

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo administravimo studijų programa  
Kodas 62603S107

**EDITA NARIŪNAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**NEKILNOJAMOJO TURTO ĮMONIŲ KONKURENCINĖS STRATEGIJOS**

Kaunas, 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**EDITA NARIŪNAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**NEKILNOJAMOJO TURTO ĮMONIŲ KONKURENCINĖS STRATEGIJOS**

Darbo vadovė \_\_\_\_\_  
(parašas)

Doc. Zita Monkevičienė  
(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantė \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data 2009 05

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas, 2009

## TURINYS

|  |    |
|--|----|
| SANTRUMPŲ SĄRAŠAS .....  | 4  |
| LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....  | 5  |
| ĮVADAS .....   | 6  |
| 1. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS IR JŲ TAIKYMAS .....  | 9  |
| 1.1. Bendrosios konkurencinės strategijos .....  | 9  |
| 1.1.1. Kaštų lyderio strategija.....   | 10 |
| 1.1.2. Diferenciacijos strategija.....   | 14 |
| 1.1.3. Fokusavimo strategija .....   | 18 |
| 1.2. Kitos konkurencinės strategijos .....   | 23 |
| 1.2.1. Lyderio strategija.....   | 23 |
| 1.2.2. Persekiootojo strategija .....  | 25 |
| 1.2.3. Sekėjų strategijos.....   | 27 |
| 1.2.4. Nišas užpildančių strategijos .....   | 28 |
| 1.2.5. „Dziudo“ konkuravimo strategija.....  | 29 |
| 2. NEKILNOJAMOJO TURTO ĮMONIŲ KONKURENCINIŲ STRATEGIJŲ TYRIMAI<br>LIETUVOJE IR UŽSIENYJE ..... | 35 |
| 3. KAUNO NEKILNOJAMOJO TURTO ĮMONIŲ KONKURENCINIŲ STRATEGIJŲ<br>TYRIMAS .....                  | 38 |
| 3.1. Tyrimo organizavimas ir metodika .....  | 38 |
| 3.2. Kauno NT įmonių konkurencinių strategijų tyrimo rezultatai .....                          | 44 |
| IŠVADOS.....   | 64 |
| SANTRAUKA (ANGLŲ KALBA).....   | 66 |
| LITERATŪRA.....  | 67 |

## **SANTRUMPŲ SAŖAŠAS**

NT- nekilnojamasis turtas.

# LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|  |    |
|--|----|
| 1 lentelė. ....                            | 40 |
| Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas ..... | 40 |
| 2 lentelė. ....                            | 49 |
| Kaip parduodate paslaugas? .....           | 49 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|  |    |
|--|----|
| 1 pav. Generalinių strategijų alternatyvos (Wit, 2005) ..... | 9  |
| 2 pav. Generalinės strategijos (sudaryta autoriaus).....     | 19 |
| 3 Pav. Hipotetinis rinkos pasidalijimas .....                | 23 |
| 4 pav. „Dziudo“ strategijos priemonės.....                   | 31 |
| 5 pav. Papildomos veiklos sritys .....                       | 45 |
| 6 pav. Įmonės veikla plėtojama.....                          | 45 |
| 7 pav. Koks yra Jūsų įmonės tikslas?.....                    | 46 |
| 8 pav. Kokias papildomas paslaugas teikiate? .....           | 47 |
| 9 pav. Kokius naudojate kaštų pranašumų šaltinius?.....      | 50 |
| 10 pav. Kuo remiantis nustatote paslaugų kainas .....        | 51 |
| 11 pav. Kaip bandote pritraukti daugiau vartotojų?.....      | 52 |
| 12 pav. Kaip tobulinate paslaugos teikimo procesą? .....     | 53 |
| 13 pav. Kaip tobulinate paslaugas? .....                     | 54 |
| 14 pav. Koks yra Jūsų įmonės šūkis?.....                     | 56 |
| 15 pav. NT įmonės konkurenciniu pranašumu laikoma?.....      | 57 |
| 16 pav. Kaip Jūsų įmonė konkuruoja? .....                    | 58 |

## IVADAS

**Aktualumas.** Konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizė yra viena svarbiausių išorinės aplinkos analizės objektų, ypač nedidelėms, bet aktyvioms organizacijoms arba pradėdant gaminti naują produktą, ar pradėdant teikti rinkai naują paslaugą. Ankstyvieji literatūros šaltiniai nagrinėję konkurenciją pasitarė konkurencinio pranašumo sampratos bei mokslinės problemos atsiradimui. Dažnai literatūroje konkurencinio pranašumo terminas siejamas su Michael Porter ir jo pagrindiniais konkuravimo strategijų tipais. M.Porter nagrinėdamas konkuravimo strategijas teigia, kad įmonė gali įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą taikant bendrąsias konkuravimo strategijas: kaštų lyderio, diferenciacijos ir fokusavimo. Rengiant konkurencinę strategiją, nepakanka bendro Porterio konkurencinių jėgų įvertinimo. Nemažiau svarbu – pakankamai gerai pažinti pagrindinius veikėjus. Konkurentų analizė yra svarbi tuo, kad ji atlieka kelis svarbius vaidmenis strateginiame planavime. Ja siekiama geriau suprasti įmonės vietą tarp konkurentų, suvokti konkurentų anksčiau taikytas bei dabar taikomas strategijas bei nuspėti tolimesnes, taip pat numatyti, ko galima tikėtis. Todėl galima sakyti, kad konkurentų analizė suformuoja informacinį pagrindą konkurencinių strategijų vystymui. Vadinasi, verslo sėkmė labai priklauso nuo konkurentų, todėl būtina stebėti jų veiklą, ją analizuoti, nes tai padės įmonei nustatyti, kokioje aplinkoje įmonė veikia šiandien ir kokią strateginę taktiką pasirinkti, kad būtų galima sėkmingai konkuruoti ne tik šiandien, bet ir rytoj.

**Problemos ištyrimo lygis.** Būtina pasakyti, jog nekilnojamojo turto rinka yra specifinė sritis, kuri yra mažai išnagrinėta. Daugiausia tyrimų Lietuvos nekilnojamojo turto rinkoje yra atliktų tiriant rinką (paklausą, pasiūlą), jos pokyčius, tendencijas, atlikta be galo daug kainų analizių. Tačiau tyrimų, suteikiančių informacijos apie nekilnojamojo turto įmonių naudojamas konkurencines strategijas, deja, yra vos keletas. Tokių tyrimų nebuvimo priežastimi galėtų būti faktas, kad nekilnojamojo turto įmonės yra labai uždaros informacijos požiūriu, todėl savo vidinę informaciją laiko konfidencialia ir bando ją kuo ilgiau išlaikyti paslapyje nuo konkurentų, tokiu būdu stengdamosis išlikti konkurencingomis ir sėkmingai plėtoti veiklą. Pagrindiniai autoriai, tyrę nekilnojamojo turto konkurencines strategijas, yra Bas P. Singer, Bart A.G. Bossink, Herman J.M. Vande Putte. Taip pat svarbūs yra Amy Risch Rodie, Charles L.Martin, kurie tyrė konkurenciją paslaugų sektoriuje. Atlikus šio darbo tyrimą ir giliau bei išsamiau panagrinėjus nekilnojamojo turto įmonių veiksmus, apimančius marketingą, įmonių elgseną rinkoje, priimamus konkurencinius sprendimus, galima išvelgti tam tikrus momentus, kurie leis identifikuoti, kokias konkurencines strategijas naudoja nekilnojamojo turto įmonės. Ypač įdomi yra Kauno nekilnojamojo turto rinka, kuri dar visai neseniai buvo laikoma atsiliekančia, o dabar laikoma beveik lygiaverte Vilniaus NT rinkai. Kauno NT rinkoje egzistuoja labai daug NT įmonių, kurios aršiai konkuruoja tarpusavyje. Tad šiame darbe ir bus stengiamasi teoriškai apžvelgti konkurencines strategijas, kurių

dėka poto atliekant tyrimą Kaune bus siekiama įvardinti Kauno nekilnojamojo turto įmonių naudojamas konkurencines strategijas.

**Darbo problema** – kaip konkuruoja nekilnojamojo turto įmonės?

**Darbo tikslas** – atskleisti nekilnojamojo turto įmonių konkurencines taikomas strategijas.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti konkurencines strategijas ir jų taikymą;
2. Pristatyti nekilnojamojo turto įmonių konkurencinių strategijų tyrimus Lietuvoje ir užsienyje;
3. Atlikti Kauno nekilnojamojo turto įmonių konkurencinių strategijų tyrimą.

**Darbo dalykas** – konkurencinės strategijos.

**Darbo objektas** – nekilnojamojo turto įmonių konkurencinės strategijos.

**Metodai:** antrinių duomenų analizė, interviu.

**Darbą sudaro trys dalys:**

Pirmojoje darbo dalyje, remiantis įvairių autorių nuomone, yra pateikiama mokslinė medžiaga apie konkurencines strategijas, jų ypatumus ir taikymą.

Antrojoje dalyje apžvelgiami tyrimai, susiję su konkurencinių strategijų naudojimu nekilnojamojo turto rinkoje, atlikti užsienyje ir Lietuvoje.

Trečiojoje darbo dalyje pristatomi Kauno nekilnojamojo turto įmonių konkurencinių strategijų tyrimo metodai ir tyrimo rezultatai.

**Metodų taikymas.** Pirmoji darbo dalis buvo parašyta naudojantis antrinių duomenų analizės metodu, t.y. naudotasi moksline literatūra, moksliniais užsienio autorių straipsniais, publikacijomis.

Antrojoje darbo dalyje informacija yra gauta pasinaudojus antrine duomenų analize (moksline literatūra, užsienio autorių straipsniais, publikacijomis).

Trečioji darbo dalis parašyta remiantis antrinių duomenų analize ir interviu metu gautais duomenimis.

**Teorinė darbo reikšmė.** Norint būti geru verslininku ir visą laiką sėkmingai vystyti veiklą, reiškia turėti sugebėjimą laiku priimti tinkamus sprendimus, turėti įmonės viziją, tikslą, strategiją, pažinti konkurentus. Pastarasis faktorius yra pats svarbiausias norint įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje ir taip savo produkciją išskirti iš kitų prekių ar paslaugų. Tam, kad įmonė įgytų konkurencinį pranašumą, jai pirmiausiai reikia pasirinkti tinkamą konkurencinę strategiją, todėl šio darbo teorinė dalis ir yra svarbi tuo, kad čia, remiantis įvairių užsienio ir lietuvių autorių nuomone, yra atskleidžiama pagrindinių konkurencinių strategijų teorinė reikšmė, strategijų ypatumai, taikymo galimybės bei su tuo susijusi rizika, t.y. visa tai, kas suteikia galimybę pažinti konkurencines strategijas.

**Praktinė darbo reikšmė.** Praktinė šio darbo dalis yra svarbi tuo, kad tiriamos konkurencinės strategijos nekilnojamojo turto rinkoje, kurioje nėra atlikta tokio pobūdžio tyrimų. Kaune atliktas tyrimas suteikia informacijos apie tai, kokias konkurencines strategijas naudoja NT įmonės, kaip jos konkuruoja, kokiais būdais bando įgyti konkurencinį pranašumą, kurios konkurencines strategijas taikyti efektyviausia ir pan.



# 1. KONKURENCINĖS STRATEGIJOS IR JŲ TAIKYMAS

Konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizė yra vienas svarbiausių analizės objektų, ypač nedidelėms antrepreneriškomis įmonėms. Įmonės strategija yra trijų lygių: bendroji firmos (korporacinė), biznio ir funkcinės strategijos. Konkurencinio pranašumo įgijimas, kitaip tariant, **konkurencinė strategija** – tai pagrindinė biznio strategijos sudedamoji dalis. (Jucevičius, 1998, p.197) Įmonių vadovams būtina pasirinkti tinkamą konkurencinę strategiją, kadangi nuo jos labai priklauso įmonės veiklos sėkmė. Todėl tolimesniuose skyriuose pasinaudojus užsienio ir lietuvių autorių moksline literatūra bus bandoma atkleisti konkurencinių strategijų sampratą, jų ypatumus.

## 1.1. Bendrosios konkurencinės strategijos

Prieš pradėdant kalbėti apie konkurencines strategijas, verta pasakyti, kad naujosios ekonomikos, su kuria susiduriame šiandien, pagrindiniu bruožu laikoma *hiperkonkurencija*, kuriai būdingas agresyvus konkuravimas, nesibodint imtis bet kokių priemonių, sutinkant konkurentą kaktomuša, trumpėjantis produkto gyvavimo ciklas, nykstančios ribos tarp rinkų ir pramonės šakų. Pavyzdžiui, jei seniau buvo galima aiškiai atskirti komercinį banką nuo investicinio, tai šiandien realybė yra visai kitokia. Bankų vaidmuo šiandienos visuomenei neapsiriboja tik indėlių priėmimu ir išdavimu, todėl dabar vienas bankas teikia ir indėlių, ir investicijų, ir nekilnojamojo turto, ir išperkamosios nuomos paslaugas. Taigi akivaizdu, kad įmonėje veiklos ribos nusistovi ten, kur pati įmonė jas nustato. Todėl kad būtų aišku, kaip įmonės gali konkuruoti, toliau bus kalbama apie bendrąsias konkurencines strategijas, kurių pamatus padėjo M.Porter, išskirdamas **kaštų lyderio, diferenciacijos ir fokusavimo strategijas** (1 pav.), kurios įmonėms padeda įgyti konkurencinį pranašumą.

|                       |                   | Konkurencinis pranašumas        |                                   |
|-----------------------|-------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
|                       |                   | Mažesnės sąnaudos               | Diferenciacija                    |
| Konkurencinis užmojis | Platus taikinyis  | <b>Kaštų lyderio strategija</b> | <b>Diferenciacijos strategija</b> |
|                       | Šiauras taikinyis | <b>Fokusavimo strategija</b>    |                                   |

Šaltinis: Wit, 2005.

1 pav. Generalinių strategijų alternatyvos (Wit, 2005)

Kiekviena iš generalinių strategijų apima iš esmės skirtingus būdus kaip įgyti konkurencinį pranašumą. Kaštų lyderio ir diferenciacijos strategijomis siekiama įgyti konkurencinį pranašumą dideliuose rinkos segmentuose, kai tuo tarpu naudojant fokusavimo strategiją konkurencinio prašumo siekiama nedideliame rinkos segmente. (Wit, 2005, p.328)

Reikia pasakyti, kad bendrosios strategijos taip pat gali būti taikomos ir pelno nesiekiančių organizacijų. Pavyzdžiui, pelno nesiekiančios organizacijos gali naudoti kaštų lyderio strategiją, siekdamas sumažinti išlaidas, kad gautų dotacijas. (Porter's Generic Strategies, 2008) Vadinasi, generalinės strategijos skiria sritis, kurias verta analizuoti tiek komercinėms, tiek ir ne pelno organizacijoms kuriant savo strategiją. Pasak M.Porter, kiekviena kompanija turi pasirinkti vieną iš strategijų, kad galėtų konkuruoti rinkoje ir užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. O kaip tai padaryti naudojantis viena ar kita konkurencine strategija, aptariama tolimesniuose poskyriuose.

### 1.1.1. Kaštų lyderio strategija

**Kaštų lyderio strategija** yra bene pati aiškiausia ir suprantamiausia iš visų trijų M.Poter generalinių strategijų. Naudojamos kaštų lyderio strategiją, įmonės siekia visiško lyderiavimo rinkoje sąnaudų atžvilgiu. Įgyvendindama šią strategiją, įmonė nusitaiko į didelę rinkos dalį ir aptarnauja daug segmentų. Gan dažnai pasitaiko įmonių, kurios tuo pačiu metu vykdo veiklą ir kitose, susijusiose su pagrindine, rinkose. Tokiu būdu įmonės siekia įgyti kaštų pranašumą. Kaštų pranašumų šaltiniai yra nevienodi ir priklauso nuo rinkos, kurioje įmonė vykdo veiklą, todėl įmonė – kaštų lyderė – privalo surasti ir išanalizuoti *kiekvieną* kaštų šaltinį, kuris gali suteikti konkurencinį pranašumą prieš kitus rinkos dalyvius. (Porter, 1998; Prajogo, 2007; Wit, 2005, p.329) Todėl galima teigti, kad kuo mažesnius kaštus įmonė patiria, tuo pigesni produktai ir paslaugos pasiekia rinką ir vartotojus.

Žemų kaštų strategija dažniausiai yra laikoma pagrindine verslo strategija, kuria įmonės siekia įgyti konkurencinį pranašumą. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl įmonės stengiasi didinti gamybą ir jos apimtį, yra siekis įgyti kaštų ekonomiją per masinės gamybos teikiamus privalumus. (Long, 2001) Vadinasi, įmonės savo veiklą grindžia technologijomis, žmogiškaisiais ištekliais, gamybos organizavimu ir valdymu, nes visa tai padeda užtikrinti mažiausias išlaidas rinkoje, kurioje įmonė veikia.

Kaip jau buvo minėta, įmonė, siekdama įgyti kaštų pranašumą rinkoje, turi gerai išanalizuoti visus kaštų šaltinius. Tai reiškia, kad įmonei reikia identifikuoti ir išanalizuoti kaštų šaltinius, susijusius tiek su pačia įmone, jos gaminama produkcija, tiek su vykdomu marketingu, paskirstymo kanalais ir strategija (Pettinger, 2004, p. 101). Kuomet įmonė suranda būdus, kaip šiose srityse sumažinti išlaidas, tuomet ir atsiranda galimybė tapti kaštų lyderiu rinkoje. Tačiau būtina pasakyti,

kad šis konkurencinis pranašumas gali būti tiek ilgalaikis, tiek trumpalaikis. Trumpalaikiu jis bus tada, kai kiti žemų kaštų gamintojai puls įmonę kaštų lyderę nustatydami dar mažesnes nei rinkos lyderės prekių ar paslaugų kainas, tokiu būdu stengdamiesi sutrukdyti jai padidinti užimamą rinkos dalį (Porter's Generic Strategies, 2008). Kad taip neatsitiktų, kaštų lyderis turi būti įsitikinęs, kad gali ne tik pasiekti, bet ir *išlaikyti* pirmaujančią poziciją rinkoje kaštų atžvilgiu, kadangi sąnaudų mažinimo šaltiniai nėra unikalūs ir juos nesunkiai gali nukopijuoti konkurentai. Dėl šios priežasties yra labai svarbu nuolat ieškoti būdų, kaip sumažinti visas išlaidas.

Miller teigia, kad „Kaštų lyderio strategija yra efektyviausia, kai vartotojai yra jautrūs kainai ir kai rinkoje egzistuoja galimybė įgyti ir išlaikyti kainų pranašumą, pasitelkus masto ekonomiją, firmines patentuotas technologijas ar išskirtinį priėjimą prie pigių žaliavų ar paskirstymo kanalų“. Pavyzdžiui, bankinių paslaugų vartotojai tuo pat metu yra jautrūs tiek dėl paskolos paėmimo, tiek dėl įmokų ir palūkanų dydžio, todėl bankai, kurie naudodami kaštų lyderio strategiją pasiūlys vartotojui kreditą su mažiausiomis išlaidomis ir palūkanų norma, gali įgyti konkurencinį pranašumą. (Powers; Hahn, 2003, p.45) Priešingai bus su konkurentais, kurie taikys kitas konkurencines strategijas.

Reikia pasakyti, kad tipišką mažiausiomis sąnaudomis dirbantis gamintojas gamina ir realizuoja standartinį (be jokių nereikalingų puošmenų), pakankamos ar vidutinės kokybės produktus ir paslaugas (Long, 2001; Pettinger, 2004, p. 101; Porter, 1998; Vasiliauskas, 2002, p. 242-243). Įmonių sėkmės laipsnis priklauso nuo kainų lygio, kurį netiesiogiai nustato pačios įmonės, siekdamos kaštų lyderio pozicijos rinkoje. Esant mažesniam kainų lygiui, įmonės gali pasinaudoti didesnėmis maržomis, todėl gali tikėtis didesnės finansinės sėkmės. (Pettinger, 2004, p. 101) Tačiau reikia nepamiršti, kad kaštų lyderis negali ignoruoti diferenciacijos, nes jei įmonės siūlomas produktas neatitiks vartotojo reikmių, kaštų lyderis bus priverstas sumažinti šių produktų kainas žemiau konkurentų kainų lygio, kad parduotų bent dalį produkcijos, nes kitaip jis gali negauti jokio pelno (Wit, 2005, p.329). Šiam faktui pritaria ir pats M. Porter, teigiantis, jog įmonės negali susitelkti ties vien tik kaštų lyderio ar diferenciacijos strategija atsisakant kitų strategijų. Jis teigia, kad kaštų lyderiai turi skirti dalį savo išteklių diferenciacijos veiklai (tačiau tie, kas taiko diferenciacijos strategiją, negali susitelkti dar ir į kaštų lyderio strategiją, nes tai gali pakenkti kainų struktūrai). (Powers; Hahn, 2003, p. 45) Tačiau toliau kalbant apie įmonių pelną, galima pasakyti, kad kaštų lyderis nebūtinai turi parduoti savo produkciją žemesnėmis už vidutinės rinkos kainas. Jis gali taikyti vidutinės rinkos kainas ir reinvestuoti sukuriamą papildomą pelną. Įmonės patiria kaštų lyderio strategijos didžiausią sėkmę veiklos šakose, kuriose yra didelės fiksuotos gamybos sąnaudos.

Nors dabar kaina dažnai nebevaidina pagrindinio vaidmens lemiant konkurencinę sėkmę, tačiau yra nemažai veiklos rūšių, ypač plataus vartojimo, maisto produktų gamyboje, kur

konkuruoti kitais parametrais negu kaina yra gana ribotos galimybės. Netgi jei siekiama konkuruoti per produktų/paslaugų diferencijavimą, galimybė manevruoti kaina išlieka svarbia prielaida dar efektyviau diferencijuoti produktą. (Jucevičius, 1998, p.289) Kita vertus, literatūroje pateikiami ir kiti būdai, kaip įmonės gali įgyti kaštų pranašumą, t.y. proceso efektyvumo gerinimas, priėjimo prie pigesnių žaliavų šaltinių turėjimas, sugebėjimas optimaliai paskirstyti darbus, vertikalios integracijos sprendimų priėmimas, arba tiesiog siekis visiškai išvengti kai kurių sąnaudų. Jeigu konkuruojančios įmonės negali sumažinti kaštų panašiu mastu, tai ta įmonė, kuri labiausiai sumažins savo išlaidas, įgys konkurencinį kaštų pranašumą. (Department of Management, Science & Technology, 2004; Prajogo, 2007) Taigi toliau remiantis įvairių autorių nuomonėmis, pateikiami atsakymai į klausimą, kaip įmonės, naudojančios išlaidų lyderio strategiją, gali įgyti kaštų pranašumą.

Viena populiariausių kaštų mažinimo koncepcijų šiuo metu yra „biznio proceso reorganizavimo“ koncepcija, kurią jos autoriai Hammer ir Champy apibūdina kaip visos biznio veiklos organizavimo proceso permąstymą ir esminį perprojektavimą, kad būtų atlikti radikalūs pasikeitimai, atitinkantys šių dienų veiklos rezultatyvumo, kokybės, kaštų ir kitų parametru reikalavimus. Šios koncepcijos taikymo esmė ta, kad bet kuriuo atveju vertinant esamą situaciją, biznį, jo tobulinimą, prasminga kelti klausimą – „jei veiklą pradėtume iš naujo, kaip dabar projektuotumėme šį procesą?“. Hammer ir Champy suformulavo bendrąsias tokios koncepcijos realizavimo prielaidas (Jucevičius, 1998, p.293-294):

- Kelių skirtingų veiklų (darbų) sujungimas į vieną;
- Darbininkų darbuotojų įgalinimas priimti sprendimus;
- Procesai turėtų vykti kuo natūralesne seka;
- Procesai (kadangi jie nėra standartiniai) turi atsižvelgti į įvairias situacijas;
- Kontrolė vykdoma tik ten, kur tai turi ekonominę prasmę;
- Pastangos centralizuotai ir decentralizuotai derinti veiksmus.

Pagal C.White (2004) įmonių stengimasis išlaikyti žemų kaštų pranašumą apima tris dalykus (White, 2004, p. 305):

1. Įmonei reikia išsiaiškinti, kokias išlaidas patiria konkurentai ir kokiais būdais jie pasiekia tokį kaštų lygį. Jei tokią informaciją įmanoma gauti, tai įmonė gali nukopijuoti kaštų lyderį. Tačiau informaciją apie konkurentų patiriamus kaštus yra sunku gauti, kadangi konkurentai labai slepia tokią informaciją, o kartais atsitinka taip, kad iš vis niekas nesupranta, kaip buvo pasiekta tokių mažų kaštų lygio.

2. Įmonėms reikia pasirinkti atitinkamą techniką ar technologijas, kurias tinkamai pritaikius veikloje galima pasiekti mažesnių kaštų. Tačiau tokius sprendimus įmonės priima pakankamai retai, kadangi technologijos kinta ir tobulėja labai greitai. Norint su jomis suspėti bei jas įdiegti, įmonei

reikia turėti daug lėšų tokioms investicijoms. Reikia pasakyti, kad jei bent viena įmonė vaikysis technologines naujoves ir jas diegs, tai konkurentai neturės kitos išeities, kaip tik daryti tą patį.

3. Atsiranda poreikis įgyti pranašumą, susijusį su personalu, t.y. įmonė turi iki smulkmenų suprasti kiekvieno darbuotojo dirbamą darbą ir šiuos darbuotojus atitinkamai motyvuoti, kad jie kiekvienas savo srityje stengtųsi pasiekti kuo mažesnių kaštų. Pasinaudojant šiuo patarimu, įmonės kaštų pranašumą įgys greičiau nei diegdamos naujas technologijas.

Įmonės, naudojančios žemų kaštų strategiją, dar dažnai pasižymi vertikalios integracijos tendencija. Tai joms sukuria palankias strategines prielaidas savo veiklą įvairiuose šios grandinės elementuose restruktūrizuoti. Anot Jucevičiaus (1998) „Kai kurie būdai, kaip restruktūrizuojant šią veiklą galima būtų įgyti konkurencinį pranašumą, yra šie (Jucevičius, 1998, p.293):

- Perkeliant pajėgumus arčiau tiekėjų/vartotojų;
- Reikiama kryptimi didinant vertikalią integraciją;
- Naudojant skirtingus darbinius procesus;
- Koncentruojantis į bazinį produktą, atsisakant papildomų paslaugų;
- Randant pigesnių resursų;
- Parduodant produktus per specializuotą, geriausiai savo, kanalą ir pan.

Vadinasi apibendrinus patarimus, kaip įmonė gali įgyti kaštų pranašumą, galima daryti išvadas, kad įmonės, įgijusios kaštų pranašumą rinkoje, dažniausiai turi tokius vidinius **pranašumus** (Department of Management, Science & Technology, 2004; Porter's Generic Strategies, 2008):

- Priėjimą prie kapitalo, kurio reikia didelėms investicijoms į gamybą, technologijas, leidžiančias sumažinti prekių kainas. Taip pat šios investicijos yra įėjimo į rinką barjeras, kurį sunku įveikti naujoms įmonėms.
- Įgūdžius sukurti gaminius efektyviai gamybai, pavyzdžiui, turint mažą komponentų skaičių galima sutrumpinti produkto surinkimo procesą.
- Labai veiksmingą ir išvystytą logistiką.
- Aukšto lygio kompetenciją gamybos ir projektavimo procesuose.
- Efektyvius paskirstymo kanalus.
- Mažų sąnaudų pagrindą (darbo, medžiagų, objektų) ir būdą, kaip sumažinti išlaidas labiau už kitus konkurentus.

Tačiau kaštų lyderio strategija nėra tobula, todėl jos taikyme galima išvystyti keletą trūkumų (Jucevičius, 1998, p.294; BAACK, 2008):

- Per didelis akcentas į gamybos kaštus, nepakankamai įvertinant marketingo, serviso, tyrimų ir kitus veiksmus;

- Nepagrįstai didelis dėmesys šalutiniams kaštų elementams;
- Nesutarimas, kas daugiausia lemia veiklos kaštus, todėl tikėtina, kad dėmesys bus koncentruojamas ne į priežastis, o į pasekmes;
- Gali atsitikti, kad bus taupoma tai, kas vartotojui yra vienas iš svarbių produkto pirkimo motyvų;
- koncentruojant dėmesį į kaštų taupymą ir neskiriant pakankamai resursų vystymui, gali įvykti esminių pasikeitimų technologijoje, dėl to visos naudotos kaštų mažinimo preimonės nebeteks prasmės;
- Žemų kainų strategija gali suformuoti „tunelio viziją“, tai yra koncentraciją į vieną konkurencinės sėkmės aspektą, ir nebus pastebimi vartotojų poreikių kitimai;
- Žemų kainų strategija yra paprasčiausia ir aiškiausia strategija, todėl ją lengviausia imituoti.

Galiausiai galima daryti išvadą, kad kaštų lyderio strategija yra viena iš populiariausių ir daugiausiai naudojamų strategijų, kuri pasižymi maža marža ir didele pardavimų apimtimi, kuomet rinkos lyderis siekia pasinaudoti masto ekonomija ir rinkai tiekti standartinius, vidutinės kokybės produktus už kiekvienam prieinamą kainą.

### 1.1.2. Diferenciacijos strategija

**Diferenciacijos** strategija yra antroji iš Porter'io generalinių strategijų. Diferenciacijos strategijos esmė yra ta, kad įmonė siekia savo produktų unikalumo ar išskirtinumo visoje rinkoje per tam tikrus atributus, kuriuos labai vertina vartotojai (Wit, 2005, p.330). Tai reiškia, kad diferenciacijos strategijos atveju įmonei reikia sukurti produktą ar paslaugą su unikaliais atributais, kuriuos vertina vartotojai, suvokiantys, kad šis produktas yra geresnis ir skiriasi nuo konkurentų produktų ar paslaugų (Department of Management, Science & Technology, 2004; Long, 2001). Anot Jucevičiaus (1998) diferenciacijos strategijos esmė yra pelno firmai siekimas, kuriant vartotojui vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė negu siūlo konkurentai. Analizuojant diferenciaciją, labiausiai reikia paisyti vartotojo (Jucevičius, 1998, p.294). Vadinasi, tik paisant vartotojo ir išsiklausant į jo poreikius, galima pagaminti unikalų produktą, kurį vartotojas labai vertins. Iš viso to išplaukia, kad diferenciacijos pagrindinis tikslas yra įtikinti potencialius vartotojus, kad įmonės siūlomas produktas yra unikalus, skiriasi nuo visų kitų produktų, yra labai kokybiškas ir todėl yra brangesnis nei kiti produktai (White, 2004, p. 355). Tad toliau bus kalbama apie produktų unikalumą, jų teikiamą naudą vartotojui ir diferencijavimo galimybes.

