

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa  
Kodas 62103S101

MARIUS AKULAVIČIUS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**LIETUVOS NEKILNOJAMOJO TURTO VERSLO PLĖTROS GALIMYBĖS  
UŽSIENYJE**

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**MARIUS AKULAVIČIUS**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**LIETUVOS NEKILNOJAMOJO TURTO VERSLO PLĖTROS GALIMYBĖS  
UŽSIENYJE**

Darbo vadovas: \_\_\_\_\_  
(parašas)

Doc. dr. Rimantas Pareigis  
(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

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

Kaunas 2007

## TURINYS

Paveikslų ir lentelių sąrašas	4
Įvadas	5
1. Tarptautinio verslo ir jo plėtros samprata	8
1.1. Tarptautinio verslo sąvokos apibrėžimas	8
1.2. Tarptautinės plėtros motyvai	9
1.3. Tarptautinio verslo plėtros procesas.	15
2. Tarptautinio verslo aplinka bei analizės metodai	21
2.1. Organizacijos strategijos reikšmė sėkmingai verslo plėtrai	21
2.2. Organizacijos aplinkos analizės metodai	23
2.3. SSGG analizės reikšmė kuriant organizacijos strategiją	28
2.4. Tarptautinio verslo aplinka ir veiksniai	29
2.5. Tarptautinės rinkos analizė ir įvertinimas	33
3. Lietuvos nekilnojamojo turto verslo plėtros užsienyje galimybės analizė	39
3.1. Tyrimo metodologija	39
3.2. Lietuvos nekilnojamojo turto sektoriaus analizė	42
3.2.1. Gyvenamųjų patalpų rinkos apžvalga	42
3.2.2. Lietuvos nekilnojamojo turto verslo įmonių įvertinimas.	44
3.2.3. Lietuvos nekilnojamojo turto įmonių stipriosios bei silpnosios pusės	45
3.3. Lietuvos fizinių asmenų ketinimų analizė siekiant pirkti turtą užsienio šalyse.	48
3.4. Pasaulinė nekilnojamo turto apžvalga	52
3.5. Potencialios šalys investicijoms	55
3.6. Potencialių verslo plėtrai šalių analizė.	59
3.6.1. Bendroji informacija apie šalis	59
3.6.2. Esminiai poreikiai užsienio investicijoms ir prekybai	62
3.6.3. Teisinės ir politinės jėgos	64
3.6.4. Ekonominės ir finansinės jėgos	68
3.6.5. Demografinės jėgos	71
3.6.6. Konkurencinės jėgos	72
Išvados ir pasiūlymai	75
Summary	78
Literatūros sąrašas	79
Šaltinių sąrašas	80
Priedai	83

## PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. lentelė. Pagrindiniai tarptautinės plėtros motyvai .....	13
2. lentelė. Pagrindiniai verslo veiklos tarptautinėse rinkose būdai .....	19
3. lentelė. Organizacijos aplinkos tyrimo sritys bei etapai.....	23
4. lentelė. Pasaulio šalių nekilnojamojo turto kainų pokytis 2004-2006 metais .....	52
5 lentelė. Pagrindiniai analizuojamų šalių duomenys .....	61

1. pav. Tarptautinės plėtros motyvai .....	12
2. pav. Įėjimo bei plėtros užsienio rinkose modelis .....	16
3. pav. Tarptautinės plėtros struktūra (internacionalizacijos proceso modelis) .....	17
4. pav. Strategija kaip jungtis tarp įmonės ir jos aplinkos.....	22
5. pav. Porterio penkių jėgų modelis .....	26
6. pav. SSSG analizės reikšmė .....	29
7. pav. Socialiniai ir fiziniai tarptautinio verslo veiksniai.....	30
8. pav. Tarptautinio verslo aplinkos veiksniai.....	31
9. pav. Užsienio rinkų atrinkimo modelis .....	35
10. pav. Užsienio rinkos globaliam verslui parinkimo schema.....	36
11. pav. Nuosavo nekilnojamojo turto pasiskirstymas.....	48
12. pav. Planuojamas pirkti nekilnojamas turtas Lietuvoje .....	49
13. pav. Respondentų nekilnojamojo turto pirkimo užsienyje motyvai.....	50
14. pav. Užsienio šalių, kuriose respondantai norėtų pirkti nekilnojamąjį turtą pasiskirstymas .....	50
15. pav. Informacijos apie užsienio nekilnojamąjį turtą šaltiniai.....	51
16. pav. Ukrainos žemėlapis .....	60
17. pav. Bulgarijos žemėlapis .....	61
18. pav. Sofijos gyvenamųjų rajonų kainų pokyčiai 2003-2005 m.....	63
19. pav. Kainų pokytis Kijeve 2006 gegužė- 2007 gegužė.....	64
20. pav. BVP augimas Bulgarijoje .....	68
21. pav. Nedarbo lygis Bulgarijoje.....	69
22. pav. Vidutinio atlyginimo pokytis Bulgarijoje 2002-2006 m. ....	69
23. pav. BVP augimas Ukrainoje 2002-2006 m.....	70
24. pav. Nedarbo lygis Ukrainoje 2002-2006 m. ....	71
25. pav. Vidutinių atlyginimų pokytis Ukrainoje.....	71

1. priedas. Interviu klausimai .....	83
2. priedas. Anketa.....	84

## IVADAS

**Darbo temos aktualumas.** Globalizacija, kintančios verslo sąlygos užsienio rinkose bei Lietuvoje, didėjanti konkurencija, mažėjantys įėjimo į rinkas barjerai, tobulėjančios komunikacijos priemonės, sukuria galimybes Lietuvos įmonių verslo plėtimui tarptautinėje rinkoje. Didžiausią įtaką tarptautinio verslo vystymui padarė Lietuvos įstojimas Europos sąjungą 2004 m. gegužės 1 d. Tapus ES nare, pasikeitė Lietuvos bei ES užsienio prekybos politika bei tarptautinės prekybos, verslo bei investavimo sąlygos. Šių sąlygų pasikeitimas turėjo didelę reikšmę Lietuvos įmonėms, kadangi verslas turėjo prisitaikyti prie naujų muitų, naujos prekybos sistemos, panaikintų muitinės procedūrų, supaprastintų ir pagreitejusių prekių iš ES gamintojų gabenimų, sumažėjusių pervežimo kaštų (Lietuvai įstojus į ES buvo panaikintos finansinės ir laiko sąnaudos, kurios būdavo sukeltos prekių, tiekiamų gamintojų, iš ES narių, muitų procedūroms atlikti). To padarinyje pakito tarptautinės prekybos rodikliai, pradėta svarstyti galimybė užsiimti veikla naujose rinkose.

Šiuo metu daugelis Lietuvos įmonių norėdamos didinti pardavimus bei pelną, aktyviai ieško galimybių vystyti verslą tarptautiniu mastu. Vienos įmonės savo produkciją eksportuoja, kitos vysto verslą kurdamos bendrą veiklą su užsienio įmonėmis susitarimų pagrindu, arba investuoja savo kapitalą užsienio šalyse.

Tačiau verslo vystymas tarptautiniu mastu ne tik atveria daug naujų galimybių, tačiau ir kelia daug reikalavimų. Tarptautinio verslo sėkmė priklauso nuo įmonės žinių apie užsienio rinkas, verslo vystymo tarptautiniu mastu patirties, įmonės išteklių, bei tinkamos ilgalaikės plėtros strategijos. Tad įmonėms norinčioms pradėti arba sėkmingai vystyti verslą užsienio šalyse, privalu sugebėti tinkamai iširti dominančią rinką, segmentą, ir remiantis gautais rezultatais sugebėti priimti teisingus strateginius sprendimus.

**Darbo naujumas.** Tarptautinė verslo galimybių analizė užsienio rinkose, potencialių rinkų parinkimas, - palyginti naujas tyrinėjimo objektas mokslinė prasme. Tai tampa vis aktualesne tema, dėl nekilnojamo turto ir statybų sektoriuje veikiančių Lietuvos įmonių, bei fizinių asmenų planų, bei veiksmų siekiant įsiskverbti į užsienio rinkas.

**Darbo problematika.** Lietuvos įmonėms, veikiančioms nekilnojamo turto bei statybų sektoriuje iškyla problema- kaip iširti verslo galimybes užsienio rinkose, bei parinkti tinkamą ilgalaikę verslo strategiją, siekiant įeiti į rinką, bei gauti teigiamus rezultatus. Šis darbas gali padėti spręsti šią problemą, ir padėti pastarųjų įmonių vadovams, susipažinti su plėtros būdais, galimybių analize.

Tiriamąo **darbo tikslas**. Pateikti Lietuvos nekilnojamojo turto verslo plėtros galimybes užsienio šalyse.

**Hipotezė**. Lietuvos nekilnojamojo turto verslo įmonės turi galimybes plėsti verslą užsienio šalyse.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti tarptautinio verslo ir jo plėtros sampratą;
2. Aptarti tarptautinio verslo motyvus bei procesą
3. Parinkti pagrindinius rinkos analizės įrankius,
4. Išanalizuoti tarptautinio verslo aplinkas, bei rinkos pasirinkimo metodus.
5. Atlikti Lietuvos nekilnojamo turto sektoriaus SSGG analizę.
6. Atlikti Lietuvos gyventojų ketinimo pirkti nekilnojamąjį turtą užsienio šalyse apklausą
7. Nustatyti bei išanalizuoti nekilnojamo verslo plėtros galimybes užsienio šalyse
8. Atlikti potencialių šalių verslo plėtrai analizę.

**Darbo objektas**. Lietuvos nekilnojamojo turto sektorius, verslo plėtra, galimybių pateikimas,

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Statistinių duomenų analizė;
3. Apklauso rezultatų analizė;
4. SWOT analizė.

**Tyrimo apribojimai ir sunkumai**

**Naudota literatūra**

Teorinė dalis buvo atlikta remiantis moksline literatūra, statistiniais duomenimis. Praktinėje dalyje daugiausia buvo naudojami informaciniai šaltiniai.

**Darbo struktūra**

Teorinėje darbo dalyje, remiantis mokslinės literatūros analize, pateikiama tarptautinio verslo, jo plėtros samprata. Didelis dėmesys skirtas tarptautinio verslo motyvams, bei procesui. Aptariama strategijos reikšmė įmonės verslo plėtrai, įmonės verslo aplinka, bei jos analizės įrankiai tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygiu.

Praktinėje darbo dalyje buvo atliekama Lietuvos nekilnojamojo turto sektoriuje veikiančių įmonių apklausa. Remiantis gautais rezultatais buvo įvertinamos Lietuvos nekilnojamojo verslo stiprybės bei silpnybės vystant verslą užsienio šalyse. Taip pat buvo atlikta Lietuvos gyventojų ketinimų pirkti nekilnojamąjį turtą apklausa, kurios rezultatai atskleidė patraukliausias šalis Lietuvos gyventojams. Toliau buvo atlikta Lietuvos bei pasaulio nekilnojamojo turto rinkos analizė, tendencijos,

atrinkti potencialūs regionai nekilnojamojo turto verslo plėtrai bei investicijoms. Remiantis gautais analizės rezultatais buvo atrinktos dvi potencialios šalys, kurios buvo išanalizuotos pagal V. Vengrausko ir N. Langvinienės pateiktą užsienio rinkų parinkimo modelį.

Darbe yra 85 puslapiai, 5 lentelės ir 25 paveikslai.

# 1. TARPTAUTINIO VERSLO IR JO PLĖTROS SAMPRATA

Tarptautinio verslo plėtros galimybių analizė neįmanoma be tarptautinio verslo, plėtros sąvokų, motyvų supratimo. Todėl būtina atidžiai apžvelgti šių terminų sampratą, tinkamai iširti internacionalizavimo procesą, jo savitumą.

## 1.1. Tarptautinio verslo sąvokos apibrėžimas

Norint nuodugniai išanalizuoti tarptautinio verslo sąvoką, reikia įsigilinti į jo turinį. Pasak V. Vengrausko ir N. Langvinienės (2005), į tarptautinį verslą įeina komerciniai veiksmai, išeinantys už nacionalinių sienų. Ši sąvoka apima:

- tarptautinių prekių, paslaugų, darbo jėgos ir technologijos judėjimą;
- importą ir eksportą;
- tarpvalstybinius prekybinius susitarimus dėl intelektinių teisių (patentų, prekybos ženklų, know-how, kopijavimo);
- licencijų išdavimą ir frančizę;
- investavimą į fizinį ir finansinį turtą užsienio šalyse;
- susitarimus su gamintojais dėl jų prekių realizavimo užsienio rinkoje arba reeksportavimo į dar kitas užsienio šalis,
- pirkimą ir pardavimą užsienio šalyse; prekybos centrų ir teikimo sistemos įkūrimą užsienio šalyse;
- importavimą iš vienos užsienio šalies į kitą vietiniam pardavimui.

Tarptautinis verslas yra verslo sandoris, kuris apima dvi ar daugiau šalių. Tarptautinis verslas apima vis didesnę viso pasaulio verslo dalį, šiuo metu beveik visos įmonės, nežiūrint jų dydžių, ar veiklos mastų, yra įtakojamos pasaulinių įvykių, politinių susitarimų, konkurencijos, todėl kad dauguma jų parduoda ar perka gaminius, gaminių komponentus iš užsienio šalių, tai pat konkuruoja su iš užsienio įvežamais gaminiiais, užsienio įmonėmis.

„Tarptautinio verslo plėtra- tai nuosekliai besivystantis procesas, kurio metu per tam tikrus gaminius didėja įmonės įsipareigojimai bei veikla tarptautinio verslo operacijose bei tikslinėse rinkose“ (Albaum, G.; Strandskov, J.; Duerr, E. 1998, p. 1)

Tarptautinis verslas bei tarptautinės kompanijos nėra naujas verslo būdas. Netgi dar prieš mūsų erą įvairių šalių pirkliai siūsdavo savo atstovus į užsienio šalis parduoti savo gaminius. Viena iš



pirmųjų sėkmingų tarptautinio verslo pavyzdžių buvo amerikiečių Singer Sewing Machine įmonės pastatyta gamykla Škotijoje 1868. Per dvylika metų ši įmonė tapo tarptautine organizacija, su atskira pardavimų veikla, bei keletu gamyklų įvairiose pasaulio šalyse. Nors amerikiečiai tuo metu buvo vieni pagrindinių investuotojų, Europos verslininkai taip pat aktyviai plėtė veiklą tarptautiniu mastu.

Tačiau didžiausia tarptautinio verslo plėtra prasidėjo po Antrojo pasaulinio karo. Tą lėmė sekantys pagrindiniai veiksniai:

1. Sparti informacinių technologijų raida
2. Prekių, paslaugų bei kapitalo judėjimo tarp valstybių liberalizavimas
3. Tarpvalstybinių susitarimų, bei institucijų, sukurtų palaikyti bei palengvinti tarptautinį verslą plėtra bei steigimas.
4. Padidėjusi konkurencija tiek tarptautinėje, tiek vietinėje rinkoje.
5. Sutrumpėję produkto gyvavimo ciklai
6. Pažangesnės logistikos sistemų

„Tarptautinio verslo plėtra pastaruosius keturis dešimtmečius yra pati svarbiausia ir labiausiai plintanti jėga, keičianti verslo aplinką. Mažėjantys verslo barjerai ir tarptautinio kapitalo srautai atvėrė naujas verslo galimybes, keičiančias daugelio pramonės šakų konkurencinę aplinką ir jų struktūrą“ (Pettigrew, A.; Thomas, H., 2002, p. 56).

## **1.2. Tarptautinės plėtros motyvai**

Liberalizavus tarptautinę prekybą, konkurencija nuolat didėja, tiek dėl rinkoje veikiančių įmonių veiklos, tiek dėl naujų žaidėjų rinkoje. Todėl vis daugiau įmonių eksportuoja savo produkciją į užsienio šalis, steigia atstovybes, netgi perkelia gamybą, tiekimą. O tai reiškia, jog įmonės veikla tampa tarptautine. Atskiros įmonės įvairiai pradeda tarptautinio verslo plėtrą, naudoja skirtingus modelius bei strategijas, taip pat siekia skirtingų tikslų. Norint išsiaiškinti į tarptautinį verslą, įmonių priimamus sprendimus, būtina plačiau išanalizuoti pagrindinius verslo plėtros tarptautiniu mastu motyvus.

Šiuos motyvus autoriai pateikia skirtingai. Kai kurie autoriai išskiria tik keletą motyvų, kiti tarptautinio verslo motyvaciją nagrinėja plačiai, siekia ją sugrupuoti.

Paul T. McGrath (1999) teigimu, firma priima sprendimą kurti veikiančią įmonę, remdamasi laukiamu pelnu. Jeigu laukiamas pelnas padidės, įkuriant įmonę kitoje šalyje, įmonė užsiims verslo plėtra užsienyje.

Pasak V. Vengrausko ir N. Langvinienės (2005, p.17), galima išskirti penkias jėgas, verčiančias tarptautines įmones globalizuoti savo veiksmus:

1. Politinės jėgos. Globalios visuomenės tendencijos, sąlygojančios unifikacija bei socializaciją. Tai privilegijuotos prekybos sutartys, tokios kaip Šiaurės Amerikos Laisvos Prekybos Sutartis (NAFTA) ir Europos Sąjunga, sujungusi keletą šalių į vieną Europos rinką ir suteikusi jų įmonėms reikšmingų verslo galimybių rinkoje. Du šios tendencijos aspektai skatina verslo operacijų globalizavimą; tai:
  - a. progresyvus prekybos ir užsienio investicijų barjerų apribojimų mažėjimas, skubiai atvėręs tarptautinėms įmonėms naujas rinkas tiek jų eksportui, tiek gamybos pradžiai šiose šalyse;
  - b. buvusių komunistinių šalių pramonės privatizavimas ir ekonominių galimybių globaliai konkurencijai suteikimas;
2. Technologinės jėgos. Kompiuterizacijos ir komunikacijų technologijos leidžia idėjoms ir informacijai lengviau pasiekti užsienio šalis, supažindinti jose esančius potencialius vartotojus su užsienio prekėmis ir paslaugomis. Reklama užsienio šalyse padeda sukurti globalią paklausą savo prekėms bei paslaugoms. Globalios komunikacijos priemonės leidžia gamybos personalui kontroliuoti produktų ir jų dizaino funkcijas pasauliniu mastu. Internetas ir kompiuteriniai tinklai, be būtinybės nuvykti į tam tikrą reikiamą šalį, suteikia galimybių mažoms įmonėms konkuruoti globaliai. Jie leidžia informacijai pasiekti vartotojus gana greitai. Šios jėgos ypač paskatino globalizacijai "verslas - verslui" paslaugas, kurios iki tol naudojosi brangiomis faksu, telefonų ir pašto paslaugomis.
3. Rinkos jėgos. Kadangi kompanijos globalizuojasi, jos ir pačios tampa globaliais vartotojais. Steigiant savo verslą užsienio šalyje, nebeapsimoka visos savo pramonės ir visų paslaugų vartoti iš savo šalies paslaugų tiekėjų. Todėl globali įmonė kreipiasi į tas kompanijas, kurios toje pačioje rinkoje pristato savo prekes ir paslaugas už konkurencingą kainą.
4. Kaštų jėgos. Vienas pagrindinių visuomet egzistavusių vadybos uždavinių buvo ir yra efektyvios ekonomikos (masto ekonomijos) siekimas. Tai reiškia, kad siekiama globalizuoti produktą, mažinant vystymo, gamybos, transportavimo ir sandėliavimo kaštus. Kompanijos gali nuspręsti gaminti ten, kur gamybos kaštai mažesni.
5. Konkurencinės jėgos. Konkuravimas įvairiose verslo srityse didėja. Nors vietinės kompanijos visuomet siekė apsaugoti savo rinką nuo užsienio konkurentų, vienos Europos rinkos sukūrimas ir kitos tarptautinės sutartys, mažinančios tarptautinės prekybos barjerus, bent jau teoriškai uždraudė tai daryti. Tai paskatino ieškoti būdų plėsti rinkas už šalies ribų; ir besivystančių šalių kompanijos žengia į užsienio rinką, pvz., su savo automobilių, kompiuterių pramone.

Kitas autorius nagrinėjęs tarptautinį verslą, bei jo strategijas, Ellis J. D. (2000), mano jog tarptautinius plėtros motyvus reikia grupuoti į dvi pagrindines grupes:

- Vidiniai motyvai – nacionalinės rinkos “stūmimo” (push)
- Išoriniai motyvai – užsienio rinkos “traukos” (pull)

Prie vidinių plėtros motyvų Ellis J.D (2000) priskiria:

- Vietos rinkos prisotinimas. Užsienio rinkose ieškoma naujų klientų, siekiama didesnių pajamų. Šis motyvas aktualus tuomet, kada šalies nacionalinė rinka visiškai susiformavusi, o tolimesnis rinkos dalies didinimas kainuoja brangiau lyginant su kaimyninių rinkų įsisavinimu.

- Gamybos, tiekimo, paskirstymo kaštų didėjimas ir pelningumo lygio mažėjimas. Šis motyvas svarbus įmonėms, kurių pardavimai nacionalinėje rinkoje neleidžia pasiekti efektyvaus pardavimų lygio kadangi neįmanoma pasiekti masto ekonomijos ir patirties efekto. Tai aktualu įmonėms, gaminančioms plataus vartojimo prekes, maistą.

- Esminių kompetencijų kapitalizavimas. Šis motyvas itin reikšmingas įmonėms, veikiančioms pažangių technologijų sektoriuje. Šiame sektoriuje kompanijoms reikia didelių investicijų tyrimams ir produkcijos sukūrimui, o šias investuotas lėšas jos turi paskirstyti tarp didesnio produkcijos kiekio, todėl tokioms įmonėms būtina veikti keliose rinkose.

- Rizikos paskirstymas. Tarptautiniu mastu veikiančios įmonės gali išvengti ekonominio vienos rinkos sąstingio, politinio nestabilumo, nepalankios įstatyminės bazės poveikio savo veiklai. Praradimus vietos rinkose įmonės gali kompensuoti sėkminga veikla užsienio šalyse.

- Vidinis organizacijos apsisprendimas. Didelę įtaką plėtros sprendimams turi vadovų tikslai, jų vizija ir proaktyvi veikla net ir tada, kai vietos rinkoje įmonės padėtis yra labai gera.

Prie išorinių motyvų galima priskirti:

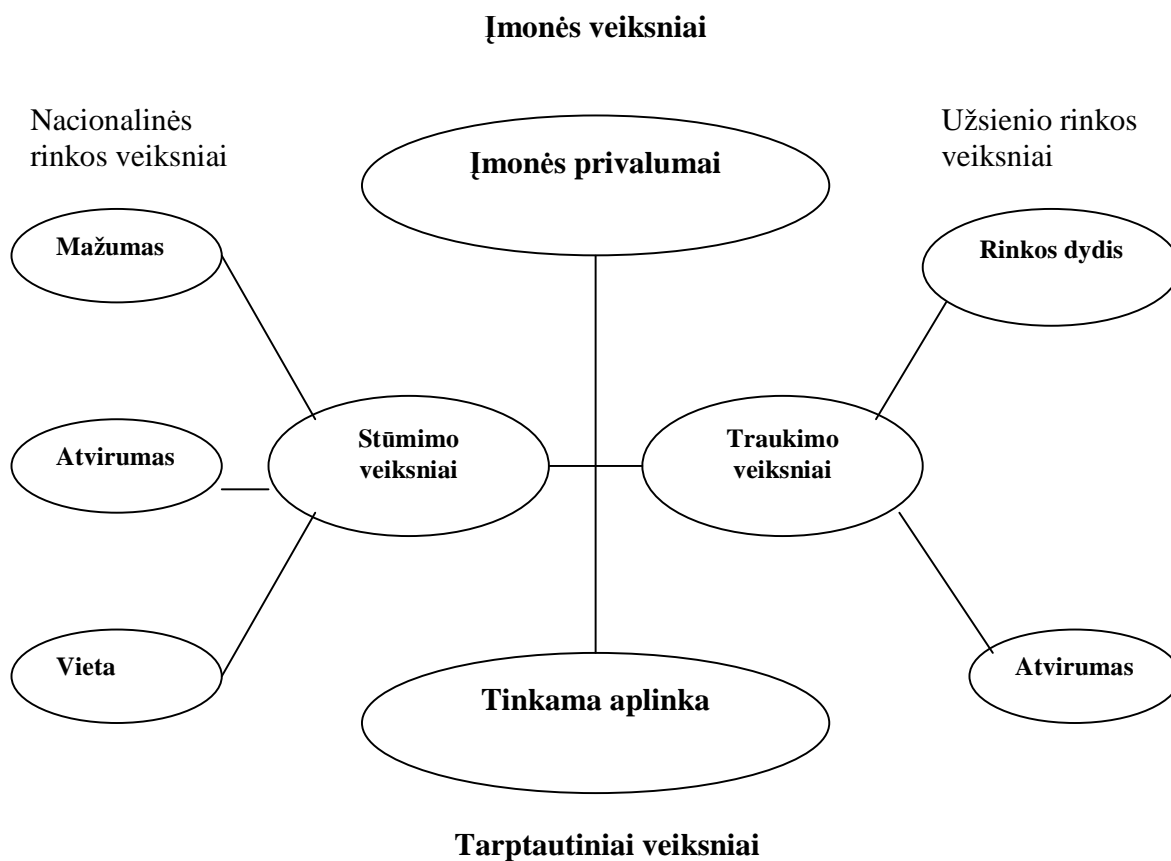
- Greitai besiplečiančias užsienio rinkas. Atsiranda galimybė įmonei realizuoti produkcijos perteklių arba panaudoti vietos rinkai laikinai nereikalingą įmonės potencialą (pavyzdžiui, gebėjimas kurti unikalius, geresnės kokybės produktus). Tai puiki galimybė įmonėms novatorėms panaudoti savo sugebėjimus.

- Žemesnius gamybos bei tiekimo kaštus, pagrįstus vietiniais užsienio rinkos ištekliais (žaliavos, darbas).

- Palankesnę įstatyminių klimata (mažesni verslo suvaržymai ir kontrolė).

- Didesnį pelningumo lygį lyginant su turima vietos rinka.

G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, (1998) 1. paveiksle pateikia sekantį tarptautinių plėtros motyvų modelį.



Šaltinis: G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, International marketing and export management, 1998, p. 3

### **1. pav. Tarptautinės plėtros motyvai**

Daugeliu atveju kuris nors vienas veiksnys nelemia įmonės apsisprendimo imtis tarptautinio verslo. Veiksnių būna visas kompleksas. Czinkota M. R., Ronkainen I. A. ir Moffett H. M. (1996) siūlo šiuos motyvus skirstyti į proaktyvius ir reaktyvius:

- Proaktyvūs motyvai – tai stimulus daryti strateginius pokyčius.
- Reaktyvūs motyvai-- įtakoja firmas, kurios, reaguodamos į pokyčius ir prisitaikydamos prie jų, pačios imasi veiklos.

Taigi matome, jog proaktyvios firmos imasi tarptautinio verslo, nes pačios to nori, o reaktyvios - nes yra priverstos tą padaryti (verčiamos aplinkybių).

## Pagrindiniai tarptautinės plėtros motyvai

Proaktyvūs motyvai	Reaktyvūs motyvai
Pelno pranašumas	Konkurencinis spaudimas
Unikalus produktas	Per didelis produkcijos kiekis
Techninis pranašumas	Krentantys vietiniai pardavimai
Išskirtinė informacija	Perteklinis pajėgumas
Administracijos noras ir ambicijos	Prisotinta nacionalinė rinka
Mokesčių lengvatos	Artumas vartotojams ir uostams
Masto ekonomija	

Šaltinis: Czinkota M. R., Ronkainen I. A., Moffett H. M, International business, 1996, p. 403

### 1. Proaktyvūs motyvai

**Pelno pranašumas.** Daugumą proaktyvių firmų, pradedančių tarptautinį verslą, labiausiai masina didelis pelnas, gaunamas iš užsienio pardavimų. Užsienio tinka gali būti potencialus aukštesnės pelno mados ar pridėtinio pelno šaltinis. Tačiau, kaip rodo tyrimai, pradedant verslą pelningumo lygis paprastai būna žemas dėl santykinai aukštų verslo pradėjimo kaštų.

**Technologinis pranašumas.** Antras pagal svarbą stimulus pradėti verslą tarptautiniu mastu - technologinis pranašumas. Jeigu įmonė gamina unikalų produktą ar turi unikalią technologiją, ji gali būti pelninga užsienio prekyboje, nes neturės konkurencijos. Tačiau technologinis pranašumas ilgai netrunka, kadangi konkurentai netrukus patys ims gaminti analogiškos technologijos produktus.

