

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra
Martynas Babilas,
Informacijos vadybos magistro studijų programos studentas

**NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ TARPININKAVIMO
PASLAUGOS POZICIONAVIMAS**

MAGIRSTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. Zenona Atkočiūnienė
Kuratorė lekt. Lina Markevičiūtė

Vilnius, 2008

<i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius</i>		
<p>Martynas Babilas (magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)</p> <p>Nekilnojamojo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugos pozicionavimas (magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)</p> <p>Positioning of real estate agency's brokerage service (magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)</p>		
<p>Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.</p> <p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: right;">(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>		
<p>Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</p> <p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: right;">(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)</p>		
<i>Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas ir kuratorius</i>		
<p>Magistro baigiamąjį darbą ginti _____ (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)</p> <p>_____ (data) _____ (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas) _____ (magistro baigiamojo darbo kuratoriaus parašas)</p>		
<i>Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>		
<p>Magistro baigiamasis darbas įregistruotas</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">(katedros, kuruojančios studijų programą, pavadinimas)</p> <p>_____ (data) _____ (katedros reikalų tvarkytojos parašas)</p>		
<i>Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, vadovas</i>		
<p>Recenzentu skiriu _____ (recentento vardas, pavardė)</p> <p>_____ (data) _____ (katedros vadovo parašas)</p>		
<i>Pildo recenzentas</i>		
<p>Darbą recenzuoti gavau. _____ (data) _____ (recentento parašas)</p>		

Babilas, Martynas

Ba 16 Nekilnojamojo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugos pozicionavimas: magistro darbas / Martynas Babilas ; moksliniai vadovai doc. Z. Atkočiūnienė, lekt. L. Markevičiūtė ; Vilniaus Universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2008 – 68 : lent. – Mašinė. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 60 – 62 (30 pavad.).

UDK 65 (658.8.009)

Paslaugų sąvoka, paslaugų savybės, nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos, pozicionavimo samprata, pozicionavimo strategija, segmentavimas, tikslinė rinka, rinkos aplinka, pozicionavimo žemėlapis, pozicionavimo būdai, nekilnojamasis turtas, nekilnojamojo turto agentūra

Magistro *darbo objektas* – stambiausių Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrų, dirbančių komercinio nekilnojamojo turto srityje, tarpininkavimo paslaugos. *Darbo tikslas* - nustatyti nekilnojamojo turto agentūros, dirbančios komercinio nekilnojamojo turto srityje, tarpininkavimo paslaugų pozicionavimo būdą užtikrinantį išskirtines tarpininkavimo teises. Pagrindiniai *darbo uždaviniai*: apžvelgti paslaugų sąvoką, koncepciją bei išskirtines savybes; apibūdinti nekilnojamojo turto tarpininkavimo (trumpiau – tarpininkavimo) paslaugas; išanalizuoti pozicionavimo sampratą, pozicionavimo strategijos kūrimą ir pozicionavimo būdus; atlikti tyrimą, skirtą vartotojų nuomonei, apie teikiamas nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas ir svarbiausias šių paslaugų savybes įtakojančias vartojimą, įvertinti; apibendrinti gautus rezultatus; pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Naudojantis teorinės medžiagos analize, nekilnojamojo turto rinkos aplinkos apžvalga bei atlikus kiekybinį tyrimą, prieita *išvados*, jog daugelis nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos vartotojų naudojami kelių agentūrų tarpininkavimo paslaugomis konkrečiam objektui realizuoti. Tokia situacija kuria neapibrėžtumą, klientų dubliavimo, agentūrų pajamų negavimo, sąlyginio objekto nuvertėjimo riziką. Vartotojai nėra linkę suteikti išskirtinių tarpininkavimo teisių vienai agentūrai. Tyrimu atskleistos vartotojų suvokiamos tarpininkavimo paslaugų vertybės, naudojimosi tarpininkavimo paslaugomis motyvai bei šioms paslaugoms ir jų teikėjams keliami lūkesčiai. Apibendrinus tyrimo rezultatus pateiktas tinkamo nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos pozicionavimo būdo nekilnojamojo turto agentūrai, dirbančiai komercinio nekilnojamojo turto srityje, parinkimas; pateiktos rekomenduojamos komunikuoti vertybės.

Magistro darbas *gali būti naudingas* Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrų rinkodaros skyriams, nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vartotojams, rinkodaros disciplinų studentams ir dėstytojams.

TURINYS

ĮVADAS	6
1. PASLAUGŲ POZICIONAVIMAS	10
1.1. Paslaugos sąvoka	10
1.1.2. Paslaugų koncepcija	11
1.1.3. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos	16
1.2. Pozicionavimo koncepcija	18
1.2.1. Pozicionavimo samprata	18
1.2.2. Pozicionavimo strategijos kūrimas	19
1.2.2.1. Segmentavimas	22
1.2.2.2. Tikslinis rinkos segmentas	24
1.2.2.3. Rinkos aplinkos vertinimas	25
1.2.2.4. Pozicionavimo būdo parinkimas	27
1.2.2.5. Lyderio pozicionavimas	30
1.2.2.6. Sekėjo pozicionavimas	31
2. TYRIMAS: NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ TARPININKAVIMO PASLAUGŲ POZICIONAVIMO BŪDAI	33
2.1. Nekilnojamojo turto agentūros veiklos koncepcija	33
2.2. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų rinkos aplinka	34
2.3. Nekilnojamojo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugų rinka	36
2.4. Tyrimo planavimas	39
2.4.1. Problemos apibrėžimas	40
2.4.2. Tyrimo tikslo nustatymas	40
2.4.3. Tyrimo plano kūrimas	41
2.4.4. Tyrimo plano įgyvendinimas	42
2.4.5. Tyrimo duomenų apdorojimas ir interpretavimas	43
2.4.6. Tyrimo išvados ir pasiūlymai	54
IŠVADOS	58
Positioning of real estate agency's brokerage service (summary)	63
PRIEDAI	64

IVADAS

Nekilnojamasis turtas – tai žemės sklypas bei ant jo esantys pastatai; taip pat pavienės gyvenamosios arba negyvenamosios patalpos [30].

Nekilnojamojo turto rinka Lietuvoje pradėjo formuotis 1990 m., atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, kai Lietuvos parlamentas priėmė įstatymus, susijusius su nekilnojamojo turto privatizacija bei leidimu pirkti ir parduoti nekilnojamąjį turtą [30]. Nekilnojamojo turto rinkai augant ir bręstant, susiformavo poreikis profesionalioms susijusioms paslaugoms: tarpininkavimui parduodant ar įsigyjant, vertinant turtą, konsultuojant rinkos tendencijų klausimais. Šias paslaugas teisėtai Lietuvoje pradėjo teikti nekilnojamojo turto agentūros (trumpiau – agentūros).

Nekilnojamojo turto agentūra – tai neapčiuopiamas, tačiau aiškų fizinį įrodymą (nekilnojamąjį turtą) turinčias, paslaugas teikianči įmonė. Pagrindinė tokios įmonės funkcija yra tarpininkavimas tarp pardavėjo ir pirkėjo parduodant (nuomojant) arba perkant (išsinuomojant) bei kita forma nuosavybės teise perleidžiant nekilnojamąjį turtą. Tarpininkavimo paslaugos funkcija yra dviejų suinteresuotų pusių, pardavėjo ir pirkėjo, suvedimas, komunikacijai ir galimam sandoriui suteikiant pridėtinę vertę [17]. Agentūra gali atstovauti vieną šių pusių, priklausomai, kas atlygina už paslaugas. Agentūros veikla – tai nuolatinis rinkos tendencijų sekimas, klientų ir objektų paieška, ryšių su klientais palaikymas, objektų reklama, klientų konsultavimas [17]. Tarpininkavimo paslaugų kokybę dažniausiai įrodo sėkmingas nekilnojamojo turto nuosavybės perleidimas (įvygdytas sandoris).

Šiuo metu Lietuvoje oficialiai veikia 16 Nekilnojamojo turto agentūrų (priklausančių Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrų asociacijai - LNTAA). Daugiausia jų teikia tik tarpininkavimo paslaugas (įsigyjant, parduodant, išsinuomojant arba išnuomojant turtą). Stambesnės agentūros dažnai siūlo ir papildomas paslaugas: projektų vystymą, konsultacijas, nekilnojamojo turto vertinimo paslaugas, siūlo finansavimo galimybes.

Šiandieninė Lietuvos nekilnojamojo turto rinka, pasak analitikų, yra stadijoje po augimo, artėjanti link brandos. Nekilnojamojo turto kainos stabilizuojasi, iš rinkos traukiasi spekuliantai, dažnai iškraipantys realią situaciją, pardavimai vyksta išsamiau gilinantis į svarbius kriterijus (turtas perkamas tik įsitikinus jo kokybe). Rinkoje jaučiamas augimo sulėtėjimas retina nekilnojamojo turto agentūrų gretas. Klientai vis dažniau pasitelkia profesionalių ir patikimų agentūrų pagalbą. Perkantys ir parduodantys turtą siekia gauti kompetetingų konsultacijų bei papildomų paslaugų. Nekilnojamojo turto pardavimai nebevyksta spontaniškai ar atsitiktinai, todėl agentūros turi naudoti naujus metodus objektams parduoti. Stambios nekilnojamojo turto

agentūros gali investuoti lėšas į objektų bei savęs reklamą. Rinkoje dominuoja gerą vardą turinčios įmonės, per veiklos metus įgavusios klientų pasitikėjimą.

Lietuvos nekilnojamojo turto tarpininkavimo rinkoje veikia keletas stambių agentūrų, daugelis jų dažnai dirba su tais pačiais objektais (parduodamu arba nuomojamu nekilnojamoju turtu) ir klientais, teikia panašias ar vienodas paslaugas – todėl egzistuoja stipri konkurencija. Nekilnojamojo turto savininkams dažnai nėra skirtumo, kurios agentūros paslaugomis naudotis, todėl pasirinkimas būna spontaniškas, dirbama su keliomis agentūromis. Tokia situacija provokuoja neapibrėžtumą agentūrų darbe (keblu planuoti pajamas iš konkretaus objekto, todėl sunku nuspręsti kiek lėšų, laiko ir kitų kaštų investuoti darbui su konkrečiu objektu); nesusipratimus tarp klientų (pirkėjai, matydami to paties objekto reklamą keliose agentūrose, dažnai kreipiasi į visas, tikėdamiesi nuolaidų); nesusipratimus klientų pasidalijime – grėsmę negauti dalies ar viso komisinio mokesčio (dėl ankstesnės priežasties kelios agentūros pardavėjui gali atvesti tą patį pirkėją); įsivaizduojamos objekto vertės sumažėjimą (ypač jei objektas yra viešai reklamuojamas arba siūlomas).

Vakarų šalyse, kur nekilnojamojo turto rinka yra susiformavusi ir brandi, projektų vystytojai, objektų savininkai dažniausiai turi ilgalaikius santykius su viena konkrečia agentūra, kurios tarpininkavimo paslaugomis naudojasi suteikdamos išskirtines tarpininkavimo teises (konkretaus objekto pardavimu arba nuoma sutartiniais įsipareigojimais užsiima tik vienas tarpininkas, objekto savininkas pats ir per kitas agentūras įsipareigoja turto nepardavinėti). Taip agentūros kokybiškiau atlieka savo darbą, investicijas ir laiką koncentruoja ties labiausiai tikėtiniu pelnu, sumažėja neapibrėžtumas, potencialūs pirkėjai žino kur kreiptis dėl konkretaus nekilnojamojo turto. Išskirtinės tarpininkavimo teisės, taip pat, naudingos nekilnojamojo turto pardavėjams, nes neleidžia atsirasti: neapibrėžtumui dėl klientų dubliavimo, informacijos suteikimo skirtumų; objekto įsivaizduojamos vertės mažėjimui; agentūros, planuodamos pajamas, sutinka dirbti už mažesnę komisinę mokesčių; jos tampa labiau motyvuotos dirbti su konkrečiu objektu; pasiryžę daugiau investuoti į reklamą. Siekdamas dirbti su konkrečiu objektu išskirtinėmis teisėmis, nekilnojamojo turto agentūros turi užimti vietą potencialių klientų mintyse kurdamas pozicionavimo strategijas.

Šio magistro darbo tyrimo objektas – stambiausių Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrų, dirbančių komercinio nekilnojamojo turto srityje, tarpininkavimo paslaugas.

Šiam magistro darbui keliami hipotezė, atspindinti esminę problemą: nekilnojamojo turto savininkai naudojasi keleto agentūrų tarpininkavimo paslaugomis vieno objekto pardavimui (nuomai).

Darbo tikslas yra nustatyti nekilnojamojo turto agentūros, dirbančios komercinio nekilnojamojo turto srityje, tarpininkavimo paslaugų pozicionavimo būdą užtikrinantį išskirtines tarpininkavimo teises.

Šio magistro darbo uždaviniai:

- 1) Apžvelgti paslaugų sąvoką, koncepciją bei išskirtines savybes; apibūdinti nekilnojamojo turto tarpininkavimo (trumpiau – tarpininkavimo) paslaugas;
- 2) Išanalizuoti pozicionavimo sampratą, pozicionavimo strategijos kūrimą ir pozicionavimo būdus;
- 3) Atlikti tyrimą, skirtą vartotojų nuomonei įvertinti, apie teikiamas nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas ir svarbiausias šių paslaugų savybes įtakojančias vartojimą; apibendrinti gautus rezultatus; pateikti išvadas ir pasiūlymus tinkamam pozicionavimo būdui parinkti.

Pirmame darbo skyriuje nagrinėjama paslaugų sąvoka, jų skirtumas nuo materialių prekių, įvardijamos išskirtinės paslaugų savybės.

Antroje dalyje apžvelgiama pozicionavimo samprata, nagrinėjamas pozicionavimo strategijos kūrimas ir pozicionavimo būdai; įvardijamas paslaugų pozicionavimo savitumas.

Trečiame skyriuje atliekamas kiekybinis tikslinės rinkos tyrimas apie nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas: kokios paslaugų savybės vartotojams svarbiausios, kokie lūkesčiai keliami paslaugai, kas lemia pasitenkinimą, kokie kriterijai svarbiausi renkantis tarpininkavimo paslaugos teikėją – nekilnojamojo turto agentūrą, kokia vartotojų nuomonė apie išskirtines tarpininkavimo teises. Tyrimas leis pasiekti darbo tikslą – nustatyti tinkamiausią komercinio nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų pozicionavimo būdą ir komunikuotinas vertybes.

Gauti tyrimo rezultatai sisteminami, palyginami su deklaruojamais siekiais, apibendrinami bei įvertinami. Pateikiami pasiūlymai tinkamai pozicionavimo strategijai pasitelkiant struktūrizuotus rezultatus ir sėkmingą pasaulinę praktiką.

Šis magistro darbas naudingas tiek studentams, tiek Lietuvos nekilnojamojo turto agentūroms, dirbančioms komercinio nekilnojamojo turto srityje, tiek jų paslaugų vartotojams. Magistro darbo naujumas aktualus šiandieninei nekilnojamojo turto rinkos situacijai, prognozuojantis ateities tendencijas.

Šiam magistro darbui rašyti naudoti metodai – tai žymiausių specialistų medžiagos apžvalga bei analizė. Paslaugų sampratai apžvelgti remtasi tiek naujausiais (2005 – 2008 m.m.) šaltiniais (knygos, straipsniai, tarptautinių žodžių žodynas), tiek klasikine literatūra (1985 – 1996 m.m.). Pozicionavimo sąvoka analizuota pasitelkiant žinomiausių Lietuvos ir pasaulinio mąsto šios srities mokslininkų darbus. Nekilnojamojo turto agentūrų rinkos apžvalgai daugiausia

naudotasi LNTAA duomenimis, analizuotų agentūrų oficialiais tinklapiais, bendravimu su klientais bei darbuotojais. Tyrimas atliktas anketavimo principu apklausiant tikslią rinką.

1. PASLAUGŲ POZICIONAVIMAS

Šiame skyriuje nagrinėjami paslaugų apibrėžimai, apžvelgiamos išskirtinės paslaugų savybės, padedančios atskirti paslaugą nuo materialios prekės. Nagrinėjamos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos.

1.1. Paslaugos sąvoka

Yra nemažai apibrėžimų, paslaugų prigimčiai ir sampratai įvardinti, tačiau daugelis mokslininkų diskutuoja apie paslaugų suvokimą. Formuoti paslaugų apibrėžimą skatina keletas aplinkybių:

- poreikis įvardinti paslaugų sektorių, bei nustatyti jo vietą ekonomikos struktūroje, poveikį ekonomikos procesams: augimui, užimtumui, investiciniam patrauklumui ir kt.;
- būtinybė suvokti paslaugų esmę tam, kad būtų galima priimti teisingus vadybos, marketingo bei pozicionavimo sprendimus.

Klasikinėje ekonominėje literatūroje dominuoja keletas paslaugos sąvokos apibrėžimų, pvz.: „paslaugomis gali būti vadinama veikla, kurios metu nekuriamas produktas, materialinis objektas ar materialinės vertybės” [4]. Šis apibrėžimas yra abstraktus ir nepakankamai tikslus, neįvardinantis paslaugos savybių. Paslauga gali būti traktuojama kaip „nematerialiniai aktyvai, gaminami realizavimo tikslais” [9]. Pagal šį apibūdinimą, nematerialiniai aktyvai (ar neapčiuopiamos vertybės) – tai vertybės, kurios nėra fiziniai ar daiktiniai objektai, bet gali būti įvertinti pinigine išraiška [9]. Iš abiejų apibrėžimų matyti, kad paslaugos identifikuojamos pagal jų nematerialumą.

Vienas žymiausių mokslininkų, nagrinėjusių paslaugų prigimtį ir raidą yra švedas Christian Gronroos. Mokslininkas paslaugas apibrėžia kaip: „procesą, susidedantį iš neapčiuopiamų veiksmų sekos, kurie, esant būtinumui, vyksta sąveikaujant pirkėjui ir aptarnavimo personalui, fiziniams ištekliams, paslaugą teikiančios įmonės sistemoms. Šis procesas orientuotas į paslaugos pirkėjo problemų sprendimą” [3]. Apibrėžimas yra konkretesnis, įvardinantis paslaugų kūrimosi motyvus.

Vertėtų paminėti dar keletą paslaugos apibrėžimų:

- „Paslauga yra veiksmas ar serija veiksmų, kurie būdami neapčiuopiamos prigimties pasireiškia sąveika tarp vartotojo ir paslaugų darbuotojo, pastarajam pasiūlius fizinius išteklius, prekes ar sistemas vartotojo problemoms spręsti” [11].

○ „Paslauga – tai ekonominė gėrybė veiklos pavidalu; tai yra veiksmas (ar veiksmų seka), kurio tikslas didinti vartotojišką objekto, į kurį nukreiptas šis veiksmas, naudingumą, o uždaviny – veikti šį objektą” [19].

○ „Paslauga – bet kuri veikla ar nauda, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai ir kuri yra nemateriali bei negali tapti nuosavybe. Paslaugos teikimas gali būti susijęs arba nesusijęs su materialiu produktu“ [7].

Iš šių apibrėžimų matyti, jog paslauga – tai nemateriali vertybė, kuri traktuojama kaip procesas, kuriamas vieno asmens kitam. Paslaugų nauda gali būti vertinama pinigine išraiška. Paslaugos teikime dalyvauja mažiausiai du subjektai, ji skirta konkrečiam asmeniui. Paslaugos atlikimo procesas gali prisidėti prie materialaus produkto kūrimo.

Surasti vieningą paslaugos apibrėžimą trukdo veiksmų, kuriuos galima pavadinti paslaugomis, gausa; jie įvairūs, kaip ir objektai, į kuriuos nukreipti šie veiksmai. Dažnai įsigyjant prekę teikiamos paslaugos ir dažnai kartu su paslauga gaunamos ir prekės arba fizinis įrodymas apie atliktą paslaugą, todėl atsiranda dviprasmybių dėl prekės ir paslaugos atskirimo [6]. Riba tarp prekių ir paslaugų priklauso nuo to, kaip į tai žiūri prekių teikėjas ir vartotojai. Tą patį objektą, susidedantį iš fizinių daiktų ir vykdytojo aptarnavimo personalo veiksmų sekos, tikėtina, kad vartotojas įvertins kaip prekę, neišskirdamas paslaugos.

Paslaugos esmę atskleisti padeda suvokimas, kad paslauga yra tokia veikla, kurią gali atlikti tik kitas asmuo, o ne paslaugos vartotojas. Ši aplinkybė išryškina skirtumą tarp savitarnos ir paslaugos bei atskiria paslaugas nuo namų ūkio veiklos, nustato ribą tarp išorinės ir vidinės organizacijos veiklos, naudojant ir teikiant paslaugas. Teikėjo ir vartotojo atskirumas bei ekonominis savarankiškumas yra esminė prielaida paslaugai atsirasti [4].

Remiantis apibrėžimais ir įvardintomis aplinkybėmis, šiame darbe paslauga bus traktuojama kaip veiksmas, kurio metu saveikauja mažiausiai du subjektai, vienas jų teikia naudą kitam, kuri yra įvertinama pinigine išraiška.

1.1.2. Paslaugų koncepcija

Paslaugų koncepcija – tai jų savitumo apibūdinimas, išskirtinių savybių įvertinimas.