Norint diferencijuoti produkciją (paslaugas), gamintojas turi patirti papildomų kaštų. Todėl diferencijuotos produkcijos sąnaudos visuomet yra didesnės už vidutines konkurentų sąnaudas. Bet

diferencijuoto produkto gamintojas gali tikėtis papildomo priedo prie vidutinės rinkos kainos, t.y. produkto diferenciacijos efektas pasiekiamas per kainodarą. (Vasiliauskas, 2002, p.243) Kaip jau buvo minėta, įmonės, taikydamos diferenciacijos strategiją, stengiasi sukurti unikalius produktus, tai reiškia, kad produkto unikalumas sukuria vertę, kurios dėka įmonė ir gali parduoti prekę didesne kaina. (Department of Management, Science & Technology, 2004) Produkto/paslaugos kainos didėjimą sąlygoja tiesioginiai ir netiesioginiai kaštai, gaunami dėl negalėjimo naudotis masinės gamybos teikiamomis galimybėmis, taip pat papildomos išlaidos įvairiems su diferenciacija susijusiems veiksams. (Long, 2001; Jucevičius, 1998, p.296) Įmonė tikisi, kad didesnėmis prekių kainomis (didesniu antkainiu arba marža) galės padengti papildomas išlaidas, patirtas išskirtinio produkto kūrimui. Kadangi prekės turi unikalių atributų, tai net tiekėjams padidinus žaliavų kainas, įmonė taip pat gali padidinti produkcijos kainas ir, reikia pasakyti, kad vartotojai vis tiek pirs šias prekes, nes jie negali rasti pakaitalų. (Department of Management, Science & Technology, 2004; Prajogo, 2007) Taip pat įmonės gali būti nustačiusios papildomą antkainį tol, kol, pavyzdžiui, atsipirks pirminės investicijos į prekės ženklo vertės išlaikymą. Įmonė, kuri gali pasiekti ir išlaikyti diferenciacijos pranašumą, tampa gamintoja, siūlančia aukštesnės nei vidutinės kokybės produktus ar paslaugas. Todėl sėkmingos diferenciacijos pranašumas ir slypi įmonės sugebėjime nustatyti aukštas kainas (didelius antkainius). Sėkminga diferenciacija ir prekės ženklo kūrimas, remiami ekstensyvaus marketingo, reklamos, pristatymo ir įvaizdžio kūrimo, leidžia įmonėms tapti didžiausių kainų gamintojais rinkoje, nes šios įmonės teikia daug ypatumų ir naudingų savybių, kurių siekia vartotojas. (Pettinger, 2004, p.101) Viskas, ko reikia diferenciacijai, yra tai, kad įmonė privalo pasirinkti tokius produkto atributus, kuriais ji bandys išsiskirti, ir kokių nepasirinko konkurentai. Priešingai nei kaštų lyderio strategijoje, diferenciacijos strategijos atveju rinkoje gali egzistuoti daugiau nei viena sėkminga diferenciacijos strategija, bet tik tuo atveju, kai rinkoje yra daug vartotojų vertinamų atributų. (Wit, 2005, p.330) Tad toliau bus aptariama, kaip įmonės gali pasiekti išskirtinumo, pasirenkant tinkamus diferenciacijai atributus.

Diferenciacijos strategijoje sujungiamas supratimas apie produktą ir vartotoją, taip pat poreikio nustatymo tenkinimo būdai. Tačiau diferenciacija negali būti siejama tik su produkto ypatumais, bet turi apimti organizacijos ir vartotojo santykių kompleksą, apčiuopiamus ir neapčiuopiamus ypatumus. *Apčiuopiami ypatumai* – tai susiję su matomomis produkto ar paslaugos charakteristikomis ir galintys būti pasirinkimo veiksniumi. Tai visų pirma dydis, spalva, forma, gamybos technologija ir kita. *Neapčiuopiami ypatumai* pagrįsti daugiau emocijomis, jausmais, socialiniais veiksniais. (Jucevičius, 1998, p.294) Kadangi apčiuopiami ir neapčiuopiami ypatumai yra labai svarbūs, įmonėms būtina į tai kreipti dėmesį ir stengtis išlaikyti kuo geresnius santykius su vartotojais. Pasak Porter, visa, ką daro firma, siekdama sumažinti pirkėjo kaštus ar didinti jo

gaunamą naudą, yra potenciali diferencijavimo bazė. Šia prasme ypač svarbu tinkamai suprasti vartotoją bei jam vertingus produktų atributus. Plačiau apie tai kalbama toliau.

Jau žinoma, kad diferenciacija yra susijusi su produktų ar paslaugų gamyba, skirtingų ir patrauklesnių nei siūlo konkurentai. Diferencijavimo būdai kiekvienoje rinkoje skiriasi ir yra būdingi tik tai rinkai. (Wit, 2005, p.330) Tai reiškia, kad vienus produktus diferencijuoti yra lengviau nei kitus. Yra tokių produktų kaip, pvz., plyta ar pora kojinių, kuriuos yra lengva naudoti. Tačiau net ir kojinių pora gali būti diferencijuojama įvairiai – per audinį, spalvą, modelį. Produktų diferenciacija skiriasi priklausomai nuo to, ar produktas yra matomas (fiziškai apčiuopiamas), ar ne. Jeigu produktas yra matomas, tai jį diferencijuoti yra paprasta, tačiau jei produktas neapčiuopiamas, tada įmonės susiduria su tikru iššūkiu, kaip jį išskirti iš kitų. (White, 2004, p.355) Dar galima pridurti, kad lengviau diferencijuoti yra produktus, turinčius begalę skirtingų komponentų, kuriuos galima įvairiai derinti tarpusavyje. Tokio produkto pavyzdžiu gali būti automobilis.

Kad būtų galima geriau suprasti, kaip diferencijuojami produktai, literatūroje yra pateikiamos pagrindinės fizinės charakteristikos, kuriomis galima diferencijuoti produktus, t.y. dydis, forma, spalva, svoris, modelis, medžiaga, technologinis naujumas. Tačiau paslaugų diferenciacija yra kitokia nei produktų. Paslaugas galima diferencijuoti užtikrinant vartotojui paslaugos patikimumą, pastovumą, skonį, greitį, saugumą, ilgaamžiškumą ir t.t. (White, 2004, p.356). Taigi tampa akivaizdu, kad diferenciacija gali būti pagrįsta pačiu produktu, paskirstymo sistema, per kurią produktai yra parduodami, taip pat marketingu, reklama, prekės ženklo kūrimu, propagavimu, visuomeninių ryšių priemonėmis, taikant geresnės kokybės medžiagas, teikiant platesnes negu konkurentai paslaugas klientui pardavus produktą ir kita gausybe faktorių. (Pettinger, 2004, p.101; Wit, 2005, p.330). Na o produkto vertę didina tokie veiksniai ir savybės (Jucevičius, 1998, p.295):

1. Patogumas ir naudojimo paprastumas.
2. Turėjimas daugiau teigiamų savybių.
3. Galimybė papildyti ar pakeisti naujais priedais.
4. Komplektuotės pasirinkimo galimybė.
5. Naudojimo universalumas.
6. Neekonominių poreikių – statuso, prestižo, komforto ir pan. – tenkinimas.
7. Sugebėjimas tenkinti būsimojus poreikius.

Galiausiai galima teigti, kad išskirtinio produkto pagaminimas priklauso nuo to, kokio pobūdžio rinkoje įmonė vykdo veiklą ir nuo to, kokie produktai ir paslaugos teikiami, o įmonių pagrindinė užduotis yra parinkti tinkamus diferenciacijai atributus. Tačiau būtina pasakyti, kad įmonė diferenciatorė visada turi siekti tokių diferencijavimo būdų, kurie veda prie mažesnių kaštų. Todėl įmonė siekia patirti tiek pat ar bent jau panašiai tiek kaštų, kiek patiria jos konkurentai,



įskaitant siekimą atsikratyti kaštų tose srityse, kurios diferenciacijai turi mažai įtakos. (Wit, 2005, p.330)

Susipažinus su diferenciacijos strategija, dar reikia pasakyti, kada šią strategiją yra perspektyviausia taikyti. Taigi ji **taikoma** tada, kai (Jucevičius, 1998, p.297):

1. Yra didelis diferencijavimo metodų pasirinkimas;
2. Vartotojai turi skirtingus norus;
3. Vartotojai vertina diferencijuotus produktus;
4. Nemažai konkurentų nenaudoja diferencijavimo strategijos arba ją naudoja nepakankamai kūrybiškai.

Tam, kad diferenciacijos strategija būtų sėkminga, organizacijai reikia kokybiškų mokslinių tyrimų, technologijų plėtros ir naujovių; gebėjimo teikti aukštos kokybės produktus/paslaugas; efektyvių pardavimų ir rinkodaros, tokiu būdu vartotojai supranta naudą, kuri siūloma per diferencijuotus pasiūlymus; aukštos kvalifikacijos, kūrybingos produkto kūrimo komandos, taip pat stiprios pardavimų komandos, kuri sugebėtų sėkmingai pristatyti stipriąsias produkto savybes, na ir geros verslo reputacijos kokybės ir naujovių srityse (Porter's Generic Strategies, 2008; Department of Management, Science&Technology, 2004). Atsižvelgiant į tai, C.White (2004) išskiria tokius skiriamuosius diferenciacijos strategijos **pranašumus** prieš kaštų lyderio strategiją (White, 2004, p. 368):

1. Naudojant diferenciacijos strategiją yra mažesnė tikimybė pralaimėti išorinėje aplinkoje. Vartotojų pomėgiai ir tam tikrų rinkos segmentų struktūra dažniausiai yra pastovesnė už daugumą kintamųjų, kurie daro įtaką kaštams ir produkcijos kainai (kaštų lyderio strategijos atveju). Tačiau reikia pabrėžti, kad kai rinkoje nuolat keičiasi mados ir nelieka pastovumo, šis privalumas išnyksta.
2. Kaštų lyderio strategija įmonėje yra lengviau pritaikoma, ir kaštų pranašumo elementus yra daug paprasčiau nukopijuoti konkurentams. Naudojant diferenciacijos strategiją tai padaryti yra sunku.

Tačiau reikia pasakyti, kad diferenciacijos strategija taip pat nėra ideali ir turi keletą trūkumų (Vasiliauskas, 2002, p.243-244):

- Sunku įvertinti, ar klientai iš tikrųjų padengs papildomas išlaidas, susijusias su produkcijos (paslaugų) diferenciacijavimu;
- Sėkmingai įgyvendinta diferenciacijos strategija gali paskatinti konkurentus kopijuoti diferencijuotą produkciją.

Vadinasi galima teigti, kad dažnai gamintojas, kuris pirmasis diferencijuoja savo produkciją, turi daryti papildomas išlaidas, negu vėlesni gamintojai. Todėl diferenciacijos strategijos trūkumai iššaukia tam tikrą *riziką* (Jucevičius, 1998, p.297):

1. Kaina dėl pastangų diferencijuoti produktą gali viršyti vartotojo suvokiamą naudą.
2. Gali pasikeisti vartotojų prioritetai vertinant produktus, ir jie pradės labiau akcentuoti kainą.
3. Konkurentai gali pradėti pozicionuoti savo prekę tai pat; tada vartotojas nebeatskurs šių produktų ir diferencijavimas neteks prasmės.
4. Galima klaida pozicionuojant: akcentuojama ne ta nauda, kuri iš tikrųjų svarbi vartotojui.

Reikia pažymėti, kad dėl diferenciacijos išaugusi kaina pritrauks konkurentus, todėl įmonei arba teks mažinti produktų kainą, arba keisti pačią strategiją. Kartais organizacija negali realizuoti nei kaštų lyderio strategijos, nei diferenciacijos strategijos didelės rinkos rėmuose. Pavyzdžiui, kaštų lyderio strategijos įgyvendinimas gali pareikalauti tokių finansinių išteklių, kurių organizacija nesugebės akumuliuoti nuosavų ir skolintų lėšų šaltinių pagrindu. Panašiai ir diferenciacijos strategijos išlaidos, kai strategija įgyvendinama plačioje rinkoje, apimančioje gana didelę skirtingų pagal savo reikmes klientų įvairovę, gali būti pernelyg didelės organizacijai. Pavyzdžiui, jeigu produkto diferenciacija grindžiama kokybe, plačioje rinkoje tampa neįmanoma pasiūlyti aukštos kokybės ir pigų produktą su tuo pačiu firminiu ženklu, o naujo firminio ženklo plėtojimas ir palaikymas reikalauja didelių papildomų sąnaudų. (Vasiliauskas, 2002, p.245) Dėl šių priežasčių dažnai priimtinesne strategija tampa trečioji M.Porter strategija, pavadinta fokusavimo strategija.

Apibendrinant galima teigti, kad diferenciacijos strategija siūlo sukurti tokį produktą, kuris būtų išskirtinės kokybės, ir kuris būtų pripažintas unikaliu. Taikant šią strategiją įmonės pasirenka keletą vartotojui reikšmingiausių produktų atributų ir jais diferencijuoja produktus rinkoje. Į rinką pakliūnantys produktai siūlomi didesne nei vidutinė rinkos kaina, tačiau vartotojai ją noriai moka, kadangi už šią kainą gauna naudą, kokios tikisi.

### **1.1.3. Fokusavimo strategija**

Trečioji M.porter strategija yra pavadinta fokusavimo strategijos vardu. Fokusavimo strategija mokslinėje literatūroje dar gali būti sutinkama su nišos ar koncentracijos strategijos pavadinimais. Kaip ji bebūtų pavadinta, strategijos esmė išlieka ta pati – fokusavimo strategija reiškia, kad įmonė visą dėmesį skiria siauram segmentui ir bandymui šiame segmente pasiekti kaštų arba diferenciacijos pranašumą. Daroma prielaida, kad grupės poreikiai bus geriau patenkinti, jeigu įmonė visą dėmesį skirs tik šios grupės vartotojams. (Department of Management, Science & Technology, 2004; Long, 2001) Vadinasi, įmonė didžiausią dėmesį turi skirti tiksliam vartotojo poreikių įvardijimui.

Fokusavimo strategija skiriasi nuo jau aptartų dviejų pirmųjų strategijų tuo, kad fokusavimo strategija remiasi mažu konkurencijos mastu rinkoje, t.y. naudodama fokusavimo strategiją įmonė pasirenka vieną ar kelis rinkos segmentus ir jiems teikia išskirtinius produktus ar paslaugas. (Wit, p. 330) Pagal fokusavimo strategiją organizacija koncentruoja veiklą į tam tikrą specifinę rinkos dalį, kurioje konkurencinis pranašumas įgyjamas siūlant šiai nišai specialiai sukurtą produktą (paslaugą). Įmonėms savo veiklą orientuojant į nedidelę vartotojų grupę, jos gali dirbti rinkoje pelningai imdamos didesnę kainą už aukštos kokybės produktus arba parduodama produktus mažesnėmis kainomis, kurių gamybos kaštai yra nedideli. (Long, 2001) Todėl fokusavimo strategija gali būti suskaidoma į du fokusavimo strategijos variantus, t.y. (Wit, p. 330):

- **Fokusavimo į kaštus strategija;**
- **Fokusavimo į diferenciaciją strategija.**

Vadinasi, 1 pav. (žr. 7 p.), paaiškinančiame generalinių strategijų skyrimo principą, vietoje padalijimo į tris dalis galima išskirti keturis kvadratus, o tai reiškia, kad galimos jau ne trys, o keturios strategijos, kurios pavaizduotos 2 paveiksle.

|                             |              |                                 |                                     |
|-----------------------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Konkurencijos mastas</b> |              | <b>Konkurencinis pranašumas</b> |                                     |
|                             |              | Žemi kaštai                     | Diferenciacija                      |
|                             | Didelė rinka | <b>Kaštų lyderystė</b>          | <b>Diferenciacija</b>               |
|                             | Maža rinka   | <b>Fokusavimas į kaštus</b>     | <b>Fokusavimas į diferenciaciją</b> |

Šaltinis: sudaryta autorės.

**2 pav. Generalinės strategijos (sudaryta autoriaus)**

Įmonė taikydama **fokusavimo į kaštus strategiją** ir aptarnaudama specifinius rinkos segmentus siekia tai daryti mažiausiais kaštais. Kitu atveju, taikant **fokusavimo į diferenciaciją strategiją**, įmonė siekia aptarnauti specifinius segmentus siūlydama jiems išskirtinį prekės ženklą ir paskui jį sekančius privalumus, tokius kaip pasitikėjimas, ilgaamžiškumas ir kokybė. (Pettinger, 2004, p. 102) Abu fokusavimo strategijos variantai remiasi skirtumais tarp fokusavimo strategijos segmentų ir likusių visų kitų rinkos segmentų. Segmentų vartotojai, į kuriuos nusitaiko įmonė naudodama fokusavimo strategiją, turi turėti specifinius ir neįprastus poreikius arba įmonė turi gaminti tokią produkciją ir turėti tokius paskirstymo kanalus, kuriais galėtų tiekti prekes išskirtinai tik šiems segmentams. (Wit, p. 331)

Kadangi šios įmonės aptarnauja pasirinkto segmento klientus vienareikšmiškai labai gerai, įmonės yra linkusios sukurti stiprų prekės ženklą, kad vartotojai išliktų lojalūs. Tokiu būdu tam

tikras rinkos segmentas tampa mažiau patrauklus konkurentams (Porter's Generic Strategies, 2008). Kadangi įmonės koncentruojasi į mažus segmentus, tai turi mažesnius pelnus, ir tuo pačiu mažesnę tiekėjų derybinę galią. Tačiau įmonės, taikančios fokusavimo į diferenciaciją strategiją, gali nustatyti vartotojams didesnes produktų kainas ir jas laikyti tol, kol rinkoje atsiras pakaitalų. Įmonės, kurios sėkmingai taiko fokusavimo strategiją, gali pritaikyti įvairias produkto kūrimo stipriąsias savybes į santykinai siaurą, mažą rinkos segmentą, kurį įmonė labai pažįsta. (Department of Management, Science & Technology, 2004) Tai leidžia įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą.

Fokusavimo strategiją geriausia taikyti yra tada, kai (Jucevičius, 1998, p.300):

- Galima išskirti aiškius rinkos segmentus, turinčius specifinius poreikius, arba pakankamai lokales ir santykinai saugias lokales rinkas;
- Įmonė neturi pakankamai resursų, kad galėtų naudoti mažesnės diferenciacijos strategiją, siektų tenkinti masinio vartojimo poreikius;
- Įmonės rinka ir produktas pasižymi deramu atsparumu potencialių konkurentų veiksams;
- Iš segmento gaunamos stabilios pajamos, o ir veiklos apimtys yra adekvačios esamam ir artimiausiam potencialiam poreikiui;
- Fokusavimo strategija tinka tokioms veiklos sritims, kurios nepasižymi sezoniškumu ir cikliškumu, nes priešingu atveju firma būtų priversta diversifikuoti savo veiklą ir dėl to prarastų koncentracijos teikiamus privalumus;

Reikia pasakyti, kad jei įmonė gali pasiekti pastovų kaštų ar diferenciacijos pranašumą pasirinktuose segmentuose, ir jei šie segmentai yra patrauklūs, tai įmonė įgys geresnį statusą nei „vidutinis gamintojas“. Būti geresniu gamintoju rinkoje, reiškia turėti tam tikrą pranašumą. (Wit, p.331) Todėl žemiau pateikiami fokusavimo strategijos **pranašumai** (Jucevičius, 1998, p.299-301):

- Integruotai į fokusavimo strategijos teikiamą konkurencinį pranašumą galima pažvelgti pasitelkus Porter penkių konkurencinių jėgų modelį, kur vienas svarbiausių pranašumų išryškėja tada, kai tiesioginiai konkurentai negali taip pat efektyviai aptarnauti šios specifinės rinkos. Naujiems konkurentams ši niša gali neatrodyti patraukli dėl ribotų veiklos apimčių ir būtinumo specializuoti bei su tuo susijusių papildomų kaštų. Analogiška situacija yra ir produktų pakaitalų atžvilgiu. Tiekėjų derybinė jėga mažėja dėl menko jų suinteresuotumo integruoti savo veiklą mažo segmento link, o vartotojai paprastai būna lojalūs specifinę paslaugą teikiančiai firmai. Kaip rodo įvairūs tyrimai (Porter, 1980; 1985; Cooper, 1979), koncentracijos strategija paprastai gana sėkminga, nors neretai gali atrodyti, kad jos taikymas riboja potencialų augimą. Sėkmingos specializuotos firmos auga vystydamos savo sugebėjimus ir koncentruodamosios į geriausiai žinomas rinkas.

- Vienas iš koncentracijos strategijos pranašumų yra tas, kad nereikia didelių resursų, norint įsitvirtinti nedideliame segmente, sąlyginai nedidelė rizika ir nedideli potencialūs nuostoliai nesėkmės atveju. Be to, specializuojantis tam tikroje veikloje galima pasiekti tobulo technologijos, serviso, marketingo ir taip didinti savo konkurencinį saugumą bei apriboti riziką. Stiprėdama firma gali augti, vystydama savo segmentą, formuodama jame naujus, papildomus poreikius, užimdama konkurento rinkos dalį ar bandydama parduoti produktą iki tol jo nenaudojusiems vartotojams.

- Šalia pranašumo, kurį teikia žemesnė negu konkurentų kaina bei gilesnė produkto diferenciacija, papildomą pranašumą teikia labiau fokusuota konkurencinė strategija, leidžianti geriau suformuoti norimą firmos įvaizdį, nustatyti aiškesnius veiklos tikslus, aiškiau suformuluoti organizacijos veiklos prasmę ir ją komunikuoti darbuotojams.

Kokia gera bebūtų fokusavimo strategija, jai vis tiek galima priskirti ir keletą **trūkumų**, susijusių su šios strategijos taikymu, t.y. konkurencijos požiūriu esama tam tikros rizikos, kad didesnė firma gali išplėsti savo veiklą į šį segmentą, sukurdama analogiškai diferencijuotą produktą ir, palaikydama jį finansiškai, išstumti iš šios rinkos jau veikiančią firmą. Taip pat gręšia pavojus, kad kitas konkurentas, netgi mažiau pajėgus, gali rasti šiame segmente subsegmentą ir čia pozicionuoti savo įmonę. Jei strategija bus sėkminga, jis nesunkiai gali išplėsti subsegmento ribas į visą segmentą. (Jucevičius, 1998, p.301) Todėl įmonėms, naudojančioms fokusavimo strategiją vertėtų nenuleisti akių nuo konkurentų.

Taip pat reikia pasakyti, kad pagal apibrėžimą niša (segmentas) yra maža dalis rinkoje. Veiklos plėtros galimybes organizacijai riboja ir lėtas tokios rinkos augimas ilgalaikėje perspektyvoje. Fokusavimo į kaštus strategija sunkiai realizuojama tose pramonės šakose, kuriose reiškiasi masto ekonomijos efektas. Niša rinkoje yra specifinio pobūdžio ir gali kartais visai išnykti. (Vasiliauskas, 2002, p.245) Tačiau visas problemas galima įveikti.

Apskritai, ypač ekonominiu aspektu, fokusavimo strategija mažiau rizikinga negu kuri nors kita, tačiau ji anaip tol nėra ir saugi. Pagrindinis pavojus yra tas, kad specializuota firma yra labai pažeidžiama, nes ji nėra lanksti, visi jos įgūdžiai ir veiklos technologija orientuoti į specialaus poreikio tenkinimą. (Jucevičius, 1998, p.300) Jeigu įvyksta technologinių pasikeitimų ir kuri nors prekė tampa nebereikalinga ar mažėja jos kaina, arba pasikeičia vartotojų poreikiai, tai gali lemti įmonės veiklos sustabdymą.

Galiausiai galima daryti išvadas, kad orientuodamasi į nedidelius rinkos segmentus, įmonė suranda nišas, kur nėra tiesioginės konkurencijos, ir taip įmonė parduoda geresnės kokybės produktus didesne nei rinkos kaina (nors ir mažesniai vartotojų skaičiui), kadangi niekas kitas tokio produkto nesiuolo. Kuriant koncentracijos strategiją, tiesiog yra svarbu tinkamai pasirinkti pagrindinį akcentą – žemą kainą ar diferenciaciją. Kaip rodo praktika, nišoje perspektyviau naudoti

diferencijavimo strategiją, kadangi skirtumai tarp atskirų segmentų yra esminiai, o jų derinimas, koordinavimas daug kainuoja. Be to, esama pavojaus prarasti identitetą ir supanašėti į konkurentus.

## 1.2. Kitos konkurencinės strategijos

P.Kotleris siūlo kitoki, labiau rinkos dalimi pagrįstą konkurentų skirstymą. Jo nuomone, konkurentus galima galima suskirstyti į (Pranulis, 2000, p.388):

- Lyderius
- Persekiotojus;
- Sekėjus;
- Nišų užpildytojus.

Tipiškoje rinkoje galima netgi apytikriai nustatyti kiekvienai iš šių grupių tenkančią rinkos dalį. Hipotetinis rinkos pasidalijimas yra pavaizduotas 3 paveiksle.

|                                     |   |                                     |   |
|-------------------------------------|---|-------------------------------------|---|
| <b>Rinkos lyderis</b><br><b>40%</b> | <b>Rinkos persekiotojas</b><br><b>30%</b> | <b>Rinkos sekėjas</b><br><b>20%</b> | <b>Rinkos nišų užpildytojas</b><br><b>10%</b> |
|-------------------------------------|---|-------------------------------------|---|

Šaltinis: Pranulis, 2000, p. 389.

### 3 Pav. Hipotetinis rinkos pasidalijimas

Tokio skirstymo esmė yra ta, kad kiekvienas rinkos dalyvis ne tik užima skirtingą rinkos dalį, bet ir gali rinktis skirtingas konkurencines strategijas, kurios darbe aptariamoms žemiau.

#### 1.2.1. Lyderio strategija

Literatūroje teigiama, kad **lyderį** galima išskirti daugelyje rinkų. Anot Pranulio (2000) paprastai viena įmonė ar prekės vardas gerokai išsiskiria iš konkurentų visumos ir užima didžiausią rinkos dalį (Pranulis, 2000, p.389). Lyderio strategija – tai konkurencinės kovos strategija, susijusi su naujų rinkų arba esamų rinkos segmentų radikaliais pertvarkymais. Radikalių naujovių potencialūs rezultatai: *naujos prekės sukūrimas, ilgalaikis pranašumas prieš konkurentus, rinkos pozicijų stiprinimas*. (Virvilaitė, 2000, p.19) Lyderio motyvacija visada yra stipresnė už konkurentų, todėl tokia padėtis įmonei suteikia daugiau laisvės pasirenkant strategijas, nukreiptas prieš konkurentus. Reikia pasakyti, kad įmonei lyderei yra lengviau nei kitiems rinkos dalyviams padidinti rinkos dalį, t.y. pritraukti naujų vartotojų, o jau esamus vartotojus skatinti pirkti prekių daugiau arba tiesiog jas pirkti dažniau. Įmonei lyderei užsiėmus intensyvia reklama ir kitais marketingo veiksmais, vartotojai bus linkę įsigyti būtent šios įmonės prekes. Vadinasi, kiekvienas lyderio atrastas naujas vartotojas leidžia įmonei didinti užimamą rinkos dalį, tuo tarpu konkurentų rinkos dalys atitinkamai sumažėja.

Lyderis turi daugiau už kitus galimybių atakuoti konkurentus, juos „spausti“ ar netgi tiesiogiai žlugdyti. Vienas paprasčiausių būdų – mažinti kainas, priverčiant mažesnius konkurentus sekti šiuo pavyzdžiu. Pasekę lyderio pavyzdžiu konkurentai praranda dalį pelno, nepasekę – dalį rinkos. Abiem atvejais mažiau pelningai dirbančios įmonės gali nuspręsti pasitraukti iš rinkos ar net žlugti. (Pranulis, 2000, p.389) Tačiau būtina pasakyti, kad kainų mažinimas ir kainų konkurencija turi nemažai trūkumų, iš kurių svarbiausias yra tas, kad net ir įmonei lyderei po pastangų sužlugdyti konkurentus, gali jai pačiai nebepavykti susigrąžinti kainų iki ankstesnio lygio, kadangi vartotojai bus įpratę pirkti produktus žemesnėmis kainomis.

Kaip bebūtų, lyderis vis tiek siekia pirmauti rinkoje. Todėl anot Virvilaitės (2000) įmonės turi stengtis *padidinti užimamą rinkos dalį ir apsaugoti esamą rinkos dalį, naudodamos apsauginius veiksmus*. Taigi rinką galima išplėsti **pritraukiant naujus vartotojus, reklamuojant naujas vartojamas prekes savybes bei įtikinant vartotojus daugiau pirkti tos įmonės prekių** (Virvilaitė, 2000, p.16). Juk visuomet galima padidinti rinkos dalį pritraukiant naujų vartotojų, kurie apie prekę dar nieko nežino arba yra nepatenkinti jos kaina, arba mano, kad produktams trūksta kokių nors savybių. Įmonei tereikia užsiimti marketingu ir reklamuoti, pvz., naujas prekes vartojamas savybes.

Kita sėkminga rinkos išplėtimo strategija yra skatinimas naudoti daugiau prekių vienu metu. Pavyzdžiui, „Michelin Tire Company“ (Prancūzija), gaminanti automobilius, įpratino prancūzus daugiau važinėti automobiliu, o kartu ir dažniau keisti padangas. Kompanija pasiūlė idėją suklasifikuoti Prancūzijos restoranus pagal trijų žvaigždžių sistemą. Laikraščiuose buvo pradėti spausdinti straipsniai, tvirtinantys, kad geriausi restoranai yra šalies pietuose, ir kartu skatinantys juose pailsėti savaitgaliais. Tačiau įmonė lyderė, nors ir stengdamasi išplėsti rinką, turi nepamiršti saugoti užimamą rinkos poziciją nuo konkurentų atakų. Lyderės gali greitai prarasti pirmaujančias rinkos pozicijas, jeigu tik manys, kad tik jos prekė, techninės idėjos, paskirstymo kanalai ir gamybos procesas yra geriausi, ir jų nuolatos netobulins. (Virvilaitė, 2000, p.17) Ne veltui yra sakoma, kad geriausia apsauga – puolimas. Tačiau net ir nenaudodama puolimo strategijos, įmonė lyderė turi nepamiršti konkurencijos rinkoje, kadangi jai, kaip ir kitiems, nuolat tenka atremti konkurentų atakas. Grėsmę kelia ne tik stambių persekiotojų antpuoliai, bet ir į mažas rinkos nišas besikėsinančių konkurentų veiksmai. Labai išplėtotą lyderio veiklą kelia grėsmę, kad visoms sritims neužteks nei laiko, nei išteklių. Todėl vienas pagrindinių žingsnių konkurencinėje kovoje – nuolatinis analizavimas, ko galima atsisakyti, o ko ne. (Pranulis, 2000, p.389-390) Lyderei niekuomet nepavyks apsaugoti savo pozicijų visose rinkose, todėl jai būtina nuspręsti į kurias rinkos pozicijas reikia sutelkti visas savo jėgas, o kurių pozicijų sau nepakenkiant galima atsisakyti.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderio konkurencinė strategija yra stipri tuomet, kai jai netenka tiesiogiai susidurti su stipriais konkurentais. Įmonė lyderė turi daugybę įpareigojančių



aspektų – rinkta iš jos tikisi geros kokybės produktų ir aukšto lygio aptarnavimo, todėl lyderi tenka daugiausiai lėšų skirti prekėms kurti ir joms tobulinti, kad neprarastų lyderės pozicijos rinkoje, nes kiekviena lyderio klaida yra pasirengę pasinaudoti *persekiotojai*, apie kuriuos kalbama toliau.

### 1.2.2. Persekiotojo strategija

Pagrindinis **persekiotojo** bruožas – jis turi visas galimybes tapti lyderiu, kai tik susiklostys palankios aplinkybės. Persekiotojas yra pakankamai stiprus ir gali naudoti ne ką menkesnį už lyderio konkuravimo variantų arsenalą. Jis taip pat gali didinti visą rinką, tiesiogiai atakuoti pasirinktą konkurentą (dažniausiai lyderį), kontratakuoti. Panašiai kaip lyderiui, jam gali tekti atremti konkurentų atakas. Tačiau, skirtingai nuo lyderio, persekiotojai kartais gali sutaupyti lėšų ir nekurti iš esmės naujų prekių. Turėdami pakankamą potencialą, jie gali remtis lyderio idėjomis ir kurti netgi tobulesnes prekes su mažiau investicijų. (Pranulis, 2000, p.390) O dažnai būna taip, kad produktai tiesiog yra nukopijuojami, ir įmonė persekiotoja siūlo vartotojams ne blogesnes nei lyderio prekes, tik šiek tiek pigiau. Rinkoje yra įprasta, kad persekiotojas laikosi vienos iš dviejų pozicijų (Virvilaitė, 2000, p.21):

- atakuoja įmones lyderes bei kitus konkurentus, t.y. griebiasi agresyvios politikos;
- stengiasi vien tik „laviruoti įmone“ kaip laivu, kad šis neužplauktų ant povandeninių rifų.

