

**LIETUVOS KŪNO KULTŪROS AKADEMIJA  
SPORTO EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
REKREACIJOS, TURIZMO IR SPORTO VADYBOS KATEDRA  
TURIZMO IR SPORTO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA**

**MARTYNA RAMUTĖNAITĖ**

**TURIZMO PLĖTROS GALIMYBĖS BIRŽŲ RAJONE**

**BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS**

Darbo vadovas: Doc. dr. P. V. Misevičius

Katedros baigiamųjų darbų aprobavimo komisija ginti baigiamąjį darbą: .....  
*rekomenduoja/nerekomenduoja*

Katedros baigiamųjų darbų aprobavimo pirmininkas:

Baigiamųjų darbų gynimo komisijos įvertinimas:

Baigiamųjų darbų gynimo komisijos sekretorė (-ius):

# TURINYS

SANTRAUKA .....	3
ĮVADAS .....	4
1. LITERATŪROS APŽVALGA .....	5
1.1. Turizmo plėtros samprata .....	5
1.2. Darniosios turizmo plėtros ir tvaraus turizmo ypatumai .....	6
1.3. Turizmo plėtros planavimo sistema .....	11
1.4. Darniosios turizmo plėtros strategijos modeliai .....	15
1.5. Turizmo plėtros projektų efektyvumo vertinimas .....	19
2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS .....	22
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS .....	24
3.1. Biržų rajono turizmo situacijos vertinimas .....	24
3.2. Turizmo plėtros galimybių Biržų rajone SSGG analizė .....	28
3.3. Anketinio tyrimo rezultatai ir jų aptarimas .....	30
3.4. Pasiūlymai - Biržų rajono turizmo plėtros schemai metmenys .....	38
IŠVADOS .....	42
LITERATŪRA .....	43
PRIEDAI .....	47

## SANTRAUKA

**Darbo pavadinimas:** Turizmo plėtros galimybės Biržų rajone (Opportunities of tourism development in Biržai region).

**Raktiniai žodžiai:** turizmo plėtros strategija, darnus turizmo vystymas, turizmo objekto verslo planas.

**Darbo objektas** - turizmo plėtra Biržų rajone.

**Problema:** Kokios yra turizmo plėtros galimybės Biržų rajone?

**Darbo tikslas** - ištirti turizmo plėtros galimybes Biržų rajone.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti turizmo plėtrą teoriniu aspektu;
2. Įvertinti turizmo situaciją Biržų rajone;
3. Numatyti turizmo plėtros galimybes Biržų rajone.

Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių. Pirmoje dalyje pateikta medžiaga apie turizmo plėtrą, darniosios turizmo plėtros ir tvaraus turizmo ypatumus, strateginio planavimo elementus bei modelius, padedančius skatinti turizmo plėtrą. Antroje dalyje apžvelgiama tyrimo metodika ir organizavimas, tyrimo instrumentas, tiriamųjų kontingentas. Trečioji – tiriamojo darbo dalis, kurioje analizuojamos Biržų rajono turizmo plėtros galimybės remiantis atliktos anketinės apklausos duomenimis. Taip pat išnagrinėta dabartinė Biržų rajono turizmo situacija bei atlikta turizmo plėtros galimybių Biržų rajone SSGG analizė. Remiantis moksline literatūra bei atlikto kiekybinio tyrimo rezultatais pateikiama suformuota turizmo plėtros galimybių Biržų rajone schema. Be to pasiūlytas projektinis turizmo plėtros Biržų rajone pasiūlymas – kaimo svečių namų „Ramybė“ verslo planas. Taip pat išanalizuoti turizmo plėtros projekto efektyvumo vertinimo metodai. Išvadose apibendrinami pagrindiniai teoriniai sprendimai, tyrimo bei anketavimo rezultatai.

Darbo apimtis – 46 puslapių (be priedų). Jame yra 23 paveikslai ir 8 lentelės.

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Turizmas yra viena perspektyviausių ir dinamiškiausių ekonomikos šakų pasaulyje. Pasaulio turizmo organizacijos (PTO) duomenimis, turizmas sukuria apie 130 mln. darbo vietų, sudaro apie dešimtadalį šalių nacionalinio produkto, jam tenka 7–8 proc. bendrųjų investicijų, o pagal PTO prognozę pasaulyje pajamos iš turizmo didės vidutiniškai 5,4 % kasmet ir 2020 metais tarptautiniai atvykimai pasieks 1,56 bilijonus USD.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą ir kitas pasaulio organizacijas mūsų šalis tampa vis įdomesnė užsieniečiams. Todėl turizmo plėtros skatinimas šalies regionuose - viena iš priemonių spręsti ne tik ekonomines, bet ir nedarbo, socialines, aplinkosaugos ir kitas problemas. Turizmo plėtojimas menkiausiai išsivysčiusiose, bet turinčiose gausių rekreacinių, gamtinių, kultūrinių išteklių, šalies teritorijose gali būti prioritetas regionų ekonomikai ir verslui juose plėstis. Viena tokių Lietuvos periferinių vietovių - Biržų rajonas, kuris yra turtingas gamtinių ir kultūrinių išteklių, turi garsią istorinę praeitį ir išlaikęs tradicijas. Todėl turizmo (ypač kaimo turizmo) plėtra šiame regione turi geras perspektyvas ir ta tematika Biržų rajonui yra labai aktuali. L. Cernat ir J. Gourdon (2007); A. Climpson (2008); R. A. Čekuolienės (2009); B. Engels (2003); D. Grundey (2008); E. Žaliauskienės (2009); I. Žalienės (2008) ir kt. moksliniuose leidiniuose nagrinėjami turizmo plėtros klausimai, tačiau panašių tyrimų apie turizmo plėtros galimybes Biržų rajone dar nepastebėta. Todėl siekiant iširti turizmo plėtros galimybes Biržų rajone, pirmiausia, pabandyta paanalizuoti turizmo dabartinę situaciją šiame regione, taip pat įvertinti turizmo plėtrą lemiančius veiksnius. Galima suformuluoti **problemą** klausimu: kokios yra turizmo plėtros galimybės Biržų rajone?

**Darbo tikslas** – iširti turizmo plėtros galimybes Biržų rajone.

**Darbo objektas** – turizmo plėtra Biržų rajone.

**Darbo uždaviniai:**

- Išanalizuoti turizmo plėtrą teoriniu aspektu;
- Įvertinti turizmo situaciją Biržų rajone;
- Numatyti turizmo plėtros galimybes Biržų rajone.

**Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė;
- Anketinė apklausa;
- Dokumentų turinio (content) analizė;
- Statistinė duomenų analizė.

# 1. LITERATŪROS APŽVALGA

## 1.1. Turizmo plėtros samprata

Norint nagrinėti turizmo plėtros galimybes, visų pirma reikia apibendrinti turizmo plėtros sampratą. Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne sąvoka *plėtra* aiškinama kaip plėtotė, raida, plėtimasis, ekspansija (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000, p. 567). Mokslinėje literatūroje yra pateikiamas ne vienas plėtros apibrėžimas (žr. 1 lentelę).

*1 lentelė. Plėtros ir turizmo plėtros apibrėžimai (sudaryta autorės)*

Autorius	Apibrėžimas
Žilinskas V. J., Skrodenienė A., 2007, p. 225 - cit. iš Ligeikienė A. R., 2003	Plėtra atspindi pažangą, modernizaciją, technologijų ir technikos tobulėjimą bei šių procesų sąlygojančius pokyčius.
Čiegis R., 2002, p. 27-28	Plėtra yra pokarinių laikų fenomenas, kuris atspindi – pažangą, modernizavimą, technologijas, augimą – vakarams buvo būdinga nuo XVII – ojo šimtmečio.
Žilinskas V. J., Petravičienė L., 2007, p. 955	Turizmo plėtra, kaip procesas arba fizinė plėtra, suvokiama kaip fiziniai pokyčiai, sąlygojami didėjančio turistų susidomėjimo vietoje bei šio susidomėjimo rezultatyvumo raiškos – didėjančių atvykstančiųjų srautų.
Žilinskas V. J., Skrodenienė A., 2007, p. 225 - cit. iš Ligeikienė A. R., 2003	Turizmo plėtra gali būti traktuojama kaip turistų ir vietovės visuomenės gyvenimo kokybės lygio gerėjimo prielaida.
Hopenienė R., Kamičaitytė A., 2004, p. 55	Turizmo plėtra turi būti apibrėžiama kaip turistų ir vietos regiono visuomenės gyvenimo kokybės lygio kilimas.

Apžvelgus skirtingus plėtros ir turizmo plėtros apibrėžimus, pastebima, kad plėtros terminas yra apibūdinamas kaip vystymasis, o turizmo plėtra kaip procesas arba fizinė veikla, kuri suvokiama kaip turistų ir regiono visuomenės gyvenimo kokybės lygio augimas (Žilinskas ir Skrodenienė, 2007; Hopenienė ir Kamičaitytė, 2004; Žilinskas ir Petravičienė, 2007). Remiantis įvairiais moksliniais požiūriais galima teigti, kad nėra visuotinai priimto plėtros proceso apibrėžimo, nes šis procesas yra kompleksinis.

Sisteminis turizmo vystymas – tai šiandieninio turizmo plėtra, atsižvelgiant į ateities turizmo poreikius (Žilinskas ir Maksimenko, 2008, p. 216). Stiprėjanti visuotinė ekonomika ir kultūrinė integracija lemia turizmo plėtrą. Turizmo plėtra neišvengiamai sietina su poveikiu ekonomikai, sockultūrinei aplinkai ir gamtai. Turizmo plėtros pagrindas – valstybinio ir privataus sektoriaus investicijos į viešąją turizmo infrastruktūrą ir paslaugas. Šiuo metu turizmo plėtrą LR riboja tokie veiksniai kaip: sezoniškumas, maža laisvalaikio veiklos įvairovė, nepakankamai išvystytos apgyvendinimo paslaugos, nepakankama turizmo sektoriaus darbuotojų kvalifikacija.

Tačiau išlieka poreikis parengti patikslintas regioninės turizmo strateginio planavimo, koordinavimo, įgyvendinimo, kontrolės funkcijas (Žilinskas ir Skrodenienė, 2007, p. 224).

Mokslininkai J. M. Lopa ir R. F. Marecki (1999), siūlo turizmo plėtrą apibrėžti pagal periodus (Lopa & Marecki, 1999, p. 38):

- periodas, kuomet turistų skaičius nuolat didėja;
- periodas, kuomet turistų skaičius pasiekia maksimumą;
- periodas, kuomet turistų skaičius stabilizuojasi arba sustoja augti;
- periodas, kuomet lankytojų skaičius mažėja.

Pagal J. M. Lopa ir R. F. Marecki (1999) šis turizmo plėtros ciklas gali būti apibūdinamas kaip pokyčių rezultatas, atsirandantis iš atvykstančiųjų turistų skaičiaus. Kai turizmas prasideda, į vietovę dažniausiai atvyksta mažas pajamas turintys turistai, jie linkę vartoti nedaug ir apsistoti pigiose apgyvendinimo įstaigose ar palapinėse. Tokie turistai daugiausiai domisi pačios vietovės patrauklumu, išskirtinumu, o ne turizmo paslaugų kokybe. Tačiau kuomet turizmo verslas vis labiau plėtojamas, plečiasi ir paslaugų pasiūla, į vietovę pradeda važiuoti didesnes pajamas turintys turistai, vartojantys daugiau brangių paslaugų bei turizmo prekių. Tokiems turistams būtinai reikia pasiūlyti kažką išskirtinio: turi būti aukštos kokybės paslaugos ar prekės. Šių turistų poreikiai sąlygoja naujų investicijų būtinumą. Dideles pajamas gaunantys turistai pamažu išstumia keliautojus, kuriuos žavi ne pati turizmo paslaugų bei pramogų įvairovė, o vietovės išskirtinumas. O masinis turizmas skatina integruoti transporto infrastruktūrą bei pamažu iš vietovės išstumia aukštų pajamų turistus (Lopa & Marecki, 1999, p. 39-40).

Turizmas daro įvairiapusę įtaką žmonėms, bendruomenėms, regionams ir valstybėms. Didėjantys vietos ir užsienio turistų srautai gali ne tik teigiamai, bet ir neigiamai įtakoti vietinę bendruomenę, gamtą ir kraštovaizdį, todėl sėkmingai turizmo plėtrai ypatingai svarbūs planavimo procesai (Marozienė, 2010, p. 4).

## 1.2. Darniosios turizmo plėtros ir tvaraus turizmo ypatumai

Darnios (tausojančios, subalansuotos) plėtros idėja buvo iškelta dokumente „Mūsų bendra ateitis“ ("*Our Common Future*"), visuotinai žinoma kaip Brundtlando ataskaita, kuri buvo paskelbta 1987 metais (Pintamo-Kenttälä et al.). Norint suvokti darnios plėtros idėją bei analizuoti jos ypatumus, pirmiausia reikėtų apibendrinti darniosios turizmo plėtros koncepciją, kaip šią sąvoką apibūdina kai kurie autoriai (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Autorių teiginiai apie darniąją turizmo plėtrą (sudaryta autorės)**

Autorius	Teiginiai apie darniąją turizmo plėtrą
Engels B., 2003, p. 13	Darnusis vystymasis – tai toks vystymasis, kuris tenkina dabartinius visuomenės poreikius, nemažinant ateinančių kartų galimybių tenkinti savuosius.

<b>Autorius</b>	<b>Teiginiai apie darniąją plėtrą</b>
Zinkevičiūtė V., 2008, p. 175	Darni plėtra – esminis ilgalaikės plėtros reikalavimas, siekiant, kad dabarties socialinės gerovės poreikiai nebūtų tenkinami ateities kartų nuskurdinimo sąskaita, kad mes ateities kartoms paliktume neišeikvotus Žemės išteklius ir nesuniokotą aplinką.
Žilinskas V. J., Maksimenko M., 2008, p. 215 - cit. iš Grublienė V., 2003	Darni plėtra – tai ilgalaikė, nuolatinė visuomenės plėtra, siekiant tenkinti žmonijos poreikius dabar ir ateityje, racionaliai naudojant bei papildant gamtos išteklius, saugant Žemę ateities kartoms.
Grundey D., 2008, p. 119	Darni plėtra – laikoma plėtra, kuri tenkina dabarties poreikius ir leidžia ateinančioms kartoms patenkinti savuosius. Tradiciškai, subalansuotos plėtros sąvoka apima ekonominius, aplinkosaugos ir socialinius plėtros aspektus.
Čiegis R., 2002, p. 26	Tvarios plėtros koncepcija – požiūris, leidžiantis nenutrūkstamai pagerinti dabartinę gyvenimo kokybę ne taip smarkiai naudojant išteklius, kartu paliekant ateities kartoms nesumažėjusias ar net išaugusias gamtinių išteklių ir kitų vertybių atsargas.
Aiškinamasis turizmo terminų žodynas, 2009, p. 22	Darnusis turizmas – turizmo plėtros ir planavimo koncepcija, skatinanti plėtoti turizmą išsaugant natūralią gamtą bei kultūros aplinką.
Cernat L., Gourdon J, 2007, p. 1	Darnus turizmas apibrėžiamas kaip turizmas, kuris valdo išteklius taip, kad būtų patenkinti ekonominiai, socialiniai ir estetiški poreikiai, išlaikant kultūrinį vientisumą, ekologinius procesus, biologinę įvairovę ir visas gyvybės palaikymo sistemas.

Pati darnaus vystymosi koncepcijos esmė yra pakankamai aiški. Daugelio autorių nuomonė susivokė į vieną apibrėžimą, kuriuo remiantis galima teigti, kad darnioji plėtra, tai tokia plėtra, kuri apima ir patenkina dabartinius visuomenės poreikius, nesumažindama ateities kartų galimybių patenkinti savo būsimas reikmes (Engels, 2003; Zinkevičiūtė, 2008; Grublienė, 2003; Grundey, 2008; Čiegis, 2002; Hopenienė ir Kamičaitytė, 2004). O darniojo turizmo esmė siekti darnos per skirtingų aplinkosaugos, ekonomikos ir socialinių tikslų bei interesų suderinimą (Marozienė, 2010; Cernat & Gourdon, 2007; Aiškinamasis turizmo terminų žodynas, 2009).

Tvarios turizmo plėtros koncepciją sudaro keturi pagrindiniai principai, kurie yra susiję su darnaus vystymosi (žr. 3 lentelę) principais (Grundey, 2008, p. 122).

**3 lentelė. Darniosios plėtros principų palyginimas su tvaraus turizmo plėtros principais** (Grundey, 2008, p. 122)

<b>Darniosios plėtros principai</b>	<b>Tvaraus turizmo plėtros principai</b>
1. <i>Suprasti aplinkos ribas.</i> Žalingi ir neatitaisomi supančios aplinkos ir gamtos turčių padariniai turi didelį pavojų žmonijai. Todėl, reikia nustatyti gamtos turčių vartojimo ribas.	1. <i>Ekologinis tvarumas:</i> plėtra turi būti sukombinuota į tikslą rezervuoti svarbiausias ekologines sistemas, įvairovę ir unikalius peizažo ir gamtos turčius.
2. <i>Sukurti atvirą ir palankią ekonomikos sistemą.</i> Darniajai plėtrai reikia globalinės ekonominės sistemos, kuri skatina ekonominį vystymąsi. Sąlygos, kurios užtikrina efektyvų išteklių naudojimą ir išsivystymą verslo visose šalyse pasaulyje, yra būtinos.	2. <i>Ekonominis tvarumas:</i> plėtra turi būtų veiksminga ir naudinga ekonomiškai, ir visi ištekliai turi būti valdomi, siekiant išsaugoti juos ateities kartoms.
3. <i>Kovoti su skurdu ir socialine nelygybe.</i> Darnioji plėtra reikalauja spręsti problemas dėl skurdo. Būtina padėti besivystančioms šalims kovoti su skurdu ir socialine nelygybe.	3. <i>Vietos tvarumas:</i> plėtra turi būti naudinga vietos bendruomenėms ir turi užtikrinti ekonominę naudą vietos regionuose.
4. <i>Užtikrinti tautos gerovę.</i> Žmonių gerovė yra svarbiausias darniosios plėtros tikslas, žmonės turi teisę gyventi sveikoje ir produktyvioje harmonijoje su gamta.	4. <i>Kultūrinis tvarumas:</i> plėtra turi skatinti kontrolę asmeniniame gyvenime, tai turi būti sukombinuojama su vietine kultūra ir kultūrinėmis vertybėmis; be to, tai turi padėti saugoti ir sustiprinti kultūrinį tapatumą.

Taigi pagal R. Čiegį ir R. Pareigį (2010) darnaus vystymosi koncepcijoje susiejami du labai svarbūs tikslai:

- užtikrinti tinkamą, saugų, gerą gyvenimą visiems žmonėms (tai - vystymosi tikslas);
- gyventi ir dirbti, atsižvelgiant į biofizines aplinkos ribas (tai – darnumo tikslas) (Čiegis ir Pareigis, 2010, p. 108).

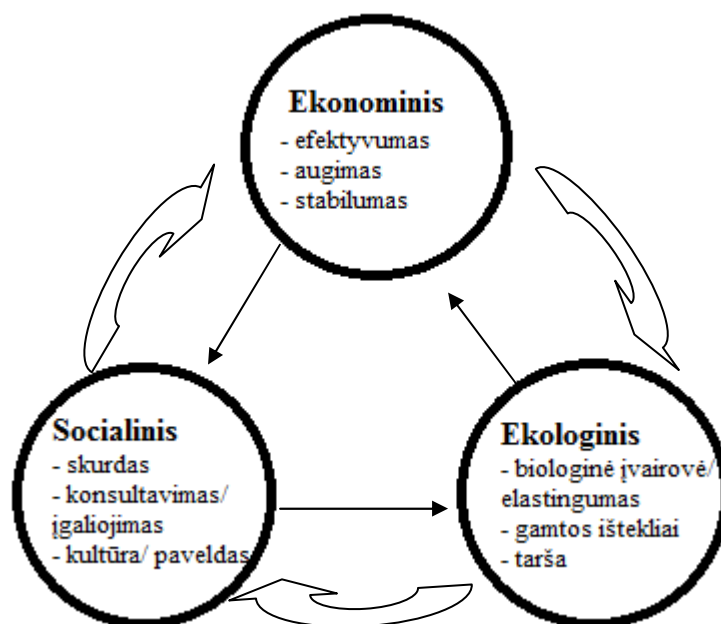
Nors iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad šie tikslai vienas kitam prieštarauja, bet jų abiejų turi būti siekiama vienu metu (Čiegis ir Pareigis, 2010, p. 108).

O A. Holden (2000) pateikė du aspektus, kurie atskiria subalansuoto turizmo plėtrą nuo tradicinio turizmo:

- Subalansuota plėtra neturi neigiamo efekto aplinkai ir kultūriniam paveldui;
- Stabilus vystymas turi užtikrinti, kad didesnė ekonominės naudos dalis pasilieka vietiniame turizme (Holden, 2000, p. 172-173).

Darniosios turizmo plėtros esmė yra saugoti gamtinius ir žmogaus sukurtus išteklius, teikti aukščiausios kokybės turizmo produktus ir integruoti tai į vietos regioną. Daugiausia dėmesio skiriama turizmo planavimo ir kontrolės veiksmams, siekiant kontroliuoti turizmo išteklius ir pagerinti esamą regiono turizmo produktą. Turizmo veiksmai yra susiję su kitais veiksmais, todėl gali būti neigiamų pasekmių aplinkai. Dauguma jų yra susiję su turizmo infrastruktūros formavimu, pavyzdžiui, plėtojant ryšio tinklą, statybas, viešbučių, restoranų. Progresuojantys turizmo veiksmai gali sunaikinti gamtos išteklius. Pagal D. Grundey (2008), turizmo veiksmai, kurie yra planuojami, taikomi ir kontroliuojami tinkamai, gali turėti tik teigiamą poveikį (Grundey, 2008, p. 122-123).

Pagal R. Čiegį ir R. Pareigį (2010) darnų vystymąsi reikia nagrinėti kaip trijų sistemų – ekologinės, ekonominės ir socialinės – sąveiką (žr. 1 pav.).



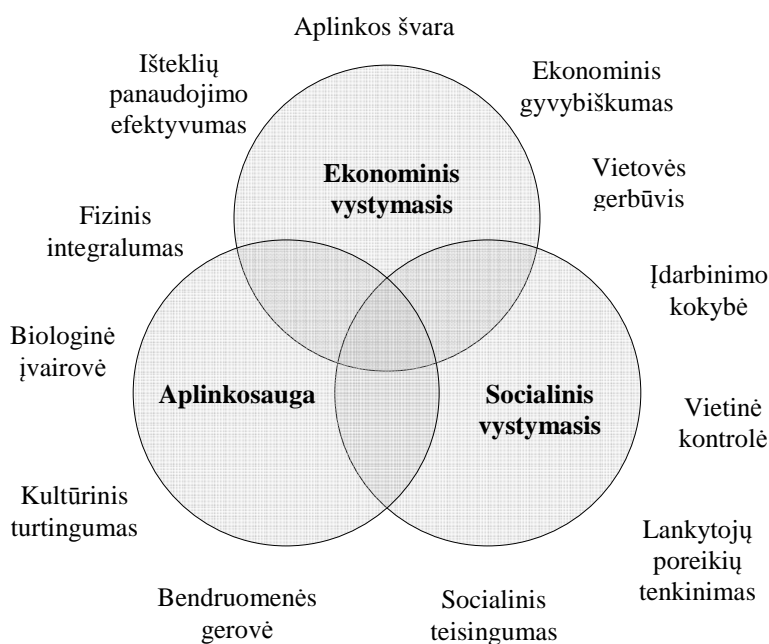
*1 pav. Požiūriai į darnų vystymąsi (sudaryta autorės pagal Čiegis ir Pareigis, 2010, p. 10)*

Kaip nurodoma R. Čiegio (2010) monografijoje ir J. M. Harris (2000) straipsnyje, svarbiausi darniosios plėtros aspektai yra:

- *ekologinis* (plėtra, nepažeidžiant gyvosios ir negyvosios gamtos procesų harmonijos, tausojant gamtos išteklius ir biologinę įvairovę);
- *ekonominis* (efektyvi plėtra, teisingai paskirstant gamtos išteklius);
- *socialinė-kultūrinė* (plėtra, siekiant palaikyti visuomeninių sistemų stabilumą, įskaitant lygybės tarp žmonių kartų bei kultūrinės įvairovės išsaugojimo užtikrinimą).

Turizmas yra sociokultūrinis ir ekonominis reiškiny su aiškiais ekonominiais, socialiniais, kultūriniais ir aplinkos padariniais. Subalansuotas turizmas turi ekonominių, ekologinių, socialinių ir kultūrinių tvarumo aspektų. Ekonominį tvarumą užtikrina, kad plėtra yra ekonomiškai efektyvi pakankama, kad ištekliai būtų valdomi tokiu būdu, kad jie galėtų padėti ateities kartoms. Ekologinis tvarumas yra susijęs su plėtros užtikrintumu, kuri yra suderinama su pagrindiniais ekologiniais procesais, biologinės įvairovės ir biologinės priežiūros ištekliais. Socialinis ir kultūrinis tvarumas palaiko ir stiprina bendruomenę (Getz & Timur, 2009, p 221-222).

Pagal I. Marozienę (2010) darnus turizmo vystymas yra susijęs su 12 ekonominės, socialinės ir aplinkos apsaugos įtakos tikslų (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Darnaus turizmo vystymo tikslų ir pagrindinių principų santykis (Marozienė, 2010, p. 20)

Valdžios institucijos į šiuos darnaus turizmo tikslus turėtų atsižvelgti darnaus turizmo planavimo procesuose (Marozienė, 2010, p. 26). Ekonominiai, socialiniai ir aplinkos apsaugos

principai turi būti tarpusavyje subalansuoti, norint, kad būtų pasiekti ilgalaikiai darnaus vystymosi principai. Darnus turizmas parodo turizmo veiklos rezultatus ilguoju laikotarpiu, kadangi vietovėse, kuriose vystoma socialinė, ekonominė, gamtinė ir kultūrinė aplinka, yra sukuriama grynoji vertė (Marozienė, 2010, p. 16-17).

Nuolatinis turizmo plėtimasis -> Didėjantis spaudimas turistinių vietovių aplinkai, globalinis poveikis -> Reikalingas turizmo sektoriaus subalansuotas vystymas. Autorius G. Vereczi (2007) sutinka su teiginiais, kad visos šios turizmo formos turėtų būti labiau darnios (Vereczi, 2007).

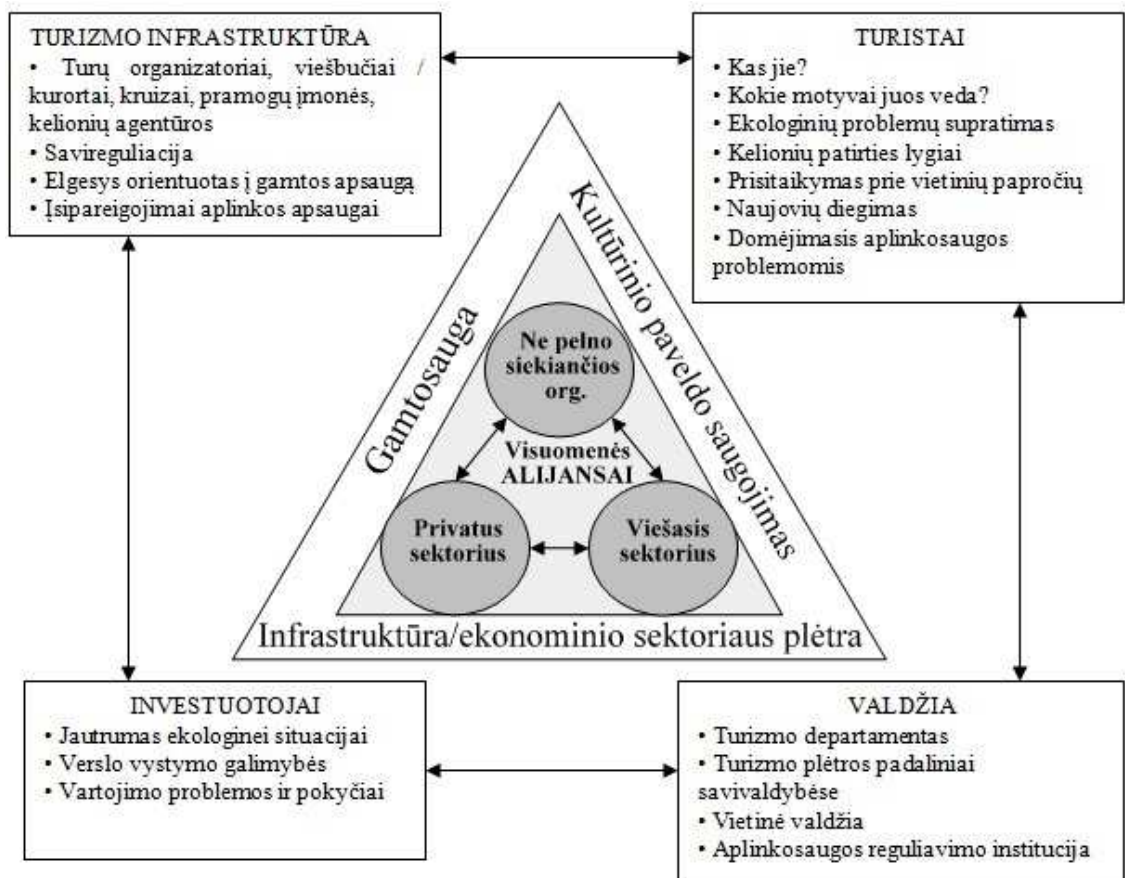
1. Segmentuoti masinį turizmą ir individualius interesus;
2. Optimaliai naudoti gamtos išteklius;
3. Gerbti bendruomenių socialinį-kultūrinį autentiškumą, išsaugoti materialųjį ir nematerialųjį paveldą;
4. Užtikrinti ekonomines ilgalaikes perspektyvas turizmo versle;
5. Skatinti naudą bendruomenėms ir stiprinti ryšius;
6. Suteikite aukštos kokybės turizmo patirtį, išlaikyti aukštą pasitenkinimą.

Lietuvos nacionalinės darnaus turizmo vystymo strategijos įgyvendinimo pagrindiniai principai susideda iš ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių veiksmų (Nacionalinė darnaus vystymo strategija, 2009, p. 4).

D. Grundey (2008, p. 126-127) teigia, kad siekiant sėkmingai plėtoti subalansuotą turizmą Lietuvos turizmo rinkose, būtina įvertinti šiuos etapus:

1. Turizmas turėtų būti suprantamas kaip pozityvi veikla, siūlanti naudą vietos bendruomenei ir turistams.
2. Gamtiniai ištekliai, turi įtakos turizmo plėtrai, todėl turėtų būti išsaugoti ir įtraukti į ilgalaikius plėtros planus.
3. Santykis tarp turizmo ir aplinkos, turi išsaugoti ilgalaikį gyvybingumą tarp supančios aplinkos ir ekosistemos.
4. Turizmo praktika ir plėtra turi atkreipti dėmesį į gamtą ir jos ypatybes. Šiandienis pasaulis yra labai dinamiškas ir pasikeitimai yra neišvengiami, tačiau, visa tai neturi pakeisti subalansuotos turizmo plėtros principų. Turizmo plėtra neturi turėti jokios neigiamos įtakos gamtos ištekliams.
5. Turizmo, vietos valdžios ir aplinkos kontrolės nariai turi laikytis šių principų ir dirbti išvien, kad pritaikytų juos praktiškai (Grundey, 2008, p. 126-127).

Pagal R. Hopenienę ir A. Kamičaitę (2004) siekiant turistų poreikio patenkinimo bei mažesnės žalos gamtai ir kultūrai, dėl vietovės patrauklumo reikia adaptuoti tolydžios turizmo plėtros koncepciją, kuri gali būti taikoma planuojant turizmo veiklą įvairiuose regionuose (žr. 3 pav.).



3 pav. Tolydi turizmo sistema (Hopinienė ir Kamičaitytė, 2004, p. 54 - cit. iš Hassan, 2000)

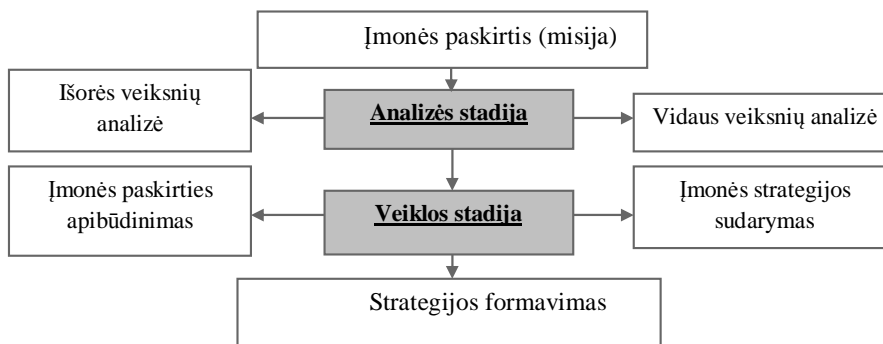
Darnioji plėtra apima ir užtikrina bendradarbiavimą tarp valstybinių institucijų, privataus sektoriaus, ne pelno organizacijų ir įvairių visuomenės grupių, sistemingai vertina ir kontroliuoja konkurencingą veiklą turizmo srityje. Labai svarbūs objektai, kaip antai, turizmo infrastruktūra, turistai, investuotojai, valdžia, įtakoja darniosios turizmo plėtros sistemą (Grundey, 2008, p. 127).

### 1.3. Turizmo plėtros planavimo sistema

Remiantis prof. A. Vasiliausku (2002), galima teigti, kad „...strateginis valdymas – yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą“ (Vasiliauskas, 2002, p. 94). Įvairūs autoriai ir šaltiniai pateikia daugybę strateginio valdymo apibrėžimų, tačiau jie savo esme mažai skiriasi. Strateginis valdymas yra susijęs su strateginio valdymo idėjos suformulavimo, tikslų nustatymo, strategijos įgyvendinimo ir plėtojimo valdymo procesu bei nuolatiniu šios idėjos, iškeltų tikslų, strategijos, įgyvendinimo ir plėtojimo koregavimu.

*Strateginio planavimo procesas* prasideda kuriant arba naujai įvertinant organizacijos (įmonės) paskirtį, misiją. Misija – tai labai tiksliai suformuluota firmos gyvavimo priežastis (Vasiliauskas, 2002, p. 94). Ji apibrėžia įmonės statusą ir užtikrina orientaciją formuojant veiklos

tikslius ir jų realizavimo strategijas. Misiją reiktų traktuoti kaip bendrą siekį įtikti klientams. Šis pirmas žingsnis labai priklauso nuo vidinės ir išorinės aplinkos analizės nustatyto organizacijos veiklos kitimo. Tolesnę veiklą sudaro: tikslo numatymas, veiklos strategijos formulavimas, strategijos įgyvendinimas ir gautų rezultatų įvertinimas (žr. 4 pav.).



**4 pav.** *Strategijos planavimo procesas* (Vasiliauskas, 2002, p. 95)

*Analizės stadijoje* nustatoma įmonės išskirtinė kompetencija (tai yra jos konkurencinio pranašumo ir konkurencinių trūkumų sritys). Išorės veiksmų analizė nagrinėja nepriklausančius nuo įmonės veiksmus: nustato grėsmes ir galimybes, galinčias turėti poveikį įmonės veiklai, verslui. Kai svarbūs išoriniai veiksniai jau nustatyti, prognozuojami jų pokyčiai bei poveikis įmonei. Vidaus veiksmų analizė įvertina įmonės vidinius pranašumus ir trūkumus, apima ir įmonės išteklių kiekio ir kokybės nustatymą (Vasiliauskas, 2002, p. 95).

*Veiklos stadijoje*, vadovaujantis analizės rezultatais, sudaromas įmonės veiklos ir vadovavimo jai planas. Aiškinantis strategijos vystymo galimybes, įvertinamas įmonės potencialas ir jo vystymo galimybės. Tolesnė strateginio planavimo pakopa yra dalinių strategijų formulavimas kiekvienos veiklos rūšies tikslams (Vasiliauskas, 2002, p. 95).

Pagal I. Marozienę (2010) Strateginio planavimo procesas apima šiuos pagrindinius elementus ir planavimo etapus (Marozienė, 2010, p. 14):

- vizijos ir/arba misijos sukūrimas;
- situacijos (problemų) analizė;
- strateginių tikslų iškėlimas;
- strateginių alternatyvų įvertinimas;
- strategijos numatymas ir jos įgyvendinimas (išmatuojami tikslai ir detalus veiksmų planas);
- strategijos ir veiksmų (priemonių) plano taikymo stebėseną bei vertinimą

Taigi, išanalizavus keletą autorių nuomones apie strateginio planavimo procesą, galima pabrėžti, kad svarbiausi strateginio planavimo elementai yra vizijos sukūrimas, esamos padėties

analizė, tikslų išsikėlimas, strategija ir jos įgyvendinimas, kuris vykdomas, atliekant išsikeltus uždavinius (Marozienė, 2010; Vasiliauskas, 2002).

Toliau pereinant prie darnaus turizmo strateginio planavimo, reikia suvokti, kam jis reikalingas. Taigi autorė I. Marozienė (2010) teigia, kad darnaus turizmo vystymo strateginio planavimo procesas turi būti pradėtas, pirmiausia todėl, kad daugelis vietovių patiria neigiamą turizmo įtaką, pvz., aplinkos ir kraštovaizdžio naikinimas, masiškai didėjantis turistų skaičius, turizmo vietovės įvaizdžio blogėjimas ar besikeičianti lankytojų elgesio kokybė (Marozienė, 2010, p. 17). Taip pat autorė išskiria ir dar vieną priežastį, lemiančią darnaus turizmo vystymo strateginio planavimo poreikį – tai siekis prailginti turizmo sezoną ir organizuoti su turizmu susijusias veiklas visus metus (Marozienė, 2010, p. 17).

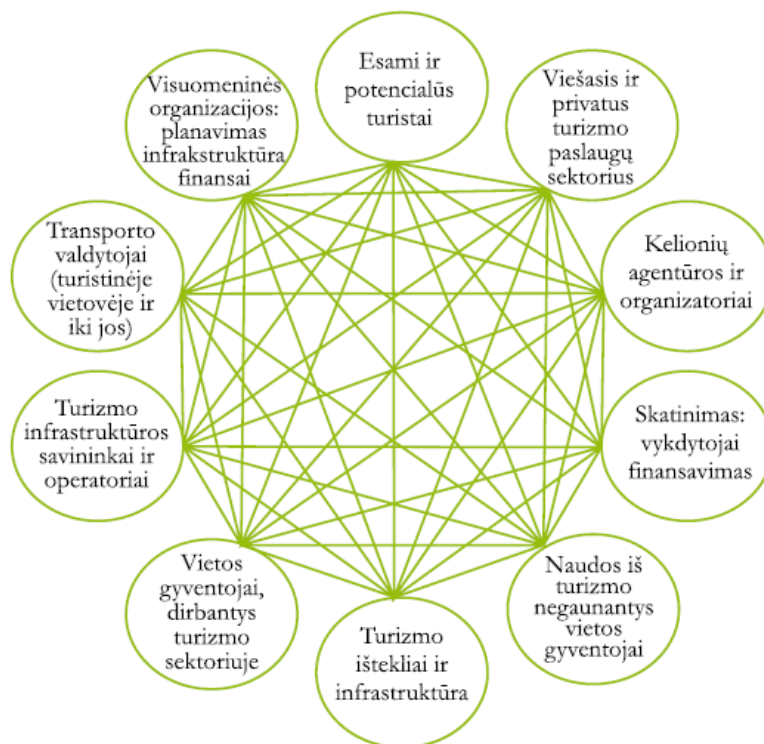
I. Marozienė (2010) teigia, kad planavimo procesai yra susiję su įvairių suinteresuotų dalyvių, pavyzdžiui, vietos ir religinių bendruomenių, verslo ar turistų poreikių tenkinimu. Turizmo plėtros planavimas turėtų atitikti bendruomenės ir viso regiono tikslus, todėl planuojant būtina atsižvelgti į ekonominius, aplinkosauginius, socialinius ir institucinius turizmo vystymo aspektus. (Marozienė, 2010, p 38).

Norint vystyti, turizmo regionus valdančios ir planuojančios institucijos turi kaupti duomenis apie plėtrą lemiančius veiksnius. Pagal S. S. Hassan (2000) tam yra reikalinga sistema (žr. 1 priedas 5 pav.), apimanti išskirtus keturis plėtrą lemiančius veiksnius:

- *Palyginamasis pranašumas*. Regiono palyginamasis pranašumas apima veiksnius susijusius su makro ir mikro aplinka.
- *Orientacija į paklausą*. Regiono galimybė lanksčiai reaguoti į besikeičiančią aplinką ir rinkos paklausą tiesiogiai įtakoja jo plėtrą pasaulinėje rinkoje.
- *Pramonės struktūra*. Organizuotos su turizmu susijusios infrastruktūros egzistavimas arba nebuvimas gali būti susijęs su regiono plėtros galimybėmis.
- *Gamtos saugojimas*. Regiono gamtinių išteklių apsauga sukuria potencialą tolydžios turizmo rinkos plėtrai (Hopiniene ir Kamičaitytė, 2004, p. 51).

Turistinio regiono plėtros veiksnių sistema (1 priedas 5 pav.), atskleidžia turizmo sektoriaus sudėtingumą ir jo plėtrą lemiančių veiksnių sąsajas. Į turizmo regionų veiklą įtraukiamos įvairios turizmo infrastruktūros dalys, kurios bendradarbiauja tarpusavyje, sukurdamos veiklą sukuriančią pridėtinę vertę, siekdamos sukurti konkurencinę padėtį regiono rinkoje ir kartu plėsti rinką. Tačiau gamtinių išteklių bei aplinkos apsaugos nebuvimas bei trumpalaikė rinkos sėkmė gali sukelti regiono būklės pablogėjimą (Hopiniene ir Kamičaitytė, 2004, p. 52).

Turizmo planavimo sistemos sudėtingumą taip pat pagrindžia daugybė prieštarų tarpusavio ryšių, kurie ir atsiranda vystant turizmo produktus. Turizmo produktams didžiausią įtaką darantys elementai pateikiami 6 paveiksle.



**6 pav.** *Turizmo sistemos elementai ir jų tarpusavio ryšiai* (Marozienė, 2010, p. 10 - cit. iš Baud-Bovy, Lawson, 2002)

Kaip teigia I. Marozienė (2010) turizmas yra sudėtinga sistema, nes ją sudaro daugybė vienas kitą veikiančių ir vienas nuo kito priklausančių elementų (Marozienė, 2010, p. 11). Taigi turizmo sistema yra sudėtinga, gali ne tik teigiamai, bet ir neigiamai įtakoti vietinę bendruomenę, gamtą ir kraštovaizdį, kultūrą, todėl reikalinga turizmo planavimo sistema. Lietuvos turizmo planavimo sistemą sudaro:

- strateginis planavimas – nustatomos atitinkamo laikotarpio turizmo plėtros strateginės kryptys ir turizmo politikos įgyvendinimo nuostatos;
- teritorijų planavimas – rengiami teritorijų planavimo dokumentai;
- trumpalaikis planavimas – rengiamos turizmo plėtros galimybių studijos, turizmo plėtojimo prioritetų ir galimybių artimiausiame laikotarpyje įvertinimui, projektavimo dokumentų ir investicijų poreikio nustatymui, turizmo viešosios infrastruktūros bei paslaugų (produktų) poreikių ir pasiūlos suderinimui, rinkų įvertinimui atlikti (Marozienė, 2010, p. 19).

Lietuvos turizmo sektoriaus valdymas ir planavimas yra pagrįstas jį reglamentuojančiais įstatymais ir kitais teisiniais dokumentais. Turizmo planavimas yra viena iš turizmo sektoriaus valdymo ir politikos įgyvendinimo funkcijų ir priemonių (Marozienė, 2010, p. 19).

Pagrindinis turizmo sektoriaus plėtrą reglamentuojantis vidutinės trukmės strateginis dokumentas – Nacionalinė turizmo plėtros programa. Yra parengtos ir įgyvendintos 3 nacionalinės turizmo plėtros programos. Nacionalinės turizmo plėtros 2007–2013 metų programos paskirtis –

išanalizuoti Lietuvos turizmo sektoriaus raidos tendencijas ir atsižvelgiant į valstybės bei vietos savivaldos lygmens turizmo sektoriaus planavimo dokumentus apibrėžti turizmo plėtros prioritetus, tikslus ir uždavinius, nustatyti jų įgyvendinimo priemonės. Programa patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu.

Darni turizmo plėtra užtikrinama planuojant turizmo plėtrą ir rengiant turizmo specialiojo teritorijų planavimo dokumentus pagal turizmo ir rekreacijos schemų ir planų (projektų) rengimo taisykles. Dažniausiai pagrindiniu turizmo plėtros plano tikslu turėtų būti nurodomas visuomenės ar vietos bendruomenės gyvenimo lygio kėlimas, užimtumo didinimas, socialinė gerovė ir aplinkos saugojimas (Marozienė, 2010, p. 10).

Turizmas ir strategijos planavimas lygmenimis (nacionaliniu, regioniniu ir instituciniu) yra būtini Lietuvos turizmo plėtrai, ypač įstojus į Europos Sąjungą. Turizmo plėtros strategijos parengimas ir įgyvendinimas yra labai svarbu, kad Lietuva konkuruotų tarptautinėse turizmo rinkose (Grundey, 2008, p. 123; Janulienė ir kt., 2004, p. 80).

Pagal V. J. Žilinską ir kt., (2007), kiekviena turizmo organizacija (turo operatoriai, kelionių agentūros, viešbučiai, moteliai, kaimo turizmo sodybos, turizmo informacijos centrai ir kt.), kurdama savo veiklos strategiją turėtų atsižvelgti į aukštesnio lygmens turizmo plėtros strategijas ir programas (pvz.: valstybinio ir regioninio lygių strategijos) ir derinti savo formuojamą strategiją su aukštesnių lygių strategijomis, atsižvelgiant į nustatytus prioritetus, veiklos tikslus ir priemones tikslams pasiekti. Nors visų trijų lygių strategijas (valstybinio, regioninio ir institucinio) derinti tarpusavyje sudėtinga, tačiau turizmo įmonių strategijos yra žemiausio lygmens ir pirmiausia turi būti derinamos prie regioninio lygmens turizmo strategijų ar programų, kurios yra derinamos su valstybinio lygmens strategijomis (Žilinskas ir kt., 2007, p. 309).

Taigi, turizmo plėtros planavimas sudaro galimybes pasiekti darnaus turizmo tikslus, užtikrinti valdžios institucijų, verslo ir vietinės bendruomenės bendradarbiavimą, kontroliuoti turizmo plėtrą, atsižvelgti į darnaus turizmo principus, maksimizuoti teigiamą turizmo plėtros naudą ir minimizuoti neigiamą jo poveikį (Marozienė, 2010, p. 10).

#### **1.4. Darniosios turizmo plėtros strategijos modeliai**

Turizmo verslas yra platus savo teikiamų paslaugų ir produktų įvairove, bet esminiai turizmo verslo strateginių sprendimų formavimo principai yra universalūs, ir siūloma metodika gali būti pritaikoma bet kokiai turizmo įmonei, nepriklausomai nuo jos paslaugų ar produktų tipologijos (Zinkevičiūtė, 2008, p. 174).

**Konkurencingumo ir darnios plėtros veiksniai** turizme galima skirstyti į:

- *bendruosius*, arba *verslo aplinkos*, kurie sukuria palankią ar nepalankią aplinką turizmo sektoriaus konkurencingumui vystyti;

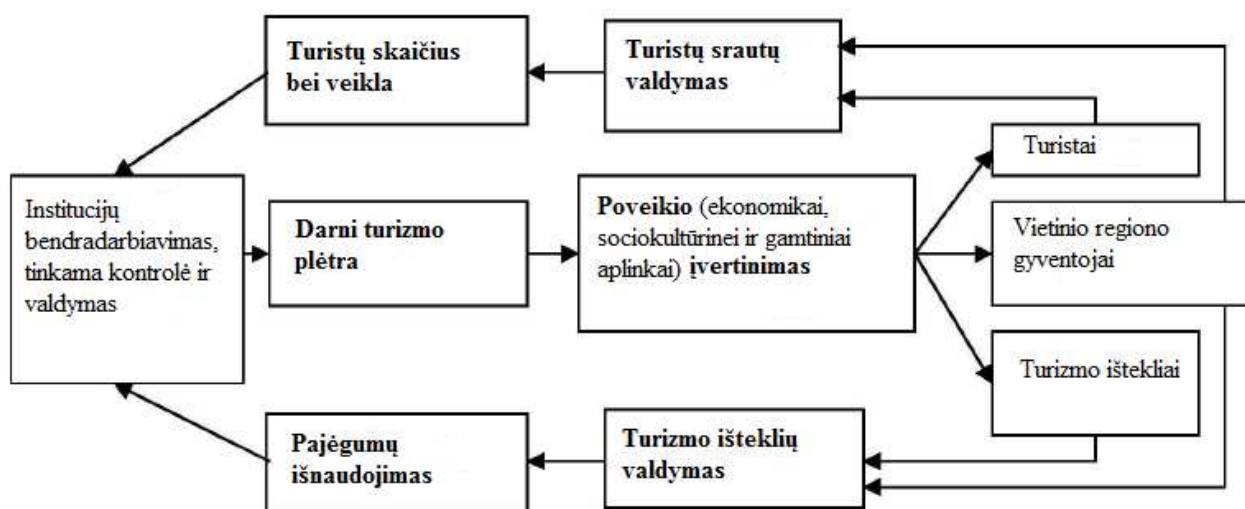
○ *specifinius*, arba *turizmo rinkos*, kurie formuoja turizmo sektoriaus arba atskiros turizmo vietovės konkurencinio ir tolygios plėtros potencialo branduolį (Navickas ir Malakauskaitė, 2009, p. 38).

Pagal M. Enright ir J. Newton (2005), turizmo vietovių konkurencingumas ir darni plėtra priklauso nuo specifinių ir bendrųjų veiksnių (žr. 4 lentelę) (Navickas ir Malakauskaitė, 2009, p. 39).

**4 lentelė. Turizmo vietovių konkurencingumo ir darnios plėtros veiksniai** (Navickas ir Malakauskaitė, 2009, p. 39)

Specifiniai veiksniai	Bendrieji veiksniai
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Architektūra</li> <li>○ Istorija</li> <li>○ Vietiniai žmonės</li> <li>○ Kultūros savitumas</li> <li>○ Renginiai (festivaliai, koncertai ir kt.)</li> <li>○ Muziejai, galerijos</li> <li>○ Koncertų salės, teatrai</li> <li>○ Naktinis gyvenimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Darbo išlaidos ir įgūdžiai</li> <li>○ Mažmeninės prekybos plėtros lygis</li> <li>○ Technologijų pažangos lygis</li> <li>○ Vietinių kompanijų strategijos</li> <li>○ Politinis stabilumas</li> <li>○ Prieškorupcinė strategija</li> <li>○ Mokymo sistemos lygis</li> <li>○ Stipri valiuta ir stabilios kainos</li> </ul>

Taigi, kaip teigia I. Žalienė ir kt., (2008), turizmo veikla pirmiausia turi būti naudinga turistų traukos vietovėms ir vietinių gyventojų bendruomenėms, nekenksminga aplinkai bei tausoti vietos kultūrinį paveldą, o tai reiškia, kad šios veiklos plėtra turi būti vykdoma darniai. Taip pat autoriai teigia, kad darnioji turizmo plėtra pasireiškia tuomet, kai atliekami veiksmai yra ekonomiškai įmanomi ir leistini, reikalingi ir perspektyvūs socialine bei ekologine prasme, pritaikyti ir integruoti vietos regionui. Šie teiginiai yra akcentuojami R. Sharpley (1997) darniosios turizmo plėtros modelyje (žr. 7 pav.).



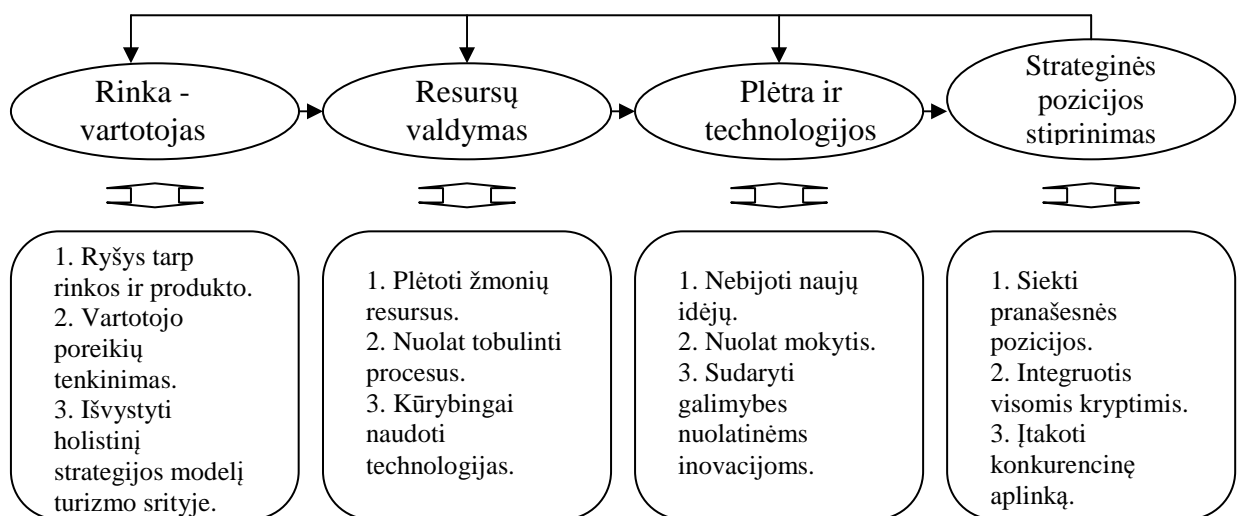
**7 pav. Darnios turizmo plėtros modelis** (remiantis Žalienė ir kt., 2008, p. 397– cit. iš R. J. Sharpley, 1997)

Šiuo metu yra visuotinai pripažinta, kad turizmo plėtra turi būti darni, efektyviai kontroliuojama, integruota ir pritaikyta vietos regionui, šios nuostatos integruotos R. J. Sharpley darnios turizmo plėtros modelyje, kuriame yra akcentuojami ryšiai, bendradarbiavimas ir kooperacija tarp privataus, nepelno siekiančių organizacijų, valstybinių institucijų ir visuomenės grupių. Be to, yra išryškinamas poveikis makro aplinkai, kuriai turizmas turi tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį. Esant neigiamam turizmo poveikiui, makro aplinkai būtina ieškoti būdų kaip racionaliai išnaudoti turizmo išteklius, valdyti turistų srautus, naudoti turizmo infrastruktūros ir kitus turizmo sistemos elementų pajėgumus. Turizmo infrastruktūra - įmonių, įstaigų ir tarnybų visuma, kurių veikla sudaro sąlygas pasiekti turistams pagrindinį kelionės tikslą. Turizmo infrastruktūra dažniausiai tenkina tiek vietos gyventojų, tiek turistų poreikius. Kiekvienam regionui būdinga adekvati infrastruktūra, skatinanti privataus verslo ir viso turizmo plėtrą. Infrastruktūros stoka dažnai yra vienas pagrindinių turizmo plėtros stabdžių (Žalienė ir kt., 2008, p. 397).

Kaip teigia Žalienė ir kt., (2008), tolydžios turizmo plėtros pagrindinis uždavinys - ne tik patenkinti turistų, vietinių gyventojų bei turizmo paslaugas teikiančių organizacijų poreikius, bet garantuoti darniai veikiančios turizmo infrastruktūros formavimą (Žalienė ir kt., 2008, p. 397).

I. Janulienė ir kt., (2004) remiantis A. Poon (1993) pateikia naują turizmo sričiai pritaikytą strategijos modelį (žr. 8 pav.), kurio pagrindas yra:

1. Pramonės paslaugų orientavimas ir svarba, akcentuojant paslaugų teikimo kokybę, nes paslaugų teikimas yra susijęs su žmogiškųjų resursų plėtra.
2. Didėjantis turizmo paslaugų vartotojų segmento išmanymas, šio segmento sudėtingumas.
3. Informacinių technologijų sklaida pramonėje.
4. Pramonės pasikeitimas reikalauja nuolatinio inovacijų naudojimo, kad užtikrintų konkurencinę sėkmę (Janulienė ir kt., 2004, p. 83).

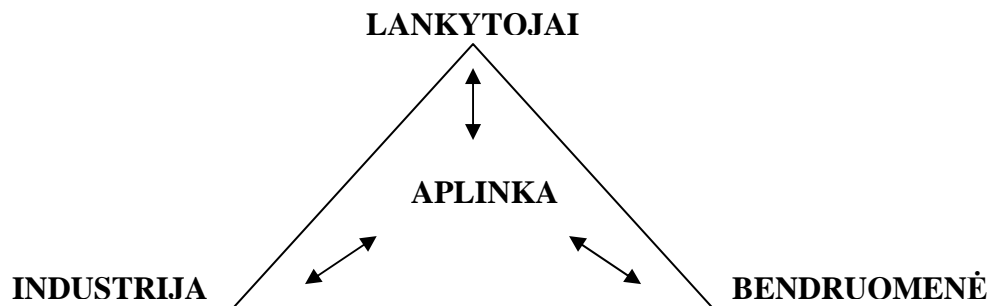


8 pav. A. Poon (1993) konkurencinės strategijos modelis (Janulienė ir kt., 2004, p.83)

Šis A. Poon (1993) modelis akcentuoja ciklišką turizmo įmonės veiklą, orientuota į vartotojus ir rinką per turimų įmonės resursų, per inovacijų valdymą tam, kad sustiprėtų turizmo įmonės strateginė pozicija (Janulienė ir kt., 2004, p. 89). Valstybė kaip didelė organizacija irgi yra suinteresuota savo strateginės pozicijos stiprinimu, tai gali padėti pritraukti turistus iš užsienio rinkų per resursų ir inovacijų valdymą (Janulienė ir kt., 2004, p. 84).

A. Climpson (2008) pateikia LIBA (VICE) modelį, skirtą darnaus turizmo vietovės valdymui (žr. 9 pav.). LIBA (VICE) modelis aprūpina struktūrą skirtingais tarpininkais, kad jie kartu dirbtų, siekiant pagerinti darnumą. Šis modelis identifikuoja darnaus turizmo vietovę kaip teisingą sąveiką tarp:

- *Lankytojai*;
- *Industrija* (pramonė), kuri aptarnauja lankytojus;
- *Bendruomenė*, kuri priima lankytojus;
- *Aplinka*, kur visa tai vyksta.



9 pav. LIBA (VICE) modelis (Climpson, 2008)

Pagal A. Climpson (2008), darnaus turizmo vietovių vadybininko darbas, suprasti savo specifinės vietos LIBA (VICE) aplinkybes, ir partnerystės būdu, sukurti turizmo vietovių valdymo planą, kuris:

- Pasveikina, apima ir patenkina lankytojus;
- Pasiiekia naudingą ir klestinčią industriją (pramonę);
- Įdarbina ir teikia naudą bendruomenėms;
- Saugo, atspindi ir sustiprina/pakelia vietos aplinką.

LIBA (VICE) modelio privalumai, kad jį galima pritaikyti vietos, regiono ir visos šalies mastu, yra galima priemonė daryti turizmą atsinaujinimo katalizatoriumi ir atkurti vietos bendruomenės kontrolės, finansinės nepriklausomybės ir pasitenkinimo reikšmę. Tai galėtų pagerinti tiek vietos gyvenimo kokybę ir lankytojų patirtį. Tačiau, tai yra sudėtinga misija, kuri ilgai trunka, kad būtų pasiekta ir organizuota iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią kiekviename lygmenyje (Climpson, 2008).

Apibendrinant, galima teigti, kad strategijos formavimas turi būti vykdomas trimis lygmenimis (valstybiniu, regioniniu ir instituciniu), turi būti šių lygių suderinamumas, tarpusavio saitai. Skirtingi autoriai pateikia darniosios turizmo plėtros strateginius modelius, kurie susieti su konkurencingumu, svarbiausi bendrieji aspektai išskiriami tokie: rinkos, vartotojų, resursų, inovacijų valdymas, strateginės pozicijos stiprinimas, kurie labiausiai įtakoja darniąją turizmo plėtrą. Išanalizavus kelių autorių darniosios turizmo plėtros strateginius modelius, kaip priimtinausią išskirčiau R. Sharpley pateiktą modelį, nes šiame modelyje pateikiami ryšiai, bendradarbiavimas ir kooperacija tarp turizmo sistemos dalių, taip pat turizmo poveikio ekonomikai, sociokultūrinei ir gamtinei aplinkai įvertinimas (tiek teigiamas, tiek neigiamas).

Atsižvelgus į turizmo plėtros, darnaus turizmo bei strateginio planavimo, metodų tematika analizuotą literatūrą, suformuotas naujas regiono darnaus turizmo plėtros modelis (žr. 2 priedas 10 pav.), šis modelis sudarytas remiantis R. J. Sharpley (1997) darnios turizmo plėtros modeliu. Jame pabrėžiamas bendradarbiavimas, sąsajos tarp rajono valdžios, vietos gyventojų, turistų bei ne pelno siekiančių organizacijų, privataus ir viešojo sektoriaus. Norint vystyti darnųjį turizmą regione reikia veikti išvien, tenkinant kiekvieno poreikius ir lūkesčius, tuo pat tausojant turizmo išteklius, mąstant apie ateitį. Taigi regiono darnus turizmo vystymas susideda iš ekonominio ir socialinio vystymo bei aplinkosaugos. Darnus turizmo vystymas - pozityvi veikla regionui, vietos gyventojams ir turistams, suteikianti aplinkos ir kultūros apsaugą, socialinę teisingumą, ekonominę gerovę ir kt.

## 1.5. Turizmo plėtros projektų efektyvumo vertinimas

Kadangi bakalauro darbe numatyta pasiūlyti vieno turizmo projekto Biržų rajone verslo planą, tad noriu apžvelgti turizmo plėtros projektų efektyvumo vertinimą. Mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės investicijų projektų efektyvumo vertinimo metodų grupės: *statistiniai* ir *dinaminiai* metodai. Statistiniuose projektų efektyvumo metoduose neįvertinama pinigų laiko vertė, tuo tarpu dinaminiuose metoduose diskontavimas yra būtina sąlyga. *Statistiniams metodams priskiriama*: investicijų atsipirkimo laikas ir investuotojo kapitalo grąža. O *dinaminiai metodai yra šie*: modifikuotas investicijų atsipirkimo laikas, grynoji esamoji vertė, pelningumo indeksas, vidinė grąžos norma bei modifikuota vidinė grąžos norma (Norvaišienė, 2004, p. 163).

V. Misevičius (2010) teigia, kad dažniausiai naudojami verslo projektams vertinti metodai yra:

- *investicijų atsipirkimo (apsimokėjimo) laikotarpio*;
- *projekto grynosios esamosios vertės (Net Present Value – NPV)*;
- *naudos ir savikainos santykio (pelningumo indeksas)* (Misevičius, 2010, p. 61).

Tai šiuos metodus ir plačiau apžvelgsime 5 lentelėje.

**5 lentelė. Projektų efektyvumo vertinimo metodų palyginimas** (sudaryta autorės pagal Norvaišienė, 2004; Misevičius, 2010; Rutkauskas ir Damašienė, 2002)

<b>Projektų efektyvumo vertinimo metodai</b>	<b>Investicijų atsipirkimo laikas</b>	<b>Grynosios esamosios vertės (NPV)</b>	<b>Naudos ir savikainos santykio (pelningumo indeksas) (PI)</b>
<b>Aprašymas</b>	Investicijų atsipirkimo laiko trukmė padeda įvertinti, per kiek metų (mėnesių) atsiperka projektas. Šis būdas labai populiarus, nes verslininkai dažnai koncentruoja dėmesį į projekto atsipirkimo trukmę dėl dviejų priežasčių: 1. Ilga atsipirkimo trukmė rizikinga; 2. Ilga atsipirkimo trukmė atitraukia lėšas, kurios reikalingos verslui jau šiandien.	Šis metodas yra vienas iš plačiausiai naudojamų įvertinant investicinių projektų naudingumą. Pasitelkus jį, visi busimieji grynujų pinigų srautai, susiję su tam tikra alternatyva, paverčiami į lygiavertį pinigų vienetų kiekį dabartiniu laiko momentu.	Šis metodas apibūdinamas kaip projekto naudos ir išlaidų santykis. Kartais jis dar vadinamas pelningumo indeksu ar rentabilumo koeficientu.
<b>Privalumai</b>	Jeigu akcentuojamas likvidumas, tai jis leidžia firmai išlaikyti lankstumą, o to pasekoje lengviau išnaudoti nelauktas galimybes.	Šis būdas gana patikimai padeda atsakyti į klausimą, ar įgyvendinus projektą, padidės savininkų turtas.	Leidžia išskirti efektyvesni projektą tuomet, kai kitais metodais buvo gauti panašūs įvertinimai.
<b>Trūkumai</b>	Šis metodas nepripažįsta pinigų vertės pasikeitimo, lyginant ją su pradinėmis išlaidomis. Taip pat nekreipiama dėmesio į grynujų pinigų įplaukas pasibaigus atsipirkimo laikotarpiui.	Šis metodas sudėtingesnis, nes jo esmė yra ta, kad visi grynujų pinigų srautai ateityje perskaičiuojami į esamą jų vertę, atimant pradines investicijas.	-
<b>Išvada</b>	Atsipirkimo laiko rodiklis neturėtų būti svarbiausias investicijų priėmimo kriterijus, jį reikėtų taikyti tik kaip papildomą rodiklį, priimant sprendimą.	Grynoji dabartinė vertė yra vertė numatomų mokėjimų, diskontuotų su pasirinkama palūkanų norma. Sudėtingesnė už atsipirkimo laiko metodą.	Rentabilumo indeksas yra grynosios dabartinės vertės nustatymo metodo tęsinys. PI rodiklis, skirtingai nuo NPV, yra santykinis dydis tarp dabartinės teigiamų ir dabartinės neigiamų piniginių srautų vertės.

Pagal V. Misevičių (2010) labai svarbi lūžio taško analizė (lūžio taškas – tai pardavimų apimtis, kuriai esant įmonės bendrosios išlaidos yra lygios bendrosioms pajamoms, šis skaičius vadinamas dvejopai arba lūžio tašku arba pelningumo slenksčiu) (Misevičius, 2010, p. 167). Rengiant projektą prasminga atlikti lūžio taško analizę tam, kad būtų galima įvertinti, ar numatyti pardavimai yra pakankami tam, kad įmonė gautų pelną.

Investicinių projektų efektyvumo vertinimo procesas yra sudėtinga problema tiek teoretikams, tiek praktikams. Tai ypač aktualu vertinant investicinius projektus, kuriems finansuoti skiriama ES parama. Nuo efektyvaus šių projektų įgyvendinimo priklauso Lietuvos ūkio konkurencingumas ir tolesnė plėtra artimiausiu laikotarpiu (Tamošiūnienė ir kt., 2006, p. 204).

Rengiant investicinius projektus, galimybių studijas, verslo planus būtina įvertinti finansinius investicijų efektyvumo rodiklius (atsiperkamumo periodas, grynoji dabartinė vertė, vidinė gražos norma, pelningumo indeksas ir pan.) ir pasirinkti tinkamiausią investicijų alternatyvą. Taip pat svarbu teisingai prognozuoti teigiamus ir neigiamus pinigų srautus, įvertinti projekto gyvybingumą, projekto riziką ir numatyti priemones rizikos išvengti.

**Literatūros analizės apibendrinimas.** Išanalizavus autorių (Cernat & Gourdon, 2007; Climpson, 2008; Čiegis, 2002; Engels, 2003; Grundey, 2008; Hopenienė ir Kamičaitytė, 2004; Janulienė ir kt., 2004; Marozienė, 2010; Misevičius, 2010; Zinkevičiūtė, 2008; Žalienė, 2008; Žilinskas ir Skrodenienė, 2007 ir kt.) medžiagą ir informacinius šaltinius galima teigti, kad plėtros terminas yra apibūdinamas kaip vystymasis, o turizmo plėtra kaip procesas arba fizinė veikla, kuri suvokiama kaip turistų ir regiono visuomenės gyvenimo kokybės lygio augimas. O darnioji plėtra apibrėžiama kaip plėtra, kuri apima ir patenkina dabartinius visuomenės poreikius, nesumažindama ateities kartų galimybių patenkinti savuosius. Taigi darniojo turizmo esmė siekti darnos per skirtingų aplinkosaugos, ekonomikos ir socialinių tikslų bei interesų suderinimą, o norint visa tai pasiekti, reikia turėti turizmo plėtros strateginio planavimo sistemą ir modelį. Apibendrinus keleto autorių nuomones apie turizmo plėtros strateginio planavimo sistemą, galima teigti, kad turizmo plėtros planavimas sudaro galimybes pasiekti darnaus turizmo tikslus, užtikrinti valdžios institucijų, verslo ir vietinės bendruomenės bendradarbiavimą, kontroliuoti turizmo plėtrą, atsižvelgti į darnaus turizmo principus, maksimizuoti teigiamą turizmo plėtros naudą ir minimizuoti neigiamą jos poveikį. Daugumos autorių turizmo plėtros strateginiai modeliai susieti su konkurencingumu, svarbiausi bendrieji aspektai išskiriami tokie: rinkos, vartotojų, resursų, inovacijų valdymas, strateginės pozicijos stiprinimas, kurie įtakoja darniąją turizmo plėtrą, taip pat pabrėžiami tarpusavio priklausomybė tarp lygmenų (nacionalinės, regioninės ir institucinio). Kitas labai svarbus šiame darbe apžvelgtas aspektas, yra turizmo plėtros projektų efektyvumo vertinimas, sunku yra išrinkti efektyviausius projektus, kurių įgyvendinimas atneštų didžiausią naudą tiek ji įgyvendinančiam ūkio subjektui, tiek šaliai. Mokslinėje literatūroje išskiriama daug vertinimo metodų, bet dažniausiai naudojami yra šie: investicijų atsipirkimo laikas, grynoji esamoji vertė, pelningumo indeksas.

## 2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

**Tyrimo objektas** – turizmo plėtra Biržų rajone.

**Tyrimo metodai:**

1. *Mokslinės literatūros analizė.*

2. *Anketinė apklausa.* Pasirinktas tyrimo metodas – anketavimas, nes jis padeda užtikrinti didžiausią atliekamo tyrimo efektyvumą laiko, kaštų ir gaunamos informacijos atžvilgiu. Pagal K. Kardelį (2002, p. 189) anketa yra aiški, nedviprasmiška ir patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti.

3. *Dokumentų turinio (content) analizė.*

4. *Statistinė duomenų analizė.*

**Tiriamųjų kontingentas:** Biržų rajono valdžios atstovai-ekspertai, visų kaimo turizmo sodybų šeimininkai ir apgyvendinimo paslaugas siūlančių įstaigų vadovai.

**Imtis** – siekta apklausti visus Biržų rajono vadovus ir specialistus, kurie yra susiję su turizmu šiame regione plėtra (imtis -17 apklausos dalyvių).

**Tyrimo instrumentas** - Duomenims apie turizmo situacijos būklę ir galimybes plėstis Biržų rajone surinkti, buvo pasirinktas apklausos metodas, paruoštas klausimynas – **anketa**, kuri buvo skirta trimis segmentams: Biržų rajono valdžios atstovams ir ekspertams, kaimo turizmo sodybų šeimininkams bei apgyvendinimo įstaigų vadovams. Anketos buvo skirtingos, pritaikytos respondentams, sudarant anketą buvo kreipiamas dėmesys į tai, kad klausimai būtų aiškūs ir nedviprasmiški. Tam, kad gauti objektyvius atsakymus, buvo paruoštos anoniminės anketos.

