



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Ričardas Šidlauskas**

**Nekilnojamojo turto pardavimo veiklos tobulinimas  
UAB „NT paslaugos“**

**MAGISTRO DARBAS**

**Vadovas doc.dr. P. Oržekauskas**

**KAUNAS, 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Nekilnojamojo turto pardavimo veiklos tobulinimas  
UAB „NT paslaugos“**

**Tarptautinis verslas (621N12004)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

VMTVN-2A gr. stud.  
Ričardas Šidlauskas  
2016 05 12

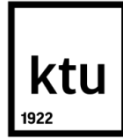
**Vadovas**

doc. dr. Petras Oržekauskas  
2016 05 12

**Recenzentas**

Prof. hab.dr. Robertas Jucevičius  
2016 05

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Ričardas Šidlauskas

---

Tarptautinis verslas, 621N12004

---

Baigiamojo magistro darbo “Nekilnojamojo turto pardavimo veiklos tobulinimas  
UAB „NT paslaugos“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. 05 12 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano Ričardo Šidlausko baigiamasis magistro darbas tema “Nekilnojamojo turto pardavimo veiklos tobulinimas UAB „NT paslaugos“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Šidlauskas, Ričardas. Development of Real Estate Sales at UAB NT Paslaugos. Master's Final Thesis in International Business / Supervisor dr. assoc. prof. Petras Ožekauskas. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology. Social Sciences: Management and Administration  
Key words: real estate, property sales, sales organisation, real estate sales model.  
Kaunas, 2016. 72 p.

## SUMMARY

Lithuania has already been through the stage of essential governmental and financial reform. Analysis shows that the economic stability of both its citizens and businesses is directly related to real estate. Citizens, as natural persons, usually associate it with the subject of personal accommodation; in business, it is usually associated with a particular activity: manufacture, services, sales etc. During the time period when Lithuania was becoming independent and further on, up to this day, numerous changes have occurred within the Lithuanian real estate market, which have in one way or another influenced real estate prices, and its sales systems. Lithuania has not averted the global real estate crisis of 2007–2008 either. Significant changes have occurred in the processes of real estate sales. During the initial period of independence, real estate sales were not appropriately regulated neither in terms of law, nor tax collection. Although a mixed model was prevalent in real estate sales, individual brokers and natural persons directly selling real estate were particularly active during this period. This had been causing various problems, which tended to manifest through incorrect contract formulation, property value and actual condition evaluation, as well as a lack of appropriate responsibility for sales processes or other disruptions.

**Subject relevance is embodied by** the fact, that real estate brokerage services, compared to other services, are currently relevant to the majority of the country's citizens, companies or users of real estate brokerage services of other statuses, for whom the concerns of finding accommodation, quarters for activities, land-plots or other real estate as well as forming contracts, are particularly urgent. With regards to that, a well-functioning real estate system is useful to both the citizens, and businesses, as well as the state in terms of tax collection. With that aim, this work is based on consistent examination of real estate sales processes and systems, in order to improve them. Seeking these goals, this work provides in-depth theoretical analysis of the circumstances of real estate sales services, examining the essence of real estate sales, the systems and models used in this process, as well as examining aspects of their operation and usefulness, in order to prepare a rational sales model. This is particularly important to companies providing real estate services.

**Work subject:** real estate sales services.

**Work aim:** to prepare a brokerage-based real estate model.

**Work tasks:**

1. Analyse the operation of real estate services.
2. Reveal the theoretical models behind the operation of real estate, and the specifics of their application.
3. Perform an analysis of the operation of the real estate sales company.
4. Substantiate and present the operation of a real estate sales brokerage service model.

**Research methods.** Review and analysis of scientific literature, analysis of periodicals, compilation and analysis of information from online sources, compilation of statistical data, lecture material, sociological study - a survey compiled questionnaire.

**Work results.** A detailed and in-depth theoretical analysis of real estate sales and its related processes has been performed, examining the models and systems of real estate sales. An empirical study has been carried out. Based on the theoretical analysis and with reference to study results, a concrete real estate sales brokerage model has been prepared, which will be implemented at UAB “NT Paslaugos”.

## TURINYS

<b>TURINYS</b> .....	<b>5</b>
<b>LENTELĖS</b> .....	<b>7</b>
<b>PAVEIKSLAI</b> .....	<b>8</b>
<b>ĮVADAS</b> .....	<b>9</b>
<b>1. NEKILNOJAMOJO TURTO PASLAUGŲ TEORINĖ ANALIZĖ</b> .....	<b>11</b>
1.1. Nekilnojamojo turto pardavimo paslaugų išraiš.....	11
1.2. Nekilnojamojo turto pardavimo paslaugų veiklos ypatumai .....	17
1.3. Nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo pagrindu, modeliai.....	27
<b>2. NEKILNOJAMOJO TURTO TARPININKAVIMO PASLAUGŲ ANALIZĖ</b> .....	<b>35</b>
2.1. Požiūris į nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas.....	35
2.2. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų analizė.....	37
<b>3. NEKILNOJAMOJO TURTO TARPININKAVIMO PASLAUGŲ TYRIMAS</b> .....	<b>44</b>
3.1. Tyrimo metodų analizė ir pagrindimas.....	44
3.2. Nekilnojamojo turto pardavimo įmonės „NT paslaugos“ veiklos charakteristika.....	48
3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir pateikimas.....	49
<b>4. NEKILNOJAMOJO TURTO PASLAUGŲ TEIKIMO MODELIS</b> .....	<b>59</b>
<b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI</b> .....	<b>61</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>62</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>68</b>

## **LENTELĖS**

1 lentelė. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo įmonių teikiamų paslaugų paketai.....30

## PAVEIKSLAI

1 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo įmonių pajamos už paslaugas 2011 – 2014 metais...	38
2 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių teikiamos paslaugos.....	39
3 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių teikiamos paslaugos.....	39
4 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo įmonių teikiamų pagrindinių ir papildomų paslaugų pasiskirstymas.....	40
5 pav. Nekilnojamojo turto paslaugų įmonių skaičius pagal didžiuosius miestus.....	41
6 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas teikiančių įmonių skaičius ir dirbančiųjų skaičius.....	42
7 pav. Nekilnojamojo turto paslaugų pardavimo pajamų pasiskirstymas pagal vartotojus.....	43
8 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių.....	49
9 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų nuomonės dėl efektyvios komandos dydžio pasiskirstymas priklausomai nuo esamo teikėjų dydžio .....	50
10 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų nuomonės dėl efektyvios komandos dydžio pasiskirstymas priklausomai nuo esamo teikėjų dydžio.. .....	50
11 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų siūlomos paslaugos.....	52
12 pav. Vidutinės nekilnojamojo turto tarpininkavimo įmonės papildančių paslaugų struktūra.....	53
13 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vartotojų struktūra.....	55
14 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paklausos augimo prognozės.....	55
15 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių dydžio perspektyvos.....	56
16 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų perspektyvinio modelio pasirinkimo pasiskirstymas .....	57
17 pav. Nekilnojamojo turto paslaugų teikimo modelis .....	60



## IVADAS

Lietuva jau išgyveno esminių struktūrinių reformų etapą, valstybė sparčiai vystosi - ji jau gali pasigirti didėjančiais ekonomikos plėtros tempais. Didėjant gyventojų pajamoms labai išaugo visuomenės perkamoji galia, kurią papildomai skatina vis lengviau prieinamos paskolos nekilnojamam turtui ir mokesčių lengvatos.

Nepaisant to, didelę dalį padidėjusių pajamų gyventojai skirdavo kitoms nei nekilnojamasis turtas vertybėms įsigyti, dėl to dar neseniai tiek prekybos nekilnojamuoju turtu, tiek naujų statybų plėtros tempai buvo maži. Lietuvoje pastebima netolygi ekonomikos plėtra: didžiausi pokyčiai vyksta Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje. Ekonomikos augimas ir plėtra neišvengiamai sumažins atotrūkį tarp atskirų regionų. Miestų plėtros procesas pasieks ir atokesnius regionus, todėl nekilnojamojo turto rinka plėsis.

Nors bendroji paslaugų teorija yra susiformavusi, tačiau jos nepakanka, norint nuodugniau tyrinėti tarpininkavimo nekilnojamojo turto srityje paslaugų turinį, formuoti tarpininkavimo nekilnojamojo turto srityje paslaugų teikimo sistemą, atsižvelgiant į šių paslaugų vartojimo specifiką, vertinti dabartinę šių paslaugų būklę, plėtros galimybes tiek šalyje, tiek ir už jos ribų. Kadangi paslaugų mokslas ir moksliniai jų tyrimai pradėjo sparčiai vystytis tik poindustriniu laikotarpiu, ne visos paslaugų sritys yra deramai ištirtos. Vienos iš tokių paslaugų, kurių moksliniams tyrimams nebuvo skirta reikiamo dėmesio, yra nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos.

Lietuvoje nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos teoriniu požiūriu ištirtos nepakankamai, nes atskiri autoriai daugiau dėmesio skiria praktiniam šių paslaugų tyrinėjimui. Todėl stokojama atitinkamų teorinių žinių bei nuostatų ir metodikų, kuriomis remiantis būtų galima tirti ir nagrinėti nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas atsižvelgiant į rinkos dinamiką ir nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vartotojų poreikių augimą.

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas palyginti su kitomis paslaugomis, šiuo metu aktualios daugumai šalies gyventojų, įmonių ar kitą statusą turinčių nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vartotojų, kuriems opūs gyvenamojo būsto, patalpų įmonės veiklai, žemės sklypo ar kito nekilnojamojo turto radimo ir sandorių sudarymo rūpesčiai.

**Temos aktualumas.** Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų tyrimų nėra atlikta ir nėra jų formavimui būtinų sprendimų. Lietuvoje skelbiama informacija apie šias paslaugas apsiriboja šių paslaugų teikėjų surašymu bei nekilnojamojo turto tarpininkų suteiktų paslaugų ypatumų ir tendencijų analize. Norėdami geriau pažinti nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas ir formuoti jų teikimo modelius, šiame darbe gilinamės į šias paslaugas, nagrinėjame nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos ypatumus ir atsižvelgdami į išsivysčiusių šalių nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimo modelius, pritaikome juos Lietuvos rinkai. Todėl pasirinkta tema yra ne tik nauja, bet ir aktuali. Dėl temos naujumo rašant šį darbą teko susidurti su tam tikrais literatūros keblumais. Taigi

nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos nėra deramai iširtos, nėra pripažintų pagrindinių teorinių nuostatų, kuriomis remiantis būtų galima nagrinėti ir vertinti šias paslaugas, numatyti nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimo galimybes šalyje.

**Darbo problema.** Dabartiniu metu, susiformavus bendrai paslaugų teorijai, nepakanka pripažinti universalių atskirų paslaugų tyrimo nuostatų ir metodikų, kuriomis vadovaujantis būtų galima nagrinėti esamą situaciją konkrečioje paslaugų rinkoje bei, remiantis šia analize, kurti šių paslaugų teikimo modelius, priimti adekvačius rinkos pasikeitimams sprendimus.

Atlikus šios srities mokslinių publikacijų analizę, pastebima, kad nėra vienos nuomonės, kas sudaro nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugą teoriniu paslaugų požiūriu. Be to, nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos yra specifinės paslaugos, jos nėra kasdieninės paklausos paslaugos, gerai pažįstamos ne tik paslaugų teikėjų, bet ir vartotojų. Augant nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vartotojų poreikiams, būtina išanalizuoti nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas ir sudaryti principinį nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimo modelį.

**Darbo objektas** - nekilnojamojo turto paslaugos.

**Darbo tikslas** – parengti nekilnojamojo turto paslaugų teikimo modelį.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti nekilnojamojo turto paslaugų veiklą.
2. Atskleisti nekilnojamojo turto paslaugų tarpininkavimo pagrindu veiklos teorinius modelius ir jų taikymo ypatumus.
3. Atlikti nekilnojamojo turto paslaugų įmonių veiklos tyrimą.
4. Pagrįsti ir pristatyti nekilnojamojo turto paslaugų teikimo modelio veikimą.

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros apžvalga ir analizė, periodinių leidinių analizė, internetinės informacijos šaltinių rinkimas ir analizė, statistinių duomenų rinkimas, paskaitų medžiaga, sociologinis tyrimas – atlikta nekilnojamojo turto ekspertų apklausa pagal specialiai sudarytą anketą.

**Darbo rezultatai.** Teorinėje dalyje analizuojama nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo paslaugos, paslaugų teikimo modeliai, juos įtakojantys veiksniai bei išskiriami tarpininkavimo paslaugos ypatumai. Atliktas nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo paslaugų teikimo tyrimas, leido įvertinti šio proceso ypatumus bei į jį įtakojančius ir veikiančius įvairius faktorius ir veiksnius bei atskleisti ir išryškinti nekilnojamojo turto pardavimo paslaugų perspektyvas, susijusius su šių paslaugų teikimu ir naudojimu. Atskleistos ir išryškintos svarbiausios nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo paslaugų teikimo tendencijos Parengtas nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo paslaugos modelis.

# 1. NEKILNOJAMOJO TURTO PASLAUGŲ TEORINĖ ANALIZĖ

## 1.1. Nekilnojamojo turto pardavimo paslaugų išraiška

Nekilnojamojo turto pardavimo profesija išgyveno kelis etapus. XX a. 9 – tojo dešimtmečio pradžioje susikūrę nekilnojamojo turto agentūros faktiškai prekiaavo vien adresais. Taip siaurai ir vienareikšmiškai buvo suprantamas tarpininkavimas. Vėliau ši profesija vystėsi spontaniškai. Atsirado vis daugiau nekilnojamojo turto tarpininkavimo agentūrų. Dalis jų suprato, kad į tarpininkavimo veiklą reikia žvelgti plačiau. Rinkoje vykstantys procesai skatina tarpininkus ieškoti naujų tarpininkavimo formų ir galimybių. Todėl iškilo būtinybė į šią veiklą pažvelgti kaip į paslaugą teoriniu aspektu.

Paslauga yra gana sudėtingas reiškinys, kurį mokslininkai pradėjo tirti ne taip jau seniai. Paslaugą palyginti su gaminiu ar preke, sunkiau apibūdinti, nes jos teikiama nauda paprastai yra neapčiuopiamo pobūdžio.

Poreikis formuluoti paslaugos apibrėžimą sąlygotas dviejų aplinkybių:

- poreikis apibrėžti paslaugų sektorių, nustatyti jo vietą ir vaidmenį ūkio struktūroje, poveikį makroekonomikos procesams: augimui, užimtumui, investiciniam aktyvumui ir pan.;
- būtinybė suvokti paslaugos esmę, siekiant priimti įmonėse teisingus vadybos ir marketingo sprendimus.

Mokslinėje literatūroje paslauga apibūdinama įvairiai, dažnai diskutuojama šiuo klausimu. V. Vengrauskas (2000), išanalizavęs įvairių paslaugų vadybos teorijos kūrėjų ir marketingo specialistų mokslinius tiriamuosius darbus, teigia, kad nėra visuotinai pripažinto požiūrio į paslaugos prigimtį, todėl paslaugos apibrėžimuose akcentuojamos įvairios paslaugų savybės. Kiekvienas pateiktas apibrėžimas vienaip ar kitaip yra ribotas, nes atsiranda veiklos rūšių, kurios visuotinai pripažįstamos paslaugomis, tačiau į vieno ar kito autoriaus siūlomą apibrėžimą netelpa (V. Pranulis, A. Pajuodis, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė, 2000).

Palyginti neseniai (20 a. antroje pusėje) paslaugų definiciją autoriai pradėjo sieti su paslaugoms būdingomis savybėmis. D. W. Cowel (1984) išskyrė penkias paslaugų savybes: neapčiuopumą, neatskiriamumą, nevienalytiškumą, neišsaugomumą, nuosavybės teises.

Paslaugų savybių pagrindu Ch. Gronroos pateikė tikslesnes paslaugos definicijas:

- paslauga - tai veikla, kuri tenkina vartotojo poreikius;
- paslauga - tai veikla, kurios rezultatas daugiau ar mažiau neapčiuopiamas;
- paslauga - tai veikla, kurios procese sąveikauja jos teikėjas ir vartotojas kaip atskiri, savarankiški proceso dalyviai;
- paslauga - tai procesas, kuris gaminamas ir vartojamas tuo pat metu;

- paslauga - tai proceso rezultatas, kurio neišmanoma kaupti ar sandėliuoti (Gronroos, 1990).

Šio autoriaus išskirtos paslaugos savybės sieja visas anksčiau bandytas sukurti paslaugos definicijas. Ch. Gronroos apibrėžia paslaugą kaip veiklos, skirtos kliento sunkumams įveikti, visumą, kaip veiklą, kuri vyksta sąveikaujant užsakovo ir įmonės personalui arba jos nuosavybėje esančioms fizinėms gėrybėms.

M. Colby ir S. Alkon (1991) pabrėžė, kad yra daugiau skirtumų tarp prekių ir paslaugų; jie išskyrė tokią savybę kaip "greitai gendančios", t.y. jeigu esant galimybei paslaugos nėra teikiamos, jos yra prarandamos. Be to, šie autoriai paminėjo ir paslaugų unikalumą, vartotojo ir gamintojo ryšį.

V. Kindurys (1997), kaip ir dauguma autorių, pritarė, kad, nepaisant teikiamų paslaugų įvairovės, visoms joms būdingos kai kurios savybės, skiriančios paslaugas nuo materialių prekių.

K. Irons (1997) teigė, kad kiekvienas jaučia, kas yra paslauga, o kas nėra. Daug lengviau pasirinkti automobiliais prekiaujančią įmonę nei advokatų kontorą.

K. Irons išskyrė net septynias pagrindines paslaugų savybes:

1. Paslaugos yra trumpalaikės - naudojamos tuo pat metu ir ten pat, kur ir teikiamos.
2. Paslaugos iš esmės yra teikiamos žmonių - jos negali būti atskirtos nuo paslaugų teikėjo asmens, jo asmeninių savybių ir jo asmeninio supratimo, kaip konkrečią paslaugą reikia teikti.
3. Paslaugos teikiamos išvien su vartotoju ir vartojimo metu. Jos "greitai gendančios" ir, nesant paklausos, jų negalima gaminti ir sandėliuoti.
4. Paslaugos negalima pakartoti, sunku pasiekti jos standartizaciją ir kokybės kontrolę.
5. Paslaugos procesas dažniausiai yra nevaldomas ir priklauso nuo to, kaip tos paslaugos gavimą suvokia vartotojas.
6. Procesas labai priklauso nuo vartotojo - ne tik netiesiogiai, bet ir tiesiogiai, pavedant jam tam tikras užduotis, kuriant galutini produktą.
7. Paslauga yra kultūra, kurios pagrindu atliekamas procesas.

Taigi matome, kad paslaugas įvairūs autoriai apibūdina skirtingai.

Paslaugą apibrėžti trukdo paslaugų įvairovė, taip pat pateikiama paslaugos sąvoka turi daugelį reikšmių, apimančių veiklą nuo asmeninės paslaugos iki paslaugos kaip produkto sudedamosios dalies.

Todėl paslauga gali reikšti:

- Pagalbą, malonę, parėmimą, naudojimą.
- Produkciją, kuri nėra materialios prigimties.
- Priemonę, padedančią sukurti paslaugą.
- Darbą, kuris kuria paslaugas ir kuris vadinamas paslauga arba paslaugų veikla.

N. Johnes, atlikęs paslaugos apibrėžimų analizę, nustatė, kad paslaugos terminas vartojamas ekonominės veiklos šakai apibūdinti, veiklos rezultatui nusakyti ir apibrėžti procesui, kai teikiant

paslaugą vyksta asmenų sąveika ir vartotojas įgauna laikiną patyrimą (L. Bagdonienė ir R. Hopenienė, 2004).

Kadangi vis dėlto daugelis autorių bando suformuluoti tradicinį paslaugos apibrėžimą (Lethinen J., Kotler P. Bloom P. M., Free C., Gronroos Ch.), kiekviename jų išryškėja tam tikrų paslaugų savybių:

- tai veikla;
- ji neapčiuopiama;
- būdingas kokybės nepastovumas; kadangi jie perka paslaugas, vadinasi ir tikisi, kad gaus tai, ko nori.
- tai santykiniai (ne visada akivaizdžiai matomi);
- klientų poreikių tenkinimas;
- veikla, kurią gali atlikti tik kitas asmuo;
- būtina dalyvauja paslaugos ir teikėjas, ir vartotojas (R. Mažeikaitė, 2001).

Kadangi autoriai įvairiai apibrėžia paslaugas, B. Vengrienė (1996) siūlo daugiapakopį paslaugų apibrėžimą:

- Paslauga - tai veikla, kuri tenkina vartotojo poreikius kaip tokia.
- Paslauga - tai veikla, kurios rezultatas nėra apčiuopiamas, materialus, tačiau pasireiškia vartotojo prigimties, būsenų ar galimybių keitimu.
- Paslauga - tai veikla, kurios procese sąveikauja jos teikėjas ir vartotojas kaip atskiri, savarankiški proceso dalyviai.

Dėl minėtų paslaugų savybių teikėjams kyla sunkumų pristatyti savo paslaugą vartotojui ir paaiškinti, už ką jie moka pinigus. Todėl, kai paslaugų teikėjai galvoja apie savo verslą, jie dažnai vartoja terminą produktas, kuris yra pagrindinis veiklos matavimo vienetas. Paslaugos vartotojas iš pradžių nemano ką nors pirkti, bet tik ieško sprendimo dėl galimybės patenkinti poreikį ar norą. Jis mato problemą ir galimybę ją išspręsti. Todėl, nors paslaugos produktas yra objektas, skirtas parduoti, jį reikėtų vertinti kaip vartotojo problemos sprendimą.

Produktas paprastai suprantamas kaip kažkas apčiuopiama ir lengvai aprašoma. Paslaugų šakoje dažnai daiktai, t.y. kažkas pastovaus, apčiuopiamo, nėra pats svarbiausias veiksnys. Jie gali būti tik vienas sudedamųjų paslaugų paketo elementų.

Vertinant paslaugą, svarbi visa jo koncepcija. Bet kokia paslaugų organizacija parduoda ne įrankius ar gėles, bet milijonus sąveikų kasdien ir kasmet. Tai yra tiesos momentai, kai idėjos ir planai yra parduodami ar atmetami. Tai yra produktas. K. Irons (1997) pabrėžė, kad paslaugos produktas yra daugiau procesas nei fizinis daiktas, todėl jį kuriant jį turi būti atsižvelgta. Kaip matome, paslaugos produktą apibūdinti gana sunku. Dar sunkiau apibūdinti konkrečias paslaugas, kurių teikiamas produktas vienas nuo kito skiriasi ne tik savybėmis, bet ir teikiama nauda. Kadangi šiame darbe nagrinėjame nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas mėginsime aiškiau apibrėžti šių paslaugų sampratą.

Galima numanyti, kad dauguma nekilnojamojo turto tarpininkų ir asmenų, nesusijusių su šia veikla, yra tikri, kad galėtų be problemų apibūdinti tarpininko funkcijas. Galvojama, kad tarpininkas yra žmogus, turintis pasiekti, kad dvi šalys - viena, nekilnojamojo turto, pavyzdžiui, buto ar kitos rūšies patalpų, savininkas ar naudotojas, norinti jas parduoti, išnuomoti ar kitaip panaudoti, ir kita, norinti pirkti, išsinuomoti ar kitaip panaudoti namą, butą ar kitokias patalpas, - sudarytų sandorį. Taip dažniausiai įsivaizduojama tarpininko veikla, tačiau tai ne visai tiksliai apibūdina nekilnojamojo turto tarpininkavimo esmę. Be abejo, svarbiausia šiame darbe stengtis, kad pardavėjas (ar nuomotojas) ir pirkėjas (ar nuomininkas) sudarytų sandorį. Tačiau be šios užduoties, tarpininkui keliami ir kiti reikalavimai, pavyzdžiui, rasti konkrečiam klientui priimtinausią sprendimą. Be to, tarpininkas savo klientams turi padėti įveikti visas kliūtis, galinčias kilti bet kuriame sandorio įgyvendinimo etape.

Siaurąja prasme tarpininkavimas yra tik klientų paieška, plačiąja prasme - tai sudėtinė, iš įvairių veiksmų susidedanti paslauga.

Tarpininkavimo apibūdinimas siaurąja ir plačiąja prasmėmis yra pagrįstas dvejopu požiūriu į jį. Viena vertus, reikia įvertinti tarpininko veiklos esmę, kita vertus - jos reikšmę. Tai leidžia kitaip pažvelgti į aptariamą dalyką. Dvejopas požiūris į tarpininkavimą padeda tiksliai ir visapusiškai jį įsivaizduoti.

Kalbant apie nekilnojamojo turto tarpininko paslaugų reikšmę, reikia įvertinti tuos darbus, kuriuos jis atliko ar planuoja atlikti, siekdamas gerai ir visiškai profesionaliai įgyvendinti kliento jam iškeltas užduotis. Vadinasi, tarpininkas neapsiriboja tik veiksmais, susijusiais su sandorio sudarymu, jis veikia kliento interesus geriausiai užtikrinančiais būdais. Žinoma, norint būti geru tarpininku, būtina gerai žinoti galiojančius teisės aktus, susigaudyti sudėtingoje teisinėje sistemoje. Tarpininkas privalo išmanyti pagrindines teisės normas, reglamentuojančias nekilnojamojo turto rinką, mokėti jas pritaikyti. Turėdamas šių žinių, tarpininkas klientą galės informuoti apie svarbiausius klausimus, susijusius su nekilnojamojo turto rinka ir sandoriais. Tarpininkas neturėtų klientui aiškinti dalykų, kurių pats neišmano. Tokiais atvejais reikia kreiptis pagalbos į specialistus, pavyzdžiui, teisininkus.

Asmeniui, kuris nėra profesionalas, visos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos nėra aiškiai apibrėžtos. Vartotojai dažnai nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugą suvokia kaip visumą žinių ir veiksmų vedančių prie sėkmingo nekilnojamojo turto sandorio sudarymo.

S. Sėdek (2006) tarpininkavimą apibūdina kaip veiklą, susijusią su įvairių komercinių sandorių tarp dviejų šalių įgyvendinimu, už kurią atlyginama.