**Išskirtinė informacija.** Tai - vienas proaktyvus stimulus. Išskirtinė informacija - tai žinios apie užsienio vartotojus, rinkas, rinkos situacijas. Tokių specifinių žinių firma gali gauti atlikusi tarptautinius tyrimus, turėdama specialius ryšius ar tiesiog būdama reikiamu metu reikiamoje vietoje (pvz. gerą verslo situaciją galima atpažinti atostogaujant užsienyje).

**Administracijos noras ir ambicijos.** Tai motyvacija, kuri atspindi vadovybės norą, polėkį ir entuziazmą imtis tarptautinės veiklos. Šis entuziazmas gali egzistuoti ir vien dėl to, kad vadovai paprasčiausiai nori dirbti mėgsta dirbti tarptautinėje firmoje bei keliauti. Tačiau dažniausiai vadovybės skatinimas plėstis į užsienio rinkas yra bendro vadovavimo motyvacija tęstiniam augimui.

**Mokesčių lengvatos.** Nuo seno mokesčių lengvatos buvo svarbus užsienio prekybos skatinimo būdas. Daugumoje šalių siekiant padidinti eksportą į užsienį siūlomos mokesčių lengvatos. Tačiau Pasaulio prekybos organizacija draudžia eksporto subsidijas, kurios leidžiamos tik vargingiausioms šalims.

**Masto ekonomija.** Tapusi tarptautinės prekybos dalyve, įmonė turi didinti savo gamybos pajėgumus. Padvigubėjusi gamybos apimtis gali sumažinti gamybos kaštus iki 30 procentų. Dėl

užsienio prekybos padidėjusi gamybos apimtis padeda mažinti ir vietinei rinkai pateikiamos produkcijos kainą, todėl didėja pardavimai ir konkurencinis pranašumas.

## **2. Reaktyvūs motyvai**

- Konkurentų spaudimas. Įmonė gali bijoti prarasti savo dalį vidaus rinkoje, jei jos konkurentai stiprina savo pranašumą vykdydami užsienio prekybą ir turėdami naudos iš masto ekonomijos. Taip pat, žinant, jog rinkos dalis yra lengviausiai išsaugoma įmonės, kuri užima ją pirmoji, kiekviena įmonė, nusprendusi skverbtis į užsienio rinkas, stengiasi tai padaryti pirma.

Perprodukcija. Įmonės, kurios pagamino per daug produkcijos ir nebegali parduoti jos vietinėje rinkoje, gali pasinaudoti saugumo vožtuvo metodu - užuot vysčiusios ilgalaikę tarptautinės prekybos perspektyvą, jos gali panaudoti tipišką eksporto skatinimo strategiją užsienyje ir trumpam sumažinusios kainą perprodukciją parduoti užsienyje. Kai tik vidaus rinkoje produkcijos paklausa vėl tampa normali, eksportas nutraukiamas. Šis metodas gerai veikia tik kartą, nes vėliau bandant vėl parduoti susidariusį gamybos perteklių užsienio tiekėjai gali nebenorėti sudarinėti trumpalaikių sutarčių.

Mažėjantys vidaus pardavimai. Mažėjantys vidaus pardavimai gal būti stimulus imtis užsienio prekybos. Vidaus rinkoje produktas gali būti savo gyvavimo ciklo paskutinėje — smukimo — stadijoje. Užuot panaudojusi stūmimo-traukimo strategiją, įmonė gali pratęsti produkto gyvavimo ciklą ėmusi jį pardavinėti užsienio rinkoje kaip naujovę.

Pertekliniai pajėgumai - dar vienas puikus užsienio prekybos stimulus. Jeigu gamybos įranga nėra visiškai išnaudojama, įmonė gali išvelgti puikią galimybę užsienio rinkose ir pastoviuosius kaštus paskirstyti didesniai produkcijos kiekiui. Jeigu visi pastovieji kaštai paskirstomi vidaus rinkos produkcijai, įmonė gali įsiskverbti į užsienio rinką, laikydamosi įsiskverbimo strategijos ir kainą formuoti tik iš kintamųjų kaštų. Ši strategija veiksminga tik trumpą laikotarpį, o produkcijos siūlymas mažesne kaina nei parduodama vietos rinkoje gali užtraukti antidempingo procedūras.

Prisotinta vidaus rinka sukelia panašius padarinius kaip ir mažėjantys vidaus pardavimai. Įmonės šioje situacijoje taip pat gali bandyti prailginti produkto gyvavimo ciklą užsienio rinkoje.

Artumas vartotojams ir uostams. Fizinis artumas gali būti labai svarbus tarptautiniam marketingui ir įmonės eksporto veikiai. Pvz., Kanados įmonės, esančios šalia JAV sienos, savo produkcijos pardavimo JAV rinkoje net nelaiko eksportu — tiesiog vidaus rinkos tęsinium. Tačiau artumas gali būti ne tik fizinis, bet ir kultūrinis, psichologinis- kartais kultūriniai kintamieji, įstatyminiai veiksniai ir kitos socialinės normos geografiškai artimą rinką padaro psichologiškai tolima (JAV įmonės Didžiosios Britanijos rinką laiko artimesne negu Meksikos).

Dažniausiai įmonės, kurios yra sėkmingos tarptautiniame versle, yra motyvuojamos proaktyvių (vidinių) veiksmų. Taip pat proaktyvios įmonės labiau orientuotos į rinkodarą ir paslaugas ir pasižymi aiškesne strategine orientacija. Šios įmonės dažniausiai pradeda tarptautinę veiklą ieškodamos tarpininkų, pirkėjų, o reaktyvios firmos- gaudamos tiesioginį užsakymą iš užsienio klientų.

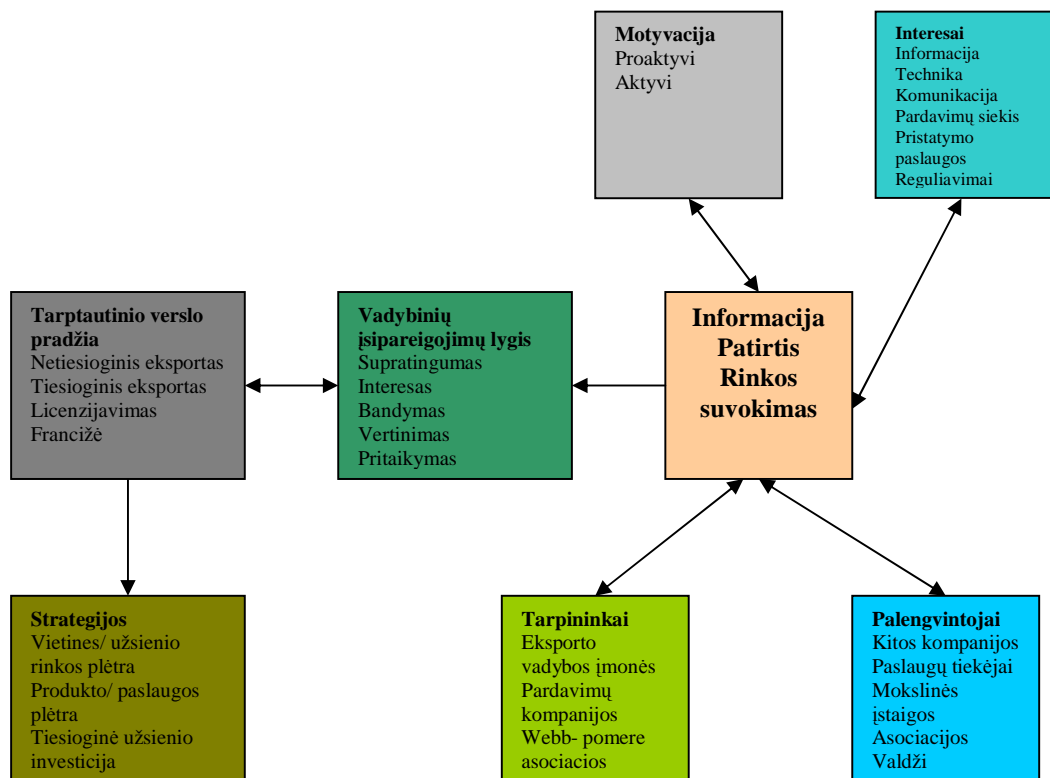
Matome, jog įmonės pradeda veiklą tarptautinėje rinkoje dėl daugelio priežasčių, tokių kaip liberalizuojama tarptautinė prekyba, didėjanti konkurencija nacionalinėje rinkoje, ar konkurentų veiksmai. Tačiau visi tarptautinės plėtros motyvai yra susiję arba su pajamų bei pelno didinimu, arba su siekiu atlaikyti konkurenciją.

Pateikus tarptautinio verslo sampratą, bei motyvus, galime nagrinėti tarptautinio verslo plėtros etapus.

### **1.3. Tarptautinio verslo plėtros procesas**

Literatūroje sutinkamos įvairios nuomonės, koku būdu įmonė internacionalizuoja savo veiklą. Kai kurie autoriai, įmonės plėtrą užsienio rinkose sieja su informacija, patirtimi, bei rinkos išmanymu. „Pagrindinių tarptautinių verslo plėtros stimulų yra įmonės vadovų pasiryžimo bei įsipareigojimo lygis. Jis laipsniškai kinta nuo tarptautinio potencialo suvokimo, iki tarptautinio verslo vystymo, kaip įmonės verslo strategijos dalies. Vadovų pasiryžimą plėsti verslą į kitas rinkas bei veiksmus įtakoja turima informacija, patirtis, vadybinis suvokimas, motyvacija, rinkoje esančios grėsmės, bei partnerių veikla. Vadovų pasiryžimas, bei įmonės sugebėjimų supratimas sukels įvairias verslo veiklas, nuo netiesioginio eksporto bei importo, iki tiesioginės veiklos tarptautinėje rinkoje. Galiausiai įmonė pradės plėsti veiklą bendrų įmonių, strateginių partnerysčių ar tiesioginių investicijų būdu.“ (Czinkota R. M., Ronkainen I, Moffet M, 1996. p. 426)

Visi tarptautinio verslo vystymo, procesai, veiksniai, yra vienas su kitu susiję. Išsamus šių sąsajų modelis pavaizduotas 2 paveiksle.

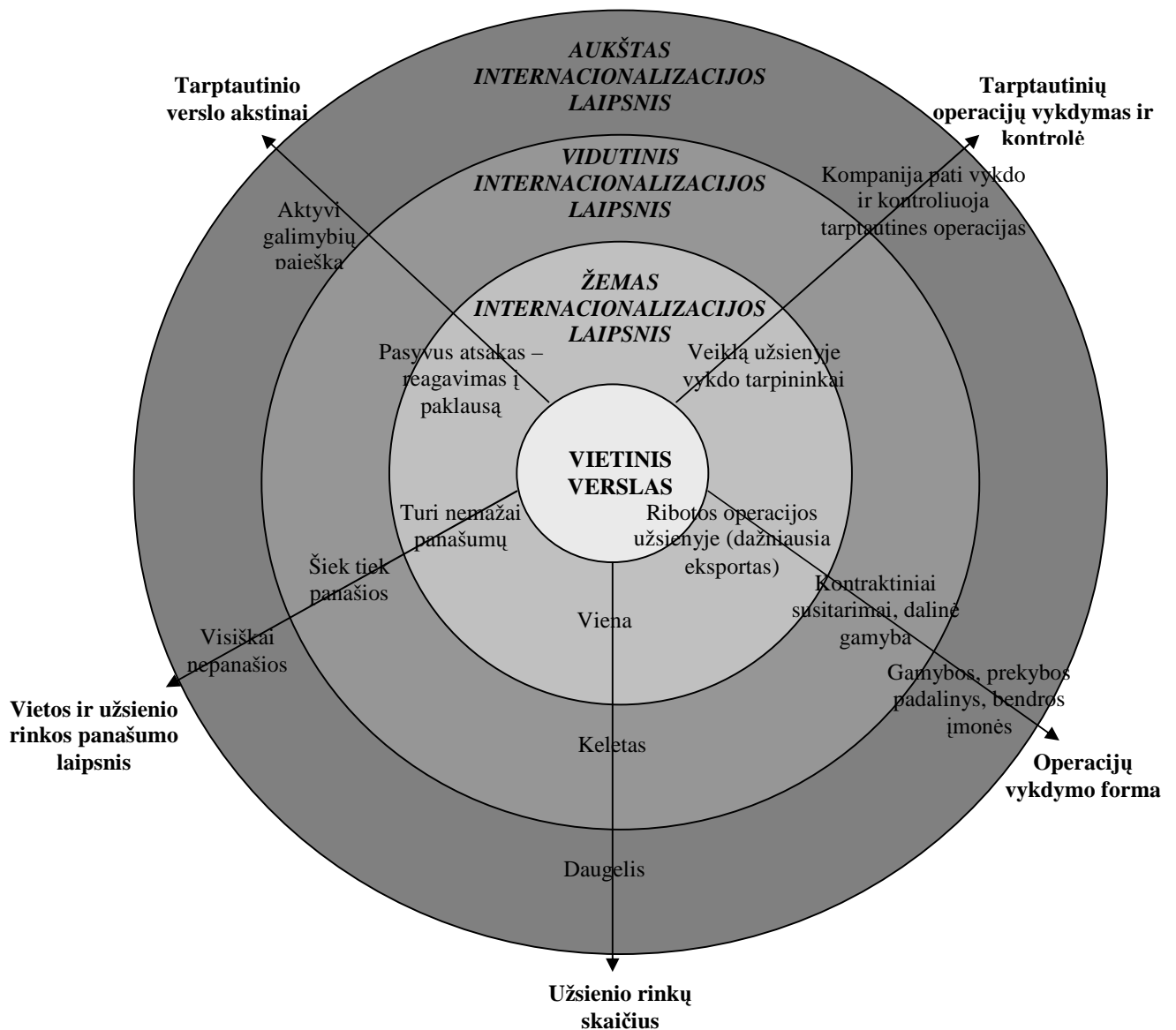


Šaltinis: Czinkota R.M.; Ronkainen I.; Moffet M.; International business, 1996. p. 427

## 2. pav. Įėjimo bei plėtros užsienio rinkose modelis.

Tarptautinės plėtros struktūra (internacionalizacijos proceso modelis) pateikiama 2 pav. Tarptautinio verslo pradžioje daugelis įmonių tarptautines operacijas laiko rizikingomis kadangi veikla vystoma nepažįstamoje aplinkoje. Todėl tarptautinis verslas vystomas iš lėto, siekiant kuo labiau sumažinti rizikos laipsnį. Įgaunant vis daugiau patirties vykdant veiklą svetimose rinkose, rizika mažėja, o teigiami verslo rezultatai dar labiau skatina plėsti verslą.





Šaltinis: Daniels J. D., Radebough L. M., International Business: environments and operations, 2001, p. 18

### 3. pav. Tarptautinės plėtros struktūra (internacionalizacijos proceso modelis)

Kaip matome iš 3 paveikslo, kompanijų įsijungimas į tarptautinį verslą apima 5 vystymosi kryptis

1. Pasyvi – aktyvi plėtros galimybių paieška. Daugelis įmonių stengiasi patenkinti tik vietinės rinkos poreikius o tarptautinių operacijų imasi tik atsiradus paklausai užsienio šalyse. Dažniausiai užsakymai pateikiami per užsienio partnerius. Tačiau, pradėjus veiklą tarptautinėse rinkose įmonė pastebi daug potencialių galimybių, ir pačios pradeda ieškoti naujų rinkų verslo plėtrai.

2. Išorinė – vidinė tarptautinių operacijų priežiūra. Verslo plėtros užsienyje pradžioje įmonė naudoja tarpininkų paslaugomis, kadangi jie geriau žino kaip veikti tam tikroje rinkoje, sumažinama

verslo rizika, reikalingų išteklių kiekis. Tačiau vėliau, plečiantis vykdomai veiklai, įmonės dažniausiai siekia pačios kontroliuoti tarptautines operacijas, ir atsisako tarpininkų.

3. Atribotos – išplėtos tarptautinių operacijų formos. Pats elementariausias bei pigiausias būdas įeiti į užsienio rinką yra eksportas. Naudojamasi daugelio tarpininkų paslaugomis, įtaka ir įsipareigojimo laipsnis yra labai žemas. Tačiau augant gaminių paklausai įmonės būna priverstos pasirinkti keletą išskirtinių produkcijos platintojų. Taigi, šiame etape įmonės sudaro licenzijavimo, frančizės ir kt. sutartis, perkelia sandėliavimą, steigia atstovybes.

4. Veikla vienoje, ar daugelyje užsienio rinkų (geografinė diversifikacija). Verslo plėtros pradžioje kompanijos dažniausiai pasirenka tik vieną ar keletą užsienio rinkų, tačiau toliau plečiantis auga ir potencialių rinkų skaičius, kartu didėja ir išteklių, informacijos poreikis. Konkrečių užsienio rinkų pasirinkimas susijęs su plėtra žemiau pateikta kryptimi (pirmiausiai renkamasi geografiškai, kultūriškai, ekonomiškai panašias šalis).

5. Veikla panašiose ar visiškai priešingose užsienio rinkose. Vystant verslą visų pirma stengiamasi skverbtis į geografiškai, kultūriškai, ekonomiškai artimas užsienio šalis. Kuo šalys panašesnės, tuo greičiau vyksta verslo plėtra. Tačiau visgi, šalių skirtumai turi būti kruopščiai įvertinti net ir plėtros į artimas šalis atveju.

R. D. Buzzell, J. A. Quelch, C. A. Bartlett pateikiamus verslo veiklos užsienyje būdus galime matyti 2 lentelėje.

## Pagrindiniai verslo veiklos tarptautinėse rinkose būdai

Tarptautinio verslo būdas	Pagrindinės savybės
<b>Eksportas</b>	Pardavimai per platintojus, arba importuotojus. Reikalingos minimalios investicijos.
<b>Licencijavimas bei frančizė</b>	Naudojamas platinant patentus arba specifinius privalumus. Mažas įsipareigojimo laipsnis, bet taip pat maža kontrolės galimybė.
<b>Bendra įmonė</b>	Bendradarbiavimas su vietine įmone. Toks veiklos būdas sumažina politinę riziką, tačiau dažnai iškyla ginčai tarp partnerių.
<b>Strateginės partnerystės</b>	Įmonių susitarimas bendradarbiauti tam tikrame projekte. Leidžia pasidalinti išlaidas bei riziką, tačiau gali skirtis partnerių strateginiai tikslai bei interesai.
<b>Nuosavos dukterinės įmonės</b>	Didelis investicijų poreikis, bei įsipareigojimas rinkai. Pilna įmonės kontrolė, įmonė gali būti įsteigta, arba nupirkta.

Šaltinis: R. D. Buzzell, J. A. Quelch, C. A. Bartlett, Global Marketing Management. 1995, p. 5

Apibendrinant įvairių autorių nuomones apie tarptautinio verslo vystymą, galime pastebėti sekančias internacionalizavimo proceso etapus:

1. Eksportas- prekės gaminamos vienoje šalyje, ir parduodamos vartojimui arba perpardavimui keliems klientams užsienio šalyse.

2. Licencijavimas. Užsienio šalių įmonės gauna leidimą gaminti bei/arba parduoti susitartą produktą, arba prekės vardą apibrėžtoje teritorijoje, už papildomą mokestį.

3. Vietinis sandėliavimas bei pardavimai. Prekės gaminamos vienoje šalyje, vėliau transportuojamos į sandėliavimo bei pardavimo centrus keliuose šalyse.

4. Vietinis surinkimas ir pakavimas. Prekės komponentai transportuojami į užsienio šalies sandėliavimo centrus, ten surenkami, supakuojami, bei parduodami.

5. Bendra įmonė. Įmonė vienoje šalyje, sujungia savo resursus su vienu ar keletu įmonių užsienio šalyje, gaminti, saugoti, transportuoti bei parduoti gaminius, kartu pasidalijant gauta pelną.

6. Tiesioginės užsienio investicijos. Kompanija įrengia gamyklą kitoje šalyje, ten gamina bei parduoda savo gaminius.

7. Tarptautiniai bendros veiklos susitarimai. Įmonė siekia tam tikrų tikslų kartu su kitomis įmonėmis, susitarimų, strateginių partnerysčių pagrindu.

8. Verslo frančizė. Įmonės veiklos modelis, prekės vardas yra siūlomas kitoms įmonėms.

Dauguma didelių tarptautinių įmonių, su daugeliu gamyklų, atstovybių visame pasaulyje, savo veiklą pradėjo nuo gaminių eksporto. Kada šis tapo sėkminga veiklos sritimi, įmonės įsteigė pardavimų atstovybes užsienyje, siekiant geriau aptarnauti klientus, aktyvinti pardavimus, bei didinti rinkos dalį. Kai pardavimų atstovybė labai išplečia rinkos dalį, įmonės investuoja į produkto surinkimo, pakavimo bei saugojimo patalpas užsienio šalyse, bei eksportuoja tik parduodamo gaminio komponentus. Toliau vystant veiklą, užsienio šalyje pradedamas gaminti visas produktas.

Žinoma, tai nėra būtinas modelis vystant veiklą tarptautiniu mastu. Kai kurie iš šių etapų gali būti praleisti, kai kuriose šalyse, siekiant įeiti į rinką gali tekti iš kart pastatyti gamyklą, ir t.t. Tarptautinės įmonės simetriškai naudoja visus aptartus modelius, siekdamos įsitvirtinti atskiros užsienio šalyse.

## 2. TARPTAUTINIO VERSLO APLINKA BEI ANALIZĖS METODAI

Sėkminga įmonės verslo plėtra negali būti vykdoma neturint tinkamos įmonės strategijos. Įmonės strategijos formulavimas yra procesas, kuriam vykstant vadovai tiksliai apibrėžia savo planus raštu, analizuoja įvairių strategijų santykinį pranašumą ir sutinka aptarti veiklos, ar užsienio rinkos, kuriai teikiama pirmenybė, kryptį. Kuriant strategiją siekiama prognozuoti ateities aplinką, bei įmonės situaciją ateityje. Strategija susijusi su viskuo, kas gali paveikti organizaciją, įskaitant šalies ūkį, technologiją, socialinius bei politinius veiksnius.

Nors šiame darbe strategija verslo plėtrai kuriama nebus, tačiau siekiant išanalizuoti, bei atrinkti tinkamas šalis verslo plėtrai, būtina naudoti vieną iš pagrindinių įmonės strategijos kūrimo įrankių-įmonės aplinkos analizės metodus, bei jų reikšmę renkantis rinką, ir kuriant strategiją.

### 2.1. Organizacijos strategijos reikšmė sėkmingai verslo plėtrai

Įmonės aplinkos analizė bei strategijos kūrimas padeda numatyti ir spręsti svarbiausias problemas susijusias su produktu, paslaugų, jų struktūros, organizacijos elgesio permainoms..

Remiantis A. Vasiliausku (2002), strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą.

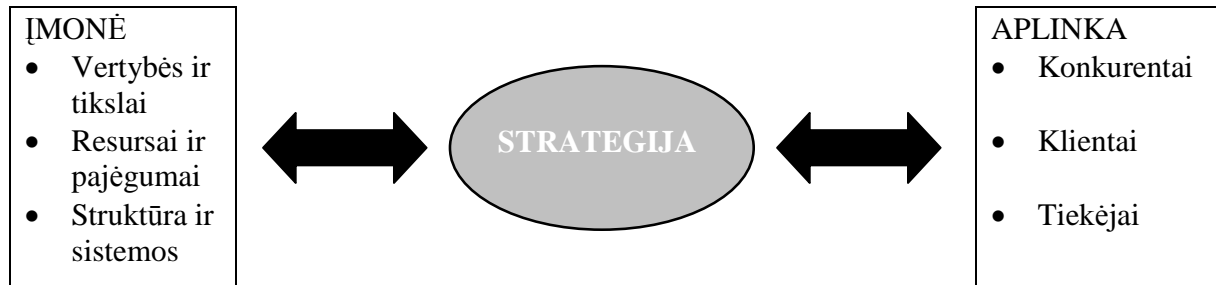
„Kaip strateginio valdymo rezultatas parengiama ir įgyvendinama strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti“ (Vasiliauskas, A., 2002, p. 22).

Įvairūs autoriai strategijos sąvoką apibrėžia skirtingai.

Pasak Ellis D. (2000), strategija – tai šakos struktūros ir dinamikos suvokimas, įmonės santykinės pozicijos šakoje nustatymas bei veiksmų egzistuojančiai šakos struktūrai ar kompanijos pozicijai joje pakeisti inicijavimas tikslu pagerinti kompanijos veiklos rezultatus. Šakos struktūra ir jos dinamika apibrėžia pagrindinius augimo, rentabilumo, investicijų atsipirkimo rodiklius. Jie leidžia įmonės vadovams prognozuoti ateitį. Santykinė pozicija šakoje atspindi išskirtinius kompanijos pasiekimus ir nustato strateginių veiksmų kryptį (Ellis, J. D., 2000, p. 153).

Remiantis Butkus F. S. (1996) Strategija – tai esminės organizacijos plėtros kryptys. Jų pagrindu toliau organizuojama kasdieninė veikla, tos strateginės kryptys, detalizuojamos trumpesniems laiko tarpams: metams, ketvirčiams ir t. t.

R. M. Grant (2002) manymu, strategija yra jungtis tarp įmonės ir jos aplinkos. Grafiškai šis ryšys pavaizduotas 3 pav.



Šaltinis: sukurta autoriaus remiantis GRANT, R. M. Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, 2002, p. 551.

#### 4. pav. Strategija kaip jungtis tarp įmonės ir jos aplinkos

Remiantis Framnes R. (2000), strategija – nuoseklus, suderintas, unifikuojantis ir integruojantis sprendimų priėmimo modelis, kuris:

- Nustato ir parodo ilgalaikius organizacijos tikslus, veiksmų programas ir išteklių paskirstymo prioritetus;
- Numato verslo sritis, kuriose kompanija yra ar turi būti;
- Siekia ilgalaikio ir subalansuoto pranašumo kiekvienoje verslo srityje;
- Tinkamai reaguoja į atsveriančias kompanijai galimybes ir tykančius pavojus, stipriąsias ir silpnąsias organizacijos puses;
- Apima visus kompanijos vadovavimo lygius (korporacinį, verslo, funkcinį);
- Numato naudą, kurią gaus kitos suinteresuotosios pusės.

Pagal Porter M. E. (1980), strategija – unikalios ir vertingos pozicijos kūrimas. Strategijos apibrėžime autorius skiria daug dėmesio strateginiam pozicionavimui – koku būdu išsirinkti veiklas, kurios skirtųsi nuo kitų rinkoje esančių konkurentų, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant įvairių autorių nuomones, galime išskirti tokias strategijos charakteristikas:

- Strategija orientuota į tikslą, jo siekimą;
- Vienos iš svarbiausių strategijos dalių- veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti;
- Strategija susiejama su tam tikros trukmės laiko periodu;
- Strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos potencialą- silpnynes ir stiprybes;

- Didelę reikšmę strategijos formulavimui turi išorinės aplinkos situacija, kuri lemia organizacijos galimybes ir grėsmes jai;
- Efektyvi strategija įneša didelę indėlį į organizacijos pridėtinės vertės, bei konkurencinio pranašumo kūrimą.

Visų strategijų pagrindinė paskirtis- sukurti veiksmų sistemą, kuri leis geriausiai pasiekti norimų veiklos rezultatų, geriausiai išnaudojant įmonės potencialą bei galimybes.

## 2.2. Organizacijos aplinkos analizės metodai

Strateginio planavimo pagrindus sudaro išorės veiksnių analizė, vidaus veiksnių analizė, bei išskirtinės kompetencijos. Organizacija atlikusi šiuos darbus, gali aiškiai įvertinti ir suvokti ją veikiančius veiksnus, o jau tuomet gali sudaryti naudinga organizacijos tikslų siekimo strategiją. Noorderhaven N. (1995) teigia, kad kuriant strategiją, turi būti apibūdinama susijusi su įmone aplinka bei toje aplinkoje veikiančios įmonės paskirtis.

Išorės veiksnių analizės procese nustatomi ir ištiriami organizacijos išorinės aplinkos veiksniai bei įvertinamas jų galimas poveikis strateginei veiklai bei organizacijos sėkmei. Išorės veiksnių analizė apima ne tik esamų veiksnių tyrimą, bet ir tų veiksnių kitimo tendencijų išsiaiškinimą, siekiant numatyti verslo galimybes ir grėsmes, slypinčias išorinės aplinkos permainose. Analizė yra pasikartojantis, nenutrūkstantis procesas.

Įvairūs autoriai išskiria skirtingas organizacijos aplinkos tyrimo sritis bei etapus, kurie pavaizduoti 3 lentelėje.

