

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Hans Thomas HAUSMANN

BALTIJOS ŠALIŲ  
TURIZMO PLĖTRA ATSIŽVELGIANT  
Į PAJŪRIO REGIONO YPATUMUS

DAKTARO DISERTACIJOS SANTRAUKA

SOCIALINIAI MOKSLAI,  
EKONOMIKA (04S)



Vilnius LEIDYKLA  
TECHNIKA 2009

Daktaro disertacija rengta 2006–2009 metais Vilniaus Gedimino technikos universitete.

Disertacija ginama eksternu.

Mokslinis konsultantas

**prof. habil. dr. Romualdas GINEVIČIUS** (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04S).

**Disertacija ginama Vilniaus Gedimino technikos universiteto Ekonomikos mokslo krypties taryboje:**

Pirmininkas

**prof. habil. dr. Aleksandras Vytautas RUTKAUSKAS** (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04S).

Nariai:

**prof. habil. dr. Albinas MARČINSKAS** (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S),

**prof. dr. Dalia ŠTREIMIKIENĖ** (Lietuvos energetikos institutas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04S),

**prof. dr. Manuela TVARONAVIČIENĖ** (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04S),

**prof. habil. dr. Edmundas Kazimieras ZAVADSKAS** (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S).

Oponentai:

**doc. habil. dr. Johan Wilhelm HINK** (Niurtingeno aukštoji technikos mokykla, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S),

**prof. habil. dr. Borisas MELNIKAS** (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04S).

Disertacija bus ginama viešame Ekonomikos mokslo krypties tarybos posėdyje 2009 m. rugpjūčio 31 d. 14 val. Vilniaus Gedimino technikos universiteto senato posėdžių salėje.

Adresas: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva.

Tel.: (8 5) 274 4952, (8 5) 274 4956; faksas (8 5) 270 0112;

el. paštas *doktor@adm.vgtu.lt*

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2009 m. liepos 30 d.

Disertacija galima peržiūrėti Vilniaus Gedimino technikos universiteto bibliotekoje (Saulėtekio al. 14, LT-10223 Vilnius, Lietuva).

VGTU leidyklos „Technika“ 1649-M mokslo literatūros knyga.

© Hans Thomas Hausmann, 2009

VILNIUS GEDIMINAS TECHNICAL UNIVERSITY

Hans Thomas HAUSMANN

**TOURISM DEVELOPMENT  
IN THE BALTIC COUNTRIES  
CONSIDERING SPECIFICS  
OF THE COASTAL REGIONS**

**SUMMARY OF DOCTORAL DISSERTATION**

**SOCIAL SCIENCES,  
ECONOMICS (04S)**



**LEIDYKLA  
Vilnius TECHNIKA 2009**

Doctoral dissertation was prepared at Vilnius Gediminas Technical University in 2006–2009.

The dissertation is defended as an external work.

Scientific Consultant

**Prof Dr Habil Romualdas GINEVIČIUS** (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Economics – 04S).

**The dissertation is being defended at the Council of Scientific Field of Economics at Vilnius Gediminas Technical University:**

Chairman

**Prof Dr Habil Aleksandras Vytautas RUTKAUSKAS** (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Economics – 04S).

Members:

**Prof Dr Habil Albinas MARČINSKAS** (Vilnius University, Social Sciences, Management and Administration – 03S),

**Prof Dr Dalia ŠTREIMIKIENĖ** (Lithuanian Energy Institute, Social Sciences, Economics – 04S),

**Prof Dr Manuela TVARONAVIČIENĖ** (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Economics – 04S),

**Prof Dr Habil Edmundas Kazimieras ZAVADSKAS** (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management and Administration – 03S).

Opponents:

**Assoc Prof Dr Habil Johan Wilhelm HINK** (Nürtingen High Technical School, Social Sciences, Management and Administration – 03S),

**Prof Dr Habil Borisas MELNIKAS** (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Economics – 04S).

The dissertation will be defended at the public meeting of the Council of Scientific Field of Economics in the Senate Hall of Vilnius Gediminas Technical University at 2 p. m. on 31 August 2009.

Address: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania.