Vartotojai, kurie kreipiasi į paslaugų įmonę, paprastai tikisi gauti vieną paslaugą. Tai paslauga, kurios poreikis ir priverčia vartotoją imtis konkrečių veiksmų. Tačiau bet kokia konkreti paslauga dažnai yra pateikiama ne viena. Jeigu žmogus nori pakeisti šukuoseną, jis nežino, ką jam turėtų atlikti kirpėjas: kirpti, dažyti plaukus, dėti plaukų kaukę ar pan. Kirpėjas visą savo siūlomų paslaugų paketą pateikia kaip vieną paslaugą - kirpimą. Rezultatas vienas - patenkintas ir vartotojas, patenkinęs daugiau poreikių,

kurių galbūt neįjutė kreipdamasis į kirpyklą, ir kirpėjas, gavęs pinigų ne tik už kirpimą, bet ir už plaukų dažymą ar panašiai.

Paslaugas tiriantys mokslininkai pateikia keletą paslaugos paketo definicijų. Ch. Gronroos (1998) siūlė analizuoti paslaugų paketą dviem aspektais - kas ir kokiū būdu. "Kas" yra susiję su pagrindine paslauga ir apibrėžiamas kaip techninis elementas, "kaip" - su procesu, kurio metu pagrindinė paslauga yra teikiama, ir minėto autoriaus apibrėžiama kaip funkcinis elementas. Funkcinė kokybė (ar elementas) priklauso nuo pagalbinių ir lengvinančių paslaugų.

Kai kurie autoriai, pateikdami paslaugos paketo sąvoką, vysto "globalinės paslaugos" koncepciją, t.y. tokios paslaugos, kuri susideda iš daugelio elementų. L. Berry (1983) išskiria tai, kad į paslaugų paketą įtraukiami "ekstra" elementai, didinantys paslaugos kokybę ir padedantys šiais elementais paslaugų teikėjui išsiskirti iš kitų, T. Levitt (1992) pabrėžia, kad būtent ši išskirtinė kokybė skatina vartotojus kreiptis į vieną ar kitą paslaugų teikėją. Dar paprastesnį paslaugos apibrėžimą pateikia V. Fairweather (1998): jo nuomone, paslaugų paketas yra paslauga plius produktas. Tačiau nei kas yra paslauga, nei kas produktas – autorius nepaaiškina.

Kaip matome, minėti autoriai nepateikia vienareikšmės paslaugų paketo definicijos, todėl, kaip ir daugumoje su paslaugomis susijusių teorinių teiginių, čia esama tam tikrų trūkumų, kurie neleidžia suvokti paslaugos paketo esmės. Tačiau minėti autoriai vienaip ar kitaip tose definicijose išryškina pagrindinę paketo savybę - tai, kad paslaugos paketas yra visuma elementų, susijusių su viena konkrečia paslauga.

Remdamiesi ankstesnėmis definicijomis, autoriai pateikia savo paslaugų paketo apibrėžimo formuluotę (V. Vengrauskas, N. Perminienė, 2000): paslaugos paketas - paslaugų, kurias gali gauti vartotojas, kreipdamasis į konkretų paslaugos teikėją dėl konkretaus poreikio patenkinimo, rinkinys. Tai visuma elementų - prekių, daiktų, materialinių ar psichologinių vertybių, pateikiamų su vienu konkrečios paslaugos ženklu (pavadinimu).

Ši paslaugos paketo interpretacija leidžia iš tiesų suvokti, kad vartotojo gaunama paslauga nėra vienapusiška, tenkinanti siaurus vartotojo poreikius, kad tai ir kitų paslaugų ar prekių rinkinys, leidžianti patenkinti visą paslaugų vartotojo poreikių grupę.

Tiksliai apibrėžiama tarpininkavimo paslauga - *tai veiksmai, apimantys įvairių rūšių su nekilnojamuoju turtu susijusias teises*. Atlikdamas nurodytus veiksmus, užsakovas, tarpininko padedamas, turi sudaryti pardavimo, keitimo, nuomos sutartis. Vadinasi, šie veiksmai skirti nekilnojamojo turto tikrosios padėties ir su juo susijusių teisių pokyčiams pasiekti. Juos įgyvendinti įsipareigoja tarpininkas, gaunantis atlyginimą už šalims suteiktą galimybę sudaryti sandorį, kurio objektas yra teisės į nekilnojamąjį turtą ( S. Sėdek, 2006).

Individualizuotos arba pritaikytos vartotojo poreikiams paslaugos grindžiamos kontaktinio personalo kompetencija. Individualizuotų paslaugų teikimo operacijų eigos, nors ji numatoma iš anksto,

sunku laikytis. Teikdamas paslaugą, darbuotojas atlieka eksperto vaidmenį ir numato būtinų operacijų seką. Teikėjas privalo atsižvelgti ir į vartotojo reakciją, todėl atskiros operacijos ir (arba) jų eiga koreguojama jau teikiant paslaugą (L. Bagdonienė., R. Hopenienė., 2005).

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos kokybė įsivaizduojama ir interpretuojama paties vartotojo, todėl nekilnojamojo turto paslaugos teikėjas turi visapusiškai įsivaizduoti vartotojo poreikius, norus, lūkesčius ir kokybės santykio su kaina supratimą. Poreikiai – nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų pagrindas. Vartotojai įvairiai siekia tenkinti savo poreikius. Vienodų klientų nebūna. Todėl būtina į kiekvieną žmogų žiūrėti kaip į savitą individą, sugebėti numatyti jo pagrindinius elgesio motyvus, kurie tarpininkui gali praversti bendraujant. Visada reikia atminti, kad nekilnojamąjį turtą perkantys asmenys į tarpininką kreipiasi norėdami patenkinti savo pagrindinius poreikius. Lūkesčiai yra susiję su konkrečia nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslauga ir tam tikra tarpininkavimo paslaugos įmone ar individualiu nekilnojamojo turto tarpininku. Lūkesčiai pagrįsti vartotojo poreikiais, tačiau jiems įtaką daro ir nekilnojamojo turto tarpininko paslaugos teikėjo įvaizdis, ir jo reputacija rinkoje, ankstesnė nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos vartotojo patirtis bendraujant su konkrečia nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmone ar šios įmonės vykdoma marketingo veikla. Atsižvelgdamas į savo paslaugos poreikius, lūkesčius ir į tarpininkavimo paslaugą, kurią jis gavo iš paslaugos teikėjo, bei į kainą už konkrečią paslaugą, vartotojas atitinkamai vertina paslaugos kokybę. Nors tarpininkavimo paslauga apibrėžiama kaip tiksliai atliekami veiksmai, o ne jų rezultatas, tačiau paslaugų gavėjai su tuo nesutinka. Paprastai tai atsispindi įtvirtinant nuostatą tarpininkavimo sutartyje, teigiančią, kad atlyginimas tarpininkui yra mokamas po to, kai klientas sudaro nekilnojamojo turto sandorio sutartį.

S. Raslanas (2000), apibūdina tarpininkavimo paslaugą nagrinėdamas agento (tarpininko) verslo principus. Būtent sėkmės principas nusako, kad pagal užsakovo interesus agentui atlyginama ne už laiko sąnaudas ir išlaidas, bet tik už sėkmę. Sėkmė čia sutapatinama su galiojančia sandorio sutartimi. Kadangi užsakovas žino, kad jis tik sėkmės atveju privalo agentui mokėti komisinius, tai ir yra viena iš priežasčių naudotis agento paslaugomis.

Paslaugų įvairovę nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų pakete sunku apibrėžti, nes jų yra gana daug. Be to, vienam vartotojui jos gali būti svarbios, kitam - ne. Iš tiesų, bet kokios paslaugos pakete yra elementų, kuriuos lengva ir gana aiškiai galima apibūdinti arba bent jau numanyti. Tačiau yra tokių elementų, kurių nauda sunkiai nusakoma, vartotojas gali nesuvokti, kodėl juos siūlo paslaugos teikėjas. B. Vengrienė (1996) teigia, jog dažnai pagalbinėms ir papildomoms paslaugoms skiriama pernelyg maža dėmesio, akcentuojama tik pagrindinė paslauga.

Didžioji svarbios paslaugų įmonių pasiūlos dalis yra numanomo neapčiuopiamumo. Nėra įprasta, kad konsultantai teiktų paslaugą, kuri būtų traktuojama kaip garantija. Klientai ir patys pajėgūs spręsti tą problemą, tačiau jie nepasitiki savimi ir nori perkelti atsakomybę už paslaugos įvykdymą kam



nors kitam. Klientai puikiai suvokia, kad nemalonūs dalykai irgi turi būti padaromi, tačiau jiems reikia formalių konsultacijų iš šalies. Tokia paslauga gali būti vadinama įteisinimu. Paslaugų įmonės dažnai padeda klientams atlikti tinkamai viską, ką jie turi padaryti, bet negali normaliomis aplinkybėmis arba be išorinio spaudimo.

Pateikus tarpininkavimo paslaugų sampratą, svarbu pabandyti suprasti, kokie barjerai neleidžia susikoncentruoti į nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos vartotoją. Būtų natūralu manyti, kad nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų verslas nėra orientuotas į produktą ir greičiau suprantamas kaip daug neapčiuopiamų elementų. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos neapčiuopiamumas didina įtampą tiek vartotojui, tiek teikėjui dėl šios paslaugos produkto esmės, bandant gauti mainais ką nors apčiuopiamo už tarpininkavimo paslaugos neaiškumą.

Viena sudėtingesnių problemų, su kuriomis susiduria nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjas, yra ta, kad jos visos tarpusavyje atrodo vienodos. Beveik neįmanoma neturint patirties, o kartais ir netgi būnant labai patyrusiam, nustatyti įvairių paslaugos teikėjų teikiamų tarpininkavimo paslaugų skirtumą. (V. Vengrauskas, N. Perminienė, 2000).

Svarbiausi nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų veiklą apibūdinantys požymiai:

- Nekilnojamojo turto tarpininkas visada veikia kitų asmenų naudai, atstovauja trečioms šalims. Darbas praranda tarpininkavimo pobūdį, kai tarpininkas pats tampa sandorio šalimi.
- Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų veikla yra komercinio pobūdžio. Tarpininko veiksmų rezultatas turi būti komercinis sandoris, kurio objektas - nekilnojamasis turtas.
- Nekilnojamojo turto tarpininkui už suteiktas paslaugas yra atlyginama, tai yra tarpininkas atlieka atitinkamus veiksmus tam, kad gautų atlyginimą (S. Sėdek, 2006).

Tarpininkavimas gali būti apibrėžtas kaip paslauga, orientuota ne tik į teikėjo pelną, bet ir į kliento naudą, kurią jis gauna, naudodamas vieno ar kito tarpininko teikiamas paslaugas. Kadangi išskiriame tarpininkavimą kaip paslaugą, būtina išsiaiškinti kuo ši paslauga specifinė ir išnagrinėti šios paslaugos ypatumus.

## **1.2. Nekilnojamojo turto pardavimo paslaugų veiklos ypatumai**

Tarpininkavimas nekilnojamojo turto rinkoje – šios veiklos pavadinimas jau prigijo žmonių sąmonėje. Tačiau ar žmonės pakankamai žino apie tarpininko veiklą, apie tai, ką jis privalo daryti?

Pagal W. J. Brzeski (2006) tarpininkavimas yra trečiojo asmens veikla šalių susitarimui pasiekti, tai tam tikrų klausimų sprendimas minėtų šalių naudai. Vadinasi, šia veikla užsiimantys asmenys tarsi atlieka ryšininko vaidmenį. Be to, tarpininkavimas gali būti apibūdinamas kaip veikla įvairiems komerciniams sandoriams tarp šalių sudaryti siekiant užsidirbti.

Tarpininkai informaciją apie nekilnojamojo turto objektus pateikia sprendimus priimantiems asmenims. Po to tarpininkai imasi šių sprendimų įgyvendinimo, vykdydami potencialių sandorio dalyvių

paiešką ir aptarnavimą. Tarpininkai padeda atlikti formalumus, susijusius su nekilnojamojo turto pardavimu ir pirkimu bei nuoma nuo sandorio pradžios iki turtinių teisių perdavimo. Vadinasi, pageidautina, kad tarpininko darbą vainikuotų sandoris dėl nekilnojamojo turto, sudarytas tarp jo aptarnaujamų šalių. Tačiau tarpininkas neprivalo pasiekti konkretų rezultatą, t. y. sudaryti sandorį. Jis turi dėti pastangas ir sudaryti visas sąlygas, kad suinteresuotos šalys susitartų ir pasirašytų sutartį. Už tai tarpininkas gali reikalauti atlyginimo, kuris dažniausiai mokamas komisiniais, apskaičiuotais pagal sutartyje nurodyto nekilnojamojo turto kainą ar nuomos mokesčio dydį.

Tarpininko atliekamas darbas gali būti suskirstytas į keletą labai svarbių etapų.

Reikia pradėti nuo tarpininko ir kliento pirmo susitikimo ar pokalbio telefonu. Jeigu į nekilnojamojo turto tarpininkavimo biurą skambina ar ateina klientas, pirmiausia tarpininkas turi padėti jam apsispręsti, ką daryti: parduoti nekilnojamąjį turtą ar jį išnuomoti, pirkti ar nuomotis. Galima sakyti, kad tarpininkas klientą nukreipia tam tikra kryptimi ir pataria, kas jam būtų naudingiausia.

Kitas žingsnis, kuri kiekvienas tarpininkas turi žengti, - tai norimo parduoti ar nuomoti nekilnojamojo turto kainos nustatymas, taip pat nekilnojamojo turto ieškančio kliento finansinių galimybių įvertinimas ir kliento poreikių bei galimybių palyginimas. Dažnai šiame etape pirmą kartą išsiskiria kliento ir tarpininko nuomonės ir kyla ginčai. Klientai, parduodantys ar nuomojantys nekilnojamąjį turtą, paprastai stengiasi jį pervertinti ir bando padidinti jo kainą. Kita vertus, nekilnojamojo turto ieškantys asmenys įsivaizduoja, kad rinkoje gausu pigių objektų ir tarpininkas jiems turi surasti būtent tokį. Daugelis tarpininkų priima visas kliento idėjas ir sąlygas, prieš tai kritiškai jų neįvertinę, o taip elgtis nereikėtų. Toks tarpininko elgesys yra klaida. Juk tarpininkas yra specialistas, turintis situacijai įvertinti reikalingų žinių ir informacijos. Klientas visada yra emociškai susijęs su savo turtu arba bando bet kokia kaina atgauti į nekilnojamąjį turtą investuotas lėšas. Retai kada klientas mąsto racionaliai. Paprastai jis siekia gauti savo nustatytą kainą, neatsižvelgdamas į rinkos sąlygas. Tačiau kiekviena prekė kainuoja tiek, kiek už ją konkrečiu metu yra pasiruošę sumokėti rinkos dalyviai. Prekyba nekilnojamuoju turtu nėra išimtis. Šio turto vertę lemia trys veiksniai. Tai jo buvimo vieta, vieta ir dar kartą vieta.

Sekantis tarpininko darbo etapas yra susijęs su nekilnojamojo turto teisinio statuso ir kitų aplinkybių nustatymu bei patikrinimu. Pirmiausia tarpininkas turi labai gerai susipažinti su preke, kuria rengiasi prekiauti. Vadinasi, jis turi apžiūrėti objektą, nustatyti jo fizinius parametrus ir charakteristikas. Negalima pasikliauti vien kliento pateikiamu nekilnojamojo turto apibūdinimu. Tarpininkas visada turi nuvykti į vietą ir apžiūrėti kiekvieną parduoti ar nuomoti siūlomą objektą. Vertinant nekilnojamojo turto teisinį statusą, reikia surinkti ir išnagrinėti visus su turto nuosavybe ir jo valdymu susijusius dokumentus.

Vėliau tarpininkas pradeda kitos planuojamo sandorio šalies paiešką. Šį veiklos etapą galima

vadinti rinkodara. Prekė, t. y. nekilnojamasis turtas, turi būti gražiai įpakuota ir patraukliai pristatyta potencialiems pirkėjams (nuomininkams).

Po to tarpininkas, siekdamas sudaryti sandorį, turi pasistengti, kad jo šalys suderintų savo pozicijas. Vadinasi, prasideda derybų etapas, reikalaujantis iš tarpininko specialių sugebėjimų ir žinių. Per šį etapą tarpininkas dar kartą patikrina visus duomenis apie nekilnojamąjį turtą, kartu su sandorio šalimis aptaria sutarties turinį ir sąlygas, atskirais atvejais parengia sutarties tekstą, užtikrina sandorio vykdymo sklandumą, numato galimas problemas, susitaria su notaru dėl sandorio dokumentų pasirašymo. Vykdamas kliento užsakymą, dažnai būtina sudaryti pirminę sutartį ir išspręsti tam tikrus klausimus, pavyzdžiui, sumokėti turto paveldėjimo mokestį ar gauti teismo leidimą naudotis nepilnamečiui priklausančiu turtu. Šiuos darbus tarpininkas arba atlieka pats, arba padeda tai padaryti klientui, pavyzdžiui, susitardamas su atitinkamomis institucijomis dėl kliento aptarnavimo datos ir laiko.

Galutine sutartis vainikuoja tarpininko nueitą ilgą kelią ir dideles pastangas. Vis dėlto ir po jos sudarymo tarpininkas sandorio šalims padeda spręsti kai kuriuos klausimus, pavyzdžiui, tvarko sutarčių su elektros ir dujų tiekimo įmonėmis ar telekomunikacijos bendrove nutraukimo ir perrašymo naujo savininko vardu reikalus.

*Išvystyta ir besivystanti nekilnojamojo turto rinka turi būti profesionaliai aptarnaujama. Tam reikalingi kvalifikuoti darbuotojai, turintys specialių žinių, kurie dirba vadovaudamiesi profesinės etikos taisyklėmis ir standartais. Nekilnojamojo turto rinkoje negali dirbti atsitiktiniai žmonės. Šios rinkos sandoriai yra susiję su dideliais pinigais, nesvarbu, ar kalbama apie stambų pramonės objektą, ar vieno kambario butą. Juk pirkėjas neretai už nekilnojamąjį turtą atsiskaito visą gyvenimą taupytais pinigais, be to, dažnas įsiskolina, imdamas banko paskolą. Todėl labai svarbu, kad klientui patarinėjantys, turtą vertinantys, tarpininkaujantys ir kitaip padedantys nekilnojamojo turto rinkos darbuotojai būtų sąžiningi ir profesionalūs (G. Dobrovolski, 2006).*

Nekilnojamojo turto sandoriai tampa vis sudėtingesni. Naudojimasis šios rinkos profesionalų pagalba leidžia klientui (sprendimus priimančiam subjektui) būti tikram, kad apie jo pasiūlymą sužinojo maksimalus rinkos dalyvių skaičius ar, ieškant jo užsakymu atitinkamo objekto, buvo ištirta visa nekilnojamojo turto rinka.

Be to, rinkos plėtra kelia naujus reikalavimus. Nuolat besikeičianti padėtis verčia klientams siūlyti naujas paslaugas, savarankiškai mokytis ir lavinti profesinius įgūdžius.

Tarpininkas šiuolaikinėje nekilnojamojo turto rinkoje negali apsiriboti vien klientų paieška. Jis turi aktyviai ieškoti geriausio sprendimo klientui, dėl to jo darbas primena vertybinių popierių maklerio funkcijas. Abiem atvejais veikla apima profesionalių sprendimų kapitalo investicijų srityje įgyvendinimą.

*Siekdamas gerai ir visiškai profesionaliai įgyvendinti kliento jam iškeltas užduotis tarpininkas*

*neapsiriboja tik veiksmis, susijusiais su sandorio sudarymu, jis veikia kliento interesus geriausiai užtikrinančiais būdais.* Tarpininkavimą, kurio esmė - sandorio sudarymas, sudaro įvairaus pobūdžio veiksmai, turintys didelę reikšmę. Viena vertus, galima teigti, kad papildomi darbai jau nėra tarpininkavimas ir nekilnojamojo turto tarpininkas jų neturėtų atlikti. Antra vertus, praėjo tie laikai, kai tarpininkas galėjo apsiriboti tik sausos informacijos apie nekilnojamąjį turtą pateikimu. Šiuolaikinė rinka ir klientai reikalauja daug daugiau. Tarpininkams nėra kitos išeities, kaip tik prisitaikyti prie rinkos keliamų reikalavimų. Susidariusi padėtis leidžia tarpininkams panaudoti savo žinias ir išsilavinimą, atskleisti sugebėjimus ir įrodyti, kad jie yra reikalingi nekilnojamojo turto rinkai. (S. Raslanas (2000).

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimas daugelyje pasaulio šalių profesiniu požiūriu yra susiformavęs. Šiai veiklai vykdyti reikia įvairių sričių, pavyzdžiui, teisės, rinkodaros, derybų meno, ekonomikos, architektūros ir statybos, žinių. Neįmanoma būti geru nekilnojamojo turto tarpininku nepadirbus juo tam tikro laiko.

*Tarpininko profesija pasižymi tam tikra specifika:*

*Viena vertus,* norint verstis šia veikla, būtina turėti įvairių sričių žinių; *kita vertus,* šio darbo esmė sudaro ryšiai su klientais, bendravimas su jais netipiškais aplinkybėmis. Į biurą ateina klientas, dažniausiai norintis nekilnojamojo turto tarpininkui patikėti ne tik konkretaus klausimo, bet ir gyvenimo problemų sprendimą.

Kuo specifiška nekilnojamojo turto tarpininko veikla, kokius reikalavimus kelia tarpininkams besikeičiančios rinkos sąlygos? Atsakyti į šiuos klausimus turi padėti atskirų sąvokų analizė.

Siekiant nurodyti tarpininko veiklos pobūdį naudojama sąvoka nekilnojamasis turtas, tačiau ji netiksli ir gali truputį klaidinti. Klaidina dėl to, kad *tarpininko veiklos dalykas yra ne pats nekilnojamasis turtas, o teisės į jį.* Tik teisės galima perduoti kitiems asmenims ir tik jos gali būti nekilnojamojo turto objektas. Be to, reikia atsiminti, kad egzistuoja daug su nekilnojamuoju turtu susijusių teisių rūšių ir ne visos jos gali būti perduodamos. Todėl labai svarbu, kad tarpininkas sugebėtų atskirti įvairias teisių rūšis.

*Labai svarbi sritis, kur tarpininkas privalo išmanyti, yra teisė.* Tik norime pabrėžti, kad tarpininkas neprivalo būti teisininkas, kaip daugelis mano. Žinoma, norint būti geru tarpininku, būtina gerai žinoti galiojančius teisės aktus, susigaudyti sudėtingoje teisinėje sistemoje.

Tarpininkas privalo išmanyti pagrindines teisės normas, reglamentuojančias nekilnojamojo turto rinką, mokėti jas pritaikyti, t. y. žinoti: Civilinio kodekso normas, reglamentuojančias turtines teises ir pareigas; hipotekos panaudojimo teisinius aspektus; komercinės teisės pagrindines nuostatas; ir pan.

Turėdamas šių žinių, tarpininkas klientą galės informuoti apie svarbiausius klausimus, susijusius su nekilnojamojo turto rinka ir sandoriu, turimi įgūdžiai leis greičiau pastebėti problemas ir imtis tam tikrų veiksmų joms spręsti.

Dažniausiai nekilnojamojo turto apibrėžimas nurodo svarbiausią teisę, susijusią su

nekilnojamuoju turtu, tai yra nuosavybės teisė. Be to su nekilnojamuoju turtu gali būti susijusios ir kai kurios ribotos materialiosios teisės, pvz.: nuomos, panaudos, servitutų, hipotekos, uzufrukto.

Nekilnojamojo turto teisės suteikia jų turėtojui galimybę parduoti, dovanoti, įkeisti turimą turtą, jį išnuomoti ar atlikti kitokius teisėtus veiksmus. Tačiau įvairias nekilnojamojo turto disponavimo galimybes lemia ne tik turtinės teisės, bet ir *nekilnojamojo turto specifinės charakteristikos, kurias savo veikloje turi įvertinti nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjas*, įvertindamas nekilnojamąjį turtą kaip prekę, nustatydamas jos rinkos vertę.

Fizinės nekilnojamojo turto charakteristikos: Nemobilumas (leidžia žemę bei pastatus traktuoti kaip nekilnojamąjį turtą); ilgaamžiškumas; žemės absoliutinė stoka (žemės pasiūla yra fiksuota ir ribota); įvairumas (neįmanoma rasti dviejų absoliučiai vienodų sklypų.).

Institucinės nekilnojamojo turto charakteristikos (pasireiškia per norminį reguliavimą, taip pat per papročius ir tradicijas):

Norminis reguliavimas – nekilnojamojo turto teisinė - ekonominė dinamika, yra visapusiškai reglamentuotas vyriausybiniais norminiais aktais. Priimti įstatymai apibrėžia teisinę - ekonominę nekilnojamojo turto dinamiką: leidžia jį privatizuoti, pirkti, parduoti, užtikrinti nuosavybės teises į jį ir jų tęstinumą, reglamentuoja nekilnojamojo turto pirkimo – pardavimo sąlygas;

Papročiai - kaip mąstymo ir veikimo būdas, būdingas tam tikrai vietai, taip pat veikia nekilnojamojo turto kaip prekės paklausos ir pasiūlos dinamiką. Priklausomai nuo šalies kultūros, nekilnojamasis turtas gali būti vertinamas bei pasirenkamas skirtingai.

Turtinių teisių garantas - nekilnojamasis turtas gali būti naudojamas kaip turtinių santykių užstatas paskoloms gauti.

Ekonominės nekilnojamojo turto charakteristikos: vietovės prieinamumo kaštai (arba vietovės charakteristikos); vienas svarbiausių veiksnių – santykiniai judėjimo kaštai (pinigų, laiko ir pastangų), kurių reikalauja patekimas į nekilnojamojo turto objektą; likvidumas (nekilnojamasis turtas kaip prekė bendrai pasižymi nedideliu likvidumu); paklausos elastingumas (nekilnojamojo turto paklausa yra neelastinga kainai, tačiau elastinga pajamoms); abipusė priklausomybė ( abipusė sklypų panaudojimo, tobulinimo įtaka nekainojamojo turto objekto kainai).

Nekilnojamojo turto rinkos vertę lemia visuotiniai ir individualūs veiksniai.

