

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

ASTA JANUŠAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**NEKILNOJAMOJO TURTO SEKTORIAUS SITUACIJOS STRATEGINIS
VERTINIMAS**

Kaunas, 2009

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

ASTA JANUŠAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**NEKILNOJAMOJO TURTO SEKTORIAUS SITUACIJOS STRATEGINIS
VERTINIMAS**

Darbo vadovė _____
(parašas)

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

Magistrantė _____
(parašas)

Darbo įteikimo data 2009 05 15

Registracijos Nr.

Kaunas, 2009

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. VERSLO ŠAKOS STRATEGINIS VERTINIMAS	8
1.1. Verslo šakos aplinka.....	13
1.2. Verslo šakos dalyviai.....	15
1.3. Strateginės grupės.....	30
1.4. Verslo šakos gyvavimo ciklai.....	33
1.5. Verslo šakos patrauklumas	34
2. NEKILNOJAMOJO TURTO SEKTORIAUS SITUACIJA LIETUVOJE IR UŽSIENYJE.....	36
3. KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ SITUACIJOS TYRIMAS	40
3.1. Nekilnojamojo turto agentūrų veiklos Kauno mieste patrauklumo įvertinimo organizavimas ir eiga.....	40
3.2. Nekilnojamojo turto agentūrų veiklos Kauno mieste patrauklumo įvertinimo rezultatai ...	44
IŠVADOS.....	61
SANTRAUKA (anglų kalba).....	64
LITERATŪRA.....	65
PRIEDAI.....	74

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

NT- nekilnojamasis turtas

PEST analizė – politinė, teisinė, ekonominė, technologinė analizė

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas.....	41
2 lentelė. Suteikta būsto paskolų (mln. Lt.).....	48

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. M.Porter penkių konkurencinių jėgų modelis	19
2 pav. Strateginės grupės UK farmacijos pramonėje	32
3 pav. Ūkio ir kainų augimas Lietuvoje (metinis tempas, proc.)	46
4 pav. Nedarbas 2004 – 2008 metais.....	46
5 pav. Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio metinis pokytis (be individualių įmonių, IV ketv. proc.).....	47
6 pav. Nekilnojamojo turto agentūrų koncentracija Kauno mieste	49
7 pav. Nekilnojamojo turto agentūrų Kauno mieste prieaugis.....	50
8 pav. Investicijos reikalingos, kuriant nekilnojamojo turto agentūrą.....	52
9 pav. Investicijos reikalingos nekilnojamojo turto agentūros išlaikymui.....	53
10 pav. Kauno miesto biuro patalpų vakansija	56
11 pav. Būsto sandorių skaičius didžiuosiuose Lietuvos miestuose (2006 – 2008 m.)	57
12 pav. Individualių namų ir sklypų pardavimas (2008 01 – 2007 12)	57
13 pav. Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų strateginių grupių žemėlapis.....	60

ĮVADAS

Aktualumas. Strateginė analizė ir vertinimas vis plačiau taikoma organizacijos vystymo ir valdymo procesuose. Jos dėka surenkama, apdorojama ir rengiama informacija, būtina organizacijos strateginiams sprendimams priimti. Strateginė analizė gali būti apibrėžiama kaip organizacijos ir jos aplinkos pažinimas ilgalaikės perspektyvos prasme. (Vaitkevičius, Jucevičius, Kriaučionienė, 2005)

Organizacijų ar sektoriaus strateginės būklės analizė atliekama įvairiais metodais, kuriuose dominuoja arba kokybiniai, arba kiekybiniai parametrai. Kadangi strateginis valdymas daugiau mentalinis, mažai struktūrizuotas procesas, kiekybiniai tyrimo metodai negali įvertinti visų organizacijos ar sektoriaus veiklos aspektų, o ypač organizacijų elgseną lemiančių elementų. Restruktūrizuoti, subjektyvūs elgsenos veiksniai vertinant organizacijos ar sektoriaus perspektyvas, gali būti žymiai svarbesni negu kiekybiniai rodikliai. Be to, situacija aplinkoje ir įmonėje yra dinamiška, greitai kinta, ir gautieji empiriniai rezultatai gali teikti iškreiptą vaizdą. (Grundy, Brown, 2004)

Nekilnojamojo turto sektorius – specifinė sritis. Nekilnojamasis turtas, kaip prekė, visada bus patrauklus, nepaisant kintančios pasiūlos ir kainos, todėl nekilnojamojo turto agentūroms svarbu žinoti kaip reikia veikti šiame sektoriuje ir kas lems jų veiklos sėkmę ar nesėkmę.

Lietuvos (ir Kauno) nekilnojamojo turto sektoriuje dažniausia atliekami tyrimai dėl rinkos pokyčių, pasiūlos ar paklausos, kainų analizių. Tačiau nekilnojamojo turto sektoriaus strateginė analizė ir vertinimas nėra atlikti. Strateginė šakos analizė ir vertinimas, gali padėti nekilnojamojo turto įmonėms suprasti kaip konkuruoti ir veikti šakoje siekiant užimti lyderio pozicijas bei teikti geresnes paslaugas, taip pat suteikti informacijos apie šakos patrauklumą (t.y. ar verta pradėti veikti tam tikroje verslo šakoje, ar šakoje esančioms įmonėms verta susimąstyti apie pasitraukimą iš šio verslo ir pan.). Taigi strateginė Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų veiklos analizė ir vertinimas gali būti pagrindas, gerinant sektoriaus veiklą. Atsižvelgiant į Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų veiklos strateginės analizės ir vertinimo metu gautus duomenis, nekilnojamojo turto įmonės galės kurti savo strategijas, pasirinkti neužpildytas nišas.

Tyrimo problema – koks nekilnojamojo turto agentūrų veiklos Kauno mieste patrauklumas?

Problemos ištyrimo lygis. Verslo šakos strateginį vertinimą nagrinėjo daug autorių, pagrindiniai M.Porter (1992), R.M.Grant (1995), A.Thompson ir A.Strickland (1990, 1999), Crowther (2008) ir kiti. „Dataminator“ organizacija atlieka įvairių sektorių strateginius vertinimus, tarp jų ir nekilnojamojo turto. Siūlomi tyrimo metodai verslo šakos strateginiam vertinimui atlikti yra antrinių duomenų analizės bei interviu. Verslo šakos strateginis vertinimas tinka visoms šakoms

vertinti. Lietuvoje yra atliekami įvairių miestų bei visos Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos vertinimai, juos atlieka nekilnojamojo turto agentūros (InReal, Ober-Haus ir kt.). Dažniausia dėmesys tokiuose tyrimuose skiriamas nekilnojamojo turto rinkai, bet ne verslo šakai. Remiantis šiais tyrimais, statistiniais duomenimis gali būti atliktas verslo šakos vertinimas. Atraminis modelis daugelio mokslininkų darbuose yra Porter'io modelis.

Darbo tikslas – įvertinti nekilnojamojo turto sektoriaus Kauno mieste patrauklumą.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti verslo šakos strateginio vertinimo modelius;
2. Apžvelgti nekilnojamojo turto sektoriaus situaciją Lietuvoje ir užsienio šalyse;
3. Parengti nekilnojamojo turto agentūrų veiklos Kauno mieste patrauklumo vertinimo tyrimo metodiką;
4. Atlikti Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų veiklos patrauklumo įvertinimą.

Tyrimo dalykas – verslo šakos strateginė analizė ir vertinimas.

Tyrimo objektas – Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų veikla.

Metodai: antrinių duomenų analizė, interviu.

Literatūra: moksliniai straipsniai, knygos, statistikos departamento duomenys, įmonių tyrimai, kiti informaciniai šaltiniai.

Darbą sudaro trys dalys:

Pirmoje dalyje pateikiami verslo šakos strateginio vertinimo modeliai, analizuojami įvairių autorių darbai šia tematika, parenkamas modelis, kuris panaudotas atliekant tyrimą. Antroje darbo dalyje aptariama nekilnojamojo turto sektoriaus situacija Lietuvoje ir užsienyje, pateikiamas išskiriama nagrinėjama verslo šaka pagal ekonominę veiklos rūšių klasifikatorių. Trečioje dalyje pateikiama Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų veiklos patrauklumo įvertinimo tyrimo organizavimas ir eiga, aprašomas atliktas tyrimas.

Darbo apimtis yra 59 puslapiai. Darbe pateikiama 2 lentelių ir 13 paveikslai, 13 priedų. Naudotos literatūros sąrašą sudaro 103 šaltiniai. Pateikiami priedai, naudojami darbe nagrinėjamų temų išsamesniam paaiškinimui.

Pagrindinis tyrimo rezultatas. Teoriškai iš praktiškai išnagrinėta verslo šakos, t.y. nekilnojamojo turto agentūrų veiklos, strateginis vertinimas, išsiaiškinti aspektai, kurie turi būti įvertinti ir pagal juos sukurtas verslo šakos strateginio vertinimo modelis, kuris panaudotas nekilnojamojo turto agentūrų veiklos Kauno mieste patrauklumui įvertinti.

1. VERSLO ŠAKOS STRATEGINIS VERTINIMAS

Verslo šakos strateginė analizė yra pirmasis žingsnis, norint atlikti konkrečios įmonės strateginę analizę ir sukurti jai strategiją. Verslo šakos analizė yra strateginės analizės modelio komponentė. William R. Boulton (1996-2001) išskiria tokį strateginės analizės modelį: verslo šakos analizė, įmonės strateginė analizė, strateginis vertinimas, trūkumai ir rekomendacijos. (Boulton, 1996 – 2001) Atlikta verslo šakos analizė, gali pasinaudoti visos įmonės toje verslo šakoje.

Analizė – strateginio mastymo kritikos pradžia. (Thompson, Strickland, 1990, p. 56) Analizės tikslas – identifikuoti svarbiausias savybes, galią ir konkurencinio spaudimo poveikį, kad įmonės galėtų sukurti strategiją, kuri apsaugos nuo neigiamo poveikio. (Proctor, 2000, p.62)

Šiame darbe neanalizuojami William R. Boulton (1996-2001) išskirti etapai, šiuo atveju kalbama apie verslo šakos strateginę analizę ir vertinimą. Nepažinus verslo šakos, kurioje veikiama, sumažėja sėkmingo verslo tikimybė. Verslo šakos strateginė analizė yra tiesiogiai susijusi su bendrosios strategijos ir verslo strategijos formulavimu.

Prieš pradėdant tirti verslo šaką reikia išsiaiškinti, kokioje verslo šakoje yra įmonė. (Garškienė, 1997, p. 34) Tinkamas verslo šakos apibrėžimas, kurioje veikia įmonė yra vienas svarbiausių dalykų analizuojant ir vertinant verslo šaką.

Verslo šaka ir **rinka**, yra skirtingi elementai. Kadangi į rinkas gali būti žiūrima kaip į vartotojų grupes su panašiais pirkimo poreikiais, o verslo šaka yra organizacijų grupė, kurios turi bendrus produktus, paslaugas ir technologijas. Rinkos ir verslo šakos išmanymas padeda nustatyti konkurenciją. (Proctor, 2000, p.62)

Ekonominės veiklos klasifikatoriuose, pateikiamos verslo šakos. Čia jos pateikiamos suskirstytos į atitinkamas grupes, kurios naudojamos statistikoje bei atliekant įvairius tyrimus. Šiame darbe, atliekant tyrimą, remtasi Ekonominės veiklos klasifikatoriumi, kurį galima rasti Lietuvos Statistikos Departamento tinklapyje (žr. 2 skyrius).

Porter (1992) strateginius verslo sprendimus priskiria ekonominių galių kontekstui. Jos kyla iš verslo šakos, kurioje įmonės veikia ar iš platesnės verslo aplinkos, veikiančios įmonės kainas, pardavimus ir pelną. Dauguma šių galių paveikia visus verslo šakos dalyvius ir mažina bendrą šakos pelningumą. (Porter, 1992) Todėl, svarbu identifikuoti kaip kiekviena ekonomikos dedamoji veikia tam tikroje verslo šakoje, nes tai liečia kiekvieną įmonę, kuri nori užimti ar užima tam tikrą rinkos dalį.

Efektyvi verslo aplinkos analizė išskiria reikšmingus faktus iš visumos. Aplinkos analizės esmė yra jos verslo ryšių tinklas. Šie ryšiai, tai sudaryti susitarimai su tiekėjais ir klientais ir konkurencinė sąveikia su konkurentais. Vadinasi, įmonės aplinkos esmė yra suformuojama konkurentų, tiekėjų ir klientų. Šis kovos laukas yra **verslo šakos aplinka**. (Grant, 1995, p. 55)

Verslo šakos skiriasi ekonominėmis charakteristikomis, konkurencine situacija ir ateities perspektyvomis. Verslo šakos ekonominės charakteristikos skiriasi daugybe faktorių: bendru dydžiu ir rinkos augimo tempu, technologijų pasikeitimo tempu, geografinėmis rinkos ribomis, pirkėjų ir pardavėjų dydžiu bei skaičiumi, produkto ar paslaugos diferenciacijos laipsniu. Konkurencinė kova gali būti apribota vienoje verslo šakoje ir įnirtinga kitoje. Dar daugiau, verslo šakos skiriasi laipsniu, kuriuo konkurencija veikia kainą, produkto kokybę, paslaugas, reklamą, rėmimą ir naujų produktų novatoriškumą. (Thompson, Strickland, 1999, p. 68) Gerai išmanantys verslo šaką, kurioje veikia, gali pasiekti didesnę nei vidutinę pelningumą. Neišvengiami ir atvejai, kada įmonės pasinaudoja tinkamais momentais, nors gerai ir neišmano verslo šakos, kurioje veikia ar ketina veikti. Tačiau tos įmonės, kurios žino ką daro ir žino ką reikėtų daryti, yra labiau užtikrintos sėkme ne tik tam tikru momentu, bet ir ateityje. Sėkmingų įmonės strategijų kūrimui, daug reikšmės turi verslo šakos strateginė analizė ir vertinimas.

Žemiau aptarti įvairių autorių verslo **šakos analizės modeliai**.

Vasiliauskas A. (2001) knygoje „Firmų strateginis valdymas“ siūlo tokį analizės procesą:

- Aplinkos dinamikos analizė;
- PEST analizė;
- Svarbiausi sėkmės veiksniai;
- Penkių jėgų modelis;
- Rinkos sąlygų analizė;
- Konkurentų analizė;
- Perspektyvos.

Thompson, Strickland (1999) išskiria šiuos verslo šakos analizės etapus:

1. Kokios pagrindinės verslo šakos ekonominės charakteristikos?
2. Kokia yra konkurencija ir kaip stipri yra kiekviena konkurencinė jėga?
3. Kokios yra šakos varomosios jėgos ir kokį poveikį jos gali turėti?
4. Kokios įmonės užima stipriausias/silpniausias konkurencines pozicijas?
5. Kokių konkurencinių ėjimų galima tikėtis?
6. Koks yra verslo šakos patrauklumas perspektyvoje kalbant apie pelną didesnę nei vidutinis?

Crowther (2008) pateiktas verslo šakos analizės modelis atrodo taip:

- ***Tinkamas verslo šakos apibrėžimas:***
 - Kokie produktai yra verslo šakoje? Kurie jų yra kitos verslo šakos dalis?
 - Kokia yra geografinė apimtis?
- ***Dalyvių atpažinimas ir padalinimas į dalis ir grupes:***
 - pirkėjai ir pirkėjo grupės?

- tiekėjai ir tiekėjo grupės?
- konkurentai?
- pakaitalas?
- potencialūs dalyviai?
- ***Pagrindinių kiekvienos konkurencingos jėgos turėtojų įvertinimas, kad nustatyti, kurios jėgos yra stiprios ir kurios yra silpnos bei kodėl.***
- ***Pramonės struktūros nustatymas ir pastovumo analizės atlikimas:***
 - Kodėl yra toks pelningumo lygis?
 - Kokios jėgos kontroliuoja pelningumą?
 - Ar pramonės analizė yra suderinta su ilgalaikiu pelningumu?
 - Ar pelningiausi žaidėjai, turi daugiau galios penkiose jėgose?
- ***Tikėtinų ir būsimų kiekvienos jėgos pakeitimų (teigiamus ir neigiamus) numatymas.***
- ***Pramonės struktūros aspektų, kurie galėtų būti paveikti konkurentų, naujų dalyvių, ar jūsų kompanijos numatymas.***

Pagal Proctor (2000): „Organizacijos veikia rinkose, kurios sudarytos iš verslo šakų. Strateginis langas suteikia galimybę patekti į rinką per verslo šaką. Verslo šakos supratimas ir suvokimas kaip ji kinta, padeda suprasti kaip strateginis langas gali būti atidarytas ir uždarytas, veikiamas išorės jėgų“. (Proctor, 2000, p.62) Verslo šakos analizėje pasitelkiama daug komponentų, kad susidaryti aiškų vaizdą apie šakos situaciją ir nuspręsti apie jos patrauklumą investicijoms. Svarbiausia nepadaryti klaidos apibrėžiant nagrinėjamą verslo šaką, kad ji nebūtų per siaura ar per plati. Matyti, kad visi modeliai savo turiniu yra panašūs, skiriasi punktų suskirstymas ar pavadinimai, tačiau esmė yra ta pati. Šiame darbe *atliekant tyrimą bus remiamasi Crowther (2008) pateiktu modeliu.*

Reikėtų aptarti kaip turi būti atliekamas verslo šakos analizės modelių komponentų vertinimas, kad įvertinti nagrinėjamą šaką. Svarbu suvokti vertinimo esmę norint tinkamai jį atlikti.

Patton (1982) teigia: „Praktiškai, įvertinimas apima sistemingą informacijos rinkimą apie veiklą, charakteristikas, ir programų rezultatus, personalą, ir produktus, skirtus naudoti specialiai žmonėms, siekiant sumažinti neaiškumą, padidinti efektyvumą, ir priimti sprendimus atsižvelgiant į tas programas, darbuotojus, arba produktus“ (Noble, 1999, p. 16). Vertinimas atliekamas, ne kaip intelektinis vykdymas, tačiau siekiant surinkti duomenų naudingų problemos sprendimui ir sprendimų priėmimui (Jackson, 2001, p. 50). Šiame darbe vertinama Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų veikla, t.y. verslo šakos patrauklumas. Remiantis vertinimo metu gautais duomenimis, t.y. vertinimo rezultatais, galima pagerinti nekilnojamojo turto agentūrų veiklą. Vertinimas suteikia informaciją, kurios pagrindu gali būti priimami pagrįsti sprendimai, dėl tolimesnės veiklos.

Vertinimas gali būti vidinis ir išorinis. Vidaus vertintojas turės ilgalaikes ir galias žinias apie projekto planą ir projekto komandą, bet gali pernelyg įsitraukti, todėl sunku išlaikyti kritinį požiūrį. Išorės vertintojas gali pradėti naują vertinimo perspektyvą, tačiau gali nesugebėti pateikti išsamaus įvertinimo dėl laiko stokos ir familiarumo. (Jackson, 2001, p. 51) Šiuo atveju atliekamas išorinis sektoriaus veiklos vertinimas, ne projekto, siekiant apžvelgti visą pasirinktą sektorių, jo patrauklumą.

Terminas vertinimas yra labai platus, ir tai suteikia daugiau painiavos. Cutlip (1994) iliustruoja vertinimo sritį ir teigia, kad vertinimas yra moksliniais tyrimais pagrįsta veikla: „procesas įvertinantis programos planavimą, įgyvendinimą, ir poveikį vadinamas vertinimo tyrimais“ (Noble, 1999, p. 15). Vertinant konkretų projektą, programą, galima vertinti juos nuo idėjos gimimo iki galutinio gauto rezultato. Tačiau, kaip jau aišku, darbe vertinama sektoriaus veikla. Vertinant veiklą, norint žinoti dabartinę situaciją, vertinami praeities aspektai.

Pasirenkat metodus naudojamus vertinimui, turi būti apsvarstyti tam tikri klausimai (Jackson, 2001, p. 51):

- Nuoseklumas - vertinimo veikla, turi būti tokia pati kiekvienoje institucijoje.
- Skirtumų supratimas kiekvienoje vietoje kuri gali turėti įtakos vertinimui.
- Etiniai aspektai - vertinimas turi būti atliekamas etiškai, informuojant dalyvius apie procedūras, kad galėtų duoti / neduoti sutikimą, išlikti anonimu ir t.t.
- Laiko ir pinigų apribojimai, kurie riboja atrankos tyrimų metodų pasirinkimą.

Metodai naudojami šiame darbe aptarti poskyryje 3.1, kur aptariamas pats tyrimo procesas ir eiga. Informacija reikalinga vertinimui, gali būti renkama pirminių ar antrinių duomenų pagalba.

Vertinimas gali būti atliekamas formuojant programą bei apibendrinant jos rezultatus, norint gauti informaciją apie tam tikrą veiklą. McCoy ir Hargie (2001) pateikia vertinimo dedamąsias (McCoy, Hargie, 2001, p. 321):

- *Tikslų ir objektų formavimas.* Šiame etape nustatomas vertinimo tikslas bei kas vertinama. Vertinimo tikslai gali keistis eigoje. Vertinimas nėra susijęs vien su tikslais ir objektais kaip sėkmės kriterijus, bet taip pat priklauso nuo to kaip jie modifikuojami ir plėtojami eigoje.
- *Vertinamų rodiklių identifikavimas.* Tai susiję su trimis gerai žinomomis kategorijomis – priklausomi rodikliai yra programos/plano rezultatų kintamieji, nepriklausomi rodikliai yra įdėtos pastangos ir tarpiniai rodikliai yra, tie faktoriai, kurie tarpiniai tarp įdėtų pastangų ir rezultatų – efekto vertinimas gali būti kompleksinis ar detalizuotas. Nepriklausomų rodiklių vertinimas ir tarpiniai rodikliai apima projekto aplinkos suvokimą.
- *Programos/plano detalizavimas.* Chen (1990) teigia, kad pirminis indėlis į vertinimą programos/plano teorijos išsiaiškinimas. Pagal Knapp (1995): „tinkamas poveikio charakterizavimas, gali būti atliktas tik suprantant procesus“. Politiniai, ekonominiai,

socialiniai, technologiniai ir aplinkos faktoriai, kurie gali turėti poveikį turi būti apžvelgti ir įvertinti.

- *Išlaidų ir gautos naudos analizė.* Išlaidų ir gautos naudos analize mėginama identifikuoti tiek apčiuopiamą, tiek neapčiuopiamą naudą, tiek teigiamą, tiek neigiamą. Dažnai atmetamas ir nepateikiamas aspektas išlaidų ir gautos naudos analizėje yra psichologinė ir ne pinigine nauda, kuri dažnai laikoma kaip mažiau svarbi.

Reikėtų paminėti, kad gali būti vertinamos tiek kiekybinės, tiek kokybinės charakteristikos. Jackson (2001), cituodamas Slater rašo: „Jei norima išmatuoti, kaip dažnai kažkas atsitinka ir apibūdinti tą atsiradimą labai griežtai kontroliuojamomis sąlygomis, tai kiekybiniai metodai tinka projektui. Kita vertus, jei domina išsami struktūra ir svarbiausios savybės apie tai kas vyksta ir kodėl, tada kokybiniai tyrimai suteiks turtingesnę informaciją“. (Jackson, 2001, p. 51)

Reikėtų aptarti darbe atliekamo vertinimo dedamąsias. Apie verslo šakos strateginę analizę ir vertinimą nagrinėta medžiaga, pateikiama teoriniame darbo skyriuje. Kituose skyriuose, supažindinama su atliktais tyrimais, ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriais. Išsiaiškinami teoriniai aspektai, reikalingi atlikti vertinimą. Vertinimo tikslas ir objektas, vertinimo rodikliai pateikiami poskyryje 3.1., kur kalbama apie tyrimo organizavimą ir eigą. Galiausiai aptariami gauti rezultatai.

Noble (1999) nagrinėdamas visuomenės ryšių vertinimą, sukūrė septynių principų vertinimą (Noble, 1999, p. 19):

1. Vertinimas yra moksliniai tyrimai. Vertinimas yra mokslo tyrimais paremta disciplina. Jo tikslas yra informuoti ir paaiškinti, ir ji veikia aukštais drausmės ir logikos standartais.
2. Vertinimas žiūri į abi puses. Vertinimas yra iniciatyvus, orientuotas į ateitį ir formuoja veiklą, numatytą pagerinti programos valdymą. Jis taip pat peržiūri, praeties patirtį apibendrinant veiklą, kuri vertina galutinį rezultatą.
3. Vertinimas priklauso nuo vartotojo ir situacijos. Vertinimas turėtų būti atliekamas atsižvelgiant į tikslus ir kriterijus, kurie susiję su organizacija ir kampanija.
4. Vertinimas yra trumpalaikis. Trumpojo laikotarpio įvertinimas paprastai kampanijos ar projekto pagrindu.
5. Vertinimas yra ilgalaikis. Ilgalaikis vertinimas veikia platesnį, strateginį lygį ir paprastai susijęs su valdymo, įmonės reputacijos ir / arba prekinio ženklo pozicijos ir pan. klausimais.
6. Vertinimas yra palyginamas. Vertinimas dažnai nėra absoliutus sprendimas, tačiau suteikia lyginamąsias išvadas.
7. Vertinimas yra įvairiapusis. Skirtingų vertinimo metodų reikia kiekviename žingsnyje (arba lygyje).

Šie septyni aspektai, išdėstyti trumpai, leidžia puikiai suprasti, kas yra vertinimas ir atspindi ankščiau aptartus įvairių mokslininkų teiginius bei vertinimo metodus, dedamąsias, kurios turi būti įvertintos.

Vėlesniuose skyriuose aptariami **verslo šakos strateginės analizės etapai** bei pagrindiniai elementai. Verslo šakos analizė pradedama nuo produktų/paslaugų ir rinkų atpažinimo, ekonominių charakteristikų veikiančių šaką identifikavimo, pagrindinių dalyvių išskyrimo ir baigiasi išvada apie verslo šakos patrauklumą.

1.1. Verslo šakos aplinka

Įmonės aplinkos nustatymas yra sąlyginis ta prasme, kad priklauso nuo nagrinėjamos problemos. Šiame darbe aptariami objektai ir veiksniai, kurie daro įtaką įmonės strateginiams sprendimams. Vasiliauskas (2001) išskiria du įmonės aplinkos lygius (Vasiliauskas, 2001, p. 40):

- Makroaplinka – veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkio subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai teisiniai, ekonominiai, socialiniai, socialiniai kultūriniai ir technologiniai veiksniai.
- Šakinė aplinka – veiksniai ir jėgos, būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia įmonė. Šakinė aplinka – tai konkurentai, tiekėjai, klientai ir kiti rinkos komponentai bei veiksniai.

Kadangi verslo šakos aiškiai skiriasi pagrindinėmis charakteristikomis ir struktūra, šakos ir konkurencijos analizėje turi būti aptartos pagrindinės ekonominės charakteristikos. Kalbant apie verslo šaką, turima omenyje grupė įmonių, kurių produktai ar paslaugos turi tiek daug tokių pačių atributų, kad jos konkuruoja dėl tų pačių pirkėjų.

Verslo šakos struktūriniai pokyčiai yra kaip verslo šakos plėtra. Galėjimas užkirsti ar nors atpažinti pokyčius kuo anksčiau yra esminis plėtojant konkurencinę strategiją. (Porter, 1992)

Kadangi verslo šakos skiriasi savo pagrindinėmis charakteristikomis, struktūra, tai visų pirma reikia išskirti **pagrindines verslo šakos charakteristikas** (Thompson, Strickland, 1990, p. 59-60; Thompson, Strickland, 1999, p. 71):

- Rinkos dydis;
- Konkurencijos apimtis (vietinė, regioninė, nacionalinė ar globali);
- Rinkos augimo tempas (priklausantis nuo to, kurioje gyvavimo ciklo fazėje šaka randasi: ankstyvo vystymosi; greito augimo ir iškilimo; ankstyvos brandos; vėlyvos brandos ir prisotinimo; silpnėjimo ir nykimo);

- Konkurentai ir jų dydis (ar verslo šaka susideda ir mažų įmonių, ar dominuoja kelios didelės įmonės);
- Pirkėjų skaičius (santykinis jų didumas, perkamasis pajėgumas);
- Rinka plečiasi ar mažėja;
- Įėjimo ir išėjimo barjerai;
- Technologinių pokyčių sparta (gamybos/operacijų vykdymo technologijų vykstančių pokyčių tempas);
- Konkurentų prekės/paslaugos (aukštai diferencijuotos, mažai diferencijuotos ar iš esmės identiškos);
- Masto ekonomijos naudojimas (ar kaštų mažėjimą lemia tikrai didelė gamybos/paslaugų apimtis?);
- Išmokimo/patirties įtaka (koks šioje šakoje, yra mokymosi ir patirties kreivės pobūdis?);
- Kapitalo poreikis verslui vystyti;
- Pirminių išteklių prieinamumas;
- Ar šakos pelningumas virš ar žemiau normalaus lygio.

Verslo šakos ekonominės charakteristikos įtakoja verslo šaką, t.y. jos patrauklumą. Šios charakteristikos gali apspręsti naujų įmonių atsiradimą verslo šakoje (kas įtakoja didesnę konkurenciją), taip pat pasitraukimo iš verslo šakos sąlygas (gal būt patiriami dideli nuostoliai dėl didelių gamyklos pastatų), taip pat tai ar visos įmonės sugeba išsilaikyti verslo šakoje (įmonės nespėja žengti koja į koją su technologine pažanga) ir t.t. Šios charakteristikos aptariamos kituose skyriuose, aptariant kitus verslo šakos strateginės analizės ir vertinimo etapus bei išsiaiškinant kokią įtaką jos turi.

Makroaplinka veikia visus ekonomikos subjektus, tai ji turi įtakos ir verslo šakos subjektams, todėl reikia atsižvelgti į makroaplinkos aspektus, kurie gali įtakoti verslo šaką.

Makroaplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojama analizės technika priimta vadinti PEST analize. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį, teisinį, ekonominį, socialinį kultūrinį, technologinį. (Vasiliauskas, 2001, p. 43)

PEST analizė yra lanksti ir lengvai suprantama priemonė strateginio planavimo kontekste. Kaip ir visi įrankiai, tikroji vertė ir PEST analizė priklauso nuo to, kaip ji naudojama. Priklausomai nuo verslo šakos kuri analizuojama pasirenkami atitinkami veiksniai, kurie vertinami (1 PRIEDAS). Bet kuriuo atveju labai svarbu įtraukti išorės veiksnius, kuriems organizacija negali daryti įtakos (Recklies, 2006).

1 PRIEDE pateikiami PEST analizės veiksniai, kuriuos priklausomai nuo tyrimo pobūdžio reikia vertinti. Žemiau aptariami aspektai, kurie gali daryti įtaką nekilnojamojo turto agentūrų veikla ir į kuriuos atsižvelgiama vertinant nekilnojamojo turto agentūrų veiklą.

Politinis teisinis aspektas. Svarbu apžvelgti kiek ir kokie įstatymai reglamentuoja nekilnojamąjį turtą. Taip pat, kokie įstatymai reglamentuoja nekilnojamojo turto agentūrų veiklą.

Ekonominis aspektas. Ekonominis augimas, t.y. šalies bendrojo vidinio produkto (BVP) augimo tempai, galimi jo struktūriniai poslinkiai, augimo cikliškumas, tai gali įtakoti nekilnojamojo turto agentūrų veiklą, kaip ir kitas verslo šakas. Užimtumas, nekilnojamasis turtas, reikalauja didžiulių investicijų, todėl esant dideliame nedarbo lygiui, mažėja galinčių jį pirkti skaičius, tai tiesiogiai veikia nekilnojamojo turto agentūrų veiklą. Bankų politika gali riboti ar skatinti brangių daiktų ar prekių įsigyjimą.

Socialinis kultūrinis aspektas. Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai, šiuos pokyčius lemia įvairūs veiksniai, tokie kaip: demografiniai pokyčiai, gyventojų pajamų augimas ir pasiskirstymas, žmonių požiūris į darbą ir į laisvalaikį, gyvenimo būdo pokyčiai, kultūrinių vertybių pokyčiai ir t.t. Gyventojų galutinio vartojimo pokyčių aspektas turi būti įvertinamas, nes dėl minėtų pokyčius lemiančių veiksnių gali keistis nekilnojamojo turto rūšies paklausa, pavyzdžiui tapti paklausesni individualūs namai, o ne būtai ar atvirkščiai.

Technologinis aspektas. Kalbant apie nekilnojamojo turto agentūrų veiklą ir technologijas, šis aspektas nėra labai reikšmingas. Svarbiausia technologija, kuri turi daug reikšmės nekilnojamojo turto agentūrų veiklai yra Internetas, beveik visos agentūros turi interneto svetaines ir jomis naudojasi reklamuojant nekilnojamojo turto objektus, taip pat pateikiant informaciją apie teikiamas paslaugas.

PEST priemonė gali būti naudojama analizuoti verslo segmentus, verslo šakas, ypač rinkas, arba visą ekonomiką. Taigi PEST pateikia varomąsias makroaplinkos jėgas. Joje nustatomi vairuotojai, kurie buvo labai svarbūs ir anksčiau, koku mastu jie gali pasikeisti ateityje, ir kaip tai gali trukdyti įmonei arba verslo šakai. (Recklies, 2006)

Aptarti makroaplinkos aspektai, darbe panaudoti analizuojant kitus nagrinėjamos verslo šakos veiksmus ir vertinant kaip jie bėgant metams kinta ar jų pokyčiai tiesiogiai susiję. Gauta informacija jungiama su Porter 5 jėgų modelio analizės metu surinkta informacija.