Pasak Gronroso, norint suprasti paslaugos savitumą ir skirtumą nuo materialių prekių, tiksliau yra aprašyti jos savybes, nei bandyti sukurti apibrėžimą. Šiuo atveju mokslininkai sutaria dažniau, nei bandydami apibrėžti. Prie specifinių paslaugų savybių priskiriama tai, jog paslaugos yra veiksmas ar procesas, ne rezultatas; paslaugos nematerialios, jų negalima saugoti; kokybė kaitesnė ir subjektyvesnė nei prekių; paslaugų gamyba ir vartojimas vyksta vienu metu.

Gronroso knygoje „Paslaugų vadyba ir marketingas: klientų vadyba ir paslaugų konkurencingumas“ įvardijamos šios paslaugų teikimo ir gavimo savybės [4]:

- priklausomai nuo objekto ir rezultato, paslaugos gali turėti fizinį įrodymą, kartu kurti materialų produktą;
- daugeliu atvejų paslaugos subjektas (teikėjas) yra individualus verslininkas ar smulkioji įmonė;
- daugeliu atvejų vartotojas (žmogus) yra paslaugos objektas ir (ar) pats dalyvauja ją teikiant;
- paslaugos teikimas ar vartojimas gali būti vienkartinis;
- paprastai paslauga teikiama ar vartojama individualiai;
- paslaugų sferoje didelę reikšmę turi tiesioginis kontaktas, kurio kokybė priklauso nuo personalo meistriškumo;
- paslaugos lokaliaios, netransportuojamos;
- paslaugų negalima išsaugoti, kaupti.

Dėl savitų paslaugų teikimo ir gavimo savybių, savitas yra paslaugų rinkodaros kompleksas, kurį vietoj standartinių 4P veiksmų (angl. product (service), price, place, promotion; vert. paslauga, kaina, teikimo vieta, pardavimų skatinimas), sudaro 7P (angl. people, physical evidence, process; vert. žmonės (personalas), fizinis įrodymas, teikimo procesas) [6, 10, 11]:

- Žmonės paslaugos atlikimo procese turi pagrindinį vaidmenį. Paslauga atliekama *konkrečiam asmeniui*, kuris vertina paslaugą, apie ją atsiliepia. Nors ir struktūrizuotas (diferenciuojamas rinką), bet konkretus klientas, kurio mintyse siekiama užimti vietą, yra pozicionavimo taikinys (angl. target). Pasitenkinimas paslauga dažniausiai gaunamas (ar ne) jos atlikimo metu, t.y. ji tenkina (arba ne) vartotojo asmeninius poreikius konkrečiu laiku konkrečioje vietoje. Tikėtina, kad paslaugą klientas pirks iš žmogaus, kuris jam patinka (profesionalumu, bendravimo įgūdžiais, išvaizda), todėl paslaugų sektoriuje labai svarbus yra *personalas*. Darbuotojai turi būti apmokyti, kompetetingi, sugebantys prisitaikyti prie kliento bendravimo stiliaus, greitai suprasti jų poreikius. Paslaugų versle personalas turi didelę įtaką vertinant paslaugų kokybę, susidarant įvaizdį apie bendrovę bei prekinį ženklą. Personalas yra paslaugas teikiančios įmonės „vizitinė kortelė“. Kiekvieno gero aptarnavimo siektinumas - klientų poreikių išsiaiškinimas ir konsultacinio pobūdžio pardavimas.
- Nors paslaugos neturi fizinės išraiškos, tačiau kai kurios paslaugos apie atlikimą turi *fizinį įrodymą*, apie atikimą. *Fizinis įrodymas* yra svarbus, paslaugos kokybę

sąlygojantis, faktorius vartotojui suteikiantis apčiuopiamą daiktą, primenantį paslaugą [6]. Tai gali būti bilietas, įpakavimas, internetinis tinklapis, lankstinukas ir pan. (dažniausiai naudojamas – kasos čekis). Paslaugas teikiančios kompanijos naudoja fizinius daiktus klientams pritraukti: nuolaidų kuponus, lankstinukus, suvenyrus ir pan.

- *Procesas* paslaugų sektoriuje yra svarbus faktorius, nes gali trukti ilgiau nei suteikiama paslauga. Procesas prasideda nuo dėmesio patraukimo iki vartotojo grįžtamojo ryšio. Kuriant pridėtinę vertę ar siekiant vartotoją priskirti sukurtai grupei, jo įsitraukimas gali būti labai stiprus, todėl procesas gali užimti svarbią dalį paslaugos gavime. Proceso sėkmę užtikrina likusių 6P (pačios paslaugos; kainos; teikimo vietos; pardavimų skatinimo; personalo; fizinio įrodymo) savalaikiškumas ir nuoseklus tobulinimas.

Kaip matyti iš sąrašo, paslaugų rinkodara yra savita, skiriasi nuo prekių rinkodaros. Tokią, 7P veiksmų, sudėtį įtakoja anksčiau įvardintos paslaugų savybės: nekaupiamumas, vienalaikiškumas, nekaupiamumas (svarbus paslaugos teikimo procesas); neatskiriamumas, heterogeniškumas, kliento dalyvavimas (paslaugos suteikimas konkrečiam asmeniui konkrečiau darbuotojo); nuosavybės nebuvimas (fiziniu įrodymu užtikrinamas paslaugos atilikimas).

Mokslininko Gronroso paslaugų teikimo ir gavimo teorija remiasi išskirtinėmis paslaugų savybėmis. Daugelis autorių (Zeithaml, Berry, Bitner) išskiria tas pačias savybes (neapčiuopiamumas, neatskiriamumas, nekaupiamumas, heterogeniškumas, teikimo ir vartojimo vietovė), kai kurie dar nurodo papildomas: kliento dalyvavimas ir nuosavybės nekeičiamumas [19].

Neapčiuopiamumas. Neapčiuopiamų savybių galima rasti ir prekėse, tačiau prekę galima laikyti paslauga tik tuomet, kai šios savybės ima vyrauti, t.y. pasidaro gausesnės ir svarbesnės už apčiuopiamąsias. Todėl automobilio ar buto remontas, kompiuterinės sistemos įdiegimas ar turistinės kelionės organizavimas neabejotinai yra paslaugos, nors kai kurioms iš jų reikia gana nemažai „materialaus“ turinio (atsarginių dalių, įvairių medžiagų, transporto priemonių ir pan.). Paslaugas pagal sąsajas su materialiomis paslaugomis ir rezultato apčiuopiamumą galima skirti į kelias grupes [4]:

- Vadinamosios „grynosios“, t.y. visai ar beveik neturinčios materialaus turinio paslaugos (konsultacijos, mokymas, tarpininkavimas, informacijos vadyba). Tokiose paslaugose pakanka kliento ir paslaugos teikėjo dalyvavimo, o paslaugos rezultatas gali neturėti jokios vizualios išraiškos - tai gali būti, pavyzdžiui, tik pasikeitęs kliento informuotumo lygis.

- Paslaugos, kuriose tiesiogiai dalyvauja materialūs, apčiuopiami, klientui priklausantys daiktai. Pavyzdžiui, plovyklos paslaugos galimos tik tuomet, kai pristatomas nešvarus automobilis, laikrodžių remontas - kai atnešamas sugedęs laikrodis ir t.t.

Taip pat egzistuoja daug tarpusavyje susipynusių (kompiuterinio tinklo įrengimas, priežiūra, Internetinės paslaugos) ar itin specifinių sričių (tarpininkavimo, draudimo, bankų, ryšių, transporto) paslaugų, kurias reikėtų nagrinėti atskirai [9].

Sunku įvardinti ir paslaugų našumą. Taip yra dėl plataus šio sektoriaus veiklos rato bei kintamumo. Siekiant įvertinti našumo pokyčius reikalingas veiklos stabilumas, taip pat svarbus ir kainų kitimo procesas bei problematiška materialinė išraiška (kiekis, apimtis ir pan.) [10].

Nekaupiamumas. Negebėjimas išsaugoti paslaugų. Paslaugos nekaupiamumas reiškia, kad jos negalima saugoti, norint panaudoti ateityje. Paslaugų paklausai viršijus pasiūlą, pastarosios negalima padidinti kaip, pavyzdžiui, materialių prekių pasiūlos (naudojantis sandėliavimu). Jeigu paslaugų teikimas viršija jų paklausą, prarandama ekonominė nauda (pvz. neužpildytas traukinys važiuos nustatytu maršrutu) [9].

Pažymėtina, kad paklausos svyravimai būdingi tiek paslaugoms, tiek prekėms. Tačiau paprastai paslaugų paklausos svyravimas, kintantis priklausomai nuo metų laiko, nuo savaitės dienos ar valandos, labiau įtakoja ekonominę naudą, nei prekių, kurios gali būti kaupiamos, realizavime.

Neatskiriamumas. Kadangi paslaugų gamyba ir vartojimas glaudžiai susiję, labai svarbi paslaugos savybė - kliento dalyvavimas paslaugos teikimo procese. Keleivių vežimo paslaugų negalima teikti be keleivio, prekybinių paslaugų - be pirkėjo, gydymo paslaugų - be paciento ir pan. Ši paslaugos savybė kelia aukštus reikalavimus personalui, jo kvalifikacijai. Nuo pardavėjo, padavėjo, kirpėjo, gydytojo, banko tarnautojo ir t.t. profesionalumo tiesiogiai priklauso vartotojo suvokiama paslaugos kokybė bei tikėtinas tęstinis pirkimas [9].

Heterogeniškumas (nevienodumas). Ši savybė atsiranda dėl to, kad paslauga yra jos teikėjo ir kliento sąveikos rezultatas. Paslaugos kokybė vienam klientui nėra identiška kitam dėl skirtingų santykių, susidarančių tarp paslaugos teikėjo ir kliento, paslaugos teikimo aplinkybių ir pan. Netgi toje pačioje įmonėje dirbantys specialistai skiriasi savo žiniomis, patirtimi, sugebėjimais ir dar daugeliu kitų savybių. Tai reiškia, kad kiekvienas iš jų gali suteikti skirtingos kokybės paslaugas. Panašūs skirtumai atsiranda ir dėl klientų ryšio su paslauga. Netgi tos pačios paslaugos, suteiktos to paties asmens, kokybę skirtingi klientai gali vertinti nevienodai. Be to, paslaugos kokybę lemia daugelis kitų veiksnių, susijusių su paslaugos teikimo savalaikiškumu. Pavyzdžiui, pasitenkinimas arenoje

stebėtomis rungtynėmis priklauso ne tik nuo arenos personalo, bet ir nuo pačių rungtynių eigos bei rezultato, kitų aštuolių elgesio, automobilio parkingo ir t.t.

Visų minėtų veiksnių sąveika sukuria paslaugos heterogeniškumą, t.y. sunku tikėtis, kad tas pats paslaugos teikėjas vėl suteiks visiškai tokią pat paslaugą netgi tam pačiam vartotojui, nes tai vyks kitu laiku, aplinkybės gali būti pasikeitusios [10]. Dar nevienodesnės paslaugos kokybės galima tikėtis tuomet, kai paslaugą teikia ir vartoja vis kiti asmenys.

Kliento dalyvavimas. Paslaugos teikimo procese dalyvauja mažiausiai du subjektai, tai paslaugos teikėjas ir paslaugos gavėjas (klientas) [19]. Kliento dalyvavimas yra būtinas aspektas paslaugai teikti, be jo paslauga neegzistuos (negalėtų būti suteikta). Klientas ir paslaugos teikėjo sąveika, klientui gaunant naudą ir yra paslauga (žr. skyrių 1.1.).

Paslaugos teikimo ir vartojimo vietovė (vienalaikiškumas) Paslaugos gali būti teikiamos tik konkrečiam asmeniui (paslaugos gavėjui) konkrečiu laiku ir konkrečioje vietoje [4]. Šią savybę lemia anksčiau išvardintos paslaugų savybės: nekaupiamumas, neatskiriamumas, kliento dalyvavimas. Paslaugų teikimo vienalaikiškumas lemia kliento svarbą dalyvaujant paslaugos teikimo procese - konkreti paslauga gali būti suteikta tik tam tikram asmeniui tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje; pasikeitus vienam iš faktorių gali keistis ir suprantama paslaugos kokybė [19].

Nuosavybės nebuvimas. Nuosavybė, remiantis lietuvių kalbos žodynu, yra kažkam priklausantis valdomas ir tvarkomas turtas, t.y. materialinė nuosavybė. Paslauga yra procesas, jos gavėjas paslaugos negali fiziškai turėti ir ja disponuoti [4]. Paslaugų teikėjai laikinam vartotojo naudojimuisi gali perduoti kai kurias materialines vertybes (pavyzdžiui, biblioteka – knygas, periodikos leidinius; nuomos paslaugų įmonės – įrankius, automobilius) bet ne pačią paslaugą.

Apibendrinant galima teigti, jog dauguma paslaugų savybių iš esmės skiriasi nuo materialių prekių, kurių kaupiamumas, fizinė išraiška ir kokybė suvokiami bendriau bei gali būti kontroliuojami. Paslaugos yra teikiamos ir vartojamos kūrimo procese, todėl negali egzistuoti be teikėjo arba be gavėjo. Sunku kontroliuoti paslaugų kokybę, kuri priklauso nuo teikėjo pastangų ir motyvacijos, kliento kokybės suvokimo (negalimas paslaugos analogiškas pakartojimas). Paslaugos neturi nuosavybės išraiškos (nebent teikėjo žinias galima traktuoti prielaida paslaugai kurti), todėl neįmanomas jų kaupimas ir saugojimas.

Toliau darbe apžvelgsime nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas ir jų išskirtines savybes.

1.1.3. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos yra pagrindinės teikiamos nekilnojamojo turto agentūrų paslaugos, jų funkcija - dviejų suinteresuotų pusių, pardavėjo ir pirkėjo, suvedimas, komunikacijai ir galimam sandoriui suteikiant pridėtinę vertę [17].

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos pasižymi daugeliu tipinių paslaugų savybių:

- Tarpininkavimo paslaugos yra *neapčiuopiamos*, tačiau tiesiogiai susijusios su, svarbų vaidmenį klientų pajamose turinčiu, nekilnojamoju turtu (dažniausiai – su jo nuosavybės perleidimu).
- Nors tarpininkavimo paslaugoms būdingas paklausos svyravimas (sezoniškumas, ekonominiai veiksniai, paklausos ir pasiūlos balansas), jos negali būti *kaupiamos*, siekiant panaudoti ateityje.
- Tarpininkavimo paslaugos pasižymi *neatskiriamumu, kliento dalyvavimu bei vienalaikiškumu*, tačiau šiuo aspektu nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos yra kiek skirtingos – tarpininkavimo procesas yra atliekamas nebūtinai nuolat dalyvaujant paslaugos gavėjui (objektų reklama, informacijos suteikimas potencialiems pirkėjams, objektų apžiūrų organizavimas ir pan.), tačiau būtinas jo buvimas ir motyvacija paslaugai gauti.
- Svarbi nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų savybė, lemianti kliento pasitenkinimą yra skirtingas paslaugos kokybės suvokimas – *heterogeniškumas* (t.y. tos pačios paslaugos, suteiktos tam pačiam klientui kito darbuotojo ar kitos agentūros, kokybė gali būti įvertinta skirtingai).
- Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos, kaip ir visos paslaugos yra procesas, todėl *neturi nuosavybės išraiškos*, paslaugų gavėjas jomis nedisponuoja.

Apibendrinant galima įvardinti, jog nekilnojamojo turto paslaugų savybės daugeliu atvejų nesiskiria nuo tipinių paslaugų savybių, tačiau kliento dalyvavimas bei paslaugos teikimo ir vartojimo vietovė yra esminės priežastys tarpininkavimo paslaugai atsirasti, bet ne teikti (dalis paslaugos teikimo galima be nuolatinio kliento dalyvavimo).

Analizuojant nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų rinkodaros komplekso savitumą, jo 7P veiksniai galima apibūdinti taip:

- 1) *Paslauga* – nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslauga;
- 2) *Kaina* – daugelis agentūrų taiko panašią kainodarą (pagrindines pajamas agentūros gauna komisiniu mokesčiu už įvykdytus tarpininkavimo sandorius).

Atlygis už parduotą objektą svyruoja nuo 1 iki 5% objekto kainos; išnuomavus objektą nuo 1 iki 2 mėn. objekto nuomos pajamų [28]);

- 3) *Teikimo vieta* nekilnojamojo turto paslaugoms yra kebliai apibrėžiama, nes, pasitelkiant informacines technologijas, agentūrų ir partnerių tinklą gali būti teikiama globaliai;
- 4) *Pardavimų skatinimas* – tarpininkavimo paslaugoms retai naudojamas, dažniau pasitelkiamas pozicionavimas, agentūros patikimumo didinimas (pardavimų skatinimas dažniau naudojamas parduodamų objektų žinomumui didinti);
- 5) *Žmonės* – nekilnojamojo turto agentūrų personalas, t.y. asmenys nuolat bendraujantys su klientais, puikiai jaučiantys rinką. Jų profesionalumas, mandagumas ir kitos klientų aptarnavime svarbios savybės lemia paslaugos gavėjo suvokiamą naudą ir paslaugos kokybę.
- 6) *Fizinis įrodymas* yra bene svarbiausias aspektas nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų rinkodaros komplekse. Šios paslaugos visada turi fizinį įrodymą: nekilnojamojo turto nuosavybės pasikeitimą (jos įgyjimą arba perleidimą). Šiame paslaugų sektoriuje, fizinis įrodymas yra tiesioginis paslaugos atlikimo įrodymas (atsižvelgiant į pagrindinę tarpininkavimo paslaugų funkciją: suvesti suinteresuotas šalis - dažnai ir kokybės įrodymas).
- 7) Tarpininkavimo paslaugų teikimo *procesas* susideda iš kelių žingsnių: objekto apžiūros, kainos nustatymo, komisinio mokesčio sutarimo, tarpininkavimo sutarties pasirašymo, objekto reklamos ir siūlymo potencialiems pirkėjams, informacijos teikimo potencialiems klientams, apžiūrų organizavimo, ataskaitų savininkui teikimo, pirkimo (nuomos) sutarties pateikimo, derinimo, komunikacijos tarp pardavėjo ir pirkėjo koordinavimo, sutarties pasirašymo organizavimo, sandorio įvykdymo koordinavimo. Proceso terminas negali būti konkrečiai įvardintas (gali būti sudarytas preliminarus veiksmų planas).

Galima daryti išvadą, jog daugelis tipinių paslaugų savybių bei paslaugų rinkodaros komplekso elementų atsispindi nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugose, tačiau keli faktoriai yra esminiai, į kuriuos koncentruojamas teikėjų ir vartotojų dėmesys (specifinis paslaugos teikimo procesas, kliento dalyvavimo savitumas bei fizinio įrodymo buvimo svarba).

1.2. Pozicionavimo koncepcija

Šiame skyriuje apžvelgiama pozicionavimo samprata; pozicionavimo strategijos kūrimo principai ir etapai; įvardijami pozicionavimo būdai, jų pasirinkimo kriterijai; apžvelgiamas paslaugų pozicionavimo savitumas. Skyrius reikalingas pozicionavimo ypatumams, galiai bei taikymo metodams suprasti.

1.2.1. Pozicionavimo samprata

„Pozicionavimas – tai suplanuota veiksmų seka, kurianti vartotojo supratimą apie prekę arba paslaugą, kitaip sakant, poziciją potencialaus pirkėjo mintyse“ [1]. Pozicionavimo užduotis yra užimti prioritetinę vietą potencialių pirkėjų mintyse, jiems sukelti teigiamas (arba tiesiogines – sinonimines) asociacijas su teikiama paslauga. Siekiant užimti poziciją potencialaus kliento mintyse ir įtakoti jo pasirinkimą, reikia sukurti unikalią paslaugą arba unikalią paslaugos savybę, kuriančią išskirtinę arba pridėtinę naudą. Konkrečios paslaugos pasirinkimą lemia keliamos asociacijos arba klientui svarbios priežastys. Pozicionavimas gali būti traktuojamas kaip idėja, padedanti būti išgirstam „informacija perkrautoje“ visuomenėje. Tai proceso, parodančio kaip žmogaus smegenys priima informaciją ir kaip ją vėliau naudoja, aprašymas. Naudojantis šiomis taisyklėmis galima motyvuoti pirkėją rinktis konkretaus teikėjo paslaugą [8].

Pozicionavimas – tai komunikacijos strategija, kuria naudodamasi įmonė tikslinei auditorijai perduoda žinią. Visos įmonės vykdo tam tikrą sąmoningą arba nesąmoningą komunikaciją su esamais ir potencialiais klientais, kurie turi susidare tam tikrą nuomonę apie konkrečią paslaugą. Nesąmoningai sukurta komunikacija, tikėtina, bus kebliai valdoma bei keičiama. Susiformavusi potencialių klientų nuomonė apie konkrečią paslaugą tiesiogiai įtakoja jų pasirinkimą. Įmonės privalo detaliai išanalizuoti rinkos aplinkas kuriose veikia ar planuoja veikti, klientų segmentą į kurį orientuojasi arba į kurį ketina orientotis. Vartotojo nuomonę įtakoja paslaugos kokybė, atsiliepinimai, klientų ratas, paslaugos kainodara (kiek klientas pasirengęs mokėti už savo lūkesčius), stiprybės ir silpnybės, išsimenamos charakteristikos. Pozicionavimas perteikia paslaugos savybes, jų naudą, taip kurdamas klientų nuomonę, keldamas asociacijas, skatindamas lūkesčius [12].