Visuotiniai veiksniai - tokie veiksniai yra: dabartinis ir laukiamas žemės nuosavybės saugumas; esamas ir laukiamas žemės nuosavybės mokesčių dydis; laukiamas nekilnojamojo turto kainų kitimas; laukiamas statybos kaštų, nuomos, palūkanų normų ir pinigų investavimo kitimas; laukiamas vidutinių grynujų pajamų kitimas bei žmonių darbo vietų saugumas; laukiamas nekilnojamojo turto likvidumas; kapitalo investavimo galimybės (saugumas ir pelnas); valstybinė politika (ypač gyvenamosios statybos plėtojimas, nuomininkų apsaugojimo priemonės) (E. P. Kozlovski, 2006).

Politiniai įvykiai taip pat veikia visuotinius vertės santykius nekilnojamojo turto rinkoje.

Individualūs veiksniai. Nustatant rinkos vertę greta teisinių aplinkybių reikia atsižvelgti į visas faktines bei ekonomines aplinkybes, kurios įprastai veikia nekilnojamojo turto rinkos vertę. Visų pirma tai yra: regioninė ir ypatinga žemės sklypo padėtis; statybos rūšis ir mastas; vertę lemiančios teisės ir apribojimai; žemės sklypo paruošimo būklė; žemės sklypo forma ir dydis; grunto ypatumai; žemės turtai; užterštumo lygis; pastato statybos būdas ir jo amžius; žemės sklypo statybos įrengimų būklė; pastatų naudojimo galimybės; naudojamo nekilnojamojo turto pelno gavimo sąlygos.

Nuo vietovėje esančios infrastruktūros (kanalizacija, vandentiekis, dujos, elektros linijos, ryšio linijos) ir kitų su vietoje susijusių veiksnių (miesto centras, užmiestis, atstumai iki tam tikrų objektų) labai priklauso nekilnojamojo turto vertė; įvairios rizikos rūšys; oro užterštumo lygis; žemės sklypo forma ir dydis; miesto plėtros kryptis. Miestai plečiasi planingai. Nekilnojamojo turto vertė auga, jei plėtimosi kryptis eina link nagrinėjamo nekilnojamojo turto.

Kiti veiksniai, veikiantys nekilnojamojo turto vertę: jo raida. Nekilnojamasis turtas praeina tris stadijas. Vystymosi metu nekilnojamojo turto vertė auga. Pusiausvyros arba statinės stadijos metu nekilnojamasis turtas turi didžiausią vertę. Trečiosios stadijos metu vertė mažėja - regresija. Jei aplinkui yra pristatyta mažiau kokybiškų nekilnojamojo turto objektų, tai laikui bėgant greta esančių brangesnių nekilnojamojo turto objektų vertės mažėja (neprestižinis rajonas) – kompleksiškas. Jei aplinkui yra pristatyta daugiau kokybiškų nekilnojamojo turto objektų, tai laikui bėgant greta esančių pigesnių nekilnojamojo turto objektų vertės didėja (prestižinis rajonas) – progresija. Nekilnojamojo turto vertė labai priklauso nuo to, kas yra aplinkui, tai yra kokios yra gretimybės. Pavyzdžiui, automobilių stovėjimo aikštelės atsiradimas komercinėje zonoje padidins jos vertingumą.

*Nekilnojamojo turto tarpininkui dėl jo darbo specifikos labai svarbios žinios apie tai, kaip ir pagal kokius kriterijus skirstomi nekilnojamojo turto objektai ir kokie apribojimai taikomi atskiroms nekilnojamojo turto objektų kategorijoms, ypač žemės sklypams.*

Nekilnojamojo turto rinka pirmiausia vertinama pagal jos objektus, jų paskirtį. Remiantis šiuo kriterijumi nekilnojamojo turto rinką galima suskirstyti į: žemės sklypų; gyvenamojo būsto; komercinės paskirties patalpų (biurų, prekybos ir paslaugų centrų); sandėliavimo patalpų; pramoninių pastatų; žemės (miškų); specialiosios paskirties (mokyklos, gydymo įstaigos, sanatorijos, automobilių stovėjimo aikštelės ir garažai) (E. P. Kozlovski, 2006).

Žemės naudojimo apribojimai numato, kokiomis sąlygomis ja galima naudotis. Žemės naudojimo apribojimų zonose draudžiama stacionari statyba, kasinėjimo darbai, zonos užgriozdinimas, daugiamečių sodinių sodinimas ir kt. Rezervatuose, draustiniuose, parkuose draudžiama ūkinė veikla, nesusijusi su šių objektų priežiūra.

Žemės naudotojai, sudarydami valstybinės žemės pirkimo, nuomos ar panaudos sutartis, iš savivaldybių tarnybų gauna žemės sklypo naudojimo apribojimų išrašus, tačiau juose nurodomi arba pateikiami Vyriausybės nutarimai, o ribojamus plotus ir ribas turi žinoti pats žemės naudotojas.

Vykdydamas statybas, kasybos darbus, žemės naudotojas turi suderinti projektus, atitinkami pareigūnai tvarkyti ribojimų apimtis. Kitas svarbus momentas - tai žemės plotų, kuriuose yra jos naudojimo apribojimų, vertės nustatymas.

Nekilnojamojo turto tarpininkavimas yra komercinė veikla. Tarpininkui reikia turėti tam tikrų įgūdžių ir išmanyti ne tik prekybą; taip pat labai praverčia ekonomikos ir kitos žinios, pavyzdžiui, apie rinkodarą, derybų ir pokalbių su klientais meną, sugebėjimas pateikti informaciją apie siūlomas prekes, rengti dalykinius pasiūlymus ir juos reklamuoti, analizuoti rinką. Kalbant apie kitas sritis, tarpininkui labai naudingos žinios apie nekilnojamojo turto vertinimą, teritorinio planavimo išmanymas, bendras supratimas apie statybos darbus ir naudojamas statybines medžiagas.

Tarpininkas, dažnai derybose atstovaujantis klientui, su kuriuo sudarė tarpininkavimo sutartį, turi žinoti keletą deryboms svarbių taisyklių ir būdingų požymių. Derybų tikslai nėra nekintami, todėl visada reikia numatyti įvairius derybų variantus. Juk deramasi dėl tam tikros naudos gavimo. Tarpininkas turi mokėti organizuoti savo darbą: apskaičiuoti jo trukmę ir nustatyti darbo metodus, taip pat praverčia žinios apie įmonės (biuro) valdymą.

Nekilnojamojo turto rinka savo specialistams nuolat kelia naujus reikalavimus. Vienas iš jų – klientų poreikiai, kuriems tenkinti reikalingos naujos tarpininkavimo paslaugos. Vis dažniau pastebima, kad klientams aptarnauti nepakanka trijų pagrindinių nekilnojamojo turto rinkos veiklos formų: turto vertinimo, valdymo ir tarpininkavimo, taikomų tiek atskirai, tiek ir jas derinant. Daugelis klientų tikisi iš tarpininkų gauti visą kompleksą paslaugų, profesionalių patarimų, kurie padėtų susidaryti nuomonę apie įvairiausius ekonominius, teisinius ir investicinius nekilnojamojo turto rinkos aspektus (S. Sėdek, 2006).

Todėl nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjas turi gerai orientuotis savo paslaugų rinkoje, žinoti pagrindinius nekilnojamojo turto rinkos ekonominius dėsningumus, specifiką ir veiksnius, kurie tą rinką įtakoja:

Dvejopa žemės, kuri vertinama kaip rinkos elementas, paskirtis: viena vertus, ji yra gamybos (pelno gavimo) elementas; antra vertus, ji yra vertybė, kuri tarnauja bendriesiems socialiniams tikslams įgyvendinti. Dėl to atsiranda tam tikri dėsningumai, kurių turi paisyti nekilnojamojo turto savininkai ir investuotojai.

Vienas iš svarbesnių nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų veiklą veikiančių veiksnių yra valstybės reguliavimas. Rinkos dalyviams valstybės reguliavimas, dėl kurio neretai didėja efektyvumas, dažniausiai yra naudingas. Tačiau ne visada kišimasis į ekonominius procesus vertinamas teigiamai. Šis reguliavimas gali būti vykdomas panaudojant įvairias finansines priemones: nekilnojamojo turto mokesčius, kuriais nekilnojamasis turtas gali būti apmokestintas pagal vertę ar pagal plotą, teritorijų planavimą ir užstatymą, nuomos mokesčius, investicijų lengvatas, kurios gali būti taikomos didelio nedarbo teritorijose, lengvatines paskolas, finansinę paramą, būsto mokesčių kompensacijas ir kitokias

priemonės. Pavyzdžiui: privatizacijos ir nuosavybės teisių atstatymo į išlikusį nekilnojamąjį turtą procesai prisidėjo prie rinkos formavimosi ir turėjo tiesioginės įtakos turtinės gyventojų padėties pasikeitimams. Jeigu rinkos dalyviai naudojami šiomis priemonėmis, jie turėtų pripažinti valstybės reguliavimą ir jo padarinius - tiek ribojančius rinką, tiek ją skatinančius:

Vietinės rinkos imlumas, nustatomas pagal šios rinkos dydį (mastą). Didelę įtaką rinkos imlumui daro vietos bendruomenės gaunamos pajamos ir jos turtingumo laipsnis. Privaloma sąlyga yra paklausos atsiradimas ir neįgyvendintų poreikių pasireiškimas vienu metu.

Ekonominis aktyvumas, kuris paprastai yra susijęs su šalies, regiono ar miesto ekonomikos plėtros etapu. Pavyzdžiui: ekonominio nuosmukio Lietuvoje padarinys – nedarbas ir jį lydinti masinė emigracija neigiamai paveikė darbo jėgos rinką, tiesiogiai turėdama įtakos statybos kaštų išaugimui. Tačiau dalis praturtėjusių tautiečių mielai investuoja į nekilnojamąjį turtą Lietuvoje.

Vietinės darbo rinkos kokybė, kurią lemia: viena vertus, gyventojų išsilavinimas ir darbuotojų kvalifikacija; antra vertus, moksliniams tyrimams reikalingos techninės bazės lygis.

Visuomenės sukurtas investicinis klimatas, kuri nustato politinis stabilumas, visuomenės aktyvumas ir pilietiška gyventojų pozicija.

Infrastruktūra: techninė (komunikacinių tinklų plėtra ir kokybė užstatytose ir investicijoms skirtose teritorijose), visuomeninė ( paslaugų tinklo plėtojimas, laisvas priėjimas prie sporto, kultūros objektų ir poilsio zonų, santykiai tarp žmonių ir pan.).

Verslo aplinkos infrastruktūra: finansų įstaigų (bankų, draudimo bendrovių) ir kitų ekonomikos plėtroje dalyvaujančių subjektų tinklo išplėtimas.

Susisiekimo galimybės (kelių, geležinkelių ir autobusų stočių tinklas, susisiekimo sausumos, oro, upių ir jūros keliais lygis, sienos perėjimo punktų kiekis).

Ekonominių reformų veiksmingumas (privataus sektoriaus išvystymas, užsienio investicijos, ūkio sektorių įvairovė).

Turizmo plėtros galimybės (gamtovaizdis ir kraštovaizdis, istorijos ir kultūros paminklai, viešbučių tinklas).

Tarpininkas, siekiantis sėkmingai veikti nekilnojamojo turto rinkoje privalo nuolat savarankiškai tobulintis. Profesinis tobulėjimas ir gebėjimų ugdymas - tai nuolatinis procesas. Be to, profesinės žinios turi būti reguliariai papildomos naujausia informacija apie nekilnojamojo turto rinkos pokyčius. Kiekvienas tarpininkas periodiškai turi įvertinti ir patikrinti, kokių veiklos sričių žiniomis jam reikia papildyti turimą bagažą, kokia informacija jam reikalinga, kokiose srityse jis turi tobulintis. Klientai netikės patarimais tarpininko, kuris naudojami pasenusia, nepatikima ar neįtikinamai skambančia informacija ir žiniomis. Beje, šios žinios ir informacija gali sietis su sritimis, kuriose tarpininkas tiesiogiai neveikia, tačiau turinčiomis sąsajų su nekilnojamojo turto rinka. Iš tokių sričių paminėtinos bankininkystė, architektūra, statybos verslas. Tarpininkas turi būti pasirengęs atsakyti į su šių sričių



veikla susijusius klausimus, kurie turi sąryšį su nekilnojamojo turto sandoriais.

Nekilnojamojo turto rinkos plėtra nuolat reikalauja iš tarpininkų vis naujų įgūdžių ir pastangų. Todėl negalima atmesti galimybės, kad ateityje jie turės savo žinių bagažą papildyti informacija iš naujų sričių. Beje, verta atminti, kad kiekvienas tarpininkavimu užsiimantis asmuo, jei nori kelti savo profesionalumo lygį, turi nuolat ieškoti naujų žinių ir tobulinti profesinius gebėjimus. Šiuo metu vis svarbesnę reikšmę įgyja finansų ir paskolų politikos išmanymas.

*Todėl reikia žinoti, kur ir kaip ieškoti informacijos apie dalykus, kurie nepriklauso tarpininko kompetencijai.*

Kadangi pagrindinė tarpininko užduotis rasti kuo daugiau pirkėjų, pardavėjų, nuomotojų ir nuomininkų, jis turi taikyti tokius įtikinėjimo būdus, kad žmonės norėtų tapti jo klientais. Pirmiausia jis turi mokytis ne kaip sėkmingai parduoti nekilnojamąjį turtą ar ieškoti klientui tinkamo objekto, o kaip „parduoti“ savo agentūrą ir save, savo asmenines savybes ir profesinius gebėjimus.

Vienodų klientų nebūna. Todėl būtina į kiekvieną žmogų žiūrėti kaip į savitą individą, sugebėti numatyti jo pagrindinius elgesio motyvus, kurie tarpininkui gali praversti bendraujant. Visada reikia atminti, kad nekilnojamąjį turtą perkantys asmenys į tarpininką kreipiasi norėdami patenkinti savo pagrindinius poreikius. Jeigu tarpininkas atsižvelgs į tai, kad kiekvienas kliento klausimas, kiekvienas jo komentaras ar nuomonė turi sąsają su keturiais pagrindiniais gyvenimo poreikiais, vadinasi, jis, siekdamas klientui patarti, nukreipti jį ir padėti jam pasiekti tikslą, t. y. sudaryti sandorį, eina teisingu keliu.

*Tikslingas žmonių kreipimas jų keturių pagrindinių poreikių tenkinimo link padeda teikti tam tikras nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas.* Keturi pagrindiniai poreikiai, kuriuos nori patenkinti kiekvienas iš mūsų, visuomet yra tokie patys, ir priimdamas sprendimus jais vadovaujasi kiekvienas nekilnojamojo turto pirkėjas bei pardavėjas:

Fizinis poreikis pasireiškia siekimu užsitikrinti patogų gyvenimą, išsaugoti sveikatą ir gerą nuotaiką, turėti darbą, jaustis saugiai ir nepriklausomai. Apie šiuos poreikius klientai gali nekalbėti tiesiogiai, tačiau juos galima nuspėti stebint, kaip jie vertina nekilnojamojo turto savybes ar tarpininko paslaugas.

Socialiniai poreikiai - poreikis užtikrinti patogumus kitiems, pavyzdžiui, artimiesiems, pagerinti jų gyvenimo kokybę. Šie klientų poreikiai pasireiškia rodant didelį dėmesį sutuoktinio nuomonei, siekiant užtikrinti patogias gyvenimo sąlygas vaikams perkant būstą. Geras tarpininkas turi įsiklausyti į kliento siunčiamus signalus.

Savojo ego tenkinimo poreikis. Visi norime sulaukti kitų pritarimo, palaikymo, pripažinimo. Toks poreikis dažnai lemia sprendimą dėl nekilnojamojo turto pirkimo, be to, jis turi įtakos kliento realybės neatitinkančiam elgesiui.

Dvasiniai poreikiai - tai poreikiai, kuriuos sunkiausia nuspėti. Jie pradeda reikštis tuomet, kai

žmogus patenkina žemesnio lygio poreikius.

Tarpininkui naudinga kuo aiškiau nustatyti kliento poreikius. Tarpininko veikla nebus sėkminga, jeigu pasitelkdamas pokalbius ir tyrimus jis nesugebės kuo tiksliau išsiaiškinti šių poreikių.

Klientai perka naudą ir patogumus, kuriuos jiems gali suteikti siūlomas produktas. Todėl geras tarpininkas turi mokėti visus parduodamo objekto pranašumus pateikti kaip turinčius reikšmės konkrečiam klientui.

Kiekvieno produkto pardavimas grindžiamas penkiais teigiamais sprendimais:

- Klientas privalo visiškai aiškiai suvokti savo norą įsigyti nekilnojamąjį turtą.
- Klientas turi suvokti, kad konkretus objektas yra būtent toks, kuris atitinka jo poreikius.
- Klientas turi jausti, kad perka objektą iš tinkamo šaltinio, šiuo atveju šis šaltinis yra tarpininkas.
- Klientas turi būti įsitikinęs, kad kaina yra gera. Tarpininkas privalo sugebėti klientui išaiškinti, kad parduodamo objekto kaina yra kliento tenkintinų poreikių išvestinė.
- Paskutinis kliento priimamas sprendimas - tai įsitikinimas, kad atėjo laikas pirkti nekilnojamąjį turtą (E. Kozlovski, 2006).

Be galo svarbu nuolat lavinti bendravimo su žmonėmis įgūdžius, vadinasi, darbo su klientais gebėjimus. Tiek šiuo aspektu, tiek visai *tarpininko veiklai itin svarbus yra kūrybiškumas*. Sėkmingai savo veikla užsiimantys tarpininkai yra įvairioms naujovėms atviri žmonės. Kūrybiškas darbas - tai dažnai naujų, nebūtinai stambių, profesinių priemonių taikymas, kurį tarpininkas turi įvaldyti taip gerai, kad sudarytų klientams teigiamą įspūdį.

Tarpininkas labiau primena vienišų, kuris, atlikdamas atskirų klientų užsakymus, naudojami tik savo veiklos būdais. Tiesa, nekilnojamojo turto agentūra, kurioje dirba tarpininkas, nebūtinai turi būti vieno asmens įmonė. Tarpininko darbo specifika yra ta, kad labai dažnai tenka dirbti ne biuro patalpose - vykti apžiūrėti nekilnojamojo turto objektų.

Remiantis pateikta informacija galima išskirti tris svarbiausias sritis, kurių žinios tarpininkui labai praverčia ir jas jis privalo įgyti. Tai:

- 1) ekonominės žinios, įskaitant žinias apie komerciją,
- 2) teisinės žinios,
- 3) žinios apie biuro darbo organizavimą ir valdymą.

Nekilnojamojo turto rinka savo specialistams nuolat kelia naujus reikalavimus. Vienas iš jų - klientų poreikiai, kuriems tenkinti reikalingos naujos tarpininkavimo paslaugos. Vis dažniau pastebima, kad klientams aptarnauti nepakanka trijų pagrindinių nekilnojamojo turto rinkos veiklos formų: turto vertinimo, valdymo ir tarpininkavimo, taikomų tiek atskirai, tiek ir jas derinant. Randasi būtinybė kurti naujas nekilnojamojo turto tarpininkavimo sritis, siekti naujos kokybės. Turi būti sukurtas toks

nekilnojamojo turto rinkos aptarnavimo modelis, kuris, sujungdamas nurodytų veiklos sričių elementus, leistų plačiau žvelgti į šios rinkos problemas. Daugelis klientų tikisi iš tarpininkų gauti visą kompleksą paslaugų, profesionalių patarimų, kurie padėtų susidaryti nuomonę apie įvairiausių ekonominius, teisinius ir investicinius nekilnojamojo turto rinkos aspektus.

### **1.3. Nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo pagrindu modeliai**

Paslaugų organizacijos pasiūla iš esmės atitinka prekės gamintojo produkto politiką. Paslaugų organizacija turi nuspręsti, kurias paslaugas siūlyti vartotojams, kaip užtikrinti jų teikimo suderinamumą ir pasiekti pageidaujamo rezultato. Paprastai paslaugų organizacijos siūlo ne vieną, o daug įvairių paslaugų, kurių skirtinga funkcinę paskirtį padeda atskleisti paslaugos modeliai (L. Bagdonienė, R. Hopenienė., 2005).

Anot L. Bagdonienės ir R. Hopenienės, (2005): modelis - tai atvaizdas, tapatus pasirinkto originalo struktūrai arba funkcijoms.

P. Eiglier ir E. Langeard nuomone, paslaugą sudaro pagrindinė, tiksliau, matyt, reikėtų sakyti – centrinė, ir papildomos paslaugos. Pagrindinė paslauga tenkina pagrindinį vartotojo poreikį, kitaip tariant yra pagrindinis šios paslaugos vartojimo akstinas. Tačiau nėra paslaugos teikėjo pasirinkimo motyvas. Pagalbinės paslaugos - tai pagrindinės paslaugos papildiniai, padidinantys bendrąją paslaugos vertę, arba yra būtinos pagrindinei paslaugai suteikti (L. Bagdonienė, R. Hopenienė, 2005).

Dažnai paslaugų teikėjas turi ne vieną, o kelias bazines paslaugas, kurios su papildančiomis paslaugomis tenkina skirtingų segmentų poreikius. Pavyzdžiui, nekilnojamojo turto tarpininkavimas – pagrindinė nekilnojamojo turto objekto bazinė paslauga, kuri kartu su papildančiomis paslaugomis, (konsultavimas, dokumentų tvarkymas ir t.t.) sudaro pagrindinę visuminę paslaugą.

Verta atsiminti, kad tarpininkavimas - tai paslaugų, įskaitant informacijos paiešką ir jos teikimą klientams, paketas. Kitos paslaugos - tai tarpininko klientui teikiami patarimai ir konsultacijos, taip pat darbai, susiję su nekilnojamo turto objekto parengimu ir pristatymu potencialiems klientams, dalyvavimas derybose ir sandorio rengimas. Atsižvelgiant į tai, kuriuos iš paminėtų tarpininkų veiklos formų bus naudojamos, galima numatyti penkis perspektyvinius tarpininkavimo paslaugų teikimo modelius.

W. J. Brzeski, (2006) siūlo penkis tarpininkavimo paslaugų teikimo modelius:

*Pirmas - tai siaubo modelis.* Pagal šį modelį tradicinį nekilnojamojo turto tarpininkavimą, siūlantį nekilnojamojo turto prekybos, finansavimo ir draudimo paslaugas, gali pakeisti Internetu palaikomi tiesioginiai ryšiai, o baigiamuoju tarpininkavimo etapu taptų Internetu rengiami aukcionai.

Įvairios proceso sudėtinės dalys gali būti perkamos per Internetą tiek iš tarpininkų, tiek iš jų konkurentų, pavyzdžiui, teisininkų, juriskonsultų, statybos ekspertų, geodezijos specialistų ir kitų nekilnojamojo turto rinkos paslaugų teikėjų atskirai.

*Antras modelis - a la carte.* Pagal jį tradicinis nekilnojamojo turto tarpininkavimas turėtų išlikti, tačiau tarpininkas vykdytų kliento užsakytas paslaugas iš vadinamojo meniu (a la carte). Tarpininkavimo paslaugų meniu galima būtų rasti parduodamo nekilnojamojo turto įvertinimo, pagalbos derybų metu, kliento aptarnavimo nuo pirminės sutarties iki sandorio sudarymo ir pan. paslaugas. Tikėtina, kad už kiekvieną atskirą paslaugą klientas turės atsiskaityti pagal tam tikrus paslaugų tarifus, o ne sumokėdamas tarpininkui komisinius.

*Trečias - alternatyvaus pasirinkimo modelis.* Jis klientams suteikia dvi galimybes: užsisakyti visą tarpininkavimo paslaugų paketą, už kurį atsiskaitoma sumokant tarpininkui komisinius, arba naudotis jau aprašytu a la carte tarpininkavimo modeliu. Šis scenarijus pabrėžia emocinį tarpininkavimo aspektą, kai dalis klientų kreipiasi į tarpininką ieškodami emocinės paramos, o ne tik pasiūlymų paieškos ir sandorio sudarymo paslaugų.

Daug klientų ir ateityje ieškos patikimo specialisto, kuris teiktų konsultacijas, vadovautų nekilnojamojo turto pardavimo ar pirkimo procesui nuo jo pradžios iki pabaigos ir užtikrintų jo sklandumą.

*Ketvirtas - išplėtos paslaugos modelis.* Jis numato, kad tarpininkavimo biurai galės klientams "užbėgti už akių" ir pateikti jiems išplėstą pasiūlymą, kuriame bus numatyti visi kliento, norinčio sudaryti nekilnojamojo turto sandorį, poreikiai.

Pavyzdžiui, nekilnojamojo turto pardavimas yra ne tik vienkartinis sandoris, su juo gali būti susiję tokie veiksmai kaip kito nekilnojamojo turto paieška, sandorio perfinansavimas, draudimas, kraustimasis, mokesčiams skirtų išlaidų apskaičiavimas, atsiskaitymai su tiekėjais, kapitalo investavimas ir t.t.

*Penktas - finansinio prekybos centro modelis.* Jis numato, kad nekilnojamojo turto tarpininkavimas tampa finansiniu produktu. Dalyvavimas nekilnojamojo turto prekyboje stambioms finansų įstaigoms yra naudingas, nes jos gauna informacijos apie nekilnojamojo turto sandorių kontrahentus, kuriems gali pasiūlyti visą kitų finansinių paslaugų, skirtų nekilnojamojo turto savininkams, paketą.

Pagal šį scenarijų tarpininkai turėtų tapti finansines paslaugas teikiančių įmonių darbuotojais - nekilnojamojo turto rinkodaros specialistais ir kitų finansinių paslaugų agentais, siūlančiais jas savo klientams.

Formuojant nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos pasiūlą, ypač svarbu įvertinti paslaugos teikėjo profesionalumą ir įgūdžius, galimybę patenkinti vartotojo poreikius ir formuoti kokybišką nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugą, rinkinį paslaugų, kurių gali prireikti vartotojui, besikreipiančiam į nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonę.

Apibrėžiant nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas, naudosis ir pačios "konceptijos" sąvoką. Tarptautinių žodžių žodynas sąvoką koncepcija aiškina kaip: "pažiūrų į kuriuos nors reiškinis sistemą; daikto, reiškinio, proceso sampratą; kūrinio, veiklos sumanymą, mintinį projektą, planą".