1.2. Verslo šakos dalyviai

Verslo šakos ir konkurencijos analizės ir vertinimo pagrindas yra giliai išsiginčinti į verslo šakos konkurencinį procesą – pagrindines konkurencijos ištakas ir išsiaiškinti kaip stiprios jos yra. (Ehmke, Fulton, Akridge, 2007, p.1)

Plačiausiai paplitęs modelis, vertinant konkurenciją šakoje yra **Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis**. Įmonė yra labiausiai suinteresuota konkurencijos intensyvumu savo verslo šakoje. (Wheelen, Hunger, 1995, p. 91 - 92) Šis modelis apima pagrindines galias

įtakojančias konkurenciją. Nustatant kiekvienos jėgos galią, galima sukurti strategiją, kuri padės neutralizuoti stipriausias verslo šakos jėgas.

Dažnai, vadybininkai į konkurenciją žiūri per siaurai, kaip ji vyktų tikrai tarp tos dienos pagrindinių konkurentų. Tačiau, konkurencija siekiant pelno įtraukia ir dar keturias konkurencines jėgas. Išplėsta konkurencija, kuri yra penkių jėgų rezultatas, apibrėžia verslo šakos struktūrą ir formuoja konkurencinės sąveikos pobūdį verslo šakoje. (Crowther, 2008, p. 79)

Konkurencija verslo šakoje yra sudaryta iš penkių konkurencinių jėgų (žr. 1 pav.) (Grant, 1995, p. 61):

- Tiesioginių konkurentų varžybos.
- Naujų verslo dalyvių (potencialių konkurentų) atėjimo grėsmė.
- Pakaitalų grėsmė.
- Tiekėjų derybinė galia.
- Pirkėjų derybinė galia.

Jėgos veikiančios pelningumą dažnai yra už kontrolės ribų, todėl reikia pasirinkti taktiką, kad būtų atsižvelgta į jėgas, o ne bandoma pakeisti verslo aplinką. Siūloma pažvelgti į konkrečią taktiką reikalingą sėkmei pasiekti, kai susiduriama su konkurencijos sąlygomis. Nors galima įvertinti kiekvieną jėgą atskirai, didesnė nauda gaunama įvertinant visas penkias jėgas. (Ehmke, Fulton, Akridge, 2007, p. 1) Kaip jau buvo minėta, didesnė nauda gaunama kai įvertinamos visos penkios jėgos, todėl jos visos nagrinėjamos pasitelkiant atitinkamas ekonomines charakteristikas ir taip nustatant jų stiprumą. Atliekant tyrimą išskiriami aspektai, kurie vertinami pasitelkiant antrinius duomenis ar interviu metodą. Remiantis gautais rezultatais apsprendžiami atskirų įmonių strateginiai tikslai. Išnaudojamos palankios aplinkybės ar išvengiama nesėkmių.

Pateiktasis modelis remiasi prielaida, kad visos įmonės pirmiausia siekia naudos sau ir stengiasi apginti visus savo interesus. Tačiau tai nebūtinai galioja nekomercinėms organizacijoms, kurios nesiekia pelno, o rūpinasi savo klientų interesais. Crowther (2008) atsargiai vertino penkių konkurencinių jėgų analizės galimybes ir manė, kad ji siejasi su jėgomis, valdančiomis konkurencinę šaką. Tačiau bendriausius šios analizės principus galima pritaikyti ir ne pelno siekiančioms organizacijoms, kurios konkuruoja viena su kita dėl finansavimo. (Vasiliauskas, 2002, p. 70)

Minėtos jėgos gali būti stiprios ar silpnos. Kuo stipresnė kiekviena šių jėgų, tuo labiau varžomas įmonės gebėjimas pakelti kainas ir užsidirbti daugiau. Trumpu laikotarpiu, stipri jėga veikia kaip spaudimas įmonės veiklai. Ilgu laikotarpiu, įmonė, dėl galimo strategijos pasirinkimo, gali būti pajėgi pakeisti stiprumą vienos ar net kelių jėgų, į palankesnes įmonei. (Wheelen, Hunger, 1995, p. 91 - 92) Poreikis kontroliuoti ir išlikti informuotam yra nepertraukiamas. Įmonės turi tinkamai įvertinti konkurencinę aplinką ir iš to jos gali gauti naudą, jei jos sugebės tuo pasinaudoti

ir sukurti perspektyvią savo įmonės strategiją. Penkių konkurencinių jėgų galios išskyrimas ir svarbiausių atrinkimas, puiki galimybė užimti stiprias pozicijas.

Thurlby (1998) pabandė modifikuoti Porterio penkių jėgų modelį, teigdamas, kad konkurencijos jėgos linkusio taip pat pasikeisti. Jo modelis apima šešias sudedamąsias (Thurlby, 1998, p. 23):

- **Reguliavimas** (politinė filosofija, konkurencijos politika, aplinkos politika, pasiruošimas poveikiams);
- **Nauji dalyviai** (prekės ženklo ir produktų diferenciacijos laipsnis, finansinės pagalbos gylis, pramonės patrauklumas dalyviui);
- **Kliento laukimas** (pinigai skiriami šiai verslo šakai, produkto svarbumas, aplinkos svarstomų problemų tinkamumas, paslauga ir bendradarbiavimo potencialas);
- **Pagerinta skaitmeninė informacija** (visuotinė priklausomybė ilgam išlikimui, eksploatacijos galimybė, priklausomybė nuo nuolatinio naujo gebėjimo, gebėjimas pridėti vertę prie produktų ir funkcijų);
- **Sinergetinės sąjungos** (pozicija vertės grandinėje, pagrindinės bendradarbių kompetencijos, kultūrinės rungtynės ir neatitikimas, strateginio tinkamumo laipsnis);
- **Organizacijos persiorientavimas** (reakcijos greitis, gebėjimas reaguoti (sąjungos sudarymas, produkto išsivystymas), gebėjimas identifikuoti ir analizuoti galimybes, konkurencinga kultūra, žinios ir darbuotojų išsimokslinimas, egzistavimas pakeitimo kultūros organizacijoje, gebėjimas valdyti pakeitimą efektyviai ir be perstojo).

Šiame modelyje didelis dėmesys skiriamas informacinėms technologijoms, tačiau kitos sudedamosios iš esmės yra tokios pačios, tik kitaip pavadintos ir kartais apimančios daugiau charakteristikų. Informacinių technologijų svarbą, kalbant apie penkių jėgų modelį, nagrinėjo ir kiti autoriai, tokie kaip Karagiannopoulos, Georgopoulos, Nikolopoulos (2005).

Faktas, kad pirkėjas turi prieigą prie informacijos apie produktus ir tiekėjus, neleidžia klientams pirkti nenaudingus daiktus ir produktus, kurie netenkina jų norų. Pagal Porter (2001) didelis interneto paradoksas yra toks kad jo nauda – plačiai pasiekiamos informacijos sukūrimas; pirkimo, rinkodaros, ir paskirstymo sunkumų sumažinimas; leidimas pirkėjams ir pardavėjams, kad pasirodytų ir sudarytų verslą vienas su kitu lengviau – taip pat daro tai sudėtinga kompanijoms sugauti tą pelną. (Karagiannopoulos, Georgopoulos, Nikolopoulos, 2005, p. 69) Tačiau, interneto naudojimas nepakeitė pagrindinių ekonominių charakteristikų, o tik pakeitė verslo vykdymo būdą, t.y. informacijos perdavimą, kaupimą, tai teikia vertę tiek vartotojam tiek įmonėms.

Toliau aptariamas Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis detaliau, apžvelgiant kiekvieną jėgą bei charakteristikas, kurios turi įtakos joms.

Tiesioginių konkurentų varžybos

M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelio aptarimą, reikėtų pradėti nuo tiesioginių konkurentų varžybų, kadangi ši jėga yra labiausiai akivaizdi ir matoma, dažniausia ir galingiausia.

Tiesioginių konkurentų varžybos - jėga, kuria naudojantis pardavėjai naudoja konkurencijos ginklus savo dispozicijoje stengiantis užimti didesnę rinkos dalį ir laimėti kritišką konkurencinę padėtį. Konkurencinė strategija užima nedidelę dalį verslo strategijos paskirstyme valdant konkurencinius metodus tam, kad pasiektų rinkoje sėkmę, tai puolimas siekiant apsaugoti kritiškoje konkurencinėje padėtyje tarp konkuruojančių įmonių ir tai gynybos veiksmas, apsaugant savo konkurencinę poziciją. (Thompson, Strickland, 1990, p. 68) Konkurencija tarp egzistuojančių įmonių vyksta pagal gerai žinomas procedūras kovojant dėl patrauklesnės pozicijos. Tai apima taktinius pratimus, tokius kaip kainų pasiūlymai, reklamos kampanijos, klientų aptarnavimas ir pan. (Porter's five competitive forces, 2005)

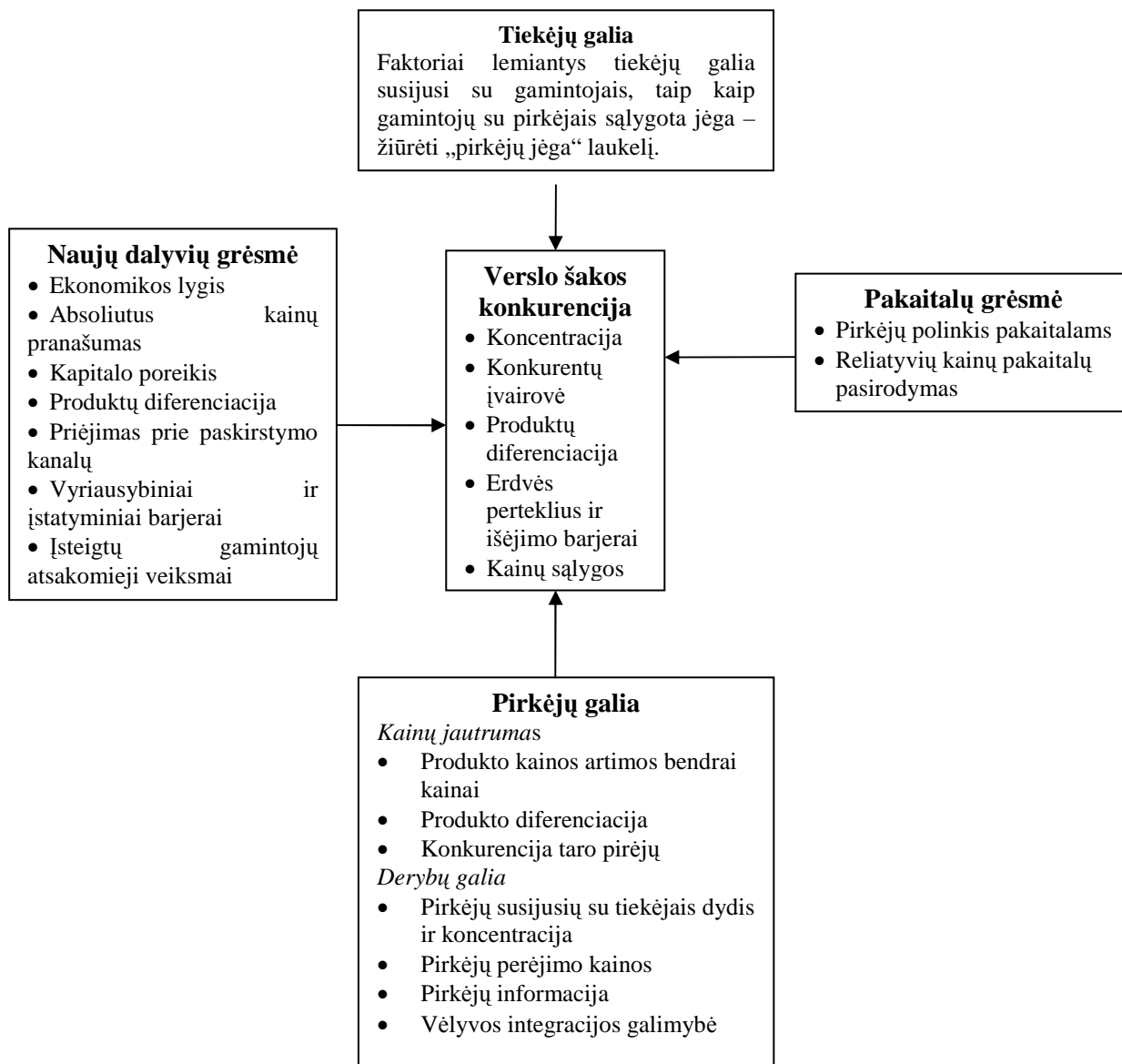
Esančių konkurentų grėsmė skirtingose rinkose yra nevienoda. Didelio konkurencingumo rinkose įmonės atlieka nuolatinį konkurentų stebėjimą: stebi svarbiausių konkurentų kainų ir tarifų pokyčius, konkurentų produkcijos ir paslaugų portfelio pokyčius, konkurentų investicijas ir t.t. Rinkose, kurioms nebūdingas didelis konkurencingumas, toks išsamus svarbiausių konkurentų stebėjimas nėra būtinas. (Vasiliauskas, 2001, p. 54)

Kuo didesnė konkurencija rinkoje, tuo daugiau dėmesio reikia skirti savo esamos pozicijos apsaugojimui, neužtenka vien tik gintis, atsakant į konkurentų veiksmus, reikia ir pulti, prieš tai gerai išanalizavus savo konkurentus.

Daugumoje verslo šakų, įmonės yra bendrai priklausomos. Konkurencija judanti nuo vienos įmonės gali laukiamai turėti pastebimą poveikį jos konkurentams ir tokiu būdu sukelti atsakomuosius veiksmus. Pasak Crowther (2008), *intensyvi konkurencija* yra susijusi su keletu faktorių: konkurentų gausa, lėtas verslo šakos augimo tempas, aukšti išėjimo barjerai, aukštos konkurencinės pozicijos siekis. (Crowther, 2008, p. 85)

Konkurentų gausa. Puikus ar grynas lenktyniavimas yra toks, kur yra labai daug konkurentų, kur kiekvienas yra tiek mažas, kad jų veiksmai turi nedaug pramonės efekto. Kuo daugiau konkurentų, tuo didesnis spaudimas, atvykstantis iš pramonės konkurentų. (Hopkins, 2008, p. 396) Konkurencija linkusi didėti kai konkurentų skaičius didėja ir kai jie tampa labiau panašūs dydžiu ir pajėgumais. (Thompson, Strickland, 1990, p. 70) Jei yra daug konkurentų, sudėtinga sukurti strategiją, kuri išsiskirs iš kitų, kuo daugiau konkurentų tuo daugiau strategijų jau yra panaudota, o atsirandančios naujos įmonės linkusios pasinaudoti jau esančiomis sėkmingomis strategijomis, esant tokiam strategijų supanašėjimui ir įmonės užimama rinkos dalimi tampa panašios. Tačiau konkurencija yra didesnė, kadangi daugiau dalyvių siekia užimti didesnę rinkos dalį, o esant dideliame konkurentų skaičiui sunku visus stebėti, todėl įmonės nepajėgios tinkamai

atsakyti į visus puolimo veiksmus. Situacija yra kitokia, kai konkurentų yra ne daug, tuomet įmonės turi daugiau galimybių stebėti visus konkurentus, todėl visi veikia atsargiau ir konkurencija nėra tokia didelė. Reikėtų nepamiršti ir konkurencijos lygmens (vietinė, regioninė, nacionalinė, tarptautinė, globali), taip pat kaip jie yra pasiskirstę.



Šaltinis: GRANT, Robert M. (1995). Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications, p. 61.

1 pav. M.Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

Lėtas verslo šakos augimo tempas. Lėtas augimas didina konkurenciją, kadangi įmonės turi didesnę tendenciją konkuruoti prieš jų konkurentus ir pabandyti pavogti rinkos dalį. Gali būti sakoma, kad pastovios kainos ir išėjimo barjerai yra aukšti dėl didelių ir specializuotų investicijų, būtinų išsilaikyti pramonėje. Jei konkurentai turi vienodą rinkos dalį ir išteklių konkurencija yra padidinta. Yra menkas balansas pramonėje. (Hopkins, 2008, p. 396) Greitai auganti verslo šaka

paprastai pateikia daugybę galimybių daugumai įmonių augti. (Wheelen, Hunger, 1995, p. 94) Greitai augančioje verslo šakoje, konkuruojančios įmonės turi daug galimybių pasinaudoti naujomis progomis užimti didesnę rinkos dalį ar sustiprinti savo pozicijas, tokiomis permainingomis linkusios pasinaudoti visos įmonės, todėl jos stebi šakos permainas. Lėtai augančioje rinkoje įmonės turi pasitelkti visus savo gebėjimus ir geriausius specialistus, kad sugalvoti kaip išsiveržti į priekį, o apie tokius jų ketinimus nežinantys konkurentai laiku gali nesugebėti atsakyti į jų veiksmus, todėl konkurencija ir didesnė, nes galimybė atnaujinti veiklą suteikiama ne visiems.

Išėjimo barjerai yra aukšti. Išėjimo barjerai, apima labai specializuotus vertingus dalykus ar vadybos ištikimybė tam tikram verslui. Šitie barjerai laiko kompanijas rinkoje net nepaisant to, kad jie gali uždirbti žemus ar neigiamus sugrįžimus. (Crowther, 2008, p. 85) Įmonės linkusios labiau konkuruoti, jei jų pasitraukimas nesėkmės atveju brangiai kainuotų, tai priklauso nuo verslo specifikos, tarkime įmonės turinčios didžiules gamyklas ir pastatus gali patirti didžiulius nuostolius užsidarant, lyginant su maža gamyklėle ir pan.

Aukštos konkurencinės pozicijos siekis. Konkurencija didėja proporcingai sėkmingų strateginių ėjimų dydžiui. Kuo didesnis potencialus atlygis, tuo labiau kai kurios įmonės linkę agresyviai vykdyti strategiją laimėti pastebėtą galimybę. (Thompson, Strickland, 1990, p. 71) Įmonių veiklos tikslas yra pelnas ir kuo jis didesnis, tuo labiau jo siekiama.

Konkurencija taip pat didėja **konkuruojant kainomis**, tai dažniausia įvyksta susiklosčius šioms aplinkybėms: produktai ar paslaugos yra beveik identiški, pastovios kainos yra aukštos, ir ribinės kainos yra žemos, produktas yra greitai gendantis. (Crowther, 2008, p. 85)

Produktai ar paslaugos yra beveik identiški. Kai produktas ar paslauga yra iš esmės tokia pati nepaisant įmonės siūlančios jį, šis produktas ar paslauga būna panašus reikmuo. Jei perėjimo kaina yra žema, klientai pereis nuo vieno tiekėjo prie kito, kad sumažinti kainą, sukeliant įtemptą konkurenciją tarp tiekėjų. (Wheelen, Hunger, 1995, p. 94) Dėl kontrasto verslo šakose, kur produktai yra aukštai diferencijuoti, kainų konkurencija yra ribojama dėl klientų nepasiruošimo pakeisti savo pirkimus paprastai mažų kainų diferenciacijos pagrindu. Net jei šios verslo šakos gali apimti daug gamintojų, kainų konkurencijos trūkumas gali sukelti aukštą ribą. (Grant, 1995, p. 66) Įmonės siekiančios išvengti didelės konkurencijos, stengiasi, kad jų produktai ir paslaugos nebūtų identiškai konkurentų produktams ir paslaugoms. Esant panašioms produktams ir paslaugoms bei žemiems perėjimo kaštams, vartotojai gali lakstyti nuo vieno gamintojo ar paslaugos teikėjo prie kito.

Pastovios kainos yra aukštos, ir ribinės kainos yra žemos. Konkurencija intensyvesnė, kai verslo šakos sąlygos vilioja konkurentus naudoti kainų žirkles ar kitas konkurencijos priemones, kad paskatinti visumos stiprumą. Kai tik nustatytos kainos yra aukštos ir ribinės kainos yra žemos, įmonės yra žemiau stiprios ekonomikos spaudimo, pasiekiamas rezultatas yra pilname ar nevysiškai

pilname pajėgume. (Thompson, Strickland, 1990, p. 70) Agresyvumas su kuriais konkurentais konkuruoti priklauso nuo kainų sąlygų, kurias jie suteikia. Trumpu laikotarpiu, fiksuotų ir kintamų kainų santykis apsprendžia kaip toli įmonės mažins kainas siekdamas panaudoti papildomą erdvę. (Grant, 1995, p. 67) Vadinasi, jei rinkos paklausa silpsta ir kompetencijos panaudojimas silpsta, įmonės konkurentės dažnai panaudoja slaptą kainų nuleidimą, specialias nuolaidas, permokos grąžinimą, kitas pardavimus didinančias taktikas. Panaši situacija iškyla kai produktai greitai gendantys, sezoniniai ar brangiai kainuoja juos sandėliuoti.

Manevravimas dėl pozicijos tarp konkurentų atskleidžia ėjimus ir atsakomuosius žingsnius. Vadinasi, stratego darbas yra identifikuoti dabartinius ginklus konkurencinėje kovoje, išlikti viršūnėje nesvarbu kaip viskas vystytųsi, ir nuspręsti kokio stiprumo spaudimą konkurencinėje kovoje reikia naudoti dėl pelningumo.

Konkurencinės varžybos yra „stiprios“ kai konkurentų veiksmai mažina šakos pelningumą, varžybos yra „santūrios“ kai dauguma įmonių gali pasiekti pripažinimą; ir varžybos yra „silpnos“ kai dauguma įmonių verslo šakoje gali užsidirbti daugiau nei vidutiniškai. (Thompson, Strickland, 1990, p. 71 - 72) Rinka, kurioje vyksta nuolatinė nuožmi kova, tampa nepatraukli naujiems verslo dalyviams.

Konkurencinė strategija tai siekimas išsilaikyti verslo šakoje nesvarbu ar puolimo veiksmais ar gynybos. Skirtingose verslo šakose įmonės jaučiasi ne vienodai saugiai, taigi yra svarbu stebėti ir pažinti savo konkurentus ir atsižvelgti į jų veiksmus, kuriant konkurencinę strategiją. Dėl to, kad įmonės stebi vienos kitas, kyla grėsmė, kad bet kurios įmonės sėkmės strategija, gali pasinaudoti konkurentai. Todėl, sprendžiant apie verslo šakos patrauklumą, reikia išnagrinėti aukščiau išvardintus faktorius, kurie veikia verslo šaką.

Naujų verslo dalyvių atėjimo grėsmė

Rinkos dalyviai nėra pastovūs, jie gali keistis, gali ateiti ir išeiti. Todėl, būtina įvertinti naujų verslo dalyvių atėjimo grėsmę.

Naujų konkurentų grėsmė iškyla tuomet, kai naujos konkuruojančios įmonės kuriasi ir ateina į rinką, kuri yra patraukli dėl pelno normos ir kurioje nėra barjerų, ribojančių naujų įmonių kūrimąsi. Didelių pelnų rinkos patrauklumas naujiems konkurentams ekonomine prasme savaime suprantamas. (Vasiliauskas, 2001, p. 53) Nauji dalyviai verslo šakoje atneša naujų galimybių ir trokšta kovoti dėl rinkos dalies, todėl daro spaudimą kainomis ir investicijų rodikliu reikalingu konkuruoti. (Crowther, 2008, p. 79) Taip pat jie atneša naujų produktų atsiradimo galimybę, norą nusistovėti tvirtai rinkoje ir kartais stiprius išteklius su kuriais reikia konkuruoti. Konkurencinio įėjimo grėsmės stiprumas priklauso nuo dviejų faktorių: įėjimo barjerų ir tikėtinos reakcijos iš užimančių postus įmonių. (Thompson, Strickland, 1990, p. 72)

Pagal Shephert (1979) įėjimo barjerai gali būti klasifikuojami į *išorinius* arba *vidinius*. Išoriniai barjerai yra tie, kurie įtraukti į pagrindines rinkos sąlygas ir, iš esmės, įmonės negali kontroliuoti išorės barjerų. Vidinius barjerus sukuria įmonės per savo rinkos strategijas ir jų konkurencinį elgesį ir todėl remiasi įsitvirtinusių įmonių reakcija į naujų rinkos dalyvių pastangas įsitvirtinti. Tačiau Gable et al. (1995) pastebėjo, kad dažnai įėjimo barjerų tipai stiprina vienas kitą, ir juos gali būti sunku interpretuoti. (Pehrsson, 2009, p. 66)

Thompson, Strickland (1990) teigia, kad naujų dalyvių grėsmės stiprumas priklauso nuo įėjimo barjerų ir užimančių postus įmonių reakcijos. Pehrsson (2009) straipsnyje „Barriers to entry and market strategy: a literature review and a proposed model“ rašoma, kad įėjimo barjerai gali būti klasifikuojami į vidinius ir išorinius. Vidiniai barjerai ir yra užimančių postus įmonių reakcija, o išoriniai, tai anksčiau minėtų aktorių išskirti įėjimo barjerai.

Naujų dalyvių įėjimas, uždeda ribą potencialiam pelningumui verslo šakoje. Kai įėjimas yra sudėtingas, užimančios postus įmonės turi suvaržyti jų kainas ar paskatinti investicijas, naujų dalyvių atbaidymui. (Crowther, 2008, p. 80) Esant aukštiesiems įėjimo barjerams nauji dalyviai linkę susilaikyti nuo įėjimo ir jei jie ketina įeiti jie linkę išprovokuoti egzistuojančių konkurentų greitą reakciją. Žemi barjerai įprastai reiškia, kad reakcija bus lėtesnė, suteikianti daugiau galimybių. (Karagiannopoulos, Georgopoulos, Nikolopoulos, 2005, p. 69) Naujų verslo šakos dalyvių atėjimas, gali sukelti chaosą, numatant tokią grėsmę, galima išvengti kai kurių padarinių. Būtina įvertinti ar lengva įeiti į verslo šaką, kurioje veikiama.

Crowther (2008) išskiria šiuos **įėjimo į rinką barjerus**, kurie užimančių geras pozicijas rinkoje įmonių atžvilgiu yra pranašumai:

- Masto ekonomija;
- Masto ekonomikos naudingumas;
- Klientų perorientavimo sąnaudos;
- Kapitalo poreikis;
- Priėjimas prie Know-how;
- Priėjimas prie paskirstymo kanalų;
- Vyriausybės politika;
- Egzistuojančių įmonių atsakomieji veiksmai.

Kiti autoriai išskiria ir kitokius įėjimo barjerus, kurie taip pat turi įtaką ir į kuriuos taip pat reikėtų atsižvelgti. Thompson, Strickland (1990) išskiria, be jau paminėtų: produkto diferenciacija; prekės ženklo pirmumas ir vartotojų lojalumas. Pvz. Vasiliauskas (2001) prie jau esančių barjerų nepriskyrė Know-how. Žemiau aptarti išskirti įėjimo į rinką barjerai, kurie apsunkina naujų įmonių atsiradimą ir leidžia ramiai jaustis jau esančioms.

Masto ekonomija. Šis barjeras reiškia, kad senbuviai gali turėti absoliutų arba kintamą kainų pranašumą, priverčiant naujas įmones pasiekti masto poveikį ir nedideles kainas. Veiklos pradžioje reikia žymių investicijų, o rizika labai didelė. (Pehrsson, 2009, p. 66) Didinant gaminamų gaminių ar teikiamų paslaugų kiekį pastovios išlaidos mažinamos.

Masto ekonomijos naudingumas. Egzistuojančios įmonės gali turėti kainų pranašumą nepasiekiamą potencialiems dalyviams, kad ir koks būtų jo dydis. (Thompson, Strickland, 1990, p. 73) Šis pelningumas, taip pat žinomas kaip tinklo padarinys, kylantis pramonės šakose, kur pirkėjo pasiruošimas užmokėti už kompanijos produktą padidėja su skaičiumi kitų pirkėjų, kurie taip pat globoja kompaniją. (Crowther, 2008, p. 80) Esant tokiai situacijai, įmonėms nenaudinga įeiti į rinką, nes jos nesugebės pritraukti pirkėjų.

Klientų perorientavimo sąnaudos. Kai klientai patenkinti jau esančiu produktu (paslauga), labai sudėtinga yra perorientuoti klientus į naują rinkos dalyvį. Tokias perorientavimo sąnaudas turi padengti naujas dalyvis. (Vasiliauskas, 2001, p. 54) Šios sąnaudos gali būti: produkto specifikacijos pakeitimas, tarnautojų perkvalifikavimas, kuo didesnė perjungimo kaina, tuo sunkiau dalyviui bus įgyti klientus. (Pehrsson, 2009, p. 66) Net ir investavus didelius pinigus ir perorientavus vartotojus, išlieka rizika, kad jie vėl grįš atgal.

Kapitalo poreikis. Kapitalo poreikis apsunkina pradžią. Šis barjeras natūraliai auga dėl nepastovių faktorių. (Porter's five competitive forces, 2005) Akivaizdu, kad kapitalo poreikis yra susijęs su gamybos įmone ir įranga, dirbantis turtas finansiniam inventoriui ir vartotojų kreditui, įvadinė reklama ir pardavimų skatinimas klientų pritraukimui ir apsisaugoti nuo pradinių nuostolių. (Thompson, Strickland, 1990, p. 73) Esant dideliame kapitalo poreikiui tiek pradinėms investicijoms, tiek vėlesniame gyvavimo etape, veiklą vykdyti gali tik didžiosios įmonės, mažoms įmonėms, tai gali būti per didelė našta.

Priėjimas prie know-how. Dauguma verslo šakų reikalingos technologiniai pajėgumai ir įgūdžiai nelengvai prieinami naujiems dalyviams. Pagrindiniai patentai gali veiksmingai stabdyti įėjimą taip kaip ir kvalifikuoto personalo trūkumas ir žinių trūkumas būtinoms technologijoms ir komplikuotai gamybos technikai. Egzistuojančios įmonės dažnai atsargiai saugo know-how, kas duoda jiems technologinį pranašumą. Kol nauji dalyviai gali įgyti priėjimą prie šių privačių žinių, jiems gali trūkti technologinio pajėgumo konkurencijai vienodomis sąlygomis. (Thompson, Strickland, 1990, p. 72) Verslo šakose, kuriose reikalingos techninės žinios, patentai, naujų verslo dalyvių atsiradimas labai apsunkinamas, todėl mažai atsiranda naujų verslo dalyvių.

Priėjimas prie paskirstymo kanalų. Egzistuojantys ryšiai ir susitarimai tarp gamintojų gali sukelti naujiems dalyviams problemų, nes jie gali negalėti įsikurti rinkoje. Nauji dalyviai turi panaudoti kainų mažinimo pasiūlymą, subsidijuoti reklamą ir kitas paskatas įtikinant pripažintus tiekėjus priimti jų produkciją, tuo būdu mažinant pelno maržas. (Porter's five competitive forces,

2005) Kai kurie gamintojai gali būti vertikalčiai integruoti ir valdyti ar kontroliuoti jų paskirstytojus. Kiti paskirstytojai gali turėti pripažintus ir sėkmingus darbo ryšius su tam tikrais gamintojais ir turėti mažai paskatų keisti. (Thompson, 1997, p. 276) Ribotas veikimas tarp paskirstymo kanalų (pvz., vietos lentynose), nenoras rizikuoti, ir fiksuotos kainos susiję su pridėtinės produkto vertės turėjimu, paskirstymo prieštaravimas tiekti naujus gamintojų produktus. Kuo daugiau egzistuojančių gamintojų turi apdraustus paskirstytojų kanalus, tuo sunkesnis įėjimas bus. Nekilnojamojo turto agentūros yra tarpininkai, tarp nekilnojamojo turto turėtojų ir interesantų, todėl jie nesinaudoja paskirstymo kanalais.

Vyriausybės politika. Daugelį metų įvairiose šalyse valstybė gynė įstatymais kai kurias šakas ir įmones (ryšiai, energetika, komunalinės paslaugos ir pan.), ribodama naujų dalyvių atėjimą į rinką. (Vasiliauskas, 2001, p. 54) Vyriausybės politika gali trukdyti ar padėti tiesiogiai naujiems dalyviams. Vyriausybės tiesiogiai varžo ar net iš anksto nusprendžia apie įėjimą į verslo šakas reikalaujant licenzijų ar varžant užsienio investicijas. Vyriausybės politika gali padidinti kitus įėjimo barjerus tokius kaip brangias patentuotas normas, kurios apsaugo technologines nuosavybes nuo imitacijų ar reguliuoja ekonomikos lygio prieš naujus dalyvius sukėlimą. Žinoma, vyriausybės politika gali taip pat ir palengvinti įėjimą – tiesiogiai per subsidijas, ar netiesiogiai fondo pagrindu tyrimams ir suteikiant galimybę visoms įmonėms sumažinti ekonomikos lygį. (Crowther, 2008, p. 82) Verslo šakose, kuriose pasireiškia didelis vyriausybės reguliavimą, nauji dalyviai gali jaustis diskriminuojami, prieš pripažintas įmones, nes jos gauna nuolaidas, geresnes veiklos sąlygas ir tai kelia problemų naujokams.

Egzistuojančių įmonių atsakomieji veiksmai. Kaip potencialūs dalyviai mano, kad užimantys postą asmenys gali reaguoti, tai paveikia jų sprendimą įeiti ar pasilikti verslo šakoje. Jei reakcija yra energinga ir gana užsitęsusi, pelningumo potencialas gali nukristi žemiau kapitalo kainos. Užimantys postą asmenys dažnai naudoja viešus pareiškimus ir atsakymus vienam dalyviui, kad nusiųstų žinutę kitiems numatomiems dalyviams apie jų įsipareigojimą rinkos dalies gynybai. (Crowther, 2008, p. 82) Svarbios vidinės kliūtys gali kilti iš perteklinių pajėgumų. Pagal Demsetz (1982) ir Gable ir kt. (1995) tai paprastai sukelia padidėjusi reklama ar reklaminė veikla arba pagal Gultinnan ir Gundlach (1996) ir Simon (2005) prevencinės kainos dėl kainų konkurencijos. (Pehrsson, 2009, p. 67) Prieš imantis verslo, reikėtų išsiaiškinti kaip verslo šakos dalyviai reaguoja į naujas įmones, remiantis nesenai patekusių į šią šaką patirtimi ar bandžiusių patekti. Kitu atveju reakcija bus aiški, pačiai įmonei bandant pateikti į verslo šaką, kada padariniai gali būti sudėtingesni.

