



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Arnoldas Pukys

**KONKURENCINGUMO DIDINIMO VERTINIMAS
DIVERSIFIKUOJANT VEIKLĄ NEKILNOJAMO TURTO VYSTYMO ĮMONĖS
PAVYZDŽIU**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Doc. dr. M. Vienažindienė

KAUNAS 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

KONKURENCINGUMO DIDINIMO VERTINIMAS
DIVERSIFIKUOJANT VEIKLĄ NEKILNOJAMO TURTO VYSTYMO ĮMONĖS
PAVYZDŽIU

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko:

Arnoldas Pukys, V MVL-5a

2017 m. gegužės 15 d.

Vadovė:

Doc. dr. M. Vienažindienė

2017 m. gegužėsd.

Recenzentas:

Doc. P. Oržekauskas

2017 m. gegužėsd.

KAUNAS 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Arnoldas Pukys

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Konkurencingumo didinimo vertinimas, diversifikuojant veiklą, nekilnojamojo turto vystymo įmonės pavyzdžiu“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 _____ m. _____ d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Arnoldo Pukio** baigiamasis magistro darbas tema „Konkurencingumo didinimo vertinimas, diversifikuojant veiklą, nekilnojamojo turto vystymo įmonės pavyzdžiu“ 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)

Pukys Arnoldas. The Assessment of the Increase in Competitiveness by Diversifying Activities in a Real Estate Development Company. Master's Final Thesis in Enterprise Management. Study Programme 621N22001. Supervisor assoc. prof. M.Vienažindienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S Management and Administration

Key words: competitiveness, real estate companies, diversification, strategy

Kaunas, 2017. 69 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. In these rapid development of human and technological change times, for businesses it is more and more difficult to find a place in the market. Competition becomes so sharp that the business must be very active in search for new strategies and to keep pace with advances in technology in order to maintain their competitive advantage. No exception is a Real Estate development companies, which are growing in order to fulfill people standards and changing needs, to ensure that their products or services will be able to meet customers' desires. As in any market, real estate developers are faced with fierce competition, which leads to their survival in the market and in order to develop a successful and growing business companies must review their activities and products to offer new innovative products and services. Companies that are diversifying their activities, services or raising the quality of goods produced, increase their competitiveness thus securing the highest position in the market.

Object of the thesis. The Assessment of the Increase in Competitiveness by Diversifying Activities.

Aim of the thesis. To evaluate the possibilities of Real Estate company's competitiveness increase by diversifying activities.

Objectives of the thesis:

1. To analyze the concepts of competitiveness and diversification, its theoretical aspects and interconnectedness.
2. To produce a theoretical model of how to adapt diversification strategies to gain competitive advantages in the Real Estate Companies.
3. To assess UAB XNT current market situation: assessing the competitiveness of the market, the needs of supply and demand.
4. To validate UAB XNT possibilities to increase its competitiveness by diversifying activities.

Methods of the thesis. In the first part of the master's thesis a real estate market current situation and the analysis of competition theoretical background is presented. In the second part of the paper these theoretical aspects are presented: the definition of diversification, its types and objectives, different

strategies. In this part of the paper a theoretical model for diversification strategy is presented. In the third part of the paper the methodology of the analysis is presented. In the fourth part of the paper the analysis of UAB XNT competitiveness, external and internal environment n, the analysis of competitors as well as the survey results are presented.

Master's thesis volume: 69 p. Number of tables: 5. Number of picture: 34.

TURINYS

Įvadas	10
1. NEKILNOJAMO TURTO VYSTYMO ĮMONIŲ PROBLEMOS ANALIZĖ KONKURENCINGUMO ASPEKTU	12
1.1. Nekilnojamo turto vystymo įmonių rinkos apžvalga	12
1.2. Probleminiai konkurencingumo didinimo aspektai	25
2. ĮMONĖS VEIKLOS DIVERSIFIKACIJA NEKILNOJAMOJO TURTO VYSTYMO ĮMONIŲ VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS KONKURENCINGUMUI DIDINTI TEORINIAI SPRENDIMAI	31
2.1. Įmonės veiklos diversifikacijos prielaidos ir tikslai	31
2.2. Diversifikacijos samprata	34
2.3. Diversifikacijos rūšys ir strategijos	36
2.4. Įmonių veiklos diversifikavimo matavimas	38
2.5. Nekilnojamojo turto įmonių konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą modeliavimas	41
3. UAB „XNT“ KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ DIVERSIFIKUOJANT VEIKLĄ TYRIMO METODOLOGIJA	43
4. UAB „XNT“ VEIKLOS DIVERSIFIKAVIMO GALIMYBIŲ KONKURENCINGUMUI DIDINTI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	48
4.1. UAB „XNT“ veiklos charakteristika	48
4.2. UAB „XNT“ aplinkos analizė	51
4.2.1. UAB „XNT“ išorės aplinkos analizė	51
4.2.2. UAB „XNT“ konkurentų analizė	55
4.2.3. UAB „XNT“ vidinės aplinkos analizė	59
4.2.4. Apklausos rezultatų analizė	60
4.3. UAB „XNT“ veiklos diversifikacijos galimybių konkurencingumui didinti pagrindimas	65
Išvados	67
Literatūros sąrašas	68
Priedai	71

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. BVP dydis vienam gyventojui.....	12
2 paveikslas. Nedarbo lygis.....	13
3 paveikslas. Vidutinė metinė infliacija.....	14
4 paveikslas. Darbo užmokesčio pokyčiai Lietuvoje.....	14
5 paveikslas. Euribor palūkanų normos pokyčiai.....	15
6 paveikslas. Butų, individualių namų, žemės sklypų sandoriai Lietuvoje.....	16
7 paveikslas. Butų sandoriai Vilniuje.....	17
8 paveikslas. Namų ir sklypų sandoriai Vilniuje ir Vilniaus raj.....	18
9 paveikslas. Butų pardavimų dinamika Vilniuje.....	18
10 paveikslas. Būsto kainų pokyčiai palyginti su praėjusių metų atitinkamu laikotarpiu.....	19
11 paveikslas. Butų sandoriai Kaune.....	20
12 paveikslas. Individualių namų sandoriai Kaune.....	20
13 paveikslas. Naujos butų pasiūlos bei pardavimų dinamika Kaune (vnt.).....	21
14 paveikslas. Neparduoti naujos statybos butai Kaune (vnt.).....	21
15 paveikslas. Butų sandoriai Klaipėdoje (vnt.).....	22
16 paveikslas. Individualių namų pirkimo-pardavimo sandoriai Klaipėdoje ir Klaipėdos raj.....	23
17 paveikslas. Naujos butų pasiūlos bei pardavimų dinamika Klaipėdoje (vnt.).....	23
18 paveikslas. Neparduoti naujos statybos butai Klaipėdoje (vnt.).....	24
19 paveikslas. Butų sandoriai Palangoje ir Neringoje (vnt.).....	25
20 paveikslas. H. I. Ansoffo įmonės augimo strategijos matrica.....	29
21 paveikslas. Įmonės gamybinės programos kitimas.....	31
22 paveikslas. Produkto gyvavimo ciklas.....	32
23 paveikslas. Strateginiai įmonės tikslai diversifikuojant veiklą.....	33
24 paveikslas. Įmonių veiklos diversifikacijos rodiklių sistema.....	39
25 paveikslas. Konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą teorinis modelis.....	41
26 paveikslas. UAB „XNT“ organizacinė struktūra.....	50
27 paveikslas. UAB „XNT“ pardavimo pajamų dinamika.....	51
28 paveikslas. Planuojamo įsigyti/statyti būsto dinamika.....	59
29 paveikslas. Planuojamo įsigyti/statyti būsto dydžio dinamika.....	60
30 paveikslas. Planuojamo įsigyti/statyti būsto apipavidalinimas.....	61

31 paveikslas. Planuojamo įsigyti/statyti būsto pasiskirstymas pagal vietovę.....	61
32 paveikslas. Planuojamo įsigyti/statyti būsto dydžio ir kainos dinamika.....	62
33 paveikslas. Planuojamo įsigyti/statyti būsto pasirinkimo kriterijai.....	63
34 paveikslas. UAB „XNT“ pardavimų dinamika diversifikavus veiklą.....	65

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pagrindinių rinkų koncentracijos ir gamybos diversifikacijos indeksų palyginimas.....	40
2 lentelė. UAB „XNT“ išorinės aplinkos analizė.....	52
3 lentelė. UAB „XNT“ konkurentų analizė.....	55
4 lentelė. Konkurencinės aplinkos analizė.....	57
5 lentelė. UAB „XNT“ SSGG analizė.....	59

IVADAS

Darbo aktualumas: Šiais spartaus žmonijos tobulėjimo ir technologinių pokyčių laikais, įmonėms darosi vis sunkiau rasti sau vietą rinkoje. Konkurencija darosi tokia aštri, kad verslas privalo labai aktyviai ieškoti naujų strategijų bei žengti koja kojon su technologijų pažanga, norėdami išlaikyti savo konkurencinius pranašumus. Ne išimtis ir nekilnojamo turto vystymo įmonės, kurios augant žmonių pragyvenimo lygiui bei keičiantis poreikiams, turi užtikrinti, kad jų produktai ar teikiamos paslaugos sugebės patenkinti klientų norus. Kaip ir kiekvienoje rinkoje, Nekilnojamojo turto (toliau – NT) vystytojai susiduria su didžiule konkurencija, kuri lemia jų išlikimą rinkoje, tad norėdami sėkmingai vystyti veiklą ir augti, verslininkai privalo peržiūrėti savo veiklą, produktus, ją modernizuoti, pasiūlyti naujus inovatyvius produktus ar paslaugas. Įmonės diversifikuodamos savo veiklą, didindamos teikiamų paslaugų ar gaminamų prekių kokybę bei diegdamos inovacijas didina savo konkurencingumą, taip užsitikrindamos aukščiausias pozicijas rinkoje.

Darbo problema: Konkurencingumo teorinius aspektus analizuoja daug Lietuvos ir užsienio autorių, tarp jų ir V. Kvainauskaitė, V. Snieška (2003), A. Griffiths, F. R. Zammuto (2005), R. Stanikūnas (2009). Analizuojant konkurencingumo sąvoką, svarbu išskirti veiksnius, lemiančius konkurencingumą bei įvardinti konkurencingumo didinimo priemones. Nors ir plačiau yra analizuojama konkurencingumo sąvoka, tarp autorių nėra vieningos nuomonės dėl konkurencingumui darančių įtaką veiksnių. Tiek Lietuvos, tiek ir užsienio autoriai (E. Meilienė, V. Snieška 2010, J. Reiljan, M. Hinrikus, A. Ivanov 2000, T. Leinbach, J. Bowen 2004, D. A. Aaker 2005, S. Adomaitis 2010, V. Sūdžius, R. Ginevičius 2007, E. Listra 2015, S. Bailey ir kt. 2013) išskiria skirtingas priemones konkurencingumui didinti bei konkurencingumui įtaką darančius veiksnius. Įmonės, siekdamos išlikti konkurencingos rinkoje bei vykdyti plėtros ir augimo strategiją, taiko veiklos diversifikavimo strategiją. Kadangi veiklos diversifikacija yra kompleksiška strategijos kryptis, kuriai nėra vieningo apibrėžimo, jos teorinius aspektus, tipus analizuoja daug Lietuvos ir užsienio autorių (R. Ginevičius, V. Petraškevičius 2008, J. Polakova, P. Moulis, G. Kolačkova, I. Ticha 2016, R. Ginevičius 2012, J. Šimkūnaitė 2012, G. Žigienė, M. Mickevičienė 2009, I. T. Boz, I. Yigit, I. Anil 2013, Meraner ir kt. 2015, I. Kutut, R. Ginevičius, V. Kutut 2008 ir kt.). Įmonių konkurencingumo didėjimas turi tiesioginę įtaką darbo vietų skaičiaus didėjimui, pragyvenimo lygio gerėjimui, naujų, inovatyvių sprendimų diegimui, todėl iškyla probleminis klausimas: ar diversifikuojant įmonės veiklą galima įgyti konkurencinį pranašumą?

Darbo objektas: konkurencingumo didinimo vertinimas diversifikuojant įmonės veiklą.

Darbo tikslas: įvertinti nekilnojamo turto įmonės konkurencingumo didinimo galimybes diversifikuojant veiklą.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti konkurencingumo ir diversifikacijos sampratos teorinius aspektus bei tarpusavio sąsajas.
2. Pateikti teorinį modelį, kaip pritaikant diversifikacijos strategijas, įgyti konkurencinius pranašumus nekilnojamojo turto įmonėms.
3. Įvertinti įmonės UAB „XNT“ esamą rinkos situaciją: įvertinanti rinkos konkurencingumą, poreikius, pasiūlą ir paklausą.
4. Pagrįsti nagrinėjamos įmonės konkurencingumo didinimo galimybes diversifikuojant veiklą.

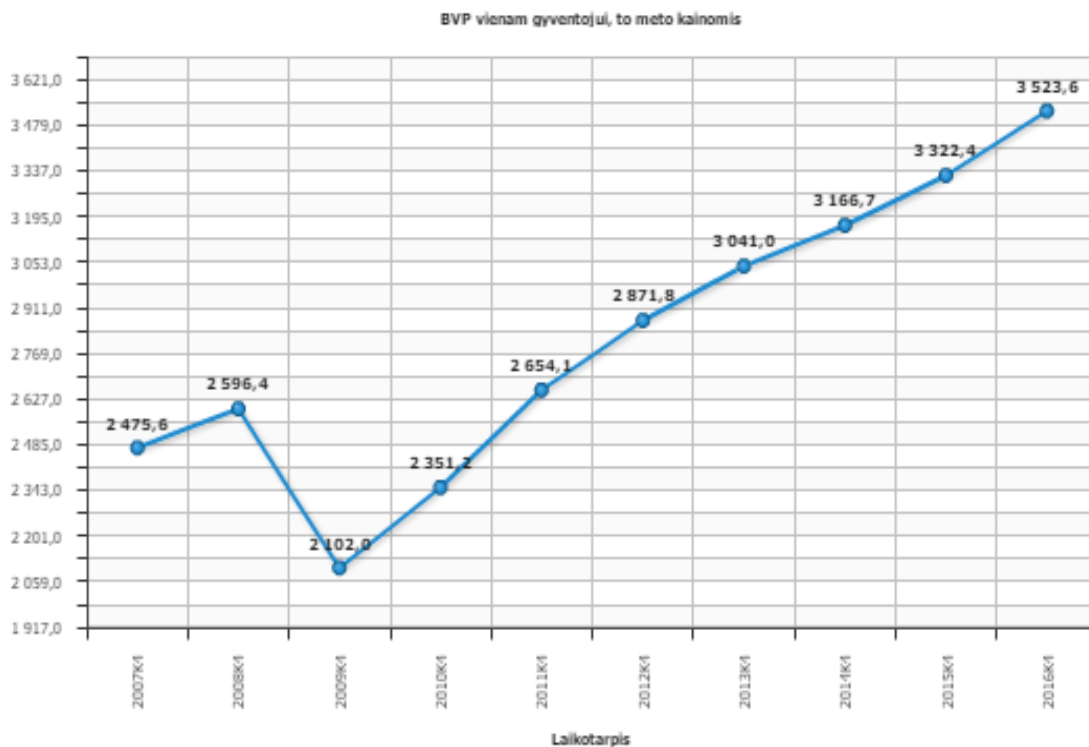
Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, antrinių informacijos šaltinių analizė, anketinė apklausa ir jos rezultatų analizė.

1. NEKILNOJAMO TURTO VYSTYMO ĮMONIŲ PROBLEMOS ANALIZĖ KONKURENCINGUMO ASPEKTU

1.1. Nekilnojamo turto vystymo įmonių rinkos apžvalga

Norėdami išanalizuoti nekilnojamojo turto rinkos tendencijas apžvelgsime keletą svarbiausių Lietuvos makroekonominio rodiklių, pagal kuriuos galėsime spręsti kokią padėtis yra rinkoje ir kokios yra galimos perspektyvos. Pirmas rodiklis, tai yra bendrasis vidaus produktas (BVP) tenkantis vienam gyventojui.

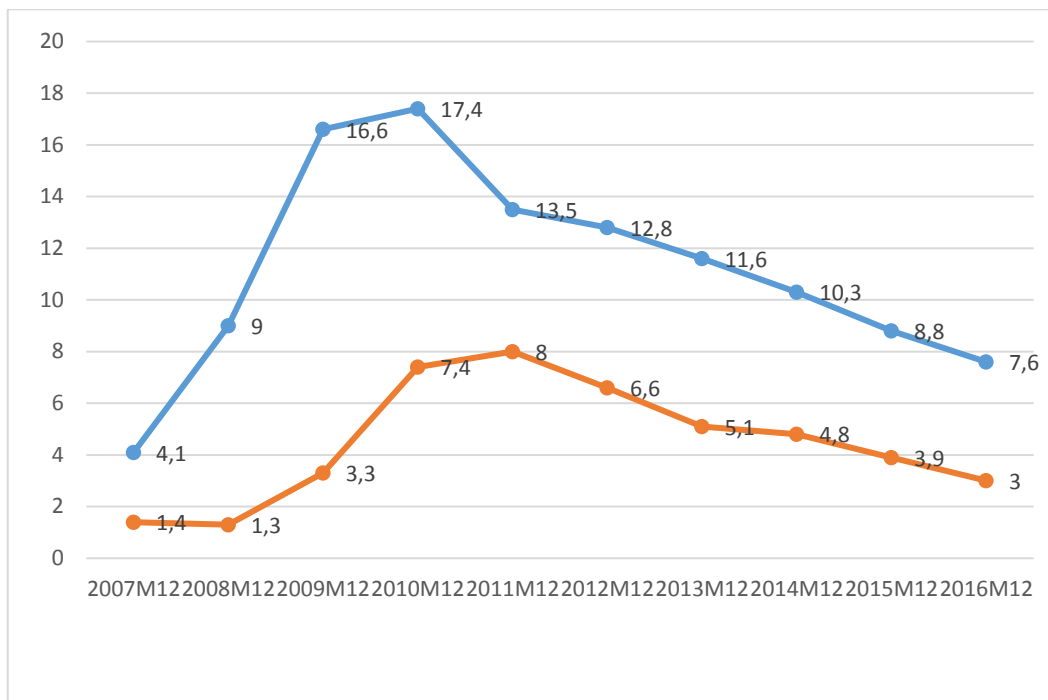
Visoms rinkoje esančioms įmonėms BVP rodiklis daro didelę įtaką. Kaip matome iš 1 paveiksle pateikto grafiko, 2008 m. lyginant su 2007 m. BVP išaugo 4,65%, kai tuo tarpu 2009 m. lyginant su 2008 m. smuko žemyn net - 23,52%. Nuo 2010 m. pastebimas stabilus BVP dydžio augimas.



1 pav. BVP dydis vienam gyventojui
(Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas)

Nekilnojamo turto rinkai didelį įtaką turi ne tik bendrojo vidaus produkto (BVP) pokyčiai, bet ir šalyje esantis nedarbo lygis. Kaip matome iš 2 paveikslo, nedarbo lygis šalyje mažėja nuo 2010 m., kuomet

jis siekė 17,4 proc., ir šiuo metu siekia 7,6 proc. O štai ilgalaikio nedarbo lygis pradėjo mažėti nuo 2011 m., tikėtina, jog šis mažėjimas yra labiau įtakotas ilgalaikių bedarbių pasitraukimo iš ekonomiškai aktyvių gyventojų sąrašo nei ilgalaikių bedarbių sėkmingų darbo paieškų, kadangi ilgai darbo nerandantys asmenys nėra motyvuoti jį susirasti.



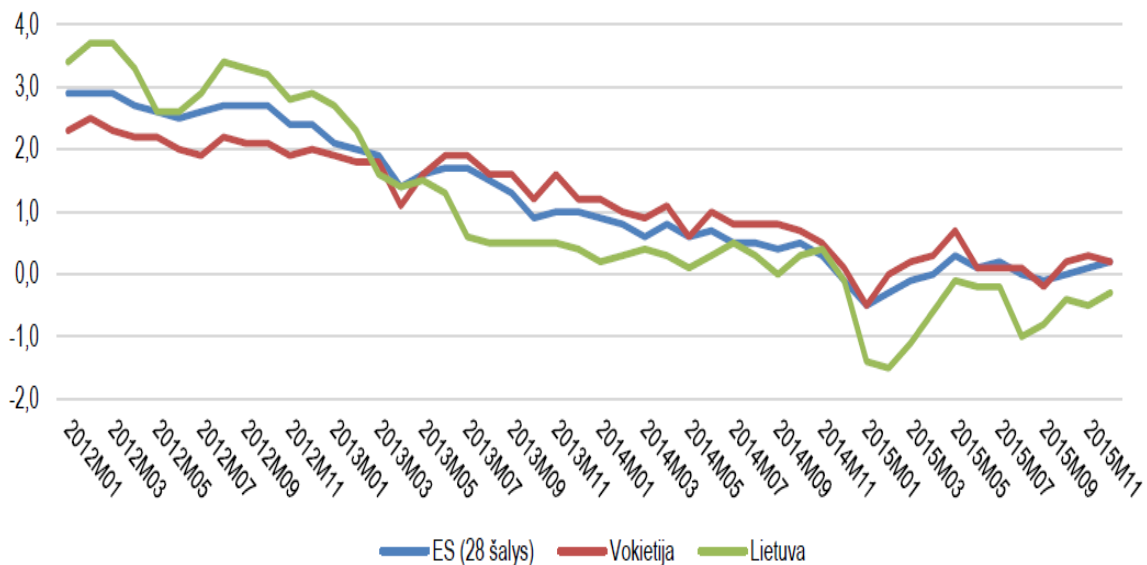
2 pav. Nedarbo lygis

(Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas)

2016 m., skirtingai nei keletą pastarųjų metų, Lietuvos ekonomika augo lėčiau. Pagrindinis faktorius lėmęs lėtesnį ekonomikos augimą – nepalanki išorės aplinka, kuri sąlygojo lėtesnę ūkio raidą. Tačiau kol kas tai nepaveikė namų ūkių lūkesčių ir vartojimo, kuris yra pagrindinis ekonomikos augimo variklis.

2015 m. dauguma pasaulio valstybių ženklau ekonomikos augimo taip ir nesulaukė. Tarptautinėms organizacijoms ne kartą teko koreguoti pasaulio ūkio augimo prognozes, atidedant atsigavimo pagreitį ateinantiems metams.

Namų ūkių vartojimas – pagrindinis Lietuvos ekonomikos augimo veiksnys. Nepaisant Lietuvos ūkio augimo perspektyvų neapibrėžtumo, galima pastebėti ganėtinai spartų vartojimo augimą. Ekonomistai prognozuoja, jog nedarbo lygis ir toliau mažės. „Darbo užmokestis šiais metais turėtų augti apie 5 proc., taigi, liekant žemai infliacijai, vartotojų perkamoji galia toliau augs“ (Inreal apžvalga, 2017).

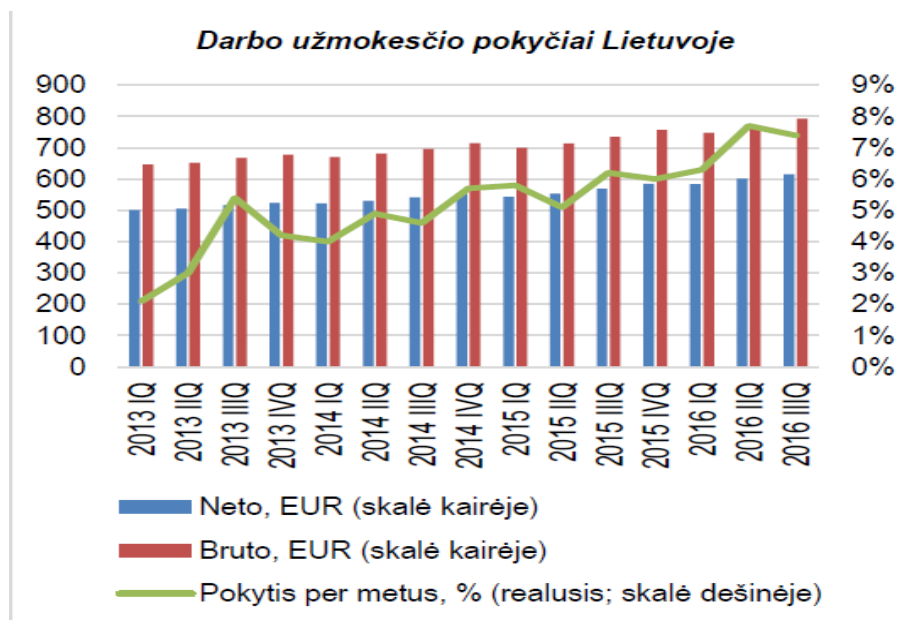


Šaltinis: Eurostat

3 pav. Vidutinė metinė infliacija

(Šaltinis: Eurostat)

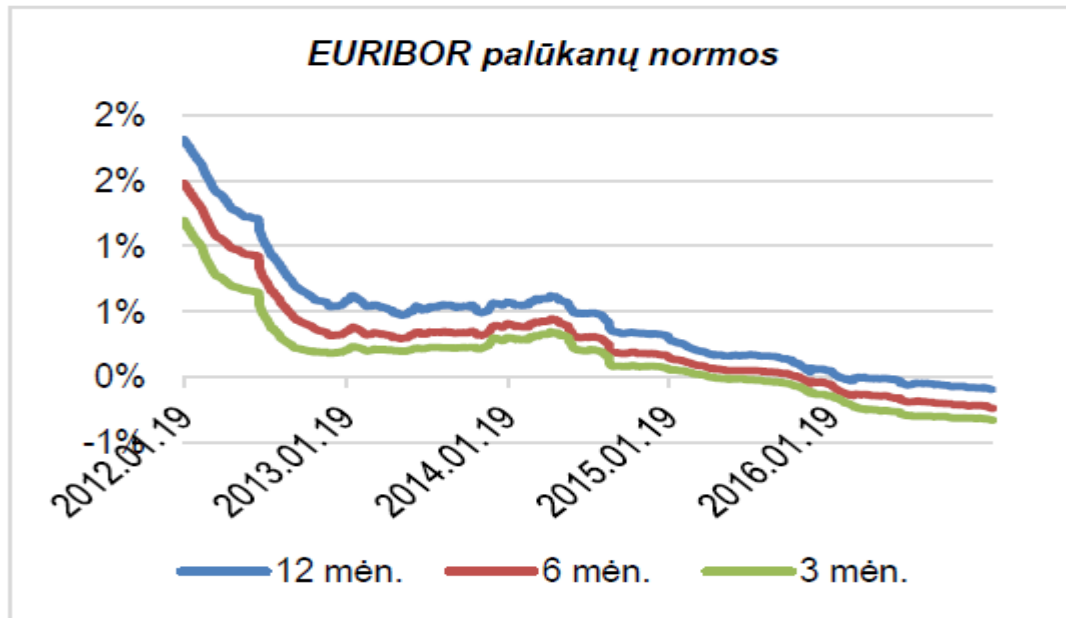
Kaip matome iš 3 paveikslo, vidutinė metinė infliacija vis dar neigiama – taigi, kainos yra mažesnės nei buvo prieš metus. Labiausiai kainų kritimą lėmė įvairių žaliavų, ypač naftos, kainų sumažėjimas. Metinė infliacija šiais metais, tikėtina, taps teigiama, tačiau, jau metų pradžioje žaliavų kainoms vėl nukritus, kainų kainų kitimas toliau turėtų būti palankus vartotojams.