Koncepcija, kaip jau minėjome, paaiškina daikto, reiškinio reikšmę. Koncepcija reiškia paskirtį, tinkamumą; ji palaiko pagrindinius ketinimus ir tikslus ir gerbia kiekvienos paslaugos unikalumą ir apribojimus. Gerai apgalvota koncepcija gali būti pradinis žingsnis vykdant bet kurios paslaugos procesą.

Vienas iš svarbiausių į vartotoją orientuotų tikslų yra maksimalus vartotojų poreikių patenkinimas, arba didžiausios visuminės vertės suteikimas vartotojui geriausiu būdu. Vartotojų poreikiai, produktų kokybė ir teikiama nauda vartotojui turi būti vertinami ne tik siekiant nustatyti jau suteiktą naudą, bet visų pirma, planuojant paslaugos teikimą, bei nustatant reikiamas paslaugas.

Kaip ir apibrėžiant bendrai visas kitas paslaugas, taip ir nekilnojamojo turto teikiamų paslaugų apibrėžimo formuluotei siūlytume remtis išskirtinėmis šių paslaugų savybėmis. Tačiau norint tai padaryti, visų pirma reikėtų išskirti nekilnojamojo turto teikiamų paslaugų naudą vartotojui, kurią vėliau detalizuosime per nekilnojamojo turto paslaugų paketo formavimo metodiką ir visą nekilnojamojo turto paslaugų teikimo sistemą.

Remiantis plačiai naudojama D. Cowel paslaugų produkto analizės struktūra, svarbu išnagrinėti *elementus, didinančius nekilnojamojo turto paslaugų kokybę*. Tai:

1. Vartotojų naudos koncepcija
2. Paslaugų koncepcija.
3. Paslaugų pasiūla.
4. Paslaugų teikimo sistema.

Toks skaidymas į etapus palengvina nuodugnesnį nekilnojamojo turto paslaugos nagrinėjimą. Dėl šios priežasties toliau nagrinėjant nekilnojamojo turto paslaugos produktą bus remiamasi D. Cowel siūloma paslaugų produkto analizės, struktūra, t.y.

Gerai apgalvota koncepcija gali būti pradinis žingsnis vykdant nekilnojamojo turto paslaugos teikimo procesą. Vartotojas gali geriausiai apibūdinti tarpininkavimo paslaugos produktą. Nekilnojamojo turto tarpininkas gali apibrėžti tarpininkavimo paslaugos funkcijas, jo psichologinę naudą, kuri matoma ir reklamoje. Tuo tarpu vartotojas iš produkto paima tai, kas jam tuo momentu reikalinga. Nekilnojamojo turto paslaugų vartotojų naudos koncepcija rodo, kad esama skirtumo tarp to, ką siūlo nekilnojamojo turto paslaugų įmonė ir kokią naudą vartotojas iš to gauna. Nekilnojamojo turto paslaugų teikėjai, teikdami paslaugas, pirmenybę teikia paslaugos modeliavimui, galimybę pasiūlyti visą paslaugų paketą (konsultacijas ir kt.). Tačiau vartotojas atsirenka ir laiko naudingomis tik jam reikalingas paslaugos dalis. Dažnai jis vertina tai, jog už tarpininkavimo paslaugą reikia mokėti nedaug.

Antrasis lygmuo, kuriame turi būti nagrinėjama nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslauga, yra šios *paslaugos koncepcija*. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų koncepcijos esmė nusakoma bendra nauda, kurią siūlo tarpininkavimo paslaugų įmonės, atsižvelgdamos į vartotojų naudos

siekimą. Paslaugų koncepcija nusako verslą, kuriuo užsiima nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonė, ir reikalavimus, kuriuos pasirenkę įgyvendinti tarpininkavimo paslaugų teikėjai. Ch. Gronroos (1990) mano, kad paslaugų koncepcija yra paslaugų pasiūlos pagrindas. Nekilnojamojo turto paslaugos koncepcija atspindi įmonės misiją, viziją, teikiamų paslaugų strategiją.

Trečiasis lygmuo yra *nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos pasiūla*. Nekilnojamojo turto teikiamų paslaugų pasiūla susijusi su koncepcijos detalizavimu. Nekilnojamojo turto paslaugų pasiūlos modelio reikalingumą lemia vadybiniai sprendimai, susiję su šiais klausimais: kokios paslaugos bus teikiamos, kada, kaip, kur jos bus teikiamos ir kas jas teks. Sprendimai, susiję su paslaugų pasiūla, yra susieti su paslaugų teikimo sistemos sprendimais ir kyla iš nekilnojamojo turto paslaugų koncepcijos.

Paskutinis, ketvirtasis etapas, yra *paslaugų teikimo sistema*. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimas yra sudedamoji tarpininkavimo paslaugos dalis. Šie teikėjų veiksmai sudaro galimybę sukurti nekilnojamojo turto paslaugų paketą ir pateikti jį vartotojams. Detalizuojant nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paketą, bus pateikta ir nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimo sistema, todėl čia jos plačiau nenagrinėsime.

Apibendrinant keturis lygmenis, kuriais reikėtų vadovautis tiriant nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugą, reikia paminėti, kad, visų pirma reikia įvertinti, kokią naudą iš konkrečios nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos nori ir tikisi gauti vartotojas; antra, kokias paslaugas, atsižvelgdamas į kliento norus, teikia nekilnojamojo turto tarpininkas; trečia, iš ko ta nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslauga susideda ir kaip bus teikiama; ir, ketvirta, kurie etapai ir kokie elementai dalyvauja konkrečios paslaugos teikimo procese.

Išanalizavus nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugą kaip visumą, t.y. jos esmę ir vietą paslaugų rinkoje, galima prieiti prie termino nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos paketas, t.y. tam tikrų detalizuotų jos etapų, siūlomų klientui. Konsultacijos nekilnojamojo turto tarpininkavimo įmonės klientui konsultanto rekomendacijų kokybė turi būti svarbesnė nei fizinis šios konsultacijos pranešimo pateikimas. Atsiradus bendrai paslaugų teorijai ir nekilnojamojo turto tarpininkavimą analizuojant kaip paslaugą, būtina suformuoti šios paslaugos modelį, jo struktūrą, išskirti sudedamąsias jo dalis.

Norint sudaryti nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimo modelį būtina prieš tai išanalizuoti, teikiamos paslaugos paketą. A. Sausanavičiaus (1999), yra pirmasis bandymas suformuoti paslaugos modelį kaip objektą, kurį galima gaminti, parduoti ir naudoti.

R. Nonnann (1991) nuomone, paslaugų paketas yra pagrindinių ir papildomų paslaugų, didinančių pagrindinės paslaugos kokybę, užsakovo požiūriu, rinkinys. V. Kinduryš (1999) paslaugų paketui apibrėžti vartoja "ryšulio" sąvoką, kuri, anot mokslininko, atspindi paslaugos naudą vartotojui.

Pasak A. Sausanavičiaus (1999), bazinis paslaugų paketas apima keletą paslaugų arba paslaugų

ryšulį, kuris reikalingas patenkinti klientų arba tikslinės rinkos reikmėms. Šis paketas tada parodo, ką klientas gauna iš organizacijos.

Didžioji svarbios paslaugų įmonių pasiūlos dalis yra numanomo neapčiuopiamumo. Nėra įprasta, kad konsultantai teiktų paslaugą, kuri būtų traktuojama kaip *garantija*; klientai ir patys pajėgūs spręsti tą problemą, tačiau jie nepasitiki savimi ir nori perkelti atsakomybę už paslaugos įvykdymą kam nors kitam. Klientai puikiai suvokia, kad nemalonūs dalykai irgi turi būti padaromi, tačiau jiems reikia konsultacijų iš šalies. Paslaugų įmonės dažnai padeda klientams atlikti tinkamai viską, ką jie turi padaryti, bet negali normaliomis aplinkybėmis arba be išorinio spaudimo.

Remiantis pateiktais bendrais paslaugų paketo teiginiais, tarpininkavimo paslaugos paketą galima būtų apibūdinti taip (V. Vengrauskas, N. Perminienė, 2000):

*Tarpininkavimo paslaugos paketas - tai vartotojo poreikius tenkinančių tarpininkavimo paslaugų rinkinys, apimantis tarpininkavimą ir kartu su tarpininkavimo procesu susijusias paslaugas.*

Pateikiama definicija leidžia sudaryti tarpininkavimo paslaugos paketą, atsižvelgiant į vartotojo poreikius. Tarp konkuruojančių paslaugos įmonių pagrindinė paslauga skiriasi mažai. Tokie pavyzdžiai ypač ryškūs nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonėse. 1 lentelėje pateikti keturių nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas teikiančių įmonių paslaugų paketai.

Iš (1 lentelės) matome, kad pagrindinės paslaugos nesiskiria ( tarpininkavimas, konsultavimas, dokumentų tvarkymas). Neaišku, kas lemia kliento pasitenkinimo laipsnį - ar naudingos konsultacijos tarpininkavimo klausimais, ar pati tarpininkavimo paslauga, ar tai, kad tarpininkavimo įmonė ar individualus tarpininkas imasi prirėkus ir papildomų paslaugų. Todėl negalima dėti besąlygiškos lygybės tarp nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos ir konsultacijų, nekilnojamojo turto vertinimo, ruošiant investicinius projektus paslaugų. Tokia situacija dažnai lemia konkuruojančių paslaugų įmonių konkurencingumą, kai antrinės paslaugos nulemia ir pagrindinės paslaugos kokybę. Tačiau tik unikalios tarpininkavimo paslaugos pateikimas leidžia didinti paslaugų kainą.

### **1 lentelė. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo įmonių teikiamų paslaugų paketai**

<p style="text-align: center;"><b>UAB "TURTO PARDAVIMO PASLAUGOS"</b></p> <p>Tarpininkavimas perkant, parduodant, išnuomojant, išsinuomojant nekilnojamąjį turtą. Konsultavimas visais nekilnojamojo turto klausimais. Ruošiamie pirkimo-pardavimo, nuomos sutartis. Nekilnojamojo ir kilnojamojo turto bei verslo vertinimai. Nekilnojamojo ir kilnojamojo turto vertinimas bankams. Užsakymų priėmimas parduodamo, nuomojamo nekilnojamojo turto paieškai. Investicinių projektų rengimas. Statinių kadastriniai matavimai. Geodezijos - topografijos darbai. Statybų techninė priežiūra.</p>	<p style="text-align: center;"><b>RV REAL</b></p> <p>Visos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos; Konsultavimas sudarant įvairias, su nekilnojamu turtu susijusias, sutartis; Dokumentų ruošimas sandoriui, tikslinamas registro, kadastro duomenų; Nekilnojamojo turto paskirties keitimas; Gyvenamųjų namų kvartalų bei komercinės paskirties objektų projektavimas ir statyba nuo žemės sklypo suradimo iki raktų atidavimo; Investicijų į nekilnojamąjį turtą valdymas; Nekilnojamojo turto projekto rekonstrukcijos paruošimas. Finansinio scenarijaus analizė ir optimalaus finansavimo varianto nustatymas; Verslo pardavimo galimybių ir finansinė prognozė. Vertinimas Teisines paslaugos Projektavimas Šamatai skaičiavimas</p>
<p style="text-align: center;"><b>OberHause</b></p> <p>Tarpininkavimas (gyvenamojo ir komercinio skyriaus sektoriuje) Konsultavimas (gyvenamojo ir komercinio skyriaus sektoriuje) Nekilnojamojo turto valdymas Kreditai komercinės paskirties nekilnojamam turtui įsigyti Investicijos į komercinės paskirties nekilnojamąjį turtą Vertinimai gyvenamajam ir komerciniam turtui</p>	<p style="text-align: center;"><b>In real estate“</b></p> <p>Tarpininkavimas perkant, parduodant, nuomojant ir išsinuomojant nekilnojamąjį turtą ir verslą, Konsultacija įvairiais nekilnojamojo turto klausimais, Dokumentų tvarkymas, Vertina nekilnojamąjį turtą ir verslą, Geodezijos ir kadastras Taip pat konsultuoja dirbant su tarptautiniais investiciniais fondais, perkant ir parduodant nekilnojamąjį turtą. Investicinių projektų rengimas</p>

(Šaltinis: [www.burbulas.lt/nekilnojamo\\_turto\\_agenturos](http://www.burbulas.lt/nekilnojamo_turto_agenturos))

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimas daugelyje pasaulio šalių profesiniu požiūriu yra susiformavęs. Šiai veiklai vykdyti reikia įvairių sričių, pavyzdžiui, teisės, rinkodaros, derybų meno, ekonomikos, architektūros ir statybos, žinių. Neįmanoma būti geru nekilnojamojo turto tarpininku nepadirbus juo tam tikrą laiką.

Kliento, nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos vertinimas priklauso nuo jo įpročių ir nuo



to, ko jis iš jos tikėjosi. Jeigu paslaugos paketas neturi to, ko klientas tikėjosi arba kas jam buvo pažadėta, susilaukiama skundų. Klientas greičiau pastebi, kad paslauga atlikta prasčiau nei tikėjosi, negu tuo atveju, kai ji viršijo jo lūkesčius. Vartotojas priima aukštesnius negu tikėjosi gauti iš paslaugos standartus, tačiau jeigu bent kiek paslauga neatitinka jo lūkesčių, jis sureaguoja į tai žymiai greičiau.

Nekilnojamasis turtas gali būti skirstomas taip:

- 1) gyvenamasis būstas: butai, namai, daugiabučiai pastatai;
- 2) negyvenamosios patalpos: parduotuvės, biurai, pramonės objektai, prekybos centrai, specialios paskirties objektai, pavyzdžiui, benzino kolonėlės, jūrų ir oro uostai, poilsiavietės ir t. t.;
- 3) žemė: sklypai gyvenamųjų namų, pramonės ir komercijos objektų statybai, plotai, skirti poilsiui;
- 4) ūkiai: nespecializuoti žemės ūkiai, specializuoti žemės ūkiai;
- 5) miškai. (W. J. Brzeski, 2006).

Nekilnojamojo turto rūšis, su kuria tarpininkui tenka dirbti, yra viena iš tarpininkavimo specializacijos problemų. Kitas dalykas - kliento tipas. Tarpininko veiklos formos gali labai skirtis, atsižvelgiant į tai, ką jis aptarnauja: pirkėją ar pardavėją, nuomotoją ar nuomininką.

Kadangi rinkoje veikia daug tarpininkavimo paslaugas teikiančių subjektų, susiklosto įvairiausios situacijos. Viena vertus, nekilnojamojo turto agentūros ir specialistai, rimtai žiūrintys į savo profesiją, konkuruodami su kitais rinkos subjektais, stengiasi kelti kvalifikaciją, tobulinti paslaugų teikimo metodus. Kita vertus, atsiranda tokių, kurie siekia pritraukti klientą ir gauti atlygį už darbą bet kokia kaina, jiems nerūpi sąžiningas darbas, o tik jų pačių gerovė. Kaip rodo daugelio šalių patirtis, atėjus tam tikram laikui susiformuoja situacija, kai, be veikiančių laisvos rinkos mechanizmų, turi būti naudojami ir nekilnojamojo turto rinką reguliuojantys metodai.

Būtina paminėti, kad nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės konkuruoja ne tik tarpusavyje, bet ir su potencialiais klientais. Konsultacinių nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjai konkuruoja su savo kliento įmonės samdomais ekspertais ir vadovais. Tarpininkavimo paslaugų teikėjai konkuruoja su individualiais asmenimis, matininkais, geodezininkais, detalių planų rengėjais. Tačiau, kaip minėta, kuris specializuojasi teikti šią paslaugą, tai padarytų geriau.

Todėl, teikiant tokio pobūdžio paslaugas, paslaugų įmonės uždavinys yra įrodyti, kad paslaugų įmonės teikiamos paslaugos duos daugiau naudos nei jas atliktų pats klientas.

Paslaugų srities mokslininkas R.P. Sivula (1997) skyrė vieną svarbiausių savo mokslinių darbų, kuriame nagrinėja priežastis, dėl kurių vartotojai gali gana sėkmingai konkuruoti su paslaugų teikėju savo disponuojamomis žiniomis. Egzistuoja tam tikra būdinga dilema (problema ar galimybė - kaip kas tai įžvelgia): ši spraga turi būti panaikinama teikiant paslaugą, užtikrinant žinių suteikimą. Daug paslaugų įmonių mano esant naudinga pereiti nuo paslaugos suteikimo prie tam tikrų žinių suteikimo, kaip dalies paslaugos paketo įvykdymo.

Apibendrinant nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paketo funkcijas, reikia pabrėžti, jog jis reikalingas todėl, kad yra specializuotas tam tikrai nekilnojamojo turto tarpininkavimo sričiai ir gali geriausiai įvykdyti tikslinius vartotojo poreikius.

Daugelio paslaugų teikimas itin sudėtingas reiškinys, kuris gali būti suprantamas įvairiai. Ir kiekviena paslauga, kaip ir jos paketo, struktūra skiriasi. Tačiau, norint, kad tarpininkavimo paslauga pasiektų vartotoją, turi būti užtikrinama tinkama nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos teikimo sistema.

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimo procesas yra gana sudėtingas, todėl jį reikia nagrinėti *sisteminio požiūriu*. Be to, sisteminis požiūris į nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimo procesą gali padėti pasiekti reikšmingų rezultatų atliekant teorinius nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų tyrimus.

Paslaugų teikimo sistema gana plačiai nagrinėta 20 a. pabaigoje. R. Normann (1991) nuomone, paslaugos, kaip produkto, modelis privalo būti orientuotas į užsakovą. Užsakovas turi suvokti savo, paslaugos teikėjo ir jo aplinkos sąveiką. Užsakovas paprastai vertina tokius dalykus kaip kontaktą su personalu.

Paslaugų teikimo sistemą nagrinėjo ir Ch. Lovelock (1992, 1999), A. Payne (1993), skirdami jai vieną svarbiausių vaidmenų paslaugų marketingo komplekse. V. Kinduryš (1997) į paslaugų teikimo sistemą pažvelgė kaip į procesą, kuriame sunaudojami, derinami, pertvarkomi, pakeičiami ar atrenkami ištekliai, siekiant gauti naudingą išėigą (paslaugą). Be to, V. Kinduryš (1999) pabrėžė, kad klysta manantys, jog paslaugų teikimas ir paslaugų pardavimas yra tas pats dalykas. Pirmiausia paslaugų teikėjas parduoda paslaugą, o tik po to ją teikia klientui.

*Apibendrinant* galima teigti, kad nekilnojamojo turto pardavimas yra aktualus Lietuvos gyventojams, verslui ir visai valstybei. Kartu būtina pažymėti, kad ši paslauga dar nėra reikiamai susiformavusi Lietuvoje, nors dabartiniu metu šias paslaugas siūlo pakankamai daug įmonių ir pavienių asmenų. Analizė rodo, kad šiuo metu Lietuvoje vyrauja nekilnojamojo turto pardavimo modelis, pagrįstas tarpininkavimu, kurių šiuo metu pagal W. J. Brzeski, (2006) galima išskirti penkis variantus.

## **2. NEKILNOJAMOJO TURTO TARPININKAVIMO PASLAUGŲ ANALIZĖ**

### **2.1. Požiūris į nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas**

Nekilnojamo turto rinka Baltijos šalyse per pastaruosius metus vystosi ypač audringai ir dinamiškai. Būstą žmonės dabar perka ne tik gyvenimui, bet ir investuodami pinigus. Todėl būsto ar komercinių patalpų paieška ir įsigijimas tampa vis labiau panašūs į varžybas – kas pirmiau pamatys ar sužinos apie naujausią pirkimo - pardavimo pasiūlymą.

Nekilnojamojo turto tarpininku teigimu, pirkėjai norintys investuoti į nekilnojamąjį turtą turi bent minimaliai iširti rinką, o jei tam neturi laiko - kreiptis į nekilnojamojo turto rinkos tarpininką. Tačiau kaip minėta, dažniausiai priimami skuboti sprendimai, nes į tarpininkus kreiptis pirkėjai ne visada nori. Taip yra dėl to, kad daugelis žmonių jais paprasčiausiai nepasitiki ir bijo likti apgauti. Tačiau pasak specialistų, Lietuvoje jau baigėsi "laukinio kapitalizmo" siautėjimas, tad baigėsi ir aferos, susijusios su nekilnojamojo turto pirkimu. Tačiau pagyvenę žmonės atgavę gražintą nekilnojamąjį turtą dažnai nežino kaip elgtis, parduoti ar palikti jį savo vaikams.

Tyrimai rodo, kad nekilnojamo turto srityje nekilnojamo turto puslapiai tampa vis daugiau populiarūs. Iki šiol tam naudojami nekilnojamo turto agentūrų interneto puslapiai, skelbimų laikraščiai, leidiniai apie nekilnojamąjį turtą ar reklaminiai skelbimai prekybos centruose. Tačiau šiandieninių pirkėjų ir pardavėjų poreikių nepatenkina čia skelbiama neišsami ir pasenusi informacija.

Nekilnojamo turto interneto puslapiai bet kuriuo paros metu siūlo plačias paieškos rūšiavimo galimybes ir išsaugojus įvestus paieškos kriterijus, gauti naujausią informaciją apie dominančius objektus elektroniniu paštu. Internete galima pamatyti ar parodyti daugybę objekto nuotraukų, nusiųsti draugui gerą pasiūlymą. Skelbimo dydis internete neribojamas, o dominantis objektas surandamas greitai. Nekilnojamojo turto interneto puslapiuose sukurta patogi ir išsami paieškos sistema, informacija yra operatyviai atnaujinama, patrauklus vizualinis pateikimas. Taupomas klientų laikas ir pinigai, nes apie objektą pateikiama labai plati informacija (planai, nuotraukos, virtualūs turai), todėl su objektu galima pakankamai gerai susipažinti jo net neaplankius.

Be skelbimų nekilnojamojo turto interneto puslapiuose dažnai skelbiama ir papildoma informacija, susijusi su nekilnojamo turto sektoriumi – juridinė informacija, notarų, lizingo įmonių kontaktai ir paskolų kalkulatoriai, patarimai, apžvalginiai straipsniai bei tyrimai.

Visuotinis informacinių technologijų paplitimas, viena vertus, lemia informacinių sistemų visapusišką panaudojimą nekilnojamojo turto tarpininkavimo įmonių organizacinėje veikloje, vadinasi, susiduriame su organizacinės veiklos globalizacija, antra vertus, informacinės sistemos naudojamos įvairiausiems ryšiams su išoriniu pasauliu palaikyti tiek šalyje, tiek užsienyje, vadinasi, susiduriame su geografine globalizacija. Organizacinės veiklos globalizacija leidžia didinti darbo našumą, dėl to mažėja jo sąnaudos, o dėl nekilnojamojo turto rinkoje vykstančios tarpininkavimo įmonių konkurencinės kovos anksčiau ar vėliau sumažėja komisiniai už tarpininkų paslaugas. Tai žinoti svarbu tiek gyvenamojo būsto, tiek komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinkoje tarpininkavimo paslaugas teikiantiems tarpininkams.

Dėl visuotinio Interneto paplitimo tarpininkavimo informacinis aspektas greitai praranda savo patrauklumą, nes potencialus klientas gali lengvai ir greitai surasti informacijos apie nekilnojamojo turto rinkos pasiūlymus ir su jais susipažinti. Tai mažina tradicinio tarpininkavimo, kaip vienintelio ieškomos informacijos turėtojo, reikšmę.

Praktika rodo, kad bent jau kol kas nekilnojamojo turto objektai patenka tarp tų produktų, kurių pardavimai Internetu nėra praktikuojami. Ekspertų vertinimu, tą lemia šių produktų specifika ir sudėtinga pirkimo procedūra. Ne „internetinė“ prekė? Palyginti su kitomis Internete parduodamomis prekėmis, būsto vertė yra milžiniška. Labai retas pilietis gali įsigyti jį be banko paskolos, todėl įsivelia papildomos procedūros, kurios apsunkina ir prailgina pirkimą. Be to, veikia ir psichologiniai veiksniai - juk būstas yra bene didžiausias daugelio žmonių gyvenimo pirkinys, kurio negali įsigyti bet kaip.

Nors Internetas vis svarbesnis, asmenys, šiandien perkantys būstą, turi įveikti nemenką procedūrų maratoną. Esant gausybei privalomų pirkimo procedūrų vargu ar realu turėti jas galinčią pakeisti internetinę butų pirkimo sistemą. Bendradarbiaujant su bankais įmanoma palengvinti pirkimo dalį, tačiau dėl biurokratinių dalykų asmeniui vis tiek tektų popierius tvarkyti ir banke, ir su pardavėju. Norint turėti elektroninės prekybos butais sistemą, turėtų būti supaprastinta pirkimo procedūra. Kol to nėra, galimybės įsigyti būstą per Internetą yra sunkiai pasiekiami.

Ekspertai Lietuvoje išvelgia, kad vis daugiau privačių pirkėjų ir pardavėjų patiki nekilnojamojo turto agentūroms surasti ar parduoti objektus. Didžioji dalis statybos bendrovių taip pat kreipiasi į nekilnojamojo turto agentūras. Todėl jos susiduria su opia problema, kaip efektyviai kokybės ir kainos atžvilgiu skleisti informaciją apie nekilnojamojo turto objektus.

Dabar daugelis domisi nekilnojamojo turto agentūrų veikla, jų darbo skaidrumu, kas per specialistai jose dirba. Vis daugiau Panevėžio apskrities gyventojų linkę nekilnojamąjį turtą parduoti ar pirkti ne individualiai, bet padedami specialistų. Lietuvos nekilnojamojo turto asociacijos duomenimis, šiuo metu maždaug du trečdaliai visų nekilnojamojo turto sandorių įvyksta tarpininkaujant nekilnojamojo turto specialistams. Prieš metus, neoficialiais skaičiavimais, šis skaičius siekė tik pusę visų sandorių.

Dažniausiai pasitaikantis klausimas - padėti nustatyti nekilnojamojo turto objekto kainą. Pardavėjams tai svarbu, kad būtų tikri, jog parduoda ne už per mažą kainą, o pirkėjams - kad perka ne per brangiai. Taip pat yra nemažai klausimų apie vieno ar kito rajono perspektyvas, plėtros planus, tendencijas ([www.burbulas.lt](http://www.burbulas.lt)).