Diferenciacija reiškia, kad įmonė siekia unikalumo kuriais nors aspektais. Produkcijos diferenciacija atsiranda tuomet, kai aiškiai suvokiami vartotojų poreikiai ir prioritetai, įsipareigojimai pirkėjams, įmonės galimybės. (Garškienė, 1997, p. 45) Pagal Johansson ir Elg

(2002) ji sukuria lojalumą ir santykius tarp pirkėjų ir pardavėjų, ir papildomas kliūtis naujiems dalyviams bandant gauti prieigą prie klientų. (Pehrsson, 2009, p. 66) Reklama, paslaugos klientams, pirmavimas su nauju produktu skatina ženklo atpažinimą. (Wheelen, Hunger, 1995, p. 93) Jei to nebus, nauji dalyviai gali užimti nišų poziciją rinkoje ar gali siekti konkuruoti mažindami kainas. (Grant, 1995, p.63) Diferencijuoti produktai ar paslaugos suteikia vartotojams išskirtinumo pojūtį, nes jie kuriami aiškiai suprantant vartotojų poreikius ir prioritetus, tai pelno vartotojų lojalumą.

Ir potencialūs, ir egzistuojantys konkurentai daro įtaką vidutiniam pramonės pelningumui. Pagrindinė koncepcija naujų dalyvių grėsmės analizavime yra įėjimo barjerai. Jie gali būti skirtingos formos ir yra naudojami, kad sutrukdytų įmonių antplūdžiui į verslo šaką. Įėjimo barjerai yra paprasčiausiai mastas ir investicijos, reikalingos įėjimui į rinką. Potencialiems dalyviams nusprendus įeiti į rinką, galvojant, kad sugebės įveikti visus barjerus, kartais jie gali susidurti su nedraugiškai nusiteikusiais dalyviais, kurie jau užima stiprias pozicijas. Taigi nuo to kokios reakcijos nauji dalyviai tikisi iš egzistuojančių įmonių, su kokiomis problemomis tikisi susidurti priklauso ar jos nuspręs įeiti į verslo šaką ar pasitraukti. Stipri esančių įmonių reakcija gali sumažinti naujų dalyvių pelno potencialą. Tačiau, jei verslo šaka atneš didesnę pelną nei investuotas kapitalas, tai skatins įmones įeiti į verslo šaką, nepaisant visų barjerų. Bet kokių atveju dalyvių įėjimas į šaką sumažina bendrą šakos pelningumą.

Pakaitalų grėsmė

Produktas ar paslauga gali turėti pakaitalų, o jei jų nėra, bet kada gali atsirasti, todėl šių faktorių taip pat reikia įvertinti.

Strategas turi būti budrus pokyčiams kitose verslo šakose, kuriose gali atsirasti pakaitalų, kurių anksčiau nebuvo. Labai dažnai įmonės esančios vienoje verslo šakoje yra konkurentės su įmonėmis esančiomis kitoje verslo šakoje, nes jų atitinkami produktai yra tinkami pakaitalai. Kai pakaitalų grėsmė yra didelė, verslo šakos pelningumas nukenčia. Produktų ar paslaugų pakaitalai varžo verslo šakos pelningumo potencialą uždedant lubas kainoms. (Crowther, 2008, p. 84) Įmonės verslo šakoje – susiję su kitomis verslo šakomis, kuriose yra pakaitalų. Norint identifikuoti pakaitalus, reikia peržiūrėti produktus ar paslaugas, kurie yra panašūs savo funkcijomis. Pakaitalai gali būti artimi arba ne.

Artimų pakaitalų egzistavimas ar neegzistavimas padeda nulemti produkto ar paslaugos paklausos elastingumą. Jei yra artimi pakaitalai, paklausa tam tikram prekės ženklui padidės ar sumažės, kai kaina pakils ar nukris atitinkamai konkurentų kainoms. Jei produktai neatrodo kaip artimi pakaitalai, tai jie bus mažiau jautrūs kainai dėl konkurentų kainų pasikeitimo. (Thompson, 1997, p. 281)

Pakaitalo grėsmė yra aukšta jei (Crowther, 2008, p. 85):

- Jei yra patraukli kaina.
- Perėjimo prie pakaitalo kaštai yra žemi.

Kai pakaitalai yra **pigesni** nei verslo šakos produktai, verslo šakos dalyviai patiria sunkų konkurencinį spaudimą sumažinti jų kainas ir rasti būdus kainų žirkles paremti kainų mažinimu. Pakaitalų galimybė neišvengiamai skatina vartotojus padaryti kokybės ir charakteristikų palyginimą taip kaip ir kainų palyginimą. Verslo šakos varžovai stumiami į paieškas, kad įtikinti vartotojus, kad jų produktai yra geresni nei pakaitalai. Dažniausiai tai reiškia konkurencinės strategijos sumąstymą, kuri išskiria verslo šakos produktus iš pakaitalų kombinuojant mažesnes kainas, geresnę kokybę, geresnį aptarnavimą ir patrauklesnes charakteristikų savybes. (Thompson, Strickland, 1990, p. 75) Perėjimas prie pakaitalo vyksta apsvarsčius tiek kainą, tiek kokybę, savybes, charakteristikas, taigi reikia įvertinti pakaitalus ir ieškoti būtų kaip išskirti savo produktą ar paslaugą. Pakaitalo egzistavimas dar nereiškia turimo produkto ar paslaugos nesėkmės.

Pakaitalai ne tik varžo pelną įprastiniu laikotarpiu, bet taip pat mažina verslo šakos klestėjimą gerais laikais. (Crowther, 2008, p. 84)

Taigi įmonės, norinčios jaustis saugiai, siekia diferencijuoti savo produktus, išlaikyti klientus, įgyjant jų lojalumą.

Kitas lemiamas faktorius ar pakaitalai yra stiprūs ar silpni konkurencinėje kovoje yra tai ar sunku ar brangu verslo šakos vartotojoms pereiti prie pakaitalų. O apie tai jau buvo kalbėta, kalbat apie naujų verslo dalyvių atėjimo grėsmę, t.y. klientų perorientavimo sąnaudos.

Kartais pakaitalai gali padaryti įmonės produktą apskritai nereikalingą. Tačiau dažnai pakaitalai nevisiškai pakeičia ankstesnį produktą, o gali sumažinti įmonės gaminamos produkcijos paklausą rinkoje, sumažinti jos kainas (tarifus) ir kartu įmonės veiklos bendrą pelningumo lygį. Pakaitalai gali daryti įtaką produktams net gretutinėse rinkose, nors iš pradžių ir nebuvo laukta tokios konkurencijos. Strategine prasme šiuo atveju turi būti analizuojamos tokios problemos (Vasiliauskas, 2001, p. 53):

- Produkto moralinio nusidėvėjimo grėsmė;
- Klientų galimybės persiorientuoti į pakaitalus;
- Produkto aptarnavimo, stabdančio klientų persiorientavimą į pakaitalus, papildomos sąnaudos;
- Galimas bendro įmonės pelningumo lygio mažėjimas dėl pakaitalų grėsmės.

Apie tai jau buvo minėta.

Įmonei turint lojalius klientus, diferencijuotus produktus, strategas negali prarasti budrumo, reikia stebėti kitas verslo šakas, kuriose gali atsirasti pakaitalų, pastebėti ankščiau laiko produkto moralinio nusidėvėjimo grėsmę, paslaugos reikalingumą kaip tik įmanoma stengtis, kad klientai

nepersiorientuotų į pakaitalus, o tai galima daryti gerinant produkto ar paslaugos kokybę, savybes. Esant didelei pakaitalų grėsmei kenčia šakos pelningumas.

Tiekėjų derybinė galia

Galingi tiekėjai gauna daugiau vertės sau savarankiškai, kraudami aukštesnes kainas, ribodami kokybę ar paslaugas, ar keisdami pramonės dalyvių kainas. Galingi tiekėjai, apimdami darbo jėgos tiekėjus, gali sumažinti pramonės pelningumą. (Crowther, 2008, p. 82) Įmonių turinčių tiekėjus pelnas tiesiogiai susijęs su tiekiamais produktais, kuo galingesni tiekėjai, tuo pelningumas verslo šakoje mažesnis ir atvirkščiai.

Crowther (2008) išskiria šiuos *tiekėjų grupės galios* punktus:

- Jei ji yra labiau koncentruota nei verslo šaka, kuriai ji tiekia.
- Tiekėjų grupė stipriai nepriklauso nuo pajamų iš verslo šakos. Kadangi ji tiekia ne vienai verslo šakai.
- Verslo šakos dalyviai susiduria su kainų perėjimu keičiant tiekėjus.
- Tiekėjai siūlo produktus, kurie yra diferencijuoti.
- Nėra pakaitalų tiekiamiems produktams.

Ar tiekėjai verslo šakoje yra stipri ar silpna konkurencinė jėga priklauso nuo rinkos sąlygų, tiekėjų skaičiaus verslo šakoje ir jų tiekiamų prekių svarbumo. Galingas tiekėjas gali pastatyti verslo šaką į pelno spaudimą per *kainų didinimą*, kuris negali būti pilnai priimtinas verslo šakos klientams. Tiekėjai tampa potencialiai stiprūs konkurencinėje kovoje šiuo atžvilgiu kai prekės, kurias jie tiekia sudaro geroką verslo šakos produktų kainos dalį yra lemiamas verslo šakos produktų eigai ir/ar reikšmingas poveikis verslo šakos produktų kokybei. (Thompson, Strickland, 1990, p. 76) Tiekėjai teikiantys prekes, kurios yra esminės tai verslo šakai, užima svarbias pozicijas ir įmonės tampa priklausomos nuo jų valios.

Jei *alternatyvių tiekėjų yra nedaug* ir tiekėjas pablogina tiekimo sandėrių sąlygas, pakeisti tiekėją yra sudėtinga. Sudėtingiausia yra tada, kai įmonė tam tikroje pozicijoje turi tik vieną tiekėją. (Vasiliauskas, 2001, p. 52) *Dideli tiekėjai su gera reputacija* ir augančia paklausa jų produkcijai yra sunkiau spaudžiami daryti nuolaidas, nei tiekėjai siekiantys praplėsti savo klientų ratą ir užtikrinti savo produkcijos saugumą. (Hopkins, 2008, p. 398) Kuo stipresnes pozicijas tiekėjai užima, tuo sunkiau su jais derėtis, tokiu atveju sąlygas diktuoja jie.

Tiekėjai taip pat galingesni kai jie *gali siūlyti komponentus pigiau nei verslo šakos dalyviai gali juos patys pagaminti*. Esant tokiai situacijai, tiekėjų derybinė padėtis visumoje yra stipri. Tada jėgos pusiausvyros pakeitimas toli nuo tiekėjų. Kuo įtikimesnė grėsmė atgalinei integracijai į tiekėjų verslą, tuo labiau tos įmonės siekia aukštesnės valdžios derybų palankumo tiekimo trukmei. (Thompson, Strickland, 1990, p. 76)

Taigi iš išvardintų tiekėjų galių galima daryti išvadą ir apie tai, kada jų galia nėra didelė, tai kai verslo šaka, kuriai tiekiami yra pagrindinis pajamų šaltinis, kai tiekiami standartiniai produktai, kai yra daugybė pakaitalų tiekiamiems produktams ir pan. Tiekėjai turintys galių, gali pasinaudoti jomis ir manevruoti verslo šakoje, užsitikrinant geresnes sąlygas sau. Jie gali spausti žaidėjus verslo šakoje, grasinimais padidinti produktų ar paslaugų kainas, sumažinti kokybę, aptarnavimą ir pan., taip mažinant verslo šakos pelningumą.

Pirkėjų derybinė galia

Pirkėjų konkurencinė jėga, kaip ir tiekėjų gali kisti nuo silpnos iki stiprios. Galingi klientai – gali įgauti daugiau reikšmės derėdamiesi dėl kainų mažinimo, reikalaujant geresnės kokybės ar didesnio aptarnavimo ir paprastai verslo šakoje žaidžiant dalyvius vienas prieš kitą, viskas dėl verslo šakos pelningumo išlaidų. (Crowther, 2008, p. 83) Klientų derėjimosi galios analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kaip reikia keisti strateginius santykius su klientais.

Crowther (2008) išskiria tokius *klientų turinčių didesnę derėjimosi galią* punktus:

- Klientai susitelkę arba jų nedaug.
- Įmonės produktas yra nediferencijuotas.
- Tiekiamos produkcijos kainos (paslaugų tarifas) neturi didelės reikšmės bendroms kliento sąnaudoms.
- Klientai gali perimti iš įmonės dalį pridėtinės vertės.

Tokius pačius punktus išskiria ir Vasiliauskas (2001) bei Grant (1995) ir kt. Jie trumpai aparti žemiau.

Klientai susitelkę arba jų nedaug. Įmonė visuomet atsiduria sunkesnėje derybinėje situacijoje su klientais, kai turi mažai klientų pasirinkimo alternatyvų. Silpniausią poziciją ji turi tuo atveju, kada klientas yra vienas. Įmonei, vykdančiai tik vyriausybinis užsakymus, derybos su vyriausybinėmis institucijomis yra sunkiausios (žinoma, jei atmetamos lobistinių sprendimų galimybės). (Vasiliauskas, 2001, p. 52) Kuo mažesnis skaičius pirkėjų, tuo sunkiau tiekėjams rasti alternatyvų klientą jei kuris nors prarandamas. Kuo didesni kliento pirkimai, tuo didesnė žala jį praradus. (Grant, 1995, p. 69) Pirkėjai kaip ir tiekėjai turi didesnę galią jei jų yra mažai, tada valdžia jų rankose, o įmonėms tenka taikytis prie jų ir stengtis juos išlaikyti.

Įmonės produktas/paslauga yra nediferencijuotas(-a). Jeigu įmonės gaminama produkcija (teikiamos paslaugos) nesiskiria nuo kitų panašios veiklos įmonių, klientas be didesnio vargo gali pakeisti savo tiekėją. Toks naujas kliento pasirinkimas tuo labiau tikėtinas, jei tiekėjo pakeitimas nepablogina paties kliento gaminamos produkcijos ar teikiamos paslaugos kokybės. Klientui kito tiekėjo pasirinkimas yra žymiai sudėtingesnis, kai įmonė diferencijavo savo produktą ar paslaugą, atsižvelgiama į ypatingus to kliento reikalavimus. (Vasiliauskas, 2001, p. 52) Visose

jau aptartose konkurencinėse jėgose, turintys diferencijuotą produktą ar paslaugą yra geresnėje padėtyje su neturinčiais, nes tai yra išskirtinumas, tai pririša vartotoją, padaro jį lojalų.

Tiekiamos produkcijos kainos (paslaugų tarifas) neturi didelės reikšmės bendroms kliento sąnaudoms. Šiuo atveju naujo tiekėjo pasirinkimas, nors ir tiekiančio produkciją aukštesnėmis kainomis, nepadidina reikšmingiau kliento bendrųjų gamybos sąnaudų. (Vasiliauskas, 2001, p. 52) Kuo geriau pirkėjai informuoti apie tiekėjus ir jų santykinės kainas, tuo labiau jie pasiruošę derėtis. Klientų laikymas nežinioje dėl santykinų kainų yra efektyvus spaudimas jų pirkimo galiai. Bet kainų žinojimas yra nereikšmingas, jei produkto kokybė nėra žinoma. (Grant, 1995, p. 69) Klientas, kuriam kaina nėra esminis dalykas, bet kokioje situacijoje turi pranašumą prieš pardavėją, kuris nori jam parduoti paslaugą ar prekę. Kaina gali būti nesvarbi ne visiems klientams, tai priklauso nuo produkto ar paslaugos, taip pat nuo viso klientų rato, nes ne visiems klientams kaina gali būti neesminė.

Klientai gali perimti iš įmonės dalį pridėtinės vertės. Įmonei gali iškilti net išlikimo grėsmė, jeigu klientai atranda galimybių patys plėtoti įmonės teikiamų paslaugų arba kompensuojamųjų gaminių gamybą. (Vasiliauskas, 2001, p. 52) Įmonės turi nuolat tobulėti ir būti pranašesnės visose srityse nei jų klientai, jei nenori, kad jie perimtų dalį jų pelno.

Kadangi klientai yra skirtingi, tai vieni bus labiau jautrūs kainai, kokybei ar aptarnavimui nei kiti klientai. Taigi yra svarbu numatyti klientų derėjimosi galią, žinant savo tikslines grupes, nes visiem negalima įtikti, tada galima nuspręsti kokia kryptimi pasukti strateginius santykius su klientais. Lengviausia numatyti pirkėjų derėjimosi galią, kai jie yra dideli, aišku tada jie turi didesnę galią derybose. Taip pat jie turi didelę galią, kai yra daug panašių tiekėjų.

Penkių konkurencinių jėgų strateginė analizė yra svarbi, kaip ir kiekviena jų sudedamoji dalis. O rezultatai gauti išanalizavus visas šitas jėgas pateikia bendrą vaizdą apie konkurencinę padėtį verslo šakoje. Taip pat, jais remiantis atliekami kituose skyriuose aptarti strateginės šakos analizės ir vertinimo etapai. Todėl, šiame tyrimo etape labai svarbu tinkamai išsiaiškinti reikiamas charakteristikas ir gauti tikslius atsakymus į iškeltus klausimus, kitu atveju galima gauti neteisingą galutinį rezultatą. Charakteristikos vertinamos vertinant pasirinktos verslo šakos patrauklumą išskirtos atliekant tyrimą, t.y. sudarant instrumentariją. Duomenys gauti antrinių duomenų analizės būdų bei interviu būtų vertinami nuosekliai juos sujungiant, nes siekiama įvertinti tuos pačius aspektus tik remiantis skirtingais būdais. Kur įmanoma įvertinama charakteristikų pokyčiai skirtingu laiku Vertinama kiekviena jėga atskirai ir gavus rezultatus apsprendžiamas bendras verslo šakos patrauklumas.

Pagal Ehmke, Fulton, Akridge (2007) išskiriami klausimai, kurių pagalba gaunami atsakymai apie Porterio penkių jėgų modelį. Atsakymai į šiuos klausimus (2 PRIEDAS) gali būti

„Taip“ arba „Ne“. „Taip“, rodo, kad palanki konkurencinga aplinka verslui. „Ne“, rodo, neigiamą padėtį verslo šakoje. (Ehmke, Fulton, Akridge, 2007, p. 2) Pagal Hopkins (2008) analizę ir vertinimas turėtų atsižvelgti į tebevykstančias tendencijas pramonėje ir kaip tai pakeis pramonės jėgas. Atsakymai į klausimus 3 PRIEDE, gali padėti rasti atsakymus apie galimas tendencijas. Remiantis minėtais klausimynais, sudaryti klausimai tyrimui.

Konkurencinis stiprumas nulemia verslo šakos pelningumą (jei konkurencija didelė, tai pelningumas mažas). Jei konkurencija verslo šakoje yra stipri, tai verslo šakos patrauklumas mažėja ir atvirkesčiai. „Ideali“ konkurencinė aplinka iš pelno siekimo perspektyvos yra kai abu tiekėjai ir klientai yra silpnoje derybinėje pozicijoje, nėra tinkamų pakaitalų, įėjimo barjerai aukšti, konkurencija tarp pardavėjų yra nedidelė. Tačiau, jei įmonės strategija yra galinga, tai net ir visų penkių jėgų galia jos neišgąsdins.

1.3. Strateginės grupės

Išsiaiškinus įvairias, ankstesniuose skyriuose aptartas, verslo šakos charakteristikas, galima identifikuoti kokias pozicijas užima įmonės verslo šakoje.

Porter (1980) siūlo strateginių grupių žemėlapių koncepciją, kad išskirti konkurencinę struktūrą iš verslo šakos (Vasiliauskas, 2001, p. 65). Strateginių grupių analizė leidžia tiek sudėtingą matematinę analizę ir paprastesnę naudojant strateginio planavimo žemėlapius. Strateginių grupių analizė gali apimti kiekybinius ir kokybinius kintamuosius. (Leask, Parker, 2006, p. 397) Tokios strateginės grupės, nors ir būdamos panašios gali užimti skirtingas pozicijas.

Panagiotou (2005) aiškiai reiškė mintis, kad strateginės grupės yra įmonės verslo šakoje, kurios vykdo panašias strategijas (diferenciacija arba kainų lyderiavimo) savo rinkose ir parduoda panašius produktus ir paslaugas, tai pačiai ar panašiai tikslinei grupei. Įmonės toje pačioje grupėje susiduria su panašiais iššūkiais ir galimybėmis savo konkurencingose vietovėse, nes jos veikiamos tų pačių aplinkos sąlygų. Jos naudoja panašius išteklius, kuria panašias struktūras, kuria panašias galimybes ir pritaiko panašias konkurencijos strategijas, kad būtų pasiektas reikiamas strateginis atitikimas išorinės aplinkos ir konkuruoja viena su kita. (Panagiotou, 2007, p. 1597) Pasitelkiamos įmonių charakteristikos atspindinčios jų strategines orientacijas. Norint sudaryti žemėlapius reikia pasirinkti du požymius, kuriais remiantis įmonės suskirstomos pagal taikomas strategijas į tam tikras strategines grupes. Kai, kurie autoriai rekomenduoja sudaryti kelis strateginių grupių žemėlapius, kai galima pastebėti daug strateginių požymių porų, tada paaiškėja ar skirtingose strateginių požymių porose tos pačios įmonės užima stipriausias pozicijas ar kaip įmonės pasiskirsto pagal grupes.

Zuniga-Vicente (2004) užginčijo paplitusį įsitikinimą, kad strateginės grupės skirtingai veikiamos aplinkos pokyčių, taip pat Bogner (1991) išvadą, kad veiksniai, kurie leidžia vadybininkams perkelti savo įmones iš grupės nėra susiję su tam tikromis aplinkybėmis ir įmonių gebėjimas judėti nėra visiškai suvaržytas aplinkos arba mobilumo kliūčių (Leask, Parker, 2006, p. 394).

Naujas modelis kombinuoja tradicinę strateginę grupės analizę su tarpininko teorija. Tokiu būdu gaunamas modelis, kuris įtraukia visus dalyvius į pramonės analizę. Kompanijos tarpininko grupės atskleidžia paslėptus, dažnai svarbius santykius, kurie nustato pastovų ilgąamžiškumą. Strateginės grupės sudaromos taip pat kaip tradicinėje analizėje. Tarpininkais gali būti tiekėjai, vartotojai, darbuotojai, visuomeninės organizacijos, vyriausybės institucijos, kurios veikia atitinkamas strategines grupes. (McLarney, 2002, p. 255) Tai ir yra išorinės aplinkybės, kurios įtakoja strateginių grupių veiklą. Šiame darbe tarpininko teorija sudarant strategines grupes nenaudojama, nes ji nėra plačiai paplitusi ir giliai iširta, be to tarpininko įtraukimas reikalautų dar didesnės apimties vertinimo. Tačiau atliekant PEST analizę, taip pat Porter penkių konkurencinių jėgų analizę išsiaiškinama kaip įvairių jėgų veikiamos įmonės verslo šakoje.

Skirtingos strateginės grupės yra nevienodai patrauklios pagal pelningumą, konkurencijos intensyvumą, palankias rinkos tendencijas ir t.t. Ekonomiškai pelningos įmonės yra tos, kurios lanksčiai reaguoja į pokyčius, valdo įgytą turtą, ir pakeičia savo konkurencinę padėtį atitinkamai. Jei įmonė nesivadovauja grupės standartais, tada gali būti daromi aktyvūs pasirinkimai siekiant pagerinti konkurencingumą. (Bigne, Vila-Lopez, Kuster-Boluda, 2000, p. 192) Kaip ir įmonės, taip ir strateginės grupės skiriasi sugebėjimu ginti savo grupės interesus, vienos jų gali būti agresyvios, kitos ne, siekiant apsaugoti geras užimamas pozicijas.

Remiantis Leask, Parker (2006) straipsniu „*Strategic group theory: review, examination and application in the UK pharmaceutical industry*“ išskiriami *strateginių grupių analizės etapai* (2 pav.).

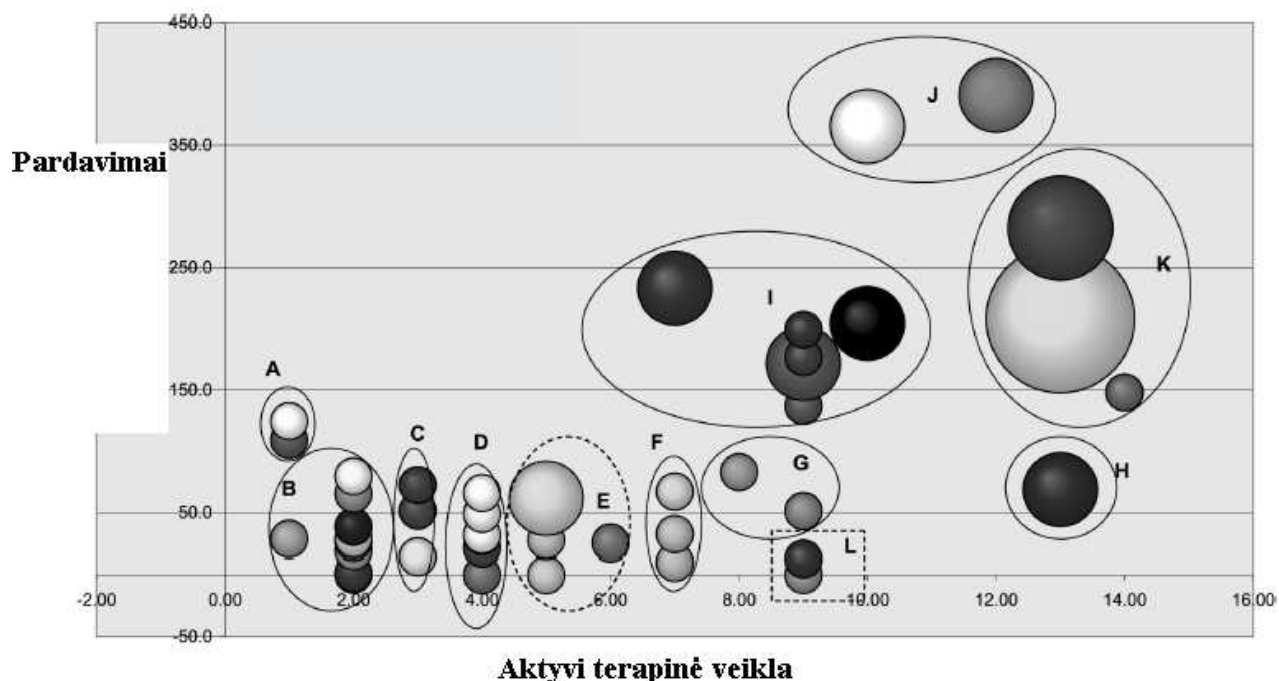
Reikia pradėti nuo *konkurencinių charakteristikų*, kurios apibrėžia strategines grupes, nustatymo. Pagal Leask, Parker (2006), tipiški kintamieji gali būti kainos/kokybės skalės (aukšta, vidutinė, žema), geografinis skirstymas (vietinė, regioninė, nacionalinė, globali), vertikalios integracijos laipsnis (nėra, dalinė, pilna), produkto linijos plotis (platus, siauras), paskirstymo kanalų naudojimas (vienas, keli, visi), ir paslaugų siūlymo laipsnis (nėra, ribota, pilna). (Leask, Parker, 2006) Reikėtų akcentuoti, kad kintamieji pasirenkami sudaryti strateginėm grupėm, neturi būti stipriai susiję, norint matyti aiškų vaizdą. Žinoma kintamieji pasirenkami pagal palyginimo tikslą, tai yra tyrėjo pasirinkimas. Pasirinkus *pagrindines charakteristikų poras*, klasifikuojami konkurentai, svarbu nesuklysti apibrėžiant *konkurentų priklausymą* tam tikrai strateginei grupei. Išdėstant konkurentus *grafiškai* dvimatėje erdvėje brėžiami apskritimai, kurių dydis priklauso nuo

užimamos rinkos dalies. Strateginės grupės grafinėje matricoje pažymimos apvedant atitinkamas įmones priklausančias tai grupei. Dvimatėje erdvėje pateiktame vaizde, aiškiai matyti kokios įmonės yra didžiausios pagal pardavimų apimtį ir kurios užima stipriausias pozicijas, taip pat kuriai strateginei grupei jos priklauso.

Toks pat strateginių grupių analizės procesas randamas ir kitų autorių darbuose, t.y. Bigne, Vila-Lopez, Kuster-Boluda (2000), Vasiliauskas (2001), McLarney (2002) ir t.t.

Strateginių grupių analizė išplečia ir papildo penkių jėgų modelį, kadangi leidžia analizuoti konkurenciją atskirose rinkos dalyse, o ne visoje rinkoje. Ši analizė, be to, leidžia nustatyti vadinamąją strateginę erdvę, t.y. strategines galimybes plėsti veiklą neužimtuose arba mažai užimtuose, bet greitai besiplečiančiuose rinkos segmentuose. (Vasiliauskas, 2001, p. 66)

Norint atlikti įmonių konkurencinių pozicijų įvertinimą, įmonės pagal atitinkamas charakteristikas pateikiamos strateginių grupių žemėlapiuose, kad aiškiai būtų matoma kas užima stipriausias pozicijas. Čia remiamasi jau atlikto vertinimo rezultatais, kada pasirinktos charakteristikų poros įvertinamos kartu, atskleidžiant priklausomybę tarp jų. Kadangi kai kurioms įmonėms pagrindinis jų verslo aplinkos elementas yra ne verslo šaka, o pavienių konkurentų elgsena. Strateginių grupių analizė padeda atskleisti atėjimo į rinką ar veiklos plėtimo barjerus. Labai svarbu sudarant strateginių grupių žemėlapius yra pasirinkti tinkamas charakteristikų poras, jei norima gauti teisingą ir reikalingą informaciją pateikiančius rezultatus.



Šaltinis: PARKER, David; LEASK, Graham (2006). Strategic group theory: review, examination and application in the UK pharmaceutical industry, p. 400.

2 pav. Strateginės grupės UK farmacijos pramonėje

1.4. Verslo šakos gyvavimo ciklai

Verslo šakos, kaip ir produktai turi gyvavimo ciklus. Keičiantis verslo šakos ciklams, keičiasi konkurencija ir vartotojų paklausa. Žinoma, tai turi pasekmių strateginių galimybių atsiradimui ir praradimui. Raidos procesas pereina keturias plėtros stadijas (fazes): gimimo, augimo, brandos ir nuosmukio fazė. (Proctor, 2000, p.62) Kiekvienoje šių fazių išskyla skirtingos strateginės problemos, kurios aptariamos žemiau.

Besikuriančios verslo šakos yra naujai suformuotos ar reformuotos verslo šakos, kurios sukurtos dėl naujų technologijų, išlaidų santykio pasikeitimo, naujų vartotojų poreikių, ar kitų ekonominių ir socialinių pakeitimų, kurie sukuria naują produktą ar paslaugą. Esant tokiai situacijai, žiūrint iš strategijos formulavimo taško, nėra išankstinio nusistatymo kaip konkuruoti. (Proctor, 2000, p.63) Įmonės pradeda veiklą minimaliais pardavimais ir veikla patiria nuostolius. Kitos charakteristikos mažas įmonių dydis ir santykinai mažos apimtys arba skaičiaus sandoriai. (Choo, Chua, Ong, Tan, 1997, p. 123) Įmonės siekia išplėtoti potencialių klientų susidomėjimą savo paslaugomis ar produktu, tam jos neturi varžytis su daugybe konkurentų, nes konkurencija besikuriančiose verslo šakose nėra didelė. Tačiau ir informacijos apie konkurentus, jų klientus ir pan. yra mažai.

Įmonių, veikiančių verslo šakos gyvavimo ciklo spartaus *augimo etape* charakteristikos yra didelis pardavimų augimas ir didėjančios pajamos. Nepaisant išaugusio pelningumo, įmonės, veikiančios šakoje šiuo metu paprastai investuoja atgal pelną, kad galėtų vykdyti savo plėtros programas. Be to, naudojant viduje sukurtą pelną finansuoja augimą, įmonės, veikiančios greitos plėtros etape, taip pat turi patirti skolinimąsi iš išorinių šaltinių, finansuoti, įsigyti naujoms gamykloms, įrangai, inventoriui ir gautinas sumas, siekiant išlaikyti greitą augimą. (Choo, Chua, Ong, Tan, 1997, p. 124) Įmonės šiame etape, kai didėja konkurencija, turi diegti naujoves ir gerinti paslaugas ar produktus, kad jie taptų pripažintais, priimtinais pramonės standartais. Reikia pabrėžti, kad tiek gimimo, tiek augimo fazėse yra didelė rizika patirti bankrotą.

Mažėjantis pramonės augimo tempas (*branda*) reiškia, kad įmonės negali išlaikyti savo augimo tempų. Norint išlaikyti augimo tempus pardavimuose, reikia didinti rinkos dalį konkurencijos sąskaita. Gali pasireikšti ženkli represalija. Mažinamos kainos, naujų formų skatinimo veiklos ir naujos papildomos paslaugos. Įmonėms reikia stebėti savo augimo tempus ir rinkos dalis labai atidžiai ir analizėje, reikėtų atsižvelgti į galimą reakciją iš konkurentų. (Proctor, 2000, p.65) Įmonės veikiančių brandos etape, paprastai išlaiko savo rinkos dalį, linkę produktų diferenciacijai ir naujoviškoms kainodaros strategijoms. Tikslas yra ne tik išlaikant esamų klientų lojalumą, bet taip pat užfiksuoti didesnę rinkos dalį. (Choo, Chua, Ong, Tan, 1997, p. 124) Paprastai įmonės brandžioje verslo šakoje yra didelės korporacijos veikiančios optimaliu ar beveik optimaliu

dydžiu ir vykdančios didelės apimties sandorius. Brandos fazėje esančios įmonės patiria mažiau rizikos nei aptartos prieš tai, kadangi jos yra finansiškai stabilesnės, turi pripažintus produktus ar paslaugas ir pan.