Pirmuoju atveju persekiotoja naudoja įvairias atakos strategijas. Pirmiausia persekiotoja nustato savo strateginius tikslus. Daugelio šių įmonių tikslas – padidinti užimamą rinkos dalį. Jų nuomone, rinkos dalies padidėjimas leis gauti papildomą pelną. Tačiau, prieš pradėdant puolimą, reikia išsiaiškinti, kas yra konkurentas. Paprastai persekiotojos gali atakuoti (Virvilaitė, 2000, p.21):

- lyderę;
- tokio pat stiprumo įmones;
- mažas vietinio lygio įmones.

Reikia pabrėžti, kad jei rinkoje puolančioji įmonė eina tuoj po lyderės, jos tikslas bus atkovoti iš lyderės užimamą rinkos dalį. Jeigu atakuojančios įmonės rinkos pozicija yra žemesnė už vietinio lygio įmonės poziciją, ji stengiasi išstumti vietinio lygio įmonę. Persekiotoja suformavusi savo tikslus ir nustačiusi konkurentus, pasirenka vieną iš penkių žemiau pateikiamų atakos strategijų (Virvilaitė, 2000, p.21):

**Tiesioginė ataka.** Tai su didžiausia rizika susijusi agresyvios atakos strategija, todėl akcentuojamas atsargumas vertinant savo išteklių galimybes, renkantis priešą, atakos sritį ir pan. (Vasiliaskas, 2002, p. 240) Persekiotoja griebiasi tiesioginės atakos tada, kai ji nukreipia savo pajėgas tiesiog prieš konkurentą. Tiesioginės atakos priemonės – kainos mažinimas, konkurento prekės ir reklaminės veiklos nukopijavimas. Gali būti pasitelkta ir modifikuota ataka, t.y.

persekiotoja gali teikti papildomų prekių ir paslaugų už tokią pat kainą kaip ir konkurento arba puldama įmonė daro dideles investicijas į tyrimo darbus, kad sumažintų gamybos kaštus, o po to atakuoja įmonę lyderę su gerokai mažesne tokios pat prekės kaina. (Virvilaitė, 2000, p.22) Tačiau kad tiesioginė ataka taptų sėkminga, puolančioji įmonė turi būti stipresnė už konkurentą.

**Puolimas iš flangų.** Įmonė lyderė visuomet bus sutelkusi pagrindines savo jėgas ten, kur labiausiai tikisi puolimo. Tai neišvengiamai susilpnina jo flangus. Šiuolaikinė puolimo strategija remiasi tuo, kad visos puolančiojo pajėgos sukaupiamos atakuoti priešininko silpnąsias vietas. Puolantysis viską daro taip, kad atrodytų, jog ataka bus tiesioginė, bet tuo pačiu metu ruošiasi puolimui iš flangų. (Virvilaitė, 2000, p.22) Flangų atakos yra mėgiamos tų rinkos persekiotojų, kurie turi mažiau išteklių už lyderį. Jei puolančioji įmonė negali įveikti konkurento, tai ji turėtų stengtis įvairiais manevrais nukreipti konkurento dėmesį. Todėl pagrindiniu veiksmu sėkmingai puolimo iš flangų strategijai įgyvendinti tampa tinkamo puolimo laiko pasirinkimas.

**Puolimas apsupant.** Puolimo apsupant strategija tinka tada, kai atsiranda spraga konkurentų užimtoje rinkoje. Antra vertus, tai bandymas užimti įmonės lyderės rinkos dalį arba įeiti į ją staigiai atakuojant. Puolama keliais frontais, todėl besiginanti įmonė turi kovoti priešakinėse linijose, flanguose ir užnugaryje vienu metu. Puolantysis gali siūlyti rinkai tokias pat prekes, tokiomis pat kainomis. Puolimas apsupant gali būti vykdomas dviem būdais. Pirma, rinkos persekiotojas gali izoliuoti konkurentą nuo tiekėjų, be kurių jis negali dirbti, arba nuo klientų, kuriems jis galėtų teikti paslaugas. Antra, rinkos persekiotojas gali pasiūlyti prekes ar paslaugas, kurios visais atžvilgiais geresnės už konkurento. (Virvilaitė, 2000, p.22) Taigi puolimo apsupant strategija tinkamiausia yra tada, kai persekiotojas valdo didesnius išteklius nei konkurentas.

**Apeinamoji ataka.** Ši strategija remiasi priešininko apėjimu siekiant užimti lengvai pasiekiamas rinkas. Apeinant mažinama rizika pasirenkant ne rinkos lyderį, o rinkos segmentą, kuriame rinkos lyderio įtaka yra mažiau juntama. Dabar jau pabrėžiamas tikslingumas užsiimti svarbesnę dalį rinkoje atitinkamos rinkodaros ir kainodaros strategijos pagrindu. (Vasiliauskas, 2002, p.240) Apeinamoji ataka sėkmingai įgyvendinama dėl naujų technologijų.

**Partizaninė ataka.** Ši strategija ypač efektyvi nedidelių ir nebrangių prekių mažo talpumo rinkose. Partizaninis karas pasireiškia nedidelių, vienkartinių skirtingų priešininko teritorijų atakomis, siekiant įbauginti, demoralizuoti konkurentą ir kartu išjudinti jo pagrindą. Partizaninėms atakoms reikia naudoti visas galimas progas ir priemones, kuriomis gali būti kainų mažinimas, pigesnių prekių pasiūla, prestižinės prekės, prekių įvairovė, prekės inovacija, geresnis aptarnavimas, mažesni gamybos kaštai ar intensyvus rėmimas. (Virvilaitė, 2000, p.22-23) Pagal šią strategiją stengiamasi kuo geriausiai panaudoti trumpalaikes pelningas galimybes, nesivieliant į smarkią konkurencinę kovą su lyderiais, o plėtojant informacinę sistemą, leidžiančią nustatyti palankias galimybes. Patartina labai operatyviai reaguoti į atsirandančią galimybę ir skubiai persiorientuoti į

naują galimybę. (Vasiliauskas, 2002, p. 240) Paprastai šią strategiją pasirenka mažesnės įmonės prieš dideles.

Apibendrinant persekiotojo strategiją, galima pasakyti, kad persekiotojas laukia tinkamos progos, kada galės tapti lyderiu – tereikia sulaukti akimirkos, kada suklys rinkos lyderis. Persekiotojo strategija yra tokia pat stipri kaip ir lyderio strategija, kadangi lygiai taip, kaip ir lyderis, persekiotojas gali didinti rinkos dalį, ir tai daryti gali kopijuodamas lyderį, tokiu būdu sutaupant lėšų.

### 1.2.3. Sekėjų strategijos

Dar dažniau lyderio prekes kopijuoja **sekėjai**. Jie būna dvejopi: vieni nusižiūri pagrindines idėjas ir tarsi seka lyderio pėdomis, kiti tiesiogiai plagijuoja viską, kas susiję su lyderio preke bei marketingo veiksmais, ir bando parduoti prekę lyderio vardu. Tai nelegali veikla, nuo kurios kasmet kenčia ir tikrieji šveicariškų laikrodžių gamintojai, ir garsios parfumerijos ar dizaino įmonės. Visus sekėjus jungia vienas bendras bruožas: jie nesiekia užimti lyderio pozicijos, bet stengiasi pasinaudoti jo išbandytais veiksmais rinkoje. (Pranulis, 2000, p.390) Todėl galima teigti, kad sekėjai laiko atžvilgiu visada truputį atsilieka, o naudojama strategija yra pakankamai pasyvi, o visų svarbiausia - priklauso nuo lyderio veiksmų.

Aišku, kad sekėjų tikslas yra kopijuoti lyderio veiksmus, tačiau reikia pasakyti, kad sekėjas sekėjui nelygus, t.y. literatūroje yra pateikiamos keturios sekėjų strategijos (Virvilaitė, 2000, p.22):

1. **Kopijuotojas.** Jis persekioja rinkos lyderį visose rinkose, kopijuodamas jo prekes, prekės ženklą, pakuotę ir kitus marketingo programos elementus su nežymiu nukrypimu (siūlo lygiai tokią pat marketingo programą). Rinkos sekėjas gali netgi atrodyti kaip rinkos persekiotojas, tačiau jis nestato tiesioginių užtvarų lyderiui ir dėl to tarp jų nebūna didelių konfliktų. Kai kurie sekėjai gali būti pavadinti rinkos „parazitais“ – nieko neįdėdami į rinkos plėtrą, stengiasi iš jos gauti pelną.
2. **Klastotojas.** Jis kopijuoja lyderio prekes, prekės ženklą ir parduoda jas „juodojoje rinkoje“ per tam tikrus paskirstymo kanalus. Dažniausiai su klastotojais susiduria globalios, gerai žinomos muzikos įrašų kompanijos.
3. **Imitatorius.** Jis kopijuoja kai kuriuos rinkos lyderio marketingo komplekso elementus, tačiau išlaiko diferenciaciją pagal prekės ženklą, kainą, reklamą ir rinkos segmentus. Rinkos sekėjas gali būti net palankus rinkos lyderiui, kadangi vykdo panašią į lyderio marketingo politiką, padeda jam išvengti kaltinimų monopolizmu.
4. **Adaptuotojas.** Jis pritaiko arba patobulina rinkos lyderio prekes. Kartais adaptuotojas lyderio prekes parduoda kitose rinkose, tačiau dažnai jas patobulina, tokiu būdu

užimdamas stiprias pozicijas rinkoje ir tapdamas rinkos persekiotoju. Daugelis Japonijos kompanijų adaptavo ir patobulino prekes, sukurtas kitų šalių kompanijų.

Galiausiai galima daryti išvadas, kad įmonės sekėjos gali būti dviejų tipų, t.y. vienos nukopijuoja pagrindines lyderio idėjas ir seka lyderio pėdomis, kiti plagijuoja viską, kas susiję su lyderio produkcija, ir bando parduoti prekę lyderio vardu. Visi sekėjai stengiasi pasinaudoti lyderio išbandytais veiksmais rinkoje, tačiau nesiekia užimti lyderio pozicijos.

#### 1.2.4. Nišas užpildančių strategijos

**Nišas užpildančių** įmonių yra beveik visose rinkose. Svarbiausia jų konkuravimo strategijų ypatybė – sugebėjimas prisitaikyti prie specifinių nedidelių rinkos segmentų poreikių. Pardavimo apimtys dėl tikslinės rinkos mažumo paprastai nebūna didelės, tačiau tokios įmonės dažnai dirba labai pelningai. (Pranulis, 2000, p.390) Reikia akcentuoti, kad nišas užpildančių įmonių veiklos pagrindas yra *specializacija* (Virvilaitė, 2000, p.24). Vadinasi pelną užtikrina faktas, kad didieji konkurentai nesidomi mažais vartotojų segmentais ir jų specifiniais poreikiais, todėl tarp nišas užpildančių įmonių ir didesnių varžovų tiesioginė konkurencija beveik nevyksta.

Literatūroje galima rasti keletą veiklos sričių, kurias geriausiai aptarnauja nišas užpildančios įmonės (Virvilaitė, 2000, p.24):

- *galutinių vartotojų specializacija*; įmonė gali specializuotis aptarnauti vieną vartotojų grupę;
- *vertikalaus lygio specializacija*; viena įmonė gali specializuotis aptarnaudama kurią nors vertikalią prekės gamybos liniją;
- *vartotojų dydžio specializacija*; įmonė gali specializuotis tenkinti tik tam tikro dydžio vartotojų poreikius;
- *prekės specializacija*; įmonė gali specializuotis gaminti tik labai siauro profilio prekes;
- *specializacija pagal prekės savybes*; įmonė gali specializuotis pagal prekės savybes;
- *kokybės ir kainos specializacija*; įmonė gali specializuotis gaminti tam tikros kokybės prekes;
- *aptarnavimo specializacija*; įmonė gali siūlyti vieną ar kelias paslaugas, kurių neteikia kitos įmonės;
- *paskirstymo kanalo specializacija*; įmonė gali specializuotis aptarnaudama tik vieną paskirstymo kanalą.

Įmonės, kurios naudoja nišas užpildančias strategijas, dažnai yra vadinamos „gudriosiomis lapėmis“. Taigi galiausiai galima teigti, kad nišas užpildančios įmonės sugeba prisitaikyti prie

specifinių nedidelių rinkos segmentų poreikių, jų pardavimo apimtys nėra didelės, tačiau veikla yra pelninga. Nišas užpildančių įmonių veiklos pagrindas yra specializacija.

### 1.2.5. „Dziudo“ konkuravimo strategija

„Dziudo“ konkuravimo strategijos idėja yra siejama su dziudo sporto analogais. „Dziudo“ sporto idėjų išplėtojimas į „dziudo“ konkuravimo strategiją reiškia, kad pagrindinius strateginius principus galima panaudoti taip, jog jie padėtų nugalėti stipresnius konkurentus. Yoffie ir Kwak (2002) analizavo, kodėl kai kurioms įmonėms pasiseka nugalėti stipresnius konkurentus. Sėkmei užtikrinti jie siūlo naudoti „dziudo“ strategiją, neleidžiančią konkurentams žaisti visu pajėgumu. Tie, kurie moka panaudoti „dziudo“ strategiją, išvengia tokių konkurencijos formų kaip susidūrimas, kur laimi „didelis“ ir „stiprus“. (Yoffie; Kwak, 2002) Vietoj to, plėtojant strategijas įmonėms siūloma pasikliauti greičiu, vikrumu ir kūrybišku mąstymu. Ši strategija daugiau yra skirta rinkoje vyraujant nelygiai konkurencijai. Toliau pateikiamas išsamesnis „dziudo“ strategijos aprašymas.

„Dziudo“ strategija naudojama, siekiant tapti lyderiu, o po to ir įgyti dominuojančią poziciją. Tačiau „dziudo“ strategija reikia naudotis visai ne tam, kad pradėti atvirą konkurenciją su lyderiu. „Dziudo“ strategija – tai sugebėjimas surasti silpną priešininko vietą, tai lankstumas ir priešininko jėgos panaudojimas prieš jį patį. (Verslo strategijos, 2009)

„Dziudo“ strategijos tikslas yra padėti įmonių vadovams išmokti efektyviau konkuruoti rinkoje su stipresniais varžovais. Tai iššūkis, su kuriuo susiduria visos – ir jaunos, ir jau ilgai gyvuojančios, ir įvairių dydžių įmonės, siekiančios išplėsti užimamą rinkos dalį. „Dziudo“ strategija reiškia, kad įmonės, susidurdamos su galingesniais konkurentais, turi vengti „galva į galvą“ kovos ir kitų panašių mėginimų kovoti jėga. Geriau panaudoti greitą, manevringą, ir kūrybinį strateginį mąstymą, kuriuo įmonė gali nukreipti konkurencijos eigą taip, kad būtų sutrukdyta konkurentams pasinaudoti visomis jų viršesnėmis jėgomis ar turimais privalumais. Naudojantis „dziudo“ strategija įmonė netgi gali konkurentų turimus pranašumus paversti strateginėmis kliūtimis, taip kenkdama varžovui konkuruoti. Pasinaudojus vikrumu įmonė gali kuo puikiau save išskirti iš visų konkurentų visose būsimose kovose. Įmonei pasinaudojus vikrumu ir greitumu, galima palaužti stipresnio konkurento gebėjimą konkuruoti savo dydžiu ir stiprumu. Todėl literatūroje yra pateikiami 3 būdai, kaip įgyvendinti skirtingus vikrumo aspektus (Yoffie; Kwak, 2002):

**1. Neatakuokite.** Kai įmonė yra gana silpna, jai reikia vengti stipresnio konkurento provokavimo. Greičiau priešingai, įmonei reikia visą dėmesį skirti tam, kad būtų sumažintas konkurentų noras ją pulti. Šis metodas padės įmonei sutaupyti laiko ir erdvės.

**2. Apibrėžkite konkurencijos ribas.** Įmonėms patariama pasinaudoti savo manevringumu, ir nukreipti konkurenciją tokia kryptimi, kad konkurentams pasidarytų sunku daryti tai, ką jie daro geriausiai. Tokiu būdu įmonė gali nuginkluoti priešininkus ir suteikti šansą sau konkuruoti.

**3. Sekite greitai.** Įmonė, nustatynėdama konkurencijos ribas, gali užsitikrinti sau pirmaujančią vietą rinkoje prieš konkurentus, tačiau tik tol, kol jie atsipeikės. Todėl įmonei reikia padaryti viską, kad ji įgytų kokį nors konkurencinį pranašumą, kuris užtikrintų stabilią padėtį. Dažnai tai būna susiję su balansavimu tarp įmonės greitėjimo ir nepersistengimo.

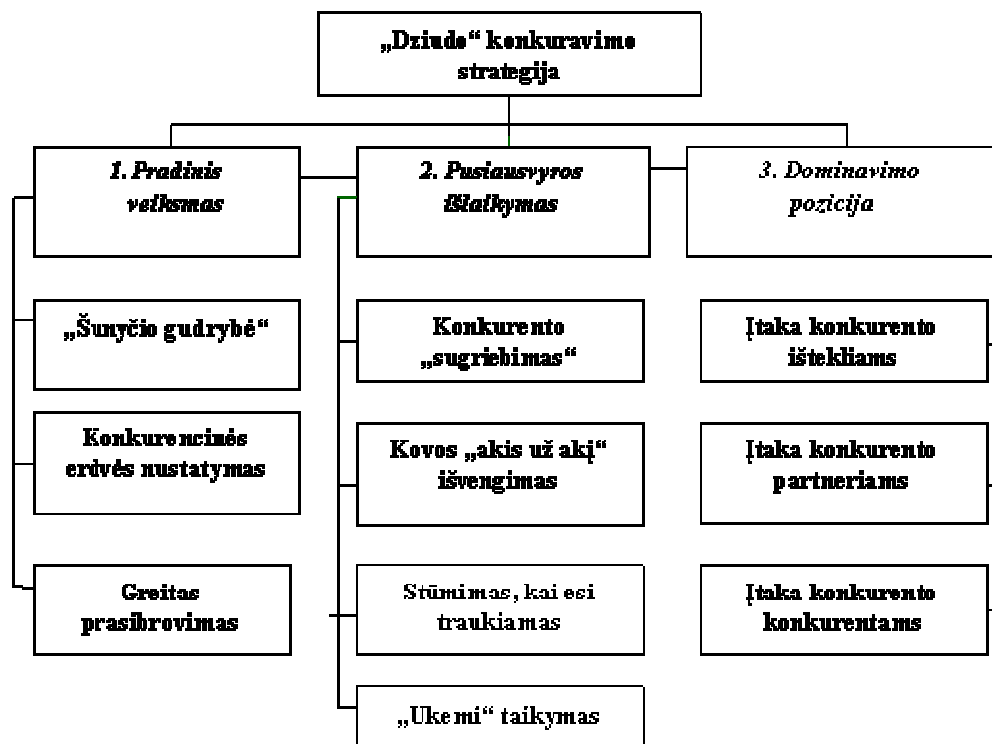
„Dziudo“ strategijoje balansas dažniausiai tuo pat metu įmonei suteikia tiek gynybinę, tiek puolimo poziciją. Išsaugoti šį balansą įmonei yra labai svarbu, kad ji išvengtų pralaimėjimo. Tačiau „dziudo“ strategijoje balansas yra daugiau nei išsilaikymas „ant kojų“. Įsisavinus balansavimo principus, įmonė taip pat išmoksta atremti konkurentų atakas ir išlikti puolimo pozicijoje. Tik gerai įsigilinus į tris minėtus metodus, įmonė gali pasiekti pusiausvyros savo strategijoje. Tačiau kaip bebūtų, visuomet ateina laikas, kai įmonės vikrumas netenka savo galios, kad būtų išvengta tiesioginio konkurentų puolimo. Būtent tada įmonei reikia nuspręsti, kaip bus ketinama užsiimti konkurentais. Jeigu su jais bus kuriami partnerystės ryšiai, įmonė galės sustiprinti savo poziciją ir apriboti konkurentų manevringumą, atidedant ar nukreipiant, ar net užkertant kelią jų pastangoms tiesiogiai pulti įmonę. Tačiau suartėjus su konkurentais, įmonei reikia įsitikinti, kad ji gerai apsaugo savo galimybes ir nustato ribas, kurių negalima peržengti konkurentams. (Yoffie; Kwak, 2002)

Kai įmonė konkuruoja rinkoje su stipresniais už save konkurentais, „jėga prieš jėgą“ panaudojimas įmonei gali lemti greitą pralaimėjimą. Kiekvieno konkurento smūgio atlaikymas įmonę tik siplnins, kol galiausiai įmonei nebeliks jokių šansų laimėti. Vietoj tokios kovos, įmonei patariama geriau stengtis išlikti puolimo pozicijoje ir atremti konkurentų smūgius kitais būdais. (Yoffie; Kwak, 2002) Yra išskiriamos 3 situacijos, kada labiausiai naudinga taikyti „dziudo“ strategiją (Verslo strategijos, 2009):

- 1) Ši situacija susidaro tada, kai tradiciniai lyderiai atsisako įvertinti netikėtą įvykį (sėkmę ar nesėkmę), jie nepastebi jo arba nustumia į šalį;
- 2) Sukuriama ir sparčiai vystosi nauja technologija;
- 3) Vyksta intensyvūs pokyčiai šakos arba rinkos struktūroje.

Reikia pasakyti, kad „dziudo“ strategija įmonėms ir jų vadovams siūlo priemones, kurios leidžia daugiau nei vien tik išgyventi konkurencinėje aplinkoje. Ši strategija parodo, kaip nugalėti konkurentus ir plėsti savo veiklą. Yoffie ir Kwak (2002) išryškina tris esminius principus, nuo kurių priklauso įmonės veiklos sėkmė: *pradinis veiksmas, pusiausvyros išlaikymas ir dominavimas*. Pradinis „Dziudo“ veiksmas atliekamas tiek gynybiniais, tiek puolimo tikslais. Konkurentai gali suspėti pasinaudoti savo greitumu ir vikrumu gynybinei pozicijai užimti. „Dziudo meistrai“ turi

užkirsti kelią konkurentui pasinaudoti savo stipriausiomis pusėmis. (Yoffie; Kwak, 2002) Tokia taktika gali padėti įmonėms perimti vadovavimą iš galingų konkurentų.



Šaltinis: Yoffie ir Kwak, 2002.

#### 4 pav. „Dziudo“ strategijos priemonės

„Dziudo“ strategijos propagotojai moko, kad yra dešimt priemonių konkurentams sutriuškinti (4 pav.) (Yoffie; Kwak, 2002):

**1 priemonė** – „šunyčio gudrybė“. Ši priemonė akcentuoja negrėsmingo įvaizdžio sukūrimą, siekiant neišprovokuoti konkurento puolimo. Taip pat ji leidžia pakankamai greitai įvertinti konkurencinę erdvę ir priverčia konkurentus varžytis pagal naujas, jiems nežinomas taisykles. „Dziudo“ strategai teigia, kad pradinis tikslas bet kokioje konkurencinėje kovoje yra išlikti „žaidime“. „Dziudo“ strategija pataria vengti tiesiogiai susidurti su tais konkurentais, prieš kuriuos įmonė yra per silpna laimėti.

**2 priemonė** – konkurencinės erdvės nustatymas. Jei „šunyčio gudrybė“ iš esmės siūlo gynybinę poziciją, tai pastaroji priemonė skatina nuo gynybos pereiti į pasiruošimą puolimui. Perimama iniciatyva apibrėžiant konkurencinę erdvę, kurioje galima įgyti lyderio pozicijas. Daugelis įmonių laimi, išmokdamos atpažinti silpnąsias konkurento vietas. Konkuravimas su stipresniu žaidėju, varžantis toje srityje, kur jis geriausias, yra laiko švaistymas. Tai užtikrinta pralaimėjimą. Tačiau kiekvienas rinkos lyderis turi savo silpnų vietų ir dažnai dėl to, kad pagrindines savo pajėgas jis sutelkia būtent į stipriąsias sritis, pamiršta apie savo spragas. Įgijus pranašumą prieš silpnąsias konkurento vietas, visada atsiranda galimybė laimėti.

**3 priemonė** – *greitas prasibrovimas*. Derinant pirmas dvi pradinio veiksmo priemones, randama galimybė įveikti konkurentą. Toliau reikia panaudoti ją savo pozicijoms sustiprinti, nepalaujamai atakuojant. Yoffie ir Kwak teigia, kad tokie „dziudo“ strategijos profesionalai, kaip Dubinsky, suprato, kad greitai judant, reikia neprarasti budrumo ir nesistengti būti bet kokia kaina greitam, nes nuo to gali nukentėti prekės kokybė, vartotojų pasitenkinimo lygis ir ilgalaikis pelnas. Pradinis veiksmas gali padėti išvengti susidūrimo su konkurentais, tačiau galiausiai vis tiek reikės su jais susidurti. „Dziudo“ strategijoje, kaip ir dziudo sporte, reikia išmokti užimti tam tikrą poziciją, kad laimėtum. Išskyla pusiausvyros išlaikymo būtinybė. Dziudo sporto varžybų pradžioje kiekvienas žaidėjas siekia pagriebti priešininką tam, kad jį pastumtų ar kaip kitaip priverstų jį atsidurti silpnesnėje ar nestabilioje pozicijoje. Tuo tarpu tas, su kuriuo taip stengiamasi pasielgti, turi laikytis paprastos, bet svarbios taisyklės: vietoj to, kad priešintūsi, jis turėtų stumti, kai yra traukiamas, ir traukti, kai yra stumiamas. Anot Yoffie ir Kwak, taip pat ir „dziudo“ strategijoje – vietoj to, kad stotų į kovą su konkurentu, „dziudo“ strategijos propaguotojai mokosi išlaikyti pusiausvyrą, pirmiausiai duodami jam kelią, ir tada panaudoja konkurento veiksmus prieš jį patį. Kaip teigia autoriai, tokios priemonės gali padėti įmonėms išlaikyti privalumus, susidūrus su daug galingesniais konkurentais. „Dziudo“ strategai nukreipia savo veiksmus, turėdami tikslą atitolinti konkurento puolimą. Jei tai pasirodo neįmanoma, tada reikia minimizuoti konkurento smūgio įtaką. „Stumdama“, kai yra „traukiama“, įmonė įgyja vieno žingsnelio į priekį galimybę, atsukdama konkurento jėgą prieš jį patį. O galiausiai, taikant „ukemi“ (dziudo sporte „ukemi“ veiksmas yra saugus kritimas su minimaliu pranašumo praradimu), „dziudo“ strategai išsaugo sugebėjimą kontroliuoti savo ateitį net ir tada, kai patiria laikiną nesėkmę.

**4 priemonė** – *konkurento „sugriebimas“*. „Pagriebus“ konkurentą kuo anksčiau, gali pasisekti iš anksto užkirsti kelią aršiai konkurencinei kovai, t. y. užtikrinti pergalę be kovos. Autoriai teigia, kad su esamais ar potencialiais konkurentais galima sukurti tokius santykius, kurie apribotų erdvę manevrams arba leistų pasipelnyti jų sąskaita. Pasak jų, yra daug būdų „sugriebti“ konkurentą. Jei norima išvengti kovos, reikia atiduoti potencialiam konkurentui savo sėkmės dalį, siūlant jam partnerystę, kuriant bendras įmones ir pan. Kaip alternatyvą, kai norima apriboti konkurento galimybes ir sumažinti jo iniciatyvą plėstis, galima jam pasiūlyti net savo prekes. Daugeliu atveju ši priemonė numato galimybę konkurentų kooperacijai (co-opetition, angl. žargonas), kuris reiškia konkuravimą ir bendradarbiavimą su tomis pačiomis įmonėmis tuo pačiu metu. Bet reikia nepamiršti, kad esminis „sugriebimo“ tikslas yra sustiprinti savo konkurencines pozicijas.

**5 priemonė** – *kovos „akis už akį“ išvengimas*. Dėl „sugriebimo“ kartais galima užgniaužti konkurento iniciatyvą pradėti mūšį. Nežiūrint geriausių pastangų, įmonė – konkurentė vis tiek galiausiai gali nuspręsti pulti. Kai tik taip nutiks, bus sunku išlaikyti pusiausvyrą. Kaip teigia



„dziudo“ strategai, paskutinis dalykas, kurio reikia siekti, tai kovos „akis už akį“. Prieš tai reikia gerai išstudijuoti savo konkurento veiksmus, nuolat analizuoti jų ir savo veiksmų suderinamumo galimybę tam tikrose situacijose (ypač tais atvejais, kai jie leidžia neutralizuoti konkurento pranašumą). Bet jei suderinamumas reiškia išitraukimą į alinančią kovą arba jėgų išbandymą, tada reikia atsisipirti pagundai kovoti „akis už akį“.

**6 priemonė** – „stūmimas“, kai esi „traukiamas“. Oponento sugriebimas ir „akis už akį“ susidūrimo neleidimas padeda sumažinti konkurento puolamąją smūgį. Autoriai teigia, kad stumdamas, kai esi traukiamas, paeini vieną žingsnelį į priekį, panaudodamas konkurento jėgą savo naudai. Sugebėjus įtraukti į kovą konkurento prekes ar technologiją, galima išvesti ją iš pusiausvyros ir priešpastatyti skausmingam pasirinkimui: atsisakyti savo pirminės strategijos arba žiūrėti, kaip ji yra sutriuškinama.

**7 priemonė** – „ukemi“ praktikavimas. Dziudo sporte „ukemi“ yra saugus kritimas su minimaliu pranašumo praradimu tam, kad į kovą būtų grįžtama dar efektyviau. Kitais žodžiais tariant, net laikinai ar iš dalies pralaimėjus, reikia leisti konkurentui pasinaudoti momentine sėkme, o ne priešintis ir rizikuoti prarasti absoliučią ir nebeatgaunamą kontrolę. „Ukemi“, kaip teigia Yoffie ir Kwak, yra pirmas dalykas, kurį nauji mokiniai dziudo sporte išmoksta. „Dziudo“ strategijoje tai taip pat yra svarbu. Nesvarbu, koks profesionalus bebūtų strategas, ne visų susirėmimų metu jis laimi. Tačiau „mūšio“ pralaimėjimas dar nėra „karo“ pralaimėjimas. Strateginis atsitraukimas leidžia koncentruoti savo pajėgas ir persigrupuoti į geresnę poziciją būsimiems konkurenciniams susidūrimams laimėti. Žinoma, didesnės įmonės turi daugiau organizacinių ir finansinių išteklių, kurių reikia, patyrus laikinus netekimus. Atlikus pradinis veiksmus ir sugebėjus išlaikyti pusiausvyrą, padidintos galimybės sukurti stiprią konkurencinę poziciją ir būti pranašesniais už konkurentus. Pusiausvyros išlaikymo priemonės leidžia „susikibti“ su didesniais ir stipresniais konkurentais ir būti nenugalėtiems. Tačiau „dziudo“ meistrai sako: „Tas, kuris neparklupo, nėra sutriuškintas, bet visiškai nereiškia, kad jis laimės. Išvengęs kritimo turi būti pasiruošęs kitai kovai“ (Yoffie ir Kwak, 2003:214). „Dziudo“ strategija padeda konkurento turimus išteklius (tarp jų ir nekilnojamą turtą), partnerius ir konkurentus palenkti savo naudai. Tinkamai veikiant, konkurento turimi ištekliai, laikomi privalumais, gali virsti konkurento trūkumais. Panašiai darant įtaką konkurento partneriams, galima paversti juos konkurento „stabdžiais“. Galiausiai, darant įtaką konkurento konkurentams, galima priversti jų susidurti su dvigubu iššūkiu: pirmiausiai, nusprendus kooperuotis su jo konkurentais ir įtikinus juos kooperuotis.