Tel.: +370 5 274 4952, +370 5 274 4956; fax +370 5 270 0112;

e-mail: *doktor@adm.vgtu.lt*

The summary of the doctoral dissertation was distributed on 30 July 2009.

A copy of the doctoral dissertation is available for review at the Library of Vilnius Gediminas Technical University (Saulėtekio al. 14, LT-10223 Vilnius, Lithuania).

## **ĮVADAS**

### **Tiriamoji problema**

Pagrindinė disertacijoje nagrinėjama sritis – turizmo vystymasis Pabaltijo šalyse. Ypatingas dėmesys buvo skirtas Lietuvos turizmo perspektyvoms. Dėl ypatingos Pabaltijo regiono geografinės padėties pajūrio turizmas čia ypač svarbus, todėl turizmo produktų kūrimo galimybes lemia geopolitinė šalies padėtis. Remiantis šiuo požiūriu, Lietuva yra tranzitinė šalis, esanti tarp Vakarų Europos ir Nepriklausomų Valstybių Sandraugos šalių. Lietuva taip pat svarbi kaip transporto koridorius tarp Šiaurės ir Pietų dėl ją kertančių dviejų didelių autostradų („VIA Baltica“ ir „VIA Hanzatica“). Geografinė Lietuvos padėtis ir iki šių dienų sukurta turizmo ūkio infrastruktūra sudaro palankias sąlygas turizmo plėtrai, o ypač atvykstamajam turizmui. Ši tezė ir buvo tiriamojo darbo tikslų ir uždavinių pagrindinė sąlyga.

### **Darbo aktualumas**

Kad Lietuva neatsiliktų nuo pasaulinių turizmo tendencijų, būtina joje skatinti tam tikro lygio turizmo paklausą, parinkti teisingas specializacijos kryptis bei skirti ypatingą dėmesį prioritetinėms paslaugų sritims. Formuluojuojant galutinę tiriamojo darbo išvadą, buvo atsižvelgta į atvykstanciojo turizmo daromą poveikį, naudojantis kelerių paskutinių metų duomenimis ir įmanomu potencialu. Darbe taip pat buvo analizuojami tarpusavio sąveikos, t. y. kooperacijos, aspektai; sinergijos efekto tarp atskirų turizmo verslo vienetų įgyvendinimas laikomas turistų lūkesčių patenkinimo prioritetu.

Dinamiška aplinka, nuolat augantys turistų srautai, turistų srautų intensyvumas tam tikruose regionuose, besikeičiantys, diferencijuoti turistų poreikiai bei konkurencija skatina turizmo sistemos transformavimąsi, diversifikaciją bei turizmo sistemos kaitą. Šie procesai daro neišvengiamą įtaką šalies ekonomikai, aplinkai ir bendruomenėms. Toks poveikis iniciuoja pokyčius, kurie dažnai turi daugiau ar mažiau negatyvių pasekmių, nors tai ir prieštarauja anksčiau išsakytoms išvadoms. Turizmo sektorių skaičius ir apimtis lemia tyrimų, kurių reikia iširti turizmą veikiančius veiksnius, kiekį. Daugelis praktikoje atliktų tyrimų patvirtina teigiamą turizmo poveikį ekonomikai, tačiau yra mažai tokių, kurie byloja apie

turizmo poveikį fizinei ir sociokultūrinei šalies aplinkai. Todėl būtina atrasti harmoningos interesų pusiausvyros sprendimą.

**Disertacijos objektas** – turizmo plėtra ir turizmo tobulinimas – yra sudėtingas ir kompleksinis tyrimo objektas, todėl disertacijoje jis analizuojamas dviem aspektais: 1) įvertinant šiandienę turizmo būklę, 2) numačius strategiškai būtiną tolesnį veikimo būdą.

**Disertacijos tikslas** – atskleisti Lietuvos pajūrio regiono turizmo sistemos ir turizmo plėtros proceso funkcijos ypatumus remiantis teoriniais ir empiriniais tyrimais; nustatyti ir įvertinti Lietuvos turizmo organizacijų dabar siūlomų produktų ir paslaugų kokybės lygį, ištirti Lietuvos turizmo tolesnio vystymosi galimybes ir perspektyvas, orientuojantis į Lietuvos pajūrio regioną.