Paskutinis etapas (*smukimo*), charakterizuojamas kaip sustingęs arba mažėjantis vienetų pardavimas. Tačiau, pardavimas ir pelnas gali ir toliau augti lėčiau už norma kuri yra lygi infliacijai. Taip pat yra įmonių, veikiančių smukimo etape, kurios patiria likvidumo problemas, taip pat ribojamos investicijų galimybės. Siekiant išlaikyti šių įmonių augimą, jos turi būti diversifikuojamos. (Choo, Chua, Ong, Tan, 1997, p. 124) Pramonės verslo rizika yra aukšta, produktai ar paslaugos pasenę, mažiau efektyvios įmonės išstumiamos iš verslo šakos. Tačiau, esant tokiai situacijai, kada verslo šaka neatrodo patraukli naujiems dalyviams, įmonės gali pasinaudoti proga pritaikyti naujas strategijas.

Kai kurios veiklos šakos išnyksta, išgyvenusios vieną gyvavimo ciklą. Kitų šakų evoliucijai būdingas cikliškumas, kai susijungia tarpusavy gyvavimo ciklų seka: nuosmukio fazę vėl keičia naujo augimo stadija, kuri savo ruožtu pereina į brandos bei nuosmukio fazes ir t.t. (Vasiliauskas, 2002, p. 75)

Priklausomai nuo verslo šakos gyvavimo ciklo įmonės imasi skirtingų strategijų, nes yra skirtingos verslo sąlygos. Įmonės atėjusios į verslo šaką ankščiau už kitas, turi strateginį pranašumą. Iš pradžių daugėja konkurentų, o su jais ir konkurencijos intensyvumas, vėliau jie nusistovi, kai kurie iškrenta. Todėl esant daug konkurentų svarbu juos stebėti ir stengtis neatsilikti, veikti reikia intensyviai, o brandos stadijoje reikia išradingumo, nes išlieka tik geriausi.

1.5. Verslo šakos patrauklumas

Pirmieji analizės ir vertinimo žingsniai suteikia vis daugiau informacijos apie verslo šaką, o galutinis etapas yra bendros situacijos peržiūrėjimas ir išvados apie verslo šakos patrauklumą artimiausiu metu ir ilgu laikotarpiu.

Įvertinimas, kad verslo šaka yra patraukli iššaukia kažkokios rūšies agresiją, į didėjimą orientuotas strateginis metodas. Jei, manoma, kad verslo šaka ir konkurencinė situacija yra santykiškai nepatraukli, įmonės gali apsvarstyti strategijas apsaugančias jų pelningumą ir silpnesnės įmonės gali rimtai nuspręsti palikti verslo šaką. (Crowther, 2008, p. 89)

Faktoriai galintys būti pavojingais, apsprendžiant verslo šakos patrauklumo išvadas (Thompson, Strickland, 1999, p. 98):

- Verslo šakos augimo potencialas.
- Ar verslo šaka bus patraukli ar ne patraukli paveikta dominuojančių varomųjų jėgų.

- Įėjimo/išėjimo galimybė didžiosioms įmonėms (tikriausiai įėjimas sumažins patrauklumą egzistuojančioms įmonėms; išėjimas didžiosios įmonės ar keleto silpnų įmonių atveria rinkos pasidalinimo augimo galimybes likusioms įmonėms).
- Paklausos stabilumas/patikimumas (sezoniškumo įtaka, verslo ciklas, kliento lengvatų kintamumas, pakaitalų įsiveržimas ir potraukis).
- Ar konkurencinė kova taps stipresnė ar silpnesnė.
- Sunkumas problemų/ginčų sugretinimas verslo šakoje kaip visumoje.
- Rizikos laipsnis ir verslo šakos ateities netvirtumas.
- Ar verslo šakos bendras pelno vaizdas yra virš vidurkio ar žemiau vidurkio.

Atsakymai į šiuos punktus, gaunami atliekant pirminius analizės ir vertinimo žingsnius, o šiame etape, apibendrinama, padaromos išvados iš gautų rezultatų. Todėl, nuo pirminių žingsnių informacijos tikslumo priklauso galutinės išvados tikslumas ir įmonių apsisprendimai ar verta pasilikti verslo šakoje, ar reikia pasitraukti, ar verta pradėti verslą nagrinėjamoje verslo šakoje.

Šalia to verslo šakos didumo apsvaistymas, tai yra svarbu suvokti nes verslo šaka santykiškai nepatraukli, visumoje gali būti vis dar patraukli įmonei su palankia situacija verslo šakoje ar mėgėjams su ištekliais įsigytai esamos įmonės ir sugebėjimas patraukti ją į didelę verslo šakos pretendento poziciją. (Thompson, Strickland, 1990, p. 86)

Įvertinant verslo šakos patrauklumą iš požiūrio į tam tikrą įmonę verslo šakoje, reikia atsižvelgti į tam tikrus aspektus (Crowther, 2008, p. 89-91):

- Įmonės vieta. Konkurencinė pozicija verslo šakoje ir ar ši pozicija gali augti stipriau ar silpniau (būti gerai įsitvirtinusi lyderiui ar kitaip blankiam verslo šakoje gali tyliai pateikti gerą pelningumą).
- Įmonės potencialas. Susikrauti kapitalą iš silpnų konkurentų silpnų vietų (tuo būdu persivertimas į nepatrauklią verslo situaciją į potencialiai įdomia įmonės galimybę).
- Ar įmonė iš dalies atskirta ar pajėgi gintis, faktoriai kurie padaro verslo šaką visumoje nepatrauklia.
- Ar užsitęsęs dalyvavimas verslo šakoje prideda įmonės gebėjimas svarbumo būti sėkmingai kitose verslo šakose, kuriose ji turi verslo interesų.

Tačiau ką tik aptarti aspektai, nagrinėjami tik turint omenyje konkrečią įmonę, o šiuo atveju konkreči įmonė nėra pasirinkta, taip pat yra dar ir kitų aspektų, kuriuos galima būtų apžvelgti, nagrinėjant tam tikrą įmonę, bet kaip jau minėta, šiame darbe nagrinėjama verslo šaka.

Galutinė išvada iš verslo šakos patrauklumo ir konkurencinė situacija turi didelį ryšį su įmonės strategijos pasirinkimu ir galutiniu apsisprendimu dėl strategijos. (Thompson, Strickland, 1990, p. 86) Įvertinus įvairias verslo šakas charakteristikas, jas jungiant su konkrečios įmonės charakteristikomis gaunami jau kiti rezultatai, kurie yra esminiai tam tikrai įmonei.

2. NEKILNOJAMOJO TURTO SEKTORIAUS SITUACIJA LIETUVOJE IR UŽSIENYJE

Nekilnojamojo turto veiklų klasifikavimas.

Šiame darbe vertinamas ir analizuojamas nekilnojamojo turto sektorius, t.y. plati sąvoka, todėl reikia jį tinkamai apibrėžti. Rinka pasaulyje yra suskirstyta į skirtingus sektorius. Visos verslo šakos yra klasifikuojamos, t.y. jos pateikiamos tam tikruose klasifikatoriuose. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriai:

- Lietuvoje naudojamas EVKR 2 klasifikatorius;
- Europos sąjungoje NACE 2;
- Jungtinėse valstijose ISIC 4;
- ir kiti.

Šie klasifikatoriai vis atnaujinami, dėl to prie jų pavadinimų yra skaičiukai. EVKR 2 klasifikatorius yra parengtas pagal Europos Sąjungos klasifikatorių NACE 2.

Lietuvos statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos vyriausybės tinklapyje pateikiamame Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (EVKR 2), kuris apima 99 skyrius, kurie dar skirstomi į grupes, klases ir poklasius. Kuriam skyriui priklauso nagrinėjamas nekilnojamasis turtas? Klasifikatoriuje išskiriamas atskiras skyrius „Nekilnojamojo turto operacijos“ (4 RPIEDAS), jo numeris 68. Į šią sekciją įeina asmenų veikiančių kaip nuomotojai, agentai ir (arba) brokeriai vienoje arba daugiau iš pateiktų sričių veikla: nekilnojamojo turto pardavimas ar pirkimas, nekilnojamojo turto nuoma, kitų su nekilnojamoju turtu susijusių paslaugų, tokių kaip nekilnojamojo turto vertinimas, teikimas arba nekilnojamojo turto sąlyginio deponavimo agento veikla. Šiai sekcijai priskirta veikla gali būti vykdoma su nuosava arba nuomojama nuosavybe, už atlygį arba pagal sutartį. Į šią sekciją taip pat įeina statinių statyba, išlaikant šių statinių nuosavybę arba juos nuomojant. (Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius, 2008)

Šiame darbe tyrimo objektas yra Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų veikla. Šis sektorius pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių priklauso „Nekilnojamojo turto operacijos už mokestį arba pagal sutartį“ grupei ir „Nekilnojamojo turto agentūrų veikla“ klasei, kuri dar apima ir „Nekilnojamojo turto vertinimas“ poklasį, kurį būtų galima nagrinėti kaip atskirą sektorių. Nekilnojamojo turto agentūros yra vienas iš klasifikatoriaus elementų, kuris susijęs su paslaugomis, kurios tiekiamos tiek privatiems namų ūkiams, tiek fiziniams asmenims.

Reikėtų apžvelgti ir kitus klasifikatorius, t.y. NACE 2, ISIC 4, kadangi darbe remiamasi ne tik Lietuvos pavyzdžiu. Europos Sąjungos NACE 2 klasifikatoriuje nekilnojamojo turto agentūrų veikla taip pat priskiriama į „Nekilnojamojo turto operacijos“ skyrių (Real estate activities), visas

skirstymas toks pat, kaip ir visi grupių, klasių, poklasių numeriai sutampa, dėl to, kad kaip jau buvo minėta šie klasifikatoriai suderinti, juk Lietuva yra Europos Sąjungos narė.

Kaip gi su Jungtinių Amerikos Valstijų klasifikatoriumi ISIC 4? Jame taip pat 68 skyrius skirtas „Nekilnojamojo turto operacijoms“, taigi ir čia viskas labai panašu. Vadinasi nagrinėjant įvairių šalių atliktus nekilnojamojo turto agentūrų veiklos tyrimus, nereikia bijoti nesusipratimų, kadangi visur „Nekilnojamojo turto operacijos“ skirstomos vienodai, kaip ir kitos verslo šakos. Žemiau pateikiami apžvelgti tyrimai.

Siūlomo tyrimo motyvai.

Esant susidariusiai ekonominei situacijai, kai nekilnojamojo turto sektoriuje vyksta chaosas, nekilnojamojo turto agentūroms tampa vis sunkiau išsilaikyti rinkoje, lieka tik labiausiai patyrę ir stipriausios agentūros, kitos įmonės priverstos užsidaryti. Tokia situacija ne tik tarp nekilnojamojo turto agentūrų, tai liečia visas sritis susijusias su nekilnojamojo turto veiklomis, visiems yra sunku. Todėl būtina žinoti, kokia yra nekilnojamojo turto agentūrų situacija, ar vis dar verta užsiimti šiuo verslu, ar reikia nuo jo sprukti kuo toliau. Išsiaiškinus kokia situacija nekilnojamojo turto agentūrų versle, tampa aišku kaip turi veikti kiekviena įmonė, kokių strategijų turi imtis, kad išgyventi, pagerinti verslo šakos veiklą.

Ankstesnių tyrėjų darbai. „Dataminator“ organizacija atlieka įvairių šakų analizes, nekilnojamojo turto srityje yra atlikusi šias analizes: „*Global - Real Estate, Industry Profile*“ , „*Global Real Estate Investment Trusts, Industry Profile*“ ir „*Global Real Estate Management & Development, Industry Profile*“ (2008), kurios atliekamas naudojant tą patį modelį. Kitos verslo šakos, kurios neturi nieko bendra su nekilnojamojo turto taip pat atliekamos pagal tą patį modelį. Ši organizacija tokius tyrimus atlieka kasmet. Reikėtų apžvelgti, koku modeliu naudojami ši organizacija, atlikdama globalaus nekilnojamo turto profilio vertinimą.

„Datamonitor“ verslo šakos profilis remiasi pirminiais ir antriniais duomenimis, juos apjungiant, analizuojant, patikrinant ir pateikiant. Apžvelgiamos vidaus duomenų bazės: 250.000 bazių + interviu ir vartotojų apklausos, verslo šakos ekspertų pagalba, naudojant aukštus komplektavimo modelius ir prognozavimo priemones. Parengiamieji tyrimai - taip pat užtikrinami išplėsti duomenų bazių naujienų analitikų komentarai, įmonės profilis ir makroekonominė ir demografinė informacija, kuri leidžia mokslininkams sukurti tikslią rinkos apžvalgą. Rinkos apibrėžimai yra standartizuoti, kad būtų galima palyginti šalis. Renkami ir analizuojami įvairūs antrinės informacijos šaltiniai: nacionalinės / valstybinės statistikos; tarptautiniai duomenys; nacionalinių ir tarptautinių profesinių asociacijų duomenys; brokerių ir analitikų ataskaitos; įmonių metinės ataskaitos; verslo informacijos duomenų bazės.

„Dataminator“ atlikta nekilnojamojo turto analizė „Global - Real Estate, Industry Profile“ (2008) vykdoma tokiu eiliškumu:

- Verslo šakos apibrėžimas;
- Analizuojamos ir vertinamos verslo šakos charakteristikos: rinkos dydis, rinkos augimo tempas, rinkos pelnas, konkurentai ir jų dydis, pirkėjų skaičius, įėjimo ir išėjimo barjerai, rinkos plėtimasis ar mažėjimas, konkurentų prekės ir paslaugos, valstybinė kontrolė ir pan.
- Aptariamos kiekviena lyderiaujančių įmonių atskirai, atsižvelgiant į verslo šakos strateginės analizės būtinus elementus.
- Pateikiamos prognozės nagrinėjamai verslo šakai, remiantis išanalizuotais duomenimis.

Iš atlikto tyrimo išplaukė išvada, kad 2012 globalinė nekilnojamojo turto pramonės grupė turės \$560,1 milijardų vertę, 14.7 % padidėjimą nuo 2007. Sudėtinis metinis kilimo tempas pramonės grupės per periodą 2007-2012, numatytas 2.8 %. Pirmaujančia nekilnojamojo turto įmonių grupės įmone įvardino Mitsui Fudosan Co Ltd. Europa yra didžiausias regionas nekilnojamajam turtui. „Dataminator“ nagrinėtas sektorius yra patrauklus ir nuolat augantis.

Šiame darbe atliktame tyrime vertinant Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų veiklą naudojamos modelis panašus į „Dataminator“ analizės modelį. Skirtingai nei atliktoje „Dataminator“ analizėje, nenagrinėjama kiekviena lyderiaujančių įmonių atskirai. Analizė ir vertinimas, atliktas naudojantis duomenų bazėmis, interviu ir vartotojų apžvalga, o šiame tyrime panaudoti antriniai duomenys ir interviu su ekspertais. „Dataminator“ atlikta analizė ir vertinimas yra globalaus masto, o šiame darbe vertinama nekilnojamojo turto agentūrų veikla Kauno mieste.

Pei-cheng (2007) Taivano verslo pranešime „Real Estate 2008“ apžvelgia bendrą verslo šakos įspūdį, pateikia jėgas, kurios teigiamai ar neigiamai įtakoja šią verslo šaką. Pagrindinis dėmesys skiriamas rinkos pelnui, dydžiui. Išskiriami pagrindiniai žaidėjai. Galiausiai išskiriami teigiami ir neigiami faktoriai, kurie turės įtakos 2008 metų nekilnojamojo turto perspektyvai. Tokio pobūdžio pranešimais, t.y. kada pateikiamos lyderiaujančios įmonės, paklausos, pasiūlos dydžiai kainų analizės, remiamasi kaip antriniais duomenimis atliekant verslo šakos vertinimą, panaudojant pateiktus duomenis.

Daugiausia galima rasti tyrimų tokių kaip atliko jau minėtas Pei-cheng (2007), jie atliekami kiekvienoje šalyje, kai apžvelgiamos tik kai kurios strateginės analizės sudedamosios ir daugiausia analizuojami rinkos elementai, bet ne verslo šakos. Lietuvoje yra atliekami atskirų elementų tyrimai, juos atlieka pačios nekilnojamojo turto agentūros, taip pat nekilnojamojo turto ekspertai. Šiuose tyrimuose dažniausia apžvelgiama nekilnojamojo turto pasiūla, paklausa, kainos, minimi

pagrindiniai žaidėjai versle, bandomos numatyti tendencijos. Tokie tyrimai naudojami kaip antriniai duomenys atliekant verslo šakos vertinimą.

Nekilnojamojo turto sektoriaus strateginių analizių ir vertinimo tyrimų nėra daug atlikta. Sektoriaus strateginės analizės ir vertinimas daugiausia atliekamas viešbučių, gėrimų, namų ūkio prekių ir pan. Atlikti strateginę analizę reikia išnagrinėti daugybę rinkos elementų, taigi dažniausia pasirenkami tik svarbiausi jų ir aktualiausių, neieškant jų tarpusavio ryšio.

Tyrimo naujumas. Šiame darbe vertinamas nekilnojamojo turto agentūrų veiklos patrauklumas. Tokio pobūdžio tyrimas Kauno mieste nėra atliktas. Kaip jau minėta, atliekami tik atskirų elementų tyrimai.

3. KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ SITUACIJOS TYRIMAS

3.1. Nekilnojamojo turto agentūrų veiklos Kauno mieste patrauklumo įvertinimo organizavimas ir eiga

Probleminės situacijos pristatymas. Tyrimo problema – nekilnojamojo turto agentūrų perteklius Kauno mieste.

Tyrimo objektas – Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų veikla.

Tyrimo tikslas – įvertinti Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų veiklos patrauklumą.

Siekiant gauti informaciją apie Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų veiklos patrauklumą, žiūrint iš verslo šakos strateginio vertinimo taško, visų pirma reikia atkreipti dėmesį į tiriamuosius klausimus, kurie pateikti 1 lentelėje. Atsakymai į tiriamuosius klausimus padės priėti išvadą apie bendrą verslo šakos patrauklumą ir pelningumą.

Duomenų rinkimo metodų bei jų rūšių parinkimas ir pagrindimas. Labai svarbu pasirinkti tinkamus metodus, siekiant gauti reikalingą informaciją tyrimo tikslui pasiekti. Populiariausi informacijos rinkimo metodai yra: apklausa, anketavimas, interviu, stebėjimas, dokumentų analizė.

Tyrimo tikslui pasiekti panaudoti informacijos rinkimo būdai – dokumentų analizė ir interviu.

Antrinių duomenų analizė. Dokumentas – žmogaus specialiai sukurtas dalykas, skirtas informacijai perduoti ir saugoti. Dokumentų klasifikavimas priklauso nuo dokumentų fiksacijos formos: rašytiniai (tekstiniai), statistiniai (skaičiai), ikonografiniai (kino, foto-, paveikslai), fonetiniai (įrašai). Rašytiniai dokumentai yra dažniausiai pasitaikantys. (Matulionis, 2002, p. 174) Nagrinėjant iškeltą problemą naudojami rašytiniai ir statistiniai dokumentai.

Atliekant tyrimą antriniai duomenys rinkti iš publikacijų spaudoje, internetinių prieigų, kur teikiami tyrimai ar informacija apie Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų veiklą bei pačių įmonių internetinės svetainės. Naudojantis antriniais duomenimis, galima rasti daug informacijos atliekamam tyrimui, siekiant ją patikslinti pasirinktas ir interviu metodus.

Pusiau struktūruotas interviu - tai tik iš dalies suplanuotas interviu, kuriame suplanuoti tik pagrindiniai interviu klausimai, kurie užtikrina interviu pradžia ir eigą. (Baločkaitė, Juraitė, 2008, p. 75)

Interviu siekta gauti atsakymus į tiriamuosius klausimus, atsakymai lyginami su surinktais antriniais duomenis, norint gauti tikslesnius atsakymus. Interviu metu gauti duomenys apdorojami

neminint interviu davėjo asmenybės, todėl tikėtina, kad interviu metu gauta informacija atitinka verslo šakos situaciją.

Naudojant antrinių duomenų analizės ir interviu metodus, sudarytas tyrimo instrumentarijus, kuris pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė

Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas

Nr.	Tiriamasis klausimas	Metodai informacijai gauti	Informacijos šaltinis
1.	Kokie priimti nekilnojamojo turto įstatymai?	Antrinių duomenų analizė	
2.	Kokie įstatymai reglamentuoja nekilnojamojo turto agentūrų veiklą?	Antrinių duomenų analizė	
3.	Kokie šalies vidaus augimo tempai ir infliacijos lygis?	Antrinių duomenų analizė	
4.	Koks šalies nedarbingumo lygis?	Antrinių duomenų analizė	
5.	Koks vidutinis darbo užmokestis šalyje?	Antrinių duomenų analizė	
6.	Kaip kinta paskolų būstui įsigyti paklausa? Kas sąlygoja pokyčius?	Antrinių duomenų analizė	
7.	Kokios rūšies nekilnojamasis turtas Kauno mieste paklausiausias?	Interviu	1 interviu klausimas
8.	Kiek yra nekilnojamojo turto agentūrų Kauno mieste?	Antrinių duomenų analizė	
9.	Kiek filialų turi nekilnojamojo turto agentūros Kauno mieste?	Antrinių duomenų analizė	
10.	Ar nekilnojamojo turto agentūros, esančios Kauno mieste, turi filialų ir kituose miestuose ir/ar užsienyje? Kokiuose?	Antrinių duomenų analizė	
11.	Ar nekilnojamojo turto agentūrų skaičius didėja ar mažėja?	Antrinių duomenų analizė	
12.	Kam reikalingos investicijos pradedant verslą bei jo išlaikymui?	Interviu	2 interviu klausimas
13.	Kokie pasitraukimo iš verslo barjerai?	Interviu	3 interviu klausimas
14.	Koks balansas tarp nekilnojamojo turto paklausos ir pasiūlos, kaip kinta?	Interviu, antrinių duomenų analizė	4 interviu klausimas
15.	Kokias paslaugas teikia Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūros?	Antrinių duomenų analizė	
16.	Ar skiriasi paslaugų teikimo kainos skirtingose Kauno miesto agentūrose? Kokios jos yra?	Interviu	5 interviu klausimas
17.	Ar didėjant paslaugos objekto kainai, paslaugos teikimo užmokestis mažinamas?	Interviu	6 interviu klausimas
18.	Ar pirkėjai yra linke derėtis, dėl teikiamų paslaugų kainų?	Interviu	7 interviu klausimas

1 lentelės tęsinys

Nr.	Tiriamasis klausimas	Metodai informacijai gauti	Informacijos šaltinis
19.	Kokie pakaitalai egzistuoja teikiamoms tarpininkavimo paslaugoms?	Interviu	8 interviu klausimas
20.	Kas yra tiekėjai nekilnojamojo turto agentūrų versle?	Interviu	9 interviu klausimas
21.	Ar Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūros imasi agresyvių veiksmų naujų dalyvių atžvilgiu?	Interviu	10 interviu klausimas
22.	Kokie pagrindiniai verslo šakos žaidėjai Kauno mieste?	Antrinių duomenų analizė	
23.	Kokias konkurencinių charakteristikų poras verta išskirti?	Interviu	11 interviu klausimas
24.	Ar verslo šakos patrauklumas mažės ar didės?	Interviu	12 interviu klausimas

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo instrumentarijus sudarytas iš 24 tiriamųjų klausimų, į kuriuos informacija, kaip jau minėta renkama antrinių duomenų analizės ir interviu būdu. Interviu anketą (5 PRIEDAS) sudaro 12 klausimų, kurių atsakymai bus nagrinėjami lyginant, papildant antrinius duomenis.

Tyrimo klausimų grupės:

1. Makroekonomikos aspektai;
2. Tiesioginių konkurentų įvertinimas;
3. Naujų dalyvių atėjimo grėsmės įvertinimas;
4. Pakaitalų grėsmės įvertinimas;
5. Tiekėjų derybinės galios įvertinimas;
6. Pirkėjų derybinės galios įvertinimas;
7. Strateginės grupės ir pagrindiniai žaidėjai;
8. Verslo šakos patrauklumo įvertinimas.

Tiriamųjų klausimų pagalba gaunama informacija nebūtinai apie vieną tyrimo klausimų grupę. Žemiau apžvelgiamos klausimų grupės apimančios atitinkamus klausimus.

Pirmąją klausimų grupę apima 1-7 klausimas, kurių pagalba siekiama išsiaiškinti kokios politinės, ekonominės, socialinės, technologinės jėgos gali veikti nekilnojamojo turto agentūrų veiklą, t.y. įtakoti tam tikrus sprendimus. Kaip kinta pagrindiniai ekonominiai rodikliai šalyje ar tai susiję su nekilnojamojo turto rinkos smukimo laiku. Ar keičiantis situacijai šalyje keičiasi gyventojų turto pirkimo įpročiai.

Antrąją klausimų grupę apima 8 – 11, 13, 15 – 17 tiriamieji klausimai, kurių pagalba siekiama įvertinti tiesioginių konkurentų konkurencijos intensyvumą, nustatant konkurentų gausą, verslo šakos augimo tempą, išėjimo barjerus, teikiamas paslaugas, kainų skirtumus.

Trečiąją klausimų grupę apima 1, 2, 12, 15, 17 tiriamieji klausimai, kuriais siekiama įvertinti naujų verslo šakos dalyvių atsiradimo grėsmę. Nustatoma masto ekonomija, kapitalo poreikis, vyriausybės politika, egzistuojančių įmonių atsakomieji veiksmai, paslaugų diferenciacija.

Ketvirtąją grupę apima 19 tiriamasis klausimas, kuris įvertina pakaitalų jėgą, išsiaiškinant kokie pakaitalai egzistuoja.

Penktąją grupę apima 20 tiriamasis klausimas, kuris nustato tiekėjų galią, išsiaiškinant galimus tiekėjus nekilnojamojo turto agentūroms.

Šeštąją grupę apima 14 – 15, 18 – 19 tiriamieji klausimai, kuriais išsiaiškinamas pirkėjų galios stiprumas. Vertinant pasiūlos ir paklausos balansą, paslaugų diferenciacijos lygį, klientų derybinę poziciją bei gebėjimą perimti pridėtinės vertės dalį iš įmonės.

Septintoji grupė apima 22 – 23 tiriamuosius klausimus, kurie atskleidžia pagrindinius verslo šakos žaidėjus ir sudaromas strateginių grupių žemėlapis, pagal charakteristikų poras, kurios atspindi įmonių strategines grupes bei koncentraciją jose.

Aštuntoji klausimų grupė apima 24 tiriamąjį klausimą, kurio pagalba prieinama išvados apie verslo šakos patrauklumą.

Tikslinės grupės nustatymas. Tikslinę grupę sudaro 10 nekilnojamojo turto agentūrų veikiančių Kauno mieste. Tokia tikslinė grupė pasirinkta siekiant išsiaiškinti Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų situaciją. Lietuvos didžiuosiuose miestuose nekilnojamojo turto situacija skiriasi, o atlikti visos Lietuvos segmento vertinimą, būtų per daug sudėtinga, todėl pasirinktas Kauno miestas. Agentūrų pasirinkimui pasinaudota antriniais duomenimis, t.y. informacija internete, spaudoje, siekiant išrinkti visas nekilnojamojo turto agentūras veikiančias Kauno mieste bei jų kontaktinius duomenis (adresus, telefono numerius, kontaktinius asmenis). Pirminę tikslinę grupę sudarė 59 nekilnojamojo turto agentūros Kauno mieste, atmetus nebeveikiančias ar nepilnai veikiančias liko 48. Galutinę tikslinę grupę sudarė 10 nekilnojamojo turto agentūrų.

Atrankos metodo ir rūšies parinkimas ir pagrindimas. *Atranka* – procedūra, kurios metu atrenkama dalis visumos vienetų, kurie bus tiriami bei remiantis gautais rezultatais nustatomi visumą atitinkantys rodikliai (Virvilaitė, 1997). Atliko tyrimo atrankos metodas – *neatsitiktinė atranka*. Tyrimui pasirinkta **atrankos rūšis** – *patogi atranka*. Tyrimui parenkami asmenys, kuriuos lengva rasti: kaimynai, bendradarbiai ir pan. (Guščinskienė, 2002).

Naudojant patogiąją atranką, nekilnojamojo turto ekspertai interviu atrinkti skambinant į didesnes, žinomesnes agentūras pagal sąrašą. Paskambinus į 30 agentūrų, pavyko susitarti su 10 iš jų, planuotam interviu.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Organizuojant interviu su Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų ekspertais suderinta susitikimo vieta, laikas, interviu skirtas laikas (30 min.).

Visi pokalbiai vyko interviu davėjų darbo vietose. Interviu metu gauta informacija fiksuota raštu. Interviu metu gauti duomenys naudojami tik tyrimo tikslais.

Tyrimo apribojimai, tyrimo rezultatų patikimumas, taikymo galimybės. Apklausta 10 nekilnojamojo turto agentūrų ekspertų Kauno mieste, taip pat nagrinėti antriniai duomenys, todėl galima teigti, kad duomenys yra reprezentatyvūs ir atspindi tikslią Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų veiklos situaciją.

Atliekant tyrimą susidurta su sunkumais. Nekilnojamojo turto agentūrų nenoras duoti interviu. 3 ekspertai kalbėjo vangiai, traukiant žodį po žodžio. Nepavyko rasti nekilnojamojo turto agentūrų sąrašo pagal pardavimus, kad būtų galima sudaryti tikslesnį strateginių grupių žemėlapių bei lyderių sąrašą.

Tyrimo rezultatai gali būti naudingi nekilnojamojo turto agentūroms, padedant suvokti kaip veikti rinkoje ir kuriant savo strategijas, kokias nišas remiantis strateginių grupių žemėlapiu galima būtų užimti. Taip pat remiantis gautais rezultatais potencialūs verslo šakos dalyviai, galės spręsti apie šakos patrauklumą.

3.2. Nekilnojamojo turto agentūrų veiklos Kauno mieste patrauklumo įvertinimo rezultatai

Atlikus tyrimą ir apdorojus rezultatus gauti rezultatai aptariami šioje darbo dalyje.

Pirmoji klausimų grupė – makroekonominiai aspektai, kurie įtakoja nekilnojamojo turto agentūrų veiklą.

Pirmuoju klausimu siekta išsiaiškinti *kokie nekilnojamojo turto įstatymai reglamentuoja nekilnojamąjį turtą*. Lietuvos įstatymų duomenų bazėje pateikiami visi įstatymai. Nekilnojamojo turto įstatymai suskirstyti į šias sritis (Nekilnojamojo turto įstatymai, 2009):

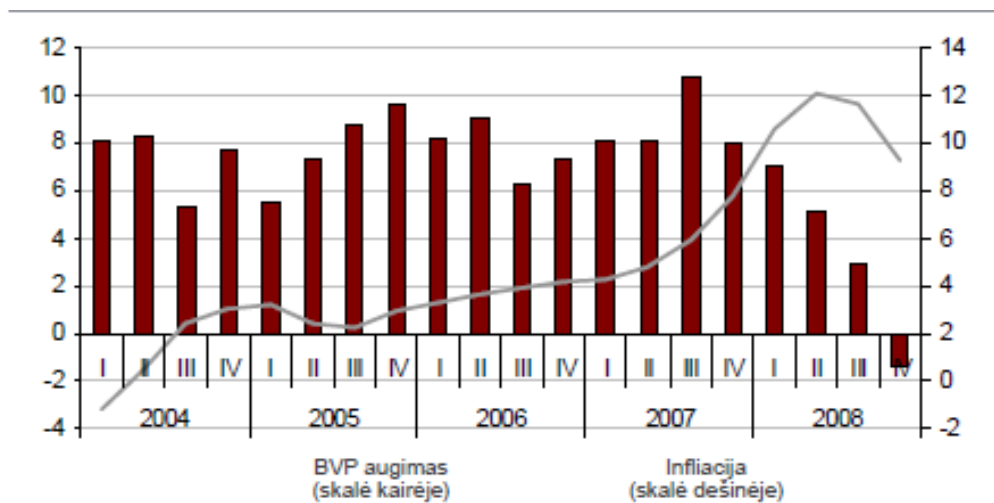
- Turto vertinimo įstatymai;
- Žemės įstatymai;
- Valstybinės žemės įstatymai;
- Žemės reformos įstatymai;
- Ūkininkų įstatymai;
- Sodininkų įstatymai;
- Parama ir kompensacijos;
- Mokesčiai;
- Kadastrai;
- Registrai;
- Statybos įstatymai;
- Statybos techninis reglamentas;
- Statybos specialistų atestavimo įstatymai;
- Šilumos įstatymai;
- Turto valdymo įstatymai;
- Kultūros vertybių apsaugos įstatymai;
- Kelių įstatymai;
- Aplinkos apsaugos įstatymai ir kt.

Nekilnojamojo turto agentūroms svarbūs visi šie įstatymai, kadangi agentūrų paslaugų teikimo objektas susijęs su nekilnojamuoju turtu, o pateiktų įstatymų objektas yra nekilnojamasis turtas. Tačiau, nekilnojamojo turto agentūroms svarbiausi šių įstatymų yra nekilnojamojo turto vertinimo įstatymai, mokesčiai, kadastrai, registrai, turto valdymo įstatymai, kadangi su jais dažniausia susiduriama teikiant paslaugas ir privalu juos išmanyti ir laikytis bei stebėti jų pakeitimus.