**8 priemonė** – įtaka konkurento ištekliams. Kaip teigia Yoffie ir Kwak, didžiausias įmonės turtas dažnai gali pavirsti jos didžiausia prievole. Nesvarbu, ar tai būtų nematerialus turtas, toks kaip prekių ženklai ir intelektualinė nuosavybė, ar materialus, toks kaip įrenginiai, pasak Dell (1990),

įmonės „Dell computer“ generalinio direktoriaus, „turtas aplink save pritraukia vienokią ar kitokią riziką“. Bet kas, į ką dedamos didelės investicijos, gali tapti didele kliūtimi pasikeitimams. Tokias konkurento kliūtis galima panaudoti savo laimėjimui. Diegiant šią priemonę, yra svarbu atlikti tinkamus veiksmus, kurie konkurento išteklius paverstų jo kliūtimi konkurencinėje kovoje.

**9 priemonė** – *įtaka konkurento partneriams*. Daugelis galingų konkurentų yra sukūrę tiekėjų, paskirstymo kanalų tinklus, kurie taip pat atlieka svarbų vaidmenį konkurencinėje kovoje. Tačiau galima pasiekti, kad konkurento partneriai taptų jo priešais. Pasinaudojant sena taktika „skaldyk ir valdyk“, galima sukelti nesutarimus priešingose stovyklose, kurti situacijas, kur buvusių partnerių interesai išsiskirtų. Netgi vieningiausias ir nesupriešinamas sąjungas galima suskaldyti.

**10 priemonė** – *įtaka konkurento konkurentams*. Lyginant su dviem prieš tai buvusiomis įtakos darymo priemonėmis, pastaroji atrodo nesudėtinga. Rodos, kas gali būti lengviau ir natūraliau, negu leisti konkurento konkurentams jį nustumti – galima vadovautis senu posakiu „mano priešo priešas yra mano draugas“. Bet „dziudo“ strategai siūlo veikti. Yoffie ir Kwak teigia, kad galima sukurti strategiją, pasitelkus į pagalbą konkurento konkurentus (pavyzdžiui, galima sudaryti koalicijas su konkurento konkurentais). „Dziudo“ konkuravimo strategijos formavimo metu bet kuriuo momentu viena iš trijų dedamųjų (pradinis veiksmas, pusiausvyros išlaikymas, dominavimas) gali būti lemtinga. Kol konkurencija dar nėra akivaizdi, pradinis veiksmas dažnai yra pats svarbiausias sėkmei. Pusiausvyrą išlaikyti tampa svarbu, kai konkurentas pradeda kreipti dėmesį ir pasiruošia atakai. Konkurento sutriuškinimui labai svarbus yra jo silpnųjų vietų arba galimų įtakos sferų radimas.

Apibendrinant „dziudo“ strategiją, reikia pasakyti, kad ši strategija yra mažiau rizikinga ir daugiau nei kitos strategijos padeda pasiekti norimą rezultatą. Ši strategija yra nukreipta į tokios srities užėmimą, kuri yra iš vis nesaugoma rinkos lyderio arba saugoma blogai, neskiriant tam būtinų pastangų. Reikia pasakyti, kad „Dziudo“ konkuravimo strategija siūlo priemones, kurias leidžia daugiau nei vien tik išgyventi konkurencinėje aplinkoje. Ji parodo, kaip nugalėti ir plėsti veiklą.

## 2. NEKILNOJAMOJO TURTO ĮMONIŲ KONKURENCINIŲ STRATEGIJŲ TYRIMAI LIETUVOJE IR UŽSIENYJE

### **Tyrimo prielaidos.**

**Siūlomo tyrimo motyvai.** Gyvename pasaulyje, kuriame vis didėja globalizacija, o to pasekoje didėja ir konkurencija verslo sektoriuje, kuri kartais pasiekia labai aršų lygį. Nekilnojamojo turto rinkoje Kaune taip pat vyrauja arši konkurencija, kadangi rinkoje yra labai daug nekilnojamojo turto įmonių. Nors kita vertus, keičiantis Lietuvos ekonominei situacijai į blogąją pusę ir susiduriant akis į akį su ekonomine krize, daug verslo įmonių yra priverstos pasitraukti iš rinkos. Ne išimtis yra ir nekilnojamojo turto įmonės, kurios byra viena po kitos. O kaip žinoti, kurios nekilnojamojo turto įmonės „iškris iš žaidimo“ pirmiausiai? Įmonių pasitraukimą iš rinkos įtakoja ne tik į šalį atėjusi krizė, tačiau ir įmonių vidaus politika, t.y. įmonių naudojamos verslo bei konkurencinės strategijos. Todėl kyla poreikis ištirti, kokias konkurencines strategijas naudoja Kauno nekilnojamojo turto įmonės.

**Ankstesni tyrėjai.** Jau anksčiau buvo minėta, kad nekilnojamas turtas yra specifinė sritis, kuri nėra pakankamai ištyrinėta. Nekilnojamojo turto rinkoje daugiausia tyrimų ir kitų praktinių darbų yra atlikta tik analizuojant rinkos sąlygas, t.y. nekilnojamojo turto paklausą ir pasiūlą, tiriant kainų pokyčius, analizuojant veiksnius, įtakančius kainos pokyčius ir pan. Minėti tyrimai nesusiję su šio darbo tema, todėl tų tyrimų autoriai nenurodomi. Tyrimų, kurių metu būtų analizuojamos konkurencinės strategijos, ypač nekilnojamojo turto sektoriuje, nėra yra pavieniai, beveik nepublikuojami, todėl juos sunku rasti ir sunku apie juos ką nors kalbėti. Tačiau tiek, kiek pavyko rasti, tai pagrindiniais autoriais, tyrusiais nekilnojamojo turto konkurencines strategijas, galima laikyti Bas P. Singer, Bart A.G. Bossink, Herman J.M. Vande Putte. Taip svarbūs yra autoriai Amy Risch Rodie, Charles L.Martin, tyrę konkurenciją paslaugų sektoriuje.

**Ankstesnių tyrėjų darbai ir rezultatai.** Literatūroje teigiama, kad ryšys tarp organizacijos konkurencinių strategijų ir nekilnojamojo turto strategijų (*augimo, pagrįstos verte ir standartizacijos*) egzistuoja, bet jis nėra nuodugniai ištirtas. Todėl autoriai Bas P. Singer, Bart A.G. Bossink ir Herman J.M. Vande Putte (2007) suformulavo teorinį modelį, kurį vėliau pritaikė praktiškai, kad išanalizuotų organizacijų nekilnojamojo turto strategijų ir jų konkurencinių strategijų palaikymo ryšį. Modeliui suformuluoti buvo naudojamos šešios strategijos, t.y. trys korporacinės nekilnojamojo turto strategijos: *augimo, pagrįstos verte ir standartizacijos*, ir trys konkurencinės strategijos: *žemiausios kainos, diferenciacijos, ir fokusavimo (koncentracijos)*. Naudojant šį jungtinių strategijų modelį Bas P. Singer, Bart A.G. Bossink ir Herman J.M. Vande Putte (2007) atliko tyrimą su 10 Olandijos įmonių.

Tyrimo rezultatai parodė, kad 7 iš 10 įmonių naudoja nekilnojamojo turto standartizacijos

strategiją. Šios strategijos pasirinkimą lėmė įmonių noras susikurti bendrą įvaizdį ir dirbti efektyviai. Tyrimo rezultatai rodo, kad nekilnojamojo turto standartizacijos strategija gali paremti visas tris konkurencines strategijas (žemiausios kainos, diferenciacijos, fokusavimo).

Rezultatai taip pat rodo, kad didelis įmonių skaičius naudoja vertę pagrįstą nekilnojamojo turto strategiją. Įmonės taiko šią strategiją todėl, kad ji įgalina įmones aiškiai įsivaizduoti ir nustatyti jų konkurencinę strategiją, įvaizdį ir prekės ženklą rinkoje. Keturios organizacijos, kurios naudoja šią nekilnojamojo turto strategiją, susiduria su palyginti aukštomis išlaidomis investuojant į pasirinktus korporacinius objektus, kurie parodo įmonių įvaizdį ir konkurencingą jos padėtį. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vertę pagrįsta nekilnojamojo turto strategija pirmiausiai palaiko konkurencines diferenciacijos ir diferenciacijos nišoje strategijas. Reikia pastebėti, kad nekilnojamojo turto standartizacijos strategija yra taikoma, kad palaikytų visas konkurencines strategijas, priešingai nei vertę pagrįsta strategija, kuri yra per daug brangi.

Galiausiai, tik 1 iš 10 įmonių naudoja nekilnojamojo turto augimo strategiją, kurią pasirinko ne dėl noro, o dėl tam tikrų priežasčių. Tyrimo rezultatai parodė, kad ši nekilnojamojo turto strategija nepalaiko įmonės konkurencinės strategijos.

Taigi autorių Bas P. Singer, Bart A.G. Bossink ir Herman J.M. Vande Putte (2007) atliktas tyrimas atskleidė, kad įmonės naudodamos standartizavimo ir vertę pagrįstas strategijas, sugebėjo įgyti konkurencinį pranašumą, palyginus su organizacijomis, naudojančiomis nekilnojamojo turto augimo strategiją.

NT įmonių atliekamos operacijos yra laikomos paslaugomis, vadinasi svarbu žinoti, kaip jos rinkoje konkuruoja, nes produktų ir paslaugų konkurencija nėra vienoda. Prie konkuravimo paslaugomis tyrimų daugiausiai yra prisidėję autoriai Amy Risch Rodie, Charles L.Martin, kurie tvirtino, kad dėl paslaugoms būdingų savybių, vartotojams labai svarbią reikšmę gali turėti įmonės įvaizdis ar reputacija, patirtis su ankstesniu paslaugos teikėju, ar nuomonė, atėjusi iš lūpų į lūpas.

Tam, kad įmonės galėtų konkuruoti su tiesioginiais konkurentais, pirmiausiai reikia juos identifikuoti, o poto susipažinti su jų paslaugomis, paslaugų savybėmis ir kainomis. Trečia, paslaugų teikėjui reikia išsiaiškinti svarbiausią požymį, pagal kurį vartotojas apsisprendžia kurį iš paslaugos teikėjų pasirinkti. Suteikus paslaugą būtina palaikyti ryšį su vartotoju, kad jis būtų visiškai patenkintas ir kad skleistų gerus atsiliepimus apie įmonę.

Dėl paslaugų neapčiuopiamumo ir sudėtingo jų vertinimo, autoriai A.R.Rodie ir Ch.L.Martin pataria paslaugų teikėjams padėti palengvinti vartotojams atlikti esamų konkurentų palyginimą. Geriausias būdas tai padaryti yra su „vertės analize“, kuomet vartotojai yra skatinami naudotis dideliu savybių sąrašu, kad sistemiskai palygintų konkuruojančias alternatyvas. Paslaugų teikėjas, kuris rekomenduoja vertės analizę, gali kontroliuoti savybių sąrašą, todėl gali padaryti taip, kad konkurentai, dėl kurių vartotojai neapsisprendžia, pralaimėtų. Ši priemonė yra ypač naudinga,

kai yra gausybė savybių ar bruožų, dėl kurių vartotojas turi apsispręsti; kai paslaugos savybės gali būti neaiškios; kai visų funkcijų ir konkurentų vertinimo procesas gali būti neįveikiama užduotis.

Anot A.R.Rodie ir Ch.L.Martin priežastis, kodėl paslaugų verslas yra toks patrauklus pradedantiesiems verslininkams, yra ta, kad pradinės išlaidos yra santykinai mažos palyginti su tomis, kurių reikėtų norint gaminti prekes. Paslaugos dažniausiai yra mažos savo dydžiu, todėl verslo pradėjimui užtenka minimalios įrangos, kelių darbuotojų, bet taip yra ne visada. Kadangi pradinės investicijos yra mažos, tai naujai į rinką atėję konkurentai gali bandyti konkuruoti kaina, kad įsitvirtintų rinkoje ir užimtų kuo didesnę jos dalį. Tokie veiksmai gali sugriauti rinkos stabilumą, sumažinti pelnus, ir padidinti paslaugų heterogeniškumo laipsnį rinkoje. Tuomet kai kurios įmonės tam, pasiektų konkurentų kainas, sumažina savo paslaugų kokybę, kai kitos tuo tarpu daro atvirkščiai – gerina paslaugų kokybę, kad galėtų ja pozicionuoti ir išsiskirti iš pigių paslaugų teikėjų visumos.

Autoriai teigia, kad naujus konkurentus nuo atėjimo į rinką atbaido mintis, jog jie gali uždirbti tik vidutinį pelną. Tokio dydžio pelnas bus tada, kai rinkoje esančios paslaugų įmonės bus įvairių šaltinių, kurių dėka teks vartotojams pigesnes paslaugas. Todėl būsimi konkurentai suvokia, kad konkuravimui rinkoje reikės papildomų investicijų arba teks pasitenkinti vidutiniu (ar dar mažesniu) pelnu.

Paslaugų rinkoje įmonei norint būti pranašesnei už konkurentą, patariama išplėsti asortimentą, kad būtų užtikrintas didesnis vartotojo pasitenkinimas ir vertė, kurios konkurentams pasiekti būtų labai sunku, arba padidinti paslaugos kokybę iki tokio lygio, kokį būtų sunku pasiekti naujiems konkurentams. Nuolatinės naujovės ir paslaugų tobulinimai kartu su nuolatinio vartotojų pasitenkinimo monitoringu, yra galimos taktikos, taip pat kaip ir firminės įrangos ir reikmenų plėtojimas ar naudojimas.

A.R.Rodie ir Ch.L.Martin tvirtina, kad paslaugų įmonei yra būtina nustatyti, kokius paslaugų atributus pozicionuoja konkurentai ir kurie iš jų yra pakeičiami, o kurie ne. Labiausiai pakeičiami atributai iššaukia tiesioginę konkurenciją, kai tuo tarpu mažiau pakeičiami atributai tampa skiriamuoju išskirtinumo ženklu ir veda link unikalios pardavimų plano.

**Tyrimo naujumas.** Rašant šį darbą yra stengiamasi susieti konkurencines strategijas su nekilnojamojo turto rinka, nes dėl tyrimų šia tema stokos kyla poreikis išsiaiškinti, kaip NT įmonės pritaiko konkurencines strategijas savo veikloje ir kokius dėl to įgyja konkurencinius pranašumus. Atliekamas tyrimas suteiks informacijos apie tai, kokios konkurencinės strategijos yra populiariausios tarp NT įmonių, kurios iš jų yra efektyviausios – t.y. tokios informacijos, kurios reikia, kad geriau pažintume NT rinką, nes nekilnojamojo turto paslaugos yra vienos iš populiariausių.

### 3. KAUNO NEKILNOJAMOJO TURTO ĮMONIŲ KONKURENCINIŲ STRATEGIJŲ TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo organizavimas ir metodika

**Probleminės situacijos pristatymas. Tyrimo problema** – kaip konkuruoja Kauno nekilnojamojo turto įmonės?

**Tyrimo objektas** – Kauno nekilnojamojo turto įmonių konkurencinės strategijos.

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti, kokias konkurencines strategijas naudoja Kauno nekilnojamojo turto įmonės.

**Duomenų rinkimo metodų bei jų rūšių parinkimas ir pagrindimas.**

**Tyrimo duomenų šaltiniai.** Norint išspręsti iškeltą problemą, reikia gauti apie ją informaciją, todėl yra renkami duomenys. Duomenys yra informacijos žaliava, pagal kurią daromos išvados, todėl labai svarbu surinkti tinkamus duomenis. Tyrimo tikslui pasiekti bus naudojami ir pirminiai, ir antriniai duomenys. **Pirminiai duomenys** – tai duomenys, renkami ir analizuojami specifiniams tyrimo tikslams pasiekti. Šis duomenų rinkimas yra gana sudėtingas ir nepigus, tačiau yra būtinas, kai nėra reikalingų duomenų prieinamuose šaltiniuose, bei kai išskyla nepatogumų, naudojant tokių šaltinių duomenis saviems tikslams. Pirminiai, kaip ir antriniai, duomenys turi privalumų bei trūkumų. **Antriniai duomenys** – tai pirminių šaltinių duomenų pagrindu gauti apdorojimo, apibendrinimo arba analizės rezultatai. (Valackienė, 2008, p. 91) Arba dar kitaip tariant, *antriniai duomenys* – tai duomenys, parašyti žmonių, kurie nebuvo tiesioginiai liudininkai, bet gavo reikalingą informaciją iš liudininkų ar pirminių dokumentų. (Luobikienė, 2006, p. 82)

Nutarus naudoti pirminius ir antrinius duomenis, reikia pasirinkti atitinkamus metodus, kurie leis surinkti tinkamą informaciją ir iš jos padaryti teisingas išvadas. **Metodas** nurodo konkrečias tyrimo procedūras ir technikas, susidedančias iš nuosekliai pasikartojančių operacijų, kurių taikymas kiekvienu konkrečiu atveju leidžia pasiekti norimų rezultatų. Veiksmų seka ir tvarka rodo, kaip buvo pasiekti rezultatai ir leidžia kitiems tyrėjams pakartoti tyrimą bei patikrinti jo rezultatus. (Baločkaitė, 2008, p.62) Taigi šiame darbe pirminiai duomenys bus gaunami pasinaudojus **interviu** metodu, taip pat naudojamas antrinių duomenų analizės metodas. Toliau pateikiama trumpi pasirinktų metodų aprašymai.

Interviu yra viena svarbiausių duomenų rinkimo priemonių kokybiniame tyrime. Interviu yra interviuotojo ir interviuojamojo pokalbis, panašus į kasdienį žmonių bendravimą, bet kaip mokslinė sociologinio tyrimo priemonė interviuotojo pozicija skiriasi išankstiniu pasirengimu pokalbiui su respondentu, struktūra ir procedūra. Jis yra sistemiškas ir tyrėjo kontroliuojamas pokalbis, susietas su konkrečiu tyrimo klausimu bei specifiniais tyrimo tikslais (V.Leonavičius,

2003, p.32). Interviu ne tik praplečia informacijos rinkimo galimybes ir duomenų tikslumą, bet ir leidžia labiau įsigilinti į tyrimo problemą. (J.Gučinskienė, 2004, p.60)

Patton'as išskiria tris pagrindinius interviu tipus: *neformalų pokalbio pobūdžio interviu, bendrą vadovaujantį interviu požiūrį ir standartizuotą atvirų klausimų interviu*. (I.Luobikienė, 2000, p.145) Arba kitaip tariant išskiriami (J.Gučinskienė, 2004, p.61): Laisvas pokalbis; standartizuotas interviu; pusiau standartizuotas interviu. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas **standartizuotas interviu**, kurio metu kalbama pagal paruoštą planą, iš anksto suformulavus klausimus bei galimus atsakymų variantus. Galiausiai reikia pasakyti, kad pagal *vedimo būdą ir formą* pasirinktas standartizuotas interviu; pagal *tikslinę paskirtį* – nuomonių, požiūrių, vertinimo interviu; pagal *apklausiamųjų subjektų tipą* – atsakingų asmenų (vadovų) interviu. Reikia pasakyti, kad atliekant tyrimą apie Kauno NT įmonių naudojamas konkurencines strategijas, interviu metu bus gaunami pagrindiniai duomenys. Na o juos papildys antrinių duomenų analizė.

**Dokumentų analizė** – tai atspindėtų dokumentuose socialinių procesų ir reiškinių rekonstrukcija (atgaivinimas), jų teorinė analizė ir palyginimas su kitais dokumentais. (Luobikienė, 2006, p. 81) Taigi dokumentiniais šaltiniais gali būti bet kuri informacija, užfiksuota spausdintame arba rankraštiniame tekste, įrašyta magnetinėje juostoje arba elektroniniu būdu, užfiksuota fotojuostoje arba kino juostoje (Valackienė, 2008, p.90).

Daugelis autorių **pagrindiniais dokumentų analizės metodais** laiko šiuos (Valackienė, 2008, p.92; Luobikienė, 2006, p.83; Gučinskienė, 2004, p.48):

1. **santykiškai nestruktūrinta**, kokybinė, vadinamoji tradicinė analizė;
2. **struktūrintoji turinio analizė** – kai socialinė informacija analizuojama naudojantis kiekybiniais indikatoriais.

Rašant šį darbą ir bandant išsiaiškinti, kokias konkurencines strategijas naudoja Kauno nekilnojamojo turto įmonės, remiamasi **tradicine kokybine analize**, kuri reiškia, kad įprasto dokumento turinys suvokiamas jį perskaičius, išklausius ar peržiūrėjus. (Gučinskienė, 2004, p. 49)

Pačių dokumentų paieška buvo vykdoma į pagalbą pasitelkus paieškos sistemą [www.google.lt](http://www.google.lt). Paieškai buvo naudoti tokie reikšminiai žodžiai kaip „konkurencija NT rinkoje“ (rasta 41000 šaltinių), „konkurentai NT“ (rasta 15900 šaltinių). Iš visų rastų šaltinių buvo peržiūrėta 100, buvusių pirmisiais šaltinių sąrašė. Pirmiausia labiausiai buvo stengiamasi įvertinti pasirinktų dokumentų patikimumą, autentiškumą ir tinkamumą šiame darbe iškeltoje problemos tyrimui. Poto buvo stengiamasi įsigilinti ir įvertinti turimų dokumentų rengimo tikslus, faktinę bei vertinamąją reikšmę ir parengimo kontekstą. Todėl galiausiai peržiūrėjus minėtus 100 informacijos šaltinių, iš jų tinkamais buvo atrinkti 11 tekstinių šaltinių (įvairūs straipsniai išleisti NT įmonių ir ekspertų, žiniasklaidos straipsniai) (5 PRIEDAS), ir 10 vaizdinių šaltinių (reklama, NT įmonių internetinės

svetainės) (3 ir 4 PRIEDAI), kadangi tik šiuose šaltiniuose rasta tinkama informacija, kuri gali papildyti interviu metu gautus duomenimis.

### Tyrimo instrumentarijus

Remiantis teorijoje pateiktomis strategijomis ir jų taikymu, toliau pateikiamas tyrimo instrumentarijus ir jo pagrindimas (1 lentelė).

1 lentelė.

**Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas**

| <b>Tiriamasis klausimas</b>  | <b>Metodai informacijai gauti</b>     | <b>Informacijos šaltinis</b> |
|--|---------------------------------------|------------------------------|
| Kiek įmonėje dirba darbuotojų?   | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 1 interviu klausimas         |
| Kokiomis pagrindinėmis ir papildomomis veiklos sritimis užsiima NT įmonės?           | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 2-3 interviu klausimai       |
| Kokio dydžio rinkoje įmonės plėtoja savo veiklą?                                     | Interviu                              | 4 interviu klausimas         |
| Kokie yra NT įmonių svarbiausi tikslai?  | Interviu                              | 5 klausimas                  |
| Kokias pagrindines NT paslaugas teikiate?  | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 6 interviu klausimas         |
| Kiek rinkos segmentų aptarnauja?   | Interviu                              | 7 interviu klausimas         |
| Į kokio dydžio rinkos segmentus orientuojasi įmonės?                                 | Interviu                              | 8 interviu klausimas         |
| Ar stengiasi įeiti į naujas rinkas?  | Interviu                              | 9 klausimas                  |
| Ar NT įmonės koncentruojasi tik į bazinį produktą?                                   | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 10 interviu klausimas        |
| Ar teikia papildomas paslaugas? Kokias?  | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 11 klausimas                 |
| Ar siūlo išskirtines paslaugas? Kokias?  | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 12-13 interviu klausimai     |
| Ar siūlo diferencijuotas ir specializuotas paslaugas? Kokias?                        | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 14-15 interviu klausimas     |
| Kokiu būdu parduoda paslaugas?   | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 16 klausimas                 |
| Kokius naudoja kaštų pranašumų šaltinius?  | Interviu                              | 17-18 interviu klausimai     |
| Kokias kainas organizacija siūlo vartotojams?  | Interviu                              | 19 klausimas                 |
| Kuo remiantis nustatote teikiamų paslaugų kainas?                                    | Interviu                              | 20 klausimas                 |
| Ar įmonės stengiasi būti arčiau vartotojų?   | Interviu                              | 21 klausimas                 |
| Ar bando išsiaiškinti vartotojo poreikius, susijusius su teikiamomis paslaugomis?    | Interviu                              | 22 klausimas                 |
| Ar stengiasi kokiu nors būdu sumažinti vartotojo kaštus ir didinti jo gaunamą naudą? | Interviu                              | 23 klausimas                 |
| Kaip NT įmonės bando pritraukti vartotojus?  | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 24 klausimas                 |



**1 lentelės tęsinys**

|   |                                       |                    |
|---|---------------------------------------|--------------------|
| Į kokius vartotojo poreikius kreipiamas dėmesys – įprastinius ar specifinius?   | Interviu                              | 25 klausimas       |
| Ar (ir kaip) tobulina paslaugos teikimo procesą, paslaugą?                      | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 26-28 klausimai    |
| Koks yra Jūsų įmonės šūkis?   | Interviu                              | 29 klausimas       |
| Kam teikiamas didesnis dėmesys – paslaugai ar vartotojui?                       | Interviu                              | 30 klausimas       |
| Kas yra svarbiausia teikiant NT paslaugas?                                      | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 31 klausimas       |
| Kokie gali būti įgyjami konkurenciniai pranašumai?                              | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 32 klausimas       |
| Ar seka lyderius, jų paslaugas ir ar bando patys siūlyti tą patį?               | Interviu                              | 33 ir 36 klausimai |
| Kaip konkuruoja NT rinkoje - kainomis, paslaugos kokybe, vartotojų aptarnavimu? | Interviu                              | 34 klausimas       |
| Kokie yra nekilnojamojo turto rinkos lyderiai ir kiek jų yra?                   | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 35 klausimas       |
| Ar naudojasi lyderio idėjomis?  | tradicinė dokumentų analizė           | 37 klausimas       |
| Ar bando sukurti naujus produktus ar paslaugas?                                 | Interviu                              | 38 klausimas       |
| Ar NT įmonės labiau linkusios pulti konkurentus, ar gintis nuo jų?              | Interviu                              | 39 klausimas       |
| Ar bando sukurti dirbtinas kliūtis konkurentams?                                | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 40 klausimas       |
| Ar bendradarbiauja su konkurentais?   | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 41 klausimas       |
| Ar turi kokių nors partnerių?   | Interviu, tradicinė dokumentų analizė | 42 klausimas       |
| Ką akcentuoja siūlydami savo paslaugas?   | Interviu, Tradicinė dokumentų analizė | 29 klausimas       |

Šaltinis: sudaryta autorės

Interviu klausimyną (1 PRIEDAS) sudaro 42 klausimai. Stengtasi įtraukti tokius klausimus, kurie labiausiai atspindėtų tyrimą.

Interviu klausimyną sudaro tokios klausimų grupės:

1. Klausimų grupė apie NT įmones ir jų veiklą;
2. Klausimų grupė apie teikiamas NT paslaugas;
3. Klausimų grupė apie kaštus ir paslaugų kainas;
4. Klausimų grupė apie vartotojus;
5. Klausimų grupė apie konkurenciją NT rinkoje.

Pirmąją klausimų grupę sudaro 9 klausimai, kurių pagalba siekiama susipažinti su Kauno nekilnojamojo turto įmonių pagrindinėmis ir papildomomis veiklomis, tikslais, užimama rinkos dalimi, orientaciniais segmentais. Gauta informacija leis geriau išigilinti į atliekamą tyrimą, geriau

suprasti įmonių veiklą (skirtumus ir panašumus) bei konkurencinius ypatumus, vyraujančius tarp šių įmonių.

Antrąją klausimų grupę sudaro 6 klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti, kokias konkrečiai paslaugas teikia Kauno NT įmonės, t.y. kokias paslaugas siūlo – ar siūlo diferencijuotas, papildomas, specializuotas paslaugas ir pan. Atsakymai į šiuos klausimus suteiks informacijos, kurios NT įmonės yra pranašesnės teikdamos vienokias ar kitokias paslaugas, ir kurios iš tų teikiamų paslaugų gali būti panaudotos kaip konkurencinis pranašumas prieš kitas NT įmones.

Trečiąją klausimų grupę sudaro 4 klausimai, susiję su Kauno NT įmonių patiriamomis išlaidomis ir paslaugų kainomis. Gauta informacija suteiks žinių apie tai, ar Kauno NT įmonės sugeba įgyti kaštų pranašumus, kas turi įtakos paslaugų kainų dydžiui. Palyginus įmones viena su kita vėlgi bus galima daryti išvadas, kurios Kauno NT įmonės yra konkurencingesnės kitų NT įmonių atžvilgiu ir kuo.

Ketvirtoji klausimų grupė susideda iš 9 klausimų apie NT paslaugų vartotojus, todėl šiais klausimais siekiama gauti informaciją apie tai, koks yra ryšys tarp Kauno NT įmonių ir vartotojų, t.y. ar įmonės rūpinasi vartotojais gerindamos paslaugų kokybę, teikimo procesą, ar stengiasi išsiaiškinti vartotojų poreikius, ir poto juos patenkina, kaip bando pritraukti naujus vartotojus. Atsakymai į šiuos klausimus suteiks galimybę išsiaiškinti, kurios Kauno NT įmonės turi orientacijos į vartotojus pranašumus ir kaip šis pranašumas pasireiškia.

Penktoji klausimų grupė susideda iš 14 klausimų, susijusių su konkurencija Kauno NT rinkoje. Šia klausimų grupe buvo siekiama išsiaiškinti pagrindinius konkuravimo ypatumus tarp NT įmonių, tokius kaip konkuruoja, ką akcentuoja teikdami NT paslaugas, ar mėgdžioja konkurentus, ar su jais bendradarbiauja, o gal priešingai, konkurentus puola, kuria jiems dirbtinas kliūtis ir pan. Atsakymai į šios grupės klausimus leis aiškiai išskirti konkurencinius NT įmonių veiksmus, įvardinti svarbiausius konkurencinius pranašumus bei jų subtilybes.

**Respondentų atrankos metodo ir rūšies parinkimas ir pagrindimas.** *Atranka* – tai tyrimo imties, kurios charakteristikos su tam tikra pateisinama paklaida atitinka generalinę visumą, modelio pagrindimas (A.V.Matulionis, 2002, p. 160). Kauno NT įmonių konkurencinių strategijų tyrime buvo pasirinktas *neatsitiktinės* atrankos metodas, kuris dar gali būti skirstomas į keletą rūšių (V.Dikčius, 2003, p.120): patogumo atranką; kvotinę atranką; ekspertų atranką ir sniego gniūžtės atranką. Šio tyrimo atveju pasirinkta *patogioji atranka*.

**Tikslinės grupės nustatymas.** Respondentų, t.y. Kauno NT įmonių, atrinkimui buvo naudotasi antriniais duomenimis – informacija įmonių kataloguose ir įmonių internetiniuose tinklalapiuose. Minėtuose šaltiniuose buvo rasta, kad dauguma Kauno NT įmonių teikia įvairias paslaugas, tačiau tų paslaugų gausybėje ir įvairovėje vyrauja viena daugiausiai pasikartojanti paslauga – tarpininkavimas (perkant, parduodant NT). Todėl naudojantis įmonių katalogu, kuriame

galima atrinkti reikiamos srities įmones pagal vietovę (Kaunas) ir veiklos sritį (nekilnojamas turtas), buvo atrinkta 80 Kauno NT įmonių, teikiančių tarpininkavimo paslaugas. Kadangi pasirinkta *patogioji respondentų atranka*, tai iš 80 įmonių, reikėjo pasirinkti dalį, kurias apklausti. Respondentės (įmonių katalogo pagalba) buvo pasirinktos pagal NT įmonių buveinę (adresą), t.y. konkrečiai buvo atrinktos visos Kauno NT įmonės, esančios Savanorių prospekte. Tokių buvo rasta 13, kurias vėliau applančius su dešimčia pavyko susitarti dėl interviu. Taigi tyrimo tikslinė grupė – tai 10 Kauno NT įmonių, užsiimančių tarpininkavimo paslaugomis, ir įsikūrusių Savanorių pr.

