. 11 pav.). Tai nereiškia, kad tam tikri produktą apibrėžiantys determinantai išliks vienodi skirtingose kultūrose ar netgi skirtinguose rinkos segmentuose – netgi priešingai – determinantai paprastai linkę būti skirtingais.

Taigi, marketingo specialistai, pirmiausia turi nustatyti produktus, su kuriais konkuruos jų pristatomas (1 žingsnis), tada apibrėžti svarbiausius tikslinei auditorijai produkto atributus (2 žingsnis), apklausti vartotojus, kaip jie suvokia skirtingus pasiūlymus, šiuo metu esančius rinkoje (3 žingsnis), gautus duomenis apibendrinti ir išsiaiškinti, kokią poziciją dabar užima prekinis ženklas bei jo konkurentai vartotojų suvokime (4 žingsnis), įvertinti labiausiai patinkančias vartotojui determinantų kombinacijas (5 žingsnis), išsiaiškinti, koks yra atotrūkis tarp to, ką labiausiai vertina vartotojai ir siūlo įmonė (6 žingsnis) bei suformuluoti produkto pozicijos apibrėžimą.



**11 pav.** Pozicionavimo proceso žingsniai

Šaltinis: Walker E. et al.: (2002). Marketing Strategy: A Decision Focused Approach. New York: Mc-Graw Hill., p. 177.

Apibendrinant segmentavimą, tikslinės auditorijos parinkimą ir pozicionavimą, galima skirti keturias marketingo strategijas:

1. *Nediferencijuotas marketingas.* Šią strategiją dažniausiai taiko rinkos lyderis, dominuojantis žaidėjas. Atsiranda pavojus prarasti rinkos aštrumą;
2. *Diferencijuotas marketingas.* Ši strategija labiausiai atitinka pačią marketingo sampratos esmę, tačiau ne kiekviena įmonė sugeba ją nuosekliai įgyvendinti;
3. *Koncentruotas marketingas.* Ši strategija ilgą laiką laikyta mažesnių įmonių strategija, nes jos gali pragyventi iš palyginti nedidelių segmentų;
4. *Mikro marketingas.* Ši strategija remiasi marketingo programų įgyvendimu pateikiant specialų pasiūlymą kiekvienam vartotojui (per IT ir CRM sistemas). Čia nebelieka fizinių ribų [25; 34 p. 7].

Segmentavimas, tikslinės auditorijos parinkimas ir pozicionavimas priklauso nuo įmonės disponuojamų resursų, nuo to, kad ne kiekviena pasirinkimo galimybė yra vertinga ir naudinga

įmonei. Toks segmentų identifikavimas įgalina gamintoją matyti patraukliausius segmentus, į kuriuos būtinai reikia investuoti ir vystyti siekiant verslo sėkmės ir tuos, kurių plėtojimas neatneštų daug naudos įmonei. Žinoma, vertinant patrauklius rinkos segmentus, visuomet reikia atsižvelgti į šių segmentų dydžio kitimą ateityje (galbūt segmentas yra labai patrauklus dabar, tačiau jis yra linkęs sparčiai mažėti ir į jį vis dėlto neverta investuoti), įmonės užimamą rinkos dalį (galbūt, segmente yra keletas ypatingai stiprių ir agresyvių konkurentų), išlaidas, kurių reikės pasiekti to segmento tikslinei auditorijai, vartotojų perkamąją galią, produkto pakaitalų egzistavimą ir pan. Taigi, šis segmentavimo, tikslinės auditorijos parinkimo ir pozicionavimo procesas yra pakankamai sudėtingas ir reikalaujantis išsamių marketinginių studijų.

Taigi, siekiant įvertinti rinkos segmentus, labai svarbu žinoti, tikslinės auditorijos poreikius, jos buvimą tam tikrame segmente, segmento dydį, ar įmanoma tą segmentą pasiekti (komunikacijos pagalba) ir kokios išlaidos tam reikalingos.

Pozicionavimo sprendimai negali būti daromi anksčiau, negu išanalizuojamos perspektyvos ir konkurentų turima padėtis rinkoje. Taip pat apie pozicionavimą negalima daryti sprendimų prieš pasirenkant tikslinę rinką, nes, nuo numatyto segmento vartotojų savybių priklauso ir pozicionavimo galimybės [38, p. 334]. Antra vertus, pozicionavimo strategiją būtina numatyti anksčiau negu daromi sprendimai dėl funkcinų sričių strategijų. Tolimesniame skyrelyje yra nagrinėjamos funkcinų sričių strategijos bei jų įtaką strateginiams marketingo sprendimams.

### **1.5. Funkcinių sričių strategijos nustatymas**

Įmonei apsisprendus dėl norimų užimti segmentų, tikslinės auditorijos ir prekinio ženklo pozicijos apibrėžimo, būtina apibrėžti funkcinų sričių strategijas. Apibrėžiant funkcinų sričių strategijas galima atrasti įmonės (produkto, paslaugos) nepakeičiamą konkurencinį pranašumą, kuris padės organizacijai siekti savo užsibrėžtų tikslų. Pasirenkant kelią, kuriuo eis organizacija, reikia išnagrinėti tokias funkcinų sričių strategijas kaip: produkto linijos strategija; komunikacijos strategija; kainodaros strategija; distribucijos strategija.

*Prekė – tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su pardavimo objekto kūrimu ar keitimu* [38, p. 141].

Bendras prekės suvokimas apima:

- fizinės savybės – tai, ką gali pačiuoipnėti, pauostyti, kitaip sakant, pajauti savo fiziniiais pojūčiais;
- susijusias paslaugas. Niekada nebūna atskirto nuo aplinkos, nuo žmonių, nuo procesų produkto. Vertinant produktą negalima pamiršti ir tuo metu esančio aptarnavimo bei ko pirkėjas gali tikėtis ateityje;

- prekės ženklą/ įvaizdį – tai, ką vartotojas žino apie produktą, tiksliau jo emocinę pusę bei kokią prekės suvokimą jis yra susikūręs savo mintyse;
- socialines – kultūrinės asociacijas. Šios asociacijos priklauso nuo žmogaus išsilavinimo, padėties visuomenėje, pasaulio suvokimo ir pan. [24, p. 46].

Taigi, vartotojas rinkdamasis prekę vertina ne tik tai, ką jis mato lentynoje, bet ir visa tai, ką jis jau žino apie produktą, tai, kaip jis gyvena. Pardavėjas turi būti pirkėjui kaip gidas ir stengtis maksimaliai atskleisti prekės privalumus ir naudingumą.

Kuriant marketingo strategiją taip pat reikia numatyti naujų prekių pateikimą. Tokiu atveju reikia atsakyti į klausimą, kas gali būti laikoma „nauja preke“. Galima išskirti „prekės naujumo“ suvokimą dviem požiūriais:

- įmonės požiūriu: tai prekė, kuri yra bent kuo NAUJA: visiškai nauja, pakeista;
- vartotojo požiūriu: prekė turi būti visiškai pakeista ar bent jau reikšmingai modifikuota [19, p. 158]

Šiame etape paprastai problemų neišvengia kompiuterinių technologijų įmonės, pristatančios 0,1 sekundės greičiau tas pačias operacijas atliekančius procesorius ir pateikdami tai, kaip visiškai naują prekę. Tuo tarpu, vartotojai nesuvokia tokio pasikeitimo ir visiškai abejingai reaguoja.

Prieš pateikiant kiekvieną naują prekę, įmonės vadovai turi apsvarstyti tam tikrus svarbius klausimus: ar įmonei reikia naujos prekės, ar įmonė gali pagaminti naują prekę, ar siūlomai prekei yra reali rinka. Tik atsakius į šiuos klausimus, įmonė galės matyti, ar jai iš tiesų yra naudinga įvesti naują produktą į rinką.

Kiekvienoje produkto gyvavimo stadijoje naudojama tam tikra marketingo strategija. Įvedimo stadijoje gali būti naudojamos **greito nugriebimo** (nustatoma didelė kaina ir didelės išlaidos rėmimui, nes vartotojai nėra informuoti apie produktą, įmonė siekia gauti maksimalų pelną), **lėto nugriebimo** (nustatoma didelė kaina ir mažos išlaidos rėmimui, vartotojai žino produktą, jiems nebaisi didelė kaina, maža konkurencija rinkoje), **greito įsiskverbimo** (maža produkto kaina, didelės rėmimo išlaidos, efektyvi esant nedaug informacijos apie produktą turintiems ir kainai jautriems vartotojams, kai yra ar gali būti didelis konkurencingumas) ir **lėto įsiskverbimo** (nedidelė kaina ir nedidelės rėmimo išlaidos, naudojama talpioje ir konkurencingoje rinkoje, kurioje vyrauja turintys informacijos apie siūlomas paslaugas vartotojai) strategijas.

Augimo stadijoje įmonė gali atlikti produkto modifikavimą (kokybės gerinimas, vartojamųjų savybių gerinimas). Modifikuodama prekę, įmonė gali sumažinti ir kainą.

Brandos stadijoje firmos naudoja rinkos, produkto bei marketingo priemonių modifikavimo strategijas. Pirma, įmonė stengiasi pritraukti naujų vartotojų, t. y. ieško naujų rinkos segmentų, prekės panaudojimo galimybių. Naudodama antrąją strategiją įmonė keičia kai kurias prekės savybes, gerina jos kokybę.

Smukimo stadijoje rimtos marketingo priemonės dažniausiai nebenaudojamos.

Nagrinėjant prekę/ produktą, negalima apsieiti ir be prekės ženklo, įpakavimo studijų.

*Prekės ženklas (brandas) yra vardo, ženklo, termino, simbolio, logotipo, garso, spalvos, pakuotės ar produkto dizaino esmė* [3, p. 141].

Brendas yra naudojamas atskirti vieno gamintojo produktus nuo kito ir išskirti produktą iš panašių konkurentų produktų. Prekinis ženklas savyje turi sukaupęs emocinę energiją. Jis nėra tiesiog ženklas (paveikslukas), kuris atskiria produktus vieną nuo kito, padeda vartotojams rasti jų pamėgtą produktą.

P. Kotler (1989) pagrindines brendo funkcijas apibūdina taip:

- identifikuoti gamintoją;
- parodyti vartotojui, kas yra gamintojas ir užtikrinti tam tikros reikalingos vartotojui kokybės lygį;
- teisiškai apsaugoti gamintoją nuo pigesnių analogų gamintojų [22, p. 414].

Darbe manoma, kad šis funkcijų apibūdinimas nėra išsamus. Siūloma išskirti šias pagrindines prekinio ženklo funkcijas:

- pirkėjui, renkantis produktą, kaina turi tapti ne pirmu pasirinkimo kriterijumi;
- pirkėjas turi jausti, kad produktas jam yra „emociškai artimas“.

Žinoma, po šių dviejų punktų būtinai turi eiti ir anksčiau išvardintieji, apibūdinantys prekinio ženklo funkcijas. Vartotojas turi taip pamėgti tam tikrą produktą, kad kaina jam taptų nebe pagrindinis argumentas perkant produktą. Labai aukšta kaina tokiu atveju vartotojui gali atrodyti pagrįsta dėl jo gaunamos kokybės. Užsienio šalyse yra gausu pavyzdžių, kai tam tikro visuomenės sluoksnio žmonės eina apsipirkti į tam tikrus prekybos centrų tinklus. Visuose yra vienodi produktai, tik jų kaina skiriasi net kelis kartus (ne kelis centus ar litus kaip įprasta vertinti prekybos tinklus Lietuvoje, tačiau kelis kartus!). Kitoki gyvenimo būdą gyvenantiems žmonėms yra negarbinga eiti į pigesnes parduotuves, nes tai sugriaus jų visuomeninį prestižą. Jie perka tuos pačius produktus, tik moka brangiau – jie moka už savo užimamą padėtį visuomenėje.

Brendai padeda padidinti vartotojų lojalumą tam tikriems produktams. Todėl kai kurie marketingo specialistai (U. Appelbaum ir C. Halliburton, 1993) šį ryšį tarp vartotojo ir produkto apibūdina kaip trumpiausią ekonominį kelią bei kaip greičiausią komunikaciją tarp vartotojo ir gamintojo [5, p. 225]. Pardavėjas dažniausiai neturi galimybės pats tiesiogiai bendrauti su vartotoju. Tai už jį turi padaryti jo produktas, pakuotė, išstatymas (jeigu produktas yra parduotuvėje ir pan.). Parduotuvėje vartotojas dažniausiai ima jam reikalingus daiktus ir pakankamai retai renkasi kitus, ne savo pamėgtuosius. Štai čia ir atsistoja brendas: vienu atveju jis turi pasirodyti patrauklesniu už savo kaimyną, kitu atveju jis turi priversti vartotoją išsirinkti būtent jį ir nebevartoti nuolat perkamo produkto. Pardavėjas čia tampa bejėgiu. Produktas turi kautis pat už save. Tokios pasirinkimo

akimirkos dar yra vadinamos „tiesos momentais“, kai kautis už save gali tik pats produktas su visomis savo fizinėmis ir emocinėmis savybėmis.

Brendas privalo teikti funkcinę naudą vartotojui ir tuo pačiu atitikti rinkodaros specialistų sukurtą koncepciją. Tai reiškia, kad pats produktas turi patenkinti vartotojo poreikius. Tuo pačiu, brendas turi pridėti kažkokią papildomą vertę produktui.

Vertinant produktus ir prekinius ženklus, galima atskirti funkcinį ir emocinį lygmenis. Funkcinis lygmuo yra produktas pats savaime, emocinis – prekinis ženklas. Funkcionalu yra loginiai samprotavimai, faktai, emocionalu yra pridėtos vertybės brendui, t.y. tai, kas suvokiama emociškai, tai, ką vartotojai įsigydami tam tikrą produktą gauna sau.

Apibendrinant galima pasakyti, kad produktas yra daiktas pagamintas fabrike, brendas yra tai, ką perka vartotojas. Produktas gali būti nukopijuotas, brendas yra unikalus. Produktas gali labai greitai „sugesti“, sėkmingai sukurtas brendas yra beveik amžinas.

Prekių identifikavimo srityje kiekviena įmonė gali rinktis iš keleto pagrindinių strateginių alternatyvų: įmonė gamintoja prekinio identifikavimo nesuteikia; suteikiamas grupinis prekės vardas; suteikiamas individualus prekės vardas, nesiejamas su įmone; suteikiamas dvigubas prekės vardas [38, p. 177-179].

Kaip jau minėta anksčiau, nagrinėjant produktus būtina atsižvelgti ir į prekės įpakavimą. Įpakavimas ir etiketė padeda prekiniam ženklui perduoti norimą emociją.

*Pakuotė – tai talpa arba kitas prekės apvalkalas* [50, p. 179]

Keturi svarbiausi aspektai, susiję su įpakavimu pateikti 4 lentelėje.

3 lentelė

#### Svarbiausi aspektai, susiję su pakuote

Požymiai	Pavyzdžiai
Apsauga	prekių atskyrimas, saugojimas, higiena, sugadinimas, netekimas
Patogumas vartotojui	lengva atidaryti, išmesti, nekenksmingas, galima panaudoti pakartotinai, instrukcijos naudojimui, patogų padėti / laikyti.
Patrauklumas prekybininkams	lengva sandėliuoti, gražiai pateikiamas, identifikuoja prekes, ekonomiškai išnaudoja erdvę, gera apsauga.
Patrauklumas pirkėjams	patraukli forma ir dizainas, lengvai atskiriama, išsiskiria iš konkurentų, akcentuoja prekės paskirtį.

Šaltinis: Urbonavičius S. (1990). *Marketingo pagrindai*. Vilnius: Gairė, p. 179.

Prekės pakuotė yra natūrali marketingo komplekso elemento „Prekė“ dalis, galinti užimti svarbią vietą visoje marketingo strategijoje.

*Kaina – tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su kainų nustatymu ir keitimu* [34, p. 187].

Įmonės požiūriu, kaina, kurią ji siūlo, turi įvykdyti šiuos reikalavimus:

- padengti gamybos kaštus;
- duoti pelną;

- kuo geriau atitikti vertę, kurią prekei suteikia vartotojas;
- atspindėti konkrečiu laikotarpiu prekei keliamus tikslus;
- atitikti kitus marketingo komplekso elementus – ji neturėtų būti vienintelis konkuravimo su kitomis prekėmis būdas.

Įmonė turi stengtis konkuruoti vien per kainą tik tuomet, jei ji turi realų kaštų pranašumą, arba pardavimų apimtys labai jautrios žemoms kainoms. Tačiau šis konkuravimo būdas yra pakankamai nepatikimas, nes visuomet gali atsirasti konkurentas, kuris galės dar labiau sumažinti savo kaštus ir pateikti pirkėjams geresnį pasiūlymą. Veiksmingas marketingas turėtų padaryti konkurenciją mažiau orientuotą į kainas.

*Kainodaros strategija – tai būdas, kuriuo įmonė siekia savo pagrindinių kainų tikslų [20, p. 35].*

Rengiant kainodaros strategiją pirmiausiai įvertinama bendra kainų būklė didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje. Po to atsižvelgiama į tam tikras kainodaros priemones, detalizuojamos marketingo ir pelno strategijos. Įmonė turi iširti rinkos kainų būklę, jų poveikį prekės pardavimui ir tik tada spręsti, kokiose srityse naudoti nusistovėjusias strategijas, o kokiose jų atsisakyti. Tokiu atveju kainodara tampa neatskiriama visos įmonės strategijos dalimi.

Bendra marketingo strategija nustato ir konkrečiu atveju galimą kainų strategiją. Tokiu atveju įmonė gali pasirinkti vieną iš galimų kainodaros strategijų, atsižvelgdama į kainų tikslus. Literatūroje dažniausiai minimos šios kainodaros strategijos:

1. *Grietinėlės nugriebimo strategija.* Nustatoma aukšta produkto kaina su tikslu gauti maksimalų pelną. Šią strategiją sėkmingai galima taikyti, kai parduodamos naujos paslaugos, kai rinkoje yra daug vartotojų, o konkurentai negali prasiskverbti į rinką ir sumažinti kainų.
2. *Skverbimosi į rinką kainų strategija.* Taikant šią strategiją, svarbu nustatyti žemas naujų prekių ar paslaugų kainas, kurios sąlygoja didelę prekių pardavimo apimtį. Ši strategija taikoma, kai norima prasiskverbti į rinką greitai ir giliai.
3. *Kainos ir kokybės strategija.* Įmonė, nustatydamą kainą, turi žinoti, kokią kainos ir kokybės poziciją užima paslaugos ar prekės. Kainos ir kokybės santykis pateikiamas 5 lentelėje.
4. *Į konkurentą orientuota kainų strategija.* Šiuo atveju kaina nustatoma atsižvelgiant į įmonės lyderės nustatytą kainą. Taip pat galima lygiuoti į vidutinę tam tikros rūšies prekių ar paslaugų kainą rinkoje.

**Kainos ir kokybės strategija**

		Kaina		
		Didelė	Vidutinė	Maža
Prekės, paslaugos kokybė	Didelė	Premijinių priedų strategija	Gilaus skverbimosi į rinką strategija	Didesnio vertinio reikšmingumo strategija
	Vidutinė	Padidintos kainos strategija	Vidutinio lygio kainos strategija	Gero vertinio reikšmingumo strategija
	Maža	Apirėšimo strategija	Išorinio blizgesio strategija	Mažesnio vertinio reikšmingumo strategija

Šaltinis: Virvilaitė R., Valainytė I. (1996). Strateginis marketingo valdymas. Kaunas: Technologija.

Kaina yra vienas svarbiausių rodiklių, garantuojantis pelną. Nuo pasirinktos kainodaros strategijos priklauso įmonės tikslų įgyvendinimas (greitas didelio pelno gavimas, išiskverbimas į rinką).

Paskirstymas yra lemiamas marketingo komplekso elementas, nes tai yra kelias, kuriuo įmonės prekės ir paslaugos pasiekia numatytą rinką (rinkas).

*Paskirstymas – tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su prekių judėjimu nuo gamintojo iki vartotojo [34, p. 211].*

Dauguma įmonių gali pasirinkti iš alternatyvių paskirstymo kanalų: didmenininkai, agentai, licencijavimas, frančizė, mažmenininkai, tiesioginis pardavimas vartotojams. Svarbu, kad įmonė pasirinktų tinkamiausią derinį. Tai susiję su atsargų lygio sandėliavimo galimybių numatymu, prekių transportavimu, transporto parko panaudojimu prekių paskirstymui. Planuojant prekių paskirstymo strategiją įmonėje būtina apsvarstyti skirtingų grupių poreikius ir tikslus (žr. 6 lentelę).

**Grupių ir poreikių sąsaja**

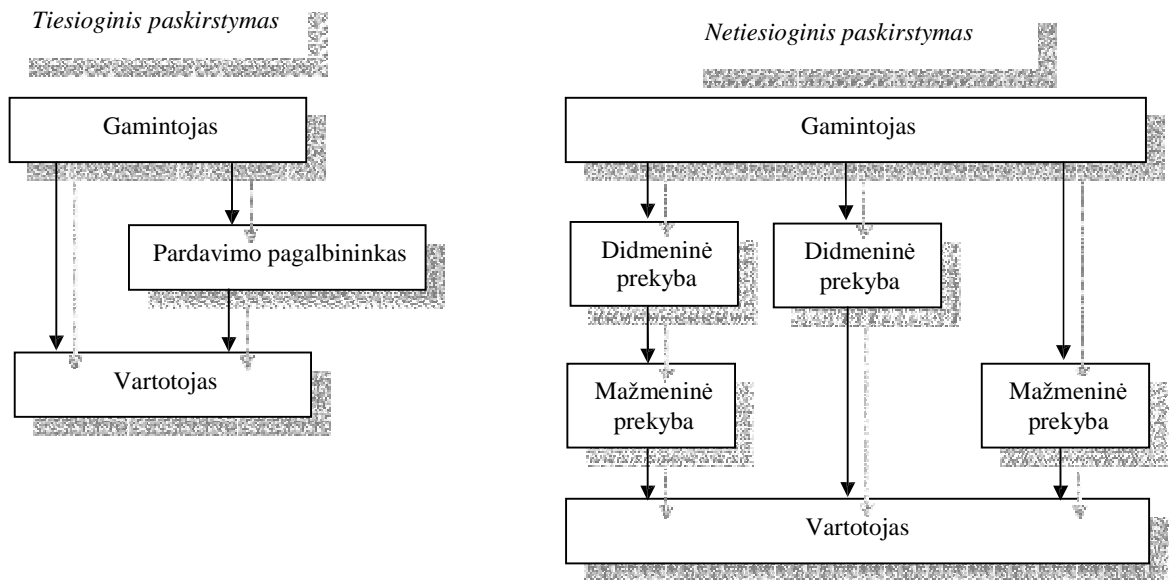
Grupės	Poreikiai / Tikslai
Gamintojai	pelnas, vartotojų prisirišimas, išiskverbimas į rinką, kreditavimas.
Prekės	gendamumas, paklausos sezoniškumas, tolesnio perdirbimo poreikiai.
Tarpininkai / distributoriai	atsargų laikymo kaštai, paskirstymo kaštai, išimtiniai susitarimai, kreditai, maržos.
Galutiniai vartotojai	kaina / vertė, patogumas, prieinamumas, pasirinkimas.

Šaltinis: Pajuodis A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas, p. 213.

Būtina turėti visus šiuos veiksmus omenyje ir pasiekti optimalų balansą, užtikrinantį motyvuotą tarpininkų ir patenkintų vartotojų derinį.

Svarbiausioji paskirstymo funkcija apima sprendimus ir veiksmus, susijusius su prekių judėjimu nuo gamintojo iki vartotojo (žr. 12 pav.).





12 pav. Prekių paskirstymo būdai

Šaltinis. Pranulis V. ir kt. (1999). Marketingas. Vilnius: Eugrimas., p. 217.

R. Virvilaitė (2001) išskiria tris prekių paskirstymo strategijas:

1. *Intensyvi* – tai prekių paskirstymo strategija, kai prekė parduodama daugelyje vietų;
2. *Atrankinė* – paskirstymo strategija, kai gamintojas paskirsto prekes per tarpininkus, atitinkančius tam tikrus kriterijus. Taip paskirstomos periodiškai ir retai perkamos prekės;
3. *Išskirtinė* – tai tokia paskirstymo strategija, kai gamintojas kuriame nors regione suteikia išimtinę teisę prekiauti savo prekėmis vieninteliam tarpininkui [53, p. 86].

Prekių paskirstymas apima daug grandžių, įtrauktų į prekės judėjimą. Taigi yra du prekių paskirstymo būdai: tiesioginis pardavimas, pardavimas per tarpininkus.

Paskirstymas, kaip jau minėta anksčiau, yra labai svarbus marketingo komplekso elementas, nes būtent jo pagalba prekė susitinka su vartotoju.

*Rėmimas – į vartotoją nukreipti informavimo ir įtikinėjimo veiksmai, turintys įtakos vartotojo sprendimams* [33, p. 7].

Rėmimas gali būti apibrėžiamas kaip „informacijos perdavimas tarp pardavėjo ir potencialaus kliento, siekiant įtakoti požiūrius ir elgesį“ [29]. Rėmimas gali arba sutvirtinti esamas pažiūras ir elgesį, arba juos pakeisti. Svarbiausi veiksniai yra: prekės esmė, rėmimo tikslinė auditorija, rėmimo tikslai.

Gali tekti atlikti formalią ar neformalią vartotojų analizę, kad nustatyti tinkamiausias įmonei rėmimo formas. Sudarant veiksmingą rėmimo programą, reikia derinti skirtingus rėmimo metodus.

Būtina suprasti pirkimo procesą: kas turi svarbią įtaką pirkimo sprendimams, kokios naudos siekia kiekvienas svarbus įtakotojas. Reikia apibrėžti rėmimo tikslus: kokios prekės turi būti remiamos, kokios prekių savybės, kam prekės turi būti remiamos, ką reikia pasiekti rėmimu (padidinti pardavimų apimtį, pasiekti vartotojų ištikimybę, pakartoti pirkimą ir t.t.). Reikia numatyti galimus fizinius ir finansinius išteklius rėmimo įmonei: finansinę sąmatą/biudžetą (oficialų), turimą žmonių kiekį, kitas galimas įtakos priemones. Taip pat, reikia numatyti rėmimo kompleksą. Tai apima pranešimą, kurį reikia perduoti, naudotinas perdavimo priemones, logistiką (kur/kada?). Galiausiai, rėmimo rezultatai turi būti sekami ir vertinami. Rėmimo poveikio įvertinimas yra labai svarbus, nors atlikti tai kiekybiškai – sudėtinga, o kartais ir net neįmanoma. Tačiau, prasmingas vartotojų reakcijos į rėmimą įvertinimas – būtinas.

Tinkamas prekės rėmimo pobūdis priklausys nuo jos gyvavimo ciklo stadijos:

- Įvedimo stadijoje pagrindinis tikslas – informuoti tiksline auditoriją;
- Augimo stadijoje tikslas – įtikinti vartotojus pirkti kuo daugiau prekių;
- Brandos stadijoje būtina išlaikyti susidomėjimą preke ir pardavimų apimtį;
- Smukimo stadijoje svarbiausias motyvas yra kaštų optimizavimas - gali būti, kad prekės iš viso nereikia remti.

Kiekvienos įmonės sėkmė priklauso ne tik nuo efektyvių funkcinių marketingo komplekso elementų strategijų parinkimo, bet ir nuo jos sugebėjimo apsaugoti savo rinkos dalį nuo rinkoje esančių ar į ją patenkančių konkurentų.

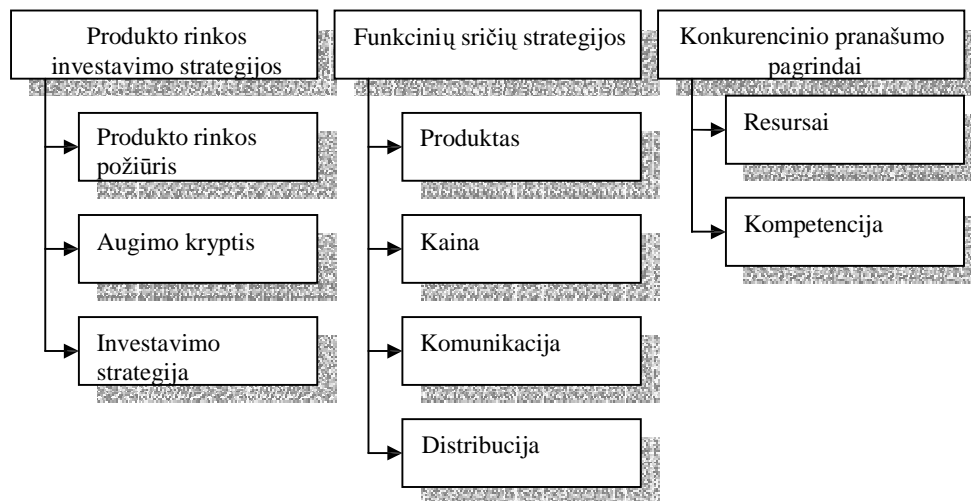
Kiekvienos įmonės vienas iš pagrindinių tikslų visuomet buvo, yra ir bus pelno užtikrinimas. Kai organizacija įsitvirtina savo rinkoje (pradžiai tai gali būti ir nedidelio miestelio rinka), ji analizuoja padėtį gretimuose miesteliuose ir galimybę parduoti savo produktus (ar paslaugas) jų rinkoje. Taip plečiamasi iki šalies lygio, o paskui pereinama ir į tarptautinę prekybą. Siekiant užimti rinką, yra kuriamos strategijos, į kurias įeina ir tarptautinės reklaminės komunikacijos strategija.

Rinka vis greičiau persisotina esamais produktais ir paslaugomis. Praktiškai nebėra nei vieno produkto, kuris neturėtų analogo rinkoje. Ateinantys nauji žaidėjai turi kažkokiu būdu surasti sau nišą rinkoje ir joje įsitvirtinti, tuo pačiu įsitirtindami pirkėjų galvose, užimdami tam tikrą poziciją. Tai padaryti įmanoma tik sukuriant naujumą ir parodant pirkėjui, kad siūlomas produktas/ paslauga yra būtent toks, apie kurį pastarasis svajojo. Dažnai tai yra tik psichologinis dalykas, neturintis jokio sąryšio su produktu. Vartotojų galvose pardavėjas turi sugebėti įsitvirtinti tokioje pozicijoje, kad vartotojas norėtų naudotis tik šio pardavėjo siūlomu produktu, o visus kitus analogus vertinti tik kaip pusėtinus mėgstamo produkto pakaitalus. Šiandien, komunikuojant su vartotojais, yra stengiamasi, kad pastarieji tikėtų, jog viskas, kas daroma, yra daroma jų labui. Kiekvienas pardavėjas (turint omeny įmonės) stengiasi atrodyti patrauklus, atspindintis savo kliento (pirkėjo) gyvenimo būdą. Visa tai yra sukuriama brendingu.

Taigi, funkcinių sričių strategijų apibrėžimas yra labai svarbus elementas kuriant nuoseklią marketingo strategiją įmonei.

### 1.6. Strateginių alternatyvų įvertinimas ir strategijos parinkimas

Išnagrinėjus įmonę bei jos konkurencinę aplinką (vidinė, išorinė analizė), pasirinkus tikslią auditoriją, segmentavimą, pozicionavimą, nustačius funkcinių sričių strategijas prieinama prie strateginių alternatyvų įvertinimo. Čia yra iškeliami marketingo tikslai bei tikslų siekimo strateginės alternatyvos. Tikslų nustatymas suteikia įmonės veiklai kryptingumą. Alternatyvos analizuojamos ir vertinamos pasirenkant optimaliausią. 13 pav. pateikiami trys būdai, kurių pagalba galima identifikuoti strategines alternatyvas.



13 pav. Strateginių alternatyvų identifikavimas

Šaltinis: Aaker D. A. (2001). Strategic Market Management. N.Y.: Willey., p. 30.

Pirmasis būdas yra identifikuoti produkto rinkas, kuriose įmonė stengsis išsitvirtinti, numatyti galimas augimo kryptis, nustatyti, kiek ir kaip galima investuoti. Antrasis būdas – vystyti funkcinių sričių strategijas. Trečiasis nurodo galimybes vystyti įmonės nepakeičiamą konkurencinį pranašumą tam tikrose produktų rinkose.

Nustatant įmonės strategines alternatyvas, reikia atsižvelgti ir į kriterijus, kuriais remiantis būtų galima šias alternatyvas įvertinti ir pasirinkti. Taigi, kriterijus galima sugrupuoti į šias grupes:

- *Įvertinti įvairius scenarijus*, paremtus strateginių netikrumų bei galimybių ir grėsmių rinkoje buvimu. Strateginis netikrumas gali būti, pavyzdžiui, spėjimas dėl ateities automobilių, varomų elektra (baterijomis) atsiradimo bei klausimo, kaip tai galėtų paveikti baterijų gamybos rinką ateityje. Įmonei gali pasirodyti, kad yra naudinga pradėti kurti naujos kartos baterijas, kurios galėtų užimti didelę rinkos dalį elektroninių automobilių

gamyboje, arba pasirodyti, kad tai yra nenaudinga ir pernelyg daug investicijų reikalaujanti sritis. Tokiu būdu galima sukurti scenarijus įvairiems atvejams ir nuspręsti, kuriuo keliu šiame etape yra geriausia pasukti.

- *Atrasti nepakeičiamą konkurencinį pranašumą.* Idealu, kada konkurencinis pranašumas tiesiogiai išplaukia iš organizacijos užsibrėžtų tikslų. Siekiant surasti šį pranašumą galima remtis įmonės turimais pranašumais arba konkurentų silpnosiomis vietomis, savuosius privalumus pastiprinant ir pabrėžiant, o konkurentų silpnąsias vietas iškeliant į pirmą planą ir dar labiau stengiantis jas akcentuoti. Nepakeičiamas konkurencinis pranašumas būtinai turi būti ilgalaikis ir kiek galima labiau nepasisavinamas konkurentų.
- *Laikytis įmonės vizijos ir tikslų.* Įmonė vertindama strategines alternatyvas turi stengtis nenukrypti nuo savo vizijos ir tikslų. Kitu atveju, pasirinktos strateginės alternatyvos tampa bevertėmis, nes jos yra suformuluotos remiantis tik teoriniu pagrindu, o ne konkrečia situacija.
- *Kriterijai privalo būti pasiekiami ir įgyvendinami.* Pasirinktieji vertinimo kriterijai privalo būti realūs, t.y. remtis organizacijos disponuojamais resursais – žmonėmis, sistemomis, finansais, informacinėmis technologijomis ir pan. Firmai pasirinkus kriterijus, kuriuos įgyvendinti labai daug kainuoja arba jie yra neįmanomi dabartinėje situacijoje dėl tam tikrų resursų apribojimų, tie kriterijai vėlgi tampa tik teoriniais ir neįgyvendinamais.
- *Įvertinti sąsają su kitomis įmonės strategijomis.* Tai galima daryti skatinant produktų portfelio balansą, vertinant galimybę prisitaikyti prie naujų sąlygų, išnaudojant verslo vienetų sinergiją [31, p. 25-26].

Strateginių alternatyvų įvertinimas padeda įmonei pasirinkti strateginį kelią. Gali nutikti ir taip, kad įvertinus strategines alternatyvas paaiškės, jog reikia dar vienos papildomos analizės. Tokiu atveju yra grįžtama į pirmąjį etapą ir ieškoma trūkstamos informacijos.

Strategija parenkama kuriant veiksmų planą. Konkuravimo būdo strategijos ne visada įvardijamos ar skiriamos į atskirą grupę. Taip yra dėl to, kad kiekviena marketingo strategija aprėpia ne tik vartotojų tenkinimo poreikius, bet ir konkuravimo dalykus. P. Kotler (1989) siūlo rinkos dalimi paremtą skirstymą. Jo nuomone, konkurentus galima skirstyti į keturias grupes: lyderius, persekiotojus, pasekėjus, nišų užpildytojus [22, p. 47].

- *Lyderį* galima išskirti daugumoje rinkų. Paprastai viena įmonė ar prekinis ženklas gerokai išsiskiria iš konkurentų visumos ir užima didžiausią rinkos dalį.
- *Persekiotojas* turi visas galimybes tapti rinkos lyderiu, kai tik susiklostys palankios aplinkybės. Persekiotojas yra pakankamai stiprus ir gali bei stengiasi išnaudoti kiekvieną lyderio klaidą savo tikslams pasiekti.

- *Pasekėjai* paprastai kopijuoja lyderio veiksmus. Dažnai tai būna nelegali veikla, nes pasekėjas stengiasi sukurti maksimaliai panašų produktą į lyderio ir tokiu būdu stengtis „apgauti“ vartotoją.
- *Nišų užpildytojų* yra visose rinkose. Svarbiausia jų konkuravimo strategijų ypatybė – sugebėjimas prisitaikyti prie specifinių nedidelių rinkos segmentų poreikių. Paprastai tokios įmonės dirba pelningai, nors segmentai ir nebūna dideli [38, 337p.].