4 pav. Darbo užmokesčio pokyčiai Lietuvoje

(Šaltinis: Statistikos departamentas)

Kaip galima pastebėti iš 4 paveiksle pateikto grafiko duomenų, darbo užmokestis Neto stabiliai didėja nuo pat 2013 metų. Na, o 2016 metų darbo užmokesčio rodikliai ganėtinai ženkliai skyrėsi nuo ankstesnių laikotarpių: trečiąjį ketvirtį realusis darbo užmokestis buvo 7,4 proc. didesnis nei prieš metus. Tikėtina, jog tokio didėjimo priežastimi gali būti mažėjantis nedarbo lygis, padidėjusi konkurencija rinkoje. Taip pat, realiojo darbo užmokesčio didėjimui turėjo įtakos ir minimaliojo darbo užmokesčio didinimas.



5 pav. Euribor palūkanų normos pokyčiai

(Šaltinis: Inreal apžvalga)

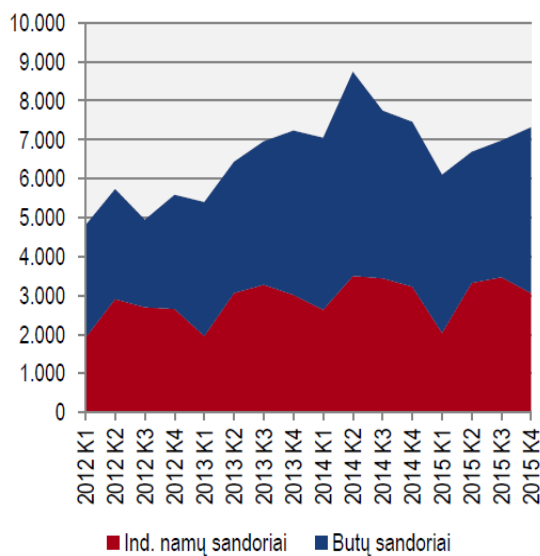
Visos kredito įstaigų išduodamos paskolos dažniausiai yra priklausomos nuo tarpbankinių palūkanų normų. Dažniausiai kredito sutartyse taikoma Euribor tarpbankinė palūkanų norma, kuri, kaip galima pastebėti iš 5 paveiksle pateikto grafiko yra labai žemame lygmenyje. Tokios žemos tarpbankinės palūkanų normos skatina skolinimosi didėjimą.

Vadovaujantis VĮ „Registrų centras duomenimis Lietuvoje:

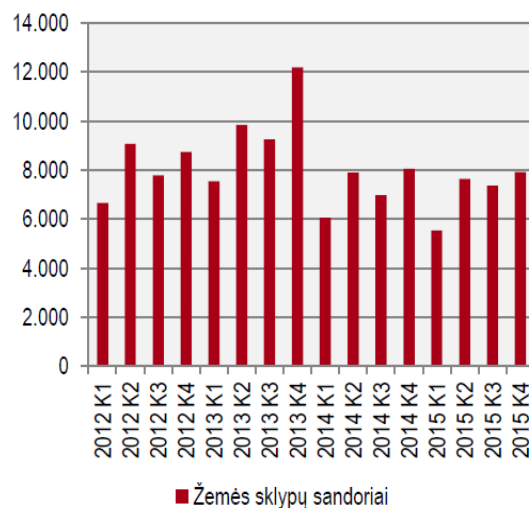
- Per 2016 metus Lietuvoje įsigyti 33 158 butai – 13,3 proc. daugiau nei 2015 metais.
- Per 2016 metus Lietuvoje įsigyti 9818 individualūs namai – 6,8 proc. daugiau nei 2015 metais.
- Per 2016 metus Lietuvoje įsigyti 61 898 žemės sklypai – 8,6 proc. daugiau nei 2015 metais.
- Per 2016 metus Vilniuje įsigyti 11 023 butai – 13,1 proc. daugiau nei 2015 metais.
- Per 2016 metus Vilniuje įsigyti 756 individualūs namai – 8,9 proc. mažiau nei 2015 metais.

- Per pirmąjį 2016 metus Vilniaus rajone įsigyti 439 individualūs namai – 5,8 proc. daugiau nei 2015 metais.

Butų ir individualių namų sandoriai Lietuvoje (vnt.)



Žemės sklypų sandoriai Lietuvoje (vnt.)



6 pav. Butų, individualių namų, žemės sklypų sandoriai Lietuvoje

(Šaltinis: Inreal rinkos analizė)

Kaip matome iš 7 ir 8 paveikslų 2015 metais Vilniaus būsto rinkoje įvyko daug teigiamų pokyčių. Nors dėl 2015 m. pasikeitusios valiutos 2015 metų pirmajame ketvirtyje buvo galima pastebėti pirkėjų stagnaciją, likę trys ketvirčiai visuose segmentuose neišsiskyrė savo rezultatais lyginant su atitinkamais laikotarpiais prieš metus. Paklausa Vilniaus rinkoje tebėra didelė. Remiantis VĮ „Registrų centras“ duomenimis, 2015 metais Vilniuje:

2015 metais iš viso sudaryti 9.108 butų pirkimo-pardavimo sandoriai, t. y. 3,3 proc. mažiau nei 2014 metais.

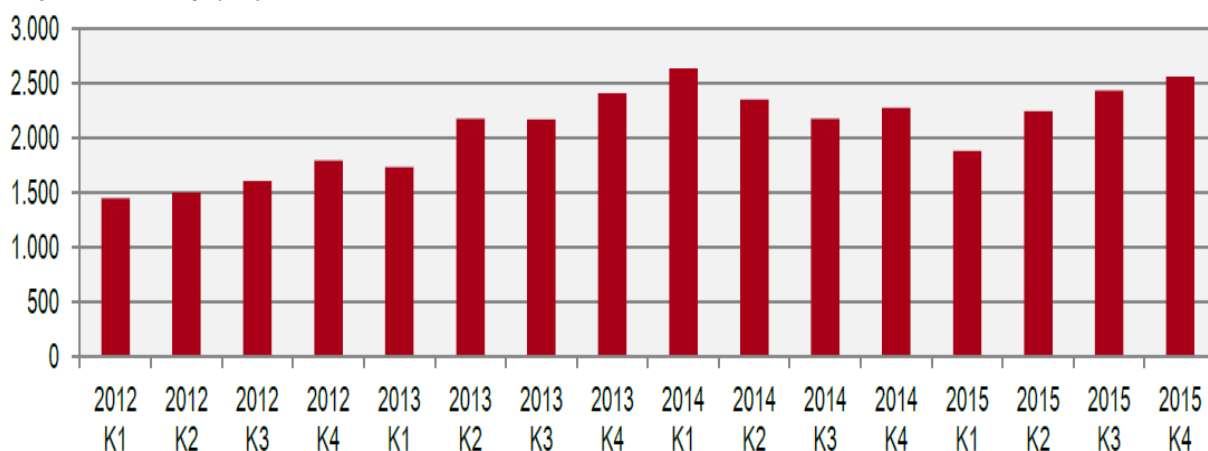
Individualių namų segmente pirkimo-pardavimo sandorių metinis pokytis labai nežymus. Per 2015 metus Vilniaus mieste sudarytas 1.521 pirkimo-pardavimo sandoris – 1,8 proc. daugiau nei 2014 metais. Vilniaus rajone sudaryti 632 pirkimo-pardavimo sandoriai – 0,8 proc. mažiau nei 2014 metais.

Per 2015 metus Vilniaus mieste sudarytas 1.441 žemės sklypo pirkimo-pardavimo sandoris tai yra 9,7 proc. daugiau nei per 2014 metus. Vilniaus rajone sudaryti 1.883 žemės sklypo pirkimo-pardavimo sandoriai – 3,1 proc. mažiau nei per 2014 metus.

Svarbu paminėti, kad 2015 metais Vilniečiai pirmenybę teikė nekilnojamajam turtui Vilniaus mieste, o ne Vilniaus raj. Realiausia to priežastis – transporto spūstys Vilniaus mieste, kurios verčia pirkėjus

patogiam susisiekimo kriterijui teikti pirmenybę renkantis būstą. Anot Inreal apžvalgininkų, galima prognozuoti, kad nekilnojamasis turtas Vilniaus mieste ir Vilniaus centrinėje dalyje sulauks vis daugiau potencialių pirkėjų, tuo tarpu Vilniaus rajone jis taps mažiau patrauklus. Pastaroji tendencija lėmė, kad iš pirmo žvilgsnio aktyvioje Vilniaus rinkoje per metus brango tik butai antrinėje rinkoje: įrengti naujos statybos – vidutiniškai 5 - 6 proc., senos statybos – 7 - 8 proc. Kituose būsto segmentuose kainos iš esmės liko nepakitusios.

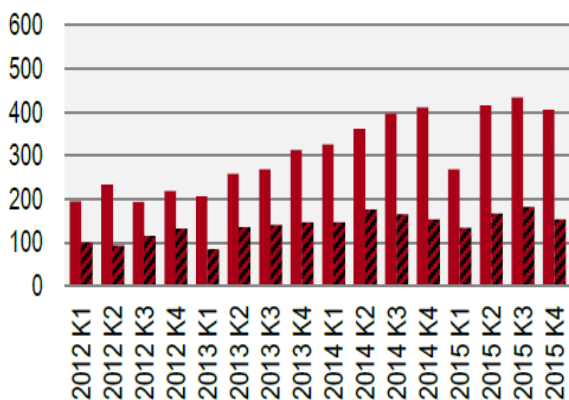
Butų sandoriai Vilniuje (vnt.)



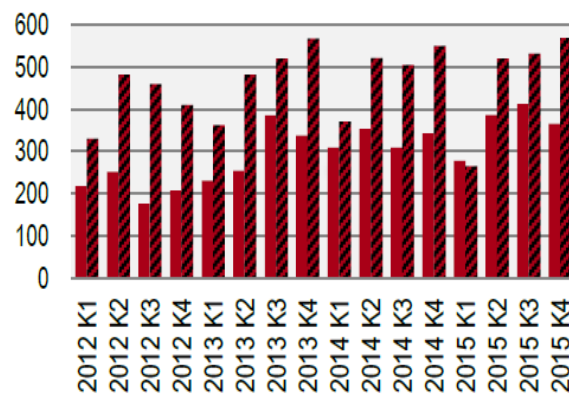
7 pav. Butų sandoriai Vilniuje

(Šaltinis: Inreal rinkos analizė)

Individualių namų pirkimo-pardavimo sandoriai Vilniuje ir Vilniaus raj. (vnt.)



Žemės sklypų pirkimo-pardavimo sandoriai Vilniuje ir Vilniaus raj. (vnt.)



■ Vilnius ■ Vilniaus raj.

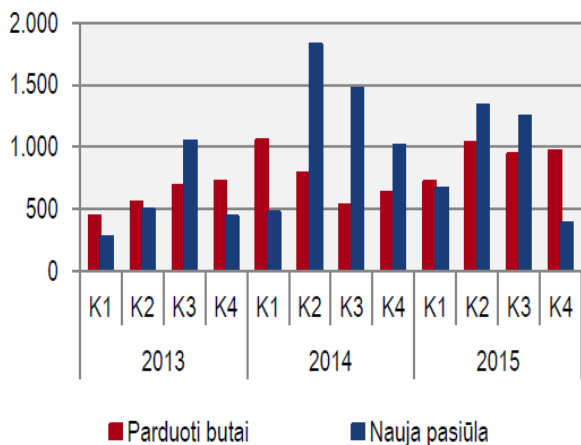
■ Vilnius ■ Vilniaus raj.

8 pav. Namų ir sklypų sandoriai Vilniuje ir Vilniaus raj.

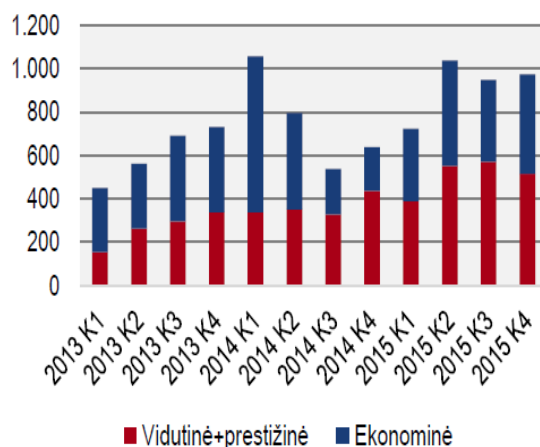
(Šaltinis: Inreal rinkos analizė)

Kiek kitokia situacija yra su žemės sklypais. 2015 metais Vilniečiai pirmenybę teikė sklypams ne Vilniaus mieste, o Vilniaus raj. Tikėtina, jog pagrindinė to priežastis aukštos sklypų kainos Vilniaus mieste.

Naujos butų pasiūlos bei pardavimų dinamika Vilniuje (vnt.)



Naujų butų pardavimai pagal klases (vnt.)

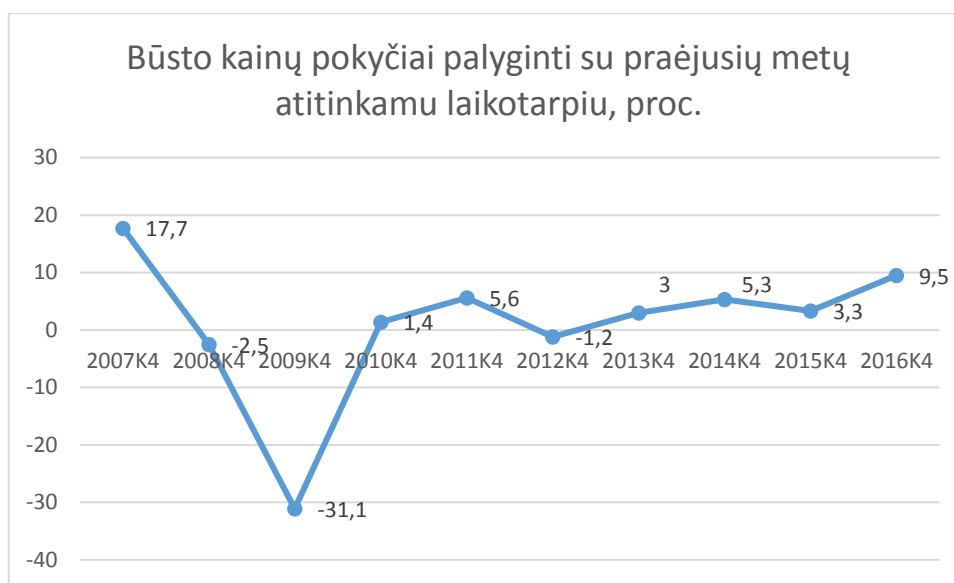


9 pav. Butų pardavimų dinamika Vilniuje

(Šaltinis: Inreal apžvalga)

Iš 9 paveiksle pateiktų grafikų aiškiai matoma, jog 2014 - 2015 m. naujų butų pasiūla Vilniaus mieste ženkliai viršijo paklausą ir tik 2015 m. ketvirtąjį ketvirtį pasikeitė situacija ir paklausa viršijo pasiūlą. Tačiau, kita vertus, kadangi, 2015 m. pirmąjį ir ketvirtąjį ketvirčius pardavimai viršijo naują pasiūlą, o antrąjį ir trečiąjį ketvirčius pardavimai buvo artimi naujai pasiūlai, nekilnojamojo turto vystytojai turi realias prielaidas kelti nekilnojamojo turto kainas. Visgi, atsižvelgiant į neaiškias ateities perspektyvas, tikėtina, jog vystytojai sieks kuo greičiau parduoti būstus, todėl kainų neturėtų kelti. Vadovaujantis statistikos departamento duomenimis, 2016 metais lyginant su 2015 metais, būsto kainos pakilo 9,5 proc. (žr. 10 pav.) Panaši situacija ir būstų pardavimuose Vilniaus mieste: 2016 metais Vilniuje naujos statybos butai brango visuose segmentuose:

- ekonominės klasės butų kaina vidutiniškai siekė 1 420 EUR/kv. m ir per metus padidėjo 8,9 proc.
- vidutinės klasės butų kaina vidutiniškai siekė 1 735 EUR/kv. m ir per metus padidėjo 2,3 proc.
- prestižinės klasės butų kaina vidutiniškai siekė 2 825 EUR/kv. m ir per metus padidėjo 11,3 proc.

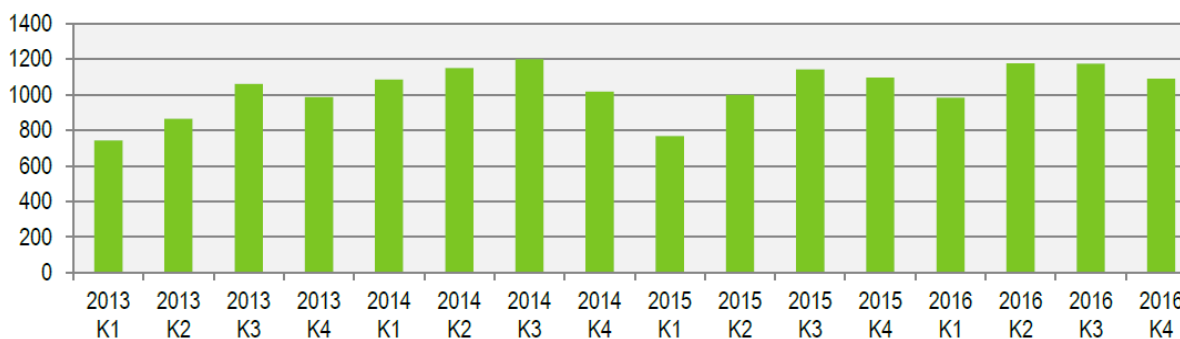


10 pav. Būsto kainų pokyčiai palyginti su praėjusių metų atitinkamu laikotarpiu
(Šaltinis: Statistikos departamentas)

Panaši situacija yra ir Kauno rinkoje. Vadovaujantis VĮ „Registru centras“ duomenimis:

- Per 2016 metus Kaune pirkimo-pardavimo sandoriais įsigyti 4422 butai – 10,5 proc. daugiau nei 2015 metais (žr. 11 pav.).
- Per 2016 metus Kaune pirkimo-pardavimo sandoriais įsigyti 714 individualūs namai – 10,4 proc. daugiau nei 2015 metais (žr. 12 pav.).
- Per 2016 metus Kauno rajone pirkimo-pardavimo sandoriais įsigyti 795 individualūs namai – 19,2 proc. daugiau nei 2015 metais (žr. 12 pav.).

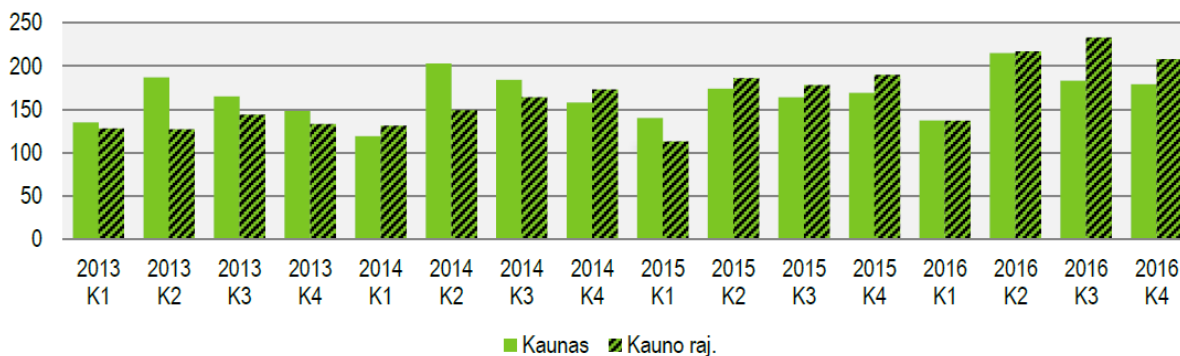
Butų sandoriai Kaune (vnt.)



Šaltinis: VĮ „Registru centras“

11 pav. Butų sandoriai Kaune
(Šaltinis: VĮ „Registru centras“)

Individualių namų pirkimo-pardavimo sandoriai Kaune ir Kauno raj. (vnt.)



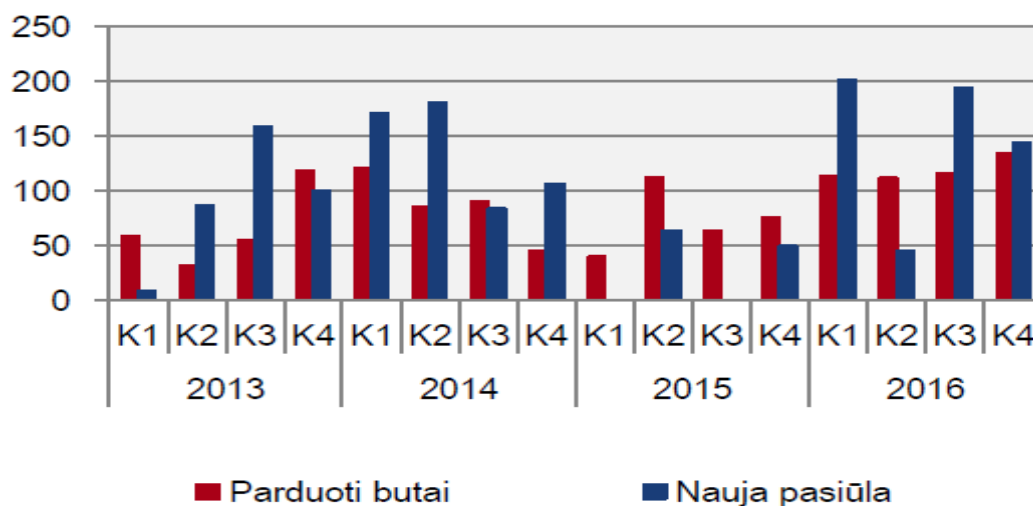
Šaltinis: VĮ „Registru centras“

12 pav. Individualių namų sandoriai Kaune

(Šaltinis: VĮ „Registru centras“)

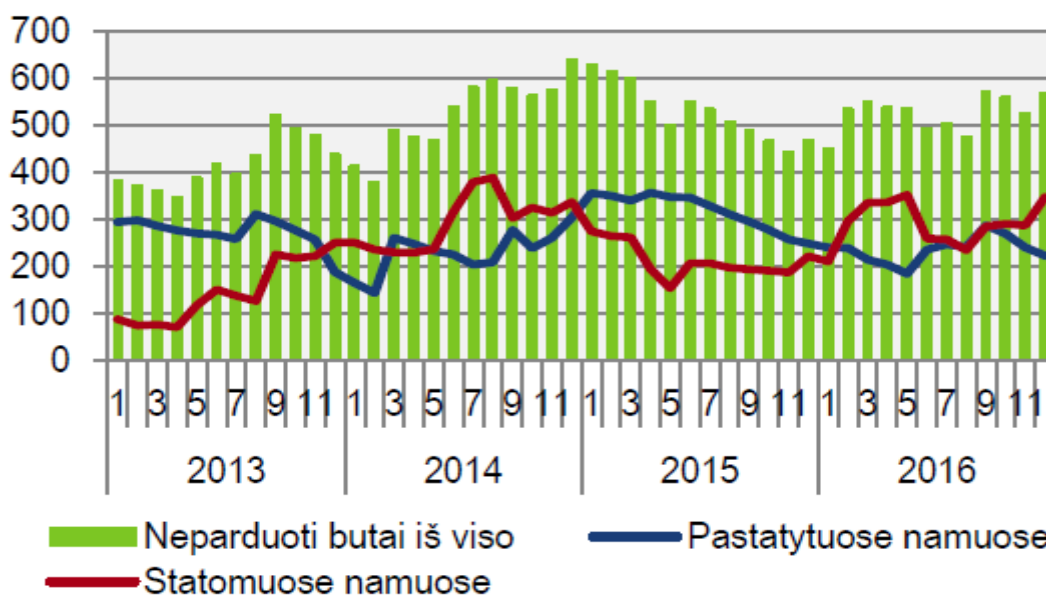
Kaip galime matyti iš VĮ „Registru centras“ ir Inreal analitikų įžvalgų, 2016 metai Kaune buvo iš ties puikūs, parduota apie 480 naujos statybos butų (63,1 proc. daugiau nei 2015 metais). Kaip teigia Inreal analitikai, didesnę naujos statybos būsto paklausą sąlygojo nekilnojamojo turto vystytojai, kurie atradę iš naujo Kauno rinką, jai pasiūlė naujus būstus už galimai patrauklią kainą. 2016 metais Kaune buvo pastatyta netoli 590 naujos statybos butų (5,1 karto daugiau nei 2015 metais). Taigi, apibendrinant galima teigti, kad Kauno naujos statybos būstų rinka tampa subalansuota, pirkėjai pirmenybę teikia naujai pastatytam būstui, kas turėtų nekilnojamojo turto vystytojus paskatinti imtis daugiau naujų statybos projektų Kaune.

Analizuojant Kauno rinkoje esančių nekilnojamojo turto objektų pasiūlą, Analizuojant pasiūlos struktūrą, svarbu paminėti, kad 2016 metais neparduotų butų skaičius naujai pastatytuose objektuose Kaune ir toliau mažėjo, taigi Kaune mažėja likutinių butų. Tad tai dar viena priežastis, kodėl nekilnojamojo turto vystytojai savo projektams turėtų rinktis Kauno rinką. (žr. 13 - 14 pav.).



13 pav. Naujos butų pasiūlos bei pardavimų dinamika Kaune (vnt.)

(Šaltinis: Inreal)



14 pav. Neparduoti naujos statybos butai Kaune (vnt.)

(Šaltinis: Inreal)

Kaip teigia Inreal analitikai, 2016 metais Kaune brango naujos statybos butai:

- ekonominės klasės butų vidutinė kaina - 1148 EUR/kv. m. (padidėjo 9,8 proc. nuo metų pradžios);
- vidutinės klasės butų vidutinė kaina - 1584 EUR/kv. m. (padidėjo 12,9 proc. nuo metų pradžios);

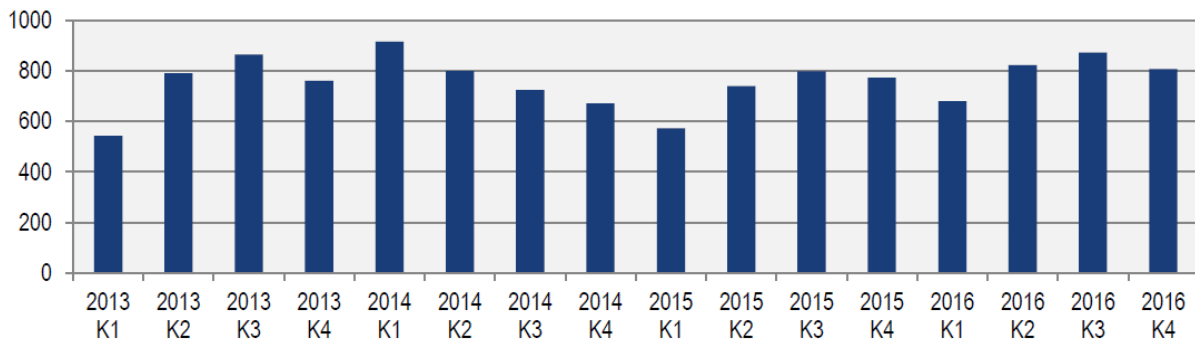
- prestižinės klasės butų vidutinė kaina - 1930 EUR/kv. m. (padidėjo 1,6 proc. nuo metų pradžios).

Nauji statybų projektai Kauno mieste, bei padidėjusi naujų butų paklausa sąlygojo naujos statybos butų kainų kilimą Kauno mieste 2016 metais. Kaip matome, didžiausias kv. m. kainos kilimas užfiksuotas vidutinės klasės butų segmente. Tai gi, situacija Kauno rinkoje yra panaši kaip ir Vilniuje, nekilnojamojo turto rinka „kaista“ ir šiame mieste.