#### **Tyrimo organizavimas ir eiga.**

Turint 13 Kauno NT įmonių sąrašą, 2009 m. vasario 25 d., trečiadienį, buvo applančytos visos šios įmonės, siekiant jose rasti *vadovus*, kuriems prisistačius ir pateikus trumpą informaciją apie atliekamą tyrimą, buvo bandoma susitarti dėl susitikimų laiko interviu pokalbiui. Applančius pasirinktas 13 NT įmonių, 3 vadovai atsisakė dalyvauti interviu, o su kitais 10 buvo suderintas kitas susitikimo laikas. Taigi dešimties interviu susitikimų datos apėmė laikotarpį nuo 2009 m. kovo 3 d. iki kovo 24 d. Visi interviu vyko įmonėse, tokiu būdu branginant NT įmonių vadovų laiką, kuris būtų sugaištas vykti į kitą susitikimo vietą. Visiems vadovams buvo įdomu pakalbėti apie tai, ką jie geriausiai išmano, t.y. darbą NT rinkoje, ir tuo pačiu pasidalinti nuomone apie konkurenciją rinkoje. Kiekvienas interviu pokalbis truko vidurniškai po 40-70 min., taip pat kiekvienas pokalbis buvo įrašinėjamas diktofonu, kad vėliau būtų galima objektyviai įvertinti informaciją ir padaryti teisingas išvadas. Dauguma atsakymų buvo panašūs ar identiški, todėl 2 PRIEDE pateikiama suvestinė.

**Tyrimo apribojimai, tyrimo rezultatų patikimumas, taikymo galimybės.** Kadangi interviu metu buvo apklausta 10 NT įmonių vadovų, o vėliau jų nuomonės buvo lyginamos su antrinių duomenų analizės metu gautais duomenimis, kurie, reikia pasakyti, sutapo, ir papildė vieni kitus, todėl galima teigti, kad duomenys yra reprezentatyvūs, ir, svarbiausia, tiksliai atspindi visą Kauno NT rinką. Vadinasi, visos Kauno (ir ne tik) NT įmonės gali pasinaudoti jais kaip informacine medžiaga ar rekomendacijomis. Kadangi tyrimų apie nekilnojamojo turto įmonių naudojamas konkurencines strategijas Lietuvoje nėra, tai šis tyrimas gali tapti puikia medžiaga įmonėms, suteikiančia informacijos apie konkurentų naudojamas strategijas, jų efektyvumą, žymiausius konkurencinius pranašumus. Atliktas tyrimas gali padėti naujoms nekilnojamojo turto įmonėms palengvinti apsisprendimą, kokia konkurencine strategija vadovautis žengiant į NT rinką.

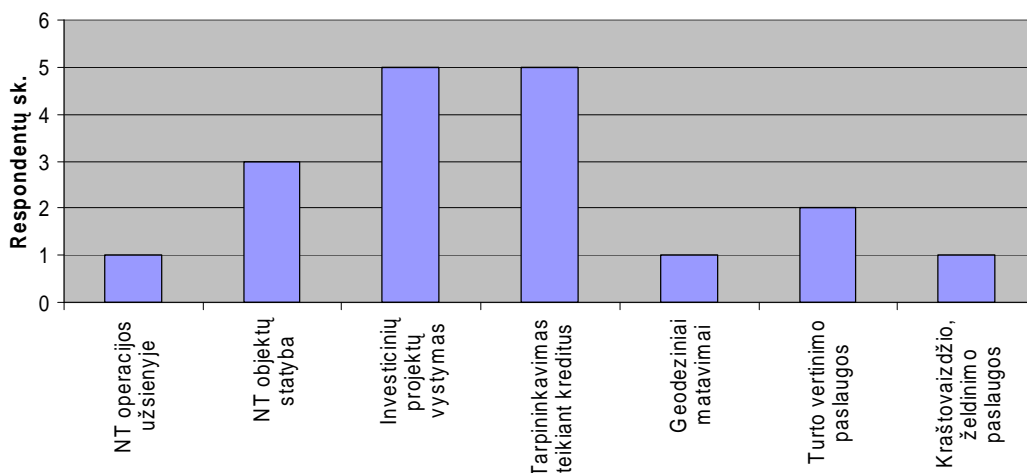
**Sunkumai, su kuriais susidurta atliekant tyrimą.** Interviu metu 2 NT įmonių vadovai kalbėjo neišsamiai, vis žvilgčiojo į laikrodį. Dar trims vadovams interviu metu nuolat netilo mobilieji telefonai, todėl interviu metu teko stabdyti diktofoną, pats interviu užsitęsė ilgiau nei planuota. Tačiau laimei, pavyko gauti atsakymus į visus klausimus.

### 3.2. Kauno NT įmonių konkurencinių strategijų tyrimo rezultatai

Atlikus du tyrimus – interviu su Kauno NT įmonių vadovais ir antrinių duomenų analizę, buvo gauti įdomūs rezultatai, parodantys kaip konkuruoja Kauno NT įmonės ir kokias konkurencines strategijas jos naudoja. Taigi toliau pateikiamas abiejų tyrimų metu gautų rezultatų apibendrinimas.

Rezultatai pradkami aptarti nuo to, kokios NT įmonės vyrauja Kauno NT rinkoje. Interviu metu paaiškėjo (1 kl.), kad daugiausiai apklaustų respondentų (7 iš 10) yra vidutinio dydžio įmonės, kuriose dirba nuo 11 iki 25 darbuotojų. Likusias NT įmones galima laikyti mažomis įmonėmis, kadangi jose dirba 6-10 žmonių. Atlikus antrinių duomenų analizę ir panagrinėjus Kauno NT įmonių turimus tinklalapius (kontaktų skiltis), pastebėta ta pati tendencija, kad vyrauja vidutinio dydžio įmonės, išskyrus keletą, kurios veikia visoje Lietuvoje (ar net užsienyje), kur darbuotojų skaičius siekia 50 ir daugiau. Visų 10 apklaustų Kauno NT įmonių pagrindinė veiklos sritis yra nekilnojamojo turto operacijos, t.y. tarpininkavimas perkant, parduodant ar išnuomojant NT (2 kl.).

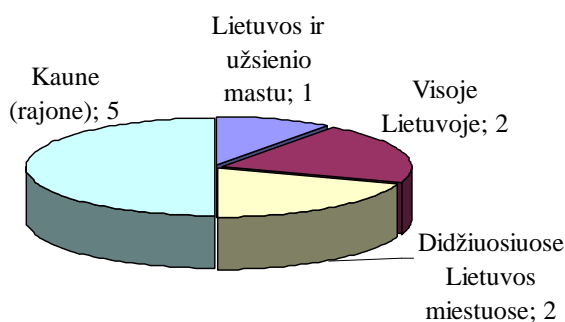
Išsiaiškinus, kad pagrindinės Kauno NT įmonių veiklos sritis yra tarpininkavimas, interviu metu taip pat buvo paprašyta įvardinti tiksliau (6 kl.), kokia gi yra ta pagrindinė įmonės teikiama paslauga. Apklaustų respondentų tarpe 7 įmonės pagrindinėmis paslaugomis laiko tarpininkavimo perkant ir parduodant paslaugas, tačiau dvi iš jų dar ir perka NT objektus, juos renovuoja, po to parduoda; na o likusių 3 įmonių pagrindinės paslaugos yra NT objektų statyba ir tų objektų pardavimas. Reikia pasakyti, kad visos 10 NT įmonių užsiima ir kitomis papildomomis veiklos sritimis (3 kl.), iš kurių populiariausios (5 pav.) yra investicinių projektų vystymas ir tarpininkavimas kreditų suteikime, taip pat NT objektų statyba ir turto vertinimo paslaugos. Dar reikia paminėti, kad 2 Kauno NT įmonės užsiima net 3 papildomomis veiklos sritimis (investiciniais projektais, tarpininkavimu teikiant kreditus, kraštovaizdžio, želdinimo paslaugomis ar NT statyba), 4 įmonės užsiima dvejomis veiklos sritimis, likusios keturios – po vieną papildomą veiklos sritį. Antrinių duomenų analizės metu (įmonių tinklapių skilčių „Apie mus“, „Mūsų veikla“, „Paslaugos“) pasitvirtino tas pats faktas, kad visos įmonės užsiima papildomomis veiklos sritimis, iš kurių dar galima paminėti patarimus investicijų klausimais, namų projektų teikimo, statybos ir remonto, turto valdymo paslaugas (3 PRIEDAS). Tai reiškia, kad Kauno NT įmonės siekia neatsilikti nuo konkurentų ir tuo pačiu stengiasi vartotojui suteikti kiek įmanoma daugiau naudos, t.y. papildoma paslauga – tai papildoma nauda vartotojui. Tai būdinga bendrųjų konkurencinių strategijų sričiai, t.y. konkrečiai diferenciacijos strategijai.



Šaltinis: sukurta autorės.

**5 pav. Papildomos veiklos sritys**

Kalbant apie tai, kokio dydžio rinkoje dirba tiriamos Kauno NT įmonės (4 kl.), reikia pasakyti, kad 5 iš 10 veiklą vysto Kauno mieste ir rajone, 2 – visoje Lietuvoje, 2 – Vilniuje ir Kaune, 1 – Lietuvoje ir užsienyje (6 pav.). Tyrimo rezultatai rodo, kad visi respondentai veikia Kauno nekilnojamojo turto rinkoje, tačiau vien tik ją neapsiriboja ir plečia savo veiklą kituose Lietuvos miestuose ir netgi užsienyje. Tai reiškia, kad tiriamos NT įmonės konkuruoja ne tik su kitomis Kauno NT įmonėmis, bet ir su kitų miestų NT įmonėmis. Tas faktas, kad Kauno NT įmonės teikia paslaugas kituose regionuose, leidžia teigti, kad jos bando plėsti savo užimamą rinkos dalį, jos ieško kitų rinkų ar nišų, kurias galėtų užkariauti. Tai jau bruožas, leidžiantis manyti, kad yra naudojama viena iš konkurencinių strategijų pagal užimamą rinkos dalį. Šiuo atveju tai persekiotojo strategijos požymis.



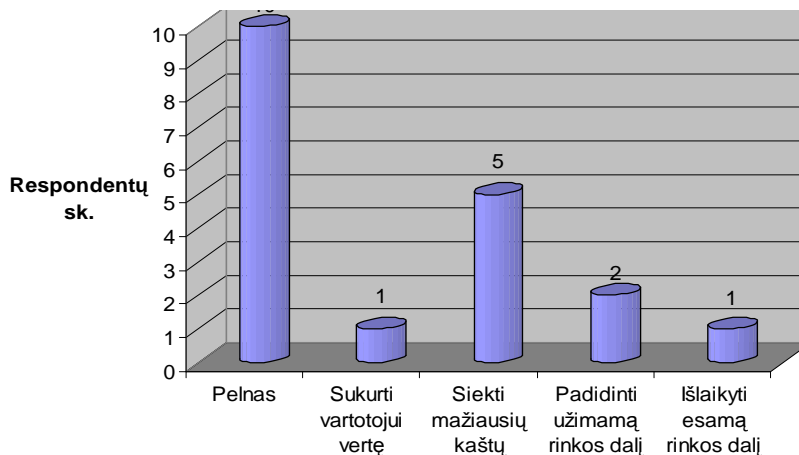
Šaltinis: sukurta autorės.

**6 pav. Įmonės veikla plėtojama**

Pirmoje šio darbo dalyje kalbant apie bendrąsias konkurencines strategijas buvo minėta, kad įmonės veiklos sričių ir rinkų įvairovė dažnai tampa labai svarbiu dalyku, leidžiančiu įmonei pasiekti kaštų pranašumą. Taigi galima daryti išvadas, kad Kauno NT įmonėms stengiantis teikti

papildomas paslaugas, papildomų veiklos sričių įvairovė ir įmonių veikimas įvairaus dydžio rinkose yra kaštų lyderio strategijos požymis.

Interviu metu buvo išsiaiškinta (5 kl.), kad visos 10 NT įmonių turi konkretų tikslą – pelną (7 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

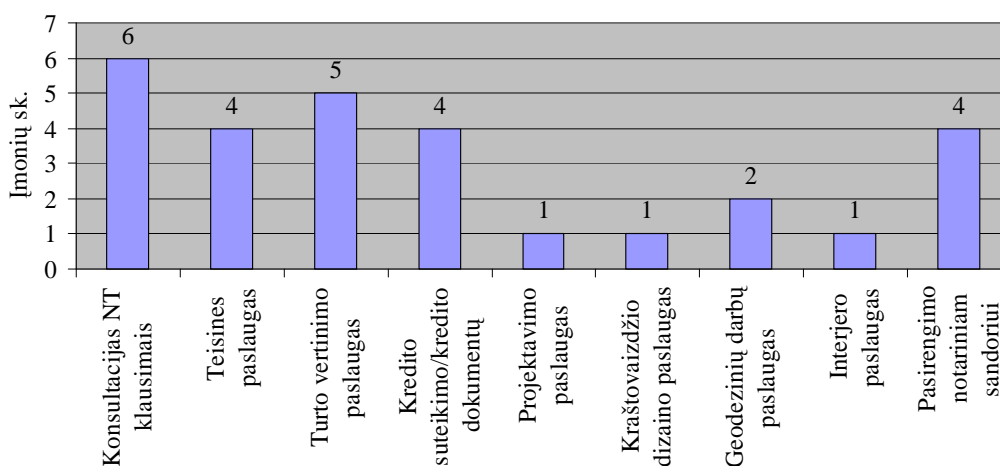
### 7 pav. Koks yra Jūsų įmonės tikslas?

Tačiau greta šio tikslo visos NT įmonės dar turi ir kitų tikslų, t.y. 5 iš 10 respondentų teigė, kad įmonės dar stengiasi pasiekti mažiausių kaštų, 2 – padidinti užimamą rinkos dalį. Reikia pasakyti, kad jeigu įmonės turėtų tik vieną tikslą, tai būtų nesunku įvardinti konkrečiai kurią iš teorijoje aptartų konkurencinių strategijų jos naudoja, tačiau tai, kad įmonės turi keletą tikslų, rodo, jog jos tikriausiai naudojasi ne viena konkurencine strategija. Pavyzdžiui, jei įmonės tikslas yra siekti mažiausių kaštų, tai ji atitinkamai ir naudos kaštų lyderio strategiją. Jeigu NT įmonės tikslas yra padidinti užimamą rinkos dalį, tai ji gali naudoti persekiotojos strategiją. Tai paaiškės aptarus tolimesnius interviu klausimus ir antrinių duomenų analizės metu gautus duomenis.

Kalbant toliau, reikia pasakyti, kad visi be išimties respondentai teigė, kad aptarnauja kiek įmanoma daugiau segmentų (7 ir 8 kl.), t.y. stengiasi aptarnauti tiek fizinius asmenis, tiek juridinius asmenis, teikiant jiems įvairiausias paslaugas, tokias kaip tarpininkavimas perkant, parduodant ar išnuomojant NT objektus, statant individualius, komercinius ir kt. pastatus, atliekant geodezinius darbus, turto vertinimo paslaugas, kraštovaizdžio formavimo paslaugas ir t.t. Remiantis teorijoje aptartomis konkurencinėmis strategijomis, galima aiškiai išvėlgti, kad tiriamosios NT įmonės yra nusitaikiusios ne į siaurą rinkos dalį (nišą), o į plačius rinkos segmentus. Vadinasi, vienareikšmiškai galima teigti, kad Kauno NT įmonėms būdingas bendrųjų konkurencinių strategijų naudojimas – kaštų lyderio arba diferenciacijos. Fokusavimo strategija atkrepta, kadangi nei viena apklausta NT įmonė savo veiklos neorientuoja į siaurus rinkos segmentus.

Paklausus ar Kauno NT įmonės stengiasi įeiti į naujas rinkas (9 kl.), atsakymai buvo tokie: 6 respondentės stengiasi kovoti dėl naujų rinkų, o kitos 4 įmonės – ne. Siekimas įeiti naują rinką reiškia nukreipia į pagal užimamą rinkos dalį orientuotas strategias, todėl šiuo atveju galima teigti, kad yra naudojama persekiotojo konkurencinė strategija, kadangi šios strategijos tikslas yra didinti užimamą rinkos dalį.

Toliau bus bandoma aptarti gautus rezultatus, suteikiančius detalesnės informacijos apie Kauno NT įmonių paslaugas. Į klausimą „Ar koncentruojatės į bazinį produktą/paslaugą, atsisakydami papildomų paslaugų?“ (10 kl.) visos Kauno NT įmonės atsakė, kad jos neteikia bazinių paslaugų, priešingai, stengiasi įtikti kiekvienam vartotojui, todėl prie pagrindinės paslaugos dar teikia ir papildomas paslaugas (11 kl.). Interviu metu išaiškėjo (8 pav.), kad populiariausios papildomos paslaugos yra konsultacijos visais NT klausimais, turto vertinimo paslaugos, taip pat teisinės paslaugos, tarpininkavimas ir pagalba vartotojui gauti kreditą iš banko bei pasiruošimo notariniam sandoriui paslaugos. Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad kiekviena iš tirtų Kauno NT įmonė vidutiniškai teikia po 3 papildomas paslaugas.



Šaltinis: sukurta autorės.

### 8 pav. Kokias papildomas paslaugas teikiate?

Kadangi nekilnojamojo turto rinkai šiuo metu būdinga recesija, tai reiškia, kad visos NT įmonės intensyviai kovoja dėl vartotojų, kurių dėka vyksta NT sandoriai. Vadinasi, vartotojui skiriamas labai didelis dėmesys, todėl NT įmonės stengiasi teikti kuo daugiau papildomų paslaugų, kad tai padėtų pritraukti vartotoją. Reikia pasakyti, kad vartotojo atžvilgiu situacija rinkoje šiandien yra žymiai palankesnė, nei prieš keletą metų, kadangi NT įmonės yra nusiteikę suteikti pridėtinę vertę parduodamam objektui. Išanalizavus antrinius duomenis, buvo rasta keletas pavyzdžių, kaip Kauno NT įmonės teikdamos papildomas paslaugas bando sukurti didesnę paslaugos vertę vartotojui. Pavyzdžiui, NT įmonės įsipareigoja prie įsigyto būsto papildomai įrengti vaikų žaidimų aikštes, padovanoti automobilio parkavimui skirtą vietą ir panašiai (City24, Delfi, 2008).

Remiantis antriniais duomenimis ir kalbant apie įmones, kurios dar užsiima ir NT objektų statybomis, reikia akcentuoti, kad statytojams parūpo būsto apdaila (kadangi vartotojai dažnai nusivilia statybų kokybe). Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros asociacija (LNTPA) nutarė, kad visi jos nariai nuo šių metų pradžios stengsis pirkėjams siūlyti patalpas tik su visiška apdaila, t.y. glaistytomis ir dažytomis sienomis, nauja grindų danga, net tviskančiomis vonios kambario plytelėmis (Masilionis, 2007). Reikia pasakyti, kad kol kas NT rinkoje butus su visa apdaila įrengiančių įmonių galima suskaičiuoti vos keletą. Pilna būsto apdaila užtikrins vartotojui didesnę suteiktos NT paslaugos vertę ir tuo pačiu vartotojas įgys dar vieną privalumą – naujakuriai galės džiaugtis ramybe, kadangi visų būstų apdaila bus įrengta vienu metu, todėl į namą vėliau įsikraustę kaimynai nebekels triukšmo įrenginėdami savo būstą.

Galiausiai reikia pasakyti, kad papildomų paslaugų teikimas bendrųjų konkurencinių strategijų atžvilgiu gali būti suvokiamas dvejopai. Pirma, kadangi Kauno NT įmonės užsiima papildomomis veiklos sritimis ir tokiu būdu gali sumažinti savo patiriamus kaštus, tai papildomų paslaugų teikimą galima laikyti konkurencinės strategijos „kaštų lyderis“ bruožu. Antra, galbūt NT įmonės teikia papildomas paslaugas, kad jos įmonę NT rinkoje išskirtų iš kitų įmonių – tokiu atveju jau būtų naudojama diferenciacijos strategija. Kaip yra iš tiesų, bus išsiaiškinta vėliau, turint atsakymus į kitus klausimus, kurie aptariamo toliau.

12 ir 13 interviu metu užduotų klausimų metu paaiškėjo, kad 4 iš 10 NT įmonių interviu metu atsakė, jog teikia išskirtines paslaugas, tačiau paklausus kokias, buvo įvardintos pagrindinės įmonių teikiamos paslaugos. Tai reiškia, kad kiekviena Kauno NT įmonė savo teikiamas NT paslaugas laiko išskirtinėmis, nes jas teikia savaip. Tai įrodo ir antrinių duomenų analizė, kurios metu paaiškėjo, kad dauguma tas pačias paslaugas (pvz., tarpininkavimo perkant ir parduodant NT) teikiančių įmonių akcentuoja, kokios jos yra išskirtinės, savo pasisakymuose naudodamos tokią frazę kaip „*Tik mes* Jums galime pasiūlyti...“. Tačiau apie NT paslaugų išskirtinumą sunku plačiau kalbėti, nes tai įmonių subjektyvi nuomonė, kadangi vartotojas gali taip ir nemanyti. Vis dėlto tai, kad Kauno NT įmonės konkuruoja išskirtinumu, rodo, kad jos naudoja diferenciacijos strategiją.

Kauno NT įmonių interviu metu paklausus ar jos teikia diferencijuotas paslaugas (14 kl.), rezultatai pasiskirstė taip: 9 įmonės atsakė „taip“, o 1 – ne. Tos NT įmonės, kurios teikia diferencijuotas paslaugas, turi pranašumą prieš kitas NT įmones, kadangi vartotojas turi galimybę pasirinkti paslaugos kokybę ir kainą, tai reiškia, kad norintiems gauti kurią nors NT paslaugą, pvz., galima rinktis – kokybiškesnę paslaugą už didesnę kainą, arba mažiau kokybišką paslaugą už mažesnę kainą. Tačiau galimi ir kitokie variantai, kai už didesnę kainą galima pasirinkti mažiau kokybišką pagrindinę paslaugą, bet greta gauti papildomą paslaugą ir pan. Nagrinėjant antrinius duomenis, buvo rastas faktas, kad 2008 metų pradžioje nekilnojamojo turto pardavėjai siūlydavo labiau simbolines nuolaidas ar įvairius papildomus paslaugų paketus. Tačiau metams įpusėjus,



pirkėjai sulaukė kur kas ryškesnių nuolaidų, siekiančių 30%, lyginant su metų pradžioje buvusiomis kainomis (MarketNews, 2009) Diferencijuotų paslaugų teikimas būdingiausias diferenciacijos strategijai, taip pat būdingas ir pagal užimamą rinkos dalį vienai konkurencinei strategijai - sekėjas.

Interviu metu pateikus klausimą „Ar teikiate specializuotas paslaugas?“ (15 kl.), 3 NT įmonės iš 10 teigė, kad jos teikia specializuotas paslaugas ir norudė kokias, t.y. individualių statybų užsakymų priėmimas; geodezinės paslaugos; tarpininkavimo paslaugos komercinių ir turizmo NT objektų srityse. Antrinių duomenų analizės metu nepavyko rasti specializuotų paslaugų. Kalbant apie minėtas specializuotas paslaugas, galima būtų galvoti, kad NT įmonės naudoja fokusavimo strategiją, tačiau kadangi visos apklaustos įmonės aptarnauja didelius rinkos segmentus, tai tikrai nėra fokusavimo strategija. Greičiau tai diferenciacijos strategijos bruožas.

Tyrimo rezultatai rodo (16 kl.), kad Kaune veikiančios NT įmonės tarpininkavimo ir kitas paslaugas parduoda įvairiai, t.y. ir pačios ieško vartotojų (skambinant vartotojams ir jiems siūlant savo paslaugas), ir vartotojai kreipiasi patys. Taip pat paaiškėjo, kad 5 NT įmonės turi partnerių, kurie reklamuoja NT paslaugas, todėl NT įmonės susilaukia papildomo srauto vartotojų. Beto 4 respondentės teigė, kad vykdo aktyvų marketingą, tokiu būdu stengdamosi būti matomos, ir vartotojui vis priminti, kad jis gali pasinaudoti NT įmonės teikiamomis paslaugomis, kol jis ima ir pasiryžta pasinaudoti NT įmonės teikiamomis paslaugomis. Antrinių duomenų (skelbimų tinklapių, įmonių internetinių svetainių, reklaminių banerių) analizė patvirtino, kad Kauno NT įmonės naudoja aktyvų marketingą (skelbimų gausa, reklamos internete ar laikraštyje (Noriu) dažnumu), kurio metu bando vartotojui parodyti paslaugų išskirtinumą. Panagrinėjus įmonių internetines svetaines, taip pat patvirtino faktas, kad beveik visos Kauno NT įmonės turi partnerių. Iš 2 lentelės galima matyti, kad visos 10 įmonių savo paslaugas parduoda tais pačiais būdais. Taip yra todėl, kad vienos NT įmonės kopijuoja kitas, todėl ir neišryškėja tarp jų dideli skirtumai. Šį faktą galima priskirti sekėjo konkurencinei strategijai.

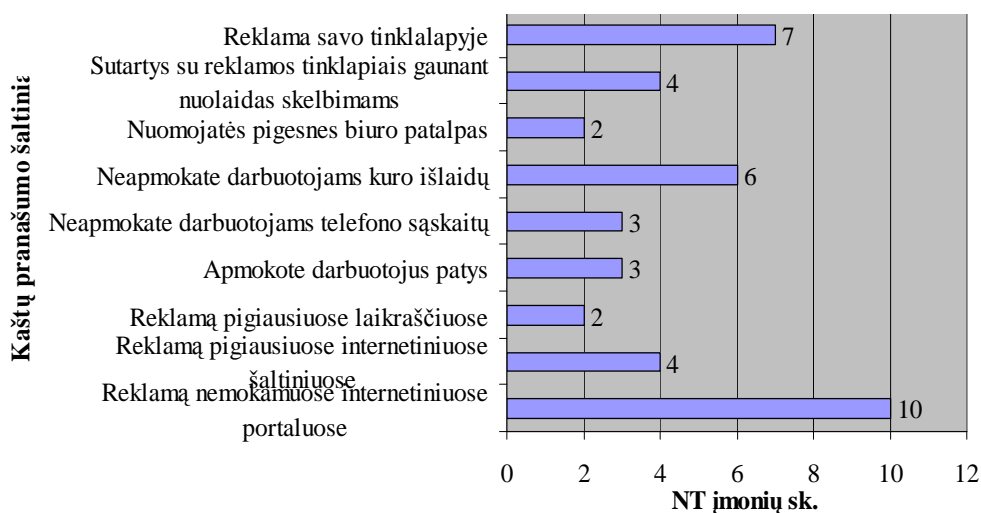
## 2 lentelė.

### Kaip parduodate paslaugas?

|  | 1<br>įm. | 2<br>įm. | 3<br>įm. | 4<br>įm. | 5<br>įm. | 6<br>įm. | 7<br>įm. | 8<br>įm. | 9<br>įm. | 10<br>įm. |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Patys ieškome klientų  | x        | x        | x        | x        | x        |          |          | x        | x        | x         |
| Klientai kreipiasi patys   | x        | x        |          | x        | x        | x        | x        | x        | x        | x         |
| Turime partnerių, kurie siūlo įmonės paslaugas                               |          | x        |          | x        |          | x        | x        | x        |          |           |
| Vykdome aktyvų marketingą, todėl esame matomi – taip pritraukiame vartotojus |          |          | x        | x        |          | x        | x        |          |          |           |

Šaltinis: sudaryta autorės.

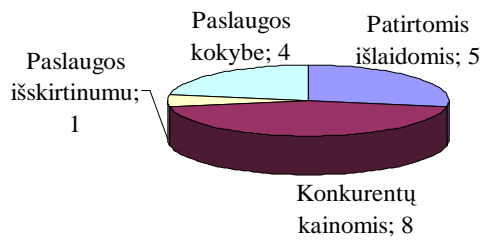
Interviu metu 17 ir 18 klausimais gauti duomenys rodo, kad 8 Kauno NT įmonės ieško pigesnių resursų veiklos plėtojimui. Ir tai daro įvairiausiais būdais (9 pav.) – pradedant reklama nemokamuose internetiniuose portaluose bei pačios įmonės tinklalapiuose, ir baigiant tuo, kad įmonės nuomojasi pigesnes biuro patalpas, pačios apmoko savo darbuotojus, neapmoka vadybininkams kuro bei mobiliojo ryšio sąskaitų. Tai, kad beveik visos apklaustos NT įmonės stengiasi kiek įmanoma sumažinti savo išlaidas, rodo, kad jos siekia lyderiavimo kaštais, t.y. taiko bendrąją konkurencinę strategiją – kaštų lyderis.



Šaltinis: sukurta autorės.

### 9 pav. Kokius naudojate kaštų pranašumų šaltinius?

Kauno NT įmonių paklausus, kokios yra jų paslaugų kainos lyginant su konkurentų atitinkamų paslaugų kainomis (19 kl.), 4 įmonės teigė, kad jų siūlomų NT paslaugų kaina yra mažesnė nei konkurentų, 5 – kad paslaugų kaina yra tokia pati ir 1 – kad jų paslaugos yra didesnės nei konkurentų. Sprendžiant pagal kainas, galimi du atvejai. Tuo atveju, kai įmonės paslaugų kainos yra didesnės už konkurentų kainas, tai įmonė tokio kainų lygio tikriausiai pasiekia naudodamasi diferenciacijos strategija. Kitu atveju, kai kainos yra tokios pat arba mažesnės nei konkurentų, gali būti naudojama kaštų lyderio strategija. Kad būtų galima išsiaiškinti kaip yra iš tikrųjų, Kauno NT įmonėms buvo užduotas dar vienas papildomas klausimas (20 kl.), kurio metu buvo bandoma sužinoti, kuo remiantis įmonės nustato teikiamų paslaugų kainas. Paaiškėjo (10 pav.), kad 8 Kauno NT įmonės nustatytėdamos teikiamų paslaugų kainas yra linkusios remtis konkurentų kainomis, tačiau 4 iš minėtų 8 įmonių taip pat dar atsižvelgia į patirtas išlaidas, 2 – į paslaugų kokybę. 1 iš 10 NT įmonių teikiamų paslaugų kainas nustato kitaip nei prieš tai minėtos įmonės. Vienintelė Kauno NT įmonė nustatant paslaugų kainas remiasi paslaugų išskirtinumu bei kokybe.



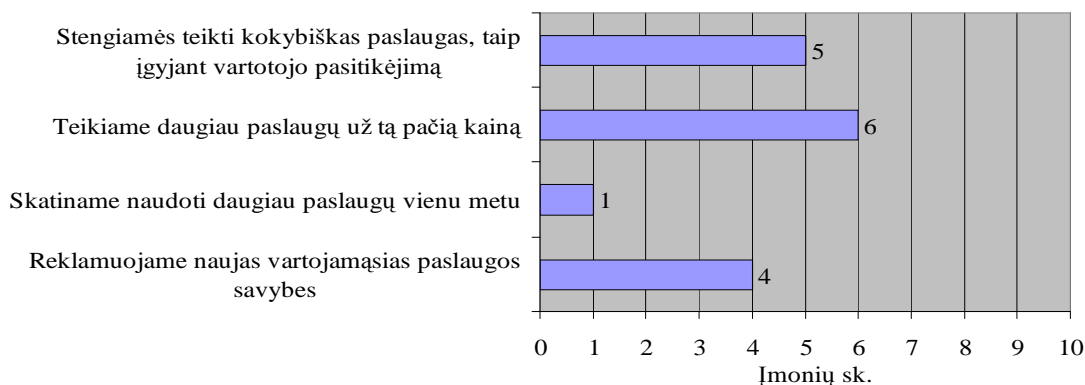
Šaltinis: sukurta autorės.

### 10 pav. Kuo remiantis nustatote paslaugų kainas

Faktas, kad beveik visos apklaustos Kauno NT įmonės kainas nustatynėja atsižvelgdamos į konkurentų kainas, rodo, jog NT įmonės kopijuoja konkurentus. Konkurentų kopijavimas yra būdingas persekiotojo strategijai. Tačiau įmonės, besiremiančios konkurentų kainomis dar remiasi ir patirtomis išlaidomis, tai būtų galima teigti, kad tai vadovavimasis kaštų lyderio strategija. Kaip jau buvo minėta aptariant 19 klausimą, vienintelė įmonė teikia paslaugas brangesnes už konkurentų. Būtent ši įmonė ir nemėgdžioja konkurentų, ji paslaugų kainas nustato pati remdamasi teikiamų paslaugų kokybe ir išskirtinumu, dėl ko ir išauga paslaugos kaina. Tai yra pats ryškiausias ir akivaizdžiausias diferenciacijos strategijos bruožas.