### **Darbo uždaviniai:**

- Išanalizuota ir įvertinta Lietuvos pajūrio turizmo įvairovė, parinkti ir pritaikyti teoriniai pagrindai, kuriais buvo remtasi tyrime.
- Charakterizuota esminė turizmo sistemos įtaka šalies ekonomikai.
- Parinkta mokslinė turizmo plėtros koncepcija, išaiškintos individualios turizmo plėtros galimybės, kai tiriamos sritys, tokios kaip pajūrio regiono turizmo pasiūla ir paklausa, esminis tiriamame regione formuojamas turizmo srities marketingas, yra labai svarbios. Tyrimo esmė – išanalizuoti adekvačią Lietuvos turizmo pasiūlos ir paklausos situaciją, orientuojantis į Lietuvos pajūrio zonos turizmą, taip pat įvardinti įmanomas turizmo plėtros galimybes ir pateikti alternatyvias orientacines kryptis.
- Išanalizuotos Lietuvos turizmo plėtros planavimo ir tobulinimo veiklos perspektyvos, siekiant išsiaiškinti pagrįstą turizmo plėtros perspektyvą; tyrime taip pat buvo atliktos į šalį atvykstančių svečių, turizmo paslaugas teikiančių organizacijų ir produktų analizės.

### **Tyrimų metodika**

Mokslinės literatūros analizė, empiriniai tyrimai, ekspertiniai vertinimai, statistinė informacijos analizė, daugiakriteriniai tyrimai, vertinimo metodai.

## **Darbo mokslinis naujumas ir jo reikšmė**

Darbo mokslinį naujumą lemia tai, kad į tyrimą, kaip šalies ūkio ekonominės veiklos subjekta, žiūrima kompleksiskai, t. y. į tyrimą įtraukiami platūs, keletą disciplinų apimantys socialiniai, technologiniai, aplinkos, ekologiniai tyrinėjimai ir iš to kylančios problemų sąsajos. Visa tai leido suformuoti turizmo sistemų, apimančių įvairiausių tarpusavyje susijusių komponentus: paslaugų teikėjus, įmones tiekėjas, institucijas ir atrakcijas.

Kitas aspektas, suteikiantis disertacijai mokslinio naujumo, yra tas, kad turizmo sistemos kokybės kompleksiniam vertinimui taikyti daugiakriteriniai metodai.

## **Darbo rezultatų praktinė reikšmė**

Darbo rezultatų praktinę reikšmę lemia kelios aplinkybės. Atlikta gili ir visapusiška atvykstančių iš užsienio turistų analizė, pagrįsta jų apklausa. Ji padėjo nustatyti jų kilmės šalį, kelionės priežastis bei tikslus, apsistojimo trukmę, teigiamus ir neigiamus išpūdžius ir kt. Tai tapo pagrindu turizmo sistemai Lietuvoje tobulinti.

Kitas praktinis darbo rezultatas – pasiūlyta metodika, kaip, remiantis šiuolaikiškais matematiniais metodais, nustatyti turizmo institucijų teikiamų paslaugų kokybę bei pasirengimą atlikti savo funkcijas.

## **Ginamieji teiginiai**

Tarptautiniais turistais yra laikomi ne tik tie asmenys, kurie lanko svečią šalį, bet ir tie, kurie dėl tam tikrų priežasčių joje turi normalią gyvenamąją vietą, bet nesiima jokios profesinės veiklos ar darbo, kurie būtų apmokami lankomos šalies.

Todėl turizmo tyrimas turi apimti asmenų, esančių toli nuo savo įprastos gyvenamosios aplinkos, analizę (tirti jų poreikius, lūkesčius ir t. t.); įstaigų, kurios atitiktų keliautojų reikalavimus, analizę ir pasekmes, darančias įtaką lankomos šalies šeiminingų ekonominei, fizinei bei socialinei gerovei.

Turizmo ūkis, t. y. turizmas mokslinė prasme, neturi būti nagrinėjamas izoliuotai nuo aplinkos. Tas faktas, kad turizmo verslo centre visada yra žmogus, skatina atsisakyti nagrinėti turizmą izoliuotai nuo aplinkos.