Taip pat į nekilnojamojo turto agentūras žmonės kreipiasi norėdami gauti įsigyjamo nekilnojamojo turto vertinimą, analizę, norėdami palankesnėmis sąlygomis gauti paskolą banke. Plečiantis nekilnojamojo turto rinkai Lietuvoje, iš nekilnojamojo turto agentūrų bei tarpininkų reikalaujama vis daugiau profesionalumo. Reikia, kad visi rinkos dalyviai būtų gerai informuoti ir suvoktų reiškinį, susijusius su nekilnojamuoju turtu. Nekilnojamojo turto bendrovė - juridinis asmuo,

veikiantis bei atsakingas pagal galiojančius Lietuvos respublikos įstatymus, ja galima pasitikėti tiek pat, kiek pasitikite bet kuria kita veikla užsiimančia įmone. Todėl vertėtų atkreipti dėmesį į gilesnius dalykus: kiek laiko įmonė dirba, kokia darbuotojų kvalifikacija, kokiai asociacijai priklauso ir t.t.

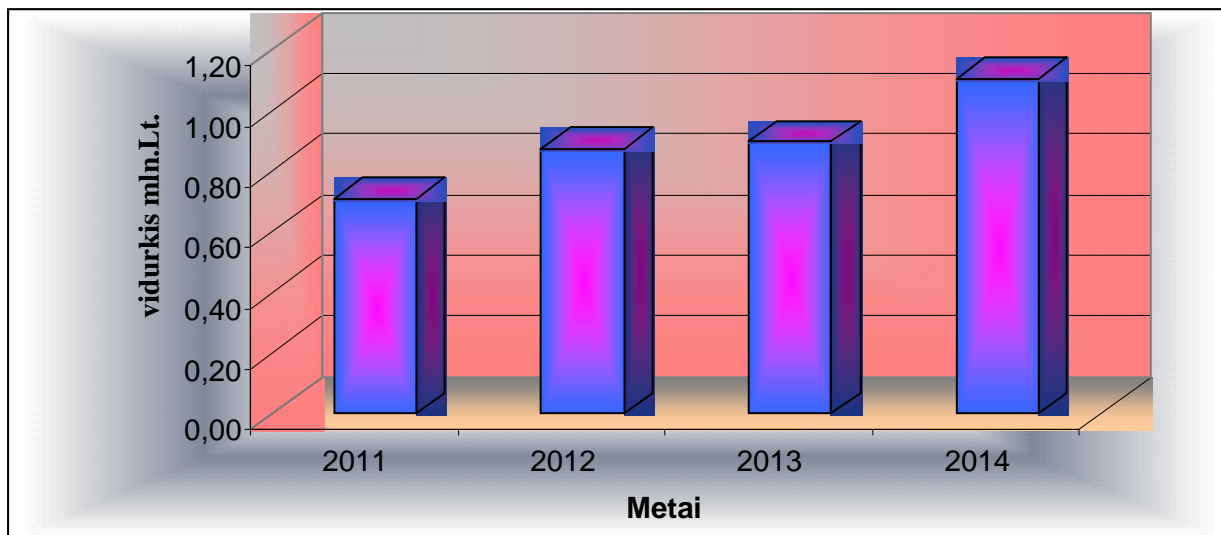
Nemažos dalies nekilnojamojo turto agentūrų darbuotojų kvalifikacija remiasi ilgamečiu patyrimu (ilgalaike darbo praktika), rinkų, kuriose agentūra dirba, analize bei nuolatiniu informacijos atnaujinimu, ilgainiui lankytais seminarais, dažnai - asmenine investavimo patirtimi. Iš kitos pusės, klientai dažniausiai būna patys išanalizavę rinkas iš anksčiau (interneto laikais netinkamą kvalifikaciją arba klaidingą informaciją "paslėpti" tikrai sudėtinga), todėl labai aiškiai matosi ko verta nekilnojamojo turto agentūros ar agento kvalifikacija, ar nekilnojamojo turto agentūra yra tik "skelbimų lenta" kurioje užsienio statytojai / vystytojai ar kitos agentūros patalpinę objektus, o agentas nėra buvęs tame objekte, ar agentas žino visas detales apie parduodamą objektą ([www.burbulas.lt](http://www.burbulas.lt)).

Didesnį pasitikėjimą įgauna įmonės, kurios turi atestuotų specialistų: vertintojus, statybos techninės priežiūros vadovus, teisininkus, geodezijos ir kadastro specialistus bei kitus darbuotojus, galinčius suteikti ne tik tarpininkavimo, bet ir kitas nekilnojamojo turto paslaugas.

Keliuose Lietuvos universitetuose - VGTU, KTU, VU - rengiami nekilnojamojo turto vertintojai ir kiti busimieji nekilnojamojo turto specialistai. Šios specialybės šiuo metu yra itin paklausios. Prastas vadybinis agentų veiklos darbas leidžia įsitvirtinti rinkoje agentams, neturintiems reikiamo išsilavinimo. Tokie agentai bei tarpininkai nesugeba užbaigti sandorių, iškraipo nekilnojamojo turto rinką.

## **2.2. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų analizė**

Lietuvos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų apimtis nusako pajamų, gautų už nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas per tam tikrą laikotarpį, dydis. Remiantis statistiniais duomenimis, galima teigti, jog nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų sąlyginė įmonė Lietuvoje per metus vidutiniškai gauna daugiau kaip 1,1 mln. litų pajamų (Lietuvos Statistikos departamentas, 2014 m. duomenys) (žr. 1 paveikslą).



**1 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo įmonių pajamos už paslaugas 2011 – 2014 metais  
(šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas)**

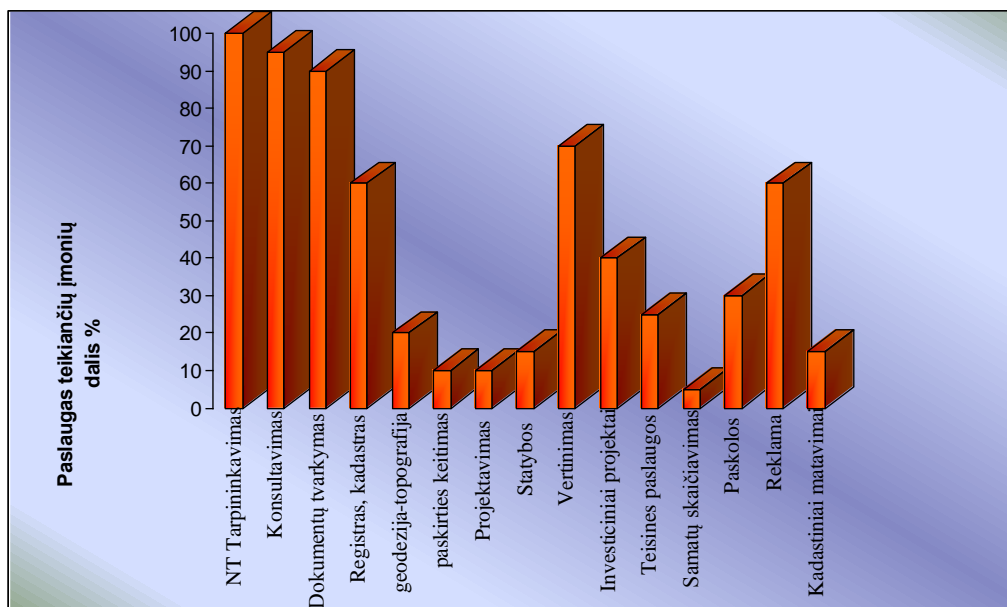
Taigi po ketverių metų viena nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonė gauna vidutiniškai 64 proc. daugiau nei 2011 metais.

Nagrinėjant nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas Lietuvoje, reikia įvertinti agentūrų siūlomus paslaugų paketus.

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paketą, siūlomą nekilnojamojo turto agentūrų, įvertinsime dviem etapais:

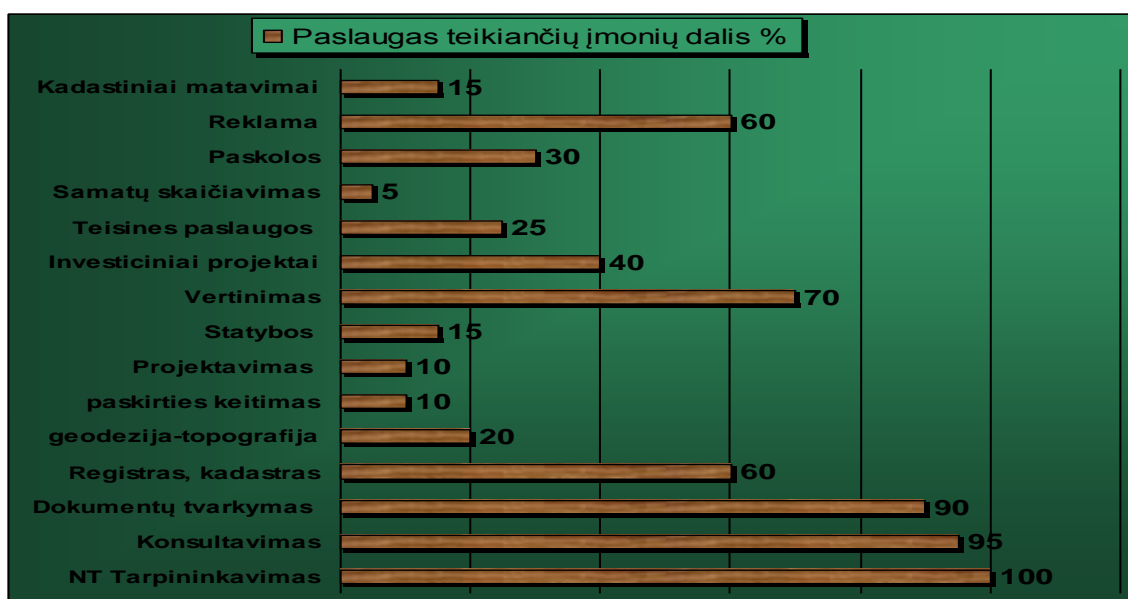
- 1) Papildomos paslaugos.
- 2) Pagrindinių paslaugų dalis visoje nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų struktūroje.

Kadangi Lietuvos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės vartotojams siūlo labai *skirtingas paslaugas*, negalima išskirti vieno principinio Lietuvos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių siūlomo paslaugų teikimo modelio. Tačiau galima pateikti duomenų apie tai, kokias paslaugas, be pagrindinės, t.y. tarpininkavimo, siūlo dauguma nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių (žr. 2 ir 3 paveikslus).



**2 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių teikiamos paslaugos (šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas)**

Matome, kad Lietuvos tarpininkavimo paslaugų teikėjai siūlo labai skirtingas paslaugas. Tarpininkavimo paslaugą teikia visi paslaugų teikėjai, taigi diskusijų dėl pagrindinės paslaugos pavadinimo kilti neturėtų. Daugiau kaip pusė visų tarpininkavimo paslaugų teikėjų siūlo konsultavimo, dokumentų tvarkymo, vertinimo, reklamos, registro-kadaastro paslaugas vartotojams. Taigi tai yra viena svarbiausių nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paketo dalių.



**3 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių teikiamos paslaugos (šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas)**

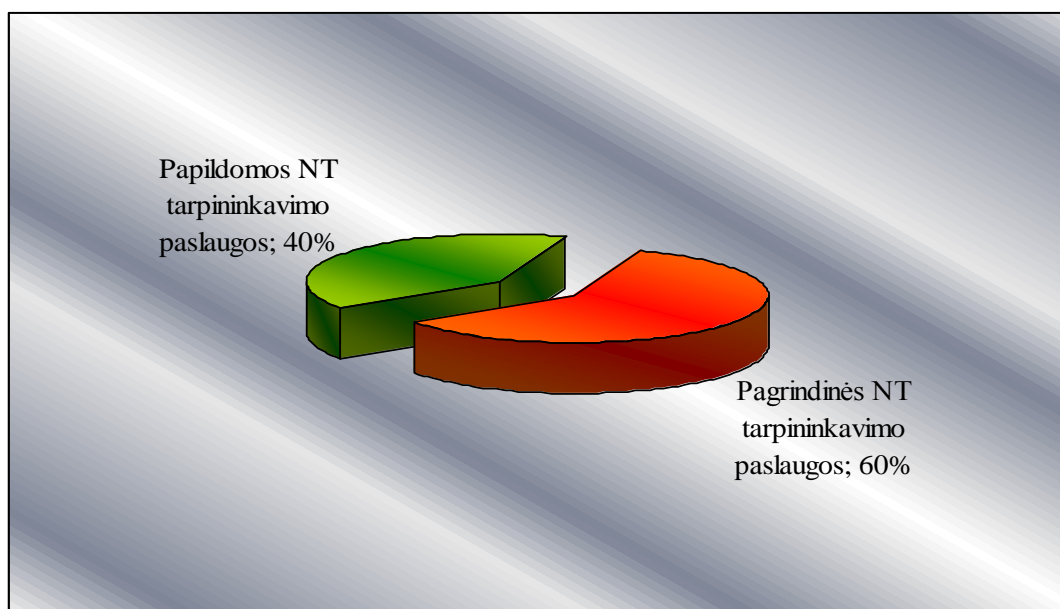
Daugiau kaip trečdalis visų paslaugų teikėjų teikia geodezijos - topografijos, paskolų,

investicinių projektų, teisinės paslaugas. Šiek tiek mažiau tarpininkavimo paslaugų teikėjų siūlo paskirties keitimo, projektavimo, statybos, sąmatų skaičiavimo paslaugas.

Taigi matome, kad vieningo tarpininkavimo paslaugų modelio šalyje nėra. Svarbiausios pagalbinės paslaugos yra konsultacijos, dokumentų tvarkymas, registras - kadastras, vertinimas, investiciniai projektai, teisinės, reklamos paslaugos, visos kitos siūlomos paslaugos tik papildo pagrindines tarpininkavimo paslaugas.

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių Lietuvoje egzistavimo pagrindas yra tarpininkavimas perkant, parduodant, nuomojant nekilnojamąjį turtą (3 paveikslą).

Kaip parodyta 4 paveiksle, didžiąją dalį nekilnojamojo turto tarpininkavimo įmonių teikiamų paslaugų dalį sudaro pagrindinės paslaugos.

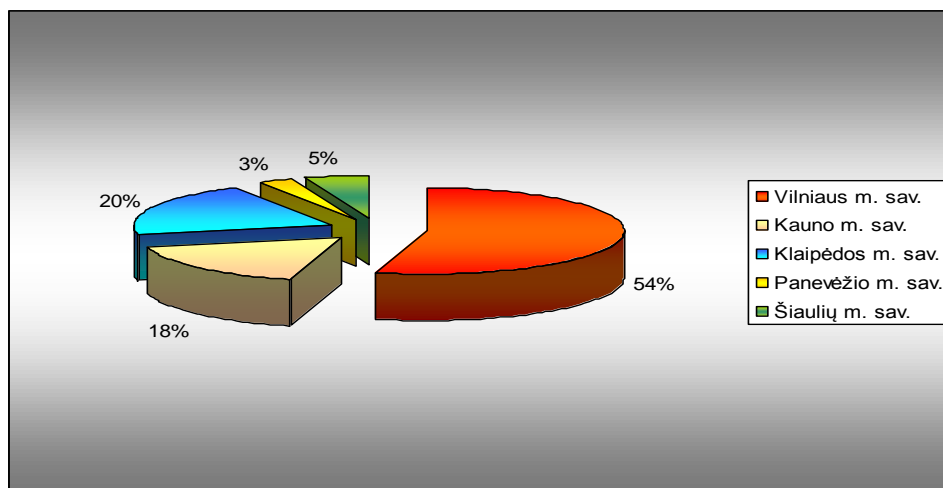


**4 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo įmonių teikiamų pagrindinių ir papildomų paslaugų pasiskirstymas (šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas)**

Tačiau net 1/3 dalį siūlomo paslaugų paketo sudaro paslaugos, nesusijusios su turto pardavimo tarpininkavimu, todėl, nagrinėjant visą šių paslaugų paketą, būtina ir jas vertinti.

Kitas Lietuvos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vertinimo aspektas yra šių paslaugų teikėjų geografinis pasiskirstymas. Nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo paslaugų įmonių Lietuvoje nėra ypatingai daug. Dauguma nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas teikiančių įmonių susitelkusios didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Klaipėdoje, Kaune (5 paveikslas).





**5 pav. Nekilnojamojo turto paslaugų įmonių skaičius pagal didžiuosius miestus (šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas)**

Analizuojant Lietuvos Respublikos Statistikos departamento 2014 m. duomenis išryškėja netolygus nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas teikiančių įmonių pasiskirstymas, kurį galima būtų susieti su nekilnojamojo turto rinkos plėtra. Vilniuje sukonzentruotas didžiausias nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas teikiančių įmonių kiekis, sudarantis daugiau nei pusę šios paslaugų rinkos t.y. 54%. Klaipėdoje ir Kaune tokių įmonių skaičius apylygis, atitinkamai 20% ir 18%. Iki 2008 m. Kauno mieste veikė daugiau nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas teikiančių įmonių nei Klaipėdoje, tačiau 2009 m. pastebima priešinga tendencija ir kiekvienais metais atotrūkis didėja. Kituose miestuose šias paslaugas teikiančių įmonių skaičiaus augimas nežymus ir 2009 m. sudaro Panevėžyje 3% ir Šiauliuose 5% visos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų rinkos.

Remiantis geografiniu pasiskirstymu, galima daryti išvadą, kad daugiausia nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių yra Vilniuje, o kiti Lietuvos miestai ženkliai atsilieka nuo sostinės nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas teikiančių įmonių skaičiumi.

Remiantis minėtu statistiniu šaltiniu galima susieti nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų geografiją ir gaunamas pajamas.

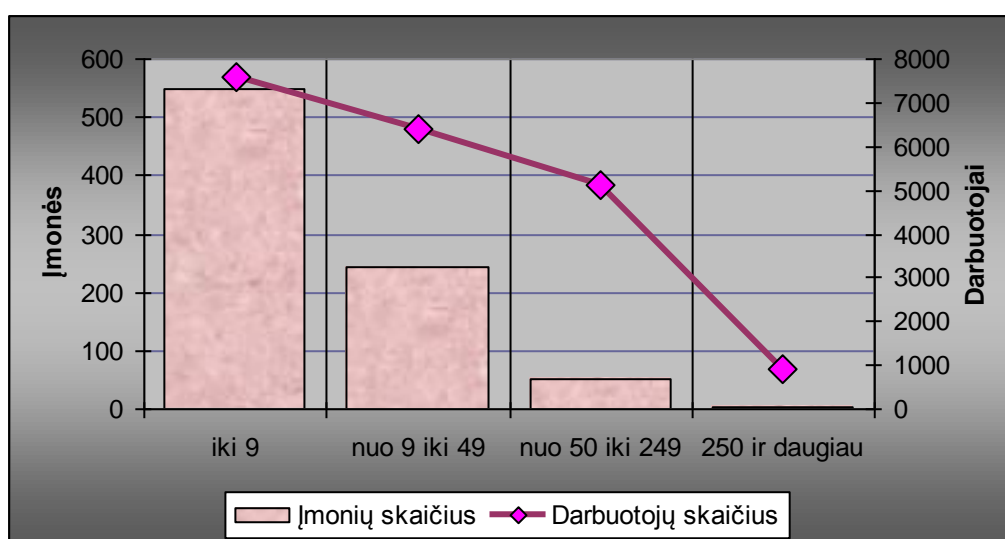
Didžiausios pajamos už nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas gaunamos didžiuosiuose Lietuvos miestuose. Lietuvos Respublikos statistikos departamento pateiktų duomenų, daugiausia pajamų už nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas gauna Vilniaus apskrities paslaugų teikėjai, jų pajamos didėja. Augimo tendencijos pastebimos ir kitose Lietuvos Respublikos apskrityse, tačiau jos ne tokios ženklios ir smarkiai atsilieka nuo Vilniaus. Smarkiai atsilieka savo pajamomis ir Kauno bei Klaipėdos apskričių paslaugų teikėjai. Kitose apskrityse pajamos už nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas, palyginti su Vilniaus, labai mažos, ir ryškių augimo ar vartojimo tendencijų nėra. Kiek labiau išsiskiria tik rodikliai Panevėžio ir Šiaulių apskrityse. Nuo 2009 metų pajamų augimo tendencija ryški

Klaipėdos apskrityje.

Lietuvos Respublikos statistikos departamento pateiktų duomenų, daugiausia pajamų už paslaugas gauna Vilniaus paslaugų teikėjai, tačiau jų pajamos nestabilios -tai didėja, tai mažėja.

Žymiai mažiau gauna Kauno ir Klaipėdos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjai. Visgi aiškių tendencijų irgi nematyti. Panevėžyje ir Šiauliuose pajamos už paslaugas, palyginti su Vilniumi, labai mažos, ir aiškių augimo ar mažėjimo tendencijų nėra.

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės personalas taip pat svarbus apibūdinant pardavimo tarpininkavimo paslaugų teikėjų rinką. Remiantis Statistikos departamento duomenimis apie Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų veiklą, galima teigti, kad nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės Lietuvoje yra mažos (žr. 6 pav.).

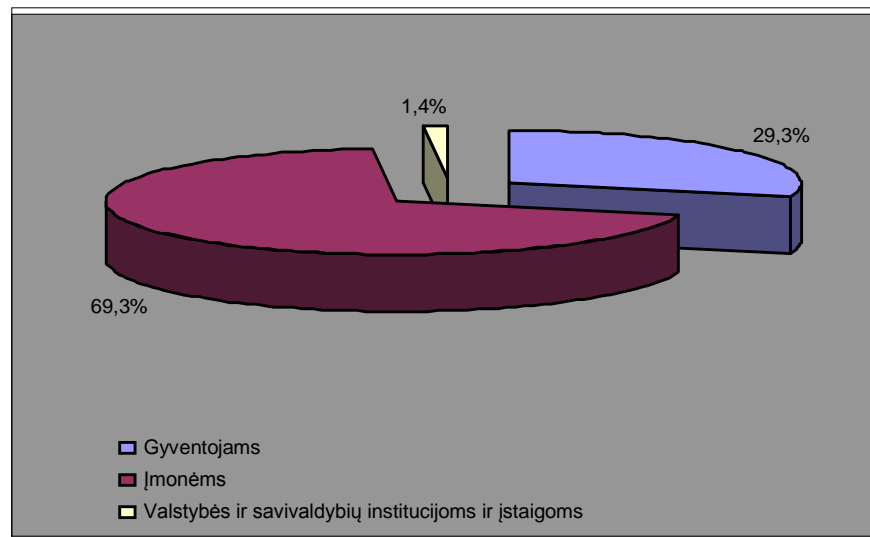


**6 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas teikiančių įmonių skaičius ir dirbančiųjų skaičius (šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas)**

Kaip matome, kad 38 proc. visų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas teikiančių įmonių dirba iki 9 darbuotojų. Nuo 9 iki 49 darbuotojų dirba 32 proc. visų įmonių darbuotojų. Tik 4 proc., visų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas teikiančių įmonių dirba nuo 250 ir daugiau darbuotojų. Iš šio grafiko matome kad nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės daugiausiai yra mažos ir vidutinio dydžio.

Svarbus nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vertinimo aspektas yra vartotojai, perkantys šias paslaugas. Turimi duomenys leido išskirti tris vartotojų grupes. (Žr. 7 pav.).

2014 metų duomenimis daugiausia nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų perka įmonės, tai sudaro 69,3 proc. visų perkamų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų.



**7 pav. Nekilnojamojo turto paslaugų pardavimo pajamų pasiskirstymas pagal vartotojus (šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas)**

Įmonės kreipiasi į nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjus, kai norėdamos įsigyti ar parduoti patalpas, patikėti turto valdytojo, nuomotojo ar nuomininko paieškas ir kitais tikslais.

Gyventojai tais pačiais metais sudarė 29,3 proc. visų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vartotojų. Tai daugiausia privatūs asmenys, pirkę ar pardavę, išsinuomoję ar išnuomoję nekilnojamojo turto objektus, konsultavęsi būsto įsigijimo klausimais ir pan. Valdžios įstaigos taip pat buvo nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų užsakovai ir naudojo 1,4 proc. visų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų. Tai daugiausia nekilnojamojo turto vertinimo paslaugos bei nekilnojamojo turto pirkimas per tarpininkus viešuosiuose pirkimuose.

*Apibendrinant* nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo paslaugas Lietuvos rinkoje, galima akcentuoti keletą dalykų. Lietuvos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų apyvarta kasmet auga, tai rodo didėjančią nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paklausą ir galimybę šias paslaugas plėsti. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės siūlo labai skirtingos struktūros nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paketus. Be pagrindinės tarpininkavimo paslaugos siūlomos ir įvairios pagrindinę paslaugą papildančios paslaugos, iš kurių pažymėtinos konsultacijų, dokumentų tvarkymo, vertinimo, reklamos ir registro - kadastro paslaugos. Visos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės siūlo labai daug ir įvairių papildomų paslaugų. Principinio nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimo modelio Lietuvos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų rinkoje dar nėra.

Daugiausia nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas teikiančių įmonių yra Vilniuje. Ženkliai mažiau tokių įmonių yra Kaune ir Klaipėdoje (skaičius apytiksliai) ir visiškai nedaug kituose Lietuvos miestuose.

### 3. NEKILNOJAMOJO TURTO PASLAUGŲ TEIKIMO TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo metodų analizė ir pagrindimas

Norint gauti informacijos apie tiriamuosius procesus ir reiškinius bei tyrimų pagalba juos koreguoti, valdyti, prognozuoti ar praktiškai pritaikyti atliekami tyrimai. Jų atlikimui taikomi įvairūs tyrimo metodai.

Tyrimo metodas – tai tam tikrų praktinių arba pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones. K.Kardelis, moksliniuose tyrimuose naudojamus tyrimų metodus skirsto į tokias grupes:

1. Stebėjimas (mokslinis, kasdienis stebėjimas);
2. Eksperimentas (laboratorinis, natūralus eksperimentas);
3. Apklausa (anketinė, ekspertų apklausa ir apklausa per masines informacijos priemones);
4. Testavimas.

**Stebėjimas.** Stebėjimas yra skiriamas į *mokslinį ir kasdienį stebėjimą*. Stebėjimo metu fiksuojama tai, ką žmonės daro, kaip keičiasi reiškiniai, vyksta procesai. *Mokslinis stebėjimas* – tai kryptingai organizuotas aplinkos daiktų ir reiškinių suvokimas. *Kasdienis stebėjimas* remiasi praktine patirtimi, kuomet stebimas daiktas ar procesas. Bendrąja prasme *stebėjimas* apibūdinamas kaip informacijos rinkimo metodas, paremtas žmonių elgsenos, objektų kaitos, įvykių ar procesų raidos fiksavimu (V.Pranulis ir kt., 2000). Stebėjimo metodas gali būti derinamas kartu su kitais metodais, pavyzdžiui su įvairiomis apklausos rūšimis.

**Eksperimentas.** *Eksperimentas* - tai tyrimo metodas, kuomet „tyrėjas sukuria situaciją, kurioje keičiant vienus žinomai susijusius arba nepriklausomus kintamuosius stebimas šių pakeitimų poveikis kitiems tiriamos sistemos elementams ir kintamiesiems“. (A.Pajuodis, 2002)

Eksperimentas gali būti *laboratorinis* (tai toks informacijos gavimo metodas dirbtinai sukurtoje aplinkoje, kai tyrėjas gali kontroliuoti tyrimo eigai ir rezultatui įtaką turinčius veiksniai) ir *natūralus* (tai informacijos gavimo metodas realioje aplinkoje). (A. Pajuodis, 2002)

**Apklausa.** Apklausa – tai mokslinio tyrimo, duomenų rinkimo metodas, pagrįstas tiriamosios grupės asmenų atsakymu į pateiktus klausimus registravimu. (A. Pajuodis, 2002)

Apklausa - interviu gali būti dviejų tipų: *standartizuota*, kuri vyksta pagal iš anksto parengtą klausimyną ir *nestandartizuota*, kuri vykdoma laisva forma, klausimai kyla ir būna užduodami per patį pokalbį. (A. Pajuodis, 2002).

Atliekant apklausą naudojami klausimai, kurių tikslas – kuo geriau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos apie elgesio pobūdį. K.Kardelis klausimus skirsto į:

- atvirus ir uždarus;

- tiesioginius ir netiesioginius;
- aprašomuosius;
- sąsajų;
- priežastinius;

Labai svarbu priimti tinkamus klausimus, kurie geriausiai atspindėtų tiriamąjį reiškinį. Klausimų parinkimą įtakoja ir apklausos rūšis. K.Kardelis išskiria tokias apklausos rūšis:

- anketinė apklausa;
- interviu;
- anketinė apklausa paštu;
- apklausa per masines informavimo priemones;
- ekspertų apklausa.

Apklausa gali vykti kaip laisvas pokalbis arba atsakinėjant į iš anksto pateiktus klausimus. Nors pirmasis variantas leidžia apklausiamajam išdėstyti savo nuomonę jam patogia forma, jis apsunkina duomenų apdorojimą. Todėl populiariausios ir labiausiai paplitusios apklausos anketų pagrindu. Anketos turi atitikti bendruosius anketos reikalavimus, klausimų formulavimo bei apklausos lapo keliamus reikalavimus. Tinkamai sudaryta anketa ir pateikti klausimai įtakoja tikslų problemos sprendimą.

**Testavimas.** *Testavimas apibūdinamas* (K.Kardelis, 2002) kaip „bet kuri struktūrizuota darbo atlikimo situacija, kurios analizėje gauti skaitmeniniai balai leidžia padaryti išvadas apie tai, kiek pagal teste matuojamą konstrukta vieni individai skiriasi nuo kitų“. Testai gali būti: *intelektu, mokslumo, pasiekimo (išmokimo), požiūrio, interesų, motyvų, vertybinių orientacijų, asmenybės savybių įvertinimo*.

Atliekant tyrimus gali būti naudojama antrinių duomenų, statistinės informacijos analizės. Prie antrinių duomenų priskiriami kitiems tikslams anksčiau surinkti, skelbti arba neskelbti duomenys (V.Pranulis ir kt.,2000). Antrinių duomenų šaltiniais gali būti valstybės institucijų (pvz., statistikos departamento) informacija, tarptautinių organizacijų publikacijos, periodiniai leidiniai verslo tematika.

Kiekvienas mokslinio tyrimo metodas turi savus privalumus ir trūkumus. Tyrėjas tyrimo metodą pasirenka atsižvelgdamas į tyrimo objektą, problemą ir pan. Populiariausi ir dažniausiai naudojami moksliniuose tyrimuose tyrimo metodai yra apklausa - interviu ir stebėjimas. Tam naudojamos įvairios šių metodų formos ir rūšys. Svarbu tyrimui pasirinkti tinkamą metodą ir viską nuosekliai apgalvoti, kad tyrimas būtų tikslingas ir išsamus. Norint tai pasiekti reikia apgalvoti visą tyrimo procesą.

**Tyrimo procesas.** Mokslinio tyrimo procesą galima apibūdinti, kaip nuosekliai atliekamų veiksmų visumą. Padedančią atlikti mokslinį tyrimą. K.Kardelis (2002) visą mokslinio tyrimo procesą skirsto į pagrindinius etapus:

1. *Pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas.* Tai susiję su tyrimo planavimu. Jame planuojama atlikti šiuos veiksmus:

- suformuoti temą;
- aptarti tyrimo problemą;
- apibūdinti tyrimo objektą;
- suformuluoti hipotezę (hipotezė – tai mokslinio pažinimo forma, išreiškianti moksliskai pagrįstą, tačiau dar nepatikrintą ir nepatvirtintą naujų dėsnių, priežastinių ryšių, objektų bei jų struktūrų ir savybių nustatymą (V. Pranulis ir kt., 2000));
- nustatyti tyrimo tikslą ir uždavinius;
- organizuoti tyrimo procesą, aptarti tyrimo metodus, parinkti tyrimo imtį (tyrimo imtis- tai tyrimui atrinkta visumos dalis).

2. *Empirinių duomenų rinkimas.* Šiame etape renkami duomenys, kurie patvirtintų arba paneigtų hipotezę. Čia skiriama:

- statistinis gautų duomenų apdorojimas;
- teorinis duomenų apdorojimas;
- gautų rezultatų praktinis pritaikymas.

Toks tyrimo procesas parodo nuosekliai atliekamų tyrime veiksmų eigą, kurios laikantis galima atlikti sklandų tyrimą, gauti patikimus duomenis ir išsamią tyrimo problemos analizę.

Nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo paslaugų teikimo analizei atlikti reikalingas kokybiškas ir produktyvus tyrimas. Išanalizavus tyrimo metodus nustatyta, kad pagrindinės jų grupės yra stebėjimas, eksperimentas, apklausa - interviu ir testavimas. Tyrimo metodologiją sudaro trys pagrindiniai etapai: pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas; empirinių duomenų rinkimas; tyrimo duomenų apdorojimas.

Lietuvos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų tyrimui pasirinktas metodas - standartizuota apklausa, kuri bus vykdoma interviu pagalba pagal iš anksto paruoštus klausimus. Kadangi tyrimas reikalauja specialisto žinių nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų srityje, todėl jam atlikti pasirinkta toje srityje dirbančių ir ypač didelę kompetenciją turinčių specialistų (kurie yra savo srities ekspertai) anketinė apklausa.

Toliau nagrinėjamas nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų tyrimo metodo pagrindimas. Pateikiamas tyrimo metodas ir klausimų, naudotų apklausos metu pagrindimas, taip pat gautų tyrimo rezultatų apdorojimo būdas. Nustatomas tyrimo tikslas, objektas, dalykas ir pateikiami tyrimo uždaviniai.

Sunku įvertinti nekilnojamojo tarpininkavimo paslaugas, apie kurias nėra skelbiama detalių duomenų. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos nėra dažnas ir literatūroje aprašomas objektas. Tai ne kasdieninio vartojimo paslauga, kurią nagrinėja daug šaltinių ir kuriai organizuojami tyrimai, vartotojų apklausa ir t.t.

**Tyrimo objektas** - Lietuvos nekilnojamojo turto tarpininkų teikiamos paslaugos.

**Tyrimo tikslas** - Išanalizuoti nekilnojamojo turto tarpininkų teikiamas paslaugas Lietuvoje.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Parengti tyrimo metodiką.
2. Išsiaiškinti ekspertų nuomonę dėl galimybės taikyti nekilnojamojo turto paslaugų teikimo modelį.
3. Gautus tyrimo rezultatus panaudoti rengiant nekilnojamojo turto paslaugų teikimo modelį.

**Tyrimo metodas.** Pagrindinės informacijos rinkimo priemonės, kuriomis pasinaudota šiam tyrimui, buvo anketa - klausimynas, todėl jų pasirinkimas bus pagrįstas plačiau.

Sudarant anketą, buvo naudojamosi rekomendacijomis, kaip ją parengti, kad būtų galima tikėtis kuo didesnio grįžtamumo: dėmesys anketos išvaizdai, anketos struktūros paprastumas, klausimų aiškumas ir eiliškumas, t.y. pradedant lengviausiais, po to sudėtingiausi ir baigiant įdomiausiais, pateikimas instrukcijų, kaip pildyti anketą.

Anketų klausimai buvo sudaromi atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir atskirus uždavinius. Anketos klausimų pagrindimas bus pateiktas atskirai.

Kokybinio tyrimo metodu atlikta standartizuota apklausa keturiose Kauno ir aštuoniose Vilniaus nekilnojamojo turto agentūrose. Apklausos metu buvo apklausta 21 nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų specialistų, kurie yra prilyginami ekspertams. Jų kaip ekspertų statusą patvirtina darbinė patirtis nekilnojamojo turto tarpininkavimo srityje nemažesnė nei 7 metai. Visi respondentai yra tiesiogiai susiję su nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugomis ar užsiima tarpininkavimo veikla. Tai asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją, patikimą ir pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Iš jų gaunama maksimali ir detali informacija apie tiriamą objektą, kuomet yra lengviau įvertinti įvairias tyrimo metodikas, susidaryti tikslesnę tyrimo proceso programą.

Anketos klausimuose buvo netikslinga naudoti demografinio tipo klausimus, t.y. nustatinėti apklausiamųjų segmento pagal amžių, lytį, kadangi tyrimas reikalauja specialisto - eksperto žinių apie tarpininkavimą nekilnojamojo turto srityje ir tarpininkavimo paslaugų teikimo galimybes. Visi klausimai ir galimi atsakymai tiesiogiai susiję su informacija apie Lietuvos nekilnojamojo turto paslaugas bei jų teikimo galimybes. Anketos klausimai pateikti 2 priede.

## **3.2. Nekilnojamojo turto pardavimo įmonės „NT paslaugos“ veiklos charakteristika**

„NT paslaugos“ veiklos atskaitos tašku yra laikomi 2007 metai, kai bendrovė buvo įsteigta Vilniaus miesto savivaldybėje, vadovaujantis Lietuvos Respublikos įmonių registro įstatymu. Pagal juridinį statusą, įmonė „NT paslaugos“ yra uždaroji akcinė bendrovė. Jos darbuotojų skaičius 2016 metais išaugo iki 38. Šiandien „NT paslaugos“ veikia ne tik Lietuvoje, bet palaiko glaudžius ryšius ir su kitomis šalimis keisdamosi informacija ir vykdydami tarpininkavimo paslaugas. „NT paslaugos“ vykdo veiklą susijusią su nekilnojamojo turto procesais ir veiksmais (tarpininkavimas perkant, parduodant ir nuomojant turtą, nekilnojamojo ir kilnojamojo turto bei verslo vertinimas, konsultavimas, rinkos tyrimai ir kitos paslaugos). Įmonės skiria išskirtinį dėmesį teikiamų paslaugų kokybei, akyliai saugo savo įvaizdį ir reputaciją. „NT paslaugos“ teikiamų paslaugų kokybės pagrindas – išsamios žinios apie vietos rinkas ir patirtis nekilnojamojo turto srityje. „NT paslaugos“ siekia, kad bendrovę ir klientus sietų ilgalaikė partnerystė, o profesinės veiklos principai taptų rinkos norma. Taip veikdama įmonė siekia sukurti stiprius ryšius su nekilnojamojo turto paslaugomis susijusiais vartotojais ir partneriais, visuomene, verslo bendruomene, valstybinėmis institucijomis bei propaguoti atviro ir sąžiningo verslo modelį.

„NT paslaugos“ teikia šias pagrindines nekilnojamojo turto paslaugas:

- tarpininkavimas išnuomojant, parduodant ir perkant komercinį ir gyvenamąjį nekilnojamąjį turtą.
- nekilnojamojo ir kilnojamojo turto vertinimas;
- verslo vertinimas;
- integruotos konsultacijos nekilnojamojo turto ir investicijų srityse;
- tarpininkavimas vidutiniuose ir stambiuose investiciniuose nekilnojamojo turto sandoriuose;
- nekilnojamojo turto projektų koncepcijų formavimas ir įgyvendinimas;
- teismų ekspertų paslaugos;
- rinkos tyrimai ir analizės;
  - kitos paslaugas.

### **3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir pateikimas**

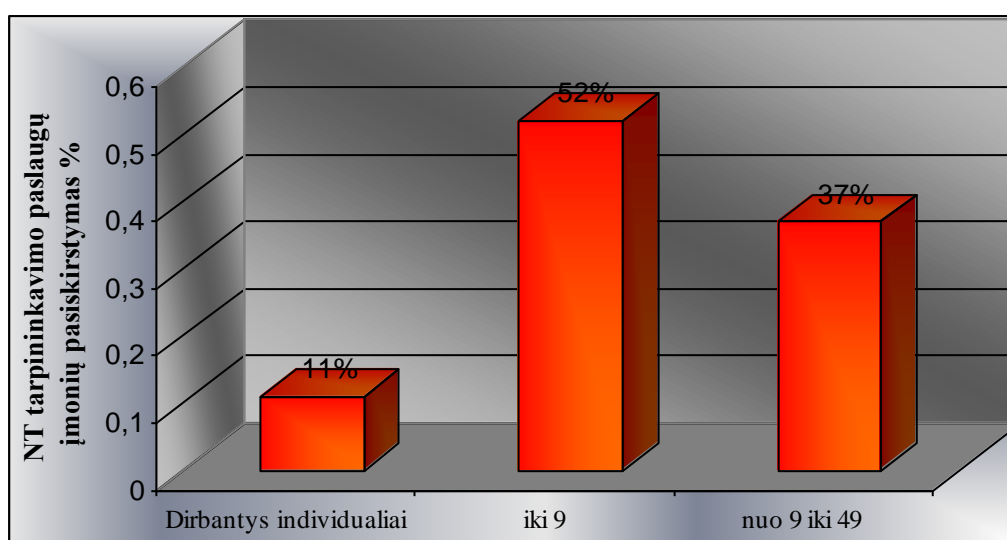
Empirinis tyrimas patvirtino, kad nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės nėra didelės, smulkių įmonių ar pavienių nekilnojamojo turto tarpininkų yra labai daug.



Remiantis nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų tyrimo duomenų analize, Lietuvos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimo tendencijos bus nagrinėjamos šiais aspektais:

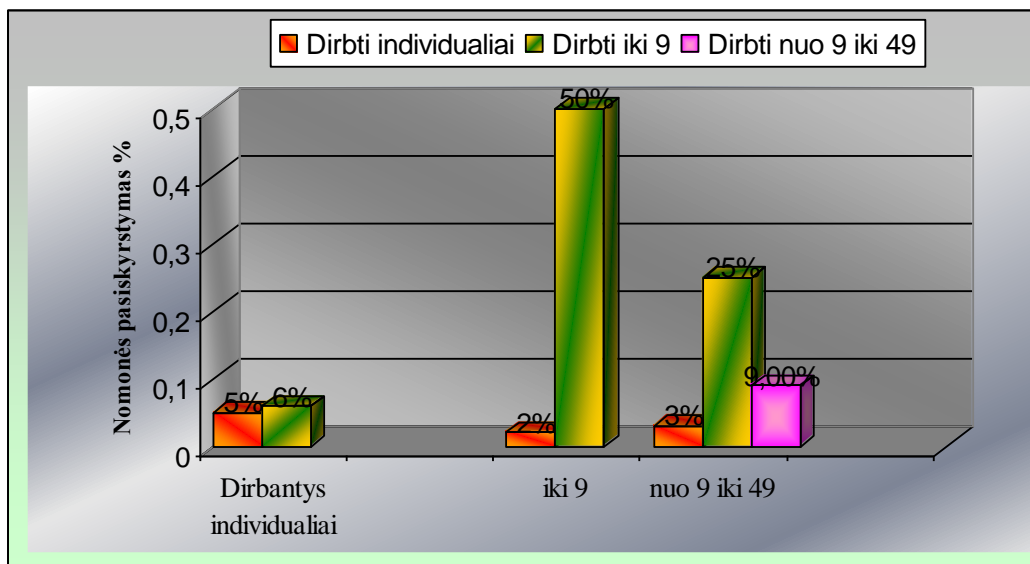
- 1) darbuotojų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų srityje skaičius;
- 2) nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paketo sandaros ypatumai;
- 3) nekilnojamojo turto tarpininkavimo papildomų paslaugų struktūra;
- 4) paslaugų specializacija;
- 5) nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vartotojų struktūra;

Atlikto tyrimo metu nustatyta, kad nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės nėra didelės (žr. 8 pav.).

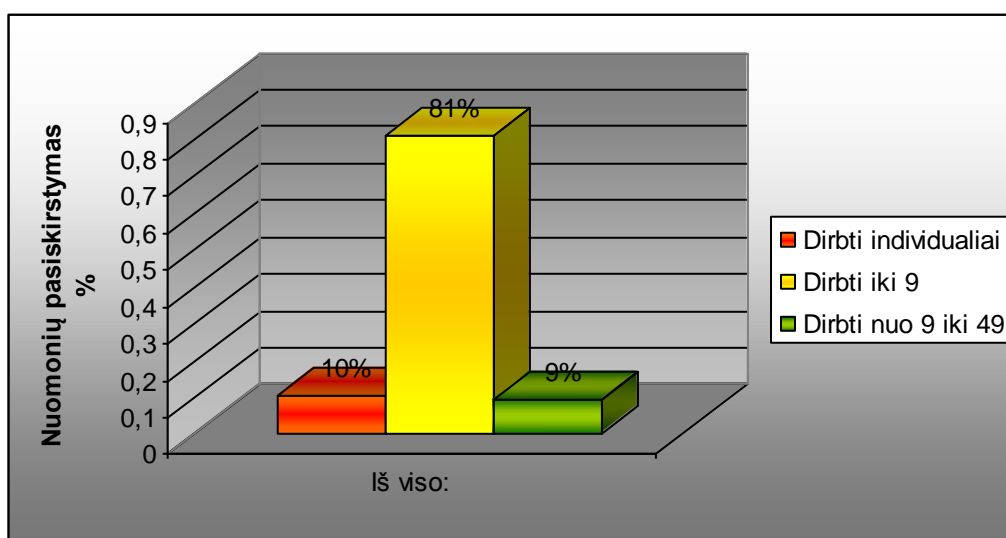


**8 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių**

Tyrimo metu buvo bandyta išsiaiškinti, kokia, nekilnojamojo turto tarpininkų nuomone, yra ideali nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų grupė. Nepaisant įmonės dydžio, net ir vidutinių nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių atstovai pripažino, jog žymiai efektyvesnės yra nedidelės nekilnojamojo turto tarpininkų grupės. Nuomonių dėl idealios tarpininkų komandos suvestinė pagal nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės dydį (pateikta 9 ir 10 paveiksluose).



**9 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų nuomonės dėl efektyvios komandos dydžio pasiskirstymas priklausomai nuo esamo teikėjų dydžio**



**10 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų nuomonės dėl efektyvios komandos dydžio pasiskirstymas priklausomai nuo esamo teikėjų dydžio**

Nors pusė visų po vieną paslaugas teikiančių nekilnojamojo turto tarpininkų norėtų paslaugas teikti individualiai, kiti pritaria, kad geriau paslaugas teikti iki 9 darbuotojų nekilnojamojo turto tarpininkų grupėje (6 proc.). Jiems pritaria ir kitų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių nekilnojamojo turto tarpininkai. Dažniausiai tokią grupę kaip idealią nurodė įmonėse, kuriose ir dirbo būtent tiek darbuotojų. Didesnėse nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas teikiančiose įmonėse apklausti respondentai pripažino, kad būtent tokio dydžio komanda ir yra tinkamiausia (81 proc. visų anketose pažymėtų atsakymų).

Taigi visi nekilnojamojo turto tarpininkai pripažįsta, kad idealios komandos dydis - iki 9 nekilnojamojo turto tarpininkų.

Formuluojama nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų Lietuvos rinkoje tendencija: Lietuvoje, kaip ir daugumoje Vakarų Europos šalių: pradeda vyrauti mažos ir vidutinės nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės. Iki Nepriklausomybės atgavimo nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos šalyje nebuvo teikiamos. Šiuo metu - daug mažų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių, kuriose dirba iki - 9 darbuotojų.

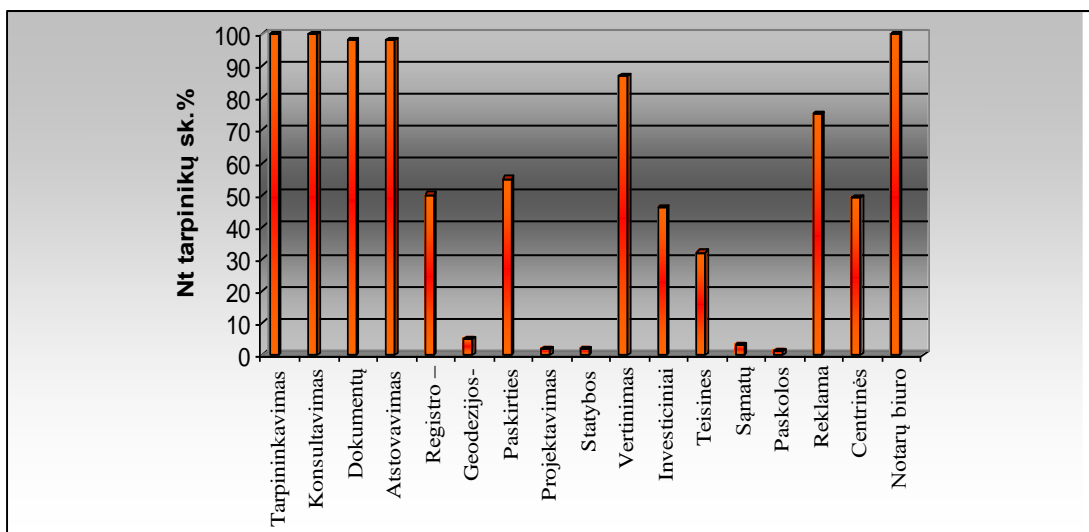
Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių mažėjimą, palyginti su didelėmis, didėjimą, palyginti su pavienių nekilnojamojo turto tarpininkų įmonėmis, skatina daug veiksnių. Rinkos ekonomikos sąlygomis nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių skaičius iki 20 amžiaus pabaigos augo nerealiai. Atrodęs puikus verslas, laikui bėgant toks nebeatrodė. Pavieniams nekilnojamojo turto tarpininkams anksčiau buvo ir dabar yra gana sunku išlaikyti konkurencines pozicijas truputį didesnių nekilnojamojo turto tarpininkavimo įmonių atžvilgiu. Dėl tokios priežasties pavieniai nekilnojamojo turto tarpininkai šiuo metu pradeda trauktis iš šio verslo arba jungtis į didesnes nekilnojamojo turto tarpininkų komandas. Tik tokia nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų grupė, kuri gali kokybiškai patenkinti vartotojų poreikius, t.y. ne tik suteikti pačią tarpininkavimo paslaugą, bet ir pakonsultuoti vartotojus, suteikti kitas reikalingas papildomas paslaugas, gali išlikti intensyvios konkurencijos sąlygomis.

Apibendrinant nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių dydžio pasikeitimo tendenciją, darytinos išvados, kad nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės mažėja, tačiau ir pavieniams nekilnojamojo turto tarpininkams išlikti sudėtinga. Taigi ideali paslaugų teikėjų komanda yra iki 9 darbuotojų, kurie sugeba patenkinti šių paslaugų paklausą ir vartotojų poreikius visam paslaugų paketui gauti.

Kitas aspektas, kuriuo remiantis įvertinsime nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimą yra nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paketas. Pateikiame bendrą paslaugų paketo situaciją.

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjai visų pirma teikia informavimo ir tarpininkavimo paslaugą, ir tik po to ją pateikia kartu su kitomis nekilnojamojo turto tarpininkavimo paketo paslaugomis (11 pav.).

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, nekilnojamojo turto tarpininkai teikia šias pagrindines paslaugas: tarpininkavimas parduodant ir perkant, konsultavimas, dokumentų tvarkymas, vertinimas, reklama, notarų biuro parinkimas. Tik vienas trečdalis visų nekilnojamojo turto tarpininkų siūlo visas paslaugas. Registro – kadastro tikslinimas, paskirties keitimas, investiciniai projektai, teisinės paslaugos, centrinės hipotekos įstaigos duomenų siūlo mažiau nei kas penktas nekilnojamojo turto tarpininkas o geodezijos-topografijos darbus, projektavimą, statybą, sąmatų skaičiavimą, paskolų teikimą labai mažai nekilnojamojo turto tarpininkų.

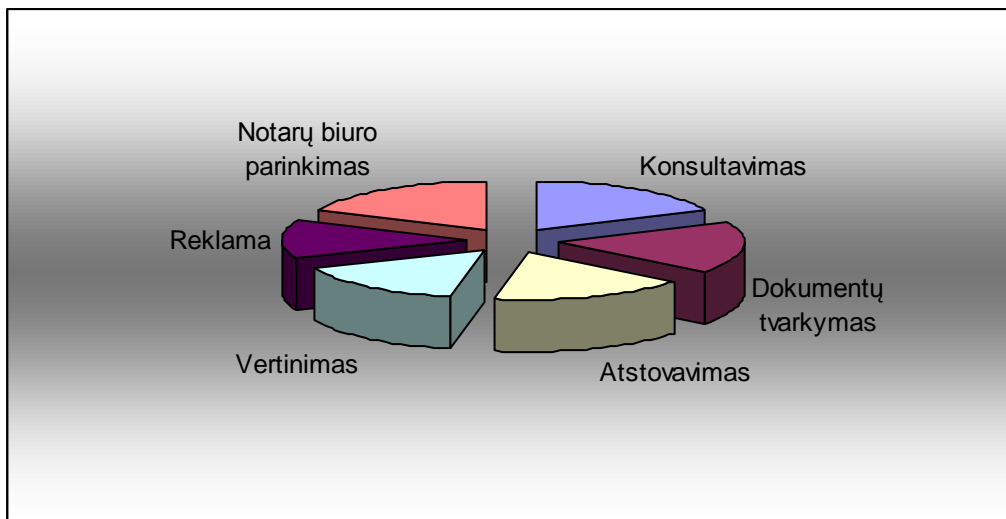


**11 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų siūlomos paslaugos**

Taigi apibendrinant Lietuvos nekilnojamojo turto tarpininkų siūlomas paslaugas, galima teigti, kad daugumoje nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonėse galima įsigyti tarpininkavimo, konsultavimo, dokumentų tvarkymo, vertinimo, reklamos, notarų biuro parinkimo paslaugas. Tik trečdalis nekilnojamojo turto tarpininkų pasirenge pateikti visą paslaugų paketą.

Nekilnojamojo turto tarpininkų tendencija siūlyti ne visas paslaugas nėra teigiama. Tačiau nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas, kaip ir daug kitų paslaugų, rinkos ekonomikos sąlygomis teikiamos tik 16 metų. Todėl manytina tai, kad nekilnojamojo turto tarpininkai ne visas paslaugas teikia, yra laikina. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjai pereina prie viso paslaugų paketo teikimo, kiekvieną papildomą paslaugą įtraukia palaipsniui, todėl tai laiko klausimas, kadangi nekilnojamojo turto tarpininkai per keletą metų surinks reikiamą nekilnojamojo turto tarpininkų komandą ir kitus būtinus išteklius, norint teikti įvairias paslaugas.

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų esmė, kaip rodo tyrimas, nėra vien tik tarpininkavimas ir jo sudedamosios dalys, bet ir tarpininkavimą lydinčios paslaugos. Vidutinės nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės papildomų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų struktūra pateikta 12 paveiksle.



**12 pav. Vidutinės nekilnojamojo turto tarpininkavimo įmonės papildančių paslaugų struktūra**

Kaip matome, dominuojančios papildančios nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paketo paslaugos yra konsultavimas, dokumentų tvarkymas, vertinimas, reklama, notarų biuro parinkimas. Visos šios papildomos paslaugos sudaro apie 1/3 visų papildomų paslaugų. Kiekviename nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų procese būtinos konsultacijos. Būtent dokumentų tvarkymas, notarų biuro parinkimas, vertinimas ir konsultacijos, daugumos nekilnojamojo turto ekspertų nuomone, yra būtinos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paketo dalys. Norėdami patenkinti vartotoją, net ir neteikdami pvz.: teisinių paslaugų, nekilnojamojo turto tarpininkai paprastai konsultuojasi su šios srities specialistais.

Jeigu nepakanka vien tik tarpininkavimo paslaugos, nekilnojamojo turto tarpininkas į pagalbą kviečiasi ir kitus paslaugų teikėjus. Taigi visos šios papildomų paslaugų grupės yra būtinos ir dažnai pateikiamos bendrame nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų pakete. Gana nedaug nekilnojamojo turto tarpininkų samdo ir pasirašo sutartis su statybininkais. Statybos paslaugos nekilnojamojo turto tarpininkų pajėgomis sudaro visai nedidelę papildomų paslaugų paketo dalį.

Apibendrinant vidutinės nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės teikiamas papildomas paslaugas, galima išskirti konsultacijas, dokumentų tvarkymą, vertinimą, atstovavimą ir notarų biuro parinkimą, kurios yra būtinos šiai paslaugai teikti. Šių teiginių pagrindu formuluojama tendencija dėl nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų struktūros.

Nagrinėdami plačiau nekilnojamojo turto tarpininkų nuomonę dėl nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paketo, galime pamatyti, kad pirmiausia pagalbine nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paketo paslauga jie laiko konsultacijos, antra – dokumentų tvarkymas, trečia – atstovavimas, ketvirta – vertinimas, penkta – notarų biuro parinkimas. Visos kitos paslaugos laikomos ne pagalbinėmis nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugomis, o daugiau papildomomis. Papildoma paslauga galėtų būti ir paskirties keitimas, Centrinės hipotekos įstaigos duomenų bazė, geodezijos-

topografijos. Tai darbai, kurių vartotojai dažniausiai pageidauja ir už kuriuos pasiryžę sumokėti papildomai. Taigi pagalbinės nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paketo dalys yra tos paslaugos, kurios palengvina nekilnojamojo turto tarpininkams nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimą ir už kurias nebūtinai imamas atskiras mokestis, o papildomos - tos, kurių reikia vartotojams, bet nekilnojamojo turto tarpininkams viso paslaugų proceso nedaro lengvesnio.

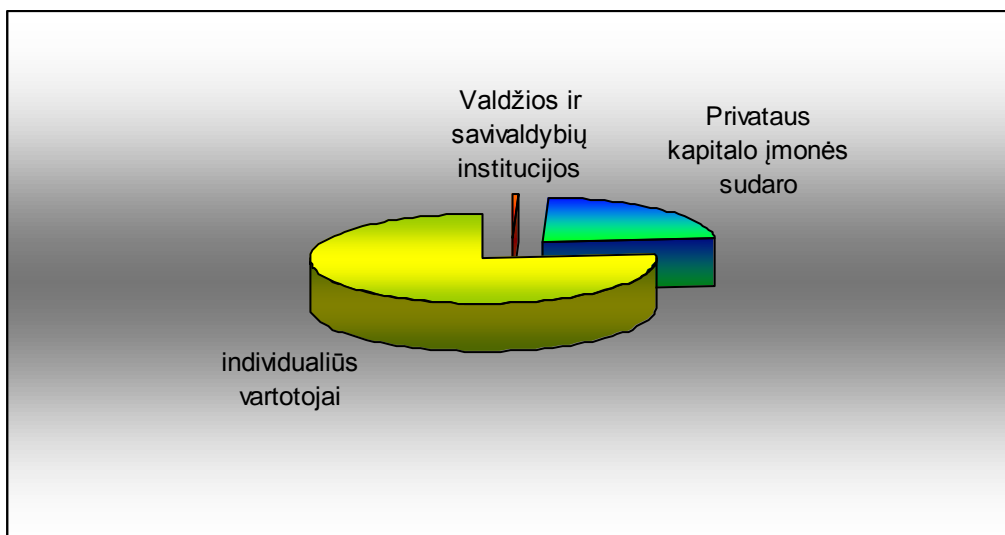
Apibendrinant Lietuvos nekilnojamojo turto tarpininkų siūlomą nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paketą, galima teigti, kad be pagrindinės nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos siūloma ir labai daug ją papildančių paslaugų. Rečiau nekilnojamojo turto tarpininkai siūlo papildomas, tokias kaip paskirties keitimas, Centrinės hipotekos įstaigos duomenų bazė, geodezijos-topografijos, paslaugas. Taigi ne visi nekilnojamojo turto tarpininkai yra pasirengę teikti visapusiškai kokybišką nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugos paketą.

Dar vienas svarbus aspektas vertinant tendencijas nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikime yra paslaugų specializacija. Tyrimų duomenys vienareikšmiškai rodo, kad nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonės yra nespecializuotos. Nurodoma, kad galimybė specializuotis galėtų atsirasti pilnai susiformavus nekilnojamojo turto rinkai Lietuvoje.

Nagrinėjant situaciją nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikime vartotojišku aspektu pastebima, kad dažniausiai šiomis paslaugomis naudojasi eiliniai Lietuvos gyventojai. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vartotojų suvestinė pateikta 13 paveiksle. Valdžios ir savivaldybių institucijos ir įmonės - nėra kasdieniniai nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų klientai, jos sudaro tik 0,49 proc. visų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vartotojų. Privataus kapitalo įmonės sudaro 23 proc. visų vartotojų. Taigi galima drąsiai teigti, jog nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų naudojimas yra individualių vartotojų reikalas.

Apibendrinant nekilnojamojo turto tarpininkų siūlomų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vartotojus, galima teigti, jog didžioji jų dauguma yra fiziniai asmenys ir tik penktadalis - kitų paslaugų, gamybinės ar pramonės įmonės, perkančios nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugas.

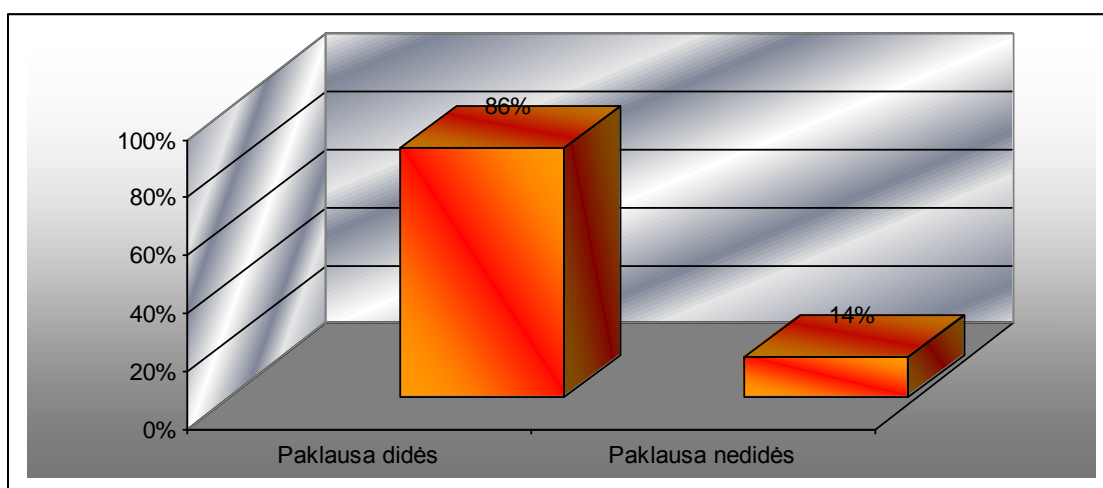
Formuluojama tendencija: nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugomis naudojasi individualūs asmenys ir privataus kapitalo įmonės.



**13 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vartotojų struktūra**

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjai tiesiogiai ir artimiausiai susiję su nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų kūrimu ir tobulinimu. Remdamiesi savo patirtimi, jie gali spręsti daug nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų plėtros uždavinių, kuriuos ne visuomet pajėgia numatyti teoretikai, nagrinėjantys šias paslaugas daugiau vadovaudamiesi mokslu.

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų perspektyvas vertinsime apklausos duomenimis. Pateikiami empirinio tyrimo duomenys dėl nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų perspektyvų, kurias numato šių paslaugų teikėjai (žr. 14 ir 15 paveikslus).



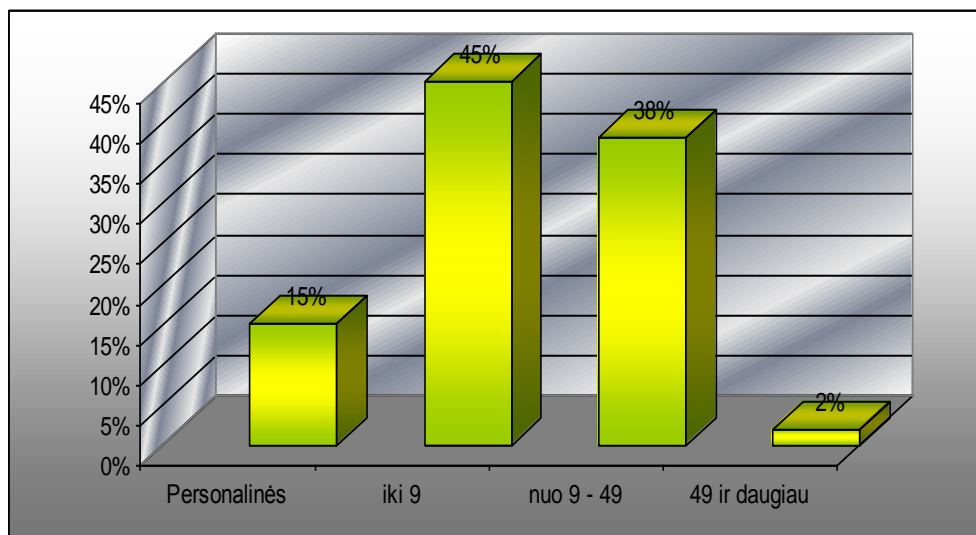
**14 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paklausos augimo prognozės**

Kaip matome, nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjai numato skirtingai vertina nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimo Lietuvoje perspektyvas.

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų *paklausos didėjimu* (10 klausimas) įsitikinę

dauguma tarpininkų. Paklausos didėjimo nesitiki tik apie 1/10 visų nekilnojamojo turto tarpininkų. Taigi, daugumos nekilnojamojo turto tarpininkų nuomone, nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paklausa turėtų augti.

Dauguma nekilnojamojo turto tarpininkų mano, kad *perspektyviausios* nedidelės (iki 9 nekilnojamojo turto tarpininkų) ir vidutinės (9 - 49 nekilnojamojo turto tarpininkų) įmonės, tačiau 1/7 visų nekilnojamojo turto tarpininkų pasisako už patentą turinčių nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų perspektyvas. Taigi daugumos nuomone, perspektyvios nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimo įmonės gali būti nedidelės ar vidutinės įmonės.

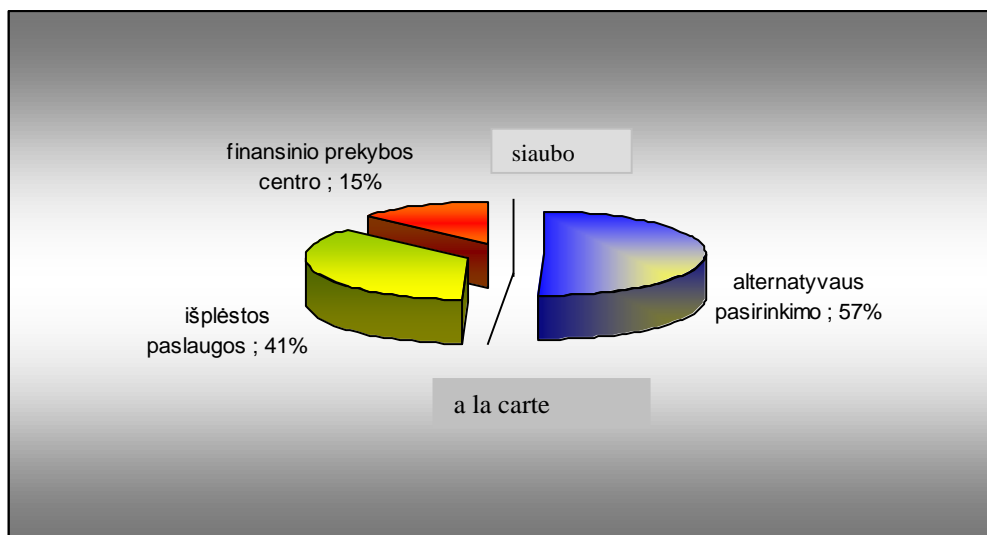


### 15 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų įmonių dydžio perspektyvos

Apibendrinant nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų aplinkos diktuojamas sąlygas, sunku nuspėti, kaip pasikeis šių paslaugų paklausa po 5 - 10 metų, kada jos pradės specializuotis ir kokios specializacijos įmonių paklausa bus didžiausia. Tačiau, pasiremiant teoriniais nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų aspektais ir nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų Lietuvoje įvertinimu, pamėginsime pritaikyti šio darbo teorinėje dalyje aptartus (užsienio autorių siūlomus) perspektyvinius nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimo modelius Lietuvos rinkai.

Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų ekspertų nuomonių dėl galimybės taikyti kurį nors modelį (kurie analizuojami 1.3. posk.) pasiskirstymas atsispindi 16 paveiksle.





**16 pav. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų perspektyvinio modelio pasirinkimo pasiskirstymas**

Respondentai nei vienas nepasirinko *Siaubo* modelio, kaip galimo taikyti ateityje. Komentuodami tokį savo sprendimą ekspertai nurodė, kad šis modelis galimas tuo atveju, jeigu situacija Lietuvos nekilnojamojo turto tarpininkavimo ir bendrai nekilnojamojo turto rinkoje iš esmės pasikeis. Pirmiausia rinkoje turi atsirasti aukštos kvalifikacijos nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų, o tai lemia pokyčiai šalies švietimo sistemoje, t.y. galimybė gauti šios srities specialisto išsilavinimą. Aukcione perkant paslaugą neturi būti abejojama jos kokybe. Kitas labai svarbus pokytis, kuris turi įvykti, tai pačių nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų mastymo pasikeitimas. Perėjimas prie rinkos ekonomikos buvo didelis sukrėtimas, pareikalavęs permainų Lietuvos žmonių mąstyme. Perėjimas prie virtualios nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų prekybos pareikalautų taip pat nemažų pokyčių, apsisprendimą dėl kurių apsunkina nesusiformavusi nekilnojamojo turto rinka ir bendros verslo vystymosi sąlygos Lietuvoje.

Nei vienas ekspertas nepasirinko *a la carte* modelio, kaip galimo taikyti ateityje. Komentuojant tokį sprendimą pabrėžta, kad šis modelis dėl nenusistovėjusios nekilnojamojo turto rinkos ir nestabilių kainų būtų ekonomiškai nenaudingas nekilnojamojo turto paslaugų teikėjams. Komisiniai priklauso nuo objekto rinkos kainos, todėl vien mintis gauti vienodą užmokestį nuo skirtingos vertės objektų respondentams atrodė absurdiška.

*Alternatyvaus pasirinkimo* modelį pasirinko 1/2 respondentų kaip galimą pritaikyti esamomis sąlygomis. Buvo akcentuojama, kad įvertinant nevienodą nekilnojamojo turto paslaugų vartotojų mokumą, šis modelis suteiktų galimybę pritraukti daugiau mažas pajamas turinčių vartotojų, kurie dabartinėmis sąlygomis stengiasi visus reikiamus veiksmus atlikti patys. Tačiau buvo pabrėžta, kad modelis nesuteikia galimybės patenkinti visų nekilnojamojo turto paslaugų vartotojų poreikius.

*Išplėstos paslaugos* modelį pasirinko 2/5 respondentų, tačiau pažymėjo, kad šį modelį taikyti

sudėtinga dėl finansinio paslaugų įvertinimo. Taikyti komisinių praktiką jiems atrodo lengvesnis kelias. Respondentai sutiko, jog egzistuoja nemaža dalis nekilnojamojo turto paslaugų vartotojų, kurie pageidautų išskirtinio, jiems pritaikyto, paslaugų rinkinio. Šio modelio taikymas padėtų patenkinti vis augančius paslaugų vartotojų poreikius, tačiau pareikalautų iš nekilnojamojo turto paslaugų teikėjų papildomų pastangų ir įdirbio bendradarbiaujant su kitais, specialistų paslaugas teikiančiais, paslaugų teikėjais.

*Finansinio prekybos centro* modelį pasirinko 1/8 visų atsakinėjusių. Tai respondentai, kurie pesimistiškai žiūri į nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paklausos augimo perspektyvas. Šis modelis buvo įvertintas kaip galimybė išlikti nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų rinkoje. Kita dalis respondentų tokio modelio taikymą apibūdino kaip savarankiškumo netekimą.

*Apibendrinant* nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų ekspertų apklausos metu gautus rezultatus, galima teigti, kad Lietuvoje vyrauja nedidelės nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo paslaugų įmonės. Daugiausia yra įmonių, kuriose dirba iki 9 darbuotojų.

Lietuvoje dažniausiai teikiamos penkios pagrindinės nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo paslaugos: konsultavimas, dokumentų tvarkymas, vertinimas, reklama, notarų biuro parinkimas. Labiausiai priimtinais nekilnojamojo turto tarpininkavimo modeliais ekspertai laiko „Alternatyvaus pasirinkimo“ ir „Išplėstos paslaugos“ modelius. Net 2/5 respondentų pasirinko „Išplėstos paslaugos“ modelį, tačiau pažymėjo, kad šį modelį taikyti sudėtinga dėl finansinio paslaugų įvertinimo. Komentuodami tokį pasirinkimą ekspertai pabrėžė, kad šių modelių taikymas kartu būtų efektyviausias. Akcentuota, kad šie modeliai papildo vienas kitą ir suteikia platesnes galimybes nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikime. „Siaubo“ modelio ir „a la carte“ modelio nepasirinko nei vienas iš apklaustųjų.

#### 4. NEKILNOJAMOJO TURTO PASLAUGŲ TEIKIMO MODELIS

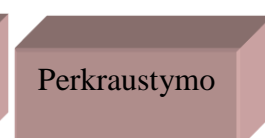
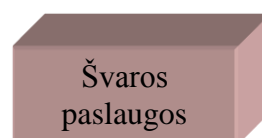
Remiantis teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad efektyvus nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų modelio Lietuvoje nėra. Analizė rodo, kad tam yra visa eilė priežasčių, kurias lėmė dinamiški pokyčiai rinkoje, teisinės bazės kitimas, o taip pat tai, kad į šių paslaugų teikimą Lietuvoje, veikiami noro gauti dideles pajamas, įsijungė nemažai žmonių, neturinčių nei reikiamos sampratos, nei pasirengimo, nei žinių nekilnojamojo turto tarpininkavimo srityje. Analizė rodo, kad Lietuvoje taip pat kol kas nėra reikiamų sąlygų pilnai taikyti kitose šalyse taikomus modelius.

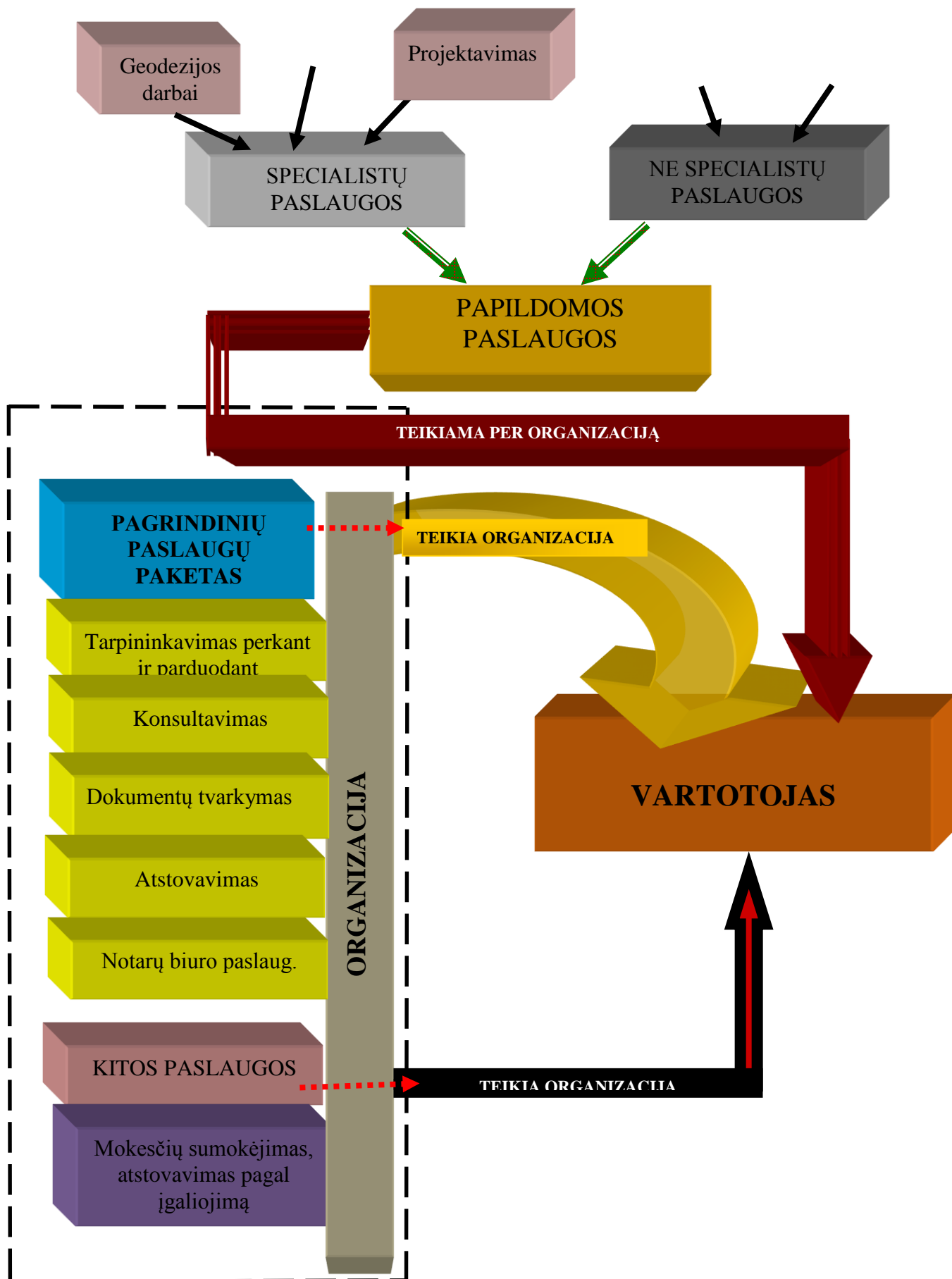
Remiantis šio darbo rezultatais, galima teigti, kad siekiant efektyvinti nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų efektyvumą, tuo pačiu trianguliacinį naudingumą (turto pardavėjams, pirkėjams ir tarpininkams) tikslinga taikyti 17 paveiksle pateiktą nekilnojamojo turto paslaugų teikimo modelį. Šis modelis yra pakankamai detalizuotas ir jungia savyje ne tik tiesiogines paslaugas, susijusias su nekilnojamojo turto pardavimo paslaugomis, bet ir kitas paslaugas, tokias kaip mokesčių mokėjimo paslaugas, geodezijos, projektavimo, statybos, švaros ir perkraustymo paslaugas.