E. Walker (2002) marketingo strategijų formulavimą ir alternatyvių strategijų pasirinkimą teigia esantį priklausomą nuo situacijos rinkoje. Pagal tai jis skiria keturis strategijų tipus:

- marketingo strategijos naujiems rinkos žaidėjams;
- marketingo strategijos augančioms rinkoms;
- marketingo strategijos mažėjančioms rinkoms;
- marketingo strategijos naujosios ekonomikos rinkoms [55, 251p.]

Vėliau pagal situaciją rinkoje ir/ ar siekiamą poziciją vėlgi galima sugrįžti prie P. Kotler (1989) siūlomo skirstymo. Šis skirstymas yra pakankamai universalus. Būtų galima nagrinėti kiekvieną atvejį teoriškai (kaip būtų galima pasielgti kiekvienu atveju, pavyzdžiui esant naujam produktui, bandančiam užimti lyderio poziciją arba kaip elgtis smunkančioje rinkoje būnant nišiniu žaidėju), tačiau tai būtų tik teorinis nagrinėjimas. Konkretus atvejis bus pateiktas nagrinėjant pasirinktos įmonės poziciją rinkoje ir jos užsibrėžtus tikslus.

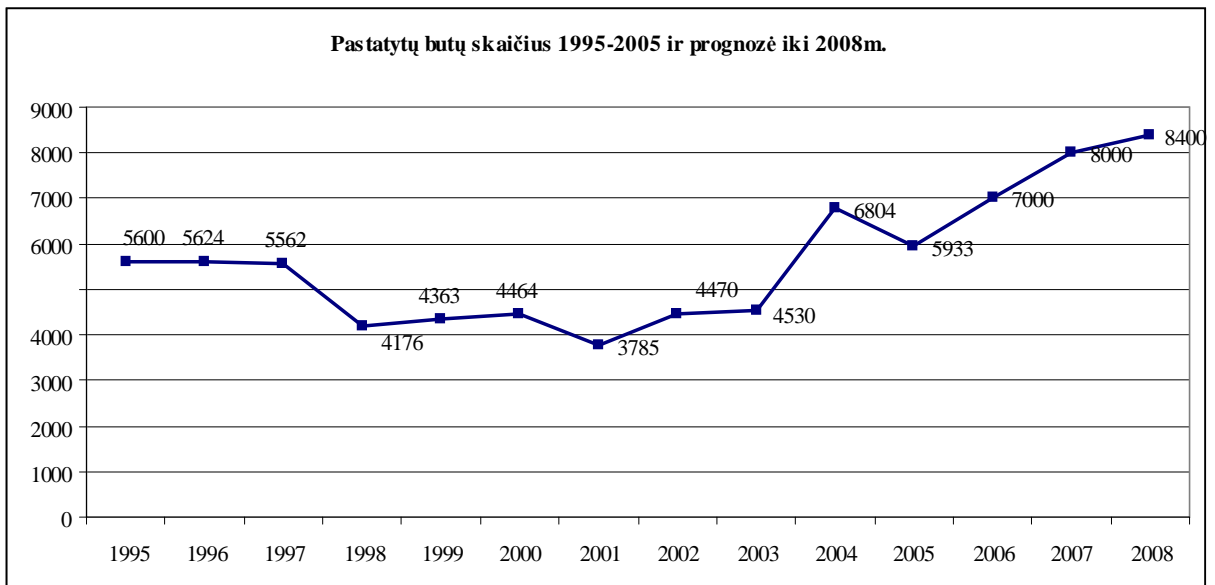
Įvertinus strategines alternatyvas bei išsirinkus tinkamiausią konkrečiai situacijai, įmonė turi užsibrėžtą kelią, kuriuo gali eiti artimiausiu metu ir kuris tampa įmonės marketingo strategija. Žinoma, ši strategija yra pagrindas, ant kurio statoma visa marketinginė įmonės veikla, nes nuolat atsiranda situacijų, kuriose įmonė yra veikiamama išorės ar vidaus jėgų ir priversta vienaip ar kitaip elgtis. Tačiau, tai būtų galima apibūdinti kaip labiau operatyvinį ar taktinį veiksmų planą, kuris yra sudaromas pasirinkus konkrečią strategiją ir kuriuo remiantis vykdomi visi įmonės veiksmai.

Taigi, formuluojant įmonės marketingo strategiją reikia praeiti penkis pagrindinius etapus (situacijos analizę; segmentavimą, tikslinės rinkos pasirinkimą („targeting“), pozicionavimą; funkcinių sričių strategijų nustatymą; strateginių alternatyvų įvertinimą; strategijos parinkimą) ir tik tada galima konkrečiai suformuluoti įmonės marketingo strategiją. Tokiu būdu strategija bus suformuluota maksimaliai, remiantis teoriniu modeliu, kurį galima pritaikyti ir praktikoje. Šiame darbe pateiktas teorinis modelis pritaikytas nagrinėjant statybinių gaminių rinkos brandos stadijoje esančias įmones, vienai iš kurių bus suformuota marketingo strategija.

## 2. STATYBŲ RINKOS ANALIZĖ

### 2.1. Statybų rodikliai

Šiuo metu Lietuvoje vyksta statybų augimas, kuris neturėtų sustoti bent iki 2008 metų. 14 pav. pateikti Nord LB duomenys apie per pastarąjį dešimtmetį pastatytus naujus butus ir planuojamą jų skaičių iki 2008 metų.

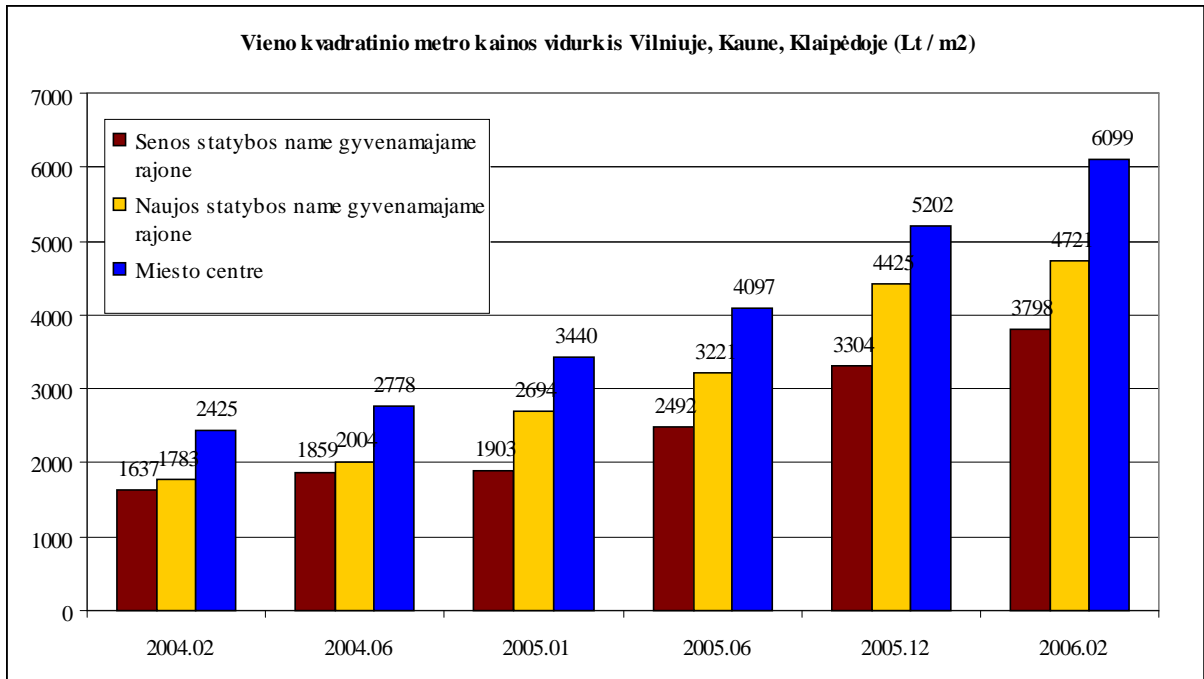


**14 pav.** 1995-2005 metais pastatytų butų skaičius ir skaičiaus augimo prognozė iki 2008 metų

Šaltinis Abarius O. *Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos apžvalga: kainų burbulas*. [žiūrėta 2006-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.nordlb.lt/files/Ataskaitos/Aktualios%20temos/nt%20rinka%202006%2004%2013%20vt1.pdf>>

Naujai statomų butų skaičius auga pakankamai sparčiai. Šis augimas lemia statybinių įmonių spartų augimą. Augant statomų butų skaičiui, auga ir kvadratinio metro kaina. Taip nutinka todėl, kad naujų butų pasiūla vis dar yra per maža Lietuvos gyventojų poreikiams. Pastarųjų kelių metų vidutinės kvadratinio metro kainos Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje augo drastiškai. Per 2001 – 2004 metus pastebimas akivaizdus kainų kilimas nuo 3785 iki 6804 litų už kvadratinį metrą.

Analizuojant 2004 – 2006 metų vieno kvadratinio metro butų kainų vidurkį trijuose didžiuosiuose Lietuvos miestuose, Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, pastebėta, kad per gana trumpą dviejų metų laikotarpį naujos statybos būsto vieno kvadratinio metro kaina išaugo dvigubai. Tuo tarpu, senos statybos namų butų kainos nors ir kilo, bet jau nebe taip sparčiai, kaip naujos statybos ar miesto centre esančių butų (žr. 15 pav.)



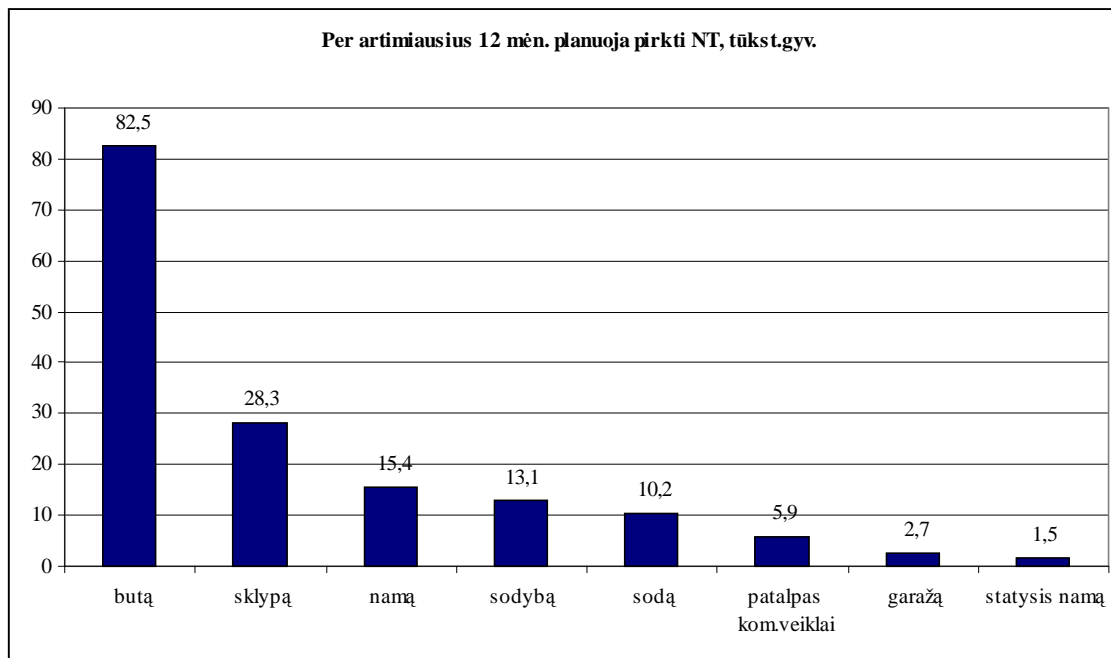
**15 pav.** Būsto vidutinės kvadratinio metro kainos kitimas

Šaltinis Abarius O. *Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos apžvalga: kainų burbulas*. [žiūrėta 2006-04-20]. Prieiga per internetą: <http://www.nordlb.lt/files/Ataskaitos/Aktualios%20temos/nt%20rinka%202006%2004%2013%20vt1.pdf>

Galima išskirti šiuos veiksnius, lemiančius būsto kainų kilimą Lietuvoje:

- spartus ekonomikos augimas;
- žemos palūkanos ir palankios kreditavimo sąlygos;
- didesni gyventojų lūkesčiai;
- Lietuvos gyventojų užsienyje uždirbti pinigai;
- menka naujos statybos būstų pasiūla;
- ženklus statybų kaštų kilimas ir darbo jėgos trūkumas;
- infliaciniai lūkesčiai susiję su stojimu į Euro zoną;
- spekuliacijos nekilnojamojo turto rinkoje.

Nepaisant tokio kainų kilimo, tyrimų agentūros RAIT atlikto tyrimo duomenimis per artimiausius metus nekilnojamąjį turtą ketina pirkti beveik 160 tūkst. Lietuvos gyventojų. Net 82,5 % respondentų per artimiausius 12 mėnesių planuoja įsigyti butą, 28,3 % - sklypą, 15,4 % - namą. Tačiau tik 1,5 % Lietuvos gyventojų numato investuoti savo santaupas į nuosavo namo statybą (žr. 16 pav.).



**16 pav.** Gyventojų ketinimas įsigyti NT per artimiausius 12 mėn.

Šaltinis Abarius O. *Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos apžvalga: kainų burbulas*. [Žiūrėta 2006-04-20]. Prieiga per internetą: <http://www.nordlb.lt/files/Ataskaitos/Aktualios%20temos/nt%20rinka%202006%2004%2013%20vt1.pdf>

Tokie Lietuvos gyventojų ketinimai neabejotinai rodo statybų rinkos potencialo augimą. Galima teigti, kad statybų rinka Lietuvoje auga tikrai sparčiai. Tai įtakoja ir statybų bendrovių kūrimasi. Dėl tokio spartaus rinkos augimo, įmonėms dirbančioms šioje rinkoje yra reikalinga tvirta ir aiški valdymo strategija, kuri galėtų pagelbėti joms išlaikyti turimas rinkos pozicijas ir jas dar sustiprinti.

Statistikos departamento išankstiniais duomenimis, statybos darbų apimtys per metus ūgtelėjo beveik 2 mlrd. litų. 2006 m. statybos įmonės savo jėgomis atliko darbų už 7876 mln. litų, t. y. 21 procentu daugiau nei 2005 m. Šalies teritorijoje atliktų darbų vertė sudarė 7808 mln. litų (99%), ne šalies teritorijoje – apie 68 mln. litų (1%). Naujos statybos darbų atlikta už 3840 mln. litų ir tai sudarė beveik pusę visų šalyje atliktų statybos darbų. Daugiausia atlikta ne gyvenamųjų pastatų statybos darbų – 45 procentai, inžinerinių statinių statybos – 36, gyvenamųjų pastatų statybos – 19 procentų.



**Atlikta statybos darbų 2006 m.**

	Atlikta darbų, mln. Lt	Palyginti su 2005 m., padidėjimas, sumažėjimas (-), %	Atliktų statybos darbų sudėtis, %
<b>Iš viso</b>	<b>7875,5</b>	<b>21,1</b>	<b>x</b>
<b>Šalies teritorijoje</b>	<b>7807,6</b>	<b>21,4</b>	<b>100,0</b>
Nauja statyba	3839,7	31,8	49,2
Rekonstravimas	1992,3	23,8	25,5
Remontas ir restauravimas	1782,6	3,6	22,8
Kiti darbai	193,0	8,3	2,5
<b>Ne šalies teritorijoje</b>	<b>67,9</b>	<b>-3,1</b>	<b>x</b>

Šaltinis: Vilija Lapėnienė, Statistikos departamentas prie LRV: statybų statistika. [žiūrėta 2007-04-22]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=1860>

Per 2006 m. šalyje buvo pastatytas 2821 naujas gyvenamasis pastatas (2818 gyvenamųjų namų ir 3 bendrabučiai). Gyvenamuosiuose namuose buvo įrengti 7292 butai, kurių naudingasis plotas sudarė 770,8 tūkst. m<sup>2</sup>, t. y. 119 tūkst. m<sup>2</sup> (18,3%) daugiau negu 2005 m. Pastatytuose 1–2 butų namuose įrengta 2780 butų, jų naudingasis plotas – 462,0 tūkst. m<sup>2</sup>. Likusieji 4512 butų (62% visų pastatytų butų) buvo įrengti daugiabučiuose namuose. Apie 60 procentų viso pastatyto naudingojo ploto buvo 1–2 butų namuose.

Per 2006 m. išduota 7486 leidimai statyti 7646 gyvenamuosius namus, t. y. 1998 leidimais, arba 36,4 procento, daugiau negu per 2005 metus. Daugiau nei 98 procentai leidimų buvo išduoti statyti 1–2 butų gyvenamuosius namus.

**Pastatyta gyvenamųjų pastatų 2006 m.**

	Namų skaičius	Butai			
		skaičius	palyginti su 2005 m. padidėjimas, sumažėjimas (- ) , %	naudingasis plotas, m <sup>2</sup>	vidutinis buto plotas, m <sup>2</sup>
<b>Iš viso</b>	<b>2818</b>	<b>7292</b>	<b>22,9</b>	<b>770836</b>	<b>105,7</b>
1–2 butų namuose	2715	2780	3,6	461975	166,2
3 ir daugiau butų namuose (daugiabučiuose)	103	4512	38,8	308861	68,5
<b>Be to bendrabučiuose</b>	<b>3</b>	x	-	1012	x

Šaltinis: Vilija Lapėnienė, Statistikos departamentas prie LRV: statybų statistika. [žiūrėta 2007-04-22]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=1860>

Daugiausia 2006 m. gyvenamųjų namų pastatyta Vilniaus apskrityje (1197), juose įrengti 4828 butai, kurių naudingasis plotas yra didesnis nei 454 tūkst. m<sup>2</sup>.

**Pastatyta gyvenamųjų namų apskrityse 2006 m.**

	Namų skaičius	Butai			
		skaičius	palyginti su 2005 m. padidėjimas, sumažėjimas (- ) , %	naudingasis plotas, m <sup>2</sup>	vidutinis buto plotas, m <sup>2</sup>
<b>Iš viso</b>	<b>2818</b>	<b>7292</b>	<b>22,9</b>	<b>770836</b>	<b>105,7</b>
Alytaus apskritis	141	144	3,6	19066	132,4
Kauno apskritis	691	756	-31,2	128541	170,0
Klaipėdos apskritis	203	826	34,5	78909	95,5

Marijampolės apskritis	85	85	-23,4	10602	124,7
Panevėžio apskritis	92	139	-5,4	17675	127,2
Šiaulių apskritis	174	279	69,1	32408	116,2
Tauragės apskritis	45	45	-39,2	5427	120,6
Telšių apskritis	98	98	-15,5	12790	130,5
Utenos apskritis	92	92	15,0	11163	121,3
Vilniaus apskritis	1197	4828	42,5	454255	94,1

Šaltinis: Vilija Lapėnienė, Statistikos departamentas prie LRV: statybų statistika. [žiūrėta 2007-04-22]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=1860>

2006 metais šalyje buvo pastatyti 4535 negyvenamieji pastatai, jų bendrasis plotas sudarė 1178,4 tūkst. m<sup>2</sup> (121,8 tūkst. m<sup>2</sup>, arba 9,4% mažiau negu 2005 m.). Mažiau buvo pastatyta pramoninių ir sandėlių, transporto ir ryšių, prekybos, viešbučių ir maitinimo įmonių pastatų. Per 2006 m. išduoti 1929 leidimai statyti 2206 negyvenamuosius pastatus (15% daugiau nei 2005 m.), iš jų daugiausia leidimų buvo išduota žemės ūkio pastatų statybai (37%).

Išankstiniais duomenimis, 2006 m. šalyje investuota 15169 mln. litų, t. y. apie 18 procentų daugiau nei 2005 m., o gyvenamiesiems pastatams skirta 1843 mln. litų.

Iš visų investicijų 56 procentus sudaro investicijos į statybą ir remontą, 44 procentus – investicijos ilgalaikiam turtui įsigyti.

#### Statybos sąnaudų kainų indeksai :

Statistikos departamentas praneša, kad **statybos kainos per praėjusius metus (2006 m. gruodžio mėn., palyginti su 2005 m. gruodžio mėn.) padidėjo 10,6 procento** (2005 m. gruodžio mėn., palyginti su 2004 m. gruodžio mėn., – 8,7 procento). Daugiausia kainos padidėjo 2006 m. balandžio mėn., palyginti su kovo mėn., – 1,8 procento, sumažėjo 2006 m. spalio mėn., palyginti su rugsėjo mėn., – 0,3 procento. Per metus labiausiai – 12,4 procento – pabrango gyvenamųjų pastatų statyba.

Didžiausią įtaką bendrajam statybos sąnaudų kainų pokyčiui turėjo 19,8 procento padidėjusios darbo užmokesčio ir pridėtinės išlaidos. Statybinių mašinų ir mechanizmų eksploatavimo darbo valandos kainos padidėjo 9,1 procento, statybinių medžiagų ir gaminių kainos – 5,6 procento.

Iš visų statybinių medžiagų ir gaminių daugiausia pabrango įvairių rūšių betonai ir skiediniai – 8,1 procento, metalo gaminiai – 8,0, elektrotechninės medžiagos – 7,9, betono ir gelžbetonio gaminiai – 6,8 procento.

**Statybos kainos 2006 m. gruodžio mėn., palyginti su lapkričio mėn., padidėjo 1,5 procento.**

Bendrajam statybos sąnaudų kainų pokyčiui didžiausią įtaką turėjo 3,1 procento padidėjusios darbo užmokesčio ir pridėtinės išlaidos. Taip pat kainų pokytį veikė 0,6 procento padidėjusios statybinių medžiagų ir gaminių bei 0,1 procento – statybinių mašinų ir mechanizmų eksploatavimo darbo valandos kainos.

Statybinių medžiagų ir gaminių kainų pokytį daugiausia lėmė 1,5 procento pabrangę vamzdžiai, 1,1 – medžio gaminiai, 0,9 – bendrosios statybinės medžiagos, 0,8 procento – santechninės medžiagos.

9 lentelė

**Statybos sąnaudų kainų pokyčiai pagal statinių tipus 2006 m. gruodžio mėn.  
procentais**

Statinių tipai	Lyginamasis svoris, palyginti su visa statybos darbų apimtimi	2006 m. gruodžio mėn., palyginti su	
		2006 m. lapkričio mėn.	2005 m. gruodžio mėn.
<b>Visi statiniai</b>	<b>100,0</b>	<b>1,5</b>	<b>10,6</b>
Gyvenamieji pastatai	25,5	1,8	12,4
Negyvenamieji pastatai	44,3	1,3	9,8
Inžineriniai statiniai	30,2	1,4	10,2

Šaltinis: Nadiežda Alejeva, Statistikos departamentas prie LRV: Statybos sąnaudų kainų indeksai. [žiūrėta 2007-04-22].

Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=1813>

2007 m kovo mėnesį buvo apklaustos 600 statybos įmonių. Iš jų atsakymus pateikė 396 įmonės, jose dirbo 42 procentai visų statyboje dirbančių darbuotojų, o jų pajamos sudarė 55 procentus visų statybos įmonių pajamų.

10 lentelė

**Statybos darbų apimtys pasikeitimas per praėjusius 2–3 mėnesius**

įmonių skaičius, procentais

	2005							2006												2007		
	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III
Padidėjo	51	52	55	55	52	48	41	34	21	14	30	48	58	65	56	52	42	41	31	34	21	14
Nepasikeitė	45	45	38	39	45	45	45	46	40	48	45	38	39	32	42	43	54	55	58	53	46	56
Sumažėjo	4	3	7	6	3	7	14	20	39	38	25	14	3	3	2	5	4	4	11	13	33	30
<b>Balansas</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>41</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>-18</b>	<b>-24</b>	<b>5</b>	<b>34</b>	<b>55</b>	<b>62</b>	<b>54</b>	<b>47</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>-12</b>	<b>-16</b>

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV. [žiūrėta 2007-04-22]. Prieiga per internetą: [http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo\\_tend\\_0703\\_lt.doc](http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo_tend_0703_lt.doc)

11 lentelė

**Įmonės finansinės padėties pasikeitimas per praėjusius 2–3 mėnesius**

įmonių skaičius, procentais

	2005							2006												2007		
	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III
Pagerėjo	20	20	25	30	29	33	27	30	18	14	12	17	23	28	27	22	20	18	21	32	18	13
Nepasikeitė	64	71	69	64	65	60	67	65	68	67	72	68	68	66	63	71	73	76	72	62	71	71
Pablogėjo	16	9	6	6	6	7	6	5	14	19	16	15	9	6	10	7	7	6	7	6	11	16
<b>Balansas</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>-5</b>	<b>-4</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>-3</b>

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV. [žiūrėta 2007-04-22]. Prieiga per internetą: [http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo\\_tend\\_0703\\_lt.doc](http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo_tend_0703_lt.doc)

12 lentelė

**Užsakovų nemokumo ir pavėluotų mokėjimų pasikeitimas per praėjusius 2–3 mėnesius**

įmonių skaičius, procentais

	2005							2006												2007		
	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III
Padidėjo	12	12	10	16	14	14	11	9	10	15	10	13	9	10	13	13	9	13	10	10	13	20
Nepasikeitė	81	82	81	76	79	75	84	82	83	79	85	79	85	81	77	79	81	82	85	75	77	72
Sumažėjo	7	6	9	8	7	11	5	9	7	6	5	8	6	9	10	8	10	5	5	15	10	8
<b>Balansas</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>-1</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>-5</b>	<b>3</b>	<b>12</b>

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV. [žiūrėta 2007-04-22]. Prieiga per internetą: [http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo\\_tend\\_0703\\_lt.doc](http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo_tend_0703_lt.doc)

13 lentelė

**Statybos darbų užsakymų (paklausos) vertinimas**

įmonių skaičius, procentais

	2005							2006												2007		
	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III
Daugiau negu reikia	4	8	9	9	10	11	10	3	4	2	3	5	10	11	13	9	7	3	4	5	4	6
Pakankamai	72	75	77	79	78	75	72	72	69	69	70	74	75	76	75	81	83	86	89	79	78	74
Nepakankamai	24	17	14	12	12	14	18	25	27	29	27	21	15	13	12	10	10	11	7	16	18	20
<b>Balansas</b>	<b>-20</b>	<b>-9</b>	<b>-5</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-8</b>	<b>-22</b>	<b>-23</b>	<b>-27</b>	<b>-24</b>	<b>-16</b>	<b>-5</b>	<b>-2</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>-3</b>	<b>-8</b>	<b>-3</b>	<b>-11</b>	<b>-14</b>	<b>-14</b>

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV. [žiūrėta 2007-04-22]. Prieiga per internetą: [http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo\\_tend\\_0703\\_lt.doc](http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo_tend_0703_lt.doc)

14 lentelė

**Įmonės techninio pajėgumo vertinimas**

įmonių skaičius, procentais

	2005							2006												2007		
	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III
Didesnis negu reikia	14	12	9	9	5	10	17	10	12	13	12	10	6	9	7	8	7	4	4	4	8	5
Pakankamas	77	76	77	72	83	77	73	81	77	76	82	78	83	78	81	80	80	85	87	83	84	86
Nepakankamas	9	12	14	19	12	13	10	9	11	11	6	12	11	13	12	12	13	11	9	13	10	9
<b>Balansas</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>	<b>-10</b>	<b>-7</b>	<b>-3</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>-2</b>	<b>-5</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>	<b>-3</b>	<b>-6</b>	<b>-7</b>	<b>5</b>	<b>-9</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV. [žiūrėta 2007-04-22]. Prieiga per internetą: [http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo\\_tend\\_0703\\_lt.doc](http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo_tend_0703_lt.doc)

15 lentelė

**Darbuotojų skaičiaus prognozė artimiausiems mėnesiams**

įmonių skaičius, procentais

	2005							2006												2007		
	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III
Padidės	41	37	28	25	20	23	16	22	28	42	56	52	41	38	28	17	16	12	10	16	28	41
Nepasikei s	57	60	66	62	62	51	56	68	68	56	41	45	56	59	66	66	72	65	68	75	62	57
Sumažės	2	3	6	13	18	26	28	10	4	2	3	3	3	3	6	17	12	23	22	9	10	2
<b>Balansas</b>	<b>39</b>	<b>34</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>-3</b>	<b>-12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>40</b>	<b>53</b>	<b>49</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>-11</b>	<b>-12</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>39</b>

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV. [žiūrėta 2007-04-22]. Prieiga per internetą: [http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo\\_tend\\_0703\\_lt.doc](http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo_tend_0703_lt.doc)

16 lentelė

**Statybos darbų kainų prognozė artimiausiems mėnesiams**

įmonių skaičius, procentais

	2005							2006												2007		
	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III
Padidės	41	56	43	72	52	44	43	50	62	55	63	59	55	60	53	56	47	40	39	60	68	61
Nepasikei s	59	43	57	28	47	55	55	49	37	44	37	41	45	40	47	44	52	57	60	39	32	39
Sumažės	0	1	0	0	1	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3	1	1	0	0
<b>Balansas</b>	<b>41</b>	<b>55</b>	<b>43</b>	<b>72</b>	<b>51</b>	<b>43</b>	<b>42</b>	<b>49</b>	<b>61</b>	<b>54</b>	<b>63</b>	<b>59</b>	<b>55</b>	<b>60</b>	<b>53</b>	<b>56</b>	<b>46</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>59</b>	<b>68</b>	<b>61</b>

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV. [žiūrėta 2007-04-22]. Prieiga per internetą: [http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo\\_tend\\_0703\\_lt.doc](http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo_tend_0703_lt.doc)

17 lentelė

**Statybos darbų užsakymų (paklausos) prognozė artimiausiems mėnesiams**

įmonių skaičius, procentais

	2005							2006												2007		
	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XII	I	II	III
Padidės	50	52	48	41	38	27	17	37	54	60	70	65	60	54	50	36	30	22	22	26	51	58
Nepasikei s	48	46	47	49	46	45	54	51	42	39	30	34	40	45	48	55	58	53	50	63	42	41
Sumažės	2	2	5	10	16	28	29	12	4	1	0	1	0	1	2	9	12	25	28	11	7	1
<b>Balansas</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	<b>43</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>-1</b>	<b>-12</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>59</b>	<b>70</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>53</b>	<b>48</b>	<b>27</b>	<b>18</b>	<b>-3</b>	<b>-6</b>	<b>15</b>	<b>44</b>	<b>57</b>

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV. [žiūrėta 2007-04-22]. Prieiga per internetą: [http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo\\_tend\\_0703\\_lt.doc](http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/verslo_tend_0703_lt.doc)

**2.2. Svarbiausių įtakos jėgų analizė**

Analizuojant susidariusią situaciją rinkoje, tikslinga iširti svarbiausias įtakos jėgas, kurios padės išskirti ir išplėtoti ilgalaikį įmonės konkurencinį pranašumą. Šiai analizei taikomas M. Porterio penkių jėgų modelis (žr. 8 pav., p. 24).

*Naujų konkurentų grėsmė.* Statybos rinka yra pakankamai plati, tačiau naujiems konkurentams



šiuo metu išsiskverbti į rinką yra pakankamai sudėtinga, nes nauja įmonė neturi įdirbio su medžiagų tiekėjais ir automatškai negali pasiūlyti mažesnių kainų, nei jos esti rinkoje. Nauji konkurentai gali ateiti nebent susižavėję vis dar augančia statybų ir būsto remonto rinka.

*Esamų konkurentų grėsmė.* Kaip jau minėta, rinkoje vyrauja labai stipri konkurencija. Tačiau galima išskirti dvi sritis, kuriose veiklą vykdo skirtingi dalyviai, tai: įmonės, besiorientuojančios į aukštą kokybę, ir įmonės siekiančios pasiūlyti kuo žemesnes kainas. Didesnė konkurencija yra tarp įmonių dirbančių žemesnėmis kainomis.

*Užsakovų derėjimosi galia.* Šis veiksnys, įtakojantis įmonės veiklą, yra labai stiprus, nes dažniausiai užsakovo nuderėta kaina, atsisuka jų pačių nenaudai, blogėja atliekamų darbų kokybė, prastėja darbuotojų kvalifikacija, rangovas nuderėtą kainą stengiasi susigrąžinti pirkdamas prastesnės kokybės medžiagas. Tačiau ieškantys aukštos kokybės vartotojai siekia surasti tikrai tinkamus būtent jiems pasiūlymus ir šių derėjimosi galia nėra tokia didelė.

### **2.3. Išorinės aplinkos analizė**

Kaip jau minėta teorinėje dalyje, kiekviena organizacija veikia kitų organizacijų apsuptyje, ją veikia politinė, kultūrinė ir kt. situacija.

*Politinė – įstatyminė aplinka.* Statybų rinkos kainoms didelę įtaką daro aukštos darbo užmokesčio ir degalų kainos Lietuvoje. Tai didina pačių statybų kainas.

Vertinant Lietuvos politinę situaciją, galima teigti, kad ji yra stabili, šalies ekonominis lygis auga, o tai rodo, kad sukurtas stabilus tolesnio ekonomikos augimo pagrindas. Tuo pačiu vis didesnis dėmesys yra kreipiamas į palankios verslui aplinkos formavimą. Europos Sąjungos skiriamos subsidijos padeda įvairioms verslo šakoms. Parengta keletas smulkiojo ir vidutinio verslo programų, veikia smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra, verslo inkubatoriai ir pan. Visa tai padeda sudaryti palankias sąlygas verslo plėtrai.

Tačiau yra ir neigiamų aspektų – vis dar iki galo nesuformuota mokesčių politika, kartais smulkmeniškai valdžios veiksmai, orientuoti tik į šią dieną, nežiūrint į tolimesnę ateitį.

*Technologinė aplinka.* Įvairios technologijos vis sparčiau veržiasi į kiekvienos įmonės veiklą. Ypač tai aktualu kompiuterinėms technologijoms, tačiau įtakoja ir kitas veiklos sritis. Technologijų kokybiškėjimas sparčiai keičia namų ūkių vartotojų įpročius ir pastarieji yra pasirengę mokėti didesnę kainą už geresnę kokybę, kurią sąlygoja vis naujesnių technologijų panaudojimas gamyboje, jų pritaikymas statybos sektoriuje.

Lietuvai įgyvendinant ES projektus, statybinėms įmonėms yra labai svarbu sekti sparčią technologijų plėtrą ir jų panaudojimą. Tai stiprina įmonių konkurencinę poziciją rinkoje. Konkuruojant rinkoje privaloma atlikti darbus kuo kokybiškiau, greičiau, todėl reikia naudoti

pačias naujausias technologijas, laikytis naujausių norminių reikalvimų.

*Ekonominė aplinka.* 2003 metais Lietuvos ekonomikos augimas buvo pats sparčiausias rytų Europoje – BVP, palyginus su 2002 m., išaugo 9,7 % ir sudarė 16,27 mlrd. EUR veikusiomis kainomis. Vienam šalies gyventojui per metus tenkanti BVP dalis siekė 4711 EUR. Per pirmą 2004 m. pusmetį, palyginus su atitinkamu 2003 metų laikotarpiu, BVP išaugo 7,2 % 2003 m. vidutinė metinė defliacija (2003 m. palyginus su 2002 m.) sudarė 1,2 % (2002 m., palyginus su 2001 m., buvo užfiksuota 0,3 % metinė infliacija). Defliaciją sukėlė nacionalinės valiutos stiprėjimas JAV dolerio atžvilgiu ir aštri konkurencija mažmeninėje rinkoje.

Tiesioginės užsienio investicijos 2004 m. liepos 1 d. sudarė 4,25 mlrd. EUR ir, palyginus su 2003 m. liepos 1 d., padidėjo 4,9 %. Vienam Lietuvos gyventojui teko 1234 EUR tiesioginių užsienio investicijų.

Pagrindinės šalys investuotojos – Danija, Švedija, Vokietija, Estija, JAV ir Suomija. Daugiau kaip 60 % visų tiesioginių investicijų į Lietuvą sulaukiama iš ES-15 šalių. 2003 m., lyginant su 2002 m., tiesioginės užsienio investicijos iš ES-15 šalių padidėjo 10% iki 2,5 mlrd. EUR

2005 m. antrojo ketvirčio nedarbo lygis pasiekė 10 metų žemumas - 8,5 %. Aukščiausias nedarbo lygis antrąjį 2005 m. ketvirtį buvo Panevėžio apskrityje – 11,6 %, Šiaulių – 9,7 %, Vilniaus – 9,4 %, žemiausias nedarbo lygis buvo Marijampolės - 3,3 % ir Tauragės apskrityse - 6,5 % [28].

2004 m. nedarbo lygis Lietuvoje siekė 11,4%. 2003 m. nedarbo lygis Lietuvoje siekė 12,7%. 2003 m., lyginant su 2002 m., bedarbių skaičius Lietuvoje sumažėjo daugiau nei 20 tūkstančių arba 9 %.

2002 metais vasario mėn. 2 d. Lietuvoje litas buvo „priřtas“ prie euro. Kadangi įmonės atsiskaito su tiekėjais eurai, tai lito stabilumas euro atžvilgiu panaikino įmonių valiutinę riziką.