Interviu metu paklausus, ar Kauno NT įmonės stengiasi būti arčiau vartotojų (21 kl.), 6 įmonės atsakė, kad stengiasi, 4 – kad ne. Pastangas būti arčiau vartotojų galima įvardinti kaip NT įmonių siekimą vartotojui sukurti dar didesnę suteiktos paslaugos vertę. Buvimas arčiau vartotojų vėlgi yra siekis išsiskirti, o tai būdinga diferenciacijos strategijai. Todėl ir į klausimą „Ar stengiatės koku nors būdu sumažinti vartotojo kaštus ir didinti jo gaunamą naudą?“, 6 iš 10 apklaustų Kauno NT įmonių teigė, kad jos stengiasi sumažinti vartotojų kaštus ir didinti jų gaunamą naudą. Tai diferenciacijos strategijos bruožas, kuriuo bandoma padidinti vertę vartotojui.

Į klausimą „Kaip bandote pritraukti daugiau vartotojų?“ (11 pav.), 6 Kauno NT įmonės atsakė, 5 stengiasi vartotojui suteikti kuo daugiau paslaugų už tą pačią kainą, 4 stengiasi suteikti kokybiškas paslaugas, kad sukurtų vartotojui vertę ir taip įgytų jo pasitikėjimą įmonės teikiamomis paslaugomis. Taip pat populiarus atsakymas buvo ir naujų vartojamųjų paslaugų savybių reklamavimas. Reikia paminėti, kad 6 NT įmonės naudoja po keletą būdų, kaip pritraukti daugiau naujų vartotojų, o likusios 4 įmonės naudojasi tik vienu būdu. Pats faktas, kad daugiau nei pusė Kauno NT įmonių naudoja daugiau nei vieną būdą kaip pritraukti vartotojų, rodo, kad rinkoje vyrauja labai arši konkurencija, todėl įmonės deda visas pastangas ir visais įmanomais būdais (kiek leidžia finansai) stengiasi išsiskirti, kad tik patraukt vartoto dėmesį. Tą įrodo ir antriniai duomenys, kur dominuoja akcentuojama paslaugų kokybė (4 PRIEDAS) Toks Kauno NT įmonių elgesys gali būti traktuojamas kaip rėmimasis diferenciacijos konkurencine strategija.



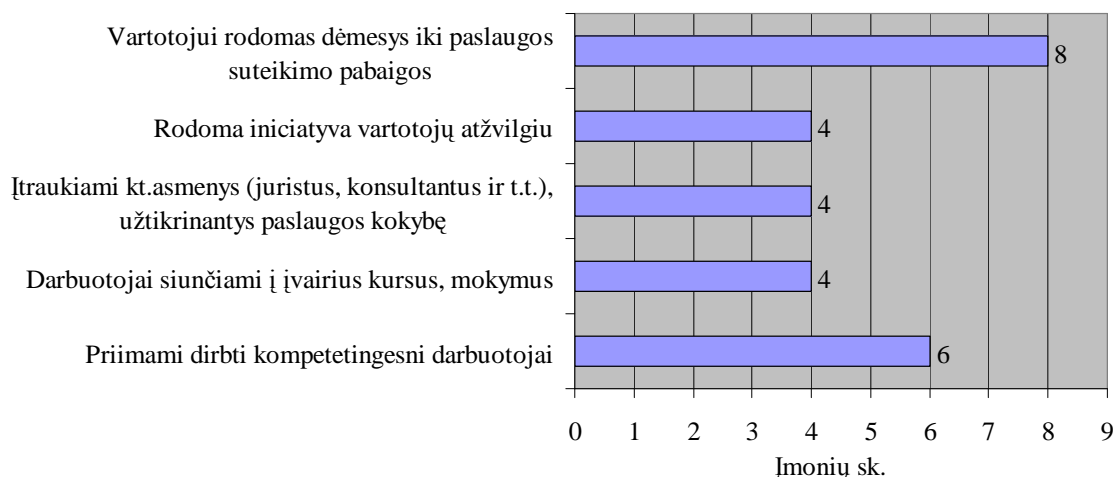
Šaltinis: sukurta autorės.

### 11 pav. Kaip bandote pritraukti daugiau vartotojų?

Kauno NT įmonių paklausus į kokius vartotojo poreikius kreipia dėmesį (25 kl.), 3 respondentės teigė, kad didžiausią savo dėmesį skiria tik svarbiausiems vartotojų poreikiams, 7 – kad įparstiniams. Specifiniams poreikiams NT įmonės dėmesio neskiria. Svarbiausius vartotojų poreikius tenkina Kauno NT įmonės, kurios naudoja diferenciacijos strategiją, įprastinius, bet ne būtinai pačius svarbiausius, poreikius stengiasi patenkinti kaštų lyderio strategiją naudojančios įmonės. O specifiniams poreikiams dėmesys neskiriamas, nes nei viena iš apklaustų Kauno NT įmonių nenaudoja fokusavimo strategijos.

Kauno NT įmonių per interviu buvo paklausta ar jos dažnai tobulina paslaugos teikimo procesą ir paslaugas (26 kl.). Tyrimo metu paaiškėjo, kad paslaugos teikimo procesą nuolat tobulina tik 2 iš 10 Kauno NT įmonių, kartais tobulina taip pat 2 įmonės, o retai tobulina net 6 apklaustos NT įmonės. Paslaugos teikimo procesą ir paslaugas įmonės tobulina retai, kadangi tai brangiai kainuoja. Vadinasi, tirtos NT įmonės remiasi kaštų lyderio strategija. Tos, kurios tobulinimu užsiima nuolat, neabejotinai naudoja diferenciacijos strategija.

Žinant, kad paslaugos teikimą ir paslaugas Kauno NT įmonės tobulina, tuo pačiu buvo bandyta išsiaiškinti kaip tą daro (27 ir 28 kl.). Interviu duomenys rodo, kad Kauno NT įmonės yra linkusios paslaugos teikimo procesą gerinti (12 pav.) vartotojui rodant dėmesį iki paslaugos suteikimo pabaigos (8 įmonės), primant dirbti kompetetingesnius darbuotojus (6 įmonės) arba siunčiant esamus darbuotojus į įvairius mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus (4 įmonės), taip pat į paslaugos teikimo procesą įtraukiant tokius papildomus asmenis kaip teisininkus, konsultantus (finansų, paskolų suteikimo klausimais) (4 įmonės) ir pan.



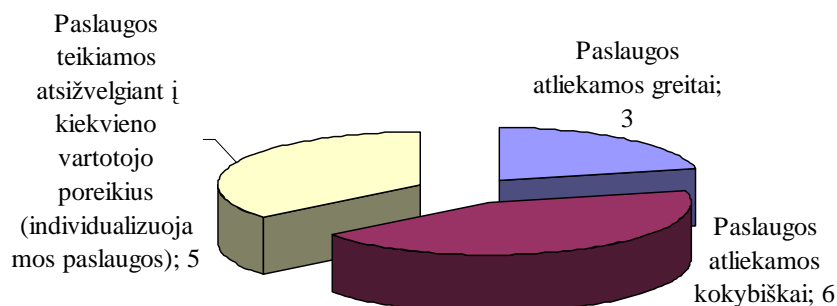
Šaltinis: sukurta autorės.

### 12 pav. Kaip tobulinate paslaugos teikimo procesą?

Antrinių duomenų analizės metu buvo rastas faktas, kad NT rinkoje vis mažėjant NT pardavimams geri ir patyrę vadybininkai tiesiog graibstomi, nes sugebėjimas pritraukti klientą laikomas didele vertybe. Ir nors DELFI (2008) kalbintų bendrovių atstovai sako, kad NT srities pardavimo vadybininkams keliami maždaug tokie patys reikalavimai kaip ir kitų sričių pardavimo vadybininkams, tačiau turintys teisinių žinių apie NT registravimą, pirkimą, teismus, susijusius su NT pirkimu ir pardavimu turi vertingą pranašumą, nes tenka sudarinėti sutartis ir atstovauti įmonei teismuose (City24, 2008). Tačiau reikia pasakyti, kad jei kandidatai tokių žinių ir patirties neturi, tai jie yra mokomi NT įmonėje. Remiantis antrinių duomenų analize, dar galima pasakyti, jog specialistai atkreipia dėmesį, kad didėjant konkurencijai tarp NT agentūrų, jaučiama didelė darbuotojų kaita ir dažnai darbuotojai bandomi vilioti iš konkurentų, jiems siūlant geresnes sąlygas, skatinant mokymais, didesniais komisiniais, karjeros perspektyvomis (City24, 2008). Tai, kad NT įmonės konkuruoja dėl vartotojų, atrodytų lyg ir natūralu – tai verslas, tačiau faktas, kad yra bandomi pervilioti darbuotojai, tau jau konkurencijos kraštutinumas, rodantis, kad NT įmonės daro bet ką, kad tik išliktų rinkoje ir pasiektų pelno. Tai persekiotojo strategijos bruožas.

Kalbant apie konkurenciją ir išlikimą nekilnojamojo turto rinkoje dar reikia pasakyti, kad kaip bebūtų, šioje rinkoje yra gausu ir nekompetingų NT vadybininkų, kurie toli gražu negali suteikti kokybiškų NT paslaugų. Televizijos „Balsas.lt“ tinklalapyje (2008) teigiama, kad stambiosios nekilnojamojo turto agentūros siekia, jog visi tarpininkai būtų atestuojami ir licencijuojami – taip esą nebeliktų nesąžiningų brokerių. Tačiau smulkieji agentai tokį siekį vadina noru monopolizuoti apimusią rinką ir užkelti kainas. Didžiąsias nekilnojamojo turto agentūras vienijančios asociacijos teigimu, Lietuva – viena iš keturių ES šalių, kuriose turto tarpininkų veiklos nereglamentuoja joks įstatymas. Asociacija sako, kad brokeriai turėtų būti atestuojami, gauti licenciją, taip pat pažymėjimą, kuris rodytų kvalifikaciją – pavyzdžiui, brokeris asistentas ar

brokeris ekspertas. Nekilnojamo turto brokeris taip pat turi turėti ir teisinių, ir notarinių žinių. Visos tos žinios reikalingos tam, kad būtų galima suteikti kvalifikuotą ir kokybišką paslaugą. Stambių nekilnojamojo turto agentūrų atstovai baksnoja į skaičius – esą 40 proc. visų sandorių sudaro nelegalūs agentai. (Balsas.lt, 2008) Tačiau tuo pat metu brokerių ir mažų nekilnojamojo turto agentūrų atstovai sako, kad stambieji tiesiog siekia atsikratyti konkurentų. Baiminamasi, kad bus įvestas stažas, specialybė, aukštojo mokslo apribojimai, licencijos mokestis – tada užsidarys visos smulkios NT įmonės. Liks 2–3 stambios agentūros, bus pakelti įkainiai žmonėms.



Šaltinis: sukurta autorės.

### 13 pav. Kaip tobulinate paslaugas?

Na o pačią paslaugą Kauno NT įmonės yra tobulina (28 kl.) jas teikiant kokybiškai (6 įmonės), paslaugos teikiamos atsižvelgiant į kiekvieno vartotojo poreikius (individualizuojant paslaugas), taip pat paslaugas stengiamasi suteikti kaip įmanoma greičiau (nepabloginant kokybės) (13 pav.). Kokybiškų paslaugų teikimas ir jų individualizavimas yra būdingas diferenciacijos strategijai.

Toliau dar labai svarbu detaliau pakalbėti apie pačią konkurenciją Kauno NT rinkoje. Nagrinėjant antrinius duomenis buvo rastas faktas, kad pilnėjantis bankų valdomo nekilnojamojo turto (NT) kraitis statybų bendrovėms kelia priešinfarktinę būseną. Jau dabar bankai siūlo pirkti butus ir namus palankesnėmis sąlygomis nei daugelis NT bendrovių. Pavyzdžiui, antrinė „DnB Nord“ banko bendrovė „DnB Nord būstas“ pastaruoju metu vis aktyviau prekiauja NT. Jos parduodamo gyvenamojo ploto kainos daugeliu atvejų kur kas patrauklesnės už NT bendrovių siūlomas kainas, net jeigu pastarosios skelbia taikančios nuolaidas. Dienraščio „Kauno diena“ žurnalistas, prisistatęs potencialiu pirkėju, iš „DnB Nord būsto“ čia pat sulaukė pasiūlymo dar sumažinti kainą – esą tam tereikia susitikti ir aptarti paskolos sąlygas. Be to, bankas siūlo išskirtines kreditavimo sąlygas, perkant namus ar butus iš savo antrinės įmonės. „DnB Nord būsto“ vadybininkė tariamam pirkėjui paaiškino, kad perkant būstą iš šios įmonės, bankas gali padaryti dideles nuolaidas kredito palūkanoms. Esą metinė palūkanų norma, atsižvelgiant į kliento finansinę būklę, gali būti sumažinta maždaug vienu procentiniu punktu. (Kauno diena, 2009) Taigi dabar jau

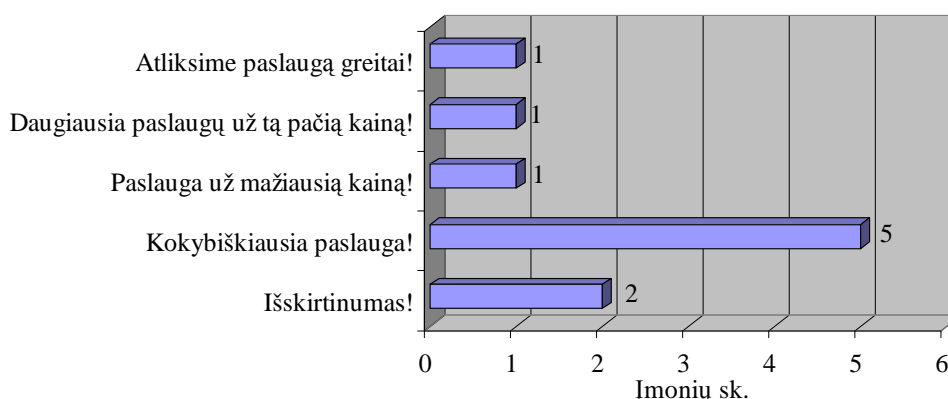
akivaizdu, kad konkurencija NT rinkoje vyksta ne tik tarp tiesioginių konkurentų, t.y. NT įmonių, tačiau rinkoje yra ir netiesioginių konkurentų, tokių kaip bankai. Taip pat visiškai aišku, kad bankai turi akivaizdų konkurencinį pranašumą – galimybę NT objektą parduoti pigiau (kartu geromis sąlygomis suteikiant paskolą) nei NT įmonės. Kauno NT įmonės, kaip jau buvo minėta anksčiau, pačių finansinių paslaugų neteikia, jos tik tarpininkauja su bankais pastariesiems teikiant kreditus. Todėl NT įmonėms norint išlikti konkurencinėje kovoje, reikia rasti naują būdą, kitą konkurencinį pranašumą – pranašesnę už bankų – kuris būtų patrauklus vartotojui. Tačiau naujų ginklų kovoje dėl NT rinkos išjudinimo rasti vis sunkiau net patyrusiems šios srities verslininkams. Sunkiau, bet nėra neįmanoma. Pavyzdžiui, A.Avulis, „Hanner“ tikina radęs dar vieną būdą kaip palengvinti NT sandorius, t.y. „Hanner“ tinklalapyje skelbiama, kad bendrovės vadovas susiderėjo su bankais, ir butų pirkėjams keliuose gyvenamųjų namų kvartaluose gali būti taikomos tik 3 proc. metinės palūkanos būsto kreditui (Kauno diena, 2009). Kitas pavyzdys yra toks, kad NT konsultacijų ir paslaugų bendrovė „OREM“ pradėjo teikti naują paslaugą – būsto nuomą su įsigijimo teise (Optimal Real Estate Management, 2008a). Ši paslauga turėtų tapti populiari visoje Lietuvoje, kadangi bankų skolinimo politika yra labai konservatyvi ir daugelis norinčiųjų įsigyti būstą, labai nenoriai ima kreditus iš bankų. Kalbant apie būsto nuomą su įsigijimo teise paslaugą reikia pasakyti, kad siūloma paslauga išsprendžia nepalankaus žmogui kreditavimosi banke problemas. Pirkėjas, nuomodamasis būstą su įsigijimo teise, apsidraudžia nuo kainų kritimo ir kilimo, todėl bet kuriuo atveju jis laimi. Taip pat sprendžiamas būsto finansavimo klausimas, nes palyginus su bankų reikalaujamu pradiniu įnašu, mokestis už teisę įsigyti būstą yra nedidelis. Pasak D. Verbylos (2008), ateityje, pirkėjui nusprendus įsigyti būstą, vis tiek reikės finansuoti būsto pirkimą, tačiau tikėtina, kad per metus kitus, finansavimas iš bankų taps liberalesnis ar pirkėjų finansinė padėtis stipresnė ir jie galės finansuoti būsto pirkimą paskola iš banko. Dar vienas papildomas privalumas būsto pirkėjui, kad jis neįsigijęs būsto gali jame pagyventi ir pamatyti visus jo privalumus ir trūkumus. Jeigu pasirodys jog būstas turi rimtų trūkumų, kurių nebuvo galima pamatyti apsilankius bute ar name keletą kartų, pirkėjas turės teisę būsto nepirkti. Jūratė Černiauskienė, UAB „OREM“ Tarpininkavimo departamento direktorė, nuomoje su įsigijimo teise išvelgia privalumų ir būsto pardavėjams, t.y. pardavėjas suteikdamas teisę ateityje įsigyti būstą, užsitikrina didesnę pinigų srautą. Pasak jos, tai ypač svarbu šiuo metu, kai daugelis vystytojų negali parduoti būstų net ir siūlydami įvairiausias akcijas ar dovanas. Pardavėjams ne mažiau svarbu, kad nuomininku tampa žmonės, kurie nori ateityje įsigyti būstą. (Optimal Real Estate Management, 2008a) Tokie nuomininkai dažniausiai atsakingiau eksploatuoja nuomojamą būstą.

Apibendrinant reikia pasakyti, kad NT įmonėms nereikia nuleisti rankų ir reikia stengtis būti išradingsiems. Šitoj vietoj įmonėms vertėtų pasinauti konkurencine „dziudo“ strategija, kurios esmė

yra ta, kad stipriausių konkurentų pranašumai gali būti paverčiami kliūtimis, ir tokiu būdu silpnesni konkurentai turi galimybę nugalėti stipriuosius.

Toliau pateikiami interviu metu gauti duomenys apie konkurenciją.

Kad būtų galima išsiaiškinti, ką akcentuoja Kauno NT įmonės siūlydamos savo paslaugas (14 pav.), jų buvo paklausta, koks yra kiekvienos iš jų šūkis (29 kl.). Reikia pasakyti, kad dominavo vienas atsakymas, kuris būdingas net 5 iš 10 NT įmonių, t.y. šūkis – „kokybiškiausia paslauga!”.



Šaltinis: sukurta autorės.

#### 14 pav. Koks yra Jūsų įmonės šūkis?

Taigi pagal Kauno NT įmonėms būdingus šūkius, galima teigti, kad daugiau nei pusė (7 įmonės) respondenčių naudojami diferenciacijos strategija, kadangi bando savo paslaugas diferencijuoti aukšta paslaugų kokybe ir išskirtinumu.

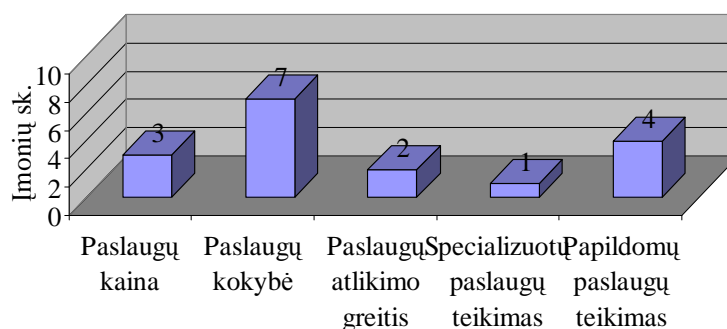
Interviu metu gauti duomenys (30 kl.) leidžia teigti, kad 4 Kauno NT įmonės daugiau dėmesio skiria vartotojui nei paslaugai (todėl ir poreikius bando išsiaiškinti nuolat – 22 kl.). Tačiau likusios 6 NT įmonės atsakė, jog jos skiria vienodai dėmesio tiek vartotojams, tiek teikiamoms paslaugoms. Tai, kad dėmesys skiriamas ir vartotojui, ir paslaugai – yra diferenciacijos požymis.

Interviu metu NT įmonių paklausus, kas joms yra svarbiausia teikiant NT paslaugas (31 kl.), daugiau nei pusė įmonių teigė, kad joms yra svarbiausia užtikrinti paslaugos kokybę (6 įmonės), suteikti paslaugą greičiau nei konkurentai (3 įmonės), užtikrinti vartotojų pasitenkinimą ir suteikti paslaugą pigiau nei konkurentai (po 2 įmonės). Antrinių duomenų analizė parodė (4 PRIEDAS), kad įmonės akcentuoja kokybiškų ir profesionalių paslaugų teikimą. Vadinasi, kadangi daugiau nei pusei NT įmonių svarbiausias uždavinys yra užtikrinti NT paslaugų kokybę, tai jos neabejotinai naudoja diferenciacijos strategiją. Įmonėms, siekiančioms paslaugą suteikti už mažiausią kainą, savaime suprantama, būdinga kaštų lyderio strategija.

Interviu metu buvo paklausta, ką Kauno NT įmonės laiko savo konkurenciniu pranašumu (32 kl.). Taigi 7 iš 10 įmonių teigė (15 pav.), kad jų konkurencinis pranašumas yra paslaugų kokybė, kitų 4 įmonių konkurenciniu pranašumu laikomas papildomų paslaugų teikimas, 3 įmonių



– paslaugų kaina. Tačiau būtina paminėti, kad dauguma (7 įmonės) apklaustų Kauno NT įmonių nurodė turinčios net po du konkurencinius pranašumus. Tai reiškia, kad rinkoje dar yra galimybių konkuruoti, kažkuo išsiskirti ir tokiu būdu išlikti konkurencinėje kovoje.



Šaltinis: sukurta autorės.

### 15 pav. NT įmonės konkurenciniu pranašumu laikoma?

Taigi Kauno NT įmonės paslaugų kainomis ir greitu paslaugų suteikimu, savo veiklą organizuoja pagal kaštų lyderio strategiją. NT įmonės, turinčios paslaugų kokybės, specializuotų paslaugų teikimo pranašumus naudoja diferenciacijos strategiją. Kalbant apie paslaugų kokybę, reikia pasakyti, kad buvo ieškoma informacijos antriniuose duomenų šaltiniuose. Nekilnojamojo turto skelbimų portale City24 rastame straipsnyje (2007), tema „Europėjame kainomis ar ir kokybe?“ teigiama, kad skundų dėl broko – mažėja, tačiau iki kokybės dar toli. Pasak Valstybinės teritorijų planavimo ir statybos inspekcijos viršininkės Gražinos Lygnugarienės, pastaruoju metu situacija gerėja – skundų dėl naujų daugiabučių smarkiai sumažėjo, o statytojai defektus ima šalinti nebesispyriodami (City24, 2007).

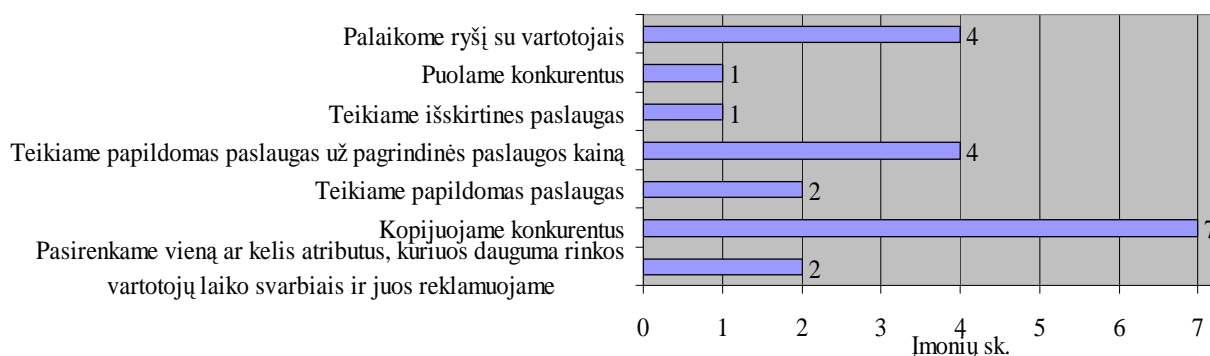
„Didmiesčiuose kainos aplenkė atlyginimus ir ekonomiką“, – teigė Saulius Vagonis, nekilnojamojo turto bendrovės UAB „Ober-Haus“ rinkodaros ir vertinimo skyriaus vadovas. O į klausimą, ar tokios kainos garantuoja ir kokybę, SEB Vilniaus banko NT finansavimo departamento direktorius U.Vipartas atsakė, kad: „Vienareikšmiško atsakymo nėra, reikėtų išskirti du segmentus: ekonominį ir aukštesnės klasės būstą. Kai statomas ekonominis būstas, visi statytojai, ar tai būtų vienadienė, ar gerai žinoma įmonė, stengiasi statyti kuo mažesnėmis sąnaudomis. Pardavimo kaina nėra didelė, todėl pelną reikia išgauti mažinant kaštus“. (City24, 2007) Beto reikia pasakyti, kad specialisto žiniomis, 90 procentų Lietuvos gyventojų perka ekonominį būstą. Tokius būstus įsigiję vartotojai nebūtinai negaus kokybiško būsto, nes tai priklauso nuo to, ar jį statė ir pardavė patikima ir pelniusi pripažinimą statybinė NT įmonė. Nes NT rinkoje ne tik Kaune, bet ir visoje Lietuvoje yra daug vienadienių įmonių, kurių prioritetuose kokybė tikrai neužima pirmaujančios vietos, todėl čia ir iškyla daugiausia kokybės ir kainos neatitikimų. Anot U.Viparto (2007), pelnas už kvadratinį

metrą ekonominiame segmente – vos keli šimtai litų, todėl, esą, varijuoti nėra paprasta. Kalbant apie prabangų segmentą, pelnas yra didesnis ir vystytojai gali daug daugiau dėmesio skirti kokybei.

Kad toks kainos ir kokybės santykis nėra adekvatus, vienareikšmiškai teigia ir UAB „Plienai“ generalinis direktorius G.Bartkevičius, kuris pataria vartotojams kiek tik įmanoma atidžiau rinktis NT vystytojus. Anot G.Bartkevičiaus (2007) „Tik tokiu būdu galima tikėtis, kad už sumokėtus pinigus gausite kokybišką produktą“ (City24, 2007). Sprendžiant šią problemą svarbią funkciją gali atlikti ir žiniasklaida, kuri gali informuoti visuomenę apie susidariusią situaciją, skatindama vartotojus daryti griežtesnę atranką – tik patys pirkėjai gali eliminuoti iš rinkos nesąžiningus žaidėjus ir tikėtis kokybės. Atsižvelgiant į visas išsakytas mintis, galima daryti išvadą, kad šiandien, nors interviu metu dauguma apklaustų įmonių ir sakėsi, jog orientuojasi į paslaugų kokybę, akivaizdu, kad jos dar turi kur stengtis ir tobulėti.

Taigi toliau interviu metu į klausimą „Ar stengiatės laikytis taktikos, panašios į konkurentų?“ (33 kl.), net 9 iš 10 apklaustų NT įmonių atsakė, kad jos laikosi panašios taktikos į konkurentų, ir tik 1 įmonė atsakė, kad ji rinkoje vadovaujasi savo nuožiūra, nesekdama, kokią taktiką naudoja konkurentai. Tai reiškia, kad Kauno NT įmonės plėtotodamos savo veiklą rinkoje naudojasi persekiotojo strategija, kadangi kopijuoja konkurentų veiklą. Tai, kuri nekopijuoja konkurentų, galima priskirti diferenciacijos strategiją.

Kauno NT įmonių interviu metu paklausus, kaip jos konkuruoja rinkoje su kitais savo varžovais (34 kl.), buvo gauti tokie rezultatai (16 pav.): 7 įmonės konkuruoja kopijuodamos kitus konkurentus, po 4 įmones konkuruoja teikdamos papildomas paslaugas už pagrindinės paslaugos kainą bei palaikydamos ryšį su vartotojais. Šis klausimas tik patvirtina ankstesnįjį, kuriame teigiama, kad NT įmonės naudoja persekiotojo strategiją.



Šaltinis: sukurta autorės.

### 16 pav. Kaip Jūsų įmonė konkuruoja?

Interviu metu Kauno NT įmonės nurodė, kad jų nuomone, nekilnojamojo turto rinkoje (35 kl.) vyrauja nuo 1 iki 4 NT įmonių-lyderių. Pusė apklaustų NT įmonių mano, kad rinkoje yra dvi įmonės lyderės. Taip pat remiantis antriniaus duomenimis, kuomet įvairiuose straipsniuose buvo

galima rasti įvairių pasisakymų, komentarų, galima daryti išvadą, kad NT rinkoje vyrauja 3 NT lyderės, kurios, ko gero, naudoja rinkos lyderio strategiją.

9 iš 10 Kauno NT įmonių interviu metu nurodė (36 kl.), kad jos seka NT rinkos lyderių veiklą ir teikiamas paslaugas. Todėl įmonių dar paklausus, kaip jos elgiasi, kai sužino, kad NT rinkos lyderis pradėjo teikti naują paslaugą (37 kl.), kuri yra sėkminga, 5 įmonės atsakė, kad jos nukopijuoja įmonės lyderės paslaugos pagrindinę mintį, bet naują paslaugą teikia savaip. Kitos 3 apklaustos įmonės teigė, kad jos bando teikti lygiai tokią pačią naują paslaugą, na ir dar 2 įmonės sakėsi teikiančios tokią pat, tik patobulintą paslaugą. Faktas išlieka tas pats, kad Kauno NT įmonės naudojasi sekėjo strategija, tačiau tos, kurios nukopijuoja tik pagrindinę mintį ir paslaugą teikia savaip, arba ją patobulina, čia galima išvelgti ir diferenciacijos strategijos bruožą.

Nagrinėjant antrinius duomenis, buvo rastas toks naujos paslaugos teikimo pavyzdys, kad NT konsultacijų ir paslaugų bendrovė „OREM“ įdiegė naują paslaugą, kuri leis NT pardavėjams gauti tikslesnę informaciją apie jų turto rinkos kainą. Potencialūs pirkėjai bendrovės interneto puslapyje siūlomus parduoti NT objektus galės įvertinti savo kaina ir laukti pardavėjų pasiūlymų. Pardavėjai, nustatydami savo turto kainą, dažnai remiasi kitų panašių objektų skelbimuose nurodytomis kainomis, tačiau nesidomi, kiek laiko tas objektas pardavinėjimas bei nežino, ar tuo objektu domėtasi. J.Černiauskienė, „OREM“ tarpininkavimo departamento direktorė, teigia, kad naujoji paslauga leis geriau įvertinti nekilnojamojo turto rinkos kainą ir ją koreguoti atsižvelgiant į potencialių pirkėjų pateiktus pasiūlymus. Na o pasak UAB „OREM“ direktoriaus D. Verbylos, jei pardavėjas, kuris savo nekilnojamojo turto objektą pardavinėja gana ilgai ir nesulaukia jokio pasiūlymo, matys penketą ar septynetą pirkėjų siūlymų parduoti už mažesnę kainą, didelė tikimybė, kad jis, atsižvelgęs į pasiūlymus, ir sumažins savo kainą. Tada potencialūs pirkėjai, kurie bus laukimo sąraše, bus informuoti apie galimybę įsigyti juos sudominusį nekilnojamą turtą už kainą, kurią jie sutinka mokėti. (Optimal Real Estate Management, 2008b) Pirkėjų pasiūlymus galės matyti tik „OREM“ darbuotojai bei pardavėjai, ir ši paslauga bus nemokama visiems, pasirašiusiems tarpininkavimo sutartis su bendrove. Pasak D.Verbylos (2008), ši naujovė turėtų tapti puikiu rinkos indikatoriumi, atspindinčiu realią padėtį Lietuvos nekilnojamo turto rinkoje (Optimal Real Estate Management, 2008b). Vadinasi galima samprotauti, kad tokią ar patobulintą paslaugą pradės teikti ir kitos NT įmonės, siekiančios neatsilikti nuo konkurentų.