Visos su turizmu susijusios problemos turi būti sprendžiamos ne vienmačiu, o tik daugiamačiu mąstymo būdu. Todėl būtina į mokslinį tyrimą įtraukti plačius, keletą disciplinų apimančius socialinės, technologinės ir ekologinės aplinkų tyrinėjimus ir dėl to kylančias problemų sąsajas. Tuo remiantis buvo nustatyta **turizmo sistema**, apimanti įvairiausių susijusių komponentus: paslaugų teikėjus, įmones tiekėjas, institucijas ir atrakcijas (1 pav.).

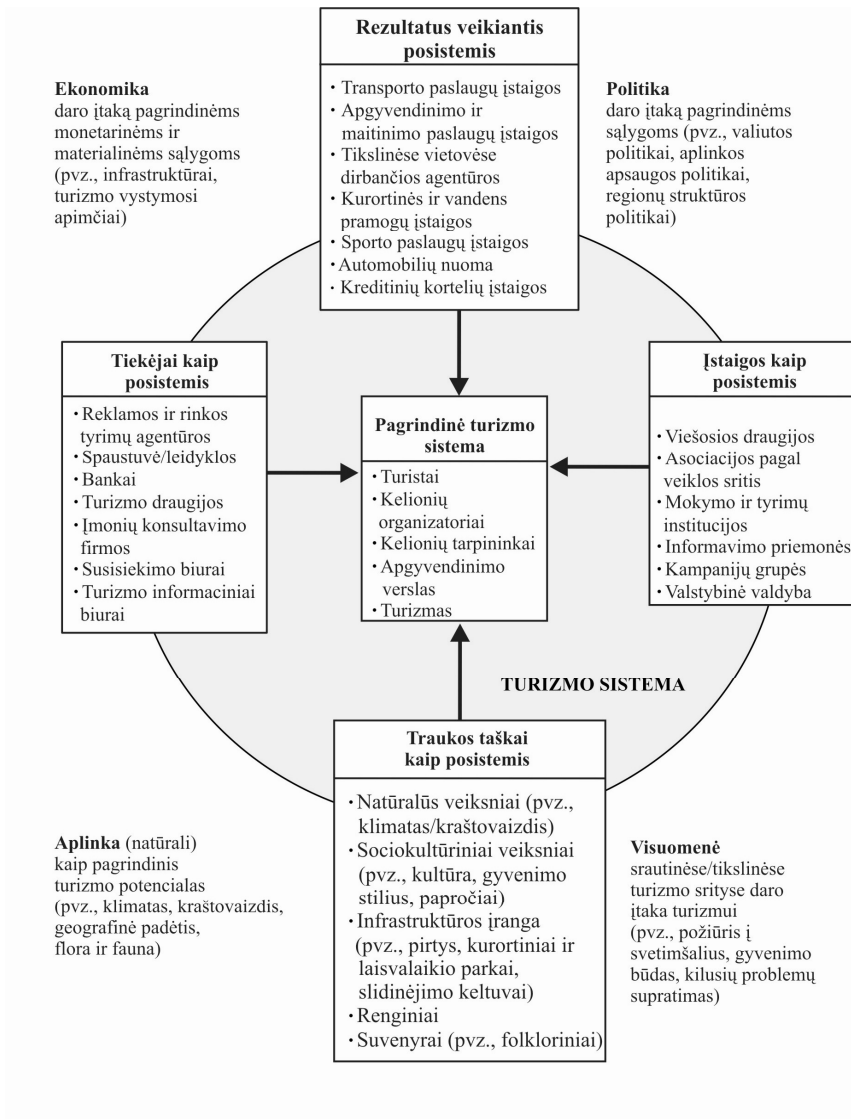
Kokiomis kryptimis turizmo sritis keisis per ateinančius 20 metų, įmanoma nustatyti atliekant atitinkamus vertinimus ir vystymosi krypčių analizes. Bet kuriuo atveju šalies vidaus bei užsienio turizmas turi savo galimybių ribas, tad įvairūs finansiniai ir politiniai barjerai kaip visuma stabdo plėtrą, pvz., tai yra stagnacijos būklės realiosios piliečių pajamos arba išsipareigojimai žmogų supančiai aplinkai. Šios disertacijos tyrimo objektas yra Lietuvos turizmo vystymasis.

Tolesnė turizmo plėtra daugiausia priklauso nuo turizmo institucijų darbo kokybės. Jų darbo kokybė – tai kompleksinis reiškinys, kurio kokybiškai negalima įvertinti koku nors vienu rodikliu. Reikia suformuoti jų sistemą, išreiškiančią esminius darbo kokybės aspektus. Paskui visus juos reikia formalizuoti, įvertinti jų daugiadimensiškumą ir sujungti į vieną apibendrinamąjį rodiklį.

### **Darbo rezultatų apibavimas**

Disertacijos tema perskaityti 7 pranešimai mokslinėse konferencijose ir paskelbta 10 publikacijų periodiniuose recenzuojamuose leidiniuose, referuojamose tarptautinėse duomenų bazėse bei 15 kitų leidinių (monografijose, kitose knygose).





**1 pav. Turizmo sistema**

## LIETUVOS TURIZMO SITUACIJA IR PLĖTRA

Lietuva, kaip ir bet kuri kita šalis, didelį dėmesį skiria atvykstamajam turizmui, t. y. turistams, atvykstantiems į Lietuvą iš kitų šalių. Siektina optimali situacija yra balansas tarp turizmo pasiūlos ir paklausos. Tačiau labai svarbu teisingai įvertinti atskirų segmentų srautų dinamiką. Atskiri segmentai yra skirstomi ne tik pagal šalis ar regionus, iš kurių atvyksta turistai, bet ir pagal kelionės tikslų, apsilankymo pobūdžio požymius (pvz., draugų arba giminių lankymas), laisvalaikis, poilsis ir t. t. (žr. 5 skyrių).

Paskutinį dešimtmetį labai pakito Lietuvos kokybės ir kiekybės apimtis, taip pat iš pagrindų keitėsi ir turizmo kaip paslaugų sektoriaus kokybės samprata; pamažu buvo privatizuotos turizmo paslaugos, sukurtos naujos juridinės turizmo ir apgyvendinimo reguliavimo sistemos. Buvo parengta nauja nacionalinė turizmo plėtros programa, kurioje pirmą kartą pateiktos Lietuvos turizmo politikos kryptys ir jos įgyvendinimo priemonės bei būdai. Šiuo laikotarpiu pasikeitė turistų rinkos ir srautai, paslaugų sferos struktūra, t. y. jos kokybė ir kainos, taip pat suintensyvėjo tiek nacionalinis, tiek tarptautinis turizmas (1 lentelė). Buvo suformuotos organizacinės struktūros, apimančios visas turizmo šakas: valdymą, verslą, kontrolę ir vartotojo interesų gynimą.

Paskutinio dešimtmečio turizmo politikos realizavimo ir koordinavimo srities pokyčiai, kuriuos sukėlė Valstybinis turizmo departamentas, yra labai aiškiai pastebimi viešbučių sektoriuje.

Apie pokyčius turizmo srityje liudija apklausos, atliktos Lietuvos kurortuose, rezultatai. Tyrimas atliktas remiantis užsienio turistų, besilankančių Lietuvos pajūryje, kaip tikslinėje vietovėje, apklausa, renkant duomenis asmeninių interviu forma ir taip siekiant nustatyti rinkos ribas ir rinkos segmentaciją. Iš viso buvo apdorotos ir įvertintos 186 anketos (vasarą – 93 anketos ir rudenį – 93 anketos). Apklausos, tiek vasarą, tiek rudenį, buvo daromos tikslingai, nes tik tokiu būdu įmanoma surinkti skirtingų tikslinių grupių (sezoninių ir nesezoninių atostogautojų) diferencijuotas nuomones. Pasirinkta anketos apimtis buvo būtina informatyviems duomenims apie tyrimo tendencijas gauti. Tikslinėmis apklausos vietovėmis buvo pasirinkti tik pajūrio turizmo centrai – Palanga, Neringa ir jos vietovės Nida ir Smiltynė. Vėliau tiriamajame darbe buvo abstrakčiai sulyginami pagrindiniai apklausos duomenų rezultatai su analizuotomis tyrimo tezėmis.