Antruoju klausimu, siekta išsiaiškinti ar stipriai reguliuojama nekilnojamojo turto agentūrų veikla. Be jau minėtų įstatymų, nekilnojamojo turto agentūrų veiklą, kaip ir kitų įmonių veiklą reglamentuoja įmonių įstatymai. Jais vadovaujamosi pasirenkat įmonės teisinę formą, įmonės įregistravime, bankrote ar restruktūrizavime, steigiant užsienio įmones. (Įmonių įstatymai, 2009) Nekilnojamojo turto agentūrose nekilnojamojo turto vadybininkai dirba sudarant su jais darbo sutartis (jiems mokamas mėnesinis atlyginimas ir priedai, priklausomai nuo sudarytų sandorių pelno) arba sudarant bendradarbiavimo sutartis, kada vadybininkas įregistruoja individualią veiklą ir veikia kaip savarankiškas subjektas (sudarytų sandorių pelnas dalinamas pagal sutartą santykį). Nekilnojamojo turto agentūrų veikla nėra stipriai reguliuojama ir tai nevaržo šio verslo.

Trečiasis klausimas pateikia bendrą Lietuvos ekonominę būklę. Lietuvos ekonomikos metiniai augimo tempai (6 PRIEDAS) nuo 2003 metų nebuvo kritę žemiau 7 proc. ribos. Svarbiausias ūkio plėtros variklis šiuo laikotarpiu buvo vidaus paklausa, kuri augo didėjant tiek materialinėms investicijoms, tiek vidaus vartojimui. Tokią ūkio plėtrą ženkliai dalimi lėmė žemos palūkanos ir užsienio finansavimas. Natūralu, kad ligšiolinę ekonomikos plėtrą lydėjo ir dideli šalies išorės deficitai. Dar 2008 metų pradžioje Lietuvos einamosios sąskaitos deficitas buvo pasiekęs rekordiškai aukštą 18,8 proc. BVP lygį. Lydimą spartėjančios infliacijos, kylančių palūkanų normų, augančių užsienio skolų. Lietuvos ekonomika dar prieš metus atsidūrė pavojingoje „perkaitimo“ teritorijoje. (InReal, 2009, p. 4)

Ekonomikos augimo tempai pradėjo mažėti 2007 metų IV (3 pav.) ketvirtį ir per metus BVP tapo neigiamas. 2008 metų IV ketvirtį -2,2 proc., o 2009 I ketvirtį -12,6 proc. (Statistikos Departamentas, 2009). O bendras 2008 metų ekonomikos augimas siekė 3,1, tai mažiausias augimas nuo 1999m. (6 PRIEDAS) Pagrindinius tokio sunkmečio veiksniai nusilpusi išorės paklausa, subliūškusi nekilnojamojo turto rinka ir gerokai sugriežtėjusios kreditavimo sąlygos, kurios nebeskatina vidaus paklausos. (InReal, 2009, p. 4)

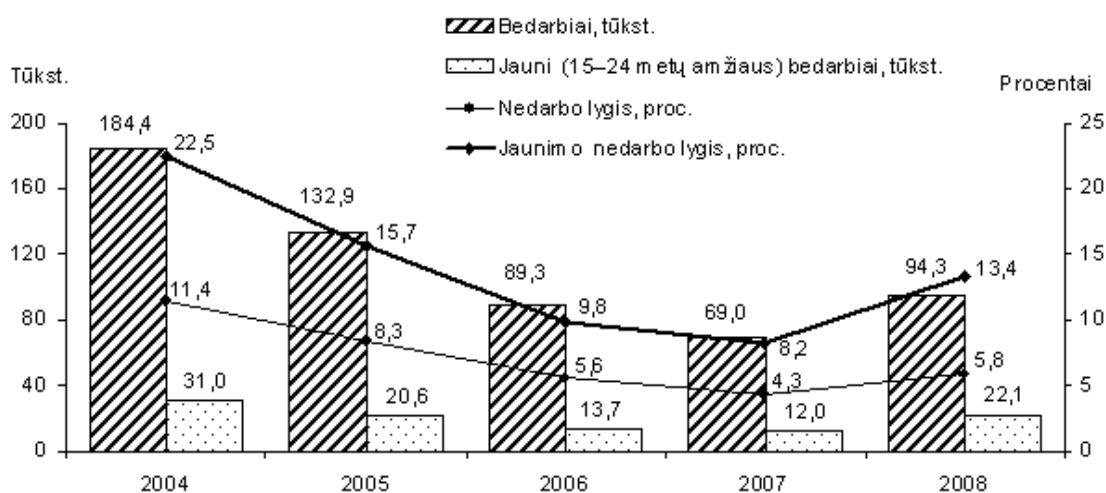


Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Šaltinis: INREAL nekilnojamasis turtas (2009) Nekilnojamojo turto rinkos apžvalga 2008 metai.

3 pav. Ūkio ir kainų augimas Lietuvoje (metinis tempas, proc.)

Ketvirtuoju klausimu, siekta išsiaiškinti nedarbo lygį. Statistikos departamentas informuoja (2009), kad gyventojų užimtumo tyrimo duomenimis, 2008 m. antrąjį pusmetį (4 pav.) nedarbo lygis pradėjo didėti. Ketvirtąjį 2008 m. ketvirtį nedarbo lygis sudarė 7,9 procento ir buvo 2 procentiniais punktais didesnis nei trečiąjį 2008 m. ketvirtį ir beveik dukart didesnis nei ketvirtąjį 2007 m. ketvirtį. Per metus nedarbo lygis išaugo 1,5 procentinio punkto – nuo 4,3 procento 2007 m. iki 5,8 procento 2008 m. Aukščiausias nedarbo lygis buvo 2001 m. – 17,4, žemiausias – 2007 m. – 4,3 procento. (Statistikos Departamentas, 2009) Nedarbo lygis pradėjo didėti, kai infliacijos lygis buvo 12 proc., o ekonomikos augimas 5,2 proc.

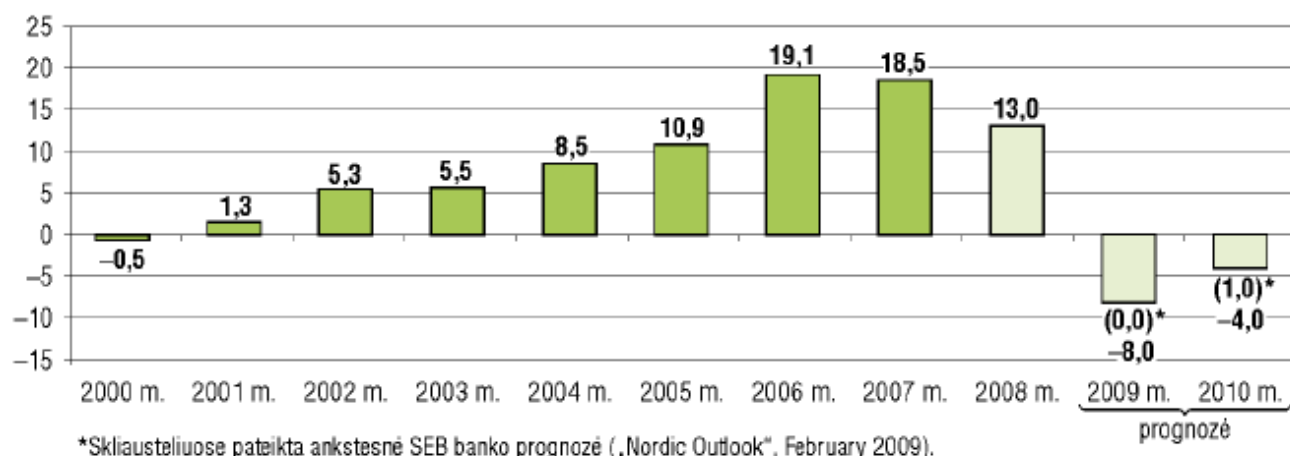


Šaltinis: STATISTIKOS DEPARTAMENTAS (2009). 2008 metais nedarbas šalyje pradėjo didėti.

4 pav. Nedarbas 2004 – 2008 metais

Penktuoju klausimu išsiaiškinama, koks vidutinis darbo užmokestis šalyje bei kaip jis kinta.

Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio šalies ūkyje (be individualių įmonių) augimas pradėjo mažėti 2007 metais (18,5 proc. augimas) (5 pav.), tačiau nežymiai. 2008 metais (13 proc. augimas)



Šaltinis: SEB (2009). Lietuvos makroekonomikos apžvalga.

5 pav. Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio metinis pokytis (be individualių įmonių, IV ketv. proc.)

Šeštuoju klausimu siekta išsiaiškinti kokia paskolų būstui paklausa ir kas įtakoja paklausos pokyčius. 2007 m. tarp gyventojams teikiamų paskolų ir toliau dominavo būsto paskolos, o jų metiniai augimo tempai sudarė 61,6 proc. (2 lentelė) ir buvo kiek didesni nei prieš metus. Tiesa, paskutinį praėjusių metų ketvirtį buvo stebimas gana didelis būsto paskolų prieaugio sumažėjimas. (Lietuvos bankas, 2009) 2007 pabaigoje blogėjant ekonominiams rodikliams, pasikeitus paskolų teikimo sąlygoms pradėjo mažėti būsto pardavimo ir nuomos kainos bei naujos statybos būsto pasiūlą, bankams sugriežtinus paskolų sąlygas, paskolų paklausa būstui įsigyti pradėjo mažėti.

Nekilnojamojo turto rinką stipriai veikia bankų politika. 7 PRIEDE pateiktas skolinimosi sąlygų būstui įsigyti pokytis, t.y. griežtinimas, 2008 metų pradžioje akivaizdžiai sugriežtėjo skolinimosi sąlygos, kurios ir toliau buvo griežtinamos. Kaip jau minėta, tokį sąlygų griežtinimą (8 PRIEDAS) lėmė bendra ekonominė padėtis bei būsto rinkos perspektyvos rizika. Lietuvos banko (2009) duomenimis buvo didinamos vidutinės paskolos maržos, rizikingos paskolos maržos, reikalavimai užstatui, paskolų terminai ir kt. Lietuvos banko (2009) duomenimis paskolų būstui įsigyti paklausa mažėjo dėl: būsto rinkos prastėjančios perspektyvos (procentų skirtumas –100 %; vidurkis 1,4), krintančio vartotojų pasitikėjimo (procentų skirtumas –82 %; vidurkis 1,5) ir išaugusių su būstu nesusijusios vartojimo išlaidos (procentų skirtumas –100 %; vidurkis 1,6), namų ūkių santaupų pokyčiai taip pat skatino paskolų būstui įsigyti paklausos mažėjimą (procentų skirtumas –36; vidurkis 2,5) (9 PRIEDAS).

Bankų politika anksčiau lėmė kainų augimą, dabar – rinkos sąstingį. Kai tik ekspertai pradės kalbėti, kad kainoms kristi nebėra kur, žmonės investuos į nekilnojamąjį turtą. Be to, daugeliui žmonių tai bus ne investicija, o pirmojo būsto įsigijimas.

2 lentelė

Suteikta būsto paskolų (mln. Lt.)

Metai	Būsto paskolos (mln. Lt.)	Pasikeitimas per metus (proc.)
2005 01 01	3 438,6	86,5
2006 01 01	6 413,5	60,9
2007 01 01	10 317,9	61,6
2008 01 01	16 674	24,7
2009 01 01	20 772,7	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal LIETUVOS BANKAS (2009). Kredito įstaigų veikla (apžvalgos).

Septintuoju klausimu siekta išsiaiškinti *kokios rūšies nekilnojamasis turtas Kauno mieste paklausiausias* ar keičiasi gyventojų pirkimo įpročiai. Visi ekspertai vienbalsiai teigė, kad šiuo metu perkamiausias yra antrinis būstas. 8 ekspertai patikslino (13 PRIEDAS), kad suremontuotas, į kurį įsikėlus iškart galima būtų gyventi. Ekspertai tikino, kad dar 2007, iki prasidedant ekonominiam nuosmukiui Kauniečiai mielai rinkosi namus priemiestyje, tačiau pasikeitus situacijai šalyje ir žmonių pirkimo įpročiai pasikeitė. Gyventojų pirkimo pokyčiai priklauso nuo bendros situacijos šalyje.

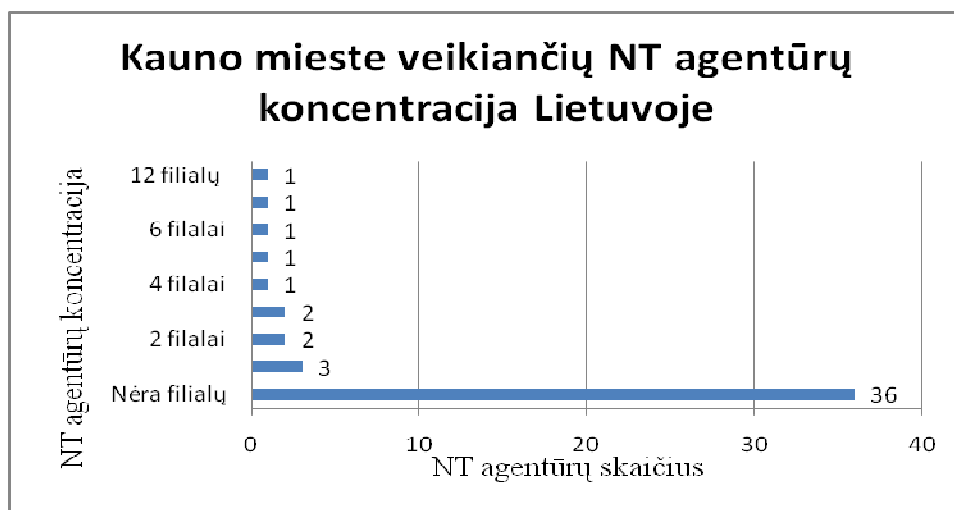
Antroji klausimų grupė – apima tiesioginių konkurentų įvertinimą (Porterio penkios jėgos).

Aštuntuoju, devintuoju, dešimtuoju klausimais siekta sužinoti *kiek nekilnojamojo turto agentūrų Kauno mieste, kiek jos turi filialų Kauno mieste bei konkurencijos lygį*. Esant dideliame konkurentų skaičiui - intensyvėja konkurencija. Kauno mieste 2009 metų (10 PRIEDAS) pradžioje agentūrų skaičius siekė 57, tačiau iš jų 3 agentūrų tinklapiu neveikia, o 6 turi tik kelis nekilnojamojo turto objektus. Taip pat 2009 metai iš rinkos pasitraukė 2 nekilnojamojo turto agentūros. Toliau bus kalbama apie nekilnojamojo turto agentūras, kurios veikia pilnu pajėgumu, t.y. 57 agentūros.

3 agentūros turi po 2 filialus Kauno mieste (6 pav.), o likusios po 1. Tačiau 12 agentūrų konkuruoja nacionaliniu lygiu, dažniausia turėdamos 1-3 filialus Lietuvoje, o viena agentūra turi net 12 filialų Lietuvoje. 7 agentūros, iš konkuruojančių nacionaliniu lygiu, taip pat veikia ir tarptautiniu lygiu.

Dauguma agentūrų konkuruoja vietiniu lygiu, todėl joms reikia daugiau pastangų išsilaikyti rinkoje esant sąstingiumi, joms gali padėti papildoma veikla ar išskirtinės paslaugos. Agentūros

konkuruojančios nacionaliniu ar tarptautiniu lygiu turi stipresnę finansinę bazę, nes jos gali išsilaikyti padėdamos vienos kitoms.

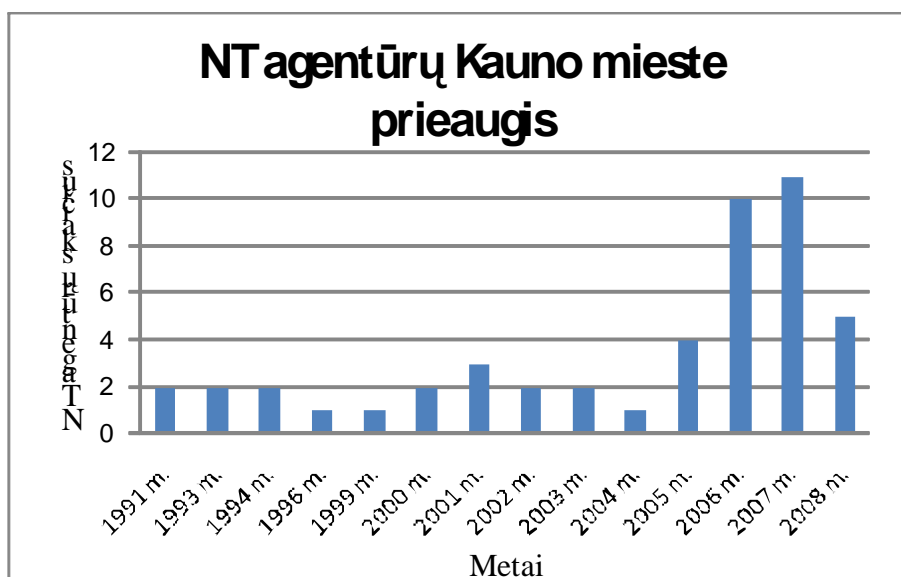


Šaltinis: sukurta autorės.

6 pav. Nekilnojamojo turto agentūrų koncentracija Kauno mieste

Vienulišku klausimu siekta išsiaiškinti *verslo šakos augimo tempą*, esant lėtam verslo šakos augimo tempui didėja konkurencija. Remiantis nekilnojamojo turto agentūrų kiekvienais metais prieaugiu, galima nustatyti verslo šakos augimo tempą, nes lėtai augant verslo šakai, steigiama vis mažiau naujų agentūrų. Agentūrų skaičius Kauno mieste sparčiau pradėjo didėti 2005 metais ir sparčiai didėjo iki 2007 metų, tačiau 2008 prieaugis jau mažėjo. 2007 metais laikomi ekonominio nuosmukio pradžia, dabar verslo šakos augimo tempas kurį laiką turėtų išlikti lėtas ar net mažėto, kaip buvo iki 2005 metų, todėl esančių agentūrų konkurencija didėja, norint išsilaikyti verslo šakoje.

Tryliktuojų klausimu siekta išsiaiškinti *kokie yra pasitraukimo iš verslo šakos barjerai*, esant aukštiesiems barjerams įmonės, net ir negaunančios didelių pelnų ar net dirbant nuostolingai siekia išsilaikyti verslo šakoje. Visi apklausti nekilnojamojo turto ekspertai tikino, kad išėjimo barjerai yra maži, apimantys įmonės išregistravimą, turto išpardavimą, bei skolų, jei tokių yra grąžinimą.



Šaltinis: sukurta autorės.

7 pav. Nekilnojamojo turto agentūrų Kauno mieste prieaugis

15 klausimas

Penkioliktuoju klausimu, kokias paslaugas teikia Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūros siekta išsiaiškinti *ar teikiamos paslaugos yra identiškos* ar diferencijuotos. Esant panašioms paslaugoms ir kainoms, vartotojai gali rinktis tai vienos, tai kitos agentūros paslaugas, todėl konkurencija didesnė. Visos Kauno nekilnojamojo turto agentūros teikia pagrindinį paslaugų paketą, kuris sudarytas iš šių paslaugų:

- tarpininkavimas parduodant, perkant ir nuomojant nekilnojamąjį turimą;
- konsultavimas parduodant, perkant ir nuomojant nekilnojamąjį turimą;
- padeda tvarkyti pirkimo – pardavimo sutartims reikalingus dokumentus;
- rekomenduoja turto vertinimo bendroves;
- padeda palankiomis sąlygomis gauti banko kreditą.

Dauguma agentūrų (28) teikia patarimus investiciniais klausimais, 9 agentūros vysto nekilnojamojo turto projektus, 7 agentūros teikia vertinimo paslaugas bei 7 agentūros atlieka geodezinius darbus. Tai dažniausiai pasitaikančios nekilnojamojo turto paslaugos. Taip pat yra paslaugų, kurias teikia tik vienintelė agentūra, tai išskiria tas agentūras iš kitų ir suteikia joms pajamų sumažėjus pagrindinių paslaugų paketo paslaugų paklausai:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| • Naujų statybų projektų ekspertizė; | • Paskolos būstui |
| • Reklaminiai video klipai; | • Apželdinimo darbai |
| • NT aukcionai | • Transporto paslaugos |
| • Interjero dizainas | • Energetinio naudingumo sertifikavimo tarpininkavimas |
| • Statybos ir remonto darbai | |

- Parduoda lauko treniruoklius, vaikų žaidimo aikšteles, mini golfo aikšteles
- NT remonto ir apdailos darbai
- Rengia statybininkų ir architektų konkursus
- Konsultacijos raštinių namų statybos klausimais
- Užsienio kalbų centras
- NT administravimas, valymo paslaugos

Šešioliktuoju ir septynioliktuoju klausimais siekta išsiaiškinti ar nekilnojamojo turto agentūrų paslaugų kainos yra panašios ir ar jos mažinamos didėjant paslaugos teikimo pelnui. Nekilnojamojo turto agentūros suteikdamos pagrindinį paslaugų paketą jas apmokestina nustatytu procentu nuo objekto kainos, kadangi dažniausia yra teikiamas visas pagrindinis paslaugos paketas. Tačiau kredito gavimas palankiomis sąlygomis gali būti neteikiamas, jei naudojami grynieji pinigais. Visi ekspertai teigė (13 PRIEDAS), kad tarpininkaujant išnuomojant būstą, nuomininkas moka vieno mėnesio nuomos sumą arba nustatyto dydžio sumą nuo 100 iki 400 Lt., už tarpininkavimo paslaugas. Visi kalbintieji ekspertai teigė, kad tarpininkavimo paslaugų kainos parduodant nekilnojamąjį turtą skirtingose agentūrose svyruoja nuo 1-5 proc., tačiau dažniausia naudojamas tarifas yra 3 proc. Šie procentai gali būti paimami iš pardavėjo arba iš pirkėjo ar per pusę, čia yra derybų klausimas, kaip agentas susitaria su pardavėju. Mažesnės nekilnojamojo turto agentūros teikia paslaugas pigiau, kadangi joms pigiau kainuoja išlaikyti savo verslą, o didesnės ima didesnę procentą, nes jų darbuotojai yra labiau patyrę ir kompetentingesni. Visi ekspertai teigė, kad didėjant nekilnojamojo turto objekto kainai, mažinamas paslaugos tarifo procentas. Agentūrų patiriamos išlaidos nelabai priklauso nuo nekilnojamojo turto objekto kainos, o pelnas priklauso. Esant dabartinei rinkos situacijai svarbu išlaikyti klientą, todėl ir taikomos kainų žirkklės. Taip pat visi ekspertai teigė, kad teikiant paslaugas, kurių nėra pagrindiniame pakete irgi taikomos nuolaidos, žinoma jos mažesnės, nes paslaugų kainos yra ne tokios didelės.

Tiesioginių konkurentų varžybų įvertinimas:

- Konkurentų gausa – didelė;
- Verslo šakos augimo tempas - lėtas;
- Išėjimo barjerai – žemi;
- Produktai ir paslaugos – beveik identiški;
- Pastovios kainos yra aukštos, o ribinės kainos yra žemos.

Išvada -konkurencija yra didelė

Trečioji klausimų grupė – apima naujų dalyvių atėjimo grėsmės įvertinimą (Porterio penkios jėgos).

Septynioliktuoju klausimu taip pat siekta išsiaiškinti ar galima masto ekonomija. 8 kalbinti ekspertai, minėjo, kad įmonės užimančios stiprias pozicijas ir ilgesnę patirtį verslo šakoje gali daryti didesnes nuolaidas, mažindami paslaugų teikimo tarifą, taip pat jos sumažina patiriamas pastovias

išlaidas, sudarant palankias sutartis su reklamos paslaugas teikiančiomis įmonėmis ir turi daugiau galimybių pasiekti masto ekonomiją. Tačiau jos dažniausia siekia didesnių pelnų ir jų paslaugų teikimo kainos būna aukštesnės ar tokios pačios kaip ir silpnesnes poezijas užimančių agentūrų.

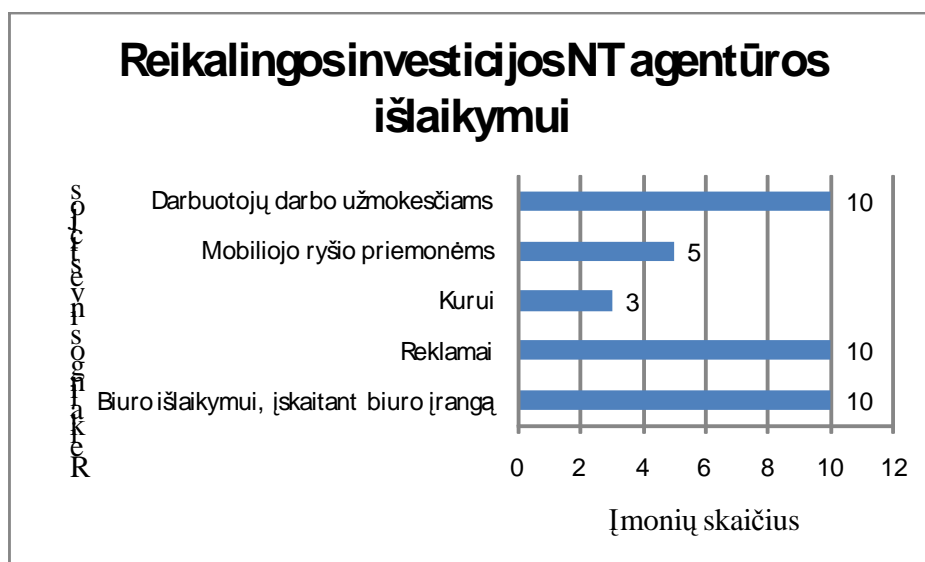
Dvyliktuoju klausimu siekta išsiaiškinti ar *investicijų poreikis* nagrinėjamoje verslo šakoje apsunkina įėjimą į ją. Kapitalo poreikis verslo pradžiai nėra didelis. Tai yra pagrindinės investicijos, kurios reikalingos bet kokiam verslui pradėti: įmonės įregistravimas, patalpos (perkamos ar nuomojamos), patalpų įrengimas, darbuotojų darbo užmokesčiai. Taip pat, 3 iš kalbintųjų ekspertų paminėjo vadybininkų automobilius, kadangi daugumoje nekilnojamojo turto agentūrų vadybininkai naudojami asmeninėmis transporto priemonėmis. Perkant automobilius pradinės investicijos padidėtų, tačiau tai renkasi ne visos agentūros.



Šaltinis: sukurta autorės.

8 pav. Investicijos reikalingos, kuriant nekilnojamojo turto agentūrą

Verslo išlaidymas taip pat nėra labai brangus (9 pav.), apima biuro išlaidymą, reklamą, darbuotojų darbo užmokesčius. 5 ekspertai paminėjo mobiliojo ryšio priemones ir 3 – kuro išlaidas. Ne visose agentūrose yra apmokamos mobiliojo ryšio sąskaitos. Kuro išlaidas paminėjo tie ekspertai, kurie kalbėjo apie įmonės automobilius. Reikėtų nepamiršti, kad vadybininkų darbo užmokesčių dydis arba priklauso nuo pardavimų arba jie dirba pagal bendradarbiavimo sutartis kada dalinamas pelnas į sutartas dalis ir nemokamas nuolatinis darbo užmokestis. Taigi atlyginimai vadybininkams nėra pastovaus dydžio. Bet koku atveju kapitalo poreikis verslo pradžiai ir jo išlaidymui nėra didelis.



Šaltinis: sukurta autorės.

9 pav. Investicijos reikalingos nekilnojamojo turto agentūros išlaikymui

Pirmuoju ir antruoju klausimu, taip pat siekta išsiaiškinti ar vyriausybės politika riboja patekimą į verslo šaką. Jau buvo kalbėta kokie įstatymai reglamentuoja nekilnojamąjį turtą bei agentūrų veiklą. Aptarti įstatymai tikrai neapsunkina naujų dalyvių įėjimo į verslo šaką.

Dvidešimt pirmuoju klausimu siekta išsiaiškinti ar Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūros imasi agresyvių veiksmų naujų dalyvių atžvilgiu. 8 apklaustieji ekspertai teigė, kad nekilnojamojo turto agentūros nesiima agresyvių veiksmų naujų dalyvių atžvilgiu, o 2 ekspertai sakė, kad imasi. Taigi šie du ekspertai tokį atsakymą komentavo, mažesniųjų agentūrų veiksmais prieš naujuosius dalyvius. Keletas mažesniųjų agentūrų intensyviai siekia tų pačių nekilnojamojo turto objektų, kaip nauji dalyviai. Tačiau tai nėra taip akivaizdu, kad atbaidytų naujus verslo šakos dalyvius nuo įėjimo.

Penkioliktasis klausimas aptartas nagrinėjant tiesioginius konkurentus. Juo taip pat siekta išsiaiškinti ar paslaugos yra aiškiai diferencijuotos, nes tai apsunkina naujų dalyvių priėjimą prie klientų. Pagrindinis paslaugų paketas visose agentūrose yra toks pat, o kitos nekilnojamojo turto agentūrų paslaugos suteikia joms papildomų pajamų iš artimos ar šiek tiek kitokios veiklos. Agentūros turinčios pripažintą vardą pelno vartotojų lojalumą, tokiu atveju žmonės patys ateina pas jas, norėdami pasinaudoti jų paslaugomis, tačiau mažesnės ir ne tokios populiarios nekilnojamojo turto agentūros kreipiasi į žmones siūlydamos savo paslaugas. Taip pat jų paslaugos dažnai kainuoja mažiau. Todėl nauji dalyviai nėra labai varžomi diferencijuotų paslaugų ir gali rasti savo nišą.

Įėjimo barjerų įvertinimas:

- Masto ekonomija – nėra;

- Kapitalo poreikis – nedidelis;
- Vyriausybės politika – neapsunkina įėjimo;
- Egzistuojančių įmonių atsakomieji veiksmai – nežymus;
- Paslaugų diferenciacija – nedidelė.

Išvada - įėjimo barjerai yra žemi.

Ketvirtoji klausimų grupė – apima pakaitalų grėsmės įvertinimą (Porterio penkios jėgos).

Devynioliktuojų klausimu siekiama išsiaiškinti, *kokie pakaitalai egzistuoja nekilnojamojo turto agentūrų pagrindiniam paslaugų paketui*, tiksliau tarpininkavimą parduodant ar perkant, nuomojant ar išsinuomojant nekilnojamąjį turtą. Visi ekspertai vieningai kalbėjo, kad tarpininkavimui parduodant ar perkant nekilnojamąjį turtą pakaitalai yra:

- Pirminėje rinkoje – statybų bendrovės ir pirkėjai;
- Antrinėje rinkoje - turto savininkai ir pirkėjai.

Pirminėje rinkoje nereikia mokėti tarpininkui už paslaugas, tačiau ne visos statybų bendrovės turi savo pardavimų padalinius, o esant sąstingiai rinkoje, joms neverta išlaikyti pardavimų padalinio, geriau rinktis tarpininkų paslaugas, dažnai net kelių tarpininkų.

Antrinėje rinkoje paslaugos nieko nekainuoja, tačiau kainuoja daug laiko ir ne visada sandoriai vyksta sklandžiai be žinovų pagalbos. Tačiau, visais laikais yra žmonių kurie nesirenka nekilnojamojo turto agentūrų paslaugų, tai yra agentų darbas įrodyti, kad jie yra reikalingi ir išmano savo darbą.

Tarpininkaujant išnuomojant ar išsinuomojant nekilnojamąjį turtą:

- Pirminėje rinkoje - statybų bendrovės ir nuomininkai;
- Antrinio būsto rinkoje – turto savininkai, nuomininkai, nuomos agentūros.

Pirminėje ir antrinėje būsto rinkoje, kalbant apie nuomą, kada nesinaudojama tarpininko paslaugomis yra pigiau. Antrinėje būsto rinkoje kada naudojamos nuomos agentūros paslaugomis mokama nustatyto dydžio suma, kurią moka ieškantys būsto ir tai nekainuoja savo turtą išnuomojantiems. Tačiau reikėtų nepamiršti, kad nekilnojamojo turto agentūroms nuoma nėra didžiausius pinigus nešanti paslauga.

Išvada – pakaitalai nėra stipri jėga.

Penktoji klausimų grupė – apima tiekėjų derybinės galios nustatymą (Porterio penkios jėgos).

Dvidešimtuojų klausimu siekta išsiaiškinti kas yra tiekėjai nekilnojamojo turto agentūroms ir ar jie yra stipri ar silpna jėga. Visi ekspertai teigė, kad yra dvi rūšys tiekėjų, t.y. statybų bendrovės bei nekilnojamojo turto savininkai. Esant rinkos sąstingiai, kada sumažėjo nekilnojamojo turto pasiūla ir paklausa sumažėjo tiekėjų, dėl to padidėjo nekilnojamojo turto agentūrų konkurencija.

Sumažėjo ir statybų, kaip jau buvo minėta statybų bendrovės dažniau renkasi nekilnojamojo turto agentūrų paslaugas parduoti savo prekes. Nekilnojamojo turto savininkai, taip pat dažniau renkasi agentūrų paslaugas. Nekilnojamojo turto agentūros yra ekspertai savo srityje, jos turi puikius derybininkus, kurie gali gauti maksimalias galimas kainas už parduodamą turtą. Sunkmečiu tiekėjai yra silpna jėga. Esant didelei paklausai rinkoje, jie būtų stipri jėga ir spautų nekilnojamojo turto agentūras mažinti kainas už teikiamas paslaugas, tačiau dabar situacija yra palankesnė agentūroms.