### 3. lentelė

**Organizacijos aplinkos tyrimo sritys bei etapai**

Vasiliauskas A., 2004, p.60	Aaker D. A., 2001, p. 19	Palubinskas G. T., 1997, p. 56
Aplinkos dinamikos analizė;	Klientų analizė	Makroaplinkos analizė
PEST analizė;	Konkurentų analizė	Ūkio šakos aplinkos analizė
Svarbiausi sėkmės veiksniai;	Rinkos analizė	Veiklos aplinka
Penkių jėgų modelis;	Aplinkos analizė	
Rinkos sąlygų analizė;		
Konkurentų analizė;		
Klientų analizė.		

Šaltinis: sukurta autoriaus.

Mano nuomone, svarbiausi ir plačiausiai naudojami įmonės makroaplinkos bei mikroaplinkos analizės būdai- PEST, ir Poterio 5 jėgų analizė. Šiuos būdus aptarsiu plačiau.

**PEST analizės aspektai.** Makroaplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojamą analizės techniką priimta vadinti PEST analize. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus:

1. politinį ir teisinį,
2. ekonominį,
3. socialinį ir kultūrinį,
4. technologinį.

**Politinis ir teisinis aspektas.** Vasiliauskas A. (2004) rekomenduoja šias pagrindinės Politinio ir teisinio aspekto analizės sritis:

1. tarptautinė politinė situacija;
2. vidinė politinė šalies situacija;
3. santykiai su šalies valdžios institucijomis;
4. teisinis reglamentavimas.

**Ekonominis aspektas.** „Ekonominiai veiksniai tiek šalies, tiek tarptautiniu lygiu susiję su šalies ūkiu, kuriame organizacija veikia, raida ir jo kryptimi“ (Palubinskas G. T., 1997, 54p.). Todėl įmonei labai svarbu susipažinti su ūkio šakos, valstybės ekonomikos raida bei perspektyvomis. Ypač svarbu įmonei išanalizuoti ekonominius veiksnius savo tikslinėje rinkoje dar iki tol, kol šie jos tiesiogiai nepaveikė.

**Socialinis ir kultūrinis aspektas.** Socialiniai veiksniai yra sparčiai kintantys. Tam tikrų prekių paslauga gali keistis priklausomai nuo demografinių savybių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, nuomonių ir t.t. Vasiliauskas A. (2004) pateikia šias socialinio ir kultūrinio aspekto svarbiausios strateginės analizės sritis:

1. gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai;
2. gamtos saugos problemos;
3. švietimas;
4. sveikatos apsauga;
5. kultūra;

**Technologinis aspektas.** Pasaulyje sparčiai vyksta techninės revoliucijos procesas. Technologiniai veiksniai gali sumažinti įėjimo į tam tikrą rinką barjerus, padidinti veiklos produktyvumą, įtakoti sprendimus dėl tikėjų. Pačios svarbiausios šio aspekto analizės sritys yra:

1. valstybės technologijų politika;
2. naujos technologinės galimybės.



PEST analizė organizacijoje, kuri veiklą vykdo ir kitose šalyse, turi neapsiriboti vien savo šalies nacionaliniu lygmeniu. Visi minėti aspektai turi būti analizuojami ir tų šalių atžvilgiu, su kuriomis organizacija susieta įvairiais ekonominiais ryšiais. Šiuo atveju analizė tampa kur kas sudėtingesnė, nes susiduriama su žymiai didesnio neapibrėžtumo laipsnio situacijomis.

**Porterio Penkių jėgų konkurencinis modelio analizė.** Nagrinėdamas varomųjų aplinkos jėgų analizę Porter M. E., (1985) pažymėjo, jog veiklos sąlygos kinta dėl to, kad egzistuoja tam tikros jėgos, kurios inicijuoja arba stabdo pasikeitimo procesus. Jis išskiria daug tokių varomųjų jėgų, kurių svarbiausios būtų šios:

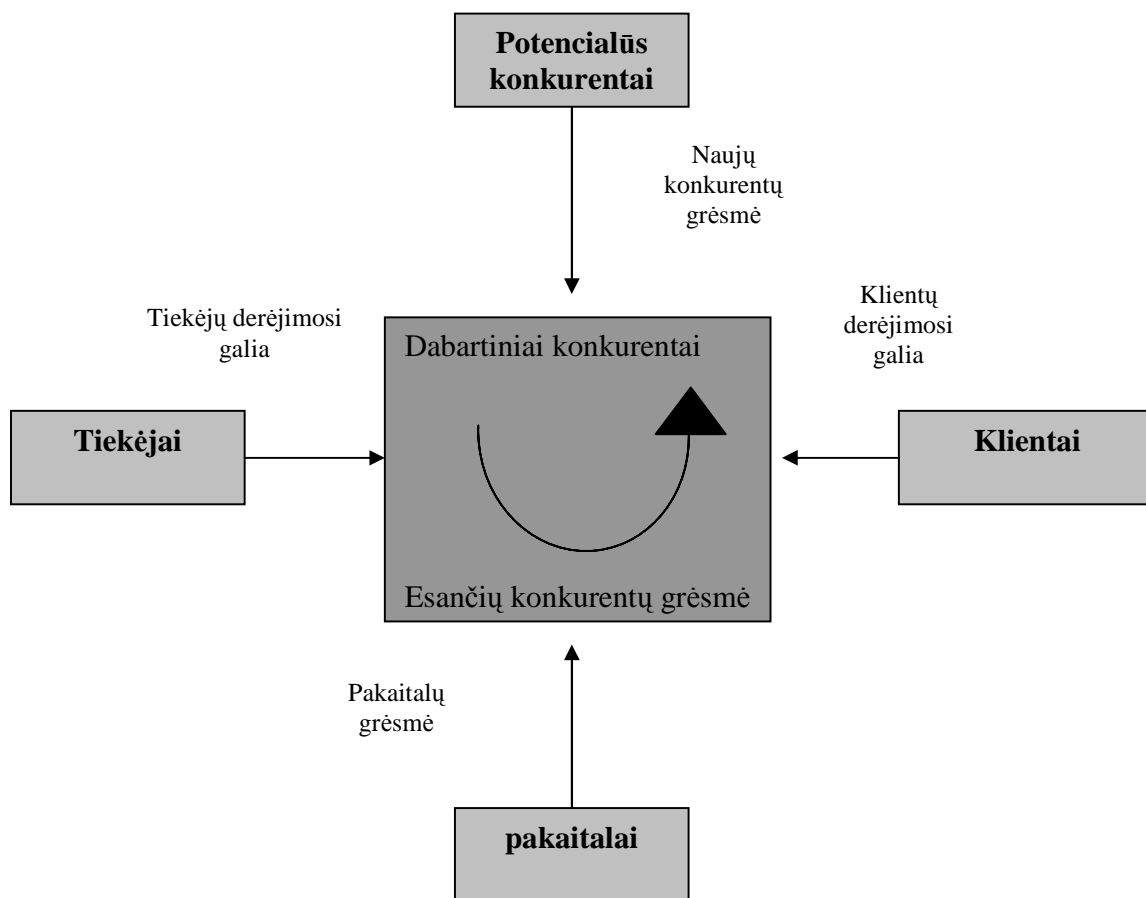
1. Ilgalaikės veiklos sąlygų pasikeitimo tendencijos;
2. Vartotojų poreikio struktūros kitimai;
3. Marketingo novatoriškumo svarba;
4. Produkto novatoriškumas;
5. Technologijos pasikeitimai;
6. Kainų struktūros kitimas vertės- kaštų grandinėje;
7. Rizikos laipsnis;
8. Stiprių firmų įėjimas į rinką ar išėjimas iš jos ir kt.

Šių aplinkos sąlygų varomųjų jėgų analizė leidžia numatyti, kokie procesai ir veiksniai darys didžiausią įtaką įmonės veiklai per keletą artimiausių metų. Įvertinus galimą poveikį organizacijai, tai turi atsispindėti strategijoje, bei strateginiuose sprendimuose. Varomosios jėgos šakoje sukelia pokyčius, todėl labai svarbu jas identifikuoti. Pokyčius šakoje gali sukelti vartotojų poreikių pasikeitimai, didelių firmų atėjimas į šaką ar išėjimas iš jos, valstybės institucijų įtaka šakai.

Konkurencinės aplinkos analizė. Porter M. E., (1985) sukūrė sistemą, kaip analizuoti pramonės šaką (arba rinką) remiantis penkiais veiksniais, nuo kurių priklauso veiklos toje rinkoje pelningumas:

1. Konkurencijos tarp joje veikiančių įmonių intensyvumas;
2. Naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė, ypač jei pelno norma aukšta;
3. Prekės pakaitalų atsiradimo grėsmė, ypač jeigu jos kaina didelė;
4. Derybinis tiekėjų pajėgumas (spaudimas);
5. Derybinis pirkėjų pajėgumas (spaudimas).

Porterio 5 jėgų modelis pavaizduotas 5 pav.



Šaltinis: PORTER, M. Competitive strategy. 1980. p.4.

### 5. pav. Porterio penkių jėgų modelis

Pardavėjų konkurencija. Pardavėjų konkurencija esamoje rinkoje yra pats svarbiausias iš visų konkurencingumo veiksnių. Konkurencija yra įmonių ekonominė kova, kur vienos organizacijos strateginis ėjimas sukelia jos varžovų atsakomąjį veiksma. Konkurentai kaip ginklus vieni prieš kitus naudoja kainas, kokybę, išskirtines galimybes, paslaugas, nuolaidas, garantijas, reklamą, geresnį didmeninės prekybos tinklą, labiau patyrusius mažmeninės prekybos agentus ir naujoves.

Produktų pakaitalai. Antrasis iš penkių konkurencingumo veiksnių yra produktų pakaitalų galimumas. Pakaitalai gali padaryti organizacijos produktą nereikalingą. Pavyzdžiui, pagerėjus kompiuterinių žaidimų kokybei, šiuo metu kalėdėles konstruktoriams gaminanti Lego, jau keli metai patiria nuostolį, kadangi rinka pradėjo teikti pirmenybę būtent kompiuteriniams žaidimams. Tačiau dažnai pakaitalai nevisiškai pakeičia ankstesnį produktą, o gali sumažinti organizacijos gaminamos produkcijos paklausą rinkoje, sumažinti jos kainas (tarifus), o kartu ir organizacijos veiklos pelną. Remiantis Vasiliausku A. (2004), strateginiu požiūriu šiuo atveju turi būti analizuojamos tokios problemos:

- produkto moralinio nusidėvėjimo;
- klientų galimybės persiorientuoti pirkti pakaitalus;
- aptarnavimo, stabdančio klientų persiorientavimą į pakaitalus, papildomos sąnaudos;
- galima bendro organizacijos pelningumo lygio mažėjimas dėl pakaitalų grėsmės.

Konkurencingi kainos požiūriu pakaitai neleidžia organizacijoms neribotai didinti kainas, neprarandant savo pirkėjų. Kainų dydžio ribos stabdo šakos pelningumo didėjimą, nebent ji galėtų rasti išlaidų mažinimo būdų.

Naujų konkurentų įėjimo į rinką grėsmė. Trečiasis konkurencingumo rinkoje veiksnys yra naujų konkurentų įėjimo grėsmė. Ši grėsmė atsiranda, kai kuriasi ir ateina į patrauklią savo pelno norma, bei neturinčia įėjimo barjerų rinką naujos konkuruojančios įmonės. Naujai įeinantieji į rinką yra pavojingi, nes jie įneša naujų gamybos galimybių, norą susikurti saugią vietą rinkoje ir kartais materialinių išteklių, kuriais kovoja dėl savo rinkos dalies. Įėjimo į šaką pavojaus rimtumas nuo daugelio veiksnių: esamų barjerų; galimos esamų konkurentų reakcijos į bet kurią naują konkurentą ir t.t. Dideli sunkumai įeinant į rinką ir galimas didelis rinkoje jau įsitvirtinusių įmonių pasipriešinimas atbaido daugelį naujų konkurentų.

Klientų derėjimosi galia. Pirkėjų įtaka sustiprėja, kada šie pradeda plačiau naudotis geba naudotis kainų, kokybės, paslaugų arba pardavimo sąlygų svertais. Dažnai stambūs ir daug perkantys pirkėjai turi didelę galią derantis su tiekėjais. Pirkėjai taip pat gauna galimybę vesti derybas, pirkdami iš kelių pardavėjų, ir kai perėjimo prie pakaitų ar konkuruojančių produktų kaštai yra maži. Kai tiekėjai parduoda iš esmės tas pačias prekes, tai pirkėjai gali keisti vieną tiekėją kitu su mažomis išlaidomis arba visai nedarydami papildomų išlaidų. To pavyzdžiui, šiuo metu mažmeninės prekybos monstras „VP Market“ dėl prekių pirkimo dideliais kiekiais, turi labai didelę galią derantis su tiekėjais dėl tiekiamos produkcijos kainos. Įmonė naudodamasi savo įtaka, netgi priverčia tiekėjus neparduoti savo prekių kitoms įmonėms pigiau, negu šiai įmonei. Tas labai sumažina tiekėjų ekonominį pelną. Matome, jog siekdama sėkmės organizacija privalo kiek tik įmanoma mažinti aptartų konkurencingumo veiksnių įtaką.

Tiekėjų derėjimosi galia. Nagrinėjant tiekėjų derėjimosi galią, galima numatyti pagrindines kryptis, kuriomis turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais. Remiantis Vasiliausku A. (2004) laikoma, kad tiekėjas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu:

- alternatyvių tiekėjų yra nedaug. Jeigu tiekėjas pablogina tiekimo sandorių sąlygas, pakeisti tiekėją yra sudėtinga. Sudėtingiausia situacija yra tuo atveju, kai organizacija tam tikrai pozicijai turi tik vieną tiekėją;

- nėra alternatyvių pakaitalų tiekėjo pristatomoms žaliavoms, įrenginiams, teikiamoms paslaugoms. Šiuo atveju tiekėjai yra svarbūs techniniu požiūriu, kai tiekia svarbias gamybos proceso sudedamąsias dalis arba jų teikiama paslauga nulemia sklandžią gamybos organizacijoje eigą;
- tiekėjo kainos sudaro didelę organizacijos bendrųjų sąnaudų dalį. Bet koks tiekėjo kainos pakėlimas sumažins organizacijoje sukuriama pridėtinę vertę, jeigu konkurencinėje kovoje organizacija neturės galimybių kompensuoti tai savo produkcijos kainų padidiniu;
- tiekėjai gali perimti iš organizacijos pridėtinės vertės dalį. Gali net iškilti organizacijos išlikimo grėsmė, jeigu tiekėjas, diversifikuodamas savo veiklą, perims kai kurias arba net visas organizacijoje atliekamas operacijas.

Porterio 5 jėgų modelis padeda geriau suprasti pramonės kontekstą, kuriame įmonė veikia. Įmonei šis modelis gali suteikti gana išsamios informacijos apie jos priklausomumo lygį nuo tiekėjų, įmonės klientų derėjimosi galią. Pritaikius šį modelį įmonei galima sužinoti naudingos informacijos apie rinkoje esamus produktų pakaitalus, jų panašumą į įmonės gaminamą produkciją.

Įvertinus tiekėjų galią, įėjimo į rinką barjerus, pakaitalų grėsmę įmonei, konkurencijos lygį rinkoje, bei vartotojų galią galima sudaryti bendrą vaizdą apie konkurenciją, su kurią įmonei tenka susidurti. Šie veiksniai lemia bendrą tam tikros šakos pelningumo lygį, tuo tarpu konkrečios įmonės pelningumas rodo, ar jos veikla efektyvi.

### **2.3. SSGG analizės reikšmė kuriant organizacijos strategiją**

Strateginėje analizėje skiriamos dvi tyrinėjimo sritys:

- Aplinkos analizė
- Išteklių analizė

Kiekvienoje iš jų detalai analizuojama daugybė organizacijos išorinių ir vidinių aspektų.

Apibendrinti ir sujungti šių dviejų sričių analizės rezultatus leidžia Stiprybių, Silpnybių, Galimybių ir Grėsmių (SSGG) analizė. Trumpai paaiškinsime ką reiškia kiekviena analizės skiltis:

- Stiprybės- tai ištekliai, sugebėjimai ir kitos organizacijos stipriosios savybės, kuriomis įmonė yra pranašesnė negu konkurentai.
- Silpnybės- tai išteklių, patyrimo, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios įmonės darbą.
- Galimybės- tai palankios tendencijos, technologiniai pokyčiai, pasikeitimai konkurencijoje ir kitos sąlygos įmonės aplinkoje.

- Grėsmės- tai nepalankūs veiksniai organizacijos aplinkoje. Jie yra pagrindinės kliūtys organizacijai, siekiančiai savo tikslų.

„SSGG analizė yra panaši į balanso sudarymą. Organizacijos pranašumai ir galimybės sudaro konkuruojančių aktyvą, o trūkumai ir grėsmės- yra konkuruojančių pasyvas“. (Palubinskas G. T., 1997, 99p.)

SSGG analizė yra ne tik šių veiksmų aptarimas. Tikroji šios analizės vertė yra ta, jog šios keturios skiltys nustato dabartinę organizacijos situaciją rinkoje, ir padeda nuspręsti kokių veiksmų reikia imtis, norint ją pagerinti. Tiksliai SSGG analizė leidžia padaryti išvadas, kaip įmonės strategija gali išnaudoti įmonės stiprybes bei pasinaudoti rinkos galimybėmis, bei parodo kokias silpnybes organizacijai yra būtina pagerinti, bei kokių grėsmių įmonė turi saugotis.

Norint, kad SSGG analizė turėtų vadybinę bei strateginę reikšmę, ji turi būti parengta kaip pagrindas veiklai. Ji taip pat turi skatinti mąstyti ir surasti atsakymus kokių organizacijos stiprybių ir galimybių reikės ateityje, siekiant sėkmingai gyvuoti pasikeitus rinkos sąlygoms bei konkurencijai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

**6. pav. SSGG analizės reikšmė**

#### **2.4. Tarptautinio verslo aplinka ir veiksniai**

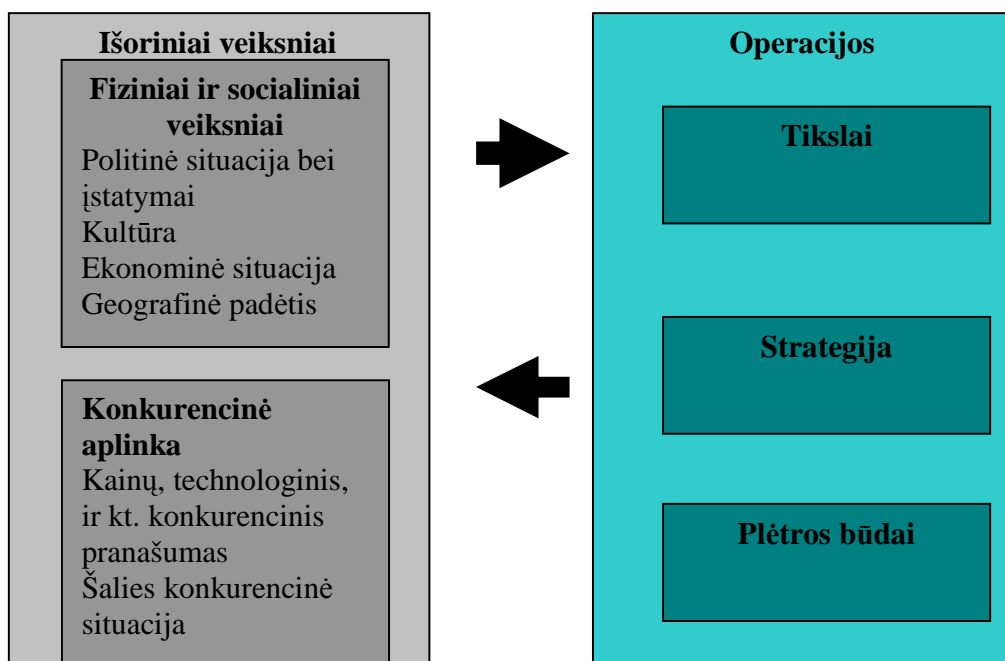
Tarptautinis verslas skiriasi nuo vietinio verslo, kadangi įmonė vykdanči veiklą keliose šalyse susiduria su trijų rūšių aplinka- vietine, užsienio, bei tarptautine. Įmonė privalo analizuoti aplinką savo

šalyje, užsienio šalyje, o taip pat ir tarptautinių susitarimų lygiu (muitų sąjungos ir t.t.). Tuo tarpu organizacija, vykdanči veiklą tik savo šalyje analizuoja tik savo šalies aplinką, nors ir tokią veiklą vykdanči įmonė nėra visiškai nepriklausoma nuo įvykių tarptautinėje rinkoje.

„Įmonė, užsiimanti tarptautiniu verslu nukreipia savo resursus į globalios rinkos galimybes bei grėsmes.“ (W. J. Keegan, M. C. Green, 2002, p.29)

Pati svarbiausia tarptautinio verslo žlugimo priežastis- nepakankamas pasirengimas, bei informacija. Vadybininkų nesugebėjimas atsižvelgti į kultūrinius skirtumus, supratimo, kad vartotojai įvairiose šalyse skiriasi, bei analizės ir rinkos tyrimų trūkumas, prieš įeinant į užsienio šalies rinką padaro tarptautinį verslą labai rizikingą. Tarptautinio verslo analizė yra tarptautinio verslo sėkmės instrumentas, jis leidžia įmonei atsižvelgti į skirtingas aplinkas, požiūrius bei rinkos sąlygas.

Pasak J. Daniels ir L. Radebaugh (2001), tarptautinio verslo veiksnius skirsto į fizinius (šalies geografinė padėtis) socialinius (šalies kultūra, politinė situacija, įstatymai) bei konkurencinius veiksnius. Plačiau ši skirstymą, bei šių veiksnių įtaką įmonei galime matyti 6 pav.

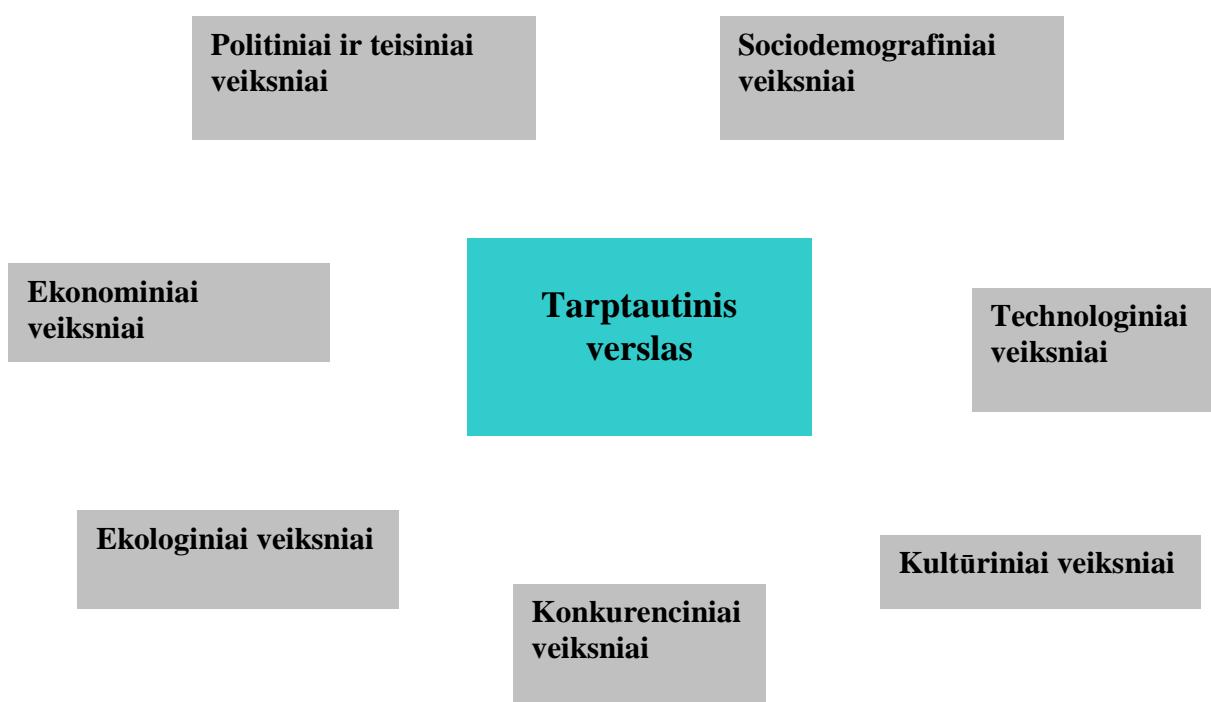


Šaltinis Daniels J., Radebaugh L., International business 2001 p. 14

### 7. pav. Socialiniai ir fiziniai tarptautinio verslo veiksniai.

Pasak Czinkota R. M., Ronkainen I., Moffet M., (1996), tarptautinės verslo aplinkos analizės įrankiai ir metodai yra tokie patys kaip ir vietinės rinkos. Skiriasi tik aplinka, kuriai šie instrumentai pritaikomi.

Darbo autoriaus nuomone, tinkamiausią tarptautinės rinkos analizės modelį siūlo V. Vengrauskas ir N. Langvinienė (2005). Tai LEPEST-C modelis. Šis modelis pateikia bendrą schemą kurią naudodama įmonė gali vertinti veiksnius, turinčius įtakos jos aplinkai, ir identifikuoti esmines organizacijos galimybes ir grėsmes. Modelis remiasi plačiais teisiniais, ekonominiais, politiniais, ekologiniais, sociodemografiniais ir technologiniais veiksniais (*anglų k.* legal, economic, political, ecological, socio-demographic, technological), o C remiasi konkurentiniais kompanijos veiksniais (*anglų k.* competitive). Šis modelis - tai adaptuotas Porterio penkių jėgų modelis (5 pav.). Pagrindiniai veiksniai, lemiantys sėkmingą verslo vystymąsi, pateikiami 8 paveiksle.



Šaltinis: Vengrauskas V. Ir Langvinienė N. Tarptautinis verslas 2005 p. 47.

### 8. pav. Tarptautinio verslo aplinkos veiksniai.

**Politinė ir teisinė aplinka.** Ši aplinka yra viena svarbiausių verslą formuojančių, bei įtaką turinčių aplinkų. Nagrinėjant politinę ir teisinę aplinką, reikia atsižvelgti į:

1. Ekonominę politiką – kokiomis priemonėmis valstybė siekia skatinti ekonominį stabilumą bei augimą, darbo rinkos stiprinimą;
2. Konkurencinę politiką- kaip valstybė skatina tarptautinę integraciją, palaiko teisingumą, konkurenciją, verslo efektyvumą.

3. Mokesčių politika - kokie šalyje mokami mokesčiai, kokios galimos lengvatos, kokie yra prekių bei paslaugų judėjimo tarp šalių apribojimai.
4. Politinės sistemos tipus – demokratija ir totalitarizmas
5. Politinis stabilumas
6. Tarptautinė teisinė aplinka- kokie yra ne tik konkrečios šalies vietiniai įstatymai, bet tarptautiniai įstatymai, reguliuojantys išsipareigojimus už nacionalinės teisinės sistemos ribų.

**Ekonominė aplinka.** Verslui didelį poveikį turi bendra šalies ekonominė būklė bei jos plėtros lygis. Nuo šių veiksnių priklauso vartotojų perkamoji galia, prekių paklausa, pardavimai ir kt. Nagrinėjant ekonominę aplinką, reikia atsižvelgti į:

1. Ekonominės sistemos pobūdį- kapitalizmas, socializmas, ar mišri sistema. Į rinką orientuotoje ekonomikoje prekės ir paslaugos paskirstomos pagal jų paklausą, o centralizuotoje ekonomikoje prekės ir paslaugos paskirstomos pagal planą, sudaromą valstybinės valdžios;
2. Ekonominė aplinka, bei pagrindinei ekonominei kintamieji: - rinka, užsienio ir vidaus prekyba, rinkos reguliavimo priemonės, valiutos politika, bendras nacionalinis produktas (BVP), ekonomikos struktūra, pramonės struktūra, rinkos augimas, pajamų lygis, sektoriaus tendencijos.

**Ekologinė aplinka.** Šiai aplinkai itin didelį dėmesį kreipia Europos sąjunga, JAV, ir kitos šalys. Kiekviena socialiai atsakinga įmonė privalo rūpintis aplinka, bei palikimu ateities kartoms. Nagrinėjant ekologinę aplinką, reikia atsižvelgti į:

1. Teisinės- ekologinės verslo aplinkos santykį- kokie leidžiami ir įgyvendinami įstatymai, reguliuojantys įmonių veikla, aplinkos teršalus ir pan..
2. Aplinkos apsaugos politiką.