Interviu metu taip pat paaiškėjo (38 kl.), kad visos išskyrus vieną įmonę pačios nesistengia sukurti naujų produktų ar paslaugų. Galima daryti išvadas, jog taip yra todėl, kad įmonės yra linkusios kopijuoti konkurentų veiksmus. NT įmonės tiesiog laukia kol konkurentai kažką sukurs, o tada viską vienaip ar kitaip nukopijuoja. Požymis, kad Kauno NT įmonės nėra linkusios pačios ką nors sukurti, leidžia manyti, kad jos tiesiog naudojasi atitinkamai sekėjo arba persekiotojo strategija, arba tiesiog naudoja kaštų lyderio strategiją, kurios tikslas yra pasiekti kuo mažesnių

kaštų. O papildomos NT paslaugos ar produkto kūrimas kaštus tik didina. Todėl NT įmonės naudodamos kaštų lyderio strategiją nekuria naujų NT paslaugų ar kitų produktų.

Kad būtų galima įsitikinti, kuri iš konkurencinių strategijų dominuoja, interviu metu buvo pateiktas klausimas „Jūsų manymu, įmonė, kurioje dirbate, labiau yra linkusi“ – gintis, pulti ar išlikti neutraliais konkurencinėje kovoje (39 kl.), atsakymai buvo tokie: 1 įmonė linkusi pulti konkurentus; 4 įmonės stengiasi gintis nuo konkurentų, o daugiausiai, t.y. net 5 įmonės stengiasi išlikti neutralios. Taigi tai vienintelei įmonei, kuri puola NT rinkoje esančius konkurentus, ir toms, kurios ginasi nuo konkurentų, galima priskirti diferenciacijos strategijos naudojimą, kadangi visos nesistengia mėgžioti konkurentų, o priešingai, stengiasi būti kitokiomis ir išsiskirti, na o toms, kurios yra neutralios konkurencinėje kovoje – sekėjo strategiją, kadangi tokios įmonės laiko atžvilgiu šiek tiek atsilieka nuo konkurentų ir jų strategija yra pasyvesnė.

Interviu metu dar buvo pateiktas klausimas „Ar bandote sukurti dirbtinas kliūtis konkurentams?“. Šių atsakymų metu paaiškėjo, kad ta Kauno NT įmonė, kuri prieš tai buvusiam klausime teigė, kad puola konkurentus, atsakė, jog ji bando konkurentams „pakišti pagali į ratus“. Kitos 6 NT įmonės teigė, kad jos nekuria dirbtinų kliūčių (tos, kurios neutralios konkurencinėje kovoje), na ir likusios 3 įmonės sakėsi, kad kartais kuria konkurentams dirbtinas kliūtis (tos NT įmonės, kurios ginasi nuo konkurentų). Kadangi buvo labai įdomu sužinoti, kokios gali būti tos dirbtinos kliūtys konkurentams, buvo atlikta antrinių duomenų analizė (interviu metu tokio atsakymo greičiausiai būtų nepavykę gauti net ir garantavus pašnekovams visišką anonimiškumą). Pavyko rasti tokį pavyzdį su antrašte „NT rinkoje - džunglių taisyklės?“, kuriame pasakojama, kad paaštrėjus konkurencijai tarp NT įmonių, kai kurios jų įtaria konkurentus, esą šie išlikti rinkoje stengiasi naudodami chuliganiškus kovos metodus. NT bendrovė „ŽIA valda real estate“ skundėsi, kad buvo sudarkyti jos reklaminiai standai. Bendrovės nuomone, tai galėjo būti konkurentų darbas. Kad standai tapo konkurencijos, o ne atsitiktinio chuliganiško išpuolio auka, rodo jų suniokojimo aplinkybės, t.y. standai buvo ne visiškai nuplėšti, o tik išpjautas juose nurodytas NT įmonės telefono numeris, be to, keliolika šalia kabojusių plakatų nebuvo paliesti. (Aruodas.lt, 2008) Reikia pastebėti, kad tai tik NT įmonės nuomonė. NT ekspertų manymu, lygiaverčiai konkurentai panašių priemonių nesigriebtų – tokiais darbais užsiimtų nebent smulkūs, nebesugebantys išsilaikyti rinkos dalyviai.

Žinant, kad dažniausiai apklaustos Kauno NT įmonės tik arba ginasi nuo konkurentų arba yra neutralios konkurencijos atžvilgiu, interviu metu pasirodė būtina paklausti, ar tiriamosios NT įmonės bendradarbiauja su konkurentais (41 kl.). Paaiškėjo, kad tik 1 Kauno NT įmonė yra pasirengusi visada bendradarbiauti su konkurentais, nes kitos 2 įmonės linkusios tai daryti tik kartais (kai tai pelninga), dar 3 įmonės bendradarbiauja iš vis labai retai, o net 4 iš 10 įmonių iš viso nelinkusios bendradarbiauti su konkurentais. Kalbant apie bendradarbiavimą, antrinių duomenų

analizės metu buvo užfiksuotas faktas, kad sparti NT rinkos plėtra Lietuvoje daro įtaką naujų būsto ir kitų objektų pasiūlos galimybių tobulinimui. Nekilnojamojo turto sektoriuje dirbančių agentūrų vadovai žino, jog bendradarbiavimas su konkurentais yra pelningas. Būtent todėl pirmą kartą Lietuvoje yra sukurta VISAS NT centralizuota duomenų bazė, skirta tik nekilnojamojo turto įmonių darbuotojams. Ją galima surasti internete adresu [www.visasnt.lt](http://www.visasnt.lt). Pagrindinis duomenų bazės principas yra „agentūra agentūrai“. Ne vienerius metus nekilnojamojo turto prekiaujančios agentūros žino ir supranta, kad kliento suradimas konkurento turimam objektui yra neatsiejama verslo dalis. VISAS NT duomenų bazė sukurta tam, kad palengvintų šią paiešką. Internete esanti informacija lengvai prieinama bet kuriuo metu. VISAS NT duomenų bazėje kaupiamų skelbimų skaičius nėra ribojamas, todėl jų galima skelbti, kiek reikia. Naudojantis šia duomenų baze galima tik registruotiems vartotojams. Užsiregistruoti galima tik gavus jau užsiregistravusio vartotojo kvietimą. Toks registracijos būdas buvo pasirinktas tam, kad duomenų baze galėtų naudotis tik tiesiogiai su nekilnojamojo turto susiję asmenys. Informacijos apie nekilnojamąjį turtą ir statybas, kuri pateikiama VISAS NT, nėra spaudos ar kituose interneto skelbimuose. Todėl ji nepasiekiamą mūsų klientams. Naudojantis šia sistema nekilnojamojo turto agentūrų darbuotojams nesudėtinga klientui pasiūlyti parduodamus ar statomus objektus bet kuriame Lietuvos mieste ar rajone. Daugelyje pasaulio šalių tokio pobūdžio sistemomis nekilnojamojo turto agentūros naudojasi jau ne vienerius metus, o Lietuvoje tai dar naujovė. (eSecurity.lt, 2009) Darosi akivaizdu, kad tokios duomenų bazės įdiegimas į NT rinką patvirtina faktą, jog geriausia konkurencija yra bendradarbiavimas tarp nekilnojamojo turto įmonių, kadangi tokiu būdu yra suvienijama NT įmonių turima informacija ir todėl vienoje vietoje galima rasti išsamių žinių apie visą Lietuvoje siūlomą nekilnojamąjį turtą.

Interviu metu taip pat buvo bandyta respondenčių paklausti ar jos turi partnerių (42 kl.). Rezultatai rodo, kad 4 Kauno NT įmonės turi po daug partnerių, o likusios 6 įmonės turi po keletą partnerių. Tai, kad NT įmonės yra linkusios bendradarbiauti su kitomis įmonėmis yra pagirtinas dalykas, kadangi yra gaunama abipusė nauda, t.y. abi bendradarbiaujančios pusės platina viena kitos vardą, pristato ir rekomenduoja paslaugas, o tai reiškia, kad daugiau vartotojų sužino apie kiekvieną iš šių įmonių ir padidėja tikimybė, kad vartotojas kreipsis dėl paslaugos. Tai būdas konkurentams užbėgti už akių ir vartotoją atsivilioti pas save. Tačiau partnerių turėjimą galima įvardinti kaip siekimą pasinaudoti rinkos lyderių išbandytais veiksmais NT rinkoje, todėl galima teigti, kad tirtoms Kauno NT įmonėms būdinga sekėjų strategija.

Apibendrinant visus gautus rezultatus, galima daryti išvadas, kad atlikto tyrimo metu, kuriame interviu buvo pagrindinis metodas informacijai gauti, o antrinių duomenų analizė buvo interviu papildantis metodas, buvo gauti akivaizdūs rezultatai, kad Kauno NT įmonės savo veiklą plėtoja naudodamos diferenciacijos strategiją. Šios strategijos naudojimą įtakoja ir įmonės veiklos

tipas, t.y. kad NT įmonės rinkai dažniausiai teikia ne produktus, o paslaugas. Nes konkuravimas prekėmis ir paslaugomis šiek tiek skiriasi dėl paslaugoms būdingų savybių, tokių neapčiuopiamumas, gamybos ir vartojimo vienovė, heterogeniškumas ir pan. Kadangi Kauno NT rinkoje vyrauja labai arši konkurencija, tai NT įmonėms nebelieka nieko kito, kaip tik naudotis diferenciacijos strategija, kurios dėka įmonėje yra priimami atitinkami sprendimai (susiję su paslaugomis, marketingu, rinkodara), leidžiantys išskirti NT įmonių teikiamas paslaugas iš konkurentų teikiamų paslaugų. Tyrimo metu buvo atskleisti tokie Kauno NT įmonių diferenciacijos strategijai būdingi veiksmai, kaip pvz., visos NT įmonės užsiima papildomomis veiklomis ir turi galimybę teikti papildomas (diferencijuotas) paslaugas (patarimai investicijų klausimais, namų projektų teikimo, statybos ir remonto, turto valdymo paslaugos), aptarnauja didelius rinkos segmentus, ginasi nuo konkurentų, išskirtinai akcentuoja teikiamų NT paslaugų unikalumą, kokybę, vertę (papildomai įrengiant parkavimosi vietas ar vaikų žaidimo aikštes), nuolatos tobulina paslaugos teikimo procesą ir paslaugas, jas individualizuoja, todėl teikia didesne kaina, stengiamasi tenkinti pačius svarbiausius vartotojų poreikius, taip pat įmonės stengiasi būti arčiau vartotojų, nekopijuoja konkurentų arba jei nukopijuoja, tai tik pagrindinę mintį, tačiau paslaugas teikia savaip, kad jos išsiskirtų iš konkurentų analogiškų paslaugų.

Kitos dvi mažiau dominavusios konkurencinės strategijos yra kaštų lyderio ir persekiotojo strategijos. Kaštų lyderio strategija Kauno NT rinkoje pasireiškė šiais bruožais: Kauno NT įmonės užsiima įvairiomis kitomis veiklos sritimis (namų projektų, finansinėmis paslaugomis), šių sričių įvairovė ir įmonių veikimas įvairaus dydžio rinkose, NT įmonėms suteikia galimybę pasiekti kaštų pranašumą, todėl jos teikia NT paslaugas mažesne kaina nei konkurentai, taip pat NT įmonės ieško pigesnių resursų veiklos plėtojimui (reklama nemokamuose internetiniuose portaluose, įmonės tinklalapiuose, pigesnių biuro patalpų nuoma, pačios apmoko darbuotojus ir kt.), nekuria naujų paslaugų, stengiasi patenkinti įprastinius vartotojų poreikius, paslaugos teikimo procesą ir paslaugas tobulina retai (nes tai reikalauja nemažai investicijų).

Kalbant apie persekiotojo strategiją, Kauno NT įmonės pasižymėjo tokiais persekiotojo strategijos bruožais kaip bandymu plėsti užimamą rinkos dalį, užimti naujas rinkas (NT įmonės teikia paslaugas kituose Lietuvos miestuose ir netgi užsienyje), kopijuoja konkurentus nustatant kainas, marketingo veiksmus ir, svarbiausia, teikiamas paslaugas, taip pat bando pervilioti darbuotojus pas save siūlant jiems geresnes darbo sąlygas, pačios nėra linkusios kurti ką nors nauja, nes renkasi lengvesnį būdą – konkurentų kopijavimą.

Mažiausiai atskleista konkurencinė strategija tapo sekėjo strategija, kuriai priskiriami tokie Kauno NT rinkos požymiai: konkurentų veiklos ir paslaugų kopijavimas su bandymu diferencijuoti paslaugas, tačiau kopijavimas yra pasyvesnis nei persekiotojo strategijos atžvilgiu, todėl Kauno NT įmonės konkurencinėje kovoje ir yra neutralios.

Kitų teorijoje aptartų konkurencinių strategijų požymių atliekant tyrimą nebuvo rasta.

Dar labai svarbu akcentuoti, kad Kauno NT rinkoje iš visų 10 apklaustų NT įmonių nei vienai negalima priskirti konkrečios vienos konkurencinės strategijos, kadangi vieni atsakymai buvo būdingi vienai konkurencinei strategijai, o tuo tarpu kiti atsakymai atspindėjo jau kitą strategiją. Turbūt kelių konkurencinių strategijų naudojimas padeda Kauno NT įmonėms lengviau įgyti konkurencinį pranašumą ir taip išlikti konkurencinėje kovoje. Tereikia įmonių vadovams nenuleisti rankų ir bandyti kurti naujas paslaugas ar produktus, siekti eiti į naujas rinkas, plėsti veiklą, diegti naujoves

## IŠVADOS

1. Generalinės strategijos skirstomos į žemų kaštų, diferenciacijos ir fokusavimo strategijas. **Žemų kaštų** įmonė sugeba pasiekti mažiausių kaštų savo veiklos šakoje, tokiu būdu užsitikrina ilgalaikį konkurencinį pranašumą prieš savo konkurentus, todėl parduoda standartinį produktą, ir už vidutinę kainą. **Diferenciacija** remiasi rinkos segmentacija, kuri padeda nustatyti specifines klientų grupes, nevienodai reaguojančias į organizacijos konkurencijos strategiją. Specifinės klientų grupės yra pasiryžusios mokėti didesnę kainą už produktą, kuris yra tikslingai orientuotas į tos grupės reikmių tenkinimą. Pagal **fokusavimo** strategiją įmonė koncentruoja veiklą į tam tikrą specifinę rinkos dalį, kurioje konkurencinis pranašumas įgyjamas siūlant šiai rinkos nišai specialiai sukurtą produktą. Fokusavimo strategija gali būti dviejų krypčių: fokusavimo į kaštus ir fokusavimo į diferenciaciją strategijomis.

Pagal užimamą rinkos dalį skiriamos lyderio, persekiotojų, sekėjų ir nišos užpildytojų strategijos. **Lyderį** galima išskirti daugumoje rinkų, kadangi paprastai viena įmonė gerokai išsiskiria iš konkurentų ir užima didžiausią rinkos dalį. Pagrindinis **persekiotojo** bruožas yra tas, kad jis turi visas galimybes tapti lyderiu, kai tik susiklostys palankios aplinkybės. Persekiotojas yra pakankamai stiprus ir gali naudoti ne ką menkesnį už lyderio konkuravimo variantų arsenalą. Jie gali remtis lyderio idėjomis ir kurti tobulesnes prekes už mažesnę kainą. **Sekėjai** būna dvejopi: vieni nusižiūri pagrindines idėjas ir daro tą patį, ką ir lyderis, o kiti tiesiogiai kopijuoja viską, kas susiję su lyderio produktais, marketingo veiksmais, bandydami parduoti prekę lyderio vardu (nelegaliai). **Nišas užpildančių** įmonių veiklos pagrindas yra specializacija. Šios įmonės sugeba prisitaikyti prie specifinių nedidelių rinkos segmentų poreikių, todėl jų pardavimo apimtys dėl tikslinės rinkos mažumo nebūna didelės, tačiau jos dažnai dirba labai pelningai. Pelną užtikrina tai, kad didesni konkurentai beveik nesidomi mažais segmentais, todėl tiesioginė konkurencija su jais beveik nevyksta. Na o kita strategija, vadinama „**džiudo**“, naudojama siekiant tapti lyderiu. Ši strategija teikia pirmenybę igūdžiams, o ne įmonės dydžiui ar jėgai, todėl stengiamasi stipresnio konkurento jėgą panaudoti prieš jį patį.

2. Pagrindiniais autoriais, tyrusiais nekilnojamojo turto konkurencines strategijas, laikomi Bas P. Singer, Bart A.G. Bossink, Herman J.M. Vande Putte, nustatę ryšį tarp bendrųjų konkurencinių strategijų ir NT strategijų. Ne mažiau svarbūs autoriai yra Amy Risch Rodie, Charles L.Martin, kurie įnešė indėlį į konkurencijos tyrimą paslaugų sektoriuje, nurodydami kaip galima įgyti konkurencinį pranašumą teikiant paslaugas.

3. Tyrimo tikslas atskleisti buvo pasirinkti du metodai – interviu, kaip pagrindinis metodas reikalingai informacijai gauti, ir antrinių duomenų analizė papildomai informacijai gauti. Tikslinę grupę sudarė 10 Kauno NT įmonių, iš kurių vadovų buvo imti interviu. Interviu duomenis



papildžius antriniais duomenimis buvo gauti reprezentatyvūs rezultatai, kurie parodė, kad Kauno NT rinkoje dominuoja viena iš generalinių konkurencinių strategijų, t.y. diferenciacijos strategija. Kauno NT rinkoje įvardinti tokie diferenciacijos požymiai kaip dideli NT įmonių aptarnaujami segmentai, išskirtinis NT paslaugų išskirtinumo ir kokybės akcentavimas, vertės vartotojui kūrimas teikiant papildomas, diferencijuotas paslaugas ir kt. Taip pat ryškios įvardintos strategijos Kauno NT rinkoje buvo kaštų lyderio (bendrosios strategijos) ir persekiotojo strategijos (stretegijos pagal užimamą rinkos dalį). Mažiausiai išvelgtų bruožų tirtoje rinkoje buvo iš sekėjo strategijos. Tyrimo rezultatai parodė, kad nei viena iš tirtų Kauno NT įmonių nenaudoja tik vienos konkurencinės strategijos – jos linkusios taikyti kelias konkurencines strategijas, tokiu būdu bandydamos įgyti konkurencinį pranašumą.

## **SANTRAUKA (ANGLŲ KALBA)**

NARIŪNAITĖ, Edita. (2009) *Competitive Strategies of Real Estate Companies*‘. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 60 p.

### **SUMMARY**

Practical and theoretical knowledge gained during studies period are used to write this work, which is called “Competitive Strategies of Real-Estate Companies’ ”. The purpose of work is to find out what competitive strategies are used by the real estate companies’.

The first part of the work presents theoretical aspects of competitive strategies, including corporate competitive strategies, also other competitive strategies of companies’ such as competitive strategies of companies’ by the part of market they take.

In the second part of the work there is represented results of previous research, where various authors analyse competition and competitive strategies in real estate market.

The third section shows the way, how the research was organised, presents methods of research and also there you can find practical information (findings of research) about the competition and competitive strategies, that are used of real estate companies operating in the market of Kaunas.

The last section represents conclusions of the work, which shows that differentiation strategy is the most dominating competitive strategy in the market of real estate in Kaunas.

The size of the work is 60 leaves, there are represented 3 tables and 16 pictures.

Key words: Real-Estate, competitive strategies.

## LITERATŪRA

1. BAACK, Daniel W., BOGGS, David J. (2008) *The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets*. International Journal of Emerging Markets, Vol.3 No.2, 2008
2. BALOČKAITĖ, Rasa. (2008) *Socialinės teorijos ir tyrimo metodai : mokymo priemonė*. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas, p. 83
3. BAS P. Singer; BART, A.G. Bossink; VANDE PUTTE, Herman J.M.. (2007) *Corporate real estate and competitive strategy*. Journal of Corporate Real Estate, Vol.9 No 1.
4. *Centralizuota nekilnojamo turto duomenų bazė* [interaktyvus] (2009). eSecurity.lt [žiūrėta 2009 m. balandžio 20 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.esecurity.lt/article/1831.html>>
5. *Europėjame kainomis ar ir kokybe?* [interaktyvus] (2007). City24, [žiūrėta 2008 m. balandžio 20 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.city24.lt/client/city24client?&pageId=15&objId=NewsObject&stateId=NewsCategory&eventId=NewsArticleEvent&articleId=47111>>
6. LONG, Fu. (2001) *A Differentiation Focus Strategy Provoked by Changing Environments: The American Life Insurance Industry Approaching Asian Americans*. Management Research News, Vol. 24 No 1/2 2001
7. *Gyvenamojo būsto rinka – atgrąši, komercinė – viliojanti?* [interaktyvus] (2008). Nekilnojamojo turto skelbimų portalas – City24 ir naujienų tinklapis Delfi, [žiūrėta 2008 m. balandžio 20 d.] Prieiga per Internetą: <<http://city24.delfi.lt/delfi/city24client;jsessionid=DEAC0FF4A168D30C9DAE2E3553F7CAF2?rnd=457077&pageId=1114&objId=NewsObject&stateId=NewsCategory&eventId=NewsArticleEvent&articleId=48254>>
8. GUŠČINSKIENĖ, Jūratė. (2004) *Taikomojo sociologija: mokomoji knyga*“ Kaunas: Technologija, p. 94
9. YOFFIE, David B.; KWAK, Mary. (2002) *Judo Strategy: Turning Your Competitors' Strength to Your Advantage*
10. JUCEVIČIUS, Robertas. (1998) *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 456 p.
11. *Krintančios kainos smukdo NT pasiūlą* [interaktyvus] (2009). MarketNews – Rinkos naujienos, [žiūrėta 2009 m. kovo 30 d.] Prieiga per Internetą: <[http://www.marketnews.lt/naujiena/krintancios\\_kainos\\_smukdo\\_nt\\_pasiula](http://www.marketnews.lt/naujiena/krintancios_kainos_smukdo_nt_pasiula)>
12. LUOBIKIENĖ, Irena. (2006) *Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, p. 121

13. MASILIONIS, Rytis. (2007) *Nekilnojamojo turto įmonės nori pačios atlikti naujų butų apdailą ir mažinti garantijas*. [interaktyvus]. Žurnalas „Statyba ir architektūra“, [žiūrėta 2009 m. sausio 28 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.aruodas.lt/index.php?mod=News&act=NewsPost&id=468&lng=Lt>>
14. *Nekilnojamojo turto rinką agresyviai užkariauja bankai* [interaktyvus] (2009). Dienraštis „Kauno diena“, [žiūrėta 2009 m. balandžio 15 d.] Prieiga per Internetą: <<http://kauno.diena.lt/dienrastis/priedai/namai/nekilnojamojo-turto-rinka-agresyviai-uzkariauja-bankai-205608>>
15. *NT agentūros siekia išvalyti rinką nuo „juodųjų“ brokerių* [interaktyvus] (2008). Balsas.lt televizijos tinklalapis, [žiūrėta 2009 m. sausio 28 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.balsas.lt/naujiena/186069/nt-agenturos-siekia-isvalyti-rinka-nuo-juoduju-brokeriu/rubrika:naujienos-verslas-nekilnojamasturtas>>
16. *NT pardavimo vadybininkų paklausa auga* [interaktyvus] (2008). **Nekilnojamojo turto skelbimų portalas** – City24, [žiūrėta 2008 m. balandžio 20 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.city24.lt/client/city24client;jsessionid=15B263ED648428CF935DCC0427F30073?&pageId=15&objId=NewsObject&stateId=NewsCategory&eventId=NewsArticleEvent&articleId=47935>>
17. PETTINGER, Richard. (2004) *Contemporary strategic management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p.520.
18. PORTER, Michael E. (1998) *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. Hampshire: Macmillan Business, p. 855.
19. *Porter's Generic Strategies. Choosing Your Route to Competitive advantage* [interaktyvus] (2008). MindTools – Essential skills for an excellent career. [žiūrėta 2008 m. lapkričio 20 d.] Prieiga per Internetą: <[http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_82.htm)>
20. POWERS, Thomas L., HAHN, William. (2003) Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. (p. 22) (The International Journal of Bank Marketing, Vol. 22, No 1. 2004, p. 43-64)
21. PRAJOGO, Daniel I. (2007) *The relationship between competitive strategies and product quality*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 107 No. 1
22. *Prieš įsigyjant būstą, galima jį „prisijaukinti“* [interaktyvus] (2008a). Optimal Real Estate Management - OREM - (2008a). [žiūrėta 2009 m. sausio 28 d.] Prieiga per Internetą: <<http://test.orem.lt/naujienos/Imones-naujienos/46/prie-sigyjant-b-st-galima-j-prisijaukinti->>>
23. *Rinkos indikatorius – pirkėjų siūloma kaina* [interaktyvus] (2008b). Optimal Real Estate Management – OREM, [žiūrėta 2009 m. sausio 28 d.] Prieiga per Internetą: <<http://test.orem.lt/naujienos/Imones-naujienos/55/rinkos-indikatorius-pirk-j-si-loma-kaina->>>

24. RISCH RODIE, Amy, MARTIN, Charles L. (2001) *Competing in the service sector*. The International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.7 No 1. 2001, p. 5-21
25. SAVULIONYTĖ, Valdonė. (2008) *NT rinkoje - džunglių taisyklės?* [interaktyvus]. Aruodas – Nekilnojamojo turto skelbimų portalas, [žiūrėta 2009 m. sausio 28 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.aruodas.lt/index.php?lng=Lt&mod=News&act=NewsPost&id=816>>
26. *Strateginis valdymas III dalis. Organizacinė strategija* [interaktyvus] (2007). Hexacon Baltija, [žiūrėta 2007 m. lapkričio 20 d.] Prieiga per Internetą: <[http://www.hexacon.lt/straipsniai/publikacijos/rasa\\_3](http://www.hexacon.lt/straipsniai/publikacijos/rasa_3)>
27. THOMAS L.Powers; WILLIAM Hahn. (2003) *Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance*.
28. VALACKIENĖ, Asta; MIKĖNĖ Svajonė. (2008) *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika : vadovėlis*. Kaunas: Technologija, p.202.
29. VASILIAUSKAS, Aleksandras. (2002) *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, p. 383.
30. *Verslo strategijos* [interaktyvus]. Klientai.lt, [žiūrėta 2009 m. sausio 05 d.] Prieiga per Internetą: <[http://www.klientai.lt/verslo\\_strategijos.html](http://www.klientai.lt/verslo_strategijos.html)>
31. WHITE, Colin. (2004) *Strategic management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004, p.840.
32. WIT, Bob de. (2005) *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage: text and reading*. London: Thomson, p. 469.

## PRIEDAI

|  |    |
|--|----|
| 1 PRIEDAS .....  | 71 |
| INTERVIU KLAUSIMYNAS .....   | 71 |
| 1 PRIEDAS (TĘSINYS) .....  | 72 |
| INTERVIU KLAUSIMYNAS .....   | 72 |
| 1 PRIEDAS (TĘSINYS) .....  | 73 |
| INTERVIU KLAUSIMYNAS .....   | 73 |
| 3 PRIEDAS .....  | 81 |
| KAUNO NT ĮMONIŲ SVETAINIŲ FRAGMENTAI „APIE MUS“, „PASLAUGOS“ ..... | 81 |
| 3 PRIEDAS (TĘSINYS) .....  | 82 |
| KAUNO NT ĮMONIŲ SVETAINIŲ FRAGMENTAI „APIE MUS“, „PASLAUGOS“ ..... | 82 |
| 4 PRIEDAS .....  | 83 |
| KAUNO NT ĮMONIŲ SVETAINIŲ FRAGMENTAI „PARTNERIAI“ .....            | 83 |
| 5 PRIEDAS .....  | 84 |
| ANTRINIŲ DUOMENŲ ANALIZĖS ŠALTINIAI .....                          | 84 |
| 5 PRIEDAS (TĘSINYS) .....  | 85 |
| ANTRINIŲ DUOMENŲ ANALIZĖS ŠALTINIAI .....                          | 85 |

## INTERVIU KLAUSIMYNAS

Esu VU Kauno humanitarinio fakulteto magistro 2 kurso studentė ir atlieku tyrimą tema „Nekilnojamojo turto įmonių konkurencinės strategijos“. Šio anoniminio tyrimo metu tikiuosi sužinoti kaip Jūs organizuojate įmonės veiklą, kuri padeda Jums konkuruoti su kitomis įmonėmis. Užtikrinu, kad interviu metu gauti atsakymai bus panaudoti tik rašant baigiamąjį magistro darbą.

**Pirmiausiai, norėčiau susipažinti su Jūsų įmone ir jos veikla, todėl pateiksiu keletą bendrų klausimų:**

1. Sakykite, kiek Jūsų įmonėje dirba darbuotojų (įskaitant visus padalinius)?
2. Kokia yra Jūsų įmonės pagrindinė veiklos sritis?
3. Ar užsiimate kitomis papildomomis veiklos sritimis? Kokiomis?
4. Labai įdomu sužinoti, kokio dydžio rinkoje plėtojate įmonės veiklą?
5. Įmonės veiklos sėkmei įtakos turi tikslų turėjimas. Sakykite, koks yra Jūsų įmonės pagrindinis tikslas?
6. Kokias įmonės teikiamas paslaugas laikote pagrindinėmis?  
(Tarpininkavimo paslaugas / NT pirkimo ir pardavimo paslaugas / NT statybų ir pardavimo paslaugas / \_\_\_\_\_ )
7. Kiek NT rinkos segmentų aptarnaujate?
8. Dar, prašau pasakykite, į kokio dydžio rinkos segmentus orientuojatės teikdami pagrindines NT paslaugas?
9. Ar stengiatės įeiti į naujas rinkas? (pvz., statybų sektorius, paskolų rinka, eksterjero/interjero ar kraštovaizdžio formavimo paslaugų rinka)

Toliau norėčiau pateikti Jums klausimų, susijusių su Jūsų įmonės teikiamomis paslaugomis.

Galiu spėti, kad dauguma NT įmonių teikia panašias standartines paslaugas.