Išvada - tiekėjai yra silpna jėga.

Šeštoji klausimų grupė – apima pirkėjų derybinės galios nustatymą (Porterio penkios jėgos).

Keturioliktuoju klausimu siekta išsiaiškinti koks yra paklausos ir pasiūlos balansas. Esant didesnei pasiūlai nei paklausai, pirkėjai yra stipresnėje derybinėje pozicijoje. Paslaugos pirkėjai yra turto pardavėjas ar pirkėjas bei nuomotojas, tai tie asmenys, kurie moka pinigus. Čia svarbiausia nekilnojamojo turto pirkėjai, nes nuo jų perkamosios galios priklauso ir turto pardavėjų padėtis. Turto nuomotojai visada moka nustatytą kainą už paslaugos teikimą.

Ekspertai teigia, kad šiandien pasiūla yra didesnė už paklausą, kas yra akivaizdu, dėl to ir yra rinkos sąstingis. Tokia padėtis anot jų susiklostė dėl to, kad žmonės tikisi dar didesnio kainų kritimo, dėl sugriežtintų paskolų gavimo sąlygų, padidėjusio nedarbo. Vienas ekspertas tikino, kad kainos nekris ir dabar pats tinkamiausias laikas pirkti, kiti tikino, kad kainos dar kris. 5 ekspertų nuomone, kainos pirminėje rinkoje dar kris 10 proc., o antrinėje 10-20 proc. 4 ekspertų nuomone, kainos pirminėje rinkoje kris 10 proc., o antrinėje – iki 15 proc. Šie 9 ekspertai teigia, kad situacija nekilnojamojo turto rinkoje turėtų pagerėti po dviejų metų. Tada jų teigimu kainos vėl pradės po mažu augti. Paklausus kokį nekilnojamąjį turtą dažniausia pardavinėja, nuomoja nekilnojamojo turto agentūros buvo paminėta biuro patalpos bei gyvenamasi būstas (butai, namai, kotedžai) ir žemės sklypai. Todėl antrinių duomenų pagalba apžvelgta šio nekilnojamojo turto paklausa ir pasiūla.

Kauno mieste biuro patalpų neužimtumas (vakansija) sparčiai didėjo nuo 2007 (14 proc.) (10 pav.) ir 2008 metais siekė 23 proc., tačiau šiais metais neprognozuojamas labai didelis atotrūkis tarp pasiūlos ir paklausos. Atotrūkis siejamas su ekonomikos nuosmikiu šalyje. Būsto rinkoje sandorių skaičius taip pat ėmė mažėti 2007 pabaigoje (11 pav.), jei 2007 IV ketvirtį per mėnesį vidutiniškai buvo sudaryta apie 400 sandorių, tai 2008 tą patį ketvirtį apie 300 per mėnesį. InReal (2009) duomenimis Kaune individualių namų ir žemės sklypų sandorių skaičius (12 pav.) krito net 47 proc. (InReal, 2009).

Ženklaus visų agentūrų siūlomų objektų sandorių kritimas. Pardavėjams yra aktualu parduoti, o pirkėjai neperka. Ekspertų teigimu būsto pasiūla turėtų dar labiau padidėti, kadangi žmonės

nebeišsimokės paimtų paskolų ir pirkėjai atsidurs dar stipresnėje derybinėje pozicijoje. nekilnojamojo turto agentams beliks atlaikyti pirkėjų spaudimą ir spausti pardavėjus.



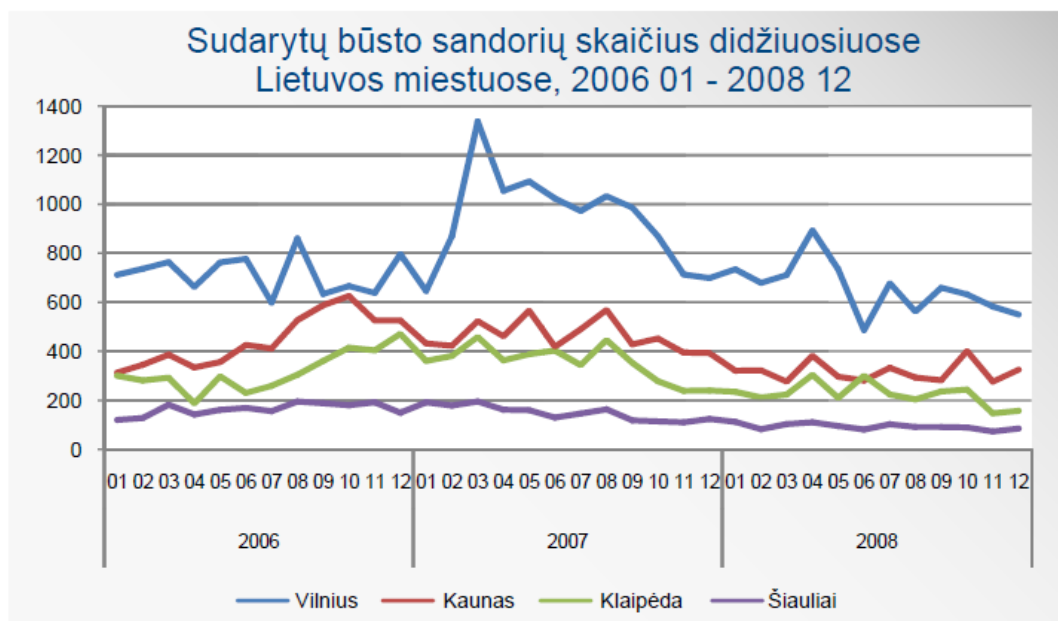
Šaltinis: INREAL nekilnojamasis turtas (2009) Nekilnojamojo turto rinkos apžvalga 2008 metai.

10 pav. Kauno miesto biuro patalpų vakansija

Penkioliktasis klausimas jau buvo aptartas kalbant apie tiesioginių konkurentų varžybas bei įėjimo barjerus. Klausimu taip pat galima apspręsti *kliento stiprumą derybinėje* pozicijoje, nes jei paslaugos yra nestipriai diferencijuotos galima rinktis kito paslaugos teikėjo paslaugas. Esant tokiam pačiam pagrindiniam paslaugos teikėjo paketui klientas gali lengvai pereiti prie kito teikėjo. Šiuo atveju jis yra stiprioje derybinėje pozicijoje, tiek pasirinkdamas agentūrą parduodant ar išnuomojant savo turtą, tiek perkant ar išsinuomojant. Tačiau, kai nekilnojamąjį turtą išnuomoti ar parduoti siūlo tik viena agentūra, jo derybinė pozicija susilpnėja, jei jį domina tik konkretus objektas. Dažnai tuos pačius objektus pardavinėja ar nuomoja kelios agentūros, tada paslaugos pirkėjo pozicija sustiprėja.

Aštuonioliktuoju klausimu siekta išsiaiškinti *ar paslaugos pirkėjas*, kuris yra tiek turto pardavėjas ar pirkėjas bei nuomotojas *yra stiprioje derybinėje pozicijoje*. Statybų bendrovės derasi dėl mažesnių procentų nuo parduodamo turto, kuris skaičiuojamas nuo objekto kainos. Visi kalbintieji ekspertai tikino statybininkams visada pasiūlantys mažesnę paslaugos apmokestinimo procentą. Antrinėje rinkoje žmonės vis mažiau derasi ir sutinka, kad procentas būtų skaičiuojamas nuo objekto pardavimo kainos. Pirkėjams labai svarbi galutinė kaina, nes jie dažniausiai nekilnojamojo turto pirkimą finansuoja banko kreditais, todėl jie yra atkakliausi derybininkai. 7 kalbintieji ekspertai pabrėžė, kad jie dažnai nuleidžia net savo pelno dalį, kad tik pirkėjas pirktų. Nuomotojai retai derasi, nes yra nustatyta konkreti suma už šią paslaugą. 3 nekilnojamojo turto ekspertai paminėjo ir tai, kad stambiuose sandoriuose derybose laimi klientai, nes stambių sandėrių

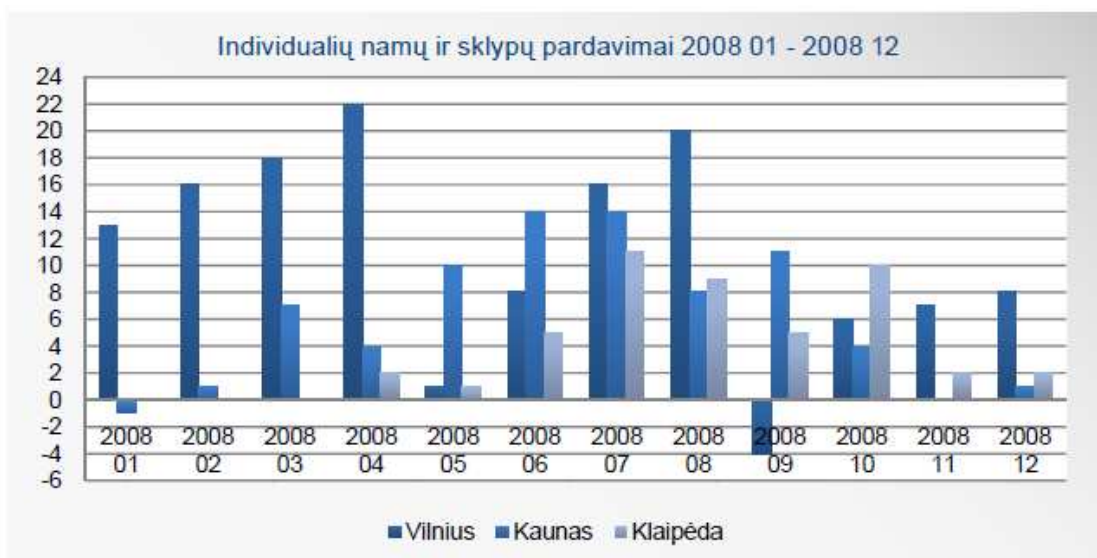
sumažėjo. Visi derasi dėl teikiamos paslaugos kainos, nes ji yra palyginti nedidelė kada kalbama apie nekilnojamojo turto įsigijimo ar pardavimo kainą. Ir šiuo atveju pirkėjai yra stipresnėje derybinėje pozicijoje.



Šaltinis: Registrų centro informacija

Šaltinis: INREAL nekilnojamasis turtas (2009) Nekilnojamojo turto rinkos apžvalga 2008 metai.

11 pav. Būsto sandorių skaičius didžiuosiuose Lietuvos miestuose (2006 – 2008 m.)



Šaltinis: UAB „Inreal“

Šaltinis: INREAL nekilnojamasis turtas (2009) Nekilnojamojo turto rinkos apžvalga 2008 metai.

12 pav. Individualių namų ir sklypų pardavimas (2008 01 – 2007 12)

Devynioliktas klausimas taip pat parodo kliento stiprumą derybose, nes jis gali pasinaudoti pakaitalais. Tačiau kaip jau buvo kalbėta, nors ir yra pakaitalai už, kuriuos nereikia mokėti, vis daugiau naudojamosi nekilnojamojo turto agentūrų paslaugomis, nes esant dabartinei rinkos situacijai nekilnojamojo turto agentai geba geriausiai suvaldyti sandorius.

Pirkėjų derybinės pozicijos vertinimas:

- Pasiūla didesnė už paklausą;
- Paslaugų diferenciacija nedidelė;
- Tiekiamos paslaugos kaina nėra didelė palyginus su nekilnojamojo turto kaina;
- Pirkėjai gali perrimti paslaugų įmonės pridėtinę vertę, valdydami sandorius patys.

Išvada - pirkėjai yra stiprioje derybinėje pozicijoje.

Penkios konkurencinės jėgos:

- Konkurencija - didelė
- Įėjimo barjerai – žemi.
- Pakaitalų – nedaug, jie nėra stiprūs.
- Tiekėjai – silpni.
- Pirkėjai yra stiprioje derybinėje pozicijoje.

Žvelgiant iš penkių konkurencinių jėgų pozicijos verslo šaka nėra patraukli. Konkurencijos intensyvumas bei stipri pirkėjų pozicija varžo pelningumą. Nors įėjimas į verslo šaką yra lengvas, tačiau pelningumas yra žemas ir atsiradus didesniam konkurentų skaičiui, pelningumas dar labiau mažėtų. Kai kurios agentūros užsiima kitokiomis veiklomis nei pagrindinis paslaugų paketas, tai jas gelbsti esant dabartinei rinkos situacijai. Įmonės teikiančios tik pagrindinio paslaugų paketo paslaugas turės pasitraukti iš verslo šakos arba diferencijuoti savo paslaugas, jei nori likti verslo šakoje. Kokią nišą jos galėtų pasirinkti parodys 23 klausimas.

Septintoji klausimų grupė – apima strateginių grupių įvertinimą bei pagrindinių žaidėjų išskyrimą.

Dvidešimt antruoju klausimu norima išskirti stipriausius žaidėjus verslo šakoje. Atliekant tyrimą nepavyko rasti nekilnojamojo turto agentūrų užimančių stipriausias pozicijas rinkoje sąrašo, todėl sąrašas sudarytas remiantis, įmonių paplitimu (10 PRIEDAS), t.y. turimų filialų skaičiumi, konkurencija tarptautiniu lygiu.

- Tarptautinė kompanija UAB „Ober - Haus“, Kaune veikianti nuo 1999 m., turinti Lietuvoje išviso 10 filialų, kurių 2 Kauno mieste.
- Tarptautinė kompanija UAB „RE/MAX“, Kaune veikianti nuo 2005 metų, turinti iš viso 12 filialų iš jų 2 Kauno mieste.

- Tarptautinė kompanija UAB „InReal“, Kaune veikianti nuo 2006 metų, turinti 6 filialus Lietuvoje.

Konkuruojančios didžiausiu lygiu bei pajėgumu agentūros Kauno mieste yra tarptautinės kompanijos. Jos yra plačiai paplitę, turi daugiau patirties ir informacijos, gali konsultotis su kolegomis iš kitų miestų ar šalių.

Dvidešimt trečiuoju klausimu buvo norima sužinoti *kokiomis charakteristikomis remiantis galima sudaryti strateginių grupių žemėlapi, kuris išskirtų agentūrų konkurencines pozicijas.* Pasitarus su ekspertais buvo nutarta išskirti konkurencijos lygio bei teikiamų paslaugų konkurencines charakteristikų poras (13 pav.). Žemėlapis buvo daromas išskiriant konkurencijos lygį į vietinę, regioninę, nacionalinę bei tarptautinę. Teikiamos paslaugos suskirstytos į pagrindinį paslaugų paketą teikiančias agentūras ir kartu su pagrindiniu paslaugų paketu teikiamas: patarimai investiciniais klausimais, vertinimo paslaugos, geodeziniai darbai. Kaip jau buvo minėta kai kurios įmonės teikia ir kitokias paslaugas, šios įmonės žemėlapyje pažymėtos žvaigždutėmis priklausomai nuo to kiek dar diferencijuotų paslaugų jos teikia. Apskritimų dydis priklauso nuo nekilnojamojo turto vadybininkų skaičiaus agentūroje, kuo daugiau yra agentų tuo didesnė galimybė užimti didesnę rinkos dalį teikiant tarpininkavimo paslaugas.

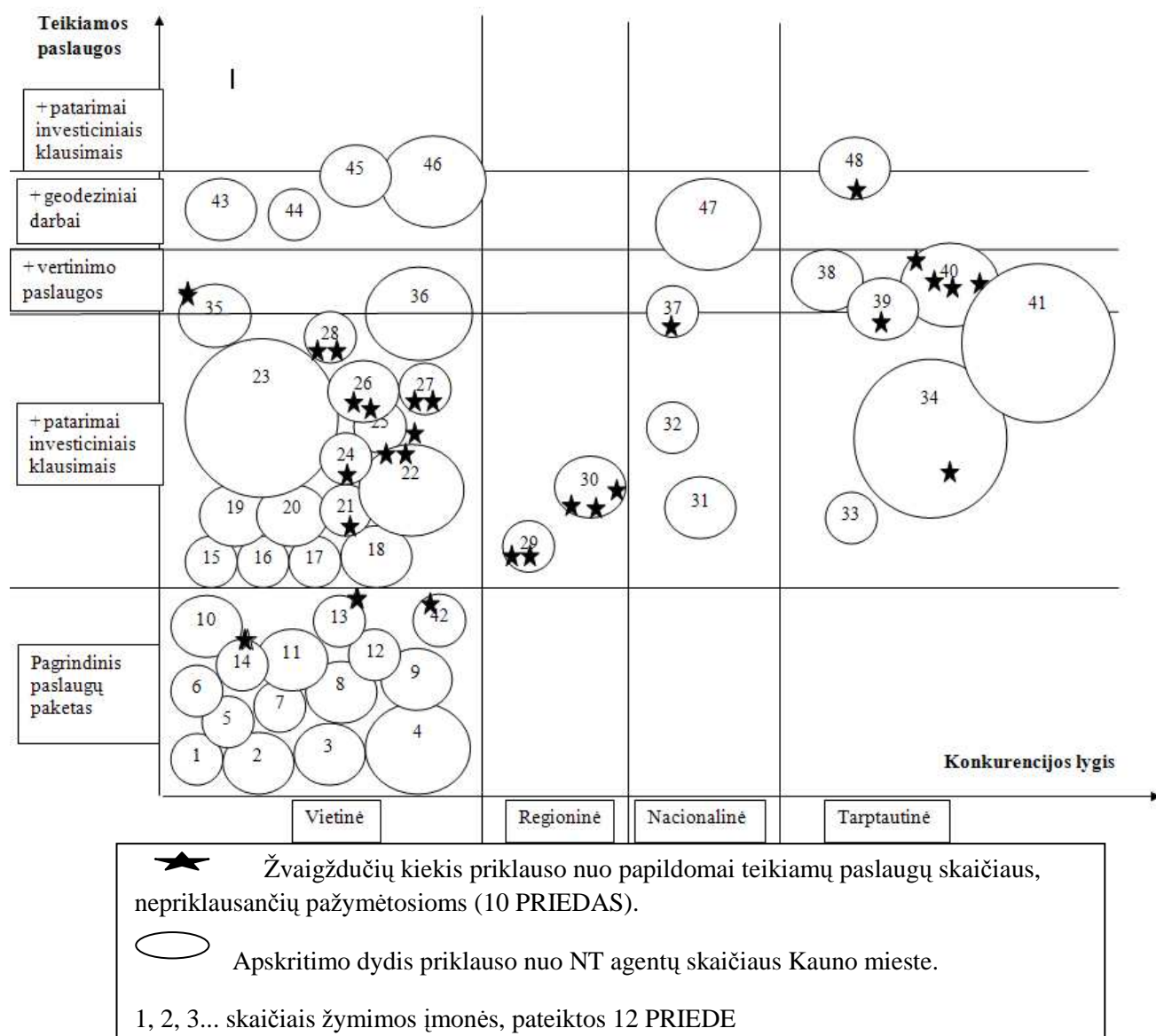
Remiantis žemėlapiu nekilnojamojo turto agentūros gali pasirinkti mažiau užimtą nišą, kuria gali pasinaudoti, norėdamos sumažinti konkurenciją ir sustiprinti savo konkurencinę poziciją. Didžiausia agentūrų koncentracija teikiant pagrindinį paslaugų paketą bei konsultacijas investiciniais klausimais, šios agentūros galėtų praplėsti savo paslaugų spektrą ar pasirinkti didesnę konkurencijos lygį, norėdamos užimti stipresnes pozicijas. Pagrindiniai verslo šakos žaidėjai teikia platesnį paslaugos spektrą bei konkuruoja tarptautiniu lygiu.

Aštuntoji klausimų grupė – apima verslo šakos patrauklumo įvertinimą.

Dvidešimt ketvirtuoju klausimu siekta sužinoti *ar verslo šakos patrauklumas didės ar mažės.* Ekspertų teigimu verslo šakos patrauklumas jau mažėja, nes agentūros ima trauktis iš šios verslo šakos dėl mažėjančio pelningumo. Todėl ir reikia labiau diferencijuoti savo paslaugas ir užimti dar neužimtas nišas. 6 ekspertai pabrėžė, kad nekilnojamojo turto agentūrų verslas yra perėjime iš brandos į smukimo ciklą, 2 teigė, kad tai jau yra smukimo ciklas, dar 2 susilaikė.

Mažėjant verslo šakos patrauklumai ir toliau krintant paklausai, kuri kaip jau minėta dar išsilaikys kokius 2 metus, konkurencinė kova taps dar stipresne ir vargu ar Kauno mieste atsiras naujų nekilnojamojo turto agentūrų, o mažiau patyrę pasitrauks iš verslo, kaip jau pasitraukė šiais metais keletas jų konkurentų. Agentūros ims siūlyti didesnę spektrą kitų paslaugų norėdamos užsidirbti. Tarptautinės agentūros ir toliau išliks verslo šakoje, nes joms lengviau išsilaikyti turint didesnę finansinę paramą ir sulaukti geresnių laikų. Tačiau kai atsigaus nekilnojamojo turto rinka,

agentūros vėl ims kurtis, bet sunkmečiu išgyvenę, gal būt nusipelnys dar geresnio vardo ir pagarbos, o naujieji konkurentai atsidurs didžiausioje konkurencinėje pozicijoje, kuri matoma strateginių grupių žemėlapyje.



Šaltinis: sukurta autorės.

13 pav. Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų strateginių grupių žemėlapis

IŠVADOS

1. Verslo šakos strateginė analizė ir vertinimas turi didelę reikšmę sėkmingoms įmonių strategijoms formuoti. Daug autorių nagrinėja verslo šakas pasitelkdami modelius, kurie savo turiniu yra panašūs, darbe atraminiu laikytas Crowther (2008) pateiktas modelis. Remiantis šiuo modeliu vertinamas verslo šakos patrauklumas atliekant tyrimą. Pasitelkiant išorinio sektoriaus veiklos vertinimą, siekiant aprėpti praeities, dabarties bei ateities aspektus. Verslo šakos strateginis vertinimas pradedamas nuo aplinkos, kuri susideda iš makroaplinkos ir šakinės aplinkos. Į makroaplinką per daug neturi būti gilinama, nes tai jau yra atskira sritis tyrimams, tačiau pagrindiniai aspektai, kurie turi įtakos nekilnojamojo turto agentūrų veiklai neturi būti palikti nuošaly. Sekantis etapas verslo šakos dalyvių vertinimas, kuris gali būti atliekamas remiantis plačiau paplitusiu Porterio penkių konkurencinių jėgų modeliu. Galima pasirinkti ir kitą modelį, pvz. Thurlby (1998), kuris modifikavo Porterio modelį (skiriant didelį dėmesį informacinėms technologijoms), tačiau šis modelis plačiai nepaplito ir nebuvo nagrinėjamas giliau. Porterio modelis apima: tiesioginius konkurentus, naujus dalyvius, pakaitalus, tiekėjus, pirkėjus. Ideali konkurencinė aplinka verslo šakoje kai tiekėjai ir pirkėjai yra silpni, nėra pakaitalų, aukšti įėjimo barjerai, konkurencija nedidelė. Įmonė turinti stiprią konkurencinę strategiją, gebės puikiai veikti ir nesant palankiai konkurencinei aplinkai. Kitas etapas pagrindinių verslo šakos žaidėjų identifikavimas bei strateginių grupių žemėlapių sudarymas. Įmonės pagal atitinkamas charakteristikų poras pateikiamos strateginių grupių žemėlapiuose, aiškiai išskiriant atitinkamas įmonių pozicijas verslo šakoje. McLarney (2002) siūlo įtraukti tarpininko teoriją į strategines grupes, tai išoriniai veiksniai, kurie nagrinėjami ankstesniuose etapuose. Šiame darbe tai nedaroma, dėl didelio sudėtingumo. Verslo šakos gyvavimo ciklai numato skirtingas veiklos strategijas esant skirtingiems gyvavimo ciklams. Atlikus visų modelių dalių vertinimą ir analizę prieinama išvados apie verslo šakos patrauklumą. Aptartus etapus galima jungti su konkrečios įmonės duomenimis.

2. Verslo šakos pasirinkimas ir apibrėžimas yra svarbus etapas verslo šakos strateginiame vertinime. Nekilnojamojo turto sektorius per plati sąvoka, todėl atliekant tyrimą reikia ją susiaurinti. Remiantis Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi, kuris suderintas su Jungtinių valstijų, Europos sąjungos klasifikatoriais pasirinkta verslo šaka - nekilnojamojo turto agentūrų veikla. Šiame darbe vertinamas Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūrų veiklos patrauklumas. Toks tyrimas Kaune nėra atliktas arba nėra publikuojamas. Dažniausiai nagrinėjami atskiri komponentai, kurie yra įtraukti į verslo šakos vertinimą. Organizacija „Dataminator“ atlieka verslo šakų analizės tyrimus įvairiom šakoms, taip pat ir nekilnojamojo turto srityje. Organizacija naudoja pirminius (interviu) ir antrinius duomenis. O verslo šakos analizės modelis atrodo taip: verslo šakos

apibrėžimas, vertinamos verslo šakos charakteristikos, lyderiaujančių įmonių aptarimas, prognozės. Modelis panašus į pasirinktą Crowther (2008) modelį, skirtumas tas, kad „Dataminator“ nagrinėja kiekvienos lyderiaujančios įmonės rodiklius. Kiti autoriai, taip pat ir Lietuvoje, apžvelgia tik bendrą verslo šakos išpūdį, pagrindinį dėmesį skiriant rinkos pelnui ir dydžiui.

3. Nekilnojamojo turto agentūrų Kauno mieste veiklos patrauklumo įvertinimui pasirinkta antrinių duomenų analizės bei pusiau struktūruotas interviu (apklausta 10 nekilnojamojo turto ekspertų) metodai. Sudaryta 24 tiriamieji klausimai į 12 iš jų atsakymai gauti interviu būdu. Klausimai suskirstyti į 8 klausimų grupes.

4. Apžvelgus makroekonominis aspektus paaiškėjo, kad nekilnojamojo turto agentūrų veikla nėra stipriai reguliuojama įstatymų, Lietuvos ekonomikos metiniai augimo tempai pradėjo kristi kartu su nekilnojamojo turto nuosmukio pradžia, gyventojų nedarbo lygis sparčiai didėja, o vidutinis mėnesinis Bruto darbo užmokesčio augimas pradėjo mažėti, kartu ženkliai sumažėjo ir paskolų būstui paklausa ir dabar Kauno miesto gyventojai renkasi antrinį įrengtą būstą, jei ankščiau didesnis susidomėjimas buvo jaučiamas individualių namų priemiestyje paklausoje. Tiesioginė konkurencija yra didelė, įėjimo barjerai yra žemi, pakaitalai nėra stipri jėga, tiekėjai yra silpnoje pozicijoje, o pirkėjai stiprioje derybinėje pozicijoje. Penkių konkurencinių jėgų įvertinimas rodo, kad verslo šaka nėra patraukli. Pagrindiniai verslo šakos žaidėjai, remiantis agentūrų turimų filialų skaičiumi bei konkurencijos lygiu yra UAB „Ober - Haus“, UAB „RE/MAX“, UAB „InReal“. Strateginių grupių žemėlapis sudarytas remiantis konkurencijos lygiu ir teikiamomis paslaugomis. Didžiausia agentūrų koncentracija yra vietinėje rinkoje teikiant pagrindinį paslaugų paketą ir konsultacijas investiciniais klausimais. Pagrindiniai šakos žaidėjai konkuruoja tarptautiniu lygiu ir teikia daugiau paslaugų. Verslo šakos patrauklumas mažėja ir mažės, bent jau kol nesibaigs nekilnojamojo turto rinkos sąstingis. Todėl privalu diferencijuoti paslaugas, norint išsilaikyti.

Pasiūlymai:

- Sudaryti nekilnojamojo turto agentūrų užimančių lyderių pozicijas Kauno mieste sąrašą pagal įmonių apyvartas Kauno mieste.
- Sudarytą strateginių grupių žemėlapi koreguoti remiantis įmonių apyvartomis Kauno mieste bei panaudojant tarpininko teoriją. Prieš tai pasigilinus į tarpininko teorijos modelį. Įmonių užimama rinkos dalis tiesiogiai susijusi su apyvarta bei teikiamomis paslaugomis. Įtraukus tarpininko teoriją aiškiai matoma kaip strategines grupes veikia tiekėjai, vartotojai, darbuotojai, vyriausybės institucijos ir pan.

- Atlikti didžiųjų Lietuvos miestų nekilnojamojo turto agentūrų veiklos patrauklumo vertinimus, išskiriant miestus, kuriuose mažiausias agentūrų perteklius bei neišnaudotas nišas atskiruose miestuose.

SANTRAUKA (anglų kalba)

JANUŠAITĖ, Asta (2009) *Strategic Evaluation of Real - Estate Sector*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 59 p.

SUMMARY

Master exploratory work theme is “*Strategic Evaluation of Real – Estate Sector*”. The working purpose is to evaluate Kaunas Real - Estate Sector attractiveness, because in Kaunas there is no such kind of research. Industry attractiveness evaluation can help to make strategies for firms.

In the first part of the work there is represented assessment of industry. Different authors writing articles in this theme and their suggested models of industry assessment are similar, so in this work chosen Crowther (2008) suggested model. Using external assessment looking through time lines. The main thing in chosen model is to evaluate Porter’s five competitive forces (entry of competitors, threat of substitutes, bargaining power of buyers and suppliers, rivalry among the existing players) to make strategic groups map and decision about industry attractiveness.

In the second section the discussion is about Real-Estate Sector situation in Lithuania and abroad. Looking through Classification of economic activities in order to define industry for analysis. So chosen industry is Kaunas city Real – Estate activities. In this city there is no such kind of research. “Dataminator” organization making researches in different industries, also in Real – Estate. This organization use interview and secondary data methods, as doing in this work. Organization using model for industry assessment is very similar to Crowther (2008), but organization is paying attention to individual companies situation.

In the third section there is represented the methodology and research organization for Kaunas Real-Estate agencies activity attractiveness evaluation, and findings of research. Data for research getting from secondary data and interview with Real – Estate experts. External industry indexes is getting bad from 2007 years. From five competitive forces evaluation we can see, that industry is not attractive in this time. The main industry players is UAB „Ober - Haus“, UAB „RE/MAX“, UAB „InReal“. Characteristics couples chosen for strategic groups map is rivalry degree and service package. Industry is not attractive at the time and don't be until situation in Real – Estate come better. So it is important for agencies to differentiate their services.

In the last section there are conclusions of the work.

The size of the work is 59 leaves, there are represented 2 tables and 13 pictures, 13 extras.

Key words: Real-Estate, industry analysis, strategy, evaluation.

LITERATŪRA

Mokslinės literatūros sąrašas

- 1 BALOČKAITĖ, Rasa (2008). *Socialinės teorijos ir tyrimo metodai : mokymo priemonė*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. 83 p. ISBN 9-78995512-361-3.
- 2 BIGNE, Enrique; VILA-LOPEZ, Natalia; KUSTER-BOLUDA, Ines (2000). *Competitive positioning and market orientation: two interrelated constructs* [interaktyvus]. European Journal of Innovation Management, Vol. 3, Issue 4 [Žiūrėta 2009 m. kovo 15 d.]. Prieiga per Internetą:
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2200030402.pdf>> ISSN 1460-1060.
- 3 BOULTON, William R. (1996-2001) *Strategic Analysis Model* [interaktyvus]. Auburn University. [Žiūrėta 2007 m. lapkričio 28 d.] Prieiga per Internetą:
<http://www.auburn.edu/~boultwr/html/body_strategic_analysis_model.htm>.
- 4 CHAPMAN, Alan (1995-2008). Pest market analysis tool [interaktyvus]. Businessballs [Žiūrėta 2009 m. kovo 15 d.]. Prieiga per Internetą:
<<http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>>.
- 5 CHOO, Tech Min; CHUA, Meng Keong; ONG, Chee Boon; TAN, Theon Hee (1997). *Analytical procedures for new and matured industries* [interaktyvus]. Managerial Auditing Journal, Vol. 12, Issue 3 [Žiūrėta 2009 m. kovo 15 d.]. Prieiga per Internetą:
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0510120302.pdf>> ISSN 0268-6902.
- 6 CROWTEHR, Peter (2008). *The Five Competitive forces that shape strategy* [interaktyvus]. Harvard Business Review, January 2008. [Žiūrėta 2008 m. gegužės 15 d.] Prieiga per Internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=12&hid=106&sid=3e5d6492-9f73-4abd-87d8-6d91d48c4dd5%40sessionmgr102>> ISSN 0017-8012.
- 7 EMKE, Cole; FULTON, Joan; AKRIDGE, Jay (2007). *Industry Analysis: The Five Forces* [interaktyvus]. Purdue university, Agricultural Innovation & Commercialization Center [Žiūrėta 2009 m. kovo 15 d.]. Prieiga per Internetą:
<<http://www.ces.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>>.
- 8 GARŠKIENĖ, Aldona (1997). *Verslo planavimas*. Vilnius: Lietuvos informatikos institutas. 87 p. ISBN 9986-12-155-8.
- 9 GRANT, Robert M. (1995). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Cambridge: Blackwell. 452 p. ISBN 1-55786-513-2.