Nors parengtas modelis yra pritaikytas nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vykdymui, visgi norint jį tiesiogiai pritaikyti konkrečiai įmonei, būtina įvertinti įmonės specifiką, kuri konkrečioje įmonėje gali pasireikšti skirtingai turimos patirties, sampratos, vadybos modelio veikimo kontekste, todėl prieš taikant šį modelį konkrečioje įmonėje, būtina atlikti jos galimybių ir patirties įvertinimą, kas sudarys sąlygas efektyvesniam modelio panaudojimui.

Šio modelio taikymas leidžia nekilnojamojo turto paslaugų teikėjams lengvai valdyti paslaugų teikimo procesą, užtikrinant tinkamą paslaugų kokybę ir taikant lanksčią apmokėjimo sistemą. Modelį apibūdinantys sekantys požymiai: a) jį gali naudoti bet kokio dydžio įmonė; b) platus siūlomų paslaugų asortimentas; c) siūlomos papildomos specializuotos paslaugos; d) garantuojama aukšta teikiamų paslaugų kokybė; e) lanksti paslaugų teikimo valdymo sistema; f) lankstus atsiskaitymas už paslaugas; g) galimybė patenkinti įvairių vartotojų poreikius.

Šio modelio taikymas ne tik palengvina nekilnojamojo turto paslaugų teikimo organizavimo ir valdymo procesą, bet ir didina įmonės konkurencingumą. Galutinai šio modelio įdiegimą savo veikloje UAB „NT paslaugos“ planuoja įsidiesti iki 2016 metų pabaigos.





17 pav. Nekilnojamojo turto paslaugų teikimo modelis  
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Dabartiniu metu, susiformavus bendrai paslaugų - teorijai, yra parengta visa eilė pripažintų ir universalių paslaugų teikimo metodikų, sistemų ir modelių, tačiau, kaip rodo atlikta analizė jų taikymas negali būti vykdomas reikiamai jų nepritaikius konkrečios srities veiklai. Ši situacija yra labai aktuali nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų srityje, nes nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų taikymas ir veikimas, teoriniu prasme naujai susikūrusiose rinkose į kurią patenka ir Lietuva, dar nėra pakankamai iširtas. Nekilnojamojo turto paslaugos šiuo metu labai reikšmingos ir aktualios šalies gyventojams, įmonėms ar kitą statusą turintiems vartotojams. Kartu analizė rodo, kad šioje srityje Lietuvoje kol kas yra pakankamai daug neaiškumų ir trūkumų, ypač teisės aktuose, kurie reglamentuoja ar kitaip veikia nekilnojamojo turto sandorius ir jų įteisinimą. Galima teigti, kad bendrosios paslaugų teorijos kontekste, turto tarpininkavimo paslaugos yra viena iš specifinių paslaugų rūšių, kadangi tai nėra kasdieninės paklausos aiškiai standartizuotos paslaugos, gerai suprantamos ne tik paslaugų teikėjų, bet ir vartotojų, todėl jų veikla turi būti pastoviai analizuojama, siekiant didesnio jų veiklos efektyvumo.

Lietuva rinkos ekonomikos sąlygomis gyvena tik trečiąjį dešimtmetį, todėl nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų struktūra ir teikimo sistema mūsų valstybėje dar neprilygsta išsivysčiusių šalių šių paslaugų struktūrai sistemoms, todėl turi galimybių šias sritis tobulinti, siekiant naudingumo ir aiškumo visoms šių paslaugų teikimo ir naudojimosi dalyviams.

Atliktas nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo paslaugų teikimo tyrimas, leido įvertinti šio proceso ypatumus bei į jį įtakančius ir veikiančius įvairius faktorius ir veiksnius bei atskleisti ir išryškinti nekilnojamojo turto pardavimo paslaugų perspektyvas, susijusius su šių paslaugų teikimu ir naudojimu Lietuvoje. Atskleistos ir išryškintos svarbiausios nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo paslaugų teikimo sekančios tendencijos Lietuvoje:

- 1) dauguma nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo paslaugų įmonių Lietuvoje yra mažos ir vidutinės;
- 2) nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjai siūlo platų nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų paketą, į kurį, be pagrindinės nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo, įeina konsultacinės, dokumentų tvarkymo, atstovavimo, notarų biuro parinkimo paslaugos;
- 3) pagrindiniai nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų vartotojai yra individualūs asmenys, tik po jų – įmonės;
- 4) nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikėjų tarpe nėra vieningos nuomonės, kokį reikėtų taikyti modelį;

Tyrimas parodė, kad Lietuvoje dažniausiai teikiamos penkios pagrindinės nekilnojamojo turto pardavimo tarpininkavimo paslaugos: konsultavimas, dokumentų tvarkymas, vertinimas, reklama, notarų biuro parinkimas. Labiausiai priimtinais nekilnojamojo turto tarpininkavimo modeliais ekspertai

laiko „Alternatyvaus pasirinkimo” ir „Išplėtos paslaugos“ modelius. Net 2/5 respondentų pasirinko „Išplėtos paslaugos“ modelį, tačiau pažymėjo, kad šį modelį taikyti sudėtinga dėl finansinio paslaugų įvertinimo. Komentuodami tokį pasirinkimą ekspertai pabrėžė, kad šių modelių taikymas kartu būtų efektyviausias. Akcentuota, kad šie modeliai papildo vienas kitą ir suteikia platesnes galimybes nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikime. „Siaubo” modelio ir “a la carte” modelio nepasirinko nei vienas iš apklaustųjų.

Šio darbo pagrindu atlikta teorinė analizė ir praveisto tyrimo rezultatai rodo, kad norint sėkmingai vykdyti nekilnojamojo turto pardavimo ir jo reguliavimo bei priežiūros paslaugas, tuos procesus būtina organizuoti, vykdyti ir valdyti sisteminiu pagrindu. Tai galima įgyvendinti taikant šio darbo pagrindu parengtą nekilnojamojo turto paslaugų teikimo modelį, kurio veikimas detaliam yra pristatytas darbo ketvirtame skyriuje. Parengto modelio įdiegimo užbaigimas UAB „NT paslaugos“ planuojamas 2016 metų pabaigoje.

## LITERATŪRA

1. Andreaassen, T.W. Dissatisfaction with Services. The Impact of Satisfaction with Service

Recovery on Corporate Image and Future Repurchase Intention // School of Business Research Report, 1997, 331p.

2. Aleknavičius, P. Ar reguliuosime žemės ūkio paskirties žemės rinką? // *Žemės ūkis*. 2002, nr.1 (856), p. 5-7.
3. Aleknavičius, P. *Žemės teisė. Vadovėlis*. Vilnius: Jandrija. 2005. 496 p.
4. Bagdonienė, L. Hopenienė, R. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas ; Technologija 2005, ISBN 995-09-579-2.
5. Bagdonienė L. *Paslaugų marketingas ir vadyba: vadovėlis* / L. Bagdonienė, R. Hopenienė. Kaunas, 2004. 468 p.
6. Burinskienė, M. Government Assistance Program in the Housing Sector in Lithuania. *Facilities*, Volume 16, No 11, November. MCB University Press, England 1998, p. 295-301.
7. Burinskienė, M.; Pabedinskaitė, A. Sustainable Development of Housing in Lithuania. *Property Management*, Vol 6, No 2. Vilnius: Technika, 2012, p. 63-73.
8. Baumilienė V. Ekonominės globalizacijos pasekmės// *Ekonomika ir vadyba - 2002: 2 knyga. Ekonomikos aktualijos / Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas: tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga [Kaunas, 2002]. Kaunas, Technologija, 2002. 13-14 p. ISBN 9555-09-154-1.*
9. *Būstas Lietuvoje*. Vilnius: Lietuvos Respublikos statybos ir urbanistikos ministerija būsto departamentas 1996, p.46.
10. *Bulletin of Housing and Building Statistics. For Europe and North America*. United Nations, New York, Geneva. Vol XL, Tom XL, 2000. 101 p.
11. Baumilienė V. Ekonominės globalizacijos pasekmės// *Ekonomika ir vadyba - 2002: 2 knyga. Ekonomikos aktualijos / Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas: tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga [Kaunas, 2002]. Kaunas, Technologija, 2002. 13-14 p. ISBN 9555-09-154-1.*
12. Bergman, B. *Quality from Customers Needs to Customers Satisfaction* / B. Bergman, B. Klejo. Lund, 1994. 176 p.
13. Claude, S. *The History of Management Thought* / S. Claude, Jr. George. New Jersey: Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1996. 230 p.
14. Cook, S. *Customer Care*. London: Kogan page, 1997, 221 p.
15. Coviello, NEKILNOJAMOJO TURTO TARPININKAVIMO.E. Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector / NEKILNOJAMOJO TURTO TARPININKAVIMO.E. Coviello, K.A.M. Martin // *Journal of International Marketing*, 2009, Vol. 7, Issue 4, p. 42, 25p., ISSN 1069-031X.
16. Chmieliauskas P. Vertė kaip ekonominė kategorija turto vertinimo požiūriu// *Ekonomika ir*

- vadyba - 2001. 3 knyga. Ekonomika : tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga [Kaunas, 2001]. Kaunas, Technologija, 2001. 54-59 p. ISBN 9986-13-926-0.
17. Čaplikas, V. Prekybos ir paslaugų teorinė organizacija: Mokomoji priemonė. Vilnius, 1996, 98 p.
  18. Dubinas V. Nekilnojamojo turto rinka. Vilnius: Lietuvos informatikos institutas, 1997 . 95 p. ISBN 9986-12-145-0.
  19. Ekonomikos teorijos pagrindai : vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams / Algirdas Jakutis, Vladislavas Petraškevičius, Artūras Stepanavičius. Kaunas, Smaltija 1999.384 p. ISBN 9986-708-39-7.
  20. Friedman J. Dictionary of Real Estate Terms/ Friedman, Jack P.; Harris, Jack C.; Lindeman, J. Bruce. New York, Barron's, 1997. 454 p. ISBN 076412446 .
  21. Filosofijos istorijos chrestomatija. Antika / Genzelis, B., Kuzmickas, B., Minkevičius, J., Rickevičiūtė K. ir kt. Vilnius, Mintis. 1977. 509 p.
  22. Fairweather, V. How to Succeed in Business // Civil Engineering. – Oct., 1998, Vol. 68, Issue 10, p. 68, 4 p. 6c. ISSN 0885 – 7024.
  23. Frazer – Robinson, J. It's all about Customers: the Perfect Way to Grow your Business through Marketing, sales and Service. London: Kogan Page, 1999. 256 p.
  24. Grönroos, Ch. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. New York: Wiley, 2000. 305 p.
  25. Grönroos, Ch. Service Quality: The Six Criteria Of Good Service, 1998.
  26. Gudonavičiūtė – Bartosevičienė V. Ekonominė statistika. Mokomoji knyga. II dalis. Kaunas: Technologija, 1997, 184 p.
  27. Gasilionis A. Nekilnojamojo turto administravimas. Mokomoji knyga. // R. Kasperavičius A. Gasilionis Vilnius:Technika, 2006. 164p.
  28. Galinienė B. Turto ir verslo vertinimo sistema: formavimas ir plėtros koncepcija. Vilnius, 2004. 307p. ISBN 9986-19-663-9.
  - 29.
  30. Hope, Ch. Service Operations Management: Strategy and Deliver / Ch. Hope, A. Mühlemann. Prentice Hall, 1997. 352 p.
  31. Irons, K. The Marketing of Services. A Total Approach to Achieving Competitive Advantage. McGraw – Hill Comp., 1997. 254 p.
  32. Jankus V. Perkame nekilnojamąjį turtą – kreditas ar lizingas? Kuo naudosis? // Vadovo pasaulis. 2013, nr. 10, p. 40-43.
  33. Jaskelevičius K. Žemės ir rinkos kūrimasis // Mano ūkis. ISSN 1392-3595. 2002, nr. 7, p. 36-37.



34. Jucevičius, R. Paslaugų svarba ir vaidmuo Lietuvos pramonės strategijoje. Pranešimas skaitytas Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos seminare „Paslaugų pramonei sektoriaus konkurencingumas“. Vilnius, 2000, birželio 7.
35. Kardelis, K. mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 1997. 208 p.
36. Kindurys, V. Ar verta žiniasklaidos priemonė reklamuoti paslaugas (10) // Lietuvos ūkis, 1998, Nr. 5-6, p. 30, 32,
37. Kindurys, V. Geri klientų atsiliepimai – svarbi priemonė paslaugų verslui (9) // Lietuvos ūkis, 1998, Nr. 3-4, p. 30, 31.
38. Kindurys, V. Įsidėmėkite: paslaugų marketingas – perspektyvus dalykas// Lietuvos ūkis, 1995, Nr. 2-3, p. 23,25.
39. Kindurys, V. Klientų lūkesčių valdymas ir pranokimas // Lietuvos ūkis, 1995, Nr. 10, p. 26,29.
40. Kotler, P. Osnovy marketinga. Maskva: Izd. „Progress“, 2000. p. 638-641.
41. Langvinienė NEKILNOJAMOJO TURTO TARPININKAVIMO. Paslaugų teorija ir praktika / NEKILNOJAMOJO TURTO TARPININKAVIMO. Langvinienė, B. Vengrienė. Kaunas, 2005. 363 p.
42. Langvinienė NEKILNOJAMOJO TURTO TARPININKAVIMO. Projektavimo paslaugų tyrimo metodologija ir jų plėtra/ NEKILNOJAMOJO TURTO TARPININKAVIMO. Langvinienė, P. V. Vengrauskas. Kaunas, 2005. 316 p.
43. Leonavičius, J. Pagrindiniai sociologinio tyrimo rengimo ir vykdymo etapai // Socialiniai mokslai: Sociologija, 1996, Nr. 3 (7), p. 43-45.
44. Loveloch, Ch. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights // Journal of Marketing, 1992, Vol. 10 No 1, p. 24.
45. Loveloch, Ch. Principles of Services Marketing and Management /Ch. Lovelock, L. Wright New Jersey : Prentice Hall, 1999. 414 p.
46. Lietuvos Respublikos Civilinis Kodeksas. Poligrafija ir informatika. ISBN 9986-850-37-1. 2001,496Pp.
47. Lietuvos turto vertintojų asociacija: Nacionaliniai turto ir verslo vertinimo standartai / Pranas Chmieliauskas. Petras Čepulis, Vytautas Černius, Valdemaras Ivaško, Juozas Urbonas. Vilnius, 2004. 253p.
48. Lietuvos būsto apybraiža. Jungtinės Tautos. Niujorkas, Ženeva. Vilnius, 2000, p.83.
49. Maynard, M Smart Business for the New Boom. 1997, Vol. 86, Issue 12, p. 100, 3 p. ISSN 0746-0554.
50. Marvelle, S. Introduction to Business / S. Marvelle, S. Alkon. New York, 1991. P. 131-132.
51. Mažeikaitė R. Paslaugų marketingo pagrindai. Vilnius, 2001. 128 p.

52. Palmer, A. Principles of Services Marketing. London e.a.:McGrow-Hill Publ.Co., 1998. 371 p.
53. Paslaugos'. Vilnius 2012. Staistikos departamentas prie LVR. ISSN 1648-0341.
54. Paslaugos'. Statistikos biuletenis (lietuvių – anglų k.). statistikos departamentas prie LRV,2013.
55. Pajuodis A. Prekybos marketingas. Vilnius, 2002.348 p. ISBN 9955-501-27-6.
56. Pranulis V. Marketingas / Vytautas Pranulis, Arvydas Pajuodis, Sigitas Urbonavičius, Regina Virvilaitė// Atviros Lietuvos knyga : ALK ISBN 9955-9318-0-9.
57. Raslanas S. Analysis of concepts and definitions of the market value of real estate property// Property management. ISSN 1648-0635. 2001, nr. 2. p. 99–108.
58. Raslanas S. Nekilnojamojo turto agentai. Vilnius, 2012, 108p.
59. Rutkauskas A.V., (2001). Nekilnojamojo turto plėtotė, investicijos ir rizika: monografija. Vilnius, Technika, 2001. 404 p. ISBN 9986-05-484-2.
60. Steponavičienė G. Dalybos briedžių girioje // Naujasis Židinys-Aidai. ISSN 1392-6845. 2005, nr.2. p. 46
61. Vengrauskas, V, Teoriniai projektavimo paslaugos produkto, koncepcijos modelio, paketo ir jo teikimo sistemos aspektai / V. Vengrauskas, NEKILNOJAMOJO TURTO TARPININKAVIMO. Perminienė. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2000, Nr. 13. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2000. ISSN 1392-1142,
62. Vengrienė B. Paslaugų ekonomika. Vilnius, 1998. 208 p.
63. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija, 2004. 383 p. ISBN 9955-09-594
64. [http://www.online.lt/hfinans.htm#assets\[interaktyvus\]](http://www.online.lt/hfinans.htm#assets[interaktyvus]). [žiūrėta 2015-11-23]
65. Lietuvos statistikos departamento duomenų bazė [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-09-23]. Prieiga per Internetą: <http://www.std.lt/lt/pages/view/?id=1136/gdd>
66. Lietuvos bankas. Paskolų portfelio pasiskirstymas [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-08-19]. Prieiga per Internetą: <http://www.lb.lt/lt/statistika/index.htm>
67. ELTA. Nekilnojamojo turto mokestis – nepagrįsta. [interaktyvus]. 2015, kovas [žiūrėta 2015-10-15]. Prieiga per Internetą: [http://www.takas.lt/nt/?st=news&msg\\_id==1046](http://www.takas.lt/nt/?st=news&msg_id==1046)
68. Ar galima pasitikėti nekilnojamojo turto agentais [interaktyvus]. 2015, kovas [žiūrėta 2015-10-15]. Prieiga per Internetą: ([http://www.ziareal.lt/index.php?veiksmas=ipatingi\\_objektai](http://www.ziareal.lt/index.php?veiksmas=ipatingi_objektai))
69. Brzeski, W.J.; Dobrowolski, G.; Kozłowski, E.P.; Sędek, S.; Jaruševičius, V.; Mitkus, S. (2006) *Nekilnojamojo turto vadovas*. Vilnius: Privati erdvė. p. 350. ISBN 83-86576-69-3.
70. Galinienė, Birutė. (2004) *Turto ir verslo vertinimo sistema*. Monografija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. p.307. ISBN 9986-19-663-9.
71. Gumilar, V., Zarnić, R., Selih, J. (2011) Statybų sektoriaus konkurencingumo kėlimas sėkmingai diegiant inovacijas klasteriais. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22 (1), 41-49.
72. Vytautas Azbainis. Būsto kainų burbulų vertinimo modeliai. Būsto kainų burbulas

## Lietuvoje

73. Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos ir finansų valdymo Socialinių mokslų studijos/Social Sciences Studies
74. Mykolo Romerio universitetas, 2009. ISSN 2029–2236 (print), ISSN 2029–2244 (online)
75. [http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/sms/](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sms/)
76. Simanavičienė Žaneta, Keizerienė Eglė. Makroekonominių veiksnių įtaka Lietuvos
77. nekilnojamojo turto rinkos krizei. *Ekonomika ir vadyba*: 2011. 16 economics and management: 2011. 16
78. TURTO VERTINIMO TEORIJS IR PRAKTIKOS APYBRAIŽOS 2012. Sudarytojas ir atsakingasis redaktorius / Editor Steponas Deveikis. Lietuvos turto vertintojų asociacija, [www.ltva.lt](http://www.ltva.lt)
79. TURTO VERTINIMO TEORIJS IR PRAKTIKOS APYBRAIŽOS 2013. Sudarytojas ir atsakingasis redaktorius / Editor Steponas Deveikis. Lietuvos turto vertintojų asociacija, [www.ltva.lt](http://www.ltva.lt)

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS

#### Gerbiamieji,

Apklausa vykdoma Kauno Technologijos Universiteto magistranto, rašant magistrinį darbą tema: Nekilnojamojo turto pardavimo veiklos tobulinimas UAB „NT paslaugos“.

Apklauskos tikslas – išanalizuoti nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslaugų teikimo modelį. Užtikriname apklauskos duomenų konfidencialumą, jie bus panaudoti tik magistro darbe. Atsakymus pažymėkite ženklų X arba atsakymą įrašykite į tam skirtas eilutes.

1. Kokioje įmonėje dirbate?

- Individualiai
- Individuali įmonė
- AB
- UAB

2. Nurodykite Jūsų įmonės darbuotojų skaičių:

- Iki 9
- 9-49
- 49 ir daugiau

3. Jūsų darbo verslo įmonėje patirtis:

- Nuo 1 iki 5 metų
- 5 – 10 metai
- 10 ir daugiau

4. Jūsų išsilavinimas?

- Aukštasis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštesnysis
- Profesinis vidurinis
- Pagrindinis
- Aukštasis

Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

5. Kas yra jūsų paslaugų vartotojai?

- Valdžios ir savivaldybių institucijos
- Privataus kapitalo įmonės sudaro)
- Individualūs vartotojai

6. Kurioje nekilnojamojo turto srityje Jūs tarpininkaujate?

- Privatus (būstas)
- Žemės ūkio paskirties (fermos, dirbama žemė, miškai)
- Komercinis (ofisai, kavinės)
- Pramoninis (sandėliai, fabrikai)
- Infrastruktūros (elektrinės jėgainės, užtvankos)
- Specifinės paskirties (mokyklos, ligoninės)

7. A. Kokias paslaugas susijusias su

B. Kokias paslaugas dar reikėtų teikti Jūsų įmonei?

nekilnjamuoju turto teikia jūsų įmonė:

- |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| NT Tarpininkavimas                        | <input type="checkbox"/> | NT Tarpininkavimas                        | <input type="checkbox"/> |
| Konsultavimas                             | <input type="checkbox"/> | Konsultavimas                             | <input type="checkbox"/> |
| Dokumentų tvarkymas                       | <input type="checkbox"/> | Dokumentų tvarkymas                       | <input type="checkbox"/> |
| Atstovavimas                              | <input type="checkbox"/> | Atstovavimas                              | <input type="checkbox"/> |
| Registro – kadastro tikslinimas           | <input type="checkbox"/> | Registro – kadastro tikslinimas           | <input type="checkbox"/> |
| Geodezijos-topografijos darbai            | <input type="checkbox"/> | Geodezijos-topografijos darbai            | <input type="checkbox"/> |
| Paskirties keitimas                       | <input type="checkbox"/> | Paskirties keitimas                       | <input type="checkbox"/> |
| Projektavimas                             | <input type="checkbox"/> | Projektavimas                             | <input type="checkbox"/> |
| Statybos                                  | <input type="checkbox"/> | Statybos                                  | <input type="checkbox"/> |
| Vertinimas                                | <input type="checkbox"/> | Vertinimas                                | <input type="checkbox"/> |
| Investiciniai projektai                   | <input type="checkbox"/> | Investiciniai projektai                   | <input type="checkbox"/> |
| Teisines paslaugas                        | <input type="checkbox"/> | Teisines paslaugas                        | <input type="checkbox"/> |
| Šmatų skaičiavimas                        | <input type="checkbox"/> | Šmatų skaičiavimas                        | <input type="checkbox"/> |
| Paskolos                                  | <input type="checkbox"/> | Paskolos                                  | <input type="checkbox"/> |
| Reklama                                   | <input type="checkbox"/> | Reklama                                   | <input type="checkbox"/> |
| Kadastriniai matavimai                    | <input type="checkbox"/> | Kadastriniai matavimai                    | <input type="checkbox"/> |
| Nekilnojamojo turto rinkos apžvalgos      | <input type="checkbox"/> | Nekilnojamojo turto rinkos apžvalgos      | <input type="checkbox"/> |
| Centrinės hipotekos įstaigos duomenų bazė | <input type="checkbox"/> | Centrinės hipotekos įstaigos duomenų bazė | <input type="checkbox"/> |
| Notarų biuro parinkimas                   | <input type="checkbox"/> | Notarų biuro parinkimas                   | <input type="checkbox"/> |

8. Kokiomis Jūsų įmonės teikiamomis paslaugomis dažniausiai naudojasi Jūsų klientas (įrašykite):

---

---

---

9. Kokių papildomų paslaugų atėjęs į Jūsų įmonę pageidauja klientas (parašykite):

---

---

---

10. Ar tikslinga būti jas teikti?

TAIP  NE

Jeigu ne tai kodėl (parašykite):

---

---

11. Jūsų nuomone, konsultacijos visais dominančiais nekilnojamojo turto klausimais turėtų būti mokamos?

TAIP

NE

Pagal susitarimą

Kita (įrašyti) \_\_\_\_\_

12. Pažymėkite kas palengvintų jūsų darbą:

Galimybė turėti visų specialistų komandą

Galimybė bendradarbiauti su kitais specialistais susijusiais su nekilnojamuoju turtu

Galimybė gauti užmokestį už atskirus nekilnojamojo turto etapus

Galimybė teikti paslaugas virtualioje įmonėje

Galimybė būti didelės finansinės paslaugas teikiančios įmonės padaliniu

Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

13. Idealiausia nekilnojamojo turto tarpininkui dirbti:

Individualiai

Iki – 9

Nuo 9 - 49

50 ir daugiau

14. Perspektyviausios įmonės Lietuvoje:

Personalinės

Nedidelės iki 9 darbuotojų

Vidutinės nuo 9-49

Didelės 49 ir daugiau

Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

15. Nekilnojamojo turto tarpininkavimo paslauga per ateinančius 5-10 metų išaugs.

TAIP

NE

KITA \_\_\_\_\_

## 2 PRIEDAS

### NT tarpininkavimo paslaugų įmonės vartotojams siūlomos paslaugos

Paslauga	%
NT Tarpininkavimas	100
Konsultavimas	100
Dokumentų tvarkymas	75
Registras, kadastras	60
geodezija-topografija	20
paskirties keitimas	10
Projektavimas	10
Statybos	15
Vertinimas	70
Investiciniai projektai	40
Teisines paslaugos	25
Šamatai skaičiavimas	5
Paskolos	30
Reklama	60
Kadastriniai matavimai	15

( šaltinis: Statistikos departamentas)

### NT Paslaugų pardavimo pajamų pasiskirstymas pagal vartotojus 2015 m.

	%
Gyventojams	29,3
Įmonėms	69,3
Valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms	1,4

( šaltinis: Statistikos departamentas)