2016 metai Klaipėdos nekilnojamojo turto rinkoje praktiškai nesiskyrė nuo tendencijų kituose didžiuosiuose miestuose. Vadovaujantis VĮ „Registru centras“ duomenimis:

- 2016 metais Klaipėdoje įsigyti 3184 butai – 10,4 proc. daugiau nei 2015 metais. (žr. 15 pav.).
- 2016 metais Klaipėdoje įsigyti 96 individualūs namai – 4,6 proc. mažiau nei 2015 metais (žr. 16 pav.).
- 2016 metais Klaipėdos rajone įsigyti 400 individualių namų – 7,8 proc. daugiau nei 2015 metais (žr. 16 pav.).

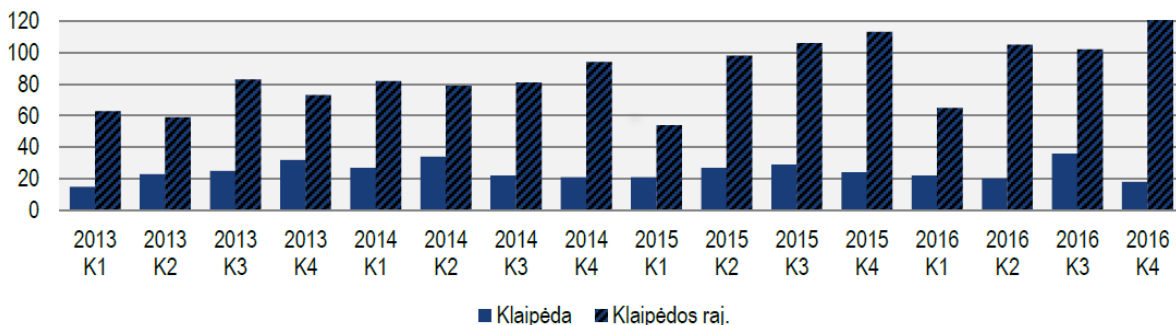
Butų sandoriai Klaipėdoje (vnt.)



15 pav. Butų sandoriai Klaipėdoje (vnt.)

(Šaltinis: VĮ „Registru centras“)

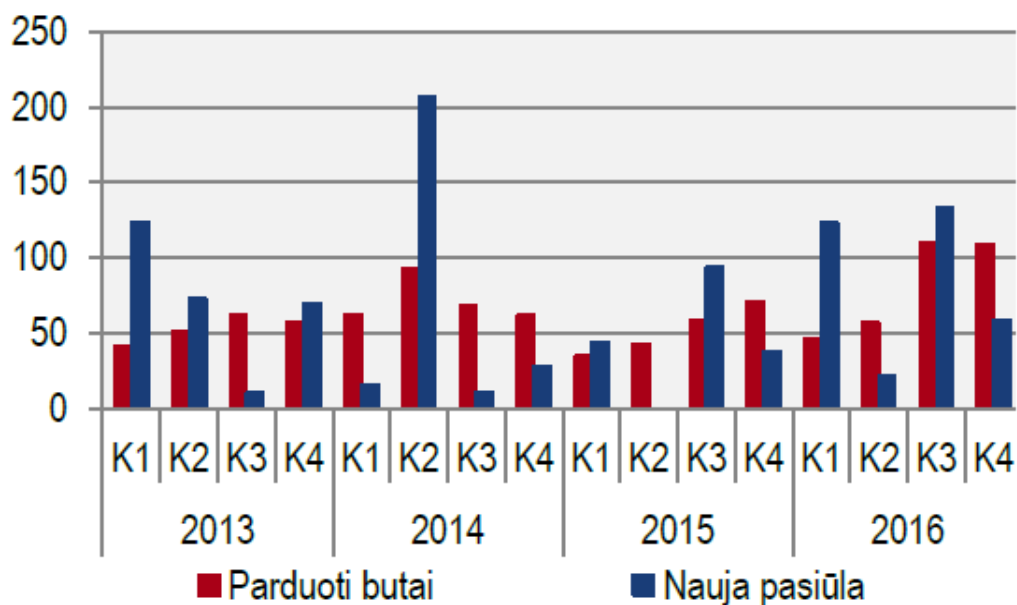
Individualių namų pirkimo-pardavimo sandoriai Klaipėdoje ir Klaipėdos raj. (vnt.)



16 pav. Individualių namų pirkimo-pardavimo sandoriai Klaipėdoje ir Klaipėdos raj. (vnt.)

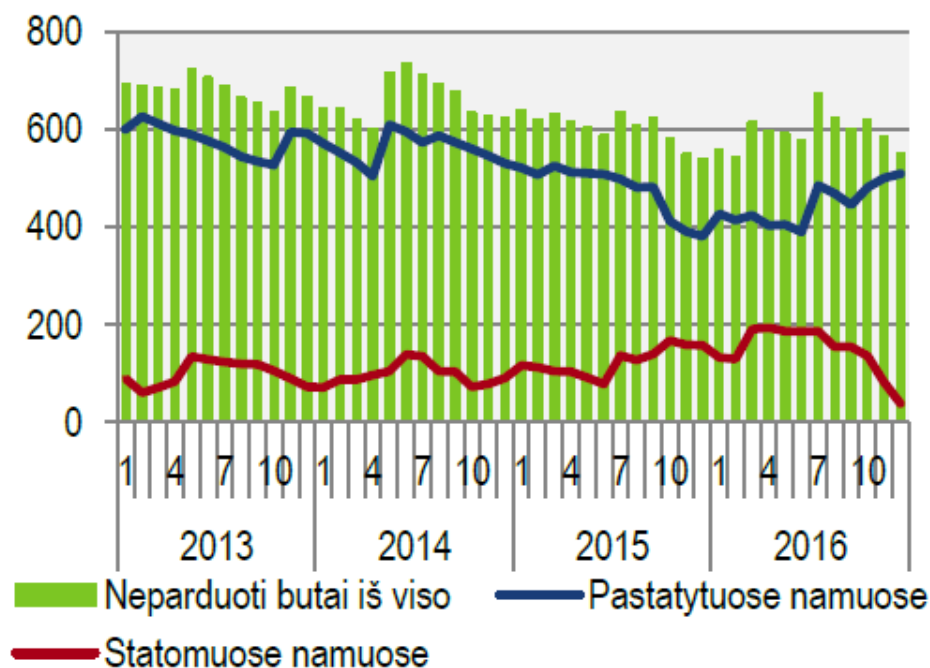
(Šaltinis: VĮ „Registrų centras“)

2016 metais Klaipėdoje naujos statybos butų rinka buvo gerokai aktyvesnė nei 2015 metais – parduoti 323 butai, t. y. 55,3 proc. daugiau. Nemaža dalis parduotų naujų butų Klaipėdoje buvo dar statomuose objektuose, o tai geras ženklas nekilnojamojo turto vystytojams, kurie ieško naujų plėtros galimybių.



17 pav. Naujos butų pasiūlos bei pardavimų dinamika Klaipėdoje (vnt.)

(Šaltinis: Inreal)



18 pav. Neparduoti naujos statybos butai Klaipėdoje (vnt.)

(Šaltinis: Inreal)

Kaip teigia Inreal analitikai, 2016 metais Klaipėdoje daugiausiai buvo siūloma ekonominės klasės butų. 2016 metais naujos statybos butų kainų tendencijos nebuvo vienodos:

- ekonominės klasės butų vidutinė kaina - 1 126 EUR/kv. m (sumažėjo 3,1 proc. nuo metų pradžios);
- vidutinės klasės butų vidutinė kaina - 1 341 EUR/kv. m (padidėjo 3,4 proc. nuo metų pradžios);
- prestižinės klasės butų vidutinė kaina - 2 045 EUR/kv. m (padidėjo 5,0 proc. nuo metų pradžios).

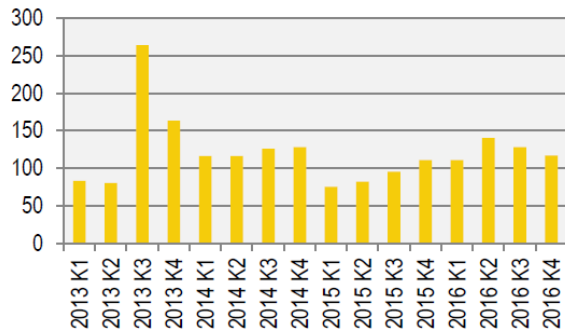
Iš pateiktų duomenų matoma, kad kainų pokyčiai Klaipėdos rinkoje buvo neįdomūs. Ekonominės klasės butų kv. m. kaina sumažėjo 3,1 proc. dėl padidėjusios pasiūlos t. y. naujai įgyvendintų projektų. Vidutinės bei prestižinės klasių butų kainų augimą taip pat įtakojo naujų projektų užbaigimas, kurie taikė į aukštesnę segmento kainą.

Didžiausi pokyčiai nekilnojamojo turto rinkoje 2016 metais vyko Palangoje. 2016 metais šiame kurorte įsigyti 476 butai ir tai yra 36,6 proc. daugiau nei 2015 metais. Paskutinius trejus metus Palangoje galima pastebėti nuolatinį sudaromų sandorių skaičiaus augimą.

Neringoje 2016 metais nekilnojamojo turto rinkos aktyvumas taip pat buvo didesnis nei prieš metus. Iš viso įsigyti 57 butai, t. y. 11,8 proc. daugiau nei 2015 metais.

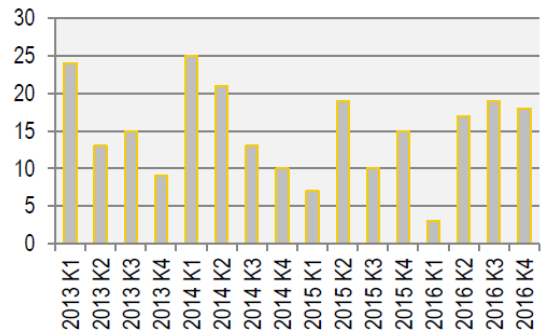
Abiejuose miestuose nekilnojamojo turto vystytojai buvo gerokai aktyvesni nei 2015 metais. 2016 metais Palangoje vystytojai pasiūlė net 435 naujus butus, t. y. 3,3 karto daugiau nei 2015 metais. Neringoje per 2016 metus vystytojai pasiūlė 80 naujų butų.

Butų sandoriai Palangoje (vnt.)



Šaltinis: VĮ „Registru centras“

Butų sandoriai Neringoje (vnt.)



Šaltinis: VĮ „Registru centras“

19 pav. Butų sandoriai Palangoje ir Neringoje (vnt.)

(Šaltinis: VĮ „Registru centras“)

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad 2016 metais nekilnojamojo turto rinka Lietuvoje buvo ženkliai aktyvesnė, nei 2015 metais. Nekilnojamojo turto sandorių skaičius augo visuose segmentuose ir praktiškai visuose Lietuvos miestuose. Taip pat, galima teigti, jog nekilnojamojo turto rinkoje vyksta arši konkurencija, kadangi, rinkoje pasirodo daug naujų nekilnojamojo turto vystytojų. Tačiau, kadangi, šiuo metu naujos statybos būstų paklausa yra didesnė už pasiūlą, rinkoje yra vietos naujiems nekilnojamojo turto vystytojų projektams.

1.2. Probleminiai konkurencingumo didinimo aspektai

Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatyme (2017) konkurencija įvardijama kaip varžybos, kuriose tiek fiziniai, tiek ir juridiniai asmenys, užsiimantys ūkine veikla, veikdami tam tikroje rinkoje daro įvairius veiksmus, ribojančius vienas kito galimybę dominuoti rinkoje, taip skatindami naujų produktų gamybą ar naujų paslaugų atsiradimą, siekiant patenkinti vartotojų poreikius. Konkurenciją, kaip varžybas, apibrėžia V. Kvainauskaitė ir V. Snieška (2003), R. Zinovjevaitė ir J. Lazauskas (2012) ir R. Stanikūnas (2009). Anot šių autorių, konkurencija, tai rungtyniavimas, siekiant to paties tikslo. Nuo konkurencijos sąvokos yra neatskiriama konkurencingumo sąvoka. G. Valodkienė, V. Snieška (2012) savo darbe konkurencingumą apibrėžia kaip sugebėjimą, esant teisingoms sąlygoms, gaminti tokius produktus ar teikti

tokias paslaugas, kurios atitiktų gyventojų pajamų lygį, bei atitinka tarptautinių rinkų poreikius ir reikalavimus. Anot R. Vilpišausko (2004) konkurencingumas tai galėjimas konkuruojant generuoti aukštą pajamų ir užimtumo lygį. N. Pačėsa ir V. Puko (2002) konkurencingumą apibrėžia kaip tam tikras įmonės išskirtines savybes, kurios leidžia įmonei išsiskirti iš kitų rinkoje esančių konkurentų pagal vartotojų poreikių patenkinimo bei gamybos efektyvumo lygmenį. O štai A. Griffiths'as, F. R. Zammuto (2005) konkurencingumą traktuoja kaip sugebėjimą, įvertinant ne tik kainą, tačiau ir kitus veiksnius, skatinančius konkurenciją, pagaminti geresnes prekes ar sukurti geresnes paslaugas nei konkurentų. Taigi, konkurencingumas gali būti apibrėžiamas kaip ūkio subjekto gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų, gaminant išskirtinius produktus ar teikiant kokybiškas paslaugas, tenkinančias vartotojų poreikius, taip užtikrinant įmonės gaunamų pajamų didėjimą. Konkurencingumas yra labai plati ir visuotinai naudojama sąvoka tiek verslo, tiek ir politikos pasaulyje. Konkurencingumo teorinius aspektus analizuoja daug Lietuvos ir užsienio autorių, tarp jų ir V. Kvainauskaitė, V. Snieška (2003), A. Griffiths'as, F. R. Zammuto (2005), R. Stanikūnas (2009).

Analizuojant konkurencingumo sąvoką, svarbu išskirti veiksnius, lemiančius konkurencingumą bei įvardinti priemones, konkurencingumui didinti. Nors ir plačiau yra analizuojama konkurencingumo sąvoka, tarp autorių nėra vieningos nuomonės dėl konkurencingumui darančių įtaką veiksnių. Tiek Lietuvos, tiek ir užsienio autoriai (J. Reiljan ir kt. 2000, T. Leinbach'as, J. Bowen'as 2004, D. A. Aaker 2005, S. Adomaitis 2010, V. Sūdžius, R. Ginevičius 2007, E. Meilienė, V. Snieška 2010, E. Listra 2015, S. Bailey ir kt. 2013) išskiria skirtingas priemones konkurencingumui didinti bei konkurencingumui įtaką darančius veiksnius.

M. Porteris savo modelyje teigia, kad pagrindiniai veiksniai sąlygojantys konkurencingumą yra (K. Peleckis, V. Peleckienė 2011): žmogiškieji išteklių, įmonės finansinės galimybės ir išvystyta infrastruktūra, gamtiniai išteklių, reikalingi norint konkuruoti pramonės šakose, taip pat, jų išsidėstymas valstybės teritorijoje. Įmonės konkurencingumą apsprendžia įmonės užimama rinkos dalis ir jos pelningumas.

Konkurencingumas gali lemti kiekvieno rinkoje esančio subjekto ekonominę bei socialinę padėtį, populiarumą, o per mažas konkurencingumas gali būti žlugimo priežastimi. Norint konkuruoti rinkoje, labai svarbu įvertinti įmonės potencialą, esamą veiklos situaciją, plėtros galimybes, naujų produktų ar paslaugų įvedimo į rinką galimybes, gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų kainą bei kokybę, inovatyvumą bei kitus aspektus, kurie galėtų turėti įtakos konkurencinėje kovoje. Kiekvienai rinkoje veikiančiai įmonei, siekiančiai augti bei tobulėti, kyla klausimai, kaip ji galėtų patobulėti, kokie veiklos aspektai padėtų sustiprinti užimamas pozicijas rinkoje ir t.t. Kadangi rinka iš esmės pasižymi nepastovumu, įmonei, kuri

siekia būti konkurencinga, yra svarbu analizuoti rinkoje vykstančius pokyčius ir gebėti greitai reaguoti į juos.

Siekiant ekonominio klestėjimo, sparčiai besikeičiančioje rinkoje yra labai svarbu gebėti prisitaikyti bei keistis kartu su besikeičiančia rinka. Galima teigti, kad nėra vieno vienintelio konkurencingumo didinimo bei jo išlaikymo būdo, kuris būtų tinkamas kiekvienai įmonei. D. Diskienė ir A. Marčinskas (2001) teigia, kad konkurencingumui turi įtakos įvairūs veiksniai, kurie gali būti skirstomi į vidinius bei išorinius. Anot autorių, išoriniai veiksniai (makroekonominė aplinka) įmonei sukuria įvairias galimybes, tačiau gali sukurti ir ribojimus su kuriais įmonė susiduria konkurencinėje aplinkoje. Vidiniai veiksniai, kurie apima finansus, klientus, darbuotojus bei vidinius procesus, esti įmonės vidaus aplinkoje ir dažniausiai gali būti jos pačios kontroliuojami.

D. Diskienė ir A. Marčinskas (2001) teigia, kad nėra tokių veiksnių, kurie nebūtų svarbūs įmonėms. Tačiau, anot autorių, nėra aišku, kurie veiksniai – vidiniai ar išoriniai, yra prioritetiniai.

Įvairūs autoriai išskiria skirtingus veiksnius, kurie turi įtaką konkurencinio pranašumo įgijimui. A. Marčinskas, D. Diskienė (2001), R. Vilpišauskas (2004) I. Beniušienė, T. Leinbach'as., J. Bowen'as (2004), J. Silickas, R. Ginevičius (2008), E. Meilienė, V. Snieška (2010, 2012), R. Stanikūnas (2009), J. Sinkienė (2008), G. Staskevičiūtė, R. Tamošiūnienė (2010), V. Sūdžius, R. Ginevičius (2007), G. Svirskienė (2008), D. A. Aaker (2005), G. Valodkienė, V. Snieška (2012) savo straipsniuose teigia, kad įmonių konkurencingumui įtaką darančius veiksnius galima suskirstyti į keturias grupes: nagrinėjamos valstybės ekonomika, tam tikra ūkio šaka, įmonė ir darbuotojas. Valstybės ekonomika susideda iš šalies ekonominės ir politinės situacijos bei šalies infrastruktūros plėtros galimybių. Ūkio šaka sąlygoja įmonės inovacijų bei finansavimo galimybes, produkto ar paslaugos paklausą bei galimybę įsidarbinti kvalifikuotus darbuotojus. Įmonės lygmenyje pagrindiniai veiksniai yra finansai, žmogiškieji ištekliai, vidaus veiksniai, klientai. Darbuotojo lygmenyje pagrindiniai veiksniai yra išsilavinimas, galimybės ir motyvacija. Taigi, analizuojant bet kokios įmonės konkurencingumą, visi veiksniai yra esminiai ir juos būtina išanalizuoti.

J. Šapauskas, T. Vilutienė (2005) teigia, kad gali būti taikoma daug būdų įmonės veiklos rezultatams gerinti bei pranašumui prieš konkurentus įgyti. Galima teigti, kad geriausia strategija yra kelių skirtingų sprendimų kombinacija. Įmonės įgytas pranašumas turi būti užtikrintas, kad pasikeitus rinkos sąlygoms įgytas pranašumas nepasikeistų ir liktų užtvirtintas. O. Gottschalg'as ir M. Zollo (2007), D. Dumčiuvienė ir kt. (2011), R. Stanikūnas (2009), D. D. Dereli's (2015) išskiria tokias konkurencingumo didinimo priemones: produkto/paslaugos išskirtinumas, žmogiškųjų išteklių plėtra, esamų produktų tobulinimas, naujų produktų kūrimas, inovacijų diegimas, aukšto lygio technologijos ir jų diegimas, žemi veiklos kaštai,

produkto/paslaugos kaina, lankstumas, santykis su vartotoju, žinios ir informacija, laikas, aptarnavimas, įvaizdis, organizacijos kultūra, sinergija.

O. Gottschalg'as ir M. Zollo (2007) teigia, kad esminė konkurencingumo priemonė yra žmogiškieji ištekliai, kadangi jie yra sunkiai perimami, susiję su specializacija bei išskirtinėmis žiniomis. D. Dumčiuvienė ir kt. (2011) išskiria inovacijų diegimą, kadangi esminis inovacijų kūrimo proceso veiksnys yra žinios ir informacija, kurią gauna darbuotojai ir pritaiko jas įmonės veikloje. D. Dumčiuvienė ir kt. (2011) taip pat kaip esminį veiksnį išskiria žemus veiklos kaštus. D. D. Dereli's (2015) teigia, kad siekiant konkuruoti rinkoje yra svarbu inovacijos, tačiau jos turi būti gerai apgalvotos ir nesukurti didelių papildomų kaštų.

Apibendrinant, konkurencingumo didinimo priemonėmis gali būti įvardinamos specifinės žinios ir patirtis, rinkos poreikius atitinkanti kaina, naujų paslaugų/produktų išleidimas į rinką, aukšta teikiamų paslaugų / gaminamų prekių kokybė, subalansuoti veiklos kaštai, inovacijos, aukšto lygio technologijų taikymas gamyboje, aukšta aptarnavimo kokybė, tinkamai parinkti darbuotojai. Visos šios priemonės gali būti pasiektos per įmonės veiklos diversifikaciją.

Mokslinėje literatūroje įmonės galimybės ir strategijos yra nagrinėjamos visapusiškai, tačiau labiausiai paplitusios yra kelios augimo strategijos – M. Porterio, H. I. Ansoffo, P. Druckerio, A. D. Chandlerio ir K. K. Andrewso (R. Ginevičius, 1998).

H. I. Ansoffas buvo vienas pirmųjų pradėjęs nagrinėti įmonės augimo galimybes. Kadangi kiekviena įmonė gamina tam tikrus produktus ar teikia tam tikras paslaugas, kurias realizuoja rinkoje, H. I. Ansoffas sukūrė įmonės augimo strategiją, kurią geriausiai apibūdina 2 žodžiai produktas – rinka.

R. Ginevičius (1998) teigia, kad H. I. Ansoffas išskiria keturias įmonės augimo strategijas:

1. penetracija;
2. rinkos plėtra;
3. produkto tobulinimas;
4. diversifikacija.

Žemiau pateikiamoje matricoje vaizduojamos produktų rūšys (P0, P1, P2, ..., Pn) ir rinkos (R0, R1, R2..., Rn). Rodiklis P0 nurodo jau gaminamos produkcijos reikšmę, o R0 - aptarnaujamos rinkos dalį (žr. 20 pav.) (R. Ginevičius 1998).

Produktų rūšys	Rinkos	
	R_0	$R_1, R_2, R_3 \dots, R_n$
P_0	Penetracija	Rinkos plėtra
P_1 P_2 P_3 ... P_n	Produkto tobulinimas	Diversifikacija

20 pav. H. I. Ansoffo įmonės augimo strategijos matrica

(Šaltinis: R. Ginevičius (1998))

20 paveiksle minima penetracija (P_0, R_0) (įsiskverbimas į rinką) yra viena iš įmonės augimo strategijų, kuomet, įmonė veikdama rinkoje su esamais produktais (paslaugomis), suintensyvina savo veiksmus gerindama produkto (teikiamų paslaugų) kokybę, tobulindama aptarnavimą, naudodama pardavimus skatinančias priemones ir pan. Taigi, iš esmės, ši strategija neturi plėtros perspektyvos, tačiau, anot autoriaus, yra efektyvi, kadangi išnaudojami jau sukurti produktai. Svarbu pažymėti, jog tai mažiausiai rizikinga ir turinti mažiausiai kaštų įmonės veiklos augimo strategija.

Rinkos plėtra (P_0, R_1) yra viena iš įmonės augimo strategijų, kuomet, įmonė savo esamos produktus (paslaugas) pasiūlo naujose rinkose. Ši strategija gali būti taikoma dviem būdais:

1. plečiantis į naujas rinkas, išplečiant veiklos geografiją;
2. plečiantis į esamos rinkos naujus segmentus, išplečiant veiklos geografiją.

Svarbu pažymėti, jog tai labai rizikinga ir susijusi su didelėmis išlaidomos įmonės veiklos augimo strategija, kadangi įėjimas į naujas rinkas visuomet yra rizikinga ir brangi veiklos augimo strategija.

Produkto tobulinimas (P_1, R_0) yra viena iš įmonės augimo strategijų, kuomet, įmonė toje rinkoje, kurioje ji veikia, pasiūlo naujus produktus (paslaugas), tačiau ne gamindama visiškai naujus, o tobulindama jau esamus.

Diversifikacija - yra viena iš įmonės augimo strategijų, kuomet, įmonė kuria naujus produktus, kurie visiškai skiriasi nuo iki tol gamintų, išleidžia ir parduoda juos naujose rinkose. Svarbu paminėti, jog ši strategija visiškai skiriasi nuo aukščiau aptartų įmonės veiklos augimo strategijų, kadangi, ši strategija yra

susijusi tik su visiškai naujais produktais ir naujomis rinkomis, o ankščiau minėtos strategijos buvo siejamos arba su esamos produkcijos tobulinimu arba su esamomis rinkomis.

Apibendrinant, svarbu paminėti, jog aukščiau paminėtas strategijas galima grupuoti į dvi grupes:

1. plėtros strategijos (penetracija, rinkos plėtros ir produkto tobulinimo strategijos);
2. diversifikacijos strategija.

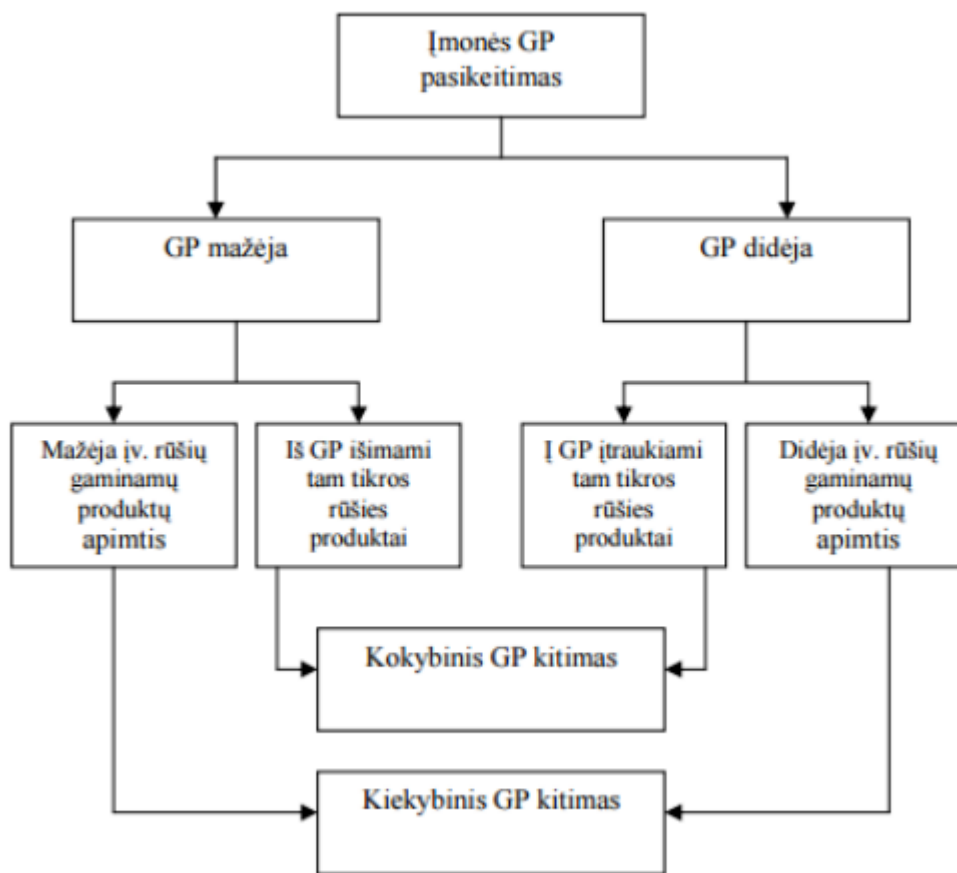
Kaip teigia Ginevičius (1998): diversifikacija, nors ir rizikinga strategija, tačiau yra labiausiai tinkama plėtrai ir gali sudaryti didžiausias augimo galimybes.