Pozicionavimui, kaip suplanuotos komunikacijos strategijai, kritiškai svarbus yra informacijos sklidimo procesas bei vartotojams pasiekiamos informacijos šaltiniai, kurių yra trys:

- Vidiniai - asmeninė kliento patirtis;
- Išoriniai – „iš lupų į lūpas“ perduodama patirtis (pasakojimai, konsultacijos);
- Išoriniai – įmonės reklamos kampanija, informaciniai pranešimai ir pan. [19].

Paslaugų sektoriuje didžiausią įtaką turi „iš lupų į lūpas“ perduodama informacija, todėl rinkodaros specialistai turėtų orientuotis būtent į šią informacijos sklaidos kanalą [19].

Vartotojų pasiekiamumui pozicionuojant galima naudoti AIDA (angl. Attraction, Interest, Desire, Action) modelį [3], kuris remiasi vartotojų susidomėjimu ir jų išitraukimu į informacijos, apie pozicionuojamą paslaugą, paiešką. AIDA modelis įvardija siekiamo rezultato veiksmų eiliškumą: vartotojo dėmesio patraukimas, sudominimas, noro sukūrimas, paskatinimas veikti.

Pozicionavimo efektyvumui įtakos turi visos rinkodaros komunikacijos komplekso priemonės: reklama, viešieji ryšiai, asmeninis pardavimas, pardavimų skatinimas [18], kurios yra vienodai svarbios, nes gali pasiekti skirtingas auditorijas. Komunikuojant žinią keliomis priemonėmis vienu metu išgaunama sinergija (viena priemonė papildo kitą), taip stiprinant žinomumą. Informacijos sklaidos priemonės yra efektyvios, jei tiksliniam vartotojui skirtą žinią perduoda jam suprantama kalba. Išskirtinumas ir originalumas komunikacijoje yra itin svarbus, nes padeda vartotojams atsimentinti.

Vartotojus kasdien pasiekia begalė į juos nukreiptų ir tiesiog paleistų („gaudančių“ tikslinę auditoriją) reklaminių žinučių, todėl jie tampa vis atsparesni reklamai. Nesegmentavus rinkos, tikslinės auditorijos pasiekiamumas yra minimalus ir atsitiktinis, todėl neefektyvus. Pozicijos, nesutampančios su lūkesčiais ir vartojimo įpročiais kūrimas nėra tikslingas. Šiandieninėje, „informacija perkrautoje“, visuomenėje darosi vis sunkiau komunikuoti bei pasiekti tikslinę rinką. Ne visa komunikacija įvyksta, t.y. siuntėjo perduota žinutė nevisada pasiekia tikslinį gavėją arba nebūna tinkamai suprasta. Daugelis rinkodaros priemonių tampa vis mažiau efektyvios, nes paskęsta tarp daugelio kitų, atakuojančių potencialų vartotoją. Rinkodara praranda prasmę jei ji nėra savalaikė ir naudojama be nuoseklaus pozicionavimo [3]. Rinkos aplinkoje egzistuoja daug substitutų su panašiomis pozicijomis, dėl to dažnai susidaro „rinkodaros triukšmas“ (žinutės nepasiekia tikslinės auditorijos). Įmonėms svarbu komunikuoti savalaikes žinias tinkamu būdu, taip kuriant ryšį su vartotojais, priskiriančiais save tam tikroms grupėms ir plečiantiems „iš lupų į lūpas“ reklamos kanalą. Rinkodara be aiškios pozicijos nepasiekia tikslinio segmento, atsiranda pavojus abejonėms ir nesupratimams.

Siekiant užimti vietą potencialių vartotojų mintyse, paslaugą reikia pozicionuoti – komunikuoti tikslinei rinkai suprantamą žinią. Pozicionavimas turi remtis strategijos kūrimu ir adaptavimu.

1.2.2. Pozicionavimo strategijos kūrimas

Pozicionavimo strategija (ilgalaikis veiksmų planas, turintis konkretų tikslą) yra kuriama konkrečiam klientų segmentui, komunikuojant kuo labiau apibrėžtai auditorijai aktualias žinutes.

Prieš kuriant ir adaptuojant sėkmingą pozicionavimo strategiją, turi būti atlikta rinkos analizė, pagrįsta STP (angl. segmentation, targeting, positioning; vert. segmentavimas, tikslinės rinkos nustatymas; pozicionavimo būdo parinkimas) modeliu, kuriuo remiantis eiliškumo tvarka atliekami šie veiksmai [21]:

- Segmentuojama rinka (rinka, tai grupė klientų, kuriems teikiama paslauga yra aktuali, jie turi finansinį pajėgumą ją įsigyti, neturi teisinių ar kitokių apribojimų naudotis paslauga [5]): apžvelgiama visa rinka, kurioje yra galimybės veikti; ji suskirstoma į segmentus pagal reikšmingus kriterijus (demografinius, psichografinius, geografinius, elgesio);
- Nustatoma tikslinė rinka (ekonomiškai vertingiausia vartotojų grupė) ir auditorija (asmenų grupė, į kurią orientuota pozicionavimo strategija): kuo tiksliau apibrėžiama, kuriai rinkai paslauga bus skirta, kokios yra šios rinkos dalies vertybės, kokiais kanalais ji pasiekama. Mokslininkai Sally Dibb ir Lyndon Simkin tikslinės rinkos nustatymo etape eiliškumo tvarka rekomenduoja atlikti šiuos veiksmus [19]:
 - Išsiaiškinti ko šie klientai nori ir kokios jų vertybės;
 - Sukurti paslaugą, atitinkančią tikslinės auditorijos poreikius;
 - Įvertinti klientų požiūrį į jau teikiamas paslaugas analizuojamoje rinkoje;
 - Parinkti paslaugos įvaizdį sutampantį su klientų lūkesčiais.
- Įvertinama rinkos aplinka (dažniausias būdas – pozicionavimo žemėlapiai) – substitutai, konkurentų gausa ir pozicijos;
- Parenkamas pozicionavimo būdas (patogiausias žinios perdavimas tikslinei auditorijai pasiekti). Šiame etape pasak mokslininkų Sally Dibb ir Lyndon Simkin būtina:
 - Komunikuoti pasirinktą poziciją tikslinei auditorijai;
 - Nevėluoti pradėti tiekti paslaugos.

Kaip minėta anksčiau, pozicionavimas yra pagrįstas vietos vartotojų mintyse užtikrinimu, asociacijų sukėlimu. Įmonės, kuriančios pozicionavimo strategiją turi išmanyti rinkos aplinką (rinką, konkurentus, teisinius, politinius ir kt. aspektus) kurioje veikia ar planuoja veikti; surasti savo paslaugos tikslinę rinką bei identifikuoti tikslinę auditoriją; perprasti tikslinės rinkos ir auditorijos poreikius, jų požiūrį, lūkesčius, pirkimo įpročius ir kt. Atlikus šiuos veiksmus, gerokai paprasčiau kurti aiškia įmonės poziciją ir ją komunikuoti klientams suprantama kalba.

Be pozicionavimo strategijos, vartotojų nuomonę gali formuoti išorės elementai, kuriuos privalu valdyti, derinti prie pozicionavimo strategijos. Kai klientai neturi galimybės įvertinti

paslaugų kokybės iš karto, jie vertina įmonės įvaizdį pagal tai ką gali pamatyti: biuro lokacija ir įrengimas; kitų klientų atsiliepimai ir rekomendacijos (visuomenės nuomonė); įmonės reklama; paslaugų kaina; įmonės viešoji komunikacija (vadovo komunikacija); kiti reprezentaciniai dalykai. Išvardinti faktoriai įtakoja pirminę vartotojų nuomonę, kuri yra gali įtakoti pasirinkimą. Kuriant pozicionavimo strategiją paslaugoms, rekomenduojama komunikuoti ne tik paslaugų unikalumą, bet ir teikiamą pridėtinę vertę. Išskiriamos šios pridėtinės vertės kūrimo paslaugoms rūšys [4]:

- *Užsakymo paprastumas* - parodo kiek galimybių vartotojas gali pasirinkti paslaugai užsakyti (pvz.: automobilių draudimo paslaugos užsakymas internetu, telefonu, per konsultantą).
- *Pristatymas* - apibūdina kaip greitai ir patogiai paslauga yra suteikiama klientui, ar kokybiškas klientų aptarnavimas, problemų sprendimo operatyvumas (pvz.: kompiuterio remonto atlikimas biure per konkretų laiką).
- *Įdiegimas (naudojimosi paprastumas)* – tai darbo, reikalingo pradėti naudotis paslauga, paprastumas, kitų įrenginių reikalingumas, laiko sugaišimas ir pan. (pvz.: norint naudotis bilietais užsakymo internetu paslauga reikia kompiuterio su interneto prieiga).
- *Garantijos (priežiūra ir remontas)* – užtikrina kokybišką paslaugos atlikimo rezultatą tam tikrą laiką, tam tikromis sąlygomis. Garantija dažniausiai remiasi fiziniu įrodymu.

Akcentuojant vieną ar kelias paslaugos pridėtines savybes būtina jas realiai suteikti vartotojui. Netiesioginės naudos teikimas – efektyvus būdas vartotojo lūkesčiams kurti ir pasitenkinimui valdyti, jam iš anksto nurodant ko tikėtis iš paslaugos. Siekiant sukurti veiksmingą pozicionavimo strategiją ir užsitikrinti vietą potencialių vartotojų mintyse, tikslinga kurti diferencijuotą paslaugų pozicionavimo strategiją, t.y. išskirti stipriausias tikslinei rinkai aktualias paslaugų savybes ir jas komunikuoti. Tokiu būdu vartotojų lūkesčiai koncentruojami būtent ties stipriosiomis paslaugos savybėmis [2]. Kuriant paslaugų pridėtinę vertę, reikia akcentuoti papildomas stipriausias teikiamų paslaugų savybes, kurios gali būti pozicionavimo dalimi ar net išskirtiniu elementu kuriančiu konkurencinį pranašumą.

Vartotojų suprantamą paslaugos kokybę įtakoja sukeltų lūkesčių ir gauto pasitenkinimo santykis, t.y. kaip paslaugos pozicionavimas atitinka realybę, bei kiek gautas pasitenkinimas sutampa su keltais lūkesčiais. Kaip minėta anksčiau, paslaugų kokybė daugiau subjektyvus dalykas, vertinamas kiekvieno kliento individualiai. Prie lūkesčių ir pasitenkinimo santykio galima priskirti ir kainos bei suprastos kokybės santykį. Ar kaina teisinga, vartotojas vertina prieš naudodamasis paslauga, keldamas lūkesčius. Gavęs paslaugą už tam tikrą kainą, vartotojas

pasitenkina (arba ne) gauta verte. Vartotojas perka jei lūkesčiai atitinka kainą; teigiamai vertina paslaugą - jei jo suvokiama kokybė atitinka kainą.

Svarbu pabrėžti, jog prieš pirkdamas ir vartodamas, potencialus pirkėjas dažniausiai atlieka rinkos analizę (priklausomai nuo substitutų masto). Naujas vartotojas paslaugos teikėją renkasi pagal jam keliamas asocijas su paslauga, įvertindamas akcentuojamas geriausias paslaugos savybes, kitus vartotojus (taip pats save priskirdamas arba atmesdamas iš tikslinės auditorijos). Pirkdamas klientas visada kelia lūkesčius. Jei lūkesčiai buvo sukurti paslaugos pozicionavimo, tikėtina, kad paslauga bus įvertinta gerai arba blogai atsižvelgiant į tai, kiek vartotojo lūkesčiai, atlikus paslaugą, buvo įvygdyti. Teisingai pozicionuojant galima valdyti klientų lūkesčius (net juos kurti). Teisingai pateikiant konkrečias paslaugų savybes ir jas akcentuojant bei kuriant teigiamą įvaizdį galima sulaukti teigiamos reakcijos ir užtikrinti pasitenkinimą.

Toliau darbe detaliau apžvelgiami pozicionavimo strategijos kūrimo žingsniai.

1.2.2.1. Segmentavimas

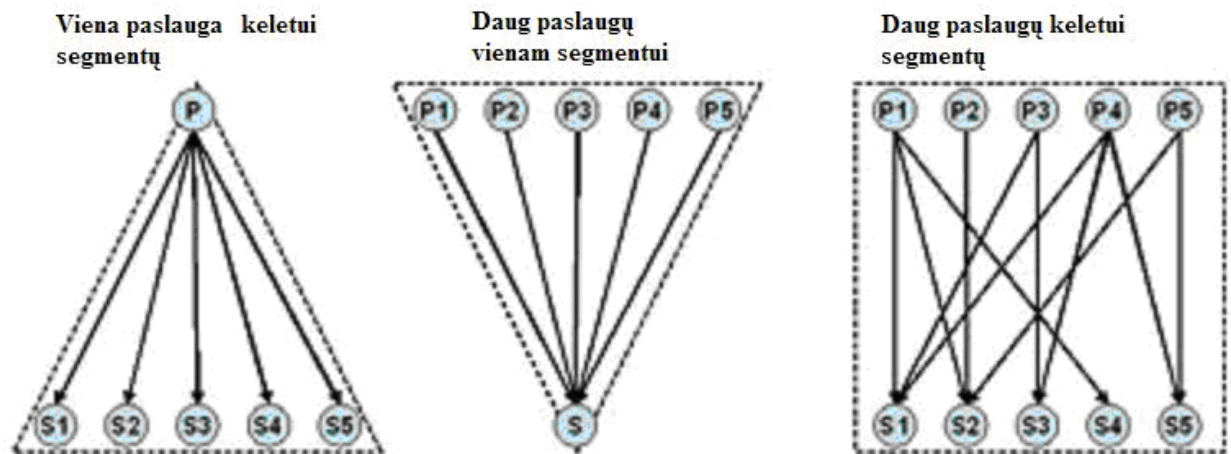
Rinkos segmentas, tai grupė klientų, kurie yra susiję tam tikrais aspektais: panašiai reaguoja į rinkodaros komunikaciją, turi panašius poreikius, kelia panašius lūkesčius, pripažįsta bendras vertybes ir pan. [22]. Pasak mokslininkų Freytag Per Vagn ir Clarke Ann Hojbjerg, „Segmentavimas - tai klientų grupių identifikavimas ir orientavimasis į jas, atskleidžiant šių grupių poreikius ir lūkesčius; jis naudojamas nustatyti kuriuos klientų poreikius reikia pasiekti ir koku būdu bei intesyvumu tai daryti“ [23]. Segmentavimo užduotis yra nustatyti tam tikroje rinkoje esančius klientų segmentus (grupes). Segmentavimas remiasi diferencijavimu (skirtingų klientų grupių remiantis tam tikrais kriterijais išskirimu); kitaip sakant, rinka diferencijuojama į segmentus. Šis procesas įmonei naudingas, nes leidžia [15]:

- Atskirti klientus, kurie dažniausiai skiriasi keletu aspektų:
 - Demografiniu – kas yra klientas (amžius, lytis, pan.);
 - Psichografiniu – ką klientas galvoja (požiūris, įpročiai, pan.);
 - Geografiniu – kur yra klientas (vieta, teritorija);
 - Elgesio – kaip klientas vartoja (vartojimo periodiškumas, naudingumo supratimas, pajamų dalies skyrimas ir pan.).
- Juos sugrupuoti pagal šiuos aspektus;
- Prognozuoti klientų reakciją į komunikuojamą žinią;
- Susikoncentruoti ties ekonomiškai vertingiausia klientų grupe.

Kadangi segmentas pasižymi vienodomis ar panašiomis nuomonėmis bei vertybėmis, tikėtina, kad jis panašiai reaguos į komunikacijos strategiją. T.y. klientų segmentas panašiai reaguos bei kels panašius lūkesčius konkrečioms paslaugoms, teikiamoms tam tikroje vietoje, tam tikru būdu už tam tikrą kainą.

Segmentuojant rinką ir nustatant ekonomiškai vertingiausios tikslinės rinkos apimtį, įmonė turi nupręsti kokią paslaugų kūrimo ir adaptavimo strategiją naudos: kurs platų paslaugų spektrą ribotai rinkai; siaurą paslaugų spektrą plačiai rinkai; ar platų paslaugų spektrą plačiai rinkai. Įmonėms rekomenduojama specializuotis ir koncentruotis tam tikrose rinkos ir tikslinės auditorijos ribose. 1 schemeje vaizduojami rinkos segmentavimo metodai [20], kurie aptariami plačiau.

1 schema. Rinkos segmentavimo metodai



Pirmasis modelis (iš kairės) yra rekomenduotinas - teoriškai, jis skatina bendrovės koncentruotis ties tam tikra paslauga ir ją tobulinant orientuotis į kelis, susijusius tikslinės rinkos segmentus (jie gali skirtis geografiniu aspektu, tačiau turi panašiai reaguoti į marketingo strategiją, jų lūkesčiai ir vertybės turi būti panašūs). Svarbu, renkantis tikslinę auditoriją, puikiai ją išanalizuoti ir tik įvertinus paslaugos aktualumą, kurti pozicionavimo strategiją.

Naudojant schemeje nurodytą keleto paslaugų vienam klientų segmentui modelį galima susikurti aiškią poziciją tikslinės auditorijos mintyse, užtikrinant atpažinimą. Plečiant paslaugų spektrą nukreiptą į konkrečią auditoriją, arba teikiant išplėstines paslaugas, galima įgauti klientų pasitikėjimą ir užimti pozicijas nesusijusių paslaugų rinkoje. Taikydamos tokį modelį, įmonės dažniausiai papildomas paslaugas priskiria pagrindinės teikiamos paslaugos vertės didinimui.

Schemeje nr.1 nurodytas keleto paslaugų kūrimas keliems segmentams nerekomenduojamas, jis dažniausiai taikomas nesąmoningai, nediferencijavus rinkos, nežinant kaip pozicionuoti konkrečią paslaugą. Esant tokiai situacijai dažnai atsiranda neapibrėžtumas,

paslaugos kuriamos remiantis bendrinėmis vartojimo prielaidomis, nesiorientuojant į konkrečius lūkesčius. Įmonės bando atsitiktinai pasiekti tikslinę auditoriją.

Veiklos koncentravimas tam tikrame rinkos segmente, gerina komunikacijos sklandumą, tikslinės auditorijos pasiekiamumą. Perpratus tikslinės rinkos poreikius ir įpročius lengviau tampa prognozuoti klientų reakciją į tam tikras rinkodaros priemones. Klientų segmentavimas sumažina neapibrėžtumą, padeda apžvelgti rinkoje esančias klientų grupes, nustatyti jų ekonominę vertę. Kuriant naują paslaugą arba adaptuojant ją naujoje rinkoje, svarbu nustatyti kam ši paslauga bus įdomi ir naudinga ir ar ta klientų grupė (tikslinis rinkos segmentas) yra ekomoniškai vertinga.

1.2.2.2. Tikslinis rinkos segmentas

Įvertinus rinkos aplinką, kurioje įmonė ketina veikti, ir segmentavus rinką, išskiriamas tikslinis rinkos segmentas, kuriam bus pozicionuojama. Tikslinio segmento nustatymu išskiriamos prioritėtinės vartotojų grupės, susiaurinamas tyrimo laukas (gilinamasi į konkretaus segmento poreikius, jo veiksmus, vertybes, elgesį, reakciją į rinkodaros strategiją ir kt.).

Pasak Lori Hanson: „Įmonė, galinti apibrėžti tikslinę auditoriją, į kurią orientuoja teikiamas paslaugas, ir jas teisingai adaptuoti, sumažina neapibrėžtumą tarp to ką ji siūlo ir ko reikia rinkai“ [18]. Kadangi rinkoje dažnai yra perpildyta substitutinių prekių pasiūla, įmonės privalo surasti savo stripriąją pusę tam tikroje veiklos srityje bei klientų segmente, ir orientuotis būtent į jį, apsisaugodama nuo konkurencijos ir kopijavimo bei stiprindama savo pozicijas. Įmonės stiprybių įvertinimas tiesiogiai įtakoja tikslinio klientų segmento nustatymą.

Tyrimais įrodyta, kad sėkmingiausios kompanijos yra orientuotos į konkretų klientų segmentą, jos efektyviausiai naudoja savo išteklius ir galimybes klientams pasiekti, orientuojasi į sąlyginai siaurą klientų grupę, kurios poreikius gali patenkinti pilniausiai [13].

Kriterijai, lemiantys tikslinės auditorijos pasirinkimą [21]:

- Tikslinės rinkos (potenciali) perkamoji galia (kokiais mastais bus naudojama paslauga);
- Tikslinės rinkos dydis (dabartinis potencialių klientų ratas, plėtros perspektyvos);
- Poreikių panašumas (kuo panašesni poreikiai, tuo plačiau ir išsamiau galima juos suprasti, kurti tikslesnę komunikacijos strategiją);
- Poreikių skirtumas bei tiksliniai klientai, nepatenkantys į tikslinę rinką (atsiranda tikslinių klientų, perkančių paslaugą, tačiau nepatenkančių į tikslinę rinką);

įvertinus tokių klientų vertingumą, jiems galima adaptuoti atskirą komunikacijos strategiją);

- Rinkodaros koncepcijos potencialas pasiekti tikslinę auditoriją (auditorijos atvirumas, siūlomų paslaugų ir poreikių aktualumo suderinamumas);
- Tikslinės auditorijos pasiekiamumas (rinkodaros kanalų kaštų atžvilgiu);
- Auditorijos poreikių plėtros potencialas (kartu ir naujų paslaugų kūrimo potencialas);
- Rinkos ir auditorijos plėtros potencialas (paslaugų adaptyvumas naujose rinkose);
- Rinkos konkurencingumas (tikslinės rinkos alternatyvų ir naudojimosi substitutais galimybės);
- Suderinamumas su organizacijos galimybėmis ir resursais (personalo, laiko ir kt. resursų naudojimo galimybės).