**Demografinė aplinka.** Ši aplinka tiesiogiai siejasi tiek su kultūrine, tiek su ekonomine ir kitomis tarptautinio verslo aplinkomis. Nagrinėjant demografinę aplinką, reikia atsižvelgti į:

1. Darbo jėgos situaciją- tai pagrindinis įmonių išteklius. Reikia atsižvelgti į darbuotojų kokybę (išsilavinimą, specializaciją, sugebėjimus) bei kiekybę, (darbo jėgos, tinkamos konkrečiai darbo vietai kiekį).
2. Darbuotojų mobilumą- imigracija, bei emigraciją.
3. Įdarbinimo politikos ypatumus.

**Technologinė aplinka.** Ją formuoja bendra technologijų situacija, mokslo ir techninės naujovės pasaulyje, gebėjimas tai pritaikyti praktikoje. Ypač didelė įtaka šiai aplinkai turi technologijų prigimtis,



kaip yra naudojamos žaliavos, kokie yra gamybos procesai. Nuo to priklauso įmonės darbuotojų apmokymų poreikis, užduočių ypatumai, organizacijos struktūra.

**Kultūrinė aplinka.** Vystant tarptautinę verslą, itin svarbu vertinti konkrečios šalies ištakas, kultūrinius ir elgsenos skirtumus, palyginti juos su kitais regionais, bei atitinkamai ruošti savo verslo strategiją. Kultūros svarba, vadybiniam sprendimams turi įtakos trims pagrindiniais elementais:

- verslo aplinka- tai valstybės vaidmuo verslo parodose bei mugėse, privalomos darbo sąlygos, darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime laipsnis, susirinkimų tvarka.
- marketingu- tai visi su prekių ar paslaugų marketingu susiję sprendimai: ką žmonės perka, kodėl perka, kada perka, vartotojų elgsenos. Šeimos nariai, priimančys sprendimus dėl pirkimo. Požiūris į užsienišką prekę. Žmogaus kūno dalis, kuri gali būti rodoma ir kiek, reklamoje. Elegancijos, kokybės laipsnis, kurį tikimasi pamatyti reklamoje. informacijos priemonių (televizijos, radijo, laikraščių) lygis.
- socialiniu požiūriu- tai dėmesys darbui ir materialiam turtui, politikai, religijai; moters vaidmuo visuomenėje, santaupos, noras prisiimti riziką, moralė, socialinės klasės, pagarba įstatymams socialinėms institucijoms.

Analizuojant kultūrinę įtaką, itin svarbu religijos veiksnys. Religija turi įtakos gyvenimo būdui, tikėjimui, vertybėms, darbo įpročiams, tam tikrų gaminių vartojimui.

**Konkurencinė aplinka.** Konkurencinė aplinka yra labai svarbi siekiant sėkmingai vystyti verslą tarptautiniu mastu. Jeigu rinka jau yra pripildyta tam tikrą prekę gaminančių ir parduodančių kompanijų, įsiveržti į rinką su analogiškai gaminiais, bus labai problemiška, bei brangu. Tuo tarpu įeinant į naują rinkoje, kurioje gaminamų gaminių pasiūlos nėra, rinkos dalis bus plečiama greitai.

## 2.5. Tarptautinės rinkos analizė ir įvertinimas

Dažniausiai eksporto galimybių ne trūksta, o jų per daug, tai ir yra problema. Tikrasis iššūkis – tinkamai pasirinkti eksporto rinką. Vystant įmonės veiklą tarptautiniu mastu, būtina suprasti kokius veiksmus būtina atlikti, renkantis rinką, pagal ekonominę, kultūrinę bei kitas globaliam verslui aktualias aplinkas. Tinkamos rinkos atrinkimo metodus autoriai išskiria skirtingai. Pasak R. Kuvykaitės, (1997) užsienio rinkų parinkimo metodai gali būti skirstomi į plėtimosi ir priartėjimo.

„Plėtimosi metodams būdinga tai, kad viena rinka parenkama etalonu, o kitų užsienio rinkų atranka grindžiama ekonominės, socialinės ir kultūrinės, politinės ir teisinės bei institucinės aplinkos pranašumais“ (Kuvykaitė R., 1997 p. 59).

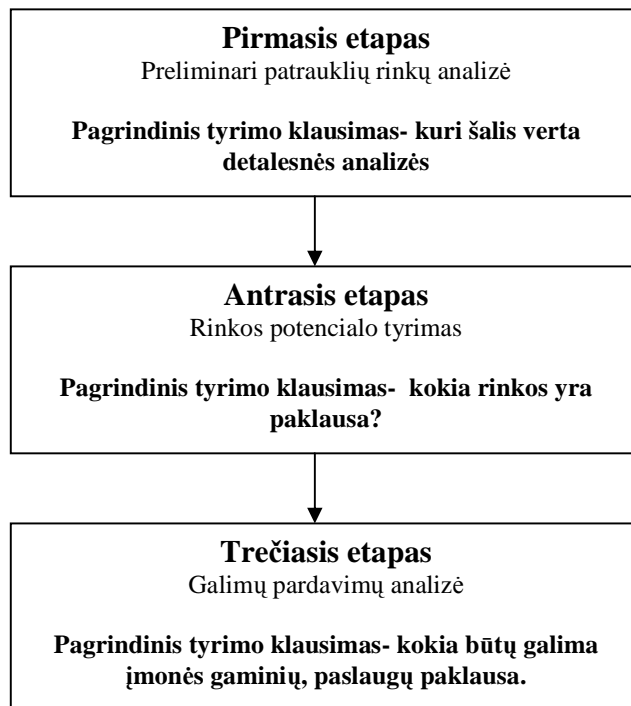
Šis metodas- tai artimiausių kaimynų plėtros metodas. Įmonė plečia veiklą, į gretimai esančias užsienio valstybes, kurių aplinka yra gana panaši į eksportuojančios šalies, rinką, išorinę aplinką. Šis rinkos parinkimo metodas remiasi prielaida, jog viena rinką yra etaloninė. Kitos rinkos analizuojamos pagal laipsnį, kuriuo juos pastarąją atitinka.

„Priartėjimo metodų esmė yra tokia, kad optimalią rinką pradedama analizuojant visas potencialias užsienio rinkas.“ (Kuvykaitė R., 1997 p. 59). Potencialios rinkos nustatomos atmetant netinkamas rinkas, atsižvelgiant į įvairius veiksnius, kaip rinkos prieinamumą, stabilumą, konkurenciją it kt.

Siekiant tinkamai išanalizuoti potencialią rinką, B. Toyne (1993) rekomenduoja atsakyti į sekančius klausimus:

1. Kokie yra užsienio šalies įstatymai, kaip jie riboja prekybą?
2. Koks yra užsienio rinkos talpumas
3. Kokie yra užsienio rinkos politinės ir socialinės aplinkos bruožai?
4. Kokia yra užsienio rinkos konkurencinė aplinka?
5. Kokios strategijos laikosi pagrindiniai įmonės konkurentai?
6. Kaip rinką reaguoja į atskirus marketingo programos elementus?
7. kokia prognozuojama pardavimų apimtis ir pelnas?
8. Kokie yra užsienio rinkos logistikos reikalavimai?
9. Kokie yra palankiausi įmonės įėjimo į užsienio rinką būdai?
10. Ar veikla užsienio rinkose atitinka įmonės tikslus?
11. Kokie yra išteklių reikalavimai?

M. R. Czinkota, I. A. Ronkainen, M. H. Moffet rekomenduoja sekantį užsienio rinkų atrinkimo modelį (9 pav. )



Šaltinis. Czinkota R.M.; Ronkainen I.; Moffet M.; International business, 1996. p. 335

### 9. pav. Užsienio rinkų atrinkimo modelis

V. Vengrauskas ir N. Langvinienė (2005) pateikia tokį tarptautinės rinkos analizės ir įvertinimo veiksmų seką, eilės tvarką. (10 pav.).

Kadangi visos įtaką tarptautiniui verslui darančios aplinkos yra labai svarbios verslo sėkmei, trumpai aptarsiu kiekvienos jų analizę, bei įvertinimo būdus.

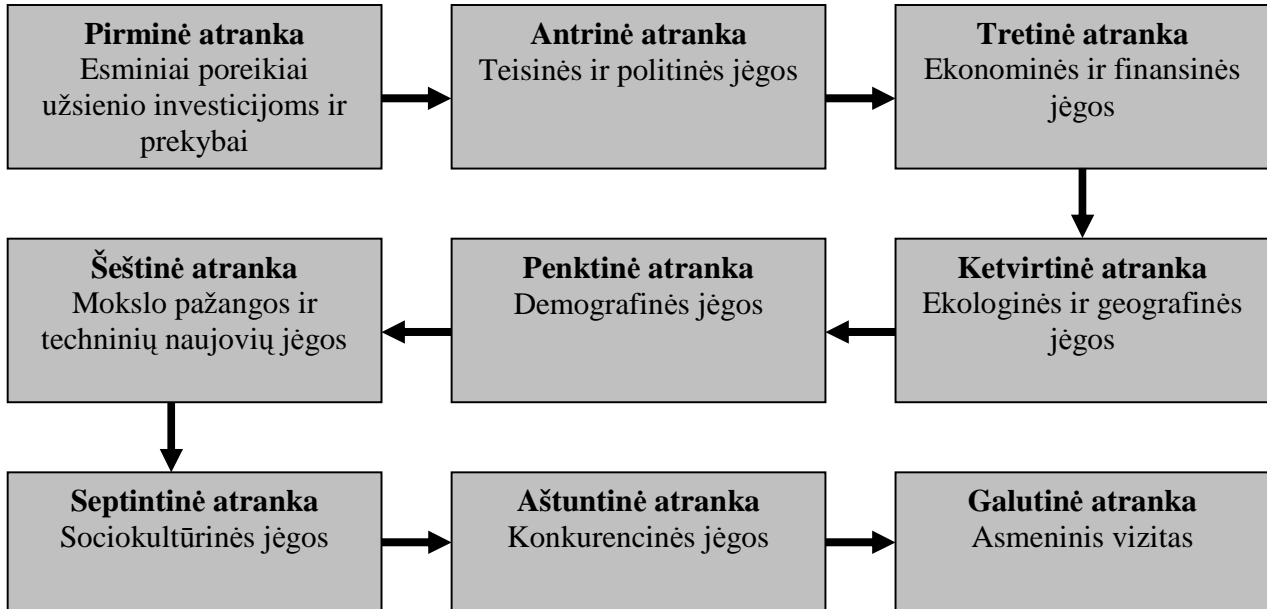
**Pirminė atranka.** Pradžioje įmonės vadovai privalo įvertinti poreikį išeiti į tarptautinę rinką. Jeigu jo nėra, plėsti veiklą tarptautiniu mastu, investuoti, siekiant parduoti įmonės paslaugas ir prekes nėra ekonomiška. Tačiau visos, tiek gamybinės, tiek paslaugas teikiančios įmonės privalo nuolat analizuoti ne tik vietinę rinką, bet ir ieškoti galimybių plėstis į tarptautinę rinką, siekiant plačiau išnaudoti turimą potencialą. Įmonių veržijasis į tarptautinę rinką yra nuolatinis procesas, todėl globali konkurencija didėja. Tai verčia tiek tarptautinių, tiek vietinių įmonių vadybininkus ieškoti būdų sumažinti kainą, kad jų produktai išliktų konkurencingi. Tas skatina pirkti pažangesnes technologijas, perkelti gamybą į šalis, kuriose pigesnė darbo jėga, siekti gamybos masto efekto.

**Antrinė atranka.** Teisinės ir politinės jėgos. Šių jėgų analizuojamoje rinkoje įvertinimas labai įtakoja įmonių ketinimus plėsti verslą. Vertindama potencialią rinką, kompanija turi atsižvelgti į:

1. Įėjimo į rinką barjerus;

2. Pelno persiuntimo barjerus;

3. Kitus veiksnius- politinę situaciją, korupcijos lygį, valstybės paramą verslui, piratavimo, bei prekių ženklo apsaugojimo įstatymus.



Šaltinis: Vengrauskas V. ir Langvinienė N. 2005, p. 159.

#### 10. pav. Užsienio rinkos globaliam verslui parinkimo schema

**Tretinė atranka.** Ekonominės ir finansinės jėgos. Po pirminės ir antrinės atrankos įmonės analizuojamų rinkų kiekis ganėtinai sumažės. Sekantis žingsnis, taip pat atmes ganėtinai nemažai potencialų rinkų. Analizuojamas infliacijos dydis, naudojama valiuta, palūkanų norma. Taip pat reikia įvertinti ir kitas finansines jėgas - galimybes gauti kreditą, vartotojų mokėjimo įpročius, investicijų gražos normas. Šiuo etapu dar neatliekama pilna ir išsami finansinė analizė. Ji būna atliekama tik po visų analizės etapų, jeigu rinka pasirodo esanti verta kapitalo investicijų.

Siekiant pamatuoti santykinius šalies ar geografinės srities rinkos pranašumus naudojami rinkos rodikliai. Šie rodikliai skirstomi į šias grupes:

1. Rinkos dydį;
2. Rinkos intensyvumą;
3. Rinkos augimą.

Šių trijų rodiklių analizė tarptautiniam pardavimų vadybininkui parodys, kurie pagrindiniai regionai ir pagrindinės rinkos yra greičiausiai augančios, kokie jų augimo tempai ir kuriose jų labiausiai koncentruoti pirkimo pajėgumai.

**Ketvirtinė atranka.** Nors mes šią atranką priskyrimė ketvirtam etapui, kai kurie šaltiniai siūlo įvertinti ekologines ir geografines jėgas analizuojant jau pirminius vadybininkų poreikius, tai yra įvertinti įvairias fizines jėgas, tokias kaip klimata, topografiją, natūraliuosius gamtinius išteklius.

Be to, tarptautinio verslo vadybininkas turi atsižvelgti ir į tai, kad rinka, kuri nėra potenciali jos vartotoja dėl veikiančių ekologinių ir geografinių jėgų, paprastai potencialia vartotoja ir netaps.

**Penktinė atranka.** Demografinė atranka turi įtaką verslui dviem aspektais:

1. potencialūs vartotojai
2. Potenciali darbo jėga

Galime išskirti šias pagrindines potencialių vartotojų skirstymo grupes:

1. Gyventojų amžiaus vidurkis
2. Gyvenimo trukmės vidurkis
3. Socialiniai sluoksniai
4. išsilavinimo ir raštingumo lygis
5. Kitos vartotojų įpročius apibūdinančios savybės.

Analizuojant potencialią darbo jėgą, reikia atsižvelgti į:

1. Darbo kultūra, požiūris į darbdavį, bei užsienio kapitalo įmones.
2. darbo jėgos kaina
3. darbo jėgos kvalifikacija

**Šeštinė atranka.** Mokslo pažangios bei techninių naujovių jėgos. Ši dalis aktualiausia planuojant veiklą išsivysčiusiose šalyse. Dažniausiai įmonės savo gaminius siekia parduoti į mažiau išsivysčiusias rinkas, kadangi jose juntama mažesnė konkurencija iš vietos gamintojų pusės, arba jos visai nėra.

**Septintinė atranka.** Sociokultūrinės jėgos. Atranka, remiantis sociokultūrinių jėgų analize yra labai sudėtinga. Daug informacijos, apie šalies kultūra, bei vartojimą suteikia užsienio verslo ataskaitos, tarptautinio verslo publikacijos, specializuotos knygos. Analizuojant sociokultūrinės jėgas, reikia atsižvelgti į pageidaujamas gaminių technines savybes, kultūros mėgstamas spalvas, gaminių pavadinimus, kurie kita kalba gali reikšti visai nepageidaujamus reiškinius, vietinių vartotojų nuomonę apie užsienio produktus ir pan.

Šio etapo metu, įmonė atrenka šalis, kurios yra paklausa konkrečiam gaminiui, ar paslaugai.

**Aštuntinė atranka.** Konkurencinės jėgos. Šioje rinkos atrankos stadijoje įvertinami šie pagrindiniai užsienio rinkos veiksniai:

1. Konkurentų skaičius, dydis ir finansinis pajėgumas;
2. Jų rinkos pasidalijimas;

3. Jų matomos marketingo strategijos;
4. Matomas jų rėmimo programų efektyvumas;
5. Jų produktų kokybės lygis;
6. Jų produktų gavimo šaltinis - ar jie importuoti, ar vietinės gamybos;
7. Jų kainų politika;
8. Parduotos prekės aptarnavimas;
9. Jų paskirstymo kanalai;
10. Jų rinkos užėmimas (ar galimos rinkos nišos, kurios šiuo metu neužimtos?).

Vadybininkai gali eliminuoti šalis, kuriose mato stiprius konkurentus, neleidžiančius veikti pelningai.

**Galutinė atranka. Asmeninis vizitas.** Įmonės vadovybė privalo apsilankyti šalyse, kurios po visų atrankos etapų, išskiriamos kaip potencialios rinkos įmonės verslo plėtimui. Vizito metu, taip galima surinkti informaciją, kurios nepavyko gauti anksčiau.

Remdamasis aptartais rinkos analizės bei rinkos parinkimo metodais, toliau analizuosiu Lietuvos nekilnojamo turto verslo plėtros galimybes užsienyje.

### **3. LIETUVOS NEKILNOJAMOJO TURTO VERSLO PLĖTROS UŽSIENYJE GALIMYBĖS ANALIZĖ**

Šioje darbo dalyje bus atliekama Lietuvos nekilnojamo turto sektoriaus analizė, norint išskirti pagrindinius Lietuvos rinkos momentus, dabartinę situaciją bei perspektyvas. Taip pat bus įvertinta situacija pasaulinėje nekilnojamojo turto rinkoje, bei atliktas Lietuvos įmonių bei fizinių asmenų tyrimas, siekiant įvertinti jų prioritetus, investuojant į nekilnojamąjį turtą Lietuvoje bei užsienyje.

#### **3.1. Tyrimo metodologija**

Tik atlikusios išsamią potencialių rinkų, įmonės galimų bei esamų konkurentų, juridinių suvaržymų, politinės situacijos, potencialių pardavimų, vidinio konkurencinio pajėgumo analizę, įmonės gali sėkmingai vystyti verslą tarptautinėje erdvėje. Taigi įmonė privalo tinkamai įvertinti išorinę bei vidinę aplinką, savo privalumus bei potencialą.

Vienas iš pagrindinių šios analizės metodų- tai SSGG įmonės analizė. Ši analizė ne tik identifikuoja dabartinę organizacijos situaciją rinkoje - įmonės stiprybės bei silpnybes, rinkos galimybes bei grėsmes, bet ir padeda nuspręsti, kokių veiksmų reikia imtis, siekiant situaciją pakeisti. Atliekamoje analizėje stiprybės bei silpnybės apims Lietuvos nekilnojamo turto sektoriuje veikiančių asmenų bei įmonių vidinės aplinkos tyrimą, o galimybes bei grėsmes apims išorinės aplinkos tyrimą. Šiuo atveju tai bus pasaulinė nekilnojamojo turto rinka.

Galima apibrėžti šiuos tyrimo uždavinius:

1. Nustatyti Lietuvos nekilnojamojo turto verslo (gyvenamojo būsto sektoriaus) stiprybes bei silpnybes;
2. Nustatyti pasaulinės nekilnojamojo turto rinkos galimybes bei grėsmes;

Atlikę išsamų tyrimą, galėsime atsakyti į darbo pradžioje iškeltą hipotezę - Lietuvos nekilnojamojo turto sektorius turi galimybę plėsti verslą užsienio šalyse.

Naudojantis SSGG analizės metodu pagal gautus rezultatus bus parinktos potencialios rinkos bei šalys, tinkančias nekilnojamojo turto verslo plėtrai, pagal rinkos analizės ir įvertinimo veiksmų seką.

## **Tyrimo metodai**

Tyrimas buvo atliekamas keliais būdais:

- Tiesioginė apklausa (interviu). Buvo apklaustos 5 nekilnojamo turto įmonės Lietuvoje. Šiai apklausai buvo parinktos įmonės, kurios šiuo metu jau pradėjo arba siekia plėsti veiklą į tarptautinę rinką. Buvo atliekamas tiesioginis interviu, naudojant iš anksto sudarytus klausimus (žr. 1 priedas) su parinktų įmonių atstovais.
- Anketa. Naudojant iš anksto paruoštą anketą (žr. 2 priedas), buvo apklausta 100 respondentų (fizinių asmenų). Šis apklausos būdas bei respondantai buvo pasirinkti, kadangi šiuo metu Lietuvoje yra daug privačių asmenų, kurie taip pat vykdo nekilnojamo turto verslo veiklą, tiek Lietuvoje, tiek užsienyje. Tad siekiant tinkamai įvertinti esamą situaciją, privalu tirti ir šiuos rinkos žaidėjus.
- SSGG analizė.
- Informacinių šaltinių analizė.
- Statistinių duomenų analizė.

Naudojantis apklausomis bei antriniais informacijos šaltiniais (internetu, spauda), siekiama išanalizuoti Lietuvos nekilnojamo turto verslo vidinę aplinką, bei nustatyti stipriąsias bei silpnąsias puses.

Remiantis įvairiais antriniais šaltiniais, buvo atlikta pasaulinės nekilnojamo turto rinkos analizė - esama politinė situacija, tendencijos, susidariusios verslo galimybės atskiruose regionuose bei esančios grėsmės.

Atlikus analizę, skyriaus pabaigoje pateikiama lentelė su SSGG rezultatais, kuriais remiantis bus galima išskirti tinkamas rinkas nekilnojamo turto plėtrai, įvertinant pasaulinę rinką, bei Lietuvos nekilnojamo turto stiprybes.

## **Tyrimo prielaidos**

**Tiesioginė apklausa. Tikslas** - išsiaiškinti Lietuvos nekilnojamojo turto verslo sektoriaus stiprybes, silpnas, bei verslo plėtros motyvus.

Apklausoje dalyvavo penkios įmonės, kurių pagrindinė veikla yra gyvenamųjų projektų rengimas, bei pastatyto būsto pardavimas, taip pat tarpininkavimas tarp tokio būsto pardavėjų bei pirkėjų. Tiriamos įmonės yra dominuojančios Lietuvos rinkoje, taip pat šiuo metu aktyviai ieškančios galimybių plėsti verslą ar jau kuriančios atstovybes užsienio šalyse. Dėl šių priežasčių tiriamos įmonės geriausiai atspindi Lietuvos nekilnojamo turto sektoriuje veikiančias įmones, tad galime daryti



prielaidą, jog tiesioginėje apklausoje dalyvavusių įmonių apibendrintus rezultatus galime prilyginti Lietuvos nekilnojamojo turto verslo rezultatams.

**Anketinė apklausa. Tikslas** - išsiaiškinti fizinių asmenų, siekiančių užsiimti nekilnojamo turto verslu užsienio šalyse poreikius, planus, galimą investicijų sumą.

Tyrimo objektas: Lietuvos nekilnojamojo turto įmonių bei Lietuvos bankų, teikiančių paskolas būstui įsigyti, klientai.

Generalinė aibė: visi Lietuvos gyventojai tarp 20 ir 70 metų imtinai – 2,202 mln. (duomenys iš Statistikos departamento. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1292>).

Atranka: parankiausia netikimybinė, nes ji grindžiama patogiausiu, arčiausiai esančiu ir lengviausiai prieinamu tiriamos visumos elementų atrinkimu.

Imties dydis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\boxed{\phantom{t = \frac{Z \cdot \Delta \cdot \sqrt{N}}{N \cdot p}}}$$

čia: n- imties dydis; t - koeficientas, atitinkantis būtiną patikimumą; N - generalinė visuma;  $\Delta$  - paklaida leistina marketinginiam (sociologiniam) tyrimui, t. y. 5% ( $p=0,05$ ).

Jeigu  $N=2,202$  mln., o tyrimo paklaida 5%, tai reikėtų apklausti 400 respondentų. Kadangi buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, tai buvo apklausta 100 respondentų.

Anketa pateikta 2 priede.

### **Tyrimo apribojimai ir sunkumai**

Ši apklausa buvo vykdoma tiesiogiai apklausiant įmonių atstovus. Kadangi šioje verslo srityje laikas yra labai svarbu, buvo labai sunku suderinti tinkamą laiką interviu atlikti. Keletas įmonių atsisakė teikti oficialią informaciją bei leisti ją analizuoti šiame darbe, todėl informacija buvo gaunama neoficialiais šaltiniais. Darbe nebus minimos įmonių, kurios buvo apklaustos, pavadinimai. Taip pat buvo sunku apklausti respondentus pildant anketą. Tiriant pasaulinės rinkos situaciją visa literatūra buvo pateikiama įvairioms užsienio kalbomis, o tai sukėlė sunkumų apdorojant informaciją bei ją pateikiant darbe.

### **Duomenų apdorojimo procedūros**

Duomenų apdorojimui bei duomenų analizei buvo naudojama Microsoft Excel programa, o išankstinių klausimų sudarymui, duomenų vertinimui bei interpretacijai, rezultatų aprašymui, buvo naudojama Microsoft Word.

## 3.2. Lietuvos nekilnojamojo turto sektoriaus analizė

### 3.2.1. Gyvenamųjų patalpų rinkos apžvalga

Gyvenamųjų patalpų rinka bei aplinka yra labai svarbi Lietuvos nekilnojamojo turto verslui, bei gyventojams. Ši rinka itin aktyviai keitėsi per pastaruosius penkerius metus. Augantis Lietuvos BVP (pastaruosius penkerius metus viršijantis 5%- šiuo metu, vertinant pirmąjį 2007m. ketvirtį- 7,1 % augimas), milžiniška emigracija (neoficialiais duomenimis, per pastaruosius penkerius metus iš Lietuvos išvyko apie 300- 500 tūkst. gyventojų), mažėjantis nedarbas (apie 3-4 % pastaruosius metus) bei atsiradęs darbo jėgos trūkumas, dėl to dideliais tempai didėjantys atlyginimai paslaugų bei aptarnavimo sferose, mažos palūkanų normos, sukėlė milžinišką nekilnojamo turto paklausos bumą, kurio padarinyje, nekilnojamo turto kainos Lietuvoje išaugo apie 5 kartus. Apibendrinant, galime teigti, jog pagrindinės nekilnojamo turto brangimo priežastys buvo sekančios:

1. Mažos palūkanų normos, bei prieinamos sąlygos gauti būsto kreditą Lietuvos bankuose.
2. Auganti Lietuvos ekonomika
3. Didėjantys atlyginimai
4. Optimistinis požiūris į ateitį.
5. Mažas nedarbo lygis
6. Didelis piniginių įplaukų srautas iš emigravusių gyventojų
7. Spekuliacijos nekilnojamojo turto
8. Tikėtinas EURO įvedimas į Lietuvą.

2006-ųjų metų pirmasis pusmetis atnešė rimtų permainų Lietuvos Nekilnojamojo turto rinkoje: būsto kainos pagaliau nustojo stulbinančiais greičiais kilti aukštyn. Jei tiek 2004-ieji, tiek 2005 -ieji metai pasižymėjo rekordiniais kainų šuoliais, 2006 metai kainų kilimą ganėtinai pristabdė. Nors metai, kaip ir prieš tai, prasidėjo gana aktyviai – vien Vilniuje būsto kainos nuo sausio iki balandžio mėnesio pakilo apie 10-15 proc., tačiau paskui kainų kilimas sustojo ir nuo balandžio mėnesio kainų lygis per visus likusius 2006m. keitėsi tik keliais procentais. Galime įvardinti keletą tokio reiškinių priežasčių:

- Europos sąjungos sprendimas, kad Eurais 2007 metais Lietuvoje visgi nebus įvestas. Nemažai pirkėjų buvo pasiryžę įsigyti nekilnojamojo turto iki euro įvedimo (nes tikėjosi, kad kainos po euro įvedimo gali dar labiau pakilti), o dalis pardavėjų nenorėjo parduoti savo turto tol, kol nebus įvestas euras (nes tikėjosi, kad po euro įvedimo jų turtas dar labiau pabrangs). Deja šie lūkesčiai neišsipildė -euro įvedimas Lietuvoje nutolo neapibrėžtam laikotarpiui. Todėl nemažai pirkėjų nusprendė neskubėti pirkti būsto, o daliai turto

savininkų turto tolesnis laikymas nebeteko prasmės - ir jie nusprendė, kad atėjo metas perduoti savo butą, namą ar žemės sklypą.