2003 m. Lietuvos užsienio prekybos apyvarta siekė 15,18 mlrd. EUR: eksportas sudarė 6,41 mlrd. EUR, o importas – 8,77 mlrd. EUR. Lyginant su 2002 m., eksportas išaugo 9,1 %, o importas padidėjo 6 %.

*Kultūrinė-socialinė aplinka.* Statybinių bendrovių rinkos analizei svarbiausias yra socialinis aspektas, tuo tarpu, kultūrinė situacija tiesiogiai neįtakoja įmonių veiklos.

Kalbant apie Lietuvos demografinę situaciją, 68,5 % žmonių gyvena miestuose. Apie 99,6 % vyresnių nei 15 metų gyventojų yra raštingi. Bendras gyventojų išsilavinimo lygis turi įtakos gyventojų vartojimo įpročiams. Pradedama suprasti, kad perkamos produkcijos kokybė yra labai svarbi ir šis suvokimas pamažu keičia įsigalėjusį „žemos kainos“ kaip vienintelio kriterijaus renkantis statybų paslaugas.

1995 metais prasidėjęs statybų ir remonto augimas vis dar tęsiasi iki šiol ir netgi įgauna pagreitį. Namų ūkiai yra pasirengę imti paskolas ir įsigyti ar statyti naujus būstus.

## **2.4. Vartotojų tyrimo rezultatų analizė**

### **2.4.1. Empirinio tyrimo metodika**

Empirinio tyrimo tikslas – įvertinti esamų ir potencialių statybos ir remonto paslaugų vartotojų nuomones šiuo metu rinkoje siūlomų ir galimų naujų paslaugų atžvilgiu.

Vartotojų tyrimo pagrindiniai uždaviniai:

1. Įvertinti statybos ir remonto paslaugų esamų ir potencialių vartotojų savybes.
2. Įvertinti statybos ir remonto paslaugų vartojimo ypatumus bei vartojimo intensyvumą.
3. Išanalizuoti vartotojų elgseną lemiančius veiksnius.
4. Įvertinti statybos ir remonto paslaugų vartotojų pasitenkinimą.
5. Įvertinti strategijos formavimą, bei jos pasirinkimą lemiančius veiksnius remiantis statybų paslaugų vartotojų nuomonėmis, vertinimais, požiūriais.
6. Identifikuoti strategijos valdymą, bei jos pasirinkimą lemiančių veiksnių efektyvumą.
7. Numatyti ir pagrįsti valdymo strategijos, bei jos pasirinkimą lemiančių veiksnių efektyvinimo galimybes statybinėse įmonėse.

Statybinių ir remonto paslaugomis užsiimančių įmonių empiriniam pagrindimui buvo atliktas kompleksinis mobiluotas tyrimas: vartotojų apklausa raštu, vadovo apklausa raštu, panaudoti Statistikos departamento prie LRV statistiniai duomenys. Siekiant identifikuoti tikrąją statybinių įmonių strategijos formavimo kryptį bei jos pasirinkimą lemiančius veiksnius, gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, vykdytas anoniminis anketavimas.

Tyrimo uždavinių įgyvendinimui suplanuotos ir atliktos tyrimo procedūros.

Pagrindiniai tyrimo etapai:

1. Pasirengimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2006 m. rugsėjo-lapkričio mėn.)
2. Anketavimas (2006 m. lapkričio -gruodžio mėn.)
3. Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas (2007 m. sausio-vasario mėn.)
4. Duomenų analizė ir interpretavimas (2007 m. vasario-kovo mėn.)
5. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2007 m. kovo-balandžio mėn.)

Siekiant atsakyti į svarbiausius temos klausimus, respondentais pasirinkti Šiaulių miesto ir rajono statybos bei remonto paslaugų vartotojai. Jų nuomonės, vertinimai bei požiūriai – nediskutuotinai svarbiausias informacijos apie įmonės strategijos formavimą, bei jos pasirinkimą lemiančius veiksnius šaltinis

Atliekant esamų ir potencialių statybos bei remonto paslaugų vartotojų tyrimą panaudota

apklausa raštu (anketos pavyzdys pateiktas 1 priede). Iš viso išdalinta 400 anketų. Sugrįžo 358 anketos, t.y. 89,5 proc. visų išdalintų anketų.

*Anketų platinimas.* Pagrindinė anketų dalis (300 anketų) išplatinta tarpininkaujant statybos ir remonto paslaugų įmonėms, t.y. išdalinta jų klientams ar interesantams. Kitos anketos buvo platinomos projektuotojų pagalba t.y. projektavimo įmonėse buvo paliktos anketos, kurias jie pateikdavo projektus atsiimantiems asmenims (100 anketų).

Tokia anketų platinimo taktika pasirinkta siekiant:

- § suformuoti kuo reprezentatyvesnę imtį, kurioje būtų įvairių atstovų, turinčių nevienodą statybos ir remonto paslaugų vartojimo patirtį;
- § įtraukti pakankamą žmonių, ketinančių statyti nuosavus gyvenamuosius namus, skaičių (jų nuomonės buvo ypač svarbios analizuojant naujų paslaugų poreikį rinkoje).

Anketą (klausimyną) sudaro 2 dalys. Joje iš viso pateikiama 25 klausimai. Pirmojoje pateikiama 12 uždaro tipo klausimų, siekiant nustatyti pagrindines respondento charakteristikas ir jo kaip statybos ir remonto paslaugų vartotojo pagrindinius bruožus. Antroje anketos dalyje pateikiama 10 uždaro ir 3 atviro tipo klausimai, siekiant įvertinti respondento (jo atstovaujamo namų ūkio) aktyvumą naudojant statybos ir remonto paslaugas, jo nuomonės, vertinimus, požiūrį, nuostatas šių paslaugų vartojimo atžvilgiu, pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, naujų paslaugų įvedimo į rinką galimybes.

Siekiant patikrinti klausimų supratimo lygį ir klausimų „informacijos prieinamumą“ respondentui taikytas bandomasis anketavimas. Jo metu buvo išdalinta 10 anketų, naudojant patogiąją imtį (lengviausiai prieinamus respondentus). Respondentų išsakytos pastabos nebuvo gausios, tačiau į jas visas buvo atsižvelgta, t.y. anketa koreguota.

Formuojant anketos klausimus siekta atskirti dvi pagrindines respondentų grupes: 1) vartojusius statybos bei remonto paslaugas ir turinčius apie šias paslaugas atitinkamą nuomonę (identifikuoti kaip esami vartotojai) ir 2) neturėjusius tiesioginio vartojimo santykio su statybos ir remonto paslaugomis (identifikuoti kaip potencialūs vartotojai).

Apibendrinant tyrimo metodologiją galima išskirti šiuos empirinio tyrimo etapus:

1. Sudaryti tyrimo planą, pasirengti duomenų rinkimui: sudaryti ir techniškai apiforminti anketą; atlikti bandomąjį anketavimą (anketos testavimą) ir, kilus reikmei, anketą patobulinti; siekiant tyrimo reprezentatyvumo pasirinkti optimalų imties atrankos būdą (naudojant neatsitiktinės atrankos būdą); nustatyti tinkamą tyrimo imties dydį.
2. Vykdyti duomenų rinkimą: išplatinti anketas statybos ir remonto paslaugų esamiems ir potencialiems vartotojams.

3. Suvesti, sisteminti, grupuoti ir kompiuteriniu būdu apdoroti surinktus duomenis: apibūdinti tyrimo imties struktūrą; pateikti tiesioginius ir išvestinius anketos duomenis, leidžiančius atsakyti į pagrindinius temos praktinius klausimus; remiantis tyrimo rezultatais pateikti išvadas ir pasiūlymus, nurodant tinkamiausias statybos ir remonto paslaugas teikiančių įmonių strategijos formavimo kryptis.

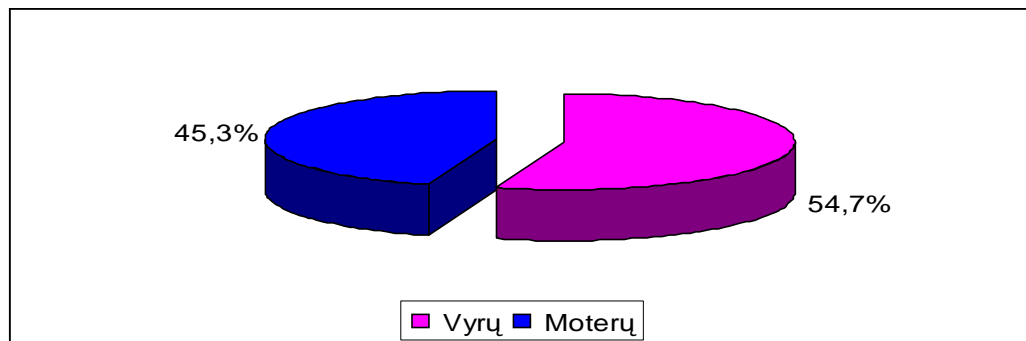
Reikėtų pastebėti, kad dalis anketos klausimų skirti įvertinant naujų paslaugų bei veiklos rūšių poreikį Šiaulių regione ir tokiu būdu tikėtina naujų paslaugų paklausą rinkoje.

#### 2.4.2. Tyrimo imties apibūdinimas

Tyrimo imtis atsižvelgiant į tyrimo tikslinę paskirtį apibūdinta pagal tokius požymius: lytis, amžius, namų ūkio disponuojamos pajamos, išsilavinimas, šeimos narių skaičių ir sudėtį.

Charakterizuojant respondentus pagal lytį nustatyta, kad vyrų, dalyvavusių apklausoje, buvo 54,7 proc. (196), o moteriškos lyties atstovų – atitinkamai 45,3 proc. (162). Galima manyti, kad vyrai turi daugiau vartotojiško supratimo apie statybos ir remonto paslaugas, todėl jų dalis yra didesnė.

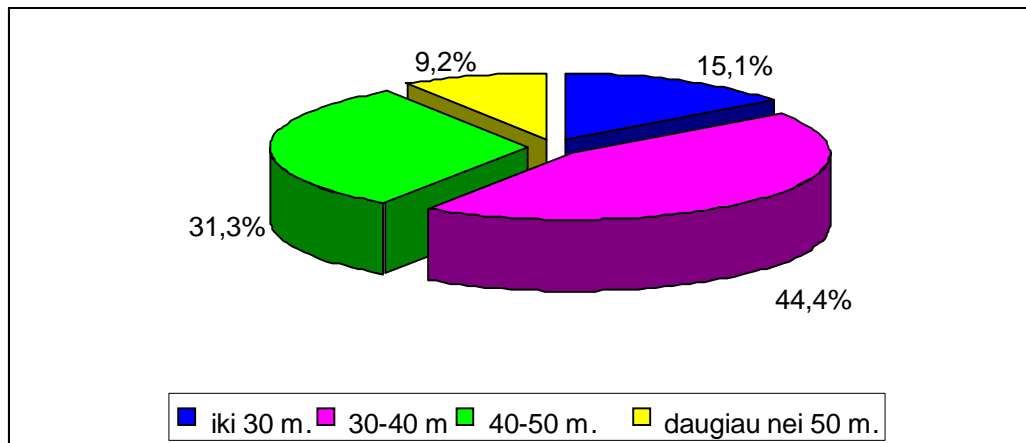
Anketų duomenų apdorojimo etape nustatyta, kad pakankamai aktyviai statybos bei remonto paslaugų pirkime dalyvauja ir moterys. Jų atsakymai į anketoje pateiktus klausimus ir ketinimų vartoti atskiras paslaugas aiškumas (tikrumas dėl atskirų statybos ir remonto paslaugų, o taip pat naujų paslaugų vartojimo ateityje) leidžia spręsti, kad moterys taip pat turi pakankamą supratimą apie šios rūšies paslaugas ir moterų nuomonė tyrimui yra vienodai sviri.



17 pav. Respondentų struktūra pagal lytį (N = 358)

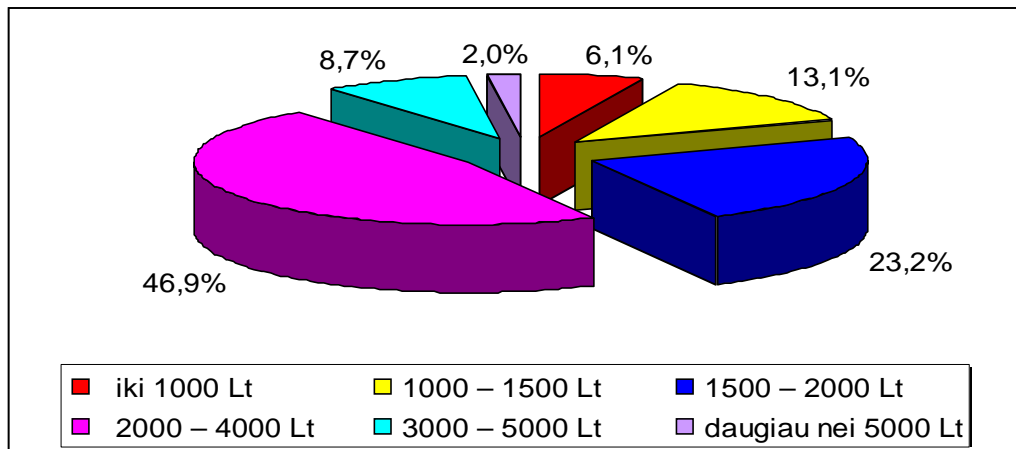
Nustatyta, kad didžiausią dalį sudarė 30-40 metų amžiaus respondentai (44,4 proc.), o kiek mažesnę (31,3 proc.) – tie respondentai, kurių amžius svyravo nuo 40 iki 50 metų. Mažiausiai imtyje buvo vyresnių nei 50 m. respondentų. Jie sudarė 9,2 proc. Apklausoje dalyvavusių struktūra vertinant pagal amžių apibūdinta 18 paveiksle. Vidutinis respondento amžius imtyje buvo 38,5 metai, o daugiausiai imtyje buvo respondentų, kurių amžius buvo 37 metai. (žr. 3 priedą)

Toks imties pasiskirstymas pagal amžių siekiant empirinio tyrimo tikslų vertintinas palankiai. Pakankamai dideli visų išskirtų amžiaus grupių lyginamieji svoriai leidžia tolesnėje tyrimo rezultatų analizėje pagrįstai taikyti kryžminę analizę, vertinant amžiaus kaip faktorinio kintamojo įtaką įvairiems statybos ir remonto paslaugų vartojimo aspektams, nustatyti šių paslaugų vartotojų elgsenos panašumus ir skirtumus priklausomai nuo mažiaus charakteristikos.



**18 pav.** Respondentų struktūra pagal amžių (N =358)

Kitas svarbus kriterijus, naudotas apibūdinant imtį, yra šeimos pajamos per mėnesį. 19 paveiksle pavaizduoti duomenys rodo, kad beveik pusė respondentų gyvena namų ūkiuose, kurių vidutinės pajamos per mėnesį sudarė nuo 2000 Lt iki 4000 Lt. 23,2 proc. sudarė respondentai, kurių šeimos pajamos kiek mažesnės, t.y. 1500-2000 Lt. Pastebima, kad mažiausias pajamas gaunančių namų ūkių, kuriems atstovavo į tyrimo klausimus atsakinėję respondentai, buvo itin nedaug – 6,1 proc. Respondentų struktūrą pagal pajamas tiksliau apibūdina įvairių rūšių vidurkiai. Nustatyta, kad vienam namų ūkiui tenkančios vidutinės pajamos buvo 2487,4 Lt. Daugiausiai tyrime dalyvavo namų ūkių, kurių pajamos per mėnesį siekė maždaug 1733,8 Lt. Medianos reikšmė leidžia spręsti, kad pusė tyrime dalyvavusių respondentų priklauso namų ūkiams, kurių pajamos mažesnės nei 2321,4 Lt (o kitą pusę sudarė namų ūkiai, gaunantys didesnes nei šio dydžio pajamas). Respondentų pajamas apibūdinantys vidutiniai rodikliai pateikti 4 priede.

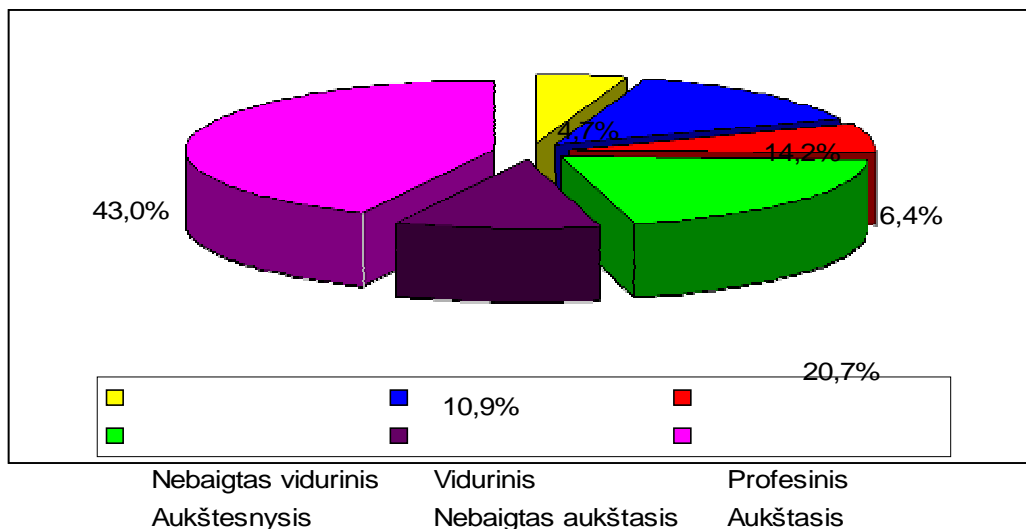


**19 pav.** Respondentų struktūra pagal namų ūkio vidutines pajamas (per mėnesį) (N=358)

Tyrimo imties struktūra, analizuojant pagal namų ūkio pajamų rodiklį apibūdina respondentų pasiskirstymo nevienarūšiškumą, o tai, autoriaus nuomone, leidžia: 1) nustatyti bendrus statybos ir remonto paslaugų vartojimo bruožus, 2) pagrįstai taikyti faktorinę analizę, vertinant namų ūkio pajamų įtaką nagrinėjamų paslaugų vartojimo apimtims ir kitiems šios paslaugos vartojimo sprendimams.

Kaip jau buvo minėta 2.4.1. poskyryje, imtis buvo formuota stengiantis į ją įtraukti kuo daugiau statybos ir remonto paslaugų vartotojų, o taip pat nuosavuose namuose besiruošiančių gyventi žmonių. Būtent imties atrankos ir formavimo principai galėjo turėti įtakos tam, kad apskritai imtyje buvo palyginus daug aukštesnes pajamas gaunančių namų ūkių. Taip pat nustatyta, kad mažesnes pajamas gaunantys namų ūkiai dažniausiai buvo: 1) vieno asmens (arba vieno dirbančio asmens) namų ūkiai, 2) vyresnio amžiaus asmenų namų ūkiai; 3) Šiaulių priemiestyje gyvenančių asmenų namų ūkiai.

Įvertinus respondentų struktūrą pagal išsilavinimą nustatyta, kad imtyje dažniausiai sutinkami aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai (43 proc.). Taip pat nemažas dalis sudarė aukštesnįjį ir vidurinį išsilavinimą įgiję respondentai. Šios grupės sudarė atitinkamai 20,8 proc. ir 14,2 proc. Mažiausiai į imtį pateko žmonių, kurie turi nebaigtą vidurinį (4,7 proc.) ir profesinį (6,4 proc.) išsilavinimą. (žr. 20 pav.). Nustatyta, kad respondentai vertinant pagal išsilavinimą maždaug vienodai pasiskirstė visose amžiaus grupėse. Įvertinus išsilavinimo įtaką namų ūkio pajamoms nustatyta, kad tarp šių dviejų charakteristikų negalima „įžvelgti“ aiškaus tarpusavio ryšio, t.y. daugeliu atvejų namų ūkio pajamų lygis nepriklausė nuo išsilavinimo. Tam tikri šių kintamųjų tarpusavio ryšiai nustatyti tik keliose „krašutinėse“ išsilavinimo grupėse, t.y. profesinį ir nebaigtą aukštąjį išsilavinimą turinčiųjų grupėje santykinai daugiau buvo mažesnes pajamas gaunančių namų ūkių, o aukštąjį išsilavinimą turinčiųjų grupėje – atitinkamai didesnes pajamas gaunančių respondentų. Remiantis šia tyrimo rezultatų dalimi galima konstatuoti, kad apskritai išsilavinimas neturi lemiamos įtakos respondentų pajamų lygiui.



**20 pav.** Respondentų struktūra pagal išsilavinimą (N =358)

Nustatyta, kad daugiausiai respondentų priklausė dviejų suaugusiųjų asmenų namų ūkiams (77,3 proc.). Mažiau (11,5 proc.) buvo namų ūkių, kuriuose gyvena trys suaugę jo nariai. Mažiausias dalis sudarė vieno ir keturių suaugusių asmenų namų ūkiai – atitinkamai 8,7 proc. ir 2,5 proc. Kaip jau buvo minėta, didžiausias pajamas gauna dviejų asmenų namų ūkiai, o mažiausias – atitinkamai vieno asmens namų ūkiai.

Vertinant pagal kitą namų ūkio savybę – vaikų skaičių, galima konstatuoti, kad maždaug pusė į tyrimą patekusių šeimų turi du vaikus (52,8 proc.). Beveik vienodas dalis sudarė namų ūkiai, neturintys vaikų (20,1 proc.) ir tokie, kurie nurodė, jog augina vieną atžalą (20,4 proc.). Nustatyta, kad mažai (6,7 proc.) buvo šeimų, kurios priskirtinos daugiavaikėms, t.y. kuriose auga trys vaikai.

Apibendrinant respondentų pasiskirstymą pagal namų ūkio dydį ir sudėtį apskaičiuotos vidutinės reikšmės. Remiantis jomis galima teigti, kad vidutinis suaugusiųjų skaičius namų ūkyje buvo 2,1, o vidutinis vaikų skaičius – atitinkamai 1,7. Vidutinis bendras namų ūkio dydis 3,54 asmens. Pagal reikšmių pasikartojimo dažnumą nustatytos modos reikšmės. Pažymėtina, kad tiek charakterizuojant respondentų namų ūkiuose gyvenančių suaugusiųjų skaičių, tiek vaikų skaičių, moda buvo lygi 2 (jos reikšmė parodo, kad imtyje tokių namų ūkių buvo daugiausiai). Reikėtų pasakyti, kad į šį tyrimą patekę namų ūkiai, vertinant pagal bendrą namų ūkio narių skaičių, yra kiek didesni nei tipinis Šiaulių apskrities namų ūkis (remiantis statistiniais namų ūkių tyrimų duomenimis, vidutinį namų ūkį Šiaulių mieste sudaro 2,89 žmonės).

Įvertinus tyrimo imties struktūrą pagal pagrindines demografines charakteristikas galima teigti, kad nagrinėjama respondentų visuma yra nevienarūšė, joje nustatyta skirtingais požymiais pasižyminčių respondentų ir jų atstovaujamų namų ūkių. Imties sudėties analizė leidžia daryti prielaidą, kad gauti tyrimo rezultatai leis apibūdinti bendras vyraujančias vartotojų nuomones, vartotojų elgseną, statybos ir remonto paslaugų vartojimą kokybiniu ir kiekybiniais požiūriais.





### 2.4.3. Statybos ir remonto paslaugų vartotojų savybės

Pagal atliekamo tyrimo tematiką, kai pagrindinis tyrimo objektas - statybos ir remonto paslaugų vartotojų tipiniai elgsenos bruožai, buvo aktualu išsiaiškinti, kaip respondentai pasiskirsto pagal būsimos gyvenamosios vietos tipą bei jos bendrą naudingą plotą. Natūralu, kad šios savybės gali turėti tiesioginės įtakos statybos ir remonto paslaugų vartojimo apimtims.

Galima konstatuoti, kad beveik pusė tyrime dalyvavusių asmenų ruošiasi gyventi nuosavuose butuose (47,2 proc.). Palyginus daug – net 39,4 proc. – respondentų savo būsimą gyvenamąją vietą nurodė nuosavą namą, nuomosiantys butą sudarė 3,9 proc., o turėsiantys namo dalį – atitinkamai 9,5 proc. (žr. 19 lentelę)

18 lentelė

#### Respondentų struktūra pagal būsimos gyvenamosios vietos tipą ir plotą (N=358)

<i>Numatomas gyvenamosios vietos tipas</i>	<i>Procentai</i>	<i>Numatomas gyvenamosios vietos</i>	<i>Procentai</i>
Nuosavas butas	47,2	Iki 60 m <sup>2</sup>	17,9
Nuosavas namas	39,4	60-90 m <sup>2</sup>	27,1
Dalis nuosavo namo	9,5	90-120 m <sup>2</sup>	31,3
Nuomojamas butas	3,9	Daugiau nei 120 m <sup>2</sup>	23,7
Iš viso	100	Iš viso	100

Pagal gyvenamosios vietos plotą daugiausiai buvo respondentų, kurie gyvens pakankamai erdviuose namuose (ar butuose), t.y. 31,3 proc. nurodė, kad jų būsto naudingas gyvenamasis plotas sudarys 90-120 m<sup>2</sup>. Taip pat ganėtinai didesnis dalis sudarė 60-90 m<sup>2</sup> būstuose besiruošiantys gyvenanti respondentai (27,1 proc.) ir didžiausiuose būstuose, kurių plotas viršija 120 m<sup>2</sup>, gyvensiantys asmenys (23,7 proc.). Nustatyta, kad vidutiniškai vienam asmeniui tenksiantis gyvenamojo ploto dydis, lygus 34,7 kv. m. Nustatyta, kad vidutinis imties vieneto (respondento) gyvenamasis plotas sudarys 99,1 m<sup>2</sup>. Pusė respondentų gyvens mažesniuose nei 96,4 m<sup>2</sup> būstuose, o kita dalis – didesniuose nei 96,4 m<sup>2</sup> gyvenamosiose patalpose. Trečiosios kvartilės reikšmė parodo, kad 75 proc. namų ūkių ruošiasi įsikurti mažesniuose nei 126 m<sup>2</sup> būstuose, o ketvirtadalis (25 proc.) – didesniuose. (žr. 5 priedą)

Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad dauguma respondentų ruošiasi įsikurti pakankamai erdviuose būstuose. Nustatyta, kad didžiausias gyvenamosios vietos plotas tenka nuosavuose namuose besiruošiantiems gyvenantiems asmenims, atitinkamai mažiausias – butuose besiruošiantiems gyventi asmenims. Tai leidžia teigti, kad santykinai didesnės statybos ir remonto paslaugų vartojimo apimtys turėtų tekti nuosavus namus besistatantiems asmenims, t.y. šis segmentas pagrįstai galėtų būti laikomas svarbesniu statybos ir remonto paslaugų įmonių tikslinės rinkos segmentu. Tyrimas parodė, kad didėjant namų ūkio pajamoms gyvenamasis plotas taip pat turi tendenciją didėti. Gyvenamojo ploto priklausomybė

nuo namų ūkio pajamų ir nuo gyvenamosios vietos tipo išsamiai išanalizuota 2.4.5 poskyryje.

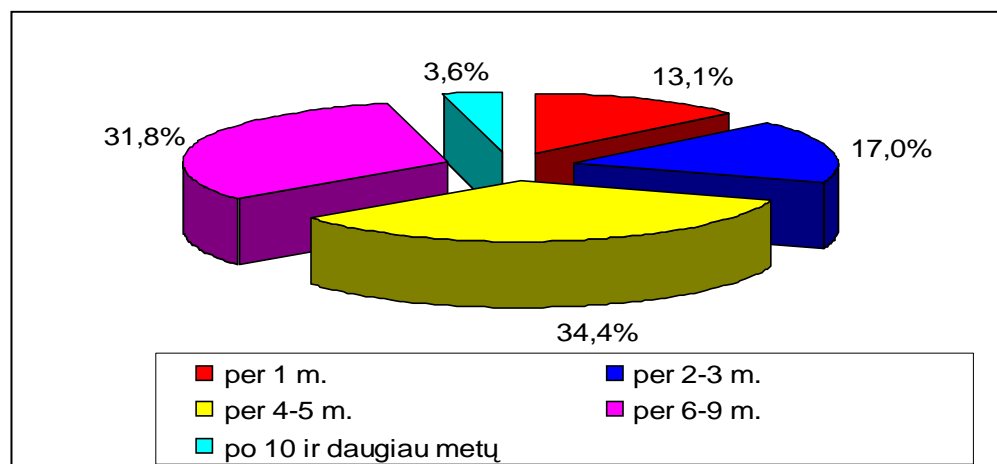
Namų ūkio narių skaičius neturi įtakos gyvenamosios vietos tipui. Pavyzdžiui, nuosavuose namuose besiruošiančių gyventi grupėje nedidelių namų ūkių lyginamasis svoris nežymiai skyrėsi nuo didžiausių namų ūkių lyginamojo svorio. Natūralu manyti, kad gyvenamosios vietos tipo pasirinkimui turi įtakos namų ūkio pajamų lygis, o taip pat amžius. Tai išsamiai analizuojama 2.4.5. poskyryje.

Tyrimė taip pat nustatyta respondento būsimo gyvenamojo namo buvimo vieta. Vertinant šiuo požiūriu pastebima, kad respondentai besiruošiantys statyti nuosavus namus pasiskirstė sekančiai:

1. Šiaulių mieste besiruošiančių statyti sudarė 77,7 proc. (136 respondentai iš 175);
2. Šiaulių priemiestyje besiruošiančių statyti sudarė 22,3 proc. (39 respondentai iš 175).

Beje pastebima, kad visi Šiaulių priemiestyje besiruošiantys statyti būstus, respondentai savo gyvenamąją vietą nurodė nuosavą namą.

Anketoje pateiktas klausimas, siekiant išsiaiškinti koku artimiausiu laiku respondentai ketina įvykdyti statybos darbus. Nustatyta, kad maždaug vienodas dalis sudarė respondentai, kurie nurodė, jog tokius darbus atliks po 4-5 metų (jie sudarė 34,4 proc.) ir po 6-9 metų (atitinkamai 31,8 proc.). Palyginus nemažai apklausta respondentų, kurie statybos darbus ruošiasi atlikti per artimiausius 2-3 metus (17 proc.) ir vidutiniškai per artimiausius vienerius metus (13,1 proc.). Aptartą situaciją papildomai iliustruoja vidurkiai (žr. 6 priedą). Nustatyta, kad vidutinis laikas, per kurį bus atlikti statybos darbai, bus po 4,5 metų. Apibendrinant galima teigti, kad artimiausiais numatoma pakankamai daug įvykdyti statybos darbų. Tai atitinka bendrą Lietuvoje susiklosčiusią situaciją, būsto pirkimo, priežiūros bei remonto darbų ir apskritai statybos darbų suaktyvėjimą.



21 pav. Laikas, per kurį bus atlikti respondentų gyvenamojo būsto statybos darbai (N=358)

Remiantis nagrinėjama situacija apibūdinančiais duomenimis galima teigti, kad santykinai aktyvesni statybų vartotojai artimiausiais metais bus:

- 1) didesnes pajamas gaunantys namų ūkiai;
- 2) jaunesnio amžiaus žmonių namų ūkiai;
- 3) nuosavuose namuose gyvenantys asmenys;
- 4) Šiaulių mieste gyvenantys asmenys.

Apie tai plačiau 2.3 poskyryje.

Tyrimo temai kitas svarbus aspektas - tai, kokio dydžio sklypuose ruošiasi gyventi respondentai, nustatyta, kad daugiausiai jų – net 53,1 proc. – gyvens „standartinio“ dydžio sklypuose, t.y. 6-10 arų. Gana didelę dalį (41,7 proc.) sudarė tie respondentai, kurių valdomas žemės sklypas bus didesnis, t.y. 10-20 arų. Mažiausiai respondentų (2,3 proc.) valdyti ruošiasi iki 6 arų ir daugiau nei 20 arų žemės (atitinkamai 2,9 proc.). Vidutinis respondento valdomas sklypo dydis, remiantis tyrimo rezultatais, yra 11,7 arai.

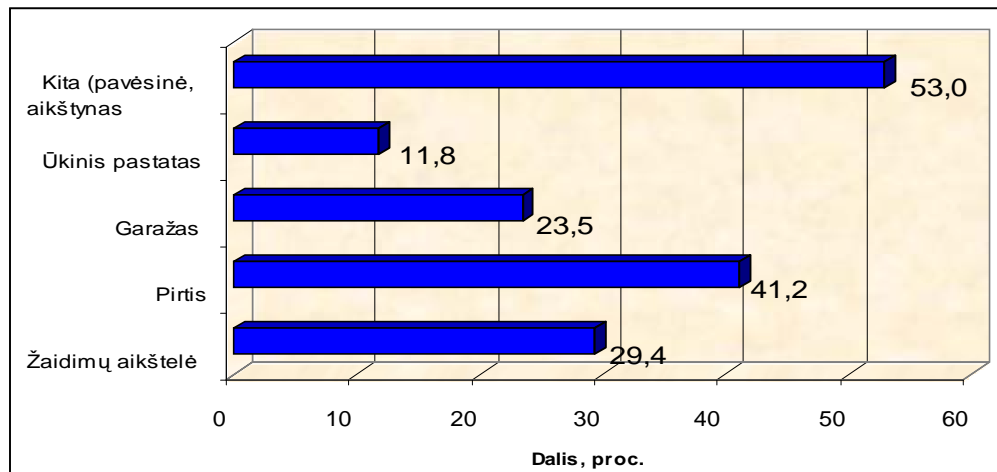
19 lentelė

**Respondentų pasiskirstymas pagal sklypo dydį (n=175)**

<i>Sklypo dydis</i>	<i>Procentai</i>
Iki 6 a.	2,3
6-10 a.	<b>53,1</b>
10-20 a.	41,7
Daugiau nei 20 a.	2,9

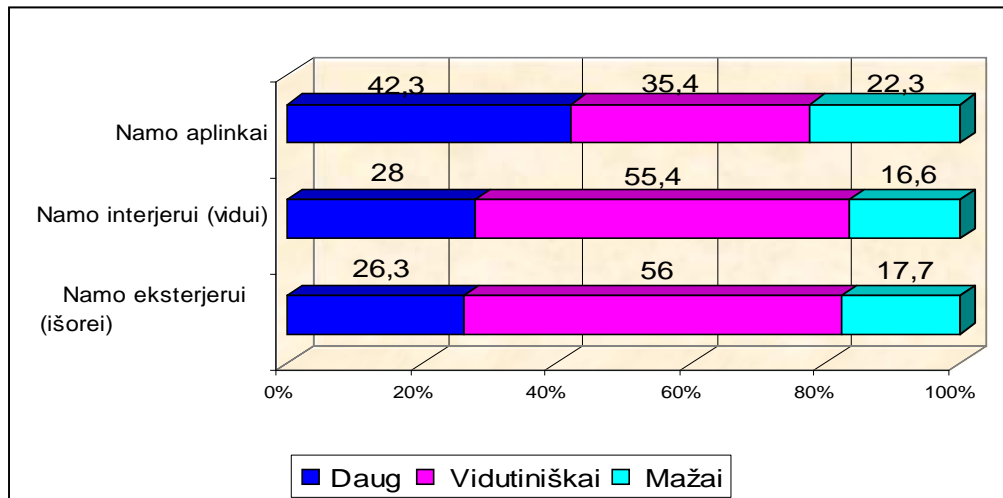
Anketoje pateiktas klausimas: „Jūsų valdomame žemės sklype be gyvenamojo namo dar turėtų būti pastatyta?“. Nustatyta, kad daugiausiai ką nors statyti savo sklype suplanavusių respondentų (53 proc.) nurodė, kad statys pavėsines, aikštynus ir kita. Taip pat šioje respondentų grupėje nemažą dalį (41,2 proc.) sudarė tie, kurie yra suplanavę pirties, kaip atskiro statinio, statybą. O maždaug trečdalis respondentų (29,4 proc.) suplanavę žaidimų aikštelės įrengimą. (žr. 22 pav.)

Galima atkreipti dėmesį į tai, kad ateičiai suplanuotais statiniais dažniausiai siekiama tenkinti aktyvaus poilsio ir laisvalaikio poreikius. Gauti duomenų analizės rezultatai leidžia teigti, kad dauguma respondentų, kurie nurodė, jog ateityje savo sklype ketina statyti tam tikrą statinį, pasižymi šiomis savybėmis: gyvens didesniuose sklypuose, yra didesnių pajamų, jų sklypo bei namo buvimo vieta – Šiaulių priemiestis.