Todėl siekiant išsiaiškinti ar diversifikuojant įmonės veiklą galima įgyti konkurencinį pranašumą, būtina išanalizuoti įmonių diversifikacijos prielaidais bei tikslus, diversifikacijos strategijų ištyrimo laispmį, jų naudą, bei rizikas.

2. ĮMONĖS VEIKOS DIVERSIFIKACIJA NEKILNOJAMOJO TURTO VYSTYMO ĮMONIŲ VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS KONKURENCINGUMUI DIDINTI TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Įmonės veiklos diversifikacijos prielaidos ir tikslai

R. Ginevičius (1998) teigia, kad kiekviena įmonė turi savo gamybinę programą, kurią galima apibūdinti, kaip sprendimų kompleksą, kuris apibendrina produktų gamybos ir jų realizavimo rinkoje strategijas. Įmonės gamybinė programa yra kiekvienos įmonės pajamų šaltinis, todėl jai skiriamas reikšmingas vaidmuo kiekvienos įmonės strategijoje. Nuo gamybinės programos priklauso įmonės technologinė, vadybinė, organizacinė ir ekonominė įmonės veiklos sistemos (žr. 21 pav.).

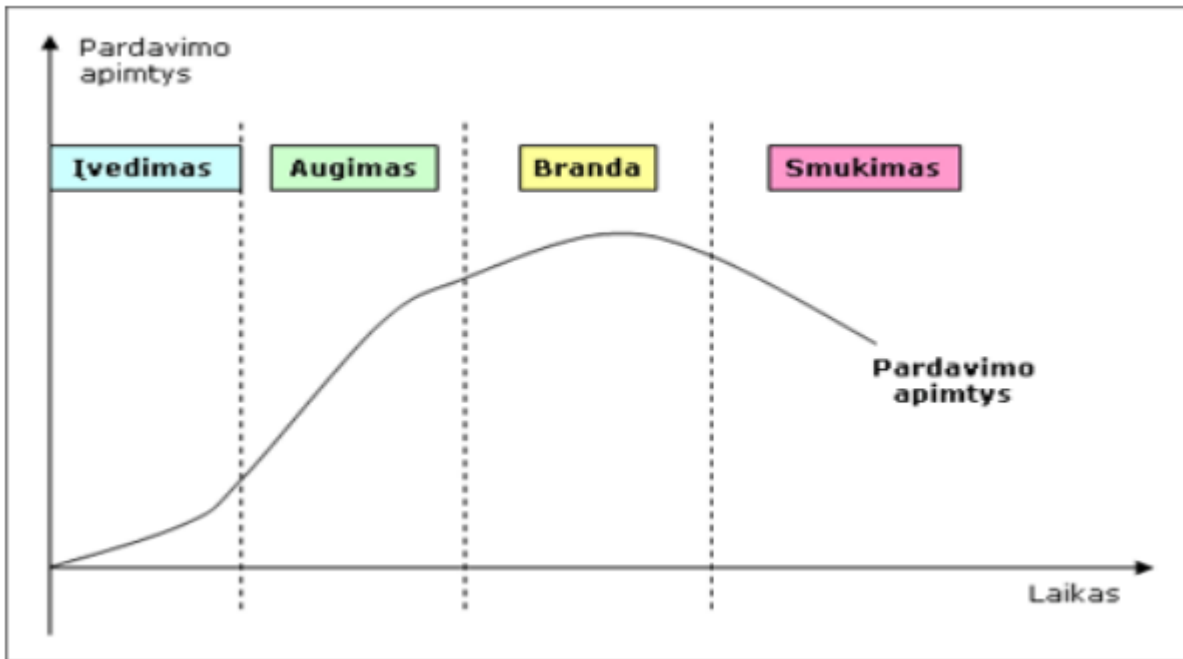


21 pav. Įmonės gamybinės programos kitimas

(Šaltinis: R. Ginevičius (1998))

Keisti įmonės gamybinę programą yra tikslinga tik tuomet, jeigu tas pakeitimas leidžia įmonei geriau prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios rinkos situacijos ir kitų išorinių, įmonę veikiančių veiksnių.

Ginevičius R. (1998) teigia, kad gamybinės programos keitimo priežastys yra nulemtos produkto gyvavimo ciklo t. y. nuo laiko tarpo tarp produkto sukūrimo iki jo išėmimo iš apyvartos.



22 pav. Produkto gyvavimo ciklas

(Šaltinis: R. Ginevičius (1998))

Kaip galima matyti iš 22 paveikslo, kiekvienas produktas pereina visas keturias fazes. Kiekviena įmonė, siekdama užtikrinti ilgalaikį ir stabilų įmonės augimą, produktui pasiekus brandos fazę, įmonė turėtų pradėti įvedinėti į rinką naują produktą ar modifikuoti esamą. Toks veiklos modelis sudaro prielaidas trumpalaikių ciklinių svyravimų minimalizavimui, bei turi teigiamą poveikį įmonės pelningumui. Atkreiptinas dėmesys, jog kuo produktai bus skirtingesni vieni nuo kitų, tuo bus mažesnė svyravimų rizika.

Rinkoje esančiam produktui pasiekus kritimo fazę, pradeda mažėti jo paklausa, taigi yra ne pilnai panaudojami įmonės turimi išteklių, kurie galėtų būti išnaudojami, jeigu įmonė į savo gamybos programą įtrauktų naujų produktų gamybą.

Kita vertus, įmonės gyvavimo cikle gali nutikti ir taip, kad produktų paklausa smarkiai mažėja ir įmonė pradeda patirti sunkumus, tokia situacija sąlygoja būtinybę įmonei perkelti savo turimus resursus į kitas veiklos sritis t. y. diversifikuoti savo veiklą. Kaip teigia Ginevičius R. (1998), tokio perkėlimo sėkmė bus didesnė, jeigu bus kaip įmanoma labiau nutolstama nuo buvusios gamybinės programos.

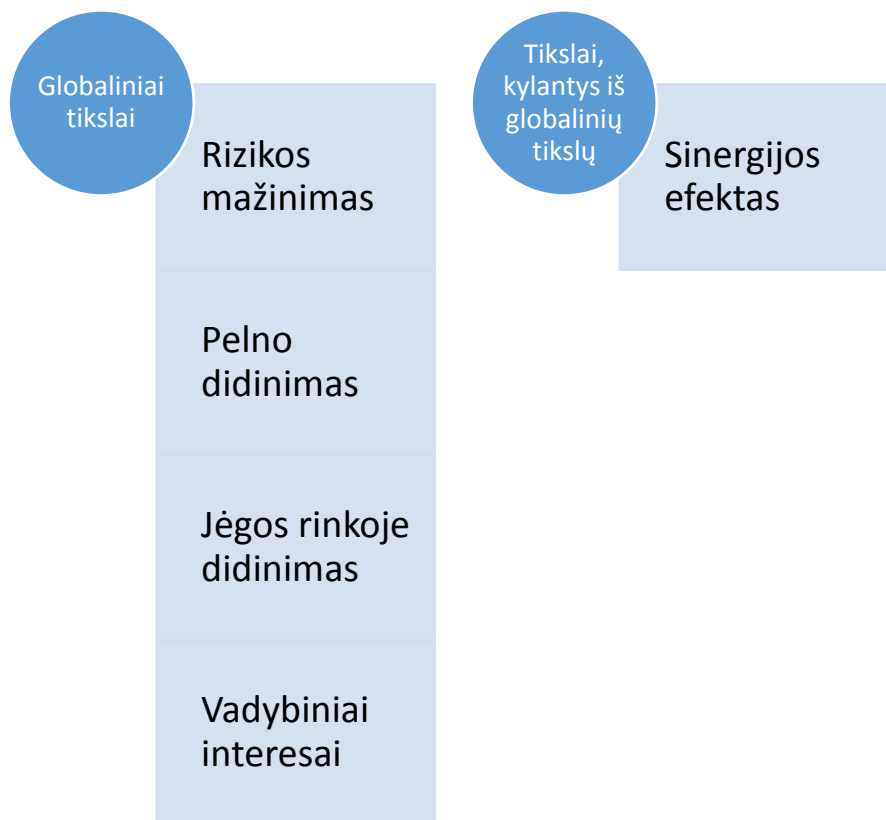
Įmonės poreikį diversifikuoti savo veiklą lemia tiek vidinės, tiek ir išorinės priežastys:

- Išorinės priežastys – siekiai įsitvirtinti naujose rinkose, sąlygoti mokslo ir technologinės pažangos siekio, mažesnių paklausos svyravimų, konkurencijos esamoje rinkoje aštrėjimo, ekonominių sąlygų pasikeitimo ir pan.;

- Vidinės priežastys – siekis vystytis, panaudojant esamus, ne iki galo išnaudotus išteklius.

Įmonė, nusprendusi diversifikuoti savo veiklą, siekia konkrečių, užsibrėžtų tikslų. Tikslai gali būti globaliniai arba kiti, kylantys iš globalinių. Globaliniu tikslu gali būti pelno didinimas, rinkoje užimamos pozicijos didinimas, rizikos mažinimas, augimo perspektyvos. Kiti tikslai – tai sinergijos efekto iš skirtingų veiklos sričių gavimas.

Daugelis autorių savo analizėse nurodo, jog pagrindiniai tikslai, kurių įmonės siekia diversifikuodamos savo veiklą gali būti suskirstyti į dvi grupes – globalinius tikslus ir tikslus kylančius iš globalinių tikslų.



23 pav. Strateginiai įmonės tikslai diversifikuojant veiklą

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Toliau bus aptariami aukščiau išvardinti tikslai.

- **Pelno didinimas.** Dėl naujai į rinką įvestų produktų, kurie yra augimo ir brandos fazėse, įmonė gauna daugiau įplaukų, kas sąlygoja didesnę pelną. Didesnis pelnas gali būti gaunamas ir dėl sinergijos efekto tarp skirtingų veiklos sričių.

- **Rinkoje užimamos pozicijos didinimas.** Diversifikuota įmonė paprastai yra didesnė ir jos veiklos mastai yra didesni nei nediversifikuotos įmonės. Taigi, diversifikuota įmonė užima didesnę rinkos dalį. Užimanti didesnę rinkos dalį įmonė gali pati įtakoti rinkos pokyčius bei yra labiau atspari rinkos pokyčiams.

- **Rizikos mažinimas.** Daugelis autorių teigia, jog įmonės veiklos diversifikacija yra „receptas“ įmonės komercinės ir ūkinės veiklos rizikai mažinti. Diversifikacija padeda sumažinti atskirų produktų sezoninius ar ciklinius svyravimus. Kaip jau minėta anksčiau, kuo skirtingesni produktai bus gaminami, tuo rizika bus mažesnė.

- **Sinergijos efekto siekis.** Pasiiekti sinergijos efektą tarp skirtingų veiklų yra sudėtingas uždavinys. Naujos rinkos ar naujo produkto kombinacija sukuria prielaidas sinergijai, tačiau realiai ji gali būti pasiekta įdiegus specifines organizacines, valdymo ir funkcinės sistemas. Šių sistemų įdiegimas turės prasmę tik tuo atveju, jei gautas sinergijos efektas viršys išlaidas, reikalingas jam pasiekti.

Sinergijos nauda gali būti jaučiama visose įmonės veiklos srityse. Sinergija gamybos srityje pasiekama su didesnių gamybos mastų, kadangi, diversifikavus įmonės veiklą, bendri gamybos kaštai tampa mažesni palyginus su atskirų produktų gamybos kaštais.

Produktų realizavimo srityje sinergija pasiekama, nes visiems produktams naudojama bendra rinkodaros programa, bendri logistikos, paskirstymo kanalai ir pan. Investicijų ir finansų sinergija pasiekama naudojant bendrus išteklius diversifikuotai strategijai įgyvendinti, taip pat, išlyginus lėšų svyravimus tarp skirtingų veiklos sričių. Technologinė sinergija pasiekama dėl bendro naudojimosi naujovėmis, kurias įmonė gali įgyti prisijungdama kitas įmones ar jų dalis, o ne įsigydama brangiai kainuojančias naujoves.

Sinergijos efektą lengviausiai pasiekti finansinėje ir ūkinėje įmonės veiklose, kadangi, atsiradus lėšų pertekliui kurioje nors srityje, šis perteklius yra investuojamas į naujų produktų gamybą.

2.2. Diversifikacijos samprata

Siekiant suvokti diversifikacijos sampratą ir esmę, būtina išanalizuoti kaip Lietuvos ir užsienio autoriai apibūdina diversifikaciją. Pažymėtina, jog vieningo diversifikacijos apibrėžimo nėra, tačiau visi

nagrinėjami autoriai diversifikaciją apibūdina kaip veiklos plėtrą, einant į naują rinką arba įvedant naują produktą į esamą rinką.

Tarptautinių žodžių žodyne žodis diversifikacija [lot. diversificatio — įvairinimas] reiškia 1. įvairią raidą; įvairėjimą; 2. įmonių, susivienijimų gaminamų prekių nomenklatūros plėtimą, įvairinimą.

J. Polakova ir kt. (2016) teigia, kad diversifikacijos strategija atsirado 1960-taisias ir įgauna vis didesnę svarbą šiomis dienomis.

R. Ginevičius (2012) teigia, kad diversifikacija tai įmonės veiklos srities pakeitimas įeinant į naują veiklos sritį. Toks pakeitimas dažniausiai sąlygoja tolimesnius administracinės struktūros, valdymo sistemos ir kitų procesų pasikeitimus. J. Šimkūnaitė (2012) diversifikaciją apibrėžia kaip naujų produktų įvedimą esamoje rinkoje arba senų produktų pateikimą naujoje rinkoje. G. Žigienė, M. Mickevičienė (2009) diversifikaciją apibrėžia kaip visiškai naujų, iki šiol negamintų produktų išleidimą ir pardavimą. I. T. Boz'as, I. Yigit'as, I. Anil'as (2013) diversifikaciją apibrėžia kaip plėtrą ar įėjimą į naujas rinkas, kurios visiškai skiriasi nuo tų, kuriose įmonė veikia ir tiekia produkciją. J. Polakova ir kt. (2016) savo straipsnyje nurodo, kad Meraner ir kt. (2015) diversifikaciją apibrėžia kaip išteklių persikirstymą nuo įprastos veiklos, tam kad sugeneruoti kitokio pobūdžio pajamas. R. Ginevičius ir V. Petraškevičius (2008) teigia, jog diversifikacija tai įmonėje gaminamų produktų galimybė realizuoti juos naujoje rinkoje. Taip pat, R. Ginevičius ir V. Petraškevičius (2008) diversifikaciją apibrėžia kaip įėjimą į naujas rinkas, kuriose įmonė galės pasiūlyti savo gaminamą produkciją. I. Kutut, R. Ginevičius, V. Kutut (2008) diversifikaciją apibrėžia kaip esminį įmonės išlikimo veiksnį, atliekant gamybos pakitimus, kurie užtikrina įmonės prisitaikymą prie besikeičiančių rinkos sąlygų. V. Sūdžius ir R. Ginevičius (2007) teigia, jog diversifikacija – tai įmonės veiklos papildymas naujomis veiklomis ar produktais susijusiais arba visiškai nesusijusiais su esama įmonės veikla. H. J. Ansoff'as (1957) diversifikaciją apibrėžia kaip naujų produktų gaminimas ir pardavimas naujose rinkose.

Kaip matome iš aukščiau pateiktų autorių diversifikacijos apibrėžimų, šią strategiją autoriai apibrėžia skirtingai. Tačiau, apibendrinant, galima teigti, kad diversifikacija yra viena iš esminių įmonės augimo, bei veiklos plėtros strategijų. Iš esmės, galima teigti, kad visi autoriai diversifikaciją apibūdina kaip įmonės plėtrą, kurios tikslas įmonės augimas, įvedant naujus produktus į esamą rinką arba įeinant su jau gaminamu produktu į naują rinką.

Prie globalinių tikslų yra priskiriami šie tikslai: rizikos mažinimas, pelno didinimas, jėgos rinkoje didinimas ir vadybiniai interesai, o prie kitų tikslų, kylančių iš globalinių tikslų yra priskiriamas sinergijos efektas. Rizikos mažinimo tikslas įmonės veiklos diversifikaciją vertina kaip įmonės vykdomos veiklos rizikos mažinimo priemonę, kadangi bet kokia vykdoma veikla yra susijusi su rizika. Taigi, diversifikavus

veiklą, galima sumažinti sezoninių, struktūrinių rinkos paklausos svyravimų įtaką galutiniam įmonės veiklos rezultatui. Pelno didinimo tikslas pasireiškia kaip įmonės įplaukų padidėjimas dėl naujų produktų, esančių augimo ir brandos gyvavimo stadijose realizavimo rinkoje, kai į šių produktų gamybą nukreipiamas įmonės grynasis pelnas. Jėgos rinkoje didinimo tikslas – tai augimo ir plėtros rinkoje tikslas. Diversifikuotos įmonės yra didesnės, užima didesnę rinkos dalį. Tokios įmonės nėra tokios jautrios rinkos svyravimui ir jos pačios gali daryti įtaką produkto kainai rinkoje. Vadybinių interesų tikslas pareiškia įmonės vadybininkų darbo užmokesčio, prestižo ir savarankiškumo didėjimu.

G. Žigienė, M. Mickevičienė (2009) teigia, jog sinergijos efektas sukuria lūkesčius, jog diversifikavus įmonės veiklą, įmonėje padidės veiklos apimtys ir sumažės veiklos kaštai, negu kad veiklos būtų vykdomos atskirai. Anot autorių, sinergijos efektas gali būti skirstomas į dvi kategorijas: finansinę ir veiklos sinergijas. Kai įmonė diversifikuoja savo veiklą, sumažėja veiklos rizika, veiklos piniginiai srautai tampa stabilūs, padidėja galimybės skolintis. Todėl, galima teigti, kad finansinė sinergija – tai sumažėję įmonės veiklos kaštai ir padidėję skolinimosi galimybės. O veiklos sinergija gali būti apibrėžiama kaip įmonės pajamų didėjimas bei įmonės veiklos kaštų mažėjimas. Sinergijos efekto nauda gali būti pritaikoma daugelyje skirtingų veiklos sferų: gamyboje (didesnės gamybos apimtys sąlygoja mažesnius gamybos kaštus), realizavimo srityje (bendra reklama, paskirstymo kanalai ir pan. sąlygoja mažesnius kaštus), investicijų ir finansų sinergija (lėšų svyravimų išlyginimas tarp skirtingų veiklos/gamybos sričių), tyrimo ir išvystymo sinergija (bendras naujovių ir inovacijų naudojimas įmonėje), valdymo srityje (naudojama turima patirtis ir žinios naujų produktų gamybai).

Taigi, diversifikacija, tai naujų produktų, kurie visiškai skiriasi nuo iki šiol gaminamų, realizavimas rinkoje, arba jau esamų produktų realizavimas naujoje rinkoje. Diversifikuojant veiklą įmonė siekia padidinti veiklos pelno maržą, bendrą įmonės veiklos pelningumą, išskaidyti riziką. Tai viena iš pagrindinių įmonių veiklos strategijų, kurių tikslas yra augimas. Žinoma, yra svarbūs ir kiti tikslai – rizikos mažinimas, pelno didinimas, jėgos rinkoje didinimas, vadybiniai interesai bei sinergijos efektas, kuris lemia įmonės vertės padidėjimą, kadangi, diversifikavusios savo veiklą įmonės vertė yra didesnė, nei tos, kuri vykdo daug atskirų veiklų, suminis rezultatas.

2.3. Diversifikacijos rūšys ir strategijos

Įmonės veiklos diversifikacija, kaip pagrindinė įmonės augimo strategija, gali būti klasifikuojama pagal kelis skirtingus kriterijus. Įmonės veiklos diversifikacija gali būti išorinė arba vidinė. Priklausomai nuo to ar įmonės veiklos diversifikacija vidinė ar išorinė, anot I. Kutut ir kt. (2008), gali būti išskiriama

produkto arba geografinė diversifikacija. O štai G. Žigienė, M. Mickevičienė (2009) teigia, jog diversifikacija gali būti skirstoma į įmonės gamybinės programos (paslaugų), geografinė ir produkto (paslaugų) diversifikaciją. Produkto diversifikacija – tai tokia įmonės veiklos diversifikacija kai įmonė, siekdama savo veiklos diversifikacijos sukuria naujus produktus naudodama savo vidinius resursus t. y. žiniomis ir gamyba, įsigydama kitas įmones ar jų dalis, jungdamasi į sąjungas ar įsigydama licencijas. Geografinė įmonės veiklos diversifikacija, tai tokia diversifikacija kai įmonė su savo turimu produktu (paslauga) „eina“ į naujas, perspektyvias rinkas, kurios egzistuoja tame pačiame regione.

I. Kutut ir kt. (2008) išskiria tokius įmonės veiklos diversifikacijos tipus/strategijas:

- Susijusi:
 - Lateralinė:
 - Koncentrinė.
 - Vertikalių;
 - Horizontalioji.
- Nesusijusi:
 - Lateralinė:
 - Konglomeratinė;

Taigi, diversifikacija gali būti susijusi ir nesusijusi. Susijusi diversifikacija – tai tokia diversifikacija kuomet dėl įmonės skirtingų veikų sąveikos taikant technologinius sprendimus, žmogiškųjų išteklių žinias, įvairius veiklos metodus, vadybinę praktiką, paskirstymo ir apsirūpinimo kanalų sprendimus, gaunamas geresnis suminis rezultatas, nei vykdant veiklas atskirai.

Kitą diversifikacijos strategiją/tipą – nesusijusią diversifikaciją – galima pavadinti lateralinės diversifikacijos šaka, kuri yra vadinama konglomeratine diversifikacija. Konglomeratinės diversifikacijos esmė – visiškai naujų, nesusijusių su dabartine įmonės veikla, verslo subjektų įsigijimas, nekeičiant jų veiklos pobūdžio. Galima teigti, jog įmonė, kuri taiko šią diversifikacijos strategiją, patiria mažesnius kaštus, dėl tinkamo sąnaudų bei įmonės veiklos valdymo.

Susijusios diversifikacijos šakomis yra įvardijamos: horizontali, vertikali ir lateralinė – koncentrinė diversifikacijos strategijos. Horizontali diversifikacija, tai tokia diversifikacija, kuomet įmonėje plėtojamos veiklos strategijos ir pajėgumai, siekiant kurti ir gaminti naujus produktus, kurie yra susiję su iki šiol įmonėje gamintais produktais bei rinkomis, nekeičiant gylio, o išplečiant į plotį. Įmonė, kuri taiko šią diversifikacijos strategiją, kurdamą naujus produktus naudojami savo turimais išteklių, technologiniais sprendimais, įmonės vardo žinomumu bei turimais prekių paskirstymo kanalais. Taip pat, pažymėtina, jog ši diversifikacijos rūšis yra mažiausiai rizikinga ir leidžia pasiekti aukštus suminius rezultatus. Taikant

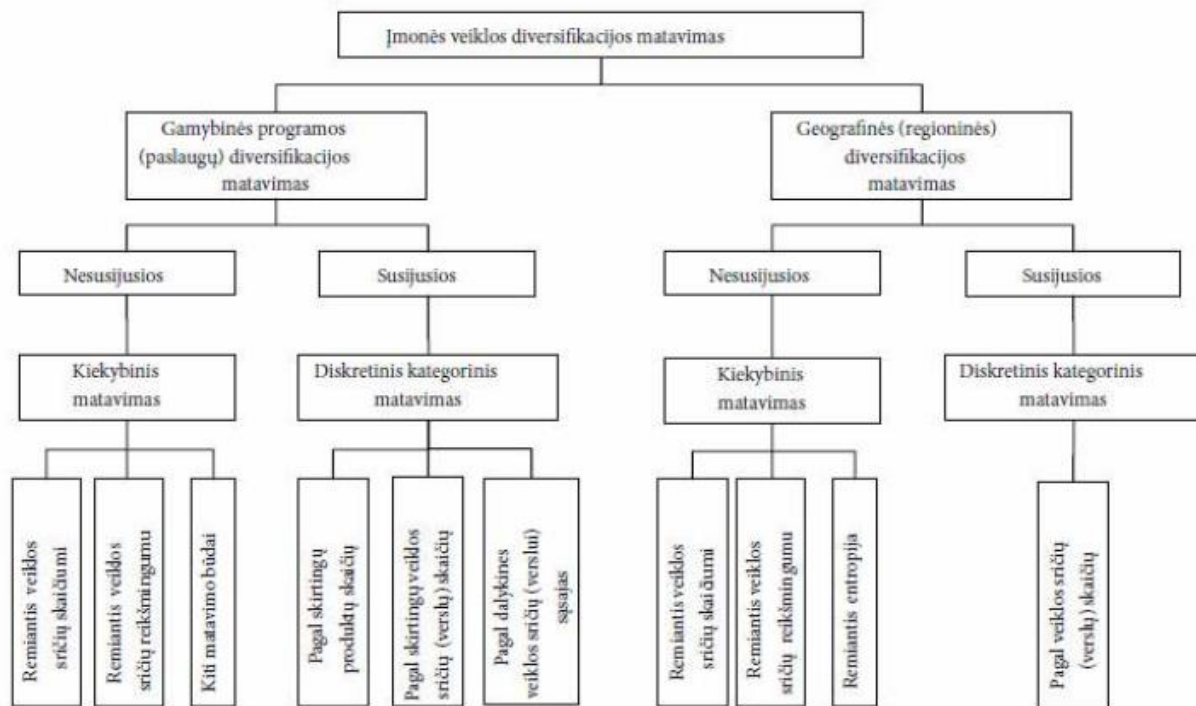
vertikali diversifikacijos strategiją, įmonės veikla plėtojama į gylį. Įmonė, kuri taiko šią diversifikacijos strategiją, naudoja vieningą paskirstymo sistemą, esamus išteklius bei laiko patikrintus prekių realizavimo kanalus. Taipogi, vertikali diversifikacija gali būti skirstoma į priekinę, kuomet įmonės veikla plėtojama link galutinio vartotojo, arba atgalinę, kuomet įmonės veikla plėtojama link resursų šaltinio.

Lateralinė diversifikacija, tai tokia diversifikacijos strategija, kuomet įmonė pradeda gaminti visiškai naujus produktus, kurie yra visiškai skirtingi nuo tuo metu įmonėje gaminamų. Lateralinės diversifikacijos šaka – koncentrinė diversifikacija, tai tokia diversifikacijos strategija, kuomet įmonė plečia savo veiklos sritis naudodama panašias į jau esamas technologijas, tuos pačius arba šiek tiek skirtingus paskirstymo kanalus, tą pačią rinkodaros programą, veikia toje pačioje rinkoje arba naudoja visiškai kitokias technologijas, tačiau naudoja tuos pačius paskirstymo kanalus. Taip pat šis diversifikacijos metodas gali būti taikomas ir visiškai naujose rinkose. Galima teigti, jog ši diversifikacijos strategija daugiausiai būdinga didelėms įmonėms, dėl valdymo sudėtingumo, rinkos specifikos ar technologinių sprendimų sudėtingumo. Taigi, mažiausiai rizikingos diversifikacijos strategijos yra horizontali, vertikali ir lateralinė - koncentrinė.

