

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VADYBOS INSTITUTAS**

**VAIDOTAS SIMSONAS**

**NEKILNOJAMOJO TURTO ĮMONĖS KONKURENCINGUMO**  
**VERTINIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
doc. dr. *Malvina Arimavičiūtė*

VILNIUS  
2017

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VADYBOS INSTITUTAS**

**NEKILNOJAMOJO TURTO ĮMONĖS KONKURENCINGUMO  
VERTINIMAS**

*Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas*

Studijų programa 621N90003

Vadovas  
doc. dr. *Malvina Arimavičiūtė*  
2017-04-

Atliko  
stud. V. Simsonas  
2017-04-

VILNIUS

2017

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. KONKURENCINGUMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Konkurencingumo koncepcijos teorinės interpretacijos .....	9
1.1.1. Konkurencingumo samprata .....	9
1.1.2. Konkurencingumo lygiai.....	10
1.1.3. Įmonės konkurencingumo samprata.....	12
1.2. Įmonės konkurencingumą sąlygojantys veiksniai .....	15
1.2.1. Konkurencingumo įgijimo būdai .....	15
1.2.2. Išorinės aplinkos įtaka įmonės konkurencingumui .....	18
1.2.3. Vidinių veiksnių įtaka įmonės konkurencingumui.....	23
1.2.4. Tarporganizacinių ryšių ir bendradarbiavimo įtaka įmonės konkurencingumui .....	31
1.3. Įmonių konkurencingumo vertinimo metodai ir rodikliai.....	37
1.3.1. Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai.....	37
1.3.2. Įmonės konkurencingumo vertinimo būdai.....	39
1.3.3. Konkurencingumo vertinimo rodikliai.....	44
1.3.4. Integruotas įmonės konkurencingumo vertinimo modelis.....	47
2. NEKILNOJAMOJO TURTO RINKOS ANALIZĖ .....	50
2.1. NT rinkos samprata ir NT rinkos ypatumai .....	50
2.2. Nekilnojamojo turto rinkai įtaką darantys veiksniai .....	53
2.3. Nekilnojamojo turto rinkos konkurencinės aplinkos analizė .....	57
2.4. Nekilnojamojo turto rinkos makroaplinkos analizė .....	61
3. NEKILNOJAMOJO TURTO ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMAS.....	66
3.1. Tyrimo metodika .....	66
3.2. Kokybinė analizė. „X“ įmonės savęs vertinimas .....	69
3.3. Gebėjimo konkuruoti vertinimas.....	75
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	82
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	87
SANTRAUKA .....	93
PRIEDAI .....	95

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Konkurencingumo lygių tarpusavio įtaka .....	11
<i>2 pav.</i> Konkurencingumo „ledkalnis“ .....	13
<i>3 pav.</i> Įmonės konkurencingumo struktūros modelis.....	14
<i>4 pav.</i> Gebėjimo konkuruoti ir įmonės konkurencingumo sąsaja .....	16
<i>5 pav.</i> Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	17
<i>6 pav.</i> Įmonės konkurencingumo įgijimo modelis .....	18
<i>7 pav.</i> M. E. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis.....	19
<i>8 pav.</i> Pagrindiniai tinklinio bendradarbiavimo dalyviai organizacijų požiūriu .....	33
<i>9 pav.</i> Konkurencingumo vertinimo procesų modelis .....	40
<i>10 pav.</i> Gebėjimo konkuruoti vertinimo modelis.....	41
<i>11 pav.</i> Konkurencingumo vertinimo įrankiai .....	42
<i>12 pav.</i> Teorinis įmonės konkurencingumo vertinimo modelis.....	49
<i>13 pav.</i> Nekilnojamojo turto rinkos klasifikavimas .....	51
<i>14 pav.</i> Nekilnojamojo turto rinkai įtakos turintys veiksniai .....	54
<i>15 pav.</i> Ryšys tarp ekonomikos ir nekilnojamojo turto rinkos .....	56
<i>16 pav.</i> NT rinką veikiančių jėgų stiprumas .....	60
<i>17 pav.</i> Ekspertų vertinimo standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus .....	68
<i>18 pav.</i> Įmonės teikiamos paslaugos .....	70
<i>19 pav.</i> Veiksnių svarbumo NT įmonės konkurencingumui vertinimas – „X“ įmonės vadovo ir ekspertinio vertinimo vidurkio palyginimas .....	76
<i>20 pav.</i> Vidinių veiksnių svarba NT įmonės konkurencingumui – „X“ įmonės vadovo ir ekspertinio vertinimo vidurkio palyginimas .....	76
<i>21 pav.</i> Nekilnojamojo turto rinką veikiančių jėgų stiprumas – „X“ įmonės vadovo ir ekspertinio vertinimo vidurkio palyginimas .....	77
<i>22 pav.</i> Makroaplinkos veiksnių svarba NT įmonėms – „X“ įmonės vadovo ir ekspertinio vertinimo vidurkio palyginimas.....	78

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Pagrindiniai makroaplinkos veiksniai .....	22
<i>2 lentelė.</i> Konkurencingumą formuojantys veiksniai ir jų teikiama nauda.....	28
<i>3 lentelė.</i> Tarporganizacinių ryšių privalumai ir trūkumai.....	34
<i>4 lentelė.</i> Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai .....	37
<i>5 lentelė.</i> Konkurencingumo vertinimo rodikliai .....	46
<i>6 lentelė.</i> Ekspertų atrankos kriterijų charakteristika .....	68
<i>7 lentelė.</i> „X“ įmonės stiprybės ir silpnybės .....	73
<i>8 lentelė.</i> Įmonės turimo konkurencinio potencialo ir šalintinų silpnybių analizė.....	79

## IVADAS

Nekilnojamasis turtas (NT) sudaro didelę dalį kiekvienos šalies nacionalinio turto ir gali būti vertinamas kaip fizinis, teisinis, ekonominis ar socialinis objektas, su kuriuo susiję daugybė įvairių valstybės ir visuomenės gyvenimo sričių. Gana dažnai NT siejamas su gerovę nusakančiu veiksmu, laikomas stabilumo ir patikimumo garantu. Dėl šios priežasties nekilnojamojo turto rinka laikoma svarbia sudėtinė šalies ekonominio vystymosi dalimi.

Nekilnojamojo turto rinka yra specifinė ir sudėtinga sritis, kurią veikia daugybė įvairių veiksnių, tokių kaip bendri ekonominiai procesai ir tendencijos, politiniai sprendimai, rinkos dalyvių poreikiai ir galimybės, ir kt. Jai būdingi cikliniai svyravimai, neapibrėžtumas, paklausos ir pasiūlos dinamika, rizika, didelė konkurencija.

Įmonės augimas ir pajamos priklauso nuo gebėjimo konkuruoti rinkoje. Taigi, tam, kad NT rinkoje veikiančios NT įmonės galėtų sėkmingai veikti ir generuoti pelną, jos turi gebėti įvertinti rinkos dinamiškumą, suprasti, kokie veiksniai turi įtakos jų veiklos sėkmei bei formuoti atitinkamas strategijas. Kitaip tariant, įmonės turi prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų ir sugebėti efektyviai konkuruoti, t. y. būti konkurencingos. Kadangi dėl didėjančios konkurencijos įmonės gali prarasti užimamą poziciją rinkoje, pelną ar klientus, tai skatina įmones vis daugiau dėmesio skirti jų konkurencingumo analizėms ir konkurencingumo didinimo kryptims paieškai.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad vienos, bendros konkurencingumo koncepcijos nėra. Įvairūs mokslininkai siūlo skirtingus konkurencingumo apibrėžimus, pateikia skirtingas klasifikacijas, išskiria skirtingus konkurencingumui įtaką darančius veiksniai ir naudoja skirtingus konkurencingumo vertinimo kriterijus bei modelius. Skirtingi autorių požiūriai ir nagrinėjami aspektai (tyrimo objektas, tikslas, aplinka, kontekstas) sąlygoja tai, kad konkurencingumo aiškinimas iki šiol išlieka vienu sunkiausių ir sudėtingiausių.

Konkurencingumo teorijas plėtojo M. E. Porter (1990), D. S. Cho (1994), J. H. Dunning (1992), A. M. Rugman ir J. R. D'Cruz (1993), W. R. Cartwright (1993), P. Krugman (1988, 1994, 1996), R. Feurer ir K. Chaharbaghi (1994). Lietuvoje konkurencingumo klausimus nagrinėjo I. Maksvytienė ir J. Urbonas (2001, 2002), R. Keršienė (2008, 2009), A. Balkytė ir M. Tvaronavičienė (2010), M. Mickevičienė ir L. Žitkus (2011a, 2011b), V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2010), A. Liučvaitienė ir K. Peleckis (2011a, 2011b), konkurencingumą formuojančius veiksniai analizavo V. Barkauskas (2009), J. Vasauskaitė ir R. Krušinskas (2009), su konkurencingumu susijusius konkurencinio pranašumo klausimus nagrinėjo A. Časas (2000), R. Korsakienė (2004, 2012), J. Raudeliūnienė (2007), E. Ragelskaja (2011), R. Gokienė ir L. Dagilienė (2012), J. Sekliuckienė (2008), M. Išoraitė (2011) ir kt. tyrėjai.

Išleistų publikacijų ir tyrimų gausa rodo didelį susidomėjimą konkurencingumo problema, atskirais konkurencingumo subjektais (pvz., įmonėmis, ūkio šakomis) bei konkurencingumą lemiančiais veiksniais. Tačiau, nepaisant plačių diskusijų, ir dėmesio, skiriamo įvairių įmonių ar šakų konkurencingumo problemoms spręsti, iki šiol atlikta mažai tyrimų, nagrinėjančių NT rinkoje veikiančių įmonių konkurencingumo aspektus.

Pastebėta, kad iki šiol atliktų įvairių su NT rinka susijusių tyrimų pagrindą sudaro nekilnojamojo turto vertinimo klausimai (Raslanas, 2005; Galinienė, 2002; Skarzynski, 2006; Diaz ir Hansz, 2010; Malienė et al., 2010), NT rinkos pokyčių ir kainų analizės (Zalickaitė, et al., 2007; Kauko, 2010; Ambrasas ir Stankevičius, 2007; Golob, et al., 2012), situacijos ar perspektyvų vertinimai (Girdzijauskas, et al. 2009; Snieška, et al., 2011; Falkenbach, 2009; Ivanauskas, et al., 2008). Lietuvoje atlikta vos keletas tyrimų, analizuojančių NT agentūrų teikiamų paslaugų (Babilas, 2008; Petraitytė, 2010) ir konkuravimo strategijų (Nariūnaitė, 2009) klausimus, daugiau nenagrinėjant nekilnojamojo turto įmonių konkurencingumo aspektų.

Taigi, atsižvelgiant į nekilnojamojo turto rinkos reikšmę šalies ekonomikai, ir į tai, kad šalies ekonomika negali būti konkurencinga be konkurencingų įmonių, tikslinga kelti klausimą, kokie veiksniai turi įtakos NT įmonių konkurencingumui ir kokiomis priemonėmis ar būdais jis galėtų būti vertinamas.

Magistro baigiamojo darbo **problema** – kokie veiksniai turi įtakos NT įmonių konkurencingumui ir kokiomis priemonėmis ar būdais jis galėtų būti vertinamas.

Darbo **objektas** – nekilnojamojo turto įmonės konkurencingumas. Darbo **tikslas** – atlikti nekilnojamojo turto įmonės konkurencingumo vertinimą.

Darbo **uždaviniai**:

- pateikti įmonės konkurencingumo koncepciją;
- nustatyti įmonės konkurencingumo vertinimo metodus;
- atlikti nekilnojamojo turto rinkos analizę;
- atlikti nekilnojamojo turto įmonės konkurencingumo vertinimą;

**Tyrimo metodai.** Atskleidžiant temą derinti teoriniai ir empiriniai metodai. Iš teorinių metodų naudoti šaltinių analizės, sisteminės analizės ir sintezės metodai. Iš empirinių metodų naudoti atvejo studijos ir ekspertinės apklausos metodai. Duomenų rinkimui pasirinktas mokslinės literatūros ir dokumentų analizės metodas, taip pat naudoti interviu ir anketavimo metodai. Naudoti duomenų šaltiniai: moksliniai straipsniai ir publikacijos, nekilnojamojo turto rinkos analitikų apžvalgos, įmonės viešai neskelbiami dokumentai, informanto (analizuojamos įmonės vadovo) ir respondentų (ekspertų) atsakymai.

**Darbo apimtis ir struktūra.** Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados ir pasiūlymai, bibliografinių šaltinių sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai.

Pirmajame skyriuje nagrinėjami konkurencingumo teoriniai aspektai: pateikiama konkurencingumo samprata, nustatomi įmonės konkurencingumą sąlygojantys veiksniai bei įmonės konkurencingumo vertinimo metodai ir rodikliai, taip pat sukuriama integruotas įmonės konkurencingumo vertinimo modelis, kuriuo remiamasi atliekant tyrimą.

Antrajame skyriuje analizuojama nekilnojamojo turto rinka: apibrėžiama nekilnojamojo turto rinkos samprata ir specifiškumas, išskiriami nekilnojamojo turto rinkai įtaką darantys veiksniai, atliekamos nekilnojamojo turto rinkos konkurencinės aplinkos (pagal M. Porter 5 konkurencinių jėgų modelį) ir makroaplinkos analizės.

Trečiajame skyriuje pagal darbo autoriaus sudarytą integruotą įmonės konkurencingumo vertinimo modelį atliekamas „X“ įmonės konkurencingumo vertinimas: pateikiamas įmonės kokybinis savęs vertinimas, atliekamas įmonės gebėjimo konkuruoti įvertinimas.

Darbo apimtis – 97 puslapiai. Darbe pateikti 22 paveikslai ir 8 lentelės, 2 priedai. Bibliografinių šaltinių sąrašas apima 126 šaltinius.

Atsižvelgiant į tai, kad trūksta tyrimų, susijusių su NT rinkoje veikiančių įmonių veikla, galima teigti, kad atlikta NT įmonės konkurencingumo analizė yra reikšminga tiek mokslinė, tiek ir praktinė prasme. Darbo autoriaus sukurtas teorinis konkurencingumo vertinimo modelis gali pasitarnauti atliekant įvairiuose sektoriuose veikiančių įmonių konkurencingumo analizes, o atliktas empirinis tyrimas gali būti naudingas studentams, mokslininkams, įmonių vadovams ar kitų lygių specialistams, siekiantiems suprasti NT įmonių veiklos principus ir tai, kaip atlaikyti įtemptą konkurencinę kovą ir išlikti konkurencingiems itin dinamiškoje ir nepastovioje rinkoje. Taip pat šis tyrimas gali pasitarnauti toliau plėtojant NT įmonių konkurencingumo temą ar kitas, su NT rinka, jos efektyvumu susijusias temas.



# 1. KONKURENCINGUMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Konkurencingumo koncepcijos teorinės interpretacijos

### 1.1.1. Konkurencingumo samprata

Mokslinėje literatūroje itin daug dėmesio skiriama konkurencingumo teorijų plėtotei (Porter, 1990; Cho, 1994; Dunning, 1992; Rugman ir D'Cruz, 1993; Cartwright, 1993; Krugman, 1988, 1994, 1996; Feurer ir Chaharbaghi, 1994), konkurencingumo problemų nagrinėjimui (Maksvytienė ir Urbonas, 2001, 2002; Keršienė, 2008, 2009; Balkytė ir Tvaronavičienė, 2010; Mickevičienė ir Žitkus, 2011a, 2011b; Navickas ir Malakauskaitė, 2010; Liučvaitienė ir Peleckis, 2011a, 2011b; Chikan, 2008; Runiewicz, 2005, 2008), taip pat konkurencingumą formuojančių veiksnių analizei (Barkauskas, 2009; Vasauskaitė ir Krušinskas 2009; Ju et al., 2013), ir kitiems su konkurencingumu susijusiems konkurencinio pranašumo klausimams nagrinėti (Ččasas, 2000; Korsakienė, 2004, 2012; Raudeliūnienė, 2007; Ragelskaja, 2011; Gokienė ir Dagilienė, 2012; Sekliuckienė, 2008; Išoraitė, 2011 ir kt. tyrėjai.).

Nors visuomenėje konkurencingumas gana dažnai suprantamas kaip paprasčiausias „gebėjimas konkuruoti“, tačiau, konkurencingumo klausimus nagrinėjančioje literatūroje pateikiamos labai įvairios ir gana prieštaringos šio reiškinio sampratos. Konkurencingumas suprantamas kaip lenktynės ar procesas, kurio metu dalyviai (subjektai) mėgina aplenkti vienas kitą (Hitt et al., 2013); kaip gebėjimas suprasti savo užimamą padėtį, ją pagerinti arba bent jau išlaikyti nepakitusią (Čibinskienė, 2010); kaip įvairūs subjekto gebėjimai, leidžiantys konkuruoti laiko, vietos arba sąnaudų atžvilgiu (Beniušienė ir Svirskienė, 2008), sau naudinga linkme pritaikyti rinkos jėgas (Maksvytienė ir Urbonas, 2001), padidinti rinkos dalį, pelną ir pridėtinę vertę (Ramasamy, 1995), išlikti versle ir apsaugoti organizacijos investicijas bei gauti pajamų, kurios užtikrintų veiklą ateityje (Pace ir Stephan, 1996), įtikinti vartotojus rinktis įmonės, o ne konkurentų gaminius (Feurer ir Chaharbaghi, 1994), efektyviau už kitus rinkos dalyvius sukurti, gaminti ir realizuoti prekes ar paslaugas (Ajitabh ir Momaya, 2004; Rugman ir D'Cruz, 1993). Taip pat konkurencingumas siejamas su konkrečių poreikių patenkinimu (Brazienė, 2007), akcentuojama ekonominė galia (Deniz et al., 2013) ar užimama pozicija prieš konkurentus (Cho, 1994) bei vidinių ir išorinių konkurencingumo aplinkybių būtinumas (Corbett ir Wassenhove, 1993; Prahalad ir Hamel, 1993).

Pasak D. Dumčiuvienės et al. (2005, p. 64), konkurencingumo sampratų platumą ir įvairiapusiškumą bei konkurencingumo problemos sudėtingumą sąlygoja tai, kad konkurencingumas kaip reiškinys tiriamas iš skirtingų perspektyvų, aplinkos ir konteksto. A. Balkytė ir M. Tvaronavičienė (2010, p. 364) pastebi, kad nagrinėjant konkurencingumo problematiką pateikiamos ne tik įvairios konkurencingumo koncepcijos

ir apibrėžimai, tačiau siūlomos ir skirtingos konkurencingumo klasifikacijos, konkurencingumo modeliai ir vertinimo kriterijai, taip pat analizuojami skirtingi konkurencingumą formuojantys veiksniai. Taigi, iki šiol nėra sutarta ne tik dėl aiškaus konkurencingumo apibrėžimo, bet ir dėl visuotinai pripažįstamo modelio konkurencingumui vertinti ir analizuoti.

Taigi, apibendrinant pasakytina, kad nors mokslinėje literatūroje daug dėmesio skiriama su konkurencingumu susijusioms problemoms spręsti, tačiau iki šiol nėra bendro visuotinai pripažinto konkurencingumo sampratos aiškinimo. Konkurencingumas ir toliau laikytinas sudėtingu reiškiniu, kurio sampratų įvairovę ir prieštarumą sąlygoja ne tik skirtingi autorių požiūriai į konkurencingumą, bet ir jų pasirinkti skirtingi konkurencingumo analizės objektai bei analizės kryptys. Visgi darbo autorius pastebi, kad dažniausiai konkurencingumas siejamas su tam tikru subjekto gerovės kūrimu ir pranašumu prieš konkurentus.

### **1.1.2. Konkurencingumo lygiai**

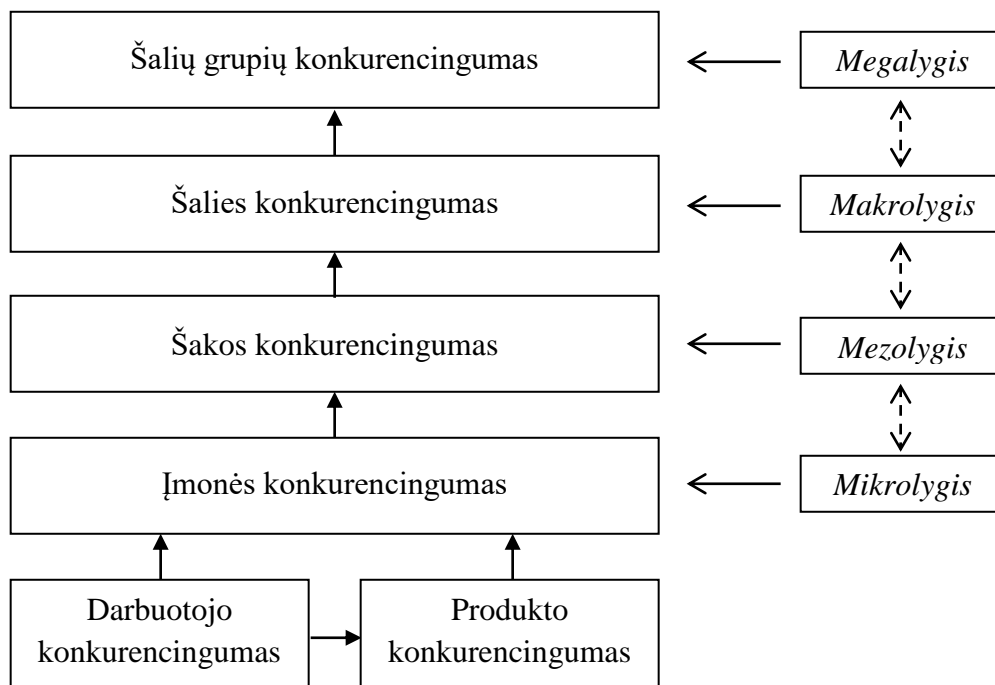
Mokslinėje literatūroje konkurencingumas skirstomas mažiausiai į tris pagrindines rūšis arba lygmenis:

- rūšys: įmonės ar organizacijos, pramonės šakos (sektorius) ir šalies konkurencingumas;
- lygiai: mikrolygis, mezolygis, makrolygis (Mačiulytė-Šniukienė ir Paliulis, 2011; Navickas ir Malakauskaitė, 2010).

Pažymėtina, kad D. Jurevičienė ir A. Komarova (2010) papildomai išskiria darbuotojų konkurencingumą, o M. Reniewicz (2005), A. Grėbliauskas ir G. Ramanauskas (2007) – megaligio konkurencingumą. Savo ruožtu A. Balkytė ir M. Tvaronavičienė (2010, p. 346) išplečia konkurencingumo koncepcijos taikymo ribas ir išskiria šešias kategorijas: įmonių, pramonės sektorių, regioninį (vietovių, rajonų, teritorinį, miestų), nacionalinį (šalies), blokų (regionų), tarptautinį (pasaulinį) konkurencingumą. Derėtų pastebėti, kad konkurencingumas gali būti nagrinėjamas ir siauriau – įmonių ir organizacijų padalinių, darbuotojo ar darbuotojų grupių, prekių ir paslaugų lygiu (Činčikaitė ir Janeliūnienė, 2010, p. 5).

Iš apibendrintos schemos (1 pav.) matyti, kad atskiros konkurencingumo rūšys (lygiai) tarpusavyje yra susiję. Pažymėtina, kad darbuotojas laikomas žemiausia nedaloma pakopa, kadangi būtent darbuotojo konkurencingumas, kurį lemia jo savybės ir kompetencijos, turi įtakos produkto ir įmonės konkurencingumui, įmonė teikdama rinkai prekes ar paslaugas veikia šakos konkurencingumą, o pastarasis atitinkamai daro įtaką bendram šalies ūkio konkurencingumui. Kitaip tariant, darbuotojo darbe naudojamos kompetencijos didina įmonės konkurencingumą, o kuo daugiau konkurencingų įmonių, tuo

konkurencingesnė ūkio šaka, o kartu ir valstybė (Mačiulytė-Šniukienė ir Paliulis, 2011, p. 36; Jurevičienė ir Komarova, 2010, p. 125).



*1 pav. Konkurencingumo lygių tarpusavio įtaka*

Šaltinis: modifikuota darbo autoriaus pagal A. Mačiulytė-Šniukienė, N. K. Paliulis (2011, p. 36), V. Grublienė et al. (2014, p. 103)

Pasak M. Runiewicz (2005), galimas tik vienos krypties – iš žemesnio lygio į aukštesnį – ryšys, kadangi aukštesnio lygio konkurencingumas nedaro žemesnio lygio konkurencingesnio. Visgi darbo autorius su šiuo teiginiu nesutinka, teigdamas, kad konkurencingumas yra kompleksinis dydis, veikiamas įvairių veiksnių. Aukštesnio lygio konkurencingumo subjektai vienaip ar kitaip veikia žemesnio lygio subjektus, todėl atitinkamai aukštesnio lygio konkurencingumas gali inicijuoti tam tikrus pokyčius žemesniame lygyje bei turėti įtakos jų konkurencingumui. Pavyzdžiui, būdama konkurencinga tarptautinėje erdvėje, šalis gali imtis veiksnių nekonkurencingų ūkio šakų plėtrai ir jų konkurencingumo skatinimui.

Apie konkurencingumo lygių sąveiką kalba ir A. Chikan (2008, p. 21). Pasak jo, šalies ekonomika negali būti konkurencinga be konkurencingų įmonių ir, atvirkščiai, ekonominiai pokyčiai daro labai didelę įtaką įmonių konkurencingumui. V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2010, p. 10) taip pat pabrėžia, kad, nors iš esmės konkuruoja atskiros įmonės, o ne ekonomikos sektoriai ar valstybės, tačiau netgi vertinant konkrečios įmonės veiklą neįmanoma atsiriboti nuo mezo- bei makrokonteksto. Autoriai taip pat pažymi,

kad kiekvienas iš šių lygių turi tam tikrą savitumą, kurie sąlygoja tai, jog konkurencingumo vertinimo procese yra naudojami skirtingi metodai ir rodikliai.

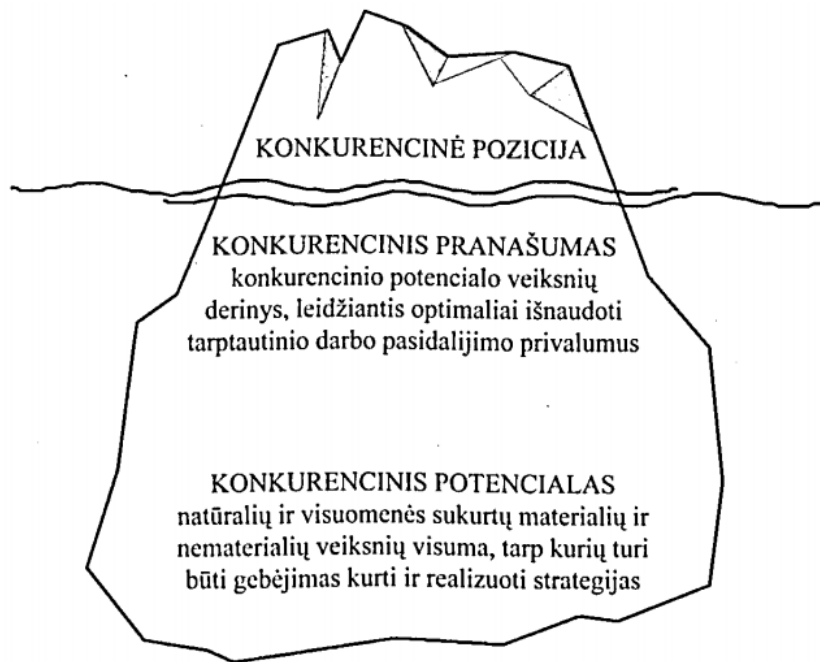
Apibendrinant pasakytina, kad nors ir nėra bendros, visuotinai pripažintos, konkurencingumo klasifikacijos, tačiau galima išskirti keletą pagrindinių teorijoje vyraujančių konkurencingumo rūšių (lygių): šalies (makrolygis), ūkio šakos (mezolygis), įmonės (mikrolygis), taip pat darbuotojo ir produkto konkurencingumas. Autoriai vieningai sutaria dėl tarp šių konkurencingumo subjektų egzistuojančio ryšio. Tačiau nors ir sutinkama, kad žemesnio lygio subjekto konkurencingumas veikia aukštesnio lygio subjekto konkurencingumą, atgalinis ryšys kai kurių autorių vis dar laikomas diskutuotinu klausimu.

### **1.1.3. Įmonės konkurencingumo samprata**

Atsižvelgiant į tai, kad konkurencingumo koncepcija įvardijama kaip viena sudėtingiausių ir sunkiausiai apibendrinamų tyrimo sričių, J. Bruneckienė ir K. Pukėnas (2008, p. 464) siūlo kiekviename tyrime pateikti nagrinėjamo konkurencingumo sampratą tam, kad būtų sumažinta didelė konkurencingumo koncepcijos interpretacijų galimybė.

Taigi, įmonės konkurencingumas suprantamas, kaip įmonės gebėjimas sėkmingai konkuruoti su savo konkurentais (Law, 2009) ir operuoti konkurenciniu pranašumu (Liučvaitienė ir Peleckis, 2011b, 184). Taip pat jis apibūdinamas kaip gebėjimas tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje gaminti (teikti) tinkamos kokybės ir tinkamos kainos prekes ir paslaugas, t. y. patenkinti vartotojų poreikius efektyviau ir veiksmingiau negu tai daro kitos įmonės (T. Edmonds, 2000; Chikan (2008, p. 24). D. Dumčiuvienė et al. (2005, 64) teigimu, konkurencingumas paprastai suvokiamas kaip įmonės pelningumas ir gali būti vertinamas pagal išlaidų, produktyvumo ar įgytos rinkos dalies rodiklius.

R. Feurer ir K. Chaharbaghi (1994, p. 49) pastebi, kad konkurencingumo aspektus nagrinėjantys autoriai apie konkurencingumą gana dažnai kalba kaip apie statišką reiškinį, t. y. apie tai, kokia konkurencinga įmonė yra konkrečiu momentu. Šią problemą išvelgia ir L. Žitkus (2009, p. 119) pabrėžiantis, kad konkurencingumas – tai dinamiškas procesas, kurio vaizdavimui nereikėtų naudoti piramidės, deimanto (rombo) ar kubo alegorijų, nes pastarosios simbolizuoja pastovumą. Autorius konkurencingumą prilygino ledkalniui, nurodydamas, kad matoma ledkalnio viršūnė – tai ekonominio vieneto konkurencinė pozicija, o jo stabilumą užtikrinanti „povandeninė“ dalis – konkurencinio potencialo veiksniai ir iš jų sukurta konkurencinio pranašumo būseną (2 pav.).



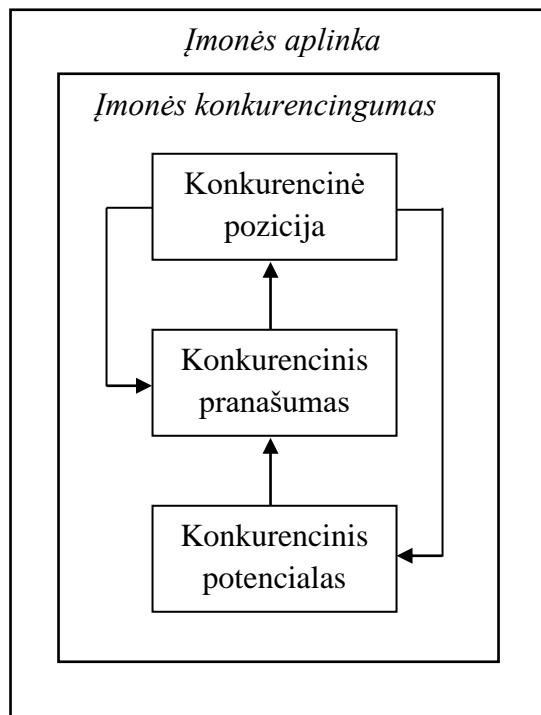
2 pav. Konkurencingumo „ledkalnis“

Šaltinis: L. Žitkus (2009, p. 119)

*Konkurencinis potencialas* (autorių dar vadinamas *konkurencingumo veiksniais*) yra apibūdinamas kaip materialių ir nematerialių veiksnių visuma, kartu apimanti ir gebėjimą kurti bei realizuoti strategijas. Tinkamų veiksnių turėjimas reiškia gerą startą konkuravimo procese ir gerą strategijos įgyvendinimo pradžią. Kita vertus, konkurencinio potencialo, t. y. tam tikrų tinkamų veiksnių, turėjimas rodo, kad įmonė yra pajėgi konkuruoti, tačiau nebūtinai laimėti. *Konkurencinis pranašumas* suprantamas kaip konkurencinio potencialo veiksnių derinys, rodantis įmonės galimybes kitų įmonių atžvilgiu ir leidžiantis įmonei sukurti veiksmingesnius nei kitų įmonių konkuravimo instrumentus. Pažymėtina, kad sukurtas reikšmingas pranašumas prieš konkurentus užtikrina ilgalaikį įmonės gyvavimą rinkoje. *Konkurencinė pozicija* apibūdinama konkurencinėje kovoje per visą strategijos įgyvendinimo laikotarpį iškovota vieta, kurią įmonė užima panašių objektų eilėje vertinant pagal pasiektus rodiklius (Žitkus, 2009, p. 118).

Apie analogiškus konkurencingumo struktūrinius elementus kalba ir M. J. Stankiewicz (2005, cit. pagal Mickevičienė ir Žitkus, 2011a, p. 335), kurio pasiūlytas įmonės konkurencingumo struktūros modelis (3 pav.) konkurencingumą išreiškia ne kaip dabartinę statišką ar pasiektiną įmonės poziciją, o kaip perėjimo iš vienos pozicijos į kitą „mechanizmą“, kuris tinkamai planuojant, organizuojant ir valdant konkurencingumą leidžia aplenkti konkurentus. Manoma, kad konkurencingumo valdymas turi būti įgyvendinamas nuolat, tikslingai ir apgalvotai darant įtaką šio modelio struktūriniams elementams ir

atsižvelgiant į grįžtamąjį ryšį tarp jų. Taip pat pažymima, kad konkurencinis pranašumas yra kuriamas, palaikomas ir tobulinamas atsižvelgiant į vidinius ir išorinius pokyčius.



3 pav. Įmonės konkurencingumo struktūros modelis

Šaltinis: M. J. Stankiewicz (2005, cit. pagal Mickevičienė ir Žitkus, 2011a, p. 335)

Apibendrinant galima teigti, kad autoriai įmonės konkurencingumą daugiausia sieja su tam tikrais įmonės gebėjimais ir turimu konkurenciniu potencialu, kuris parodo, kad įmonė yra pajėgi dalyvauti konkurencinėje kovoje, tačiau neužtikrina, kad konkurencinis pranašumas tikrai bus pasiektas. Dėl šios priežasties į konkurencingumą būtina žiūrėti kaip į dinamišką, o ne statišką reiškinį. Kitaip tariant, įmonės konkurencingumas turėtų būti formuojamas atsižvelgiant konkurencingumo struktūrinių elementų tarpusavio sąveiką, o ne remiantis tik tam tikrų modelių, pavyzdžiui, „deimanto“, analizėmis. Taip pat galima daryti išvadą, kad įmonė, neturėdama konkurencinio potencialo arba iš turimo potencialo negalėdama ar nesugebėdama sukurti konkurencinio pranašumo, negali būti konkurencinga.

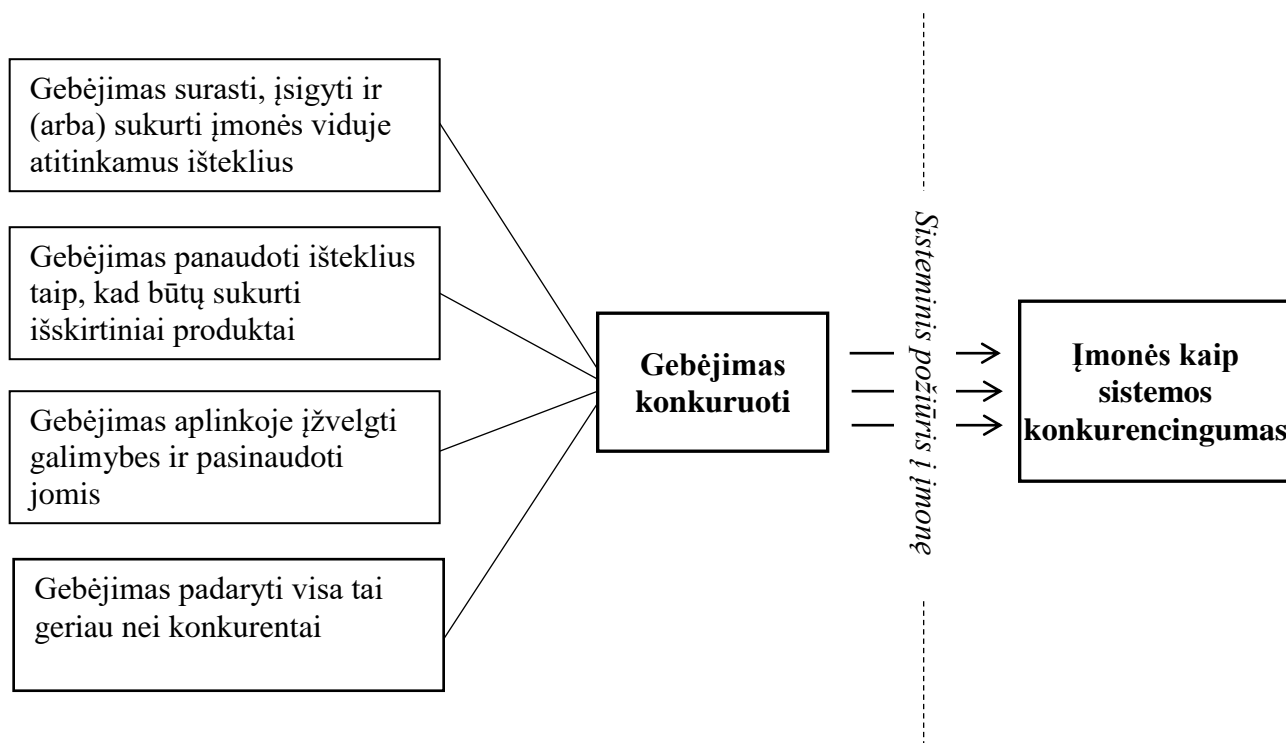
## 1.2. Įmonės konkurencingumą sąlygojantys veiksniai

### 1.2.1. Konkurencingumo įgijimo būdai

Konkurencingumas laikomas kompleksiniu reiškiniu, todėl dinamiškoje ir sudėtingoje verslo aplinkoje jį formuoja įvairūs veiksniai. Mokslininkai šiuos veiksnius vertina nevienareikšmiškai, kadangi keičiantis verslo aplinkai, keičiasi ir įmonių konkurencingumo įgijimo bei išlaikymo būdai.

A. Marčinskas ir D. Diskienė (2001, p. 64) pripažįsta, kad *nėra universalių įmonės konkurencingumo įgijimo ir išlaikymo būdų*. Jų manymu, konkurencinę kovą laimi tie, kurie pirmieji randa būdą, kaip prieiti prie pagrindinių išteklių; pasiūlo vartotojo vertinamą išskirtinį produktą ar paslaugą; sugeba greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir prisitaikyti prie jos arba pasiekia aukščiausią produktyvumo ar rezultatyvumo lygį anksčiau nei konkurentai. Prie konkurencingumo išlaikymo veiksnių priskiriama tai, *kaip konkuruojama* (kokios strategijos taikomos), *kas yra konkurencijos pagrindas* (kokie materialūs ir nematerialūs ištekliai naudojami), *kur konkuruojama* pasirinktoje produkto rinkoje ir *su kuo konkuruojama* (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p. 35). Manoma, kad formuodama konkurencingumą įmonė turi suprasti pagrindinius atitinkamoje rinkoje vyraujančius sėkmės veiksniai, kuriais remdamasi galėtų įvertinti savo padėtį konkurentų atžvilgiu, t. y. galėtų atlikti konkurencinio profilio analizę (V. Grublienė et al. (2014, p. 104).