**Tyrimo organizavimas.** Siekiant išsiaiškinti turizmo plėtros galimybes Biržų rajone, 2011 m. kovo mėnesio 14 - 28 dienomis buvo atliekama anketinė apklausa. Atliekant respondentų apklausą naudotos trys anketos (žr. 3-5 priedai). *Pirma anketa* buvo skirta valdžios atstovams ir ekspertams, buvo išdalinta 12 anketų (4 anketos – ekspertams, 8 – aukščiausio lygio valdžios vadovams) ir visos jos sugrįžo (grįžtamumas 100 %), kadangi anketa buvo anoniminė tai respondentų tiksliai įvardinti negaliu. Anketą, skirtą valdžios atstovams ir ekspertams, sudaro 28 klausimai, anketą sudaro trys dalys: klausimai apie dabartinę turizmo situaciją rajone, apie jos galimybes plėstis ir demografiniai respondentų duomenys. Kadangi klausimų buvo uždarų (1–25, 27, 28 klausimai), atvirų (5, 12, 13, 26 kl.) ir daugiavariantinių (1-3, 7, 11, 13, 22, 23, kl.), kuriems atsakyti reikia daugiau laiko, anketa buvo duodama ilgesniam laikui, kad pilnai, atsakingai užpildytų.

*Antra anketa* buvo skirta Biržų rajono apgyvendinimo įstaigų vadovams, buvo apklausti viešbučių ir svečių namų vadovai neįtraukiant bendrabučių ir nakvynės namų. Apklausa dalinai buvo vykdoma žodžiu, nes dviejų apgyvendinimų įstaigų vadovai, taip reikalavo, o trečiasis pildė

asmeniškai, apklausos vieta - jų įstaigos (viešbutyje, svečių namuose). Šią anketą, skirtą apgyvendinimo įstaigų vadovams, sudaro 29 klausimai, yra uždarų (7-13, 16-18, 20, 23, 25-29 klausimai), atvirų (1-6, 14-15, 19, 21-22, 24, 28 kl.) ir daugiavariantinių (8-10, 17-18, 20, 29 kl.) klausimų apie apgyvendinimo įstaigą, jų planus vystyti ir apie bendras Biržų rajono turizmo plėtros galimybes.

*Trečia anketa* buvo skirta Biržų rajono kaimo turizmo sodybų šeimininkams, buvo norima išdalinti 4 anketas ir taip apklausti visus kaimo turizmo sodybų šeimininkus, tačiau buvo susidurta su sunkumais su dvejais nepavyko susisiekti, o kitų dviejų kaimo turizmo sodybų šeimininkų teko prašyti ir įkalbinėti jas, kad užpildytų, tai viena sutiko telefonu, o kita – internetu. Tai buvo išdalintos tik 2 anketos ir abi sugrižo (grįžtamumas 100 %). Šią anketą sudaro 36 klausimai, trijų tipų: uždari (2, 4, 10-16, 19-21, 23, 26, 28-29, 31-36 kl.), atviri (1, 3, 6-9, 17-18, 22, 24-25, 27, 30, 35 kl.) ir daugiavariantiniai (12-14, 20-21, 23, 31-32, 36 kl.), klausimus galima būtų suskirstyti į tris dalis, bendri apie kaimo turizmo sodybą, apie plėtrą ir apie bendras Biržų rajono turizmo plėtros galimybes.

Anketų pobūdį sudarė dvejopo pobūdžio klausimai:

- Bendra informacija apie subjektus (valdžios atstovų ir ekspertų buvo klausama apie jų užimamas pareigas) ir objektus (apie kaimo turizmo sodybų ir apgyvendinimo įstaigų paslaugas, kainas, siūlomas pramogas, sulaukiamus turistus skaičius, užimtumo rodiklius);
- Informatyvieji klausimai, kurie leidžia atskleisti respondentų vertinimus bei nuomones apie dabartinę Biržų rajono turizmo situaciją ir apie perspektyvas, galimybes ateityje plėstis.

Atliktas tyrimas yra kiekybinio pobūdžio, kuriuo nusakomas siekis ieškoti išorinių požymių, matuoti juos ir skaičiuoti, siekti vienintelio paaiškinimo, dėsnių, taisyklių, universalumo ir visuotinumą (Kardelis, 2002, p. 272). Kiekybinis tyrimas metodologiniu požiūriu leidžia geriausiai įvertinti turizmo plėtros galimybes.

Apklausos duomenys buvo sukaupti ir apdoroti naudojantis Microsoft Office Excel programa. Anketos duomenims apdoroti buvo taikomas: statistinio apdorojimo metodas (išreikšti procentiniai empirinių duomenų santykiai), sisteminimo metodas (atsakymų grupavimas, lentelių sudarymas, grafinis duomenų vaizdavimas) bei gautų rezultatų apibendrinimas ir išvadų formavimas.

### **3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS**

#### **3.1 Biržų rajono turizmo situacijos vertinimas**

Turizmo plėtros galimybės Biržų rajone ištirti remtasi atlikta Biržų rajono valdžios atstovų ir ekspertų, kaimo turizmo sodybų šeimininkų ir apgyvendinimo įstaigų vadovų apklausa bei Biržų rajono savivaldybės administracijos, turizmo informacijos centro darbuotojų pateikta informacija apie dabartinę Biržų rajono turizmo situaciją. Be to buvo nagrinėjami dokumentai, pagrindinis – Biržų rajono plėtros iki 2015 metų strateginis planas ir Biržų rajono savivaldybės teritorijos bendrasis planas.

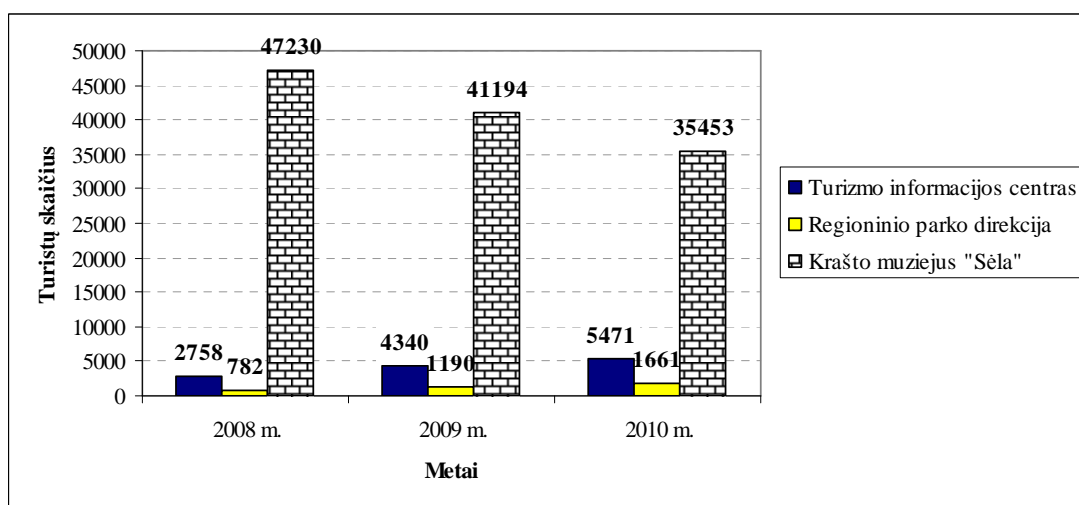
Biržų rajonas – tai turtingą, garsią istorinę praeitį ir perspektyvią ateitį turintis Lietuvos regionas, turi daug vandens telkinių, gausų kultūros išteklių arealą, išskirtinius natūralius gamtos išteklius. Turistiniu požiūriu Biržų rajonas yra įsikūrięs patogioje geografinėje padėtyje: netoli Biržų miesto yra Via Baltica automagistralė, todėl Biržų rajonas yra lengvai pasiekiamas turistams (Biržų rajono plėtros iki 2015 metų strateginis planas, 2005 (Strateginis planas, 2005)).

Biržų rajono savivaldybė įkurta 1995 metais (LR valstybės duomenys, 2010). Biržų rajonas yra šiaurinėje Lietuvos dalyje, pačiame Latvijos pasienyje. Rajono teritorija – 1476 km<sup>2</sup>, tai sudaro 18,7 proc. buvusios Panevėžio apskrities arba 2,3 proc. Lietuvos teritorijos (Strateginis planas, 2005). Remiantis 2010 m. statistikos departamento duomenimis Biržų rajone gyvena 32116 gyventojų, iš kurių 14276 (44,4 proc.) yra Biržų mieste. Šį rajoną sudaro 8 administraciniai vienetai – seniūnijos (Biržų rajono savivaldybės duomenys, 2010). Rajone yra 2 miestai – Biržai ir Vabalninkas, 4 miesteliai – Kupreliškis, Nemunėlio Radviliškis, Pabiržė ir Papilys, ir 538 kaimai (LR valstybės duomenys, 2010).

Biržų rajono teritorija yra Lietuvos vidurio žemumos šiaurinėje dalyje (Biržų rajono savivaldybės duomenys, 2010). Biržai – tai lygumų kraštas, čia teka 28 upės ir upeliai (ilgesni kaip 5 km.), yra 17 ežerų. Biržų rajono puošmena tai Širvėnos ežeras (340 ha.), kuris juosia Biržų miestą iš šiaurės pusės. Šis dirbtinis ežeras susidarė XVI amžiuje, patvenkus Apaščios ir Agluonos upes ties santaka. Pietinėje Biržų miesto dalyje yra nedidelis Kilučių ežerėlis, netoli miesto yra Roliškio ežeras (15 ha.) (Strateginis planas, 2005). Kirkilų kaime yra susidarę karstiniai ežerėliai, kurie ypatingai patrauklūs savo vingiuotais krantais, vaizdingais pusiasaliais, sąsmaukomis, įlankėlėmis ir salomis. Kirkilų ežerynas – unikalus kraštovaizdžio elementas, vienintelis Pabaltijyje (Biržų regioninio parko direkcijos duomenys, 2010 (BRPD duomenys, 2010)). Rajone yra dar keletas didesnių dirbtinių užtvankų (Strateginis planas, 2005). Vandens ištekliai yra naudingi turizmo plėtrai, todėl tinkamai sutvarkyta ežerų, upių, tvenkinių aplinka, gali pritraukti daugiau poilsiautojų, turistų, kartu paskatinti naujų paslaugų kūrimąsi tose vietovėse.

Labai įdomi Biržų krašto geologinė sandara. Rajone iš žemės gelmių į paviršių išseina dolomito ir gipso klodai. Juos paplaudami, paviršiniai, gruntiniai ir požeminiai vandenys sukuria požemines tuštumas. Taip Šiaurės Lietuvoje susidarė visų galimų formų gipso karstai: požeminiai ežerai, duobės, įgriuvos ir jų grandinės, karstinės kilmės raguvos (Strateginis planas, 2005). Tokio tipo kraštovaizdis gan retas, tai pritaikius turizmui, galima sulaukti nemažai turistų.

**Rajono lankomumas.** Biržų turizmo informacijos centro (TIC, 2010) duomenimis, apie 95 proc. į Biržų rajoną atvykstančių turistų yra Lietuvos gyventojai, kurių dauguma – iš didžiųjų miestų, apie 5 proc. turistų sudaro užsieniečiai (daugiausiai iš Šiaurės, Rytų ir Vakarų Europos). Remiantis Biržų TIC, Biržų regioninio parko direkcijos (RPD) ir Biržų krašto muziejaus „Sėla“ statistiniais 2008 – 2010 metų duomenimis turistų skaičius svyruoja (žr. 11 pav.).



**11 pav.** Turistų srautai Biržų rajone (sudaryta autorės remiantis Biržų TIC, RPD ir krašto muziejumi „Sėla“)

Kaip matome iš paveikslo, turistų skaičius yra kintantis, remiantis TIC duomenimis didėja, 2008 metais buvo 2758, o jau 2010 metais 5471, beveik per pus daugiau nei 2008 metais, taip pat remiantis RPD statistika, lankytojų susidomėjimas Biržų kraštu auga, 2010 metais sulaukė 1661 turisto, tik Biržų krašto muziejaus „Sėla“ duomenys rodo turistų srauto mažėjimą, nors turistų sulaukia kur kas daugiau nei Biržų TIC ir RPD, tai lemia jų vedamos populiarios alaus kelio ekskursijos, įvairios edukacines programas. Jų stiprioji pusė, kad muziejus įsikūręs Biržų pilyje, turistų lankome kultūros objekte. Vertinant bendrą Biržų rajono lankytojų skaičių, tai 2008 m. jų buvo sulaukta 50700, 2009 m. – 46724, o 2010 metais – 42585, tačiau gali būti kad turistai lankėsi visose trijose įstaigose, todėl šie skaičiai tik apytiksliai. Taigi palyginus 2008 - 2010 metų į Biržus atvykstančių turistų srautų statistiką, pastebėtas mažėjimas (per tą laikotarpį turistų sumažėjo 16,8 proc., kasmet mažėja apie 8 proc.).

Biržų rajono TIC duomenimis, didžioji Biržų rajono turistų dalis – vienadieniai. Turistų srautai tiesiogiai priklauso nuo metų laiko: didžioji užsienio ir Lietuvos turistų dalis į Biržų rajoną atvyksta vasarą, mažiau pavasarį ir rudenį, mažiausiai jų sulaukiama žiemą.

**Biržų rajono turizmo išteklių apžvalga.** Pateikus bendrą Biržų rajono turizmo situacijos vertinimą taip pat svarbu išanalizuoti turistinius regiono išteklius, nuo kurių labai priklauso turizmo plėtros galimybės. Biržų rajonas yra vadinamas Lietuvos šiaurės perlu, išsaugojęs ne vieną praeities paminklą bei turintis gausių natūralių išskirtinių gamtinių išteklių, kurie yra vieni iš pagrindinių turizmo išteklių, lemiančių plėtrą turizmo sferoje.

**Gamtos ištekliai.** Karstinės įgriuvos, dolomito atodangos upių skardžiuose, dirbtinis Širvėnos ežeras, reti ir nykstantys gyvūnai bei augalai lemia Biržų krašto gamtos savitumą. Rajonas išsiskiria žaluma – miškai sudaro 26 proc. Biržų rajono teritorijos. Didžiausias miškų masyvas – Biržų giria – dešimtas pagal dydį miško plotas Lietuvoje. Biržų rajone yra 17 ežerų, iš kurių didžiausi – Biržų mieste esantys Širvėnos (seniausias Lietuvos dirbtinis ežeras, suformuotas 1575 metais) ir Kilučių ežerai, 28 upės ir upeliai, ilgesni kaip 5 km. (Strateginis planas, 2005).

Siekiant išsaugoti Biržų kraštovaizdžio išskirtinumą 1992 metais buvo įsteigtas Biržų regioninis parkas. Parko užimamas plotas yra 14659 ha., kuriame yra 17 draustinių, 1 kultūros rezervatas ir 20 paminklų: 8 gamtiniai ir 12 kultūrinių. Gamtiniams priskiriama daugiau kaip 3000 karstinių įgriuvų. Kultūriniams priklauso 40 objektų. Rekreaciniai zoni priklauso Likėnų gyvenvietė, Bitniškių miško parkas ir Rinkuškių bei Biržų rekreacinės teritorijos (Strateginis planas, 2005).

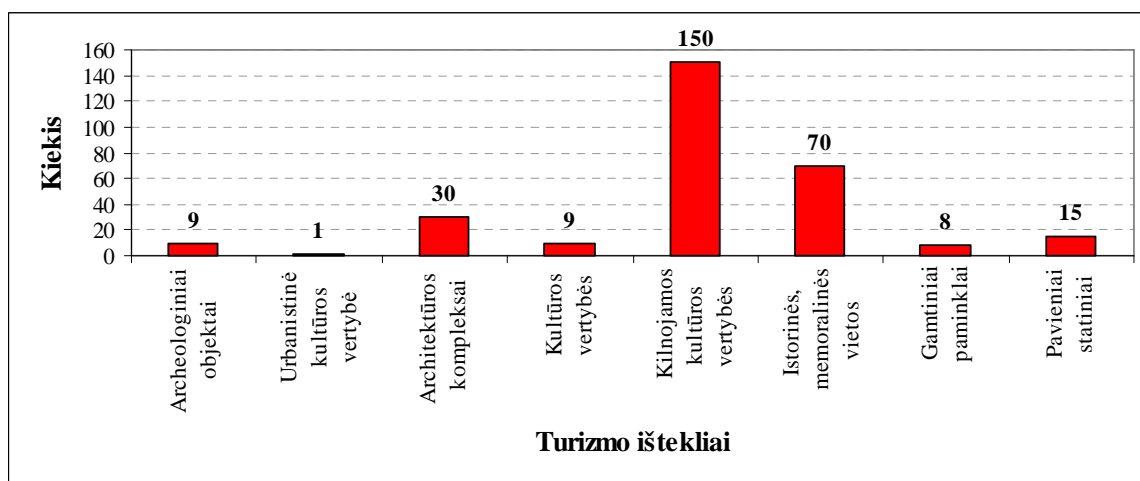
Vienas iš Biržų rajono traukos objektų – Likėnų reabilitacijos ligoninė. Likėnai Lietuvoje žinomi kaip daugiau nei 100 metų gydymo patirtį turinti natūralius gydomuosius išteklius (mineralinis vanduo ir purvas) išsaugojusi vietovė, pasižyminti aukštos kvalifikacijos medikiniu personalu. Įstaiga orientuota į ligonius su judėjimo ir atramos susirgimais bei ligonių reabilitaciją po operacijų. Rajone veikiančios Likėnų reabilitacijos ligoninės lankytojų skaičiui sezonas įtakos nedaro (Strateginis planas, 2005). Kurortinės teritorijos perspektyva Biržų rajone sietina su Likėnų galimybėmis siekti kurortinės teritorijos statuso. Likėnų gyvenvietė, iš esmės atitinkdama LR Vyriausybės 2006 m. patvirtintus reikalavimus gamtiniams, ištekliams, turėtų tikslingai kurti jiems naudoti reikalingą specialią kurortinio (sanatorinio) gydymo, turizmo bei poilsio infrastruktūrą ir daugiau dėmesio skirti rekreacinės aplinkos tvarkymui (Biržų rajono savivaldybės teritorijos bendrasis planas, 2007).

**Kultūros ištekliai.** Biržų rajonas išsiskiria kultūros paveldo objektų gausa. Pačiame Biržų mieste yra kunigaikščių Radvilų statyta tvirtovė, kurioje įsikūręs „Sėlos“ muziejus ir rajono viešoji biblioteka, vyksta renginiai bei rengiamos parodos. Rajone yra ilgiausias Lietuvoje (525 m. ilgio) pėsčiųjų tiltas per ežerą, vedantis į grafų Tiškevičių statytą Astravo dvarą, apsuptą jaukaus parko.

Be Astravo dvaro Biržų rajone daug dvarviečių, kurių būklė kasmet blogėja, ir jos nėra pritaikytos turistų lankymui (Strateginis planas, 2005). Be to rajone yra daug bažnyčių.

Biržų rajonas yra daugelio įžymių žmonių gimtinė. Čia gausu architektūros, istorijos ir archeologijos paminklų. Rajone esančios Suosto kapinės, palaidotas garsiausias Lietuvos knygnešys Jurgis Bielinis. Jo vardu pavadintas ažuolas. Rajone gimė ir gyveno žymūs rašytojai – Kazys Binkis, Balys Sruoga, poetas Julius Janonis, dramaturgas ir režisierius Morisas Dauguvietis, dailininkas Petras Kalpokas. Galima aplankyti jų gimtąsias sodybas arba paminklinius akmenis sodybų vietose (Strateginis planas, 2005).

Taigi Biržų rajone yra pakankamai turizmo išteklių (žr. 12 pav.) ir remiantis rajono savivaldybės administracijos, kultūros ir sporto skyriaus 2010 m. ataskaita, kultūros vertybių sąrašas nuolat pasipildo naujais objektais. Be kultūrinių objektų gausėjimo, regione daugėja ir gamtinių išteklių, t.y. nuolat atsiranda naujų smegduobių, remiantis Biržų RPD 2010 m. ataskaita, 2010 metais susiformavo 26 naujos įgriuvos, kurios taip pat yra turistų traukos objektas, tik labiau pritaikius turizmui, jų lankomumas pagausėtų.



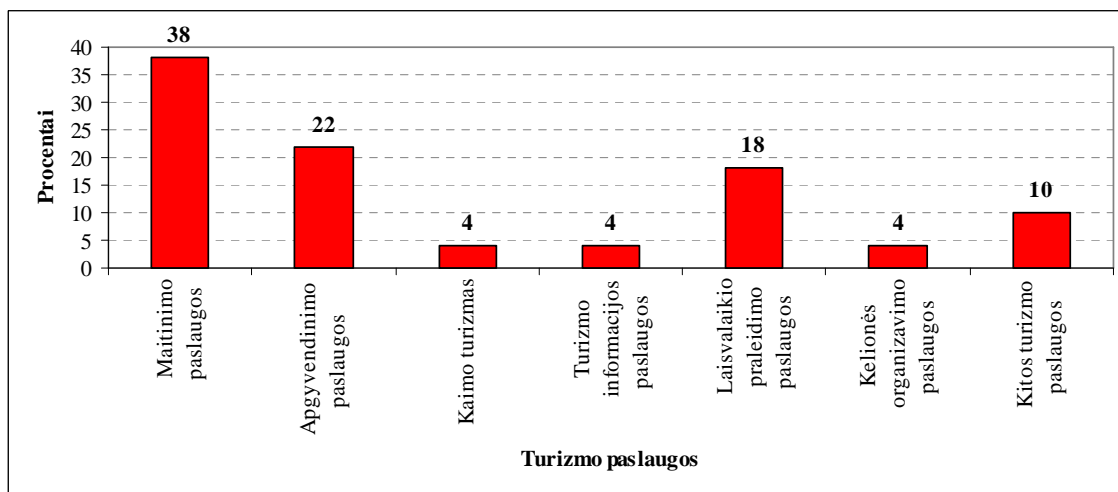
**12 pav.** Biržų rajono turizmo išteklių (sudaryta autorės, remiantis Biržų rajono savivaldybės 2010 m. ataskaita)

Apibendrinant galima teigti, kad turizmo išteklių Biržų rajonas turi pakankamai, tik jie ne visi pritaikyti turistų lankymui, t.y. nepilnai panaudojami visuomenės reikmėms.

Be pateiktų turizmo išteklių, galima paminėti ir įstaigas, prisidedančias prie turizmo plėtros, t.y. Biržų krašto muziejus „Sėla“, kuris įsikūręs tvirtovės rūmuose – respublikinės reikšmės kultūros paminkle, muziejaus 25 salėse eksponuojami eksponatai, pasakoja apie krašto istoriją ir kultūrą. Muziejuje surinkta unikali Biržų krašto kultūros ir istorijos medžiaga, pasižyminti archeologine, istorine, menine, etnine, religine, mokslo ir memorialine verte. Muziejuje rengiamos dailės ir liaudies meno parodos, alaus kelias, vyksta edukacinės programos. Šis muziejus dar turi filialą Vabalninko miestelyje, kur taip pat eksponuojami eksponatai apie Biržų kraštą (Strategija, 2005).

Be jo, rajone yra vienas mokyklos ir 3 visuomeniniai muziejai. Biržų regioninio parko direkcijos lankytojų centre 2011 m. rudenį planuojama atidaryti ekspoziciją „Žemės gelmės“, kur turistai galės susipažinti su Biržų regiono žemės klodais (BRPD duomenys, 2010).

**Biržų rajono turizmo paslaugų apžvalga.** Biržų rajone turizmo paslaugas sudaro apgyvendinimo, maitinimo, informacinės, transporto, laisvalaikio praleidimo ir kelionių organizavimo paslaugos (žr. 13 pav.).



**13 pav.** Biržų rajono turizmo paslaugų procentiniai rodikliai (sudaryta autorės, remiantis Biržų turizmo informacijos centro duomenimis, 2011)

Vertinant paveiklo duomenis matome, kad Biržų rajone dominuoja maitinimo paslaugas teikiančios įmonės (38 % visų paslaugų). Apgyvendinimo paslaugos sudaro 22 %, laisvalaikio praleidimo paslaugų yra 18 %, bet jų nepakanka, 10 % sudaro kitos turizmo paslaugos, t.y. transporto nuomos, muziejų veikla. Lygiai po 4 % sudaro kelionių organizavimo, kaimo turizmo ir turizmo informacijos paslaugos.

Biržų rajone teikiamos paslaugos ir ateities plėtros galimybes pateiktos 6 priede.

### 3.2. Turizmo plėtros galimybių Biržų rajone SSGG analizė

Biržų rajono turizmo plėtros stiprybės, silpnybės, galimybės bei grėsmės (SSGG analizė) pateikta 6 lentelėje.

**6 lentelė.** Biržų rajono turizmo plėtros SSGG analizė (sudaryta autorės)

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unikalus, retas kraštovaizdis;</li> <li>• Patogi geografinė padėtis;</li> <li>• Kurortinė teritorija;</li> <li>• Netoli Via Baltica automagistralės;</li> <li>• Mažai urbanizuotas kraštovaizdis;</li> <li>• Gausu kultūros paveldo objektų;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sezoniskumas;</li> <li>• Nesuformuotas Biržų, kaip turizmui patrauklaus rajono, įvaizdis;</li> <li>• Prasta vietinių kelių būklė;</li> <li>• Rajono valdžios dėmesio ir investicijų stoka;</li> <li>• Rajono valdžia neįgyvendina išsikeltų uždavinių;</li> <li>• Nepajėgumai aptarnauti didelius lankytojų srautus;</li> </ul>

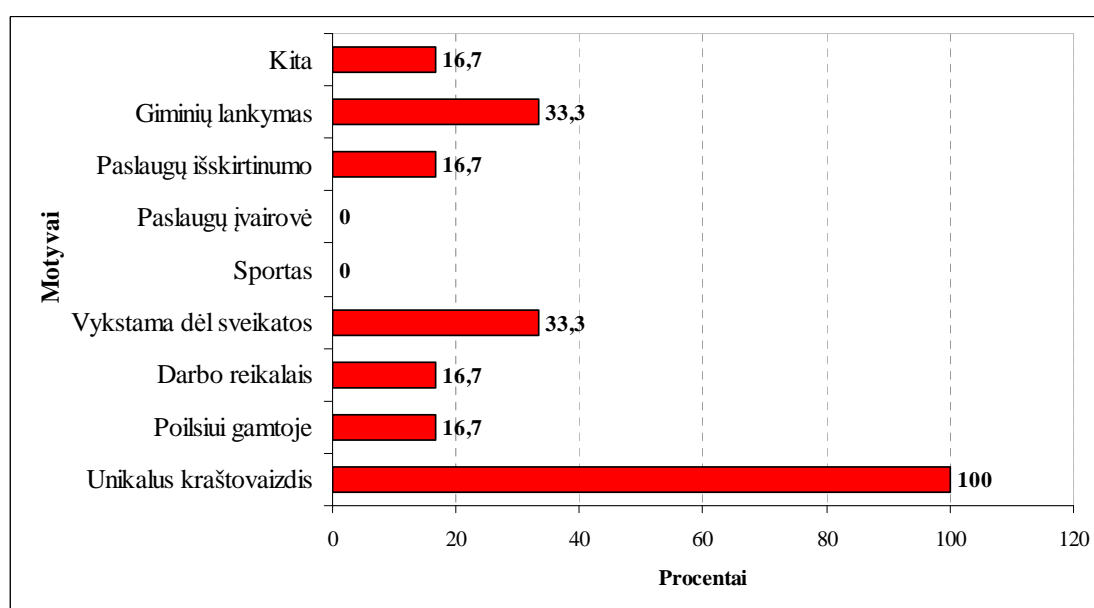
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gausu gamtinių išteklių;</li> <li>• Nedideli atstumai tarp lankytinų objektų;</li> <li>• Palyginti nedidelės turizmo paslaugų kainos;</li> <li>• Biržų kraštas išsiskiria istorine praeitimi;</li> <li>• Skirtingos 7 konfesijos;</li> <li>• Aludarių kraštas;</li> <li>• Apšviesti kai kurie kultūros paveldo ir turizmo objektai Biržų mieste;</li> <li>• Gausu vandens telkinių;</li> <li>• Vedamos ekskursijos;</li> <li>• Lygumų, žalumos kraštas;</li> <li>• Daug įžymių žmonių gimtinių;</li> <li>• Atnaujintas, modernizuotas Biržų krašto muziejus „Sėla“;</li> <li>• Parengti bendri su Latvija projektai turizmo infrastruktūros plėtros srityje;</li> <li>• Įrengtos naujos ir atnaujintos stovyklavietės prie didžiųjų rajono vandens telkinių;</li> <li>• Vykdomos edukacinės programos;</li> <li>• Nebrangios ir kokybiškos maitinimo paslaugos;</li> <li>• Pasirašomos bendradarbiavimo sutartys su kitais miestais, regionais;</li> <li>• Dalyvavimas nacionalinėse ir tarptautinėse parodose;</li> <li>• Kuriasi naujos turizmo paslaugas siūlančios įmonės (viešbutis, kaimo turizmo sodyba).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laisvalaikio pramogų ir paslaugų stoka, ypač po 23 valandos;</li> <li>• Gamtinių išteklių nepritaikymas turizmui;</li> <li>• Menkai išplėtotą turizmo infrastruktūrą;</li> <li>• Informacijos stoka apie vietinius kultūrinius renginius, šventes;</li> <li>• Trūksta tualetų, atokvėpio aikštelių;</li> <li>• Trūksta nuorodų į pagrindinius turistinius objektus;</li> <li>• Mažas dėmesys turizmo planavimui ir rinkodarai vietiniame lygmenyje;</li> <li>• Žiemos sezono pramogų infrastruktūros nebuvimas;</li> <li>• Nėra kempingo;</li> <li>• Daug apleistų turizmo objektų rajone;</li> <li>• Inventoriaus nuomos stoka;</li> <li>• Turizmo informacijos sklaidos trūkumas;</li> <li>• Turistinės informacijos nepritaikymas užsienio turistams;</li> <li>• Kaimo turizmo sodybų trūkumas;</li> <li>• Nepakankama gyventojų verslinė motyvacija;</li> <li>• Vandens telkinių neišnaudojimas turizmui;</li> <li>• Nevystomas autoturizmas, dviračių ir kelionių pėsčiomis turizmas.</li> </ul>
<b>Galimybės</b>	<b>Grėsmės</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarptautiniai ryšiai, išplėtoti dėl Lietuvos narystės Europos Sąjungoje;</li> <li>• Turizmo plėtrą skatinti pasinaudojant Europos Sąjungos struktūriniais fondais;</li> <li>• Šiaurės Lietuvoje mažai kaimo turizmo sodybų, tai palanku joms kurtis Biržų rajone;</li> <li>• Turizmo informacijos infrastruktūros bei aktyvios turizmo informacijos sklaidos, rinkodaros priemonių gerinimas;</li> <li>• Galimybė plėtoti kultūrinį-pažintinį, gydomąjį, vandens ir ekoturizmą;</li> <li>• Poilsio kaime (kaimo turizmo) plėtojimas numatytose rekreacinio funkcinio prioriteto zonose;</li> <li>• Užsienio turistų pritraukimas;</li> <li>• Restauruoti, rekonstruoti kultūrinius objektus;</li> <li>• Kempingų plėtra rajone suintensyvinu vietinį ir atvykstamąjį turizmą;</li> <li>• Dalyvauti nacionalinėse ir tarptautinėse parodose;</li> <li>• Organizuoti nacionalines parodas;</li> <li>• Pritaikyti Biržų pilies kompleksą turizmo reikmėms;</li> <li>• Išnaudojant karstinio regiono specifiką vystyti pažintinį turizmą, reprezentuojantį rajoną regiono, šalies ar net tarptautiniu mastu;</li> <li>• Sportinės veiklos infrastruktūros plėtra;</li> <li>• Vandens telkinius pritaikyti poilsiui, turizmui;</li> <li>• Gamtinius išteklius pritaikyti turizmui;</li> <li>• Investicijos į kultūros paveldo objektus skatina turizmo infrastruktūros plėtrą ir didina turistų srautus;</li> <li>• Bendradarbiavimas su kaimynine Latvijos valstybe;</li> <li>• Pramogų industrijos kūrimas, plėtojimas;</li> <li>• Užmegzti naujus ryšius su kitais miestais, regionais;</li> <li>• Dalyvauti pasienio bendradarbiavimo programose turizmo infrastruktūros plėtros srityje;</li> <li>• Aktyvaus turizmo ir poilsio infrastruktūros plėtra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netinkamai organizuotas Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų panaudojimas;</li> <li>• Rajono savivaldybės ribotos finansinės galimybės;</li> <li>• Vietinių politikų abejingumas turizmo problemoms;</li> <li>• Netolygus dėmesys turizmo rinkodarai;</li> <li>• Kvalifikuoto personalo trūkumas;</li> <li>• Išaugę turistų srautai į užsienio šalis;</li> <li>• Žalos aplinkai ir gamtai didėjimo grėsmė;</li> <li>• Didėjanti tarptautinė turizmo konkurencija;</li> <li>• Dėl lėšų trūkumo nerestauruojami kultūros paveldo objektai, nevystoma turizmo infrastruktūra, Biržų rajonas taps nepatrauklus turizmui;</li> <li>• Aplinkosauginiai trikdžiai, stabdantys vandens turizmo pramogų atsiradimą;</li> <li>• Naujos rajono valdžios nesuvokimas turizmo teikiamos naudos rajonui;</li> <li>• Iniciatyvų trūkumas;</li> <li>• Turizmo objektų sunykimas Biržų rajone.</li> </ul>

Apibendrinant Biržų rajono turizmo plėtros stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, galima teigti, kad stipriosios pusės susiję su unikaliu kraštovaizdžiu ir regione esančiais kultūros objektais ir gamtiniais ištekliais, o silpnosios su menkai išvystyta turizmo infrastruktūra.

### 3.3. Anketinio tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Biržų rajone apklaustus tris segmentus: valdžios atstovus/ekspertus, kaimo turizmo sodybų šeimininkus ir apgyvendinimo įstaigų vadovus, anketų duomenys buvo apdorojami ir pateikiama duomenų analizė.

*Tyrimo pagal 1 anketą rezultatai.* Pirmiausia buvo stengiamasi sužinoti, kokie, pasak ekspertų ir valdžios atstovų, motyvai skatina turistus apsilankyti būtent Biržų rajone (žr. 14 pav.).

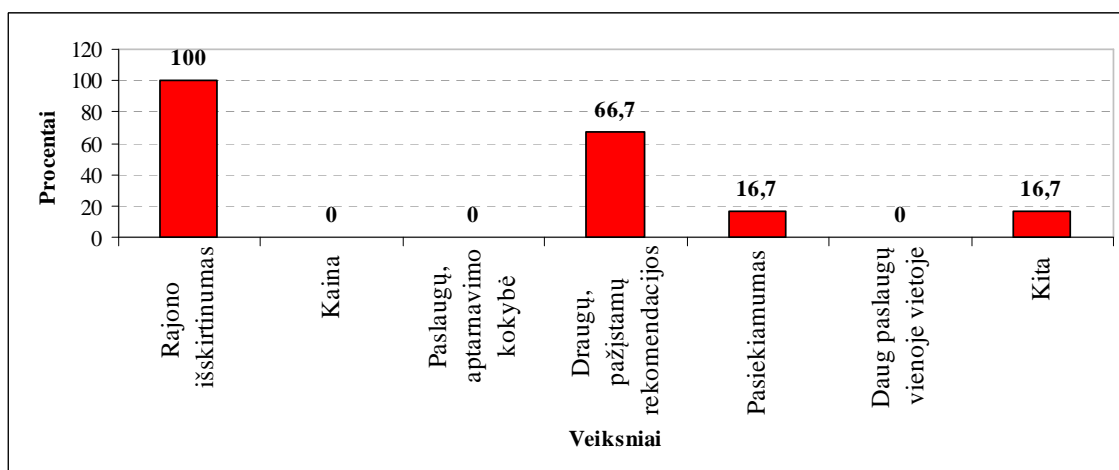


*14 pav. Motyvų, skatinančių turistus apsilankyti Biržų rajone, pasiskirstymas, proc.*

Kaip matome iš paveikslo, visų apklaustųjų nuomone, turistai dažniausiai renkasi Biržus kaip turistinę vietą dėl unikalaus kraštovaizdžio (100 % respondentų), tai įrodo, kad Biržų regionas tikrai yra išsiskiriantis ir traukiantis. Kiti motyvai yra kai vykstama dėl sveikatos ar giminių lankymo tikslais (po 33,3 %). Kita iš motyvų įvardijo kultūrinių istorinių objektų lankymą. Sportas ir paslaugų įvairovė, nebuvo pasirinkti kaip galimi atsakymo variantai, tai galima daryti prielaidą, kad Biržuose tai neišvystyta, nereklamuojama arba tiesiog nepopuliari.

Valdžios atstovų ir ekspertų apklausos duomenimis, veiksniai, nulemiantys lankytojų pasirinkimą turistauti Biržų rajone (žr. 15 pav.) yra rajono išskirtinumas (100 % respondentų), antras pagal įtaką veiksnys yra draugų, pažįstamų atsileipimai, rekomendacijos (66,7 %). Tai dar kartą pasitvirtina, kad viena geriausių reklamos priemonių yra kitų atsileipimai, keliaujantys „iš lūpų į lūpas“. Mažiau reikšmingi veiksniai buvo pasiekiamumas (16,7 %) ir kita (16,7 %), kur buvo

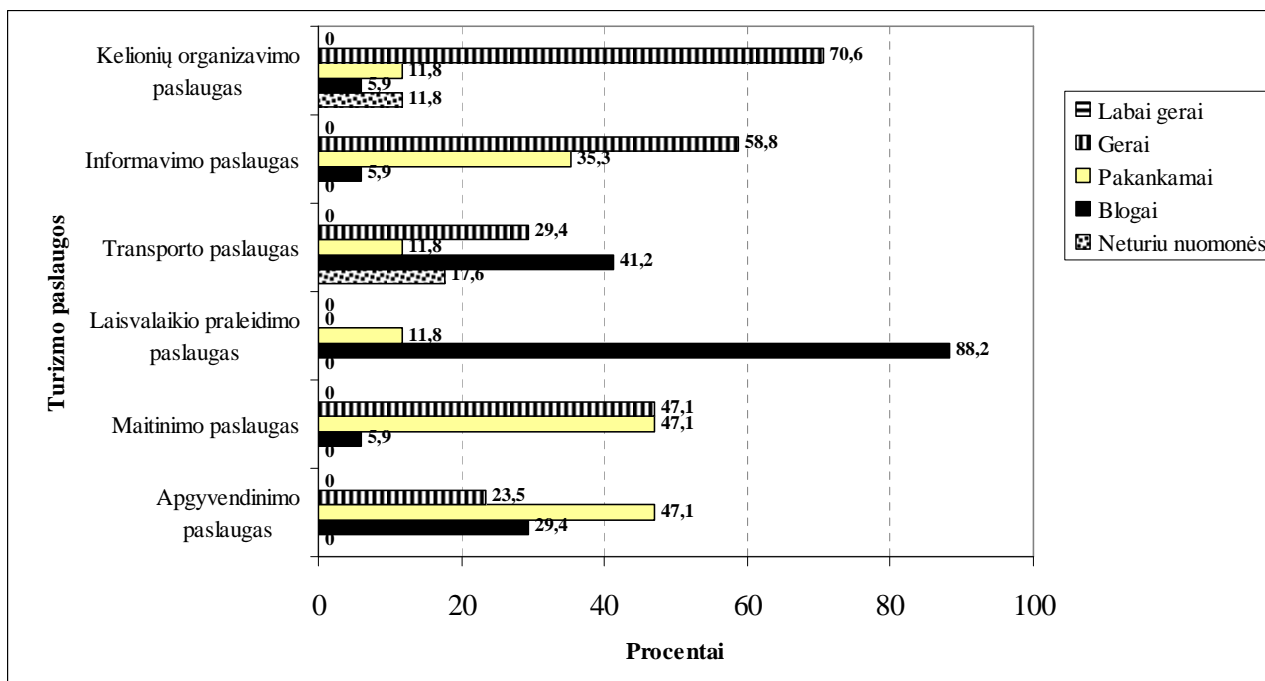
išvardinti tokie galimi atsakymų variantai: rajono kultūros objektas bastioninė Biržų pilis, kurortinė zona Likėnai ir populiarioji edukacinė programa „Alaus kelias“.



15 pav. Veiksnių, lemiančių svečių pasirinkimą turistauti Biržų rajone, pasiskirstymas, proc.

Išanalizavus Biržų rajono valdžios atstovų ir ekspertų anketų duomenis apie turizmo infrastruktūros vertinimą, pusę apklaustųjų (50 %) įvertino pakankamai, 33 % – blogai, tai galima daryti išvadą, kad Biržų regiono turizmo infrastruktūra yra tik menkai išvystyta.

**Tyrimo pagal visas anketas rezultatai.** Apklausėme visus respondentus, norėdami išsiaiškinti kaip jie vertina esamas, suteiktas turizmo paslaugas Biržų rajone (žr. 16 pav.).



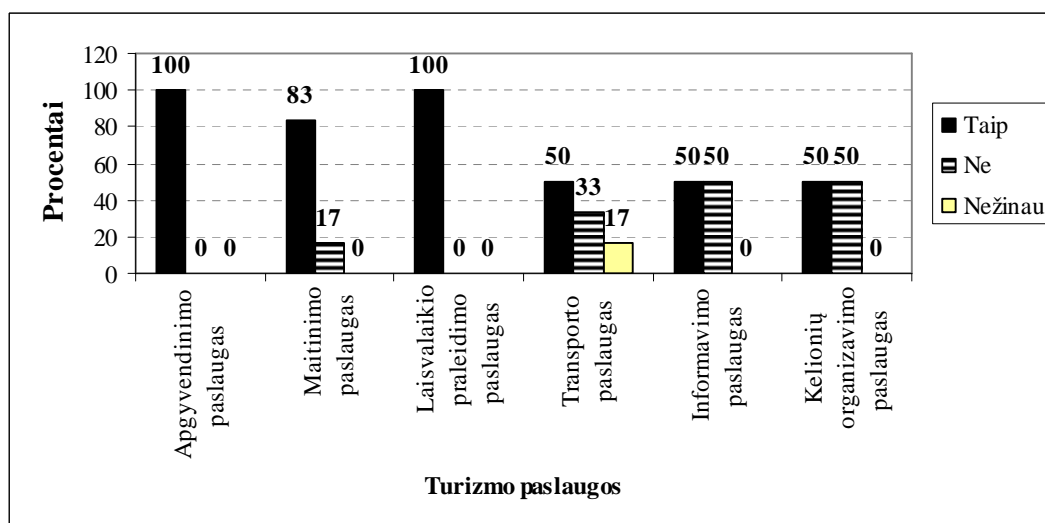
16 pav. Turizmo paslaugų vertinimas, proc.

Taigi išanalizavus šiuo metu Biržų rajone teikiamų turizmo paslaugų vertinimą, gauti rezultatai parodė, kad geriausiai įvertintos kelionių organizavimo (70,6 %) ir informavimo

paslaugos (58,8 %), tai galima daryti išvadą, kad Biržų rajone šios paslaugos suteikiamos gana kokybiškai. Mažiau gerai, tačiau vidutiniškai buvo įvertintos maitinimo paslaugos (po 47,1 % respondentų pasirinko atsakymus gerai ir pakankamai), tai galima teigti, kad maitinimų paslaugų kainos ir kokybės santykis yra atitinkantis žmonių poreikius. Transporto paslaugos Biržų rajone įvertintos vidutiniškai (41,2 % apklausos dalyvių įvertino blogai, 29,4 % - gerai). Tokie rezultatai yra dviprasmiški ir galimi paaiškinti taip, kad Biržuose yra viešasis transportas, yra net keturios taksi įmonės, važiuoja autobusai rajone ir tarp miestiniais maršrutais. Tačiau susisiekimas Biržų rajono kaimo teritorijose yra prastas, nes autobusai važiuoja labai retai. Dažniausiai į kaimus važiuoja tik labai anksti, maršrutai yra pritaikyti prie moksleivių ir dirbančiųjų žmonių poreikių. Vidutiniškai įvertintos ir apgyvendinimo paslaugos (47,1 % apklaustieji įvertino pakankamai, o 29,4 % kaip blogai). Tokie rezultatai gali būti vertinami taip pat dviprasmiškai, vienu požiūriu tai gali reikšti, kad teikiamų apgyvendinimo paslaugų kokybė yra bloga, tačiau kita vertus, galima daryti prielaidą, kad yra nakvynės paslaugų stoka. Blogiausiai įvertintos laisvalaikio praleidimo paslaugos (88,2 % respondentų įvertino blogai), tokį laisvalaikio praleidimo paslaugų vertinimą lemia tai, kad Biržų rajone jų yra labai mažai bei yra neišvystyta pramogų industrija.

Apibendrinus apklausos duomenis apie teikiamų turizmo paslaugų kiekį Biržų rajone, paaiškėjo, kad 10 % respondentų pakanka esamų suteikiamų paslaugų. O 90 % apklaustųjų nepakanka, teigia, kad galėtų būti ir daugiau, galima daryti prielaidą, kad reiktų plėsti turizmo paslaugų sferą Biržų rajone.

**Tyrimo pagal 1 anketą rezultatai.** Sekančiame paveiksle (žr. 17 pav.) pateikiama respondentų nuomonė apie turizmo paslaugų (apgyvendinimo, maitinimo, laisvalaikio praleidimo ir t.t.) reikalingumą Biržų rajone.



**17 pav.** Turizmo paslaugų Biržų rajone reikalingumas, proc.

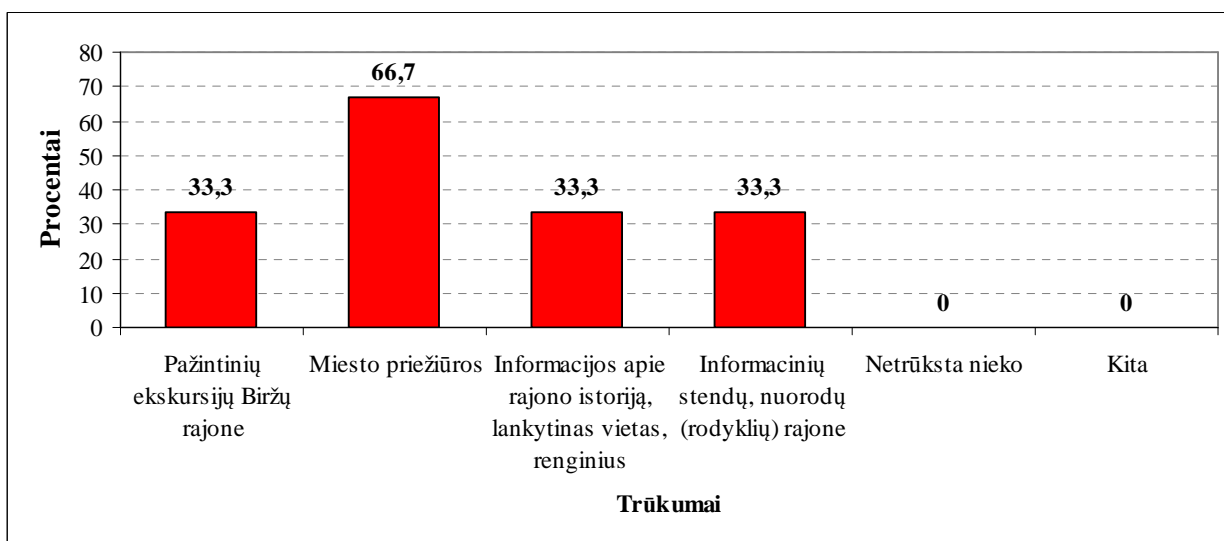
Kaip matome iš paveikslo, daugiausiai reiktų apgyvendinimo (100 % respondentų) ir laisvalaikio praleidimo paslaugų (100 %), tai reiškia, kad šios dvi paslaugų sritys yra labiausiai

neišvystytos ir jaučiamas jų trūkumas, tai galima daryti prielaidą, kad šiose sferose būtina plėtra. Taip pat maitinimo paslaugų įmonių (83 %), tokie rezultatai stebina, nes šiuo metu Biržuose yra 19 veikiančių maitinimo įstaigų bei jų veiklos sričių įvairovė plati: valgyklos, picerijos, kavinės, restoranai ir net kebabinė. O kaip mažiau reikalingas turizmo paslaugas, respondentai išskyrė transporto, informavimo ir kelionių organizavimo paslaugas.

**Tyrimo pagal 1 ir 3 anketas rezultatai.** Taip pat valdžios atstovų ir kaimo turizmo sodybų šeimininkų anketose buvo pateiktas klausimas, ar reikia daugiau kaimo turizmo sodybų Biržų rajone, tai net 87 % apklaustųjų teigė, kad reikia. Tai galima sakyti, kad kaimo turizmas taip pat prioritetinga veikla plėtrai. Taip pat 87 % respondentų teigė, kad Biržų rajono savivaldybė, turėtų daugiau skirti lėšų kaimo turizmo plėtrai regione.

**Tyrimo pagal 3 anketą rezultatai.** Kaimo sodybų šeimininkų nuomone, pagrindiniai kaimo turizmo plėtros Biržų regione trūkščiai yra dabartinė ekonominė situacija (100 %) ir nepakankamai išvystyta kelių infrastruktūra (100 %) ir nepakankama pramogų ir laisvalaikio praleidimo paslaugų įvairovė (50 %). Taigi respondentų nuomone vis dar jaučiamas krizės laikotarpis, todėl viena iš pagrindinių trūkščių išvelgia ekonominę situaciją. O dėl nepakankamai išvystytos kelių infrastruktūros visiškai sutinku, norint pasiekti kaimo turizmo sodybas, esančias Biržų rajone, nemažai tenka važiuoti neasfaltuotu, duobėtu keliu. Toliau norėčiau paanalizuoti veiksnius, kurie skatina kaimo turizmo plėtrą Biržų rajone. Labiausiai skatinantys gausius rekreacinius išteklius (ežerai, upės, miškai ir pan.) (100 %), kiti veiksniai: ekologiška aplinka (50 %) bei mažai urbanizuotas kaimo kraštovaizdis (50 %). Tai galima daryti išvadą, kad Biržų rajonas turi svarių veiksmių, skatinančių kaimo turizmo plėtrą Biržų regione.

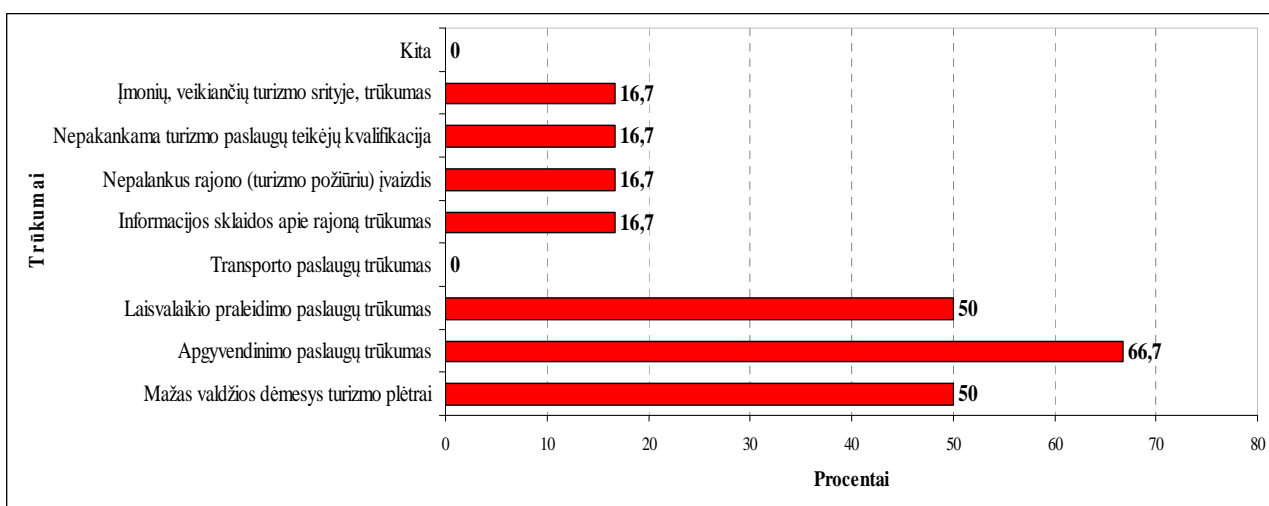
**Tyrimo pagal 1 anketą rezultatai.** Norint rajonui pradėti plėstis, labai svarbu suprasti ir atrasti rajono patrauklumo trūkumus, kodėl turistai netraukia šis regionas, ko trūksta. (žr. 18 pav.)



18 pav. Biržų, kaip patrauklaus turistui rajono, trūkumai, proc.

Kaip matome iš paveikslo, valdžios atstovų ir ekspertų nuomone, įvertinant rajoną patrauklumo klausimu, turistams labiausiai trūksta miesto priežiūros (66,7 % respondentų), t.y. švaros gatvėse, pačių gatvių remonto ir pan. Mažiau svarbiais trūkumais įvardijo pažintinių ekskursijų Biržų rajone stoką, informacijos apie rajono istoriją, lankytinas vietas, renginius bei informacinių stendų, nuorodų (rodyklių), pažyminių lankytinas vietas rajone, stygių (po 33,3 %). Taigi galima daryti išvadą, kad Biržų rajonui, norint tapti patrauklesniu turistams, turi dar kur tobulėti ir vystytis.

Analizuojant apklausos duomenis, susijusius su Biržų rajono turizmo situacijos trūkumais (žr. 19 pav.), ankstesni rezultatai tik patvirtina, didžiausią trūkumą išskyrė apgyvendino paslaugų stoką (66,7 %), taip pat ne mažiau svarbius trūkumus - laisvalaikio praleidimo paslaugų stoką (50 %), nepakankamą valdžios dėmesį turizmo plėtrai (50 %).

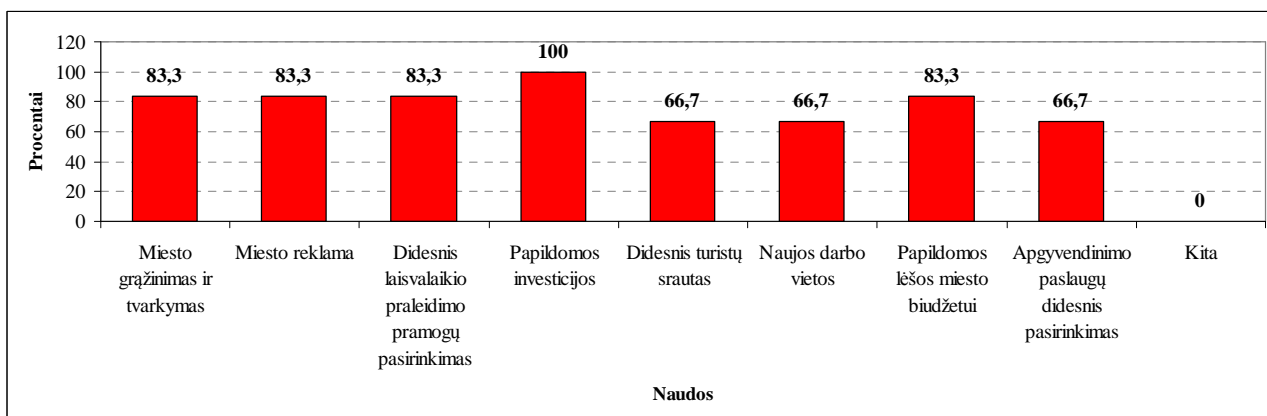


*19 pav. Dabartinės Biržų rajono turizmo situacijos trūkumai, proc.*

Jei apklaustieji mano, kad trūksta informacijos apie lankomus objektus, rajono istoriją, renginius, tai aktualu sužinoti, kokiose šaltiniuose, jų nuomone, galima rasti informacijos apie Biržų rajoną. Taigi pagrindiniai šaltiniai yra internetas ir iš draugų, pažįstamų (po 83,3 % respondentų), dar iš spausdintinių šaltinių (lankstinukai, bukletai ir pan.) (66,7 %) bei iš spaudos (16,7 %).

Prieš išsiaiškindami respondentų nuomonę, ar reiktų vystyti turizmo plėtrą Biržų rajone, norėjome sužinoti ar apklaustieji suvokia turizmo teikiamą naudą regionui (žr. 20 pav.). Taigi valdžios atstovai ir ekspertai vertindami turizmo plėtros naudingumą Biržų rajonui, vieną iš pagrindinių naudos aspektų įvardino papildomas investicijas (100 % respondentų). Kiti daugiausiai teigiamų vertinimų susilaukę veiksniai buvo orientuoti į miesto gražinimą ir tvarkymą, miesto reklamą, didesnio laisvalaikio praleidimo pramogų pasirinkimą bei papildomos lėšos miesto biudžetui (po 83,3 % respondentų), taip pat tai įtakoja didesnę turistų skaičių, naujų darbo vietų atsiradimą ir apgyvendinimo paslaugų didesnę pasirinkimą. Kaip rodo apklausos rezultatai ekonominiai rodikliai yra svarbiausi, kuriuos siekiama gerinti vystant turizmo verslą. Taigi galima

daryti išvadą, kad turizmo plėtra gali suteikti naudos regiono ekonomikai ir iš dalies sumažinti rajonų biudžetų deficitą. Taip pat tai skatintų tvarkyti aplinką, kultūros paveldo objektus, kurti naujas paslaugas ar paslaugų paketus. Tai galima daryti išvadą, kad respondentai suvokia turizmo plėtros naudą.



20 pav. Turizmo plėtros naudingumo Biržų rajonui vertinimas, proc.

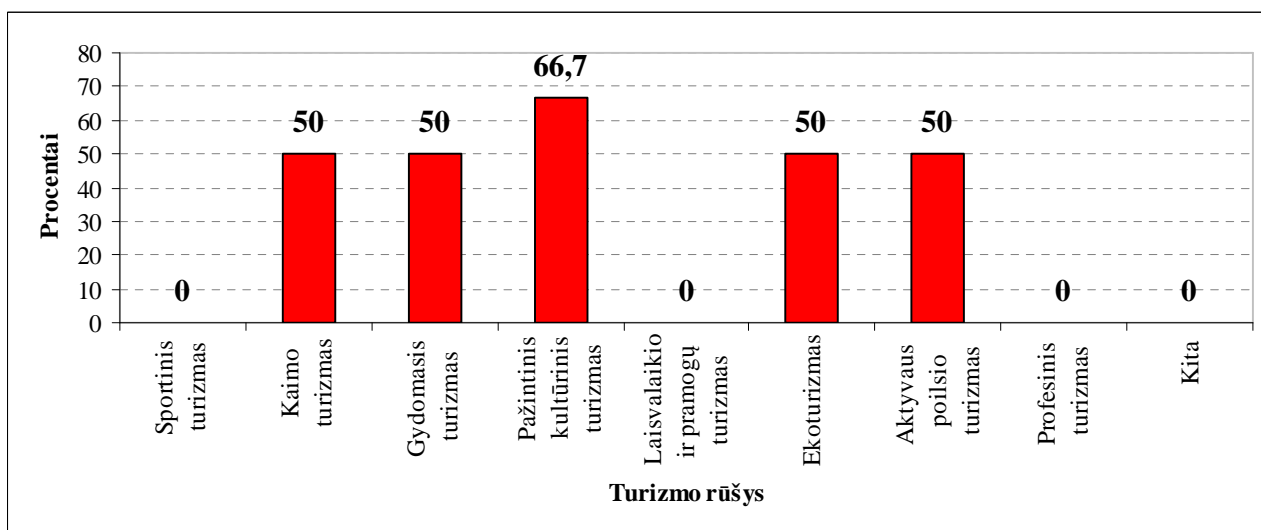
**Tyrimo pagal visas anketas rezultatai.** Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę, ar reikalingas turizmo vystymas Biržų regione, rezultatai buvo vienareikšmiški. 100 % apklausos dalyvių pasisakė už tai, kad reikia plėtoti turizmą Biržų rajone. Tai rodo, kad rajono valdžios atstovai, ekspertai, kaimo turizmo sodybų šeimininkai ir apgyvendinimo įstaigų vadovai vertina turimus gamtos ir kultūros išteklius, kaip galimus panaudoti turizmui ir jo plėtrai. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad apklausos dalyvių nuomone, turizmo plėtra Biržų rajone yra būtina.

**Tyrimo pagal 1 anketą rezultatai.** Taip pat valdžios atstovai ir ekspertai vienareikšmiškai išskyrė turizmo plėtrai palankiausią Biržų rajono teritoriją, jų nuomone, tai būtų Biržų miesto teritorija (100 %). Remiantis Biržų rajono savivaldybės teritorijų bendrojo planu, jame kaip tik ši zona, taip pat išskirta prioritetine turizmo plėtrai. Tai būtų galima paaiškinti taip, kad būtent Biržų miesto teritorijoje išsidėstę dauguma gamtinių, kultūrinių išteklių bei čia suteikiama didžioji turizmo paslaugų dalis. Antra pagal palankumą turizmo plėtrai zona, pasirinkta Nemunėlio – Rovėjos rekreacinė teritorija (50 %), kas taip pat sutampa su savivaldybės teritorijų bendrojo plano rezultatais, tai galima taip pat paaiškinti - šioje teritorijoje yra draustinio zona, nemažai upių bei pasienis su Latvija. Dar 16,7 % respondentų pasirinko Vabalninko – Krinčino teritoriją, kitos nebuvo pasirinkto kaip tinkamos plėtrai.

Tačiau analizuojant apklausos rezultatus apie turizmo plėtrai tinkamiausias turizmo formas, kryptis. Valdžios atstovų ir ekspertų nuomone, Biržų regione reikia plėtoti atvykstamąjį turizmą (100 % respondentų), 50 % apklaustųjų mano, kad vietinį turizmą ir mažiausiai nuomonių buvo

pareikšta dėl išvykstamojo turizmo plėtojimo (16,7 %). Taigi Biržų rajone reikia skatinti atvykstantąjį ir vietinį turizmą.

Anketinės apklausos metu, buvo siekiama išsiaiškinti valdžios atstovų ir ekspertų nuomonę, kokia turizmo rūšis būtų tinkama plėtoti Biržų rajone, rezultatai 21 paveiksle.



*21 pav. Turizmo rūšys, tinkamiausios vystyti Biržų rajone vertinimas, proc.*

Skatinant atvykstantąjį ir vietinį turizmą Biržų rajone, daugumos apklaustųjų nuomone, tikslinga plėtoti pažintį-kultūrinį turizmą (66,7 % respondentų), taip pat kaip tinkamas turizmo rūšis plėtrai išskyrė: kaimo turizmą, aktyvaus poilsio turizmą, gydomąjį turizmą ir ekoturizmą (po 50 %).

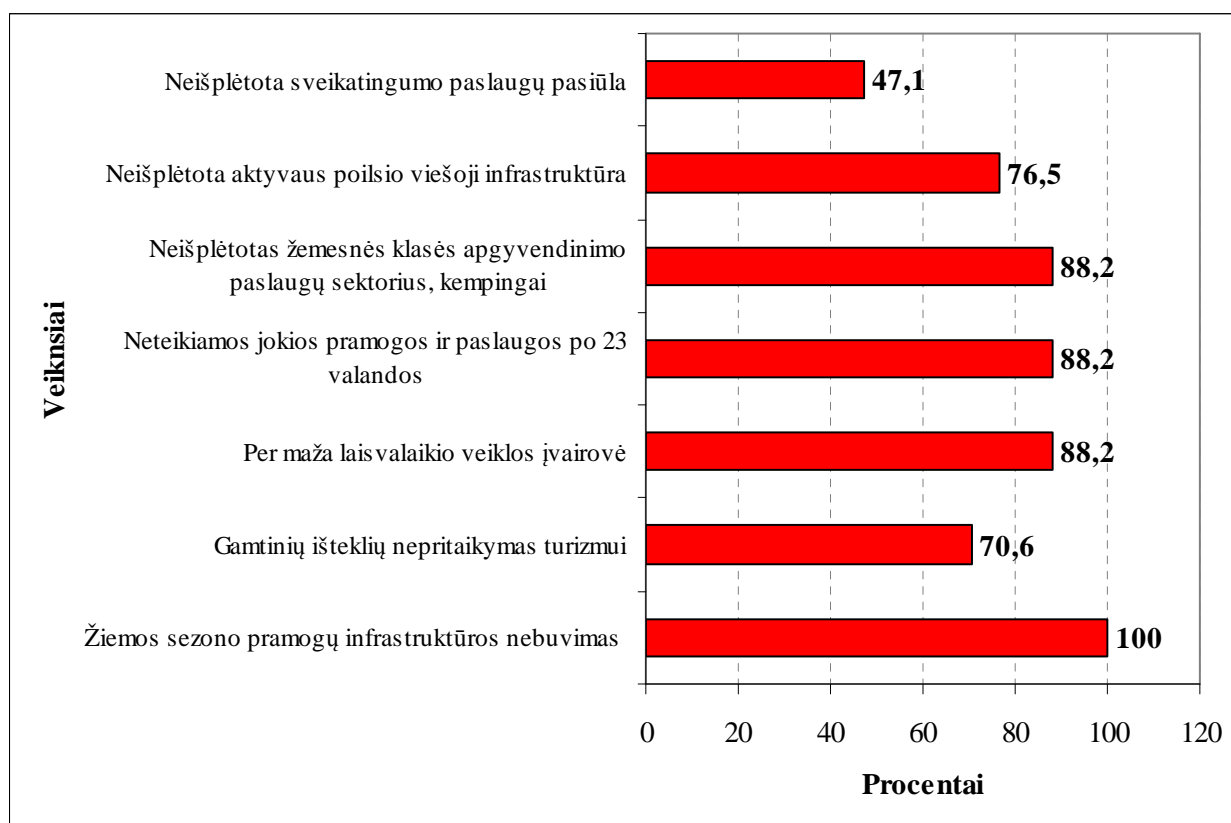
Anketinės apklausos duomenis susiejant su Biržų rajono savivaldybės teritorijų bendrojo planu, pastebimas atitikimas, Biržų miesto teritorijai pagal šį planą pagrindinės turizmo rūšys priskirtos plėtojimu yra pažintinis – kultūrinis, gydomasis turizmas bei kitos tinkamos: poilsio gamtoje, pramoginis ir sportinis turizmas. Ypatingas dėmesys tenka pažintinio – kultūrinio turizmo plėtrai rajone, nes būtent ši turizmo rūšis vaidina svarbiausi vaidmenį tiek ugdant gimtojo krašto sampratą bei meilę, tiek reprezentuojant rajoną regiono, šalies ar net tarptautiniu mastu. O kalbant apie gydomąjį turizmą, noriu pabrėžti, kad Biržų rajone yra Likėnų gyvenvietė, kuri siekia kurortinės teritorijos statuso, ten yra Panevėžio apskrities reabilitacijos ligoninė, buvusi sanatorija. Likėnų gyvenvietė, iš esmės atitinkama LR Vyriausybės 2006 m. patvirtintus reikalavimus gamtiniam ištekliams, turėtų tikslingai kurti jiems naudoti reikalingą specialią kurortinio (sanatorinio) gydymo, turizmo bei poilsio infrastruktūrą ir daugiau dėmesio skirti rekreacinės aplinkos tvarkymui.

Išanalizavus kokių metų laiku siūloma vystyti turizmo veiklą rajone išryškėja sezoniškumo vertinimas. Valdžios atstovų ir ekspertų nuomone, Biržų rajone turizmą vystyti palankiausia vasarą (100 %). Po 66,7 % respondentus pasisakė už turizmo vystymą rudenį ir pavasarį.

Biržų rajono plėtros strategijoje iki 2015 metų yra išsikelta nemažai uždavinių susijusių su turizmu, plėtra, rajono įvaizdžio gerinimu. Viena iš priemonių buvo parengti Biržų rajono turizmo plėtros strategiją, tai turėjo būti įvykdyta per 2005-2006 metus, tačiau apklausus valdžios atstovus ir ekspertus liko neaišku, ar yra parengta, nes 67 % apklaustųjų teigia, kad taip, o 33 % respondentų mano, kad ne, jei vertinant, ką atsakė dauguma, tai galima daryti prielaidą, kad Biržų rajono turizmo plėtros strategija yra parengta ir patvirtinta.

Kaip jau minėjau, Biržų rajono plėtros strategijoje nemažai yra priemonių susijusių su turizmu bei jo plėtra, tik neaišku, ar visi jie yra įgyvendinti, tai valdžios atstovų ir ekspertų buvo klausama „Ar visi Biržų rajono plėtros strategijos 2005-2010 metams uždaviniai yra įgyvendinti?“. Tai 17 % respondentų teigia, kad nežino, o 83 % - kad ne, jų nuomone, liko neįgyvendinti: dviračių takų, kempingų neįrengimas, nepasiekė, kad Likėnų teritorija būtų kurortinio statuso zona. Taigi galima daryti išvadą, kad ne visi išsikelti uždaviniai yra įgyvendinami.

**Tyrimo pagal visas anketas rezultatai.** Toliau buvo tiriami, veiksniai, stabdantys turizmo plėtrą Biržų rajone (žr. 22 pav.).



**22 pav.** Veiksnių, stabdančių turizmo plėtrą Biržų rajone, vertinimas, proc.

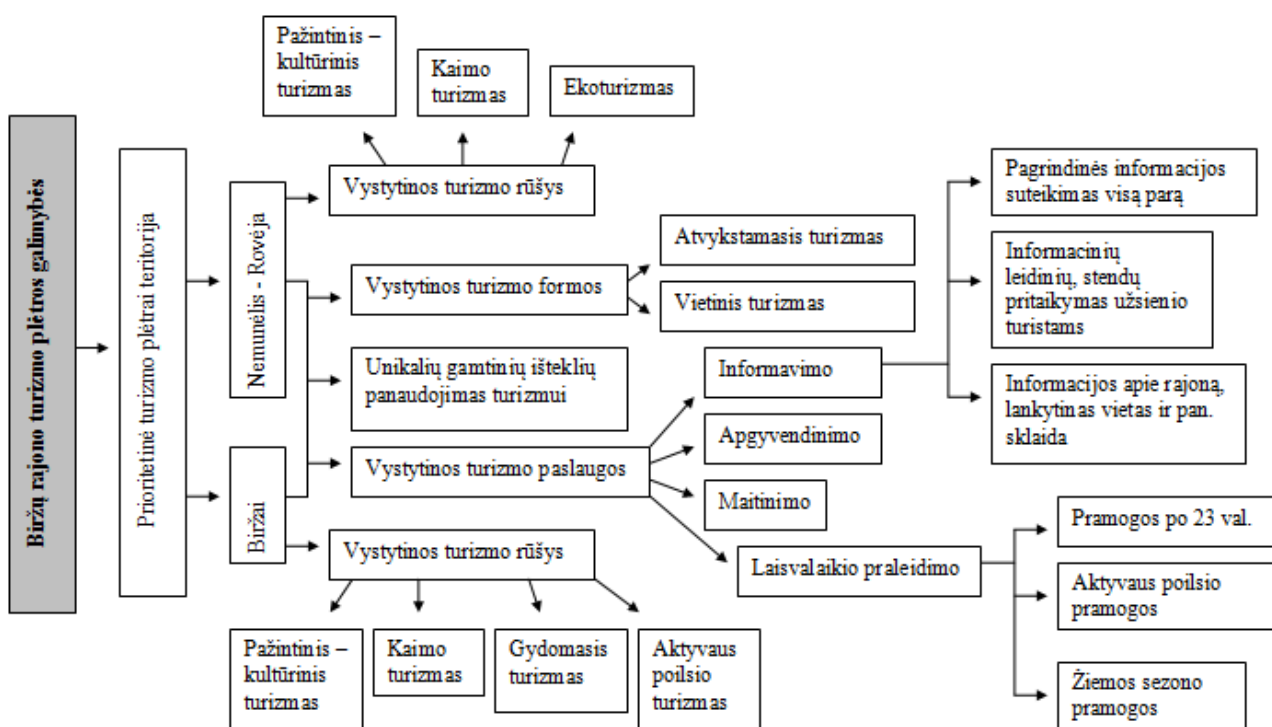
Išanalizavus 22 paveikslo duomenis, galima teigti, kad labiausiai turizmo plėtrą stabdo pramogų infrastruktūros nebuvimas žiemos sezonu (100 % respondentų), neišplėtotas žemesnės klasės apgyvendinimo paslaugų sektorius, kempingų nebuvimas, taip pat jokių pramogų ir paslaugų po 23 valandos neteikimas bei per maža laisvalaikio veiklos įvairovė (po 88,2 %). Mažiau

reikšmingi veiksniai yra neišplėtotą aktyvaus poilsio viešoji infrastruktūra (76,5 %), taip pat gamtinių išteklių nepritaikymas turizmui (70,6 %) bei neišvystyta sveikatingumo paslaugų pasiūla (47,1 % respondentų). Taigi galima daryti išvadą, kad dauguma veiksmų, stabdančių turizmo plėtrą Biržų rajone yra susiję su neišvystyta laisvalaikio praleidimo ir paslaugų infrastruktūra.

Apibendrinant anketinės apklausos duomenis, galima teigti, kad Biržų rajone turizmo verslas dar tik pradėdamas vystyti, ir yra poreikis plėsti turizmo srityje. Pagrindiniai trūkumai, stabdantys turizmo plėtrą yra neišvystyta turizmo infrastruktūra, mažas valdžios dėmesys. Taigi respondentų nuomone, Biržų rajonas gali tapti patraukliu turistams regionu, tik reikia pašalinti esamus trūkumus ir išmokti tinkamai pritaikyti turimus išteklius turizmui, nes dauguma apklaustųjų pripažino, kad Biržai – unikalaus kraštovaizdžio regionas, tinkamas plėtrai.

### 3.4 Pasiūlymai - Biržų rajono turizmo plėtros schemai metmenys

Remiantis literatūros analize bei atliktų anketinių tyrimo rezultatais, sukurta rekomenduotina Biržų rajono turizmo plėtros galimybių schema (žr. 23 pav.).



23 pav. Biržų rajono turizmo plėtros galimybių schema (sudaryta autorės pagal R. J. Sharpley, 1997 modelį)

Schemoje pirmiausia pateikiamos prioritetinės turizmo plėtrai teritorijos, t.y. Biržų miesto dalis ir Nemunėlio – Rovėjos zona, taip pat vystytinos turizmo rūšys tose teritorijose. Be to, pabrėžiama, kad Biržų rajone reikia unikalius gamtinius išteklius pilniau panaudoti turizmui.

Tinkamiausios vystyti turizmo formos atvykstamasis ir vietinis turizmas, o turizmo paslaugos: informavimo, apgyvendinimo, maitinimo ir laisvalaikio praleidimo. Apgyvendinimo ir maitinimo ir laisvalaikio praleidimo paslaugų Biržų regione stoka, plačiau kalbant apie laisvalaikio praleidimo paslaugas, didžiausias trūkumas pramogų po 23 valandos, norint kad turistai nebebūtų vienadieniai labai svarbu ir aktualu išvystyti nakties pramogas bei plėtoti aktyvaus laisvalaikio pramogas. Be to, norint sumažinti sezoniškumą, reikia išvystyti žiemos sezono pramogų įvairovę. O informavimo paslaugų tai pakanka, tik reikia pagerinti šių suteikiamų paslaugų kokybę, stiprinant informacinių leidinių sklaidą, pritaikant informacinius leidinius, standus užsienio turistams bei sukurti sistemą, būdą kaip turistams galėtų suteikti būtiniausią informaciją visą parą (pvz.: standas su visa bendrine informacija prie TIC).

Viena iš Biržų rajono turizmo plėtros galimybių yra kaimo turizmo vystymas (dabar šiame krašte tėra 4 kaimo turizmo sodybos). Kadangi šio darbo autorė yra biržietė, tad sukurtas verslo planas, kurį baigusi LKKA planuoju realizuoti savo gimtinėje.

***Svečių namų UAB „Ramybė“ verslo plano trumpa anotacija*** (visas verslo planas pateiktas 7 priede). Minėti svečių namai turėtų būti Biržų rajone Likėnų kaime, būtent ši teritorija yra laikoma perspektyvia turizmo vystymui. Likėnų gyvenvietėje nuo Biržų miesto yra nutolusi per 7 km., čia nėra triukšmo, galima gerai atsipalaiduoti, papoilsiauti, pasigrožėti kraštovaizdžiu. Netoliese įsikūrusi Likėnų reabilitacijos ligoninė, garsėjanti purvo voniomis. Šalia – Likėnų parkas, kurio centre trykšta mineralinio vandens šaltinis. Ligoninės vartotojai neturintys kur nakvoti ar nepatenkinti esančiomis ligoninės nakvynės paslaugomis, galės rinktis svečių namus „Ramybė“, taigi Likėnų gyvenvietė puiki vieta verslui plėtoti.

Šioje dalyje pateikiu svarbiausius svečių namų UAB „Ramybė“ verslo plano aspektus.

Paslaugų planas - vienviečių ir dviviečių kambarių nuoma 2012-2018 metais. Šio investicinio projekto įgyvendinimas yra viena iš turizmo plėtros galimybių Biržų rajone, kuris pagerins esamą turizmo infrastruktūrą.

Planuojame, kad iki 2018 m., t.y. per šešis veiklos metus UAB „Ramybė“ pasieks pilną paslaugų teikimo pajėgumą – maksimalų lankytojų skaičių (4380 turistų). Kasmėt jų skaičių didinsime 10–14 procentų. Kadangi 2012 m. planuojame suteikti paslaugų 2847 asmenims, t.y. 417 asm. daugiau, nei lūžio taško atveju, tad verslo plano rizika yra minimali.

Finansiniame plane numatytas investicijų poreikis – įmonei reiks 287500 Lt. Didžiausia jo dalis 227500 Lt – iš kreditų (60000 Lt finansuos bendrovės savininkas privačiomis lėšomis). Projekto mokumas yra 79.13 proc., tai yra tarp nepatenkinamo ir patenkinamo.

Turizmo paslaugas teikiančioje įmonėje numatyti 4,6 etatai. Metinis darbo užmokesčio fondas – 52530 Lt/m., o produktyvumas (darbo našumas) – 43326,086 Lt/žm.

Verslo plane pateikiamas projekto efektyvumo vertinimas, pirmiausia pagal projekto grynujų pinigų srautus 2012–2018 metams, t.y. septynių veiklos metų laikotarpiui, pateiktas 7 lentelėje.

**7 lentelė. Projekto grynujų pinigų prognozė iki 2018 m.**

Rodikliai	Metai						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Investicijos	- 28744 1,3	-40068	- 42071, 4	- 4417 4,97	- 46383, 715	- 5251 8,90 5	- 5113 8,05
Grynujų pinigų srautai, Lt	12040,764	31633,499	54663,183	101086,3 5	152950,25	195641, 36	173662, 52

Kad apskaičiuotume verslo projektui skirto kapitalo atsipirkimo (apsimokėjimo) laiką, pateikiame reikalingo investicijų ir grynujų pinigų srautų suvestinę (žr. 8 lentelę).

**8 lentelė. Investicijų atsipirkimo laiko apskaičiavimas**

Metai	Investicijos, Lt	Bendri projekto grynujų pinigų srautai, Lt	Suma arba skirtumas, Lt
2012	-287441,3	12040,764	-287441,3+12040,764 = -299482,06
2013	-40068	29591,673	-299482,06 40068+29591,673) = -289951,72
2014	-42071,4	47824,307	-289951,72-42071,4+47824,307= -248642,88
2015	-44174,97	82722,054	-248642,88-44174,97+82722,054= -171927,82
2016	-46383,715	117113,51	-171927,82-46383,715+117113,51= -77486,998
2017	-52518,905	140144,24	-77486,998-52518,905+140144,24= 7262,42
2018	-51138,05	116395,78	7262,42-51138,05+116395,78= 48606,005

Jeigu svečių namų UAB „Ramybė“ veikla prasidėtų 2012 metų pavasarį ir vyktų ištisus metus, **investicijos atsipirktų** per 5,55 metų. Įvertinant diskontavimą (dėl infliacijos ir kitų priežasčių piniginių lėšų nuvertėjimą), atsipirkimo laikas pailgėtų, bet jis neviršytų 2018 m. laikotarpio.

$$T \cong 5 + \frac{77486,998}{140144,24} \cong 5,55 \text{ m.}$$

Dar investicinis projekto naudingumas buvo vertinamas pagal dabartinę esamąją vertę. Projekto **grynoji esamoji vertė (NPV)** 7–taisiais veiklos metais yra 40539,99 Lt. Kadangi gavome teigiamą skaičių, projektas įdiegtinas.

$$NPV = \sum_{t=1}^n CF_t / (1+k)^t \cong 40539,99$$

Naudos ir kaštų santykio **pelningumo indekso (PI)** metodas apibūdinamas kaip projekto naudos ir išlaidų santykis (V.Misevičius, 2010):

$$PI = \text{nauda} / \text{išlaidos} \equiv \frac{\sum_t^n CIF_t / (1+k)^t}{\sum_t^n COF_t / (1+k)^t} = \frac{545832,32}{505292,33} = 1,08$$

Kadangi gautas PI rodiklis daugiau už vienetą (PI = 1,08), tai projektas įdiegtinas.

Taigi įvertinus projekto efektyvumą įvairiais metodais, galima teigti, kad projekto svečių namai UAB „Ramybė“ efektyvumas yra geras.

**(Kiti svečių namų UAB „Ramybė“ verslo plano skaičiavimai pateikti 7 priede).**

## IŠVADOS

1. Turizmo plėtra turi būti darni, t.y. ne tik tenkinti turistų, vietinių gyventojų ir paslaugas teikiančių organizacijų poreikius, bet ir garantuoti darniai funkcionuojančios turizmo infrastruktūros formavimą, siekiant tausoti gamtos išteklius.

2. Biržų rajonas yra turtingas gamtinių ir kultūrinių išteklių, turi garsią istorinę praeitį, išsiskiria unikaliu kraštovaizdžiu, turi geras galimybes plėstis ir sulaukti didesnio turistų srauto nei iki šiol. Bet tam pasiekti, reikia esamus trūkumus, t.y. menkai išvystytą turizmo infrastruktūrą, mažą valdžios dėmesį, pašalinti.

3. Turizmo plėtra Biržų rajone reikalinga, ji palankiausia vystyti Biržų miesto ir Nemunėlio – Rovėjos teritorijose, tikslinga skatinti atvykstamąjį ir vietinį turizmą, palankiausias plėtrai turizmo rūšys: pažintinis – kultūrinis, kaimo, gydomasis, aktyvaus poilsio ir ekoturizmas, o tinkamiausias vystyti turizmo paslaugos yra laisvalaikio praleidimo, apgyvendinimo, maitinimo ir informavimo (visa tai atsispindi sukurtoje rekomenduotinoje Biržų rajono turizmo plėtros galimybių schemoje). Viena iš Biržų rajono turizmo plėtros galimybių yra kaimo turizmo vystymas (dabar šiame krašte tėra 4 kaimo turizmo sodybos). Tad sukurtas kaimo svečių namų verslo planas.

### ***Tobulinant Biržų regiono turizmo plėtrą siūlome:***

1. Išplėsti tyrimą, praplečiant tiriamųjų kontingentą (reiktų įtraukti vietos gyventojus ir turistus) ir imtį, kad Biržų rajono turizmo plėtros galimybių schema būtų išsamesnė ir būtų tinkama priimant sprendimus dėl Biržų rajono turizmo plėtros. Išplėsti tyrimą ta pačia tematika žadu magistro studijose.
2. Rasti lėšų ir įgyvendinti svečių namų „UAB Ramybė“ verslo planą Biržų krašte.

## LITERATŪRA

- Aiškinamasis turizmo terminų žodynas.* (2009). (p. 22). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
- Biržų krašto muziejaus „Sėla“ [Interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011-03-07]. Prieiga per internetą: <http://www.birzumuziejus.lt/>.
- Biržų rajono savivaldybės bendra informacija [Interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011-02-04]. Prieiga per internetą: <http://www.birzai.lt/>.
- Biržų rajono plėtros iki 2015 metų strateginis planas, 2005 [Interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011-02-04]. Prieiga per internetą: <http://www.birzai.lt/index.php?1556146938>.
- Biržų rajono savivaldybės teritorijos bendrasis planas, 2007 [Interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.birzai.lt/index.php?-1906128351>.
- Biržų regioninio parko direkcija [Interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011-02-04]. Prieiga per internetą: <http://www.birzuparkas.lt/>.
- Cernat, L., Gourdon, J. Is the Concept of Sustainable Tourism Sustainable? Developing the sustainable tourism benchmarking tool [Interaktyvus]. 2007, rugsėjis [žiūrėta 2011.01.09]. Prieiga per internetą: [http://www.unctad.org/en/docs/ditctncd20065\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/ditctncd20065_en.pdf).
- Climpson, A. Sustainable Destination Management: the VICE model [Interaktyvus]. 2008, vasaris [žiūrėta 2011.02.04]. Prieiga per internetą: <http://www.insights.org/articleitem.aspx?title=Sustainable+Destination+Management%3A+the+VICE+model>.
- Čiegis, R. (2002). *Tolydžios ekonominės plėtros alternatyvios teorijos* (p. 26-28). Monografija. Kaunas: Naujasis lankas.
- Čiegis, R., Pareigis, R. (2010). *Darnių miestų ekonomika* (p. 10; 108). Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas.* (2000). (p. 567). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
- Engels, B. Sustainable tourism and European policies. The European Agenda 21 for Tourism [Interaktyvus]. 2003, kovas [žiūrėta 2010-12-14]. Prieiga per internetą: <http://www.bfn.de/fileadmin/MDB/documents/skript95.pdf>.
- Getz, D., Timur, S. (2009). Sustainable Tourism Development: How Do Destination Stakeholders Perceive Sustainable Urban Tourism? *Sustainable development*, 17 (4), 221-222.
- Grundey, D. (2008). Managing sustainable tourism in Lithuania: Dream or reality? *Technological and economic development Baltic Journal on Sustainability*, 14 (2), 119-127.

Harris, J. M. Basic Principles of Sustainable Development [Interaktyvus]. 2000, birželis [žiūrėta 2010-12-01]. Prieiga per internetą:

[http://notendur.hi.is/~bdavids/UAU101/Readings/Harris\\_2000\\_Sustainable\\_development.pdf](http://notendur.hi.is/~bdavids/UAU101/Readings/Harris_2000_Sustainable_development.pdf).

Holden, A. Environment and Tourism [Interaktyvus]. London, Routledge, 2000 [žiūrėta 2010-12-01]. Prieiga per internetą:

[http://books.google.lt/books?id=hE4ei7re8BgC&pg=PA182&lpg=PA182&dq=Holden,+A.+%282000%29.+Environment+and+Tourism.+London:+Routledge.&source=bl&ots=GmMtkCxCq&sig=x94dtqdlN7DdaE4ZvZTx9fOA58&hl=lt&ei=Bkw7TZy8Isuw4QautvmWCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Holden%2C%20A.%20%282000%29.%20Environment%20and%20Tourism.%20London%3A%20Routledge.&f=false](http://books.google.lt/books?id=hE4ei7re8BgC&pg=PA182&lpg=PA182&dq=Holden,+A.+%282000%29.+Environment+and+Tourism.+London:+Routledge.&source=bl&ots=GmMtkCxCq&sig=x94dtqdlN7DdaE4ZvZTx9fOA58&hl=lt&ei=Bkw7TZy8Isuw4QautvmWCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Holden%2C%20A.%20%282000%29.%20Environment%20and%20Tourism.%20London%3A%20Routledge.&f=false).

Hopenienė, R., Kamičaitytė, A. (2004). Tolydi turizmo plėtra: konkurencingos turizmo sistemos kūrimo prielaidos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 29, 51-55.

Janulienė, I., Žalienenė, I., Žalys, L. (2004). Peculiarities of Lithuania's Tourism Strategy Formalion. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 31, 80-89.

Kaimo turizmo sodyba „Alės Podėnienės sodyba“ [Interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011-03-24]. Prieiga per internetą: <http://www.atostogoskaime.lt/podenienes-sodyba/>.

Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis* (p. 189, 272) Kaunas: Judex.

Kelionių agentūra „Kelionių fiesta“ [Interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011-03-24]. Prieiga per internetą: <http://www.kelioniufiesta.lt/index.php/apie-mus>.

Lopa, J. M., Marecki, R. F. (1999). The critical role of quality in the tourism system. *Quality progress*, 32 (8), 37 – 41.

Biržų rajono savivaldybė [Interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011-02-04]. Prieiga per internetą: <http://www.lrvastybe.lt/index.php?cat=5122>.

Marozienė, I. (2010). *Darnaus turizmo vystymo gairės*. Vilnius: UAB „Petro ofsetas“.

Marozienė, I. (2010). *Darnaus turizmo planavimo modelis*. Vilnius: „Petro ofsetas“.

Misevičius, V. (2010). *Verslo organizavimo įvadas: studijų knyga* (p. 61; 163-168). Kaunas: LKKA.

Navickas, V., Malakauskaitė A. (2009). The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors. *Engineering Economics*, 1(61), 38-39.

Nacionalinė darnaus turizmo vystymosi strategija – bendrosios nuostatos. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2003 m. rugsėjo 11d. nutarimu Nr. 1160. Iš *LR švietimo ir mokslo ministerija* [Interaktyvus]. 2009, rugsėjis [žiūrėta 2010-12-04]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/veikla/docs/dv\\_svietimas/0.816819001255418152.pdf](http://www.smm.lt/veikla/docs/dv_svietimas/0.816819001255418152.pdf)

Nacionalinė turizmo plėtros 2007-2013 metų programa – bendrosios nuostatos. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2007 m. rugpjūčio 29 d. nutarimu Nr. 944. Iš *LR seimas* [Interaktyvus]. 2008, liepa [žiūrėta 2010-12-04]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=325084&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=325084&p_query=&p_tr2=).

Norvaišienė, R. (2004). *Imonės investicijų valdymas* (p. 163-169). Kaunas: Technologija.

Pintamo-Kenttälä, H. ir kt. Darnusis turizmas [Interaktyvus]. [žiūrėta 2010-12-04]. Prieiga per internetą: <http://www.ku.lt/coastlearn/tourism/index.html>.

Rutkauskas, A. V., Damašienė, V. (2002). *Finansų valdymas* (p. 238-239). Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

Biržų rajono gyventojų skaičius, 2004. Iš *statistikos departamentas* [Interaktyvus]. 2005, sausis [žiūrėta 2011-02-04]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/>.

Svečių namai „Helveda“ duomenys [Interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011-03-24]. Prieiga per internetą: [http://helveda.projektas.lt/apie\\_mus\\_lt.html](http://helveda.projektas.lt/apie_mus_lt.html).

Tamošiūnienė, R., Šidlauskas, S., Trumpaitė, I. (2006). Investicinių projektų efektyvumo daugiakriterinis vertinimas. *Verslas: Teorija ir praktika*, 7(4), 203-204.

Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas* (p. 94-95). Vilnius: ENCIKLOPEDIJA.

Verezi, G. (2007). Sustainable development of tourism: principles and practice. *SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE: Tarptautinis seminaro (Vilnius, 2007 m. vasario 28 d. – kovo 1 d.) pranešimo medžiaga*. Vilnius.

Viešbutis „Tyla“ [Interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011-03-24]. Prieiga per internetą: <http://tyla.lt/viesbutis-birzai>.

Zinkevičiūtė, V. (2008). Turizmo įmonių strateginiai sprendimai darnios plėtros kontekste. *Verslo ir teisės aktualijos*, 1, 174-175.

Žalienė, I., Žalys, L., Iždonaitė-Medžiūnienė, I. (2008). Šiaulių regiono turizmo plėtros situacijos analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(12), 396-397.

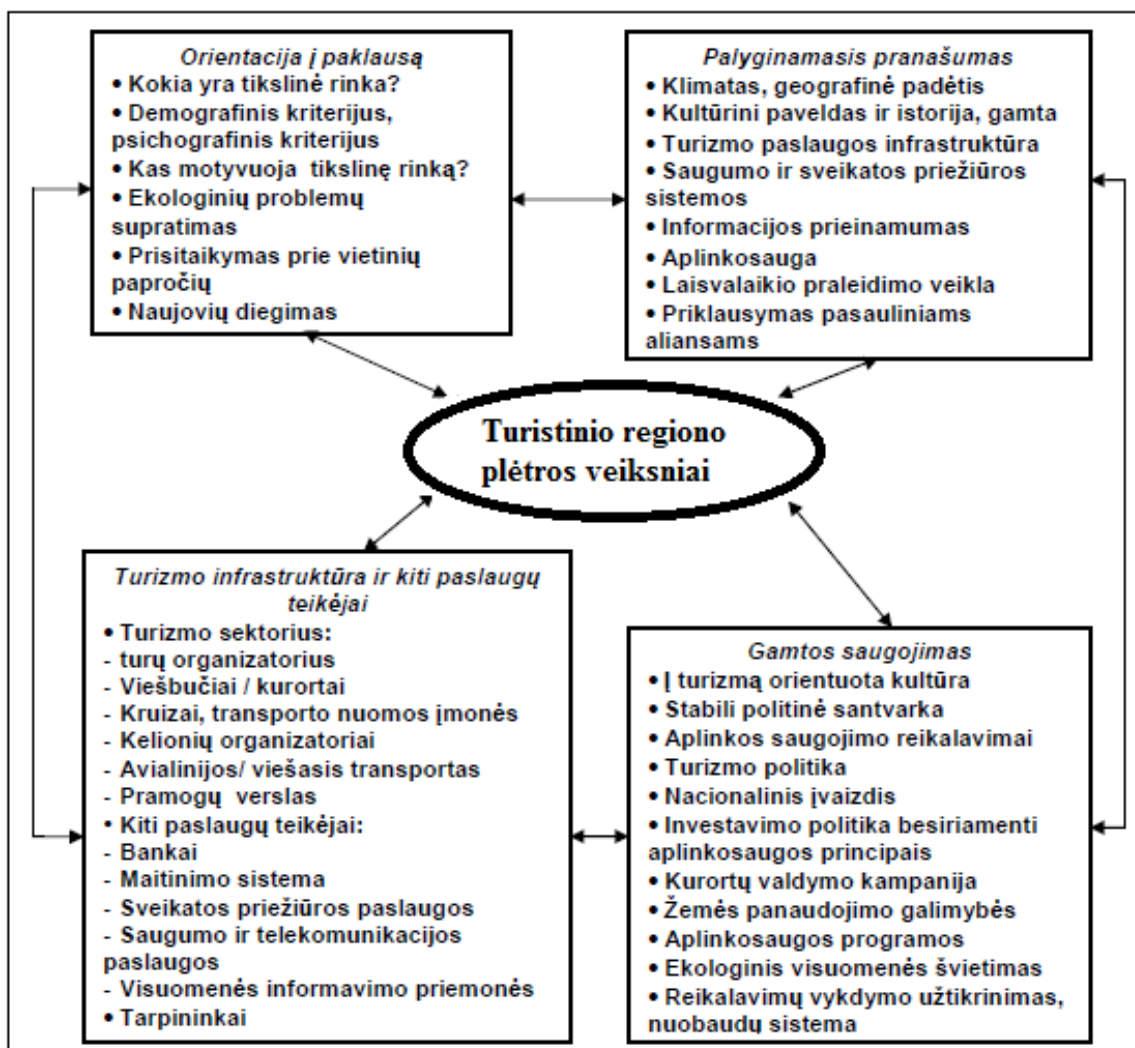
Žilinskas, J. V., Ligeikienė, R., Petravičienė, L. (2007). Turizmo strategijos formavimo modelis Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(8), 309.

Žilinskas, J. V., Maksimenko, M. Kaimo turizmo darnios plėtros perspektyvos (p. 215-216) [Interaktyvus]. 2008, birželis [žiūrėta 2010-12-01]. Prieiga per internetą: <http://howpdf.com/viewer?url=http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/214.pdf>.

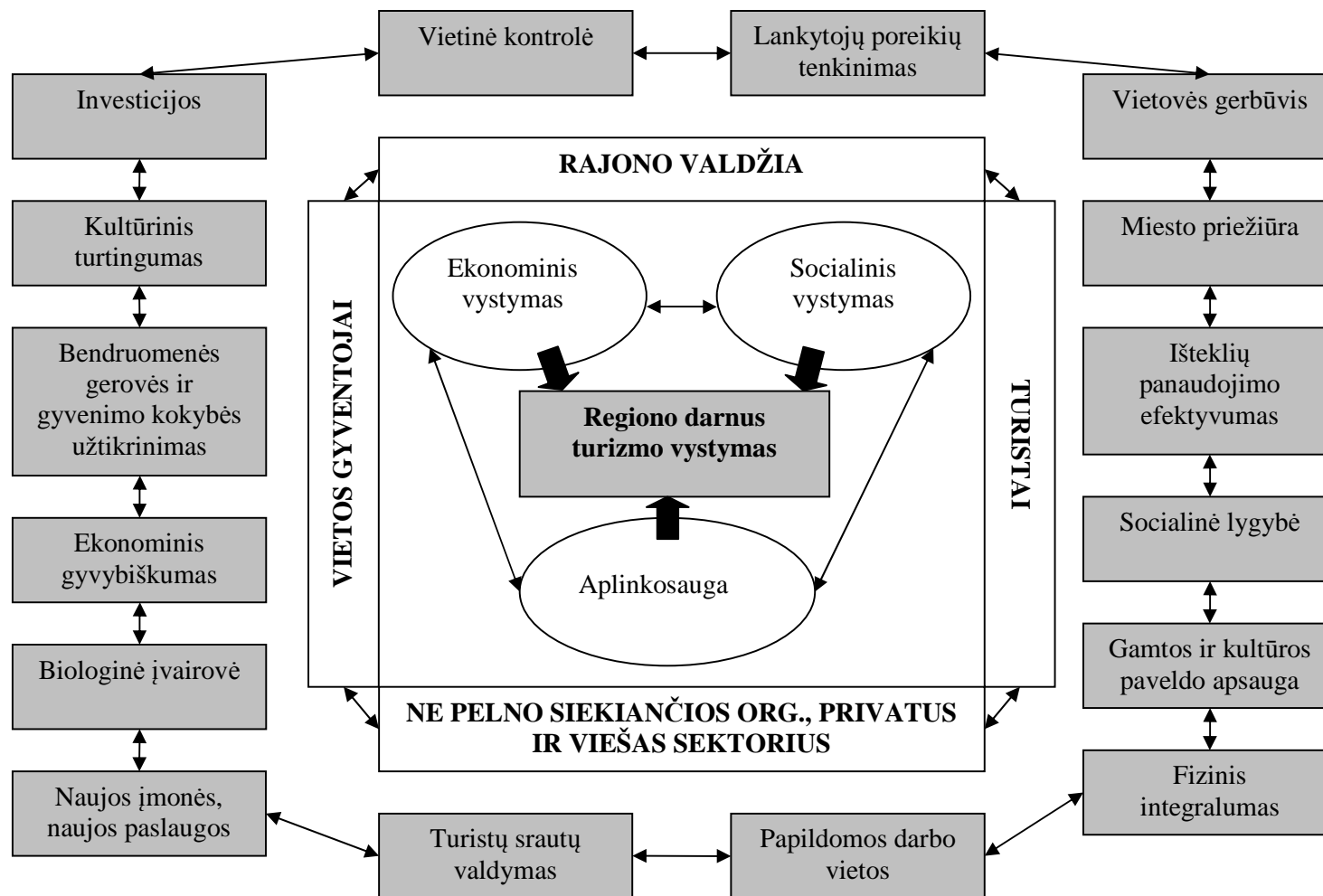
Žilinskas, J. V., Skrodenienė, A. Turizmo plėtros valdymas regione (p. 224-225) [Interaktyvus]. 2007, birželis [žiūrėta 2010-12-01]. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/224.pdf>.

Žilinskas, J. V., Petravičienė, L. (2007). Turizmo verslas: plėtros konceptualizacija ir tendencijos Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba – 2007. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* (p. 955). Kaunas: Technologija.

## **PRIEDAI**



5 pav. Turistinio regiono plėtrą lemiančių veiksnių sistema (pagal Hopiniene ir Kamičaitytė, 2004, p. 51– cit. iš S. S. Hassan, 2000)



10 pav. Regiono darnaus turizmo plėtros modelis (sudaryta autorės pagal R. J. Sharpley, 1997 modelį)

## ANKETA

## „Turizmo plėtros galimybės Biržų rajone”

**Gerbiamas Respondente,**

Lietuvos Kūno kultūros akademijos studentė Martyna Ramutėnaitė bakalauro baigiamajam darbui tema „Turizmo plėtros galimybės Biržų rajone“ atlieka socialinį tyrimą. Prašome atsakyti į šios anketos klausimus, kurie bus panaudoti tik studijų tikslams. Anketa yra anoniminė. Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą pažymėkite **X** (arba įrašykite savo nuomonę).

**Dėkojame už sugaištą laiką.**

- Jūsų nuomone, kokie motyvai skatina svečius turistauti Biržų rajone?** (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)
  - Unikalus kraštovaizdis
  - Poilsui gamtoje
  - Darbo reikalais
  - Vykstama dėl sveikatos
  - Sportas
  - Paslaugų įvairovė
  - Paslaugų išskirtinumo
  - Giminių lankymas
  - Kita (įrašykite) .....
- Jūsų nuomone, kokie veiksniai lemia svečių pasirinkimą turistauti Biržų rajone?** (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)
  - Rajono išskirtinumas
  - Kaina
  - Paslaugų, aptarnavimo kokybė
  - Draugų, pažįstamų rekomendacijos
  - Pasiekiamumas
  - Daug paslaugų vienoje vietoje
  - Kita (įrašykite) .....
- Kokius dabartinės Biržų rajono turizmo situacijos trūkumus išvelgiate?** (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)
  - Mažas valdžios dėmesys turizmo plėtrai
  - Apgyvendinimo paslaugų trūkumas
  - Laisvalaikio praleidimo paslaugų trūkumas
  - Transporto paslaugų trūkumas
  - Informacijos sklaidos apie rajoną trūkumas
  - Nepalankus rajono (turizmo požiūriu) įvaizdis
  - Nepakankama turizmo paslaugų teikėjų kvalifikacija
  - Įmonių, veikiančių turizmo srityje, trūkumas
  - Kita (įrašykite) .....
- Kaip vertinate Biržų rajone suteikiamas....?** (pažymėkite „X“)

	<b>Apgyvendini mo paslaugas</b>	<b>Maitinimo paslaugas</b>	<b>Laisvalaikio praleidimo paslaugas</b>	<b>Transporto paslaugas</b>	<b>Informavi mo paslaugas</b>	<b>Kelionių organizav imo paslaugas</b>
Labai gerai						
Gerai						
Pakankamai						
Blogai						
Neturiu nuomonės						

- Jūsų nuomone, ar pakanka suteikiamų paslaugų Biržų rajone?**
  - Pakanka (įrašykite, kokių pakanka) .....

- Galėtų būti ir daugiau (*įrašykite, kokių galėtų būti daugiau*) .....
- Nepakanka (*įrašykite, kokių nepakanka*) .....

**6. Kaip vertinate Biržų turizmo infrastruktūrą?**

- Labai gerai
- Gerai
- Pakankamai
- Blogai
- Neturiu nuomonės

**7. Ko trūksta Biržų rajonui, kad taptų patogesnis ir patrauklesnis turistams? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Pažintinių ekskursijų Biržų rajone
- Miesto priežiūros (švaros palaikymo, gatvių remonto ir pan.)
- Informacijos apie rajono istoriją, lankytinas vietas, renginius
- Informacinių stendų, nuorodų (rodyklių) rajone
- Netrūksta nieko
- Kita (*įrašykite*) .....

**8. Jūsų nuomone, ar reikia vystyti turizmą Biržų rajone?**

- Reikia
- Labiau reikia, nei ne
- Nelabai reikia
- Nereikia

**9. Jūsų nuomone, kurios Biržų rajono dalys būtų palankiausios turizmo plėtrai? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Biržų
- Nemunėlio – Rovėjos
- Pačeriaukštės
- Vabalninko – Krinčino
- Antašavos – Kupreliščio
- Pandėlio – Skapiškio
- Čedasų – Juodupės
- Visos
- Nei viena

**10. Kokių metų laiku siūlytumėte vystyti turizmo plėtrą? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Rudenį
- Žiemą
- Pavasarį
- Vasarą
- Visai nesiūlau

**11. Kokią naudą gali suteikti turizmo plėtra rajonui? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Miesto gražinimas ir tvarkymas
- Miesto reklama
- Didesnis laisvalaikio praleidimo pramogų pasirinkimas
- Papildomos investicijos
- Didesnis turistų srautas
- Naujos darbo vietos
- Papildomos lėšos miesto biudžetui
- Apgyvendinimo paslaugų didesnis pasirinkimas
- Kita (*įrašykite*) .....

**12. Kokią turizmo formą būtų tinkamiausia plėtoti Biržų rajone? Kodėl? (pasirinkite ir parašykite kodėl taip galvojate)**

- Atvykstamasis turizmas .....
- Išvykstamasis turizmas .....
- Vietinis turizmas .....

**13. Kokia turizmo rūšis būtų tinkamiausia plėtoti Biržų rajone? Kodėl? (pasirinkite ir parašykite kodėl taip galvojate) (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Sportinis turizmas .....
- Kaimo turizmas .....
- Gydomasis turizmas .....
- Pažintinis kultūrinis turizmas .....
- Laisvalaikio ir pramogų turizmas .....
- Ekoturizmas .....
- Aktyvaus poilsio turizmas .....
- Profesinis turizmas .....
- Kita (įrašykite) .....

**14. Kaip manote, ar reikėtų daugiau kaimo turizmo sodybų Biržų rajone?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**15. Kaip manote, ar Biržų savivaldybė turėtų daugiau dėmesio ir lėšų skirti kaimo turizmo plėtrai?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**16. Kaip manote, ar reikėtų daugiau apgyvendinimo paslaugas siūlančių įstaigų Biržų rajone?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**17. Kaip manote, ar reikėtų daugiau maitinimo paslaugas siūlančių įmonių Biržų rajone?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**18. Kaip manote, ar reikėtų daugiau laisvalaikio praleidimo paslaugas siūlančių įstaigų ar pavienių asmenų Biržų rajone?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**19. Kaip manote, ar reikėtų daugiau transporto paslaugas siūlančių įstaigų ar pavienių asmenų Biržų rajone?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**20. Kaip manote, ar reikėtų daugiau kelionių organizavimo paslaugas siūlančių įstaigų Biržų rajone?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**21. Kaip manote, ar reikėtų daugiau informavimo paslaugas siūlančių įstaigų Biržų rajone?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**22. Iš kokių šaltinių sužinoma apie Biržų rajono turistinius objektus, siūlomas turizmo paslaugas? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Interneto
- Spausdintinių šaltinių (lankstinukai, bukletai ir pan.)
- Spaudos

- Draugų, pažįstamų, kaimynų
- Niekur neaptinkama tokios informacijos

**23. Kokios, Jūsų nuomone, pagrindinės problemos, stabdančios turizmo vystymąsi Biržų rajone?**  
(galite pažymėti kelis atsakymų variantus)

- Gamtinės sąlygos, geografinė padėtis
- Kainos
- Didelis nusikalstamumas
- Sudėtingas susisiekimas (netvarkomi keliai)
- Žiemos sezono pramogų infrastruktūros nebuvimas (slidinėjimui, rogučių sportui, čiuožimui, poledinei žūklei ir kt.)
- Gamtinių išteklių stoka
- Kultūrinių išteklių stoka
- Gamtinių išteklių nepritaikymas turizmui
- Kultūrinių išteklių nepritaikymas turizmui
- Architektūrinių, istorinių paminklų stoka
- Žemės ūkio pramonė
- Reklamos apie lankomus objektus nebuvimas
- Nepakankamas turizmo informacijos centrų kiekis
- Per maža turizmo paslaugų koncentracija periferinėse vietovėse
- Per maža laisvalaikio veiklos įvairovė
- Teisinė aplinka neskatina turizmo plėtros
- Neteikiamos jokios pramogos ir paslaugos po 23 valandos
- Kvalifikuotų aptarnaujančių darbuotojų stygius
- Neišplėtotas žemesnės klasės apgyvendinimo paslaugų sektorius, kempingai
- Neišplėtotas aktyvaus poilsio (vidaus vandens turizmo – mažųjų prielaukų, dviračių takų) viešoji infrastruktūra
- Neišplėtotas sveikatingumo paslaugų pasiūla
- Silpna turizmo informacijos sklaida ir rinkodara
- Nepakankamas turizmo administravimas savivaldybių lygiu
- Kita (įrašykite) .....

**24. Ar savivaldybėje yra parengta ir patvirtinta Biržų rajono turizmo plėtros strategija?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**25. Ar visi Biržų rajono plėtros strategijos 2005-2010 metams uždaviniai yra įgyvendinti? (jei pasirinkote atsakymą "ne" pereikite prie 26 klausimo)**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**26. Kurie Biržų rajono plėtros strategijos 2005-2010 metams uždaviniai liko neįgyvendinti? Kodėl?**  
(parašykite)

.....

**27. Nurodykite, kurią respondentų grupę atstovaujate:**

- Tarybos narys(-ė)
- Savivaldybės administracijos darbuotojas (-a)
- Savivaldybei pavaldžios institucijos darbuotojas(-a)
- Ekspertas

**28. Jeigu dirbate savivaldybėje ar jai pavaldžiose institucijose, nurodykite savo pareigas:**

- Aukščiausio lygio vadovas (meras, mero pavaduotojas, direktorius, direktoriaus pavaduotojas(-a))
- Žemesnio lygio vadovas (skyriaus vedėjas(-a), tarnybos vedėjas (-a))
- Kitas pareigas einantis asmuo (vyr. specialistas ir pan.)
- Savivaldybėje ar jai pavaldžiose institucijose nedirbu

**Dėkojame už atsakymus ir sugaištą laiką!**

## ANKETA

## „Turizmo plėtros galimybės Biržų rajone”

**Gerbiamas Respondente,**

Lietuvos Kūno kultūros akademijos studentė Martyna Ramutėnaitė bakalauro baigiamajam darbui tema „Turizmo plėtros galimybės Biržų rajone“ atlieka socialinį tyrimą. Prašome atsakyti į šios anketos klausimus, kurie bus panaudoti tik studijų tikslams. Anketa yra anoniminė. Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą pažymėkite **X** (arba įrašykite savo nuomonę).

**Dėkojame už sugaištą laiką.**

**1. Jūsų įstaigos pavadinimas? (įrašykite)**

.....

**2. Vietų skaičius Jūsų įstaigoje: (įrašykite)**

.....

**3. Kiek Jūsų įstaigoje vienviečių kambarių? (įrašykite)**

.....

**4. Kiek Jūsų įstaigoje dviviečių kambarių? (įrašykite)**

.....

**5. Kokios vidutiniškos Jūsų įstaigos vienviečių kambarių kainos? (įrašykite)**

.....

**6. Kokios vidutiniškos Jūsų įstaigos dviviečių kambarių kainos? (įrašykite)**

.....

**7. Ar Jūsų įstaiga veikia ištisus metus?**

- Taip  
 Ne, tik sezono metu

**8. Kuo Jūsų įstaiga patraukli turistams? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Įstaiga yra prie ežero, upės ar kito vandens telkinio  
 Autentiška senovine aplinka/interjeru  
 Išskirtinėmis pramogomis/paslaugomis  
 Patogiu susisiekimu/privažiuoju  
 Kita (įrašykite) .....

**9. Kokių klientų dažniausiai sulaukiate? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Dirbantys žmonės  
 Studentai, jaunimas  
 Pensininkai  
 Užsieniečiai  
 Kita (įrašykite) .....

**10. Kokių tikslų dažniausiai apsilanko klientai? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Poilsiauti  
 Surengti seminarą/konferenciją  
 Verslo susitikimas  
 Šventinis vakarėlis  
 Vaikų/jaunimo stovyklos  
 Kita (įrašykite) .....

**11. Kokių metų laiku sulaukiate didžiausio klientų srauto?**

- Žiemą  
 Pavasarį  
 Vasarą  
 Rudenį

**12. Kiek vidutiniškai apsigyvena klientai Jūsų įstaigoje?**

- Vieną dieną
- Dvi dienas
- 3-6 dienas
- Savaitę
- Kelias savaites
- Mėnesį ir daugiau

**13. Koks vidutiniškai Jūsų įstaigos kambarių užimtumas?**

- dažniausiai užimti visi kambariai (100 proc.)
- dažniausiai užimta daugiau negu pusė kambarių (70 proc.)
- dažniausiai užimta apie pusė kambarių (50 proc.)
- dažniausiai neužimta nė pusė kambarių (30 proc.)
- dažniausiai laisvi visi kambariai (nuo 0 iki 5 proc.)

**14. Kiek vidutiniškai per metus sulaukiate klientų? (įrašykite)**

.....

**15. Kiek vidutiniškai per metus sulaukiate klientų užsieniečių? (įrašykite)**

.....

**16. Ar lankytojų skaičius kasmet didėja?**

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Daugiau sutinku nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

**17. Kaip teikiate informaciją klientams apie savo įstaigą? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Reklama per televiziją
- Reklama spaudoje (laikraščiuose, žurnaluose, kataloguose)
- Lankstinukai
- Reklama internete
- Išorinė reklama (reklaminiai stendai pakelėse ir t.t.)
- Tiesioginė reklama (paštu, telefonu)
- Speciali reklama (reklaminiai suvenyrai, smulkios dovanos)
- Kita (įrašykite) .....

**18. Kokias paslaugas teikiate turistams? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Apgyvendinimas
- Maitinimas
- Laisvalaikio praleidimo
- Konferencijų organizavimas
- Pramogų/poilsio priemonių nuoma
- Transporto priemonių nuoma
- Kita (įrašykite) .....

**19. Kokių papildomų paslaugų pageidauja Jūsų lankytojai? (įrašykite)**

.....

**20. Kokias pramogas siūlote turistams? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Pirtis
- Baseinas
- Kubilas
- Biliardas
- Sporto aikštelė (futbolas, krepšinis ir pan.)
- Kita (įrašykite) .....

**21. Kokios pramogos populiariausios? (įrašykite)**

.....

22. Kokių papildomų pramogų pageidauja Jūsų lankytojai? (įrašykite)

23. Ar planuojate įstaigos plėtrą? (jei pasirinkote "taip" tai pereikite prie 24 klausimo, jei "ne" prie 25 klausimo)

- Taip
- Ne

24. Kokiose srityse žadate plėstis (įtraukti naują paslaugą ar pramogą, diegti naujoves, laisvalaikio organizavime ir pan.)? (įrašykite)

25. Kaip manote, ar reikėtų daugiau apgyvendinimo paslaugą, teikiančių įstaigų Biržų rajone?

- Taip
- Ne
- Nežinau

26. Jūsų nuomone, ar reikia vystyti turizmą Biržų rajone?

- Reikia
- Labiau reikia, nei ne
- Nelabai reikia
- Nereikia

27. Kaip vertinate Biržų rajone suteikiamas....? (pažymėkite „X“)

	Apgyvendini mo paslaugas	Maitinimo paslaugas	Laisvalaikio praleidimo paslaugas	Transporto paslaugas	Informavi mo paslaugas	Kelionių organizav imo paslaugas
Labai gerai						
Gerai						
Pakankamai						
Blogai						
Neturiu nuomonės						

28. Jūsų nuomone, ar pakanka suteikiamų paslaugų Biržų rajone?

- Pakanka (įrašykite, kokių pakanka) .....
- Galėtų būti ir daugiau (įrašykite, kokių galėtų būti daugiau) .....
- Nepakanka (įrašykite, kokių nepakanka) .....

29. Kokios, Jūsų nuomone, pagrindinės problemos, stabdančios turizmo vystymąsi Biržų rajone? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)

- Gamtinės sąlygos, geografinė padėtis
- Kainos
- Didelis nusikalstamumas
- Sudėtingas susisiekimas (netvarkomi keliai)
- Žiemos sezono pramogų infrastruktūros nebuvimas (slidinėjimui, rogučių sportui, čiuožimui, poledinei žūklei ir kt.)
- Gamtinių išteklių stoka
- Kultūrinių išteklių stoka
- Gamtinių išteklių nepritaikymas turizmui
- Kultūrinių išteklių nepritaikymas turizmui
- Architektūrinių, istorinių paminklų stoka
- Žemės ūkio pramonė
- Reklamos apie lankomus objektus nebuvimas
- Nepakankamas turizmo informacijos centrų kiekis
- Per maža turizmo paslaugų koncentracija periferinėse vietovėse
- Per maža laisvalaikio veiklos įvairovė
- Teisinė aplinka neskatina turizmo plėtros
- Neteikiamos jokios pramogos ir paslaugos po 23 valandos
- Kvalifikuotų aptarnaujančių darbuotojų stygius

- Neišplėtotas žemesnės klasės apgyvendinimo paslaugų sektorius, kempingai
- Neišplėtota aktyvaus poilsio (vidaus vandenu turizmo – mažųjų prielaukų, dviračių takų) viešoji infrastruktūra
- Neišplėtota sveikatingumo paslaugų pasiūla
- Silpna turizmo informacijos sklaida ir rinkodara
- Nepakankamas turizmo administravimas savivaldybių lygiu
- Kita (*įrašykite*) .....

**Dėkojame už atsakymus ir sugaištą laiką!**

## ANKETA

## „Turizmo plėtros galimybės Biržų rajone“

**Gerbiamas Respondente,**

Lietuvos Kūno kultūros akademijos studentė Martyna Ramutėnaitė bakalauro baigiamajam darbui tema „Turizmo plėtros galimybės Biržų rajone“ atlieka socialinį tyrimą. Prašome atsakyti į šios anketos klausimus, kurie bus panaudoti tik studijų tikslams. Anketa yra anoniminė. Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą pažymėkite **X** (arba įrašykite savo nuomonę).

**Dėkojame už sugaištą laiką.**

**1. Jūsų kaimo turizmo sodybos pavadinimas? (įrašykite)**

.....

**2. Kelių „gandrų“ yra Jūsų sodyba?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- Nėra

**3. Kiek metų užsiimate kaimo turizmo verslu? (įrašykite)**

.....

**4. Kaimo turizmas Jums:**

- Pagrindinė veikla ir pragyvenimo šaltinis
- Antrinė veikla
- Laisvalaikio užsiėmimas
- Kita (įrašykite) .....

**5. Ar esate Lietuvos kaimo turizmo asociacijos narys?**

- Taip
- Ne

**6. Kambarių, skirtų apgyvendinimui, skaičius Jūsų sodyboje: (įrašykite)**

.....

**7. Vietų skaičius sodyboje: (įrašykite)**

.....

**8. Nakvynės kaina asmeniui vienai parai nuo, Lt: (įrašykite)**

.....

**9. Visos sodybos nuomos kaina, Lt: (įrašykite)**

.....

**10. Ar Jūsų sodyba veikia ištisus metus?**

- Taip
- Ne, tik sezono metu

**11. Koks vidutinis Jūsų sodybos nuomos metinis panaudojimas, proc.?**

- Iki 20
- 20-30
- 30 -40
- 50-60
- 70-80
- 81 ir daugiau

**12. Kuo Jūsų sodyba patraukli turistams? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Sodyba yra prie ežero, upės ar kito vandens telkinio

- Autentiška senovine aplinka/interjeru
- Išskirtinėmis pramogomis/paslaugomis
- Patogiu susisiekimu/privažiuoju
- Kita (*įrašykite*) .....

**13. Kokių klientų dažniausiai sulaukiate? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Dirbantys žmonės
- Studentai, jaunimas
- Pensininkai
- Užsieniečiai
- Kita (*įrašykite*) .....

**14. Koku tikslu dažniausiai apsilanko klientai? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Poilsiauti
- Surengti seminarą/konferenciją
- Verslo susitikimas
- Šventinis vakarėlis
- Vaikų/jaunimo stovyklos
- Kita (*įrašykite*) .....

**15. Koku metų laiku sulaukiate didžiausio klientų srauto?**

- Žiemą
- Pavasarį
- Vasarą
- Rudenį

**16. Kiek vidutiniškai poilsiauja klientai Jūsų sodyboje?**

- Vieną dieną
- Dvi dienas
- 3-6 dienas
- Savaitę
- Kelias savaites
- Mėnesį ir daugiau

**17. Kiek vidutiniškai per metus atvyksta svečių? (įrašykite)**

.....

**18. Kiek vidutiniškai per metus atvyksta užsieniečių? (įrašykite)**

.....

**19. Ar turistų skaičius kasmet didėja?**

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Daugiau sutinku nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

**20. Kaip teikiate informaciją klientams apie savo sodybą? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Reklama per televiziją
- Reklama spaudoje (laikraščiuose, žurnaluose, kataloguose)
- Lankstinukai
- Reklama internete
- Išorinė reklama (reklaminiai stendai pakelėse ir t.t.)
- Tiesioginė reklama (paštu, telefonu)
- Speciali reklama (reklaminiai suvenyrai, smulkios dovanos)
- Kita (*įrašykite*) .....

**21. Kokias paslaugas teikiate turistams? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Apgyvendinimas
- Maitinimas

- Pramogų/poilsio organizavimas
- Gido paslaugos
- Konferencijų organizavimas
- Ekskursijų organizavimas
- Vestuvių organizavimas
- Stovyklų organizavimas
- Pramogų/poilsio priemonių nuoma
- Transporto priemonių nuoma
- Kita (*įrašykite*) .....

**22. Kokių papildomų paslaugų pageidauja Jūsų lankytojai? (*įrašykite*)**

.....

**23. Kokias pramogas siūlote turistams? (*galite pažymėti kelis atsakymų variantus*)**

- Pirtis
- Baseinas
- Kubilas
- Biliardas
- Važinėjimas dviračiu
- Žvejyba
- Maudynės, nardymas
- Medžioklė
- Jodinėjimas arkliais
- Sporto aikštelė (futbolas, krepšinis ir pan.)
- Kita (*įrašykite*) .....

**24. Kokios pramogos populiariausios? (*įrašykite*)**

.....

**25. Kokių papildomų pramogų pageidauja Jūsų lankytojai? (*įrašykite*)**

.....

**26. Ar planuojate kaimo turizmo paslaugų plėtrą? (*jei pasirinkote "taip" tai pereikite prie 27 klausimo, jei "ne" prie 28 klausimo*)**

- Taip
- Ne

**27. Kokiose srityse žadate plėstis (įtraukti naują paslaugą ar pramogą, diegti naujoves, laisvalaikio organizavime ir pan.)? (*įrašykite*)**

.....

**28. Kaip manote, ar reikėtų daugiau kaimo turizmo sodybų Biržų rajone?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**29. Kaip manote, ar Biržų savivaldybė turėtų daugiau dėmesio ir lėšų skirti kaimo turizmo plėtrai?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**30. Kokių, Jūsų manymu, kaimo turizmo paslaugų trūksta Biržų rajone? (*įrašykite*)**

.....

**31. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai kenkia kaimo turizmo plėtrai Biržų rajone? (*galite pažymėti kelis atsakymų variantus*)**

- Teisinė aplinka
- Aplinkosauginiai veiksniai
- Nepakankamas savivaldybės dėmesys kaimo turizmo plėtrai
- Nepakankama pramogų ir laisvalaikio praleidimo įvairovė
- Ekonominė situacija

- Nepakankamai išvystyta kelių infrastruktūra
- Standartų ir reikalavimų kaimo turizmo sodybai atitikimas
- Kita (įrašykite) .....

**32. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai skatina kaimo turizmo plėtrą Biržų rajone? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Ekologiška aplinka
- Gausūs rekreaciniai ištekliai (ežerai, upės, miškai)
- Mažai urbanizuotas kaimo kraštovaizdis
- Siūloma pramogų įvairovė
- Kita (įrašykite) .....

**33. Jūsų nuomone, ar reikia vystyti turizmą Biržų rajone?**

- Reikia
- Labiau reikia, nei ne
- Nelabai reikia
- Nereikia

**34. Kaip vertinate Biržų rajone suteikiamas....? (pažymėkite „X“)**

	<b>Apgyvendini mo paslaugas</b>	<b>Maitinimo paslaugas</b>	<b>Laisvalaikio praleidimo paslaugas</b>	<b>Transporto paslaugas</b>	<b>Informavimo paslaugas</b>	<b>Kelionių organizavi mo paslaugas</b>
Labai gerai						
Gerai						
Pakankamai						
Blogai						
Neturiu nuomonės						

**35. Jūsų nuomone, ar pakanka suteikiamų paslaugų Biržų rajone?**

- Pakanka (įrašykite, kokių pakanka) .....
- Galėtų būti ir daugiau (įrašykite, kokių galėtų būti daugiau) .....
- Nepakanka (įrašykite, kokių nepakanka) .....

**36. Kokios, Jūsų nuomone, pagrindinės problemos, stabdančios turizmo vystymąsi Biržų rajone? (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)**

- Gamtinės sąlygos, geografinė padėtis
- Kainos
- Didelis nusikalstamumas
- Sudėtingas susisiekimas (netvarkomi keliai)
- Žiemos sezono pramogų infrastruktūros nebuvimas (slidinėjimui, rogučių sportui, čiuožimui, poledinei žūklei ir kt.)
- Gamtinių išteklių stoka
- Kultūrinių išteklių stoka
- Gamtinių išteklių nepritaikymas turizmui
- Kultūrinių išteklių nepritaikymas turizmui
- Architektūrinių, istorinių paminklų stoka
- Žemės ūkio pramonė
- Reklamos apie lankomus objektus nebuvimas
- Nepakankamas turizmo informacijos centrų kiekis
- Per maža turizmo paslaugų koncentracija periferinėse vietovėse
- Per maža laisvalaikio veiklos įvairovė
- Teisinė aplinka neskatina turizmo plėtos
- Neteikiamos jokios pramogos ir paslaugos po 23 valandos
- Kvalifikuotų aptarnaujančių darbuotojų stygius
- Neišplėtotas žemesnės klasės apgyvendinimo paslaugų sektorius, kempingai
- Neišplėtotas aktyvaus poilsio (vidaus vandenių turizmo – mažųjų prieplaukų, dviračių takų) viešoji infrastruktūra

- Neišplėtota sveikatingumo paslaugų pasiūla
- Silpna turizmo informacijos sklaida ir rinkodara
- Nepakankamas turizmo administravimas savivaldybių lygiu
- Kita (*įrašykite*) .....

**Dėkojame už atsakymus ir sugaištą laiką!**

### **Biržų rajone teikiamos paslaugos ir ateities plėtros galimybės.**

**Maitinimo paslaugos.** Atsižvelgiant į vietinių gyventojų perkamąją galią, Biržų rajone maitinimo įmonių skaičius yra pakankamas (Strateginis planas, 2005). Jei maitinimo paslaugas teikiančias įmones išskirti pagal veiklos sritį, Biržų rajone yra 2 restoranai, 2 picerijos, 8 kavinės, 3 kavinės-barai, 1 kebabinė, 3 valgyklos. Visos įmonės propaguoja tradicinės virtuvės asortimentą. Daugumoje iš maitinimo įstaigų yra siūlomos papildomos paslaugos - furšetų, proginių vakarėlių, švenčių organizavimas. Mažėjanti moki gyventojų paklausa yra pagrindinė maitinimo įstaigų plėtros kliūtis. Biržų miesto ir rajono maitinimo įstaigų kainos, palyginus su kitų apskrities miestų maitinimo įstaigų kainomis, yra žemos. Didžioji maitinimo paslaugas teikiančių įstaigų dalis nepritaikyta užsienio turistams: nėra meniu užsienio kalbomis, aptarnaujantis personalas nemoka anglų kalbos. Biržų rajone nėra tradicinius rajono patiekalus pristatančių maitinimo įstaigų, kurios taptų patrauklios rajono svečiams (Strateginis planas, 2005). Tačiau jau yra įrenginėjamas naujas restoranas Biržų pilies patalpose, kuris turėtų būti prestižinis ir išskirtinis rajone.

**Apgyvendinimo paslaugos.** Biržų rajone apgyvendinimo paslaugas teikiančių įstaigų tinklas yra prastai išvystytas (Strateginis planas, 2005). Apžvelgiant apgyvendinimo paslaugų tiekėjus 2011 metų pradžioje Biržų rajone veikė 1 trijų žvaigždučių viešbutis, 2 svečių namai, 2 nakvynės namai. Viešbutyje yra 32 vietos, svečių namuose – 15 ir 8 vietos. Daugiausia klientų visos apgyvendinimo įstaigos sulaukia vasarą, o turistų nakvynių vidutiniška trukmė viešbutyje yra viena diena, o svečių namuose kelios savaitės ar net mėnesis ir daugiau, tai greičiausiai lemia žemesnės kainos. Tai pat svarbu pabrėžti, kad vidutiniškai J. Vireliūno „Svečių namų“ užimtumas yra 100 proc., tai reiškia, kad dažniausiai užimti visi kambariai, tai lemia taip pat žemiausios kainos, tik 35 litai asmeniui, o kitų svečių namai „Helveda“ vidutiniškas užimtumas tik 5 proc., viešbučio – apie 30 procentų. Dėl paslaugų kainos svečių namus dažnai renkasi atvykę į komandiruotes ar laikinai dirbti (statybose ir pan.), kadangi kitų apgyvendinimo paslaugas teikiančių įmonių kainos aukštesnės. Viešbutyje apsistoja daugiausiai verslo klientai, atvykstantys grupelėmis. Biržų rajone verslo turistų srautas nėra didelis, ir esamas viešbučio potencialas šiam rajonui yra pakankamas (Strateginis planas, 2005). Svarbu pažymėti, kad nei viena šiuo metu veikianti apgyvendinimo įstaiga neketina plėstis. Biržų TIC žiniomis, netrukus bus įregistruotas dar vienas viešbutis pačiame Biržų miesto centre. Suteikti nakvynės paslaugas didesniai turistų srautui (40-100 žmonių grupėms) Biržų rajone nėra galimybių (išskyrus mokyklų bendrabučius) (Strateginis planas, 2005).

Biržų rajone nėra motelių, kempingų. Tai lėtina autoturizmo, dviračių turizmo plėtra regione. Turistų stovyklavietės, įrengtos paežerėse, paupiuose yra pagrindinė turistų mėgiama vieta poilsiaujant gamtoje. Rajone esamos stovyklavietės prastai įrengtos - teritorijose trūksta tualetų, o

esantys - nelabai patrauklūs. Nėra apšvietimo, trūksta geriamo vandens šulinių (Strateginis planas, 2005). Kempingo stoką Biržų rajone įžvelgia jau seniai, todėl viena iš Biržų rajono plėtros strateginio plano uždavinio plėtoti viešąją turizmo infrastruktūrą priemonių yra įrengti kempingą, ir tam buvo skirtas finansavimas, tačiau šios priemonės pasiekimo laikas jau baigėsi (galiojo 2006-2010 m.), o kempingas dar neįrengtas ir neaišku ar bus įrengtas.

**Kaimo turizmas.** Biržų rajone yra silpnai išvystytas, yra 3 sodybos, tačiau įregistruota tik viena - A. Podėnienės kaimo turizmo sodyba. Tai moderni, trijų gandrų sodyba, galinti suteikti nakvynę 36 žmonėms. Ji įsikūrusi vietoje su nuostabiu kraštovaizdžiu – pušyne, prie upelio ir tvenkinių. Sodyba populiari užsienio turistų tarpe, kurie ieško ramaus ir saugaus poilsio. Kaimo turizmo sodybos populiarumui įtaką daro tai, kad ji įtraukia į Lietuvos kaimo sodybų katalogo tinklapį, kuriame informacija pateikiama ne tik lietuvių, bet ir kitomis užsienio kalbomis (Lietuvos kaimo turizmo asociacijos informacija, 2010). Biržų TIC žiniomis, greitai laiku bus įregistruota dar viena kaimo turizmo sodyba, kol kas ji veikia stovyklavietės statusu.

Įvertinti Biržų rajono kaimo turizmo potencialą yra sudėtinga. Buvusioje Panevėžio apskrityje yra mažai kaimo turizmo sodybų, todėl Biržų rajone įsikursiančioms kaimo turizmo sodyboms būtų maža konkurencija (Biržų rajono savivaldybės administracijos, Kultūros ir sporto skyriaus informacija, 2010 (Savivaldybės informacija, 2010)).

**Informacinės paslaugos.** Informaciją apie Biržų rajone teikiamas turizmo paslaugas, turistinius maršrutus ir lankomus objektus bei vietas renka, kaupia ir nemokamai skleidžia Biržų rajono ir Panevėžio apskrities turizmo informaciniai centrai. Turistai Biržų internetiniame tinklapyje taip pat gali rasti reikalingą informaciją apie Biržų rajono lankytinas vietas, maitinimo, apgyvendinimo ir kitas turizmo paslaugas teikiančias įstaigas, organizuojamus renginius ir svečiams svarbių institucijų kontaktinius telefonus bei įvairius maršrutus ir pramogas Biržų rajone. Tinklapis sukurtas tik lietuvių kalba, angliška dalis retai atnaujinama, todėl užsienio turistams yra mažai naudinga. Dėl lėšų trūkumo nepakankamai vykdoma leidybinė-informacinė veikla, neužtikrinanti efektyvios informacijos sklaidos apie Biržų rajoną (Strateginis planas, 2005).

Be Biržų TIC informavimo paslaugomis užsiima Biržų RPD lankytojų centras, ten taip pat galima kreiptis informacijos apie turistinius objektus, išteklius, maitinimo, apgyvendinimo paslaugas ir t.t. Biržų RPD įsikūrusi pačiame Biržų miesto centre, todėl turistams lengva surasti.

Teritorinę informacinę sistemą sudaro informaciniai stendai, ženklai, nuorodos į lankytinas vietas. Nors dauguma rajono pagrindinių lankytinų objektų turi informacinius kelio ženklus bei nuorodas, tačiau visi jie – tik lietuvių kalba. Rajono turistiniuose žemėlapiuose trūksta informacijos tikslumo, aukštesnio kartografinio ir poligrafinio lygio, dalis kelių, vedančių į turistinius objektus, nėra pažymėti (Strateginis planas, 2005). Žemėlapių funkcinė paskirtis ribota: jie nėra pritaikyti orientuotis vietovėje, keliauti dviračiais ar pėsčiomis, yra tik vienas tinkamas dviratininkams ar

pėstiesiems, norintiems aplankyti Biržų mieste esančius turistinius objektus. Dauguma leidinių ar žemėlapių orientuotų užsieniečiams yra tik anglų kalba (Savivaldybės informacija, 2010).

Vieną iš didžiausių trūkumų informavimo paslaugų srityje išskirčiau tai, kad prie Biržų TIC labai trūksta stendo su būtiniausia turistine informacija, kuri būtų matoma TIC nedarbo metu, kad turistai bet kada galėtų gauti jam reikalingiausios informacijos.

**Transporto paslaugos.** Biržų rajonas yra šiaurinėje Lietuvos dalyje, ribojasi su Rokiškio, Kupiškio, Panevėžio, Pasvalio rajonais, šiaurėje – su Latvijos Respublika. Biržų rajonas yra lengvai pasiekiamas – netoli Biržų miesto yra Via Baltica automagistralė (Strateginis planas, 2005). Biržuose yra vienas viešasis transportas, t.y. autobusai, kurie važiuoja Biržų mieste bei kiti autobusai, kurie jau veža į rajono kaimus ar kitus miestus. Be to transporto paslaugas suteikia keturios taxi įmonės.

Automobilių nuomos, serviso paslaugas teikiančios įmonės patenkina Biržų rajono turistų poreikius. Turistai dažniausiai atvyksta autobusais, savo ar didmiesčiuose nuomotu transportu, todėl automobilių nuomos poreikis yra mažas (Strateginis planas, 2005). Kadangi Biržai nėra didelis miestas, tai turistai galėtų juos apvažiuoti dviračiu, dviračių nuomos punktas būtų puiki plėtros galimybė Biržų rajone.

**Laisvalaikio praleidimo paslaugos.** Turistinių pramogų infrastruktūra Biržų rajone nėra išplėta – mėgstantys įvairesnius įspūdžius ir pasilinksminimus neturi kur pramogauti, ypač po 23 valandos. Viena iš laisvalaikio praleidimo paslaugų yra ekskursijų organizavimas, kurios leidžia susipažinti su Biržų rajonu. Organizuojamos 2 maršrutų ekskursijos Biržų regioninio parko direkcijos, Biržų TIC taip pat veda ekskursijas pačiame Biržų mieste. Biržų RPD ekskursijos „Keliaukime į žemės gelmės muziejų“ (maršruto ilgis – 22 km., trukmė – 2 val.) metu aplankoma Biržų pilis, Astravo dvaro rūmai bei vietovės su susiformavusiais unikaliais kraštovaizdžio elementais – karstinėmis įgriuvomis; kitas maršrutas – 80 km. ilgio ekskursija po regioninį parką (Strateginis planas, 2005).

Turistinių pramogų sistema Biržų rajone praktiškai nefunkcionuoja. Muziejai, architektūros ir gamtos paminklai negali turistui atstoti laisvalaikio ir pramogų industrijos paslaugų. Užsieniečiui ir Lietuvos turistui Biržų rajone mažai galimybių turtingai, įdomiai praleisti laisvalaikį. Turistai be lankytinų objektų neturi ką veikti, ypač vakare. Todėl Biržų rajone turistai gali tik mėgstantys laukinį turizmą arba poilsį gamtoje žmonės. Tačiau nereikėtų užmiršti, kad šiltasis sezonas gana trumpas, todėl tai lems ir mažesnes pajamas iš turizmo. Mėgstantys įvairesnius įspūdžius ir pasilinksminimus neturi kur pramogauti. Pramogų industrijos nebuvimas yra, nors netiesioginė, tačiau reikšminga turizmo plėtojimo Biržų rajone kliūtis (Savivaldybės informacija, 2010). Pramogos ir laisvalaikio praleidimo paslaugos siūlomos Biržų rajone:

- **Ekskursija po Biržų krašto muziejų „Sėla“.** Šis muziejus įsikūręs Biržų pilyje, todėl yra turistų lankomas, čia yra galimybė užsisakyti gidą ar autogidą (lietuvių, anglų ir rusų kalba). Muziejaus 25 salėse eksponuojami eksponatai, pasakoja apie krašto istoriją ir kultūrą. Muziejuje rengiamos dailės ir liaudies meno parodos (Biržų krašto muziejaus „Sėla“ informacija, 2010).

- **Edukacinė pramoginė programa „Žaldoko alus“.** Biržų krašto muziejus „Sėla“ kviečia aplankyti unikalią ekspoziciją „Senoji aludarystė“ bei sudalyvauti edukacinėje programoje suaugusiesiems „Žaldoko alus“. Čia turistai gali susipažinti su senosios aludarystės reikmenimis, naminio alaus gamybos technologija ir aukštaičių vaišingumą menančiomis tradicijomis. Susėdę už balta staltiese padengto stalo yra galimybė paragauti biržietiško alaus, sūrio ir duonos. Kartu su folkloro ansambliu, propaguojančiu archajinį krašto etnomuzikavimo savitumą ir vaišių dainas, turistai gali skudučiuoti, pūsti ragus, padainuoti ir pašokti. Programa užsakoma tik suaugusiųjų grupėms iš anksto susitarus (Biržų krašto muziejaus „Sėla“ informacija, 2010).

- **Edukacinės programos.** Biržų krašto muziejus siūlo daug edukacinių pramogų, kurių metu galima daug ko išmokti, sužinoti ir įdomiai praleisti laiką. Jie siūlo tokias edukacines programas: pūčio dūdų, liečio stygų; renesanso epochos kultūra; Velykų margutis; Kalėdų eglutė papuošiu; Kalėdų stebuklo belaukiant, ką paukšteliai čiulba ulba, sudėliok koklį, seni daiktai prabyla, senoji popieriaus gamyba, slaptoji mokykla, nusikalk monetą pats, nuo lino iki apdaro, molinukas. Turistas gali pagal savo norus, amžių pasirinkti, kur jis norėtų sudalyvauti, nes įvairovė plati (Biržų krašto muziejaus „Sėla“ informacija, 2010).

- **Ekskursija ir alaus degustavimas alaus darykloje.** Net trys Biržų rajono alaus daryklos (TŪB „Rinkuškiei“, UAB „Biržų alus“, UAB „Ponoras“) priklauso alaus keliui, kur turistai gali apžiūrėti alaus daryklas, padegustuoti alų, smagiai praleisti laiką. Ši atrakcija darosi vis populiarsnė.

- **Programa prie Kirkilų ežerėlių.** Unikaloje vietovėje prie karstinių Kirkilų ežerėlių verdama žuvienė ir kepami blynai, trapučiai, rūkoma mėsa, vyksta ragavimai, demonstruojami amatai. Programa suteikiama nuo gegužės mėn. iki lapkričio mėn.

- **Vandens sportas.** Vandens sporto paslaugų teikimas Biržų rajone nėra pakankamai išvystytas. Nėra pilnai išnaudojamos galimybės, teikti vandens paslaugas vandens pramogų ir sporto mėgėjams. Tai lemia gamtosauginiai apribojimai bei seklios upės. Biržų rajone yra tik vienas buriavimo ir vandens slidinėjimo sporto klubas „Vėjas“, yra galimybė išsinuomoti vandens dviratį ir paplaukioti Širvėnos ežeru, taip pat galima išsinuomoti baidares ar kanojas aktyviam poilsiui - plaukimui Nemunėlio bei Apaščios upėmis, kurios yra Lietuvos ir Latvijos pasienyje. Net penki asmenys Biržų rajone užsiima baidarių ar kanojų nuomos verslu.

- **Skraidymas.** Biržuose yra aviaklubas, teikiantis skraidymo sportiniais lėktuvais paslaugas. Užsienio turistams skraidymas sportiniu lėktuvu yra nebloga atrakcija. Kol kas ši paslauga nėra plačiai reklamuojama ir yra orientuota tik į ribotas turistų kategorijas.

- **Medžioklė ir žvejyba.** Laukinių žvėrių medžioklė ir žvejyba, kaip turistams teikiama pramoga, Biržų rajone nėra išvystyta, nors tiek vasarą, tiek žiemą puikios sąlygos ir medžioklei, ir žvejybai.

- **Žaidimai: golfas, tenisas, krepšinis ir pan.** Sportinių žaidimų infrastruktūra Biržų rajone nėra išvystyta. Nei mieste, nei rajone nėra nė vienos golfo aikštelės. Tenisas taip pat neišvystytas, nors tenisą mielai žaistų ir atvykstantys turistai, kurių didesnė dalis būtų aukštas pajamas gaunantys žmonės. Galimybė pažaisti lauko tenisą yra tik viena, J. Vireliūno „Svečių namuose“. Biržų miesto ir rajono turistinėse zonose nėra nei krepšinio, nei futbolo, tinklinio tik viena aikštelė Biržų centriniame plažėje bei kitų žaidimo aikštelių turistams trūkumas. Nacionalinėje turizmo programoje rekomenduojama turistiniuose kompleksuose plėsti sportinių žaidimų bazę.

- **Dviračiai ir kelionės pėsčiomis.** Dviračių turizmas ir kelionės pėsčiomis yra gera atostogų praleidimo forma, kuri gali būti išvystyta palyginti žemomis kainomis. Rajone nėra nei vienos dviratininkams pritaikytos dviračių trasos bei šiems žygiams reikalingų žemėlapių. Būtina Biržų dviračių maršrutus sujungti su turistiniais dviračių maršrutais po Lietuvą, jungtis į tarptautines trasas. Biržų rajono strateginiame plane iki 2015 metų viena iš uždavinio plėtoti viešąją turizmo infrastruktūrą priemonių buvo iki 2007 metų įrengti dviračių taką su asfalto dangą aplink Širvėnos ežerą ir pritaikyti regioninio parko lankytojams, tačiau tai kol kas neįgyvendinta. Taip pat sekanti šio uždavinio priemonė buvo iki 2010 metų įrengti dviračių ir pėsčiųjų takus rekreacinį potencialą turinčiuose teritorijose, tačiau tai taip pat nepilnai įgyvendinta. Norint plėtoti turizmą Biržų rajone turi būti suformuotas ir išvystytas pėsčiųjų ir dviračių takų tinklas, kad kiekvienas turistai turėtų kelionių maršruto pasirinkimo galimybes.

- **Žiemos sportas.** Biržų miestas ir rajonas nepasiruošęs priimti žiemos sporto mėgėjus – nėra nutiestų slidinėjimo trasų ar įrengtų nusileidimo trasų kalnų slidinėjimui su pakelėjais. Yra suteikiam tik galimybė su savomis pačiūžomis, pačiaūžyti J. Janonio aikštėje, kur žiemos metu būna išlietas ir nuvalytas ledas, groja muzika.

- **Orientacinis sportas.** Biržų rajone yra pakankamai orientaciniam sportui tinkamų miškų. Kasmet turėtų būti organizuojamos įvairios orientacinio sporto varžybos. Tačiau organizuotai šios paslaugos, kaip mokamos pramogos, užsienio turistams ar vietiniams gyventojams nėra teikiamos.

- **Jodinėjimas.** Žirginio sporto bazės Biržų rajone yra dvi, ten suteikiamos jodinėjimo paslaugos. Žirginio turizmo entuziastai, kiti turistai ar vietiniai gyventojai, norintys pajodinėti, jau turi tam galimybes ir Biržuose.

- **Biliardas.** Individualus asmuo, savo patalpose turi du biliardo stalus, kur galima užsisakyti ir pažaisti ir taip praleisti laisvalaikį.

- **Kinas ir kitos pramogos Kultūros centre.** Biržų kultūros centras – labiausiai lankytina kultūros įstaiga rajone. Biržų kultūros centre vyksta įvairūs koncertai, renginiai, rodomi spektakliai, filmai, vedamos diskotekos.

***Kelionių organizavimo paslaugos.*** Biržuose yra dvi kelionių agentūros, tai yra individuali įmonė „Kelionių fiesta“ ir uždara akcinė bendrovė „Helveda“. Biržų rajono gyventojams šių įmonių skaičius pakankamas.

Apibendrinant Biržų rajone teikiamas turizmo paslaugas, galima daryti išvadas, kad labiausiai išvystytas yra maitinimo paslaugų tinklas. Apgyvendinimo paslaugų pačiam Biržų mieste pakanka, trūksta tik kempingo. Kaimo turizmo sodybos nepilnai išnaudoja Biržų kraštovaizdžio unikalumą ir vandens telkinių gausą, galėtų daugiau siūlyti paslaugų, galėtų vystyti kaimo turizmas Biržų rajone. Turizmo informacija platinama sistemingai, tačiau neefektyviai, nes nepritaikoma užsienio turistams. Didžiausias trūkumas tai laisvalaikio praleidimo paslaugų stoka Biržų rajone, jų teikiama mažai, neišnaudojamos visos galimybės, pagrinde jos koncentruotos kaip papildomos veiklos prie apgyvendinimo ar informavimo paslaugų. Taigi galima daryti išvadą, kad Biržų rajone laisvalaikio praleidimo paslaugų trūksta, tačiau joms atsirasti yra galimybės.

## Svečių namų „UAB Ramybė“ verslo planas

## VERSLO PLANO TURINYS

TECHNINIŲ EKONOMINIŲ RODIKLIŲ SUVESTINĖ .....	70
1. ĮVADAS .....	71
2. ĮMONĖS VEIKLOS APLINKOS VEIKSNIŲ ĮVERTINIMAS .....	72
3. SIŪLOMO PROJEKTO ESMĖS APRAŠYMAS .....	73
4. RINKODAROS PLANAS .....	73
4.1. Rinkos analizė.....	73
4.2. Rinkodaros kompleksas .....	74
5. PASLAUGOS PLANAS .....	75
6. FINANSINIS PLANAS .....	75
6.1. Investicijos pastatams ir įrangai.....	75
6.1.1. Išlaidos pastatų nuomai .....	75
6.1.2. Išlaidos įrangai .....	76
6.1.3. Amortizaciniai atskaitymai .....	77
6.2. Išlaidų žaliavoms ir medžiagoms skaičiavimas .....	78
6.3. Energetinės išlaidos .....	78
6.4. Išlaidų darbo užmokesčiui skaičiavimas.....	80
6.5. Svečių namų kambarių nuomos paslaugos kaštų (savikainos) skaičiavimas .....	81
6.6. Svečių namų kambarių nuomos paslaugos kainos ir pelningumo nustatymas.....	82
6.7. Projekto finansavimo poreikis ir šaltiniai .....	83
7. UAB VALDYMAS IR DARBO ORGANIZAVIMAS.....	84
8. PROJEKTO EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS .....	85
8.1. Gryųjų pinigų srautas.....	85
8.2. Investicinio kapitalo atsipirkimo laiko nustatymas.....	85
8.3. Projekto grynoji esamoji vertė.....	88
8.4. Naudos ir kaštų santykis (pelningumo indeksas).....	88
8.5. Lūžio taško analizė .....	89
IŠVADOS.....	90
VERSLO PLANO LITERATŪRA .....	91

## TECHNINIŲ EKONOMINIŲ RODIKLIŲ SUVESTINĖ

*1 lentelė. UAB "Ramybė" konkurentų ir verslo plano projektinių rodiklių suvestinė*

Rodikliai	Konkurentų duomenys (2011 m.)	Projekte (2012 m.)	Pastaba (nurodyti rodiklio puslapį ar lentelę)
0. Bendrovės gamybinis pajėgumas, žm.		4380	1 formulė
1. 2012 m. klientų skaičius, žm.		2847	3 lentelė
2. Svečių namų kambarių nuomos metinė pardavimų apimtis, Lt		227780	3 lentelė
3. Investicinis kapitalas, Lt		287500	22 lentelė
3.1. Technologinė įranga, Lt		22496	6 lentelė
3.2. Kitas ilgalaikis turtas		22900	6,7 lentelės
3.3. Trumpalaikis turtas		212271,04	22 lentelė
4. Bendrovės ilgalaikio turto vertė, Lt		22900	8 lentelė
5. Personalo poreikis, etatais		4,6	
5.1. Pagrindiniai darbininkai		-	-
5.2. Pagalbiniai darbininkai		3	15 lentelė
5.3. Vadovai, specialistai, tarnautojai		1,6	17 lentelė
6. Bendrovės produktyvumas (darbo našumas), Lt/žm.		43326,086	19 lentelė
7. Metinio darbo užmokesčio fondas, Lt:		52530	20 lentelė
8. Vidutinis metinis darbo užmokestis, Lt/žm.		11419,565	7/5
9. Ilgalaikio turto apyvartumas, kartai		9,945	2/4
10. Metinės programos kaštai (savikaina), Lt		219192,42	20 lentelė
11. 1 žm. aptarnavimo bendroji savikaina, Lt/žm.		76,99	20 lentelė
12. Vienos paslaugos vidutinė kaina, Lt/parai	95	80	3 lentelė
14. Paslaugos pelningumas, %		1,82	12 formulė, 20 p.
15. Projekto grynujų pinigų šrautai:			
15.1. 2012 m.		12040,764	24 lentelė
15.2. 2013 m.		31633,499	24 lentelė
15.3. 2014 m.		54663,183	24 lentelė
15.4. 2015 m.		101086,35	24 lentelė
15.5. 2016 m.		152950,25	24 lentelė
15.6. 2017 m.		195641,36	24 lentelė
15.7. 2018 m.		173662,52	24 lentelė
16. Projekto investicijų atsipirkimo laikas, m.		5,55	25 p.
17. Projekto grynoji esamoji vertė, tūkst. Lt		40539,99	14 formulė, 26p.
18. Projekto pelningumo indeksas 6-siais veiklos metais		1,08	15 formulė, 26 p.
19. Lūžio taškas, asm.			3 paveikslas
20. Mokumas (bendrasis skolos rodiklis), proc.		79,13	288000 227500 (iš 23 lentelės): 287500 x 100 t.y. tarp nepatenkinamo ir patenkinamo (nes yra tarp 70 ir 100 proc.)

## 1. ĮVADAS

Šis darbas skirtas kuriamos įmonės UAB “Ramybė ” verslo planui. Pagrindinė bendrovės veikla apgyvendinimo paslauga. Veiklos pobūdis: vienviečių ir dviviečių kambarių nuoma.

Atlikta Biržų rajono kaimo turizmo sodybų, apgyvendinimo įstaigų vadovų, valdžios atstovų ir ekspertų apklausos analizė parodė, kad Biržų rajone (kuriame steigiamo šią įmonę) yra trūkumas apgyvendinimo įstaigų. Biržų rajone tokia apgyvendinimo paslauga kaip svečių namai yra dvi, kurios įsikūrusios pačiame Biržų miesto centre, o kaimo turizmo sodybų regione yra tik keturios. Todėl nusprendėme įkurti įmonę Biržų rajone esančiame kaime Likėnai ir ten apgyvendinimo paslaugoms tiekti, nes ten jokios apgyvendinimo paslaugas tiekiančios įmonės nėra. Be to, pagal Biržų rajono savivaldybės bendrąjį planą Likėnų kaimas įtraukiamas į vystymuisi tinkamą teritoriją. Firmoje numatyti 4,6 darbuotojų etatai. Įmonę valdys pats savininkas. Taikome linijinę valdymo struktūrą.

Rinkodaros plane pateiktas rinkodaros kompleksas. Prognozuojami optimistinis, tikėtinas ir pesimistinis pardavimų variantai. Įvertinami konkurentai. Pagrindiniai konkurentai yra Biržų rajone esančios įmonės, kurios taip pat teikia nakvynės paslaugas. Bet Likėnuose nakvynės paslaugas teikiančios įmonės nėra. Tai reiškia nėra su kuo konkuruoti, nes su kitomis nakvynės paslaugas teikiančiomis įmonėmis netolygu lygintis, nes jos yra kitokio pobūdžio, arba skiriasi vieta. Be to naudinga yra tai kad, kai kurios mažai rūpinasi įrenginių atnaujinimu ir paslaugos kokybės gerinimu. Dar kai kurių kainos gana didelės ir paslaugos neatitinka išlaidų.

Įgyvendindami šį projektą, neišvengiamai susidursime su finansine, valdymo ir išorinių veiksnių rizika. Esminė rizikos grėsmė yra susijusi su finansais. Didžiausiai investicijų daliai planuojame imti ilgalaikę paskolą iš banko. Tikimės iš mūsų teikiamų paslaugų gauti pelną, kurį galėtume panaudoti paskolai grąžinti.

Paslaugos plane aprašomas technologinis procesas. Numatyta įsigyti nemažai būtinų įrangos.

Finansiniame plane numatytas investicijų poreikis – įmonei reiks 287500 Lt. Apskaičiuota paslaugų savikaina ir kaina bei pelningumas. Pagal tikėtiną variantą įvertintas projekto efektyvumas bei apskaičiuotas lūžio taškas. Investicijos atsipirks per 5,55 metų. Pelningumo indeksas šešiais metais – 1,08 (t.y. didesnis už vienetą), tad projektas ekonomiškai efektyvus.

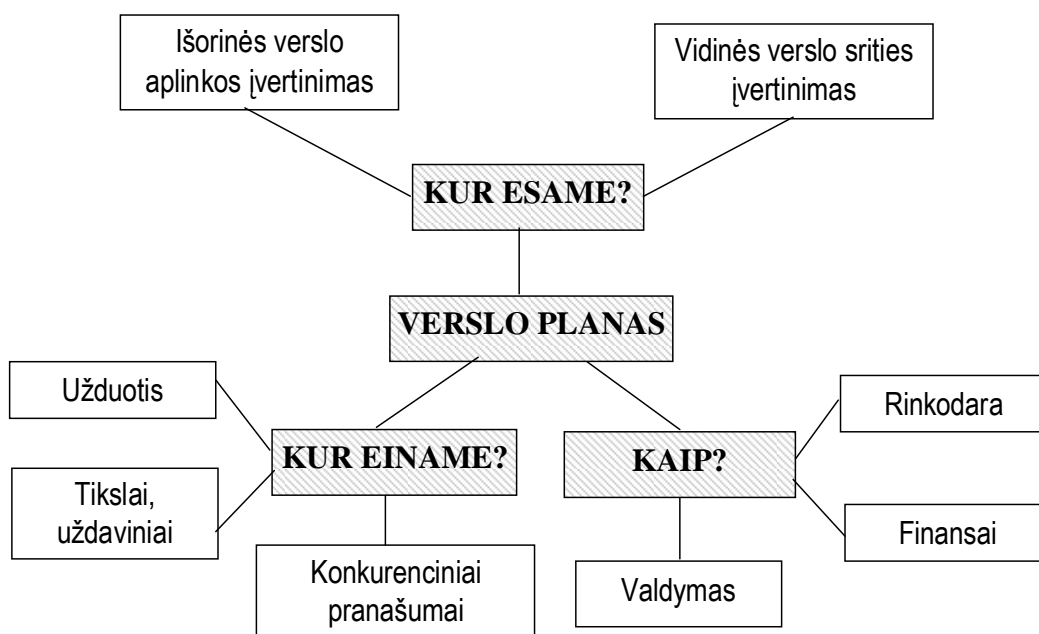
Darbo apimtis – 30 puslapių. Jame yra 3 paveikslai ir 26 lentelės. Cituojama 13 informacijos šaltinių.

## 2. ĮMONĖS VEIKLOS APLINKOS VEIKSNIŲ ĮVERTINIMAS

Kiekvienais metais Biržų rajone apsilanko vis daugiau turistų ir poilsiautojų, kurie renkasi nakvynės paslaugas. Auganti paklausa mus paskatino imtis veiklos, kuri, mūsų nuomone, turėtų būti pelninga.

Biržų rajone esantis Likėnų kaimas turi labai gražų kraštovaizdį. Ten nėra triukšmo, galima gerai atsipalaiduoti, papoilsiauti. Netoliese įsikūrusi Likėnų reabilitacijos ligoninė, garsėjanti purvo voniomis. Šalia – Likėnų parkas, kurio centre trykšta mineralinio vandens šaltinis. Ligoninės vartotojai neturintys kur nakvoti ar nepatenkinti esančiomis ligoninės nakvynės paslaugomis, galės rinktis svečių namus „Ramybė“. Be to, pagal Biržų rajono savivaldybės bendrąjį planą Likėnų kaimas priskiriamas prie vystymuisi tinkamos zonos, taigi Likėnų gyvenvietė puiki vieta verslui plėtoti.

Verslo plano kontūrai pateikti 1 paveiksle.



1 pav. Verslo plano kontūrai

Aplinkos veiksnių pokyčių projektavimas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Aplinkos veiksnių pokyčiai

Aplinkos veiksniai	Aplinkos veiksnių pokytis
Ekonominiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bendra šalies ekonominė situacija Lietuvoje atsigauja, po truputi gerėja.</li> <li>Gerėja vietinio turizmo padėtis.</li> <li>Didėja personalo kvalifikacija, auga aptarnavimo kokybė.</li> </ul>
Politiniai ir teisiniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilizuojasi Lietuvos įstatyminė bazė, didėja vidaus saugumas.</li> <li>Gerėja santykiai su užsienio valstybėmis, atsiranda daugiau galimybių turistams pažinti mūsų šalį.</li> </ul>
Konkurenciniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Didėja aukštos kvalifikacijos specialistų konkurencija darbo rinkoje.</li> <li>Augant bendrai kultūrai, laimi estetinį ir aukštą aptarnavimą garantuojančios firmos.</li> </ul>
Technologiniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompiuterinės technologijos gali padėti pritraukti klientus, užmegzti reikalingus kontaktus, palaikyti ryšį su reikiamais žmonėmis.</li> </ul>
Socialiniai ir kultūriniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turizmo vadybininko darbas gali būti labai gerbiamas ir dėl tos priežasties gerai apmokamas.</li> </ul>
Asmeniniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darna ir pasisekimas asmeniniame gyvenime teigiamai įtakos mano karjerą, pradedant turizmo vadybininko veiklą.</li> </ul>

Lietuvai tapus Europos sąjungos nare, atsirado daugiau galimybių užsienio turistams rinktis įvairias poilsio galimybes mūsų šalyje. Todėl remiantis gera politine ir ekonomine padėtimi, tikimės teikti paslaugas ne tik lietuviams, bet daugiau orientuotis į užsienio turistus.

### 3. SIŪLOMO PROJEKTO ESMĖS APRAŠYMAS

**Pagrindinės paslaugos**, kurias teiks mūsų įmonė yra šios:

- *Vienviečių kambarių nuoma;*
- *Dvivečių kambarių nuoma.*

UAB “Ramybė” paslaugos bus teikiamos Biržų rajone, Likėnų kaimelyje besikuriančioje bendrovėje.

Mes šias paslaugas ketiname realizuoti išsinuomodami namą, kuris susidės: administracijai įsirengsime patalpas ir gyvenamąsias patalpas. Bus taikoma lanksti nuolaidų sistema – ypač bus vertinami potencialūs klientai. Jiems bus įvairios nuolaidos. Be to, nuolaidas taikysime: didelėms grupėms.

Paslaugas pasistengsime teikti kuo kokybiškiau, kad išsiskirtume iš kitų apgyvendinimo paslaugas siūlančių įmonių.

Bendros plano investicijos – 287500 Lt. Projekto investicijų atsipirkimo laikas – apie penkis su puse metus. Bus svečių namų bazė: gyvenamosios patalpos su reikalinga įranga apgyvendinti turistams, biuras su reikalinga įranga turistams priiminėti, kvalifikuoti darbuotojai šiai paslaugai teikti. Numatyti 4,6 personalo etatai.

Šios paslaugos teikimo laikas – nuo sausio iki gruodžio mėnesio (ištikus metus). Lietuvoje turistų būna per visus metus, jie atvyksta poilsio ar darbo reikalais, svečių namų paslaugų gali prireikti bet kada, todėl mes ruošiamės dirbti visus metus.

### 4. RINKODAROS PLANAS

#### 4.1. Rinkos analizė

Vis populiariesnis laisvalaikio praleidimo būdas tampa išvykos gamtoje. Aktyvų poilsį daugiau renkasi šeimos, kurios nori atitrūkti nuo miesto kasdienybės bei triukšmo ir mėgautis gamtos teikiamais malonumais. Viena tokio poilsio rūšių, kuri sulaukia didelio susidomėjimo, yra kaimo turizmas, o tiksliau įmonės teikiančios paslaugas kaimuose. Norėdami plėtoti savo verslą Biržų rajone, atlikome rinkos analizę. Pastebėjome tendencija, kad kasmet turistų, atvykstančių į Biržus, skaičius didėja. Atšilus orams labai jaučiamas turistų suaktyvėjimas. Biržuose labai reikalinga įmonė teikianti nakvynės paslaugas.

Pagrindinio konkurento nėra, nes Likėnuose įmonės teikiančios apgyvendinimo paslaugas nėra, o pačiame Biržų miesto centre įsikūrusius svečių namus „Helveda“ ir „J. Vireliūno“ laikyti konkurentais būtų netolygu, nes labai skiriasi kaimo ir miesto kainos, be to atstumas tarp šių įmonių gana didelis. Taip pat Biržų strateginiame plane 2005-2015 metų, rašoma, kad Biržų rajone apgyvendinimo paslaugas teikiančių įstaigų tinklas yra prastai išvystytas. Taigi, mūsų pagrindiniai privalumai, kurie leis įsitvirtinti rinkoje, bus puiki geografinė padėtis (kurortinėje vietovėje, šalia Likėnų reabilitacinės ligoninės), nauji įrenginiai, geri, kvalifikuoti specialistai, kurie gali pateikti daug informacijos ir sudominti turistus.

Vis didesnę konkurenciją galime nebent patirti iš kaimo sodybų (šiuo metu Biržų rajone tėra keturios), kurių atsiranda vis daugiau. Tačiau jos daugiau orientuojasi į kelias paslaugas, o ne vien tik į nakvynės, o kambarių nuoma – tai tik viena iš teikiamų paslaugų besisvečiuojantiems jų sodybose. Taigi, kaimo svečių namai, kurie orientuoti į vieną paslaugą, tai yra nakvynės paslaugą, gali ją suteikti aukščiausios kokybės, nes tai jų pagrindinė paslauga, todėl jai skiria visą dėmesį.

## 4.2. Rinkodaros kompleksas

**Paslaugos aprašymas.** Planuojame klientus aptarnauti asmeniškai. Pirmiausia, klientai bus priimami labai maloniai. Paslaugos bus teikiamos be tarpininko. Visos reikalingos priemonės vartotojams bus suteiktos arba bus išnuomojamos už papildomą mokestį. Lankytojams bus siūloma išsinuomoti vienviečius bei dviviečius kambarius. Vienviečiai kambariai skirti vartotojams, kurie atvyksta vieni be šeimų ir nori ramiai pailsėti. Dviviečiai bus skiriami porėlėms ar vartotojų grupėms, norinčioms gyventi kartu. Jei klientai pageidauja galima bus susitarti ir dėl kitokių sąlygų.

Klientų užsakymai nakvynės paslaugai bus priimami telefonu, tiesiogiai biure ir internetu. Paskambinę į mūsų įmonę turistai galės užsisakyti teikiamą paslaugą, suderinti datą ir laiką. Fimos darbuotojai rekomenduos kambarius ir paaiškins atvykimą iki tos vietos.

Internetu klientai galės gauti pilną informaciją apie UAB "Ramybė" teikiamas paslaugas, pamatyti svečių namus iš išorės ir svečių namų kambarių nuotraukas, matomus vaizdus pro langą. Tai palengvins jų apsisprendimą. Elektroniniu paštu jie galės išdėstyti savo pageidavimus (datą, laiką, žmonių skaičių ir norimą kambarį). Bendrovės darbuotojai pasistengs patenkinti jų poreikius.

Klientams atvykus į bendrovės biurą, administratorius trumpai papasakos apie svečių namų teikiamas paslaugas, taisykles ir kitą reikalingą informaciją. Klientui išsiregistruojant iš svečių namų, jis bus supažindintas su mūsų taikoma nuolaidų sistema, jam bus pateikta reklaminių lankstinukų apie bendrovę.

**Technologinė įranga.** UAB "Ramybė" planuoja įsigyti 6 vienviečius ir 3 dviviečius kambarius bei kitos reikalingos įrangos. Išlaidų technologijoms, gyvenamosioms patalpoms ir biuro įrangai bei medžiagoms skaičiavimas (įvertinant PVM, transportavimo ir montavimo išlaidas) pateiktas investicijų ir savikainos planuose.

Veiklos pradžioje taikysime įsiskverbimo į rinką metodą. Bus nuolat stebimos kitos nakvynės paslaugas siūlančių įmonių kainos, padėtis rinkoje. Norėdami pritraukti kuo daugiau vartotojų, pateiksime optimalias kainas. Be to, norėdami išsiskirti iš kitų konkurentų pasirinkome įspūdingą vietą, kur labai gražus kraštovaizdis ir labai reikalingi svečių namai, nes šiose apylinkėse nėra. Tai leis mums pritraukti naujus klientus, bei patenkinti jų poreikius.

**Paslaugų kainos numatymas.** Nustatant paslaugos pardavimo kainą, remtasi išlaidų apskaičiavimu, kuris pateiktas 20 ir 21 lentelėse. Prie bendrosios savikainos pridėjus minimalų pelną (kad būtume konkurencingi rinkoje), apskaičiavome kainą. Svečių namų kambarių nuomos kainos parai pateiktos 3 lentelėje. Vidutinė vienviečio kambario kaina parai yra 65 Lt., o dviviečio kambario – 95 Lt.

**Rėmimas.** Nuolaidos (iki 20 % kainos) bus taikomos pastoviams klientams, vaikams ir šeimoms. Nuolaidos bus taikomos taip pat užsisakius paslaugas iš anksčiau (nes tai leis lengviau planuoti vartotojų srautus).

Paslaugų teikimo kanalas bus tiesioginis, t.y. savo paslaugas teiksime be tarpininkų.

Numatome paruošti reklamos planą. Reklamos tikslas – atkreipti potencialių klientų dėmesį į atsiradusius naujus svečių namus, jo privalumus, lyginant su kitomis įmonėmis teikiančiomis apgyvendinimo paslaugas šiame rajone. Akcentuosime kokybišką darbą klientui patogiu laiku ir už jam priimtina kainą, taip pat pabrėžime, kad taikomos įvairios nuolaidos.

Manome, jog geriausiai tiktų reklama internete, spaudoje, nes kiti reklamos būdai besikuriančiai įmonei yra per brangūs. Be to, per turizmo informacijos centrus, per Biržų regioninio parko direkcijos lankytojų centrą, kurie teikia nemokamą informaciją, platinsime lankstinukus. Reklamai lėšų daugiau skirsime vasaros sezono metu ir mažiau kitu sezono laikotarpiu.

Išlaidos reklamai atsispindės veiklos sąnaudų plane (žr. 21 lentelę).

## 5. PASLAUGOS PLANAS

Pirmiausia pateikiame svečių namų kambarių nuomos pajėgumo apskaičiavimą. UAB „Ramybė“ planuoja apgyvendinti 12 asmenų per parą. Įmonės paslaugų pajėgumą ( $G_{gp}$ ) apskaičiuojame 2012 m. sezonui pagal 1 formulę.

**Tai maksimalus paslaugų teikimo skaičius, pilnai panaudojant įrangą ir darbo laiką** (Misevičius, 2010):

$$G_{gp} = T_{ef} * N_{ir}, \text{ (nat. vnt.)} \quad (1)$$

čia:  $T_{ef}$  – efektyvus darbo laiko fondas paromis, t.y. 365 dienos (ištikus metus);

$N_{ir}$  – asmenų skaičius, vnt. (mūsų atveju 12 asmenų).

$$G_{gp} = 365 * 12 = 4380 \text{ vnt. svečių namų vartotojų.}$$

Bendrovė didžiausią svečių namų vartotojų skaičių tikimės pasiekti per šešerius metus: 2018 m. bendras skaičius 4380 svečių namų vartotojų.

2012 m. UAB „Ramybė“ verslo pradžioje numato panaudoti tik apie 65 procentus minėto paslaugų pajėgumo (tikėtinas variantas). Tad 2012 m. vartotojų skaičius bus **1423** (vienviečių kambarių) ir **1424** asm. dviviečių kambarių = **2847** vnt. (žr. 3 lentelę).

**2847** vnt. svečių namų kambarių vartotojų – tokia bendrovės paslaugų programa (**G**) pirmaisiais bendrovės darbo metais (2012 m.). Patikslintas paslaugų pajėgumo išnaudojimo koeficientas (**k**) apskaičiuojamas pagal 2 formulę (65 proc.):

$$k = \frac{G_t}{G_p} \cdot 100, \quad (2)$$

čia:  $G_t$  – turistų skaičius pagal tikėtiną variantą (2847 asm.);

$G_p$  – turistų skaičius pagal paslaugų pajėgumą (4380 asm.)

$$k = \frac{2847}{4380} \cdot 100 = 65 \text{ proc.}$$

Pirmaisiais naujos bendrovės veiklos metais – 2012 m. – paslaugų planas pagal tikėtiną variantą pateiktas 3 lentelėje.

**3 lentelė.** UAB „Ramybė“ paslaugų planas 2012 m.

Paslauga	Apimtis 2012 m., mat. vnt.	Vienos paslaugos kaina, Lt/parai*	Metinė pardavimų programa, Lt/m.
1. Kambarių nuoma:			
1.1. Vienvietis kambarys, vnt.	1423	60	85380
1.2. Dvivietės kambarys, vnt.	1424	100	142400
<b>Iš viso:</b>	<b>2847</b>	<b>(vidurkis 80)</b>	<b>227780</b>

*Pastaba.* \* Paslaugos kainos paimtos iš 4 skyriaus.

Planuojame, kad iki 2018 m., t.y. per šešis veiklos metus UAB „Ramybė“ pasieks pilną paslaugų teikimo pajėgumą – maksimalų lankytojų skaičių (4380 turistų). Kasmet jų skaičių didinsime 10–14 procentų.

## 6. FINANSINIS PLANAS

### 6.1. INVESTICIJOS PASTATAMS IR ĮRANGAI

#### 6.1.1. Išlaidos pastatų nuomai

Besikuriančiai naujai bendrovei trūksta lėšų. Todėl būtinas patalpas, į kurias įeity patalpos biurui ir gyvenamosios patalpos, numatėme nuomotis. Visas namas kurį numatėme nuomotis 140 kv. metrų, administraciniam

darbui numatome 10 kv. m. patalpą. Joje įrengtos darbo vietos, ryšio ir informacinė įranga, sanitarinis mazgas ir buitinė patalpa, dar gyvenamosioms patalpoms numatome 120 kv. m. tose patalpose bus įrengtos lovos, kita reikalinga įranga ir higienai reikalinga įranga. Likusį 10 kv. m. paskirsime bendrom patalpoms (koridoriai, tualetai). Sutartas nuomos mokestis – 2400 Lt/mėn. su PVM mokesčiu. Be to, nuomosimės 60 kv. metrų teritorija automašinių parkavimui (po 10 Lt/mėn. su PVM).

Pagal sutartį eksploatacines išlaidas mokės nuomotojas - UAB "Ramybė", kuri įsipareigota, kad už patalpų nuomą nauja įmonė penkerius metus mokės sutartą nuomos kainą (žr. 4 lentelę) – kasmetinis brangimas dėl infliacijos 5 % (žr. 5 lentelę).

**4 lentelė. Išlaidų pastatų ir teritorijos nuomai 2012 m. skaičiavimas**

Patalpos	Kiekis, m <sup>2</sup>	Vieneto kaina mėnesiui, Lt/ m <sup>2</sup> [nuomos sutartis]	Mėnesių skaičius, vnt.	Metinės išlaidos, Lt
Svečių namas	140	2400	12	28800
Teritorija automašinių parkavimui	60	10	12	7200
			<b>Viso:</b>	<b>36000</b>

Įvertindami būsimą infliaciją kasmetinį nuomos mokestį didiname 5 %. Pastatų nuomos kainas nuo 2013 m. iki 2017 m., pateiktos 5 lentelėje.

**5 lentelė. Pastatų nuomos skaičiavimas 2013 – 2018 m.**

Patalpos	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Svečių namas	30240	31752	33339,6	35006,58	36756,91	38594,755
Teritorija automašinių parkavimui	7560	7938	8334,9	8751,645	9189,227	9648,69
<b>Viso:</b>	<b>37800</b>	<b>39690</b>	<b>41674,5</b>	<b>43758,225</b>	<b>45946,137</b>	<b>48243,445</b>
Brangimas lyginant su ankstesniais metais, proc.	5	5	5	5	5	5

**Pastaba.** Į patalpą svečių namai įeina administracinės patalpos, gyvenamosios patalpos.

### 6.1.2. Išlaidos įrangai

Išlaidų technologinei įrangai apskaičiavimas pateiktas 6 lentelėje, biuro įrangai – 7 lentelėje.

**6 lentelė. Išlaidų technologinei įrangai apskaičiavimas**

Pavadinimas	Skaičius, vnt.	Vieneto kaina, Lt ( www.senukai.lt)	Suma, Lt	Pastaba
1. Televizorius	5	500	2500	IT
2. Stalas	9	149	1341	TT
3. Kėdė	12	54	648	TT
4. Lova	12	649	7788	IT
5. Spinta	9	640	5760	IT
6. Staliukas televizoriui	5	138	690	TT
8. Skalbimo mašina	1	999	999	IT
9. Kita būtina įranga			2770	TT
<b>Iš viso:</b>			<b>22496</b>	
(Iš to skaičiaus inventorių TT = 1341+648+690+2770 = 5449 Lt.), o IT = 17047 Lt.				

**Pastaba.** Ilgalaikis turtas - IT (pagrindinės priemonės) ir trumpalaikis turtas TT (apyvartinis kapitalas). Kainos įvertinus 21 proc. PVM, transportavimo ir montavimo išlaidas.

7 lentelė. 2012 m. išlaidų biuro įrangai apskaičiavimas

Pavadinimas	Skaičius, vnt.	Vieneto kaina *, Lt. (www.senukai.lt)	Suma, Lt	Pastaba
1. Kompiuteris	3	1200	3600	IT
2. Spausdintuvas	1	300	300	IT
3. Stalas kompiuteriui	3	229	687	IT
4. Telefonas faksas	1	439	439	IT
5. Žoliapjovė	1	327	327	IT
6. Mobilusis telefonas	2	250	500	IT
7. Stalas	1	149	149	TT
8. Kėdė	5	64	320	TT
9. Kita būtina įranga			1790	TT
<b>Iš viso:</b>			<b>8112</b>	
(Iš to skaičiaus inventorius TT = 149+320+1790 = 2259 Lt.), o IT = 5853 Lt.				

**Pastaba.** Ilgalaikis turtas - IT (pagrindinės priemonės) ir trumpalaikis turtas TT (apyvartinis kapitalas). Kainos įvertinus 21 proc. PVM, transportavimo ir montavimo išlaidas.

Be to, pagal investicijų planą 2017 m. numatome įsigyti 3 naujus kompiuterius už 3600 Lt.

### 6.1.3. Amortizaciniai atskaitymai

Dalis įsigytų priemonių bus naudojama daugiau nei metus laiko, tad dėvės iš dalies. Tai spausdintuvas, kompiuteris ir kitos pagrindinės priemonės - **ilgalaikis turtas**. Tam apskaičiuosime amortizacinius atskaitymus (**A**) kiekvieno *i*-jo ilgalaikio turto vienetui:

$$A_i = IT_i \times a_{ni}, \text{ Lt} \quad (3)$$

$$a_{ni} = \frac{100}{M_i} \quad (4)$$

čia:  $IT_i$  - *i*-jo ilgalaikio turto vertė, Lt;

$a_{ni}$  - *i*-jo ilgalaikio turto amortizacijos norma, procentais;

$M_i$  -- *i*-jo ilgalaikio turto naudojimo trukmė, metais.

Jų amortizaciniai atskaitymai 2012 m. pateikti 8 lentelėje, o 2017 metams – 9 lentelėje.

8 lentelė. Ilgalaikio turto (pagrindinių priemonių) amortizacinių atskaitymų planas 2012 m.

Ilgalaikis turtas	Ilgalaikio turto vertė, Lt	Ilgalaikio turto eksploataavimo trukmė, metais	Amortizacinių atskaitymo norma, proc.	Amortizaciniai atskaitymai, Lt
1. Kompiuteris	3600	5	20	720
2. Spausdintuvas	300	5	20	60
3. Stalas kompiuteriui	687	8	12,5	85,875
4. Telefono faksas	439	8	12,5	54,875
5. Žoliapjovė	327	8	12,5	40,875
6. Mobilusis telefonas	500	5	20	100

7. Televizorius	2500	8	12,5	312,5
8. Lova	7788	12	8,3	646,404
9. Spinta	5760	12	8,3	478,08
10. Skalavimo mašina	999	8	12,5	124,875
<b>Iš viso:</b>				<b>2623,484</b>

**9 lentelė.** Papildomo ilgalaikio turto (pagrindinių priemonių) amortizacinių atskaitymų planas nuo 2017 m.

Ilgalaikis turtas	Ilgalaikio turto vertė, Lt	Ilgalaikio turto eksploataavimo trukmė, metais	Amortizacinių atskaitymo norma, proc.	Amortizaciniai atskaitymai, Lt
1. Kompiuteris	3600	5	20	720
<b>Iš viso:</b>				<b>720</b>

## 6.2. Išlaidų žaliavoms ir medžiagoms skaičiavimas

Pirmiausia apskaičiuojame medžiagas svečių namų priežiūrai (žr. 10 lentelę).

**10 lentelė.** Medžiagos svečių namų priežiūrai

Medžiagų pavadinimas	Skaičius, vnt.	Vieneto kaina (su PVM), Lt/vnt. (www.senukai.lt)	Suma, Lt
1. Valymo įtaisai	3	12	36
2. Kibirai	2	3,69	7,38
3. Valymo priemonės			1200
4. Kitos medžiagos			800
<b>Iš viso:</b>			<b>2043,38</b>

Išlaidas medžiagoms, biuro reikmėms ir ūkinio pastato priežiūrai bei dirbančiųjų buitiniam aptarnavimui priimame pagal konkurentų įmonės duomenis, t.y. 1 m<sup>2</sup> – 25 litų metams.

Kadangi UAB „Ramybė“ užima 140 kv. m. pastatų plotą ir 60 kvadratinių metrų teritoriją – viso 200 kvadratiniai metrai. 2012 m. tos išlaidos sudarys:

$$Imp = 200 \times 25 = 5000 \text{ Lt/m.}$$

Mažavertis inventorių:  $I_{mi} = 7708 \text{ Lt}$  (žr. 6; 7 lentelę).

## 6.3. Energetinės išlaidos

Vandens poreikis, m<sup>3</sup>:

$$V_p = n \cdot D \cdot q_v, \quad (5)$$

čia:  $n$  - žmonių skaičius 2012, žm.;

$D$  - darbo dienų skaičius, d;

$q_v$  - vandens sunaudojimo norma per dieną, m<sup>3</sup>/žm.

Išlaidos vandeniui, tūkst. Lt:

$$V = V_p \cdot K_v, \quad (6)$$

čia:  $V_p$  - vandens poreikis, m<sup>3</sup>;

$K_v$  - vandens tarifas, įvertinant kanalizavimo sąnaudas, Lt/m<sup>3</sup>.

Išlaidos vandeniui pateiktos 11 lentelėje, o elektrai – 12 ir 13 lentelėse.

**11 lentelė. Vandens poreikio ir išlaidų planas 2012 m.**

Rodikliai	Reikšmė
1. Vandens sunaudojimo norma per dieną, m <sup>3</sup> /žm. (50 l/žm.)	0,05
2. Darbo dienų skaičius	365
3. Vandens tarifas, Lt/m <sup>3</sup>	3,62
4. Administracinės patalpos	
Pastoviai dirbantis personalas, žm.	2,6
Vandens poreikis, m <sup>3</sup>	47,45
Išlaidos vandeniui, Lt.	171,769
5. Gyvenamosios patalpos :	
Klientai	2847
Vandens poreikis, m <sup>3</sup>	142,35
Išlaidos vandeniui, Lt.	515,307
6. Bendras vandens poreikis, m <sup>3</sup>	189,8
7. Viso išlaidų vandeniui, Lt.	687,076

*Elektros energijos poreikis jėgai:*

$$N_e = N_i * T_{ef_i}, \quad (7)$$

čia:  $N_i$  – suminis jėgos galingumas, kW;

$T_{ef_i}$  - įrengimų naudojimo metinis laikas, h.

*Elektros energijos poreikis apšvietimui:*

$$I_{ea} = F * q_a * T_a, \quad (8)$$

čia:  $F$  - apšviečiamas plotas, kv. m;

$q_a$  - apšvietimo norma, (60 W/m<sup>2</sup>);

$T_a$  - apšvietimo laikas per metus, h.

*Išlaidos už elektros energiją jėgai:*

$$N = N_e * k_e, \quad (9)$$

čia:  $N_e$  - elektros energijos poreikis, kW h;

$k_e$  - elektros energijos tarifas, Lt/kW h.

*Išlaidos už elektros energiją apšvietimui skaičiuojame taip pat, kaip jėgai, tik imame elektros energijos suvartojimo kilovatvalandes apšvietimui.*

**12 lentelė. Poreikis ir išlaidos elektrai (jėgai) administracinėse patalpose 2012 m.**

Prietaiso pavadinimas	Instaliuota galia, kW	Planuojamas metinis darbo laiko fondas, h	1 kW h kaina, Lt/kW h (www.lesto.lt)	Metinis poreikis, kW h	Metinės sąnaudos, Lt
1. Virdulys	0,4	425	0,43	170	62,9
2. Žoliapjovė	1,2	80	0,43	96	35,52
3. Televizorius	0,14	6370	0,43	891,8	329,966
4. Telefonas -faksas	0,1	70	0,43	7	2,59
5. Spausdintuvas	0,1	166	0,43	16,6	6,142
6. Kompiuteris	0,3	2630	0,43	789	291,93
7. Skalavimo mašina	0,3	350	0,43	105	38,85
8. Šildymo įranga	2	8760	0,43	17520	6482,4
<b>Iš viso:</b>				<b>19595,4</b>	<b>7250,298</b>

**13 lentelė. Poreikis ir išlaidos elektrai (apšvietimui) 2012 m.**

Apšviečiamo ploto pavadinimas	Plotas, m <sup>2</sup>	1 kW/m <sup>2</sup> apšvietimo norma	Apšvietimo laikas per metus, h	12 mėn. poreikis, kW h	1 kW h kaina, Lt (www.vest.lt)	Metinės sąnaudos, Lt
Svečių namas	140	0,6	2600	218400	0,43	80808
Teritorija	60	0,6	3000	108000	0,43	39960
<b>Iš viso:</b>						<b>120768</b>

*Pastaba: Apšvietimo norma 60 W/m<sup>2</sup>.*

**14 lentelė. Poreikio ir išlaidų planas elektros energijai 2012 m.**

Paskirtis	Poreikis, kW h			Išlaidos, Lt.		
	Svečių namų patalpos	Teritorija	Iš viso	Svečių namų patalpos	Teritorija	Iš viso, Lt
Jėgai	19595,4		19595,4	7250,298		7250,298
Apšvietimui	235200	108000	343200	87024	39960	126984
<b>Iš viso:</b>			<b>362795,4</b>			<b>134234,29</b>

#### 6.4. IŠLAIDŲ DARBO UŽMOKESČIUI SKAIČIAVIMAS

Pagalbinių darbininkų (sargų, valytojų-kambarinių) darbo užmokesčio skaičiavimas pateiktas 15 lentelėje, remontininko-santehniko – 16 lentelėje, vadovaujančių darbuotojų – 17 lentelėje, suvestinė – 18 lentelėje, o produktyvumo apskaičiavimas – 19 lentelėje.

**15 lentelė. Pagalbinių darbininkų (sargų, valytojų-kambarinių) darbo užmokesčio 2012 m. skaičiavimas**

Pareigybė	Etatų skaičius	Mėnesio alga, Lt	Darbas, mėn.	Metinės išlaidos, Lt	Sodrai (31 %), Lt
Sargas ūkvedys	2	800	12	19200	5952
Valytoja-kambarinė	1	800	12	9600	2976
<b>Iš viso:</b>	<b>3</b>			<b>28800</b>	<b>8928</b>

**16 lentelė. Remontininko-santehniko darbo užmokesčio 2012 m. skaičiavimas**

Pareigybė	Valandinis uždarbis, Lt/h	Valandų skaičius, h	Suma 2012 m., Lt	Sodrai (31 %), Lt
Remontininkas-santehnikas	7,5	300	2250	697,5

**17 lentelė. Vadovaujančių darbuotojų darbo užmokesčio 2012 m. skaičiavimas**

Pareigybė	Etatų skaičius	Mėnesio alga, Lt	Darbas, mėn.	Metinės išlaidos, Lt	Sodrai (31 %), Lt
Direktorius	0,3	2100	12	7560	2343,6
Finansininkas	0,3	1200	12	4320	1339,2
Administratorė	1	800	12	9600	2976
<b>Iš viso:</b>	<b>1,6</b>			<b>21480</b>	<b>6658,8</b>

**18 lentelė. Naujos paslaugos suvestinis darbo užmokesčio planas 2012 m.**

Rodikliai	Reikšmė
1. Pagrindiniai darbininkai, žm.	
2. Pagalbiniai darbininkai, žm.	3
3. Vadovaujantis personalas, etatai	1,6
4. Vadovaujančio personalo metinis darbo užmokestis, Lt.	21480
5. Jų atskaitymai sveikatos ir socialiniam draudimui, Lt	6658,8
6. Pagalbinių darbininkų metinis darbo užmokestis, Lt.	28800
7. Jų atskaitymai socialiniam draudimui, Lt.	8928
8. Remontininko metinis darbo užmokestis, Lt	2250
9. Jų atskaitymai socialiniam draudimui, Lt.	697,5
10. Įmonės personalas, etatai	4,6
11. Įmonės personalo metinis darbo užmokestis, Lt.	52530
12. Atskaitymai socialiniam draudimui, Lt.	16284,3
13. 11 ir 12 p. suma	68814,3

**19 lentelė. Produktyvumo (darbo našumo) 2012 m. įvertinimas**

Rodikliai	Skaičiavimas	Reikšmė
1. Svečių namų kambario nuoma (pardavimai), Lt (žr. 3 lentelė)	1 eilutė	199300
2. Įmonės personalas, etatais	2 eilutė	4,6
3. Vieno dirbančiojo metinis produktyvumas (darbo našumas), Lt	1:2	43326,086

#### **6.5. SVEČIŲ NAMŲ KAMBARIO NUOMOS PASLAUGOS KAŠTŲ (SAVIKAINOS) SKAIČIAVIMAS**

Sudarant šį akademinį verslo planą paslaugos kaštus apskaičiuosime svečių namų kambario nuomai. Objektu pasirinkome visų kambarių (vienviečių ir dviviečių kambarių kartu paėmus) savikainos apskaičiavimą, nustatant vidutinius vieno kambario nuomos kaštus. Tai pateikta 20 lentelėje.

**20 lentelė. UAB „Ramybė“ svečių namų kambarių nuomos savikainos planas 2012 m.**

Kaštų pavadinimas	Paslaugos savikaina 2012 m., Lt		Iš viso, Lt
	kintamoji	pastovioji	
1. Materialinės ir joms prilygintos sąnaudos:	9293,678	134163,07	143456,74
1.1. Medžiagos	2043,38	12708	14751,38
1.2. Visų rūšių energija ir vanduo	7250,298	121455,07	128705,36
2. Darbo apmokėjimo išlaidos:	16170	36360	52530
3. Atskaitymai socialiniam draudimui	5012,7	11271,6	16284,3
4. Amortizaciniai atskaitymai		2623,484	2623,484
5. Kitos išlaidos (2 % nuo 1-4 sumos)	609,53	3688,363	4297,893
Iš viso:	31085,91	188106,51	219192,42
Paslaugų planas, vnt.	2847		
Vienos paslaugos firmos savikaina, Lt	219192,42 : 2847 = 76,99		

#### **Paiškinimai:**

1. Materialinės ir joms prilygintos sąnaudos:

1.1. Sąnaudos medžiagoms turistų aptarnavimui  $I_m = 2043,38$  Lt (kintamoji savikaina - žr. 10 lentelę) ir pastatų priežiūrai  $I_{mp} = 5000$  Lt (pastovioji savikaina – 6.2 skyrelis) ir mažavertis inventorius:  $I_{mi} = 7708$  Lt (žr. 6; 7 lentelę).

1.2. Sąnaudos energijai  $I_e = 7250,298$  Lt (jėgai – kintamoji savikaina, žr. 12 lentelę), apšvietimui 120768 Lt (pastovioji savikaina, žr. 13 lentelę) ir vandeniui  $I_v = 687,076$  (pastovioji savikaina, žr. 11 lentelę).

2. Darbo užmokestis:

2.1. Kintamajai savikainai, t.y. turistų tiesioginiam aptarnavimui (administratorės, finansininko, remontininko-santehniko darbo užmokestis): administratorės darbo užmokestis – 9600 Lt; finansininko darbo užmokestis – 4320 Lt (žr. 17 lentelę) ir remontininko-santehniko - 2250 Lt (žr. 16 lentelę). Iš viso: 16170 Lt.

2.2. Pastoviajai savikainai: direktoriaus darbo užmokestis – 7560 Lt (žr. 17 lentelę) ir sargų-ūkvedžių – 19200 Lt (žr. 15 lentelę), valytojų-kambarinių - 9600 Lt (žr. 15 lentelę) darbo užmokestis, iš viso: 36360 Lt.

3. Sodrai 31 procentas nuo darbo užmokesčio, Lt.

4. Amortizaciniai atskaitymai - 2623,484 Lt ( iš 8 lentelės).

5. Kitos išlaidos – 2 procentai nuo 1-4 eilučių sumos:

5.1. Kintamos - 609,53 Lt;

5.2. Pastovios - 3688,363 Lt.

**21 lentelė. Veiklos sąnaudų 2012 m. planas**

Išlaidų rūšis	Suma, Lt
Išlaidos reklamai žiniasklaidoje (www.rodiklis.lt)	4500
Išlaidos reklamai, tenkančios vienam aptarnautam turistui	$4500 : 2847 = 1,58$ Lt/vnt.

UAB „Ramybė“ svečių namų bendroji metinė savikaina:

$$S = S_1 + S_2 \quad (10),$$

čia:  $S_1$  – bendrovės metinė savikaina, Lt/m. (mūsų atveju 219192,42 Lt);

$S_2$  – veiklos sąnaudų metinės išlaidos, Lt/m. (mūsų atveju 4500 Lt);

$$S = 219192,42 + 4500 = 223692,42 \text{ Lt.}$$

UAB „Ramybė“ svečių namų **vienos paslaugos bendroji savikaina:**

$$s = s_1 + s_2 \quad (11),$$

čia:  $s_1$  – svečių namų vienos paslaugos nuomos savikaina, Lt /vnt. (mūsų atveju 96,06 Lt/vnt.);

$s_2$  – svečių namų vienos nuomos veiklos sąnaudų (reklamos) išlaidos, Lt/vnt. (mūsų atveju 1,58 Lt/vnt.);

$$s = 96,06 + 1,58 = 97,64 \text{ Lt/vnt.}$$

## 6.6. SVEČIŲ NAMŲ KAMBARIO NUOMOS PASLAUGOS PELNINGUMO NUSTATYMAS

Įvertinant savikainą (kaštus), konkurentų duomenis ir minimalų pelningumą dėl minimalios rizikos (15-20 proc.), darome prielaidą, kad vidutinė svečių namų kambario nuomos paslaugos kaina yra 80 Lt/parai, o bendroji savikaina – 78,57 Lt/parai.

Svečių namų kambario nuomos paslaugos vienai parai pelningumas:

$$p = \frac{\text{paslaugos kaina} - \text{savikaina}}{\text{paslaugos savikaina}} = \frac{80 - 78,57}{78,57} \cdot 100 = 1,82 \text{ procento.} \quad (12)$$

## 6.7. Projekto finansavimo poreikis ir šaltiniai

22 lentelė. Investicijų planas

Rodikliai	Investicijos pagal metus						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. Pastatų nuomos išlaidos, Lt	-36000	-37800	-39690	-41674,5	-43758,225	-45946,137	-
2. Išlaidos įrangai (ilgalaikiam turtui), Lt	-22900					-3600	48243,44
3. Apyvartiniam kapitalui (išlaidos medžiagoms, energijai ir kitam), Lt	-						
4. <b>Suma</b> (1+2+3)	212271,04						
5. Projekto rengimo ir kitos išlaidos (6% nuo sumos 4 p), Lt	16270,262	-2268	-2381,4	-2500,47	-2625,49	-2972,79	-
6. Investicinis kapitalas, iš viso (4 p.+5 p.):	-287441,3	-40068	-42071,4	-44174,97	46383,715	52518,905	2894,61
							51138,05

**Pastaba.** Minusai reiškia išlaidas.

Investicijų laikotarpis - 2012 m. žiemos metas. Per sausį ir vasarį bus pasiruošta veiklai, o 2012 m. pavasarį bus priimti pirmi lankytojai.

Pastatų nuomos išlaidos – iš 4 ir 5 lentelės.

Išlaidos ilgalaikiam turtui (įrangai) – iš 8 lentelės. 2017 m. numatome pirkti tris naujus kompiuterius. Tam skiriame 3600 Lt.

Apyvartiniam kapitalui (išlaidos medžiagoms, energijai ir kt.) 2012 m. sudaro:

- Sąnaudos medžiagoms turistų aptarnavimui  $I_m = 2043,38$  Lt (10 lentelė) ir pastatų priežiūrai  $I_{mp} = 5000$  Lt (6.2 skyrelis);
- Sąnaudos energijai jėgai - 12 lentelė, apšvietimui 13 lentelė ir vandeniui - 11 lentelė, viso: 128705,36 Lt;
- Darbo užmokestis: Viso 52530 Lt. (20 lentelė);
- Sodrai 31 procentas nuo darbo užmokesčio – 16284,3 viso Lt;
- Mažavertis inventorių 7708 Lt (žr. 6; 7 lentelė);
- Tad bendras Kapitalas =  $2043,38 + 5000 + 128705,36 + 52530 + 16284,3 + 7708 = 212271,04$  Lt.

Dėl apyvartinio kapitalo sudėtinių dalių brangimo 2012–2018 m. papildomo trumpalaikio turto nenumatome, darydami prielaidą, kad bus didinamas turimų lėšų apyvartumas. Be to, iš dalies tam galima panaudoti kitas lėšas (22 lentelėje, 5 eilutė).

Kaip nurodyta 22 lentelėje 2012 m. reiks apie 287500 Lt (nesuapvalinant - 287441,3 litų) verslui pradėti. Iš to skaičiaus savininkas panaudos 60000 Lt privataus kapitalo, o likę 227500 Lt bus pasiskolinta iš banko. 23 lentelėje pateikta projekto finansų poreikio ir jo šaltinių suvestinė.

**23 lentelė. Projekto finansavimo poreikis ir šaltiniai**

Lėšų poreikis	Suma, Lt	Finansavimo šaltiniai	Suma, Lt
<b>Ilgalaikiam turtui įsigyti:</b>		Vidiniai šaltiniai:	
Patalpų nuoma	36000	Privatus kapitalas	60000
Įrangai	22900		
Projektui ir kitos nenumatytos išlaidos	16270,262		
<b>Trumpalaikis turtas</b> (apyvartinis kapitalas)	212271,04	Ilgalaikės paskolos	227500
Iš viso:	<b>287500</b>	Iš viso:	<b>287500</b>

Skolinto kapitalo diskontavimo (nuvertėjimo) koeficientas skaičiuojamas taip ( V.Misevičius, 2010):

$$K = Wd * Kds (1-T) = 0,79 * 0,103 * (1 - 0,15) = 0,069 \quad (13)$$

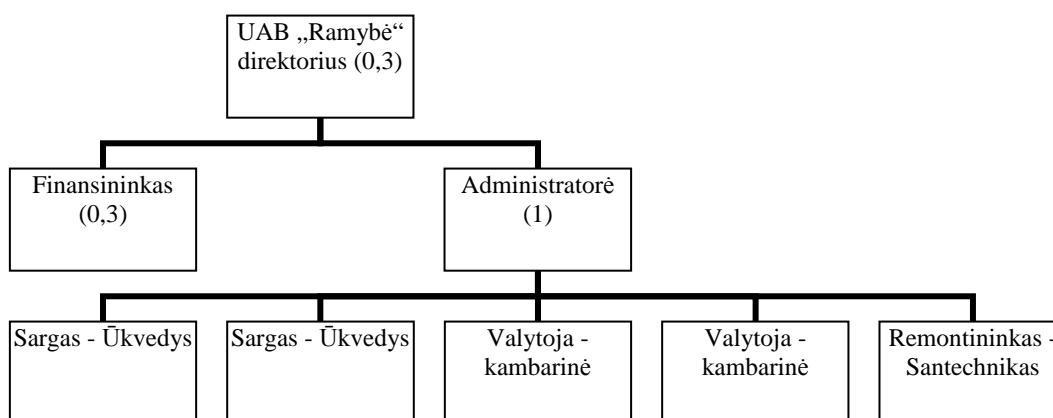
čia: Wd – skolinto kapitalo lyginamoji dalis bendroje kapitalo struktūroje (mūsų atveju  $227500 : 287500 = 0,79$ );

Kds – palūkanų norma naujai paskolai (imame iš „Ūkio banko“ 10,30 proc.) (www.ukiobankas.lt);

T – vidutinė pelno mokesčių norma 2012 m. (15 proc.).

## 7. UAB VALDYMAS IR DARBO ORGANIZAVIMAS

UAB „Ramybė“ direktorius yra vienintelis akcininkas (turi 100 akcijų). UAB „Ramybė“ direktoriui numatome tik 0,3 etato. Valdymo organizacinė struktūra pateikta 2 paveiksle.



**2 pav. UAB „Ramybė“ valdymo organizacinės struktūros schema**

Bendrovei bus taikoma linijinė valdymo struktūra (V.Misevičius, 2010). Administratorė bei finansininkas bus tiesiogiai pavaldūs vadovui. Apskaitą ir finansinę bendrovės veiklą koordinuoja finansininkas. Šioje bendrovėje rinkodara užsiima direktorius. Administratorė greta vadovo užduočių vykdymo dar prižiūri dviejų sargų-ūkvedžių, dviejų valytojų-kambarinių ir remontininko-santechniko veiklą.

Bendrovės vadovas turėtų išmanyti visas veiklos sritis, nes jis pagrindinis įmonės asmuo ir nuo jo gebėjimų bei kompetencijos priklauso veiklos sėkmė. Administratorius turėtų būti komunikabilus, veiklus, gerai žinoti visą informaciją apie teikiamas paslaugas, jų subtilybes, mokėti administruoti. Šis žmogus daro didžiausią įtaką klientų apsisprendimams. Kadangi pasitelkti policijos ar saugos tarnybų pagalbą saugumo atvejais yra labai brangu, o be to mūsų išsinuomotose patalpose yra įrengta pakankamai gera saugos sistema, nusprendėme naktimis samdyti sargą, kuris užtikrintų tvarką, prižiūrėdami patalpas. O valytojos-kambarinės prižiūrės patalpų bei teritorijos švarą ir dar atliks

kambarines darbas. Dar prireikus specialisto remontininko-santechniko įvairiems gedimams likviduoti, jis bus kviečiamas ir jam mokamas valandinis užmokestis.

Personalo darbo užmokesčio apskaičiavimas pateiktas 6.4 skyriuje.

## **8. PROJEKTO EFEKTYVUMO ĮVERTINIMAS**

### **8.1. GRYNŲJŲ PINIGŲ SRAUTAS**

Projekto grynujų pinigų srautai 2012–2018 metams, t.y. septynių veiklos metų laikotarpiui, pateikti 24 lentelėje.

### **8.2. INVESTICINIO KAPITALO ATSIPIRKIMO LAIKO NUSTATYMAS**

Kad apskaičiuotume verslo projektui skirtą kapitalo atsipirkimo (apsimokėjimo) laiką, pateikiame reikalingo investicijų ir grynujų pinigų srautų suvestinę (žr. 25 lentelę).

24 lentelė. Projekto grynųjų pinigų apskaičiavimas svečių namų kambarių nuomai 7 metų laikotarpiui

Rodikliai	Skaičiavimas	Metai						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. Svečių namų vartotojai, žm.	Iš 5 skyr.	2847	3030	3305	3718	4131	4380	4380
2. Svečių namų vartotojų didėjimas, proc.			6,43	9,09	12,50	11,11	6,02	0,01
3. Vieneto kaina, Lt		80	90	98	109	120	132	134
4. Realizavimo apimtis, Lt	1 x 3	227760	272700	323890	405262	495720	578160	586920
5. Savikaina ( be amortizacinių atskaitymų), Lt	Iš 20 lent.	216568,94	238225,83	262048,41	288253,25	317078,57	348786,42	383665,06
6. Balansinis pelnas, Lt	4-5	11191,06	34474,17	61841,59	117008,75	178641,43	229373,58	203254,94
7. Labdara, Lt	1 % nuo 6	111,91	344,74	618,42	1170,087	1786,41	2293,73	2032,55
8. Apmokestinamas pelnas, Lt	6-7	11079,15	34129,429	61223,175	115838,67	176855,02	227079,85	201222,4
9. Įmokos į biudžetą (15%), Lt	8x0,15	1661,87	5119,41	9183,48	17375,8	26528,253	34061,977	30183,36
10. Grynasis pelnas, Lt	8-9	9417,28	29010,015	52039,699	98462,87	150326,77	193017,88	171039,04
11. Amortizaciniai atskaitymai, Lt	Iš 20 lent.	2623,484	2623,484	2623,484	2623,484	2623,484	2623,484	2623,484
12. Įplaukos iš parduoto turto, Lt	-	-	-	-	-	-	-	-
13. Grynųjų pinigų srautai, Lt	10+11+12	12040,764	31633,499	54663,183	101086,35	152950,25	195641,36	173662,52

**Pastaba:** 1. Svečių namų vartotojų skaičių pradėdant nuo bendrovės veiklos pradžios 2012 m. kasmet didinsime taip, kad jis 2017 m. pasiektų bendrovės maksimalų metinį svečių namų vartotojų skaičių, t.y. gamybinį pajėgumą ( pagal 5 skyrių - 4380 asmenų).

2. Svečių namų vartotojų skaičiaus kasmetinį didėjimą 2013–2018 metais pasirinkti laisvai ( mūsų atveju šis procentas buvo tarp 6,02 ir 12,5 %).

3. Kambarių nuomos vidutinė kaina 2013–2018 metais didės dėl infliacijos. Mūsų atveju 2013 m. ji planuojama 88 Lt/vnt., t.y. 10 % didesnė nei 2012 m., 2014 m. 10 % didesnė nei 2013 m., 2015 m. – 10 % didesnė nei 2014 m; 2016 m. – 10 % didesnė nei 2015 m; 2017 m. – 10 % didesnė nei 2016 m; 2018 m. – 10 % didesnė nei 2017 m.

4. Planuojame, kad 2012–2018 metais kambarių nuomos vidutinė savikaina padidės tiek pat, kiek procentų didės kambarių nuomos kaina, t.y. 2013 m. – 10 % didesnė nei 2012 m., 2014 m. –10% didesnė nei 2013 m., 2015 m. – 10 % didesnė nei 2014 m., 2016 m. –10 % didesnė nei 2015 m; 2017 m. –10 % didesnė nei 2016 m; 2018 m. – 10 % didesnė nei 2017 m.

5. Mūsų atveju įplaukos iš parduoto nereikalingo turto (12 eilutė) tebus 2021 m., t.y., kai bus parduodamas susidėvėjęs ilgalaikis turtas.

25 lentelė. Investicijų ir grynujų pinigų srautai (įvertinant diskontavimą, t.y. kapitalo ir pinigų srautų nuvertėjimą) 2012-2018 m.

Metai	Investicijos, Lt	Bendri projekto grynujų pinigų srautai, Lt	Suma arba skirtumas, Lt
2012	-287441,3	12040,764	$(-287441,3+12040,764) = -299482,06$
2013	-40068	$31633,499/(1+0,069)^1 = 29591,673$	$(-299482,06-40068+29591,673)/(1+0,069)^1 = -289951,72$
2014	-42071,4	$54663,183/(1+0,069)^2 = 47824,307$	$(-289951,72-42071,4+47824,307)/(1+0,069)^2 = -248642,88$
2015	-44174,97	$101086,35/(1+0,069)^3 = 82722,054$	$(-248642,88-44174,97+82722,054)/(1+0,069)^3 = -171927,82$
2016	-46383,715	$152950,25/(1+0,069)^4 = 117113,51$	$(-171927,82-46383,715+117113,51)/(1+0,069)^4 = -77486,998$
2017	-52518,905	$195641,36/(1+0,069)^5 = 140144,24$	$(-77486,998-52518,905+140144,24)/(1+0,069)^5 = 7262,42$
2018	-51138,05	$173662,52/(1+0,069)^6 = 116395,78$	$(7262,42-51138,05+116395,78)/(1+0,069)^6 = 48606,005$

**Pastaba:**

1. Investicijos 2012 - 2018 m. – iš 22 lentelės paskutinės eilutės.
2. Grynujų pinigų srautai 2012 - 2018 m. - iš 24 lentelės paskutinės eilutės.
3. Kapitalo diskontavimo (nuvertėjimo) koeficientas apskaičiuotas pagal 13 formulę.

Iš lentelės analizės pastebime, kad tik 2017 metais gausime teigiamą balansą. Tad šio verslo projekto investicijos atsipirks per pilnus 5 metus ir dalimi  $\left( \frac{77486,998}{140144,24} = 0,55 \right)$  šeštųjų metų, t.y. per **5,55 metų**.

### 8.3. PROJEKTO GRYNOJI ESAMOJI VERTĖ

Šis metodas yra vienas iš plačiausiai naudojamų įvertinant investicinių projektų naudingumą. Naudojant jį, visi busimieji grynujų pinigų srautai susiję su tam tikra alternatyva, paverčiami į ekvivalentišką piniginių vienetų kiekį dabartiniu laiko momentu.

Projekto **grynoji esamoji vertė (NPV)** 7-taisiais veiklos metais apskaičiuojama pagal 14 formulę (V.Misevičius, 2010):

$$NPV = \sum_{t=1}^n CF_t / (1+k)^t, \quad (14)$$

čia: **k** – diskontavimo (nuvertėjimo) koeficientas;

**CF<sub>t</sub>** - numatomas grynujų pinigų srautas (CIF<sub>t</sub>) ir investicijos (COF<sub>t</sub>) **t** periodu, Lt.

UAB „Ramybė“ projekto esamosios vertės apskaičiavimas remiantis 25 lentelės duomenimis:

$$NPV = \sum_{t=1}^n CIF_t / (1+k)^t - \sum_{t=1}^n COF_t / (1+k)^t = -287441,3 - 40068/1,069 - 42071,4/(1,069*1,069) - 44174,97/(1,069*1,069*1,069) - 46383,715/(1,069*1,069*1,069*1,069) - 52518,905/(1,069*1,069*1,069*1,069*1,069) - 51138,05/(1,069*1,069*1,069*1,069*1,069*1,069) + 12040,764 + 29591,673 + 47824,307 + 82722,054 + 117113,51 + 140144,24 + 116395,78 = -505292,33 + 545832,32 = 40539,99 \text{ Lt.}$$

**Kadangi gavome teigiamą skaičių, projektas įdiegtinas.**

### 8.4. NAUDOS IR KAŠTŲ SANTYKIS (PELNINGUMO INDEKSAS)

Naudos ir kaštų santykio **pelningumo indekso (PI)** metodas apibūdinamas kaip projekto naudos ir išlaidų santykis (V.Misevičius, 2010):

$$PI = \text{projekto nauda/išlaidos} = \frac{\sum_{t=1}^n CIF_t / (1+k)^t}{\sum_{t=1}^n COF_t / (1+k)^t}, \quad (15)$$

čia: **CIF<sub>t</sub>** – grynujų pinigų srautas **t** periodu, Lt;

**COF<sub>t</sub>** – investicijos **t** periodu, Lt;

**k** – diskontavimo (nuvertėjimo) koeficientas.

**Projektas priimtinas, jei PI > 1,0** (o kuo jis didesnis, tuo geriau vertinama ši alternatyva).

Mūsų atveju UAB „Ramybė“ projekto pelningumas apskaičiuojamas remiantis minėtu pavyzdžiu (15):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n CIF_t / (1+k)^t}{\sum_{t=1}^n COF_t / (1+k)^t} = \frac{545832,32}{505292,33} = 1,08, \text{ t.y. didesnis už vienetą.}$$

**Kadangi gautas PI rodiklis daugiau už vienetą, tai projektas įdiegtinas.**

## 8.5 LŪŽIO TAŠKO ANALIZĖ

Lūžio taškas – tai pardavimų apimtis, kuriai esant įmonės bendrosios išlaidos yra lygios bendrosioms pajamoms. Šis kaičius vadinamas pelningumo slenksčiu arba **lūžio tašku** (breakeven point). Šį tašką galima apskaičiuoti pagal formulę (V.Misevičius, 2010):

Svečių namų vartotojų skaičius lūžio taško atveju lygus:

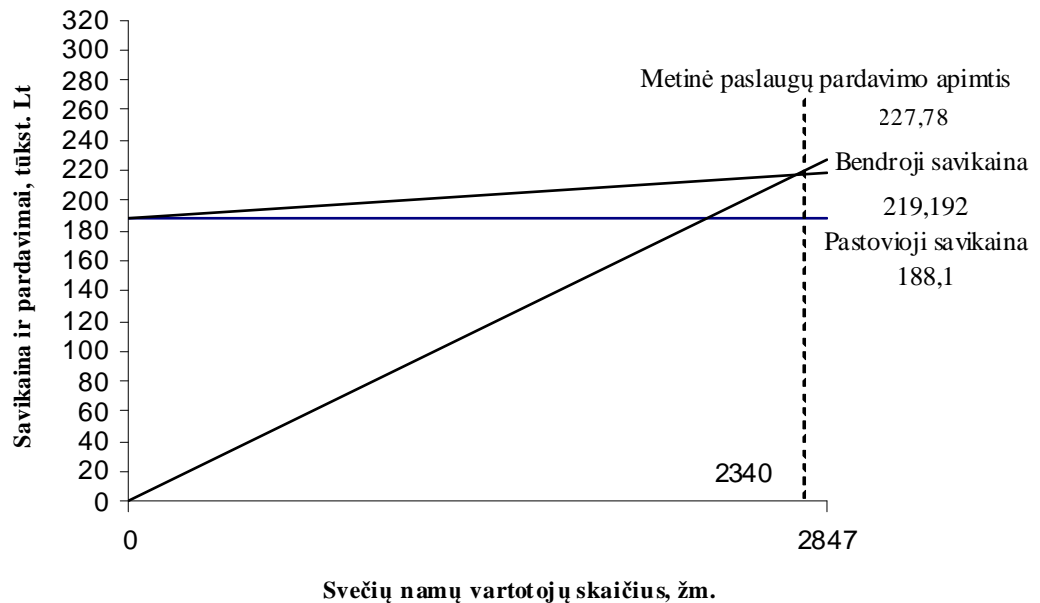
*Metiniai pastovūs kaštai / kambarių vidutinė kaina – kintamosios savikainos dalis vienam svečių namų vartotojui.*

Mūsų atveju:  $188106,51 / 80 - 10,92 = 2340$  vartotojai (žm.).

Svečių namų vartotojų skaičius lūžio taško atveju pateikiamas 3 paveiksle.

26 lentelė. Duomenys lūžio taško analizei

Rodikliai	Planas 2012	Pastaba
1. Svečių namų vartotojų skaičius, žm.	2847	3 lentelė
2. Metinė paslaugų pardavimo apimtis, Lt	227780	3 lentelė
3. Aptarnavimo vidutinė kaina	80	3 lentelė
4. Metinė pastovioji savikaina, Lt	188106,51	20 lentelė
5. Metinė kintamoji savikaina, Lt	31085,91	20 lentelė
6. Metinė bendroji savikaina, Lt	219192,42	20 lentelė
7. Kintamoji savikaina, Lt/vartotojui	10,92	5 eil./ 1 eil.sk.( 31085,91/2847)



3 pav. Lūžio taško analizė 2012 m.

2012 metais, jei UAB „Ramybė“ priims 2847 turistų, įmonė gaus nemažą pelną, nes lūžio taškas – 2340 žm., t.y. planuojamos metinės programos – 2847 vnt. paslaugų - skaičius viršija lūžio tašką (2427.žm.). Tad **projekto rizika yra minimali.**

## IŠVADOS

Pateiktas UAB „Ramybė“ verslo planas leidžia daryti šias išvadas:

1. Kuriama įmonė per metus galės aptarnauti nuo iki 4380 turizmo mėgėjų. Pagal išsamiau analizuojamą tikėtiną variantą 2012 m. vienviečių ir dviviečių svečių namų kambarių nuoma pasinaudos 2847 vartotojai. Optimistinis paslaugos vartotojų skaičius – 4380 turizmo mėgėjų – planuojamas pasiekti per šešerius metus.

2. Bendrovės veiklai organizuoti būtinas 287500 litų investicinis kapitalas. Didžiausia jo dalis 227500 Lt – iš kreditų (60000 Lt finansuos bendrovės savininkas privačiomis lėšomis). **Investicijos atsipirks per 5,55 metų.**

3. Turizmo paslaugas teikiančioje įmonėje numatyti 4,6 etatai. Metinis darbo užmokesčio fondas – 52530 Lt/m., o produktyvumas (darbo našumas) – 43326,086 Lt/žm.

4. Vienos paros vidutinis svečių namų kambarių **nuomos pelningumas** pirmaisiais veiklos metais numatomas **1,82 %**. **Mokumas (bendras skolos rodiklis) – 79,13 proc.**

5. Verslo projekto **efektyvumas turėtų būti geras**: pelningumo indekso koeficientas –1,08, grynoji esamoji vertė – 40539,99 Lt. Lūžio taškas – kai bus aptarnauti 2430 žm. per 2012 metus.

6. Kadangi 2012 m. planuojame suteikti paslaugų 2847 asmenims, t.y. 417 asm. daugiau, nei lūžio taško atveju, tad verslo plano **rizika yra minimali**.

## VERSLO PLANO LITERATŪRA

- Bagdonas, E., Kazlauskienė E. (2002). *Verslo pradmenys*. – Kaunas: Technologija.
- Biržų savivaldybės puslapis* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 03 12]. Prieiga per internetą: <<http://www.birzai.lt/index.php?id=43&pg=.000001080.000001211&kid=1&tev=1211>>
- Gineitienė, Z. (2005). *Verslo kūrimas ir valdymas*. – Vilnius, Vilniaus universiteto leidykla.
- „*Helveda*“ *svečių namai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 03 20]. Prieiga per internetą: <[http://helveda.projektas.lt/sv\\_namai\\_lt.html](http://helveda.projektas.lt/sv_namai_lt.html)>
- Lesto* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-15]. Prieiga per internetą: <[www.lesto.lt](http://www.lesto.lt)>
- LKKA pirmos pakopos studijų kursinių ir baigiamųjų darbų rengimo bei gynimo reglamentas* (patvirtintas LKKA Senato posėdyje 2007 03 29).
- Misevičius, V.(2010). *Verslo organizavimo įvadas*. – Kaunas: LKKA.
- Rodiklis* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.rodiklis.lt/index.php?rubr=151&puslapis=1>>
- Senukai. Prekių katalogas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-03-15]. Prieiga per internetą: <[http://www.senukai.lt/Lithuanian/sss\\_prekes.asp](http://www.senukai.lt/Lithuanian/sss_prekes.asp)>
- Turizmo duomenys* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 03 12]. Prieiga per internetą: <[www.turizmas.lt](http://www.turizmas.lt)>
- Viešbutis „Tyla“* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 03 20]. Prieiga per internetą: <<http://www.tyla.lt/viesbutis-birzai>>
- VST. Vakarų skirstomieji tinklai* [interaktyvus]. [žiūrėta 201-03-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.vest.lt/index.aspx?page=/Tarifai/Visi/>>
- Ūkio bankas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.ub.lt/index.php/lt/bservices/loans/>