- Augančios būsto paskolų palūkanos. Per pirmąjį 2006m. pusmetį komercinių bankų teikiamų būsto paskolų palūkanų normos pakilo nuo 0,5 iki 1,0 proc., todėl potencialūs būsto pirkėjai pradėjo daug atsargiau vertinti savo galimybes gražinti paskolą.
- Augantys naujos statybos būsto statybos tempai (auganti pasirinkimo galimybė);
- Nemažą įtaką visuomenėje turinčių asmenų viešai reiškiamą poziciją kad „būsto rinkoje yra susiformavęs burbulas ir jis tuoj turėtų sprogti, o kainos - kristi“.
- Sumažėjęs nekilnojamu turtu spekuliuojančių asmenų aktyvumas, dėl rinkoje vyraujančių stabilizacijos nuotaikų. Iki šiol nemažą pasiūlos dalį perimdavo būsto perpardavinėtojai, taip mažindami pasirinkimo galimybę ir didinę skirtumą tarp pasiūlos ir paklausos.

Dėl tokios susiklosčiusios situacijos pirkėjai jaučiasi įgavę didesnę derybinę galią rinkoje, pardavėjų lūkesčiai prastėja – norimos gauti aukštesnės nei rinkos kainos artėja prie vidutinio atitinkamo segmento kainų lygio. Pardavėjai rodo daugiau iniciatyvos ieškoti tarpininkų pagalbos parduodant savo turtą, tuo tarpu pastariesiems gali tekti skirti vis didesnę dėmesį jau minėtą galią rinkoje atgaunantiems pirkėjams, labiau atstovauti jų interesams.

Remiantis nekilnojamojo turto agentūros „Inreal“ (2007) pateikiama informacija, 2007 metų pirmą ketvirtį Vilniuje gyvenamųjų patalpų rinka nurimo. 1-2 kambarių butų vidutinės kainos kai kuriuose Vilniaus rajonuose pakilo iki 6 proc., o didesnio ploto (3-4 kambarių) butų kainos ūgtelėjo vidutiniškai iki 3 procentų, todėl galima teigti, kad vidutinės butų kainos Vilniaus mieste per pirmąjį šių metų ketvirtį kilo minimaliai – iki 5 proc. Analogiška situacija ir su individualių namų rinka Vilniaus mieste – vidutinis įvertintas kainų kilimas per pirmąjį metų ketvirtį – vos keli procentai. Būsto rinka Vilniaus mieste nurimo, kainos ir jų augimo tempai stabilizavosi ir neviršija 5 procentų, palyginti su praėjusiu ketvirčiu.

Tuo tarpu Kaune ir Klaipėdoje kainos augo sparčiau nei sostinėje. Kauno mieste situacija, kaip ir buvo galima tikėtis, šiek tiek skiriasi nuo sostinės. 1-2 kambarių butų kainos per ketvirtį ūgtelėjo vidutiniškai 5-10 proc. Labiausiai pabrango butai miegamuosiuose Kauno rajonuose – apie 10 proc. Didesnio ploto (3-4 kambarių) butų rinkoje pokyčiai šiek tiek didesni – bendras tokių butų kainų augimas siekė 9 proc., o labiausiai kainos kilo Žaliakalnyje (10 proc.) ir miegamuosiuose rajonuose (net 12-16 proc.). Apibendrinant Kauno butai per pirmuosius tris mėnesius pabrango vidutiniškai 7 procentais, o kai kur iki 10-15 proc. Gerokai daugiau nei sostinėje brango ir individualūs namai Kaune – vidutinis namų kainų augimas per ketvirtį siekė iki 10 proc. Labiausiai kainos kilo Aleksoto, Fredos,

Narsiečių, Žemųjų Šančių ir Viliampolės rajonuose – iki 15-20 proc. Panašu, kad laikinoji sostinė vis dar vežasi Vilnių, o negausi būstų pasiūla ir sąlyginai mažos kainos dar kurį laiką augins butų ir namų kainas. Klaipėdoje, kaip ir Kaune, butų kainos nepanašios į sostinės. Čia butai vidutiniškai pabrango apie 15 procentų. Butų kainų augimas buvo jaučiamas visame Klaipėdos mieste, o kai kuriuose rajonuose užfiksuota sandorių kaina buvo net iki 30 proc. didesnė nei 2006-ųjų metų pabaigoje. Mažesnis kainų augimas užfiksuotas Klaipėdos individualių namų rinkoje (vidutiniškai 6 proc.), o labiausiai pabrango naujos statybos namai Tauralaukyje (apie 15 proc.). Šie pastebėjimai leidžia daryti išvadą, kad dėl Klaipėdos miesto plėtros, geografinės padėties (pajūris), gerėjančios ekonominės situacijos ir palankių ateities perspektyvų būsto paklausa ir gyvenamojo nekilnojamojo turto kainos Klaipėdoje vis dar auga.

Žemės sklypų rinkoje didesnių pokyčių nėra. Vilniaus sklypų rinka taip pat pakankamai rami. Komercinių sklypų rinkoje jokių pokyčių neužfiksuota, o namų valdos paskirties sklypai brango nedaug, vidutiniškai 5 - 7 proc. Kauno mieste sklypų kainos, kaip, beje, ir viso nekilnojamojo turto, augo labiau nei sostinėje. Vidutinis namų valdos sklypų kainų augimas buvo 5-7 proc., o labiausiai kainos kilo Kalniečiuose, Dainavoje, Aukštuosiuose Šančiuose. Klaipėdos sklypų rinkos situacija panaši į Vilniaus. Vidutinis namų valdos paskirties sklypų kainų augimas – 6 procentai. Iki 20 proc. namų valdos paskirties sklypai brango prestižiniuose rajonuose ir Tauralaukyje, kiek mažiau (apie 7 proc.) – Klaipėdos rajone.

### **3.2.2. Lietuvos nekilnojamojo turto verslo įmonių įvertinimas.**

Lietuvoje, didėjant pastatomų naujų būstų kiekiui, konkurencija tarp statybų bei nekilnojamojo turto įmonių didėja, bei vis svarbesnė tampa ne tik būstų kaina, bet ir kokybė, bei įmonės įvaizdis, patirtis. Dėl šios priežasties buvo pasirinktos apklausai bei apklaustos, stipriausios ir geriausiai Lietuvoje žinomos nekilnojamojo turto verslo agentūros bei įmonės.

Dauguma apklaustų įmonių, rinkoje aktyviai veikia jau ilgą laiką, jos sėkmingai įsitvirtinusios, bei turinčios patikimų įmonių vardą. Tai yra svarbus veiksnys, padedantis sėkmingai veikti rinkoje, pritraukiant investuotojus, bei naujus klientus. Ši patirtis vykdant sėkmingą veiklą Lietuvos rinkoje, gali padėti skverbiantis į užsienio rinkas.

Analizuojamų įmonių organizacinė struktūra lanksti, valdymas daugeliu atveju decentralizuotas, vadybininkams bei agentams suteikiama didelė veiksmų laisvė. Tas pagreitina sprendimų priėmimą, bei skatina tinkamą reagavimą į aplinkos veiksmus. Daugumos įmonių darbuotojai yra jauni specialistai, baigę universitetus, arba dar studijuojantys. Įmonės labai didelę

reikšmę skiria darbuotojų mokymui, jų lojalumui bei motyvacijai- organizuojami įvairūs kursai, darbuotojai siunčiami į seminarus, apmokami jų mokslai.

Pagrindinė įmonių nuostata- tai orientacija į kokybišką kliento aptarnavimą, bei dėmesys aukštos kokybės būsto reikalavimas.

Pagrindiniai apklaustų įmonių principai bei vertybės:

- Sąžiningumas, atsakingumas bei garbingumas
- Nuolatinis tobulėjimas
- Greiti efektyvūs sprendimai bei veržlumas
- Kokybė, dėmesys klientui, bei jo lūkesčių viršijimas
- Novatoriškumas bei drąsa

Pagrindinis visų įmonių tikslas – nuolatinis ir subalansuotas pardavimų bei pelno augimas.

Visos apklaustos įmonės šiuo metu planuoja ar pradeda vykdyti verslo plėtrą tarptautiniu mastu. Įmonių teigimu, tai yra jų pagrindinis uždavinys šiuo metu.

**Esminiai Lietuvos įmonių tarptautinės plėtros motyvai.** Nors kol kas gyvenamųjų patalpų paklausa vis dar viršija pasiūlą, tačiau ši situaciją jau truks neilgai. Kiekvienais metais į Lietuvą ateina naujų įmonių- šiais metais į Lietuvos rinką įėjo estų kapitalo nekilnojamojo turto įmonė „Wellman Invesco“, ketinanti Kaune įgyvendinti iš karto du projektus Raudondvario plente bei Kalniečių mikrorajone, vokiečių kapitalo įmonė „Immo projektai“, ir kitos patyrusios užsienio kapitalo įmonės. Tad Lietuvos nekilnojamojo turto įmonės, siekdamos išlaikyti tą patį pelno lygį, ar jį padidinti, negali apsiriboti tik veikla Lietuvos rinkoje, o privalo plėsti verslą tarptautiniu mastu. Siekiant tinkamai įeiti į tarptautinę rinką, visų pirma privaloma tinkamai išanalizuoti pasaulinę nekilnojamojo turto rinką, numatyti šios rinkos tendencijas, bei atrasti potencialius regionus bei šalis verslo plėtrai.

### **3.2.3. Lietuvos nekilnojamojo turto įmonių stipriosios bei silpnosios pusės**

Atlikus įmonių, vykdančių nekilnojamojo turto verslą Lietuvoje apklausą, bei veiklos įvertinimą, galime pateikti tokias įmonių stiprybes, kuriomis remiantis bus galima sėkmingai vystyti verslą užsienio šalyse, bei silpnybes, į kurias privaloma atsižvelgti, bei, jei įmanoma, neutralizuoti

Įmonių stiprybės:

1. Gera finansinė padėtis- įmonės dirba pelningai, pinigų srautai teigiami. Įmonės turi vidinių galimybių finansuoti projektus, taip pat turi ilgalaikes partnerystes su finansinėmis institucijomis, bankais, neturi didesnių sunkumų gauti finansavimą naujiems projektams. Tai yra labai svarbus veiksnys pradedant veiklą užsienio rinkose.

2. Įmonių įvaizdis. Kompanijos skiria daug lėšų įvaizdžio gerinimui, bei vardo stiprinimui. Nors įeinant į naujas rinkas, įmonės vardas bus nežinomas (kai kurios įmonės galbūt naudos naujus vardus), tačiau patirtis kuriant įmonės įvaizdį vietinėje rinkoje padės sėkmingai kurti žinomumą, bei teigiamą įvaizdį klientų akyse užsienio rinkose.

3. Aukštas klientų aptarnavimo lygis. Įmonės itin didelį dėmesį skiria profesionaliam klientų aptarnavimui, tas gali padėti išsiskirti tarp konkurentų užsienio rinkose bei pritraukti daugiau klientų.

4. Vidinė organizacijų aplinka- lanksti organizacinė struktūra, greitas sprendimų priėmimas, nuolatinis darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.

5. Ilgalaikių partnerių turėjimas, bei patirtis dirbant su jais. Įmonės palaiko gerus ryšius su statybų rangovais, bankais, kitomis įmonėmis, kas padeda tinkamai ir laiku paruošti statinio projektą, jį įgyvendinti, nupirkti, parduoti. Ši patirtis labai vertinga, nes bus galima sudaryti sąlygas dabartiniams partneriams kartu plėsti verslą, ar gauti teigiamas rekomendacijas ieškant naujų partnerių užsienio šalyse.

6. Įmonių personalo kompetencija, lojalumas bei patirtis. Įmonė tinkama motyvuoja savo darbuotojus, įmonių vadovai yra kompetentingi, turintys aukštuosius išsilavinimus, nuolatos keliantys savo kompetenciją. Tai sudaro galimybę tinkamai organizuoti naujos atstovybės veiklą, bei kontroliuoti svarbiausius verslo procesus.

7. Nuolat vykdoma rinkos analizė- renkama informacija apie rinką, jos tendencijas, atliekami tyrimai siekiant laiku pastebėti bei reaguoti į jos pokyčius. Ši patirtis itin pasitarnaus renkant informacija apie užsienio rinkas.

8. Verslo patirtis sukaupta sėkmingai vystant gyvenamojo būsto projektus, keliant aukščiausius kokybės reikalavimus, tinkamai koordinuojant veiklą. Ši patirtis yra esminis privalumas vystant verslą užsienio rinkose.

Įmonių silpnybės:

1. Patirties vykdant veiklą trūkumas. Dėl šios silpnybės, gali iškilti įvairių sunkumų, norint adaptuoti įmonių verslo modelį tam tikrose rinkose, tinkamai reaguoti į klientų lūkesčius, rinkos pokyčius.

2. Įmonės yra nežinomos užsienio šalyse. Reikėtų dėti daug pastangų siekiant išsikvoti pozicijas rinkoje, sukurti įmonės vardo žinomumą, bei teigiamą reputaciją, patikimumą.

3. Įmonės neturi aiškios strateginės orientacijos, plečiant verslą tarptautiniu mastu.

4. Ne visos analizuojamos įmonės turi pakankamai vidinių resursų finansuoti didelius projektus, taip pat, dar neturi sukūrusios santykių su užsienio šalių finansinėmis institucijomis.

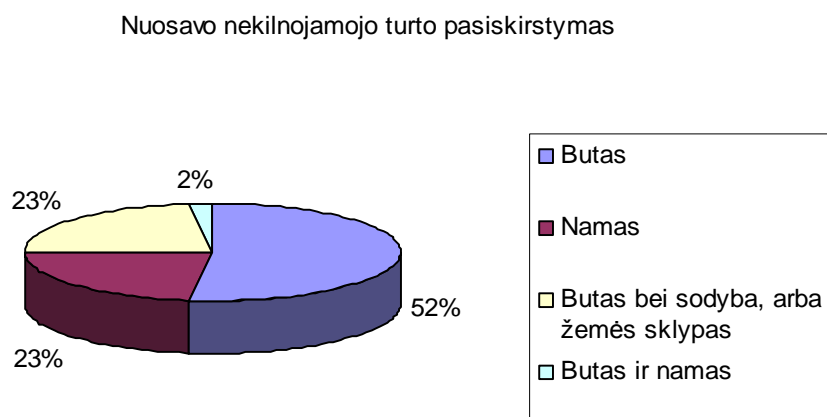
Gerai kontaktai bei bendradarbiavimas su valstybine valdžia, savivaldybės atstovais, žiniasklaida, įmonės įvaizdis, sukurtas sėkmingas veiklos modelis yra įmonių stiprybė vietinėje rinkoje, tačiau ja bus neįmanoma pasinaudoti vystant verslą kitose šalyse, kas apibendrinant yra didžiausia įmonių silpnybė skverbiantis į užsienio rinką.

Taigi Lietuvos įmonėms, siekiant sėmingai vystyti verslą užsienio šalyse, reikia tinkamai išnaudoti turimas stiprybes, bei itin didelį dėmesį skirti silpnybėms, bei jų neutralizavimui.

### 3.3. Lietuvos fizinių asmenų ketinimų analizė siekiant pirkti turtą užsienio šalyse

Siekiant išsiaiškinti Lietuvos fizinių asmenų ketinimus pirkti nekilnojamąjį turtą Lietuvoje bei užsienyje, buvo atlikta 100 respondentų apklausa.

Tyrimo rezultatai rodo, jog tarp apklaustų respondentų nuosavo nekilnojamojo turto turi apie 74% asmenų, pagrindė- 21-30 metų ir vyresni. Iš turimo nuosavo nekilnojamojo turto, daugiausia yra butai (52%), bei nuosavi namai (23%). Kiti respondentai atsakė turintys butą bei sodyba arba žemės sklypą (23%), 2% turėjo butą bei nuosavą namą.



#### 11. pav. Nuosavo nekilnojamojo turto pasiskirstymas

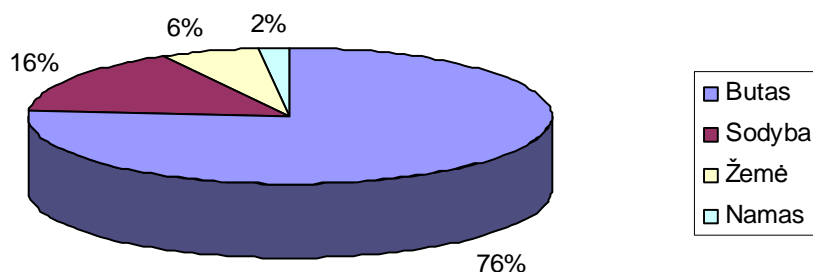
Tiriant turimo nekilnojamojo turto vertę, 68% nekilnojamojo turto rinkos vertė yra iki 300 tūkst. 19% respondentų nekilnojamas turtas vertas nuo 300 iki 700 tūkst., 10% - nuo 700 tūkst. iki milijono, bei 3% - virš milijono.

Dauguma asmenų iki 30 metų (76 %) nekilnojamojo turto pirkimą finansavo pasiimdami banko paskolą bei pasiskolindami iš giminaičių (15%). 30-40 metų respondentai nekilnojamojo turto pirkimą finansavo pasiskolindami iš giminaičių (34%), iš nuosavų lėšų (28%) bei imdami paskolą iš banko (38%). Asmenys nuo 40 metų ir daugiau, pagrįdė pirkimą finansavo asmeninėmis santaupomis (64%), pasiskolino iš giminaičių (32%), bei pasiėmė banko paskolą (4%).

Iš apklaustų respondentų, tik 13% planuoja pirkti nekilnojamąjį turtą Lietuvoje. Populiariausias pirkinys- butas (76%), bei sodyba (16%). 6% ruošiasi pirkti žemę, 2% namą. Kaip pagrindinį nekilnojamojo turto pirkimo finansavimo šaltinį respondentai nurodė paskolą iš banko (98%).



### Planuojamas pirkti nekilnojamasis turtas



### 12. pav. Planuojamas pirkti nekilnojamas turtas Lietuvoje

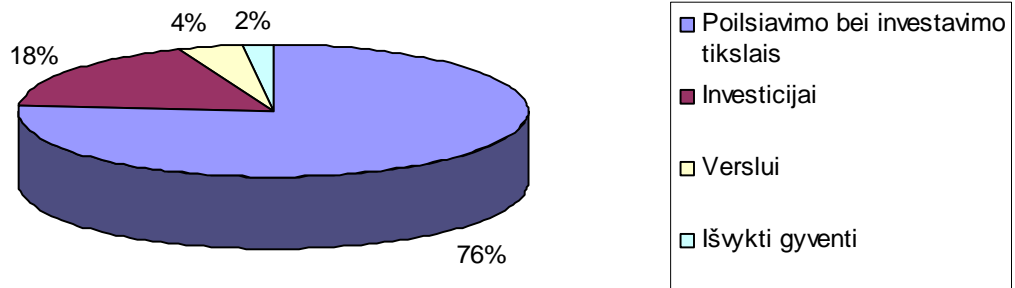
Šiuo metu nekilnojamojo turto užsienyje turi 4% respondentų. 2 respondentai nekilnojamojo turto turi Bulgarijoje, bei po 1 respondentą Ispanijoje, bei Ukrainoje. 50% turimo užsienyje nekilnojamojo turto sudarė butas (25% Bulgarijoje, bei Ispanijoje), 25% namas (Bulgarijoje), bei 25% - sklypas (Ukrainoje). Vertinant turimą turtą užsienyje pagal rinkos vertę, vieno respondento turtas buvo vertas iki 300 tūkst. (butas Bulgarijoje), dviejų respondentų turtas užsienyje vertas 300- 700 tūkst. Litų (butas Ispanijoje bei namas Bulgarijoje), bei vieno respondento žemė Ukrainoje yra verta virš 1 mln. litų.

Apklaustieji, nekilnojamąjį turtą užsienyje pirkė verslo (sklypas Ukrainoje), nuomos bei poilsinių išvykų tikslais (butas Ispanijoje, bei namas Bulgarijoje), bei investicijų (tikintis kad kaina ateityje pakils) tikslais (butas Bulgarijoje).

Nekilnojamojo turto pirkimą, du respondentai, (sklypas Ukrainoje bei namas Bulgarijoje) finansavo asmeninėmis lėšomis, du respondentai pasiėmė paskolą iš banko (butai Ispanijoje bei Bulgarijoje)

Apie nekilnojamojo turto pirkimą užsienyje galvoja 64% respondentų. Dauguma respondentų pirktų nekilnojamąjį turtą nuomos, poilsavimo bei investavimo tikslais (76%), 18% investicijai, 4% verslui bei 2% išvykti gyventi.

### Respondentų nekilnojamojo turto užsienyje pirkimo motyvai



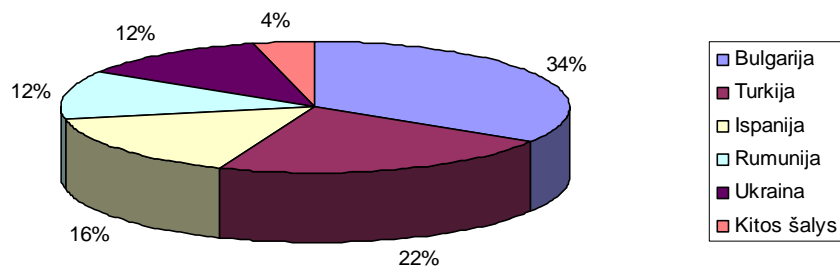
### 13. pav. Respondentų nekilnojamojo turto pirkimo užsienyje motyvai.

Skiriama suma, nekilnojamojo turto pirkimui užsienyje- iki 300 tūkst. (84%), 12% skirtų nuo 300 iki 700 tūkst. litų, 4% skirtų iki 1 mln. Litų.

Šio turto pirkimo pagrindiniai finansavimo šaltiniai- banko paskola (84%), bei asmeninės santaupos (16%).

Šalys, kuriose respondentai norėtų pirkti nekilnojamąjį turta- Bulgarija (34%), Turkija (22%), Ispanija (16%), Rumunija (12%) bei Ukraina (12%), taip sąrašė paminėtos šalys- Lenkija, Baltarusija, Rusija, Slovakija, Čekija, Portugalija, Venesuela (Margaritos salos), Airija.

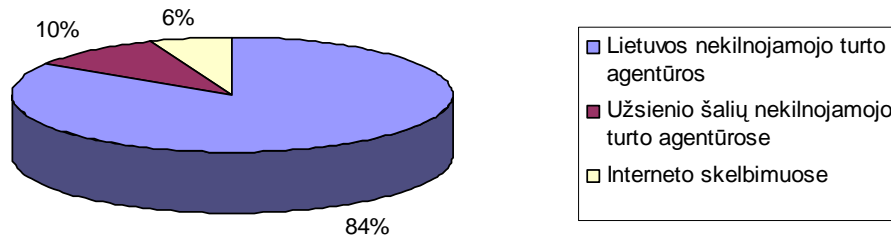
### Šalių, kuriose respondentai norėtų pirkti nekilnojamąjį turta, pasiskirstymas



### 14. pav. Užsienio šalių, kuriose respondentai norėtų pirkti nekilnojamąjį turta pasiskirstymas

Dauguma respondentų informacijos apie parduodamą nekilnojamąjį turta ieškotų Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrose (84%), užsienio šalių nekilnojamojo turto agentūrose skelbimuose (10%) ir Interneto skelbimuose (6%).

Informacijos šaltinių pasiskirstymas



### 15. pav. Informacijos apie užsienio nekilnojamąjį turtą šaltiniai

Kaip matome iš pateiktų duomenų, pirkti nekilnojamąjį turtą Lietuvoje žada tik 13% respondentų. Dar prieš keletą metų įsigyti nekilnojamąjį turtą užsienyje, nuomos, ar poilsavimo tikslais, užsienyje buvo prabanga. Tačiau šiuo metu, išaugus nekilnojamojo turto kainoms Lietuvoje, vis daugiau žmonių mano, kad, įvertinus savo finansines galimybes, siūlomas papildomas paslaugas ir komfortą, labiau apsimoka investuoti į antruosius namus užsienio kurortuose.

Labiausiai lietuvius dominančių šalių sąrašė pirmauja Bulgarija bei Turkija. Dauguma respondentų ruošiasi įsigyti nekilnojamąjį turtą, poilsio, nuomos, bei investicijos tikslais, kadangi atostogauti dažniausiai planuojama iki 2 mėnesių per metus. Pasitelkus įvairių nekilnojamo turto bendrovių, bei internetinių skelbimų duomenis, galime teigti, jog nuomojant Turkijoje bei Bulgarijoje įsigytą būstą 10 mėnesių, per metus galima vidutiniškai uždirbti nuo 14 iki 20 tūkst. litų, atskaičius būsto komunalines išlaidas bei nekilnojamojo turto valdymo, valstybinius, būsto apsaugos, NT agentūrų tarpininkavimo ir kitus mokesčius. Šiuo metu, vidutinę nekilnojamojo turto kainą, turistų pamėgtose regionuose (Antalija Turkijoje, Varna, bei Juodosios jūros paplūdimiai Bulgarijoje) yra 3- 4 tūkstančiai litų už 1 kvadratinį metrą. Taigi, nuomojant įsigytą turtą, galima gauti 10- 15% turto vertės pastovias pajamas, kurios per 10-15 metų atpirktų būsto įsigijimą ir išlaikymą.

Kaip matome, dauguma respondentų informacijos apie nekilnojamąjį turtą užsienyje ieškotų Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrų skelbimuose. Tas rodo, jog šios įmonės turi plėsti savo verslą tarptautiniu mastu, siekdamas tinkamai aptarnauti Lietuvos klientus, pradžioje teikiant tarpininkavimo paslaugas, vėliau investuojant į plėtros projektus.

### 3.4. Pasaulinė nekilnojamo turto apžvalga

Šiuo metu pasaulinėje nekilnojamojo turto rinkoj vyrauja keletas tendencijų. Pastebima, kad kainų lygio kilimas rinkoje lėtėja, o kai kuriose rinkose pradeda mažėti. Maža palūkanų norma pasaulyje vedė į spartų nekilnojamo turto kainų kilimą tiek Europoje, tiek Azijoje bei Amerikoje. Šiuo metu kylant palūkanų normoms, daugelyje rinkų galime pastebėti atvirkštinį procesą.

Taip pat, šiuo metu, besivystančios šalys šiuo metu aukščiausiose pozicijose pagal ekonominį augimą. Tai yra jau klasikinis pavyzdys, šalims įstojus į Europos sąjungą. Pragyvenimo lygio kilimas, bei būsto paskolų rinkos liberalizavimas įtakoja kainų kilimą nekilnojamojo turto rinkoje.

Dauguma nekilnojamojo turto rinkos žaidėjų, šiuo metu analizuoja rinką, bei ieško galimybių kur investuoti lėšas. Didžioji dalis investicijų krypsta į būtent šia besivystančias šalis (kaip Latvija), tikintis, kad ekonominis augimas tęsis. Tačiau taip pat reiktų atkreipti dėmesį šalims, kuriose šiuo metu nekilnojamas turto kainos nekyla, ar mažėja- kai kuriuo iš šių šalių greitai gali žadėti dideles permainas. Kaip vieną iš tokių šalių, galime paminėti Vokietiją- ši šalis jau daugelį metų nedomina investuotojų, tačiau būtų patartina išsamiau išanalizuoti kai kurių Vokietijos vietovių rinkas.

Sekančioje lentelėje galime matyti 2006 metų kainų pokyčius pasaulyje.

4. lentelė

Pasaulio šalių nekilnojamojo turto kainų pokytis 2004-2006 metais

Nr.	ŠALIS	Kainų pokytis lyginant 2005 m. 4 ketvirtį, ir - 2006 m. 4 ketvirtį	Kainų pokytis lyginant 2004m. 4 ketvirtį -2005m. 4 ketvirtį
1.	Latvija (Ryga)	66.6%	61.7%
2.	Lenkija	33.0%	---
3.	Danija	22.0%	21.3%
4.	Norvegija	16.4%	7.5%
5.	Lietuva (Vilnius)	13.3%	9.0%
6.	Bulgarija	13.0%	21.6%
7.	Pietų Afrika	13.0%	17.8%
8.	Airija	12.0%	9.8%
9.	Švedija	11.0%	10.5%
10.	Estija (Talinas )	10.4%	21.4%
11.	Singapūras	9.9%	3.9%

4. lentelės tęsinys

Nr.	ŠALIS	Kainų pokytis lyginant 2005 m. 4 ketvirtį, ir - 2006 m. 4 ketvirtį	Kainų pokytis lyginant 2004m. 4 ketvirtį -2005m. 4 ketvirtį
12.	Ispanija	9.0%	12.9%
13.	Prancūzija	9.0%	14.2%
14.	Kanada	8.4%	10.5%
15.	Australija	8.3%	2.3%
16.	Belgija	7.6%	15.9%
17.	Didžioji Britanija	7.5%	3.2%
18.	Graikija	7.0%	12.8%
19.	Serbija (Belgradas)	6.5%	-12.5%
20.	Naujoji Zelandija	6.2%	15.2%
21.	Kinija	5.5%	5.1%
22.	Nyderlandai	5.2%	5.5%
23.	Suomija	5.1%	8.4%
24.	Indonezija	4.4%	9.5%
25.	JAV	4.2%	13.3%
26.	Italija	4.0%	8.1%
27.	Austrija	2.7%	1.8%
28.	Šveicarija	1.6%	1.3%
29.	Vengrija	1.3%	-1.2%
30.	Portugalija	0.6%	3.5%
31.	Honkongas	0.4%	8.1%
32.	Japonija	-1.6%	-4.5%
33.	Vokietija	-3.2%	0.1%

Šaltinis: Sukurta autoriaus pagal tarptautinės nekilnojamojo turto įmonės "Knight frank" duomenis

Kaip matome, pagal būsto kainų augimą lyginant paskutinius 2005 ir 2006 metų ketvirčius Lietuva lenkiama Latvijos (Ryga) Lenkijos, Danijos bei Norvegijos. Sekanti po Lietuvos yra Bulgarija, kurioje šiuo ketvirčiu kainų kilimas sumažėjo (praeitą ketvirtį jis buvo apie 19%, bei lenkė Lietuvą). Tačiau tą galime susieti su nepalankiu sezonu, kadangi pagrindinis Bulgarijos kainų kilimo veiksnys-

tai europiečiai, siekiantys čia įsigyti butus ar namus atostogoms šalia jūros, ir šie pirkimai dažniausiai suaktyvėja pavasario bei vasaros sezonais.