2.4. Įmonių veiklos diversifikavimo matavimas

Mokslinėje literatūroje yra teigiama, jog yra daug skirtingų būdų diversifikacijos matavimui. R. Ginevičius, V. Petraškevičius (2008) teigia, jog diversifikacija gali būti matuojama įvertinant įmonės veiklos sritis, jų skaičių, jų reikšmingumą, taip pat diskretiniu kategoriniu, geografiniu, susijusios ir nesusijusios diversifikacijos matavimo būdais. Dažniausiai diversifikuojant įmonės veiklą, paliečiama ir valdymo struktūra, nes siekiant sukurti naują paslaugą ar produktą, reikia įdiegti naujas technologijas, priimti tam tikrus specialistus ir, kadangi, dažnu atveju iškyla valdymo problemų, I. Kutut, R. Ginevičius, V. Kutut (2008) siūlo sukurti tam tikras struktūras, kurių tikslas, užtikrinti naujų produktų ar paslaugų išleidimą į rinką, produkto ar paslaugos patekimą į naują rinką ir sėkmingą produkcijos ar teikiamų paslaugų realizavimą. Dėl aukščiau išvardintų priežasčių yra svarbus diversifikacijos kiekybinis atspindėjimas. Taigi, yra svarbūs valdymo struktūros pokyčiai dėl pasikeitusio įmonės veiklos profilio. V. Sūdžius ir R. Ginevičius (2007) išskiria 2 įmonės valdymo būdus: funkcinį ir divizinį. Funkcinis įmonės valdymo tipas – tai toks valdymo tipas, kuomet darbo vietos yra sujungiamos pagal jų vykdomas funkcijas. Divizinis įmonės valdymo tipas – tai toks valdymo tipas, kuomet darbo vietos yra sujungiamos pagal objektus, gaminamus produktus arba teikiamas paslaugas. Dažniausiai diversifikuojant įmonės veiklą, įmonės valdymo struktūra iš funkcinės virsta divizine valdymo struktūra. Šiame įmonės augimo etape išryškėja valdymo struktūra su tam tikru skaičiumi ir dydžiu veiklos sričių bei darbų apimčių. Dažnu atveju

diversifikavus įmonės veiklą, padidėja veiklos sričių skaičius, todėl įmonėms yra svarbi diversifikacijos rodiklių sistema (žr. 24 pav.)



24 pav. Įmonių veiklos diversifikacijos rodiklių sistema

(Šaltinis: R. Ginevičius, V. Petraškevičius (2008))

Kaip matome iš 24 pav. įmonės veiklos diversifikacija gali būti matuojama dviem būdais: matuojant gamybinės programos (paslaugų) diversifikavimą arba matuojant geografinę (regioninę) diversifikaciją. Tiek gamybinės programos (paslaugų) diversifikacijos matavime, tiek ir geografinės (regioninės) diversifikacijos matavime taikomas nesusijęs – kiekybinis matavimo būdas, kurio esminiai matavimo kriterijai: veiklos sričių skaičius, reikšmingumas, entropija ir susijęs - diskrecinis kategorinis matavimo būdas, kurio esminiai matavimo kriterijai: skirtingų produktų, skirtingų veiklos sričių (verslų) skaičius, dalykinės veiklos sričių (verslui) sąsajos, o esant geografinėi (regioninei) diversifikacijai matuojama tik pagal veiklos sričių (verslų) skaičių.

Diversifikacijos analizėje yra svarbūs ir diversifikacijos indeksai, kurie yra susiję su rinkos koncentracijos matavimu (žr. 1 lentelę).

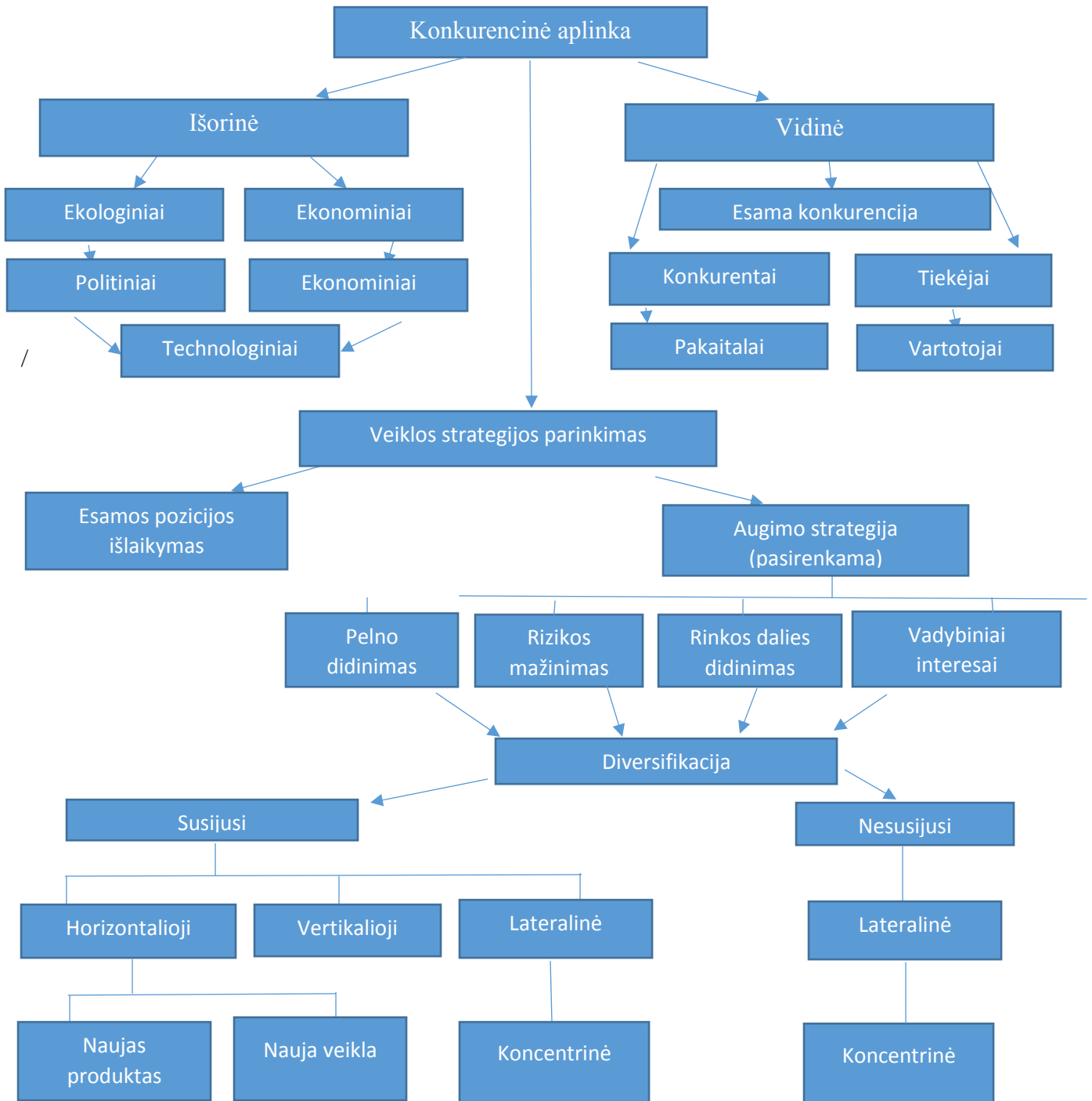
1 lentelė. Pagrindinių rinkų koncentracijos ir gamybos diversifikacijos indeksų palyginimas (Šaltinis: Ginevičius R., Petraškevičius V. (2008))

Rinkų koncentracijos matai		Gamybos diversifikacijos matai	
Pavadinimas	Formulė	Pavadinimas	Formulė
Herfindalio-Hiršmano indeksas	$D_H = \sum_{i=1}^n P_i^2$	Berry indeksas	$D_B = 1 - D_H$
Rosenbluto indeksas	$ROS = \frac{1}{\left(2 \sum_{i=1}^n iP_i\right) - 1}$	Uttono indeksas	$W_U = \left(2 \sum_{i=1}^n iP_i\right) - 1$

Tiek rinkos koncentracijos tiek ir gamybos (paslaugų) diversifikacijos matavimas yra tarpusavyje glaudžiai susiję, nes tiek viename, tiek ir kitame yra nagrinėjami tokie patys parametrai: rinkos dalyvių skaičius ir jo kitimas. Rinkos koncentracijos matavime tai įmonių, kurios vykdo veiklą nagrinėjamoje rinkoje, skaičius, o gamybos (paslaugų) diversifikacijos matavime tai nagrinėjamos įmonės gaminama produkcija ar teikiamos paslaugos.

Herfindalio – Hiršmano ir Berry indeksai rinkos koncentracijai ir gamybos diversifikacijai išmatuoti dažniausiai taikomi tik didelėms veiklos sritims, kadangi maži verslai įtakos rezultatui neturi. O štai Rosenbluto ir Uttono indeksai didelę svarbą teikia nagrinėjamos rinkos dalyvių skaičiui. Taigi, Rosenbluto ir Uttono indeksai yra priklausomi nuo rinkos dalyvių skaičiaus, o Herfindalio – Hiršmano ir Berry indeksai – rinkos dalyvių dydžio.

2.5. Nekilnojamojo turto įmonių konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą modeliavimas



25 pav. Konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą teorinis modelis
(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Kaip galima matyti iš 25 paveiksle pateikto konkurencingumo didinimo diversifikuojant veiklą teorinio modelio, toliau nagrinėsime nekilnojamojo turto vystymo veikla užsiimančios įmonės konkurencingumo didinimo bei veiklos diversifikacijos galimybes. Įmonei, kuri savo veiklos strategijoje yra numačiusi diversifikuoti savo veiklą, yra svarbu išanalizuoti ir suprasti ją supančią aplinką. Pirmiausiai, reikėtų atlikti įmonės išorinių veiksnių analizę. Įmonės išorinius veiksnius sudaro politiniai-teisiniai, ekologiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai. Tai pat, įmonei yra labai svarbi jos konkurentinė aplinka, kurią sudaro tiekėjai, prekės pakaitalai, vartotojai ir tiesioginiai konkurentai. Siekiant priimti tinkamą sprendimą dėl įmonės veiklos diversifikavimo, yra svarbi ir įmonės vidinės aplinkos analizė. Įmonės vidinę aplinką veikiančys veiksniai yra įmonės veiklos strategija, organizacinė valdymo struktūra, turimi ištekliai. Atlikus šias analizes ir priėmus sprendimą, diversifikuoti įmonės veiklą, reikia pasirinkti, kuri veiklos diversifikacijos strategija – konglomeratinė, koncentrinė, vertikalioji, horizontalioji – ir kuri diversifikacijos kryptis – produkto ir/ar geografinė – yra labiausiai tinkama.

Pasirinkus tinkamą diversifikacijos strategiją, svarbu išanalizuoti rinkos situaciją, analizuojant kokie nekilnojamojo turto vystymo objektai yra paklausiausi, kokios yra tendencijos ir kaip jos keičiasi, taip pat, išanalizuoti konkurentus, išskiriant jų stiprybes bei silpnybes. Taip pat, yra labai svarbu išsiaiškinti potencialių klientų poreikius bei lūkesčius.

Atlikus visas šias analizes, bus galima įvertinti ar pasirinkta diversifikacijos strategija turi įtaką įmonės konkurencingumo didėjimui.

3. UAB „XNT“ KONKURENCINGUMO DIDINIMO GALIMYBIŲ DIVERSIFIKUOJANT VEIKLĄ TYRIMO METODOLOGIJA

Įmonei, kuri siekia diversifikuojant veiklą numatyti ir įsivertinti savo konkurencingumo didinimo galimybę, remiantis 25 paveiksle parengtu konkurencingumo didinimo teoriniu modeliu, būtina tinkamai atlikta analizė, kuri visapusiškai atskleistų toje pačioje nekilnojamojo turto rinkoje esančių įmonių konkurencingumo lygį bei padėtų nustatyti veiklos diversifikacijos strategijos kryptį įmonės konkurencingumo didinimui. Norint nustatyti ir išanalizuoti kokią diversifikacijos strategiją pasirinkti siekiant padidinti įmonės konkurencingumą buvo išskirti pagrindiniai uždaviniai:

- Ištirti esamą rinkos situaciją, išsiaiškinti, kokia yra pasiūla ir paklausa, apžvelgti praeities nekilnojamojo turto rinkos tendencijas ir apžvelgti ateities prognozes;
- Nustatyti potencialių klientų mąstyseną bei poreikius;

Tikslas - nustatyti nekilnojamojo turto vystymo įmonės UAB „XNT“ konkurencingumo didinimo galimybes diversifikuojant veiklą.

Siekiant įvykdyti tyrimo tikslą, bei adaptuoti 25 paveiksle pavaizduotą konkurencingumo didinimo teorinį modelį, bus atliekama konkurencingumo didinimo galimybės vertinimas diversifikuojant veiklą, nekilnojamojo turto vystymo įmonės pavyzdžiu.

Atliekant analizę, visų pirma bus pristatyta nekilnojamojo turto vystymo įmonės UAB „XNT“ veikla. Toliau bus atlikta įmonės UAB „XNT“ išorinės aplinkos analizė pagal PESTE (Politiniai – teisiniai, ekonominiai, socialiniai – kultūriniai, technologiniai, ekologiniai – gamtiniai veiksniai). Trečia, bus atlikta įmonės UAB „XNT“ SSSG analizė, identifikuojant konkurencinę aplinką, įvertinant įmonės UAB „XNT“ poziciją rinkoje, konkurentų teikiamų paslaugų spektrą.

Remiantis UAB „XNT“ vidaus dokumentais ir kita informacija bus įvertinama įmonės esama strategija bei tikslai, įvertinant turimus išteklius, organizacijos struktūrą bei numatant kokios galėtų būti konkurencingumo didinimo galimybės diversifikuojant veiklą, kai įmonės UAB „XNT“ veiklos diversifikacijai pasirinkta horizontalioji diversifikacijos strategija. Kadangi buvo nuspręsta taikyti horizontaliąją diversifikacijos strategiją, t. y. išplėtoti įmonės UAB „XNT“ veiklą į plotį, pasiūlius potencialiems klientams naujos statybos būstus įsigijimui, būtina atlikti kiekybinį tyrimą, t. y. vartotojų poreikių analizę. Anketinė Kauno mieste gyvenančių respondentų apklausa buvo parinkta norint išsiaiškinti ar parinkta diversifikacijos kryptis, atitinka vartotojų poreikius bei išsiaiškinti jų nuomonę. Sudarant šio tyrimo anketą (žr. 1 priedą) parinkti aiškūs, nedviprasmiški klausimai, kurie padės pažinti potencialius klientus, išsiaiškinti jų poreikius.

Siekiant įvertinti ar pasirinkta diversifikacijos strategija yra tinkama, norime kuo geriau išanalizuoti kliento poreikius ir suprasti jo norus bei galimybes. Kad galėtume sužinoti potencialių klientų nuomonę parengėme apklausą.

Apklausos tikslas: atsižvelgiant į tai, kad yra renkama produkto arba geografinė diversifikacijos strategija, būtina kuo tiksliau išanalizuoti potencialių klientų mąstyseną ir poreikius.

Apklausos uždaviniai:

1. Identifikuoti kiek respondentų galima išskirti kaip potencialius klientus;
2. Identifikuoti respondentų poreikius produkto savybių atžvilgiu;
3. Išsiaiškinti respondentų turimas žinias apie nekilnojamojo turto vystymą ir rinkoje esančiu konkurentus.

Generalinė visuma: Lietuvos gyventojai naudojantys socialines internetines medijas (Tinklapi Facebook, Gmal ir kt.)

Tyrimo metodika ir organizavimas:

Pirma grupė klausimų - tai baziniai demografiniai klausimai, kurie padės identifikuoti klientą pagal **lytį, amžių, miestą, išsilavinimą, šeimyninę padėtį ir pajamas.**

Respondentų suskirstymas pagal lytį, suteikia galimybę palyginti, kaip mąsto vyrai ir moterys apie nekilnojamo turto įsigijimą. Galima bus nustatyti tam tikrus skirtumus tarp šios mąstysenos bei kuri lytis dominuoja priimant sprendimą įsigyti nekilnojamą turtą.

Respondentų amžiaus identifikavimas, svarbus dėl galimybės juos suskirstyti į grupes, palyginti skirtingo amžiaus žmonių poreikį ir požiūrį. Amžiaus grupes suskirstėme pagal gyvenimo etapus: iki 18 m, tai jaunimas, moksleiviai - šios grupės atsakymai nebus patys reikšmingiausi, tačiau bus galima susidaryti nuomonę dėl ateities strateginių sprendimų. Antra amžiaus grupė, 18-24 metai, išskirta kaip studentiško amžiaus asmenų grupė, kada paprastai yra įgyjamos pirmosios pakopos studijų laipsnis. Šios grupės atsakymai jau yra labiau svarbūs, kadangi keičiasi respondentų gyvenimo pobūdis, taip pat gali kisti ir gyvenimo vieta. Trečia amžiaus grupė 25 – 35 metai - tai asmenų grupė, kuri, tikėtina, jau yra įgijusi specialybę ir dirba. Šioje amžiaus grupėje mums svarbu identifikuoti, kur šiuo metu gyvena respondentas ir kokie jo planai netolimoje ateityje būsto įsigijimo ar nuomos atveju. Taip pat, svarbu žinoti jų šeimyninę padėtį. Ketvirta grupė 36-50 metų amžiaus, išskirta kaip sėslensnio amžiaus, profesinių aukštumų grupė. Norima sužinoti šios grupės asmenų mąstyseną apie buto ir nuosavo būsto skirtumus ir galimus planus keisti esamą padėtį. Penkta amžiaus grupė - respondentai virš 50 metų, norima nustatyti jų nuomonę, išsiaiškinti kur jie gyvena, ir ar planuoja kažką keisti.

Miesto identifikavimas, leis sužinoti, kaip mąsto didmiesčių gyventojai, kokie jų poreikiai. Tada galima palyginti, ar skiriasi sostinės ir kitų didmiesčių gyventojų mąstysena, poreikiai.

Išsilavinimas: Šis klausimas leis identifikuoti respondentų išsilavinimą taip pat leis palyginti su kitais klausimais, ar išsilavinęs žmogus Lietuvoje uždirba daugiau. Taip pat, kaip skiriasi, ar skiriasi poreikiai, mąstant apie nekilnojamą turtą. Atsakymus pateikėme pagal bazinius klasifikatorius: vidurinis, aukštesnysis, aukštasis, profesinis, nebaigtas aukštasis ir palikome atvirą atsakymą kur galima pažymėti „kita“ arba įrašyti savo galimą variantą.

Šeimyninė padėtis: šis klausimas leis identifikuoti respondento šeimyninę padėtį, taip pat ar jis turi vaikų ir ar juos augina vienas ar šeimoje. Planuojama nustatyti, kaip kinta būsto poreikiai keičiantis šeimyninei padėčiai.

Pajamos: labai svarbus klausimas norint identifikuoti kokias pajamas gauna respondentai, palyginti ar jų gaunamos pajamos atitinka jų būsto lūkesčius. Taip pat, palyginti ar skiriasi išsilavinusių žmonių pajamos.

Antra grupė klausimų:

- Kuris apibudinimas Jums geriausiai tinka?

Šis klausimas labai svarbus, kadangi šiuo klausimu yra bandoma identifikuoti potencialius klientus, kurie netolimoje ateityje planuoja įsigyti būstą. Apklausos metu siekiama kuo daugiau apklausti tokių respondentų.

Antras atsakymas leis identifikuoti respondentus, kurie neseniai įsigijo būstą todėl jų nuomonė gana svarbi, nes gausime tam tikrą nuomonę kaip jie rinkosi, ką pasirinko, kas lėmė jų pasirinkimą. Turėdami šiuos duomenis galėsime lengviau prognozuoti būsimų klientų elgseną.

Trečias atsakymas leis identifikuoti respondentus, kurie planuoja statyti būstą patys, jeigu apklausos metu paaiškėtų, kad pakankamai didelis procentas respondentų planuoja savarankišką namo ar kito būsto statybą tai galėtų padiktuoti papildomą diversifikacijos strategijos poreikį.

Ketvirtą atsakymą pasirinkę respondentai mums mažiausiai naudingi tyrimui, tačiau sužinosime jų nuomonę arba esamą situaciją. Priimdami sprendimus turėsime mažiau akcentuoti šią respondentų grupę.

- Šiuo metu gyvenu:

Šiuo klausimu identifikuosime kur šiuo metu gyvena respondentas. Svarbiausia užduotis šiuo klausimu identifikuoti kiek respondentų nuomojasi būstą ar gyvena pas tėvus, nes juos galėsime laikyti potencialiais klientais.

- Kokio tipo būstą planuojate įsigyti/neseniai įsigijote?

Šis klausimas leis identifikuoti kokį būstą respondentas planuoja pirkti arba neseniai įsigijo. Galėsime palyginti kokio tipo būstas populiariausias. Taip pat, palyginti kokios amžiaus grupės respondentai gyvena arba planuoja įsigyti nuosavą namą.

- Kelių kambarių būsto ieškote/planuojate statyti?

Šis klausimas padės nustatyti kelių kambarių butai yra populiariausi, kaip keičiasi šis poreikis pagal amžiaus grupes ar šeimyninę padėtį.

- Kokio amžiaus būsto ieškote?

Išsiaiškinsime respondento nuomonę apie naujos ir senos statybos būstus, kuriems tai labai svarbu, o kuriems nelabai.

- Su kokia vidaus apdaila pirktumėte būstą ?

Svarbu išsiaiškinti ar klientai labiau linkę butą pirkti pilnai įrengtą ar nori ir gali įsirengti patys. Tas pats ir apie senos statybos objektus. Ar ryžtusi pirkti butą, namą be remonto ir patys organizuotų remonto darbus.

- Kokioje vietoje planuotumėte įsigyti/statyti būstą?

Šiuo klausimu svarbu išsiaiškinti kokios vietos yra prioritinės pagal respondentus, taip pat, palyginti kaip jos kinta pagal amžiaus grupes ir šeimyninę padėtį. Galbūt bus galima išvelgti tendencijas, kas labiau linkęs gyventi užmiestyje, o kas arčiau centro.

- Kiek planuojate skirti pinigų būstui įsigyti / statyti?

Šiuo klausimu nustatysime kiek potencialus klientas planuoja/gali skirti lėšų būsto įsigijimui. Jeigu gausime pakankamai atsakymų, galėsime palyginti pagal uždirbamus pinigus kokia dalį skiria būsto įsigijimui. Taip pat, galėsime matyti, kiek pinigų planuoja skirti namo statybai.

- Būstą planuojate įsigyti už savo ar skolintas lėšas?

Nustatysime, kaip dažnai žmonės perka būstą už nuosavas lėšas. Galbūt, pastebėsime tendenciją, kad didžioji dalis nekilnojamojo turto pirkimo vyksta pasitelkiant kreditorius, kas reikštų aiškesnes pirkimo galimybes ir lengviau apskaičiuojamas pagal vidutines uždirbamas pajamas.

Kita grupė klausimų grupė - pagal kokius kriterijus respondentai renkasi būstą.

- Jeigu galėtumėte pasirinkti tik vieną, kuris būsto privalumas Jums būtų svarbiausias?

Šiuo klausimu norima išsiaiškinti ir išvelgti tendencingumą ar galima išskirti kažkurį būsto privalumą, kuris potencialių klientų yra labiausiai vertinamas. Ši informaciją naudinga rengiant naujus projektus ir stengiantis kiekvienam produktui sukurti papildomą pridėtinę vertę.

- Įvertinkite, kurie kriterijai Jums svarbūs renkantis būstą (1 – svarbiausia; 10 – mažiausiai svarbu)

Šis klausimas labai svarbus apklausoje ir manoma padės nustatyti pirkėjo pirkimo prioritetus. Jei gausime suranguotą prioritetų sąrašą, galėsime padaryti daug išvadų: į ką akcentuoti vystant projektus arba kur sutaupyti, jei klientui tai nėra svarbu.

- Ar pirtumėte būstą dar nepastatytame name (iš projekto)?

Šiuo klausimu siekiama nustatyti ar klientas ryžtųsi pirkti dar nepastatytą produktą ir kokių atveju tai darytų. Jeigu pastebėtume, kad klientui tai yra priimtina dirbant šiuo modeliu būtų galima išvengti dalies konkurencijos, marketingo išlaidų kas leistų pasiūlyti geresnę kainą.

Kurie nekilnojamojo turto vystytojai yra Jums žinomi?, Kuriuos iš šių nekilnojamojo turto vystytojų išskirtumėte kaip patikimus?, Kaip įvertintumėte perkamo būsto kokybę?

Šiais klausimais yra siekiama nustatyti, kurie iš rinkoje esančių konkurentų apklaustiesiems yra žinomi. Kuriuos iš jų jie rinktųsi, kadangi juos laiko patikimais. Taip pat, siekiama nustatyti ar yra ryšys tarp kokį būstą apklaustieji laiko kokybišku ir tarp to nekilnojamojo turto vystytojo vardo.

- Ar planotumėte įsigyti antrą būstą savo reikmėms arba nuomos tikslais?

Gerėjant Lietuvos ekonominei situacijai pastebimos tendencijos investicijoms į nekilnojamą turtą tiek savo reikmėms, tiek investiciniams nuomos tikslais. Todėl norime išsiaiškinti, kiek mūsų respondentų yra potencialūs antro būsto pirkėjai.

- Ar planuojate emigruoti iš Lietuvos?

Šis klausimas apklausoje reikalingas, norint nustatyti ar daug žmonių, dalyvavusių apklausoje, turi minčių išvykti iš Lietuvos, kadangi, Lietuvos Respublikos Statistikos departamento duomenys signalizuoja apie dideles problemas.

Anketą sudaro 22 atviro ir uždaro tipo klausimai. Anketinės apklausos būdas pasirinktas dėl galimybės apklausti didesnę respondentų skaičių per trumpesnę laiko tarpą bei gauti tikslesnius duomenis, kadangi respondentai turi laiko apgalvoti atsakymus. Apklausiai atlikti buvo sugaištama iki 5 minučių. Apklausa buvo atliekama elektroniniu būdu pasitelkiant portalo manoapklausa.lt įrankį. Tyrimo anketa buvo pasidalinta socialiniame tinkle Facebook.lt, kuris buvo pagrindinis respondentų prieinamumo šaltinis. Tikslinė apklausos auditorija – Lietuvos gyventojai 18-65 metų amžiaus. Kadangi apklaustinių asmenų skaičius yra didelis, pasinaudojus socialinio tinklo Facebook.lt reklamos sklaidos įrankiu apskaičiuojama tikslinė auditorija. Imties dydis apskaičiuojamas pasinaudojus www.apklausa.lt imties skaičiuokle internetu, kai generalinę visumą sudaro 850.000 gyventojų, su 8 proc. paklaida. Imties dydis – 150 respondentų.

4. UAB „XNT“ VEIKLOS DIVERSIFIKAVIMO GALIMYBIŲ KONKURENCINGUMUI DIDINTI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. UAB „XNT“ veiklos charakteristika

UAB „XNT“ savo veiklą pradėjo 2013 metais, todėl yra gana jauna, nedidelė įmonė, kurią sudaro 3 asmenų projektų vystytojų komanda, turinti kompetencijas nekilnojamo turto pirkimo pardavimo, statybų ir nekilnojamojo turto vystymo srityse. Pagrindinė įmonės veikla – nekilnojamo turto vystymas. Įmonės veikla yra labiau orientuota į senus statinius, jų rekonstrukciją, atnaujinimą, pritaikant šių dienų poreikiams.

Įmonė ieško apleistų, nenaudojamų, neišnaudotų ar tiesiog žmonių poreikių neatitinkančių pastatų. Įmonės specialistai atlieka galimybių studiją ar pastatas tinkamas rekonstrukcijai įvertina rekonstrukcijos galimybes, tada ieškomi geriausi pastato panaudojimo būdai, kad jie tenkintų dabartinius poreikius. atliekami investiciniai skaičiavimai ar projektas finansiškai patrauklus.

Pagrindinis įmonės tikslas: nekilnojamojo turto projektų vystymas, plėtojimas.