Vertinant tikslinės rinkos parinkimo kriterijus pirmiausia reikia įvertinti galimybes šioje rinkoje, t.y. rinkos dydį ir perkamąją galią, plėtros perspektyvas. Daug dėmesio reikia skirti rinkos aplinkos analizei (konkurentai, substitutai) bei potencialių vartotojų poreikių, įpročių vertinimui.

Tikslinės rinkos nustatymas, įtakoja pozicionavimo būdo parinkimą - nustačius, į ką bus orientuota pozicionavimo strategija ir kaip tikslinė rinka į ją reaguos, sumažinamas neapibrėžtumas, parenkami tinkami komunikacijos kanalai. Supratus tikslinės rinkos poreikius bei lūkesčius, reikia aiškiai komunikuoti paslaugos teikiamą naudą ir ją iš tiesų suteikti.

1.2.2.3. Rinkos aplinkos vertinimas

Kuriant pozicionavimo strategiją, svarbu įvertinti rinkos aplinką (nustatyti savo poziciją rinkoje). Šiam tikslui naudojami pozicionavimo žemėlapiai (1 pav.). Tai įrankis, leidžiantis rinkodaros specialistams analizuoti padėtį rinkoje, įvertinti konkurentų pozicionavimo strategijų prioritetus ir savybes, nustatyti jų tikslinį segmentą [16]. Pozicionavimo žemėlapis sudaromas dviejuose dimensijose, kurių kiekviena gali būti varijuojanti, pasirenkama priklausomai nuo tiriamo objekto savybių.

Nubraižius tokį žemėlapi, į kiekvieną dimensiją galima įrašyti aktualų vertinimo kriterijų (pvz. kaina, kokybė, aptarnavimo lygis ir pan.). Nubraižius kelis pozicionavimo žemėlapius, vėliau jų dimensijas galima apjungti ir padaryti išvadas apie konkurentų prekių ar paslaugų pozicionavimą bei nustatyti laisvas ar mažiau užimtas rinkas. Pozicionavimo žemėlapiais svarbu remtis kuriant teikiamų paslaugų pozicionavimo strategiją. Šie žemėlapiai panašūs į įmonės

SWOT (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats; vert. stiprybių ir silpnybių įvertinimas bei galimybių ir pavojų nustatymas) analizę, kai įvertinamos paslaugų stiprybės ir silpnybės prieš konkurentus bei galimybės ir pavojai rinkos aplinkoje. Pozicionavimo žemėlapyje esantys neužpildyti laukai gali būti neužpildytos rinkos nišos su potencialiais pirkėjais naujoms paslaugoms.

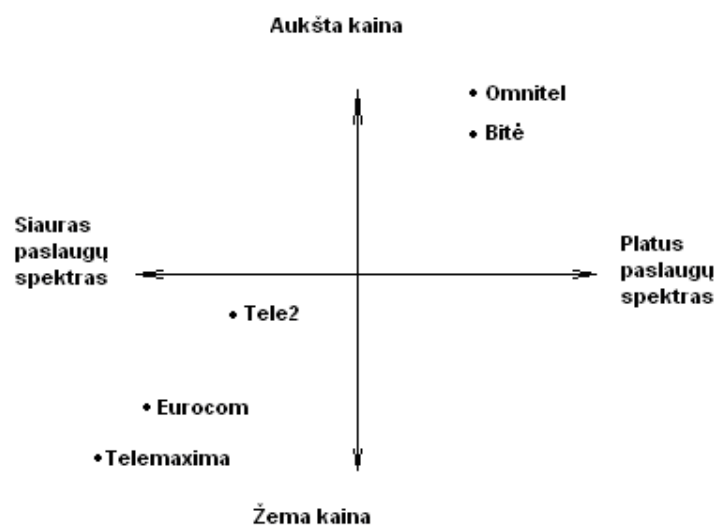
Kaip minėta anksčiau, pozicionavimas, tai būdas vietai potencialaus pirkėjo mintyse užimti, todėl pozicionavimo žemėlapio pagalba taip pat galima nustatyti konkretaus produkto poziciją vartotojo mintyse bei palyginti ją su alternatyviais produktais ar paslaugomis.

Al Ries ir Jack Trout siūlo paprastą 6 žingsnių pozicijos studiją padedančią sudaryti pozicionavimo žemėlapi ir nustatyti jo kriterijus [1]:

- 1) Kokią poziciją jūs užimate šiuo metu?
- 2) Kokią poziciją jūs norite užimti?
- 3) Ką jūs turite nukonkuruoti kad užimtumėte šią poziciją?
- 4) Ar jūs turite reikiamus išteklius?
- 5) Ar jūs sugebėsite užimti šią poziciją?
- 6) Ar jūsų sudaryta veiksmų seka pozicijai pasiekti nesipriešina su jūsų pozicionavimo strategija?

Pavyzdžiui pozicionavimo žemėlapi galima sudaryti Lietuvos mobilaus ryšio teikėjams pasirenkant kriterijus „kaina“ ir „teikiamų paslaugų spektras“ (1 pav.).

1 pav. Pozicionavimo žemėlapis: mobilaus ryšio teikėjų paslaugų spektro ir kainos santykis



Pozicionavimo žemėlapyje matyti, jog konkurencija egzistuoja dviejuose segmentuose, t.y. plataus paslaugų spektro – aukštos paslaugų kainos ir siauro paslaugų spektro - žemos kainos. Likę, plataus paslaugų spektro – žemos kainos ir siauro paslaugų spektro – aukštos kainos, segmentai yra laisvi. Galima daryti prielaidą, kad segmentai yra nevertingi, rinka siaura, egzistuoja kiti (teisiniai, politiniai) suvaržymai. Pozicionavimo žemėlapis yra preliminarus rinkos įvertinimas, surenkant informaciją apie konkurentus ir pateikiant ją, remiantis tam tikrais kriterijais. Pavyzdinis rinkos aplinkos įvertinimas (1 pav.) yra abstraktus, nes nesiremia tiksliais skaičiavimais. Taikant pozicionavimo žemėlapius praktikoje, dimensijos parenkamos remiantis planuojama teikti (arba jau teikiama) paslauga; peržiūrimi konkurentai; rinka įvertinama pagal aktuales skaičiavimus.

Pozicionavimo žemėlapiai yra universali priemonė rinkos aplinkai apžvelgti, jų dimensijose gali būti įrašyti įvairūs aktualūs kriterijai (kaina, kokybė, lojalių klientų ratas, veiklos apimtys ir t.t.). Gauti duomenys vizualiai parodo laisvas ir perpildytas substitutų ir konkurentų rinkos aplinkas. Jei pasirinkta ekonomiškai vertingiausia rinka yra prieinama, būtina įvertinti jos pasiekiamumo kaštus, galimybes įveikti konkurentus ir ar sudaryta veiksmų seka pozicijai pasiekti nesipriešina taikomai pozicionavimo strategijai [1].

Išanalizavus rinkos aplinką, parenkamas pozicionavimo būdas, kuriuo bus pasiekama nustatyta tikslinė rinka.

1.2.2.4. Pozicionavimo būdo parinkimas

Pasak mokslininko Pat Doyle [18]: „Pozicionavimo būdas turi būti parinktas taip, kad įmonė diferencijuotų rinką ir nustatytų tikslinį rinkos segmentą, žinodama kaip šiam segmentui sukurti unikalumą ir konkuruoti konkrečioje rinkos aplinkoje“. Remiantis šiuo požiūriu, galima daryti prielaidą, jog pozicionavimas gali veikti tik labai konkrečioje rinkos aplinkoje, konkrečiai paslaugai, orientuotai į konkretų klientų segmentą. Pozicionavimas gali būti orientuotas į [18]:

- tikslinę rinką (jų poreikius, lūkesčius);
- konkurentus (rinkos aplinkos situacija);
- unikalų pranašumą (paslaugos išskirtinumą).

Šios trys išvardintos sritys yra visos vienodai svarbios kuriant pozicionavimo strategiją. Orientuojantis į vieną jų, svarbu suprasti, įvertinti ir atsižvelgti į likusias; šias sritis tarpusavyje integruoti. Kompanija turi orientuotis į rinką, kurioje yra užtikrinta, galinti pasiūlyti išskirtinumą, naudodamasi savo stipriosiomis savybėmis, bei sėkmingai konkuruoti. Dažniausiai naujos rinkos

potencialas įvertinamas atliekant įmonės SWOT (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats; vert. stiprybių ir silpnybių įvertinimas bei galimybių ir pavojų nustatymas) analizę konkrečiai rinkai.

Pozicionavimas – kūrybinės veiklos sritis, taigi ją gana sunku išreikšti struktūrizuota forma. Phillip Kotler išskiria septynis pozicionavimo būdus, kartu ir atitinkamas pozicionavimo strategijas (jos iš dalies (pozicionavimo orientacija į tikslinę rinką – vartotoją; konkurentus; unikalų pranašumą – paslaugos teikiamą naudą, savybę) persipina su mokslininko Pat Doyle išskiriamais faktoriais [18]). Mokslininko nuomone, pozicionuoti galima pagal [2]:

- paslaugos savybę (pozicionuojant paslaugos išskirtinumą);
- paslaugos teikiamą naudą;
- vartojimo būdą ar situaciją;
- vartotoją;
- konkurentą;
- prekių grupę;
- kokybę ir kainą.

Išskiriami esminiai pozicionavimą įtakojantys veiksniai, kuriuos apibrėžus galima sukurti konkrečią ir aiškia pozicionavimo strategiją.

Pozicionuojant unikalą *savybę* ar jos teikiamą naudą, reikia tą savybę iš tikrųjų kurti, t.y. privalu suteikti vartotojui žadėtą naudą. Pvz. automobilių gamintojas „Toyota“ pozicionuoja save kaip novatorišką ir ekologišką (angl. nature friendly) įmonę, tuo tikslu investuoja į modernias šiuolaikines technologijas, kuria hibridinius automobilius („Toyota Prius“, „Lexus LS Hybrid“ ir kt.). Taip „Toyota“ užima vietą potencialių vartotojų mintyse (vartotojams hibridiniai automobiliai, aplinkos saugojimas, „žalias mąstymas“ turėtų asociotis su „Toyota“).

Pozicionuojant *kainą*, svarbiausia įvertinti kiek šis faktorius aktualus tikslinei rinkai. Šis pozicionavimo būdas padeda kurti pridėtinę vertę prabangos prekėms ir paslaugoms (taikant aukštų kainų politiką vartotojui suteikiamas išskirtinumo jausmas) arba, atvirkščiai, pritraukti masę vartotojų mažos kainos pozicionavimo principu. Pvz.: prekybos tinklas „Norfa“, nors ir įėjęs į jau konkurencingą Lietuvos rinką, sėkmingai užėmė siektą vietą klientų mintyse (jų strategija nebuvo būti sekėjo pozicijoje (žr. skyrių 2.3.2), bet kurti naują įvaizdį ir užimti „praktiškiausios (pigiausios) parduotės“ poziciją). Pozicionuojant paslaugas pagal kainą svarbu iš anksto suprasti vartotojų vertybes ir vartojimo įpročius: gali būti jog dalis rinkos nesutiks savęs viešai priskirti tam tikram segmentui (pirkdami „Norfoje“ parodyti savo taupumą). Svarbiausia, kad nustatyta kainodara atitiktų vartotojų lūkesčius, t.y. paslauga, vertinant jos kainą, būtų kokybiška.

Pozicionuojant paslaugos *prieinamumą* (arba jos vartojimo būdą), teikimo vietą, pirmiausia vertėtų išanalizuoti klientų vartojimo įpročius, suprasti kur, kada ir kokiomis aplinkybėmis jie ketina paslauga naudotis. Pvz.: bankas „Snoras“ pozicionuoja save kaip „artimas bankas“, orientuotas į fizinius asmenis. Nors pozicionavimas panašus į prekybos tinklą ar grožio salonų tipą, ši pozicija pasiteisino, nes bankas jos nuosekliai laikosi. Pastatę daug savo atstovybių įvairiose žmonių lankomose vietose, populiarina savo prekinį ženklą, gerindamas jo matomumą bei skatindamas asociacijas potencialių vartotojų mintyse. Kita vertus, ši pozicija susilaukė ir neigiamų vertinimų (asociacijos su spaudos kioskais). Pozicionuojant paslaugos prieinamumą, svarbu įvertinti ar tai vartojimą įtakojantis faktorius.

Pozicionuojant paslaugas pagal jų *grupę*, t.y. pagal paslaugų krepšelį, reikia suprasti kurios paslaugos gali būti susiję bei tenkinti šalutinius klientų poreikius. Pagrindinė paslauga gali būti teikiama kartu su papildomomis paslaugomis (nemokamai, su nuolaida ar pan.), taip didinant vartotojų pasitenkinimą (priklausomai nuo kainodaros ir įmonės gaunamas pajamas). Pvz.: nekilnojamojo turto agentūros, teikiančios tarpininkavimo paslaugas, dažnai teikia turto vertinimo, projektų valdymo bei panašias paslaugas.

Pozicionavimas, grįstas orientacija į *vartotoją*, remiasi rinkos segmentavimo principu, kuris išsamiau nagrinėtas 1.2.2.1, 1.2.2.2 skyriuose.

Paslaugas pozicionuojant pagal *konkurentus* bei rinkos aplinkos situaciją reikia įvertinti ir nustatyti kokią, lyderio ar sekėjo poziciją įmanoma ir verta užimti (rinkos aplinkos vertinimas detaliau nagrinėjamas 1.2.2.3 skyriuje).

Pozicionavimas yra įtakojamas ne tik rinkodaros strategijos, bet ir rinkos aplinkos, tikslinės rinkos, pačios paslaugos. Pasitenkinimas paslauga tiesiogiai priklauso nuo jos suteikimo būdo bei vartotojo dalyvavimo (įsitraukimo lygio).

Pasirenkant pozicionavimo būdą svarbu įvertinti įmonės galimybes rinkoje bei kuriamos ar integruojamos paslaugos perspektyvas. Remiantis pozicionavimo teorijos mokslininkais Al Ries ir Jack Trout, galima išskirti dviejų tipų pozicionavimo būdus: lyderio ir sekėjo [1]. Pozicionavimo būdo parinkimas įtakoja pozicionavimo strategiją, bei pačią paslaugą. Pozicionavimo būdas parenkamas atlikus anksčiau išvardintus pozicionavimo strategijos kūrimo etapus.

Toliau darbe apžvelgsime lyderio ir sekėjo pozicionavimo būdus, jų galimybes rinkoje.

1.2.2.5. Lyderio pozicionavimas

Lyderis – tai, valdantis, vedantis tikslo link, įkvepiantis kitus subjektas (asmuo, įmonė ar kt.). Mūsų atveju, lyderis, tai įmonė, užimanti didžiąją rinkos dalį, turinti nuolatinių klientų ratą, įsitvirtinusi vartotojų mintyse. Lyderis – tai standartas, pagal kurį vertinami kiti. Ir atvirkščiai, visa kita yra tik imitacija „to kas tikra“ [1].

Lyderio pozicija rinkoje, kuriama pozicionavimo pagrindu, remiasi konkrečios paslaugos asociacijų sukėlimu su jas teikiančia bendrove; arba konkrečios paslaugos pateikimu prieš substitutus. Lyderio pozicionavimo strategija remiasi pirmosios vietos (teigiamos asociacijos) vartotojų mintyse užimimu, t.y. vartotojas rinkdamasis paslaugą iš kelių alternatyvų, renkasi konkrečią, kuri jam sukelia teigiamas emocijas, sutampa su jo lūkesčiais. Esminė sąlyga lyderio pozicijai išsaugoti – stiprinti pirminę koncepciją (vietą vartotojų mintyse) [1]. Pasak mokslininkų, įmonės užimančios lyderio poziciją neturėtų jos komunikuoti viešai, veiksmingiau yra tiesiog ignoruoti konkurentus, savo paslaugas teikiant kaip vienintele tokias [1]. Rinkodaros komunikacija vartotojams turi būti aiškiai suprantama, kurianti pasitikėjimą ir sutapatinimą. Įmonės, taikančios lyderio strategiją, turėtų naudoti trumpalaikį lankstumą kad užtikrintų ilgalaikį stabilumą, taikytis prie nuolat kintančių vartotojų poreikių, rodydamos dėmesį ir lūkesčių supratimą..

Naujos paslaugos įvedimas į rinką, nereiškia automatinio lyderio pozicijos užėmimo, nes rinkoje dažnai egzistuoja nebūtinai susijusios substitutinės paslaugos (pvz. skirtingų laisvalaikio paslaugų gausa), todėl vartotojams reikia komunikuoti paslaugos privalumus, kurti lūkesčius. Tapus rinkos lyderiu (sukūrus naują ar išskirtinę paslaugą), reikia nuolat sekti rinkos tendencijas, konkurentus, kurie pasinaudodami sekėjo pozicija (pvz. periodiškai atnaujinant pozicionavimo žemėlapius) gali kopijuoti koncepciją, naikindami paslaugos išskirtinumą. Rinkos lyderiams, rekomenduojami šie būdai, pozicijai išlaikyti:

- apsidrausti nuo konkurentų ketinimo užimti nišą lygiagrečioje rinkoje. Efektyviausias būdas, įvertinus konkurento potencialą, jį tiesiog perimti (nupirkti). Šios išlaidos gali būti sąlyginai didelės, tačiau jos traktuotinos kaip investicijos apsaugant lyderio poziciją ir pelną;
- naujiems produktams kurti kitus pavadinimus, taip apsisaugant nuo netinkamo pozicionavimo arba nepalankių įvykių padarinių;
- naudotis lyderio pranašumu - pirmiesiems pasinaudoti atsiradusia proga užimti naujai rinkai užimti ar paslaugai sukurti.

Lyderis turi puikiai jausti rinkos aplinką, sekti tendencijas, prognozuoti perspektyvas, sekti ir perprasti konkurentus – sekėjus.

1.2.2.6. Sekėjo pozicionavimas

Pasak dabartinio lietuvių kalbos žodyno, sekėjas – tas subjektas sekantis kito pėdomis, stebintis (siekdamas išsiaiškinti principus) ir kopijuojantis kito veiksmus. Mūsų atveju, sekėjas – tai įmonė veikianti užimtoje rinkoje, kurioje egzistuoja lyderis. Sekėjas nekuria naujos išskirtinės paslaugos, bet kopijuodamas lyderį, siekia perimti dalį rinkos. Daugelio sekėjų tikslas – tapti lyderiais, todėl save stengiasi taip pozicionuoti, tačiau kopijuodami ir orientuodamiesi į tas pačias vertybes, dažnai daro klaidas, nes panaši (nukopijuota) rinkodaros komunikacija nevienodai veikia skirtingoms įmonėms.

Įmonės sekėjos dažnai bando perimti jau įsitvirtinusio lyderio poziciją, kopijuodamos paslaugą bei pozicionavimo strategiją, taip siekdamos pasinaudoti lyderio sėkme. Tokius veiksmus galima apibūdinti kaip „mes irgi“ (angl. we too) poziciją, kuria bandoma tapti pelningos rinkos dalimi [1].

Efektyvus būdas užimti pozicijas rinkoje ir vietą potencialių vartotojų mintyse yra konkurencijos perpozicionavimas, t.y. jau esamo rinkoje produkto pozicionavimo perteikimas kitais žodžiais, kitomis vertybėmis ir kitoje erdvėje. Perpozicionavimo programos esmė – nuversti esančią koncepciją, tiesiogiai arba netiesiogiai pasakant kažką neigiamo apie konkurentus, iškeliant savo paslaugą kaip geresnę (arba priešingą, vienintelę) alternatyvą. Perpozicionavimas tai nėra lyginamoji reklama, kuri klaidina vartotoją. Perpozicionavimas - tai daugiau emocinis vartotojo paveikimas, jo įtikimas argumentais, bendravimas jiems priimtina forma ir suprantama kalba [19].

Svarbu pabrėžti, jog lyderio ir sekėjo pozicijos yra sąlyginis dalykas, nes veikia tik konkrečioje rinkoje, konkrečiam rinkos segmentui. Šios pozicijos – tai vartotojų suvokimo, apie konkrečią paslaugą ar įmonę, forma. Skirtingi vartotojai (priklausomai nuo jų poreikių, vartojimo vietos ir įpročių, keliamų lūkesčių ir suvokiamos vertės) gali skirtingai vertinti tas pačias bendroves. Lyderis - tai ne būtinai didžiausias pajamas sektoriuje turinti bendrovė, veikla gali būti nišinė, diferencijuota. Todėl lyderių toje pačioje rinkos aplinkoje gali būti keli, bet rinkoje – tik vienas.

Apibendrinant galima teigti, jog tik lyderio pozicionavimo būdas gali užtikrinti prioritetingas asociacijas potencialaus pirkėjo mintyse. Esant sekėjo pozicijoje galima pasiekti dalį tikslinės rinkos, tačiau užimti didžiosios jos dalies, neperėmus lyderio pozicijos, nepavyks.

Sekėjams rekomenduojama kurti unikalų išskirtinumą ir segmentavus rinką bei naudojant perpozicionavimą, tapti lyderiu siauresniame rinkos segmente.

Apžvelgus pozicionavimo sampratą, koncepciją ir strategijos kūrimo etapus bei įvertinus išskirtines paslaugų savybes, prieita išvados, jog paslaugų pozicionavimas iš esmės nesiskiria nuo materialių prekių pozicionavimo, kuriam būdingi tokie patys pozicionavimo strategijos kūrimo ir vartotojų reakcijos į komunikaciją principai. Vartotojai prieš pirkdami (paslaugą ar prekę) kelia lūkesčius, suvartoję – vertina kokybę, kuri dažnai remiasi keltų lūkesčių ir gautos naudos bei kainos ir vertinamos naudos santykiu.

Tiesa, paslaugų rinkodaros komunikacija yra savita, nes be standartinių 4P (angl. product (service), price, place, promotion): produkto, kainos, teikimo vietos, pardavimų skatinimo, turi 7P (angl. people, physical evidence, process): žmones, fizinį įrodymą ir procesą, į kuriuos, pozicionuojant konkrečią paslaugą, reikia atsižvelgti (detalesiau 1.1.2 skyriuje).

Toliau darbe atliekamas kiekybinis vartotojų nuomonės tyrimas apie teikiamas nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas, siekiama nustatyti tinkamiausią šių paslaugų pozicionavimo būdą.

2. TYRIMAS: NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ TARPININKAVIMO PASLAUGŲ POZICIONAVIMO BŪDAI

Šiame skyriuje apžvelgiama nekilnojamojo turto agentūros tipinė veiklos koncepcija; Lietuvos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų rinkos aplinka, šių paslaugų teikėjai; suplanuojamas tyrimas, suformuluojamas tyrimo tikslas; atliekamas kiekybinis vartotojų nuomonės tyrimas.

2.1. Nekilnojamojo turto agentūros veiklos koncepcija

Oficialiai Lietuvoje veikiančios nekilnojamojo turto agentūros, turi panašią veiklos specifiką. Daugelis agentūrų panašiais būdais ieško naujų objektų, klientų, reklamuoja ir realizuoja objektus. Tipinės stambios nekilnojamojo turto agentūros atlieka šias funkcijas (remiantis autoriaus asmenine patirtimi, bendravimu su Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrų darbuotojais bei vadovais, agentūrų prisistatymais oficialiuose tinklapiuose):

- Tarpininkavimo;
- Vertinimo (Nekilnojamojo ir kilnojamo turto vertinimas; skyrius kuria pridėtinę vertę, klientui gali būti nustatyta reali objekto rinkos vertė; paslauga būtina perkant turta skolintais pinigais);
- Investicijų ir konsultacijų (skyrius kuria pridėtinę vertę tiek klientams (ypač investuotojams) konsultuojant įvairiais įsigyjimo, pardavimo ar investicijų klausimais; tiek pačiai įmonei – toks skyrius gali daryti rinkos apžvalgas, jas publikuoti, taip gerinant įmonės žinomumą);
- Kiti skyriai (priklausomai nuo agentūros veiklos specifikos ar priklausymo įmonių grupei, gali būti finansavimo skyrius (paskolų skyrius arba paskolų brokeriai); kadastro; Nekilnojamojo turto administravimo ar kiti skyriai).

Kelių veiklų vygdymas padeda agentūrai užtikrinti pajamų stabilumą bei plėsti klientų ratą (gavęs kokybišką paslaugą, klientas, tikėtina, naudosis ir kitomis to paties teikėjo paslaugomis).

Šio magistro darbo objektas yra nekilnojamojo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugos (plačiau aprašytos 1.1.3 skyriuje), todėl detaliau apžvelgiamas agentūrų tarpininkavimo skyrius. Skyrius taip pat svarbus, nes jame dažniausiai dirba didžioji nekilnojamojo turto agentūros darbuotojų dalis, kuri generuoja pagrindines agentūros pajamas (jos dažnai yra kintančios, netolygios). Tarpininkavimo skyrius, skaidomas į tokius poskyrius:

- Gyvenamasis:

- butai; namai; žemės sklypai (individualiems namams statyti); sodybos.
- Komerčinis:
 - biurai; prekybinės patalpos; sandėliai, logistika; investiciniai projektai; žemės sklypai (projektams vystyti).

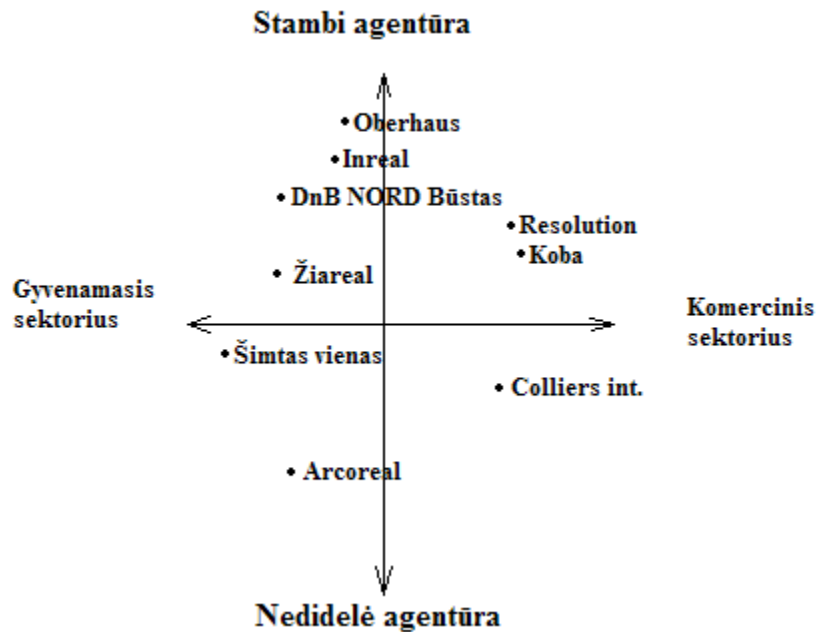
Poskyrių kūrimas skatina darbuotojų specializaciją konkrečioje veikloje, palengvina vidinę komunikaciją, klientai aptarnaujami profesionaliau. Tarpininkavimo skyriaus darbuotojai – nekilnojamojo turto konsultantai (dar vadinami brokeriais) nuolat bendrauja su klientais, atlieka tiesioginę nekilnojamo turto agentūros funkciją – tarpininkavimą. Brokeriai, taip pat, reprezentuoja įmonę, jų įvaizdis gali įtakoti įmonės įvaizdį vartotojo mintyse. Kaip minėta anksčiau paslaugų rinkodaros komunikacijoje svarbų vaidmenį turi žmonės, konkrečiau paslaugas teikiantis personalas. Analizuojant tarpininkavimo paslaugą, svarbu įvardinti brokerių veiklos specifiką, nes jų profesionalumas, kompetencija ir aptarnavimo kokybė dažnai lemia klientų pasitenkinimo paslauga lygį. Nekilnojamojo turto brokerių darbo, motyvacijos, bei atlyginimo specifiška yra savita ir skiriasi nuo daugelio fiksuotu atlygiu paremtų sistemų: pagrindinė atlyginimo dalis yra komisinis mokestis, kurį brokeris gauna įvygęs sandorį (t.y. sugeneravęs pajamas įmonei, dalį jų gauna sau). Darbuotojai dirba laisvu darbo grafiku, individualiai planuoja savo laiką bei darbus. Nors darbo pobūdis yra gan savarankiškas, įmonės, suburiančios šios veiklos profesionalus, stengiasi rūpintis jų gerove, darbo sąlygų ir priemonių užtikrinimu, investuoja į reklamą, kuria individualias motyvacinės sistemas. Nekilnojamojo turto agentūros supranta patikimų ir reprezentatyvių brokerių svarbą, todėl konkuruoja dėl jų pritraukimo unikaliomis motyvacinėmis sistemomis.

Išnagrinėjus nekilnojamojo turto agentūrų veiklos koncepciją, toliau apžvelgsime šios rinkos aplinką: paslaugų teikėjus.

2.2. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų rinkos aplinka

Šiame magistroe darbe, siekiant konkretesnių tyrimo rezultatų, nekilnojamojo turto agentūrų tiriama rinkos aplinka siaurinama iki *komercinio* nekilnojamojo turto srityje dirbančių agentūrų. Ši sritis taip pat aktuali dėl situacijos Lietuvos nekilnojamojo turto rinkoje – esant sąstingui gyvenamojo nekilnojamojo turto rinkoje projektų vystytojai persiorientuoja į komercinės paskirties objektus, kur paklausa, kol kas, viršija pasiūlą. Konkrečioms agentūroms įvardinti naudosime pozicionavimo žemėlapi, dimensijose įrašant specializaciją ir įmonės dydį (2 pav.; kriterijai yra bendriniai, pagrįsti informacija apžvelgiamų agentūrų tinklapiuose, bei LNTAA duomenimis).

2 pav. Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrų pozicionavimo žemėlapis pagal įmonės specializaciją ir dydį



Remiantis sudarytu pozicionavimo žemėlapiu, orientuojantis į komerciniame sektoriuje besispecializuojančias stambias agentūras, bus apžvelgiamos šios: „Resolution“, „Koba“, „Oberhaus“, „Inreal“, „DnB Nord būstas“, „Žiareal“.

Nekilnojamojo turto agentūra „Resolution“ yra viena stambiausių komercinio nekilnojamojo turto agentūrų Lietuvoje. Save pozicionuoja, šios rinkos lydere. Įmonė nuo savo veiklos pradžios yra orientuota į komercinį nekilnojamąjį turtą, todėl daugiausia patirties turi šioje srityje. Įmonė turi gyvenamąjį skyrių, teikia susijusias paslaugas (turto vertinimo, projektų vystymo, konsultacijų), tačiau tai nėra akcentuojama rinkodaros komunikacijoje, kuri nukreipta į komercinį nekilnojamąjį turtą. Įmonė taiko vieningą pozicionavimo strategiją komunikuodama žinią tikslinei rinkai.

„Koba“ yra tarptautinė nekilnojamojo turto agentūra, veikianti baltijos šalyse, pagrindinį biurą turinti Danijoje. Įmonė įsteigta 1989 m., visose šalyse taiko tą pačią veiklos koncepciją – orientuojasi į komercinį nekilnojamąjį turtą. Agentūra turi gyvenamąjį skyrių („Koba living“), tačiau ši veikla teikiama daugiau kaip papildoma paslauga klientams (vystantiems mišrios paskirties objektus).

„Ober-haus“ yra ilgiausiai veikianti nekilnojamojo turto agentūra Lietuvoje, todėl tikėtina, jog daugelio vartotojų mintyse turi užėmusi stiprią poziciją. Ši agentūra save pozicionuoja visiška Lietuvos rinkos lydere.

„Inreal“ įsteigta 2003 m., ji yra įmonių grupės „Invalda“ dalis. Remiantis portalo edomus.lt duomenimis (2008 m. kovo mėn.), „Inreal“ yra 2 didžiausia agentūra pagal objektų pasiūlą Lietuvoje. Ši agentūra save pozicionuoja kaip nekilnojamojo turto ekspertė, daugiau patirties turinti gyvenamojo turto srityje, tačiau save pateikianti komercinio turto lydere. „Inreal“ komunikacija nėra sukoncentruota į tam tikrą nekilnojamojo turto sritį, todėl tiksliai įvardinti jos specializaciją yra sunku.

Nekilnojamojo turto agentūra „DnB NORD Būstas“ yra „DnB NORD“ banko dukterinė įmonė. Įmonės specializacija yra gyvenamasis sektorius, tačiau įmonei sparčiai augant ji yra 3 didžiausių komercinės paskirties objektų pasiūlą turinti agentūra Lietuvoje (remiantis portalo edomus.lt 2008 m. kovo mėn. duomenimis). Agentūra turi unikalų pranašumą – banko klientų duomenų bazę, kurią gali naudoti objektų realizavimui.

Agentūra „Žiareal“ priklauso įmonių grupei „Žiavalda“. Ši agentūra naudoja sekėjo poziciją tarpininkavimo paslaugų rinkoje (kopijuoja rinkodaros komunikaciją nuo rinkos lyderio); siūlydama kompleksines paslaugas (tarpininkavimo, vertinimo, pastatų administravimo) užima rinkos nišos lyderio poziciją. „Žiareal“ savo klientams siūlo ne tik tarpininkavimo, bet ir vertinimo, kadastro, administravimo paslaugas, taip pat parduoda nekilnojamąjį turtą užsienyje. Įmonė turi gyvenamąjį ir komercinį skyrius, nesispecializuoja vienoje šių sričių.

Apibendrinant galima teigti, jog daugelis Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrų dirba tiek komercinio, tiek gyvenamojo nekilnojamojo turto sektoriuje, kai kurios specializuojasi konkrečioje srityje, kitos specializaciją adaptuoja prie rinkos aplinkos pokyčių.

Apžvelgus susidariusią nekilnojamojo turto tarpininkavimo rinkos aplinkos situaciją, kitame skyriuje analizuojama nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų rinka (vartotojai).

2.3. Nekilnojamojo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugų rinka

Kalbant apie nekilnojamojo turto agentūrų klientus, pirmiausia reikia paaiškinti, jog šioje veikloje egzistuoja dviejų tipų klientai: asmenys parduodantys (nuomojantys) turtą ir asmenys ieškantys turto. Agentūra yra tarpininkas, kuriantis pridėtinę vertę bei užtikrinantis sklandžią komunikaciją. Abu klientų tipai yra kritiškai svarbūs, tačiau komunikacija su jais remiasi skirtingais principais. Pozicionavimas turi tiek vienodų, tiek skirtingų bruožų. Šio magistro darbo akcentas yra tarpininkavimo paslauga, kuri dažniausiai teikiama klientams ketinantiems parduoti (išnuomoti) nekilnojamąjį turtą. Šiems klientams svarbus agentūros žinomumas, klientų gausa, užimama pozicija rinkoje. Nuo agentūros galimybių tiesiogiai priklauso kliento (pardavėjo) sėkmė parduodant turtą. Agentūra atstovauja pardavėjo interesus, reprezentuoja jo turtą (apie

kurio vertę pirkėjai gali susidaryti pirminę nuomonę, priklausančią ir nuo jį parduodančios agentūros pozicijos rinkos aplinkoje). Tarpininkavimo paslauga gali būti teikiama ir klientams, ieškantiems turto, tačiau ši situacija pasitaiko sąlyginai retai.

Bendras nekilnojamojo turto agentūrų klientų ratas yra itin platus: nuo privačių asmenų iki investicinių fonų. Segmentuojant nekilnojamojo turto agentūrų klientus pirmiausia reikia išskirti kliento interesą – kokio turto srityje jis yra, komercinio ar gyvenamojo; bei įvardinti kuriai klientų grupei jis priklauso – pirkėjui ar pardavėjui.

Nekilnojamojo turto agentūros (arba jų konkretūs skyriai), specializuojasi konkrečioje sferoje ir segmentuoja klientus, siekdamos surasti tikslinę rinką teikiamoms paslaugoms. Bendrovės segmentavimas padeda atskirti klientus, kurie skiriasi keletu aspektų, juos identifikuoti ir sugrupuoti, prognozuoti jų elgesį ir reakciją. Segmentavus klientus pasirenkamas tikslinis, ekonomiškai vertingiausias, segmentas, analizuojamos jo vertybės, pirkimo įpročiai ir kitos savybės.

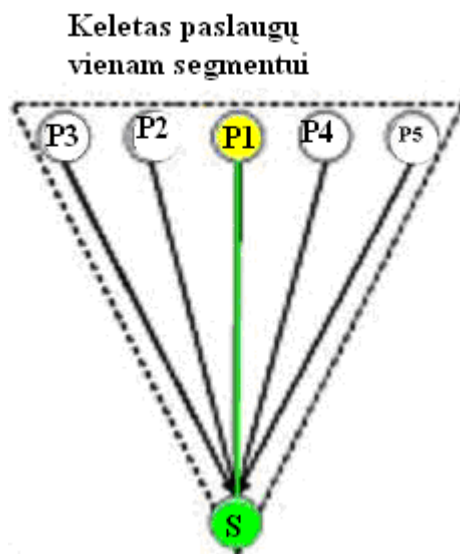
Siekiant konkretesnių tyrimo rezultatų, šiame magistroe darbe nagrinėjamas klientų segmentas apibrėžiamas taip: fiziniai ir juridiniai asmenys, parduodantys arba kitokia nuosavybės forma perleidžiantys komercinės paskirties nekilnojamąjį turtą, turintys interesų į nekilnojamojo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugas.

. Šis tikslinis segmentas pagal tipinius kriterijus, gali būti įvardintas taip:

- ✓ vietinės arba tarptautinės neapibrėžto dydžio kompanijos bei pasiturintys fiziniai asmenys (demografinis aspektas);
- ✓ pirkimas yra apgalvotas, remiasi paskaičiavimais (ne emocijomis), kaštų vertinimu, tarpininkavimo paslauga dažniausiai prisideda prie pelno gavimo (psichologinis aspektas);
- ✓ veikia didmiesčiuose (geografinis aspektas);
- ✓ paslauga reikalinga projektui realizuoti, ji perkama susikūrus poreikiui, sprendimai priimami aukščiausiu hierarchiniu lygiu (elgesio).

Perpratus tikslinės rinkos savybes bei remiantis anksčiau pateiktu klientų segmentavimo būdu, galima įvardinti, jog šiam klientų tipui agentūros taiko kelių paslaugų vienam segmentui strategiją (žr. skyrių 1.2.2.1). Siūlomas išplėstinis paslaugų krepšelis, koncentruojantis į pagrindinę tarpininkavimo paslaugą (schema nr.2).

Schema nr.2. Kelių paslaugų vienam segmentui kūrimas, koncentruojantis į pagrindinę paslaugą



Kaip matome iš schemos, agentūros konkrečiam tiksliniam segmentui teikia vieną pagrindinę ir keletą papildomų paslaugų. Šiuo atveju, nekilnojamojo turto agentūrų tikslinė auditorija apibrėžta tik poreikių kriterijumi. Lūkesčiai, elgsena, geografinė lokacija ar kitos savybės yra reliatyvios. Visgi, teikiant tarpininkavimo paslaugą, egzistuoja kelios tipinės klientų poreikių situacijos, todėl turint daugiau patirties šioje srityje, įmanoma prognozuoti klientų elgesį, perprasti jų lūkesčius.

Įvardinto tikslinio klientų segmento (komercinį nekilnojamąjį turtą parduodančių fizinių ir juridinių asmenų) pagrindinė veikla dažnai tiesiogiai susijusi su nekilnojamojo turto projektų vystymu, todėl jų poreikį naudotis tarpininkavimo paslaugomis įtakoja ir išoriniai nekilnojamojo turto rinkos aplinkos veiksniai. Šiandieninė Lietuvos nekilnojamojo turto rinka yra pereinamoje stadijoje iš augimo į brandą. Keletą pastarųjų metų augusios kainos stabilizuojasi bei, kai kuriuose segmentuose, koreguojasi. Rinką veikia keletas nepastovių veiksnių, kurie lemia atitinkamas pasekmes. Galima išskirti esminius dabartinę ir ateities nekilnojamojo turto rinką įtakančius veiksnius [24].

- *Ekonominiai veiksniai* siejami su gyvenimo gerovės lygio augimu, didesnių pajamų gavimu. Nekilnojamojo turto rinką ši tendencija įtakoja labai stipriai: augant pragyvenimo lygiui, klientai gauna didesnes pajamas, gali paprasčiau skolintis pinigus ir įsigyti nekilnojamąjį turtą. Ekonomikai lėtėjant, didėjant infliacijai bei palūkanų normoms, potencialūs pirkėjai vis daugiau turi išleisti kasdieniniam vartojimui, todėl skolintų pinigų kaina tampa proporcingai didesnė.

- *Teisiniai veiksniai* užtikrina legalų disponavimą turtu, jo nuosavybės garantą. Nekilnojamojo turto teisinius veiksnius užtikrina valstybės įstatymai, turtas registruojamas LR Registrų centre.
- Pajamų ir *vartotojo perkamosios galios veiksnys* apibrėžia nekilnojamojojo turto paklausą ir žymi galimybę gauti kreditą. Vartotojų perkamosios galios augimas taip pat skatina naujų projektų vystymą, t.y. didina investicijų gražą. Priešingai, didėjančios palūkanos mažina investicijų į nekilnojamąjį turtą patrauklumą.
- *Pasiūlos ir paklausos santykio veiksniai* gali įtakoti nekilnojamojo turto kainų lygį, projektų realizavimo tempus. Brandžioje rinkoje pasiūla yra susilyginusi su paklausa; rinkos auga dažnai dėl per didelės paklausos; lėtėja dėl susiformavusios per didelės pasiūlos tam tikram laikotarpiui [24].
- *Demografiniai veiksniai*: populiacija ilgalaikėje perspektyvoje daro įtaką nekilnojamojojo turto rinkai. Subrendusiose rinkose amžiaus, vaikų skaičiaus šeimoje, šeimos sukūrimo, mirtingumo ir migracijos rodikliai yra labai svarbūs [14].