22 pav. Respondentų planai papildomų statinių atžvilgiu (n = 17)

Buvo siekiama nustatyti, kiek dėmesio respondentai, gyveniantys name, skirs namo eksterjerui, interjerui ir namo aplinkai. Tokiu netiesioginiu būdu išsiaiškinti pagrindiniai namuose gyvenančių „tvarkymosi prioritetai“. Vertinant namo aplinkai skiriamą dėmesį daugiausiai respondentų (42,3 proc.) nurodė, kad jai skirs didelį dėmesį, o nežymiai mažesnę dalį sudarė respondentai, skiriantys namo aplinkai pakankamai didelį dėmesį. Labai panašiai pasiskirstė respondentų atsakymai, vertinant jų dėmesį, skiriamą namo interjerui ir eksterjerui. Daug dėmesio skiriančiųjų santykinės dalys sudarė 28 proc. ir 26,3 proc., o mažai dėmesio - atitinkamai 16,6 proc. ir 17,7 proc. (žr. 23 pav.) Apibendrinant respondentų, gyvenančių nuosavuose namuose, vertinimus, galima teigti, kad yra pakankamai būsimų namų savininkų, kurie prioritetingą dėmesį skirs namo aplinkai. Nustatyta, kad dažniausiai respondentai atsakinėdami į šį klausimą, vertindami namo aplinkai, namo interjerui ir namo eksterjerui skiriamą dėmesį, pateikdavo tą patį atsakymo variantą. Pavyzdžiui, dauguma respondentų, skiriantį didelį dėmesį namo interjerui, nurodė, kad tokį pat dėmesį skirs ir namo eksterjerui bei namo aplinkai. Tuo remiantis galima teigti, kad panašus dėmesys namo ir jo aplinkos sudedamosioms dalims atspindi bendrą „šeimininkišką požiūrį“, t.y. respondentai savo dėmesio namo vidiniams ir išoriniams elementams iš esmės nediferencijuoja.

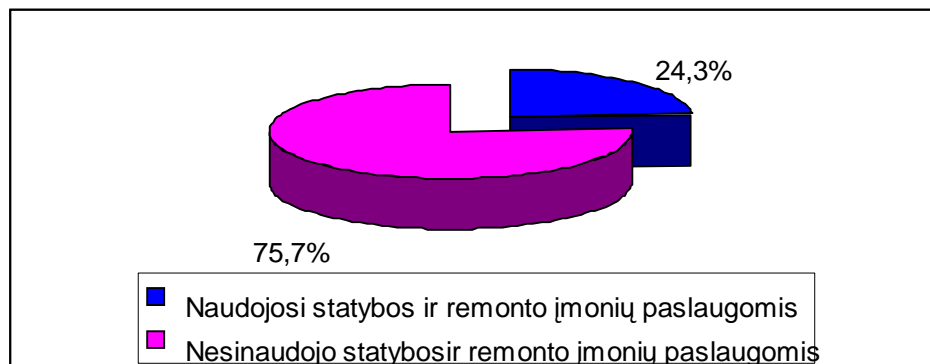


**23 pav.** Respondentų dėmesys eksterjerui, interjerui ir namo aplinkai (n = 175)

Įvertinus svarbiausias esamų ir potencialių statybos ir remonto paslaugų vartotojų charakteristikas, nuo kurių labai priklauso statybos ir remonto paslaugų vartojimo ypatumai, tolesnėje praktinės analizės dalyje nagrinėjamas statybos ir remonto paslaugų vartojimas, nustatomi jam būdingi bruožai.

#### 2.4.4. Statybos ir remonto paslaugų vartojimo analizė

Kadangi tyrimu siekta išsiaiškinti vartotojų elgseną statybos bei remonto paslaugas teikiančių įmonių atžvilgiu, respondentų buvo tikslinga paklausti, ar jie per pastaruosius metus naudojosi statybos (remonto) darbus atliekančių įmonių paslaugomis. Gauti atsakymai (žr. 24 paveikslą) byloja, kad maždaug ketvirtadalis respondentų naudojosi šių įmonių paslaugomis (24,5 proc.). Likusi dalis (75,7 proc.) respondentų, kurių tarpe taip pat buvo pastaraisiais metais statybos bei remonto darbus vykdžiusių asmenų (namų ūkių), galima manyti, šiuos darbus atliko savarankiškai, samdė „pavienius meistrus“ arba „neformalias darbininkų brigadas“.



**24 pav.** Respondentų naudojimas statybos ir remonto įmonių paslaugomis (N = 358)

Kaip pastebi statybos ir remonto paslaugų rinkos specialistai, „meistrų, dirbančių sau“ samdymas gana paplitęs ir dažnas reiškinys Lietuvoje, kurį sąlygoja tokie veiksniai kaip:

1) pigesnė „neformalių“ statybos ir remonto paslaugų kaina;

2) pastaraisiais metais ypač išaugusi statybos ir remonto įmonių paslaugų paklausa, tokių paslaugų deficitas, dėl ko, neradus paslaugas galinčios suteikti statybos ir remonto paslaugų įmonės, potencialus vartotojas renkasi alternatyvą – „ieško pogrindyje veikiančių meistrų“.

Reikėtų pastebėti, kad tokia susiklosčiusi situacija, kai vartotojas tenkindamas ekonominės naudos motyvą (t.y. taupydamas) arba dėl statybos paslaugos teikėjo ribotos pasirinkimo galimybės, renkasi ne oficialiai veikiančią statybos ir remonto paslaugų sektoriuje veikiančią įmonę daugeliu atvejų gali „atsisukti prieš patį paslaugos pirkėją (gavėją)“, nes:

- iš esmės neturi juridinio – teisinio pagrindo reikalauti atitinkamos statybos ir remonto paslaugos kokybės;

- turi labai ribotas galimybes pretenduoti į paslaugos suteikimo „garantinį laikotarpį“;

- paslaugos teikėjas gali naudoti nekokybiškas medžiagas (neturinčias sertifikatų, kokybės liudijimų ir pan.), o tai gali turėti tiesioginės įtakos suteiktos paslaugos kokybei, atliktų darbų ilgalaikiškumui;

- renkantis paslaugos teikėją didesnė galimybė suklysti ir pasamdyti reikiamų žinių, kvalifikacijos, kompetencijos, o taip pat ir darbams reikalingų įrengimų neturinčius darbuotojus, nuo ko, be abejo, labiausiai priklauso suteiktos paslaugos kokybiniai parametrai.

Tyrimu buvo išsiaiškinta, kokia buvo atliktų statybos (remonto) darbų vertė (preliminarus statybos paslaugų užsakymas vertinant pinigine išraiška), vertinant tą respondentų grupę, kuri naudojo statybos bei remonto įmonių paslaugomis. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad atliktų statybos (remonto) darbų vertė nagrinėjamoje respondentų grupėje labai nevienoda. Šešių išskirtų respondentų grupių lyginamieji svoriai varijavo nuo 12,7 proc. iki 21,8 proc. Daugiausiai (21,8 proc.) buvo respondentų, nurodžiusių, jog jiems buvo atlikta statybos ir remonto darbų už 2-5 tūkst. Lt. Tik nežymiai mažiau buvo tokių, kurie samdomoms įmonėms už atliktus statybos (remonto) darbus sumokėjo 5-10 tūkst. Lt. Mažiausias santykinis dalis šioje respondentų grupėje sudarė mažiausius užsakymus, t.y. iki 2 tūkst. Lt, turėję respondentai (12,7 proc.) ir iš statybos (remonto) įmonės pirkę paslaugų už daugiau nei 50 tūkst. Lt. (Žr. 7 lentelę)

20 lentelė

**Respondentams suteiktų statybos ir remonto paslaugų pinigine vertė (n = 87)**

<i>Atliktų statybos (remonto) darbų vertė, tūkst. Lt</i>	<i>Procentai</i>
Iki 2	12,7
2-5	<b>21,8</b>
5-10	19,5
10-20	17,3
20-50	14,9
Daugiau nei 50	13,8

Iš viso	100
---------	-----

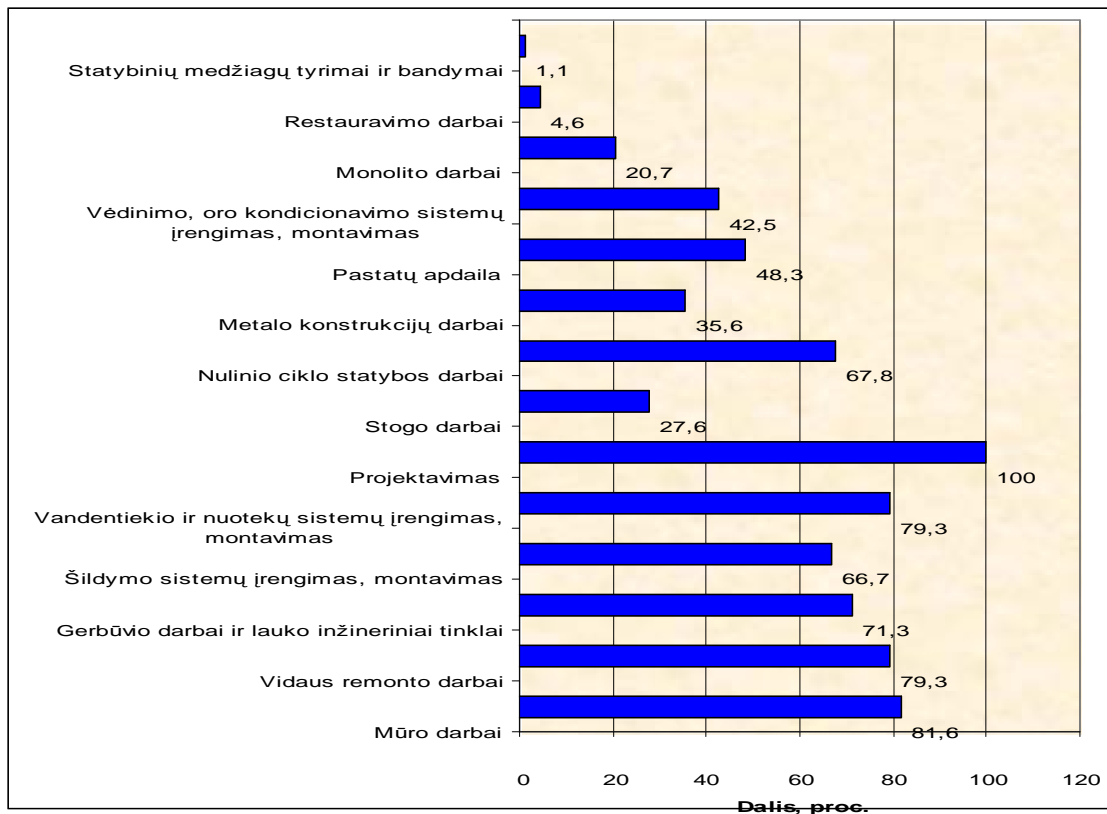
Pastarąjį tyrimo aspektą kiekybiškai charakterizuoja vidutinės reikšmės, pateiktos 8 priede. Remiantis jomis galima pasakyti, kad vidutinis statybos bei remonto paslaugų užsakymo dydis, kai paslauga „pirkta“ iš tokias paslaugas teikiančios įmonės, yra 19,1 proc. Tačiau daugiausiai respondentų buvo tokių, kurių už paslaugas sumokėta pinigų suma siekė 2,6 tūkst. Lt. Pastebima, kad pusė nagrinėjamos grupės respondentų, užsakė paslaugų už sumą, mažesnę nei 9 tūkst. Lt, o 75 proc. respondentų statybos ir remonto paslaugų pinigine verte buvo mažesnė nei 28,1 tūkst. Lt. o 25 proc. respondentų – didesnė.

Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokie jiems buvo atlikti statybos bei remonto darbai, pateiktas 25 paveiksle. Daugiau nei pusė respondentų, pastaraisiais metais besinaudojusių statybos įmonių paslaugomis, iš tokia veikla užsiimančių įmonių pirkė šias paslaugas: projektavimo, mūro darbus, vandentiekio ir nuotekų sistemų įrengimas, montavimo, vidaus remonto darbus, šildymo sistemų įrengimo, montavimo, nulinio ciklo statybos darbus. Mažiausiai imtyje buvo respondentų, kuriems pastaraisiais metais buvo aktualios tokios statybų bei remonto paslaugos kaip statybinių medžiagų tyrimai ir bandymai, o taip pat restauravimo darbai.

Apskaičiuota, kad nurodydamas pirktų statybos ir remonto paslaugas, vienas respondentas nurodė vidutiniškai po 7,26 tokios rūšies paslaugas. Tai leidžia teigti, kad statybos paslaugoms būdingas kompleksiskumas, t.y. dažniausiai sandoma statybos įmonė atlieka ne vieną ar kelias paslaugas, o jų kompleksą (paslaugų paketą).

Siekiant sukonkretinti statybos ir remonto įmonių bei jų teikiamų paslaugų analizės aspektą, anketoje pateiktas klausimas, kuriuo išsiaiškinta, kokių konkrečiai įmonių paslaugomis respondentams teko naudotis. Remiantis pagal šį klausimą surinkta informacija, galima atlikti sąlyginį rinkos pozicijų nustatymą, apibrėžti statybos ir remonto paslaugų įmonių preliminarią padėtį rinkoje.





25 pav. Respondentams atlikti statybos ir remonto darbai (n = 87)

Siekiant sukonkretinti statybos ir remonto įmonių bei jų teikiamų paslaugų analizės aspektą, anketoje pateiktas klausimas, kuriuo išsiaiškinta, kokių konkrečiai įmonių paslaugomis respondentams teko naudotis. Remiantis pagal šį klausimą surinkta informacija, galima atlikti sąlyginį rinkos pozicijų nustatymą, apibrėžti statybos ir remonto paslaugų įmonių preliminarią padėtį rinkoje.

Respondentų pasiskirstymas pagal jų naudojamą atitinkamų statybos ir remonto įmonių paslaugomis pateiktas 9 priede. Dažniausiai respondentų nurodytos šios bendrovės: „Arkada“ (20,7 proc. šios grupės respondentų), „Tekstata“ (atitinkamai 18,4 proc.), „Titanas“ (17,2 proc.), „Luonatas“ (13,8 proc.), „Butrema“ (13,8 proc.). Remiantis anksčiau pateikta prielaida, o taip pat įvertinus šių įmonių faktinius veiklos rodiklius, galima teigti, kad būtent šios paminėtos įmonės turi tvirčiausias pozicijas statybos ir remonto paslaugų rinkoje, užima didžiausias šių paslaugų rinkos dalis.

Pažymėtina, kad vidutiniškai vienas respondentas nurodė po 2 statybos ir remonto paslaugų įmones ( $180/87 = 2,07$ ). Tokia situacija gali būti paaiškinta tuo, kad:

- kai kurių respondentų samdytų įmonių specializacija buvo nepakankamai plati, todėl atliekant statybos ir remonto darbus jie buvo priversti kreiptis ir į kitą jam reikalingas paslaugas teikiančią įmonę;



- pasamdęs tam tikrą statybos ir remonto paslaugų įmonę respondentas liko nepatenkintas jos atliktais darbais ar kaina ir siekdamas sumažinti objektyvių ar subjektyvių veiksnių sukeltą nepasitenkinimą, kitų darbų atlikimui ieškojo kitos įmonės, tikėdamasis aukštesnio aptarnavimo lygio (paslaugų kokybės, kainos ar kitais požiūriais).

Svarbus vaidmuo atliekant duomenų analizę tenka priežastinių veiksnių nagrinėjimui. Todėl kitame poskyryje analizuojami statybos ir remonto paslaugų vartojimą bei šių paslaugų vartotojų elgseną lemiantys veiksniai.

#### **2.4.5. Statybos ir remonto paslaugų vartotojų elgseną lemiančių veiksnių analizė**

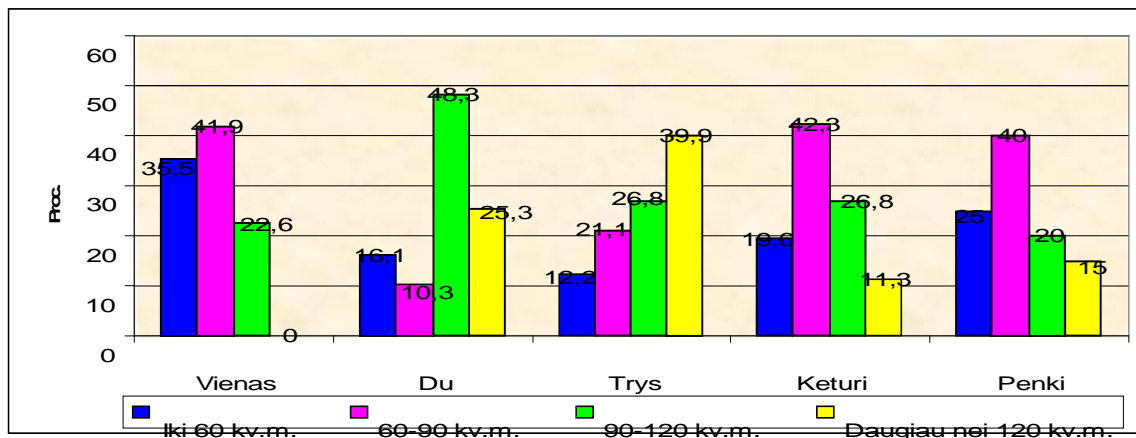
Siekiant įvertinti kelių veiksnių tarpusavio ryšį, nustatyti, ar tam tikras kintamasis turi įtakos kitam kintamajam, pritaikyta „cross“ analizė. Atlikta analizė leidžia nustatyti svarbiausius statybos ir remonto paslaugos vartotojų elgseną įtakojančius veiksnius, suteikia išsamios informacijos apie tokios paslaugos vartotojų savybes, todėl yra reikšminga:

- § įmonėms, kurios teikia statybos ir remonto paslaugas (informacija leidžia susidaryti aiškesnį vartotojų „psichologinio portreto“ vaizdą);
- § įmonėms, kurios panašiomis paslaugomis orientuojasi į tą pačią tikslinę rinką (informacija apie tikslinės rinkos vartotojų grupes, atskleidžianti jų elgsenos ypatumus ir paslaugos vartojimo galimybes).

Panaudojus tyrimo metu surinktą informaciją, buvo nustatyta, ar tarpusavyje koreliuoja gyvenamosios vietos plotas su namų ūkio narių skaičiumi. Be abejo, būtų logiška prielaida, kad tarp šių kintamųjų turėtų pasireikšti tiesioginis ryšys.

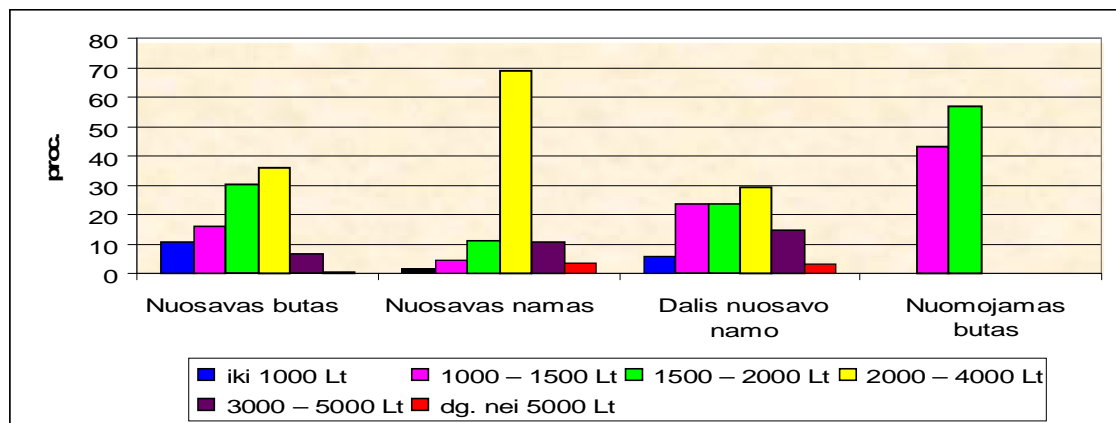
Nustatyta, kad vieno asmens namų ūkiuose daugiausiai (41,9 proc.) bus gyvenančiųjų 60-90 m<sup>2</sup> būstuose. Taip pat nemažą lyginamąjį svorį šioje grupėje (35,5 proc.) sudarė mažiausiuose pagal išskirtą plotą būstuose gyvenantys respondentai. Dviejų asmenų namų ūkius atstovavusiųjų respondentų grupėje daugiausiai (48,3 proc.) buvo tokių, kurie apsistos 90-120 m<sup>2</sup> dydžio būstuose. Trijų namų ūkio asmenų grupėje dominuojantis gyvenamasis plotas bus didesnis nei 120 m<sup>2</sup>. Tokių respondentų buvo 39,9 proc. Tačiau keturių ir penkių asmenų namų ūkiai, anot tyrimo rezultatų, dažniausiai ruošiasi įsikurti 60-90 m<sup>2</sup> dydžio būstuose. Pažymėtina, kad didžiausi į imtį patekę namų ūkiai, kuriuose šeimos narių skaičius 5, ruošiasi turėti vienus mažiausių būstų: 25 proc. šios grupės atstovų gyvens iki 60 m<sup>2</sup> ir 40 proc. – atitinkamai 60-90 m<sup>2</sup> būstuose. Taigi apibendrinant galima teigti, kad iš esmės namų ūkio narių skaičius nėra gyvenamojo ploto dydį lemiantis veiksnys. (žr. 26 pav.)





**26 pav.** Respondentų gyvenamojo ploto priklausomybė nuo namų ūkių narių skaičiaus (N=358)

Atlikta tyrimo duomenų kryžminė analizė, vertinant, ar gyvenamosios vietos tipas koreliuoja su namų ūkių pajamų dydžiu. Kaip matoma iš 27 paveiksle pateiktų duomenų, nuosavuose namuose (sodybose, kotedžuose) gyvenančių respondentų grupėje daugiausiai (68,8 proc.) buvo tokių, kurių pajamos siekė nuo 2000 iki 4000 Lt. Maždaug vienodus lyginamuosius svorius respondentų, gyvenančių nuosavuose namuose, grupėje sudarė gaunantieji dar didesnes pajamas (3000-5000 Lt – atitinkamai 10,6 proc. respondentų) ir uždirbantieji kiek mažesnes pajamas (1500-2000 Lt), kurių dalis šioje grupėje sudarė 11,3 proc.



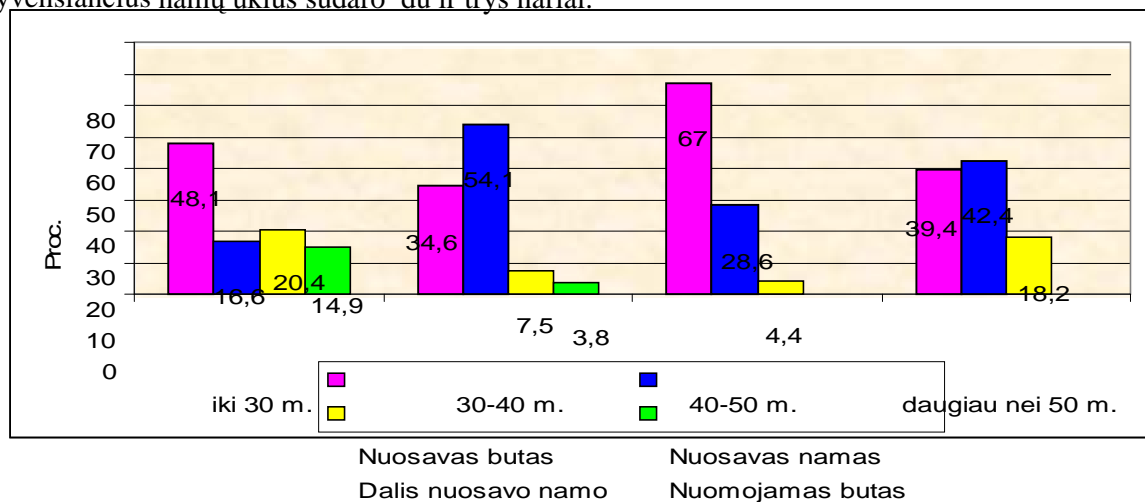
**27 pav.** Respondentų būsimos gyvenamosios vietos tipo priklausomybė nuo namų ūkių pajamų (N=358)

Turėsiųjų dalį namo grupėje respondantai pasiskirstė gana tolygiai. Mažiausiai šios grupės atstovų nustatyta tokių, kurių namų ūkių pajamos yra didžiausios (2,9 proc.). Įvertinus butuose gyvenančių namų ūkių pasiskirstymą pagal pajamas, reikėtų pasakyti, kad didžiausią dalį šioje grupėje (36,1 proc.) sudarė tie namų ūkiai, kurių pajamos per mėnesį varijuoja nuo 2 iki 4 tūkst. Lt. Apibendrinant šią tyrimo dalį, galima pastebėti, kad pajamingiausi namų ūkiai dažniausiai žada įsikurti nuosavuose namuose, taigi pajamų veiksnys, galima teigti, turi tiesioginės įtakos

namų ūkio gyvenamosios vietos tipui. Tokią namų ūkių pajamų ir gyvenamosios vietos tarpusavio priklausomybę patvirtina 10 priede pateikti duomenys.

Atlikus tyrimo duomenų analizę paaiškėjo, kad daugiausiai nuosavuose namuose gyvenančių respondentų (54,1 proc.) priklauso 30-40 m. amžiaus grupei. Tokia situacija gali būti paaiškinta tuo, kad tokio amžiaus žmonės dažniausiai jau gauna pakankamo dydžio pajamas, jiems nėra didelių kliūčių gauti kreditus, todėl jie, kaip nuosavų namų pirkėjai, yra vieni iš aktyviausių (vertinant pagal amžiaus kriterijų). Remiantis tuo galima teigti, kad būtent šio amžiaus vartotojai gali būti pagrįstai laikomi prioritetiniu statybos ir remonto paslaugų segmentu, t.y. statybos ir remonto paslaugas teikiančios įmonės, siekiančios padidinti savo paslaugų paklausą, turėtų didžiausią dėmesį skirti būtent šios grupės vartotojų pritraukimo veiksams. Reiktų pastebėti ir tai, kad vyriausio amžiaus respondentų grupėje (daugiau nei 50 metų) taip pat didelę dalį (42,4 proc.) sudarė gyvensiantieji nuosavuose namuose respondentai. Tuo tarpu tiek jauniausių žmonių namų ūkiai (iki 30 m.), tiek 40-50 m. asmenys, remiantis tyrimo rezultatais, dažniausiai žada gyventi nuosavuose butuose. (žr. 28 pav.)

Taigi, kaip parodė tyrimo duomenys, tarp gyvenamojo ploto ir namų ūkio narių skaičiaus nėra tiesioginės priklausomybės, t.y. neišryškėja dėsningumas, kad didėjant šeimos narių skaičiui gyvenamasis plotas didėja. Nustatyta, kad didžiausiuose būstuose gyvenančius namų ūkius sudaro du ir trys nariai.



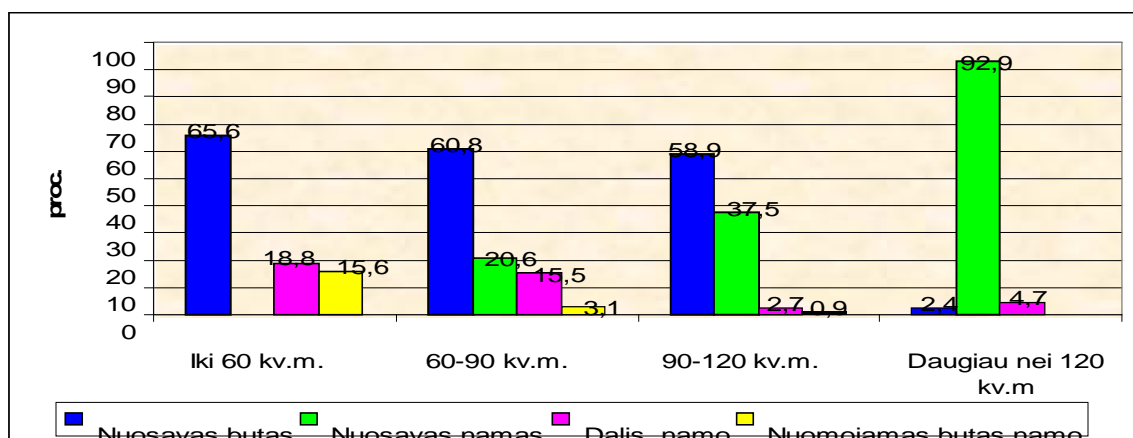
**28 pav.** Respondentų būsimos gyvenamosios vietos tipo priklausomybė nuo amžiaus (N=358)

Nustatyta, kad iš esmės egzistuoja ryšys tarp šeimos narių pajamų ir gyvenamojo ploto. Galima pastebėti, kad didžiausias pajamas gaunančiųjų grupėje daugiausiai (71,4 proc.) yra tokių namų ūkių, kurie gyvens didžiausiuose būstuose. Tuo tarpu mažiausias pajamas gaunantys namų ūkiai, kaip parodė tyrimo rezultatai, dažniausiai ruošiasi apsistoti mažiausiuose būstuose – 63,6 proc. iki 1000 Lt pajamas gaunančių namų ūkių gyvens būstuose, mažesniuose nei 60m<sup>2</sup>. Vertinant

gyvenamojo ploto priklausomybę nuo pajamų nustatyta ir tam tikra variacija, kuri neleidžia

vienareikšmiai patvirtinti tiesioginio ryšio tarp namų ūkio pajamų ir gyvenamojo ploto. Pavyzdžiui, daugiau nei pusė (54,8 proc.) respondentų, kurių namų ūkių pajamos yra 3000-5000 Lt, gyvens 60-90 m<sup>2</sup> būstuose. Tuo tarpu kiek mažesnes pajamas gaunančių namų ūkių didžiausia dalis (37,6 proc.) gyvens erdvesniuose, t.y. nuo 90 iki 120 m<sup>2</sup> dydžio būstuose. Beje būtent šioje pagal pajamas išskirtoje respondentų grupėje trečdalis (33,3 proc.) nurodė, jog ruošiasi gyventi didesniuose nei 120 m<sup>2</sup> būstuose. (žr. 11 priedą)

Atlikus „kryžminę“ analizę, kurios metu įvertinta, ar gyvenamosios vietos ploto dydis priklauso nuo gyvenamosios vietos tipo (žr. 29 paveikslą), nustatyta, kad respondentų, nurodžiusių mažiausią gyvenamąjį plotą (iki 60 m<sup>2</sup>), grupėje daugiausiai buvo gyvensiančių butuose (65,6 proc.). 18,8 proc. šioje pagal gyvenamąjį plotą išskirtoje grupėje sudarė gyvensiantys namo dalyje. Didžiausi respondentų lyginamieji svoriai nustatyti ir vertinant gyvensiančius 60-90 m<sup>2</sup> ir 90-120 m<sup>2</sup> dydžio butuose. Šios santykinės dalys sudarė atitinkamai 60,8 proc. ir 58,9 proc. Didžiausią gyvenamąjį plotą turėsiančių respondentų grupėje dominavo nuosavame name gyvensiantys respondentai, kurie sudarė 92,9 proc. šios grupės atstovų. Apibendrinant galima teigti, kad respondentai, gyvensiantys namuose, turės didžiausias gyvenamąsias patalpas, tačiau nustatyta nemažai respondentų, kurie gyvens pakankamai erdviuose butuose (90-120 m<sup>2</sup>). Taip pat galima pastebėti, kad gyvensiančių 90-120 m<sup>2</sup> dydžio būstuose tarpe daugiau nei trečdalį (37,5proc.) sudarė turėsiantys tokio dydžio namus. Namų ūkių segmento remonto paslaugų poreikį siejant su gyvenamojo ploto dydžiu, galima pasakyti, kad didžiausia tikėtina tokios rūšies paslaugų paklausa yra iš namų savininkų pusės, tačiau nemažas paslaugų poreikis gali būti ir butuose gyvensiančių asmenų grupėje.



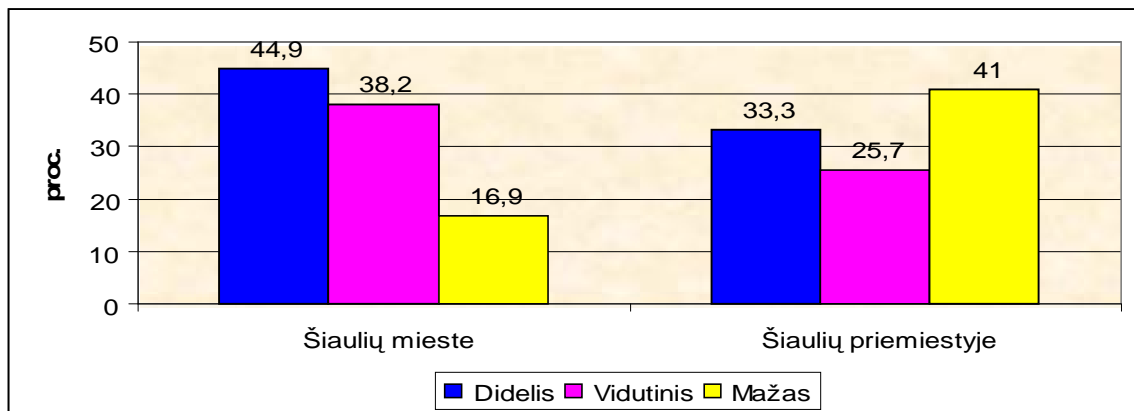
**29 pav.** Respondentų gyvenamojo ploto priklausomybė nuo gyvenamosios vietos tipo (N=358)

Nustatyta, kad didžiausi nustatyti sklypai koncentruojasi Šiaulių priemiestyje. (žr. 12 priedą) 20-30 a. dydžio sklypų bendrame skaičiuje tik 20 proc. sudarė esantys Šiaulių mieste ir



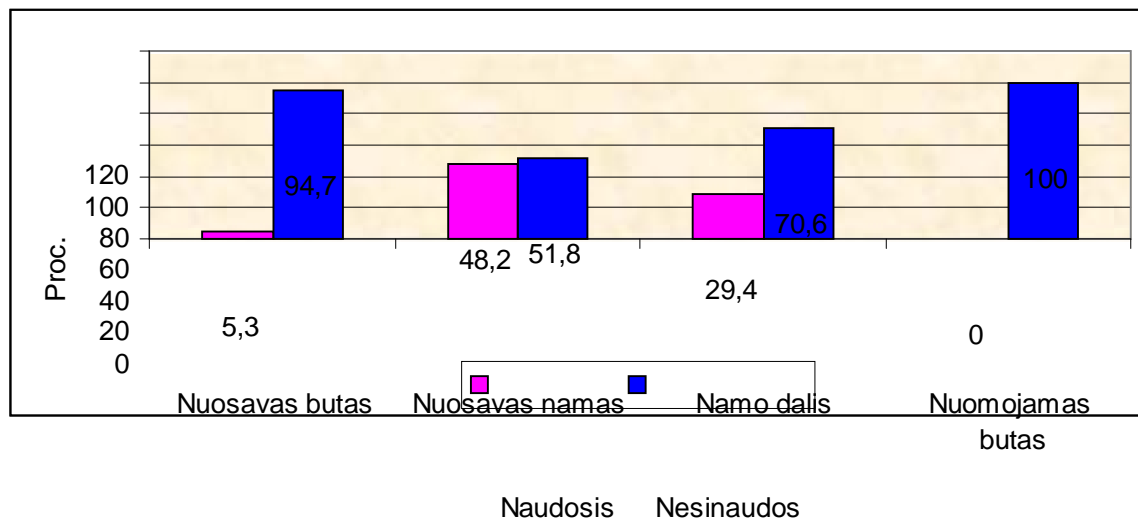
net 80 proc. – Šiaulių priemiestyje. Tačiau 10-20 a. sklypų dažniau sutinkama Šiaulių mieste (atitinkamai 60,9 proc. tokio dydžio sklypų). Akivaizdžiai didesnės mažesnių sklypų santykinės dalys tenka Šiaulių miestui. Net 91,7 proc. sklypų, kurių dydis iki 6 a., anot tyrimo rezultatų, buvo priskirtini Šiaulių miestui. Interpretuojant gautus rezultatus galima teigti, kad statybos paslaugos, kurių reikia namo aplinkos tvarkymui, santykinai reikšmingesnės didesnius sklypus turėsinčiųjų ir Šiaulių priemiestyje gyvenančiųjų grupėje.

Įvertinta, ar namo aplinkai skiriamas dėmesys priklauso nuo namo buvimo vietos. Beveik pusė Šiaulių mieste namus turėsinčių respondentų (44,9 proc.) namo aplinkai ruošiasi skirti didelį dėmesį, daugiau nei trečdalis šios grupės atstovų (38,2 proc.) skirs vidutinį dėmesį, ir tik 16,9 proc., remiantis respondentų atsakymais, skirs mažą dėmesį. Šiaulių priemiestyje gyvenančių respondentų didžioji dalis (41 proc.) nurodė, jog namo aplinkai skirs mažą dėmesį, o trečdalis – didelį dėmesį. Nustatyta, kad apskritai gyveniantys Šiaulių mieste skirs santykinai didesnę dėmesį namo aplinkai ir, galima manyti, gali būti vertinami kaip prioritetas segmentas įmonei siūlant šios rūšies paslaugas arba panašius poreikius tenkinančias paslaugas. (žr. 30 paveikslą)



**30 pav.** Respondentų namo buvimo vietos ir aplinkai skiriamo dėmesio tarpusavio priklausomybė (n=175)

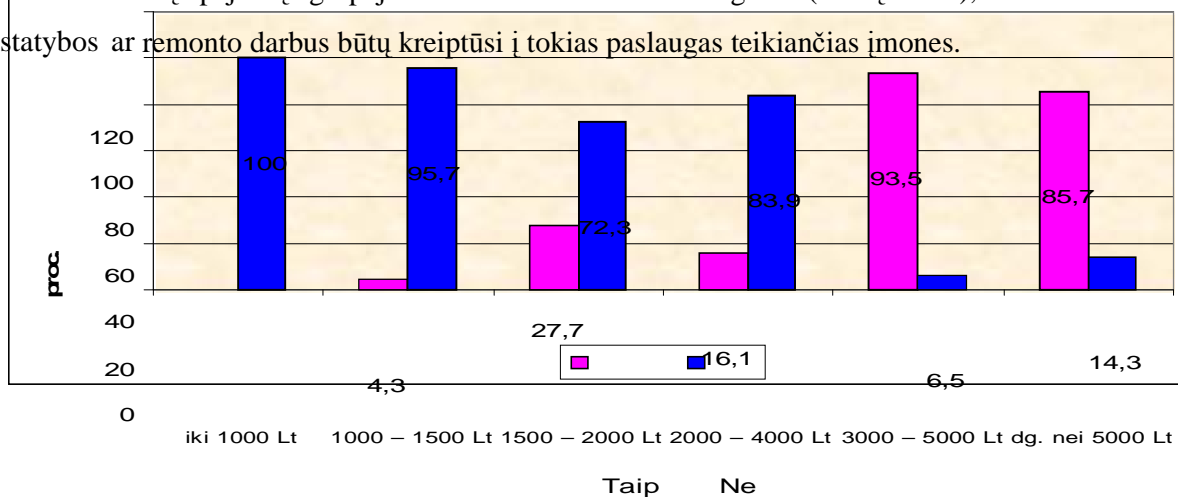
Svarbus tyrimo aspektas – naudojimosi statybos ir remonto paslaugomis faktas. Nustatyta, kad net 48,2 proc. į imtį patekusių būsimų namų savininkų, atlikdami statybos ir remonto darbus, ruošiasi kreiptis į šias paslaugas teikiančias įmones. Turėsinčiųjų namo dalį respondentų grupėje beveik trečdalis (29,4 proc.) buvo tokių, kurie naudosis statybos ir remonto įmonių paslaugomis. Butus turėsinčiųjų grupėje į tokias paslaugas teikiančias įmones kreipsis tik 5,3 proc. respondentų. Apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai į statybos ir remonto paslaugų įmones kreiptis žada būsimų namų savininkai, kurie, kaip parodė ankstesni tyrimo rezultatai, šias paslaugas žada vartoti didesniu intensyvumu, skirdami joms santykinai daugiau pinigų.



**31 pav.** Respondentų naudojimas statybos ir remonto paslaugomis priklausomai nuo gyvenamosios vietos tipo (N=358)

Remiantis tyrimo rezultatais buvo aktualu sužinoti, ar pajamų veiksnys turi įtakos statybas ir remonto paslaugas vykdydysiantiems respondentams, t.y., ar tai, jog jie gauna didesnes pajamas turės tiesioginės įtakos statybos ir remonto įmonės samdymo dažnumui. Kaip matoma iš 32 paveiksle pateiktų duomenų, didėjant pajamoms daugiau respondentų naudotųsi statybines paslaugas teikiančių įmonių paslaugomis. Didžiausias pajamas gaunančių namų ūkių grupėje net 85,7 proc. buvo tokių, kurie naudosis statybos ir remonto įmonių paslaugomis. Dar didesnė statybos ir remonto įmones samdysiančių respondentų santykinė dalis nustatyta 3000-5000 Lt gaunančiųjų grupėje (93,5 proc.).

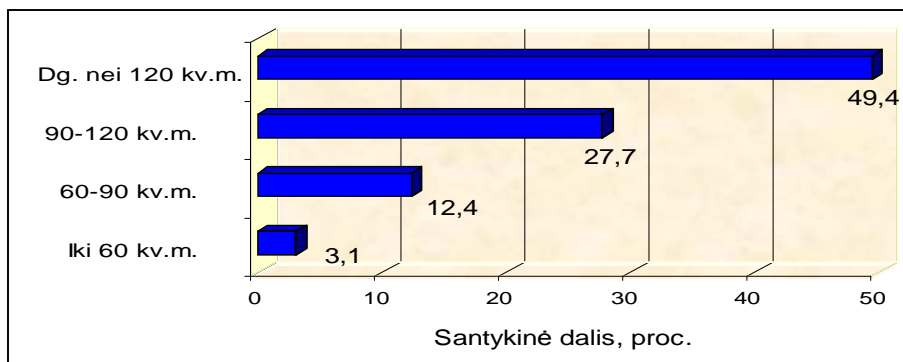
Visose kitose pagal namų ūkių pajamų lygį išskirtose grupėse didesnes santykinės dalis sudarė respondentai, nesinaudosiantys statybos ir remonto įmonių paslaugomis. Pažymėtina, kad mažiausių pajamų grupėje nebuvo nei vieno žmogaus (namų ūkio), kuris atlikdamas statybos ar remonto darbus būtų kreiptųsi į tokias paslaugas teikiančias įmones.



**32 pav.** Respondentų naudojimas statybos ir remonto paslaugomis priklausomai nuo namų ūkio pajamų lygio (N=358)

Įvertinus, ar statybos ir remonto paslaugų užsakymo apimtis priklauso nuo gyvenamosios vietos tipo, nustatyta gana aiški šių dviejų veiksnių tarpusavio priklausomybė. (žr. 13 priedą)

Mažiausios užsakymų apimtys būdingos butuose gyvenančių respondentų grupei. Gana nedidelės pinigų sumas, pasirenkę sumokėti statybos ir remonto paslaugas teikiančioms įmonėms už atliktas paslaugas ir namo dalyje gyveniantys respondentai. Tik po 10 proc. sudarė tokie namo dalį turėsiantys respondentai, kurie už atliktas paslaugas gali sumokėti nuo 5 iki 10 tūkst. Lt. ir nuo 10 iki 20 tūkst. Lt. Kaip matoma 33 paveiksle, beveik pusė didžiausius gyvenamuosius būstus turėsiančių respondentų, žada naudotis statybos ir remonto įmonių paslaugomis. Akivaizdu, kad mažėjant gyvenamajam plotui, mažėja respondentų, statybos ir remonto darbų atlikimui samdysiančių įmones, lyginamieji svoriai. Tik 3,1 proc. mažiausiuose būstuose gyvenančių respondentų vykdydami statybos ar remonto darbus, kreipsis į įmones dėl šių paslaugų atlikimo. Taigi galima teigti, kad gyvensiantieji nuosavuose namuose iš statybos ir remonto paslaugų įmonių žada pirkti daugiau ir už didesnę sumą pinigų, t.y. jie būtent sudaro pagrindinę „stambiausių“ pirkėjų segmento dalį.



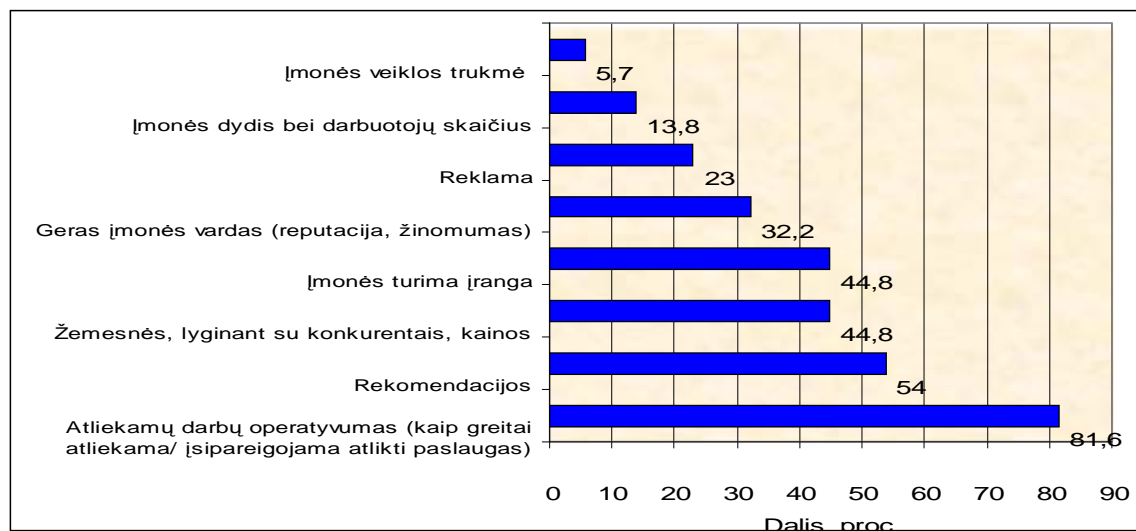
**33 pav.** Statybos ir remonto įmonių paslaugomis besinaudosiančių respondentų santykinės dalys atskirose grupėse pagal gyvenamąjį plotą

Duomenų analizė parodė, kad tarp statybos ir remonto paslaugų piniginės vertės ir gyvenamosios vietos ploto egzistuoja tiesioginis ryšys. Nustatyta, kad didėjant gyvenamosioms patalpoms paslaugų užsakymo dydis statybos ir remonto paslaugų įmonėse turi tendenciją didėti. (žr. 14 priedą). Nustatyta, kad respondentai - didžiausių pagal kvadratūrą būsimųjų būstų savininkai statybos ir remonto paslaugų jas teikiančiose įmonėse ruošiasi užsisakyti už didžiausias sumas, t.y. daugiau nei 120 m<sup>2</sup> būsimų būstų savininkų grupėje po 26,2 proc. sudarė didžiausius užsakymus besiruošiantys atlikti respondentai (nuo 20 iki 50 tūkst. Lt ir daugiau nei 50 tūkst. Lt). Tuo tarpu mažesnius gyvenamuosius plotus besiruošiantys turėti respondentai nurodė žymiai mažesnes statybos ir remonto paslaugų pinigines vertes. Tyrimo rezultatai leido patvirtinti logišką prielaidą, kad dažniausiai didesnis gyvenamasis plotas „kartu reiškia“ ir didesnes išlaidas statybos ar remonto paslaugoms.

Viename iš apklausos duomenų analizės etapų įvertinta, ar namų ūkio pajamos gali būti pagrįstai laikomas faktoriniu veiksniu, įtakančiu statybos ir remonto paslaugų užsakymo apimtis. Gauti rezultatai leidžia tvirtinti, kad tarp šių dviejų kintamųjų pasireiškia tiesioginis ryšys, t.y. namų ūkio pajamoms didėjant, didėja įmonių atliktų statybos ir remonto darbų pinigine verte. Galima pastebėti, kad tik daugiausiai pajamų gaunančiuose namų ūkiuose nustatyti atvejai, kai statybos ir remonto įmonių atliktų darbų vertė siektų nuo 10 iki 20 tūkst. Lt, o taip pat nuo 20-50 tūkst. Lt. Nustatyta, kad didžiausias pajamas gaunančių namų ūkių, besinaudosiančių statybos ir remonto paslaugomis, grupėje daugiausiai (66,7 proc.) buvo tokių, kurie atliktų darbų už 10-20 tūkst. Lt sumą. Tačiau vertinant pajamų įtaką nagrinėjamų paslaugų užsakymų dydžiui, pastebėtos tam tikros išlygos. Remiantis gautais rezultatais, tik respondentų grupėje, kurios namų ūkio pajamos yra 3-5 tūkst. Lt, nustatyti atvejai, kai statybos ir remonto paslaugoms būtų skiriama daugiau nei 50 tūkst. Lt. Tokias pajamas gaunančiųjų grupėje daugiausiai už paslaugas pasirengusių sumokėti respondentų dalis sudarė net 41,4 proc. Pateiktus komentarus detalizuojantys duomenys pateikti 15 priede.

Labai svarbus tyrimo aspektas - statybos ir remonto paslaugų įmonės pasirinkimą lemiančių veiksnių nustatymas ir jų svarbos konkrečios įmonės pasirinkimo sprendimui įvertinimas. Informacija, surinkta pagal šį klausimą, leidžia atskleisti statybos ir remonto paslaugų vartotojų motyvaciją, sprendimo priėmimo, renkantis įmonę, racionalumą.

Į anketoje pateiktą klausimą: „Kas turi didžiausią įtaką Jums pasirenkant statybos paslaugas teikiančią įmonę?“ gauti atsakymai pateikti 34 paveiksle. Pastebima, kad respondentų buvo prašoma nurodyti po tris, jų manymu, svarbiausius veiksnius, lemiančius statybos įmonės pasirinkimą. Pastarasis analizės aspektas parodė, kad didžiajai daliai respondentų renkantis statybos įmonę, įtakos turėjo atliekamų darbų operatyvumas (kaip greitai atliekama ar išsipareigojama atlikti užsakomas paslaugas). Šį veiksnį pažymėjo 81,6 proc. respondentų. Taip svarbus analizuojamas paslaugas teikiančios įmonės pasirinkimą lemiantis veiksnys, remiantis respondentų atsakymais, yra pažįstamų, draugų, specialistų rekomendacijos (54 proc. šios grupės respondentų, t.y. 47 iš 87). Prie kitų svarbesnių veiksnių galima priskirti žemesnių kainų veiksnį (lyginant su konkurentais) ir įmonės turimos įrangos faktorių. Šie veiksniai atrodė svarbūs beveik pusei šios grupės respondentų (po 44,8 proc.).



**34 pav.** Statybos ir remonto paslaugų įmonės pasirinkimą lemiantys veiksniai (n = 87)

Galima pastebėti, kad įmonės vardas, jos reputacija bei apskritai įmonės žinomumas, atrodo vienas iš svarbiausių veiksnių maždaug trečdaliui respondentų (32,2 proc.), o reklama, anot tyrimo rezultatų, renkantis statybos ir remonto paslaugas atliekančią įmonę yra svarbi 23 proc. respondentų. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad mažiausią įtaką konkrečios statybos bei remonto įmonės pasirinkimui turi įmonės veiklos trukmė, o taip pat įmonės dydis bei darbuotojų skaičius.

Kai kuriais anketoje pateiktais klausimais siekta įvertinti statybos ir remonto paslaugų vartotojų pasitenkinimą šios rūšies paslaugomis, išsiaiškinti statybos ir remonto paslaugų vartotojų nuomones apie tokio pobūdžio paslaugas teikiančias įmones. Apie tai – 2.6. poskyryje.

#### 2.4.6. Statybos ir remonto paslaugų vartotojų pasitenkinimo įvertinimas

Norint įvertinti situaciją nagrinėjamų paslaugų rinkoje, anketoje pateiktas klausimas: „Kokių statybos ir remonto paslaugų paklausa yra didžiausia?“. Remiantis tyrimu galima teigti, kad didžiausią paklausą, respondentų nuomone, turi šios statybos ir remonto paslaugos (žr. 16 priedą):

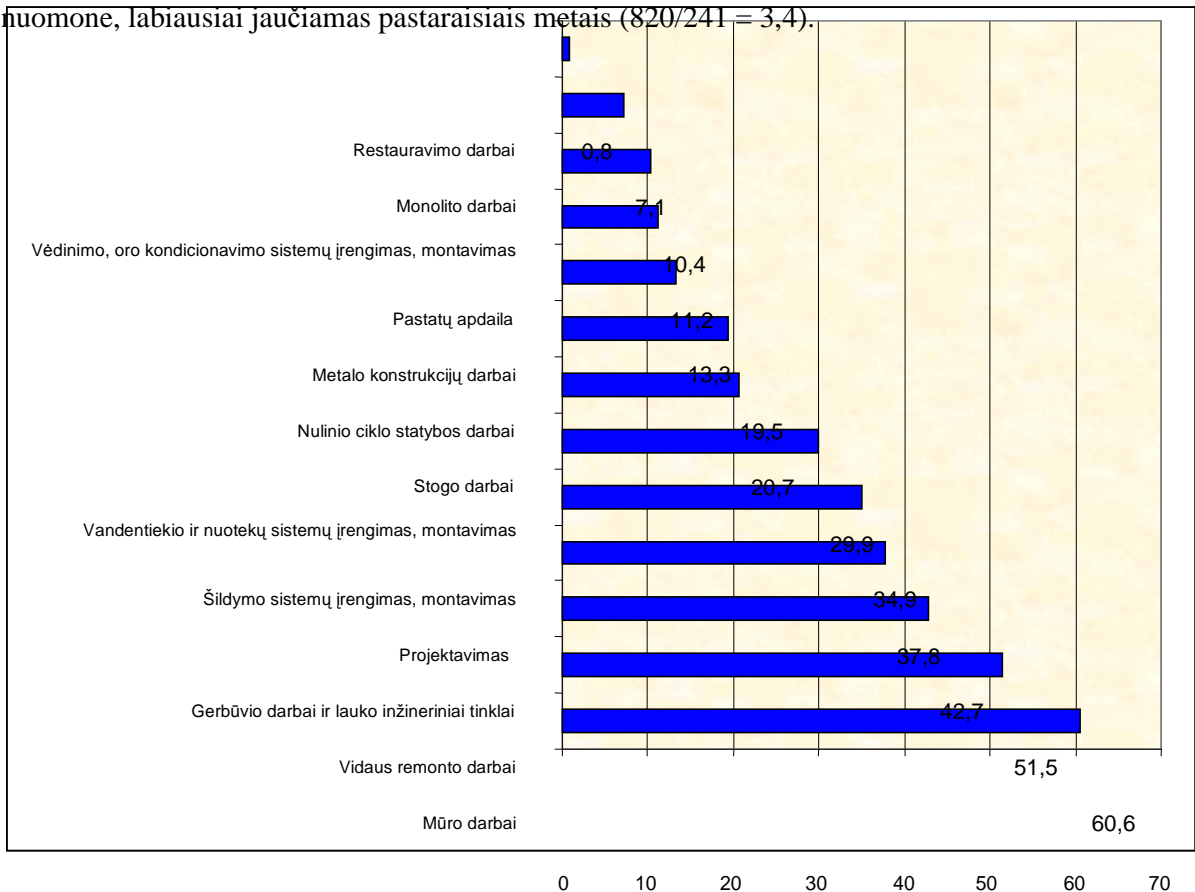
1. Mūro darbai (šią paslaugą nurodžiusių respondentų dalis buvo lygi 95 proc.).
2. Vidaus remonto darbai (atitinkamai 81,7 proc.).
3. Gerbūvio darbai ir lauko inžineriniai tinklai (atitinkamai 76,3 proc.).
4. Šildymo sistemų įrengimas, montavimas (atitinkamai 71,0 proc.).
5. Vandentiekio ir nuotekų sistemų įrengimas, montavimas (atitinkamai 69,3 proc.).

Nustatyta, kad rečiausiai nurodyti atsakymų variantai, vertinant didžiausią paklausą turinčias statybos ir remonto paslaugas, yra šie: monolito darbai (8,3 proc.), restauravimo darbai

(6,6 proc.), statybinių medžiagų tyrimai ir bandymai (2,1 proc.). Apžvelgiant į gautus duomenis galima pastebėti, kad vidutiniškai vienas respondentas nurodė po 5 ar 6 didžiausią paklausą turinčias statybos ir remonto paslaugas ( $1359/241 = 5,64$ ).

Respondentų taip pat buvo paprašyta nurodyti statybos ir remonto paslaugas, kurioms pastaraisiais metais jaučiamas didžiausias deficitas. Atsakymai į šį klausimą buvo ganėtinai panašūs, lyginant su prieš tai analizuotu statybos ir remonto paslaugų aspektu (žr. 35 paveikslą). Daugiau nei pusė į šį klausimą atsakinėjusių respondentų nurodė, kad labiausiai jaučiamas trūkumas šių paslaugų: mūro darbų (60,6 proc.), vidaus remonto darbų (51,5 proc.). Taip pat prie dažniau minimų statybos ir remonto paslaugų, vertinant pagal paklausos patenkinimo lygį (paklausos perteklių arba pasiūlos trūkumą) priskirtinos šios: gerbūvio ir lauko inžinerinių tinklų darbai (42,7 proc.), projektavimo darbai (37,8 proc.), šildymo sistemų įrengimo ir montavimo darbai (34,9 proc.), vandentiekio ir nuotekų sistemų įrengimo ir montavimo darbai (29,9 proc.).

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad geriausiai patenkinamas šių statybos ir remonto paslaugų kiekybinis poreikis: restauravimo darbų (tik 0,8 proc. respondentų nurodė, kad jų manymu, šių paslaugų trūksta), monolito darbų (atitinkamai - 7,1 proc.), vėdinimo ir oro kondicionavimo sistemų įrengimo ir montavimo darbų (atitinkamai - 10,4 proc.). Vidutiniškai vienas respondentas nurodė po 3-4 statybos ir remonto paslaugas, kurių trūkumas, tyrimo dalyvių nuomone, labiausiai jaučiamas pastaraisiais metais ( $820/241 = 3,4$ ).



**Dalis, proc.**

**35 pav.** Statybos ir remonto paslaugos, kurių trūkumas labiausiai jaučiamas pastaraisiais metais

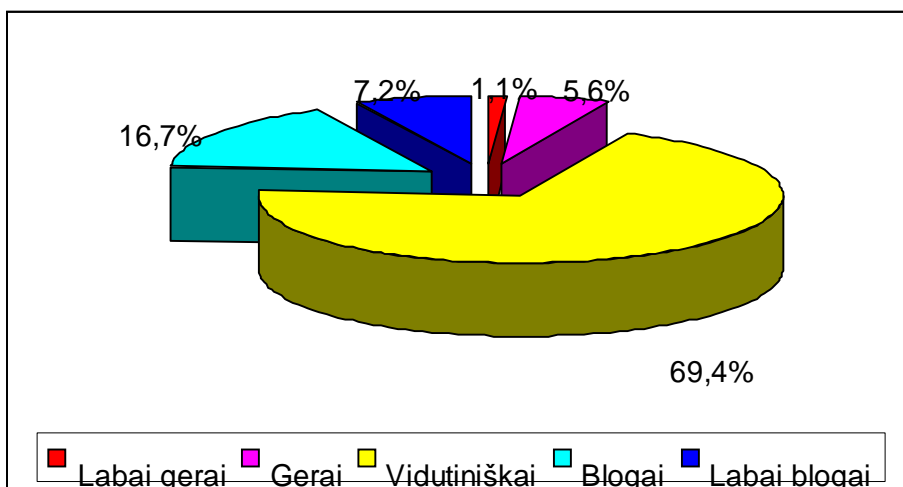
Respondentai, turėję tiesioginį paslaugos pirkimo santykį su statybos ir remonto įmonėmis, t.y. buvę šių įmonių paslaugų užsakovais, buvo paprašyti įvertinti šių įmonių veiklą bei jiems suteiktą statybos ir remonto paslaugų kokybę. Respondentų pateikti Šiaulių mieste veikiančių statybos ir remonto paslaugų įmonių vertinimai matomi 17 priede.

Vertinant statybų ir remonto paslaugų įmones bei jų suteiktą paslaugų kokybę didžiausios respondentų dalys pateikė atsakymo variantą „vidutiniškai“ (išskyrus įmonių grupę „kitos įmonės“). Tokį vertinimą pateikusių respondentų lyginamieji svoriai svyravo nuo 90,0 proc. iki 55,6 proc. Vertinant pagal vidutines reikšmes pastebima, kad geriausiose pozicijose atsidūrė šios įmonės: UAB „Stitis“, UAB „Šiaulių ranga“ ir UAB „Titanas“. Šių įmonių paslaugų vertinimo vidutinės reikšmės buvo 3 ir daugiau. Prasčiausiai įvertintos „kitoms įmonėms“ priskirtos įmonės (vidurkis penkiabalėje vertinimo skalėje buvo lygus 2,1). UAB „Rekana“ vidutinis balas siekė 2,44, UAB „RVstatyba“ – atitinkamai 2,5, o UAB „Gyvatukas“ – 2,55. Reikėtų pastebėti, kad ši tyrimo dalis leido nustatyti tam tikrus paslaugų vartotojų nuomonių dėsningumus. Kita vertus, pagal šį klausimą gautų rezultatų negalima laikyti labai reprezentatyviais dėl to, kad kiekvieną įmonę vertino akivaizdžiai nevienodas respondentų skaičius, o tai nesukuria labai stipraus metodologinio pagrindo tarpusavyje lyginti šias įvardintas 15 įmonių, neleidžia remiantis duomenimis tiksliai apibrėžti kiekvienos jų konkurencinį statusą rinkoje.

Analizuojant respondentų atsakymus, vertinant statybos ir remonto paslaugas teikusių įmonių paslaugų kokybę, galima pažymėti, kad visų paminėtų statybos įmonių vertinimuose dažniausiai sutinkama reikšmė (moda) yra lygi 3 (tai reiškia, kad dažniausiai įmonių paslaugos vertinamos „vidutiniškai“). Galima pastebėti, kad tik „kitų įmonių“ grupės vertinimuose moda yra 1, t.y. daugiausiai šios grupės respondentų (36,4 proc.) pateikė vertinimą – „labai blogai“.

Pastarasis tyrimo aspektas leidžia teigti, kad iš esmės respondentai nėra patenkinti jiems suteiktą statybos ir remonto paslaugų kokybe. Remiantis gautais tyrimo rezultatais galima teigti, kad didžioji dalis (69,4 proc.) konkrečias statybos paslaugų įmones įvardijusių ir jų paslaugų kokybę vertinusių respondentų nurodė vertinimą „vidutiniškai“. Nemaža dalis – net 16,7 proc. – tenka aiškų negatyvų požiūrį, vertinant statybų paslaugų įmones, išreiškusiems respondentams, kurie pateikė nagrinėjamų paslaugų kokybės vertinimą „blogai“. Pagal 36 paveiksle pateiktus duomenis apskaičiuotas vidutinis rodiklis. Gauta reikšmė lygi 2,77, o toks vertinimas pagal respondentams pasiūlytą penkiabalę statybos ir remonto paslaugų vertinimo skalę reiškia žemesnį nei vidutinį paslaugos vertinimo lygį (pateiktoje paslaugų kokybės vertinimo skalėje 3 reiškė vertinimą „vidutiniškai“, o 2 – „blogai“).

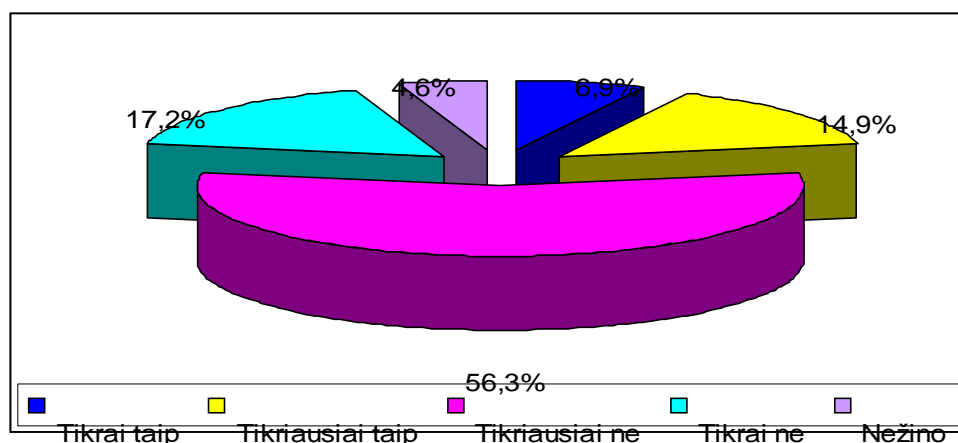




**36 pav.** Statybos ir remonto darbus atlikusių įmonių paslaugų kokybės bendras vertinimas (n = 87)

Siekiant įvertinti statybos ir remonto įmonės samdžiusių respondentų pasitenkinimo lygį ir papildyti ankstesnius tyrimo aspektus, pateiktas kitas anketos klausimas. Tyrime dalyvavusių asmenų, kurie atlikdami statybos ir remonto darbus samdė įmones, buvo paklausta, ar juos apskritai tenkino atliktų statybos (remonto) darbų kokybė.

Remiantis gautais atsakymais galima teigti, kad daugiau nei pusė iš šio klausimą atsakinėjusių respondentų (56,3 proc.) netenkino jiems atliktų darbų kokybė. Darbų kokybe aiškiai nepatenkintų (atsakiusių „tikrai ne“) respondentų buvo gana daug – net 17,2 proc. Užtikrintai teigiamai statybos ir remonto paslaugas jiems teikusią įmonių darbų kokybę vertino tik 6,9 proc., t.y. jie buvo tikrai patenkinti jiems suteiktomis paslaugomis, o 14,9 proc. šios grupės respondentų atsiliepdami apie jiems suteiktas paslaugas nurodė, jog yra „tikriausiai patenkinti“. (žr. 37 paveikslą)



**37 pav.** Respondentų pasitenkinimas atliktų statybos ir remonto darbų kokybe (n = 87)

Anketoje pateiktas klausimas siekiant išsiaiškinti, kokios yra suteiktų statybos ir remonto

paslaugų nepasitenkinimo priežastys, nusiskundimai. Į šį klausimą atsakinėjo 64 respondentai iš 87,

t.y. tie, kurie vertindami pasitenkinimą atliktais statybos ir remonto darbais, nurodė, jog yra tikrai nepatenkinti arba tikriausiai nepatenkinti. Kaip pasiskirstė atsakymai į klausimą: „Kodėl Jūs netenkino atliktų statybos darbų kokybė?“ parodyta 18 priede. Pažymėtina, kad susistemintus atsakymus į šį atviro tipo klausimą išskirta 10 atsakymų kategorijų. Tyrimas parodė, kad daugiausiai respondentų savo nepasitenkinimą jiems suteiktomis statybos ir remonto paslaugomis siejo su atsainiu įmonių bei jų darbuotojų požiūriu į juos kaip klientus. Prie šios atsakymo kategorijos priskirti 37 atsakymai iš 64, t.y. tokią nuomonę išreiškusių respondentų dalis sudarė 57,8 proc. Tik nežymiai mažiau respondentų nurodė, jog jų nepasitenkinimas suteiktomis paslaugomis sietinas su atliktų darbų neoperatyvumu bei nesavalaikiškumu. Beveik pusė respondentų (45,3 proc.), atsakinėjusių į šį klausimą, išreiškė tiesioginį nepasitenkinimą jiems atliktų paslaugų kokybe ir prie nepasitenkinimo priežasčių įvardijo „akivaizdų darbų broką, žemą paslaugų kokybę, blogai atliktus darbus“. Apibendrinant galima teigti, kad statybos ir remonto įmonė, siekianti pagerinti paslaugos kokybę, visų pirma, turėtų išspręsti respondentų paminėtus probleminius veiklos aspektus. Autoriaus manymu, nustatyti vartotojų nepasitenkinimo veiksniai gali būti svarbūs ir kitoms panašias paslaugas teikiančioms įmonėms (arba tam pačiam rinkos segmentui paslaugas teikiančioms įmonėms), norinčioms veikti pagal CRM principus ir teisingai organizuoti paslaugos teikimo procesą. Galima manyti, kad šių pagrindinių negatyvių veiksnių sprendimas sudaro pagrindines statybos ir remonto paslaugų įmonių sėkmės prielaidas, sukuria galimybes didinti vartotojų lojalumą.

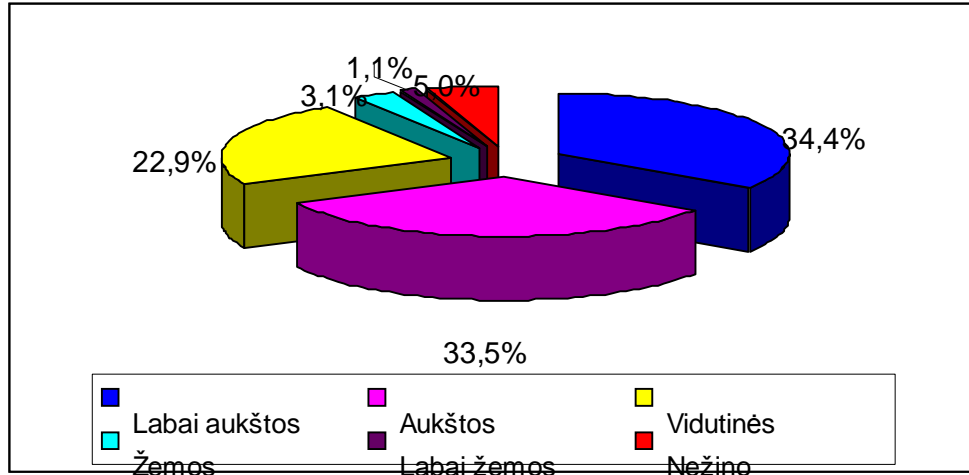
Remiantis tyrimu svarbios ir daugiau nei trečdalis šios grupės respondentų nurodytos nepasitenkinimo priežastys yra šios: per aukštos paslaugų kainos bei paslaugų kainų neatitikimas kokybei (37,5 proc.), o taip pat organizaciniai bei vadovavimo statybų ir remonto darbams trūkumai (35,9 proc.). Nepasitenkinimo priežasčių sąrašo pabaigoje, vertinant pagal nurodytų priežasčių pasikartojimo dažnumą, nustatytos šios atsakymų kategorijos: per didelė darbų atlikimo skuba, lemianti nepakankamą darbų atlikimo kokybę (18,8 proc.), darbas su žemos kokybės medžiagomis bei žaliavomis, kas neigiamai įtakoja galutinę paslaugos kokybę (12,5 proc.).

Reikėtų pastebėti, kad vienas respondentas, nurodydamas nepasitenkinimo priežastis, pateikė atsakymus (nuomones), kurios priskirtos vidutiniškai 3 kategorijoms ( $209/64 = 3,27$ ), o tai reiškia, kad daugeliu atvejų respondentai buvo nepatenkinti ne vienu, bet keliais jiems suteiktos paslaugos aspektais. Apibendrinant galima teigti, kad daugelio respondentų nepasitenkinimas jiems suteiktomis statybos ir remonto paslaugomis siejamas su keliomis priežastimis, keliais jų išvelgtais trūkumais statybinių ir remonto paslaugų įmonėse.

Neabejojama, kad vertinant paslaugų kokybę neatskiriama jos sudedamoji dalis yra paslaugos kaina. Visiems tyrime dalyvavusiems respondentams pateiktas klausimas: „Kaip vertinate teikiamų statybos ir remonto paslaugų kainas (pastaraisiais metais)?“. Nustatyta, kad daugiau nei

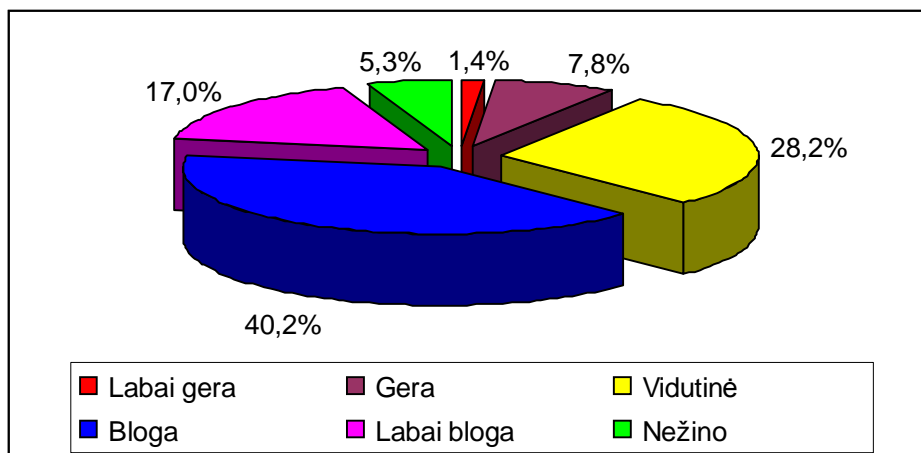
pusė respondentų mano, kad pastaraisiais metais nagrinėjamų paslaugų kainos yra labai aukštos

arba aukštos. Tokią nuomonę pateikusių respondentų dalys buvo maždaug vienodos ir sudarė atitinkamai 34,4 proc. ir 33,5 proc. Nemažai respondentų išreiškė nuomonę, kad statybos ir remonto paslaugų kainos yra „vidutinės“ (22,9 proc.). O respondentų, manančių, kad šių paslaugų kainos labai žemos ir žemos, buvo itin mažai. Tokius atsakymus pateikusiųjų dalys sudarė atitinkamai 1,1, 3,1 proc. ir 5,0 proc. (žr. 38 pav.)



**38 pav.** Respondentų nuomonės apie statybos ir remonto paslaugų kainas (N = 358)

39 paveiksle pateikta informacija apie visų tyrime dalyvavusių respondentų nuomonių pasiskirstymą, jiems atsakant į klausimą: „Kokia Jūsų nuomonė apie statybos ir remonto paslaugas Šiaulių mieste teikiančias įmones?“. Akivaizdu, kad didžiajai daliai respondentų (40,2 proc.) būdinga neigiama nuomonė apie Šiaulių mieste veikiančias tokio pobūdžio įmones. Vertinimą „labai blogai“ pateikusių lyginamasis svoris sudarė 17,1 proc. Vidutiniškai šias įmones vertinusiųjų dalis sudarė 28,2 proc. Pastebima, kad gerai ir labai gerai atsiliepančių apie Šiaulių miesto statybos ir remonto paslaugų įmones nustatyta labai mažai (atitinkamai 7,8 proc. ir 1,4 proc.).

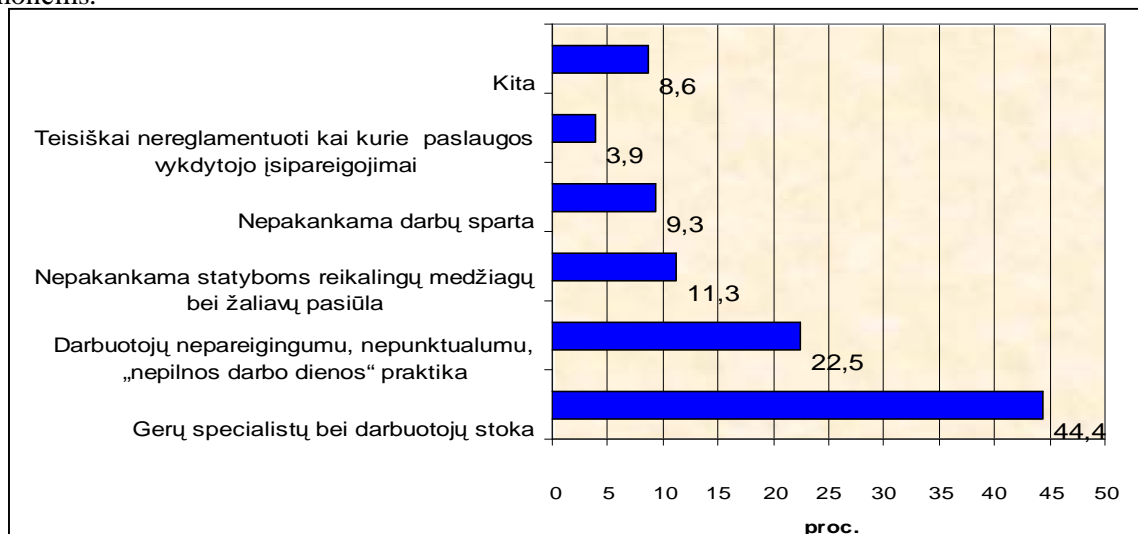


**39 pav.** Respondentų nuomonės apie statybos ir remonto įmones Šiaulių mieste (N = 358)

Tyrimo metu nustatyta gan negatyvi respondentų (esamų ir potencialių statybos ir remonto paslaugos vartotojų) nuomonė apie Šiaulių mieste veikiančių statybos ir remonto įmonių veiklą. Toks gana plačiai apimantis neigiamas požiūris gali būti paaiškintas tuo, kad:

- § statybos ir remonto paslaugos teikimu, kokybe nepatenkintas žmogus dažnai savo nuomonę išsako per įvairius komunikacijos kanalus (žiniasklaidos priemonės, o tai pat per asmeninį bendravimą), o tai turi labai didelę įtaką bendrai visuomenės bei atskirų jos grupių nuomonei,
- § egzistuoja objektyvios priežastys, lemiančios iš tiesų nepakankamai aukštą statybos ir remonto paslaugų kokybę, o tokios šių paslaugų vartojimo „neigiamos patirties“ sklaida visada turi „didesnį greitį ir įsimenamumą“.

Respondentų atsakymai į klausimą, su kokiomis didžiausiomis problemomis jiems teko susidurti vykdant statybas bei atliekant remonto darbus, parodė, kad pastaruosiu metu šių darbų vykdymą ypač apsunkina gerų specialistų bei darbuotojų trūkumas (44,4 proc.), o taip pat samdomų ir statybos darbus vykdančių darbuotojų netinkamos asmeninės savybės: pareigingumo, punktualumo stoka, darbo dienos „susitrumpinimas“ (22,5 proc.). Kiti rečiau paminėti statybų vykdymo probleminiai aspektai: nepakankama statybos darbams reikalingų medžiagų ir žaliavų pasiūla, nepakankama darbų sparta, statybos paslaugų tiekėjo – paslaugų vykdytojo išipareigojimų užsakovui teisinių klausimų sprendimų sudėtingumas. Interpretuojant šios tyrimo dalies rezultatus galima teigti, kad vartotojų išsakyti nusiskundimai – tai vertinga informacija ne tik statybos ir remonto paslaugas teikiančioms įmonėms, bet ir kitoms panašaus pobūdžio paslaugas teikiančioms įmonėms.



**40 pav.** Problemos, su kuriomis respondentai susidūrė atlikdami statybų ir remontų darbus (n=151)

Anketoje pateiktas atviro tipo klausimas norint išsiaiškinti, kokių pasiūlymų, pageidavimų respondentai turi statybos ir remonto paslaugų įmonėms, kaip įmonės turėtų

tikslingai modifikuoti savo veiklą, siekdamos didesnio nagrinėjamų paslaugų vartotojų pasitenkinimo. Gauti atsakymai susisteminti į 8 atsakymų kategorijas ir pateikti 19 priede.

Remiantis tyrimu galima teigti, kad beveik trečdalis respondentų (iš 157 į šį klausimą atsakinėjusių respondentų) mano, kad pagrindinės statybos ir remonto paslaugų įmonių problemos sietinos su nepakankama darbuotojų kvalifikacija. Kai kurie tokį atsakymą pateikę respondentai šį probleminį aspektą statybos ir remonto paslaugų įmonėms siūlo spręsti vykdant griežtesnę darbuotojų atranką. 28,7 proc. sudarė respondentai išreiškę pageidavimą dėl geresnės teikiamų paslaugų kokybės, o 24,2 proc. respondentų mano, kad pagrindinės statybos ir remonto paslaugas teikiančių įmonių problemos išsispręstų, jeigu darbai būtų atliekami operatyviau. Taip pat reikšmingos respondentų dalys išsakė pageidavimus dėl geresnio įmonių apsirūpinimo modernia darbui reikalinga įranga (23,6 proc.), o maždaug penktadalis respondentų (21,7 proc.) pageidautų žemesnių paslaugų kainų. Rečiau respondentų nurodyti pageidavimai buvo šie: geresnis darbų organizavimas (15,9 proc.), didesnis dėmesys kliento poreikiams (12,1 proc.), aukštesnės kokybės medžiagų ir žaliavų naudojimas (8,9 proc.). Reikėtų pastebėti, kad respondentų pateikti atsakymai priskirti vidutiniškai 1-2 atsakymų kategorijoms ( $258/157 = 1,64$ ).

Atlikto ir magistro darbe aprašyto vartotojų tyrimo rezultatai buvo sugretinti bei palyginti su 2005 metais sausio 13-16 d. atlikto Lietuvos vartotojų tyrimu, kurio metu apklausta 1064 respondentai. Tyrimas atliktas JTVP programos „Parama įgyvendinant Nacionalinį žmogaus teisių veiksmų planą“ užsakymu. Pastarąjį tyrimą atliko Visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų centras „Vilmorus“.

Šio tyrimo objektas: 18 metų ir vyresni Lietuvos gyventojai. Taikytas apklausos būdas: interviu respondento namuose. Naudotas atrankos metodas: daugiapakopė, tikimybinė atranka. Respondentų atranka parengta taip, kad kiekvienas Lietuvos gyventojas turėtų vienodą tikimybę būti apklaustas. Apklausa vyko šiuose geografiniuose segmentuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Marijampolėje, Druskininkuose, Visagine, Švenčionių, Alytaus, Šakių, Plungės, Pakruojo, Šilutės, Kėdainių, Utenos, Tauragės, Šalčininkų ir Rokiškio rajonuose. Tyrime dalyvavo žmonės iš 19 miestų ir 59 kaimų.

Nustatyta, kad per metus laiko nekokybiškos paslaugos buvo suteiktos 22 proc. vartotojų (respondentų).

Autoriaus atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog 16,7 proc. respondentų paslaugas vertino blogai, o 7,2 proc. - labai blogai. Taigi abiejų tyrimų rezultatai iš esmės apibūdina panašias vartotojų nuomones jų vartojamų paslaugų (apskirtai) atžvilgiu ir statybos ir remonto paslaugų atžvilgiu. Iš vertinimui pateiktų paslaugų (remiantis Vilmorus tyrimo rezultatais) žemiausiai įvertintos statybos ir remonto darbų paslaugos, kurias neigiamai įvertino 29 proc. respondentų. Kaip pastebima tyrimo ataskaitoje, „šia paslauga naudojasi ne taip jau daug gyventojų – 24 proc., matyt, kad daugelis tvarkosi patys ar prašo draugų bei giminių pagalbos“. Remiantis statybos ir remonto paslaugų

tyrimo rezultatais, apskritai statybos ir remonto paslaugas pastaraisiais metais pirkė 24,3 proc. visų respondentų. Taigi šiuo požiūriu abu tyrimai rodo vienodą situaciją.

Mažiausiai statybos ir remonto darbų paslaugomis naudojasi pensininkai (11 proc.), žemų pajamų gyventojai (15 proc.), neturintys vidurinio išsilavinimo (10 proc.), kaimo žmonės (13 proc.). Autoriaus atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog dažniausiai į statybos ir remonto įmones kreipiasi didesnių pajamų gyventojai, namų savininkai (o ne butuose gyvenantys asmenys) ir didesnę gyvenamąją plotą turintys gyventojai (pastaba: „Vilmorus“ duomenys pastaraisiais dviem aspektais nebuvo analizuoti. Atlikto tyrimo duomenimis, respondentų išsilavinimas statybos ir remonto paslaugų vartojimui įtakos neturi. „Vilmorus“ atlikto tyrimas parodė, kad paslaugų įkainius vartotojai vertino kaip neteisingus. Ypač neigiamai vartotojai įvertino šilumos tiekimo, statybos ir remonto paslaugų, laidinio ryšio paslaugų kainas. Respondentų vertinimuose, ar statybos ir remonto paslaugų kainos yra „teisingos“, dominavo neigiami vertinimai (52 proc.). Nemaža dalis (29 proc.) respondentų šiuo klausimu neturėjo aiškios nuomonės, o manančių, kad šių paslaugų kainos yra teisingos nurodė tik 19 proc. respondentų. Autoriaus atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad daugiau nei pusė respondentų mano, kad pastaraisiais metais nagrinėjamų paslaugų kainos buvo per aukštos, o trečdalis respondentų išreiškė nuomonę, kad šių paslaugų kainos buvo vidutinės. Taigi dviejų lyginamų tyrimų rezultatai iš esmės rodo labai panašią respondentų nuomonę apie statybos ir remonto kainų „teisingumą“.

Kaip parodė „Vilmorus“ atlikto tyrimo rezultatai, svarbiausias kriterijus vartotojui renkantis prekę ar paslaugą yra kokybė. Į šį kriterijų atkreipia dėmesį 86 proc. respondentų. Nustatyta, kad prekių ir paslaugų kokybė svarbiausia yra jaunimui (94 proc.), specialistams su aukštuoju (92 proc.), didesnes pajamas gaunančioms šeimoms (95 proc.). Kiti kriterijai, pateikti pagal jų svarbą vartotojui (remiantis atlikto tyrimo rezultatais) yra šie: kaina, saugumas ir poveikis, garantijos/servisas, vartojimo ypatumai, reklama.

Galima pastebėti, kad lyginamų tyrimų rezultatai iš esmės neprieštaruoja vieni kitiems. Abiejų tyrimų rezultatai patvirtino, kad vartotojai yra gana skeptiški statybos ir remonto paslaugų atžvilgiu, pageidauja aukštesnės paslaugų kokybės ir išreiškia nuomonę, kad šių paslaugų kaina nėra adekvati vartotojų suvokiamai paslaugų vertei. Remiantis abiejų tyrimų rezultatais galima teigti, kad statybos ir remonto paslaugų įmonių komunikacija su rinka nėra pakankama, o vartotojų preferencijose, jiems renkantis šios rūšies paslaugas, svarbiausią vietą užima kokybės ir kainos veiksniai.

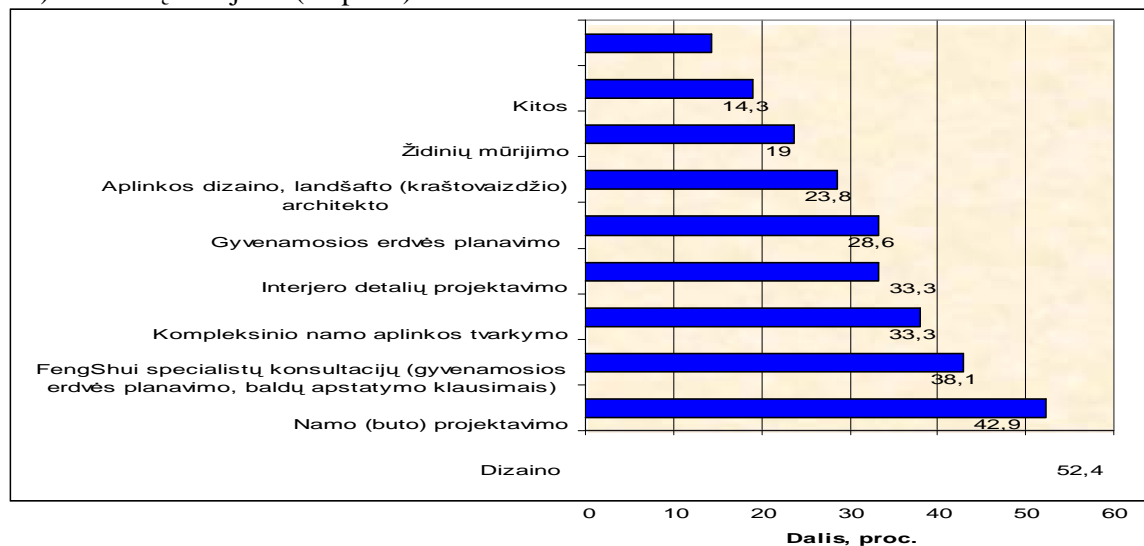


### 3. STATYBINĖS ĮMONĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO GALIMYBĖS

#### 3.1. Naujų alternatyvių paslaugų paklausos įvertinimas

Atliekamu tyrimu siekiama išsiaiškinti statybos ir remonto paslaugų įmonės plėtros bei strategijos formavimo galimybes, atsižvelgiant į vartotojų poreikių patenkinimo lygį, egzistuojančius nepatenkintus vartotojų poreikius bei lūkesčius. Taigi tam tikrais anketoje pateiktais klausimais, siekta gauti informacijos, reikalingos naujų veiklos rūšių pagrįstumo nustatymui, atsižvelgiant į situaciją rinkoje bei vartotojų poreikių struktūrą.

Siekiant įvertinti, kaip gerai rinkoje patenkinama statybų ir remonto paslaugų paklausa, ar egzistuoja nepatenkinti poreikiai, anketoje pateiktas klausimas: „Ar vykdant statybas (remonto darbus) apskritai teko pasigesti tam tikrų paslaugų teikimo?“. Tyrimas parodė, kad tik 5,9 proc. respondentų nurodė, jog jie visiškai pasigedo tam tikrų statybos bei remonto paslaugų teikimo. Norint nustatyti statybos ir remonto paslaugų vartotojų patenkinimo lygį, pateiktas klausimas: „Kokių statybos (remonto) paslaugų teikimo pasigedote?“. Gauti atsakymai atskleidė tam tikrus nepatenkintus vartotojų poreikius. (žr. 41 paveikslą) Nustatyta, kad daugiau nei pusė iš šį klausimą atsakinėjusių respondentų (52,4 proc.) labiausiai pasigedo kokybiškų dizaino paslaugų, kiek mažesnė respondentų dalis (42,9 proc.) nurodė namo (buto) projektavimo kokybiškų paslaugų pasiūlos nepakankamumą. Daugiau nei trečdalis šios grupės respondentų, galima manyti, pasidavė pastarojo laikmečio tendencijai – gilintis į „rytiečių tiesas“ ir nurodė, kad rūpindamiesi statybos ir remonto darbų vykdymu jie pasigedo kompetetingų šiame sektoriuje dirbančių specialistų. Kitos, respondentų nuomone, trūkstamos statybos ir remonto paslaugos, paminėtos šios: kompleksinio namo aplinkos tvarkymo (33,3 proc. respondentų), interjero detalių projektavimo (33,3 proc.), gyvenamosios erdvės planavimo (28,6 proc.), aplinkos dizaino bei landšafto architekto (23,8 proc.) ir židinių mūrėjimo (19 proc.).



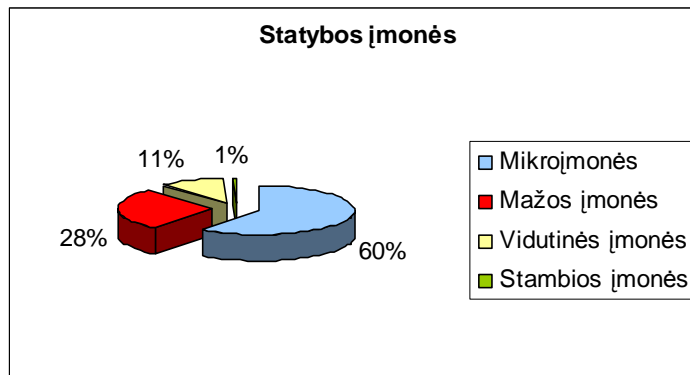
**41 pav.** Respondentų nurodytos trūkstamos statybos ir remonto paslaugos (n = 21)

### 3.2. Lietuvos statybos įmonių padėtis smulkaus ir vidutinio verslo kontekste

#### 3.2.1. Lietuvos smulkaus ir vidutinio statybos verslo analizė ir problemos

Lietuvoje smulkus ir vidutinis statybos verslas sudaro gana mažą dalį: 2002 m. pradžioje juo užsiėmė tik 3,4 proc. smulkių ir vidutinių įmonių, tuo tarpu ES šalių vidurkis – 12,3 proc. 2004 m. statybine veikla užsiimančių įmonių šiek tiek padaugėjo – iki 3,9 proc. visų smulkių ir vidutinių įmonių [30].

2004 m. Lietuvoje veikė 3139 statybos įmonė. Išanalizavus statybos įmonių pasiskirstymą pagal dirbančių darbuotojų skaičių paaiškėjo, jog 60 % įmonių priskirtinos mikroįmonių kategorijai, 28 % mažų įmonių kategorijai, 11 % vidutinių įmonių kategorijai ir tik 1% statybos įmonių yra stambios (žr. 42 pav.).



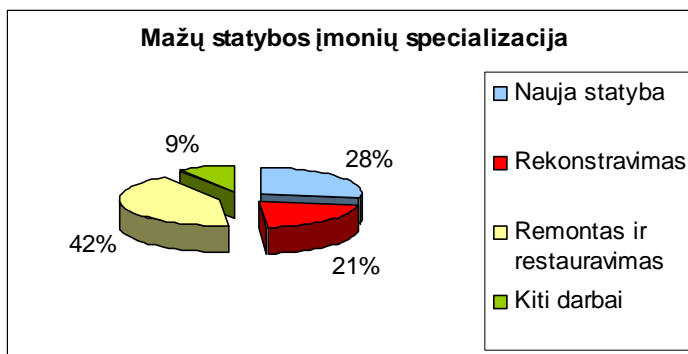
42 pav. Lietuvos statybos įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių 2005 m.

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. ISSN 1648-4967

Apibendrintai galima teigti, jog didžiąją dalį Lietuvos statybos įmonių sudaro mikroįmonės ir mažos įmonės ir 99 % statybos įmonių yra priskirtinos SVV (smulkus, vidutinis verslas) kategorijai. ES šalyse šis santykis šiek tiek skiriasi. ES 15 SVV sektoriui priskirtinos statybos įmonės sudaro apie 85 % visų statybos įmonių. Statybos mikroįmonių yra apie 40 %, mažų įmonių - 35 %, vidutinių - 10 %. Toks statistinis statybos įmonių pasiskirstymas Lietuvoje leidžia daryti išvadą, jog didžioji dauguma Lietuvos statybos įmonių susiduria su SVV verslo problemomis.

Nagrinėjant statybos įmonių **specializaciją**, išryškėja skirtingas įmonių pagrindinių veiklos krypčių pasiskirstymas.

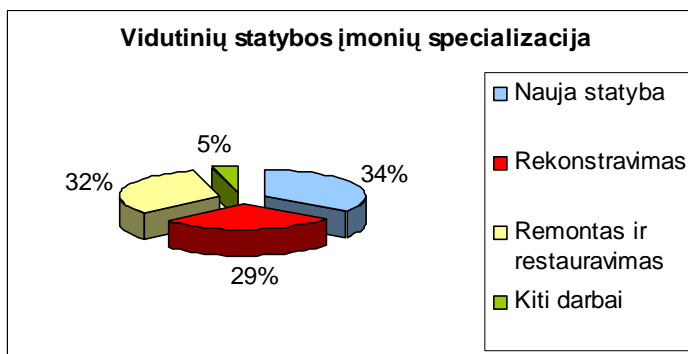
Pagrindinė **mažų įmonių** veikla apima remonto darbus ir restauraciją. Naujai statybai tenka tik 28% veiklos (žr. 43 pav.). Tokias tendencijas sąlygoja nedidelės mažų įmonių galimybės atlikti stambesnius darbus. Kita vertus, mažas įmones, pasižyminčias aukšta specializuotos statybų srities kvalifikacija, konkretiems darbams atlikti dažnai samdosi stambiosios, taip joms sukuriama galimybė dalyvauti stambiose projektuose.



43 pav. Mažų Lietuvos statybos įmonių specializacija 2005 m.

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. ISSN 1648-4967

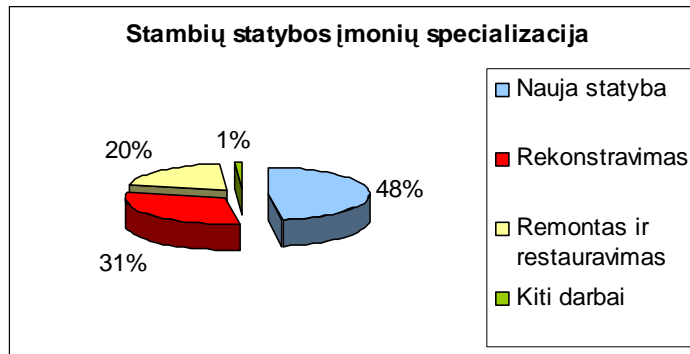
**Vidutinės statybos įmonės** turi didesnes galimybes dalyvauti stambesniuose projektuose. Tai patvirtina ir jų specializacija - pagrindinės veiklos sritys yra nauja statyba, remontas ir restauravimas, taip pat nemaža dalis įmonių užsiima ir rekonstrukcija (žr. 44 pav.). Be to, pagal procentinę pasiskirstymą galima daryti išvadą, jog vidutinės įmonės mažiau specializuotos nei smulkios.



44 pav. Vidutinių Lietuvos statybos įmonių specializacija 2005 m.

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. ISSN 1648-4967

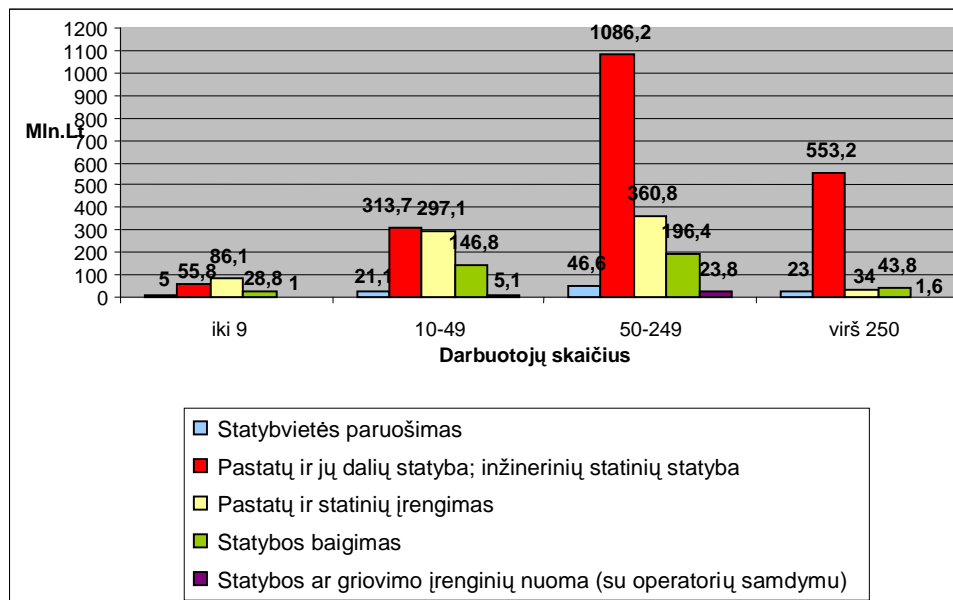
Tuo tarpu pagrindinė **stambių statybos įmonių veikla** - nauja statyba. 31% jų veiklos tenka rekonstrukcijai ir tik 20 % remontui ir restauravimui (žr. 45 pav.).



45 pav. Stambių Lietuvos statybos įmonių specializacija 2005 m.

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. ISSN 1648-4967

Apibendrintai galima teigti, jog pagrindinė SVV kategorijos statybos įmonių veikla apima remontą ir restauraciją. Vidutinėms įmonėms būdinga mažesnė veiklos specializacija nei smulkioms ir stambioms įmonėms. Stambių įmonių pagrindinė veiklos sritis - nauja statyba. Vertinant stambių ir vidutinių įmonių turimus pajėgumus ir potencialą galima daryti išvadą, jog būtent nuo jų veiklos labiausiai priklauso Lietuvos naujos statybos apimčių didėjimas. Tai patvirtina ir statistiniai duomenys (žr.46 pav.). 2005 m. vidutinės statybos įmonės atliko naujų pastatų ir inžinerinių statinių statybos darbų už 1086,2 mln. Lt, stambios - už 553,2 mln. Lt. Tuo tarpu didžiąją dalį statybos įmonių sudarančių mikroįmonių bei smulkių įmonių statybos darbų apimtys buvo nedidelės, galima teigti, jog jų veikla buvo orientuota į smulkesnius statybos darbus, ypač remontą.

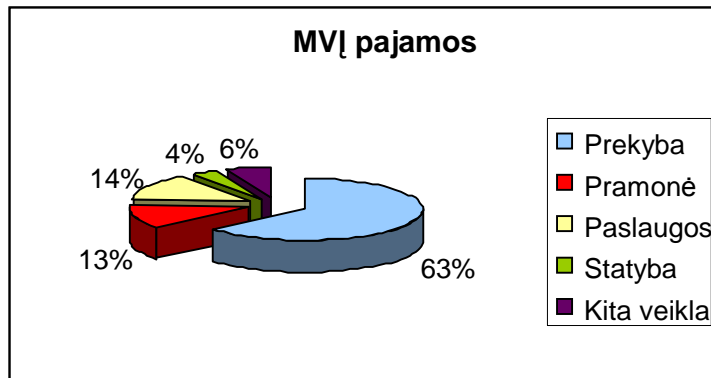


46 pav. Lietuvos statybos įmonių darbų apimtys 2005 m.

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. ISSN 1648-4967

Remiantis 2005 m. duomenimis, Lietuvos statybos MVĮ (mažos, vidutinės įmonės) sukuria apie 6,4 % bendrosios SVV sektoriui tenkančios pridėtinės vertės, tuo tarpu ES šios įmonės sukuria apie 7,6 % bendrosios SVV sektoriui tenkančios pridėtinės vertės [27].

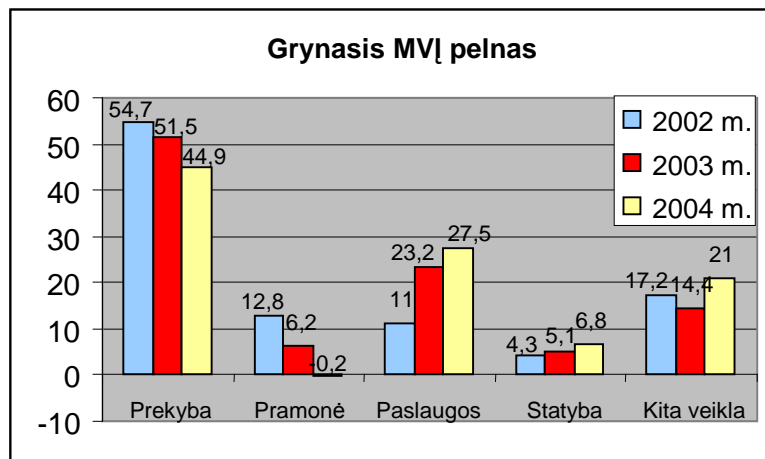
**Finansiniai rodikliai.** 2004 m. MVĮ bendrosios pajamos buvo 31 599 mln. Lt ir sudarė 39,5 % visų šalies pajamų. Statybos sektoriaus MVĮ pajamos tuo tarpu sudarė tik 4 % visoms MVĮ tenkančių pajamų (žr. 47 pav.).



47 pav. MVĮ pajamų pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos rūšis 2004 m., %

Šaltinis: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo būklė. Vilnius: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra, 2005. 112 p.

Analogiškos tendencijos pastebimos ir analizuojant grynojo pelno rodiklį. Tačiau pažymėtina tai, jog statybos MVĮ grynasis pelnas nuo 2002 m. nuolat didėjo (žr. 48 pav.). Tuo tarpu visos šalies mastu 2003 m. visų įmonių grynasis pelnas sumažėjo, palyginti su 2002 m., o 2004 m. vėl išaugo.

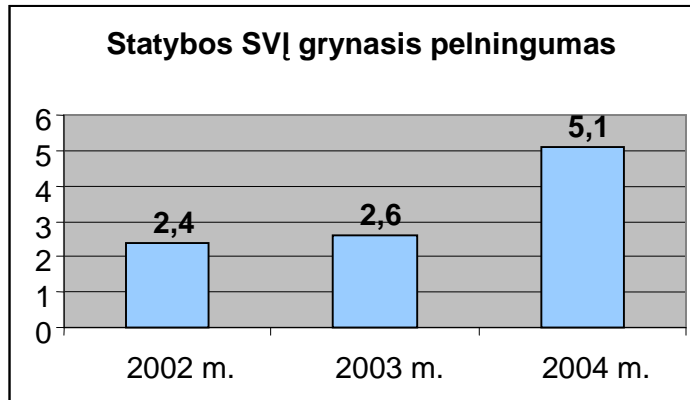


48 pav. MVĮ grynojo pelno pasiskirstymas pagal veiklos rūšis 2002-2004 m., %

Šaltinis: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo būklė. Vilnius: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra, 2005. 112 p.

MVĮ grynojo pelno bei pajamų už parduotas prekes ir suteiktas paslaugas rodikliai leidžia apskaičiuoti MVĮ grynąjį pelningumą. Pastarojo rodiklio reikšmė svarbi MVĮ, norinčioms

pasinaudoti finansine parama pagal įvairias tarptautines programas. Bankai, sprenddami, ar suteikti kreditą MVĮ, taip pat skaičiuoja šį rodiklį. Statybos SVV įmonių grynas pelningumas nuo 2002 m. nuolat augo, 2004 m. pasiekė 5,1 % (žr. 49 pav.) ir auga iki šiol.



49 pav. Statybos MVĮ grynas pelningumas 2002-2004 m., %

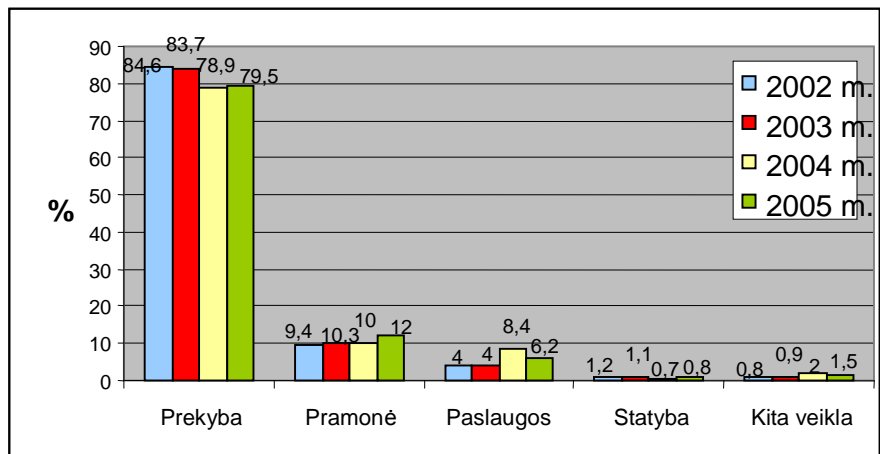
Šaltinis: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo būklė. Vilnius: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra, 2005. 112 p.

Taigi apibendrinant atliktą statybos MVĮ finansinių rodiklių analizę galima teigti, jog statybos MVĮ pajamos bendrųjų MVĮ pajamų struktūroje užima labai nedidelę dalį (tik 4 %), tačiau kiti finansiniai rodikliai rodo palankias tendencijas - grynas pelnas ir grynojo pelningumo rodikliai nuolat augo. Tokias tendencijas sąlygoja bendra statybos apimčių dinamika. Šiuo metu Lietuvos statybos apimtys nuolat auga, to pasekoje gerėja ir šių statybos įmonių finansiniai rodikliai.

**Importas ir eksportas.** Nagrinėjant Lietuvos SVV kategorijos statybos įmonių veiklą, svarbu aptarti ir statybos eksportą bei importą, kuris tampa vis aktualesniu Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą.

Nuo 1995 m. statybos produktų importas yra didesnis negu eksportas. Persilaužimo kol kas nematyti, ir neigiamas užsienio prekybos statybos produktais balansas tebedidėja. Vakarų Europa jau perpildyta, tarp firmų vyksta kova dėl naujų įtakos zonų. Dėl to Lietuvos rinka pajuto vokiečių, italų, ispanų ir anglų statybos produktų antplūdį.

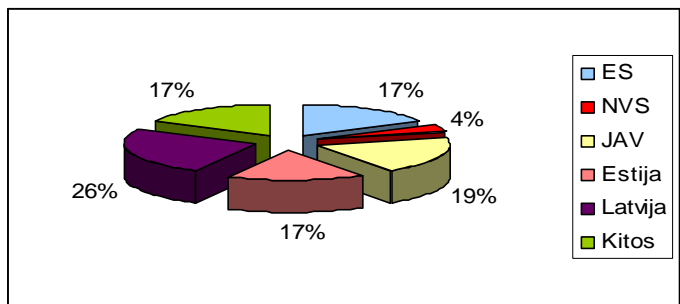
Statybos MVĮ importo dalis nuo 2002 m. nežymiai, tačiau mažėjo. 2002 m. jis sudarė 1,2 % bendrojo smulkių ir vidutinių įmonių importo, tuo tarpu 2005 m. sudarė vos 0,8 %. Taip pat pastebėtina, jog statybos įmonių importo dalis sudaro labai nedidelę bendrojo smulkių bei vidutinių įmonių importo dalį (žr. 50 pav.).



50 pav. MVĮ importo pasiskirstymas pagal veiklos rūšis 2002-2005 m., %

Šaltinis: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo būklė. Vilnius: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra, 2005. 112 p.

Daugiausiai statybos veikla užsiimančios MVĮ 2005 m. importavo iš Latvijos bei JAV, mažiausiai - iš NVS šalių (žr. 51 pav.).

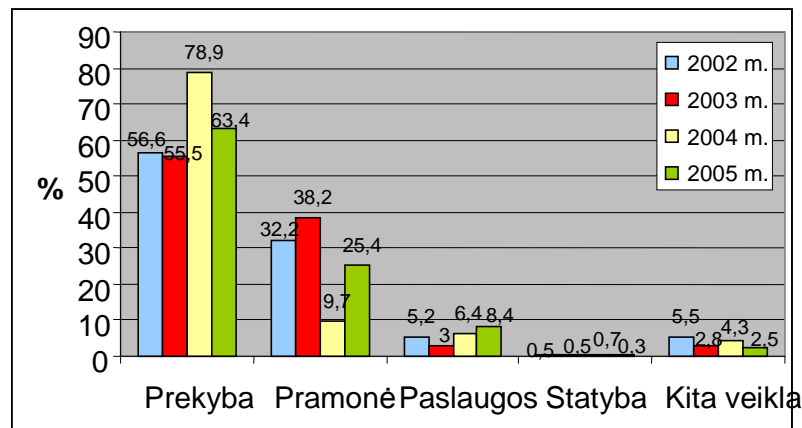


51 pav. Statybos MVĮ importas iš atskirų šalių ir šalių grupių 2005 m.