Iš esmės UAB „XNT“ tikslus galima suskirstyti į dvi grupes - socialiniai ir ekonominiai tikslai.

Socialiniai tikslai:

- Geras įmonės UAB „XNT“ mikroklimate;
- Gerų darbo sąlygų sukūrimas;
- Darbuotojų lūkesčių pateisinimas.

Ekonominiai tikslai:

- Užimamos rinkos dalies didėjimas;
- Pardavimo apimčių didėjimas;
- Mokumas;
- Pelno didėjimas;
- Dividendų didėjimas.

Įmonės misija: kurti gražią aplinką tenkinančią žmonių poreikius.

Įmonės vizija: kiekvienas pastatas gali atrasti savo paskirtį ir būti pritaikytas visuomenės reikmėms.

Atrodyti tvarkingai, moderniai ir atlikti savo funkciją.

Įmonės teikiamos paslaugos:

1. Nekilnojamo turto pirkimas pardavimas;
2. Pastatų renovacija, remontas;
3. Statybos organizavimo paslaugos;

4. Rekonstrukcija (paskirties keitimas, skaidymas);
5. NT projektų rengimas: projekto vizija/konsultacijos/ galimybių studija.

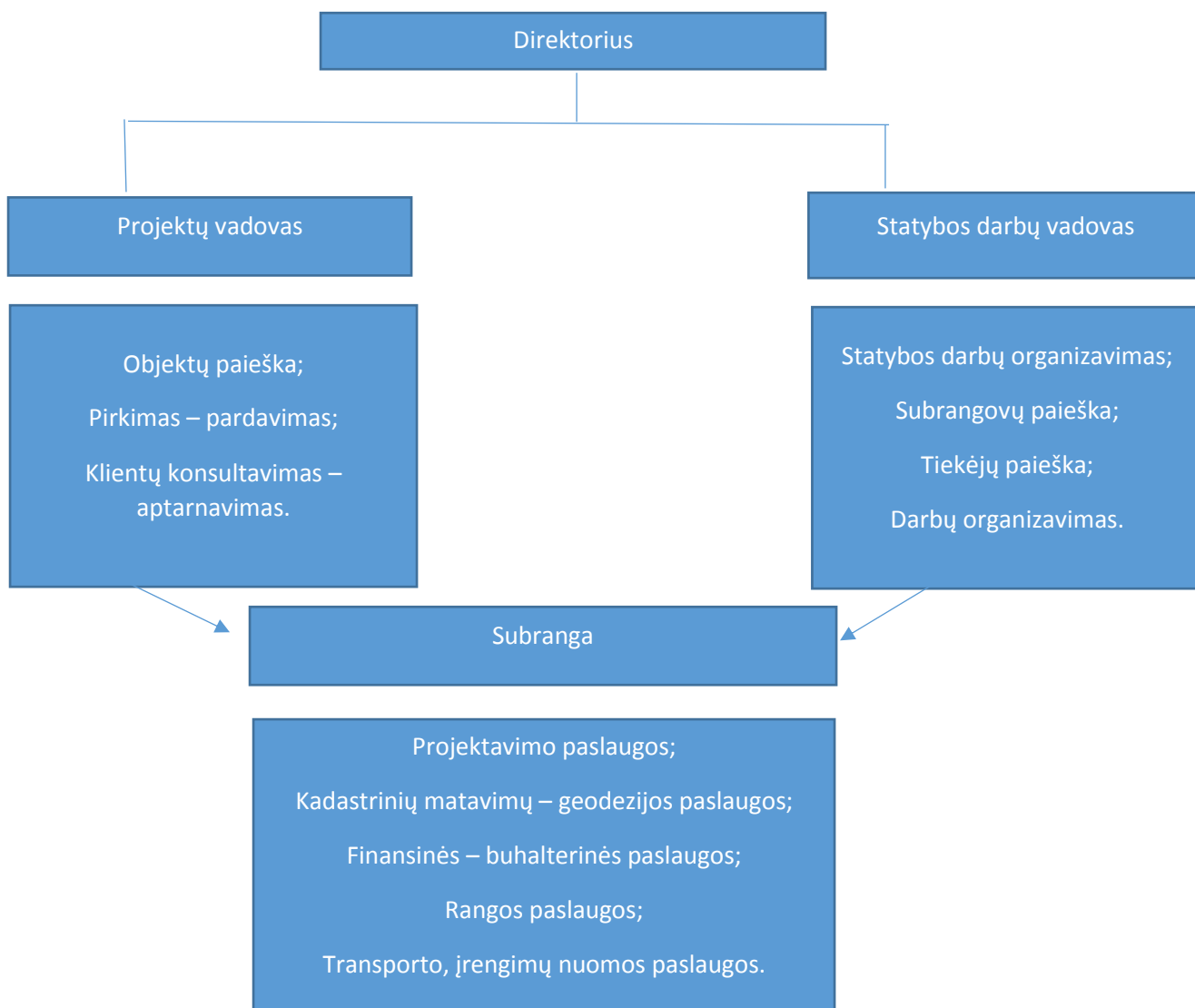
Pirma veiklos grupė, pakankamai paprasta, įmonė ieško įvairaus nekilnojamo turto, kuris dėl tam tikrų priežasčių yra parduodamas už žemesnę nei rinkos kainą. Įmonė bendradarbiauja su antstolių kontoromis bei varžytinių organizatoriais. Kartais pasitaiko, kad klientai patys kreipiasi prispausti finansinių problemų ir nori labai skubiai parduoti savo turimą turtą, todėl sutinka jį parduoti mažesne kaina.

Antra veiklos grupė - perkamas įvairus apleistas nekilnojamas turtas: tiek seni butai ar namai, tiek ir komerciniai pastatai. Pagal poreikį jie suremontuojami, modernizuojamas išplanavimas ir pateikiami pardavimui.

Taip pat, įmonė gali pasiūlyti paslaugas klientui, kuris įsigijo butą/namą ir nori jį renovuoti.

- Atliekamų statybos darbų sąrašas;
- Griovimo paslaugos;
- Mūrininkų, betonuotojų paslaugos;
- Stogdengių paslaugos;
- Langų, durų gamyba ir montavimas;
- Fasado šiltinimas / apdaila;
- Santechnikos įrengimas;
- Elektros instaliacijos įrengimas;
- Dujų ir kitų komunikacijų įvedimas;
- Vidaus apdaila (tinkavimas, glaistymas, dažymas, plytelių klojimas, grindų dangos montavimas).

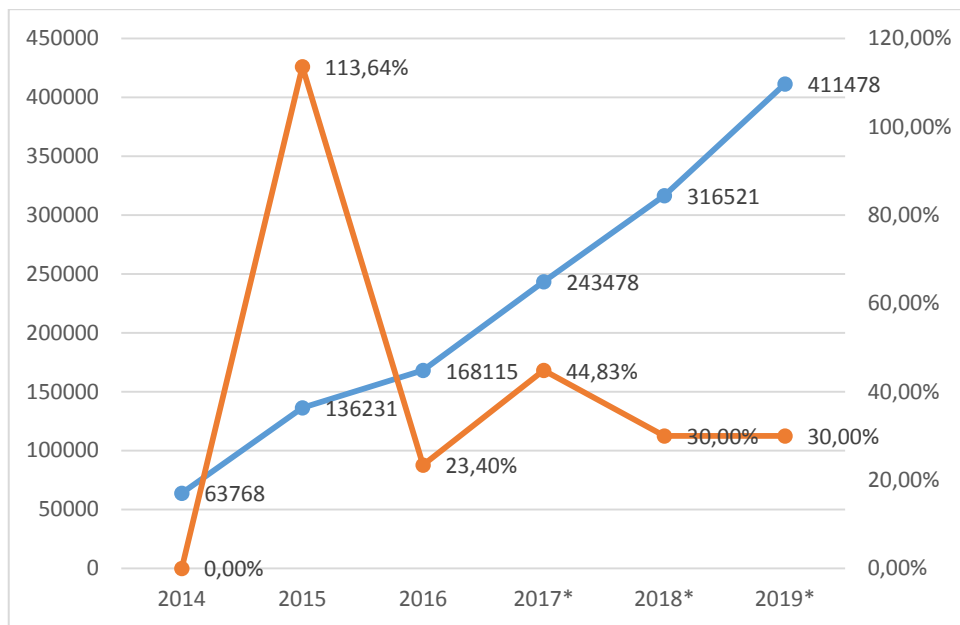
Kadangi įmonėje dirbti tik 3 darbuotojai, įmonės organizacinė struktūra yra nesudėtinga. Darbuotojai yra pavaldūs savo vadovui, aiškiai žino savo atsakomybes ir pareigas. Taip išvengiama darbų dubliavimosi. Įmonei plečiantis ir diversifikuojant savo veiklą, svarstytinas organizacinės struktūros išplėtimas priimant daugiau darbuotojų.



26 pav. UAB „XNT“ organizacinė struktūra
(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Kadangi, įmonė savo veiklą pradėjo 2013 metais, žemiau pateikiama pastarųjų trejų metų pardavimų dinamika bei ateinančių trijų metų prognozė. 2013 metais įmonė tik investavo lėšas į investicinius projektus, o pajamas pradėjo gauti nuo 2014 metų.

Kaip matome iš 27 paveiksle pateikto grafiko, įmonės pardavimai stabiliai auga, tačiau pardavimų augimo procentas yra nepastovus ir svyruojantis. Taip yra todėl, kad vienais metais įmonė įsigyja turtą, kurį rekonstruos, o kitais metais jį parduoda. Tam, kad būtų išvengta šių svyravimų, yra būtina diversifikuoti įmonės veiklą, naujus produktus įvedant į rinką esamiems pasiekus augimo ar brandos stadiją.



27 pav. UAB „XNT“ pardavimo pajamų dinamika

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

4.2. UAB „XNT“ APLINKOS ANALIZĖ

4.2.1. UAB „XNT“ išorės aplinkos analizė

Remiantis UAB „XNT“ konkurencingumo didinimo galimybių diversifikuojant veiklą logine schema (žr. 26 pav.) pirmiausiai bus atliekama įmonės išorės aplinkos analizė pagal PEST metodologiją, išskiriant politinius-teisinius, ekonominius, socialinius-kultūrinius ir technologinius veiksnius, darančius įtaką įmonei. Išorinės aplinkos analizė pateikiama 2 lentelėje.

2 lentelė. UAB „XNT“ išorinės aplinkos analizė (sudaryta autoriaus)

Apibendrinti veiksniai	Detalūs veiksniai	Esama situacija	Veiksnių įtaka įmonei
Politiniai-teisiniai	1. Nekilnojamojo turto mokestis	Fizinių asmenų valdomų gyvenamosios, sodų, garažų, fermų, šiltnamių, ūkio, pagalbinio ūkio, mokslo, religinės ir poilsio paskirties statinių ar patalpų bendros vertės daliai, viršijančiai 220 000 eurų taikomas 0,5 proc. nekilnojamojo turto mokesčio tarifas.	Įvedus papildomus mokesčius gyventojams arba sumažinus ribą, nuo kurios yra apmokestinamas turtas arba būtų padidintas apmokestinimo procentas, potencialūs klientai susidurtų su papildomomis išlaidomis, kas galėtų lemti mažesnę nekilnojamojo turto paklausą.
	2. Žemės mokestis	Nuo 0,01 procento iki 4 procentų žemės mokestinės vertės nustato kiekviena savivaldybės taryba individualiai.	
	3. Teisės aktai	Šiuo metu naujai statomi statiniai turi atitikti A klasės reikalavimus	Kadangi, nuo 2018 metų naujai statomi pastatai turės būti ne žemesnės nei A+, o nuo 2021-ųjų ne žemesnės nei A++ energinės klasės, didės savikaina, pakils nekilnojamojo turto kaina, todėl nekilnojamas turtas bus sunkiau įperkamas klientams.
Ekonominiai	4. BVP	2016 m. 3523,6 mln. Eur	Nuo šalyje gaunamų pajamų lygio priklauso ir įmonės gaminamų produktų ar paslaugų paklausa
	5. Infliacija	2015 m. vidutinė metinė infliacija buvo neigiama ir sudarė -0,1 proc.	Įmonei svarbu stebėti šalies infliacijos pokyčius, kadangi svarbu įvertinti ir nuspręsti, ką daryti su jų pačių produkcijos ar paslaugų kainomis. Infliacijos augimo atveju, sąnaudos taip pat didėja, tad svarbu nustatyti atitinkamą produkcijos pardavimo kainą, kad būtų galima padengti gamybos kaštus ir gauti pelną.

	6. Nedarbas	7,6 %	Kai nedarbo lygis šalyje yra žemas, darbo rinkoje yra likę mažai laisvų darbuotojų ir tokiu atveju įmonėms gresia problema žymiai sunkiau pritraukti į įmonę kvalifikuotus ir atsakingus darbuotojus ar juos pritraukti tik siūlant jiems aukštesnius atlyginimus. Kai nedarbo lygis šalyje aukštesnis, tai reiškia, kad rinkoje yra daugiau laisvų darbuotojų, vadinasi, juos bus galima lengviau pritraukti mokant net žemesnį atlyginimą. Pasikeitimas padidina arba sumažina gyventojų perkamą galią.
	7. Minimalus darbo užmokestis	380 Eur	Pokyčiai įtakoja įmones kaip padidėję arba sumažėję veiklos kaštai, veikiantys pelno augimą, konkurencingumo lygį.
	8. Vidutinis darbo užmokestis	812,8 Eur	Vidutinis darbo užmokestis svarbus siekiant įdarbinti ir išlaikyti darbo vietose aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus, tam dažnai reikia pasiūlyti ir didesnę nei vidutinis darbo užmokestį, taip padidinant įmonės išlaidas.
	9. Palūkanų norma	2017 m. 0,00 proc.	Numatomas palūkanų normos didėjimas lems brangesnį skolinimąsi, todėl gali sumažėti nekilnojamojo turto paklausa.
Socialiniai	10. Emigracijos lygis (Bendras emigracijos rodiklis/1000 gyventojų)	2016 m. 17,5	Mažėjantis gyventojų skaičius lemia mažėjantį nekilnojamojo turto poreikį.
	11. Gimstamumas ir mirtingumas	2016 m. gimė 10,9 (1000 gyventojų), mirė – 14,2 (1000 gyventojų)	

	12. Gyventojų lūkesčiai	Vidutinės vartojimo išlaidos, tenkančios vienam namų ūkio nariui per mėn. 534,8 Eur	Augančios vartojimo išlaidos parodo optimistinius gyventojų lūkesčius, kas leidžia daryti prielaidą, kad gyventojams išleidžiant daugiau, nekilnojamojo turto kainos kils.
Technologiniai	13. Virtuali realybė	Pradėta taikyti sistema, kuomet nepastačius statinio, jį galima virtualiai pamatyti, tačiau ši nėra plačiai išplėta.	Plačiai naudojant šia technologiją, galima užtikrinti greitesnį projekto įgyvendinimo ciklą, kadangi galima surasti klientą dar prieš pradedant statybos darbus.
	14. Protingas namas	Pradėta diegti minimalios apimtys sistema, tačiau, dėl didelių kaštų yra naudojama tik tarp pasiturinčių klientų.	Tobulėjant technologijoms ir pradedant plačiau jas naudoti, mažėja jų įsidiegimo ir eksploatacinės išlaidos.
	15. Statybinės medžiagos ir procesai	Didelis pasirinkimas medžiagų, bei procesų, pagal kliento galimybes.	Tobulėjančios medžiagų technologinės savybės ir statybiniai procesai, leidžia sumažinti darbo laiko kaštus ir prailgina statinio tarnavimo laiką.

Kaip matome iš 2 lentelėje pateiktų duomenų, didžiausią įtaką įmonės veikliai daro ekonominiai veiksniai. Išoriniams ekonominiams veiksmais pati įmonė negali turėti jokios įtakos, dažniausiai jei būna apspręsti vidaus politikos sprendimų, bei bendros regiono ekonominės situacijos. Visoms įmonėms, ne tik esančioms UAB „XNT“ konkurencinėje rinkoje, BVP rodiklis daro didelę įtaką. Remiantis statistikos departamento duomenimis, nuo 2010 metų stebimas stabilus BVP augimas. Nekilnojamo turto rinkai didelį įtaką turi ne tik bendrojo vidaus produkto (BVP) pokyčiai, bet ir šalyje esantis nedarbo lygis, kuris mažėja nuo 2010 m., kuomet jis siekė 17,4 proc., ir šiuo metu siekia 7,6 proc. Iš šių duomenų, galima būtų spręsti, jog situacija rinkoje yra gerėjanti. Tačiau pažvelgus į socialinių veiksnių kategoriją, galima pastebėti, jog situacija nėra tokia gera, kaip galėtų atrodyti. Emigracijos apimtys didėja kasmet, Lietuvoje daugiau žmonių miršta, negu gimsta. Šie rodikliai atkreipia dėmesį į mažėjantį potencialių klientų ratą.

Kitas, ne mažiau reikšmingas veiksnys yra politiniai-teisiniai sprendimai. Valstybės politikų priimti politiniai sprendimai bei teisės aktai daro tiesioginę įtaką ne tik tam tikroje rinkoje, kurią liečia priimtas įstatymas, bet ir visiems Lietuvos gyventojams. Priimti politiniai sprendimai įtakoja tokius svarbius ekonominius rodiklius kaip BVP, infliacija, emigracija ir t.t.

Technologiniai veiksniai yra ypač aktualūs šiuolaikiniame pažangių technologijų amžiuje. Įmonei, technologinės inovacijos suteikia galimybę supažindinti potencialius klientus su savo produktais virtualioje

aplinkoje, taip sumažinant įmonės patiriamus kaštus. Technologinės naujovės leidžia įmonei supaprastinti atsiskaitymo bei klientų aptarnavimo procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad politinių-teisinių veiksnių įtaka įmonei yra neigiamai didelė, ekonominių veiksnių – teigiamai didelė, socialinių veiksnių – neigiamai didelė, o technologinių veiksnių – teigiamai didelė.

4.2.2. UAB „XNT“ konkurentų analizė

Pagal 26 paveiksle pateiktą modelį toliau bus išnagrinėta UAB „XNT“ konkurencinė aplinka.

Nekilnojamojo turto vystymo rinkoje veikia daug įvairių įmonių, kurios visos gali būti traktuojamos kaip UAB „XNT“ konkurentės. Rinkoje yra keli dideli, ilgametę patirtį turintys nekilnojamojo turto vystytojai – AB „YIT Kausta“, UAB „Hanner“. Tačiau ne šios įmonės sudaro didžiausią konkurenciją UAB „XNT“. Nekilnojamojo turto vystymo rinkoje veikia ne mažas ir nuolat kintantis skaičius privačių vystytojų, kurie ir yra pagrindiniai UAB „XNT“ konkurentai. Taip yra dėl to, jog privatūs vystytojai dažniausiai vykdo 2 - 3 investicinius, mažesnės apimties projektus, gali lanksčiau reaguoti į rinkos paklausos pokyčius bei lengviau prisitaikyti prie klientų poreikių. Taip pat, turėdami nedidelės organizacinės struktūras yra mažiau jautrūs ekonominiams svyravimams. Tačiau, kita vertus, didelės įmonės gali turėti stiprų finansinį užnugarį, kas padės joms išlikti konkurencingoms rinkoje esant bet kokiai ekonominei situacijai.

UAB „XNT“ pozicija nekilnojamojo turto rinkoje bus nustatyta ir detaliau panagrinėta gavus respondentų apklausos rezultatus, iš kurių turėtų paaiškėti esamų konkurentų žinomumas, patikimumas, taipogi išsiaiškinti klientų poreikiai.

Pagrindiniai konkurentai ir jų analizė pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. UAB „XNT“ konkurentų analizė (sudaryta autoriaus)

Konkurentas	Veiklos aprašymas	Stiprybės	Silpnybės
AB „YIT Kausta“	Lietuvoje veikia nuo 1966 m. Kaip patys teigia, kuria geresnę gyvenamąją aplinką, stato ir parduoda gyvenamąjį būstą, patalpas verslui, tobulina infrastruktūrą, vykdo darnią teritorinę plėtrą. Veiklos principai: atsakingumas, atidumas, patikimumas, profesionalumas.	<ul style="list-style-type: none"> • Ilgametė patirtis; • Aukšti kokybės standartai; • Žinomas prekinis ir teigiamai vertinamas prekinis ženklas; • Priklauso Suomų statybos paslaugų koncernui. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aukšta produktų kaina; • Konservatyvūs projektai; • Maža vystomų projektų diversifikacija.

UAB „Citrus construction“	<p>Įmonė veiklą pradėjo 2009 m., sėkmingai plėtoja individualių namų ir gyvenamųjų kvartalų projektus, taip pat išskirtinius daugiabučius Vilniaus ir Kauno miestų centruose.</p> <p>Įmonės siekis – diegti vis inovatyvesnius sprendimus, lemiančius energinį naudingumą, taupumą bei gyvenimo komfortą.</p> <p>Įmonės tikslas – nuolat tobulėti.</p> <p>Vertybės: tobulėjimas, patikimumas, bendradarbiavimas, rezultato siekimas, profesionalumas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modernūs, išskirtiniai projektai; • Didelė vystomų projektų diversifikacija; • Aukštas klientų poreikių patenkinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pakankamai naujas prekinis ženklas, neturintis suformuotos prekinio ženklo vertės; • Patikimumas; • Naujas dalyvis nekilnojamojo turto sferoje.
UAB „Hanner“	<p>Vykdo veiklą virš 20 metų.</p> <p>Misija – plėtoti novatoriškus projektus, užtikrinant aukščiausius kokybinius reikalavimus bei tausojant aplinką.</p> <p>Vertybės: atsakingumas, kokybė, profesionalumas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ilgametė patirtis; • Aukšta vystomų projektų diversifikacija; • Teigiamas įmonės vadovo įvaizdis visuomenėje; • Modernios pardavimų strategijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aukšta produktų kaina; • Maža produktų diversifikacija.
Privatūs vystytojai	<p>Tai privatūs asmenys, kurie vysto po 1-3 projektus, nusteigdami juridinių asmenų, išvengia tam tikrų mokesčių.</p> <p>Tokie smulkūs investuotojai sudaro nemažą konkurenciją didiesiems vystytojams. Jei yra labai mobilūs, turi žemus veiklos ir organizacinius kaštus.</p> <p>Vysto tiek individualių namų, tiek ir nedidelių daugiabučių, kotedžų, renovacijos projektus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mažesnė kaina; • Produktai labiau pritaikyti pagal klientų poreikius; • Lankstumas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prekinio ženklo nebuvimas; • Nėra aiškiai apibrėžtų kokybės standartų; • Garantijos ribotumas.

4 lentelė. Konkurencinės aplinkos analizė (sudaryta autoriaus)

Kriterijus	AB „YIT Kausta“	UAB „Hanner“	UAB „Citus construction“	Privatūs vystytojai	UAB „XNT“
Rinkos dalis	5	4	2	1	1
Pardavimų augimas	1	3	5	1	4
Produktų asortimentas	2	2	5	1	1
Pajėgumai (kapitalas)	5	5	2	1	2
Žinomumas	5	4	2	1	1
Projektų modernumas	3	4	5	2	3
Kainos	2	3	4	4	4
Darbuotojai	5	3	2	1	1
Viso	28	28	27	12	17

Atliekant esamos konkurencinės situacijos analizę buvo remtasi viešai prieinama informacija portaluose rekvizitai.lt, aruodas.lt, manoapklausa.lt, cr.lt.

Rinkos dalis buvo vertinama pagal apyvartos dydį, didžiausią apyvartą turinčiai įmonei buvo skirtas aukščiausias balas, t. y. 5, mažiausią apyvartą turinčiai – mažiausias – 1. Pardavimų augimas buvo vertinamas pagal pardavimų augimo dinamiką, tos įmonės, kurių pardavimai augo sparčiausiai, gavo aukščiausius balus. AB „YIT Kausta“ gavo mažiausią balą, kadangi, tai didelė įmonė, veikianti daug metų rinkoje, todėl jos pajamos yra pastovios ir didelei įmonei yra sunku pasiekti ženklų augimą. Privačių vystytojų augimas buvo įvertintas 1, kadangi, jeigu privatus vystytojas vykdo daugiau nei vieną projektą, jis virsta įmone, o jeigu įvykdo vieną ir veikla yra užbaigiama, pardavimų augimas net ir negali būti fiksuojamas.

Vertinant produktų asortimentą, buvo nustatyta, jog ta įmonė, kuri vykdo visas 5 veiklas (rekonstrukcija, daugiabučių statyba, kotedžų statyba, individualių namų statyba, komercinių patalpų statyba) gauna 5 balus, kurios vykdo mažiau, atitinkamai gauna mažiau balų.

Vertinant įmonių žinomumą buvo pasitelkti respondentų apklausos rezultatai. Iš 150 apklaustųjų 21,1 proc. įvardino AB „YIT Kausta“ kaip žinomą įmonę, 19,1 proc. UAB „Hanner“, 15,4 proc. UAB „Citus Construction“.

Vertinant projektų modernumą, pažymėtina, jog AB „YIT Kausta“ stato kokybiškus, tačiau konservatyvius būstus, todėl jai buvo skirti 3 balai, UAB „Hanner“ būstai yra modernesni, su terasomis ir balkonais. O štai UAB „Citus Construction“ buvo įvertinti 5, kadangi jie stato modernius, šiuolaikiškus būstus miesto centre, su panoraminiais vaizdais, kiekvienam projektui suteikiant išskirtinumo UAB „XNT“ buvo skirta po 3 balai, kadangi rekonstrukciniai projektai dėl savo specifikos riboja projektinius sprendimus.

Vertinant kainas yra svarbu paminėti, jog privatūs vystytojai ir mažos įmonės gali pasiūlyti konkurencingesnes kainas, kadangi patiria mažiau pastovių išlaidų, gali pasinaudoti mokesčių lengvatomis. Taigi, kuo žemesnė parduodamo nekilnojamojo turto kaina, tuo aukštesnis balas yra skiriamas. Vertinant darbuotojus, daugiausiai balų buvo skiriama tai įmonei, kuri turi daugiausiai darbuotojų, ir atitinkamai mažiausiai turinčioms buvo skirta po 1 balą.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad rinkoje dominuoja didžiosios įmonės t. y AB „YIT Kausta“ ir UAB „Hanner“, tačiau UAB „Citus construction“ nuo jų neatsilieka ir jeigu ir toliau išlaikys tokias augimo bei įgyvendinamų projektų apimtis, turėtų aplenkti šiuos didžiuosius vystytojus. Privatiems investuotojams norint konkuruoti su gerai žinomomis įmonėmis būtina sukurti savo prekinį ženklą, įsteigti įmonę ir stengtis pasiūlyti išskirtinį projektą vartotojams. Kaip matome iš 4 lentelės suminių duomenų UAB „XNT“ surinko 17 balų. UAB „XNT“ norint padidinti konkurencingumą rinkoje, yra būtina diversifikuoti veiklą pasiūlant naują produktą, taip pat sukurti prekinį ženklą ir didinti jo žinomumą.

4.2.3. UAB „XNT“ vidinės aplinkos analizė

Remiantis UAB „XNT“ SSGG analize (žr. 5 lentelę), įvertinant įmonės stiprybes bei, esant tinkamoms rinkos sąlygoms, galimybėmis, numatoma įgyvendinti įmonės veiklos diversifikaciją, klientams pasiūlant naują produktą. Tačiau, įgyvendinant veiklos diversifikaciją būtina atsižvelgti į įmonės silpnybes bei įvertinti galimas grėsmes. SSGG analizėje įmonės stiprybėmis yra įvardinamas įmonės mobilumas, greitas reagavimas į rinkos pokyčius, minimalūs pastovūs išlaikymo kaštai, geresnis klientų lūkesčių išpildymas ir kompetencija pastatų rekonstrukcijos srityje. Pagrindinė įmonės galimybė yra kapitalo pritraukimas, taip pat, veiklos plėtra naujuose segmentuose ar veiklos modelio keitimas (pirmiau klientas, po to statybos), naujų geografinių rinkų paieška ir naujų technologijų diegimas. Vertinant įmonės vidinę aplinką, yra labai svarbu įvertinti galimas grėsmes: ekonominius svyravimus, kas 4 metus besikeičiančią politinę ir teisinę aplinką, skirtingų prioritetų išskyrimą bei didžiųjų vystytojų dominavimą rinkoje.