Trečioje vietoje yra Danija (22%). Po jos seka Norvegija. Į pirmąjį dešimtuką taip pat pakliuvo Pietų Afrika, Airija, Švedija bei Estija. Antrajame dešimtuke rikiuojasi šalys, kuriose nekilnojamas turtas brango 6-10 proc.: Singapūras, Ispanija, Prancūzija, Kanada, Australija, Belgija, Didžioji Britanija, Graikija, Serbija (Belgradas) bei naujoji Zelandija.

JAV būsto kainos paaugo 4.2 % o tai žymiai mažiau nei 2005-aisiais.

Galime pastebėti, jog kainos krito Vokietijoje bei Japonijoje, bei neviršijo 1.5% kainų kilimo Portugalijoje, Vengrijoje, Honkonge. Tai vyksta, dėl sumažėjusios paklausos, bei prastėjančios statybų kokybės.

Nekilnojamojo turto rinkos žaidėjai, optimistiškai žiūri į ateitį, bei tikisi didelio ekonominio augimo Europoje. Vertinant Euro zoną, karščiausios vietos vis dar išlieka Ispanija, bei Airija, kuriose prognozuojamas didžiausias BVP augimas tarp vakarų Europos šalių. Kita sparčiai besivystanti šalis- Turkija, kurioje prognozuojamas ekonominis augimas- apie 6,4%. Tačiau nerimą kelia Turkijos valiutos Liros silpnėjimas bei didėjanti infliacija, be to, nors Turkija ir derasi su ES dėl įstojimo, ši šalis vis dar išlieka rizikinga investuotojams, dėl politinio nestabilumo, bei religijos, ir jos įtakos valstybinei valdžiai. Tą itin gerai pailiustruoja šiuo metu Turkijoje vykstanti politinė krizė, kurioje yra įtraukta ne tik valstybės valdžia, tačiau ir jėgos struktūros.

Vis didėjančią investicijų į nekilnojamąjį turtą dalį apima investuotojai iš skirtingų žemynų- Viduriniųjų rytų, Azijos, Australijos.

Kita Europos dalis, kurioje nekilnojamojo turto kainos kyla sparčiausiai pasaulyje- tai centrinė Europa, bei Baltijos šalys. Pastarosios, nuo 2004 gegužės 1d. yra ES narės. Šiuo metu, itin aukštas ekonominis augimas, bei nekilnojamojo turto kainų augimas pritraukia vis daugiau investuotojų.

Taip pat, didelę galimybę sėkmingai verslo plėtrai sudaro naujosios centrinės ES šalys- tai Bulgarija ir Rumunija, kurios sąjungos narėmis tapo nuo 2007 sausio 1d. Nors šios šalys nėra aukšto ekonominio lygio (kaip ir dauguma šio regiono valstybių), jos yra patrauklios dėl geros geografinės padėties, bei turizmo. Gerėjanti politinė situacija bei ekonominė stabilizacija šiose šalyse, atveria vis daugiau galimybių.

Užsienio investicijos į nekilnojamąjį šalyse auga. Didžiausi investicijų srautai Europoje, nukreipti į Lenkiją, taip pat į Čekiją, Vengriją, Slovakiją. Investicijų srautai taip pat auga Rusijoje, Rumunijoje, Bulgarijoje.

Didžiausio nekilnojamojo turto kainų augimo 2007m. tikimasi centrinės bei rytų Europos šalyse, kaip Rumunija, Slovėnija, Kroatija, taip pat Lenkija bei Baltijos šalyse. Kitos investicijoms patrauklios šalys taip pat yra Rusija, bei Bulgarija.

Pasaulinėje rinkoje, geras perspektyvas nekilnojamojo turto versle, dėl itin didelio gyventojų skaičiaus, bei jo augimo turi Indija.

Kitas svarbus regionas- tai Rusija, ir šalia jos esančios šalys. Nors jos yra žymiai mažiau išsivysčiusios lyginant su Baltijos šalimis, tačiau jų dydis, gyventojų kiekis, bei turime natūralūs išteklių padeda pritraukti nekilnojamojo turto įmones į šias rinkas. Ukraina, didinanti savo bendradarbiavimą su Europos sąjunga, bei Kazachstanas turintis didelius gamtinius išteklius taip pat yra perspektyvios rinkos.

### **3.5. Potencialios šalys investicijoms**

Remdamiesi pasaulinės nekilnojamojo turto rinkos analize, pradiniu etapu galime preliminariai išskirti keletą potencialių šalių. Šias šalis atsirenkame naudodami sekančius pagrindinius kriterijus:

- Nekilnojamojo turto kainų pokytį.
- Ekonominę vystymąsi.
- Politinę situaciją.
- Geografinę situaciją.

Atrinktas šalis suskirstysime į kelias grupes, pagal geografinę poziciją, bei išsivystymo lygį:

Centrinės ir rytų Europos šalys:

- Latvija
- Estija
- Rumunija
- Bulgarija
- Lenkija

Balkanų regionas:

- Slovėnija
- Kroatija
- Serbija

NVS blokas:

- Rusija
- Ukraina

Vakarų Europa

- Danija
- Norvegija
- Ispanija

Kitos šalys:

- Turkija
- Pietų Afrika
- Singapūras
- Venesuela (Margaritos salos)

Vertinant galimybę plėsti nekilnojamojo turto verslą, rinkas reikia įvertinti ne tik pagal jų vidinę, bei išorinę aplinkas bet ir atsižvelgti į tiriamų įmonių silpnybes bei stiprybes. Panagrinėsime regionus, remdamiesi šiuo veiksmu:

Centrinės ir rytų Europos šalys. Šis regionas yra tinkamas plėsti Lietuvos nekilnojamojo turto verslą. Šiuo metu keltas tiriamų įmonių tą jau vykdo Latvijoje bei Estijoje.

Itin didelį dėmesį reiktų skirti Lenkijos nekilnojamojo turto rinkai- ilgai, lyginant su Baltijos šalimis, atsilikusi nekilnojamojo turto augimo tempais dėl vėlesnio ekonominio augimo bei didelių paskolų zlotais palūkanų, šiuo metu pradėjo sparčiai keistis- kaip matome ketvirtoje lentelėje, nekilnojamojo turto kainos 2006m. jau kilo apie 30%, o, kaip prognozuoja „DnB NORD“, 2007m. taip pat galime tikėtis apie 20-30% nekilnojamojo turto brangimo. Tą skatina paspartėjusi ekonomikos plėtra, nedarbo lygio mažėjimas bei žemiausias tarp 25 ES narių gyventojų išsiskolinimo lygis.

Vienas iš pagrindinių įmonių stiprybių veikiant šiose rinkose- tai veiklos patirtis. Prie šio regiono, taip pat galime priskirti ir Lietuvą, o, atsižvelgdami į šalių panašią geografinę poziciją, galime teigti, jog verslo principai, kiekvienoje šalyje yra panašūs, tad patirtis sėkmingai plečiant verslą Lietuvoje, padės tą darant šiame regione.

Balkanų regionas. Kol kas Lietuvoje nėra skelbiama apie įmonių planus, arba galimybes plėstis į šį regioną. Tačiau, šis regionas taip pat yra tinkamas Lietuvos įmonių verslo plėtrai. Kai kuriose iš šio regiono šalių, rinka dar nėra visiškai susiformavusi, maža konkurencija. Lietuvos įmonės, įėję į šią rinką, orientuodamosi į tinkamą klientų aptarnavimą, gali lengvai užkariauti dalį rinkos.



NVS blokas. Šis regionas visada masino Lietuvių verslininkus, tiek nekilnojamojo turto, tiek kitokio įvairaus verslo srityse. Pačioje Rusijoje, šiuo metu nekilnojamojo turto kainų lygio augimas yra milžiniškas- 2006 metais, būsto kainų kilimas sudarė 92,2%, bei vieno kvadratinio metro kaina kai kuriuose objektuose pasiekė 36- 40 tūkstančių dolerių. Kainos taip pat itin sparčiai kilo ir Sankt Peterburge, kuris netgi aplenkė Maskvą, pasiekęs 115.3 % augimą.

Pagrindiniai veiksniai, skatinę tokį kainų augimą, yra didelis BVP augimas, pasaulinės gamtinių išteklių rinkos pokyčiai, eksporto augimas, bei naujų geros kokybės pastatų trūkumas.

Kita potenciali Rinka Lietuvos investuotojams- Ukraina. Pati patraukliausia vieta nekilnojamo turto verslui, šiuo metu yra Ukrainos sostinė Kijevas, turintis 2,5 mln. gyventojų (neoficialiais duomenis, apie 4 mln. gyventojų.), bei šalies pajūris. Šiuo metu Kijeve yra didelis trūkumas naujos statybos gyvenamojo būsto, jo per metus pastatoma apie 16 tūkstančių butų, tuo tarpu kai Vilniuje, turinčiame apie šešis kartus mažiau gyventojų, gyvenamojo būsto pastatoma tik apie tris kartus mažiau.

Tačiau nekilnojamojo turto rinkos plėtrą Ukrainoje bei Rusijoje labai stabdo didelė korupcija, politinė situacija, bei didelės palūkanų normos. Šioje situacijoje, Lietuvių investuotojams reikia labai tiksliai pasverti savo galimybes investicijoms ir verslo plėtrai. Iš vienos pusės, įmonės yra patyrusius veikti Lietuvos rinkoje, kurioje irgi netrūksta korupcijos, sugeba tinkamai aptarnauti klientą, tačiau šiose rinkose korupcijos mastai, gali būti tokie milžiniški, kad kai kurioms Lietuvos įmonėms gali pritrūkti lėšų. Taip pat didelę grėsmę sudaro didelės palūkanų normos- Lietuvos įmonės nėra finansiškai pajėgios vidiniais ištekliais finansuoti nekilnojamojo turto statybas, ir bus priverstos imti paskolas, kurios yra labai brangios.

Vakarų Europa. Šis regionas yra labiausiai išsivystęs Europoje. Tačiau, jame taip pat vyksta didelė konkurencija, rinkos žaidėjai yra labai didelės nekilnojamos turto bei investicinės įmonės, tad Lietuvos įmonėms būtų labai sunku įeiti į rinką, bei atsikovoti rinkos dalį.

Viena iš patraukliausių rinkų nekilnojamojo turto bendrovėms- Ispanija. Šioje šalyje, nekilnojamojo turto kainos pastaruosius du metus kilo apie 10 ir daugiau procentų. Ispanija dėl savo klimato yra viena iš populiariausių atostogų vietų pasaulyje europiečiams, o ypač britams, kurie yra vieni didžiausių nekilnojamojo turto pirkėjų šiuo metu. Vienos populiariausių regionų, nekilnojamojo turto pirkimui- tai paplūdimiai pagal Viduržemio jūros pakrantę- Kosta del Sol pietuose, Kosta Blanka pietryčiuose, Kosta Brava ir Kosta Daurada šiaurės rytuose ir Balearų salose Maljorkoje, Menorkoje, ir Ibizoje. Taip pat, vieni iš pagrindinių veiksnių, skatinusių nekilnojamojo turto bumą Ispanijoje- tai didelė imigracija, mažos palūkanų normos, augančios pajamos.

Tačiau šiuo metu Ispanijos nekilnojamojo turto rinka patyrė nemažai pasikeitimų- biržoje įvyko didelis Ispanijos NT bendrovių akcijų kritimas. Vienas iš įtakingiausių pasaulio ekonominių

leidinių „Financial Times“ tą įvardijo kaip NT kainų burbulo sprogo pradžia. Atsižvelgiant į šias rinkos reakcijas, reikia ruoštis galimam gyvenamojo turto nuvertėjimui, bei griežčiau kontroliuoti rizikingiausio turto investicijas. Taigi, nekilnojamojo turto plėtra Ispanijoje šiuo metu yra labai rizikinga dėl nestabilios rinkos.

Kitos šalys. Lietuvos įmonės niekada nebuvo susidūrusios tiek su Singapūru, tiek su Pietų Afrika. Todėl šias šalis reikia atmesti, kadangi šių rinkų analizė, bei tyrimai užims labai daug laiko, bei sunaudos dideles finansines lėšas, o tuo pačiu, reikės iš naujo kurti visą verslo modelį, klientų aptarnavimo principus ir t. t. Ši verslo plėtra bus labai rizikinga.

Šiame regione galime išskirti Turkija- tiek Lietuvos pirkėjai, tiek visa Europa, šiuo metu įdėmiai stebi šią šalį, jos politinę situacija, bei padėtį nekilnojamo turto rinkoje. Ši šalis, yra viena didžiausių pagal gyventojų skaičių Vidurinės Azijos ir Rytų Europos šalių, kurios populiacija sudaro 73 milijonus gyventojų. Šalis yra patraukli investuotojams savo dinamiška augančia ekonomika, milžiniška rinka, konkurencinga ir kvalifikuota darbo jėga. Taip pat, šalies įstatymai, vertinant per užsienio investuotų prizmę, yra ganėtinai liberalūs bei palankūs investicijoms. Tinkama geografinė padėtis, turizmas, pakrantės visada trauks investuotojus ir pirkėjus į laisvalaikio būsto rinką.

Tačiau skirtinga religija, kultūra, vertybės, bei dabartinis politinis klimatas gali sukelti didelių problemų Lietuvos investuotojams, tad verslo plėtrą į šią šalį reikėtų vykdyti tik pasisėmus daugiau verslo plėtros patirties tarptautiniu mastu.

Kita šalis, nepaminėta daugelyje pasaulinės nekilnojamojo turto rinkos apžvalgų bei vertinimų, tačiau ganėtinai dažnai mirganti Lietuvos spaudoje (dėka vieno įžymaus žmogaus nusipirkto nuosavybės) yra Venesuela, Margaritos salos. Nekilnojamojo turto bendrovės „RE/MAX Centras“ teigimu, šiuo metu yra tinkamas laikas investuoti į nekilnojamąjį turtą šiose salose- pasirinkus tinkamus salos regionus, investicinė grąža gali siekti iki 50% per metus. Pačio didžiausio pelno galima tikėtis investavus į perspektyvius žemės sklypus mažiau atrastuose salos regionuose, kuriuose vėliau būtų galima vystyti turizmą.

Įmonės duomenimis, 80 kv. m ploto 3 kambarių neįrengtas butas su vaizdu į jūrą šiuo metu tekainuoja 100.000 Lt., o panašaus ploto gerai įrengti apartamentai su vaizdu į jūrą - daugiau nei 414.000 Lt. Šalyje šiuo metu statomi viešbučiai bei apartamentai pardavimui, tačiau rinkos poreikis vis dar nėra patenkintas, dėl vis didėjančio turistų kiekio iš Didžiosios Britanijos, Nyderlandų, ar netgi Lietuvos.

Tačiau politinė situacija šalyje yra ypač nestabili- Venesuelos prezidentas Hugo Chavezas ketina nacionalizuoti stambiausias šalies kompanijas ir galutinai paversti Venesuelą socialistine valstybe. Šalis jau nacionalizavo privačias šalies naftos kompanijas, šiuo metu ruošiasi perimti šalies

bankų, bei plieno gamintojų kontrolę, taip pat, š.m. gegužės pirmą dieną paskelbė, jog išstoja iš Pasaulio banko ir Tarptautinio valiutos fondo. Esant tokiai situacijai, investuoti į bet kokį turtą šioje šalyje yra itin rizikinga, tiek įmonėms, tiek fiziniams asmenims.

Išanalizavus pasaulinę nekilnojamojo turto rinką, matome, jog pačios tinkamiausios šalys verslo plėtrai yra sekančios:

- Lenkija
- Bulgarija
- Rumunija
- Ukraina
- Turkija

Analizuodami šalis pagal V. Vengrausko ir N. Langvinienės (2005) Pateiktą užsienio rinkų atrinkimo modelį, iš potencialių rinkų sąrašo pasirinksiu dvi šalis. Įvertindami Lietuvos įmonių stiprybes, silpnybes, bei prioritetus, matome jog tinkamiausia šalis nekilnojamojo turto verslo plėtrai- Ukraina. Šioje šalyje, yra didelis gyvenamojo būsto poreikis, tad šią rinką reikia itin atidžiai išanalizuoti. Tai pat reikia atsižvelgti į šioje rinkoje esančias grėsmes- tai didelės palūkanų normas, didelę korupciją, bei politinę situaciją šioje šalyje.

Įvertinant gyventojų apklausos duomenis, pasirinksiu Bulgarija- dauguma Lietuvos gyventojų, planuojančių pirkti nekilnojamąjį turtą užsienio šalyse, rinktųsi būtent šią šalį, tad Lietuvos įmonėms būtina tinkamai plėsti veiklą šiose šalyse.

### **3.6. Potencialių verslo plėtrai šalių analizė.**

Analizuodamas pasirinktas šalis tarptautinei nekilnojamojo verslo plėtrai, naudosiu teorinėje dalyje aptartą Užsienio rinkos globaliam verslui parinkimo schemą.

#### **3.6.1. Bendroji informacija apie šalis**

Ukraina yra Europos pietryčiuose; pietuose skalauja Atlanto vandenyno Juodoji ir Azovo jūros, Kranto linijos ilgis 1053 km; taip pat Krymo pusiasalis; yra daug limanų Juodosios jūros pakrantėje ( pailgų jūros įlankų, dažnai nebesusisiekiančių su jūra ) ir smėlio nerijų. Žymiausios smėlio nerijos: Arabato strėlė ir Obitočnaja Azovo jūroje, Tendrovo nerija ir beveik tapusi nerija Džerilgačo sala Juodojoje jūroje. Ilgis iš vakarų į rytus 1316 km, plotis iš šiaurės į rytus 893 km; Ukraina

priskiriama Rytų Europai. Savo pločiu Ukraina yra didžiausia Europoje, jos plotas 603 700 kv. km; Ukraina padalinta į 24 sritis, jos sostinė Kijevas.



16. pav. Ukrainos žemėlapis

Bulgarija – tai valstybė esanti Europos pietryčiuose, Balkanų pusiasalio rytuose. Rytuose Bulgarija prieina prie Juodosios jūros. Kranto linijos ilgis 354 km. Šiaurėje ribojasi su Rumunija, šiaurės vakaruose - su Makedonija, pietuose – su Graikija, o pietryčiuose – su Turkija. Valstybės sienos ilgis 1,808 kv. km.: siena su Graikija apima 494 km., su Makedonija – 148 km., su Rumunija 448 km., su Serbija – 318 km., ir su Turkija 240 km.

Bulgarijos teritorija apima 110,910 kv. km. Iš jų sausuma sudaro 110,550 kv. km., vanduo apima 360 kv. km. teritorijos ploto.



17. pav. Bulgarijos žemėlapis

Pagrindiniai duomenys apie valstybes pateikti 5 lentelėje. Norint geriau suprasti dabartinius valstybių duomenis, juos tarpusavyje palyginsiu, kartu įterpdamas ir Lietuvos duomenis.

5 lentelė.

Pagrindiniai analizuojamų šalių duomenys

	<b>Ukraina</b>	<b>Bulgarija</b>	<b>Lietuva</b>
Valstybinė kalba	<i>Ukrainiečių</i>	<i>Bulgarų</i>	<i>Lietuvių</i>
Sostinė	<i>Kijevas</i>	<i>Sofija</i>	<i>Vilnius</i>
Valstybės vadovas	<i>Viktoras Juščenka</i>	<i>Georgi Parvanov</i>	<i>Valdas Adamkus</i>
Plotas	<i>603 700 km<sup>2</sup></i>	<i>110 910 km<sup>2</sup></i>	<i>65 200 km<sup>2</sup></i>
Gyventojų sk.	<i>46 710 816</i>	<i>7 385 367</i>	<i>3 585 906</i>
BVP	<i>77 100 mlrd. Eur.</i>	<i>22 247 mlrd. Eur.</i>	<i>23 557 mlrd. Eur.</i>
BVP vienam gyventojui	<i>1652 Eur..</i>	<i>2903 eur.</i>	<i>6940 Eur.</i>
Valiuta	<i>Grivina (grivna)</i>	<i>Levas</i>	<i>Litas</i>

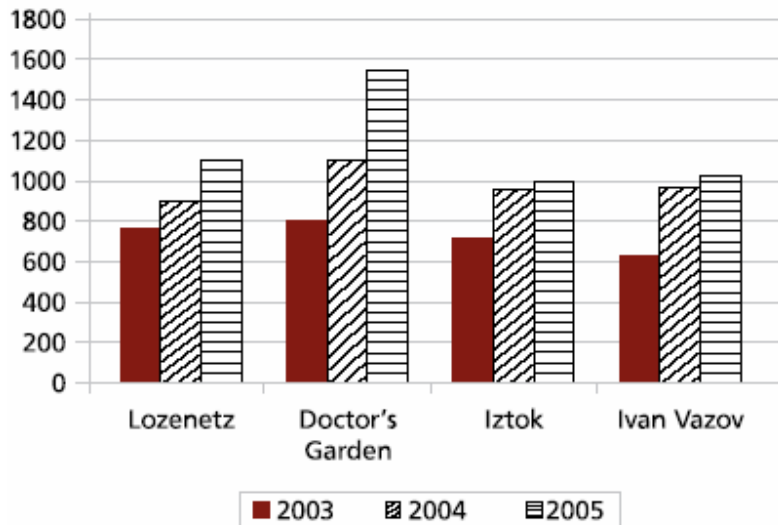
Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 3.6.2. Esminiai poreikiai užsienio investicijoms ir prekybai

**Bulgarijoje** nekilnojamojo turto kainos vis dar yra mažesnės negu Lietuvoje, o nekilnojamojo turto poreikis šalyje nuolatos auga, dėl to automatiškai keliamos kainos. Tam didžiausią įtaką daro sumažėjusius būsto paskolų palūkanos, bei reikalavimai, didėjantis gyventojų skaičius (gyventojų persikėlimas į didžiuosius miestus). Taip pat, nemažą dalį nekilnojamojo turto šalyje perką užsienio valstybių piliečiai- anglai, vokiečiai, skandinavai. Pagrindiniai šalies privalumai skatinantys užsienio piliečius pirkti nekilnojamąjį turtą Bulgarijoje:

- Grynas oras, vanduo, produktai. Šalyje nėra stipriai išvystytos chemijos ar kitos aplinkai kenksmingos pramonės, pagrinde tai agrarinė-turistinė šalis.
- Šalyje žemas nusikalstamumo lygis
- Stabili politinė bei socialinė (šalie viduje nėra tarpusavyje nesutarančių tautų) situacija
- Įstojimas į Europos sąjungą 2007m.
- Tinkama geografinė pozicija- beveik iki visų Europos šalių galima nuskristi per 1-2 valandos skrydžio, galima keliauti po Europą automobiliu.
- Tinkamas klimatas poilsiui- nėra didelių šalčių ir didelės kaitros, klimatas švelnus.
- Juodosios jūros pakrantė
- Graži gamta
- Kalnų slidinėjimo kurortai
- Daug galimybių verslo vystymui

Didžiausia paklausa, šiuo metu yra dviejų- trijų kambarių butams, vidutinės kokybės bei kainos segmente. 18 paveiksle, galime matyti pagrindinių Sofijos gyvenamųjų rajonų kainų pokyčius 2003-2005 metais



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal nekilnojamojo turto bendrovės „Koba“ duomenis

### 18. pav. Sofijos gyvenamųjų rajonų kainų pokyčiai 2003-2005 m.

Nekilnojamojo turto pasiūla taip pat stipriai auga, vis daugiau ir daugiau įmonių ateina į rinką, vysto naujus projektus. Remiantis neoficialiais duomenimis, nekilnojamojo turto plėtros projektų grąža siekia 50- 70 %, o toks galimo pelno lygis ir toliau pritrauks įvairias nekilnojamojo turto įmones, tame tarpe ir Lietuviškas. Nors šiuo metu statybos darbų kainos taip pat auga, tačiau dėl tikėtino nekilnojamojo turto kainų augimo, vis dar galima tikėtis panašių pelnų.

Po išpūdingo BVP augimo 2000–2004 m., 2005- 2006 metais Ukrainos ekonominiai rodikliai pablogėjo, tačiau po įvykusios „Oranžinė revoliucijos“ šalies ekonomikoje įvyko didelių kokybinių pokyčių- buvo sumažinti šešėlinės ekonomikos mastai, korupcija, sudarytos tinkamos sąlygos užsienio investicijoms.

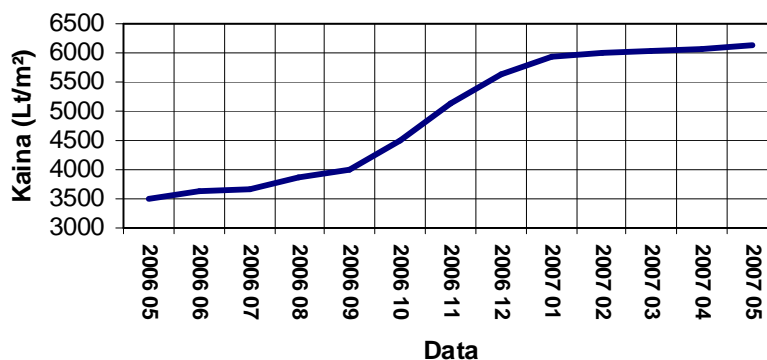
Ukrainoje šiuo metu sparčiai didėja šalį aplankančių turistų kiekis, tačiau viešbučių rinka į tai dar nereaguoja. Remiantis nekilnojamojo turto įmonės „KOBA“ infomacija, iki 2010 Kijeve bus atidaryta apie 40-50 naujų viešbučių. Taip pat apgyvendinimo sfera bus vystoma ir šalies kurortiniuose miesteliuose- Patraukliausios vietos yra Juodosios jūros pakrantė (Odesa, Krymas) ir Karpatai (Lvovas, Užkarpatės regionai).

Lietuvos nekilnojamojo turto įmones labiausiai traukia šalies sostinė- Kijevas. Mieste gyvena apie 2,5 mln. gyventojų, (neoficialiais duomenimis- apie 4 mln.), bei šalies pajūris- kurortai, bei kitos poilsiui patrauklios vietos. Remiantis „pinigų srauto“ duomenimis, pastaruosiu metu Kijeve yra milžiniškas gyvenamojo būsto trūkumas- per metus sostinėje pastatoma apie 16 000 butų (apie 1 mln. kvadratinį metrų), tuo tarpu kada Vilniuje, kuriame gyvena virš 5 kartų mažiau gyventojų, per 2006

buvo pastatyta apie 4900 butų (apie 300 000 kvadratinių metrų). Atsižvelgiant į šiuos duomenis, matome, jog Ukrainos nekilnojamojo turto paklausą yra apie 3 mln. kvadratinių metrų per metus.

Analizuojant nekilnojamojo turto kainas Ukrainoje, matome jog dar 2003 metais, vienas ekonominės klasės buto kvadratinis metras kainavo apie 1600 lt, o šiuo metu kainos pakilo iki 4800-6000 lt už kvadratinį metrą. Išsamią kainų pokyčio analizę galite matyti 19 paveiksle.

**Kainų pokytis Kijeve 2006 gegužė- 2007 gegužė.**



Šaltinis: Sudaryta autoriaus, pagal nekilnojamojo turto įmonės „Kanzas“ duomenis.

### **19. pav. Kainų pokytis Kijeve 2006 gegužė- 2007 gegužė**

Komercinių patalpų rinkoje taip pat jaučiamas trūkumas. Šiuo metu Ukrainoje yra apie 500 tūkstančių kvadratinių metrų modernių biurų, o Vilniuje- tik du kartus mažiau. Prekybos centrai Ukrainos sotinėje taip pat nėra išvystyti, jaučiamas didelis jų trūkumas, esantys prekybos centrai yra netinkamai suplanuoti, neturi vientisos koncepcijos.