- 10 GRUNDY, Tony; BORWN, Laura (2004) *Strategic project management: creating organizational breakthroughs*. London: Thomson. 249 p. ISBN 1-86152-979-1.
- 11 *Global - Real Estate, Industry Profile* (2008) [interaktyvus]. Datamonitor (Published April 2008), Reference Code: 0199-2130. [Žiūrėta 2008 m. lapkričio 27 d.] Prieiga per Internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=1&hid=115&sid=1b0d5172-fd1a-4515-ac8a-da4e2fcf794c%40sessionmgr102>>.
- 12 *Global Real Estate Investment Trusts, Industry Profile* (2008) [interaktyvus]. Datamonitor (Published April 2008), Reference Code: 0199-2131. [Žiūrėta 2008 m. lapkričio 27 d.] Prieiga per Internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=1&hid=115&sid=be32a9a3-d2fa-4bbe-babf-43138c047d0c%40sessionmgr109>>.
- 13 *Global Real Estate Management & Development, Industry Profile* (2008) [interaktyvus]. Datamonitor (Published April 2008), Reference Code: 0199-2132. [Žiūrėta 2008 m. lapkričio 27 d.] Prieiga per Internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=1&hid=107&sid=3354f386-0960-4ee5-9401-90f1f2f21049%40sessionmgr108>>.
- 14 GUŠČINSKIENĖ, Jūratė (2002). *Taikomoji sociologija: struktūrinės loginės schemas ir komentarai: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija. 78 p. ISBN 9955-09-131-2.
- 15 HOPKINS, Harold (2008). *Applying Michael Porter's extended rivalry model to the robotics industry* [interaktyvus]. *Industrial Robot: An International Journal* 35/5 [Žiūrėta 2009 m. kovo 15 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=0444CD06051F6481554032F3DFA63900?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=1740644&dType=SUB&history=false>> ISSN 0143-991X.
- 16 JACKSON, Maureen (2001). *What's so important about evaluation?* [interaktyvus] *Library Management*, Vol. 22, Issue 1/2. [Žiūrėta 2009 m. kovo 27 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0150220109.pdf>> ISSN 0143-5124.
- 17 KARAGIANNOPOULOS, G.D; GEORGOPOULOS, N; NIKOLOPOULOS, K (2005). *Fathoming Porter's five forces model in the internet era* [interaktyvus]. *Journal: info*, Vol. 7, Number 6 [Žiūrėta 2009 m. kovo 15 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/2720070605.html>> ISSN 1463-6697.
- 18 MATULIONIS, Arvydas Virgilijus (2002). *Sociologija*. Vilnius : Homo liber. 198 p. ISBN 9-95544-935-7.

- 19 McCOY, Mairead; HARGIE, Owen D.W. (2001). *Evaluating evaluation: implications for assessing quality* [interaktyvus]. International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 14, Issue 7 [Žiūrėta 2009 m. kovo 15 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0620140704.pdf>> ISSN 0952-6862.
- 20 McLARNEY, Carolan (2002). *Stepping into the light: stakeholder impact on competitive adaptation* [interaktyvus]. Journal of Organizational Change Management, Vol.15 No. 3. [Žiūrėta 2008 m. lapkričio 27 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0230150303.pdf>> ISSN 0953-4814.
- 21 NOBLE, Paul (1999). *Towards an inclusive evaluation methodology* [interaktyvus]. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 4, Issue 1 [Žiūrėta 2009 m. kovo 15 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1680040102.pdf>> ISSN 1356-3289.
- 22 PANAGIOTOU, George (2007). *Reference theory: strategic groups and competitive benchmarking* [interaktyvus]. Management Decision, Vol. 45 No. 10. [Žiūrėta 2008 m. lapkričio 27 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0010451004.pdf>> ISSN 0025-1747.
- 23 PARKER, David; LEASK, Graham (2006). *Strategic group theory: review, examination and application in the UK pharmaceutical industry* [interaktyvus]. Journal of Management Development Vol. 25 No. 4. [Žiūrėta 2008 m. lapkričio 27 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0260250406.pdf>> ISSN 0262-1711.
- 24 PEHRSSON, Anders (2009). *Barriers to entry and market strategy: a literature review and a proposed model* [interaktyvus]. European Business Review, Vol. 21 No. 1. [Žiūrėta 2008 m. lapkričio 27 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0540210104.pdf>> ISSN 0955-534X.
- 25 PEI-CHENG, Liu (2007). *Real Estate 2008, Taiwan Industry Report* [interaktyvus]. Taiwan Institute of Economic Research, 31 October 2007, Ref. Code: 10687. [Žiūrėta 2008 m. lapkričio 27 d.] Prieiga per Internetą:

- <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=97&hid=115&sid=cd43226a-d3b2-4c37-86dc-800ac2373c84%40sessionmgr8>>.
- 26 PORTER, Michael (1992). *Strategy according to Michael Porter* [interaktyvus]. The Antidote from CSBN, Issue 16. [Žiūrėta 2008 m. gegužės 15 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldAbstractOnlyArticle/Pdf/2700030609.pdf>> ISSN 1363-8483.
- 27 Porter's five competitive forces [interaktyvus] (2005). Iš Management Concepts & Models [Žiūrėta 2008 m. gegužės 15 d.] Prieiga per Internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=6&hid=106&sid=3e5d6492-9f73-4abd-87d8-6d91d48c4dd5%40sessionmgr102>>.
- 28 PROCTOR, Tony (2000). *Industry analysis* [interaktyvus]. Strategic marketing [Žiūrėta 2009 m. kovo 15 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=30&hid=12&sid=220d0ec4-0b96-461a-960b-dd713d8edb66%40sessionmgr107>> ISBN 0-415-20811-4.
- 29 RECKLIES, Dagmar (2006). *PEST – analysis* [interaktyvus]. Recklies Management Project [Žiūrėta 2009 m. kovo 15 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.themanager.org/Models/PEST_Analysis.htm>.
- 30 THOMPSON, John L. (1997). *Strategic management: awareness and change*. London: International Thomson business press. 839 p. ISBN 1-86152-100-6.
- 31 THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. (1990) *Strategic management: concept and cases*. Homewood: Irwin. 1011 p. ISBN 0-256-08493-9.
- 32 THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. (1999). *Strategic management: concepts and cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill. ISBN 0-07-303714-1.
- 33 THURLBY, Bob (1998). *Competitive forces are also subject to change* [interaktyvus]. Management Decision 36/1. [Žiūrėta 2008 m. lapkričio 27 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0010360103.pdf>> ISSN 0025-1747.
- 34 VASILIAUSKAS, Aleksandras (2001). *Firmų strateginis valdymas: studentams ir verslininkams: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija. 265 p. ISBN 9986-9349-4-X.
- 35 VASILIAUSKAS, Aleksandras (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija. 384 p. ISBN 9986-433-28-2.
- 36 VAITKEVIČIUS, S; JUCEVIČIUS, R., KRIAUCIONIENĖ, M. (2005). *Strateginės analizės instrumentų taksonomijos modelis* [interaktyvus]. Socialiniai mokslai Nr. 3.

[Žiūrėta 2007 m. lapkričio 27 d.] Prieiga per Internetą: <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-3_\(49\)/santrauka.html](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-3_(49)/santrauka.html)>.

37 VIRVILAITĖ, Regina (1997). *Marketingas : mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija. 145 p. ISBN 9-98613-453-6.

38 WHEELEN, Thomas L.; HUNGER, J.David (1995). *Strategic management and business policy*. Reading: Addison-Wesley. 1217 p. ISBN 0-201-84555-5.

Informacinių šaltinių sąrašas

39 „ADOMAX“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.adomaxnt.lt/>>.

40 „Arco Real Estate“ nekilnojamojo turto kompanija (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.arcoreal.lt/>>.

41 „AKRAS“ nekilnojamas turtas (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.akras.lt>>.

42 „Alvyta ir Ko“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.alvyta.lt/>>.

43 „ASOMAS“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.asomas.lt>>.

44 „BVC Real Estate“ (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.bvc.lt>>.

45 „CENSUS“ nekilnojamas turtas (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.census.lt/>>.

46 Creditreform (2009) *Informacija apie visas Lietuvos įmones* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. balandžio 15 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.cr.lt/>>.

47 „DIVIDA“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.divida.lt>>.

48 „CRUMINA“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.crumina.lt/>>.

49 „DEMANDA“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.demanda.lt/>>.

50 „DnB NORD būstas“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.dnbnordbustas.lt>>.

- 51 „*Domus Altera*“ nekilnojamasis turtas, biuro technika, kompiuteriai (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.domusaltera.lt/>>.
- 52 „*Domus Optima*“ (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.domusoptima.lt/>>.
- 53 *Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (EVRK)* (2008) [interaktyvus]. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. [Žiūrėta 2007 m. lapkričio 28 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.stat.gov.lt/uploads/klasifik/EVRK/EVRKred2.htm>>.
- 54 „*Etapas*“ nekilnojamasis turtas (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.etapas.lt/>>.
- 55 „*Forto Siena*“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.fortosiena.lt/>>.
- 56 „InReal“ nekilnojamasis turtas (2009) *Nekilnojamojo turto rinkos apžvalga 2008 metai* [interaktyvus]. InReal tinklapis. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <http://www.inreal.lt/nt/rinkos_tyrimai/menesines_nt_rinkos_apzvalgos/rinkos_apzvalgos>.
- 57 „InReal“ nekilnojamasis turtas (2009a). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.inreal.lt/main/lt/>>.
- 58 „*IR Rinka*“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.irrinka.lt/>>.
- 59 *ISIC Rev. 4* (2008) [interaktyvus]. United Nations Statistics Division. [Žiūrėta 2007 m. lapkričio 27 d.] Prieiga per Internetą: <<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=27&Lg=1&Co=6820>>.
- 60 *Įmonių įstatymai* (2009) [interaktyvus]. Lietuvos įstatymų duomenų bazė. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.istatymas.lt/imonas.php>>.
- 61 „Karolos NT“ nekilnojamojo turto tarpininkavimas (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.karolo.lt/>>.
- 62 „*Kaunas Real Estate*“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.versloinvesticija.lt/>>.
- 63 „*Kauno nekilnojamojo turto prekybos agentūra*“ (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.kntpa.lt/>>.
- 64 „*LATMAS*“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.latmas.lt/>>.
- 65 „*Lauturta*“ nekilnojamasis turtas (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.lauturta.lt/index.htm>>.

- 66 LIETUVOS BANKAS (2009). *Kredito įstaigų veikla (apžvalgos)* [interaktyvus]. Lietuvos banko naujienos. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.lb.lt/lt/istaigos/veikla.htm>>.
- 67 LIETUVOS BANKAS (2009a). *Lietuvos Banko 2008 metų ataskaita*[interaktyvus]. Lietuvos banko leidiniai. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.lb.lt/lt/leidiniai/ataskaitos/ataskaita2008.pdf>>.
- 68 „Lituka“ M.Ruzgio firma (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.lituka.lt>>.
- 69 „Mikša ir Ko“ nekilnojamojo turto ir paslaugų agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.miksairko.com/>>.
- 70 *NACE 2 red.* (2009) [interaktyvus]. European Commission. [Žiūrėta 2007 m. lapkričio 27 d.] Prieiga per Internetą: <*Nekilnojamojo turto įstatymai* (2009) [interaktyvus]. Lietuvos įstatymų duomenų bazė. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <http://www.istatymas.lt/nekilnojamas_turtas.php>.
- 72 „Nekilnojamojo turto paslaugų CENTRAS“ (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.ntpc.lt>>.
- 73 „NEKTURTAS“ visos nekilnojamojo turto paslaugos (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.nekturtas.lt>>.
- 74 „Nidulus“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.nidulus.lt/>>.
- 75 „Norekso NT“ nekilnojamas turtas (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.norex.lt>>.
- 76 „NT Edvinas“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.ntedvinas.lt/>>.
- 77 „NT partneris“ (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.ntpartneris.lt/>>.
- 78 „OberHaus“ nekilnojamas turtas (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.oberhaus.lt>>.
- 79 „OREM“ extraordinary is ordinary (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://orem.lt/>>.
- 80 „Raimonda“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.raimonda.lt/>>.

- 81 „*R&A Real Estate*“ nekilnojamojo turto paslaugos (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.rarealestate.lt/>>.
- 82 „*Regardas*“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.regardas.lt/>>.
- 83 „*RE/MAX*“ Lietuva (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.remax.lt/>>.
- 84 „*Respublikos NT*“ nekilnojamas turtas (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.respublikosnt.lt/>>.
- 85 „*Rytai – Vakarai*“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.rytaivakarai.lt/>>.
- 86 „*RoyalCity*“ nekilnojamas turtas (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.royalcity.lt/>>.
- 87 „*ROPLASTitus*“ nekilnojamas turtas (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.roplastitus.lt/>>.
- 88 „*RRB*“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.rrb.lt/>>.
- 89 „*Simokų šilas*“ prekyba nekilnojamoju turtu (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.simokusilas.lt/>>.
- 90 SEB (2009). *Lietuvos makroekonomikos apžvalga* [interaktyvus]. SEB banko pranešimas 2009 m. Kovas Nr. 35. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.seb.lt/pdf/lt/LMA35.pdf>>.
- 91 „*S.Imperija*“ (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.simperija.lt/>>.
- 92 STATISTIKOS DEPARTAMENTAS (2009). *2008 metais nedarbas šalyje pradėjo didėti* [interaktyvus]. prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6625&PHPSESSID=319ea8789b91f41d568b9d1612364d94>>.
- 93 „*Tobulas turtas*“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://tobulas.xz.lt/>>.
- 94 „*Triptikas*“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.triptikas.lt/>>.
- 95 „*Turtausta*“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.turtausta.lt/>>.

- 96 „*Turto centras*“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.turtocentras.eu>>.
- 97 „*Turto spektras*“ (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.turtospektras.lt>>.
- 98 „*Turto Unija*“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.turtounija.lt>>.
- 99 „*Valdera*“ nekilnojamojo turto informacija (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.valdera.lt>>.
- 100 „*Vanesa*“ nekilnojamojo turto prekybos įmonė (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.vanesa.lt>>
- 101 „*VENDORS*“ (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.vendors.lt/>>.
- 102 „*Verslavita*“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.verslavita.lt>>.
- 103 „*Vėtra*“ nekilnojamojo turto agentūra (2009). Įmonės tinklapis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.] Prieiga per Internetą: <<http://www.nta.lt/apie.php>>.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. PEST analizė.....	75
2 PRIEDAS. KLAUSIMYNAS PENKIOMS KONKURENCINĖMS JĖGOMS ĮVERTINTI	76
3 PRIEDAS. KLAUSIMYNAS PENKIŲ KONKURENCINIŲ JĖGŲ TENDENCIJOMS ĮVERTINTI.....	79
4 PRIEDAS. NEKILNOJAMOJO TURTO OPERACIJŲ KLASIFIKAVIMAS.....	81
4 PRIEDAS (TĘSINYS). NEKILNOJAMOJO TURTO OPERACIJŲ KLASIFIKAVIMAS.....	82
5 PRIEDAS. INTERVIU KLAUSIMYNAS	83
6 PRIEDAS. REALIOJO BVP METINIS POKYTIS (PROC.)	84
7 PRIEDAS. SKOLINIMOSI SĄLYGŲ, TAIKOMŲ TEIKIANT PASKOLAS BŪSTUI ĮSIGYTI, POKYTIS	85
8 PRIEDAS. SKOLINIMOSI SĄLYGŲ, TEIKIANT PASKOLAS BŪSTUI ĮSIGYTI NAMŲ ŪKIAMS, VEIKSNIAI.....	86
9 PRIEDAS. PASKOLŲ BŪSTUI ĮSIGYTI NAMŲ ŪKIAMS PAKLAUSOS VEIKSNIAI.....	87
10 PRIEDAS. KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ DUOMENYS	88
10 PRIEDAS (TĘSINYS). KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ DUOMENYS ..	89
10 PRIEDAS (TĘSINYS). KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ DUOMENYS ..	90
10 PRIEDAS (TĘSINYS). KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ DUOMENYS ..	91
10 PRIEDAS (TĘSINYS). KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ DUOMENYS ..	92
10 PRIEDAS (TĘSINYS). KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ DUOMENYS ..	93
10 PRIEDAS (TĘSINYS). KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ DUOMENYS ..	94
11 PRIEDAS. KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ TEIKIAMOS PASLAUGOS	96
12 PRIEDAS. STRATEGINIŲ GRUPIŲ ŽEMĖLAPIO ĮMONIŲ NUMERACIJA	97
13 PRIEDAS. INTERVIU ATSAKYMŲ KONSPEKTAS	98
13 PRIEDAS (TĘSINYS). INTERVIU ATSAKYMŲ KONSPEKTAS	99

PEST analizė

<p>Politinis aspektas:</p> <p>Ekologiniai/ aplinkos klausimai; Galiojantys teisės aktai vidaus rinkoje; Būsiami teisės aktai; Europos/tarptautiniai teisės aktai, Reguliavimo institucijos ir procesai; Vyriausybės politika; Prekybos politika; Finansavimas, stipendijas ir iniciatyva; Vidaus rinkos lobizmas / spaudimo grupės; Tarptautinio spaudimo grupės; Karų ir konfliktai.</p>	<p>Ekonominis aspektas:</p> <p>Ekonominė padėtis; Ekonomikos tendencijos; Užsienio ekonomika ir tendencijos; Bendrujų mokesčių klausimas; Konkrečių produktų / paslaugų apmokestinimas; Sezoniškumas / oro klausimai; Rinkos ir prekybos ciklai; Konkretūs pramonės veiksniai; Rinkos keliai ir platinimo tendencijos; Vartotojai / galutiniai vartotojai; Palūkanas ir keitimo kursai; Tarptautinės prekybos / pinigų politikos klausimai.</p>
<p>Socialinis aspektas:</p> <p>Gyvenimo būdo tendencijos; Demografija; Vartotojų požiūriai ir nuomonės; Žiniasklaidos požiūris; Teisės aktų, turinčių įtakos socialiniams veiksniams pakeitimas; Prekės ženklai, bendrovių, technologijų vaizdas; Vartotojų pirkimo įpročiai; Mada ir jos vaidmuo; Svarbūs įvykiai, turintys įtakos; Pirkimo galimybės ir tendencijos; Etniniai / religiniai veiksniai; Reklama ir viešumas.</p>	<p>Technologijų aspektas:</p> <p>Konkuruojančių technologijų plėtra; Mokslinių tyrimų finansavimas; Susijusios / priklausomos technologijos; Technologijų pakeitimas; Technologijų branda; Gamybos branda ir pajėgumai; Informacija ir ryšiai; Vartotojų pirkimo mechanizmas / technologijos; Technologijų teisės aktai; Naujovių potencialas; Technologijų galimybės, licencijavimas, patentai; Intelektinės nuosavybės klausimai; Tarptautiniai ryšiai.</p>

Šaltinis: CHAPMAN, Alan (1995-2008). Pest market analysis tool.

KLAUSIMYNAS PENKIOMS KONKURENCINĖMS JĖGOMS ĮVERTINTI

Ehmke, Fulton, Akridge (2007) išskiriami klausimai penkioms konkurencinėms jėgoms įvertinti (Ehmke, Fulton, Akridge, 2007):

- **Tiekėjų derybinė galia:**

1. Ar daug galimų tiekėjų? Kuo didesnis skaičius tiekėjų, reikalingoms –žaliavoms, tuo daugiau kontrolės turi įmonė.
2. Ar yra produktų, kuriuos reikia pirkti kasdien? Įmonė turi daugiau kontrolės, kai reikalingi produktai nėra unikalūs.
3. Ar prekės iš tiekėjų, sudaro didelę dalį jų verslo? Jei įmonės pirkimas yra santykinai didelė porcija tiekėjo versle, yra daugiau galios sumažinti sąnaudas arba pagerinti produktų savybes.
4. Ar būtų sunku tiekėjams įeiti į nagrinėjamą verslą, tiesiogiai parduoti įmonės klientams ir tapti tiesioginiu įmonės konkurentu? Kuo lengviau pradėti naują verslą, tuo labiau tikėtina, kad atsiras konkurentai.
5. Ar galima lengvai pereiti į produktų pakaitalus iš kitų tiekėjų? Jei gana lengva pereiti prie pakaitalų, tuo daugiau derybų prireiks.
6. Ar yra pakankamai informacijos apie tiekėjų produktus ir rinkas? Jei rinka yra sudėtinga ir sunkiai suprantama, yra mažiau derybinės galios su tiekėjais.

- **Pirkėjų derybinė galia:**

1. Ar yra pakankamai klientų, kad vieno praradimas nėra svarbus verslo sėkmei? Kuo mažiau klientų, tuo labiau įmonė priklausoma nuo kiekvieno jų.
2. Ar produktas sudaro nedidelę kliento išlaidų dalį? Jei produktas sudaro santykinai didelę dalį kliento sąnaudose, klientai įdeda daugiau pastangų derybose.
3. Ar klientai neišmano apie įmonės produktus ir rinkas? Jei rinka sudėtinga, pirkėjai turi mažiau kontrolės.
4. Ar produktai unikalūs? Jei produktai homogeniški, tokie patys kaip konkurentų, pirkėjai turi daugiau derėjimosi galios.
5. Ar būtų sunku pirkėjams integruotis atgal į tiekimo grandinę, pirkti iš konkurentų teikiančių tuos pačius produktus? Kuo mažiau tikėtina, kad klientas įeis į verslo šaką, tuo daugiau derybinės galios turi įmonė.
6. Ar sunku vartotojams pereiti nuo vienos įmonės produktų prie kitos? Jei tai gana lengva, įmonė turi mažiau derybinės galios.

- **Naujų dalyvių atėjimo grėsmė:**

1. Ar yra unikalus procesas, kuris turi būti apsaugotas? Pavyzdžiui, jei yra technologijų kompanija su patentu apsaugoti savo investicijas į mokslinius tyrimus, yra naudojamos kliūtys patekti į rinką.
2. Ar klientai ištikimi prekiniam ženklui? Jei klientai yra lojalūs prekės ženklui, naujas produktas, net jei yra identiškas, susidurs su sunkumais.
3. Ar yra aukštos pradinės išlaidos verslui? Kuo daugiau kapitalo reikia, tuo mažesnė naujų konkurentų grėsmė.
4. Ar turtas, reikalingas pradėti verslą yra unikalus? Bus mažiau norinčių patekti į rinką, jei technologijos arba įranga negali būti pakeičiamos kitam naudojimui, jie verslas nepavyksta.
5. Ar procesas ar procedūra kritiška verslui? Kuo sunkiau mokytis verslo, tuo didesnė kliūtis.
6. Ar naujas konkurentas turi sunkumų įgyti reikalingų sąnaudų? Dabartinis paskirstymas gali sukelti sunkumų naujam verslui įsigyti / gauti žaliavų taip lengvai, kaip ir esamoms įmonėms.
7. Ar naujas konkurentas turėtų sunkumų įgyti klientų? Dabartiniai paskirstymo kanalai gali trukdyti naujiems dalyviams įsigyti / gauti naujų klientų.
8. Ar būtų sunku naujiems dalyviams turėti pakankamai išteklių konkuruoti efektyviai? Kiekvienam produktui, yra ekonomišką gamybos lygis. Jei naujas dalyvis negali pasiekti šio gamybos lygio, jis negali būti konkurencingas ir todėl negali patekti į pramonę.

• **Pakaitalų grėsmė:**

1. Ar produktas yra pranašesnis prieš galimus pakaitalus? Jei kitas produktas siūlo daugiau funkcijų ar naudos klientams, arba, jei jų kaina yra mažesnė, klientai gali nuspręsti kad kitas produktas yra geresnis.
2. Ar brangu vartotojams pereiti prie kito produkto? Kai klientai praktikuoja produktyvumo praradimą persijungiant prie kito produkto, produktyvumo grėsmė yra silpnesnė.
3. Ar klientai ištikimi esamiems produktams? Net jei perėjimo kainos yra žemos, klientai gali turėti ištikimybę tam tikram prekės ženklui.

• **Tiesioginių konkurentų varžybos:**

1. Ar yra nedaug konkurentų? Kuo didesnis skaičius žaidėjų, tuo intensyvesnė konkurencija. Tačiau konkurencija gali būti intensyvi, kai viena ar daugiau įmonių varžosi dėl rinkos lyderio pozicijos.
2. Ar yra aiškus rinkos lyderis? Varžymasis intensyvėja jei įmonės užima panašią rinkos dalį, svarbiausia kova dėl lyderio pozicijų.
3. Ar rinka auga? Augančioje rinkoje, įmonės gali didinti pajamas tiesiog dėl to, kad plečiasi rinka. Sustingusioje ar mažėjančioje rinkoje, įmonės kovos intensyviau dėl mažesnės ir mažesnės dalies rinkoje.
4. Ar yra mažos fiksuotos sąnaudos? Su didelėmis fiksuotomis išlaidomis, įmonės turi parduoti daugiau produktų, kad padengti šias dideles išlaidas.

5. Ar galima saugoti prekę, kad ją parduoti geriausiu metu? Aukštos sandėliavimo išlaidos arba greitai gendantys produktai, dėl situacijos, kai įmonės turi parduoti produktą kaip galima greičiau, didėja konkurencija tarp įmonių.
6. Ar konkurentai laikosi mažo augimo strategijos? Įmonė turi daugiau intensyvios konkurencijos jei konkurentai yra agresyvūs. Priešingai, jei konkurentai laikosi pelno melžimo strategijos brandžioje rinkoje, lieka mažiau konkurencijos
7. Ar produktai unikalūs? Įmonėms, kurios gamina produktus panašius į konkurentų, daugiausia dėl kainos, todėl konkurencija bus aukšta.
8. Ar lengva konkurentams atsisakyti savo produktų? Jeigu išėjimo išlaidos yra didelės, įmonė gali likti versle, net jei ji nėra pelninga.
9. Ar sunku klientams pereiti nuo vienos įmonės produktų prie kitų? Jeigu pirkėjai gali lengvai pereiti, rinka bus konkurencingesnė ir konkurencija tikimasi bus aukšta.

KLAUSIMYNAS PENKIŲ KONKURENCINIŲ JĖGŲ TENDENCIJOMS ĮVERTINTI

Hopkins (2008) išskiria klausimus nustatyti penkių konkurencinių jėgų tendencijoms įvertinti (Hopkins, 2008):

• Pirkėjai

- 1 Ar pirkėjai tampa labiau koncentruoti ar labiau suardyti?
- 2 Ar pirkėjai tampa labiau ar mažiau integruoti?
- 3 Ar pirkėjai tampa daugiau žinantys apie technologiją ir jos kainas?
- 4 Ar jų poreikis produktui tampa vis didesnis?
- 5 Ar atsiranda nauji paskirstymo kanalai?
- 6 Ar reikalinga nauja priemonė koordinuoti klientus?
- 7 Ar tikėtini pasikeitimai kliento skonyje?
- 8 Ar pirkėjai tampa daugiau priešiški ar mažiau?

• Tiekėjai

- 1 Ar tiekėjai tampa labiau koncentruoti ar labiau suardyti?
- 2 Ar tiekėjai tampa labiau ar mažiau integruoti?
- 3 Ar tiekėjai tampa daugiau žinantys apie technologiją ir jos kainas?
- 4 Ar atsiranda nauji paskirstymo kanalai?
- 5 Ar reikalinga nauja priemonė koordinuoti tiekėjus?
- 6 Ar tiekėjai tampa daugiau priešiški ar mažiau?
- 7 Ar tiekėjo produktai tampa labiau diferencijuoti ar mažiau?

• Pakaitalas

- 1 Ar pasirodo naujas pakaitalas?
- 2 Ar yra reliatyvus pakaitalo gerinimo ar mažėjimo kainos atitikimas?
- 3 Ar nauji gamybos metodai tinka pakaitalo naudojimui?

Potencialūs dalyviai

- 1 Ar ekonomikos lygis ir apimtis didėja ar mažėja?

- 2 Ar rinka ardoma į daugiau nišų ar vienijasi į mažiau?
- 3 Ar būsimi pardavimai ir nauda bus patrauklūs pašaliniam?
- 4 Ar ateityje bus daugiau ar mažiau vyriausybinių reguliavimų?
- 5 Ar ateityje konkurentai bus labiau koncentruoti ar mažiau koncentruoti?
- 6 Ar konkurentai taps labiau ar mažiau agresyvūs naujų dalyvių atžvilgiu?
- 7 Ar naujos technologijos tobulinimai padarys pigesnę įėjimą į pramonę?
- 8 Ar patirtis ir konkurentų studijavimas apsunkina įėjimą?
- 9 Ar pirkėjų ištikimybė esamiems konkurentams bus sudėtingiau įveikti?
- 10 Ar bet kuris iš dabartinių konkurentų pasitrauks ateityje?

• **Konkurentai**

- 1 Ar konkurentai vienyšiai?
- 2 Ar bus įmonių pasitraukimas?
- 3 Koks kilimo tempas bus?
- 4 Ar bus pastovių ir kintamųjų išlaidų pakeitimo mišinys?
- 5 Ar bus naujų dalyvių?
- 6 Ar rinka bus fragmentuota?
- 7 Ar bus nauji technologijų tobulinimai?
- 8 Ar dabartiniai konkurentai bus įsigyti?

NEKILNOJAMOJO TURTO OPERACIJŲ KLASIFIKAVIMAS

Statistikos Departamento tinklapyje pateikiamas ekonominės veiklos rūšių klasifikavimas, kuriame nekilnojamojo turto operacijos skirstomos taip (Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius, 2008):

- **68.1. Nuosavo nekilnojamojo turto pirkimas ir pardavimas.**
 - **68.10 . Nuosavo nekilnojamojo turto pirkimas ir pardavimas:**
 - nuosavo nekilnojamojo turto pirkimas ir pardavimas:
 - gyvenamųjų namų ir butų;
 - negyvenamųjų pastatų, įskaitant parodų sales, savitarnos sandėlių įrenginius, prekybos pasažų ir prekybos centrų;
 - žemės.
 - nekilnojamojo turto padalijimas į sklypus, be teritorijos tvarkymo darbų.
- **68.2. Nuosavo arba nuomojamo nekilnojamojo turto nuoma ir eksploatavimas.**
 - **68.20. Nuosavo arba nuomojamo nekilnojamojo turto nuoma ir eksploatavimas:**
 - nuosavo ar išnuomoto turto nuoma ir naudojimas:
 - gyvenamųjų namų ir butų;
 - negyvenamųjų pastatų, įskaitant parodų sales, savitarnos sandėlių įrenginius;
 - žemės.
 - aprūpinimas namais ir butais ar apartamentais su baldais ar be baldų ilgesniam laikotarpiui, paprastai mėnesiui arba metams;
 - statybos projektų savoms reikmėms plėtra;
 - gyvenamųjų automobilinių namelių aikštelių eksploatavimas.
- **68.3. Nekilnojamojo turto operacijos už atlygį arba pagal sutartį.**
 - **68.31. Nekilnojamojo turto agentūrų veikla:**
 - tarpininkavimas perkant, parduodant ir nuomojant nekilnojamąjį turtą už atlygį arba pagal sutartį
 - konsultacijos ir vertinimo paslaugos, susijusios su nekilnojamojo turto pirkimu, pardavimu ir nuoma, už atlygį arba pagal sutartį
 - nekilnojamojo turto sąlyginio deponavimo agentų veikla.
 - **68.31.10. Nekilnojamojo turto vertinimas.**

NEKILNOJAMOJO TURTO OPERACIJŲ KLASIFIKAVIMAS

- **68.32. Nekilnojamojo turto tvarkyba už atlygį arba pagal sutartį.** Į šią klasę neįeina: teisinė veikla, įrenginių palaikymo veikla, statinių, tokių kaip karinės bazės, kalėjimai, ir kitų įrenginių, tvarkymas.

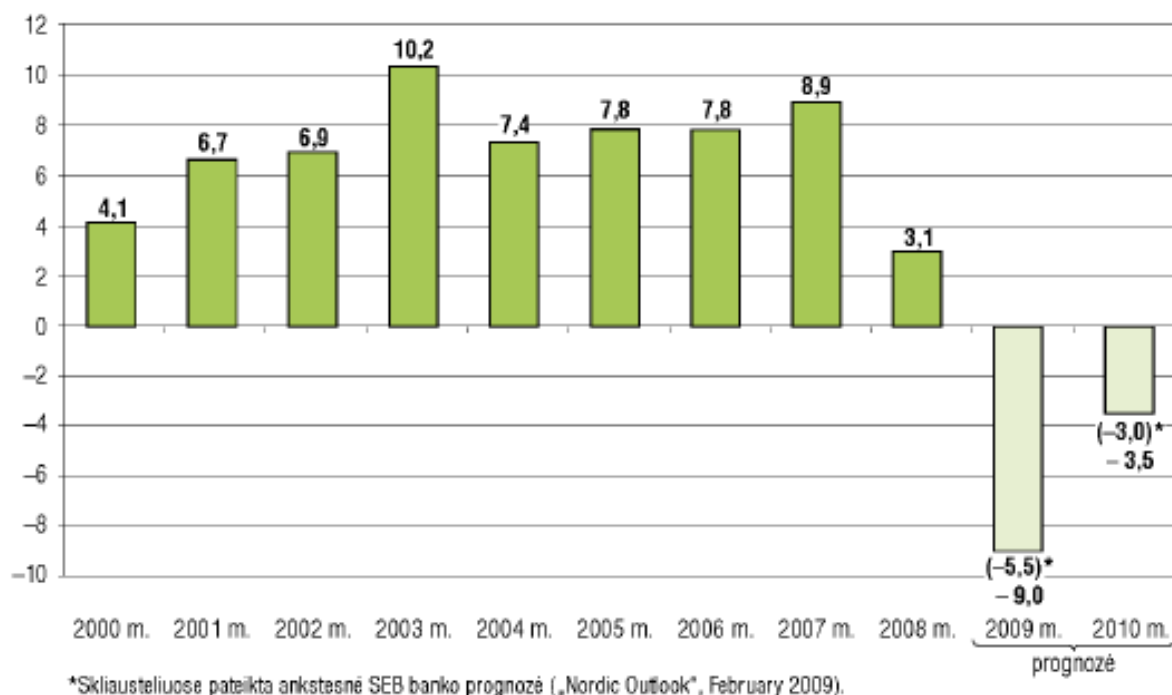
INTERVIU KLAUSIMYNAS

Esu Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistro 2 kurso studentė. Atlieku tyrimą tema „Nekilnojamojo turto sektoriaus situacijos strateginis vertinimas“. Interviu yra anoniminis, o tikslas yra įvertinti Kauno miesto nekilnojamo turto agentūrų situaciją. Interviu metu gauti atsakymai bus panaudoti tik tyrimo tikslais.