M. Mickevičienė ir L. Žitkus (2011b, p. 433) konkurencingumą sieja su įmonės gebėjimu konkuruoti (4 pav.). Šiuo atveju konkurencingumas suprantamas ne kaip įmonės savybė, leidžianti dalyvauti konkurencinėje kovoje, o kaip gebėjimas, padedantis sukurti ir panaudoti įmonei augti palankias sąlygas. Pažymėtina, kad iš visų gebėjimo konkuruoti komponentų svarbiausiu laikytinas gebėjimas padaryti visa tai geriau nei konkurentai. Taip pat derėtų atkreipti dėmesį, kad kalbant apie konkurencingumą, *gebėjimą konkuruoti* sudaro du tarpusavyje susiję aspektai: 1) galėjimas, kuris suprantamas kaip fizinių galimybių, t. y. išteklių, darbo jėgos, įrenginių, žaliavų ir kt., turėjimas ir 2) mokėjimas, kuris siejamas su žinojimu, kaip kuo efektyviau panaudoti turimą konkurencinį potencialą, pavyzdžiui, kiek ir kokių išteklių reikia turėti, kokius veiksmus su jais atlikti ir pan.



4 pav. Gėbėjimo konkuruoti ir įmonės konkurencingumo sąsaja

Šaltinis: Sudaryta darbo autorius pagal M. Mickevičienė ir L. Žitkus (2011b)

Pasak R. Feurer ir K. Chaharbaghi (1994), įmonės konkurencingumas priklauso nuo akcininkams ir klientams kuriamos vertės, įmonės finansinio pajėgumo, kuris lemia gėbėjimą reaguoti ir veikti konkurencinėje aplinkoje, žmogiškojo potencialo ir technologinių galimybių įgyvendinant būtinus strateginius pokyčius. Pažymima, kad konkurencingumas gali būti išlaikytas tik tada, jei tarp visų šių veiksnių palaikoma tinkama pusiausvyra.

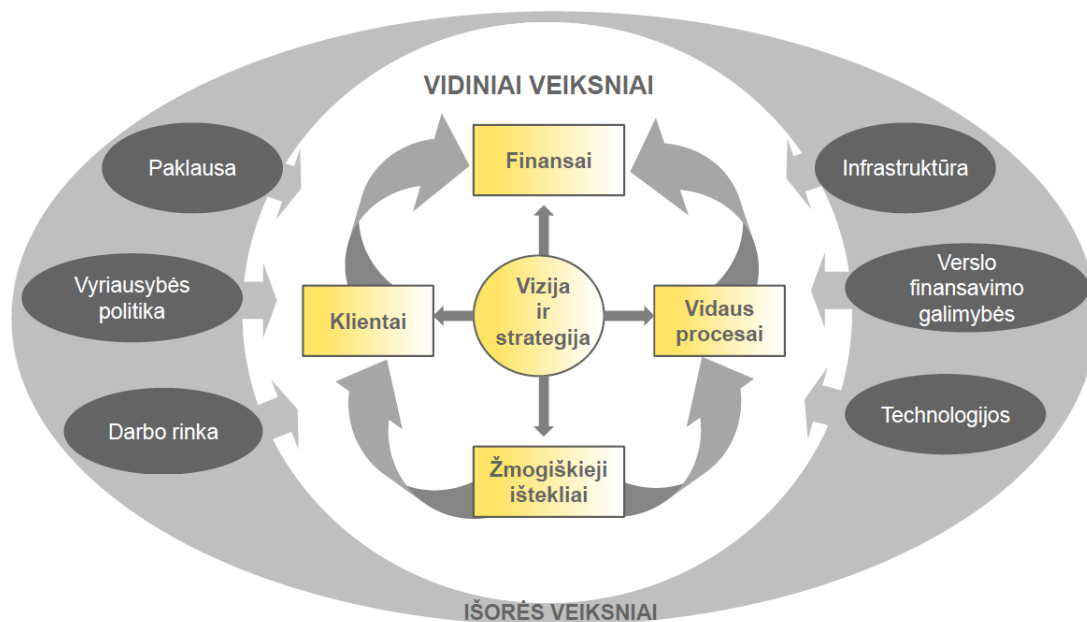
A. Marčinskas ir D. Diskienė (2001, p. 64) pažymi, kad nors visi veiksniai yra svarbūs, tačiau, kurie iš jų laikytini prioritetiniais siekiant išlaikyti ir didinti įmonės konkurencingumą, tebėra diskutuotinas klausimas. Taip yra todėl, kad įvairūs autoriai nagrinėdami konkurencingumo įgijimo būdus, savo tyrimuose pabrėžia skirtingus veiksnius. Įprastai šie veiksniai skirstomi į dvi pagrindines grupes:

- Išorės veiksniai – tai makroaplinkos ir konkurencinės aplinkos veiksniai, kurie formuoja įmonės galimybes ir ribojimus. Makroaplinkos veiksniams priskiriami politiniai-įstatyminiai, ekonominiai, socialiniai-kultūriniai ir technologiniai veiksniai. Konkurencinė aplinkos veiksniams priskiriama šakos konkurencija, konkurentai, vartotojai, tiekėjai ir prekės pakaitalai.

- Vidaus veiksniai – tai įmonės vidaus aplinkos veiksniai, kuriuos nors ir lemia išorės aplinka, tačiau įmonė yra pajėgi kontroliuoti. Vidaus veiksniams priskiriama įmonės strategija ir tikslai, valdymas, turimi išteklių, informacinė sistema, organizacinė kultūra (Marčinskas ir Diskienė, 2001).



S. Adomaitis (2010, p. 2) pritaria nuomonei, kad konkurencingumą lemia tiek išoriniai, tiek ir vidiniai veiksniai (5 pav.). Jo teigimu, įmonė turi įvertinti savo veiklą, nustatyti išskirtinius aspektus, kuriais yra pranašesnė prieš konkurentus, bei įvertinti tai, kokią poziciją užima rinkoje. Svarbu tai, kad norint nustatyti įmonės konkurencingumą ir jį ribojančias priežastis, įmonės veikla turėtų būti vertinama visapusiškai, t. y. iš įvairių procesų ir veiksmų perspektyvų.



5 pav. Įmonių konkurencingumą lemiantys veiksniai

Šaltinis: S. Adomaitis (Adomaitis, 2010, p. 2)

Pažymėtina, kad remiantis teorinėmis prielaidomis išskiriamos trys galimybės konkurenciniam pranašumui įgyti ir atitinkamai konkurencingumui formuoti:

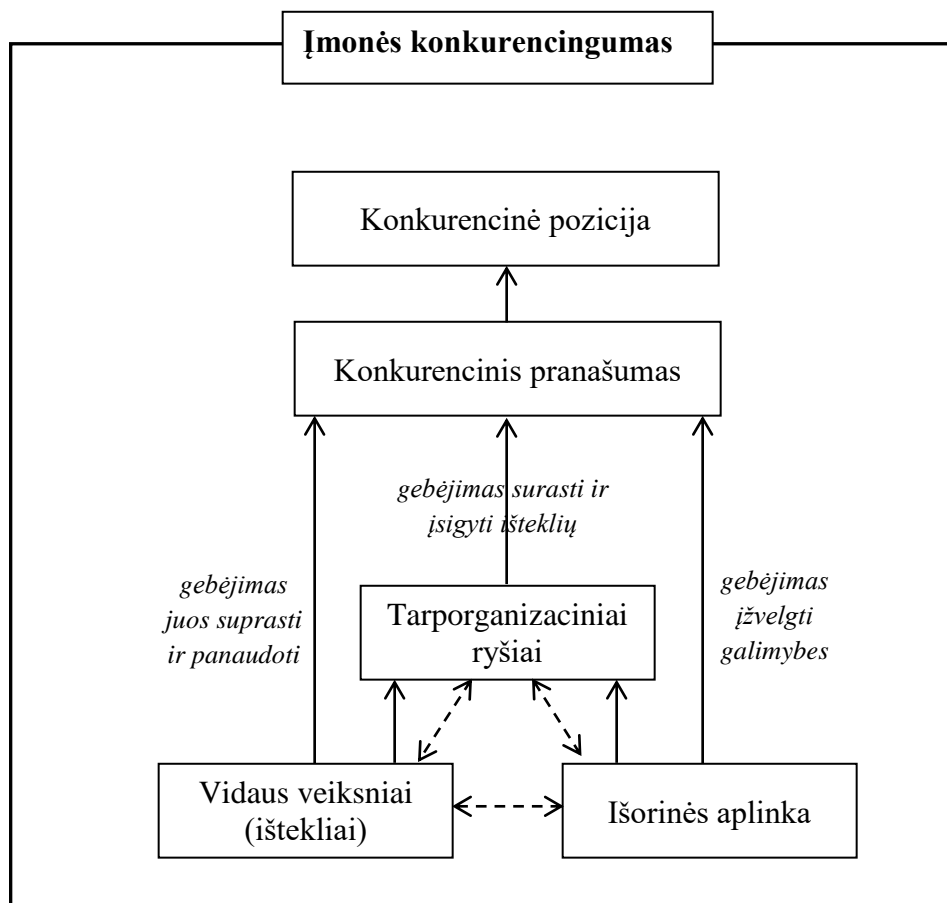
1. adaptuojantis prie išorės aplinkos – daroma prielaida, kad rinkoje yra galimybių, kurios leidžia įmonei pasiekti ir išlaikyti geresnę poziciją konkurentų atžvilgiu, o kartu – ir geresnių rezultatų nei konkurentai, taigi įmonės konkurencingumas priklauso nuo išorinės aplinkos charakteristikų ir veiksmų, kuriais stengiamasi prisitaikyti prie tos aplinkos;

2. per savo vidaus išteklius – remiasi nuostata, teigiančia, kad konkurencinio pranašumo pagrindą sudaro įmonės turimi vidiniai ištekliai, t. y. konkurencingumas priklauso nuo vidaus veiksmų ir turimų išskirtinių išteklių bei unikalios, šiais ištekliais grįstos įmonės konkuravimo strategijos;

3. užmezgant ryšius ir sąveikaujant su kitomis įmonėmis – konkurencingumą formuoja užmezgti išskirtiniai įmonių ryšiai, dalijantis ar tarpusavy derinant turimus išteklius (Časas, 2000, p. 24).

Apibendrinant pasakytina, kad konkurencingumą formuojantys veiksniai įvairių autorių vertinami nevienareikšmiškai, todėl vis dar nėra aišku, kurie iš jų turėtų būti prioritetiniai siekiant išlaikyti ar didinti

įmonės konkurencingumą. Darbo autoriau manymu, įmonės konkurencingumas turėtų būti kuriamas jungiant ir tarpusavy derinant išteklių, adaptavimosi išorinėje aplinkoje ir tarporganizacinių ryšių teorijų prielaidas (6 pav.).



6 pav. Įmonės konkurencingumo įgijimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Derėtų pažymėti, kad svarbiais laikytini ne tik vidaus ir išorės veiksniai ar tarporganizacinių ryšių užmezgimas, bet ir įmonės gebėjimas išorinėje aplinkoje išvelgti galimybes, gebėjimas suprasti ir tinkamai panaudoti vidaus veiksnius (pvz., turimus išteklius), bei gebėjimas surasti ir įsigyti trūkstamų išteklių. Taigi, galima daryti išvadą, kad norint įgyti ir išlaikyti konkurencingumą visi šie veiksniai turi būti derinami tarpusavyje.

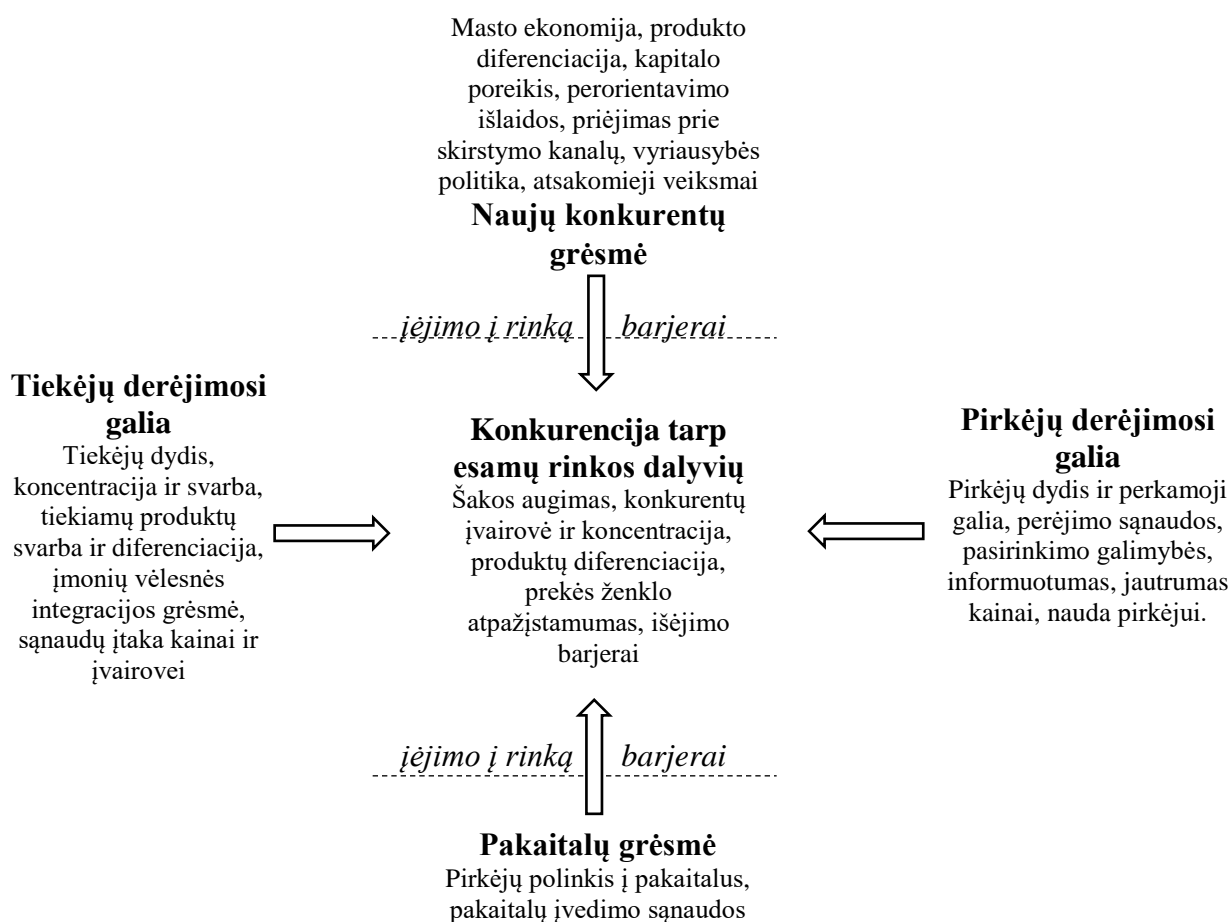
### 1.2.2. Išorinės aplinkos įtaka įmonės konkurencingumui

Manoma, kad įmonės konkurencingumas priklauso nuo išorinės aplinkos struktūros ir charakteristikų bei įmonės veiksmų, kuriais siekiama prisitaikyti prie aplinkos ypatumų (Časas, 2000, p. 24). Įmonės išorinė aplinka laikomi makroaplinkos ir konkurencinės aplinkos veiksniai, kurie formuoja

įmonės galimybes ir ribojimus. Taigi, išorinės aplinkos analizės metu nustatomi ir ištiriami išorinės aplinkos veiksniai, turintys ar galintys turėti įtakos įmonės veiklai ir jos sėkmei.

Pažymėtina, kad įmonės konkurencinės aplinkos analizė siejama su šakos analize ir klasikiniu M. E. Porterio 5 konkurencinių jėgų modeliu (7 pav.), nusakančiu rinkos patrauklumą ir apibūdinančiu konkurentų elgseną joje. Šis modelis analizuoja tokias rinką veikiančias jėgas kaip:

- esamų konkurentų grėsmė (konkurencija tarp esamų rinkos dalyvių);
- naujų konkurentų grėsmė;
- pakaitalų grėsmė;
- pirkėjų derėjimosi galia;
- tiekėjų derėjimosi galia.



7 pav. M. E. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal M. E. Porter (1985, p. 6), R. Časas (2000, p. 26)

Rinka pasižyminti didele konkurencija, aukšta pirkėjų ir tiekėjų derėjimosi galia, didele naujų konkurentų grėsme, kurią sąlygoja žemi įėjimo į rinką barjerai, bei didele pakaitalų grėsme, pasiekia žemesnius rezultatus ir yra mažiau patraukli. Kiekvienos iš šių jėgų stiprumas gali kisti, atitinkamai paveikdamas – didindamas arba mažindamas – rinkos patrauklumą (Porter, 1985). Pažymėtina, kad šiomis penkiomis jėgomis kartu charakterizuojama konkurencinė situacija rinkoje, nustatomas konkurencijos intensyvumas ir jį veikiančių jėgų stiprumas. M. Porteris (1985, p. 7) atkreipia dėmesį, kad penkių jėgų analizė atspindi ir pačios įmonės galimybes daryti poveikį kitiems.

*Pirkėjų derėjimosi galios* analizė leidžia išsiaiškinti ne tiek pačius pirkėjus, kiek galimą jų įtaką įmonei, ir numatyti pagrindines (arba tolimesnes) santykių su pirkėjais vystymo kryptis. Paprastai pirkėjų spaudimo jėga pasireiškia reikalaujant žemesnių kainų, geresnės kokybės, aukštesnio aptarnavimo lygio. Pirkėjų derėjimosi galia, arba galimybė daryti įmonei spaudimą, yra didelė tada, kai pirkėjų perkamoji galia ir svarba įmonei yra didelė (pvz., kai stambūs pirkėjai perka dideliais kiekiais); kai pirkėjų yra nedaug arba kai jie yra koncentruoti, t. y. kai įmonė turi nedaug pirkėjų pasirinkimo alternatyvų; kai įmonės produktai yra nediferencijuoti ir pirkėjas gali lengvai pakeisti tiekėją (ypač kai perėjimo prie kitų prekių ar paslaugų sąnaudos yra mažos); kai pirkėjai yra jautrūs kainai (ypač kai perkamas produktas sudaro svarbią jų pačių sąnaudų ar pirkimų apimčių dalį); taip pat kai pirkėjas gali perimti iš įmonės dalį pridėtinės vertės, pvz., patys pradėdami plėtoti įmonės teikiamų produktų gamybą (Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012, Trainaitytė, 2006).

*Tiekėjų derėjimosi galios* analizė atspindi jų daromą įtaką įmonei ir leidžia numatyti pagrindines santykių su tiekėjais vystymo kryptis. Tiekėjai gali daryti spaudimą rinkos dalyviams, grasindami padidinti tiekiamos produkcijos kainas arba sumažinti tiekiamų prekių ir paslaugų kokybę. Tiekėjų derėjimosi galia, arba galimybė daryti įmonei spaudimą, yra didelė tada, kai tiekėjas yra svarbus įmonei, o alternatyvių tiekėjų yra nedaug arba kai nėra alternatyvių pakaitalų tiekėjo pristatomoms žaliavoms, įrenginiams ar teikiamoms paslaugoms (pvz., kai tiekėjas tiekia specializuotus produktus arba turi priėjimą prie unikalių išteklių); kai tiekėjo kainos sudaro didelę įmonės bendrųjų sąnaudų dalį; kai perėjimo prie kito tiekėjo sąnaudos yra didelės; taip pat kai tiekėjai gali perimti iš įmonės pridėtinės vertės dalį, pvz., diversifikuodami savo veiklą ir perimdami įmonėje atliekamas operacijas (Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012, Trainaitytė, 2006).

*Pakaitalų grėsmė* (įtaka) konkurencinei aplinkai pasireiškia siūlant produktus, kurie gali patenkinti tuos pačius kliento poreikius kitokiu būdu. Taigi, norint identifikuoti pakaitalus, reikia ieškoti kitų produktų, kurie atlieka tokią pat funkciją, kaip ir analizuojamos įmonės produktai. Kadangi pakaitalai nėra tiesioginiai konkurentai, jie gali atsirasti netikėtai ir apriboti veiklos sektoriaus pelno potencialą. Paprastai siūlomų pakaitalų spaudimo jėga pasireiškia lyginant produkto savybes ir kainas, o grėsmė būna didelė

tada, kai pirkėjai nepatiria ženklų perėjimo prie pakaitalų sąnaudų. Pažymėtina, kad pakaitalai gali visiškai pakeisti įmonės produktą, padarydami jį nenaudojamą ir nereikalingą, arba tik sumažinti jo paklausą (arba kainą) rinkoje, kartu sumažindami ir įmonės pelningumo lygį (Trainaitytė, 2006).

*Konkurencija tarp esamų rinkos dalyvių* (esamų konkurentų grėsmė) skirtingose rinkose nevienoda. Didelio konkurencingumo rinkose įmonės reguliariai tiria ir stebi savo konkurentus: jų produkcijos ir paslaugų paketų pokyčius, kainų ir tarifų pokyčius, investicijas ir pan. Konkurencija yra didelė toje rinkoje, kurioje yra daug arba panašios galios konkurentų, ir, kurie susiduria su žemu rinkos augimo tempu (užimamą rinkos dalį bandoma padidinti kitų rinkos dalyvių sąskaita). Pažymėtina, kad rinkos struktūra ir rinkos gyvavimo ciklai turi tiesioginės įtakos konkurencijos lygiui tarp įmonių (Svetikas ir Arimavičiūtė, 2012, p. 33). Konkurenciją stiprina ir aukštos pastovios gamybos arba produkcijos atsargų sandėliavimo sąnaudos, padidėję gamybiniai pajėgumai, aukšti išėjimo iš rinkos barjerai. Taip pat konkurencija intensyvėja, kai nėra produkto diferenciacijos, o pirkėjo perėjimo sąnaudos žemos arba jų išvis nėra (Trainaitytė, 2006, p. 24).

*Naujų konkurentų grėsmė* išskyla tada, kai pelno atžvilgiu patraukliose rinkose kuriasi naujos konkuruojančios įmonės. Ši grėsmė didžiausia rinkose, kuriose nėra barjerų (arba šie barjerai yra žemi), ribojančių naujų įmonių kūrimąsi. Naujų konkurentų atsiradimą gali riboti masto ekonomija, produkto diferenciacija, didelės kapitalo investicijos, didelės klientų perorientavimo išlaidos, ribotos galimybės pasinaudoti paskirstymo kanalais, dominuojančių įmonių aktyvi priešiška reakcija, valstybės politika ir kt. (Trainaitytė, 2006, p. 23). Pažymėtina, kad dirbtinius barjerus gali sukurti ir rinkos dalyvių veiksmai, kuriais stengiamasi neleisti naujiems dalyviams (konkurentams) patekti į rinką.

Apibendrinant pasakytina, kad konkurencinių jėgų analizė leidžia nustatyti konkurencijos mastą ir įvertinti konkuravimo galimybes. Ji atspindi ne tik tiesioginių konkurentų, bet ir kitų rinkos subjektų daromą įtaką įmonės užimamai pozicijai ir jos pelningumui, taip pat leidžia pastebėti išorinėje aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes, įvertinti esamas grėsmes, išnaudoti atsiradusias galimybes ir taip išsilaikyti konkurencinėje kovoje. Be to, konkurencinės aplinkos analizė atspindi ir pačios įmonės galimybes daryti poveikį kitiems rinkos dalyviams.

Pasak V. Barkausko ir D. Bačkaičio (2007, p. 676), įmonės, besirūpinančios savo strateginiu potencialu ir siekiančios įgyti norimą konkurencinę poziciją rinkoje, turi vertinti ne tik mikroaplinkos, t. y. konkurencinės, aplinkos, bet ir makroaplinkos situaciją. Kadangi būtent makroaplinkos veiksniai (1 lentelė) suformuoja galimybes ir ribojimus, su kuriais susiduriama konkurencinėje aplinkoje. Taigi, šių veiksnių analizė atitinkamai suteikia platesnį nagrinėjamos situacijos vaizdą. Plačiausiai paplitęs metodas makroaplinkai analizuoti yra PEST analizės metodas. Pagal šį metodą išorinė aplinka analizuojama

keturiais aspektais: politiniu-teisiniu (P), ekonominiu (E), socialiniu-kultūriniu (S), technologiniu (T) (Sinkienė, 2008, p. 74).

1 lentelė. Pagrindiniai makroaplinkos veiksniai

<b>Politiniai-įstatyminiai</b>	<b>Ekonominiai</b>	<b>Socialiniai-kultūriniai</b>	<b>Technologiniai</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• politinis klimatas ir stabilumas,</li> <li>• įstatymai ir teisinė sistema (įstatymai, reguliuojantys ir reglamentuojantys ekonominius santykius)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomikos ciklo stadija,</li> <li>• rinkos struktūra ir jos plėtra,</li> <li>• produktyvumas,</li> <li>• infliacija,</li> <li>• palūkanų norma,</li> <li>• gyventojų pajamų lygis ir dinamika,</li> <li>• nedarbo lygis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• demografinės tendencijos (gimstamumas, migracija, amžiaus grupių svyravimai),</li> <li>• vartotojų aktyvumas,</li> <li>• gyvenimo būdo pasikeitimai,</li> <li>• visuomenės vertybės ir įsitikinimai,</li> <li>• nacionalinės tradicijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valstybės technologijų plėtros politika,</li> <li>• technologinis lygis,</li> <li>• naujos technologijų galimybės,</li> <li>• nauji produktai,</li> <li>• mokslo laimėjimai, jų rėmimas,</li> <li>• inovacijų taikymas ir rėmimas,</li> <li>• vartotojų inertiškumas,</li> <li>• informacinių technologijų plėtra</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal A. Marčinską ir D. Diskienę (2001, p. 65), R. Virvilaitę ir V. Jefimov [2016].

Politinių-įstatyminių, ekonominių ir socialinių sąlygų nestabilumas neigiamai veikia įmonių konkurencinius pajėgumus. Taigi, politiniai veiksniai turi būti analizuojami tam, kad būtų aiški valdžios pozicija ir jos ketinimai tam tikros srities atžvilgiu. Teisiniai veiksniai išskiriami analizuojant įstatymus ir norminius aktus, kurie apibrėžia įmonės veiklos ribas ir taikytinus metodus. Ekonominė situacija turi tiesioginės įtakos įmonės vystymuisi, todėl šių veiksnių analizė padeda suprasti esamą ekonomikos situaciją ir galimus jos pokyčius ateityje bei turi įtakos įmonės plėtros kryptims ir galimybėms. Socialinių veiksnių analizė leidžia įvertinti demografinius pokyčius, nustatyti visuomenės gyvenimo būdo ypatumus, vartotojų nuostatas ir atitinkamai keisti savo elgseną rinkoje, pavyzdžiui, įvesti naują prekę. Technologiniai veiksniai gali sąlygoti proveržį arba atsilikimą, taigi šių veiksnių analizė leidžia nustatyti technologijų ar jų veiklos sąlygotas galimybes ir grėsmes (Sinkienė, 2008, p. 74). Pažymėtina, kad 1 lentelėje pateikti makroaplinkos veiksniai turi įtakos įmonės veiklai, tačiau pati įmonė jų valdyti negali.

Darbo autorius atkreipia dėmesį, kad siekiant suprasti įmonės aplinką ir ją veikiančias jėgas, nustatyti esamas ir potencialas grėsmes bei įvertinti plėtros galimybes, galima remtis ne tik penkių konkurencinių jėgų modeliu ar PEST analize. Aplinkos analizei skirtų modelių yra ir daugiau, pavyzdžiui, M. Porter „deimanto“ modelis, „dvigubo deimanto“ modelis, „devynių faktorių“ modelis, tačiau pastarieji modeliai yra orientuoti į aukštesnio lygio konkurencingumo subjektų, pvz., šakos, analizę.

Apibendrinant pasakytina, kad išorine aplinka grįstas požiūris įmonės konkurencingumą sieja su išorinės aplinkos struktūra ir charakteristikomis bei įmonės užimama padėtimi rinkoje. Svarbiu analizės objektu laikytinas rinkos patrauklumas ir pelningumas bei konkurencinių jėgų elgsena toje rinkoje. Jų vertinimas paprastai atliekamas remiantis M. Porter penkių konkurencinių jėgų modeliu. Pažymėtina, kad konkurencinių jėgų analizė suteikia galimybę ne tik įvertinti rinką veikiančias jėgas bei nustatyti jų daromą įtaką įmonės veiklai ir rinkos plėtrai, bet ir atspindi pačios įmonės galimybes daryti poveikį kitiems rinkos dalyviams, pavyzdžiui, potencialiems konkurentams sukuriant įėjimo į rinką barjerus.

Taip pat pabrėžtina, kad, siekiant įvertinti rinkoje vyraujančias galimybes ir ribojimus, vien tik konkurencinės aplinkos analizės nepakanka. Siūloma atlikti netiesiogiai rinką veikiančių makroaplinkos veiksnių vertinimą, kuris suteikia platesnį nagrinėjamos situacijos vaizdą. Tik visapusiškai įvertinus aplinkos poveikį ir tai, kokiais veiksmais įmonė prisitaiko prie tos aplinkos, gali būti formuojami tolimesni strateginiai veiksmai.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad sėkmės ir konkurencinio pranašumo siekianti įmonė, privalo nuolat stebėti besikeičiančią aplinką, gebėti įvertinti išorinės aplinkos veiksnių įtaką įmonės veiklai ir, svarbiausia, kiek įmanoma labiau tą įtaką sumažinti, tam, kad galėtų užimti geresnę poziciją konkurentų atžvilgiu.

### **1.2.3. Vidinių veiksnių įtaka įmonės konkurencingumui**

Vidiniais veiksniais laikomi įmonės vidaus aplinkos veiksniai, kuriuos nors ir lemia išorės aplinka, tačiau įmonė yra pajėgi kontroliuoti. Prie tokių veiksnių priskiriama įmonės vizija, strategija ir tikslai, vidaus procesai, valdymas, turimi ištekliai, klientai ir kt. (Marčinskas ir Diskienė, 2001, Adomaitis, 2010). Pažymėtina, kad ypač akcentuojami įmonės turimi vidiniai ištekliai, kurie siejami su įmonės gebėjimu keistis ir aukštesniais įmonės veiklos rezultatais ir todėl laikomi konkurencinio pranašumo pagrindu (Korsakienė, 2004, 2012).

Plačiąja prasme ištekliais galima laikyti visą įmonės turtą. Tai gali būti ir įmonės galimybės, organizaciniai procesai, kuriuos valdydama įmonė gali įgyvendinti savo strategiją, pagerinti našumą, padidinti veiklos efektyvumą (Mele ir Corte, 2013, p. 203), ir organizacijos dydis, santykiai su tiekėjais,

klientais, lankstumas, produkto kokybė, organizacinis mokymasis ir kultūra, inovacijos, technologijos, prekės ženklas, įvaizdis (Sekliuckienė, 2008, p. 680) ir kt.

R. Gokienės ir L. Dagilienės (2012, p. 66) teigimu, nors vis dažniau aiškinama, jog nematerialusis turtas kuria didesnę įmonės vertę rinkoje, *materialusis turtas*, kurio efektyvus valdymas svarbus visapusei įmonės sėkmei, tebėra bet kokios verslo infrastruktūros pagrindas. Įmonės stengiasi minimizuoti išlaidas ir maksimizuoti turto naudojimo laiką, kadangi teisingai valdomos su turtu susijusios išlaidos, leidžia daug materialaus turto turinčioms įmonėms pagerinti savo konkurencinį pranašumą (Gokienė, 2009, p. 25). Pažymėtina, kad materialiuoju turtu laikomi apčiuopiami ištekliai, t. y. tokie, kurie turi fizinę arba piniginę išraišką, atspindėtą įmonės finansinėje atskaitomybėje, pavyzdžiui, pastatai, įrenginiai (Sekliuckienė, 2008, p. 680). Taip pat tokiais ištekliais gali būti inovatyvūs produktai ir technologijos.

*Technologijas* galima laikyti bene svarbiausiu materialiuoju ištekliu, kadangi jos vertinamos kaip vienas pagrindinių konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentų (Vasauskaitė et al., 2011, p. 418). Naujos technologijos naudojamos naujiems produktams, procesams ar paslaugoms kurti, vartotojų poreikiams tenkinti, dėl naudojamų technologijų įmonės gali tapti lankstesnės, dinamiškesnės ir greičiau reaguoti į rinkos pokyčius. Taip pat jų diegimas siejamas su aukštesniais įmonės veiklos rezultatais. Visgi autoriai (Vasauskaitė ir Krušinskas, 2009, p. 1009) atkreipia dėmesį, kad naujų technologijų sukūrimas ar taikymas savaime dar neužtikrina konkurencinio pranašumo. Pasirinkus netinkamas technologijas ar netinkamu metu į jas investavus, objektyviai ir visapusiškai neįvertinus įmonės galimybių, finansiniai ištekliai gali būti prarasti, todėl būtina sąlyga – apjungti ir suderinti strateginius veiksmus ir padaryti tai geriau nei konkurentai.

*Informacinių technologijų* diegimas ir taikymas siejamas su tiesiogine įtaka įmonės konkurencingumui. Teigiama, kad informacinės technologijos padeda spręsti administravimo problemas, išplėsti produktų ar paslaugų įvairovę bei gerinti jų kokybę, taip pat leidžia keisti nusistovėjusias organizacines struktūras, daro verslo procesus operatyvesnius ir labiau susietus su vartotojų poreikiais (Keršienė, 2009, p. 823).

Atkreiptinas dėmesys, kad teoretikai, besiremiantys žiniomis grįstu požiūriu, teigia, kad materialūs (apčiuopiami) ištekliai nebelaikytini konkurencinio pranašumo šaltiniu, nes jie, kaip ir konkuravimas produktais ar kainomis, sukuria tik trumpalaikį pranašumą, o neapčiuopiami ištekliai, priešingai, įveiklina strateginius organizacinius išteklius ir leidžia įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje. Neapčiuopiamais ištekliais laikytini nematerialūs įmonės ištekliai, tokie kaip gebėjimas greitai reaguoti į aplinkos pokyčius, mokymosi gebėjimai, įmonės turimos žinios, darbuotojų asmeninės ir organizacinės kompetencijos ir kt. (Sekliuckienė, 2008, p. 680).



V. Barkausko (2009, p. 224) teigimu, *intelektualus kapitalas yra, tai kas pagrįsta žiniomis, teikia organizacijoms naudą ir yra sunkiai identifikuojama*. Kitaip tariant, intelektualus kapitalas suprantamas kaip fiziškai neapčiuopiamų išteklių visuma, kurios didžiąją dalį sudaro neišreikštinės žinios: sugebėjimai, kompetencijos, patirtis ir pan. Norėdamos sėkmingai konkuruoti rinkoje, įmonės turi taikyti intelektualius metodus, kadangi intelektas pasitelkiamas žinių kūrimo proceso metu ir suformuoja žinių pritaikymo sąlygas, padedančias padidinti įmonės konkurencingumą (Barkauskas, 2009, p. 227).

Šiandieninėje ekonomikoje *žinios*, kaip ir materialusis turtas, laikomos kapitalo, kuriančio pridėtinę vertę turinčius produktus, dalimi, taip pat laikomos esminiu inovacijų varikliu, kadangi mobilizuodamos žinias įmonės vystosi ir prisitaiko. Z. O. Atkočiūnienė (2013, p. 17) pabrėžia, kad žinios yra nuolat atnaujinamos, nesibaigiančios ir neišmatuojamos. Tai šiam ištekliui suteikia unikalumo, kurio neturi materialūs ištekliai. Atkreiptinas dėmesys, kad nors žinios yra neišmatuojamos, jų teikiami rezultatai yra išmatuojami ir labai akivaizdūs. Tai patobulinti produktai ir procesai, inovatyvūs sprendimai, geresnis klientų aptarnavimas, naujos konkurencinės ir strateginės galimybės, įgytas konkurencinis pranašumas ir kt. (Atkočiūnienė ir Juškaitė, 2012, p. 60).

M. Išoraitės (2011, p. 35) teigimu, įmonės ilgalaikis konkurencinis pranašumas priklauso nuo *darbuotojų* turimų *įgūdžių ir žinių*. Nors neatmetama idėja, kad konkurenciniam pranašumui turi įtakos ir kiti ištekliai, tačiau manoma, kad jie vis tiek priklauso nuo darbuotojų. Taigi, įmonės turimi žmogiškieji ištekliai laikomi sunkiausiai pasiekiamu konkurenciniu ištekliumi, o įmonės sėkmė priklauso nuo to, kaip kryptingai ir strategiškai žmogaus potencialas yra valdomas. Pažymėtina, kad efektyviai valdant žmogiškuosius išteklius, pritraukiami ir išlaikomi aukštos kvalifikacijos ir motyvuoti darbuotojai, kurie kuria didelius pajėgumus: didina produkcijos kokybę ir klientų pasitenkinimą, mažina gamybos išlaidas, padeda greitai įgyvendinti įmonės strategiją ir kt. Įmonei itin svarbūs darbuotojo turimi įgūdžiai, žinios ir kompetencijos, nes jie tampa pagrindiniu ginklu kovoje prieš konkurentus.

*Organizacijos (organizacinis) mokymas* neatsiejamas nuo pagrindinių kompetencijų plėtojimo. Laikomas konkurencinio pranašumo šaltiniu kai žinios yra sudėtingos ir jas sunku nukopijuoti konkurentams, taip pat jei nėra kitų ištakų (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p. 37).

Derėtų atkreipti dėmesį, kad įmonių sėkmė siejama ne tik su darbuotojų, bet ir įmonės *vadovų asmens savybėmis*, jų įgyta kvalifikacija ir patirtimi. Manoma, kad esant didelei konkurencijai tik stiprios, verslininko gabumų turinčios asmenybės gali išsilaikyti rinkoje ilgiau kaip penkerius metus ir sėkmingai vystyti veiklą bei taikyti naujus valdymo metodus (Keršienė, 2009, p. 823).

Pažymėtina, kad susidurdama su aplinkos pokyčiais ir jos neapibrėžtumu, įmonė turi ne tik disponuoti informacija, bet ir generuoti žinias bei suprasti jų tarpusavio ryšį, atsisakyti tradicinių, verslo praktikoje jau nusistovėjusių įpročių, ir derintis prie kintančių konkurencingumo sąlygų. Todėl vis

svarbesniu tampa *gebėjimas mąstyti strategiškai ir sistemiškai*, kuris yra grįstas sisteminga darbo procedūra, bendro vaizdo versle matymu, įvairių objektų ir skirtingų veiklos formų susiejimu į visumą, įmonės vystymosi dėsningumų nustatymu ir kt. Taigi, strategiškai ir sistemiškai mąstantis vadovas priima sprendimus, sudarančius prielaidas organizacijos vystymuisi, plėtrai, pridėtinės vertės kūrimui (Grublienė ir Šimkuvienė, 2013, p. 54, Skaržauskienės, 2008, p. 128).

A. Marčinsko ir D. Diskienės (2001, p. 67) teigimu konkurencingumas glaudžiai susijęs su efektyviu įmonės *veiklos valdymu*, t. y. su racionalių ir kokybišku valdymo funkcijų atlikimu. Efektyvus valdymas apima įvairius aspektus: racionalių organizacinių struktūrų sudarymą, pažangių vadovavimo būdų naudojimą, realiai įgyvendinamą valdymo demokratizaciją, personalo potencialo ugdymą, atitiktį aplinkos reikalavimams ir t. t. Vadovai turi pasižymėti mąstymo racionalumu, pozityviu požiūriu į pokyčius ir inovacijas, efektyvios strategijos formavimą, t. y. turėti aiškią viziją, suvokti tikslus, orientuotis į perspektyvas ir konkurencinio pranašumo kūrimą.

Taigi, kaip atskiras veiksnys išskiriami *strateginiai tikslai ir uždaviniai*, kurie nukreipia pokyčius tinkama linkme, kad būtų pasiekti įmonės efektyvumo tikslai (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p. 36). Kadangi, norint pirmuoti konkurencinėje kovoje, praeityje veikusių strategijų ir programų nebepakanka, įmonių konkurencingumas siejamas ir su *inovacijomis*, kurios siejamos su galimybių paieška ir panaudojimu. M. Ju et al. (2013, p. 3) teigimu, organizaciniai įgūdžiai ir kompetencijos, kurie derinami su technologiniais gebėjimais, suteikia įmonėms galimybę „įdarbinti“ įvairias technologijas naujiems produktams tobulinti ir kurti bei tokiu būdu įgyti konkurencinį pranašumą. Be to, inovacijos laikomos diferencijuojančiu veiksniu, galinčiu ne tik suteikti, bet ir palaikyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p. 35).

Kaip konkurencinio pranašumo šaltinis akcentuojamas *lankstumas ir dinamiškumas*. Manoma, kad tik adekvati reakcija į aplinkos pokyčius ir šių pokyčių numatymas gali užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą. Be to, didėjant prekių ir paslaugų pasiūlai bei vartotojų reikalavimams, labai svarbu gebėti reaguoti ir efektyviai atsakyti į augančius ir besikeičiančius kliento poreikius (Keršienė, 2009, p. 823).

*Klientų aptarnavimas* laikomas įmonės „varomąją jėgą“ ir puikiu konkurencijos ginklu, leidžiančiu konkuruoti kaina. Klientų aptarnavimo gerinimas – ilgas ir sudėtingas procesas, kurio plėtra ir palaikymas užima daug laiko, todėl konkurentams gana sunku pasiekti įmonės lygį (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p. 37). Kaip teigia M. Christopher ir H. Peck (2003, cit. pagal Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p. 36) ne mažiau svarbus ir *laikas bei greitas atsakas į klientų poreikius*. Tenkinant laikui jautrių vartotojų poreikius, sugebėjimas greitai dirbti, tobulinti naujus produktus arba papildyti rinką naujais produktais tapo būtina sąlyga. Laiko sumažinimas kartu sumažina ir išlaidas bei suteikia įmonėms daugiau

lankstumo. Pažymėtina, kad įmonės, valdančios laiką, reaguojančios greitai ir efektyviai, laikomos pranašesnėmis už konkurentus.

Vis dažniau reikšmingu konkurencingumo veiksniu laikomi sėkmingi *ryšiai (santykiai) su vartotojais*. Jie laikomi didžiausiu įmonės turtu, leidžiančiu išlaikyti ir padidinti pardavimus, siejami su ilgalaikiais planais, dideliais įsipareigojimais, pasitikėjimu ir apibūdinami kaip „ilgaamžis pagrindas“ įmonės konkurencingumui (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p. 37). Pažymėtina, kad ryšių su vartotojais kūrimo procese pasitelkiamos ne tik tradicinės rinkodaros priemonės, bet ir visos įmanomos veiklos, leidžiančios identifikuoti, pasirinkti ir išlaikyti vartotojus. Pasak R. Korsakienės et al. (2008, p. 192), ryšių su klientais valdymo tikslas yra suprasti klientų poreikius, pirkimo elgseną, nustatyti ir išlaikyti tarpusavio santykius bei juos sustiprinti. Sėkmingai valdomi ryšiai (santykiai) su vartotojais turi įtakos įmonės veiklos rezultatams, paslaugų kokybei, tiekėjo ir vartotojo pasitenkinimui, lojalumui ir, svarbiausia, įmonės konkurencingumui.

Bendravimo su klientais proceso kontekste, konkurencinį pranašumą vis dar suteikia *paslaugų teikimo kokybė*, kuri glaudžiai susijusi su klientų pasitenkinimu ir jų išlaikymu (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p. 36). Aukšta paslaugos kokybė sąlygoja jos naudingumą vartotojui ir sėkmę teikėjui, o dėl prastos kokybės patiriama moralinė žala ir materialiniai nuostoliai. Taigi, aukšta kokybė formuoja įmonės konkurencingumą ir yra laikoma efektyvumo prielaida. (Kinderis et al., 2011, p. 86).

Paulavičienė ir Arlauskaitė (2007, p. 73) pabrėžia *kokybės vadybos*, kurią galima laikyti pagrindu pelningumui ir konkurencingumui didinti, svarbą įmonės veiklos rezultatams. Visuotinės kokybės vadybos poveikis siejamas su padidėjusiu produktyvumu (įmonė skatinama planuoti ir kurti produkciją bei teikti paslaugas, atsižvelgiant į vartotojų reikalavimus), išaugusia rinkos dalimi (dėl įgyvendintų vartotojų reikalavimų padidėja suvokiama produkto vertė ir vartotojų lojalumas), sumažėjusiais kaštais (sumažėja nuostoliai dėl vartotojų nepasitenkinimo), o visa tai atitinkamai veikia įmonės finansinius rezultatus.

Pasak A. Marčinsko ir D. Diskienės (2001, p. 66), *organizacijos kultūros* plėtra turėtų įeiti į siekiamų tikslų struktūrą, kadangi, dėl egzistuojančios glaudžios sąsajos tarp organizacinės kultūros ir įmonės darbuotojų, stipri organizacijos kultūra yra gana reikšminga įmonės veiklos sąlyga. Ji gerina sprendimų priėmimo procesą, suteikia įmonei unikalumo, didina jos efektyvumą, formuoja įmonės nuostatas ir elgseną, skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir bendrumo jausmą. Manoma, kad kultūros pagrindai įmonėje turi būti tvirti, tačiau lankstūs ir skatinantys novatoriškumą.

Teigiama, kad palankias sąlygas skatinti konkurencingumą sudaro *socialinė atsakomybė*. Jos principų taikymas padeda plėtoti darnaus verslo modelį, puoselėti verslo ir bendruomenės santykius, ugdyti žmogiškąjį kapitalą. Socialiai atsakingoms įmonėms lengviau prognozuoti sparčiai kintančius visuomenės lūkesčius, nustatyti veiklos sąlygas ir gauti iš to naudos. Taip pat tokios įmonės vertinamos

palankiau, visuomenė jomis labiau pasitiki, o darbuotojai labiau vertina (Mauricienė ir Paužuolienė, 2013, p. 130)

**Verslo etika** laikoma viena iš įmonės ilgo gyvavimo sąlygų ir kartu su bendra įmonės strategija turi įtakos įmonės konkurencingumui. Etiškai besielgianti įmonė didina visuomenės pasitikėjimą įmone ir jos produkcija, kuria palankesnę įmonės įvaizdį, padeda užmegzti ar išlaikyti ryšius, stiprina santykius su rinkos dalyviais. Įmonės vadovo gebėjimas vadovautis verslo etikos taisyklėmis turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu, kolektyvo psichologiniam klimatui, darbo efektyvumui ir produktyvumui. Tačiau derėtų pastebėti, kad ne visada etiškas elgesys turi įtakos ir pardavimų didėjimui. Kai kuriais atvejais elgiantis etiškai pelnas gali būti ir mažesnis nei kyšininkaujant ar manipuliuojant (Luebcke, 2009, p. 149).

Įmonės **įvaizdis** ir stiprus **prekės ženklas** laikomi svarbiu, konkurencingumą formuojančiu veiksniu, prisidedančiu prie verslo sėkmės kūrimo, padedančiu pritraukti naujų klientų ir partnerių, skatinančiu pardavimus ir pan. (Mozūraitienė et al. 2011, p. 227). Manoma, kad stiprus ir pozityvus įvaizdis gali lemti išskirtinį individualų konkurencinį pranašumą, o ženklo lojalumas gali formuoti įėjimo barjerus konkurentams, kadangi naujus klientus pritraukti yra brangiau nei išlaikyti jau esamus (Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p. 38).

Kaip vienas iš konkurencinio pranašumo kūrimo veiksnių išskiriamas ir **konkurencinė žvalgyba**. Žvalgybinių metodų panaudojimas apima informacijos apie konkurentų veiksmus ar planus rinkimą. Pabrėžtina, kad kitaip nei komercinis šnipinėjimas, konkurencinė žvalgyba yra legali informacijos rinkimo bei analizės forma. Konkurencinė žvalgyba gali apimti finansinių rodiklių palyginimą, informacijos paiešką spaudoje, naujų besivystančių rinkų apžvalgą, analitinę investicijų apžvalgą, aukščiausio lygio vadovų biografinius duomenis, tyrimus ir ataskaitas apie jau atliktus tyrimus, konkurencinę informaciją, užsienio verslo tyrinėjimus, ekonominius rodiklius ar kitus viešai prieinamus informacijos šaltinius (Gaidelys, 2009, p. 753). Gauta informacija gali padėti konkurencinėje kovoje, sutaupyti lėšų, padidinti pelną ir reputabilumą, išplėsti rinkas ir pan.

Apibendrinta įvairų konkurencingumą sąlygojančių vidinių veiksnių (išteklų) teikiama nauda įmonei pateikiama 2 lentelėje.

2 lentelė. Konkurencingumą formuojantys veiksniai ir jų teikiama nauda

<b>Veiksny-išteklis</b>	<b>Teikiama nauda</b>
Materialusis turtas	– efektyvus jo valdymas turi įtakos visapusei įmonės sėkmei; – teisingai valdomos su turtu susijusios išlaidos, leidžia daug materialaus turto turinčioms įmonėms pagerinti savo konkurencinį pranašumą;
Technologijos	– padeda kurti naujus produktus, procesus ar paslaugas bei tenkinti vartotojų poreikius; – įmonėms leidžia tapti lankstesnėms, dinamiškesnėms ir greičiau reaguoti į rinkos pokyčius;

	– gerina įmonės veiklos rezultatus, kuria įmonės išskirtinumą;
Informacinės technologijos	– padeda spręsti administravimo problemas, išplėsti produktų ar paslaugų įvairovę bei gerinti jų kokybę; – leidžia keisti nusistovėjusias organizacines struktūras, daro verslo procesus operatyvesnius ir labiau susietus su vartotojų poreikiais;
Intelektualus kapitalas, žinios	– intelektas pasitelkiamas žinių kūrimo proceso metu ir suformuoja žinių pritaikymo sąlygas, padedančias padidinti įmonės konkurencingumą; – mobilizuodamos žinias įmonės inicijuoja pokyčius, vystosi ir prisitaiko; – kuria pridėtinę vertę turinčius produktus, tobulina inovatyvius sprendimus, gerina klientų aptarnavimą, atveria naujas konkurencines ir strategines galimybes;
Žmogiškieji ištekliai	– didina produkcijos kokybę ir klientų pasitenkinimą, mažina gamybos išlaidas, padeda įgyvendinti įmonės strategiją; – padeda kai kuriuos veiksmus atlikti geriau nei konkurentai;
Vadovo asmens savybės, įgyta kvalifikacija ir patirtis	– padeda išsilaikyti rinkoje, sėkmingai vystyti veiklą bei taikyti naujus valdymo metodus;
Gebėjimas mąstyti strategiškai ir sistemiškai	– sudaro prielaidas organizacijos vystymuisi, plėtrai, pridėtinės vertės kūrimui; – kuria integruotą įmonės perspektyvą; – padeda į visumą susieti įvairius objektus ir skirtingas veiklos formas, perprasti veiklos schemas, nustatyti įmonės vystymosi dėsningumus;
Organizacinė kultūra	– gerina sprendimų priėmimo procesą; – didina efektyvumą; – skatina novatoriškumą, suteikia išskirtinumo; – formuoja nuostatas ir elgseną, skatina darbuotojų bendrumo jausmą;
Socialinė atsakomybė	– padeda plėtoti darnaus verslo modelį, puoselėti verslo ir bendruomenės santykius, ugdyti žmogiškąjį kapitalą; – įmonėms lengviau prognozuoti sparčiai kintančius visuomenės lūkesčius, nustatyti veiklos sąlygas ir gauti iš to naudos; – vertinamos palankiau, visuomenė jomis labiau pasitiki, darbuotojai labiau vertina;
Veiklos valdymas, strateginiai tikslai ir uždaviniai	– didina galimybes efektyviai panaudoti įmonės pranašumus; – nustato inovacijų pobūdį ir nukreipia pokyčius tinkama linkme; – padeda siekti įmonės efektyvumo tikslų;
Inovacijos	– suteikia galimybę tobulinti ar kurti naujas technologijas, produktus; – laikomos diferencijuojančiu veiksniu;
Lankstumas, dinamiškumas	– užtikrina įmonės veiksmo tęstinumą; – leidžia greitai reaguoti ir efektyviai atsakyti į augančius ir besikeičiančius kliento poreikius;
Klientų aptarnavimas	– padeda reaguoti ir efektyviai atsakyti į augančius ir besikeičiančius kliento poreikius; – konkurentams gana sunku pasiekti įmonės lygį klientų aptarnavimo srityje;
Laikas ir greitas atsakas į klientų poreikius	– sumažina ir išlaidas bei suteikia įmonėms daugiau lankstumo; – laiko valdymas, greitas atsakas į klientų poreikius suteikia pranašumo

	prieš konkurentus;
Ryšiai / santykiai su vartotojais	– leidžia išlaikyti ir padidinti pardavimus, – turi įtakos įmonės veiklos rezultatams, paslaugų kokybei, tiekėjo ir vartotojo pasitenkinimui, lojalumui
Paslaugų teikimo kokybė	– sąlygoja naudingumą vartotojui ir sėkmę teikėjui; – turi įtakos įmonės užimamos rinkos dalies padidėjimui; – laikoma efektyvumo prielaida, pagrindu pelningumui ir konkurencingumui didinti;
Kokybės vadybos sistemos	– užtikrina produktyvumą; – padidina rinkos dalį; – sumažina kaštus;
Organizacijos (organizacinis) mokymas	– plėtoja kompetencijas;
Verslo etika	– kuria palankesnę įmonės įvaizdį, padeda užmegzti ar išlaikyti ryšius, stiprina santykius su rinkos dalyviais; – turi įtakos pardavimų didėjimui; – turi įtakos kolektyvo psichologiniam klimatui, darbo efektyvumui ir produktyvumui;
Įvaizdis, prekės ženklas	– padeda pritraukti naujų klientų ir partnerių; – skatina pardavimus; – gali formuoti įėjimo barjerus konkurentams;
Konkurencinė žvalgyba	– gali padėti sutaupyti lėšų, padidinti pelną ir respektabilumą, išplėsti rinkas.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Derėtų pažymėti, kad net ir konkuruodamos toje pačioje rinkoje įmonės gali turėti skirtingus išteklius ir gebėjimus (Reddy ir Rao, 2014, p. 56) arba priešingai – net ir disponuodamos tokiais pačiais ar panašiais ištekliais įmonės gali pasiekti skirtingų rezultatų (Schmidt ir Keil, 2013, p. 207, Ragelskaja ir Korsakienė, 2011, p. 72). Tai siejama su skirtingais įmonių gebėjimais, kuriuos lemia individualios žinios ir įgūdžiai, ir kurie, kaip jau buvo minėta, laikomi ypatinga išteklių kategorija, suteikiančia galimybę diegti ir valdyti išteklių naudojimą. Kitaip tariant, įmonė turi būti pajėgi tikslingai panaudoti išteklius, kad šie netaptų jokios pridėtinės vertės nesukuriančiu „potencialu“. J. Schmidt ir T. Keil (2013, p. 207) įmonės gebėjimą įvertinti ir pasirinkti išteklius sieja su tokiais veiksniais kaip užimama pozicija rinkoje, turima išteklių bazė ir jos papildymo galimybės, įmonės užimama pozicija tarporganizaciniuose tinkluose ir galimybės prieiti prie tam tikros informacijos bei įmonės vadovų turimos žinios ir patirtis, lemiančios jų priimamus sprendimus, kaip panaudoti tuos išteklius.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad įmonės ištekliai – tai ištekliai, kuriais įmonė disponuoja arba kurie jai yra prieinami ir dėl kurių įmonė gali pasiekti aukštesnių veiklos rezultatų. Pastebėta, kad nors vis dažniau aiškinama, jog nematerialusis turtas kuria didesnę įmonės vertę rinkoje, materialus turtas tebelaikomas svarbiu ištekliu, kadangi sudaro bet kokios verslo infrastruktūros pagrindą ir efektyviai

valdomas turi įtakos įmonės sėkmei. Vienu svarbiausių materialiuoju ištekliu yra laikomos technologijos, kurios leidžia padidinti įmonės potencialą ir susilpninti konkurentų padėtį. Visgi teoretikai, besiremiantys žiniomis grįstu požiūriu, teigia, kad materialūs ištekliai nebelaikytini konkurencinio pranašumo šaltiniu, kadangi jie sukuria tik trumpalaikį pranašumą, o neapčiuopiami ištekliai, priešingai, įveiklina strateginius organizacinius išteklius ir leidžia įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Visgi patys savaime ištekliai konkurencinio pranašumo nesukuria ir konkurencingumo nedidina, taigi tam būtina esminė sąlyga – įmonės turi gebėti tinkamai tais ištekliais disponuoti.

Atlikus vidinių išteklių, formuojančių įmonės konkurencingumą, analizę, nustatyta, kad investuojant į įvairų nematerialų turtą, kuris daugeliu atvejų laikomas unikaliu ir nepakartojamu, didinamos konkurencinio pranašumo įgijimo galimybės: mažinamos išlaidos; didinamas visuomenės pasitikėjimas įmone ir jos produkcija; kuriamas palankesnis įmonės įvaizdis; užmezgami ar išlaikomi ryšiai; stiprinami santykiai su rinkos dalyviais; didinama paslaugų kokybė, vartotojo pasitenkinimas ir lojalumas; skatinamas novatoriškumas, todėl įmonės įgauna daugiau lankstumo; formuojami įėjimo į rinką barjerai konkurentams. Kitaip tariant, visi konkurencinį pranašumą kuriantys veiksniai daugiau ar mažiau, tačiau vis tiek prisideda prie verslo sėkmės kūrimo ir konkurencingumo didinimo. Visgi derėtų pabrėžti esminį aspektą – unikalių išteklių ir gebėjimų turėjimas savaime dar neužtikrina konkurencinio pranašumo įgijimo, kadangi patys savaime konkurencinio pranašumo ištekliai nekuria. Juos būtina integruoti į unikalią įmonės strategiją, kadangi gebėjimai, kuriais grindžiamas įmonės konkurencinis pranašumas ir kurie reikšmingi vienoje verslo srityje, gali būti mažai svarbūs kitoje.

Darbo autoriaus nuomone, priklausomai nuo įmonės veiklos pobūdžio konkurencinio pranašumo gali būti siekiama pasinaudojant tiek materialiais, tiek ir nematerialiais ištekliais. Tačiau derėtų atkreipti dėmesį, kad net ir formuojant vidinių išteklių pagrindu grįstą strategiją, išoriniai veiksniai vis tiek išlieka svarbūs, kadangi norint išsaugoti konkurencinę poziciją reikia sugebėti įvertinti aplinkos sąlygas bei išorinių veiksnių perspektyvas, formuojančias įmonės konkuravimo galimybes ir keliančias tam tikras grėsmes. Tik įvertinusi išorinės aplinkos poveikį ir atsižvelgdama į turimus išteklius, įmonė gali imtis veiksmų, kaip prie tos aplinkos prisitaikyti. Pažymėtina, kad įmonė nepajėgianti prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų, pavyzdžiui, sustiprėjusios konkurencijos, didėjančių vartotojų reikalavimų, neabejotinai praras užimamą konkurencinę poziciją.

#### **1.2.4. Tarporganizacinių ryšių ir bendradarbiavimo įtaka įmonės konkurencingumui**

Keičiantis požiūriui į konkurenciją ir konkurencijos procesams, susiformavo naujas reiškiny – negailestingą konkurencinę kovą keičia bendradarbiavimas. Konkurencija vertinama jau ne kaip kova,

siekiant sunaikinti konkurentą, o kaip bendradarbiavimas, paremtas varžybomis ir lenktyniavimu (Liučvaitienė ir Peleckis, 2011a, p. 195). Kadangi bendradarbiavimas suprantamas kaip nuolatiniai ir abipusiai ryšiai, grįsti dalijimusi informacija ir bendru sprendimų priėmimu (Raišienė, 2008, p. 51), konkurencingumas formuojamas dalijantis ar tarpusavyje derinant turimus išteklius.

Pasak J. Vasauskaitės ir R. Krušinsko (2009, p. 1010), naujai besikuriančios įmonės siekia užmegzti ryšius ar sudaryti sandorius su labiau patyrusiomis įmonėmis tam, kad susikurtų savo potencialių klientų kontingentą. Vėlesnėse verslo vystymosi stadijose tai daroma siekiant padidinti veiklos pajėgumus, stiprinti ryšius su klientais, kontroliuoti vystomo verslo eigą.

Kitų autorių (Kazlauskienė et al., 2001, p. 82; Hopenienė et al., 2009, p. 85) teigimu, kurti tarporganizacinius ryšius skatina išorinė aplinka. Manoma, kad kuo daugiau glaudžių ryšių įmonė turės, tuo mažesnę poveikį jai darys išorinė aplinka. Kita priežastis – didėjantis paslaugų bei produktų kompleksškumas, kuris siejamas su technologijų ir technologiniais ypatumais, specializuotais įgūdžiais ir ištekliais, sudėtingesniais vartotojų poreikiais. Teigiama, kad susijungus į įmonių tinklus lengviau pasiekiami reikiami standartai, sumažinamos sąnaudos, patenkinami vartotojų poreikiai, gaunami reikiami ištekliai, užimama didesnė rinkos dalis, taip pat gali būti sumažinama įmonių rizika, priklausomybė nuo išteklių, vystoma efektyvesnė gamyba, gerinama prekių ir paslaugų kokybė, įgyjama patirties ir žinių, diegiamos inovacijos ir kt.

Pažymėtina, kad yra išskiriamos keturios plačiausiai paplitusios teorinės traktuotės, aiškinančias, kodėl įmonės ir organizacijos kuria tarpusavio ryšius:

1. *Sandorių kaštų ekonomija*. Ši teorija analizuoja, kaip organizuoti įmonės veiklą, kad būtų sumažinti gamybos ir sandorių kaštai, kurie skiriasi priklausomai nuo įmonės veiklos masto, mokymosi ir patirties efektyvumo, išlaidų, apimančių sandorių organizavimą, valdymą, kontrolę, ir kt. Manoma, kad sudarydama bet kokį sandorį įmonė pasirenks efektyviausią ir (arba) pigiausią alternatyvą.

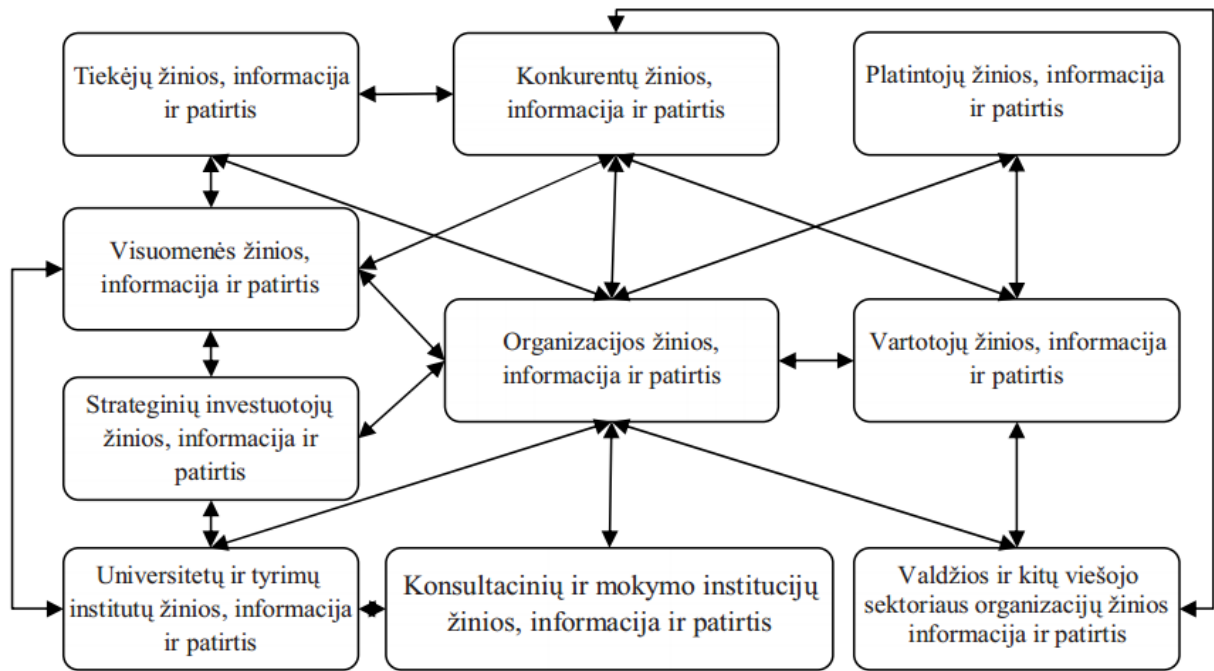
2. *Ištekliais paremta priklausomybė*. Teorija akcentuoja įmonių mainus su aplinka, kadangi įmonės išskirtiniai vidiniai ištekliai laikomi konkurencinio pranašumo įgijimo ir palaikymo pagrindu. Teigiama, kad trūkstamų reikšmingų išteklių įmonė gali įsigyti iš išorės šaltinių.

3. *Strateginis pasirinkimas*. Daroma prielaida, kad į bendradarbiavimą žiūrima iš jėgos pozicijų, o bendradarbiavimo nauda vertinama pagal tai, kiek kitos įmonės gali būti naudingos siekiant konkrečių įmonės tikslų.

4. *Institucinė priklausomybė*. Ryšių užmezgimo priežastis siejama su įmonės siekiu ieškoti teisinio veiklos bendrumo su kitomis įmonėmis (Navickas ir Malakauskaitė, 2009, p. 864).

G. Prosevičienė (2010, p. 48) pabrėžia, kad bendradarbiavimas susiformuoja siekiant sujungti tarp sąveikaujančių subjektų cirkuliuojančius tam tikrus žinių, informacijos ir patirties srautus (8 pav.).





8 pav. Pagrindiniai tinklinio bendradarbiavimo dalyviai organizacijų požiūriu

Šaltinis: G. Prosevičienė (2010, p. 48)

Iš 8 paveikslo matyti, kad tinklinio bendradarbiavimo pagrindą sudaro narių tarpusavio santykių ir komunikavimo ryšių, kuriais cirkuliuoja žinios, patirtis bei ištekliai, abipusiškumas. Taigi, tokiu būdu užtikrinamas abipusis naudos gavimas. Pažymėtina, kad bendradarbiavimo proceso metu akumuliuojamas socialinis kapitalas pamažu virsta fiziniu ir intelektiniu kapitalu, kuris atitinkamai veikia ekonominius santykius ir įmonių konkurencingumą.

V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2009, p. 866) pastebi, kad tarporganizaciniai ryšiai gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį (3 lentelė). Iš 3 lentelės matyti, kad, nors tarporganizaciniai ryšiai išplečia įmonių galimybių ribas, didelė dalis problemų kyla dėl to, kad įmonės nesugeba efektyviai formuoti ir valdyti susikurtų junginių, nesugeba įvertinti prisiimtų su junginiu susijusių įsipareigojimų ir atsakomybių masto bei naudos ir kaštų santykio. Svarbu ir tai, kad ryšių privalumai ar trūkumai gali būti akivaizdūs ne iš karto. Kartais prireikia laiko, kad ryšių teikiama nauda įmonėms taptų aiškiai pastebima, ypač tais atvejais, kai trūkumai atsiranda anksti ir sukuria problemų keleriems metams į priekį.

3 lentelė. Tarporganizacinių ryšių privalumai ir trūkumai

<b>Tarporganizacinių ryšių teikiami privalumai</b>	
<b>Privalumai</b>	<b>Apibūdinimas</b>
<i>Akcininkams patrauklaus junginio įmonės įvaizdžio formavimas</i>	Įmonės kuria partnerystes, kad parodytų investitoriams, jog yra pajėgios prisiimti finansinius įsipareigojimus ir užtikrinti investicijų rentabilumą. Naudojimas vienu prekės ženklu, žymi priklausymą didesnei grupei, formuoja įmonės įvaizdį, reputaciją ir sėkmę rinkoje, taip pat didina įmonės patrauklumą.
<i>Įmonės reputacijos kūrimas, naudojantis partnerių teikiamomis paslaugomis</i>	Manoma, kad klientai labiau vertina ir pirmenybę teikia toms įmonėms, kurios gali pasiūlyti kompleksinį paslaugų paketą, todėl gana dažnai bendradarbiaujančios įmonės reklamuoja prekes ar paslaugas, kurių pačios neteikia, tačiau kurios yra susijusios ir gali būti aktualios jų klientams.
<i>Rinkodaros kaštų ir rizikos pasidalijimas tarp partnerių</i>	Dėl augančių rinkodaros priemonių kaštų ir mažėjančio komunikacijos kanalų efektyvumo, svarbi tampa jungtinė rinkodara, kadangi daugeliu atvejų, partneriai dalijasi projektų įgyvendinimo rizikomis ir rinkodaros kaštais.
<i>Priėjimas prie papildomų finansavimo šaltinių</i>	Ryšiai kuriami siekiant gauti papildomų finansinių išteklių. Dažniausiai tai būna ypač aktualu smulkioms ar pradedančios veiklą įmonėms.
<i>Kompetencijų, informacijos bei žinių sklaida tarp partnerių</i>	Tarporganizacinio junginio narės dalijasi ir papildo viena kitą turimomis kompetencijomis, informacija ir žiniomis. Šis reiškinys suprantamas dvejopai: įmonės dalijasi žiniomis, kad patobulintų ar plėstų savo veiklą arba dalyvauja kitų junginio narių vidaus konfliktų sprendime.
<b>Tarporganizacinių ryšių sukuriamos problemos</b>	
<b>Trūkumai</b>	<b>Apibūdinimas</b>
<i>Papildomų įsipareigojimų atsiradimas</i>	Yra rizika, kad prisiėmus per didelius su junginiu susijusius įsipareigojimus ir atsakomybes ar per daug investavus į bendrus tikslus, tai neatsipirks ir gauta grąža nepadengs visų patirtų kaštų.
<i>Sudėtingas tarporganizacinių ryšių naudos bei kaštų vertinimas</i>	Daugelis įmonių yra nepajėgios įvertinti potencialią grąžą ir palyginti ją su partnerystės įsipareigojimais. Šie vertinimo sunkumai kyla dėl laiko atotrūkio: kaštai patiriami esamuju metu, o nauda gaunama po kurio laiko, pvz., net ir po kelerių metų.
<i>Rizika, susijusi su ilgų</i>	Ilgas tarporganizacinių ryšių kūrimosi laikas siejamas su rizika, kad įmonė,

<i>tarpororganizacinių ryšių kūrimosi periodu</i>	investavusi lėšas, bankrutuos arba pasitrauks iš junginio jam vis dar vystantis ar taip ir nesulaukusi gautinos grąžos.
<i>Tarpororganizacinio junginio valdymo problemos ir sunkumai</i>	Tarpororganizacinių ryšių tinklą valdyti sudėtinga, kadangi jį sudaro įvairaus dydžio ir įvairių veiklos sričių įmonės, be to, skiriasi jų prisijungimo tikslai, finansiniai pajėgumai, polinkis rizikuoti bei kitos charakteristikos. Nesutarimai kyla tuomet, kai ryšius sudarančios įmonės nebevykdo savo įsipareigojimų, pažeidžia pasitikėjimo nuostatas ar pan.
<i>Nelankstumas, sąlygotas tarpusavio priklausomybės</i>	Organizacijų tarpusavio priklausomybe bei lojalumu paremti ryšiai nėra lankstūs, todėl pasunkėja strateginių sprendimų priėmimo procesas laiko ir kaštų požiūriu.
<i>Nelegalių tarpororganizacinių ryšių grėsmė</i>	Kai kurių ryšių kūrimo rezultatas – nelegalūs verslo tinklai (pvz., karteliai), kurie riboja konkurenciją, susitardami dėl bendros kainų politikos, pasidalindami rinką, kurdami dirbtinius rinkos barjerus naujoms įmonėms ar pan.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorius pagal V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2009, p. 867)

R. Časas (2000, p. 30) pastebi, kad eliminuoti efektyviais tarpororganizaciniais ryšiais susijusių konkurentų įgytą konkurencinį pranašumą nėra taip paprasta, kaip gali pasirodyti. Visų pirma, bendradarbiaujant sukurti ištekliai yra specifiniai, unikalūs, būdingi bendradarbiaujančioms įmonėms ir negali būti nukopijuoti. Taigi kitų ryšius užmezgusių įmonių sukurti ištekliai gali visiškai skirtis. Antra, įmonė gali tiesiog nerasti partnerio, turinčio reikiamų išteklių ar sugebėjimų, arba tinkami partneriai jau suformavę ryšius su kitomis įmonėmis. Trečia, laikui bėgant įmonių sukurti junginiai gali keistis, taip sukeldami papildomų sunkumų mėginantiems nukopijuoti ar imituoti jų elgesį. Nemažiau svarbus ir laikas, kurio prireikia kitoms įmonėms pertvarkant savo veiklos išteklius ar pačią organizaciją, bei teisinės ir socialinės normos, galinčios riboti rinkos dalyvių galimybes jungtis į ryšių tinklą.

Apibendrinant autorių nuomones galima daryti išvadą, kad bendradarbiauti ir kurti tarpororganizacinius ryšius įmones skatina įvairūs motyvai, tačiau esminiu laikytinas – tam tikros naudos siekimas. Dėl šios priežasties itin svarbu, kad naudą gautų ir pajustų abi tarpororganizacinius ryšius kuriančios pusės, priešingu atveju, kyla nesutarimų dėl nevykdomų įsipareigojimų grėsmė. Taip pat derėtų pabrėžti, kad bendradarbiaudamos įmonės ne įgyja, o tik naudojasi kitų narių turimais ištekliais. Tai įmonėms suteikia galimybę lengviau vystyti savo veiklą, dirbti efektyviau ir produktyviau, išplėsti rinką nerizikuojant ar neinvestuojant papildomo kapitalo. Kitaip tariant, smarkiai išplečiamos įmonės konkurencingumo didina galimybes. Tvirtesnę įmonės poziciją kuria ir tai, kad eliminuoti efektyviais

tarporganizaciniais ryšiais susijusių įmonių įgytą konkurencinį pranašumą konkurentams yra pakankamai sudėtinga.

Apibendrinant konkurencingumą sąlygojančių veiksnių analizę galima daryti išvadą, kad mokslinės diskusijos konkurencingumą lemiančių ir jį didinančių veiksnių tematika tebėra aktualios. Konkurencingumą formuojantys veiksniai įvairių autorių vertinami nevienareikšmiškai. Ir nors teigiama, kad visus juos galima laikyti svarbiais, tačiau vis dar nėra aišku, kurie iš jų turėtų būti prioritetiniai siekiant išlaikyti ar didinti įmonės konkurencingumą. Galima manyti, kad tokį konkurencingumo veiksnių analizės sudėtingumą sąlygoja tai, kad besikeičiant aplinkai, keičiasi ir konkurencingumo įgijimo bei išlaikymo būdai. Taigi, atsiranda poreikis daugiau dėmesio skirti naujų konkurencingumą stiprinančių veiksnių paieškai.

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad įmonėms yra svarbu gebėti veikti ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų, pavyzdžiui, sustiprėjusios konkurencijos, didėjančių vartotojų reikalavimų ir pan., kadangi nepajėgianti prisitaikyti ir nesugebanti tinkamai ir laiku veikti įmonė neabejotinai praras užimamą konkurencinę poziciją. Kita vertus, norint išsaugoti konkurencinę poziciją, reikia turėti atitinkamų išteklių, kurie padėtų įvertinti aplinkos sąlygas ir išorinių veiksnių perspektyvas, ir sudarytų sąlygas atitinkamai veikti ir pasiekti užsibrėžtų rezultatų. Taigi, galima teigti, kad tiek vidiniai, tiek ir išoriniai veiksniai yra glaudžiai susiję ir tik jų integravimas į vientisą sistemą gali užtikrinti ilgalaikio konkurencinio pranašumo sukūrimą ir konkurencingumo išlaikymą.

Taip pat išsiaiškinta, kad keičiantis požiūriui į konkurenciją susiformavęs bendradarbiavimo ir tarporganizacinių ryšių kūrimo reiškinys atvėrė įmonėms galimybę konkurencingumą formuoti ir didinti dalijantis ir tarpusavyje derinant turimus išteklius. Dalijimasis ištekliais suteikia galimybę trūkstamų išteklių įsigyti iš išorės šaltinių. Tai įmonėms leidžia sumažinti riziką ir kaštus, padidinti veiklos pajėgumus, patenkinti vartotojų poreikius, kontroliuoti vystomo verslo eigą, užimti didesnę rinkos dalį, įgyti žinių ir patirties ir kt. Išsiaiškinta, kad nors bendradarbiavimas išplečia įmonių galimybių ribas, tačiau kartu sukelia ir tam tikrą riziką. Nustatyta, kad didelė dalis problemų kyla dėl to, kad įmonės nesugeba efektyviai formuoti ir valdyti susikurtų junginių, nesugeba įvertinti prisiimtų su junginiu susijusių įsipareigojimų ir atsakomybių masto bei naudos ir kaštų santykio.

### 1.3. Įmonių konkurencingumo vertinimo metodai ir rodikliai

#### 1.3.1. Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai

Konkurencingumo teoriją analizuojančioje mokslinėje literatūroje aptinkamos įvairios konkurencingumo vertinimo metodikos. Nors jos skiriasi savo aprėptimi, paskirtimi, tikslais ir vertinimo objektais, tačiau yra būdingas ir esminis bendras bruožas – vadovaujantis nustatyta vertinimo kriterijų ir rodiklių sistema, nustatoma vertinamo objekto santykinė pozicija kitų objektų atžvilgiu (Navickas ir Malakauskaitė, 2010, p. 6).

Literatūroje sutinkami bendro pobūdžio metodikos ir modeliai dažniausiai naudojami kaip atskiri būdai šalies, šakos, įmonės ar produkto konkurencingumui įvertinti, t. y. skirtingos rūšies ar lygio konkurencingumui vertinti naudojami skirtingi vertinimo modeliai ir rodikliai. Pavyzdžiui, mezolygmens (šakos) konkurencingumo vertinimui naudojamos makroekonominių ir šakos įmonių ekonominės veiklos rezultatų analizės, taip pat lyginamosios analizės ir M. E. Porter „deimanto“ modelio metodikos; globaliam pasaulio regionų ir šalių konkurencingumui vertinti taikomas globalus konkurencingumo indeksas ir t. t. (Navickas ir Malakauskaitė, 2010). Taigi norint išsamiai įvertinti tam tikro objekto konkurencingumą, būtina pasirinkti nagrinėjamai sričiai pritaikytus konkurencingumo vertinimo metodus ir rodiklius.

Pažymėtina, kad nors nuoseklus ir daugiaaspektis konkurencingumo vertinimas gali būti atliktas remiantis įvairiais konkurencingumo vertinimo metodais ir rodikliais, tačiau kuris iš jų tinkamiausias – bendros nuomonės nėra. Tai sąlygoja tam tikros teorinės ir praktinės konkurencingumo vertinimo problemos, su kuriomis susiduria tyrėjai (4 lentelė).

4 lentelė. Konkurencingumo vertinimo problemos ir apribojimai

<b>Konkurencingumo vertinimo problemos</b>	<b>Konkurencingumo vertinimo apribojimai</b>	<b>Paiškinimas</b>
<b>Teorinės (metodologinės)</b>	Konkurencingumo koncepcijų	Nėra suformuluotos bendros konkurencingumo sampratos, pabrėžiama skirtinga konkurencingumo reikšmė ir prasmė, akcentuojami skirtingi aspektai ir veiksniai.

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

4 lentelės tęsinys

<p><b>Teorinės (metodologinės)</b></p>	<p>Konkurencingumo vertinimo metodikų</p>	<p>Net ir vertinant tą patį objektą, nevienoda taikomų konkurencingumo vertinimo metodikų aprėptis ir paskirtis. Taigi pritaikius skirtingas metodikas, gali būti gauti skirtingi ar net prieštaringi rezultatai. Be to, nevienodos konkurencingumo sampratos sąlygoja ir tai, kad nėra bendros konkurencingumo vertinimo kriterijų sistemos.</p>
<p><b>Praktinės (taikomosios)</b></p>	<p>Laiko išteklių</p>	<p>Konkurencingumo vertinimo metodikų imlumas laiko ištelkiamas, mažina konkurencingumo vertinimo lankstumą ir operatyvumą, kadangi ne visada gaunami naujausi duomenys, taip pat ne visada greitai sureaguojama į pokyčius. Be to, kai kurie statistiniai konkurencingumo rodikliai tampa prieinami tik po kurio laiko, todėl jau gali būti nebeaktualūs dėl pasikeitusių makroekonominių sąlygų.</p>
	<p>Finansinių išteklių</p>	<p>Sudėtingo, detalaus konkurencingumo vertinimas dėl didesnių sąnaudų (kuomet jos viršija planuojamą gauti naudą) ne visada įmanomas arba nėra tikslingas.</p>
	<p>Informacijos prieinamumo ir kokybės</p>	<p>Ne visada disponuojama informacija, kurios reikia konkurencingumui įvertinti, todėl gana dažnai susiduriama su informacijos ar duomenų prieinamumo bei informacijos kokybės, t. y. išsamumo ar tikslumo, problemomis.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2010)

Iš 4 lentelės matyti, kad teorinės problemos atsiranda dėl bendros konkurencingumo koncepcijos nebuvimo ir vertinimo metodikų sąlygotų apribojimų. Praktiniu lygiu susiduriama su finansinių išteklių, informacijos prieinamumo ir kitų veiksnių formuojamais apribojimais, turinčiais įtakos konkurencingumo vertinimo proceso sudėtingumui, rezultatų tikslumui ir vertingumui. Darbo autorius pažymi, kad į šias konkurencingumo vertinimo problemas ir jų sukuriamus apribojimus būtina atsižvelgti formuojant naują

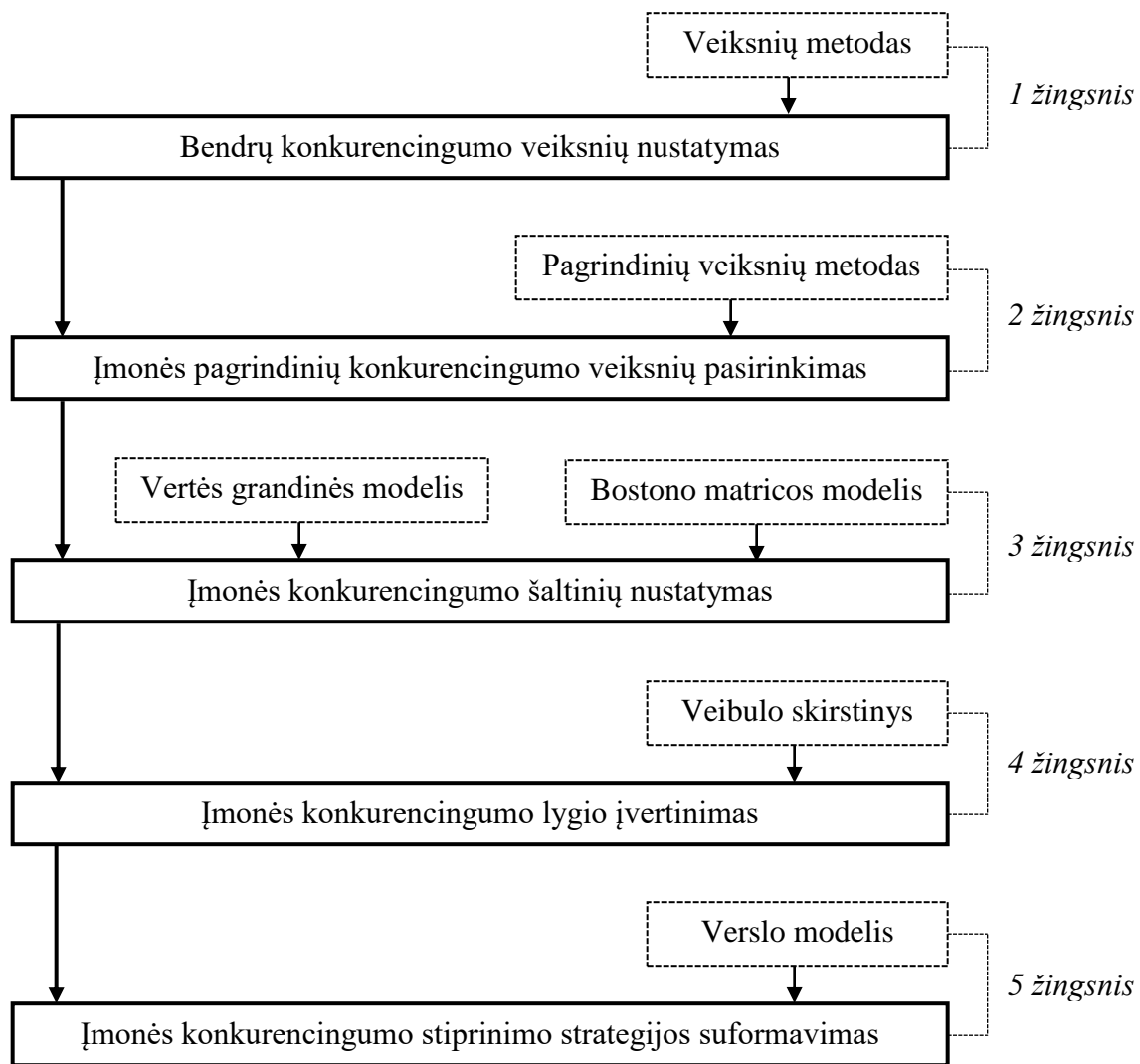
konkurencingumo vertinimo modelį ar atliekant konkurencingumo analizę remiantis jau egzistuojančiais metodais.

### **1.3.2. Įmonės konkurencingumo vertinimo būdai**

Įmonėms, siekiančioms konkurencingumo, nepakanka vien tik nustatyti pagrindinius konkurencingumą lemiančius veiksnius. Būtina dar viena sąlyga – įmonės konkurencingumo įvertinimas bei kryptių jam didinti numatymas (Liučvaitienė ir Peleckis, 2011b, p. 182). Visgi derėtų atkreipti dėmesį, kad mokslinėje literatūroje nėra apibrėžta, kuris modelis labiausiai tinka įmonės konkurencingumo vertinimui. Pastebėta, kad, net ir kalbėdami apie įmonės konkurencingumo vertinimo aspektus, didelė dalis tyrėjų remiasi modeliais, kurie yra skirti šakos ar net šalies konkurencingumo analizėms, pavyzdžiui, „Deimanto“ modeliu, „Dvigubo deimanto“ modeliu, Devynių veiksnių modeliu. Tokį konkurencingumo vertinimo neapibrėžtumą būtų galima paaiškinti jau anksčiau aptarta glaudžia skirtingų konkurencingumo lygių sąveika.

H. Zhang et al. (2009, p. 239) siūlo iš tam tikrų procesų susidedantį įmonės konkurencingumo vertinimo modelį (9 pav.):

1. bendrų konkurencingumo veiksnių nustatymas;
2. įmonės pagrindinių konkurencingumo veiksnių pasirinkimas;
3. įmonės konkurencingumo šaltinių nustatymas;
4. įmonės konkurencingumo lygio įvertinimas;
5. įmonės konkurencingumo stiprinimo strategijos suformavimas.



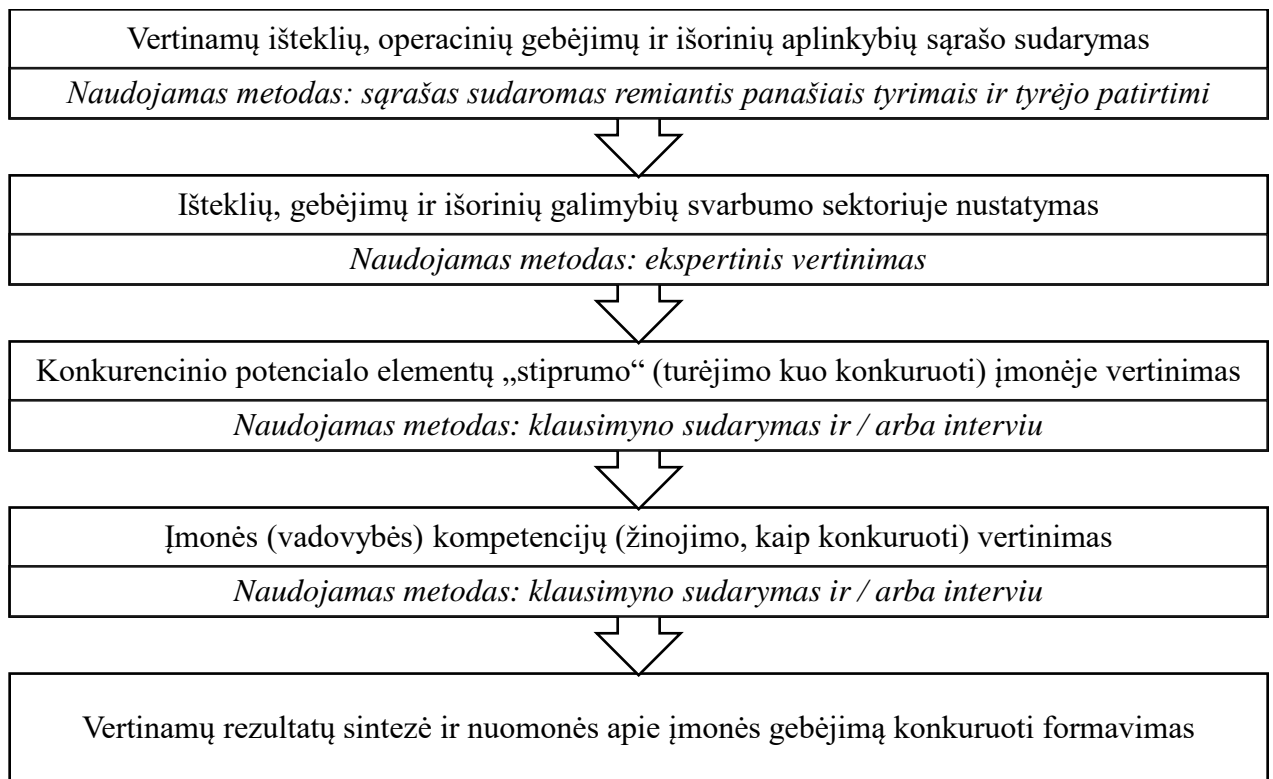
9 pav. Konkurencingumo vertinimo procesų modelis

Šaltinis: H. Zhang et al. (2009, p. 239)

Pažymėtina, kad skirtinguose šio modelio procesų etapuose (žingsniuose) apdorojant informaciją remiamasi skirtingais analizės ir vertinimo būdais: naudojamas veiksnių metodas (angl. Indicator approach), pagrindinių veiksnių metodas (angl. Key competitiveness indicators), vertės grandinės modelis (angl. Value chain model), Bostono matricos modelis (angl. Portfolio matrix model), Veibulo skirstinys (angl. Weibull model), Verslo modelis (angl. Enterprise model). Taigi, pagrindiniu šio modelio privalumu galima laikyti tai, kad jis apima ir tarpusavyje sujungia tokius analizės būdus, kurie padeda išmatuoti skirtingus procesus. Šis sisteminis struktūrinis modelis leidžia atlikti integruotą procesų analizę, geriau suprasti pagrindinius konkurencingumo veiksnius, padeda nustatyti įmonės konkurencingumo šaltinius, t. y. identifikuoti kur slypi įmonės konkurencinis pranašumas, taip pat padeda įvertinti esamą įmonės strategiją bei sukurti alternatyvią, kuri padėtų padidinti įmonės konkurencingumą.



M. Mickevičienė ir L. Žitkus (2011a, p. 332) akcentuoja gebėjimo konkuruoti, kaip įmonės konkurencingumo vertinimo priemonės, svarbą. Autorių teigimu, įmonės gebėjimas konkuruoti gali būti įvertintas pagal įvairių parametru atitiktą teorijai (2011b, p. 433). Jų siūlomas gebėjimo konkuruoti vertinimo modelis yra sudarytas iš penkių vienas po kito einančių ir tarpusavyje susijusių elementų (10 pav.). Šio modelio esmė – nustatyti sudėtinių elementų, tokių kaip gebėjimas konkuruoti (ištekliai, gebėjimų išorinių aplinkybių buvimas) ir žinojimas kaip konkuruoti (kompetencijų turėjimas), tarpusavio ryšį ir apibrėžti šių elementų vertinimo proceso seką. Pažymėtina, kad modelyje naudojama informacijos šaltinių ir metodų (pavyzdžiui, atliktų tyrimų analizė, ekspertinis vertinimas, interviu) įvairovė užtikrina aukštesnės kokybės vertinimo rezultatus.



10 pav. Gebėjimo konkuruoti vertinimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal M. Mickevičienė ir L. Žitkus (2011b, p. 433)

Sudarant vertinamų išteklių, operacinių gebėjimų ir išorinių aplinkybių sąrašą, įtraukiami visi elementai ar gebėjimai, kuriais įmonė galėtų pasinaudoti konkuruodama. Šiame modelyje išorinė aplinka apima 3 aspektus: šalies poziciją ir nuostatas, vyriausybės vaidmenį bei makroekonominės ir šakos sąlygas. Vertintinų išteklių sąrašas sudaromas remiantis įvairiais teoriniais aspektais, t. y. panašiais tyrimais ir tyrėjo patirtimi. Nustatant išteklių, gebėjimų ir išorinių galimybių svarbumą sektoriuje atliekamas ekspertinis vertinimas. Išskirti svarbiausi veiksliai toliau laikomi įmonės konkurenciniu

potencialu. Atliekant konkurencinio potencialo elementų „stiprumo“ (turėjimo kuo konkuruoti) įmonėje vertinimą, nustatomi įmonei strategiškai svarbūs ištekliai. Kitaip tariant, remiantis konkurencingumą kuriančiomis išteklių charakteristikomis, tokiomis kaip retumas, unikalumas ir pan., atliekamas konkurencinio potencialo strateginis vertinimas. Atliekant šį vertinimą naudojamas klausimynas ir / arba interviu. Vertinant įmonės (vadovybės) kompetencijas, t. y. žinojimą, kaip konkuruoti, siekiama išsiaiškinti, ar įmonės vadovai suvokia turimą konkurencinį potencialą, t. y. ar jie žino kaip konkuruoti ir, ar jie yra pajėgūs konkuruoti. Pagrindinėms kompetencijoms priskiriamas žinojimas, kaip įmonėje kaupti, papildyti, įveikinti, derinti, atkurti ir apsaugoti išteklius, operacinius gebėjimus ir išorines aplinkybes. Pažymėtina, kad kompetencijų vertinimas, kaip ir ankstesniame etape, atliekamas sudarant klausimyną ir / arba interviu būdu. Galiausiai tyrėjas atlieka vertinamų rezultatų sintezę ir formuoja nuomonę apie įmonės gebėjimą konkuruoti (Mickevičienė ir Žitkus, 2011b).

Lietuvos ekonominės plėtros agentūra (LEPA)<sup>1</sup> ir “Ernst & Young Baltic” 2009 m. atlikę įmonių konkurencingumo vertinimo modelių užsienio šalyse apžvalgą nustatė, kad konkurencingumo vertinimas gali būti atliekamas naudojant kiekybinę lyginamąją analizę (remiamasi subalansuotų veiklos rodiklių metodologija), kokybinį įmonės savęs vertinimą, arba jų derinį (11 pav.).

Kiekybinė lyginamoji analizė			Kokybinis įmonės savęs vertinimas
Jungtinė Karalystė	Čekija	Airija	Prancūzija
Modelis pagrįstas subalansuotų veiklos rodiklių sistema (angl. Balanced Scorecard) ir orientuotas į kiekybinį įmonės vertinimą	Čekijos konkurencingumo vertinimo įrankis yra pagal vietinį kontekstą adaptuotas Jungtinės Karalystės modelis.	Airijos konkurencingumo vertinimo sistema yra kelių lyginamosios analizės metodikų, integruotų su verslo procesų tobulinimo priemonėmis, derinys.	Prancūzijoje taikomas modelis, orientuotas į kokybinį įmonės vertinimą: įmonės pateikia savęs vertinimo informaciją įvairiose veiklos srityse (našumas, žmogiškieji ištekliai, tyrimai ir vystymas ir kt.)
Rodikliai lyginami su tarptautinėje duomenų bazėje esančiais 156,000 įmonių finansiniais bei 5,000 įmonių veiklos rodikliais.	Surinkti 250 Čekijos įmonių veiklos duomenys lyginami su tarptautinėse duomenų bazėse pateikiama informacija.	Modelis orientuotas tiek į kiekybinę, tiek į kokybinę analizę.	Pagal įmonių pateiktą savęs vertinimo informaciją, klasterių asociacijos arba išorės konsultantai padeda įmonėms nustatyti jų esamą padėtį bei tobulintinas sritis.

11 pav. Konkurencingumo vertinimo įrankiai

Šaltinis: Lietuvos ekonominės plėtros agentūra (2009, p. 7)

<sup>1</sup> 2009 liepos 24 d. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra (LEPA) ir UAB “Ernst & Young Baltic” pasirašė sutartį dėl „Konkurencingumo centro (I etapas)“ projekto įgyvendinimo. Projekto trukmė: 2009 m. liepos 24 d. – 2011 m. spalio 30 d. 2010 m. LEPA restruktūrizuota į dvi įstaigas VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ ir VŠĮ „Versli Lietuva“ (Konkurencingumo paslaugos..., 2011)

**Kiekybine lyginamąja analize grįstas modelis** yra orientuotas į kiekybinį įmonės vertinimą, t. y. įmonės yra vertinamos remiantis subalansuotą veiklos rodiklių sistema. Remiantis šia sistema vertinama įmonės vizija ir strategija, taip pat analizuojami verslo procesai (atsargų apimtys, tiekėjų skaičius, planuojamos prekybos / paslaugų apimtys ir kt.), finansai (apyvarta, įsipareigojimai, turtas, investicijos ir kt.), darbuotojai (mokymų išlaidos, darbuotojų kaita, mokslinių tyrimų ir taikomosios veiklos išlaidos, kt.), klientai (rinkodaros išlaidos, klientų skaičius, gautų nusiskundimų skaičius, kt.). Svarbu tai, kad šie rodikliai yra lyginami su tarptautinėje duomenų bazėje esančiais įmonių finansiniais veiklos duomenimis, o tokios analizės tikslas – suprasti įmonės konkurencingumą didinančius veiksnius. Pažymėtina, kad vienu išsamiausių pasaulyje lyginamosios analizės įrankių, skirtų mažoms bei vidutinėms įmonėms vertinti, laikytinas lyginamosios analizės indeksas (angl. UK Benchmark Index<sup>2</sup>) (Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, 2009, p. 36).

**Kokybiniu įmonės vertinimu grįstas modelis** yra orientuotas į kokybinius įmonės veiklos ir konkurencingumo vystymo aspektus, t. y. įmonė pateikia savęs vertinimo informaciją įvairiose veiklos srityse, kuriais remiantis nustatoma įmonės esama padėtis bei tobulintinos sritys. Šiame modelyje analizuojami keli aspektai:

- bendrinė įmonės informacija (įmonės konkurentai, pagrindiniai klientai, statusas (motininė ar dukterinė) ir kt.);
- informacija apie įmonės padėtį rinkoje (klientų pasitenkinimas paslaugomis / produktais, pasiūlymų diversifikavimas pagal sektorius ir kt.);
- informacija apie tyrimus ir taikomąją veiklą (R&D) (tyrimų ir taikomosios veiklos svarba, naujų technologijų naudojimas, dalyvavimas klasteriuose ir kt.);
- informacija apie našumą / produktyvumą (produktyvumo gerinimo planai, įrenginių amžius, našumo problemos, darbuotojų užimtumas ir kt.);
- informacija apie žmogiškųjų išteklių valdymą (darbuotojų kvalifikacijos lygis, įmonės kultūra, darbuotojų kaitos valdymo priemonės, ir kt.);
- informacija apie finansų valdymą (pardavimų pokyčiai, kuriama pridėtinė vertė, atsiskaitymų vėlavimai ir kt. finansiniai rodikliai) (Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, 2009, p. 38).

Pažymėtina, kad šių aspektų analizė suteikia daugiau informacijos apie konkurencingumą ribojančias priežastis.

**Integruotas lyginamosios analizės ir verslo procesų tobulinimo priemonių modelis (sistema)** skirtas konkurencingumui skatinti, t. y. įmonių verslo procesams tobulinti ir jų efektyvumui didinti.

---

<sup>2</sup> Ši duomenų bazė yra tarptautinė ir už tam tikrą metinį paslaugos mokesį prieinama visiems naudotojams (Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, 2009, p. 36)

Lyginamąją analizę sudaro trys lygiai (įmonės savęs įsivertinimas; išorės ekspertų konsultacinė pagalba – sudėtingų procesų įvertinimas; išorės ekspertų konsultacinė pagalba – ypač sudėtingų procesų lyginamoji analizė), kurie derinami kartu su verslo procesų tobulinimo priemonėmis. Pažymėtina, kad šiuo atveju analizuojami ir kokybiniai, ir kiekybiniai kriterijai. Kokybiniai kriterijai leidžia įvertinti įmonių procesus, o kiekybiniai – palyginti skaitinius, santykinius verslo veiklos rodiklius, pavyzdžiui, apyvartą, rinkodaros išlaidas (Lietuvos ekonominės plėtros agentūra, 2009, p. 40).

Apibendrinant pasakytina, kad kiekybinių rodiklių lyginamoji analizė suteikia galimybę palyginti įmones tarpusavyje arba su geriausiais praktikos pavyzdžiais nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu. Kokybinė analizė, priešingai, leidžia įvertinti įvairius įmonės veiklos procesus, padeda nustatyti jos esamą padėtį, tobulintinas sritis bei konkurencingumą ribojančias priežastis. Taigi galima daryti išvadą, kad norint atlikti išsamų įmonės konkurencingumo vertinimą turėtų būti naudojamas integruotas kiekybinius ir kokybinius vertinimo rodiklius apimantis modelis. Darbo autorius manymu, konkurencingumo vertinimo modelis turėtų apimti ir įmonės gebėjimo konkuruoti vertinimą, kadangi, tik žinodama kaip konkuruoti, įmonė gali tai daryti tinkamai.

### **1.3.3. Konkurencingumo vertinimo rodikliai**

D. Lekavičienė ir V. Juščius (2006, p. 120) kaip pagrindinius konkurencingumo vertinimo rodiklius išskiria įmonės vidinius pajėgumus, gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos, kokybę, inovacijas ir technologinę pažangą bei finansinius veiklos efektyvumo rodiklius. Tačiau autoriai taip pat pabrėžia, kad analizuojant bet kokios įmonės konkurencingumą be kokybinių vertinimų būtina atlikti ir kiekybinį konkurencingumo vertinimą, kadangi finansiniai rodikliai yra tinkamesni įmonės veiklos efektyvumui vertinti ir matuoti.

A. Čibinskienė ir J. Pridotkienė (2011, p. 9) nurodo keletą pagrindinių finansinių rodiklių, kurie gali būti naudojami įmonės konkurencingumui vertinti. Tai bendrasis pardavimų pelningumas, grynasis pardavimų pelningumas, turto pelningumas, nuosavo kapitalo pelningumas, bendras skolos rodiklis, turto apyvartumas. Pasak autorių, nors finansiniai rodikliai yra laikomi įprastiniu konkurencingumo matu, tačiau ne mažiau svarbūs ir kai kurie plačiai naudojami ne finansinės veiklos rodikliai, apimantys vartotojų pasitenkinimą, rinkos dalį ir jos augimą, bendrą įmonės veiklos sėkmingumą, inovacijas, kokybę ir socialinius veiksnius, pavyzdžiui, socialinę atsakomybę, darbuotojų darbo sąlygas ir kt.

V. Pukelienė ir A. Sabonienė (2004, p. 155) plačią įmonės konkurencingumo vertinimo rodiklių sistemą skirsto į keletą grupių:

- rinkos dalies rodikliai – vertinama užimama rinkos dalis, pardavimų augimo tempai;

- finansiniai rodikliai – vertinami įmonės likvidumo ir finansinės rizikos koeficientai, bendras skolos rodiklis, pelningumo, turto apyvartumo rodikliai, akcijų pelningumo ir jų rinkos vertės kitimo dinamika, sąnaudų dydis;

- vystymo rodikliai – vertinama investicijų apimtis, išlaidos tyrimams ir kompetencijų tobulinimui, pritrauktų užsienio investicijų apimtis;

- marketingo rodikliai – vertinamos produktų ir paslaugų kokybinės charakteristikos, klientų aptarnavimo kokybė; naujausių technologijų panaudojimas, pardavimų tinklas, reklama, įmonės įvaizdis, išlaidų marketingui apimtis;

- produktyvumo rodikliai – vertinama pardavimų (apyvartos) metinės apimtys vertinė išraiška bei per metus įmonėje sukurta pridėtinė vertė (produktas), tenkanti vienam darbuotojui, produktyvumo rodiklių dinamika;

- užsienio prekybos rodikliai – vertinama eksporto ir importo apimtis, jų kitimo dinamika, užsienio rinkos dalis bei augimo tempai.

Autorių teigimu, nuolatinė konkurencingumo rodiklių analizė turi padėti įmonėms prisitaikyti prie dinamiškų rinkos pokyčių, kadangi tokiu būdu yra formuojamas suvokimas apie konkurencingumą sąlygojančius veiksnius.

Atkreiptinas dėmesys, kad įmonių konkurencingumas gali būti vertinamas naudojant rodiklių sistemą arba apibendrinančius (integralinius) rodiklius. Pasirinkus tinkamą kiekybinių ir kokybinių vertinimo rodiklių sistemą, visapusiškiau apibūdinama įmonės finansinė ir strateginė padėtis, įvertinamas jos konkurencinis pajėgumas, taip pat gali būti prognozuojama bankroto tikimybė. Visgi derėtų pabrėžti, kad rodiklių sistema nėra nusitovėjusi ir įvairiuose šaltiniuose pateikiami skirtingi vertinimo rodiklių variantai (Valentinavičius, 2000, p. 151). Apibendrintas jų skirstymas pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. Konkurencingumo vertinimo rodikliai

Kiekybiniai rodikliai	Kokybiniai rodikliai	Integraliniai rodikliai	
		E. Altman rodiklių sistema	Produktyvumo rodikliai
Įmonės ūkinės-finansinės veiklos analizei ir konkurenciniam pajėgumui įvertinti	Įmonės konkurenciniam pajėgumui įvertinti	Įmonės bankroto tikimybei prognozuoti	Konkurencingumo lygiui apibūdinti, konkurencingumo kitimui per tam tikrą laikotarpį nustatyti
1. Įmonės rinkos dalis ir jos vieta šakoje; 2. Pardavimų augimo tempai, palyginti su visa rinka; 3. Likvidumo koeficientai; 4. Pelningumo rodikliai; 5. Finansų struktūros koeficientai; 6. Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai; 7. Rinkos vertės rodikliai; 8. Sąnaudų dydis, lyginant visas atskirų konkurentų sąnaudas ir pagal atskirus straipsnius; 9. Lyginamosios išlaidos nuo visų įmonės pardavimų apimtys (procentais): 1) mokslo tiriamiesiems ir eksperimentiniams darbams (R&D); 2) materialinėms investicijoms; 3) marketingo išlaidoms; 10. Ir kiti rodikliai.	1. Produktų (paslaugų) kokybinės charakteristikos; 2. Klientų aptarnavimas; 3. Technologijų panaudojimas (technologiniai įgūdžiai); 4. Gamybinės galimybės; 5. Realizavimo (pardavimų) tinklas ir reklama; 6. Įmonės reputacija (įvaizdis) vartotojų akimis ir kiti.	E. Altmano rodiklių sistema yra išreiškiama integraliniu koeficientu (Z): $Z^3 = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$ X <sub>1</sub> =Apyvartinis kapitalas/turtas; X <sub>2</sub> =Nepaskirstytas pelnas/turtas; X <sub>3</sub> =Pelnas prieš palūkanas ir mokesčių išskaitymą/turtas; X <sub>4</sub> =Akcijų rinkos kaina/įsipareigojimai; X <sub>5</sub> =Pardavimai/turtas.	Rodikliai, skaičiuojami vienam vidutiniam metiniam darbuotojui: 1. Pagal pardavimų (apyvartos) apimtį vertine išraiška; 2. Pagal per metus įmonėje sukurtą pridėtinę vertę (produktą).

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal S. Valentinavičius (2000, p. 152)

Pažymėtina, kad dėl daugelio šių kiekybinių ir kokybinių rodiklių skaičiavimo sunkumų (daug statistinės informacijos, sudėtingi skaičiavimai, reikia specialių tyrimų) gana dažnai naudojami integraliniai rodikliai, kuriuos apskaičiuoti palyginti lengva. Pavyzdžiui, 5 lentelėje pateikiamas integralinis koeficientas (Z) atspindi svarbiausius įmonės finansinės veiklos rezultatus, t. y. trumpalaikio ir ilgalaikio mokumo riziką ir pelningumą, ir gali būti naudojamas kartu su produktyvumo rodikliais

<sup>3</sup> Jei Z reikšmė mažesnė nei 1,80 – bankroto tikimybė labai didelė. Jei i Z reikšmė svyruoja tarp 1,81 ir 2,70 – bankroto tikimybė didelė. Jei Z reikšmė svyruoja tarp 2,80 ir 2,90 – bankrotas galimas. Bankroto tikimybė labai maža, jei Z reikšmė – daugiau nei 3,00 (Mackevičius ir Rakšteliene, 2005 p. 29)

vertinant konkurencinį pajėgumą ar apibūdinant konkurencingumo lygį (Valentinavičius (2000)). Savo ruožtu D. Dumčiuvienė et al. (2005, p. 64) kaip pagrindinius konkurencingumo rodiklius įvardija įmonės pelningumą, išlaidas, produktyvumą bei įgytą rinkos dalį, kartu atkreipdama dėmesį, kad konkurencingumas priklauso ir nuo įmonių koncentracijos viename sektoriuje laipsnio.

Apibendrinant galima teigti, kad nuolatinis kiekybinių ir kokybinių konkurencingumo rodiklių vertinimas ir jų analizė padeda įmonėms įvertinti konkurencinę situaciją rinkoje bei prisitaikyti prie dinamiškų rinkos pokyčių. Taigi, į konkurencingumo analizės rezultatus turėtų būti atsižvelgiama priimant strateginius sprendimus ir formuojant įmonės politiką.

Taip pat galima daryti išvadą, kad norint įvertinti įmonės konkurencingumą, būtina pasirinkti geriausiai veiklos pobūdį atspindinčius rodiklius. Visgi derėtų nepamiršti, kad galimybę pasinaudoti tam tikromis metodikomis ir rodikliais riboja informacijos ir duomenų trūkumas. Dėl šios priežasties renkant konkurencingumo vertinimo metodus ar konkurencingumo vertinimo rodiklių sistemą, būtina atsižvelgti prieinamos informacijos kiekį ir kokybę bei planuojamo atlikti konkurencingumo vertinimo gilumą.

#### **1.3.4. Integruotas įmonės konkurencingumo vertinimo modelis**

Darbo autoriaus nuomone, pavienių konkurencingumo vertinimo metodų, modelių ar rodiklių taikymas neleidžia išsamiai ir visapusiškai įvertinti įmonės konkurencingumo bei nustatyti tobulintinų jos veiklos sričių, todėl autorius siūlo integruotą konkurencingumo vertinimo modelį (12 pav.).

Darbo autoriaus siūlomame integruotame įmonės konkurencingumo vertinimo modelyje sujungiami teoriniai ir praktiniai įmonės konkurencingumo vertinimo būdai. Šiame modelyje atsispindi keturios pagrindinės dalys:

1. kiekybinė lyginamojo analizė;
2. kokybinė analizė;
3. konkuravimo galimybių vertinimas;
4. gebėjimo konkuruoti įvertinimas.

Kiekybinė lyginamoji analizė yra orientuota į kiekybinį įmonės vertinimą, kurio metu įmonės gali būti vertinamos remiantis subalansuotų veiklos rodiklių sistema. Taikant subalansuotų veiklos rodiklių sistemą, dėmesys skiriamas ne tik finansiniams rodikliams, bet visoms įmonėms perspektyvoms: vidaus procesams, mokymuisi ir augimui, klientams. Kiekybinių rodiklių lyginamoji analizė suteikia galimybę palyginti įmones tarpusavyje arba su geriausiais praktikos pavyzdžiais nacionaliniu ar tarptautiniu lygmeniu ir suprasti įmonės konkurencingumą didinančius veiksnius.

Kokybinė analizė (įmonės savęs vertinimas) yra orientuota į kokybinius įmonės veiklos ir konkurencingumo vystymo aspektus, kuriais remiantis nustatoma įmonės esama padėtis bei tobulintinos sritys. Atliekant kokybinę analizę vertinama įmonės pateikta informacija apie teikiamas paslaugas, veiklos procesų ir finansų valdymą, žmogiškųjų išteklių ir klientų valdymą. Priklausomai nuo veiklos pobūdžio gali būti analizuojami ir tyrimai bei taikomoji veikla, gamybos produktyvumas. Taigi, kokybinė analizė leidžia įvertinti įvairius įmonės veiklos procesus, padeda nustatyti jos esamą padėtį, tobulintinas sritys, bei konkurencingumą ribojančias priežastis. Kitaip tariant, kokybinė įmonės analizė atskleidžia įmonės vidaus situaciją ir išryškina, ką ir kaip įmonė yra pajėgi daryti.

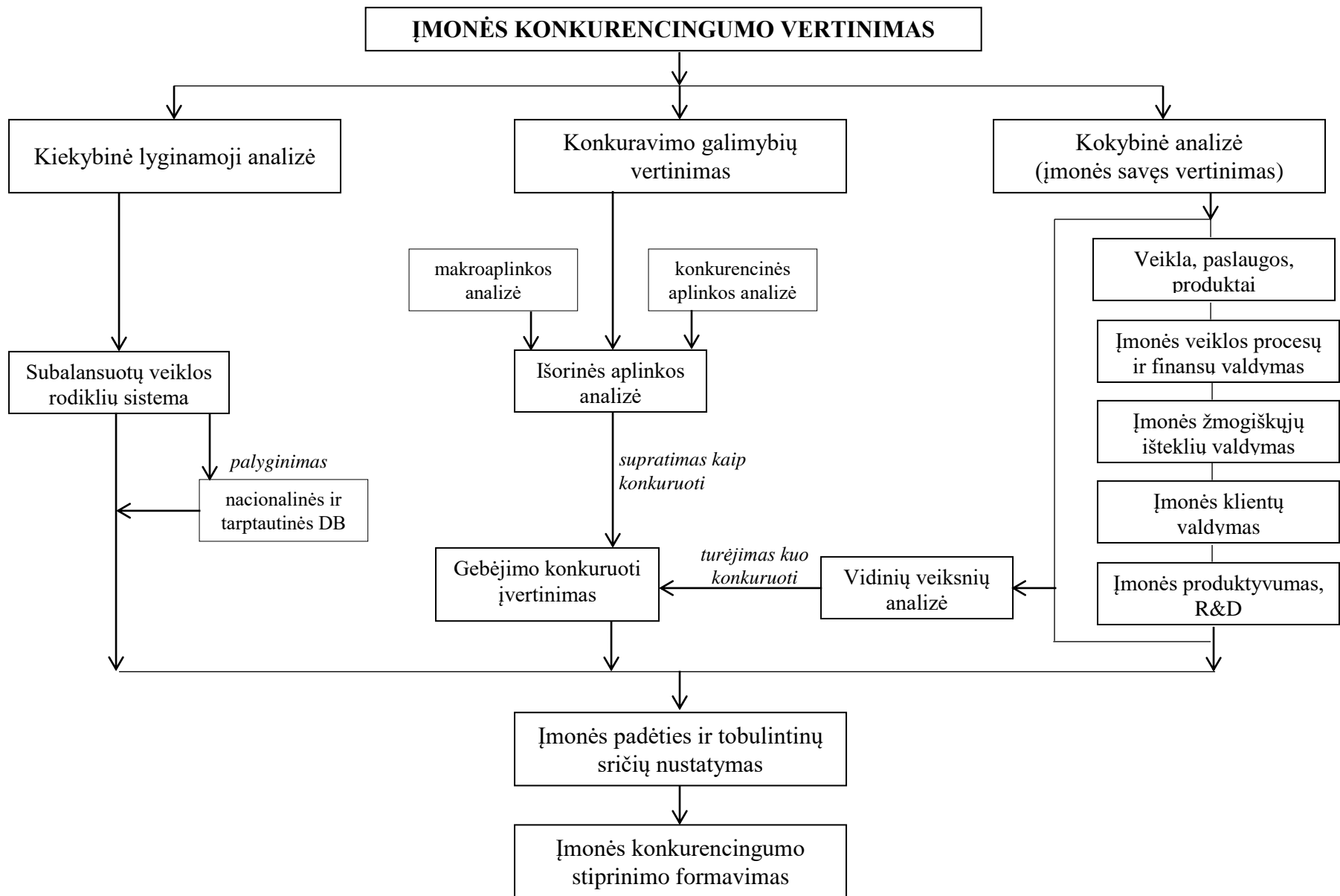
Konkuravimo galimybių vertinimas siejamas su įmonės išorine aplinka ir jos sukuriama apribojimais. Analizuojant įmonės išorinę aplinką, darbo autorius rekomenduoja atlikti įmonės konkurencinės aplinkos ir makroaplinkos veiksnių vertinimą, kuris atspindi išorinėje aplinkoje (pvz., rinkoje) susidariusią situaciją, galimybes ir ribojimus, nuo kurių priklauso, ką įmonė gali daryti ir kaip veikti toliau.

Pažymėtina, kad vien tik nustatyti išorinės aplinkos poveikį nepakanka, įmonė turi gebėti suprasti, kaip prie tos aplinkos prisitaikyti arba kaip susiklosčiusia situacija pasinaudoti. Todėl rekomenduojama atlikti įmonės gebėjimo konkuruoti vertinimą. Gebėjimo konkuruoti įvertinimas leidžia nustatyti, kaip įmonė vertina ir supranta išorinę aplinką veikiančius veiksnius, ir tai kokį konkurencinį potencialą (t. y. kokius išteklius) ji turi ir kaip moka juo pasinaudoti.

Darbo autoriaus manymu, iš šių dalių sudarytas įmonės konkurencingumo vertinimas leidžia nustatyti įmonės tobulintinas sritys, numatyti galimas konkurencingumo didinimo kryptis ir parinkti tinkamas konkurencingumo stiprinimo priemones.

Taip pat darbo autorius norėtų atkreipti dėmesį, kad dėl egzistuojančių teorinių bei praktinių konkurencingumo vertinimo problemų, kurias sąlygoja tam tikri laiko, finansinių išteklių, informacijos prieinamumo ir kt. apribojimai, atliekant įmonės konkurencingumo vertinimą pateiktas modelis gali būti modifikuojamas, atsižvelgiant į prieinamos informacijos kiekį ir kokybę bei planuojamo atlikti konkurencingumo vertinimo gilumą. Kitaip tariant, atliekant įmonės konkurencingumo vertinimą, tam tikrų modelio elementų galima atsisakyti. Pabrėžtina, kad nors tam tikrų modelio elementų atsisakymas sumažintų konkurencingumo vertinimo išsamumą, detalumą bei rezultatų tikslumą, tačiau kartu apsaugotų nuo rezultatų iškraipymo ir falsifikavimo, kuris galimas tais atvejais, jei dėl patikimų ir agreguotų duomenų ar informacijos trūkumo būtų pasinaudota mažiau patikimais šaltiniais.





12 pav. Teorinis įmonės konkurencingumo vertinimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

## 2. NEKILNOJAMOJO TURTO RINKOS ANALIZĖ

### 2.1. NT rinkos samprata ir NT rinkos ypatumai

Nekilnojamojo turto rinka suprantama kaip rinkinys mechanizmų, pagal kuriuos yra perduodamos nuosavybės teisės ir su tuo susiję interesai, nustatomos kainos (Galinienė, 2004, cit. pagal Simanavičienė et al., 2012, p. 1035) bei randamas geriausias nekilnojamojo turto panaudojimas (Aleknavičius, 2007, p. 54). W. J. Brzeski (2006, p. 243) NT rinkos sampratą išplečia išskirdamas 2 aspektus: ekonominį ir erdvinį. Ekonominiu aspektu rinka suprantama kaip mainų, vykstančių tarp sandorio šalių (pardavėjų ir pirkėjų), ir sąlygų, kuriomis perduodamos teisės į nekilnojamąjį turtą (pvz., sudarant sutartis, nustatant šalių teises ir pareigas ar pan.), visuma. Erdviniu aspektu rinka suprantama kaip tam tikra teritorija su apibrėžtomis nekilnojamojo turto prekybos sąlygomis.

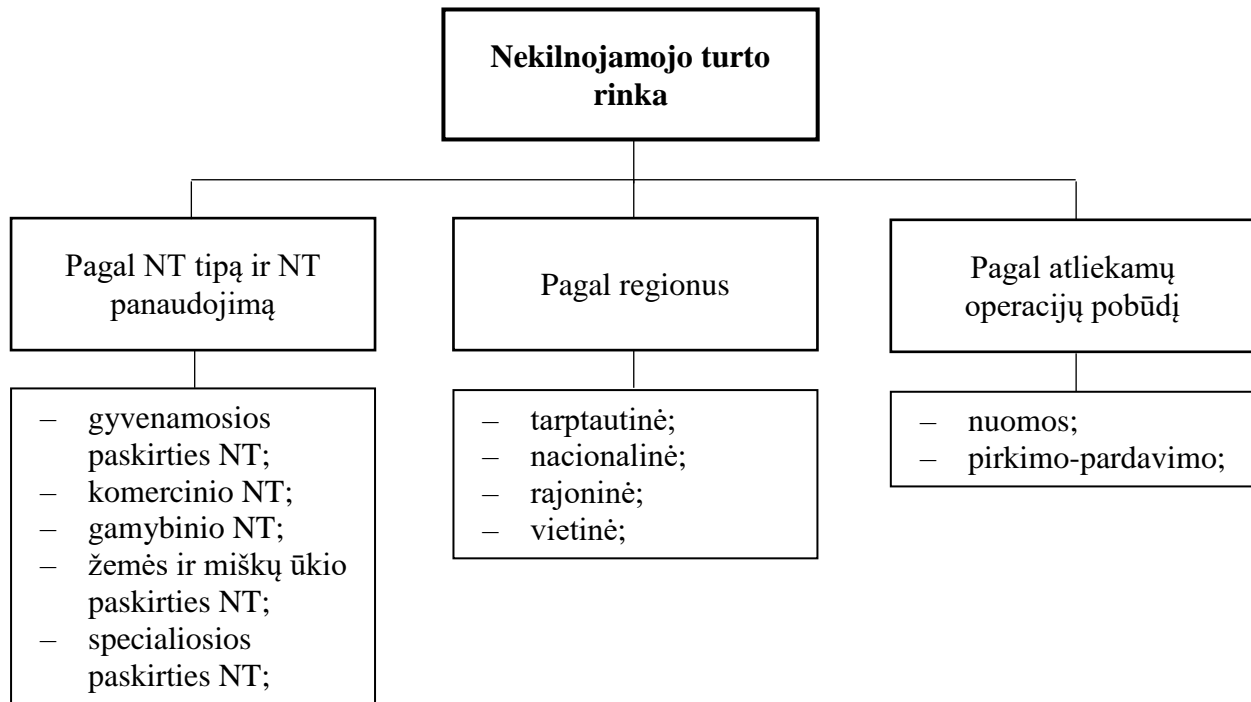
Pasak S. Raslano ir J. Šliogerienės (2012, p. 37), *NT rinka yra grupė individų ar firmų, kurios palaiko kontaktą viena su kita, turėdamos tikslą atlikti NT operacijas*. Kitaip tariant, NT rinką sudaro rinkos dalyviai, įsitraukę į NT operacijas: sudarantys sandorius, perkantys, parduodantys, statantys, administruojantys nekilnojamąjį turtą ir t. t. Atkreiptinas dėmesys, kad kiekvienam NT rinkos dalyviui nebūtina kontaktuoti su kiekvienu kitu šios rinkos dalyviu – NT rinkos dalimi tampama jei kontaktas palaikomas bent jau su kažkuriuo vienu iš rinkos dalyvių.

Pagrindiniais NT rinkos dalyviais laikomi:

- pirkėjai ir pardavėjai – ši kategorija, apima tiek privačius asmenis, tiek įmones, investuotojus, statybos bendroves, kadangi visi jie pasirodo rinkoje turėdami tikslą pirkti arba parduoti NT objektą;
- NT plėtros specialistai – matininkai, planavimo specialistai, architektai ir kt., kuriantys naujus NT objektus, atliekantys suformuotų NT objektų padalinimus, nustatantys galimą NT objekto panaudojimą, planuojantys infrastruktūrą ir pan.;
- NT brokeriai – jie vykdo NT pirkimą-pardavimą (ieško pirkėjų ir pardavėjų ir suveda juos kartu), rengia NT rinkodaros strategiją (reklamuoja objektus ir pan.);
- investuotojai – privačios ir valstybinės struktūros, finansuojančios nekilnojamąjį turtą, pavyzdžiui, bankai, įvairūs investicijų fondai, draudimo bendrovės;
- vertintojai – jų paslaugomis naudojasi beveik visi NT rinkos dalyviai, kadangi perkant ar parduodant nekilnojamąjį turtą norima žinoti jo vertę rinkoje (Aleknavičius, 2007, p. 59).

Visų šių NT rinkos dalyvių veiksmus lemia jų lūkesčiai, kurie yra susiję su nekilnojamojo turto, t. y. nuosavybės, panaudojimu, ir nauda, kurią jie gaus. Pažymėtina, kad dėl skirtingų rinkos dalyvių poreikių

ir motyvų, egzistuojančių skirtingų nekilnojamojo turto tipų, vietos ir kitų aspektų, atitinkamai išskiriamos ir skirtingos NT rinkos (kartais vadinamos NT sektoriais) (13 pav.).



13 pav. Nekilnojamojo turto rinkos klasifikavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal A. Aleknavičius (2007), B. Galinienė et al. (2006)

Pažymėtina, kad kiekviena iš šių rinkų gali būti skaidoma į mažesnes, labiau specializuotas rinkas, vadinamas subrinkomis. Pavyzdžiui, gyvenamosios paskirties NT rinka gali būti skaidoma į subrinkas atsižvelgiant į vietą: miesto, priemiesčio, kaimo, toliau šios subrinkos gali būti skaidomas atsižvelgiant į pirkėjo nuostatas: aukštų, vidutinių arba žemų kainų NT; komercinio NT rinka gali būti skaidoma į biurų, parduotuvių subrinkas ir t. t. Rinkos skaidomos į mažesnes, panašesnes subrinkas atsižvelgiant į pirkėjo poreikius ir nuostatas, kadangi tam tikro tipo nekilnojamojo turto gali reikalauti tam tikra pirkėjų grupė. Toks subrinkų nustatymo ir analizavimo platesnėje (didesnėje) rinkoje procesas (dar vadinamas rinkos segmentavimu) leidžia tiksliau nustatyti NT objekto vertę, išskirti potencialius pirkėjus (NT naudotojus) iš visų gyventojų, suskirstyti NT objektus pagal pirkėjų poreikius ir pan. (Aleknavičius, 2007, p. 57, Raslanas ir Šliogerienė, 2012, p. 32).

A. Aleknavičius (2007, p. 54) pažymi, kad nors NT rinkos gali būti klasifikuojamos pagal įvairius požymius, tačiau dėl tam tikrų fizinių (nejudamumas, nesunaikinamumas, nehomogeniškumas), ekonominių (retumas, investicijų ilgalaikiškumas, pirmenybė vietai) ir teisinių (norminis reguliavimas)

nekilnojamojo turto savybių, visos NT rinkos turi esminių panašumų, kurie kartu atspindi ir NT rinkos specifiškumą.

NT rinkoje *produktai yra nehomogeniški (heterogeniški)*. Nors pelno atžvilgiu NT objektai gali būti vienodi, tačiau dėl savo savybių jie nėra ir negali būti identiški, t. y. NT objektai skiriasi savo išvaizda, geografinė vieta ar pan. Dėl šios priežasties vienas NT objektas negali būti laisvai pakeistas kitu.

*Pirkėjų ir pardavėjų yra mažai (lokali konkurencija)*. NT rinkų vieta yra fiksuota, jos izoliuotos viena nuo kitos, todėl gali būti laikomos lokaliomis (vietinėmis). Vienoje vietoje galima tik ten esančių NT objektų pasiūla. Kadangi NT rinkos yra vietinės, jos jautriai reaguoja į paklausos ir pasiūlos pasikeitimus tik toje vietovėje. Taip kaip per didelę, pavyzdžiui, gyvenamųjų namų, pasiūla viename mieste nesumažins jų trūkumo kitame mieste, taip ir vienos NT rūšies paklausa nepadidins kitos rūšies NT pasiūlos bei pardavimų skaičiaus. Taigi tam tikroje vietovėje esančiam tam tikros rūšies ir kainų lygio NT objektui gali tekti nedidelis skaičius pirkėjų ir pardavėjų.

*Nepakankamai žinių apie prekę*. Didžioji dalis žmonių retai perka ar parduoda NT, todėl neturi tikslių žinių apie NT objektų rinkos kainas, nepakankamai žino apie teisines procedūras, NT panaudojimo galimybes, kokybę ir pan. Dėl šios priežasties analogiškų NT objektų pardavimo kainos gali skirtis.

*Neorganizuota rinka*. NT pirkimas ir pardavimas yra decentralizuotas. Sandorių vieta nėra apibrėžta – tai susitarimo reikalas. NT kaina yra derybų klausimas, todėl net jei vertintojas nustato NT objekto rinkos vertę, tai dar nereiškia, kas už tokią sumą jis ir bus parduotas. Be to, informacija apie įvykusius sandorius yra privati ir paprastai neskelbiama (Aleksavičius, 2007, p. 55).

*Nesubalansuota pasiūla ir paklausa*. Dėl fiksuotos NT vietos ir lokalių rinkų NT pasiūla ir paklausa įvairiose vietovėse yra skirtinga, t. y. vienoje vietovėje gali būti didesnė NT paklausa, kitoje – pasiūla. Tam įtakos turi ekonominiai, socialiniai veiksniai, įsidarbinimo galimybės, gyventojų skaičiaus kitimas ir t. t. Be to, NT pasiūla yra neelastiška, todėl pasiekti pusiausvyrą gana sudėtinga. Pavyzdžiui, staigiai pasikeitus NT paklausai, padidės NT kainos, bet ne pasiūla. NT pasiūla padidėtų po tam tikro laiko, įvykus pasikeitimams statybų rinkoje ir pastačius naujų NT objektų.

*NT rinkos valstybinis reguliavimas*. NT rinkos pačios savęs nereguliuoja. Įstatymais reguliuojamos pardavimo, žemės naudojimo sąlygos, nustatomi statybos, architektūriniai, gamtosauginiai ar kitokie apribojimai, sudaromos įvairios paramos programos (Aleksavičius, 2007, p. 56).

Dar viena svarbi NT rinkos ypatybė – NT rinkos veikla yra cikliška, t. y. jai būdingi tam tikri svyravimai. NT rinkos, kaip ir verslo, aktyvumo ciklai susideda iš 4 fazių:

1. *Ekspansija* – tai periodas, kurio metu didėja statybų apimtys, susidomėjimas nekilnojamoju turtu, kyla NT kainos;

2. *Sulėtėjimas, pikas ir kritimas* – tai periodas, kuriam būdingas statybų aktyvumo sulėtėjimas, susidomėjimas nekilnojamoju turtu nors ir išlieka teigiamas, tačiau pradeda mažėti, užimtumas išlieka aukštas, kainos ir toliau kyla.

3. *Nuosmukis* – tai periodas, kurio metu sumažėja užimtumas ir susidomėjimas nekilnojamoju turtu, krinta kainos ir statybų aktyvumas.

4. *Sulėtėjęs nuosmukis, sąstingis ir pakilimas* – šis periodas apibūdinamas kaip pakilimas iš statybų ir užimtumo sąstingio ir kaip susidomėjimo nekilnojamoju turtu stabilizacija. Pasiekus sąstingį NT pramonė pradeda augti, o tai sąlygoja kitą ekspansiją (Galiniene et al., 2006, p. 162).

V. Cohen (2012, p. 25) pažymi, kad negalima ignoruoti ar supaprastinti šių NT ciklų įtakos. Rinkos ciklai laikomi vienais pagrindinių sėkmingo arba nesėkmingo investavimo į nekilnojamojo turto objektus veiksnių, todėl priimdami strateginius sprendimus, investuotojai ar kiti rinkos dalyviai turi atsižvelgti į dinaminį ciklų poveikį ir skirti pakankamai dėmesio šių ciklų analizėms.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad nekilnojamojo turto rinka yra mažesnių subrinkų junginys. Klasifikavimas į mažesnes rinkas ir subrinkas grindžiamas skirtumais tarp nekilnojamojo turto tipų, vietovių, skirtingais rinkos dalyvių poreikiais ir nuostatomis bei kitais aspektais. Darytina išvada, kad toks rinkų skirstymas leidžia ne tik lengviau nustatyti NT objekto vertę, išskirti potencialius pirkėjus, suskirstyti NT objektus pagal pirkėjų poreikius, bet ir palengvina šių rinkų tyrimus ekonominiame, socialiniame, politiniame kontekste. Taip pat pažymėtina, kad nekilnojamojo turto rinka pasižymi tam tikrais ypatumais, kuriuos nulėmė NT rinką sudarančio nekilnojamojo turto fizinės, ekonominės ir teisinės savybės. Svarbiausiu ypatumu laikytinas nekilnojamojo turto cikliškumas, kadangi nuo jo didele dalimi priklauso investavimo į nekilnojamojo turto objektą sėkmė.

## **2.2. Nekilnojamojo turto rinkai įtaką darantys veiksniai**

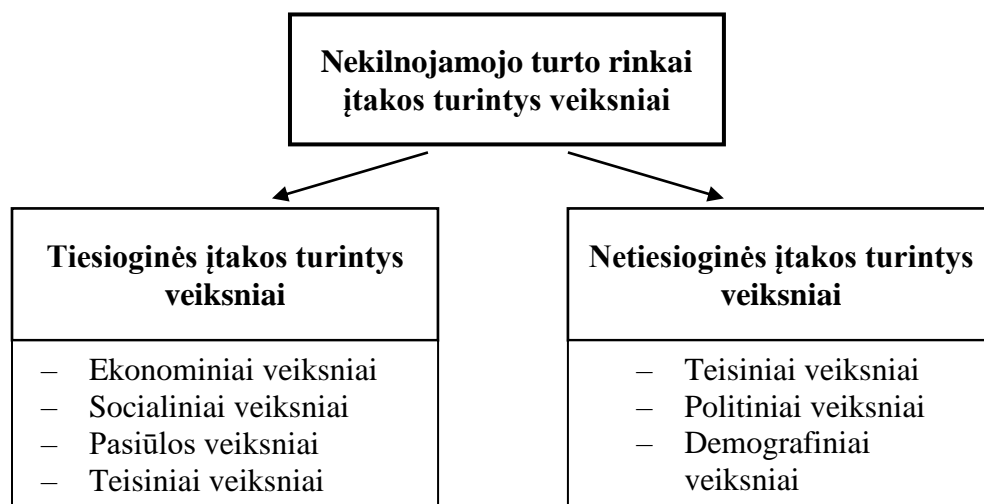
Nekilnojamojo turto rinkos sąlygų stebėjimas ir supratimas yra ypač svarbus sėkmingai įmonės veiklai. Reguliarus rinkos pokyčių stebėjimas ir tų pokyčių įtakos įmonės veiklai analizavimas leidžia lengviau ir efektyviau prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių ir apsisaugoti nuo galimų grėsmių. Tačiau tam reikia suprasti NT rinkos funkcionavimo elementus ir rinkai poveikį darančius veiksniai.

Autorių (Galiniene, et al., 2006, p. 162; Raslanas ir Šliogerienė 2012, p. 29; Kvedaravičienė, 2008) teigimu, NT rinką formuoja nekilnojamojo turto paklausos ir pasiūlos sąveika, o joms įtakos turinčios jėgos laikomos pagrindiniais rinkos veiksniais (E. Malizia, 1991, cit. pagal Cohen, 2012, p. 22). Tam, kad būtų galima numatyti rinkos plėtrą ir nekilnojamojo turto užimtumo rodiklius, paklausa ir pasiūla turi būti prognozuojamos. Pažymėtina, kad nekilnojamojo turto paklausą lemia ne tik objekto kaina, bet ir kiti

veiksniai: objekto geografinė padėtis ir tos srities ekonomikos išsivystymas, potencialių pirkėjų skaičius ir jų vidutinių pajamų dydis, panašių NT objektų kainos, nekilnojamojo turto savybių ir pirkėjų skonio bei poreikių atitikimas, vyriausybės vaidmuo, kreditavimo sąlygos, laukiamas kainų kitimas. O nekilnojamojo turto pasiūlai įtakos turi NT vystytojai ir valdžios institucijos. (Cohen (2012, p. 24).

S. Raslanas ir J. Šliogerienė (2012, p. 29) pažymi, kad nekilnojamasis turtas reikalauja didelės perkamosios galios, todėl NT rinka yra ypač jautri įvairiems ekonominiams rodikliams (atlyginimų lygiui, pajamų stabilumui, dirbančiųjų skaičiui ir kt.) ir rinkos dalyvių mokumui. I. Kvedaravičienė (2008, p. 90) taip pat akcentuoja, kad nekilnojamojo turto rinkos funkcionavimo rezultatyvumą lemia įvairių elementų veikimas, todėl siūlo neapsiriboti tik paklausos ir pasiūlos analize ir analizuoti pokyčius, vykstančius išorinėje aplinkoje, pavyzdžiui, pasaulinėje ekonomikoje, finansų rinkose ir pan.

K. Golob et al. (2012, p. 358) teigimu, veiksnių veikiančių nekilnojamojo turto rinką yra labai daug ir daugelis iš jų gali sukelti rinkos svyravimus, tačiau kurie iš jų daro didžiausią įtaką bendros nuomonės nėra. Atsižvelgiant į ekonomines nekilnojamojo turto charakteristikas bei išorinės aplinkos įtaką, galima išskirti tiesioginę ir netiesioginę įtaką NT rinkai darančius veiksniai (14 pav.). Pažymėtina, kad nors visų šių veiksnių svarba vertinama nevienareikšmiškai, tačiau ekonominiai veiksniai išskiriami kaip turintys didžiausią įtaką (Simanavičienė et al., 2012, p. 1036).



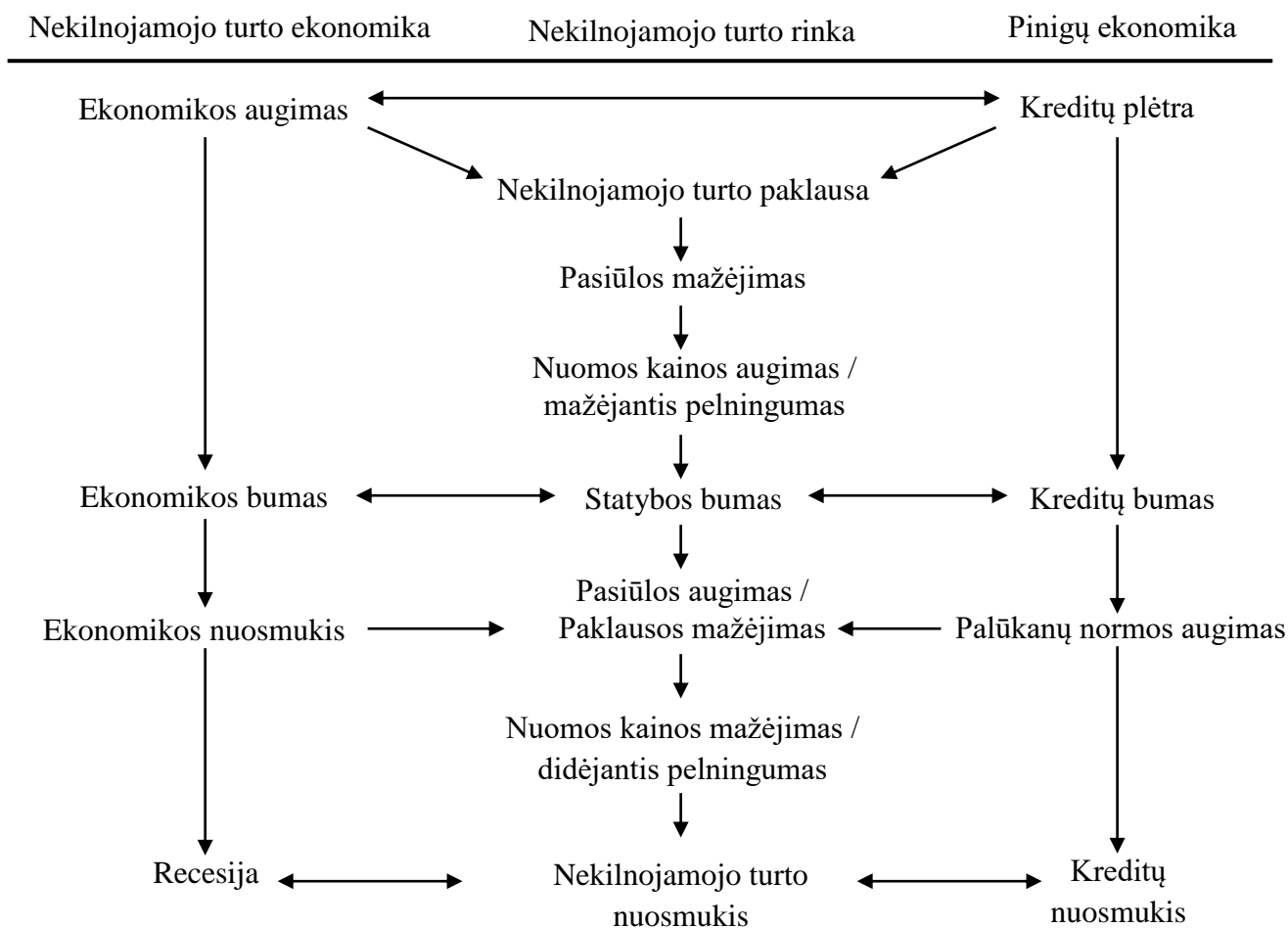
14 pav. Nekilnojamojo turto rinkai įtakos turintys veiksniai

Šaltinis: Ž. Simanavičienė et al. (2012, p. 1036)

*Ekonominiai veiksniai* – tai bendra šalies ūkio būklė ir pagrindiniai šalies ūkio rodikliai bei jų augimas, pvz.: BVP augimas, darbo užmokesčio augimas, palūkanų normos, infliacijos lygis, investicijų

dydis, kapitalo investicijų skatinimas, įvairios socialinės lengvatos. *Socialiniai veiksniai* apima socialinius idealus ir jų vystymosi tendencijas, visuomenės mentalitetą, prestižo siekimą bei kitus visuomenės prioritetus ir požiūrius, gyventojų skaičiaus kitimą, santuokų, gimimų lygį ir pan. *Teisiniai veiksniai* apima įvairius teisės aktus, reglamentuojančius nekilnojamojo turto ir statybų sektoriaus veiklas. *Politiniai veiksniai* – tai politinis stabilumas šalyje, politikų požiūris į statybų sektorių ir nekilnojamojo turto rinką, turto gražinimo, privatizacijos ir kitus klausimus. Taip pat šie veiksniai apima įstatymų pasikeitimus, lengvatines paskolas, mokesčius ir pan. *Organizaciniai ir instituciniai veiksniai* – tai valstybės ir finansų įstaigų sistema, valdžios institucijos ir įstaigos, nuo kurių priklauso statybų apimtys ir statybų leidimų kontrolė. *Psichologiniai veiksniai* aiškinami kaip visuomenės požiūris į nekilnojamąjį turtą, jo paklausą, taip NT naudotojų lūkesčiai, poreikiai ir nuostatos. Pažymėtina, kad psichologiniais veiksmais ir emocijomis atskirais atvejais formuojama reakcija į tam tikrą susiklosčiusią situaciją (Simanavičienė et al., 2012, p. 1036).

Atkreiptinas dėmesys, kad V. Azbainis ir V. Rudzkienė (2011, p. 153) taip pat išskiria dvi NT rinką veikiančių veiksnių grupes: tiesioginius (fundamentalius) ir netiesioginius (išvestinius) veiksnius. Tačiau, jie tiesioginiams veiksniams priskiria paklausą ir pasiūlą veikiančius veiksnius, pavyzdžiui, palūkanų normą, vartotojų pajamas, paskolų prieinamumą, pasiūlos ir paklausos santykį ir t. t., o netiesioginiams veiksniams priskiriama technologijų evoliucija, investicinių fondų atsiradimas, optimistinės analitikų prognozės ir kt. veiksniai, sukeliantys tam tikrus visos ekonomikos pokyčius. Ryšys taip ekonomikos ir nekilnojamojo turto rinkos pateikiamas 15 paveiksle.



15 pav. Ryšys tarp ekonomikos ir nekilnojamojo turto rinkos

Šaltinis: V. Cohen (2012, p. 26)

Pasak V. Cohen (2012, p. 26), ekonomikos pokyčiai daro įtaką namų ūkiams, šalyje veikiančioms įmonėms ir kitiems subjektams, kurie, savo ruožtu veikia paklausą. Ekonomikai esant augimo stadijoje, didėja susidomėjimas nekilnojamoju turto, kyla nekilnojamojo turto kainos, nekilnojamojo turto vystytojai vysto projektus ir plečia statybos apimtis. Tačiau dėl ilgo nekilnojamojo turto vystymo laiko susidaro rinkos pasiūlos vėlavimas arba neatitikimas lyginant su rinkos paklausa. Toks pasiūlos ir paklausos neatitikimas sąlygoja nekilnojamojo turto rinkos ciklus. M. Wernecke et al. (2004, p. 171) teigimu, tokie rinkos ciklai vertinami ne kaip rizikos, bet kaip galimybės, o bendras verslo (ekonominis) ciklas suvokiamas kaip darantis didžiausią įtaką nekilnojamojo turto rinkai.

Apibendrinant pasakytina, kad nekilnojamojo turto rinka veikia reaguodama į paklausos ir pasiūlos pokyčius, kuriuos sąlygoja įvairūs veiksniai. Taip pat galima daryti išvadą, kad pagrindiniais laikytini ekonominiai veiksniai, tokie kaip BVP, infliacija, pajamos, užimtumas. Nors ir mažiau akcentuojami,



tačiau socialiniai, psichologiniai ir politiniai veiksniai taip pat laikytini svarbiais, turinčiais įtakos nekilnojamo turto rinkos funkcionavimo rezultatyvumui, ir galinčiais sukelti svyravimus rinkoje. Galima daryti išvadą, kad dauguma veiksnių tarpusavyje yra susiję, o vieno veiksnio pokytis gali nulemti ir kitų veiksnių pokyčius. Stebėdamos rinkoje vykstančius pokyčius įmonės gali prisitaikyti ir sumažinti arba visai išvengti neigiamos veiksnių įtakos.

### **2.3. Nekilnojamojo turto rinkos konkurencinės aplinkos analizė**

Atlikus mokslinės literatūros konkurencingumą lemiančių veiksnių tematika analizę, išsiaiškinta, kad M. Porter penkių jėgų modelis gali būti taikomas siekiant įvertinti rinkos patrauklumą, nustatant konkurencijos intensyvumą ir įvertinant rinką veikiančių jėgų stiprumą. Taigi, siekiant apibūdinti nekilnojamojo turto rinkoje vyraujančią konkurencinę situaciją ir įmonės galimybes konkuruoti, derėtų atlikti penkių nekilnojamojo turto rinką veikiančių konkurencinių jėgų analizę. Šių jėgų analizės tikslas – nustatyti nekilnojamojo turto operacijas atliekančios įmonės tiesioginių konkurentų daromą įtaką, potencialių konkurentų ir pakaitalų keliamą grėsmę bei pirkėjų ir tiekėjų derėjimosi galią.

#### **Konkurencija tarp esamų rinkos dalyvių (esamų konkurentų grėsmė)**

Tarptautiniai *MarketLine* nekilnojamojo turto rinkos analitikai esamų konkurentų grėsmę vertina kaip pakankamai stiprią. Nekilnojamojo turto rinka yra susiskaldžiusi, joje konkuruoja daug ir įvairaus dydžio įmonių, labai mažos įmonės konkuruoja šalia labai didelių tarptautinių ir pan. Pažymėtina, kad kuo rinkoje įmonių daugiau (arba jos panašios), tuo konkurencija intensyvesnė.

Pagrindinės NT įmonių teikiamos paslaugos gana panašios: NT perkamas, parduodamas, nuomojamas, taip pat konsultuojama arba tarpininkaujama parduodant, perkant ir nuomojant nekilnojamąjį turtą, padedama tvarkyti pirkimo-pardavimo sutartims reikalingus dokumentus, rekomenduojamos nekilnojamojo turto vertinimo bendrovės. Kai kurios įmonės pačios teikia nekilnojamojo turto vertinimo paslaugas, taip pat teikia patarimus investiciniais klausimais, vysto nekilnojamojo turto projektus, atlieka geodezinius darbus – nors šios paslaugos nebepriskiriamos pagrindiniam paslaugų paketui, tačiau taip pat teikiamos gana dažnai (Janušaitė, 2009, p. 50). Taigi, NT rinkoje konkurenciją didina tai, kad analogiškas paslaugas teikia gana daug įmonių, o kliento perėjimo prie kito paslaugos teikėjo sąnaudos yra pakankamai žemos.

Konkurenciją stiprina ir pačių konkurentų galimybės plėsti veiklą bei teikiamų paslaugų spektrą. Taip pat konkurenciniam spaudimui įtakos turi ekonominis neužtikrintumas, dėl kurio įmonės nėra užtikrintos, kad investicijos į nekilnojamąjį turtą atsipirks. Tai ypač aktualu, jei įmonė negauna pajamų iš

kitų veiklų (MarketLine, 2012, p. 18). Išėjimo iš rinkos barjerai vertinami kaip vidutiniai, kadangi apima tik įmonės išregistravimą, turto išpardavimą, bei skolų, jei tokių yra, grąžinimą.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad didelis skaičius konkurentų, beveik identiškų paslaugų ir žemi išėjimo barjerai sąlygoja tai, kad konkurencija yra didelė.

**Naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė.** Naujų konkurentų atėjimo į nekilnojamojo turto rinką grėsmė tarptautinių analitikų vertinama kaip vidutinė. Norint įeiti į rinką reikia didelio kapitalo, kuris paprastas pasiekiamas imant paskolą. Naujos įmonės gali patirti finansinių sunkumų, kadangi investicijos yra didelės, be to, prisideda įvairūs mokesčiai, įmonės valdymo išlaidos, o pelnas generuojamas tik po tam tikro laiko (MarketLine, 2012, p. 16). Derėtų pabrėžti, kad didelio kapitalo poreikis jaučiamas tik tuomet, kai įmonė investuoja į nekilnojamąjį turtą, t. y. pati perka, perparduoda, nuomoja ar pan. Jei įmonė teikia tik tarpininkavimo ar konsultavimo paslaugas, neinvestuodama į nekilnojamąjį turtą, tuomet kapitalo poreikis verslo pradžiai yra sąlyginai nedidelis. Pažymėtina, kad vyriausybės vykdoma politika ir NT reglamentuojantys įstatymai neriboja ir neapsunkina naujų įmonių atėjimo į rinką (Janušaitė, 2009, p. 52). Taigi, tai didina naujų konkurentų atėjimo grėsmę. Atkreiptinas dėmesys, kad esant mažam rinkos augimui, naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė taip pat maža.

Derėtų pastebėti, kad agresyvių veiksmų naujų rinkos dalyvių atžvilgiu paprastai nesiimama. Kad pritrauktų klientus, didelės įmonės yra linkusios naudotis pripažintu ir gerai žinomu vardu (klientai į juos kreipiasi patys) (MarketLine, 2012, p. 16). Tai galima laikyti tam tikru barjeru naujiems konkurentams. Lyginant su senbuviais, naujų konkurentų prekės ženklas yra silpnas, dar neatpažįstamas ir todėl mažiau patrauklus klientams. Tokiu atveju įmonės yra priverstos pačios ieškoti klientų ir siūlyti jiems savo paslaugas. Taip pat įėjimo į rinką barjeru galima laikyti nusistovėjusius gana panašius teikiamų paslaugų paketus. Naujoms įmonėms gali būti sunku atrasti išskirtinumų (ar kitų būdų), kuriais būtų galima pritraukti klientus. Gana aukštu barjeru, apsaugančiu nuo naujų konkurentų, laikomos kainos, tačiau tik tuo atveju, jeigu jos yra žemos. Tai rodo sumažėjusią paklausą ir galimą artėjantį rinkos nuosmukį. Nekilnojamojo turto kainoms rinkoje didėjant, rinkos patrauklumas išauga, o kartu didėja naujų konkurentų grėsmė.

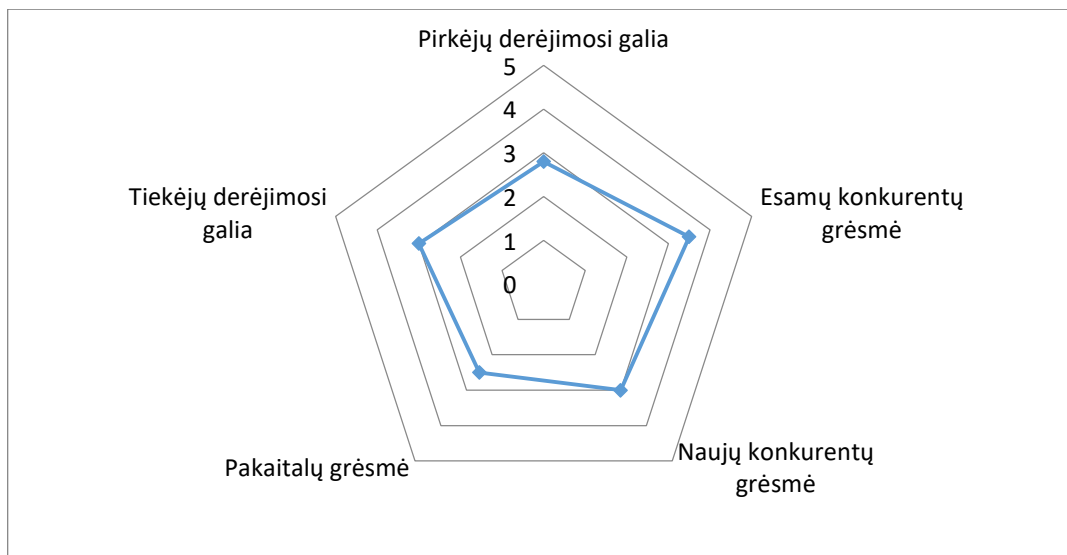
**Pirkėjų derėjimosi galia.** A. Janušaitė (2009, p. 55) vienu svarbiausių pirkėjų derėjimosi galią lemiančių veiksnių laiko paklausos ir pasiūlos balansą, t. y. esant didesnei pasiūlai negu paklausai, pirkėjai yra stipresnėje derybinėje pozicijoje. Taip pat pardavėjų padėčiai didelės įtakos turi pirkėjų perkamoji galia ir dydis. Pažymėtina, kad rinkoje vyraujantis mažai diferencijuotas produktas stiprina pirkėjo poziciją, kadangi jis gali rinktis kito tiekėjo ar paslaugos teikėjo paslaugas. Mažos perėjimo sąnaudos pirkėjo poziciją taip pat stiprina. Kita vertus, galimi atvejai, kai perėjimo sąnaudos pirkėjų derėjimosi galią mažina. Pavyzdžiui, nuomos sutartys paprastai sudaromos tam tikram laikotarpiui, taigi išankstinis

jų nutraukimas gali turėti tam tikrų finansinių pasekmių (MarketLine, 2012, p. 14). Derėtų pastebėti, kad kuo klientui NT objektas atrodo patrauklesnis ir kuo labiau jo reikia, tuo pirkėjo derėjimosi galia tampa mažesnė. Pažymėtina, kad būtent produkto reikalingumas labiausiai ir silpnina pirkėjų derėjimosi galią. Pirkėjų derėjimosi galią ribojančiu veiksniu galima laikyti didelį pirkėjų skaičių ir silpnus jų derybų įgūdžius, kurie yra nulemti žinių apie prekę ir rinką stokos (MarketLine, 2012, p. 14).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad pirkėjo derybinė galia didele dalimi priklauso nuo situacijos ir atliekamos operacijos pobūdžio (NT objekto pirkimas-pardavimas, nuoma), tačiau bendrai gali būti vertinama kaip vidutinė.

**Tiekėjų derėjimosi galia.** NT rinkoje tiekėjų derėjimosi galia taip pat vertinama kaip vidutinė. Paprastai pagrindiniais tiekėjais laikomos statybų bendrovės (MarketLine, 2012), tačiau A. Janušaitė (2009, p. 54) tiekėjams priskiria ir NT savininkus. Tiekėjų derėjimosi galią silpnina didelis statybos bendrovių skaičius ir priklausomybė nuo paklausos masto. Tais atvejais, kai siūlomas išskirtinis produktas, tiekėjų derėjimosi galia smarkiai išauga. Tiekėjų derėjimosi galią stiprina ir tai, kad jiems rinkoje iš esmės nėra pakaitalų. Be to, su tiekėjais sudaromos įvairių projektų sutartys paprastai būna ilgalaikės. Tai sustiprina tiekėjų derėjimosi galią, kadangi, norint pakeisti tiekėją, klientui susidaro perėjimo sąnaudos, patiriamos dėl nutrauktos sutarties (MarketLine, 2012, p. 15). Galima teigti, kad esant didelei NT paklausai rinkoje, tiekėjai laikytini vidutine arba stipria jėga (gali daryti spaudimą keldami objektų kainas arba iš jų objektus parduodančių NT įmonių reikalaudami mažesnių paslaugų teikimo kainų), tačiau paklausai mažėjant atitinkamai mažėja ir tiekėjų galia (stabdomi projektai, mažėja statybų apimtys, kainos krenta). Pažymėtina, kad tiekėjų mažėjimas, didina konkurenciją tarp nekilnojamojo turto įmonių.

**Pakaitalų grėsmė.** NT rinkoje pakaitalų grėsmė vertinama kaip silpna. *MarketLine* rinkos analitikų vertinimu (2012, p. 17), NT įsigijimo, t. y. pirkimo, pakaitalas yra nuoma, o NT nuomos pakaitalas – objekto įsigijimas perkant. Tačiau net ir vertinant alternatyvą naudos ir kainos atžvilgiu, ne visada lengva nustatyti, kuris variantas tinkamesnis. A. Janušaitė (2009, p. 54) nustatė, jog tarpininkavimo paslaugų (perkant, parduodant, nuomojant) pakaitalais galima laikyti statybų bendroves, iš kurių NT galima įsigyti tiesiogiai be tarpininkų, ir pačius NT savininkus, kurie nekilnojamąjį turtą parduoda nesinaudodami NT paslaugas teikiančių įmonių paslaugomis. Pažymėtina, kad minėta autorė pakaitalų grėsmę vertina kaip silpną, kadangi abi jos minėtos alternatyvos turi tam tikrų trūkumų, pavyzdžiui, statybų bendrovės gali neturėti pardavimų padalinių, o turto savininkas, parduodamas nekilnojamąjį turtą pats, gali neturėti pakankamai žinių. Taigi, galima daryti išvadą, kad maža pakaitalų įvairovė ir ne visada lengvas alternatyvų naudingumo įvertinimas, yra pagrindinės priežastys, kodėl pakaitalų grėsmė laikytina žema.



16 pav. NT rinką veikiančių jėgų stiprumas

Šaltinis: MarketLine (2012, p. 13).

Apibendrinant nekilnojamojo turto rinką veikiančias jėgas (16 pav.) galima daryti išvadą, kad esamų rinkos dalyvių grėsmė vertinama kaip didelė, kadangi konkuruoja daug ir įvairaus dydžio bei finansinio pajėgumo įmonių, kurias veikia rinkos ir ekonomikos neapibrėžtumas. Kitaip tariant, konkurenciją intensyvina tai, kad rinkoje veikiančios įmonės turi nuolat ieškoti galimybių, kaip prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos ir ekonomikos sąlygų. Be to rinkoje teikiamos beveik identiškios paslaugos, mažinančios įmonių išskirtinumą. Žemi išėjimo barjerai taip pat sąlygoja tai, kad konkurencija rinkoje yra didelė. Naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė vertinama kaip vidutinė. Tam didžiausią įtaką turi didelio kapitalo poreikis. Be to, investicijos atsiperka tik po tam tikro, dažniausiai pakankamai ilgo, laiko.

Taip pat galima teigti, kad didelis rinkoje esančių pirkėjų skaičius ir jų įvairovė mažina pirkėjų derėjimosi galią, kuri vertinama kaip vidutinė. Tam įtakos turi ir skirtingi pirkėjų finansiniai pajėgumai bei silpni derybų įgūdžiai. Statybų bendrovės laikomos pagrindiniais tiekėjais, kurių derėjimosi galia taip pat vertinama kaip vidutinė. Tai sąlygoja didelis jų skaičius ir priklausomybė nuo rinkoje vyraujančios paklausos. Pakaitalų grėsmė vertinama kaip žema, kadangi į pakaitalus iš esmės žiūrima tik iš NT nuomos arba įsigijimo pozicijų, o tai apsunkena alternatyvos tinkamumo įvertinimą.

Apibendrinant darytina išvada, kad konkurencija nekilnojamojo turto rinkoje yra didelė. Taigi, pelningumą rinkoje galima vertinti kaip sąlyginai žemą. O didėjant naujų konkurentų skaičiui, jis dar labiau mažėja. Manytina, kad stipresnę poziciją rinkoje turi tos įmonės, kurios be pagrindinio paslaugų paketo vysto ir kitas veiklas. Įmonėms apsiribojančioms tik tradicinėmis NT operacijomis (pirkimu-pardavimu, nuoma, tarpininkavimu) reikėtų labiau diferencijuoti paslaugas arba diversifikuoti veiklą.

## 2.4. Nekilnojamojo turto rinkos makroaplinkos analizė

Nekilnojamojo turto rinkos efektyvumas priklauso nuo įvairių ją veikiančių makroaplinkos veiksnių. Pažymėtina, kad plačiausiai paplitęs metodas makroaplinkai analizuoti yra PEST analizė, apimanti politinius-teisinius, ekonominius, socialinius-kultūrinius ir technologinius aspektus, kurie toliau aptariami plačiau.

**Politiniai-įstatyminiai veiksniai.** Vyriausybės vykdoma politika ir įstatymai smarkiai neriboja ir iš esmės neapsunkina NT įmonių veiklos. Tačiau pažymėtina, kad šios įmonės turi vadovautis norminiais teisės aktais, kurių reguliavimo objektas yra nekilnojamas turtas. O tokių norminių teisės aktų įvairovė iš tiesų didelė: *Teritorijų planavimo įstatymas, Statybos įstatymas, Žemės įstatymas* ir su juo susiję teisės aktai, *Nekilnojamojo turto registro įstatymas, Nekilnojamojo turto kadastro įstatymas, Nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas, Žemės mokesčio įstatymas, Saugomų teritorijų įstatymas, Pridėtinės vertės mokesčio įstatymas*, su viešojo ir privataus sektorių partneryste susiję teisės aktai, nekilnojamojo turto įsigijimą per akcijų sandorius reglamentuojantys teisės aktai ir kiti (Antanavičius et al., 2016a). Darbo autoriaus manymu, apibendrintai galima išskirti dvi norminių teisės aktų rūšis:

1. teisės aktai, reglamentuojantys mokesčių sritį;
2. teisės aktai, reguliuojantys NT objektą (ir su juo atliekamus veiksmus).

Galima teigti, kad įvairių šių norminių teisės aktų bei jų pakeitimų, kuriuos NT įmonės turi pastoviai stebėti, svarba įmonei priklauso nuo konkrečios įmonės teikiamų paslaugų spektro.

Pažymėtina, kad be įstatyminių veiksnių nekilnojamojo turto įmonėms svarbūs ir politiniai veiksniai. 2016 m. išsiskyrė kaip niekad didelė geopolitinių iššūkių gausa pasaulyje. Pastebima, kad tarptautinė padėtis tampa tik sudėtingesnė, o ekonomikos raidos neapibrėžtumas didėja. Riziką kelia ne tik jau sprendžiami, bet ir nauji geopolitiniai įvykiai, tokie kaip Jungtinės Karalystės pasitraukimas iš Europos Sąjungos, euro zonos bankų sektoriaus „svyruojantis“ stabilumas, JAV prezidento rinkimai. Reikšmingais gali tapti ir Vokietijos bei Prancūzijos prezidento rinkimai, galintys turėti įtakos tolimesnei Europos Sąjungos raidos kryptims, kuri atitinkamai formuos ir Lietuvos politinę bei ekonominę raidą. Ir nors pasaulinės situacijos neaiškumai trumpuoju laikotarpiu nesukėlė didesnio nerimo Lietuvos visuomenei bei įmonėms, tačiau, vertinant vidutinio laikotarpio ekonomikos perspektyvas, derėtų atsižvelgti į šių veiksnių galimą neigiamą įtaką (Antanavičius et al., 2016b). Kalbant apie vietos politikos įtaką, derėtų pasakyti, kad Lietuvos Respublikos Seimo rinkimų rezultatai taip pat suteikė tam tikros nežinomybės, tačiau ji rinkų kol kas dar nepaveikė (Lukošius, p. 6).

**Ekonominiai veiksniai.** Nors nepalanki išorės aplinka tapo pagrindiniu faktoriumi, lėmusiu lėtesnę Lietuvos ūkio raidą, tačiau šis veiksnys kol kas dar nepaveikė vartotojų lūkesčių, todėl namų ūkių vartojimas išlieka vienu stipriausių ekonomikos augimo veiksnių. Kylantis darbo užmokestis ir užimtumas didina namų ūkių perkamąją galią, o mažėjančios palūkanos už paskolas – namų ūkių disponuojamas pajamas. Teigiama, kad namų ūkiai jaučiasi saugiai ir todėl yra linkę leisti lėšas.

Pažymėtina, kad BVP augimas 2016 m., lyginant su ankstesniais metais, augo 2,3 proc., tačiau grįžo teigiama metinė infliacija – 1,7 proc. Taip pat pastebima, kad vartotojų optimizmas turėtų mažėti dėl didėjančių kainų (ypač paslaugų sektoriuje) (Antanavičius et al., 2016, p. 6). Svarbu yra tai, kad nedarbo lygis šalyje sistemingai mažėja, o užimtumo rodiklis taip pat sistemingai gerėja. Be to, 2016 metų trečiąjį ketvirtį realusis darbo užmokestis buvo 7,4 proc. didesnis nei prieš metus. Taip pat pastebėtina, kad Lietuvoje per pastaruosius keletą metų naujų būsto paskolų vidutinė palūkanų norma sumažėjo apie 0,5 proc. Taigi, tikimasi, kad ateities lūkesčiai dėl žemų palūkanų aplinkos skatins bankų klientus prisiišti naujų finansinių įsipareigojimų (Antanavičius et al., 2016b).

Nekilnojamojo turto analitikai pastebi, kad smarkiai išaugęs skolinimosi tempas, didėjantis darbo užmokestis ir vartojimas, taip pat pradėjusi kilti infliacija, pradeda rodyti nežymius ekonomikos kaitimo ženklus. Nepaisant šių ženklų, Lietuvos ekonomika tebėra gana nuosaikaus augimo fazėje. Manoma, kad šis augimas labiausiai priklausys nuo bendros Europos Sąjungos ekonomikos raidos ir pinigų politikos (Lukošius et al., p. 8). Tačiau galima daryti išvadą, kad jei analitikų prognozės pasitvirtins ir prasidės ekonomikos nuosmukis, tai turės įtakos ir nekilnojamojo turto rinkai bei joje veikiančioms įmonėms.

**Socialiniai-kultūriniai veiksniai.** Augant transporto srautams ir automobilių spūstims, pradeda keistis ir potencialių būsto pirkėjų nuostatos bei požiūris, kur ir kokį būstą įsigyti. Pastebėta, kad vis daugiau populiarumo sulaukia nekilnojamas turtas esantis mieste, o ne rajone. Kitaip tariant, būstai, esantys miesto centrinėje dalyje, tampa patrauklesni negu nuosavi namai, esantys periferijoje ar rajone (Antanavičius et al., 2016a, p. 9). Galima manyti, kad pirkimo įpročiams įtakos turi ir bendra situacija šalyje. Pastebėta dar viena pasikeitusi tendencija – gyvenamosios paskirties žemės sklypų populiarumą tarp investuotojų keičia susidomėjimas komercinės paskirties žemės sklypų segmentu. Be to, vis labiau mažėja spekuliacinių sandorių, kuriais siekiama uždirbti iš sklypų perpardavimo, o ne juos įsigyti tiksliniam panaudojimui. Tad galima teigti, jog tai rodo tvarų ir subalansuotą rinkos augimą (Antanavičius, 2015b, p. 2). Didėjantis internetinių parduotuvių populiarumas keičia žmonių pirkimo įpročius ir kelia vis daugiau iššūkių įprastinei prekybai. Todėl prekybos centrų segmentas pradėtas vertinti kaip rizikingas ir plėtotojai į šį segmentą linkę investuoti atsargiai. Gerinama lankytinų vietų infrastruktūra ir vykdoma aktyvi informacijos sklaida sąlygoja, kad Lietuva vis dažniau užsienyje minima tarp rekomenduojamų aplankyti šalių. Tai turi įtakos keleivių srautų augimui, kurį kartu didina ir

gerėjančios keliaujančiųjų gyvenimo bei verslo sąlygos. Taigi, gerėjantys Lietuvos oro uostų bei viešbučių užimtumo rodikliai sudarė palankias sąlygas viešbučių segmento augimui Lietuvoje (Antanavičius et al., 2016). Derėtų išskirti dar vieną svarbų aspektą – būsto rinka yra labai priklausoma nuo emigrantų pinigų. O ilgu laikotarpiu demografiniai veiksniai (senėjimas, emigracija ir urbanizacija) taip pat turės didelį poveikį būsto rinkai.

**Technologiniai veiksniai.** Pasak A. Janušaitės (2009, p. 15), technologijų aspektas NT rinkoje veikiančioms įmonėms nėra labai reikšmingas. Pagrindine technologija laikomas internetas, kadangi dauguma įmonių turi interneto svetaines, kuriomis naudojasi teikdamos informaciją apie paslaugas ir reklamuodamos NT objektus. Visgi M. Gikys (2005) interneto svarbą išplečia, akcentuodamas, kad nekilnojamojo turto įmonės vis dažniau orientuojasi į internetinių technologijų, turinčių įtakos nekilnojamojo turto pirkimui ir pardavimui, panaudojimą. Kuriamos ir į internetinius tinklapius integruojamos galingos informacijos paieškos ir apdorojimo sistemos, leidžiančios atlikti daugelį veiksmų su turimu ar norimu įsigyti nekilnojamuoju turtu. Todėl manoma, kad tradicinėms nekilnojamojo turto įmonėms, norinčioms išlikti aktyvioms ir sugebėti varžytis, nėra kitos išeities kaip tik išnaudoti internetines technologijas ir jų teikiamas galimybes, kurios didina pasiūlos galimybes ir informacijos prieinamumą, padeda kurti ir plėsti santykius, palengvina ir pagreitina bendradarbiavimą, sutrumpina pardavimo ciklą, reklama padeda pritraukti vartotojus, leidžia pateikti paslaugas ir objektus, kuriuos galima nuodugnai apžiūrėti. Kitaip tariant, leidžia peržengti į kitą bendravimo lygį. Taip pat teigiama, kad daugiau galimybių atveria nekilnojamojo turto elektroninis verslas, kuris yra orientuotas į vidinius procesus, išlaidų mažinimą, efektyvumo ir produktyvumo didinimą bei leidžia atlikti tokius veiksmus kaip internetinis objektų pardavimas ir pirkimas, rinkos plėtra, intelektualių produktų projektavimas, aptarnavimas, informacijos skleidimas. Be to, elektroninis nekilnojamojo turto verslas mažina nekilnojamojo turto verslo paslaugų kainas.

Atkreiptinas dėmesys, kad į žmonių gyvenimą besiskverbiančias išmaniąsias technologijas galima sutikti ir NT rinkoje. To pavyzdys – išmanus būstas, kurį sudaro tokios sistemos kaip: centralizuotas multimedijos įrenginių valdymas, pavyzdžiui, planšete ar išmaniuoju telefonu; išmaniųjų įrenginių namuose valdymas balsu; automatiškai valdomos užuolaidos; išmanieji oro kokybės stebėjimo davikliai; išmaniosios durų spynos (nuotoliniu būdu galima pamatyti, ar jos užrakintos bei matyti atrakinimo-užrakinimo statistiką); išmani kondicionavimo sistema, kuri identifikuoja žmogų ir žino, kokią temperatūrą tame kambaryje palaikyti; išmanusis apšvietimas; automatinis augalų laistymas; išmanioji lova, kuri gali nuolat fiksuoti žmogaus širdies ritmą, temperatūrą, kitus svarbius parametrus; išmanieji siurbliai-robotai ir kt.

Pažymėtina, kad yra ir daugiau įvairių išmaniųjų technologijų, taip pat kuriamos naujos išskirtinumo suteikiančios sistemos, tačiau iki šiol visų jų plėtra NT rinkoje vyko vangiai. Tai sąlygoja keletas priežasčių: yra santykinai brangu (ne mažiau 10 proc. būsto vertės), mažas lankstumas (sudėtingas diegimas), nepakankamai išvystyta aptarnavimo infrastruktūra (skirtingos sistemos ne visada suderinamos tarpusavyje), ne iki galo išspręstos saugumo problemos (kompiuterių įsilaužimo rizika ir pan.). Dėl šių priežasčių Lietuvoje nesiūlomi išmaniųjų sistemų projektai. Investuojama nebent į tas sistemas, kurios leidžia efektyviau naudoti energetinius resursus ir juos taupyti. Taigi, daroma išvada, kad artimiausiais metais nereikėtų tikėtis išmaniųjų sprendimų plėtros naujuose NT projektuose (Antanavičius, 2015a).

### **Bendroji nekilnojamojo turto rinkos apžvalga**

Nepaisant įvairių išorinės aplinkos veiksnių įtakos, 2016 metais Lietuvos nekilnojamojo turto rinka buvo gerokai aktyvesnė nei prieš metus. Pažymėtina, kad sandorių skaičius augo visuose segmentuose. Lyginant su ankstesniais metais, butų įsigyta 13,3 proc. daugiau, individualių namų – 6,8 proc. daugiau, o žemės sklypų – 8,6 proc. daugiau. Didžiausias butų rinkos aktyvumas pastebimas Vilniuje. Todėl analitikai įspėja apie galimai besiformuojantį rinkos burbulą. Pažymėtina, kad Vilniaus rinkoje aktyvūs ne tik pirkėjai, bet ir nekilnojamojo turto vystytojai. Didžiausia pasiūla yra ekonominės klasės butų, šiek tiek mažesnė vidutinės klasės ir mažiausia prestižinės klasės butų. Pažymėtina, kad pradeda formotis prestižinės klasės butų pasiūlos trūkumas. Kituose miestuose – Kaune, Klaipėdoje, Palangoje (šiam mieste rinkos aktyvumo šuolis didžiausias), Neringoje – būsto rinka taip pat gerokai aktyvesnė nei ankstesniais metais, pastebimas kainų kilimas. Tačiau derėtų pastebėti, kad didžioji dalis išaugusių sandorių yra tik dėl itin palankių finansavimo sąlygų. Taigi, joms pasikeitus galima tikėtis paklausos sumažėjimo.

Pažymėtina, kad pastebimas aktyvumas ir verslo centrų rinkoje. Tačiau prekybos centrų segmentas vertinamas atsargiai, todėl manoma, kad ilgalaikėje perspektyvoje prekybos centrų ploto poreikis gali netgi mažėti. Atsargiai turėtų būti investuojama ir į sandėliavimo patalpų rinką. Nors Vilniuje neišnuomotų plotų yra vos keli procentai, kituose miestuose (Kaune, Klaipėdoje) jis siekia net keliolika procentų. Tai yra rimtas perspėjimas, kad šiuose miestuose sandėliavimo rinka darosi perteklinė. Pažymėtina, kad pastebima ir viešbučių sektoriaus plėtra (Lukošius et al., 2017).

Apibendrinant darytina išvada, kad nepaisant įvairių geopolitinių pokyčių, ir vietos valdžios pasikeitimų, didesnių grėsmių šiuo aspektu kol kas neižvelgiama. Nors kiekvienais metais inicijuojama nemažai teisės aktų pakeitimų, tačiau ir jie kol kas NT įmonių veiklos neapsunkina.



Taip pat apibendrinant pasakytina, kad Lietuvos ekonomika yra augimo stadijoje. Kylantis darbo užmokestis ir užimtumas didina namų ūkių perkamąją galią, o mažėjančios palūkanos už paskolas – namų ūkių disponuojamas pajamas. Kadangi vis drąsiau skolinamasi iš bankų, sudaromos palankios sąlygos nekilnojamojo turto rinkos plėtrai. Visgi derėtų atkreipti dėmesį, kad smarkiai išaugęs skolinimosi tempas, didėjantis darbo užmokestis ir vartojimas, taip pat pradėjusi kilti infliacija, pradeda rodyti nežymius ekonomikos kaitimo ženklus. Darytina išvada, kad jei analitikų prognozės pasitvirtintų ir prasidėtų ekonomikos nuosmukis, tai turėtų įtakos ir nekilnojamojo turto rinkai bei joje veikiančioms įmonėms.

Pastebėta, kad augant nekilnojamojo turto rinkai NT įmonėms atsiveria nemažai investavimo galimybių. Didžiausios perspektyvos išvelgiamos Vilniaus būsto rinkoje. Platesnes galimybes galėtų atverti investicijos į prestižinį būstą, kadangi pastebimas besiformuojantis jo trūkumas. Tačiau kartu derėtų atkreipti dėmesį, kad Vilniuje dėl didėjančio rinkos aktyvumo, kyla rinkos burbulų grėsmė. Pažymėtina, kad būsto rinka aktyvesnė ir kituose miestuose – ypač Palangoje. Taigi investavimą kituose miestuose galima laikyti alternatyva Vilniui. Visgi derėtų išskirti dar vieną galimą grėsmę – pasikeitus finansavimo sąlygoms, galima tikėtis ženklaus paklausos sumažėjimo. Atkreiptinas dėmesys, kad aktyvumas pastebimas ne tik būsto rinkoje. Įmonėms galimybes gali atverti investiciniai verslo centrų projektai. Investicijų alternatyva galėtų būti viešbučių sektoriaus plėtra. Taip pat derėtų pažymėti, kad į prekybos centrus turėtų būti investuojama atsargiai. Sandėliavimo rinka taip pat pradėta vertinti kaip mažiau tinkama investicijoms ir veiklos plėtrai, kadangi šioje rinkoje jau pastebimas perteklius.

Iš socialinių veiksnių formuojamų galimybių būtų galima išskirti besikeičiančias vartotojų nuostatas, kai didesnio populiarumo sulaukia NT objektai esantys miesto centre, o ne periferijoje. Taip pat pažymėtina, kad daugiau erdvės konkuruoti NT įmonėms suteikia mažėjantis spekuliacinių sandorių skaičius. Kaip galimą grėsmę galima išskirti demografinius pokyčius: didėjančią emigraciją, senėjimo tendenciją, kurie ilgalaikėje perspektyvoje turės neigiamos įtakos būsto rinkai.

Kalbant apie technologinius veiksnius, galima teigti, kad didesnio technologinio proveržio nenusimato. Atitinkamai ir nekilnojamojo turto rinkoje veikiančių įmonių jie nepaveiks. Visgi galima daryti išvadą, kad siekdama konkurencingumo, NT įmonė galėtų pasinaudoti ir esamomis technologinėmis galimybėmis, kurios tampa vis labiau įprastos: interneto panaudojimas perkant-parduodant, internetinės rinkodaros taikymas, paieškos ir apdorojimo sistemų integravimas į įmonės svetaines. Platesnes galimybes gali atverti ir elektroninis verslas. Pažymėtina, kad išmanių sistemų (išmanių namų) projektus reikėtų vertinti atsargiai, kadangi Lietuvoje dėl įvairių priežasčių jie nėra labai populiarūs.

# 3. NEKILNOJAMOJO TURTO ĮMONĖS KONKURENCINGUMO VERTINIMAS

## 3.1. Tyrimo metodika

Šioje dalyje magistro darbo autorius pagrindžia nekilnojamojo turto įmonės konkurencingumo vertinimo tyrimo metodiką. Siekiant kuo aiškiau apibrėžti tyrimo lauką ir parinkti tinkamus tyrimo metodus, būtina nustatyti tyrimo objektą, suformuluoti tyrimo tikslą bei uždavinius.

Tiriamąjį darbo temą – „Nekilnojamojo turto įmonės konkurencingumo vertinimas“. Išnagrinėjus konkurencingumo teorinius aspektus ir nustačius teorinius konkurencingumą sąlygojančius veiksnius bei aptarus NT rinkos ypatumus, tikslinga atlikti atvejo studiją – „X“ įmonės konkurencingumo vertinimą, kurio metu analizuojama įmonės esama padėtis bei nustatomos probleminės sritys.

Tyrimo **objektas** – NT įmonės konkurencingumas. Tyrimo **tikslas** – įvertinti NT įmonės konkurencingumą.

Tyrimo **uždaviniai**:

- atlikti NT įmonės kokybinį savęs vertinimą;
- atlikti įmonės gebėjimo konkuruoti vertinimą;

Atliktas **kokybinis tyrimas**. Kokybinis tyrimas apibūdinamas kaip sistemingas, nestruktūrizuotas atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio natūralioje aplinkoje tyrimas, kuriuo siekiama suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą. Kitaip tariant, šie tyrimai yra orientuoti į interpretaciją, procesą, situacijos ir elgesio ryšį. Kokybiniai tyrimai pasižymi lankstumu bei duomenų indukcine analize. Be to, jiems netaikomi griežti imties tūrio reikalavimai, t. y. reprezentatyvumą lemia pasirinkti vienokie ar kitokie teoriniai kriterijai, o tyrimo duomenų apibendrinimas laikomas svarbiausiu kokybinių tyrimų elementu. Pažymėtina, kad kokybiniams tyrimams apibūdinti dažnai naudojama *atvejo tyrimo* sąvoka, akcentuojanti, kad tyrimas remiasi atskirų atvejų studijomis (Modulio konspektas..., 2002, p. 104-105).

Atvejo studija – tai *tyrimo strategija numatanti detalų, gilų vieno ar kelių atvejų ištyrimą*, kurio metu stengiamasi remtis kuo daugiau informacijos šaltinių ir pritaikyti kuo daugiau tyrimų metodų. Kitaip atariant, atvejo studijos esmė – koncentruotas dėmesys konkrečiam atvejui. Pasak Robert E. Stake (cit. pagal Morkevičius et al., 2008, p. 28), *atvejo studijoje nėra itin svarbu, kokie metodai parenkami – svarbiausia, kad jie padėtų atsakyti į tyrimo klausimus*. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad atvejo studijos

gali būti labiau kiekybinės, t. y. orientuotos į kiekybės informacijos apie tiriamą atvejį surinkimą, arba labiau kokybinės, t. y. orientuotos į kokybinių duomenų kūrimą ir analizę.

Taigi, tiriamojoje darbo dalyje naudotas **atvejo studijos metodas**. Atliktas „X“ įmonės konkurencingumo vertinimas, kurio metu remtasi darbo autoriaus sudarytu integruotu konkurencingumo vertinimo modeliu.

#### **Atvejo studijos organizavimas.**

Kaip jau buvo minėta, atliekant „X“ įmonės konkurencingumo vertinimą remtasi darbo autoriaus sudarytu integruotu konkurencingumo vertinimo modeliu. Pažymėtina, kad empirinėje darbo dalyje, planuojant tyrimo atlikimą, sukurtas teorinis įmonės konkurencingumo vertinimo modelis buvo modifikuotas – atsisakyta kiekybinės lyginamosios analizės, kurios metu skaitiniai įmonės veiklos rodikliai turėtų būti lyginami su kitų nacionalinių ar tarptautinių įmonių rodikliais. Tokį sprendimą sąlygojo informacijos prieinamumo, t. y. priėjimo prie duomenų bazių ir kitų įmonių finansinių veiklos rodiklių, apribojimai. Taigi, vertinant įmonės konkurencingumą buvo apsiribota kokybine analize (įmonės savęs vertinimu) ir gebėjimo konkuruoti vertinimu.

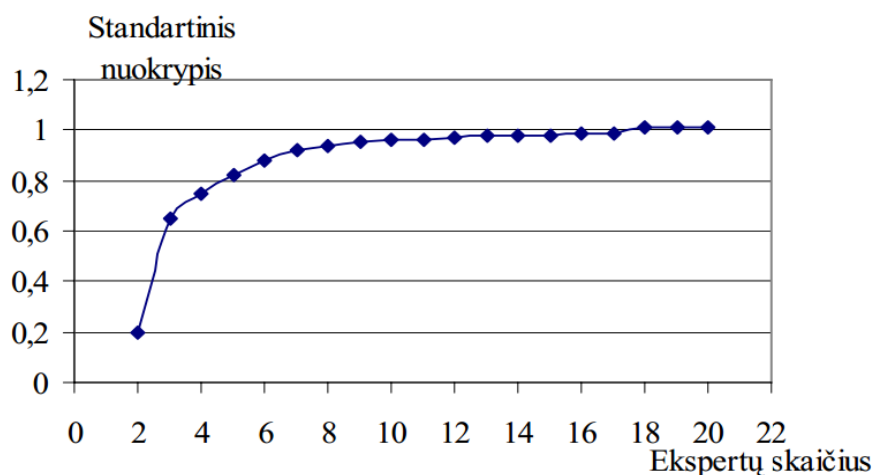
Duomenų rinkimui pasirinktas **interview** metodas. Siekiant užtikrinti laisvesnę atmosferą, atliktas pusiau struktūruotas interviu su analizuojamos įmonės vadovu. Atviri interviu klausimai pateikiami 1 priede. Taip pat interviu metu su įmonės vadovu aptarta ir Likert'o skalėje nuo 1 iki 5 (kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu) įvertinta įvairių vidinių ir išorinių veiksnių svarba NT įmonės veiklai (2 priedas). Informanto atsakymai žymėti klausimyne, taip pat įrašyti į diktofoną, kurio įrašas pakartotinai perklausytas iššifruojant duomenis. Interviu atliktas 2016 m. vasario 9 d., įmonės ofise. Interviu trukmė – 2 val. 10 min.

Pažymėtina, kad siekiant nustatyti įvairių vidinių ir išorinių veiksnių svarbą NT įmonėms atlikta **ekspertų apklausa**. Duomenų rinkimui pasirinktas anketavimo metodas.

Ekspertų vertinimo metodas – *specialiai parinktos grupės žmonių, kurie išmano tam tikrą sritį, specifinės rūšies apklausa*, kurios metu siekiama mokslinio objektyvumo (Tidikis, 2003, p. 515). Pažymėtina, kad siekiant objektyvių ekspertų vertinimų būtina parinkti tyrimui tinkamus specialistus, tinkamai organizuoti apklausą bei tinkamai apdoroti tyrimo rezultatus.

Ekspertų vertinimo metodas laikomas patikimu, kai parenkamas reikiamas ir tyrimui tinkamas ekspertų skaičius bei pagrindžiamas jų ekspertiškumas. A. Baleženčio ir M. Žalimaitės teigimu, agreguotų sprendimų patikimumą ir ekspertų skaičių sieja greitai gėstantis netiesinis ryšys (17 pav.). Autoriai taip pat pažymi, kad *ekspertinių vertinimų moduliuose su vienodais svoriais nedidelės ekspertų grupės*

sprendimų ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui (Baležentis ir Žalimaitė, 2011, p. 25).



17 pav. Ekspertų vertinimo standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus

Šaltinis: Baležentis ir Žalimaitė (2011)

Ekspertų vertinimui parenkami asmenys turi būti kompetentingi, turėti specialios patirties ir išmanyti su ekspertizės objektu susijusią sritį. Pažymėtina, kad ekspertų kompetentingumo rodikliais laikoma pareigybinė padėtis, mokslinis laipsnis ir darbo stažas toje srityje (Tidikis, 2003, p. 517).

Taigi, atliekant tyrimą buvo nuspręsta atrinkti ekspertus, turinčius aukštąjį išsilavinimą ir kelerių metų darbo patirtį nekilnojamojo turto srityje (6 lentelė).

6 lentelė. Ekspertų atrankos kriterijų charakteristika

Ekspertas	Užimamos pareigos NT įmonėje	Įgytas išsilavinimas	Patirtis NT srityje
E1	Vadovas	Aukštasis universitetinis (bakalauras)	4 m.
E2	NT vertintojas	Aukštasis universitetinis (magistras)	4 m.
E3	NT brokeris	Aukštasis universitetinis (magistras)	7 m.
E4	Vadovas	Aukštasis universitetinis (magistras)	8 m.
E5	Direktorius pavaduotojas	Aukštasis universitetinis (magistras)	5 m.
E6	Direktorius	Aukštasis universitetinis (magistras)	10 m.
E7	NT brokeris	Aukštasis universitetinis (magistras)	6 m.
E8	Vadybininkė	Aukštasis universitetinis (magistras)	4 m.
E9	NT brokerė	Aukštasis universitetinis (bakalauras)	5 m.
E10	Direktorius	Aukštasis universitetinis (bakalauras)	10 m.

Ekspertinė apklausa atlikta 2016 m. rugsėjo 5–9 dienomis. Analizuojamos įmonės vadovo duotais kontaktais, NT įmonių, su kuriomis bendradarbiaujama, darbuotojams elektroniniu paštu išsiųstas kreipimosi laiškas su prašymu dalyvauti tyrime ir nuoroda į anketą (anketa sudaryta apklausa.lt svetainėje). Ekspertų atsakymai apdoroti naudojant MS Excel programą. Iš viso savo atsakymus pateikė 10 ekspertų.

Ekspertams buvo pateiktas klausimynas su uždariais klausimais (2 priedas), kuriuose prašyta įvertinti įvairių veiksmų svarbą NT įmonių veiklai. 1–4 klausimuose naudotas Likerto skalės metodas: veiksmų svarba buvo ranguojama nuo 1 iki 5, kai 1 – visai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu. Pirmais keturiais klausimais siekta įvertinti įvairių vidinių ir išorinių veiksmų svarbą NT įmonėms. 5–7 klausimai yra bendro pobūdžio ir skirti respondentų demografijai pamatuoti.

Svarbiausi ištekliai, turintys įtakos NT įmonių sėkmei ir jų konkurencingumui, nustatyti susumavus ekspertinio vertinimo balus ir išvedus aritmetinį vidurkį. Be to, analizuojamos įmonės vadovo vertinimas lyginamas su ekspertų vertinimo vidurkiais, tokiu būdu įvertinant įmonės gebėjimą konkuruoti, t. y. suprasti pagrindinius NT įmones veikiančius veiksmus ir atitinkami išvelgti galimybes ar suprasti silpnybes.

Remiantis aukščiau pateiktais duomenimis, galima teigti, kad visi apklausoje dalyvavę ekspertai turi pakankamą išsilavinimą ir darbo patirtį nekilnojamojo turto srityje. Todėl juos galima laikyti kvalifikuotais savo srities specialistais, puikiai žinančiais su ekspertizės objektu susijusią sritį, todėl jų dalyvavimas tyrime laikytinas tinkamu ir patikimu. Dėl šių priežasčių, galima daryti išvadą, kad tyrimui reikalingos informacijos surinkimui naudojami tinkami instrumentai.

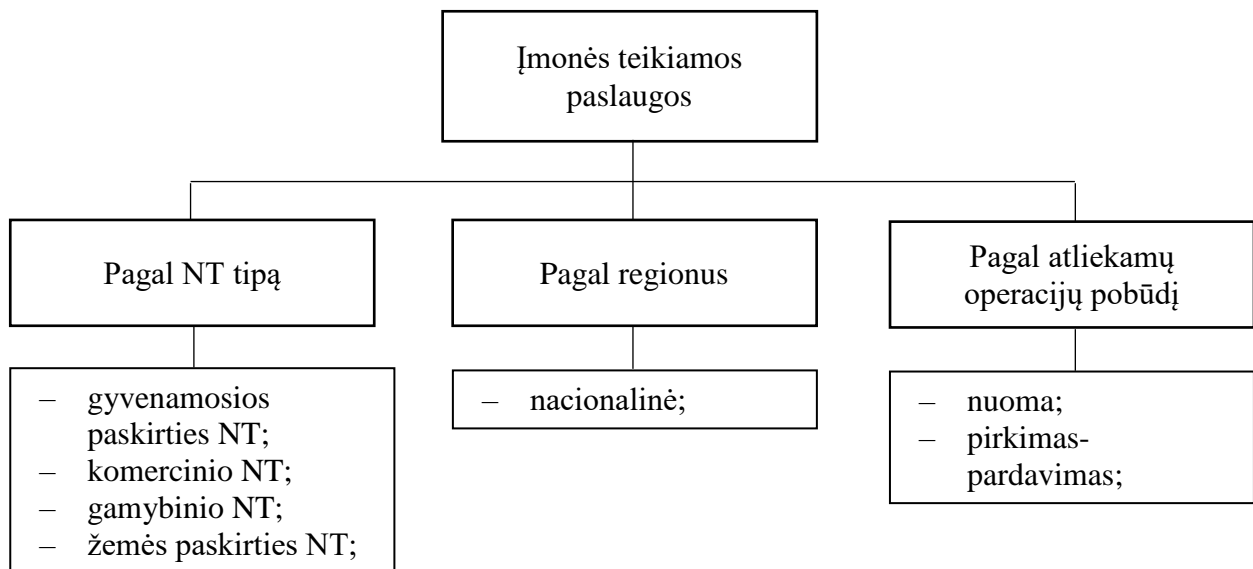
### **3.2. Kokybinė analizė. „X“ įmonės savęs vertinimas**

#### **Bendroji informacija apie „X“ įmonę ir jos teikiamas paslaugas**

„X“ įmonė, kurios teisinis statusas – uždaroji akcinė bendrovė, savo veiklą pradėjo 2008 m. Vilniuje. Įmonės įstatuose nurodyta, kad pagrindiniai bendrovės tikslai – vykdyti komercinę ir ūkinę veiklą, susijusią su nekilnojamojo turto operacijomis už atlygį arba pagal sutartį. Kitaip tariant, įmonės veikla yra susijusi su nekilnojamojo turto pirkimu, pardavimu ir nuoma ir iš esmės neapima tarpininkavimo ar kitų asmenų konsultavimo šiems perkant-parduodant nekilnojamąjį turtą („X“ įmonė, [2016]). Remiantis *Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymo* (LR smulkaus ir vidutinio..., 2007) nuostatomis, „X“ įmonę galima priskirti prie labai mažų įmonių, kadangi joje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų (t. y. 4 darbuotojai), įmonės metinės pajamos neviršija 2 mln. eurų, o įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 1,5 mln. eurų.

„X“ įmonės vadovas Lietuvos nekilnojamojo turto rinką vertina kaip silpną ir teigia, kad joje yra mažai galimybių. Dėl šios priežasties įmonės veikla yra diversifikuota ir apima nekilnojamojo turto operacijas, smulkius statybų projektus bei investavimą į akcijas.

Pažymėtina, kad įmonės teikiamos paslaugos yra diferencijuojamos (18 pav.). Nors pagal atliekamų operacijų pobūdį įmonės teikiamų paslaugų spektras pakankamai siauras, t. y. tik pirkimas-pardavimas ir nuoma, tačiau pagal nekilnojamojo turto tipą apima įvairius objektus. Tai išplečia konkuravimo rinkoje galimybes, kadangi atsižvelgdama į rinkos sąlygas įmonė gali konkuruoti įvairiose vietovėse ir subrinkose.



18 pav. Įmonės teikiamos paslaugos

Daugiausiai objektų įmonė turi Vilniuje, tačiau dalis jų yra Palangoje, keli – mažesniuose miesteliuose, kuriuose paprastai teikiama tik smulkių komercinių ar gamybinių objektų nuomos paslauga. Pažymėtina, kad kituose didžiuosiuose miestuose, pavyzdžiui, Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje, informanto nuomone, nekilnojamojo turto veiklos vystyti neverta, o mažuose miestuose, informanto nuomone, *rinkos išvis nėra*. Dėl šios priežasties dairomasi į užsienio rinkas, į kurių NT būtų galima investuoti. Taip pat derėtų pažymėti, kad įmonė objektus vertina pagal tai, kiek iš jų galima uždirbti, todėl nėra orientuojamasi vien tik į aukštų kainų nekilnojamąjį turtą. Nevengiama žiūrėti nestandartinių variantų: bankrotų, varžytinių, keisti objektų paskirtį ir pritaikyti juos pagal tam tikros pirkėjų grupės reikalavimus. Šiuo metu daugiau orientuojamasi į naujas statybas, t. y. dar tik statomus, objektus.

Atkreiptinas dėmesys, kad nors įmonės teikiamų paslaugų spektras gana siauras, tačiau įmonė bendradarbiauja ir palaiko ryšius su kitomis NT įmonėmis, teikiančiomis nekilnojamojo turto vertinimo,

konsultavimo ir tarpininkavimo paslaugas perkant, parduodant ar nuomojant nekilnojamąjį turtą bei padedančiomis tvarkyti pirkimo-pardavimo sutartims reikalingus dokumentus. Toks „dalijimasis“ klientais teikia abipusę naudą ir leidžia išplėsti esamų ar potencialių klientų ratą.

### **Įmonės veiklos procesų ir finansų valdymas**

Kalbant apie įmonės veiklos ir finansų valdymą išsiaiškinta, kad įmonė neturi aiškiai formaliame dokumente apibrėžtų strateginių tikslų nei vienai iš savo veiklos sričių, taip pat įmonė nėra nusistačiusi veiklos misijos ir vizijos. Dėl šios priežasties, nėra numatytų ir įmonės strategijos įgyvendinimą užtikrinančių priemonių. Įmonėje dirbantys darbuotojai sprendimus priima reaguodami į esamą situaciją, o ne pagal įmonėje apibrėžtus procesus.

Finansinė apskaita įmonėje vedama tik tiek, kiek to reikalauja įstatymai. O vertinant veiklą dažniausiai vadovaujama tik pagrindiniais finansiniais rodikliais (bendrasis / grynasis pelnas, pardavimo pajamos). Derėtų pažymėti, kad kartais, bet nesistemiškai, įmonė atlieka ir kitų įmonės veiklos finansinių rodiklių, pavyzdžiui, bendrojo ir einamojo likvidumo, turto ir nuosavo kapitalo gražos, analizę vertindama veiklos rezultatus. Tačiau šie rodiklių skaičiavimo rezultatai nėra aiškiai integruojami į įmonės valdymo sprendimų priėmimą. Atkreiptinas dėmesys, kad nors finansinė apskaita vedama naudojant specializuotą programinę įrangą, kadangi finansų apskaitos paslaugą teikia sutartiniais pagrindais samdoma buhalterė, tačiau pats vadovas įmonės veiklą analizuoja ir vertina naudodamasis tik MS Excel programa ir *savo galvoje* fiksuojama informacija.

Įmonė pakankamai greitai auga, tačiau nėra stabili. Informanto teigimu, *kai nuolatos augi, negali būti stabilus*. Taip pat pažymėtina, kad įmonė neturi skolinimosi galimybių, kadangi bankams nepatinka įmonės balansas – įmonė nuolat investuoja į įvairius NT objektus ir projektus, taigi pelno (nuostolio) ataskaitoje atsispindi tai pelnas, tai nuostoliai. Informanto teigimu, jeigu įmonė pasinaudotų bankais, išsiplėstų mažiausiai keturis kartus. Tačiau tai kartu reikštų, kad padidėtų išlaidos ir kristų pelningumas. Pažymėtina, kad įmonė sėkmingai ir sąžiningai vykdo savo finansinius įsipareigojimus, taigi, Sodrai, darbuotojams, tiekėjams ar kitiems suinteresuotiems asmenims skolų neturi.

Išsiaiškinta, kad įmonės vadovas mano, jog nėra technologijų, į kurias įmonei reikėtų investuoti. Įmonė netgi neturi interneto svetainės ar Facebook paskyros, kurioje save reklamotų. Inovacijų diegimas įmonėje taip pat vertinamas kaip nereikalingas. Dėl šios priežasties veikla įmonėje nėra nukreipta į inovacijų skatinimą, taip pat nevertinamas investicijų į inovacijas atsiperkamumas. Taip pat nėra vykdoma į paslaugų plėtrą nukreipta veikla. Visgi derėtų pažymėti, kad įmonė naudojami ir teigiamai vertina valstybinių įstaigų, pavyzdžiui, Registrų centro, diegiamas naujoves, kurios leidžia paslaugomis pasinaudoti greičiau ir patogiau.

### **Įmonės žmogiškųjų išteklių valdymas**

Įmonėje dirba aukštąjį išsilavinimą ir kelerių metų patirtį nekilnojamojo turto srityje turintys darbuotojai. Tačiau įmonėje formalios organizacinės struktūros, funkcijos ir atsakomybės nėra aiškiai nustatytos ir apibrėžtos. Todėl darbuotojai jiems paskirtas užduotis ir atsakomybes įgyvendina intuityviai, remdamiesi vadovo nurodymais. Pažymėtina, kad įmonėje darbuotojai gauna fiksuoto dydžio atlygį už atliekamą darbą ir papildomos darbuotojų motyvacijos skatinimo priemonės nėra taikomos. Taip pat įmonėje nėra atliekamas darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas. Tačiau informanto teigimu, kažkokių pretenzijų iš darbuotojų nesulaukiama. Taip pat įmonėje nėra atliekamas esamų ar trūkstamų kompetencijų vertinimas. Įmonėje nevykdomi išoriniai darbuotojų mokymai, kadangi vadovas į tai žiūri labai skeptiškai (*anksčiau ar vėliau jie vis tiek pabėga*), tačiau esant poreikiui, darbuotojams pats suteikia reikiamų žinių. Nepaisant to, kad įmonėje nėra taikoma motyvavimo sistema, darbuotojų kaita nėra didelė. Taigi, galima daryti išvadą, kad dėl šios priežasties įmonėje žmogiškųjų išteklių poreikis nėra planuojamas, o darbuotojų ir jų įdarbinimas vyksta reaktyviai, t. y. priklausomai nuo iškilusio poreikio. Informacija apie kandidatus taip pat nėra kaupiama.

### **Įmonės klientų valdymas**

Išsiaiškinta, kad įmonėje nesistengiama pritraukti klientų, t. y. neskiriama dėmesio įmonės ir jos teikiamų paslaugų reklamai. Reklamuojami tik įmonei priklausantys nekilnojamojo turto objektai. Kaip jau buvo minėta, įmonė neturi interneto svetainės, o kitos rinkodaros priemonės pasirenkamos intuityviai. Informanto teigimu, *kaip galima pritraukti žmogų, jeigu jam to įmonės parduodamo ar nuomojamo nekilnojamojo turto objekto nereikia. Klientas turi ateiti pats, nes jam tam tikras NT objektas patiko*. Galima teigti, kad todėl ir bendradarbiaujama su kitomis nekilnojamojo turto įmonėmis, kurios teikia tarpininkavimo ir konsultavimo paslaugas. Jos padeda surasti klientų, taip pat nurodo objektus, į kuriuos būtų galima investuoti arba suteikia kitokio pobūdžio informacijos. Informantas pabrėžė informacijos mainus bendradarbiaujant. Jo teigimu, didelę dalį sėkmingų sandorių lemia būtent operatyvios informacijos pateikimas-gavimas.

Nustatyta, kad įmonė stengiasi išsiaiškinti kliento poreikius, susijusius su įmonėmis teikiamomis paslaugomis ar parduodamu / nuomojamo NT objektu, t. y. stengiasi suprasti vartotojo tikslus bei lūkesčius. Tačiau klientų poreikių ir sprendimo įsigyti NT objektą lemiančių veiksnių analizė neatliekama arba atliekama vadovaujantis ribota ir neišsamia informacija apie įmonės klientus. Argumentuojama tuo, kad pastovių klientų nėra. Visgi, įmonė rūpinasi savo įvaizdžiu ir kaip pagrindinį klientų aptarnavimo principą išskiria sąžiningumą. Iškilusias problemas ar nesusipratimus su klientais stengiamasi spręsti



geranoriškai, žiūrima į galutinį rezultatą ir ieškoma kompromisų, klaidos pripažįstamos ir taisomos. Įmonė taip pat stengiasi greitai reaguoti į kliento poreikius, ypač tada, jei klientas iš tiesų rimtas. Taigi, galima teigti, kad įmonėje yra skiriamas dėmesys klientų aptarnavimo kokybei palaikyti, tačiau klientų aptarnavimo procesai formalizuoti tik iš dalies, pvz., yra apibrėžtos bazinės klientų aptarnavimo taisyklės, tačiau gana dažnai aptarnaujama intuityviai. Be to, nors ir akcentuojama teikiamų paslaugų bei NT objektų kokybės svarba, tačiau klientų pasitenkinimo vertinimas formaliai nėra apibrėžtas. Į teigiamus ar neigiamus klientų atsiliepimus atsižvelgiama, tačiau nėra numatyti standartinių probleminių klausimų sprendimo scenarijai.

Pažymėtina, kad įmonėje taip pat neformalizuotas sutarčių su tiekėjais sudarymo procesas, pvz., nėra vystoma pirkimų valdymo strategija ar nustatomi kriterijai tiekėjų pasirinkimui. Taigi, objektų pirkimas vykdomas intuityviai, atsižvelgiant į galimą pelningumą. Visgi informantas pažymi, kad kalbant apie santykius su klientais, tiekėjais ar kitomis suinteresuotomis šalimis, ne visada pelnas svarbiausia – yra santykiai, yra vidinė ir išorinė etika, nors kai kuriems artimesnės „juodosios technologijos“, bet aš manau, kad reputacija svarbiau.

Apibendrinant kokybinį įmonės savęs vertinimą 7 lentelėje pateikiamos pagrindinės įmonės stiprybės ir silpnybės.

7 lentelė. „X“ įmonės stiprybės ir silpnybės

	<b>Stiprybės</b>	<b>Silpnybės</b>
<b>Teikiamos paslaugos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– diversifikuota veikla;</li> <li>– ieško investavimo į NT galimybių visoje Lietuvoje;</li> <li>– orientuojamasi į įvairias rinkas (pagal NT tipą);</li> <li>– orientuojamasi į įvairių kainų lygių NT;</li> <li>– nestandartiniai NT objektų variantai;</li> <li>– bendradarbiaujama su kitomis NT įmonėmis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– siauras paslaugų spektras (neteikia tarpininkavimo, vertinimo paslaugų);</li> </ul>
<b>Veiklos procesų ir finansų valdymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– daug investuoja, todėl pakankamai greitai auga ir plečiasi;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nėra apibrėžtų strateginių tikslų;</li> <li>– nestabilumas;</li> <li>– neturi skolinimosi galimybių;</li> <li>– veiklos analizė apsiriboja tik finansiniais rodikliais;</li> <li>– nevykdoma paslaugų plėtra;</li> <li>– technologijų ir inovacijų ignoravimas (neturi interneto svetainės)</li> </ul>
<b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kvalifikuoti ir patyrę darbuotojai;</li> <li>– patyręs vadovas gali vesti vidinius mokymus</li> <li>– nedidelė darbuotojų kaita;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nėra formalios organizacinės struktūros, neapibrėžtos funkcijos ir atsakomybės;</li> <li>– netaikomos darbuotojų motyvacijos</li> </ul>

		skatinimo priemonės; – neatliekamas darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas; – nekeliamas darbuotojų kvalifikacija;
<b>Klientų valdymas</b>	– stengiamasi išsiaiškinti kliento poreikius; – greitas reagavimas į kliento poreikius; – teikiamų paslaugų ir NT objektų kokybė; – sąžiningumas su klientais; – laikomasi verslo etikos, kuriamas teigiamas įvaizdis; – ieškoma kompromisų, klaidos taisomos;	– nesistengiama pritraukti klientų; – rinkodaros priemonės pasirenkamos intuityviai; – gana dažnai aptarnaujama intuityviai; – neatliekama klientų poreikių ir pasirinkimų analizė; – klientų pasitenkinimo vertinimas formaliai neapibrėžtas; – neformalizuotas sutarčių su tiekėjais sudarymo procesas;

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad įmonės pagrindinė stiprybė yra diversifikuota jos veikla, leidžianti apsaugoti investicijas ir suteikianti stabilumo, pavyzdžiui, prasidėjus NT rinkos stagnacijai. Orientavimasis į plačią rinką, t. y. nekilnojamojo tipo ir kainų atžvilgiu taikymasis į įvairias subrinkas, bei geografiniu aspektu plačiai apimanti veikla atveria daugiau galimybių, nei pavyzdžiui, veikimas lokaliai tik viename mieste. Be to, įmonė ieško nestandartinių NT variantų, tai jai suteikia išskirtinumo. Nors siaurą teikiamų paslaugų (NT pirkimas-pardavimas, nuoma) spektrą mėginama kompensuoti bendradarbiaujant su kitomis įmonėmis, daroma prielaida, kad įmonei daugiau galimybių atvertų platesnis teikiamų paslaugų paketas. Visgi tarporganizacinių ryšių reikšmės sumenkinti negalima, kadangi dėl tinkamos informacijos tinkamu laiku pateikimo sudaroma nemaža dalis sėkmingų sandorių.

Pažymėtina, kad nors įmonė auga ir plečiasi, tačiau veiklos procesų ir finansų valdymas išskiriamas kaip įmonės didelė silpnybė. Įmonė nėra apsibrėžusi strateginių tikslų, atliekama finansų analizė nesiejama su kitais įmonės veiklos procesais, tai suteikia chaotiškumo įmonės priimamiems sprendimams. Įmonėje ignoruojamos technologijų atveriamos galimybės, bet kokios inovacijos vertinamos kaip nereikalingos. Įmonė neturi interneto svetainės ir nesiekia būti pastebėta internete. Laikomasi požiūrio, kad susidomėjęs klientas turi ateiti pats.

Nors įmonėje dirbančius kvalifikuotus ir patyrusius darbuotojus galima laikyti jos stiprybe, tačiau neskiriama lėšų tolimesniam jų kvalifikacijos kėlimui ir tobulinimui. Be to, netaikomos darbuotojų motyvacijos skatinimo priemonės. Nors būtent kvalifikuoti ir motyvuoti darbuotojai laikomi pagrindiniu ginklu prieš konkurentus. Taip pat įmonėje nėra formalios organizacinės struktūros, neapibrėžtos darbuotojų funkcijos ir atsakomybės, taigi, galima daryti prielaidą, kad atliekamiems darbams tai suteikia chaotiškumo. Manytina, kad aptartų sričių formalizavimas leistų dirbti produktyviau ir atneštų įmonei daugiau naudos.

Įmonės stiprybė galima laikyti jos požiūrį į klientus – stengiamasi išsiaiškinti jų poreikius, reaguoti greitai, dirbti sąžiningai, kilusias problemas spręsti taikiai ir abiem pusėms naudingai. Tai atitinkamai formuoja teigiamą įmonės įvaizdį. Tačiau įmonėje neatliekamas ir su tolimesniais veiksmais nesusiejamas klientų pasitenkinimo vertinimas, taip pat neatliekama (arba atliekama vadovaujantis ribota ir neišsamia informacija apie įmonės klientus) klientų poreikių ir sprendimo įsigyti NT objektą lemiančių veiksnių analizė. Manytina, kad tokia analizė leistų pastebėti visuomenės gyvenimo būdo pasikeitimus, taip pat padėtų geriau suprasti klientų poreikius bei besikeičiančius pirkimo įpročius. Pažymėtina, įmonėje nesistengiama pritraukti klientų, rinkodaros priemonės arba nenaudojamos visai, arba naudojamos intuityviai. Laiko atžvilgiu, tai gali apsunkinti turimų NT objektų realizavimą. Nors greičiau parduotas NT objektas leistų greičiau investuoti į kitus objektus.

Taigi, atlikus įmonės kokybinę analizę, galima daryti išvadą, kad vidinių veiksnių pagrindu kuriamas įmonės konkurencingumas vertintinas kaip vidutinis. Nors įmonėje yra keletas stiprių sričių, tačiau silpnųjų įžvelgiama daugiau. Manytina, kad eliminavusi šias silpnības ir pavertusi jas stiprybėmis įmonė galėtų pasiekti gerokai geresnių rezultatų.

### **3.3. Gebėjimo konkuruoti vertinimas**

Atsižvelgiant į tai, kad konkurencingumas laikomas dinamišku procesu, kurio analizė neturėtų remtis tik statišku įmonės konkurencingumo vertinimu t. y. kiek konkurencinga įmonė yra konkrečiu momentu, darbe analizuotas ir įmonės gebėjimas konkuruoti. Šios analizės metu:

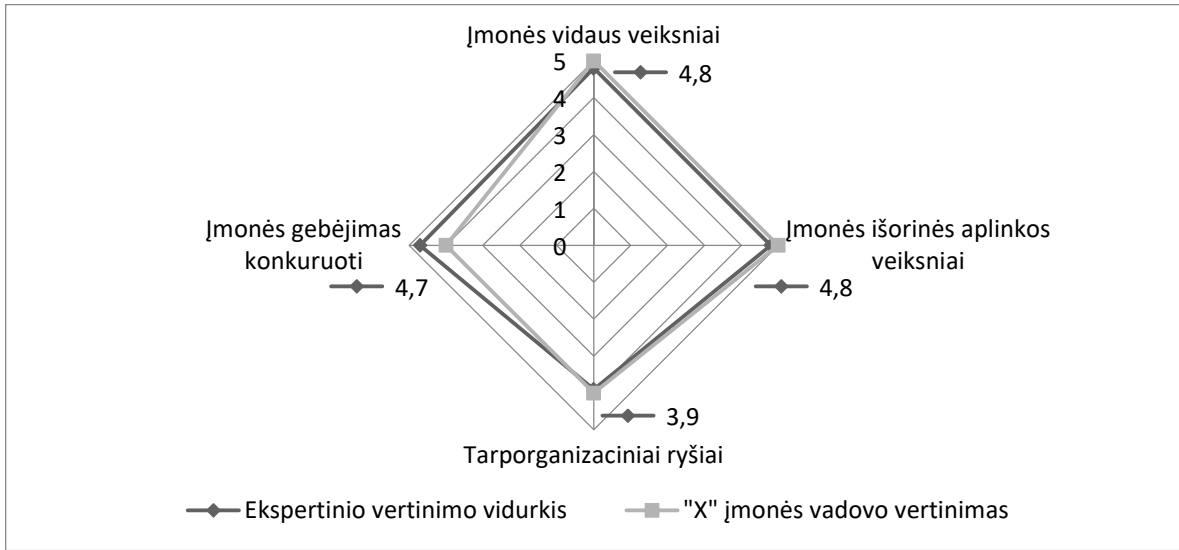
1. įvertinamas įmonės žinojimas kaip konkuruoti, „X“ įmonės vadovo požiūrį į skirtingus veiksnis palyginant su ekspertų nuomone, kuri buvo nustatyta atlikus ekspertinę apklausą;
2. įvertinamas įmonės turėjimas kuo konkuruoti (nustatomas turimas konkurencinis potencialas).

Dešimties nekilnojamojo turto ekspertų buvo paprašyta nuo 1 iki 5 (kai 1 – visai nesvarbu, o 5 – labai svarbu) įvertinti keturių pagrindinių veiksnių grupių – įmonės vidaus veiksnių, įmonės išorinės aplinkos veiksnių, tarporganizacinių ryšių ir įmonės gebėjimo konkuruoti – svarbą įmonės konkurencingumui. Ekspertinio vertinimo vidurkiai atsispindi pateiktuose paveiksluose. Paraleliai pateikiamas ir analizuojamos įmonės vadovo požiūris.

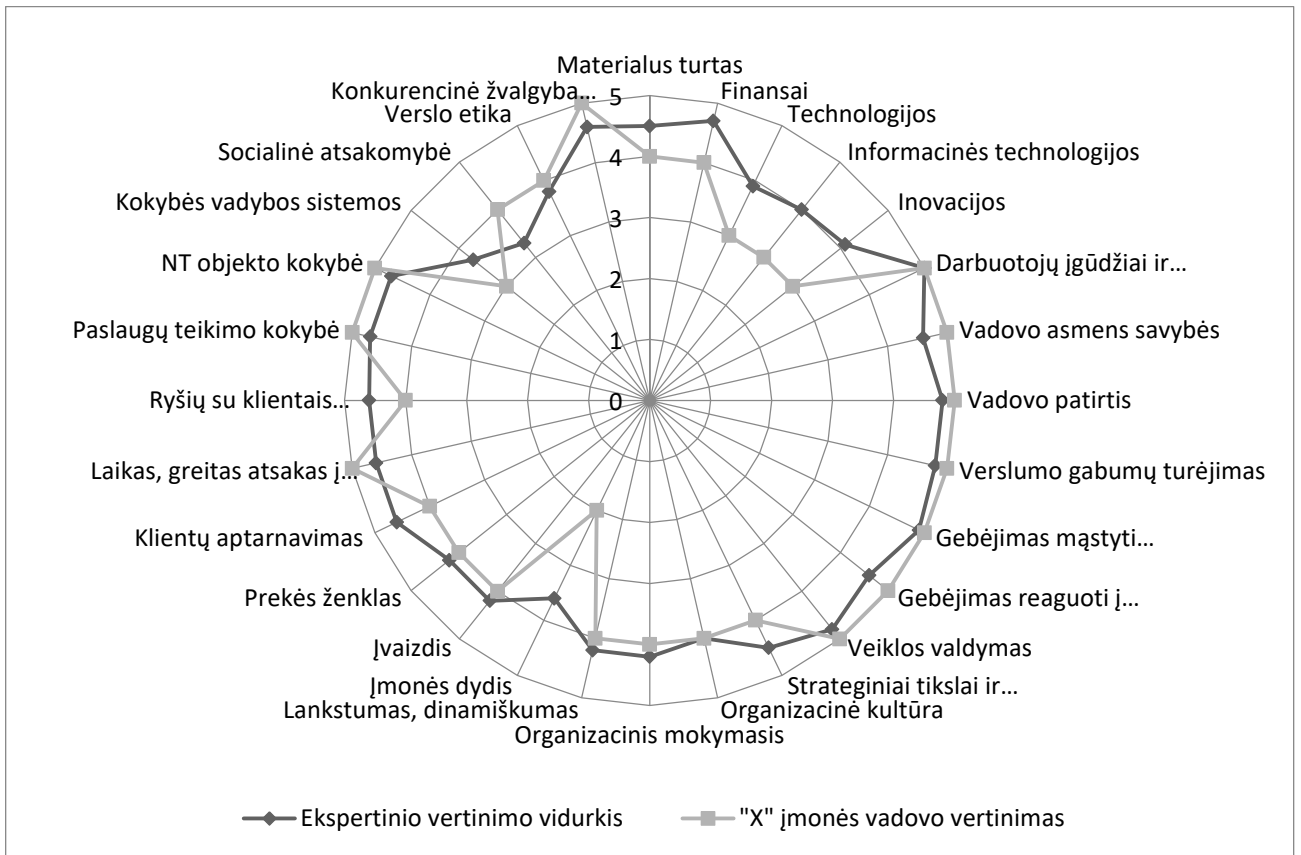
#### **Žinojimas kaip konkuruoti**

Iš 19 paveikslo matyti, kad visi veiksniai išskyrus tarporganizacinius ryšius (kurie vertinami kaip „svarbūs“) ekspertų laikomi labai svarbiais įmonės veiklai ir jos konkurencingumui. Pažymėtina, kad

minėtų veiksmų svarbą tiek analizuojamos įmonės vadovas, tiek ir ekspertai vertina gana panašiai. Silpnesniu balu analizuojamos įmonės vadovas vertina tik įmonės gebėjimą konkuruoti.



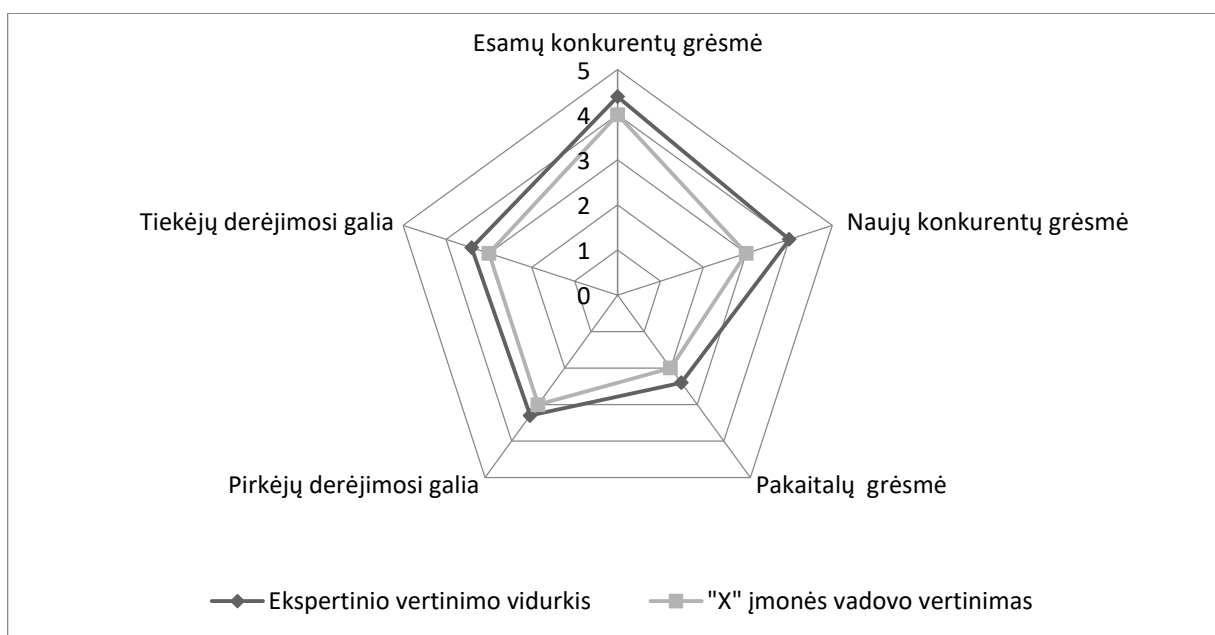
19 pav. Veiksmų svarbumo NT įmonės konkurencingumui vertinimas – „X“ įmonės vadovo ir ekspertinio vertinimo vidurkio palyginimas



20 pav. Vidinių veiksmų svarba NT įmonės konkurencingumui – „X“ įmonės vadovo ir ekspertinio vertinimo vidurkio palyginimas

20 paveiksle atsispindi įvairių vidinių veiksmų svarba. Matyti, kad ekspertų vertinimo vidurkis kinta nuo 3,3 balo iki 5 balų, taigi nė vienas iš veiksmų nėra laikomas nesvarbiu ar visai nesvarbiu. Iš visų pateiktų veiksmų mažiausiai svarbiais ekspertai laiko socialinę atsakomybę (3,3 balo), įmonės dydį (3,6 balo), kokybės vadybos sistemą (3,7 balo). O prie svarbiausių veiksmų priskirtini darbuotojų įgūdžiai ir kompetencijos (5 balai), gebėjimas mąstyti strategiškai ir sistemiškai (4,9 balo), vadovo patirtis (4,8 balo), verslumo gabumų turėjimas (4,8 balo), veiklos valdymas (4,8 balo), finansai (4,7 balo), paslaugų teikimo ir NT objekto kokybė (4,7 balo), vadovo asmens savybės (4,6 balo), gebėjimas reaguoti į aplinkos pokyčius (4,6 balo) ir konkurencinė žvalgyba (4,6 balo).

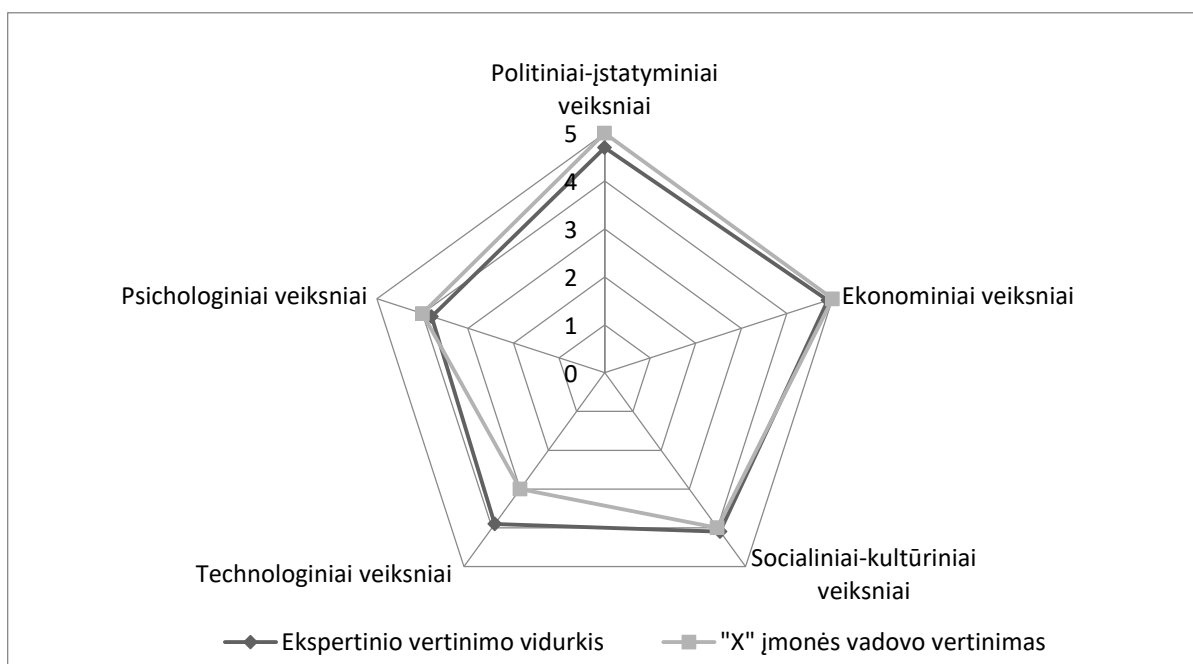
Iš 20 paveikslo matyti, kad analizuojamos įmonės vadovo nuomonė nuo ekspertų vertinimo kardinaliai nesiskiria. Tačiau galima pastebėti, kad finansus (finansų valdymą), technologijas ir informacines technologijas jis laiko mažiau svarbiais beveik balu lyginant su ekspertų vertinimu. Taip pat pastebimas paradoksas: nors teoriškai įmonės vadovas darbuotojų kompetencijas ir įgūdžius vertina kaip labai svarbius įmonės konkurencingumui, tačiau praktikoje išorinius mokymus ir seminarus vertina labai skeptiškai ir į savo darbuotojų kompetencijų didinimą neinvestuoja.



21 pav. Nekilnojamojo turto rinką veikiančių jėgų stiprumas – „X“ įmonės vadovo ir ekspertinio vertinimo vidurkio palyginimas

Ekspertinis vertinimas atskleidė, kad NT rinkoje esamų konkurentų (4,4 balo) ir naujų konkurentų (4,0 balo) grėsmė vertinama kaip stipri, pakaitalų grėsmė – kaip silpna (2,4 balo), o pirkėjų ir tiekėjų

derėjimosi galia kaip vidutinė (atitinkamai 3,3 ir 3,4 balo) (21 pav.). Taigi, galima daryti išvadą, kad konkurencija NT rinkoje yra pakankamai intensyvi. Įmonės vadovo nuomonė nuo ekspertų kardinaliai nesiskiria, tačiau galima pastebėti, kad šiek tiek skirtingai vertinama naujų konkurentų grėsmė. Įmonės vadovas ją supranta kaip vidutinę, o ekspertai – kaip stiprią. Derėtų pastebėti, kad, vertinant naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmę, požiūriai gali skirtis priklausomai nuo to, iš kokių pozicijų vertinama: NT konsultavimo ir tarpininkavimo paslaugų rinkoje naujų konkurentų grėsmė didesnė nei NT pirkimo-pardavimo rinkoje, kadangi įeiti į pastarąją reikia didelio kapitalo.



22 pav. Makroaplinkos veiksnių svarba NT įmonėms – „X“ įmonės vadovo ir ekspertinio vertinimo vidurkio palyginimas

Makroaplinkos veiksniai, į kuriuos derėtų labiausiai atsižvelgti priimant įmonės veiklos vystymo sprendimus, ekspertų vertinimu, yra ekonominiai (4,9 balo) ir politiniai-įstatyminiai veiksniai (4,7 balo), mažiau svarbiais laikomi socialiniai kultūriniai (4,1 balo), technologiniai ir psichologiniai veiksniai (atitinkamai 3,9 ir 3,8 balo). Pažymėtina, kad analizuojamos įmonės vadovas neįvertina technologinių veiksnių svarbos ir laiko juos nei svarbiais, nei nesvarbiais (22 pav.).

Apibendrinant įmonės gebėjimo (žinojimo kaip) konkuruoti vertinimą, galima daryti išvadą, kad įmonė geba adekvačiai įvertinti rinkoje veikiančias jėgas ir įvairius makroaplinkos veiksnius bei jų sukuriamas galimybes ir ribojimus, taip pat supranta skirtingų vidinių išteklių teikiamą naudą ir jų

panaudojimo galimybes (todėl daugumą jų laiko svarbiais arba labai svarbiais sėkmingai įmonės veiklai ir jos konkurencingumui). Tačiau susiduriama su paradoksu, kai teoriniam įmonės vadovo mąstymui prieštarauja jo praktiškai įgyvendinami veiksmai ir priimami sprendimai.

### Turėjimas kuo konkuruoti

Remiantis interviu metu surinkta informacija ir anksčiau aptartais kokybinio savęs vertinimo ir gebėjimo konkuruoti vertinimo aspektais, 8 lentelėje pateikiamas įmonės turėjimo kuo konkuruoti vertinimas.

8 lentelė. Įmonės turimo konkurencinio potencialo ir šalintinių silpnybių analizė

<b>Ekspertų vert. vidurkis</b>	<b>Vadovo vert.</b>	<b>Vidiniai veiksniai</b>	<b>Įmonės konkurencinis potencialas</b>	<b>Galimas potencialas</b>	<b>Būtinės šalinti silpnybės</b>	<b>Galimos šalinti silpnybės</b>
4,5	4	Materialus turtas	+	-	-	-
4,7	4	Finansai	-	-	+	-
3,9	3	Technologijos	-	-		+
3,9	3	Informacinės technologijos	-	-	+	-
4,1	3	Inovacijos	-	-	+	-
5,0	5	Darbuotojų įgūdžiai ir kompetencijos	+	-	-	-
4,6	5	Vadovo asmens savybės	-	+	-	-
4,8	5	Vadovo patirtis	+	-	-	-
4,8	5	Verslumo gabumų turėjimas	+	-	-	-
4,9	5	Gebėjimas mąstyti strategiškai ir sistemiškai	+	-	-	-
4,6	5	Gebėjimas reaguoti į aplinkos pokyčius	-	+	-	-
4,8	5	Veiklos valdymas	-	-	+	-
4,5	4	Strateginiai tikslai ir uždaviniai	-	-	+	-
4,0	4	Organizacinė kultūra	-	-	-	+
4,2	4	Organizacinis mokymasis	-	-	+	-
4,2	4	Lankstumas, dinamiškumas	-	+	-	-
3,6	2	Įmonės dydis	-	-	-	+
4,2	4	Įvaizdis	+	-	-	-
4,2	4	Prekės ženklas	-	+	-	-
4,6	4	Klientų aptarnavimas	-	+	-	-
4,6	5	Laikas, greitas atsakas į kliento poreikius	+	-	-	-
4,6	4	Ryšų su klientais valdymas	-	+	-	-

4,7	5	Paslaugų teikimo kokybė	+	–	–	–
4,7	5	NT objekto kokybė	+	–	–	–
3,7	3	Kokybės vadybos sistemos	–	–	–	+
3,3	4	Socialinė atsakomybė	–	–	–	+
3,8	4	Verslo etika	+	–	–	–
4,6	5	Konkurencinė žvalgyba	–	+	–	–
3,9	4	Tarporganizaciniai ryšiai	+	–	–	–

Žymėjimų reikšmės:

(+) – įmonės turimas potencialas / silpnybė;

(–) – neaktualus, atitinkamo stiprumo sąlygos netenkinantis veiksnys,

Iš 8 lentelės matyti, kad įmonės konkurenciniu potencialu, t. y. veiksniais, rodančiais, kad įmonė yra pajėgi konkuruoti, galima laikyti įmonės materialų turtą (ieškoma nestandartinių, bet kokybiškų NT objektų), darbuotojų įgūdžius ir kompetencijas (išsilavinę, turi kelerių metų patirtį NT srityje), vadovo patirtį (vadovaujama įmonei 9 metus), verslumo gabumų turėjimą (vykdoma diversifikuota veikla, daug investuojama), gebėjimą mąstyti strategiškai ir sistemiškai (numatomos veiklos vystymo kryptys, suprantamos išorėje veikiančios jėgos, gebama įvertinti vidinius išteklius), įvaizdį (laikomasi verslo etikos ir sąžiningumo principų), greitą atsaką į kliento poreikius, taip pat paslaugų teikimo ir NT objekto kokybę. Šių veiksnių turėjimas atspindi gerą startą konkuravimo procese ir gerą strategijos įgyvendinimo pradžią. Kita vertus, šių veiksnių turėjimas nėra pakankamas siekiant vystyti konkurencinius pranašumus.

Kaip galimą konkurencinį potencialą, kurią įmonė turi, tačiau kurią dar reikėtų tobulinti, galima išskirti vadovo asmens savybes ir gebėjimą reaguoti į aplinkos pokyčius (nors vadovas patyręs, tačiau yra situacijų, kai jam reikia pagalbos), taip pat lankstumą ir dinamiškumą, prekės ženklą (įvaizdis stiprus, tačiau prekės ženklo žinomumas mažas), klientų aptarnavimą (kliento aptarnavimo kokybei dėmesio skiriama, tačiau nėra formalizuotų procesų), ryšių su klientais valdymą (neatliekama klientų poreikių ir pasirinkimų analizė, formaliai nevertinamas klientų pasitenkinimas), organizacinę kultūrą ir konkurencinę žvalgybą (informacija apie konkurentus renkama tik tiek, kiek ją pateikia įmonės, su kuriomis bendradarbiaujama).

Būtinoms šalinti silpnybėms priskiriami tie aspektai, kurių įgyvendinimas ar valdymas įmonėje yra silpnas. Prie privalomų tobulinti sričių priskiriama finansų apskaita ir analizė (rodiklių skaičiavimo rezultatai nėra aiškiai integruojami į įmonės valdymo sprendimų priėmimą), informacinės technologijos ir inovacijos (informacinės technologijos nenaudojamos rinkodarai), veiklos valdymas, strateginiai tikslai ir uždaviniai (šiuo metu jų iš viso nėra), organizacinis mokymasis (įmonė neinvestuoja į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą). Manytina, kad šias silpnības pavertus stiprybėmis įmonės kuriama vertė, o kartu ir pozicija rinkoje, išaugtų.



Prie galimų šalinti silpnybių priskiriamos technologijos, įmonės dydis, kokybinės vadybos sistemos ir socialinė atsakomybė. Pažymėtina, kad ekspertų vertinimu šių veiksnių svarba įmonei nėra didelė, todėl jų taikymas įmonės veikloje nėra būtinas.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad įmonė turi nemažai konkurencinio potencialo ir galimo potencialo (kurį dar reikėtų stiprinti), suteikiančius gerą startą konkuravimo procese ir gerą strategijos įgyvendinimo pradžią. Tačiau norint vystyti konkurencinius pranašumus ir didinti konkurencingumą derėtų gerokai daugiau dėmesio skirti esamoms silpnybėms. Pažymėtina, kad kaip galimos silpnybės išskirti veiksniai didesnės žalos įmonei nedaro, tačiau atsižvelgus ir pakoregavus šias sritis įmonės galimybės padidinti konkurencingumą taip pat išaugtų.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikus mokslinės literatūros analizę konkurencingumo ir nekilnojamojo turto rinkos tematika, padarytos tokios išvados:

1. Paaaiškėjo, kad įmonės konkurencingumą sąlygojantys veiksniai įvairių autorių vertinami nevienareikšmiškai, todėl vis dar nėra aišku, kurie iš jų turėtų būti prioritetiniai siekiant įgyti ar didinti įmonės konkurencingumą. Buvo prieita prie išvados, kad įmonės konkurencingumas turėtų būti kuriamas jungiant ir tarpusavy derinant išteklių, adaptavimosi išorinėje aplinkoje ir tarporganizacinių ryšių teorijų prielaidas.
2. Nustatyta, kad išorine aplinka grįstas požiūris įmonės konkurencingumą sieja su išorinės aplinkos struktūra ir charakteristikomis bei įmonės užimama padėtimi rinkoje. Svarbiu analizės objektu laikytina konkurencinių jėgų elgsena toje rinkoje. Atskleista, kad konkurencinių jėgų analizė leidžia nustatyti konkurencijos mastą ir įvertinti konkuravimo galimybes. Siekiant pamatyti platesnį nagrinėjamos situacijos vaizdą derėtų atlikti ir netiesiogiai rinką veikiančių makroaplinkos veiksnių vertinimą.
3. Atlikus vidinių išteklių analizę, nustatyta, kad konkurencingumas gali būti formuojamas pasinaudojant tiek materialiais, tiek ir nematerialiais ištekliais. Išsiaiškinta, kad patys savaime ištekliai konkurencinio pranašumo nesukuria ir konkurencingumo nedidina, taigi tam būtina esminė sąlyga – įmonės turi gebėti tinkamai tais ištekliais disponuoti.
4. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad įmonėms yra svarbu gebėti veikti ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų, kadangi nepajėgianti prisitaikyti ir nesugebanti tinkamai ir laiku veikti įmonė neabejotinai praras užimamą konkurencinę poziciją. Kita vertus, norint išsaugoti konkurencinę poziciją, reikia turėti atitinkamų išteklių, kurie padėtų įvertinti aplinkos sąlygas ir išorinių veiksnių perspektyvas, ir sudarytų sąlygas atitinkamai veikti ir pasiekti užsibrėžtų rezultatų. Padaryta išvada, kad tiek vidiniai, tiek ir išoriniai veiksniai yra glaudžiai susiję ir tik jų integravimas į vientisą sistemą gali užtikrinti ilgalaikio konkurencinio pranašumo sukūrimą ir konkurencingumo išlaikymą.
5. Nustatyta, kad keičiantis požiūriui į konkurenciją susiformavęs bendradarbiavimo ir tarporganizacinių ryšių kūrimo reiškinys atvėrė įmonėms galimybę konkurencingumą formuoti ir didinti dalijantis ir tarpusavyje derinant turimus išteklius. Padaryta išvada, kad bendradarbiauti ir kurti tarporganizacinius ryšius įmones skatina įvairūs motyvai, tačiau esminiu laikytinas – tam tikros naudos siekimas. Nustatyta, kad nors bendradarbiavimas išplečia įmonių galimybių ribas, tačiau kartu sukelia ir tam tikrą riziką. Didelė dalis problemų kyla dėl to, kad įmonės nesugeba efektyviai

formuoti ir valdyti susikurtų junginių, nesugeba įvertinti priimtų su junginiu susijusių įsipareigojimų ir atsakomybių masto bei naudos ir kaštų santykio.

6. Nustatyta, kad konkurencingumo vertinimo problemos kyla dėl bendros konkurencingumo koncepcijos nebuvimo ir vertinimo metodikų sąlygotų apribojimų. Praktiniu lygiu susiduriama su finansinių išteklių, informacijos prieinamumo ir kitų veiksnių formuojamais apribojimais, turinčiais įtakos konkurencingumo vertinimo proceso sudėtingumui, rezultatų tikslumui ir vertingumui. Padaryta išvada, kad į šias konkurencingumo vertinimo problemas ir jų sukuriamus apribojimus būtina atsižvelgti atliekant konkurencingumo analizę.
7. Pastebėta, kad mokslinėje literatūroje nėra apibrėžta, kuris modelis labiausiai tinka įmonės konkurencingumo vertinimui. Todėl prieita prie išvados, kad norint įvertinti įmonės konkurencingumą, būtina pasirinkti geriausiai veiklos pobūdį atspindinčius metodus ir rodiklius.
8. Nustatyta, kad norint atlikti išsamų įmonės konkurencingumo vertinimą turėtų būti naudojamas integruotas kiekybinius ir kokybinius vertinimo rodiklius apimantis modelis. Taip pat padaryta išvada, kad konkurencingumo vertinimo modelis turėtų apimti konkuravimo galimybių vertinimą (išorinės aplinkos analizę) bei gebėjimo konkuruoti vertinimą.
9. Atlikus nekilnojamojo turto rinkos literatūros analizę, nustatyta, kad nekilnojamojo turto rinka yra mažesnių subrinkų junginys. Klasifikavimas į mažesnes rinkas ir subrinkas grindžiamas skirtumais tarp nekilnojamojo turto tipų, vietovių, skirtingais rinkos dalyvių poreikiais ir nuostatomis bei kitais aspektais. Padaryta išvada, kad toks rinkų skirstymas leidžia ne tik lengviau nustatyti NT objekto vertę, išskirti potencialius pirkėjus, suskirstyti NT objektus pagal pirkėjų poreikius, bet ir palengvina šių rinkų tyrimus ekonominiame, socialiniame, politiniame kontekste. Taip pat atskleista, kad nekilnojamojo turto rinka pasižymi tam tikrais ypatumais, iš kurių svarbiausiu laikytinas nekilnojamojo turto cikliškumas, sąlygojantis investavimo į nekilnojamojo turto objektą sėkmę.
10. Nustatyta, kad nekilnojamojo turto rinka veikia reaguodama į paklausos ir pasiūlos pokyčius, kuriuos sąlygoja įvairūs veiksniai. Literatūros analizė atskleidė, kad pagrindiniais laikytini ekonominiai veiksniai. Tačiau nors ir mažiau akcentuojami, socialiniai, psichologiniai ir politiniai veiksniai taip pat laikytini svarbiais. Padaryta išvada, kad dauguma veiksnių tarpusavyje yra susiję, o vieno veiksnio pokytis gali nulemti ir kitų veiksnių pokyčius.
11. Teoriniu lygiu išanalizavus NT rinkos konkurencinę aplinką nustatyta, kad konkurencija NT rinkoje yra didelė, o pelningumą joje galima vertinti kaip sąlyginai žemą. Taip pat padaryta išvada, kad stipresnę poziciją rinkoje turi tos įmonės, kurios be pagrindinio paslaugų paketo vysto ir kitas veiklas. Įmonėms apsiribojančioms tik tradicinėmis NT operacijomis reikėtų labiau diferencijuoti paslaugas arba diversifikuoti veiklą.

12. Atlikus makroaplinkos veiksnių analizę nustatyta, kad daugiausiai galimybių įmonei suteikia ekonomikos augimas, sudarantis palankias sąlygas nekilnojamojo turto rinkos plėtrai. Investavimo ir augimo galimybes įmonei suteikia visuose miestuose aktyvi būsto rinka, verslo centrų ir viešbučių plėtra. Išsiaiškinta, kad atsargiai reikėtų vertinti prekybos centrų ir sandėliavimo rinką. Taip pat pastebėtos tam tikros galimos grėsmės: pradeda ryškėti nežymūs ekonomikos kaitimo ženklai, galimas NT rinkos burbulas bei, staiga pasikeitus finansavimo sąlygoms, paklausos sumažėjimas.

Remiantis empirinio tyrimo metu atliktomis analizėmis ir gautais rezultatais, darytinos tokios išvados:

1. Atlikus įmonės kokybinį savęs vertinimą nustatyta, kad pagrindinės įmonės stiprybės yra diversifikuota jos veikla, orientavimasis į plačią rinką (nekilnojamojo turto, kainų, bei geografiniu aspektais), nestandartiniai NT objektai. Nustatyta, kad siaurą teikiamų paslaugų spektrą (pirkimas-pardavimas, nuoma) įmonė kompensuoja bendradarbiaudama su kitomis NT įmonėmis. Padaryta išvada, kad tarporganizaciniai ryšiai turi labai didelės įtakos sėkmingai jos veiklai.
2. Išsiaiškinta, kad įmonės veiklos procesų ir finansų valdymas vertintini kaip didelė silpnybė. Nustatyta, kad įmonė nėra apsibrėžusi strateginių tikslų, atliekama finansų analizė nesiejama su kitais įmonės veiklos procesais. Padaryta išvada, kad tai suteikia chaotiškumo įmonės priimamiems sprendimams. Taip pat paaiškėjo, kad įmonė ignoruoja inovacijas ir technologijų atveriamas galimybes.
3. Nustatyta, kad įmonėje dirba kvalifikuoti ir patyrę darbuotojai, kurie galėtų būti laikytini įmonės stiprybe, tačiau išsiaiškinta, kad neskiriama lėšų tolimesniam jų kvalifikacijos kėlimui ir tobulinimui. Taip pat išsiaiškinta, kad netaikomos darbuotojų motyvacijos skatinimo priemonės. Padaryta išvada, kad nesant organizacinės struktūros ir dėl neapibrėžtų darbuotojų funkcijų ir atsakomybių, jų darbai atliekami nesistemiškai ir chaotiškai.
4. Nustatyta, kad įmonė stengiasi formuoti teigiamą įvaizdį. Kaip stiprybę įvertintas įmonės požiūris į klientus. Tačiau išsiaiškinta, kad ryšiai su jais valdomi neefektyviai: neatliekamas klientų pasitenkinimo vertinimas, taip pat neatliekama klientų poreikių ir sprendimo įsigyti NT objektą lemiančių veiksnių analizė. Paaiškėjo, kad įmonė nenaudoja rinkodaros priemonių, nesistengia pritraukti klientų.
5. Atlikus įmonės gebėjimo (žinojimo kaip) konkuruoti vertinimą, padaryta išvada, kad įmonė geba adekvačiai įvertinti rinkoje veikiančias jėgas ir įvairius makroaplinkos veiksnius bei jų sukuriamas galimybes ir ribojimus, taip pat supranta skirtingų vidinių išteklių teikiamą naudą ir jų panaudojimo galimybes. Taip pat pastebėtas paradoksas – teoriniam įmonės vadovo mąstymui prieštarauja jo praktiškai įgyvendinami veiksmai ir priimami sprendimai.

6. Nustatyta, kad įmonė turi nemažai konkurencinio potencialo ir galimo potencialo, suteikiančius gerą startą konkuravimo procese ir gerą strategijos įgyvendinimo pradžią. Tačiau padaryta išvada, kad norint vystyti konkurencinius pranašumus ir didinti konkurencingumą derėtų gerokai daugiau dėmesio skirti esamoms įmonės silpnybėms.
7. Nustatyta, kad įmonės konkurenciniu potencialu, t. y. veiksniais, rodančiais, kad įmonė yra pajėgi konkuruoti, galima laikyti įmonės materialų turtą, darbuotojų įgūdžius ir kompetencijas, vadovo patirtį, verslumo gabumų turėjimą, gebėjimą mąstyti strategiškai ir sistemiškai, teigiamą įmonės įvaizdį, greitą atsaką į kliento poreikius, taip pat paslaugų teikimo ir NT objekto kokybę.
8. Nustatyta, kad prie būtinų šalinti silpnybių priskirtina silpna įmonės finansų apskaita ir analizė, informacinių technologijų ir inovacijų ignoravimas, neefektyvus veiklos valdymas, organizacinio mokymosi nebuvimas.

„X“ įmonei pateikiami siūlymai, kaip būtų galima padidinti jos konkurencingumą:

1. Atlikus konkurencinės aplinkos ir makroekonominių veiksnių analizės darytina išvada, kad išorinė aplinka įmonei suteikia daugiau galimybių nei ribojimų:
  - a. dėl intensyvios konkurencijos mažėjantį rinkos pelningumą įmonė galėtų kompensuoti dar labiau išplėsdama veiklos sritis bei labiau diferencijuodama teikiamas paslaugas;
  - b. išaugus būsto rinkos aktyvumui ne tik Vilniuje, bet ir kituose miestuose, įmonei siūloma plėstis geografiniu aspektu ir investuoti į kituose miestuose esantį nekilnojamąjį turtą;
  - c. siūloma investuoti į prestižinės klasės būstą, kadangi rinkoje pradedamas jausti jo trūkumas;
  - d. pagal galimybes investuoti į verslo centrų ar viešbučių vystymo projektus;
  - e. vengti investicijų į prekybos centrų ir sandėliavimo rinką, kadangi rinkoje pastebimas perteklius;
  - f. atsižvelgti į besikeičiančias vartotojų nuostatas ir daugiau dėmesio skirti NT objektams, esantiems miesto centre, o ne periferijoje;
  - g. atsižvelgiant į prastėjančius demografinius pokyčius (didėjančią emigraciją, senėjimo tendenciją) veiklos nekoncentruoti tik ties būsto rinka.
2. Atlikus įmonės kokybinį savęs vertinimą ir gebėjimo konkuruoti vertinimą bei nustatčius pagrindines įmonės silpnybes, pateikiami tokie siūlymai:
  - a. neapsiriboti tarporganizacinių ryšių teikiama nauda ir plėsti teikiamų paslaugų spektrą;
  - b. tobulinti veiklos procesus ir įmonės finansų valdymą: apsibrėžti strateginius tikslus, atliekamą finansų analizę susieti su kitais įmonės veiklos procesais, į veiklos valdymo ir

paslaugų teikimo procesus įtraukti technologijas ir inovacijas, pavyzdžiui, pasinaudoti internetinės rinkodaros teikiamomis galimybėmis;

- c. efektyvinti žmogiškųjų išteklių valdymą: skirti lėšų tolimesniam darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir tobulinimui, pasinaudoti darbuotojų motyvacijos skatinimo priemonėmis, nustatyti organizacinę struktūrą ir apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsakomybes;
- d. efektyvinti klientų valdymo procesus: apibrėžti klientų valdymo principus ir klientų pasitenkinimo vertinimo procedūrą bei susieti ją su tolimesniais veiksmais, reguliariai atlikti klientų poreikių ir sprendimo įsigyti NT objektą lemiančių veiksnių analizę, inicijuoti rinkodarinius veiksmus klientų pritraukimui ir žinomumo internete didinimui, formalizuoti sutarčių su tiekėjais sudarymo principus.

# BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

## Teisės ir kiti normatyviniai aktai

1. Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, *Valstybės žinios*, 1998, Nr. 109-2993. Suvestinė redakcija nuo 2015-01-01 iki 2017-04-30.

## Moksliniai šaltiniai

2. Ambrasas, G., Stankevičius, D. (2007) An analysis of dwelling market in Vilnius Lithuania, *International Journal of Strategic Property Management*. Vol. 11, Nr. 4, p. 243–262.
3. Babilas, M. (2008) Nekilnojamo turto agentūrų tarpininkavimo paslaugos pozicionavimas, magistro darbas. Vilnius, 68 p.
4. Balkytė, A., Tvaronavičienė, M. 2010. Perception of Competitiveness in the Context of Sustainable Development: Facets of “Sustainable Competitiveness”, *Journal of Business Economics and Management* 2(11), p. 341–365.
5. Barkauskas, V. (2009) Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui, *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija. Nr. 14, p. 223–228.
6. Cartwright, W. R. (1993) Multiple Linked „Diamonds“ and the International Competitiveness of Exportdependent Industries: The New Zealand experience, *Management International Review*. Vol. 33, p. 55–70.
7. Cho, D. S. (1994) From National Competitiveness to Block and Global Competitiveness. *Competitiveness Review*, Vol. 8 (1).
8. Časas, R. (2000) Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose, *Ekonomika*. P. 22–35.
9. Diaz, J., Hansz, A. J. (2010) Taxonomic Field Investigation into Induced Bias in Residential Real Estate Appraisals, *International Journal of Strategic Property Management*. Vol. 14 Issue 1, p. 3–17
10. Dunning, J. H. (1992) The Competitive Advantage of Nations and TNC Activities: a review article, *Transnational Corporations*, No 1, p. 135–168.
11. Falkenbach, H. (2009) Market selection for international real estate investments, *International Journal of Strategic Property Management*. 13(4), p. 299–308.
12. Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1994). Defining Competitiveness: a Holistic Approach, *Management Decision*. Vol. 32(2), p. 49–58.
13. Galinienė, B. (2002) Lietuvos turto vertintojų ugdymas europinės erdvės kontekste, *Ekonomika*. T. 60. ISSN 1392–1258.
14. Girdzijauskas, S., Štreimikienė, D., Čepinskis, J.; Moskaliova, V., et al. (2009). Formation of economic bubbles: causes and possible preventions, *Technological and Economic Development of Economy*. 15(2): 267–280.
15. Gokienė, R., Dagilienė, L. (2012) Materialiojo turto vaidmens tyrimas įmonės konkurencinėje aplinkoje, *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos: mokslo žurnalas*. Akademija, Kauno r.: Aleksandro Stulginskio universitetas. Nr. 1(8), p. 66–72.
16. Golob, K., Bastic, M., Psunder, I., (2012) Analysis of Impact Factors on the Real Estate Market: Case Slovenia, *Inžinerinė Ekonomika*. 23(4), p. 357–367.
17. Išoraitė, M. (2011) Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis, *Socialinių mokslų studijos*. 3(1), p. 31–58.
18. Ivanauskas, F., Eidukevičius, R., Marčinskas, A., Galinienė, B. (2008) Analysis of the housing market in lithuania, *International Journal of Strategic Property Management*. , Vol. 12, Issue 4, p. 271–280.
19. Kauko, T., (2010) Value stability in local real estate markets, *International Journal of Strategic Property Management*. Volume 14, Issue 3, p. 191–199.
20. Keršienė, R. (2008) Įmonės konkurencingumas globalizacijos sąlygomis, *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija. p. 546–550.

21. Keršienė, R. (2009) Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis, *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14, p. 819–824
22. Korsakienė, R. (2004) Konkurencinis pranašumas: dviejų požiūrių sintezė, *Verslas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika. T. 5, nr. 2, p. 52–58.
23. Korsakienė, R. (2012) Konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai ir internacionalizacija: sąsajų tyrimas, *Verslas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika. 13(4), p. 283–291.
24. Krugman, P. (1988) Rethinking International Trade, *Business Economics*. Vol. 23(2), p. 7–12.
25. Krugman, P. (1994) Competitiveness: A dangerous Obsession, *Foreign Affairs*. Vol. 73 (2), p. 28–44.
26. Krugman, P. (1996) Making Sense of Competitiveness Debate, *Oxford Review of Economic Policy*. Vol. 12(3), p. 17–25.
27. Leung, B. Y. P., Hui, E. C. M., Tan, J., Chen, L., Xu, W. (2011) SWOT dimensional analysis for strategic planning – the case of overseas real estate developers in Guangzhou, China, *International Journal of Strategic Property Management*. 15(2): 105–122.
28. Liučvaitienė, A., Peleckis, K. (2011a). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės, *Contemporary issues in business, management and education*. Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University Press Technika. Vol. 15, p. 195–210.
29. Liučvaitienė, A., Peleckis, K. (2011b) Konkurencinio pranašumo formavimas globalioje rinkoje: teorinės prielaidos ir vertinimo galimybės, *Contemporary issues in business, management and education*. P. 181–194.
30. Maksvytienė, I. ir Urbonas, J. (2001). Įmonės konkurencingumo modelio jėgos ir struktūra, *Inžinerinė ekonomika*. Kaunas: Technologija, Nr. 2(22), p. 28–33.
31. Maksvytienė, I. ir Urbonas, J. (2002) Tarptautinio ekonominio konkurencingumo formavimosi bruožai ir stadijos, *Inžinerinė ekonomika*. Kaunas: Technologija, Nr. 4(35), p. 20–25.
32. Mickevičienė, M., Žitkus, L. (2011a) Problem of Assessing Enterprise's Possibilities to Compete and Its Possible Solution, *Business: Theory and Practice*. 12(4): 332–340
33. Mickevičienė, M., Žitkus, L. (2011b). Competitive Ability as an Instrument for ex-ante Evaluation of Enterprise's Competitiveness, *Inžinerinė Ekonomika*. Nr. 22(4), p. 423–433. ISSN: 1392-2785
34. Navickas, V.; Malakauskaitė, A. (2010). Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas, *Verslas: teorija ir praktika*. 1(11): 5–11.
35. Petraitytė, N. (2010) Vartotojų pasitenkinimo nekilnojamojo turto agentūrų paslaugomis tyrimas, magistro darbas. Vilnius, 76 p.
36. Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press. 875 p.
37. Ragelskaja, E., Korsakienė, R. (2011) Integruotasis požiūris į konkurencinį pranašumą, *Mokslas – Lietuvos ateitis*. T. 3, nr. 4, p. 70–75.
38. Raslanas, S. (2005) Įkeičiamo nekilnojamojo turto vertinimo ypatumai, *Technological and economic development of economy: Baltic journal on sustainability*. Vol. 11, no. 2, p. 123–133
39. Raudeliūnienė, J. (2007) Įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimas, daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 152 p.
40. Rugman, A. M., D'Cruz, J. R. (1993) The „Double Diamond“ Model of International Competitiveness: The Canadian experience, *Management International Review*. Vol. 33, 17–39.
41. Sekliuckienė, J. (2008) Organizacijos ištekliai, lemiantys konkurencinius pranašumus: Lietuvos mažmeninės prekybos organizacijų atvejis, *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 13, p. 679–685
42. Skarzynski, A. (2006) Residual method of property valuation, *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*. Vol. 12, Issue 3, p. 253–256.
43. Snieška, V., Venclauskienė, D., Vasiliauskienė, L., Gaidelys, V. (2011) The Influence of Transition Economy Peculiarities on the Formation of Housing Price Level, *Inžinerinė Ekonomika*. Vol 22, No 5, p. 494–500.
44. Vasauskaitė, J., Krušinskas, R. (2009) Technologijų gyvavimo ciklo ir strateginių sprendimų sąveika įmonės konkurencingumo užtikrinimui, *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14, p. 1009–1017.



45. Zalieckaitė, D., Snieška, V., Vasauskaitė, J., Remeikienė, R. (2007) Price bubble in the lithuanian real estate market?, *Economics & Management*. P. 946–953.
46. Zhang, H., Shen, L., Wu, Y., Fan, L. C. N. (2009) Competitiveness assessment for real estate enterprises in China: a model-procedure, *International Journal of Strategic Property Management*. 13(3), p. 229–245
47. Chikan, A. (2008) „National and firm competitiveness: a general research model“, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 18 Iss ½, p. 20–28.
48. Runiewicz, M. (2005) The Impact of Foreign Direct Investments on the Export Competitiveness of the Baltic States in the European Single Market. Vilnius: Kriventa, 151 p.
49. Runiewicz-Wardyn M. (2008) Evolution of Factors and Measures of International Competitiveness. The Increasing Role of Knowledge, *Knowledge-based economy as factor of competitiveness and economic growth*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warsaw
50. Ju, M. Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Lu, J. (2013) Technological Capability Growth and Performance Outcome: Foreign Versus Local Firms in China, *Journal of International Marketing*. Vol. 21, No. 2, p. 1–16.
51. Čibinskienė, A. (2010). Relation of infrastructure natural monopolies and national competitiveness, *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 15, p. 62–67.
52. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2013). Strategic Management: Competitiveness and Globalisation: Concepts and Cases. 10th edition, Mason, OH: South-Western Cengage Learning. 449 p.
53. Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008) Konkurencingumas: teorinis aspektas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4 (13), p. 32–40.
54. Deniz, M. Seckin, S. N., Cureoglu, M. (2013) Micro-economic competitiveness: a research on manufacturing firms operating in TRB1region, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 75, p. 465–472.
55. Ramasamy, H. (1995). Productivity in the age of competitiveness: focus on manufacturing in Singapore, *Productivity in the Age of Competitiveness*. Asian Productivity Organisation: Tokyo. APO Monograph Series, Vol. 16.
56. Pace, R. W., Stephan, E. G. (1996). Paradigms of competitiveness, *Competitiveness Review*. Vol. 6, no. 1, p. 8–13.
57. Ajitabh, A., Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models, *Singapore Management Review*. Vol. 26, No. 1, p. 45–61
58. Brazienė, M. (2007). Organizacijos konkurencijos strategijos pasirinkimas: konferencija. Prieiga per internetą: <[http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2007/vadyba/Braziene\\_Margarita.pdf](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Braziene_Margarita.pdf)>. (žiūrėta 2016-09-02).
59. Corbett, C. J., Wassenhove L. N. (1993). Trade-offs? What Trade-offs? Competence And Competitiveness, *Manufacturing Strategy, California Management Review*, (35)4, p. 107–122.
60. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*. Vol. 68, No. 3, p. 79–91.
61. Dumčiuvienė, D., Meilienė, E., Snieška, V. (2005) Konkurencingumo ir sanglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste, *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 13, p. 64–73.
62. Grublienė, V., Ambraziūnaitė, E., Venckevičė, L. (2014) Paslaugų kokybės sąsajos su AB „Lietuvos draudimas“ konkurencingumu, *Regional Formation & Development Studies*. Nr. 1(11), p. 100–112.
63. Mačiulytė-Šniukienė, A., Paliulis, N. K. (2011) Šalies ūkio konkurencinio pranašumo didinimo problemos ir galimybės: darbo produktyvumo atvejis, *Mokslas – Lietuvos ateitis: Verslas XXI amžiuje*. Vilnius: Technika. Vol. 3, Nr. 4, p. 35–42.
64. Jurevičienė, D.; Komarova, A. (2010). Darbuotojo konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai, *Verslas: teorija ir praktika*. 2(11), p. 124–133.

65. Grėbliauskas, A.; Ramanauskas, G. 2007. Integruotos nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos matmenys, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 43, p. 53–68.
66. Činčikaitė, R., Janeliūnienė, R. (2010) Įmonių konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis, *Business, management and education*. P. 1–9.
67. Bruneckienė J., Pukėnas, K. (2008) Regionų konkurencingumą lemiančių veiksnių įtaka bendram konkurencingumui, *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 13, p. 459–466.
68. Law, J. (2009). A Dictionary of Business and Management. Oxford University Press. Prieiga per internetą:  
<<http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t18.e1333>>. (žiūrėta 2016-09-02).
69. Edmonds, T. (2000). Regional Competitiveness & the Role of the Knowledge Economy, House of Commons Library. Research paper. London: Research Publications Office, p. 73–55.
70. Žitkus, L. (2009) Lietuvos geografinė padėtis Europos Sąjungoje kaip strateginis vystymosi veiksnys, *Lietuvos metinė strateginė apžvalga*. T. 7, p. 113–130
71. Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001) Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai, *Ekonomika*. P. 64–74.
72. Adomaitis, S. (2010) Konkurencingumas Lietuvos įmonėse. Pranešimų medžiaga
73. Porter, M. E. (1985) Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 557 p.
74. Mele, C., Corte, V. D. (2013) Resource-Based View and Service-Dominant Logic: Similarities, Differences and Further Research, *Journal of Business Market Management*. Vol. 6 No. 4, p. 192–213.
75. Gokienė, R. (2009) Materialaus kilnojamojo turto naudojimo išlaidų valdymo modelis: daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Technologija, 29 p.
76. Vasauskaitė, J., Snieška, V., Drakšaitė, A. (2011) Naujų technologijų diegimas Lietuvos pramonėje: sprendimai ir jų veiksniai, *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 16, p. 418–427.
77. Atkočiūnienė, Z. (2013) Žinių vadyba ir darna: konkurencinio pranašumo aspektas, *Elektroninis mokymasis informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*. Nr. 1, p. 15–27.
78. Atkočiūnienė, Z., Juškaitė, J. (2012) Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas, *Elektroninis mokymasis informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*, p. 58–85.
79. Grublienė, V., Šimkuvienė, L. (2013) Strateginio mąstymo sąsajos su verslo sprendimais, *Regional Formation and Development Studies*. No. 1 (9), p. 52–64.
80. Skaržauskienė, A. (2008) Sisteminis mąstymas kaip konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, p. 117–132.
81. Korsakienė, R., Tvaronavičius, V., Mačiulis, A. (2008) Ryšių su klientais valdymas nekilnojamojo turto sektoriaus įmonėse: privalumų ir ribojančių veiksnių tyrimas, *Verslas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika. Vol. 9, no. 3, p. 190–198. ISSN 1648-0627.
82. Gaidelys, V. (2009) Žvalgybinių metodų panaudojimas siekiant įgyti pranašumų konkurencinėje kovoje, *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14, ISSN 1822-6515.
83. Mozūraitienė, R., Jasinskas, E., Simanavičienė, Ž. (2011) Šakių ir Jurbarko sporto klubų konkurencingumą didinantys veiksniai, *Ekonomika ir vadyba*. 2011, Nr. 16, p. 225–230.
84. Luebcke, K. (2009) Verslo etikos elementų įtakos paslaugų įmonės veiklos rezultatams analizė, *Verslas, vadyba ir studijos*. 8(1), p. 139–153.
85. Raišienė, A. G. (2008) Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktiku požiūriu, *Jurisprudencija*. Nr. 4 (106), p. 50–60.
86. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2009) Tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi turizmo sektoriuje prielaidos, *Ekonomika ir vadyba*. P. 863–870.

87. Kazlauskienė, E., Tamulienė, V., Urbanskienė, R. A. (2001) Tarporganizacinių tinklų samprata vadybos kontekste, *Inžinerinė ekonomika*. Kaunas: Technologija Nr. 3 (23), p. 80–83.
88. Hopenienė, R., Railienė, G., Kazlauskienė, E. (2009) Potential of virtual organizing of tourism business system actors, *Inžinerinė ekonomika*. Nr. 3 (63), p. 75–85.
89. Sinkienė, J. (2008). Miesto konkurencingumo veiksniai, *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 25, p. 68–83
90. Virvilaitė, R., Jefimov, V. [2016] Konkurencinio pranašumo įgijimas vidaus ir globalioje rinkoje. Prieiga per internetą: <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos\\_aplinkos\\_tyrimai\\_I/fcontent.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/fcontent.html)>. (žiūrėta 2016-10-01).
91. Trainaitytė, J. (2006). *Lietuvos gydomosios kosmetikos rinkos konkurencingumo įvertinimas: Magistro darbas*. Kaunas: Lietuvos sveikatos mokslų universitetas.
92. Svetikas, Ž. ir Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis valdymas (elektroninis išteklius): Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 205 p.
93. Barkauskas V., Bačkaitis D. (2007) Konkurencingumo įtaka šalies ūkiui, *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija. p. 676–680.
94. Reddy, M. R. S., Rao, V. G. (2014) Application of the Resource-Based View: A Case of an Indian Pharma Multinational, *IUP Journal of Business Strategy*. Vol. 11 p. 54–67.
95. Schmidt, J., Keil, T. (2013) What Makes a Resource Valuable? Identifying the Drivers of Firm-Idiosyncratic Resource Value, *Academy of Management Review*. Vol. 38., No. 2, p. 206–228.
96. Kinderis, R., Žalys, L., Žalienenė, I. (2011) Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (21), p. 86–100.
97. Paulavičienė, E., Arlauskaitė, Ž. (2007) Visuotinės kokybės vadybos poveikis finansiniams organizacijos rezultatams, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Nr. 44. p. 57–76.
98. Valentinavičius, S. (2000). Pramonės konkurencingumas ir ekonominė plėtra, *Ekonomika*. T. 52, p. 150–162.
99. Pukelienė, V., Sabonienė, A. (2004) Produkcijos konkurencingumo rodiklių svarba pramonės įmonių strategijos ir šalies pramonės politikos formavimui Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje, *Management of Organizations: Systematic Research*. Issue 30, p. 151–162.
100. Lekavičienė D., Juščius V. (2006) Finansinių rodiklių panaudojimas įmonių konkurencingumo rinkoje vertinimui. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos. Tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys*. Nr. 1 (5). Akademija, p. 116–121.
101. Prosevičienė, G. (2010) Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje apibrėžimas, *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 2 (27), p. 45–51.
102. Čibinskienė, A. ir Pridotkienė, J. (2011). Įmonių konkurencingumo vertinimo pasienio regione specifika, *Vadyba = Journal of Management*. 18(1), 7-14.
103. Aleknavičius, A. (2007). Nekilnojamojo turto vertinimas ir rinkotyra. Akademija: LŽŪU, 64 p.
104. Simanavičienė, Ž., Keizerienė, E., Žalgirytė, L. (2012). Lietuvos nekilnojamojo turto rinka: nekilnojamojo turto ir statybos sąnaudų kainų analizė, *Economics and management*. 17(3), p. 1034–1041.
105. Brzeski, W. J., Dobrowolski, G., Kozłowski, E. P., Sedek, S., Jaruševičius, V., Mitkus, S. (2006) Nekilnojamojo turto vadovas. Vilnius: Privati erdvė. p. 350.
106. Raslanas, S., Šliogerienė, J. (2012). Nekilnojamojo turto vertinimas. Vilnius: Technika, 173 p.
107. Galinienė, B., Marčinskas, A., Malevskienė, S. (2006). Baltijos šalių nekilnojamojo turto rinkos ciklai, *Technological and Economic Development of Economy*, 12(2), p. 161–167.
108. Cohen V. (2012). Komeracinio nekilnojamojo turto rinkos modeliai ir veiksniai globalizacijos kontekste, *Turto vertinimo teorijos ir praktikos apybraižos 2012*, Lietuvos turto vertintojų asociacija, Vilniaus universiteto ekonomikos fakultetas, p. 18–29.

109. Azbainis, V. ir Rudzkienė, V. (2011) Pereinamojo laikotarpio ir ekonomikos krizės poveikio nekilnojamojo turto rinkai vertinimas, *Verslas: teorija ir praktika*. 12 (2), p. 150–61.
110. Wernecke M., Rottke N., Holzmann C., (2004). Incorporating the Real Estate Cycle into Management Decisions – Evidence from Germany, *Journal of Real Estate Portfolio Management*. 10 (3), p. 171–186.
111. Kvedaravičienė, I. (2008) Nekilnojamojo turto ūkio funkcionavimas pasaulinės ekonomikos pokyčių kontekste – sisteminis požiūris, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 4 (15), p. 83–91.
112. MarketLine (2012). *Global Real Estate Management & Development*. Londonas, p. 24.
113. Janušaitė, A. (2009) Nekilnojamojo turto sektoriaus situacijos strateginis vertinimas, magistro baigiamasis darbas. Kaunas, p. 99.
114. Antanavičius, A. (2015) Išmaniosios sistemos Lietuvos NT rinkoje, *NT rinkos tendencijos: 2015 birželis*. Vilnius, p. 6
115. Gikys, M. (2005) Nekilnojamojo turto internetinė daugiakriterinė sprendimų paramos sistema, daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, p. 116.
116. Antanavičius, A., Žulpa, R., Varenbergas, T., Paukštys, S. (2016b) 2016 I pusm. ekonomikos ir NT rinkos apžvalga. Vilnius, p. 35
117. Lukošius, R., Žulpa, R., Paukštys, S. (2017) 2016–2017 ekonomikos ir NT rinkos apžvalga. Vilnius, p. 43
118. Antanavičius, A., Žulpa, R., Varenbergas, T., Oliškevičiūtė-Cicėnienė S., Paukštys, S (2016a) 2015–2016 ekonomikos ir NT rinkos apžvalga. Vilnius, p. 43
119. Antanavičius, A. (2015b) Žemės sklypų rinkos tendencijos sostinėje, *NT rinkos tendencijos 2015: spalio*. Vilnius, p. 4
120. Mauricienė, I., Paužuolienė, J (2013). Įmonių socialinės atsakomybės svarba: visuomenės požiūris, *Regional Formation and Development Studies*. 10(2), p. 123–132.
121. Baležentis, A., Žalimaitė, M. (2011) Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksmų analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslo ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 3 (27), p. 23-31.
122. „X“ įmonė. [2016] Bendrovės dokumentai, kurie viešai neskelbiami.
123. Tidikis R. (2003) Socialinių mokslų tyrimų metodologija, Vilnius: LTU.

### Internetiniai šaltiniai

124. Modulio konspektas parengtas pagal vadovėlį: K. Kardelis. (2002) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas. Prieiga per internetą: <<http://verslas09.files.wordpress.com/2010/01/mtp.pdf>>. (žiūrėta 2017-03-03).
125. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra (2009) Konkurencingumo stebėjimo ir vertinimo sistemų apžvalga. Prieiga per internetą: <[http://www.verslilietuva.lt/files/files/PDF/konkurencingumo\\_stebėjimo\\_ir\\_vertinimo\\_sistemų\\_apzvalga\\_091022.pdf](http://www.verslilietuva.lt/files/files/PDF/konkurencingumo_stebėjimo_ir_vertinimo_sistemų_apzvalga_091022.pdf)>. (žiūrėta 2015-09-02).
126. Morkevičius, V., Telešienė, A., Žvaliauskas, G. (2013) Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir TEXT ANALYSIS SUITE: pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas. Prieiga per internetą: <[http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_II\\_2\\_1.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_2_1.html)>. (žiūrėta 2017-03-03).

**Simsonas, V.** Nekilnojamojo turto įmonės konkurencingumo vertinimas / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Malvina Arimavičiūtė. –Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2017. –97 p.

## SANTRAUKA

Įmonės augimas ir pajamos priklauso nuo gebėjimo konkuruoti rinkoje. Taigi, tam, kad nekilnojamojo turto rinkoje veikiančios nekilnojamojo turto įmonės galėtų sėkmingai veikti ir generuoti pelną, jos turi gebėti įvertinti rinkos dinamiškumą, suprasti, kokie veiksniai turi įtakos jų veiklos sėkmei bei formuoti atitinkamas strategijas. Kitaip tariant, įmonės turi prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų ir sugebėti efektyviai konkuruoti, t. y. būti konkurencingos. Kadangi dėl didėjančios konkurencijos įmonės gali prarasti užimamą poziciją rinkoje, pelną ar klientus, tai skatina įmones vis daugiau dėmesio skirti jų konkurencingumo analizėms ir konkurencingumo didinimo kryptių paieškai.

Magistro baigiamojo darbo **problema** – kokie veiksniai turi įtakos NT įmonių konkurencingumui ir kokiomis priemonėmis ar būdais jis galėtų būti vertinamas. Darbo **objektas** – nekilnojamojo turto įmonės konkurencingumas. Darbo **tikslas** – atlikti nekilnojamojo turto įmonės konkurencingumo vertinimą. Tikslui pasiekti iškelti tokie darbo **uždaviniai**: pateikti įmonės konkurencingumo koncepciją, nustatyti įmonės konkurencingumo vertinimo metodus, atlikti nekilnojamojo turto rinkos analizę, atlikti nekilnojamojo turto įmonės konkurencingumo vertinimą. **Darbo metodai.** Atskleidžiant temą derinti teoriniai ir empiriniai metodai. Iš teorinių metodų naudoti šaltinių analizės, sisteminės analizės ir sintezės metodai. Iš empirinių metodų naudoti atvejo studijos ir ekspertinės apklausos metodai. Teorinėje dalyje sukuriamas integruotas įmonės konkurencingumo vertinimo modelis. Empirinėje dalyje įvertinamas įmonės konkurencingumas. Išvadose pateikiami siūlymai, kaip būtų galima padidinti įmonės konkurencingumą.

**Raktiniai žodžiai:** konkurencingumas, konkurencingumo vertinimas, išorės veiksniai, vidiniai veiksniai, nekilnojamojo turto įmonė.

**Simsonas, V.** Assessment of a real estate company competitiveness / A master's thesis on Strategic management of organization. Supervisor Assoc. Prof., PhD Malvina Arimavičiūtė. –Vilnius: Mykolo Romerio university, Faculty of Politics and Management, 2017. –97 p.

## SUMMARY

The company's growth and earnings depends on the ability to compete in the market. So, the real estate company must be able to assess the dynamics of the market, to understand what factors affect the success of their activities, and develop appropriate strategies. In other words, they must adapt to the changing conditions on the market and be able to effectively compete, i.e. to be competitive. In a dynamic environment, real estate companies have to pay more attention to their competitiveness and for directions of increasing competitiveness.

Master's thesis problem – what are the factors affecting the competitiveness of companies and in what ways it could be assessed. The subject of work – the real estate company's competitiveness. The aim of the work – to make a real estate company's competitiveness assessment. Study tasks are as following: to give the concept of company's competitiveness, to determine methods of the company's competitiveness assessment, to carry out the analysis of the real estate market, to carry out the assessment of the competitiveness of the real estate company. Methods of research: Revealing the theme are combined theoretical and empirical methods. Of theoretical methods are used literature analysis, system analysis and synthesis methods. Of empirical methods are used case study and expert survey methods. In theoretical part is created the integrated assessment model of enterprise competitiveness. In empirical part is measured the competitiveness of enterprise. In the proposals that are submitted in the end of the study, there are recommended, how to increase the competitiveness of the company.

**Keywords:** assessment of the competitiveness, competitiveness, external factors, internal factors, the real estate company.

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

Interviu su įmonės vadovu klausimai

<b>Klausimų grupė</b>	<b>Klausimai</b>
Įmonės veikla, teikiamos paslaugos	<p>Kokiomis pagrindinėmis ir papildomomis veiklos sritimis užsiima NT įmonė?</p> <p>Kokias NT paslaugas teikia?</p> <p>Kiek ir kokių rinkos segmentų aptarnauja?</p> <p>Kokiu būdu parduodamos paslaugos?</p>
Įmonės veiklos procesų ir finansų valdymas	<p>Koks pagrindinis jūsų įmonės tikslas bei ir uždaviniai?</p> <p>Kaip įmonėje valdomi finansai? Kaip tvarkoma finansinė apskaita?</p> <p>Ar įmonė yra finansiškai stabili? Ar įmonė pakankamai greitai auga?</p> <p>Kokios įmonės veiklos finansavimo galimybės? (bankai, partneriai ar pan.)</p> <p>Kiek lėšų skiriama įmonės įvaizdžiui formuoti?</p> <p>Kokios technologijos naudojamos įmonėje? Ar investuojama į inovacijas?</p> <p>Kaip įmonė priima naujoves?</p>
Įmonės žmogiškųjų išteklių valdymas	<p>Koks darbuotojų išsilavinimas? Kokia jų patirtis NT srityje?</p> <p>Kokiais būdais keliama darbuotojų kvalifikacija?</p> <p>Kokia įmonės organizacinė struktūra?</p> <p>Kokios darbuotojų motyvacijos skatinimo priemonės taikomos?</p> <p>Ar darbuotojai yra patenkinti darbu? Ar dažna darbuotojų kaita?</p> <p>Kaip planuojamas žmogiškųjų išteklių poreikis?</p> <p>Ar kaupiama informacija apie kandidatus? Kokiais kriterijais vadovaujantis jie atsirenkami?</p>
Įmonės klientų valdymas	<p>Kaip įmonė bando pritraukti klientus? Kaip įmonė valdo savo ryšius su klientais?</p> <p>Kaip bandoma išsiaiškinti kliento poreikius, susijusius su teikiamomis paslaugomis? Ar atliekama klientų poreikių ir sprendimo įsigyti NT objektą lemiančių veiksnių analizė?</p> <p>Kokiu būdu sprendžiamos iškilusios problemos ir nesusipratimai su klientais?</p> <p>Ar skiriama dėmesio klientų aptarnavimo kokybei palaikyti? Kaip įvertinamas klientų pasitenkinimas?</p> <p>Ar (ir kaip) tobulinamas paslaugos teikimo procesas?</p> <p>Kokie yra įmonės santykiai su statybų rangovais, projektuotojais, kitomis NT įmonėmis?</p> <p>Kaip vykdomas NT objektų pirkimas? Ar numatyti kriterijai tiekėjams?</p>

**Gerb. respondente,**

Mykolo Romerio universiteto Strateginio organizacijų valdymo magistrantas Vaidotas Simsonas atlieka mokslinį tyrimą „X“ įmonės konkurencingumo vertinimas“. Šios apklausos tikslas nustatyti nekilnojamojo turto įmonių konkurencingumą sąlygojančius veiksnius, kuriais bus remiamasi atliekant tolimesnę įmonės konkurencingumo analizę.

Jūsų nuomonė labai svarbi, todėl maloniai prašau skirti keletą minučių anoniminės anketos užpildymui. Dėkoju už Jūsų dalyvavimą apklausoje.

1. Įvertinkite pateiktų veiksnių svarbumą NT įmonės konkurencingumui (balais nuo 1 iki 5, kai 1 – visai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu).

Eil. Nr.	Konkurencingumą formuojantys veiksniai	Balai				
		1	2	3	4	5
1.	Įmonės vidaus veiksniai					
2.	Įmonės išorinės aplinkos veiksniai					
3.	Tarporganizaciniai ryšiai (bendradarbiavimas) su kitomis įmonėmis					
4.	Įmonės gebėjimas konkuruoti					

2. Įvertinkite vidaus veiksnių svarbumą NT įmonės konkurencingumui (balais nuo 1 iki 5, kai 1 – visai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu).

Eil. Nr.	Konkurencingumą formuojantys veiksniai	Balai				
		1	2	3	4	5
1.	Materialus turtas					
2.	Finansai					
3.	Technologijos					
4.	Informacinės technologijos					
5.	Inovacijos					
6.	Darbuotojų įgūdžiai ir kompetencijos					
7.	Vadovo asmens savybės					
8.	Vadovo patirtis					
9.	Verslumo gabumų turėjimas					
10.	Gebėjimas mąstyti strategiškai ir sistemiškai					
11.	Gebėjimas reaguoti į aplinkos pokyčius					
12.	Veiklos valdymas					
13.	Strateginiai tikslai ir uždaviniai					
14.	Organizacinė kultūra					
15.	Organizacinis mokymasis					
16.	Lankstumas, dinamiškumas					
17.	Įmonės dydis					
18.	Įvaizdis					
19.	Prekės ženklas					



20.	Klientų aptarnavimas					
21.	Laikas, greitas atsakas į kliento poreikius					
22.	Ryšių su klientais valdymas (pirkimo elgsenos, poreikių analizė)					
23.	Paslaugų teikimo kokybė					
24.	NT objekto kokybė					
25.	Kokybės vadybos sistemos					
26.	Socialinė atsakomybė					
27.	Verslo etika					
28.	Konkurencinė žvalgyba (informacijos apie konkurentus rinkimas)					

3. Įvertinkite NT rinką veikiančių jėgų stiprumą (balais nuo 1 iki 5, kai 1 – visai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu).

Eil. Nr.	Konkurencingumą formuojantys veiksniai	Balai				
		1	2	3	4	5
1.	Esamų konkurentų grėsmė (konkurencijos intensyvumas)					
2.	Naujų konkurentų atsiradimo rinkoje grėsmė					
3.	Prekių ar paslaugų pakaitalų keliama grėsmė (t. y. kitų galimų alternatyvų buvimas NT pirkimui-pardavimui, nuomai)					
4.	Pirkėjų derėjimosi galia (pirkėjų galimybė daryti spaudimą)					
5.	Tiekėjų derėjimosi galia (tiekėjų galimybė daryti spaudimą)					

4. Įvertinkite NT rinkai įtaką darančių veiksnių svarbumą (balais nuo 1 iki 5, kai 1 – visai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu).

Eil. Nr.	Konkurencingumą formuojantys veiksniai	Balai				
		1	2	3	4	5
1.	Politiniai-įstatyminiai veiksniai					
2.	Ekonominiai veiksniai					
3.	Socialiniai-kultūriniai veiksniai					
4.	Technologiniai veiksniai					
5.	Psichologiniai veiksniai					

5. Koks Jūsų išsilavinimas?
6. Kokios Jūsų pareigos nekilnojamojo turto įmonėje?
7. Kokia Jūsų darbo patirtis nekilnojamojo turto srityje?