10. Sakykite, ar Jūs taip pat koncentruojatės į bazinį produktą/paslaugą, atsisakydami papildomų paslaugų? Taip / Ne

Jeigu atsakymas „Ne“:

11. Išvardinkite, kokias papildomas paslaugas teikiate?

12. Dar norėčiau sužinoti, ar siūlote išskirtines paslaugas?

13. Jeigu taip, kokias?

14. Ar siūlote diferencijuotas – įvairios kokybės ir įvairių kainų – paslaugas?

15. Galbūt teikiate specializuotas paslaugas? Kokias?

16. Sakykite, koku būdu „parduodate“ paslaugas?

Patys ieškote klientų / Klientai kreipiasi pas Jus / Turite partnerių, kurie siūlo Jūsų paslaugas / \_\_\_\_\_

**INTERVIU KLAUSIMYNAS**

**Dabar trumpai pabandykite aptarti Jūsų įmonės patiriamus kaštus bei paslaugų kainas.**

**17. Pirmiausiai norėčiau sužinoti, ar ieškote pigesnių resursų veiklos plėtojimui?**

**18. Jeigu taip, tai kokius naudojate kaštų pranašumų šaltinius? Pvz:**

- reklamą nemokamuose internetiniuose portaluose
- reklamą pigiausiuose internetiniuose portaluose, laikraščiuose;
- apmokote darbuotojus patys (nesiunčiat į brangius mokymo kursus)
- neapmokate darbuotojams mobiliojo telefono sąskaitų, kuro išlaidų;
- nuomojatės pigesnes biuro patalpas;
- \_\_\_\_\_

**19. Kokia yra Jūsų įmonės standartinių paslaugų kaina lyginant su analogiškomis konkurentų paslaugomis? (Mažesnė, didesnė nei konkurentų, ar tokia pati?)**

**20. Kuo remiantis nustatote teikiamų paslaugų kainas/įkainius?**

**Ačiū už atsakymus apie paslaugų kainas. Toliau norėčiau pakalbėti apie vartotojus.**

**21. Sakykite, ar Jūsų įmonė stengiasi būti arčiau vartotojų? (Taip/ Ne)**

**22. Ar stengiatės išsiaiškinti vartotojo poreikius ir kaip dažnai tai darote?**

**23. Ar stengiatės koku nors būdu sumažinti vartotojo kaštus ir didinti jo gaunamą naudą?**

**24. Koku būdu bandote pritraukti daugiau/naujų vartotojų?**

**25. Į kokius vartotojo poreikius kreipiate didžiausią dėmesį?**

Tik į svarbiausius / Įprastinius / Specifinius

**26. Ar dažnai tobulinate paslaugos teikimo procesą ir paslaugas?**

**27. Kaip tobulinate paslaugos teikimo procesą?**

**28. Kaip tobulinate paslaugas?**

**Na ir galiausiai pakalbėkime apie konkurenciją NT rinkoje.**

**29. Sakykite, kuris iš paminėtų šūkių Jums tinka labiausiai? Pvz:**

- Išskirtinumas!
- Kokybiškiausia paslauga!
- Paslauga už mažiausią kainą!
- Daugiausia paslaugų už tą pačią kainą!
- Atliksime paslaugą greitai!

**30. Kam teikiate didesnę dėmesį – paslaugai, vartotojui (gal abiem vienodai)?**

**31. Kas Jūsų įmonei yra svarbiausia teikiant NT paslaugas?**

**32. Kiekviena įmonė stengiasi įgyti konkurencinį pranašumą. Sakykite, koks yra Jūsų įmonės įgytas konkurencinis pranašumas? Pvz:**



INTERVIU KLAUSIMYNAS

**33. Ar stengiatės laikytis tokios konkurencinės taktikos, kokią naudoja dauguma konkurentų?**

**34. Kaip Jūs konkuruojate NT rinkoje? Na pvz., kaina, kokybe ar kaip?..**

**35. Jūsų nuomone, ar yra NT rinkoje įmonių – lyderių? Jei taip, tai kiek?**

**36. Ar sekate įmonės (-ių) – lyderės (-ių) veiklą, jų teikiamas paslaugas?**

**37. Įsivaizduokite, kad NT rinkos lyderis pradėjo teikti naują paslaugą, kuri labai sėkminga. Kokie būtų Jūsų veiksmai? Pvz:**

- Bandote teikti lygiai tokią pačią paslaugą;
- Nukopijuojate paslaugos pagrindinę mintį, bet ją teikiate savaip;
- Teikiate tokią pačią, tik patobulintą paslaugą;
- Neteikiate tokios paslaugos, nes turite kitokių konkurencinių pranašumų;
- Nekreipiate į tai dėmesio.

**38. Ar bandote patys sukurti naujus produktus ar paslaugas?**

**39. Jūsų manymu, įmonė, kurioje dirbate, labiau yra linkusi - „Pulti“ konkurentus, gintis nuo konkurentų, ar stengiatės konkurencinėje kovoje išlikti neutralūs?**

**40. Ar bandote konkurentams sukurti dirbtinų kliūčių?**

**41. Labai įdomu, sakykite, ar bendradarbiaujate su konkurentais? Ir kaip dažnai?**

**42. Na ir paskutinis klausimas Jums. Sakykite, ar turite partnerių ir kiek?**

Nuoširdžiai dėkoju Jums už kantrybę ir išsamius atsakymus. Sėkmės kovoje su konkurentais ir geros Jums dienos.

## Interviu rezultatų suvestinė

|   | 1 jm. | 2 jm. | 3 jm. | 4 jm. | 5 jm. | 6 jm. | 7 jm. | 8 jm. | 9 jm. | 10 jm. | Iš viso |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|---------|
| <b>1.Kiek Jūsų įmonėje (įskaitant visus padalinius) dirba darbuotojų:</b> |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |         |
| 6-10  | x     |       |       |       |       |       |       | x     |       | x      | 3       |
| 11-25   |       | x     | x     | x     | x     | x     | x     |       | x     |        | 7       |
| 26-50   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |         |
| <b>2.Įmonės pagrindinė veiklos sritis:</b>                                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |         |
| NT operacijos (tarpininkavimas, pirkimas, pardavimas, nuoma)              | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x      | 10      |
| <b>3.Kokios yra papildomos veiklos sritys?</b>                            |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |         |
| NT operacijos užsienyje   |       |       |       |       |       | x     |       |       |       |        | 1       |
| NT objektų statyba  |       | x     | x     | x     |       |       |       |       |       |        | 3       |
| Investicinių projektų vystymas  | x     | x     |       | x     |       | x     |       |       | x     |        | 5       |
| Tarpininkavimas teikiant kreditus   | x     |       |       | x     | x     |       | x     |       |       | x      | 5       |
| Geodeziniai matavimai   |       |       | x     |       |       |       |       |       |       |        | 1       |
| Turto vertinimo paslaugos   |       |       |       |       |       |       |       | x     | x     |        | 2       |
| Kraštovaizdžio, želdinimo paslaugos                                       | x     |       |       |       |       |       |       |       |       |        | 1       |
| <b>4.Įmonės veikla plėtojama:</b>   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |         |
| Lietuvos ir užsienio mastu  |       |       |       |       |       | x     |       |       |       |        | 1       |
| Visoje Lietuvoje  |       | x     |       |       |       |       | x     |       |       |        | 2       |
| Didžiuosiuose Lietuvos miestuose  |       |       | x     |       |       |       |       |       | x     |        | 2       |
| Kaune (rajone)  | x     |       |       | x     | x     |       |       | x     |       | x      | 5       |
| <b>5.Koks yra Jūsų įmonės tikslas?</b>                                    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |         |
| Pelnas  | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x     | x      | 10      |
| Sukurti vartotojui vertę  |       |       |       | x     |       |       |       |       |       |        | 1       |
| Siekti mažiausių kaštų  |       | x     | x     |       |       |       | x     |       | x     | x      | 5       |
| Padidinti užimamą rinkos dalį   | x     |       |       |       |       | x     |       |       |       |        | 2       |
| Išlaikyti esamą rinkos dalį   |       |       |       |       |       |       |       | x     |       |        | 1       |

## INTERVIU REZULTATŲ SUVESTINĖ

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| <b>6.Kokias pagrindines NT paslaugas teikiate?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Tarpininkavimo  | x |   |   |   | x | x | x | x | x | x | x | 7  |
| Perkate ir parduodate NT  |   |   |   |   |   | x |   |   |   | x |   | 2  |
| Statote ir parduodate NT  |   | x | x | x |   |   |   |   |   |   |   | 3  |
| <b>7.Kiek NT rinkos segmentų aptarnaujate?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Visus   | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 10 |
| <b>8.Į kokio dydžio rinkos segmentus orientuojasi įmonės?</b>                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Didelius  |   | x |   | x |   | x | x |   |   |   |   | 4  |
| Vidutinius  | x |   | x |   | x |   |   |   | x | x | x | 6  |
| <b>9.Ar stengiatės įeiti į naujas rinkas?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Taip  |   | x |   | x |   | x | x | x | x |   |   | 6  |
| Ne  | x |   | x |   | x |   |   |   |   |   | x | 4  |
| <b>10.Ar koncentruojatės į bazinį produktą/paslaugą, atsisakydami papildomų paslaugų?</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ne  | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 10 |
| <b>11.Kokias papildomas paslaugas teikiate?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Konsultacijas NT klausimais   | x | x |   | x |   | x |   |   |   | x | x | 6  |
| Teisines paslaugas  |   | x |   | x |   | x |   |   |   | x |   | 4  |
| Turto vertinimo paslaugas   |   | x | x |   |   | x |   |   | x | x |   | 5  |
| Kredito suteikimo/kredito dokumentų tvarkymo paslaugas                                    |   |   |   | x | x |   | x |   |   |   | x | 4  |
| Projektavimo paslaugas  |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 1  |
| Kraštovaizdžio dizaino paslaugas  | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 1  |
| Geodezinių darbų paslaugas  |   | x | x |   |   |   |   |   |   |   |   | 2  |
| Interjero paslaugas   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   | 1  |
| Pasirengimo notariniam sandoriui paslaugas  | x |   | x |   |   |   |   |   |   | x | x | 4  |

## INTERVIU REZULTATŲ SUVESTINĖ

|   |    |   |  |    |    |   |                                     |    |    |    |          |
|---|----|---|--|----|----|---|-------------------------------------|----|----|----|----------|
| <b>12. Ar siūlote išskirtines paslaugas?</b>  |    |   |  |    |    |   |                                     |    |    |    |          |
| Taip  |    | x                                       | x  |    |    | x   | x                                   |    |    |    | <b>4</b> |
| Ne, siūlome įprastas paslaugas  | x  |   |  | x  | x  |   |                                     | x  | x  | x  | <b>6</b> |
| <b>13.Kokias išskirtines paslaugas siūlote?</b>                                     |    |   |  |    |    | konsultacijas apie NT užsienyje, tarpininkavimo paslaugos užsienyje | paskolos be administravimo mokesčio |    |    |    |          |
| <b>14.Ar siūlote diferencijuotas paslaugas (įvairios kokybės ir įvairių kainų)?</b> |    |   |  |    |    |   |                                     |    |    |    |          |
| Taip  | x  | x                                       | x  | x  | x  | x   | x                                   | x  | x  |    | <b>9</b> |
| Ne  |    |   |  |    |    |   |                                     |    |    | x  | <b>1</b> |
| <b>15.Ar teikiate specializuotas paslaugas? Kokias? (įrašyti)</b>                   | ne | individualių statybų užsakymų priėmimas | geodezinės, kadastro, matavimo paslaugas | ne | ne | tarpininkavimo paslaugos komercinių ir turizmo NT objektų srityse   | ne                                  | ne | ne | ne |          |
| <b>16.Kaip parduodate paslaugas?</b>  |    |   |  |    |    |   |                                     |    |    |    |          |
| Patys ieškome klientų   | x  | x                                       | x  | x  | x  |   |                                     | x  | x  | x  | <b>8</b> |
| Klientai kreipiasi pas patys  | x  | x                                       |  | x  | x  | x   | x                                   | x  | x  | x  | <b>9</b> |
| Turime partnerių, kurie siūlo mūsų paslaugas  |    | x                                       |  | x  |    | x   | x                                   | x  |    |    | <b>5</b> |
| Vykdomė aktyvų marketingą, todėl esame matomi ir žmonės pas mus kreipiasi           |    |   | x  | x  |    | x   | x                                   |    |    |    | <b>4</b> |
| <b>17.Ar įmonė ieško pigesnių resursų veiklos plėtojimui?</b>                       |    |   |  |    |    |   |                                     |    |    |    |          |
| Taip  |    | x                                       |  | x  | x  | x   | x                                   | x  | x  | x  | <b>8</b> |
| Ne  | x  |   | x  |    |    |   |                                     |    |    |    | <b>2</b> |

## INTERVIU REZULTATŲ SUVESTINĖ

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| <b>18.Kokius naudojate kaštų pranašumų šaltinius?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Reklamą nemokamuose internetiniuose portaluose   | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 10 |
| Reklamą pigiausiuose internetiniuose šaltiniuose   |   |   | x |   |   | x |   |   |   | x | x | 4  |
| Reklamą pigiausiuose laikraščiuose   |   |   | x |   |   | x |   |   |   |   |   | 2  |
| Apmokote darbuotojus patys   | x |   |   | x | x |   |   |   |   |   |   | 3  |
| Neapmokate darbuotojams telefono sąskaitų  |   |   |   |   | x |   | x |   |   |   | x | 3  |
| Neapmokate darbuotojams kuro išlaidų   | x |   | x |   | x |   |   | x | x | x |   | 6  |
| Nuomojatės pigesnes biuro patalpas   | x |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   | 2  |
| Sutartys su reklamos tinklapiams gaunant nuolaidas skelbimams  | x | x |   | x |   | x |   |   |   |   |   | 4  |
| Reklama savo tinklalapyje  | x | x | x |   |   | x |   | x | x | x |   | 7  |
| <b>19.Kokia yra Jūsų įmonės standartinių paslaugų kaina (lyginant su analogiškais konkurentų paslaugomis)?</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| mažesnė nei konkurentų;  |   | x |   |   | x |   |   |   |   | x | x | 4  |
| tokia pati;  | x |   | x |   |   | x | x | x |   |   |   | 5  |
| didesnė nei konkurentų.  |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   | 1  |
| <b>20.Kuo remiantis nustatote teikiamų paslaugų kainas/įkainius?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Patirtomis išlaidomis  |   | x |   |   |   | x | x |   |   | x | x | 5  |
| Konkurentų kainomis  | x | x | x |   | x |   | x | x | x | x |   | 8  |
| Paslaugos išskirtinumu   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   | 1  |
| Paslaugos kokybe   | x |   |   | x |   | x |   |   | x |   |   | 4  |
| <b>21.Ar Jūsų įmonė stengiasi būti arčiau vartotojų?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Taip   | x | x |   | x | x | x |   |   | x |   |   | 6  |
| Ne   |   |   | x |   |   |   |   | x |   | x | x | 4  |
| <b>22.Kaip dažnai stengiatės išsiaiškinti vartotojo poreikius?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Nuolatos   | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 10 |
| <b>23.Ar stengiatės koku nors būdu sumažinti vartotojo kaštus ir didinti jo gaunamą naudą?</b>                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Taip   |   | x |   | x | x | x |   |   | x |   | x | 6  |
| Ne   | x |   | x |   |   |   |   | x |   | x |   | 4  |

## INTERVIU REZULTATŲ SUVESTINĖ

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|
| <b>24. Kaip bandote pritraukti daugiau/naujų vartotojų?</b>                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |
| Reklamuojame naujas vartojamasias paslaugas savybes   |   | x | x |   |   |   |   | x |   |   | x |  | 4 |
| Skatiname naudoti daugiau paslaugų vienu metu   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |  | 1 |
| Teikiame daugiau paslaugų už tą pačią kainą   | x | x |   | x |   | x | x |   |   | x |   |  | 6 |
| Stengiamės teikti kokybiškas paslaugas, taip įgyjant vartotojo pasitikėjimą                       | x |   |   |   | x | x | x |   |   |   | x |  | 5 |
| <b>25. Į kokius vartotojo poreikius kreipiamas dėmesys?</b>                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |
| Tik į svarbiausius  |   | x |   | x |   | x |   |   |   |   |   |  | 3 |
| Įprastinius   | x |   | x |   | x |   | x | x | x | x | x |  | 7 |
| <b>26. Ar dažnai tobulinate paslaugos teikimo procesą ir paslaugas?</b>                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |
| Taip, nuolat  |   | x |   | x |   |   |   |   |   |   |   |  | 2 |
| Taip, kartais   |   |   |   |   |   | x |   | x |   |   |   |  | 2 |
| Taip, bet retai   | x |   | x |   | x |   | x |   | x | x |   |  | 6 |
| <b>27. Kaip tobulinate paslaugos teikimo procesą?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |
| Priimami dirbti kompetetingesni darbuotojai   |   | x |   | x |   | x |   | x | x | x |   |  | 6 |
| Darbuotojai siunčiami į įvairius kursus, mokymus  |   | x |   | x |   | x |   | x |   |   |   |  | 4 |
| Įtraukiami kt. asmenys (juristus, konsultantus ir t.t.), užtikrinantys paslaugos kokybę           |   | x | x |   |   | x |   | x |   |   |   |  | 4 |
| Rodoma iniciatyva vartotojų atžvilgiu   |   |   |   | x | x |   | x |   |   |   | x |  | 4 |
| Vartotojui rodomas dėmesys iki paslaugos suteikimo pabaigos                                       | x | x |   | x | x | x | x |   |   | x | x |  | 8 |
| <b>28. Kaip tobulinate paslaugas?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |
| Paslaugos atliekamos greitai  |   |   | x |   |   |   |   | x |   |   | x |  | 3 |
| Paslaugos atliekamos kokybiškai   | x | x |   | x | x |   | x |   |   | x |   |  | 6 |
| Paslaugos teikiamos atsižvelgiant į kiekvieno vartotojo poreikius (individualizuojamos paslaugos) | x |   |   | x |   | x |   | x |   |   | x |  | 5 |
| <b>29. Kuris šūkis labiausiai tinka Jūsų įmonei?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |
| Išskirtinumas!  |   |   |   |   |   | x |   | x |   |   |   |  | 2 |
| Kokybiškiausia paslauga!  | x | x |   | x | x |   |   |   |   |   | x |  | 5 |
| Paslauga už mažiausią kainą!  |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |  | 1 |
| Daugiausia paslaugų už tą pačią kainą!  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |  | 1 |
| Atliksime paslaugą greitai!   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |  | 1 |

## INTERVIU REZULTATŲ SUVESTINĖ

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>30.Kam įmonė teikia didesnę dėmesį?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Vartotojui  | x |   |   | x |   | x |   | x |   |   |   | 4 |
| Vartotojui ir paslaugai vienodai  |   | x | x |   | x |   | x |   | x | x |   | 6 |
| <b>31.Kas Jūsų įmonei yra svarbiausia teikiant NT paslaugas?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Užtikrinti vartotojo pasitenkinimą  |   |   |   | x |   |   |   | x |   |   |   | 2 |
| Užtikrinti paslaugos kokybę   | x | x |   |   | x | x |   | x | x |   |   | 6 |
| Suteikti paslaugą pigiau nei konkurentai  |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   | x | 2 |
| Suteikti paslaugą greičiau nei konkurentai  |   |   | x |   |   |   | x |   | x |   |   | 3 |
| <b>32.Jūsų įmonės konkurenciniu pranašumu laikoma?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Paslaugų kaina  |   | x |   |   |   |   | x |   |   |   | x | 3 |
| Paslaugų kokybė   | x |   |   | x | x | x |   | x | x | x |   | 7 |
| Paslaugų atlikimo greitis   |   |   | x |   |   |   | x |   |   |   |   | 2 |
| Specializuotų paslaugų teikimas   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   | 1 |
| Papildomų paslaugų teikimas   | x | x | x | x |   |   |   |   |   |   |   | 4 |
| <b>33.Ar stengiatės laikytis taktikos, panašios į daugumos konkurentų?</b>                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Taip  | x | x | x |   | x | x | x | x | x | x |   | 9 |
| Ne  |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   | 1 |
| <b>34.Kaip Jūsų įmonė konkuruoja?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Pasirenkame vieną ar kelis atributus, kuriuos dauguma rinkos vartotojų laiko svarbiais ir juos reklamuojame |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   | x | 2 |
| Kopijuojame konkurentus   | x | x | x |   | x |   |   | x | x | x |   | 7 |
| Teikiame papildomas paslaugas   |   |   |   | x |   |   | x |   |   |   |   | 2 |
| Teikiame papildomas paslaugas už pagrindinės paslaugos kainą  | x | x |   | x |   |   |   |   | x |   |   | 4 |
| Teikiame išskirtines paslaugas  |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   | 1 |
| Puolame konkurentus   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   | 1 |
| Palaikome ryšį su vartotojais   | x |   |   |   |   | x |   | x |   | x |   | 4 |
| <b>35.Jūsų nuomone, ar yra NT rinkoje įmonių – lyderių?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Taip (įvardinkite lyderių skaičių) _____  | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 |   |   |

## INTERVIU REZULTATŲ SUVESTINĖ

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>36.Ar sekate įmonės (-ių) – lyderės (-ių) veiklą, teikiamas paslaugas?</b>              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Taip   | x | x | x |   | x | x | x | x | x | x | x | 9 |
| Ne   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   | 1 |
| <b>37.Įmonė lyderis pradėjo teikti naują paslaugą, kuri labai sėkminga. Jūsų veiksmai:</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Bandote teikti lygiai tokią pačią paslaugą;  |   | x |   |   |   |   | x |   |   |   | x | 3 |
| Nukopijuojate paslaugos pagrindinę mintį, bet ją teikiate savaip;                          | x |   | x |   | x | x |   |   |   | x |   | 5 |
| Teikiate tokią pačią, tik patobulintą paslaugą;  |   |   |   | x |   |   |   |   | x |   |   | 2 |
| Neteikiate tokios paslaugos, nes turite kitokių konkurencinių pranašumų;                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Nekreipiate į tai dėmesio  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>38.Ar bandote sukurti naujus produktus ar paslaugas?</b>                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Taip   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   | 1 |
| Ne   | x | x | x | x | x |   | x | x | x | x | x | 9 |
| <b>39.Jūsų manymu, įmonė, kurioje dirbate, labiau linkusi:</b>                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| „Pulti“ konkurentus  |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   | 1 |
| Gintis nuo konkurentų  |   |   |   | x | x |   |   | x |   |   | x | 4 |
| Stengiasi konkurencinėje kovoje išlikti neutrali   | x | x | x |   |   |   | x |   |   | x |   | 5 |
| <b>40.Ar bandote sukurti dirbtinas kliūtis konkurentams?</b>                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Taip   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   | 1 |
| Ne   | x | x | x |   |   |   |   | x | x | x |   | 6 |
| Kartais  |   |   |   | x | x |   | x |   |   |   |   | 3 |
| <b>41.Ar bendradarbiaujate su konkurentais?</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Taip, visada   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   | 1 |
| Taip, kartais  | x |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   | 2 |
| Taip, bet labai retai  |   |   |   | x |   |   | x |   |   | x |   | 3 |
| Ne, niekada  |   | x | x |   | x |   |   |   |   |   | x | 4 |
| <b>42.Ar turite partnerių?</b>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Taip, daug   |   | x | x | x |   | x |   |   |   |   |   | 4 |
| Taip, keletą   | x |   |   |   | x |   | x | x | x | x |   | 6 |



## KAUNO NT ĮMONIŲ SVETAINIŲ FRAGMENTAI „APIE MUS“, „PASLAUGOS“

[Samatų skaičiavimas](#)   [Nuoma](#)   [Statyba ir remontas](#)   [Investiciniai projektai](#)   [Turto valdymas](#)  
[Finansinis tarpininkavimas](#)   [Nekilnojamo turto pardavimai](#)   [Teisinės paslaugos](#)   [Namų projektai](#)

**UAB "Liturta" teikiamos paslaugos:**

- Atliekame nekilnojamojo ir kilnojamojo turto bei verslo vertinimus.
- .
- Konsultuojame turto vertinimo klausimais.
- Atliekame statinių kadastrinius matavimus.
- Atliekame geodezijos - topografijos darbus.
- Vykdomė statybų techninę priežiūrą.
- Ruošiamo investicinius projektus.

**Apie mus**

Nekilnojamojo turto agentūra UAB „Demanda“ įkurta 2005 m. Bendrovės adresas A. Mickevičiaus g. 58 Kaunas.

Pagrindinė bendrovės veikla yra nekilnojamojo turto prekyba, nekilnojamojo turto nuoma, nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos perkant – parduodant, nuomojant nekilnojamąjį turta.

Mūsų agentūros darbuotojai suteiks Jums konsultacijas perkant, parduodant arba nuomojant nekilnojamąjį turta, konsultuoja dėl investicijų į nekilnojamąjį turta klausimais. Visus norinčius pirkti, parduoti ar nuomoti nekilnojamąjį turta konsultuojame nemokamai.

Mūsų agentūros specialistai padeda skubiai ir patikimai sutvarkyti visus reikiamus dokumentus. Mes dirbame klientų naudai, todėl mūsų sudaromos sutartys su klientu yra parengtos taip, kad maksimaliai būtų apsaugoti klientų interesai.

Mūsų agentūra sudariusi sutartį su klientu iš karto pradeda aktyvią klientų paiešką, bei reklamą dėl Jūsų parduodamo ar nuomojamo turto.

Mes siūlome bendradarbiauti perkant, parduodant ar nuomojant įvairų nekilnojamąjį turta.

**UAB „Demanda“ teikiamos paslaugos:**

- Nekilnojamojo turto pirkimas, pardavimas nuoma.
- Tarpininkaujame perkant, parduodant, išnuomojant nekilnojamąjį turta
- Padedame suruošti visas pardavimo – pirkimo, nuomos sutartis.
- Sandoriui atlikti su notaru suderiname Jums patogų laiką.
- Konsultuojame visais nekilnojamojo turto klausimais.
- Padedame padengti skolas už nekilnojamąjį turta.
- Priimame užsakymus nekilnojamojo turto pirkimui, nuomai.
- Padedame investuoti į nekilnojamąjį turta.
- Padedame gauti detalizuotas pažymas sandoriui iš Valstybės įmonės Registrų centro.

## KAUNO NT ĮMONIŲ SVETAINIŲ FRAGMENTAI „APIE MUS“, „PASLAUGOS“

## Apie mus

**ROYALCITY** – nekilnojamojo turto kompanija, teikianti paslaugų paketą nekilnojamojo turto savininkams bei norintiems jį įsigyti:

- Realių pirkėjų paieška parduodamam nekilnojamam turtui
- Nekilnojamojo turto paieška pagal užduotus paieškos kriterijus
- Tarpininkavimas bei kliento atstovavimas tiek perkant, tiek parduodant nekilnojamąjį turtą
- Konsultavimas nekilnojamojo turto klausimais

Mūsų teikiamų paslaugų rinkos spektras neapsibrėžia vien tik Kauno miestu bei rajonu. Dėka glaudaus ir sėkmingo bendradarbiavimo su stambiais nekilnojamojo turto valdytojais visoje Lietuvoje, mes galime pasiūlyti nekilnojamojo turto objektus bei sprendimus beveik visuose nekilnojamojo turto rinkos potencialą turinčiuose Lietuvos taškuose.

Mes vertiname mūsų klientų pasitikėjimą mūsų kompanija, todėl siekiame suteikti tik maksimaliai kokybiškas paslaugas. Tokią mūsų požiūrio būtinybę bei pasiteisinimą patvirtina platus mūsų klientų ratas.

Kreipkitės į mus, jei reikalingas profesionalus požiūris į Jūsų nekilnojamąjį turtą.

## KAUNO NT ĮMONIŲ SVETAINIŲ FRAGMENTAI „PARTNERIAI“



## Partneriai

Apie mus

Paskolos

Mūsų partneris - "Nordea Bank Lietuva" 

## Mūsų partneriai:




Danske Bank A/S Lietuvos filialas



AB DnB Nord bankas



AB SEB bankas



"Swedbank"



AB Nordea bank Finland Plc Lietuvos skyrius



AB bankas Snoras



Parex bankas



Ūkių bankas



AS "UniCredit Bank" Lietuvos skyrius

## Partneriai







## ANTRINIŲ DUOMENŲ ANALIZĖS ŠALTINIAI

- [www.rarealestate.lt](http://www.rarealestate.lt)
- [www.ober-haus.lt](http://www.ober-haus.lt)
- [www.demanda.lt](http://www.demanda.lt)
- [www.royalcity.lt](http://www.royalcity.lt)
- [www.nidulus.lt](http://www.nidulus.lt)
- [www.liturta.lt](http://www.liturta.lt)
- [www.rvrealty.lt](http://www.rvrealty.lt)
- <http://www.arcoreal.lt/lt/apie/kompanija>
- <http://www.adomaxnt.lt/>
- [www.centromera.lt](http://www.centromera.lt)
- *Centralizuota nekilnojamo turto duomenų bazė* [interaktyvus] (2009). eSecurity.lt [žiūrėta 2009 m. balandžio 20 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.esecurity.lt/article/1831.html>>
- *Europėjame kainomis ar ir kokybe?* [interaktyvus] (2007). City24, [žiūrėta 2008 m. balandžio 20 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.city24.lt/client/city24client?&pageId=15&objId=NewsObject&stateId=NewsCategory&eventId=NewsArticleEvent&articleId=47111>>
- *Gyvenamojo būsto rinka – atgrąsi, komercinė – viliojanti?* [interaktyvus] (2008). Nekilnojamojo turto skelbimų portalas – City24 ir naujienų tinklapis Delfi, [žiūrėta 2008 m. balandžio 20 d.] Prieiga per Internetą: <<http://city24.delfi.lt/delfi/city24client;jsessionid=DEAC0FF4A168D30C9DAE2E3553F7CAF2?rnd=457077&pageId=1114&objId=NewsObject&stateId=NewsCategory&eventId=NewsArticleEvent&articleId=48254>>
- *Krintančios kainos smukdo NT pasiūlą* [interaktyvus] (2009). MarketNews – Rinkos naujienos, [žiūrėta 2009 m. kovo 30 d.] Prieiga per Internetą: <[http://www.marketnews.lt/naujiena/krintancios\\_kainos\\_smukdo\\_nt\\_pasiula](http://www.marketnews.lt/naujiena/krintancios_kainos_smukdo_nt_pasiula)>
- MASILIONIS, Rytis. (2007) *Nekilnojamojo turto įmonės nori pačios atlikti naujų butų apdailą ir mažinti garantijas.* [interaktyvus]. Žurnalas „Statyba ir architektūra“, [žiūrėta 2009 m. sausio 28 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.aruodas.lt/index.php?mod=News&act=NewsPost&id=468&lng=Lt>>
- *Nekilnojamojo turto rinką agresyviai užkariauja bankai* [interaktyvus] (2009). Dienraštis „Kauno diena“, [žiūrėta 2009 m. balandžio 15 d.] Prieiga per Internetą: <<http://kauno.diena.lt/dienrastis/priedai/namai/nekilnojamojo-turto-rinka-agresyviai-uzkariauja-bankai-205608>>
- *NT agentūros siekia išvalyti rinką nuo „juodųjų“ brokerių* [interaktyvus] (2008). Balsas.lt televizijos tinklapis, [žiūrėta 2009 m. sausio 28 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.balsas.lt/naujiena/186069/nt-agenturos-siekia-isvalyti-rinka-nuo-juoduju-brokeriu/rubrika:naujienos-verslas-nekilnojamasturtas>>
- *NT pardavimo vadybininkų paklausa auga* [interaktyvus] (2008). **Nekilnojamojo turto skelbimų portalas** – City24, [žiūrėta 2008 m. balandžio 20 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.city24.lt/client/city24client;jsessionid=15B263ED648428CF935DCC0427F30073?&pageId=15&objId=NewsObject&stateId=NewsCategory&eventId=NewsArticleEvent&articleId=47935>>

## ANTRINIŲ DUOMENŲ ANALIZĖS ŠALTINIAI

- *Prieš įsigyjant būstą, galima jį „prisijaukinti“* [interaktyvus] (2008a). Optimal Real Estate Management - OREM - (2008a). [žiūrėta 2009 m. sausio 28 d.] Prieiga per Internetą: <<http://test.orem.lt/naujienos/Imones-naujienos/46/prie-sigyjant-b-st-galima-j-prisijaukinti->>
- *Rinkos indikatorius – pirkėjų siūloma kaina* [interaktyvus] (2008b). Optimal Real Estate Management – OREM, [žiūrėta 2009 m. sausio 28 d.] Prieiga per Internetą: <<http://test.orem.lt/naujienos/Imones-naujienos/55/rinkos-indikatorius-pirk-j-si-loma-kaina>>
- SAVULIONYTĖ, Valdonė. (2008) *NT rinkoje - džiunglių taisyklės?* [interaktyvus]. Aruodas – Nekilnojamojo turto skelbimų portalas, [žiūrėta 2009 m. sausio 28 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.aruodas.lt/index.php?lng=Lt&mod=News&act=NewsPost&id=816>>