5 lentelė. UAB „XNT“ SSGG analizė (sudaryta autoriaus)

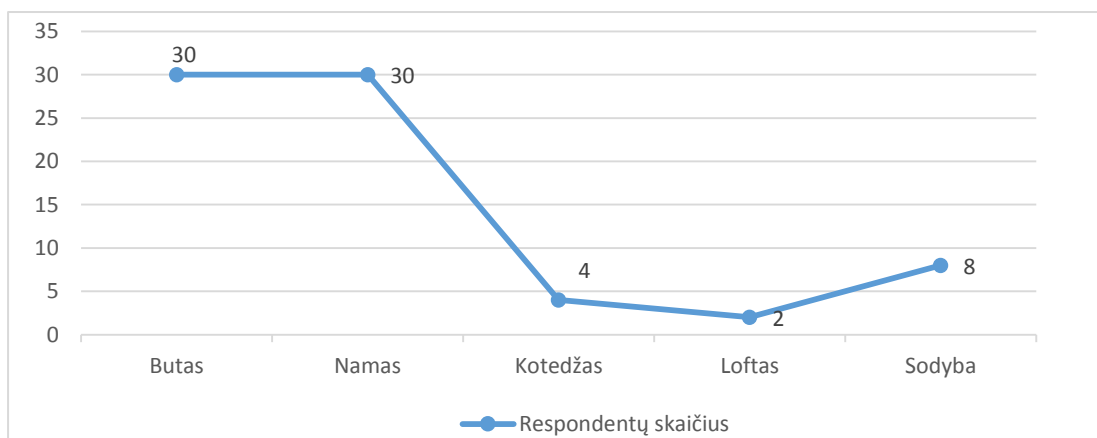
Stiprybės	Silpnybės	Galimybės	Grėsmės
Mobilumas (mažas organizmas)	Kapitalo trūkumas	Kapitalo pritraukimas	Ekonominiai svyravimai
Greitas reagavimas į rinkos pokyčius	Prekinio ženklo nebuvimas	Veiklos plėtra naujuose segmentuose	Kas 4 metus besikeičianti politinė ir teisinė aplinka, skirtingų prioritetų išskyrimas
Minimalūs pastovūs išlaikymo kaštai	Maža veiklos diversifikacija, siauras segmentas	Veiklos modelio keitimas (pirmiau klientas, po to statybos)	Didžiųjų vystytojų dominavimas rinkoje
Geresnis klientų lūkesčių išpildymas		Naujų geografinių rinkų paieška	
Kompetencija pastatų rekonstrukcijos srityje		Naujų technologijų diegimas	

Remiantis šia SSGG analize (žr. 5 lentelę) bus modeliuojamos UAB „XNT“ veiklos diversifikacijos galimybės konkurencingumui didinti.

4.2.4. Apklausos rezultatų analizė

Atlikus respondentų apklausą buvo gauta 150 atsakymų. Respondentų amžiaus vidurkis – 34,9 metai, dauguma atsakiusiųjų (124) buvo moterys. Iš 150 apklaustųjų 74 respondentai pažymėjo, jog per keletą artimiausių metų planuoja pirkti ar statyti būstą. Šių respondentų atsakymai yra aktualiausi tolimesnei analizei, kadangi, visi šie respondentai galėtų būti potencialiais klientais, todėl yra būtina nustatyti jų poreikius bei lūkesčius. 62 proc. apklaustųjų pažymėjo, jog šiuo metu gyvena nuosavame būste ir net 95,3 proc. visų apklaustųjų pažymėjo, jog jiems yra svarbu įsigyti nuosavą būstą. Dauguma dalyvavusiųjų apklausoje (54,6 proc.) turintys šeimą (antrąją pusę ir/ar vaikus) asmenys, uždirbantys vidutinį, šiuo metu Lietuvoje esantį, darbo užmokestį ir artimiausiu metu neplanuojantys emigruoti iš Lietuvos asmenys (60 proc. apklaustųjų). Toliau bus analizuojami tik tų respondentų, kurie pažymėjo, jog per keletą artimiausių metų planuoja pirkti ar statyti būstą atsakymai.

50 proc. visų apklaustųjų per keletą artimiausių metų planuoja pirkti ar statyti būstą.



28 pav. Planuojamo įsigyti/statyti būsto dinamika

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Kaip matome iš 28 paveikslo, po 30 apklaustųjų planuotų įsigyti butą arba statyti namą, 8 apklaustieji planuoja įsigyti sodybą, 4 – kotedžą ir 2 – loftą.

Iš 30 planuojančiųjų įsigyti butą, 12 pasirinko, jog norėtų įsigyti 55-70 m² butą, 7 apklaustieji – 71-100 m², 6 apklaustieji – 31-45 m² ir 5 apklaustieji – 46-54 m² (žr. 29 pav.). Iš 30 pažymėjusiųjų, jog ieškotų buto, 8 teikia pirmenybę naujos statybos būstui, 12 – amžius nesvarbu, 10 ieškotų buto 1995 – 2013 m. statybos name.

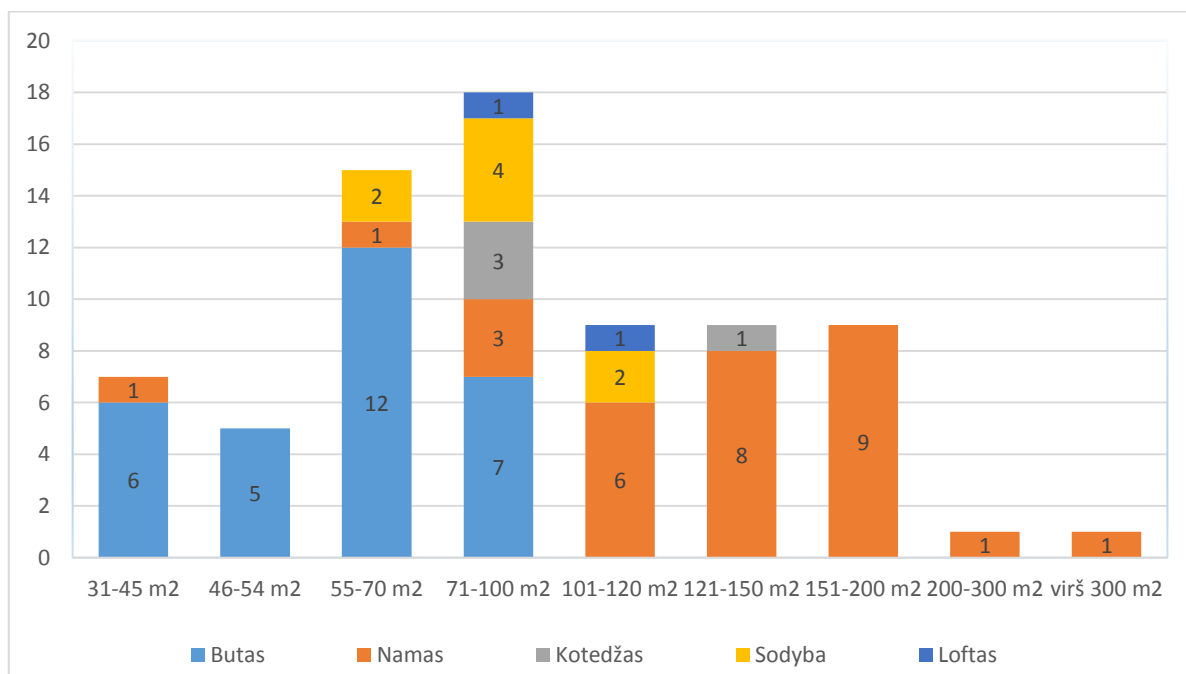
Iš 30 planuojančiųjų įsigyti namą, 31-45 m² namo ieškotų 1 apklaustasis, 55-70 m², taip pat 1 apklaustasis, 71-100 m² – 3 apklaustieji, 101-120 m² – 6 apklaustieji, 121-150 m² – 8 apklaustieji, 151-200 m² – 9 apklaustieji, 200-300 m² – 1 apklaustasis ir virš 300 m² – 1 apklaustasis. Iš

30 pažymėjusiųjų, jog ieškotų namo, 24 teikia pirmenybę naujos statybos būstui, 3 – amžius nesvarbu, 3 ieškotų 1995 - 2013 m. statybos namo. Svarbu pažymėti, jog net 23 iš 24 pažymėjusių, jog ieško naujos statybos namo, statytūsi jį patys.

Iš 8 planuojančių įsigyti sodybą, 55-70 m² dydžio sodybą rinktūsi 2 apklaustieji, 71-100 m² – 4 apklaustieji ir 101-120 m² – 2 apklaustieji. Iš 8 pažymėjusiųjų, jog ieškotų sodybos, 1 teikia pirmenybę naujos statybos būstui, 6 – amžius nesvarbu, 1 ieškotų 1995 - 2013 m. statybos sodybos.

Iš 4 planuojančių įsigyti kotedžą, 71-100 m² dydžio kotedžą rinktūsi 3 apklaustieji ir 121-150 m² – 1 apklaustasis. Iš 4 pažymėjusiųjų, jog ieškotų kotedžo visi 4 teikia pirmenybę naujos statybos būstui.

Iš 2 planuojančių įsigyti loftą, 71-100 m² dydžio kotedžą rinktūsi 1 apklaustasis ir 151-200 m² – 1 apklaustasis. Iš 2 pažymėjusiųjų, jog ieškotų lofto tipo būsto 1 apklaustasis teikia pirmenybę naujos statybos būstui, o 1 apklaustajam būsto amžius nesvarbu.

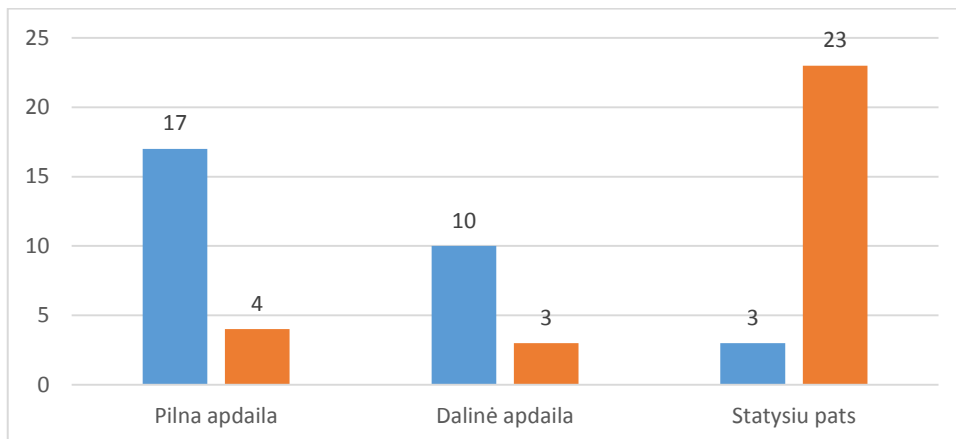


29 pav. Planuojamo įsigyti/statyti būsto dydžio dinamika

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Kaip matome iš 29 paveikslo, tiek planuojantys įsigyti butą, tiek ir planuojantys įsigyti namą, pirmenybę teikia didesnio ploto būstui. Tarp besirenkančių butą, populiariausias plotas – 55-70 m². Ieškantieji namo, pirmenybę teikia didesniai 121-200 m² ploto būstui. Dažniausiai tiek ieškantys sodybos, tiek ir ieškantys kotedžo, nurodo, jog ieško 71-100 m² ploto būsto. Apibendrinant, galima teigti, jog

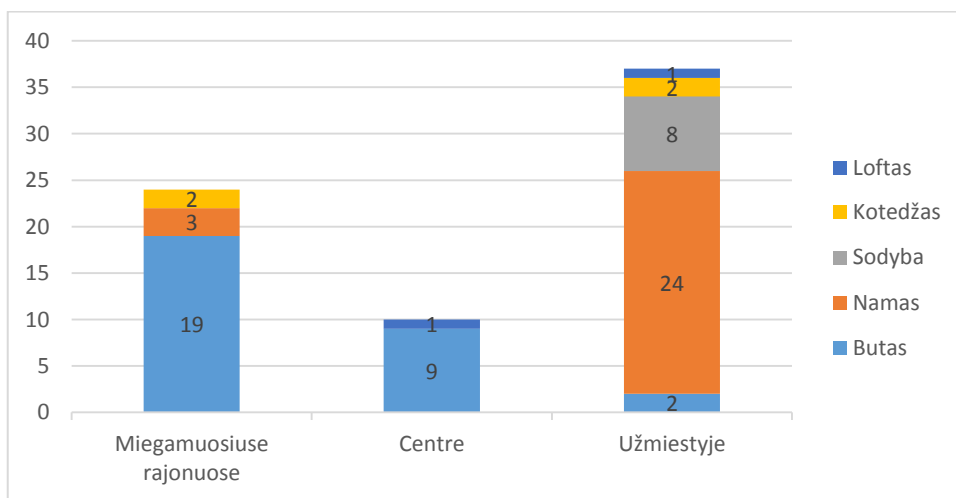
apklaustieji ieško 71-100 m² ploto būsto, todėl rengiant investicinius projektus, reikėtų orientotis į panašaus ploto būstus.



30 pav. Planuojamo įsigyti/statyti būsto apipavidalinimas

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Sekantis aktualus klausimas - ar žmonės ketina įsigyti būstą pilnai įrengtą, ar su daline apdaila. Kaip matome iš 30 paveikslo, mėlyna spalva pažymėtas stulpelis atspindi butus, galime, kad didesnė dalis respondentų (17) norėtų įsigyti būstą su pilna apdaila. Respondentai, kurie pažymėjo, jog planuoja įsigyti namą, pasiskirstė apylygiai ir tik vienu respondentu daugiau atsakė, jog pirkėtų namą su pilna apdaila. Trečiasis stulpelis parodo tai, ko ir buvo galima tikėtis - jog asmenys, kurie patys ketina statyti namą, apdailą taip pat darys patys.

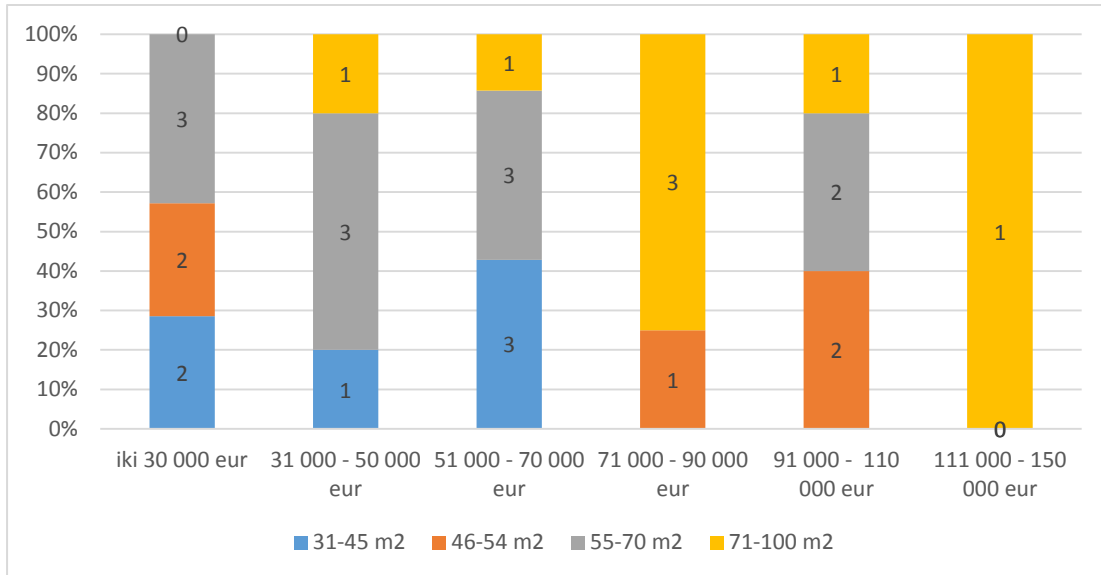


31 pav. Planuojamo įsigyti/statyti būsto pasiskirstymas pagal vietovę

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

31 paveiksle vaizduojama, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai pagal gyvenamuosius rajonus. Matome, kad butų didžiausia paklausa būtų miegamuosiuose rajonuose, antroje vietoje - centrinė miesto

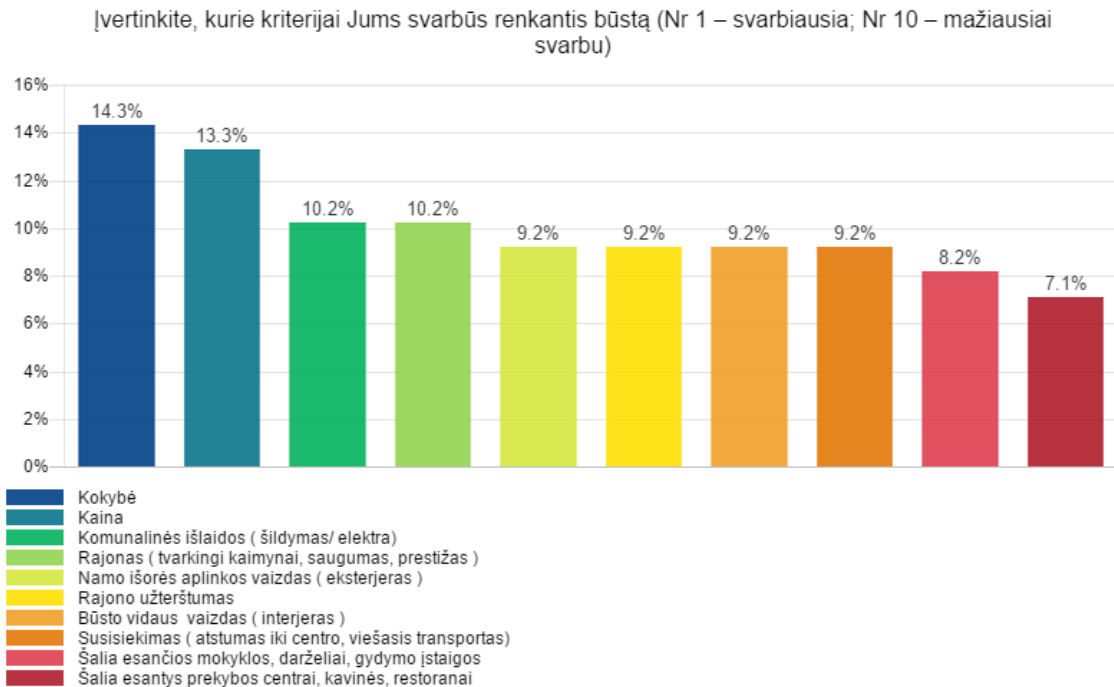
dalis ir vos du respondentai norėtų įsigyti butą užmiestyje. Visai priešinga yra individualių namų statistika, kur didžioji dalis nurodė, jog namą statyti ar pirkti ketina užmiestyje. Ši tendencija gali tiesiogiai būti susieta su tuo, kad mieste įsigyti namą ar žemės sklypą namo statybai yra didelė prabanga. Na, o kitokio tipo būsto statistika pasiskirsčius gana vienodai ir nėra didelių nuokrypių.



32 pav. Planuojamo įsigyti/statyti būsto dydžio ir kainos dinamika

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

32 paveiksle vaizduojamame grafike parodyta respondentų nuomonė, kiek jie sutiktų mokėti už atitinkamo dydžio būstą. Kaip matome, rezultatai gana skirtingi. Daugiausiai respondentų, kurie planuoja išleisti sumą tarp 51 000 ir 70 000 eurų, remiantis rinkos analizės duomenimis, tai yra logiška suma už 2-3 kambarių butą. Antroje vietoje daugiausiai respondentų pasirinko sumą iki 30 000 eurų kas parodo, kad ekonominio segmento butų paklausa gana didelė. Tokį respondentų pasirinkimą lemia žemas žmonių darbo užmokestis ir negalėjimas skirti būstui didesnės sumos.



33 pav. Planuojamo įsigyti/statyti būsto pasirinkimo kriterijai

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

33 paveiksle vaizduojamame grafike matome pagal kokius kriterijus žmonės renkasi būstą. Pirmose pozicijose matome, kad svarbiausia yra kokybė, o tuomet - kaina. Tada vienodai svarbu būsto komunalinės išlaidos bei rajonas, kuriame norima gyventi. Taip pat matome, kad žmonėms svarbiau pastato eksterjeras nei interjeras. Taip pat, respondentams svarbus yra oro užterštumas rajone, šis punktas rikiuojais 6 pozicijoje. Kaip bebūtų keista, susisiekimas ir atstumas iki miesto centro nėra toks svarbus ir yra prie mažiausiai svarbių kriterijų. Na, o mažiausiai svarbūs yra aplinkinių įstaigų pasiekiamumo kriterijus.

Išanalizavus apklausą galima padaryti tokias išvadas:

- 65% respondentų yra potencialūs klientai, kurie planuoja įsigyti būstą;
- Didžiausia paklausa yra butų rinkoje, antra vieta - individualūs namai;
- Populiariausias būsto plotas 55 – 100m²;
- Populiariausi 3 – 4 kambarių būstai;
- Didžioji dalis respondentų teiktų pirmenybę naujos statybos būstui;
- Dėl įrengimo būklės respondentai pasiskirtė apylygiai;
- Butas – mieste, namas – užmiestyje;
- Būstui įsigyti didžioji dalis respondentų imtų kreditą;

- Būsto privalumas: pirma vieta – kiemelis, antra – balkonas;
- Svarbiausi kriterijai renkantis būstą: kokybė, kaina, komunalinės išlaidos;
- Kokybę vertintų ekspertų pagalba;
- Didžioji dalis nepirktų dar nepastatyto būsto;
- Žinomiausi ir patikimiausi vystytojai AB „YIT Kausta“, UAB „Hanner“;
- Trečdalis respondentų svarsto apie antro būsto įsigyjimą;
- Daugiausiai respondentų uždirbančių nuo 501-800 Eur.;
- Daugiausiai respondentų - šeimos su vaikais;
- Didžioji dalis respondentų neplanuoja išvykti iš Lietuvos.
- 95.3 proc. visų apklaustųjų teigia, kad jiems yra svarbu įsigyti savo būstą.

4.3. UAB „XNT“ veiklos diversifikacijos galimybių konkurencingumui didinti pagrindimas

Vadovaujantis anksčiau atlikta mokslinių šaltinių analize, konkurencingumo didinimo galimybių modeliu (žr. 25 pav.), apklausos rezultatais ir UAB „XNT“ konkurencingumo didinimo galimybių diversifikuojant veiklą logine schema (žr. 26 pav.), nuspręsta, siekiant padidinti įmonės konkurencingumą, diversifikuoti UAB „XNT“ veiklą, klientams pasiūlant įsigyti naujos statybos būstus. Nusprendus diversifikuoti įmonės veiklą, yra labai svarbu sukurti diversifikacijos strateginį planą. UAB „XNT“ atveju, pasiūlant klientams naują produktą, buvo nuspręsta taikyti susijusios horizontaliosios diversifikacijos strategijos modelį. Taikant šį modelį, yra išplėtojama įmonės veikla bei pajėgumai, kai naujas produktas turi ryšį su jau esamais, įmonės veikla neplečiama į gylį, o plečiama į plotį.

Sprendimas taikyti horizontaliąją diversifikacijos strategiją buvo priimtas atsižvelgiant į:

- Atliktą įmonės konkurentų analizę;
- Atliktą vartotojų poreikių apklausą ir jos rezultatus;
- Atliktą įmonės vidinės aplinkos analizę.

Atsižvelgiant į aukščiau minimus kriterijus, kuriais remiantis buvo priimtas sprendimas diversifikuoti veiklą, UAB „XNT“ turi galimybę klientams pasiūlyti naujos statybos būstus. Tačiau, kita vertus UAB „XNT“ siūlydamas klientams naują produktą susiduria su naujomis grėsmėmis:

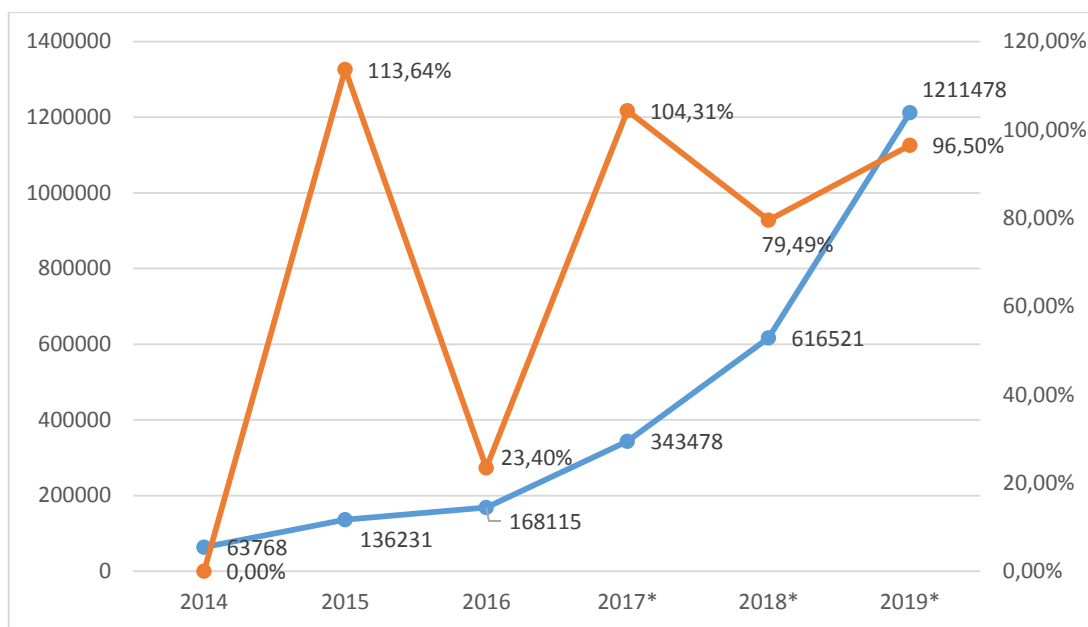
- Nauji konkurentai;
- Patirties, vykdant naujo būsto statybas galimas trūkumas.

Aukščiau minimos grėsmės – tai veiklos diversifikacijos rizika, kadangi rinkoje yra daug nekilnojamojo turto vystymo veikla užsiimančių įmonių bei privačių asmenų. Taip pat, įmonei UAB „XNT“

pradėjus siūlyti naujos statybos būstus, bus susiduriama su naujais konkurentais, tačiau jų keliamą grėsmę galima atsverti UAB „XNT“ stiprybėmis: mobilumu, greitu reagavimu į rinkos pokyčius, minimaliais pastoviais išlaikymo kaštais, geresniu klientų lūkesčių išpildymu.

Taip pat, svarbu pažymėti, kad diversifikavus veiklą, įmonė gaus papildomą naudą:

- Sinergijos efektą investicijose ir finansuose;
- Pasiuks įmonės augimą ir plėtrą;
- Pritrauks naujų klientų;
- Padidins gaunamą pelną;
- Sumažins veiklos riziką;
- Padidins užimamos rinkos dalį.