1. Kokios rūšies nekilnojamas turtas Kauno mieste paklausiausias?
2. Kam reikalingos investicijos pradedant verslą bei jo išlaikymui?
3. Kokie pasitraukimo iš verslo barjerai?
4. Koks balansas tarp nekilnojamojo turto paklausos ir pasiūla, kaip kinta?
5. Ar skiriasi paslaugų teikimo kainos skirtingose Kauno miesto agentūrose? Kokios jos yra?
6. Ar didėjant paslaugos objekto kainai, paslaugos teikimo užmokestis mažinamas?
7. Ar pirkėjai yra linkę derėtis, dėl teikiamų paslaugų kainų?
8. Kokie pakaitalai egzistuoja teikiamoms paslaugoms?
9. Kas yra tiekėjai nekilnojamojo turto agentūrų versle?
10. Ar Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūros imasi agresyvių veiksmų naujų dalyvių atžvilgiu?
11. Kokias konkurencinių charakteristikų poras verta išskirti?
12. Ar verslo šakos patrauklumas mažės ar didės?

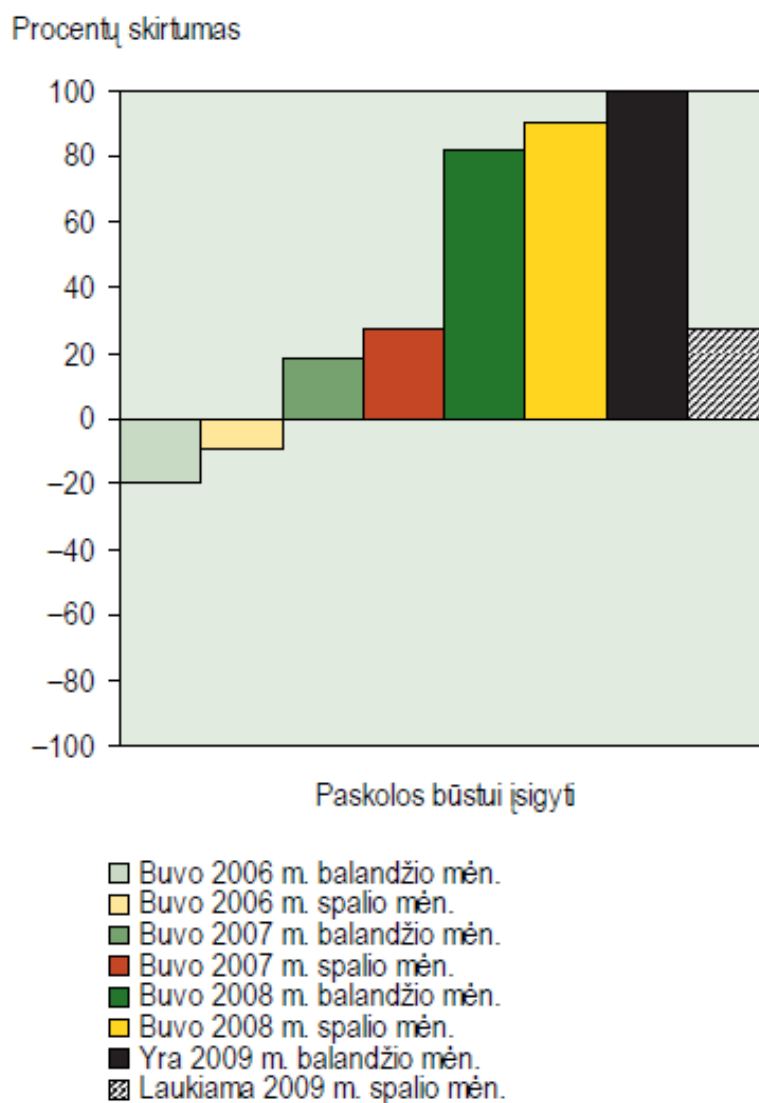
REALIOJO BVP METINIS POKYTIS (PROC.)

1 diagrama. Realiojo BVP metinis pokytis (proc.)



Šaltinis: SEB (2009). Lietuvos makroekonomikos apžvalga [interaktyvus]. SEB banko pranešimas 2009 m.

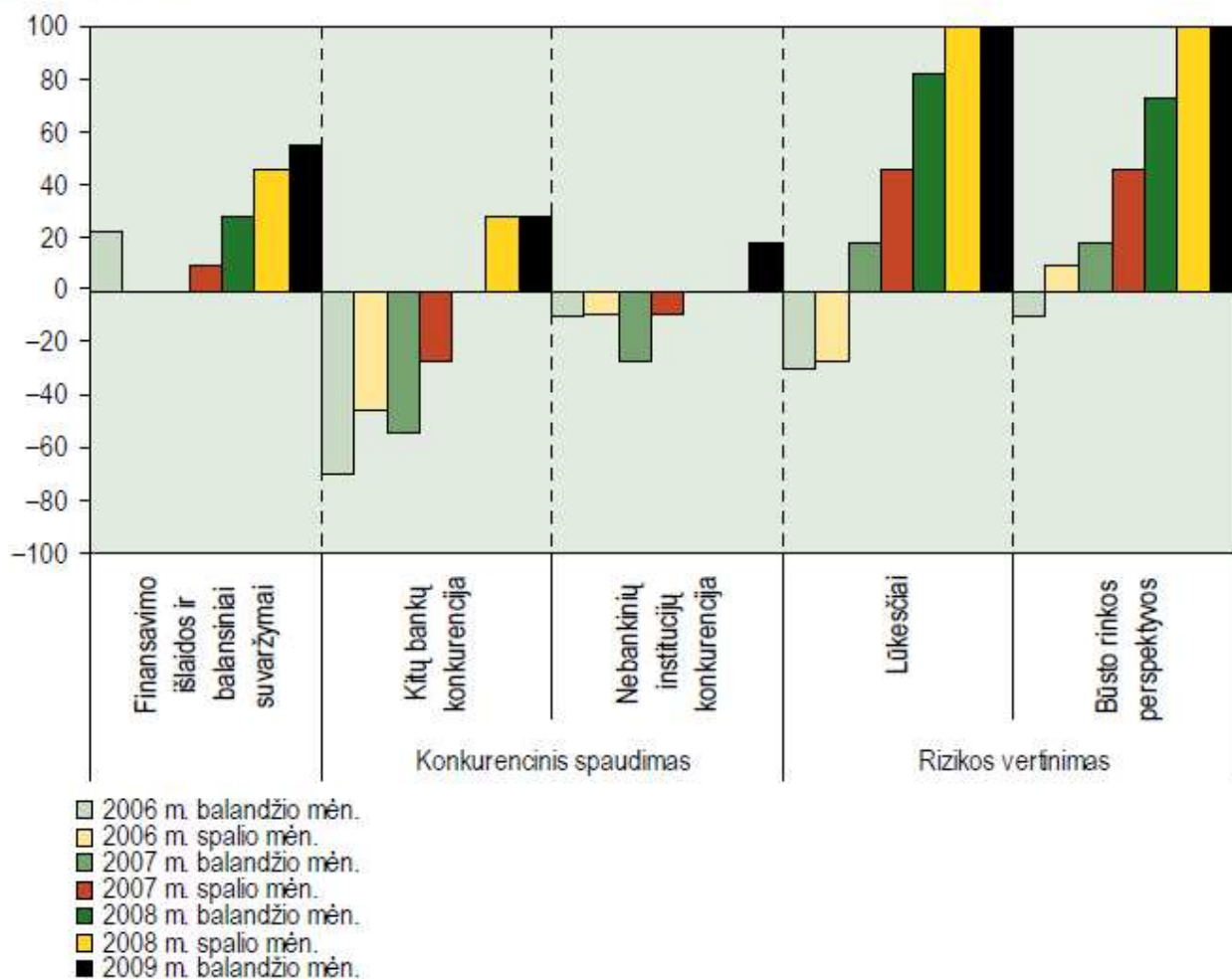
**SKOLINIMOSI SĄLYGŲ, TAIKOMŲ TEIKIANT PASKOLAS BŪSTUI ĮSIGYTI,
POKYTIS**



Šaltinis: LIETUVOS BANKAS (2009a). Lietuvos Banko 2008 metų ataskaita.

**SKOLINIMOSI SĄLYGŲ, TEIKIANT PASKOLAS BŪSTUI ĮSIGYTI NAMŲ ŪKIAMS,
VEIKSNIAI**

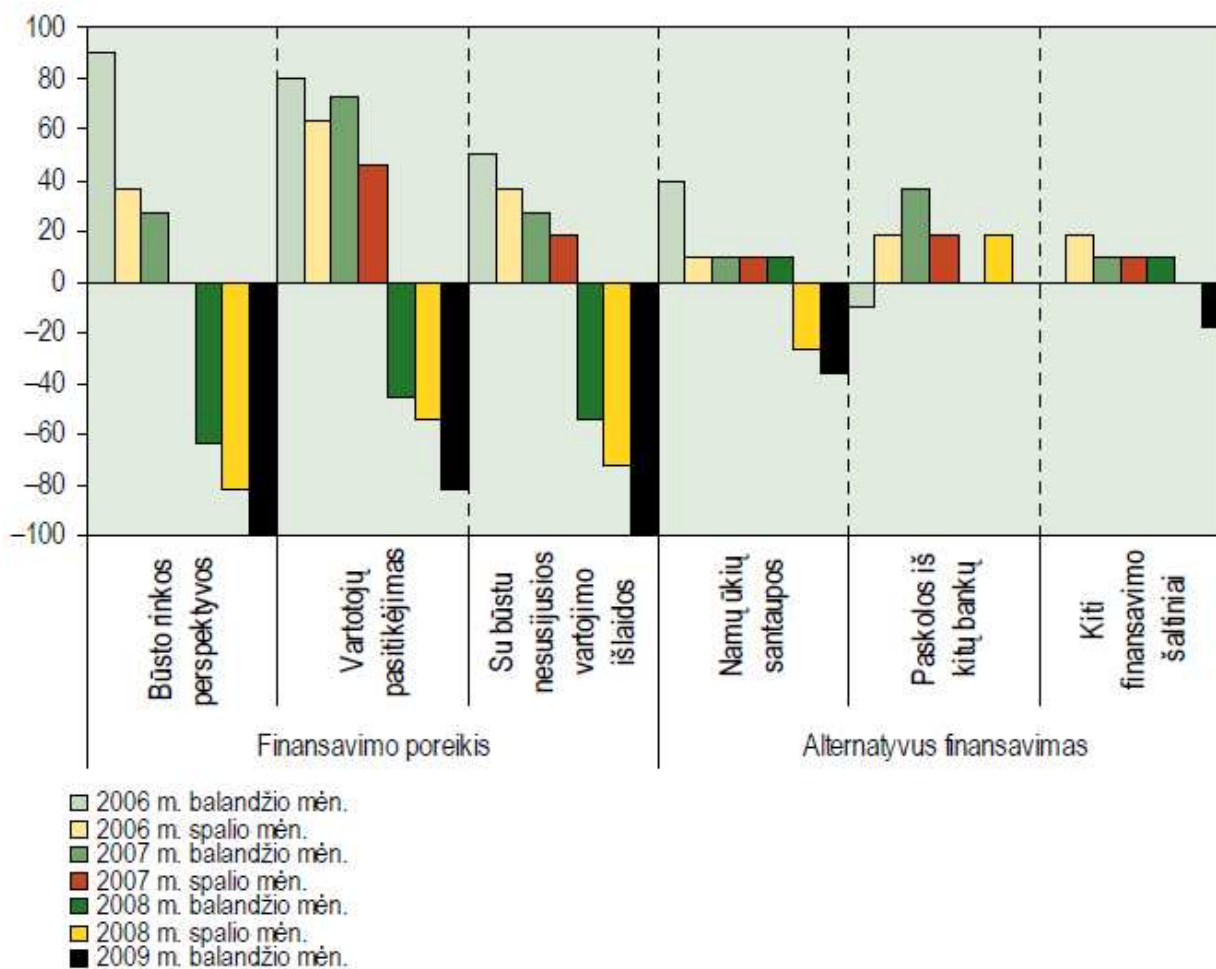
Procentų skirtumas



Šaltinis: LIETUVOS BANKAS (2009a). Lietuvos Banko 2008 metų ataskaita.

PASKOLŲ BŪSTUI ĮSIGYTI NAMŲ ŪKIAMS PAKLAUSOS VEIKSNIAI

Procentų skirtumas



Šaltinis: LIETUVOS BANKAS (2009a). Lietuvos Banko 2008 metų ataskaita.

KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ DUOMENYS

	NT agentūros	Pradėta veikla Kauno mieste (metais)	Sustabdyta ar nutraukta veikla Kaune, neturi objektų	Filialų skaičius Kauno mieste	Veikla ne Kauno mieste	NT agentūrų skaičius Kauno mieste	Teikiamos paslaugos
1.	UAB „Raimonda“	1991	-	1	-	3	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais Geodeziniai darbai Konsultacijos žemėtvarkos klausimais
2.	IĮ „Vėtra“	1991	-	1	-	4	Pagrindinis paslaugų paketas
3.	UAB "DOMUS ALTERA"	1992	2009 (keli objektai)	1	-	1	-
4.	UAB „LATMAS	1993	-	1	Vilnius	5	Pagrindinis paslaugų paketas Vertinimo paslaugos Geodeziniai darbai
5.	UAB „Triptikas“	1993	-	1	-	1	Pagrindinis paslaugų paketas NT projektų valdymas
6.	UAB „CRUMINA“	1994	-	1	-	2	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais
7.	UAB „Regardas“	1994	-	1	-	2	Pagrindinis paslaugų paketas Užsienio kalbų centras Patarimai investiciniais klausimais Teisininko paslaugos
8.	UAB „Rodena“	1995	2009 (neveikia tinklapis)	-	-	-	-
9.	UAB „Lituka“	1996	-	1	-	2	Pagrindinis paslaugų paketas Geodeziniai darbai

KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ DUOMENYS

	NT agentūros	Pradėta veikla Kauno mieste (metais)	Sustabdyta ar nutraukta veikla Kaune, neturi objektų	Filialų skaičius Kauno mieste	Veikla ne Kauno mieste	NT agentūrų skaičius Kauno mieste	Teikiamos paslaugos
10.	AUB „Domus optima“	1997	2009	-	-	-	
11.	UAB „Ober-Haus“	1999	-	2	Druskininkai; Klaipėda (2); Vilnius (3); Panevėžys; Šiauliai; Palanga. Tarptautinė	6	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais Vertinimo paslaugos Naujų statybų projektų ekspertizė Teisininko paslaugos
12.	UAB „Nidulus“	2000	-	2	Vilnius; Klaipėda; Šiauliai; Jonava. Tarptautinė	10	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais Vertinimo paslaugos
13.	UAB „Rytai - Vakarai “	2000	-	1	-	3	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais
14.	UAB „RRB“	2001	-	1	-	4	Pagrindinis paslaugų paketas
15.	UAB „Norekso nekilnojamas turtas“	2001	-	1	-	5	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais Vertinimo paslaugos

KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ DUOMENYS

	NT agentūros	Pradėta veikla Kauno mieste (metais)	Sustabdyta ar nutraukta veikla Kaune, neturi objektų	Filialų skaičius Kauno mieste	Veikla ne Kauno mieste	NT agentų skaičius Kauno mieste	Teikiamos paslaugos
16.	UAB „Verslavita“	2001	-	1	Šiauliai; Vilnius; Klaipėda; Panevėžys; Raseiniai.	2	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais Vertinimo paslaugos NT projektų valdymas
17.	UAB „Turto spektras“	2001	2009 (keli objektai)	1	Vilius; Klaipėda; Mažeikiai.	1	-
18.	UAB „Turtausta“	2002	-	1	-	2	Pagrindinis paslaugų paketas
19.	UAB „S.IMPERIJA“	2002	-	1	-	8	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais Geodeziniai darbai
20.	UAB „Kauno nekilnojamojo turto prekybos agentūra“	2003	-	1	-	5	Pagrindinis paslaugų paketas
21.	UAB „Forto Siena“	2003	-	1	Vilnius; Kėdainiai; Jonava. Tarptautinė	3	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais
22.	UAB „Baileksas“	2003	2009 (Neveikia tinklapis)	-	-	-	-

KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ DUOMENYS

	NT agentūros	Pradėta veikla Kauno mieste (metais)	Sustabdyta ar nutraukta veikla Kaune, neturi objektų	Filialų skaičius Kauno mieste	Veikla ne Kauno mieste	NT agentūrų skaičius Kauno mieste	Teikiamos paslaugos
23.	UAB „Mūsų valdos ir Ko“	2003	2009 (keli objektai)	1	-	1	-
24.	UAB „Europos Nekilnojamas turtas“	2004	2009	-	-	-	-
25.	UAB „BVC“	2004	-	1	-	6	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais
26.	UAB „Mikša ir ko“	2004	2009 (keli objektai)	1	-	2	-
27.	UAB „RE/MAX“	2005	-	1	Druskininkai; Mažeikiai; Vilnius (6); Klaipėda; Marijampolė; Šiauliai; Naujoji Akmenė. Tarptautinė	12	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais Atvirų durų dienos
28.	UAB „Alvyta ir Ko“	2005	-	1	-	2	Pagrindinis paslaugų paketas

KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ DUOMENYS

	NT agentūros	Pradėta veikla Kauno mieste (metais)	Sustabdyta ar nutraukta veikla Kaune, neturi objektų	Filialų skaičius Kauno mieste	Veikla ne Kauno mieste	NT agentų skaičius Kauno mieste	Teikiamos paslaugos
29.	UAB „OREM“	2005	-	1	Klaipėda; Vilnius. Tarptautinė.	4	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais NT projektų valdymas NT administravimas, valymo paslaugos Vertinimo paslaugos Geodeziniai darbai Reklaminiai video klipai NT aukcionai
30.	UAB „Demanda“	2005	-	1	-	4	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais
31.	UAB „Arco Real Estate“	2006	-	1	Vilnius; Klaipėda. Tarptautinė	2	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais
32.	UAB „InReal“	2006	-	1	Vilnius (2);Klaipėda; Šiauliai; Mažeikiai; Plungė; Tarptautinė	5	Pagrindinis paslaugų paketas Vertinimo paslaugos NT projektų valdymas
33.	UAB „ROYALCITY“	2006	-	1	-	2	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais Interjero dizainas
34.	UAB „NEKTURTAS“	2006	-	1	-	4	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais NT projektų valdymas Vertinimo paslaugos

KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ DUOMENYS

	NT agentūros	Pradėta veikla Kauno mieste (metais)	Sustabdyta ar nutraukta veikla Kaune, neturi objektų	Filialų skaičius Kauno mieste	Veikla ne Kauno mieste	NT agentų skaičius Kauno mieste	Teikiamos paslaugos
35.	UAB „Turto centras“	2006	-	1	-	2	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais NT projektų valdymas
36.	UAB "VALDERA"	2006	-	1	-	2	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais NT projektų valdymas Konsultacijos rąstinių namų statybos klausimais NT remonto ir apdailos darbai
37.	UAB „Vanesos turtas“	2006	-	1	-	4	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais Statybos ir remonto darbai Paskolos būstui NT projektų vystymas
38.	UAB “CENSUS”	2006	2009 (keli objektai)	1	Vilnius	1	
39.	UAB "NT GRUPĖ"	2006	2009 (Neveikia Interneto svetainė)	-	-	-	
40.	UAB „LAUTURTA”	2006	-	1	-	2	Pagrindinis paslaugų paketas
41.	UAB „AKRAS”	2006	-	1	-	3	Pagrindinis paslaugų paketas
42.	UAB „IR Rinka“	2006	-	1	-	2	Pagrindinis paslaugų paketas

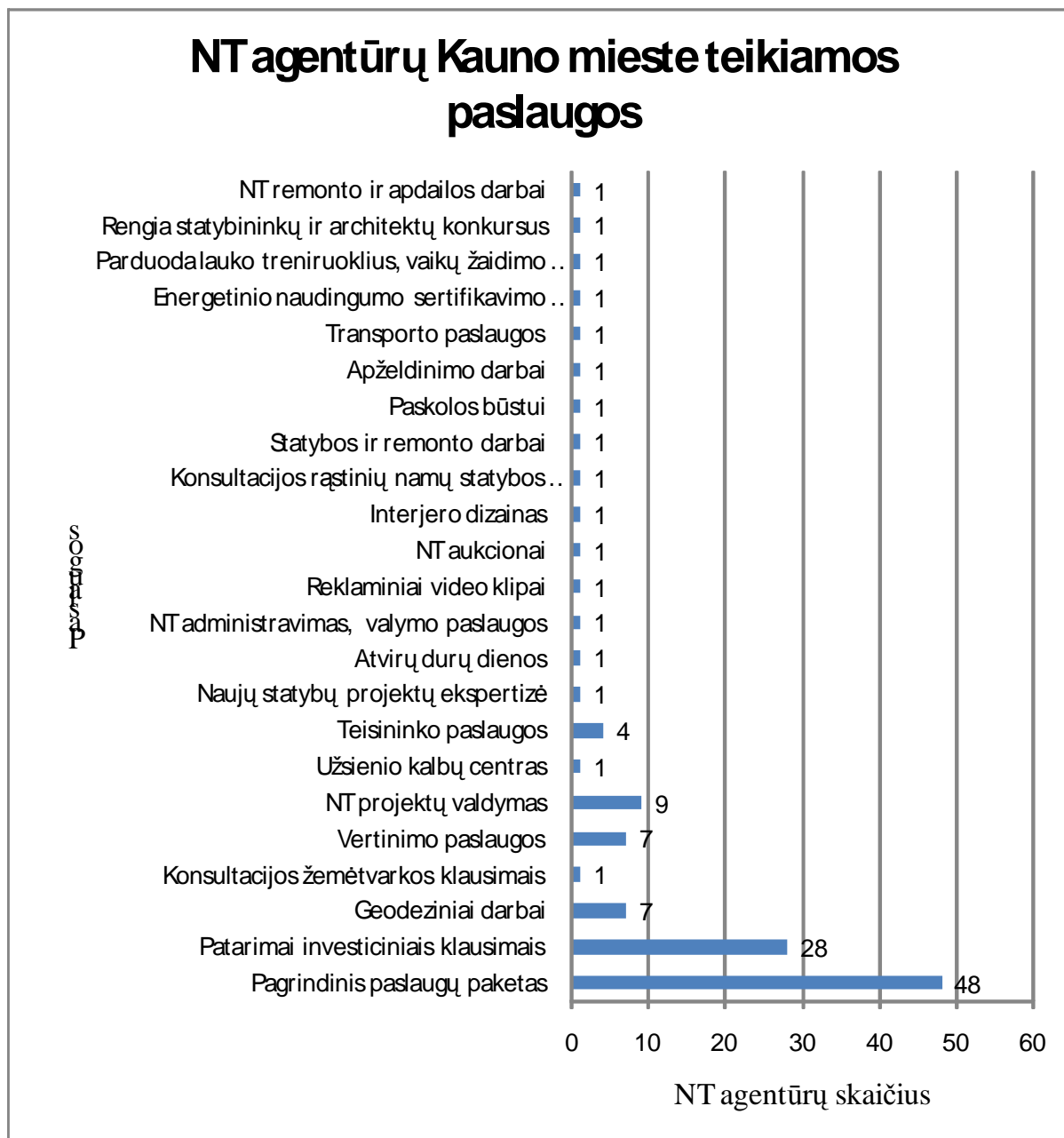
KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ DUOMENYS

	NT agentūros	Pradėta veikla Kauno mieste (metais)	Sustabdyta ar nutraukta veikla Kaune, neturi objektų	Filialų skaičius Kauno mieste	Veikla ne Kauno mieste	NT agentų skaičius Kauno mieste	Teikiamos paslaugos
43.	UAB "Kaunas Real Estate"	2007	-	1	-	4	Pagrindinis paslaugų paketas Geodeziniai darbai
44.	UAB „Turto Unija“	2007	-	1	-	3	Pagrindinis paslaugų paketas
45.	UAB „Nekilnok.lt“	2007	2009 (neturi objektų)	1	Vilnius	1	
46.	UAB „Adomax“	2007	-	1	-	10	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais
47.	UAB „R&A real estate“	2007	-	1	-	2	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais NT projektų valdymas Apželdinimo darbai
48.	UAB „NT Edvinas“	2007	-	1	-	4	Pagrindinis paslaugų paketas
49.	UAB „DIVIDA“	2007	-	1	-	4	Pagrindinis paslaugų paketas
50.	UAB „Roplastitus“	2007	-	1	-	1	Pagrindinis paslaugų paketas Plastikinių langų bei durų gamyba
51.	UAB „Simokų Šilas“	2007	-	1	-	2	Pagrindinis paslaugų paketas Transporto paslaugos
52.	UAB „Nekilnojamojo turto paslaugų centras“	2007	-	1	Tarptautinė	3	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais Geodeziniai darbai Teisinės paslaugos
53.	UAB „Respublikos NT“	2007	-	1	Klaipėda	4	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais

	NT agentūros	Pradėta veikla Kauno mieste (metais)	Sustabdyta ar nutraukta veikla Kaune, neturi objektų	Filialų skaičius Kauno mieste	Veikla ne Kauno mieste	NT agentūrų skaičius Kauno mieste	Teikiamos paslaugos
54.	UAB „DnB NORD būstas“	2007	-	1	Šiauliai; Klaipėda; Vilnius.	2	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais
55.	UAB „NT Partneris“	2008	-	1	-	2	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais
56.	UAB „Tobulas turtas“	2008	-	1	-	2	Pagrindinis paslaugų paketas
57.	UAB „Karolo NT“	2008	-	1	Jurbarkas	2	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais Energetinio naudingumo sertifikavimo tarpininkavimas Parduoda lauko treniruoklius, vaikų žaidimo aikšteles, mini golfo aikšteles
58.	UAB „Asomas“	2008	-	1	-	4	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais
59.	UAB „VENDORS ES INVESTMENT“	2008	-	1	-	3	Pagrindinis paslaugų paketas Patarimai investiciniais klausimais NT projektų valdymas Rengia statybininkų ir architektų konkursus Teisininko paslaugos

Šaltinis: sudaryta autorės pagal įmonių internetines svetaines ir Creditreform (2009) Informacija apie visas Lietuvos įmones.

KAUNO MIESTO NEKILNOJAMOJO TURTO AGENTŪRŲ TEIKIAMOS PASLAUGOS



Šaltinis: sukurta autorės.

STRATEGINIŲ GRUPIŲ ŽEMĖLAPIO ĮMONIŲ NUMERACIJA

1. UAB „Alvyta ir ko“;
2. IĮ „Vėtra“;
3. UAB „RRB“;
4. UAB „Kauno nekilnojamojo turto prekybos agentūra“;
5. UAB „Turtausta“;
6. UAB „Lauturta“;
7. UAB „IrRinka“;
8. UAB „Akras“;
9. UAB „Turto unija“;
10. UAB „NT Edvinas“;
11. UAB „Divida“;
12. UAB „Tobulas turtas“;
13. UAB „Simokų šilas“;
14. UAB „Roplastitus“;
15. UAB „CRUMINA“;
16. UAB „Acro Real Estate“;
17. UAB „NT Partneris“;
18. UAB „Asomas“;
19. UAB „Forto siena“;
20. UAB „Ryta – Vakarai“;
21. UAB „Turto centras“;
22. UAB „BVC“;
23. UAB „Adomax“;
24. UAB „ROYALCITY“;
25. UAB „Valdera“;
26. UAB „Vanesos turtas“;
27. UAB „Regardas“;
28. UAB „R&A Real Estate“;
29. UAB „Karolo NT“;
30. UAB „VENDORS ES INVESTMENT“;
31. UAB „Respublikos NT“;
32. UAB „DnB NORD būstas“;
33. UAB „Acro Real Estate“;
34. UAB „RE/MAX“;
35. UAB „Nekturtas“;
36. UAB „Norekso nekilnojamas turtas“;
37. UAB „Verslavita“;
38. UAB „InReal“;
39. UAB „Ober-Haus“;
40. UAB „OREM“;
41. UAB „Nidulus“;
42. UAB „Tryptikas“;
43. UAB „Kaunas Real Estate“;
44. UAB „Lituka“;
45. UAB „Raimonda“;
46. UAB „S.Imperija“;
47. UAB „Latmas“;
48. UAB „Nekilnojamojo turto paslaugų centras“.

INTERVIU ATSAKYMŲ KONSPEKTAS

Nr.	Klausimas	Atsakymų konspektai
1	Kokios rūšies nekilnojamasis turtas Kauno mieste paklausiausias?	Dabar antrinis būstas, 8 patikslino – suremontuotas. 2007 individualūs namai priemiestyje.
2	Kam reikalingos investicijos pradedant verslą bei jo išlaikymui?	Pradžiai. Įmonės įregistravimui, patalpoms (perkamos ar nuomojamos), patalpų įrengimui, darbuotojų darbo užmokesčiams. 3 ekspertai – paminėjo ir vadybininkų automobilius. Išlaikymui. Biuro išlaikymui, reklamai, darbuotojų darbo užmokesčiams. 5 ekspertai paminėjo mobiliojo ryšio priemones ir 3 – kuro išlaidas.
3	Kokie pasitraukimo iš verslo barjerai?	Išėjimo barjerai yra maži, apimantys įmonės išregistravimą, turto išpardavimą, bei skolų, jei tokių yra gražinimą.
4	Koks balansas tarp nekilnojamojo turto paklausos ir pasiūla, kaip kinta?	Pasiūla yra didesnė už paklausą (žmonės tikisi dar didesnio kainų kritimo, dėl sugriežtintų paskolų gavimo sąlygų, padidėjusio nedarbo). 1 tikino, kad kainos daugiau nekris, 9 – kris (situacija pagerės po 2 metų). 5 nuomone, kainos pirminėje rinkoje kris 10 proc., o antrinėje 10-20 proc. 4 ekspertų nuomone, kainos pirminėje rinkoje kris 10 proc., o antrinėje – iki 15 proc. Dažniausia nekilnojamojo turto agentūros pardavinėja, nuomoja biuro patalpas bei gyvenamąjį būstą (butai, namai, kotedžai) ir žemės sklypus.
5	Ar skiriasi paslaugų teikimo kainos skirtingose Kauno miesto agentūrose? Kokios jos yra?	Tarpininkaujant išnuomojant būstą, nuomininkas moka vieno mėnesio nuomos sumą arba nustatyto dydžio sumą nuo 100 iki 400 Lt. Parduodant nekilnojamąjį turtą skirtingose agentūrose svyruoja nuo 1-5 proc. nuo sandorio sumos.
6	Ar didėjant paslaugos objekto kainai, paslaugos teikimo užmokestis mažinamas?	Taip, 8 kalbinti ekspertai, minėjo, kad įmonės užimančios stiprias pozicijas ir turinčios ilgesnę patirtį verslo šakoje gali daryti didesnes nuolaidas.

INTERVIU ATSAKYMŲ KONSPEKTAS

Nr.	Klausimas	Atsakymų konspektai
7	Ar pirkėjai yra linkę derėtis, dėl teikiamų paslaugų kainų?	<p>Statybų bendrovės derasi dėl mažesnių procentų nuo parduodamo turto, kuris skaičiuojamas nuo objekto kainos.</p> <p>Antrinėje rinkoje žmonės vis mažiau derasi ir sutinka, kad procentas būtų skaičiuojamas nuo objekto pardavimo kainos. Pirkėjai yra atkakliausi derybininkai. 7 kalbintieji ekspertai pabrėžė, kad jie dažnai nuleidžia net savo pelno dalį, kad tik pirkėjas pirktų.</p> <p>Nuomotojai retai derasi, nes yra nustatyta konkreti suma už šią paslaugą. 3 paminėjo, kad stambiuose sandoriuose derybose laimi klientai</p>
8	Kokie pakaitalai egzistuoja teikiamoms paslaugoms?	<p>Tarpininkavimui parduodant ar perkant nekilnojamąjį turtą pakaitalai yra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pirminėje rinkoje – statybų bendrovės ir pirkėjai; • Antrinėje rinkoje - turto savininkai ir pirkėjai. <p>Tarpininkaujant išnuomojant ar išsinuomojant nekilnojamąjį turtą:</p> <p>Pirminėje rinkoje - statybų bendrovės ir nuomininkai;</p> <p>Antrinio būsto rinkoje – turto savininkai, nuomininkai, nuomos agentūros.</p>
9	Kas yra tiekėjai nekilnojamojo turto agentūrų versle?	Statybų bendrovės bei nekilnojamojo turto savininkai.
10	Ar Kauno miesto nekilnojamojo turto agentūros imasi agresyvių veiksmų naujų dalyvių atžvilgiu?	8 ekspertai teigė, kad nesiima, 2 - kad imasi (mažesniųjų agentūrų veiksmams prieš naujuosius dalyvius).
11	Kokias konkurencinių charakteristikų poras verta išskirti?	Buvo nutarta išskirti konkurencijos lygio bei teikiamų paslaugų konkurencines charakteristikų poras.
12	Ar verslo šakos patrauklumas mažės ar didės?	<p>Verslo šakos patrauklumas jau mažėja (agentūros ima trauktis)</p> <p>6 pabrėžė, kad nekilnojamojo turto agentūrų verslas yra perėjime iš brandos į smukimo ciklą, 2 teigė, kad tai jau yra smukimo ciklas, dar 2 susilaikė.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės.