

TURIZMAS



TURIZMAS
PLÉTRA, IŠŠŪKIAI, PERSPEKTYVOS

TURIZMAS
PLĖTRA, IŠŠŪKIAI, PERSPEKTYVOS

Vadovėlis



Vilnius, 2016

UDK 379.8(075.8)

Tu-105

Recenzavo:

Prof. habil. dr. STASYS VAITIEKUNAS, Klaipėdos universitetas

Prof. dr. VILMA ČINGIENĖ, Mykolo Romerio universitetas

Rekomendavo spausdinti:

Mykolo Romerio universiteto Mokslinių ir mokomųjų leidinių aprobavimo spaudai komisija 2016 m. balandžio 28 d. (posėdžio protokolas Nr. 2L-9)

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto taryba 2016 m. balandžio 15 d. (posėdžio protokolas Nr. 1PV-32)

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos institutas 2016 m. kovo 24 d. (posėdžio protokolas Nr. 1VI-10)

Autorių indėlis:

BRIGITA ŽUROMSKAITĖ	1 skyrius
VLADIMIRAS GRAŽULIS	2 skyrius
JONAS JAGMINAS	3 skyrius
ALINA KATUNIAN	4 skyrius
ROLANDAS KRIPAITIS	5 skyrius
MALVINA ARIMAVIČIUTĖ	6, 7 skyriai
JUOZAS VIJEKIS	8 skyrius
IRENA SVETIKIENĖ	9 skyrius
ARVYDAS SURVILA	10 skyrius

Atsakingoji redaktorė BRIGITA ŽUROMSKAITĖ

ISBN 978-9955-30-223-0 (spausdinta)

ISBN 978-9955-30-224-7 (internete)

© Autorių kolektyvas, 2016

© Mykolo Romerio universitetas, 2016

© Jūratė Juozėnienė, viršelio dailininkė, 2016

© VĮ Registrų centras, 2016

TURINYS

ĮVADAS	7
I SKYRIUS. XXI A. TURIZMO RŪŠIŲ ĮVAIROVĖ IR KELIAVIMO KRYPTYS	9
1. KELIAVIMAS XXI AMŽIUIJE	11
2. TURIZMO PLĖTROS VEIKSNIAI.....	17
3. TURIZMO RŪŠIŲ IR KRYPČIŲ ĮVAIROVĖ	23
3.1. PAŽINTINIŲ KELIONIŲ TIKSLAI.....	24
3.2. POILSINIŲ IR PRAMOGINIŲ KELIONIŲ TIKSLAI	40
3.3. SPECIALIŲJŲ POREIKIŲ KELIONĖS.....	43
II SKYRIUS. ŽMOGAUS POREIKIS KELIAUTI IR JO LŪKESČIŲ FORMAVIMO	
PAGRINDAI	51
1. KELIONĖS – GALIMYBĖ ĮGYVENDINTI ESMINIUS ŽMOGAUS POREIKIUS... 53	
2. A. H. MASLOW POREIKIŲ HIERARCHIJOS TEORIJOS TAIKYMAS KELIAVIMO LŪKESČIAMS VERTINTI.....	57
3. MOTYVACIJOS TEORIJŲ TAIKYMAS ĮGYVENDINANT ŽMOGAUS LŪKESČIUS.....	61
3.1. V. H. VROOMO LŪKESČIŲ TEORIJA.....	61
3.2. J. S. ADAMSO TEISINGUMO TEORIJA.....	63
4. KELIAVIMO MOTYVŲ KAITA NUO XX A. PABAIGOS.....	63
5. VEIKSNIAI, SKATINANTYS UŽSIENIO TURISTUS ATVYKTI Į LIETUVĄ	73
6. TURIZMO MOTYVŲ TRIKDŽIAI IR TIKĖTINOS LIETUVOS PERSPEKTYVOS	85
III SKYRIUS. TURIZMO VALDYMO ASPEKTAI	95
1. SISTEMINIS POŽIŪRIS Į TURIZMĄ	97
2. TURIZMO VALDYMAS	109
2.1. TURIZMO VALDYMO SAMPRATA	111
2.2. LIETUVOS TURIZMO VALDYMO FUNKCIJŲ ANALIZĖ	114
2.3. KOORDINAVIMAS.....	116
2.4. PLANAVIMAS.....	116
2.5. ĮSTATYMŲ LEIDYBA IR TEISINIS REGULIAVIMAS	119
2.6. ANTREPRENERYSTĖ	120
2.7. SKATINIMAS.....	121
2.8. INTERESŲ ATSTOVAVIMAS.....	125
2.9. TURIZMO VALDYMO RAIDA	127
IV SKYRIUS. TURIZMO VALDYMO DARNIOSIOS PLĖTROS KONCEPCIJA	137
1. PAGRINDINIAI TURIZMO PLĖTROS PRINCIPAI	139
1.1. DARNIOJO TURIZMO IŠTAKOS.....	139
1.2. DARNIOJO TURIZMO SAMPRATOS RAIDA	142
1.3. DARNIOJO TURIZMO PRINCIPAI	143
2. PAGRINDINIAI DARNIOJO TURIZMO PLĖTROS VERTINIMO RODIKLIAI ...	143
3. DARNIOJO TURIZMO PLĖTRA LIETUVOJE	145

TURINYS

V SKYRIUS.	TURIZMO SEKTORIŲ REGLAMENTUOJANTYS TEISĖS AKTAI	155
1.	TURIZMO ĮSTATYMAS IR SU JUO SUSIJĘ ĮGYVENDINAMIEJI TEISĖS AKTAI	157
2.	TERITORIJŲ PLANAVIMO ĮSTATYMAS	196
3.	TURIZMO IR REKREACIJOS SCHEMŲ IR PLANŲ (PROJEKTŲ) RENGIMO TAISYKLĖS	201
VI SKYRIUS.	LIETUVOS TURIZMO SEKTORIAUS STRATEGINIS PLANAVIMAS	215
1.	PLĖTROS STRATEGIJŲ KŪRIMO LYGMENYS	217
2.	TURIZMO IŠTEKLIŲ IŠSAUGOJIMO MODELIAI IR STRATEGIJOS	224
3.	TURIZMO VIETOVĖS DARNIOJO PLANAVIMO MODELIS.....	227
4.	TURIZMO PLĖTROS PROGRAMA.....	232
5.	STRATEGINIS TURIZMO INSTITUCIJŲ VEIKLOS PLANAVIMAS.....	241
VII SKYRIUS.	TURIZMO ĮMONIŲ STRATEGIJOS IR VERSLO PLANAVIMAS	249
1.	STRATEGINĖ TURIZMO ĮMONIŲ ANALIZĖ	251
2.	TURIZMO ĮMONIŲ TIKSLINĖ ORIENTACIJA.....	261
3.	TURIZMO ĮMONIŲ STRATEGINĖS ALTERNATYVOS IR JŲ ATRANKA	268
VIII SKYRIUS.	TURIZMO VERSLO ASPEKTAI	277
1.	TURIZMO SVARBA EKONOMIKAI.....	279
2.	TURIZMO VERSLO EKONOMINĖ PLĖTRA	281
3.	VERSLO ORGANIZAVIMO PAGRINDAI.....	282
4.	TURIZMO ĮMONIŲ VEIKLOS SPECIFIKA	284
5.	VERSLO PLANO RENGIMO PROBLEMAS	295
IX SKYRIUS.	TURIZMO MARKETINGAS	299
1.	MARKETINGO KONCEPCIJOS IR JO FUNKCIJŲ PASISKIRSTYMAS TURIZMO INDUSTRIJOJE	301
2.	TRADICINIO MARKETINGO YPATUMAI TURIZMO VERSLE.....	308
2.1.	TURIZMO PASLAUGŲ VARTOTOJŲ POREIKIAI IR RINKOS SEGMENTAI	308
2.2.	KONKURENCIJA IR JOS POVEIKIS PLĖTOJANT TURIZMO PASLAUGAS	312
2.3.	TURIZMO PRODUKTAS.....	313
2.4.	TURIZMO PASLAUGŲ KAINODARA.....	321
2.5.	TURIZMO PASLAUGŲ PARDAVIMO KANALAI	324
2.6.	TURIZMO PRODUKTO RĖMIMAS	328
X SKYRIUS.	NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ VALDYMAS TURIZMO SEKTORIJE	343
1.	GRĖSMIŲ, PAŽEIDŽIAMUMO IR RIZIKOS VALDYMO SAMPRATA	345
2.	NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ (KRIZIŲ) VALDYMO CIKLAS	370
APIE AUTORIUS	410	

I V A D A S

„Tūkstančio mylių kelionė prasideda nuo vieno žingsnio.“

Laodzi¹

Turizmo plėtra, dinamika ir vis didesnis šioje srityje dirbančių žmonių skaičius lėmė, kad šiuo metu tai yra vienas iš pirmaujančių ekonomikos sektorių pasaulyje. Sparti turizmo sektoriaus plėtra šios srities darbuotojams kelia naujų iššūkių ir reikalavimų, nuolat auga naujų kompetencijų ir gebėjimų poreikis.

Taigi šis Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto dėstytojų parengtas vadovėlis yra skirtas turizmą studijuojantiems studentams, turizmo darbuotojams ir visiems besidomintiems šios srities problematika.

Vadovėlio bendra autoriai nagrinėja svarbias temas, susijusias su turizmo plėtra. **Pirmajame** skyriuje daugiausia dėmesio skiriama keliavimo tendencijoms XXI amžiuje, taip pat tiriami veiksniai, darantys joms didžiausią poveikį. Nemažai dėmesio skiriama keliavimo tikslų ir jų įtakos naujoms turizmo rūšims atsirasti analizei. **Antrasis** skyrius skirtas turistų pasirinkimams tirti: aptariamos pagrindinės motyvacijos teorijos, kurios padeda suprasti turistų ketinimus ir atsižvelgiant į juos kurti naujus šio verslo produktus bei paslaugas. **Trečiojoje** vadovėlio dalyje kalbama apie turizmo valdymo ir vadybos problemas, o **ketvirtojoje** daugiau dėmesio skiriama darnios plėtros koncepcijai ir pabrėžiama jos svarba turizmo valdymo srityje. **Penktojoje** dalyje nagrinėjami pagrindiniai teisės aktai, susiję su turizmo sektoriaus plėtra. **Šeštasis** ir **septintasis** vadovėlio skyriai skirti strateginiam planavimui, o **aštuntajame** apžvelgiami pagrindiniai turizmo verslo aspektai. **Devintasis** skyrius

¹ *Gražiausios visų laikų citatos apie keliavimą.* Prieiga per internetą: <<http://kelionesirpramos.lt/?p=1090>>.

skirtas turizmo rinkodarai (marketingui) aptarti. Išskirtinis yra **dešimtas** šio vadovėlio skyrius, kuriame kalbama apie šiuo metu tarptautiniu, valstybių ir vietos lygiu itin aktualią problemą – nepaprastųjų situacijų valdymą turizmo srityje.

Kiekvienas skyrius pradedamas mokomųjų temų sąrašu, daugumos pabaigoje pateikiama žinių įtvirtinimo klausimų ir užduočių, taip pat nurodoma temai atskleisti naudota susijusi literatūra, tad skaitytojas galės į tam tikras temas gilintis savarankiškai. Be to, autoriai vadovėlio skaitytojams pateikia daug Lietuvos ir tarptautinio turizmo praktikos pavyzdžių.

Tikėtina, kad vadovėlis bus naudingas ne tik studentams, bet ir visiems besidomintiems turizmu ar dirbantiems šioje srityje.

Brigita Žuromskaitė

I SKYRIUS

XXI A. TURIZMO RŪŠIŲ ĮVAIROVĖ IR KELIAVIMO KRYPTYS

BRIGITA ŽUROMSKAITĖ

XXI a. turizmo tendencijos
Pagrindiniai turizmo plėtros veiksniai
Dažniausi keliavimo tikslai
Populiariausios turizmo rūšys
Turizmo rūšių populiarumą lemiantys veiksniai

TURINYS

1. KELIAVIMAS XXI AMŽIUJE	11
2. TURIZMO PLĖTROS VEIKSNIAI.....	17
3. TURIZMO RŪŠIŲ IR KRYPTIŲ ĮVAIROVĖ	23
3.1. PAŽINTINIŲ KELIONIŲ TIKSLAI.....	24
3.2. POILSINIŲ IR PRAMOGINIŲ KELIONIŲ TIKSLAI.....	40
3.3. SPECIALIŲJŲ POREIKIŲ KELIONĖS	43

1. KELIAVIMAS XXI AMŽIUJE

„Kelionės yra priešnuodžiai prietarams, aklam prisirišimui ir siauram mąstymui“.

Markas Tvenas²

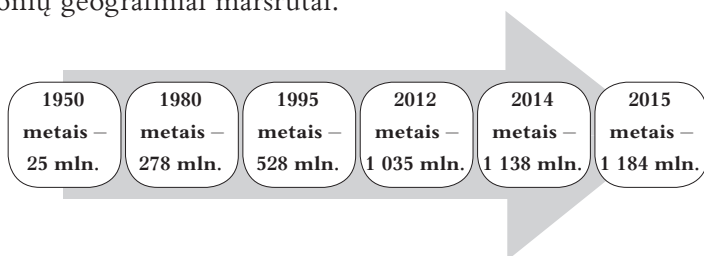
Turizmas tampa viena iš prioritetinių daugelio šalių ūkio šakų. Pasaulio turizmo organizacija³ (toliau – PTO) pabrėžia, kad 10 proc. (2013 m. – 9 proc.) bendrojo vidaus produkto pasaulyje sukuria būtent turizmas, be to, viena iš vienuolikos darbo vietų yra sukuriama turizmo sektoriuje (1 paveikslas).



1 paveikslas. Turizmo ekonominė ir socialinė nauda

Šaltinis: UNWTO, 2015 [78]

Kaip teigia PTO, turistų skaičius kasmet pastebimai didėja, nes vis daugiau žmonių neįsivaizduoja savo atostogų be kelionių (2 paveikslas), kelionės tampa bene mėgstamiausia laisvalaikio pramoga. Be to, žmonės per gyvenimą keliauja dažniau nei keletą kartų, plečiasi ir jų kelionių geografiniai maršrutai.



2 paveikslas. Turistų skaičiaus didėjimo tendencijos XX–XXI a.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal UNWTO, 2015 [78]

² Gražiausias visų laikų citatos apie keliavimą. Prieiga per internetą: <<http://kelionesir-pramosos.lt/?p=1090>>.

³ Pagrindinės PTO veiklos kryptys: darnios turizmo plėtros skatinimas, turizmo tyrimai, statistikos duomenų rinkimas, ekonominės plėtros, prekybos liberalizavimo, viešosios ir privačios partnerystės skatinimas, turizmo paslaugų kokybės gerinimas, turizmo veiklos aktyvinimas regionuose, mokymų, seminarų, konferencijų organizavimas ir kt. [37].

Pastaraisiais metais turistinių kelionių kryptys ir jų pasirinkimo tendencijos sparčiai keičiasi. Kaip matyti (3 paveikslas), 2014 m. turistų labiausiai padaugėjo Amerikoje (net 7 proc.). Kita vertus, tam tikruose turizmo regionuose užsienio turistų skaičius buvo labai nevienodas. Vienas iš pagrindinių jo svyravimo veiksnių – politinės padėties nestabilumas (pavyzdžiui, į Tunisą atvykstančių turistų skaičius smarkiai sumažėjo dėl 2015 m. ten įvykusių teroro aktų). Padažnęję išpuoliai prieš turistus labai sumažina tam tikrų turizmo regionų populiarumą (kaip antai teroro aktai 2015 m. lapkričio 13 d. Paryžiuje, 2016 m. sausio 12 d. – Stambule prie Žydrosios mečetės, 2016 m. kovo 22 d. teroristų išpuoliai Briuselyje (oro uoste ir metro), 2016 m. birželio 28 d. sprogimai ir susišaudymas Stambulo oro uoste.



3 paveikslas. 2014 m. turizmo tendencijos
Šaltinis: UNWTO, 2015 [78]

Europos žemyną aplanko daugiau nei pusė visų pasaulio turistų, ir jų čia vis daugėja (pavyzdžiui, 2014 m. į Europą atvyko 588 mln. turistų – 22 mln. daugiau nei 2013 m.). Kita vertus, skirtingos Europos valstybės sulaukia nevienodo turistų susidomėjimo.

Pagal PTO kaupiamus statistikos duomenis sudaromi populiariausių turizmo šalių sąrašai. Europos turizmo lyderė tebėra Prancūzija (1 lentelė). Sėkmingą turizmo plėtrą lėmė palanki šios šalies geografinė padėtis bei kultūros ir gamtos išteklių įvairovė.

1 lentelė. Populiariausių turizmo šalių dvidešimtukas

☆ Prancūzija 81,4 mln.	6 Turkija 34,0 mln.	11 Meksika 23,4 mln.	16 JAE 17,5 mln.
2 JAV 62,7 mln.	7 Jungtinė Karalystė 29,3 mln.	12 Austrija 23,0 mln.	17 Graikija 16,4 mln.
3 Kinija 57,6 mln.	8 Vokietija 28,4 mln.	13 Honkongas 22,3 mln.	18 Kanada 16,0 mln.
4 Ispanija 56,7 mln.	9 Rusija 24,9 mln.	14 Ukraina 21,4 mln.	19 Lenkija 13,4 mln.
5 Italija 46,1 mln.	10 Malaizija 24,7 mln.	15 Tailandas 19,2 mln.	20 Makao 12,9 mln.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *World Statistics* [82]

Taigi, statistikos duomenimis, lankomiausių šalių dešimtuką sudaro daugiausia Europos valstybės: be pirmoje vietoje esančios Prancūzijos, tai Ispanija, Italija, Turkija, Vokietija, Jungtinė Didžiosios Britanijos ir Šiaurės Airijos Karalystė bei Rusija. Į šias šalis atvyksta vis daugiau turistų (2 lentelė).






2 lentelė. Lankomiausios šalys

Eilės Nr.	Šalis	PTO regionas	Užsienio turistų skaičius 2013 m.	Užsienio turistų skaičius 2012 m.
1	Prancūzija	Europa	84,7 mln.	83 mln.
2	JAV	Šiaurės Amerika	69,8 mln.	66,7 mln.
3	Ispanija	Europa	60,7 mln.	57,5 mln.
4	Kinija	Azija	55,7 mln.	57,7 mln.
5	Italija	Europa	47,4 mln.	46,4 mln.
6	Turkija	Europa	37,8 mln.	35,7 mln.
7	Vokietija	Europa	31,5 mln.	30,4 mln.
8	Jungtinė Karalystė	Europa	31,2 mln.	29,3 mln.
9	Rusija	Europa	28,4 mln.	25,7 mln.
10	Tailandas	Azija	26,5 mln.	22,4 mln.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal UNWTO, 2014 [77]

Nuosekliai auga ir kitų turizmo regionų populiarumas, taigi turistai renkasi vis daugiau kelionių į įvairias pasaulio šalis. Kaip matyti iš PTO sukauptos informacijos, 2014 m. populiariausia turizmo šalis buvo Meksika, o pirmąjį 2015 m. pusmetį smarkiai išaugo kelionių į Japoniją paklausa. Besikeičiančios turizmo kryptys kelia vis naujų iššūkių Europos valstybėms ir skatina daugiau lėšų bei dėmesio skirti naujiems turizmo produktams ir paslaugoms kurti, jų kokybei gerinti.

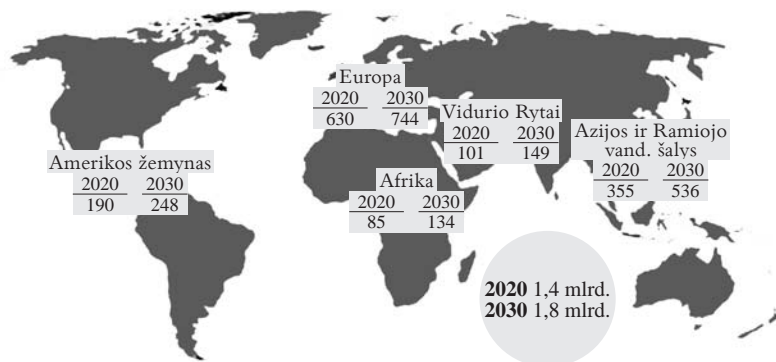
PTO atlikta analizė atskleidžia ir kitą tendenciją – turistai mielai renkasi ir negaili išlaidų kokybiškoms turizmo paslaugoms bei siūlomoms laisvalaikio pramogoms (4 paveikslas), yra linkę sumokėti daugiau ir gauti paslaugas, kurios patenkintų jų poreikius ir lūkesčius. Dėl to šalys, kurių viena iš prioritetinių ūkio šakų yra turizmas, kiekvienais metais didina investicijas į šio sektoriaus plėtrą.

	Kinija – 165 bln. USD (+ 28 %)
	JAV – 112 bln. USD (+ 7 %)
	Vokietija – 92 bln. USD (+ 1 %)
	Jungtinė Karalystė – 58 bln. USD (+ 4 %)
	Rusija – 50 bln. USD (- 6 %)

4 paveikslas. Atvykusiųjų turistų išlaidos 2014 m.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal UNWTO, 2015 [78]

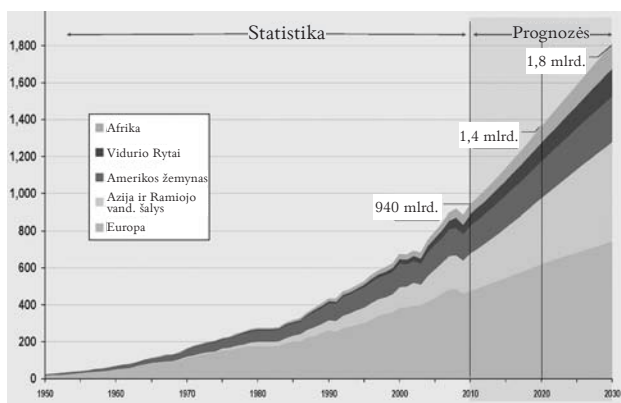
Nors turizmo plėtrai itin didelį poveikį daro politiniai neramumai ir šalių ekonomikos svyravimai, manoma, kad šiai ūkio šakai palankios tendencijos išsilaikys ir toliau (5 paveikslas).



5 paveikslas. Turizmo prognozės 2020 ir 2030 m.

Šaltinis: UNWTO, 2015 [78]

PTO numato, kad ateityje sustiprės ir kiti turizmo regionai, kurie sulauks vis daugiau turistų, be to, turėtų išaugti susidomėjimas dar dviem turizmo regionais – Afrika ir Artimaisiais Rytai (6 paveikslas). Taigi Europa įgis vis daugiau rimtų konkurentų, todėl jau dabar šio žemyno šalims verta daugiau dėmesio skirti savo konkurenciniam pranašumui stiprinti.

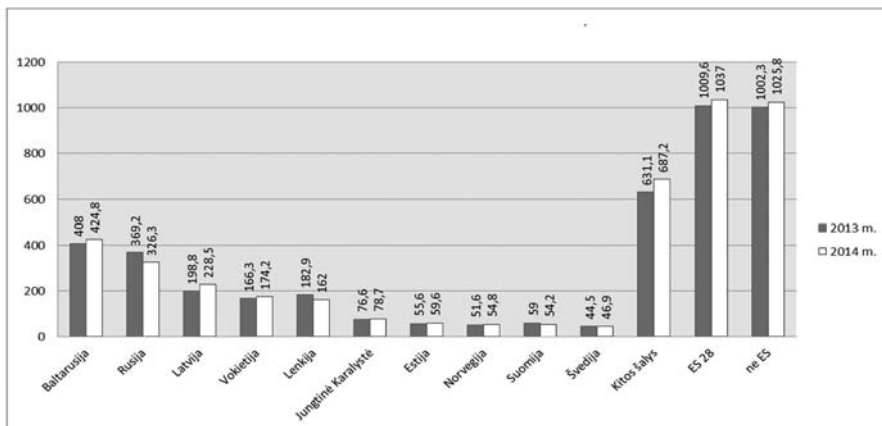


6 paveikslas. Turizmo plėtos tendencijos 1950–2030 metais

Šaltinis: UNWTO, 2015 [78]

Vis labiau turizmas plėtojamas ir Lietuvoje (7 paveikslas). 2013 m. į mūsų šalį atvyko per 2 mln. turistų, jų skaičius didėjo ir 2014 bei 2015 metais. Lietuvos Respublikos turizmo departamento duomenimis, 2014 m. Lietuvos apgyvendinimo įstaigose apsistojo 2,4 mln. turistų (8,2 proc. daugiau nei 2013 m.). Daugiausia užsienio turistų

atvyko iš Baltarusijos (424,8 tūkst.), Rusijos (326,3 tūkst.), Latvijos (228,5 tūkst.), Vokietijos (174,2 tūkst.) ir Lenkijos (162 tūkst.). Populiariausios užsienio turistų lankomos Lietuvos vietovės buvo Vilnius (70 proc.), Kaunas (28 proc.), Klaipėda (24 proc.), Trakai (17 proc.) ir Palanga (14 proc. visų turistų).



7 paveikslas. 2013 m. ir 2014 m. į Lietuvą atvykstančių turistų kelionių skaičius (tūkst.)

Šaltinis: *Atvykstamojo turizmo apžvalga* [5]

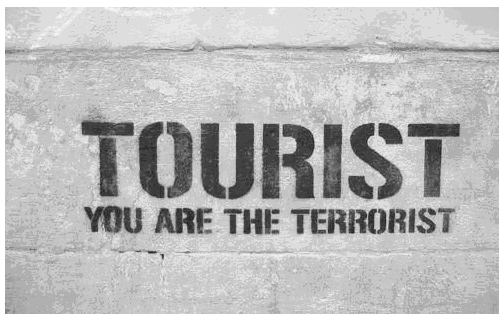
Pastaraisiais metais didėja turizmo sektoriuje teikiamų paslaugų ir produktų įvairovė, po truputį gerėja jų kokybė. Keliautojų srautas nenutrūksta ištisus metus, nes turizmo paslaugos teikiamos ne vien tam tikro sezono metu. Deja, politinė gretimųjų šalių padėtis ne visada teigiamai veikia Lietuvos turizmo verslą (pavyzdžiui, pakeitus vizų išdavimo tvarką sumažėjo turistų iš Rusijos ir Baltarusijos srautai).

Apibendrinant galima teigti, kad turizmo plėtrai būtina sudaryti kuo palankesnes sąlygas, nes šios ūkio srities augimas skatina kurti naujas darbo vietas ir pagyvina šalies ekonomiką, be to, padeda vystyti kaimo vietovėms, pasienio ruožams bei nuošalesniems regionams.

Žinoma, negalima pamiršti ir tam tikro neigiamo turizmo plėtos daromo poveikio.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Nevaldomi turistų antplūdžiai kartais žlugdo pačią turizmo idėją (vienas iš blogųjų pavyzdžių – Venecijos perpildymas ir vietos gyventojų reakcija į šį reiškinį (8 paveikslas):



8 paveikslas. Barselonos gyventojai prieš turistus (angl. „Turiste, tu esi teroristas“)
Šaltinis: The Catalan Tourist Board... [72]

2015 m. Katalonijos sostinės Barselonos gyventojai pradėjo viešai protestuoti prieš turistus (2014 m. į miestą, turintį 1,6 mln. gyventojų, atvyko 7,5 mln. turistų). Miesto gatvėse pasirodė plakatų su užrašais „Turistai, važiuokite namo“ ir pan. (9 paveikslas). Gyventojai nebegalėjo pakęsti perpildyto miesto transporto, užkišto metro ir apgultų oro uostų. Lankomiausios Barselonos vietos – *La Rambla* gatvė, Antonijaus Gaudi objektai ir *Sagrada Familia* – nebeatlaikė užsienio turistų antplūdžio. Be to, klientų nebegalėjo sutalpinti miesto restoranai, kavinės ir barai. Visų šių objektų lankytojai (ir vietos gyventojai, ir turistai) buvo priversti ilgą laiką laukti eilėse, parkai ir poilsio zonos barseloniečiams pasidarė visai neprieinamos. Visa tai mažino įprastą miesto gyvenimo komfortą ir kėlė gyventojų nepasitenkinimą.



9 paveikslas. Šūkis Barselonos gyventojų balkone
(angl. „Turistai, namo! Jūs naikinate Barseloną“)
Šaltinis: The Catalan Tourist Board... [72]

Be to, radosi vis daugiau miesto švaros problemų, nes sutriko atliekų išvežimo ir gatvių valymo darbai. Atitinkamos tarnybos nespėjo tvarkyti gatvių ir paplūdimių, nes gyvenimas mieste virė visą parą. Daugėjo atvykėlių chuliganizmo ir vandalizmo atvejų, vis daugiau turistų tekdavo suminti už netinkamą elgesį viešosiose vietose (viešą apsinuoginimą ir pan.). Barcelonos miesto valdžiai neliko nieko kita, kaip pradėti kovą su vadinamuoju laukiniu turizmu (nelegalia butų nuoma ir pan.). Naujausiuose miesto plėtros planuose pabrėžiamas poreikis kontroliuoti lankytojų srautus ir diegti darniojo turizmo principus⁴.

2. TURIZMO PLĖTROS VEIKSNIAI

Kaip minėta, turizmas – viena iš perspektyviausių ūkio šakų visame pasaulyje. Pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką turizmo plėtrai:

- šalies ekonominė padėtis;
- politinė situacija;
- saugumas ir pasirengimas nepaprastosioms situacijoms bei krizėms;
- šalies geografinė padėtis;
- turizmo išteklių gausa;
- susisiekimo patogumas;
- šalies įvaizdis pasaulyje;
- rinkos būklė;
- klimatas;
- socialinės normos;
- mokslo ir technikos pažanga;
- didėjanti gyvenimo trukmė;
- gyvenimo būdo pokyčiai, ilgėjantis laisvalaikis ir pan. (*Mikos von Rohrscheidt*, 2008).

Šiame skyriuje bus aptariami pagrindiniai didžiausių poveikį turizmo plėtrai darantys veiksniai:

- demografiniai veiksniai,
- gyvenimo būdo ir motyvacijos veiksniai,
- politiniai veiksniai,

⁴ Remiamasi interneto šaltiniu <<http://www.tvn24.pl/ciekawostki-michalki,5/nagosc-pa-rawany-i-spanie-na-ulicy-wakacyjne-problemy-z-turystami,567748.html>>.

- ekonominiai veiksniai,
- aplinkos veiksniai,
- socialiniai veiksniai,
- technologiniai veiksniai.

Demografiniai veiksniai ir jų įtaka turizmui

Vienas iš veiksnių, darančių įtaką turizmo plėtrai, – šalies demografinės ypatybės. Nemažai mokslininkų tyrė gyventojų amžiaus, išsilavinimo ir pajamų įtaką jų pasirinkimui, kur ir kaip keliauti. Analizuodami amžiaus ir kelionių įpročių sąsajas, autoriai išvelgia tam tikras tendencijas ir numato didėjančią tam tikrų produktų paklausą. Pabrėžtinios kelios tendencijos:

- ekologinio turizmo produktus, atitinkamą keliavimo infrastruktūrą dažniau renkasi vidutinio ir vyresniojo amžiaus (45–64 m.) žmonės, bet pastaruoju metu tendencijos keičiasi ir šios rūšies turizmu pradeda domėtis vis daugiau jaunesnių (25–35 m.) žmonių (*Weaver, 2001*);
- kultūrinio turizmo paslaugas renkasi turistai, turintys aukštesnį išsilavinimą, gaunantys vidutines ar didesnes pajamas, tam tikrų profesijų ir specialybių atstovai, kultūros darbuotojai. Pastebima, kad šios srities turizmas labiausiai domina jaunesnius nei 35 metų turistus (*Richards, cit. pagal Mikos von Rohrscheidt, 2008*).

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Turizmui didelį poveikį daro visuomenės senėjimas. Europoje daugėja 65 metų ir vyresnio amžiaus (sutrumpintai 65+, arba senjorų) keliautojų, todėl reikėtų kreipti daugiau dėmesio į šios augančios turistų grupės lūkesčius ir poreikius.

Senjorų turizmui būdingos kelionės autobusu. Jiems itin svarbu keliauti patogiai ir saugiai. Be to, organizuojant šios grupės turistų poilsį ir keliones būtina atsižvelgti į tai, kad jų tempas būna lėtesnis, jiems labiau rūpi ne kuo daugiau pamatyti, o pasimėgauti lankomos šalies gamtos grožiu, susipažinti su jos paveldu ir žmonių gyvenimo būdu. Atkreiptinas dėmesys į aktualius senjorų draudimo ir medicinos paslaugų dalykus. Organizuojant tokias keliones taip pat būtina užtikrinti aukštą apgyvendinimo paslaugų kokybę (10 paveikslas).

Senjorų kelionių organizavimo aspektai

Kelionės draudimas

Senjorų kelionės draudimas yra platesnės apimties, didesnė tikimybė, kad juo gali tekti pasinaudoti (vyresniems kaip 75 metų keliautojams būtina gydytojo pažyma).

Rengimasis kelionei

Patartina suteikti atitinkamų rekomendacijų (imti mažiau drabužių ir dažniau juos skalbti, turėti mažesnę papildomą krepšėlį, kurį galima laikyti prie didžiojo lagamino (geriausia – su ratukais), drabužiai ir avalynė turėtų būti lengvi, patogūs, pasirūpinti apsauga nuo saulės, šalčio, vėjo, didinamasis stiklas padėtų skaiyti žemėlapi, praverstų užrašų knygutė svarbiems telefono numeriams, reikalingai informacijai užsirašyti).

Apgyvendinimas

Reikėtų pasiteirauti apie keliautojų sveikatos problemas, parinkti jiems tinkamą kambarį (galbūt dėl judėjimo problemų geriau apgyvendinti pirmajame aukšte).

Nuolaidos

Rekomenduotina pasidomėti apie lankomuose objektuose senjorams teikiamas nuolaidas.

Skrydis

Jeigu skrydis ne tiesioginis, patartina pasiimti patogiai pergabnamą bagažą. Ilgo skrydžio metu patartina kartais pasivaikščioti lėktuve, atlikti tam tikrus pratimus (vengiant sąstingio).

Vaistai ir sveikatos būklė

Patariama iš anksto pasidomėti apie lankomose vietose esančias gydymo įstaigas, priminti turistams pasirūpinti jiems reikalingais vaistais.

10 paveikslas. Senjorų kelionių organizavimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Savvy Senior Travelers* [60]

Organizuojant keliones ir kuriant naujas paslaugas bei produktus reikėtų būtinai atsižvelgti į būsimųjų klientų (keliautojų) individualių bei visos grupės poreikių specifiką.

Gyvenimo būdo ir motyvacijos veiksniai

Turizmo plėtrai daro įtaką ir turistų gyvenimo būdas bei motyvacija keliauti. Žmonių įsitikinimai, pomėgiai ir gyvenimo stilius daugiausia lemia jų kelionių rūšies ir krypties pasirinkimą (plačiau – II skyriuje).

Politiniai veiksniai

Turizmo plėtra labai priklauso nuo šalies politikos, galiojančių įstatymų ir Vyriausybės sprendimų. Prie politinių veiksnių galima priskirti ir terorizmo grėsmę bei kovos su juo intensyvumą (plačiau – X skyriuje).

Ekonominiai veiksniai

Turizmas, kaip ir kitos pagrindinės pramonės šakos, jautriai reaguoja į ekonomikos pokyčius, ypač – į nuosmukius. Pasaulio ekonomika sparčiai vystosi ir kinta, įvairūs ekonominiai procesai neišvengiamai daro įtaką turizmo sektoriaus plėtrai, šios srities rinkoms ir turistų elgesiui. Europos kelionių komisijos (toliau – ir EKK) duomenimis, Europoje per 2009 m. atvykstamasis turizmas sumažėjo 6 proc. (iki 2009 m. buvo fiksuojamas nuolatinis užsienio turistų skaičiaus augimas). Tačiau reikia pabrėžti, kad ne visų rūšių turizmas patyrė vienodą ekonominio nuosmukio poveikį. Minėtasis ekologinis ir kultūrinis turizmas sėkmingiau prisitaiko prie kintančių ekonominių sąlygų.

Aplinkos veiksniai

Kalbant apie turizmo plėtrą negalima pamiršti sezoniškumo, ekologinių ir stichinių nelaimių bei problemų, kurių analizė ir sprendimas labai svarbūs šio sektoriaus funkcionavimo sėkmei užtikrinti.

Sezoniškumas – vienas iš veiksnių, darančių itin didelę įtaką turizmo plėtrai. Jo poveikio mažinimas yra vienas iš aktualiausių turizmo plėtos strategijų tikslų. Mokslinėje literatūroje sezoniškumas dažnai interpretuojamas kaip turizmo paklausą neigiamai veikiantis reiškinys. Mokslininkai (*Baum, Hagen, 1999*) nurodė penkias sezoniškumo priešasčių grupes (11 paveikslas).

Sezoniškumo priežastys				
Klimatas, oro sąlygos:	Socialiniai įpročiai:	Verslo papročiai:	Kalendoriaus įtaka:	Paklausos ribojimai:
žiemos pramogos (slidinėjimas), rudens lapijos turai, tropinių vietovių populiarumas žiemos metu, kruizinių kelionių kryptys, vandens tyrimai, transporto prieinamumas	vasaros atostogos, Kalėdų ir Naujųjų metų laikotarpis, valstybės šventės, draugų ir giminių lankymas, mugės ir festivaliai, religinės apeigos, piligrimystė	konferencijos ir verslo renginiai, vyriausybės renginiai, politinių kampanijų išvykos, sporto renginiai	poilsio dienų, savaitgalių skaičius per mėnesį, ketvirtį, sezoną ar metus, Velykų data	darbo jėgos prieinamumas (moksleivių atostogos), sektorių (pavyzdžiui, žemės ūkio) konkurencija, alternatyvus infrastruktūros panaudojimas (pavyzdžiui, apgyvendinimas mokyklose)

11 paveikslas. Sezoniškumo priežastys
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Baum, Hagen [9]

Turizmo sezoniškumo padarinius galima grupuoti į ekonominius, ekologinius, socialinius-kultūrinius ir užimtumo (Koenig-Lewis, Bishoff, 2005).

○ Per didelis ar nepakankamas materialinių išteklių ir darbo jėgos panaudojimas
○ Įtaka kainoms, išlaidoms ir pelningumui
○ Turizmo paslaugų kokybė
○ Vartotojų patenkinimas

12 paveikslas. Sezoniškumo poveikis turizmui
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Secăreanu, Firoiu [61]

Žinoma, ne visų rūšių turizmą sezoniškumas veikia vienodai: kultūriniam, ekologiniam ir konferencijų bei verslo turizmui jis daro mažesnę poveikį.

Turizmo plėtrą stabdo ir gamtinės bei stichinės nelaimės, dėl kurių turistų srautai laikinai sumažėja. Itin neigiamą įtaką keliautojams ir turizmui darantis veiksnys – oro užterštumas.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Europos aplinkos agentūros duomenimis, 96 proc. Europos gyventojų kenčia nuo smogo. Mokslininkų atlikti tyrimai (*International Institute for Applied Systems Analysis*) atskleidžia, kad 2030 m. daugelyje pasaulio miestų oro užterštumas viršys Pasaulinės sveikatos organizacijos nustatytas normas. Blogiausia padėtis numatoma dviejose valstybėse: Bulgarijoje ir Lenkijoje.

2014-aisiais Pasaulinė sveikatos organizacija ištyrė 1 600 miestų iš 19 valstybių ir paskelbė labiausiai užterštų miestų dešimtuką. Šiame sąrašė – ir itin turistų pamėgtos šalys, kaip antai Indija (Niu Delis), Jungtiniai Arabų Emyratai (Dubajus) bei Egiptas (Kairas).

Socialiniai veiksniai

Atskira veiksmų, darančių įtaką turizmo plėtrai, grupė:

- šalies saugumas,
- nusikalstamumo lygis,
- sveikatos apsauga,
- šalies įvaizdis.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Turistams itin svarbu, kad jų poilsis vyktų saugioje aplinkoje. Deja, šiuo metu padėtis nėra gera, – labai daug gamtinių, kultūrinių ir istorinio paveldo objektų gausa pasižyminčių turizmo vietovių nėra saugios (pavyzdžiui, jau minėtas Tunisas, kuriame 2015 m. įvyko išpuolių prieš turistus). Keliautojai dažnai dėl to atsisako lankyti nuostabius kraštovaizdžius ir mėgautis idealiomis oro sąlygomis, geriau renkasi ne tokias patrauklias vietas, kur yra užtikrinamas jų saugumas (3 lentelė).

3 lentelė. Pavojingiausi pasaulio miestai ir kurortai

Miestas	Apibūdinimas
Akapulkas (Meksika)	XX a. viduryje šis kurortas buvo populiariausias pasaulyje, pamėgta Holivudo žvaigždžių poilsio vieta. Čia ilsėdavosi milijonai turistų. Šiuo metu turistų srautai sparčiai mažėja, nes baiminamasi aktyviai veikiančių nusikalstamų grupuočių, kurių aukomis neretai tampa ir poilsiautojai.
Tegusigalpa (Hondūras)	Senąją Hondūro sostinę kasmet aplanko ketvirtis milijono turistų. Deja, Tegusigalpos ir Komajagvos miestuose nusikalstamumo lygis labai aukštas.

3. TURIZMO RŪŠIŲ IR KRYPČIŲ ĮVAIROVĖ

Masejo (Brazilija)	Brazilijoje yra net 14 miestų, kuriuose nusikalstamo lygis itin aukštas. Antai Masejo mieste kasmet 100 tūkst. gyventojų tenka apie 135 nužudymai.
Sana (Jemenas)	Jemenas – viena iš nesaugiausių pasaulio šalių. Šalies sostinės Sanos istorija ilga ir įdomi (šioje vietovėje pirmieji gyventojai gyveno jau prieš 2,5 tūkst. metų), bet ji laikoma pavojingiausiu pasaulio miestu.
Pešavaras (Pakistanas)	Pakistanas – itin įvairiapusis ir įdomus pasaulio regionas, bet jo sostinė Pešavaras yra priskiriamas prie turistams pavojingiausių miestų. Nuolatinių vidaus konfliktų aukomis labai dažnai tampa užsieniečiai (jie grobiami siekiant gauti išpirką ir daryti poveikį užsienio valstybėms).
Nairobis (Kenija)	Afrikos žemyne iki šiol vyksta daug politinių ir karinių konfliktų. Kenija – viena iš lankomiausių Afrikos šalių (itin patrauklūs safariai). Šalyje padėtis gana stabili, bet sostinėje nėra ramu ir saugu, ypač joje pavojinga turistėms.
Mogadišas (Somalis)	Šioje šalyje nuolat vyksta kariniai konfliktai. Nors Somalio paveldas tikrai labai įdomus, bet į Mogadišą vykti nepatartina.

Šaltinis: parengta autorės pagal *Najniebezpieczniejsze miasta...* [55]

Technologiniai veiksniai

Informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra bei technikos pažanga labai pagyvina turizmo verslą. Nuolat tobulinama transporto ir susisiekimo sistema padidino visuomenės judumą, sutrumpino kelionių laiką, užtikrino didesnę saugumą, o informacinių technologijų plėtra prisidėjo prie didesnio turizmo paslaugų prieinamumo (kiekvienas gali pats pasirinkti ir įsigyti norimas turizmo paslaugas: susiplanuoti kelionę, nusipirkti bilietus, rezervuoti viešbutį).

3. TURIZMO RŪŠIŲ IR KRYPČIŲ ĮVAIROVĖ

Mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai turizmo rūšių apibrėžimų, bet bendros turizmo klasifikavimo sistemos nėra. Vienas iš dažniausiai taikomų mokslinės klasifikacijos kriterijų – turistų tikslai ir motyvai. Remiantis jais skiriamos šešios pagrindinės turizmo rūšys:

- kultūrinis,
- poilsinis,
- sveikatingumo,

- kvalifikuotas,
- religinis,
- verslo.

Priklausomai nuo mokslinių tyrimų objekto ir su turizmu susijusios informacijos, taikomi ir kiti kriterijai, kaip antai:

- turisto socialinis statusas,
- geografinė aplinka (kalnai, jūra ir pan.),
- kelionei reikalinga įranga,
- nakvynių skaičius,
- turistų grupės dydis,
- kelionės organizavimo būdas,
- transporto priemonės ir kt.

Šiame vadovėlyje turizmas klasifikuojamas atsižvelgiant į turistų kelionių tikslus. Pagal šį kriterijų kelionės skirstomos į tris pagrindines grupes:

- pažintinės,
- poilsinės ir pramoginės,
- specialiosios ir profesinės.

3.1. Pažintinių kelionių tikslai

Pagrindiniai pažintinių turistų kelionių tikslai:

- gamtos objektai,
- paveldas.

Šiame poskyryje aptariamos svarbiausios, sparčiausiai populiarėjančios turizmo, susijusio su gamtos ir kultūriniais ištekliais, rūšys.

Gamtinis turizmas

Gamtos ištekliai ir paveldas yra gamtos pažinimo turizmo plėtros pagrindas. Šios rūšies turizmą pasirenkančių turistų tikslas – pažintis su svetimos šalies gamta, o motyvai – pažinti, stebėti gyvąją gamtą ir žavėtis. Dažniausiai turistai lanko nacionalinius parkus, draustinius ir išskirtinius kraštovaizdžius.

Lietuvoje šios turizmo rūšies plėtros sąlygos yra labai geros. Ypač daug gamtinio turizmo galimybių atsiveria nacionaliniams⁵ ir regio-

⁵ Kiekvienais metais į Lietuvos nacionalinius parkus atvyksta vis daugiau lankytojų. Pavyzdžiui, Žemaitijos nacionalinio parko statistikos duomenimis, 2014 m. čia lankėsi 156 819 žmonių, – 13 663 (9,54 proc.) daugiau negu 2013 m. (*Brazdeikytė*, 2015). Į Aukštaitijos nacionalinį ir Labanoro regioninį parkus atvyko apie 80 tūkst. lankytojų.

niniams parkams, draustiniais ir rezervatams. Plėtojant šios rūšies turizmą būtina ypač dėmesingai įvertinti gamtos objekto ekologijos ypatybes, turizmo vietovių kraštovaizdžio, floros ir faunos unikalumo apsaugą. Turizmo plėtra tokiose vietovėse privalo būti griežtai kontroliuojama ir prižiūrima (atitinkamai ribojami turistų srautai, ekskursijos rengiamos lydimt kompetentingiems gidams). Taip pat būtina investuoti ir į turistų švietimą, suteikti jiems daugiau žinių apie konkrečios gamtinės vietovės apsaugą ir aplinkosaugos problemas.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Žurnale *Public Library of Science* paskelbti tyrimų rezultatai (ataskaita, sudaryta remiantis duomenimis, gautais iš 556 nacionalinių parkų) parodė, kad kiekvienais metais nacionalinius parkus aplanko per 8 mlrd. lankytojų, įplaukos iš tokios rūšies turizmo – apie 600 mlrd. dolerių (4 lentelė). Minėtųjų gamtos objektų apsaugai kasmet yra skiriama apie 10 mlrd. dolerių, taigi šios rūšies turizmo plėtra turi būti griežtai kontroliuojama ir stebima.

4 lentelė. Lankomiausi nacionaliniai parkai

Nacionalinis parkas	Lankytojų skaičius per metus
Stalo Kalno nacionalinis parkas, PAR	apie 1,4 mln.
Krugerio nacionalinis parkas, PAR	1 mln.
Seoraksano nacionalinis parkas, Pietų Korėja	3,1 mln.
Huan Šanas (Geltonieji kalnai), Kinija	1,3 mln.
Drėgnieji atogrąžų miškai, Australija	510 tūkst.
Uluru-Kata Čiutos nacionalinis parkas, Australija	380 tūkst.
Ežerų krašto nacionalinis parkas, Didžioji Britanija	10,5 mln.
Pik Distrikto nacionalinis parkas, Didžioji Britanija	10,1 mln.
Aukso Vartų nacionalinė poilsio zona, JAV	14,4 mln.
Mido ežero nacionalinė poilsio zona, JAV	7,8 mln.
Tižuko nacionalinis parkas, Brazilija	737 tūkst.
Maču Pikču istorinis draustinis, Peru	691 tūkst.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Balmford ir kt.* [7]

Ekologinis turizmas

Ekologinio turizmo idėja atsirado ir išpopuliarėjo XX amžiuje. Po Antrojo pasaulinio karo prasidėjo spartus ekonomikos augimas ir technologijų pažanga. Žmonės išvelgė gresiančią žalą aplinkai, dėl to pradėjo domėtis ekologija ir gamtos apsaugos problemomis. Suaktyvėjęs masinis

turizmas, didžiulis kelionių populiarumas taip pat kėlė pavojų gamtos ir kultūriniais ištekliams. Šią problemą išvelgė ir Jungtinių Tautų Organizacija (JTO). 1983 m. JTO sukūrė darniosios plėtros (angl. *sustainable development*) koncepciją, o 1990 m. buvo įkurta Pasaulinė ekologinio turizmo asociacija (angl. TIES). Ekologijos idėjos populiarumas lėmė naujos ekologinio turizmo rūšies atsiradimą ir plėtrą. Nuolat didėjantis vadinamųjų ekologinių turistų skaičius rodo augantį keliautojų sąmoningumo lygį, jų norą prisidėti prie aplinkos, gamtos unikalumo išsaugojimo (pavyzdžiui, turistai noriau renkasi aplinkai draugiškus ar ekologijos programose dalyvaujančius viešbučius, kelionių agentūras, maitinimo įstaigas).

Mokslinėje literatūroje ir praktikoje lygiagrečiai vartojamos šios sąvokos: žalioji turizmas (angl. *green tourism*), „minkštasis“ turizmas (angl. *soft tourism*), atsakingasis turizmas (angl. *responsible tourism*), gamtinis turizmas (angl. *nature tourism*) ir kt., bet juos laikyti ekologinio turizmo sinonimais būtų klaidinga.

Yra nemažai įvairių ekologinio turizmo apibrėžimų:

- Tai kelionės į mažai paliestas ir neužterštas teritorijas, siekiant jas pažinti, patirti jų unikalumą ir pasidžiaugti kraštovaizdžiais, laukiniais augalais, gyvūnais bei visomis ten esančiomis (tiek praeities, tiek dabarties) kultūros apraiškomis (*Ceballos-Lascorain, 1996*).
- Tai keliavimas po žmogaus nepaliestas, dažniausiai – saugomas teritorijas, kuriam būdingas kuo mažesnis poveikis aplinkai ir nedideli turistų srautai (*Honey, 2008*).
- Aktyvus dalyvavimas gamtos ir kultūros paveldo apsaugos veikloje, įtraukiant vietos bendruomenes į ekonominės veiklos planavimą ir įgyvendinimą bei prisidedant prie jų gerovės kūrimo, kartu atliekant edukacijos funkciją, susipažįstant su gamtos ir kultūros paveldu (*Kvebeko deklaracija, 2008*).

Plėtojant ekologinį turizmą būtina:

- nekenkti aplinkai;
- ugdyti turistų atsakomybę už gamtos ir kultūros paveldą;
- atkreipti institucijų dėmesį į unikalią gamtos ir kultūros išteklių vertę;
- išsaugoti turizmo vietovių unikalumą ir išskirtinumą;
- kurti naujas paslaugas kartu su vietos bendruomenėmis;
- teikiant ekologinio turizmo paslaugas skatinti turistų sąmoningumą.

Kultūrinis turizmas

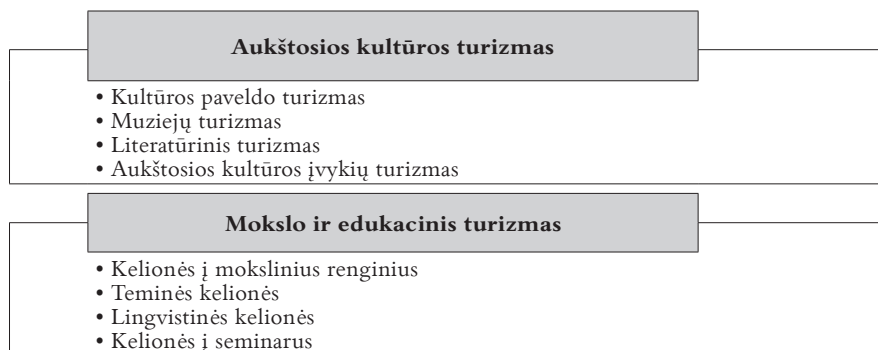
Vis populiarėja kelionės, susijusios su kultūros ir istorijos paveldo pažinimu, – tai kultūrinis turizmas ir jo porūšiai. Toks keliavimas susijęs su edukacija, savęs ir žmonijos pažinimu, žinių gilinimu.

Tarptautinė kultūrinio turizmo chartija 1999 m. įvardijo šešis pagrindinius principus, kurie daro įtaką kultūrinio turizmo plėtrai:

- keliautojų supažindinimas su paveldo objektais ir jų reikšme, taikant skirtingas istorijos paveldo išteklių pristatymo visuomenei formas;
- paveldo vietovių ir turizmo sąlygos gana greitai kinta, specialistų požiūris į atitinkamas šios srities vertybes gali būti skirtingas ar net prieštaringas. Todėl pabrėžiama objektų autentiškumo svarba ir poreikis nuolat mažinti neigiamą poveikį kultūros ištekliams;
- galimybė individualiai lankyti kultūrinius objektus, bet būtina informuoti turistus apie saugomas teritorijas ar neleistas veiklas;
- vietos bendruomenių, kurios puoselėja istorinio paveldo idėjas, dalyvavimo strateginių dokumentų rengimo veikloje skatinimas;
- turizmo teikiama nauda visuomenei socialiniu, ekonominiu ir kultūriniu lygmenimis;
- turizmo skatinimo programos, kuriose numatoma gamtos ir kultūros paveldo apsauga.

Tampa populiarus ne tik kultūrinis turizmas, bet ir tam tikri jo porūšiai. Remiantis A. Mikos von Rohrscheidtu (2008), kultūrinės kelionės galima suskirstyti į tris grupes:

- aukštosios kultūros,
- mokslo ir edukacijos,
- masių kultūros (13 paveikslas).



Masių kultūros turizmas

- Miesto turizmas
- Kaimo turizmas
- Etnografinis turizmas
- Karinio paveldo turizmas
- Pramonės paveldo turizmas
- Gyvosios istorijos turizmas
- Gamtinis ir kultūrinis turizmas
- Egzotinis turizmas
- Religinis turizmas
- Piligrimystė
- Kulinarinis turizmas
- Pomėgių turizmas
- Regionų turizmas
- Istorinis turizmas

13 paveikslas. Kultūrinio turizmo porūšiai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Mikos von Rohrscheidt* [52]

Toliau aptariami populiariausi kultūrinio turizmo porūšiai, kurių plėtra aktuali ir Lietuvoje.

Paveldo turizmas

Šios rūšies kelionės yra susijusios su paveldo objektų ir jų kompleksų, kitos šalies kultūrai svarbių vietų lankymu. Paveldo (tarptautinės, nacionalinės ar vietos reikšmės objektų) reikšmingumas lemia ir jo didesnę populiarumą. Ypač patrauklūs objektai, įtraukti į UNESCO apsaugos sąrašus. Be to, paveldo objektų patrauklumas priklauso ir nuo jų būklės, susijusios infrastruktūros bei patogaus susisiekimo. Ne mažiau svarbus su jais susijusių paslaugų ir siūlomų pramogų skaičius bei kokybė. Objektas sulaukia didesnio susidomėjimo, jei tampa literatūros kūrinio ar filmo veiksmo vieta (pavyzdžiui, pasirodžius D. Brown'o bestseleriui „Da Vinčio kodas“ Roslino koplyčią Škotijoje pradėjo lankyti daugybė turistų).

Plėtojant paveldo turizmą būtina daug dėmesio ir pastangų skirti paslaugų kokybei, nes šias paslaugas besirenkantys turistai tikisi sklandaus kelionės organizavimo, tinkamai pateikiamos informacijos ir įsimintinų išpūdžių apie lankomą objektą, o nepakenčia neskoningumo ir paviršutiniškumo.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Pagrindinės paveldu besidominčių turistų kelionių kryptys – Graikija, Italija, Prancūzija, Vokietija, Ispanija ir kitos Europos šalys. Prestižinio JAV žurnalo *Travel & Leisure* 2014 m. paskelbtame lankomiausių Europos turizmo vietovių sąrašė išvardyti pagrindiniai Europos paveldo šedevrai (5 lentelė).

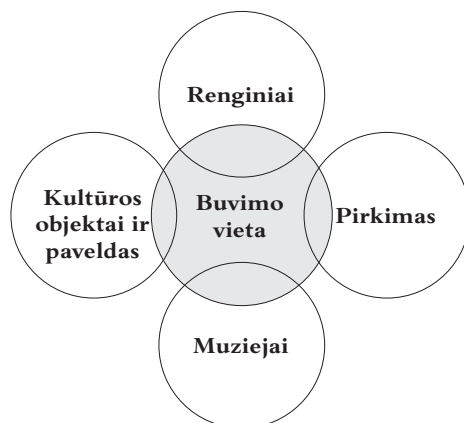
5 lentelė. Lankomiausi Europos objektai

Eil. Nr.	Miestas	Objektas	Lankytojų skaičius per metus
1.	Stambulas	Didysis turgus	15 mln.
2.	Paryžius	Dievo Motinos (<i>Notre Dame</i>) katedra	13,6 mln.
3.	Marnos slėnis	Disneilendas	10,5 mln.
4.	Paryžius	Švenčiausiosios Širdies bazilika (<i>Sacré Coeur</i>)	10,5 mln.
5.	Paryžius	Luvras	8,5 mln.
6.	Vatikanas	Šv. Petro bazilika	7 mln.
7.	Roma	Koliziejus	6,9 mln.
8.	Paryžius	Eifelio bokštas	6,7 mln.
9.	Kelnas	Kelno katedra	6 mln.
10.	Lurdas	Dievo Motinos šventykla	6 mln.
11.	San Džovani Rotondas	Tėvo Pijaus šventykla	6 mln.
12.	Versalis	Versalio rūmai	5,9 mln.
13.	Londonas	Britų muziejus	5,8 mln.
14.	Venecija	Šv. Morkaus aikštė	5 ar 6 mln.
15.	Asyžius	Šv. Pranciškaus bazilika	5,5 mln.
16.	Roma	Forumai (<i>Forum Romanum</i>)	5,1 mln.
17.	Londonas	<i>Tate Modern</i> muziejus	5 mln.
18.	Stambulas	Žydraji mečetė (<i>Sultanahmet Camii</i>)	5 mln.
19.	Londonas	Nacionalinė galerija	4,9 mln.
20.	Vatikanas	Vatikano muziejus	4,6 mln.
21.	Londonas	Gamtos istorijos muziejus	4,6 mln.
22.	Vatikanas	Siksto koplyčia	4 mln.
23.	Paryžius	Pompidu centras	3,1 mln.
24.	Paryžius	<i>d'Orsay</i> muziejus	2,9 mln.
25.	Stambulas	Sofijos soboras (<i>Hagia Sofia</i>)	2,9 mln.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Travel & Leisure* [75]

Miestų turizmas

Vienas iš prioritetinių šios rūšies turizmo mėgėjų keliavimo tikslų yra didieji miestai (14 paveikslas). Ypač tokios kelionės populiarios kaip vadinamasis savaitgalio turizmas. Ją renkasi keliautojai, kuriems patinka aktyvus ir judrus poilsis, galimybė vienoje vietoje pamatyti daug išskirtinių kultūros objektų, dalyvauti įvairiuose renginiuose. Keliaujantį jaunimą traukia ir didesnė miestų naktinio gyvenimo įvairovė (naktiniai klubai, koncertai ir kiti renginiai).



14 paveikslas. Miesto turizmo patrauklumo veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Mikos von Rohrscheidt [52]

Miestų turizmo plėtrai didelę įtaką daro pigių skrydžių bendrovių pasiūlymai ir naujos turizmo kryptys. Tokių kelionių organizavimą ir planavimą palengvina internetas. Galimybė patiemis pagal savo poreikius parengti kelionių maršrutus – itin skatinantis rinktis savaitgalio turizmą veiksny. Vyresniems turistams, keliaujantiems kartu su grupe, šios rūšies kelionės irgi yra patrauklios, nes miestuose būna daugiau jų poreikius atitinkančių viešbučių ir maitinimo įstaigų, daugiau galimybių organizuoti turiningą laisvalaikį.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Žurnalas *Time* 2014 m. sudarė dešimties populiariausių miestų, kuriuose apsilanko daugiausia turistų, sąrašą (6 lentelė). Turistai vertindami pateikė argumentų, kodėl būtent šiuos miestus įtraukė į savo sudaromus dešimtukus.

6 lentelė. Populiariausių pasaulio miestų dešimtukas

Nr.	Miestas, šalis	Vietovės ypatybės
10	Keiptaunas (PAR)	Turistai čia ypač vertina gamtos išteklius (kalnai, baltojo smėlio paplūdimiai) ir išskirtinius restoranus. Tai sporto ir vandens turistų (banglentininkų) pamėgta vieta. Vidutinė viešbučio kambario kaina – 107 Eur.
9	Paryžius (Prancūzija)	Dėl kultūros objektų gausos turistų pamėgtas miestas. Gerai išplėtotas viešojo transporto tinklas (16 metro ir 4 greitųjų traukinių linijos). Kita vertus, Paryžius nėra pigaus turizmo vieta, čia orientuojamasi į didesnes pajamas gaunančius turistus.

3. TURIZMO RŪŠIŲ IR KRYPTIŲ ĮVAIROVĖ

8	Buenos Airės (Argentina)	Turistai pamėgo Argentinos sostinę dėl puikios virtuvės ir turiningo naktinio gyvenimo. Ši miestą taip pat noriai lanko tango šokėjai ir mėgėjai pirkti, o vyno gurmanai ypač rekomenduoja rudens festivalį <i>Autumn Wine Tour Urbano</i> .
7	Roma (Italija)	Roma – privalomasis kiekvieno keliautojo planų objektas. Turistai pabrėžia pagrindinius savo pasirinkimo argumentus: geras maistas, puikus oras ir turizmo pramogų gausa. Be to, šis miestas pigesnis už Londoną ar Paryžių.
6	Londonas (Jungtinė Karalystė)	Šį miestą svajoja aplankyti viso pasaulio gyventojai. Dauguma Londono paveldo objektų jau tapo visų atpažįstamais miesto simboliais. Patraukli ir gerai išplėtotą miesto infrastruktūra. Kita vertus, tai brangus miestas, ypač viešbučių paslaugos.
5	Praha (Čekija)	Turistai nurodo keturias priežastis, dėl kurių verta lankyti Prahą: geras alus, nuostabi architektūra, gražios moterys ir pakantus požiūris į lengvasias narkotines medžiagas. Tai gana pigus miestas (nakvynė – apie 80 eurų).
4	Hanojus (Vietnamas)	Šį miestą rekomenduoja aktyvaus poilsio ir gamtinio turizmo mėgėjai. Jis patrauklus ir filmo apie Džeimsą Bondą gerbėjams.
3	Stambulas (Turkija)	Turistai renkasi Stambulą dėl šio miesto geografinės padėties ir galimybės pamatyti skirtingas kultūras, pažinti vietos gyventojų mentalitetą. Taip pat rekomenduojama ten lankytis dėl gero oro, puikaus maisto, išskirtinės architektūros. Kitas pabrėžiamas pranašumas – gana mažos paslaugų ir prekių kainos.
2	Siem Reapas (Kambodža)	Miestą rekomenduojama aplankyti dėl išskirtinės architektūros ir istorinio paveldo.
1	Marakešas (Marokas)	Vadinamasis Raudonasis miestas traukia turistus dėl puikaus klimato, kultūrų, tradicijų ir kalbų mozaikos, atsiveriančios lankantis pagrindinėje miesto aikštėje.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal 10 miestų, ktore... [2]

Tokie ir panašūs įvairiais kriterijais remiantis sudaromi sąrašai padeda išvelgti miestų turizmo plėtros tendencijas ir nuolat iškylančius naujus šios srities lyderius (7 lentelė).

7 lentelė. Lankomiausi pasaulio miestai

Vieta 2014 m.	Vieta 2013 m.	Miestas, šalis
1	5	Kiotas, Japonija
2	7	Čarlstonas, Pietų Karolina, JAV
3	3	Florencija, Italija
4	-	Siem Reapas, Kambodža
5	6	Roma, Italija
6	2	Stambulas, Turkija
7	-	Sevilija, Ispanija
8	8	Barselona, Ispanija
9	-	Meksikas, Meksika
10	-	Naujasis Orleanas, JAV

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Travel & Leisure* [75]

Minėtasis žurnalas *Travel & Leisure* sudaro ir dažniausiai lankomų Europos miestų dešimtuką (8 lentelė). Iš jo matyti, kad ir čia tendencijos panašios. Daugiausia šiame sąrašė yra Italijos ir Ispanijos miestų.

8 lentelė. Populiariausi Europos miestai

Vieta 2014 m.	Vieta 2013 m.	Miestas
1	2	Florencija
2	3	Roma
3	1	Stambulas
4	-	Sevilija
5	4	Barselona
6	-	Budapeštas
7	7	Praha
8	-	Siena
9	5	Paryžius
10	-	Edinburgas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Travel & Leisure* [75]

Festivalių ir renginių turizmas

Dažno turistų kelionių pasirinkimą lemia renginių, kuriuose jis norėtų dalyvauti, pasiūla. Pastaruoju metu pasaulyje rengiama gausybė įvairaus turinio renginių ir aukštosios, ir masių kultūros mėgėjams.

Išskirtinės, tradicinės šventės, renginiai ir festivaliai padeda geriau pažinti lankomos šalies kultūrą ir papročius (pavyzdžiui, pomidorų mūšiai *La Tomatina*, Rio de Žaneiro karnavalas ar garsieji Vokietijos alaus festivaliai *Oktoberfest*). Didėjantis tokių renginių lankančių turistų skaičius rodo besikeičiančius jų poreikius, atitinkamą išsilavinimą, norą pažinti ir tobulėti.

Renginių ir festivalių turizmo specialistai rekomenduoja plėtoti šią turizmo rūšį regionuose, kurie negali pasigirti gausiu kultūriniu paveldu ir gamtos ištekliais, yra mažiau žinomi turistams. Gerai organizuotas unikalus renginys, tinkamai įgyvendinta nauja idėja, apgalvota rinkodara ir patogaus apgyvendinimo paslaugos gali tapti iki tol buvusios niekam nežinomos vietovės patrauklumo prielaida.

Atsižvelgiant į turimus išteklius ir galimybes galima sukurti renginį, kuris geriausiai atspindėtų regiono ar vietovės unikalumą ir išskirtinumą (15 paveikslas).



15 paveikslas. Renginių turizmo rūšys

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Mikos von Rohrscheidt* [52]

Turistai, kurie renkasi šiuos renginius, – reiklūs klientai, jiems turi būti teikiamos kokybiškos paslaugos. Aukštosios kultūros renginiai dažniausiai traukia vyresnio amžiaus, gaunančius didesnes pajamas, turinčius aukštąjį išsilavinimą ir besidominčius menu žmones. Plėtojant šios rūšies turizmą ir kuriant atitinkamas paslaugas būtina suburti kompetingų, puikiai išmanančių klientų poreikius darbuotojų komandą.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Paklaustas apie žinomus didelės apimties kultūrinius renginius dažnas pamini „Oktoberfestą“, Kanų kino festivalį, Venecijos karnavalą ar Vudstoką. Kaip atskleidžia mokslininkų atlikti tyrimai, turistai domisi labai įvairiais renginiais, jų pomėgiai ar domėjimosi sritys – labai plataus pobūdžio (9 lentelė).

9 lentelė. Populiarūs ir išskirtiniai festivaliai visame pasaulyje

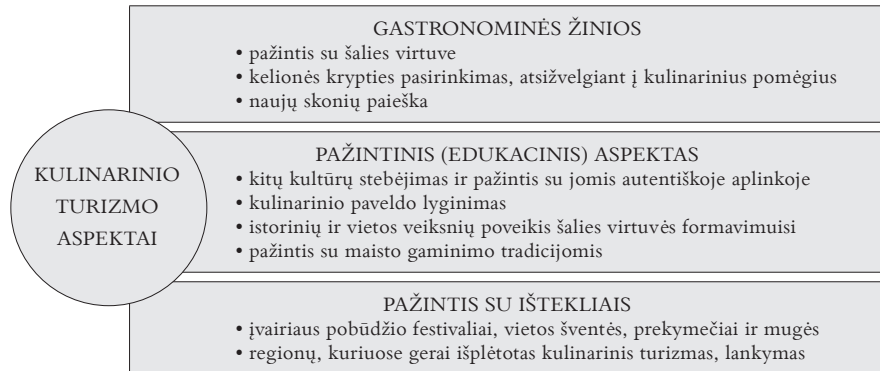
Pavadinimas	Išskirtinumas
Vikingų festivalis <i>Up Helly Aa</i> , Lervikas, Škotija	Vyksta kasmet paskutinį sausio antradienį nuo 1870 metų. Išskirtinis renginys, sulaukiantis daugybės turistų.
„Degantis žmogus“, Nevada, JAV	Labai populiarus festivalis, kasmet sulaukiantis apie 50 tūkst. dalyvių.
<i>Ati Atihan</i> festivalis, Filipinai	Festivalio pradžia – 1210 metai. Tai ryški ir išskirtinė šventė, kurioje dalyvauja ne tik vietos gyventojai, bet ir turistai.
Karalienės diena, Nyderlandai	Balandžio 30 d. iškilmingai ir linksmai švenčiama visoje šalyje. Pirmoji šventė įvyko 1949 metais.
<i>Mardi Gras</i> , Naujasis Orleanas, JAV	Vienas iš seniausių karnavalų pasaulyje, pritraukiantis daugybę svečių. Žmonės persirengia spalvotais kostiumais, dėvi kaukes.
San Fermino festivalis, Ispanija	Devynias dienas vykstančios linksmybės, kai vartojamas alkoholis ir bėgama gatvėmis nuo galingų bulių. Šio festivalio pradžia siekia XVI a.

Pavadinimas	Išskirtinumas
Holi, Indija	Pavasario pradžia skirtas spalvotų miltelių mūšis.
Apelsinų mūšis Italijoje	Pomidorų mūšių alternatyva. Turistai dažniausiai būna tik stebėtojai.
Mirusiųjų diena, Meksika	Šventė skirta mirusiesiems pagerbti, bet švenčiama labai linksmai ir savotiškai.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Rough Guides* [58]

Kulinarinis turizmas

Maistas – neatsiejama kelionių dalis. Terminas „kulinarinis turizmas“ pirmąjį kartą buvo pavartotas 1998 m. Dabar šio pobūdžio kelionės įvardijamos keliais terminais: kulinarinis turizmas, maisto turizmas, gurmanų turizmas, gastronomicinis turizmas, tautinio paveldo kulinarinės turizmas ir kt. (16 paveikslas). Kaip atskleidžia naujausi tyrimai, 6 iš 10 laisvalaikio turistų ir apie 85 proc. kulinarinių turistų keliaudami kasdien vakarienauja restoranuose. Dalis jų renkasi maitinimo įstaigas pagal savo ypatingus kulinarinius pomėgius.



16 paveikslas. Pagrindiniai kulinarinio turizmo aspektai

Šaltinis: *Žuromskaitė, Dačiulytė* [84]

Pastaraisiais metais vis labiau plečiasi kulinarinio turizmo produktų rinka. Šalių nacionalinės virtuvės tampa keliautojų traukos veiksniu, maisto gamtinimo tradicijos – vietos išskirtinumo išraiškos forma bei regiono reklamos priemone. Maistas ir jo patiekimo ypatybės tampa svarbia informacija, taikoma:

- turizmo vietovės įvaizdžiui kurti (lankstinukai, reklaminiai filmai ir kita vaizdo medžiaga),

- naujoms turizmo atrakcijoms rengti (degustacijos, gurmanų festivaliai, tradicinio maisto gamybos pamokos ir pan.),
- vietos bendruomenių verslumui skatinti.

Be to, tradicinis regionams būdingas maistas (produktai, saldumynai, įvairūs maisto gaminiai, gėrimai) dažnai tampa suvenyrais, kurių turistai mielai parsiveža iš lankomų vietovių (pavyzdžiui, medus iš Etnos papėdės, Benediktino likeris ir pan.).

Plėtojant šios rūšies turizmą ypač svarbi maisto produktų kokybė, išskirtinis jų patiekimo būdas, gaminamų produktų atitiktis gamybos standartams, produktų kilmės sertifikavimas. Organizuojant atitinkamas keliones ir kulinarines programas turi būti stengiamasi turistams suteikti ne tik smagią pramogą, bet ir kuo daugiau žinių apie regionų išskirtinumą.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Turistus domina ir traukia ne tik pats maistas, bet ir išskirtinis jo patiekimo būdas bei aplinka. 10 lentelėje pateikiamos populiariausios ir keisčiausios maitinimo įstaigos pasaulyje.

10 lentelė. Keisčiausios maitinimo įstaigos

Pateikimo būdas ar įstaigos pavadinimas, šalis	Išskirtinumas
<i>Nyotaimori</i> (Japonija)	Pagrindinis patiekalas – <i>body sushi</i> – patiekiamas ant žmogaus kūno, sušyla iki tam tikros temperatūros, kuri geriausiai atskleidžia jo skonį.
<i>Marton Theme</i> (Taivanas)	Šios maitinimo įstaigos unikalumą lemia interjeras: visa atributika yra susijusi su vonios ir tualetų įranga (stalai-kriauklės, unitazai vietoj kėdžių).
<i>Pietūs danguje</i> (<i>Dinner in the Sky</i> , Belgija)	Tampa populiariu ir kitur, taip pat ir Lietuvoje. Belgijoje: – siūlomos 22 vietos, – klientai specialiu kranu pakeliami į 45 m aukštį, – naudojamas tam tikslui suprojektuotas stalas ir kėdės. Pietų kaina 8 tūkst. eurų (atsiverianti panorama – nemokamai).
<i>Dark Restaurant</i> (Kinija)	Klientus pasitinka, įveda į salę ir pasodina padavėjas. Negalima pasišviesti jokiais įrenginiais. Klientai valgo visiškoje tamsoje. Panašią paslaugą galima išbandyti ir Vilniuje.

Pateikimo būdas ar įstaigos pavadinimas, šalis	Išskirtinumas
Medičių tvirtovė (<i>Fortezza Medicea</i> , Italija)	Restoranas yra Volteros mieste, buvusioje tvirtovėje. Pietaujama kalėjimo kameroje. Klientus stebi ginkluoti prižiūrėtojai, visur gausu vaizdo kamerų. Patekalus ruošia 20 virėjų komanda.
D. S. Music Restaurant (Taivanas)	Šiuolaikinės ligoninės interjeras. Dalis kėdžių – neįgaliųjų vežimėliai. Įrankiai ir interjero detalės – medicinos tematika.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Najdziwniejsze restauracje świata* [54]

Religinis turizmas ir piligrimystė

Kita nuo senų senovės populiari kultūrinio turizmo rūšis – piligrimystė (kelionės į šventąsias vietas) ir religinis turizmas. Žmonės keliaudavo į tam tikras kulto vietas turėdami religinių ar individualių tikslų – pagarbinti šventųjų, užsitarnauti nuodėmių atleidimą. Tokios vietos laikomos šventomis, jose lengviau bendrauti su Dievybe. Archeologų duomenys rodo, kad tokio pobūdžio kelionės vykdavo dar ankstyvaisiais amžiais. To įrodymas galėtų būti Gilgamešo epas, kurio pagrindinis veikėjas, užsimanęs tapti nemirtingu didvyriu, keliavo patarimo pas išminčių. Antikinės Graikijos laikais vykstant Olimpinėms žaidynėms daugybė piligrimų keliaudavo į Dzeuso šventovę Olimpijoje, o senovės baltai lankydavosi ramovėse, kur garbindavo prūsų dievus.

Pagal J. Elsnerį ir S. Colemaną (1995), galima išžvelgti dvi pagrindines piligriminių kelionių paskatas:

- religinės,
- pažintinės-religinės.

Religiniais tikslais keliaujantys turistai aplanko ne tik kulto vietas, bet ir jose ar pakeliui esančius kultūrinio paveldo objektus. Tokių kelionių maršrutai dažniausiai aplenkia didesnius miestus ar masinio turizmo centrus.

Lietuvoje taip pat yra keletas svarbių piligrimystės vietų, į kurias kiekvienais metais traukia gausūs būriai piligrimų ir religinių turistų (17 paveikslas).

Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje piligrimystė ir religinis turizmas apibūdinami skirtingai. Religinis turizmas yra tarytum tarpinė

piligrimystę ir turizmą apimanti kelionių forma. A. Jackowskis (1998) skiria keliones, rengiamas turint:

- vien religinių tikslų (piligriminės kelionės),
- religinių ir pažintinių tikslų (religinis turizmas).

Turizmas ir piligrimystė dažniausiai būna neatskiriama susiję, todėl piligrimą sunku atskirti nuo paprasto turistų. Spartus susisiekimasis įvairių rūšių transportu, geras kelionių organizavimas, galimybės patogiai apsistoti ir gera šventųjų vietų infrastruktūra keičia piligrimystės įvaizdį.



17 paveikslas. Šventosios vietos Lietuvoje
Šaltinis: *Šventos vietos ir piligrimystė* [71]

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Kiekvienos religijos atstovai, tikintieji turi savas šventąsias vietas, kurias privalo bent kartą gyvenime (ar per metus) aplankyti. Tikima, kad tų vietų energetika ir poveikis sielai – ypatingi. Yra sudarytas pagrindinių pasaulio piligrimystės objektų sąrašas (11 lentelė).

11 lentelė. Pagrindiniai pasaulio piligrimystės objektai

Vietovė	Apibūdinimas
Jeruzalė, Izraelis	Tai trijų religijų atstovų piligrimystės kryptis: prie Raudų sienos traukia žydai, prie Šventojo Kapo bažnyčios – krikščionys, <i>Al-Aqsa</i> mečetė ir uolos kupolas lankomi musulmonų.
Meka, Saudo Arabija	Šventasis islamo miestas. Kiekvienais metais jį aplanko 13 mln. musulmonų.

Vietovė	Apibūdinimas
Gangos upė, Bangladešas, Indija	Kas 12 metų vyksta <i>Kumbh Mela</i> (prie trijų šventųjų upių – Gangos, Jamunos ir mitinės Sarasvatės – santakos). Dalyvauja daugiau nei 100 mln. žmonių (2013 m. susirinko daugiau nei 120 mln.).
Jasna Gora, Čenstakava, Lenkija	Juodosios Madonos paveikslą kasmet aplanko apie 5 mln. piligrimų – ne tik katalikų, bet ir stačiatikių.
Angkoro šventyklos, Kambodža	Šios šventyklos, ypač <i>Angkor Vato</i> , yra laikomos svarbiausia religine istorine Pietryčių Azijos vieta.
Amritsaras, Indija	Lankomiausias objektas – šventykla <i>Harmandir Sahib</i> , labiau žinoma kaip Aukso šventykla.
Bod Gaja, Indija	Šis objektas susijęs su Budos kelionėmis po Indiją. Piligrimai gausiai lanko istorinį Mahabodhio budistų šventyklų kompleksą.
Trondheimas, Norvegija	Į šį miestą piligrimai plūsdavo jau viduramžiais. Jame palaidotas šv. Olafas, kuris pakrikštijo Norvegiją.
Kailaso (Rinpočės) kalnas, Tibetas	Budistai šį kalną vadina Sniego brangenybe, indai laiko jį Šivos sostu, džainistai šią vietą sieja su savo pranašu. Visi šie tikintieji nuo gegužės iki rugsėjo eina aplink šį kalną, nemažai tibetiečių per metus jį apeina ne kartą.
Isė, Japonija	Pasak legendos, šintoistų saulės deivė Amaterasu pasirinko šį miestą kaip savo namus. Dabar kas 20 metų medinės šventyklos yra ardomos ir statomos iš naujo. Kasmet čia atvyksta per 7 mln. piligrimų.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *National Geographic Traveler* [56]

Istorinis turizmas

Vis daugiau regionų stengiasi išplėtoti tinkamą infrastruktūrą ir teikti daugiau istorinio turizmo (ypač gyvosios istorijos) paslaugų. Įgyvendinti istorinio turizmo pasiūlą padeda:

- istorinis miesto ar vietovės išskirtinumas,
- prekės (reklaminio) ženkle sukūrimas,
- stipri komanda, gebanti tinkamai pritaikyti vietos išteklius istorinio turizmo plėtrai,
- vietos gyventojų ir bendruomenės įtraukimas,
- regiono istorinio unikalumo pabrėžimas, siekiant išsiskirti iš kitų,
- nauji maršrutai, kuriais keliaujant atsiskleistų vietos istorinis, kultūrinis ir gamtinis potencialas (*Jėdrysiak, 2008; Mikos von Rohrscheidt, 2008; Žuromskaitė, 2009*).

Turistams, keliaujantiems istoriniais maršrutais, svarbu susipažinti su lankomos vietovės istorijos ir archeologijos paveldu. Noriai keliaujama į mūšių, tautų tragedijų vietas (vadinamasis juodasis turizmas), domimasi kitais svarbiais istoriniais objektais.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Milijonai turistų kiekvienais metais lanko žinomiausius kultūrinio ir istorinio turizmo objektus (12 lentelė). Aktyvus turizmas gerokai papildo šalies ekonomikos aruodą, kita vertus, kyla išskirtinių objektų nykimo ir suniokojimo grėsmė. Dėl šios priežasties minėtiems objektams reikalinga apsauga ne tik nuo laiko ir aplinkos poveikio, bet ir nuo juos lankančių turistų srautų.

Plėtojant istorinį turizmą svarbu profesionaliai rekonstruoti istorinius objektus ir kraštovaizdžius, nepamirštant pabrėžti atitinkamo amžiaus, kada vyko istoriniai įvykiai, objekto išskirtinumo ir to meto visuomenės mąstymo specifikos.

Istorinis turizmas dažniausiai populiarinamas kviečiant keliautojus į vadinamosios gyvosios istorijos renginius (rekonstrukcijas ir inscenizacijas). Ypač pastaruosiu metu visiems įdomi viduramžių tematika ir riterių klubai. Deja, čia kyla viena iš pagrindinių problemų – kompetentingų darbuotojų (žmogiškųjų išteklių) trūkumas. Neretai šios rūšies turizmą regionuose plėtoja ir atitinkamas paslaugas teikia mėgėjai – žmonės, neturintys patirties ir vadybos įgūdžių. Jiems atrodo, kad pakanka entuziazmo ir specifinių (pavyzdžiui, istorijos) žinių, bet iš tikrųjų jie nesugeba sukurtos paslaugos tinkamai pateikti turistams ir užtikrinti jos kokybę.

12 lentelė. Lankomiausios ir kartu labiausiai niokojamos istorinės vietos⁶

Objektas	Patrauklumas
Stounhendžas	Kasmet šį objektą aplanko daugiau nei milijonas turistų. Pastaruosiu metu buvo atlikti darbai, kurių tikslas – apsaugoti šį išskirtinį paveldą nuo per didelio šiuolaikinio pasaulio poveikio.
Partenonas	Tai vienas iš žinomiausių istorinių objektų, kurį kasdien aplanko tūkstančiai turistų. Jis atrodytų geriau, jeigu turistai atminimui nelaupytų marmuro.
Maču Pikču	Išlikę inkų (XV–XVI a.) tvirtovės griuvėsiai kasmet sulaukia apie 1 mln. turistų. Didžiulis susidomėjimas šiuo objektu prisideda prie jo nykimo. UNESCO planuoja Maču Pikču įtraukti į sąrašą paveldo, kuriam gresia išnykimo pavojus.
Tulumas	Majų civilizacijos miesto liekanos pietryčių Meksikoje, kasmet patiriančios per milijono turistų antplūdį.
Džaisalmeris	Indijos miestas, menantis dar antikos laikus. Pastaraisiais metais turistų skaičius jame išaugo keturis kartus. Prie šio išskirtinio objekto populiarumo prisidėjo ir internetas.
Romos Forumas	Tai seniausia Romos aikštė. Kiekvienais metais šį objektą aplanko daugiau nei 5,1 mln. turistų.

⁶ 2014 m. Lietuvos muziejuose apsilankė 3 757 133 lankytojai. Daugiausia lankytojų sulaukė Genocido aukų ir Pinigų muziejai (*Muziejų statistika* [53]).

Objektas	Patrauklumas
Didžioji kinų siena	2007 m. šis objektas paskelbtas vienu iš pasaulio stebuklų. Kasmet jį aplanko nuo 9 iki 10 mln. turistų.
Angkoro šventykla	Tai vienas iš sakraliųjų pasaulio objektų. Didelis turistų susidomėjimas sukelia ir blogų padarinių (pavyzdžiui, įprotis rašinėti ant šventyklų sienų).
Romos Koliziejus	Tai vienas iš žinomiausių paveldo objektų pasaulyje, kurį kasmet aplanko apie 6,9 mln. turistų. Dėl didelio susidomėjimo Koliziejus yra saugomas, už jo niokojimą skiriama 20 000 dolerių bauda.
Gizos piramidės ir Sfinksas	Šis išskirtinis senovės istorijos paminklas po truputį praranda savo unikalumą dėl per didelio turistų antplūdžio ir netinkamai atliktų konservavimo darbų. Kasmet jį aplanko apie 4 mln. turistų.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *10 historycznie ważnych...* [1]

3.2. Poilsinių ir pramoginių kelionių tikslai

Atskira kelionių grupė – poilsinis ir pramoginis turizmas. Tokių kelionių organizatorių tikslas – ne tik užtikrinti turistams įdomų ir aktyvų laisvalaikį, bet ir tinkamai panaudoti poilsinio turizmo išteklius (*3 S*, arba *Sun, Sand, Sea* (angl.) – saulė, smėlis, jūra). Plačiau reikėtų aptarti vandens, pramogų ir nuotykių turizmo rūšis.

Vandens turizmas

Vandens keliones pasirenkančių turistų tikslas – savo malonumui naudotis įvairiomis siūlomomis šios rūšies turizmo paslaugomis (kelionės ežerais, upėmis, jūra, vandenynu, tvenkiniais ir t. t.).

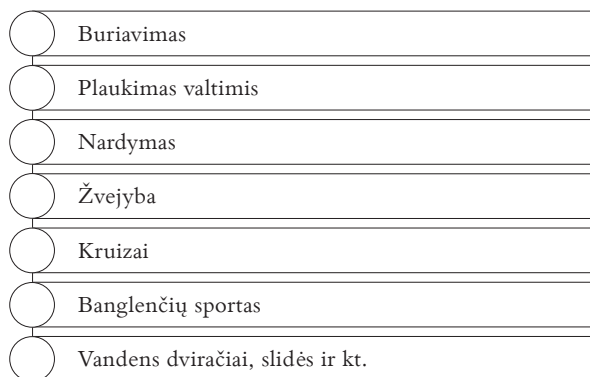
Statistikos duomenys patvirtina, kad:

- vandens turistų skaičius varijuoja mažiausiai;
- vandens ištekliai yra patrauklūs ne tik kaip aktyvaus turizmo (pavyzdžiui, plaukimo baidarėmis) objektas, bet ir kaip keliavimo būdas (pavyzdžiui, kruizinis turizmas);
- viena iš pagrindinių vandens turizmo patrauklumo priežasčių yra jų išteklių prieinamumas.

Mokslinėje literatūroje siūlomos kelios skirtingos vandens turizmo klasifikavimo sistemos. Viena iš paprasčiausių – skirstymas į:

- vidaus vandenų (upių, ežerų, kanalų ir kt.) turizmą;
- išorės vandenų (jūrų, vandenynų) turizmą (*Pigram, Jenkins, 2006*).

Vandens telkiniai – palanki vieta plėtoti įvairių rūšių pramogas ir paslaugas (18 paveikslas).

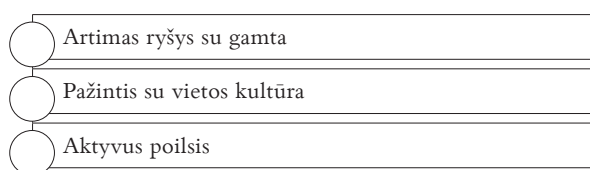


18 paveikslas. Populiariausios vandens turizmo paslaugos
Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Pigram, Jenkins* [57]

Plėtojant vandens turizmą būtina užtikrinti teikiamų paslaugų saugumą ir susijusios infrastruktūros kokybę. Turistams, besinaudojančiams šioms paslaugomis, itin svarbios atitinkamos saugumo priemonės. Kita vertus, plėtojant šios rūšies turizmą būtina laikytis vandens išteklių apsaugos (galiojančių teisinių ir moralinių ribojimų) bei jų tinkamo naudojimo (turizmo gebos) taisyklių.

Nuotykių ir pramogų turizmas

Tai šiuo metu itin sparčiai plėtojama turizmo rūšis. Pagrindinis šiomis paslaugomis besinaudojančių turistų tikslas – patirti naujų, rizikingų nuotykių bei įspūdžių ir išbandyti savo jėgas neįprastoje aplinkoje (19 paveikslas).



19 paveikslas. Nuotykių turizmo ypatybės
Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Adventure Travel Trade Association* [4];
Adventure Tourism Market Study [3]

Nuotykių turizmas (*Adventure Travel...*, [4]) skirstomas į:

- lengvus nuotykius (angl. *soft adventure*) – įvairūs žygiai, plaukimas baidarėmis, nardymas ir kt.;
- pavojingus nuotykius (angl. *hard adventure*) – žygiai per pelkes, alpinizmas, plaukimas plaustais kalnų upėmis, urvų tyrinėjimas ir kt. (20 paveikslas).

<p>Oro pramogos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • skrydžiai lėktuvu; • šuoliai parašiutais; • skrydžiai parasparniais; • skrydžiai oro balionais; • kt. 	<p>Vandens pramogos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • banglentės, vėjaračiai; • nardymas; • jėgos aitvarai; • buriavimas; • burlentės; • plaukimas srauniomis kalnų upėmis; • žvejyba; • kt. 	<p>Žemės pramogos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • šaudymas (pvz., iš lanko); • urvų tyrinėjimas; • žygiai kalnų dviračiais, visureigiais, keturračiais; • alpinizmas; • dažasvydis; • jodinėjimas; • orientaciniai žaidimai; • kt. 	<p>Sniego pramogos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pasivažinėjimas šunų kinkiniais, motociklais, rogėmis; • žvejyba (poledinė, sportinė); • snieglentės; • slidinėjimas; • kt.
---	---	---	--

20 paveikslas. Nuotykių turizmo paslaugų klasifikavimas
 Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Bulotienė, Alekrinskis, Šimkus* [13]

Nuotykių turizmą dažniausiai renkasi jaunesni žmonės, kuriems svarbu linksmai, aktyviai ir turiningai leisti laiką. Šios rūšies turizmo plėtrai daro įtaką atitinkamų išteklių gausa ir teikiamų paslaugų įvairovė. Labai svarbu užtikrinti ne tik paslaugų kokybę, bet ir turistų saugumą.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Dažniausiai lankomas pramogų ir nuotykių parkas – Disneilendas (tik 2013 m. (po trejų metų pirmavimo) jis pateko į trečią vietą). Toliau pateikiamas dešimties lankomiausių Europos pramogų parkų sąrašas (13 lentelė).

13 lentelė. Europos pramogų parkų TOP 10 (2013 m.)

Pavadinimas	Išskirtinumas
Disneilendas (Prancūzija)	Parkas įkurtas 1992 m. Jį kasmet aplanko apie 10,5 mln. lankytojų. Šis pats didžiausias (56 ha) tokio tipo parkas yra padalytas į penkis skyrius: Pagrindinę Amerikos gatvę (<i>Main Street U.S.A.</i>), Pasienį (<i>Frontierland</i>), Fantazijos šalį (<i>Fantasyland</i>), Nuotykių šalį (<i>Adventureland</i>), Atradimų šalį (<i>Discoveryland</i>).
Europos parkas (Vokietija)	Veikia nuo 1975 m., 95 ha ploto. 2013 m. sulaukė beveik 5 mln. lankytojų. Šį parką žiemos sezono metu aplanko apie 500 000 turistų.
Walto Disney'aus parkas (Prancūzija)	Atidarytas 2002 m., 25 ha ploto. Per metus jį aplanko daugiau nei 4,5 mln. lankytojų (2013 m. – 4 470 000). Parkas suskirstytas į keturias dalis: <i>Front Lot</i> , <i>Toon Studio</i> , <i>Production Courtyard</i> , <i>Backlot</i> .
<i>De Efteling</i> (Olandija)	Parkas įkurtas 1952 m., 72 ha ploto. 2013 m. jį aplankė 4 150 000 lankytojų. Padalytas į keturias pramogų dalis. Jo teritorijoje taip pat yra 4 žvaigždučių viešbutis, golfo laukas ir poilsio zona.
<i>Port Aventura</i> (Ispanija)	Parkas įkurtas 1995 m., jo plotas – 119 ha. 2013 m. sulaukė 3,5 mln. lankytojų. Padalytas į temines dalis: Viduržemio (<i>Mediterrània</i>), Laukinių Vakarų (<i>Far West</i>), Meksikos, Kinijos, Polinezijos, <i>Sésamo Aventura</i> . Parko teritorijoje yra vandens parkas ir keturi viešbučiai.

<i>Liseberg</i> (Švedija)	Parkas įkurtas 1923 m., jo plotas – 110 ha. 2013 m. jį aplankė 2 860 000 lankytojų. Parke galima rasti ir ekstremalių, ir ramesnių pramogų.
<i>Gardaland</i> (Italija)	Parkas įkurtas 1975 m., 60 ha ploto. 2013 m. jį aplankė 2 700 000 lankytojų. Parkas padalytas į Fantazijų, Nuotykių ir Adrenalino dalis. Teritorijoje yra keli restoranai ir barai, viešbutis ir visus metus veikiantis akvariumas.
<i>Alton Towers</i> (Didžioji Britanija)	Parkas įkurtas 1980 m., 324 ha. 2013 m. jį aplankė 2,5 mln. lankytojų. Parko teritorijoje – du viešbučiai (vienas iš jų su SPA), vandens parkas, golfo laukas ir konferencijų centras.
<i>Legoland Windsor</i> (Jungtinė Karalystė)	Parkas įkurtas 1996 m., 60,7 ha. 2013 m. jį aplankė per 2 mln. lankytojų. Parkas padalytas į dalis: DUPLO slėnis, LEGO miestelis, Miniatiūrų šalis, Nuotykių šalis, Vikingų šalis, Riterių karalystė, Piratų šalis, Vaizduotės šalis, Eismas (<i>Traffic</i>), Faraonų karalystė. Parko teritorijoje veikia 55 atrakcionai, 11 maitinimo įstaigų, 7 parduotuvės ir 2012 m. atidarytas viešbutis.

Šaltinis: parengta autorės pagal *Themed Entertainment Association* [73]

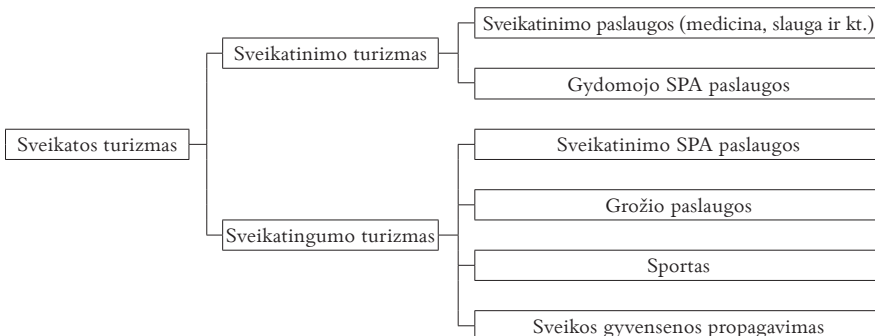
3.3. Specialiųjų poreikių kelionės

Sveikatos turizmas

Pastaruoju metu vis daugiau turistų renkasi sveikatos turizmą. Europos kurortų asociacijos duomenimis, šios rūšies turizmą renkasi beveik trečdalis visų pasaulio turistų.

Kaip teigia PTO, šis turizmas siejamas su „žmogaus sveikatos ir ligų aspektais, įskaitant ir gyvenimo kokybę, kurią lemia fiziniai, cheminiai, biologiniai, socialiniai, psichologiniai ir estetiniai aplinkos veiksniai, turintys tiesioginį ar netiesioginį poveikį žmogaus sveikatai ir gerovei“.

Mokslinėje literatūroje pateikiamos įvairios šios rūšies turizmo klasifikavimo sistemos. Šiame vadovėlyje naudojamos Turizmo tarybos prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos 2009 m. pateikta klasifikacija (21 paveikslas).



21 paveikslas. Turizmo tarybos 2009 m. pateikta sveikatos turizmo klasifikacija

Šaltinis: *Kazlauskienė* [39]

Pabrėžtina, kad sveikatinimo sąvoka labiau siejama su kurortų sanatorijose teikiamomis sveikatos gerinimo paslaugomis, o sveikatingumas – su profilaktiniu sveikatos palaikymu, laisvalaikio stiliumi ir sveika gyvensena. 22 paveiksle pateikiamos populiariausios sveikatingumo paslaugos.

<input type="radio"/>	Masažo paslaugos
<input type="radio"/>	Halokamerų paslaugos
<input type="radio"/>	Kūno priežiūros paslaugos (įvyniojimai, kompresai naudojant natūralius ar perdirbtus gamtos produktus)
<input type="radio"/>	Veido priežiūros paslaugos (masažai, kaukės naudojant natūralius ar perdirbtus gamtos produktus)
<input type="radio"/>	Pirčių paslaugos
<input type="radio"/>	Baseinų paslaugos
<input type="radio"/>	Kūno kultūros paslaugos

22 paveikslas. Sveikatingumo paslaugų rūšys

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Sveikatingumo paslaugų rūšių sąrašas...* [70]

Plėtojant šios rūšies turizmą būtina užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, taip pat nuolat kelti darbuotojų kompetenciją. Ne mažiau svarbu stebėti šios srities tendencijas pasaulyje ir diegti atitinkamas naujoves.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

SPA turizmas. SPA (lot. *sanitas per aqua*) veikla yra ypač svarbi turizmo verslo plėtros sritis, būtina tarptautiniam konkurencingumui stiprinti, kita vertus, sveikatinimo paslaugos – labai reikšminga sveikatos apsaugos sistemos dalis. SPA turizmą tinkamiausia plėtoti kurortinėse vietovėse, tam tikrų gamtos išteklių turtingose teritorijose. Šių paslaugų paskirtis – ne tik stiprinti žmonių sveikatą, bet ir suteikti jiems įvairių kūną ir sielą atpalaiduojančių pramogų. Todėl pastaruoju metu kuriami įvairių SPA paslaugų paketai. SPA paslaugos apibrėžiamos kaip „kvalifikuotų specialistų specialiai įrengtose patalpose atliekamos ir (ar) prižiūrimos procedūros, kurioms atlikti gali būti naudojamas vanduo ir kitos priemonės, skirtos fizinės ir psichinės sveikatos gerinimui, atsipalaidavimui, geros savijautos skatinimui, kūno gražinimui ir lepinimui“ (*SPA paslaugos apibrėžimas* [65]). SPA paslaugas renkasi žmonės, kurie nori ne tik pagerinti savo sveikatą, bet ir pailsėti, turiningai praleisti laisvalaikį (23 paveikslas).

<input type="radio"/>	Sveikatingumo SPA paslaugas teikiančios įmonės
<input type="radio"/>	Gydomąsias SPA paslaugas teikiančios įmonės
<input type="radio"/>	Sveikatingumo ir gydomąsias SPA paslaugas teikiančios įmonės

23 paveikslas. SPA paslaugas teikiančių įmonių klasifikavimas
 Šaltinis: sudaryta autorės pagal *SPA paslaugų tiekėjų klasifikacija* [66]

Sveikatos turizmo srities plėtrai ypač svarbi teikiamų paslaugų kokybė ir jas teikiančių specialistų kompetencija. Pagal paslaugoms teikti naudojamus išteklius skiriamos dvi SPA turizmo rūšys:

- jūrinis,
- mineralinis.

Nacionalinė SPA asociacija, remdamasi Tarptautinės SPA asociacijos (angl. *ISPA*) klasifikavimu, pateikia šių paslaugų teikėjų klasifikaciją (24 paveikslas).

<input type="radio"/>	Viešbučio SPA
<input type="radio"/>	Užmiėsčio SPA
<input type="radio"/>	Salonai su SPA zona
<input type="radio"/>	Dienos SPA
<input type="radio"/>	Sporto klubo SPA
<input type="radio"/>	Vandens parkai

24 paveikslas. SPA paslaugų tiekėjų klasifikacija
 Šaltinis: sudaryta autorės pagal *SPA tipai* [67]

Lietuvoje daugiausia yra viešbučio (kurorto) tipo SPA (pavyzdžiui, Palangoje, Druskininkuose, Birštone ir kt.).

Verslo turizmas

Verslo kelionės ne visada siejamos su turizmu, bet PTO, ištyrusi tendencijas ir statistikos duomenis, nusprendė priskirti šią kelionių grupę prie turizmo. Kaip rodo PTO statistikos duomenų analizė, kasmet tokių turistų skaičius didėja (25 paveikslas).

<input type="radio"/>	Nedidelis jautrumas kainų pokyčiams
<input type="radio"/>	Verslo kelionės darbo dienomis
<input type="radio"/>	Šios rūšies turizmas laikomas pelningiausiu
<input type="radio"/>	Taikomi ypatingi klientų paieškos būdai
<input type="radio"/>	Verslo klientai renkasi aukščiausios rūšies turizmo paslaugas ir pasiūlymus
<input type="radio"/>	Šios rūšies kelionėms nedaro įtakos sezonų kaita
<input type="radio"/>	Nuolatinės pajamos (gal kiek mažesnės vasarą)

25 paveikslas. Pagrindinės verslo turizmo savybės
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Sidorkiewicz [64]

Verslo turizmas skirstomas į:

- individualias verslo keliones,
- parodų ir mugių turizmą,
- korporacinį turizmą,
- konferencijų ir kongresų turizmą,
- motyvacinį (angl. *incentive*) turizmą.

Pabrėžtina, kad verslo turizmas daug prisideda prie turizmo sektoriaus plėtros, todėl oro linijos ir viešbučiai verslo klasės turistams parengia atskirus paslaugų pasiūlymus.

PRAKTINĖ UŽDUOTIS

Įvertinkite galimybes Lietuvoje plėtoti prioritėtines turizmo kryptis pagal šiuos kriterijus:

- atskirų regionų turizmo išteklių gausa;
- geriausios šių turizmo rūšių plėtros sąlygos;
- užsienio turistų skaičius ir jo kaita per pastaruosius penkerius metus;
- apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos atskiruose regionuose.

LITERATŪRA

1. 10 historycznie ważnych miejsc niszczonech przez turystów. Prieiga per internetą: <<http://rankingi24.pl/historia/1136-10-historycznie-waznych-miejsc-niszczonych-przez-turystow.html>>.
2. 10 miejsc, które polecają turyści z całego świata. *Newsweek*, 2015-04-17. Prieiga per internetą: <<http://www.newsweek.pl/styl-zycia/gdzie-najchetniej-jezdza-turysci-10-miejsc-galeria-galeria,361249,1.html>>.
3. *Adventure Tourism Market Study*, 2013. Prieiga per internetą: <<http://www.adventuretravel.biz/store/adventure-tourism-market-study-2013/>>.
4. *Adventure Travel Trade Association*. Prieiga per internetą: <<http://www.adventuretravel.biz/>>.
5. Atvykstamojo turizmo apžvalga (2014 m.). Prieiga per internetą: <<http://www.tourism.lt/lt/atvykstamasis-turizmas>>.
6. BALŽENTIS, A.; ŽUROMSKAITĖ, B. *Turizmo vadyba. Tarptautinio turizmo administravimo įvadas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
7. BALMFORD, A.; GREEN, J. M. H.; ANDERSON, M.; BERESFORD, J.; HUANG, C.; NAIDOO, R.; WALPOLE, M.; MANICA, A. Walk on the Wild Side: Estimating the Global Magnitude of Visits to Protected Areas. *PLOS. Biology*, 2015-02-24. Prieiga per internetą: <<https://www.cbd.int/financial/values/global-tourism-pa.pdf>>
8. *Barcelona residents are fending off a barrage of drunken, obnoxious tourists*. Prieiga per internetą: <<http://qz.com/453560/tourism-is-doing-more-harm-to-barcelona-than-poverty-its-residents-say/>>.
9. BAUM, T.; HAGEN, L. Responses to Seasonality: the Experiences of Peripheral Destinations. *International Journal of Tourism Research*, 1999, No. 1.
10. BEETON, S. *Ecotourism: a Practical Guide for Rural Communities*. Collingwood: Landlinks, 1998.
11. BOGHEAN, C.; STATE M. The Economic Efficiency of Romania Agro-Tourism Guest Houses, in Terms of Seasonality and Concentration Ratio of Tourist Arrivals during the Period 2007–2012. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 2014, Vol. 14, No. 1 (19), p. 22–29.
12. BRAZDEIKYTĖ, A. 2014-aisiais Žemaitijos nacionalinį parką aplankė daugiau turistų. Prieiga per internetą: <<http://laikrastisplunge.lt/2014-aisiais-zemaitijos-nacionalini-parka-aplanke-daugiau-turistu/>>.
13. BULOTIENĖ, D.; ALEKRINSKIS, A.; ŠIMKUS, A. *Nuotykinio turizmo plėtojimo Kaune ir Kauno rajone galimybių vertinimas. Sportinį darbingumą lemiantys veiksniai*. Kaunas, 2012. Prieiga per internetą: <http://www.lsu.lt/sites/default/files/dokumentai/mokslas/doktorantura/2013/sreapysniu_rinkinys_2012.pdf>.
14. BUTLER, R. W. Seasonality in Tourism: Issues and Implications. *Seasonality in Tourism*. Amsterdam: Pergamon, 2001.
15. CEBALLOS-LASCURAIN, H. *Tourism, Ecotourism, and Protected Areas*. Szvitzerland: IUCN, 1996.
16. CINI, F, et al. *Promoting Ecotourism among Young People: a Segmentation Strategy, Environment and Behavior*. Selly Oaks: Sage, 2012, Vol. 44, No. 1.
17. CONNELL, J.; PAGE, S. J. *Tourism: A Modern Synthesis*. London: Thomson Learning, 2006.
18. COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D.; WANHILL, S. *Tourism Principles and Practice*. Harlow: Pearson Education Limited, 2013.
19. *Darnaus ir atsakingo turizmo gairės*, 2009. Prieiga per internetą: <<http://www.utenosvic.lt/uploads/docs/Darnaus%20ir%20atsakingo%20turizmo%20gaires.pdf>>.
20. DRUMM, A.; MOORE, A. *Ecotourism Development. A Manual for Conservation Planners and Managers*. Arlington: Nature Conservancy, 2005. Prieiga per internetą: <http://eprints.uberibz.org/15/1/08_Ecotourism_Development_Vol1_Eng_2nd_Edition.pdf>.
21. EDGELL, SR. D. L.; DELMASTRO, ALLEN M.; SWANSON, J.; SMITH, G. *Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today and Tomorrow*. Oxford, 2008.

22. ELSNER, J.; COLEMAN, S. *Pilgrimage: Past and Present in the World Religions*. Cambridge: Harvard University Press, 1995.
23. FALADE, G. O. *Ecotourism*. Natural Open University of Nigeria, 2008. Prieiga per internetą: <http://www.nou.edu.ng/uploads/NOUN_OCL/pdf/pdf2/ESM%20221-MAIN%20BODY.pdf>.
24. FENNEL, D. *Ecotourism. Programme. Planning*. Wallingford, New York: CABI Publishing, 2002.
25. GESER, G. *Promoting Cultural Tourism through ICT*. Salzburg, May, 2007. Prieiga per internetą: <<http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/614/1/Promoting%20cultural%20tourism%20through%20ICT.%20Part%20%20project-related.%20Knowledge%20Centres%20and%20Resources.pdf>>.
26. GOELDNER, C. R.; BRENT RITCHIE, J. R. *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. New Jersey: Wiley, 2011.
27. HALL, C. M.; PAGE, S. J. *The Geography of Tourism and Recreation*. London: Routledge, 2006.
28. HALL, N.; TESTONI, L. *Steps to Sustainable Tourism*. Canberra: Commonwealth of Australia, 2004.
29. HARRIS, R.; GRIFFIN, T.; WILLIAMS, P. *Sustainable Tourism. A Global Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.
30. HILL, J. L.; GALE, T. *Ecotourism and Environmental Sustainability: Principles and Practice*. Surrey: Asgate Publishing, 2009.
31. HJALAGER, A. M.; CORIGLIANO, M. A. Food for Tourists – Determinants of an Image. *International Journal of Tourism Research*, 2000, No. 2.
32. HOLLOWAY, C. J.; TAYLOR, N. *The Business of Tourism*. Canada: Edinburgh: Pearson Education, 2009.
33. HONEY, M. *Ecotourism and Sustainable Development. Who Owns Paradise?* Washington: Island Press, 2008.
34. HORNG, J. S.; TSAI, C. T. Culinary Tourism Strategic Development: an Asia-Pacific Perspective. *International journal of tourism research*, 2012, No. 14.
35. JACKOWSKI, A. Pielgrzymka = turystyka pielgrzymkowa = turystyka religijna? Rozważanie terminologiczne. *Turyzm*, 1998, Vol. 8, No. 1.
36. JĘDRYSIAK, T. *Turystyka kulturowa: PWE*. Warszawa, 2008.
37. *Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacija*. Prieiga per internetą: <<https://ukmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/turizmas/tarptautinis-bendradarbiavimas-turizmas/jungtiniu-tautu-pasaulio-turizmo-organizacija>>.
38. KAPROWSKI, W. *Geografia turystyczna*. Warszawa: DRUKTUR, 2004.
39. KAZLAUSKIENĖ, J. *Medicinis SPA – plėtos poreikiai ir trukdžiai*, 2012. Prieiga per internetą: <<http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/Turizmas/J.Kazlauskienes%20pranesimas.pdf>>
40. KERSTETTER, D., et al. Profiling Taiwanese Ecotourists Using a Behavioral Approach. *Tourism Management*, 2004, No. 25 (8). Prieiga per internetą: <http://www.socsc.hku.hk/sigc/gc2012/pdf/Reading%20Materials_Taiwan/Lecture%206_Profiling%20Taiwanese%20Ecotourists%20Using%20a%20Behavioral%20Approach.pdf>.
41. KOENIG-LEWIS, N.; BISHOFF, E. E. Seasonality Research. The State of the Art. *International Journal of Tourism Research*, 2005, No. 7.
42. KOENING, N.; BISCHOFF, E. Seasonality of Tourism in Wales: A Comparative Analysis. *Tourism Economics*, 2003, No. 9 (3).
43. *Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui „Turistų lankomiausias žemynas – Europa. Nauja turizmo politika“*, 2010. Prieiga per internetą: <[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2010\)0352_/com_com\(2010\)0352_lt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2010)0352_/com_com(2010)0352_lt.pdf)>.
44. KRUCZEK, Z.; ZMYŚLONY, P. *Regiony turystyczne*. Kraków: Prknesia, 2010.

45. KUREK, W.; FARACIK, R., *et al.* *Turystyka*. Warszawa: PWN, 2008.
46. *Kvebeko deklaracija dėl vietovės dvasios išsaugojimo*. Kanada, 2008–10–09. Prieiga per internetą: <http://www.kpd.lt/epd2012/wp-content/uploads/2012/08/QUEBEC_CITY_DECLARATION_LT.pdf>.
47. LERTPUTTARAK, S. The Relationship Between Destination Image, Food Image, and Revisiting Pattaya, Thailand. *International Journal of Business and Management*, 2012, No. 7 (5).
48. LICKORISH, J. L.; JENKINS, C. L. *An Introduction to Tourism*. Oxford: Transferred to Taylor & Francis, 2011.
49. LIUTIKAS, D. *Piligrimystė: vertybių ir tapatumo išraiškos kelionėse*. Vilnius: Lietuvos piligrimų bendrija, 2009.
50. ŁOBOŻEWICZ, T.; BIEŃCZYK, G. *Podstawy turystyki*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2001.
51. MACCANNELL, D. *Turysta. Nowa teoria klasy próżniaczek*. Warszawa: Muza, 2005.
52. MIKOS VON ROHRSCHEIDT, A. *Turystyka kulturowa, Fenomen, Potencjał, Perspektywy*. Gniezno: GWSHM Milenium, 2008.
53. *Muziejų statistika*. Prieiga per internetą: <<http://www.muziejai.lt/Statistika.lt.asp>>.
54. *Najdziwniejsze restauracje świata*. Prieiga per internetą: <<http://turystyka.wp.pl/gid,15612819,-kat,1036543,title,Najdziwniejsze-restauracje-swiateka.galeria.html>>.
55. *Najniebezpieczniejsze miasta na świecie w 2015 roku*. Prieiga per internetą: <<http://turystyka.wp.pl/gid,18072416,kat,1036543,title,Najniebezpieczniejsze-miasta-na-swiecie-w-2015-roku.galeria.html?ticaid=117592>>.
56. *National Geographic Traveler*. Prieiga per internetą: <<http://travel.nationalgeographic.com/travel/traveler-magazine/>>.
57. PIGRAM, J.; JENKINS, J. M. *Outdoor Recreation Management*. New York: Routledge, 2006.
58. *Rough Guides*. Prieiga per internetą: <<http://www.roughguides.com/>>.
59. RUDNICKI, L. *Zachowania konsumentów na rynku turystycznym*. Kraków: Proksenia, 2010.
60. *Savvy Senior Travelers*. Prieiga per internetą: <<https://www.ricksteves.com/travel-tips/trip-planning/savvy-senior-travelers>>.
61. SECĂREANU, C.; FIROIU, D. Statistical Methods Used in the Analysis and Forecast of the Tourism Activity Affected by Seasonality. *Romanian Economic and Business Review*, 2011, Vol. 6, No. 4.
62. *Senior Tourism*. Prieiga per internetą: <<http://www.acsedu.co.uk/Info/Hospitality-and-Tourism/Tourism/Senior-Tourism.aspx>>.
63. SHARPLEY, R. *Travel and Tourism*. London: SAGE Publications, 2006.
64. SIDORKIEWICZ, M. *Turystyka biznesowa*. Warszawa: Difin, 2011.
65. *SPA paslaugos apibrėžimas*. Prieiga per internetą: <<http://www.spalietuva.lt/apie-spa/spa-paslaugos-apibrezimas/>>.
66. *SPA paslaugų tiekėjų klasifikacija*. Prieiga per internetą: <<http://www.spalietuva.lt/apie-spa/spa-paslaugu-tiekeju-klasifikacija/>>.
67. *SPA tipai*. Prieiga per internetą: <<http://www.spalietuva.lt/apie-spa/spa-tipai/>>.
68. STANKEVIČIŪTĖ, D.; ŽUROSKAITĖ, B. Rola mlynų ir viatrakų drewnianych w rozwoju turystyki dziedzictwa kulturowego na Litwie. *Turystyka kulturowa*, 2012, No. 7.
69. *Sveikatingumo ir poilsio kompleksų poreikio ir plėtros Lietuvoje studijos*. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/veikla/veiklos_sritys/turizmas/Studijos/SPA_studija.pdf>.
70. *Sveikatingumo paslaugų rūšių sąrašas ir sveikatingumo paslaugų teikimo reikalavimai. Lietuvos Respublikos sveikatos ministro įsakymas*, 2012. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=418269&p_query=&p_tr2=2>.

71. Šventos vietos ir piligrimystė. Prieiga per internetą: <http://www.lcn.lt/paveldas2000_relig/all/b_1.htm>.
72. *The Catalan Tourist Board: Guerrilla Division*. Prieiga per internetą: <<http://www.passiveaggressivenotes.com/2012/03/22/enjoy-your-stay-in-barcelona/>>.
73. *Themed Entertainment Association*. Prieiga per internetą: <<http://www.teaconnect.org/>>.
74. TIKKANEN, I. Maslow's Hierarchy and Food Tourism in Finland: Five Cases. *British Food Journal*, 2007, No. 109 (9).
75. *Travel & Leisure*. Prieiga per internetą: <<http://www.travelandleisure.com/>>.
76. *Turizmo statistika*. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/lt>.
77. UNWTO. *Tourism Highlights. 2014 Edition*. Prieiga per internetą: <<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416226>>.
78. UNWTO. *Tourism Highlights. 2015 Edition*. Prieiga per internetą: <<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>>.
79. URRY, J. *Spojrzenie turysty*. Warszawa: PWN, 2007.
80. WEAVER, D. B. *The Encyclopedia of Ecotourism*. Wallingford: CABI Publishing, 2001.
81. WOOD, M. E. *Ecotourism: Principles, Practices and Policies for Sustainability*. UNEP, 2002. Prieiga per internetą: <<http://www.pnuma.org/eficienciarecursos/documentos/Ecotourism1.pdf>>.
82. *World Statistics*. Prieiga per internetą: <[http://world-statistics.org/result.php?code=ST.INT.ARVL?name=International tourism, number of arrivals](http://world-statistics.org/result.php?code=ST.INT.ARVL?name=International%20tourism,%20number%20of%20arrivals)>.
83. ŽUROMSKAITĖ, B. Przejście historyczna w rozwoju turystyki kulturowej na Litwie (turystyka historyczna). *Turystyka Kulturowa*, 2009, No. 7.
84. ŽUROMSKAITĖ, B.; DAČIULYTĖ, R. Znaczenie programów edukacyjnych dotyczących chleba w popularyzacji turystyki kulinarnej na Litwie. *Kultura i turystyka: wokół wspólnego stołu*. Łódź: CUK, 2015.
85. ŽUROMSKAITĖ, B.; LEIŠIENĖ, N. Możliwości rozwoju turystyki kulinarnej na Żmudzi. *Turystyka i rozwój regionalny*, 2014, No. 1.

II SKYRIUS

ŽMOGAUS POREIKIS KELIAUTI IR JO LŪKESČIŲ FORMAVIMO PAGRINDAI

VLADIMIRAS GRAŽULIS

Žmogaus veiklos motyvacijos pagrindų apžvalga
Motyvų keliauti priežastys
Pagrindiniai turistinių kelionių motyvai ir jų sisteminė klasifikacija
Lietuvos turizmo pasiūla, motyvuojanti lankytis užsienio turistus
Lietuvos turizmo plėtros perspektyvos ir keliautojų motyvacijos sąsajos

TURINYS

1. KĖLIONĖS – GALIMYBĖ ĮGYVENDINTI ESMINIUS ŽMOGAUS POREIKIUS.....	53
2. A. H. MASLOW POREIKIŲ HIERARCHIJOS TEORIJOS TAIKYMAS KELIAVIMO LŪKESČIAMS VERTINTI.....	57
3. MOTYVACIJOS TEORIJŲ TAIKYMAS ĮGYVENDINANT ŽMOGAUS LŪKESČIUS.....	61
3.1. V. H. VROOMO LŪKESČIŲ TEORIJA.....	61
3.2. J. S. ADAMSO TEISINGUMO TEORIJA.....	63
4. KELIAVIMO MOTYVŲ KAITA NUO XX A. PABAIGOS.....	63
5. VEIKSNIAI, SKATINANTYS UŽSIENIO TURISTUS ATVYKTI Į LIETUVĄ.....	73
6. TURIZMO MOTYVŲ TRIKDŽIAI IR TIKĖTINOS LIETUVOS PERSPEKTYVOS.....	85

1. KELIONĖS – GALIMYBĖ ĮGYVENDINTI ESMINIUS ŽMOGAUS POREIKIUS

„Niekas taip neatpalaiduoja ir neišlaisvina žmogaus kaip kelionė, išsiveržimas iš senos aplinkos ir naujų vietų magija. Keliaudami ne tik pažįstame pasaulį ir atrandame dar nematytas šalis, bet ir atveriamė paslėptas savo sielos vietas.“

JURGA IVANAUSKAITĖ. *Kelionių alchemija*. Vilnius: Tyto Alba, 2003.

Istoriniai faktai byloja, kad jau nuo pirmųjų civilizacijų (Egipto, Graikijos, Persijos, Kinijos, Mesopotamijos, Romos ir kt.) iki mūsų laikų kelionės buvo neatskiriama žmonių visuomenių gyvenimo dalis. Dažniausiai būdavo keliaujama turint tikslą nutiesti vadinamuosius prekybos tiltus (pavyzdžiui, į senovės Egiptą, arba garsųjį Šilko kelią iš Kinijos į Europą), taip pat vykdavo karo žygiai siekiant užkariauti naujų teritorijų (pavyzdžiui, Aleksandro Didžiojo planai ar Romos imperijos plėtra) arba masiniai tautų persikėlimai (pavyzdžiui, Rytų ir Vidurio Europos apgyvendinimas). Nuo viduramžių kelionės tapo įprastu tuometinių bendruomenių gyvenimo dalyku. Tęsėsi karo žygių epocha, kita vertus, prasidėjo ir pasaulio pažinimo laikotarpis šiuolaikinio turizmo prasme⁷. Buvo pripažinta, kad kelionės gerina žmogaus fizinę būklę, leidžia atsipalaiduoti ir praturtinti sielą, padeda geriau pažinti save. Kelionės tapo priemone ne vien susipažinti su kitokia gamta, bet ir geriau suprasti kitų tautų kultūrų įvairovę, papročių ypatumus, pamatyti kitokią socialinę ir ekonominę aplinką. Kitų šalių tradicijos, kitoks jų požiūris į gyvenimą plečia keliaujančio žmogaus gyvenimo prasmės suvokimą, suteikia galimybę save ir savo gyvenimą įvertinti kitokiu požiūriu. Ypač toks kelionių suvokimas būdingas mūsų laikų civilizacijai. Vadovėlio I skyriaus 2 paveiksle (11 psl.) pateikiami PTO tyrimo rezultatai – keliautojų skaičiaus tendencijos nuo 1950 m. iki dabar. Kaip matyti, vykstančių į keliones žmonių skaičius nuo 1950 m. iki 2015 m. padidėjo daugiau negu 45 kartus ir šiuo metu kasmet didėja 3–5 procentais.

Pagrįstai kyla klausimas, kokios priežastys skatina žmones leisti į tolimas, kartais net pavojingas, keliones? Tikriausiai atsakymas turėtų būti gana paprastas – kiekvienam iš prigimties būdingas noras pamatyti,

⁷ Vieno iš pirmųjų turizmo tyrinėtojų S. E. Hibberto (*Travel Diary*, 1909) teigimu, sąvokos „turizmas“ šiuolaikinė prasmė susiformavo XVII amžiuje (Pearce, 2005, p. 4).

pajusti, sužinoti ką nors nauja, įtvirtinti ankstesnę patirtį ir pan. Dėl minėtųjų priežasčių turistinės kelionės daugeliui šiuolaikinių žmonių yra svarbi gyvenimo dalis ir tampa rimta vis naujų individo lūkesčių prielaida.

Žmogaus **lūkesčiai** bendrąja prasme suprantami kaip vidinė jo būseną, atspindinti tam tikrus poreikius, pasireiškiančius troškimu juos tikslingai patenkinti, kartu sukeliančius norą elgtis tam tikru būdu. **Elgesio kryptingumas** – tai individo pasirenkamos priemonės vienam ar daugiau savo poreikių patenkinti. Terminas „poreikio tenkinimas“ nusako asmens pozityvųjį gerovės jausmą, pavyzdžiui, kalbant apie kasdienio šeimos gyvenimo poreikius įprastoje aplinkoje tikriausiai vyrų noras skirti daugiau dėmesio šeimos nariams, užtikrinti jiems kuo palankesnes gyvenimo sąlygas, turėti daugiau draugų, kartu leisti laisvalaikį, taip pat ir išvykti į keliones. Aptariant asmens poreikį keliauti, reikėtų kalbėti apie jo norą susipažinti su kitos šalies kultūriniu paveldu, istorija, gamta, dalyvauti festivaliuose, konferencijose, gauti geros kokybės sveikatinimo ir kitų paslaugų. Matyt, dėl nuolatinio asmens troškimo patirti ką nors nauja ir tenkinti kai kuriuos poreikius galima teigti, kad **poreikis** yra „objektyvi būtinybė, reikalaujanti žmogaus organizmo gyvybingumo palaikymo ir vystymosi bei asmenybės tobulėjimo“ (*Lukoševičius, Martinkus, 2002*).

Kiekvieno individo elgesį siekiant tikslo lemia tam tikros aplinkybės. Antai žmogus juda savaime be jokios priežasties, t. y. motyvo, bet pageidaujant judėti tam tikru maršrutu arba pasirinkus tikslą elgiamasi jau motyvuotai. Būtent asmens interesas remiantis savo ketinimais periodiškai ar nuolat siekti vadinamosios tikslinės padėties geriausiai paaiškina jo veiklos priežastis, t. y. motyvus⁸. Taigi motyvų keliauti atsiranda tada, kai kelionė N kryptimi pagal pasirinktą programą žmogui tampa viena iš pagrindinių (galbūt tuo metu vienintele) sąlyga artimiausiam tikslui pasiekti, todėl jie vertintini kaip vidinė paskata, dėl kurios individas imasi atitinkamų veiksmų asmeniniams poreikiams tenkinti.

Nagrinęjant žmogaus vienokio ar kitokio elgesio priežastis nebus įmanoma susidaryti išsamaus vaizdo, jeigu nebus atsižvelgiama į bendruomenės puoselėjamas vertybines nuostatas. Dažniausiai įvairių kultū-

⁸ Terminas „motyvas“, kilęs iš lotynų kalbos žodžio *moveo* (judu, judinu), paaiškina individo judėjimo link norimo materialaus ar dvasinio objekto priežastį ir psichologų aiškinamas kaip asmens specifinis išgyvenimas, galintis pasireikšti arba teigiamomis (kai norimas objektas pasiektas), arba neigiamomis (kai norimas objektas nepasiektas) emocijomis (elgesiu). Galima sutikti su psichologės K. E. Keenan (1999) pateiktu motyvo suvokimo aiškinimu: „motyvo nebuvimas tolygus dantų skausmui – gyvybei nepavojinga, bet labai vargina“.

rinių tradicijų visuomenės ne tik skirtingai vertina aplinkoje vykstančius procesus, bet ir nevienodai geba prie jų prisitaikyti, todėl universalus poreikis įgyvendinti siekius įvairiose kultūrose pasireiškia skirtingai.

P. R. Harris ir R. T. Moran (1991), tyrę Vakarų ir kai kurių Rytų Azijos šalių kultūras, padarė išvadą, kad kultūriniai skirtumai daro įtaką formuojantis ne tik žmonėms priimtinioms vertybėms, bet ir elgesio motyvų prioritetams (1 lentelė).

1 lentelė. Rytų Azijos ir Vakarų valstybėse vyraujančių vertybių ir prioritetinių elgesio motyvų palyginimas

Rytų Azijos valstybės	Vakarų valstybės
Socialinio teisingumo siekis	Siekis užtikrinti individui tinkamiausią gyvenamąją aplinką
Grupės, kolektyvo nuomonės pirmenybė	Individo vertybių, poreikių pirmenybė
Skatinimas taupyti	Vartojimas – vienas iš svarbiausių gyvenimo veiksmų
Pagarba tvirtiems šeimų santykiams	Asmens siekis būti nepriklausomam, besikeičianti šeimos samprata
Griežta drausmė, savitvarda ir asmeniniai įsipareigojimai	Supaprastinti etikos reikalavimai ir hierarchija
Reikalavimai laikytis protokolo ir tarpusavio santykių subordinacijos	Neformalūs tarpusavio santykiai ir asmeninė kompetencija
Konfliktų vengimas	Konfliktinių situacijų valdymas, siekis surasti kompromisą

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Harris, Moran [22]

Vertinant padėtį Lietuvoje, galima pritarti A. Sakalo (2003) pastabai, kad dauguma amerikiečių yra orientuoti į asmeninius laimėjimus, o nemažai daliai Lietuvos žmonių buvimas grupės nariu iki šiol yra viena iš pagrindinių vertybių. Galima išvelgti ir daugiau JAV, daugelio kitų Vakarų valstybių žmonių bei lietuvių vertybių skirtumų, pavyzdžiui, jų požiūrio į keliavimo tikslus. Antai lietuviai iki šiol daugiausia renkasi grupinį turizmą, o amerikiečiai ar Vakarų europiečiai jau prieš kelis dešimtmečius pamėgo individualias keliones. Šios aplinkybės yra itin svarbios tiriant poreikį keliauti, šio noro motyvus ir keliautojų lūkesčių įgyvendinimo tikimybę.

Taigi **elgesio motyvas** – tai veiksmo priežastis, kylanti iš asmens noro patenkinti savo poreikius, interesus, įgyvendinti lūkesčius, puoselėti tam tikras vertybes, siekti tikslų ir pan. Kadangi elgesio motyvai nuolat kinta, t. y. stiprėja, silpnėja, keičiasi troškimų objektas ir pan., atitinkamai keičiasi ir asmens poreikiai. Žmogus jaučiasi įgyvendinęs savo norus, kai tam tikromis pastangomis gauna lauktą atpildą.

○	Asmeninio tobulėjimo siekis naudojantis lanksčiu darbo grafiku, pvz., plečiant kelionių interesus
○	Siekis įgyvendinti tikslus, pvz., išvykti į turistinę kelionę
○	Elgesio orientacija į konstruktyvų bendradarbiavimą su kitais žmonėmis, pvz., turistinės kelionės metu
○	Noras pažinti aplinką, taip pat ir tolimesnes vietas
○	Pasiryžimas rizikuoti dėl tam tikrų rezultatų, pvz., ekstremaliojo turizmo atveju
○	Informacijos apie tam tikro regiono istoriją ir jo plėtrą, taip pat ir turizmo srityje, kaupimas
○	Galimybė plėtoti asmeninę kompetenciją dalyvaujant turistinėse kelionėse

1 paveikslas. Motyvai keliauti pagal W. McDougallo sistemą

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal *Gražulis ir kt.* [17]

Individualius elgesio motyvus, taikydamas ekspertinio vertinimo metodą, nagrinėjo H. A. Murray (1938), pateikęs motyvų, kurie gali būti svarbūs vertinant žmogaus poreikį keliauti, klasifikaciją (santrauka – 2 lentelėje).

2 lentelė. Elgesio motyvų, susijusių su žmogaus poreikiu keliauti, klasifikacija

Motyvai	Atitinkamas žmogaus elgesys
Autonomija	Siekia laisvės, nori savarankiškai priimti sprendimus.
Bendravimas, partnerystė	Reiškia norą būti ir veikti kartu su bendraminčiais, yra jiems lojalus. Geba prisitaikyti prie grupės.
Asmenybės saviraiška	Stengiasi daryti aplinkiniams įspūdį, būti matomas ir girdimas – sudominti, nustebinti, pralinksminti, kartais šokiruoti, intriguoti ir vadovauti.
Lyderystė	Stengiasi įveikti sunkumus ir pasiekti svarbų tikslą, nuolat tobulina gebėjimus. Nevengia kliūčių, greitai veikia ir priima sprendimus.
Žaidimas	Veikia siekdamas kuo didesnio malonumo, be jokio ypatingo tikslo. Stengiasi išvengti bet kokio streso. Aktyviai dalyvauja žaidimuose, sporto renginiuose, šoka, mielai lošia.
Seksualiniai santykiai	Sąmoningai kuria ir mezga erotinius santykius.
Jautrumas, sentimentalumas	Nuolat ieško jausminių įspūdžių, stengiasi patirti sentimentalių malonumų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal *McClelland* [64]; *Jucevičienė* [36]

Žinoma, žmogaus elgesio motyvų sąrašas gali būti gerokai platesnis, o jo nagrinėjimas priklauso nuo sudarymo modelio (pagal pasirinktus požymius), nes bet kuris individualus elgesys yra susijęs su atitinkamomis asmens psichologinėmis, moralinėmis ir fizinėmis pastangomis

bei siekiams įgyvendinti skiriamais finansiniais ištekliais, todėl gali būti atitinkamai vertinamas (pavyzdžiui, siekdamas tam tikros gyvenimo kokybės žmogus yra pasirengęs aukoti sveikatą mainais į papildomą gerovę – įvairias lengvatas, potyrius ir kt.).

Mokslinių diskusijų objektu iki šiol yra siekis išsiaiškinti, ar įmanoma patikimai nustatyti, kokie motyvai vienu ar kitu atveju konkrečiam individui yra svarbiausi ir kurie iš jų daro esminį poveikį jo poreikiams susiformuoti, plėtoti ar slopinti?

Kaip minėta, motyvai veikti įgyvendinami artimiausioje asmens aplinkoje, todėl galima teigti, kad vienas iš svarbiausių veiksnių, skatinančių žmones siekti įgyvendinti savo sumanymus, yra jų noras gauti atitinkamą atpildą. Motyvacijos sąvoka⁹ bendrąja prasme reiškia žmogaus psichologinę būseną (vidinę paskatą, arba poreikį), kuri siejama su tik šiam asmeniui būdingais motyvais, tikslais, vertybėmis, identitetu ir lemia jo nuostatos veikti ko nors siekiant lygi.

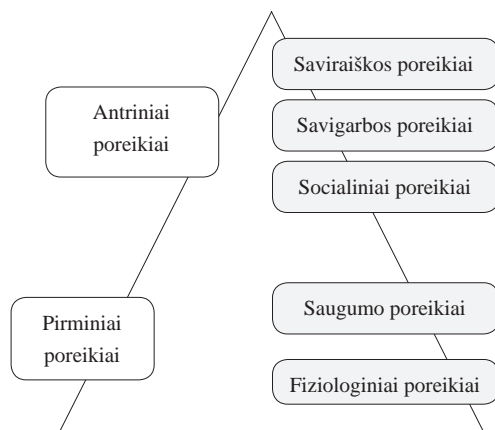
Kita vertus, neišsiaiškinus tikrųjų elgesio motyvų prarandami kriterijai, leidžiantys patikimai apibrėžti, kaip individas galėtų reaguoti į vieną ar kitą motyvavimo priemonę. Galima pritari J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2005), taip pat ir daugelio užsienio specialistų, nuomonei, kad „motyvaciją reikia laikyti tikimybinio procesu, tuo, kas motyvuoja žmogų konkrečioje situacijoje“, todėl būtent šiuo pagrindu remiantis reikėtų aiškinti bet kokią motyvacijos procesą. Šio fakto pripažinimas padeda suprasti motyvacijos procesams skirtas teorines koncepcijas ir jų paskirtį. Teorinių socialinės sferos, t. y. žmogaus elgesio vertinimo, koncepcijų tikslas – ne viską išsiaiškinti, bet, remiantis tam tikra požymių sistema, ištirti, kas ir kaip motyvuoja kiekvieną žmogų įgyvendinti asmeninius keliavimo lūkesčius.

2. A. H. MASLOW POREIKIŲ HIERARCHIJOS TEORIJOS TAIKYMAS KELIAVIMO LŪKESČIAMS VERTINTI

Viena iš žinomiausių teorinių žmogaus motyvacijos koncepcijų yra A. H. Maslow (1943) XX a. viduryje paskelbta žmogaus poreikių hierarchijos teorija. Teorijos autorius teigė, kad žmogus turi įgimtą

⁹ Nors pagrindinės motyvacijos sampratą atskleidžiančios sąvokos pateikiamos kone visuose žmogiškųjų išteklių valdymui ir personalo vadybai skirtuose vadovėliuose, manytina, kad yra pagrįsta motyvaciją trumpai aptarti ir šioje knygoje.

norą siekti kuo geriau patenkinti savo poreikius, ir pateikė nuomonę, jog įvairūs žmogaus poreikiai¹⁰ sudaro tam tikrą hierarchinę sistemą ir gali būti nagrinėjami taikant penkių lygių sistemą. A. H. Maslow ištyrė, kad asmens poreikių hierarchijos piramidę sudaro pirmojo lygmens fiziologiniai ir saugumo poreikiai bei antrojo lygmens socialumo, savigarbos ir saviraiškos poreikiai (2 paveikslas).



2 paveikslas. A. H. Maslow poreikių hierarchijos sistema
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Maslow [62]

Minėtasis autorius teigė, kad poreikių hierarchijos pagrindą (pirmąjį lygmenį) sudaro visiems būdingi fiziologinio pobūdžio (vadinamieji biologiniai) poreikiai, užtikrinantys žmogaus organizmo gyvybines funkcijas. Pasak A. H. Maslow, „jei žmogaus gyvenime visko itin smarkiai trūksta, pagrindinė jo motyvacija bus fiziologiniai, o ne kokie nors kiti poreikiai“ (1964). Autoriaus sudaryta poreikių hierarchijos sistema parodo, kad motyvuotas žmogus už savo pastangas nori sulaukti tokio atpildo (atlygio), kuris leistų jam išgyventi (išmaitinti savo šeimą), būti saugiam, bendrauti su aplinkiniais, būti gerbiamam, įgyvendinti savo ketinimus, tarp jų – ir kelionių poreikį.

Pakankamai patenkinusiems fiziologinius poreikius žmonėms būdingi didesni siekiai – įgyti įvairių socialinio pobūdžio garantijų (pavyzdžiui, jiems reikia gyvybės draudimo, skatinimo programų, lengvatų), taip pat kyla didesnių ne tik darbo, bet ir įvairesnio laisvalaikio bei saugumo poreikių, be to, atsiranda noras jaustis laisvam ir nepatirti priespaudos. Tokie norai, anot A. H. Maslow, priskirtini prie saugumo poreikių. Dėl šių priežasčių pravartu turėti omenyje, kad, vyraujant saugumo poreikiams, asmuo gali reikšti nepasitenkinimą, jei iš anksto neplanuoti pokyčiai arba

¹⁰ Savo darbuose A. H. Maslow neretai sinonimiškai vartoja sąvokas „poreikis“ ir „potraukis“.

atsitiktiniai įvykiai sugriautų jo kuriamų planų įgyvendinimo lūkesčius. Šiaip saugumo poreikis, pasak A. H. Maslow, „laikomas aktyvių ir dominuojančių organizmo išteklių suteikėju tik nepaprastais atvejais: karo, ligos, gamtos kataklizmų metu, užplūdus nusikaltimų bangai, visuomenės dezorganizacijos tarpniais, neurozės, smegenų pakenkimo, valdžios žlugimo atvejais, užsitęsęs nepalankioms situacijoms“ (Maslow, 1964). Pastarųjų metų įvykiai rodo, kad prie nepalankių situacijų turėtų būti priskiriamos ne tik vietos ar regiono, bet ir pasaulinio pobūdžio ekonominės ar finansinės krizės, taip pat kai kurių valstybių demonstruojamas istorinio bei nacionalinio išskirtinumo siekis, įgyvendinamas kariniais veiksmais, lydimas terorizmo apraiškų ir pan.

Patartina atkreipti dėmesį į tai, kad pakankamai patenkinti pagrindiniai poreikiai dažnai paskatina individą siekti įgyti daugiau draugų, jungtis į grupes, bendrauti su partneriais. Tokius siekius A. H. Maslow priskyrė prie socialinių poreikių. Aptardamas socialinių poreikių svarbą šis autorius teigė, kad yra tikėtinas neigiamas žmogaus elgesys, jei priverstinai bandoma pakeisti įprastą jo veiklos pobūdį, nes taip gali būti pažeidžiama įprasta aplinka, ir atvirkščiai, žmogus pritaris pokyčiams, kurie jam padeda suartėti su aplinkiniais ir įgyvendinti lūkesčius¹¹.

Pagarbos poreikiai A. H. Maslow hierarchijos sistemoje rodo individo ketinimus siekti pripažinimo už savo pastangas, būti atsakingam už tam tikrą veiklos sritį ir pan. Nepatenkinti šio lygio poreikiai daugeliui žmonių kelia bejėgiškumo ir valios silpnumo jausmą, galiausiai atsiranda nevisavertiškumo kompleksas. Šio lygio poreikiai siejami su individo psichologine būkle ir atspindi jo individualius buožus, apima žmogaus vertybių sistemą ir norą jaustis asmenybe.

A. H. Maslow nuomone, daugumai žmonių būdinga saviraiška, noras parodyti gebėjimus įvairiose gyvenimo srityse, pirmiausia – darbo veikloje. Poreikių hierarchijoje asmens saviraišką (savęs įtvirtinimą) autorius priskyrė prie aukščiausiojo lygio poreikių¹², kurie pasireiškia noru nuolat tobulėti (atskleisti savo talentą), veikti kūrybiškai įgyvendi-

¹¹ Nagrinėjant socialinių poreikių nulemtą asmens elgesio raišką būtina atsižvelgti, ar konkretus asmuo priskirtinas prie ekstravertų, ar daugiau prie intravertų, nes esminis pirmųjų motyvas yra turėti daugiau draugų ir pan., o pastarųjų – priešingai (pavyzdžiui, pabūti vienam gamtoje).

¹² Reikia pripažinti, kad žmogaus saviraiška, t. y. savęs aktualizavimas, nėra A. Maslow atradimas. Šiems poreikiams, kaip svarbiausiam žmogaus gyvenimo tikslui, daug dėmesio skyrė ir kiti žymūs mokslininkai, kaip antai C. G. Jungas (2006), A. Adleris (2008). Jie teigė, kad svarbiausias asmens tikslas – puoselėjant prigimtines savybes ir esant galimybių įgyvendinti savo kūrybines galias bei individualų unikalumą. Priešingu atveju, C. G. Jungo žodžiais, žmogus tampa „sužalotu gyvūnu“.

nant sumanymus, daryti asmeninę karjerą ir dalyvauti priimant svarbius sprendimus.

Apibendrinant galima teigti, kad žmonių fiziologinių ir saugumo poreikių lygmenys yra gana panašūs, o individualūs savigarbos, ypač saviraiškos, poreikiai skiriasi daug labiau.

XXI amžiaus visuomenės ekonominiai ir socialiniai laimėjimai suteikia daugiau galimybių patenkinti pagrindinius žmogaus poreikius, todėl ambicingam asmeniui, siekiančiam savo pastangų rezultatų, anot A. H. Maslow, ypač daug dėmesio tenka skirti pagarbos ir saviraiškos poreikių tenkinimui. Be to, gerėjant socialinėms ir ekonominėms gyvenimo sąlygoms, pagrindiniai gyvybiniai poreikiai daugumai žmonių yra vis mažiau aktualūs.

H. Maslow poreikių hierarchijos koncepcija iki šiol domisi daugelis mokslininkų, ji plačiai taikoma, pavyzdžiui, nagrinėjant kelionių pasirinkimo motyvaciją (antai P. L. Pearce'as (1991, 2005) ir C. Ryanas (1998), taikydami A. H. Maslow pasiūlytą poreikių hierarchiją, tyrė, kokie motyvai lemia Australijos, Naujosios Zelandijos, Didžiosios Britanijos ir Šiaurės Amerikos turistų kelionių poreikius, autorių vadinamus „keliavimo karjeros laiptais“). P. L. Pearce'o tyrimai parodė, kad žmonės, kopiantys „keliavimo karjeros laiptais“, siekia įgyvendinti įvairius savo poreikius – tiesiog atsipalaiduoti, kelionės metu patirti saugumo pojūtį ir būti grupės nariu, arba dalyvauti įvairiose prestižinėse kelionėse, kurių tikslas – ugdyti kompetenciją, meistriškumą, patenkinti specialiuosius poreikius, pajusti vidinę ramybę, harmoniją ir pan.

I. Tikkanen (2007), nagrinėdama kulinarinę turizmą Suomijoje, išsiaiškino, kad kelionės metu turistai siekia patenkinti įvairių hierarchinių lygių poreikius, skiriasi tik jų fiziologiniai ir socialiniai-kultūriniai prioritetai, pavyzdžiui, materialiai mažiau apsirūpinę turistai keliaudami daugiau domisi savo fiziologinių, saugumo ir socialinių poreikių tenkinimu (maisto pirkimas pasienio regionuose, vaisės, maisto paveldo pristatymai, mugės ir pan.). Labiau pasiturintiems turistams svarbesni aukštesnio lygmens poreikiai (pavyzdžiui, tradicinės ir naujausios kulinarijos mados, regionų produktų ypatumai ir pan., asmenybės saviraiška – aktyvus ekspertinis dalyvavimas įvairaus lygio mugėse ir pan.).

A. H. Maslow poreikių hierarchijos teorijos apžvalga leidžia teigti, kad minėtosios teorijos nuostatos turizmo srityje padeda išsiaiškinti atskirų individų ir jų grupių poreikių hierarchinius prioritetus ir gali būti taikomos kaip metodikos modelis nagrinėjant turistų motyvus keliauti.

3. MOTYVACIJOS TEORIJŲ TAIKYMAS ĮGYVENDINANT ŽMOGAUS LŪKESČIUS

Individo poreikiai laikytini jo motyvacijos pagrindu, todėl pirmosios motyvacijos teorijos dažniausiai istoriškai siejamos su žmogaus poreikių studijomis (žr. *Maslow, McClelland*). Tačiau žmogaus poreikių teorijų tikslas nėra vien išsiaiškinti, kaip asmuo, siekdamas tenkinti vienus ar kitus savo tam tikru metu dominuojančius poreikius, pasirenka tikslo siekimo būdą (pavyzdžiui, rengdamasis vykti į turistinę kelionę ir norėdamas pamatyti, išgirsti, dalyvauti ir pan., renkasi priemones šiam tikslui įgyvendinti – koku būdu keliaus (lėktuvu, laivu, traukiniu, autobusu ar nuosavu transportu), kokių papildomų paslaugų ar ekskursijų pasirinks, numato, kokių išpūdžių tikėtis ir pan.). Šiuo atveju tenkinančiam savo poreikį keliauti asmeniui ne mažiau svarbūs kriterijai, pagal kuriuos jis renkasi priemones savo tikslams pasiekti.

Individo elgesio pobūdį, priklausomai nuo jo asmeninių savybių ir patirties bei kitų aplinkybių, nagrinėja proceso motyvacijos teorijų atstovai. Toliau aptartinos V. H. Vroomo lūkesčių ir J. S. Adamso teisingumo teorijų ypatybės.

3.1. V. H. Vroomo lūkesčių teorija

V. H. Vroomas (1965, p. 36–49) – pirmasis mokslininkas, kuris pabandė ištirti, kaip asmuo elgiasi skirtingomis aplinkybėmis. Kaip savo tyrimų rezultatą jis nurodė esant tam tikrų veiksmų, kurie tapo jo sukurtos lūkesčių teorijos pagrindu. Lūkesčių teorija grindžiama šiomis žmogaus elgesio prielaidomis:

- individų poreikių skirtumai ir jų įvairovė lemia skirtingą veiklos rezultatų vertinimą;
- žmonės sąmoningai pasirenka savo veikimo būdą;
- pasirinkimas siejamas su lūkesčių įgyvendinimo tikimybe ir laukiamais rezultatais.

Asmens veikimo būdo pasirinkimas, anot šio autoriaus, grindžiamas trimis pagrindiniais elementais.

- Pirmasis elementas – individo subjektyvus manymas (pavyzdžiui, „aš tikriausiai sugebėsiu“), kad asmeninės pastangos (E) leis įgyvendinti atitinkamus rezultatus (P): P reikšmė apibūdina asmens individualią svarbą, jo galimybes tobulėti, tikėjimą savo gebėjimais ir kitų paramą.

- Antrasis elementas – asmens subjektyvus manymas (lūkesčiai), kad tikslo įgyvendinimas bus įvertintas (Q) ir už pasiektą rezultatą bus atitinkamai atlyginta (pavyzdžiui, turizmo srityje tai būtų nauji pojūčiai, žinios, patirtis ir kt.).
- Trečiasis elementas – valentingumas (V): vertė, kurios asmuo laukia kaip atlygio už savo pastangas. Valentingumo galutinė išraiška parodo individo motyvacinių poreikių struktūrą ir dažniausiai atspindi asmens vertybių sistemą (pavyzdžiui, asmuo, kuris vertina rezultatus, suvoks stiprų atlikto veiksmo rezultatų valentingumą, juolab jei jie paskatina kurti naujus sumanymus). Kita vertus, asmuo, besistengiantis ir gebantis pasiekti, pavyzdžiui, turistinės kelionės tikslus, bet neturintis tinkamų sąlygų savo siekiams įgyvendinti, gali patirti demotivacijos sindromą. Aptartieji lūkesčių teorijos elementai gali būti pateikti šia formule:

$$(E \rightarrow P) \times (P \rightarrow Q) \times V = F$$

F – individo aktyvumas užsiimant tam tikra veikla.

V. H. Vroomas nustatė, kad subjektyvios nuomonės reikšmė priklauso nuo asmeninių individo bruožų (pavyzdžiui, pasirengimo, tikslo aiškumo, paramos ir pan.) ir vieno ar kito žmogaus aplinkoje įprastos bendravimo praktikos.

Šio atveju svarbu:

- išsiaiškinti, kas iš tikrųjų žmogui yra vertinga ir kokio atpildo jis tikisi siekdamas savo tikslo;
- aiškiai įsivaizduoti numatomus veiksmus ir užtikrinti tinkamas sąlygas jiems įgyvendinti;
- numatyti tiesioginį iškeltų tikslų ir paskatinimo už pasiektus rezultatus ryšį;
- skatinti asmens pasitenkinimo savo veikla jausmą.

V. H. Vroomo paskelbta lūkesčių teorija sulaukė specialistų kritikos, kurios esminis argumentas – vertinimo pagrįstumo problema. Antai vertinimas, grindžiamas asmeniniu požiūriu į žmogaus vertybines nuostatas, gali paskatinti žmogų veikti geriau, bet gali ir slopinti jo motyvus veikti. Be to, akivaizdu, kad jei nors vienos iš dedamųjų (E, P ar V) reikšmė bus nulinė, bendras rezultatas taip pat bus lygus nuliui.

3.2. J. S. Adamso teisingumo teorija

J. S. Adamsas (1963), palyginęs individo naudą (pavyzdžiui, patirtį, asmeninį augimą ir pan.), gaunamą įgyvendinus siekius (pavyzdžiui, įdėtas pastangas, gebėjimus), su aplinkinių gaunamu atpildu už analogiškas pastangas, nurodė, kad gaunamos naudos skirtumai laikytini asmeninių pastangų vertinimo teisingumo išraiška. Remdamasis šiais tyrimais mokslininkas sukūrė teisingumo teoriją, pagrįstą teze, kad žmonės savo elgesį grindžia noru gauti analogišką naudą už panašias pastangas. Tezė gali būti išreikšta tokia lygtimi:

$$\frac{\text{Individo A pastangos}}{\text{Individo A savęs vertinimas (laukiamas atpildas)}} = \frac{\text{Individo B palyginamosios pastangos}}{\text{Individo B savęs vertinimas (palyginamasis atpildas)}}$$

Taigi jei individas A pastebi, kad jo gauta nauda neproporcinga įdėtoms pastangoms arba mažesnė už individo B panašiomis pastangomis gautą naudą, jis tokį rezultatą gali įvertinti kaip nepakankamą savo lūkesčių įgyvendinimą (pavyzdžiui, turistinės kelionės metu), ir mažesnis jo pasitenkinimas gali tapti demotyvacija siekti naujų žinių, patirties ir pan., taip pat ir keliauti. Kaip mano J. A. Stoner ir kt. (2001), daugiausia dėl teisingumo teorijos diskutuojama lyginant gaunamą atpildą, kuris laikytinas svarbiausiu asmens veiklą skatinančiu veiksnium. Praktika rodo, kad tokiais atvejais pasikeičia žmogaus elgesys, neretai didėja vidinė įtampa, kyla noras „atkurti teisingumą“, kitaip tariant, išsikvoti pelnytą atpildą reikalaujant kaip kompensaciją suteikti kitokios naudos, atsisakant bendrauti arba teikti paramą kitiems bendros veiklos dalyviams ir pan.

4. KELIAVIMO MOTYVŲ KAITA NUO XX A. PABAIGOS

Turizmo rinkoje priskaičiuojama daugiau nei 300 turizmo rūšių ir porūšių, šis sąrašas dėl kaskart atsirandančių naujų galimybių (istorinių, archeologinių atradimų, įvairių paslaugų plėtros ir pan.) nuolat papildomas (*Квартальнов*, 2002). Štai vien per pastaruosius 10–15 metų, be jau tradicinėmis tapusių poilsio, pažinimo, sveikatingumo ir konferencijų kelionių, atsirado ir išpopuliarėjo ekologinio, archeologinio, lingvistinio, nuotykių, pirkimo, slidinėjimo ir daug kitų rūšių bei porūšių turizmo (apie tai plačiau – I skyriuje). Pastaraisiais dešimtmečiais turizmas ir kelionės jau tapo gyvenimo norma, taigi manytina, kad šio proceso

plėtrai didžiausią įtaką daro besikeičiantys arba atsirandantys nauji individualūs motyvai keliauti ir su tuo siejami asmenų lūkesčiai (*Mika, Faracik, 2008*). Keliavimo motyvai vis dažniau tampa mokslinių tyrinėjimų objektu, šia problema domisi įvairių mokslo sričių specialistai – psichologai, sociologai, vadybininkai (*Mika, Faracik, 2008; Schmitz-Scherzer, 1977; Pearce, Lee, 2005, p. 226–237; Hsu, Huang, 2007, p. 14–27; Bashar, 2010, p. 41–50; 2014, p. 260–273; Cha ir kt., 1995, p. 33–39; Baloglu, Uysal, 1996, p. 32–38; Jamrozy, 2008*) ir kt.

Dažnai turizmo specialistai (*Pearce, Lee, 2005; Hsu, Huang, 2007, p. 15–16*) nagrinėja žmonių keliavimo motyvus remdamiesi A. H. Maslow (1943, p. 370–396) sukurtos poreikių hierarchijos teorijos nuostatomis. Nors šią motyvacijos teoriją galima laikyti metodologiniu žmogaus poreikių ir elgesio sistemos tyrimų pagrindu, praktika parodė, kad adekvačiai suvokti ir vertinti keliavimo motyvus vien jos neužtenka. Dėl šių priežasčių specialistai mano, kad motyvacijai pažinti ir vertinti taikytini ir kiti metodologijų modeliai¹³.

R. C. Mannellis ir S. E. Iso-Ahola (1987, p. 314–331) pasiūlė dviejų veiksmų turizmo motyvacijos modelį, kurio esmė – teiginys, kad žmogaus psichologinis pasitenkinimas laisvalaikio ir įgyta turistinių kelionių patirtimi kyla iš dviejų motyvacinių veiksmų sąveikos: noru pabėgti nuo įprastos aplinkos keliamos įtampos ir patirti pramogų. Šių autorių manymu, nors turizmo specialistai ir anksčiau tyrė laisvalaikio patirties anatomiją, bet rimtų mokslinių sąmoningo turizmo patirties vertinimo tyrimų trūko. Todėl esą ypač svarbu išsiaiškinti, kada ir kokiomis sąlygomis motyvai keliauti bei patirtis tampa motyvuota turistų laisvalaikio patirtimi. Į žmogaus motyvuoto laisvalaikio svarbą atkreipia dėmesį ir kiti autoriai (*Jewel, Crofts, 2001, p. 13–28*), teigiantys, kad žmogus įgyja sėkmingos kelionių patirties tada, kai laisvalaikio patirtas malonumas ir pažinimo džiaugsmas papildoma vienas kitą.

P. L. Pearce'as ir U. I. Lee (2005, p. 226–237) suformulavo vadinamąjį keliavimo karjeros (angl. *travel career*) koncepcijų motyvacijos modelį. Šie autoriai, nagrinėdami turistų motyvacijos rinktis tam tikrą kelionės modelį ir jų sukauptos asmeninės kelionių patirties sąsajas, padarė išvadą, kad kelionės objekto (šalies) kultūriniai skirtumai ir jų

¹³ Viena iš esminių priežasčių – erdvės, kurioje vyksta individo motyvacijos procesas, skirtumai. Klasikinės motyvacijos teorijos pirmiausia remiasi motyvais, atsirandančiais asmens darbo aplinkoje (įmonėje, biure ir pan.), o turistų motyvų atsiradimo priežastimi laikytina daug platesnė erdvė, todėl, kaip pastebi M. Więckowski (2014, p. 17–24), galima kalbėti apie „daugybines motyvacijos“ sistemas.

pobūdis yra svarbesni veiksniai keliavimo karjeros¹⁴ siekiantiems keliautojams, o pirmenybę motyvams vykti į kelionę, pavyzdžiui, turint asmeninio tobulėjimo, ryšių užmezgimo, saviraiškos tikslų, vedamiems nostalgijos, romantikos ar siekiant pripažinimo, teikia mažiau patyrę turistai. Be to, minėtieji autoriai nustatė, kad tam tikri keliavimo motyvai – pabėgti nuo kasdienybės, pailsėti, stiprinti savitarpio santykius – sudaro visiems keliautojams būdingos motyvacijos pagrindą.

S. C. Plogas (2005, p. 271–293) vienas iš pirmųjų atliko tyrimus siekdamas išsiaiškinti, kokią įtaką motyvams išvykti į kelionę daro individo asmenybės tipas, jo psichologinės savybės, požiūris į gyvenimą. Šis autorius, išanalizavęs turizmo procesų ypatumus, 1972 m. pateikė dviejų prieštarigų žmonėms būdingų bruožų – alocentrizmo ir psichocentrizmo¹⁵ – modelį (angl. *Model of Allocentricity and Psychocentricity*), sulaukusį ir kitų turistų motyvais besidominčių specialistų (pavyzdžiui, *Goeldner, Ritchie*, 2006, p. 254; *Goeldner ir kt.*, 2000) pritarimo.

Psichologijos mokslas pripažįsta, kad žmogaus veiklos motyvai dažnai būna slapsti (*Maslow*, 1943; *Mika, Faracik*, 2008 ir kt.), bet tyrimai, skirti išsiaiškinti motyvus, skatinančius leistis į vienokias ar kitokias keliones, parodo, kad dauguma žmonių nusprendami keliauti aiškiai žino, dėl ko jie taip nutarė, ir vadovaujasi iš esmės panašiais motyvais. W. B. Alejziako (2000), V. Kwartalno (2002), L. Rudnickio (2010, p. 45–88, p. 89–133) nuomone, motyvams keliauti daro įtaką įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai. Antai pabrėžiama, kad prie vidinių turizmo motyvų (veiksnių) priskirtini asmens demografiniai bruožai (amžius, lytis, šeiminė padėtis, išsilavinimas, pajamos), gebėjimas rizikuoti ir siekis tobulėti, susiformavę jo interesai ir pan. (pavyzdžiui, dažnai apsisprendimą keliauti lemia šeiminė padėtis: noras patirti laisvę, pabūti su draugais, daugiau dėmesio skirti vaikų pramogoms ir nuotykiams) (*Plog*, 2005, p. 282).

Prie išorinių asmens apsisprendimui įtaką darančių veiksnių siūloma priskirti socialinę aplinką, valstybės požiūrį į turizmo plėtrą, turizmo infrastruktūros lygį bei socialinę ir ekonominę šalies padėtį, sezoniškumo ir kelionių saugumo veiksnius, turizmo produkto kainą ir jo

¹⁴ P. L. Pearce'as dar 1988 m., remdamasis A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, pradėjo vartoti sąvoką „keliavimo karjeros laiptai“, kuri, jo nuomone, gali paaiškinti, kaip turistai dėlioja savo keliavimo motyvus vadinamaisiais laipteliais: poilsis, saugumas, santykių plėtra, savigarba ir asmenybės vystymasis.

¹⁵ Alocentiški žmonės pasižymi smalsumu, pasitiki savo gebėjimais, o psichocentiški yra nedrąsūs, uždari, nemėgsta rizikuoti ir pan.

įsigijimo patogumą, be to, reklamą ir pan. (pavyzdžiui, tinkama reklama gali padėti turistui apsispręsti dėl kelionės laiko, tikslo ir vietos).

Kaip matyti, praktinis keliavimo motyvų pažinimas apima įvairių sričių specialistų bendradarbiavimą (*Zawada*, 2010), todėl žmonių keliavimo motyvais pastaruoju metu domisi ekonomistai, demografai, kultūrologai, politologai, ekologai ir kitų mokslo šakų atstovai.

Kas gi skatina žmones vykti į turistinę kelionę? Ieškant atsakymo į šį klausimą būtina suvokti, kad žmonių judumas pirmiausia priklauso nuo kiekvienos šalies ar regiono galimiems turistams siūlomų turizmo paslaugų bei dėl to atsirandančių motyvų keliauti ir pasiekti tam tikrą kelionės tikslą. Kelionių maršrutai ir paskirtis nuolat kinta (pavyzdžiui, viduramžiais buvo įprastos religiniais motyvais grindžiamos piligrimų kelionės, o naujaisiais laikais žmonės teikia pirmenybę edukacinio pobūdžio, nuotykių, sveikatinimo ir kitokios paskirties kelionėms, kurių metu siekiama naujų žinių ir potyrių, pailsėti kitokio klimato vietovėse, pramogauti ir pan.).

XX amžiaus 6 ir 7 dešimtmečiais įvyko esminių transporto ir visos susisiekimo sistemos pokyčių, atsirado greitesnių būdų pasiekti kelionių tikslus. Tai paskatino keliauti vis daugiau žmonių. Minėtuoju periodu masinis turizmas klestėjo, – turistai didesnėmis grupėmis (30–50 žmonių) per gana trumpą laiką galėjo aplankyti kur kas daugiau iki tol mažiau lankytų vietovių įvairiose valstybėse. Išpopuliarėjo nauji keliavimo maršrutai – be Vakarų Europos sostinių (pavyzdžiui, Paryžiaus, Berlyno, Londono, Romos) ir kt. istorinių vietų (pavyzdžiui, Egipto piramidžių, Pompėjos), lankytini visi į UNESCO pasaulinės reikšmės kultūrinio ir istorinio paveldo sąrašą įtraukti objektai, naujai įkurtos kurortų ir poilsio zonos, įvairių festivalių, mugių ir sporto renginių vietovės, o pagrindinėmis keliavimo priemonėmis tapo turistiniai autobusai (nuo 20 iki 50 proc. visų kelionių). Sparčiai plėtojantis susisiekimui lėktuvais ir nuosavu transportu, netrukus paaiškėjo, kad tolimos kelionės autobusais yra gana varginantis dalykas (ypač vyresnio amžiaus turistams ir šeimoms su mažais vaikais), be to, nuvykti jais į lankytiną objektą ir grįžti neretai užtrunka iki pusės kelionės laiko, o turistinės kelionės naudingoji dalis itin sutrumpėja, dėl to sumažėja kelionių patrauklumas ir, kaip teigia J. Urry (2007, p. 24), toks keliavimo būdas turistui nėra tinkamiausias norint išsamiau susipažinti su originaliu lankomos šalies kultūros paveldu, jos gamta, istorija, architektūros paminklais ir kt.

Dauguma turizmo specialistų sutinka, kad minėtosios priežastys paskatino turizmo sektoriaus permainas ir sudarė sąlygas atsirasti naujiems, pirmiausia teminio turizmo, produktams. XX a. pabaigoje Vakarų Europos šalyse tapo populiarūs kulinariniai, istoriniai, folkloriniai, literatūriniai ir kt. panašaus pobūdžio maršrutai, todėl, pavyzdžiui, A. Mikos von Rohrscheidtas (2008) siūlo kuriant naujus turizmo produktus daugiau dėmesio skirti objektų autentiškumui ir edukaciniam kelionių kontekstui. Naujų turizmo produktų kūrimo ir pateikimo į rinką srityje gali daug nuveikti vietos amatininkai, ūkininkai ir verslininkai, kurie gali teikti originalių ir išskirtinių turizmo paslaugų, paskatinti turistus domėtis naujausiomis turizmo vietovėmis. Nauji turizmo verslo produktai savo ruožtu paskatina esminius turistų motyvų pasirinkti tam tikrą kelionės pobūdį, maršrutą ir tikslą pokyčius.

XXI amžiuje atlikti mokslininkų tyrimai (*MacCannell*, 2005; *Holloway, Taylor*, 2006) rodo, kad vis daugiau Vakarų šalių turistų atsisako organizuotų turistinių kelionių, nes keliaujant grupėmis nepatenkinami visi keliavimo poreikiai. Be to, turistai per vieną kelionę nori naudotis įvairiais, visai skirtingais turizmo produktais, pavyzdžiui, kultūriniais, sveikatinimo ar net ekstremalaus pobūdžio. L. J. Lickorisho ir C. L. Jenkinso (2001, p. 150–154) nuomone, tokius poreikius lėmė besikeičiantys turistų keliavimo motyvai, kurie neretai siejami su požiūriu į gyvenimą ir asmeniniais interesais (šiuolaikiniai turistai pasižymi didesniu individualizmu, noru kitaip nei įprasta praleisti laisvalaikį ir niekieno netrukdomi pabūti autentiškoje aplinkoje). Šiems turistams neužtenka vien vadinamojo 3 S (angl. *Sun, Sand, Sea*) turizmo produkto, jie ieško naujų iššūkių, pojūčių ir lanko tolimus regionus, kai kurių autorių nuomone (*Mika, Faracik*, 2008, p. 86–87), mieliau rinkdamiesi 3 E (angl. *Enthusiasm, Emotion, Education* – pramoga, jaudulys, savišvieta) turizmą.

Turizmo specialistas J. Krippendorfas (1996) kelionių pasirinkimo galimybių plėtrą įvardijo kaip perėjimo nuo XX amžiaus antrajai pusei būdingo „kietojo“ (angl. *hard*) turizmo prie pastaruosius dešimtmečius vyraujančio „lanksčiojo“ (angl. *soft*). Remiantis šio autoriaus pasiūlyta turizmo plėtros vizija toliau pateikiamos minėtosios turistinių kelionių kaitos priežastys¹⁶ (3 lentelė).

¹⁶ Tampa akivaizdu, kad turizmo problematiką, be psichologų, sociologų ir vadybos mokslo atstovų, turėtų aktyviai nagrinėti ir demografai, kultūrologai, politologai bei ekologai.

3 lentelė. Turistinių kelionių pobūdžio kaitos priežastys

Kelionių rinkimosi veiksniai	Kelionių kaitos priežastys	
	„Kietasis“ turizmas	„Lankstusis“ turizmas
Žmogaus lūkesčiai	Dėmesys numatytai ekskursijų ir pramogų programai.	Lūkesčiai neapsiriboja vien numatytomis ekskursijomis ir pramogomis, siekiama naujo turinio ir formos kokybiškų išpūdžių ir patirčių.
	Pakanka gauti pagrindinę informaciją apie lankomojo krašto kultūrą, istoriją ir papročius.	Išsamus išankstinis susipažinimas su lankomojo krašto kultūra, istorija ir papročiais, ketinimai lankytis ir dalyvauti parodose, mugėse, festivaliuose ir pan.
	Ketinimas išigyti kasdienio vartojimo prekių, masinių dirbinių, taip pat ir padirbtų klastočių, ir pan.	Noras išigyti nors ir nebrangių, bet autentiškų, tam regionui būdingų meno dirbinių, knygų ir pan.
	Renkantis pramogines keliones svarbus keliavimo būdas, pvz., visureigiai (safaris), skrydžiai oro balionais, plaukimas laivais ir pan.	Be kelionės pramoginės dalies, svarbu pažinti turizmo regionui būdingus dalykus (pvz., kulinariją, papročius) ir pan.
	Siekiama komforto: nakvynių viešbučiuose, svečių namuose su didesniais patogumais, kuo arčiau lankomų objektų ir pan.	Patogumas reikalingas minimalus, nakvynės gali būti žemesnės klasės viešbučiuose, moteliuose, kempinguose ir kt., nebūtinai miesto centre, svarbu tik įgyvendinti kelionės tikslą ir aplankyti sunkiau pasiekiamus objektus.
	Turizmo mados lemia kelionės turinį, vyrauja tuo metu populiarios kelionių kryptys ir pan.	Lemia turistų asmeninis domėjimasis ir interesai.
Kelionės modelis	Trumpalaikės (savaitgalio) pažintinės kelionės grupėmis pagal iš anksto suderintą programą (maršrutas, lankomi objektai, kelionės laikas ir pan.).	Atsižvelgiant į kelionės trukmę pasirenkami individualūs maršrutai ir lankytini objektai, individualiai keliaujant atrandami iki tol nebandyti ar mažai žinomi maršrutai.
	Dažniausiai keliaujama kartą per metus atostogų proga.	Per metus įvyksta daugiau nei viena kelionė, savarankiškai suplanuojamas jai tinkamas laikas.
	Pasirenkamas patogus pasyvisis keliavimas.	Iš anksto numatomos aktyvios pramogos.
Turizmo kultūra	Menkos lankomosios šalies kalbos žinios, kultūros, tradicijų ir papročių išmanymas.	Iš anksto susipažįstama su lankomosios šalies kultūra, tradicijomis ir papročiais, išmokstama kalbos pagrindų.
	Pranašumo demonstravimas bendraujant su apgyvendinimo ar maitinimo paslaugas teikiančiais lankomųjų vietų gyventojais, personalu.	Pagarbus elgesys su aptarnaujančiuoju lankomųjų objektų personalu, kt. žmonėmis.
	Bendraujama su lankomosios šalies žmonėmis rodant pernelyg didelį smalsumą ir landumą.	Dominuoja bendravimas, paremtas lankomosios šalies kultūros ir papročių pažinimu.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Alejziak [4]; Gražulis, Žuromskaitė [19]

Šiuo metu rekomenduojama ieškoti geriausių keliavimo schemų, kurios padėtų plėsti kelionės pasirinkimui įtaką darančių motyvų sąrašus ir kurti konkurencingus turizmo produktus. Turistinių kelionių motyvų suvokimas leidžia tinkamai juos grupuoti ir pagal atitinkamus požymius sudaryti sisteminius žmogaus elgesio modelius (*Квартальнов, 2002*). Mokslininkų nuomone, žmones keliauti skatina kelios pagrindinės motyvų grupės (3 paveikslas):

<input type="radio"/>	Fizinių jėgų atgavimas (motyvai, susiję su poilsiu arba (ir) aktyvia veikla: gydymu, sportu)
<input type="radio"/>	Psichinių ir dvasinių jėgų atgavimas (pabėgimas nuo vienatvės, pramogavimas, atsipalaidavimas, saikingi nuotykiai)
<input type="radio"/>	Pabėgimas nuo civilizacijos, grįžimas į gamtą
<input type="radio"/>	Kultūriniai motyvai, susiję su noru pažinti tam tikrų vietovių ar regionų kultūros ir istorijos paveldą, vietos folklorą ir meną; religinės paskatos
<input type="radio"/>	Asmeniniai ryšiai (siekis susipažinti su naujais žmonėmis, susitikti su draugais, aplankyti gimines)
<input type="radio"/>	Statusas ir prestižas socialinėje grupėje (poreikis būti pripažintam bei lūkesčiai tobulėti)

3 paveikslas. Keliauti skatinantys motyvai

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal *Goeldner, Ritchie, McIntosh* [15]

Naujausi archeologinio, istorinio ir kultūrinio paveldo atradimai, pastangos jį išsaugoti bei noras pamatyti vis labiau keičia žmonių gyvenimo būdą, skatina rasti naujų motyvų leisti į turistines keliones. R. Faracikas (2008, p. 85) ir L. Rudnickis (2010, p. 48), tirdami pastarojo laikotarpio turistų keliavimo motyvų pokyčius, pritarė kitų mokslininkų išvadoms, kad šiuo metu plėtojant turizmą itin aktualu atsižvelgti į motyvus, susijusius su norais:

- sugrįžti prie ištakų, aplankyti gimtąsias vietas;
- atrasti naujų, masiniam turistui dar mažai žinomų vietų;
- pajusti keliavimo malonumą, pabuvoti gražioje gamtoje, pasimėgauti ramybe;
- susipažinti su kitų kultūrų žmonėmis, jų papročiais, tradicijomis, pamatyti, kaip jie gyvena, ilsisi ir dirba ir pan.;
- patirti nuotykių ir nutolti nuo kasdienybės bei gyvenimo monotoniškos;
- apsilankyti populiariose turizmo vietovėse, kuriose vyrauja klubų, diskotekų, koncertų ir kitų rūšių pramogų kultūra, patirti seksualinių ir romantinių nuotykių;
- dalyvauti žygiuose į kalnus (pėsčiomis, žirgais ir pan.), medžioklėse, patirti vandens ir dviračių turizmo teikiamus malonumus, aktyviai ilsėtis.

Kaip minėta, vienas iš keliavimo motyvus lemiančių veiksnių yra individo amžius. V. Kvartalnovo tyrimai, skirti žmogaus amžiaus sąsajoms su keliavimo motyvais ir kelionės turiniu, parodė, kad vaikai iki 18 metų daugiausia domisi aktyviu sportu ir kitais fizinio pobūdžio užsiėmimais, be to, būdami finansiškai priklausomi nuo tėvų, keliauja grupėmis, renkasi pigiausias turizmo paslaugas (stovyklas, keliavimą autostopu, grupinius žygius). Jaunimas iki 25 metų, prie kurio priskirtini ir studentai, anot mokslininko, kelia didesnius aplinkos pažinimo reikalavimus, renkasi aktyvų, su nuotykiais susijusį turizmą, neretai keliauja individualiai. 25–35 metų turistų grupę daugiausia sudaro jaunos šeimos su mažamečiais vaikais, kurios dažniau renkasi ramų poilsį, ieško galimybių patenkinti vaikų pažintinius norus. Vyresnių, 35–50 metų, turistų pagrindinis kelionių motyvas – už sumokėtus pinigus gerai pailsėti, kartu parodyti aplinkiniams jiems itin svarbų statusą ir padėti visuomenėje. Šios amžiaus grupės žmonės dažniau renkasi aktyvų poilsį (pavyzdžiui, pažintines keliones), keliauja individualiai ir be vaikų. Turistų, peržengusių 50 metų ribą, grupė kai kurių mokslininkų vadinama „pilkąja banga“. Anot W. Munsterso ir D. F. de Klumbiso (2005), daugelis tokio amžiaus žmonių būna jau išėję į pensiją, bet dar nesiskundžia sveikata, turi santaupų ir gali daugiau laiko skirti laisvalaikiui, taip pat ir kelionėms. Jų pagrindinis motyvas – ramus poilsis, nemažai šios grupės turistų saugumo sumetimais renkasi grupines keliones. Kelionės saugumas, kaip vienas iš svarbesnių veiksnių, lemiančių sprendimą keliauti ar susilaikyti nuo kelionės, ypač aktualus pastaraisiais metais, nes populiariuose turizmo regionuose išaugo terorizmo, politinių ir socialinių neramumų bei karinių konfliktų grėsmė (pavyzdžiui, neseni įvykiai Šiaurės Afrikos ir Artimųjų Rytų regionuose). Įvairių tyrimų rezultatai rodo, kad vietovės saugumas itin aktualus moterims ir vaikams (*Cooper, Hall, 2007, p. 13–14*).

Kelionės pasirinkimą arba atsisakymą keliauti gali lemti ir kiti rizikos faktoriai, kaip antai ekonominė krizė, turizmo įmonių bankrotai ir pan. Ne mažiau svarbus veiksnys yra galimas pavojus turistų sveikatai (epidemijos, užkrečiamosios ligos, užterštas vanduo ir pan.). Prie kelionių rizikos faktorių priskirtini tam tikri religiniai, socialiniai, kultūriniai ypatumai ar priklausymas tam tikrai seksualinei grupei bei panašaus pobūdžio veiksniai (antai seksualinių mažumų atstovai saugumo sumetimais renkasi brangesnius turizmo produktus, nes jų sprendimą leisti į kelionę ypač lemia pasirinktos šalies politika tokių mažumų atžvilgiu; *Jędrysiak, 2008*).

XX a. paskutinįjį dešimtmetį turizmo motyvus tyrusių mokslininkų (Yuan, McDonald, 1990, p. 42–44; Uysal, Hagan, 1993, p. 798–810; Fodness, 1994, p. 555–581) pastangomis tapo populiarus vadinamasis kompleksinis stūmos ir traukos (angl. *Push and Pull*) modelis¹⁷, pagal kurį, asmenį vyksti į kelionę skatina tam tikri stūmos veiksniai (pavyzdžiui, smalsumas, nostalgija, noras tobulėti ir pan.), o traukos veiksniai jam padeda pasirinkti, į kurią konkrečią šalį ar regioną vyksti (ypatingas istorijos, architektūros ir kultūros paveldas, išskirtinis kraštovaizdis ir pan.). Kalbant apie minėtą modelį reikia pastebėti, kad stūmos veiksniai atlieka motyvuojamąją funkciją ir turi būti pakankamai stiprūs, kad paskatintų asmenį keliauti, ir įtikinti būsiant galimą pakankamai didelę naudą, atsversiančią kelionės išlaidas. Taigi šis modelis padėjo vertinti tikėtiną turistų keliavimo naudą ir galimus nuostolius bei suteikė galimybę tirti turistinių kelionių priežasčių ir padarinių sąsajas, todėl greitai sulaukė daugelio turizmo specialistų, tarp jų A. M. M. Basharo ir P. M. Z. Ahmato (2010, p. 41) bei M. Kozako ir A. Decropo (2009), pritarimo. Tačiau nėra numatyta, kaip taikant stūmos ir traukos modelį tinkamai įvertinti turizmo produktų (paslaugų) įtaką kelionių motyvams, t. y. ar žmogus į kelionę vyksta vedamas edukacinių, verslo, sveikatinimo ar kitokių motyvų. Turizmo produktų ir motyvų keliauti sąsajų vertinimo sunkumų gali kilti ir dėl to, kad žmogus tam tikrą produktą (paslaugą) pasirenka kaip pagrindinį, kartu siekdamas pasinaudoti ir kitomis turizmo paslaugomis (pavyzdžiui, sveikatinimo paslauga, etninio ir (ar) kulinarinio paveldo pažinimu ir pan.). Dėl šių priežasčių tenka papildomai tirti turistinės kelionės motyvų struktūrą. 4 lentelėje apžvelgiamos turizmo produktų (paslaugų) rūšių ir porūšių sąsajos su žmogaus motyvais keliauti.

4 lentelė. Turizmo produktų (traukos veiksmų) sąsajų su motyvais keliauti (stūmos veiksniais) klasifikacija

Turizmo produktų (paslaugų) rūšys ir porūšiai (traukos veiksniai)		Žmogaus motyvai keliauti (stūmos veiksniai)
Rūšis	Porūšis	
Kultūrinis turizmas	Regionų, miestų, kaimo vietovių, istorinis, archeologinis, literatūrinis, kraštotyris, muziejinis, lingvistinis, religinis, karinis ir pan. pobūdžio paveldas, festivaliai, pomėgių ar „juodasis“ turizmas ir pan.	Noras pažinti lankomojo regiono, miesto, kaimo vietovės tradicijas, papročius, gyvenimo būdo ypatybes ir kitas kultūrinio paveldo apraiškas, pamatyti architektūros paveldą, susipažinti su literatūriniu palikimu, pabuvoti žymių literatūrinių kūrinių veiksmo vietose, mėgstamų autorių, atlikėjų ir žinomų istorinių asmenybių gimtinėse, susipažinti su šalies karybos paveldu, dalyvauti meno ir kultūros festivaliuose, pamatyti masinių žudynių bei katastrofų vietas ir pan.

¹⁷ Kompleksinis stūmos ir traukos modelis yra paplitęs ir kitose mokslinių tyrimų, pavyzdžiui, migracijos procesų, srityse (Stockwell, Groat, 1984).

II SKYRIUS. ŽMOGAUS POREIKIS KELIAUTI IR JO LŪKESČIŲ FORMAVIMO PAGRINDAI

Turizmo produktų (paslaugų) rūšys ir porūšiai (traukos veiksniai)		Žmogaus motyvai keliauti (stūmos veiksniai)
Rūšis	Porūšis	
Poilsinis ir pramoginis turizmas	Kruizinis, kurortinis, teminis, pramogų parkų, klubų, erotinis, azartinių lošimų ir pan.	Noras mėgautis paslaugomis, ilsėtis ir pramogauti kurortinėse vietovėse, lankytis klubuose, diskotekose, paplūdimių vakarėliuose, mėgautis 3 S malonumais, erotiniais nuotykiams ir pan.
Ekstremalusis ir nuotykių turizmas	Kalnų, baidarių, jachtų, plukdymo, jodinėjimo, automobilių, motociklų ir dviračių, žygių, slidinėjimo, kempingų, išgyvenimo stovyklų, golfo, gerbėjų ir pan.	Noras patirti nuotykių ir rizikuoti, susipažinti su sunkiai pasiekiamomis erdvėmis, pajusti ekstremalių pojūčių, išbandyti fizines ir psichines jėgas, pabėgti nuo kasdienybės, susirasti draugų ir bendraminčių, palaikyti sporto komandą ir pan.
Edukacinis ir mokslo turizmas	Kongresų, konferencijų, mugių, mokslo tyrinėjimų, savanoriavimo ir pan.	Noras kelti kvalifikaciją, įgyti naujų kompetencijų, susipažinti su mokslo ir technikos inovacijomis, patirti 3 E kelionių ypatumus, įgyti patirties teikiant savanorišką pagalbą ir pan.
Gamtinis, arba žaliasis, turizmas	Ekologinis, geologinis, poliarinis, ornitologinis, safario ir pan.	Noras pažinti laukinę gamtą, UNESCO saugomus gamtos objektus ir gamtinių išteklių įvairovę, regionų klimato ypatumus ir pan.
Verslo turizmas	Verslo mugės, parodos ir festivaliai, korporacijų partnerystė, jungtinė veikla ir pan.	Noras dalyvauti mugėse, parodose ir festivaliuose, susitikti su bendradarbiaujančiųjų organizacijų atstovais ir pan.
Sveikatos (sveikatinimo ir sveikatingumo) turizmas	SPA, jogos, gydomasis, grožio, kūno rengybos, sveikos mitybos, reabilitacinis, slaugos, odontologinis ir pan.	Noras pasinaudoti regionui būdingomis natūraliomis kūno priežiūros ir gydymo priemonėmis, konsultuotis su žinomais medicinos specialistais, atgauti psichologinę pusiausvyrą, susipažinti su sveikos gyvensenos idėjomis, dalyvauti jogos mokyklose ir pan.
Nostalgijos ir etninis turizmas	Etnografinis, bendruomenių, čiabuvių, kaimo, genealoginis ir pan.	Noras sugrįžti į gimtąsias vietas, prie giminės ištakų, atkurti ryšį su savo tautos (tautinės bendrijos) tradicijomis, vertybėmis, pažinti savo šeimos, protėvių istoriją ir pan.
Kulinarinis turizmas	Kulinarinis, gastronomicinis, gurmanų, alaus, vyno ir pan. pobūdžio paveldas	Noras susipažinti su kulinariiniu, gastronomiciniu paveldu, patenkinti gurmaniškus poreikius ir pan.
Pirkimo turizmas	Prekybos centrai, turgavietės, mugės ir pan.	Noras apsilankyti ir pirkti prekybos centruose, turgavietėse, mugėse, prekyvietėse ir pan.

Šaltinis: papildyta autoriaus pagal *Gražulis, Žuromskaitė*, p. 9 [19]

Nors įvairių šalių turizmo specialistai vis dažniau aptarinėja turizmo problematiką¹⁸, taip pat ir žmogaus motyvus leisti į kelionę, Lietuvoje dėl netolimos praeities istorinių įvykių, ekonominių, infrastruktūros ir pan. pobūdžio priežasčių iki šiol atlikti tik keli keliavimo motyvų sisteminiai tyrimai, todėl trūksta gilesnių išvalgų, galinčių padėti remiantis moksliniais pagrindais atskleisti, paaiškinti ir susisteminti motyvus keliauti,

¹⁸ Turizmas analizuojamas kaip ekonomikos reiškinys, pabrėžiant kelionių ekonominio tvarumo perspektyvas (*Andersson, Lundberg*, 2013, p. 99–109).

5. VEIKSNIAI, SKATINANTYS UŽSIENIO TURISTUS ATVYKTI Į LIETUVĄ

tarkim, pagal tam tikrus požymius, kaip antai rasinė, kultūrinė, religinė ar kitokia priklausomybė. Kol kas nerenkama informacija apie motyvus keliauti pagal gyvenamąją vietą (regioną, miestą, kaimą ir pan.), todėl 2 lentelėje pateiktoji klasifikacija gali būti tobulinama, toliau kryptingai kaupiant įvairius duomenis.

Nagrinėjant turizmo plėtrą naujausiais laikais, taip pat ir motyvus, dėl kurių žmonės vyksta į vieną ar kitą kelionę, anot W. B. Alejziako (2002), būtina atsižvelgti į šešis aplinkos faktorius (4 paveikslas):

- Politinė situacija (pastarųjų dešimtmečių pokyčiai Vidurio ir Rytų Europoje, Europos Sąjungos integracijos procesai, terorizmo pavojus ir kt.)
- Ekonominė aplinka (pasaulinių procesų apimtys, finansinis stabilumas ir krizių pavojai, plėtros procesų liberalizavimas ir kt.)
- Socialinė ir kultūrinė aplinka (užimtumo ir poilsio laikas, pensijų skyrimo tvarka, šeimos krizės, asmens tapatybės konfliktai ir naujos tendencijos visuomenėje, ypač besivystančiose šalyse, ir kt.)
- Demografinė padėtis (bendruomenės narių amžius, šeimų kūrimo tendencijos, įprasta šeimos sudėtis ir kt.)
- Technologinio išsivystymo lygis (informacinių sistemų kūrimas, transporto ir infrastruktūros plėtra ir kt.)
- Gamtinė aplinka (mažėjantys išteklių, konfliktai dėl regionų plėtros, ekologinių grėsmių pavojus ir kt.)

4 paveikslas. Turizmo plėtros aplinkos faktoriai
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Alejziak, 2002 [4]

5. VEIKSNIAI, SKATINANTYS UŽSIENIO TURISTUS ATVYKTI Į LIETUVĄ

Tarptautinio turizmo požiūriu Lietuva yra gana naujas, daugelio pasaulio šalių žmonėms dar mažai žinomas turizmo regionas. Tokia padėtis pirmiausia sietina su sudėtingomis istorinėmis aplinkybėmis, iš kurių svarbiausia ta, kad Sovietų Sąjungos okupuotos Lietuvos vardas daugiau nei penkis dešimtmečius buvo išbrauktas iš pasaulio politinio žemėlapiu. Net ir dabar kai kuriose Europos valstybėse (pavyzdžiui, Italijoje, Ispanijoje, Prancūzijoje, Portugalijoje, Graikijoje, Kipre) nemažai gyventojų menkai nežino apie Lietuvą, jos istoriją, kultūrinį paveldą ir pan.

Šiuolaikinį Lietuvos istorinį, kultūrinį, edukacinį, religinį ir kt. paveldą sudaro tai, kas buvo sukurta ankstesnių kartų, atsirado kaip gretimų tautų ir kai kurių kitų (lenkų, rusų, baltarusių, karaimų, totorių) kultūrų sandūros rezultatas. Istoriniai šaltiniai rodo, kad pirmąsias Lietuvos valstybingumo užuomazgas galima išvelgti jau nuo

XI a., – Lietuvos vardas pirmą kartą buvo paminėtas 1009 m., nors pati valstybė galutinai susikūrė tik XIII a. valdant karaliui Mindaugui (*Gudavičius*, 1999). Lietuvos vardo paminėjimas neabejotinai laikytinas svarbiu valstybės susikūrimo faktu, palikusiu pėdsaką ir šiandienos Lietuvos kultūriniame gyvenime. Lietuvos sostinė Vilnius – pirmasis Rytų Europos miestas, 2009 m. tapęs Europos kultūros sostine. Tai gi Lietuvos bendrumų ir skirtumų su kitomis Europos šalimis šaltinis glūdi būtent istorijoje (antai autentišką kultūrinį paveldą iki mūsų dienų išsaugojo mažiau svetimų kultūrų įtakos patyrę kaimai, visada buvę Lietuvos tautos bendruomeniškumo, etninės kultūros gyvybingumo šaltiniu (*Šidlauskas*, 2005)). Šių dienų Lietuvos kaimo kultūrinė aplinka gerokai skiriasi nuo miesto kultūros, todėl analizuojant turizmo situaciją Lietuvoje būtina įvertinti ir kaimo svarbą, nes būtent čia tebegyvuoja autentiškos senovinės tradicijos (tautos šventės, amatai, folkloras ir kt.). Dėl šių priežasčių Lietuva vis dažniau tampa užsieniečių turistinių kelionių tikslu (traukos objektu). Antai 2014 m. turistai iš užsienio sudarė 8,8 proc. (27,2 tūkst.) visų kaimo turizmo sodybų lankytojų (*Kaimo turizmas 2014 m.*) ir jų skaičius nuolat didėja. Kaip pavyzdį galima paminėti, kad Rytų Aukštaitijos regiono kaimo turizmo sodybų lankytojų iš užsienio skaičius jau siekia 15 proc. visų atvykstančiųjų turistų, kurie nori mėgautis ne vien ramiu poilsiu gamtoje, bet ir dalyvauti kraštovaizdžio rekreacijos programose, iškylose, keliauti dviračiais, pasivaikščioti po apylinkes ir pan., kartu ir susipažinti su Lietuvos kaimo gyvenimo ypatumais (*Gražulis, Narkūnienė*, 2015).

2004 m. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, tarptautinio turizmo plėtra liko itin aktuali, nes ne tik Lietuvos žmonės panoro susipažinti su kitomis šalimis, bet ir užplūdo užsienio turistų, pageidaujančių pamatyti iki šiol mažai žinomą šalį. Žvelgiant atgal tenka pripažinti, kad užsienio turistų srautas Lietuvą užplūdo dar nepakankamai pasirengusią priimti didelį kiekį lankytojų, todėl gana ilgą laiką dažnas užsienio turistas nusivildavo prastai išplėtotą viešąją turizmo infrastruktūrą (*NTPP 2007–2010 m. galimybių studija*).

Vis didesnę užsienio turistų susidomėjimą, be pilių ir bažnyčių, kelia į UNESCO pasaulio paveldo sąrašą įtraukti materialiajam bei nematerialiajam paveldui priskirtini objektai (5 lentelė). Bažnyčios užsieniečiams nėra didelės traukos objektai. Net ir garsusis Jono Pauliaus II kelias daugiau skirtas bažnyčių renovavimui parenti, o ne piligriminio turizmo infrastruktūros plėtrai, o apie jo viešinimą nėra nė kalbos.

5. VEIKSNIAI, SKATINANTYS UŽSIENIO TURISTUS ATVYKTI Į LIETUVĄ

5 lentelė. Lietuvos objektai, įrašyti į UNESCO pasaulio paveldo sąrašą

Paveldo pobūdis	Objektas
Materialūs kultūrinis paveldas: svarbūs architektūros paminklai, įspūdingi architektūriniai ansambliai, unikalūs, išskirtinis tebegyvuojančių ar jau išnykusių kultūrų palikimas, tradicinės gyvenvietės, žemės ar vandens panaudojimas, būdingas atskirai kultūrai	Istorinis Vilniaus senamiestis (1994) Kuršių nerija (2000) Kernavės archeologinė vietovė (2004) F. G. W. Struvės dienovidinio lanko geodeziniai punktai (2005)
Nematerialūs kultūrinis paveldas	Kryždirbystė ir kryžių simbolika (2001) Dainų švenčių tradicija ir simbolizmas Lietuvoje (2003) Lietuvių polifoninės dainos – sutartinės (2010)
Pasaulio atminties sąrašas	Baltijos kelias (2009)
Dokumentinis paveldas	Radvilų archyvų ir Nesvyžiaus bibliotekos kolekcija (2009)

Šaltinis: sudaryta pagal *UNESCO pasaulio paveldo objektai Europoje* [95]

Taigi į žmonijos materialiojo ir nematerialiojo paveldo šedevrų sąrašą įrašyta apie dešimt Lietuvos paveldo objektų. Ar UNESCO pasaulio paveldo sąrašo objektai gali būti rimtas traukos motyvas užsieniečiams vykti į Lietuvą? Ieškant atsakymo į pateiktąjį klausimą būtina taip pat įvertinti:

- 1) Kokią išskirtinę reikšmę (kaip žmogaus kūrybos šedevras) turi į UNESCO sąrašą įtraukti objektai?
- 2) Ar objektas priskirtinas prie konkrečios bendruomenės kultūrinės arba istorinės tradicijos, ar yra jos tapatybės dalis?

Lietuvos kultūros vertybių registre yra daugiau kaip 7 000 valstybės saugomų kultūros paveldo objektų. Turizmo plėtrai reikšmingos senovinės Lietuvos pilys, gynybinio paveldo objektai, bažnyčios ir vienuolynai, dvarai ir dvarų sodybos, istoriniai parkai, etnografiniai kaimai ir pramonės paveldas.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Lietuvos materialiojo kultūrinio paveldo objektai kaip traukos motyvas

Vilnius – vienas iš tolimiausių rytinių Europos miestų, kurio augimui ilgus šimtmečius įtaką darė stipri Vakarų ir Rytų kultūrų sąveika. Be to, Vilniaus senamiestis yra tarp nedaugelio gerai išsilaikiusių viduramžių miestų, turinčių tam laikotarpiui būdingą gatvių sistemą, urbanistinių pavyzdžių. Senojo Vilniaus negalima lyginti nei su Ryga, nei su Talinu

ar kitu miestu, nes, kaip teigia rusų žurnalistas S. Konovalovas (2012), Vilniui būdingas „stilių, epochų ir konfesijų kompotas“. Ypač išsiskiria barokas, kurio, kaip aprašo minėtasis S. Konovalovas, „<...> architektūrinė-meninė sistema net vadinama specialiu terminu „Vilniaus barokas“. Panaši nuomonė išsakoma ir JAV verslo žurnale *Forbes*: Vilniaus senamiestis esąs „vienas iš didžiausių Vidurio ir Rytų Europos barokinių šedevrų“ [78].

1579 m. Lenkijos karaliaus ir Lietuvos didžiojo kunigaikščio S. Batoro įsteigto Vilniaus universiteto, kuriame mokėsi pasaulinės garsenybės – poetas Adomas Mickevičius, Nobelio premijos laureatas Česlovas Milošas ir kt., – architektūros ansamblis žavi Lietuvos ir kitų šalių turistus. Pabrėžtina, kad universiteto knygynas *Littera* dėl žymaus Lietuvos dailininko A. Kmieliausko sukurtų freskų, išlaikytos barokinės patalpų plano struktūros ir barokinių langų arkų pagrįstai prilyginamas Oksfordo Bodleiano bibliotekai.

Ne mažesnės traukos objektu, plėtojant turizmo galimybes, pripažįstamas daugelio Vilniaus bažnyčių architektūrinis ir kultūrinis paveldas. Pavyzdžiui, didžiausias gotikinis kulto pastatas Lietuvoje – Šv. Pranciškaus Asyžiečio, arba Bernardinų, bažnyčia – garsus savo seniausia žinoma Lietuvoje XV a. Nukryžiuotojo skulptūra ir naujai atidengtomis senovinėmis freskomis su XVI a. sienų tapyba [93], vėlyvosios gotikos Lietuvoje architektūrinio stiliaus Šv. Onos bažnyčia (pastatyta apie 1500 m.), sudaranti bendrą architektūrinį ansamblį su Bernardinų bažnyčia, vertinama kaip pasaulinės reikšmės gotikinės architektūros paminklas [25], Šv. Apaštalų Petro ir Povilo bažnyčia (pastatyta 1675 m.) garsėja dviem tūkstančiais stiuko statulų [89]. Deja, retas Vilniaus senamiesčio gatvėmis vaikstantis turistas žino, kad šio miesto vardas nuo 1994 m. pelnytai puikuoja UNESCO pasaulio materialiojo paveldo sąrašė šalia Egipto piramidžių, Pizos ir Eifelio bokštų, Vienos, Prahos ir kt. istorinių miestų senamiesčių.

Pastaruoju metu Lietuvos materialiusis paveldas sulaukia deramo tarptautinio pripažinimo. Lietuva jau gali didžiuotis, kad Trakų miestas yra įtrauktas į išpūdingiausių senovinių pasaulio miestų ir miestelių sąrašo dešimtuką, sudaromą pagal viso pasaulio turistų lankomos interneto svetainės *Places to See in Your Lifetime* klasifikaciją. Taigi Trakai prilyginti plačiai žinomiems Europos miestams, kaip antai Marburgui (Vokietija), Rondai (Ispanija), Piodao (Portugalija) ir kt. Lietuvos turizmo sektoriui toks pripažinimas aktualus dar ir dėl to, kad turistams, kurie kaip savo kelionės tikslą renkasi senovinius miestus ir miestelius, siūloma patirti naujų išpūdžių Lietuvoje [67].

Lietuva gali didžiuotis sėkmingomis pastangomis išsaugoti unikalų žmogaus ir gamtos kūrinių – 180 km² ploto Kuršių neriją, per Lietuvos ir Rusijos teritoriją nudriekusią 97 km kvapą gniaužiančių paplūdimių. Dėl savo išskirtinumo ir nepakartojamų žmogaus kovos su vėju ir van-

dens stichija pėdsakų šis Žemės rutulio kampelis 2000 m. buvo įrašytas į UNESCO pasaulio paveldo sąrašą. Kuršių nerijos kurortinę vietovę ypač pamėgo jauni žmonės, šeimos su mažais vaikais ar romantiškai nusiteikusios poros. Nerija tradiciškai labai mėgstama Lietuvos gyventojų, vis labiau žinoma ir užsienio turistams iš Vokietijos (apie 40 proc. visų atvykstančiųjų), Rusijos. Pastaruoju metu į Kuršių neriją paplūdo turistų ir iš Latvijos, Estijos, Lenkijos, JAV, Prancūzijos, Šveicarijos, Suomijos [72]. Turistams iš JAV Kuršių nerijos nacionalinis parkas ir Neringa atrodo „mistinė vieta“; rekomenduotina lankyti dėl smėlio kopų, po kurias klajodami „keliautojai turėtų saugotis vėjo į akis žarstomo smėlio ir dairytis gintaro gabaliukų, kurių nuolat randama Baltijos jūros pakrantėje“¹⁹. Užsienio turistų ypač pagausėjo, kai Kuršių nerijos paplūdimiams buvo suteikta Mėlynoji vėliava (2002 m. – Nidos, 2004 m. – Juodkrantės paplūdimiams), taip pat 2008 m. šiai vietovei suteikus antrąją vietą tarp 10 geriausių Europos paplūdimių (*The Guardian*).

2014 m. rudenį Kuršių nerijos nacionalinis parkas dėl savo unikalaus kopų kraštovaizdžio bei žmogaus ir gamtos dvasinio ryšio pelnė darniojo turizmo vietovių tinklo (angl. *Green destination network of areas*) apdovanojimą ir buvo įtrauktas į 2014 m. pasaulio turistinių vietovių šimtuką²⁰ [71]. Be to, Kuršių nerijos nacionalinis parkas buvo pripažintas vienu iš patraukliausių, ekologiškiausių ir tvariausių Baltijos jūros regiono teritorijų, jam paskirta Kranto kokybės (angl. *Quality Coast*) vėliava – apdovanojimas, suteikiamas dvylikai mėnesių²¹ [47].

Tiems, kuriems įdomus archeologinis paveldas, pažintine prasme yra svarbi 2004 m. į UNESCO pasaulio paveldo sąrašą įtraukta Kernavės archeologinė vietovė. Istorikai susiklostęs Kernavės kultūrinis kraštovaizdis atskleidžia visus būdingiausius apgyvendinimo etapus, o viduramžių periodui priskirtinas archeologinis palikimas liudija vieną iš esminių Rytų Europos regiono istorijos raidos puslapių – pagoniškosios visuomenės virsmą krikščionybėn. Kernavės archeologinė vietovė yra liudininkė ilgą laiką gyvavusios unikalios civilizacijos, turėjusios išskirtinę kultūrinę tradiciją, iliustruojančią svarbų Lietuvos valstybės kūrimosi istorijos etapą.

Žemės rutulio dydžiu ir forma geriausi žmonijos protai domėjosi daug amžių. Vienas iš svarbiausių bandymų ištirti ir nustatyti mūsų planetos dydį ir

¹⁹ Gintaras laikomas šalį reprezentuojančiu Lietuvos auksu.

²⁰ Darniojo turizmo vietovių sąrašas sudaromas pasitelkiant socialinę žiniasklaidą ir 30 tarptautinių ekspertų. Vietovės vertinamos remiantis šešiais pagrindiniais kriterijais – gamtos, aplinkos, kultūros ir tradicijų, socialinės gerovės, gamtai draugiškos ekonomikos ir „žaliųjų“ sertifikatais.

²¹ Kuršių nerijos nacionalinis parkas, pelnęs Kranto kokybės vėliavos apdovanojimą, aplenkė kitas žinomas Baltijos regiono kurortines vietas – Saremą (Estija) ir Kolką (Latvija).

formą buvo trianguliacijos grandinė, sudaryta Tartu universiteto astronomijos mokslininko F. G. W. Struvės maždaug 1816 ar 1852 metais. Ši dienovidinio lanko geodezinė grandinė apėmė aštuonių dabartinių valstybių (Švedijos, Norvegijos, Suomijos, Estijos, Latvijos, Lietuvos, Baltarusijos, Rusijos, Ukrainos ir Moldovos) teritorijas. F. G. W. Struvės darbo rezultatai pripažinti turintys didelę mokslinę ir kultūrinę vertę, todėl įtraukti į visus vėlesnius trianguliacijos pagrindų darytus žemės dienovidžio (elipsoido) parametų skaičiavimus. F. G. W. Struvės dienovidinio lanko geodeziniai punktai Lietuvos teritorijoje 2005 m. tapo UNESCO paveldo objektais.

Tarptautinio pripažinimo sulaukė Lietuvos sakralinis paveldas ir tautos šventės, įvairūs senoviniai amatai. Užsienio turistams Lietuvoje siūloma pajusti piligriminių kelionių nuotaikas, aplankyti visoje katalikiškoje Europoje žinomus piligrimystės centrus – Kryžių kalną ir Aušros Vartus. Abu minėtieji objektai pripažįstami švenčiausiomis Lietuvos vietomis ir tradiciškai laikomi piligrimų kelionių objektais. Be to, Kryžių kalnas turi istorinės atminties reikšmę, nes jo atsiradimas siejamas su 1831 m. sukilimu prieš Rusijos carinę valdžią Lietuvoje.

Prie baroko perlų priskiriamas XVII a. statytas Pažaislio vienuolyno architektūrinis ansamblis. Šis vienuolynas garsus ir savo tarptautinių muzikos festivalių tradicijomis bei Žolinės atlydais, sulaukiančiais vis didesnių turistų srautų ne vien iš Lietuvos, bet ir iš užsienio.

Lietuvos istorinės atminties objektai – Lietuvos pilių ansambliai, menantys dar ankstyvosios Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės laikus. Tarp jų paminėtinas apie 30 km nuo Vilniaus esančios seniausia Baltijos šalių regione pilies tipo grynai gynybinę funkciją (išorės priešui atremti) atlikusi Medininkų tvirtovė minima nuo 1311 m. ir gotikinė Lietuvos didžiųjų kunigaikščių Kęstučio ir Vytauto iniciatyva XIV a. antroje pusėje – XV a. pirmąjį dešimtmetį pastatyta, XX a. antroje pusėje kruopščiai atkurta raudonų plytų Trakų pilis, viena iš nedaugelio Europoje ir vienintelė Rytų Europoje stovinti ežero (Galvės) saloje. Trakų pilis iš pradžių buvo Lietuvos valdovų gyvenamoji vieta, o tuo metu šalia statomas miestas buvo laikomas LDK sostine. Pilyje įkurtas istorijos muziejus, kuriame yra daug senovinių vietos žmonių gyvenimo eksponatų. Trakų pilis yra vienas iš populiariausių turizmo objektų Lietuvoje.

Kasmet vis daugiau turistų dėmesio sulaukia geriausiai išlikusi Šiaurės Rytų Europoje ir vienintelė Lietuvoje renesansinė bastiono tipo Biržų pilis, taip pat Lietuvos istorinių dvarų (Rokiškio, Užutrakio, Pakruojo, Kretingos ir daug kitų) architektūrinis paveldas, jau daug kur pritaikytas kultūriniais bei turizmo poreikiams.

Pateiktoji Lietuvos materialiojo kultūrinio paveldo objektų analizė parodo, kad Lietuvoje per amžius natūraliai susiformavo ar žmonių buvo sukaupti lobiai, kurie atskleidžia šalies architektūrinį, istorinį, muziejinį, religinį ir kt. išskirtinumą, kelia Lietuvos gyventojų bei užsieniečių smalsumą ir susidomėjimą šiuo paveldu.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Lietuvos kultūrinis ir dokumentinis paveldas – turistinių kelionių motyvų priežastis

Ne mažiau svarbūs turistinių kelionių plėtrai ir užsieniečių motyvacijai lankytis Lietuvoje yra nematerialiojo kultūrinio paveldo objektai, kaip antai kryždirbystė ir kryžių simbolika bei dainų šventės. 2001 m. UNESCO įsteigta Tarptautinio žodinio ir nematerialiojo kultūrinio paveldo komisija priėmė sprendimą dėl pirmųjų 19-kos Žmonijos žodinio ir nematerialiojo kultūrinio paveldo šedevrų, tarp kurių – kryždirbystė ir kryžių simbolika Lietuvoje. Ši UNESCO nominacija Lietuvai skirta už jau nuo XV a. žodžiu ir praktiniais pavyzdžiais iš kartos į kartą perduodamą liaudies meno tradiciją ir tik Lietuvai būdingus lietuviškus kryžius, kurių drožyba pripažįstama lietuvių liaudies meno šaka, mažosios architektūros sakralinio krikščioniškojo paveldo (pokario metais – ir pasaulietinio turinio) statiniais, sudarytais iš architektūrinių, dekoratyvinių, skulptūrinių formų. Kryžiai geležinėmis viršūnėmis, ornamentuoti kryžiai, vadinamosios saulutės, įvairių siužetų medinės skulptūros – visa tai laikoma vertingiausiu lietuvių liaudies meno palikimu. Lietuvos kryždirbiai savo kūrinuose sugebėjo suderinti krikščionybės dvasią bei archajišką gamtos ir žmogaus santykį. Naujaisiais laikais kryždirbystė Lietuvoje įgyja naujų savo atspalvių: sena derinama su nauja, kitoniškai žvelgiama į liaudies elementus, tradicijos jungiamos su modernumu. Lietuvos nacionalinė UNESCO komisija skatina drožėjus, ypač kūrybingą jaunimą, ieškoti asmeninio santykio su kryždirbyste. 2008 m. jaunų Lietuvos kryždirbių darbai buvo pristatyti parodoje „Gyvybės medis. Lietuvių kryždirbystė ir kryžių simbolika“ UNESCO būstinėje Paryžiuje (Prancūzija) bei Jungtinių Tautų būstinėje Niujorke (JAV). Ši paroda, garsindama Lietuvos kultūrinį palikimą, sėkmingai keliavo ir į kitus pasaulio kraštus [41].

Lietuvos kryždirbystės paveldą puikiai reprezentuoja Jonavos krašto meistrų darbai, neatsiejami nuo visos Lietuvos kryždirbystės tradicijų. Dažnas Jonavos krašto tradicinio amato kryždirbystės meistras (pavyzdžiui, Artūras Narkevičius), puoselėjantis šios rūšies kultūrinį paveldą,

turi kryždirbystės tautinio paveldo sertifikatą ir aktyviai dalyvauja plenuose, rengia personalines parodas [32].

2003 m. lapkričio 7 d. UNESCO komisija prie Žmonijos žodinio ir nematerialiojo kultūros paveldo šedevrų priskyre dainų švenčių tradiciją ir simboliką Lietuvoje²². Į Lietuvą, kaip ir kitas regiono šalis, dainų švenčių tradiciją atnešė Baltijos vokiečiai. Dainų ir šokių šventės renginiai netrūkų tapo masiniais tautos susibūrimais, skatinančiais tautos bendrumo ir vienybės jausmą. Pirmojoje Dainų šventėje (1924 m. rugpjūčio 23 ir 25 d., Kaunas), anuomet vadintoje Dainų diena, dalyvavo 77 chorai ir apie 3 000 dainininkų, susirinko 50 tūkst. klausytojų (*Strimaitis*, 1924). 1990 m. atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, įvyko XIII Lietuvos dainų šventė, pavadinta Tautine ir pagrįstai laikoma nacionaliniu visuotinio pobūdžio kultūros reiškiniu. Lietuvos dainų šventės tradicijos, šio žanro raiškos ypatumai, estetiniai meninių programų kriterijai, emocinis šventės dalyvių ir žiūrovų bendrumas nuolat suvienija skirtingas kartas, parodo tautinės kultūros gyvybingumą ir Tėvynės meilę. Dainų švenčių kryptingumas ir kūrybinė dvasia neretai prilyginama senosios Graikijos olimpinėms žaidynėms. Nuo 1990 m. šventės renginiai organizuojami kas ketveri metai liepos pradžioje, juose dalyvauja vidutiniškai po 30 tūkst. dalyvių. 2014 m. surengta jubiliejinė 90-mečio šventė, kurios devizas buvo „Čia – mano namai“. Bendras atlikėjų iš Lietuvos ir kitų 13 pasaulio šalių skaičius jubiliejinėje Dainų šventėje siekė 37 tūkstančius, o šios šventės renginius stebėjo per 50 tūkstančių žiūrovų iš Lietuvos ir kitų šalių. Iki šiol surengta 17 dainų švenčių. Ši tradicija 2008 m. įrašyta į Reprezentatyvųjų žmonijos nematerialiojo kultūros paveldo sąrašą [26]. Nuo 2000 m. spalio 30 d. Lietuvos dainų švenčių tradicijos tęstinumą saugo Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas, o nuo 2007 m. – Dainų švenčių įstatymas, kurio tikslas – užtikrinti dainų švenčių tradicijos valstybinę apsaugą, periodiškumą, tęstinumą ir plėtrą [51].

UNESCO sąrašė nuo 2009 m. yra ir Lietuvos dokumentinis paveldas – Radvilų archyvų ir Nesvyžiaus bibliotekos kolekcija, kurią sudaro net 70 tūkst. originalių valstybinės reikšmės dokumentų ir sutarčių, kaupu nuo XV iki XX amžiaus. Kai kurie šios kolekcijos dokumentai yra svarbūs ne tik Lietuvai, bet ir Lenkijai, Ukrainai, Baltarusijai ir kt. Vidurio Europos šalims. Minėtoje kolekcijoje yra dokumentų, kurių iki mūsų dienų yra išlikę vos po vieną egzempliorių.

Nuolat papildomas dokumentinio paveldo nacionalinis registras „Pasaulio atmintis“. 2015 m. į jį įrašyti didelę istorinę ir edukacinę reikšmę turintys objektai [28]:

²² Dainų ir šokių šventės tradicijos ištakų randama XIX a. vid. Vakarų Europoje. Pirmoji dainų šventė 1843 m. birželio 25 d. buvo surengta Ciuricho mieste (Šveicarija), joje dalyvavo 80 chorų, daugiau nei 2 tūkst. dainininkų.

5. VEIKSNIAI, SKATINANTYS UŽSIENIO TURISTUS ATVYKTI Į LIETUVĄ

- Lietuvos nacionalinėje M. Mažvydo bibliotekoje saugoma pergamentų kolekcija, kurioje yra Lenkijos karaliaus, Lietuvos didžiojo kunigaikščio Žygimanto II 1563 m. ir 1568 m. Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės bajorų katalikų ir stačiatikių politinių teisių valstybės tarnybos ir žemėvaldos srityse sulyginimo privilegijos. 1563 m. privilegija sulygino kilmingųjų katalikų ir stačiatikių teises, o 1568 m. aktas ne tik patvirtino ankstesnįjį, bet dar ir išplėtė vienodas „teises ir laisves“ visiems „krikščionių tikybos žmonėms“, t. y. ir evangelikams. Minėtosios privilegijos yra europinio lygmens, nes įstatymais nustatė vienodas visų LDK kilmingųjų krikščionių teises²³;
- Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje saugoma Popiežiaus Klemenso VIII brevė *Quae ad sanctorum*, svarbi dėl to, kad yra vienas iš seniausių pergamentų – rašto paminklų – ir skirta karaliaičio Kazimiero Jogailaičio kanonizacijos proceso pabaigai;
- LDK valdovų rūmų Nacionaliniame muziejuje saugomas grafikos darbas „Gardino vaizdas“;
- Vilniaus universiteto bibliotekoje saugomi P. Šrubauskio parengto katekizmo antrosios laidos egzempliorius ir A. Baranausko verstos Biblijos „Rasztaš Szwentas Seno ir Naujo Testamento“ bei „Knyga Psalmu“ rankraščiai;
- Genocido aukų muziejuje saugomi ant beržo tošies rašyti Sibiro tremtinių laišškai.

Apibendrinant Lietuvos kultūrinio ir dokumentinio paveldo apžvalgą turistinių motyvų aspektu galima drąsiai teigti, kad Lietuvos kultūros, istorijos ir edukaciniais objektais besidomintys turistai čia rastų įdomios ne tik vietos, nacionalinio, bet ir europinio lygio informacijos, kuri tikrai padėtų susiformuoti jų motyvams keliauti po Lietuvą.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Lietuva – „viena geriausiai saugomų Europos paslapčių“

Pastaruoju metu Lietuva pirmauja Europoje pagal atvykstančių užsienio turistų skaičių. Pavyzdžiui, pagal bendrąją Europos kelionių komisijos 2012 m. ataskaitą, turistų srautai į Lietuvą tais metais padidėjo net 12,4 procento. Lietuvą šioje srityje aplenkė tik Islandija, kurioje 2012 m.

²³ Politinių teisių sulyginimo privilegijų europinį lygmenį parodo tas faktas, kad tuo metu Europoje dar vyravo konfesinio nepakantumo apraiškos (antai 1572 m. Paryžiuje buvo surengta vadinamoji Šv. Baltramiejaus naktis).

užfiksuotas 19,6 proc. atvykstamojo turizmo srautų augimas. Lietuva, palyginti su kitomis Europos šalimis, yra tarp pirmaujančių pagal vokiečių, britų ir Japonijos turistų skaičių (2012 m. atitinkamai 15,1 proc., 19,7 proc. ir 35 proc.) [49].

Statistikos departamento duomenimis, 2011–2013 metais atvykusių į Lietuvą turistų skaičius padidėjo nuo 926,7 tūkst. iki 1 092,7 tūkst., – 11,8 proc. bendrojo augimo. Dažniausiai – apie pusė – užsieniečiai apie Lietuvą sužino iš draugų ir giminių, anksčiau aplankiusių Lietuvą (42 proc.), interneto (41 proc.) ir verslo partnerių (23 proc.). Tyrimai rodo, kad 8 iš 10 užsienio turistų, planuodami kelionę į Lietuvą, naudojami internetu, pirmiausia *Google* paieškos sistema [52], 7 iš 10 keliautojų į Lietuvą atvyksta turėdami asmeninių tikslų: atostogauti, praleisti laisvalaikio, aplankyti draugų ar giminių, pirkti ar pasinaudoti sveikatinimo paslaugomis [7]. 2009 m. apklausus beveik 150 Lietuvoje apsilankiusių ispanų turistų apie jų motyvus vykti į Lietuvą buvo nustatyta, kad ispanams svarbūs keli kelionės į Lietuvą motyvai, tarp kurių pagrindinis (78 proc.) – noras susipažinti su iki šiol menkai žinomu nedidelės tautos kultūriniu paveldu ir jos žmonėmis, 57 proc. – noras pažinti gamtą, beveik tiek pat (54 proc.) nurodė ketinimą aplankyti buvusią Sovietų Sąjungos šalį ir pamatyti, kuo ji ypatinga, 42 proc. labiau motyvavo noras susipažinti su Lietuvai būdinga miestų ar kaimų architektūra (*Gražulis, Ostik, 2010*)²⁴. Ilgalaikiai stebėjimai leidžia teigti, kad turistai iš Lenkijos ir Izraelio, vykdami į Lietuvą, be kultūrinių ir nostalgijos motyvų, dažnai vadovaujasi piligrimystės (lenkai) ir sveikatinimo motyvais (turistai iš Lenkijos ir Izraelio), o turistams iš Rusijos, be motyvo pirkti, itin svarbu pasinaudoti Lietuvoje teikiamomis geros kokybės sveikatinimo paslaugomis ir pasidžiaugti jų įvairove [53]. Ekspertai vieningai pripažįsta, kad atvykti į Lietuvą sveikatinimo tikslais skatina gamtiniai sveikatai palankūs išteklių, išplėtotą privačių įstaigų infrastruktūra, teikiamų paslaugų įvairovė, kvalifikuoti specialistai [54]. Į Lietuvą populiariau atvykti ir diagnostikos bei profilaktikos, ortopedijos, traumatologijos, odontologijos paslaugų. Lietuvos medicinos turizmo potencialas yra patrauklus ir Rytams, ir Vakarams, be to, medicinos turizmo plėtra nesusijusi su sezoniškumu, todėl galima teigti, kad ši turizmo rūšis Lietuvoje vertintina kaip rimta priemonė turizmo sezoniškumo problemoms mažinti.

Vakarų Europos ir Šiaurės šalių turistų „lankstusis“ turizmas į Lietuvą jau tapo patraukliu, o jų kelionių prioritetų sąrašė yra sveikatinimas, aktyvus poilsis, gamtos pažinimas, kultūrinis paveldas (archajiškų tradicijų ir papročių derinys) bei regionų autentiškumą atskleidžiantys turizmo produktai.

²⁴ Turizmo rinkodaros asociacijos vadovės Danutės Mažeikaitės nuomone, „buvusią išskirtinę kaimų architektūrą baigia suniveliuoti vienodos statybinės medžiagos iš Kinijos. Tikslinga kelti klausimą dėl kaimo architektūros išsaugojimo“ (iš recenzijos vadovėliui); neabejotinai jau artimiausiu metu gali kilti problemų dėl sumažėjusios turistų motyvacijos domėtis Lietuvos kaimo autentiškos architektūros paveldu ir turizmo plėtros Lietuvoje galimybėmis.

Didžiausias pasaulyje kelionių gidų leidėjas *Lonely Planet*, įvertindamas Lietuvos išskirtinumą ir turizmo srityje daromą pažangą, Lietuvą apibūdino kaip „vieną iš geriausiai saugomų Europos paslapčių“ ir įtraukė į rekomenduojamų aplankyti šalių dešimtuką (*Petronytė*, 2015). *The New York Times* žurnalisto E. Railo nuomone, amerikiečiams verta vykti ne tik į Rio de Žaneirą, Amsterdamą, Stambulą, Oslą, Portą, Kasablanką ir kitus garsius miestus, bet ir į šiauriausią Lietuvos miestą, ne tik besididžiuojantį puikiu kraštovaizdžiu, bet ir garsėjantį savo alaus daryklomis – Biržus, kuriam tarp minėtojo dienraščio paskelbtų 46 pasaulio miestų suteiktas garbingas 24 numeris dėl iki šiol užsieniečių „neatrasto Baltijos alaus kelio“. E. Railas teigia, kad populiarūs alaus keliai driekiasi Belgijoje, Vokietijoje, Čekijoje, bet tik visai neseniai sužinota apie istorinį alaus kelią Lietuvoje: „Biržuose, miestelyje šalies šiaurėje, apie 50–70 alaus daryklų verda alų, naudodamos kitur nežinomas technologijas ir mieles, kurios, pasak kanadiečio alaus žinovo M. Thibault, turi unikalią ir kitoms rūšims nebūdingą DNR“²⁵ [68].

Turistams gali būti pristatomos ir gražios Lietuvos kulinarinio paveldo tradicijos. Lietuvišką virtuvę sudaro Lietuvos ir pasaulio lietuvių kulinariinių tradicijų visuma. Vertinant lietuviškos virtuvės socialinę raidą, galima išskirti valstiečių, bajorų, miestiečių, didikų, valdovo dvaro ir viešojo maitinimo įstaigų maisto gamybos tradicijas. Valdovo ir didikų (iš dalies ir bajorų) mitybai darė įtaką Europos gotikos, Renesanso, baroko ir Šviečiamojam amžiaus virtuvės mados. Be to, Lietuvos kulinarinis paveldas istoriškai priskiriamas prie vidutinės klimato juostos gamtinių sąlygų nulemtos sėslųjų žemdirbių ir gyvulių augintojų mitybos, susiformavusios miškingose, menkai derlingose žemėse ir tolimose nuo jūros vietovėse. Turistams gali būti pasiūlyta lietuviškų aukštos kokybės mėsos produktų, visų pirma skilandžio (dar vadinamo kindziuku, kindzium, kindziuku, pūsle), kuris yra pripažintas vienu iš populiariausių tradicinių rūkytų mėsos gaminių. Skilandis Lietuvos virtuvėje žinomas nuo senovės laikų ir yra vienas iš šešių lietuviškų maisto produktų, Europos Komisijos įtrauktų į Saugomų geografinių nuorodų registrą²⁶. Gurmamai, besidomintys šalių kulinariiniu paveldu, turi galimybę paskanauti į

²⁵ Pastaruoju metu Biržų savivaldybės iniciatyva prasidėjo diskusija, kaip būtų galima šiame krašte atgaivinti anksčiau populiarią Alaus šventę, kuri galėtų pritraukti daugiau turistų ne vien iš Lietuvos, bet ir užsienio (*Vaičeliūnas*, 2015). Tokio pobūdžio renginio patrauklumo pavyzdys galėtų būti 1810 m. pirmą kartą surengta „Oktoberfesto“ šventė Miunchene (Bavarija). Šiandien „Oktoberfestas“ yra didžiausias folkloro festivalis pasaulyje, jis kasmet pritraukia apie 6 mln. lankytojų, užsienio turistų iš Italijos, Austrijos, Nyderlandų ir kt. šalių. Taigi jei pavyktų sujungti lankymąsi Biržų pilyje su Alaus šventės tradicijomis, būtų sukurtas rimtas motyvas turistams atrasti kelią į Biržus.

²⁶ Saugomų geografinių nuorodų registrą sudaro daugiau nei 1 200 saugomų maisto paveldo statusą turinčių produktų Europoje.

Europos Komisijos sąrašą įtrauktos Daujėnų naminės duonos, Stakliškių midaus, lietuviškų varškės sūrių, Seinų ir Lazdijų krašto medaus [82].

Iš grūdinių kultūrų lietuviškoje virtuvėje populiariausi rugiai, stalą puošia daug gamtos gėrybių: gėlavandenės žuvis, vėžiai, grybai, medus, riešutai. Itin daug žuvų valgoma pasninko metu [50].

Lietuvos ir užsienio turistus turėtų sudominti tradicinis, dabar naujai siūlomas kultūrinio turizmo produktas „Vėtrungių kelias“, patraukliai pateikiantis Mažosios Lietuvos vandens kultūrą ir papročius, regiono išskirtinumą. Istorinės „Vėtrungės kelio“ kaip turizmo produkto ištakos gali būti siejamos su žvejybos Kuršių mariose verslu, prasidėjusiu 1844 m. birželio 26 d. tuometinės valdžios įsakymu „Dėl prideramos tvarkos žvejybos versle“ bandant sureguliuoti aplinkinių Kuršių marių gyventojų žvejybą burvaltėmis. Kadangi žvejams labai nepatiko įstatymo diegiamos naujovės, jie ėmėsi tobulinti nustatytą tvarką ant burvalčių stiebų keldami tik šiam regionui būdingas drožinėtas liepos ar alksnio lenteles su puošniomis ažūrinėmis kompozicijomis – unikalias Kuršmarių vėtrunges. Panašiausias iš šių valčių ženklinių vėtrungės anksčiau buvo naudojamos Venecijoje. „Vėtrungių kelias“ įtrauktas į Lietuvos nacionalinių kultūros kelių programą [86].

Keliautojams turėtų būti įdomi ir visai nauja Nepaprastų gamtos lobių trasa, kurios tikslas – paskatinti domėtis gamtos objektais, t. y. medžiais, augalais, jiems būdingomis formomis, gamtiniais pasaulio kryptų orientyrais ir pan. Pirmoji tokia trasa 2015 m. vasarą buvo atidaryta Žemaitijos nacionaliniame parke, Plokštinės miške, ir jau sulaukė puikių lankytojų įvertinimų. Verkių dvaro parko lankytojams pasiūlyta antroji trasa, kuri teikia nepaprastą pramogą – ieškoti gamtos lobių. Ši trasa rekomenduojama ne didesnėms nei 5–7 asmenų grupėms (kartu su vaikais), kad turistai galėtų patirti tikrą gamtos lobių paieškų malonumą [70].

Lietuvos turizmo sektoriaus praktikos pavyzdžių analizė turistinių motyvų kilmės aspektu parodo, kaip paveldėti ir naujausiais laikais sukurti ištekliai padeda plėtoti Lietuvos turizmą globalioje aplinkoje. Apibendrinant Lietuvos materialiojo, dokumentinio, kultūrinio, kulinariinio ir kt. paveldo apybraižas galima išvelgti tam tikras turistinių kelionių į Lietuvą paskatas, kurios gali tapti motyvais:

- pažinti atskirų Lietuvos regionų, miestų, kaimo vietovių gyvenimo būdą, tradicijas, pamatyti architektūrinį paveldą, dalyvauti meno ir kultūros festivaliuose, aplankyti masinių žudynių vietas ir pan.;
- lankyti gimtąsias vietas, susipažinti su šeimos, protėvių istorija, atkurti ryšį su tautos (tautinės bendrijos) tradicijomis, vertybėmis ir pan.;
- pažinti UNESCO saugomus gamtos objektus, gamtos išteklių įvairovę ir pan.;
- ilsėtis ir pramogauti naudojantis poilsinio turizmo ištekliais kurortinėse vietovėse, mėgautis 3 S malonumais ir pan.;

6. TURIZMO MOTYVŲ TRIKDŽIAI IR TIKĖTINOS LIETUVOS PERSPEKTYVOS

- pabėgti nuo kasdienybės, susirasti draugų ir bendraminčių, palaikyti sporto komandą ir pan.;
- kelti kvalifikaciją, įgyti naujų kompetencijų, susipažinti su mokslo ir technikos inovacijomis, patirti 3 E kelionių ypatumus ir pan.;
- dalyvauti mugėse, parodose ir festivaliuose, susitikti su bendradarbiaujančiųjų organizacijų atstovais ir pan.;
- naudotis natūraliais gamtiniais sveikatos priežiūros ir gydymo išteklių, gauti žinomų kūno priežiūros ir medicinos specialistų konsultacijų, atgauti psichologinę pusiausvyrą, susipažinti su sveika gyvensena ir pan.;
- susipažinti su kulinariiniu, gastronominiu paveldu, patenkinti gurmaniškus poreikius ir pan.;
- pirkti prekybos centruose, turgavietėse, mugėse ir prekyvietėse ir pan.

Populiariausiais turizmo produktais (traukos veiksniais) Lietuvoje laikytini kultūrinis, aktyvus poilsio, sveikatos, verslo turizmas [54].

6. TURIZMO MOTYVŲ TRIKDŽIAI IR TIKĖTINOS LIETUVOS PERSPEKTYVOS

Visi šiame skyriuje minėti veiksniai pagrįstai priskirtini prie Lietuvos turizmo plėtros vizijos stiprybių ir daro nemažą įtaką formuojant ne tik šalies gyventojų, bet ir užsieniečių motyvus keliauti po Lietuvą. Tačiau statistikos duomenys rodo, kad Lietuva tarp kitų Europos valstybių pagal atvykstantojo turizmo apimtį iki šiol labai atsilieka (*Turizmas Lietuvoje 2013*), todėl tebėra aktualus klausimas – kodėl nesulaukiame tiek užsienio turistų, kiek norėtume ir galėtume aptarnauti? Mokslininkai nuolat domisi šiuo klausimu ir specialistai praktikai tiesiogiai atspindinčiu akivaizdžias Lietuvos turizmo sektoriaus silpnybes. Ieškant atsakymų tenka pripažinti, kad turizmui poveikį daro ne tik šalies ekonomikos laimėjimai, bet ir valstybės politika bei pasirinkta socialinė-kultūrinė funkcija, t. y. kuriama infrastruktūra, paslaugų ir pramogų pasiūla, kultūrinio gyvenimo plėtra regionuose, vietos gyventojų saviraiškos galimybės, stiprėjanti tapatumo ir kultūrinio savitumo raiška. Siekiant sėkmingai konkuruoti tarptautinėje turizmo rinkoje būtina užtikrinti darniąją turizmo plėtrą [52].

Kai kurių turizmo specialistų tvirtinimu, itin svarbia problema laikytinas prastas susisiekimasis su Lietuva ir mažas žinomumas pasaulyje, netinkamas naudojimas pagrindinėmis Lietuvos turizmo sektoriaus stiprybėmis – gamtos ir kultūros paveldu, kultūriniais ir etniniais ryšiais su Lenkija, Rusija, JAV ir kt. (*Liutikas*, 2012). Be to, angliškas Lietuvos pavadinimas interneto erdvėje aptinkamas kelis kartus rečiau nei, pavyzdžiui, Estijos. Neretai savarankiškai į Lietuvą atvykusiems turistams kyla sunkumų ieškant tam tikrų lankytinų objektų, nes iki šiol daug kur pasigendama atitinkamų nuorodų, ypač užsieniečiams suprantama kalba. Antai ne visuose Vilniaus žemėlapiuose senamiestis įvardijamas kaip UNESCO materialiojo paveldo sąrašo objektas, mieste nėra informacinių ženklų su nuorodomis apie atskirų objektų priskyrimą prie pasaulinės ar nacionalinės reikšmės paveldo. Nors pastaraisiais metais būta tam tikrų teigiamų poslinkių, iki šiol net ne visose Europos Sąjungos valstybėse Lietuvos kaip patrauklios turizmo šalies įvaizdis yra pakankamai išgalėjęs. Kita vertus, atsižvelgiant į ateities turizmo srautų augimo tendencijas prie perspektyviausiųjų Lietuvos atvykstamojo turizmo rinkų jau numatyta priskirti JAV, Japoniją, Kiniją, Kazachstaną, Indiją ir Braziliją. Numatytos kompleksinės rinkodaros priemonės, kurios turėtų padidinti minėtųjų šalių piliečių motyvaciją apsilankyti Lietuvoje [52].

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2013 m. 6 iš 10 užsieniečių į Lietuvą atvyko nuosavais automobiliais arba turistiniais autobusais. Tokiu transportu daugiausia naudojami turistai iš gretimų šalių: Baltarusijos, Latvijos, Lenkijos ir Rusijos [92]. Kelionės automobiliais dažnam tolimesnių kraštų turistui atrodo varginančios, tad norinčių keliauti tokiu transportu būna vis mažiau.

2013 m. kas trečias užsienietis į Lietuvą atvyko oro transportu, 5 proc. – geležinkeliu ir tik 2 proc. – laivais [92]. Pastaruoju metu pastebimai daugiau turistų atvyksta iš Baltarusijos traukiniais (maršrutu Minskas–Vilnius). Šios geležinkelio linijos (užtikrinančios važiavimo greitį iki 160 km/val.) plėtra numatyta abiejų valstybių strateginėse sutartyse. Lietuva taip pat daug dėmesio skiria europinės vėžės geležinkelio *Rail Baltica* statybai, tikėdamasi pagerinti ir turistų susisiekimą su Vakarų Europa per Lenkiją sąlygas. Nors Lietuvoje jau pradėta sėkmingai plėtoti jūrinio turizmo infrastruktūra ir Klaipėdos valstybinis jūrų uostas gana aktyviai dalyvauja didžiųjų kruizinių laivų maršrutų tarptautinėse programose (pavyzdžiui, 2014 m. Klaipėdoje buvo priimti

63 kruiziniai laivai, jais atplaukusių turistų skaičius, palyginti su 2013 m., per metus padidėjo 74 proc.), bet laivais atvykstantys turistai Lietuvos pajūryje dažniausiai praleidžia vos kelias valandas (*Liutikas*, 2012; *Petronytė*, 2015) ir pagal šį turizmo plėtros vertinimo kriterijų lietuviai iki šiol smarkiai atsilieka nuo savo artimųjų kaimynų – latvių ir estų. Deja, Klaipėdos uosto teikiamais duomenimis, 2015 m. kruizinės laivybos sezono metu į Klaipėdą buvo atplaukęs tik 51 kruizinis laivas, atgabėjęs (negalutiniais skaičiavimais) kiek daugiau nei 65 tūkst. turistų [42]²⁷.

Kaip vieną iš didžiausių trikdžių, ribojančių turizmo plėtrą Lietuvoje, galima paminėti nepakankamai išplėtotą infrastruktūrą (trūksta patalpų didesnėms tarptautinėms konferencijoms rengti, patogių kempingų, transporto priemonės nepakankamai patogios ilgesnėms turistinėms kelionėms ir pan.) ir per mažą pramogų įvairovę, ypač nedideliose miestuose.

Kol kas Lietuvoje gali būti teikiamos tik nedidelių arba vidutinių tarptautinio lygio konferencijų organizavimo paslaugos, kurių gali pasiūlyti nemažai viešbučių, mokslo bei verslo įstaigų, o aukštos kokybės, didelių konferencijų, į kurias susirenka 2,5 tūkst. ir daugiau dalyvių, rengimo paslaugą pajėgia teikti tik parodų ir kongresų centras LITEXPO. Dėl to Lietuva praranda nemažą verslo arba dalykinio turizmo „pyrago gabalą“. Taigi vienas iš svarbiausių spęstinių turizmo infrastruktūros plėtros klausimų, siekiant tinkamai motyvuoti užsieniečius atvykti į Lietuvą, yra tarptautinio lygio konferencijų centro (centrų) steigimas, kartu ir aktyvus informavimas apie šią paslaugą tarptautinėse turizmo rinkose [51].

Nors pastaraisiais metais Lietuvoje sparčiai kuriami ir plėtojami sveikatos turizmo produktai, nuolat kyla esminių su šių paslaugų teikimu susijusių problemų: gamtiniai sveikatos išteklių nepakankamai aktyviai sertifikuojami ir tiriami, dėl to iki šiol menkai žinomos jų panaudojimo galimybės ir poveikis sveikatai, kartu neužtikrinama ir paslaugų kokybė [51], nesugebama pritraukti daugiau klientų iš užsienio. Išsprendus šias problemas būtų galima daug veiksmingiau formuoti žmonių keliavimo motyvus ir konkuruoti tarptautinėje rinkoje.

²⁷ Tikėtina, kad situaciją galėtų pagerinti nauji turizmo produktai, pavyzdžiui, Žuvies kelias, turistams siūlant keliones laivais: pramoginę edukacinę, ilgiau trunkančią programą plaukiant dideliu buriniu laivu, arba mažąjį kruizą – kulinarinio vandens turizmo maršrutą Kuršių mariomis, Minija, Nemunu [40].

Atitinkamų turizmo motyvų plėtros sprendimų dar laukia jūrinis (jachtų) turizmas. Numatyta plėtoti Šventosios jūrų uosto ir Kuršių marių pakrančių infrastruktūrą, pirmiausia šiose vietovėse skatinti ekologinį transportą. Pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą programą, ketinama kurti bendrą Lietuvos Respublikos ir Rusijos Federacijos vandens turizmo Kuršių mariose infrastruktūros sistemą, papildomai paskatinsiančią turistus lankytis pakrančių vietovėse [52].

Prieš kelis dešimtmečius turistai ypač pamėgo keliauti teminiais turistiniais maršrutais, neretai besitęsiančiais per kelių valstybių teritorijas, ir per gana trumpą laiką susipažinti su lankomojo regiono istoriniais, gamtiniais, geografiniais ir kultūriniais ypatumais. Nors Lietuvoje yra sąlygos plėtoti teminius turistinius maršrutus (pavyzdžiui, jau siūlomi Gintaro, Jono Pauliaus antrojo, M. K. Čiurlionio, Panemunės pilių keliai, dviračių takai), bet iki šiol įrengta tik viena ištisinė pajūrio dviračių turizmo trasa, o minėtieji maršrutai neturi bendros su Latvija, Baltarusija ir Lenkija turizmo plėtros vizijos. Vienas iš svarbiausių uždavinių siekiant geriau patenkinti individualius turistų poreikius – plėsti bendrą Lietuvos ir gretimųjų šalių turistinį potencialą, kartu racionaliai naudojant savo šalies išteklius.

Kita svarbi problema, kylanti siekiant didinti užsienio turistų motyvaciją vykti į Lietuvą, kaip minėta, yra turistinės valstybės žinomumo, įvaizdžio kūrimas ir gerinimas.

Į minėtąsias problemas atkreipiamas dėmesys ir oficialiuose Lietuvos Respublikos Vyriausybės dokumentuose, kuriuose pripažįstama, kad turizmo paslaugų, be pagrindinių muziejų lankymo ir įprastų ekskursijų, pasiūla skurdoka ir retai pristatoma patraukliai [52]. Minėtojo pobūdžio trikdžiai mažina turistų (Lietuvos ar užsienio) motyvaciją domėtis Lietuvos turizmo objektais ir regiono išskirtinumu. Mėgindama išspręsti susikaupusias turizmo sektoriaus problemas Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2014 m. kovo 12 d. nutarimu Nr. 238 patvirtino naują Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programą, kurioje kaip vienas iš svarbiausių tikslų numatyta „didinant turizmo sektoriaus konkurencingumą <...> siekti, kad turistų lankomi objektai ir turistams teikiamos paslaugos būtų pritaikyti ir siūlomi jiems visiems, atsižvelgiant į jų fizines išgales, negalią ar amžių“.

Šioje programoje taip pat konstatuojama, kad „Lietuvoje nevykdoma sisteminga šalies turizmo įvaizdžio ir jo komponentų pokyčių stebėseną, todėl trūksta duomenų, rodančių, kaip pakito Lietuvos turizmo

įvaizdis, ar pagerėjo šalies turizmo žinomumas, kaip kinta turistų pasitenkinimas Lietuvos turizmo paslaugomis“ [52]. Motyvuojant užsienio turistus keliauti į Lietuvą pagal naująją programą jau artimiausiais metais ketinama tikslinėse užsienio turizmo rinkose įgyvendinti aktyvią informacijos sklaidą, daugiausia dėmesio skirti prioritetiniams turizmo produktams ir turizmo rūšių pozicionavimui²⁸.

Deklaruojama esminė Lietuvos turizmo plėtros kryptis – siekis plėtoti turizmo infrastruktūrą, ją pritaikyti šiuolaikiniams įvairių rūšių ir porūšių turistiniams produktams ir jų paklausai kurti (2 lentelė), gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Iš Europos Sąjungos valstybių patirties akivaizdu, kad didesnis lankomumas yra tų turizmo objektų (muziejų, galerijų, parodų centrų ir pan.), kurie turistams siūlo papildomų paslaugų (teminiai kino filmai, knygynai, maitinimo paslaugos, suvenyrai ir kt.), sudaro sąlygas dalyvauti konferencijose, kultūros renginiuose ir edukacinėse programose.

Taigi naujojoje turizmo plėtros programoje numatytos įgyvendinti priemonės ir yra skirtos padidinti turizmu besidominčių žmonių motyvaciją susipažinti su Lietuvos turizmo produktais.

Žinių įtvirtinimo klausimai ir užduotys

1. Apibūdinkite žmogaus motyvacijos suvokimo kaitos istorinį kontekstą.
2. Kokie veiksniai lemia asmens elgesį siekiant tikslo?
3. Pakomentuokite A. Maslow poreikių hierarchijos teorijos nagrinėjamus lygius: kuo jie ypatingi, kokios jų sąsajos su turizmu?
4. Paaiškinkite, kodėl žmonių keliavimo motyvai vis dažniau tampa mokslinių tyrinėjimų objektu?
5. Kokios pagrindinės teorinės R. C. Mannellio ir S. E. Iso-Aholos dviejų veiksmų turizmo motyvacijos modelio nuostatos?

²⁸ Svarbiausios atvykstantojo turizmo į Lietuvą tikslinės rinkos 2014–2020 m., kaip ir pastaruosius 10 metų, lieka gretimosios valstybės: Lenkija, Baltarusija, Rusija, Latvija, taip pat Skandinavijos valstybės, Vokietija ir Jungtinė Karalystė, iš kurių kasmet į Lietuvą atvyksta daugiau nei 70 proc. visų turistų. Tikimasi, kad aktyvi informacijos apie Lietuvos siūlomus populiarius turizmo produktus sklaida artimiausiu laikotarpiu gali suformuoti pakankamas sąlygas padidinti turistų srautus į Lietuvą iš tokių šalių kaip Izraelis, Kazachstanas, JAV, Japonija, Kinija, Indija ir Brazilija (Programos 40 ir 41 punktai). Jau galima pateikti ir gerą minėtiosios Vyriausybės programos veikimo pavyzdį – Rygoje 2015 m. vasario 6–8 d. vykusioje tarptautinėje turizmo parodoje *Balttour 2015* pirmąkart susijungė atstovauti Lietuvai ir bendrame stende su šūkiu *Made in Lithuania* („Pagaminta Lietuvoje“) reklamavo savo veiklą bei teikiamas paslaugas per 70 lietuviškų įmonių ir organizacijų iš keturių turizmo klasterių: Biržų, Anykščių, Žemaitijos ir Pamario.

6. Kokios pagrindinės P. L. Pearce'o ir U.-I. Lee sukurto keliavimo karjeros motyvacijos modelio teorinės nuostatos?
7. Kokios pagrindinės S. C. Plogo alocentrizmo ir psichocentrizmo modelio teorinės nuostatos?
8. Nurodykite pagrindines turistinių kelionių kaitos nuo „kietojo“ į „lankstųjį“ priežastis?
9. Apibūdinkite žmogaus amžiaus įtaką keliavimo motyvams ir kelionės turinio pasirinkimui.
10. Paaiškinkite turizmo produktų (traukos veiksnių) sąsajas su žmonių motyvais keliauti (stūmos veiksniais).
11. Kokius žinote ypatingus dabartinius Lietuvos istorinio, kultūrinio ir kt. paveldo požymius? Kokia paveldo reikšmė skatinant keliauti po Lietuvą?
12. Kokie Lietuvos objektai yra įrašyti į UNESCO pasaulio paveldo sąrašą? Aptarkite tų objektų sąsajas su turistų motyvacija.
13. Kokie pagrindiniai aplinkos faktoriai mažina turistų motyvaciją vykti į Lietuvą?

LITERATŪRA

1. 2013 m. būtina aplankyti Lietuvą. 2013. Prieiga per internetą: <<http://alkas.lt/2013/01/14/>>.
2. ADAMS, J. S. Toward An Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, No. 5, 1963.
3. ADLER, A. *Žmogaus pažinimas*. Vilnius: Vaga, 2008.
4. ALEJZIAK, W. B. Działalność liderów przemysłu turystycznego w świetle aktualnych tendencji występujących na rynku (studium przypadku *First Choice i Forte*). *Folia turistica*, 2000, No. 9.
5. ALEJZIAK, W. B. *Tourism in the Face of 21st Century Challenges*, 2002. Prieiga per internetą: <<http://mylcdtv.com/reading/tourism-in-the-face-of-21st-century-s-challenges-Dvsf.html>>.
6. ALEJZIAK, W. B. Tourist Activity Inhibitors. *International Journal of Culture: Tourism and Hospitality Research*, 2013, Vol. 7, Iss. 1.
7. ANDERSSON, T. D.; LUNDBERG, E. Commensurability and Sustainability: Triple Impact Assessments of a Tourism Event. *Tourism Management*, 2013, 37 (4).
8. *Atostogos Lietuvoje? Laikas mesti iššūkį užsieniečiams ir sau*, 2012. Prieiga per internetą: <<http://alkas.lt/2012/12/11/>>.
9. BALOGLU, S.; UYSAL, M. Market Segments of Push and Pull Motivations: A Canonical Correlation Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Publisher MCB UP Ltd, 1996/6/1, Vol. 8, Iss. 3.
10. BASHAR, A. M. A-H.; AHMAT, P. M. Z. An Analysis of Push and Pull Travel Motivations of Foreign Tourists to Jordan. *International Journal of Business and Management*, 2010, 5 (12).
11. BASHAR, A. M. A-H. Examining Tourist's Satisfaction, Loyalty and Intention to Revisit. *International Journal of Management Sciences*, 2014, Vol. 2, No. 6.
12. CHA, S.; MCCLEARY, K. W.; UYSAL, M. Travel Motivations of Japanese Overseas Travelers: A Factor-cluster Segmentation Approach. *Journal of Travel Research*, 1995/7/1, Vol. 34.

13. COOPER, C.; HALL, M. C. *Contemporary Tourism. An International Approach*. Amsterdam: Elsevier, 2007.
14. FODNESS, D. Measuring Tourist Motivation. *Annals of Tourism Research*, 1994, Vol. 21, No. 3, p. 555–581.
15. GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B.; MCINTOSH, R. W. *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2000.
16. GOELDNER, C. R.; RITCHIE, B. J. R. *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. New Jersey: Wiley, 2006.
17. GRAŽULIS, V.; OSTIK, J. Kultūrinis turizmas – kultūrų suartėjimo veiksnys. Kuo ispanai domisi Lietuvoje? *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (19), 2010.
18. GRAŽULIS, V.; DAČIULYTĖ, R.; VALICKAS, A.; SUDNICKAS, T. *Darbuotojas organizacijos koordinacijų sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
19. GRAŽULIS, V.; ŽUROMSKAITĖ, B. Systematic Approach to Personal Travel Motives – Possibilities in Lithuania. Šiaulių universitetas, *Social Research*, 2013, No. 4 (33).
20. GRAŽULIS V.; NARKŪNIENĖ R. Kaimo turizmo plėtros perspektyvos Rytų Aukštaitijos regione. Ar įveiksime trukdžius? Šiaulių universitetas. Leidinys „Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje“, 2015.
21. GUDAVIČIUS, E. *Lietuvos istorija*. Vilnius: Lietuvos rašytojų sąjungos leidykla, 1999.
22. HARRIS, P. R.; MORAN, R. T. *Managing. Cultural Differences*. Houston, Gulf Publishing, 1991.
23. HIBBERT, S. E. *Travel Diary*. Special Collections Research Center, Syracuse University Libraries. Transfer from Rare Books, 1969. Prieiga per internetą: <http://library.syr.edu/digital/guides/h/hibbert_se.htm#top>.
24. HOLLOWAY, C. J.; TAYLOR, N. *The Business of Tourism*. Edinburgh: FT Prentice Hall, 2006.
25. HSU, C. H. C.; HUANG, S. *Travel Motivation: a Critical Review of the Concept's Development*. Iš: A. G. Woodside, D. Martin (Eds.). *Tourism Management: Analysis, Behaviour and Strategy*. Wallingford: CABI, 2007.
26. *Įspūdinga architektūrinė struktūra: Šv. Onos ir Bernardinų bažnyčios*. Prieiga per internetą: <<http://www.lithuania.travel/objektai/sv-onos-ir-bernardinu-baznycios/460>>.
27. *Iš Dainių švenčių istorijos*. Prieiga per internetą: <<http://www.dainusvente.lt/lt/apie-dainiu-svente/istorija/>>.
28. IVANAUSKAITĖ, J. *Kelionių alchemija*. Vilnius: Tyto alba, 2003.
29. *Į Nacionalinį dokumentinio paveldo registrą „Pasaulio atmintis“ įrašyti dar septyni objektai*. Prieiga per internetą: <<http://unesco.lt/news/archives/2841>>.
30. JAMROZY, U. Sustainable Tourism Development: Ingenuity in Marketing Strategy. *Sustainable Tourism. Transactions on Ecology and the Environment*, 2008, Vol. 115.
31. JĘDRYSIAK, T. *Turystyka kulturowa*. Warszawa: PWM, 2008.
32. JEWELL, B.; CROTTIS, J. C. Adding Psychological Value to Heritage Tourism Experiences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2001, Vol. 11, No. 4.
33. *Jonavos krašto tautodailininkai*. Prieiga per internetą: <<http://jonavosmuziejus.lt/wp-content/uploads/2014/11/Tautodailininkai.pdf>>.
34. JONES, M. R. *Current Theory and Research in Motivation: a Symposium*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1953.
35. JUAN, S.; McDONALD, C. Motivational Determinants of International Pleasure Time. *Journal of Travel Research*, 1990, No. 24(1).
36. JUCEVIČIENĖ, P. *Organizacijos elgsena: vadovėlis*. Kauno technologijos universitetas. 2-asis papild. leid. Kaunas: Technologija, 2009.
37. JUNG, C. G. *The Undiscovered Self: The Problem of the Individual in Modern Society*. New American Library, 2006.
38. *Kaimo turizmas 2014 m.* Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Prieiga per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/informaciniaipranesimai?articleId=3232216>>.
39. KASIULIS, J.; BARVYDIENĖ, V. *Vadovavimo psichologija*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2005.

40. KEENAN, K. E. *The Management Guide to Motivating. Oval Projects*, 1999.
41. *Keturi šalies turizmo klasteriai turistus viliojo tarptautinėje parodoje*, 2015. Prieiga per internetą: <<http://www.tourism.lt/lt/naujienos/keturi-salies-turizmo-klasteriai-turistus-viliojo-tarptautineje-parodoje>>.
42. KONOVALOV, S. *Lietuva – ideali vieta pasprukti nuo niūrios maskvietiškos realybės*. 2012. Prieiga per internetą: <<http://alkas.lt/2012/11/19/>>.
43. KOZAK, M.; DECROP, A. *Handbook of Tourist Behavior: Theory & Practice*. Taylor & Francis, 2009.
44. KRIPPENDORF, J. *Die Ferienmenschen: für ein neues Verständnis von Freizeit und Reisen*. München: Gümligen: Zytglogge, Lizenz des Dt. Taschenbuch-Verl, 1996.
45. *Kryždirbystė ir kryžių simbolika Lietuvoje*. Prieiga per internetą: <<http://www.unesco.lt/kultura/nematerialus-kulturos-paveldas/nematerialus-kulturos-paveldas-lietuvoje/kryzdirbyste-ir-kryziu-simbolika-lietuvoje>>.
46. *Kruizinės laivybos sezonas, 2015. Klaipėdos uostas*. Prieiga per internetą: <<http://www.portoklaipeda.lt/kruizines-laivybos-sezonas-2015-m-2>>.
47. *Kuršių nerija – antra tarp 10 geriausių Europos paplūdimių*, 2013. Prieiga per internetą: <http://www.tourism.lt/aktualijos/detaliai.php?ID=2111&phrase_id=418130>.
48. *Kuršių nerija nenusileidžia užsienio kurortams*, 2013. Prieiga per internetą: <<http://alkas.lt/2013/08/30/kursiu-nerija-nenusileidzia-uzsienio-kurortams>>.
49. *Kuršių nerijai – ypatingas įvertinimas*. 2014 10 03. Prieiga per internetą: <<http://grynas.delfi.lt/gamta/kursiu-nerijai-ypatingas-ivertinimas.d?id=66023594>>.
50. *Lietuva – tarp lyderių Europoje pagal užsienio turistų srautų augimą*. 2013. Prieiga per internetą: <<http://alkas.lt/2013/02/20/lietuva-tarp-lyderiu-europoje-pagal-uzsienio-turistu-srautu-augima/>>.
51. *Lietuviška virtuvė*. Prieiga per internetą: <https://lt.wikipedia.org/wiki/Lietuvi%C5%A1ka_virtuo%C4%97>.
52. *Lietuvos Respublikos Dainų švenčių įstatymas*, 2007. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskio.lt/doc/2_Dainu_svenciu.pdf>.
53. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. kovo 12 d. nutarimu Nr. 238 patvirtinta *Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programa*. 2014. Prieiga per internetą: <www.ukmin.lt/uploads/documents/Turizmas/2014-2020_programa.docx>.
54. *Lietuvos medicinos turizmo plėtros ir medicinos paslaugų eksporto skatinimo galimybių analizė ir rekomendacijos*. Ernst&Young Quality In Everything We Do, 2012. Prieiga per internetą: <<http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/Turizmas/Medicinos%20turizmo%20galimybiu%20analize.pdf>>.
55. *Lietuvos prioritetinės turizmo rūšys*. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Turizmas/L.Paulauskienes%20pranesimas.pdf>>.
56. LICKORISH, L. J.; JENKINS, C. L. *An Introduction to Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.
57. LIUTIKAS, D. *Religinis turizmas – perspektyvi turizmo kryptis, arba Apie neišnaudotas Lietuvos turizmo galimybes*. 2012. Prieiga per internetą: <<http://www.piligrimai.lt/apie-lietuvos-turizmo-galimybes/>>.
58. LUKOŠEVIČIUS, K.; MARTINKUS, B. *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija, 2002.
59. MACCANNELL, D. *Turysta. Nowa teoria klasy prózniczej*. Warszawa: MUZA, 2005.
60. MANNELL, R. C.; ISO-AHOLA, S. E. Psychological Nature of Leisure and Tourism Experience. *Annals of Tourism Research*, 1987, Vol. 14, Iss. 3.
61. MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 1943, Vol. 50.
62. MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers, Inc., 1954 (pakart. 1964).
63. McDOUGALL, W. (1960, First published 1908). *An Introduction to Social Psychology* (23rd ed.). University Paperbacks. Imprint of Methuen & Co (London) and Barnes & Noble (New York).
64. McCLELLAND, D. C. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
65. MIKA M.; FARACIK R., et al. *Turystyka*. Warszawa: PWN, 2008.
66. MIKOS VON ROHRSCHEIDT, A. *Turystyka kulturowa, Fenomen, Potencjał, Perspektywy*. Gniezno: GWSHM Milenium, 2008.

67. MURRAY, H. A. *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press, 1938.
68. MUNSTERS, W.; DE KLUMBIS, D. F. Culture as a Component of Hospitality Product. *International Cultural Tourism: Management, Implication and Cases*, Oxford: Taylor & Francis, 2005.
69. *Mūsų pasididžiavimas – Trakai – tarp 10 išpudingiausių senovinių pasaulio vietovių*. Prieiga per internetą: <<http://1psl.lt/kultura/2015/10/musu-pasididziavimas--trakai--tarp-10-ispudingiausiu-senoviniu-pasaulio-vietoviu>>.
70. Nacionalinės turizmo plėtros programos 2007–2010 m. galimybių studija. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.DB1D2FB05529/TAIS_378765>.
71. *Nepaprasta gamtos lobių trasa jau ir Verkiuose*. Prieiga per internetą: <<http://alkas.lt/2015/09/23/nepaprasta-gamtos-lobiu-trasa-jau-ir-verkiuose/>>.
72. *Nerija – pasaulio darnaus turizmo vietovių šimtuke*. Prieiga per internetą: <<http://www.ve.lt/naujienos/lietuva/vakaru-lietuva/nerija---pasaulio-darnaus-turizmo-vietoviu-simtuke-1291082/>>.
73. *Nidos KTIC „Agila“ 2013 08 30 informacija*. Prieiga per internetą: <<http://alkas.lt/2013/08/30/kursiu-nerija-nenusileidzia-uzsienio-kurortams/>>.
74. PEARCE, P. L. Analysing Tourist Attractions. *Journal of Tourism Studies*, 1991, No. 2 (1).
75. PEARCE, P. L. *Tourist Behaviour: Themes and Conceptual Schemes*. Toronto: Channel View Publication, 2005.
76. PEARCE, P. L.; LEE, U.-I. Developing the Travel Career Approach to Tourist Motivation. *Journal of Travel Research*, 2005, No. 43. Prieiga per internetą: <<http://jtr.sagepub.com/content/43/3/226.short>>.
77. PETRONYTĖ, J. 2015-ieji: Lietuvos pajūris svečių antplūdžio nelaukia. *Vakarų ekspresas*, 2015. Prieiga per internetą: <<http://www.ve.lt/naujienos/klaipeda1/klaipeda/2015-ieji-lietuvos-pajuris-sveciu-antpludzio-nelaukia-1306420/>>.
78. PLOG, S. C. Targeting Segments: More Important Than Ever in the Travel Industry. *Global Tourism*. Amsterdam: Elsevier, 2005.
79. RYAN, Ch. The Travel Career Ladder. *Annals of Tourism Research*, 1998. No. 25 (4). Prieiga per internetą: <http://tourismanalysis.yolasite.com/resources/Ryan_1998_travel%20career%20ladder.pdf>.
80. RUDNICKI, L. *Zachowania konsumentów na rynku turystycznym*. Kraków: Proksenia, 2010.
81. SAKALAS, A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
82. SCHMITZ-SCHERZER, R. Aktuelle Beiträge zur Freizeitforschung. *Praxis der Sozialpsychologie*, 1977, Vol. 7. Prieiga per internetą: <http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-47059-2_3>.
83. *Skilandis*. Prieiga per internetą: <<https://lt.wikipedia.org/wiki/Skilandis>>.
84. STOCKWELL, E. G.; GROAT, H. T. *World Population. An Introduction to Demography*. New York, London, Toronto: Franklin Watts, 1984.
85. STONER, J. A.; FREEMAN, R. E.; GILBERT, R. D. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
86. STRIMAITIS, J. *Dainų diena ir jos bendrieji išpūdžiai*. Lietuva, 1924–08–27, No. 192 (1693).
87. ŠIDLIAUSKAS, A. *Pamąstymai apie kultūrą*. 2005. Prieiga per internetą: <<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2005-09-08-aleksandras-sidlauskas-pamastymai-apie-kultura/10858>>.
88. *Šilutės kultūros ir pramogų centras*. 2015. Istorija. Prieiga per internetą: <<http://vetrungiukelias.lt/viskas-apie-vetrunges/istorija-476>>.
89. *Šv. Petro ir Povilo baznyčia garsėja ypatingomis puošmenomis*. Prieiga per internetą: <<http://www.lithuania.travel/lt/objektai/sv-petro-ir-povilo-baznycia/461>>.
90. *The World's Greenest Holiday Destinations*. Prieiga per internetą: <<http://greendestinations.info/top100/>>.
91. TIKKANEN, I. *Maslow's Hierarchy and Foodtourism in Finland: Five Cases*, 2007. Prieiga per internetą: <https://www.academia.edu/1103813/Maslows_hierarchy_and_food_tourism_in_Finland_five_cases>.
92. *Turizmas Lietuvoje 2013. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės*. Prieiga per internetą: <<http://www.tourism.lt/uploads/documents/pub-edition-file.pdf>>, 2014.
93. *Turistams*. Prieiga per internetą: <<http://www.bernardinuansamblis.lt>>.

II SKYRIUS. ŽMOGAUS POREIKIS KELIAUTI IR JO LŪKESČIŲ FORMAVIMO PAGRINDAI

94. URRY, J. *Spojrzenie turysty*. Warszawa: PWN, 2007.
95. UNESCO pasaulio paveldo objektai Europoje. Prieiga per internetą: <https://lt.wikipedia.org/wiki/S%C4%85ra%C5%A1as:UNESCO_pasaulio_paveldo_objektai_Europoje>.
96. UYSAL, M.; HAGAN, L. A. R. Motivation of Pleasure Travel and Tourism. *Encyclopedia of Hospitality and Tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1993.
97. ZAWADA, A. *Popyt i sprzedaż na rynku turystycznym*. 2010. Prieiga per internetą: <http://www.library.strefa.pl/files/.../Ekonomia_popyt_podaz_rynek_tur.doc>.
98. VAIČELIŪNAS, A. Alaus šventė: repetuosime ar švęsime? *Šiaurės rytai*. Prieiga per internetą: <<http://www.siaure.lt/main/turiny/naujienos/1/13303>>.
99. Valstybinis turizmo departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. *2007–2010 m. išvykstamojo turizmo iš Rusijos į Lietuvą analizė*. Prieiga per internetą: <<http://www.tourism.lt/turizmo-statistika/rinku-tyrimai/>>.
100. VROOM, V. H. *Work and Motivation*. New York, 1965.
101. WIĘCKOWSKI, M. Tourism Space: An Attempt at a Fresh Look. *Turyzm*, 2014, Vol. 24, Iss. 1. Prieiga per internetą: <<http://www.degruyter.com/view/j/tour.2014.24.issue-1/tour-2014-0002/tour-2014-0002.xml?format=INT>>.
102. *World Tourism Organization Tourism Highlights*. 2015. Prieiga per internetą: <<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>>.
103. YUAN, S.; McDONALD, C. Motivational Determinants of International Pleasure Time. *Journal of Travel Research*, 1990, 24 (1), p. 42–44.
104. КВАРТАЛЬНОВ, В. А. *Туризм. Учебник*. Москва: Финансы и статистика, 2002. Prieiga per internetą: <http://tourlib.net/books_tourism/kvartalnov_tourism7.htm>.

III SKYRIUS

TURIZMO VALDYMO ASPEKTAI

JONAS JAGMINAS

Sisteminio požiūrio aktualumo XX a. antroje pusėje priežastys
Sisteminio mąstymo žingsniai ir skirtumai nuo analitinio mąstymo
Svarbiausi teigiami N. Leiperio turizmo sistemos modelio bruožai
Viešojo administravimo modelio reformos įtaka turizmo valdymui
Turizmo valdymo koncepcijų raida
Turizmo valdymo funkcijos
Viešojo valdymo koncepcijos ypatumai ir įtaka turizmo valdymui
Vyriausybių atliekamo turizmo valdymo pokyčiai
Lietuvos turizmo valdymo ypatumai

TURINYS

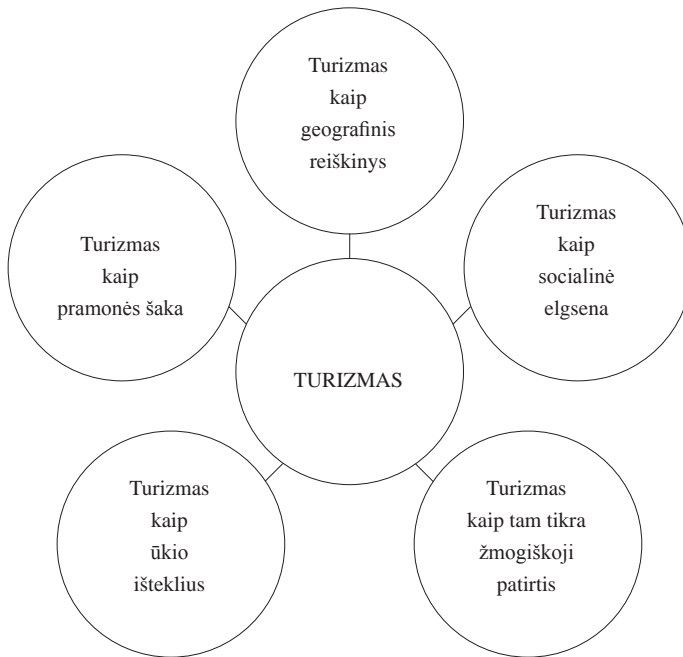
1. SISTEMINIS POŽIŪRIS Į TURIZMĄ.....	97
2. TURIZMO VALDYMAS	109
2.1. TURIZMO VALDYMO SAMPRATA.....	111
2.2. LIETUVOS TURIZMO VALDYMO FUNKCIJŲ ANALIZĖ.....	114
2.3. KOORDINAVIMAS	116
2.4. PLANAVIMAS	116
2.5. ĮSTATYMŲ LEIDYBA IR TEISINIS REGULIAVIMAS.....	119
2.6. ANTREPRENERYSTĖ.....	120
2.7. SKATINIMAS	121
2.8. INTERESŲ ATSTOVAVIMAS	125
2.9. TURIZMO VALDYMO RAIDA	127

1. SISTEMINIS POŽIŪRIS Į TURIZMĄ

Turizmą privalu suvokti kaip daugialypį, sudėtingą reiškinį, darantį įtaką įvairiausioms žmonijos veiklos sritims. Mokslas, siekdamas pažinti tokio pobūdžio sudėtingą tikrovę, gali pasirinkti vieną iš dviejų tyrimo būdų.

- I. *Tirti objekto (reiškinio) vidinę struktūrą, t. y. atlikti analizę objektą padalijant į santykinai paprastesnes sritis, esančias vieno ar kito mokslo interesų lauke.*

S. L. Smithas, vieno iš pirmųjų vadovėlių (*Smith, 2015*; pirmasis leidimas – 1989 m.), skirtų turizmo tyrimų metodologijai, autorius, pasiūlė turizmo visumą tyrimo (analizės) tikslams struktūrizuoti į penkias turizmo raiškos sritis (1 paveikslas).



1 paveikslas. Penkios turizmo struktūrinės raiškos sritys
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal *Smith* [54]

Turizmas kaip tam tikra žmogiškoji patirtis

Turizmas siejamas su prigimtinio žmogaus siekiu patirti pasaulio pilnatvę, pažinti gyvenimo geografinę ir kultūrinę įvairovę. Tai pagrindinis pažintinio turizmo stimulus. Prisimintina, kad tebevyksta perėjimai

mas iš pramonės visuomenės, kurios pagrindinės vertybės tapatinamos su materialine gerove, į poindustrinę visuomenę, ir svarbesne vertybe tampa gyvenimo pilnatvės siekimas, naujų išpūdžių ir pojūčių patyrimas.

Turizmas kaip socialinė elgsena

Dėmesio centre – žmogaus poreikis bendrauti, palaikyti esamus ir megzti naujus ryšius su kitais žmonėmis ir artimoje, ir tolimesnėje geografinėje aplinkoje. Tai vienas iš galingiausių stimulų keliauti, kylantis iš žmogaus – socialinės būtybės – prigimties.

Turizmas kaip geografinis reiškiny

Turistų srautų kryptys ir intensyvumas neatsiejami nuo turizmo traukos vietų geografinių ypatumų, kaip antai klimato, gamtinės ir biologinės įvairovės.

Turizmas kaip ūkio išteklius

Šalyse, tapusiose turizmo centrais, turizmas tampa svarbiausiu gyventojų užimtumo ir pajamų šaltiniu. Valstybės laiko turizmą ūkio ištekliumi, rūpinasi jo plėtra, investuoja.

Turizmas kaip pramonės šaka

Visumą organizacijų, tiesiogiai ar netiesiogiai teikiančių paslaugas turistams, veikiančių šalies ar platesniu lygiu, naudinga traktuoti integruotai kaip atskirą pramonės šaką – turizmą. Tai apimtų platų spektrą veiklų, kaip antai turistų apgyvendinimo ir maitinimo, vežimo, valdymo, darbuotojų mokymo, kelionių kūrimo ir pardavimo bei pramogų organizavimo paslaugas, informacijos teikimą.

Galima pasirinkti kitą tyrimo būdą, kuris turizmui yra aktualesnis ir produktyvesnis (žr. toliau).

II. Objektą (reiškinį) tirti iš jo išorės, t. y. žvelgiant į jį kaip į visumą, tam tikrą sistemą.

Sistema yra suprantama kaip tarpusavyje sąveikaujančių elementų visuma ir būtent jai būdingos savybės, kurių neturi tą visumą sudarantys elementai. Pirmasis pažinimo būdas siejamas su analitiniu, o antrasis – su sisteminiu metodais. Abu svarbūs, bet žmonijos istorijoje dominavo analitinis pažinimo būdas. Tai suprantama, nes analizė veda prie žinių, kurias mokslas pirmiausia ir kaupė, šaltinių.

XX a. antroje pusėje žmonija susidūrė su iššūkiu, kuris, pagal 1970 m. pirmą kartą išleistą garsaus futurologo knygą, vadinamas ateities šoku (*Toffler, A. Future Shock*). Šis vienas iš dažniausiai cituojamų autorių teigė, kad visuomenė išgyvena didžiulius struktūrinius pokyčius, patiria perėjimo nuo industrinio prie poindustrinio gyvenimo būdo sukeltą šoką.

Ateities šokas – tai asmens ar visuomenės psichologinė reakcija į staigius ir radikalius pokyčius, sukeltus sparčios technologijų ir socialinės aplinkos kaitos. Sukrėtimą sukelia realybės ir jos suvokimo žmogaus ar visuomenės sąmonėje neatitiktis, kai nebeužtenka laiko įsisąmoninti, prisitaikyti ir atlaikyti sparčiai didėjantį įvykių, žinių, mokslo ir technologinės informacijos srautų spaudimą. Padariniai gali būti gana skausmingi: A. Toffleris susidariusią padėtį, kai valdžios ir verslo atstovų priimami sprendimai lemtingai vėluoja apibūdino kaip nevaldomą. Kaip nesuvaldomų, žmonijai grėsmingų iššūkių pavyzdys paminėtini neišsprendžiama klimato kaitos problema, globalizacijos padariniai pasauliniam ūkiui, taip pat ir turizmui.

Buvo suvokta, kad sparčios kaitos sukeltoms sudėtingoms problemoms pažinti tradiciniai tyrimo metodai nebetinka, nes:

- skęstama informacijos lavinoje;
- iš principo neužtikrinamas reiškinių kaip visumos supratimas, net jei ir turima žinių apie visumą sudarančius elementus. Tai primena situaciją, apibūdinamą žinomu posakiu: pro medžius nebematyti miško.

Taigi padariniai skaudūs – grimztama į įvairiausias krizes, jos suvokiamos ir sprendimų jas suvaldyti imamasi pavėluotai, krizei jau įsisiūbavus. Buvo prisimintas pagrindinis dar antikos laikų Graikijoje plėtotas sisteminio mąstymo metodas. Svarbu tai, kad informacijai, su kuria dirbama taikant sisteminio tyrimo principus, apdoroti reikia mažiau išteklių, todėl procesas veiksmingesnis. Bet svarbiausia, kaip pabrėžė dar Aristotelis savo „Metafizikoje“; – visuma yra daugiau nei jos dalių suma. Vadinasi, taikant sisteminį požiūrį įžvelgiama tai, ko nepajėgiama aprėpti analitiniu požiūriu. Būtent tai, kad sistemos savybių (socialinių, fizinių ir t. t.) negali paaiškinti jos sudėtinių dalių suma, yra pamatinis holizmo (graikų kalbos žodis *holos* – visas, pilnas) principas. Ir atvirkščiai, sistema lemia jos sudėtinių dalių veikimą.

Sisteminio požiūrio reikšmė vadyboje

Sistema, kaip teigė žymiausias sisteminio vadybinio požiūrio propaguotojas, vadybos klasikas R. Ackoffas, yra „daugiau nei koncepcija. Tai intelektualaus gyvenimo būdas, nuostata, realybės prigimties supratimas ir jos išaiškinimas“ (Ackoff, 1999). Tai visuma, kurios neįmanoma padalyti į atskiras dalis nepraradus esminių jos savybių. Tolesnė pažintis su sisteminio vadybinio požiūriu neįmanoma be R. Ackoffo tyrimų.

XIX a. antroje pusėje ir XX a. pirmoje pusėje skirtingos mokslo sritys patirdavo vis naujų dilemų. Tyrinėtojai, susidūrę su dilema vienoje srityje, matydavo analogišką problemą ir kitose srityse. Buvo suprata, kad vyraujantis mechanistinis požiūris, pagal kurį pasaulis suprantamas kaip „didelis mechanizmas“, kai kiekviena pasekmė turi savo priežastį, o priežasties ir pasekmės tarpusavio ryšiai tyrinėjami atskirai nuo aplinkos, pasirodė esąs ribotas ir netinkamas naujoms XX a. realijoms paaiškinti. Istorikai pastebi, kad žmoniją ištinkantys sukrėtimai priverčia sparčiau spręsti pribrendusias problemas. Kilus Antrajam pasauliniam karui mokslininkams teko ieškoti būdų didelės apimties logistikos operacijoms valdyti ir kariuomenės bei išteklių judėjimui organizuoti. Priešlėktuvinės gynybos kūrimas Jungtinėje Karalystėje buvo vienas iš svarbiausių stimulų naujam valdymo mokslui – kibernetikai – atsirasti. Tapo akivaizdu, kad sudėtingų problemų neįmanoma padalyti į dalis, priskirti jas tam tikroms atskiroms mokslo sritims ir spręsti vienu mokslų priemonėmis, kaip iki tol buvo įprasta. Tiksliau, reikėjo išsiaiškinti, ar suskaidžius problemą į dalis būtų lengviau išspręsti ją visą? Praktika aiškiai rodė, kad sprendimų dalių sąveika svarbesnė nei nagrinėjimas atskirai. Taigi 1950-aisiais moksliniai tarpdalykiniai tyrinėjimai pradėjo geometrine progresija plėstis, apimdami valdymą, sprendimų priėmimą, informatiką, informacijos apdorojimą, kibernetiką, politologiją ir kt. Netrukus buvo visuotinai pripažinta tezė, kad gretimų sričių mokslininkų tarpusavio suinteresuotumas tirti bendras problemas sisteminiu būdu atveria naujų mokslo plėtros galimybių. Tai ypač svarbu sudėtingiems reiškiniams, prie kurių priskirtinas ir XX a. antroje pusėje suklestėjęs masinis turizmas, suprasti ir valdyti.

„Kuris dviračio ratas svarbiau – priekinis ar užpakalinis?“

Bernardas Shaw

Sistemos prigimtis

Prieš aiškinantis, kaip susitelkimas į sistemas keičia pasaulėžiūrą, reikėtų apibrėžti pačią sistemos sąvoką. Sistema vadinamas objektas, kurį sudaro ne mažiau kaip du elementai, susieti vienodo pobūdžio ryšiais.

Turinio požiūriu skiriami du elementų tipai:

- materialieji, ir
- žinios apie materialiujų elementų būseną.

Elementų jungimo į sistemą principai vadinami sisteminimo kriterijais.

Sistemos esmė nulemia elementų ir jų grupių (posistemijų) jungimas į bendrą visumą vienodo pobūdžio ryšiais (*Ackoff*, 1999).

Elementų, sujungtų vienodo pobūdžio ryšiais, visuma suformuoja sistemos struktūrą.

Kitaip tariant, **sistemos struktūra** yra stabilių sistemos elementų ryšių integracijos į visumą rezultatas, užtikrinantis sistemos vientisumą ir jos tapatybę (pavyzdžiui, jei sistemos elementus jungia socialiniai ryšiai, yra socialinė sistema, turinti atitinkamą socialinę struktūrą. Turizmo elementų darinį jungiant sistemą formuojančiais turizmo ar rinkodaros ryšiais, atitinkamai gaunama turizmo ar turizmo rinkodaros sistema, turinti savą struktūrą.

Apibūdinant sistemos struktūrą pabrėžiamos šios pagrindinės ypatybės:

- bendras ryšių skaičius (sistemos sudėtingumas);
- bendras sąveikų skaičius (sistemos stabilumas);
- ryšių dažnis (elementų sąveikos intensyvumas);
- vidinių ryšių skaičius (vidinė sistemos sandara);
- išorinių ryšių skaičius (sistemos sąveika su aplinka, jos atvirumas).

Kaip matyti, išvardytos ypatybės nusako esmines sistemos savybes – sistemos stabilumą, sudėtingumą ir kt. Šios savybės labai svarbios apibūdinant turizmo sistemą (žr. 1-ąją šio skyriaus praktinę užduotį).

Sistemos elementai turi atitikti tris sąlygas (2 paveikslas).

<p>Kiekvieno elemento elgesys daro poveikį visumos elgesiui</p> <p>Pavyzdžiui, gerai žinoma sistema – žmogaus organizmas. Kiekviena jo dalis (širdis, plaučiai, skrandis ir t. t.) daro poveikį viso organizmo funkcionavimui. Tačiau nežinoma, ar viena jo dalis – apendiksas – daro kokį nors specifinį poveikį; net ir jo pavadinimas reiškia „priedas“, o ne „dalis“. Jei mokslui pavyktų nustatyti apendikso funkcijas, turbūt pasikeistų ir jo pavadinimas.</p>	<p>Elementų elgesys ir jų poveikis visumai tarpusavyje susiję</p> <p>Šios sąlygos esmė ta, kad sistemoje kiekvieno elemento elgesys ir poveikis visumai priklauso nuo to, kaip elgiasi bent vienas iš kitų elementų. Nė vienas elementas nedaro atskiro poveikio sistemos visumai. Pavyzdžiui, širdies veikla žmogaus organizme ir jos poveikis organizmo visumai priklauso nuo smegenų, plaučių ir kitų organų veiklos rezultatų. Tą patį galima teigti apie smegenis ir plaučius.</p>	<p>Kad ir kokie elementų pogrupiai atsirastų, kiekvienas elementas daro įtaką visumos elgesiui ir nė vienas iš jų nedaro atskiro poveikio</p> <p>Kitaip tariant, sistemos elementai sujungti taip, kad nepriklausomų pogrupių atsiradimas neįmanomas.</p>
--	--	--

2 paveikslas. Sistemos elementų sąveika

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal *Ackoff* [2]

Taigi sistema – tai visuma, kurios neįmanoma padalyti į atskiras dalis. Iš to išplaukia dvi svarbios sistemos savybės:

- kiekviena sistemos dalis turi savybių, kurias praranda atskirta nuo sistemos;
- kiekviena sistema turi tam tikrų (esminių) savybių, kurių neturi nė viena atskira jos dalis.

Pavyzdžiui, organas ar kūno dalis, pašalinti iš organizmo, jau neveiks taip, kaip būdami visumos dalis. Akis, pašalinta iš organizmo, jau nemato²⁹. Kita vertus, žmonės sugeba atlikti įvairius sudėtingus veiksmus – bėgti, groti fortepijonu, skaityti, rašyti ir daryti dar daug ką, ko nesugeba nė viena atskira kūno dalis. Taigi atskira kūno dalis – dar ne žmogus, kuris yra bendroji kūno dalių visuma.

Esminės sistemos savybės kyla iš jos dalių tarpusavio sąveikų visumos, o ne iš tų dalių veiklos atskirai. Todėl kai nutraukiami, arba tik sutrikdomi, ryšiai tarp sistemą sudarančių elementų, naujas darinys nebeturi buvusių esminių savybių. Vadinasi (ir tai yra svarbiausia), **sistema – tai visuma, kurios neįmanoma suprasti analizuojant, t. y. nagrinėjant sistemos elementus.**

Minėtos aplinkybės suvokimas – pagrindinis intelektualiosios revoliucijos šaltinis, iš kurio išplaukia analitinio mašinių amžiaus mąstymo pokyčiai – link sisteminio mąstymo. Akivaizdu, kad sistemos veikimui ir savybėms suprasti reikalingas kitas, nebe analitinis, tyrimo metodas. Jau cituotas šmaikštusis Bernardas Shaw ir norėjo pabrėžti, kad panašaus pobūdžio klausimus padeda atpažinti sisteminis požiūris – galin gas, atsargiai taikytinas pažinimo įrankis (žr. 2-ąją šio skyriaus praktinę užduotį).

Sisteminis mąstymas

Sintezė, arba dalyko visumos pažinimas, yra sisteminio mąstymo raktas, taip pat kaip analizė, arba skaidymas į elementus, buvo mašinių amžiaus mąstymo įrankis. Sintezė nėra „jaunesnė“ už analizę – Aristotelis rėmėsi ir viena, ir kita, bet dabar, pasikeitus kontekstui, ji įgyja naują reikšmę bei svarbą (kaip ir analizė mašinių amžiaus aušroje). Taigi sintezė ir analizė – vienas kitą papildantys procesai, panašiai kaip žodžiai *aversas* ir jo antonimas *reversas* įvardija dvi monetas ar kokio kito dvipusio daikto (pavyzdžiui, vėliavos ar medalio) puses. Tokias sąvokas (dalykus)

²⁹ Akys – tik išorinis smegenų optinis įrankis, o matymą užtikrina tinkamai funkcionuojanti akių ir smegenų sistemos visuma.

galima nagrinėti atskirai, bet perskirti jų neįmanoma. Taigi mašinų ir sistemų amžiais vyraujančio mąstymo skirtumas ne tas, kad vienu atveju analizuojama, o kitu – sisteminama, o tas, kad sisteminis mąstymas grindžiamas dviejų procesų deriniu.

Taigi pažinimas mašinų amžiuje rėmėsi trijų analitinio tyrimo etapų metodu:

- 1) dalyko, kurį būtina paaiškinti, skaidymas į dalis;
- 2) atskirų dalių elgsenos ar savybių išsiaiškinimas;
- 3) vientisos šių paaiškinimų traktuotės sudarymas.

Sisteminis mąstymas analizės procesą apverčia aukštyn kojom:

- 1) visumos (sistemos), kurios dalis yra dalykas, kurį būtina paaiškinti, identifikavimas;
- 2) visumos elgsenos ar savybių paaiškinimas;
- 3) daikto veikimo ar savybių paaiškinimas pagal jo vaidmenį (vaidmenis) ar funkciją (funkcijas) visumoje.

Atkreiptinas dėmesys, kad sintezė yra pirmiau analizės.

Analitinio mąstymo atveju aiškinamasis dalykas traktuojamas kaip visuma, kurią reikia išskaidyti į dalis. Sintezės atveju objektas nagrinėjamas kaip didesnės, apimančios visumos dalis. Pirmuoju atveju tyrėjo dėmesys *siaurėja*, o antruoju – *plečiasi*.

Skirtumą lengviau parodyti pateikiant pavyzdį. Antai mašinų amžiaus mąstytojas, norėdamas papasakoti, tarkim, apie universitetą, nurodytų jo struktūrines dalis (pavyzdžiui, fakultetus, katedras, studijų programas ir t. t.). Vėliau pateiktų fakulteto, katedros ir kt. apibrėžimus ir tada viską kartu įvardytų kaip universitetą. Sisteminis mąstytojas analogišką užduotį atliktų pirmiausia identifikuodamas sistemą, kurios dalis yra universitetas. Šiuo atveju, pavyzdžiui, tai būtų švietimo, mokslo sistema. Vėliau jis nustatytų švietimo, mokslo sistemos tikslus ir funkcijas, tada paaiškintų, t. y. apibrėžtų, universiteto vaidmenį ir funkcijas švietimo sistemoje.

Šie du skirtingi požiūriai neturėtų lemti (bet dažnai lemia) vienas kitam prieštaraujančių rezultatų, nes jie yra vienas kitą papildantys. Papildomumo plėtojimas – labai svarbi sisteminio mąstymo užduotis. Analizė nukreipta į **struktūrą** ir rodo, *kaip* sistema dirba. Sintezė nukreipta į **funkcijas**: *kodėl* taip veikia. Taigi analizė suteikia žinių (aprašo), o sintezė – supratimą (paaiškina).

Labai svarbu suvokti sąvokų **žinojimas** ir **supratimas** vietą ir reikšmę pažinimo procese. Kartais į jas žvelgiama atsainiai, jos tinkamai

neatskiriamos, nors iš tikrųjų žmogiškosios veiklos kontekste reikšmingai skiriasi.

Antai yra sakoma: „Žinome daug dalykų, kurių nesuprantame.“ Mokslas gali būti vertinamas kaip būdas „rinkti žinias ir paversti jas supratimu“ (*Juodaitytė, Savickis, 2013*). Ar tai lemia reiškinių supratimą? Mokslo filosofijoje įprasta apibrėžti žinojimą kaip „sieki suvokti to ar kito reiškinių prasmę, jo vietą pasaulyje ir funkciją platesnės visumos sistemoje“ (*Kochanovskij, 2006*).

Žmonijos patirtis rodo, kad mokslas gana sėkmingai plėtojamas, taigi yra įvaldyti veiksmingi metodai rinkti žinias ir paversti jas žinojimu. Vienas iš metodų – sisteminis mąstymas – jau aptartas. Filosofija yra išplėtojusi hermeneutiką – bendriausią supratimo ir interpretavimo teoriją, kuri pirmiausia kelia klausimą: kaip suprasti teisingai?

Teisingą supratimą užtikrina principas, vadinamas hermeneutiniu ratu, kurio taikymo esmė yra reiškinių visumos apibūdinimas per dalis, o dalių apibūdinimas per visumą.

„Hermeneutinis ratas atskleidžia ciklinį supratimo pobūdį, susieja supratimą su paaiškinimu. Norint ką nors suprasti, reikia paaiškinti, ir atvirkščiai. Tai lyg visumos ir dalies ratas (ciklas). Norint suprasti reiškinių visumą, reikia suprasti jo dedamąsias, o norint suprasti dedamąsias, būtina suvokti visumos prasmę“ (*Kochanovskij, 2006*).

Analizuojant žvelgiama į objekto **vidų**, o sisteminant, atvirkščiai, – **iš paties objekto** į jo aplinką. Mašinų amžiuje mintis lieté tikrai tiriamojo objekto dalių sąveiką; pastaroji, kaip ir objekto sąveika su kitais objektais bei išorine aplinka, domina ir sisteminio mąstymo atstovus. Svarbi ir sistemos dalių (elementų) funkcinė sąveika. Toks požiūris susijęs su tuo, kad sisteminis mąstymas apima sistemos konstravimą ir rekonstrukciją. Sisteminių konstravimo elementai, identifikuoti analizuojant funkcijas, kurias atlieka visa sistema, yra **ne tie patys elementai**, iš kurių mechaniškai sudėta sistema. Tai nepaprastai svarbu valdymo praktikams. Turint tikslą užtikrinti sėkmingą valdymo sistemos funkcionavimą, ją konstruojant būtina teisingai nustatyti esminius struktūrinius elementus, reikalingus valdymo tikslams pasiekti.

R. Ackoffas pabrėžė, kad labai svarbu išvelgti analize ir sinteze grindžiamo valdymo skirtumus. Kaip teigia šis autorius, knygą, apibendrinančią geriausius jo darbus, skirtus sistemų teorijos taikymui valdybos srityje, jis skyrė būtent šiam klausimui (*Ackoff, 1999*). Vieną iš skirtumų itin svarbu išnagrinėti. Jis pagrįstas tam tikru sisteminiu prin-

cipu: jei kiekvieną atskirai nagrinėjamą sistemos dalį priversime veikti maksimaliai efektyviai, visa sistema nefunkcionuos taip veiksmingai, kiek būtų įmanoma.

Šio principo pagrindas sistemų teorijoje nėra akivaizdus, bet nagrinėjant konkrečius pavyzdžius jo teisingumas nekelia abejonių. Pavyzdžiui, yra daugybė automobilių rūšių ir modelių. Sakykim, dideliame garaže yra po vieną įvairiausių modelių automobilį. Patikimi ekspertai nustato, kuriame iš jų yra pats geriausias karbiuratorius. Atlikus užduotį, užrašomi gauti rezultatai ir paprašoma ekspertų įvertinti variklius. Šis procesas tęsiamas tol, kol įvertinami visi visų automobilių agregatai. Po to inžinieriams nurodoma iš geriausių dalių surinkti naują neprilygsta- mą automobilį. Ar pavyks tokiu būdu sukurti idealų modelį? Žinoma, ne. Naujasis modelis gali apskritai būti nevykęs, nes skirtingos dalys netinka viena prie kitos, o jeigu ir tiktų, negalėtų visos kartu veikti pakankamai veiksmingai. Taigi sistemos savybės priklauso ne tiek nuo atskirų detalių, kiek nuo jų **tarpusavio sąveikos**.

Analogiškai iš krepšinio ar futbolo žvaigždžių sudaryta komanda galbūt niekada netaptų geriausia, nors galėtų tokia tapti, jei žaidėjams būtų suteikiama galimybė bent metus žaisti kartu. Be to, jeigu komanda ir taptų geriausia, vis tiek mažai tikėtina, kad į naują žvaigždžių komandą patektų visi buvę jos nariai.

Anot R. Ackoffo, šiuolaikinė valdymo metodologija paremta labiau mašinių amžiaus mąstymu. Vadybininkai, susidūrė su didelėmis, sudėtingomis problemomis ir užduotimis, beveik visada suskirsto jas į išsprendžiamas, arba suvaldomas, dalis; kitaip tariant, jie jas supaprastina „apkarpydami“ jų sudėtingumą ir veikia pagal seną klasikinio mokslo metodą, pasiūlytą dar R. Descartes'o, kuris teigė: „Padalyk kiekvieną problemą į tiek dalių, kiek įmanoma ir būtina tam, kad ją išspręstum.“ Šis mąstytojas paklojo mokslo metodologijos pamatus (*Dekartas*, 1978).

Vėliau vadybininkai pasistengia kiekvieną atskirą problemos dalį geriausiu būdu išspręsti arba suvaldyti. Atskirų pastangų rezultatai sukaupiami visos užduoties sprendimui rasti. Vis dėlto geriausių sprendimų, gautų atskiromis dalimis, suma nebus geriausias visumos sprendimas. Kad ir kaip keista, suminis sprendimas retai būna ir blogiausias, dėl to riboti vadybininkai gali didžiuliais gautais rezultatais (*Ackoff*, 1999).

Konflikto tarp dalių ir visumos suvokimą atspindi paplitęs būtinosios sistemos dalių savybių atitikties pripažinimas. Kartu nustatomi dalių veiksmingumo kriterijai, kurių formulavimas paprastai remiasi teze,

kad didžiausias visumos efektyvumas gali būti lygus atskirų geriausių dalių sumai. Tačiau sisteminis požiūris visgi neleidžia manyti, kad tai būtų teisinga, todėl reikalingas kitoks, veiksmingesnis organizavimo ir **dalių valdymo** metodas.

Remiantis sisteminiu mąstymu manoma, kad geriausiai nagrinėjama sistemą galima suvokti ją išplečiant, o ne nukreipiant dėmesį į jos sudėtines dalis. Supratimas plečiasi nuo visumos į dalis, o ne nuo dalių į visumą, kaip pažinimo procese.

Jeigu sistemai paaiškinti būtinas kitos sistemos, kurios dalis ji yra, t. y. gaubiančiosios, ar viršsistemos, tyrimas, tai kaip paaiškinti viršsistemos savybes? Atsakymas akivaizdus: nuosekliai atliekant tą pačią procedūrą, t. y. plečiant tyrimo lauką į dar platesnę sistemą, kuri gaubia viršsistemą.

Kodėl atliekant turizmo tyrimus būtina taikyti sisteminį požiūrį?

Turizmas kaip sistema apibrėžtinamas kaip visuma, susidedanti iš tarpusavyje susijusių dalių, funkcionuojančių kartu siekiant tam tikrų tikslų. Tai, kad turizmą būtina nagrinėti sisteminiu požiūriu, suvokta palyginti neseniai. Pirmieji praėjusio šimtmečio devintąjį dešimtmetį pasiūlyti modeliai buvo dviejų lygių:

- 1) apimantys visą turizmą;
- 2) apimantys atskirų turizmo posistemių funkcionavimą.

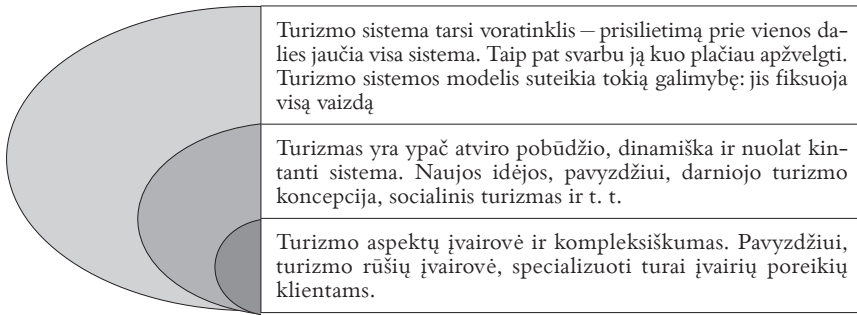
Visą turizmą apimančios sistemos modeliai buvo ypač patrauklūs dirbantiems turizmo plėtros ir planavimo srityje. Vieną iš pirmųjų modelių, apimančių turizmą kaip visumą, pasiūlė vadovėlio apie turizmą autoriai (*Gunn, Turgut, 2002*). C. Gunn sudarė penkių dalių (posistemių) visumą, būtiną turizmo sistemai veikti: tai informacija, turistai, transportas, vietovės patrauklumas, paslaugos.

D. Getzas, taip pat dirbęs turizmo planavimo srityje, atskleidė didžiulį sisteminio požiūrio į turizmo plėtrą ir planavimą potencialą. 1986 m. rengdamas turizmo sistemos planavimui skirtą modelį, jis suskaičiavo 34 tuo metu žinomus turizmo modelius (*Getz, 1987*). Dauguma jų neapima viso turizmo ir modeliuoja atskirų jo posistemių funkcionavimą:

- keturi visą turizmą apimančios sistemos modeliai;
- keturi turizmo įtakos ekonomikai modeliai;

- septyni modeliai, skirti turizmo socialinei kultūrinei sferai daromam poveikiui;
- penki turizmo motyvacinės elgsenos modeliai;
- penki turizmo teritorijų plėtros modeliai;
- du ekologinio turizmo modeliai;
- septyni kitų sričių modeliai.

Studijuojančiajam svarbu suvokti turizmo holistiškumą, jį sudarančių dalių sisteminę tarpusavio priklausomybę, svarbiausias turizmo kaip sistemos ypatybes (3 paveikslas).



3 paveikslas. Turizmo sistemos modeliai
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Leiper [37]

1979 m. N. Leiperis pasiūlė iki šiol darantį didžiausią įtaką turizmo sistemos modelį. Pasak N. Leiperio, sistemą galima apibrėžti kaip elementų visumą, kurioje jie sujungti tam tikru sistemą formuojančiu ryšiu (Leiper, 1990). Šiuo atveju turizmas ir yra tas ypatingas ryšys, kuris jungia skirtingas sistemos dalis.

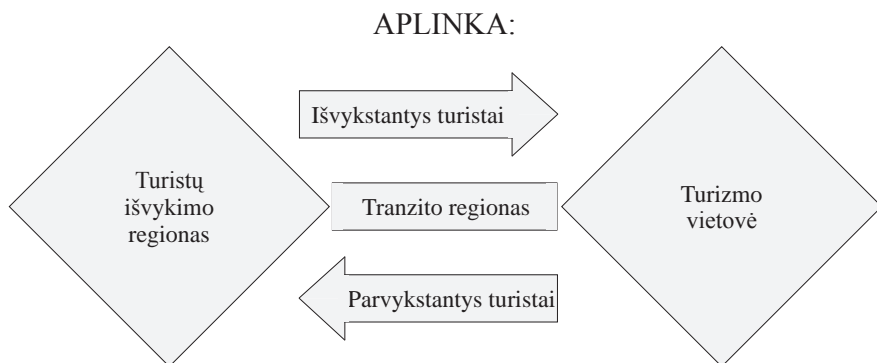
Nuosekliai taikant sisteminę turizmo koncepciją buvo teigiama, kad turizmo pramonės sistemos modelį sudaro šios dalys: įeiga, išeiga (produkcija, gamybos apimtis) ir išoriniai veiksniai (pavyzdžiui, verslo aplinka, vartotojo prioritetai, politinės ir ekonominės sąlygos). Kadangi išoriniai veiksniai daro turizmo sistemai didelę įtaką, tokią sistemą galima vadinti atvirąja. Sistemos viduje galima analizuoti santykius tarp elementų, atsižvelgiant į jų tarpusavio ryšių intensyvumą ir kryptį, ir savo ruožtu leidžia išvelgti tam tikros struktūros, nulemtos nuolatinių ryšių, egzistavimą.

Elementus jungiantys nuolatiniai sisteminiai ryšiai teikia galimybę kelti svarbius klausimus, pavyzdžiui:

- Ar kelionės kainos padidėjimas gali sumažinti poreikį keliauti?
- Kaip tai gali paveikti kitus sistemos elementus?
- Ar pasikeis turistų keliavimo įpročiai?

Sisteminis požiūris leidžia tyrėjui planuoti turizmo sistemos kaitą, atsaką į poveikius ir įvertinti įtaką kitiems sistemos elementams. N. Leiperis aptiko esant tokius turizmo sistemos elementus (4 paveikslas):

- turistai;
- turistų išvykimo regionas;
- turistų atvykimo regionas (tikslas);
- turistų keliai į pasirinktą turizmo regioną (vietą);
- kelionių ir turizmo infrastruktūra (apgyvendinimas, transportas, prekes ir paslaugas turistams siūlančios įmonės ir organizacijos).



4 paveikslas. N. Leiperio turizmo sistemos modelis
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Leiper [37]

Šis klasifikavimas (t. y. turizmo sistemos elementai) atskleidžia, kad ypač reikšminga turizmo sistemoje yra susisiekimo posistemė, jungianti du kitus sistemos elementus: **generuojantį regioną** (iš kurio išvyksta) ir **pasirinktą turizmo vietą** (arba tikslą, angl. *destination*). Todėl galima teigti, kad turizmo sistema yra tarsi rėmai, arba struktūra, apimanti visą turistų keliavimo patirtį. Analitinė tokio požiūrio nauda ta, kad ji leidžia suprasti visą turistų keliavimo procesą ir paslaugos teikėjo, ir pirkėjo (turisto) požiūriu, kartu identifikuojant ir įvardijant organizacijas, kurios daro įtaką ir reguliuoja turizmą.

Dauguma autorių pabrėžė keletą N. Leiperio modelio teigiamų bruožų: 1) jis parodo atitinkamą turizmo verslo subjektų geografinę išsidėstymą (pavyzdžiui, kelionių agentūros daugiausia yra turistų išvykimo regionuose, o turizmo traukos objektai ir turistus aptarnaujančios įmonės – turistų atvykimo regionuose). Įmonės, užsiimančios turistų

vežimu, gali būti įsikūrusios tiek tranzito regione, tiek ir išvykimo ar atvykimo regionuose; 2) N. Leiperio modelis atspindi įvairias turizmo verslo sritis ir nėra ribojamas vieno atskiro mokslo rėmų. Kita vertus, jis suteikia gerų prielaidų atlikti tyrimą, struktūrizuotą pagal modelio elementus.

Be to, modelis atspindi vieną iš svarbiausių turizmo savybių – sistemos elementų (pavyzdžiui, pasiūlos ir paklausos, turizmo produktų vartotojų ir tiekėjų) tarpusavio priklausomybę ir sąveiką.

2. TURIZMO VALDYMAS

Pradedant nagrinėti turizmo valdymo sampratą svarbu išsiaiškinti šios sąvokos vartojimo raidą ir kontekstą. R. Deckartes'as, pagrindęs mokslinio pažinimo pamatus, yra pasakęs: „Nusakykite žodžių reikšmes ir išvadukite pasaulį iš pusės jo paklydimų.“

Termino „turizmo valdymas“ (angl. *tourism governance*) samprata pastaruosiu metu yra mokslinio diskurso centras. PTO 2013 m. atliko tam skirtą studiją (*Duran, 2013*); vienas iš solidžiausių žurnalų *Journal of Sustainable Tourism* šiam klausimui skyrė dvigubą numerį, kuris netrukus buvo išleistas kaip knyga (*Tourism Governance, 2013*). Turizmas pirmiausia suprantamas kaip verslas, kurio plėtra gali ir teigiamai, ir neigiamai paveikti šalies, regiono ar turizmo vietovės ekonomiką, gamtinę, socialinę aplinką, bendruomenės kultūrą. Didžiausią įtaką turizmo plėtrai daro viešasis valdymas, atliekamas įgyvendinant viešąjį interesą, skatinant turizmo infrastruktūros plėtrą, formuojant išteklių naudojimo politiką. Valdymas, ypač turizmo, šiandien neatsiejamas nuo sisteminės turizmo prigimties, todėl labai svarbu suvokti turizmo sistemą neatšiejant jos nuo viešojo valdymo, apimančio daug platesnius aspektus nei vien turizmo valdymas. M. Hallas, analizuodamas turizmo valdymo aktualijas, pabrėžia glaudžias viešojo valdymo (angl. *governance*) sąsajas su turizmu ir viešojo valdymo sampratos kaitos įtaką turizmo valdymui (*Hall, 2011*).

Taigi valdymas yra labai svarbus ir pasireiškia kuriant koncepcijas, strategijas, programas, kuriose numatomos turizmo infrastruktūros plėtros gairės, turizmo išteklių panaudojimas, turizmo verslo skatinimas ir rinkodaros priemonių įgyvendinimas.

Turizmui būdingas kompleksiškas, nes turizmo sektorius tiesiogiai ir netiesiogiai yra susijęs su įvairiomis verslo sritimis (apgyvendinimo, maitinimo, transporto, ryšių, draudimo ir kt.), kurios būtinos ne tik turistų, bet ir vietos gyventojų poreikiams tenkinti. Tam, kad būtų pasiekti turizmo sektoriaus tikslai, valstybei būtina formuoti ir vykdyti politiką, kuri tinkamai orientuotų organizacijų, valdymą ir turizmo plėtrą. Viešasis sektorius yra labai reikšmingas turizmo infrastruktūrai plėsti, sudarant palankias sąlygas turizmo verslui. Viešojo sektoriaus institucijos yra suinteresuotos glaudžiai bendradarbiauti su turizmo sektoriumi siekdamas, kad būtų sukurta visuomenės gerovė. Tam viešasis sektorius taiko įvairias priemones (pavyzdžiui, lanksčią mokesčių, rinkliavų politiką, kuri skatina atvykstantįjį turizmą, didina užimtumą).

Taigi turizmo valdymas yra sudėtingas procesas, kuriam būtinas visų dalyvaujančių institucijų veiksmų derinimas, funkcijų pasidalijimas.

Turizmo valdymo, plėtos ir politikos formavimo klausimai mokslinėje literatūroje išsamiau pradėti nagrinėti praėjusio šimtmečio antroje pusėje. Daugiausia turizmo planavimo, valdymo klausimus ir vyriausybių indėlį į turizmo valdymą nagrinėjo užsienio autoriai (*Getz, 1987; Gartner, 1996; Elliott, 1997; Hall, 2000; Jeffries, 2001, ir kt.*). Keletas Lietuvos autorių taip pat yra atlikę mokslinius turizmo valdymo, plėtos, strateginio planavimo tyrimus (*Ligeikienė, 2003; Žilinskas, 2007; Paulauskienė, 2013, ir kt.*).

Turizmo sektoriaus valdymas ne tik Lietuvoje yra palyginti nauja sritis, nes turizmo veikla pasaulyje sustiprėjo tik XX a. viduryje, padidėjus tarptautinių turistų srautams, susiformavus vadinamajai masinio turizmo tradicijai, todėl įvairių šalių teoretikai ir praktikai šiuo metu intensyviai nagrinėja turizmo valdymo modelių efektyvumą.

Turizmo valdymas labai susijęs su viešojo administravimo veikla. Galima teigti, kad viešasis administravimas įgyvendina vyriausybės politiką.

Bendriausiu požiūriu valdymas yra subjekto daromas poveikis objektui siekiant norimos to objekto būklės. Poveikis siejamas su subjekto galia veikti objektą ar, kitaip tariant, „valdymas išreiškia objektyvius sisteminius pavaldumo santykius ir jų priklausomybės lygį“ (*Augustinaitis, 2005*). Pavaldumo santykį, t. y. teisę, galimybę ar gebėjimą paveikti kieno nors veiksmus, suformuoja valdžia. A. Augustinaitis, apibendrinamas dabarties pasaulio valdžios ir valdymo kaitą žinių

visuomenėje, teigia, kad valdymas dabarties visuomenėje nėra siejamas vien su galia, t. y. su hierarchine valdžia.

PTO studija (*Duran, 2013*), skirta turizmo valdymo koncepcijos analizei, teigia, kad viešojo valdymo terminas gerai tinka „tyrimui, analizei, konceptualizavimui ar tiesiog įvardijimui valdymo būdo, besiskiriančio nuo hierarchinio valdymo, kurio centre – tik vyriausybės galios. Tai valdymas, išvengęs ankstesnės valdymo formos ribotumo siekiant didesnės socialinės gerovės ir klestėjimo“.

S. Pivoras ir E. Visockytė (2011) apibendrina viešojo valdymo koncepciją: ji „remiasi nuostata, kad valstybės valdžios galios šiuolaikinėmis sąlygomis yra gerokai susilpnėjusios ar tiesiog pasikeitusios, valstybės valdžia nepadedant kitoms suinteresuotosioms pusėms (verslui, nevyriausybiniams organizacijoms ir t. t.) negali išspręsti viešųjų problemų; įgyvendinant viešąją politiką dažnai reikia panaudoti ne tik viešuosius, bet ir privačiuosius išteklius, juos bendrai naudojant viešajam labui. Viešojo valdymo sąvoka yra platesnė nei valstybės valdžia, nes ji apima ne tik valstybės institucijas, bet ir jų sąveiką su kitų sektorių organizacijomis“.

Schemiškai tai pateikiama 5 paveiksle.



5 paveikslas. Viešojo valdymo schema
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal *Augustinaitis* [3]

2.1. Turizmo valdymo samprata

Turizmo valdymas (angl. *tourism governance*) mokslinėje literatūroje (*Getz, 1987; Gartner, 1996; Elliott, 1997; Cooper, Hall, 2008; Bruyn, 2011*) įvardijamas kaip valstybinis turizmo reguliavimas arba turizmo valdymas įgyvendinant turizmo politiką nacionaliniu ir vietos (savivaldybių) lygiu.

Mokslinėje literatūroje, skirtoje turizmo valdymo problematikai, vartojami šie terminai: vietos turizmo valdymas (angl. *local tourism governance*), turizmo vadyba (angl. *tourism management*), turizmo valdy-

mas (angl. *tourism governance, governing tourism*), valdžios indėlis turizmo plėtrą (angl. *government involvement in tourism*). Nėra visuotinai sutarta dėl terminų „turizmo vadyba“ (angl. *tourism management*) ir „turizmo valdymas“ (angl. *tourism governance*) vartojimo. Vadyba (angl. *management*) suprantama kaip „visuminis organizacijos valdymas“ (Zakarevičius, 1998), o turizmo vadyba daugiau vartojama turizmo sektoriaus organizacijų vadybos procesų kontekste. Skirtumas tarp valdymo ir vadybos tas, kad vadybos procesas siejamas su tam tikra organizacija ir yra vadovo numatytų organizacijos tikslų siekimas pavaldinių pastangomis.

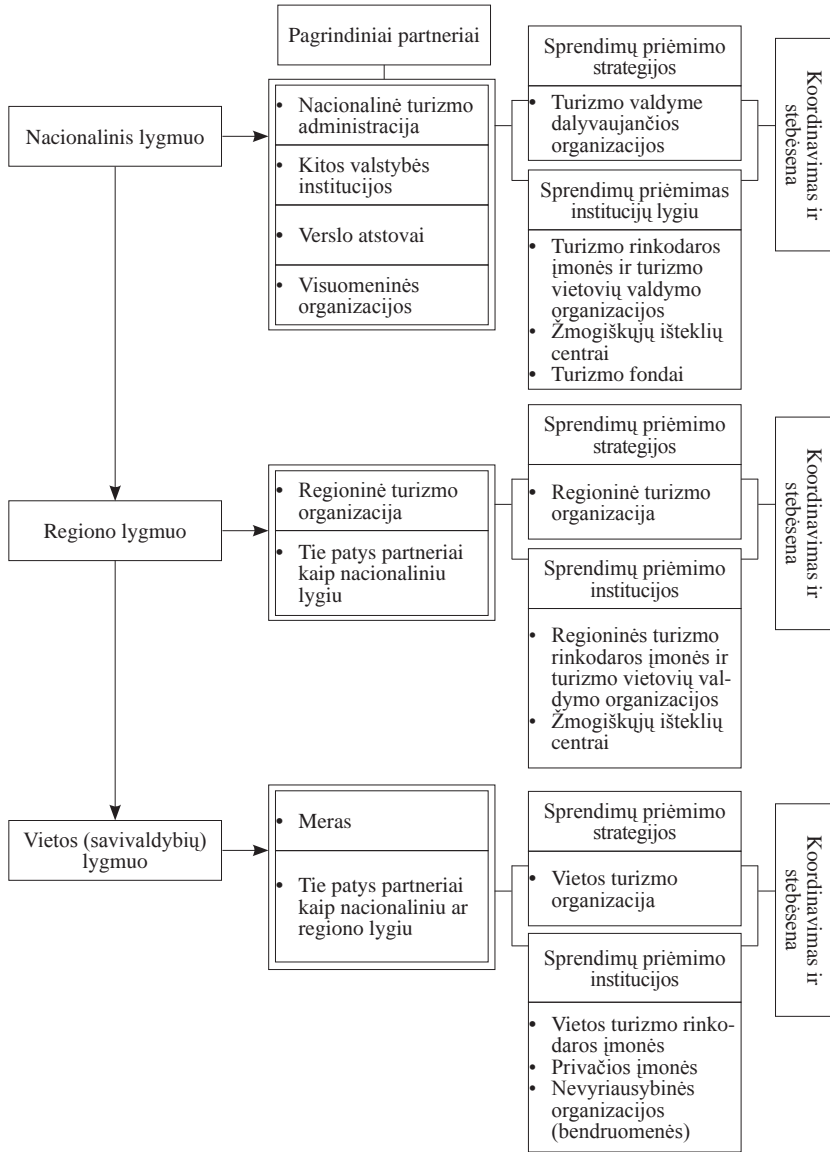
Valdymas – tai informacinis procesas, kurio metu vyksta sprendimų priėmimas, parengimas ir jų įgyvendinimas dažniausiai platesniu nei organizacijos kontekstu.

Terminas „turizmo valdymas“ (angl. *tourism governance*) dažniausiai vartojamas, kai nagrinėjami turizmo, kaip viešojo sektoriaus, valdymo klausimai, todėl juo gali būti įvardijamas turizmo valstybinis reguliavimas.

Vyriausybių funkcijos turizmo sektoriuje, valstybės politikos įtaka turizmo plėtrai – šiuos klausimus turizmo tyrėjai nagrinėja nuo tada, kai turizmas tapo svarbia ūkio šaka (Hall, 1994; Bramwell, Bernard, 2000). Būdinga nuo 1990 m. turizmo politikai skirtoje literatūroje sąvoką „vyriausybė“ (angl. *government*) keisti sąvoka „viešasis valdymas“ (angl. *governance*) (Beaumont, Dredge, 2010; Hall, 1999; Yüksel, Bramwell, Yüksel, 2005; Scott, Marzano, 2015).

Turizmo valdymas apima turizmo politikos formavimą, įgyvendinimą ir stebėseną, bet pagrindinės vyriausybių funkcijos yra susijusios su įvairių suinteresuotųjų šalių veiksmų derinimu įvairiais lygiais, įtraukiant viešąjį ir privatų sektorius, nevyriausybinės organizacijas ir visuomenę (Cooper, Hall, 2008). Dėl to turizmo valdymui yra būdingi įvairių lygių horizontalieji ir vertikalieji koordinavimo ryšiai.

Terminas „valdymas“ gali būti suprantamas kaip visuma tam tikrų formalių ir neformalių taisyklių bei procedūrų, reikalingų siekiant nustatytų tikslų, apimanti įvairių institucijų – nuo nacionalinio iki savivaldos lygmens – dalyvavimą (Bruyn, 2011). 6 paveiksle pavaizduotas integruotas turizmo valdymo modelis, paremtas holistiniu požiūriu, apimančiu turizmo valdyme dalyvaujančių suinteresuotųjų šalių partnerystę, sprendimų priėmimą, koordinavimo ir stebėsenos sistemų sukūrimą nacionaliniu, regionų bei vietos (savivaldybių) lygmenimis.



6 paveikslas. Integruotasis turizmo valdymo modelis
 Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Jagminas, Paulauskienė [32]

Vienas iš svarbiausių nacionalinės turizmo administracijos uždavinių – užtikrinti turizmo politikos įgyvendinimą ir veiksmų suderinamumą iki vietos (savivaldybių) lygmens.

L. J. Lickorishas ir C. L. Jenkinsas (1997) taip pat pabrėžia, kad sėkmingą turizmo valdymą gali užtikrinti viešoji ir privačioji partnerystė, bet iš šios partnerystės didžiausią naudą gauna valstybė, kuri nu-

statydama įvairius mokesčius turizmo paslaugas teikiančioms įmonėms surenka pajamas į savivaldybių ir nacionalinį biudžetą. Turizmo konkurencingumo studijos (*Bruyn, 2011*) duomenys parodė, kad vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių turistinės vietovės plėtrą, yra turizmo valdymas.

Turizmo sektoriaus valdymui XXI a. neabejotinai vis didesnę įtaką daro tam tikri pagrindiniai valdymo procesų veiksniai. P. Druckeris (2004) nurodė šiuos socialinius ir ekonominius veiksnius, darysiančius įtaką valdymui XXI a.: gimstamumo mažėjimas išsivysčiusiose šalyse, veiklos efektyvumo didėjimas ir pasaulinis konkurencingumas. 2009 m. Europos Komisijos užsakymu atliktoje Europos turizmo konkurencingumo studijoje suformuluoti iššūkiai ir tendencijos, kurie veikia ir veiks turizmo sektorių XXI a., – globalizacija, konkurencingumas, gyventojų senėjimas, žinių ekonomika, darnioji plėtra, informacijos prieinamumas. Turizmo sektoriui kyla naujų iššūkių, kurie turėtų nulemti vyriausybės vykdomos turizmo politikos pokyčius ir atsispindėti strateginiuose turizmo planavimo dokumentuose (*Study on the Competitiveness..., 2009*).

2.2. Lietuvos turizmo valdymo funkcijų analizė

Valstybinis turizmo sektoriaus reguliavimas paprastai yra svarbesnis besivystančiose šalyse arba šalyse, kuriose turizmo sektorius yra ekstensyvosios plėtros stadijoje, kai valstybės parama dažniausiai skiriama turizmo verslo pradžiai paskatinti (*Hall, 2000*). Tačiau viena iš didžiausių valdymo problemų visose šalyse – sudėtinis turizmo pobūdis, dėl kurio gana sudėtinga suderinti skirtingų institucijų veiklą valstybiniu lygiu (*Ligeikienė, 2003*). Pastarųjų 15 metų tendencija – šalių vyriausybės vis mažiau kišasi į turizmo sektoriaus plėtrą, o dauguma valdymo funkcijų perduodamos vietos savivaldai ir pačiam verslui (*Gartner, 1996*).

Valstybės funkcijos įvairių autorių vertinamos skirtingai. PTO kartu su Tarptautine turizmo organizacijų sąjunga (*International Union of Officials Travel Organizations, 1974*) išvardijo penkias pagrindines valdžios funkcijas turizmo srityje:

- koordinavimas;
- planavimas;
- įstatymų leidyba ir teisinis reguliavimas;
- antrepnieriškumas,
- verslo skatinimas.

Gali būti nurodomos dar dvi papildomos funkcijos – socialinis turizmas ir interesų atstovavimas (Hall, 2000). Be to, turizmo planavimą analizavęs D. Getzas (1987) šią veiklą padalijo į keturias tradicines sritis:

- skatinimo;
- ekonominę;
- teritorijų naudojimo;
- bendruomenių.

M. C. Hallas (2000) šį sąrašą papildė per pastaruosius dešimtmečius susiformavusia nauja **darniosios plėtros** tradicija. Daugelyje besivystančių šalių, nepasižyminčių itin gausiais turizmo ištekliais ir turinčių trumpą turizmo sezoną (kaip antai Baltijos ar Vidurio Europos šalys), vyrauja ekonominiais rodikliais grindžiama turizmo plėtra, siejama su vietos gyventojų gaunamomis pajamomis, šalies ūkiu, nesidomint poveikiu turizmo ištekliams. Turizmo valdymas daugiausia kreipiamas į finansinės naudos siekimą, turizmo ištekliai naudojami labai intensyviai. Rinkodara ir reklama paprastai sutelkiama į tikslą pritraukti kuo daugiau turistų, turizmo vietovėms teikiančių didžiausias pajamas, t. y. ekonominės naudos siekiai yra svarbesni nei socialiniai ar ekologiniai poreikiai.

Pastarieji požymiai būdingi ir Lietuvos turizmo valdymui, nes turizmas siejamas su pajamomis valstybės biudžetui ir planavimo dokumentuose įvardijami tikslai, uždaviniai bei rezultatai yra orientuoti į pajamų iš turizmo bei turistų skaičiaus iš įvairių rinkų didinimą. Vyrauja turizmo skatinimas nevertinant galimo neigiamo jo poveikio, darniosios turizmo plėtros tendencijų ar socialinio turizmo svarbos. Todėl galima teigti, kad Lietuvos turizmo ekonominio planavimo tradicija tebėra vyraujanti.

Šiuo požiūriu Lietuvos turizmo valdymo funkcijos daugiausia atliekamos remiantis koordinavimo, planavimo, įstatymų leidybos ir reguliavimo bei skatinimo principais. Antrepreneriškumo, į socialines grupes orientuoto turizmo bei interesų atstovavimo funkcijos kol kas šioje srityje įgyvendinamos menkai. Vadinasi, galima vertinti, kad turizmo sektorius Lietuvoje dar tik formuojasi, dominuoja turizmo skatinimas, nors svarbu kartu kurti ir plėtoti turizmo infrastruktūrą bei paslaugas, didinti Lietuvos žinomumą užsienio rinkose. Kol kas orientuojamasi vien į ekonominę turizmo naudą, t. y. į turistų srautų bei pajamų iš atvykstamojo ir vietos turizmo didinimą.

2.3. Koordinavimas

Būtinai įvairių institucijų veiklos koordinavimas visais valdymo lygmenimis norint išvengti funkcijų dubliavimo ir nesuderintų veiksmų bei pasiekti numatytus tikslus. Kaip minėta, turizmo sektorius apima daug įvairių organizacijų, todėl svarbiausias vyriausybės uždavinys – sutelkti tas organizacijas ir įmones dirbti kartu ir įgyvendinti bendrą turizmo politiką (*Hall, 2007*). Kadangi turizmas siejasi ir su kitų ūkio šakų strategijomis ir jose numatytais veiksmais bei priemonėmis (kaip antai aplinkos apsauga, žemės ūkiu, transporto, regionų, smulkiojo ir vidutinio verslo plėtra, kultūros objektų pritaikymu turizmui), dalis turizmo funkcijų tiesiogiai ar netiesiogiai yra ir kitų ministerijų bei institucijų kompetencija. Dėl to akivaizdi tampa suderintos visų organizacijų struktūros, gerų veiklos ryšių būtinybė (*Jeffries, 2001*). Lietuvoje veikia dvi institucijos, tiesiogiai dalyvaujančios turizmo valdymo veikloje – Ūkio ministerija ir Valstybinis turizmo departamentas, o kitos ministerijos bei joms pavaldžios institucijos prižiūri atskiras sritis: Aplinkos ministerija plėtoja ekologinį (pažintinį) turizmą, Kultūros ministerija – kultūrinį turizmą, Susisiekimo ministerija – susisiekimo infrastruktūrą, dviračių takus ir kt. Todėl vykdant strateginį šalies turizmo valdymą būtent dėl minėtų institucijų, kurios tiesiogiai ir netiesiogiai dalyvauja formuojant bei įgyvendinant turizmo politiką, gausos kyla praktinių koordinavimo ir bendradarbiavimo, sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo problemų.

Tik nedaugelis Europos valstybių turizmo valdymui organizuoti steigia atskiras Turizmo ministerijas (pavyzdžiui, tokios ministerijos yra Graikijoje, Liuksemburge, Kroatijoje). Kitose Europos valstybėse (Austrijoje, Danijoje, Nyderlanduose, Slovakijoje, Lietuvoje, Latvijoje) už turizmo politikos formavimą dažniausiai atsakingos Ekonomikos arba Ūkio ministerijos (*UNWTO Annual Report..., 2015*).

2.4. Planavimas

Turizmo planavimas ilgą laiką buvo geografijos srities mokslininkų tyrimo objektas (*Murphy, 1985*), ir tik pastarąjį dešimtmetį turizmo planavimas pradėtas analizuoti verslo ir viešosios vadybos, valdymo teorijų kontekste (*Hall, 2007; Dredge, Jenkins, 2007*).

D. Getzas (1986) teigė, kad turizmo planavimas apima įvairių projektų plėtrą, orientuotą į įvairių problemų sprendimo planavimą,

kurį svarbiausia susieti su sisteminiais tyrimais ir plėtros modeliavimu. Mokslininkai jau tada pabrėžė, kad turizmo politikos formuotojams plėtojant turizmo planus svarbu telktis ne į jo ekonominę naudą, bet į pokyčių numatymą ir jų valdymą. Plano ar strategijos rengimas dar ne-užtikrina sėkmingo rezultato, nes svarbiausias uždavinys yra tinkamas jų įgyvendinimas ir tikslų pasiekimas (*Hall, 2000*).

Turizmo planavimo veikla Lietuvoje pradėta XX a. pabaigoje, Lietuvos Respublikos Vyriausybei 1994 m. patvirtinus pirmąją Nacionalinę turizmo plėtros programą ir jos įgyvendinimo priemones. Šis dokumentas tapo pagrindinėmis turizmo sektoriaus strateginio planavimo gairėmis. Dabar yra daug įvairių strateginių dokumentų, susijusių su Lietuvos turizmo plėtra (Valstybės ilgalaikės raidos strategija; Lietuvos ūkio (ekonominės) plėtros iki 2015 metų strategija; Jono Pauliaus II piligrimų kelio kūrimo ir jo pritaikymo turizmo reikmėms programa; Lietuvos hipodromų plėtros programa ir kt.). Planavimo dokumentuose numatytas įgyvendinimo priemones yra sudėtinga derinti ir kontroliuoti, dažnai tos pačios priemonės taikomos keliskart, daugeliui jų nenumatytas finansavimas.

Šiuo metu pagrindinis Lietuvos turizmo sektoriaus planavimo dokumentas – Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 m. programa, nustatanti valstybės turizmo plėtros iki 2020 m. tikslus, uždavinius ir prioritetus atsižvelgiant į darniojo turizmo principus (7 paveikslas).

Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 m. programos strateginiai tikslai

- Didinti Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumą.

Tam tikslui būtina:

- kurti konkurencingus turizmo produktus,
 - plėsti turizmo infrastruktūrą,
 - skatinti turizmo paslaugų eksportą į užsienio šalis,
 - imtis efektyvių rinkodaros ir komunikacijos priemonių bei didinti Lietuvos žinomumą.
-

7 paveikslas. Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 m. programos strateginiai tikslai
Šaltinis: sudaryta autoriaus [42]

Minėtoje programoje nurodytos keturios prioritetinės turizmo rūšys: kultūrinis turizmas, verslo turizmas, sveikatos turizmas ir žaliasis (ekologinis) turizmas. Taip pat išvardyti svarbiausi turizmo plėtros regionai (Vilniaus, Pajūrio, Nemuno žemupio, Pietų Dzūkijos, Rytų Aukštaitijos ir Žemaitijos aukštumų), apimantys savivaldybių teritorijo-

se esančius patraukliausius turizmo objektus (*Lietuvos turizmo plėtros...*, 2014). Sveikatos turizmo priskyrimas prie prioritetinių rūšių ankstesnėje programoje sulaukė kai kurių interesų grupių, ypač kultūros srities atstovų, pasipriešinimo. Tačiau pastarąjį dešimtmetį sveikatos, ypač medicinos, turizmo plėtra ypač sparti. Mokslinėje literatūroje medicinos turizmas apibūdinamas kaip keliavimas į kitą šalį turint tikslą atlikti operaciją ar gauti gydymo paslaugų. Ši turizmo rūšis nėra masinė, dažniausiai vadinama nišiniu turizmu, o jo plėtrą paskatino informacinės technologijos, aukšta besivystančiose šalyse (Pietryčių Azijoje, Vidurio Europoje) teikiamų medicinos paslaugų kokybė ir patrauklios kainos, kurios pritraukia vis daugiau Vakarų Europos ir JAV turistų (*Connell*, 2005). Lietuvoje taip pat yra aukštos kvalifikacijos medicinos specialistų, kurių paslaugų kainos yra laikomos konkurencingomis, todėl Lietuva pajėgi konkuruoti dėl vokiečių ar britų medicinos turistų ir šiai sričiai galėtų būti teikiamas prioritetas. Be to, medicinos turizmui nebūdingas sezoniškumas, todėl jo plėtra padėtų spręsti trumpo Lietuvos turistinio sezono problemą. Europos Komisijos 2010 m. komunikate „Europa – turistų lankomiausias žemynas. Nauja turizmo politika“ nurodomi turizmo politikos iššūkiai, tikslai ir įgyvendinimo priemonės yra susiję su turizmo konkurencingumo didinimu, darnaus, atsakingo ir kokybiško socialinio turizmo skatinimu ir inovacijų turizmo sektoriuje diegimu (*Komunikatas...*, 2010). Viena iš pagrindinių PTO politikos formavimo krypčių taip pat yra susijusi su darniosios turizmo plėtros skatinimu. Atlikus strateginių dokumentų analizę paaiškėjo, kad Lietuvoje valstybiniu lygmeniu yra formuojama kurortų plėtros politika ir skatinamas piligrimų turizmas, bet nebuvo skiriama pakankamai dėmesio turizmo konkurencingumui didinti, inovacijoms skatinti, o apie darniojo turizmo svarbą užsiminta tik ankstesnėje 2010–2013 m. Nacionalinėje turizmo plėtros programoje.

Strateginis programos tikslas – didinti Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumą. Programoje pabrėžiama, kad siekiant išlaikyti turistų srautus būtina kurti konkurencingus turizmo produktus, plėsti turizmo infrastruktūrą, skatinti turizmo paslaugų eksportą į užsienio šalis, imtis efektyvių rinkodaros ir komunikacijos priemonių bei didinti Lietuvos žinomumą. Svarbiausia – gerinti turizmo infrastruktūros ir paslaugų kokybę, Lietuvos įvaizdį ir žinomumą kaip turizmo šalies, mažinti turizmo paslaugų sezoniškumą.

Deja, Lietuvos turizmo valdymui dar trūksta sistemiškumo. Tai rodo faktas, kad kol kas nėra strateginio dokumento, skirto viso turizmo sektoriaus rinkodarai. Antai Estijos vyriausybė jau daugiau kaip dešimtmetį įgyvendina Turizmo rinkodaros planą, Latvijoje įgyvendinama Latvijos turizmo rinkodaros 2010–2015 m. strategija. Rinkodaros strategija, daugelio autorių (*Gartner, 1996; Cooper, Hall, 2008; Bruyn, 2011*) nuomone, yra viena iš svarbiausių ir veiksmingiausių priemonių atvykstamajam ir vietos turizmui skatinti, šalies žinomumui didinti ir įvaizdžiui gerinti.

V. J. Žilinskas ir kt. (2007) teigė, kad Lietuvos turizmo strategija turėtų būti formuojama trimis lygiais: valstybės, regionų ir institucijų (arba įmonių), kurie tarpusavyje turėtų derėti, t. y. institucijų (įmonių) lygmuo turėtų atitikti regiono strategiją, o pastaroji turėtų būti susijusi su nacionaline turizmo strategija. Tačiau pagrindinė problema – viešojo ir privataus sektorių strategijų nesuderinamumas, t. y. turizmo verslui atstovaujančios įmonės nėra gerai susipažinusios su valstybinėmis turizmo strategijomis ir organizacijos tikslų siekia įgyvendindamos savas strategijas, kurios dažnai neatitinka valstybės prioritetų.

Daugelyje šalių, norint paskatinti turizmo sektoriaus plėtrą ir numatyti ilgalaikius prioritetus, kuriamos atskiros ilgalaikės turizmo strategijos (pavyzdžiui, Norvegijoje – *National Strategy for the Tourism Industry*; Australijoje – *National long-term Tourism Strategy*; Kanadoje – *Building a National Tourism Strategy* ir kt.). Lietuvos Respublikos Vyriausybei 2014 m. kovo 12 d. patvirtinus Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programą ir Lietuvos turizmas turi aiškias raidos perspektyvas.

2.5. Įstatymų leidyba ir teisinis reguliavimas

Valstybė turi daug galimybių tiesiogiai ir netiesiogiai reguliuoti turizmo veiklą. Tiesioginis reguliavimas dažniausiai vyksta išleidžiant Turizmo įstatymą ar kitus su turizmu susijusius teisės aktus. Lietuvoje, kaip ir Latvijoje, Turizmo įstatymas buvo priimtas 1998 m., Estijoje – dvejais metais vėliau. Visose Baltijos šalyse specialus įstatymas tiesiogiai reglamentuoja turizmo sektorių, jame apibrėžiamas turizmo verslas, reglamentuojamas kelionių organizavimas, turizmo informacijos ir apgyvendinimo paslaugų teikimas, vartotojų teisės ir pareigos. Tačiau vyriausybės funkcijos šioje srityje gali būti susijusios su kitų labai įvairių sričių reguliavimu, pavyzdžiui, su pasų ir vizų išdavimo klausimais, aplinkos apsauga ar darbo santykiais (*Hall, 2000*).

Dėl turizmo sektoriaus sudėtinio pobūdžio daugelis su turizmu susijusių klausimų sprendžiami priimant įvairias kitas strategijas ir teisės aktus, pavyzdžiui, Saugomų teritorijų įstatymą, Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją ir kt.; taip atliekamas netiesioginis turizmo srities reguliavimas. 2011 m. priimtame Lietuvos Respublikos turizmo įstatyme apibrėžiant turizmo paslaugas nurodomos ir sveikatos turizmo paslaugos, taigi aiškus valdžios interesus reglamentuoti sveikatingumo paslaugas, jų kokybę ir reikalavimus šias paslaugas, kurios iš esmės yra sveikatos sistemos sudedamoji dalis, teikiantiems specialistams, bet šių dalykų reglamentavimas yra turizmo sektoriaus dalykas (*Lietuvos Respublikos turizmo...*, 2011).

2.6. Antreprenerystė

Valstybė yra atsakinga už pagrindinę infrastruktūrą (kelius, geležinkelius, dviračių takus), bet kai kuriais atvejais valdo ir viešbučius, kelionių kompanijas ar kitas turizmo įmones, kurios yra pelno siekiančios bendrovės ir turi kurti pajamas. Valstybės valdomų įmonių veikla, kuri daugiau būdinga verslui, dažnai būna nuostolinga, ir jai reikalingas biudžeto finansavimas. Antai iki 2009 m. valstybės įmonė poilsio namai „Baltija“, kuriai priklauso keletas viešbučių ir reabilitacijos centras Palangoje, buvo dotuojami Vyriausybės, įmonė kasmet patirdavo apie 600 000 Lt nuostolių (*Dėl valstybės įmonės...*, 2011). Vyrauja požiūris, kad valstybė turėtų atsisakyti jai nebūdingų funkcijų (*Obrazcovas, Savas*, 2007) ir užtikrinti tinkamas sąlygas verslui plėtotis (pavyzdžiui, skatinti turizmą steigdama įvairius biurus, rinkodaros įmones, nacionalines oro linijas ir geležinkelių kompanijas, teikti paskolas privačioms turizmo srityje veikiančioms kompanijoms (*Cooper, Hall*, 2008). Lietuvoje nėra nacionalinių oro linijų, rinkodaros įmonių ar nacionalinio konferencijų biuro, kurias turi įsteigę daugelis šalių.

Antreprenerystė Europos Sąjungos, Lietuvos Respublikos Vyriausybės dokumentuose įvardijama kaip vienas iš pagrindinių šalies inovatyvumo, konkurencingumo, naujų įmonių steigimo bei ekonominio augimo užtikrinimo veiksmų. Įdomiam antreprenerystės fenomenui ir jo plėtros politikos Lietuvoje aspektams pastaraisiais metais nemažai dėmesio skyrė ir Lietuvos mokslininkai (*Židonis*, 2008; *Balkienė, Jagminas*, 2010).

Antreprenerio funkcijos labai susijusios su viešojo ir privataus sektoriaus partneryste įgyvendinant bendrus turizmo projektus. Lietuvoje

ši partnerystė daugiausia įgyvendinama savivaldybėms kartu su privačiomis įmonėmis rengiant bendrus projektus, finansuojamus Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšomis (pavyzdžiui, Druskininkų vandens parkas, Šiaulių arena, *Snow* arena). Taip pat valstybė gali subsidijuoti dalį įgyvendinamų privačių turizmo projektų vertės (pavyzdžiui, tvarkydama infrastruktūrą arba investuodama į turizmo projektus, kurių privatus verslas nesiima dėl tam tikrų priežasčių – (per didelės rizikos, menko ar labai ilgo ekonominio atsiperkamumo, sezoniškumo ir pan.).

2.7. Skatinimas

Valdžia turizmą gali skatinti trimis būdais:

- finansinėmis paskatomis,
- tyrimų finansavimu,
- rinkodaros priemonėmis (*Mill, Morrison, 1985*).

Monetarinės, fiskalinės priemonės

Norint paskatinti apgyvendinimo paslaugų plėtrą visose trijose Baltijos šalyse prieš keletą metų pridėtinės vertės mokestis (toliau – PVM) minėtoms paslaugoms buvo sumažintas nuo 18 iki 5 proc., bet dėl pasaulinės ekonomikos krizės 2009 m. Estijoje minėtas mokestis vėl buvo padidintas 4 proc. (iki 9 proc.), Latvijoje taikoma 10 proc. PVM mokesčio lengvata, o Lietuvoje ši lengvata buvo visai panaikinta ir iki 2011 m. buvo taikomas 21 proc. PVM mokestis. Tik pasibaigus ekonominei krizei Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijai, atstovaujanti apgyvendinimo ir maitinimo įmonių interesams, pavyko pasiekti, kad valdžia prisidėtų prie turizmo verslo skatinimo (2011 m. PVM buvo sumažintas iki 9 proc.). PTO, bendradarbiaudama su šalių vyriausybėmis, 2009 m. parengė turizmo sektoriaus skatinimo ekonominio nuosmukio laikotarpiu ataskaitą, kurioje numatytos įvairios skatinimo priemonės turizmo sektoriui, tarp jų – ir fiskalinės bei monetarinės priemonės, nes daugelis šalių, norėdamos plėtoti turizmą ir išvengti neigiamų pasaulinės krizės padarinių, mažino oro transporto mokesčius arba visai jų atsisakė, mažino ar laikinai panaikino mokesčius apgyvendinimo ir maitinimo įmonėms (antai Prancūzija sumažino PVM restoranams nuo 19,6 proc. iki 5,5 proc. nuo turistinio sezono pradžios, Nyderlandų vyriausybė 2008 m. viduryje sumažino oro uosto atvykimo mokesčius ir pan.; *World Tourism...*, 2009). Skatinimas taip pat tiesiogiai susijęs su turizmo sektoriaus konkurencingumu. Pagal 2015 m. Pasaulio ekono-

mikos forumo Kelionių ir turizmo konkurencingumo ataskaitą, Lietuva yra 59 vietoje iš 141-os pasaulio valstybių, net 4 pozicijomis žemiau nei 2011 m. ir 10 pozicijų žemiau nei 2009 m. (49 vieta).

1 lentelė. Kelionių ir turizmo konkurencingumo rodikliai

Eil. Nr.	Šalis	Europa		Pasaulis	
		Rodiklis iš 42 (2011 m.)	Rodiklis iš 42 (2015 m.)	Rodiklis iš 143 (2011 m.)	Rodiklis iš 141 (2015 m.)
1	Estija	18	22	25	38
2	Latvija	30	29	51	53
3	Lietuva	32	30	55	59

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, World Economic Forum* [58]

Lietuva tarp Europos valstybių 2015 m. užėmė 30 vietą (1 lentelė). Didžiausios Lietuvos konkurentės, pasižyminčios panašiomis istorinėmis, politinėmis, ekonominėmis, socialinėmis sąlygomis, yra Rytų ir Vidurio Europos šalys, kaip antai Latvija, Estija, Lenkija, Rusija, Čekija, Vengrija, Slovakija, Rumunija ir kt. Pagal 1 lentelėje pateiktus duomenis, Lietuvos ir Latvijos turizmo konkurencingumas yra gerokai mažesnis nei Estijos. Viena iš pagrindinių Lietuvos turizmo silpnųjų – sudėtingas susisiekimasis su Lietuva oro transportu (2011 m. 107 vieta iš 143, 2015 m. – 87 vieta) ir dėmesio turizmo sektoriui stoka valstybiniu lygiu (2011 m. – 97 vieta iš 143), kitaip tariant, menkos iš valstybės biudžeto skiriamos lėšos. 2015 m. ataskaitoje taikyta kita vertinimo metodika: vertinta pagal lėšų kiekį valstybės biudžete (procentais) turizmo sričiai finansuoti ir atlikta turizmo specialistų apklausa. Buvo pateiktas klausimas: „Kaip įvertintumėte vyriausybės prioritetus vystyti turizmo sritį šalyje? (1 – nėra prioriteto, 7 – aukščiausias prioritetas)“ (2 lentelė). Vyriausybės nuostata turizmo požiūriu daro svarbią įtaką turizmo sektoriaus konkurencingumui. Žinia, kad turizmas yra prioritetinga vyriausybės veiklos sritis ir ketinama skirti lėšų strateginiams plėtros projektams, sutelkia rinkos dalyvius ir paskatina privačias investicijas. Vyriausybė taip pat gali nemažai nuveikti pritraukdama turistus tiesiogiai – rengdama nacionalines rinkodaros kampanijas, skirdama lėšų rinkodaros kampanijoms, skirtoms šalies vardui garsinti, taip pat aktyviai veikdama tarptautinėse turizmo organizacijose, įrodydama tarptautinei turizmo bendruomenei turizmo svarbą šalyje.

N. Stevensonas ir kt. (2008) taip pat pabrėžia, kad per menkas dėmesys turizmui yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių minimalų turizmo sektoriaus finansavimą, strateginio mąstymo stoką ir turizmo potencialo neišnaudojimą.

2 lentelė. Vyriausybinių turizmo plėtros prioritetai

Eil. Nr.	Šalis	Ar turizmo klausimai vyriausybės yra laikomi prioritetiniais?		Vyriausybės išlaidų turizmui dalis biudžete (proc.)	
		Vieta tarp 141 pasaulio valstybių 2013–2014 m.	Vertinimas balais	Vieta tarp 141 pasaulio valstybių 2013 m.	proc. biudžete 2013 m.
1	Estija	47	5,6	15	8,2
2	Latvija	79	5,0	74	3,1
3	Lietuva	122	4,3	76	3,1

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, World Economic Forum* [58]

- **Turizmo tyrimų finansavimas.** Valdžia, siekdama paskatinti tam tikros srities plėtrą, dažnai finansuoja būtinų tyrimų atlikimą ar institutų bei tyrimo centrų steigimą. Pavyzdžiu galėtų būti 2007–2012 m. Druskininkuose veikęs VšĮ Lietuvos kurortologijos tyrimų centras, įsteigtas Ūkio ministerijos kartu su kurortų savivaldybėmis. Centro veikla buvo skirta moksliniam gamtinių gydomųjų veiksnių kurortuose tyrimui, įvairių metodikų sveikatai atkurti ir stiprinti kūrimui.
- **Turizmo rinkodara.** Vienas iš svarbiausių aspektų, lemiančių rinkodaros sėkmę – prioritetinių rinkų identifikavimas, geriausių būdų joms pritraukti paieška. Tačiau viena iš pagrindinių valstybinės turizmo rinkodaros problemų – ribotos valdžios galimybės įgyvendinti rinkodaros priemones. Lietuvoje turizmo rinkodaros planavimas vykdomas valstybiniu lygiu, o rinkodaros planams įgyvendinti steigiamos specialios įstaigos (pavyzdžiui, iki 2012 m. aštuoniose Europos valstybėse – Ispanijoje, Italijoje, Lenkijoje, Didžiojoje Britanijoje, Prancūzijoje, Rusijoje, Suomijoje ir Vokietijoje – veikė Turizmo informaciniai centrai (TIC), įsteigti 2004–2005 metais kaip tuometinės Lietuvos turizmo plėtros agentūros, kurios steigėjas – Valstybinis turizmo departamentas, padaliniai. Centrams buvo priskiriami Lietuvos turizmo galimybių propagavimo ir rinkodaros, patrauklaus Lietuvos turizmo įvaizdžio formavimo uždaviniai).

Taigi nors Lietuvos turizmo sektoriui skiriamas mažiausias, palyginti su kitomis Baltijos šalimis, valstybinis finansavimas, užsienio šalyse buvo įsteigti aštuoni Lietuvos TIC (*Lietuvos turizmo informacijos...*, 2008), Estija įsteigė tik penkis TIC, o Latvija TIC visai nesteigė. Rinkodaros funkcijoms daugiausia lėšų skiria Estija, kuri pirmoji iš Baltijos šalių atliko rinkos tyrimus, identifiko prioritėtines turizmo rinkas, sukūrė turizmo prekės ženklą ir parengė valstybinio lygio Turizmo rinkodaros planą. Galima manyti, kad dabartinės Estijos pajamos iš turizmo, šalies žinomumas, konkurencingumas, turistų skaičiaus augimas susijęs su aktyvia, veiksminga ir anksčiausiai iš visų Baltijos šalių pradėta vykdyti rinkodara. Galbūt tai ir buvo viena iš prielaidų Estijai mažiau iš visų Baltijos šalių pajusti ekonominę krizę. Pagal Eurostato duomenis, turistų nakvynių skaičius 2009 m., palyginti su 2008 m., Estijoje sumažėjo tik 10 proc., o Lietuvoje ir Latvijoje – daugiau nei du kartus: atitinkamai 20,4 ir 23,2 proc. (*Eurobarometer Surveys...*, 2009; *Lietuvos turizmo informacijos...*, 2008).

Deja, Lietuvos turizmo informacijos centrai buvo per silpni spręsti jiems iškeltus uždavinius. Juose dirbo po vieną darbuotoją, metų biudžetas buvo vos 100 000 eurų.

Lietuvoje nesibaigia diskusijos dėl šalies įvaizdžio koncepcijos. Žinomumo apie šalį didinimas ir palankaus įvaizdžio formavimas šiuo laikotarpiu yra svarbiausias Lietuvos turizmo atstovybių uždavinys ir tam turėtų būti skirta prioritėtinė investicija, kuri ateityje duotų akivaizdžios ekonominės naudos. Įgyvendinant Lietuvos turizmo ir verslo prekės ženklo sukūrimo projektą, 2006 m. *TNS Gallup* atliko kiekybinį ir kokybinį Lietuvos įvaizdžio tyrimą. Tyrimas parodė, kad dauguma užsieniečių mažai žino apie mūsų šalį. Net 72 proc. respondentų (iš viso jų apklausta 211) nėra buvę Lietuvoje, dauguma (50 proc.) atsakė, kad apie Lietuvą žino labai mažai, ir tik 3 proc. teigė daug žiną apie mūsų šalį. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad daugumai Lietuvoje apsilankusių užsieniečių čia labai patiko, suteiktos paslaugos buvo geresnės, nei jie tikėjosi. Minėtame tyrime Lietuvos įvaizdis buvo lyginamas su Latvijos ir Estijos įvaizdžiu. Paaikškėjo, kad Lietuva tarp kitų Baltijos valstybių buvo vertinama kaip mažiausiai žinoma, bet turinti turtingesnę kultūrinį paveldą, daug puikių gamtinių išteklių, ir verslui patraukli ne tik sostinė (kaip Latvijoje ir Estijoje), bet ir regionai, be to, santykinai žemesnės kainos už aukštos kokybės paslaugas (*Lietuvos turizmo ir verslo prekės...*, 2006).

Taigi galima teigti, kad mažas Lietuvos žinomumas yra vienas iš pagrindinių atvykstantąjį turizmą ribojančių veiksnių, todėl šiuo metu platinama žinia, kad „Lietuva – geriau, nei tikėjotės“ (angl. *better than expected*), atspindinti turistų patirtus įspūdžius.

Pabrėžtina, kad 2015 m. Lietuvos žinomumo plėtra buvo išskirtinė. Kelionių vadovų leidykla *Lonely planet*, kurios per metus išleistų egzempliorių kiekis viršija šešis milijonus, Lietuvai suteikė trečią vietą 2015 m. labiausiai vertų aplankyti šalių dešimtuke (8 paveikslas). Taip pat *Forbes*, verslo ir finansų pasaulyje didžiausią autoritetą turintis žurnalas, Lietuvą nurodė kaip vieną iš trijų labiausiai vertų aplankyti 2015 m. šalių.



8 paveikslas. Lietuva – 2015 metais lankytinų šalių dešimtuke
Šaltinis: <http://www.lonelyplanet.com> [57]

2.8. Interesų atstovavimas

Vyriausybės uždavinys – ginti platesnį viešąjį interesą, o ne tenkinti specifinius kai kurių sektorių, pavyzdžiui, turizmo, poreikius. Visuomenės ar jos grupių interesai tradiciškai yra vyriausybės prioritetas, tad itin svarbu juos tinkamai suderinti, nacionalinį ar regionų viešąjį interesą iškeliant virš privataus sektoriaus interesų (*Gartner*, 1996). Dažniausiai už tam tikrų privačių interesų gynimą būna atsakingos atitinkamos vyriausybės įstaigos (pavyzdžiui, Valstybiniam turizmo departamentui prie Ūkio ministerijos priskirtos kelionių organizatorių ir agentūrų veiklos stebėsenos funkcijos, o Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba atstovauja turistų interesams). Tam tikrų interesų grupių atstovavimas yra susijęs su strategijų ir kitų teisės aktų rengimu bei įgyvendinimu. Dažniausiai sudaromos bendros komisijos, darbo grupės, kurios ir ren-

gia tam tikras strategijas, programas ar projektus, užtikrinamos platesnį interesų atstovavimą. Rengiant turizmo planavimo dokumentus įtraukiami susijusių ministerijų, savivaldybių, nevyriausybinių organizacijų (kaip antai Lietuvos turizmo, Lietuvos kaimo turizmo, Lietuvos viešbučių ir restoranų ir kt.) atstovai ir pan. Be minėtų organizacijų, pastaraisiais metais Lietuvoje susikūrė dar keletas naujų: aktyviai veikia Lietuvos kurortų asociacija, vienijanti Lietuvos kurortus ir kurortines teritorijas, Nacionalinė SPA asociacija, jungianti SPA paslaugas teikiančias įmones, Lietuvos pilių ir dvarų asociacija, subūrusi Lietuvos pilių ir dvarų savininkus, Nacionalinė turizmo verslo asociacija. Taip pat vis aktyvesnė aviacinio turizmo, golfo turizmo propaguotojų veikla. Deja, Lietuvoje kol kas silpnai veikia vietos bendruomenės (savivaldybių, seniūnijų), kurios tiesiogiai turėtų pajusti teigiamą ar neigiamą turizmo poveikį.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Socialinis turizmas

Socialinis turizmas yra apibūdinamas kaip turizmo rūšis, kai siekiama suteikti galimybę keliauti įvairių socialinių grupių žmonėms (nepasiturintiems, pensininkams, studentams, daugiavaikėms šeimoms, neįgaliesiems ir pan.) (*Aiškinamasis turizmo...*, 2009). Taip pat socialinis turizmas apibūdinamas kaip socialiai remtinų visuomenės grupių dalyvavimas turizmo veikloje (*Hunziger*, 1986). Dažniausiai ši turizmo rūšis susijusi su atostogų pašalpų teikimu kai kurioms socialinėms grupėms – bedarbiams, vienišų tėvų vaikams, pensininkams, neįgaliesiems žmonėms. Anot P. E. Murphy (1985), socialinis turizmas šiandieninėje visuomenėje ypač svarbus, nes ne tik teikia fizinį ir dvasinį poilsį, bet gali būti ir puiki sveikatos stiprinimo priemonė (*Hall*, 2000). Kadangi socialinis turizmas yra susijęs su valstybės galimybėmis remti socialinę atskirtą patiriančias visuomenės grupes, M. C. Hallas socialinį turizmą priskiria prie turizmo valdymo funkcijų. Socialinio turizmo svarba pabrėžiama ir ES turizmo planavimo dokumentuose: siekiama, kad atostogos būtų prieinamos visiems. Europos Komisijos teigimu, apie 40 proc. Europos piliečių neatostogauja dėl įvairių nepriteklių ar negalios, todėl Europos Sąjungos lygiu įgyvendinamas *Calypso* projektas, kurio tikslas – kad visi galėtų pasinaudoti turizmo galimybėmis, įskaitant jaunus žmones, daugiavaikes ir nepasiturinčias šeimas, neįgaliuosius bei pagyvenusius asmenis (*Calypso Study...*, 2010). Lietuvos ir, pavyzdžiui, Skandinavijos,

Vokietijos ar Didžiosios Britanijos, galimybės skatinti socialinį turizmą yra gana skirtingos, turint omenyje vidutinį darbo užmokestį, žemiau skurdo ribos gyvenančių asmenų skaičių ir neįgaliesiems pritaikytos infrastruktūros stoką. Lietuvos gyventojams, kurių pagrindines išlaidas sudaro mokesčiai už komunalines paslaugas ir maistą, turizmas nėra prioritetas, todėl apie socialinio turizmo perspektyvas Lietuvoje kalbėti dar ankstoka (*Calypso Study...*, 2010). Kol kas Lietuva galėtų naudotis galimybe pritraukti kitų, ekonomiškai išsivysčiusių Europos šalių, socialinius turistus.

Taip pat svarbu pabrėžti, kad valdžios, kad ir kokias funkcijas ji atliktų, vienas iš svarbiausių sėkmingą valdymą apibūdinančių veiksnių, ypač siekiant reformuoti viešąjį sektorių, yra veiklos efektyvumas. Viešojo sektoriaus veiklai taikoma vadinamoji *3 E* koncepcija, kuri remiasi ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo vertinimais. Siekiant nuspręsti, ar kuri nors veikla yra veiksminga, svarbu pasirinkti tinkamus vertinimo kriterijus. Turizmo sektoriaus efektyvumui pamatuoti paprastai pasirenkami kiekybės rodikliai, kurie apibūdina turizmo, kaip vieno iš ūkio sektorių, poveikį šalies ekonomikai – pajamas iš atvykstantojo turizmo, turizmo indėlį į valstybės BVP, turistų skaičių, darbo vietų turizmo sektoriuje skaičių ir investicijas. Ankstesniajame Lietuvos turizmo planavimo dokumente – Nacionalinėje turizmo plėtros 2010–2013 m. programoje – buvo suformuoti tik turizmo vertinimo kiekybės kriterijai, nenumatant veiklos efektyvumo kriterijų. Todėl sudėtinga įvertinti, ar tinkamai buvo naudojamos biudžeto ir savivaldybių lėšos, skiriamos turizmo plėtrai, ar valstybės finansavimas paskatino atvykstantojo turizmo srautus ir pajamų iš turizmo augimą, turizmo indėlį į šalies BVP.

2.9. Turizmo valdymo raida

Dažniausiai turizmas šalių vyriausybėms yra pernelyg svarbi sritis, kad būtų palikta tik privataus sektoriaus jėgoms. Turizmas gali turėti svarbų neigiamą arba teigiamą poveikį valstybės raidai, todėl būtinas vyriausybės įsikišimas. Tad turizmo valdymas tampa vyriausybės funkcija, kurios apimtis lemia vyriausybės suinteresuotumas šia ekonomine veikla. Tam, kad būtų pasiekti turizmui keliami tikslai, būtina suformuoti politikos gaires, kurios tinkamai orientuotų organizacijas, jų valdymą ir turizmo plėtrą – tai ir yra svarbi viešojo sektoriaus funkcija, labai reikšminga sudarant palankias sąlygas turizmo plėtrai ir jį kontroliuojant. Viešojo sektoriaus institucijos, siekdamos sukurti gerovės aplin-

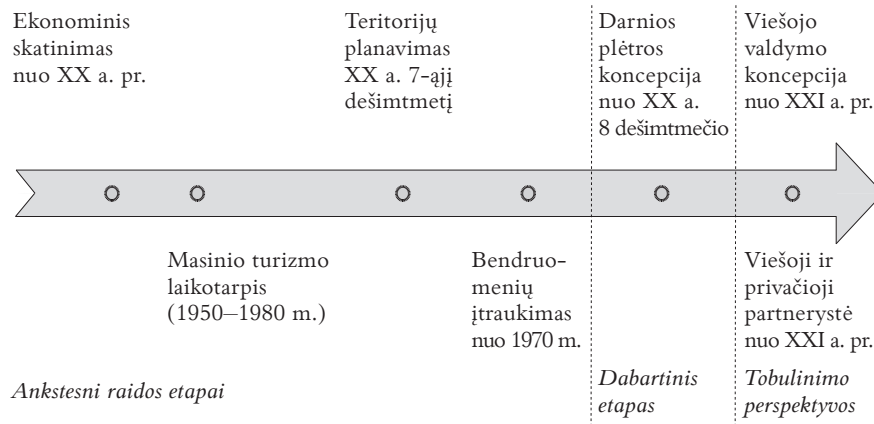
ką, yra suinteresuotos glaudžiai bendradarbiauti su turizmo sektoriumi. Tam tikslui viešasis sektorius naudoja mokesčių pajamas, kurios leidžia veiksmingiau kurti ir įgyvendinti bendruomenei naudingą politiką ir iniciatyvas.

Nacionalinės valdžios įtraukimo į turizmo sektoriaus veiklą apimtis įvairiose šalyse skiriasi dėl jose dominuojančios politinės ideologijos, ekonominio išsivystymo lygio ir turizmo sektoriaus dalies BVP. Dažniausiai pastebimas tiesioginis turizmo svarbos ir valdžios įsitraukimo ryšys – ten, kur turizmas laikomas reikšminga šalies ūkio dalimi ir turizmo poveikis itin ženklus, šalies valdžios įsitraukimo lygis yra labai aukštas.

Tradiciskai viešojo sektoriaus veiklos turizmo srityje pagrindas yra ekonominės naudos skatinimas, bet prasidėjus naujam tūkstantmečiui šis pagrindas gerokai išsiplėtė. Dominuojanti ekonominės turizmo plėtros politika daugelyje pasaulio šalių buvo pastumta į šalį platesnių tikslų: bendruomenės gerovės, lankytojų pasitenkinimo, gamtos ir kultūros apsaugos, ekonominės naudos. Dėl šios priežasties valdžios įsitraukimas į turizmo sritį apima daug daugiau ekonominių, aplinkos, socialinių ir politinių veiksnių.

Kaip matyti, viešojo valdymo koncepcija daro didelę įtaką turizmo valdymo sampratai. Turizmo sektorius, kuriame kaip niekur kitur glaudžiai susipina verslo ir viešieji interesai, ypač jautriai reaguoja į realią padėtį atitinkantį valdymą. Per pastaruosius keliasdešimt metų viešojo administravimo koncepcijų kaita tiesiogiai paveikė ir turizmo valdymą (9 paveikslas).

Taigi nuo XX a. 8-ojo dešimtmečio pakito ir turizmo valdymo sistema. Prasidėjo valdymo decentralizavimas, privatizavimas ir į rinką orientuotas valdymas, verslo vadybos metodai diegiami viešajame sektoriuje, stiprėja vietos valdžios iniciatyvos. Tais metais plačiai diskutuota ir kai kuriose šalyse taikyta viešojo sektoriaus reforma, žinoma kaip naujoji viešoji vadyba (toliau – NVV), kuria siekiama viešajame sektoriuje įdiegti privataus sektoriaus valdymo modelius, padidinti biurokratinių valdymo struktūrų efektyvumą ir atskaitomybę (*Thom, Ritz, 2004*).



9 paveikslas. Turizmo valdymo koncepcijų kaita
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Paulauskienė [50]

NVV principai lėmė didėjančią regionų ir vietos valdžios įtaką turizmo plėtrai, paskatinusią viešųjų organizacijų kooperavimąsi su privačiu sektoriumi bei aktyvesnę turizmo rinkodarą (Hall, 2000).

L. Čepukaitė-Paulauskienė pateikė chronologiškai nuoseklią turizmo planavimo tradicijų raidos schemą (3 lentelė).

3 lentelė. Turizmo planavimo tradicijų raida

Planavimo laikotarpis	Apibūdinimas
Skatinimas (XX a. pr. – XXI a. pr.)	Skatinimas dominavo gana ilgą laiką, kol nepasidėjo masinis turizmas. Šiuo požiūriu, turizmo plėtra yra natūralus procesas, generuojantis pajamas vietos gyventojams. Minėta tradicija atsirado tada, kai turistų srautai pasaulyje buvo dar labai maži ir poveikis turizmo ištekliams – minimalus, todėl imtasi turizmą skatinti.
Masinio turizmo laikotarpis (1950–1980 m.)	Tapo akivaizdu, kad turizmo plėtra užtikrina ekonominę augimą, kuria naujas darbo vietas, skatina regionų plėtrą, tad buvo pradėta teikti mokesčių lengvatas, skirti paramą įvairiems tyrimams, vykdyti aktyvią rinkodarą, o ekonominės naudos siekiai tapo svarbesni nei socialiniai ar ekologiniai (Dredge, Jenkins, 2007).

Planavimo laikotarpis	Apibūdinimas
Teritorijų naudojimas (XX a. 7-asis dešimtmetis)	Sparti ir neplaninga turizmo plėtra neigiamai veikia tam tikrą regioną ar vietovę, todėl pradėta jautriose vietovėse reguliuoti turistų srautus. Teritorijų naudojimo planavimas sujungė socialinių, kultūrinių procesų ir gamtinių išteklių naudojimo planavimą, daugiausia dėmesio skirta ekologinėms problemoms. Tai naujo požiūrio į turizmo plėtrą – darnaus turizmo – užuomazgos. Turizmo planavimas apima turistinės vietovės plėtrą (<i>Farrell, McLellan, 1987</i>).
Bendruomenių įtraukimo į sprendimų priėmimo veiklą laikotarpis (nuo 1970 m.)	Daugiausia dėmesio skiriama turistinių vietovių ar savivaldybių planavimui, nes turizmas jose gali daryti teigiamą arba neigiamą poveikį. Viena iš svarbiausių kliūčių šioje srityje – planavimo proceso politizavimas ir tai, kad valdymo ir sprendimų priėmimo srityje bendruomenės yra žemiausia grandis.
Darnioji plėtra (XX a. 8-asis dešimtmetis)	Šios tradicijos suformavimą lėmė spartus turistų srautų didėjimas visame pasaulyje. Per pastaruosius 60 metų tarptautinių turistų skaičius išaugo nuo 25 mln. iki 1 mlrd., t. y. daugiau nei 35 kartus. Todėl svarbiausiu turizmo valdymo uždaviniu tampa darnioji plėtra, į kurią turi atsivėlgti turizmo politikos formuotojai, strategijų kūrėjai ir jas įgyvendinančios institucijos visais turizmo valdymo lygmenimis: tarptautiniu, nacionaliniu ir vietos (savivaldybių) (<i>Gartner, 1996</i>).

Šaltinis: *Paulauskienė* [50]

Apibendrinant nagrinėtos temos problematiką, Lietuvos turizmo valdymą galima įvertinti turizmo valdymo koncepcijų kaitos požiūriu.

- Lietuvos turizmo valdymo srityje dominuoja planavimo, koordinavimo, įstatymų leidybos ir reguliavimo bei skatinimo funkcijos, daugiausia atliekamos nacionalinės valdžios. Interesų atstovavimo, antreprenerystės bei socialinio turizmo funkcijos dar yra silpnoji Lietuvos turizmo valdymo grandis, nors kaip tik jos yra glaudžiausiai susijusios su vadybos principų diegimu viešajame sektoriuje.
- Lietuvoje iki šiol dominuoja ekonominio strateginio turizmo planavimo ir turizmo valdymo tradicija, kuriai būdingas turizmo skatinimas ir infrastruktūros plėtojimas. Tokios tendencijos vyrauja besivystančios ekonomikos šalyse, kurių pastangos

skiriamos daugiausia ekonominiams rodikliams didinti (pajamos iš turizmo, turizmo indėlis į šalies BVP, investicijų pritraukimas), neatsižvelgiant į pasaulinę klimato kaitą, žaliosios ekonomikos plėtrą, atsinaujinančiųjų energijos šaltinių naudojimo poreikį ir kitas pasaulines gamtos saugos problemas.

- Turizmo planavimas – viena iš svarbiausių turizmo valdymo funkcijų. Lietuva, palyginti su kaimynėmis Latvija ir Estija, priėmė daugiausia planavimo dokumentų, t. y. valdžia planavimui skiria pakankamai dėmesio, bet turizmo sektoriaus rodikliai, apibūdinantys turizmo indėlį į ekonomiką (pajamos iš turizmo, turistų skaičius, turizmo pajamų dalis BVP) yra mažesni. Vadinasi, vien planavimas neužtikrina sėkmingos turizmo plėtros. Svarbiau būtų įvertinti realias galimybes įgyvendinti numatytus tikslus ir uždavinius, pasiekti rezultatus. Tam reikalingas tinkamas finansavimas, turizmo sektoriui teikiama pirmenybė, priemonių įgyvendinimo stebėseną ir analizę.
- Turizmo sektoriaus sudėtingumas lemia, kad prie turizmo valdymo prisideda itin daug įvairių institucijų, kurių veiklos efektyvumas gali būti užtikrintas tik įgyvendinant darnų veiklos ir ryšių koordinavimą. Todėl galima teigti, kad svarbiausia turizmo valdymo funkcija Lietuvoje – koordinavimas, kurio pagrindu atliekamos kitos funkcijos. Suderinus šalies pasiekiamumo įvairiomis transporto rūšimis ir kryptimis plėtrą, radus turizmo skatinimo saugomose teritorijose ir darniosios plėtros kompromisą, laikantis į turizmą orientuotos viešosios infrastruktūros investicijų politikos, sudaromos prielaidos didinti finansavimą, sutelkti tikslinės rinkodaros priemonių įgyvendinimą ir užtikrinti turizmo plėtrai palankų teisinį reguliavimą.

PRAKTINĖS UŽDUOTYS

I. Pritaikykite sistemos struktūros apibrėžimus turizmui:

- Kas lemia turizmo sistemos sudėtinį pobūdį?
- Nuo ko priklauso turizmo sistemos stabilumas?

II. Susipažinkite su Pasaulio ekonomikos forumo paskelbta naujausia valstybių kelionių ir turizmo konkurencingumo ataskaita (*The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2015*). Kurie turizmo konkurencingumo rodiklio komponentai (poindeksiai) labiausiai sietini su turizmo valdymu? Kokia šių poindeksių įtaka bendrajam Lietuvos turizmo konkurencingumo rodikliui, palyginti su artimiausiais mūsų šalies kaimynais?

LITERATŪRA

1. *Aiškinamasis turizmo terminų žodynas: lietuvių ir anglų kalbomis*. Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2009.
2. ACKOFF, R. *Ackoff's Best: His Classic Writings on Management*. NY: John Wiley & Sons, 1999.
3. AUGUSTINAITIS, A. Valdymo kaitos kryptys žinių visuomenėje. *Informacijos mokslai*, 2005, Nr. 33.
4. BALKIENĖ, K.; JAGMINAS, J. Užuomina viešajai politikai: inovatyvi antreprenerystė. *Viešoji politika ir administravimas*, 2010, Nr. 34.
5. BEAMONT, N.; DREDGE, D. Local Tourism Governance: A Comparison of Three Network Approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 2010, No. 18.
6. BRAMWELL, B.; BERNARD, L. (Eds.). *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*. Vol. 2. Channel View Publications, 2000.
7. BRUYN, C. *Guidelines for the Implementation of Tourism Governance*. *International Tourism Forum: Tourism and Science Bridging Theory and Practice*. Algarve: UNWTO Knowledge Network and University of Algarve, 2011.
8. *Calypso Study on Social Tourism Lithuania*, 2010. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/calypso/2010/index_en.htm#h2-2>.
9. CONNELL, J. Sea Sun Sand and Surgery. *Tourism Management*, 2005, No. 27.
10. COOPER, C.; HALL, C. M. *Contemporary Tourism: An International Approach*. Oxford: Elsevier, 2008.
11. DEKARTAS, R. *Rinktiniai raštai*. Vilnius: Mintis, 1978.
12. *Dėl valstybės įmonės poilsio namų „Baltija“ pertvarkymo ir valstybės turto investavimo projekto*. Prieiga per internetą: <http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=101542&p_query=&p_tr2=&p_org=&p_fix=n&p_gov=n>.
13. DREDGE, D.; JENKINS, J. (eds.). *Tourism Planning and Policy*. Brisbane: Wiley, 2007.
14. DRUCKER, P. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: „Goldratt Baltic Network“ ir D. Radkevičiaus PĮ „Rgrupė“, 2004.
15. DURAN, C. Governance for the Tourism Sector and its Measurement. UNWTO Statistics and TSA. *Issue Paper Series*, 2013.
16. ELLIOTT, J. *Tourism Politics and Public Sector Management*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 1997.
17. *Eurobarometer Surveys 2009*. Prieiga per internetą: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00039&plugin=1>>.
18. FARRELL, B. H.; McLELLAN, R. W. Tourism and Physical Environment Research. *Annals of Tourism Research*, 1987, 14.1.
19. *Forbes*, 2014. Prieiga per internetą: <http://www.forbes.com/sites/alexandra-kirkman/2014/12/31/where-to-go-now-3-top-travel-destinations-for-2015/?utm_campaign=Forbes&utm_source=FBPAGE&utm_medium=social&utm_channel=ForbesLife&linkId=11510966>.
20. GARTNER, W. C. *Tourism Development: Principles, Processes, and Policies*. NY: John Wiley, 1996.

21. GETZ, D. Tourism Planning and Research: Traditions, Models and Future. *The Australian Travel Research Workshop*. Bunbury: Western Australia, 1987.
22. GETZ, D. Models in Tourism Planning: Towards Integration of Theory and Practice. *Tourism Management*, 1986.
23. GUNN, C.; TURGUT V. *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. Psychology Press, 2002.
24. HALL, C. M. A Typology of Governance and its Implications for Tourism Policy Analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 2011, No. 19.4-5.
25. HALL, C. M. Tourism and Regional Competitiveness. *Advances in Tourism Research*, 2007.
26. HALL, C. M. *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Harlow: Prentice Hall, 2000.
27. HALL, C. M. *Tourism and Politics: Policy, Power and Place*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1994.
28. HALL, C. M. Rethinking Collaboration and Partnership: a Public Policy Perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 1999, 7 (3-4).
29. HUNZIGER, W. *Social Tourism, its Nature and Problems*. Geneva: Aliance International, 1986.
30. International Union of Official Travel Organizations. The Role of the State in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 1974, No. 1 (3).
31. YÜKSEL, F.; BRAMWELL, B.; YÜKSEL, A. Centralized and Decentralized Tourism Governance in Turkey. *Annals of Tourism Research*, 2005, No. 32.4.
32. JAGMINAS, J.; PAULAUŠKIENĖ, L. Turizmo valdymo funkcijos ir jų subalansuotumas Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai*, 2011, Nr. 3 (23).
33. JEFFRIES, D. *Governments and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.
34. JUODAITYTĖ, A.; SAVICKIS, A. Hermeneutikos metodo taikymas šiuolaikiniame ekologijos moksle. *ACTA PAEDAGOGICA VILNENSIA*, 2013. T. 30, p. 24-33.
35. KOCHANOVSKIJ, V. P., et al. *Filosofija nauki. Učebnoe posobie dlia aspirantov*. Feniks, 2006.
36. *Komunikatas „Europa – turistų lankomiausias žemynas. Nauja turizmo politika*, 2010. Europos Komisija. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/documents/communications/commission-communication-2010/index_en.htm>.
37. LEIPER, N. *Tourism Systems: An Interdisciplinary Perspective*. Palmerston North: Department of Management Systems, Business Studies Faculty, Massey University, 1990.
38. LEIPER, N. Tourist Attraction Systems. *Annals of Tourism Research*, 1990, Vol. 17, Iss. 3.
39. LICKORISH, L. J.; JENKINS, C. L. *An Introduction to Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.
40. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 85-4138.
41. *Lietuvos turizmo ir verslo prekės ženklų sukūrimo kiekybinio tyrimo ataskaita*. Prieiga per internetą: <http://www.tourism.lt/lt/LT_Ivaizdis_KIEK_Ataskaita.pdf>.
42. *Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programa*. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Turizmas/2014-2020_programa.docx>.

III SKYRIUS. TURIZMO VALDYMO ASPEKTAI

43. Lietuvos turizmo informacijos centrų (TIC) užsienyje veiklos efektyvumo ir plėtros studija. VšĮ Turizmo plėtros institutas, 2008. Prieiga per internetą: <http://www.tourism.lt/uploads/documents/Mokslo%20tiriamieji%20darbai/archyvas/uzsienio_TIC_ataskaita_galutinis.pdf>.
44. LIGEIKIENĖ, A. R. *Turizmo plėtra ir valdymas*. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas, 2003.
45. MILL, R. C.; MORRISON, A. M. *The Tourism System: An Introductory Text*. New Jersey: Prentice Hall, 1985.
46. MURPHY, P. E. *Tourism: a Community Approach*. London: Routledge, 1985.
47. Nacionalinė turizmo plėtros 2007–2010 m. programa. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=-9dzqnrhi&actualEditionId=JgyxoMKjas&documentId=TAIS.304147&category=TAD>>.
48. Nacionalinė turizmo plėtros 2010–2013 metų programa. *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 88-4636.
49. OBRAZCOVAS, V.; SAVAS, S. E. Naujasis viešasis valdymas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2007, Nr. 2 (9).
50. PAULASKIENĖ, L. *Turizmo valdymo tobulinimo perspektyvos Lietuvoje: nacionalinio ir savivaldybių lygmenų sąveika*. Daktaro disertacija. Mykolo Romerio universitetas, 2013.
51. PIVORAS, S.; VIŠOKYTĖ, E. Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2011, t. 10, Nr. 1.
52. PUŠKORIUS, S. 3 E koncepcija. *Viešoji politika ir administravimas*, 2002, 3, 31–38.
53. SCOTT N.; MARZANO, G. Governance of Tourism in OECD Countries. *Tourism Recreation Research*, 2015, Vol. 40, Iss. 2.
54. SMITH, S. L. *Tourism Analysis: A Handbook*, 2nd Ed. Longman, 2015.
55. STEVENSON, N.; AIREY, D.; MILLER, G. Tourism Policy Making: The Policymakers' Perspectives. *Annals of Tourism Research*, 2008, No. 35 (3).
56. *Study on the Competitiveness of the EU Tourism Industry – with Specific Focus on the Accommodation and Tour Operator & Travel Agent Industries within the Framework Contract of Sectoral Competitiveness Studies*, 2009. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemlongdetail.cfm?lang=en&item_id=3702>.
57. *The Best Places in the World to Travel in 2015*. Lonely Planet. Prieiga per internetą: <<http://www.lonelyplanet.com/best-in-travel>>.
58. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*. World Economic Forum Geneva, 2015. Prieiga per internetą: <http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf>.
59. THOM, N.; RITZ, A. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.
60. TOFFLER, A. *Future Shock*. London: Bantam, 1990.
61. *Tourism Governance: Critical Perspectives on Governance and Sustainability*. Bramwell, B., & Lane, B. (ed.). UK: Routledge, 2013.

62. *Travel & Tourism Competitiveness Report. World Economic Forum, 2011.* Prieiga per internetą: <http://www.weforum.org/s?filters=ss_cck_field_report_type%3ACompetitiveness%20type%3Areport&s=tourism>.
63. *Turizmo informacijos centrai užsienyje.* Prieiga per internetą: <http://www.tourism.lt/informacija/tic/tic_sar_uzs.php>.
64. *World Tourism Organisation. Tourism and Economic Stimulus – Initial Assessment, 2009.* Prieiga per internetą: <http://www.unwto.org/trc/response/en/pdf/UNWTO_TRC_Tourism_Economic_Stimulus_Sep.pdf>.
65. ZAKAREVIČIUS, P. *Vadyba: genėzė, dabartis, tendencijos.* Kaunas: VDU, 1998.
66. ŽIDONIS, Ž. Verslumo skatinimo politika Lietuvoje: produktyvi, neproduktyvi ir destruktvyvi antreprenerystė. *Viešoji politika ir administravimas*, 2008, Nr. 26.
67. ŽILINSKAS, V. J.; LIGEIKIENĖ, A. R.; PETRAVIČIENĖ, L. Turizmo strategijos formavimo modelis Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2007, Nr. 1 (8).
68. *UNWTO Annual Report, 2015.* Prieiga per internetą: <<http://www2.unwto.org/annual-reports>>.

IV SKYRIUS

TURIZMO VALDYMO DARNIOSIOS PLĖTROS KONCEPCIJA

ALINA KATUNIAN

Trijų turizmo plėtros etapų ypatybės
Teigiamo ir neigiamo turizmo poveikio aplinkai pavyzdžiai
G. H. Brundtland ataskaitoje pateiktas darniosios turizmo plėtros
apibrėžimas
Darniosios turizmo plėtros planų rodikliai
Darniosios turizmo plėtros planavimo subjektai ir lygmenys
Pagrindinės darniosios turizmo plėtros formos
Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programos nuorodos

TURINYS

1. PAGRINDINIAI TURIZMO PLĖTROS PRINCIPAI	139
1.1. DARNIOJO TURIZMO IŠTAKOS	139
1.2. DARNIOJO TURIZMO SAMPRATOS RAIDA.....	142
1.3. DARNIOJO TURIZMO PRINCIPAI.....	143
2. PAGRINDINIAI DARNIOJO TURIZMO PLĖTROS VERTINIMO RODIKLIAI.....	143
3. DARNIOJO TURIZMO PLĖTRA LIETUVOJE.....	145

1. PAGRINDINIAI TURIZMO PLĖTROS PRINCIPAI

1.1. Darniojo turizmo ištakos

Turizmo sektoriaus plėtra – vienas iš ryškiausių socialinių ir ekonominių reiškinių nuo Antrojo pasaulinio karo laikų. Augant turizmo apimtims, didėjo poreikis įdarbinti šioje srityje daugiau darbuotojų (kelionių organizatorių, viešbučių, skrydžių bendrovių, turizmo informacijos centrų tarnautojų ir t. t.), atitinkamai reikėjo naujos infrastruktūros: viešbučių, oro uostų, turizmo informacijos centrų ir t. t. Besiplečiant turizmo sektoriui, didėjo šio reiškinio fiziniu, socialiniu, kultūriniu lygiu daroma įtaka aplinkai. Dažniausiai pastebima ir labiausiai pabrėžiama neigiama įtaka fizinei aplinkai (tarša, gamtos išteklių eikvojimas, kraštovaizdžio niokojimas ir t. t.), bet įtaka socialinėms ir kultūrinėms sritims ne mažiau reikšminga (1 paveikslas).



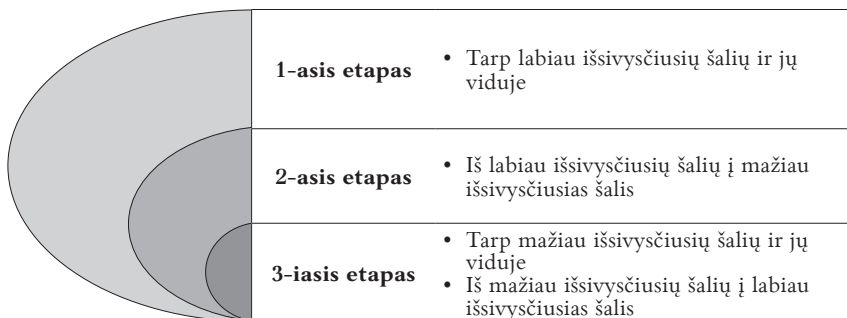
1 paveikslas. Darniojo turizmo planavimo trūkumai
(nuotrauka autorės)

Turizmas daro įtaką visoms trimis sudedamosioms aplinkos dalims: gamtinei, socialinei kultūrinei, žmogaus sukurtai.

1 lentelė. Turizmo įtaka aplinkai

Aplinkos dalis	Aprašymas
Gamtinė aplinka	Fauna ir flora, oras, klimatas, sausuma, vandens telkiniai, kalnai ir kt.
Socialinė kultūrinė aplinka	Vertybės, moralė, tradicijos, istorija, menas, teisė, santvarka ir kt.
Žmogaus sukurta aplinka	Infrastruktūra, pastatai, keliai, uostai ir kt.

Turizmo įtaka aplinkai pradėta tirti nuo XX a. 8-ojo dešimtmečio, t. y. kai turizmo plėtra jau buvo išibėgėjusi. Turizmo plėtros procesą, remiantis turistinių krypčių (angl. *destination*) kūrimo patirtimi, galima suskirstyti į tris pagrindinius etapus (2 paveikslas).



2 paveikslas. Trys turizmo plėtros etapai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Weaver [18]

1-asis etapas: šalių viduje ir tarp labiau išsivysčiusių šalių (angl. *More Developed Countries*). Po Antrojo pasaulinio karo Europoje, Šiaurės Amerikoje ir Australijoje didėjančios žmonių pajamos paskatino aktyvesnį tiek vidaus, tiek ir tarptautinį turizmą. Prie šių šalių vėliau prisijungė Japonija ir vadinamieji Azijos tigrai – itin sparčiai besivystančios Pietryčių Azijos valstybės: Pietų Korėja, Singapūras, Honkongas (Kinija), Taivanas, Malaizija. 2003 m. kelionės šalių viduje ir tarp labiau išsivysčiusių šalių sudarė 70 proc. tarptautinio turistų judėjimo, t. y. apie 500 mln. turistinių išvykų. Šešios iš dešimties dažniausiai lankomų labiau išsivysčiusių šalių: Prancūzija, Ispanija, JAV, Austrija, Vokietija ir Kanada.

2-asis etapas: iš labiau išsivysčiusių šalių į mažiau išsivysčiusias šalis (angl. *Less Developed Countries*). Maždaug nuo 1960 m. turistai iš labiau išsivysčiusių šalių (ypač šiaurės) noriai keliauja į mažiau išsivysčiusias šalis (ypač į pietų kraštus). Tokios turizmo šalys kaip Maldyvai, Kipras, Barbadosas, Bahamos ir kt. buvo pavadintos malonumų provincija. Minėtoms šalims pradėta skirti daugiau dėmesio būtent kaip poilsio kelionių objektams.

3-iasis etapas: tarp mažiau išsivysčiusių šalių ir jų viduje. Šis kelionių etapas prasidėjo kartu su vidurinės klasės atsiradimu mažiau išsivysčiusių šalių visuomenėse. Vidurinės klasės atstovai pradėjo domėtis

kelionėmis į skirtingo išsivystymo lygio šalis. Trečiajame etape kiekvienas pasaulio regionas įgijo galimybę tapti turizmo kryptimi ir turistų susidomėjimo objektu. Šiam etapui prasidėjus visi kiti etapai nenustojo egzistuoti, – jie plėtojami toliau, tad turizmo sektorius auga.

Turizmo plėtros įtaką galima vertinti skirtingai, analizuojant teigiamas ir neigiamas turizmo ypatybes (2 ir 3 lentelės).

2 lentelė. Teigiama ir neigiama turizmo įtaka

Teigiama turizmo įtaka	Neigiama turizmo įtaka
<ul style="list-style-type: none"> – Susipažįstama su įvairiomis kultūromis, gamtiniais ištekliais ir kt.; – sukuriama darbo vietų; – paskatinama turizmo krypčių (šalių) ekonomika; – patenkinami keliaujančiųjų rekreacijos, pažinimo ir kt. poreikiai. Plečiama susisiekimo ir paslaugų teikimo infrastruktūra.	<ul style="list-style-type: none"> – Didesnė turizmo subjektų konkurencija dėl ribotų išteklių; – oro ir vandens užterštumas; – turizmo vietovėse dažnai nebeplėtojamos jokios kitos ūkio veiklos; – turistų interesai iškeliami aukščiau vietos bendruomenės pageidavimų. Plečiantis tarptautinėms turizmo įmonėms šioje rinkoje mažėja vietos verslo subjektų, nyksta turizmo krypčių autentiškumas.

Šaltinis: sudaryta autorės

3 lentelė. Neigiamos turizmo įtakos faktai

3,5 proc. šiltnamio efektą sukeliančių dujų išskiria lėktuvai, skraidinantys turistus.
Kasmet įrengiama golfo aikštelių, kurių plotas prilygsta maždaug pusei Paryžiaus ploto.
Vienas Ispanijos miesto gyventojas sunaudoja vidutiniškai 250 l vandens per dieną, o turistai – 880 l (higienai, baseinams ir kt.).
Tenka neatidėliotinai taikyti Ispanijos, Maroko, Alžyro, Tuniso, Kroatijos, Graikijos, Turkijos pakrančių pagrindinių zonų naudojimo apribojimus.

Šaltinis: sudaryta autorės

Suvokimas, kad būtina mažinti neigiamą turizmo įtaką, ilgainiui atsirado supratus, kad tik darnus turizmo valdymas gali užtikrinti ateities kartoms bent jau tokios pat, ne mažesnės, kokybės išteklius.

1.2. Darniojo turizmo sampratos raida

1984 m. pradėjo veikti Jungtinių Tautų Aplinkos ir plėtros komisija, kuri 1987 m. parengė ataskaitą „Mūsų bendra ateitis“ (angl. *Our Common Future*), kitaip vadinamą G. H. Brundtland ataskaita. Joje buvo suformuluotas darniosios plėtros apibrėžimas: „Darnioji plėtra – tai dabartinių visuomenės poreikių tenkinimas nemažinant ateinančių kartų galimybių tenkinti savuosius.“ Šis apibrėžimas tebekelia daug diskusijų dėl savo neapibrėžtumo ir konkretumo stokos, bet jis iki šiol tebėra laikomas pagrindiniu darniosios plėtros apibrėžimu.

1992 m. Rio de Žaneire įvyko Jungtinių Tautų aplinkos ir plėtros konferencija (angl. *United Nations Conference on Environment and Development*). Joje dalyvavo 180 vyriausybės atstovų, lygiagrečiai vyko alternatyvi nevyriausybinių organizacijų konferencija – pasaulinis forumas. Svarbiausias šios konferencijos laimėjimas – „Darbotvarkė 21“ (angl. *Agenda 21*). Šiame dokumente darnioji plėtra buvo numatyta kaip pagrindinė ir ilgalaikė visuomenės vystymosi strategija.

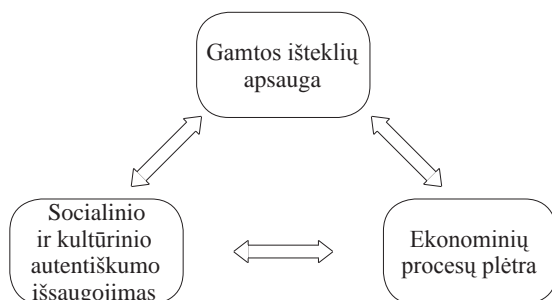
1995 m. Lansarotėje vykusios darniojo turizmo konferencijos metu buvo patvirtinta Darnaus turizmo chartija [2], kurioje išdėstyta aštuoniolika turizmo planavimo principų. Pirmasis principas nurodo, kad turizmo plėtra turi būti grindžiama tvarumo kriterijais: turi būti laikomasi ilgalaikės ekologijos, ekonominio perspektyvumo požiūriu, taip pat etinio ir socialinio teisingumo vietos bendruomenių atžvilgiu (plačiau apie principus žr. 5 lentelę).

2001 m. PTO išdėstytose bendrosiose gairėse apibrėžta turizmo plėtra: „Darnioji turizmo plėtra tenkina dabartinius turistų ir priimančiųjų regionų poreikius, kartu saugant ir gerinant galimybes tenkinti poreikius ateityje. Tvarus turizmas yra numatytas kaip visų išteklių valdymo pagrindas, kad ekonominiai, socialiniai ir estetiniai poreikiai būtų įgyvendinami išlaikant kultūrinį vientisumą, tęsiant esminius ekologinius procesus, puoselėjant biologinę įvairovę ir gyvybės palaikymo sistemas.“

2002 m. Pietų Afrikos Respublikos sostinėje Johanesburge vyko viršūnių susitikimas aplinkos ir plėtros klausimais, kuriame dalyvavo 192 šalių atstovai. Šio susitikimo rezoliucijoje visos valstybės Jungtinių Tautų narės buvo paragintos per artimiausius dvejus metus sukurti ir pradėti įgyvendinti nacionalines darniosios plėtros strategijas.

1.3. Darniojo turizmo principai

Skirtingų tikslų ir interesų, kaip antai socialinių, aplinkos apsaugos ir ekonominių, suderinimas siekiant darniosios pasaulinės turizmo plėtros sudaro darniojo turizmo koncepcijos pagrindą.



3 paveikslas. Darniojo turizmo principai

Šaltinis: sudaryta autorės

Ekonominių procesų plėtrą lemia finansinių operacijų srutai, mokesčių ir verslo aplinka, užimtumo, verslo steigimo ir plėtros klausimų sprendimas. Gamtos išteklių apsaugai užtikrinti būtina prieš priimant sprendimus įvertinti galimus padarinius ir stengtis tuos išteklius kiek įmanoma apsaugoti: užtikrinti oro, geriamojo vandens kokybę, taupų energijos ir kietojo kuro vartojimą ir t. t. Socialinio ir kultūrinio autentiškumo apsauga apima visuomenės narių laisvių ir gerovės išsaugojimą, jų prieinamumo prie socialinių išteklių ir lygybės užtikrinimą, tradicijų ir vertybių puoselėjimą.

2. PAGRINDINIAI DARNIOJO TURIZMO PLĖTROS VERTINIMO RODIKLIAI

Darnos įgyvendinimas neatskiriamas nuo kitų sričių veiksmų, t. y. pasižymi kompleksišku. Nustatant darniosios plėtros uždavinius tam tikroje turizmo vietovėje, atsižvelgtina į minimaliuosius ir maksimaliuosius oro, vandens, dirvožemio taršos mažinimo reikalavimus.

Planuojami darniosios turizmo plėtros *tiksiai* dažniausiai vertinami taikant šiuos rodiklius:

- energijos ir vandens taupymas;
- gyventojų užimtumas;
- ekonomikos augimas;

- infrastruktūros plėtros planai;
- aplinkos ir išteklių apsauga;
- miesto ir kaimo atgaivinimas;
- paveldo išsaugojimas;
- vartotojų teisių apsauga;
- bendruomenės gerovė;
- verslo kūrimas.

Tikslams pasiekti, priklausomai nuo turizmo vietovės ypatybių, nustatomi konkretūs, dažniausiai 3–5 metų trukmės, *uždaviniai*. Konkrečių uždavinių nustatymas leidžia ateityje tinkamai atliekant stebėjamą nustatyti jų įgyvendinimo lygį ir esamą padėtį. Paminėti darniojo turizmo uždaviniai gali būti dviejų rūšių: *kietieji* ir *lankstieji* (4 paveikslas).



4 paveikslas. Darniojo turizmo uždavinių rūšys
Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmajame darniosios turizmo plėtros etape dažniausiai nustatomi vadinamieji *lankstieji* uždaviniai, vėliau – vadinamieji *kietieji* uždaviniai. Remiantis konkrečiais rodikliais galima įvertinti esamą turistinės vietovės situaciją, o vėliau – stebėti pokyčius ir daryti išvadas. Daugiausia dėmesio nustatant uždavinius turėtų būti skiriama šiems rodikliams:

- vietos gyventojų pasitenkinimo lygis;
- turizmo poveikis bendruomenei;
- turistų poreikių tenkinimas;
- sezoniškumas;
- turizmo teikiama ekonominė nauda;
- energetinių išteklių vartojimas;
- vandens suvartojimas;
- įtaka geriamojo vandens kokybei;
- nuotekų valymas ir atliekų tvarkymas;
- žemės panaudojimo kontrolė;
- turizmo srautų kontrolė.

Nustatomi rodikliai turėtų atitikti tam tikras savybes, kurios užtikrintų jų įgyvendinamumą:

- skirti rezultatui įgyvendinti, o ne veiklai plėtoti;
- nuoseklūs;

- atitinkantys vietovės specifiką;
- konkrečiai įvertinami;
- atitinkantys laikotarpį;
- įgyvendinami.

PTO patvirtino daugiau nei 100 turizmo vietovių vertinimo rodiklių, tad kiekvienu atveju svarbu pasirinkti labiausiai tinkamus konkrečiai vertinamajai vietai, kad būtų galima nustatyti esamas problemas ir uždavinius bei pasirinkti priemones toms problemoms spręsti.

3. DARNIOJO TURIZMO PLĖTRA LIETUVOJE

Lietuva sparčiai populiarėja kaip turizmo vietovė. Atvykusiųjų turistų kelionių skaičius 2010 metais siekė 1,5 mln., 2014 metais – jau 2,06 mln. Lankomiausių vietovių sąraše pirmauja Vilnius ir Trakai. Matant tokį turistų skaičiaus didėjimą vis akivaizdesnė turizmo planavimo būtinybė. Ar turizmas suteiks valstybei (regionui, vietai) daugiau naudos, ar žalos, nemažai priklauso nuo turizmo plėtros planavimo. Kiekvienoje šalyje situacija skirtinga: pavyzdžiui, Lietuvoje dažniau rūpinamasi tuo, kaip pritraukti daugiau turistų, o Italijoje atvirkščiai – kaip riboti jų skaičių (didžiuliai turistų srautai trikdo vietos gyventojų kasdienį gyvenimą, nes susidaro grūstys viešojo transporto stotelėse, maitinimo įstaigose, niokojamas istorinis paveldas, erzina nepagarba maldos vietoms ir pan.). Planuojant turizmą svarbu pabrėžti, kad tikslas yra ne pats planavimas, bet vietos bendruomenės lūkesčių patenkinimas siekiant gyvenimo kokybės, išteklių išsaugojimo ateities kartoms ir racionalaus turistų poreikių tenkinimo. Įgyvendinant šiuos siekius atsiranda galimybių užtikrinti ilgalaikę darnios vietovės plėtros perspektyvą. Kad turizmas būtų plėtojamas laikantis darniosios plėtros modelio, turizmo verslo subjektų aktyvumas turi atitikti vietovės galimybes ir teikiamų paslaugų apimtį (talpumą). Turizmo vietovės talpumas – tai turistų skaičiaus tam tikroje vietoje ribos: minimaliosios (siekiant investicijų grąžos, daugiau darbo vietų ir t. t.) ir maksimaliosios (numatant, kiek turistų galima apgyvendinti ir kokybiškai aptarnauti vienu metu ir t. t.). Talpumą šiuo atveju galima dalyti į dvi pagrindines grupes: *nuolatinis* (ekologinis talpumas, išteklių kiekis ir suvartojimas) bei *kintamasis* (turizmui skirta infrastruktūra, kintantys socialiniai kultūriniai ir politiniai ekonominiai duomenys). Skirtingų turizmo vietovių talpumas skiriasi,

dėl šios priežasties turizmo planavimas turi vykti atsižvelgiant į skirtingus detalios vietovės galimybių įvertinimo lygius. Pabrėžtini ir skirtingi tam tikrų vietovių prioritetai – nacionaliniu lygiu turizmas gali būti vienas iš prioritetų, o, tarkim, pramonės vietovės – visai ne.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė, vadovaudamasi Europos Tarybos susitikimo (Barselona, 2002) rekomendacijomis bei Pasaulio valstybių ir vyriausybių vadovų susitikimo Johannesburge (2002) įgyvendinimo planu, 2003 m. rugsėjo 11 d. patvirtino Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją – ilgalaikį strateginio planavimo dokumentą, kuriame pagal darniosios plėtros prioritetus ir principus sukurta darnaus vystymosi vizija ir misija, numatyti atitinkami tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo priemonės ir vertinimo rodikliai. Vertinant situaciją buvo atlikta ir prioritetinių ūkio šakų, tarp jų ir turizmo, SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių; angl. SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities, Threads*) analizė (4 lentelė).

4 lentelė. Lietuvos turizmo SSGG analizė darniojo turizmo kontekste

Stiprybės	Silpnybės
<p>Sparčiai didėja turistų srautai ir pajamos iš atvykstantojo turizmo. Turizmo sukurto BVP didėjimas užtikrina mažesnę nei kitų ūkio šakų daromą neigiamą poveikį aplinkai. Patraukli sritis investicijoms ir nuolat auganti aktyvus poilsio ir sveikatingumo paslaugų paklausa. Palanki geografinė padėtis – arti didelės užsienio turizmo rinkos. Didelis gamtos ir kultūros potencialas, mažai urbanizuotas kaimo kraštovaizdis. Patrauklios turizmo paslaugų kainos ir gera kokybė, svetingumas. Sparčiai besiplečiantis apgyvendinimo paslaugų ir laisvalaikio pramogų pasiūla. Platūs etniniai ryšiai su užsienio valstybėmis. Sukurta turizmo teisinio reguliavimo ir planavimo sistema.</p>	<p>Trumpas turistinis sezonas, lėtai kuriamas infrastruktūra sezoniškumo poveikiui mažinti. Nepakankamas kultūros paveldo ir gamtinių teritorijų (tarp jų – saugomųjų) tinkamumas lankytojams. Dideli neorganizuotų turistų (poilsiautojų) srautai rekreacinėse vietovėse. Per mažas laisvalaikio veiklos įvairovė ir skirstymas pagal turistų pajamų lygį. Silpnoka turizmo informacijos sklaida ir rinkodara. Neišplėtotas sveikatingumo paslaugų pasiūla ir aktyvus poilsio (vandens, dviračių turizmo) viešoji infrastruktūra. Per mažai išplėtotas turistinės klasės apgyvendinimo paslaugų sektorius. Kvalifikuotų darbuotojų stygius ir mažas vidutinis turizmo sektoriaus darbo užmokestis. Didelis turizmo paslaugų susitelkimas didžiuosiuose miestuose ir nuošalesnių vietovių atsilikimas. Planavimo netolygumai. Per menkai turizmui panaudojamos kurortų ir kurortinių teritorijų, rekreacinių vietovių galimybės. Neišplėtotas sveikatingumo paslaugų pasiūla ir aktyvus poilsio infrastruktūra.</p>

Galimybės	Grėsmės
<p>Turizmo sektoriaus plėtros galimybės: palankių šalies geopolitinių ypatumų racionalus pritaikymas, plėtojami Lietuvos tarptautiniai ryšiai, bendradarbiavimas mokslo, kultūros ir ekonomikos srityse, didėjantys turistų srautai ir pajamos iš atvykstamojo turizmo, naujų patrauklių aktyvaus poilsio ir kultūrinio turizmo maršrutų sistemos kūrimas, prioritetinis turizmo plėtros skatinimas šalies regionuose, nepalankiose ūkininkauti rekreacinių išteklių vietovėse, veiksminga ES struktūrinių fondų ir kitų tarptautinių programų parama ir gebėjimas ja pasinaudoti, didėjančios gyventojų pajamos, aktyvaus poilsio ir sveikatingumo produktų paklausa.</p>	<p>Lietuvos regionų ekonominių ir socialinių skirtumų didėjimas, gyventojų perkamosios galios mažėjimas, per menkas turizmo plėtros finansavimas, rekreacinių išteklių ir kultūros paveldo vertybių kokybės prastėjimas ir naudojimo galimybių mažėjimas, negebėjimas sukurti patrauklių Lietuvos turizmo įvaizdį, nepagerėjęs šalies pasiekiamumas, didėjanti turizmo specialistų migracija į kitas ES valstybes, negebėjimas laiku ištaisyti darniosios plėtros principų ir teisinio reguliavimo trūkumų bei įveikti neadekvačių ribojimų taikymo padarinių.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija* [10]

Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programoje [8] darniajam turizmui jau yra skiriama pakankamai dėmesio, pateikiamas ir šios sąvokos apibrėžimas: „Darnusis turizmas – turizmo plėtros ir planavimo rūšis, kai skatinama plėtoti turizmą išsaugant natūralią gamtinę ir kultūrinę aplinką. Tradiciškai darniojo vystymosi sąvoka apima ekonominio, aplinkosaugos, socialinio ir kultūrinio tvarumo aspektus, siekiant sukurti ne tik didesnę ekonominę naudą, bet ir geresnes gyvenimo sąlygas visuomenei, vietos bendruomenei.“ Programoje remiantis darniojo turizmo principais nustatyti valstybiniai turizmo plėtros tikslai, uždaviniai ir plėtros prioritetai, be to, nurodomos keturios prioritetingos turizmo rūšys – kultūrinis turizmas, verslo turizmas, sveikatos turizmas ir žaliasis turizmas, kurios taip pat atitinka darniojo turizmo nuostatas. Pabrėžtina, kad darnusis turizmas buvo minimas jau Nacionalinėje darnios turizmo plėtros 2007–2015 metų programoje [11], tiesa, kalbant apie tinkamą teritorijų planavimą.

Turizmo plėtrai ir turistų pageidavimams įtaką padarė globalizacijos procesai. Keliones į žinomas ir įprastas turistines vietas pradėjo stelbti mažiau žinomų, egzotiškų šalių patrauklumas. Minėtos tendencijos paskatino ieškoti naujų turizmo formų, taigi atsirado galimybių darniajam turizmui konkuruoti su itin paplitusiu masiniu turizmu. Racionaliai planuojant turizmo plėtrą rekomenduojama taikyti alternatyvias turizmo formas, plėtoti ekologinį, sveikatos, medicininį turizmą

ir kt. Atliekant konkretų turizmo planavimą rekomenduojama taikyti ir plėtoti kuo įvairesnes darniojo turizmo formas ir skatinti jų plėtrą.

- **Alternatyvusis turizmas:** turizmo rūšis, kurią plėtojant siekiama mažinti neigiamą ir didinti teigiamą turizmo poveikį socialinei, kultūrinei bei fizinei aplinkai. Masinio turizmo alternatyva siejama su nedidelių turistų grupių veikla; propaguojama kontroliuojamo ir reguliuojamo turizmo plėtra siekiant saugoti gamtą ir puoselėti vietos gyventojų papročius, tradicijas, vertybes (*Turizmo terminų žodynas*, [17]).
- **Žalioji (ekologinis) turizmas:** turizmo rūšis, apimanti keliones į saugomas gamtines teritorijas norint nekenkiant aplinkai jose apsistoti, studijuoti, stebėti augalus, gyvūnus ir vietos kultūrą, o vietos gyventojams suteikti socialinių ekonominės veiklos galimybių (*Turizmo terminų žodynas*, [17]).
- **Atsakingasis turizmas:** viena iš masinio turizmo alternatyvų. Būdingas tausojamasis turistų elgesys su lankomos šalies gamta, kultūra ir vietos gyventojais (*Turizmo terminų žodynas*, [17]).
- **Etiškasis turizmas:** suprantamas kaip visų turizmo sistemos dalyvių suvokiama būtinybė keliaujant laikytis moralės ir etikos principų (*Pasaulinis turizmo etikos kodeksas*, [12]).

Planuojant darniojo turizmo plėtrą svarbu ne tik sukurti ar numatyti kuo įvairesnių jo formų, bet ir remtis 1995 m. Lansarotės darniojo turizmo konferencijoje priimtoje Darnaus turizmo chartijoje įtvirtintais atitinkamais turizmo principais (5 lentelė).

5 lentelė. Darnaus turizmo chartijos principai

Principai
Turizmo plėtra turi būti pagrįsta darnos kriterijais, vadinasi, ji turi būti orientuota į tolimąją ekologinės aplinkos išsaugojimo perspektyvą, skatinti ekonominį gyvybingumą ir būti pagrįsta etišku ir socialiai atsakingu poveikiu vietos bendruomenės atžvilgiu. Turizmas, kaip svarbi plėtros priemonė, gali ir privalo aktyviai dalyvauti darniosios plėtros strategijoje.
Turizmo sektorius turi prisidėti prie darniosios plėtros ir būti plėtojamas kartu su gamtos, kultūros ir bendruomenės aplinka, gerbiant trapią pusiausvyrą, kuri būdinga daugeliui turistinių krypčių, ypač mažųjų salų ir ekologiškai pažeidžiamų vietovių.
Turi būti įvertinamas turizmo poveikis kultūros paveldui ir tradiciniams vietovių elementams, kiekvienos vietos bendruomenės veiklai ir gyvenimo būdai. Šie veiksniai ir parama vietos tapatybei, kultūra ir vietos bendruomenės interesai visada turi būti numatomi kaip pagrindiniai turizmo, ypač besivystančiose šalyse, strategijų rodikliai.

Aktyvus turizmo indėlis į darniosios plėtros perspektyvą būtina apima solidariumą, tarpusavio pagarbą ir visų suinteresuotųjų šalių – tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus – dalyvavimą. Šis procesas visais lygmenimis – vietos, regiono, nacionaliniu ir tarptautiniu – turi būti grindžiamas veiksmingo bendradarbiavimo priemonėmis.

Gamtos ir kultūros paveldo vertės įvertinimas ir pastangos jį išsaugoti sukuria tinkamą bendradarbiauti terpę. Šis požiūris reiškia, kad visos atsakingos šalys turi atsižvelgti į kultūros, technologijų ir profesionalumo inovacijų iššūkius, taip pat stengtis tinkamai sukurti ir įgyvendinti sąsajaus planavimo ir valdymo priemones.

Turistų srautų skatinimo ir gebėjimo patenkinti jų poreikius vertinimo kriterijai kuriant turizmo strategijas ir projektus nustatomi kartu su vietos bendruomenėmis remiantis darniosios plėtros principais.

Siekiant įtraukti turizmą į darniosios plėtros planus, turi būti užtikrinta vietos ekonomikos galimybių įvairovė. Turizmas turėtų būti visiškai sąsajus ir teigiamai prisidėti prie vietos ekonomikos plėtros.

Visi turizmo plėtros variantai turi atitikti žmonių gyvenimo kokybės gerinimo tikslus ir praturtinti socialinį bei kultūrinį kiekvienos vietovės gyvenimą.

Vyriausybės ir kompetentingos valdžios institucijos kartu su nevyriausybinėmis organizacijomis ir vietos bendruomenėmis turi imtis veiksmų, kuriais būtų siekiama susieti turizmo planavimą su darniosios plėtros perspektyvomis.

Laikant ekonominę ir socialinę pasaulio tautų sanglaudą pagrindiniu darniosios plėtros principu, svarbu kuo sparčiau diegti priemones, leisiančias įvertinti ir teisingiau paskirstyti turizmo teikiamą naudą ir įsipareigojimų našta. Vyriausybės ir tarptautinės organizacijos turėtų nustatyti atitinkamus prioritetus ir stiprinti tiesioginę bei netiesioginę pagalbą turizmo projektams, kurie prisideda prie aplinkos kokybės. Būtina atlikti kruopščią tarptautinę suderintų ekonominių, teisinių ir fiskalinių priemonių taikymo analizę, siekiant užtikrinti tvarų turizmo išteklių naudojimą.

Vietovėms, kurių gamtinė aplinka ir kultūra jautresnė ar labiau pažeidžiama, dabar ir ateityje turi būti teikiama pirmenybinė techninė ir finansinė pagalba darniajam turizmui plėtoti. Taip pat išskirtinis dėmesys turėtų būti skiriamas vietovėms, kurios patyrė neigiamą taikytų turizmo modelių poveikį.

Alternatyvių turizmo formų, atitinkančių darniosios plėtros principus, populiarinimas ir diversifikacijos skatinimas užtikrina ilgalaikį šios ūkio šakos stabilumą. Akivaizdus poreikis aktyviai stiprinti regionų, ypač mažųjų salų ir ekologiškai pažeidžiamų vietovių, bendradarbiavimą.

Vyriausybės, verslo atstovai, valdžios institucijos ir su turizmu susijusios nevyriausybines organizacijas turėtų skatinti ir aktyviai dalyvauti kuriant atvirųjų mokslinių tyrimų tinklus, skleisti informaciją apie turizmą ir aplinką tausojančias turizmo technologijas.

Darniojo turizmo politikos kūrimas neįmanomas be rėmimo ir skatinimo, skirto su aplinkos apsauga suderinamoms turizmo vadybos sistemoms, šio sektoriaus galimybių ir pokyčių studijoms, taip pat parodomųjų projektų įgyvendinimui ir tarptautinio bendradarbiavimo programoms.

Turizmo sektorius kartu su nevyriausybinėmis organizacijomis, kurių veikla susijusi su turizmu, turi numatyti konkrečius pagrindinius ir prevencinius veiksmus, padedančius užtikrinti darniąją turizmo plėtrą, ir kurti programas, remiančias tokios praktikos įgyvendinimą, taip pat stebėti bei pranešti apie rezultatus ir keistis patirtimi.

Pakankamai dėmesio turėtų būti skiriama turizmui naudojamam transporto aplinkai daromai įtakai bei ekonominėms priemonėms, kuriomis siekiama sumažinti neat-sinaujinančių energijos šaltinių naudojimą.

Elgesio kodeksų, susijusių su darniąja plėtra, priėmimas ir įgyvendinimas bendradarbiaujant su turizmo sektoriaus atstovais – pamatai, ant kurių gali sklandžiai plėtotis darnusis turizmas. Tokio pobūdžio kodeksai gali tapti veiksminga atsakingojo turizmo veiklos priemone.

Reikia imtis visų būtinų priemonių visoms turizmo sektoriuje vietos, nacionaliniu, regiono ir tarptautiniu lygiu dalyvaujančioms šalims informuoti ir skatinti jų sąmoningumą, atsižvelgiant į Lansarotės konferencijos turinį ir tikslus.

Globalizacijos sąlygomis didėjant turizmo galimybėms, vis dažniau pabrėžiama neigiamoji masinio turizmo įtaka ekologiškai turizmo objektų (vietovių) situacijai, vietos bendruomenių gyvenimo gerovei. Planuojant turizmo plėtrą svarbu įvertinti atitinkamos infrastruktūros (viešbučiai, oro uostai, informacijos centrai) tinkamumą, siekiant mažinti neigiamą turizmo įtaką ekologiškai situacijai ir vietos bendruomenės gyvenimui. Neatsižvelgus į visus šiuos veiksnius dažnai susiformuoja neigiamas vietos bendruomenės požiūris į turizmą, sutrikdomas natūralus vietovės vystymasis. Darniojo turizmo nuostata (sistema) vis dar plėtojama, taigi daugiau nei pusę šimtmečio trukusių turizmo sektoriaus pokyčių rezultatas vis labiau matomas ir šią veiklą būtina toliau tęsti.

PRAKTIKOS PAVYZDŽIAI

„Gringo Trails“, arba Tamsioji turizmo pusė

2013 m. keliautoja antropologė Pegi Vail sukūrė sukrečiantį filmą *Gringo Trails*, kuris visiškai sugriovė romantizuotą požiūrį į turizmą. Filme pateiktos atskiros turizmo vietovių istorijos, pasakojama, kaip jos pasikeitė per 30 metų plečiantis turizmui. Filmo pavadinime vartojamas ispanų kalbos žodis *gringo* reiškia baltaodį atvykėlį, nemokantį vietos kalbos ir neišmanantį vietos papročių.

Costas Christas, žurnalo *National Geographic* redaktorius, šiame filme papasakojo Tailando salos Koh Phangano istoriją. Pirmą kartą šią salą C. Christas aplankė 1979-aisiais, kai ji dar buvo mažai kam žinoma. Apie šį atradimą jis papasakojo keliems sutiktiems keliautojams, ir po kurio laiko padėtis smarkiai pasikeitė – dabar 14 tūkst. gyventojų turin-

čią salą kasmet aplanko daugiau nei pusė milijono turistų. Daugiausia sala traukia jaunimą, nes joje kas mėnesį rengiami muzikos vakarai *Full Moon Parties*, viliojantys lengvai prieinamu alkoholiu, daugybe įvairių pramogų. Vietos gyventojai baidosi jaunųjų turistų nepagarba jų bendruomenei, kultūrai ir bendrajai tvarkai (5 paveikslas). Po kiekvieno tokio vakarėlio paliekamos tonos šiukšlių, kurių didelę dalį nusineša vandenyno bangos. Dažnai spaudoje pasirodo straipsnių apie jaunuolių mirtis nuo narkotinių medžiagų perdozavimo, salos įvaizdį pasaulyje gadinančius nusikaltimus. Vietos gyventojų teigimu, jie savo namuose tapo įkaitais: užsiimti kita, su turizmu nesusijusia, veikla nepelninga, o investuotojai prastai pagarsėjusioje saloje nenori plėtoti verslo.



5 paveikslas. *Full Moon Party* akimirka Koh Phangano saloje
Šaltinis: <<http://gringotrails.com/about/>>, vaizdo nuoroda <<https://vimeo.com/71764610>>, daugiau informacijos <<http://gringotrails.com>>

Mėlynoji vėliava – atsakingų paplūdimių ir priplaukų ženklas

Savonoriškojo ekologinio sertifikavimo sistema Mėlynosios vėliavos ženklui gauti skirta tam tikrus kriterijus atitinkantiems paplūdimiams ir priplaukoms įvertinti. Šiuo metu Mėlynąja vėliava paženklinta per 4 000 paplūdimių ir priplaukų 49-iose pasaulio šalyse. Mėlynosios vėliavos koncepcija gimė Prancūzijoje 1985-aisiais, o 1987 m. Europos aplinkosauginio švietimo fondas (angl. *Foundation for Environmental Education in Europe*, FEEE) pateikė Europos Komisijai ir Mėlynosios vėliavos programa buvo pradėta įgyvendinti kaip viena iš bendruomenės veiklų. 2001-aisiais FEEE tapo tarptautine nevyriausybine organizacija – Aplinkosauginio švietimo fondu (FEE) – ir vykdo Mėlynosios vėliavos programą visame pasaulyje.

Mėlynosios vėliavos statusas suteikiamas vieniems metams ir per tuos metus nusižengus tam tikroms nuostatoms šis statusas gali būti panaikintas. Paplūdimiai ir priplaukos yra vertinami remiantis 33 kriterijais, suskirstytais į keturias kategorijas:

- aplinkosauginis švietimas ir informacija;
- vandens kokybė;

IV SKYRIUS. TURIZMO VALDYMO DARNIOSIOS PLĖTROS KONCEPCIJA

- aplinkosaugos vadyba;
- saugumas ir paslaugos.

Lietuva Mėlynosios vėliavos programoje dalyvauja nuo 2001-ųjų (6 lentelė). Siekdamas Mėlynosios vėliavos žymėjimo savo paplūdimiams, savivaldybės privalo nacionaliniam koordinatoriui (Lietuvos žaliųjų judėjimui) pateikti užpildytą paraiškos formą (su atitinkamais priedais).

6 lentelė. Mėlynosios vėliavos statusas Lietuvoje

Metai	Mėlynosios vėliavos ženklas suteiktas:	
2001	Nidos (Neringos savivaldybė) paplūdimiui (sertifikatas)	
2002	Nidos paplūdimiui	
2003	Nidos paplūdimiui. Botanikos parko paplūdimiui (Palangos miesto savivaldybė) – sertifikatas	
2004	Nidos ir Juodkrantės (Neringos miesto savivaldybė) bei Palangos Botanikos parko paplūdimiams	
2005	Nidos, Juodkrantės, Botanikos parko bei 1-ajam Smiltynės (Klaipėdos miesto savivaldybė) paplūdimiams	
2006	Nidos, Juodkrantės, Botanikos parko, 1-ajam Smiltynės, 1-ajam ir 2-ajam Melnragės paplūdimiams	
2007	Nidos, Juodkrantės, Botanikos parko, 1-ajam Smiltynės, 1-ajam ir 2-ajam Melnragės paplūdimiams, Minijos prielaukai	
2008	Nidos, Juodkrantės, Botanikos parko, 1-ajam Smiltynės, 1-ajam ir 2-ajam Melnragės paplūdimiams	
2009	Nidos, Juodkrantės, Botanikos parko, 1-ajam Smiltynės, 1-ajam ir 2-ajam Melnragės paplūdimiams	
2010	Nidos, Juodkrantės, Botanikos parko paplūdimiams	
2011	Nidos, Juodkrantės, Botanikos parko paplūdimiams	
2012	Nidos, Juodkrantės, Birutės parko paplūdimiams	

Šaltinis: <<http://blueflag.zalieji.lt>>, vaizdo nuoroda

<<https://www.youtube.com/watch?t=13&v=eyWrM2BiJ04>>, daugiau informacijos: <<http://www.blueflag.org>>, <<http://blueflag.zalieji.lt/render/lt/nuorodos.htm>>

LITERATŪRA

1. ARONSSON, L. *The Development of Sustainable Tourism*. London: Continuum, 2000.
2. *Darnauro turizmo chartija*. Prieiga per internetą: <<http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/charter.html>>.
3. *Darnauro turizmo planavimo modelis*. Prieiga per internetą: <www.dvi.lt>.
4. GOSSLING, S.; HALL, C. M.; WEAVER, D. B. *Sustainable Tourism Futures*. Routledge Taylor and Francis group, 2012.
5. *Jungtinių Tautų aplinkosaugos programa. Sustainable Coastal Tourism. An Integrated Planning and Management Approach*, 2009. Prieiga per internetą: <http://www.unep.org/pdf/DTIE_PDFS/DTIx1091xPA-SustainableCoastalTourism-Planning.pdf>.
6. *Jungtinių Tautų Pasaulinės turizmo organizacijos elektroninis puslapis*. Prieiga per internetą: <www.unwto.org>.
7. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas. *Valstybės žinios*, 1998-04-03, Nr. 32-852. TAR. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F0E2E67B1F2F>>.
8. Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programa. *Valstybės žinios*, 2014-03-19, Nr. 2014-03262. TAR. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=467460&p_tr2=2>.
9. *Mėlynosios vėliavos programos elektroninis puslapis*. Prieiga per internetą: <<http://www.blueflag.org>>.
10. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. *Valstybės žinios*, 2003-09-19, Nr. 89-4029. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=217644>.
11. Nacionalinė darnios turizmo plėtros 2007–2015 metų programa. *Valstybės žinios*, 2007-10-02, Nr. 106-4348. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/uploads/documents/darnus-vystymas/Nutarimas%202007-10-02.pdf>>.
12. *Pasaulinis turizmo etikos kodeksas*. Prieiga per internetą: <<http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/gcetbrochureglobalcodeen.pdf>>.
13. RAVI, F. *Sustainable Globalization and Implications for Strategic Corporate and National Sustainability*. Emerald Group Publishing Limited, 2012.
14. RICHARDSON, J. I. *Understanding and Managing Tourism*. Pearson Education. Australia, 2004.
15. *Statistikos departamento Turizmo statistikos registras*. Prieiga per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/temines-lenteles52>>.
16. *Turizmo plėtros planavimo dokumentų, programų, galimybių studijų rengimo ir jų įgyvendinimo stebėsenos metodinės rekomendacijos, patvirtintos 2006 m. gruodžio 1 d. Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus įsakymu Nr. V-94*. Prieiga per internetą: <http://www.tourism.lt/uploads/documents/teisine_informacija/teises_aktai/TURIZ%20Plan%20metod06-11.doc>.
17. *Turizmo terminų žodynas*. Prieiga per internetą: <<http://www.tourism.lt/lt/naudinga-informacija/turizmo-terminu-zodynas>>.
18. WEAVER, D. *Sustainable Tourism: Theory and Practice*. Elsevier Butterworth Heinemann, 2006.

V SKYRIUS

TURIZMO SEKTORIŲ REGLAMENTUOJANTYS TEISĖS AKTAI

ROLANDAS KRIPAITIS

Turizmo įstatymas ir reikšmingiausi jo pakeitimai:
tikslai, uždaviniai ir priežastys

Įstatymų įgyvendinamųjų teisės aktų,
susijusių su Turizmo įstatymu, grupės pagal veiklos sritis

Teritorijų planavimo įstatymas ir šios srities teisinio reguliavimo
pokyčiai

Turizmo ir rekreacijos schemų bei planų (projektų)
rengimo taisyklės, specialiojo teritorijų planavimo organizatoriai

TURINYS

1. TURIZMO ĮSTATYMAS IR SU JUO SUSIJĘ ĮGYVENDINAMIEJI TEISĖS AKTAI.....	157
2. TERITORIJŲ PLANAVIMO ĮSTATYMAS.....	196
3. TURIZMO IR REKREACIJOS SCHEMŲ IR PLANŲ (PROJEKTŲ) RENGIMO TAISYKLĖS.....	201

1. TURIZMO ĮSTATYMAS IR SU JUO SUSIJĘ ĮGYVENDINAMIEJI TEISĖS AKTAI

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę (1990 m.) visas privatus šalies ūkis, taip pat ir turizmo sektorius, pradėtas plėtoti beveik nuo pradžių.

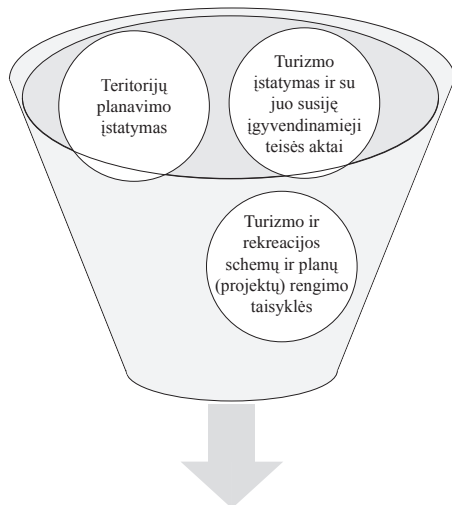
Turizmo sektoriaus teisinio reglamentavimo aplinka pradėta kurti priėmus Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1992 m. gegužės 8 d. nutarimą Nr. 334 „Dėl Lietuvos Respublikos ūkio plėtojimo prioritetinių kryptių ir ekonominių programų“, kuriame paslaugų infrastruktūra (taip pat ir turizmas) buvo pripažinta prioritetine ūkio plėtros kryptimi ir jai suteikta teisė gauti visų rūšių ir formų skatinimą (subsidijas, lengvatinius kreditus ir pan.). Kitas svarbus žingsnis – remiantis Įmonių įstatymo pataisa, nuo 1994 m. sausio pradėtas turizmo įmonių licencijavimas. 1992 m. balandžio 14 d. įkurta Valstybinė turizmo tarnyba, kuri vėliau (1995 m. balandžio 26 d.) buvo reorganizuota į iki šiol veikiančią Valstybinį turizmo departamentą prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos.

Turizmo sistema šiuo laikotarpiu dar nebuvo iki galo pertvarkyta. Tik 1998 m. kovo 19 d. buvo priimtas reikšmingiausias ir svarbiausias turizmą reglamentuojantis teisės aktas – Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas.

Praėjus daugiau nei 25 metams po nepriklausomybės atkūrimo, turizmo sektorius, palyginti su jo pradžia 1992-aisiais, yra tapusi konkurencinga ūkio šaka, kurios visos sritys yra reglamentuotos numatant darnią plėtrą ir užtikrinant vartotojų teisių apsaugą. Turizmo sektorių reglamentuoja labai daug įvairių (taip pat ir teisės aktų hierarchijos prasme) teisės aktų (1 paveikslas).

Kaip matyti iš pateiktojo paveikslo, turizmo sektorių reglamentuoja ne tik Turizmo įstatymas ir su juo susiję įstatymų įgyvendinamieji teisės aktai, bet ir Teritorijų planavimo įstatymas bei Turizmo rekreacijos schemų ir planų (projektų) rengimo taisyklės. Šios teisės aktų grupės yra glaudžiai tarpusavyje susijusios, taigi itin svarbu: turizmo sektoriaus strateginis planavimas, kurį atliekant nustatomos atitinkamo laikotarpio turizmo plėtros strateginės kryptys ir turizmo politikos įgyvendinimo nuostatos; teritorijų planavimas (bendrasis, specialusis), kai rengiami teritorijų planavimo dokumentai; trumpalaikis (artimojo periodo) planavimas – turizmo plėtros galimybių studijos, kurios rengiamos turint

tikslą įvertinti turizmo plėtojimo galimybes ir prioritetus artimiausiu laikotarpiu, nustatyti projektavimo dokumentų ir investicijų poreikį, suderinti turizmo viešosios infrastruktūros ir paslaugų (produktų) poreikius ir pasiūlą, atlikti rinkų vertinimą.



1 paveikslas. Turizmo sektorių reglamentuojantys teisės aktai

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Rekreacinės teritorijos (kaip turizmo ištekliai ir planavimo objektas) gali būti nustatomos Lietuvos Respublikos teritorijos bendrajame plane, savivaldybių teritorijų bendruosiuose planavimo dokumentuose, specialiuosiuose planavimo dokumentuose, juose rekreacinėms teritorijoms priskiriant teritorijas, turinčias rekreacinių išteklių, ir teritorijas, kuriose turizmo paslaugų ar rekreacinė infrastruktūra tinkama sveikatingumo, poilsio, laisvalaikio veiklai organizuoti.

Atsižvelgiant į turizmo sektorių reglamentuojančių teisės aktų kiekį ir įvairovę, jie analizuojami, jų turinys ir reglamentavimo ypatumai atskleidžiami skirstant į 1 paveiksle įvardytas grupes.

Turizmo įstatymas

1993 m. parengtoje Nacionalinėje turizmo plėtros programoje turizmas deklaruotas kaip prioritetinga šaka. Dėl šios priežasties suaktyvėjo tiek privačių turizmo paslaugas teikiančių organizacijų, tiek ir atitinkamų valstybinių institucijų veikla. 1998 m. kovo 19 d. patvirtintas Turizmo įstatymas nustatė turizmo verslo ir savaveiksmio turizmo organizavimo principus bei prioritetus, turizmo paslaugų teikimo nuostatas ir turizmo išteklių naudojimo sąlygas.

Pagal šį įstatymą buvo sukurta valstybės turizmo politikos ir planavimo priemonė – Nacionalinė turizmo plėtros programa – bei regionų projektai. Įstatymas valstybės prioritetą skyrė vidaus ir atvykstamajam turizmui, kurie buvo įvardijami kaip eksporto paslauga. Siekiant pašalinti verslo įvaizdžiui nepalankius veiksnius, gerinti vartotojams teikiamų turizmo paslaugų kokybę, įstatyme buvo apibrėžtos minimaliosios turizmo paslaugų nuostatos.

Šis įstatymas nuo jo įsigaliojimo iki 2015 m. kovo buvo keistas aštuonis kartus (2001–2005, 2011, 2014 metais), atsižvelgiant į naujus visuomenės, verslo subjektų poreikius, kintančią situaciją ir kylančias problemas. Reikšmingiausi šio įstatymo pakeitimai:

- 2002 m. gruodžio 3 d. priimtas Turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. IX-1211 (įsigaliojęs 2003 m. balandžio 1 d.), kurio pagrindinė paskirtis – patikslinti turizmo paslaugų (verslo) organizavimo principus, nustatyti griežtesnius turizmo paslaugų teikimo reikalavimus, susijusius su turizmo paslaugų vartotojų teisių apsauga, atsisakant turizmo verslo dalies reglamentavimo.

Naujoje įstatymo redakcijoje buvo siekiama nedubliuoti teisinių nuostatų, susijusių su kelionių organizavimo paslaugų teikimu, kurias jau reglamentavo naujasis Civilinis kodeksas (patvirtintas 2000 m. liepos 18 d. Civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymu Nr. VIII-1864), bei įgyvendinti Turizmo įstatyme tas Direktyvos dėl kelionių, atostogų ir organizuotų išvykų paketų (90/314/EEC) normas, kurios nebuvo tinkamai įgyvendintos Civiliniame kodekse. Taip pat įstatymo projekte buvo siekiama suderinti turizmo sąvokas ir teisinį reguliavimą, kad galiojančio Civilinio kodekso nuostatos nesikirstų su Turizmo įstatymo nuostatomis. Pateikdami šį įstatymo projektą rengėjai nurodė, kad siūlomos įstatymo pakeitimo įstatymo projekto nuostatos aiškiau apibrėžia turizmo paslaugų teikimo reikalavimus ir užtikrina vartotojo teises gauti kokybiškas paslaugas. Įstatyme buvo įtvirtinta prievolių, išplaukiančių iš turizmo paslaugų teikimo sutarties, užtikrinimo kontrolės priemonė – nustatyta kelionės organizatoriaus pareiga teikti Vyriausybės įgaliotai institucijai informaciją apie tokių prievolių užtikrinimą.

Šiame įstatyme taip pat nebenumatomi specialieji reikalavimai darbuotojams (kelionių operatoriams ir kelionių agentams), atsisakyta steigti atskirą Turizmo paslaugų ir išteklių valstybės registrą, vietoj jo įteisinant Lietuvos turizmo informacinę sistemą; sukurta apgyvendini-

mo paslaugas teikiančių viešbučių, motelių ir kempingų klasifikavimo sistema; šiek tiek išplėstos Valstybinio turizmo departamento funkcijos.

- 2003 m. lapkričio 25 d. priimtas Turizmo įstatymo 14 ir 15 straipsnių pakeitimo įstatymas Nr. IX-1854 (įsigaliojęs 2003 m. gruodžio 5 d.), kuriuo buvo siekiama kaimo turizmo ir nakvynės bei pusryčių paslaugų teikėjams sudaryti lygias konkurencines sąlygas su kitais apgyvendinimo paslaugų teikėjais, priskiriant kaimo turizmo ir nakvynės bei pusryčių paslaugų teikėjų teikiamas apgyvendinimo paslaugas prie specialiųjų apgyvendinimo paslaugų, kurioms, vadovaujantis galiojusiū Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymo 19 straipsnio 3 dalies 4 punktu, buvo taikomas lengvatinis 5 proc. PVM tarifas.
- 2011 m. birželio 22 d. priimtas Turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. XI-1496 (įsigaliojęs 2011 m. rugsėjo 1 d.), kurio pagrindinis tikslas – suderinti turizmo verslo reglamentavimą su Paslaugų direktyva, taip pat: įgyvendinti 1990 m. birželio 13 d. Tarybos direktyvos Nr. 90/314/EEB dėl kelionių, atostogų ir organizuotų išvykų paketų nuostatas; perkelti Šengeno konvencijos 45 straipsnio nuostatas; apgyvendinimo paslaugų srityje įgyvendinti 1995 m. lapkričio 23 d. Tarybos direktyvos 95/57/EB dėl statistinės informacijos turizmo srityje rinkimo ir 1998 m. gruodžio 9 d. Komisijos sprendimo dėl Tarybos direktyvos 95/57/EB dėl statistinės informacijos turizmo srityje rinkimo įgyvendinimo tvarkos nuostatas. Be to, buvo siekiama patikslinti Ūkio ministerijos ir Valstybinio turizmo departamento funkcijas turizmo srityje, atsižvelgiant į Priemonių apskričių viršininkų vykdomoms funkcijoms perskirstyti planą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. liepos 22 d. nutarimu Nr. 815, panaikinti apskrities viršininko kompetenciją turizmo plėtros srityje.

Poreikį parengti šį įstatymą lėmė kelios priežastys: galiojantis Turizmo įstatymas nenumatė fizinių asmenų teisės teikti kelionės organizavimo paslaugas; apgyvendinimo paslaugų skirstymas neatitiko Komisijos sprendimo dėl Tarybos direktyvos 95/57/EB dėl statistinės informacijos turizmo srityje rinkimo įgyvendinimo tvarkos; galiojančiame Turizmo įstatyme buvo nustatytos Valstybinio turizmo departamento funkcijos, bet nenumatyta galimybė atlikti tinkamo turistų (vartotojų) teisių užtikrinimo kontrolę ir stebėseną.

Dėl šių priežasčių įstatyme suteikta teisė apgyvendinimo ir kelionių organizavimo paslaugas teikti ne tik juridiniams, bet ir fiziniams asmenims, taip pat Europos Sąjungos ir Europos ekonominės erdvės valstybių narių asmenims laikinai teikti kelionių organizavimo paslaugas; buvo pakeistas apgyvendinimo paslaugų skirstymas ir patvirtinti minimalieji kolektyvinio apgyvendinimo ir maksimalieji individualiojo apgyvendinimo paslaugų teikimo reikalavimai. Atsižvelgiant į tai, kad įtvirtinta teisė kelionių organizavimo paslaugas teikti ir fiziniams asmenims, siekiant užtikrinti vartotojams teikiamų paslaugų kokybę šiame įstatyme nustatomi atitinkami kvalifikaciniai reikalavimai, taip pat kelionių organizatoriaus pažymėjimo išdavimo, jo galiojimo sustabdymo, galiojimo sustabdymo ir pažymėjimų panaikinimo nuostatai ir pagrindai (pastarieji reikalavimai nebuvo nauji – į įstatymą jie perkelti iš tuo metu galiojusių įstatymų įgyvendinamųjų teisės aktų).

Taip pat įstatyme nustatyta vartotojų (turistų) pretenzijų pateikimo tvarka bei ginčų tarp turistų ir kelionių organizatorių nagrinėjimo tvarka, privalomasis terminas, per kurį kelionių organizavimo paslaugų teikėjai turi grąžinti pinigus turistams (vartotojams). Nustatytas terminas turistams leido realiai naudotis įstatymo numatytomis garantijomis.

Šiame įstatyme įtvirtintas apgyvendinimo paslaugų teikėjams privalomas svečių registravimo (svečio kortelės) reikalavimas ir asmens duomenų kaupimo nuostatai. Be to, panaikinta apskrities viršininko kompetencija turizmo plėtros srityje ir perskirstytos atitinkamos Ūkio ministerijos (įgaliotos ministerijos) bei Valstybinio turizmo departamento funkcijos.

- 2014 m. gegužės 8 d. priimtas Turizmo įstatymo Nr. VIII-667 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 18 straipsnių, septintojo skirsnio pavadinimo pakeitimo, Įstatymo papildymo 4¹ straipsniu ir 20 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymas Nr. XII-873 (įsigaliojo 2014 m. lapkričio 1 d.). Pagrindinis šio įstatymo tikslas – išspręsti kelionių organizatorių, kelionių agentūrų ir kelionių agentų atsakomybės turistams ir vartotojams klausimus, be to, nustatyti prievolę tinkamai įgyvendinti teisinio apibrėžtumo, teisinio tikrumo ir teisėtų lūkesčių principus.

Siekiant užtikrinti turistų ir vartotojų teisių apsaugą, nustatyta minimalioji kelionių organizatoriaus prievolių įvykdymo užtikrinimo suma, atitinkamais atvejais – ne mažiau kaip 50 tūkstančių litų (nuo 2015 m. sausio 1 d. – 14 481 euras: Turizmo įstatymo Nr. VIII-667

8 straipsnio pakeitimo įstatymas), kai verčiamasi tik vietiniu turizmu, ne mažesnė kaip 7 proc. nuo metinių įplaukų iš organizuotų turistinių kelionių pardavimo pagal visas kelionių organizatoriaus sudarytas išvykstamojo turizmo paslaugų teikimo sutartis, bet ne mažiau kaip 150 tūkstančių litų (nuo 2015 m. sausio 1 d. – 43 443 eurai: Turizmo įstatymo Nr. VIII-667 8 straipsnio pakeitimo įstatymas), kai verčiamasi išvykstaumu turizmu, neorganizuojant kelionių užsakomaisiais skrydžiais, ir ne mažesnė kaip 7 proc. nuo metinių įplaukų iš organizuotų turistinių kelionių pardavimo pagal visas kelionių organizatoriaus sudarytas išvykstamojo turizmo paslaugų teikimo sutartis, bet ne mažiau kaip 350 tūkstančių litų (nuo 2015 m. sausio 1 d. – 101 367 eurai: Turizmo įstatymo Nr. VIII-667 8 straipsnio pakeitimo įstatymas), kai verčiamasi išvykstaumu turizmu, organizuojant keliones užsakomaisiais skrydžiais.

Šiame įstatyme patikslinta kelionių organizatoriaus prievolių įvykdymo užtikrinimo apskaičiavimo tvarka; atsisakyta kelionių agentūrų ir kelionių agentų pažymėjimų; atsisakyta kelionių organizatoriams taikomų kvalifikacinių reikalavimų; patikslinti nepriekaištingos reputacijos reikalavimai; patikslintas sąrašas atvejų, kai yra stabdomas galiojimas ar naikinamas kelionių organizatoriaus pažymėjimas (šis teisinis reguliavimas pasiūlytas atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos Respublikos įmonių bankroto įstatymas nenumato atskirų sprendimų priėmimo dėl juridinio asmens ūkinės komercinės veiklos vykdymo, kitaip nei fizinio asmens atveju, kai tokį sprendimą nutartimi priima teismas, todėl Valstybinis turizmo departamentas negalėtų patikrinti ir įvertinti, ar tikrai yra vykdoma ūkinė komercinė veikla); patikslintos Valstybinio turizmo departamento funkcijos; įtvirtinta kelionių prekybos agento sąvoka, leidžianti laikyti jį prekybos agentu, kurio pareigos ir atsakomybė yra aiškiai apibrėžti Civilinio kodekso 2.152–2.168 straipsniuose.

Paminėtina ir tai, kad šiame įstatyme buvo įtvirtinta nuostata dėl įstatinio kapitalo, t. y. paaiškėjus, kad kelionių organizatoriaus nuosavas kapitalas tapo mažesnis nei 1/2 įstatuose ar kituose Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 2.47 straipsnio 1 dalyje nurodytuose dokumentuose nurodytas įstatinio kapitalo dydis, Valstybinis turizmo departamentas privalo raštu įspėti kelionių organizatorių apie atitinkamo pažymėjimo galiojimo panaikinimą, jeigu kelionių organizatorius per 6 mėnesius nuo pranešimo apie Valstybinio turizmo departamento įspėjimą panaikinti kelionių organizatoriaus pažymėjimo galiojimą gavimo dienos nepašalina nurodyto trūkumo.

Pabrėžtina, kad Lietuvos Respublikos Seimui 2011 m. birželio 22 d. priėmus Turizmo įstatymo pakeitimo įstatymą prie kolektyvinio apgyvendinimo teikėjų, kuriems yra privalomas klasifikavimas, nebuvo priskirti svečių namai, dėl to net 45 klasifikuotieji svečių namai neteko oficialaus statuso. Šios rūšies klasifikavimo panaikinimas svečių namų valdytojams sukėlė verslo rinkodaros, paslaugų reklamavimo problemų, taip pat papildomų išlaidų. Dėl šios priežasties į šiame įstatyme įvardytų kolektyvinio apgyvendinimo paslaugų teikėjų sąrašą įtraukti ir svečių namai, kartu nustatant, kad svečių namai, kaip ir kiti kolektyvinio apgyvendinimo paslaugų teikėjai (viešbučiai, moteliai ir kempingai), turi būti privalomai klasifikuojami.

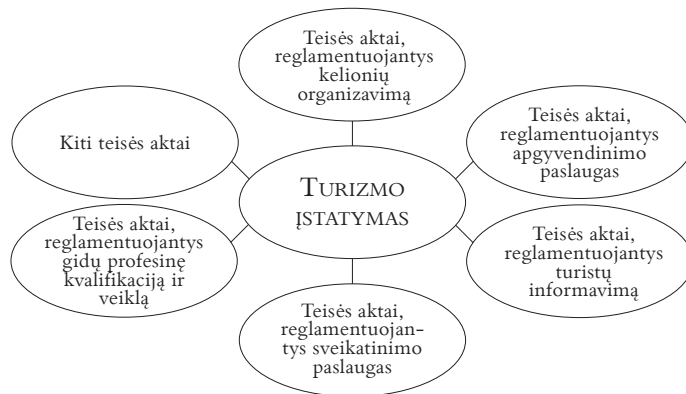
Šio įstatymo straipsniai, susiję su viešbučių apgyvendinimo, specialiojo apgyvendinimo paslaugoms ir apgyvendinimo paslaugų klasifikavimu, išliko nepakeisti. Įstatyme nustatoma, kad: apgyvendinimo paslaugų teikėjai privalo užtikrinti, kad apgyvendinamieji asmenys asmeniškai užpildytų ir pasirašytų registracijos korteles, patvirtintų savo tapatybę pateikdami galiojantį asmens tapatybės dokumentą. Apgyvendinimo registravimo tvarkos aprašą, apimantį registracijos kortelių tvarkymą, nustato Vyriausybė ar jos įgaliota institucija.

Šiuo įstatymu panaikinami buvę kaimo turizmo, nakvynės ir pusryčių bei turistinių stovyklų paslaugų nuostatai ir reikalavimas kaimo turizmo, nakvynės ir pusryčių bei turistinių stovyklų paslaugų teikėjams turėti savivaldybės išduotą pažymėjimą. Be to, buvo pripažinta, kad Lietuvos turizmo informacijos sistema (sukurta 2003–2005 m.) jau nebeatitinka nei turistų, nei verslo ar viešojo administravimo subjektų šiandieninių poreikių bei dabartinių turizmo rinkodaros tendencijų ir nepasiekė svarbiausio tikslo – tapti pagrindiniu Lietuvos turizmo informacijos šaltiniu internete, todėl jos buvo atsisakyta ir nustatyta, kad informacija apie valstybės reguliuojamas turizmo paslaugas skelbiama Valstybinio turizmo departamento interneto svetainėje, vadovaujantis bendrąja e. valdžios koncepcija, o Lietuvos turizmo rinkodarai veiksmingai naudojama Valstybinio turizmo departamento interneto svetainė *www.Lithuania.Travel*.

Su Turizmo įstatymu susiję įstatymų įgyvendinamieji teisės aktai

Įstatymų įgyvendinamųjų teisės aktų, susijusių su Turizmo įstatymu, yra gana daug (per 85 norminius teisės aktus) ir jų rengimas bei keitimas yra tapęs nuolatiniu procesu, todėl šiuos teisės aktus patogiausia atitinkamai

grupuoti pagal konkrečias veiklos sritis (2 paveikslas) laikantis chronologijos (nuo aktualiausio iki seniausiai priimto).



2 paveikslas. Įstatymų įgyvendinamųjų teisės aktų, susijusių su Turizmo įstatymu, grupės
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kelionių organizavimo paslaugos ir jų teikimas:

1. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2014 m. gruodžio 29 d. įsakymas Nr. V-305 „Dėl Kelionių organizatoriaus licencijavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“:

Šis tvarkos aprašas nustato kelionių organizatoriaus pažymėjimo, popierinės formos kelionių organizatoriaus pažymėjimo dublikato išdavimo, kelionių organizatoriaus pažymėjimo galiojimo sustabdymo, kelionių organizatoriaus pažymėjimo galiojimo tvarką. Teisės aktas nustato, kad kelionių organizatoriaus veiklą gali vykdyti valstybės narės pilietis, kitas fizinis asmuo, kuris naudojasi Europos Sąjungos teisės aktų jam suteiktomis judėjimo valstybėse narėse teisėmis, turintis teisę gyventi Lietuvos Respublikoje fizinis asmuo arba Lietuvos Respublikoje įsteigtas juridinis asmuo ar jo padalinys, taip pat valstybės narės juridinio asmens ar kitos organizacijos padalinys, įsteigtas (įregistruotas) Lietuvos Respublikoje, turintis Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos išduotą kelionių organizatoriaus pažymėjimą (neterminuotą), patvirtinantį teisę vykdyti kelionių organizatoriaus veiklą. Taigi pažymėjimai išduodami tiek fiziniams, tiek juridiniams asmenims.

Tvarkos apraše pateikta kelionių organizatoriaus samprata: „Kelionių organizatorius suprantamas kaip turizmo paslaugų teikėjas, reguliariai rengiantis organizuotas turistines keliones, teikiantis ir (ar) parduo-

dantis kelionių organizavimo paslaugas turizmo paslaugų vartotojams tiesiogiai arba per kelionių pardavimo agentus ir (ar) teikiantis ir (ar) parduodantis kitas turizmo paslaugas.“

2. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2014 m. gruodžio 18 d. įsakymas Nr. V-297 „Dėl Rizikingiausių kelionių organizatorių grupių nustatymo ir kelionės organizatorių priskyrimo individualiam ūkio subjekto rizikos lygiui tvarkos aprašo patvirtinimo“.

Teisės akto priėmimo priežastis – 2014 m. po kelių kelionių organizatorių bankrotų nukentėjus daugiau kaip trims tūkstančiams turistų kilęs poreikis taisyti teisės aktus ir griežtinti kelionių organizatorių bei kelionių agentūrų veiklos priežiūrą ir sąlygas. Vykdydamas ūkio ministro 2014 m. lapkričio 21 d. įsakymą, Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos parengė ir patvirtino Rizikingiausių kelionių organizatorių grupių nustatymo ir kelionių organizatorių priskyrimo individualiam ūkio subjekto rizikos lygiui tvarkos aprašą. Pagal šį Aprašą, rizikos vertinimas turi būti atliekamas atsižvelgiant į šiuos kriterijus: veiklos kelionių organizavimo rinkoje patirtį, ūkio subjekto vadovų kaitą, kaip ūkio subjektas vykdo prievolę teikti finansinės atskaitomybės dokumentus VĮ Registrų centrui, kaip kelionių organizatorius vykdo prievolę teikti Departamentui kelionių organizatoriaus prievolių įvykdymo užtikrinimą ir kt.

3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. gruodžio 7 d. nutarimas Nr. 1421 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. birželio 12 d. nutarimo Nr. 756 „Dėl Laidavimo draudimo dėl kelionių organizatoriaus prievolių įvykdymo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“.

Šiuo nutarimu pakeistas ir išdėstytas nauja redakcija Laidavimo draudimo dėl kelionių organizatoriaus prievolių įvykdymo tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. birželio 12 d. nutarimu Nr. 756. Pakeistojo teisės akto turinys nebeaktualus, todėl čia nebus analizuojamas.

Laidavimo draudimo dėl kelionių organizatoriaus prievolių įvykdymo tvarkos aprašas nustato kelionių organizatoriaus prievolių įvykdymo užtikrinimo kelionių organizatoriaus prievolių įvykdymo laidavimo draudimu tvarką, draudimo objektą, draudžiamuosius ir nedraudžiamuosius įvykius, draudimo sutarties sudarymo ir įsigaliojimo tvarką, draudimo sutarties terminą, draudimo išmokos dydžio nustatymą ir

draudimo išmokos mokėjimą, kelionių organizatoriaus, Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos, draudiko teises ir pareigas, laidavimo draudimo sutarties nutraukimo tvarką. Aprašas taikomas kelionių organizatoriams, kurių prievolės užtikrinamos laidavimo draudimu Turizmo 8 straipsnyje nustatyta tvarka, išskyrus kelionių organizatorius, turinčius laidavimo draudimą patvirtinantį dokumentą, išduotą kitoje valstybėje narėje ir užtikrinantį ne mažesnę draudimo apsaugą, nei nustatyta Apraše. Sudarius laidavimo draudimo dėl kelionių organizatoriaus prievolių įvykdymo sutartį, Aprašas tampa laidavimo draudimo dėl kelionių organizatoriaus prievolių įvykdymo sutarties dalimi.

Čia būtina paminėti problemą, egzistuojančią iki šiol nuo 2014 m. lapkričio. Įsigaliojus naujai Turizmo įstatymo redakcijai, tapo neaiškus laidavimo draudimo pateikimo Turizmo departamentui reglamentavimas. Pagrindinė priežastis – Vyriausybė dar nėra patvirtinusi naujos Laidavimo draudimo dėl kelionių organizatoriaus prievolių įvykdymo tvarkos aprašo (draudimo taisyklių) redakcijos, suderintos su naująja Turizmo įstatymo redakcija. Teikiamos savanoriškos kelionių draudimo paslaugos nėra lygiavertės kelionių organizatorių prievolių užtikrinimo priemonėms. Kelionių draudimo sutartį turintis asmuo įvykus nelaimingam atsitikimui kelionės laikotarpiu apsisaugo nuo papildomos finansinės naštos. Kita vertus, kelionių organizatorių prievolių užtikrinimas vartotojui reikalingas kompensuoti jo patirtiems nuostoliams, jei kelionių organizatorius taptų nemokus ir negebėtų įvykdyti prisiimtų kelionės organizavimo įsipareigojimų.

Pabrėžtina, kad teisės akto projektą svarstantiems asmenims reikėtų kuo greičiau suderinti interesus ir patvirtinti naujos redakcijos Laidavimo draudimo dėl kelionių organizatoriaus prievolių įvykdymo tvarkos aprašą.

4. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. spalio 27 d. įsakymas Nr. V-122 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymo Nr. 18-V „Dėl Turizmo paslaugų teikimo sutarties standartinių sąlygų“ pakeitimo“:

Šiuo įsakymu pakeistos ir išdėstytos nauja redakcija Turizmo paslaugų teikimo sutarčių standartinės sąlygos, patvirtintos Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymu Nr. 18-V „Dėl Turizmo paslaugų teikimo sutarties standartinių sąlygų“.

Šios Turizmo paslaugų teikimo sutarčių standartinės sąlygos taip pat jau buvo keistos (Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus įsakymais – 2012 m. vasario 17 d. Nr. V-32 ir 2014 m. spalio 29 d. Nr. V-227), todėl toliau nagrinėjama aktuali šio norminio teisės akto redakcija su visais iki šiol galiojančiais pakeitimais.

Turizmo paslaugų teikimo sutarčių standartinės sąlygos buvo parengtos vadovaujantis Civilinio kodekso 6.747–6.755 straipsniais, reglamentuojančiais sutartinius santykius, kylančius iš turizmo paslaugų teikimo sutarties, ir Turizmo įstatymu, kuriuo įgyvendinama 1990 m. birželio 13 d. Tarybos direktyva 90/314/EEB dėl kelionių, atostogų ir organizuotų išvykų paketų (toliau – Direktyva 90/314/EEB). Turizmo paslaugų teikimo sutarčiai (tiek jos formai, tiek ir turiniui) yra taikomi tam tikri privalomieji reikalavimai. Kita vertus, sutarčių laisvės principas nedraudžia organizatoriui įterpti savo sąlygų, neprieštarujančių teisės aktams. Svarbiausi nustatyti sutarties punktai yra susiję su turistui teikiamos paslaugos detaliu aprašymu (informacija apie maršrutą, apgyvendinimo sąlygas, tarpines stotis ir sustojimo laiką, buvimo vietą, keleivio vietą transporto priemonėje, apgyvendinimo tipą, objekto vietą, kategoriją ar patogumų lygį ir pagrindinius ypatumus, ir pan.), taip pat nuostatos, susijusios su teise atsisakyti sutarties ir atsakomybe už netinkamą sutarties vykdymą bei, žinoma, nuostatos, ribojančios turisto teisę į nuostolių atlyginimą.

Būtina pabrėžti ir tai, kad, be kita ko, Standartinėse sąlygose nustatyta vartotojo pretenzijų dėl netinkamo sutarties vykdymo tvarka:

- 1) jeigu kelionės metu paaiškėja, kad sutarties sąlygos nėra vykdomos arba vykdomos netinkamai, turistą kelionės vietoje privalo nedelsdamas informuoti kelionės organizatoriaus atstovą ar patį kelionės organizatorių ir reikalauti pašalinti nustatytus trūkumus arba, jeigu turistą pageidauja, suteikti papildomų paslaugų (Standartinių sąlygų 8.3. punktas);
- 2) jeigu kelionės organizatorius ar jo atstovas per protingą laiką nesiima sprendži arba iki galo neišsprendžia kilusių problemų, turistą privalo dar kelionės metu ir vietoje pareikšti pretenziją kelionės organizatoriui raštu, sau pasilikdamas vieną egzempliorių su kelionės organizatoriaus žyma, kad teiktą pretenziją gavo (Standartinių sąlygų 9.2. punktas);
- 3) jeigu kelionės metu į turisto pretenziją neatsižvelgiama, turistą po kelionės turi teisę reikalauti iš kelionės organizato-

riaus atlyginti su netinkamu turizmo paslaugų teikimu susijusią žalą. Reikalavimai dėl žalos atlyginimo kelionių organizatoriui pareiškiami raštu per 10 darbo dienų nuo kelionės pabaigos. Kelionės organizatorius per 10 darbo dienų (nuo pretenzijos gavimo dienos) privalo raštu atsakyti į pretenzijas (Standartinių sąlygų 9.2. punktas);

- 4) jeigu kelionių organizatorius neatsako į pareikštą pretenziją arba tarp šalių kyla konfliktas ir jo išspręsti derybomis nepavyksta, tolesnis pažeistų teisių gynimas galimas kreipiantis į Valstybinę vartotojų teisių apsaugos tarnybą Vartotojų teisių įstatyme nustatyta tvarka (šiuo atveju tarnyba pateiktą išvadą dėl kelionės organizatoriaus pareigos atlyginti žalą, kuri, nors ir nėra privalomoji, turėtų svarbią įrodomąją galią ginčo nagrinėjimo teisme atveju, taip pat galėtų būti veiksminga skatinimo atlyginti žalą priemonė) arba į teismą Civilinio proceso kodekso tvarka (šiuo atveju tarp šalių kilęs ginčas nagrinėjamas teisme).

Atkreiptinas dėmesys, kad ginčams dėl padarytos žalos atlyginimo nagrinėti taikomas sutrumpintas trejų metų ieškinio senaties terminas, kuris reiškia, kad kreiptis į teismą galima ne vėliau kaip treji metai nuo sužinojimo apie netinkamai teiktas paslaugas (konkrečiai kelionės) dienos. Pabrėžtina, kad jei su kelionės organizatoriumi pasirašytoje turizmo paslaugų teikimo sutartyje yra nustatyta kitokia pretenzijų teikimo tvarka, tai vartotojas privalo ja vadovautis teikdamas skundus organizatoriui. Aukščiau nurodoma pretenzijų teikimo tvarka privaloma tik jei vartotojo ir organizatoriaus sutartis detalai šio klausimo nereglamentuoja.

5. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2011 m. balandžio 13 d. įsakymas Nr. 3-223 „Dėl Keleivių ir bagažo vežimo kelių transportu taisyklių patvirtinimo“ (su visais aktualiais pakeitimais).

Teisės aktas buvo keistas keletą kartą: 2011 m. gruodžio 28 d. įsakymu Nr. 3-8-15, 2012 m. rugsėjo 24 d. įsakymu Nr. 3-623, 2013 m. vasario 14 d. įsakymu Nr. 3-88 ir 2014 m. vasario 7 d. įsakymu Nr. 3-54(E). Toliau bus nagrinėjama aktuali šio norminio teisės akto redakcija.

Vadovaujantis Kelių transporto kodeksu, kuris numato, kad užsakovu reisu vežant iš anksto sudarytą ir bendrą kelionės tikslą turinčių keleivių grupę turi būti iš anksto sudaryta vežimo sutartis, Taisyklėse nustatomas tokios sutarties turinys. Keleivių vežimo užsakovu reisu sutartis turi būti sudaroma raštu, joje turi būti nurodyta sutarties suda-

rymo data, vieta ir numeris, keleivių grupės vežimo tikslas ir maršrutas, nurodant pradinio, svarbiausių tarpinių ir galinio punkto vietovių pavadinimus, mokestis už vežimo paslaugas ir atsiskaitymo tvarka. Tokio vežimo privalo būti pildomas keleivių vežimo lapas pagal Susisiekimo ministerijos nustatytą Keleivių vežimo lapų apskaitos, užsakymo, gamybos, technologinės apsaugos, platinimo, įsigijimo, naudojimo ir sunaikinimo tvarką, patvirtintą susisiekimo ministro 2003 m. sausio 16 d. įsakymu Nr. 3-24. Šis lapas nebūtinai, jeigu keleivių grupė vežama į tame pačiame mieste vykstantį renginį.

Taisyklės taikomos ir vežimui lengvaisiais automobiliais užsako-
maisiais reisais. Reglamentas taip pat ir vežimas specialiaisiais reisais (kai specialiosios keleivių grupės vežamos į darbo vietas ir iš jų, į mokyklas ir iš jų, ir pan.). Taisyklėse nustatyta, kad vieno reiso metu visiems keleiviams turi būti taikomas vienodo dydžio tarifas. Tai leistų išvengti atvejų, kai autobusų stotyje ir autobuse bilietai parduodami nevienoda kaina.

Siekiant gerinti vežimo paslaugų kokybę numatyta, kad ekipažas turi nepriimti vežti ir artimiausioje stotelėje išlaipinti neblaivius klientus, trikdančius kitų keleivių ramybę ir ekipažo darbą. Keleivius, kurių elgesys kelia grėsmę saugiai kelionei, vairuotojai turėtų pristatyti į artimiausią policijos įstaigą arba iškviešti policiją.

Taisyklėse patikslinta nuostata dėl nemokamo vaikų vežimo – nuo šiol keleiviams leidžiama nemokamai reguliariojo susisiekimo transporto priemonėmis vežti du vaikus iki 7 metų, jeigu jie neužima atskiros vietos.

Priimant, keičiant, tobulinant šias Taisykles buvo atsižvelgiama į pagrindinį šio teisės akto tikslą – užkirsti kelią neteisėtam keleivių vežimui ir pagerinti keleivių aptarnavimą.

6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1789 „Dėl Privalomųjų draudimų koncepcijos patvirtinimo“ (pakeistas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. balandžio 18 d. nutarimu Nr. 314).

Koncepcijos objektas – tik komerciniai privalomieji draudimai, kurie suprantami kaip draudimo įmonių, turinčių Lietuvos Respublikos draudimo priežiūros komisijos išduotą draudimo veiklos licenciją, vykdomi privalomieji draudimai.

Dėl iš esmės skirtingos prigimties ir turinio viešųjų finansų priemonės – valstybės vykdomo socialinio draudimo rūšys – nėra Kon-

cepcijos objektas pagal Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymą (sveikatos draudimas, nelaimingų atsitikimų darbe draudimas, nedarbo socialinis draudimas ir kt.). Valstybės vykdomas socialinis draudimas, pagrįstas solidarumo, visuotinio ir įmokų perskirstymo principais – valstybės socialinės apsaugos politikos dalis. Šių draudimų išmokas riboja valstybės finansinės galimybės, todėl greta jų egzistuoja privalomieji draudimo įmonių draudimai.

Koncepcijos tikslas – išnagrinėjus esamas privalomųjų draudimų veikimo problemas, nustatyti šios sistemos principus, kurie leistų užtikrinti vientisą ir efektyvią privalomųjų draudimų sistemą.

Koncepcijoje, be kita ko, nurodyta spėjama problema – Turizmo įstatymo (7 straipsnio 8 dalies) nuostata, kad kelionių organizatoriai savanoriškumo pagrindu kasmetiniais įnašais kaupia kelionių garantijų fondą, kurio paskirtis – užtikrinti visapusišką nukentėjusių trečiųjų asmenų interesų apsaugą ir užtikrinti jiems žalos atlyginimą. Tačiau iš tikrųjų šis fondas neveikia, nes didžiosios kelionių organizatorių bendrovės nesutinka kompensuoti žalos už mažesnius kelionių organizatorius. Vėlesnieji įvykiai parodė, kad vien tik laidavimo draudimo kelionių organizatorių prievolėms užtikrinti nepakanka.

7. Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos direktoriaus ir Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2007 m. rugpjūčio 20 d. įsakymas Nr. V-34/1-122 „Dėl Turistų prašymų nagrinėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“:

Teisės aktas pakeistas Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos direktoriaus ir Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2014 m. liepos 2 d. įsakymu Nr. 1-92/V-137. Toliau kalbama apie aktualią šio norminio teisės akto redakciją.

Šis Aprašas nustato turistų prašymų (skundų), pateiktų Valstybiniam turizmo departamentui prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos bei Valstybinei vartotojų teisių apsaugos tarnybai, nagrinėjimo administracinę procedūrą.

8. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2005 m. gegužės 9 d. įsakymas Nr. V-32 „Dėl Nurodymų dėl tarptautinių politinių ir visuomeninių sankcijų įgyvendinimo turizmo srityje priežiūros patvirtinimo“:

Šis teisės aktas nustato Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos funkcijas, teises ir pareigas vykdyti tarptautines sankcijas vadovaujantis Lietuvos Respublikos ekonominių ir kitų tarptautinių sankcijų įgyvendinimo įstatymu bei jo įgyvendinamųjų teisės aktų nuostatomis.

Tarptautinių sankcijų įgyvendinimą nustato ir keičia Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimais, kuriuose nurodoma, kokios tarptautinės sankcijos įgyvendinamos, jų trukmė, sąlygos, galimos išimties ir subjektai, dėl kurių įgyvendinamos tarptautinės sankcijos. Europos Sąjungos reglamentai dėl tarptautinių sankcijų ir jų įgyvendinimo išimčių, priimti remiantis Europos Bendrijos steigimo sutartimi, yra tiesiogiai taikomi Lietuvos Respublikoje nuo jų įsigaliojimo. Prireikus Lietuvos Respublikos Vyriausybė gali priimti nutarimą, kuriame įtvirtintų reglamentui įgyvendinti reikalingas Lietuvos Respublikos nuostatas.

Teisės akte taip pat reglamentuojamas prievolių vykdymas nuostaičius tarptautinių sankcijų įgyvendinimą, politinių ir visuomeninių sankcijų turizmo srityje įgyvendinimo priežiūrą (Valstybinis turizmo departamentas) ir atsakomybę už tarptautinių sankcijų įgyvendinimo pažeidimus.

9. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. 31-V „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Valdyimo reformų ir savivaldybių reikalų ministerijos direktoriaus 1998 m. spalio 7 d. įsakymo Nr. 39 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų kelionių organizatoriaus ir kelionių agento pažymėjimui gauti ir jo išdavimo tvarkos patvirtinimo“ pripažinimo netekusiu galios“.

Šiuo teisės aktu pripažinti netekusiais galios nustatytieji reikalavimai kelionių operatoriaus ir kelionių agento pažymėjimui gauti, šio pažymėjimo išdavimo forma ir tvarka. Teisės akto pripažinimo netekusiu galios pagrindas – 2002 m. gruodžio 3 d. priimtas Turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. IX-1211 (įsigaliojęs 2003 m. balandžio 1 d.).

10. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymas Nr. 18-V „Dėl turizmo paslaugų teikimo sutarties standartinių sąlygų“.

Šis teisės aktas išdėstytas nauja redakcija Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus

2011 m. spalio 27 d. įsakymu Nr. V-122 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymo Nr. 18-V „Dėl Turizmo paslaugų teikimo sutarties standartinių sąlygų“ pakeitimo“, todėl jo turinys yra nebeaktualus ir toliau neanalizuojamas.

11. Valstybinio turizmo departamento direktoriaus 2000 m. sausio 12 d. įsakymas Nr. 2 „Dėl Kelionės organizavimo paslaugų finansinių garantijų taisyklių taikymo“.

Teisės aktas įpareigojo įmones ir viešąsias įstaigas, turinčias turizmo agentūros pažymėjimus, įgyti kelionės organizavimo paslaugų finansines garantijas ir šias garantijas patvirtinančių dokumentų kopijas pateikti savivaldybių turizmo paslaugų komisijoms, taip pat įtvirtino banko kelionės organizavimo paslaugų finansinių garantijų mokėjimo garantinio rašto formą.

12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. lapkričio 20 d. nutarimas Nr. 1351 „Dėl Pagalbos turistams draudimo taisyklių patvirtinimo“.

Šios taisyklės nustatė pagalbos turistams draudimo sąlygas, pagal kurias draudimo įmonė, turinti teisės aktų nustatyta tvarka išduotą leidimą, vykdo šį draudimą. Taip pat Taisyklėse nustatyta: draudimo objektas, draudimo apsaugos teritorija, draudimo sutarties sudarymas ir galiojimas, sutarties pakeitimo, nutraukimo sąlygos, draudžiamieji ir nedraudžiamieji įvykiai, draudimo suma, įmoka, draudėjo ir draudiko teisės, pareigos, ir pan.

13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. rugsėjo 10 d. nutarimas Nr. 1099 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. gruodžio 8 d. nutarimo 1550 „Dėl turizmo paslaugų teikimo licencijavimo“ pripažinimo netekusiu galios ir licencijų keitimo į kelionės organizavimo paslaugų teikimo pažymėjimus“.

Šiuo teisės aktu pripažintos netekusiomis galios Turizmo paslaugų teikimo licencijavimo taisyklės, nustačiusios licencijų išdavimo, jų galiojimo sustabdymo ir galiojimo panaikinimo tvarką įregistruotoms Lietuvos Respublikoje įmonėms, norinčioms teikti turizmo paslaugas. Taip pat nustatytas galiojančių licencijų teikti turizmo paslaugas galiojimo terminas. Teisės akto pripažinimo netekusiu galios pagrindas – 1998 m. kovo 19 d. patvirtintas Turizmo įstatymas.

Apgyvandinimo paslaugos, jų klasifikavimas ir teikimas

1. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2014 m. spalio 30 d. įsakymas Nr. V-229 „Dėl Svečių namų klasifikavimo reikalavimų patvirtinimo“.

Kaip minėta (aptariant Turizmo įstatymą), 2011 m. rugpjūčio 1 d. įsigaliojus naujai Turizmo įstatymo redakcijai svečių namai iš klasifikuojamųjų apgyvendinimo įstaigų sąrašo buvo pašalinti, dėl to net 45 klasifikuoti svečių namai neteko oficialaus statuso. Svečių namų klasifikavimo panaikinimas sukėlė verslo rinkodaros, paslaugų reklamavimo problemų, taip pat papildomų išlaidų svečių namų valdytojams.

Atsižvelgiant į tai, kad 2014 m. gegužės 8 d. priėmus Turizmo įstatymo Nr. VIII-667 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 18 straipsnių, septintojo skirsnio pavadinimo pakeitimo, Įstatymo papildymo 4¹ straipsniu ir 20 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymą Nr. XII-873, kuriame į kolektyvinio apgyvendinimo paslaugų teikėjų sąrašą vėl įtraukti ir svečių namai, kartu nustatyta, kad svečių namai, kaip ir kiti kolektyvinio apgyvendinimo paslaugų teikėjai, turi būti privalomai klasifikuojami, buvo patvirtinti Svečių namų klasifikavimo reikalavimai.

Klasifikavimo reikalavimų sistemoje taikoma keturių žvaigždučių vertinimo skalė. Aukščiausias svečių namų įvertinimas (klasė) yra keturios žvaigždutės, o žemiausias įvertinimas (klasė) – viena žvaigždutė. Klasifikavimą atlieka Apgyvandinimo paslaugų klasifikavimo komisija. Svečių namų apgyvendinimo paslaugų klasę (suteiktų žvaigždučių skaičių) patvirtina Apgyvandinimo paslaugų klasifikavimo komisijos išduotas klasifikavimo pažymėjimas. Klasifikavimo pažymėjimas privalo būti priėmimo patalpoje, turistams (paslaugų vartotojams) matomoje vietoje. Svečių namų klasės suteikimo, panaikinimo ir priežiūros tvarką nustato Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus įsakymu patvirtinti Apgyvandinimo paslaugų klasifikavimo komisijos nuostatai.

2. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2013 m. kovo 22 d. įsakymas Nr. V-61 „Dėl kai kurių Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus įsakymų, susijusių su poilsio namų klasifikavimo reikalavimais, pripažinimo netekusiais galios“.

Atsižvelgiant į 2011 m. birželio 22 d. priimtą Turizmo įstatymo pakeitimo įstatymą Nr. XI-1496 (įsigaliojusį 2011 m. rugsėjo 1 d.) ir į tai, kad poilsio namų apgyvendinimo paslaugos priskirtos prie neklasifikuojamų apgyvendinimo paslaugų teikėjų teikiamų apgyvendinimo paslaugų, Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2013 m. kovo 22 d. įsakymu Nr. V-61 pripažinti netekusiais galios šie Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus įsakymai:

- 2004 m. gegužės 3 d. įsakymas Nr. V-34 „Dėl Poilsio namų klasifikavimo reikalavimų patvirtinimo“;
 - 2004 m. rugpjūčio 20 d. įsakymas Nr. V-58 „Dėl Valstybinio turizmo departamento direktoriaus 2004 m. gegužės 3 d. įsakymo Nr. V-34 „Dėl Poilsio namų klasifikavimo reikalavimų patvirtinimo“ pakeitimo“.
3. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2013 m. vasario 28 d. įsakymas Nr. V-50 „Dėl viešbučių ir motelių klasifikavimo reikalavimų patvirtinimo“.

Nuo 2013 m. gegužės 1 d. įsigaliojo nauji klasifikavimo reikalavimai viešbučiams ir moteliams. Nuo to laiko viešbučių klasifikavimas atliekamas vadovaujantis bendraisiais Europos klasifikavimo kriterijais pagal *HotelStars Union* sistemą, apimančią 270 įvairių kriterijų.

Naujoji klasifikavimo sistema, kaip įprasta, numato penkias viešbučių kategorijas nuo vienos iki penkių žvaigždučių, bet, priešingai nei anksčiau, kiekvienos kategorijos viešbutis gali gauti papildomą įvertinimą *plius*, kuris rodo, kad viešbutis gerokai viršija jo kategorijai nustatytą privalomąjį lygį. Pavyzdžiui, norintis gauti 3 žvaigždučių įvertinimą viešbutis turi surinkti 250 balų, o 3 žvaigždučių *plius* įvertinimui būtina gauti 380 balų. Viešbutis gali būti įvertintas 5 žvaigždutėmis, jei gauna 570 vertinimo balų.

Teisės akto rengėjai tvirtina, kad naujoji klasifikavimo sistema tokia pat tinkama, kaip ir ankstesnioji, bet yra liberalesnė ir objektyvesnė, numatyta daug logiškų pokyčių, atsisakoma kai kurių pernelyg griežtų reikalavimų, pavyzdžiui, nebėra reikalavimo 4 ir 5 žvaigždučių viešbučiuose įrengti bankomatą ir valiutos keityklą. Tiesa, tam tikros naujovės gali pareikalauti papildomų investicijų. Pavyzdžiui, spalvotojo vaizdo televizoriai jau turi būti visų kategorijų viešbučių kambariuose (iki tol 1 ar 2 žvaigždučių viešbučiai galėjo televizorius turėti tik

bendrojo naudojimo patalpose), numatytas ir privalomas reikalavimas 4 ir 5 žvaigždučių viešbučiuose teikti profesionalias interneto technologijų paslaugas. Taip pat 3–5 žvaigždučių viešbučiuose vonios kambariuose privalomas gyvatukas arba grindų šildymo sistema (iki tol Lietuvoje privaloma tik 5 žvaigždučių viešbučiuose).

Aptariamojo teisės akto rengėjai, be to, tvirtina, kad *HotelStars Union* sistema leis teikti turistams išsamesnę ir patikimesnę informaciją apie apgyvendinimo paslaugas. Kitas svarbus teisės akto tikslas – konferencinio turizmo skatinimas ir turizmo sezoniškumo problemos mažinimas. Visi Lietuvos viešbučiai prie naujosios sistemos turėjo pereiti iki 2015 m. gruodžio 1 dienos.

4. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. gruodžio 5 d. įsakymas Nr. V-154 „Dėl Apgyvendinamų valstybių narių ir kitų valstybių piliečių registravimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

Šio teisės akto priėmimo priežastis ta, kad 2011 m. rugsėjo 1 d. įsigaliojo Turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas, kurio 12 straipsnio 7 dalis įtvirtino privalomąją apgyvendinamų valstybių narių ir kitų valstybių piliečių registravimo tvarką bei įpareigojo Valstybinio turizmo departamento direktorių šią tvarką patvirtinti.

Apraše nustatyti reikalavimai taikomi visiems Lietuvos Respublikoje apgyvendinimo paslaugas teikiantiems fiziniams ir juridiniams asmenims. Apgyvendinimo paslaugų teikėjai privalo užtikrinti, kad apgyvendinami valstybių narių ir kitų valstybių piliečiai, išskyrus kartu su jais atvykusius jų sutuoktinius ar nepilnamečius vaikus, taip pat kelionės grupių narius, registravimo apgyvendinimo vietoje metu asmeniškai užpildytų ir pasirašytų laisvos formos registracijos korteles ir patvirtintų savo tapatybę pateikdami galiojantį asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą. Taip pat Apraše nustatyta, kokia informacija privalo būti pateikiama registracijos kortelėje. Šios kortelės saugomos penkerius metus, o saugojimo terminui pasibaigus – sunaikinamos.

Kelionės grupės atstovas privalo pats užpildyti ir pasirašyti registracijos kortelę, prie kurios pridedamas dokumentas su pateikta informacija – visų keliautojų grupės narių vardais, pavardėmis ir asmens tapatybę patvirtinančio dokumento numeriais. Tais atvejais, kai kelionės grupės atstovui nėra teikiamos apgyvendinimo paslaugos, jis privalo pateikti apgyvendinimo paslaugų teikėjui pasirašytą dokumentą, kuriame nurodyta visa nustatyta informacija apie grupės narius. Jei grupės atstovas tokio

dokumento apgyvendinimo paslaugų teikėjui nepateikia, visi grupės nariai privalo asmeniškai užpildyti ir pasirašyti registravimo korteles.

5. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. gruodžio 1 d. įsakymas Nr. V-150 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2006 m. gegužės 4 d. įsakymo Nr. V-38 „Dėl Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo ekspertų darbo organizavimo nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“ (su aktualiais pakeitimais).

Šiuo teisės aktu pakeistas ir išdėstytas nauja redakcija Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2006 m. gegužės 4 d. įsakymas Nr. V-38 „Dėl Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo ekspertų darbo organizavimo nuostatų patvirtinimo“. Pabrėžtina, kad pastarasis teisės aktas pakeistas Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2014 m. spalio 28 d. įsakymu Nr. V-224, todėl toliau bus analizuojamas šiuo metu aktualaus, t. y. pakeistojo, teisės akto turinys.

Šio teisės akto priėmimo tikslas – 2011 m. rugsėjo 1 d. įsigaliojus Turizmo įstatymo pakeitimo įstatymui, kurio 13 straipsnio 4 dalis pakeitė apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo vykdymą, nustatė Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo komisijos sudėtines dalis ir nurodė, kad komisijos sudėtį bei nuostatus tvirtina ir šios komisijos veiklos priežiūrą atlieka Valstybinis turizmo departamentas.

Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo ekspertų darbo organizavimo nuostatai reglamentuoja ekspertų funkcijas, teises ir darbo organizavimo tvarką. Klasifikavimo objektams klasifikavimo reikalavimus nustato Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktorius. Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimą atlieka Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo komisija. Komisijai informaciją apie klasifikavimo objektų, dėl kurių pateikta paraiška, atitiktį tam tikrai klasei teikia ekspertai, rengiantys išvadas dėl siūlomos suteikti klasės.

Į apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo ekspertų sąrašą (gavę vadovo sutikimą) gali būti įrašyti Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos, savivaldybių specialistai, turizmo informacijos centrų vadovai ir kompetentingi darbuotojai, taip pat turizmo mokymo įstaigų dėstytojai. Jei asmuo, įtrauktas į apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo ekspertų sąrašą, nustoja eiti pareigas minėtosese darbovietėse, jis išbraukiamas iš apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo ekspertų sąrašo.

6. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. gruodžio 1 d. įsakymas Nr. V-151 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymo Nr. 22-V „Dėl Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo komisijos nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“ (su visais aktualiais pakeitimais).

Šiuo įsakymu buvo iš esmės pakeisti Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo komisijos nuostatai, patvirtinti Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymu Nr. 22-V (pakeistu Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus įsakymais: 2003 m. gruodžio 10 d. Nr. V-113, 2005 m. gruodžio 12 d. Nr. V-90, 2009 m. rugpjūčio 28 d. Nr. V-69) ir išdėstyti nauja redakcija. Paminėtina, kad ir pastarasis teisės aktas jau buvo du kartus keistas – Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2013 m. gegužės 24 d. įsakymu Nr. V-127 ir Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2014 m. spalio 28 d. įsakymu Nr. V-223. Čia bus analizuojamas šiuo metu aktualaus teisės akto turinys.

Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo komisijos nuostatai reglamentuoja komisijos uždavinius, funkcijas, teises ir darbo organizavimo tvarką. Klasifikavimo objektas – viešbutis, motelis, svečių namai arba kempingas, dėl kurio yra pateikta paraiška. Klasifikavimo objektų klasifikavimo reikalavimus įsakymu nustato Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktorius.

Komisija yra kolegiali institucija, veikianti prie Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos, jos sudėtis tvirtinama Valstybinio turizmo departamento direktoriaus įsakymu. Komisijos nariais skiriami: vienas Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos atstovas, vienas Lietuvos turizmo informacijos centrų asociacijos atstovas, vienas Lietuvos turizmo asociacijos atstovas, vienas Lietuvos gidų sąjungos atstovas, vienas Lietuvos kempingų asociacijos atstovas, vienas Lietuvos kurortų asociacijos atstovas, vienas Nacionalinės turizmo verslo asociacijos atstovas, du Valstybinio turizmo departamento atstovai, vienas Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos atstovas ir trys Lietuvos savivaldybių asociacijos atstovai. Komisijos nariai, pirmininkas, pirmininko pavaduotojas, komisijos sekretorius yra skiriami Valstybinio turizmo departamento direktoriaus įsakymu dvejų metų laikotarpiui.

Pagrindinis komisijos uždavinys – atlikti privalomąjį klasifikavimo objektų klasifikavimą ir stebėti, kaip laikomasi teisės aktuose nustatytų klasifikavimo reikalavimų.

7. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. lapkričio 21 d. įsakymas Nr. V-141 „Dėl Apgyvendinimo rūšių aprašo patvirtinimo“ (su visais aktualiais pakeitimais).

Apgyvendinimo rūšių aprašas, patvirtintas Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. lapkričio 21 d. įsakymu Nr. V-141, buvo keistas du kartus: Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2013 m. gegužės 24 d. įsakymu Nr. V-126 ir 2014 m. spalio 28 d. įsakymu Nr. V-222. Čia bus aptariamas šiuo metu aktualus, t. y. su visais pakeitimais, teisės aktas.

Įsakymu įtvirtinamos apgyvendinimo paslaugų rūšys ir nustatoma pranešimo apie apgyvendinimo paslaugų teikimą forma, kurią apgyvendinimo paslaugų teikėjai, vadovaudamiesi įsakyme numatyta tvarka, turi pateikti Valstybiniam turizmo departamentui prie Ūkio ministerijos. Remiantis šiais teisės aktais buvo pakeistas apgyvendinimo paslaugų teikėjų veiklos reglamentavimas.

Apgyvendinimo paslaugų teikėjai, prieš pradėdami teikti apgyvendinimo paslaugas, privalo pateikti Valstybiniam turizmo departamentui prie Ūkio ministerijos pranešimą, kuriame turi nurodyti teikiamos apgyvendinimo paslaugos rūšį. Būtina pasirinkti tokią Apgyvendinimo rūšių apraše nurodytą apgyvendinimo rūšį, kurios esminiai požymiai visiškai atitinka paslaugos teikėjo turimą apgyvendinimo paslaugoms teikti reikalingą infrastruktūrą ir apgyvendinimo organizavimo sąlygas.

Nustatytos formos pranešimą apie apgyvendinimo paslaugų teikimą Valstybinio turizmo departamentui prie Ūkio ministerijos privalo pateikti apgyvendinimo paslaugų teikėjai, kurie pradeda teikti apgyvendinimo paslaugas, taip pat tie apgyvendinimo paslaugų teikėjai, kuriems savivaldybių institucijų išduotų kaimo turizmo, nakvynės ir pusryčių ar turistinės stovyklos paslaugų teikimo pažymėjimų galiojimo terminas yra pasibaigęs.

Apgyvendinimo paslaugų teikėjai, kurių savivaldybių institucijų išduotų kaimo turizmo, nakvynės ir pusryčių ar turistinės stovyklos paslaugų teikimo pažymėjimų galiojimo terminas nėra pasibaigęs, pranešimą apie apgyvendinimo paslaugų teikimą Valstybinio turizmo de-

partamentui prie Ūkio ministerijos pateikia ne vėliau kaip per 10 darbo dienų nuo kaimo turizmo, nakvynės ir pusryčių ar turistinės stovyklos paslaugų teikimo pažymėjimo galiojimo termino pabaigos.

Nutraukus (sustabdžius) apgyvendinimo paslaugų teikimą ar pasikeitus pranešime pateiktiems duomenims (paslaugų teikėjui, jo teisinei formai, teisiniam statusui, adresui ar kitiems duomenims), apgyvendinimo paslaugų teikėjas privalo per 10 darbo dienų nuo to momento, kai ši informacija tapo ar turėjo tapti jam žinoma, pateikti prašymą patikslinti pasikeitusius duomenis Valstybiniam turizmo departamentui.

8. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 rugsėjo 9 d. įsakymas Nr. V-107 „Dėl kai kurių Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus įsakymų, susijusių su apgyvendinimo paslaugų teikimo reikalavimais, pripažinimo netekusiais galios“.

2011 m. rugsėjo 16 d. įsigaliojo Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. rugsėjo 9 d. įsakymas Nr. V-107 „Dėl kai kurių Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus įsakymų, susijusių su apgyvendinimo paslaugų teikimo reikalavimais, pripažinimo netekusiais galios“, kuriuo pripažinti netekusiais galios kai kurie Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus teisės aktai, reglamentavę kaimo turizmo, nakvynės ir pusryčių, turistinės stovyklos bei vandens turizmo paslaugų teikimą:

- 2010 m. kovo 10 d. įsakymas Nr. V-37 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2006 m. gruodžio 22 d. įsakymo Nr. V-106 „Dėl Kaimo turizmo paslaugos teikimo reikalavimų patvirtinimo“ pakeitimo“;
- 2007 m. sausio 18 d. įsakymas Nr. V-3 „Dėl Valstybinio turizmo departamento direktoriaus 2003 m. balandžio 25 d. įsakymo Nr. 35-V „Dėl Rekomenduojamos kaimo turizmo, nakvynės ir pusryčių bei turistinės stovyklos paslaugų teikimo pažymėjimo išdavimo tvarkos patvirtinimo“ pakeitimo“;
- 2006 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. V-106 „Dėl Kaimo turizmo paslaugos teikimo reikalavimų patvirtinimo“;
- 2003 m. balandžio 25 d. įsakymas Nr. 35-V „Dėl rekomenduojamos kaimo turizmo, nakvynės ir pusryčių bei turistinės stovyklos paslaugų teikimo pažymėjimo išdavimo tvarkos patvirtinimo“;

- 2003 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. 29-V „Dėl Vandens turizmo paslaugų teikimo reikalavimų patvirtinimo“;
- 2003 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. 28-V „Dėl Turistinės stovyklos paslaugos teikimo reikalavimų patvirtinimo“;
- 2003 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. 27-V „Dėl Nakvynės ir pusryčių paslaugos teikimo reikalavimų patvirtinimo“.

Minėto teisės akto priėmimo priežastis – 2011 m. birželio 22 d. priimtas Turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. XI-1496 (įsigaliojęs 2011 m. rugsėjo 1 d.).

9. Lietuvos Respublikos sveikatos ir apsaugos ministro 2011 m. sausio 27 d. įsakymas Nr. V-82 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 118:2011 „Apgyvandinimo paslaugų sveikatos saugos reikalavimai“ patvirtinimo“.

Nuo 2011 m. gegužės 1 d. įsigaliojo nauja Lietuvos higienos norma HN 118:2011 „Apgyvandinimo paslaugų sveikatos saugos reikalavimai“, patvirtinta Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2011 m. sausio 27 d. įsakymu Nr. V-82, kuri taikoma visoms apgyvendinimo paslaugoms, išskyrus laivuose teikiamas apgyvendinimo paslaugas ir patalpų nuomos paslaugas. Norma HN 118:2011 taikoma ir toms apgyvendinimo paslaugoms, kurioms nereikia leidimo – higienos paso (kaimo turizmo sodybų, nakvynės ir pusryčių paslaugų teikėjams).

Ši higienos norma įpareigoja ne rečiau kaip kartą per metus atlikti geriamojo vandens (šalto ir karšto) mikrobiologinį tyrimą legioneliozės profilaktikai. Jeigu paslaugos teikiamos tik tam tikru metų laiku, tyrimas atliekamas prieš apgyvendinimo paslaugų teikimo sezono pradžią. Norma HN 118:2011 taip pat įpareigoja paslaugų teikėjus palaikyti karšto vandens čiaupe ne žemesnę kaip 50 °C, o šalto – ne aukštesnę kaip 20 °C temperatūrą. Karšto vandens tiekimo sistemoje vandens temperatūra kas tris mėnesius turi būti profilaktiškai pakeliama iki 66 °C ir išlaikoma ne mažiau kaip 25 minutes. Visi vandens tiekimo sistemos rekonstrukcijos, remonto, valymo, nukenksminimo, profilaktikos darbai turi būti registruojami Profilaktinių (techninių) priemonių (darbų) registracijos žurnale.

Higienos normos HN 118:2011 nustatyti reikalavimai apgyvendinimo paslaugoms teikti šalia vandens telkinių, kuriuose maudymosi vietos nėra įteisintos kaip paplūdimiai, taip pat patalpų įrengimo, inventoriaus ir jų priežiūros nuostatai.

Patvirtinus šią higienos normą, pripažinta netekusi galios Lietuvos higienos norma HN 118:2002 „Apgyvandinimo paslaugų saugos sveikatos reikalavimai“; patvirtinta Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2003 m. sausio 6 d. įsakymu Nr. V-2 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 118:2002 „Apgyvandinimo paslaugų saugos sveikatai reikalavimai“ patvirtinimo“.

10. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2009 m. vasario 25 d. įsakymas Nr. V-11 „Dėl Pažymėjimo, patvirtinančio, kad viešbutis, motelis, svečių namai, poilsio namai ar kempingas atitinka nustatytus reikalavimus, formos patvirtinimo“.

Šiuo teisės aktu patvirtinta klasės suteikimo viešbučiui, moteliui, svečių namams, poilsio namams ar kempingui patvirtinančio pažymėjimo forma.

11. Lietuvos Respublikos valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus 2008 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. B1-670 „Dėl Maisto tvarkymo reikalavimų kaimo turizmo paslaugos teikėjams patvirtinimo“.

Siekdamas veiksmingai užtikrinti kaimo turizmo sodybose tvarkomo maisto saugą, šiuo teisės aktu Lietuvos Respublikos valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos (toliau – ir VMVT) direktorius patvirtino: Maisto tvarkymo reikalavimus kaimo turizmo paslaugos teikėjams; Maisto tvarkymo subjekto patvirtinimo pažymėjimo formą; Prašymo dėl maisto tvarkymo subjekto patvirtinimo pažymėjimo formą; pripažino netekusiu galios Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus 2005 m. lapkričio 22 d. įsakymą Nr. B1-633 „Dėl Maisto tvarkymo kaimo turizmo sodybose reikalavimų patvirtinimo“.

Maisto tvarkymo subjekto patvirtinimas – teritorinių valstybinių maisto ir veterinarijos tarnybų maisto tvarkymo subjektui (kaimo turizmo paslaugos teikėjui) suteikiama teisė užsiimti maisto tvarkymu, kuri patvirtinama neterminuotai išduodant dokumentą – Maisto tvarkymo subjekto patvirtinimo pažymėjimą.

Norintys gauti pažymėjimą subjektai turi kreiptis į atitinkamą teritorinę VMVT ir pateikti šiuos dokumentus: nustatytos formos prašymą bei maisto tvarkymo (virtuvės) patalpų ir įrangos projekto (plano) kopiją.

Jeigu keičiasi kaimo turizmo paslaugos teikėjas, jo pavadinimas ar kiti su maisto tvarkymo veiklos sąlygomis nesusiję duomenys, teritori-

nė VMVT išduoda kaimo turizmo paslaugos teikėjui naują pažymėjimą ir jį prideda prie subjekto bylos.

Pažymėjimo originalo saugomą kaimo turizmo paslaugos teikėjas, o kopiją – atitinkama teritorinė VMVT. Praradusiam pažymėjimą kaimo turizmo paslaugos teikėjui, pateikusiam teritorinei VMVT motyvuotą prašymą (laisvos formos), išduodamas pažymėjimo dublikatas.

12. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2006 m. gegužės 4 d. įsakymas Nr. V-38 „Dėl Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo ekspertų darbo organizavimo nuostatų patvirtinimo“.

Šis teisės aktas išdėstytas nauja redakcija Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. gruodžio 1 d. įsakyme Nr. V-150 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2006 m. gegužės 4 d. įsakymo Nr. V-38 „Dėl Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo ekspertų darbo organizavimo nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“; todėl jo turinys yra nebeaktualus ir toliau neanalizuojamas.

13. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. 30-V „Dėl Valstybinio turizmo departamento 1998 m. liepos 31 d. įsakymo Nr. 31 „Dėl Viešbučio tipo apgyvendinimo paslaugų teikimo taisyklių patvirtinimo“ pripažinimo netekusiu galios“.

Šiuo teisės aktu pripažintos netekusiomis galios Viešbučių tipo apgyvendinimo paslaugų teikimo taisyklės, patvirtintos Valstybinio turizmo departamento 1998 m. liepos 31 d. įsakymu Nr. 31 „Dėl Viešbučio tipo apgyvendinimo paslaugų teikimo taisyklių patvirtinimo“ (pakeistas 1999 m. gegužės 28 d. įsakymu Nr. 7), nustačiusios visoms Lietuvos Respublikoje įregistruotoms įmonėms, teikiančioms viešbučio tipo apgyvendinimo paslaugas, bendruosius ir specialiuosius viešbučio tipo apgyvendinimo paslaugų teikimo ir patalpų įrengimo reikalavimus bei pažymėjimo išdavimo tvarką.

14. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymas Nr. 22-V „Dėl Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo komisijos nuostatų patvirtinimo“.

Šis teisės aktas išdėstytas nauja redakcija Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus

2011 m. gruodžio 1 d. įsakymu Nr. V-151 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymo Nr. 22-V „Dėl Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo komisijos nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“, todėl jo turinys yra nebeaktualus ir toliau neanalizuojamas.

15. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymas Nr. 21-V „Dėl Kempingų klasifikavimo reikalavimų patvirtinimo“ (su aktualiais pakeitimais).

Šis teisės aktas šiek tiek pakeistas tik vieną kartą, t. y. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2013 m. gegužės 24 d. įsakymu Nr. V-125 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymo Nr. 21-V „Dėl Kempingų klasifikavimo reikalavimų pakeitimo“, kuriuo pakeistas Kempingų klasifikavimo reikalavimų 5 punktas.

Lietuvoje pagal atitinkamus kriterijus kempingai skirstomi į keturias kategorijas – nuo vienos iki keturių žvaigždučių (1*, 2*, 3*, 4*). Specialiosios komisijos kempingui suteiktų žvaigždučių kiekis priklauso nuo apgyvendinimo sąlygų, įrangos kokybės, teikiamų paslaugų kiekio ir kokybės, saugumo ir kt. Visi kempingai turi atitikti higienos ir priešgaisrinės saugos reikalavimus, juose privalomai turi būti įrengtas vandentiekis, kanalizacija, 3-jų bei 4-ių žvaigždučių kempinguose kanalizacijos tinklai turi būti prijungti prie valymo įrenginių, o 4-ių žvaigždučių – įrengtos panaudoto vandens perpumpavimo sistemos.

Kempingų klasifikacija priklauso ir nuo aikštelių, tinkamų ir skirtų palapinėms bei transporto priemonėms statyti, skaičiaus. Visų žvaigždučių kempinguose turi būti įrengti konteineriai atliekoms (šiukšlėms), o 4-ių žvaigždučių kempinguose šiukšlės būtinai dar ir rūšiuojamos, t. y. pilamos į skirtingus konteinerius. Visur privaloma elektros instaliacija, elektros įvadai, o aukštesnių kategorijų kempinguose – ir speciali įranga, įvadai prisijungti prie vandens tiekimo, kanalizacijos sistemų aikštelėse, skirtose turistiniams nameliams ir kemperiams. Kiti klasifikaciniai reikalavimai kempingams yra šie – dušai, prausyklos, karšto vandens tiekimas, vaikų ir bendrojo naudojimo poilsio aikštelės (su specialiąja įranga ar be jos), nameliai, pritaikyti poilsiui ir nakvynei, paslaugos (pavyzdžiui, turizmo ir sporto inventoriaus nuoma, skalbimo, lyginimo), speciali aikštelė automobiliams nameliams plauti, te-

lefono, fakso ryšys, daiktų saugojimo paslauga, prekyba būtiniaisiais higienos reikmenimis, maitinimo ir kultūros renginių organizavimas, informacija užsienio kalba, informacijos apie lankytinas vietas ir ekskursijų paslaugas teikimas, reklaminiai leidiniai ir kita. Nuo šių kriterijų priklauso kempingo žvaigždučių skaičius, – kuo daugiau kokybiškų paslaugų teikiama, tuo daugiau žvaigždučių.

16. Lietuvos Respublikos valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministro bei Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 1998 m. spalio 13 d. įsakymas Nr. 63/578 „Dėl Specialaus apgyvendinimo paslaugų teikimo taisyklių patvirtinimo“:

Šios taisyklės nustato specialiuosius ir bendruosius specialiojo tipo apgyvendinimo paslaugų teikimo ir patalpų įrengimo reikalavimus bei pažymėjimo išdavimo tvarką. Šių taisyklių privalo laikytis visos Lietuvos Respublikoje įregistruotos įmonės (viešosios įstaigos), įstatymų nustatyta tvarka teikiančios specialiojo tipo apgyvendinimo paslaugas.

Gido profesinės kvalifikacijos pripažinimas, pažymėjimų išdavimas ir veikla

1. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2013 m. spalio 28 d. įsakymas Nr. V-238 „Dėl Profesinės kvalifikacijos vertinimo ir pripažinimo komisijos sudarymo“:

Remiantis teisės aktu sudaroma komisija iš Valstybinio turizmo departamento, Kultūros paveldo departamento prie Kultūros ministerijos, Švietimo ir mokslo ministerijos, Lietuvos gidų sąjungos, Lietuvos turizmo asociacijos, Lietuvos turizmo informacijos centrų asociacijos, Lietuvos muziejų asociacijos bei turizmo specialistus rengiančių mokyklų atstovų. Apie jos įgaliojimus, funkcijas, teises ir pareigas, darbo organizavimo tvarką bus kalbama toliau aptariant šios teisės aktų grupės 3 ir 7 punkte nurodytus įsakymus.

2. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2012 m. gruodžio 14 d. įsakymas Nr. V-235 „Dėl Pavyzdinės gidų rengimo programos patvirtinimo ir Valstybinio turizmo departamento prie Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerijos direktoriaus 1998 m. spalio 7 d. įsakymo Nr. 41 pripažinimo netekusiu galios“:

Gidų veikla yra labai svarbi, nes atveria turistams vartus į mūsų šalies istoriją, kultūrą, tradicijas, supažindina juos su Lietuva ir jos turizmo galimybėmis. Gidas yra pirmasis užsieniečius su šalimi supažindinantis ir suformuojantis vienokią ar kitokią jų nuomonę asmuo. Dėl šių priežasčių gido profesinė kvalifikacija teikiama asmenims, turintiems aukštąjį išsilavinimą, išklausiusiems ne trumpesnę kaip 250 akademinų valandų specialųjį gidų rengimo kursą, kuris apima ekskursijų rengimo ir vedimo metodikos, retorikos, profesinės etikos, bendravimo, psichologijos, Lietuvos kultūros, istorijos ir geografijos dalykus, ir išlaikiusiems praktinį ekskursijų vedimo egzaminą. Visi šie reikalavimai yra nustatyti įvardytame teisės akte.

3. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2012 m. kovo 19 d. įsakymas Nr. V-54 „Dėl Trečiųjų šalių piliečių gidų profesinės kvalifikacijos pripažinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“:

Šis Tvarkos aprašas patvirtintas remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. rugsėjo 14 d. nutarimu Nr. 1069 „Dėl Trečiųjų šalių piliečių reglamentuojamų profesinių kvalifikacijų pripažinimo“, kuris patvirtino Trečiųjų šalių piliečių reglamentuojamų profesinių kvalifikacijų pripažinimo pavyzdinį tvarkos aprašą, nustatantį profesinės kvalifikacijos pripažinimo, norint dirbti pagal reglamentuojamą profesiją, procedūras, kompensacines priemones ir sprendimų apskundimo tvarką (šio Aprašo nuostatos taikomos trečiųjų šalių piliečiams, įgijusiems profesinę kvalifikaciją trečiojoje šalyje ir siekiantiems dirbti pagal reglamentuojamą profesiją Lietuvos Respublikoje), ir įpareigojo kompetingas institucijas vadovaujantis šiuo nutarimu parengti ir patvirtinti trečiųjų šalių piliečių reglamentuojamų profesinių kvalifikacijų pripažinimo tvarkos aprašus pagal jų kompetencijai priskirtas atitinkamas reglamentuojamas profesijas ar profesines veiklas.

Tvarkos apraše nustatyta gido profesinės kvalifikacijos pripažinimo procedūra: Valstybiniam turizmo departamentui pateikiama paraiška su atitinkamais dokumentais (daugeliui iš jų taikomas oficialaus vertimo į lietuvių kalbą reikalavimas). Visi pateikti dokumentai pateikiami komisijai, kuri, juos įvertinusi, teikia Valstybiniam turizmo departamentui išvadą dėl pareiškėjo profesinės kvalifikacijos ir siūlo priimti atitinkamą sprendimą: pripažinti gido profesinę kvalifikaciją, nepripažinti gido profesinės kvalifikacijos ar skirti pareiškėjui kompensacinę priemonę – profesinio tinkamumo testą ar profesinės adaptacijos laikotarpį.

4. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. gruodžio 1 d. įsakymas Nr. V-148 „Dėl Muziejų, gamtos ir kultūros paveldo objektų ir vietovių, kuriose ekskursijos galimos tik su gidu, turinčiu gido pažymėjimą, sąrašo patvirtinimo“.

Teisės aktu yra patvirtintas sąrašas *muzejų*, gamtos ir kultūros paveldo objektų ir vietovių, kuriose ekskursijos galimos tik su gidu, turinčiu gido pažymėjimą. Tai yra nacionaliniai, šalies ir savivaldybių muziejai, šalies nacionaliniai parkai ir kultūros paveldo vietovės, kaip antai Vilniaus ar Klaipėdos senamiestis ir pan.

Žinoma, galima nepretenduoti į profesionalaus gido statusą ir savo paslaugas teikti kitose nei minėtame sąrašė nurodytosios vietovėse ar objektuose. Nemažai vietos ir užsienio turistų tikriausiai teigiamai įvertintų neformalius pasiūlymus, neištrauktus į jokių sąrašus – aplankyti koncertus, festivalius, dalyvauti žygiuose į gamtą ar kitose pramogose Lietuvoje. Visgi jei ši veikla, siūlant įdomiau ir turiningiau keliauti Lietuvoje, duotų didesnės finansinės naudos, reikėtų įsigyti individualios veiklos pažymą arba verslo liudijimą. Tokia paslauga galėtų būti įvardijama bet koku paslaugos teikėjo kūrybingai pasirinktu pavadinimu, bet ne gido paslauga.

5. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. lapkričio 17 d. įsakymas Nr. V-135 „Dėl gidų profesinės kvalifikacijos reikalavimų ir pažymėjimų išdavimo tvarkos aprašo patvirtinimo ir Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2008 m. gruodžio 15 d. įsakymo Nr. V-90 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų gido kategorijai bei gido ir kelionių vadovo pažymėjimams gauti ir pažymėjimo išdavimo (panaikinimo) tvarkos aprašo patvirtinimo“ panaikinimo“ (aktuali redakcija).

Šis teisės aktas pakeistas Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2014 m. spalio 29 d. įsakymu Nr. V-226 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. lapkričio 17 d. įsakymo Nr. V-135 „Dėl gidų profesinės kvalifikacijos reikalavimų ir pažymėjimų išdavimo tvarkos aprašo patvirtinimo ir Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2008 m. gruodžio 15 d. įsakymo Nr. V-90 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų gido kategorijai bei gido ir kelionių vadovo pažymėjimams gauti ir pažymė-

jimo išdavimo (panaikinimo) tvarkos aprašo patvirtinimo“ panaikinimo“ pakeitimo“, todėl toliau bus aptariama aktuali (šiuo metu galiojanti) teisės akto redakcija su visais pakeitimais.

Šiame teisės akte įtvirtinta, kad gidai Lietuvoje gali dirbti tik turėdami gido pažymėjimus, ir nustatomi:

- profesinės kvalifikacijos reikalavimai: 1) žinoti Lietuvos Respublikos turizmo teisės aktus; 2) išmanyti Lietuvos kultūros, istorijos ir geografijos dalykus; 3) būti susipažinusiems su pasaulio meno raida; 4) būti susipažinusiems su Lietuvos turizmo ištekliais, lankytinomis vietomis ir objektais; 5) išmanyti ekskursijų rengimo ir vedimo metodiką; 6) išmanyti retorikos pagrindus; 7) išmanyti bendravimo psichologijos pagrindus; 8) mokėti valstybinę kalbą; 9) išmanyti profesinės etikos normas; 10) mokėti teikti pirmąją medicinos pagalbą;
- gidų pažymėjimų išdavimo (panaikinimo) tvarka: pažymėjimą išduoda Valstybinio turizmo departamentas Profesinės kvalifikacijos vertinimo komisijos teikimu. Komisiją sudaro Valstybinio turizmo departamento, Kultūros paveldo departamento prie Kultūros ministerijos, Švietimo ir mokslo ministerijos, Lietuvos gidų sąjungos, Lietuvos turizmo asociacijos, Lietuvos turizmo informacijos centrų asociacijos, Lietuvos muziejų asociacijos bei turizmo specialistus rengiančių mokyklų atstovai.

Gidams gali būti suteikiamos antroji, pirmoji arba aukščiausioji kategorijos.

6. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2008 m. rugsėjo 1 d. įsakymas Nr. V-61 „Dėl Gido profesinės kvalifikacijos pripažinimo norint dirbti pagal gido profesiją ar laikinai arba vienkartinei teikti gido paslaugas Lietuvos Respublikoje tvarkos aprašo patvirtinimo“.

Šis teisės aktas pakeistas du kartus – Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2010 m. lapkričio 19 d. įsakymu Nr. V-125 ir 2012 m. rugpjūčio 29 d. įsakymu Nr. V-171, todėl bus nagrinėjama aktuali teisės akto redakcija su visais galiojančiais pakeitimais.

Šis tvarkos aprašas reglamentuoja Europos Sąjungos valstybių narių, Europos ekonominės erdvės valstybių ir Šveicarijos Konfederacijos piliečių profesinių kvalifikacijų pripažinimą norint jiems dirbti gidais ar laikinai arba vienkartinei teikti gido paslaugas Lietuvos Respublikoje.

Aprašas parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos reglamentuojamų profesinių kvalifikacijų pripažinimo įstatymu. Lietuvos Respublikai pripažinus gido profesinę kvalifikaciją, asmuo gali pagal darbo sutartį arba savarankiškai dirbti Lietuvos Respublikoje pagal gido profesiją, šią kvalifikaciją įgijęs kilmės valstybėje narėje, tokiomis pačiomis sąlygomis kaip ir Lietuvos Respublikos piliečiai.

Paslaugas teikėjas gali teikti gido paslaugas Lietuvos Respublikoje, jeigu jis yra teisėtai įsisteigęs kitoje valstybėje narėje. Gido profesijos, kurią įgijęs asmuo siekia pagal darbo sutartį arba savarankiškai dirbti Lietuvos Respublikoje, kvalifikacija yra ta pati kaip kilmės valstybėje narėje, jei veikla yra panaši.

Apraše nustatytos atitinkamos gido profesinės kvalifikacijos pripažinimo (norint jam dirbti pagal gido profesiją, laikinai arba vienkartinei teikti gido paslaugas) procedūros bei kompensacinės priemonės ir nurodytos pareiškėjų teisės.

7. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2005 m. gruodžio 29 d. įsakymas Nr. V-99 „Dėl Profesinės kvalifikacijos vertinimo ir pripažinimo komisijos nuostatų patvirtinimo“.

Profesinės kvalifikacijos vertinimo ir pripažinimo komisijos nuostatai, patvirtinti Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2005 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. V-99, buvo keisti tris kartus: Valstybinio turizmo departamento direktoriaus 2010 m. balandžio 2 d. įsakymu Nr. V-40, 2012 m. balandžio 26 d. įsakymu Nr. V-90 ir 2014 m. spalio 29 d. įsakymu Nr. V-225. Čia bus aptariamas šiuo metu aktualus, t. y. su visais pakeitimais, teisės aktas.

Profesinės kvalifikacijos vertinimo ir pripažinimo komisija (toliau – Komisija) nagrinėja Lietuvos ir Europos Sąjungos valstybių narių, Europos ekonominės erdvės valstybių, Šveicarijos Konfederacijos ir trečiųjų šalių piliečių prašymus išduoti Lietuvos Respublikos gido kvalifikaciją patvirtinantį pažymėjimą, vertina jų kvalifikaciją patvirtinančius dokumentus ir savo išvadas teikia Valstybinio turizmo departamento direktoriui.

Komisija sudaroma dvejimėms metams Valstybinio turizmo departamento direktoriaus įsakymu iš Valstybinio turizmo departamento, Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir dar-

bo ministerijos, Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos, Lietuvos gidų sąjungos, Lietuvos turizmo asociacijos, Lietuvos turizmo informacijos centrų asociacijos, Lietuvos muziejų asociacijos bei turizmo specialistus rengiančių švietimo įstaigų atstovų. Komisijos pirmininką ir jos sekretorių skiria Valstybinio turizmo departamento direktorius. Komisijos veiklos sąlygas ir techninį aprūpinimą užtikrina Valstybinis turizmo departamentas.

Komisija atlieka šias funkcijas: nagrinėja pareiškėjų, siekiančių gauti gido pažymėjimą ar pripažinti profesinę kvalifikaciją, prašymus ir profesinę kvalifikaciją patvirtinančius dokumentus; vertina pareiškėjų gido profesinei kvalifikacijai nustatyti ar pripažinti kvalifikacinius reikalavimus patvirtinančius dokumentus; teikia Valstybinio turizmo departamento direktoriui vertinimo išvadą dėl gido pažymėjimo išdavimo, gido kategorijos suteikimo ar profesinės kvalifikacijos pripažinimo; teisės aktų nustatytais atvejais teikia Valstybinio turizmo departamento direktoriui išvadą dėl gido pažymėjimo galiojimo panaikinimo; teikia vertinimo išvadą Valstybinio turizmo departamento direktoriui dėl gidų mokymo (kvalifikacijos kėlimo) kursų programų.

Nuostatuose taip pat yra numatytas šios komisijos darbo organizavimas, t. y. veiklos formos, pirmininkavimo posėdžiams, sprendimų priėmimo tvarka ir pan.

Turistų informavimo paslaugos

1. Valstybinio turizmo departamento prie ūkio ministerijos direktoriaus 2014 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. V-306 „Dėl Lietuvos turizmo informacijos sistemos likvidavimo“.

2014 m. lapkričio 1 d. įsigaliojusiam Turizmo įstatymo Nr. VIII-667 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 18 straipsnių, septintojo skirsnio pavadinimo pakeitimo, Įstatymo papildymo 4¹ straipsniu ir 20 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatyme Nr. XII-873 pripažinus, kad Lietuvos turizmo informacijos sistema (sukurta 2003–2005 m.) jau nebeatitinka šiandieninių turistų, verslo, viešojo administravimo subjektų poreikių bei dabartinių turizmo rinkodaros tendencijų ir nepasiekė pagrindinio tikslo – tapti pagrindiniu Lietuvos turizmo informacijos šaltiniu internete, ir jos atsakius priimtas šis įsakymas, kuriuo nuspręsta likviduoti Lietuvos turizmo informacijos sistemą (LTIS).

Minėtoji sistema, kaip ir bet kuri kita, turėjo ne tik silpnybių, bet ir stiprybių. Šios sistemos stiprybės: buvo patogų surasti norimos kvali-

fikacijos gidą ekskursijai reikiama kalba (ambasadose ir verslas naudojasi šia sistema); buvo sukauptas gidų ekskursijų archyvas.

Šalis negali likti be valstybinio lygmens internetinės turizmo svetainės, kurioje užsienio turistui būtų pateikiama aiški turizmo informacija užsienio kalbomis, todėl Lietuvos turizmo rinkodarai po minėtosios sistemos likvidavimo pritaikyta Valstybinio turizmo departamento interneto svetainė *www.Lithuania.Travel*.

2. Valstybinio turizmo departamento prie ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. lapkričio 17 d. įsakymas Nr. V-137 „Dėl Turizmo informacijos centro ženklo naudojimo tvarkos patvirtinimo ir dėl Valstybinio turizmo departamento prie ūkio ministerijos 2003 m. kovo 26 d. direktoriaus įsakymo Nr. 19-V „Dėl Turizmo informacijos centro ženklo naudojimo tvarkos“ pripažinimo negaliojančiu“.

Teisės aktas pakeistas Valstybinio turizmo departamento direktoriaus 2014 m. spalio 31 d. įsakymu Nr. V-230.

Tvarkoje nustatomi turizmo informacijos centro (TIC) ženklo naudojimo reikalavimai, ženklo suteikimo tvarka, patvirtintos juridinio ir fizinio asmens prašymų sudaryti sutartį dėl teisės naudoti turizmo informacijos centro ženklą formos.

3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. 1425 „Dėl Lietuvos turizmo informacijos centrų įsteigimo 2006–2008 metais programos patvirtinimo“.

Programa buvo keista du kartus: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 165 ir 2009 m. gegužės 13 d. nutarimu Nr. 401, todėl toliau apibūdinama aktuali šiuo metu galiojanti Programa.

Programoje nurodyta, kad Lietuvos turizmo informacijos centrai (toliau – TIC) yra Lietuvos turizmo įvaizdžio formavimo ir rinkodaros atstovybės užsienio šalyse, pagrindiniai uždaviniai: Lietuvos turizmo galimybių propagavimas ir rinkodara, patrauklaus Lietuvos turizmo įvaizdžio formavimas. Būtent ši programa aiškiausiai ir teisingiausiai nurodo pagrindinius TIC veiklos užsienyje tikslus ir uždavinius.

Čia būtina pabrėžti, kad Turizmo įstatymas, reglamentuojantis TIC veiklą (10 straipsnis), sukelia keblumą ir klaidina turistus:

- jame nėra atskiriama TIC Lietuvoje ir užsienyje veikla, nors iš tiesų ji iš esmės skiriasi;

- vienas iš svarbiausių Lietuvoje veikiančių TIC veiklos tikslų – kaupti duomenis bei teikti informaciją lankytojams ir turistams (pagrindinė funkcija), o TIC užsienyje pagrindinė veikla – kurti Lietuvos įvaizdį taikant kitas rinkodaros priemones.

Atsižvelgiant į šias pastabas ir įvertinus specialistų atliktus kitų šalių turizmo atstovybių pavadinimų tyrimus bei esamą netinkamą (dvi-prasmę) situaciją, rekomenduotina keisti užsienyje veikiančių TIC pavadinimą į kitokį, atspindintį realias turizmo atstovybių atliekamas funkcijas.

Įgyvendinant Programą, iki 2008 m. lapkričio 1 d. užsienio valstybėse buvo įsteigtos ir veikia aštuonios Lietuvos turizmo atstovybės. Programoje numatyti kriterijai, kuriais vadovaujantis vertinta TIC užsienyje veikla: užsienio turistų gausėjimas; apgyvendinimo paslaugų sektoriaus pajamų, gaunamų iš užsienio (atvykstamojo) turizmo, didėjimas; viešųjų turizmo rinkodaros projektų, kuriuose dalyvauta, skaičius; išplatinti turistinės informacijos leidiniai; TIC organizuotų renginių skaičius.

Sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugos

1. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. vasario 2 d. įsakymas Nr. V-75 „Dėl Sveikatingumo paslaugų rūšių sąrašo ir sveikatingumo paslaugų teikimo reikalavimų patvirtinimo“:

Sveikatingumo paslaugų rūšių sąrašas ir sveikatingumo paslaugų teikimo reikalavimai, patvirtinti sveikatos apsaugos ministro 2012 m. vasario 2 d. įsakymu Nr. V-75, buvo keisti du kartus: sveikatos apsaugos ministro 2012 m. rugpjūčio 3 d. įsakymu Nr. V-749 ir 2013 m. gegužės 2 d. įsakymu Nr. V-453. Čia bus aptariamas šiuo metu aktualus, t. y. su visais pakeitimais, teisės aktas.

Šis teisės aktas, kuriuo remiantis į sveikatinimo paslaugų sąrašą įtrauktos ne tik vandens procedūrų, pirčių, baseinų, kūno kultūros, bet ir kūno bei veido priežiūros paslaugos, taip pat kai kurie terminai pakeisti šiuolaikiniais (technologai-kosmetologai tapo grožio terapeutais, higieninės kosmetikos kosmetikai – grožio estetikais), įsigaliojo 2012 m. gegužės 1 dieną.

Dar prieš įsigaliodamas šis teisės aktas sukėlė didelę kosmetologų diskusiją. Nepasitenkinimo banga kilo gerai neišsiaiškinus teisės akto turinio, neišsigilinus į jo paskirtį, tikslus ir tinkamai nesupratus jo prak-

tinio taikymo galimybių. Diskusijų dalyviai piktinosi, kad įsigaliojus teisės aktui kūno ir veido priežiūros paslaugas galės atlikti tik specialųjį išsilavinimą turintys meistrai. Ši nuostata kėlė daug klausimų tiek mokymo įstaigoms, tiek darbuotojams. Taip pat buvo baiminamasi, kad visuomenės sveikatos centrai, atlikdami grožio salonų ar kosmetikos kabinetų patikrą, reikalaus ir atitinkamo specialistų išsilavinimo. Po oficialaus kreipimosi į Sveikatos apsaugos ministeriją 2012 m. balandį buvo paskelbtas teisės akto praktinio taikymo paaiškinimas, kuriame pateikta aiški, tiksli, nekelianti abejonių informacija:

- Sveikatingumo paslaugų reikalavimai nustato sveikatingumo paslaugų teikimo nuostatas. Asmenys, teikiantys sveikatingumo paslaugas, turi laikytis HN 117 nustatytų sveikatos saugos reikalavimų ir atitikti nurodytus kvalifikacinius reikalavimus. Atkreiptinas dėmesys, kad sveikatingumo paslaugomis laikomos tik tam tikros grožio procedūros, t. y. tik tos kūno priežiūros (kūno įvyniojimai, aplikacijos) ir veido priežiūros (veido masažai, aplikacijos, kaukės) paslaugos, kurios atliekamos naudojantis natūraliais ar performuotais gamtiniais sveikatos veiksniais. Vadovaujantis Turizmo įstatymo (2011 m. redakcija) 2 straipsnio 5 dalimi, gamtiniai sveikatos veiksniai – tai specifinėmis fizinėmis, cheminėmis, biologiskai aktyviomis savybėmis pasižymintys moksliskai ištirti ir pripažinti natūralūs mineraliniai vandenys, jūros vanduo, peloidai (durpinis purvas, sapropeliai, molis ir kt.), taikomi sveikatos stiprinimo ir sveikatos atkūrimo tikslams teisės aktų nustatyta tvarka;
- atsižvelgiant į pirmiau pateiktą informaciją, Sveikatingumo paslaugų reikalavimuose nustatytus kvalifikacijos kriterijus turi atitikti tik tie asmenys, kurie teikia sveikatingumo paslaugas – atlieka Sveikatingumo paslaugų reikalavimuose paminėtas veido ir kūno priežiūros paslaugas naudodamiesi gamtiniais sveikatos veiksniais (pavyzdžiui, peloidais, purvu, moliu ir pan.). Asmenims, teikiantiems visas kitas grožio paslaugas (pavyzdžiui, plaukų, nagų priežiūra, tatuiravimas), taip pat ir veido priežiūros (pavyzdžiui, antakių korekcija, dažymas, veido kaukės nesinaudojant gamtiniais performuotais veiksniais) bei kūno priežiūros (pavyzdžiui, depiliacija, įvyniojimai nesinaudojant gamtiniais performuotais veiksniais) paslaugas, nepriskiriamas prie sveikatingumo paslaugų, netaikomi Sveikatingumo paslau-

gų reikalavimai ir tokias paslaugas teikiantys asmenys neprivalo atitikti šiuose reikalavimuose nurodytų kvalifikacijos kriterijų.

Taigi pagrindinis šio teisės akto tikslas – pakeisti sveikatingumo paslaugas naudojantis gamtiniais sveikatos veiksniais (purvu, moliu ir pan.) teikiančiam personalui keliamus reikalavimus, nenurodant kriterijų grožio paslaugas teikiančiam personalui.

Sveikatos apsaugos ministerijos pateiktas paaiškinimas labai svarbus dėl to, kad pašalino bet kokias šios srities paslaugų teikėjų abejones ir nerimą. Šis pavyzdys akivaizdžiai parodo, kokių neigiamų padarinių gali sukelti teisės aktų leidėjo valios neiš(si)aiškinimas, nesikonsultavimas, nebendravimas su visuomene, o šiuo atveju – ir normalaus specialistų bei mokymo įstaigų darbo sutrikdymas, būsimųjų specialistų klaidinimas jiems renkantis profesiją.

2. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. vasario 2 d. įsakymas Nr. V-74 „Dėl Gamtinių sveikatos veiksnių, naudojamų sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms teikti, sertifikavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

Gamtinių sveikatos veiksnių, naudojamų sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms teikti, sertifikavimo tvarkos aprašas reglamentuoja Lietuvoje išgaunamų gamtinių sveikatos veiksnių, išoriškai naudojamų sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms teikti, sertifikavimo Lietuvos Respublikoje tvarką.

Gamtinių sveikatos veiksnių sertifikatą privalo turėti Lietuvos Respublikoje įregistruoti juridiniai asmenys ir užsienyje įregistruotų juridinių asmenų filialai, Lietuvoje išgaunantys ar tiekiantys gamtinius sveikatos veiksnis, skirtus išoriškai naudoti sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms teikti. Sertifikuojami Lietuvoje išgaunami gamtiniai sveikatos veiksniai, išoriškai naudojami sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms teikti:

- jūros vanduo, išgaunamas iš maudyklų, kurių vandens kokybė, vadovaujantis Lietuvos higienos norma HN 92:2007 „Papildiniai ir jų maudyklų vandens kokybė“, patvirtinta Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2007 m. gruodžio 21 d. įsakymu Nr. V-1055, vertinama kaip puiki ir bendroji ištirpusių mineralinių medžiagų koncentracija yra ne mažesnė kaip 2,5 g/l;
- mineralinis vanduo, kurio bendroji mineralizacija yra ne mažesnė kaip 4 g/l;

- peloidai, kurių skaidymosi laipsnis yra ne mažesnis kaip 40 proc. ir organinių medžiagų kiekis durpėse yra ne mažesnis kaip 20 proc., o sapropeliuose – ne mažesnis kaip 10 procentų.

Šio teisės akto priėmimo priežastis – 2011 m. birželio 22 d. priimtas Turizmo įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. XI-1496 (įsigaliojęs 2011 m. rugsėjo 1 d.).

Kiti teisės aktai

- 1) Valstybinio turizmo departamento prie ūkio ministerijos direktoriaus 2015 m. vasario 27 d. įsakymas Nr. V-41 „Dėl Ūkio subjektų veiklos planinių ir neplaninių patikrinimų, vykdančių turizmo rinkos priežiūrą, taisyklių patvirtinimo“;
- 2) Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2015 m. sausio 12 d. įsakymas Nr. 4-14 „Dėl Turizmo tarybos sudėties patvirtinimo“;
- 3) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. kovo 12 d. nutarimas Nr. 238 „Dėl Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programos patvirtinimo“;
- 4) Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2011 m. gruodžio 20 d. įsakymas Nr. 4-951 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos nuostatų patvirtinimo“;
- 5) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. lapkričio 16 d. nutarimas Nr. 1342 „Dėl įgaliojimų suteikimo įgyvendinant Lietuvos Respublikos turizmo įstatymą“;
- 6) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 29 d. nutarimas „Dėl Nacionalinės turizmo plėtros 2010–2013 metų programos patvirtinimo“;
- 7) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 8 d. nutarimas Nr. 842 „Dėl Jono Pauliaus II piligrimų kelio kūrimo ir jo objektų pritaikymo piligrimų ir turizmo reikmėms 2007–2013 metų programos patvirtinimo“;
- 8) Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2007 m. kovo 1 d. įsakymas Nr. 1R-91 „Dėl Europos Sąjungos teisės aktų ir juos įgyvendinančių Lietuvos Respublikos teisės aktų, kuriuos pažeidus Lietuvoje veikiančių prekių ar paslaugų pardavėjų (tiekiėjų) veiksmais, Europos Sąjungos valstybių narių institucijos ar organizacijos turi teisę Lietuvos Respublikos teismuose pareikšti ieškinius, sąrašo patvirtinimo“;

- 9) Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. kovo 1 d. įsakymas Nr. ISAK-330 „Dėl vaikų turizmo renginių organizavimo aprašo“;
- 10) Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2004 m. sausio 20 d. įsakymas Nr. D1-35 „Dėl Rekreacinių teritorijų naudojimo, planavimo ir apsaugos nuostatų patvirtinimo“;
- 11) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. gruodžio 18 d. nutarimas Nr. 1637 „Dėl Nacionalinės turizmo plėtros 2003–2006 metų programos patvirtinimo“;
- 12) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 13 d. nutarimas Nr. 1282 „Dėl Regionų kultūros plėtros programos patvirtinimo“;
- 13) Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2000 m. birželio 26 d. įsakymas Nr. 257 „Dėl vandens maršruto Ūlos upe“;
- 14) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1407 „Dėl Anykščių regioninio parko nuostatų patvirtinimo“;
- 15) Lietuvos Respublikos Seimo 1999 m. liepos 1 d. nutarimas VIII-1284 „Dėl Nacionalinės turizmo plėtros programos“;
- 16) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. balandžio 29 d. nutarimas Nr. 490 „Dėl regioninių parkų nuostatų patvirtinimo“;
- 17) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. vasario 25 d. nutarimas Nr. 208 „Dėl įgaliojimų, susijusių su Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo įgyvendinimu, suteikimo“;
- 18) Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. lapkričio 24 d. nutarimas Nr. 1273 „Dėl Aukštaitijos, Dzūkijos ir Žemaitijos nacionalinių parkų nuostatų patvirtinimo“.

Galima teigti, kad Turizmo įstatymo ir jo įgyvendinamųjų teisės aktų rengimas yra nuolatinis procesas, atliekamas siekiant pakankamai užtikrinti vartotojų teises.

Paminėtina, kad turizmą reglamentuojančiuose teisės aktuose nenumatytas turizmo verslo atstovų registravimosi kontrolės mechanizmas, valstybės institucijų įgaliojimų lygiu sprendžiant tarpinstitucinius klausimus neplanuojamas veiklos, įskaitant informacijos teikimą esamoms ir galimoms turistinėms rinkoms koordinavimas, kol kas skiriamas tik minimalus šios prioritetinės šakos valstybės finansavimas. Trūksta Turizmo departamento ir kitų ministerijų bei departamentų

priimamų teisės aktų suderinamumo (Pasienio ruožo taisyklės, PVM grąžinimo, vizų išdavimo nuostatai, rekreacijos zonų turistiniams tikslams apribojimai).

Žinoma, turizmo paslaugų, kaip smulkiojo ir vidutinio verslo, plėtrai daro įtaką ir kiti teisės aktai: Saugomų teritorijų įstatymas, žemės skyrimo, kelionių apmokestinimo, pasienio kontrolės punktų, vizų išdavimo taisyklės.

2. TERITORIJŲ PLANAVIMO ĮSTATYMAS

Teritorijų planavimo įstatymo, lygiai kaip ir Turizmo įstatymo, istorija iki šių dienų ilga – nuo teisės akto originalios redakcijos (priimtos 1995 m. gruodžio 12 d., įsigaliojusios 1996 m. sausio 1 d.) iki paskutiniųjų pakeitimų (priimtų 2014 m. spalio 7 d., įsigaliojusių 2015 m. sausio 1 d.) jis buvo keistas, atnaujintas, tobulintas 27 kartus.

Esminis šio įstatymo pakeitimas buvo priimtas 2013 m. birželio 27 d. – tai Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. XII-407 (įsigaliojo nuo 2014 m. sausio 1 d.). Šis įstatymas reglamentuoja Lietuvos Respublikos teritorijų planavimą, fizinių, juridinių asmenų, valstybės ir savivaldybių institucijų teises ir pareigas šiame procese; jame nustatyta tvarka, kaip ir kuriais atvejais rengiami bendrieji, specialieji ir detalieji planai, tarp jų – žemėtvarkos projektai ir schemas.

Teritorijų planavimo įstatyme nustatyta teritorijų planavimo sistema, veikusi iki šio pakeitimo įstatymo įsigaliojimo, nebeužtikrino Lietuvos teritorijos ilgalaikio vystymo perspektyvos. Pagal galiojusį Teritorijų planavimo įstatymą, nebuvo nustatytos miestų, miestelių ir kitų gyvenamųjų vietovių teritorijų planavimo plėtos kryptys ir šis procesas buvo tik procedūrinis.

Siekiant supaprastinti, paspartinti ir padaryti veiksmingesnį teritorijų planavimo procesą, buvo parengtas ir pateiktas Seimui tvirtinti Įstatymo projektas, kuriuo iš esmės pakeistas galiojęs teritorijų planavimo teisinis reguliavimas ir sukurta nauja teritorijų planavimo sistema.

Įstatyme numatyti šie esminiai teisinio reguliavimo pakeitimai:

1. Vietoj buvusių nustatytų dviejų rūšių teritorijų planavimo lygių (t. y. teritorijų planavimo pagal tvirtinančią instituciją ir teritorijų planavimo pagal planuojamos teritorijos dydį ir sprendinių konkretizavimo lygį), kai nebuvo aiški teritorijų planavimo do-

kumentų viršenybė, buvo įtvirtinta viena teritorijų planavimo rūšis:

- valstybės: planuojama visa valstybės teritorija (rengiamos visos valstybės teritorijos, prireikus – valstybės teritorijos dalių, erdvinės raidos schemos ir specialiojo teritorijų planavimo dokumentai masteliu M 1:100 000–1:400 000);
- savivaldybės: planuojamos teritorijos, susietos administraciniu (savivaldybės) ar funkciniu bendrumu (rengiami kompleksiniai planai ir specialiojo teritorijų planavimo dokumentai masteliu M 1:20 000–M 1:50 000);
- vietovės: planuojami miestai, miesteliai, jų dalys ir kaimai (rengiami atskirų urbanizuotų teritorijų kompleksiniai planai masteliu M 1:2 000–M 1: 10 000), užstatymo planai (masteliu M 1: 500–M 1: 1 000) ir specialiojo teritorijų planavimo dokumentai (masteliu M 1: 500–M 1: 10 000).

Pabrėžtina, kad Įstatymu nustatyti teritorijų planavimo lygmenys aiškiai įtvirtina teritorijų planavimo dokumentų viršenybę ir atskiria valstybės bei savivaldybių institucijų kompetenciją.

2. Įstatymu vietoj egzistavusių trijų teritorijų planavimo dokumentų rūšių (bendrieji, specialieji ir detalieji teritorijų planavimo dokumentai) nustatytos dvi teritorijų planavimo dokumentų rūšys: kompleksinio teritorijų planavimo dokumentai ir specialiojo teritorijų planavimo dokumentai. Kompleksinio teritorijų planavimo dokumentams priskirta: valstybės teritorijos erdvinės raidos schema, valstybės teritorijos dalių erdvinės raidos schemos, valstybinių parkų ir biosferos rezervatų kompleksiniai planai, savivaldybių ar jų dalių kompleksiniai planai, užstatymo planai. Valstybei svarbių projektų teritorijų planavimo dokumentų teisinė galia prilyginta kompleksiniams planams. Specialiojo teritorijų planavimo dokumentams priskirti specialiojo teritorijų planavimo žemėtvarkos dokumentai, miškų tvarkymo schemos, kraštovaizdžio schemos ir planai, saugomų teritorijų sistemos ir jos dalių schemos bei kiti specialiojo teritorijų planavimo dokumentai.

Įstatyme taip pat numatyta, kad įvairios raidos programos, mokslinės ar galimybių studijos, tyrimai, projektiniai pasiūlymai, išreiškiantys veiklos plėtojimo ar tam tikros veiklos apribojimų konkrečioje teritorijoje pasiūlymus bei jų pagrindimą arba detalizuojantys ar pagrind-

džiantys teritorijų planavimo dokumentų sprendinius, nėra teritorijų planavimo dokumentai.

3. Siekiant užtikrinti teisinio reguliavimo apibrėžtumą, Įstatyme aiškiai įvardyti teritorijų planavimo organizatoriai. Valstybės lygmens teritorijų planavimo dokumentų rengimą organizuoja Vyriausybės įgaliotos institucijos, o savivaldybės ir vietovės (išskyrus šio įstatymo nustatytas išimtis) – savivaldybių administracijų direktoriai.

Siekiant užtikrinti visuomenės ir valstybės interesų teritorijų planavimo srityje viršenybę ir apsaugą, Įstatyme įtvirtinama Vyriausybės įgaliotų institucijų teisė organizuoti šių savivaldybės ir vietovės lygmens kompleksinio teritorijų planavimo dokumentų – valstybei svarbių projektų teritorijų planavimo dokumentų ir valstybinių parkų bei biosferos rezervatų kompleksinių planų – rengimą.

Be to, Įstatyme įtvirtintas naujas teritorijų planavimo teisinio reguliavimo institutas – iniciatyvos teisė, pagal kurią asmenims leidžiama siūlyti savivaldybei rengti atitinkamus teritorijų planavimo dokumentus. Taigi fiziniai, juridiniai asmenys ir kitos organizacijos planavimo iniciatyvos teisę gali įgyvendinti Vyriausybės nustatyta tvarka teikdami savivaldybei pasiūlymus dėl vietovės lygmens teritorijų planavimo dokumentų rengimo. Savivaldybės administracijos direktoriui priėmus sprendimą rengti siūlomą teritorijų planavimo dokumentą, planavimo iniciatoriai su savivaldybės institucija sudaro planavimo proceso finansavimo sutartį, kuri skelbiama viešai.

4. Įstatymas numato sumažinti privalomai rengiamų teritorijų planavimo dokumentų skaičių. Jame numatyti teritorijų planavimo dokumentai, kurie privalo būti parengti (valstybės teritorijos erdvinės raidos schema, savivaldybės kompleksiniai planai, valstybinių parkų ir biosferos rezervatų kompleksiniai planai). Taip pat siekiant sumažinti rengiamų detaliųjų planų skaičių Įstatyme numatyta, kad užstatymo planai (atitinkantys šiuo metu esančius detaliuosius planus) rengiami tik urbanizuotoms ir numatomoms urbanizuoti teritorijoms, o užstatymo planų objektas yra esamos arba naujai planuojamos miestų ir miestelių dalys, kvartalai ir esami arba planuojami kompaktiškai užstatyti kaimai, jų kvartalai, atsisakant atskirų žemės sklypų planavimo ir iš esmės sumažinant teritorijų planavimo dokumentų skaičių.

Teisės akte taip pat įtvirtinti aiškūs ir konkretūs atvejai, kada užstatymo planai nerengiami (17 straipsnio 4 dalis), sudarant prielaidas rengti kuo mažiau teritorijų planavimo dokumentų.

Visų šių pakeitimų tikslas – atsisakyti dalies teritorijų planavimo dokumentų rengimo, taupyti lėšas, gerinti verslo aplinką ir mažinti sąlygas korupcijai.

5. Įstatyme aiškiai nustatyta, kokiems subjektams privalomi atitinkami teritorijų planavimo dokumentai:
 - kompleksiniai planai privalomi valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įgalioja jas veikti planuojant investicijas ir rengiant užstatymo planus. Jie taip pat privalomi visiems suplanuotoje teritorijoje veikiantiems fiziniams ir juridiniams asmenims ar kitoms organizacijoms, jei užstatymo planai nėra parengti;
 - specialiojo teritorijų planavimo dokumentai privalomi juos patvirtinusiems subjektams ir netaikomi žemės sklypų savininkams, valdytojams ir naudotojams, išskyrus įstatyme nustatytas išimtis.

Pagal tokį teisinį reguliavimą specialiojo teritorijų planavimo dokumentai įtraukti į kompleksinius teritorijų planavimo dokumentus ir veiklos reglamentavimo reikalavimai nustatyti viename kompleksiniame teritorijų planavimo dokumente vietoj anksčiau rengtų specialiųjų planų.

6. Norint užtikrinti valstybei svarbių projektų (kurie Vyriausybės nustatyta tvarka ir nutarimu pripažįstami svarbiais) veiksmingą įgyvendinimą, Įstatyme Vyriausybės įgaliotoms institucijoms suteikiama teisė organizuoti valstybei svarbių projektų teritorijų planavimo dokumentų rengimą. Parengto valstybei svarbaus projekto teritorijų planavimo dokumento sprendiniai tampa privalomi savivaldybėms, kurių teritorijose šie teritorijų planavimo dokumentai parengti, ir taikomi tiesiogiai, t. y. įgyvendinant valstybei svarbų projektą ir norint statyti statinius šiai teritorijai nereikia papildomai rengti užstatymo plano.
7. Siekiant užtikrinti teritorijų planavimo dokumentų kokybę, Įstatyme aiškiai įtvirtinta teritorijų planavimo dokumentus derinančių institucijų kompetencija (nurodant, ką derinančioji institucija turi patikrinti) ir atsakomybė.

8. Siekiant užtikrinti skaidrų ir nepolitizuotą teritorijų planavimo dokumentų tvirtinimą, Įstatyme nustatyta, kad teritorijų vystymo politikos kryptis ir naudojimo funkcinis prioritetus nustato Seimas, o valstybės teritorijos ar teritorijos dalies erdvinės raidos schemas tvirtina Vyriausybė.
9. Įstatymas suteikė galimybių sutrumpinti teritorijų planavimo procesą, t. y. atsisakyta galiojusių planavimo sąlygų. Įstatyme taip pat įtvirtinti terminai, per kuriuos teritorijų planavimo dokumentai turi būti suderinami, patikrinami ir patvirtinami. Teritorijų planavimo procesas sutrumpintas nustačius, kad sprendinių poveikio vertinimo ataskaitai rengti naudojama teritorijų planavimo dokumento strateginio padarinių aplinkai vertinimo ataskaitos (toliau – SPAV), jei ji rengiama, medžiaga. Tokiu būdu taupomos išlaidos ir trumpėja procesas.
10. Siekiant užtikrinti visuomenės interesų teritorijų planavimo srityje įgyvendinimą ir apsaugą, Įstatymu įtvirtintas visuomenės (viešojo) intereso turinys ir nustatoma galimybė suinteresuotiems visuomenės atstovams ginti šį interesą teisme.

Atsižvelgiant į teritorijų planavimo dokumentų rūšis, įstatyme atskiriamos viešumo užtikrinimo procedūros ir subjektai, atsisakoma viešumo užtikrinimo procedūrų dubliavimo rengiant teritorijų planavimo dokumentą ir atliekant SPAV.

Apibendrinant pastabas apie įstatymo turinį galima teigti, kad jo leidėjas, patvirtindamas minėtus pakeitimus, siekė, kad įteisinus teritorijos naudojimo tipą, išplėtus atvejus, kai užstatymo planai nerengiami, ir numačius jų koregavimo galimybę nebeliktų poreikio rengti apie 80 proc. iki šio teisės akto įsigaliojimo buvusių privalomų detaliųjų planų. Nekeičiant pagrindinių žemės naudojimo paskirčių, teritorijų planavimo dokumentai nustato žemės naudojimo būdą ir pobūdį atsižvelgiant į konkrečioje teritorijoje planuojamas veiklas, jų apimtis ir tarpusavio suderinamumą. Šiuo metu detaliųjų planų rengimo laikas yra nuo 9 mėnesių iki trejų metų. Numatoma, kad užstatymo planų rengimas bus trumpesnis – pavyzdžiui, iki 3 mėnesių. Tikėtina, kad teritorijų planavimo dokumentų rengimo laikas sutrumpės atsisakius įvairių sprendinių vertinimo procesų dubliavimo.

Praėjus vieniems metams nuo naujosios Įstatymo redakcijos įsigaliojimo, 2015 m. pradžioje Aplinkos ministerijos atstovai teigė, kad visus pokyčius, susijusius su šio teisės akto įsigaliojimu, šalies visuomenė

įvertino teigiamai, nes sumažėjo biurokratinių procedūrų, paprasčiau ir greičiau galima pakeisti žemės paskirtį, gauti statybų leidimus. Gerokai sumažėjo biurokratijos – valdininkams nebereikia rengti daugybės privalomųjų dokumentų. Pagal bendrąjį planą vykdomos statybos užkerta kelią nelegaliems statiniams, sumažėjo tikimybė atsirasti pastatams, kuriuos galima pavadinti architektūriniais piktšaisiais. Urbanizuotų ir mažai urbanizuotų teritorijų užstatymas pagal bendrąjį planą daro teigiamą poveikį teritorijų įvaizdžiui ir bendrajai aplinkai, planuojamos statybos padeda išsaugoti nepalietas rekreacines teritorijas.

Savivaldybių architektams naujoji įstatymo redakcija suteikė daugiau galių ir padidino atsakomybę tenkinant gyventojų prašymus dėl žemėtvarkos ir statybų procedūrų. Kita vertus, sumažinus rūpesčių gyventojams, smarkiai padidėjo savivaldybių darbo krūvis.

Aplinkos ministerijos atstovų teigimu, dabar Lietuvoje galiojanti sistema nesiskiria nuo taikomų daugelyje Europos šalių, o dėl šio įstatymo Lietuva investuotojams patraukliausių pasaulio šalių sąrašė *Doing Business 2014* iš 27-osios vietos pakilo į 17-ąją.

3. TURIZMO IR REKREACIJOS SCHEMŲ IR PLANŲ (PROJEKTŲ) RENGIMO TAISYKLĖS

2004 m. birželio 17 d. Lietuvos Respublikos ūkio ir aplinkos ministrai, vadovaudamiesi Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatymo 18 straipsnio 1 dalimi, Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo 23 straipsniu, vykdydami Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. balandžio 15 d. nutarimo Nr. 416 „Dėl Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatymo įgyvendinimo“ 10 punktą, priėmė įsakymą Nr. 4-246/D1-341 „Dėl Turizmo ir rekreacijos schemų ir planų (projektų) rengimo ir taisyklių patvirtinimo“, kuriuo patvirtino Turizmo ir rekreacijos schemų ir planų (projektų) rengimo taisykles.

Šios Taisyklės nėra statiškas teisės aktas, nes iki šiol buvo derinamas su kitais norminiais teisės aktais bei jų pakeitimais ir yra pakeistas du kartus – 2006 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. 4-506/D1-6 ir 2011 m. kovo 16 d. įsakymu Nr. 4-140/D1-2. Čia bus analizuojamas aktualus šiuo metu galiojančių Taisyklių turinys.

Taisyklės reglamentuoja teritorijų specialiojo planavimo, t. y. turizmo ir rekreacijos schemų ir planų (projektų) rengimo, derinimo ir

tvirtinimo tvarką, turizmo ir rekreacijos teritorijų planavimo proceso dalyvių tarpusavio santykius šio proceso metu. Būtina paminėti ir tai, kad Taisyklėmis turi vadovautis planavimo organizatoriai, rengėjai, planavimo sprendinius derinančios, tvirtinančios ir teritorijų planavimo priežiūrą atliekančios institucijos, fiziniai ir juridiniai asmenys, dalyvaujantys turizmo ir rekreacijos plėtros specialiojo planavimo procese.

Pagal planuojamos teritorijos dydį ir sprendinių konkretizavimo lygį yra skiriami turizmo ir rekreacijos schemų ir planų (projektų) lygmenys:

- 1) nacionalinis, arba visa valstybės teritorija;
- 2) regiono, arba valstybės teritorijos dalis, išsiskirianti administraciniu (apskričių) principiniu funkciniu bendrumu;
- 3) rajono, arba regiono dalys, išsiskiriančios administraciniu (savivaldybės) konkrečiu funkciniu bendrumu.

Valstybinę teritorijų planavimo priežiūrą – turizmo ir rekreacijos schemų ir planų (projektų) (toliau – Schema arba planas) rengimo, derinimo ir svarstymo procedūrų kontrolę, tikrinimą, ar planavimo sąlygos ir planavimo sąlygų sąvadas, planavimo dokumentų sprendiniai atitinka Teritorijų planavimo įstatymo, kitų teisės aktų, taip pat Teritorijų planavimo valstybinės priežiūros tvarkos aprašo bei šių Taisyklių reikalavimus – atlieka Valstybinė teritorijų planavimo ir statybos inspekcija prie Aplinkos ministerijos. Schemų (planų) sprendinių įgyvendinimą pagal kompetenciją kontroliuoja valstybės ir savivaldybių institucijos įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka.

Taisyklėse apibrėžtos sąvokos:

- *Rekreaciniai ištekliai* – gamtinės ar kultūrinės aplinkos savybės, tinkamos žmonių visaverčiam fiziniam bei dvasiniam poilsiui organizuoti.
- *Rekreacinė teritorija* – vietovė, turinti gamtinių ar kultūrinių aplinkos savybių ir sąlygų visaverčiam žmonių fiziniam bei dvasiniam poilsiui organizuoti.
- *Rekreacinių teritorijų sistema* – apibrėžtas rekreacinių teritorijų, lankytinų ir turizmo paslaugų objektų, siejamų turistinėmis trasomis ir (ar) kelių (gatvių) tinklu, teritorinis junginys.
- *Turizmo centras* – gyvenamoji vietovė (miestas, miestelis), išsiskirianti turizmo ištekliais ir turizmo paslaugų infrastruktūros išplėtojimu bei formuojanti turistų srautus.

3. TURIZMO IR REKREACIJOS SCHEMŲ IR PLANŲ (PROJEKTŲ)...

- *Turizmo paslaugų infrastruktūra* – turizmo paslaugoms teikti reikalingi statiniai ir įrenginiai.
- *Turizmo išteklių* – turistinį interesą turintys objektai ar vietovės.
- *Turizmo ir rekreacijos schema* – specialiojo teritorijų planavimo dokumentas, kuriame numatoma rekreacinių teritorijų sistema ar jos dalys bei rekreacinių teritorijų naudojimo, tvarkymo ir apsaugos prioritetai, priemonės ir reikalavimai.
- *Turizmo ir rekreacijos planas (projektas)* – specialiojo teritorijų planavimo dokumentas, kuriame numatoma rekreacinės ir turizmo veiklos teritorijų plėtros ir infrastruktūros objektų išdėstymas ir planuojamos infrastruktūros naudojimo, tvarkymo priemonės ir reikalavimai.
- *Turizmo paslauga* – fizinių ir juridinių asmenų veikla, kuria tenkinami turistų kelionės organizavimo, apgyvendinimo, maitinimo, vežimo, informacijos, pramogų ir kiti poreikiai.
- *Viešoji turizmo ir poilsio infrastruktūra* – teritorijoms ir objektams lankyti ir (ar) poilsio veiklai organizuoti skirti stacionarūs ar laikini statiniai ir įrenginiai (įskaitant informacijos, higienos ir atliekų surinkimo statinius bei įrenginius) ir kita infrastruktūra (turistinės trasos, takai, poilsio ir stovėjimo aikštelės, stovyklavietės ir jų įrenginiai, paplūdimiai ir jų įrenginiai, kiti lankytojų aptarnavimo objektai).

Turizmo ir rekreacijos specialiojo teritorijų planavimo objektas yra rekreacinių teritorijų sistema ir jos dalys bei viešoji turizmo infrastruktūra. Rekreacinės teritorijos gali būti nustatomos Lietuvos Respublikos teritorijos bendrajame plane, apskričių ir savivaldybių teritorijų bendruosiuose planavimo dokumentuose, specialiuosiuose planavimo dokumentuose, juose rekreacinėms teritorijoms priskiriant teritorijas, pasižyminčias rekreaciniais ištekliais, ir teritorijas, turinčias turizmo paslaugų ar rekreacinę infrastruktūrą. Rekreaciniams ištekliams priskiriama: gamtos išteklių – miškai, gyvenamųjų vietovių želdynai, vandens telkiniai ir jų pakrantės, tinkamos arba galimos pritaikyti žmonių poilsiui ir pramogoms, mineralinio vandens ir gydomojo purvo telkiniai, gamtos paveldo objektai; kultūros paveldo objektai; kitos rekreacijai skirtos teritorijos bei turizmo paslaugų ir poilsio infrastruktūros objektai.

Turizmo ir rekreacijos specialiojo teritorijų planavimo uždaviniai yra šie:

- 1) formuoti rekreacinių teritorijų sistemą, nustatyti teritorijų turizmo ir rekreacijos plėtojimo kryptis, prioritetus bei priemones, siekiant sukurti racionalų turizmo paslaugų objektų tinklą bei šių paslaugų struktūrą ir įvairovę, racionaliai naudoti, atkurti ir gausinti turizmo bei rekreacijos išteklius;
- 2) sudaryti prielaidas formuoti turizmo centrus ir sąlygas plėtoti turizmo paslaugas bei viešąjį turizmo infrastruktūrą, planuoti (rezervuoti) tikslinio naudojimo teritorijas rekreacinės infrastruktūros objektams statyti;
- 3) nustatyti rekreacinių teritorijų tvarkymo ir apsaugos reglamentus bei numatyti visuomenės lankymui ir poilsio veiklai skirtose rekreacinėse teritorijose reikalingą rekreacinę infrastruktūrą;
- 4) patenkinti visuomenės poreikius ir suderinti valstybės, savivaldybių, įmonių, fizinių ir juridinių asmenų ar jų grupių, plėtojančių turizmo verslą, interesus plėtoti turizmo paslaugas, saugoti turizmo ir rekreacijos išteklius ir užtikrinti darnią teritorijų plėtrą;
- 5) detalizuoti bendrojo teritorijų planavimo dokumentų arba kitų specialiųjų planų sprendinius;
- 6) gerinti investicinę aplinką, skatinti investicijas plėtoti turizmo ir rekreacinę veiklą.

Turizmo ir rekreacijos specialiojo teritorijų planavimo organizatoriai yra: Valstybinis turizmo departamentas prie Ūkio ministerijos; įstatymų nustatyta tvarka Vyriausybės įgaliotos institucijos; savivaldybės administracijos direktorius; juridiniai asmenys, kitų įstatymų nustatytais atvejais – fiziniai asmenys.

Schemą (planą) rengti turi teisę juridiniai asmenys, jeigu jų įstatuose numatyta teritorijų planavimo veikla ir planavimui vadovauja atitinkamos kvalifikacijos aukštąjį išsilavinimą turintis specialistas, bei fiziniai asmenys, jeigu jų kvalifikacija atitinka įstatymo reikalavimus. Schemos (plano) rengėjas turi teisę susipažinti su Teritorijų planavimo dokumentų registro duomenimis ir nustatyta tvarka gauti informaciją, susijusią su planavimo objektu. Schemos (plano) rengimas finansuojamas iš valstybės, savivaldybės biudžeto, šalies ir užsienio paramos fondų bei programų ar kitų teisėtai gautų lėšų.

Planavimo procesas pradedamas planavimo organizatoriui priėmus sprendimą dėl schemos (plano) rengimo ar atnaujinimo. Planavimo procesą sudaro parengiamasis etapas, schemos (plano) rengimo etapas, sprendinių padarinių vertinimo etapas ir baigiamasis etapas. Planavimo organizatorius, atsižvelgdamas į planavimo tikslus ir uždavinius, gali planavimo darbų programoje numatyti sujungti schemos (plano) rengimo etapo stadijas, kaip nustatyta Teritorijų planavimo įstatyme.

Schemos (plano) projekto sprendinių svarstymo, derinimo, tikrinimo ir tvirtinimo procedūras kartu su plano rengėju atlieka planavimo organizatorius arba jo įgaliotas asmuo. Planavimo dokumento projekto svarstymą ir derinimą sudaro dokumento viešojo svarstymo ar konsultavimosi, derinimo su institucijomis ir ginčų nagrinėjimo procedūros, atliekamos kitų teisės aktų ir šių Taisyklių nustatyta tvarka. Planavimo viešumą užtikrina planavimo organizatorius, viešai informuodamas apie planavimo dokumento rengimo pradžią ir planavimo tikslus, organizuodamas viešą svarstymą ir gautų visuomenės pasiūlymų nagrinėjimą, atlikdamas informacijos teikimo ir konsultavimosi procedūras įstatymo nustatyta tvarka ir terminais bei vadovaudamasis Vyriausybės patvirtintais Teritorijų planavimo dokumentų projektų svarstymo su visuomene nuostatais. Konsultavimosi metu su kompetentingomis suinteresuotomis institucijomis ir asocijuotomis turizmo verslo, savivaldos institucijomis tariamasi dėl parengtų nacionalinio ir regioninio lygmens schemų (planų) sprendinių. Rajono lygmens schemų (planų) projektai praėjus teisės aktuose nustatytam susipažinimo su parengtuoju projektu terminui turi būti pristatyti viešame susirinkime. Apie susirinkimo laiką ir vietą rekreacinių išteklių naudotojai informuojami raštu.

Schemos (plano) projekto sprendiniai derinami su planavimo sąlygas išduodančiomis institucijomis, įgaliotomis derinti institucijomis ir paties planavimo organizatoriaus nurodytais juridiniais asmenimis. Derinimo metu planavimo sąlygas išdavusios institucijos pateikia motyvuotas išvadas dėl sprendinių derinimo. Planavimo sąlygas išdavusios institucijos sprendinius derina ir išvadas pateikia pagal teisės aktais nustatytą kompetenciją. Jei išvada dėl schemos (plano) derinimo arba nederinimo per nustatytą terminą nebuvo išduota ir planavimo organizatoriui nepranešta apie išvados neišdavimo priežastis, laikoma, kad planavimo dokumentas yra suderintas ir planavimo organizatorius turi teisę schemą (planą) teikti tikrinti valstybinę teritorijų planavimo priežiūrą atliekančiai institucijai, apie tai per penkias darbo dienas raštu informavęs derinimo išvadą turėjusią pateikti instituciją.

Rajono lygmens schemos (plano) projekto derinimas atliekamas sudarant savivaldybės nuolatinę statybos komisiją, kurios rengiamose derinimo procedūrose dalyvauja planavimo organizatorius ar jo įgaliotas atstovas. Derinimo procedūros rezultatai įforminami protokole, kuris pateikiamas planavimo organizatoriui per penkiolika darbo dienų nuo planavimo organizatoriaus prašymo derinti schemą (planą) pateikimo dienos.

Schemos (plano) projekto sprendiniai ir reglamentai turi būti suderinti su atitinkamais Teritorijų planavimo dokumentų registre įregistruotais planavimo dokumentais, neprieštarauti Turizmo įstatymui ir kitiems teisės aktams. Schemos (plano) tvirtinimą sudaro teisės aktų nustatyta tvarka atliekamos planavimo dokumento tikrinimo, tvirtinimo ir registravimo procedūros.

Viešai apsvarstyta ir suderinta schemos (plano) projektą planavimo organizatorius pateikia tikrinti pagal atitinkamus planavimo lygmenis valstybinę teritorijų planavimo priežiūrą atliekančiai institucijai, nurodytai Taisyklių 4 punkte. Patikrinimo rezultatai pateikiami patikrinimo akte.

Gavęs teigiamą patikrinimo aktą, planavimo organizatorius pateikia tvirtinti schemos (plano) projektą. Schemos (plano) sprendinius pagal atitinkamus planavimo lygmenis tvirtina: nacionalinio lygmens – Ūkio ministerija; regiono lygmens – Būsto ir urbanistinės plėtros agentūra; rajono lygmens – savivaldybės taryba arba jos įgaliotas savivaldybės administracijos direktorius; kitais nustatytais atvejais – Vyriausybės įgaliotos institucijos.

Patvirtinta schema (planas) registruojama Teritorijų planavimo dokumentų registre. Fiziniai ir juridiniai asmenys turi teisę susipažinti su parengtais ir patvirtintais schemos (plano) dokumentais teritorijų planavimą organizavusioje institucijoje.

Schemos (plano) sprendiniuose numatyti reikalavimai, reglamentuojantys rekreacinių teritorijų tvarkymą ir išteklių naudojimą, viešosios turizmo infrastruktūros objektų išdėstymą ir planuojamas (rezervuojamas) teritorijas šių objektų plėtrai, yra privalomi valstybės ir savivaldybių institucijoms, reglamentuojančioms ūkinę veiklą, bei asmenims, vykdančioms ūkinę veiklą.

Schemos (plano) sprendiniai gali būti peržiūrėti ir prireikus koreguojami, papildomi naujais atsižvelgiant į turizmo ir rekreacijos rinkos pokyčius, paslaugų ir infrastruktūros technologijų, turizmo išteklių

ir aplinkos kokybės raidą, kitus turizmo ir rekreacijos plėtrai svarbius veiksnius. Taip pat jie gali būti atnaujinami:

- pasikeitus atitinkamo bendrojo plano ar aukštesnio lygmens planavimo dokumento nuostatomis ir sprendiniams, reglamentuojantiems turizmo plėtrą;
- jei situacija nebeatitinka schemoje (plane) pateiktų duomenų ir jei tai daro įtaką turizmo ir rekreacijos plėtrai svarbiems veiksniams;
- pasikeitus strateginėms valstybės nuostatomis turizmo ir rekreacijos, aplinkosaugos, kultūros paveldo apsaugos ar kitose srityse;
- išaugus turizmo ir rekreacijos paslaugų bei infrastruktūros poreikiui, kai jo negali patenkinti schemoje (plane) numatytos ir jau įgyvendintos priemonės.

Schemą (planą) keičiant taikomos tos pačios rengimo, derinimo, svarstymo, tikrinimo ir tvirtinimo procedūros, kaip ir rengiant naują schemą (planą). Ginčus dėl nustatytos schemų (planų) rengimo procedūros pažeidimų nagrinėja Valstybinė teritorijų planavimo ir statybos inspekcija prie Aplinkos ministerijos.

PRAKTIKOS UŽDUOTYS

1. Įvardykite, Jūsų nuomone, reikšmingiausius kiekvienos veiklos srities įstatymų įgyvendinamuosius teisės aktus, susijusius su Turizmo įstatymu, ir pateikite trumpą jų analizę; nurodykite, dėl kokių priežasčių šie teisės aktai priskirtini prie pagrindinių.
2. Kokius pokyčius, susijusius su Teritorijų planavimo įstatymo pakeitimo įstatymo Nr. XII-407 įsigaliojimu, šalies visuomenė įvertino teigiamai? Pateikite jų vertinimą.
3. Įvardykite turizmo ir rekreacijos specialiojo teritorijų planavimo uždavinius.

LITERATŪRA

Teisės aktai:

1. Lietuvos Respublikos paslaugų įstatymas. *Valstybės žinios*, 2009-12-28, Nr. 153-6901.
2. Lietuvos Respublikos reglamentuojamų profesinių kvalifikacijų pripažinimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2008-04-24, Nr. 47-1747.
3. Lietuvos Respublikos draudimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2003-10-08, Nr. 94-4246; *Valstybės žinios*, 2011-12-01, Nr. 145-6816; *Valstybės žinios*, 2012-11-03, Nr. 127-6385.
4. Lietuvos Respublikos įmonių bankroto įstatymas. *Valstybės žinios*, 2001-04-11, Nr. 31-1010.
5. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. *Valstybės žinios*, 2000-09-06, Nr. 74-2262.
6. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2000-09-06, Nr. 74-2262.
7. Lietuvos Respublikos vandens įstatymas. *Valstybės žinios*, 1997-11-19, Nr. 104-2615; *Valstybės žinios*, 2003-04-16, Nr. 36-1544.
8. Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 1995-12-30, Nr. 107-2391; *Valstybės žinios*, 2004-02-07, Nr. 21-617; *Valstybės žinios*, 2013-07-16, Nr. 76-3824.
9. Lietuvos Respublikos vartotojų teisių apsaugos įstatymas. *Valstybės žinios*, 1994-12-07, Nr. 94-1833; *Valstybės žinios*, 2007-01-30, Nr. 12-488.
10. Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas. *Valstybės žinios*, 1994-08-17, Nr. 63-1231; *Valstybės žinios*, 1998-12-23, Nr. 112-3099.
11. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas. *Valstybės žinios*, 1998-04-03, Nr. 32-852; *Valstybės žinios*, 2002-12-24, Nr. 123-5507; *Valstybės žinios*, 2011-07-13, Nr. 85-4138.
12. Lietuvos Respublikos Seimo valdybos 2014 m. gruodžio 17 d. sprendimas Nr. SV-S-877 „Dėl įstatymų projektų išvadų“. *Teisės aktų registras*, 2014-12-18.
13. Lietuvos Respublikos Seimo valdybos 2014 m. spalio 31 d. sprendimas Nr. SV-S-815 „Dėl įstatymų projektų išvadų“. *Teisės aktų registras*, 2014-11-03.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. balandžio 15 d. nutarimas Nr. 369 „Dėl Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo Nr. VIII-667 2, 4, 4¹, 6, 7, 8, 15 ir 16 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymo projekto Nr. XIIP-2537“. *Teisės aktų registras*, 2015-04-16.
15. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. vasario 25 d. nutarimas Nr. 189 „Dėl Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo Nr. VIII-667 9 ir 16 straipsnių pakeitimo įstatymo projekto pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui“. *Teisės aktų registras*, 2015-02-27.
16. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. vasario 4 d. nutarimas Nr. 102 „Dėl Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo Nr. VIII-667 18 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto Nr. XIIP-2268“. *Teisės aktų registras*, 2015-02-09.
17. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. lapkričio 26 d. nutarimas Nr. 1311 „Dėl Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo Nr. VIII-667 4, 4¹, 5, 7, 8 ir 16 straipsnių pakeitimo įstatymo ir Lietuvos Respublikos administracinių teisės pažeidimų kodekso 259-1 straipsnio pakeitimo ir kodekso papildymo 172-30 ir 247-12 straipsniais įstatymo projektų pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui“. *Teisės aktų registras*, 2014-11-27.
18. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. lapkričio 24 d. nutarimas Nr. 1299 „Dėl Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo Nr. VIII-667 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 18 straipsnių, septintojo skirsnio pavadinimo pakeitimo, Įstatymo papildymo 4¹ straipsniu ir 20 straipsnio pripažinimo netekusiu galios įstatymo Nr. XII-873 14 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto Nr. XIIP-2027“. *Teisės aktų registras*, 2014-11-26.

19. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. rugsėjo 29 d. nutarimas Nr. 1047 „Dėl Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo Nr. VIII-667 8 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui“. *Teisės aktų registras*, 2014-10-06.
20. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. kovo 12 d. nutarimas Nr. 238 „Dėl Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programos patvirtinimo“. *Teisės aktų registras*, 2014-03-19; *Teisės aktų registras*, 2014-04-29.
21. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimas Nr. 1246 „Dėl Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16 ir 18 straipsnių pakeitimo, septintojo skirsnio pavadinimo pakeitimo, 20 straipsnio pripažinimo netekusiu galios ir įstatymo papildymo 4¹ straipsniu įstatymo projekto pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui“. *Valstybės žinios*, 2013-12-27, Nr. 135-6888.
22. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. lapkričio 16 d. nutarimas Nr. 1342 „Dėl įgaliojimų suteikimo įgyvendinant Lietuvos Respublikos turizmo įstatymą“. *Valstybės žinios*, 2011-11-22, Nr. 141-6631.
23. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1789 „Dėl Privalomųjų draudimų koncepcijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2010-12-23, Nr. 151-7722.
24. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. gruodžio 2 d. nutarimas Nr. 1574 „Dėl Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 18, 22 straipsnių, trečiojo skirsnio pavadinimo pakeitimo, 14, 15, 16, 17, 21 straipsnių pripažinimo netekusiais galios ir įstatymo papildymo 4¹, 13¹ straipsniais ir priedu įstatymo projekto pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui“. *Valstybės žinios*, 2009-12-05, Nr. 144-6392.
25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. gegužės 5 d. nutarimas Nr. 425 „Dėl Lietuvos Respublikos bevariklio transporto įstatymo pakeitimo įstatymo ir Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo 2 ir 17 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymo projektų pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui“. *Valstybės žinios*, 2006-05-11, Nr. 51-1885.
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. balandžio 12 d. nutarimas Nr. 350 „Dėl Kurorto statuso suteikimo gyvenamosioms vietovėms reikalavimų aprašo, Kurortinės teritorijos statuso suteikimo gyvenamosioms vietovėms reikalavimų aprašo ir Kurorto ar kurortinės teritorijos statuso gyvenamosioms vietovėms suteikimo ir panaikinimo taisyklių patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2006-04-15, Nr. 42-1514.
27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. 1425 „Dėl Lietuvos turizmo informacijos centrų steigimo 2006–2008 metais programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2005-12-30, Nr. 152-5602.
28. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. liepos 7 d. nutarimas Nr. 845 „Dėl Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo 2 ir 6 straipsnių pakeitimo įstatymo projekto pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui“. *Valstybės žinios*, 2004-07-10, Nr. 107-3984.
29. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. birželio 12 d. nutarimas Nr. 756 „Dėl Kelionių organizatoriaus prievolių įvykdymo užtikrinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2003-06-18, Nr. 58-2593; *Valstybės žinios*, 2011-12-10, Nr. 151-7107.
30. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. vasario 25 d. nutarimas Nr. 208 „Dėl įgaliojimų, susijusių su Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo įgyvendinimu, suteikimo“. *Valstybės žinios*, 1999-03-03, Nr. 21-599.
31. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. lapkričio 20 d. nutarimas Nr. 1351 „Dėl Pagalbos turistams draudimo taisyklių patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 1998-11-25, Nr. 103-2846.
32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. rugsėjo 10 d. nutarimas Nr. 1099 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. gruodžio 8 d. nutarimo Nr. 1550 „Dėl turizmo paslaugų teikimo licencijavimo“ pripažinimo netekusiu galios ir licencijų keitimo į kelionės organizavimo paslaugų teikimo pažymėjimus“. *Valstybės žinios*, 1998-09-16, Nr. 81-2276.

33. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2015 m. sausio 12 d. įsakymas Nr. 4-14 „Dėl Turizmo tarybos sudėties patvirtinimo“. *Teisės aktų registras*, 2015-01-12.
34. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2014 m. sausio 2 d. įsakymas Nr. D1-7 „Dėl Teritorijų planavimo normų patvirtinimo“. *Teisės aktų registras*, 2014-01-08.
35. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. vasario 3 d. įsakymas Nr. V-75 „Dėl Sveikatingumo paslaugų rūšių sąrašo ir sveikatingumo paslaugų teikimo reikalavimų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2012-02-11, Nr. 19-879.
36. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. vasario 2 d. įsakymas Nr. V-74 „Dėl Gamtinių sveikatos veiksmų, naudojamų sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms teikti, sertifikavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2012-02-11, Nr. 19-878.
37. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2011 m. gruodžio 20 d. įsakymas Nr. 4-951 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos nuostatų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2011-12-29, Nr. 161-7653; *Teisės aktų registras*, 2014-11-19; 2015-04-24.
38. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2011 m. birželio 9 d. įsakymas Nr. D1-477 „Dėl Rekomendacijų specialiųjų planų koncepcijoms planuojant viešojo naudojimo rekreacines teritorijas (vandens telkinius ir jų pakrantes) patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2011-06-11, Nr. 71-3436.
39. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2011 m. balandžio 13 d. įsakymas Nr. 3-223 „Dėl Keleivių ir bagažo vežimo kelių transportu taisyklių patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2011-04-16, Nr. 46-2190.
40. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2011 m. sausio 27 d. įsakymas Nr. V-82 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 118:2011 „Apgyvandinimo paslaugų sveikatos saugos reikalavimai“ patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2011-02-08, Nr. 16-773.
41. Bendras kelių institucijų 2007 m. rugpjūčio 20 d. įsakymas Nr. V-34/1-122 „Dėl Turistų prašymų nagrinėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Informaciniai pranešimai*, 2007-08-29, Nr. 67-975.
42. Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2007 m. kovo 1 d. įsakymas Nr. 1R-91 „Dėl Europos Sąjungos teisės aktų ir juos įgyvendinančių Lietuvos Respublikos teisės aktų, kuriuos pažeidus Lietuvoje veikiančių prekių ar paslaugų pardavėjų (tiekėjų) veiksmais, Europos Sąjungos valstybių narių institucijos ar organizacijos turi teisę Lietuvos Respublikos teismuose pareikšti ieškinius, sąrašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2007-03-06, Nr. 28-1034.
43. Bendras kelių institucijų 2004 m. birželio 17 d. įsakymas Nr. 4-246/D1-3 „Dėl Turizmo ir rekreacijos schemų ir planų (projektų) rengimo taisyklių patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2004-07-01, Nr. 103-3814.
44. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2004 m. vasario 27 d. įsakymas Nr. D1-91 „Dėl statybos techninio reglamento STR 2.02.02:2004 „Visuomeninės paskirties statiniai“ patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2004-04-15, Nr. 54-1851.
45. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2004 m. sausio 20 d. Nr. D1-35 „Dėl Rekreacinių teritorijų naudojimo, planavimo ir apsaugos nuostatų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2004-02-03, Nr. 18-554.
46. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2003 m. kovo 26 d. įsakymas Nr. 4-109 „Dėl Turizmo tarybos nuostatų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2003-03-31, Nr. 31-1286; *Valstybės žinios*, 2011-06-09, Nr. 70-3336; *Valstybės žinios*, 2011-12-10, Nr. 151-7126.
47. Bendras kelių institucijų 1998 m. spalio 13 d. protokolai Nr. 63/578 „Dėl Specialaus apgyvendinimo paslaugų teikimo taisyklių patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 1998-10-21, Nr. 92-2565.

48. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2015 m. gegužės 14 d. įsakymas Nr. V-133 „Dėl mažareikšmių teisės aktų reikalavimų pažeidimų turizmo rinkos priežiūros srityje“. *Teisės aktų registras*, 2015-05-15.
49. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2015 m. vasario 27 d. įsakymas Nr. V-43 „Dėl Kelionių organizatoriaus pažymėjimų išdavimo, jų galiojimo sustabdymo, atnaujinimo ir panaikinimo komisijos nuostatų patvirtinimo“. *Teisės aktų registras*, 2015-03-04.
50. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2015 m. vasario 27 d. įsakymas Nr. V-41 „Dėl Ūkio subjektų veiklos planinių ir neplaninių patikrinimų, vykdančių turizmo rinkos priežiūrą, taisyklių patvirtinimo“. *Teisės aktų registras*, 2015-02-27.
51. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2014 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. V-306 „Dėl Lietuvos turizmo informacijos sistemos likvidavimo“. *Teisės aktų registras*, 2014-12-30.
52. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2014 m. gruodžio 29 d. įsakymas Nr. V-305 „Dėl Kelionių organizatoriaus licencijavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Teisės aktų registras*, 2014-12-30.
53. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2014 m. spalio 30 d. įsakymas Nr. V-229 „Dėl Svečių namų klasifikavimo reikalavimų patvirtinimo“. *Teisės aktų registras*, 2014-10-31.
54. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2013 m. gegužės 24 d. įsakymas Nr. V-125 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymo Nr. 21-V „Dėl Kempingų klasifikavimo reikalavimų patvirtinimo“ pakeitimo“. *Valstybės žinios*, 2013-05-30, Nr. 56-2826.
55. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2013 m. gegužės 24 d. įsakymas Nr. 127 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymo Nr. 22-V „Dėl Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo komisijos nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“. *Valstybės žinios*, 2013-05-30, Nr. 56-2828.
56. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2013 m. gegužės 24 d. įsakymas Nr. 126 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. lapkričio 21 d. įsakymo Nr. V-141 „Dėl Apgyvendinimo rūšių aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. *Valstybės žinios*, 2013-05-30, Nr. 56-2827.
57. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2013 m. kovo 22 d. įsakymas Nr. V-61 „Dėl kai kurių Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus įsakymų, susijusių su poilsio namų klasifikavimo reikalavimais, pripažinimo netekusiais galios“. *Valstybės žinios*, 2013-04-24, Nr. 42-2097.
58. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2013 m. vasario 28 d. įsakymas Nr. V-50 „Dėl Viešbučių ir motelių klasifikavimo reikalavimų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2013-03-02, Nr. 23-1163.
59. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2012 m. gruodžio 14 d. įsakymas Nr. V-235 „Dėl Pavyzdinės gidų rengimo programos patvirtinimo ir Valstybinio turizmo departamento prie Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerijos direktoriaus 1998 m. spalio 7 d. įsakymo Nr. 41 pripažinimo netekusiu galios“. *Valstybės žinios*, 2012-12-20, Nr. 150-7706.

60. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. gruodžio 6 d. įsakymas Nr. V-153 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus įsakymų pripažinimo netekusiais galios“. *Valstybės žinios*, 2011-12-10, Nr. 151-7138.
61. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. gruodžio 5 d. įsakymas Nr. V-154 „Dėl Apgyvendinamų valstybių narių ir kitų valstybių piliečių registravimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2011-12-13, Nr. 152-7186.
62. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. gruodžio 1 d. įsakymas Nr. V-150 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2006 m. gegužės 4 d. įsakymo Nr. V-38 „Dėl Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo ekspertų darbo organizavimo nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“. *Valstybės žinios*, 2011-12-10, Nr. 151-7142.
63. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. gruodžio 1 d. įsakymas Nr. V-151 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymo Nr. 22-V „Dėl Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo komisijos nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“. *Valstybės žinios*, 2011-12-10, Nr. 151-7143.
64. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. gruodžio 1 d. įsakymas Nr. V-148 „Dėl Muziejų, gamtos ir kultūros paveldo objektų ir vietovių, kuriose ekskursijos galimos tik su gidu, turinčiu gido pažymėjimą, sąrašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2011-12-06, Nr. 149-7027.
65. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. lapkričio 21 d. įsakymas Nr. V-141 „Dėl Apgyvendinimo rūšių aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2011-11-24, Nr. 142-6697.
66. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. spalio 27 d. įsakymas Nr. V-122 „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymo Nr. 18-V „Dėl Turizmo paslaugų teikimo sutarties standartinių sąlygų“ pakeitimo“. *Valstybės žinios*, 2011-11-04, Nr. 131-6273.
67. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2011 m. rugsėjo 9 d. įsakymas Nr. V-107 „Dėl kai kurių Valstybinio turizmo departamento prie Ūkio ministerijos direktoriaus įsakymų, susijusių su apgyvendinimo paslaugų teikimo reikalavimais, pripažinimo netekusiais galios“. *Valstybės žinios*, 2011-09-15, Nr. 113-5360.
68. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2010 m. balandžio 13 d. įsakymas Nr. V-45 „Dėl Profesinės kvalifikacijos vertinimo komisijos sudarymo“. *Valstybės žinios*, 2010-04-20, Nr. 45-2200.
69. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2009 m. vasario 25 d. įsakymas Nr. V-11 „Dėl Pažymėjimo, patvirtinančio, kad viešbutis, motelis, svečių namai, poilsio namai ar kempingas atitinka nustatytus reikalavimus, formos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2009-03-10, Nr. 27-1064.
70. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2006 m. gegužės 4 d. įsakymas Nr. V-38 „Dėl Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo ekspertų darbo organizavimo nuostatų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2006-09-21, Nr. 100-3903.

71. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2005 m. gruodžio 29 d. įsakymas Nr. V-99 „Dėl Profesinės kvalifikacijos vertinimo ir pripažinimo komisijos nuostatų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2006-01-21, Nr. 8-310.
72. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2005 m. gegužės 9 d. įsakymas Nr. V-32 „Dėl Nurodymų dėl tarptautinių politinių ir visuomeninių sankcijų įgyvendinimo turizmo srityje priežiūros patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2005-05-19, Nr. 63-2255.
73. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. 31-V „Dėl Valstybinio turizmo departamento prie Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerijos direktoriaus 1998 m. spalio 7 d. įsakymo Nr. 39 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų kelionių organizatoriaus ir kelionių agento pažymėjimui gauti ir jo išdavimo tvarkos patvirtinimo“ pripažinimo netekusiu galios“. *Valstybės žinios*, 2003-03-31, Nr. 31-1305.
74. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. 30-V „Dėl Valstybinio turizmo departamento 1998 m. liepos 31 d. įsakymo Nr. 31 „Dėl Viešbučio tipo apgyvendinimo paslaugų teikimo taisyklių patvirtinimo“ pripažinimo netekusiu galios“. *Valstybės žinios*, 2003-03-31, Nr. 31-1304.
75. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymas Nr. 22-V „Dėl Apgyvendinimo paslaugų klasifikavimo komisijos nuostatų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2003-03-31, Nr. 31-1296.
76. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymas Nr. 21-V „Dėl Kempingų klasifikavimo reikalavimų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2003-03-31, Nr. 31-1295.
77. Valstybinio turizmo departamento prie Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos direktoriaus 2003 m. kovo 26 d. įsakymas Nr. 18-V „Dėl turizmo paslaugų teikimo sutarties standartinių sąlygų“. *Valstybės žinios*, 2003-03-31, Nr. 31-1292.
78. Valstybinio turizmo departamento prie Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerijos direktoriaus 2000 m. sausio 12 d. įsakymas Nr. 2 „Dėl Kelionės organizavimo paslaugų finansinių garantijų taisyklių taikymo“. *Valstybės žinios*, 2000-01-21, Nr. 6-175.
79. Lietuvos Respublikos valstybinė maisto ir veterinarijos tarnybos direktoriaus 2008 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. B1-670 „Dėl Maisto tvarkymo reikalavimų kaimo turizmo paslaugos teikėjams patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2009-01-22, Nr. 8-289.

Kiti šaltiniai:

1. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. balandžio 10 d. raštas Nr. (1.23-192)4-3124 „Dėl teisės akto praktinio taikymo“.
2. Lietuvos turizmo informacijos centrų (TIC) užsienyje veiklos efektyvumo ir plėtros studija. Mokslinis tyrimo darbas. Vykdytojas: VšĮ Turizmo plėtros institutas. Vilnius, 2008.
3. GURSKIENĖ, V.; TARVYDIENĖ, M. E. *Teritorijų planavimas*. Mokomoji knyga. LŽU Vandens ūkio ir žemėtvarkos fakulteto Žemėtvarkos katedra. Kaunas: Ardiva, 2008.

VI SKYRIUS

LIETUVOS TURIZMO SEKTORIAUS STRATEGINIS PLANAVIMAS

MALVINA ARIMAVIČIUTĖ

Turizmo plėtros planavimo modeliai ir jų ypatybės
Vietovės darniojo planavimo modelis ir jo etapai
Turizmo išteklių išsaugojimo modeliai ir strategijos
Turizmo programai Lietuvoje poveikį darančios ilgalaikės strategijos,
šios programos tikslai ir uždaviniai
Lietuvos turizmo viešųjų institucijų veiklos planų rengimo tvarka,
jų stebėseną ir programų vertinimas

TURINYS

1. PLĖTROS STRATEGIJŲ KŪRIMO LYGMENYS	217
2. TURIZMO IŠTEKLIŲ IŠSAUGOJIMO MODELIAI IR STRATEGIJOS.....	224
3. TURIZMO VIETOVĖS DARNIOJO PLANAVIMO MODELIS.....	227
4. TURIZMO PLĖTROS PROGRAMA	232
5. STRATEGINIS TURIZMO INSTITUCIJŲ VEIKLOS PLANAVIMAS	241

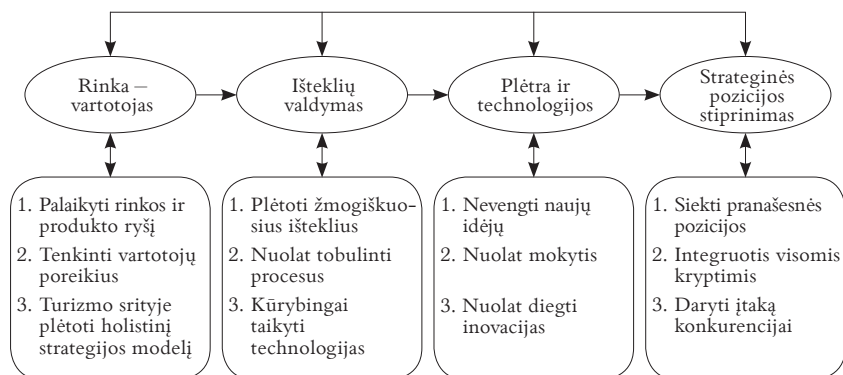
1. PLĖTROS STRATEGIJŲ KŪRIMO LYGMENYS

Turizmo sektoriaus strateginis valdymas yra nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kurio metu priimant strateginius sprendimus siekiama turizmo sektoriaus kaip visumos darnos, taip pat visų sektoriaus padalinių ir skirtingų interesų grupių dermės prisitaikant prie išorinės aplinkos ir kuo efektyviau išnaudojant turizmo ir kitus išteklius. Strateginis valdymas neatsiejamai susijęs su turizmo veiklos planavimu. Planavimas – tai valdymo ciklo funkcija, padedanti nustatyti turizmo objekto tikslus, veiksmus ir priemones tikslams įgyvendinti. Planavimas, organizavimas, motyvavimas, vadovavimas, komunikavimas ir kontrolė sudaro uždarą valdymo ciklą. Planavimas yra pirminė valdymo funkcija. Jis yra kitų valdymo funkcijų pagrindas. Tik parengus planą atsiranda galimybė parinkti vykdytojus, sudaryti struktūrą, perduoti funkcijas, paskirstyti užduotis, motyvuoti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti vykdytojų tarpusavio bendravimą, vertinti darbo kokybę. Planavimas ypač susijęs su kontrole ir yra nuo jos neatsiejamas. Planavimas ir kontrolė taip glaudžiai susiję, kad laikomi valdymo proceso Siamos dvyniais (*Vasiliauskas, 2001*). Turizmo sektoriaus strategiją sudaro strateginių sprendimų visuma. Kiekvienas strateginis sprendimas gali būti vertinamas trimis aspektais: turinio (veiklos sritis), proceso (taisyklės strategijai rengti) ir konteksto (aplinka). Kad turizmo strategija nebūtų prieštaringa, strateginiai sprendimai vienas su kitu turi būti derinami taikant specialius strateginio planavimo modelius.

Priimant strateginius sprendimus paprastai vyrauja analitiniai aspektai, vadovaujamosi racionalių sprendimo priėmimo požiūriu arba atsižvelgiama į strateginio valdymo ciklo stadijas. Toks požiūris leidžia paprasčiau suvokti į aiškias stadijas išskaidytą strateginio valdymo procesą. Strateginio valdymo proceso conceptualizavimas padeda orientuotis sudėtingomis aplinkybėmis. Kuriant strateginio valdymo sistemą ir ignoruojant stadijomis grįstą strateginio valdymo modelį galima greitai paklysti įvairių idėjų, schemų ir teorijų pinklėse. Vis dėlto negalima apsiriboti vien tik strateginio valdymo stadijų analize, nes svarbi politinių problemų, socialinių procesų, vertybių ir institucijų aplinka, kurioje vyksta strateginis valdymas. Turizmui, kaip veiklos sričiai, taip pat būdinga tam tikra specifika. Turizmo veiklos konkuravimo pobūdis yra kitoks. Įprasta, kad versle konkuruoja verslo vienetai, o turizmo

sektoriuje konkuruojama valstybės, regionų ir institucijų lygmenimis. Turizmas glaudžiai siejamas su šalies ir regiono įvaizdžio kūrimu, be to, regionai varžosi ir dėl valstybės dotacijų. Tarpusavyje konkuruoja ir atskiros turizmo paslaugas teikiančios įmonės. Vykstant konkurencijai neišvengiamai plėtojama rinkodara. Atsižvelgiant į turizmo vietovių specifiką teikiamos labai skirtingos turizmo paslaugos, ir tai mažina šios srities teikiamų paslaugų konkurenciją. Todėl nenuostabu, kad kai kurie mokslininkai (*Chukmon, 2005; Janulienė, Žalienė, Žalys, 2004, Evans, 2003; Rugman, Verbete, 1998*) kritiškai vertina galimybę taikyti M. Porterio konkuravimo strategijas.

Atsižvelgdamas į M. Porterio modelio taikymo turizmo verslui ribotumus A. Poonas pasiūlė turizmo sričiai pritaiktą strategijos modelį, kurį sudaro keturios pagrindinės stadijos: rinkos, išteklių, plėtros ir strateginės pozicijos stiprinimo. A. Pono konkurencinės strategijos modelio ciklo ypatybės pateiktos 1 paveiksle.



1 paveikslas. Konkurencinės strategijos modelio ciklas

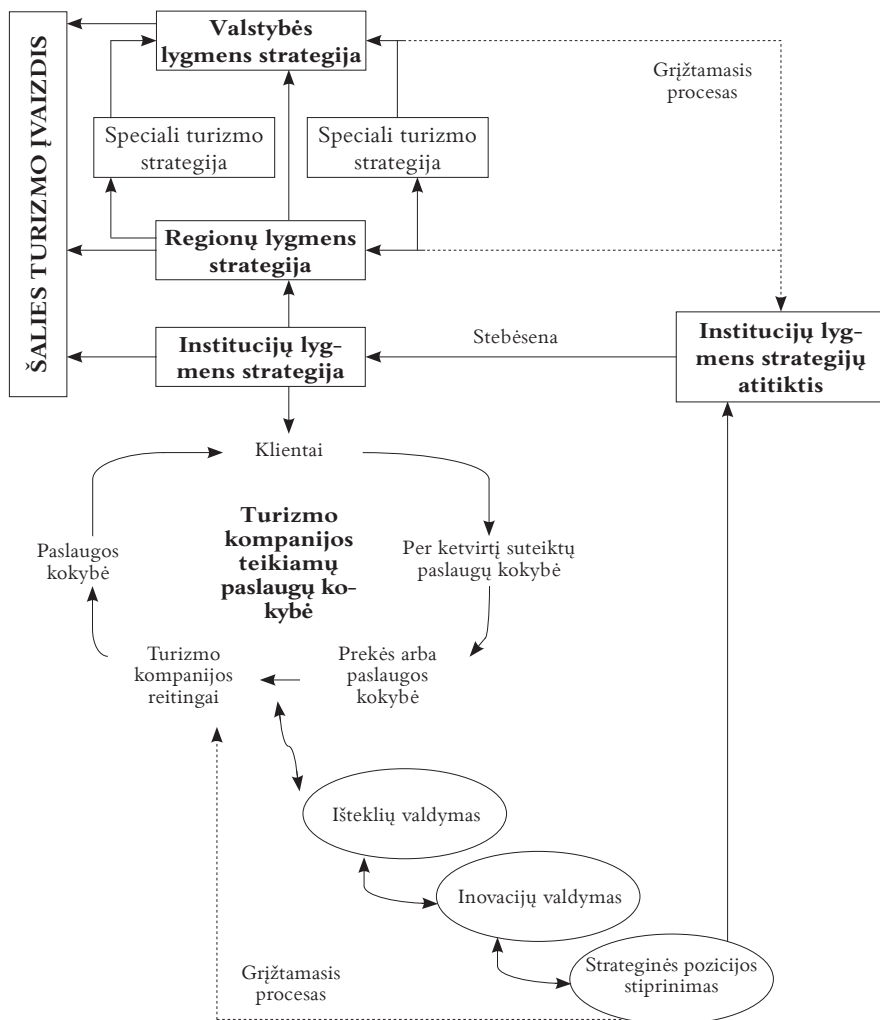
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Poon [16]

A. Pono nuomone, norint sėkmingai taikyti strategiją reikia, kad kelionių ir turizmo įmonės pirmenybę teiktų vartotojams, užimtų lyderio poziciją kokybės klausimais, skatintų taikyti radikalias inovacijas, stiprintų strateginę įmonės poziciją. Panašias strategijų ypatybes yra nurodę L. G. Franko ir M. K. Staras. Jų nuomone, pagrindiniai dalykai, kuriuos turi įgyvendinti konkurencinio pranašumo siekiančios firmos, yra kokybė, inovacijos, žmogiškųjų išteklių valdymas ir lankstumas (*Franko, 1989, Star, 1988*). Siekiant konkurencinio pranašumo kokybė yra svarbus veiksnys, tačiau jo nepakanka. Vartotojas nori kokybės ir žemos kainos, o kokybės apskritai tikisi kaip savaime suprantamo daly-

ko (*Kahalas, Suchon, 1992*). Pirmosios trys A. Poono modelio ypatybės (rinka—vartotojas, išteklių valdymas, plėtra ir technologijos) glaudžiai siejasi su funkcinėmis rinkodaros, žmogiškųjų išteklių ir inovacijų strategijomis. Strateginės pozicijos stiprinimas yra svarbus didinant įmonių konkurencinius pranašumus, tačiau įmonės nuostata susidaro dėl daugelio priežasčių: darbuotojų patirties, jų bendravimo su klientais, įmonės rinkodaros veiksmų ir t. t. Būtent rinkodaros veiksmai leidžia įmonėms kryptingai nustatyti savo paslaugų prioritetus. Pozicionavimas turizmo įmonėje – tai paslaugos (arba įmonės) įvaizdžio kūrimas vartotojo sąmonėje siekiant išskirti tą įmonę iš konkurentų. Jis gali būti įgyvendinamas visomis rinkodaros priemonėmis, tačiau geriausiai tinka reklama. Taigi laikantis tam tikrų tikslų pozicionavimą įmonėje galima priskirti prie rinkodaros funkcinės strategijos. I. Janulienė, I. Žalienenė ir L. Žalys (2004) remdamiesi A. Poono strategijos kūrimo modeliu Lietuvos turizmo įmonėms pateikė savitą modelį. Šie autoriai numatė grįžtamąjį strateginės pozicijos stiprinimo, rinkos ir vartotojo ryšį, pateikė turizmo įmonės teikiamų paslaugų kokybės gerinimo ciklą ir taip pabrėžė kokybės svarbą turizmo verslui (2 paveikslas):

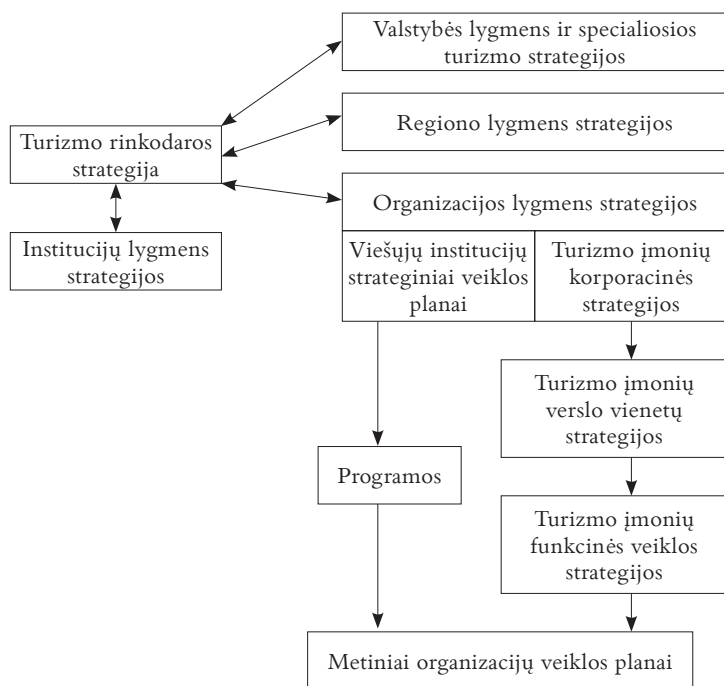
Jų siūlomas modelis, be kokybę nusakančių ypatybių, pateikė dar tris konkurencijos modelio ciklo ypatybes, perimtas iš A. Poono modelio, t. y. išteklių valdymą, inovacijų valdymą ir strateginės pozicijos stiprinimą. Vis dėlto reikia pasakyti, kad šis modelis neatskleidžia rinkos ir vartotojo santykio. Turizmo versle ypač svarbu tenkinti vartotojų poreikius. Tyrimai rodo, kad vartotojai mažiau pabrėžia paslaugų kokybę negu, pavyzdžiui, į turistinius maršrutus įtrauktus menkaverčius lankymo objektus. Neretai į maršrutus įtraukiami lankytini objektai, neatliekantys turizmo kaip pažintinės veiklos funkcijų. Kartais jiems pristatyti naudojamos net ES paramos fondų lėšos, pavyzdžiui: naujos rekreacinės zonos, ilgi pasivaikščiojimo takai. Šiuo požiūriu rinkodara yra labai svarbi. Ji geriau tenkina vartotojų poreikį keliauti, nes labiau sieja jį su pažintine veikla, t. y. istorija, kultūros paveldu, tradicijomis, gyvenimo būdu, unikalia gamta.

Strateginiams sprendimams priimti turizmo srityje siūloma taikyti naują modelį, pagrįstą klasikine strategijų hierarchijos samprata ir turizmo kaip verslo specifika.



2 paveikslas. Taikytinas Lietuvos turizmo strategijos modelis
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Janulienė, Žalienė, Žalys [10]

Kad skirtingi interesai būtų geriau įvertinti, strategija turi būti kuriama keliais lygmenimis. Gilinantį į šiuolaikinės organizacijos esmę ir vyraujančias tendencijas galima sutikti, kad toks strategijų skirstymas pagal hierarchinius lygmenis yra pagrįstas (*Jucevičius, 1998*). Konkrečios organizacijos pobūdis lemia, ar verta kurti kelių hierarchinių lygmenų strategijas. Pateiktam turizmo strategijos kūrimo modeliui būdingi keturi strategijos rengimo lygmenys, t. y. valstybės, regionų, institucijų ir organizacijų, verslo vienetų ir funkcinis lygmuo (3 paveikslas).



3 paveikslas. Taikytinas Lietuvos turizmo strategijos kūrimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Aukščiausiojo hierarchinio lygmens strategija laikoma integracijos strategija. Ji apima visas ilgalaikės ir vidutinės trukmės valstybės lygmens ir specialias turizmo strategijas ir programas. Jos paskirtis – integruoti veiklos sritį į visuomenę taip, kad būtų tinkamai atsižvelgta ne tik į tiesioginių įtakos grupių, bet ir į kitų veiklos sričių bei visuomenės interesus. Turizmo integracijos strategiją Lietuvoje apibrėžia Valstybės pažangos strategija, Vyriausybės programa, Nacionalinė pažangos programa, Regionų kultūros plėtros 2011–2020 metų programa ir Turizmo plėtros programa iki 2020 metų.

Antrojo lygmens strategija turizmo srityje turėtų būti korporacinė. Ji dar vadinama bendrąja. Šio hierarchinio lygmens strategija atitinka regionų lygmens strateginį planavimą. Čia svarbiausios yra savivaldybės ir kitos vietos valdžios struktūros (Žilinskas, Ligeikienė, Petravičienė, 2007). Pagrindinė korporacinės strategijos paskirtis yra parinkti ir valdyti turizmo paslaugų rinkinį, sujungti ir koordinuoti atskirų ir susijusių verslo vienetų strategijas, ypač sudarant turistinius maršrutus, taip pat numatyti finansinius išteklius ir jų paskirstymo prioritetus. Turizmo korporacinėje strategijoje turėtų būti sprendžiami su naujų paslaugų

teikimu ir geresniu paslaugų rinkinio valdymu susiję klausimai. Lietuvoje šios strategijos keliamus reikalavimus atspindi regionų plėtros planai, kurie rengiami pagal specialią metodiką (*Regionų plėtros planų rengimo metodika*, 2011). Informacija apie turizmą šiuose planuose pateikiama prie regionų ekonominės plėtros prioritetų, numatomi atitinkami tikslai ir uždaviniai. Išsamiau ši strategija aptariama savivaldybių veiklos strateginiuose planuose, kurie rengiami pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą strateginio planavimo metodiką (*Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 194*) arba pagal rekomendacijas, pateiktas Strateginio planavimo sistemos savivaldybėse tobulinimo gairėse (*Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1435*). Dažnai savivaldybėse turizmo plėtros klausimu rengiama atskira programa, dar kitoje programoje numatoma kultūros paveldo apsauga, tačiau menkai atskleidžiama minėtųjų programų veiksmų sąveika.

Trečias strategijos lygmuo yra verslo vienetų strategijos. Kai kurie autoriai šią strategiją apibūdina kaip manevravimą (*Bourgeois*, 1980). Ši strategija susijusi su atskirų turizmo paslaugas teikiančių veiklų valdymu. Šio hierarchinio lygmens strategija turi padėti atsakyti į klausimus: kaip sėkmingai konkuruoti, kokio konkurencinio pranašumo siekti, kokius pagrindinius tikslus ir uždavinius kelti paslaugų arba produkto kūrimo, rinkodaros, finansų, inovacijų ir žmogiškųjų išteklių tarnyboms. Šios strategijos paskirtis – įgyti konkurencinį pranašumą vykdant savo veiklą (*Jucevičius*, 1998). Ketvirtojo lygmens strategijos yra funkcinės strategijos. Pagrindinės funkcinės strategijos yra šios: gamybos arba kitokios pagrindinės veiklos išteklių pavertimas produktu arba paslauga, rinkodaros, finansų, inovacijų ir žmogiškųjų išteklių plėtojimas (*Jucevičius*, 1998, p. 245). Funkcinės strategijos turi suformuoti strateginį mąstymą, kuris išreikštų tikrąjį požiūrį į tai, kokią veiklą vykdant galima pasiekti strateginius tikslus. Pirmoji iš funkcinų strategijų yra paslaugų teikimo strategija. Jos paskirtis – sukurti ir rinkai pasiūlyti konkurencingą produktą. Kaip tiesioginis atsakas į vartotojų interesus gali būti pasirenkama visuotinės kokybės strategija. Inovacijų strategija apima rinkos poreikius atitinkančių naujų paslaugų kūrimą ir inovacinių procesų valdymą įmonės viduje. Pagrindinis finansų valdymo strategijos uždavinys – sukurti tokią kapitalo ir jo naudojimo struktūrą, kuri padėtų pasiekti kitus organizacijos tikslus (*Harrison, John*, 1994). Finansų valdymo strategija turėtų atskleisti finansavimo šaltinius ir prioritetus.

Be to, daug dėmesio derėtų skirti ilgalaikiai ir trumpalaikiai perspektyvoms bei finansų paskirstymui atskiroms veikloms. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija apima darbuotojų atrankos kriterijų nustatymą, ilgalaikės atlyginimo už darbą politikos apibrėžimą, darbuotojų skatinimo ir motyvavimo, jų veiklos vertinimo sistemų kūrimą, taip pat karjeros planavimą. Rinkodaros strategija – tai verslo vieneto pastangos pateikti save geriau negu konkurentai ir atskleisti santykinį savo pranašumą – galimybę sėkmingiau tenkinti vartotojų poreikius konkrečiomis aplinkybėmis (Juzevičius, 1998, p. 250). Rinkodaros strategija turi numatyti rinkas, konkuravimo priemones ir būdus, pateikti strateginių veiksmų atlikimo laiką.

Šio tipo strategijų numatymas turizmo įmonių vadovus vienaip ar kitaip įpareigoję domėtis ne tik kiekvienos funkcinės veiklos efektyvumu, bet ir jų koordinavimu. Suprantama, kad funkcinės strategijos negali turėti savo atskirų tikslų. Jos padeda įgyvendinti aukštesniojo strateginio lygmens tikslus.

Penktojo lygmens strategijos vadinamos operacinėmis. Tai atskirų struktūrinių padalinių strategijos, o savivaldybėse – seniūnijų strategijos. Daugelis savivaldybių seniūnijų Lietuvoje rengia metinius veiklos planus. Tai savivaldybės tarybos patvirtinto savivaldybės strateginio veiklos plano programų ar jų dalies (tikslų, uždavinių, atskirų priemonių, įskaitant susijusias su turizmu) įgyvendinimą konkrečioje seniūnijos administruojamojoje teritorijoje detalizuojantis dokumentas. Šiame plane numatomi konkretūs tos seniūnijos darbai ir veiksmai, kuriuos planuojama atlikti, įskaitant su turizmu susijusius darbus. Be to, numatomi atitinkami vertinimo kriterijai, kuriuos seniūnija turi taikyti įgyvendindama savivaldybės strateginio veiklos plano programų priemones, kurių vykdymas patikėtas seniūnijoms. Rengiant, svarstant ir aptariant metinį veiklos planą, vertinant pasiektus rezultatus dalyvauja vietos bendruomenė.

Pateiktame modelyje nėra operacinių strategijų, nes šiuo lygmeniu retai sprendžiami strateginiai uždaviniai. Jis turėtų padėti turizmo įmonių vadovams suformuoti strateginį mąstymą, kuris išreikštų argumentuotą požiūrį į tai, ko iš tikrųjų vartotojas pageidauja ir kaip patenkinti jo norus atsižvelgiant į įmonės strategijų subordinaciją.

2. TURIZMO IŠTEKLIŲ IŠSAUGOJIMO MODELIAI IR STRATEGIJOS

Darnusis turizmas yra tam tikra turizmo veiklos ir plėtros planavimo sritis. Turizmą skatinama plėtoti išsaugant natūralią gamtą ir įprastą kultūrinę aplinką. Tradiciškai darniosios plėtros sąvoka apima ekonominio, aplinkosaugos, socialinio ir kultūrinio tvarumo aspektus, siekiama sukurti ne tik didesnę ekonominę naudą, bet ir geresnes visuomenės ir vietos bendruomenės gyvenimo sąlygas.

Darnusis turizmas gali ne tik sumažinti žalingus turistų ir lankytojų veiklos padarinius, bet ir skatinti turizmo išteklių apsaugą. Jis suderina ekonominę veiklą ir vietos gyventojų poreikius, ypač tų, kurie gyvena saugomose teritorijose. Visame pasaulyje bendruomenės turi savo interesų saugomose teritorijose, todėl jų veikla gali būti gana destruktvyvi, versti nuolat stebėti ir prižiūrėti, kiek tai susiję su išteklių gavyba (4 paveikslas).

Darnusis turizmas skatina	Išteklių gavyba skatina
<ul style="list-style-type: none"> – sveikas ir vientisas ekosistemas – gyvūnijos stebėseną – kalbos, papročių ir tradicijų išsaugojimą – bendruomenės įsitraukimą ir autentiškus kultūrinius mainus – vietoje pagamintus produktus ir infrastruktūrą – darnios pramonės gaires 	<ul style="list-style-type: none"> – nelegalių miškų kirtimą – nelegalią medžioklę – perteklinę žvejybą – lydiminę žemdirbystę – perteklinę kalnakasybą – nepakankamas paskatas išsaugoti tradicijas – žemės kolonizatorių veržimąsi į protėvių žemes

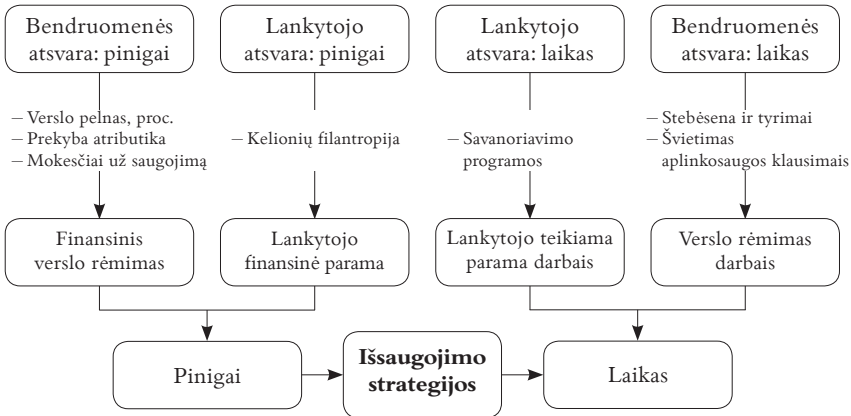
4 paveikslas. Darnusis turizmas ir išteklių gavyba
Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Chukmon* [4]

Turizmo išteklių išsaugojimas nėra ekologijos iššūkis. Tai ekonominis, socialinis ir politinis iššūkis (*Chukmon*, 2005). Būtent dėl šios priežasties visos išteklių apsauga ir jų plėtojimu besirūpinančios organizacijos visame pasaulyje yra susitelkusios į sprendimus, kurie patenkintų vietos bendruomenių poreikius. Darnusis turizmas teikia natūralių išteklių išsaugojimu, o ne jų gavyba paremtų ekonominių alternatyvų. Be to, jis padeda bendruomenėms ir saugomų teritorijų atstovams suderinti savo interesus, pradėti bendradarbiavimu pagrįstą ir produktyvų dialogą, užbaigti jų konfliktus.

Pasaulyje paplitusi praktika skatina vietos verslininkus plėtoti ir tobulinti darniojo turizmo verslą per techninę paramą ir konkrečiai jiems

2. TURIZMO IŠTEKLIŲ IŠSAUGOJIMO MODELIAI IR STRATEGIJOS

pritaikytas priemonės. Šis vietos verslas kuria du pagrindinius išteklius: laiko sąnaudas ir finansus. Jie gerina biologinės įvairovės apsaugą (5 paveikslas). Šiam tikslui pasitelkiami ne tik vietiniai naudos gavėjai, bet ir lankytojai, pasirenkantys darnųjį turizmą plėtojančius verslininkus ir kelionių vietas.



5 paveikslas. Darbo laiko sąnaudų ir finansų tiesioginė nauda turizmo išteklių išsaugojimui


Šaltinis: sudaryta autorės pagal Chukmon [4]

Toliau pateikiami darniojo turizmo išteklių išsaugojimo modeliai, kuriuose išteklius stengiamasi susieiti su tiesioginėmis jų išsaugojimo ir bendruomenių plėtros strategijomis. Šie modeliai paremti svarbiais K. Brandon ir R. Margoluis'o (1996) darbais.

Minėtieji turizmo išteklių išsaugojimo modeliai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Turizmo išteklių išsaugojimo modeliai

1. Tobulinti turizmo veiklą ir jos gaires	– kurti ir taikyti darnius operacijų atlikimo principus ir praktikas, kurie mažina neigiamą turizmo poveikį gyvūnų ir augalų rūšims ir jų populiacijai
2. Ugdyti gyventojų ir lankytojų sąmoningumą turizmo išteklių apsaugos klausimais	– didinti vietos gyventojų ir lankytojų sąmoningumą vietos išteklių apsaugos klausimais, siekti, kad kuo daugiau vietos gyventojų gautų naudos iš darniojo turizmo
3. Labiau diversifikuoti pajamas	– kurti darbo vietas darniojo turizmo srityje, taip pat produktus ir paslaugas, kurios tiesiogiai mažina biologinės įvairovės apsaugai kylančią grėsmę



4. Skatinti stebėseną ir tyrimus	– siekti, kad kvalifikuoti gidai, lankytojai ir (arba) tyrėjai daugiau dalyvautų stebėsenos ir tyrimo veikloje, ypač pažeidžiamose vietovėse, kuriose išteklių išgaunami nelegaliai
5. Skirti daugiau iš turizmo gautų lėšų ištekliams išsaugoti	– didinti iš turizmo gauto pelno, pajamų, taip pat rinkliavų ir paramos dalį, skirtą ištekliams išsaugoti
6. Stiprinti turizmo išteklių apsaugą ir plėsti bendradarbiavimą	– skatinti saugomų teritorijų atstovų, NVO, privataus sektoriaus ir (arba) vietos bendruomenių bendradarbiavimą siekiant stiprinti biologinės įvairovės apsaugą

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Chukmon* [4]

Šie modeliai pateikti pagal didėjantį sudėtingumo lygį skiriant išteklius (pinigus, darbo laiko sąnaudas, infrastruktūrą), suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo, koordinavimo ir įgyvendinimo sudėtingumą.

Kiekviename iš šių šešių tarpusavyje susijusių turizmo išteklių išsaugojimo modelių galima rasti turizmo išteklių išsaugojimo strategijų. Šios strategijos atspindi skirtingą turizmo išteklių saugojimo veiklą, kuri vykdoma unikaliomis priemonėmis (2 lentelė).

2 lentelė. Turizmo išteklių išsaugojimo strategijos

1. Tobulinti turizmo veiklą ir jos gaires	<ul style="list-style-type: none"> – 1.1. Informuoti lankytojus apie darniojo turizmo gaires – 1.2. Platinti darniojo turizmo gaires kelionių pramonėje – 1.3. Platinti darniojo turizmo gaires saugomose teritorijose
2. Ugdyti gyventojų ir lankytojų sąmoningumą turizmo išteklių apsaugos klausimais	<ul style="list-style-type: none"> – 2.1. Ugdyti lankytojų sąmoningumą ir skatinti remti turizmo išteklių apsaugą – 2.2. Ugdyti vietos gyventojų sąmoningumą ir skatinti remti turizmo išteklių apsaugą – 2.3. Susieti darniojo turizmo teikiamą naudą ir naudą visai bendruomenei
3. Labiau diversifikuoti pajamas	<ul style="list-style-type: none"> – 3.1. Darbo vietas darniojo turizmo srityje susieti su išteklių eikvotojais – 3.2. Kurti darniojo turizmo produktus, kurie tiesiogiai padeda išsaugoti turizmo išteklius
4. Skatinti stebėseną ir tyrimus	<ul style="list-style-type: none"> – 4.1. Vietos gyventojus aktyviau įtraukti į stebėseną ir tyrimų sritį – 4.2. Lankytojus aktyviau įtraukti į stebėseną ir tyrimų sritį

3. TURIZMO VIETOVĖS DARNIOJO PLANAVIMO MODELIS

5. Skirti daugiau iš turizmo gautų lėšų ištekliams išsaugoti	<ul style="list-style-type: none">– 5.1. Iš darniojo turizmo gautą pelną naudoti turizmo ištekliams apsaugoti– 5.2. Kurti kelionių filantropijos programas– 5.3. Kurti su išsaugojimu susijusią atributiką ir prekės ženklus– 5.4. Skatinti privalomąsias ar savanoriškas saugomų teritorijų rinkliavas ar mokesčius
6. Stiprinti turizmo išteklių apsaugą ir plėsti bendradarbiavimą	<ul style="list-style-type: none">– 6.1. Plėtoti saugomų teritorijų, NVO ir universitetų bendradarbiavimą– 6.2. Plėtoti saugomų teritorijų ir bendruomenių bendradarbiavimą

Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Chukmon* [4]

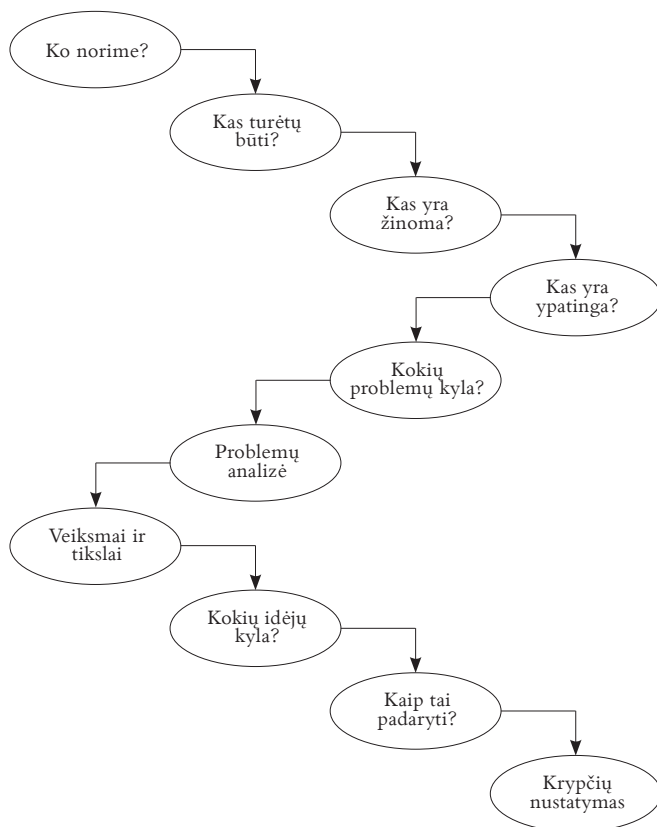
Pateiktos turizmo išteklių išsaugojimo strategijos gali būti taikomos kaip siektinos darniojo turizmo gairės Lietuvoje.

3. TURIZMO VIETOVĖS DARNIOJO PLANAVIMO MODELIS

Turizmo vietovė – tai lankytojams patinkanti vieta, kurioje siūloma pramogų, teikiamos apgyvendinimo ir aptarnavimo paslaugos. Tokią vietovę galima nustatyti pagal fizines, temines ar administracines ribas. Ją sudaro išskirtinių įvaizdžių ir savybių visuma, kuri sukuria vietovės savitumą. Turizmo vietovėse įvairios suinteresuotos šalys (kartais natūraliai susijusios) turi derinti savo lūkesčius dėl tolesnės veiklos. Tokia turizmo vietovė gali būti miestas, pajūrio ar kalnų arba netgi kaimo vietovė, kuriai būdingas tam tikras savitumas.

Turizmo plėtrą planuojant turizmo objekto lygmeniu Lietuvoje dažniausiai vadovaujamosi galimybių studijomis, kuriose atliekamos tik išorės, vidinių išteklių, SSGG analizės ir nustatomi tikslai. Šiame skyriuje pateikiamas darniojo turizmo planavimo modelis, parengtas vadovaujantis užsienio šalių ir regionų turizmo planavimo patirtimi. Turizmo planavimas (6 paveikslas) sudaro sąlygas sukurti bendrą visoms suinteresuotoms šalims patrauklią turizmo vietovės objekto viziją, nustatyti pagrindines turizmo plėtros kryptis ir priemones.

Pateiktą turizmo vietovės darnios plėtros planavimo modelį sudaro dešimt darniojo turizmo plėtros planavimo žingsnių, jungiančių turistų poreikius, aplinkos apsaugos principus, bendruomenės ir verslo interesus. Šis modelis parodo planavimo gaires, apimančias bendradarbiavimo skatinimą, kai naudos gauna ne tik turistai, bet ir vietos bendruomenė, rūpinamasi gamtos išteklių ir kultūros paveldo apsauga.



6 paveikslas. Dešimt darniojo planavimo žingsnių
 Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Darnaus turizmo planavimo modelis* [6]

Pirmasis žingsnis. Rekomenduojama atlikti socialinę ir ekonominę situacijos analizę, nustatyti politinį klimatą, turizmo išteklių (gamtos ir kultūros paveldo objektų) būklę. Vėliau suformuluojami tikslai, nustatomi įvykdymo terminai. Nustatant tikslus įvertinamos vietovės kaip turizmo objekto galimybės ir tai, į kokią rinkos segmentą orientuojami turizmo produktai. Pradedant analizuoti tam tikros vietovės galimybes siūloma nustatyti maksimalų turistų skaičių. Jeigu turistų tikimasi sulaukti nedaug, investuoti neverta, o jeigu jų tikimasi per daug, galima sulaukti didelio neigiamo turistų poveikio aplinkai ar vietos bendruomenei. Turistų skaičiaus įvertinimas padeda apskaičiuoti pramogų ir infrastruktūros poreikius bei ekonominę naudą. Vertinant aplinkai nekenksmingus parametrus reikia išsiaiškinti:

- turizmo vietovės dydį, pavyzdžiui, kokio dydžio yra nacionalinis parkas: 100 ha ar 10 000 ha;

- aplinkos jautrumą ir pažeidžiamumą, pavyzdžiui, kopos yra labiau pažeidžiamos negu miškai, o drėgnos vietovės nyksta sparčiau negu sausos;
- gyvūnijos pasiskirstymą, pavyzdžiui, ar fauna plačiai paplitusi, ar gyvena tik tam tikrose vietovėse;
- gyvūnų elgesį: ar toleruoja žmonių artumą;
- eismo spūsčių pagrindiniuose keliuose dažnumą;
- vietovės galimybes susidoroti su papildoma vandens ir nuotekų tarša;
- labiausiai lankomus objektus: ar jie išsidėstę koncentruotai, ar pasiskirstę didelėje teritorijoje;
- galimybes rinktis: kiek lankomų objektų yra turizmo vietovėje: vienas ar keletas;
- lankytojų pasitenkinimo lygį: atliekamos lankytojų apklausos apie vietovės patrauklumą, į jas reaguojama;
- lankytojų motyvus: aktyvus laisvalaikio leidimas gali pritraukti daugiau turistų negu vadinamasis ramusis, kada turistai pageidauja tylos ir ramybės;
- kraštovaizdžio topografiją: kalvotoje vietovėje turistai mažiau pastebimi negu lygioje;
- turistų ir vietovės gyventojų santykį piko metu.

Antrasis žingsnis. Nustatomi už vietovės darniojo turizmo plėturą atsakingi asmenys ir numatomos problemos, susijusios su gamtos ir kultūros objektų apsauga. Į planavimo procesą įtraukiami labiausiai turizmo vietovės plėtojimu suinteresuotų šalių atstovai. Šiame etape turi būti nustatytos pagrindinės problemos ir numatomi veiksmai, kurie tenkintų visų suinteresuotų šalių poreikius. Svarstant poreikius ir interesus atsižvelgiama į turistus, lankytojus, turizmo verslo atstovus, turizmo organizacijas, parkų direkciją, kultūros paveldo institucijas, valdžios institucijas, vietos gyventojus ir bendruomenes. Sudarant darbo grupę turizmo vietai planuoti priimamas sprendimas dėl grupės reikšmės, darbo laiko, narių skaičiaus. Be to, paskiriamas kontaktinis asmuo arba koordinatorius. Pageidautina į darbo grupę įtraukti su turizmo produktu susijusius žemės savininkus.

Trečiasis žingsnis. Apibendrinama informacija apie turizmo rinkas. Rekomenduojama išanalizuoti parengtus ir įgyvendinamus su turizmo veikla susijusius projektus, atliktas studijas ir taip nustatyti turizmo išteklius, paslaugas ir vertybes. Surinkta statistinė informacija apie

vietovę lankančius turistus leidžia įvertinti jų tikslines grupes. Jeigu informacijos trūksta, galima atlikti sociologines turistų apklausas.

Ketvirtasis žingsnis. Siekiama nustatyti turizmo vietovės ar produkto išskirtinumą ir konkurencinį pranašumą. Įvertinami turizmo išteklių, paslaugos ir vertybės, kurios regionui, savivaldybei ar produktui suteikia išskirtinumo ir kelia lankytojų ir turistų susidomėjimą. Šiame etape reikia nustatyti, kokie yra dabartiniai vietovės ar produkto konkurenciniai pranašumai ir kokie jie galėtų būti ateityje.

Penktasis žingsnis. Būtina išanalizuoti problemas, darančias ir galinčias daryti poveikį turizmo vietai ir produktui. Čia galima pasinaudoti sociologinės apklausos tyrimais, taip pat svarbu įvertinti turizmo išteklių valdymą ir vietovės valdymo problemas, išskirti pažeidžiamas vietas. Būtina įvertinti su infrastruktūra susijusias problemas, aptarti komunikavimo, rinkodaros ir su valstybės reguliavimu susijusius klausimus.

Šeštasis žingsnis. Toliau analizuojamos problemos ir nustatomi jų sprendimo prioritetai. Pagrindiniai analizavimo metodai yra rinkos tyrimai, aplinkos apsaugos, SSGG, sąnaudų ir naudos bei prioritetų analizė. Rinkos tyrimai leidžia įvertinti išteklių ir paslaugų pasiūlą ir paklausą. Aplinkos apsaugos analizė padeda įvertinti būklę ir galimybes atsispirti neigiamam lankytojų ir turistų poveikiui. Analizė atskleidžia išteklių ir paslaugų potencialo būklę, įvertinama verslo aplinka, informacija ir rinkodara. Pateikiant atliktą SSGG analizę reikia ne tik konstatuoti problemas, bet ir ieškoti jų atsiradimo priežasčių. Svarbu atsakyti į šiuos klausimus:

- kas trukdo spręsti tam tikros teritorijos turizmo plėtros klausimus;
- ar išvelgtosios galimybės jau yra, o jeigu ne, kokia tikimybė, kad jų atsiras ateityje;
- kas bus arba turėtų būti daroma naudojantis ar ruošiantis pasinaudoti šiomis galimybėmis;
- ar nustatytos grėsmės jau yra ir ar didelė tikimybė, kad jos išliks ateityje; jei taip, kas daroma siekiant sušvelninti šių grėsmių poveikį.

Siekiant nustatyti prioritetus reikėtų iš naujo įvertinti problemų svarbą ir skubumą. Problemas rekomenduojama nustatyti kartu su suinteresuotomis šalimis. Tai padėtų strateginio proceso dalyviams lengviau susitarti dėl galimų veiklos kryptių.

Septintasis žingsnis. Nustatomi strateginiai tikslai. Turizmo plėtros tikslai turi būti suderinti su strateginiais analizuojamos teritorijos tikslais. Tikslai turi būti skaidomi į uždavinius. Uždaviniai turi skatinti atlikti konkretų rezultatą sukuriantį veiksmą. Jie turi būti aiškūs ir išmatuojami, pagrįsti objektyvia informacija, parengti remiantis SSGG ir kitomis analizėmis. Suformulavus uždavinius svarbu numatyti laukiamus rezultatus, t. y. uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus. Numatytiems uždaviniams įgyvendinti turi būti numatytos priemonės, padedančios racionaliai ir efektyviai juos spręsti ir siekti užsibrėžtų tikslų. Kad būtų įgyvendintos priemonės, turi būti numatytas įgyvendinimo laikotarpis, lėšų poreikis ir finansavimo šaltiniai.

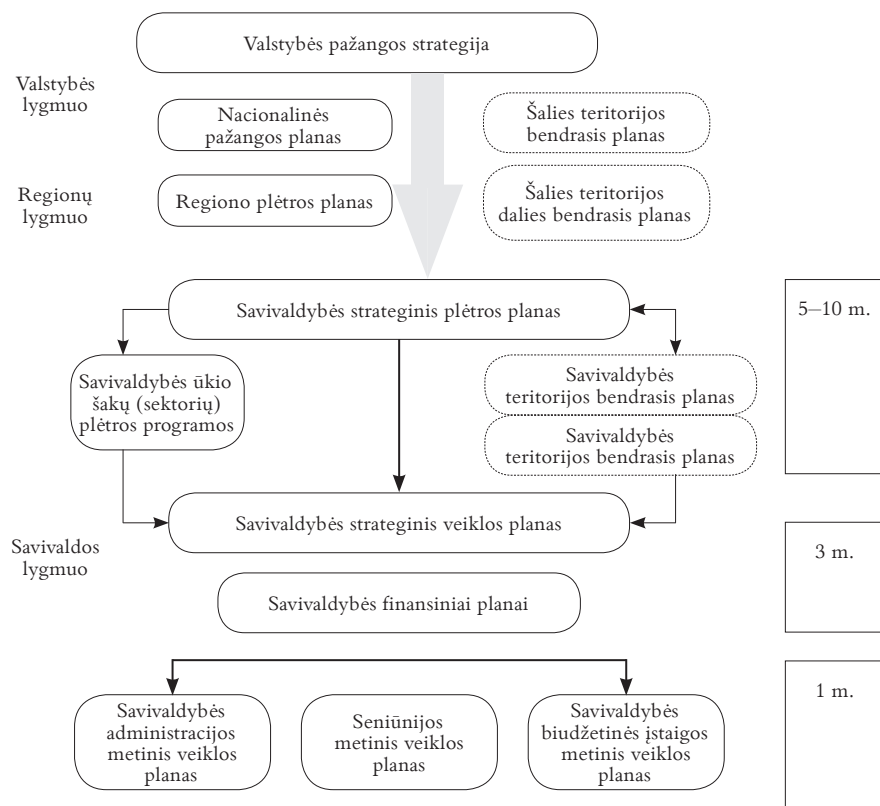
Aštuntasis žingsnis. Reikia siekti, kad suinteresuotos šalys susitartų dėl prioritetų. Taip pat svarbu aptarti galimas rinkodaros priemones, įvertinti galimybes gerinti turizmo produktą, atsižvelgti į rinkos poreikius ir konkurencingus produktus. Rengiantis priimti sprendimus būtina, kad į sprendimų priėmimo procesus būtų įtraukiamos bendruomenės, taip pat svarbu nustatyti, kas dalyvaus planuojant ir įgyvendinant turizmo plėtrą. Šiame žingsnyje reikėtų nustatyti pagrindinius partnerystės ryšius ir bendradarbiavimo formas. Ne mažiau svarbu pasirinkti stebėsenos metodus ir plano įgyvendinimo vertinimo kriterijus, nustatyti teigiamą arba neigiamą turizmo poveikį bendruomenei ir turizmo ištekliams.

Devintasis žingsnis. Turi būti parengtas priemonių planas. Jis turi būti įtrauktas į kitus su turizmu susijusius planus. Apsvarstomi veiksmai, galintys daryti įtaką įgyvendinant priemones. Remiamasi stebėsenos ir vertinimu. Į stebėsenos procesus reikėtų įtraukti suinteresuotų šalių atstovus, kad kiekviena dalyvaujanti organizacija galėtų peržiūrėti savo planavimo dokumentus ir užtikrinti, jog jie susiję su jau parengtais ir patvirtintais kitais planavimo dokumentais.

Dešimtas žingsnis. Nustatomos tolesnės veiksmų kryptys ir parengiama vykdymo santrauka, kurioje apibendrinama informacija apie pagrindinius vietovės turizmo išteklius, problemas ir pateikiami priimti sprendimai bei gauti rezultatai.

Pateiktas darniojo turizmo planavimo modelis leidžia valstybinių institucijų darbuotojams, bendruomenėms ir verslo įmonėms racionaliau planuoti ir koordinuoti turizmo plėtros procesus turizmo objekto lygmeniu.

Remiantis pateiktu modeliu darniojo turizmo strategija turėtų būti pirmiausia įtraukta į savivaldybių strateginius planus, kurių schema pateikta 7 paveiksle.



7 paveikslas. Savivaldybės strateginio planavimo dokumentai
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1435 [14]

Regionų lygmeniu vietovės darniojo turizmo strategines nuostatas turi atspindėti regionų plėtros prioritetai, tikslai, uždaviniai ir įgyvendinimo priemonės.

4. TURIZMO PLĖTROS PROGRAMA

Lietuvos turizmo sektoriaus planavimą ir valdymą reglamentuoja teisės aktai. Turizmo planavimo sistemą sudaro teisės aktai ir metodikos, už planavimo metodikų ir strateginio planavimo dokumentų rengimą atsakingos institucijos, tarpusavyje susiję strateginiai ir teritorijų planavimo dokumentai, šių dokumentų rengimo, tvirtinimo, įgyvendini-

mo ir stebėsenos tvarka. Pagal Strateginio planavimo metodiką (toliau – Metodika), pateiktą Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime Nr. 194 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, pateikiami pagrindiniai planavimo dokumentai. Metodika išskiria šiuos planavimo dokumentus:

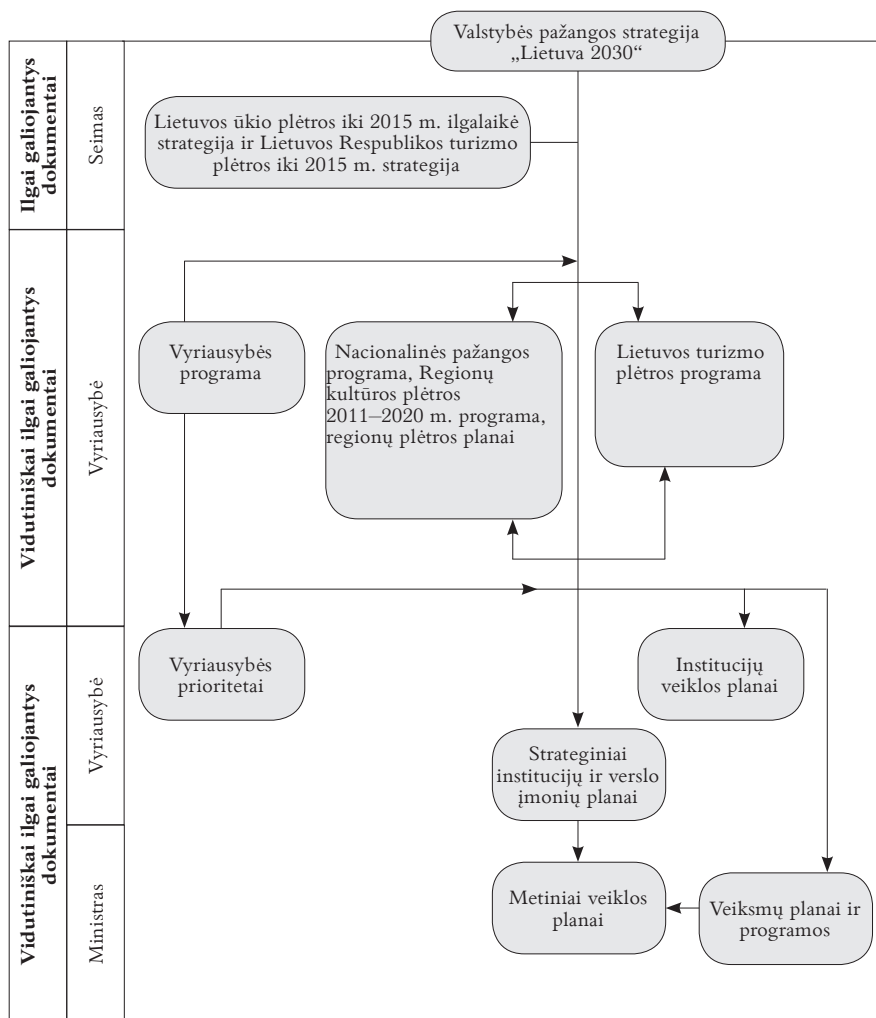
- ilgai galiojantis (10–20 metų) planavimo dokumentas – Valstybės pažangos strategija, kurią tvirtina Lietuvos Respublikos Seimas (toliau – Seimas); iki šios strategijos įsigaliojimo dienos Seimo patvirtinta Valstybės ilgalaikės raidos strategija Metodikoje suprantama kaip Valstybės pažangos strategija;
- vidutinės trukmės planavimo dokumentai:
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Vyriausybė) programa (iki 4 metų), kuriai pritaria Seimas, ir jos įgyvendinimo etapai, kuriuos tvirtina Vyriausybė;
- Nacionalinės pažangos programa (7–9 metų), kurią tvirtina Vyriausybė;
- vienos arba kelių valdymo sričių plėtros programos (toliau – plėtros programa) (7–9 metų), kurias tvirtina Vyriausybė;
- trumpai (iki 3 metų) galiojantys planavimo dokumentai;
- Vyriausybės tvirtinami institucijų veiklos planai;
- kasmetiniai Vyriausybės veiklos prioritetai ir planuojami pasiekti rezultatai ministrams pavestose valdymo srityse (toliau – Vyriausybės prioritetai), kuriuos tvirtina Vyriausybė;
- strateginiai veiklos planai (3 metų), kuriuos tvirtina atitinkamas valstybės biudžeto asignavimų valdytojas (toliau – asignavimų valdytojas);
- metiniai veiklos planai, kuriuos asignavimų valdytojas tvirtina arba paveda tvirtinti atitinkamos įstaigos vadovui.

Lietuvos strateginių dokumentų sistema pateikta 8 paveiksle.

Valstybės pažangos strategija yra plačiosios visuomenės, socialinių partnerių ir politinių partijų susitarimas dėl valstybės ilgalaikės vizijos, ilgalaikių prioritetų, jų įgyvendinimo krypčių ir siekiamos pažangos rodiklių. Kiti planavimo dokumentai turi būti suderinti su Valstybės pažangos strategijos nuostatomis. Valstybės pažangos strategijos rengimą koordinuoja Ministro Pirmininko tarnyba.

Nacionalinės pažangos programa rengiama Valstybės pažangos strategijai įgyvendinti. Šioje programoje atsižvelgiama į politines Europos Sąjungos nuostatas, aprašomas ilgalaikių valstybės prioritetų įgyvendi-

nimo kryptys, numatomas Europos Sąjungos (toliau – ES) finansinės paramos panaudojimas ilgalaikiams valstybės prioritetams įgyvendinti. Nacionalinės pažangos programos parengimo terminas derinamas su ES finansinės paramos programavimo laikotarpiu.



8 paveikslas. Lietuvos strateginių dokumentų sistema

Šaltinis: sudaryta autorės

Nacionalinės pažangos programos rengimą koordinuoja Lietuvos Respublikos finansų ministerija, o Ministro Pirmininko tarnyba vertina šios programos suderinamumą su kitais planavimo dokumentais.

Nacionalinės pažangos programos struktūra:

Įžanga. Įžangoje nurodomas programos rengimo tikslas, pristatoma jos struktūra, pateikiama kita svarbi informacija.

Tikslai (strateginiai tikslai), uždaviniai, vertinimo kriterijai ir jų reikšmės. Pagrindinėje Nacionalinės pažangos programos dalyje formuluojami vidutinės trukmės tikslai ilgalaikiams valstybės prioritetams įgyvendinti. Aprašant vidutinės trukmės tikslus pateikiama tikslą paaiškinanti ir pagrindžianti informacija (naudojami atliktos aplinkos analizės rezultatai). Suformuluojami tikslų ir uždavinių vertinimo kriterijai ir jų reikšmės, pagal kuriuos bus įvertinta per tam tikrą laiką pasiekta pažanga ir nauda visuomenei. Programa finansuojama valstybės biudžeto ir ES paramos lėšomis. Joje numatomos ES paramos paskirstymo proporcijos.

Programos įgyvendinimas. Aprašant nurodomos institucijos, kurios būtinai turi bendradarbiauti įgyvendindamos tikslus ir uždavinius. Be to, nurodoma, kokius kitus dokumentus reikia parengti programai įgyvendinti.

Vyriausybės programa įgyvendinama tam tikrais etapais: pirmiausia nustatomi Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo terminai ir vykdytojai. Vyriausybės programos įgyvendinimo etapus tvirtina Vyriausybė, o šių etapų rengimą koordinuoja Ministro Pirmininko tarnyba.

Plėtros programa, įskaitant Lietuvos turizmo plėtros programą, rengiama ir teikiama Vyriausybei tvirtinti tik tada, kai atitinkamos valdymo srities plėtra nedetalizuojama Nacionalinės pažangos programoje arba kitoje jau patvirtintoje plėtros programoje. Plėtros programos rengimą inicijuoja ir organizuoja Vyriausybės pritarimo sulaukęs atitinkamos srities ministras. Ji gali apimti vieną arba kelias skirtingiems ministrams pavestas valdymo sritis. Plėtros programos struktūra turi atitikti Metodikoje nustatytą Nacionalinės pažangos programos struktūrą. Teikime Vyriausybei tvirtinti plėtros programą turi būti nurodytas lėšų poreikis.

Prieš pradėdant rengti Nacionalinės pažangos programą ir plėtros programą atliekama atitinkamos aplinkos analizė, išnagrinėjamos problemos, įvertinami valdymo srities plėtrai svarbūs veiksniai ir galimos ateities plėtros tendencijos. Aplinkos analizės rezultatai naudojami programų tikslams, uždaviniams ir siektiniams rezultatams nustatyti.

Nacionalinės pažangos programa ir plėtros programa įgyvendinamos kuriant strateginius veiklos planus. Nacionalinės pažangos programos ir plėtros programos tikslus ir uždavinius įgyvendina keli asignavimų valdytojai, o šių programų įgyvendinimo koordinavimo būdus

renkasi patys asignavimų valdytojai. Tvirtindama Nacionalinės pažangos programą ar atitinkamą plėtros programą Vyriausybė gali apsispręsti dėl institucijų vykdomo veiklos plano rengimo tikslingumo ir tvirtinimo Vyriausybėje arba gali pavesti vienam iš asignavimų valdytojų koordinuoti šių programų įgyvendinimą.

Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programa (*Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 238*) (toliau – Programa) parengta siekiant nustatyti valstybės turizmo plėtros tikslus ir uždavinius, kurie apima konkurencingų turizmo produktų ir paslaugų kūrimą, turizmo infrastruktūros ir paslaugų plėtrą, turizmo verslui palankios aplinkos kūrimą ir skatinimą, veiksmingų rinkodaros ir komunikacijos priemonių diegimą didinant Lietuvos turizmo konkurencingumą ir žinomumą Lietuvoje ir tarptautinėse rinkose. Be to, siekiama skatinti perkelti turizmo paslaugas į užsienio valstybes pagal darniojo turizmo principus.

Programa parengta siekiant, kad turizmas, kaip viena iš ūkio šakų, tinkamai naudodamas šalies turizmo išteklius ir siūlydamas užsienio ir vidaus turizmo rinkoms paklausių, kokybiškų ir konkurencingų turizmo produktų padėtų didinti gyventojų pajamas, kurti naujas verslo nišas, pritraukti privačių investicijų, didinti šalies bendrąjį vidaus produktą, spręsti regionų ekonominės ir socialinės raidos klausimus ir kartu saugoti krašto-vaizdžio vertybes, racionaliai naudoti gamtos ir kultūros išteklius.

Programa parengta vadovaujantis Lietuvos Respublikos turizmo įstatymu ir atitinka 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos, Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos ir Lietuvos Respublikos teritorijos bendrojo plano nuostatas.

Programa parengta remiantis šiomis atliktomis studijomis ir tyrimais:

- ekoturizmo metodinėmis rekomendacijomis (2008 metai);
- Lietuvos turizmo potencialo įvertinimo nustatant didžiausius turistų traukos centrus ir jų panaudojimo prioritetus studija (2011 metai);
- Lietuvos medicinos turizmo plėtros ir medicinos paslaugų eksporto skatinimo galimybių analize ir rekomendacijomis (2012 metai).

Programa įgyvendinama pagal Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos ir kitų įgyvendinant Programą dalyvaujančių asignavimų valdytojų strateginius veiklos planus, taip pat Programos įgyvendinimo veiksmų planą, kurį, suderintą su už Programos uždavinių įgyvendinimą atsakingomis arba viešojo valdymo institucijomis, tvirtina ūkio ministras. Į Programos įgyvendinimo veiksmų planą įtraukiamos konkrečios Prog-

ramai įgyvendinti reikalingos priemonės. Programos įgyvendinimą koordinuoja Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (toliau – Programos koordinatorius).

Programos koordinatorius:

- prižiūri, kaip įgyvendinama Programa;
- vertina, kaip siekiama Programos tikslų ir kaip vykdomi joje nustatyti uždaviniai; prireikus inicijuoja Programos pakeitimus;
- gali siūlyti Programos įgyvendinimo eigą svarstyti Turizmo tarybos posėdžiuose.

3 lentelė. Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programos įgyvendinimo vertinimo kriterijai

Tikslas	Uždavinys	Vertinimo kriterijus	Rodikliai			Institucija, atsakinga už vertinimo kriterijaus įgyvendinimą
			pradinė rodiklio reikšmė (2012 metų)	2016 metų	2020 metų	
Strateginis tikslas – didinti Lietuvos turizmo sektoriaus konkurencingumą		Kelionių ir turizmo konkurencingumas (indeksas)	49	45	39	Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (toliau – Ūkio ministerija) – institucija, atsakinga už vertinimo kriterijaus koordinavimą
1. Plėtoti turizmo infrastruktūrą ir gerinti paslaugų kokybę		Užsienio turistų kelionių skaičius (milijonais)	1,9	2,25	2,5	Ūkio ministerija (institucija, atsakinga už vertinimo kriterijaus koordinavimą)
		Pajamos iš atvykstamojo turizmo (mlrd. litų)	3,9	4,4	5,1	Ūkio ministerija (institucija, atsakinga už vertinimo kriterijaus koordinavimą)
	1.1. Plėtoti kultūrinio turizmo, verslo turizmo, sveikatos turizmo ir žaliojo (ekologinio) turizmo viešąją ir privačią infrastruktūrą prioriteti-niuose turizmo plėtros regionuose	1.1.1. Įgyvendinti kultūrinio turizmo infrastruktūros plėtros projektai (kaupiamaisiais vienetais)	0	3	20	Lietuvos Respublikos kultūros ministerija (toliau – Kultūros ministerija), Ūkio ministerija, savivaldybės
		1.1.2. Įgyvendinti verslo turizmo viešosios ir privačios infrastruktūros plėtros projektai (kaupiamaisiais vienetais)	0	1	3	Ūkio ministerija, Lietuvos Respublikos turizmo rūmai, Lietuvos turizmo asociacija, savivaldybės

VI SKYRIUS. LIETUVOS TURIZMO SEKTORIAUS STRATEGINIS PLANAVIMAS

		1.1.3. Įgyvendinti sveikatos turizmo viešosios ir privačios infrastruktūros plėtros projektai (kaupiamaisiais vienetais)	0	1	11	Ūkio ministerija, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija (toliau – Sveikatos apsaugos ministerija), Lietuvos Respublikos turizmo rūmai, savivaldybės
		1.1.4. Įgyvendinti žaliajo (ekologinio) turizmo viešosios infrastruktūros plėtros projektai (kaupiamaisiais vienetais)	0	7	29	Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija (toliau – Aplinkos ministerija), Ūkio ministerija, savivaldybės
	1.2. Plėtoti patrauklius turistinius maršrutus	1.2.1. Sukurti turistiniai maršrutai (kaupiamaisiais vienetais)	0	0	6	Ūkio ministerija, Aplinkos ministerija, Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija (toliau – Susisiekimo ministerija), savivaldybės
		1.2.2. Tvarybės darbai, atlikti Jono Pauliaus II piligrimų kelio objektuose (skaičius)	0	0	9	Kultūros ministerija, Ūkio ministerija
	1.3. Gerinti Lietuvos pasiekiamumą	1.3.1. Tiesioginių kryptių skaičius iš Lietuvos tarptautinių oro uostų ir į juos (vienetais)	43	51	63	Susisiekimo ministerija, Ūkio ministerija
		1.3.2. Nutiestų naujų (taip pat ir antrųjų geležinkelio kelių) ir rekonstruotų geležinkelio kelių ilgis kilometrais	18	85	250	Susisiekimo ministerija, Ūkio ministerija
		1.3.3. Pagerinto vidaus vandenų kelio ilgis kilometrais	18	38	58	Susisiekimo ministerija, Ūkio ministerija
	1.4. Tobulinti turizmo sektoriuje dirbančių specialistų kompetencijas ir gerinti turizmo srities verslumo įgūdžius	1.4.1. Apmokyta turizmo sektoriuje dirbančių specialistų (žmonių per metus)	200	250	300	Ūkio ministerija, savivaldybės

4. TURIZMO PLĖTROS PROGRAMA

	1.5. Skatinti turizmo paslaugas teikiančių įmonių, įstaigų, turizmo vietovių akreditaciją ir (arba) sertifikavimą	1.5.1. Sertifikuotos ir (arba) akredituotos įmonės, įstaigos, turizmo vietovės (vienetais)	0	5	12	Ūkio ministerija, Aplinkos ministerija, Susisiekimo ministerija, savivaldybės
2. Didinti Lietuvos, kaip turistinės valstybės, žinomumą ir gerinti jos įvaizdį		Lietuvos, kaip išsėtis tinkamos šalies, reputacija (TRI*M indeksas)	28	40	70	Ūkio ministerija
	2.1. Skatinti kurti ir įgyvendinti elektroninės rinkodaros projektus	2.1.1. Įgyvendinti elektroninės rinkodaros projektai (vienetais)	1	3	5	Ūkio ministerija, Lietuvos Respublikos turizmo rūmai, Lietuvos turizmo asociacija, savivaldybės
	2.2. Vykdyti kompleksinės rinkodaros projektus prioritetinėse atvykstamojo turizmo rinkose	2.2.1. Rinkos, kuriose taikomos rinkodaros priemonės (vienetais)	4	6	8	Ūkio ministerija, Lietuvos Respublikos turizmo rūmai, Lietuvos turizmo asociacija, savivaldybės
	2.3. Diegti Lietuvoje turizmo objektų informacinės žymėjimo sistemos priemones	2.3.1. Turizmo trasos ir turizmo maršrutai, kuriuose įrengta bendra turizmo informacinė sistema (vienetais)	0	0	6	Ūkio ministerija, Vidaus reikalų ministerija, Susisiekimo ministerija, Aplinkos ministerija, savivaldybės
	2.4. Bendradarbiauti su gretimomis valstybėmis įgyvendinant bendrus tarptautinius turizmo rinkodaros projektus	2.4.1. Įgyvendinti bendri tarptautiniai turizmo rinkodaros projektai (vienetais)	2	3	4	Ūkio ministerija, Kultūros ministerija, Užsienio reikalų ministerija, Lietuvos Respublikos turizmo rūmai, Lietuvos turizmo asociacija
	2.5. Inicijuoti bendrų viešojo ir privataus sektorių turizmo rinkodaros projektų kūrimą ir įgyvendinimą	2.5.1. Įgyvendinti turizmo rinkodaros projektai, jungiantys kelias savivaldybes (vienetais)	3	5	8	Ūkio ministerija, Lietuvos Respublikos turizmo rūmai, Lietuvos turizmo asociacija, savivaldybės

3. Mažinti turizmo paslaugų sezoniškumą		Apyvaidinimo įstaigų užimtumas ne sezono metu (procentais)	37,7	40	42	Ūkio ministerija (institucija, atsakinga už vertinimo kriterijaus stebėseną)
	3.1. Didinti kultūrinių renginių ir pramogų pasiūlą ne turizmo sezono metu	3.1.1. Kultūriniai renginiai ne turizmo sezono metu (vienetais)	0	10	30	Kultūros ministerija, savivaldybės
	3.2. Didinti ir plėsti kaimo turizmo paslaugų pasiūlą ne tik turizmo sezono metu	3.2.1. Kaimo turizmo sodybose apsilonkę turistai (tūkstančiais)	260	285	310	Ūkio ministerija, savivaldybės
	3.3. Didinti aktyvaus poilsio žiemos metu pasiūlą	3.3.1. Žiemos pramogas organizuojantys objektai (vienetais)	0	1	2	Ūkio ministerija, savivaldybės

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 238 [15]

Lietuvoje nėra parengtų turizmo plėtros strategijų, kuriose turizmas būtų įtvirtintas kaip prioritetinga ūkio šaka, o atvykstamasis turizmas – kaip efektyvi priemonė, didinanti šalies paslaugų teikimą užsieniui, skatinanti vietos produktų ir prekių vartojimą bei racionalų turizmo išteklių naudojimą ir išsaugojimą.

Turizmo plėtros strategijoje turėtų būti įvertintos PTO numatytos galimybės plėtoti turizmą įvairiuose pasaulio regionuose ir vietovėse. Tai leistų tiksliau vertinti turizmo plėtros tendencijas Lietuvoje, atitinkamai planuoti ir paskirstyti lėšas nuolat gerinant turizmo infrastruktūrą.

Siekiant, kad Lietuvos ekonomika augtų ir gerėtų šalies bendruomenių ir verslo plėtros galimybės, būtina kurti konkurencingą turizmui palankų regioną. Reikia vadovautis turizmo tolydžios ir tausojamosios plėtros samprata, parengti atitinkamas išsamias programas turizmo strategijai įgyvendinti, numatyti turizmo poveikį kitoms ūkio šakoms, kurti tvirtus pagrindinių segmentų bendradarbiavimo pagrindus: valstybinių ir nevyriausybinių organizacijų, privataus segmento ir vietos bendruomenės.

Turizmo plėtros strategijoje turėtų būti numatomos ilgalaikės, prioritetingos turizmo plėtros kryptys, būtinos šalies ir jos regionų turizmo verslo plėtrai skatinti. Be to, turėtų būti efektyviai išnaudotas šalies turistinis potencialas: gamtiniai, kultūriniai, rekreaciniai, žmogiškieji ir verslo infrastruktūros ištekliai.

5. STRATEGINIS TURIZMO INSTITUCIJŲ VEIKLOS PLANAVIMAS

Strateginio veiklos plano projekto rengimas pradedamas aplinkos analize ir vykdomų programų peržiūra. Asignavimų valdytojas turi peržiūrėti vykdomas programas, įvertinti pasiektus rezultatus ir turėtus išteklius jiems pasiekti, išanalizuoti veiklai įtaką darančius aplinkos veiksnius. Aplinkos analizės rezultatai taip pat naudojami rengiant metinę veiklos ataskaitą.

Strateginį veiklos planą sudaro:

- misija ir strateginiai pokyčiai;
- strateginių tikslų ir programų įgyvendinimas.

Dalyje apie Misiją ir strateginius pokyčius suformuluojama misija, numatomi veiklos prioritetai ir esminiai rodikliai, asignavimai prioritetams įgyvendinti, pagrindinės teisėkūros iniciatyvos ir veiklos efektyvumo didinimo kryptys, nurodomi strateginiai tikslai ir programos, asignavimai strateginiams tikslams ir programoms įgyvendinti, žmogiškieji ištekliai ir valdymo išlaidos. Valdymo išlaidos kiekvienai programai priskiriamos finansų ministro nustatyta tvarka.

Strateginių tikslų ir programų įgyvendinimo dalyje trumpai pateikiamas veiklos kontekstas, aprašomi strateginiai tikslai, nurodomi efekto vertinimo kriterijai, ryšys su ilgos ir vidutinės trukmės planavimo dokumentuose nustatytais strateginiais tikslais ir vertinimo kriterijais, išsamiai nagrinėjamos strateginius tikslus įgyvendinančios programos, nurodomi jų asignavimai ir vertinimo kriterijai, pateikiama suvestinė informacija apie žmogiškuosius išteklius, investicijų projektus ir Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimą.

Rengiant strateginio veiklos plano projektą dalyvauja institucijos (įstaigos) vadovybė, kuri kartu su atsakingaisiais darbuotojais suformuluoja misiją, nustato veiklos efektyvumo didinimo kryptis, veiklos prioritetus ir esminius rodiklius, pagal kuriuos asignavimų valdytojas vertins savo veiklos sėkmę. Be to, ji numato strateginius tikslus ir juos įgyvendinančias programas.

Asignavimų valdytojai strateginių veiklos planų projektus ir asignavimų poreikius pateikia Lietuvos Respublikos finansų ministerijai, o ministrai jiems pavestų valdymo sričių strateginių veiklos planų projektus – ir Ministro Pirmininko tarnybai. Be to, ministrai pateikia institucijų veiklos planų projektus ir informuoja apie asignavimų poreikį.

Strateginio veiklos plano kriterijų nustatymas. Strateginio veiklos plano vertinimo kriterijai (toliau – vertinimo kriterijai) nustatomi atsižvelgiant į tikslus ir uždavinius ir leidžia visapusiškai įvertinti svarbiausių institucijos veiklos sričių pokytį per nustatytą laikotarpį. Vertinimo kriterijai gali būti vertikalieji ir horizontalieji. Šiuos kriterijus papildo techniniai priedai. Efekto vertinimo kriterijų techniniai priedai pridedami prie strateginio veiklos plano. Efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijų techninių priedų informacija įtraukiama į stebėsenos informacinę sistemą.

Vertinimo kriterijai turi parodyti strateginio veiklos plano programų rezultatų kiekybinę ir kokybinę išraišką. Kiekybiniais vertinimo kriterijais matuojama tai, kas gali būti suskaičiuojama. Jie apibrėžiami remiantis kiekybine informacija, t. y. faktais, skaičiais, statistikos ar institucijos duomenimis. Šie kriterijai parodo indėlį, pavyzdžiui, finansinį, arba kiekybinę galutinio produkto ar rezultato apimtį. Kokybiniai vertinimo kriterijai parodo institucijos veiklos kokybines ypatybes, t. y. jos gerėjimą arba blogėjimą, pavyzdžiui, ar rezultatai pasiekti laiku, ar jie atitinka vartotojų ar visuomenės poreikius, standartus ir kita. Jie gali būti sudaromi naudojant apklausų ir tyrimų duomenis, apžvalgas, ekspertų ar specialių diskusijų medžiagą ir kitą kokybinę informaciją.

Galimoms faktinėms vertinimo kriterijų reikšmėms įvertinti stebėsenos informacinėje sistemoje nustatomi atitinkami reikšmių intervalai, kurie leistų faktinę vertinimo kriterijaus reikšmę susieti su viena iš jo atitikčių ir įvertinti *labai gerai, gerai, patenkinamai* arba *blogai*.

Strateginiuose veiklos planuose pateikiami vertikalieji efekto, rezultato ir produkto vertinimo kriterijai, kurie sudaromi pagal hierarchinį principą: taikant efekto vertinimo kriterijus vertinami strateginiai tikslai, taikant rezultato vertinimo kriterijus – programų tikslai, taikant produkto vertinimo kriterijus – programų uždavinių įgyvendinimas. Stebėsenos informacinėje sistemoje nustatoma vertinimo kriterijų įtakos reikšmė strateginiams tikslams, programoms, programų tikslams ir programų uždaviniams. Kiekvienam vertinimo kriterijui priskiriama reikšmė (procentais), nusakanti, kokią įtaką vertinimo kriterijaus rezultatas turi vertinant, ar sėkmingai pasiektas strateginis tikslas, programos tikslas ar programos uždavinys. Metiniuose veiklos planuose pateikiami institucijos proceso ir (arba) indėlio kriterijai. Svarbiausi proceso ir (arba) indėlio kriterijai taip pat gali būti pateikiami strateginiame veiklos plane produkto lygmeniu.

Taikant efekto vertinimo kriterijus vertinama, ar sėkmingai pasiektas valdymo srities tikslas arba institucijos strateginis tikslas, ir parodoma nauda, kurią įgyvendinus atitinkamą strateginį tikslą pasiekia ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir visuomenė.

Rezultato vertinimo kriterijus yra tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus. Jis rodo naudą, kurią įgyvendinus programą gauna tiesioginiai jos įgyvendintojai.

Produkto vertinimo kriterijus yra uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus, t. y. materialinis ar intelektualinis produktas ir (arba) paslaugos, kurie atsiranda tikslingai naudojant išteklius, reikalingus uždaviniui įgyvendinti. Produkto vertinimo kriterijus gali sudaryti proceso ar indėlio vertinimo kriterijai. Rekomenduojama parengti iki trijų vieno uždavinio vertinimo kriterijų.

Proceso vertinimo kriterijus yra priemonės įgyvendinimo vertinimo kriterijus, kuriuo matuojami vidiniai institucijos veiksmai, reikalingi produktams sukurti, paslaugoms teikti ar kitoms institucijos funkcijoms atlikti. Proceso vertinimo kriterijai taip pat taikomi paslaugų arba produktų kokybei įvertinti. Juos rekomenduojama taikyti toms institucijoms, kurių produktus ar paslaugas sudėtinga įvertinti kiekybiškai.

Taikant indėlio vertinimo kriterijus nustatoma, kokius išteklius (finansinius, žmogiškuosius, materialinius) naudojant bus sukurti numatyti produktai ar suteiktos paslaugos. Šie vertinimo kriterijai svarbūs matuojant veiklos efektyvumą – išlaidų ir produktų ar rezultatų santykį. Indėlio vertinimo kriterijus rekomenduojama taikyti toms institucijoms, kurių produktus ar paslaugas sudėtinga kiekybiškai įvertinti.

Į strateginį veiklos planą įtraukiami horizontalieji vertinimo kriterijai, kurie parodo Vyriausybės prioritetų įgyvendinimą, visuomenės nuostatų pokyčius ir veiklos efektyvumą.

Vyriausybės prioritetų įgyvendinimą rodantys vertinimo kriterijai taikomi vertinant Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimo pažangą. Vyriausybei patvirtinus prioritetus, jų vertinimo kriterijus ir reikšmes prioritetus įgyvendinančios institucijos savo strateginiuose veiklos planuose turi numatyti atitinkamus vertinimo kriterijus. Jie strateginiuose veiklos planuose pateikiami kaip efekto, rezultato ar produkto vertinimo kriterijai.

Visuomenės nuostatų pokyčius nusakantys vertinimo kriterijai rodo, ar visuomenė orientuojasi tam tikrais klausimais, atskleidžia

pasitenkinimą, įsitraukimą ir pasitikėjimą. Paslaugų vartotojų pasitenkinimas viešosiomis ir administracinėmis paslaugomis matuojamas vadovaujantis Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, kurią tvirtina vidaus reikalų ministras. Visuomenės nuostatų pokyčius rodantys vertinimo kriterijai dažniausiai pateikiami efekto lygmeniu, taip pat gali būti pateikiami kaip rezultatas.

Veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai leidžia įvertinti, kaip efektyviai ištekliai panaudoti kuriant tam tikrus produktus ar rezultatus, t. y. nurodo išteklių (finansinių, žmogiškųjų, laiko ir kitų) ir sukurtų produktų ar rezultatų santykį. Šie vertinimo kriterijai dažniausiai pateikiami kaip produktas, taip pat gali būti pateikiami kaip rezultatas.

Strateginių veiklos planų įgyvendinimo stebėseną. Įsigaliojus atitinkamų metų Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymui ir, jeigu reikia, asignavimų valdytojams patikslinus strateginius veiklos planus pradedami nuolat stebėti strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatai. Šios stebėsenos tikslas – nuolat stebėti strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatus ir laiku priimti sprendimus siekiant pagerinti institucijos veiklą ir rezultatus.

Per 15 darbo dienų nuo kiekvieno ketvirčio pabaigos asignavimų valdytojai, sprendžiantys ministrams pavestus valdymo klausimus, į stebėsenos informacinę sistemą įkelia informaciją apie pasiektus veiklos rezultatus. Informacija apie taikytus vertinimo kriterijus, kurių neįmanoma apskaičiuoti kiekvieną ketvirtį, pateikiama atsižvelgiant į duomenų gavimo terminus. Atsiskaitant už pusės metų ir visų metų veiklos rezultatus kartu pateikiama aiškinamoji informacija: nurodomos priežastys, dėl kurių vertinimo kriterijų planuotos reikšmės buvo nepasiektos arba viršytos, ir kita aktuali informacija. Stebėsenos duomenys naudojami rengiant metinę veiklos ataskaitą, viešinant veiklos rezultatus. Vadovaujantis stebėsenos duomenimis gali būti inicijuojamas programų vertinimas ir biudžeto išlaidų peržiūra.

Nacionalinės pažangos programos, plėtros programų, strateginio veiklos plano programų vertinimas yra sistemingas ir objektyvus planuojamų vykdyti, vykdomų ar baigtų vykdyti programų įvertinimas vienu ar keliais šiais pagrindiniais programų vertinimo aspektais (9 pav. veikslas).

5. STRATEGINIS TURIZMO INSTITUCIJŲ VEIKLOS PLANAVIMAS

Tinkamumo	Efektyvumo	Rezultatyvumo	Naudingumo	Tęstinumo
<ul style="list-style-type: none"> vertinama, kaip programos tikslai ir uždaviniai atitinka visuomenės poreikius 	<ul style="list-style-type: none"> vertinama, ar rezultatai pasiekti mažiausiomis sąnaudomis: nustatomas rezultatų ir jiems pasiekti būtinų ar panaudotų sąnaudų (išteklių) santykis 	<ul style="list-style-type: none"> vertinamas programos tikslų ir uždavinių pasiekimo laipsnis (jų pasiekimo tikimybė), planuoti rodikliai lyginami su faktiniais 	<ul style="list-style-type: none"> vertinama, ar planuoti (ir gauti) programos rezultatai atitinka tiesioginių ir netiesioginių naudos gavėjų poreikius 	<ul style="list-style-type: none"> vertinama, ar programos rezultatai ir poveikis yra ilgalaikiai

9 paveikslas. Pagrindiniai programų vertinimo aspektai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lietuvos Respublikos nutarimas Nr. 827 [13]

Programų vertinimas pagal organizavimo būdą gali būti:

- **centralizuotas** – Nacionalinės pažangos programos, plėtros programų, kurias įgyvendinant dalyvauja dvi ir daugiau ministerijų, vertinimas, kurį organizuoja Finansų ministerija ir atlieka Ministro Pirmininko sudaryta projekto vertinimo darbo grupė;
- **decentralizuotas** – ministro valdomų sričių programų (arba jų dalių) vertinimas, kurį organizuoja atitinkama ministerija ir atlieka ministro sudaryta darbo grupė.

Pagal atlikimo būdą programų vertinimas gali būti:

- **vidinis**: vertina vienai ar kelioms ministrų valdymo sritims priskirtų institucijų darbuotojai;
- **mišrus**: už programų vertinimą atsakinga institucija pasikviečia nepriklausomų išorės ekspertų.

Programas planuojama vertinti prieš tai įvertinus institucijų veiklos audito rezultatus, užsakomuosius mokslinius tyrimus ar ES struktūrinės paramos vertinimus, taip pat vadovaujantis šiais pagrindiniais atrankos kriterijais:

- atitiktis Vyriausybės ar ministerijos prioritetams;
- didelė finansavimo apimtis ir dideli finansavimo pokyčiai;
- programos rezultatai;
- programos vykdymo rizika;
- informacijos apie programos pagrįstumą ir įgyvendinimą poreikis.

Vertinant programas dalyvauja Vyriausybė, Ministro Pirmininko tarnyba, Finansų ministerija ir kitos ministerijos, kurios teikia pasiūlymus dėl programų vertinimo ir vertina. Kasmet iki sausio 15 d. minis-

terijos pateikia Finansų ministerijai pasiūlymų dėl programų vertinimo. Finansų ministerija įvertinusi gautus pasiūlymus ir atsižvelgusi į atrankos kriterijus parengia metinio programų vertinimo plano projektą ir iki vasario 1 d. pateikia jį tvirtinti Vyriausybei.

Metinis programų vertinimo planas gali būti patikslintas atsižvelgiant į Ministro Pirmininko, finansų ministro ir atitinkamos srities ministro pasitarimų sprendimus.

Vyriausybės tvirtinamame metiniame programų vertinimo plane nustatomi:

- už vertinimą atsakinga institucija ir asmuo (ministerijos kanceleris arba kitas ministro įgaliotas asmuo);
- vertinimo pavadinimas;
- vertinimo objektas;
- vertinimo tikslai ir uždaviniai;
- vertinimo organizavimo būdas (centralizuotas, decentralizuotas);
- vertinimo atlikimo būdas (vidinis, mišrus);
- vertinimo tipas (išankstinis, tarpinis, baigiamasis);
- galutinės vertinimo ataskaitos pateikimo terminas.

Programų vertinimo procesą, principus, vertinimo būdus ir metodus reglamentuoja finansų ministro tvirtinama Programų vertinimo metodika ir šios metodikos taikymo rekomendacijos, skelbiamos Finansų ministerijos interneto tinklalapyje.

Atsiskaitymai už metinius veiklos rezultatus. Asignavimų valdytojai vertindami metinius veiklos rezultatus turi įvertinti, kaip buvo įgyvendintos strateginio veiklos plano programos (tikslai, uždaviniai ir priemonės) ir remdamiesi šia informacija parengti metinę veiklos ataskaitą. Prireikus ministrui ir Vyriausybės įstaigų vadovai informaciją apie strateginio veiklos plano programų priemonių vykdymą teikia Ministro Pirmininko tarnybai.

Asignavimų valdytojai metinės veiklos ataskaitas skelbia savo institucijų interneto tinklalapiuose.

Žinių įtvirtinimo klausimai

1. Kodėl strateginis planavimas yra svarbiausia turizmo sektoriaus valdymo funkcija ir kaip ji veikia kitas valdymo funkcijas?
2. Kodėl verta vadovautis strateginio planavimo modeliais ir ką šie modeliai atskleidžia?
3. Kaip galima vertinti į skirtingas planavimo koncepcijas orientuotus turizmo plėtros planavimo modelius?
4. Kaip suprantate integracijos, korporacines, verslo vienetų ir funkcines strategijas ir kuo šie strategijų lygmenys skiriasi?
5. Kokie bruožai būdingi konkurencijai turizmo sektoriuje?
6. Kodėl konkurencija turizmo srityje nėra didelė ir kas tai lemia?
7. Ką skatina darnusis turizmas ir kuo jis skiriasi nuo išteklių gavybos?
8. Kokių yra turizmo išteklių išsaugojimo modelių ir strategijų?
9. Kaip suprantate darnųjį turizmo vietovės planavimą ir kokioms vietovėms tokie planai turi būti rengiami?
10. Kokie yra pagrindiniai turizmo vietovės darniojo planavimo žingsniai?
11. Kaip suprantate turizmo vietovės talpumą? Kuo jis matuojamas?
12. Į kokius strateginius planus turi būti įtraukiami turizmo vietovių strateginiai planai?
13. Ar Lietuvoje turizmo sektoriaus strateginis planavimas ir valdymas yra reglamentuoti teisės aktais?
14. Kas sudaro turizmo strateginio planavimo sistemą Lietuvoje?
15. Kokios ilgalaikės strategijos ir programos daro įtaką turizmo plėtrai Lietuvoje ir kokie yra šių programų tikslai ir uždaviniai?
16. Ar turizmo programos įgyvendinimo vertinimo kriterijai atitinka reikalavimus ir ar galima juos taikyti vertinant turizmo plėtros pažangą?
17. Ar Lietuvoje yra parengta ilgalaikė turizmo plėtros strategija?
18. Ar ilgalaikė turizmo plėtros strategija yra reikalinga ir kokias problemas ji gali išspręsti?
19. Kas sudaro turizmo viešosios institucijos veiklos planą?
20. Kokie yra strateginių tikslų ir programų įgyvendinimo vertinimo kriterijai?
21. Kas vertinama taikant indėlio ir proceso matavimo kriterijus ir kokiuose planuose jie pateikiami?
22. Kokiais aspektais vertinamos strateginių tikslų įgyvendinimo programos?

LITERATŪRA

1. BOURGEOIS, L. J. Performance and Nonsensus. *Strategic Management Journal*. 1980, No. 1.
2. BRANDON, K. Ecotourism and Conservation: A Review of Key Issues. *Environment Department Paper #33*. World Bank. 1996.
3. BRANDON, K.; MARGOLUIS, R. The Bottom Line: Getting Biodiversity Conservation Back into Ecotourism. *Yale School of Forestry and Environmental Studies Bulletin #99: The Ecotourism Equation: Measuring the Impacts*. 1996.
4. CHUKMON, K. *Development for Measuring Global Competitiveness of the Tourism Industry*. 2005. Prieiga per internetą: <http://www.kiep.go.kr/customer/qna_view.asp?num170057&nowPage34>.
5. *Conservation Sustainable Tourism: International Cooperation for Development. ONLINE TOOL KIT AND RESOURCE SERIES*. Prieiga per internetą: <<http://lms.rmpportal.net/course/category.php?id=51>>.
6. *Darnaus turizmo planavimo modelis*. Prieiga per internetą: <<http://www.turizmas.dvi.lt/index.php/pageid/691>>.
7. EVANS, N.; et al. *Strategic Management for Travel and Tourism*. ASA: David Campbell and George Stonehouse, 2003.
8. FRANKO, L. G. Global Corporate Competition; Who's Winning, Who's Losing, and the R&D Factor as one Reason Why. *Strategic Management Journal*. 1989, No. 10.
9. HARRISON, J. S.; JOHN, C. H. St. *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Theory and Mases*. Minneapolis: West Publishing, 1994.
10. JANULIENĖ, I.; ŽALIENĖ, I.; ŽALYS, L. Peculiarities of Lithuania's Tourism Strategy Formation. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, 2004. T. 31.
11. JUCEVIČIUS, R. *Strateginis organizacijų valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 1998.
12. KAHALAS, H.; SUCHON, K. Interview with Harold A. Poling, Chairman, CEO. Ford Motor Company, 1992.
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 61-2804. Aktuali redakcija nuo 2013 m. sausio 1 d.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1435 „Dėl strateginio planavimo metodikos savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 1435.
15. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 238 „Dėl Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2014, Nr. 238.
16. POON, A. *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: CABI, 1993.
17. PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: FreePress, 1985.
18. *Regionų plėtros planų rengimo metodika*. Patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2011 m. rugsėjo 23 d. įsakymu Nr. IV-706.
19. RUGMAN, A. M.; VERBETE, A. Corporate Strategies and Environmental Regulations: Organizing Frame Work. *Strategic Management Journal*. 1998, Vol. 19.
20. STAR, M. K. *Global Competitiveness; Getting the U. S. Back to the Track*. N. Y.: W. W. Norton, 1988.
21. VASILIAUSKAS, A. Firmų strateginis valdymas. Vilniaus vadybos kolegija ir Lietuvos mokslų akademijos ekonomikos institutas. Vilnius: VVK, 2001.
22. ŽILINSKAS, J. V.; LIGEIKIENĖ, R.; PETRAVIČIENĖ, L. Turizmo strategijos formavimo modelis Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2007, T. 1 (8).

VII SKYRIUS

TURIZMO ĮMONIŲ STRATEGIJOS IR VERSLO PLANAVIMAS

MALVINA ARIMAVIČIUTĖ

Turizmo įmonėse taikomi strateginės analizės metodai
Turizmo įmonių tikslinės orientacijos samprata
Turizmo įmonių korporacinės ir verslo vienetų strategijos
Strateginių alternatyvų vertinimo kriterijai ir prioritetai

TURINYS

1. STRATEGINĖ TURIZMO ĮMONIŲ ANALIZĖ	251
2. TURIZMO ĮMONIŲ TIKSLINĖ ORIENTACIJA	261
3. TURIZMO ĮMONIŲ STRATEGINĖS ALTERNATYVOS IR JŲ ATRANKA	268

1. STRATEGINĖ TURIZMO ĮMONIŲ ANALIZĖ

Daugelis verslo firmų strateginio planavimo metodų gali būti taikomi ir turizmo įmonėse. Atliekant makroaplinkos strateginę analizę plačiausiai taikoma **PEST analizė**. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį teisinį, ekonominį, socialinį kultūrinį ir technologinį. Pavadinimo santrumpa atitinka minėtųjų aspektų lietuviškų ir angliškų pavadinimų pirmąsias raides: politinė teisinė (angl. *Political-Legal*) aplinka, ekonominė (angl. *Economical*) aplinka, socialinė kultūrinė (angl. *Socio-Cultural*) aplinka, technologinė (angl. *Technological*) aplinka. Makroaplinkos veiksniai gali būti vertinami ne tik kaip PEST analizė, bet ir kaip išplėstinė **PESTEL analizė**. Čia aplinkos veiksniai suskirstomi į šešis pagrindinius makroaplinkos aspektus: politinius veiksnius, ekonominius veiksnius, technologinius veiksnius, ekologinius aplinkos veiksnius ir teisinius veiksnius (*Kučinskienė, Žiogelytė, Jautulevičiūtė, 2012*). Prie politinių veiksnių galima priskirti tarptautinę politikos situaciją, šalies vidaus politikos situaciją, mokesčių sistemą ir jos politiką, užsienio prekybos reguliavimą, socialinės gerovės politiką. Ekonominius veiksnius sudaro BNP (bendrųjų nacionalinių pajamų) tendencijos, infliacija, palūkanų normos, valiutų kursų svyravimas, nedarbo lygis, investavimo aplinka, kredito prieinamumas ir t. t. Socialiniais kultūriniais veiksniais galima laikyti demografinius pokyčius, gyvenimo būdo pokyčius, vartotojų interesų apsaugą, socialinį judumą, pajamų paskirstymą, požiūrį į darbą ir poilsį, psichologinius, kultūrinius, švietimo ir sveikatos pokyčius. Prie technologinių veiksnių galima priskirti valstybės technologijų politiką, naujų technologijų plėtrą, eksperimentinę plėtrą, šalies investavimą į technologijas, technologinės plėtros saugumą. Ekologinius veiksnius sudaro aplinkosaugos įstatymai, atliekų ir teršalų šalinimas ir perdirbimas, ekologiškų produktų poreikis ir tiekimas, visuotinis atšilimas ir šiltnamio efektas, natūralios aplinkos apsauga. Teisiniais veiksniais galima laikyti su konkurencija, užimtumo didinimu, sveikatos apsauga ir gyventojų saugumu susijusius įstatymus. Lietuvoje turizmo įmonėms didžiausią įtaką daro:

- *nestabili politinė aplinka*: Lietuvos įstojimas į ES daro teigiamą įtaką turizmo verslo plėtrai. Be to, turizmo verslo plėtrą, kaip prioritetinę Lietuvos ūkio šaką, nuolat skatina ir pripažįsta Vyriausybė.

- *ekonominė aplinka*: aukštas nedarbo lygis, palyginti didelė palūkanų norma, mažos daugumos gyventojų pajamos, lėti viduriniojo sluoksnio formavimosi tempai, nepakankama valstybės parama smulkiąjam ir vidutiniam verslui. Visa tai trukdo plėtoti turizmą.
- *socialinė aplinka*: žemas gyvenimo lygis, didėjantis nusikalstamumas, blogai funkcionuojanti teisės saugos sistema, jaunų išsilavinusių žmonių emigravimas iš Lietuvos. Visi šie veiksniai neigiamai veikia Lietuvos įvaizdį.
- *technologinė aplinka*: nepakankamas inovacinių informacinių technologijų diegimas kuriant ir pertvarkant turizmo verslo infrastruktūrą yra vienas iš veiksnių, darančių neigiamą įtaką turizmo produktų kūrimo ir platinimo užsienio šalims kokybei.

PESTEL analizės atlikimo būdas aprašytas strateginio valdymo literatūroje kaip taisyklių rinkinys, tačiau temų sąrašas yra rekomendacinio pobūdžio, o konkretus jų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos specifikos. Jis gali būti taikomas analizuojant turizmo įmonių makroaplinką.

Konkurencijos analizė – kitas svarbus pasirinkti strategiją padedantis metodas, sukurtas M. Porterio (1980, 1985, 1990, 1994). Ji galima išskaidyti į keletą populiarių taikymo būdų.

Konkurencija vertinama ir neigiamai, ir teigiamai. Ji skatina paslaugos teikėją geriau tenkinti vartotojų poreikius. Analizuojant konkurentų veiklą galima geriau suprasti vartotojų norus ir jų galimybes. Konkurentų analizavimas padeda išskirti ir pervilioti potencialius konkurentais nepatenkintus vartotojus. Atliekant konkurencinę analizę ne visada lengva rasti reikalingos informacijos, sužinoti apie konkurentų gaunamą pelną, atskleisti jų projektus. Dėl to naudojami tik apytiksliai skaičiavimai, o konkurentai klasifikuojami.

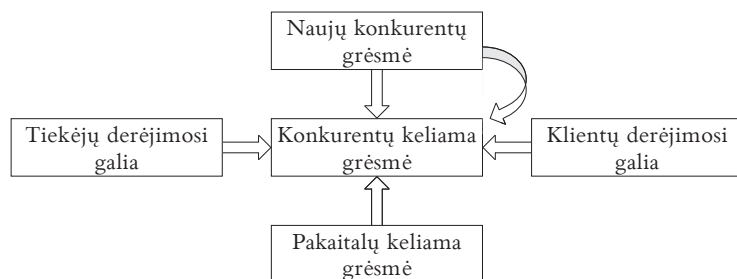
Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai – tai pranašumai, kurių nauda pasireiškia tuo, kad konkurentai jų negali lengvai ir per trumpą laiką imituoti. Jiems nepriskiriami pranašumai, laikinai palengvinantys organizacijų konkurencinę kovą. Kad būtų ilgalaikiai, pranašumai turi įsitvirtinti ir tapti organizacijos išteklių, kultūros, tradicijų ir patirties dalimi. Daugelis strateginio valdymo specialistų ypač pabrėžia, kad ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai sudaro organizacijos strategijos branduolį. Šiuo aspektu išsiskiria M. Porterio darbai, kurie daro įtaką akademinėms sluoksnių ir valstybės tarnautojų pažiūroms strategijų klau-

simu. Nėra vieno būdo ar metodo, labiausiai tinkančio siekti organizacijos ilgalaikių konkurencinių pranašumų. Yra tik bendrojo pobūdžio testų (Vasiliauskas, 2002), kurie padeda įvertinti, ar organizacija turi kokių nors ilgalaikių konkurencinių pranašumų:

- pranašumas turi būti reikšmingas, kad pastebimai išskirtų organizaciją iš konkurentų. Kuklus pranašumas, kuris neduoda apčiuopiamos naudos organizacijai, dažnai lieka nepastebėtas klientų;
- pranašumas turi išlikti keičiantis aplinkai ir atlaikyti konkurentų priešišumą. Jeigu konkurentai gali nukopijuoti, pranašumas nėra ilgalaikis;
- pranašumą turi pripažinti klientai; jis turi būti jiems naudingas. Pranašumą, kuris yra funkciškai svarbus organizacijai, pavyzdžiui, mažos veiklos sąnaudos, turi papildyti kitas pranašumas, kurį klientas vertina, pavyzdžiui, gera paslaugų kokybė.

Porterio penkių jėgų modelis. M. Porteris (1980) iškėlė hipotezę, kad organizaciją veikia penkios pagrindinės konkuruojančios jėgos: reliatyvi vartotojų galia, reliatyvi tiekėjų galia, produkcijos pakaitalų grėsmė, naujų į rinką įeinančių konkurentų grėsmė ir esamų konkurentų grėsmė (1 paveikslas). R. Jucevičiaus nuomone (1998), šeštoji jėga yra valstybės įtaka.

Analizuojant turizmo įmonės konkurencinę padėtį gali būti taikomas M. Porterio pasiūlytas penkių jėgų modelis.



1 paveikslas. M. Porterio penkių jėgų modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Porter [7]

Klientų derėjimosi galia leidžia numatyti pagrindines kryptis, kuriomis reikia dirbti ir keisti strateginius santykius su klientais. Klientas turizmo įmonėje turi didesnę derėjimosi galią, jeigu atvykstančių turistų yra nedaug, o įmonės paslaugos yra nediferencijuotos.

Turizmo paslaugų vartotojai tampa tuo stipresni, kuo plačiau sugeba naudotis kainų, kokybės, paslaugų arba pardavimų sąlygų svertais. Jie gali derėtis, kai yra daugiau paslaugų teikėjų ir kai pakaitalų ar konkurentų produktų naudojimo sąnaudos yra mažos.

Tiekėjų derėjimosi galios analizė padeda numatyti, kaip turi būti keičiami strateginiai santykiai su tiekėjais. Tiekėjas turi didesnę derėjimosi galią, jeigu alternatyvių tiekėjų yra nedaug, nėra jo siūlomų viešbučių, maitinimo įmonių, gabenimo įmonių, gidų, renginių organizatorių teikiamų paslaugų alternatyvų, o jo siūloma kaina sudaro didelę turizmo įmonės bendrųjų sąnaudų dalį.

Pakaitalų keliami grėsmė. Kartais turizmo įmonės paslaugos tampa nereikalingos, nes atsiranda jų pakaitalų. Atskirų paslaugų pirkimas lemia tai, kad turizmo įmonės paslaugų atsisakoma, ir tai vyksta dėl technologijų proveržio – pardavimo *on line*. Pakaitalai gali sumažinti paslaugų paklausą, kainą, o kartu ir bendrąjį pelningumą. Strateginiu požiūriu šiuo atveju turi būti analizuojamos šios problemos:

- produkto arba paslaugos vadinamojo moralinio nusidėvėjimo grėsmė;
- klientų galimybės persiorientuoti į pakaitalus;
- papildomos klientų persiorientavimo į pakaitalus sąnaudos;
- galimas bendrojo turizmo įmonės pelningumo mažėjimas dėl pakaitalų keliamos grėsmės.

Naujų konkurentų keliami grėsmė. Ji kyla tada, kai naujos konkurencingos turizmo įmonės kuriasi ir ateina į patrauklią rinką. Strategine prasme šie pagrindiniai atėjimo į rinką barjerai gali riboti naujų konkurentų atsiradimą:

- per didelis produkto arba paslaugos skirtumas, todėl sunku išvelgti naujų paslaugų savybių;
- į rinką norinčiai patekti naujai įmonei keliami dideli kapitalo reikalavimai;
- klientų perorientavimo sąnaudos gali būti gana didelės;
- dominuojančių turizmo įmonių reakcija gali būti priešiška.

Konkurentų keliami grėsmė skirtingose rinkose yra nevienoda. Itin konkurencingose rinkose turizmo įmonės turi nuolat stebėti konkurentus: kainų ir tarifų pokyčius, paslaugų portfelio kitimą, konkurentų investicijas. Tačiau yra ir kai kurių kitų sąlygų, keliančių dar didesnę konkurenciją:

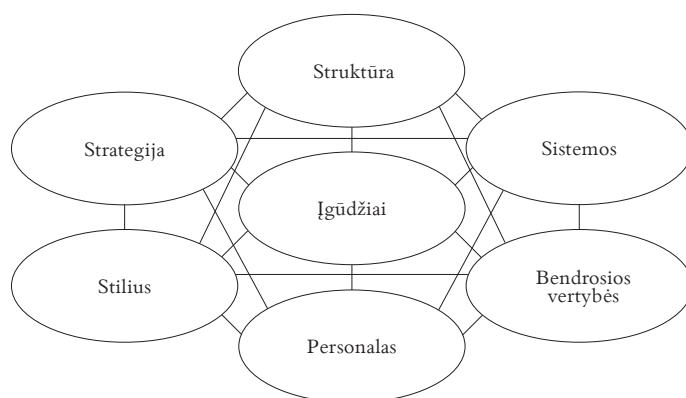
- kai konkurentų galimybės yra apylygės, tačiau vienas iš jų siekia padidinti savo rinkos dalį kitų rinkos dalyvių sąskaita; turizmo įmonė gali imtis priemonių prieš mažesnių įmonių siekį plėsti savo rinkos dalį;
- jeigu rinka auga lėtai ir turizmo įmonė stengiasi įgyti joje dominuojančią padėtį. Šiuo atveju ji didina savo rinkos dalį kitų sąskaita ir skatina konkuruoti;
- jeigu sunku diferencijuoti produktą. Šiuo atveju konkurencija grindžiama kainų karu ir tampa sudėtinga užtikrinti klientų lojalumą;
- kai pasitraukti iš rinkos sudėtinga arba labai brangu. Šiuo atveju turizmo versle atsiranda perteklinių gamybos pajėgumų, o tai didina konkurenciją;
- jeigu nauji rinkos dalyviai ryžtingai siekia užsitikrinti savo strateginę padėtį. Šiuo atveju jie nepaiso tuo laikotarpiu didelių sąnaudų, nes šiandienos nuostolius tikisi kompensuoti gautu pelnu.

Turizmo verslui įtaką daro įvairios interesų grupės. Pavyzdžiui, saugomose teritorijose galima išskirti lankytojų, valstybės, vietos gyventojų, ūkio subjektų, nevyriausybinių organizacijų ir kitų grupių bei asmenų interesus. Dėl šių grupių įvairovės saugomose teritorijose kyla žinybų ir institucijų konfliktų valdymo, išteklių naudojimo ir aplinkos apsaugos klausimais. Taigi vadovaujantis toliau pateiktais žingsniais tikslinga išanalizuoti turizmo įmonių interesų grupes.

Pirmasis suinteresuotųjų asmenų analizės žingsnis yra juos nustatyti. Antrasis žingsnis – išsiaiškinti, kokiais kriterijais suinteresuotieji asmenys vadovaujasi vertindami įmonės veiklą. Trečiasis žingsnis – vadovaujantis suinteresuotųjų asmenų nustatytais kriterijais įvertinti įmonės veiklą. Šis vertinimas neturėtų būti labai išsamus. Pakanka nustatyti, kaip pagal suinteresuotųjų asmenų kriterijus įmonė dirba: blogai, gerai ar labai gerai. Tai yra pagrindas plėtoti tolesnę diskusiją.

Ketvirtasis žingsnis – aptarti, kaip suinteresuotieji asmenys daro įtaką įmonei. Penktasis žingsnis – išsiaiškinti, ko įmonei reikia iš kiekvienos suinteresuotųjų asmenų grupės. Šeštasis žingsnis – suinteresuotuosius asmenis suskirstyti pagal jų svarbą įmonei. Žinoma, suinteresuotųjų asmenų eiliškumas priklauso nuo to, kokie klausimai nagrinėjami, tačiau tai padeda išsiaiškinti, kuriems suinteresuotiesiems asmenims reikia skirti daugiausia dėmesio.

7 S modelis. Vertinant turizmo įmonės vidaus padėtį gali būti taikomas 7 S modelis (2 paveikslas). Šis modelis pavadintas 7 S modeliu, nes kiekvieno veiksnio angliškas pavadinimas prasideda raide S. Strategija (angl. *strategy*), struktūra (angl. *structure*), sistema (angl. *system*), visuotinai pripažintos vertybės (angl. *shared values*), įgūdžiai (angl. *skills*), stilius (angl. *style*) ir personalas (angl. *staff*). Konsultantai (*Waterman, Peters, Philips*, 1980) nustatė, kad bent vieno iš septynių veiksnių ignoravimas gali sulėtinti arba iš viso sužlugdyti strateginį valdymą. Kuris iš šių veiksnių taps varomąja strategijos įgyvendinimo jėga, priklauso nuo aplinkybių (2 paveikslas).



2 paveikslas. 7 S modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal R. E. Waterman, T. J. Peters, J. R. Philips [12]

Įgūdžiai. Terminas „įgūdžiai“ siejamas su tomis veiklomis, kurias įmonė atlieka geriausiai ir kurios išskiria ją iš kitų. Tai gali būti gebėjimai organizuoti, projektų vadyba, mokslinė kompetencija, ataskaitų rašymas ir pristatymas ir pan. Strateginiai pokyčiai gali paskatinti įmonę įgyti dar vieną arba kelis naujus įgūdžius.

Struktūra. Tai formalioji įmonės struktūra. Ji rodo, kas kam atsakingas, koku lygmeniu ir kaip perduodami sprendimai. Be to, svarbu, kas nulemia struktūrą: ar funkcinis, ar geografinis pasidalijimas. Konsultantai nurodo, kad sudėtingoje ir nuolat besikeičiančioje aplinkoje sėkmingai dirbanti organizacija paprastai tik laikinai pakeičia struktūrą ir neatsisako pagrindinių struktūrinių organizacijos padalinių.

Sistemos. Jos gali būti formalios ir neformalios. Ši kategorija apima visas formalias ir neformalias procedūras, įskaitant investicijų planavimą, mokymą ir apskaitos sistemas.

Bendrosios vertybės. Tai vyraujantis požiūris, kurio įmonė siekia. Vertybės gali būti orientuotos tiek į vidų, tiek į išorę. Jos gali būti išreikštos tiek formaliai, tiek neformaliai. Reikia įvertinti ir teigiamus, ir neigiamus vertybių požymius, pavyzdžiui: tai, kas palengvina personalo darbą, gali būti suprantama kaip nereikalingas biurokratizmas.

Personalas. Jis iš dalies gali pagerinti savo įgūdžius. Reikia atkreipti dėmesį į darbuotojų amžių, lytį, patirtį, išsilavinimą, kas ir kokie yra šie žmonės, ko jie siekia darbe. Sėkmingos įmonės darbuotojus vertina kaip išteklius ir stengiasi juos mokyti, tobulinti, saugoti ir telkti. Aukščiausiojo lygio vadovai daug dėmesio skiria darbuotojų kvalifikacijos kėlimui ir siekia, kad jie dalyvautų priimančiais sprendimus.

Stilius. Jis labiau taikytinas ne asmenybėms, o aukščiausiojo lygio vadovų realioms ir simboliniams veiksams, kurie prioritetus perteikia kur kas aiškiau negu žodžiai ir gali geriau paveikti darbo rezultatus.

Strategija. 7 S modelis pabrėžia, kad strategijų kūrimas praktiškai sukelia mažiau problemų negu jų įgyvendinimas.

Pastaruoju metu pradėtas taikyti ir R. E. Watermano sukurtas 7 C modelis, kuris taip pat apima septynis elementus: kultūrą (angl. *culture*), kontrolę (angl. *control*), kritines situacijas (angl. *crisis points*), priežastis ir išsipareigojimus (angl. *causes and commitments*), bendravimą (angl. *communication*), tikimybę (angl. *chance*), informaciją (angl. *information*) ir sugebėjimus (angl. *capability*).

Analizuojant turizmo įmonės vidaus aplinką galima pasirinkti ir kitas tyrimo sritis. V. Gražulio (2008) nuomone, vidaus aplinką sudaro šie elementai:

- tikslai;
- gamybos ir kitos technologijos;
- organizacinė kultūra;
- organizacinės valdymo struktūros; organizacijoje dirbantys žmonės.

Pasiūlos, paklausos ir išteklių pusiausvyra (Koteen, 1991). Pirmasis pasiūlos ir paklausos analizės etapas – apibūdinti teikiamas paslaugas ir produktus bei jų vartotojus. Prieš apibūdinant pasiūlą ir paklausą reikia atsakyti į šiuos svarbiausius klausimus:

- Kokios paslaugos ir produktai sudaro tam tikros turizmo įmonės produkciją, tai, kas vadinama pasiūla?
- Kam teikiamos paslaugos ir tiekiami produktai? Tai yra paklausos faktorius, arba rinkos segmentas. Kokie yra svarbiausi klientų bruožai?

- Kada, kur ir už kokią kainą teikiamos paslaugos ir tiekiami produktai? Tai yra pristatymo faktorius.
- Kokių (ir kiek) reikia išteklių, kad būtų užtikrinta dabartinė pasiūla ir patenkinta paklausa?
- Kokie pokyčiai nustatyti pastaruoju metu? Kodėl?

Pusiausvyros vertinimas – strategijos kūrimo pagrindas. Norint sukurti veiksmingą strategiją reikia užtikrinti pasiūlos, paklausos ir išteklių pusiausvyrą. Pirmas žingsnis – nustatyti, su kuriuo komponentu susijusios pagrindinės problemos. Gal paklausa yra per maža, nors išteklių yra prieinami? Galbūt paklausa viršija pasiūlą? Galbūt kliūtis yra finansinių, žmogiškųjų ar materialinių išteklių trūkumas, kuris trukdo patenkinti dabartinę paklausą?

Kitas žingsnis – situacijos analizė. Atsižvelgiama į aktualiausią problemą ir siekiama numatyti jos sprendimo strategiją. Kokia strategija pirmiausia kuriama: pasiūlos, paklausos ar išteklių? Kai paklausa yra didelė, tačiau nepakanka pajėgumų, gali prireikti didinti išteklius. Jei pasiūla yra didelė, o paklausa maža, dėmesys turi būti sutelktas į klientų elgesio tyrimą ir rinkodarą.

Dažnai paklausa gali būti per maža dėl klientų nenoro arba (ir) nesugebėjimo naudotis produktais ir paslaugomis. Tokiu atveju skatinant paklausą informacija galima pasinaudoti kaip populiarinimo priemone. Kartais paklausą gali mažinti neigiamas produktų ar paslaugų įvaizdis. Be to, reikia žinoti, kad klientai dažnai elgiasi neracionaliai, tai yra pažeidžia savo interesus. Derėtų suprasti, kad neretai suveikia emocijos, ir prie jų reikia prisiderinti.

Pusiausvyros samprata susiformavo remiantis sisteminiu mąstymu. Ji reiškia, kad reikia sutelkti atitinkamą kiekį išteklių, jeigu norima užtikrinti tam tikrą kiekį produktų ir paslaugų. Tiek išteklių kiekis, tiek produktų pasiūla turi atitikti, tačiau neviršyti racionalių paklausą atitinkančių poreikių. Priešingu atveju kils neigiamų padarinių.

Žinoma, tobulos pusiausvyros gali nebūti, tačiau stengiantis ją pasiekti laikui bėgant prisitaikoma prie besikeičiančių sąlygų. Todėl pusiausvyros tikrinimas yra ne vienkartinis, o nenutrūkstamas procesas, kurio metu sužinoma, kas vyksta, mokomasi reaguoti į būtinuosius pokyčius. Toliau pateikiami klausimai, susiję su pasiūla, paklausa ir išteklių pusiausvyra:

- Kokie yra turizmo įmonės tikslai ir uždaviniai?
- Kokios yra svarbiausios problemos?

- Kokios problemos susijusios su pasiūla?
- Kokios problemos susijusios su paklausa?
- Kokios problemos susijusios su ištekliais?
- Kokie veiksniai sukelia problemų?
- Kokių neatitikčių kyla? Kokie jų padariniai?
- Kas yra valdžios centrai ir asmenys, priimančys sprendimus, kurie turėtų išspręsti problemą?
- Kokių reikia imtis priemonių, kad būtų gauta parama?

Iš visų planavimo būdų SSGG analizė (žr. ir 146 psl.) yra populiariausia ir apima tiek išorės, tiek vidaus analizę. Stiprybės ir silpnybės yra labiau organizacijos vidinės savybės, o galimybės ir grėsmės apibūdina organizacijos išorės veiklą. PESTEL analizę ir 7 S modelį galima laikyti pagalbinėmis priemonėmis, padedančiomis atlikti SSGG analizę. Analizės rezultatas – nustatytų problemų sąrašas.

Turizmo įmonės stiprybių pavyzdžiai: dominavimas rinkoje, mažos sąnaudos, vadybos patirtis, geras finansinis potencialas, novatoriškumas, reputacija, produkto diferenciacija, gera kokybė, geras aptarnavimas, puiki darbuotojų kompetencija, produkcijos atnaujinimo įgūdžiai ir t. t.

Turizmo įmonės silpnybių pavyzdžiai: silpna pozicija rinkoje, pasenusi technologija ir infrastruktūra, prastas vadovavimas, mažas paslaugų pasirinkimas, menkos finansinės galimybės, silpnas įvaizdis rinkoje, blogas aptarnavimas ir t. t.

Turizmo įmonės galimybių pavyzdžiai: naujų rinkų ir segmentų atsiradimas, didėjanti naujų turizmo paslaugų paklausa, maža konkurencija, palanki makroekonominė situacija, tinkama politinė aplinka, palankios tarptautinės galimybės.

Turizmo įmonės grėsmių pavyzdžiai: konkurentų atsiradimas, lėtas rinkos augimas, nepalankūs valiutų kursai, besikeičiantys turistų norai ir skonis ir t. t.

Nustačius svarbiausius turizmo įmonės strategijos aspektus galima sudaryti specialias strategijų grupes:

- galimybių panaudojimo, remiantis specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis turizmo įmonės savybėmis, strategija;
- sugebėjimų ir stipriųjų savybių panaudojimo siekiant išvengti galimos grėsmės strategija;
- geriausio silpnųjų savybių neutralizavimo naudojantis atsirančiomis galimybėmis strategija;
- turizmo įmonės silpnųjų savybių ir galimos grėsmės poveikio mažinimo strategija.

STIPRYBĖS ir SILPNYBĖS GALIMYBĖS ir GRĖSMĖS	S (STIPRYBĖS) Surašomos turizmo įmonės stipriosios savybės	S (SILPNYBĖS) Surašomos turizmo įmonės silpnosios savybės
G (GALIMYBĖS) Surašomos turizmo įmonės galimybės	S G (STIPRYBIŲ IR GALIMYBIŲ) STRATEGIJOS Turizmo įmonės stipriųjų savybių panaudojimas galimybės realizuoti	S G (SILPNYBIŲ IR GALIMYBIŲ) STRATEGIJOS Turizmo įmonės silpnųjų savybių neutralizavimas pasinaudojant galimybėmis
G (GRĖSMĖS) Surašomi turizmo įmonei galintys kilti pavojai (grėsmės)	S G (STIPRYBIŲ IR GRĖSMIŲ) STRATEGIJOS Turizmo įmonės stipriųjų savybių panaudojimas pavojams išvengti	S G (SILPNYBIŲ IR GRĖSMIŲ) STRATEGIJOS Turizmo įmonės silpnųjų savybių stiprinimas

3 paveikslas. SSGG matrica
Šaltinis: sudaryta pagal Jucevičius [4]

Pagrindinė SSGG analizės taikymo problema – gauti patikimą informaciją. Gerinant įmonės SSGG analizės kokybę tikslinga:

- vengti pernelyg išsamios SSGG analizės. Smulkmeniškumas rodo strateginio mąstymo stoką;
- pakomentuoti kiekvieną turizmo įmonės esmę atskleidžiantį veiksnį. Komentaro formuluotės neturi būti blankios, privalo atspindėti įmonės specifiką. Žinomi ir bendrojo pobūdžio teiginiai yra menkaverčiai. Labiau įtikina trumpas tinkamai pagrįstų problemų sąrašas;
- vertinimo procedūros turi būti paprastos, tačiau turėtų padėti ugdyti strateginį mąstymą;
- turizmo įmonė turi periodiškai atlikti SSGG analizę.

SSGG analizė apima labai daug dalykų. Tai kokybinė analizė. Strateginio planavimo komanda privalo suderinti turizmo įmonės išorinės ir vidinės aplinkos analizės duomenis.

2. TURIZMO ĮMONIŲ TIKSLINĖ ORIENTACIJA

Turizmo įmonės tikslinę orientaciją sudaro jos vizija, misija ir tikslai. Turizmo įmonės vizija – tai sąmoningai apibendrintas supratimas, kur ir kokia bus įmonė, kodėl ir kaip ji veiks ateityje. Aiškus pageidaujamos ateities suvokimas padeda įmonei nenukrypti nuo pasirinktų tikslų ir nugalėti sunkumus netgi esant neigiamam aplinkos poveikiui. Apibūdinant turizmo įmonės viziją turėtų būti atsakyta į šiuos klausimus:

- Kas bus turizmo paslaugų vartotojai ir ko jie norės?
- Kokias turizmo paslaugas įmonė teiks ateityje, iš kokių paslaugų vartotojai galės rinktis?
- Kokios ir kokio dydžio bus rinkos, kokios jų augimo perspektyvos?
- Kokiais būdais bus kuriama vertė visuose etapuose, t. y. nuo pirminių išteklių iki galutinio produkto, kokia bus turizmo infrastruktūra, ištekliai, kompetencija ir vertybės?

Sėkmės vizija įmonei labai svarbi, tačiau nebūtina. Dažnai tiesiog pakanka rasti būdą išspręsti keletą strateginių problemų. Sėkmės vizija turizmo įmonei naudinga tuo, kad išreiškia bendrąjį darbuotojų susitarimą dėl pageidaujamų veiklos rezultatų ir padeda darbuotojų pastangas nukreipti norima kryptimi, leisti jiems improvizuoti neperžengiant tam tikrų ribų. Tinkamai parengta sėkmės vizija įmonės darbuotojus gali motyvuoti siekti tobulumo. Ji padeda žmonėms atpažinti ir įveikti strategijos įgyvendinimo kliūtis. Aiški sėkmės vizija atlieka tą pačią funkciją kaip ir įmonės lyderiai. Darbuotojai gali lengvai orientuotis įvairiomis aplinkybėmis, jeigu aiškiai nurodoma kryptis ir tai, ko iš jų tikimasi. Kartu parengta vizija gali padėti išspręsti įmonės vidaus konfliktus, nes iškelti tikslai nukreipia konfliktų sprendimą naudinga linkme. Dauguma įmonių turi pereiti kelis strateginio planavimo ciklus, kad įgytų pakankamai patirties ir sukurtų savo sėkmės viziją.

Kitaip yra, jeigu įmonė nusprendžia vadovautis idealiu scenarijumi ir jeigu yra parengusi bei įgyvendinusi savo strategijas remdamasi šiais požiūriais. Jeigu susitariama dėl idealaus ateities scenarijaus, įmonei lengviau sukurti ir sėkmės viziją.

Vizijos vertinimas. Rekomenduojami penki kriterijai (*Vasiliauskas, 2002*), kurie padeda vertinti vizijos formuluotės tekstą (4 paveikslas).

- Numatymas: kokią tikrovę atspindi vizijos formuluotė? Koks laikotarpis apimamas?
- Apimtis: kaip plačiai vizija atspindi galimus sektoriaus pokyčius sukeliančias jėgas?
- Konsensusas: ar įmonė susitarė dėl ateities vizijos? Kokių problemų gali kilti, jeigu įmonė tuo pat metu turės keletą ateities vizijų?
- Unikalumas: ar vizijos formuluotė atspindi ateities unikalumo elementus? Ar vizijos formuluotė nustebins įmonės konkurentus?
- Veiksmingumas: ar apsvaistytos dabartinės veiklos išvados? Ar susitarta dėl būtinų artimiausio laikotarpio sprendimų? Ar nustatytos būsimos rinkos galimybės ir būtina svarbiausia kompetencija?

4 paveikslas. Vizijos vertinimo kriterijus
Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Vasiliauskas* [11]

Vertinant įmonės vizijos formuluotę svarbiausiais laikomi du aspektai. Pirmasis aspektas – analizuojama pagrindinė kompetencija, kad būtų išsiaiškinta, ar įmonė turi išskirtinių problemų sprendimo būdų, žmonių ir žinių, kad galėtų įgyvendinti savo viziją. Antruoju aspektu analizuojamos rinkos galimybės, įvertinama, ką tokia vizija reikš rinkos plėtrai ir kaip įmonė galės pasinaudoti naujomis galimybėmis.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Kempingai Lietuvoje. Vizija iki 2020 metų

Kempingo paslaugų teikėjai planuoja plėsti savo veiklą, t. y. be apgyvendinimo, konferencijų organizavimo ir maitinimo paslaugų, teikti naujų: lauko ir stalo teniso, mini golfo, dviračių, baidarių bei valčių sporto paslaugas. Pagrindinis veiklos plėtros šaltinis – ES paramos fondai ir iš šiuolaikinių technologijų gaunamos pajamos. Kempingo paslaugų teikėjai sieks įgyti didesnę konkurencinį pranašumą turizmo rinkoje, gerins paslaugų kokybę ir jų įvairovę ir kuo geriau išnaudos unikalius gamtinius regiono išteklius.

Kempingo darbuotojai sieks išsiaiškinti paslaugų vartotojų poreikius ir sutelkti rinkos poreikiams ir tendencijoms adekvačius įgūdžius ir kompetenciją, reikalingus naujoms paslaugoms teikti. Veiklos plėtra padės užtikrinti vartotojų gyvenimo kokybę ir sumažinti nedarbą regione. Bus rūpinamasi viešąja tvarka ir įgyvendinama nusikaltimų prevencija.

Misija – tai įmonės paskirtis, atspindinti jos veiklos prasmę. Siekiama atsakyti į klausimus: kokia tai įmonė, ką ji daro dabar ir ką siekia daryti ateityje?

Svarbiausi klausimai nustatant turizmo įmonės misiją yra:

- Kokie yra dabartiniai ir būsimi klientai bei jų poreikiai, kuriuos turizmo įmonė įsipareigoja tenkinti?
- Kokias turizmo paslaugas įmonė yra įsipareigojusi teikti ir kokią naudą klientams duos įmonės paslaugos?
- Kokiais konkurenciniais pranašumais naudojasi turizmo įmonė, palyginti su konkurentais, kokiose veiklos srityse ir kokiomis konkurencinio pranašumo didinimo galimybėmis naudojasi turizmo įmonė: paslaugų kokybe, inovacijomis, ištekliais, kompetencija ir t. t.?
- Kas yra pagrindiniai turizmo įmonės tikslai?
- Kokios yra pagrindinės turizmo įmonės vertybės gamtos apsaugos ir kitų įsipareigojimų požiūriu?

Misijos nustatymas ir susitarimas dėl jos susijęs su daugeliu dalykų. Turbūt didžiausias pranašumas yra tas, kad šis procesas padeda įmonės darbuotojams sutelkti dėmesį į tikrai svarbius dalykus. Įmonės paskirties išaiškinimas yra naudingas ir lyderiams. Be to, jiems tampa lengviau valdyti vidaus konfliktus. Susitarimas dėl įmonės paskirties sudaro sąlygas kontroliuoti visuomenę. Daugiau dėmesio skiriama įmonės filosofijai ir vertybėms. Turizmo įmonės retai kada aptaria šiuos dalykus. Dėl to jos klaidingai nurodo savo pranašumus ir trūkumus ir daro klaidas kituose strateginio planavimo etapuose. Dėl vertybių galima suklysti ir rengiant strategijas, t. y. pasirenkamos strategijos nesuderinamos nei su įmonių filosofija, nei su vertybėmis.

Misija taip pat turi daug reikšmės užmezgant ryšius su visuomene ir kuriant teigiamą įmonės įvaizdį. Visuomenei ir ypač klientams ji atskleidžia įmonės veiklos pobūdį ir tikslą. Ji yra išeities taškas nustatant veiklos kryptis ir renkantis veiklos sritis ir rinkas. Abstraktus misijos pobūdis leidžia prisitaikyti tiek prie technologinių, tiek prie socialinių pokyčių ir padeda keisti veiklos kryptis, jeigu išorinės sąlygos reikšmingai pasikeičia. Misija apie įmonę pasako pagrindinius dalykus. Ji apibrėžia vadinamąją idealiąją institucijos egzistavimo priežastį:

- pasako, ką plačiąja prasme įmonė stengiasi pasiekti;
- apibūdina įmonės filosofiją ir vertybes;
- yra įkvėpimo šaltinis;
- jos niekada negalima iki galo įgyvendinti. Todėl misija dažnai laikoma įmonės idealiuoju tikslu.

Misija turi būti užrašyta ir patvirtinta aukščiausiaisiais įmonės valdymo lygmenimis. Joje neišvardijamos visos veiklos sritys (gali būti pateiktos kelios iš jų), nenustatomi terminai, nepasakoma, kokie bus rezultatai. Ji nėra konkretus tikslas ar uždavinys.

Misija skelbiama viešai, todėl kiekvienas jos žodis turi būti apgalvotas ir pagrįstas.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Kempingo misija

Kempingo paslaugų teikėjai įsipareigoja visapusiškai aptarnauti klientus, teikti apgyvendinimo, maitinimosi, poilsio, sporto, higienos ir intelektualiąsias paslaugas: leisti naudotis pirtimis ir konferencijų sale.

Kempingo paslaugų teikėjai sieks įgyti didesnę konkurencinį pranašumą turizmo rinkose ir gerins paslaugų kokybę, didins jų įvairovę ir kuo geriau išnaudos unikalius regiono gamtos išteklius.

Kempingo tikslai – plėtoti veiklą, diferencijuoti paslaugas, gerinti paslaugų kokybę ir kempingo įvaizdį.

Kempingo paslaugų teikėjų vertybės: dėmesys klientams, geros darbuotojų darbo sąlygos ir tinkamas atlyginimas, paslaugų kainą atitinkanti nauda. Kempingas įsipareigoja kreditoriams laiku gražinti paskolas.

Įmonės filosofija. Siekdamos ilgalaikės sėkmės turizmo įmonės turėtų vadovautis pagrindinėmis vertybėmis. Keičiantis išorinei aplinkai, strategijai ar netgi misijai jos turėtų nekisti. Pagrindines įmonės vertybes apibrėžia jos filosofija.

Įmonės filosofija – tai organizacijos elgesio standartas, dalykinis *credo*. Ji nusako pagrindines vertybes, lūkesčius ir principus, kuriais organizacija vadovaujasi siekdama savo tikslų ir vykdydama veiklą (*Jucevičius*, 1998, p. 75). Taigi įmonės filosofijos paskirtis yra suteikti įmonei vertybinį pagrindą. Kuriant įmonės filosofiją reikėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- Kaip turizmo įmonė elgsis įgyvendindama savo misiją?
- Kokios yra įmonės vertybės?

Turizmo įmonės vadovo nuostatos turėtų būti suderinamos su įmonės filosofijoje išdėstytais principais. Filosofiją reikėtų išdėstyti ne daugiau kaip vienoje pastraipoje. Pavyzdžiui: turizmo įmonė veiks vadovaudamasi aukščiausiais moralės, atskaitomybės, efektyvumo ir atvirumo

standartais. Nors daugelis filosofijų kuriamos, kad pagerintų įmonės įvaizdį, dažnai jos yra arba gali būti įmonės veiklos krypties pagrindas.

Sėkmingai įmonės filosofijai sukurti reikalingos tam tikros sąlygos:

- pirma, būtina pripažinti individo kaip asmens svarbą, t. y. puoselėti požiūrį į žmogų kaip į didžiausią vertybę, o ne kaip į darbo priemonę;
- antra, darbuotojų kompetencijos ugdymas. Darbuotojų kompetencija visada siejama su intelektualumu ir siekiu įprasinti save ir aukštesnius motyvus;
- trečia, asmeninės darbuotojų iniciatyvos skatinimas. Asmeninė iniciatyva pateikia vertybių puoselėjimo pavyzdžių ir padeda įmonei siekti numatytos vizijos.

Strateginių problemų nustatymas. Strateginės problemos turi būti nustatomos remiantis turizmo įmonės misija ir jai suteiktais įgaliojimais atsižvelgiant į išorinę aplinką ir kitų analizių rezultatus. Tai yra svarbiausias strateginio planavimo proceso klausimas. Strateginė problema apibrėžiama kaip esminis pasirinkimas, darantis įtaką įmonės įgaliojimams, misijai, vertybėms, produktų ar paslaugų apimčiai, struktūrai, klientams, kainai, finansavimui, veiklos valdymui. Taip siekiama nustatyti svarbiausias kliūtis, su kuriomis susiduria turizmo įmonė. Tai, kaip šios problemos yra suformuluojamos, gali pastebimai paveikti sprendimus.

Kiekvienas strateginis klausimas gali būti susijęs su konfliktais, todėl reikia atsakyti į klausimus, kas turi būti daroma, kodėl, kaip, kada, kur, kas yra pagrindiniai vykdytojai ir kas iš to gaus naudos arba patirs nuostolių. Problemos dažniausiai sprendžiamos įgyvendinant strateginius tikslus.

Tikslų nustatymas. Turizmo įmonė pirmiausia nustato tikslus ir uždavinius ir tik tada problemas. Vėliau parengia strategijas šiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Šis požiūris turizmo įmonėms yra tinkamiausias. Planavimo grupės dalyviai turi tarpusavyje susitarti dėl įmonės tikslų ir uždavinių, o tikslai ir uždaviniai privalo būti išsamūs, kad rengiant strategijas jais būtų galima vadovautis. Remiantis šiuo požiūriu ne visada būtina nustatyti strategines problemas. Komanda gali iš karto pereiti į strateginių tikslų rengimo etapą. Išskiriamos strateginės problemos paprastai būna susijusios su šiais klausimais: ką padaryti, kad svarbiausius sprendimus priimantys asmenys susitartų dėl tikslų? Kaip nustatyti tikslų prioritetus?

Tiksłai – tai teiginiai, keičiantys misijos formuluotės bendrąsias nuostatas tiksliau apibrėžtais įsipareigojimais, kurie nurodo, kas ir kada turi būti padaryta.

Strateginiai tiksłai atveria galimybes vykdyti pokyčius ir kartais gali būti vadinami strateginėmis kryptimis. Jie apibūdina įmonės viziją, kurią ketinama įgyvendinti per tam tikrą laikotarpį (nuo dvejų iki penkerių metų). Tiksłai remiasi turizmo įmonės misija ir yra su ja suderinami.

Tiksłai turi būti orientuoti į klientus, sietis su pagrindinėmis išorės ir vidaus problemomis, su kuriomis susiduria įmonė, ir būti aiškiai višiams suprantami. Nors nėra jokių apribojimų, tikslų neturėtų būti pernelyg daug. Strateginiame plane jie paprastai pateikiami svarbos tvarka.

Nustatant tiksłus siekiama įgyvendinti keletą skirtingų dalykų:

Pasirinkti tam tikrą keistiną situaciją. Strateginiai pokyčiai gali sutelkti dėmesį į naujovių diegimą vykdant visiškai naują veiklą, dabartinės veiklos plėtimą ar siaurinimą, kokybės gerinimą, technologijos modernizavimą.

Nustatyti pokyčių kryptį. Nustatyti tiksłai padeda apibūdinti kryptį, kuria norima dirbti, pasako, kiek tai svarbu ir ką tikimasi nuveikti. Tiksłai nurodo, kokių veiksmų norima imtis. Pernelyg platų ar abstraktų strateginį tikslą galima įvairiai interpretuoti. Todėl nurodant, kaip sekėsi pasiekti rezultatus, tikslą būtina paaiškinti papildomai.

Nustatyti prioritetus. Prioritetai nurodo, kam reikia skirti laiką, gabumus ir išteklius. Jie pabrėžia, kas yra neatidėliotina, ir paprastai atmeta tai, kas yra tikrai pageidaujama ir mažiau svarbu. Tai padeda susitelkti į svarbiausius dalykus. Tiksłai suteikia aiškią kryptį. Jie visada orientuoti į veiksmą, nors gali skambėti deklaratyviai. Pirmoji suformuluoto tikslo dalis nurodo pageidaujamus veiksmus, t. y. tam tikrus pokyčius, kuriuos norima įgyvendinti. Turizmo įmonės tikslų nustatymo procesas turėtų apimti šių klausimų analizę:

- Ar tiksłai atitinka įmonės misiją ir filosofiją ir ar jie padės įvykdyti įmonės misiją?
- Ar tiksłai nustatyti atsižvelgiant į išorinio arba vidinio vertinimo rezultatus? Ar jie atspindi reakciją į nustatytąsias problemas?
- Ar tiksłai nustato aiškią įmonės veiklos kryptį?
- Ar tiksłai atspindi įmonės prioritetus?

Remdamasi apibrėžtais tiksłais įmonė nustato uždavinius ir strategijas, būtinus šiems uždaviniams įgyvendinti. Pagrindinė strateginių tikslų funkcija – nustatyti galutinę įmonės veiklos kryptį. Strateginiai tiksłai yra labiau apibrėžti nei misija, tačiau vis dar gana abstraktūs, kad galėtų paskatinti įmonės personalo kūrybiškumą ir novatoriškumą.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Tikslai, kuriuos kempingo paslaugų teikėjai turi pasiekti per trejus metus

Atsižvelgus į šiuolaikinę turizmo rinką ir jos kokybės standartus išskelti šie tikslai:

Suteikti daugiau apgyvendinimo, maitinimosi, konferencijų organizavimo paslaugų, kasmet 5–10 proc. didinti įmonės apyvartą, taikyti aktyvias rinkodaros priemones.

Papildomai siūlyti naujų paslaugų: lauko ir stalo teniso, mini golfo, dviračių, baidarių ir valčių nuomos.

Gerinti paslaugų kokybę, pritraukti daugiau kompetentingų darbuotojų ir didinti paslaugų įvairovę.

Didinti konkurencinius pranašumus reguliuojant paslaugų kainos ir kokybės santykį, kuriant įvairias paslaugas, geriau panaudojant gamtinius išteklius, gerinant paslaugų įvaizdį.

Tarpinių tikslų (uždavinių) ir galimų rezultatų numatymas. Daugelis tikslų yra pernelyg neapibrėžti. Todėl į kai kurias tikslų nustatymo sistemas įtraukiami tarpiniai tikslai arba uždaviniai; kartais įtraukiami ir tikėtini rezultatai. Uždaviniai ir tikėtini rezultatai užsibrėžtą tikslą daro konkretesnį ir suprantamesnį.

Įmonės uždaviniai žymi tarpinius etapus, kurie yra svarbūs siekiant ilgalaikės įmonės misijos ir tikslų. Kiekvieno tikslo uždavinius reikėtų išdėstyti prioriteto tvarka.

Įmonės tikslas gali būti susijęs su keletu uždavinių ar bent jau vienu. Duomenis, kurie reikalingi uždaviniams apibrėžti ir įvertinti galimybes juos įgyvendinti, turėtų suteikti įmonės išorinės arba vidinės analizės rezultatai. Uždaviniai turėtų būti lengvai suprantami ir turi būti aišku, kokių konkrečių rezultatų įmonė siekia.

Norint įvertinti, ar nustatyti uždaviniai yra tinkami, reikėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- Ar įvykdžius uždavinį bus padaryta pažanga siekiant užsibrėžto tikslo?
- Ar uždavinys aiškiai nusako turizmo įmonės numatomus veiksmus?
- Ar uždavinys yra realus ir įvykdomas?
- Ar aišku, kada rezultatai turi būti gauti?

Rezultatų rodikliai – tai faktinio poveikio esant tam tikroms sąlygoms ar problemoms rodikliai. Jie yra priemonės, padedančios įvertinti įmonės veiklos efektyvumą. Rezultatų rodikliai paprastai išreiškiami procentais arba santykiniais dydžiais.

Rezultatų rodikliai rodo veiksmų padarinius. Pažanga įvertinama atsižvelgus į rodiklius, rezultatus palyginus su tikslais ar uždaviniais. Rezultatų rodikliai išreiškiami kiekybine forma ir parodo, ar įmonė pasiekė savo tikslus.

Nustatant rezultatų rodiklius reikėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- Ar rezultatų rodiklis yra tinkamas? Ar jis yra logiškai ir tiesiogiai susijęs su turizmo įmonės tikslu ir uždaviniu?
- Ar rezultatų rodiklis yra patikimas? Ar jis suteikia tikslios ir patikrinamos informacijos?
- Ar rezultatų rodiklis yra efektyvus? Ar jis užfiksuoja tai, ką įmonė nori įvertinti?
- Ar rodiklis yra pakankamai naudingas, kad pateisintų duomenų rinkimo išlaidas? Ar esant pernelyg didelėms išlaidoms galima būtų panaudoti kitas, išlaidų požiūriu efektyvesnes, alternatyvas duomenims surinkti?
- Tarkim, kad informacija šiuo momentu yra neprieinama. Ar galima rodiklį pakeisti kitu, kol duomenų bazė pasidarys vėl prieinama?
- Ar rezultatų rodiklis padės priimti sprendimą arba padaryti pagrįstas su įmonės veiksmis susijusias išvadas?
- Ar galima šį rodiklį palyginti su kitų turizmo įmonių rodikliais? Kokios papildomos informacijos (t. y. aiškinamųjų rodiklių) reikėtų, kad jį būtų galima teisingai interpretuoti?

Rezultatų rodikliai turėtų būti aiškūs ir lengvai suprantami tiems, kas nėra susipažinę su įmonės veikla.

3. TURIZMO ĮMONIŲ STRATEGINĖS ALTERNATYVOS IR JŲ ATRANKA

Bendrosios arba korporacinės turizmo įmonės strategijos paskirtis yra sukurti įmonės kaip vientisos sistemos veiklos prielaidas, užtikrinančias, kad visi turimi išteklių ir galimybės bus tinkamiausiai panaudoti. Bendrajai turizmo įmonės strategijai keliami šie pagrindiniai uždaviniai:

- nustatyti bendrąją visos įmonės veiklos strateginę kryptį;
- suformuluoti pagrindinius strateginius turizmo įmonės tikslus, paversti juos verslo vieneto tikslais ir taip nustatyti pagrindines konkurencinio pranašumo įgijimo priežastis;
- nustatyti paslaugas ir išteklius, kuriuos reikia teikti;
- numatyti veiklos diversifikavimo metodus ir priimti sprendimus restruktūrizuoti veiklą.

Verslo vienetas – tai savita veikla, kuriai būdingas galutinis produktas, to produkto vartotojai, ištekliai ir vadyba. Paprastai verslo vienetas – tai daugiau ar mažiau formalus įmonės struktūrinis padalinys arba filialas. Jo galutinis produktas – turizmo paslaugos – gali būti teikiamos tiek įmonės viduje, tiek išorėje. **Verslo vieneto strategijos** paskirtis – įgyti konkurencinį pranašumą. Kuriant šią strategiją reikia taikyti pagrindinį konkurencinio pranašumo įgijimo principą: per mažą kainą, diversifikaciją, koncentraciją į vieną veiklą arba šių alternatyvų derinimą. Be to, svarbu numatyti veiklos akcentus, kurie padės įgyti konkurencinį pranašumą: kainą, novatoriškumą, žmogiškuosius išteklius ir kita.

Svarbus bendrosios turizmo įmonės strategijos aspektas yra numatyti būsimą įmonės plėtrą. Gali būti analizuojamos trys verslo augimo bendrojo lygmens strategijų alternatyvos, t. y. integruoto, diversifikuoto ir intensyvaus saugumo strategijos.

Integruoto augimo strategijos susijusios su į dabartinį verslą panašaus verslo įsigijimu. Integracijos formos gali būti priekinė ir atgalinė. Priekinė integracijos strategijos forma per papildomas paslaugas labiausiai priartina veiklą prie galutinio vartotojo. Jeigu turizmo paslaugos teikiamos ne galutiniam vartotojui, o tarpininkams, tai galima laikyti atskira integracijos strategijos turizmo versle forma. Atgalinė vertikaliosios integracijos forma reiškia, kad įmonė vykdo papildomą veiklą, kuri ją priartina prie žaliavų tiekėjų. Prieš nusprendama, ar taikyti šią strategiją, turizmo įmonė turėtų įvertinti šios strategijos padarinius, jos įgyvendinimo sąnaudas ir galimą naudą. Tikėtina ir trečioji vertikaliosios integracijos forma, kai siekiama nupirkti konkurentų įmones arba integracija pasiekama konkurentams bendradarbiaujant. Ši integracijos strategijos forma taip pat gali būti taikoma turizmo versle.

Vertikaliosios integracijos nauda turizmo įmonėse siejama su tuo, kad ši strategija leidžia sutaupyti žaliavoms įsigyti skirtas sąnaudas, užtikrina apsirūpinimą ištekliais, padeda geriau kontroliuoti žaliavų kokybę, suteikia galimybę išlyginti pelno normą per keletą vertės ir są-

naudų grandinės dalių, o tai padeda mažinti net paslaugų kainas. Esant horizontaliajai integracijai tampa dar sunkiau patekti į rinką, sustiprėja įmonės konkurencinė pozicija.

Vertikaliosios integracijos rizika susijusi su tuo, kad valdymas tampa sudėtingesnis, gali būti sunku valdyti įmonę, padidėja fiksuotos veiklos sąnaudos, o kartais – ir valdymo sąnaudos.

Diversifikacijos strategija reiškia, kad turizmo įmonė plėtodama savo veiklą apima naujas rinkas ir naujus produktus. Diversifikacijos strategijos rizika gali būti mažesnė, jeigu turizmo įmonės veikla diversifikuojama, t. y. naujose rinkose plečiamos turizmo paslaugos susijusios su ankstesne veikla. Tokia strateginė alternatyva vadinama diversifikacija susijusiose rinkose. Nesusijusi (konglomeratinė) diversifikacija turizmo versle nėra populiari, kai siekiama įsigyti naujų verslo vienetų, neturinčių nieko bendro su turizmu. Diversifikacijos strategijos pranašumu galima laikyti padidėjusį įmonės pelningumą plečiantis rinkoms ir siūlant naujas paslaugas. Be to, rizika išskaidoma įvairiems verslo vienetams, todėl įmonė tampa saugesnė, aiškiau atskiriamos strateginės ir veiklos funkcijos. Įmonės vadovai gali labiau susitelkti į strateginių problemų sprendimą. Diversifikacijos strategijos rizika atitinka integracijos strategijos riziką.

Intensyvaus augimo strategijų grupė apima tris rinkoje taikomas strategijas:

- skverbimosi į rinką strategiją;
- produkto gerinimo strategiją;
- rinkos plėtros strategiją.

Skverbimosi į rinką strategija. Aktyviais rinkodaros veiksmais siekiama padidinti savo rinką. Įgyvendinti strategiją verta pradėti nuo turimų klientų, nes tai susiję su mažesnėmis išlaidomis, ir priešingai, „atakuojant“ konkurentų klientus tikėtina sulaukti atsakomosios konkurentų reakcijos, gali padidėti išlaidos, o dėl to gali sumažėti įmonės pelnas. Ši strategija taikoma tiek viena, tiek kartu su kitomis alternatyvomis, pavyzdžiui, kokybės gerinimu. Skverbimosi į rinką strategiją paranku taikyti tada, kai:

- galima išugdyti didesnę vartotojų poreikį;
- bendroji rinka didėja, o konkurentų rinkos dalys santykinai mažėja;
- rinkodaros veiksmai efektyvūs;
- gerėja paslaugos kokybė.

Rinkos plėtros strategija skiriasi nuo skverbimosi į rinką strategijos tuo, kad šiuo atveju siekiama įsigalėti visiškai naujuose rinkos segmentuose ir regionuose. Išradingai naudodamasi turima kompetencija turizmo įmonė visada randa galimybių pritraukti naujų klientų. Įgyvendindamos šią strategiją įmonės turi turėti tinkamą finansinį, organizacinį ir kvalifikacinį potencialą bei kitų išteklių, kad galėtų plėsti savo veiklą.

Produkto plėtra – strateginė alternatyva, kai stengiamasi kurti naujas paslaugas, o ne plėsti esamų paslaugų pasiūlą. Tokia strategija yra priimtina dėl įvairių priežasčių:

- atsiranda galimybė panaudoti gamybinių pajėgumų perviršį;
- būtina riboti naujų konkurentų atėjimą į rinką;
- reikia išnaudoti naujų technologijų galimybes ir kurti bei palaikyti naujoviškų paslaugų teikėjo įvaizdį;
- svarbu išsaugoti turimą rinkos dalį.

Paslaugų plėtros priežasčių pažinimas padeda pasirinkti tinkamiausią jos įgyvendinimo kryptį. Tokią strategiją siejant su naujovėmis sėkmės tikimybė yra didžiausia.

Anot I. Ansoffo (1979), pagrindinis diversifikacijos, skverbimosi į rinką, produkto tobulinimo ir rinkos plėtros strategijų principas yra siekis pasinaudoti aktyvia rinkodaros veikla ir padidinti organizacijos rinkos dalį.

Ekonominio nuosmukio laikais gali būti taikomos įvairios alternatyvos: taupymas, turto išpardavimas arba įmonės likvidavimas. Kai padėtis yra daugiau arba mažiau valdoma, įmonės gali taikyti krizių valdymo arba posūkio strategijas.

Krizės valdymo strategijai būdinga tai, kad į kritinę padėtį patekusi įmonė siekia išsaugoti savo statusą.

Posūkio strategija – tai tokia strategija, kada iš naujo įvertinama, reformuluojama ir papildomomis veiklomis išplečiama turizmo įmonės misija ir taip užtikrinamos pakankamos veiklos apimtys. Apibendrinant galima teigti, kad turizmo įmonės išlikimo strategijos siejamos su galimais pokyčiais: reorganizacija arba veiklos nutraukimu.

Nustatant turizmo įmonių verslo strategijas galima taikyti O. Brysono *aptarnavimo šešiakampio* idėją, kuri teigia, kad norint, jog produktas ar paslauga būtų efektyvūs – išlaikytų rinkos egzaminą – reikia susieti šešis elementus: *kas* nori produkto arba paslaugos (klientų, mokėtojų

ar vartotojų grupės), *ko* jie nori (konkreto produkto ar paslaugos), *kur* jie to nori (vieta), *kada* jie to nori (pristatymo laikas), *kaip* jie to nori (pristatymo arba pardavimo metodai ir būdai) ir *kodėl* jie to nori (funkcijos, tikslai, priežastys).

Be to, neįmanoma efektyviai valdyti aptarnavimo neturint tinkamos aptarnavimo valdymo sistemos, aptarnavimo filosofijos, į aptarnavimą orientuotos kultūros ir atitinkamo turizmo įmonės įvaizdžio.

Svarbiausios strategijos. Trims iš strateginių alternatyvų teikiama išskirtinė reikšmė. Jas M. Porteris (1985) pavadino svarbiausiomis strategijomis:

- sąnaudų lyderystės strategija;
- diferenciacijos strategija;
- nišos strategija.

Pasak M. Porterio (1985), kiekviena organizacija turi pasirinkti vieną iš minėtųjų svarbiausių strategijų, kad galėtų konkuruoti rinkoje ir užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Svarbiausios strategijos išskiria sritis, kurias turėtų analizuoti tiek komercinės, tiek viešosios institucijos, kuriančios savo strategiją. Svarbiausios strategijos apima du konkurencinės aplinkos aspektus (1 lentelė):

- **konkurencinio pranašumo šaltinį.** Bendrąja prasme yra tik du konkurencinio pranašumo šaltiniai: produkto arba paslaugų išskyrimas iš konkurentų pasiūlos ir mažesnės negu konkurentų sąnaudos;
- **konkurencinį užmojį.** Organizacija gali planuoti platinti savo produkciją arba teikti paslaugas neribotoje rinkoje (plačios apimties taikiny), arba koncentruotis į siaurą rinkos nišą (siauros apimties taikiny).

1 lentelė. Svarbiausių strategijų alternatyvos

		KONKURENCINIS PRANAŠUMAS	
		Mažesnės sąnaudos	Diferenciacija
KONKURENCINIS UŽMOJIS	Plačios apimties taikiny	SĄNAUDŲ LYDERYSTĖS STRATEGIJA	DIFERENCIACIJOS STRATEGIJA
	Siauros apimties taikiny	NIŠOS STRATEGIJA	

Šaltinis: sudaryta pagal Porter [7]

Pagal sąnaudų lyderystės strategiją, organizacija savo veiklą grindžia technologijomis, žmogiškaisiais ištekliais ir gamybos arba paslaugų valdymu, kurie užtikrina mažiausias organizacijos sąnaudas. Esant mažiausioms sąnaudoms iki smulkmenų išanalizuojami visi galimi sąnaudų mažinimo šaltiniai.

Diferenciacijos strategija remiasi prielaida, kad diferencijuodama savo produkciją arba paslaugas organizacija galėtų taikytis prie atskirų klientų grupių poreikių, tačiau sėkmingai įgyvendinta diferenciacijos strategija gali paskatinti konkurentus kopijuoti diferencijuotą produktą arba paslaugas.

Galima numatyti šias diferencijavimo strategijos taikymo turizmo įmonėse prielaidas:

- platus galimybių pasirinkimas;
- vartotojai nori skirtingų dalykų;
- vartotojai vertina diferencijuotus produktus arba paslaugas;
- nemažai konkurentų netaiko diferencijavimo strategijos arba taiko ją nepakankamai kūrybingai.

Šios strategijos trūkumas yra tas, kad ją taikant gali pernelyg padidėti išteklių sąnaudos. Diferencijavimo strategiją norinčios taikyti turizmo įmonės turi turėti pakankamai vidinių išteklių paslaugoms diferencijuoti. Ši strategija būna sėkminga, kai nedaug konkurentų taiko diferencijavimo strategijas.

Nišos strategijos esmė ta, kad organizacija nukreipia savo pastangas į tam tikrą rinkos dalį – ribotoje geografinėje rinkoje arba tenkindama tik tam tikrus specifinius poreikius. Konkurencinį pranašumą organizacija įgyja dėl geresnės savo produktų arba paslaugų diferenciacijos, arba dėl mažesnių sąnaudų, arba dėl abiejų veiksnių, pasireiškiančių konkrečioje vietos rinkoje.

Nišos strategijos pranašumai turizmo įmonėse:

- kaip specializaciją pasirinkus tam tikrą veiklą galima išstobulinti technologiją, aptarnavimą ir rinkodarą;
- padeda geriau sukurti norimą įmonės įvaizdį, nustatyti aiškesnius tikslus.

Uždaviniui įgyvendinti arba tikslui pasiekti gali prireikti daugiau nei vienos strategijos. Rinkdamasi strategijas turizmo įmonė turi įvertinti su alternatyviais veiksmais susijusias išlaidas, naudą ir galimus padarinius. Rengiant strategijas reikėtų aptarti šiuos klausimus:

- Ar galima tikėtis, kad įgyvendinus strategiją tikslas bus pasiektas?
- Kokios yra numatomos kiekvienos strategijos išlaidos ir nauda?
- Ar įmonė yra įgaliota atlikti strategijoje numatytus veiksmus? Ar tai teisėta ir racionalu?
- Ar ši strategija tiesiogiai veikia kokius nors valstybės nustatytus rodiklius? Jeigu taip, kokio pobūdžio yra šie ryšiai? Kokie rodikliai, analizės arba kiti duomenys pagrindžia šį sąryšį?

Strateginių alternatyvų vertinimo kriterijai ir jų prioritetai

Sukūrus strateginių sprendimų alternatyvas pradedamos vertinti alternatyvos ir parenkamos strategijos. Pagrindiniai kriterijai, taikomi vertinant strateginių sprendimų alternatyvas: suderinamumas, tinkamumas, pagrįstumas, įvykdomumas, rizika, patrauklumas dalininkams (5 paveikslas).

Pagal pateiktus kriterijus parinkta strategija patvirtinama ir suformuluojami turizmo įmonės strateginiai sprendimai. Juos įgyvendinti turi atitinkamos įmonės tarnybos: paslaugų kūrimo, rinkodaros, personalo ir finansų. Funkciniams tikslams ir sprendimams įgyvendinti rengiami specifiniai planai, kuriuose nustatomos konkretnės galutinės ir tarpinės užduotys, apibrėžiami užduočių atlikimo terminai, numatomi konkretūs vykdytojai. Jiems skiriami tam tikri ištekliai. Dažniausiai stebima, kaip strategija įgyvendinama, o faktiniai jos įgyvendinimo rezultatai analizuojami ir periodiškai vertinami.

Strateginis planavimas nėra vienalytė samprata, procedūra ar priemonė. Jis apima įvairius metodus, kurie gali būti skirtingai taikomi. Tai priklauso nuo turizmo įmonės tikslų ir sąlygų. Turizmo sektoriuje taikomi metodai pasirenkami atsižvelgiant į rinkos sąlygas, todėl galima sakyti, kad kiekvienas planavimo procesas yra specifinis.

3. TURIZMO ĮMONIŲ STRATEGINĖS ALTERNATYVOS IR JŲ ATRANKA

Suderinamumo kriterijus: pirmiausia reikia patikrinti, ar strategijos alternatyva suderinta su įmonės misija ir tikslais. Jeigu ne, būtina pakeisti misiją ir tikslus arba atmesti nagrinėjamą alternatyvą. Jeigu misija ir tikslai buvo apibrėžti ir atidžiai išnagrinėti, geriausia būtų atmesti alternatyvą.

Tinkamumo kriterijus: alternatyvos turi būti išnagrinėtos atsižvelgiant į tai, kiek jos siejasi ir atitinka SWOT analizės aspektus. Pavyzdžiui, alternatyvos, kurios neapima įmonės pranašumų, turi būti atidžiai nagrinėjamos ir gali būti atmestos.

Dauguma alternatyvų pagrįstos tam tikromis patvirtintomis prielaidomis. Be to, kuriant alternatyvas remiamasi informacija, kuri gali būti patikima arba abejotina.

Pagrįstumo kriterijus: būtina įvertinti kiekvienos strateginių sprendimų alternatyvos prielaidų ir panaudotos informacijos pagrįstumą.

Nors tam tikra alternatyva gali būti suderinta su įmonės misija ir tikslais, ją įgyvendinant gali kilti didelių sunkumų. Kliūčių gali būti įvairių: riboti išteklių, įgūdžių stoka, įmonės kultūra, galima neigiama konkurentų reakcija, išsipareigojimų nevykdantys darbuotojai ir vadybininkai.

Įvykdomumo kriterijus: būtina visokeriopai įvertinti alternatyvos įgyvendinimą ribojančius veiksnius.

Rizikos kriterijus: kiekviena alternatyva turi būti apsvaistyta atsižvelgiant į įmonei priimtina rizikos laipsnį.

Patrauklumo dalininkams kriterijus: reikia lyginti alternatyvas atsižvelgiant į galimybes tenkinti dalininkų interesus. Dalininkų grupių interesai yra skirtingi, dažnai net priešingi, todėl kai kuriems jų turi būti teikiama pirmenybė.

5 paveikslas. Strateginių sprendimų vertinimo kriterijai

Saltinis: sudaryta autorės pagal *Vasiliauskas* [11]

Žinių įtvirtinimo klausimai ir užduotys

1. Kokie makroaplinkos veiksniai analizuojami atliekant PEST ir PESTEL analizes?
2. Kaip suprantate ilgalaikius konkurencinius turizmo įmonės pranašumus ir kokiais testais jie nustatomi?
3. Kokios konkuruojančios jėgos išskiriamos M. Porterio modelyje ir kada šių jėgų poveikis būna didžiausias?
4. Kaip suprantate interesų grupes ir ką reikėtų padaryti vertinant šių grupių poveikį turizmo įmonei?
5. Kokius klausimus būtina analizuoti atliekant turizmo įmonės pasiūlos, paklausos ir išteklių analizę?
6. Kokie veiksniai analizuojami vertinant įmonės vidaus padėtį?

7. Kokias strategijų grupes galima išskirti atlikus SSGG analizę ir kokiomis rekomendacijomis verta vadovautis ją atliekant?
8. Kaip galima apibūdinti turizmo įmonės viziją, kokiais kriterijais reikia vadovautis vertinant vizijos formuluotę ir kaip galima apibūdinti turizmo įmonės misiją ir filosofiją?
9. Kaip suprantate strateginių tikslų paskirtį ir kokių analizių rezultatais remiantis formuluojami strateginiai tikslai?
10. Kokie reikalavimai keliami formuluojant tikslą? Kaip suprantate turizmo įmonės uždavinius, kaip jie nustatomi ir kokius reikalavimus turi atitikti?
11. Kaip suprantate rezultatų rodiklius, kaip jie nustatomi ir derinami su tikslais ir uždaviniais?
12. Apibūdinkite bendrosios strategijos paskirtį, intensyvaus, integruoto ir diversifikuoto augimo strategijų skirtumus, pranašumus ir jų taikymo keliamą riziką.
13. Kokia yra turizmo įmonės verslo vieneto strategijos paskirtis?
14. Apibūdinkite svarbiausias M. Porterio sukurtas strategijas ir galimybes jas taikyti turizmo verslui.
15. Kokie yra pagrindiniai alternatyvių strategijų vertinimo kriterijai?

LITERATŪRA

1. ANSOFF, H. I. *Strategic Management*. New York: John Wiley, 1979.
2. BRYSON, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, London, 1989.
3. GRAŽULIS, V. *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008.
4. JUCEVIČIUS, R. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
5. KOTEEN, J. *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*. New York: Praeger Publishers, 1991.
6. KUČINSKIENĖ, M.; ŽIOGELYTĖ, L.; JATULEVIČIUTĖ, G. *Verslo strategija*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2012.
7. PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
8. PORTER, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
9. PORTER, M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
10. PORTER, M. *Competitive Strategies for Changing Industries*. Boston, MA: Harvard Business School Management Productions, 1994.
11. VASILIAUSKAS, A. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 2002.
12. WATERMAN, R. E.; PETERS, T. J.; PHILIPS, J. R. *Structure Is Not Organization*. Business Horizons, 1980.

VIII SKYRIUS

TURIZMO VERSLO ASPEKTAI

JUOZAS VIJEIKIS

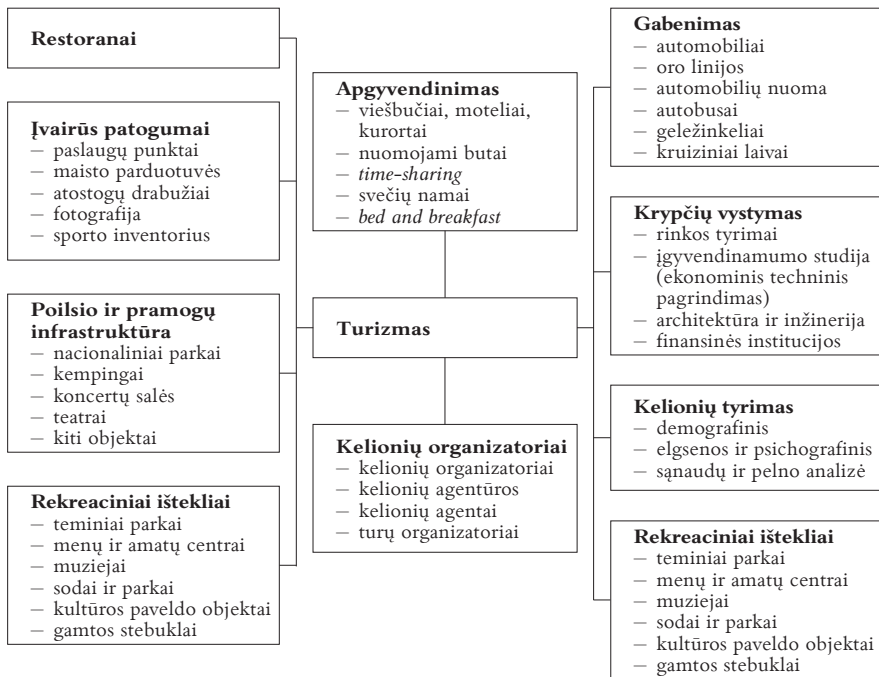
- Turizmo objekto sudedamosios dalys.
- Turizmo verslas ir jo reikšmė kuriant Lietuvos bendrąjį vidaus produktą (BVP)
- Lietuvos turizmo veikla, kuriai būdinga gerai išplėtotą infrastruktūrą
- Galimas Lietuvos patrauklumas užsienio turistams.
- Vertingiausi Lietuvos turizmo objektai, galintys konkuruoti su kitomis šalimis
- Galimybės pradėti turizmo verslą neįregistravus įmonės (turint tik verslo liudijimą arba pažymą).
- Verslo įmonės steigimas
- Verslo plano svarba kuriant turizmo verslą ar projektą
- Verslo projekto ekonominės analizės esmė
- Problemų, kylančių įgyvendinant verslo idėjas

TURINYS

1. TURIZMO SVARBA EKONOMIKAI.....	279
2. TURIZMO VERSLO EKONOMINĖ PLĖTRA.....	281
3. VERSLO ORGANIZAVIMO PAGRINDAI	282
4. TURIZMO ĮMONIŲ VEIKLOS SPECIFIKA.....	284
5. VERSLO PLANO RENGIMO PROBLEMAS.....	295

1. TURIZMO SVARBA EKONOMIKAI

Turizmas kaip ūkio šaka apima daugelį veiklos krypčių, susijusių su turizmo rinkos ir kelionių tyrimais, gabenimu ir vyriausybinėmis institucijomis. Be to, turizmo verslas apima svarbiausias turistams teikiamas paslaugas, siejamas su kelionių operatoriais, apgyvendinimu, maitinimu ir įvairiomis turistų maitinimo, poilsio ir pramogų teikimo paslaugomis (1 paveikslas).



1 paveikslas. Pagrindinės turizmo veiklos šakos
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lundberg [13]

Turizmo plėtrą reikėtų vertinti kaip procesą, t. y. pokyčius, nulemtus augančio turistų susidomėjimo vietoje ir didėjančio atvykstančių turistų srauto.

Šiuolaikinė XXI a. turizmo plėtros samprata ne tik apima dabartinių visuomenės poreikių tenkinimą, bet ir yra orientuota į būsimuosius turistus, jų tikėtinų pageidavimų tenkinimą.

Kaip teigia R. J. Sharpley (1997), turizmo veikla pirmiausia turi būti naudinga turistų traukos vietovėms ir vietos gyventojų bendruomenėms, nekenksminga aplinkai. Be to, būtina tausoti vietos kultūros paveldą.

Turizmo produktas nėra pirmojo būtinumo prekė ir vartotojai juo naudojami tik tada, kai jų pajamos stabilios, o visuomenės gyvenimo lygis yra pakankamai aukštas. Turizmas grindžiamas ne tik kultūrinėmis, socialinėmis, ekologinėmis, bet ir ekonominėmis prielaidomis.

Ekonomikos požiūriu turizmas suprantamas kaip procesas, kuriam būdinga:

- **galimybė gerinti aplinką:** įrengti parkus, sutvarkyti kelius, infrastruktūrą,
- **poreikis suaktyvinti ekonomiką:** kurti naujas darbo vietas, gerinti gyvenimo lygį.

Turizmas yra vienijanti verslo šaka, sudaryta iš skirtingų ūkio sektorių. Turistus aptarnauja turizmo įmonės, kurios tiek vietas gyventojams, tiek į šalį atvykstantiems žmonėms teikia įvairių paslaugų: apgyvendinimo, gabenimo, maitinimo ir pan. Todėl turizmo verslas suprantamas kaip įvairių paslaugų visuma. Taip uždirbamos nemenkos pajamos tiek verslo įmonėms, tiek valstybei.

Ekonomines turizmo prielaidas nagrinėja turizmo ekonomika. Ji vertina turizmo verslo teikiamą naudą ir jo poveikį aplinkai. Todėl nagrinėjant turizmo ekonominę įtaką šalies ūkio raidai atliekami kelionių tyrimai, kurie siejami su sąnaudų ir pelno analize bei platesniais tyrimais: turizmo ekonominio poveikio analize, ekonominės naudos paskirstymu regionams, teigiamu ir neigiamu turizmo poveikiu.

Tiesioginis poveikis ekonomikai susijęs su turizmui skiriamų tiesioginių išlaidų pasikeitimu. Tai pasireiškia per poveikį turizmui kaip ūkio šakai. Šio pobūdžio poveikis atsiranda dėl išlaidų, susijusių su turistų gabenimu, apgyvendinimu, maitinimu, pramogomis ir mažmenine prekyba.

Netiesioginis poveikis ekonomikai siejamas su kitomis ūkio šakomis, aptarnaujančiomis turizmo sektorių, pavyzdžiui, pramonės įmonėmis, parduodančiomis prekes ir teikiančiomis paslaugas viešbučiams: patalynę, kompiuterių įrangą, komunalines paslaugas ir t. t.

Dirbtinis (sukeltas) poveikis ekonomikai pasireiškia per turizmo įtaką namų ūkių biudžetams. Turizmo sektoriaus darbuotojai iš turizmo gautas pajamas išleidžia maistui, išlaiko namų ūkį ir pan., o kartu daro įtaką vietos ekonomikos augimui.

Kiekvienos šalies turizmo rinkos plėtra priklauso nuo turizmo išteklių patrauklumo, išskirtinumo, turizmo paslaugų ir prekių įvairovės bei kokybės. Turizmo paslauga ypatinga tuo, kad gali būti įgyjama ir

naudojama tik ten, kur buvo sukurta, pavyzdžiui: lankomi muziejai, bažnyčios. Turizmo produktas apibūdinamas kaip prekės ir paslaugos, tenkinančios turisto poreikius kelionės metu.

Turizmo produktą iš esmės sudaro šios dalys:

- **materialiosios (įvertinamos)**: kelionės, ekskursijų paslaugų ir prekių pasiūla;
- **nematerialiosios (neįvertinamos)**: patirtas vidinis pasitenkinimas, nauji potyriai ir žinios.

XXI a. turizmas tapo viena iš perspektyviausių, dinamiškų ūkio šakų tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje ir kuria didelę pridėtinę vertę. Vis dėlto turizmas, kaip ir kiekvienas verslas, nėra apsaugotas nuo rizikos ir bankroto.

2. TURIZMO VERSLO EKONOMINĖ PLĖTRA

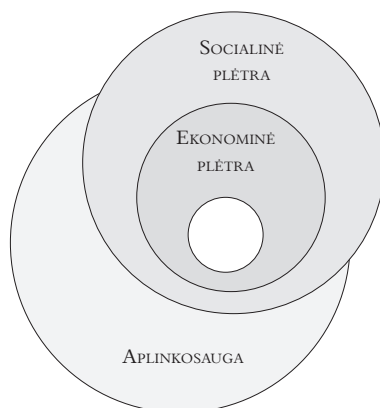
Turizmo verslo ekonominė plėtra tiesiogiai susijusi su aplinkosauga: gamtos, kultūros ir istorinio paveldo saugojimu, socialine atitinkamos aplinkos raida. Kaip matyti iš pirmo paveikslo, turizmo verslo ekonominė plėtra siejama su teisės normomis, kurios apibrėžia ir turizmo verslo sąlygas Lietuvoje, ir turizmo sąlygų poveikį turizmo verslo plėtrai. Kalbant apie turizmo sąlygų poveikį turizmo verslui būtina apibrėžti praktinius veiksmus ir rezultatus, kuriuos įgyvendina privatus sektorius. Šiuo tikslu siekiama užtikrinti tokias turizmo vietovių ir įmonių ekonominio gyvybingumo bei konkurencingumo sąlygas, kurioms esant galima ilgalaikė, nuolat auganti pridėtinė vertė. Sėkminga turizmo verslo veikla yra esminė sąlyga, kad šis sektorius suteiks apčiuopiamos naudos vietos gyventojams ir išsaugos atitinkamo regiono gamtą, kultūrinę ir istorinę vertybę.

Esminės turizmo verslo sąlygos, jų poveikis verslo plėtrai ir tikėtini rezultatai pateikti 2 paveiksle.

Nors turizmui būdingi tam tikri specifiniai ypatumai, turizmo verslas, kaip bet kuris kitas verslas, turi būti pagrįstas toliau pateiktais verslo organizavimo pagrindais.

Turizmo verslo sąlygos nacionaliniu ir regioniniu lygmenimis. Teisinė-normatyvinė bazė

- Išteklių panaudojimo standartai ir kontrolė
- Bendruomenės gerovė, sukuriama taikant tinkamą mokesčių sistemą
- Aplinkosaugos reikalavimai, šalinantys neigiamą turistų įtaką gamtai ir istoriniam paveldui



Turizmo sąlygų poveikis turizmo verslo plėtrai

- Ekonominis regiono gyvybingumas
- Vietovės aplinkotvarkos kokybė
- Naujų darbo vietų kūrimas
- Vietos gyventojų bendruomenių pajamų didėjimas

2 paveikslas. Turizmo verslo ekonominių sąlygų ir jų poveikio pagrindiniai veiksniai ir rezultatai

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Das, Dirienzo [5]

3. VERSLO ORGANIZAVIMO PAGRINDAI

Verslo steigimą ir veiklą reglamentuojantys teisės aktai

Prielaidas asmeniui vykdyti komercinę veiklą sukuria aukščiausiosios teisinės galios teisės normos – Lietuvos Respublikos Konstitucija (toliau – Konstitucija), kurioje įtvirtintos pagrindinės ekonominės teisės ir laisvės, taip pat Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas (toliau – ir LR CK), kuris užtikrina galimybę verstis ūkine komercine veikla. Konstitucijoje nustatyta, kad Lietuvos ūkis grindžiamas privačios nuosavybės teise, asmens ūkinės veiklos laisve ir iniciatyva (46 str.), kad kiekvienas žmogus gali laisvai rinktis verslą (48 str.). Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 2.4. straipsnyje nustatyta, kad, be kitų teisių, fizinio asmens civilinis teisnumas apima ir jo teisę verstis ūkine komercine veikla. Teisė steigti juridinius asmenis LR CK nustatyta kaip atskira fizinio asmens teisė, todėl asmuo gali vykdyti verslą ir neįsteigęs juridinio asmens: vykdydamas individualią veiklą pagal verslo liudijimą arba verslo pažymą.

Planuodamas steigti juridinį asmenį asmuo pirmiausia turi nuspręsti, kokia bus įmonės teisinė forma. Lietuvos Respublikos įstatymai numato galimybę vykdyti individualią veiklą pagal verslo liudijimus ir verslo pažymą, steigti šių teisinių formų (rūšių) individualią veiklą ir įmones: individualiąsias įmones, tikrąsias ir komanditines (pasitikėjimo) ūkines bendrijas, mažąsias bendroves, akcines, uždarausias akcines, žemės ūkio, kooperatines bendroves, valstybės ir savivaldybės įmones. Tais atvejais, kai veiklos tikslas nėra vien pelnas, galima steigti ne pelno organizacijas: viešąsias įstaigas, asociacijas, labdaros ir paramos fondus. Nuo 2004 m. gegužės 1 d., Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, Lietuvoje galima steigti Europos bendroves ir Europos ekonominių interesų grupes. Kiekvienos iš šių įmonių steigimą, valdymą, veiklą, reorganizavimą ir likvidavimą reglamentuoja atskiri įstatymai.

Remiantis Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 2.77 straipsnio 1 dalimi įstatymų nustatytais atvejais juridiniai asmenys gali pradėti vykdyti tam tikros rūšies veiklą tik gavę įstatymų nustatyta tvarka išduotą licenciją. Vyriausybė tvirtina kiekvienos įstatymų nustatytos licencijuojamos veiklos licencijavimo taisykles (LR CK 2.78 str. 1 d.). Licencijavimo taisyklėse nurodoma licencijuojama veikla, licenciją išduodanti institucija ir jos įgaliojimai, licencijai gauti reikalingi dokumentai, pateiktų dokumentų nagrinėjimo tvarka (Lietuvos Respublikos verslo licencijų įstatymas).

Įmonei pradėdant veiklą ir priimant į įmonę darbuotojus prasideda darbo santykiai, kuriuos reglamentuoja tam tikri įstatymai. Pirmiausia – Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (priimtas 2002 m. birželio 4 d., Nr. IX-926), kuris reglamentuoja su darbo teisių ir pareigų įgyvendinimu ir gynyba susijusius darbo santykius, taip pat Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (priimtas 2003 m. liepos 1 d., Nr. IX-1672), Lietuvos Respublikos nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų socialinio draudimo įstatymas (priimtas 1999 m. gruodžio 23 d., Nr. VIII-1509) bei šių įstatymų įgyvendinimą reglamentuojantys įsakymai ir nutarimai.

Pradėję ūkinę komercinę veiklą, pajamų gaunantys ir su darbo santykiais susijusias išmokas mokantys verslininkai privalo mokėti ir mokesčius valstybei, kuriuos reglamentuoja mokesčių įstatymai. Šiuo metu Lietuvoje žinomos kelios dešimtys mokesčių. Jų skaičius ir tarifai nuolat keičiasi (3 paveikslas).

○	Pridėtinės vertės mokestis
○	Pelno mokestis
○	Akcizai
○	Nekilnojamojo turto mokestis
○	Gyventojų pajamų mokestis
○	Privalomojo sveikatos draudimo įmokos
○	Valstybinio socialinio draudimo įmokos

3 paveikslas. Pagrindiniai verslui taikomi mokesčiai

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Jewell [11]

Ši teisės aktų gausa ir įvairovė rodo, kad asmuo, norintis pradėti ir sėkmingai plėtoti verslą, privalo būti pakankamai išsilavinęs ir išmanyti teisės aktų nuostatas, nes Konstitucijos 7 straipsnyje skelbiama: „Įstatymo nežinojimas neatleidžia nuo atsakomybės“. Jų pažeidimas užtraukia tam tikras sankcijas.

4. TURIZMO ĮMONIŲ VEIKLOS SPECIFIKA

Turizmo veiklą vykdančios įmonės

Turistus aptarnauja turizmo įmonės, teikiančios įvairių rūšių paslaugas: nuo apgyvendinimo iki pramogų. Turizmo verslo pajamų šaltiniu laikomos bendrosios turistų išlaidos, t. y. suma, kurią jie išleido vienoje ar kitoje šalyje. Tai priklauso nuo atitinkamos šalies kiekvieno verslo padalinio galimybių sukurti pridėtinę vertę, išsaugoti turimus išteklius ir užtikrinti šalies gerovę.

Pagal šiuo metu galiojantį Lietuvos turizmo įstatymą, turizmo įmonės teikia šias paslaugas:

- kelionių organizavimo;
- turistų informavimo;
- apgyvendinimo;
- sveikatinimo ir sveikatingumo;
- gabenimo, maitinimo, konferencijų rengimo, organizavimo, vandens ir kitokių pramogų teikimo.

**Trumpa sistemų valdymo (verslo organizavimo) metodų apžvalga.
Pagrindinės sąvokos ir terminai**

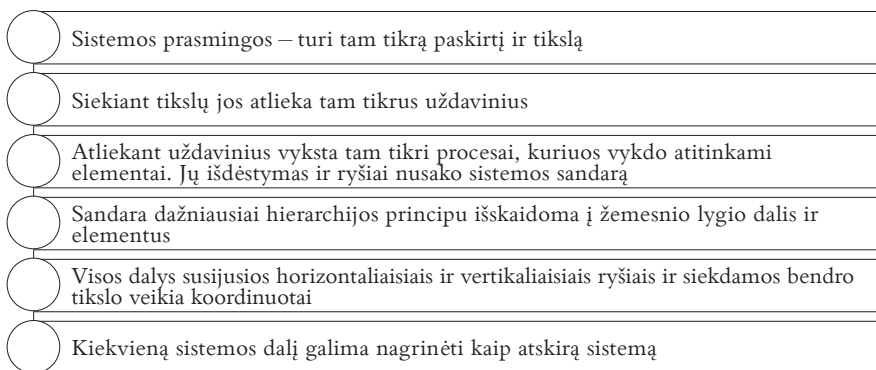
Sisteminis valdymo požiūris pagrįstas kibernetikos mokslo principais. Jo pagrindą sudaro dvi dalys:

- valdomoji,
- valdančioji.

Jas jungia komandos, reakcijos ir ryšiai. Valdantysis posistemis suvokia bendrąją sistemos tikslą. Atsižvelgdamas į aplinkybes jis veikia valdomąjį objektą. Padėtis nuolat kinta, todėl valdantysis posistemis turi taikyti vis naujas poveikio valdymo priemones.

Sisteminio požiūrio esmė – tirti tikrovę kaip tarpusavyje susijusių dalių visumą. Sisteminis požiūris reikalauja bet kokią dalyką nagrinėti kaip sistemą, t. y. kaip vientisą, tačiau tik santykinai atskirą dalyką, nes jis visada susijęs su aplinka.

Praktiškai sistema galima vadinti bet kokius reiškinius ar daiktus. Sistemų gali būti natūralių ir dirbtinių, gyvų ir negyvų, materialių ir idealių, socialinių ir techninių, statišku ir dinamišku. Viskas priklauso nuo požiūrio, tačiau visos sistemos turi tam tikrus bendruosius principus ir požymius (4 paveikslas).



4 paveikslas. Bendrieji sistemų požymiai
Šaltinis: sudaryta pagal *Vijekis* [21]

Valdymo procesas iš esmės yra informacinis procesas: gaunamos, apdorojamos ir perduodamos žinios. Svarbiausias šio proceso rezultatas yra sprendimai.

Vienas iš sistemos tipų – verslo organizacija. Pagrindiniai verslo organizacijos konkurencingumo rodikliai yra darbo produktyvumas ir našumas.

Produktyvumo mato vienetas – per faktiškai dirbtą darbo valandą (darbo dieną) sukurta pridėtinė vertė. Pridėtinę vertę (PV) sudaro per tam tikrą laiką uždirbtų pajamų ir tas pajamas uždirbant patirtų išlaidų skirtumas.

Pridėtinę vertę sudaro:

- darbo atlyginimas ir jo draudimas;
- sudėvėtos darbo priemonės vertė (amortizacija);
- kreditų palūkanos;
- mokesčiai;
- pelnas.

Darbo našumas – produkcijos kiekis per laiko vienetą. Jo mato vienetai – išdirbis ir darbo imlumas.

Išdirbis parodo, kiek per laiko vienetą (valandą, dieną) buvo atlikta darbų natūriniais (kubiniais, kvadratiniais metrais) ar vertės vienetais (eurais). Darbo imlumas yra išdirbio rodikliui atvirkščias dydis.

Vadovų veiklą tiria vadyba. Vadybos sąvoka apima dvi – vadovavimo ir valdymo sąvokas. Vadovavimo sąvoka apibrėžia organizacijos narių santykių tvarkymą. Valdymo sąvoka nusako technikos, nuosavybės ar tam tikrų procesų tvarkymą. Ir vienas, ir kitas yra vadovo darbai. Valdymo procesą sudaro keturi svarbiausi etapai:

- tikslo suformulavimas;
- tikslo rinkimosi veiksmų plano parengimas;
- šį planą įgyvendinti galinčios organizacijos sukūrimas;
- visų veiksmų kontroliavimas ir reguliavimas, kad tikslas būtų pasiektas.

Vadovavimo prasmė – sutelkti kūrybingą, darbštų ir sąžiningą kolektyvą. Yra sukurtos tam tikros motyvavimo – produktyvios veiklos skatinimo – priemonės:

- teisinės ir organizacinės;
- ekonominės;
- psichologinės.

Svarbiausias įmonės vadovo uždavinys – rūpintis jam patikėtais darbuotojais, būti teisingam ir nešališkam. Vadovavimo esmė – sukurti motyvacijos sistemą. Vadovo darbas iš esmės yra spręsti tam tikrus uždavinius. Vadybinės veiklos proceso dalis yra tam tikrų specifinių uždavinių įgyvendinimas. Sudėtingi uždaviniai vadinami problemomis. Svarbiausia verslo organizacijos problema – užtikrinti visų organizacijos narių – darbuotojų ir savininkų – gerovę. Didelius atlyginimus ir geras

darbo sąlygas galima užtikrinti tik produktyviai ir našiai dirbant. Pagrindinis našumo šaltinis – visuotinis mokslo ir technikos laimėjimų diegimas. Ūkio srityje nuolat diegti naujoves verčia ir konkurencija. Taigi vadovo darbo produktas yra sprendimai.

Kad sprendimai būtų pagrįsti, padėtų siekti bendrųjų organizacijos tikslų, dera laikytis penkių svarbiausiųjų vadybos principų:

- **Tikslo:** vadovas visada privalo matyti galutinį sprendimo tikslą ir rezultatą. Tikslų principas reikalauja pirmiausia suformuluoti veiklos tikslą ir įvardyti galutinį rezultatą. Jis turi būti aiškus ir konkretus.
- **Procesinio požiūrio:** siekiant tam tikro tikslo ir rezultato turi būti nustatyti visi reikalingo proceso etapai ir atliekami visi vadybos darbai. Proceso principas reikalauja gerai suvokti galutinio tikslo siekimo procesą, jo etapus ir turinį.
- **Situacijos:** jas būtina įvertinti sistemiškai: tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Be to, reikia numatyti jų kitimo tendencijas. Situacijos vertinimo principas skatina nuodugniai išnagrinėti susiklosčiusią padėtį ir galimybes ją keisti.
- **Alternatyvų:** visada būtina turėti keletą, mažiausiai dvi problemos sprendimo alternatyvas ir atsižvelgiant į keletą svarbiausių kriterijų pasirinkti tinkamiausią.
- **Sisteminio požiūrio:** verslo organizaciją būtina matyti kaip vientisą sistemą, sudarytą iš atskirų tarpusavyje susijusių dalių (posistemių). Sisteminis požiūris reikalauja bet kokį dalyką nagrinėti kaip sistemą. Sistema – tai tam tikrą paskirtį turintis atskirų tarpusavyje ir su aplinka susijusių elementų darinys.

Organizacija – tai dviejų ar daugiau bendro tikslo siekiančių žmonių junginys. Verslo organizacijos – tai tokios teisėtos organizacijos, kurios gamina visuomenei ar kitoms organizacijoms reikalingus produktus ir iš to gyvena. Bet kuri verslo organizacija yra gamybos sistema.

Organizacijos valdymo procesą sudaro keturi pagrindiniai etapai (5 paveikslas).

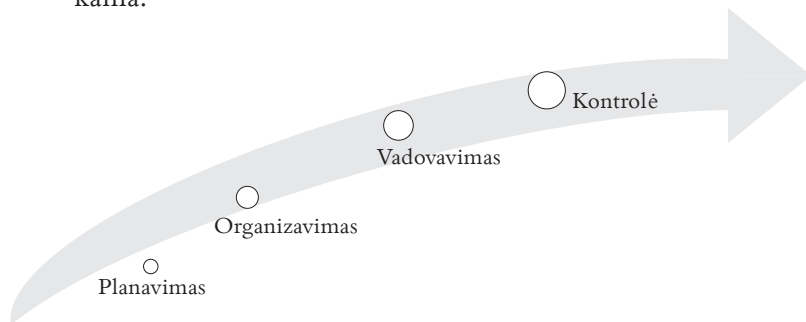
Įmonę valdo sukurta ir įdiegta sistema, o sistemą aptarnauja darbuotojai.

Visų verslo organizacijų paskirtis – teikti visuomenei reikalingus produktus ir išgyventi iš šios veiklos. Verslo organizacijos yra šalies ekonomikos ląstelės. Iš esmės jos yra ir gamintojos, ir vartotojos. Ga-

mindamos vartoja kitų įmonių produktus. Už parduotas prekes gauna pinigų. Už juos perka viską, kas būtina prekėms pagaminti. Visas verslo organizacijas sieja prekės ir pinigai.

Kad būtų perkami, produktai turi būti konkurencingi ir pranašesni už konkurentų produktus. Pranašumą nusako konkurencingumo rodiklis, kurį sudaro:

- kokybė;
- kaina.



5 paveikslas. Organizacijos valdymo proceso etapai
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Jewell [11]

Konkurencija yra varžymasis dėl to paties tikslo. Verslininkai varžosi dėl klientų ir pardavimo rinkų.

Pagrindinė verslo problema – kaip pagaminti geros kokybės produktų, kad jų savikaina būtų mažesnė už rinkos (konkurencinę) kainą. Tik tokiu atveju įmonė uždirbs pinigų – jų gaus daugiau negu išleis.

Kainos ir savikainos skirtumas yra pelnas. Kitaip tariant, kad įmonė išgyventų, jos produktai turi būti ne tik konkurencingi, bet ir pelningi. Tokių produktų gamyba – kūrybinga visų darbuotojų veikla – yra nuolatinis inovacinis procesas.

Taigi verslo organizacijoje nuolat vyksta produktų gamyba ir pinigų apytaka. Norint, kad produktai būtų konkurencingi ir pelningi, turi būti nuolatos skatinama inovacinė ir kūrybinė visų darbuotojų veikla. Tai vienas iš svarbiausių vadovų uždavinių.

Inovacija yra naujovė. Naujovė versle – nebūtinai atradimas ar išradimas. Tai tiesiog patobulinti gaminami produktai ar atskirų verslo organizacijų dalys. Naujovių neatsiranda savaime. Jos yra inovacinio proceso rezultatas. Inovacinis procesas – kūrybinė žmonių veikla.

Sukauptos ar įgytos mokslo žinios paverčiamos naujais ar patobulintais dalykais, kurie tampa naudingi verslui ir visuomenei. Inovacinio proceso pradžia – mokslo žinios, pabaiga – naujovės panaudojimo rezultatas. Naujovėms kurti ir skleisti reikia investicijų. Investicijos – tai finansavimo lėšos. Verslo investicijos turi ne tik grįžti, bet ir uždirbti papildomų pinigų, kitaip verslas žlugs.

Įmonė – pagrindinis ekonominės ūkio sistemos elementas. Dažniausiai įmonė apibūdinama kaip produkciją gaminanti arba paslaugas teikianti techniniu, organizaciniu ir ūkiniu požiūriu vientisa sistema. Tačiau šios savybės ne visada pasireiškia. Šiandien įmonė gali turėti filialų tiek kituose miestuose, tiek užsienyje, ir jie dažnai veikia labai savarankiškai. Dėl to įmonė yra vardą turintis ūkinis vienetas, įsteigtas nustatyta tvarka tam tikrai komercinei ūkinei veiklai vykdyti.

Įmonių skirtumai leidžia derinti skirtingus atskirų grupių, tokių kaip darbdaviai, akcininkai ir darbuotojai, interesus, įgyvendinti jų lūkesčius. Vienas iš svarbiausių įmonių požymių – nuosavybės forma.

Svarbiausias sprendimas, kurį turi priimti būsimasis verslininkas, – pasirinkti įmonės organizavimo formą. Tai labai svarbus sprendimas, nes nuo jo priklauso finansinių išteklių valdymas ir verslo kontrolė.

Šiandieninė Lietuvos teisinė sistema leidžia steigti įvairių rūšių verslo įmones: nuo individualių, mažų ir ūkinių bendrijų, akcinių bendrovių iki tarptautinių verslo įmonių.

Įmonių steigimą, reorganizavimą ir likvidavimo procesus reglamentuoja atitinkami įstatymai. Siekiant tinkamų įsteigtos įmonės rezultatų sudaromi verslo planai, kurie leidžia investuotojams ir verslininkams įvertinti būsimą verslo riziką, pelningumą ir veiklos perspektyvas.

Kiekviena turizmo įmonė kuria išskirtinę turizmo paslaugą, kad pritrauktų savo klientus ir patenkintų jų lūkesčius.

Trumpas įvadas į verslą. Verslo projekto ekonominės analizės esmė

Vykdyti ekonominę veiklą galima tik įkūrus įmonę arba turint verslo liudijimą ar pažymą.

Siekiant sužinoti, ar būsimasis verslas bus pelningas, parengiamas verslo planas. Jeigu verslui reikia palyginti didelių investicijų, šis dokumentas vadinamas investicijų projektu.

Rengiant verslo planą sprendžiami šie uždaviniai:

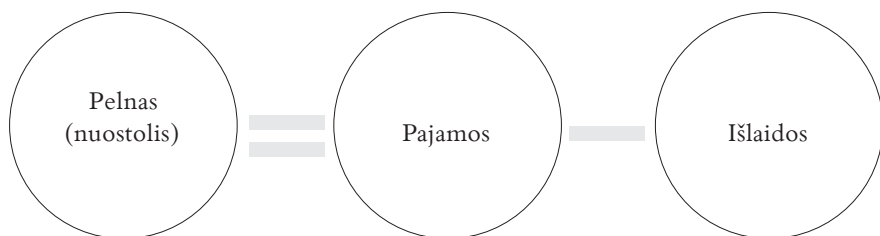
- Įvertinama, kieno ir kokius poreikius tenkins idėja ar produktai (paslaugos).
- Nustatomos įmonės vieta ir rinka: vartotojai, konkurentai, verslo sąlygos, būtinas konkurencingumo lygis (kokybė ir kaina), galima paklausa.
- Įvertinami reikalingi gamybos pajėgumai, technologinė įranga, patalpos, transportas, jų vertė, produkto pateikimo vartotojams būdai.
- Numatomi reikalingi ištekliai, apsirūpinimo galimybės ir sąnaudos.
- Aptariama įmonės sandara ir jos valdymas.
- Nustatoma produktų savikaina: kintamosios ir pastoviosios išlaidos.
- Atliekama ekonominė analizė ir numatomi rezultatai: pelnas, pinigai, turto ir nuosavo kapitalo pusiausvyra.

Vykdam bet kokią veiklą būtina turėti reikalingų priemonių: įrenginių, prietaisų, patalpų, transporto. Būtinios ir tam tikros žaliavų, įrankių arba kitos atsargos.

Verslininko turtas skirstomas į ilgalaikį ir trumpalaikį. Įmonės turtas vadinamas aktyvu. Lėšos (investicijos) ir jų šaltiniai vadinami pasyvu. Turi būti aktyvo (turto vertės) ir pasyvo (lėšų šaltinių) pusiausvyra.

Dirbdama įmonė gauna tam tikrų pajamų. Jas sudaro parduotų produktų ir suteiktų paslaugų vertė. Metines įplaukas sudaro per metus gautos lėšos. Dalis jų priskiriamos valstybės mokesčiams, t. y. pridėtinei vertei. Atėmus iš įplaukų pridėtinės vertės mokesť gaunamos įmonės pajamos.

Gaminant produktus patiriama išlaidų (pastoviųjų ir kintamųjų). Tam tikro laikotarpio įplaukų, pajamų ir išlaidų skirtumas sudaro to laikotarpio pelną arba nuostolį (6 paveikslas).



6 paveikslas. Produkto gamybos išlaidos
Šaltinis: sudaryta pagal *Vijeikis* [21]

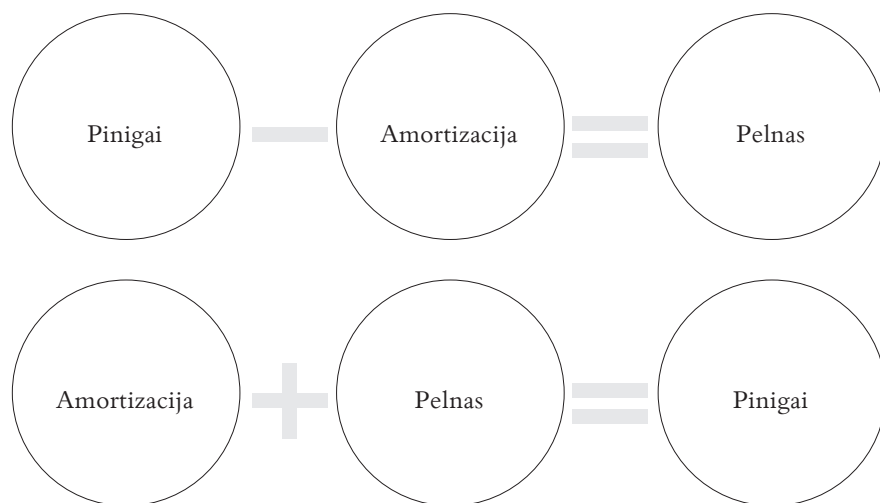
Pavyzdys

Tarkim, kad į kaimo turizmo paslaugas teikiančios įmonės sąskaitą per metus įplaukė 300 tūkst. eurų. Pridėtinės vertės mokestį sudarė 21 procentas. Pastoviosios ir kintamosios metinės įmonės išlaidos sudarė 180 tūkst. eurų.

Metinis įmonės pelnas apskaičiuojamas taip:

$300 \text{ tūkst. eurų} - (21 \text{ proc.}, \text{ arba } 63 \text{ tūkst. eurų}) - 180 \text{ tūkst. eurų} = 57 \text{ tūkst. eurų}$

Laikui bėgant ilgalaikis turtas nusidėvi. Sumažėjusi turto vertė (amortizacija) įskaičiuojama į išlaidas, tačiau pinigų jai padengti nereikia, ilgalaikis turtas jau įsigytas (7 paveikslas).



7 paveikslas. Ilgalaikio turto nusidėvėjimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Jewell [11]

Pavyzdys

Iš tos pačios kaimo turizmo paslaugas teikiančios įmonės per metus atskaičiuota 30 tūkst. eurų už amortizaciją. Įmonės metų pelnas sudarė 57 tūkst. eurų.

Vadinasi, metų pabaigoje įmonė turės

$87 \text{ tūkst. eurų} (30 \text{ tūkst. eurų} + 57 \text{ tūkst. eurų})$ grynyųjų pinigų.

Grąžinus paskolą ar jos dalį tiek pat sumažėja ir aktyvas (pinigai), ir pasyvas (paskola). Vadinasi, kiekvienu momentu išlieka pasyvo ir aktyvo pusiausvyra – balansas.

Kad būtų galima numatyti įmonės ekonominius rezultatus, būtina:

1. Paskaičiuoti galimą laikotarpio pelną arba nuostolį (pajamas ir išlaidas).
2. Suskaičiuoti būsimas įplaukas ir išmokas.
3. Sudaryti įmonės (laikotarpio pradžios ir pabaigos) aktyvo ir pasyvo balansą.

Norint sužinoti, ar apsimoka vykdyti veiklą, reikia išanalizuoti visą laikotarpį, per kurį fiziškai ar morališkai susidėvės pagrindinės gamybos priemonės – technologinė įranga.

Pinigai išleidžiami ir gaunami skirtingais laikotarpiais, todėl jų vertę reikia prilyginti pradiniam investavimo dydžiui. Pirmieji metai paprastai žymimi nuliu. Toks prilyginimo veiksmas vadinamas diskontavimu (nuolaida), t. y. laiko įtaka pinigų vertei.

Laiko įtaka pinigų vertei nustatoma pagal šią formulę:

$$DPV = BPV / (1+i)^n$$

- čia: DPV – dabartinė pinigų vertė;
- BPV – numatomos pajamos;
- i – rinkos palūkanų procentas (diskontavimo procentas);
- n – laikotarpis nuo investavimo pradžios (metais).

Pavyzdys

Skaičiuojant laiko įtaką pinigams, t. y. diskonto normą, taikomos tipinės skaičiavimo lentelės, kuriose pateikiamos vidutinės pinigų infliacijos normos (diskontavimo procentas). Šiuo metu jos svyruoja nuo 3 iki 7 proc.

Tarkim, ta pati kaimo turizmo paslaugas teikianti įmonė verslo plane numato, kad po ketverių metų jos pajamos bus 380 tūkst. eurų. Norėdama palyginti būsimąsias pajamas su dabartinėmis pajamomis įmonė pagal pateiktą formulę turi įvertinti jų vertę atsižvelgdama į dabartinius pinigus:

$$DPV = 380 / (1+3)^4 = 319,2$$

Po ketverių metų planuojamos pajamos – 380 tūkst. eurų – nuvertės 16 proc. ir bus 319,2 tūkst. eurų.

Diskontavimas taikomas sudarant verslo planus, kuriuose būsimasis pelnas, lyginamas su dabartiniu pelnu, turi būti perskačiuojamas pagal dabartinę pinigų vertę.

Be to, būtina įvertinti riziką ir nesėkmės tikimybę.

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Nustatyta tam tikra turizmo paslaugos paklausa – jaunimo grupių laisvalaikio organizavimas kaime:

- 1-ieji metai – 210 d.
- 2-ieji metai – 210 d.
- 3-ieji metai – 220 d.
- 4-ieji metai – 240 d.

Konkurencinė paslaugos kaina – 1 200 eurų šešių žmonių grupei už vieną dieną (yra keturios grupės).

Kad apsilankę turistai būtų tinkamai aptarnauti, kad būtų užtikrinta būtina paslaugos kokybė, o išlaidos būtų priimtinos, numatoma įsigyti valčių, žaidimų ir dviračių įrangos, nutiesti dviračių ir pėsčiųjų takus ir t. t. Šių darbų vertė, įskaitant montavimo darbus ir darbuotojų apmokymą, – 18 tūkst. eurų. Statiniai (keturios šešiavietės poilsinės) turėtų kainuoti apie 40 tūkst. eurų, žemė ir miškas – nuosavi. Miško mediena bus panaudota statybos darbams. Taigi reikia 58 tūkst. eurų (18+40) investicijų.

Daroma prielaida, kad po ketverių metų reikės atnaujinti technologiją ir aptarnavimo paslaugas.

Paslaugos (vienos dienos) vieneto kintamosios sąnaudos sudarys 431 eurą. Įmonės pastoviosios metinės sąnaudos, be amortizacijos, sudarys 8 421 eurą.

Verslui pradėti bus suteikta 28 tūkst. eurų banko paskola. Reikės sumokėti 7 proc. metinių palūkanų, paskola turės būti gražinta per ketverius metus lygiomis dalimis. Kitos lėšos – akcininkų įnašai.

Pirmiausia atliekamas preliminarus veiklos pelningumo vertinimas pagal vienų vidutinių metų rezultatus.

Galimas pelnas = A (VK – VKK) – PK

- čia: A – metinės pardavimų apimties vidurkis (dienomis);
 - VK – vieneto kaina;
 - VKK – vieneto kintamosios sąnaudos;
 - PK – įmonės pastoviosios sąnaudos.
-

Pavyzdys

Planuojamas metinis pelnas sudarys

160 759 tūkst. eurų [220 (1 200 – 431) – 8 421].

Rezultatai gauti atsižvelgus į labiausiai tikėtinus dydžius: investicijų poreikį, paklausą, produktų ir išteklių kainas ir pan.

Reikėtų įvertinti blogesnįjį variantą. Skaičiuojama taip pat, tik turima omenyje:

- 1. Kad yra mažiau pardavimo dienų.*
- 2. Kad mažesnė paslaugos kaina.*
- 3. Kad didesnės kintamosios išlaidos (pavyzdžiui: darbo, energijos) ir panašiai, t. y. tie rodikliai, kurių verslininkai negali kontroliuoti.*

Preliminari analizė rodo, kad investuoti apsimoka (investicijų poreikis – 58 tūkst. eurų). Šiuo atveju investicijos atsipirks per 2,77 metų (160 759 tūkst. eurų: 58 tūkst. eurų). Pelningumui, mokumui ir įmonės finansiniam balansui įvertinti atliekami tikslesni skaičiavimai. Tam sudaromas verslo planas arba speciali užduotis.

Su praktikos pavyzdžiu susiję klausimai:

1. Išvardykite ir pakomentuokite, kokios šiuo metu turizmo paslaugos Lietuvoje yra paklausiausios?
2. Apibrėžkite sąvokas: investicijos, paslaugos, pastoviosios ir kintamosios sąnaudos, pelnas, amortizacija.
3. Pasirinkite turizmo paslaugų rūšį ir pagal preliminaraus veiklos pelningumo vertinimo formulę apskaičiuokite galimą pelną.

Verslo plano uždavinys – atskleisti verslo idėją ir visus jo įgyvendinimo etapus. Verslo planas gali būti skirtas vidiniam naudojimui įmonėje arba gauti finansavimui iš išorės. Vadovams verslo planas padeda geriau suvokti ir įgyvendinti idėją ir apskaičiuoti lėšas. Finansuotojas iš verslo plano sprendžia, ar padengs paskolą ir ar planas bus pelningas. Svarbu, kad pats verslininkas dalyvautų rengiant verslo planą.

Tinkamu verslo plano parengimu ir įgyvendinimu suinteresuotos keturios asmenų grupės:

- verslininkas (įmonės vadovas),
- investuotojai,
- įmonės darbuotojai,
- tiekėjai ir veiklos partneriai.

Verslo plano nauda verslininkams:

- Iš kelių pasiūlytų ir pagrįstų idėjų išrenkama tinkamiausia.
- Idėja praktiškai patikrinama nenaudojant daug lėšų, nustatoma, kaip būtų naudingiausia ją įgyvendinti.

Be to, verslininkas gali laiku nustatyti problemas, trūkumus ir besikeičiančius vartotojų poreikius.

Verslo plano nauda investuotojams. Jie apie savo lėšų saugumą sprendžia iš pateiktos informacijos ir skaičiavimų bei verslininko patirties. Investuotoją domina, ar tinkamai įvertintos visos sąnaudos, ar ne pernelyg optimistiškos apimčių didėjimo prognozės.

Verslo plano nauda įmonės darbuotojams. Prisidėję prie verslo plano rengimo jie įmonės veiklos sėkmę laikys bendru interesu, o jų siūlymai didins įmonės produktyvumą – pridėtinę vertę ir darbo našumą.

Verslo plano nauda tiekėjams ir partneriams. Atidėtasias įmokas įmonei mokantys tiekėjai nori būti užtikrinti lėšų saugumu. Jie nori žinoti, ar jų santykiai su įmone bus ilgalaikiai. Įmonės partneriams pateikta informacija padeda geriau suplanuoti savo veiksmus ir kartu lemia didžiausią naudą.

5. VERSLO PLANO RENGIMO PROBLEMOS

Verslo plano valdymą sudaro keturios vadybos funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Tinkamai taikant vadybos funkcijas galima tikėtis sėkmingos verslo plėtros.

Kiekvienam verslui būtina turėti strateginį planą. Remiantis šiuo planu būtina periodiškai rengti išsamius trumpalaikius planus.

Planuojant verslo perspektyvas reikia atsižvelgti į du svarbius dalykus:

- numatyti galimus realius veiksmus, kurie užtikrintų tikslų įgyvendinimą,
- nuspręsti, kam patikėti numatomų priemonių įgyvendinimą.

Verslo planavimo metodika ir jos struktūra priklauso nuo planuojamos veiklos sudėtingumo.

Planuodami verslo įmonės veiklą steigėjai turėtų atsakyti į šiuos strateginius klausimus:

- Kokią rinkos nišą numatyta užimti?
- Kokie įmonės tikslai ir perspektyvos?
- Kokiais būdais bus siekiama numatytų tikslų?
- Kokiais kriterijais bus vertinama padaryta pažanga?

Norint išsiaiškinti būsimą verslo galimybes būtina atlikti SSGG analizę, ištirti įmonės stiprybes ir silpnybes, galimybes ir grėsmes.

Įmonės tikslai ir perspektyvos paaiškėja nustačius, kokias verslo pozicijas įmonė tikisi užimti. Kiekvienai svarbiai sričiai keliami dviejų tipų strateginiai tikslai: finansiniai ir rinkodaros.

Kiekvienas strateginis tikslas išskaidomas į uždavinius, kurie paskirstomi įmonės darbuotojams.

Tada reikia atsakyti į šiuos klausimus:

- Kaip plėtoti verslą?
- Kaip reaguoti į besikeičiančią aplinką?
- Kaip geriau susitelkti į naujas galimybes?
- Kaip pasiekti numatytus tikslus?

Planuojant būtina žinoti, kaip vertinti padarytą pažangą. Vėliau jos įgyvendinimą reikia kontroliuoti. Rengiant verslo planą labai svarbu nustatyti realius tikslus, objektyviai įvertinti galimas problemas.

Dažniausiai pasitaikančios planavimo klaidos:

1. Nepasiekiami tikslai

Klaidos požymiai: nekonkrečiai suformuluoti tikslai; nepakankamai laiko skirta numatytiems rezultatams pasiekti; nenustatyti prioritetai ir veiklos etapai.

Kaip išvengti: vienas iš sprendimų yra sudaryti darbų grafiką, jame nurodyti etapus ir prioritetus.

2. Neobjektyvus problemų vertinimas

Klaidos požymiai: nesuvokiamos būsimos problemos; nepripažįstami galimi plano trūkumai; nėra veikimo alternatyvų.

Kaip išvengti: norint išvengti šių klaidų būtina sudaryti galinčių kilti problemų ir alternatyvių sprendimų sąrašą.

3. Verslo plano rengėjas nepakankamai patyręs ir nekompetingas

Klaidos požymiai: rengėjas neturi verslo patirties; rengėjui trūksta žinių ir patirties konkrečioje verslo srityje; rengėjas nesugeba aiškiai pristatyti sumanymo esmės.

Kaip išvengti: jeigu trūksta žinių ar įgūdžių, būtina konsultuotis su profesionalais arba priimti į komandą specialistą.

4. Neįvertinami rinkos poreikiai

Klaidos požymiai: neapibrėžiama, kas bus pagrindiniai produkto pirkėjai; nežinomi potencialūs rinkos poreikiai; paklausa grindžiama ne objektyviai, o tik remiantis verslininko nuomone.

Kaip išvengti: būtina išsamiai ištirti pasirinktus rinkos segmentus, tinkamai įvertinti sąnaudas, išlaidas ir galimybes.

5. Nepakankamai įvertintos sąnaudos

Klaidos požymiai: nepakankamai išnagrinėtos ir pagrįstos sąnaudos.

Kaip išvengti: išnagrinėti sąnaudas, paaiškinti jų atsiradimo priežastis, nurodyti, kuo remiantis jos apskaičiuotos.

Šiandien pagrindinis verslo įmonės tikslas neapsiriboja vien pelno gavimu. Jis nukreiptas į įmonės vertės didinimą. Pelno gavimas yra tik sąlyga plėtoti įmonę ir kurti pridėtinę vertę.

Žinių įtvirtinimo klausimai ir užduotys

1. Apibendrinkite, kuo turizmas svarbus ekonomikos požiūriu. Išvardykite ekonomines prielaidas ir poveikio rūšis, sudedamąsias turizmo produkto dalis.
2. Apibrėžkite turizmo paslaugų kainų sampratą ir jos reikšmę. Įvardykite turizmo paslaugų kainos politikos tikslus. Kas nulemia galutinę kainą?
3. Paaiškinkite prekės (paslaugos) paklausą ir pasiūlą. Kas yra iracionali paklausa?
4. Kaip rinkoje nusistovi pusiausvyra ir nustatoma kaina?
5. Apibrėžkite kainos paklausos ir pasiūlos jautrumą.
6. Išvardykite ir apibrėžkite konkurencinės situacijos rinkoje tipus.
7. Kaip skirstomos turizmo sąnaudos? Kokių yra jų rūšių ir koks turizmo sąnaudų poveikis kainai?
8. Kokių yra kainų nustatymo metodų? Paaiškinkite juos.
9. Kodėl kainų nustatymo metodas pagrįstas lūžio taško radimu?
10. Ką reikia įvertinti norint nustatyti galutinę kainą?
11. Kokių yra kainų strategijų ir jų tipų?
13. Kokie pagrindiniai sisteminio požiūrio požymiai būdingi turizmo verslui?
14. Apibūdinkite įmonę kaip pagrindinį ekonominės ūkio sistemos elementą.
15. Kokių būna verslo plano uždavinių? Kokios grupės yra suinteresuotos tinkamu verslo plano parengimu ir įgyvendinimu?
16. Su kokiomis problemomis susiduria verslo planų rengėjai?

LITERATŪRA

1. BALEŽENTIS, A.; ŽUROMSKAITĖ, B. *Turizmo vadyba. Tarptautinio turizmo administravimo įvadas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
2. COOPER, Ch.; et. al. *Tourism. Principles and Practice*. London: Financial Times Prentice Hall, 2008.
3. CROUCH, G. I.; RITCHIE, J. R. *Competitiveness and Tourism (Economics and Management of Tourism Series)*. London: Edward Elgar Publishing, 2012.
4. DAMULIENĖ, A. *Paslaugų marketingas: turizmas*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1996.
5. DAS, J.; DIRIENZO, C. E. Tourism Competitiveness and the Role of Fractionalization. *International Journal of Tourism Research*. 2012, Vol. 14.
6. DECLERIS, M. *The Law of Sustainable Development: General Principles*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001.
7. DWYER, L.; KIM, C. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*. 2003, Vol. 6, No. 5, p. 369–414.
8. ENRIGHT, M. J.; NEWTON, J. Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach. *Tourism Management*. 2004, Vol. 25.
9. FISK, P. *Verslo genijus*. Vilnius: Vaga, 2009.
10. JAKUTIS, A.; PETRAŠKEVIČIUS, V.; STEPANOVAS, A.; ŠEČKUTĖ, L.; ZAICEV, S. *Ekonomikos teorijos pagrindai*. Kaunas: Smaltija, 2000.
11. JEWELL, B. R. *Integrutos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press, 2002.
12. LABANAUSKAITĖ, D. Tarptautinio turizmo produktas ekonominių santykių sistemoje. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 2001, p. 96–101.
13. LUNDBERG, D. E.; KRISHNAMOORTHY, M.; STAVENGA, M. H. *Tourism Economics*. New York: Wiley, 1995.
14. PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
15. RICARDO, D. *Principles of Political Economy and Taxation*. London: George Bell and Sons, 1817.
16. SHARPLEY, J.; SHARPLEY, R. *Rural Tourism. An Introduction*. London: International Thomson Business Press, 1997.
17. SIMANAVIČIUS, A.; SIMANAVIČIENĖ, Ž. Turizmo rinkos specifiniai bruožai. *Economics and Management*. 2012, Vol. 12 (2).
18. SMITH, A. *The Wealth of Nations*. New York: Chios Classics, 2015.
19. TRAUER, B.; RYAN, C. Destination Image, Romance, and Place Experience – an Application of Intimacy Theory in Tourism. *Tourism Management*, 2005, Vol. 26 (4).
20. TRIBE, J. *The Economics of Recreation, Leisure and Tourism*. Oxford: Routledge, 2011.
21. VĪJEIKIS, J. *Inovacijų vadyba: inovacijų ir naujo produkto vystymas*. Vilnius, 2011.
22. ŽILINSKAS, V. J.; PETRAVIČIENĖ, L. Turizmo verslas: plėtos konceptualizacija ir tendencijos Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 2007.

Teisės aktai:

1. *Lietuvos Respublikos Konstitucija. Teisės aktų registras*. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.47BB952431DA>>.
2. *Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas*. Prieiga per internetą: <<http://www.civiliniskodeksas.lt>>.
3. *Lietuvos Respublikos darbo kodeksas*. Prieiga per internetą: <<http://www.darbokodeksas.lt>>.
4. *Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas*. Teisės aktų registras. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.95C79D036AA4>>.
5. *Lietuvos Respublikos nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų socialinio draudimo įstatymas*. Teisės aktų registras. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4325B0C38B2F>>.

IX SKYRIUS

TURIZMO MARKETINGAS

IRENA SVETIKIENĖ

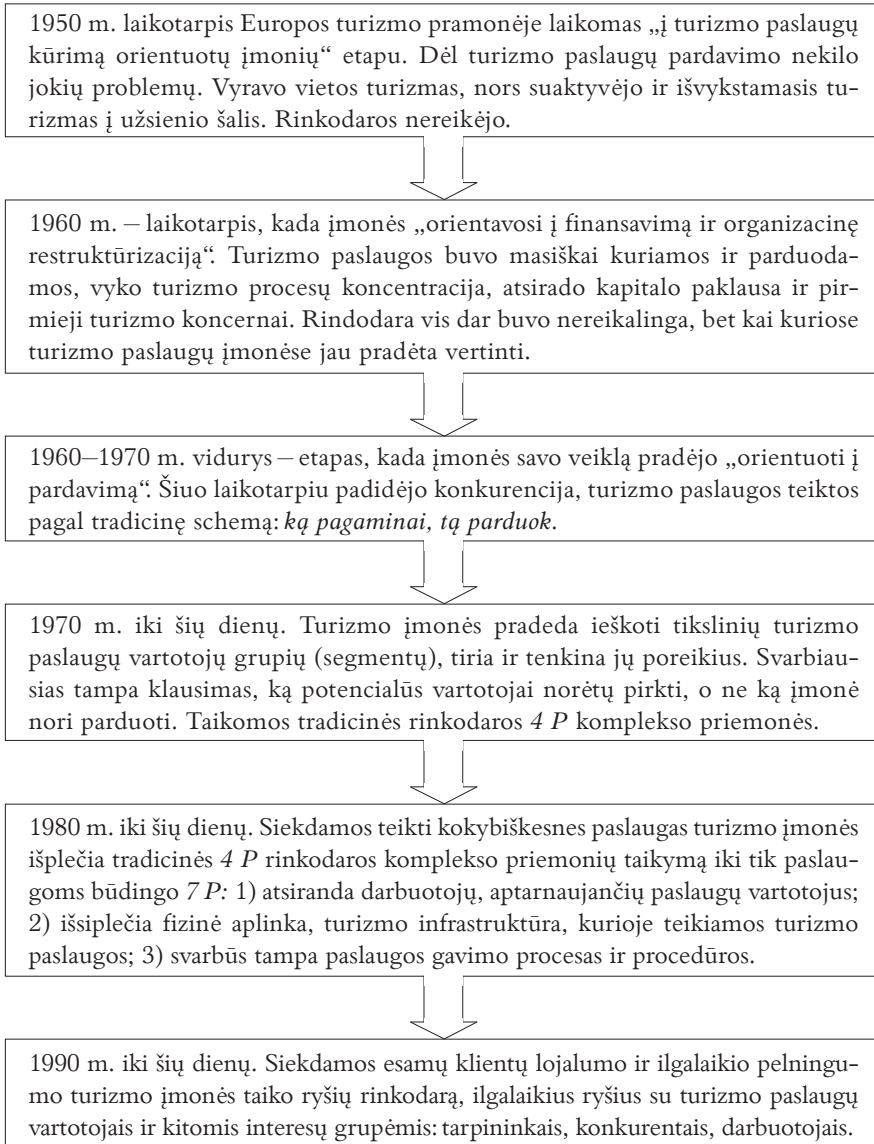
- Tradicinio marketingo komplekso ir paslaugų marketingo komplekso priemonės, jų esmė ir ypatumai
- Turizmo marketingo funkcijų pasiskirstymas
- Turizmo paslaugų vartotojų rinkos segmentavimas ir tikslinės rinkos
- Turizmo produkto specifika, jo gyvavimo ciklas ir strategijos
- Turizmo paslaugų kainodaros strategijos
- Turizmo produkto rėmimas ir reklamavimas
- Turizmo įmonės ar vietovės įvaizdžio ir turizmo prekės ženklo kūrimas

TURINYS

1. MARKETINGO KONCEPCIJOS IR JO FUNKCIJŲ PASISKIRSTYMAS	
TURIZMO INDUSTRIJOJE	301
2. TRADICINIO MARKETINGO YPATUMAI TURIZMO VERSLE.....	308
2.1. TURIZMO PASLAUGŲ VARTOTOJŲ POREIKIAI IR RINKOS SEGMENTAI	308
2.2. KONKURENCIJA IR JOS POVEIKIS PLĖTOJANT TURIZMO PASLAUGAS.....	312
2.3. TURIZMO PRODUKTAS	313
2.4. TURIZMO PASLAUGŲ KAINODARA	321
2.5. TURIZMO PASLAUGŲ PARDAVIMO KANALAI	324
2.6. TURIZMO PRODUKTO RĖMIMAS	328

1. MARKETINGO* KONCEPCIJOS IR JO FUNKCIJŲ PASISKIRSTYMAS TURIZMO INDUSTRIJOJE

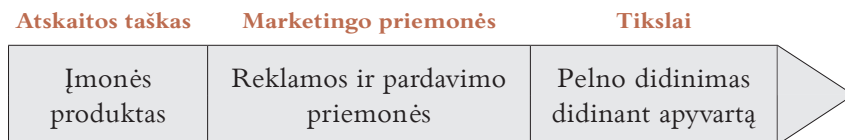
Sparti turizmo plėtra ir didėjanti turizmo įtaka ekonomikos augimui lėmė ir marketingo reikšmės didėjimą bei jo kaitą (1 paveikslas).



1 paveikslas. Turizmo marketingo kaita
Šaltinis: sudaryta autorės

* Šiame skyriuje autorė vietoj rinkodaros vartoja marketingo sąvoką.

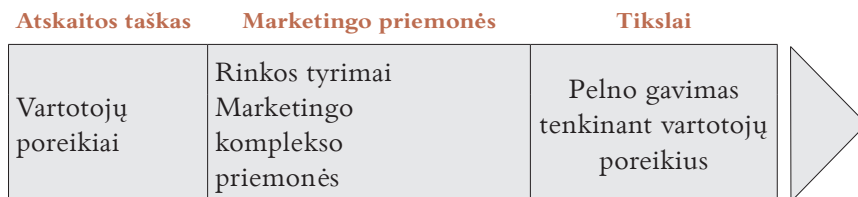
Turizmo paslaugas teikiančioms įmonėms ir organizacijoms labai svarbu taikyti jų orientaciją į rinką pagrindžiančias marketingo priemones. Dauguma turizmo įmonių bei organizacijų didelę reikšmę teikia reklamos kūrimo ir pardavimo būdų tobulinimo marketingo priemonėms (2 paveikslas).



2 paveikslas. Marketingo pardavimo koncepcija
Šaltinis: sudaryta autorės

Nuo 1970 m. pradėjo įsivyrėti nuomonė, kad kuriant naujus turizmo produktus yra svarbu išsiaiškinti keliautojų poreikius. Turizmo paslaugų įmonės laipsniškai pradėjo ieškoti tikslinių keliautojų grupių, turinčių panašius poreikius (segmentų). Reklamos kūrimo ir pardavimo būdų tobulinimo marketingo priemonės jau nukreipiamos į pasirinktas tikslines keliautojų grupes.

Dauguma turizmo įmonių ir organizacijų savo funkcijas bandė suderinti su turizmo rinkos vartotojų poreikiais ir kartu kryptingai juos formavo (3 paveikslas).



3 paveikslas. Tradicinio marketingo koncepcija
Šaltinis: sudaryta autorės

Turizmo paslaugų įmonių, kurios orientuojasi į marketingą, atskaitos tašku tampa klausimas *ką potencialūs vartotojai norėtų pirkti, o ne ką norime parduoti?* Taigi svarbiausia taikyti rinkos tyrimų metodus ir ištirti turizmo rinkos vartotojų poreikius. Vartotojai skirstomi pagal panašius poreikius į segmentus, įvertinama konkurencija ir pasirenkamos tikslinės turizmo paslaugų vartotojų grupės. Sudaromas marketingo kompleksas, t. y. priemonių ir sprendimų sistema, susijusi su turizmo produktu, kaina, pateikimo būdais ir rėmimu. Ši priemonių ir sprendimų sistema leidžia patenkinti turizmo paslaugų vartotojų poreikius ir gauti didžiausią naudą.

Tradicinio marketingas apima visus marketingo sričiai būdingus sprendimus, kuriuos turizmo paslaugas teikianti įmonė gali priimti veikdama savo produktų paklausą. Visus šiuos sprendimus galima suskirstyti į keturias pagrindines grupes (*4 P*), susijusias su: produktu (angl. *product*), kaina (angl. *price*), pateikimu (angl. *place*) ir rėmimu (angl. *promotion*). Šios sprendimų grupės sudaro atskirus rinkodaros komplekso elementus: produktą, kainą, pateikimą ir rėmimą (*Bennet, Seaton, 2004, Middleton, Fryall, Morgan, 2009*). Taigi tradicinio marketingo sistema apima produktą, siūlomą už tam tikrą kainą, ir tam tikrus rėmimo veiksmus, t. y. potencialūs klientai informuojami apie produktą ir jo pateikimo būdus.

Tačiau norint pasiekti teigiamų turizmo paslaugų teikimo rezultatų, turizmo paslaugų marketingui neužtenka vien tik tradicinio marketingo, paremto keturių *P (4 P)* principu. Klasikinės marketingo paradigmos ribotumas ją taikant paslaugų verslui lėmė paslaugų marketingo atsiradimą. Paslaugų marketingo ištakos siekia 7-ąjį dešimtmetį, kai pradėta abejoti *4 P* pagrįstos marketingo paradigmos tinkamumu siekiant pažinti paslaugas. Paslaugų tyrimų rezultatai akivaizdžiai parodė, kad marketingo sprendimams įtaką daro keturios paslaugų paradigmos esmę atskleidžiančios savybės: neapčiuopiamumas, heterogeniškumas, teikimo ir vartojimo neatskiriamumas bei nepatvarumas. Paslaugų marketingo, kaip naujos marketingo mokslo krypties, formavimasi spartino ir tai, kad paslaugos tapo svarbiausiu ekonominės veiklos generatoriumi ir esminių įmonių pajamų, produkto diferenciacijos bei konkurencinio pranašumo šaltiniu. Taigi paslaugų prigimtinės savybės tapo pakankamai rimtu pagrindu išryškinti pagrindinius aspektus, būdingus tik paslaugų marketingo kompleksui:

- paslaugų vartotojus aptarnaujančius darbuotojus (penktasis *P – people*). Tai turizmo įmonės gebėjimas ypač daug dėmesio skirti savo darbuotojų darbo kokybei ir jų veiklos rezultatams. Su klientais dirbančius darbuotojus ir visą personalą įmonė privalo mokyti ir skatinti dirbti kaip viena komanda, kuri siekia patenkinti klientų poreikius. Kad įmonė teiktų kokybiškas paslaugas, kiekvienas jos darbuotojas turi būti orientuotas į klientus;
- fizinę aplinką, turizmo infrastruktūrą, kurioje teikiamos turizmo paslaugos (šeštasis *P – physical enviroment*);
- paslaugų gavimo procesą ir procedūras (septintasis *P – process*).

Taigi turizmo paslaugų marketingo kompleksas remiasi jau 7 P principu (Bennett, Strydom, 2002, Middleton, Fryall, Morgan, Ranchhad, 2009).

Paslaugų marketingas kartu su sisteminiu požiūriu į marketingą ir visuotinės kokybės vadybos principais sudarė būtinas prielaidas ryšių marketingo koncepcijai atsirasti ir įgyvendinti. Marketingo praktikoje laipsniškai vyko poslinkiai daugiau koncentruojantis ne tik į sandorius, bet ir į ryšius. Marketingas vis dažniau siejamas ne tik su produktų vadyba, pardavimais ir produktų pateikimu, naujų paslaugų vartotojų pritraukimu, tai yra marketingo kompleksu, bet ir su ilgalaikių ryšių su esamais vertingais klientais palaikymu siekiant jų lojalumo (Gummesson, 2008). Šis pokytis siejamas su tam tikromis sąlygomis: su daug intensyvesne tarptautine konkurencija, rinkų fragmentacija, įvairių poreikių turinčiais vartotojais, su geresne produkto kokybe. Esant šioms sąlygoms, turizmo įmonės, plėtodamos ilgalaikius ryšius su savo vertingais klientais, įgyja ilgalaikius tvarius konkurencinius pranašumus, kurie yra unikalūs ir sunkiai nukopijuojami konkurentų. Be to, remiamasi prielaida, kad naujų vartotojų pritraukimas kainuoja kelis kartus brangiau nei esamų klientų išlaikymas (Tsiotsou, Goldsmith, 2012).

Daugiausia dėmesio ryšių marketingo srityje skiriama turizmo įmonės, kaip paslaugos teikėjo, ir individualaus turizmo paslaugų vartotojo ilgalaikiams ryšiams plėtoti, tai yra ryšių marketingui *vienas su vienu*. Čia tikslinis turizmo vartotojų segmentas yra segmentas su vienu vartotoju (4 paveikslas).



4 paveikslas. Ryšių *vienas su vienu* marketingo koncepcija
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Gummesson [11]

Praktiškai taikant marketingą *vienas su vienu* nustatomi ir diferencijuojami turizmo įmonės paslaugų klientai. Asmeniškai sąveikaujant su kiekvienu iš jų pritaikomas turizmo produktas.

Norint įvertinti tikruosius kliento poreikius ir individualiai pritaikyti turizmo produktą būtina interaktyvi komunikacija. Tradiciškai turizmo įmonės bando palaikyti ryšius su vartotojais telefonu, elektroniniu paštu ir internetu, informacinėmis, *web* technologijomis plėtojami ilgalaikiai turizmo įmonės ir kliento ryšiai, tobulinamos ryšių su klientais valdymo sistemos (CRM – *Customer Relationship Management*). CRM yra kliento ir paslaugos teikėjo ryšių strategija, įgyvendinama praktiškai taikant, panaudojant informacines technologijas ir žmogiškuosius išteklius. Kaip įprastai, CRM siejama e. marketingu ir kompiuterinių technologijų taikymu (*Buhalis, 2003*).

Nors praktiškai taikant ryšių marketingą kliento ir turizmo įmonės ryšiai yra svarbiausi, taip pat svarbūs ir ryšiai su kitomis interesų grupėmis, kaip turizmo paslaugų pardavimo tarpininkais, turizmo įmonės konkurentais, užimtaisiais ir t. t. E. Gummessono (2008) nuomone, ryšių marketingas yra marketingas *daugelis su daugeliu*, suvokiamas kaip ryšiai, tinklai ir daugelio dalyvių sąveika.



5 paveikslas. Ryšių *daugelis su daugeliu* marketingo koncepcija
Šaltinis: sudaryta pagal Gummesson [11]

Marketingo *vienas su vienu* objektas yra vieno paslaugos teikėjo ir vieno kliento ryšiai, o marketingo *daugelis su daugeliu* – paslaugos teikėjų tinklo ir vartotojų tinklo ryšiai. Taikant marketingą *daugelis su daugeliu* tinklo ryšiai ir turizmo produktas nustatomas ir diferencijuojamas sąveikaujant su tinklo dalyviais.

Išskiriami šie pagrindiniai turizmo verslo ryšių marketingo elementai:

- ryšių marketingas koncentruojasi į turizmo įmonės ir kliento ryšius;
- ryšių marketingui svarbūs ilgalaikiai ryšiai su klientais. Šie ryšiai išplėtojami įvertinus individualius kliento poreikius, jo įtraukimą į klientui tinkamo turizmo produkto kūrimą;
- ryšių marketingas padeda įvertinti tarpininkų (turizmo agentūrų, finansinių organizacijų ir kt.) svarbą;
- siekiant išplėtoti su klientais ilgalaikius ryšius itin svarbūs turizmo įmonės darbuotojai;
- turizmo įmonės konkurentai yra potencialūs partneriai;
- ryšių marketingas leidžia išsaugoti klientus ir padeda jiems tapti lojaliems.

Pastaruosiu metu Lietuvos turizmo įmonės taiko integruotas marketingo strategijas – tiek marketingo komplekso priemones turizmo paslaugų vartotojams pritraukti, tiek ryšių marketingo priemones esamiems klientams išlaikyti ir jų lojalumui didinti. Nepaisant to, tikimasi, kad artimiausiu metu Lietuvoje daugės turizmo įmonių, kurios orientuosios į ryšių marketingo koncepcijos įgyvendinimą.

Marketingo metodai taikomi ne tik atskirų turizmo paslaugas teikiančių įmonių, bet ir turizmo vietovių bei bendruoju turizmo pramonės šakos lygiu. Marketingas apima įvairaus profilio ir specializacijos turizmo įmones, valstybės ir vietos valdžios organus, turizmo organizacijas. Todėl plačiąja prasme turizmo pramonėje marketingo tikslas – tai sisteminis turizmo įmonių veiklos ir valstybės politikos turizmo srityje tobulinimas ir koordinavimas siekiant geriausiai patenkinti klientų poreikius ir įgyvendinti šalies bei visuomenės tikslus. Instituciniu požiūriu yra glaudus atskirų marketingo lygmenų ryšys: valstybės ir vietos valdžios organai bei turizmo asociacijos siekia gauti kuo daugiau informacijos apie rinką kartu su turizmo įmonių gaunama informacija. Priimdamos sprendimus taikyti marketingo priemones įmonės atsižvelgia į nacionalines ir vietinės reikšmės turizmo plėtros programas. Valstybės ir vietos valdžios organų priimti marketingo sprendimai yra ne direktyva, o svarbi informacijos ir orientavimo priemonė (Freyer, 2011). Be to, nacionaliniai ir vietos valdžios organai, taip pat atskiros turizmo įmonės yra pasiskirstę funkcijas (1 lentelė).

1 lentelė. Marketingo funkcijų pasiskirstymas

	Vykdytojai		
	Įmonės	Vietos valdžios organai ir turizmo asociacijos	Nacionalinės valdžios organai ir turizmo asociacijos
Rinkos tyrimai:	*	**	***
– marketingo tikslų nustatymas	*	**	**
– tikslinių grupių nustatymas	*	**	**
– marketingo strategijos parengimas	*	**	**
Turizmo produkto tobulinimas:			
– infrastruktūros (turizmo išteklių) plėtra		***	**
– turų programos	***	*	
– kainų politika	**	*	
Rėmimo politika:			
– įvaizdžio kūrimas	*	**	***
– produkto reklama	**	**	
– mugės, parodos	*	**	**
– ryšiai su visuomene	*	**	***
Produkto pateikimas:			
– pateikimo kanalų parinkimas	**	**	*
– tiesioginis marketingas	**	*	
Tradicinio ir ryšių marketingo priemonių įgyvendinimas	***	**	
Marketingo priemonių įgyvendinimo kontrolė	*	**	

Šaltinis: sudaryta pagal Svetikienė [16]

Kaip matyti iš lentelės, nacionaliniams ir vietos valdžios organams turizmo srityje priskiriamos šios funkcijos:

- atlikti rinkos tyrimus (prognozavimas, rinkos tendencijų nustatymas, šalies tikslinių grupių nustatymas). Šiam procesui įgyvendinti reikia daug materialinių išteklių ir darbo sąnaudų.

Būtina, kad dalyvautų ir savo pastangas koordinuotų daug organizacijų, todėl valdžios organai:

- parengia turizmo marketingo strategiją;
- teisiškai remia turizmo infrastruktūros plėtrą ir investuoja į ją;
- teikia konsultavimo paslaugas;
- teikia paramą vykdant ryšių su visuomene politiką, organizuojant parodas ir mugės.

Turizmo paslaugas teikiančios įmonės pirmąją kurdamos turizmo paslaugų paketus, turų programas, vykdydamos ir pateikdamos kainų politiką, kurdamos produkto reklamą.

2. TRADICINIO MARKETINGO YPATUMAI TURIZMO VERSLE

2.1. Turizmo paslaugų vartotojų poreikiai ir rinkos segmentai

Turizmo paslaugų rinkos vartotojus galima įvairiai tirti. Pagrindinis tikslas: nustatyti, kokių paslaugų pageidauja vartotojas, kokias iš jų jis norėtų ir galėtų pirkti.

Tiriant turizmo vartotojų rinką labai svarbu išmanyti, kokie motyvai lemia kelionės pasirinkimą ir kaip pagrindiniai žmogaus poreikiai daro įtaką formuojant keliautojų rinką.

Vykstantys rinkos globalizacijos procesai turi įtakos turizmo paslaugų vartotojo motyvacijai ir elgesio ypatumams. Turizmo paslaugų paklausa smarkiai pasikeitė ir šiuo metu vyraujančias tendencijas galima pamatyti 6 paveiksle.

<input type="radio"/>	Perėjimas nuo pasyvaus prie aktyvaus turizmo
<input type="radio"/>	Poilsio hedonizacija
<input type="radio"/>	Paklausos specializavimas ir individualizavimas
<input type="radio"/>	Išvykstamojo turizmo ekspansija
<input type="radio"/>	Vartotojo orientacija į ekologinį turizmą
<input type="radio"/>	Pagrindinių atostogų skaidymas
<input type="radio"/>	Poilsio intensyvinimas

6 paveikslas. Turizmo paslaugų tendencijos

Šaltinis: sudaryta autorės

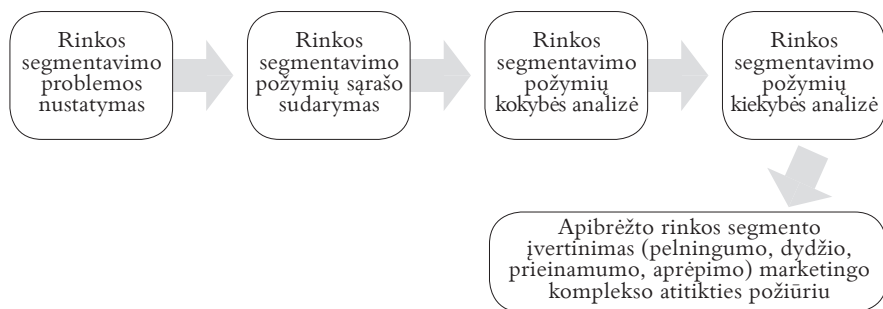
Tirti vartotojų poreikius, norus, skonius, pageidavimus ir lūkesčius yra būtina norint nustatyti turizmo įmonės teikiamų paslaugų konkurencijos sąlygas. Kad geriau būtų galima pažinti turizmo rinkos vartotojus, reikėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- Kas yra Jūsų klientai? Kokia yra tikslinė rinka?
- Kuo išsiskiria klientų pageidaujamos paslaugos?

- Kodėl klientai atvyksta būtent į Jūsų įmonę? Kokie paslaugų gijimosi motyvai?
- Kaip ilgai klientai naudojami teikiamomis paslaugomis?
- Kiek vidutiniškai pinigų klientai skiria paslaugoms įsigyti?
- Kaip klientai sužino apie įmonės teikiamas paslaugas? Kokie klientų poreikiai yra nepatenkinami, kuo remiantis siūlomos naujos paslaugos?
- Kaip klientai vertina rinkoje pasirodžiusias naujas paslaugas?

Turizmo paslaugų rinka didelė ir įvairialypė. Turistai skiriasi savo poreikiais ir motyvacija, įpročiais ir elgsena. Turizmo paslaugas teikiančios įmonės taip pat turi nevienodas galimybes tenkinti keliautojų poreikius. Norint sėkmingai konkuruoti šiuolaikinėje turizmo rinkoje reikia vadovautis tikslinio marketingo principais. Taikant šį marketingą būtina suskirstyti keliautojų rinką į atskirus segmentus, iš kurių reikia pasirinkti vieną ar kelis ir taikyti jiems atitinkamus marketingo komplekso elementus.

Turizmo rinkos segmentavimo problemą tiriančiuose literatūros šaltiniuose dažniausiai pateikiamas šis apibrėžimas: rinkos segmentavimas – tai rinkos padalijimas į vienodų ir panašių poreikių turinčių vartotojų grupes siekiant sukurti tokį marketingo kompleksą, kuris geriausiai atitiktų pasirinktos vartotojų grupės (segmento) poreikius (*Brink, Bernd, 2008, Bennet, Seaton, 2004, Middleton, Fryall, Morgan, 2009*).



7 paveikslas. Rinkos segmentavimo procesas

Šaltinis: sudaryta autorės

Tik labai nedaugeliu atvejų produktai yra patrauklūs visiems rinkos vartotojams. Todėl labai svarbu produktus teikti konkrečioms vartotojams taikant rinkos dalijimo į segmentus metodą (7 paveikslas). Šio metodo esmė ta, kad įmonė iš pradžių nustato rinką arba kelias rinkas, kurioms teiks paslaugas, ir tik tada kuria savo produktus (paslaugas) tų rinkų poreikiams patenkinti.

Rinkos segmentas gali būti apibūdinamas kaip visos vartojimo rinkos pogrupis, kurio nariai turi bendrų vertybių, skatinančių pirkti arba naudoti produktą.

Taigi segmentavimo tikslas – pasirinkti ir aptarnauti siauresnę tikslinę rinką, išsiaiškinti teikiamų paslaugų poreikį bei realius ir potencialius jos vartotojus.

Turizmo įmonės tikslinė rinka – tai konkrečios vartotojų grupės, kurioms paslaugų teikėjai stengiasi siūlyti savo produktą.

Turizmo paslaugų įmonė gali turėti keletą tikslinių rinkų, pavyzdžiui, teikti paslaugas poilsio pageidaujantiems keliautojams, į dalykines komandiruotes vykstantiems žmonėms, organizuoti poilsį moksleiviams ir panašiai. Norint aptarnauti šias vartotojų rinkas reikia tiksliai apibrėžti ir įvertinti vartotojų demografines, socialines, ekonomines, geografines ypatybes, gyvenimo stilių, poreikius ir kokios naudos jie siekia.

Jeigu turizmo įmonė savo vartotojus vertina kaip vientisą (agreguotą) vartotojų rinką, kuriai pateikia bendrą produktą ta pačia kaina ir vienodu rėmimu, vadinasi, ji taiko nediferencijuoto (universalus) marketingo strategiją.

Jeigu įmonė nori pasirinkti keletą tikslinių rinkų ir kiekvienai jų kurti atskirą produktą skirtingomis kainomis, skirtingai jį pateikti ir remti, ji renkasi diferencijuoto marketingo strategiją.

Jeigu įmonė prioritetą skiria kokiai nors vienai nedidelei vartotojų rinkos grupei ir paslaugas kuria specialiai jai, orientuojasi į šios tikslinės rinkos poreikius (pavyzdžiui, kelionių ir poilsio organizavimas vyresniojo amžiaus žmonėms), vadinasi, ji taiko koncentruoto marketingo strategiją. Šis pasirinkimas gana rizikingas, nes ne visada pateisina paslaugų teikėjų lūkesčius.

Turizmo rinką skirstant į segmentus dažnai taikomi specialūs statistikos metodai: remiamasi ankstesnių tyrimų informacija ir faktorine arba klasterių analize. Pavyzdžiui: tiriant Honkongo gyventojų poreikius buvo nustatyti penki skirtingi atostogų kelionių segmentai: draugų ir giminių lankymas, sportinė veikla, gamtovaizdžių trauka, pramogos, poilsis gimtuosiuose namuose.

Turizmo rinka į atskirus segmentus skirstoma pagal penkis pagrindinius segmentavimo kriterijus (8 paveikslas).

○	Demografiniai kriterijai: amžius, šeimos gyvenimo ciklas, šeimos dydis, lytis, tautybė, rasė, etninė grupė, religija
○	Socioekonominiai kriterijai: veikla, pajamos, socialinė klasė
○	Psichografiniai kriterijai: gyvenimo būdas, keliautojo tipas, interesai, pomėgiai
○	Pagal vartotojo elgseną: kelionės tikslai, motyvacija ir nauda, vartotojo statusas, galimos paslaugos ir kokybė
○	Geografiniai kriterijai: šalis, regionas, miestas, gamtinės, ekologinės ir klimato sąlygos, žmonių skaičius

8 paveikslas. Turizmo rinkos segmentavimo kriterijai

Šaltinis: sudaryta autorės

Be šių pagrindinių, dar taikomas (ypač pastaruojų metu):

- kombinuotasis segmentavimas: vartotojai skirstomi į segmentus ne pagal vieną, o pagal daug požymių;
- atsitiktinis segmentavimas: jaunavedžių medaus mėnesio, proginių švenčių, ligonių slaugymo ir panašūs segmentai;
- išplėstinis segmentavimas: vartotojų rinka dalijama į nuolatinių ir atsitiktinių (epizodinių) vartotojų segmentus.

Turizmo pramonėje taip pat populiarėja segmentavimas pagal vartotojo gaunamą naudą. Tai rinkos segmentavimas pagal naudos, kurią klientas nustato, produkto santykinę svarbą būsimam vartotojui. Keliautojo gauta nauda nustatoma iki kelionės, kelionės metu ir po kelionės atsižvelgiant į keliautojų patirto pasitenkinimo rodiklį.

Segmentuojant taip pat būtų tikslinga atskirti individualius vartotojus nuo klienčių organizacijų. Šie du paslaugų vartotojų segmentai gali būti panašūs savo kelionių tikslais, bet skirtis poreikių patenkinimo galimybėmis.

Paprastai būtinybė nustatyti tikslines rinkas turizmo paslaugų įmonėms kelia daug problemų. Dažnai jos bijo netekti kitoms kategorijoms priklausančių klientų arba parinkti rinkas, kurios negarantuos pakankamai pajamų. Vengdamos konkurencijos jos griebiasi kiekvieno ant slenksčio pasirodžiusio kliento.

Pasitaiko ir subjektyvių priežasčių, pavyzdžiui, nenoras specializuotis kokioje nors vienoje srityje prisibijant ribotumo ir monotoniškumo. Tačiau kiekviena įmonė, net korporacijos gigantai, orientuojasi į apibrėžtą tikslinę vartotojų rinką. Ši aplinkybė sudaro sąlygas įmonei įgyti gerą reputaciją ir gerą įvaizdį. Kad būtų išvengta klaidų ir abejonių dėl pasirinktų tikslinių rinkų, atliekamas tikslinių rinkų testavimas, kurio tikslas – išsiaiškinti (*McCabe*, 2009):

- Ar tikslinė rinka pakankamai imli Jūsų įmonės teikiamoms paslaugoms?
- Ar ši tikslinė rinka užtikrina įmonei pakankamas pajamas?
- Ar šiai tikslinei rinkai reikia Jūsų paslaugos? Iš kur apie tai žinote?
- Ar Jūsų konkurentai jau teikia tokias pačias paslaugas?
- Ar turite pakankamai galimybių patenkinti šios tikslinės rinkos poreikius?

2.2. Konkurencija ir jos poveikis plėtojant turizmo paslaugas

Itin svarbus marketingo tyrimų objektas yra konkurentų, veikiančių atitinkamoje paslaugų rinkoje, tyrimas.

Konkurentų veiklos tyrimo tikslas – atskleisti savo ir konkurentų veiklos pranašumus ir trūkumus ir nustatyti (pozicionuoti) savo padėtį rinkoje, didinti įmonės konkurencingumą. Tiriant ir analizuojant konkurentų veiklą pirmiausia reikia išsiaiškinti:

- Kokios įmonės yra mūsų konkurentai?
- Kokias paslaugas jos teikia?
- Kaip ir kur jos teikia paslaugas?
- Kaip jos sukuria palankias sąlygas aptarnaudamos savo klientus?
- Kas jų klientai?

Atsakant į šiuos klausimus gauta informacija padės suvokti Jūsų konkurentų poziciją, t. y. tuos pranašumus ir trūkumus, kurie lemia jų poziciją rinkoje. Surinkti tokią informaciją visai nesunku. Galima pasinaudoti antrine publikuojama informacija ir pirminių tyrimų rezultatais.

Atsižvelgiant konkurentų pranašumus ir trūkumus bei klientų poreikius rinkoje nustatomi turizmo paslaugų įmonės konkurenciniai pranašumai. Konkurenciniai pranašumai – tai tie unikalūs apčiuopiami ir neapčiuopiami aktyvai, kuriuos turi turizmo paslaugų įmonė, tos veiklos sritys, kurios strategiškai svarbios įmonės verslui ir leidžia įveikti konkurentus.

Konkurenciniai turizmo paslaugų įmonės pranašumai yra pagrindas renkantis ir taikant tam tikras marketingo strategijas, pavyzdžiui:

- mažų išlaidų, bet nebūtinai mažos kainos strategiją: konkurencinis pranašumas, palyginti su konkurentais, mažos paslaugų teikimo išlaidos;
- paslaugų diferencijavimo strategiją, t. y. paslaugų taikymą tam tikriems vartotojų grupių poreikiams;
- naujovių strategiją: įmonės diegia naujoves, siūlo naujų rūšių paslaugas.

Padėties rinkoje nustatymas ir pozicijos pasirinkimas (McCabe, 2009). Remiantis konkurentų analizės duomenimis, galima tiksliai nustatyti įmonės poziciją rinkoje, t. y. nustatyti jos teikiamas paslaugas ir įvaizdį tikslinėje rinkoje. Įmonės konkurentų skirtumų atskleidimas marketingo veikloje vadinamas padėties (pozicijos) rinkoje nustatymu.

Sėkminga įmonės veikla labai priklauso nuo teisingo tikslinės rinkos pasirinkimo ir įmonės padėties rinkoje nustatymo. Tikslinė rinka nustato vartotojų grupę, kuriai skiriamos paslaugos, o užimama pozicija rinkoje pabrėžia įmonės įvaizdį ir nusako įmonės padėtį, palyginti su konkurentais.

Norint pasirinkti gerą poziciją rinkoje ir sukurti norimą poziciją vartotojų sąmonėje, reikia išsamiai iširti konkurentus ir nustatyti savo įmonės galimybes konkuruoti. Potencialiems vartotojams svarbu išaiškinti esminius Jūsų įmonės ir konkurentų skirtumus. Šis etapas marketinge vadinamas pozicijų aiškinimu. Potencialiems vartotojams, kurie dar nieko nežino apie Jūsų ir Jūsų konkurentų siūlomas paslaugas, svarbu paaiškinti skirtumus, ypatumus ir pranašumus, kad jie nesijaustų apgaudinėjami ir galėtų rinktis. Įmonės pasirinkimą lems nauda, kurią gali gauti paslaugas perkantis vartotojas. Todėl svarbu pabrėžti: kuo paslaugos patrauklios, kokia yra paslaugų įvairovė ir kokybė, kiek mažesnė kaina ar nuolaidos, ar patogų įsigyti ir kokių yra papildomų paslaugų, taip pat reikia teikti aiškia informaciją ir įdomią reklamą, t. y. pabrėžti visus savo pranašumus.

Paplitę mažiausiai šeši būdai, kuriais galima nustatyti įmonės padėtį rinkoje:

- pagal ypatingas produkto savybes;
- pagal naudingumą ar poreikį;
- pagal proginį naudojimą;
- remiantis vartotojo kategorija;
- lyginant ją su kitu produktu;
- atsižvelgiant į produkto grupę ir jos ypatybes.

Be to, svarbu pabrėžti dar du dalykus:

- nustatant padėtį rinkoje remiamasi logine nuovoka, tačiau vien tik jos nepakanka;
- produktas turi atitikti padėtį rinkoje ir tenkinti vartotojų lūkesčius.

2.3. Turizmo produktas

Turizmo produktas plačiaja prasme – tai paslaugų ir prekių kompleksas, kelionės metu tenkinantis turistų poreikius. Jį sudaro turizmo pramonės įmonių paslaugos ir turizmo išteklių: gamtos, kultūros, architektū-

ros ir kitos istorinės įžymybės, kurios gali sudominti turistą ir paskatinti jį keliauti (*Middleton, Fryall, Morgan, 2009*).

Turizmo pramonės įmonių paslaugų kompleksas yra labai įvairus ir gali apimti visą turizmo vietovę, todėl turizmo produktas siaurąja prasme gali būti laikomas, pavyzdžiui, svetingumo verslo įmonių, keliones organizuojančių įmonių ir kitų įmonių turizmo produktu (*Bennet, Seaton, 2004*).

Kadangi į turizmo produktą įeina keliautojams ir svečiams teikiamos paslaugos, būtina išmanyti, kas yra paslauga ir kuo ji skiriasi nuo daiktinių (fizinį) pavidalą turinčių prekių.

Vakarų šalių paslaugų teoretikai ir paslaugų marketingo specialistai teigia, kad bendro, visuotinai pripažinto požiūrio į paslaugos pobūdį ir apibrėžimą nėra. Daugelis paslaugų srities tyrinėtojų tvirtina, kad paslauga – tai prekė, kurios gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu, dalyvaujant vartotojui, ir kurios turinys bei kokybė priklauso nuo paslaugos teikėjo, paslaugos vartotojo ir tuo metu veikiančių kitų aplinkybių (*Bennet, Seaton, 2004*).

Turizmo prekių ir paslaugos vartojimas yra susiję. Esminis skirtumas tas, kad prekės turi daiktinį pavidalą, yra apčiuopiamos (maistas, gėrimai, suvenyrai), o paslaugos to pavidalo neturi, yra neapčiuopiamos: poilsis, pramogos, finansinės paslaugos ir kita.

Šiaip ar taip apibrėžiant paslaugą turizmo srityje paprastai pabrėžiamos šios paslaugų savybės, kurios paprastai laikomos universaliomis:

- paslaugų neapčiuopiamumas;
- paslaugų nekaupiamumas;
- paslaugų sąsajumas;
- paslaugų kokybės kintamumas;
- paslaugų nuosavybės nebuvimas;
- paslaugų teikimo ir vartojimo vienovė (*Bennett, Strydom, 2011*).

Vyrauja turizmo paslaugų neapčiuopiamumo savybė. Šių paslaugų negalima nei matyti, nei liesti, nei ragauti, nei išgirsti, kol vartotojas jų neįsigyja. Jam siūloma pirkti neapčiuopiamą naudą: svajonę, o ne pačią kelionę. Todėl pirkdamas paslaugą vartotojas ieško kokybę rodančių ženklų. Jis teikia prasmę viskam, ką mato: vietai, žmonėms, įrangai, informacijai, simboliams, kainoms. Todėl paslaugų teikėjų tikslas – sužadinti kliento pasitikėjimą ir atskleisti paslaugos naudą. Turizmo paslaugoms galima suteikti tam tikrą apčiuopiamumą: rodyti spalvotus informacinius reklaminius leidinius, vaizdajuostes su kelionės metu

lankomais objektais, viešbučiais, transporto priemonėmis. Nuvykus į vietą turistui pirmiausia siūloma neapčiuopiama nauda: atsipalaiduoti, pailsėti, patirti malonumų. Gautą kelionės paslaugų naudą vartotojas suvoks ir įvertins tik po kurio laiko, dalydamasis gerais prisiminimais.

Toks besitęsiantis turizmo paslaugų naudojimas yra svarbus primant šio verslo marketingo sprendimus. Marketingo specialistas turi užtikrinti paslaugų tęstinumą ir pastovumą per visą turistų svečiavimosi laikotarpį.

Paslaugų nekaupiamumas (kitai negu prekių) lemia tai, kad jų negalima pagaminti iš anksto ir kaupti. Todėl dažnai vartojamas posakis, kad paslaugos *greitai genda*, pavyzdžiui, transporto ir apgyvendinimo paslaugas teikiančios įmonės žino, kad kiekvienas neparduotas bilietas ar laisva vieta svečių namuose yra negražinamas nuostolis. Jeigu paslaugų paklausa yra pastovi, tai kokios nors paslaugos neišsaugojimas įmonei nesukelia didesnių sunkumų. Jeigu paklausa kinta (tai būdinga turizmo verslui), įmonė gali patirti nuostolių. Kai paslaugų paklausa didesnė už pasiūlą, pastarosios negalima teikti daugiau kaip, pavyzdžiui, materialių prekių rinkoje, ir atvirkščiai, jei paslaugų teikiama daugiau negu pageidaujama, prarandamos arba pajamos, arba paslaugų vertė.

Negebėjimas išsaugoti paslaugų verčia įmonių vadovus rengti strategiją, užtikrinančią, kad paslaugų paklausa atitiktų jų pasiūlą.

Vakarų šalių paslaugas teikiančių įmonių (kompanijų) veiklos partitis rodo, kad yra keli galimi paslaugų paklausos ir pasiūlos derinimo būdai:

- nustatomos skirtingos paslaugų kainos, taikomos įvairios nuolaidos; teikiamos papildomos paslaugos ir kiti skatinimo būdai; dalis paklausos klientų antplūdžio laikotarpiu perkeliama į ramųjį (ne sezono) laikotarpį;
- priimami išankstiniai užsakymai (kelionių, viešbučių);
- spartinamas klientų aptarnavimas, pavyzdžiui, automatiškai teikiamos tam tikros paslaugos.

Kartu su kai kuriomis paslaugomis, ypač paklausiu sezoninio piko laikotarpiu, gali būti teikiama papildomų paslaugų. Pavyzdžiui, klientai, laukiantys, kol bus suteikta pagrindinė paslauga, bus kantresni, jeigu jiems bus maloniai pasiūlyta išgerti puodelį kavos, pavartyti naujų žurnalų, pažiūrėti vaizdajuostę apie kelionę ar viešbutį.

Paslaugų teikėjai stengiasi suderinti savo veiklos funkcijas, kurios reikalingos papildomam klientų srautui aptarnauti; esant galimybei sezoninio antplūdžio metu samdomi laikini darbuotojai.

Paslaugų sąsajumas: paslaugų vartotojas (klientas) turi dalyvauti teikiant turizmo ir svetingumo paslaugas. Vakarų šalių specialistų atlikti tyrimai rodo, kad parduodamas paslaugas, kitaip nei materialias prekes, paslaugų teikėjas turi rodyti iniciatyvą bendraudamas su klientais ir įtraukti juos į paslaugų kūrimo procesą. Išsami informacija apie keliautojo tikslus, kelionės trukmę, pageidaujamus patogumus ir kainą padės sukurti tokią kelionę, kuri bus naudinga ir paslaugų teikėjui, ir vartotojui.

Turizmo paslaugų teikimo specifiškumas (paslaugos negalima iš anksto pagaminti ir išsaugoti) lemia paslaugų teikimo ir vartojimo specifiką. Turizmo paslaugos teikiamos ir jomis naudojamos tuo pačiu metu. Paslaugos negali būti atskirai nei nuo kliento, nei nuo pardavėjo. Kuriama arba teikiama paslauga tuo pat metu visiškai arba iš dalies suvartojama. Materialios prekės yra gaminamos, parduodamos ir tik paskui vartojamos, o paslaugos pirmiausia parduodamos ir tik tada teikiamos ir vartojamos tuo pačiu metu.

Kelionių paslaugos tarpusavyje susijusios, todėl turistams patogiau pirkti visą turizmo paslaugų paketą. Net verslo žmonės, kurie suinteresuoti greitai pasiekti savo kelionės vietą, perka visą paslaugų paketą, į kurį įeina: lėktuvo bilietai ir apgyvendinimo viešbutyje kaina, automobilių nuomos, kartais ir poilsio organizavimo savaitgaliais kaina. Paketus sudaro įvairios skirtingai kainuojančios paslaugos. Toks turizmo paslaugų komplektavimas naudingas ir turistui, ir paslaugų teikėjui. Turistui tai patogiu, nes jis sutaupo laiko, gali tikėtis įvairesnės programos ir atitinkamos kokybės, o paslaugų teikėjai šitaip gali pritraukti klientų ir ne sezono metu, gali padidėti turistų išlaidos, pailgėti jų viešnagės laikas, paslaugos bus perkamos ir kitą kartą.

Kita vertus, naudojimasis viena paslauga skatina kitos paklausą, o jai išnykus atsisakoma ir kitų. Pavyzdžiui, jei į slidinėjimo kurortą keleivius skraidinanti oro linija pakeis maršrutą arba bankrutuos, atvyks mažiau slidininkų ir sumažės kurortų, viešbučių, restoranų ir parduotuvių pajamos.

Turizmo paslaugų kokybė yra kintamas dydis. Jis priklauso nuo:

- įmonės vidaus taisyklių;
- klientus aptarnaujančių darbuotojų;
- kliento, kuriam kuriamos ir teikiamos paslaugos, išprusimo ir kaip jis dalyvauja jas teikiant;
- paslaugų standarto (jeigu yra) ir kitų veiksnių.

Paslaugų kokybė gali būti skirtinga, pavyzdžiui:

- skirtinguose tos pačios kategorijos viešbučiuose;
- tame pačiame viešbutyje, kai aptarnauja skirtingi darbuotojai: vienas tarnautojas elgiasi mandagiai, rūpestingai, kitas – formaliai, yra nervingas;
- kai paslaugą teikia tas pats asmuo skirtingiems klientams arba skirtingu laiku: gali trukdyti nuovargis, savijauta, nuotaika, užsimegzi antipatiškas ryšys su klientu.

Paslaugos kokybę, be kita ko, lemia ir vartotojas. Nuo jo išprusimo priklauso pageidavimų formulavimas ir aktyvesnis arba pasyvesnis dalyvavimas kuriant paslaugą ir suvokiant teikiamos paslaugos kokybę.

Produkto gyvavimo ciklas ir marketingo strategijos. Kaip ir visos kitos prekės ar paslaugos, turizmo produktas atsiranda ir išnyksta. Jis gyvuoja tol, kol tenkina vartotojų poreikius. Turizmo produkto naudojimas priklauso nuo daugelio veiksnių: nuo šį produktą kuriančios firmos patirties, konkurentų, užimamos padėties rinkoje, produktų pakaitalų (substitutų) atsiradimo, valstybės turizmo politikos, mados ir pan.

Planuojant su turizmo produktu susijusius rinkodaros veiksmus svarbu nustatyti, kokia yra produkto gyvavimo ciklo stadija.

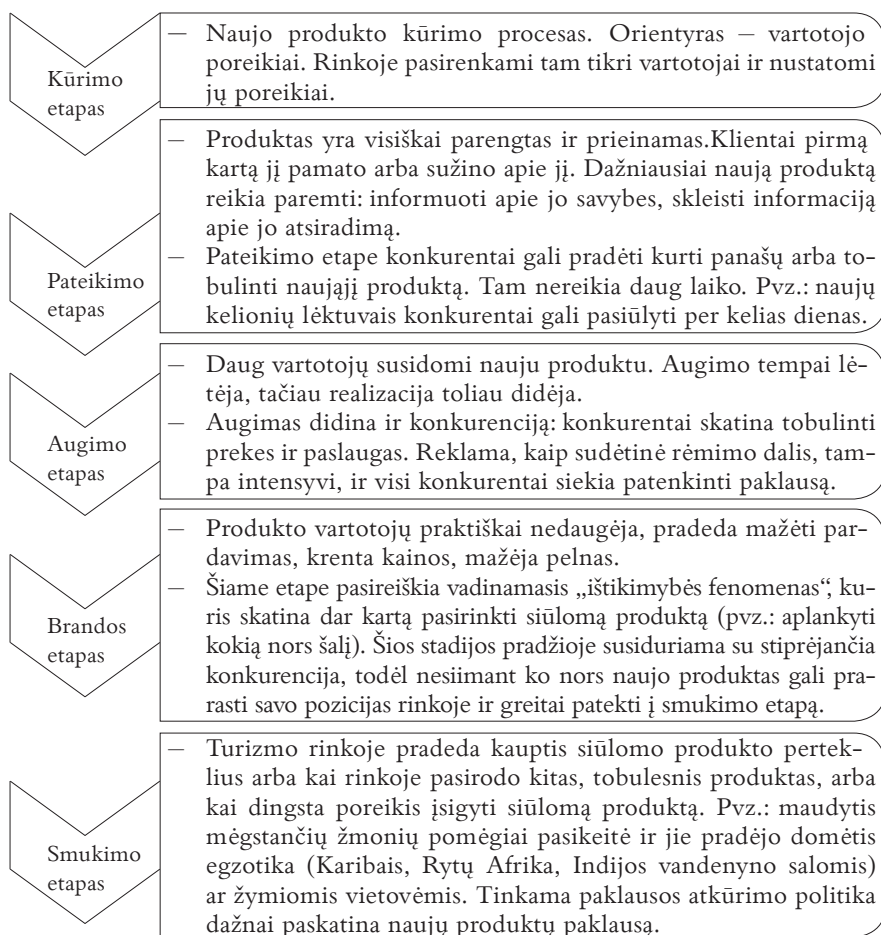
Produkto gyvavimo ciklas – tai laikas nuo produkto atsiradimo rinkoje iki jo išnykimo. Paprastai skiriami penki produkto gyvavimo ciklo etapai: kūrimo, pateikimo, augimo, brandos ir smukimo. Kiekvieno ciklo etapo paslaugų produktui būdingi tam tikri ypatumai, kuriuos atskleidžia produkto pardavimo apimtis, kaina, duodamas pelnas, vartotojų grupė ir konkurentai (*Due Clausas*, 2006, p. 8–25). Kiekvienu ciklo etapu įmonė siekia skirtingų tikslų ir atitinkamai planuoja skirtingą strategiją (2 lentelė ir 9 paveikslas).

2 lentelė. Produkto gyvavimo ciklas ir marketingo strategijos

I. KŪRIMAS	II. PATEIKIMAS	III. AUGIMAS	IV. BRANDA	V. SMUKIMAS
<i>Ypatybės</i>				
Pardavimo apimtis	Nedidelė	Didėja	Didžiausia	Mažėja
Kaina	Didelė	Vidutinė	Mažėja	Nedidelė
Pelnas	Nėra	Didėja	Didelis	Mažėja
Pirkėjai	Naujovių mėgėjai	Susidomėję	Vidutinė dauguma	Neskuba
Konkurentai	Nedaug	Daugėja	Mažėja	Mažėja
<i>Tikslai</i>				
Įmonė	Siekia supažindinti su produktu ir siūlo jį išbandyti	Išplėsti rinkos dalį iki galimos didžiausios	Gauti didžiausią pelną, išsaugoti savo rinkos dalį	Sumažinti gamybos išlaidas ir bandyti gauti, kas dar įmanoma

<i>Strategijos</i>				
Produktas	Pasiūlyti produktą	Išplėsti produkto gamybą	Diversifikuoti produktą	Sumažinti arba nutraukti produkto gamybą
Kaina	Savikaina ir išlaidos	Didinama	Mažinama	Sumažinama iki mažiausios
Pateikimas	Per kelis tarpininkus	Intensyvus	Dar intensyvesnis	Atsisakoma nereikalingų tarpininkų
Reklama	Teikiama labai susidomėjusiems klientams	Produktas žinomas ir juo domimasi	Pabrėžti produkto išskirtinumą ir naudą	Sumažinti, skirti tik palankiems pirkėjams
Populiarinimas	Primygtinai siūlyti ir įkalbinėti	Apriboti, nes produktas labai paklausus	Daugiau dėmesio skirti produktui	Sumažinti, orientuotis tik į tuos, kuriems tikrai to reikia

Šaltinis: sudaryta pagal Due [9]



9 paveikslas. Turizmo produkto gyvavimo ciklas

Šaltinis: sudaryta autorės

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Kaip išlaikyti realizacijos apimtis pasiekus brandos stadiją?

- produktas gali būti patobulintas arba pakeistas naujesniu ir pateiktas į rinką;
- turi būti rasta kita rinkos niša arba išplėsta senoji;
- reikia taikyti aktyvius rėmimo būdus;
- gali būti pakeisti produkto pateikimo ir klientų informavimo apie produktą būdai.

Pasiekusi smukimo etapą įmonė gali taikyti šias strategijas:

- gerinti produktą;
- mažinti kainas;
- ieškoti naujų agentų.

Pagausinti vartotojų gretas galima:

- pritraukiant naujus segmento atstovus;
- įsiskverbiant į naujus rinkos segmentus;
- privileiojant konkurento klientus.

Analizuojant produkto efektyvumą būtina atrinkti tuos produktus, kurie pastaruosius keletą metų nebuvo paklausūs. Reikia nustatyti nepopuliarumo priežastis ir operatyviai nutarti, kaip jas pašalinti.

Naujo turizmo paslaugų produkto kūrimas. Naujo turizmo paslaugų produkto samprata apima antrosios ir vėlesnės kartų produktus, tačiau dažnai pateikus rinkai naują produktą paaiškėja, kad tai tik patobulinta anksčiau teikta paslauga.

Diegiant ir pateikiant turizmo paslaugų produktą į rinką svarbu gerai pasirinkti:

- kada pateikti naują paslaugų produktą;
- kokiai rinkai pateikti;
- kokiam vartotojui pateikti (atsižvelgiant į ankstesnius tyrimus, atliktus klientus skirstant į segmentus ir renkantis tikslią rinką);
- kaip pateikti naują paslaugą.

Šiuo atveju svarbi vartotojų ir paslaugų teikėjų sąveika.



10 paveikslas. Naujo turizmo paslaugų produkto kūrimo etapai
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Bennet, Seaton [4]

Turizmo prekės ženklas. Su turizmo paslaugų produktu siejamas ir gebėjimas sukurti prekės ženklą. Turizmo prekės ženklas yra įvaizdžio dalis ir viena iš įvaizdžio sklaidos formų. Vis didėjant konkurencijai turizmo prekes, paslaugas ar vietas reikia pristatyti kaip unikalias ir išskirtines. Turizmo prekės ženklui sukurti naudojami simboliai, piešiniai, emblemos, dizainas ir jų deriniai. Vartotojo poreikius atitinkantis ženklui išreikštas turizmo paslaugos ar vietovės unikalumas padeda sumažinti turizmo paslaugų pirkėjo riziką, leidžia daugiau sužinoti apie tam tikrą paslaugą ar vietovę. Ženklas, sukeliantis asociacijų su unikalia patirtimi, turistus skatina dar kartą ten pat apsilankyti ir būti lojaliems turizmo paslaugų įmonei ar vietai. Sėkmingas prekės ženklas turi būti autentiškas, įsimenantis, suprantamas ir naudojamas (Bennet, Seaton, 2004, Tsiotsou, Goldsmith, 2012).

2.4. Turizmo paslaugų kainodara

Rinkos sąlygomis dirbančiai turizmo paslaugų įmonei kaina yra gana svarbus rodiklis, nes jos pagrindinė funkcija – garantuoti įmonės pajamas. Kaina – tai ne tik prekės vertės pinigine išraiška, bet ir svarbus marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, susijusius su kainos nustatymu ir jos keitimu.

Įmonės sprendimus nustatant kainas lemia tiek įmonės vidiniai, tiek išoriniai veiksniai (11 paveikslas).



11 paveikslas. Įmonės vidiniai ir išoriniai veiksniai, turintys įtakos nustatant paslaugos kainą
Šaltinis: Virvilaitė, Valainytė [17]

Turizmo paslaugų kainodara, išoriniai ir vidiniai veiksniai, darantys įtaką nustatant kainą, plačiai aptariami turizmo marketingo literatūroje (Bennet, Seaton, 2004).

Vidiniai veiksniai

1. **Marketingo tikslai** gali būti įvairūs. Tai priklauso nuo turizmo paslaugų įmonės užimamos pozicijos rinkoje, pavyzdžiui:

- **išlikti.** Šis tikslas gali būti svarbus, kai rinkoje didelė konkurencija arba dažnai keičiasi vartotojų poreikiai. Šiuo atveju įmonė paprastai nustato mažas paslaugų kainas;

- **didinti pelną.** Įmonė pasirenka tokią paslaugų kainą, kad būtų gautas didžiausias pelnas;
- **užimti vyraujančią poziciją rinkoje.** Kai kurios įmonės siekia užimti vyraujančią poziciją rinkoje ir šitaip garantuoti sau didžiausią ilgalaikį pelną mažiausiomis sąnaudomis. Šiuo atveju norėdamos tapti rinkos lyderėmis jos nustato kiek įmanoma mažesnę paslaugų kainą;
- **gerinti paslaugos kokybę.** Šio tikslo siekiama į rinką teikiant geriausios kokybės paslaugas. Jo įgyvendinimas susijęs su papildomomis sąnaudomis, patiriamomis atliekant rinkodaros tyrimus, kuriant naujas, tobulinant ir keičiant jau teikiamas paslaugas. Didelės sąnaudos lemia didelę paslaugų kainą.

2. Marketingo strategija. Turizmo paslaugų įmonės marketingo strategija neatsiejama nuo jos marketingo tikslų. Nustatydama kainą įmonė turi įvertinti pasirinktą marketingo strategiją kainos požiūriu. Negalima pamiršti, kad kaina – tai tik viena iš marketingo priemonių, padedanti įmonei siekti užsibrėžtų marketingo tikslų. Taigi nustatant paslaugos kainą būtina įvertinti visus marketingo programos elementus ir pasirinktas marketingo strategijas paslaugos pateikimo, rėmimo ir tikslinės vartotojų rinkos požiūriu.

3. Sąnaudos. Jos žymi mažiausios kainos ribą, t. y. kainos, kuri gali padengti paslaugos teikimo sąnaudas ir duoti pelno. Įmonės sąnaudos gali būti svarbus kainų strategijos veiksnys. Daugelis įmonių stengiasi tapti savo srities pigių paslaugų gamintojomis. Įmonės, kurių sąnaudos mažesnės, gali nustatyti mažesnes kainas, kurios lemtų didesnę pardavimo apimtį ir pelną.

Išoriniai veiksniai

Rinka ir paklausa: sąnaudos lemia mažiausią kainą, o rinka ir paklausa – didžiausią. Kiekviena kaina, kurią gali nustatyti turizmo paslaugų įmonė, lemia skirtingą paklausos lygį.

Paklausos elastingumą tiesiogiai veikia paslaugos kaina, pavyzdžiui: padidėjus kainai keliautojai gali pakeisti savo vartojimo įpročius ir elgseną, atidėti kelionę vėlesniam laikui, kai kaina sumažės, arba taupyti brangiau kainuojančiai kelionei. Šis paaiškinimas leidžia teigti, kad kelionių paslaugų paklausos priklausomybė nuo kainų yra elastinga.

Paklausos elastingumo tyrimas gali būti siejamas su vartotojo pajamomis. Ši priklausomybė reikšminga analizuojant turizmo paslaugas, nes nuo pajamų priklauso kelionių skaičius, jų trukmė ir kt.

Paklausos elastingumas turizmo versle iš dalies priklauso ir nuo paslaugų substitutų. Poreikius galima tenkinti vienas paslaugas keičiant kitomis. Kuo daugiau funkcijų atlieka substitutai, tuo daugiau galimybių juos pakeisti ir tuo didesnis vartojimo efektas. Turizmo substitutai gali būti įvairios poilsio ir pramogoms skirtos vietovės, kelionių formos, apgyvendinimo įmonės, transporto rūšys ir pan. Kelionių paslaugų paklausa gali turėti trejopus substitutus:

- turistinių arba neturistinių poreikių tenkinimo pasirinkimas. Tarkim, neišsikeitus valiutos kelionės paklausa į užsienį netenkina. Užuoat keliavus, už pinigus galima įsigyti alternatyvią prekę;
- išvyka į užsienį pakeičiama kelione po savo šalį;
- įvairių poreikių tenkinimas paslaugomis substitutais: pavyzdžiui, negavus bilieto čiuožti vandens slidėmis laiką galima praleisti paplūdimyje. Jeigu substitutų daug, vartotojas pasirenka palankiausią variantą.

Turizmo paslaugų rinkoje paklausa gali būti tiek elastinga, pavyzdžiui, poilsinės kelionės, tiek neelastinga, pavyzdžiui, verslo kelionės. Renkantis kainos strategiją pirmiausia įvertinama bendroji rinkos kainų būklė. Taikyti kainų strategiją ypač aktualu:

- Kai įmonė kainą nustato pirmą kartą, t. y. kai į rinką pateikiama nauja paslauga arba kai paslauga parduodama naujoje rinkoje.
- Kai aplinkybių verčiama įmonė peržiūri kainas, pavyzdžiui: pradeda abejoti, ar anksčiau nustatyta kaina gera atsižvelgiant į šiuo metu esančią paklausą ir sąnaudas, nes paaiškėja, kad norint daugiau parduoti ar pritraukti naujų vartotojų naudinga nustatyti kitas kainas.
- Kai konkurentai keičia kainas, t. y. įmonė turi nutarti, ar jai taip pat reikėtų keisti savo paslaugų kainas.

Dažniausiai skiriamos šios kainų strategijos:

- „nugriebimo“;
- „skverbimosi“;
- kainos ir kokybės;
- orientuota į konkurentus;
- orientuota į rinkos lyderį.

Svarbiausios naujų paslaugų kainų strategijos yra „nugriebimo“ ir „skverbimosi“.

„Nugriebimo“ strategija: nustatoma didelė naujos paslaugos kaina ir iš to stengiamasi gauti kiek galima daugiau naudos. Ši strategija

tinka tada, kai parduodamos naujos paslaugos, itin gerai tenkinančios vartotojų poreikius. Be to, vartotojai turi norėti nusipirkti paslaugą, kad ir kokia didelė kaina būtų. Įmonė, „nugriebusi grietinėlę“, sumažina kainą ir kartu padidina pirkėjų būrį.

„Skverbimosi“ strategija: nustačius nedidelę kainą siekiama patekti į rinką arba išplėsti jos dalį. Kai kurios įmonės nustato mažas naujų paslaugų kainas ir stengiasi greitai prasiskverbti į rinką, pritraukti kuo daugiau vartotojų ir užimti didelę jos dalį.

Kainos ir kokybės strategija: nustatydamą kainą įmonė turi išmanyti, kokia yra paslaugos kainos ir kokybės pozicija rinkoje.

Konkuravimo strategija: kai kurios įmonės nustato mažesnę negu artimiausio konkurento siūlomą paslaugos kainą. Joms atrodo, kad mažesnė kaina pritrauks daugiau vartotojų. Tačiau dažnai atsitinka taip, kad vartotojas tokių paslaugų nevertina kaip konkuruojančių analogų.

Daugeliu atvejų numatoma **į rinkos lyderį orientuota strategija**, t. y. orientuojamasi į tam tikros srities didžiausios kompanijos kainas. Atskiras šios kainų strategijos atvejis yra „prakąsto obuolio“ politika, nes yra stebimi ne tik kainų nustatymo, bet ir techninių projektų diegimo veiksmai. Tokios politikos paprastai laikosi įmonės, neturinčios nei tvirtų pagrindų, nei mokslinės bazės, nei finansinių išteklių.

Be išvardytų pagrindinių kainų strategijų, turizmo paslaugų rinkoje ypač populiariu nustatyti sudėtinių ir papildomųjų paslaugų kainas.

Vienas iš pagrindinių sudėtinių paslaugų kainų nustatymo būdų yra turizmo paslaugų pardavimas paketais (pavyzdžiui, paslaugų paketą gali sudaryti: kelionė, kambario nuoma, slidinėjimo paslaugos).

Komplementarios paslaugos sudaro susijusių paslaugų paketą. Vartotojui taip pirkti naudinga, nes paslaugų paketas kainuoja pigiau nei pavienės paslaugos.

Čia aptartos tik būdingiausios kainų politikos rūšys. Paprastai turizmo paslaugų įmonės kuria įvairius kainų politikos derinius.

2.5. Turizmo paslaugų pardavimo kanalai

Labai svarbi turizmo paslaugų įmonių veiklos sritis – turizmo produkto pardavimo organizavimas. Ši veikla apima sprendimus ir veiksmus, kurie sudaro sąlygas turizmo produktui patekti pas vartotoją. Turizmo produktą sudarančios paslaugos gali būti parduodamos tiesiogiai (pavyzdžiui: transporto, viešbučių, maitinimo) ir per tarpininkus (*Bennet, Seaton, 2004*).

Tiesioginių paslaugų pardavimą lemia paslaugos ir jos teikėjo sąsaja. Šis pardavimo metodas užtikrina:

- geresnę paslaugų teikimo kontrolę;
- glaudesnius ryšius su vartotoju;
- stiprina grįžtamąjį ryšį vartotojui suvokus naudą.

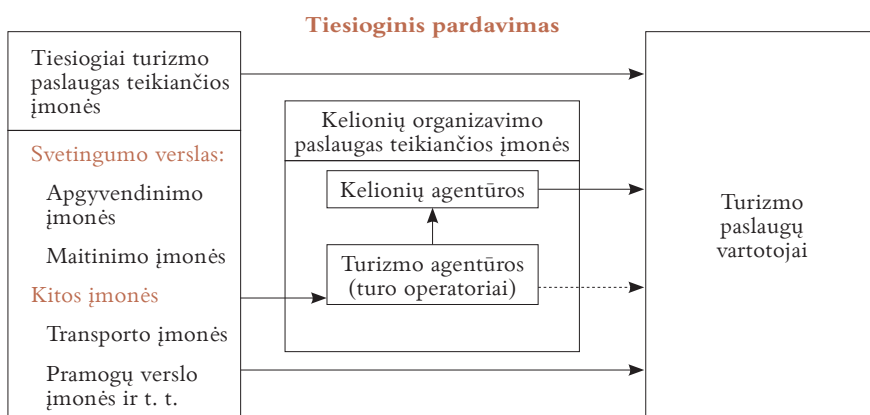
Reikia pripažinti, kad plečiantis turizmo rinkai, didėjant teikiamų paslaugų pasirinkimui, vykstant rinkos diversifikacijai ir specializacijai tiesioginis paslaugų pardavimas tampa nepatrauklus ir turizmo paslaugų gamintojui, ir vartotojui. Įmonės, teikiančios apgyvendinimo, maitinimo, susisiekimo ir kitas paslaugas, nepajėgia apimti visos vartotojų rinkos, įsigilinti į nuolat kintančią paklausą, įvertinti konkurentų siūlomų produktų, dėl to mažėja ir svetingumo rodikliai, ir įmonių parduodamų paslaugų apimtis, vadinasi, ir pajamos.

Kita vertus, turizmo paslaugų vartotojams darosi vis sudėtingiau susivokti esant tokiai gausiai pasiūlai ir tinkamai pasirinkti tuos paslaugų teikėjus ir tas paslaugas, kurie labiausiai atitiktų jų poreikius ir kelionės tikslus.

Šiai spragai užpildyti atsiranda paslaugų teikėjų tarpininkų, kurie iš dalies koordinuoja turizmo paslaugas teikiančių įmonių veiklą ir derina ją atsižvelgdamos į vartotojų paklausą.

Taigi šiuo metu daugiausia turizmo paslaugų parduodama per tarpininkus.

12 paveiksle pavaizduoti galimi turizmo paslaugų pardavimo kanalai.



12 paveikslas. Turizmo paslaugų pardavimo kanalai

Šaltinis: sudaryta pagal Svetikienė [16]

Nulinio lygio paslaugų pardavimo kanalas. Paslaugas siūlanči įmonė – kiekviena turizmo paslaugų teikėja (viešbutis, restoranas, transporto įmonė ir kitos) – taiko tiesioginės rinkodaros priemones: ti-

ria vartotojų rinką (poreikius ir paklausą) ir kuria bei tiesiogiai parduoda paslaugas, kurios galėtų sudominti turizmo rinkos klientus.

Vieno lygio paslaugų pardavimo kanalas. Tiesioginė paslaugų teikimo įmonė (viešbutis, restoranas, transporto įmonė ir kitos) savo paslaugas parduoda vartotojams per vienintelį tarpininką – kelionių agentūrą, kuri atlieka turizmo mažmenų agento darbą. Turizmo mažmenų agentai paprastai nėra parduodamų paslaugų savininkai. Tiesioginių paslaugų teikimo įmonių įgalinti jie parduoda paslaugas turistams. Jų atlygis už tarpininkavimą – komisiniai nuo bendrojo parduotų paslaugų skaičiaus. Juos moka turizmo paslaugas tiesiogiai teikiančios įmonės. Šio pardavimo būdo pranašumai:

- turizmo paslaugų vartotojui suteikiama išsami informacija apie visas galimo pasirinkimo alternatyvas;
- renkantis kelionę ir pagal individualius pageidavimus sudarant paslaugų paketą teikiamos profesionalios konsultacijos;
- padidinamas ekonominis gamintojų pajėgumas. Veikdamas vieningai su gamintoju tarpininkas pagerina paslaugų teikimo ir pardavimo rezultatus. Agentai turi informacijos apie įvairių turistus aptarnaujančių įmonių paslaugų pasiūlą. Jie yra gerai žinomi šalyje. Norėdami aptarnauti kuo daugiau turistų, ypač ne sezono metu, tarpininkai padeda rezervuoti kuo daugiau vietų viešbučiuose ir kituose objektuose ir šitaip padidina jų pajamas.
- mokėjimo paprastumas. Tarpininkai stengiasi, kad už paslaugas būtų mokama ypač paprastai, nes visas mokestis už gabenimą, nakvynę, maitinimą, programas ir kt. įplaukia į vieną sąskaitą. Be to, suteikdami kreditą ir išrašydami sąskaitas, atlikdami kredito kortelių aptarnavimo funkcijas jie padeda išvengti įmonėms – turizmo paslaugų teikėjoms – papildomų rūpesčių, palengvina jų darbą;
- kainų tinkamumas. Per tarpininkus turistai perka paslaugas mažesnėmis kainomis. Agentai iš viešbučių, transporto bendrovių ir kitų gamintojų iš karto perka daug paslaugų, todėl jiems daroma nuolaidų ir kelionė kainuoja pigiau. Be to, kai kurie kelionių tarpininkai turi savo filialų ir kituose šalies miestuose arba užsienyje ir keliautojų poreikius gali patenkinti kitur;
- skatina teikti paslaugas ir jas reklamuoja.

Dviejų lygių turizmo paslaugų pardavimo kanalas. Veikia du tiesiogiai turizmo paslaugas teikiančios įmonės ir turizmo paslaugų vartotojo tarpininkai: turizmo agentūra (turo operatorius), kuri atlieka

turizmo didmenų agentų funkcijas, ir kelionių agentūra (turizmo mažmenų agentas), kurios funkcijos iš dalies jau aptartos.

Taigi taikydama šį turizmo paslaugų pardavimo būdą kelionių agentūra atlieka turizmo agentūros (turo operatoriaus) ir turizmo paslaugų pirkėjo tarpininko darbą.

Turizmo didmenų agentai su turizmo paslaugų pirkėjais tiesiogiai nebendrauja, išskyrus tuos atvejus, kai turi savo mažmeninio paslaugų pardavimo tarnybas. Jie veikia kaip turizmo paslaugas tiesiogiai teikiančių įmonių ir mažmenų agento (kelionių agentūros) tarpininkai.

Šių svarbiausių keliautojų poreikių patenkinimas nulėmė integruotų kelionių paketų, dar vadinamų turų paketais (angl. *package tour*), atsiradimą. Ir turizmo agentūrų (turo operatorių), ir turizmo didmenų agentų pagrindinė veikla susijusi būtent su šių kelionių paketų rengimu ir jų pardavimu per turizmo mažmenų agentus, kelionių agentūras ar specialias savas mažmeninio pardavimo grandis. Be minėtųjų pagrindinių paslaugų, į turistinės kelionės paslaugų paketą įtraukiama įvairių kitų paslaugų ir pramogų. Turo operatoriai su mažmenų agentu sudaro sutartį ir išduoda licenciją pardavinėti paslaugų paketus.

Teoriškai turo operatoriaus ir kelionių agentūros skirtumai gana aiškūs, o praktiškai šios dvi turizmo įmonių rūšys yra susijusios ir sudaro vieną visumą. Kelionių agentūros parduoda trečiųjų asmenų paslaugas ir kartu siūlo savąsias. Kita vertus, didieji turo operatoriai dažnai turi savo pardavimo tinklą ir jam priklausančių kelionių agentų. Dabartinėmis sąlygomis Europos turo operatorių rinkoje išryškėjo turo operatorių ir kelionių agentūrų funkcijų supanašėjimas, pavyzdžiui, diegiamos tarptautinės elektroninės sistemos vietoms rezervuoti, kelionių agentūros siekia savarankiškai organizuoti turus, naudotis šiomis sistemomis ir pan.

Trijų lygių paslaugų pardavimo kanalas. Ši sistema perima dviejų lygių būdo modelį ir dažniausiai papildo specialiu tarpininku – kelionių konsultantu. Turėti dar vieną paslaugų teikimo lygį naudinga organizuojant keliones grupėms, kurių programa sudaryta siekiant tam tikro tikslo ar užduoties. Tokio tarpininko pagrindinė funkcija yra surinkti kuo daugiau su konkrečiu kelionės tikslu susijusios informacijos, informuoti ir pritraukti kuo daugiau potencialių klientų į temines keliones, pavyzdžiui, universiteto studentų grupė pageidauja trumpalaikių studijų Europoje. Specialus tarpininkas išnagrinėja išvykos tikslą, apgyvendinimo, maitinimo, ryšių mezgimo, susitikimų užsienyje rengimo ir kitas galimybes bei pageidavimus ir sudaro kelionės programą.

Per turizmo mažmenų agentus užsako grupei vietas, užmezga ryšius su Europos turizmo operatoriais ir sutvarko visus kelionės reikalus. Šio būdo paskirtis – sudaryti specialų kelionės paketą ir užmegzti bendradarbiavimo ryšius pagal individualius pageidavimus.

Kelionių brokeriai – tai didmenų agentai, teikiantys autobusų užsakymo paslaugas. Jie neturi savo transporto priemonių, tačiau užsako jas iš transporto bendrovių. Šie brokeriai paprastai dirba turizmo agentūrose ir parduoda turistams kelionių paketus. Brokeriai prisiima visišką atsakomybę už kelionę. Keliaujant autobusais pakeliui į lankymo vietas reikia viešbučių ir motelių, todėl pastarųjų paslaugos taip pat įtraukiamos į brokerių parduodamus paslaugų paketus.

Specialūs tarpininkai. Prie specialių tarpininkų priskiriamos rėmimo (skatinimo) bendrovės, susitikimų, suvažiavimų organizatoriai, kelionių konsultantai, įvairūs viešbučių, oro linijų atstovai. Šie tarpininkai gali atstovauti pirkėjams arba paslaugų teikėjams, tvarkyti keliones, spręsti, kaip, kur ir kada turi būti teikiamos paslaugos. Specialūs tarpininkai nepanašūs į kelionių agentus arba turo operatorius. Jie negauna specialaus leidimo vykdyti savo veiklą, o jų teikiamos paslaugos neįvardijamos.

Rėmimo (skatinimo) bendrovės – tai profesionalios įmonės, kurios savo klientams (įmonėms ir organizacijoms) padeda sudaryti veiklos programą ir organizuoti jų darbuotojams keliones kaip skatinimo priemonę ir padėką už rezultatus. Jos sudaro sutartį su įmone kliente tokio tipo paslaugoms teikti ir tokia kaina, kad būtų naudinga įmonei klientei.

Konsorciumams dirbantys agentai gali būti ir agentai mažmenininkai, ir agentai didmenininkai. Konsorciumai ir kelionių grandinės – tai asociacijos, arba kelionių agentūrų tinklai, kurie susijungę ir bendrai dalijasi informacija. Kelionių verslas tampa vis sudėtingesnis ir čia reikia vis įmantresnių technologijų, kurios dažnai būna per brangios nedidelėms kelionių agentūroms. Konsorciumai dažnai sutinka sujungti savo išteklius su agentūromis ir vykdyti bendrus projektus. Taigi įmonės vienijasi, kuriami strateginiai aljansai.

2.6. Turizmo produkto rėmimas

Siekiant sudominti potencialius turizmo paslaugų vartotojus ir atkreipti dėmesį į siūlomą turizmo produktą visų pirma reikia pranešti apie jį (nurodyti pranašumus, kainą, vietą ir laiką) ir informuoti, kokios yra numatytos priemonės, kad jis būtų greičiau parduodamas. Šie veiksmai įgyvendinami taikant vieną iš marketingo komplekso elementų – rė-

mimą, dar kitaip vadinamą marketingo komunikacija (*Bennet, Seaton, 2004, McCabe, 2009*). Rėmimas yra pagrįstas veiksmais, kuriais esamas ir būsimas vartotojas bei visuomenė informuojami, įtikinėjami ir skatinami bei siekiama daryti įtaką vartotojui renkantis sprendimus. Remiama gali būti šitaip (*Brink, Bernd, 2008*):

- parduodant asmeniškai;
- taikant pardavimus skatinančias priemones;
- remiantis žodinėmis rekomendacijomis;
- darant reklamą, rengiant reklamines kampanijas;
- palaikant gerus ryšius su visuomene ir sukuriant teigiamą įvaizdį;
- taikant tiesioginį marketingą, įvairias reklamavimo priemones, padedančias užmegzti tiesioginį dialogą su rūpestingai pasirinktais vartotojais, siekiant jų tiesioginio atsako. Naujos technologijos, pavyzdžiui, mobilusis telefonas, internetas, sudarė galimybes pereiti nuo masinės komunikacijos prie asmeninio bendravimo su vartotoju ir pasitarnavo komunikacijos internetu, elektroninio marketingo kaip naujo verslo modelio atsiradimui (*Andrews, 2007, McCabe, 2009*).

Asmeninis pardavimas. Asmeniškai parduodama per kelionių agentūras, viešbučius, restoranus ir kitas paslaugų įmones. Šiai pardavimo rūšiai būdinga artimas bendravimas su vartotoju, išsamios informacijos teikimas ir, be to, vartotojas įtikinamas, kad siūlomas produktas naudingas. Šių pardavimų sėkmę dažnai lemia pardavėjo išvaizda, profesionali orientacija, išprusimas ir mokėjimas bendrauti. Tai ir pristatymai, turistinės mugės, parodos ir t. t.

Pardavimo skatinimas – tai trumpalaikė kampanija, siūlanti palankų ir viliojantį paslaugų pardavimo būdą. Tikslas – dalį uždirbto pelno skirti paslaugų pardavimui padidinti siekiant gauti daugiau pajamų, turėti mažiau nuostolių, užimti didesnę rinkos dalį ir kita.

Paslaugų teikėjai taiko įvairius pardavimo skatinimo būdus: nuolaidas, kuponus, premijas, siūlo nemokamą vienos ar kelių dienų naujo maršruto paslaugas. Ištikimiems klientams už tą pačią kainą gali būti pasiūlytas aukštesnio lygio aptarnavimas, pavyzdžiui, kelionė pirmos klasės salone, geresnis kambarys, patogesnė transporto priemonė ir pan.

Pardavimo skatinimo pranašumai:

- sudaro galimybes per trumpą laiką padidinti pardavimo apimtį;
- sutelkti išteklius;
- atkreipia potencialių vartotojų ir konkurentų dėmesį.

Pardavimo skatinimo trūkumai:

- paskatinimas negarantuoja, kad toliau paslaugų bus parduodama daugiau;
- gali pakenkti siekiant parduoti neremiamas paslaugas.

Žodinės rekomendacijos suprantamos kaip pačių klientų rėmimas perduodant teigiamą informaciją apie patirtus išpūdžius kelionės metu: draugams, pažįstamiems, bendradarbiams. Šis natūralus rėmimo būdas labai svarbus. Dažnai žodinės rekomendacijos turi didesnę poveikį kuriant įmonės įvaizdį negu reklama ar paskatos. Pirkdami kelionę turistai tam tikra prasme rizikuoja. Jie negali žinoti, ar išsipildys jų lūkesčiai, todėl žodinė jau keliavusio žmogaus rekomendacija labai svarbi ir patikima.

Reklama. Reklamos svarba (*McCabe, 2009*):

- Pirma, reklama pateikia informaciją pirkėjams. Visuomenė su pažindinama su nauju produktu, naujų kelionių ypatybėmis ir kitais potencialaus plėtojimo laimėjimais.
- Antra, reklama sustiprina sėkmingą bendradarbiavimą su vartotojais, skatina juos pasitikėti tais žmonėmis, kurie rėmė agentūras, individualius viešbučius ir restoranus. Kuriama reklama didina patirtį. Pasitikėjimą sunku stabilizuoti ir reklama yra vienintelis būdas to pasiekti.
- Trečia, reklama visų pirma veikia tuos, kurie ją remia. Jei vartotojus nuolat veikia reklama, jų smalsumas sužadinas ir atsiranda rėmėjų. Jei pirmas svečias patiria malonumą, kito rėmimo sėkmė garantuota. Tačiau bent dalis reklamos turi būti skirta asmenims, kurie vis dar neremia kokios nors veiklos. Kai kurie vadybininkai tiki vadinamuoju *raktu į sėkmę*, t. y. nuolatinių svečių grupių antplūdžiu. Tai yra vienas iš palankių reklamos ir rėmimo strategijos tikslų. Kita vertus, kitos pastangos turi būti skirtos tiems, kurie anksčiau nebuvo svečiai.
- Ketvirta, reklama sukuria turizmo paslaugų įvaizdį. Reklama ne visada turi skatinti įsigyti specifinį produktą ar paslaugą; galima siekti kurti ar stiprinti vartotojams įmonės įvaizdį. Žodžiai ar frazės dažnai padeda kurti šį įvaizdį. Žinomi viešbučiai ir kurortai skelbia: „Rūpestingas personalas, patogūs, tinkami kambariai“. Šitai siekiama kurti ir stiprinti jau anksčiau sukurtą įvaizdį.

Reklama turėtų padėti išspręsti šiuos uždavinius:

- sukurti vartotojų sąmonėje siūlomo produkto įvaizdį;
- atskleisti teigiamas produkto savybes;

- sužadinti norą jį išbandyti;
- užtikrinti, kad ta pati prekė bus perkama dar kartą ir lojalumą įmonei (agentūrai, viešbučiui ar restoranui).

Su informacija, kurią teikia reklaminė kompanija, turi būti supažindinami tie vartotojai, kurie nėra girdėję apie konkretaus viešbučio ar restorano įkūrimą. Šis supažindinimas turėtų būti pakankamai patrauklus, kad atkreiptų dėmesį ir atsirastų rėmėjų. Būtina paskatinti ir tuos, kurie perka pirmą kartą, ir tuos, kurie perka dar kartą. Reklama yra labai svarbi rėmimo dalis. Reklamą galima vertinti kaip savarankišką verslą, kurio šaltiniai, vadinamosios priemonės, skatina plėsti reklamą. Jos gali būti:

- informavimo priemonės;
- speciali spausdinta produkcija;
- tiesioginės pašto priemonės;
- išorinė reklama.

Pagrindiniai reklamos platinimo būdai pateikiami 13 paveiksle.

○	Žiniasklaidoje skelbiama reklama
○	Pardaviną skatinanti reklama: įvairios parodos, mugės, pasirodymai ir kita specifinė veikla
○	Su klientais dirbant individualiai naudojama reklama. Jos tikslas – klientus paversti potencialiais turizmo paslaugų pirkėjais

13 paveikslas. Pagrindiniai reklamos platinimo būdai

Šaltinis: sudaryta autorės

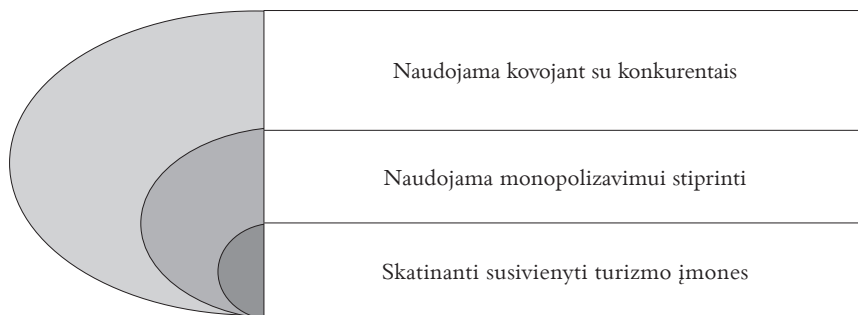
Žiniasklaidoje pateikiama reklama informuoja:

- potencialius klientus apie teikiamas paslaugas, įmonės veiklą ir kt.;
- potencialius partnerius apie galimus ryšius.

Turizmo paslaugas teikiančios įmonės reklamos kryptys.

Turizmo reklama yra viena iš svarbiausių priemonių, siejančių paslaugų teikėją ir vartotoją. Skiriamieji turizmo reklamos bruožai matyti iš turizmo produkto specifikos. Turizmo paslaugų rėmimo ypatumas yra tas, kad reklama prieinama vartotojui ne tik iki kelionės, bet ir kelionės metu bei jai pasibaigus.

Šiuolaikinis marketingas siūlo įvairių turizmo reklamos plėtojimo krypčių (14 paveikslas).



14 paveikslas. Reklamos plėtojimo kryptys

Šaltinis: sudaryta autorės

Nė viena turizmo įmonė negali išsiversti be reklamos, todėl visos keliones parduodančios įmonės savo biudžete turi numatyti išlaidų reklamai. Konkurencijos sąlygomis mažoms įmonėms būna sunku išsilaikyti rinkoje, todėl pastaruoju metu jos vis dažniau pradeda jungtis į kooperatyvus ir kuria bendrą reklamą.

Reklamos principai

Vienas iš pagrindinių reklamos principų – pareiškimo tikslingumas. Auksinė verslo taisyklė teigia: nežadėk to, ko negali padaryti. Pasitaiko, kad nedidelės turizmo įmonės puošia savo įstaigas gražiais plakatais su patraukliais kurortų vaizdais, bet ne visada gali padėti žmonėms ten nukeliauti. Paprastai tokia netikra reklama tampa antireklama: klaidina potencialius klientus, agentūros darbuotojus priverčia jaustis nepatogiai.

Reklama skiriama tam tikram vartotojų segmentui. Turizmo paslaugų įmonė keliones paprastai orientuoja į tam tikrą vartotojų segmentą, todėl ir reklama turi patraukti vieno ar kito turizmo paslaugų vartotojų segmento dėmesį.

Dažniausi segmentavimo kriterijai renkantis tikslią turizmo paslaugų vartotojų rinką būna:

- pajamų lygis;
- turizmo rūšis;
- laisvalaikio leidimo būdas.

Kelionių turų reklamą galima platinti internetu, per žiniasklaidą ir paštu. Tiesioginė reklama paštu būna veiksmingesnė, kai įmonė palaiko ryšius su įvairiose šalyse dirbančiais turo operatoriais. Kreipimosi būdai priklauso nuo:

- pasirinktų reklamos platinimo būdų;
- pasirinktų reklamos tikslų;
- pasirinkto reklamos biudžeto.

Reklamavimo laikas nustatomas tiriant sezoninių kelionių turų paklausą. Pavyzdžiui, siūlymas „Pailsėkite egzotiškoje vietoje!“ tinka visais metų laikais.

Reklamos tikslas – informuoti rinką apie tam tikrą įmonę, jos galimybes, poreikius ir pasiūlą.

Reklamos produkto patrauklumas. Reklamuojant turizmo įmonės produktus, pavyzdžiui, kelionių turus, svarbu pabrėžti jų patrauklumą ir savitumą, sudominti klientą ir įtikinti, kad kelionė bus saugi, patogė, egzotiška ir pan. Reklama turi atspindėti paslaugų pasiūlą, jų kokybę, rėmėjus. Potencialus klientas turi pajusti, kad reklamos tikslas – ne išviloti iš jo pinigus, o suteikti malonumą ir padėti pasiekti kelionės tikslus.

Reklama keliautojus veikia įvairiai. Tai priklauso nuo keliautojo tipo (aktyvus, pasyvus), tautybės, amžiaus, kokios kultūros atstovas ir pan. Todėl visos svarbiausios paslaugos – apgyvendinimas viešbutyje, maitinimas, pramogos, gydymas ir kitos – skelbime turi būti taip sumaniai pateiktos, kad akimirksniu pritrauktų kliento dėmesį.

Sėkminga reklama nėra atsitiktinis planavimo rezultatas. Siekiant reklamos tikslų reikia pasirinkti tikslią strategiją. Reklamos strategija nėra magiška ar paslaptė formulė. Ją planuojant reikia labai gerai išmanyti ir įvertinti tam tikrus veiksnius (15 paveikslas).

Planuojant reklamą ir kuriant jos užduotis svarbu teisingai pasirinkti strategijos plėtojimo kryptį. Yra trys pagrindinės reklamos strategijos:

- diferencijavimo strategija;
- segmentavimo strategija;
- mišri strategija.

Laikantis diferencijavimo strategijos pabrėžiami pagrindiniai išskirtiniai objekto bruožai, o kartu ir jo vertingumas, palyginti su konkurentais. Tačiau taikant šio tipo strategiją svarbu, kad reklama nemenkintų konkurentų. Reklaminiai skelbimai turi pabrėžti tik teigiamus reklamuojamo objekto bruožus.

Segmentavimo strategija taikoma tada, kai į reklamuojamo objekto paslaugas norima atkreipti pasirinktų tikslinių rinkų atstovų, pavyzdžiui, verslininkų, atostogautojų, turistų ar vyresniojo amžiaus žmonių, dėmesį.

Tikslai

- Pvz.: naujas viešbutis nori sulaukti daugiau svečių, apnakvindinti daugiau lankytojų pasiūlyti naują paslaugą: organizuoti konferencijas, simpoziumus ir pan.

Rinkos taikiny

- Reikia žinoti, kokioms potencialioms ir realioms vartotojų rinkoms skiriama reklama. Ji nebus sėkminga, jei bus laikomasi principo „pataikysiu – nepataikysiu“. Reklama veiksminga tada, kai nustatomas specifinis rinkos taikiny ir jį kreipiamasi tiesiogiai.

Vartotojui siūloma nauda

- Vartotojai gali būti skeptiškai nusiteikę, ieškoti naudos arba priežasties, kodėl turėtų pirkti. Reikia pabrėžti išskirtines paslaugas ir patogumus.

Rėmimas

- Kad reklamos kampanija būtų sėkminga, reikia žinoti savo realias galimybes paskatinti vartotojus ir jas patraukliai įtraukti į reklaminių skelbimų, kad potencialus pirkejas iš tiesų patikėtų siūloma nauda.

Tonas ir kreipimosi maniera

- Reklamos strategija privalo turėti jos tikslus atspindintį įvaizdį. Tai turėtų būti kokia nors asmenybė, kuri patiktų visuomenei ir skatintų palankų požiūrį į reklamuojamus produktus. Pvz.: restoranas „McDonald's“ savo tikslą pasiekė vaizduodamas ančiuką Donaldą, nes produktas buvo reklamuojamas vaikams. Visiems žinomas personažas įtikina, kad šis restoranas yra linksmas vieta. Tonas ir manieros turi sukurti vientisą temą, parodyti potencialiam klientui paslaugos pobūdį ir su kuo ji siejama.

15 paveikslas. Veiksniai, darantys įtaką renkantis reklamos strategiją
Šaltinis: sudaryta autorės pagal *Middleton, Fryall, Morgan* [14]

Mišri strategija apima diferencijavimo ir skirstymo į grupes strategijas. Reklamuojami išskirtiniai objektai, galintys pasiūlyti ypatingų paslaugų, kurios turėtų dominti išskirtinius klientus.

Reklamos kampanijos plano sudarymas – viena iš svarbiausių reklamos veiklos organizavimo dalių. Reklama gali būti ir kūrybinga, ir linksmas, ir informatyvi, bet gali ir neduoti laukiamos naudos. Daug apgyvendinimo paslaugas teikiančių įmonių spausdina reklamą ir skelbia ją per radiją kelis kartus per metus, būtent tada, kai verslas nesiseka. Toks reklamavimo būdas dažnai neduoda rezultatų. Tai ne reklamos kampanija, o tik atsitiktinis reklamos taikymas. Reklamos kampaniją sudaro visi reklamavimo būdai, leidžiantys teikti bendrojo pobūdžio

informaciją ta pačia tema. Kampanija yra planas ir strategija, kuria vadinamasi kuriant visus reklamos teikimo būdus.

Kampanija pradedama planuoti nustatčius konkurencinę padėtį rinkoje ir įvertinus savo įmonės padėtį. Kitas labai svarbus veiksnys planuojant reklamos kampaniją yra vartotojų rinka. Svarbu tiksliai įvertinti ne tik rinką, bet ir potencialius jos taikinius.

Reklamos kampanijos pobūdis ir dydis priklauso nuo įmonės galimybių ir poreikių. Apskritai tokios kampanijos gali būti organizuojamos nacionaliniu, regiono ir vietos lygiu. Jos skirsis tik savo strategija ir tuo, kaip parenkamos reklamos priemonės. Dažnai planuojamos reklamos kampanijos iki galo neįgyvendinamos dėl lėšų trūkumo. Vietos lygio reklamos kampanija yra daug kuo pranašesnė, palyginti su regionų ir nacionaliniu reklamos užsakovais. Nors jos rinkos taikinyms mažesnis, tačiau geriau pažįstamas ir lengviau pasiekiamas. Reklama per vietos radiją ar televiziją suteikia progą reklamuotojui tiesiogiai kreiptis į vietos vartotoją. Regioninė ar nacionalinė reklama skiriama plačiai auditorijai, atskiro regiono ar visos šalies vartotojams.

Reklamos kampanijos veiksmingumui nustatyti taikomi šie būdai:

Reklamos testavimas. Jis apima išankstinį reklamos testavimą prieš išleidžiant ją į rinką. Paprastai vartotojų grupei parodoma keletas reklamų ir užduodami tipiniai klausimai:

Kuri reklama įdomiausia?

Kuri reklama įtikinamiausia?

Kuri reklama paskatintų pirkti?

Klausimai gali būti užduoti visai grupei arba imant interviu iš kiekvieno jos nario atskirai.

- teiravimaisi ir pardavimas. Reklama paštu gali padėti parduoti ir skatina vartotojus teirautis. Šiuo atveju lyginama, kiek kartu buvo teirautasi ir kiek paslaugų parduota;
- kuponai ir išskaidyti srautai: kuponai paprastai skaičiuojami, kad būtų galima įvertinti vieno ir kito rėmimų veiksmingumą;
- pardavimų tyrimas: tiriami visi reklamos kampanijos bandymai, kurie pardavimą paveikė tiek teigiamai, tiek neigiamai, nustatomas priežasties ir sėkmės ryšys.

Vartotojai gali būti testuojami specialiai pasirinkus jų grupes, telefonu, paštu, bendraujant asmeniškai. Testavimo tikslas – nustatyti, ką žmonės žino apie, pavyzdžiui, kokią nors specifinę viešbučio paslaugą.

Tipiniai klausimai:

Ar buvote apie tai girdėję?

Ar jau naudojotės šia paslauga? Jei taip, kaip dažnai?

Ar apie paslaugą sužinojote iš reklamos?

Kokias reklamas prisimenate?

Ar viešbučių reklama kuo nors išsiskiria iš kitų?

Reklamos biudžetas yra labai svarbi rinkodaros plano dedamoji dalis. Reklamos išlaidos turi būti iš anksto rūpestingai planuojamos ir kontroliuojamos. Daugelis vadybininkų klaidingai mano, kad reklama būtina tik tam, kad verslas įsibėgėtų, o vėliau ji tampa papildoma našta. Abu šie požiūriai neteisingi ir nepagrįsti.

Reklamos biudžete turi būti numatyta lėšų ir jų finansavimo šaltiniai visam laikotarpiui, kol produktas bus rinkoje. Apskaičiuojant reklamos išlaidas paprastai taikomi trys metodai:

- procentinis pardavimo metodas;
- siekiamo tikslo metodas;
- konkurencinės reklamos metodas.

Procentinis pardavimo metodas. Čia taikomas santykinai paprastas skaičiavimas. Dažniausiai numatoma, kiek pavyks parduoti, ir dalis numatomų gauti lėšų skiriama reklamai, apytiksliai 2–3 proc. nuo sumos. Šis metodas geras tuo, kad yra paprastas ir taikomas planuojant parduoti, ypač naudingas tada, kai produktai nuperkami ir rinka būna stabili. Kita vertus, jis blogas tuo, kad mažėjant parduodamų paslaugų apimčiai turėtų mažėti ir reklamos išlaidos, bet tai nėra gerai, nes geriau, kad būtų didinamos reklamos išlaidos. Dažnesnis reklamavimas paskatintų perkamumą, o kartu padidėtų ir reklamos biudžetas.

Siekiamo tikslo metodas. Jis taikomas, kai numatant biudžetą apibrėžiami tikslai. Jais remiantis reikia pasirinkti, kokios rūšies ir kiek reklamos reikia siekiant galutinio tikslo. Šiuo atveju reikia įvertinti daug veiksnių: tikėtiną pardavimo apimtį dėl jau veikiančios reklamos, firmos finansinę padėtį rinkoje ir kt. Šis metodas geras tuo, kad siekdamas galutinio tikslo vadybininkas privalo kritiškai įvertinti reklamos išlaidas. Reklamos paslaugos skirtos specifiniams objektams, todėl jas lengva įvertinti. Atsižvelgiama į įvairius veiksnius, pavyzdžiui, konkurenciją rinkoje. Šis metodas blogas tuo, kad itin svarbu gerai parinkti reklamos derinius, kurie padėtų siekti užsibrėžtų tikslų. Taikant šį biudžeto sudarymo metodą reikia daug daugiau laiko.

Konkurencingo reklamos biudžeto kūrimo metodas. Jis taikomas tiesiogiai lyginant pagrindinius konkurentus. Remdamiesi gautais duomenimis apie reklamos rūšį ir apimtį vadybininkai nustato biudžetą, kuris maždaug atitinka konkuruojant gautą rezultatą. Šis metodas geras tuo, kad atsižvelgiant į konkurenciją nustatoma santykinė pusiausvyra. Metodas paprastas ir aiškus, ypač jei laikomasi vidurkio. Kita vertus, jis blogas tuo, kad vienos įmonės reklamos biudžetas ir pasirinkimas dažniausiai būna nepriimtini kitoms įmonėms. Planuoti reklamą remiantis kitų patirtimi arba ankstesne reklama yra trumparegiška, nes neatsižvelgiama į tai, ko tikimasi ateityje.

Reklamos etika. Pagrindiniai etiniai komercinės reklamos reikalavimai apibrėžti Tarptautiniame reklamos kodekse, kuriuo vadovaujama beveik visose pasaulio šalyse. Pagrindinis šio kodekso principas – bet kokia reklama turi būti teisiškai tiksli, garbinga, morali, nemeluoti, nenusikalsti konkurencijos normoms ir nepiktnaudžiauti visuomenės pasitikėjimu (*McCabe, 2009*).

Ryšiai su visuomene. Kitas svarbus visuotinio rėmimo būdas yra ryšiai su visuomene. Pagrindinės priemonės: ryšiai su spauda, turizmo produkto viešinimas, informacijos apie turizmo paslaugų įmonę ar turizmo vietovę skleidimas, įtakos darymas. Tai veikla, kuria siekiama visuomenėje ar jos grupėse sukurti pasitikėjimo ir supratimo atmosferą, sukurti teigiamą turizmo paslaugų įmonės ar turizmo vietovės įvaizdį. Nors ryšių su visuomene negalima tiesiogiai tapatinti su įvaizdžio kūrimu, tačiau jų ryšys yra glaudus. Visuomenėje įsitvirtinęs palankus įvaizdis yra geras sėkmingo turizmo verslo pamatas. Jis turi būti pagrįstas, įtikinamas ir vientisas. Pažadai turi atitikti tikrovę, kai lankytojas ar turistą atvyksta į konkrečią vietą. Tai nelengva, nes įvaizdis gali būti kitoks. Tai priklauso nuo skirtingų tikslinių rinkų, jų interesų ir priemonių, kuriomis įvaizdis pateikiamas. Jis turi būti savitas ir patrauklus, motyvuoti naudotis turizmo paslauga ir atvykti į konkrečią vietą (*Bowen, Makens, Kotler, 2013*).

Marketingo požiūriu įvaizdis gali būti susijęs tiek su turizmo paslauga (prekės įvaizdžiu), tiek su turizmo paslaugų įmone (firmos įvaizdžiu), tiek su turizmo vietove (vietovės įvaizdžiu). Įvaizdžio kūrimo ir keitimo veiksmai apima visas marketingo priemones (pozicionavimo, produkto, kainų, reklamos, ryšių su visuomene, paskirstymo būdų ir t. t.), kuriomis siekiama turizmo paslaugas teikiančiai įmonei ar turizmo vietovei suteikti naują arba pakeisti seną įvaizdį.

Kuriant įmonės įvaizdį būtina atsakyti į šiuos klausimus:

Kas esame?

Ko norime?

Kaip to sieksime?

PRAKTIKOS PAVYZDYS

Kurorto įvaizdžio kūrimas

Kurortui būdingos ypatingos gamtinės sąlygos. Gražaus kraštovaizdžio išsaugojimas ir jo aplinkos gerinimas laikomi prioritetais.

Tai aukšto lygio kurortas, išsiskiriantis kalnų kaimo kraštovaizdžiu. Kurorte eismas uždraustas, tačiau galima privažiuoti iki miesto.

Reikia tausoti kaimo autentiškumą ir savitumą, gerinti struktūrą.

Kurortas gali veikti ištisus metus. Ateityje reikėtų dar geriau spręsti apgyvendinimo, transporto ir sporto paslaugų teikimo klausimus.

Kurorte grupinių kelionių verslas tikslingai plėtojamas ir puikiai derinamas su individualių kelionių verslu.

Ypač daug dėmesio skiriama atostogų turizmui. Vienos dienos ir savaitgalio trukmės poilsis turėtų būti ypač gerai organizuojamas vasarą ir rudenį.

Kurortą dažniausiai renkasi ramybės ieškantys sportiškai aktyvūs žmonės. Šeimos su vaikais ypač svarbios. Joms kaimiškas gyvenimo būdas kaip tik labai tinka.

Kurorte pasiūla labai didelė. Pagrindinis produktas yra kraštovaizdis. Papildomai siūloma viešbučių, poilsiaviečių, galimybė sportuoti. Šių paslaugų galima teirautis individualiai arba grupėmis. Paslaugos kokybiškos, kainos atitinka paslaugas.

Kurortas yra tarptautiniu mastu žinoma ir aktyvi atostogų vieta, kuri turi būti paklausi ištisus metus. Jis siekia sukurti judrios, į sportą ir poilsį orientuotos poilsiavietės įvaizdį.

Turistai šiame kurorte pirmiausia yra svečiai ir draugai. Turizmas turi būti vis labiau siejamas su žmogaus asmenybe. Be kita ko, turėtų būti siekiama ir asmeninių ryšių.

Konkurencijos klausimai sprendžiami teisingai, ji nuolat stebima, todėl kiekvienu momentu iš anksto galima veikti ir reaguoti.

Kurortas visapusiškai kontroliuoja kultūros ir sporto paslaugų pasiūlą. Atsižvelgiama į vietos tradicijas ir kultūrą. Svarbus yra pasiūlos potencialas. Svečiams pateikiama paklausi įvairiapusė programa. Tikslingai rengiamos treniruotės.

Vietos gyventojus reikia sudominti su turizmo sritimi susijusiomis profesijomis. Sudaromos galimybės įgyti profesiją ir kelti kvalifikaciją.

Pagrindinis kurorto plėtojimo tikslas įvardijamas ilgalaikėje programoje, kurioje numatyta toliau gerinti vietos gyventojų gyvenimo sąlygas. Visos gaunamos kompensacijos už investicijas į turizmą panaudojamos siekiant užtikrinti svečiams kuo daugiau patogumų, remti vietos gyventojus ir rūpintis gamtos apsauga.

Kelionių biuro įvaizdžio kūrimas

Mes stengiamės numatyti ir geriau nei kiti patenkinti svečių norus. Suprantame, kad ši pozicija kaskart turi būti diegiama iš naujo. Svečiui visiškai tas pats, ko nori įmonė. Jį domina tik tai, ką įmonė siūlo! Mes tenkiname svečio norus, nes teigiame, kad svečias nustato mūsų veiksmus. Turizmas yra paslauga, todėl reikia dar geriau tarnauti klientui. Turime jam atverti visą turizmo pasaulį. Jo individualūs norai yra mūsų darbų matas.

Mūsų kvalifikuoti darbuotojai – verslo siela. Jie labai padėjo tapti geriausiaisiais. Ateityje norime išklaudyti ir įgyvendinti dar daugiau mūsų darbuotojų sumanymų. Jie puikiai motyvuoja atskirų žmonių ir grupės atsakomybę, siekį kelti kvalifikaciją.

Įtikti kiekvienam svečiui – labai sunkus uždavinys. Tai galima padaryti tik bendrai dirbant, todėl partneriai labai svarbūs. Todėl įmonė ir toliau stengiasi gerinti bendradarbiavimą su visais vietiniais kelionių biurais ir verslo partneriais.

Visur turi būti nustatyta teisinga, t. y. rinkos, kaina. Atostogos gražios tada, kai už jų malonumus galima susimokėti. Todėl su visais ištekliais reikia elgtis sumaniai, kur įmanoma – diegti racionalizaciją, tobulinimo technologijas ir mažinti sąnaudas.

Nuo mūsų pačių priklauso ir tai, kaip saugoma gamta.

Personalo kvalifikacijos kėlimas, visuomenės nuomonės paisymas, gamtos apsaugos įstatymų laikymasis, rizikos nesaugiose vietovėse mažinimas – tai tik kelios būsimos strategijos dalys.

Mes nenorime sustoti; įveikę vieną pakopą žengiame toliau ir stengiamės būti geresni ir stipresni negu mūsų konkurentai.

Didžiausias atlygis už mūsų darbą – atostogomis patenkinti svečiai.

Tai mus veda į priekį ir skatina būti geriausius rinkoje.

Žinių įtvirtinimo klausimai ir užduotys

1. Paaiškinkite 7 P marketingo komplekso priemones, taikomas turizmo paslaugų versle.
2. Įvardykite turizmo verslo ryšių marketingo esmę ir ypatumus.
3. Apibūdinkite ryšių su klientais valdymą (CRM) ir jo svarbą plėtojant ryšių marketingą.
4. Paaiškinkite, kaip marketingo funkcijos pasiskirsčiusios tarp turizmo paslaugas teikiančių įmonių ir turizmo pramonę koordinuojančių ir reguliuojančių organizacijų.
5. Kokių tikslų siekiama segmentuojant turizmo paslaugų rinką? Kokie metodai taikomi segmentuojant vartotojų rinką? Paaiškinkite mišraus ir išplėstinio segmentavimo esmę.
6. Nurodykite turizmo verslo tikslinės vartotojų rinkos ypatumus. Kaip reikėtų nustatyti, ar teisingai pasirinkta tikslinė rinka?
7. Paaiškinkite, kas būdinga šiuolaikiniam turizmo paslaugų vartotojui.
8. Apibūdinkite konkurentų turizmo paslaugų rinkoje tyrimo tikslus.
9. Paaiškinkite pozicionavimo turizmo paslaugų rinkoje esmę ir būdus.
10. Kaip paslaugų savybės lemia turizmo produktą, jo kainą, pardavimą ir rėmimą? Paaiškinkite turizmo paslaugas teikiančios įmonės produkto gyvavimo ciklo etapus ir rinkodaros strategijas. Apibūdinkite naujo produkto kūrimo procesą ir jo pagrindinius etapus.
11. Turizmo prekės ženklo esmė ir reikšmė.
12. Kokia yra turizmo paslaugų pardavimo kanalų sistema ir kokios yra jos dalyvių funkcijos? Paaiškinkite nulinio, vieno, dviejų ir trijų lygių pardavimo kanalų sistemos skirtumus.
13. Apibūdinkite internetinį ir elektroninį marketingą bei tiesioginio marketingo esmę ir reikšmę turizmo paslaugų verslui.
14. Paaiškinkite turizmo verslo reklamos svarbą ir uždavinius, reklamuavimo principus ir priemones. Ką reikia išmanyti ir įvertinti kuriant reklamos strategiją?
15. Pagrindiniai reklamos plano kūrimo etapai. Į kokias aplinkybes reikia atsižvelgti planuojant reklamos biudžetą?
16. Paaiškinkite pagrindinius atskiros reklamos ir reklaminės kampanijos skirtumus bei veiksmingumo nustatymo būdus.
17. Kaip vertinamas reklaminės kampanijos efektyvumas?
18. Apibūdinkite pagrindinius reklamos biudžeto planavimo metodus, reklamos etikos principus ir neetiškos reklamos ypatumus.
19. Apibūdinkite, kaip kuriamas turizmo paslaugų įmonės ir turizmo vietovės įvaizdis.

LITERATŪRA

1. ABBEY, J. R. Hospitality Sales and Advertising. Educational Institute of the American & Motel Association, 1989.
2. ANDREWS, S. Introduction to Tourism and Hospitality Industry. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company, 2007.
3. BENNETT, A. J; STRYDOM, J. W. Introduction to Travel and Tourism Marketing. Lansdowne: Juta Education, 2011.
4. BENNETT, M. M; SEATON, A. V. Marketing Tourism Products – Concepts, Issues and Cases. London: Thomson Learning, 2004.
5. BOWEN, J.; MAKENS, J.; KOTLER, P. Marketing for Hospitality and Tourism. New Jersey: Prentice Hall Inc., 2013.
6. BRINK, A.; BERND, A. Relationship Marketing and Customer Relationship Management. Claremont: Juta and Company Ltd., 2008.
7. BUHALIS, D. e-Tourizm – Information Technology for Strategic Tourism Management. Essex: Pearson Educational Limited, 2003.
8. DAMULIENĖ, A. Paslaugų marketingas. Turizmas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1996.
9. DUE, C. Marketingas. Produkto strategija. Vilnius: UAB „Verslo žinios“, 2006.
10. FREYER, W. Tourismus – Marketing. Oldenburg: Universität Oldenburg, 2011.
11. GUMMESSON, E. Total Relationship Marketing. Oxford: Elsevier, 2008.
12. HOLLOWAY, J. C. Marketing for Tourism. Edinburgh: Prentice Hall, 2004.
13. MCCABE, S. Marketing Communications in Tourism and Hospitality. Oxford: Elsevier, 2009.
14. MIDDLETON, V. T. C.; FRYALL, A.; MORGAN, M.; RANCHHAD, A. Marketing in Travel and Tourism. Oxford: Elsevier, 2009.
15. PRANULIS, V.; PAJUODIS, A.; URBANAVIČIUS, S.; VIRVILAITĖ, R. Marketingas. Vilnius: The Baltic Press, 2000.
16. SVETIKIENĖ, I. Turizmo marketingas. Vilnius: Ciklonas, 2002.
17. VIRVILAITĖ, R.; VALAINYTĖ, I. Strateginis marketingo valdymas. Kaunas: Technologija, 1996.
18. TSIOTSOU, R. H.; GOLDSMITH, R. E. Strategic Marketing in Tourism Services. Bingley: Emerald Group Publishing, 2012.

X SKYRIUS

NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ VALDYMAS TURIZMO SEKTORIJE

ARVYDAS SURVILA

Grėsmės, jų klasifikavimo ir identifikavimo procesas

Pažeidžiamumo samprata ir analizės būdai

Rizikos valdymo procesas

Šiuolaikinė nepaprastųjų situacijų valdymo samprata

Atskiros nepaprastųjų situacijų valdymo fazės:
mažinimas (švelninimas), pasirengimas (parengtis),
atsakas (reagavimas), atsikūrimas (atsigavimas)

TURINYS

1. GRĖSMIŲ, PAŽEIDŽIAMUMO IR RIZIKOS VALDYMO SAMPRATA.....345
2. NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ (KRIZIŲ) VALDYMO CIKLAS.....370

1. GRĖSMIŲ, PAŽEIDŽIAMUMO IR RIZIKOS VALDYMO SAMPRATA

Turistai keliauja į svečias šalis, lieka ten bent vienai nakčiai arba lanko turistinius objektus savo šalyje, bet už įprastinės gyvenamosios vietos ribų. Paprastai keliaujančių žmonių grupės naudojasi užsienio (ar savo šalies) infrastruktūra, įvairiomis paslaugomis, apsisistoja specialiai apgyvendinti skirtose vietose.

Remiantis PTO (2013) duomenimis prognozuojama, kad atvykstančiųjų turistų skaičius iki 2020 m. padidės iki 1,6 mlrd., vidutinis šio srauto didėjimo tempas bus 4,3 proc. (2005 m. buvo 5,5 proc.). Pastebėtina, kad nepaisant išorinių veiksnių ir nepaprastųjų situacijų (krizių) poveikio turistų skaičius kasmet didėja. Pasak Pasaulio kelionių ir turizmo tarybos (*WTTC*, 2013), turizmas šiuo metu sudaro 12,2 proc. viso pasaulio eksporto ir šiame sektoriuje dirba kas 12-tas darbuotojas visame pasaulyje. Numatoma, kad iki 2017 m. turizmo sektoriuje darbo vietų padaugės 2,8 proc. ir turizmas sudarys 10,6 proc. viso pasaulinio eksporto (*WTTC*, 2013). Po 2001 m. krizės turizmo sektorius vėl atsigauna. Tiesa, vis didesnio atvykstančiųjų turistų srauto prognozes gali tekti svarstyti iš naujo atsižvelgiant į naftos gavybos apimčių, degalų kainų pokyčius, klimato kaitą, terorizmo aktų dažnumą ir kt. Dėl tam tikrų rinkos plėtros veiksnių arba gamtinių kataklizmų, įvykstančių kitose valstybėse ar žemynuose, ar tam tikrų turistų lankomose vietovėse pasitaikančių grėsmingų įvykių (pavyzdžiui, teroro išpuolių), kurie gali sukelti katastrofiškų padarinių, turistų srautų judėjimas gali sutrikti. Poveikis turizmo sektoriuje teikiamoms paslaugoms gali būti arba nedidelis ir trukti gana trumpą laikotarpį, arba sužlugdyti visą turizmo verslą. Didelis turizmo įmonių, tam tikrų vietovių ar net viso sektoriaus veiklos sutrikdymas gali būti juntamas tiek turistų gyvenamosiose šalyje, tiek turizmo vietovėse ar turistus priimančių bendruomenių teritorijose, padaryti įtaką tiek viešojo valdymo, tiek privačiam sektoriui ir sugriauti žmonių verslo bei kelionių planus. Turizmo veiklos pobūdžio unikalumas lemia didesnę jautrumą ir galimus didelius pokyčius pasireiškus grėsmėms, kurios tampa nepaprastosiomis situacijomis. Vartotojų sprendimus – pirkti turizmo paslaugą ar ne – gali smarkiai paveikti tiek nedideli incidentai, tiek nepaprastosios situacijos, todėl turizmo vadybininkai, turizmo vietovės, priimančio-

sios bendruomenės ir turizmu besiverčiančios šalys neturėtų ignoruoti nepaprastųjų situacijų galimybes, vertindami ją tik kaip grėsmę verslui, bet turi suvokti ją kaip neišvengiamą turizmo sistemos dalį ir strategiškai planuoti tokių situacijų valdymą (idealiu atveju – bendradarbiauti su viešojo valdymo institucijomis), t. y. laiku identifikuoti grėsmes, nustatyti jų pasireiškimo rizikos lygį, kurti ir įgyvendinti turizmo sektoriaus nepaprastųjų situacijų valdymo planus ir, įvertinę šių planų įgyvendinimo galimybes, siekti sukurti adekvačią nepaprastųjų situacijų valdymo sistemą.

Turizmo sektoriaus globalizacija paspartino tarptautinį turizmo verslą, šalims siekiant išplėsti savąją rinkos dalį ir padidinti pelningumą. Kita vertus, šis procesas privertė turizmo sektoriaus atstovus atidžiau pažvelgti į vadinamąją *globalią riziką*, kurią užsiimantieji šiuo verslu dažnai vertina kaip sudėtingą ir chaotišką reiškinį (Jessop, 1999).

Svarbu žinoti pagrindines mokslinėje literatūroje vartojamas sąvokas, kurių prasmė svarbi kalbant apie nepaprastąsias situacijas.

Grėsmė (pavojus) – tai galimos žalos bendruomenei (gyventojams, individui, turizmo vietai, aplinkai, privačiai ir viešajai nuosavybei, infrastruktūrai ir verslui) šaltinis (Survila, 2015).

Rizika – tai grėsmės padarinių ir jos pasireiškimo tikimybės (ar dažnumo) sąveika. Kitaip tariant, rizika yra tikimybė grėsmei pasireikšti, padauginta iš įvykio padarinių, atsiradusių jam įvykus, apimties (Survila, 2015).

RIZIKA = TIKIMYBĖ x PADARINIAI

Šiame skyriuje kalbama apie įvykius, dažniausiai vadinamus nepaprastosiomis situacijomis (angl. *disaster, emergency, crisis*), susietomis su rizika, atsirandančia dėl grėsmių, egzistuojančių tam tikroje vietoje ir tam tikru laiku, pasireiškimo. Kaip minėta, turizmo sektorių nepaprastųjų situacijų gali paveikti ne mažiau kaip ir bet kurią kitą žmogaus veiklos sritį. Išaugusi pasaulinės turizmo veiklos apimtis, kai renkama si, pavyzdžiui, itin patrauklias tolimas, egzotiškas vietas, lemia didesnę turistų rizikos lygį (Drabek, 1995; Murphy, Bayley, 1989). Deja, sisteminių nepaprastųjų situacijų pasireiškimo turizmo sektoriuje, poveikio šiam sektoriui ir būtinojo atitinkamų viešojo valdymo institucijų atsako, t. y. veiksmų, skirtų susidoroti su tokių situacijų poveikiais, tyrimų buvo atlikta nepakankamai. Tokie tyrimai būtų pagrindas turizmo sektoriui kartu su atitinkamomis viešojo valdymo institucijomis mokytis iš

patirties ir plėtoti strategijas siekiant išvengti ir susidoroti su panašiais padariniais ateityje. Taigi čia aptartinos situacijos, kurių padariniai paveikia dideles teritorijas, didelį žmonių skaičių, apgadina arba sunaikina infrastruktūrą, gyvenamuosius pastatus ir pan., o ne eiliniai kasdieniai įvykiai, kuriuos atlikdamos savo įprastas funkcijas išsprendžia ir suvaldo tam pasirengusios medicinos pagalbos, priešgaisrinės apsaugos ir policijos tarnybos. Atsižvelgiant į tai, kad daugiausia dėmesio šiame skyriuje skiriama nepaprastųjų situacijų valdymui turizmo vietovėse, reikėtų nepamiršti, kad tokie patys pasiūlymai tinka organizacijoms, vietovėms ir priimančiosioms bendruomenėms.

Nepaprastųjų situacijų apibrėžimų pateikia ir mokslininkai, ir organizacijos. Antai E. L. Quarantellis (1998) pasiūlė išsamų nepaprastosios situacijos apibrėžimą, pagal kurį *nepaprastosios situacijos* yra įvykiai, sukelti arba grėsmės pasireiškimo, arba staigaus gamtinių ir technologinių veiksnių (pavyzdžiui, tai žemės drebėjimas, potvyniai, uraganai, ugnikalnių išsiveržimai, viesulai ir cunamiai, taip pat toksinių medžiagų išsiliejimas, spinduliuotė, dideli sproginiai, gaisrai, pastatų griūtys, didelės transporto avarijos ir t. t.) padarinių poveikio, kuris lemia didelių neigiamų socialinių pokyčių atsiradimą. Iš esmės tai įvykiai, paveikiantys kasdienį vietovių ar bendruomenių, dažniausiai turinčių per mažai išteklių susidariusiai situacijai suvaldyti, gyvenimą. Jungtinių Tautų Tarptautinėje nepaprastųjų situacijų mažinimo strategijoje (UNISDR, 2004) teigiama, kad nepaprastoji situacija yra nepaprastas nelaimingas įvykis, kuris rimtai sutrikdo bendruomenės ar visuomenės funkcionavimą, sukelia daug žmogiškųjų išteklių, materialinių, ekonominių ir (ar) aplinkos nuostolių, viršijančių nukentėjusios bendruomenės ar visuomenės galimybes susidoroti su juo naudojant savo turimus išteklius. Tam, kad įvykis būtų laikomas nepaprastąja situacija, minėtos Tarptautinės nepaprastųjų situacijų mažinimo strategijos duomenimis, jis turi atitikti bent vieną iš šių apibrėžčių:

- turi būti pranešta apie daugiau nei dešimties žmonių žūtį;
- turi būti pranešta apie tai, kad daugiau nei šimtas žmonių sužeista;
- nacionalinė šalies vyriausybė praneša (pripažįsta) apie nepaprastąją situaciją šalyje;
- pateikiamas nacionalinės šalies vyriausybės tarptautinės pagalbos prašymas.

Taip suvokiant nepaprastąsias situacijas, be abejo, numanoma, kad jų padariniai paveiks ir verslo įmones, turistų lankomas vietas, priimančiąsias bendruomenes ar net visą šalį. Kiti galimi nepaprastosios situacijos (kitų autorių įvardijamos kaip krizė) apibrėžimai pateikti 1 lentelėje. Dauguma krizėms būdingų požymių taip pat taikomi ir nepaprastosioms situacijoms apibūdinti (Faulkner, 2001).

1 lentelė. Nepaprastųjų situacijų (krizių) apibrėžimai

Autorius, metai	Apibrėžimas
C. Brewton, 1987	Nepaprastoji situacija (įmonėje): didelis veiklos sutrikdymas, intensyvesnis viešojo valdymo institucijų reguliavimas, neigiamas visuomenės požiūris į įmonę, finansinės problemos, neefektyvus valdymas, darbuotojų lojalumo ir paramos praradimas.
A. H. Reilly, 1987	Nepaprastoji situacija apibūdinama vertinant veiksmų, kurių reikia nedelsiant imtis, apimtis ir skubiosios pagalbos būtinybę.
J. R. Darling, 1994	Nepaprastoji tarptautinio verslo padėtis (krizė) priklauso nuo daugelio veiksnių: įvykio kilmės ir svarbos; poveikio kitoms įmonėms ir pramonės šakoms; apimties ir būtinumo greitai suteikti pagalbą ir informaciją žmonėms ar konkrečiai įmonei jos viduje ir (arba) išorėje; ar nukentėję žmonės yra pasiekiami; kokio ir kiek informavimo apie įvykį reikia; kokia būtina sąveika su žiniasklaida; į ką reikėtų atkreipti ypatingą dėmesį informuojant žiniasklaidą; kokios apimties skubioji pagalba reikalinga žmonėms; kiek ir kokios institucijos bei organizacijos turi išteklių situacijai suvaldyti ir kiek jos yra pajėgios padėti; kaip greitai įmonė turi reaguoti. Nepaprastoji situacija (krizė) taip pat gali būti apibūdinama panikos, baimės, pavojaus ar šoko terminais.
S. Sönmez ir kt., 1994	Bet kuris įvykis, kuris sukelia neigiamų padarinių, ir laikotarpis po jo iki visiško atsigavimo atkūrus prieš nepaprastąją situaciją buvusias sąlygas.
C. Keown-McMullan, 1997	Priešingai paplitusiai nuomonei, nepaprastoji situacija (krizė) ne visada yra blogis ar ne visada organizacijai sukelia vien neigiamų padarinių, – ji gali tapti ir lūžio prielaida, gerų permainų pradžia. Kad įvyktų nepaprastoji situacija (krizė), visa organizacija arba įmonė turi būti sukręsta grėsmės pasireiškimo. Pagrindinis požymis – sprendimai turi būti priimami labai greitai.
S. Beeton, 2001	Nevienodo lygmens turizmo sektorių paveikiančių nepaprastųjų situacijų (krizių) kyla dėl išorinių aplinkos apsaugos, ekonominių ir politinių bei įmonės vidaus grėsmių pasireiškimų, kaip antai nelaimingų atsitikimų, ligų protrūkių.
E. Laws, B. Prideaux, 2005	1. Netikėta problema, kuri rimtai sutrikdo organizacijos, sektoriaus ar tautos funkcionavimą. 2. Bendras tokių problemų terminas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Brewton [9]; Reilly [82]; Darling [26]; Sönmez ir kt. [95]; Keown-McMullan [56]; Beeton [7]; Laws, Prideaux [60]

Daugumai nepaprastosios situacijos (krizės) apibrėžimų būdingi bendri pagrindiniai dalykai. Keletas autorių bandė tuos esminius bruožus išskirti (*Fink*, 1986; *Keown-McMullan*, 1997; *Weiner, Kahn*, 1972). Šias pastangas apibendrinus galima nurodyti tokias pagrindines nepaprastųjų situacijų ypatybes:

- įvykis yra toks reikšmingas, kad jį galima laikyti dideliu iššūkiu esamai organizacinei struktūrai, kasdienei veiklai ar organizacijų išlikimui;
- didelė grėsmė, kurios pasireiškimo netikėtumas ir greitis lemia būtinybę per trumpą laiką priimti sprendimus;
- suvokimas, kad tiesiogiai grėsmės pasireiškimo paveikti žmonės neturės galimybės patys išsigelbėti;
- lemiamas ir neišvengiamas pokytis, kuris gali sukelti tiek teigiamų, tiek neigiamų padarinių. Kaip pabrėžia C. Keown-McMullan (1997), net jei nepaprastąją situaciją (krizę) pavyksta suvaldyti, organizacijoje įvyksta didelių negrįžtamų pokyčių;
- situacijos nestabilumas, sąlygų pasikeitimas (*Fink*, 1986). Svarbi bendruomenių ir asmenų reakcija į įvykius ir jų dalyvavimas kuriant nepaprastųjų situacijų valdymo strategijas. Sociologiniu požiūriu tiesioginis atsakas į nepaprastąją situaciją apima kelis etapus (*Arnold*, 1980; cituota pagal *Booth*, 1993):
 - 1) sukrėtimas tiek individo, tiek kolektyvų lygiu, situacijos netikėtumas ir poveikio galia sukelia stresą, bejėgiškumo jausmą, sutrikimą;
 - 2) neigimas ar gynybinis traukimasis. Neigiant bandoma grįžti į buvusią saugią būseną arba išvengti nepaprastosios situacijos (krizės) ją stabdant, o gynybinis traukimasis gali paskatinti ilgalaikę ar trumpalaikę evakuaciją iš paveiktos teritorijos;
 - 3) pripažinimas, kuris reiškia nelaimės suvokimo lūžį, kai bendruomenė pripažįsta realius pokyčius; ir
 - 4) prisitaikymas, kai bendruomenė mokosi iš nepaprastosios situacijos (krizės) ir kuria naujas priemones, kurias ateityje galėtų taikyti norėdama susidoroti su analogiška situacija ir atsikurti.

Savybių išvardijimo eilė turbūt geriau taikytina individualiu, o ne kolektyviniu (t. y. organizacijų ar bendruomenės) lygiu. N. W. Chanas (1995) teigia, kad atsakas į nepaprastąsias situacijas, nors ir kylančias netikėtai, gali apimti vieną iš kelių veiksmų (pastangų):

- apsisaugoti (užkirsti kelią arba modifikuoti nepaprastąsias situacijas);
- prisitaikyti (pakeisti žmonėms skirtą infrastruktūrą, įrangą taip, kad būtų saugiau nepaprastųjų situacijų atvejais);
- trauktis (persikelti į saugią vietovę);
- nieko nedaryti.

Bendrosios savybės leidžia nepaprastąją situaciją apibrėžti kaip **grėsmės pasireiškimo** įvykį, kuris sukelia didelių žmoniškųjų išteklių, nuosavybės, verslo nuostolių, sumažina būties gerovės pojūtį ir gerokai viršija turimas galimybes atsigauti.

R. Geipelis (1982) išdėstė nepaprastųjų situacijų poveikio bendruomenėms lygius nuo minimalios svarbos iki žlugimo. Buvo nustatytos šios kategorijos:

- bendruomenės, kurios nepatyrė grėsmės pasireiškimo padarinių ir yra pajėgios padėti toms, kurios patyrė padarinių poveikį;
- bendruomenės, kurios patyrė nedidelių padarinių žmonių sveikatai ir turtui, bet jų socialinė struktūra išliko ir normaliai pati grįžta į buvusį lygį;
- bendruomenės, kurios patyrė tokią žalą, kad negali grįžti į normalią būseną be kitų pagalbos. Gavusios pagalbą bendruomenės sugeba susidoroti su padariniais ir atsikurti;
- bendruomenės, kurios suniokotos taip, kad normalią būseną užtikrinantys jų komponentai yra žlugę.

Nepaprastųjų situacijų poveikio padariniai turizmo įmonėms, turistų lankomų vietovių ar šalių gyventojų sveikatai ar gyvybei, pastatams ir juose esančiam turtui bei aplinkai paprastai būna dideli. Taigi nepaprastųjų situacijų poveikis klasifikuojamas į fizinį poveikį pastatams, poveikį galimybėms teikti paslaugas, tarp jų ir turizmo, bei socialinį poveikį, kuris savo ruožtu dalijamas į:

- psichologinį poveikį žmonėms;
- demografinį poveikį paveiktos teritorijos populiacijai;
- kultūrinį poveikį (istorinių pastatų sugriovimas ir pan.);
- ekonominį poveikį;
- politinį poveikį, kuris gali lemti, pavyzdžiui, naujų lyderių atsiradimą paveiktoje teritorijoje.

Fizinio poveikio ir jo sukeltų padarinių apimtis didelė: gyvenamiesiems namams, komerciniams pastatams, pramonei, infrastruktūrai, paslaugų sektoriui, istoriniams ir kultūros objektams. Be to, fizinė žala

gali būti skirstoma į žalą pastatams ir žalą juose esančiam turtui. Paprastai žala turtui padaroma paveikus pastatus (pavyzdžiui, uraganiniai vėjai apgriauna pastatus ir sugadina juose esantį turtą). Kai kurių pavojingų grėsmių pasireiškimas gali sugadinti pastatuose esantį turtą nepaveikdamas pačių pastatų (pavyzdžiui, žemės drebėjimo metu, jei pastate esantys daiktai nėra saugiai pritvirtinti). Fizinis poveikis neaplenkia istorinių ir kultūros objektų, kurių vertė ypač didelė. Pavyzdžiui, W. Kernas (2010) teigia, kad uragano „Katrina“ padariniai Naujojo Orleano (JAV) mieste buvo tokie dideli, kad tauta prarado įvairiapusį kultūrinį paveldą, kuris leisdavo „pasinerti į istoriją“.

Socialinis poveikis (psichologinis, demografinis, ekonominis, politinis, kultūrinis) gali kilti tiesiogiai dėl fizinio poveikio ir būti juntamas iš karto arba išaiškėti netiesiogiai ir progresuoti per trumpesnį ar ilgesnį laikotarpį. Daugeliu atvejų pastebėti nepaprastųjų situacijų psichologiniai padariniai būna lengvi ir laikini – tiesiog normalūs žmonės normaliai reaguoja į nenormalias situacijas (*Gerrity, Flynn, 1997*). Dauguma nukentėjusiųjų po nepaprastosios situacijos išitraukia į veiklą padėdami išlikti savo artimiesiems. Kita vertus, pasireiškus grėsmei vyrauja aktyvaus socialinio elgesio modelis, priešingas antisocialiam ar nusikalstamam elgesiui, o kai kuriais atvejais žmonės elgiasi pasiaukojamai ir net rizikuodami savo gyvybe stengiasi padėti kitiems (*Siegel ir kt., 1999; Tierney ir kt., 2001*). Daugiau dėmesio reikėtų skirti vaikams, pagyvenusiems žmonėms, rasinėms ir etninėms mažumoms, šeimoms, kurios nepaprastosios situacijos metu patyrė netekčių. Kartais psichologiniai padariniai, kitaip vadinami informaciniu poveikiu, būna ilgalaikiai, pakinta rizikos supratimas (kyla baimė, kad nelaimė gali pasikartoti arba kad tokių pačių padarinių patirs artimieji, dažniau kalbama ir galvojama apie grėsmę ir pan.).

Demografinis poveikis nepaprastosios situacijos paveiktoms vietovėms ar šalims gali būti trumpalaikis, o pagrindinį demografinį pokytį labiausiai pabrėžia statybininkų atvykimas į paveiktą teritoriją ir žmonių, praradusių būstą, emigravimas iš tokios teritorijos. Galimos ir kitos emigracijos iš paveiktos teritorijos priežastys – tai psichologinio poveikio apraiškos: baimė, kad situacija pasikartos, nes grėsmės pasireiškimo tikimybė yra labai didelė, vengimas ekonominių (darbo praradimas ar paslaugų teikimo nutrūkimas) ar politinių (padidėjęs visuomenės konfliktiškumas) padarinių. Visi kartu nepaprastosios situacijos padariniai gali sukelti didelį demografinį poveikį net ir gretimoms teritorijoms.

Ekonominius padarinius apibūdina trys pagrindiniai veiksniai: žuvusių ir sužeistų žmonių skaičius, žala, išreikšta piniginiiais vienetais. Dažniausiai ekonominiai padariniai skirstomi į dvi – tiesioginių ir netiesioginių, arba materialųjų ir nematerialiųjų – nuostolių grupes (1 paveikslas).

Tiesioginiai nuostoliai	tai pirmieji nuostoliai, kurie atsiranda iš karto po įvykio – žūtys ir materialinė žala (<i>Smith, 1992</i>).
Pavyzdžiai: žmonių žūtys, sužeidimai, apgadintų ar sugriautų pastatų, infrastruktūros remonto ir perstatymo, gyventojų perkėlimo išlaidos, verslo inventoriaus netektis ir žala žemės ūkiui, pajamų netektis, būsto nuomos, valymo darbų išlaidos.	
Netiesioginiai nuostoliai	gali atsirasti daug vėliau ir sunkiau priskirtini prie tiesioginių įvykio padarinių.
Pavyzdžiai: pajamų praradimas, pelnas ir sąnaudos verslui, verslo nuosmukis, institucijų žinių praradimas, psichinės ligos, netektys.	
Materialieji nuostoliai	juos galima įvertinti piniginiiais vienetais; tik materialieji nuostoliai nurodomi įvykių vertinimo ataskaitose.
Pavyzdžiai: pastatų atstatymo ar perkėlimo išlaidos, infrastruktūros atkūrimo sąnaudos, inventoriaus ir pajamų nuostoliai.	
Nematerialieji nuostoliai	negali būti išreikškiami finansiniais terminais.
Pavyzdžiai: kultūriniai ir aplinkosaugos nuostoliai, psichiniai sutrikimai, estetiinių vertybių praradimai.	

1 paveikslas. Nepaprastųjų situacijų ekonominių nuostolių rūšys
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Kern [57]

Dėl nepaprastosios situacijos padidėjus socialiniam visuomenės aktyvumui gali kilti konfliktų ir politinių sutrikimų, nes nepaprastosios situacijos paveikti žmonės dažnai patiria gyvenimo kokybės pablogėjimą, ypač susijusį su apgyvendinimo sąlygomis.

Nepaprastųjų situacijų valdymo tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose pagrindiniai principai visame pasaulyje yra panašūs, skiriasi tik turimi išteklių šiai misijai įvykdyti. Pavyzdžiui, kai kurios šalys ar regionai dėl tam tikrų politinių, kultūrinių, ekonominių ar kitų priežasčių yra geriau pasirengę spręsti tokias problemas, bet nė viena šalis, regionas ar žemynas, kad ir koks būtų jų gerovės ir įtakos lygis, nėra ir negali būti visiškai apsaugoti nuo grėsmių pasireiškimo padarinių.

Įrodymas – vykusios ekonomikos krizės, žemės drebėjimai, cunamiai, ugnikalnių išsiveržimai, kibernetiniai, teroristiniai išpuoliai ir kitos grėsmės, padariusios poveikį ne vien atskirai šaliai, o ir visam regionui ar net pasauliui.

Fizinė vieta (geografinė padėtis) taip pat lemia galimų gamtinių grėsmių pobūdį. Ekonomika, pramonė, socialiniai, politiniai veiksniai nurodo žmogaus sukurtų (tyčinių, iš anksto apgalvotų) grėsmių kilmę. Globalizacija, geresnės tarptautinio susisiekiimo galimybės, pasaulinė klimato kaita paspartina grėsmių sklaidą plačioje teritorijoje. Grėsmių, kurios gali paveikti individą, regioną, valstybę, įvairovė yra labai didelė, todėl moksliniuose šaltiniuose galima rasti skirtingų grėsmės skirstymo į klases (klasifikavimo) pavyzdžių. Čia (2 lentelė) pateikiamas klasifikavimo, kuris suteikia nepaprastųjų situacijų vadybininkams galimybę grupuoti ir nustatyti grėsmių identifikavimo proceso logiką, pavyzdys.

2 lentelė. Grėsmių, kurių pasireiškimas daro įtaką šalims, bendruomenėms ir turizmo sektoriui, klasifikavimo pavyzdys

Grėsmių grupė	Grėsmės	Pavyzdžiai
Gamtinės	Geologiniai Žemės plutos procesai, nulemti endogeninės, tektoninės ar egzogeninės kilmės veiksnių.	Žemės drebėjimai, cunamiai; vulkanų išsiveržimai ir jų emisijos; nuošliaužos, akmenų griūtys, purvo nuošliaužos; žemės įgriuvos.
	Hidrometeorologinės grėsmės – gamtos procesai ar reiškiniai, įvykstantys dėl atmosferos, hidrosferos arba okeanografinių reiškinų.	Potvyniai, nuolaužų ir purvo srovės; tropiniai ciklonai; vėjo, lietaus ir kitokios audros, pūgos, žaibai; sausra, dykumėjimas, miškų gaisrai, smėlio ar dulkių audros, ekstremalus šaltis, ekstremalus karštis, uraganai, rūkas, sniego griūtys.
	Biologinės grėsmės – organinės kilmės ar biologinio poveikio, kaip antai patogeniškų mikroorganizmų, toksinų ir biologiškai aktyvių medžiagų, sukeliama procesai.	Epidemijos, ūminių ligų išplitimas, augalų ligos ir žemės ūkio degradacija.
	Klimato kaita.	
Technologinės	Transportas	Oro, sausumos transporto (traukiniai, automobiliai), vandens transporto, susisiekiimo sistemos avarijos.
	Infrastruktūra	Energijos tiekimo sutrikimai, telekomunikacijų sistemų gedimai, kompiuterių tinklo sutrikimai, vandens tiekimo ir kanalizacijos sistemos avarijos, dideli dujų skirstymo vamzdinių gedimai, užtvankų griūtys, maisto stoka, perpildytos sveikatos apsaugos įstaigos, ekonominės krizės.
	Pramonė	Pavojingų medžiagų gamybos ir apsaugos sutrikimai, radioaktyviųjų medžiagų emisija, netinkamas laidojimas.
	Pastatų gaisrai ir griūtys, žaliavų gavybos avarijos.	Avarijos kasyklose.

Grėsmių grupė	Grėsmės	Pavyzdžiai
Tyčinės	Terorizmas	Teroro aktai naudojant ginklus, sprogmenis, masinio naikinimo ginklus (cheminius, biologinius, radioaktyviuosius ar branduolinius, sprogstamąsias medžiagas); terorizmas kibernetinėje erdvėje, narkotikų terorizmas.
	Pilietiniai neramumai	streikai, bruzdėjimai, riaušės, dideli pabėgėlių srautai.
	Nusikalstamumas	
	Karas	

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Coppola [22, 23]

Kaip teigia L. Cioccio ir E. J. Michaelis (2007), turizmo veiklos aplinka dažnai būna pavojinga, ypač jei pasirenkami egzotinių kelionių maršrutai, neįprasta patirtis laukinėje natūralioje gamtoje. Tokiems kraštams – vienai ar kitai vietai arba regionui – būdingi dažni gamtiniai reiškiniai, kurie gali sutrikdyti ar sunaikinti fizinį turizmo pagrindą (išteklius) ir padaryti žlugdančią įtaką turizmo paslaugų įmonių egzistavimui, jau nekalbant apie lankytojų ir vietos gyventojų saugumą. Tikėtina, kad turizmo aplinka kai kuriose turistų aktyviai lankomose vietovėse gali pasidaryti dar pavojingesnė ir dėl pasaulinės klimato kaitos ir šio reiškinio nulemtų pokyčių. Klimato kaita daro akivaizdžią įtaką kai kurioms turizmo vietovėms, pavyzdžiui, Europos Alpės ir mažųjų salų valstybės yra itin jautrios pasauliniam atšilimui, kurio padariniai gali būti plonėjanti sniego danga, padidėjusi nuošliaužų rizika ir padažnėję tropiniai ciklonai (Becken, Hay, 2007). Vis dėlto, kaip pabrėžia C. R. de Freitas (2006), nėra aiškių įrodymų, kad klimato kaita sukelia dažnesnius ekstremalius reiškinius.

3 ir 4 lentelės primena nepaprastųjų situacijų, įvykusių Europos žemyne pastaraisiais metais, apimtį. Jose pateikti skaičiai neįrodo esant tiesioginių sąsajų tarp nepaprastųjų situacijų padarinių ir turizmo sektoriaus veiklos sutrikdymų (reikalingi specialieji šios srities tyrimai), bet aišku, kad tiek didelės gamtinių grėsmių pasireiškimų sukeltos nepaprastosios situacijos, tiek technologinės avarijos tiesiogiai ir netiesiogiai paveikia turizmo sektoriaus veiklą (Žuromskaitė, Survila, Dačiulytė, 2015).

3 lentelė. Nepaprastųjų situacijų, kurias Europoje 2010–2014 m. sukėlė dideli gamtinių grėsmių pasireiškimai, pavyzdžiai

Metai	Grėsmės tipas	Šalis	Žūčių skaičius	Visas paveiktųjų skaičius	Žala (USD, tūkst.)
2010	Žemės drebėjimas	Serbija	2	27 030	132 260
2010	Audra	Belgija	1		160 000

1. GRĖSMIŲ, PAŽEIDŽIAMUMO IR RIZIKOS VALDYMO SAMPRATA

2010	Audra	Prancūzija	53	500 079	4 230 000
2010	Audra	Vokietija	4		10 000 000
2010	Karščio banga	Rusija	55 736		400 000
2010	Gaisrai	Rusija	53	5 996	1 800 000
2010	Žemės drebėjimas	Islandija			
2011	Audra	Belgija	5	71	99 000
2011	Žemės drebėjimas	Ispanija	10	15 300	132 260
2012	Šalčio banga	Rumunija	86	7 539	
2012	Šalčio banga	Serbija	9	18 234	
2012	Sausra	Italija		5 800	4 020 000
2012	Audra	Lenkija	1	310	5 900
2012	Žemės drebėjimas	Italija	7	11 050	1 580 000
2013	Audra	Šveicarija		84	250 000
2013	Audra	Vokietija	4		4 800 000
2013	Audra	Portugalija	1	3 967	
2014	Potvynis	Jungtinė Karalystė	2	600	1 500 000
2014	Potvynis	Serbija	51	16 000 000	2 172 355
2014	Audra	Jungtinė Karalystė	5	18 000	100 000
2015	Ekstremalus karštis	Belgija	410		
2015	Audra	Italija	3		869 000
2015	Ekstremalus šaltis	Lenkija	77		
2015	Audra	Jungtinė Karalystė	3	15 600	1 200 000

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal www.em-dat.net

4 lentelė. Nepaprastųjų situacijų, kurias Europoje 2010–2014 m. sukėlė didelių technologinių grėsmių pasireiškimai, pavyzdžiai

Metai	Grėsmės tipas	Šalis	Žūčių skaičius	Visas paveiktųjų skaičius	Žala (USD, tūkst.)
2010	Pramonės avarija (cheminių medžiagų išsiliejimas)	Vengrija	9	7 270	103 000
2010	Transporto (geležinkelio) avarija	Belgija	18	171	
2010	Pramonės avarija (sprogimas)	Rusija	106	129	
2011	Vandens transporto avarija	Italija	150	48	
2011	Vandens transporto avarija	Rusija	130	80	
2012	Transporto (geležinkelio) avarija	Nyderlandai	1	117	
2012	Transporto (geležinkelio) avarija	Lenkija	16	60	

Metai	Grėsmės tipas	Šalis	Žūčių skaičius	Visas paveiktųjų skaičius	Žala (USD, tūkst.)
2013	Transporto (geležinkelio) avarija	Ispanija	79	140	138 000
2013	Vandens transporto avarija	Italija	50	200	
2013	Transporto (geležinkelio) avarija	Prancūzija	6	192	
2014	Transporto (geležinkelio) avarija	Vokietija	11	69	
2015	Transporto (kelių) avarija	Austrija	70		
2015	Vandens transporto avarija	Graikija	22	138	
2016	Vandens transporto avarija	Graikija	100		
2016	Transporto (kelių) avarija	Ispanija	13	34	

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal www.em-dat.net

2014 m. teroro aktų pasaulyje padaugėjo 30 proc. palyginti su ankstesnių metų duomenimis, o tais metais nesaugiausių dėl teroristinių išpuolių galimybės šalių sąrašas buvo toks: 1. Irakas, 2. Afganistanas, 3. Pakistanas, 4. Somalis, 5. Nigerija, 6. Jemenas, 7. Sirija, 8. Filipinai, 9. Libanas, 10. Libija, 11. Kolumbija, 12. Kenija (*Maplecroft, 2014*).

Kalbant apie organizacijų lygmenį pastebėtina, kad turizmo įmonėms gali kilti grėsmių, susijusių su įmonės valdymu, konkurentų elgesiu, suinteresuotųjų šalių valdymu ir net gandai (5 lentelė).

5 lentelė. Grėsmių, darančių įtaką turizmo įmonių ar vietovių veiklai, pavyzdžiai

Grėsmės	Apibūdinimas, pavyzdžiai
Gamtinės, technologinės ar tyčinės	Organizaciją paveikia žemės drebėjimo, viesulo, potvynio, tornado, griūčių, gaisro, biologinės ar technologinės grėsmės. Galimas ir natūralių procesų, pavyzdžiui, klimato kaitos arba žmogaus veiklos, kaip antai miško ar pievų gaisrai ir pan., poveikis.
Politinės	Turizmo sektorius, turistų lankomos vietovės ir patys turistai dažnai nukentčia netiesiogiai arba tapdami tiksliniu taikiniu (pavyzdžiui, tarptautinis terorizmas, karai, pilietiniai karai, perversmai, teroro aktai, riaušės, politiniai ir socialiniai neramumai).
Ekonominės	Tarptautinė ekonomikos recesija, regionų valiutų krizės, nacionalinės recesijos.

1. GRĖSMIŲ, PAŽEIDŽIAMUMO IR RIZIKOS VALDYMO SAMPRATA

Konkurentų kenkiamasis elgesys	Kai kurių išorės organizacijų ar konkurentų taktika netoleruoti tam tikrų teikiamų paslaugų ar konkretaus turizmo produkto, siekiant priversti tą paslaugą (produktą) pakeisti (pavyzdžiui, gaminių klastojimas, žmonių grobimas, terorizmas ir šnipinėjimas).
Nepateisinti lūkesčiai	Turizmo įmone ar vietoje nepatenkintos suinteresuotosios šalys mano, kad įmonė ar konkretus vadybininkas veikia netinkamai ir nepatenkina jų lūkesčių (pavyzdžiui, kyla boikotai, streikai, ieškiniai, viešojo valdymo institucijų sankcijos ir protestai).
Megažala	Grėsmės pasireiškimas sukelia didelę žalą aplinkai (pavyzdžiui, didelės apimties naftos išsiliejimas į aplinką, didelės teritorijos radioaktyvioji tarša).
Netinkamas įmonės valdymas	Įmonės vadovų veiksmai siekiant tam tikru būdu pakenkti įmonei ar ją diskredituoti, ypač žinant, kad toks poveikis galimas (pavyzdžiui trumpalaikės ekonominės naudos siekimas, tyčinis suinteresuotųjų šalių apgaulinėjimas ir nelegalūs vadybos veiksmai, kyšininkavimas ar manipuliavimas).
Smurtas darbo aplinkoje	Darbuotojas (buvęs darbuotojas) smurtauja prieš bendradarbius dėl asmeninių priežasčių (padarinių pavyzdžiai: savižudybė, kolegų sužeidimas).
Gandai	Apie įmonę ar vietovę, teikiamas paslaugas ir produktus platinama klaidinga informacija, kenkianti reputacijai ir kurianti nepalankų įvaizdį (pavyzdžiui, paleidžiamas gandas, kad įmonė susijusi su radikaliomis grupuotėmis, kad įmonės prekės yra tam tikru būdu užterštos ir pan.).

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal *Coombs* [21]

Dar kartą pabrėžtina, kad nepaprastosios situacijos padaro poveikį didelėms teritorijoms ir daugybei žmonių, apgadina arba sunaikina infrastruktūrą, gyvenamuosius pastatus ir pan., taigi skiriasi nuo kasdieninių įvykių, kurie atsitinka nuolat, arba nedidelių incidentų, kuriuos atlikdamos savo įprastas funkcijas išsprendžia ir suvaldo specialiai pasirengusios medicinos pagalbos, priešgaisrinės apsaugos ir policijos tarnybos.

Norint veiksmingai suvaldyti nepaprastąsias situacijas, turi būti iš anksto sukuriama atitinkami vadybos planai, kuriuose numatomi logiškai vienas po kito sekantys žingsniai (veiksmai). Pirmiausia atliekamas grėsmių identifikavimas (pavyzdžiui, šalies, bendruomenės, turizmo vietovės lygiu), todėl reikia žinoti, kokių grėsmių pasireiškimas yra galimas. Grėsmių identifikavimo tikslas – sudaryti išsamų grėsmių sąrašą, pagal kurį būtų atliekama tolesnė analizė. Faktinis galimų grėsmių sąrašas, žinoma, nebus baigtinis, bet vadybininkai privalo gebėti identifikuoti kuo daugiau grėsmių, kurios gali pasireikšti tam tikroje ša-

lyje, bendruomenėje, vietovėje, regione. Identifikavimo proceso metu svarbiau nustatyti visas galimas grėsmes ir jų poveikio ypatybes, kad ir kokia būtų grėsmės pasireiškimo tikimybė (dažnis), negu numatyti tikslią galimų pasireiškusių grėsmės padarinių apimtį. Turėtų būti identifikuojamos visos grėsmės, kurių pasireiškimo tikimybė (dažnis) didesnė nei nulinė ir numatoma materialioji padarinių sukelta žala didesnė nei nulis piniginių vienetų. Taigi identifikavimo proceso metu sudaromas **grėsmių katalogas**, t. y. detalus visų pasireiškusių praeityje ir galinčių pasireikšti ateityje grėsmių bendruomenei, vietovei, regionui ar valstybei sąrašas.

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad labai svarbus identifikavimo procesui atlikti sudaromos ekspertų komandos ir kiekvieno jos nario gebėjimas suvokti riziką, atitinkamos žinios ir patirtis, būtina tam, kad katalogas būtų tikrai išsamus, nuoseklus ir tikslus. Taigi grėsmių katalogo rengimo procese turėtų dalyvauti įvairių specialybių ir patirties skirtingų sričių ekspertai. Sudarytas grėsmių katalogas suteikia galimybę atlikti išsamią rizikos analizę. Kaip minėta, grėsmių sąrašas priklauso nuo vietos klimato, geografinių teritorijos ypatybių, gyvenviečių struktūros, regiono ir vietovės politinio stabilumo bei kitų veiksnių, taigi skirtingoms vietovėms, bendruomenėms, regionams, valstybėms jis rengiamas atsižvelgiant į būtent joms būdingus veiksnius.

Vadybininkams pravartu parengti ataskaitą, kurioje apibendrinama informacija ir glaustai apibūdinamos identifikuotos grėsmės. Tokiose ataskaitose tiksliai aprašoma kiekviena galima grėsmė atsižvelgiant į specifinį, pavyzdžiui, įmonės, vietovės ar šalies, kontekstą. Tai vadinama **grėsmių profiliavimu** (6 lentelė). Grėsmių profiliui sudaryti reikalinga informacija: geografinė padėtis (informacija apie kalnus, upes, ežerus, pakrantės zonas ir kt.), vietovėje, bendruomenėje esančios nuosavybės formos (žemės naudojimo paskirtis, pastatai, pagrindinės pramonės įmonės, pavojingų medžiagų gamybos įmonės ir saugyklos), infrastruktūra (keliai, geležinkeliai, oro uostai, naftotiekiai, dujotiekiai, tiltai, ryšio linijos, krovinių vežimo sistemos), demografinės sąlygos (gyventojų skaičius ir tankis, vidutinės pajamos), nepaprastųjų situacijų valdymo institucijos (ugniagesių, policijos, nepaprastųjų situacijų valdymo, kariuomenės, sveikatos apsaugos ir kt.) (Coppola, 2011; Hagen ir kt., 2013). Grėsmių profiliavimo ataskaita suteikia žinių, kaip kiekviena atskira grėsmė galėtų paveikti turizmą, vietovę, bendruomenę, šalį.

6 lentelė. Grėsmių profiliavimo ataskaitos pavyzdys

Aprašo dalis	Informacijos pobūdis
Grėsmės pavadinimas	Aiškiai ir tiksliai apibrėžti galimą grėsmę, nes aiškus grėsmės įvardijimas mažina nesusipratimų galimybę.
Bendras grėsmės aprašymas	Įvertinti grėsmių ypatybes.
Grėsmės pasireiškimo dažnis	Numatyti: a) tikėtiną grėsmės pasireiškimo laiką, b) numanomą grėsmės dažnumą, c) galimą grėsmės pasireiškimo padarinių apimtį ir intensyvumą, d) grėsmės pasireiškimo vietą (-as), e) grėsmės sukeltos nepaprastosios situacijos trukmę, g) sezonines ar kitas tam tikru metu kylančias grėsmes, h) grėsmės pasireiškimo greitį, pradžią, i) išankstinio perspėjimo apie grėsmę priemones.
Galimas paveiktų žmonių skaičius	Remiantis istorine patirtimi ir prognozėmis numatyti galimą nukentėjusių žmonių skaičių.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Coppola [22]; Hagen ir kt. [46]

Pasireiškus tam tikrai grėsmei pajuntami padariniai aplinkai, todėl būtinas gebėjimas juos atremti, paprastai apibūdinamas **pažeidžiamumo** sąvoka, nusakančia vietovės, individo, grupės, bendruomenės, šalies polinkį patirti grėsmės padarinius. Aptariant pažeidžiamumą dažnai nagrinėjamos atvirumo ir atsparumo sąvokos. **Atvirumas** grėsmei išplaukia iš buvimo tam tikroje teritorijoje, kuri gali būti paveikta ir sukeliama grėsmė gyvybei ir turtui. **Atsparumas** apima visas galimas priemones, kurias taikydamos dinaminės sistemos atremia išorinius pokyčius. Atsparumui nusakyti dažnai yra vartojami panašūs terminai: susidorojimas su padariniais, gebėjimas prisitaikyti, adaptacija ir pan. Taigi pažeidžiamumas nusako pajėgumą atlaikyti padarinius, o atsparumas apibrėžia individo, bendruomenės, šalies gebėjimą atsispirti grėsmei. Pažeidžiamumo ir atsparumo sąvokos taikomos nukentėjusiems nuo nepaprastųjų situacijų asmenims, žmonių grupėms, įmonėms ir organizacijoms, ekonomikai ir visai visuomenei (Saban, 2014).

Kai kurie autoriai pabrėžia turizmo vietų ir kartu turistų pažeidžiamumą grėsmių pasireiškimui ir teigia, kad tam tikrais atvejais turistai gali labiau nukentėti nei bet kas kitas (Drabek, 1995). Kaip teigiama (Hoogenraad ir kt., 2004), savarankiški keliautojai ir turistai labiausiai pažeidžiami gamtinių grėsmių atvejais, nes jie keliauja neformaliomis grupėmis ir kai kurie gali labiau rizikuoti. Netgi teigiama (Murphy, Bayley, 1989), kad turistai yra linkę ignoruoti riziką ir dažnai nesuvokia grėsmės, nes dažniausiai nėra pakankamai susipažinę su vietos są-

lygomis (*Buckle ir kt.*, 2001; *UNWTO*, 1998). Be to, P. E. Murphy ir R. Bayley (1989) teigia, kad turistų atvirumas gamtinės kilmės nepaprastosioms situacijoms yra susijęs su daugeliu populiarių didelės rizikos egzotiškų vietovių, kur grėsmių pasireiškimai, kaip antai viesulai, potvyniai, griūtys ir ugnikalnių išsiveržimai, yra dažni. Turistams taip pat gresia būti pagrobtiems ir nukentėti nuo teroristų, nes, kaip pastebi C. K. Lehrmanas (1986), turistai tapo lengvu teroristų grobiu, kai taikant daugiau saugumo priemonių tradiciniai pastarųjų taikiniai (politikai, ambasados ir pan.) pasidarė mažiau prieinami. Be to, įvykus nepaprastajai situacijai turistai dažniausiai būna labiau pažeidžiami nei vietos gyventojai, nes jie mažiau informuoti apie vietos grėsmes ir išteklius, kuriais pasinaudojant būtų galima išvengti pavojaus, be to, būna mažiau savarankiški (*Burby, Wagner*, 1996; *Drabek*, 1992, 1994).

Bendruomenės, vietovės, šalies, regiono pažeidžiamumas paprastai skirstomas į keturis pagrindinius profilius: fizinį, socialinį, ekonominį, aplinkosaugos (*Davidson*, 1997), prie kurių galima priskirti ir politinį bei kultūrinį pažeidžiamumą (*McEntire*, 2001). Kiekvienas iš pagrindinių profilių (7 lentelė) apibūdinimas tam tikrais nustatomais ir įvertinamais požymiais.

7 lentelė. Pažeidžiamumo profiliai ir jų apibūdinimas

Pažeidžiamumo profilis	Apibūdinimas	Komponentai ir veiksniai, lemiantys pažeidžiamumą
Fizinis	Bendruomenės pasirenka, kur statyti pastatus, kelius ir pan., kartu nulemdamos savo fizinį pažeidžiamumą.	Geografiniai: augmenija, dirvožemio tipas, topografinės ypatybės (nuokalnės, šlaitai, nuolydžiai), vandens išteklių, pelkės, klimato ypatybės. Infrastruktūros: žemės naudojimo paskirtis, kritinė (būtinoji) infrastruktūra, susisiekimo infrastruktūra, viešojo transporto sistemos, uostai, tiltai, ryšio įrenginiai, sąvartynai, pylimai, branduolinės elektrinės, užtvankos, kariniai įrenginiai, pramonės teritorijos ir įmonės, istoriniai bei kultūriniai pastatai ir teritorijos. Populiacijos: gyventojų tankis, didžiausi darbuotojų objektai ir verslo centrai, rekreacijos teritorijos ir įstaigos.
Socialinis	Įvertinami asmeniniai, socialiniai ir kultūriniai veiksniai, kurių reikšmę padidina arba sumažina gyventojų pajėgumas atremti specifinės grėsmės sukeltą žalą.	Vyraujanti religija, gyventojų amžius, lytis, raštingumas, sveikata, politinės pažiūros, saugumas, žmogaus teisės, vyriausybė ir valdymas (įskaitant socialines paslaugas), tradicinės vertybės, papročiai, kultūra.

1. GRĖSMIŲ, PAŽEIDŽIAMUMO IR RIZIKOS VALDYMO SAMPRATA

Ekonominis	Asmenų, miestų, bendruomenių ar visos šalies finansinės galimybės apsisaugoti nuo nelaimės poveikių.	Bendrasis vidaus produktas (BVP), valstybės skolos, kreditavimo galimybės (pavyzdžiui, šalies skolinimosi reitingas), draudimo galimybės, nacionalinių pajamų šaltiniai, nepaprastosioms situacijoms valdyti skirti fondai, socialinės gerovės pasiskirstymas, verslo tęstinės veiklos planavimas.
Aplinkosaugos	Natūrali sveika aplinka ir gerovė.	Gamtinė aplinka: vandens keliai, pajūrio kopų, pelkių būklė, ežerų ir miškų valdymas. Žmogaus veikla: upių ir upelių tvėnkimas, pelkių užliejimas arba sausinimas, pajūrio teritorijų naudojimas, miškų kirtimas. Gamtiniai procesai: vidutinis metinis kritulių (lietaus, sniego) kiekis, vėjo stiprumas, sezonų kaita, šviesiosios paros dalies trukmė.
Politinis	Šalies, bendruomenės politinės nuostatos spręsti nepaprastųjų situacijų valdymo problemas.	Nepakankama renkamųjų pareigūnų parama nepaprastųjų situacijų valdymo programoms; negebėjimas imtis (skatinti) nepaprastųjų situacijų padarinių švelninimo veiksmų; per didelis sprendimų priėmimo centralizavimas; menkai pasirengusios institucijos, atsakingos už nepaprastųjų situacijų valdymą.
Kultūrinis	Žmonių elgesys, susijęs su nepaprastųjų situacijų teisinio reguliavimo normų laikymusi.	Visuomenės abejingumas nepaprastųjų situacijų valdymo klausimams, nesilaikymas saugos priemonių ir nuostatų, tradicinių žmonių gelbėjimo priemonių neturėjimas, asmeninės atsakomybės nebuvimas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal *McEntire* [68]

Plačiau aptartinas pažeidžiamumo aplinkosaugos aspektas. Autoriai (*Gössling, Hall, 2006*) pastebi, kad pasauliniai aplinkos pokyčiai – biologinės įvairovės mažėjimas, klimato kaita, žemėtvarkos ir neatsinaujinančių išteklių praradimas, netvarus atsinaujinančių išteklių naudojimas – kelia grėsmę turizmui, bet turizmo sektorius dar gana vangiai reaguoja į su klimato kaita ir aplinkos pokyčiais susijusias problemas. Pirmoji pasaulinė PTO konferencija dėl klimato kaitos ir turizmo įvyko 2003 m.; antroji tarptautinė konferencija, įvykusi Šveicarijoje 2007 m., priėmė Davoso deklaraciją, paraginusią vyriausybes ir tarptautines organizacijas, turizmo sektorių ir vartotojus imtis veiksmų plėtoti šios srities mokslinius tyrimus ir bendradarbiavimą.

G. Santana (2003) teigia, kad daugelis turizmą plėtojančių šalių gali ekonomiškai nukentėti nuo pažeidžiamumą didinančių gamtinių grėsmių pasireiškimo, todėl nepaprastųjų situacijų valdymas jose laikomas svarbiu turizmo konkurencingumo tam tikroje šalyje veiksniu (taip pat ir *Ritchie, Crouch, 2003*).

Turizmo verslo įmonėms, norinčioms sėkmingai gyvuoti nenuspėjamame ir kintančiame pasaulyje, reikėtų kaupti informaciją apie aplinką, kurioje jos veikia, ir galimus tos aplinkos bei kitų organizacijų poveikius turizmo vietovėms ir šalims. Tarpusavyje susiję išoriniai veiksniai gali paveikti turizmo sektorių, sumažinti kelionių paklausą ir sukelti rimtų problemų turizmo vietovėms ir įmonėms. Bendra tų veiksnių, kurie gali turėti įtakos turizmo produkto paklausai ir turizmo įmonių valdymui, analizė vadinama PEST veiksnių tyrimu. Tačiau, kaip pastebi K. Peattie ir L. Moutinho (2000), turizmo sektoriuje, kuriam didelę įtaką daro aplinkos pokyčiai, vietoj PEST geriau taikyti SCEPTICAL analizę, kuri apima tokių veiksnių įtaką (2 paveikslas).



2 paveikslas. SCEPTICAL analizė

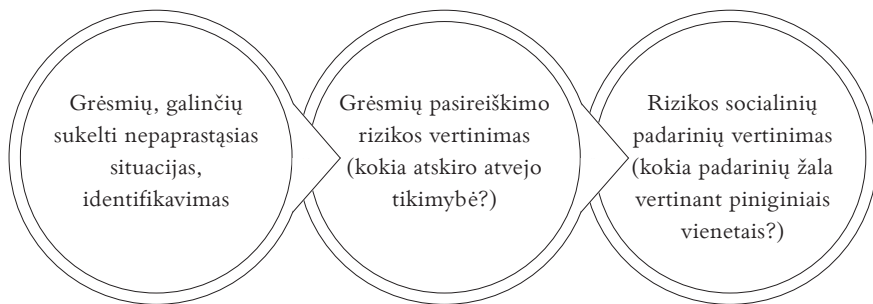
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal *Peattie, Moutinho* [79]

Grėsmių egzistavimas pats savaime dar nekelia pavojaus, bet rizika, susijusi su grėsmių pasireiškimu, tampa neatskiriama gyvenimo dalimi, paveikiančia be išimties visus žmones. Grėsmių pasireiškimai, priklausomai nuo jų padarinių apimties, gali ne tik sukelti įvairių lygių pavojų, bet ir apriboti turizmo kryptis bei verslo plėtros galimybes. Ekonominiai, fiziniai, komunikavimo (infrastruktūros) ir teisiniai bei politiniai veiksniai, nuo kurių nemažai priklauso nepaprastųjų situacijų poveikio intensyvumas, lemia taip pat turizmo ir kelionių verslą. 2 paveiksle pateiktas sąrašas grėsmių, kurias įmonės, vietovės vadovai ir turizmo organizacijos turi nuolat svarstyti atlikdami strateginio valdymo ir planavimo funkcijas. Kai kurioms grėsmėms pasireiškus gali būti sužeidžiami ar žūti žmonės, sugriaunami pastatai, nuniokojama aplinka. Tų grėsmių keliama rizika laikoma svarbesne dėl galimų padarinių apimties. Didelės apimties nepaprastųjų situacijų, kurios dažniausiai yra ekonominės, gamtinės ar politinės, vadybininkai gali tinkamai neįvertinti dėl to, kad jos įvyksta nedažnai (*Santana, 2003*). Vis dėlto, nors ekonominės krizės ar didelės gamtinės katastrofos įvyksta gana retai, tam tikrais laikotarpiais jos yra tikėtinos ir reikia būti pasirengus jas valdyti.

Kaip minėta, nagrinėjant su turizmo sektoriumi susijusią temą turima galvoje ne individuali, kasdienių grėsmių pasireiškimų keliama, bet didelės apimties rizika. Aiškiai apibrėžti šį terminą yra svarbu, nes skirtingi žmonės skirtingai supranta, kas yra **rizika**. M. Marchand'as (2009) pateikia patį, jo nuomone, paprasčiausią, plačiai vartojamą rizikos apibrėžimą: rizika yra tikimybė grėsmei pasireikšti, padauginta iš padarinių apimties, ir geriausiai suvokiama įvardijant galimų žmonių netekčių ir (ar) ekonominių nuostolių terminais. Be grėsmės pasireiškimo tikimybės, rizika turi atspindėti ir neigiamus padarinius, kurių galėtų sukelti tas grėsmės pasireiškimas.

Rizika gali būti nesavanoriška (dauguma grėsmių klasifikuojamos atsižvelgiant į tai) ar savanoriška (žmogaus sukelta; pavyzdžiui, tarša), kuri visuomenės gali būti iki tam tikro lygio toleruojama (*Smith, 1995*). R. Kates'as ir J. Kasperson (1983) siūlo iš trijų atskirų etapų susidedantį rizikos vertinimą (3 paveikslas).

Jau minėta, kad atliekant grėsmių identifikavimą sudaromas grėsmių katalogas, o vertinant riziką svarbu iširti tam tikros grėsmės pasireiškimo tikimybę ir numatyti galimų padarinių apimtį. Naudojantis informacija apie identifikuotų grėsmių ypatybes, pasireiškimo tikimybę ir padarinius atliekamas rizikos vertinimas yra sisteminis procesas, būtinas siekiant nustatyti rizikų valdymo eiliškumą.



3 paveikslas. Rizikos vertinimo procesas
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Kates, Kasperson [55]

Šalis, bendruomenė ar vietovė patiria įvairių gamtinių, technologinių ir vadinamųjų tyčinių, arba žmogaus sukeltų, grėsmių, kurių kiekvienai taikytini skirtingi rizikos mažinimo veiksmai ir priemonės, todėl rizikos vertinimo proceso metu svarbu nustatyti ir rizikos priimtumo ribas.

Rizikos vertinimas (8 lentelė) apima ne tik grėsmių identifikavimą ir padarinių žalos vertinimą, bet taip pat turėtų būti atsižvelgiama ir į vietovės, bendruomenės, šalies pajėgumą (galimybes) susidoroti (ar atremti) su kylančia rizika.

8 lentelė. Rizikos vertinimo ir tyrimo veiksmų seka

Grėsmių identifikavimas	
Grėsmė	Pažeidžiamumas, pajėgumas
Nustatyti galimą geografinę grėsmės pasireiškimo vietą, intensyvumą ir tikimybę, naudojantis geografiniais ir grėsmių žemėlapiais atlikti kiekybinę rizikos ir nepaprastųjų situacijų analizę.	Nustatyti pažeidžiamumą ir pajėgumą susidoroti su galimu grėsmių pasireiškimu, naudojantis bendruomenės žemėlapiais atlikti ekonominio, socialinio, aplinkosauginio ir fizinio pažeidžiamumo analizę.
Nustatyti rizikos lygius	
Įvertinti riziką	
Socialinė ekonominė sąnaudų ir naudos analizė	
Prioritetų nustatymas	
Priimtino rizikos lygio nustatymas	
Alternatyvių scenarijų ir priemonių plėtojimas	

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal UNISDR [101]; Smith [96]

Rizikos lygtį galima užrašyti taip, kaip siūlo UNISDR (2004):

$$\text{RIZIKA} = \text{GRĖSMĖ (H)} \times \text{PAŽEIDŽIAMUMAS (V) ar PAJĖGUMAI (C)}$$

Pažeidžiamumo ir rizikos įvertinimas leidžia suprasti, kaip galima būtų sušvelninti grėsmių pasireiškimo padarinius. Svarbus rizikos valdymo komponentas yra pats pripažinimas, kad grėsmės egzistuoja ir kad pasireiškusios gali sukelti tam tikrą riziką. Pripažinimas, kad grėsmė egzistuoja, yra tik rizikos vertinimo proceso pradžia, nes kiekvienas rizikos vertinimo darbo grupės narys turi turėti galimybę spręsti dėl santykinio tam tikros grėsmės keliamos rizikos rimtumo, palyginti ją su kitų grėsmių keliamomis rizikomis, todėl būtina suprasti individo, bendruomenės, visuomenės rizikos suvokimo lygį. Rizikos suvokimas taip pat leidžia sužinoti, kokia informacija yra susijusi su bendruomenės rizikos vertinimu, ir numatyti nepaprastųjų situacijų valdymo veiklas. Suvokę bendruomenės rizikos vertinimo ir supratimo (nesupratimo) lygį specialistai gali koreguoti teikiamą informaciją ir išsklaidyti nepagrįstai kylančią baimę bei susirūpinimą. Vadybininkai turi užtikrinti, kad rizikos vertinimas ir supratimas kiek įmanoma labiau atitiktų tikrovę. Nepagrįstai pervertinus grėsmės pasireiškimą gali būti skiriami neproporcingi ir neadekvatūs išteklių rizikai valdyti.

Rizikos vertinimui atlikti reikalinga informacija apie grėsmes, vadinasi, egzistuoja tiesioginis žinių plėtos ir rizikos vertinimo ar analizės ryšys. Pagrindiniai rizikos analizės veiksmi:

- nustatoma grėsmės pasireiškimo vieta, intensyvumas ir tikimybė;
- parengiami regiono grėsmių ir teritorinio planavimo žemėlapiai (*UNWTO*, 1998);
- nustatomas bendruomenės pažeidžiamumo ir pajėgumo susidoroti su grėsmių pasireiškimu lygis (8 lentelė).

Kaip minėta, rizikos vertinimas ir analizė (*Coppola*, 2011) nėra vieno žmogaus darbas, jį turi atlikti komanda, sudaryta iš visapusiškų specialistų, turinčių žinių, reikalingų numatytam darbui atlikti. Komandos nariais gali būti vadybininkai, techninis personalas, darbo saugos, sveikatos ir priešgaisrinės apsaugos, gelbėjimo, švietimo ir kt. sričių specialistai. Gerai sudarytos ekspertų grupės nariai turi skirtingos patirties. Grupę gali sudaryti nuo 5 iki 10–15 žmonių (*Wilhelmsen, Lee*, 2012). Trys ypač svarbios rizikos vertinimo proceso užduotys:

- numatyti, dėl kurių grėsmių pasireiškimo reikėtų kreiptis į kitas nepaprastųjų situacijų valdymo institucijas;
- nustatyti rizikos vertinimo lygius, pagal kuriuos, naudojantis turimais duomenimis, galima įvertinti kiekvieną riziką;
- kai kiekvienos grėsmės rizika jau palyginta su anksčiau nustatytu rizikos vertinimo priimtimumo kriterijumi, galima sudaryti rizikų valdymo eilę.

Vertinant ir analizuojant riziką pirmiausia reikėtų kiekybiškai ir kokybiškai įvertinti rizikos **tikimybės komponentę**. Tikimybė (pasireiškimo dažnis) įvertinama skaičiumi nuo 0 iki 1 arba procentais nuo 0 proc. iki 100 proc. Tikimybė taip pat gali būti įvertinta taikant kokybinius vertinimus, žodžiais aprašant grėsmės pasireiškimo dažnį. Kokybinė analizė kiekvienam vertintojui suteikia daug galimybių, nes tam tikri žodžiai ar frazės turi sutartinę reikšmę. Kadangi tikslias kiekybines rizikos padarinių ir tikimybės išraiškas nustatyti brangu ir dažniausiai tam pritrūksta laiko, geriau rinktis kokybinės analizės metodus, kurie yra lengviau apibrėžiami ir reikalauja mažiau laiko, finansinių ir žmogiškųjų išteklių bei, kas labai svarbu, patirties juos taikyti, todėl ir patogesni. 9 lentelėje pateiktas vienas iš pavyzdžių, kaip rizikos tikimybė galėtų būti aprašoma taikant kokybinio ir kiekybinio vertinimo metodus.

9 lentelė. Rizikos tikimybės komponentės vertinimo pavyzdys

Tikimybės vertinimas (kokybinis)	Tikimybės vertinimas (kiekybinis)
Neabejotina	> 99 proc. galimybė, kad įvykis įvyks tam tikrais metais (vienas ar daugiau pasireiškimų per metus).
Tikėtina	50–99 proc. galimybė, kad įvykis įvyks tam tikrais metais (vienas ar daugiau pasireiškimų per vienus ar dvejus metus).
Galima	5–49 proc. galimybė, kad įvykis įvyks tam tikrais metais (vienas pasireiškimas per 2–20 metų).
Neįtikėtina	2–5 proc. galimybė, kad įvykis įvyks tam tikrais metais (vienas pasireiškimas per 20–50 metų).
Reta	1–1,99 proc. galimybė, kad įvykis įvyks per tam tikrą laiką (vienas pasireiškimas per 50–100 metų).
Labai reta	< 1 proc. galimybė, kad įvykis įvyks per tam tikrą laiką (vienas pasireiškimas kartą per 100 ar daugiau metų).

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Coppola [23]

Kitas žingsnis vertinant grėsmių pasireiškimo keliamą riziką yra kiekybinis ir kokybinis **rizikos padarinių komponentės** įvertinimas. Padariniai – labai svarbi rizikos vertinimo dalis, todėl siekiant įvertinti riziką turi būti aptarti visi galimi padariniai. Rizikos padarinių komponentės kiekybinė analizė skirta nustatyti sužeistųjų, žuvusiųjų skaičių, įvertinti tiesioginę žalą ir netiesioginius nuostolius. Vertinant rizikos padarinių komponentę, pradedama nuo grėsmės pasireiškimo padarinių: galimo sužeistųjų, žuvusiųjų skaičiaus, žalos turtui ir infrastruktūrai, sugriovimų apimčių. Padarinių duomenys gali būti pagrįsti ir istorine informacija, kuri taikoma atliekant išsamesnę analizę

ar padarinių vertinimą. Aprašant jau įvykusių ir būsimų nepaprastųjų situacijų tikėtinus padarinius gali būti vartojami sutartiniai žodžiai ir frazės. Kokybinio padarinių komponentės vertinimo pavyzdys pateiktas 10 lentelėje.

10 lentelė. Rizikos padarinių komponentės kokybinio vertinimo pavyzdys

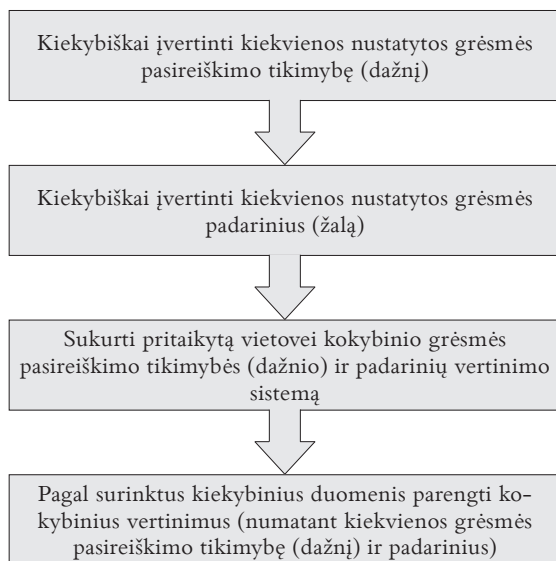
Padarinių vertinimas	Apibūdinimas
Labai maži	Nėra nei sužeistųjų, nei žuvusiųjų. Nedaug žmonių perkelta trumpam laikui. Nereikalinga arba reikalinga labai nedidelė pagalba asmenims. Nėra padarinių ar žalos. Bendruomenės veiklos sutrikdymo nėra arba jis mažas. Nevertinamas poveikis aplinkai. Maži arba visai nėra finansinių nuostolių.
Maži	Nedidelis sužeistųjų skaičius, nėra žuvusiųjų. Reikalinga pirmoji pagalba. Keletas žmonių perkelta pirmąją parą. Kai kam reikalinga asmeninė pagalba. Maži sveikatos sutrikimai. Nedidelė žala. Mažas poveikis aplinkai be susijusių padarinių. Nedideli finansiniai nuostoliai.
Vidutiniai	Žmonėms reikalinga medicinos pagalba, bet nėra žuvusiųjų. Nedaug žmonių hospitalizuota. Netolimas žmonių perkėlimas, esant galimybei sugrįžti per 24 valandas. Žala vietai ištaisoma įprasta tvarka. Normalus bendruomenės funkcionavimas, kai kurie nedideli nepatogumai. Nedidelė ilgalaikė žala aplinkai.
Dideli	Žūtys, daug sužeistųjų, hospitalizuotų žmonių, daug perkelta (daugiau nei 24 valandoms). Reikalingi išoriniai išteklių pagalbai teikti. Nemaži finansiniai nuostoliai, didelė žala, reikalinga išorės pagalba. Bendruomenė tik iš dalies funkcionuoja, kai kurios paslaugos neteikiamos. Tam tikri ilgalaikiai padariniai aplinkai. Dideli finansiniai nuostoliai, reikalinga finansinė parama.
Labai dideli	Daug žūčių, daug sunkiai sužeistųjų, daug žmonių hospitalizuota. Daug į skirtingas vietas ilgam laikotarpiui perkeltų žmonių. Didelė žala, reikalinga didelė pagalba asmenims. Bendruomenė negali funkcionuoti be didelės apimties pagalbos. Didelis poveikis aplinkai ir (ar) ilgalaikė žala.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Cameron [14]

Norint palyginti grėsmių tikimybes ir padarinius, reikia sukurti rizikos matricą – tiesioginį rizikų palyginimą remiantis dviem komponentėmis. Kitaip tariant, įvairūs tikimybės ir padarinių deriniai apibrėžiami kartu, vieną rizikos komponentę atvaizduojant X ašyje, o kitą – Y ašyje. Nesvarbu, kurioje ašyje komponentė bus pavaizduota, bet vertinimai turi tiksliai atitikti kokybinės analizės vertinimus. Pavyzdžiui, jei tikimybė vertinimų skalėje yra „labai didelė“ ar „labai maža“, tai ir

rizikos matrica turi atspindėti šių vertinimų loginę seką (11 lentelė). Surašius vertinimus į matricą, rezultatai atskiruose langeliuose parodo rizikos tikimybės ir padarinių derinį. Galimų derinių skaičius bus tikimybės vertinimų skaičius, padaugintas iš padarinių vertinimo skaičiaus.

Veiksmingos kokybinės rizikos analizės veiksmų seka pateikiama 4 paveiksle.



4 paveikslas. Veiksminga kokybinė rizikos analizė
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Coppola [23]

11 lentelė. Rizikos matrica

Tikimybė ↓					
Labai didelė	C	B	B	A	A
Didelė	D	C	B	B	A
Vidutinė	D	D	C	B	A
Maža	D	D	C	C	B
Labai maža	D	D	D	C	C
Padariniai →	Labai maži	Maži	Vidutiniai	Dideli	Labai dideli

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Bullock ir kt. [11], p. 272

Rizikos vertės skirstymas pateikiamas 5 paveiksle.

1. GRĖSMIŲ, PAŽEIDŽIAMUMO IR RIZIKOS VALDYMO SAMPRATA

A klasė	B klasė	C klasė	D klasė
Labai didelės rizikos sąlygos, aukščiausias prioritetas – sumažinti jas pagal rizikos likvidavimo veiksmų planą (neatidėliotini veiksmai).	Vidutinės ir didelės rizikos sąlygos – būtinybė spręsti rizikos mažinimo ir likvidavimo planavimo klausimus (skubūs veiksmai).	Rizikos sąlygos nepakankamai didelės, kad reikėtų toliau aptarinėti jos mažinimą ir planavimą (planuojami veiksmai).	Maža rizika, todėl nėra būtinybės planuoti jos mažinimo veiksmų ir sudarinėti likvidavimo planų (patariamojo pobūdžio).

5 paveikslas. Rizikos vertinimo skirstymas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Coppola [22]

Kai grėsmės jau identifikuotos, kiekviena jų pasireiškimo tikimybė ir galimi padariniai išanalizuota, turėtų būti sudaromas ir aptariamas rizikų, kurias reikia valdyti, sąrašas. Daugelį rizikų galima sumažinti, bet tik keletą iš jų įmanoma (arba ne) visiškai pašalinti. Veiksniai, lemiantys rizikos priimtinumą, yra nauda, susijusi su rizikų mažinimu ir naujų rizikų sukūrimu pašalinus egzistuojančias. Kai kurie autoriai (*Derby, Keeney, 1981*) teigia, jog daugiausia rizikos priimtinumą problemų kyla dėl to, kad sprendimas išplaukia iš galimų sprendimų alternatyvų.

Pagrindinė problema – pasirinkti geriausią iš kelių alternatyvų, įvertinus jos privalumus ir trūkumus. Pasirinkta geriausia rizikos alternatyva bus pakankamai saugi. 12 lentelėje pateikta keletas alternatyvų, taikomų rizikos priimtinumui įvertinti arba rizikos valdymo tikslams nustatyti.

12 lentelė. Alternatyvos rizikos priimtinumui vertinti

Alternatyva	Apibūdinimas
Pašalinti riziką	Jei yra alternatyva, vadinasi, yra įmanomas visiškas rizikos pašalinimas (jei pasireiškimo tikimybė arba padariniai lygūs nuliui).
Priimti riziką	Galima priimti riziką tokią, kokia ji yra, ir nieko nedaryti. Kai kuriais atvejais rizika gali būti tokia maža, kad skirti lėšų jai mažinti nebūtų prasminga, t. y. geriau jas panaudoti didesnėms grėsmėms mažinti.
Nustatyti žemiausią rizikos lygį	Egzistuoja statistinis grėsmių rizikos lygis, kurio nepasiekus dar galima nesirūpinti. Šis lygis dažnai nusakomas santykiu: 1 atvejis iš 100 000 arba 1 atvejis iš 1 000 000, ir nustatomas arba vienu metų laikotarpiui, arba gyvenimo ciklui (70 metų).
Nustatyti akivaizdų rizikos lygį	Akivaizdus rizikos lygis, kurį viršijus jos mažinimas yra būtinas (dažniausiai nusakomas kaip 1 atvejis iš 10 000 pažeidžiamų individų).
Atlikti rizikos kaštų ir naudos analizę	Sąnaudų ir naudos analizės pagrindu priimami sprendimai susiejami su sąnaudų ir efektyvumo sprendimais, t. y. minimali kaina „vienetu“ sumažinti maksimalią riziką yra svarbi aptariant rizikos mažinimo alternatyvas.
Priimtina rizika: geriausias alternatyvų pasirinkimas	Priimtina rizika nustatoma pagal tai, kokios alternatyvos yra prieinamos, kokių tikslų norima pasiekti ir kokie išteklių naudojami.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Hubbard [50]

2. NEPAPRASTŲJŲ SITUACIJŲ (KRIZIŲ) VALDYMO CIKLAS

Turizmas tapo svarbiu ekonomikos sektoriumi, dėl to daugelio šalių ir turistų lankomų vietovių gerovės augimas bei išlikimas priklauso nuo turizmo plėtros. Turizmo sektoriaus vadovams keliami vis didesni reikalavimai gebėti įvertinti nepaprastųjų situacijų poveikį turizmo verslui ir plėtoti strategijas, skirtas susidoroti su galimais nepaprastųjų situacijų poveikių padariniais. Atsirado poreikis suvokti tokias situacijas ir iširti strategijas, kurios gali būti taikomos siekiant sustabdyti arba apriboti grėsmių pasireiškimo padarinius, darančius žalą augančiam svarbiam verslo sektoriui.

Nepaprastųjų situacijų valdymas turėtų būti viena iš pagrindinių tiek turistų lankomų vietovių, tiek ir turizmo įmonių vadovų kompetencija. Atsižvelgdami į tai, kad sprendimų turizmo srityje priėmimas turi būti paremtas tinkamu (ypač rizikos ir saugumo) suvokimu, vadovai rengia strategijas, kaip reikėtų įveikti sektoriui gresiančius ekonominių, fizinių ar politinių nepaprastųjų situacijų (krizių) padarinius (*Ritchie, 2009*).

Nepaprastųjų situacijų kasmet pasaulyje įvyksta vis daugiau ir jų padariniai vis reikšmingesni, todėl turizmo organizacijos turi numatyti pasirengimo strategijas ir aktyviai veikti siekdamas juos sumažinti. Be abejonės, neįmanoma numatyti galimų kiekvienos grėsmės pasireiškimo scenarijų, bet turizmo įmonių ir turistų lankomų vietovių vadovai turėtų juos analizuoti, tinkamai įvertinti ir prireikus strategiškai bei kompleksiskai reaguoti į nepaprastąsias situacijas. D. Elliottas (2006) teigia, kad yra didelė savitarpio priklausomybė bei ryšys tarp strateginio planavimo ir nepaprastųjų situacijų valdymo, pateikdamas keletą priežasčių, kodėl strateginis valdymas turi būti glaudžiai susietas su nepaprastųjų situacijų valdymu. Turizmo įmonių ir turistų lankomų vietovių vadovų pareiga – nuo suvokimo, kaip reaguoti į nepaprastąsias situacijas, t. y. valdyti jų padarinius, žengti prie būtinojo išankstinio tokių situacijų valdymo, pasirengimo joms, atsako į jas ir atsikūrimo po jų planavimo, keičiant paradigmą „man (arba mums) taip nenutiks“ į nuostatą „gali būti (tikriausiai) tai įvyks, taigi ką reikėtų daryti“. Vadovų, kurie organizacijoje arba turistų lankomoje vietovėje imsis produktyvių žingsnių šia kryptimi, padėtis, kai reikės reaguoti į nepaprastąsias situacijos padarinius, bus daug geresnė. Toks požiūris iš tikrųjų leidžia sutaupyti išteklių, bet dažnai yra pamiršamas. Kai kurie autoriai (pavyzdžiui, *Kash, Darling, 1998*) teigia: priimti sprendimus streso, sukūrė-

timo ir pavojaus sąlygomis, t. y. nepaprastosios situacijos metu, būna daug sunkiau, jei nesi iš anksto jai pasirengęs. Iniciatyvus nepaprastųjų situacijų valdymo planavimas padeda vadovams kontroliuoti padėtį ir likviduoti padarinius. Taigi nesitikint, kad nepaprastoji situacija gali įvykti, gyvenama iš esmės nepaprastosios situacijos sąlygomis. Todėl svarbu iš anksto numatyti pasirengimo, atsako į nepaprastąsias situacijas veiksmų planavimą ir valdymą, žvelgiant į šią pareigą kaip į dvi tos pačios monetos puses. Planavimas gali padėti išvengti nepaprastųjų situacijų ar bent jau sumažinti jų sukeliama žalą.

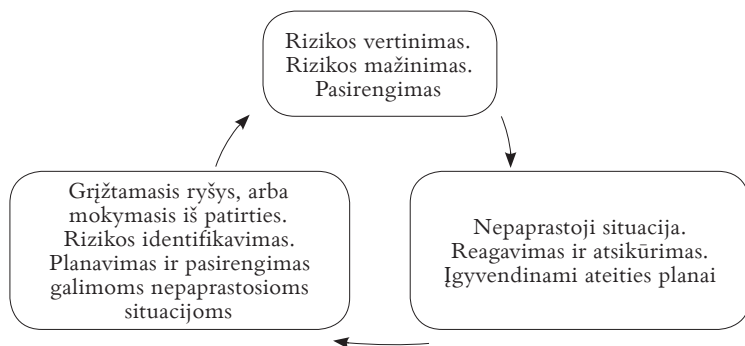
R. Heath'as (1998) skyrė du pagrindinius nepaprastųjų situacijų valdymo metodus: tradicinį nepaprastųjų situacijų valdymą ir rizikos valdymą. Tradicinis nepaprastųjų situacijų valdymas neapima planavimo ir pasirengimo, bet prasideda grėsmei jau pasireiškus (6 paveikslas):



6 paveikslas. Tradicinis požiūris į nepaprastųjų situacijų valdymą
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Heath [47]

Rizikos valdymo požiūriu nepaprastųjų situacijų valdymas prasideda tada, kai baigiasi kitos nepaprastosios situacijos, o rizikos vertinimas ir valdymas – dar iki grėsmių pasireiškimo, todėl grėsmei pasireiškus įgyvendinamos atitinkamos atsako priemonės ir atsikūrimo po nepaprastosios situacijos planai (7 paveikslas). Vėlgi, kaip ir pirmuoju atveju, mokymasis ir grįžtamasis ryšys yra esminiai galimų nepaprastųjų situacijų pasirengimo, atsako ir atsikūrimo etapai.

Taigi turizmo sektoriaus plėtros požiūriu nepaprastųjų situacijų valdymo poreikį reikėtų vertinti kaip galimybę išvengti grėsmių pasireiškimo, siekiant be didelių ekonominių sąnaudų išsaugoti turizmo verslą ar turizmo vietovių patrauklumą, kiek įmanoma sumažinti (arba valdyti) pažeidžiamumą arba riziką. Be to, nepaprastosios situacijos turizmo vietovėms (ypač besivystančiose šalyse) gali padaryti didelį socialinį ir kultūrinį poveikį, jei vietos bendruomenių gerovė yra labiau priklausoma nuo pajamų iš turizmo veiklos.



7 paveikslas. Rizikos valdymas nepaprastųjų situacijų valdymo cikle
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Heath [47]

Pasaulio turizmo organizacija (*UNWTO*, 1998) siūlo įgyvendinant nacionalinius nepaprastųjų situacijų valdymo planus sudaryti komitetus, kurie sujungtų nacionalines turizmo administracijas su atitinkamomis viešojo valdymo institucijomis (pavyzdžiui, sveikatos apsaugos, policijos, muitinės, civilinės apsaugos tarnybomis). Visų pirma visos turistų lankomos vietovės turi vadovautis tarpinstituciniu požiūriu į nepaprastųjų situacijų valdymą. Antai Y. Gurtneris (2006) teigia, kad integracija yra svarbi turizmo sektoriaus nepaprastųjų situacijų valdymo plano dalis. Taigi kalbant apie turizmo sektoriaus atsaką į nepaprastąją situaciją veiksnius pirmiausia pabrėžtinas poreikis derinti suinteresuotųjų šalių interesus ir plėtoti darbą kartu su vidaus ir išorės suinteresuotomis šalimis. Vadinasi, interesų bendrumas yra pagrindinė sėkmingo turizmo sektoriaus nepaprastųjų situacijų valdymo sąlyga. Pasak R. E. Freemano (1984), suinteresuotosios šalys yra tos įmonių grupės ar organizacijos, kurios gali daryti įtaką arba kurioms gali būti daroma įtaka. Kai kurie autoriai (*Sauter, Leisen*, 1999) mano, kad jei turizmo sektoriaus dalyviai aktyviai suderintų visų suinteresuotųjų šalių interesus, šis sektorius ilgam įgytų reikšmingą įtaką. Kalbant apie nepaprastųjų situacijų valdymą, suvokimas apie padarinius vidaus (verslo įmonės, personalas, vadybininkai, akcininkai) ir išorės (kitos įstaigos ir organizacijos, visuomenė, žiniasklaida, turistai) suinteresuotosioms šalims yra ypač svarbus. C. M. Pearson ir I. I. Mitroffas (1993) kelia tris pagrindinius klausimus, susijusius su suinteresuotųjų šalių interesais turizmo sektoriaus nepaprastųjų situacijų valdymo srityje:

- Kurios suinteresuotosios šalys daro įtaką nepaprastųjų situacijų valdymui?
- Kurios suinteresuotosios šalys patiria nepaprastųjų situacijų valdymo padarinių?

- Kokiomis priemonėmis suinteresuotosios šalys turėtų būti įtrauktos į valdymo sistemą ir numatytos visos įmanomos joms gresiančios nepaprastosios situacijos?

Suinteresuotosios šalies ryšys su kitomis šalimis, kurios savo veiksmais gali tiesiogiai arba netiesiogiai daryti įtaką nepaprastųjų situacijų valdymo politikai, yra abipusis procesas. Pavyzdžiui, oro linijų darbuotojų streikas akivaizdžiai paveiks kasdienę turizmo įmonės veiklą ir padarys įtaką vartotojams (pavyzdžiui, turistams) bei tiekėjams (pavyzdžiui, maitinimo paslaugų įmonėms ir kelionių operatoriams). Kita vertus, kai kurie incidentai gali daryti įtaką tik vidinėms suinteresuotosioms šalims (pavyzdžiui, kitiems organizacijos vidaus padaliniais ar vadybininkams).

Dėl didelės padarinių apimties nepaprastųjų situacijų poveikis bus juntamas ir išorės suinteresuotųjų šalių, kaip antai visuomenės, turistų ir pagalbinių turizmo sektoriaus padalinių, specialiųjų poreikių žmonių grupių ir net kitų pramonės šakų, veiklai. Žiniasklaida – itin svarbi suinteresuotoji šalis, perduodanti informaciją apie nepaprastąją situaciją visuomenei (įskaitant turistus), taip pat svarbi pagalbiniškė atkuriant pasitikėjimą organizacija ar turistų lankomų vietovių saugumu, kai pradedami atkuriamieji darbai.

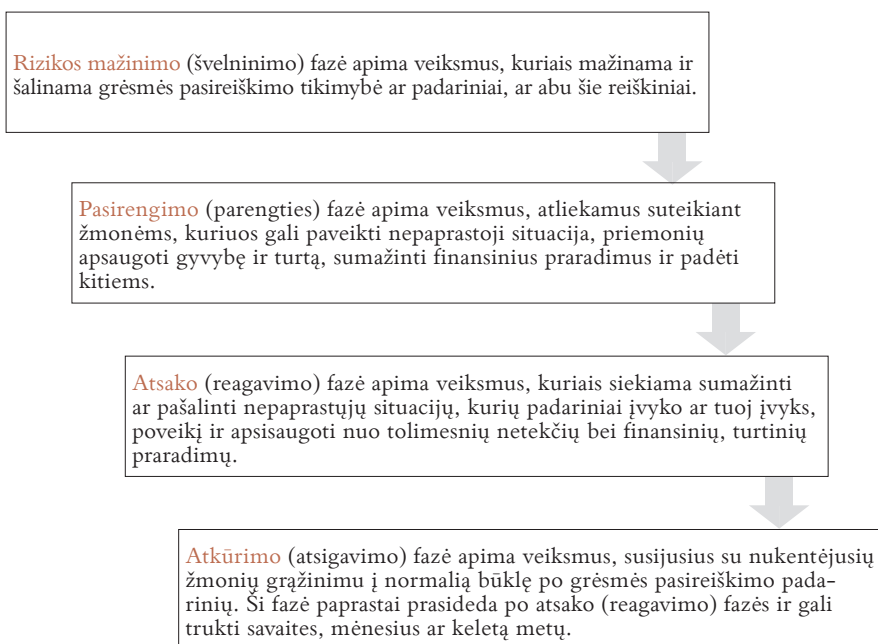
Aktyvios nepaprastųjų situacijų valdymo dalyvės būna viešojo valdymo institucijos, todėl jos turi žinoti apie galimus padarinius bei gyventojų turimas apsaugos priemones ir laiku imtis veiksmų, kad aplinka būtų mažiau paveikta. Jei vietos gyventojai, taip pat ir turistai, bus atitinkamai informuoti ir labiau tausos aplinką, grėsmių pasireiškimo tikimybė ir padariniai gali gerokai sumažėti. Tai yra ilgalaikė pažeidžiamumo mažinimo perspektyva. Aplinkai netinkama veikla, pasauliniai aplinkos pokyčiai, gyventojų skaičiaus augimas, urbanizacija, socialinis neteisingumas, skurdas, trumpalaikės ekonominės naudos vaikymasis – veiksniai, kurie gali padidinti visuomenės pažeidžiamumą.

Turizmo sektoriaus kontekste itin svarbus žiniasklaidos vaidmuo, bet ištikus nepaprastajai situacijai jos poveikis rinkai dažnai būna neproporcingas dėl perdėto dėmesio neigiamiems padariniams (*Cassedy*, 1991; *Murphy, Bayley*, 1989; *Drabek*, 1992). Nepaprastoji situacija žalinga bet kuriai turizmo vietai, ypač jei nelaimė pernelyg dramatizuojama ir išpučiama žiniasklaidos, o informacija apie ją apauga gandais. Žiniasklaidos pranešimai gali iš naujo niokojančiai paveikti nepaprastųjų situacijų nusiaubtas, bet jau atkurtas turizmo vietas, nes vartotojai

keliones dažniausiai renkasi remdamiesi naujausia pateikiama informacija, o viešieji pranešimai apie jų išsvajotąjį atostogų rojų gali sudaryti labai pavojingos vietos, kurios geriau vengti, įvaizdį (*Cassedy, 1991*). Žiniasklaidos galia sukurti neigiamą vietovės įvaizdį tokia didelė, kad atsikūrimas jose gali užtrukti kur kas ilgiau nei paprastai reikalinga atkurti normalią paslaugų teikimo būseną.

Tarpinstitucinis įvairių organizacijų, viešojo valdymo institucijų, žiniasklaidos priemonių ir kitų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas yra gyvybiškai svarbus kuriant nepaprastųjų situacijų valdymo sistemų sąsajumą vietos, regiono, nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis, jei nepaprastosios situacijos padariniai peržengia valstybių sienas (pavyzdžiui, aptardami viešojo valdymo institucijų ir verslo atsaką į SŪRS (sunkus ūminis respiratorinis susirgimas, sukeliantis itin pavojingų padarinių ir net pavojų gyvybei), autoriai B. McKercheris ir K. Chonas (2004) pabrėžia glaudesnio tarptautinio bendradarbiavimo ir koordinavimo tarp skirtingų valstybių turizmo viešojo administravimo institucijų poreikį plėtojant efektyvesnes priemones, skirtas reaguoti į nepaprastąsias situacijas, kurių padariniai gali peržengti valstybių sienas).

Visą šiuolaikinį nepaprastosios situacijos valdymo ciklą sudaro keturios fazės (8 paveikslas).



8 paveikslas. Nepaprastųjų situacijų valdymo ciklas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Alexander [2]

Apie turizmo sektoriaus nepaprastųjų situacijų valdymo efektyvumą ir pasirengimą jas valdyti sprendžiama pagal tai, kaip gebama atnaujinti normalų paslaugų teikimą. Turizmo vietovės atsigavimo greitis priklauso nuo to, kokios apimties rinkos komunikacijos planai buvo įtraukti į nepaprastųjų situacijų valdymo strategijas (Faulkner, 2001). K. Cassedy (1991) ir T. E. Drabekas (1995) pasiūlė kelis turizmo nepaprastųjų situacijų valdymo strategijų modelius ir aprašė jų sudedamąsias dalis. K. Cassedy pabrėžia veiksmingų strategijų kūrimo procesų aspektus, o T. E. Drabekas daugiau dėmesio skiria atsako veiksmų sekai, kuri labai svarbi siekiant susidoroti su nepaprastosiomis situacijomis. K. Cassedy (1991) nurodo esant tokias turizmo nepaprastųjų situacijų valdymo strategijos sudedamąsias dalis:

- Komandos lyderio atranka: vadovo, turinčio įgaliojimus priimti sprendimus, (gebėjimai veiksmingai bendrauti, numatyti prioritetus ir valdyti (paskirti, koordinuoti ir kontroliuoti) keletą užduočių vienu metu, darniai dirbti su nepaprastųjų situacijų (krizių) valdymo komanda, greitai priimti tinkamus sprendimus.
- Komandos sudarymas: būtina strateginio planavimo dalis – gebėjimas numatyti ir analizuoti galimas nepaprastąsias situacijas ir plėtoti jų valdymo planus.
- Nepaprastųjų situacijų valdymo plano parengimas: įgyvendinimo veiksmai, galimų nepaprastųjų situacijų sąrašas, valdymo tikslai, blogiausių alternatyvų analizė.
- Pasirengimo veiksmai: paskirstomos užduotys, įskaitant informacijos kaupimą ir santykius su kitomis organizacijomis (viešojo valdymo institucijomis, pavyzdžiui, gelbėjimo ir paieškos, sveikatos priežiūros tarnybomis, kitomis kelionių paslaugas teikiančiomis įmonėmis, žiniasklaida, bendruomene, turistais).
- Nepaprastųjų situacijų valdymo operacijų centro steigimas tam tikroje vietoje ir patalpose, kuriose yra atitinkama ryšių įranga ir kiti išteklių, reikalingi nepaprastųjų situacijų valdymo komandai.

Savo ruožtu T. E. Drabekas (1995) įvardija šias turizmo sektoriaus nepaprastųjų situacijų valdymo strategijos sudedamąsias dalis:

- perspėjimas;
- patvirtinimas apie grėsmės pasireiškimą;
- išteklių mobilizavimas;

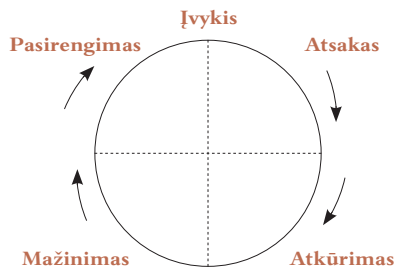
- klientų informavimas;
- laikinojo būsto klientams suteikimas;
- pasirūpinimas darbuotojais;
- klientų perkėlimas į saugią vietą, evakuacija;
- laikinojo būsto suteikimas darbuotojams;
- klientų apsaugos užtikrinimas;
- pasirūpinimas klientų sugrįžimu.

B. Faulkneris (2001) pasiūlė keletą priemonių, kurios dar prieš grėsmės pasireiškimą užtikrintų efektyvesnę turizmo sektoriaus nepaprastųjų situacijų valdymo ciklą:

- Turizmo sistemoje tiesiogiai ir netiesiogiai dalyvauja daug viešojo valdymo ir privataus sektoriaus organizacijų, todėl kuriant turizmo nepaprastųjų situacijų valdymo strategiją reikalingas koordinuotas, komandinis požiūris. Sudaryta turizmo nepaprastųjų situacijų valdymo komanda turėtų dirbti kartu su įvairiomis viešojo sektoriaus institucijomis siekdama užtikrinti, kad turizmo sektoriaus veiksmų planas derėtų su kitų šios srities institucijų planais.
- Konsultacijos tiek turizmo sektoriaus viduje, tiek ir tarp turizmo sektoriaus organizacijų bei platesnės visuomenės turėtų būti įtrauktos į kitus strateginio planavimo procesus (pavyzdžiui, teritorinio planavimo ir ekonominės plėtros).
- Būtinai tam tikri suinteresuotųjų šalių įsipareigojimai. Net labai kruopščiai ir meistriškai sukurto strateginio nepaprastųjų situacijų valdymo plano, kad ir kokios išsamios konsultacijos vyko jo rengimo metu, vertė bus abejotina, jei ne visos suinteresuotosios šalys ir asmenys įsipareigos jį įgyvendinti. Todėl bet kuris strateginis nepaprastųjų situacijų valdymo planas taip pat turėtų apimti aiškius protokolus, susijusius su strategijos ir komunikacijos ugdymo programomis, kurių tikslas – užtikrinti, kad visos suinteresuotosios šalys suprastų, ko iš jų tikimasi, ir kurios yra ypač aktualios organizacijoms bei jų darbuotojams, tiesiogiai aptarnaujantiems turistus. Vadinasi, kelionių operatoriai ir turizmo vietovių vadovai turėtų dalyvauti rengiant, planuojant ir testuojant nepaprastųjų situacijų valdymo strategijas, siekdami užtikrinti, kad darbuotojai ir turistai būtų tinkamai informuojami apie grėsmes ir (arba) veiksmus tam tikrai grėsmei pasireiškus. Be to, dar iki grėsmės pasireiškimo turėtų būti atlikta

rizikos analizė ir vertinimas, bendruomenės pajėgumo atsispirti auditas, išnagrinėti alternatyvūs scenarijai ir galimi nepaprastųjų situacijų padariniai. Ši rizikos analizė ir vertinimas taip pat turėtų būti susiję su nepaprastųjų situacijų ar jų padarinių valdymo planais.

Yra įvairių diagramų, iliustruojančių nepaprastųjų situacijų valdymo ciklą ir valdymo ciklo fazes. 9 paveiksle pateikiama viena iš nepaprastųjų situacijų valdymo ciklo fazių sąsajas atspindinčių diagramų. Dažniausiai visos nepaprastosios situacijos valdymo fazės būna tęstinės – po vienos iš jų, arba dar jai nepasibaigus, iškart prasideda kita (Saban, 2014).

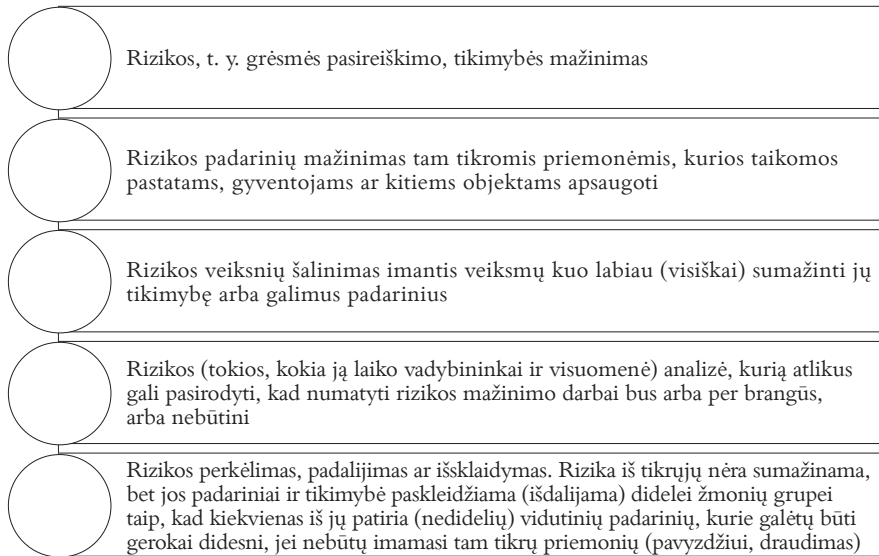


9 paveikslas. Nepaprastųjų situacijų valdymo ciklas
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal O'Brien ir kt. [75]

Rizikos mažinimas (toliau – mažinimas) atliekamas imantis praktinių priemonių, kurios įgyvendinamos prieš pasireiškiant grėsmei ir suteikia pasyvią apsaugą jos pasireiškimo metu. Tradiciškai mažinimo priemonių taikymas buvo ir yra turtingųjų pasaulio šalių ir bendruomenių privilegija (pavyzdžiui, 2004 m. pietryčių Azijoje po cunamio, kurio metu žuvo 120 000 žmonių, buvo pripažinta, kad tokių didelių netekčių galėjo padėti išvengti paprasta, nebrangi išankstinio perspėjimo sistema, naudojama daugelyje šalių visame pasaulyje). Taigi **rizikos mažinimas** apibrėžiamas kaip bet kuri ilgalaikė grėsmės pasireiškimo, rizikos tikimybės ir (ar) padarinių komponentę mažinanti priemonė. Rizikos mažinimo tikslas – arba padaryti grėsmės pasireiškimo tikimybę mažiau įmanomą, arba mažinti neigiamą grėsmės pasireiškimo poveikį ten, kur jis galimas. Aptarinėjant rizikos mažinimo galimybes, skiriama keletas bendrųjų rizikos mažinimo tikslų (10 paveikslas).

Nepaprastųjų situacijų mažinimo programos yra tam tikra investicija siekiant sumažinti galimus grėsmės pasireiškimo padarinius, tad jas turėtų rengti ne tik viešojo valdymo institucijos, atsakingos už nepa-

prastųjų situacijų valdymą (pavyzdžiui, finansų, aplinkos, žemės ūkio, sveikatos apsaugos, švietimo, statybos, pramonės, socialinės apsaugos ir darbo), taip pat mokslininkai, nevyriausybinės organizacijos ir plačioji visuomenė, bet ir kiekvienas ekonomikos sektorius.



10 paveikslas. Nepaprastųjų situacijų valdymo ciklo fazės

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Coppola [23]

Rizikos mažinimo strategijos parengiamos derinant struktūrines ir nestruktūrines priemones. Turizmui svarbi infrastruktūra (pavyzdžiui, keliai, oro uostai, apgyvendinimo vietos, ryšių priemonės) turėtų būti suprojektuota taip, kad atlaikytų grėsmių pasireiškimą, įgyvendinamos esamos infrastruktūros atsparumo didinimo priemonės, nors, žinoma, didelės rizikos zonose ne viskas gali būti apsaugota nuo grėsmių pasireiškimo (Mileti, 1999).

Rizikos mažinimo priemonės skirstomos į dvi kategorijas: **struktūrinės** ir **nestruktūrinės**. Jungtinių Tautų (UNISDR, 2004) pateiktame struktūrinio rizikos mažinimo priemonių apibrėžime sakoma, kad struktūrinio mažinimo priemonių diegimas apima kai kuriuos statybos, inžinerinius ar mechaninių pokyčių (infrastruktūros) gerinimo būdus, skirtus sumažinti grėsmės rizikos tikimybę ar padarinius. Struktūrinės priemonės (13 lentelė) dažniausiai yra brangios ir tam, kad jos atitiktų paskirtį, turi būti atliekama daugybė reguliavimo, užtikrinimo, įgyvendinimo, patikros, priežiūros ir naujinimo veiksmų. Nestruktūrinis mažinimas, keičiant žmogaus elgesį ar gamtinius procesus, veikia rizikos tikimybę ar padarinius netaikant inžinerinių sprendimų. Nestruktūri-

nio mažinimo priemonės yra pigesnės, bendruomenėms nesunku jas įgyvendinti be didelių finansinių ar technologinių investicijų.

13 lentelė. Struktūrinės ir nestrukūrinės mažinimo priemonės

Struktūrinės mažinimo priemonės	Nestrukūrinės mažinimo priemonės
Konstrucijų atsparumo didinimas: konstruoti naujus pastatus taip, kad jie būtų kuo mažiau pažeidžiami skirtingų grėsmių.	Reguliavimo priemonės: mažina riziką teisiškai apibrėžiant žmogaus veiksmus, reikalingus bendrajai visuomenės gerovei.
Statybos standartai ir reguliavimo priemonės: viešojo valdymo institucijos prižiūri, kaip taikomi norminiai teisės aktai, užtikrinantys grėsmėms atsparių pastatų statybą.	Bendruomenės perspėjimas ir švietimo programos: perspėjimo sistemos pagal grėsmės tipą ir technines galimybes informuoja, kad tikimybė grėsmei pasireikšti pasiekė lygį, kai reikia imtis saugos veiksmų. Švietimo programos suformuoja supratimą apie riziką ir elgesį.
Pastatų perkėlimas: kartais geriausias būdas apsaugoti pastatus ir žmones nuo grėsmių yra juos perkelti toliau nuo grėsmės pasireiškimo vietos.	Nestrukūrinės fizinės modifikacijos: tam tikras fizinis pastatų ar turto pakeitimas sumažina riziką (pavyzdžiui, baldų, paveikslų ir prietaisų apsauga nuo žemės drebėjimo; prietaisų pašalinimas ar apsauga tornado metu).
Struktūrinės modifikacijos: pertvarkyti pastatą taip, kad jis būtų atsparus galimiems išorės poveikiams.	Aplinkos apsaugos kontrolė: priemonės gali būti labai pavojingos (pavyzdžiui, susikauptos sniego dangos sprogdinimai; kopų ir paplūdimių atkūrimas ar apsauga nuo erozijos ir audros).
Bendruomenės slėptuvių statymas: slėptuvės konstruojamos taip, kad atlaikytų tam tikrų grėsmių pasireiškimo poveikį.	Elgesio modifikacijos: bendruomenė kolektyviniais veiksmais gali pakeisti individų elgesį, siekdama naudos – sumažinti bendrą pažeidžiamumą.
Barjerų ir kitų apsaugos sistemų statymas. Grėsmės pasireiškimo padarinių apimtis gali būti kontroliuojama specialiais inžineriniais statiniais: barjerais, poveikio nukreipimo ir apsaugos sistemomis.	Rizikos perkėlimas, pasidalijimas ir išsklaidymas: koncepcija remiasi tuo, kad padarinių finansinė žala padalijama didelei žmonių grupei, kad neslėgtų vien tų, kuriuos tiesiogiai paveikė.
Detektavimo sistemos, projektuojamos grėsmės pasireiškimui atpažinti.	Reagavimo į nepaprastąsias situacijas priemonės: leidžia valdyti nepaprastąsias situacijas ir sumažinti žmonių žūčių bei sužeidimų tikimybę, išvengti turto sugadinimo ir aplinkos pažeidimo.
Fizinės vietovės modifikacijos: kraštovarkos ir inžinerinės rizikos mažinimo priemonės, kurių tikslas – sumažinti grėsmės pasireiškimo tikimybę ar padarinius.	
Valymo sistemos: skirtos pašalinti grėsmės pasireiškimo natūraliose gamtinėse sistemoje galimybę, apsaugoti gyventojų sveikatą (pavyzdžiui, vandens valymo sistemos, oro filtravimo ventiliacinės sistemos).	
Gyvybinės infrastruktūros perteklius: esant itin didelei bendruomenės priklausomybei nuo paslaugų teikimo sistemų (maisto, vandens ir elektros energijos tiekimo, kanalizacijos, ryšio užtikrinimo, susiekimo, sveikatos apsaugos ir t. t.) bet kurios iš jų gedimas gali sukelti katastrofiškų padarinių.	

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal UNISDR [101]

Bendruomenių lygiu dažniausiai taikomos grėsmių pasireiškimo mažinimo priemonės: grėsmės šaltinio kontrolė, bendruomenės saugumo užtikrinimo darbai, žemės naudojimo ir pastatų statybos praktika.

Grėsmių šaltinio valdymą galima suprasti kaip daromą įtaką grėsmės atsiradimo vietai. Pavyzdžiui, potvynio šaltinio kontrolė gali būti įgyvendinama taikant miškų atsodinimo ir pelkių apsaugos metodus. Bendruomenės saugumo užtikrinimo darbų, kurie riboja grėsmės priežasties poveikį, pavyzdžiai gali būti užtvankų ir pylimų, skirtų apsaugoti bendruomenę nuo potvynio, ar bangolaužių jūroje statyba, saugant žmones ir materialųjį turtą nuo bangų. Žemės naudojimo praktika pažeidžiamumą sumažina, pavyzdžiui, apribojus teritoriją, kurios gali būti paveiktos grėsmės, naudojimą. Tokie ribojimai apima įvairias priemones: nuo labiausiai pažeidžiamų žmonių grupių veiklos ribojimo tam tikroje teritorijos dalyje (pavyzdžiui, mokyklų, ligoninių, slaugos namų, kalėjimų teritorijose), iki visiško uždraudimo visoje bendruomenės teritorijoje ar tam tikroje jos dalyje vykdyti tam tikrą veiklą. Be to, grėsmės pasireiškimo mažinimas gali būti įgyvendinamas ir keičiant pastatų statybos praktiką (pavyzdžiui, imantis priemonių pastatų pažeidžiamumui mažinti galimo tam tikrų gamtinių grėsmių pasireiškimo vietose), taikant praktines priemones – pastatų perkėlimą iš potvynio apsemiamų vietovių, mažiau jautrios vėjo jėgai ir seisminiams (žemės drebėjimo) reiškiniams infrastruktūros projektavimą (*Lindell, Perry, 2000*).

Pasirengimas (parengtis) nepaprastosioms situacijoms – tai veiksmai, kurių imamasi prieš įvykstant nepaprastajai situacijai siekiant užtikrinti adekvatų atsaką į jos poveikį, lengviau atsikurti po sukeltų padarinių ir sumažinti paskutinės minutės veiksmų poreikį. Pasirengimas (parengtis):

- sumažina netikėtumų nepaprastųjų situacijų metu ir suteikia lankstumo atsako veiksams;
- padeda išspręsti dažniausias atsako operacijų problemas;
- nustato pagrindinių suinteresuotųjų šalių (bendruomenės, viešojo valdymo institucijų, nevyriausybinių organizacijų ir kt.) atsakomybę organizuojant atsaką į grėsmės pasireiškimą;
- susideda iš planų ir procedūrų rengimo, personalo parinkimo ir mokymo, įrangos ir kitų priemonių, kurių reikia aktyviam atsakui vykdyti ir nuo grėsmės pasireiškimo apsisaugoti, įsigijimo.

Bendri planavimo ir pratybų veiksmai:

- palengvina dalyvaujančių organizacijų veiksmų koordinavimą ir sustiprina asmeninius ryšius (*Dynes, 1994*);
- leidžia suplanuoti išteklių (personalo, laiko, finansų, įrangos ir pan.), reikalingų atsako ir atkūrimo fazių metu, poreikį;
- leidžia numatyti funkcijas (išteklių, evakuacijos valdymo, žalos vertinimo, priešasčių šalinimo), kurias reikės atlikti nepaprastosios situacijos metu.

Dėl šių ir kitų priešasčių pasirengimo fazė yra labai reikšminga. Tinkamos priemonės sušvelnina neigiamą grėsmių pasireiškimo poveikį, užtikrina laiku atliekamą, adekvatų ir veiksmingą atsako ir atkūrimo veiksmų organizavimą. Suprantama, kad atsakomuosius ir atkuriamuosius veiksmus vietovėje ar bendruomenėje reikia vykdyti kartu su viešojo valdymo institucijomis, atsakingomis už nepaprastųjų situacijų valdymą. Pasirengimo veiksmus plačiuoju požiūriu galima padalyti į:

- viešojo valdymo institucijų veiksmus, kurie apima nepaprastosios situacijos valdymą;
- visuomenės sveikatos, viešojo saugumo ir kitų viešojo valdymo institucijų paslaugų teikimą;
- pavienių asmenų ir verslininkų veiksmus.

Žinoma, nepaprastosios situacijos metu planuoti atsako veiksmus gali būti vėlu, todėl viešojo valdymo institucijos, verslininkai ir gyventojai turėtų iš anksto žinoti ne tik tai, kokių veiksmų joms reikės imtis, bet ir, pavyzdžiui, kokią techniką naudoti ir kokios kitos suinteresuotosios grupės jiems galėtų padėti. Viešojo valdymo institucijų pasirengimas paprastai planuojamas ir vykdomas taikant parengtą Nepaprastųjų situacijų valdymo planą (NSVP) ir sustiprinamas rengiant mokymą bei pratybas. Kitaip tariant, prieš grėsmei pasireiškiant turi būti:

- parengtas bendruomenės ar nacionalinis NSVP;
- įsigyjama reikalingos įrangos;
- organizuojamas darbuotojų mokymas;
- rengiamos pratybos, atliekamas jų vertinimas (*McEntire, Myers, 2004*).

Nepaprastųjų situacijų valdymo planai (NSVP), priklausomai nuo bendruomenės dydžio, gali būti trumpieji arba išsamūs, juose nusakomi kompleksiniai reagavimo į grėsmės pasireiškimą ir atkūrimo po jos sukeltų padarinių poreikiai. Viešojo sektoriaus NSVP yra dokumentas, kuriame detalai aprašomos viešojo valdymo institucijos, kitos organi-

zacijos ir žmonės, kurie bus įtraukti į nepaprastosios situacijos (atsako) valdymo veiksmus, jų atsakomybės sritys bei konkretūs veiksmai, kuriuos jie privalės atlikti. Jame taip pat turi būti aprašyta, kaip nepaprastosios situacijos metu bus apsaugomi žmonės, pastatai ir turtas, gali būti pateiktas nepaprastosios situacijos metu ir po jos suteikiamų laikinųjų būstų bei turimų išteklių katalogas. Svarbu tai, kad NSVP turi būti sudaromi kiekvieno viešojo sektoriaus lygmens – nuo smulkiausio administracinio vieneto iki nacionalinio – organizacijose. Taip pat turi būti sudaryti atskirų įmonių, pavyzdžiui, mokyklų, ligoninių, kalėjinų ar komunalinių paslaugų ir t. t., planai. NSVP ne tik numatoma, kas turi būti padaryta kiekvienu atskiru lygiu, bet ir nurodoma, kokiais klausimais ir būdais tie lygiai bendradarbiauja. Svarbu pabrėžti, kad visoms identifikuotoms grėsmėms sudaryti ir taikomi NSVP yra efektyviausi.

Pasak B. Faulknerio (2001), turizmo sektoriaus nepaprastųjų situacijų valdymo planai gali nustatyti konkrečias kiekvienoje nepaprastųjų situacijų valdymo ciklo fazėje reikalingas priemones ir numatyti taktinius veiksmus (kurie gali būti keičiami atsižvelgiant į įgytą patirtį, atnaujintą įmonės organizacinę struktūrą ir personalą arba aplinkos pokyčius).

Turizmo sektoriaus nepaprastųjų situacijų valdymo planavimo procesą turėtų sudaryti tokie žingsniai:

- pirmiausia atliekamas rizikos ir padarinių atsiradimo tikimybės vertinimas. Galimų nepaprastųjų situacijų (rizikos atvejų) vertinimas turi remtis žiniomis apie regione įvykusių nepaprastųjų situacijų istoriją, esamą situaciją ir alternatyvius scenarijus;
- parengiamas sąrašas strateginių prioritetų, numatomos atitinkamos užduotys ir veiklos, kurių turi būti imamasi reaguojant į dideles rizikas, identifikuotas atliekant ankstesnį žingsnį. Dalis šio proceso apima organizacijos veiksmų prioritetų sudarymą taip, kad atsakas vyktų koordinuotai. Atkreiptinas dėmesys, kad turistai jiems nepažįstamoje aplinkoje yra itin pažeidžiami, todėl pirmiausia reikėtų užtikrinti jų saugumą;
- paskirstoma atsakomybė: suformuluojami ir visų suinteresuotųjų šalių patvirtinami susitarimai, pagal kuriuos užtikrinamas nepaprastųjų situacijų valdymo institucijų, turizmo sektoriui vadovaujančių organizacijų ir operatorių veiksmų koordinavimas;
- įvertinamas bendruomenės pajėgumas valdyti (atsispirti) nepaprastąsias situacijas ir atsparumas konkrečios rūšies nepaprasto-

siomis situacijomis, išsiaiškina, kokios papildomos pagalbos bendruomenei prireiktų vykdant gelbėjimo darbus, kitaip tariant, įvertinami jos turimi fiziniai, finansiniai ir organizaciniai ištekliai.

Atlikus šiuos žingsnius, toliau imamas konkrečių veiksmų:

- įkuriamas **Nepaprastųjų situacijų operacijų valdymo centras**, sudaromas NSVP, kuriame turi būti nurodyta minėtojo centro vieta (patalpos) ir įsteigimo tvarka;
- aptariama **komunikavimo su žiniasklaida ir padarinių stebėjimo sistema**. Komunikavimo su žiniasklaida strategija yra labai svarbi siekiant užtikrinti, kad nebūtų paskleista klaidinanti ir prieštaringa informacija ir būtų koordinuojama atsako fazės veikla. Žiniasklaida nepaprastųjų situacijų atveju dažnai atlieka itin svarbią turizmo sektoriui funkciją – tiek skleisdama turistams svarbią informaciją apie nelaimę, tiek ir atsikūrimo fazės metu informuodama vartotojus apie sektoriaus atsikūrimą. Būtina nepaprastųjų situacijų padarinių stebėseną, patikimas informavimas apie turizmo paslaugų saugumą ir esamą būklę;
- sukuriama **perspėjimo sistemos**. Kai nepaprastųjų situacijų valdymo strategija parengta, turi būti nustatytos sąlygos, kurioms esant ji bus aktyvuota, nurodomi grėsmių tipai, kuriems ji pritaikyta (*Huque*, 1998), ir kokiomis perspėjimo sistemomis bus naudojamosi;
- numatomas kai kurių nepaprastųjų situacijų **strategijos elementų lankstumas**. Tie elementai gali būti taikomi visų grėsmių pasireiškimo atvejais, todėl įtraukiami į bendrąją sistemą, bet kai kurių vietovių atvirumas tam tikrų grėsmių pasireiškimui būna didesnis, todėl svarbu, kad visos galimos grėsmės būtų identifikuotos ir suplanuoti konkretūs atsako veiksmai, numatant tam tikrą būtinųjų atsako veiksmų eilės lankstumą, reikalingą dėl tam tikrų grėsmių pasireiškimo skirtumų. Lankstumas ypač būtinas organizacijoms, kurios turėtų atlikti normaliomis sąlygomis joms nebūdingas funkcijas;
- persvarstomos **dalyvavimo, švietimo ir nepaprastųjų situacijų valdymo strategijos**. Reagavimo į nepaprastąsias situacijas ir atkūrimo planų efektyvumas bus labai ribotas, jei juos rengiant nedalyvaus tie, kurie privalės juos tiesiogiai įgyvendinti (*Quarantelli*, 1984). Organizacijos ir bendruomenės turi

būti informuotos apie nepaprastųjų situacijų valdymo strategiją, kuri savo ruožtu turėtų būti periodiškai svarstoma iš naujo atsižvelgiant į naują informaciją ir (ar) organizacinius pokyčius. Ypač svarbūs patirties po nepaprastosios situacijos (išmokyti pamokų) aptarimai, planuojant ilgesnės trukmės pasirengimą būsimam grėsmių pasireiškimui. Tikėtina, kad asmenys ir bendruomenės, kurios patyrė tam tikros rūšies nepaprastąsias situacijas, bus geriau pasirengę reaguoti į panašias situacijas ateityje.

Sudaromi turizmo sektoriaus nepaprastųjų situacijų valdymo planai turėtų apimti penkias sritis (*UNWTO*, 1998; 14 lentelė).

14 lentelė. Turizmo sektoriui svarbios nepaprastųjų situacijų valdymo plano (NSVP) sritys

Sritis	Apibūdinimas
Darbuotojų veiklos koordinavimas	Turistų lankomų vietovių, kurortų vadovai ir darbuotojai turi žinoti savo pareigas ir atsakomybę nepaprastųjų situacijų metu, kokių darbuotojų kuriuo metu (rengiantis nepaprastajai situacijai, teikiant pagalbą pavojingoje zonoje esantiems žmonėms) reikės.
Turistų ir darbuotojų apsauga, pagalba jiems	<p>Darbuotojai turėtų gebėti sužinoti apie artėjančią nelaimę teikti patarimus ir pagalbą turistams:</p> <ul style="list-style-type: none"> – viešbučių kambariuose pateikti informaciją apie galimas grėsmes ir atitinkamą elgesį (pavyzdžiui, žemės drebėjimo ar gaisro metu); – paaiškėjus, kad grėsmė pasireiškė, pradėti informuoti apie tiesioginę grėsmę; – turėti klientų sąrašus ir žinoti, kas ir kur yra apsisojęs, kada ir kur išvyko, kad viešojo valdymo institucijos galėtų laiku visus įspėti; – gebėti bendrauti su svečiais registruojantis ar atsiskaitymo metu iki grėsmės pasireiškimo pradžios. <p>Turistų evakavimas grėsmės pasireiškimo metu yra gana sudėtinga veikla. Dažnai jie negali grįžti į apgyvendinimo vietą ir susipažinti su evakuacijos tvarka, turi per mažai patirties ir žinių apie elgesį nepaprastųjų situacijų metu, nepažįsta vietovės ir negauna naujausios informacijos, galbūt nemoka vietos kalbos. Kelionių organizatoriai ir turizmo vietovių vadovai turi atkreipti dėmesį į šiuos veiksnius:</p> <ul style="list-style-type: none"> – daugiau dėmesio skirti labiau pažeidžiamiems klientams (pavyzdžiui, paaugliams, vyresnio amžiaus ar neįgaliems žmonėms) ir numatyti konkrečias strategijas, kaip elgtis siekiant sumažinti jų pažeidžiamumą; – parengti konkrečias pagalbos kalbos nemokantiems, su gyvūnais atvykusiems turistams grėsmės pasireiškimo metu strategijas (<i>Drabek</i>, 2000).

2. NEPAPOSTŪJŲ SITUACIJŲ (KRIZIŲ) VALDYMO CIKLAS

Pagalba išvykti ir aprūpinimas transporto priemonėmis	Pasak T. E. Drabeko (2000), didelė tikimybė, kad atvykusieji turistai nežinomoje vietovėje gali susidurti su grėsmės, apie kurią mažai žino, pasireiškimu ir negebėti priimti tinkamų sprendimų, todėl grupių vadovai ar kelionių organizatoriai turėtų būti pasirengę jiems teikti informaciją apie prieinamą pagalbą, susisiekimo priemones, transporto infrastruktūrą (pavyzdžiui, išvykimo kelius, geležinkelius ir oro uostus).
Laikinojo būsto suteikimas	Didelės poilsiavietės ar net kai kurie turistų lankomi objektai (muziejai, parodų salės) gali tapti laikinuoju būstu iki grėsmės pasireiškimu arba iš karto po jo. Turi būti iš anksto suplanuota maisto tiekimo logistika, įrengti sanitariniai mazgai, pasirūpinta patalyne ir tinkamomis prisiglausti nepaprastųjų situacijų metu patalpomis, turistai apie tai laiku informuojami.
Bendradarbiavimas su žiniasklaida	Turistų lankomos vietovės ar turizmo sektoriaus įmonės ir organizacijos vadovai turi parengti bendradarbiavimo su žiniasklaida strategiją. Be abejo, žiniasklaidai reikės pateikti tam tikrų faktų ir informacijos apie grėsmės pasireiškimą, todėl turi būti parengiamas atsakingų asmenų, galinčių ją teikti, sąrašas. Svarbi pasirengimo dalis – paskirti asmenis, su kuriais žiniasklaidos atstovai galėtų susisiekti nepaprastosios situacijos metu.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal UNWTO [107]; Drabek [33]

Būtinose sąlygose veiksmingam turizmo sektoriaus nepaprastųjų situacijų planui parengti:

- koordinavimas ir komandinis požiūris. Skirtingas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų, tiesiogiai ir netiesiogiai teikiančių paslaugas turistams, pobūdis lemia būtinumą koordinuoti turizmo sektoriaus nepaprastųjų situacijų valdymo strategijos rengimą ir įgyvendinimą; tam tikslui sudaromos turizmo sektoriaus nepaprastųjų situacijų valdymo komandos, kurios turi dirbti kartu su viešojo valdymo institucijomis, atsakingomis už parengiamųjų veiksmų planavimą ir atitinkamų paslaugų teikimą siekiant užtikrinti, kad turizmo sektoriaus nepaprastųjų situacijų valdymo planas derėtų su atitinkamais viešojo valdymo institucijų planais;
- konsultacijos. Siekiant maksimalios turizmo sektoriaus įmonių bei šio sektoriaus ir bendruomenės sanglaudos, nepaprastųjų situacijų valdymo planavimas turėtų būti grindžiamas konsultacijomis, kurių metu derinami įvairių sektorių planai (pavyzdžiui, su turizmo rinkodaros strategija, miestų plėtros ir ekonominiais regionų planais). Kitų sričių planuose į turizmo sektoriaus po-

reikius gali būti neatsižvelgta: neįvertinta rizika, neatkreipta dėmesio į priemones, kurias reikėtų įgyvendinti atsako į nepaprastąją situaciją fazės metu, bet turizmo sektoriaus atstovai, tiesiogiai dalyvaujantys planų kūrimo procesuose, laikui bėgant galės pakeisti šią padėtį ir dalyvauti koordinavimo procese;

- įsipareigojimas. Kad ir kaip kruopščiai būtų surašytas nepaprastųjų situacijų valdymo planas ir išsamios konsultacijos, vykusių jį kuriant, jo vertė gali būti nedidelė, jeigu nepaprastųjų situacijų valdymo proceso dalyviai neįsipareigos jo vykdyti ir asmenys, kurie pagal planą turės imtis tam tikrų veiksmų, apie tai nebus informuoti. Plane turi būti aiškiai apibrėžta, kada jis turi būti pradedamas įgyvendinti, numatyta dalyvaujančių institucijų atsakomybė bei bendradarbiavimo su žiniasklaida ir žmonių informavimo programa, kurios tikslas – užtikrinti, kad visi dalyviai suprastų, ko iš jų tikimasi (*Faulkner, 2001*).

NSVP veiksmingumui patikrinti paprastai organizuojamos pratybos, kurios tradiciškai skirstomos į keturis tipus (11 paveikslas).

○	Pratimai, kurių metu patikrinama ir prižiūrima, kaip atliekama atskira nepaprastosios situacijos valdymo operacija
○	Stalo pratybos, kurios organizuojamos vadybininkus mokant įgyvendinti visą atsako planą lengvesnėmis, mažesnio streso aplinkybėmis
○	Funkcinės pratybos, kurių metu praktiniai vadybininkų įgūdžiai patikrinami, modeliuojant situacijas ir įvykius, į kuriuos jie turėtų reaguoti
○	Visos apimties scenarijumi pagrįstos pratybos, kurias rengiant siekiama sukurti sąlygas, artimas tikram įvykiui

11 paveikslas. Pasirengimo nepaprastųjų situacijų valdymui pratybų tipai
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal *McEntire, Myers* [69]

Visuomenės švietimas – svarbi pasirengimo nepaprastosioms situacijoms ir pagrindinė veiksmingo bet kurios rūšies ugdymo pastangų priemonė. Tai komunikavimas siekiant pateikti žmonėms informaciją, jiems leidžiančią priimti savarankiškus sprendimus ir išvengti rizikos sveikatai, saugumui ir aplinkai (*Morgan ir kt., 2002*).

Žmonių elgesys gali būti suskirstytas į keturias skirtingas fazes: iki nepaprastosios situacijos – rizikos mažinimo ir pasirengimo, po nepaprastosios situacijos – atsakomųjų ir atkuriamųjų priemonių; kiekvienai iš jų būdingi atitinkami veiksmai (15 lentelė).

15 lentelė. Žmonių elgesys skirtingų nepaprastųjų situacijų valdymo fazių metu

Elgesys	Apibūdinimas
Iki nepaprastosios situacijos – rizikos mažinimas	Taikant švietimo priemonės iki nepaprastosios situacijos žmonės mokomi veikti pagal rizikos mažinimo elgesio modelį ir supažindinami su galimybėmis sumažinti asmeninį ir kolektyvinį pažeidžiamumą (pavyzdžiui, gyvenantieji galimo žemės drebėjimo teritorijoje gali apsisaugoti nuo sužeidimų pritvirtindami baldus). Žinodami, kokiais veiksmais galėtų sumažinti rizikos tikimybę ir padarinius, žmonės tikriausiai imsis atitinkamų priemonių.
Iki nepaprastosios situacijos – pasirengimas	Iki nepaprastosios situacijos žmonėms paaiškinama, kaip jie galėtų jai pasirengti (pavyzdžiui, sukaupti kai kurių maisto produktų, vandens atsargų, numatyti saugią vietą pasislėpti).
Po nepaprastosios situacijos – atsakas	Siekama išmokyti žmones tinkamai reaguoti nepaprastosios situacijos metu ir po jos (pavyzdžiui, atpažinti perspėjimus, tiksliai žinoti evakuacijos kelius).
Po nepaprastosios situacijos – atkuriamieji veiksmai	Informuojama, kaip išgyventi įvykus nepaprastajai situacijai.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Coppola [23]

Taigi visuomenės švietimo pastangomis siekiama trijų pagrindinių tikslų:

- informuoti apie grėsmės pasireiškimo keliamą riziką;
- formuoti elgesį (rizikos mažinimo iki nepaprastosios situacijos, pasirengimo nepaprastajai situacijai, atsako po nepaprastosios situacijos, atkūrimo po nepaprastosios situacijos fazių metu);
- perspėti žmones apie artėjantį grėsmės pasireiškimą.

Tinkamas visuomenės informavimas ir švietimas žmonėms gali padėti (*Morgan ir kt.*, 2002):

- identifikuoti pakankamai didelę riziką, į kurią skubiai reikia atkreipti dėmesį (asmeniškai kontroliuoti);
- numatyti geriausius atsako į riziką veiksmus, kurie gerokai padidintų naudą susidūrus su rizika ir leistų pasinaudoti galimybėmis mažiausiomis sąnaudomis ją sumažinti;
- informuoti visuomenės narius apie socialinę riziką, kai reikalingas jų dalyvavimas ar socialinis sutarimas keisti rizikos mažinimo priemones.

Visuomenės informavimas apie grėsmes ir riziką, kurią pasireikšdamos grėsmės gali sukelti, gali pakeisti būseną nuo apatijos, kurią paprastai sukelia neteisingas įsitikinimas dėl neišvengiamų asmeninių

poveikių ar beįgėškumas prieš grėsmės pasireiškimą, prie aktyvaus rengimosi.

Kalbant apie žmonių elgesį tiek prieš grėsmei pasireiškiant, tiek jos pasireiškimo metu, tiek jau įvykus nelaimei, pabrėžtina, kad praktika paneigia sukurtus mitus. Viena iš labiausiai paplitusių klaidingų prielaidų – kad žmonės panikuos, susipriešins ir bus priklausomi nuo išorės organizacijų pagalbos. Tokia nuomonė klaidinga, nes iš tikrųjų dauguma žmonių nei panikuoja, nei elgiasi antisocialiai. Priešingai, paprastai elgiamasi visuomeniškai, inicijuojamos paieškos ir gelbėjimo operacijos, savanoriškai ieškoma nukentėjusiųjų, nelaukiant atsakingų institucijų raginimo jiems teikiama pagalba. Be to, dauguma žmonių patys susiranda laikinąją prieglobstį (*Clarke, 2002*).

Kitas svarbus visuomenės švietimo apie nepaprastąsias situacijas tikslas – išmokyti žmones suprasti perspėjimo ženklus. Žinoma, bandoma laiku išvelgti galimą grėsmės pasireiškimą, įvertinti jo apimtį, nurodyti grėsmės pasireiškimo laiką ir vietą, bet tam pritrūksta laiko ir galimybių, todėl paprastai apsiribojama tik visuomenės perspėjimu (*Smith, 1995*). Perspėjimo tikslas – pirmiausia informuoti žmones apie pasikeitusią padėtį ir rizikos padidėjimą bei pateikti patikimų nuorodų, kokių veiksmų reikėtų imtis. Perspėjimas skiriasi nuo informavimo būtent tuo, kad pateikiamos neatidėliotinų veiksmų instrukcijos. Pasak Keitės Smith (1995), prognozavimo ir perspėjimo sistemos gali padėti išvengti nepaprastosios situacijos laiku ėmusis žaibiškų atsakomųjų veiksmų, dažnai apimančių ir evakuaciją. Naudojantis perspėjimo sistemomis žmonės išpėjami apie besiantinantį pavojų, jiems suteikiama galimybė pasiruošti ir sušvelninti grėsmės pasireiškimo padarinius. Viešojo valdymo institucijų valdomos perspėjimo sistemos svarbios tiek mieste, tiek kaimo ar nuošaliuose vietovėse, kuriose perduoti perspėjimo signalą būtų sudėtinga ar net neįmanoma. Sukurta daug perspėjimo būdų (16 lentelė).

16 lentelė. Skirtingi perspėjimo būdai ir jų ypatybės

Perspėjimo būdas	Ypatybės
Elektromechaninės sirenos	Perspėja daug žmonių vienu tonu, gali būti nesuprastos, paprastai negirdimos pastatų viduje.
Elektroninės sirenos	Perspėja daug žmonių, yra daugiatonės ir gerai girdimos lauke, bet gali būti negirdimos pastatų viduje.
Žiniasklaida	Greitai išpėja daug žmonių, jei jie žiūri televizorių ar klausosi radijo, bet nutrūkus elektros energijos tiekimui kai kurios žiniasklaidos priemonės gali pasidaryti nenaudingos, be to, informacija gali būti netiksli.

2. NEPAPOSTŪJŲ SITUACIJŲ (KRIZIŲ) VALDYMO CIKLAS

Avarinė perspėjimo sistema	Greitai įspėja daug žmonių (per televizorių ar radiją), pateikiama išsami ir tiksli informacija, bet nežiūrintys televizijos ar neklausantys radijo žmonės neišspėjami, sistema neveiksminga nutrūkus elektros energijos tiekimui.
Telefonspynės, švieslentės	Tinka įspėti ribotą žmonių skaičių pastatuose, turinčiuosius klausos negalią, bet gali pateikti netikslią informaciją.
112 sistema Europoje ir 911 sistema JAV, mobilieji telefonai, internetas	Greitai perspėja daug žmonių didelėje teritorijoje, nes telefono žinutes perduoti paprasta ir jos gali būti pakankamai išsamios, bet katastrofų atveju telefonai ir internetas gali neveikti, žmonės gali neturėti mobiliųjų telefonų ar interneto arba nepatikėti gautais pranešimais.
Garsiakalbiai ir individualūs pranešimai (iš lūpų į lūpas)	Garsiakalbiais, sumontuotais ant tarnybinių automobilių (policijos arba ugniagesių), perduodami perspėjimai gana patikimi, tiesiogiai perspėjant galima atsakyti į kylančius klausimus, bet garsiakalbių gali neišgirsti pastatų viduje esantys žmonės, o tiesioginiai perspėjimai užtrunka labai daug laiko ir gali nebūti kam juos perduoti.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lindell, Perry [62]; Coppola [22]

K. Smith (1995) įvardija tris pagrindinius perspėjimo ir mobilizacijos etapus:

- **įvertinimas.** Šiame etape aptinkamos galimos grėsmės, nagrinėjama jų apimtis ir intensyvumas, tada, jeigu yra rizika, kad grėsmės pasireiškimas paveiks žmones ir (ar) turtą, atliekamas visuomenės perspėjimas. Vertinimą paprastai atlieka tam tikros institucijos, kaip antai meteorologijos ar geologijos tarnybos, jei grėsmės pasireiškimas galimas regiono ar nacionaliniu lygiu. Prognozės tikslumas ir laikas tarp perspėjimo ir grėsmės pasireiškimo pradžios labai svarbūs, kad iš karto būtų galima imtis efektyvių apsaugos veiksmų. Tačiau paskelbus perspėjimą gali tekti per trumpą laiką priimti sudėtingus sprendimus, o jei paskelbiama evakuacija ir perspėjimas apie grėsmės pasireiškimą nepasitvirtina, gali būti teikiami civiliniai ieškiniai dėl tokio sprendimo padarinių turizmo verslui ir kitokios padarytos žalos;
- **sklaida.** Informaciją apie grėsmės pasireiškimą pavojaus zonoje esantiems žmonėms dažniausiai perduoda atitinkamus įgaliojimus turinti viešojo valdymo institucija per žiniasklaidą (pavyzdžiui, televiziją ar radiją) arba, pavyzdžiui, policiją, avarines tarnybas ar kaimynus. Siūlytina kelionių organizatorius taip pat įtraukti į turizmo vietovių nepaprastųjų situacijų valdymo plano rengimo ir perspėjimo sklaidos procesą, atsako į nepaprastąją situaciją ar bet kokius kitus veiksmus (UNWTO, 1998);

- **reagavimas.** Žmonės, esantys grėsmės pasireiškimo zonoje, turėtų imtis priemonių apsaugoti nuo padarinių. Jie turi žinoti apie saugias patalpas, darbuotojų ir svečių evakuacijos tvarką arba apie pasitraukimo iš pavojingos zonos galimybes. Technologijos padeda atlikti gamtinių grėsmių pasireiškimo detektavimą ir visuomenės perspėjimą, kita vertus, detektavimo sistemos gedimas taip pat gali sukelti nepaprastą situaciją. Daugiausia apie didelių grėsmių pasireiškimo atvejus sužinoma ir visuomenė laiku perspėjama taikant veiksmingas perspėjimo sistemas (*UNWTO*, 1998), o apie nedidelių grėsmių pasireiškimą gali perspėti gidai, viešbučių darbuotojai, vietovės vadybininkai ir pan.

Nepaprastosios situacijos apimtis lemia bendruomenės **atsakomųjų veiksmų** pobūdį. Didžiausią poveikį padaro tos nepaprastosios situacijos, kurioms atremti reikia daugiau išteklių ir jėgų, nei vietovė, bendruomenė ar šalis turi. Tokiais atvejais **reagavimas (atsakas)** ir padarinių likvidavimas tampa visos bendruomenės reikalu, pasitelkiami visi turimi ištekliai. Nepaprastųjų situacijų valdymo atsako (reagavimo) fazės metu tenka skubiai atlikti veiksmus, kurie apribotų sužeistųjų, žuvusiųjų skaičių, žalą turtui ir aplinkai; jų imamasi iki nepaprastosios situacijos, jos metu ir iš karto po jos.

Nacionaliniu lygiu nepaprastųjų situacijų valdymo politika ir viešojo valdymo institucijų veikla paprastai yra tiksliai suderinama siekiant ne tik mažinti pažeidžiamumą, pavyzdžiui, teritorijos planavimo, žemėtvarkos ir teisės aktų priemonėmis, bet ir įgyvendinti planus, padedančius reaguoti ir atsikurti po nepaprastosios situacijos, jei ji įvyks. S. K. Schneider (1995) teigia, kad viešojo valdymo institucijos dalyvauja nepaprastųjų situacijų valdymo procese dėl keleto priežasčių:

- nepaprastosios situacijos gali sukelti didelių ir akivaizdžių socialinių problemų;
- jos gali tapti reikšmingu politiniu veiksniu, dėl to visuomenės veikėjai nori ir gali tenkinti piliečių poreikius;
- dažniausiai tiesiogiai nukentėję nuo grėsmės pasireiškimo padarinių žmonės turi mažai galimybių kontroliuoti jų apimtį ar lygį, todėl daugeliui reikės pagalbos ir priemonių su jais susidoroti (*Kim, Lee, 1998*).

Svarbus nepaprastųjų situacijų valdymo etapas – nepaprastosios situacijos deklaravimas, kai skirtingo lygio viešojo valdymo institucijos tam tikromis priemonėmis praneša, kad visi paveiktoje teritorijoje turi-

mi ištekliai yra išekvoti ir reikalinga papildoma pagalba. Šalyse, kuriose valdymas decentralizuotas ir vietos viešojo valdymo institucijos pirmiausia turi reaguoti į grėsmės pasireiškimą, nepaprastosios situacijos deklaravimo procesas vyksta vadinamuoju „žingsnis po žingsnio“ būdu. Nukentėjusiosios teritorijos viešojo valdymo institucijos stengiasi valdyti padarinius tol, kol nebebajėgia veiksmingai su jais susidoroti savo jėgomis. Apie tai informacija perduodama aukščiausiajam vietos viešojo valdymo institucijos, atsakingos už nepaprastųjų situacijų valdymo koordinavimą vietos lygiu, pareigūnui, kuris nusprendžia, ar reikia deklaruoti nepaprastąją situaciją, ir vėliau kreipiasi į aukštesnes viešojo valdymo institucijas pagalbos. Jei pareigūnas, į kurį kreiptasi, nusprendžia, kad pagalba būtina, jis pripažįsta nepaprastosios situacijos deklaravimo būtinumą ir skiria atsakui reikalingų išteklių. Jei jis mano, kad jo žinioje esamų išteklių nepakanka padariniams suvaldyti, kreipiasi papildomos pagalbos į nacionalinio lygio vadovus. Pastarieji, paprastai ministras pirmininkas ar prezidentas, turi įvertinti situaciją pagal pateiktą informaciją ir nuspręsti, ar įvykis laikytinas nacionaline nelaime. Kai paskelbiama nacionalinio lygio nepaprastoji situacija, nacionaliniai vyriausybiniai ištekliai iš skirtingų viešojo valdymo institucijų perskiriami nacionaliniam nepaprastųjų situacijų planui vykdyti, taip pat tam gali būti panaudojamos vyriausybės rezervo lėšos. Retais atvejais, kai nepaprastoji situacija itin didelės apimties ir viršija nacionalinius išteklius (pajėgumus) su ja susidoroti, vyriausiasis valstybės vadovas gali paprašyti tarptautinės pagalbos. Toks prašymas perduodamas arba diplomatiniais kanalais, arba per šalyje esantį Jungtinių Tautų atstovą. Dažniausiai pasaulio bendruomenei pripažinus atitinkamo lygio nepaprastąją situaciją šalys, net nelaukdamos pagalbos prašymo, pačios siūlo paveiktai šaliai ar šalims įvairią pagalbą – pinigų, atsakui reikalingų paslaugų.

Atsako veiksmų pagal planą viešojo valdymo institucijos ir privataus verslo įmonės turėtų imtis prieš paskelbiant nepaprastąją situaciją, pavyzdžiui:

- kai pradeda veikti perspėjimo sistema, visuomenė dar turi laiko atlikti paskutinės minutės pasirengimo veiksmus, pasitraukti iš rizikos zonos į asmenines ar bendruomenės įkurtas slėptuves ar imtis kitų apsaugos veiksmų prieš pasireiškiant grėmei. Svarbu, kad žmonės būtų išmokyti teisingai suprasti ir reaguoti į paskleistą perspėjimą ir galėtų sumažinti savo pažeidžiamumą (pavyzdžiui, pasirūpinti vandens, maisto atsargų, baterijų, vaistų ir žvakių);

- gavę išankstinę perspėjimą viešojo valdymo institucijų pareigūnai gali pervežti įrangą į saugias teritorijas, kol grėsmės pasireiškimo padariniai tokio judėjimo nepasunkino. Vyksta aprūpinimas būtina įranga, maistu, vandeniu, drabužiais ir pan., taip sumažinamas aukų skaičius;
- taikomos paskutinės minutės padarinių mažinimo ir pasirenkimo priemonės, pavyzdžiui, kylant potvyniui smėlio maišai panaudojami užtvarams aplink pastatus pastatyti; prieš audrą uždaromi langai ir durys; vartojamos vakcinos ir kiti medikamentai, siekiant sumažinti galimų infekcijų ir epidemijų apimtį (*Coppola, 2007*).

Nacionalinės nepaprustųjų situacijų valdymo institucijos atsako fazės metu privalo atlikti veiklas, išvardytas 17 lentelėje.

17 lentelė. Pagrindiniai viešojo valdymo institucijų veiksmai atsako fazės metu

Atsako metu atliekamos veiklos	Apibūdinimas
Žmonių gelbėjimas ir paieška	Ieškoti ir gelbėti nukentėjusiuosius pastatų griuvėsiuose, užverstus žemėmis, sniegu ar nuolaužomis; patekusius į greitą tėkmę ar gilius vandens telkinius; paklydusius didelėse teritorijose; suteikti pirmąją pagalbą sužeistiesiems; ieškoti nukentėjusiųjų su specialiai parengtais šunimis; įvertinti ir kontroliuoti dujų, elektros tiekimą ir pavojingų medžiagų apsaugą; įvertinti ir sutvirtinti apgadintus pastatus.
Pirmosios medicinos pagalbos teikimas	Nukentėjusių nuo nepaprustosios situacijos žmonių skaičius gali viršyti vietos ligoninių galimybes suteikti jiems visiems pagalbą. Viešojo valdymo institucijų nepaprustųjų situacijų vadybininkai turi organizuoti kuo greitesnę sužeistųjų paiešką ir pirmosios medicinos pagalbos teikimą, stabilizuoti jų būklę ir pervežti ten, kur jiems būtų suteikiama kvalifikuota medicinos pagalba, būtina gyvybei išgelbėti.
Evakuacija	Tai veiksmingiausias būdas perkelti žmones iš nepaprustosios situacijos paveiktų teritorijų, vieno ar kelių pastatų, miesto ar regiono. Būtina evakuaciją gali skelbti tik viešojo valdymo institucijos įgalioti asmenys. Priešgaisrinės apsaugos ar policijos pareigūnai gali inicijuoti ir padėti išskeldinti, tarkim, namo gyventojus. Atitinkami vietos teisės aktai reglamentuoja rekomenduotinas arba privalomas evakuacijas ir jų vykdymą nustatyta tvarka.
Nepaprustosios situacijos poveikio vertinimas	Nepaprustosios situacijos vertinimas gali būti skirstomas į dvi bendras kategorijas, pagal duomenų pobūdį: 1. Situacijos, t. y. padarytos žalos, vertinimas, kurį atliekant siekiama apibrėžti grėsmės pasireiškimo įvykius, geografinę nelaimės teritoriją ir poveikį žmonėms bei pastatams. 2. Poreikių vertinimas apima duomenis apie nelaimės metu reikalingas paslaugas, išteklius ir kitą pagalbą gelbėjant žmones ir palaikant jų gyvybines funkcijas.

2. NEPAPOSTŪJŲ SITUACIJŲ (KRIZIŲ) VALDYMO CIKLAS

Vandens, maisto ir pastogės teikimas	Informacija apie maisto, vandens kiekį ir pastogę (būstą) reikalinga nustatyti, kiek ir ko turi būti pristatoma nukentėjusiesiems ir kiek laikinųjų būstų parūpinama. Pirmoji veiklos fazė yra trumpalaikė – skubioji pagalba, antroji fazė – ilgalaikės pagalbos teikimas, laikinųjų stovyklų kūrimas.
Sveikatos apsaugos paslaugų užtikrinimas	Nepaprastosios situacijos metu padidėjus ligonių ir sužeistųjų skaičiui gali atsitikti, kad daugelis sveikatos apsaugos įstaigų bus perpildomos, neveiks dėl apgadinimo ar bus sugriautos. Organizuojant nepaprastosios situacijos valdymą, visi medicinos pagalbos ir gydymo klausimai laikytini svarbiausiais.
Sanitarijos užtikrinimas	Atliekų ir fekalijų surinkimas ir šalinimas; nuotekų, šiukšlių tvarkymas; dulkių kiekio mažinimas; kenkėjų naikinimas; žuvusiųjų kūnų tvarkymas.
Saugumo užtikrinimas	Atsako fazės metu paveiktoje teritorijoje gali būti sugriauta visa socialinė tvarka, bet gyventojų saugumo poreikiai išlieka tie patys ir net didesni, todėl turi būti kuo greičiau užtikrinamas teisės aktų galiojimas.
Kritinės (būtinosis) infrastruktūros atkūrimas	Atkuriami ir atstatomi pagrindiniai pastatai, įrenginiai ir paslaugos, reikalingi bendruomenei ir visuomenei funkcionuoti, susisiekimo, ryšio sistemos, dujų ir naftos produktų saugyklos bei tiekimas, elektros energijos ir vandens tiekimo sistemos, socialinės ir visuomenės sveikatos apsaugos paslaugos, vyriausybės ir institucijų veiklos tęstinumas.
Skubių socialinių paslaugų teikimas	Didelis psichologinis nukentėjusiųjų patiriamas stresas lemia poreikį teikti jiems adekvačias psichologines konsultacijas, kurios sumažintų neigiamą poveikį.
Labdaros (paramos) valdymas	Po ypač didelės nelaimės teikiama įvairių rūšių parama ir labdara. Jei priimti, inventorizuoti, saugoti ir skirstyti reikalinga veiksminga sistema, antraip gali susidaryti antrinė nepaprastoji situacija. Piniginė parama dažnai yra tinkamiausia, nes pinigus galima gauti iš karto, nesukeliama jokių logistikos problemų ar papildomų sąnaudų. Labdara gali būti naudinga, jei yra sukurta sistema aukojamiems daiktams atrinkti.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Coppola [22]

Nepaprastosios situacijos smarkiai sutrikdo visuomenės būvį. Pavyzdžiui, P. Hystadas ir P. Kelleris (2006) teigė, kad Australijoje iš visų apklaustųjų po miškų gaisrų išlikusio verslo vadovų 17,3 proc. tikėjosi pakeisti savo veiklos pobūdį, daugiau – 22,2 proc. – to tikėjosi apgyvendinimo bei pramogų įmonių ir verslo vadovų, mažiausiai – 6,3 proc. – maisto sektoriaus įmonių vadovų.

Nepaprastųjų situacijų pasireiškimo padariniai keičia kiekvieno žmogaus gyvenimą – sugriūva pastatai, apgadinama infrastruktūra, bet išankstiniai mažinimo ir pasirengimo veiksmai sumažina pažeidžiamumą, o atsako priemonės – gyvybių ir turto netektis. Beje, net ir taikant veiksmingiausias rizikos mažinimo priemones, net ir labai gerai pasirengus ir tinkamai atrėmus grėsmės pasireiškimą, beveik visada bus padaroma tam tikra žala, apgadinami pastatai ir infrastruktūra, sutrik-

domos socialinės ir ekonominės sistemos, žmonės patiria psichologinių ir fizinių traumų. Taigi prasideda laikotarpis, kurio metu nepaprastosios situacijos paveiktoje teritorijoje atstatoma, rekonstruojama, renovuojama infrastruktūra ir grįžtama į funkcionalią būklę – vadinamasis **atkūrimo, arba atsigavimo, procesas** (Bumgarner, 2008).

D. P. Coppola (2011) atkūrimą pagal trukmę dalija į dvi skirtingas fazes: trumpalaikę ir ilgalaikę (18 lentelė). Specifinės sąlygos ir padariniai po nepaprastosios situacijos, paveiktų šalių ir bendruomenių pajėgumas su jais susidoroti ir procese dalyvaujančių institucijų turimi išteklių lemia, kaip greitai iš trumpalaikės atkūrimo fazės galima pereiti į ilgalaikę. Atkūrimo fazės pradžioje paveiktoje teritorijoje dažniausiai ypač svarbūs neatidėliotino gyvybių gelbėjimo ir pagalbos teikimo darbai, kasdieninių funkcijų atkūrimas (pavyzdžiui, mokyklų atidarymas) ir tolimesnių veiksmų planavimas. Po tam tikro laiko ankstyvieji atkūrimo darbai (pavyzdžiui, aprūpinimas laikinuoju gyvenamuoju plotu) suteikia galimybę skirti daugiau dėmesio ilgalaikėms priemonėms ir jų įgyvendinimui.

18 lentelė. Atkūrimo fazės ir jų apibūdinimas

Fazė	Ypatybės
Trumpalaikė	Prasideda iš karto susidarius nepaprastajai situacijai, kartu su skubaus atsako veiksmais. Trumpalaikio atkūrimo priemonėmis siekiama stabilizuoti nukentėjusių žmonių būklę ir atlikti būtinuosius veiksmus: tai laikinojo būsto suteikimas, skubus maisto ir vandens tiekimas, kritinės infrastruktūros atkūrimas ir nuolaužų valymas (dar ne išvežimas, šalinimas ar laidojimas). Trumpalaikio atkūrimo veiksmai būna laikini, skubūs ir vykdomi pagal iš anksto sudarytus atsako planus, jų nekoordinuojant.
Ilgalaikė	Prasideda tada, kai jau nebeįjungiami nepaprastosios situacijos padariniai. Ilgalaikio atkūrimo tikslas – šalies ar bendruomenės atsikūrimas. Po didelių nepaprastųjų situacijų ši fazė gali tęstis ne vienus metus. Dažniausiai bendruomenėms tenka iš naujo iširti padėtį ir kaupti informaciją apie nepaprastosios situacijos priežastis, priemones, leidžiančias jas laiku pastebėti ir išvengti ateityje. Ilgalaikio atkūrimo metu yra daugiausia galimybių įgyvendinti pažeidžiamumo mažinimo projektus, nes tuo metu skiriama daugiau lėšų būtent atkūrimui ir įtraukiama daugiau skirtingų ūkio sektorių dalyvių. Ilgalaikio atkūrimo veiksmų sėkmę užtikrina darbų koordinavimas ir planavimas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Coppola [23]

Kaip minėta, šalys, bendruomenės ar verslo organizacijos turėtų suplanuoti atsikūrimo veiksmus prieš įvykstant nepaprastosioms situacijoms. Išankstinis atsikūrimo planavimas būna organizuotas, jo paskirtis – šalies, bendruomenės, vietovės, sektoriaus sąlygų gerinimas taikant

numatytas priemonės galimiems padariniams mažinti. Kadangi niekas tiksliai nežino, kur ir kaip nepaprastosios situacijos padariniai pasireikš, atkūrimo planai yra tik hipotetiniai, bet visoms nepaprastosioms situacijoms bendros ypatybės užtikrina daugumos planavimo sprendimų ilgalaikiškumą, todėl geriau planuoti neskubant, tinkamai apgalvoti galimas priemones. Vadinasi, būtina remtis tais sprendimais, kurie buvo priimti prieš įvykstant nepaprastajai situacijai, ir nuolat juos koreguoti pagal įgytą patirtį.

Sprendimų dėl atkūrimo veiksmų, kurie gali būti atlikti prieš įvykstant nepaprastajai situacijai, pavyzdžiai:

- ilgalaikio laikinojo apgyvendinimo vietų numatymas;
- laikinųjų vietų verslui tęsti parinkimas;
- vietos surinktoms šiukšlėms ir statybinėms atliekoms saugoti paskyrimas;
- statybos organizacijų, kurios gali būti pakviestos iš kitų vietovių padėti atlikti infrastruktūros bei namų atstatymo ir rekonstrukcijos darbus, numatymas;
- koordinavimo tvarkos, kuri apimtų vadovų ir dalyvių funkcijas bei informacijos sklaidą, sukūrimas, savanorių veiklos ir paramos (labdaros) valdymas;
- padarinių mažinimo priemonių ir kitų veiksmų, kurie gali būti per daug brangūs ir nepriimtini iki nepaprastosios situacijos, bet tampa būtini, kai pastatai sugriaunami ar apgadinami (pavyzdžiui, požeminių elektros linijų tiesimas), įgyvendinimas.

Viešojo valdymo institucijų veiklos atnaujinimo ir viešosios infrastruktūros atkūrimo po nepaprastosios situacijos klausimai yra ypač svarbūs siekiant, kad viešojo valdymo institucijos galėtų toliau atlikti šalies, bendruomenės atkūrimo funkcijas. Daugelis tokių veiksmų neįmanomi be viešojo valdymo institucijų pareigūnų ir įstaigų įsikišimo ir pagalbos. Viešojo valdymo institucijų efektyvios veiklos tęsimas – ženklas nukentėjusiesiems, kad jiems bus suteikta pagalba ir užtikrintas jų saugumas. Daugelyje šalių infrastruktūra yra visuomenės nuosavybė, todėl viešojo valdymo institucijų pareiga – finansuoti ir prižiūrėti jos remontą bei atkūrimą. Jei tam tikros infrastruktūros sritys yra valdomos privačių asmenų, viešojo valdymo institucijoms taip pat gali tekti padėti jas atkurti, nes saugumas ir paveiktos teritorijos atkūrimas labai priklauso nuo laiku jų priimamų sprendimų.

Po nepaprastųjų situacijų bendruomenės patiria kultūrinio paveldo nuostolių – paveldas, t. y. istoriniai ir kt. pastatai, dailės, aprangos daiktai bei kitos vertybės, būna apgadintas arba visai sunaikintas. Minėtų kultūros vertybių praradimas gali lemti dalies bendruomenės tapatybės jausmo žlugimą, priverstinį gyvenimą ir darbą pastatuose, kurie netenkina žmonių kultūrinių poreikių, neatitinka papročių ar vertybinių nuostatų. Kultūrinio atsinaujinimo iniciatyva turi kilti iš pačios bendruomenės, o išorės pagalba gali tik prie jos prisidėti. Festivaliai ir kiti bendruomenei įprasti renginiai turi būti atnaujinami kuo greičiau, taip pat ir aprūpinimas vietovei būdingais drabužiais bei maistu. Istorinių pastatų atkūrimas ir remontas nukentėjusiems žmonėms gali tapti įrodymu, kad grįžtama prie įprasto bendruomenės gyvenimo. Kultūrinio paveldo atkūrimas dažnai tampa esminiu socialinio atsigavimo požymiu.

Posakis, kad jaunimas yra bendruomenės ateitis, įgauna tikrąją prasmę tada, kai bendruomenei tenka atstatyti ir atkurti suardytą ar sugriautą švietimo sistemą. Mokyklų būklė gali būti tokia, kad neįmanoma tęsti mokymo proceso, mokytojai gali būti sužeisti, žuvę, perkelti ar vykdyti kitas užduotis, mokymo priemonės sugadintos ar negrįžtamai prarastos, mokiniai evakuoti. Viešojo valdymo institucijos turi pasirūpinti laikinomis patalpomis, tinkamomis vykdyti švietimo veiklą, įdarbinti pakankamai mokytojų ir aprūpinti būtinosiomis priemonėmis. Pabrėžtina, kad atsikuriant po nepaprastųjų situacijų gali atsirasti galimybių modernizuoti švietimo sistemą, atnaujinti ir pagerinti mokymo programas, įtraukti į projektus šiuolaikines technologijas ir praktikas, suteikti mokytojams profesinio mokymosi galimybių.

A. Blake'as ir M. T. Sinclair (2003) teigia, kad viešojo valdymo institucijos po nepaprastosios situacijos turėtų išnagrinėti tris pagrindinius su turizmo sektoriaus veikla susijusius klausimus:

- Ar turizmo veiklos nuosmukis yra toks didelis, kad reikalingos kompensuojamosios priemonės? Vertinimui atlikti reikalinga informacija apie nepaprastosios situacijos padarinių žalą turizmo sektoriui ir visai ekonomikai.
- Ar reikalingos politinės pastangos atgaivinti neigiamų padarinių patyrusią ekonomiką? Nuosmukio metu, jei padariniai ilgalaikiai, politikos formuotojai gali sutelkti dėmesį į išlaidų mažinimą ir paskatinti žengti į aukštesnę ekonomikos lygį.
- Kokios politinės priemonės būtų geriausios ir veiksmingiausios ekonominiam atsparumui didinti?

Normalaus bendruomenės gyvenimo atkūrimas glaudžiai susijęs su fizine ir psichine asmens, šeimos ir socialinių grupių sveikata. Net kai pastatai, infrastruktūros elementai, gyvenamieji būstai jau atstatyti ir suremontuoti, bendruomenė dar junta nepaprastosios situacijos padarinius: visi paveiktos teritorijos žmonės, patyrę sužeidimų ir netekčių, ilgai kenčia tam tikrą emocinį sukrėtimą. Tyrimų metu nustatyti šių rūšių galimi poveikiai:

- potrauminio streso, depresijos ir nerimo požymiai;
- kitų formų nespecifiniai sutrikimai, nesusiję su specifiniais, kaip antai potrauminio streso, požymiais;
- sveikatos problemos ir somatiniai skundai;
- išgyvenimo problemos, įskaitant antrinių veiksnių, pavyzdžiui, susijusių su darbo ir finansinio apsirūpinimo netektimi, sukeltus rūpesčius;
- neigiami psichosocialinių išteklių, t. y. streso poveikį mažinančių gebėjimų, savigarbos, pasitikėjimo savimi, praradimo padariniai (*Norris ir kt.*, 2002).

Sužeisti, praradę šeimos narius, darbus, namus ar turtą žmonės nelaimės poveikį junta dar stipriau. Jų gyvenimo sąlygos keičiasi, ateitis atrodo miglota. Tyrimai parodė, kad ypač jautrūs emociniam stresui yra vaikai. Emocinis skausmas, nusivylimas ir praradimai nepaprastosios situacijos metu ar po jos gali sukelti psichologinių problemų, vadinamąjį potrauminį stresą. Daugeliui aukų (įskaitant tuos, kurie vykdė būtinuosius atsako veiksmus) bus būtina psichologinė pagalba. Bendruomenė turi sukurti programas ir užtikrinti, kad tokios paslaugos būtų prieinamos ir nukentėjusieji žinotų, kas jas galėtų jiems suteikti ir kodėl jiems reikalinga tokia pagalba.

Pastebėta, kad po nepaprastųjų situacijų tiek įmonių, tiek ir namų ūkių lygiu atsiranda vadinamųjų ekonominių laimėtojų ir pralaimėtojų (*Peacock ir kt.*, 1997). Ekonominės ir socialinės sąlygos gali paskatinti žmonių ir įmonių socialinio vaidmens pokyčius (*Bates, Peacock*, 1993). Bendruomenės atsikūrimo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo jos ekonominio gyvybingumo, buvusio prieš įvykstant nepaprastosioms situacijoms. Verslas, sėkmingai plėtotas prieš nelaimę, tikriausiai turės sukaukęs tam tikrų atsargų, reikalingų tęsti veiklą sunkiuoju periodu, priešingai nei verslas, kuriam grėsė bankrotas jau ir iki nepaprastosios situacijos. Stiprios bendruomenės, kurioms būdingi savigarbos ir pilietinės sanglaudos bruožai, sutelks jėgas žengti pirmyn ir net viršys iki nepaprastosios situacijos buvusį gerovės lygį, bet anksčiau skurdusios bendruomenės tikriausiai dar labiau nusmuks.

Atlikti tyrimai parodė, kad nepaprastosios situacijos skirtingai sutrikdo verslo veiklą. Tiesioginė fizinė žala pastatams, įrangai, transporto priemonėms ir inventoriui lemia akivaizdų verslo nuosmukį. Ne tokie akivaizdūs infrastruktūros, pavyzdžiui, vandens tiekimo ir kanalizavimo, elektros energijos, kuro (pavyzdžiui, gamtinių dujų) tiekimo, transportavimo ir telekomunikacijų sutrikimai taip pat dažnai priverčia įmones užsidaryti (*Alesch ir kt.*, 1993; *Tierney, Nigg*, 1995; *Tierney*, 1997; *Webb ir kt.*, 2000). Daug žmonių praranda ilgalaikes darbo vietas. Ypač jautrus minėtiesiems pokyčiams smulkusis verslas. Nustatyti keli būdingi nepaprastosios situacijos poveikio verslui ir jo atsikūrimui dėsningumai (18 lentelė).

18 lentelė. Nepaprastosios situacijos poveikis verslui ir jo atsikūrimo galimybės

Dėsningumas	Apibūdinimas
Dauguma įmonių atsi- gauna gana greitai	Stipri verslo įmonė yra pakankamai atspari net didelėms nelaimėms.
Kai kurioms įmonėms sekasi blogiau nei kitoms; įmonių pažeidžiamumas, arba atsparumas, yra nevienodas	Veiksniai, lemiantys didesnę pažeidžiamumą, – įmonės smulkumas, prasta finansinė būklė prieš nelaimę, tam tikra verslo rūšis (pavyzdžiui, prekyba yra ypač pažeidžiama, o gamyba ir statybos verslas lieka pelningi); poveikio apimtis. Neigiamas poveikis verslui apima ne tik tiesioginę fizinę žalą, su gelbėjimu susijusias išlaidas ar veiklos nutrūkimą, bet ir ilgalaikes problemas, kurių įmonės gali patirti po nelaimės (pavyzdžiui, darbuotojų pravaikštos ir darbingumo praradimas, prekių ir paslaugų paklausos mažėjimas ir tiekimo sunkumai).
Individualių įmonių savininkai negali kontroliuoti visų verslo atsigavimo veiksnių	Net ir nepatyrusios nuostolių individualiosios įmonės smarkiai pažeistose teritorijose gali patirti atsikūrimo sunkumų dėl to, kad nelaimė sužlugdo jų veiklai svarbias vietas struktūras. Verslo atkūrimo procesai ir rezultatai yra susiję su bendruomenės lygio sprendimų priėmimu. Žemėtvarkos, finansinės naštos mažinimo, infrastruktūros objektų apsaugos, bendruomenės švietimo priemonės ir atsako į nelaimes planavimo veiksmai taip pat lemia sėkmingesnę įmonių ir verslo rajonų atsikūrimą nelaimės metu ir po jos.
Atsikūrimo po nelaimių rezultatai yra susiję su tendencijomis prieš nelaimę ir atsirandančia platesne rinka	J. M. Dahlhameris (1998) nustatė, kad po Nortridžo žemės drebėjimo didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonės patyrė daugiau neigiamų ekonominių padarinių todėl, kad veikė perpildytose, labai konkurencingose ekonominėse nišose ir apyvarta tuose sektoriuose įprastai buvo itin didelė. Jis taip pat ištyrė, kad pramonės įmonių, kurios patyrė augimą dvejų metų laikotarpiu prieš žemės drebėjimą, verslo pablogėjimas po įvykių Nortridže buvo mažiau tikėtinas nei tų, kurios buvo smunkančio pramonės sektoriaus dalyvės.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal *Facing Hazards and Disasters...* [36];
Dahlhamer [25]

Kaip minėta, nepaprastosios situacijos nesukuria pokyčių, o tik sustiprina arba paspartina buvusias tendencijas. Statistika rodo, pavyzdžiui, kad JAV 25 proc. viso smulkiojo verslo po nepaprastosios situacijos baigia veiklą ir nebeatsikuria, 40–60 proc. įmonių užsidaro laikinai (pavyzdžiui, dvejiems metams), o bendra visų nepaprastųjų situacijų ypatybė yra išaugęs nedarbo lygis. Darbo praradimas dvigubai slegia nukentėjusius žmones, kuriems tenka naudoti savo santaupas ne tik bandant išgyventi trumpuoju atsikūrimo laikotarpiu, bet ir namams ir prarastam turtui atkurti. Neturint darbo ir nuolatinių pajamų didėja psichologinis stresas, dažnai susergama depresija.

Nukentėjusių žmonių įdarbinimas paveiktoje teritorijoje gali padėti spręsti jų poreikių tenkinimo problemas, suteikiant jiems galimybę atkurti finansinį savarankiškumą ir savigarbą. Pradiniams atkūrimo darbams, kaip antai nuolaužoms ir šiukšlėms šalinti, suirusiems pastatams griauti, reikia daug darbo jėgos, todėl įdarbinimo procesas gali prasidėti iš karto (*Coppola, 2011*). Atkūrimo fazės metu reikia daug įvairios kvalifikacijos darbuotojų, – nuo savanorių iki ekspertų, išmanančių technines sritis, kaip antai infrastruktūros kūrimą, statybas, planavimą, logistiką. Trūkstant darbuotojų bendruomenė, nors ir turėdama pakankamai materialinių išteklių ir medžiagų, nebus pajėgi atsikurti. Svarbiausias darbuotojų šaltinis – teritorijos, kurią tiesiogiai paveikė nepaprastoji situacija, gyventojai. Jie geriausiai žino bendruomenės poreikius ir yra labiausiai motyvuoti atkurti buvusią gerovę. Daugelis jų tikriausiai norės įsidarbinti kiek galima greičiau, prisiims ilgalaikius įsipareigojimus vykdyti atstatymo darbus ir mažiausiai bus linkę palikti teritoriją. Naudojant vietos darbo jėgą gaunama pridėtinė vertė ir užtikrinama, kad atkūrimui skirtas finansavimas liks pačioje bendruomenėje ir tiesiogiai bus skirtas vietos ekonomikai atgaivinti. Užmokestis už darbą turėtų būti pakankamas, kad neverstų darbuotojų išvykti kitur ar papildyti bedarbių gretas. Kitas darbuotojų šaltinis – nacionalinės ir tarptautinės nevyriausybines organizacijos, padedančios atlikti atkūrimo darbus. Be to, jos teikia ir kitokią paramą – išteklių, personalo, ekspertų paslaugų.

Bendruomenės ekonomika gali būti plėtojama skirtingų sektorių, pavyzdžiui, turizmo, amatų, kalnakasybos ir pan., pastangomis. Šių sektorių plėtra paskatina gyventojus įgyti naujų darbo įgūdžių ir kvalifikacijų. Ekonomikos atgaivinimas prasideda nuo pagrindinių paveiktos vietovės pramonės ir paslaugų sektorių atkūrimo. Ypač svarbu, kad skubaus atkūrimo periodu kuo greičiau atsikurtų verslas, pasinaudoda-

mas paveiktai teritorijai skiriamomis fondų lėšomis. Jei vietos verslas nėra pajėgus įsisavinti lėšas, teritorijos atkūrimui skirti pinigai netaps bendruomenės ekonominio atgaivinimo veiksmu.

Kitas svarbus dalykas – bendruomenės ir regiono būklės analizė, kurios būtinybė išplaukia iš poreikio apibūdinti ir kiekybiškai įvertinti ekonominius nepaprastųjų situacijų padarinius, kad būtų galima geriau suplanuoti atsaką ir sumažinti minėtus padarinius ateityje. Nuostolių vertinimas (kaip priemonė) ir jo rezultatai naudingi siekiant didinti visuomenės informuotumą apie tikėtinas nepaprastosios situacijos padarinius, stiprinti bendruomenės pasirengimą ir kurti naujas rizikos mažinimo programas. Po nepaprastosios situacijos paramos fondų indėliai leidžia performuoti biudžetus, galima pradėti statyti pigesnius namus vietoj sugriuvusių pastatų, kuriems renovuoti būtų buvusios reikalingos daug didesnės sąnaudos. Didelės rizikos teritorijose sugriuvus gyvenamiesiems namams, atsiranda galimybė iškeldinti jų gyventojus į saugesnes vietas. Buvusi nežinoma, iki šiol menkai suvokta rizika, neįtraukta į planus ir žemėlapius, dabar įtraukiama į atkūrimo planus ir lengviau jos išvengti ateityje. Atkūrimo fondai gali padėti spręsti nuostolių mažinimo, ypač darbo trūkumo, problemą. Nustatyta, kad po nepaprastosios situacijos daugelyje šalių kreditai ir paramos verslo pradžiai programos taip pat gali būti itin sėkmingos, nes padeda išlikti smulkiajam verslui ir plėtotis naujam (*Coppola, 2011*). Be to, valstybės draudimo taikomi nuostolių vertinimo modeliai suteikia priemonių pagerinti rizikos valdymo sprendimus, ypač susijusius su nepaprastųjų situacijų rizika (*Rose ir kt., 2004; Chang, 2005; Rose, Liao, 2005*).

Nežiūrint vargo, sugriovimų ir sutrikimų, kuriuos sukelia nepaprastosios situacijos, dažnai sakoma, kad atkūrimo fazė leidžia „pridengti“ buvusias klaidas. Kaip teigė D. C. Dacy ir H. Kunreutheris (1969), nepaprastoji situacija iš tikrųjų gali atverti vartus pasirengimo priemonėms, nes prasidėjus didelės apimties rekonstrukcijoms bendruomenės greitai, o ne laipsniškai, gali atlikti daug patobulinimų. Vadinasi, nepaprastosios situacijos ne tik suteikia galimybių padidinti bendruomenės atsparumą kitoms galimoms nepaprastosioms situacijoms, bet ir paskatina ekonomikos atsikūrimą, miestų tobulinimą ir modernizavimą, kitų sričių plėtrą. Ypatinga nepaprastosios situacijos padarinių savybė yra ta, kad suteikia realią galimybę sukurti geresnę, atsparesnę ir sėkmingesnę bendruomenę, kurios šiaip vargu ar būtų buvę galima tikėtis.

Turizmo įmonių vadybininkų ir vadovų bendradarbiavimas siekiant po nepaprastosios situacijos atkurti ir atstatyti turistų lankomas vietas taip pat suteikia ilgalaikių pozityvių pokyčių galimybę, ypač jei gebėta pasimokyti iš nepaprastųjų situacijų valdymo klaidų. C. K. Barnett ir M. G. Prattas (2000) teigia, kad nepaprastųjų situacijų pamokos ir įmonės ar organizacijos gebėjimas iš jų mokytis gali joms (bendruomenėms) suteikti galimybę eksperimentuojant ir prisitaikant prie naujų sąlygų atsinaujinti. Skamba ironiškai, bet nepaprastoji situacija gali padėti sustiprinti žlungančių įmonių ar organizacijų gyvybingumą, lemti jų ilgaamžiškumą, suteikti stabilumo. Antai B. W. Ritchie'is (2004), atlikęs snukio ir nagų ligos protrūkio poveikio Čeltnamo (Jungtinė Karalystė) festivalio arklių lenktynėms tyrimą, pabrėžė, kad nors 2001 m. šias lenktynes teko atšaukti, ištikusi nepaprastoji situacija suteikė renginio organizatoriams galimybę iš naujo įvertinti santykius su tiekėjais ir suinteresuotais šalimis, skirti daugiau dėmesio tarpusavio santykiams ir partnerystės dalykams.

Minėtas suinteresuotųjų šalių santykių vertinimas taip pat paskatinti kurti naujus produktus, atrasti naujų rinkų, programų ir būdų išlaidoms sumažinti (*Okumus, Karamustafa, 2005*). Taigi, kaip parodė ne vienas tyrimas, nepaprastoji situacija gali sustiprinti organizacijų komandinę dvasią ir sanglaudą.

Pavyzdžiui, R. J. Kwortnikas (2006) aprašo, kaip 2003 m. JAV sutrikus elektros energijos tiekimui dirbo viešbučių darbuotojai. Kai kurių viešbučių vadovai, nepaisydami kilusių sunkumų, pasiūlė klientams išskirtinių asmeninių paslaugų, tikėdamiesi suteikti jiems gerų įspūdžių ir neprarasti jų pasitikėjimo. Taip pasielgę viešbučiai (22 proc.) klientų toliau buvo vertinami labai gerai, o du trečdaliai jokių panašių priemonių nesiėmusių viešbučių prarado savo gerą įvaizdį. Taigi nepaprastoji situacija gali būti vertinama kaip galimybė suteikti klientams naujų patrauklių paslaugų, sustiprinti viešbučių darbuotojų ir bendruomenės ryšį, komandos pojūtį. Kai kuriais atvejais turizmo įmonės gali net įgyti pranašumą ir atsikurti daug greičiau nei kitų sektorių įmonės, pavyzdžiui, pradėjusios aptarnauti žmones, teikiančius vietovės atkūrimo ir atstatymo paslaugas. Juk atvykusiems į nepaprastosios situacijos paveiktą teritoriją gelbėtojams, statybininkams, gydytojams ir pan. taip pat reikalingos viešojo maitinimo ar apgyvendinimo viešbučiuose paslaugos (*Drabek, 2000*).

A. Hills (1998) pabrėžia, kad nepaprastosios situacijos gali paskatinti net ir politinius įvykius, kurie savo ruožtu lems naujus arba spartesnius teigiamus paveiktos bendruomenės pokyčius. Nemažai autorių pabrėžė, kad Jungtinėje Karalystėje po snukio ir nagų ligos protrūkio kaimo bendruomenėms tapo akivaizdi turizmo verslo svarba ir išaugo susidomėjimas juo (Coles, 2003; Miller, Ritchie, 2003; Sharpley, Craven, 2001; Williams, Ferguson, 2005). Kai kurie autoriai (Sharpley, Craven, 2001) teigia, kad minėtoji nepaprastoji situacija Didžiojoje Britanijoje neabejotinai padėjo atkreipti visuomenės dėmesį į kaimo turizmo, kuris yra neatskirama kaimo vietovių ekonominių ir socialinių struktūrų dalis, vertę, apimtį ir reikšmingumą.

Vertinant turizmo sektoriaus perspektyvas akivaizdu (Scott ir kt., 2007), kad turistų lankomos vietovės tampa tam tikrais suinteresuotųjų šalių veiklos ir susidomėjimo objektais, kurie po nepaprastųjų situacijų gali būti pertvarkomi į efektyvesnes struktūras. Taigi nepaprastosios situacijos ne tik sugriauna, bet gali ir paskatinti kurti darnesnes turizmo sektoriaus ar bendruomenių reagavimo į patiriamus padarinius struktūras, geresnę informacijos srautų valdymo sistemą, lemti naujų institucijų bei organizacijų plėtrą. Atsikūrimo fazės po nepaprastosios situacijos, paveikusios turizmo sektorių, metu gali būti kuriamos naujos paslaugos ir produktai, sulaukiama viešojo valdymo institucijų politinės paramos arba paveiktų turizmo sektoriaus įmonių, turistų lankomų vietovių ar viso turizmo sektoriaus iniciatyvos.

Žinių įtvirtinimo klausimai

1. Apibūdinkite nepaprastųjų situacijų valdymo ciklą.
2. Koks galimas nepaprastųjų situacijų poveikis šaliai, bendruomenei, individui, turizmo sektoriui, turizmo įmonei ar vietai?
3. Kokių rūšių ekonominės žalos sukelia nepaprastosios situacijos? Aptarkite ir pateikite pavyzdžių.
4. Kaip suprantate nepaprastųjų situacijų riziką ir jos tinkamo įvertinimo (suvokimo) svarbą?
5. Kaip klasifikuojamos grėsmės? Kokius žinote grėsmių identifikavimo metodus ir kaip jie taikomi?
6. Sudarykite pasirinktos turizmo vietovės grėsmių katalogą.
7. Kaip suprantamas bendruomenės, turizmo vietovės atvirumas grėsmei? Kokios yra atsparumo, kaip pažeidžiamumo komponento, ypatybės? Kokie gali būti pažeidžiamumo analizės etapai?

8. Kokius žinote pagrindinius pažeidžiamumo veiksnius? Atlikite pasirinktos turizmo vietovės pažeidžiamumo analizę.
9. Kam ir kaip sudaroma rizikos vertinimo komanda? Sudarykite pasirinktos turizmo vietovės rizikos vertinimo komandą ir suformuluokite jos užduotis.
10. Paašškinkite rizikos matricos sudarymo veiksmų seką. Sudarykite turizmo vietovės rizikos matricą.
11. Pateikite žinomų rizikos mažinimo apibrėžimų, sukurkite ir pakomentuokite savąjį.
12. Kokių žinote rizikos mažinimo tikslų? Apibūdinkite juos. Nuo ko priklauso rizikos mažinimo galimybių pasirinkimas konkrečioje bendruomenėje, turizmo vietovėje?
13. Pateikite nestruktūrinių rizikos mažinimo priemonių pavyzdžių ir apibūdinkite jų ypatybes.
14. Aptarkite pasirengimo (reagavimo) nepaprastosioms situacijoms fazę. Paašškinkite jos svarbą tokių situacijų valdymo procese.
15. Kokia yra pagrindinė nepaprastųjų situacijų valdymo plano (NSVP) paskirtis? Kokios turėtų būti pagrindinės turizmo vietovės NSVP dalys?
16. Kokia pagrindinė nepaprastųjų situacijų vadybininkams rengiamų pratybų paskirtis? Išvardykite ir apibūdinkite pagrindinius pratybų tipus.
17. Pakomentuokite pagrindinius visuomenės švietimo pasirengimo (reagavimo) metu tikslus.
18. Kokie pagrindiniai atsako (reagavimo) fazės uždaviniai?
19. Kokios priežastys lemia, kad grėsmės pasireiškimas nepripažįstamas iš karto?
20. Kodėl kartais būtina evakuacija ir kas turi teisę ją paskelbti?
21. Aptarkite atkūrimo procesą. Kokios viešojo valdymo institucijų pagalbos galima tikėtis atkūrimo proceso metu? Kodėl atkūrimo fazė laikoma galimybių faze? Pateikite turizmo sektoriaus veiklos atsikūrimo pavyzdžių.

LITERATŪRA

1. ALESCH, D. J.; TAYLOR, C.; GHANTY, S.; NAGY, R. A. Earthquake Risk Reduction and Small Business. *Committee on Socioeconomic Impacts* (eds.), 1993 National Earthquake Conference Monograph 5: Socioeconomic Impacts. Memphis, TN: Central United States Earthquake Consortium.
2. ALEXANDER, D. Towards the Development of Standards in Emergency Management Training and Education. *Disaster Prevention and Management*, 2004, Vol. 12, No. 2.
3. ARNOLD, W.; BOOTH, S. *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*. New York: Routledge, 1980.
4. BARNETT, C. K.; PRATT, M. G. From Threat-Rigidity to Flexibility: Toward a Learning Model of Autogenic Crisis in Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 2000, No. 13 (1).
5. BATES, F. L.; PEACOCK, W. G. *Living Conditions, Disasters, and Development: An Approach to Cross-Cultural Comparisons*. 1993, Athens, GA: University of Georgia Press.
6. BECKEN, S.; HAY, J. *Tourism and Climate Change: Risks and Opportunities*. Clevedon: Channel View Publications, 2007.
7. BEETON, S. Horseback Tourism in Victoria, Australia: Cooperative, Proactive Crisis Management. *Current Issues in Tourism*, 2001, No. 4 (5).
8. BLAKE, A.; SINCLAIR, M. T. Tourism Crisis Management: US Response to September 11. *Annals of Tourism Research*, 2003, No. 30 (4).
9. BREWTON, C. Managing a Crisis: Model for the Lodging Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1987, No. 28 (3).
10. BUCKLE, P.; MARCH, G.; SMALE, S. *Assessing Resilience & Vulnerability: Principles, Strategies & Actions*. Emergency Management Australia, 2001.
11. BULLOCK, J. A.; HADDOW, G. D.; COPPOLA, D.; ERDEM, E.; WESTERMAN, L.; SARP, Y. *Introduction to Homeland Security*. USA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006.
12. BUMGARNER, J. B. *Emergency Management: A Reference Handbook*. ABC-CLIO, Inc., USA, 2008.
13. BURBY, R. J.; WAGNER, F. Protecting Tourists from Death and Injury in Coastal Storms. *Disasters*, 1996, No. 20 (1).
14. CAMERON, G. *Emergency Risk Management: What Does It Mean?* AAPPA Website, Presentation at ATEM–AAPPA 2002 Conference, Brisbane, Australia, 2002, September 29 to October 2.
15. CASSEDY, K. *Crisis Management Planning in the Travel and Tourism Industry: A Study of Three Destinations and a Crisis Management Planning Manual*. San Francisco: PATA, 1991.
16. CHAN, N. W. Flood Disaster Management in Malaysia: An Evaluation of the Effectiveness of Government Resettlement Scheme. *Disaster Prevention and Management*, 1995, No. 4 (4).
17. CHANG, S. E. *Modeling How Cities Recover from Disasters*. Paper Presented at the International Conference on Urban Disaster Reduction. Kobe, Japan, 2005, January 18–20.
18. CIOCCIO, L.; MICHAEL, E. J. Hazard or Disaster: Tourism Management for the Inevitable in Northeast Victoria. *Tourism Management*, 2007, No. 28.

19. CLARKE, L. Panic: Myth or Reality? *Contexts* (Fall), 2002.
20. COLES, T. A Local Reading of a Global Disaster: Some Lessons on Tourism Management from an *Annus Horribilis* in South West England. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2003, No. 15 (2/3).
21. COOMBS, T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oakes, CA: Sage, 1999.
22. COPPOLA, D. P. *Introduction to International Disaster Management*. Burlington, MA, USA: Butterworth-Heinemann, 2007.
23. COPPOLA, D. P. *Introduction to International Disaster Management*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2011.
24. DACY, D. C.; KUNREUTHER, H. *The Economics of Natural Disasters*. New York: Free Press, 1969.
25. DAHLHAMER, J. M. *Rebounding from Environmental Jolts: Organizational and Ecological Factors Affecting Business Disaster Recovery*. Doctoral dissertation. Newark, DE: Department of Sociology and Criminal Justice, University of Delaware, 1998.
26. DARLING, J. R. Crisis Management in International Business. *Keys to Effective Decision-making. Leadership & Organization Development Journal*, 1994, No. 15 (8).
27. DAVIDSON, R. *An Urban Earthquake Disaster Risk Index*. The John A. Blume Earthquake Engineering Center, Department of Civil Engineering, Report 1997, No. 121.
28. DE FREITAS, C. *Extreme Weather Events. Tourism and Global Environmental Change: Ecological, Social, Economic and Political Interrelationships*. London: Routledge, 2006.
29. DERBY, S. L.; KEENEY, R. L. Risk Analysis Understanding „How Safe is Safe Enough?“. *Risk Analysis*, 1981, Vol. 1, No. 3.
30. DYNES, R. R. Community Emergency Planning: False and Inappropriate Analogies. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 1994, Vol. 12, No. 2, p. 141–158.
31. DRABEK, T. E. Variations in Disaster Evacuation Behavior. Public Responses Versus Private Sector Executive Decision-making. *Disasters*, 1992, No. 16 (2).
32. DRABEK, T. E. Risk Perceptions of Tourist Business Managers. *The Environment Professional*, 1994, No. 16.
33. DRABEK, T. E. Disaster Responses within the Tourism Industry. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 1995, No. 13 (1).
34. DRABEK, T. E. Disaster Evacuations: Tourist-business Managers Rarely Act as Customers Expect. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, 2000.
35. ELLIOT, D. *Crisis Management into Practice*. London: Routledge, 2006.
36. *Facing Hazards and Disasters: Understanding Human Dimensions*. Committee on Disaster, Research in the Social Sciences National Research Council, National Academies Press, Washington, DC, USA, 2006.
37. FAULKNER, B. Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*, 2001, No. 22.
38. FINK, S. *Crisis Management*. New York: American Association of Management, 1986.
39. FINK, S. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Lincoln: iUniverse.com Inc, 2000.
40. FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
41. GEIPEL, R. *Disaster and Reconstruction*. London: Allen and Unwin, 1982.

42. GERRITY, E. T.; FLYNN, B. W. Mental Health Consequences of Disasters. *The Public Health Consequences of Disasters*. New York: Oxford University Press, 1997.
43. GÖSSLING, S.; HALL, C. M. (eds.). *Tourism and Global Environmental Change: Ecological, Social, Economic and Political Interrelationships*. London: Routledge, 2006.
44. GURTNER, Y. Understanding Tourism Crisis: Case Studies of Bali and Phuket. *Tourism Review International*, 2006, No. 10.
45. HADDOW, G. D.; BULLOCK, J. A.; COPPOLA, D. P. *Introduction to Emergency Management*. USA: Elsevier Inc, 2008.
46. HAGEN, R.; STATLER, M.; PENUEL, K. B. *Encyclopedia of Crisis Management*. Los Angeles, Calif: SAGE Publications, 2013.
47. HEATH, R. *Crisis Management for Managers and Executives*. London: Financial Times Management, 1998.
48. HILLS, A. Seduced by Recovery: The Consequences of Misunderstanding Disaster. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1998, No. 6 (3).
49. HOOGENRAAD, W.; EDEN, R. V.; KING, D. Cyclone Awareness Amongst Backpackers in Northern Australia. *The Australian Journal of Emergency Management*, 2004, No. 19 (2).
50. HUBBARD, D. W. *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. Hoboken, N. J.: Wiley, 2009.
51. HUQUE, A. S. Disaster Management and the Inter-organizational Imperative. The Hong Kong Disaster Plan. *Issues and Studies*, 1998, No. 34 (2).
52. HYSTAD, P.; KELLER, P. Disaster Management: Kelowna Tourism Industry's Preparedness, Impact and Response to a 2003 Major Forest Fire. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2006, No. 13 (1).
53. JESSOP, B. *Reflections on Globalisation and its (il)logic(s)*. In K. Olds, 1999.
54. KASH, T. J.; DARLING, J. R. Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 1998, No. 19 (4).
55. KATES, R.; KASPERSON, J. Comparative Risk Analysis of Technological Hazards (a review). *National Academy of Science*, 1983, No. 80.
56. KEOWN-McMULLAN, C. Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain? *Disaster Prevention and Management*, 1997, No. 6 (1).
57. KERN, W. *The Economics of Natural and Unnatural Disasters*. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan, 2010.
58. KIM, P. S.; LEE, J. E. Emergency Management in Korea and its Future Directions. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1998, No. 6 (4).
59. KWORTNIK, R. J. Shining Examples of Service when the Lights Went Out: Hotel Employees and Service Recovery During the Blackout of 2003. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2006, No. 14 (2).
60. LAWS, E.; PRIDEAUX, B. Crisis Management: A Suggested Typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2005, No. 19 (2/3).
61. LEHRMAN, C. K. When Fact and Fantasy Collide: Crisis Management in the Travel Industry. *Public Relations Journal*, 1986, No. 42 (4).
62. LINDELL, M. K.; PERRY, R. W. Warning Mechanisms in Emergency Response Systems. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 1987, Vol. 2, No. 5.
63. LINDELL, M. K.; PERRY R. W. Household Adjustment to Earthquake Hazard. *A Review of Research. Environment and Behavior*, 2000, No. 32.

64. MAPLECROFT. *Latest Products and Reports, New Maplecroft Terrorism and Security Dashboard - Enhanced Global Threat Analysis and Dynamic Risk Mapping*, 2014. Pri-eiga per internetą: <<http://maplecroft.com/portfolio/new-analysis/2014/06/18/new-maplecroft-terrorism-security-dashboard-enhanced-global-threat-analysis-and-dynamic-risk-mapping/>>.
65. MARCHAND, M. *Modelling Coastal Vulnerability: Design and Evaluation of a Vulnerability Model for Tropical Storms and Floods*. Amsterdam: IOS Press, 2009.
66. MCKERCHER, B.; CHON, K. The Over-reaction to SARS and the Collapse of Asian Tourism. *Annals of Tourism Research*, 2004, No. 31 (3).
67. MCENTIRE, D. A. Sustainability or Invulnerable Development? Proposals for the Current Shift in Paradigms. *Australian Journal of Emergency Management*, 1999, No. 15 (1).
68. MCENTIRE, D. A. Triggering Agents, Vulnerabilities and Disaster Reduction: Towards a Holistic Paradigm. *Disaster Prevention and Management*, 2001, No. 10 (3).
69. MCENTIRE, D. A.; MYERS, A. Preparing Communities for Disasters. *Issues and Processes for Government Readiness, Disaster Prevention and Management*, 2004, Vol. 13, No. 2.
70. MILLER, G. A.; RITCHIE, B. W. A Farming Crisis or a Tourism Disaster? An Analysis of the Foot and Mouth Disease in the UK. *Current Issues in Tourism*, 2003, No. 6 (2).
71. MILETI, D. S. *Disaster by Design*. Washington, DC: Joseph Henry Press, 1999.
72. MORGAN, M.; GRANGER, F.; BARUCH, B. A.; ATMAN, C. J. *Risk Communication*. Cambridge University Press, 2002.
73. MURPHY, P. E.; BAYLEY, R. Tourism and Disaster Planning. *Geographical Review*, 1989, No. 79 (1).
74. NORRIS, F. H.; FRIEDMAN, M. J.; WATSON, P. J. 60,000 Disaster Victims Speak. Summary and Implications of Disaster Mental Health Research. *Psychiatry*, 2002, p. II, No. 65 (3).
75. O'BRIEN, G.; O'KEEFE, P.; GADEMA, Z.; SWORDA, J. Approaching Disaster Management through Social Learning. *Disaster Prevention and Management. International Journal*, 2010, No. 19 (4).
76. OKUMUS, F.; KARAMUSTAFA, K. Impact of an Economic Crisis: Evidence From Turkey. *Annals of Tourism Research*, 2005, No. 32 (4).
77. PEACOCK, W. G.; MORROW, B. H.; GLADWIN, H. *Hurricane Andrew: Ethnicity, Gender, and the Sociology of Disaster*. New York: Routledge, 1997.
78. PEARSON, C. M.; MITROFF, I. I. From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *Academy of Management Executive*, 1993, No. 7 (1).
79. PEATTIE, K.; MOUTINHO, L. *The Marketing Environment for Travel and Tourism. Strategic Management in Tourism*. Wallingford: CABI Publishing, 2000.
80. QUARANTELLI, E. L. Organizational Behavior in Disasters and Implications for Disaster Planning. *Monograph Series, Federal Emergency Management Agency: National Emergency Training Centre*, 1984, Vol. 1, No. 2.
81. QUARANTELLI, E. L. *What is a Disaster? Perspectives on the Question*. London: Routledge, 1998.
82. REILLY, A. H. Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard. *Columbia Journal of World Business*, 1987, No. 22 (1).
83. RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. *Tourism Management: The Competitive Destination*. Wallingford: CABI Publishing, 2003.

84. RITCHIE, B. W. Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 2004, No. 25.
85. RITCHIE, B. W. Crisis and Disaster Management for Tourism. *Aspects of Tourism*. Bristol, UK: Channel View Publications, 2009.
86. ROSE, A.; OLADOSU, G.; SALVINO, D. *Regional Economic Impacts of Electricity Outages in Los Angeles: A Computable General Equilibrium Analysis*. Crew, M. and M. Spiegel (eds.). Obtaining the Best from Regulation and Competition. Dordrecht: Kluwer, 2004.
87. ROSE, A.; LIAO, S. Modeling Regional Economic Resilience to Disasters: A Computable General Equilibrium Analysis of Water Service Disruptions. *Journal of Regional Science*, 2005, No. 45 (1).
88. SABAN, L. I. *Disaster Emergency Management. The Emergence of Professional Help Services for Victims of Natural Disasters*. USA: State University of New York, 2014.
89. SANTANA, G. Crisis Management and Tourism: Beyond the Rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2003, No. 15 (4).
90. SAUTTER, E.; LEISEN, B. Managing Stakeholders a Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, 1999, No. 26 (2).
91. SCHNEIDER, S. K. *Flirting With Disaster: Public Management in Crisis Situations*. New York: M. E. Sharpe Inc., 1995.
92. SCOTT, N.; LAWS, E.; PRIDEAUX, B. Tourism Crises and Marketing Recovery Strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2007, No. 23 (2/3/4).
93. SHARLEY, R.; CRAVEN, B. The 2001 Foot and Mouth Crisis. Rural Economy and Tourism Policy Implications: A Comment. *Current Issues in Tourism*, 2001, No. 4 (6).
94. SIEGEL, J. M.; BORGUE, L. B.; SHOAF, K. I. Victimization After a Natural Disaster: Social Disorganization or Community Cohesion? *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 1999, No. 17.
95. SÖNMEZ, S.; BACKMAN, S.; ALLEN, L. *Managing Tourism Crises: A Guidebook*. Department of Parks, Recreation and Tourism Management: Clemson University, 1994.
96. SMITH, K. *Environmental Hazards: Assessing Risk and Reducing Disaster*. London: Routledge, 1995.
97. SURVILA, A. *Nepaprastųjų situacijų valdymas*. Vilnius: Registrų centras, 2015.
98. TIERNEY, K. J.; NIGG, J. M. *Business Vulnerability to Disaster-related Lifeline Disruption*. Pp. 72–79 in Proceedings of the 4th U.S. Conference on Lifeline Earthquake Engineering. American Society of Civil Engineers, 1995.
99. TIERNEY, K. J.; LINDELL, M.; PERRY, R. *Facing the Unexpected: Disaster Preparedness and Response in the United States*. Washington, DC: Joseph Henry Press, 2001.
100. TIERNEY, K. J. Business Impacts of the Northridge Earthquake. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1997, No. 5 (2).
101. *United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR). Living with Risk: A Global Review of Disaster Reduction Initiatives: United Nations, 2004*. Prieiga per internetą: <http://www.unisdr.org/eng/about_isdr/bd-lwr-2004-eng.htm>.
102. ŽUROMSKAITĖ, B.; SURVILA, A.; DAČIULYTĖ, R. *Emergency, Disaster and Crisis Management Models in Tourism Industry, in Proceedings of the 12th International Scientific Conference “Human Potential Development”, Klaipėda, 27–28 May 2015*, p. 200–215.

103. WEBB, G. R.; TIERNEY, K. J.; DAHLHAMER, J. M. Businesses and Disasters: Empirical Patterns and Unanswered Questions. *Natural Hazards Review*, 2000, No. 1 (2).
104. WEINER, A. J.; KAHN, H. *Crisis and Arms Control. International Crises: Insights from Behaviour Research*. New York, NY: The Free Press, 1972.
105. WILHELMESEN, CH. O., LEE, T. *Risk Assessment: Tools, Techniques, and Their Applications*. USA: John Wiley & Sons, Somerset, 2012.
106. WILLIAMS, C.; FERGUSON, M. Biting the Hand that Feeds, The Marginalisation of Tourism and Leisure Industry Providers in Times of Agricultural Crisis. *Current Issues in Tourism*, 2005, No. 8 (2/3).
107. *World Tourism Organization (UNWTO) Handbook on Natural Disaster Reduction in Tourist Areas*. Madrid: World Tourism Organization and World Meteorological Organization, 1998.
108. *World Travel and Tourism Council (WTTC)*, 2013. Prieiga per internetą: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf>.

APIE AUTORIUS

BRIGITA ŽUROMSKAITĖ Vroclavo universiteto absolventė, Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto docentė. Publikuoja straipsnius kultūrinio turizmo tematika, dalyvauja tarptautinėse konferencijose. Stažavosi aukštosiose turizmo mokyklose užsienyje. Mokslinių interesų kryptys – kultūrinis, istorinis, kulinarinis turizmas, regioniniai turizmo produktai ir turistų motyvacija.

VLADIMIRAS GRAŽULIS Mykolo Romerio universiteto profesorius. Paskelbė per 110 mokslo publikacijų, kartu su kitais bendraautoriais išleido šešias tarptautines monografijas, vadovėlių magistro studijoms, paskelbė dvi mokslo studijas. Moksliniai interesai susiję su žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo, personalo vadybos, organizacijų ir turizmo plėtros problemomis.

JONAS JAGMINAS Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto docentas. Stažavosi Kembridžo universitete, JAV valstybės įstaigose. Knygos „Turizmo sektoriaus studija“ bendraautoris. Moksliniai interesai – vadyba, turizmo ir žmogiškųjų išteklių valdymas, darbo rinka.

ALINA KATUNIAN Sertifikuota gidė. Studijavo Italijos *Ca Foscari di Venezia* universitete, dirbo su Europos, Azijos ir Pietų Amerikos turizmo rinkomis, didžiausiais pasaulio viešbučių tinklais. Straipsnių turizmo temomis autorė. Moksliniai interesai – darnusis turizmas, naujų turizmo produktų kūrimas, turizmo krypčių rinkodara.

ROLANDAS KRIPAITIS Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto docentas. Moksliniai interesai – darnioji plėtra, turizmo politika, lyderystė.

MALVINA ARIMAVIČIŪTĖ Socialinių mokslų daktarė, Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto docentė. Tyrimų rezultatus paskelbė dviejose bendraautorių monografijose, publikavo per 80 mokslinių darbų, mokomąją knygą ir du vadovėlius. Mokslinių interesų kryptis – strateginis organizacijų valdymas.

IRENA SVETIKIENĖ Baigusi Vilniaus universiteto Ekonomikos fakultetą, stažavosi Prancūzijos *La Providence* (Blua), Vokietijos Liubeko ir kitose aukštosiose mokyklose. Išleido vadovėlį „Turizmo marketingas“; paskelbė daug kitų publikacijų. Kvalifikacijos kėlimo seminarų turizmo ir kitų paslaugų sektorių darbuotojams lektorė-konsultantė. Mokslinių interesų kryptys – marketingas (rinkodara) ir paslaugų rinkų tyrimai.

JUOZAS VIJEIKIS Socialinių mokslų daktaras. Moksliniai interesai – smulkusis ir vidutinis verslas, rinkodara, tarptautinis verslas, inovacijų vadyba, turizmas. Išleido vadovėlius „Inovacijų vadyba“, „Įmonių valdymas“, „Vadyba“ ir mokymo metodinę priemonę „Turizmo ekonomika“. Kartu su bendraautoriais išleido knygas „Tarptautinis marketingas“, „Komandinio darbo pagrindai“, „Rinkodara“.

ARVYDAS SURVILA Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto docentas. Baigęs Vilniaus universiteto Matematikos ir mechanikos fakultetą dirbo NATO CCMS (Šiuolaikinių visuomenės problemų komiteto) nacionaliniu koordinatoriumi ir Helsinkio komisijos Nacionalinio (Baltijos jūros apsaugos) komiteto vadovo pavaduotoju, buvo Krizių valdymo centro prie Krašto apsaugos ministerijos direktorius, Krizių prevencijos komiteto pirmininko pavaduotojas. Mokslinių interesų kryptys – rizikos valdymas, kokybės vadyba, projektų valdymas, nepaprastųjų situacijų valdymas.

_____ 

_____ 

_____ 

_____ 

Tu-105 Turizmas: plėtra, iššūkiai, perspektyvos : vadovėlis / [Brigita Žuromskaitė, Vladimiras Gražulis, Jonas Jagminas ... [et al.] ; [atsakingoji redaktorė Brigita Žuromskaitė] ; Mykolo Romerio universitetas. – Vilnius : Registrų centras, 2016. – 416 p. : iliustr.
Aut. nurodyti antr. lapo kt. pusėje
ISBN 978-9955-30-223-0 (spausdinta)
ISBN 978-9955-30-224-7 (internete)

UDK 379.8+796.5](075.8)

TURIZMAS PLĖTRA, IŠŠŪKIAI, PERSPEKTYVOS

Išleido VĮ Registrų centras
Redagavo Vilija Kruopienė ir Jurgita Marija Abraitytė
Maketavo Rima Semenčiukienė
Viršelio dailininkė Jūratė Juozėnienė
Parengė leidybai Algis Švedas

SL 1613. 2016-09-10. 26 sąlyginiai spaudos lankai
Tiražas 800 egz. Užsakymo Nr.

VĮ Registrų centro Teisinės informacijos departamentas
Žirmūnų g. 68A, 09124 Vilnius
tel./faksas (8 5) 261 2806
www.teisineliteratura.lt, leidyba@teisineliteratura.lt

Spausdino STANDARTŲ SPAUSTUVĖ
S. Dariaus ir S. Girėno g. 39, 02189 Vilnius

Kaina sutartinė

Turizmo vadovėlyje nagrinėjamos svarbios su turizmo plėtra susijusios temos: keliavimo tendencijos ir didžiausią įtaką joms darantys veiksniai, naujos turizmo rūšys, turistų motyvavimo teorijos, nauji turizmo verslo produktai. Aptariamas turizmo valdymas, darniosios plėtros koncepcija, susiję teisės aktai. Labai svarbi sritis - strateginis turizmo veiklos planavimas, leidžiantis išvelgti pagrindinius turizmo rinkodaros aspektus. Išskirtinis yra vadovėlio skyrius, kuriame kalbama apie nepaprastųjų situacijų valdymą, šiuo metu itin aktualų ir turizmo srityje. Skaitytojams bus įdomūs Lietuvos ir tarptautinio turizmo praktikos pavyzdžiai. Vadovėlis skirtas turizmą studijuojantiems studentams, turizmo darbuotojams ir visiems besidomintiems šios srities problematika.

ISBN 978-9955-30-223-0



9 789955 302230