Šiuo metu nekilnojamojo turto kainų augimą dar pristabdo aukšto palūkanos- apie 11 %. Joms pradėjus kristi, laukiama dar vieno kainų šuolio. Taigi matome, jog šiuo metu Ukrainoje nekilnojamojo turto verslo plėtros galimybės yra milžiniškos.

### **3.6.3. Teisinės ir politinės jėgos**

Pagal 1991 konstituciją Bulgarija- parlamentinė respublika. Valstybės vadovas, kariuomenės vyriausiasis vadas ir Nacionalinio saugumo tarybos pirmininkas yra prezidentas, renkamas 5 metams tiesioginiais visuotiniais rinkimais. Kartu su prezidentu renkamas viceprezidentas, juo tampa antras pagal



surinktų balsų skaičių kandidatas į prezidentus. Prezidentui negalint eiti pareigų jas perima viceprezidentas. Įstatymus leidžia vienu rūmų parlamentas - Nacionalinis Susirinkimas (*Narodno Sobranije*), kurį sudaro 240 narių, renkamu tiesioginiais visuotiniais rinkimais 4 metams. Prezidentas turi atidedamojo veto teisę: jis gali gražinti Nacionalinio susirinkimo įstatymų projektus tolesniam svarstymui, bet neturi teisės jų atmesti. Konstitucijos pataisoms priimti ar jai keisti, renkamas Didysis Nacionalinis susirinkimas, kurį sudaro 400 narių. Aukščiausioji vykdomoji valdžia priklauso Ministrų tarybai. Bulgarija yra padalinta į 28 sritis. Sritims administruoti Ministrų Taryba skiria valdytojus. Vietos savivaldybių tarybas gyventojai renka tiesioginiais visuotiniais rinkimais 4 metams. Teismų sistemą sudaro Aukščiausiasis Administracinis Teismas, Aukščiausiasis Kasacinis Teismas, Konstitucinis Teismas (sudaro 12 teisėjų, renkamu 9 metams), apeliaciniai, karo ir sričių teismai. Aukščiausioji Teisėjų Taryba atsakinga už teisėsaugos institucijų veiklą. Dabartinis Bulgarijos prezidentas- Georg Rarvanory (nuo 2002m. ), vice prezidentas- Angel Marin.

Šalies infrastruktūra, bei valstybės politika, skatinanti užsienio investicijas leidžia tikėtis didelių pelnų nekilnojamojo turto srityje. Šalies politinė, ekonominė bei socialinė situacija stabili, šalis 2004 m. tapo NATO nare, o 2007 metų sausio 1d. įstojo į ES. Nekilnojamojo turto rinką, tai paveiks kaip ir Baltijos šalių, Lenkijos rinkas- laukiamas statybos bumai, kainų augimas, turizmo vystymasis, kreditavimo politikos gerinimas.

Užsieniečiai, kaip fiziniai asmenys, gali įsigyti pastatus su žeme, patalpas pastatuose su atitinkama dalimi žemės ar netgi pačią žemę, tačiau tik apribotam naudojimui. t.y. fizinis asmuo užsienietis gali nuomotis žemę ar net statyti ant žemės. Pastaruoju atveju, su žemės savininku reikia sudaryti sutartį, kokia dalis pastato jam priklausys, ir galima vystyti projektą neįsigijus žemės.

Visi minėti apribojimai negalioja juridiniam vienetui, Bulgarijos įmonei, kurios iki 100% akcijų gali priklausyti užsienio kapitalui. Pvz. Lietuvos pilietis gali įsteigti įmonę Bulgarijoje ir įsigyti žemę be jokių apribojimų.

Įsigyjant pasirinktą namą ar žemes sklypą Bulgarijoje būtinai reikia užregistruoti įmonę. Šalies įstatymai numato šias komercinių įmonių rūšis:

- Jungtinė bendrovė (Събирателно дружество - СД)
- Komandinė bendrovė (Командитно дружество - КД)
- Ribotos atsakomybės bendrovė (Дружество с ограничена отговорност - ООД)
- Akcinė bendrovė (Акционерно дружество - АД)
- Individualus verslininkas (Едноличен търговец - ЕТ)

Visos jos, išskyrus individualaus verslininko įmonės rūšį yra juridiniai asmenys. Įmonių steigėjais gali būti Bulgarijos arba užsienio fiziniai bei juridiniai asmenys. Visos įmonės privalo būti įrašytos į komercinį registrą, reikia užregistruoti įmonę mokesčių tarnyboje, šalies valdyboje bei pensijų fonde. Mokesčiai visoms įmonių formos vienodi.

Jungtinė bendrovė – tai Lietuvoje paplitusių individualių įmonių atmaina, kurią steigia keletas asmenų. Jų skaičius turi būti ne mažiau nei du ir jie be apribojimų atsako pagal įmonės įsipareigojimus, įskaitant ir asmeninį turtą.

Komandinė bendrovė – skirtingai negu jungtinėje bendrovėje, čia vienas arba keli steigėjai atsako savo turtu pagal bendrovės įsipareigojimus, o kiti – tik nustatyto įnašo į įstatinį kapitalą dydžiu. Bendrovę valdo neribotos atsakomybės steigėjai, o ribotos atsakomybės steigėjai šios teisės neturi

Ribotos atsakomybės bendrovė- tai smulkiam ir vidutiniam kapitalui tinkanti veiklos forma (Uždarnosios akcinės bendrovės atitikmuo Lietuvoje). Mažiausias įstatinis kapitalas – 5000 lv. Ši bendrovės forma labai paplitusi dėl teikiamų pranašumų- supaprastinta registravimo procedūra, nedidelis įstatinis kapitalas.

Akinė bendrovė- tai kapitalo bendrovė, kurios dalyvius vienija tik kapitalas, kuris padalintas į lygias dalis (akcijas), pagal investuojamą pinigų sumą. Akcininkai dalyvauja bendrovės veikloje tik per savo akcijas, jie visada gali parduoti akcijas. Mažiausias AB kapitalas – 50000 lv. (pagal akcijų nominalią vertę). Bendrovės valdymo organai – visuotinis susirinkimas ir valdymo taryba (direktorių taryba).

Individualus verslininkas –fizinis asmuo. Gali įsteigti Bulgarijos pilietis arba užsienietis, turintis leidimą nuolat gyventi Bulgarijoje. Įstatymas nenustato mažiausio įmonės įstatinio kapitalo, steigėjas atsako pagal įmonės įsipareigojimus ir savo asmeniniu turtu. Ši verslo veiklos forma patariama asmenims jų verslo pradžioje ir kai įmonės veikloje nenumatoma prisiimti didelių įsipareigojimų.

Pagrindiniai Bulgarijos mokesčiai:

- Pelno mokestis- 10% ir 0% regionuose kuriuose yra aukštas nedarbo lygis.
- Pridėtinės vertės mokestis- 20 %
- Nekilnojamojo turto mokestis- 0.15% nuo valstybės nustatytos turto kainos.
- Asmens pajamų mokestis (prekiaujant nekilnojamuoju turtu (apskaičiuojamas iš parduotojo turto vertės atimant sumą už kurią šis turtas buvo pirktas))- 10 %

Pagal **Ukrainos Konstituciją** Prezidentas yra šalies vadovas. Prezidentas išrenkamas Ukrainos piliečių slaptu balsavimu penkerių metų laikotarpiui. Aukščiausioji vykdomoji valdžia

priklauso Vyriausybei (Ministrų Kabinetai), kuris veikia vadovaudamasis šalies Konstitucija, šalies įstatymais bei Prezidento nurodymais. Ministrų Kabineto veiksmus kontroliuoja šalies Prezidentas ir Parlamentas (Verhovnaja rada). Parlamentui priklauso įstatyminė valdžia. Parlamento nariai išrenkami valstybės piliečių slaptu balsavimu daugumos bei proporcingumo būdu. Parlamentą sudaro 450 deputatai.

Teisinė valdžia priklauso Aukščiausiajam teismui, Konstituciniam ir kitiems teismams. Aukščiausiasis teismas yra aukščiausiasis teisinės valdžios organas. Konstitucinis teismas yra atskira nepriklausoma nuo bendrosios paskirtis teismų institucija.

Remiantis užsienio investicijų specialisto Price Waterhouse coopers pateikiama informacija, plečiant verslą Ukrainoje, palankiausias sekančios juridinių asmenų formos:

Akcinė bendrovė- šios įmonės forma yra analogiška Lietuvoje galiojančio juridinio asmens formai- įmonės kapitalas yra padalintas į atskiras dalis, priklausančias atskiriems asmenims. Nuo 2004m. Ukrainoje akcinės bendrovės akcininku ar steigėju gali būti vienas asmuo. Akcinių bendrovių formos, gali būti „atviros“ ir „uždaros“. Atvirųjų akcinių bendrovių akcijomis galima prekiauti, jos taip pat gali būtų pasiūlytos įsigyti per akcijų biržą, uždarųjų bendrovių akcijomis galima prekiauti tarp įmonės akcininkų. Abiejų formų įmonės privalo būti registruotos Ukrainos rinkos saugumo bei akcijų komisijoje (angl. Ukrainian State Commission on Securities and the Stock Market).

Minimalus akcinės bendrovės kapitalas privalo būti lygus 1250 minimalių mėnesinių atlyginimų (šiuo metu tai yra 415 000 UAH= 183 000 LT.) kiekvienų finansinių metų pabaigoje akcinės bendrovės turtas privalo būti ne mažesnis negu įstatinis kapitalas, kitaip įmonė privalo sumažinti įstatinį kapitalą. Jeigu įmonės turtas yra mažesnis, negu nustatytas vidutinis minimumas, įmonė turės būti likviduota.

Pagrindiniai įmonės valdymo įrankiai- akcininkų susirinkimas, įmonės valdyba, bei direkcija. Įstatymais leidžiama atsisakyti įmonės valdybos, jeigu įmonėje yra mažiau negu 50 akcininkų.

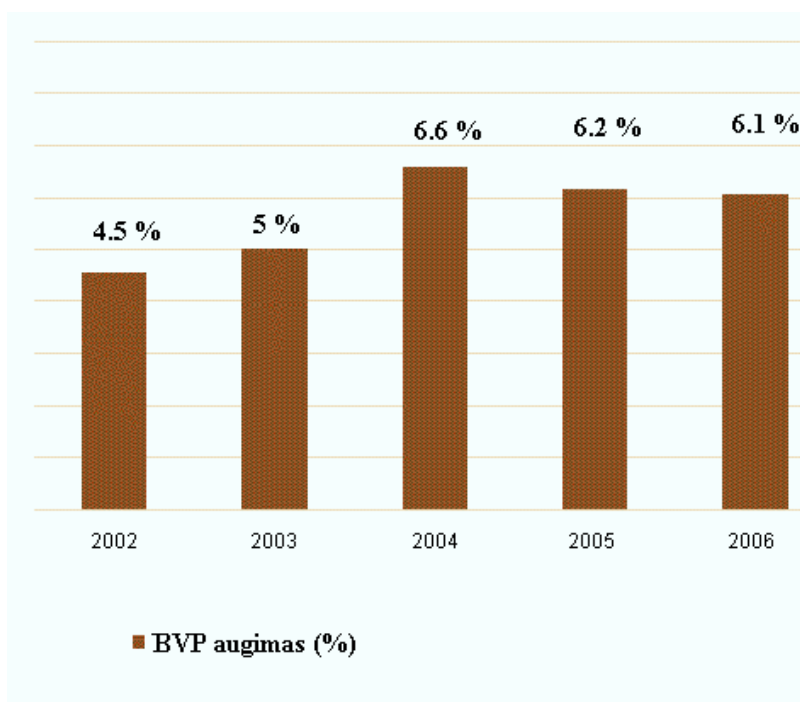
Užsienio įmonė taip pat gali įsteigti atstovybę Ukrainoje. Atstovybė neįgyja juridinio asmens teisių, ji veikia atstovaujamos įmonės vardu. Tokiu atveju manoma jog užsienio įmonė vykdo veiklą Ukrainoje, ir gali būtų pelno mokesčio subjektas, išskyrus įmones iš šalių, su kuriomis yra pasirašytas dvigubo apmokestinimo išvengimo susitarimas. Lietuva su Ukrainos valstybe šį susitarimą yra pasirašiusi

Ukrainoje šiuo metu galioja 2004 m. priimtas Civilinis kodeksas bei Komercinis kodeksas, kurie reguliuoja tiek užsienio investicijas, verslo steigimą, plėtrą, operacijas bei verslo bankroto procedūras. Kai kurias atvejais abu kodeksai nustato tam tikras tvarkas, dėl to kartais gali iškilti prieštaravimų, kada abiejuose kodeksuose numatomos tvarkos skiriasi.

Ukrainoje galiojantis pelno mokestis tiek vietinėms įmonėms, tiek užsienio investuotojams- 25 %.. Pridėtinės vertės mokestis- 20 %, juo neapmokestinamos eksportuojamos prekės. Asmens pajamų mokestis- 13 %. Juo apmokestinama didžioji pajamų dalis- atlyginimas, dividendai, gaunamos dovanos.

#### 3.6.4. Ekonominės ir finansinės jėgos

Šiuo metu Bulgarijos nekilnojamojo turto rinka yra itin tinkama investicijoms, bei verslo plėtrai. Bulgarijos ekonominis augimas stabilus, 2006m. BVP augimas pasiekė 6,1 %, prognozuojamas augimas- 2007 metais- 6 %.



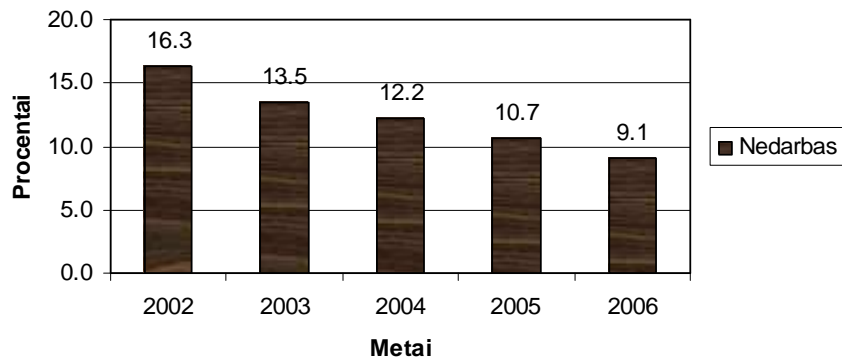
Šaltinis: Sukurta autoriaus pagal Bulgarijos statistikos departamento duomenis.

#### 20. pav. BVP augimas Bulgarijoje

Oficiali šalies valiuta- Levas, yra stabili, surišta su Euru (1 Eur.= 1.95 Lev.). Šalis planuoja įsivesti Eurą 2009- 2011 metais. Bulgarijoje šiuo metu yra mažiausios veiklos bei mokesčių sąnaudos vykdant veiklą Europoje, pelno mokestis 2007 bus sumažintas iki 10 % pridėtinės vertės mokestis šiuo metu yra 20 %. Bulgarijos valstybė yra pasirašiusi susitarimus su 58 šalimis, siekiant išvengti dvigubo apmokestinimo, taip pat 56 susitarimus, siekiant bendro užsienio investicijų apsaugojimo. Šalies ekonomika šiuo metu vystosi iš žemės ūkio veiklos, į paslaugų teikimą, šiuo metu apie 50 % BVP

sukuriama būtent paslaugų sektoriaus, o to padarinyje stipriai auga komercinių patalpų poreikis, bei sparčiai mažėja nedarbo lygis.

### Nedarbo lygis Bulgarijoje

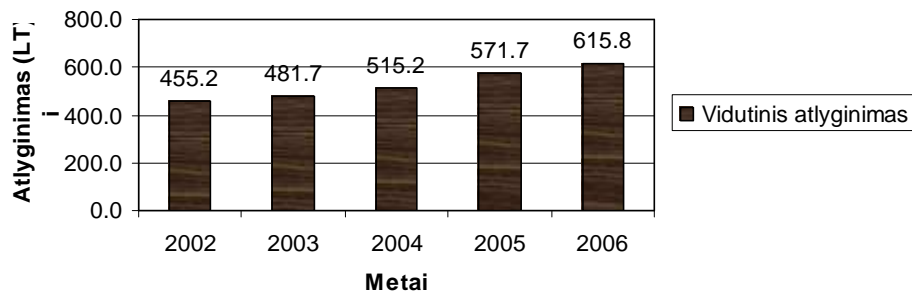


Šaltinis: Sukurta autoriaus, pagal Bulgarijos statistikos departamento duomenis

### 21. pav. Nedarbo lygis Bulgarijoje

Šalis sparčiai vystosi, augant ekonomikai, bei mažėjant nedarbo lygiui, kyla vidutiniai atlyginimai.

### Vidutinio atlyginimo pokytis Bulgarijoje 2002-2006 m.



Šaltinis: sukurta autoriaus, pagal Bulgarijos statistikos departamento duomenis

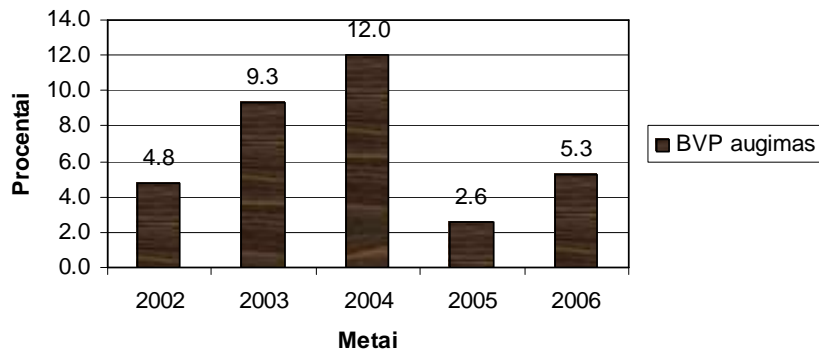
### 22. pav. Vidutinio atlyginimo pokytis Bulgarijoje 2002-2006 m.

Ukrainos valiuta- tai Grivinos (UAH). Ši valiuta šalyje buvo įvesta 1996 metais, jos kursas yra laisvai kintantis. Kadangi Euro zona, Ukrainos užsienio prekyboje yra labiau svarbi, Euro ir Grivinos kursas yra labai atidžiai sekamas, ir šiuo metu yra 6,7 UAH už 1 EUR.

Ukrainos vidaus produkto augimas, po „Oranžinės revoliucijos“ gana stipriai sumažėjo, nežiūrint kelis metus trukusio aukšto augimo, bei optimistinių užsienio investicijų prognozių. Per 2004

metus BVP augimas šalyje siekė 12 %, tačiau 2005 metais tesiekė 2.6 %. Šiuo metu BVP augimas šalyje spartėja, ir Pasaulio banko prognozėmis 2007 metais sieks apie 7-8 %.

**BVP augimas Ukrainoje 2002-2006 m.**



Šaltinis: Sukurta autoriaus, pagal Ukrainos statistikos departamento duomenis.

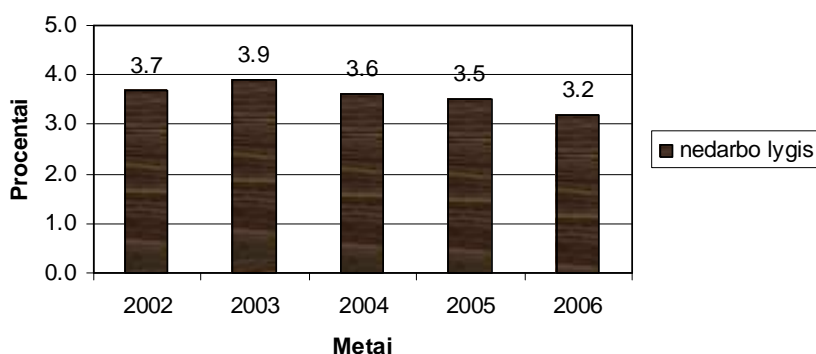
**23. pav. BVP augimas Ukrainoje 2002-2006 m.**

2006 metais, infliacija Ukrainoje siekė 11.6 %, šiuo metu įvairūs specialistai prognozuoja 7.5 % infliaciją 2007 metams.

Nedarbo lygis šalyje žemas, tačiau neoficialiai teigiama, jog tikrasis nedarbo lygis šalyje gali būti kelis kartus didesnis, kadangi dauguma Ukrainiečių neužsiregistruoja kaip bedarbiai. Nedarbo lygio kitimą šalyje galite matyti 24 paveiksle.

Šalyje itin sparčiai kyla atlyginimai (ypač šalies sostinėje). Palyginant 2005 bei 2006 metus, atlyginimai pakilo apie 30 %. Šiuo metu Kijeve atlyginimai yra nuo dviejų kartu didesni negu kitose šalies vietose- 2006 metais vidutinis atlyginimas Kijeve buvo 790 Lt. Dėl to, Kijevas šiuo metu yra patraukliausias regionas prekybos centrų vystymui.

### Nedarbo lygis Ukrainoje 2002-2006 m.

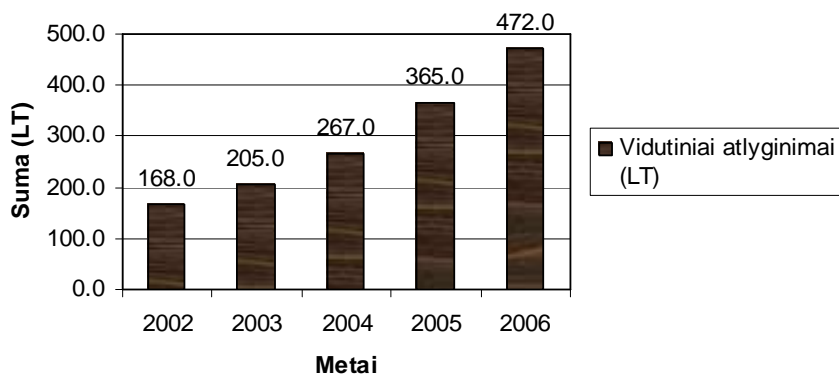


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Ukrainos statistikos departamento duomenis

### 24. pav. Nedarbo lygis Ukrainoje 2002-2006 m.

Didžiausi atlyginimai Ukrainoje mokami transporto, finansų, bei komunikacijų sektoriuose, mažiausi- žemės ūkio, sveikatos priežiūros, bei aptarnavimo srityse.

### Vidutinių atlyginimų pokytis Ukrainoje.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Ukrainos statistikos departamento duomenis

### 25. pav. Vidutinių atlyginimų pokytis Ukrainoje

#### 3.6.5. Demografinės jėgos

Bulgarijoje tankiausiai apgyventa Juodosios jūros pakrantė, Trakios žemuma ir derlingų upių slėniai. Gyventojų vidutinis tankumas  $71,6 \text{ žm./km}^2$ . Miestuose apgyvendinta 69 % žmonių. Pagal 2006 m. Bulgarijos Statistikos departamento duomenis, vyrų šalyje yra 49 %, moterų- 51 %. Pagal

amžių, nustatyti tokie rodikliai ( 2006m.): 0-14m. : 14.4% (vyrų 553,801; moterų 526,856) 15-64m.: 68.5% (vyrų 2,533,784; moterų 2,615,968) 65 ir daugiau: 17.1% ( vyrų535,954; moterų 751,610)Vidutinis gyvenimo ilgumas: bendras- 71m.; vyrų- 68m.; moterų- 75m. Raštingumas (2006m.): žmonės tampa raštingi nuo 15m.; bendras raštingumas- 99,6%; vyrų- 98,2%; moterų 99,1%.

Dėl gimimų mažėjimo, emigracijos, mirčių didėjimo, mažėja gyventojų skaičius. Šeimos stengiasi turėti ne daugiau kaip du vaikus, didėja gimusių nesantuokoje dalis, kūdikių mirtingumas. Šie procesai ir sukelia gyventojų depopuliaciją Bulgarijoje.

Bulgarai- jūdriūs, jautriūs, apsuksūs, pašaipūs, greitai ir lengvai užsidegantys, bet ir greitai atšalantys žmonės.Jie mandagūs, paslaugūs, gerbiantys savo šalies tradicijas. Bulgarai mėgsta skaniai pavalgyti, jų nacionaliniai patiekalai aštrūs, su daugybe prieskonių.

Pagal Ukrainos statistikos departamento duomenis, didžiausią tautinę grupę šalyje sudarė Ukrainiečiai (77,8 %), antri- Rusai (17,35). Šalis yra stipriai urbanizuota, apie 67,2 % gyventojų gyvena rytų Ukrainoje, didžiausiuose miestuose. Oficiali šalies kalba- Ukrainiečių, nors visuomenėje plačiai vartojama Rusų kalba. Pagal amžių bei lytį nustatyti tokie rodikliai0 -14m.: 14.1%; 15-64m. : 69.3%; 65 ir daugiau: 16.6 %.

Ukrainos gyventojai yra vieni iš aktyviausių imigrantų grupių į Europos sąjungos šalis. Pagrindinės emigracijos šalys- Lenkija, Vengrija, Čekija, taip pat Rusija, Izraelis, Turkija, Vokietija. Neoficialiais duomenimis, šiuo metu apie 3 mln. Ukrainiečių dirba įvairiose užsienio šalyse.

### **3.6.6. Konkurencinės jėgos**

Sekant kylančias nekilnojamojo turto kainas, bei aktyvią rinką, šalyje pradėjo veiklą daug naujų nekilnojamojo turto įmonių, taip pat, nemažai užsienio nekilnojamojo kapitalo įmonių įžengė į rinką. Pagrindinės įmonės, vykdančios nekilnojamojo turto veiklą Bulgarijoje galite matyti 1 priede. Nekilnojamojo turto įmonės vienija nacionalinė nekilnojamojo turto asociacija (Bulg. Национално сдружение „Недвижими имоти“), kurios misija:

- Saugoti nekilnojamojo turto nuosavybės teises
- Padėti sukurti efektyvią bei nešališką nekilnojamojo turto rinką
- Vystyti rinkos dalyvių praktines žinias bei išsilavinimą
- Bendradarbiauti siekiant užmegsti ryšius bei kontaktus su vietiniais bei užsienio kapitalo nekilnojamojo turto vystytojais.
- Aktyviai dalyvauti kuriant nekilnojamojo turto specialistų etikos kodeksą, normatyvus.
- Ginti ir garantuoti nekilnojamojo turto įmonių interesus

Pagrindinės, ir didžiausią rinką užimančios nekilnojamojo turto įmonės Bulgarijoje yra:



„Biodar“- ši įmonė įteigta 1998 metais, ir specializuojasi poilsinio bei nuomos paskirties būsto pardavimuose. Šiuo metu įmonė siūlo pirkti apie 12 tūkstančių objektų. Įmonė orientuojasi į užsienio pirkėjus, siūlo pilnas aptarnavimo paslaugas- pasitikimą oro uoste, nekilnojamojo turto, pagal kliento poreikius paiešką,

„Bulgarian Properties Group“- ši įmonė specializuojasi įvairios paskirties būsto, bei patalpų pardavime. Įmonė turi savo atstovybes ne tik Sofijoje, bet ir Bansko, Samokov, Varna, Burgas, Velingrad, Veliko Tarnovo miestuose. Įmonė taip pat yra pasirašiusi įvairias partnerystės sutartis su nekilnojamojo turto įmonėmis Didžiojoje Britanijoje, Airijoje, Italijoje, Izraelyje, Vokietijoje bei Austrijoje.

Viena iš didžiausių tarptautinių nekilnojamojo turto įmonių vykdančių veiklą Bulgarijoje- Arco real Estate. Ši Estijos kapitalo įmonė šiuo metu vykdo veiklą Estijoje, Latvijoje, Lietuvoje, ir šiuo metu pradėjo aktyvią plėtrą į Ukrainą, Rumuniją bei Bulgariją. Įmonė specializuojasi tiek nekilnojamojo turto pardavime, tarpininkavime, tiek naujų projektų vystyme.

Bulgarijoje taip pat veiklą pradėjo vykdyti keletas įmonių, žinomų Lietuvoje, arba tiekiančių paslaugas Lietuviams- tai „DaoReal“; „DRJ Real Estate“ „Domeu“, kitos mažos nekilnojamojo turto įmonės. Tačiau šios įmonės, neturi darbo patirties nekilnojamojo turto versle, užsiima tik tarpininkavimu tarp pirkėjų ir pardavėjų, neturi didelių finansinių išteklių, yra mažai žinomos Lietuvoje. Šiuo atveju pirmaujančios Lietuvoje nekilnojamojo turto įmonės galėtų gana lengvai atsikovoti rinką.