34 pav. UAB „XNT“ pardavimų dinamika diversifikavus veiklą

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Kaip matome iš 34 paveikslo, numatoma, jog diversifikavus įmonės UAB „XNT“ veiklą, pardavimai 2017 – 2019 metais smarkiai išaugs. Numatoma, jog 2017 metais įmonės augimas šoktelės nuo 23,4 proc. iki 104,30 proc., o 2018 ir 2019 metais augimas numatomas stabilesnis ir atitinkamai sieks 79,49 proc. 2018 metais ir 96,50 proc. 2019 metais. Taigi, iš pardavimų augimo dinamikos galima teigti, jog sprendimas diversifikuoti veiklą ir pasiūlyti naujos statybos būstą yra teisingas ir, tikėtina, padidins įmonės UAB „XNT“ konkurencingumą.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinių šaltinių analizę matome, kad konkurenciją daugelis autorių apibūdina kaip varžymąsi tarp dviejų ar daugiau subjektų siekiant to paties tikslo. Konkurenciją apima išoriniai: politiniai - teisiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai veiksniai ir vidiniai: konkurentai, tiekėjai, vartotojai ir pakaitalai. Konkurenciniu pranašumu galima įvardinti vieno ar kelių išvardintų veiksmų geresnį išpildymą, taip užsitikrinant kliento palankumą. Diversifikaciją galima apibūdinti kaip vieną iš pagrindinių įmonės augimo bei rizikos mažinimo strategijų, kurios dėka įmonė plečiasi arba skaido riziką. Pagrindinis diversifikacijos strategijos tikslas: pelno augimas, rinkos dalies didinimas, rizikos mažinimas bei sinergijos efekto siekis.

2. Įmonė norėdama įgyti konkurencinius pranašumus turi augti, o veiklos diversifikacija yra vienas iš būdų tai pasiekti. Diversifikacija gali būti dviejų rūšių: susijusi, kai įmonė tą patį arba panašų produktą parduoda naujoje rinkoje arba nesusijusi, kai įmonė imasi naujo produkto ar veiklos toje pačioje rinkoje. Diversifikacija gali būti horizontali, vertikali ir lateralinė. Diversifikacijos strategija per naujus produktus, rinkas ar veiklas skatina įmonės augimą ir mažina riziką.

3. Atlikus įmonės UAB „XNT“ analizę galime matyti, kad lyginant su konkurentais UAB „XNT“ užimama rinkos dalis yra labai maža. Tai yra todėl, kad šiuo metu įmonė akcentavosi į mažą, nišinę rinką. Tačiau atlikta respondentų apklausa parodė, jog gyventojų poreikis būstui nemažėja ir paklausa išlieka ganėtinai didelė. Todėl matome puikią galimybę įmonei UAB „XNT“ diversifikuoti savo veiklą ir pasiūlyti gyventojams naujos statybos būstus, atitinkančius šios dienos poreikius. Būdama nedidele bei dinamiška įmone, UAB „XNT“ gali išnaudoti savo konkurencinį pranašumą ir dėl mažėjančių veiklos kaštų pateikti rinkai naujos statybos, klientų poreikius labiau atitinkančius būstus, už geresnę kainą.

4. UAB „XNT“ norėdama padidinti savo konkurencingumą diversifikuojant veiklą turi taikyti horizontalią diversifikaciją įvedant naują produktą į rinką. Geriausias būdas tai padaryti - pradėti vystyti naujos statybos individualius namus užmiestyje bei statyti nedidelius daugiabučius pastatus miegamuosiuose rajonuose. Kadangi tyrimo metu buvo nustatyta šių objektų paklausa, tikėtina, jog veikla bus sėkminga. Šiai veiklai vystyti įmonei pakanka kapitalo bei kompetencijos. Vystydama šiuos projektus įmonė galės patenkinti didesnio potencialių klientų rato poreikius, taip galės auginti savo užimamą rinkos dalį ir užtikrins savo konkurencingumą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Aaker D. A. 2005. *Strategic Market Management*. New York: Hoboken.
- Adomaitis S. 2010. Konkurencingumas Lietuvos įmonėse. Pranešimų medžiaga.
- Ansoff. H. J. 1957. 35 (5). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review.
- Bailey. S. F., Dettman J. R., Rainey B. P., Kassen R. 2013. *Competition both drives and impedes diversification in a model adaptive radiation*. Royal society publishing 280:20131253.
- Beniušienė I., Svirskienė G. 2008. Konkurencingumas: Teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2008. 4 (13). 32–40.
- Boz I. T., Yigit I., Anil I. 2013. The relationship between diversification strategy and organizational performance: a research intended for comparing Belgium and Turkey. *Procedia – Social and behavioral sciences* 99, 997-1006.
- Dereli D. D. 2015. Innovation management in global competition and competitive advantage. *Procedia – Social and Behavioral sciences* 195, 1365-1370.
- Diskienė D., Marčinskas A. 2001. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika* 55-56.
- Dumčiuvienė D., Bruneckienė J., Kilijonienė A., Startienė G., Snieskienė G., Bernatonytė D., Guzavičius A. 2011. Verslo aplinka Lietuvoje ir Ukrainoje sektorinė analizė. Lietuvos verslo konkurencingumo didinimo sąlygos ir prielaidos: mokslo monografija / Kauno technologijos universitetas. Kaunas : Technologija.
- Ginevičius R. 1998. Įmonių veiklos diversifikacija. Vilnius: Technika. 34–87.
- Ginevičius R. 2012. Įmonių susijusios diversifikacijos matavimas, *Verslas: teorija ir praktika* 13 (2): 150–159.
- Ginevičius R.; Kutut I.; Kutut V. 2008. Veiklos diversifikacija įmonės gyvavimo ciklo kontekste, *Verslas: teorija ir praktika* 9 (3): 169–179.
- Gottschalg O., Zollo M. 2007. Interest Alignment and Competitive Advantage. *Academy of Management Review* Vol. 32, No. 2, 418–437.
- Griffiths A., Zammuto F. R. 2005. Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework. *The Academy of Management Review*. Vol. 30, No. 4, 823-842
- Inreal nekilnojamojo turto apžvalgos, prieiga per internetą <http://www.inreal.lt/nt-rinkos-tyrimai/rinkos-apzvalgos> (2017 m. balandis).
- IKordos M., Vojtovic S. 2016. Transnational corporations in the global world economic environment. *Procedia – Social and behavioral Sciences* 230, 150-158.

Kutut I., Ginevičius R. 2005. Veiklos ir geografinės diversifikacijos rūšių sąryšis bei įtaka įmonių veiklos efektyvumui. Verslas: teorija ir praktika. Vilnius: Technika. 6 (1): 56-61.

Kvainauskaitė V., Snieška V. 2003. Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas: monografija. Inžinerinė ekonomika. Nr. 1, 81.

Kvedaravičius J., Narbutienė I. 2005. Sinergija – organizacijos vystymąsi suponuojantis veiksnys. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.

Leinbach T., Bowen J. 2004. Air Cargo services and the Electronics Industry in Southeast Asia. Journal of Economic Geography. 4 (3): 299-321.

Lietuvių žodynas, prieiga per internetą www.zodynai.igloro.info (2017 m. vasaris).

Lietuvos Respublikos Konkurencijos įstatymas (2017), prieiga per internetą www.lrs.lt (2017 m. vasaris).

Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, prieiga per internetą www.ukmin.lrv.lt (2017 m. lapkritis).

Lietuvos statistikos departamentas, prieiga per internetą www.stat.gov.lt (2017 m. balandis).

Lietuvos verslo konfederacija, prieiga per internetą www.lvk.lt (2017 m. balandis).

Lietuvos nekilnojamojo turto skelbimų portalas, prieiga per internetą www.aruodas.lt (2017 m. kovas).

Listra E. 2015. The concept of competition and the objectives of competitors. Procedia – Social and Behavioral sciences 213, 25-30.

Meilienė E., Snieška V. 2010. Lietuvos pramonės konkurencingumo veiksniai eksporto politikos nuostatose. Viešoji politika ir administravimas Nr. 31, 119-132.

Pačėsa N., Pukas V. 2002. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtra – pagrindinis regioninės politikos instrumentas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas.

Peleckis K.; Peleckienė V. 2011. Statybos sektoriaus, kaip Lietuvos ūkio šakos, vaidmuo ir plėtros tyrimas, Verslas XXI amžiuje 3(4): 49–56.1

Polakova J., Moulis P., Kolačkova G., Ticha I. 2016. Determinants of the Business Model Change – a Case Study of a Farm Applying Diversification Strategy. Procedia – Social and Behavioral Sciences 220, 338-345.

Reiljan J., Hinrikus M., Ivanov A. 2000 Key issues in defining and analysing the competitiveness of a country. Tartu: Tartu university press. 59 p.

Rubikis L. 2011. Bendrojo strategija. SSGG (SWOT) analizė. Verslo edukacijos portalas, prieiga per internetą www.verslas.in (2016 m. gruodis).

Silickas J., Ginevičius R. 2008. Sisteminio įmonių valdymo pagrindai. Technika. Vilnius: Technika, 2008. 276 p.

Sinkienė J. 2008. Miesto konkurencingumo veiksniai. Viešoji politika ir administravimas Nr. 25.

Stanikūnas R. 2009. Konkurencijos politika: teorija ir praktika. Monografija. Leidykla TEV, Vilnius.

Staskevičiūtė G., Tamošiūnienė R. 2010. Šalies konkurencingumas: sampratos raida laiko perspektyvoje. Verslas: teorija ir praktika. 11(2): 159–167.

Sūdžius V., Ginevičius R. 2007. Organizacijų teorija. Vilnius: Technika, 328 p.

Šimkūnaitė J. 2012. Įmonių veiklos diversifikacijos problemos. Verslas XXI amžiuje.

Valodkienė G., Snieška V. 2012. Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. Ekonomika ir vadyba, 17 (2), p. 602-608.

Valstybės įmonės Registrų centras duomenys, prieiga per internetą www.registrucentras.lt (2017 m. kovas).

Vilpišauskas R. 2004. Tarptautinis konkurencingumas ir Lietuvos eksporto politika. Pinigų studijos Nr. 1, p. 54-69.

Žigienė G., Mickevičienė M. 2009. Lietuvos ne gyvybės draudimo įmonių veiklos diversifikacijos įvertinimas. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai: 2009.50.

PRIEDAI

Apklauso anketa

Mano būstas mano tvirtovė!?



Sveiki!

Šią apklausą atlikti užtruks vos 4 minutes, o Jūsų nuomonė labai reikalinga! Norėčiau sužinoti Jūsų nuomonę, požiūrį apie nekilnojamą turtą. Savo diplominiame darbe aš norėčiau ištirti, kokį nekilnojamą turtą žmonės renkasi gyvenimui, kaip tą daro ir kas lemia jų pasirinkimą. Ši apklausa yra anoniminė. Atsakymai nebus išskirti atskirai. Susumuoti kiekvieno klausimo atsakymai bus skaičiuojami ir paminėti diplominiame darbe.

Ačiū

Įvesk savo duomenis:

Lytis

Amžius

Gyvenamoji vieta

Išsilavinimas

1. Kuris apibūdinimas Jums geriausiai tinka?

- Planuoju pirkti būstą per artimiausius keletą metų
- Neseniai pirkau būstą (ne anksčiau nei prieš 5 metus)
- Planuoju statyti būstą pats
- Netinka nei vienas apibūdinimas, bet mielai pasidalinsiu savo nuomone.

2. Šiuo metu gyvenu:

- Nuomojamame būste
- Nuosavame būste
- Gyvenu pas tėvus
- Gyvenu pas draugą/ę

Kita

3. Kokio tipo būstą planuojate įsigyti/nesenai įsigijote?

- Butą
- Namą
- Kotedžą
- Loftą
- Sodybą
- Kita

4. Kokio ploto būsto ieškote/planuojate statyti/nesenai įsigijote, pasistatėte?

- iki 30 m²
- 31-45 m²
- 46-54 m²
- 55-70 m²
- 71-100 m²
- 101-120 m²
- 121-150 m²
- 151-200 m²
- 200-300 m²
- virš 300 m²
- Kita

5. Kelių kambarių būsto ieškote/planuojate statyti?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ir daugiau

6. Kokio amžiaus būsto ieškote?

- Naujos statybos (nuo 2014 m.)
- Nuo 1995 iki 2013 m.
- Senos statybos iki 1995 m
- Būsto amžius nėra svarbus
- Kita

7. Su kokia vidaus apdaila pirktumėte būstą ?

- Su daline apdaila / be romonto

- Su pilna apdaila/ naujai suremontuotą
- Statysiu ir įsirengsiu pats
- Sunku pasakyti

8. Kokioje vietoje planuotumėte įsigyti/statyti būstą?

- Centre, Senamiestyje, Naujamiestyje
- Miegamuosiuose rajonuose
- Užmiestyje
- Užsienyje

9. Kiek planuojate skirti pinigų būstui įsigyti / statyti?

- iki 30 000 eur
- 31 000 - 50 000 eur
- 51 000 - 70 000 eur
- 71 000 - 90 000 eur
- 91 000 - 110 000 eur
- 111 000 - 150 000 eur
- 151 000 - 200 000 eur
- 201 000 - 300 000 eur
- virš 301 000 eur

10. Būstą planuojate įsigyti už savo ar skolintas lėšas?

- Už savo nuosavas lėšas
- Imsiu kreditą/ paskolą
- Kita

11. Jeigu galėtumėte pasirinkti tik vieną, kuris būsto privalumas Jums būtų svarbiausias?

- Balkonas/terasa
- Kiemelis
- Garažas/ parkavimo vieta
- Sandėliukas (dviračiui, daiktams)
- Didelė įeinama spinta (rūbams, kitiems daiktams)
- Panoraminis vaizdas pro langą

12. Įvertinkite, kurie kriterijai Jums svarbūs renkantis būstą (Nr 1 – svarbiausia; Nr 10 – mažiausiai svarbu)

- ▼ Rajono užterštumas
- ▼ Kaina
- ▼ Kokybė
- ▼ Namo išorės aplinkos vaizdas (eksterjeras)

- Būsto vidaus vaizdas (interjeras)
- Šalia esančios mokyklos, darželiai, gydymo įstaigos
- Šalia esantys prekybos centrai, kavinės, restoranai
- Susisiekimas (atstumas iki centro, viešasis transportas)
- Komunalinės išlaidos (šildymas/ elektra)
- Rajonas (tvarkingi kaimynai, saugumas, prestižas)

13. Kaip įvertintumėte perkamo būsto kokybę?

- Pirkčiau iš žinomo NT vystytojo pasitikėčiau jo kompetencija ir patirtimi
- Pasikviesčiau profesionalą, ekspertą kokybės vertinimui
- Paprašyčiau artimųjų pagalbos
- Vertinčiau kokybę pats
- Kita

14. Ar pirktumėte būstą dar nepastatytame name (iš projekto)?

- Taip
- Ne
- Taip, jei būstas kainuotų 10-20% pigiau
- Taip, nes galėčiau matyti kaip vyksta statyba
- Taip, jeigu projektas būtų išskirtinis
- Kita

15. Kurie NT vystotojai yra Jums žinomi? (keli galimi atsakymai)

- Hanner
- YIT Kausta
- Eika
- CITUS
- 011
- Centromera
- Realco
- Nuova
- Kita

16. Kuriuos iš šių NT vystytojų išskirtumėte kaip patikimus? (keli galimi atsakymai)

- Hanner
- Eika
- YIT Kausta

- Citus
- 011
- Nuova
- Realco
- Centromera
- Kita

17. Ar planuojate įsigyti antrą būstą savo reikmėms arba nuomos, investiciniais tikslais?

- Ne, neplanuoju
- Taip, kurortiniame miestelyje arba prie jūros
- Taip, didmiestyje
- Taip, planuoju pirkti sodybą
- Kita

18. Jūsų vidutinės gaunamos pajamos (į rankas) per mėnesį:

- iki 500 Eur
- 501- 800 eur
- 801-1000 eur
- 1001-1500 eur
- 1501-2000eur
- virš 2001 eur

19. Šeimyninė padėtis

- Nevedęs/Neištekėjusi
- Vedęs/ištekėjusi, nėra vaikų
- Vedęs/ištekėjusi, turiu vaikų/ą
- Gyvenu su draugu/e, nėra vaikų
- Gyvenu su draugu/e , turiu vaikų/ą
- Išsiskyres(-usi)
- Vieniša mama/tėtis

20. Ar Jums svarbu įsigyti savo (šeimos) būstą?

- Taip
- Ne
- Man gerai gyventi nuomojamame būste
- Man patogiu gyventi tėvų būste
- Kita

21. Ar planuojate emigruoti iš Lietuvos?

- Ne, man gerai ir Lietuvoje
- Ieškau darbo užsienyje, norėčiau išvykti
- Neplanuoju, bet jei gaučiau darbo pasiūlymą išvykčiau
- Taip artimiausiu metu planuoju emigruoti

2 priedas

Statistiniai apklausos duomenys

Respondentų statistika

Rezultatų filtras:



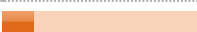

Vyrai ir moterys

Amžius: 18 - 65

Viso respondentų:	150
Vyras:	26
Moteris:	123
Nėra duomenų:	1
Vidutinis amžius:	35.1 metai

Rezultatų santrauka

1. Kuris apibūdinimas Jums geriausiai tinka?

Planuoju pirkti būstą per artimiausius keletą metų	50		33.6%
Nesenai pirkau būstą (ne anksčiau nei prieš 5 metus)	35		23.5%
Planuoju statyti būstą pats	25		16.8%
Netinka nei vienas apibūdinimas, bet mielai pasidalinsiu savo nuomone.	39		26.2%
Viso atsakymų	149		

2. Šiuo metu gyvenu:

Nuomojamame būste	31		20.8%
Nuosavame būste	93		62.4%
Gyvenu pas tėvus	19		12.8%
Gyvenu pas draugą/ę	3		2%
Kita	3		2%
Viso atsakymų	149		

Kiti atsakymai:

- gyvenu užsienyje
- Gyvenu pas sesę
- Gyvenu tėvų bute be tėvų

3. Kokio tipo būstą planuojate įsigyti/nesenai įsigijote?








Butą	66		44.3%
Namą	50		33.6%
Kotedžą	11		7.4%
Loftą	4		2.7%
Sodybą	14		9.4%
Kita	4		2.7%
Viso atsakymų	149		

Kiti atsakymai:

- Turiu
- Dali namo
- Plesti busta
- gyvenu nuosavam name

4. Kokio ploto būsto ieškote/planuojate statyti/nesenai įsigijote, pasistatėte?




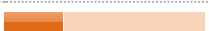

iki 30 m ²	1		0.7%
31-45 m ²	14		9.4%
46-54 m ²	12		8.1%
55-70 m ²	33		22.1%

71-100 m ²	35		23.5%
101-120 m ²	17		11.4%
121-150 m ²	15		10.1%
151-200 m ²	12		8.1%
200-300 m ²	5		3.4%
virš 300 m ²	1		0.7%
Kita	4		2.7%
Viso atsakymų	149		

Kiti atsakymai:

- 33m²
- Plesti esama 60 m²
- nežinau
- turiu 50 m²

5. Kelių kambarių būsto ieškote/planuojate statyti?

1	0		0%
2	29		19.5%
3	56		37.6%
4	44		29.5%
5 ir daugiau	20		13.4%
Viso atsakymų	149		

6. Kokio amžiaus būsto ieškote?

Naujos statybos (nuo 2014 m.)	57		38.3%
Nuo 1995 iki 2013 m.	23		15.4%
Senos statybos iki 1995 m	15		10.1%
Būsto amžius nėra svarbus	45		30.2%
Kita	9		6%

Viso atsakymų	149
---------------	-----


Kiti atsakymai:

- 2017
- Iki 1940 m.
- Statysiuosi pati, tai visiškai naujos.
- XX a. pirmoji pusė
- Nuo 2016 m. Arba visi A klasės
- Statysim patys
- 2016 m
- Naujo
- planuoju statyti pats

7. Su kokia vidaus apdaila pirktumėte būstą ?




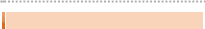
Su daline apdaila / be romonto	45		30.2%
Su pilna apdaila/ naujai suremontuotą	41		27.5%
Statysiu ir įsirengsiu pats	37		24.8%
Sunku pasakyti	26		17.4%
Viso atsakymų	149		

8. Kokioje vietoje planotumėte įsigyti/statyti būstą?




Centre, Senamiestyje, Naujamiestyje	29		19.5%
Miegamuosiuose rajonuose	48		32.2%
Užmiestyje	70		47%
Užsienyje	2		1.3%
Viso atsakymų	149		

9. Kiek planuojate skirti pinigų būstui įsigyti / statyti?

iki 30 000 eur	21		14.1%
31 000 - 50 000 eur	33		22.1%
51 000 - 70 000 eur	24		16.1%
71 000 - 90 000 eur	19		12.8%

91 000 - 110 000 eur	20		13.4%
111 000 - 150 000 eur	19		12.8%
151 000 - 200 000 eur	8		5.4%
201 000 - 300 000 eur	3		2%
virš 301 000 eur	2		1.3%
Viso atsakymų	149		







10. Būstą planuojate įsigyti už savo ar skolintas lėšas?

Už savo nuosavas lėšas	46		30.9%
Imsiu kreditą/ paskolą	97		65.1%
Kita	6		4%
Viso atsakymų	149		

Kiti atsakymai:

- Abu variantai
- dalinai savo santaupos dalinai skolinta
- Parduodant kita turtą
- Ir už nuosavas, ir už paskolą
- Nesvarbu
- ne

11. Jeigu galėtumėte pasirinkti tik vieną, kuris būsto privalumas Jums būtų svarbiausias?






Balkonas/terasa	41		27.5%
Kiemelis	60		40.3%
Garažas/ parkavimo vieta	18		12.1%
Sandėliukas (dviračiui, daiktams)	5		3.4%
Didelė įeinama spinta (rūbams, kitiems daiktams)	4		2.7%
Panoraminis vaizdas pro langą	21		14.1%
Viso atsakymų	149		

12. Įvertinkite, kurie kriterijai Jums svarbūs renkantis būstą (Nr 1 – svarbiausia; Nr 10 – mažiausiai svarbu)

	Vieta	Taškai
Kokybė	1	547
Kaina	2	594
Komunalinės išlaidos (šildymas/ elektra)	3	812
Rajonas (tvarkingi kaimynai, saugumas, prestižas)	4	819
Namo išorės aplinkos vaizdas (eksterjeras)	5	832
Rajono užterštumas	6	848
Būsto vidaus vaizdas (interjeras)	7	856
Susisiekimas (atstumas iki centro, viešasis transportas)	8	873
Šalia esančios mokyklos, darželiai, gydymo įstaigos	9	932
Šalia esantys prekybos centrai, kavinės, restoranai	10	1082

Vieta parodo atsakymo variantų svarbą. Aukščiausią vietą užima svarbiausias atsakymo variantas. Taškai yra visa atsakymų į klausimą suma. Svarbiausias atsakymas turi mažiausią taškų skaičių. Mažiausiai svarbus atsakymas turi didžiausią taškų skaičių.

13. Kaip įvertintumėte perkamo būsto kokybę?

Pirkčiau iš žinomo NT vystytojo pasitikėčiau jo kompetencija ir patirtimi	16		10.7%
Pasikviesčiau profesionalą, ekspertą kokybės vertinimui	66		44.3%
Paprašyčiau artimųjų pagalbos	26		17.4%
Vertinčiau kokybę pats	40		26.8%
Kita	1		0.7%
Viso atsakymų	149		

Kiti atsakymai:

- Nežinau

14. Ar pirtumėte būstą dar nepastatytame name (iš projekto)?

Taip	14		9.4%
Ne	77		51.7%
Taip, jei būstas kainuotų 10-20% pigiau	25		16.8%
Taip, nes galėčiau matyti kaip vyksta statyba	15		10.1%
Taip, jeigu projektas būtų išskirtinis	16		10.7%
Kita	2		1.3%
Viso atsakymų	149		

Kiti atsakymai:

- Nežinau
- Nežinau



15. Kurie NT vystotojai yra Jums žinomi? (daug galimų variantų)

Hanner	67		19.1%
YIT Kausta	74		21.1%
Eika	46		13.1%
CITUS	54		15.4%
011	19		5.4%
Centromera	11		3.1%
Realco	18		5.1%
Nuova	34		9.7%
Kita	27		7.7%
Viso atsakymų	350		

Kiti atsakymai:

- Oberhouse
- Iki šiol tuo nesidomėjau
- nežinomi
- Jokia
- Nesidomėjau
- Merko
- Buvau susidurusi su DNB
- INREAL, OBER-HAUS
- AMBER SITI

- nėra
- .
- Nei vienas iš paminėtų
- Nežinau
- nežinau nei vieno
- Ober hause
- nežinau
- Niekas
- Nei vienas
- Verdiktas. Maribūstas .cactus
- Dar nesidomėjau

16. Kuriuos iš šių NT vystytojų išskirtumėte kaip patikimus? (daug galimų variantų)

Hanner	44		20.1%
Eika	37		16.9%
YIT Kausta	52		23.7%
Citus	20		9.1%
011	4		1.8%
Nuova	15		6.8%
Realco	2		0.9%
Centromera	1		0.5%
Kita	44		20.1%
Viso atsakymų	219		

Kiti atsakymai:

- Privatus
- Nežinau kurį
- Nežinau
- Nežinau
- Nei vieno, nes asmeniškai nėra teke su jais susidurti
- Nežinau
- Nežinau
- nežinau
- negaliu išskirti nei vieno, nes neteko susidurti
- Kiti
- Negaliu išskirti
- nežinomi

- Nezinau
- Nezinomi
- Netikiu nei vienu
- Nezinau
- Nežinsu
- Kt
- Negaliu vertinti
- Nezinau

17. Ar planuojate įsigyti antrą būstą savo reikmėms arba nuomos, investiciniais tikslais?

Ne, neplanuoju	84		56.4%
Taip, kurortiniame miestelyje arba prie jūros	20		13.4%
Taip, didmiestyje	21		14.1%
Taip, planuoju pirkti sodybą	15		10.1%
Kita	9		6%
Viso atsakymų	149		

Kiti atsakymai:

- Turiu 2 būstus
- Jau įsigijau
- Pirkti senatvei gyventi.
- Turiu 2 bustus
- Neaišku
- Statysiu pirtį šalia namo
- Taip. Nuomavimui
- Užsienyje
- Kol kas neplanuoju, bet norėčiau

18. Jūsų vidutinės gaunamos pajamos (į rankas) per mėnesį:

iki 500 Eur	30		20.1%
501- 800 eur	44		29.5%
801-1000 eur	25		16.8%
1001-1500 eur	29		19.5%
1501-2000eur	12		8.1%
virš 2001 eur	9		6%
Viso atsakymų	149		

19. Šeimyninė padėtis

Nevedęs/Neištekėjusi	21		14.1%
Vedęs/ištekėjusi, nėra vaikų	26		17.4%
Vedęs/ištekėjusi, turiu vaikų/ą	56		37.6%
Gyvenu su draugu/e, nėra vaikų	15		10.1%
Gyvenu su draugu/e, turiu vaikų/ą	9		6%
Išsiskyres(-usi)	14		9.4%
Vieniša mama/tėtis	8		5.4%
Viso atsakymų	149		

20. Ar Jums svarbu įsigyti savo (šeimos) būstą?

Taip	142		95.3%
Ne	1		0.7%
Man gerai gyventi nuomojamame būste	1		0.7%
Man patogiu gyventi tėvų būste	2		1.3%
Kita	3		2%
Viso atsakymų	149		

Kiti atsakymai:

- Turiu
- Jau turiu
- Jau turiu

21. Ar planuojate emigruoti iš Lietuvos?

Ne, man gerai ir Lietuvoje	90		60.4%
Ieškau darbo užsienyje, norėčiau išvykti	3		2%
Neplanuoju, bet jei gaučiau darbo pasiūlymą išvykčiau	49		32.9%

Taip artimiausiu metu planuoju emigruoti	7		4.7%
Viso atsakymų	149		