Remiantis šiomis jau esamomis ir ateičiai taikomoms tendencijoms, matyti, jog Lietuvos nekilnojamojo turto rinka tiesiogiai siejasi su šalies ekonomine ir socialine padėtimi, vartotojų perkamumo indeksu ir kreditavimo sąlygomis. Šiandieninėje Lietuvos nekilnojamojo turto rinkoje jaučiamas sulėtėjimas, pirkimai vyksta vis labiau apgalvotai, įvertinus galimybes ir grėsmes. Esamoje situacijoje formuojasi naujos konkurencijos sąlygos nekilnojamojo turto agentūroms, kurios turės nuolat kelti savo kompetenciją, plėsti klientų ratą kuriant realią pridėtinę naudą.

Siekiant nustatyti Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugų pozicionavimo būdus, atliktas kiekybinis vartotojų nuomonės tyrimas. Susisteminus ir išanalizavus rezultatus pateikiamas tinkamas komercinio nekilnojamojo truto tarpininkavimo paslaugų pozicionavimo būdas tikslinei rinkai.

2.4. Tyrimo planavimas

Šio magistro darbo tikslas yra nustatyti tinkamiausią nekilnojamojo turto agentūros tarpininkavimo paslaugų pozicionavimo būdą užtikrinantį išskirtines tarpininkavimo sąlygas. Tikslui pasiekti atliktas vartotojų nuomonės tyrimas. Remiantis pozicionavimo samprata („pozicionavimas – tai suplanuota veiksnių seka, kurianti vartotojo supratimą apie prekę arba paslaugą, kitaip sakant, poziciją potencialaus pirkėjo mintyse“ [1]), šis būdas yra efektyvus, nes atlikus vartotojų nuomonės analizę galima įvertinti kokius pasirinkimo faktorius jiems yra svarbūs,

bei kas įtakoja jų vartojimo būdą. Šis tyrimas sietinas su rinkodaros tyrimų principais, kurių procesą sudaro keletas etapų. Literatūroje pateikiamas gana nevienodas rinkodaros tyrimų proceso etapų skaičius. Vieni, pavyzdžiui, E. J. McCarthy ir W. D. Perault išskiria tik penkis [25], kiti, pavyzdžiui, T. C. Kinnearas ir K. L. Bernhardtas, mini devynis [26]. Įvertinus pateiktų tyrimų proceso etapų loginį nuoseklumą, tikslinės rinkos nuomonė siekiant išsiaiškinti Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų pozicionavimo strategijų efektyvumą, bus tiriama remiantis N. Wearne bei A. J. Morrison apibrėžtais etapais [27]:

1. Problemos apibrėžimas;
2. Tyrimo tikslo nustatymas;
3. Tyrimo plano sukūrimas;
4. Tyrimo plano įgyvendinimas;
5. Duomenų apdorojimas;
6. Duomenų interpretavimas.

2.4.1. Problemos apibrėžimas

Esant sąstingiai Nekilnojamojo turto rinkoje, vis daugiau projektų vystytojų objektų realizavimui pasitelkia nekilnojamojo turto agentūras. Lietuvoje kol kas retai taikoma išskirtinių teisių (konkreto objekto pardavimu arba nuoma sutartiniais įsipareigojimais užsiima tik vienas tarpininkas, objekto savininkas pats ir per kitas agentūras įsipareigoja turto nepardavinėti) teikimo vienam tarpininkui paslauga, todėl vystytojai dažnai dirba su keliais arba su daugeliu tarpininkų. Susidariusi padėtis provokuoja klientų (pirkėjų) dubliavimą, nesusipratimus, konfliktines situacijas mokant komisinius. Susidariusi situacija paskatino ištirti ir įvertinti Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugos pozicionavimo būdus; įvertinus ir išanalizavus gautus rezultatus pasiūlyti tinkamą pozicionavimo būdą tikslinei rinkai pasiekti bei užimti vietą vartotojų mintyse.

2.4.2. Tyrimo tikslo nustatymas

Tyrimo tikslas yra vartotojų nuomonės apklausos būdu ištirti esminius nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjo – nekilnojamojo turto agentūros, pasirinkimo kriterijus.

Tyrimas turi išsiaiškinti ir kitus, šalutinius tikslus, kurie įtakoja vartotojų pasirinkimą ir lūkesčių kūrimą:

- Išsiaiškinti ar ir kodėl klientai dažnai naudojami kelių agentūrų paslaugomis;

- Įvertinti agentūros prioritetines savybes, lemiančias pasirinkimą;
- Išsiaiškinti naudojimosi tarpininkavimo paslauga paskatas;
- Įvertinti vartotojų pasitenkinimo agentūros paslaugomis kriterijus;
- Nustatyti vartotojų nuomonę apie išskirtinių tarpininkavimo teisių suteikimą vienai agentūrai.

Tyrimo rezultatai turi parodyti kokios tarpininkavimo paslaugų savybės vartotojams yra svarbiausios – kurias ir kaip reikia pozicionuoti. Siekiant sukonkretinti tyrimo tikslus, remiantis teorine magistro darbo dalimi ir Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrų rinkos apžvalga, iškeliamos hipotezės, kurios gali būti patvirtintos arba paneigtos interpretuojant tyrimo rezultatus. Hipotezės atspindi labiausiai rūpimus klausimus:

H0 Tarpininkavimo paslaugų vartotojai naudojami kelių nekilnojamojo turto agentūrų paslaugomis tikėdamiesi sulaukti daugiau potencialių pirkėjų.

H1 Nekilnojamojo turto agentūros pasirinkimą lemia patikimumas (susidariusi teigiama nuomonė).

H2 Vartotojai naudojami tarpininkavimo paslaugomis siekdami sumažinti finansines išlaidas (klientų paieškai, reklamai, kt.).

H3 Pakartotiną naudojimąsi tos pačios agentūros paslaugomis lemia pilnai atlikta paslauga – įvykęs sandoris.

H4 Išskirtinės tarpininkavimo sąlygos vienai agentūrai nesuteikiamos dėl baimės nepasiekti visos įmanomos tikslinės rinkos.

2.4.3. Tyrimo plano kūrimas

Apibrėžus nekilnojamojo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugos tyrimo problemas bei nustatčius tikslus, reikia nuspręsti, kaip bus atliekamas tyrimas, t.y. nustatyti tyrimo imtį, respondentų grupę, tyrimo metodą leidžiančius surinkti būtiną informaciją, pasiekti tyrimo tikslus ir padėsiančius išspręsti iškilusius sunkumus.

Tyrimo imtis. Rinkti informaciją apklausiant visus galimus respondentus būtų labai brangu ar net neįmanoma. Tokiu atveju atrenkama jų dalis (imtis), ji tiriama, o išvados pritaikomos visai visumai [29]. Išskiriami du imčių tipai:

- Tikimybinė imtis – kuomet imties elementų pasirinkimas pagrįstas sistematizuotais matematiniais paskaičiavimais ir kiekvieno populiacijos elemento tikimybė patekti į imtį yra vienoda, žinoma ir nėra lygi nuliui.

- Netikimybinė imtis – kuomet imties elementų pasirinkimas pagrįstas asmeniniu sprendimu arba patogumo principu ir atskiro populiacijos elemento tikimybė pakliūti į imtį nėra žinoma.

Kadangi informacija apie Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrų klientų skaičių bei gyvenamojo ir komercinio sektoriaus klientų proporcijas yra konfidenciali, remtis tikimybinės imties formule, neįmanoma. Todėl tyrimui atlikti pasirinkta netikimybinė imtis. Nuspręsta apklausti 50 respondentų. Tikslinė grupė yra viena ir konkrečiai apibrėžta: visi *respondentai* – tai fiziniai ir juridiniai asmenys, parduodantys (nuomojantys) komercinės paskirties nekilnojamąjį turtą bei turintys interesų į nekilnojamojo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugas (apklausti daugiausia įmonių vadovai, tiesiogiai atsakingi už šią funkciją).

Tyrimo metodai. Literatūroje skiriamos pirminių ir antrinių duomenų analizės. Atliktame tyrime pirminiai duomenys – tai tikslinio vartotojų segmento apklausa (naudojant kiekybinį tyrimą); antriniai - viešos Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrų informacijos analizė. Nagrinėta vieša informacija - tai nekilnojamojo turto agentūrų „Resolution“, „Koba“, „Ober-haus“, „Inreal“, „DnB Nord būstas“, „Žiareal“ tinklapiai, pranešimai spaudoje, bendravimas su minėtų agentūrų darbuotojais.

Kiekybiniai tyrimai orientuoti į kiekybinę analizę. Duomenys pateikiami dažniais ir procentine išraiška. Jiems būdinga didelė respondentų imtis, duomenų reprezentatyvumas, statistinė analizė.

Tyrimui atlikti parengta anketa, kurios pavyzdys pateiktas 1 priede. Anketą sudaro 20 uždaro tipo klausimų.

2.4.4. Tyrimo plano įgyvendinimas

Tyrimas atliktas taikant tikslinės auditorijos interaktyvų anketavimą. Siekiant išvengti neapibrėžtumo anketos buvo perduotos tiesiogiai atsakingiems asmenims. Apklausta buvo 50 respondentų. Geografiniu požiūriu tyrimas apėmė daugiausia Vilniaus miesto tikslinę rinką. Tyrimas truko dvi savaites, balandžio 22 – gegužės 6 d.d.

2.4.5. Tyrimo duomenų apdorojimas ir interpretavimas

Atlikus kiekybinį tyrimą, susistemintus gautą informaciją, pateikiama duomenų apdorojimo rezultatai, jų vertinimas ir interpretavimas.

Apklausta buvo 50 respondentų, iš jų 24% fiziniai, 76% juridiniai asmenys. Didžioji dauguma apklaustųjų (86%) - Vilniaus gyventojai. 95% respondentų veikla tiesiogiai susijusi su nekilnojamojo turto verslu (yra jų tiesioginiu arba šalutiniu verslu). 71% respondentų tarpininkavimo paslaugomis naudojasi nuomodami nekilnojamąjį turą, 22% - parduodami.

Anketa padeda atskleisti kodėl vartotojai naudojami nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugomis, kokia jų nuomonė apie išskirtinių tarpininkavimo teisių vienai agentūrai suteikimą bei kokie kriterijai įtakoja tarpininkavimo paslaugų teikėjo (nekilnojamojo turto agentūros) pasirinkimą. Žemiau pateikiami bei aptariami visi anketos klausimai atskirai arba grupėmis, pateikiami bei aprašomi surinkti rezultatai. Klausimai analizuojami probleminės srities aspektu.

Pirmoji anketos klausimų grupė (1 – 10 klausimai) skirta kliento naudojimosi nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslauga motyvams bei periodiškumui atskleisti.

1. Nekilnojamojo turto agentūros tarpininkavimo paslaugomis Jūs naudojate siekdami:

- a. sutaupyti laiką (objekto pristatymui, apžiūrų organizavimui, sutarčių rengimui);
- b. sumažinti finansines išlaidas (reklamai, objekto rodymams ir kt.);
- c. suteikti objektui pridėtinę vertę (nekilnojamojo turto agentūros konsultacijomis, papildomomis paslaugomis);
- d. greičiau realizuoti objektą;
- e. kita (įrašyti).

Rezultatai:

a – 24%;

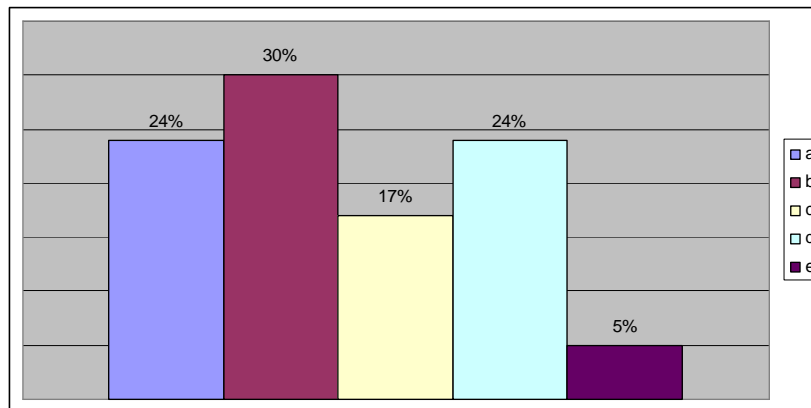
b – 30%;

c – 17%;

d – 24%;

e – 5%.

1 diagrama. Klientų naudojimosi nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugomis motyvai



Iš klausimo rezultatų matyti, jog svarbiausi motyvai naudotis nekilnojamojo turto agentūros tarpininkavimo paslaugomis yra finansinių ir laiko kaštų taupymas, suvokimas, jog agentūra turi plačias reklamos galimybes bei potencialių klientų duomenų bazę, todėl gali greičiau realizuoti objektą. Vartotojams taip pat svarbu agentūros pridėtinės vertės objektui kūrimas (konsultacijos, papildomos paslaugos, rinkos aplinkos vertinimas). Buvo pasirinktas atsakymas e - „kita“, įvardinant „siekiant didesnio objekto žinomumo“: galima daryti prielaidą, jog vartotojas ir pats užsiima objekto realizavimu, tačiau dėl platesnių agentūros galimybių, naudojasi tarpininkavimo paslaugomis. Pirmojo klausimo rezultatai patvirtina H2 hipotezę – vartotojai naudojami tarpininkavimo paslaugomis siekdami sumažinti klientų paieškos kaštus.

2. Objektų realizavimui Jūs pasitelkiate:

- a. savo pardavimų skyrių;
- b. nekilnojamojo turto agentūras;
- c. pardavimų skyrių ir nekilnojamojo turto agentūras.

Rezultatai:

- a – 0%;
- b – 42%;
- c – 56%.

Rezultatai rodo, jog didžioji respondentų dalis objektų realizavimui kartu pasitelkia tiek nekilnojamojo turto agentūrų paslaugas, tiek vidinius pardavimo skyrius. Tokie skyriai ieško potencialių klientų, bendrauja su agentūromis, reklamuoja konkretų objektą. Beveik pusė respondentų objektus realizuoja tik nekilnojamojo turto agentūrų pagalba mažindami savus šio proceso kaštus. Visi tyrimo respondentai objekto realizavimui, daugiau ar mažiau, naudojami agentūrų tarpininkavimo paslaugomis.

3. Kaip dažnai naudojate agentūros tarpininkavimo paslaugomis:

- a. visiems savo objektams;
- b. daugeliui savo objektų;
- c. kai kuriems objektams.

Rezultatai:

- a – 66%;
- b – 32%;
- c – 2%.

Rezultatai rodo, jog respondentai yra linkę tarpininkavimo paslaugomis naudotis nuolatos, daugelį vystomų objektų realizuoti su agentūrų pagalba. Tiesa, kai kurie tarpininkavimo paslaugomis naudojami tik daliai objektų (arba jų dalims – pvz. nelikvidiems biurams verslo centre) realizuoti. Kai kurie nekilnojamojo turto vystytojai yra linkę turėti savo pardavimo skyrius, agentūras pasitelkdami konsultacijoms ir platesniam klientų ratui pasiekti.

4. Ar Jūs pakartotinai naudojate to pačios agentūros tarpininkavimo paslaugomis:

- a. taip;
- b. ne.

Rezultatai:

- a – 76%;
- b – 24%.

Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti ar suteiktos tarpininkavimo paslaugos tenkina respondentų lūkesčius. Rezultatas parodo, jog didžioji dalis respondentų yra patenkinti suteiktomis tarpininkavimo paslaugomis ir pakartotinai naudojami tos pačios nekilnojamojo turto agentūros paslaugomis.

5. Kokie faktoriai lemia pakartotinį naudojimąsi tos pačios agentūros tarpininkavimo paslaugomis:

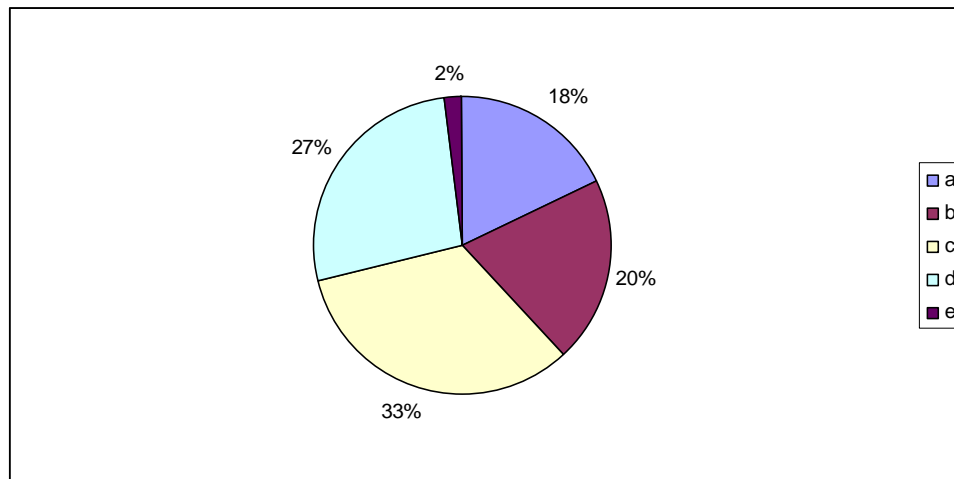
- a. pilnai atlikta tarpininkavimo paslauga – įvykdytas sandoris;
- b. įdėtos pastangos;
- c. atvestų potencialių klientų gausa;
- d. profesionalumas;
- e. kita.

Rezultatai:

- a – 18%;

- b – 20%;
- c – 33%;
- d – 27%;
- e – 2%.

2 diagrama. *Faktoriai, lemiantys pakartotinį naudojimąsi tos pačios agentūros paslaugomis*



Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti ar agentūros, teikdamos tarpininkavimo paslaugas, patenkina vartotojų lūkesčius, bei kaip vartotojai vertina suteiktą tarpininkavimo paslaugą, kokie kriterijai lemia tęstinį naudojimąsi. Rezultatai rodo, jog respondentams tęstinio naudojimosi tarpininkavimo paslauga esminiai kriterijai yra atvestų potencialių klientų gausa, brokerių ir agentūros profesionalumas. Šie kriterijai netgi nusveria sandorio įvykdymą (kurį lemia kokybiškai atlikta paslauga). Agentūros įdėtos pastangos taip pat labai svarbios tęstinio vartojimo galimybei. Respondentai turi ir kitų priežasčių, tačiau jų neįvardino. Trečiojo klausimo rezultatai iš dalies paneigia H3 hipotezę: pakartotinį naudojimąsi tos pačios agentūros tarpininkavimo paslaugomis mažai lemia pilnai atlikta tarpininkavimo paslauga, t.y. įvykęs sandoris (šioje apklausoje - tai trečias pagal svarbumą kriterijus). Tokia išvada pagrįsta aritmetiniu paskaičiavimu: 5 klausimas turi 5 atsakymus, todėl atsakymui surinkus mažiau nei 20% traktuojama, jog respondentams konkretus kriterijus yra labiau nesvarbus nei svarbus.

6. Jūs linkę naudotis:

- a. stambios agentūros (rinkos lyderio) paslaugomis;
- b. mažesnės agentūros paslaugomis.

Rezultatai:

- a – 88%;

b – 12%.

Klausimo rezultatai rodo, jog daugelis respondentų linkę naudotis stambių ir žinomų agentūrų paslaugomis. Tai lemia patikimumo faktorius, kuris itin svarbus komercinio nekilnojamojo turto srityje. Projektų vystytojai nėra linkę dirbti su mažomis agentūromis, nors jos, teoriškai, ir gali pasiūlyti didesnę dėmesį konkrečiam objektui. Stambios agentūros pasižymi platesniu klientų ratu, geresnėmis reklamos galimybėmis, stipresne kompetencija.

7. Kokios, Jūsų nuomone, yra agentūros tarpininkavimo paslaugos funkcijos:

- a) suinteresuotų pusių suvedimas;
- b) konsultavimas;
- c) reikiamų dokumentų ruošimas;
- d) einamųjų reikalų organizavimas (turto vertinimo, notaro ir kt.);
- e) sutarčių derinimas;
- f) komunikacijos koordinavimas;
- g) susitikimų organizavimas.

Rezultatai:

- a – 36%;
- b – 16%;
- c – 3%;
- d – 10%;
- e – 2%;
- f – 19%;
- g – 14%.

Klausimas padeda suprasti respondentų lūkesčius tarpininkavimo paslaugoms. Iš rezultatų matyti, jog labiausiai vertinamas tarpininkavimo paslaugos tikslas sutampa su darbe apibrėžta tarpininkavimo paslaugos funkcija – suvesti suinteresuotas šalis (pardavėją su pirkėju). Prioriteto tvarka respondentams svarbu: gauti profesionalias konsultacijas, agentūra turėtų paruošti sandoriui reikalingus dokumentus, koordinuoti komunikaciją ir organizuoti susitikimus. Iš atsakymų taip pat matyti, jog respondentai agentūroms yra linkę patikėti organizacinio pobūdžio užduotis, tačiau sutarčių rengimo ir derinimo klausimus pasilikti savo įtakoje.

Kiti du klausimai skirti išsiaiškinti ar respondentai yra linkę (ir kodėl) naudotis kelių agentūrų tarpininkavimo paslaugomis (patvirtinti arba paneigti H0 hipotezę).

8. Vienam objektui realizuoti Jūs naudojātės (atsakę a, pereikite prie 10 klausimo):

- a. vienos agentūros paslaugomis;
- b. keleto agentūrų paslaugomis.

Rezultatai:

- a – 9%;
- b – 91%.

Šio klausimo rezultatai patvirtina H_0 hipotezę – nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vartotojai dažniausiai naudojami kelių agentūrų paslaugomis. Šio klausimo rezultatai taip pat patvirtina situaciją darbo aktualumui. Siekiant suprasti respondentų motyvus, pateikiami 9 ir 10 klausimai.

9. Kodėl naudojātės kelių agentūrų paslaugomis konkrečiam objektui realizuoti:

- a. siekdami išplėsti potencialių pirkėjų ratą;
- b. nenorėdami įsipareigoti vienai agentūrai;
- c. siekdami didesnio objekto žinomumo;
- d. kita.

Rezultatai:

- a – 39%;
- b – 19%;
- c – 28%;
- d – 14%.

Iš atsakymo rezultatų matyti, jog respondentai naudojami kelių nekilnojamojo turto agentūrų paslaugomis siekdami greičiau realizuoti objektą. Tikėdamiesi, jog klientų skaičius auga proporcingai tarpininkaujančių agentūrų skaičiui, respondentai pasitelkia kelias agentūras potencialių klientų ratui plėsti. Respondentai taip pat įvardino nenorintys suvaržyti savo teisių ir įsipareigoti vienai agentūrai. Kaip kitos priežastys buvo įvardintos: „iš principo“, „Lietuvoje nėra agentūros, turinčios kompetenciją dirbti išskirtinėmis sąlygomis“, „leiskime agentūroms konkuruoti“. Šie motyvai nepagrįsti ekonominiais ar logiškais faktoriais, todėl jie netraktuojami kaip esminiai.

10. Koku būdu turi būti parduodamas komercinis nekilnojamas turtas:

- a) per skelbimus internete;
- b) per skelbimus specialiuose leidiniuose;
- c) per specializuotus renginius (parodas, pan.);

d) tiesioginiu kontaktu su klientu.

Rezultatai:

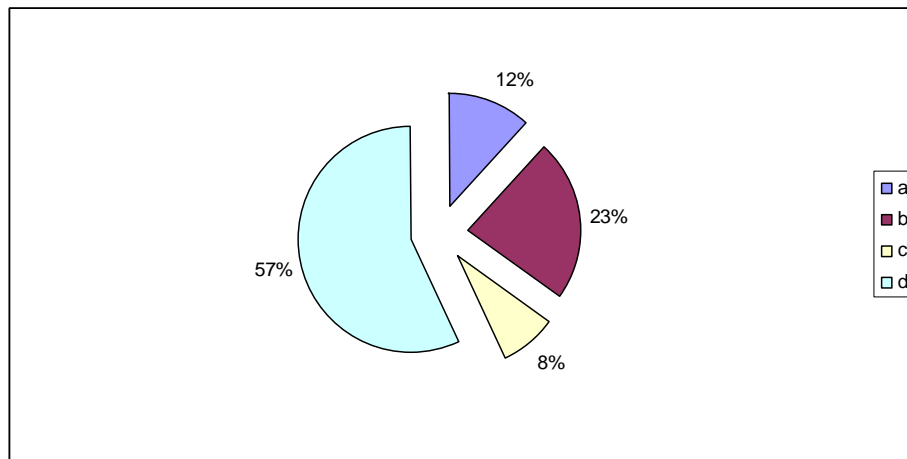
a – 12%;

b – 23%;

c – 8%;

d – 57%.

3 diagrama. Komercinio nekilnojamojo turto objektų realizavimo, respondentų suprantamas, būdų naudingumas



Šis klausimas padeda atskleisti respondentų (konkrečios vartotojų grupės), kritiškai svarbius tyrimui, lūkesčius dėl objekto realizavimo metodikos. Kaip matyti iš rezultatų, daugelis tikisi, jog objektas bus realizuotas tiesioginio kontakto su kliento metu. Tai atskleidžia komercinio nekilnojamojo turto pardavimo specifiką bei jos svarbą respondentų lūkesčiams. Galima teigti, jog klausimo rezultatai iš dalies patvirtina H0 hipotezę, teigiančią, jog vartotojai naudojami keleto agentūrų paslaugomis tikėdamiesi pasiekti platesnę klientų auditoriją, darydami prielaidą, jog skirtingos agentūros pasiekia skirtingus klientus.

Kita klausimų grupė (11 – 12 klausimai) siekiama išsiaiškinti respondentų nekilnojamojo turto agentūros pasirinkimo kriterijus bei kokios vertybės turi būti komunikuojamos siekiant užimti vietą vartotojų mintyse.

11. Kokie kriterijai svarbiausi renkantis agentūrą (prioriteto tvarka):

- a) specializacija konkrečioje srityje;
- b) potencialių klientų ratas;
- c) teikiamų paslaugų gausa;
- d) siūlomų objektų gausa;

- e) patikimumas (susiformavusi teigiama nuomonė);
- f) veiklos geografinė aprėptis;
- g) licenzijuoti brokeriai;
- h) teigiami atsiliepimai;
- i) žinomumas (aktyvūs viešieji ryšiai, matomumas rinkoje);
- j) reprezentatyvumas (biuras, darbuotojai, vadovai);
- k) patirtis.

Rezultatai:

- a – 15%
- b – 17%;
- c – 6%;
- d – 4%;
- e – 11%;
- f – 2%;
- g – 2%;
- h – 14%;
- i – 8%;
- j – 7%;
- k – 14%.

Rezultatai rodo, jog respondentams svarbiausias agentūros pasirinkimo aspektas yra turimų potencialių klientų ratas (jis gali būti pateikiamas pasirašius tarpininkavimo arba konfidencialumo sutartį). Respondentams taip pat kritiškai svarbūs teigiami atsiliepimai, įmonės specializacija konkrečioje (komercinio nekilnojamojo turto) srityje bei patirtis. Pabrėžiamas agentūros patikimumas (susidariusi teigiama nuomonė, galinti būti įtakota likusių išvardintų faktorių). Taip pat svarbūs yra agentūros žinomumas ir reprezentatyvumas (dažnai įtakojantys pirminę nuomonę). Ne tiek svarbi teikiamų paslaugų bei siūlomų objektų gausa (galinti trukdyti susikoncentruoti ties vienu objektu, kita vertus, turėdama didelę pasiūlą, agentūra pasiekia platesnę auditoriją), geografinė veiklos aprėptis (atstovybės kituose miestuose), bei licenzijuoti brokeriai (tai dar naujiena Lietuvoje, brokerių licenzijavimo sistema yra kuriama; ateityje turinti užtikrinti brokerių profesionalumą). Vienuoliktas klausimas iš dalies patvirtina H1 hipotezę: vartotojų pasirinkimą (renkantis nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėją) įtakoja agentūros patikimumas (kitaip, susidariusi teigiama nuomonė). Išvada paremta aritmetiniu rezultatu: 11 klausimas turi 11 atsakymų, todėl atsakymui surinkus daugiau nei 9,09% traktuojama, jog respondentams konkretus kriterijus labiau svarbus nei nesvarbus.

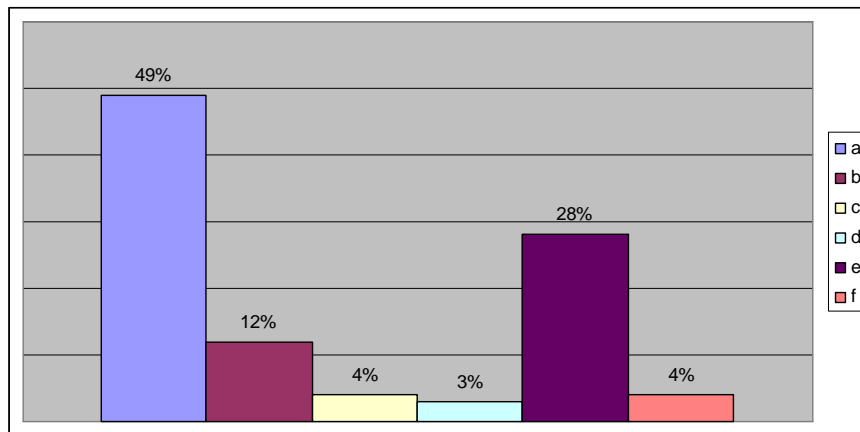
12 Kokias papildomas paslaugas (be tarpininkavimo) turėtų teikti agentūros:

- a) turto vertinimo;
- b) projektų valdymo;
- c) pastatų administravimo;
- d) kadastro;
- e) finansavimo;
- f) kitas.

Rezultatai:

- a – 49%;
- b – 12%;
- c – 4%;
- d – 3%;
- e – 28%;
- f – 4%.

4 diagrama. Papildomos nekilnojamojo turto agentūrų paslaugos, kuriančios pridėtinę vertę respondentams



Rezultatai rodo, jog respondentams didžiausią pridėtinę vertę kuria agentūros teikiama turto vertinimo paslauga. Naudinga yra finansavimo paslauga, kurią Lietuvoje agentūros teikia bendradarbiaudamos su bankais. Kitų paslaugų – projektų valdymo, pastatų administravimo, kadastro pridėtinė vertė nėra reikšminga. Respondentai pasirinko atsakymą „kitos paslaugos“, tačiau konkrečių pasiūlymų neįvardino.

Trečioji klausimų grupė (13 - 16 klausimai) skirta respondentų nuomonei apie išskirtinių tarpininkavimo paslaugų suteikimą vienai agentūrai nuomonei iširti.

13. Ar estate agentūrai suteikę išskirtines tarpininkavimo teises:

- a. taip;
- b. ne;
- c. tokia galimybė nebuvo svarstoma.

Rezultatai:

- a – 5%;
- b – 91%;
- c – 4%.

Iš šio klausimo rezultatų matyti, jog dauguma respondentų nesuteikia išskirtinių tarpininkavimo teisių agentūroms. Dalis jų netgi nesvarstė tokios galimybės. Rezultatai patvirtina tyrimo aktualumą, respondentų požiūrį į tarpininkavimo paslaugas bei potencialių klientų paieškos metodus (klientų dubliavimas, komisinio mokesčio dalinimas ir pan.).

14. Išskirtinių tarpininkavimo teisių suteikimas naudingas (objekto savininkui) nes:

- a. tikėtina didesnė agentūros motyvacija dėl planuojamų pajamų;
- b. didesnės agentūros išlaidos reklamai;
- c. klientų dubliavimo išvengimas;
- d. objekto sąlyginio nuvertėjimo išvengimas;
- e. mažesnio atlygio susitarimas su agentūra.

Rezultatai:

- a – 26%;
- b – 15%;
- c – 22%;
- d – 29%;
- e – 8%.

Klausimo rezultatai atskleidžia respondentų požiūrį apie efektyvias išskirtines tarpininkavimo teises. Panašiai pasiskirsto įvardintų faktorių svarba: respondentams išskirtinių tarpininkavimo paslaugų suteikimas turėtų užtikrinti didesnę agentūros motyvaciją, didesnes agentūros reklamos išlaidas bei pastangas. Kaip svarbus motyvas, taip pat, įvardinamas potencialių klientų dubliavimo bei objekto sąlyginio nuvertėjimo išvengimas. Ne toks reikšmingas faktorius yra mažesnio komisinio mokesčio su agentūra suderinimas.

15. Išskirtinių tarpininkavimo teisių suteikimas rizikingas nes:

- a. apribojama savininko veiksmų laisvė;

- b. atsiranda rizika objekto nerealizuoti laiku;
- c. susiaurėja pasiekiamų klientų ratas;
- d. sumažėja objekto žinomumas.

Rezultatai:

- a – 15%;
- b – 22%;
- c – 34%;
- d – 29%.

Šio klausimo rezultatai perteikia respondentų suvokiamas grėsmes vienai agentūrai suteikiant išskirtines tarpininkavimo teises. Respondentai atsisako suteikti išskirtines tarpininkavimo teises bijodami nepasiekti viso galimo klientų rato bei neišnaudoti visų galimybių objekto žinomumui didinti. Šie faktoriai, suprantami kaip lemiantys rizikos, nerealizuoti objekto laiku, susiformavimą. Penkiolikto klausimo rezultatai patvirtina H4 hipotezę - išskirtinės tarpininkavimo sąlygos vienai agentūrai nesuteikiamos dėl baimės nepasiekti visos įmanomos tikslinės rinkos.

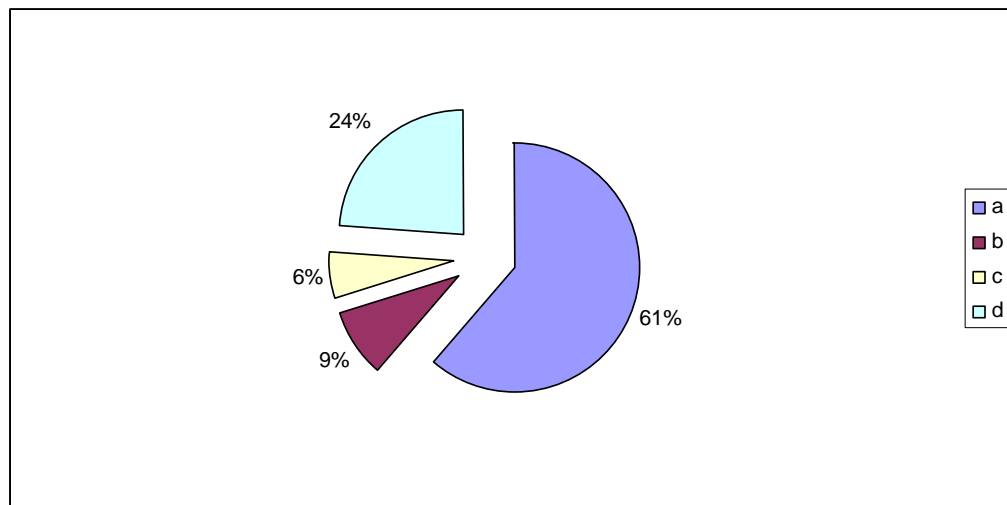
16. Kokiomis sąlygomis suteiktumėte išskirtines tarpininkavimo teises agentūrai:

- a. jei nekilnojamojo turto agentūra įsipareigotų prisiimti dalį arba visus neišnuomoto ploto prastovų kaštus (arba įsipareigojimus bankui laiku nerealizavus objekto);
- b. jei pati agentūra bendradarbiautų su kitomis agentūromis, jų klientų ratui pasiekti;
- c. palankesniais įkainiais (mažesniu komisiniu mokesčiu);
- d. jei agentūra turėtų sėkmingos tokio pobūdžio patirties.

Rezultatai:

- a – 61%;
- b – 9%;
- c – 6%;
- d – 24%.

3 diagrama. Sąlygos, kuriomis respondentai suteiktų išskirtines tarpininkavimo sąlygas vienai nekilnojamojo turto agentūrai



Šis klausimas skirtas išskirtinių tarpininkavimo teisių suteikimo agentūrai galimybių įvertinimui. Rezultatai parodo, jog esminė sąlyga, išskirtinėms teisėms suteikti yra dalies rizikos perleidimas agentūrai. Šis klausimas atskleidžia respondentų nenorą rizikuoti - įsivaizdavimą, jog viena agentūra nėra pajėgi projekto realizuoti laiku. Taip pat svarbus faktorius išskirtinėms teisėms suteikti yra konkrečios agentūros sėkminga, veikimo tokiomis sąlygomis, patirtis. Tarpininkaujančios agentūros bendravimas (respondento laiko taupymas) su kitomis agentūromis bei mažesni įkainiai, respondentams nėra esminiai faktoriai išskirtinėms tarpininkavimo paslaugoms suteikti.

2.4.6. Tyrimo išvados ir pasiūlymai

Atlikus tyrimą matoma tendencija, jog dauguma respondentų nėra linkę dirbti su viena konkrečia nekilnojamojo turto agentūra – suteikti išskirtinių tarpininkavimo teisių. Agentūros nėra užėmusios aiškių pozicijų vartotojų mintyse, tarpininkavimo paslaugas pozicionuoja panašiai, todėl neišsiskiria ir nekelia asociacijų. Panašūs yra vartotojų motyvai naudotis tarpininkavimo paslaugomis bei šioms paslaugoms keliami lūkesčiai. Tyrimu išaiškinta, jog pakartotinį naudojimąsi tos pačios agentūros tarpininkavimo paslaugomis gali užtikrinti patenkinti vartotojų lūkesčiai ir paslaugos teikimo metu išryškėję svarbūs kriterijai, tokie kaip atlikto darbo – atvestų potencialių pirkėjų, apimtis bei profesionalumas.

Tyrimo tiksluose iškeltos hipotezės buvo patikrintos tyrimų rezultatų vertinime. Apibendrintai galima įvardinti kiekvieną jų:

- H0 hipotezę patvirtino 8 anketos klausimas – dauguma vartotojų naudojami kelių nekilnojamojo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugomis vienam konkrečiam objektui realizuoti (91% respondentų).
- H1 hipotezę iš dalies patvirtina 11 klausimas – nekilnojamojo turto agentūros pasirinkimą įtakoja jos patikimumas (susidariusi teigiama nuomonė; vienas iš esminių pasirinkimo kriterijų).
- H2 hipotezę patvirtina 1 anketos klausimas – dauguma vartotojų naudojami tarpininkavimo paslaugomis siekdami sumažinti finansines išlaidas (30% respondentų).
- H3 hipotezę paneigia 5 anketos klausimas - pakartotinį naudojimąsi tos pačios agentūros tarpininkavimo paslaugomis mažai lemia pilnai atlikta tarpininkavimo paslauga, t.y. įvykęs sandoris (18% respondentų).
- H4 hipotezę patvirtina 15 klausimas – išskirtinių tarpininkavimo sąlygų vienai agentūrai vartotojai nesuteikia bijodami nepasiekti visos įmanomos tikslinės rinkos (34% respondentų).

Patvirtintomis ir paneigtomis hipotezėmis pabrėžiamas darbo aktualumas, skatinantis nekilnojamojo turto agentūras kurti unikalią rinkodaros komunikaciją ir taikyti tinkamus pozicionavimo būdus siekiant užimti vietą potencialių vartotojų mintyse bei užtikrinti išskirtines tarpininkavimo teises.

Atliktas tyrimas padėjo atskleisti vartotojų motyvus naudotis tarpininkavimo paslaugomis bei šioms paslaugoms keliamus lūkesčius. Buvo nustatyti svarbiausi nekilnojamojo turto agentūros (tarpininkavimo paslaugų teikėjo) pasirinkimo kriterijai bei vartotojų požiūris į išskirtinių tarpininkavimo teisių suteikimą. Remiantis gautais rezultatais, apibendrinant galima teigti, jog nekilnojamojo turto agentūrai, dirbančiai nekilnojamojo turto srityje, siekiančiai užimti vietą potencialių pirkėjų mintyse ir pasiekti išskirtinių teisių, kaip pozicionavimo rezultato, reikia taikyti *lyderio* pozicionavimo būdą. Tyrimo rezultatai parodė, jog didžioji dalis respondentų yra linkę naudotis stambių nekilnojamojo turto agentūrų (6 anketos klausimas), užimančių didelę rinkos dalį bei turinčių platų klientų ratą, paslaugomis. Su savybėmis, būdingomis rinkos lyderiui, siejasi ir kiti agentūroms keliami pasirinkimo kriterijai. Agentūra, siekdama užtikrinti vietą potencialių vartotojų mintyse, rinkodaros komunikacija turi pabrėžti turinti platų nuolatinių ir potencialių klientų ratą. Agentūrai naudinga specializuotis konkrečioje srityje (pvz. komercinio nekilnojamojo turto), tokiu būdu sukuriant siauresnės rinkos lyderio poziciją (jei platesnė rinka yra užimta arba ekonomiškai nevertinga). Užtikrinant „iš lūpų į lūpas“ perduodamos informacijos teisingumą (teigiamus atsiliepimus) ir kanalo sklandumą (inicijuojant potencialių vartotojų komunikaciją rinkodaros priemonėmis; esamų vartotojų lūkesčių tenkinimu) galima

įtakoti agentūros patikimumą ir didinti žinomumą. Vartotojų suvokiama esminė tarpininkavimo paslaugų nauda yra suinteresuotų pusių suvedimas, t.y. pirkėjo, pardavėjo turtui, suradimas. Komunikacijoje rekomenduojama pabrėžti konsultavimo svarbą, organizacinio pobūdžio funkcijų atlikimą. Sutarčių paruošimo ir derinimo funkciją reikėtų palikti kaip opciją vartotojui, pagal poreikį (daugelis vartotojų sutarčių derinimą prisiima savo atsakomybėn). Rinkodaros komunikacijoje svarbu perteikti svarbiausius vartotojų lūkesčius tarpininkavimo paslaugoms: pabrėžti galimybę sutaupyti laiko, finansinius ir kitus kaštus. Vartotojai iš agentūrų tikisi greito objekto realizavimo, tačiau pardavimų planas dažniausiai būna preliminarus, pagrįstas praeities rezultatais, objekto potencialu rinkoje, rinkos aplinkos situacija. Svarbu vartotojus įtikinti, jog objekto realizavimo laiko tiesiogiai neįtakoja su objektu dirbančių agentūrų skaičius. Šis faktorius agentūrai gali užtikrinti išskirtines tarpininkavimo teises. Klientams reikia perteikti, jog dirbant su konkrečiu objektu išskirtinėmis sąlygomis, galima planuoti pajamas, būti labiau motyvuotiems, todėl skirti daugiau dėmesio klientų paieškai ir daugiau investicijų objekto žinomumui didinti. Klientai turi suprasti, jog dirbdama išskirtinėmis teisėmis, agentūra yra suinteresuota pasiekti maksimaliai plačią potencialių klientų auditoriją kartu ir greičiau realizuoti objektą. Dirbdamos išskirtinėmis teisėmis agentūros nėra linę prisiimti objektų savininkų rizikos, tačiau gali užtikrinti, jog pasieks tokią pačią arba platesnę potencialių klientų auditoriją nei kelios agentūros dirbdamos su vienu objektu, bei išvengs klientų dubliavimo, neteisingos informacijos suteikimo, objekto sąlyginio nuvertėjimo.

Apibendrinant galima teigti, jog nekilnojamojo turto agentūra, dirbanti komercinio nekilnojamojo turto srityje, siekianti užimti vietą potencialių tarpininkavimo paslaugų vartotojų mintyse, turi specializuotis konkrečioje rinkoje, taikyti lyderio pozicionavimo būdą ir tikslinei rinkai komunikuoti šias tarpininkavimo paslaugų vertybes:

- ✓ esminė tarpininkavimo paslaugų savybė – suvesti suinteresuotas puses (pardavėją su pirkėju) sandoriui suteikiant pridėtinę vertę (organizacinio pobūdžio darbai, konsultacijos, sutarčių ruošimas pagal poreikį);
- ✓ naudodamasis teikiamomis tarpininkavimo paslaugomis vartotojas sutaupys laiko, finansinius ir kitus kaštus (reklamai, pardavimo personalui, objektų aprodymui, informacijos teikimui ir kt.);
- ✓ objekto realizavimui agentūra pirmiausia naudos potencialių klientų duomenų bazę (pabrėžiant potencialių klientų duomenų bazės potencialą; patenkinant tikslinės rinkos lūkestį objekto realizavimui (10 anketos klausimas);
- ✓ dirbdama išskirtinėmis teisėmis agentūra pasieks maksimaliai plačią potencialių klientų rinką (nesumažės pasiekiamos tikslinės rinkos apimtis bei objekto

realizavimo tikimybė); bus išvengta klientų dubliavimo bei objekto sąlyginio nuvertėjimo.

Nekilnojamojo turto agentūra turi siekti užimti lyderio poziciją rinkoje bei kelti teigiamas asociacijas potencialių vartotojų mintyse su jos teikiamomis tarpininkavimo paslaugomis, taip užtikrindama išskirtines tarpininkavimo teises objektų realizavimui.

IŠVADOS

Apžvelgus paslaugų sampratą galima daryti išvadą, jog tam tikrais aspektais paslaugos iš esmės skiriasi nuo materialių prekių. Tokios paslaugų savybės kaip neapčiuopiamumas ir nekaupiamumas komplikuoja jų apibrėžtumą ir kokybės vertinimą. Paslaugų neatskiriamumas, nevienodumas, kliento dalyvavimas apibrėžia esminę savybę paslaugai rasti: dviejų suinteresuotų subjektų savalaikė sąveika. Išanalizavus keletą paslaugų apibrėžimų, įvardinta, jog paslauga – tai veiksmas, kurio metu saveikauja mažiausiai du subjektai, vienas jų teikia naudą kitam, kuri yra įvertinama pinigine išraiška.

Šiandieninėje paslaugų rinkoje vartotojus sunku pritraukti vien teikiamų paslaugų savybėmis, vartojimo motyvai persikelia į emocinį lygį. Paslaugų naudojimą užtikrina vartotojams keliamos asociacijos atitinkančios jų vertybes, kuriama reali ir menama teisioginė ir pridėtinė nauda.

Apžvelgus pozicionavimo sampratą, galima daryti išvadą, jog pozicionavimas – tai komunikacijos strategija, kitaip sakant suplanuota veiksmų, kuriais įmonė pasiekia vartotoją, seka. Siekiant sėkmingai komunikuoti esmines paslaugos savybes ir vertę, reikia kurti ir adaptuoti pozicionavimo strategiją pagal tam tikrus etapus: segmentuoti rinką, nustatyti tikslinį segmentą (ekonomiškai vertingiausia), iširti rinkos aplinką (konkurentus, galimybes ir grėsmes), parinkti tinkamą pozicionavimo būdą. Pozicionavimo strategijos kūrimo esmė yra įvertinti tikslinio rinkos segmento lūkesčius ir nustatyti poreikius. Rinkos segmentavimas „mažina neapibrėžtumą tarp to ką įmonė siūlo ir to, ko iš tiesų reikia rinkai“ [18] tuo pačiu padeda paslaugos teikėjui koncentruotis ties stipriosiomis savybėmis. Atlikus detalę tikslinės rinkos analizę įmonė gali pasiūlyti paslaugas, kurios yra reikalingos, įdomios ir aktualios konkrečiai rinkai. Adaptuojanti pozicionavimo strategiją, įmonė turi pasirinkti pozicionavimo būdą. Šiame semestriniame darbe nustatyti ir įvardinti dažniausiai taikomi pozicionavimo būdai. Jų pasirinkimas sąlygojamas įmonės padėties rinkoje, jos konkurencinių galimybių ir siekiamos pozicijos vartotojų mintyse.

Galima daryti bendrą išvadą, jog dirbant paslaugų sektoriuje, kur dominuoja neapibrėžtumas, klientų patraukimą galima užtikrinti komunikuojant jiems aktualias vertybes, kuriant lūkesčius bei teikiant unikalias ir suvokiamai kokybiškas paslaugas.

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos yra „grynosios paslaugos“ [4] (1.1.2 skyrius), turinčios aiškų atlikimo įrodymą (jis matomas tik pilno atlikimo – sandorio įvykdymo, atveju) – nekilnojamojo turto rinkos augimui lėtėjant vis daugiau projektų vystytojų objektų realizavimui pasitelkia nekilnojamojo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugas. Pagrindiniai motyvai yra laiko ir finansinių kaštų taupymas bei tikėtinas greitesnis objekto realizavimas. Agentūros pasirinkimas dažnai remiasi atsitiktinumais, bet ne keliamomis

asociacijomis (užimama vieta vartotojų mintyse). Vartotojai linkę naudotis keleto agentūrų tarpininkavimo paslaugomis konkrečiam objektui realizuoti. Tokia situacija sukelia nesusipratimų, provokuoja klientų dubliavimą, riziką agentūrai negauti dalies komisinio mokesčio (dalinantis su kolegomis), objekto suvokiamos vertės sumažėjimą (reklamuojant įvairiais kanalais komercinės paskirties objektai gali pasidaryti mažiau patrauklūs; tai įrodo ir tikslinės rinkos siekis objektus reklamuoti tiesioginio kontakto būdu (tyrimo anketos 10 klausimas). Agentūros, siekdamos gauti išskirtines tarpininkavimo teises, kaip vartotojų pasitikėjimo įrodymą, turi kurti ir adaptuoti pozicionavimo strategijas, pasirinkti tinkamus pozicionavimo būdus ir užimti vietą vartotojų mintyse.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. RIES, Al; TROUT Jack. *Pozicionavimas. Kova dėl pirkėjo*. Kaunas: Smaltija, 2005, 238 p. ISBN 9955-551-69-0.
2. KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Prentice Hall (NJ): 2000, p. 33, 106, 118. ISBN 0-536-63099-2.
3. FISK, Peter. *Rinkodaros genijus*. Vilnius: Verslo žinios, 2007. ISBN 978-9955-460-40-4.
4. GRONROOS, Christian. *Service management and marketing: customer management in service competition*. Helsinki: Swedish school of economics: 2007, 496 p. ISBN 978-0-470-02862-9.
5. BUSINESS KNOWLEDGE CENTER. *Market definition* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio mėn. 12 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.netmba.com/marketing/market/definition>>.
6. MARKETINGTEACHER.COM. *Physical Evidence – part of marketing mix* [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2007 m. gruodžio mėn. 11 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_physical_evidence.htm>.
7. WORDNET, Interaktyvus žodynas. *Service* [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. gruodžio mėn. 15 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://wordnet.princeton.edu/perl/webwn?s=services>>.
8. ŠIMONIS, Linas. *Pozicionavimas ir mada* [interaktyvus]. 2005 [žiūrėta 2007 m. gruodžio mėn. 17 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/428e49264b8a6>>.
9. ZEITHAML, Valarie; BERRY Leonard. *Problems and strategies in services marketing*. Journal of marketing, nr.49, p. 33-46 [interaktyvus]. 1985 [žiūrėta 2007 m. gruodžio mėn. 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0022-2429%28198521%2949%3A2%3C33%3APASISM%3E2.0.CO%3B2-I&size=LARGE&origin=JSTOR-enlargePage>>.
10. ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary. *Services marketing*. McGraw Hill Higher Education, 2002, 624 p. ISBN 978-0-071-19914-8.
11. MARKETINGTEACHER.COM. *Services marketing* [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2007 m. gruodžio mėn. 15 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_services_marketing.htm>.
12. TROUT, Jack. *The New Positioning*. McGraw-Hill Professionals, 1996, 173 p. ISBN 007-0-65328-3.

13. HAMMOND, Kathy. Market segmentation for competitive brands. Iš *European Journal of marketing*. London business school, 1996, nr.30, p. 39 – 49.
14. GREENE, Michael. The Balancing ACT: Achieving Flexibility in Your Real Estate Portfolio. Iš *Jones Lang LaSalle* [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2008 m. kovo mėn. 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.joneslanglasalle.com.au/en-gb/research/researchabstract?artid=2767>>.
15. DIBB, Sally. Marketing segmentation: strategies for success. Iš *Marketing intelligence and planning*. MCB University press, 1998, p. 394 – 406. ISSN 0263-4363.
16. WEAVER, Jon. *Brand positioning* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. sausio mėn. 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://media3.bournemouth.ac.uk/marketing/10branding/05position.html>>.
17. JANKAUSKAS, Gediminas. Iš *DnB NORD Būstas spaudos konferencija*. [įmonės prisistatymo spaudoje skaidrės] Vilnius 2007, p. 6.
18. BROOKSBANK, Roger. *The Anatomy of Marketing Positioning Strategy*. Marketing and Intelligence planning, vol. 12: 1994, p. 10 – 14. ISSN 0263-4503.
19. DIBB, Sally; SIMKIN Lyndon. *The Strength in Branding and Positioning in Services*. Varviko Verslo mokykla, Didžioji Britanija: 1992, p. 25 – 35.
20. DAY, George. *Strategic Market Analysis: Top-down and bottom-up approaches*. Marketingo mokslo institutas, Kembridžas, JAV: 1980 p. 80 – 105.
21. WONG, Simon James. *STP – Segmentation Targeting Positioning* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. balandžio mėn. 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.public.iastate.edu/~sjwong/segmentation.pdf>>.
22. HOEK, Janet; GENDALL, Philip; ESSLEMONT Don. Market segmentation. Iš *Journal of marketing practice*. MCB University press, 1996, nr.2, p. 25 – 34.
23. FREYTAG, Per Vagn; Clarke, Ann Hojbjerg. *Business to Business Market Segmentation*. Iš *Industrial Marketing Management*, vol. 30, 2001, p. 473 – 486.
24. Corporate Real Estate Survey 2007; special report. Iš *Coldwell banker commercial* [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2008 m. kovo mėn. 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.coldwellbankercommercial.com/pdf/2007NREISurveyReport.pdf>>.
25. McARTHUR E. J.; PERAULT W. D. *Basic marketing*. Irwin (Boston): 1993, p. 105. ISBN 0072525231.
26. KINNEAR T. C.; BERNHARDT K. L. *Principles of marketing*. Glenview (Illinois): Scott, Foresman and Co., 1990, p. 184. ISBN: 0673998282.

27. WEARNE, N; MORRISON, A. J. *Hospitality Marketing*. Marrickville (Australia): Butterworth-Heinemann, 1996, p. 153. ISBN: 0750626887.
28. ZABILIUS, Vytas. Iš *Pardavimo genijus*. [seminaro skaidrės] LNTAA, Vilnius 2008 m. kovo mėn. 13 d., p. 2.
29. GAIŽUTIS, Algis. Imčių sukūrimas. Iš *Marketingo pagrindai*. [Paskaitų medžiaga, 4 paskaita] Marketingo katedra, Vilniaus Universitetas, 2005, p. 24.
30. VERSLO ŽINIOS. *Nekilnojamasis turtas*. Žinynas. Vilnius: Verslo žinios, 2007, 3.1 skyrius.

Positioning of real estate agency's brokerage service (summary)

Martynas Babilas (2008). Positioning of real estate agency's brokerage service. A master thesis, Vilnius University.

The main problem analyzed in this paper is the reason why most of the real estate agency's customers don't give exclusive rights to realize the object for one agency. It was analyzed in what way should the real estate agency position its brokerage services in order to get the exclusive rights to realize the object. From this point of view the situation in today's real estate market is the following: most of the real estate agencies use the same methods for objects and potential clients search also for realizing the objects. Most of them provide familiar additional services. Customer's choice is not influenced by position in their minds – it usually is random. Customers use several real estate agencies to realize the object. This situation provokes misunderstandings among real estate agencies, customers dubbing, risk of getting only part or even none of the commissions.

The objective of the master thesis is to establish a proper positioning way which would guarantee exclusive brokerage rights for the real estate agency, working in commercial real estate field. The tasks are set to implement these goals: to review the services and positioning literature; mark out the unique service's characteristics; describe the positioning strategy creation process; overlook the real estate agency's brokerage services; to do the research on real estate agency's brokerage services customer's opinion in order to ascertain the main reasons of using the brokerage services: what are their expectations for the services, how do they choose the real estate agency, what is their opinion about the exclusive brokerage rights.

In the first part of the thesis the review of literature and analyses of the theoretical issues of services are presented. Unique service's characteristics are marked out in order to separate services from material goods. Real estate agency's brokerage services are also described.

The second part is provided with analysis of positioning conception. The positioning creation strategy is overlooked analyzing every part of it. Positioning means are also reviewed.

The third part of the thesis is the research of real estate agency's customer's opinion about the provided brokerage services. This part consists of three main sections: Lithuanian's real estate market review; the methodology and planning of the research and the results received. The received results are systemized, analyzed and presented. The interpretation of the results is also provided. Conclusions are made and the suitable positioning way for the real estate agency's, working in commercial real estate section, brokerage services suggested.

PRIEDAI

1 priedas. Anketos pavyzdys

Gerbiamas respondente,

Ši anketa skirta vartotojų nuomonei, apie nekilnojamojo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugas, įvertinti. Apklausoje dalyvauja tik komercinio nekilnojamojo turto savininkai, turintys interesų į nekilnojamojo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugas. Anketa bus naudojama Martyno Babilo magistro darbo tiriamajai daliai. Atsakymus pasirinkite paryškindami Jums priimtą atsakymo variantą. Ačiū už Jūsų laiką.

1. *Jūs esate:*

- a. fizinis asmuo;
- b. juridinis asmuo.

2. *Veiklą vykdyte:*

- a. sostinėje;
- b. kituose didžiuosiuose miestuose;
- c. kitur.

3. *Nekilnojamojo turto verslas Jums yra:*

- a. pagrindinis verslas;
- b. šalutinis verslas;
- c. atsitiktinis verslas.

4. *Tarpininkavimo paslaugomis naudojate:*

- a. nuomai;
- b. pardavimui;
- c. nuomai ir pardavimui.

5. *Nekilnojamojo turto agentūros tarpininkavimo paslaugomis Jūs naudojate siekdami (galimi keli variantai):*

- a. sutaupyti laiką (objekto pristatymui, apžiūrų organizavimui, sutarčių rengimui);
- b. sumažinti finansines išlaidas (reklamai, objekto rodymams ir kt.);

- c. suteikti objektui pridėtinę vertę (nekilnojamojo turto agentūros konsultacijomis, papildomomis paslaugomis);
 - d. greičiau realizuoti objektą;
 - e. kita (įrašykite).

6. *Objektų realizavimui Jūs pasitelkiate:*
 - a. savo pardavimų skyrių;
 - b. nekilnojamojo turto agentūras;
 - c. pardavimų skyrių ir nekilnojamojo turto agentūras.

7. *Kaip dažnai naudojate agentūros tarpininkavimo paslaugomis:*
 - a. visiems savo objektams;
 - b. daugeliui savo objektų;
 - c. kai kuriems objektams.

8. *Ar Jūs pakartotinai naudojate to pačios agentūros tarpininkavimo paslaugomis:*
 - a. taip;
 - b. ne.

9. *Kokie faktoriai lemia pakartotinį naudojimąsi tos pačios agentūros tarpininkavimo paslaugomis (galimi keli variantai):*
 - a. pilnai atlikta tarpininkavimo paslauga – įvygdytas sandoris;
 - b. įdėtos pastangos;
 - c. atvestų potencialių klientų gausa;
 - d. profesionalumas;
 - e. kita (įrašykite).

10. *Jūs linkę naudotis:*
 - a. stambios agentūros (rinkos lyderio paslaugomis);
 - b. mažesnės agentūros paslaugomis.

11. *Kokios, Jūsų nuomone, yra agentūros tarpininkavimo paslaugos funkcijos (galimi keli variantai):*
 - a. suinteresuotų pusių suvedimas;

- b. konsultavimas;
- c. reikiamų dokumentų ruošimas;
- d. eianmųjų reikalų organizavimas (turto vertinimo, notaro ir kt.);
- e. sutarčių derinimas;
- f. komunikacijos koordinavimas;
- g. susitikimų organizavimas.

12. *Jūs naudojotės (atsakę a, pereikite prie 14 klausimo):*

- a. vienos agentūros paslaugomis;
- b. keleto agentūrų paslaugomis.

13. *Kodėl naudojotės kelių agentūrų paslaugomis konkrečiam objektui realizuoti (galimi keli variantai):*

- a. siekdami išplėsti potencialių pirkėjų ratą;
- b. nenorėdami įsipareigoti vienai agentūrai;
- c. siekdami didesnio objekto žinomumo;
- d. kita (įrašykite).

14. *Kokiu būdu turi būti parduodamas komercinis nekilnojamasis turtas (galimi keli variantai):*

- a. per skelbimus internete;
- b. per skelbimus specialiuose leidiniuose;
- c. per specializuotus renginius (parodas, pan.);
- d. tiesioginiu kontaktu su klientu.

15. *Kokie kriterijai svarbiausi renkantis agentūrą (galimi keli variantai):*

- a. specializacija konkrečioje srityje;
- b. potencialių klientų ratas;
- c. teikiamų paslaugų gausa;
- d. siūlomų objektų gausa;
- e. patikimumas (susiformavusi teigiama nuomonė);
- f. veiklos geografinė aprėptis;
- g. licenzijuoti brokeriai;
- h. teigiami atsiliepimai;
- i. žinomumas (aktyvūs viešieji ryšiai, matomumas rinkoje);

- j. reprezentatyvumas (biuras, darbutojai, vadovai);
- k. patirtis.

16. *Kokias papildomas paslaugas (be tarpininkavimo) turėtų teikti agentūros (galimi keli variantai):*

- a. turto vertinimo;
- b. projektų valdymo;
- c. pastatų administravimo;
- d. kadastro;
- e. finansavimo;
- f. kitas (įrašyti).

17. *Ar estate agentūrai suteikę išskirtines tarpininkavimo teises:*

- a. taip;
- b. ne;
- c. tokia galimybė nebuvo svarstoma.

18. *Išskirtinių tarpininkavimo teisių suteikimas gali būti naudingas (objekto savininkui) nes (galimi keli variantai):*

- a. tikėtina didesnė agentūros motyvacija dėl planuojamų pajamų;
- b. didesnės agentūros išlaidos reklamai;
- c. klientų dubliavimo išvengimas;
- d. objekto sąlyginio nuvertėjimo išvengimas;
- e. mažesnio atlygio susitarimas su agentūra.

19. *Išskirtinių tarpininkavimo teisių suteikimas gali būti rizikingas nes (galimi keli variantai):*

- a. apribojama savininko veiksmų laisvė;
- b. atsiranda rizika objekto nerealizuoti laiku;
- c. susiaurėja pasiekiamų klientų ratas;
- d. sumažėja objekto žinomumas.

20. *Kokiomis sąlygomis suteiktumėte išskirtines tarpininkavimo teises agentūrai (galimi keli variantai):*

- a. jei nekilnojamojo turto agentūra išsipareigotų prisiimti dalį arba visus neišnuomoto ploto prastovų kaštus (arba išsipareigojimus bankui laiku nerealizavus objekto);
- b. jei pati agentūra bendradarbiautų su kitomis agentūromis, jų klientų ratui pasiekti;
- c. palankesniais įkainiais (mažesniu komisiniu mokesčiu);
- d. jei agentūra turėtų sėkmingos tokio pobūdžio patirties.