Šaltinis: Prieiga per internetą: <http://www.asa.lt>. [žiūrėta 2007-03-19].

Nagrinėjant statybos MVĮ eksporto tendencijas, susiduriama su kiek kitokia padėtimi. Visais metais statybos MVĮ eksportas sudarė mažesnę dalį nei anksčiau nagrinėtas importas. Be to, statybos įmonių eksportas sudarė mažiausią dalį bendrojo MVĮ eksporto (žr. 52 pav.).

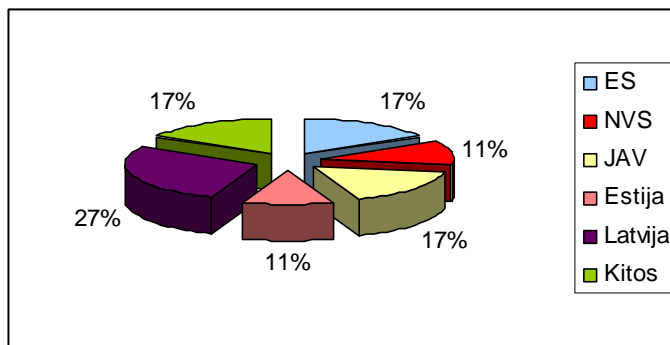




52 pav. MVĮ eksporto pasiskirstymas pagal veiklos rūšis 2002-2005 m., %

Šaltinis: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo būklė. Vilnius: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra, 2005. 112 p.

Aptariant atskiras šalis bei šalių grupes paaiškėjo, jog daugiausiai Lietuvos statybos MVĮ eksportavo į Latviją (žr. 53 pav.).



53 pav. Statybos MVĮ eksportas į atskiras šalis ir šalių grupes 2005 m.

Šaltinis: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo būklė. Vilnius: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra, 2005. 112 p.

**Plėtra ir konkurencingumas.** Pasaulio ekonomikai tampa globaline, galima prognozuoti, kad vis daugiau užsienio statybos bendrovių ateis į Lietuvos statybos rinką. Šios multinacionalinės išsivysčiusių, naujai industrializuotų ar pereinamojo laikotarpio šalių ir netgi besivystančių šalių bendrovės turi savų konkurencinių pranašumų – technologijas, vadybos žinias ir patirtį, kapitalo kainą, statybos kainą, darbo jėgos kainą ir kt. [56]. Tai sudaro rimtą grėsmę Lietuvos statybos MVĮ.

Globalizacija daro įtaką statybai apskritai ir visoms statybos bendrovėms. Pirma, statyba vis labiau tampa globaliu verslu, kuriame vyrauja didelės statybos bendrovės. Antra, globali rinka sudaro galimybes Lietuvos statybos bendrovėms vykdyti globalinę veiklą. Globalizacija reiškia, kad Lietuvos statybos bendrovėms atsiranda ir papildomų galimybių, ir papildomų grėsmių.

Statybos sektoriaus bendrovės šiuo metu yra per mažos pavieniui konkuruoti tarptautiniu lygiu. Jos turi per mažai patirties, kad galėtų laiku formuoti koncernus, sujungti savo išteklius ir patirtį konkrečioms eksporto projektams įgyvendinti.

Globalioje ES rinkoje iš Lietuvos statybos kompanijų reikalaujama pateikti klientui ne tik tarptautines normas atitinkančias sutartis, bet ir visą paketą statybos paslaugų. ES plėtojama tendencija, jog stambūs rangovai užtikrina visą statybos darbų atlikimą nuo planavimo, finansavimo, projektavimo iki pastatytų objektų atidavimo užsakovui. Šiai veiklai stambios statybos įmonės samdo subrangovus [51].

Lietuvoje net ir didžiosios įmonės, kasmet atliekančios statybos darbų maždaug už 100 mln. Lt, vakarietiškais mastais nėra stambios. Atsiradus didesniems projektams, neišvengiama įmonių koncentracija, kurios formos gali būti labai įvairios. Tačiau tai nereiškia, kad globalioje ES rinkoje statybos MVĮ neras sau nišos, kadangi ES vykdomi ir smulkesni statybos projektai. ES statybos darbų struktūroje nauja statyba sudaro 36,6 %, rekonstravimas - 25,7 %, remontas - 32,7 %, o kiti darbai - 5 % [34]. Taigi, Lietuvos statybos MVĮ gali ir toliau sėkmingai specializuotis rekonstrukcijos, remonto ir kitų darbų srityse.

Šiuo metu statybos MVĮ konkurenciniai pranašumai remiasi pigia darbo jėga ir iš dalies pigiomis žaliavomis. O įgytų konkurencinių pranašumų (pažangios technologijos, įmonių reputacija) Lietuvos statyba turi mažai [56]. Lietuvai įstojus į ES ėmė brangti statybos medžiagos bei žaliavos, mažai apmokama darbo jėga migruoja į užsienio valstybes. Šios tendencijos rodo, kad artimiausiu metu Lietuvos statybos verslo tradicijos turėtų keistis. Vis labiau bus orientuojamasi į paslaugų kokybę.

*Paslaugų kokybė.* Lietuvai prisijungus prie ES, statybų versle nusistovėjo pastovūs santykiai. Jie tapo aiškiau reglamentuoti, o tai pravers dalyvaujant viešuose pirkimuose ir skelbiamuose konkursuose. Jau šiuo metu dauguma Lietuvos teisės aktų, reglamentuojančių statybų verslą, atitinka ES standartus.

Suprantama, kad didėjant konkurencijai tarp rinkos dalyvių, gerės ir paslaugų kokybė. Tarptautinių kompanijų konkurencija ir vietines kompanijas privers elgtis pagal pasaulyje nusistovėjusias šio verslo taisykles. Jau šiuo metu konkurencinė kova tarp statybininkų yra gana aštri, o sutartiniai ir kiti santykiai dar tinkamai nereguliuoti [51].

Šiuo metu užsakovų požiūris į statybos bendroves keičiasi ne tik Lietuvoje. Užsakovai atsisako statybos bendrovių, laiminčių konkursus pagal žemiausios kainos principą, o paskui įvairiomis priemonėmis besistengiančių vykdomą projektą padaryti kuo pelningesnę. Statybos bendrovės turi į tai atkreipti dėmesį ir tinkamai reaguoti. Jos turi suprasti užsakovų poreikius ir parengti poreikių tenkinimo strategijas. Stiprėjant privačiam verslo sektoriui, atsiranda daugiau statybos plėtotės galimybių. Tačiau privatūs užsakovai paprastai neinvestuoja į projektą tol, kol neišsitikina, kad gauti rezultatai juos patenkins ir statybos bus vykdomos sklandžiai [51].

Ekspertai prognozuoja, jog ateityje išliks tos nedidelės įmonės, kurios pasižymi išskirtine specializacija ir labai aukšta darbų kokybe. Jos kaip teisėtos dalyvės galės dalyvauti įvairiuose konsorciumuose, vykdant stambius projektus. Tačiau jos turės konkuruoti ne tik su stambiomis Lietuvos statybos įmonėmis, bet ir su užsienio bendrovėmis. Todėl neišvengiamai teks didinti darbų kokybę, daugiau investuoti į personalo kvalifikacijos kėlimą, inovacijas bei informacines technologijas.

*Inovacijos ir informacinės technologijos.* Inovacijų diegimas statyboje skiriasi nuo jų diegimo kitose ūkio šakose. Inovacijos statyboje dažniausiai diegiamos konkreto projekto pagrindu, todėl tai nėra nuolatinis procesas. Vieną kartą statybos projekte įdiegtos inovacijos nebūtinai bus naudojamos ateityje. Dėl to inovacijos nėra taip ryškiai pastebimos bei daugelio organizacijų naudojamos statyboje. Statybos produktų gamyboje inovacijos diegiamos kur kas paprasčiau [56].

Statybos veikloje dalyvauja daugybė projektuotojų, rangovų, tiekėjų, statybos gaminių gamintojų, eksploatavimo ir kitų organizacijų. Šios organizacijos gali būti smulkios, vidutinio dydžio, didelės, profesiniai susivienijimai ir pan. Bendrų projektų įgyvendinimo metu vykdytojais turi tarpusavyje derinti veiksmus ir bendradarbiauti įvairiais klausimais, keistis reikalinga informacija.

Tokioje situacijoje vienas iš racionaliausių būdų projektų efektyvumui didinti yra naujausių informacijos technologijų diegimas statyboje. Tačiau yra daugybė priežasčių, dėl kurių tos informacijos technologijos ne taip sparčiai skverbiasi į statybą, kaip norėtųsi [21,56]:

- Pastatą eksploatuojant daugeliui skirtingų organizacijų, gana sunku įdiegti bendrus informacijos technologijos naudojimo standartus, normas ir taisykles. Šių standartų, normų ir taisyklių nebuvimas dažnai yra pagrindinė priežastis, stabdanti informacijos technologijos naudojimą statyboje.
- Informacijos technologijos diegimas atskiroje organizacijoje ar atskiram darbui nėra toks efektyvus, palyginti su jos kompleksiniu diegimu platesniu mastu.
- Visavertiškai naudoti informacinę technologiją statybvietėje sudėtinga, kadangi gana sunku palaikyti ryšį su personalu, nuolat judančiu statybos teritorijoje. Be to, ne visose statybvietėse yra kompiuteriai ir ryšiai su jais.
- Statyboje dirba įvairaus išsilavinimo, skirtingos kvalifikacijos ir darbo kultūros žmonės. Tai taip pat stabdo informacijos technologijos naudojimą.
- Kai informaciją bendrai naudoja daug suinteresuotų grupių, atsiranda intelektualinės nuosavybės įstatyminės apsaugos problemų.
- Kaip juridinę galią turintys dokumentai gali būti perduodami elektronine forma, o ne popieriuje? Šioje srityje elektroninis parašas sudaro pagrindinę kliūtį.
- Daugelis Lietuvos statybos organizacijų, ypač mažos ir vidutinio dydžio, visai nesinaudoja ar minimaliai naudoja informacinių ir interneto technologijų galimybėmis, nes nemato jų teikiamų

galimybių didinti efektyvumą ir konkurencingumą. Šiuo metu Lietuvos statybos informacijos sistema dar tik pradėta kurti. Statybos medžiagomis ir gaminiais prekiaujama menkai panaudojant informacijos technologijos galimybes.

Remiantis atlikta analize, galima teigti, kad Lietuvos statybos MVĮ atsiranda ir papildomų galimybių, ir papildomų grėsmių plėtojant savo verslą. Nustatytos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės pateikiamos 22 lentelėje:

21 lentelė.

**Lietuvos statybos MVĮ SSGG analizė**

<b>Stiprybės</b>	<b>Silpnybės</b>
-mažų įmonių specializacija remonto ir rekonstrukcijos srityse; - didėjantis MVĮ grynasis pelnas; -augantis MVĮ grynasis pelningumas; -pigai darbo jėga ir žaliavos.	- menka vidutinių įmonių specializacija; -menkas MVĮ dalyvavimas stambiuose objektuose; -sukuriama maža pridėtinė vertė; -mažos MVĮ eksporto apimtys; -mažos eksporto apimtys į NVS šalis; - patirties stoka; -inovacijų ir IT netaikymas; -prasta darbų kokybė.
<b>Galimybės</b>	<b>Grėsmės</b>
-palankios makroekonominės tendencijos; -MVĮ galimybės eksportuoti paslaugas besiplečiančioje rinkoje; -galimybės pasinaudoti ES finansine parama; -galimybės dalyvauti smulkiuose ES statybos projektuose.	-auganti konkurencija ES rinkoje; -auganti konkurencija Lietuvos vidaus rinkoje; - patyrusių užsienio statybos įmonių skverbimasis į vietinę rinką; - augančios darbo jėgos, žaliavų ir medžiagų kainos.

Norėdamos panaudoti atsiveriančias galimybes ir išvengti išorinių grėsmių, statybos bendrovės turi sudaryti savo veiklos plėtotės strategijas, grindžiamas pranašumų ir trūkumų analizės rezultatais.

Apibendrintai galima išskirti šias pagrindines priežastis, verčiančias didinti Lietuvos statybos efektyvumą [56]:

- Rinkos ir ekonominis spaudimas: stipri konkurencija, globalinė ekonomika, regioniniai prekybiniai susitarimai, žema darbo jėgos kaina kai kuriose šalyse, dažni ir reikšmingi pasikeitimai rinkose, padidėjusi vartotojų galia.
- Socialinės aplinkos ir makrolygio kompleksiskumas ir sudėtingumas: kintantis darbo jėgos pobūdis, valstybės reguliavimo panaikinimas, valstybinių subsidijų mažinimas, padidėjusi teisinių klausimų svarba, padidėjusi socialinė organizacijų atsakomybė, staigūs politiniai pokyčiai.
- Technologinis spaudimas: greitas moralinis technologijų nusidėvėjimas, padidėjusi inovacijų ir naujų technologijų reikšmė.

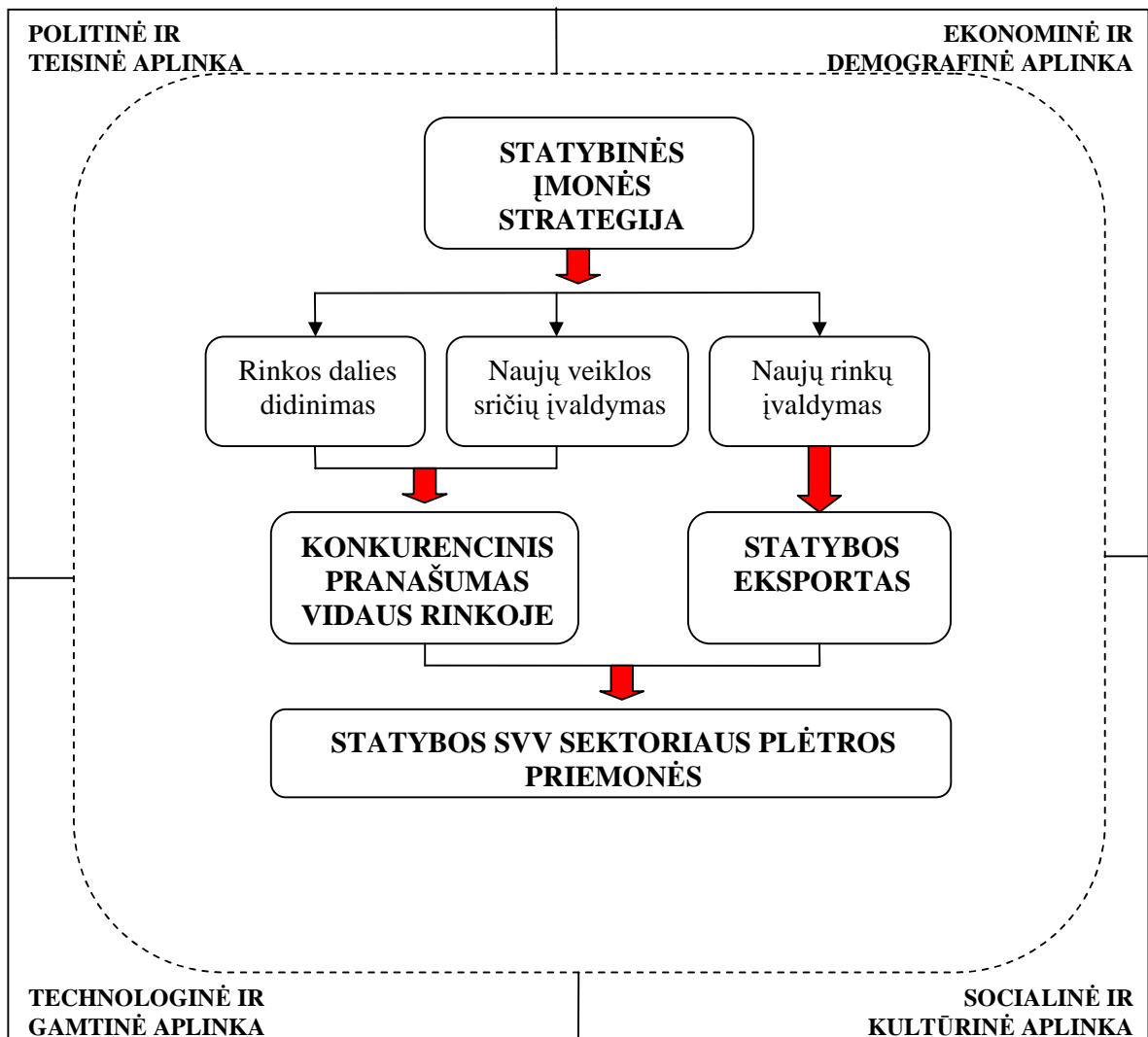
### **3.2.2. Statybos įmonės plėtros strateginis modelis**

Remiantis atlikta teorine literatūros šaltinių analize, rinkos tyrimo duomenimis, MVĮ padėties analize bei statybos MVĮ padėties ir problemų analize, galima suformuoti statybos MVĮ plėtros strateginį modelį.

Statybos įmonės strategija, turi būti orientuota į veiklos stabilumo užtikrinimą ir našumo augimą, konkurencingumo didinimą tarp kitų įmonių. Vizijoje smulkus ir vidutinis statybos verslas yra augantis ir aktyvus, pagrįstas inovacijomis, konkurencingas ir subalansuotas, integruotas į ekonominę erdvę, skatinantis bendrąją statybos verslo plėtrą.

Smulkios ir vidutinės statybės įmonės misija turėtų būti orientuota į tai statyba ir jos produktai būtų kuo kokybiškesni, pagrįsti inovacijomis bei informacinių technologijų išradimais, konkurencingi ir patrauklūs Lietuvos bei užsienio rinkoms.

Siūlomas strateginis modelis vaizduojamas 54 paveiksle.



54 pav. Lietuvos smulkių ir vidutinių statybos įmonių plėtros strateginis modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Suformuotą strateginį modelį sudaro du pagrindiniai lygmenys. Vidinis lygmuo (mikro lygmuo) apima konkrečius statybos įmonės strateginius sprendimus. Išorinis lygmuo (makroaplinka) apima išorinės aplinkos elementus, kuriems konkrečios įmonės įtakos daryti negali, tačiau gali prie jų prisitaikyti. Reikia pažymėti, jog pateikti strateginiai vidinio lygmens sprendimai tampa sėkmingo prisitaikymo priemonėmis prie išorinės aplinkos galimybių ir grėsmių.

Modelyje išskiriami keturi pagrindiniai statybinės įmonės strategijos elementai:

- Augimo strategija;
- Statybos eksportas;
- Konkurencingumo didinimas vidaus rinkoje;
- Bendroji SVV statybos įmonės plėtra.

**Augimo strategija.** Lietuvos statybos MVĮ gali pasirinkti įvairias alternatyvias strategijas. Tačiau Lietuvai tapus ES nare, globalizuojantis statybos verslui bei nuolat aštrėjant konkurencijai, racionaliausia yra augimo strategija, kurios tikslas - didinti rinkos apimtį.

Augimo strategija apima kelias specifines strategijas. MVĮ gali taikyti rinkos dalies didinimo, naujų veiklos sričių įvaldymo, naujų rinkų įvaldymo bei diversifikacijos strategijas.

## **IŠVADOS**

§ Statybinės įmonės strategijos formavimas ir valdymas padeda suderinti numatomus veiksmus ir pasiekti geresnį visuminį rezultatą. Valdant strategiją yra nustatomos galimos alternatyvos, jos įvertinamos ir įgyvendinamos, siekiant užsibrėžtų įmonės tikslų.

§ Statybinės įmonės strategijos valdymas šiuolaikinėje bendrovėje yra būtinybė, norint sėkmingai konkuruoti su analogišką produkciją teikiančiomis įmonėmis.

§ Rinkos ekonomikos sąlygomis įmonei siekiant stabilios veiklos, reikia nuolat analizuoti įmonę supančią aplinką, nagrinėti konkurentų veiksmus, sekti pokyčius statybos šakoje. Tai pasiekama atliekant tyrimus, kas leidžia pagerinti strategijos formavimo kokybę, nustatyti galimas strategines alternatyvas. Teisingas esamos situacijos suvokimas ir įvertinimas tiesiogiai įtakoja parinktos strategijos sėkmę.

§ Dinamiškas aplinkos kitimas tiesiogiai ar netiesiogiai įtakoja įmonės veiklą. Aplinkos pasikeitimo sritys yra labai plačios, todėl strategiškai valdant įvairius veiksnius yra koncentruojamas dėmesys į svarbiausius pasikeitimus įmonėje. Išnaudojant įmonės galimybes ir stengiantis išvengti išorės pavojų, didelis dėmesys skiriamas teisingam strategijos formavimui bei laikui, kada tai bus atliekama.

§ Strategijos formavimas yra procesas, kurį reikia nuolatos koreguoti, kaip matome iš atlikto tyrimo, dėl nuolat atsirandančių aplinkos pakeitimų. Formuojant strategijas svarbu šiuos patikimus laiku identifikuoti. Kitas strategijos formavimo etapas yra padėties koregavimas, siekiant esamą situaciją priartinti prie planuojamos. Tai atlikus, įvertinamos galimos strategijos ir pasirenkama palankiausia strateginė alternatyva.

§ Suformuodama tam tikrą strategiją, įmonė turi stengtis siekti šios strategijos įgyvendinimo.

§ Palanki Lietuvoje susidariusi situacija sudaro palankias sąlygas statybos įmonių augimui. Valstybės vykdoma politika nepakankamai remia smulkiojo verslo plėtrą. Nepalinkanti mokesčių sistema ir mažai remiamas legalusis verslas skatina šešėlinės ekonomikos vystymąsi, kurios mastai iškreipia rinką ir žlugdo legaliai dirbančias statybines įmones. Biurokratinės sistemos nefunkcionalumas sudaro nepalankias sąlygas smulkiojo verslo funkcionavimui.

Diversifikacija leidžia įmonei paskirstyti riziką ir perorientuoti savo veiklą į perspektyvesnes sritis. Pagrindinė verslo diversifikacijos nauda bei reikšmė siejama su sinergijos efektu, kuris pasiekiamas esamoms veikloms sąveikaujant su naujomis, padidinus atskirų įmonės veiklos vienetų integravimą į bendrą visumą, jų tarpusavio ryšių stiprinimą, pastangų suvienijimą bendro tikslo siekimui.

Empirinio tyrimo rezultatai leidžia pateikti tokias išvadas:

1. Įmonėms, analizuojančioms galimas strategijos formavimo ir valdymo kryptis, tikslinga įvykdyti tokius etapus: 1) atlikti rinkos analizę, įvertinant vartotojų poreikius, lūkesčius bei jų patenkinimo lygį naujų galimų prekių ar paslaugų atžvilgiu, 2) atlikti žvalgomąjį rinkos



tyrimą, įvertinant konkurencinę situaciją rinkoje bei veikiančių įmonių siūlomų paslaugų paketą, jo kiekybines ir kokybines charakteristikas, 3) įvertinti diversifikacijos alternatyvų – naujų paslaugų (veiklos rūšių) paklausos tendencijas.

2. Galima teigti, kad pagrindas diversifikacijai atsiranda tuomet, kai rinkoje nustatomi nepakankamai gerai patenkinami arba visiškai nepatenkinami vartotojų poreikiai. Didžiausios sėkmingo strateginio sprendimo prielaidos siejamos su situacija, kai rinkoje egzistuoja konkretus poreikis prekei ar paslaugai, bet nėra tą poreikį tenkinančių įmonių. Nustačius aiškius vartotojų nepatenkintus poreikius, įmonės įėjimo į rinką su tuos poreikius patenkinančia paslauga galimybės yra didžiausios. Tokiu atveju turėtų sekti įmonės veiksmai, siekiant įvertinti nišos rinkoje dydį, nustatyti naujos paslaugos potencialios paklausos mastą. Veiklos rizika esant tokiai situacijai rinkoje galima būti vertinama dvejopai: 1) „nišos“ rinkoje suradimas mažina riziką, susijusią su naujos paslaugos įvedimu į rinką; 2) aplinkybė, kad toje rinkoje niekas nesiūlė rinkai tokios rūšies paslaugų, gali būti siejama su papildoma rizika, nes „realiai rinka nėra patikrinta“, nėra realios veiklos pagrindu nustatyta tokios rūšies paslaugų paklausa.

3. Kai tam tikrų paslaugų vartotojų poreikiai patenkinami nepakankamai gerai, įmonė, išsiaiškinusi vartotojų nepasitenkinimo priežastis ir įvertinusi savo galimybes pasiūlyti vartotojams jų poreikius geriau tenkinančią paslaugą, gali ryžtis diversifikuoti savo veiklą ir pradėti teikti naują paslaugą. Tokiu atveju įmonė, išnagrinėjusi veikiančių ir šias paslaugas siūlančių įmonių pagrindinius veiklos ir rinkos parametrus, turėtų numatyti šios rūšies paslaugos modifikavimo, paslaugos asortimento tobulinimo veiksmus, kurie leistų geriau patenkinti vartotojų poreikius. Esant tokiai situacijai rinkoje pagrindinė statybinės įmonės strateginio sprendimo pradėti teikti naują paslaugą rizika yra susijusi su: 1) neteisingais, vartotojų lūkesčių neatitinkančiais paslaugos bei jos savybių keitimo sprendimais; 2) naujos paslaugos nukopijavimo grėsme, t.y. jau veikiančių rinkoje konkurentų greita reakcija perimant įmonės, įėjusios į rinką su nauja paslauga, idėją.

4. Statybos ir remonto paslaugų įmonėms, veikiančioms Šiaurės Lietuvoje ir siekiančiomis priimti teisingus strateginius sprendimus, būtų tikslinga vadovautis autoriaus sudaryta logine strateginio modelio schema, pagal kurią turi būti įvertinti vartotojų poreikiai ir lūkesčiai nagrinėjamų paslaugų atžvilgiu, įvertinto statybos remonto paslaugų įmonių diversifikacijos galimybės konkurencijos požiūriu, atlikta rinkoje veikiančių įmonių bei jų teikiamų paslaugų paketo analizė, nustatyta nagrinėjamų paslaugų paklausa ir jos kitimas kitose Lietuvos vietovėse, ypač didžiosiose šalies miestuose.

Remiantis tyrimo duomenimis, atsižvelgiant į prognozes, galima teigti, kad šiuo metu Lietuvoje vyksta spartus statybų augimas ir jis numatomas iki 2008m., sparčiai kyla gyvenamųjų būstų kainos, tačiau nepaisant tokio kainų kilimo, atlikto tyrimo duomenimis per artimiausius metus

nekilnojamąjį turtą ketina pirkti beveik 160 tūkst. Lietuvos gyventojų. Net 82,5 % respondentų per artimiausius 12 mėnesių planuoja įsigyti butą, 28,3 % - sklypą, 15,4 % - namą. Tačiau tik 1,5 % Lietuvos gyventojų numato investuoti savo santaupas į nuosavo namo statybą. Tokie Lietuvos gyventojų ketinimai neabejotinai rodo statybų rinkos potencialo augimą.

Statistikos departamento išankstiniais duomenimis, statybos darbų apimtys per metus ūgtelėjo beveik 2 mlrd. litų. 2006 m. statybos įmonės savo jėgomis atliko darbų už 7876 mln. litų, t. y. 21 procentu daugiau nei 2005 m. Šalies teritorijoje atliktų darbų vertė sudarė 7808 mln. litų (99%), ne šalies teritorijoje – apie 68 mln. litų (1%). Naujos statybos darbų atlikta už 3840 mln. litų ir tai sudarė beveik pusę visų šalyje atliktų statybos darbų. Daugiausia atlikta negyvenamųjų pastatų statybos darbų – 45 procentai, inžinerinių statinių statybos – 36, gyvenamųjų pastatų statybos – 19 procentų.

Kiekviena statybinė įmonė formuodama savo įmonės strateginį valdymą turėtų atsižvelgti į atliekamus tyrimus ir orientuoti savo veiklos strategiją į didžiausią paklausą turinčius statybos darbus, taip ji gali užtikrinti sėkmingą veiklą artimiausiu laikotarpiu.

Didelis strategijos formavimo dėmesys turi būti skiriamas vartotojų pasitenkinimui, vartojant statybines paslaugas, tyrimo metu buvo nustatyti šie statybos paslaugų vartotojų dažniausi nusiskundimai:

- § žema paslaugų kokybė
- § kokybės ir kainos santykio neatitikimas
- § per aukštos paslaugų kainos
- § žema darbuotojų kvalifikacija
- § nepakankama darbų sparta

Tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti darbo pradžioje iškeltą hipotezę. Atlikta pirminių ir antrinių duomenų analizė leidžia teigti, kad statybinės įmonės strategijos valdymas prasideda nuo strategijos formavimo, o formavimo kryptis parodo statybų rinkoje vyraujančios tendencijos.

Iš atlikto tyrimo ir duomenų analizės galima nustatyti statybinės įmonės strategijos formavimo kryptis:

- § kokybės vadybos sistemos plėtimas bei tobulinimas
- § integruotos marketingo komunikacijos bei viešosios politikos strategijos kūrimas
- § naujausių informacinių technologijų diegimas
- § Sėkmingas pasirašytų sutarčių vykdymas ir naujų pasirašymas
- § Įmonės kokybės politika, diegiant aplinkos apsaugos vadybos sistemą
- § Kliento supratimas
- § nepriekaištinga kokybė
- § maksimaliai patenkinti klientų lūkesčius

## **REKOMENDACIJOS**

Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus pateikiamos tokios rekomendacijos:

- Nustatyta, kad statybos ir remonto paslaugų vartotojams ypač svarbūs šie veiksniai: darbų atlikimo operatyvumas, pažįstamų, draugų, specialistų rekomendacijos, žemesnės kainos, įmonės turima įranga, įmonės vardas, jos reputacija, apskritai įmonės žinomumas ir reklama. Todėl tokias paslaugas teikiančioms įmonėms siūloma sutelkti savo veiklą ir strategijos formavimo pastangas į šių klausimų sprendimą, taikyti tikslingas vartotojų pasitenkinimą didinančias priemones, daugiau dėmesio skiriant įmonės įvaizdžio formavimui.

- Nustatyta, kad vienas aktyviausių ir intensyviausiai vartojančių statybos ir remonto paslaugas segmentų – tai 30-40 m. amžiaus žmonės. Ši vartotojų grupė statybos ir remonto paslaugų įmonių gali būti pagrįstai laikoma prioritetine (prioritetinis subsegmentas fizinių asmenų segmente). Todėl organizuojant reklaminę kampaniją bei vykdant kitus rėmimo veiksmus, siūloma parinkti komunikacijos kanalus ir priemones, kurios leistų geriausiai pasiekti ir labiausiai paveikti šį tikslinės rinkos segmentą.

- Įmonės, siekiančios optimaliai išnaudoti susiklosčiusią situaciją rinkoje bei prisiderinti prie jos kitimo tendencijų, o taip pat turinčios pakankamų vidinių rezervų turėtų įvertinti galimybes pradėti teikti (arba plėtoti, vystyti) dizaino, projektavimo, kompleksinio namo aplinkos tvarkymo, interjero detalių projektavimo, gyvenamosios erdvės planavimo, aplinkos dizaino bei landšafto architekto paslaugas (remiantis tyrimu, šių paslaugų trūkumas rinkoje jaučiamas labiausiai).

Neabejojama, kad sugebėjimas parinkti tinkamą statybinės įmonės veiklos strategiją, keistis ir pritaikyti įmonę naujoms verslo sąlygoms – tai kiekvienos įmonės sėkmės pagrindas. Įmonės kaita šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis yra neišvengiama. Tačiau įmonės kaita nėra savaiminis, į sėkmę ir aukštesnius veiklos rezultatus vedantis procesas. Vieningai pripažįstama, kad siekiant verslo įmonės veiklos veiksmingumo ir ilgalaikio konkurencingumo, kaitos procesas įmonėje turi būti atsakingai planuojamas, valdomas, kontroliuojamas ir koreguojamas.

Lietuvoje susiklosčiusi situacija verslo įmonėms suteikė dideles įmonių augimo ir plėtros į naujas rinkas galimybes. Tačiau kol kas daugelis Lietuvos įmonių vadovų, net ir atradę perspektyvius verslus ar nišas rinkoje, neskuba priimti sprendimų, nevykdo arba gana ribotai vykdo įmonės veiklos strategijos formavimą, tokiu būdu neišnaudodami galimų jos privalumų.

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad Šiaulių mieste statybos ir remonto paslaugų įmonės, nepakankamai gerai patenkina vartotojų poreikius tiek kokybiniu, tiek kiekybiniu požiūriais. Galima pastebėti, kad šių paslaugų rinkai pastaraisiais metais buvo būdingas itin didelis dinamiškumas, vartotojų preferencijų pasikeitimas. Todėl šias paslaugas teikiančios įmonės, turinčios ketinimų vykdyti diversifikaciją, turėtų reaguoti į gana dėkingai susiklosčiusią situaciją rinkoje (formuojasi vartotojų poreikiai ir vartojimo įpročiai, konkurencija rinkoje nėra stipri bei intensyvi) ir savalaikiai pasiūlyti rinkai optimaliai modifikuotą (suformuotą) paslaugų paketą.

Neabejojama, kad didėja žmonių mobilumas (iš užsienio parsivežta patirtis įtakoja vartotojišką elgseną), keičiasi žmonių gyvenimo būdas, vertybės, pasaulėžiūra. Tai įrodo tyrimo metu nustatyti gana specifiniai, iš pirmo žvilgsnio ne patys svarbiausi vartotojų nepatenkinti poreikiai.

Siekiant pagilinti atliktą tyrimą, būtų tikslinga surinkti įvairiapusiškesnę informaciją, tyrimui panaudoti daugiau antrinių (faktinių) situaciją rinkoje apibūdinančių duomenų.

## LITERATŪRA

1. Aaker D. A. (2001). *Strategic Market Management*. N.Y.: Willey.
2. Abarius O. (2006). *Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos apžvalga: kainų burbulas*. [žiūrėta 2006-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.nordlb.lt/files/Ataskaitos/Aktualios%20temos/nt%20rinka%202006%2004%2013%20vt1.pdf>>.
3. Andrews K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Dow Jones-Irwin.
4. Appebaum U., Halliburton W. (1993). International advertising campaigns: the example of the European food and beverage sector. *International Journal of Advertising*, (3) 12, p. 223- 241.
5. Assael H (1993). *Marketing: Principles and Strategy*. Berlin: Dryden Press.
6. Bartosevičienė V., Šarakauskaitė L. (1999). Verslo strategijų formavimas vienos įmonės pavyzdžiu// *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
7. Bartosevičienė V., Vaičiūnas G. (2000). Verslo strategijų formavimas//*Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
8. Bennett P.D. (1988). *Marketing*. New York: McGraw-Hill.
9. Black J.A., Boal K.B. (1994). Strategic Resources: Traits, Configurations ant Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 68-88.
10. Bolt G. (1994). *Market and Sales Forecasting*. The Free Press.
11. Cannon T. (1995). *Basic Marketing: principles and practice*. – London: Thomson Learning.
12. Časas R. (1998). Konkuravimo strategijos teorinis pagrindimas. *Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje: mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 6-14.
13. Dikčius V. Verslo filosofijos: koncepcijos ir orientacijos. *Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje: mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 40-62.
14. Duus H.J. (1995). *Economic foundations for an entrepreneurial marketing concept*. Copenhagen Business School. p. 1-34.
15. *Efektyvių organizacijų kūrimo principai* [žiūrėta 2005-11-30]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt>>.
16. Fiske, R. J. (1992). *Advertising as communication: Studies in communication*. London: Printhouse.
17. Fifield P. (1992). *Marketing Strategy*. London: Butterworth-Heinemann Ltd.
18. Gatautis R. Vizija ir misija – pradiniai marketingo strategijos formavimo etapai. *Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje: mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 33-40.
19. Hiam A. (1999). *Marketingas žaliems*. Kaunas: Mažoji poligrafija.

20. Jucevičius R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
21. Kaklauskas A. Zavadskas E.K. Internetinė sprendimų parama. Monografija. Vilnius: Technika, 2002. 292 p.
22. Kotler P., Armstrong G. (1989). *Principles of marketing*. – New Jersey: Prentice Hall.
23. Kučinskienė R. (2002). Strateginis planavimas. Kas tai yra? *Vadovo pasaulis*, 12 (74), p. 44-47.
24. Kuvykaitė R. (2001). *Gaminio marketingas* : vadovėlis. Kaunas: Technologija.
25. Lapinskas M. Mastery in strategy and branding: introduction to strategic marketing & positioning. *Marketingo strategijos formavimo kursų pranešimų medžiaga* [Vilnius, 2005 m. rugsėjo mėn. 9d.].
26. Levitt T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, July-August. p.52
27. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo būklė. Vilnius: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra, 2003. 112 p.
28. Lukaševičius K., Martinkus B. (1999) Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba. Kaunas: Technologija.
29. *Marketing management and marketing strategy*. [žiūrėta 2005-11-30]. Prieiga per internetą: <http://www.knowthis.com/management.htm>.
30. Matekonienė J., Čerinskienė I., Darulis A. ir kt. Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtotės strategija [interaktyvus]. 2002 [žiūrėta 2005-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt>.
31. Mitrikas T. (2003). Kaip nesuklysti renkantis verslo valdymo sistemą. *Vadovo pasaulis*, 10 (84), p. 25-26.
32. Narver J.C., Slater S.F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. Vol.54. p. 20-35.
33. Nwankwo S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing*. Vol.12, Nr.5, p. 5-10.
34. Pajuodis A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
35. Palubinskas G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
36. Paškevičius R. (2002). Naujas požiūris į marketingą. *Marketingo teorijos ir metodai Lietuvoje: mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 62-66.
37. Peattie K.J. (1995). *Environmental Marketing Management*. New Jersey: Transatlantic Publications.
38. Pranulis V. ir kt. (1999). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas.