Tačiau didelį dėmesį reikia kreipti į ReMax nekilnojamojo turto bendrovę- ši įmonė, veikdama frančizės principu, jau yra žinoma Lietuvoje, bei turi labai stiprias pozicijas Bulgarijoje.

Ukrainos nekilnojamojo turto rinka yra labai patraukli visų šalių nekilnojamojo turto įmonėms. Į šalies rinką jau įėjo tokios nekilnojamojo turto verslo milžinės kaip „Koba“, „Re&Solution“, pradėta „ReMax“ frančizė.

„Koba“ plėtrą į Ukrainą paskatino įmonės klientų susidomėjimas Ukrainos rinka ir verslo plėtros galimybių paieška. Įmonės vadovybės teigimu, stipri Ukrainos ekonomika jau septynerius metus pasižymi nuolatiniu augimu, skatinančiu privataus verslo sektoriaus ir rinkos ekonomikos vystymąsi. Nusistovėję tarptautiniai verslo Ukrainoje standartai pritraukia tarptautines kompanijas, kurias domina sparčiai besivystanti rinka. Įmonė ketina tapti lyderiu Kijevo komercinio nekilnojamojo turto rinkoje, išnaudodama savo didžiausią privalumą- patirtį dalyvaujant tarptautinio lygio sandėriuose.

„Re&Solution“ Ukrainos nekilnojamojo turto rinkoje dirba jau nuo 2005m. pradžios. Ši rinka įmonę patraukė dydžiu bei išsivystymu, didelėmis veiklos galimybėmis. Įmonės vadovai mato dideles

verslo perspektyvas- Ukrainos integracija bei bendradarbiavimas su NATO bei ES yra teigiamai vertinama tarptautinių investuotojų, vystytojų, mažmeninės prekybos įmonių, ir įmonė stengiasi padėti šiems įgyvendinti įvairius projektus, susijusius su nekilnojamuoju turtu.

Viena iš pagrindinių Ukrainietiško kapitalo nekilnojamojo turto įmonių- „Kanzas“. Įmonė turi didelę patirtį dirbant su investuotojais, statybų kompanijomis. Įmonė nuolat stebi nekilnojamojo turto rinką, kainas, tendencijas, bei nuolat pateikia išvadas bei kitą informacija pateikia išvadas bei tendencijas savo partneriams bei klientams.

Ukrainoje šiuo metu taip pat veiklą vysto keletas Lietuvoje žinomų įmonių- tai „Ober-haus“ bei „Hanner“.

Baltijos šalyse sėkmingai veikianti įmonė „Ober-haus“ savo atstovybę Ukrainoje atidarė 2006m., ir šiuo metu tiekia visas su nekilnojamuoju turtu susijusias paslaugas. Įmonė tikis, jog didelė darbo Baltijos valstybėse patirtis padės įsitvirtinti rinkoje, kadangi nekilnojamojo turto paslaugų teikimo srityje dar labai trūksta kokybės, ypač kalbant apie antrinę rinką ir investicinius procesus.

Nekilnojamojo turto vystymo bendrovė „Hanner“ veiklą Ukrainoje pradėjo 2005m., deklaruodama milžiniškus investicijų planus- per penkerius metus planavo investuoti apie 500 mln. USD (1,39 mlrd. litų). Tačiau šiuo metu „Hanner“ apsisprendė mažinti investicijas, kurias iki šiol stabdė abejotini Ukrainos biurokratų sprendimai. Tačiau didžiausias kliūtis įmonės verslo plėtrai sudarė įmonės vystomų objektų ambicingumas- tai supykė vietinias nekilnojamojo turto įmones, ir šios įvairias įrankiais pradėjo trukdyti objektų vystymui. Remdamiesi „Hanner“ patirtimi, matome jog planuojant verslą Ukrainoje, reikia labai nuodugniai ištirti rinką, susirasti patikimų partnerių, antraip gali kilti nemažai problemų.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Lietuvos įstojimas į Europos sąjungą turėjo didelę įtaką Lietuvos įmonėms- į rinką pradėjo plūsti užsienio šalių gaminiai, atėjo daug naujų žaidėjų iš visos Europos, rinkoje padidėjo konkurencija. Tačiau sėkmingai veikiančios Lietuvos įmonės įgavo tas pačias galimybes plėsti verslą į kitas rinkas.

2. Tarptautinė verslo plėtra yra nagrinėjama daugelio teorijų, kurios pateikia įvairius verslo plėtros metodus, tačiau nei viena iš jų išsamiai negali paaiškinti visų įmonės tarptautinės plėtros aspektų - priežasčių ir priemonių, kuriomis pasižymi besivystanti tarptautinė įmonė. Globalaus verslo sfera yra stipriai veikiamą įvairių kintančių veiksnių, todėl nei viena teorija negali būti teisinga per ilgą laiką.

Pagrindiniai verslo plėtros motyvai gali būti skirstomi į proaktyvius ir reaktyvius. Proaktyvių veiksnių įtakojamos įmonės plečia verslą tarptautiniu mastu, nes pačios to nori, o reaktyvių - nes konkurencijos lygis bei rinka priverčia tai daryti siekiant išgyventi. Atsižvelgiant į šiuos motyvus, reikia atitinkamai analizuoti įmonės aplinką bei potencialias rinkas.

3. Pagrindinis tarptautinio verslo modelis yra skirstomas į keletą etapų. Didžioji dauguma įmonių tarptautinio verslo plėtrą pradeda nuo gaminių eksporto. Kada šis tampa sėkminga veiklos sritimi, įmonės įsteigia pardavimų atstovybes užsienyje, siekdamos geriau aptarnauti klientus, didinti pardavimus, bei užkariauti didesnę rinkos dalį. Toliau sėkmingai vystant plėtrą, įmonės investuoja į produkto surinkimo, pakavimo bei saugojimo patalpas užsienio šalyse, bei eksportuoja tik parduodamo gaminio komponentus. Vėliau užsienio šalyje pradedamas gaminti visas produktas.

Kai kurie iš tarptautinio verslo modelio etapų gali būti praleisti, kai kuriose šalyse, siekiant įeiti į rinką gali tekti iš kart pastatyti gamyklą, ir t. t., tačiau dažniausiai globalios įmonės simetriškai naudoja visus aptartus modelius, siekdamos įsitvirtinti atskirose užsienio šalyse.

4. Siekiant plėsti verslą tarptautiniu mastu, labai svarbu tinkamai išanalizuoti įmonei darančią įtaką aplinką. Tinkamiausi įrankiai šiai analizei - tai PEST (politinių, ekonominių, socialinių, technologinių) SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių bei grėsmių) bei Porterio 5 jėgų analizė. Įmonė turi pasirinkti labiausiai veikiančias aplinkas bei jas ištirti, vėliau viską apibendrinant SSGG analize.

5. Sėkmingoms Lietuvos įmonėms tarptautinės verslo plėtros galimybių ne trūksta, o jų yra per daug. Šiuo atveju itin svarbu tinkamai pasirinkti verslo plėtros rinką. Vystant įmonės veiklą tarptautiniu mastu, būtina suprasti kokius veiksmus būtina atlikti, renkantis rinką, pagal ekonominę,

kultūrinę bei kitas globaliam verslui aktualias aplinkas. Įvairios autoriai skirtingai pateikia tarptautinės rinkos analizės metodus, pagrinde adaptuodami vietinės rinkos aplinkos analizės metodus.

6. Lietuvos gyvenamųjų patalpų rinka bei aplinka yra labai svarbi nekilnojamojo turto verslui, bei gyventojams. Ši rinka labai keitėsi per pastaruosius penkerius metus, nekilnojamojo turto kainos stipriai kilo. Pagrindinės to priežastys- tai mažos palūkanų normos, bei prieinamos sąlygos gauti būsto kreditą Lietuvos bankuose, auganti Lietuvos ekonomika bei didėjantys atlyginimai, optimistinis gyventojų požiūris į ateitį, mažas nedarbo lygis, didelis piniginių įplaukų srautas iš emigravusių gyventojų, spekuliacijos nekilnojamoju turto ir tikėtinas euro įvedimas į Lietuvą.

7. Šiuo metu nekilnojamojo turto kainų kilimams yra pristojęs, išskyrus kai kuriuos neįvertintus regionus. Pagrindinės tokio reiškinio priežastys- tai Europos sąjungos sprendimas neįvesti į Lietuvą euro, augančios būsto palūkanos bei didėjanti naujo nekilnojamojo būsto pasiūla.

8. Atlikus Lietuvos nekilnojamojo turto SSGG analizę, paaiškėjo, jog įmonės, dėl lanksčios valdymo struktūros, patyrusio bei nuolat besitobulinančio personalo, aptarnavimo kokybės, ilgalaikės darbo patirties Lietuvoje turi pakankamai potencialo sėkmingai konkuruoti tarptautinėje nekilnojamojo turto rinkoje. Tačiau ypatingą dėmesį reikia kreipti į įmonių silpnybes – patirties, vykdamt veiklą užsienio rinkose, trūkumą, aiškios verslo plėtros strategijos neturėjimą, vidinių finansinių resursų ribotumą.

9. Lietuvos gyventojai šiuo metu galvoja apie nekilnojamojo turto pirkimą užsienyje, daugiausia nuomos bei poilsio tikslais, taip pat tinkintis, jog turto vertė pakils ateityje. Tarp patraukliausių šalių šiuo metu yra Turkija bei Bulgarija, kurios imponuoja gyventojams dėl tinkamo klimato bei palyginus nedidelių kainų.

10. Pasaulinėje nekilnojamojo turto rinkoje vyrauja keletas tendencijų - kainų lygio kilimas rinkoje lėtėja, o kai kuriose rinkose nekilnojamojo turto kainos pradeda mažėti. Didžiausi kainų pokyčiai 2006 m. matomi Latvijoje, Lenkijoje Danijoje, Norvegijoje bei Lietuvoje. Nuo pirmo penketuko nedaug atsilieka Bulgarija. Ši kainų kilimą veikė įvairūs veiksniai - tai užsienio investuotojai, nuvertintas nekilnojamas turtas kai kuriuose regionuose, kylančios šalių ekonomikos.

11. Vienos tinkamiausių šalių, nekilnojamojo turto verslo plėtrai - tai Bulgarija bei Ukraina. Abejose šalyse jaučiamas gyvenamųjų bei komercinių patalpų trūkumas, sparčiai kyla nekilnojamojo turto kainos.

12. Plečiant nekilnojamojo turto verslą Bulgarijoje bei Ukrainoje užsienyje, susiduriama su teisine bei politine rizika, šalyje vyraujančia korupcija, dideliomis palūkanų normomis. Norint sėkmingai vystyti verslą šiose šalyse, būtina gerai išanalizuoti šalies teisinę sistemą, teisės aktus,

susijusius su įmonės veikla, nekilnojamojo turto kainų kitimo tendencijas ir kitus svarbius verslui veiksnius.

13. Plečiant veiklą Ukrainoje, reikia atidžiai išanalizuoti konkurencinę situaciją, bei pagrindines tendencijas. Šios šalies rinka laikosi nerašytų taisyklių, versle didelę įtaką turi asmeninės pažintys, pagrindiniai susitarimai. Šiuo atveju į Ukrainos rinką patartina įeiti su mažais projektais, sumažinant galimus nuostolius, o vėliau, didinant žinias apie rinką, projektus, bei investicijas didinti.

14. Plečiant nekilnojamojo turto verslą, reikia ne tik analizuoti potencialias šalis, su augančia ekonomika, didėjančiomis būsto kainomis, tačiau taip pat nuolat stebėti ir kitas rinkas- kai kurios iš jų (Serbija, Baltarusija) artimu laiku gali taip pat pademonstruoti dideles investavimo galimybes.

## **SANTRAUKA**

Marius Akulavičius. *Lithuanian real estate business development possibilities in foreign countries*. MBA Graduation Paper. – Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University, 2007.85 p.

## **SUMMARY**

The aim of this paper is to analyze the Lithuanian real estate business development possibilities in foreign countries. The author's research is based on the word real estate analyzes, the Lithuanian real estate companies' interview, Lithuanian citizens survey, SWOT analyzes, and the 7 steps of analyzing foreign markets model.

Nowadays companies are trying to expand their business to foreign markets, seeking bigger profit, or just trying to survive in the competitive markets. Here are a lot of possibilities to expand business in certain regions, but it is very important to choose targets markets, because each of them has its own market situation and requirements. So the companies have to analyze not only the home market, but also the targeted regions world market environments.

Firstly it is made the analyze of modern science literature. That let to understand the conception of international business, its motives and process. Also, that let to reveal the business environment research methods, analyzing home, foreign, and global markets.

The analyzes of the interview made with Lithuanian real estate companies results, statistical data, let to evaluate the strengths and weakness of Lithuania companies. Survey made with the Lithuanian citizens, let to know their purposes for real estate purchase abroad, the evaluation of the world market, led to separate the most potential countries for real estate business development. The regions were examined according to Lithuanian companies' strengths and weakness, also in consideration of Lithuanian citizen's targets, there were chosen the best regions for business development. Later chosen potential countries, Bulgaria and Ukraine were examined according to 7 steps model, that let to absorb these countries political, legal, economical and competitive environments.

The paper has 85 pages, 25 figures, and 5 tables.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. AAKER D. A. (2001) *Strategic Market Management*. 6th Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc. 339 p.
2. ALBAUM G.; STRANDSKOV. J.; DUERR E.; *International marketing and export management*. 3th edition. Harlow : Addison-Wesley, 1998. 562 p.
3. BUTKUS F. S. *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius, 1996. 175 p.
4. BUZZELL R. D.; QUELCH J.A.; BARTLETT C. A.; *Multinational marketing management : cases and readings*: Addison-Wesley Publishing Company, 1988.500 p.
5. CZINKOTA M. R.; RONKAINEN I. A.; MOFFETT M. H.; et.all. *International business* .- The Dryden Press, 1996.- 866 p.
6. DANIELS, J.D.; RADEBOUGH, L.M. *International Business:environments and operations*.- Prentice Hall, 2001.- 810.p.
7. ELLIS, J.D. *International Business Strategy*.- Ellis J.D. and Williams D. Pitman publishing, 2000.- 368 p.
8. FRAMNES, R. *Marketingo strategija: konkurencija, rėmimas, kainos: seminario medžiaga*.- 2000.
9. GRANT, Robert M. (2002) *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. Fourth Edition. UK: Blackwell Publisher Ltd. 551 p.
10. MCGRATH P.T. *Tarptautinės ekonomikos pagrindai*.- Vilnius, Margi raštai, 1999.- 126 p.
11. KUVYKAITĖ R.; *Tarptautinis marketingas- Technologija*, Kaunas 1997- 225 p.
12. KEEGAN W.J. GREEN M.C., *Global marketing*, 3th edition. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 2003. 666 p.
13. PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. *Handbook of Strategy and Management*. – SAGE Publications, 2002. 519 p.
14. PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980. 200 p.
15. NOORDERHAVEN, Niels. (1995) *Strategic decision making*. England, Massachusetts, California: Addison-Wesley Publishing Company. 246 p.
16. PALUBINSKAS G. T. (1997) *Strateginio Planavimo Procesas*. Kaunas: Technologija. 208 p.
17. VENGRAUSKAS V.; LANGVINIENĖ N.; *Tarptautinis verslas; 1 knyga*- Technologija, Kaunas 2005. 185 p.
18. VASILIAUSKAS, A. *Strateginis valdymas*.- Technologija, Kaunas 2002. 383 p.

## ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Pasaulio banko interneto svetainė. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 12 d.]. Prieiga per internetą <[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)>.
2. Doing business interneto svetainė. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 12 d.]. Prieiga per internetą <[www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)>.
3. Державний комітет статистики України interneto svetainė [žiūrėta 2007 balandžio Prieiga per internetą: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>>
4. DRYL L. (2007). Real estate prices in Ukraine. [interaktyvus]. <http://www.mediaport.info>. 2007 gegužės 3 [žiūrėta 2007 gegužės 8]. Prieiga per internetą: <<http://www.mediaport.info/news/view.php?id=3127&lang=eng&key=real%20estate>>
5. Daoreal interneto svetainė. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.daoreal.com>>.
6. City24 interneto svetainė. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.city24.ua> >
7. Министерски съвет на република България. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą < [www.government.bg](http://www.government.bg)>
8. Българската народна банка. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą <[www.bnb.bg](http://www.bnb.bg)>
9. ГОНЧАРОВА, Н. (2007) Обзор рынка земельных участков под индивидуальное жилищное строительство в Киевской области за 2006 год и 1-й квартал 2007 года. [interaktyvus]. [www.kanzas.ua](http://www.kanzas.ua). 2007 gegužės 10d. [žiūrėta 2007 gegužės 11d.] Prieiga per internetą: <<http://www.kanzas.ua/go/en/article--ResourceID--28302--category--market-reviews--page.html>>
10. Nekilnojamojo turto įmonė „KANZAS“. (2007) Обзор рынка вторичной недвижимости Киева за март 2007 г. . [interaktyvus]. [www.kanzas.ua](http://www.kanzas.ua). 2007 balandžio 24. [žiūrėta 2007 gegužės 1d.]. Prieiga per internetą: <[www.kanzas.ua/go/en/article--ResourceID--27806--category--market-reviews--page.html](http://www.kanzas.ua/go/en/article--ResourceID--27806--category--market-reviews--page.html)>
11. STASIULAITIS A. (2007). Investuotojai nekiša rankų po Ispanijoje krintančiu NT peiliu [interaktyvus]. [www.vz.lt](http://www.vz.lt). 2007 balandžio 27. [žiūrėta 2006 m. balandžio 30]. Prieiga per internetą: <<http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=ef7e8dbf-fab5-40dc-9393-9e3fd6863d3c>>



12. PAKALKAITĖ V. (2007) Lenkijos NT rinka perima estafetę. [interaktyvus]. www.vz.lt. 2007 balandžio 16. [žiūrėta 2007 m. balandžio 30]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=258ee66c-d5e5-49c7-9eb3-7772b3a03c74>
13. PILIBAITIS R. (2007) Nekilnojamas turtas svetur – daug rizikos ir pelno. [interaktyvus]. www.vz.lt. 2007 vasario 19. [žiūrėta 2007 m. balandžio 30]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=2fd6d671-bb99-43d4-a581-6d0a649a4819>
14. SAVICKAS M. (2007). Investicijos Bulgarijoje [interaktyvus]. <http://www.ntbulgarijoje.com>. 2007 kovo 15 [žiūrėta 2007 balandžio 7]. Prieiga per internetą: <http://www.ntbulgarijoje.com/media/PPT/Investicijos%20Bulgarijoje%20v3.ppt>
15. DZIKEVIČIUS A. (2007). Diskusija apie investicijas į Ukrainos nekilnojamąjį turtą. www.pinigusrautas.lt. 2007 vasario 12. [žiūrėta 2007 kovo 25]. Prieiga per internetą: <http://www.pinigusrautas.lt/seminaru-apzvalgos/diskusija-apie-investicijas-a-ukrainos-nekilnojama-ja-turta-.html>
16. DZIKEVIČIUS A. (2007). Padėtis investicijų į NT rinkoje. www.pinigusrautas.lt. 2007 balandžio 14. [žiūrėta 2007 balandžio 25]. Prieiga per internetą: <http://www.pinigusrautas.lt/aktuali-analitika/pada-tis-investicija-a-nt-rinkoje.html>
17. Interational Monetary Fund (2007) World Economic and Financial Surveys. www.imf.org. 2007 balandžio 15. [žiūrėta 2007 balandžio 25]. Prieiga per internetą: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01/data/index.aspx>
18. UAB „INREAL“ interneto svetainė. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą [www.inreal.lt](http://www.inreal.lt)
19. UAB „INRED“ interneto svetainė. [žiūrėta 2007 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą [www.inred.lt](http://www.inred.lt)
20. UAB „OBER-HAUS“ interneto svetainė. [žiūrėta 2007 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą [www.oberhaus.lt](http://www.oberhaus.lt)
21. UAB „BURBONAS“ interneto svetainė. [žiūrėta 2007 m. balandžio 22 d.]. Prieiga per internetą [www.burbonas.lt](http://www.burbonas.lt)
22. UAB Korporcija „MATININKAI“ interneto svetainė. [žiūrėta 2007 m. balandžio 24 d.]. Prieiga per internetą [www.matininkai.lt](http://www.matininkai.lt)
23. AB „HANNER“ interneto svetainė. [žiūrėta 2007 m. balandžio 24 d.]. Prieiga per internetą [www.hanner.lt](http://www.hanner.lt)
24. UAB „ŽIA VALDA“ interneto svetainė. [žiūrėta 2007 m. balandžio 24 d.]. Prieiga per internetą <http://www.ziavalda.lt/>

25. Ltd. BULGARIA REALS interneto svetainė. [žiūrėta 2007 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą <[www.bulgariareals.com/?gclid=CPTV1OjFkowCFQzBXgod\\_nl75g](http://www.bulgariareals.com/?gclid=CPTV1OjFkowCFQzBXgod_nl75g)>
26. Ltd BIODAR interneto svetainė. [žiūrėta 2007 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.biodar.net>>
27. Ltd ARCO REAL ESTATE interneto svetainė. [žiūrėta 2007 m. kovo 14 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.arcoreal.bg/>>
28. Ltd DOMEU interneto svetainė. [žiūrėta 2007 m. kovo 14 d.]. Prieiga per internetą <[www.domeu.eu](http://www.domeu.eu)>
29. НАЦИОНАЛНО СДРУЖЕНИЕ НЕДВИЖИМИ ИМОТИ interneto svetainė. [žiūrėta 2007 m. kovo 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nsn.bg/>>
30. Ltd. KOBА interneto svetainė. [žiūrėta 2007 m. balandžio 24.]. Prieiga per internetą: <<http://www.koba.lt/index.php?lang=7>>
31. Ltd RESOLUTION interneto svetainė. [žiūrėta 2007 m. balandžio 24.]. Prieiga per internetą: <[www.resolution.bg](http://www.resolution.bg)>
32. REMAX interneto svetainė. [žiūrėta 2007 m. balandžio 24.]. Prieiga per internetą: <[www.remax.com](http://www.remax.com)>
33. Nekilnojamojo turto įmonės „KANZAS“ interneto svetainė [žiūrėta 2007 Kovo 22] Prieiga per internetą: <[www.kansas.ua](http://www.kansas.ua)>
34. „РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ НАЦИОНАЛЕН СТАТИСТИЧЕСКИ ИНСТИТУТ“ interneto svetainė [žiūrėta 2007 balandžio 22]. Prieiga per internetą: <http://www.nsi.bg/>

## PRIEDAI

### 1. PRIEDAS

#### INTERVIU KLAUSIMAI

Šiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti Lietuvos nekilnojamojo turto verslo sektoriuje veikiančių įmonių stiprybes bei silpnybes vystant verslą tarptautinėje rinkoje.

1. Kokį dėmesį ir kiek lėšų skiriate įmonės įvaizdžiui formuoti.
2. Ar esate pakankamai patyrę vystant gyvenamojo būsto projektus vietinėje rinkoje?
3. Kuriam iš šių kriterijų savo versle teikiate pirmumą:
  - Aukšta kokybė
  - Žema kaina
4. Koks yra jūsų organizacijos vidinis klimatas? Ar lanksti jūsų įmonės organizacinė struktūra? Kaip įmonės darbuotojai motyvuojami kelti savo kompetenciją ir kokie vyrauja bendravimo santykiai tarp skirtingas pareigybes užimančių asmenų?
5. Ar jūsų įmonė turi pagrindines vertybes? Kokios jos?
6. Koks pagrindinis jūsų įmonės tikslas bei ir uždaviniai?
7. Kokie yra jūsų finansiniai partneriai, suteikiantys finansavimą naujiems projektams? Kokios yra jų galimybės?
8. Kokie yra jūsų santykiai su statybų rangovais, finansinėmis institucijomis, projektuotojais, nekilnojamojo turto agentūromis.
9. Kokie yra jūsų įmonės klientų aptarnavimo pagrindiniai principai?
10. Ar planuojate plėsti verslą tarptautinėje rinkoje? Ar turite patirties veikiant šioje rinkoje?
11. Kokias jūsų įmonė mato galimybes bei grėsmės plėstis tarptautinėje rinkoje.

## ANKETA

Gerb. respondente, VU Kauno humanitarinio fakulteto studentas M. Akulavičius, rašydamas magistrinį darbą tema „Lietuvos nekilnojamojo turto verslo plėtros galimybės užsienyje“ vykdo potencialių ar esamų investuotojų tyrimą. Atsakymus pažymėkite varnele. Anonimiškumas garantuojamas.

1. Jūsų amžius?  
 Iki 21    21-30    30-40    40-60    60 ir daugiau
2. Jūsų lytis?  
 Vyras    Moteris
3. Gyvenamoji vieta  
Įrašyti:.....
4. Užsiėmimas.  
 Bedarbis    Studentas    Darbininkas    Tarnautojas    Vadovas    Pensininkas  
 Kita (įrašykite).....
5. Atlyginimas (Lt.)  
 iki 1000    1000-3000    3000-5000    5000 ir daugiau
6. Ar turite nuosavo nekilnojamojo turto Lietuvoje? Jeigu atsakėte neigiamai, anketą tęskite nuo 10 klausimo.  
 Taip    Ne
7. Koks yra jūsų nekilnojamasis turtas?  
 Butas    Namas    Žemės sklypas    Sodyba
8. Kokia yra jūsų turimo nekilnojamojo turto dabartinė rinkos vertė (tūkst. Lt)?  
 0 -300    300-700    700 -1000    1000 ir daugiau.
9. Kaip finansavote nekilnojamojo turto įsigijimą?  
 Asmeninės santaupos    Pasiskolinau iš giminaičių    Banko paskola
10. Ar planuojate per artimiausius metus pirkti nekilnojamąjį turtą Lietuvoje? Jeigu atsakėte neigiamai, anketą tęskite nuo 14 klausimo.  
 Taip    Ne    Nežinau
11. Jeigu planuojate pirkti nekilnojamąjį turtą Lietuvoje, kiek planuojate tam išleisti (tūkst. Lt)?  
 0 -300    300-700    700 -1000    1000 ir daugiau.
12. Jeigu planuojate pirkti nekilnojamą turtą Lietuvoje kokį nekilnojamą turtą įsigysite?  
 Butą    Namą    Žemės sklypą    Sodybą
13. Koku būdu finansuosite nekilnojamojo turto įsigijimą?

Asmeninės santaupos    Pasiskolinsiu iš giminaičių    Banko paskola

14. Ar turite nuosavo nekilnojamo turto užsienyje? Jeigu atsakėte neigiamai, anketą tęskite nuo 20 klausimo.

Taip                                   Ne

15. Jeigu turite nekilnojamojo turto užsienyje, kokioje jis šalyje?

Įrašyti:.....

16. Jeigu turite nekilnojamojo turto užsienyje, koks jis?

Butas    Namas                       Žemės sklypas                       Sodyba

17. Kokia yra jūsų turimo nekilnojamojo turto užsienyje dabartinė rinkos vertė (tūkst.Lt) ?

0 -300    300-700                       700 -1000                       1000 ir daugiau.

18. Kokiu tikslu įsigijote nekilnojamąjį turtą užsienyje?

Investicijai (tikintis, jog vertė pakils)                       Išvyksiu gyventi  
 Nuomai (gaunu pajamas iš nuomos)                       Poilsinėms išvykoms  
 Verslui

19. Kaip finansavote nekilnojamojo turto įsigijimą?

Asmeninės santaupos    Pasiskolinau iš giminaičių                       Banko paskola

20. Ar galvojate apie galimybę pirkti nekilnojamąjį turtą užsienyje?

Taip                                   Ne

21. Jeigu įsigytumėte nekilnojamojo turtą užsienyje, kokiu tikslu?

Investuoti (tikintis, jog vertė pakils)                       Išvažiuoti gyventi  
 Išnuomoti (gauti pajamas iš nuomos)                       Išvykti poilsiauti  
 Verslui

22. Jeigu įsigytumėte nekilnojamąjį turtą užsienyje, kokią sumą galėtumėte skirti (tūkst. Lt)?

0 -300                       300-700                       700 -1000                       1000 ir daugiau.

23. Kaip finansuotumėte nekilnojamo turto pirkimą užsienyje?

Asmeninės santaupos    Pasiskolinsiu iš giminaičių                       Banko paskola

24. Kokiose šalyse norėtumėte pirkti nekilnojamąjį turtą?

Įrašyti:

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

25. Kur ieškotumėte informacijos apie parduodamą nekilnojamą turtą užsienio šalyse?

Interneto skelbimuose    Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrose  
 Užsienio šalių nekilnojamojo turto agentūrose    Kita (įrašykite).....

**Ačiū, kad dalyvavote apklausoje!**