39. Ries A., Trout J. (1994). *The 22 Immutable Laws of Branding*. New York: Collins.
40. Ries A., Trout J. (2000). *Positioning: The Battle For Your Minds*. New York: Mc-Graw Hill.
41. Ruehert R.W. (1992). Developing a market orientation. *International Journal of Research in Marketing*. Nr.9. p. 225-245.
42. Savanevičienė A. (1999) Smulkaus ir vidutinio verslo konkuravimo strateginiai aspektai// *Inžinerinė ekonomika: mokslo darbai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
43. Savanevičienė A. (2000). Smulkaus ir vidutinio verslo kooperavimo formos ir galimybės Lietuvoje. Kaunas: Technologija.
44. Seilius (1994). A. Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda: Rytas.
45. Shaw R.T. (1989). *Marketing*. New York: Random House.
46. Subhash C.J. (1990). *Marketing Planning and Strategy*. New Jersey: South-Western Publishing Co.
47. Stokes D.R. (1992). *Small Business Management*. London: DP Publications Ltd.
48. Subhash C.J. (1990). *Marketing planning and strategy*. Cincinnati: South-West
49. Tamaševičius V. (1996). Integratyvus požiūris į verslo strategijos koncepcijas. *Ekonomika: mokslo darbai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
50. Tamaševičius V. (1996). Integratyvus požiūris į verslo strategijos koncepcijas. *Ekonomika*, Nr. 40, p. 25-66.
51. Urbonavičius S. (1990). *Marketingo pagrindai*. V.: Gairė.
52. Valatkevičiūtė R. Lietuvos statybų rinka turės paklusti tarptautinėms taisyklėms. Iš dienraščio „Respublika“ priedo *Pastogė* [interaktyvus]. 2003 balandžio 18 d. [žiūrėta 2005-03-19]. Prieiga per internetą: <http://www.asa.lt>.
53. Vasiliauskas A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: VVK I-kl.
54. Virvilaitė R. (1997). *Marketingas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
55. Virvilaitė R., Valainytė I. (1996). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
56. Walker et al.: (2002). *Marketing Strategy: A Decision Focused Approach*. New York: Mc- Graw Hill.
57. Zavadskas E.K., Kaklauskas A., Banaitis A. Statybos sektoriaus plėtotės strategija [interaktyvus]. 2002 [žiūrėta 2005-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt>.
58. Žvirblis A. (1992). *Marketingas: kursas menedžeriui*. Vilnius: Balticon.

## **PRIEDAI**



## STATYBINĖS ĮMONĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO TYRIMAS

### ANKETA

Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrantūros studijų Vadybos (statybos) programos magistrantas Egidijus Jurys nagrinėja statybos ir remonto paslaugų įmonių strategijos formavimo kryptis.

Tyrimu siekiama išsiaiškinti statybos ir remonto paslaugas teikiančių įmonių galimas strategijos formavimo kryptis, atsižvelgiant į vartotojų poreikių tenkinimą.

Gerbiamas tyrimo dalyvi, Jūsų išsakyta nuomonė bei suteikta informacija tyrimui yra labai s v a r b i.

Labai prašau atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus. Kadangi bus naudojami tik apibendrinti tyrimo duomenys,

**anonimiškumas garantuojamas!**

**Jums tinkantį atsakymo variantą pažymėkite  arba  
įrašykite savo atsakymą!**

**IŠ ANKSTO JUMS DĖKOJU. SĖKMĖS!**

## I dalis

<b>1. Lytis:</b> <input type="checkbox"/> mot. <input type="checkbox"/> vyr.	<b>2. Amžius:</b> <input type="checkbox"/> iki 30 m. <input type="checkbox"/> 30-40 m. <input type="checkbox"/> 40-50 m. <input type="checkbox"/> daugiau nei 50 m.
--	---

<b>3. Jūsų šeimos pajamos per mėnesį:</b> <input type="checkbox"/> iki 1000 Lt <input type="checkbox"/> 1000 – 1500 Lt <input type="checkbox"/> 1500 – 2000 Lt <input type="checkbox"/> 2000 – 4000 Lt <input type="checkbox"/> 3000 – 5000 Lt <input type="checkbox"/> daugiau nei 5000 Lt	<b>4. Jūsų išsilavinimas:</b> <input type="checkbox"/> nebaigtas vidurinis <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> profesinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> nebaigtas aukštasis <input type="checkbox"/> aukštasis	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="padding: 5px;"><b>5. Kiek Jūsų šeimoje narių:</b></th> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px; vertical-align: top;">           Suaugusiųjų:  <input type="checkbox"/> 1  <input type="checkbox"/> 2  <input type="checkbox"/> 3  <input type="checkbox"/> 4         </td> <td style="width: 50%; padding: 5px; vertical-align: top;">           Vaikų:  <input type="checkbox"/> 1  <input type="checkbox"/> 2  <input type="checkbox"/> 3  <input type="checkbox"/> 4         </td> </tr> </table>	<b>5. Kiek Jūsų šeimoje narių:</b>		Suaugusiųjų: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	Vaikų: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
<b>5. Kiek Jūsų šeimoje narių:</b>						
Suaugusiųjų: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	Vaikų: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4					

<b>6. Jūsų būsima gyvenamoji vieta:</b> <input type="checkbox"/> nuosavas butas <input type="checkbox"/> nuosavas namas <input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....
--

<b>7. Jūsų būsimos gyvenamosios vietos plotas:</b> <input type="checkbox"/> iki 60 m <sup>2</sup> <input type="checkbox"/> 60-90 m <sup>2</sup> <input type="checkbox"/> 90-120 m <sup>2</sup> <input type="checkbox"/> daugiau nei 120 m <sup>2</sup>
--

<b>8. Po kokio laikotarpio Jūs galvojate kad apsigyvensite savo naujajame būste:</b> <input type="checkbox"/> po 1 m. <input type="checkbox"/> po 2-3 m. <input type="checkbox"/> po 4-5 m. <input type="checkbox"/> po 6-9 m. <input type="checkbox"/> po 10 ir daugiau m.
--

*Jei Jūs ruošiatės gyvenaie ne nuosavame name 9-12 klausimus praleiskite (toliau atsakinėkite nuo II dalies).*

<b>9. Kokio dydžio žemės sklype planuojate statyti savo gyvenamąjį namą?</b> <input type="checkbox"/> iki 6a. <input type="checkbox"/> 6-10 a. <input type="checkbox"/> 10-20 a. <input type="checkbox"/> daugiau nei 20 a.
--

<b>10. Jūsų gyvenamasis namas bus statomas:</b> <input type="checkbox"/> Šiaulių miestas <input type="checkbox"/> Šiaulių priemiestis <input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....
---

<b>11. Jūsų žemės sklype be gyvenamojo namo dar planuojama pastatyti:</b> <input type="checkbox"/> ūkinis pastatas <input type="checkbox"/> pirtis <input type="checkbox"/> vaikų žaidimų aikštelė <input type="checkbox"/> garažas <input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....
---

<b>12. Kiek dėmesio Jūs žadate skirti:</b>		
Namo eksterjerui (išorei):	Namo interjerui (vidui):	Namo aplinkai:
<input type="checkbox"/> daug <input type="checkbox"/> vidutiniškai <input type="checkbox"/> mažai	<input type="checkbox"/> daug <input type="checkbox"/> vidutiniškai <input type="checkbox"/> mažai	<input type="checkbox"/> daug <input type="checkbox"/> vidutiniškai <input type="checkbox"/> mažai

***JAU UŽPILDĖTE PIRMAJĄ ANKETOS DALĮ. AČIŪ!***

## II dalis

**1. Ar per pastaruosius metus naudojotės statybos (remonto) darbus atliekančių įmonių paslaugomis?**  
 taip       ne

*Jei į 1 klausimą atsakėte „ne“, 2 - 7 klausimą praleiskite.*

**2. Kokia buvo atliktų statybos (remonto) darbų vertė (preliminarus statybos paslaugų užsakymas vertinant pinigine išraiška)?**  
 iki 2000 Lt       2000-5000 Lt       5000-10000 Lt       10000-20000 Lt  
 20000-50000 Lt       daugiau nei 50000 Lt

**3. Kas turėjo didžiausią įtaką Jums pasirenkant statybos (remonto) paslaugas teikiančią įmonę/es? Pažymėkite 3 svarbiausius veiksnius.**

Statybos įmonės pasirinkimą lemiantys veiksniai	Pažymėkite +
Geras įmonės vardas (reputacija, žinomumas)	
Žemesnės, lyginant su konkurentais, kainos	
Rekomendacijos	
Reklama	
Atliekamų darbų operatyvumas (kaip greitai išsipareigojama atlikti paslaugas)	
Įmonės turima įranga	
Įmonės dydis (darbuotojų skaičius)	
Įmonės veiklos trukmė (darbuotojų patirtis)	
Kita (įrašykite).....	

**4. Įvertinkite statybos (remonto) darbus Jums atlikusių įmonių paslaugų kokybę?**

Įmonės pavadinimas  <b>Įrašykite:</b>	Statybos įmonės suteiktų paslaugų vertinimas <i>Pažymėkite +</i>				
	5 – Puikiai	4 – Gerai	3 – Vidutiniškai	2 – Blogai	1 – Labai blogai
1.					
2.					
3.					

**5. Ar Jus apskritai tenkino atliktų statybos (remonto) darbų kokybė?**  
 tikrai taip       tikriausiai taip       tikriausiai ne       tikrai ne       nežinau

*Jei į 5 klausimą atsakėte „tikrai taip“ arba „tikriausiai taip“, 6 klausimą praleiskite.*

**6. Kodėl Jūsų netenkino atliktų statybos darbų kokybė?**  
*(Įrašykite).....*  
 .....  
 .....

**Į didžiąją klausimų dalį jau atsakėte!**

<b>7. Kokie Jums buvo atlikti statybos darbai (pagrindinės statybų įmonės/ių paslaugos)?</b>	
<b>Statybos darbai (paslaugos)</b>	<b>Pažymėkite +</b>
Stogo darbai	
Monolito darbai	
Mūro darbai	
Metalo konstrukcijų darbai	
Projektavimas	
Gerbūvio darbai ir lauko inžineriniai tinklai	
Statybinių medžiagų tyrimai ir bandymai	
Pastatų apdaila	
Nulinio ciklo statybos darbai	
Vandentiekio ir nuotekų sistemų įrengimas, montavimas	
Šildymo sistemų įrengimas, montavimas	
Restauravimo darbai	
Vėdinimo, oro kondicionavimo sistemų įrengimas, montavimas	
Vidaus remonto darbai	
Kita (įrašykite).....	

<b>8. Kaip vertinate teikiamų statybos paslaugų kainas (pastaraisiais metais)?</b> <input type="checkbox"/> labai aukštos <input type="checkbox"/> aukštos <input type="checkbox"/> vidutinės <input type="checkbox"/> žemos <input type="checkbox"/> labai žemos <input type="checkbox"/> nežinau
---

<b>9. Kokia Jūsų nuomonė apie statybos paslaugas Šiaulių mieste teikiančias įmones?</b> <input type="checkbox"/> labai gera <input type="checkbox"/> gera <input type="checkbox"/> vidutinė <input type="checkbox"/> bloga <input type="checkbox"/> labai bloga <input type="checkbox"/> nežinau
---

<b>10. Su kokiomis didžiausiomis problemomis susidūrėte vykdydami statybas ar remonto darbus?</b> (Įrašykite)..... .....
--

<b>Statybos darbai (paslaugos)</b>	<b>Pažymėkite +</b>	
	<b>Didžiausia paklausa</b>	<b>Didžiausias paslaugų deficitas</b>
Stogo darbai		
Monolito darbai		
Mūro darbai		
Metalo konstrukcijų darbai		
Projektavimas		
Gerbūvio darbai ir lauko inžineriniai tinklai		
Metalo konstrukcijos		
Skydiniai namai		
Statybinių medžiagų tyrimai ir bandymai		
Pastatų apdaila		
Nulinio ciklo statybos darbai		
Bendrastatybiniai darbai		
Vandentiekio ir nuotekų sistemų įrengimas, montavimas		
Šildymo sistemų įrengimas, montavimas		
Restauravimo darbai		
Vėdinimo, oro kondicionavimo sistemų įrengimas, montavimas		
Vidaus remonto darbai		
Kita (įrašykite).....		

**12. Ar vykdant statybas (remonto darbus) apskirtai teko pasigesti tam tikrų paslaugų teikimo?**

- taip       ne

*Jei į 12 klausimą atsakėte „ne“, į 13 klausimą neatsakykite.*

**13. Kokių statybos (remonto) paslaugų teikimo visiškai pasigedote („ieškojote, bet neradote“)?**

*(rašykite)*.....  
.....

**LABAI JUMS DĖKOJU!**

**AČIŪ UŽ JŪSŲ GERANORIŠKUMĄ IR ANKETOS PILDYMIUI  
SKIRTĄ LAIKĄ!**

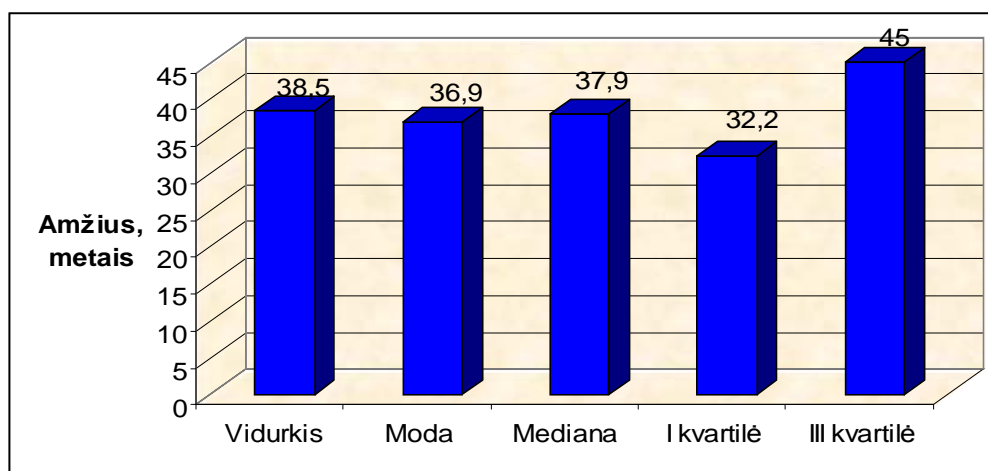
**Pagrindinės anketos klausimų grupės**

Anketos klausimų grupės	Klausimų vieta anketoje ir klausimų skaičius
Respondentų charakteristikos	I dalis: 1-5
Respondentų bruožai, kurie svarbūs kaip statybos ir remonto paslaugų vartotojui	I dalis: 6-12
Respondentų naudojimasis statybos ir remonto paslaugomis, paslaugas teikiančių įmonių pasirinkimas	II dalis: 1-13



**Respondentų struktūra pagal amžių (N =358)**

Amžiaus grupės	Procentai	Respondentų skaičius
iki 30 m.	15,1	54
30-40 m	44,4	159
40-50 m.	31,3	112
daugiau nei 50 m.	9,2	33
Iš viso	100	358

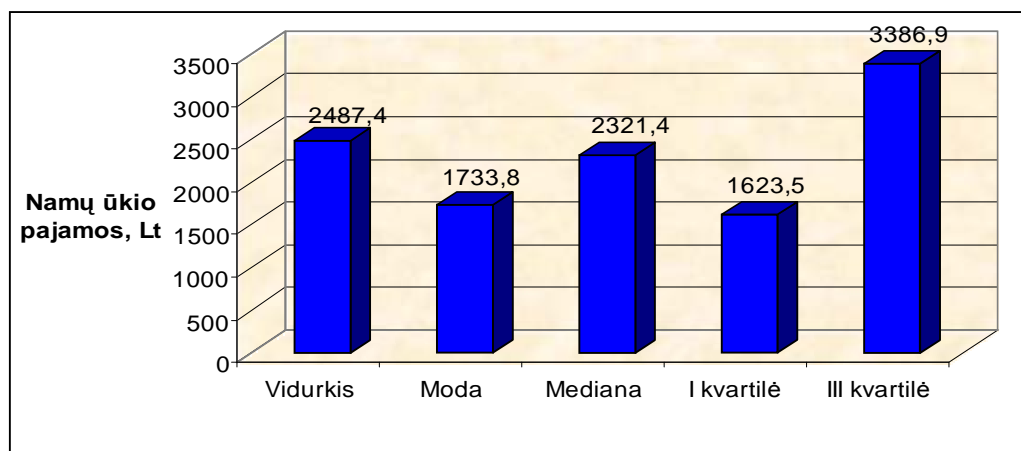


**Respondentų amžių apibūdinantys vidutiniai rodikliai (N =358)**



**Respondentų šeimų pajamos per mėnesį**

Pajamų lygis, Lt	Respondentų skaičius
iki 1000 Lt	22
1000 – 1500 Lt	47
1500 – 2000 Lt	83
2000 – 4000 Lt	168
3000 – 5000 Lt	31
daugiau nei 5000 Lt	7

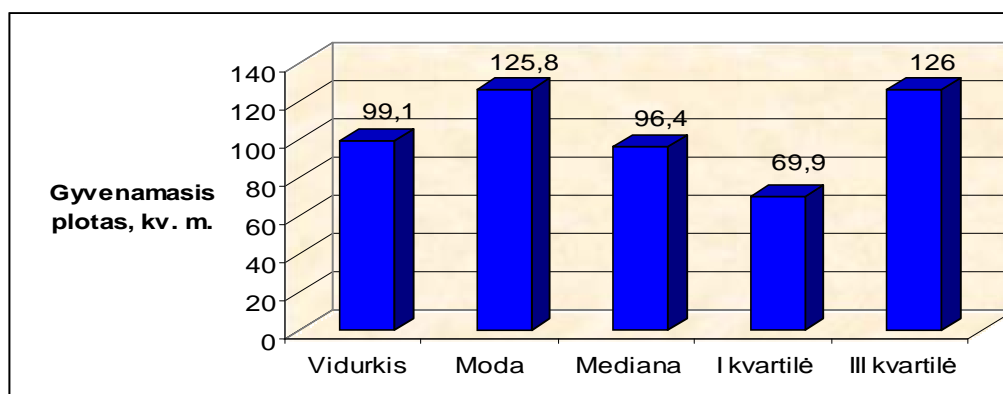


**Namų ūkio pajamas apibūdinantys vidutiniai rodikliai (N=358)**



**Respondentų struktūra pagal būsimos gyvenamosios vietos tipą ir plotą (N=358)**

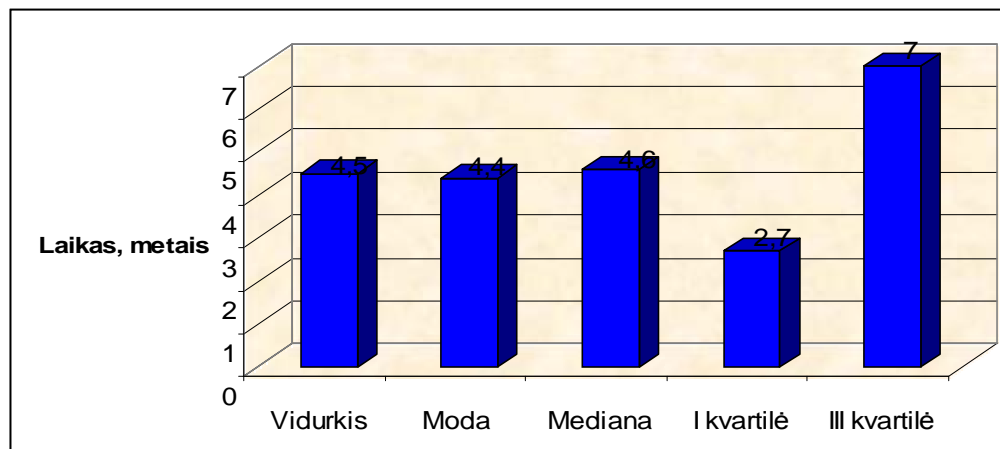
Gyvenamosios vietos tipas	Procentai	Respondentų skaičius	Gyvenamosios vietos plotas	Procentai	Respondentų skaičius
Nuosavas butas	47,2	169	Iki 60 m <sup>2</sup>	17,9	64
Nuosavas namas	39,4	141	60-90 m <sup>2</sup>	27,1	97
Dalis nuosavos namo	9,5	34	90-120 m <sup>2</sup>	31,3	112
Nuomojamas butas	3,9	14	Daugiau nei 120 m <sup>2</sup>	23,7	85
Iš viso	100	358	Iš viso	100	358



**Būsto gyvenamąjį plotą apibūdinantys vidutiniai rodikliai (N=358)**



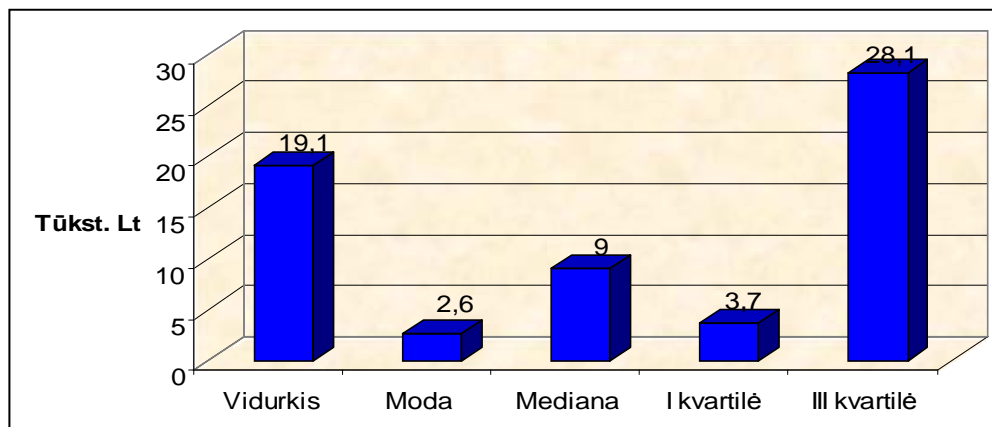
**Laikas per kurį bus atlikti statybos darbai, vidutiniai rodikliai (N=358)**



**Respondentų pasiskirstymas pagal sklypo dydį (n=175)**

Sklypo dydis	Procentai	Respondentų skaičius
Iki 6 a.	2,3	4
6-10 a.	53,1	93
10-20 a.	41,7	73
Daugiau nei 20 a.	2,9	5
Iš viso	100	175





**Respondentams atliktų statybos ir remonto darbų vertę apibūdinantys rodikliai**

**Respondentų naudojimas konkrečių statybos ir remonto įmonių paslaugomis (n = 87)**

<i>Įmonės pavadinimas</i>	<i>Procentai</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>
UAB „Arkada“	10,0	18
UAB „Tekstata“	8,9	16
UAB „Titanas“	8,3	15
UAB „Šiaulių ranga“	7,8	14
UAB „Luonatas“	6,7	12
UAB „Butrema“	6,7	12
UAB „Žemaitijos statyba“	6,1	11
UAB „Gyvatukas“	6,1	11
UAB „Armontus“	5,6	10
UAB „Ginstota“	5,6	10
UAB „Rekana“	5,0	9
UAB „Šiaulių statyba“	5,0	9
UAB „Vaigesta“	4,4	8
UAB „Stitis“	4,4	8
UAB „RVstatyba“	3,3	6
Kitos įmonės	6,1	11
<b>Iš viso</b>	<b>100</b>	<b>180</b>

*Pastaba:* susistemintą informaciją į įmonių sąrašą įtrauktos tos įmonės, kurios buvo paminėtos daugiau nei 5 kartus.



**Respondentų būsimos gyvenamosios vietos tipo priklausomybė nuo namų ūkio pajamų (N=358)**

Gyvenamosios vietos tipas	Namų ūkio pajamos (vidutiniškai per mėnesį)						Iš viso
	iki 1000 Lt	1000 – 1500 Lt	1500 – 2000 Lt	2000 – 4000 Lt	3000 – 5000 Lt	dg. nei 5000 Lt	
Nuosavas butas	18	27	51	61	11	1	169
Nuosavas namas	2	6	16	97	15	5	141
Dalis nuosavo namo	2	8	8	10	5	1	34
Nuomojamas butas	0	6	8	0	0	0	14
Iš viso	22	47	83	168	31	7	358

Gyvenamosios vietos tipas	Namų ūkio pajamos (vidutiniškai per mėnesį)					
	iki 1000 Lt	1000 – 1500 Lt	1500 – 2000 Lt	2000 – 4000 Lt	3000 – 5000 Lt	dg. nei 5000 Lt
Nuosavas butas	81,8	57,4	61,5	36,3	35,5	14,3
Nuosavas namas	9,1	12,8	19,3	57,8	48,4	71,4
Dalis nuosavo namo	9,1	17,0	9,6	5,9	16,1	14,3
Nuomojamas butas	0	12,8	9,6	0	0	0
Iš viso	100	100	100	100	100	100

**Respondentų gyvenamojo ploto priklausomybė nuo namų ūkio pajamų (N=358)**

Gyvenamosios vietos plotas	Namų ūkio pajamos,						Iš viso
	iki 1000 Lt	1000 – 1500 Lt	1500 – 2000 Lt	2000 – 4000 Lt	3000 – 5000 Lt	dg. nei 5000 Lt	
Iki 60 m <sup>2</sup>	14	17	21	9	3	0	64
60-90 m <sup>2</sup>	6	14	19	40	17	1	97
90-120 m <sup>2</sup>	2	4	36	63	6	1	112
Daugiau nei 120 m <sup>2</sup>	0	12	7	56	5	5	85
Iš viso	22	47	83	168	31	7	358

Gyvenamosios vietos plotas	Namų ūkio pajamos (vidutiniškai per mėnesį)						Iš viso
	iki 1000 Lt	1000 – 1500 Lt	1500 – 2000 Lt	2000 – 4000 Lt	3000 – 5000 Lt	dg. nei 5000 Lt	
Iki 60 m <sup>2</sup>	21,9	26,6	32,7	14,1	4,7	0	100
60-90 m <sup>2</sup>	6,2	14,4	19,6	41,2	17,6	1,0	100
90-120 m <sup>2</sup>	1,8	3,6	32,1	56,3	5,3	0,9	100
Daugiau nei 120 m <sup>2</sup>	0	14,1	8,2	65,9	5,9	5,9	100

**Respondentų sklypo dydžio ir namo buvimo vietos tarpusavio priklausomybė (n=175)**

Namo buvimo vieta	Sklypo dydis				Iš viso (vnt.)
	Iki 6 a.	6-10 a.	10-20 a.	Daugiau nei 20 a.	
Šiaulių mieste	15	90	28	3	136
Šiaulių priemiestyje	1	3	18	17	39
Iš viso	16	93	46	20	175

Namo buvimo vieta	Sklypo dydis				Iš viso (proc.)
	Iki 6 a.	6-10 a.	10-20 a.	Daugiau nei 20 a.	
Šiaulių mieste	11	66,2	20,6	2,2	100
Šiaulių priemiestyje	2,6	7,7	46,2	43,5	100



**Statybos ir remonto paslaugų piniginei vertė priklausomai nuo gyvenamosios vietos tipo  
(n= 87)**

Statybos ir remonto paslaugų piniginei vertė	Gyvenamosios vietos tipas			Iš viso
	Nuosavas butas	Nuosavas namas	Dalis namo	
Iki 2	6	1	4	11
2-5	1	14	4	19
5-10	2	14	1	17
10-20	0	14	1	15
20-50	0	13	0	13
Daugiau nei 50	0	12	0	12
Iš viso	9	68	10	87

Statybos ir remonto paslaugų piniginei vertė, tūkst. Lt	Gyvenamosios vietos tipas			Iš viso
	Nuosavas butas	Nuosavas namas	Dalis namo	
Iki 2	54,5	9,1	36,4	100
2-5	5,3	73,6	21,1	100
5-10	11,8	82,3	5,9	100
10-20	0	93,3	6,7	100
20-50	0	100	0	100
Daugiau nei 50	0	100	0	100





**Statybos ir remonto paslaugų piniginė vertė priklausomai nuo gyvenamosios vietos ploto  
(n= 87)**

Statybos ir remonto paslaugų piniginė vertė, tūkst. Lt	Gyvenamosios vietos plotas				Iš viso
	Iki 60 m <sup>2</sup>	60-90 m <sup>2</sup>	90-120 m <sup>2</sup>	Dg. nei 120 m <sup>2</sup>	
Iki 2	1	3	7	0	11
2-5	1	2	10	6	19
5-10	0	4	6	7	17
10-20	0	3	5	7	15
20-50	0	0	2	11	13
Daugiau nei 50	0	0	1	11	12
Iš viso	2	12	31	42	87

Statybos ir remonto paslaugų piniginė vertė, tūkst. Lt	Gyvenamosios vietos plotas				Iš viso
	Iki 60 m <sup>2</sup>	60-90 m <sup>2</sup>	90-120 m <sup>2</sup>	Dg. nei 120 m <sup>2</sup>	
Iki 2	9,1	27,3	63,6	0	100
2-5	5,3	10,5	52,6	31,6	100
5-10	0	23,5	35,3	41,2	100
10-20	0	20,0	33,3	46,7	100
20-50	0	0	15,4	84,6	100
Daugiau nei 50	0	0	8,3	91,7	100

**Statybos ir remonto paslaugų piniginė vertė priklausomai nuo namų ūkio pajamų (n= 87)**

Statybos ir remonto paslaugų piniginė vertė, tūkst. Lt	Namų ūkio pajamos, vidutiniškai per mėnesį						Iš viso
	iki 1000 Lt	1000 – 1500 Lt	1500 – 2000 Lt	2000 – 4000 Lt	3000 – 5000 Lt	dg. nei 5000 Lt	
Iki 2	0	0	4	6	1	0	11
2-5	0	2	10	7	0	0	19
5-10	0	0	8	9	0	0	17
10-20	0	0	1	5	5	4	15
20-50	0	0	0	0	11	2	13
Daugiau nei 50	0	0	0	0	12	0	12
Iš viso	0	2	23	27	29	6	87

Statybos ir remonto paslaugų piniginė vertė, tūkst. Lt	Namų ūkio pajamos ( vidutiniškai per mėnesį)						Iš viso
	iki 1000 Lt	1000 – 1500 Lt	1500 – 2000 Lt	2000 – 4000 Lt	3000 – 5000 Lt	dg. nei 5000 Lt	
Iki 2	0	0	36,4	54,5	9,1	0	100
2-5	0	10,5	52,6	36,9	0	0	100
5-10	0	0	47,1	52,9	0	0	100
10-20	0	0	6,7	33,3	33,3	26,7	100
20-50	0	0	0	0	84,6	15,4	100
Daugiau nei 50	0	0	0	0	100	0	100

**Respondentų nuomonės apie didžiausią paklausą turinčias statybos ir remonto paslaugas (n = 241)**

Didžiausią paklausą turintys statybos ir remonto darbai (paslaugos)	Procentai	Atsakymų skaičius
Mūro darbai	16,9	229
Vidaus remonto darbai	14,5	197
Gerbūvio darbai ir lauko inžineriniai tinklai	13,5	184
Šildymo sistemų įrengimas, montavimas	12,6	171
Vandentiekio ir nuotekų sistemų įrengimas, montavimas	12,3	167
Projektavimas	8,9	121
Stogo darbai	7,1	97
Nulinio ciklo statybos darbai	3,6	49
Metalo konstrukcijų darbai	3,3	45
Pastatų apdaila	2,5	34
Vėdinimo, oro kondicionavimo sistemų įrengimas, montavimas	1,8	24
Monolito darbai	1,5	20
Restauravimo darbai	1,1	16
Statybinių medžiagų tyrimai ir bandymai	0,4	5
Iš viso	100	1359



**Statybos ir remonto darbus atlikusių įmonių paslaugų kokybės vertinimas (n = 87)**

Įmonės pavadinimas	5 – Puikiai	4 – Gerai	3 – Vidutiniškai	2 – Blogai	1 – Labai blogai	Iš viso
„Arkada“	0	1	13	3	1	18
„Tekstata“	0	1	12	3	0	16
„Titanas“	1	2	9	2	1	15
„Šiaulių ranga“	1	1	10	2	0	14
„Luonatas“	0	1	9	1	1	12
„Butrema“	0	0	9	2	1	12
„Žemaitijos statyba“	0	1	8	2	0	11
„Gyvatukas“	0	0	7	3	1	11
„Armontus“	0	0	9	0	1	10
„Ginstota“	0	0	8	1	1	10
„Rekana“	0	0	5	3	1	9
„Šiaulių statyba“	0	1	6	2	0	9
„Vaigesta“	0	0	6	2	0	8
„Stitis“	0	1	7	0	0	8
„RVstatyba“	0	0	4	1	1	6
Kita	0	1	3	3	4	11
Iš viso	2	10	125	30	13	180

Įmonės pavadinimas	5 – Puikiai	4 – Gerai	3 – Vidutiniškai	2 – Blogai	1 – Labai blogai	Vidurkis
„Arkada“	0	5,6	72,1	16,7	5,6	2,78
„Tekstata“	0	6,3	75,0	18,7	0	2,88
„Titanas“	6,7	13,3	60,0	13,3	6,7	3,0
„Šiaulių ranga“	7,1	7,1	71,4	14,4	0	3,07
„Luonatas“	0	8,3	75,1	8,3	8,3	2,83
„Butrema“	0	0	75,0	16,7	8,3	2,67
„Žemaitijos statyba“	0	9,1	72,7	18,2	0	2,91
„Gyvatukas“	0	0	63,6	27,3	9,1	2,55
„Armontus“	0	0	90,0	0	10,0	2,80
„Ginstota“	0	0	80,0	10,0	10,0	2,70
„Rekana“	0	0	55,6	33,3	11,1	2,44
„Šiaulių statyba“	0	11,1	66,7	22,2	0	2,89
„Vaigesta“	0	0	75,0	25,0	0	2,75
„Stitis“	0	12,5	87,5	0	0	3,13
„RVstatyba“	0	0	66,6	16,7	16,7	2,5
Kitos įmonės	0	9,1	27,3	27,3	36,4	2,1



**Respondentų nepasitenkinimo atliktais statybos ir remonto darbais priežastys (n = 64)**

Atsakymų kategorijos, apibūdinančios nepasitenkinimo atliktais darbais priežastis	Procentai	Atsakymų skaičius
Atsainus požiūris į klientą bei jo poreikius, „neįsiklausimas į kliento pageidavimus“, „valdiškas“ požiūris į darbą	17,7	37
Neoperatyvus darbų atlikimas (ilgesnis nei buvo suplanuota darbų vykdymas, „darbų vilkinimas“)	14,8	31
Akivaizdus darbo brokas, žema paslaugų kokybė (blogai atlikti darbai)	13,9	29
Kainų neatitikimas kokybei (per aukštos kainos)	11,5	24
Organizaciniai bei vadovavimo darbams trūkumai (blogai organizuotas, neplaningas darbų atlikimo procesas)	11,0	23
Nepakankama darbuotojų kvalifikacija	8,6	18
Žema darbuotojų bendravimo kultūra, probleminiai charakterio bruožai	7,3	15
Nepakankama įmonės turima įranga, pasenę įrengimai	5,7	12
Per didelė darbų atlikimo skuba, lemianti nepakankamą darbų atlikimo kokybę	5,7	12
Darbas su žemos kokybės medžiagomis bei žaliavomis, siekiant sumažinti paslaugos teikimo kaštus	3,8	8
Iš viso	100	209





**Respondentų pageidavimai, rekomendacijos statybos ir remonto paslaugų įmonių atžvilgiu (n = 157)**

Pageidavimai ir rekomendacijos	Procentai	Atsakymų skaičius
Griežtesnė darbuotojų atranka, aukštesnė darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija	17,8	46
Geresnė teikiamų paslaugų kokybė	17,4	45
Operatyvesnis, savalaikiškas darbų atlikimas	14,7	38
Geresnis apsirūpinimas modernia darbui reikalinga įranga	14,3	37
Žemesnės kainos	13,2	34
Geresnis darbų organizavimas	9,8	25
Didesnis dėmesys kliento poreikiams	7,4	19
Aukštesnės kokybės medžiagų ir žaliavų naudojimas	5,4	14
Iš viso	100	258