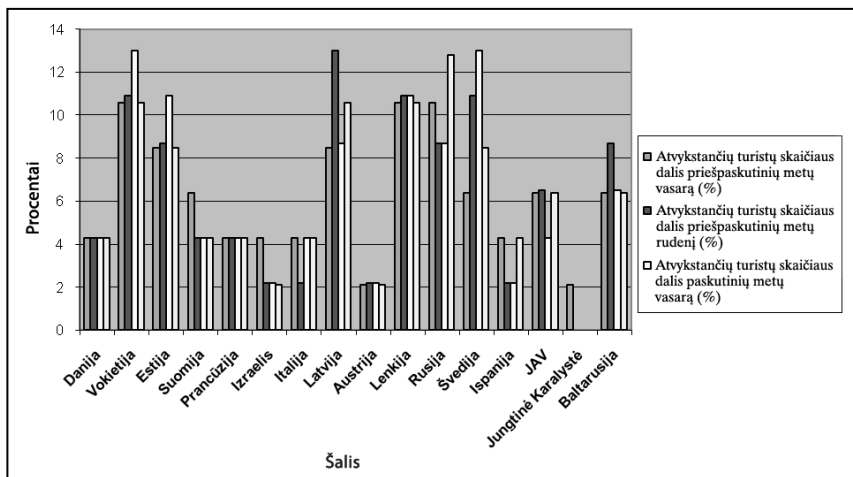
**1 lentelė. Apgyvandinimo paslaugų vystymasis Lietuvoje**

	Metai								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Viešbučių skaičius	210	210	225	243	278	290	300	311	320
Kambarių skaičius viešbučiuose	5888	5649	5963	7100	9090	9722	10 426	10 498	10 574
Lovų skaičius viešbučiuose	11 112	10 674	11 518	13 744	17 854	19 075	20 553	20 703	20 851
Viešbučių svečių skaičius	388 300	428 700	482 800	534 200	756 500	927 500	1 103 147	1 259 924	1 326 700
Svečių skaičiaus kaita, %	0,9	10,4	12,6	10,6	41,6	22,6	18,9	14,2	5,3

### **A. Turistų kilmės šalys, kelionės tikslas ir apsisistojimo trukmė**

Apklausoje laikotarpiu, priklausomai nuo svečių kilmės šalies, buvo nustatyti šie pokyčiai: pagal tai, iš kurios šalies svečiai yra atvykę, kokių tikslu jie lankėsi, ir pagal kitus atvykstančių turistų požymius buvo išskirtos atskirų segmentų (tautybės ir kt.) didėjanti, nekintama arba mažėjanti dalis. Mažėjanti dalis daugeliu atvejų nereiškia absoliutaus to segmento turistų skaičiaus mažėjimo. Daugeliu atvejų absoliutus skaičius netgi padidėjo. Tokia situacija susidaro dėl į Lietuvą atvykstančių turistų didėjančios dalies.

2 pav. pateikti duomenys byloja apie atvykstančių turistų skaičiaus kitimą pagal šalis. Iš paskutinių ir priešpaskutinių metų apklausų buvo nustatyta atvykstančių turistų skaičiaus tendencijų kaita pagal atskiras šalis: daugumos šalių turistų skaičiaus dalys išlieka gana stabilios. Ši prielaida galioja tiek didelius, tiek mažesnius turistų srautus turinčioms šalims. Tačiau Jungtinės Karalystės ir Izraelio turistų skaičiaus dalys pasižymi netgi mažėjančiomis tendencijomis. Apibendrinant galima teigti, kad Lietuva kaip turizmo šalis yra patraukli ne tik kaimyninėms šalims, bet ir visam pasauliui.



2 pav. Atvykstančių turistų skaičiaus dalis pagal šalis vasarą ir rudenį

Iš 2 pav. matoma, kad pagrindinėmis atsitiktinai pagal abėcėlę apklausos anketoje pateiktomis šalimis, iš kurių atvyko didžiausia dalis turistų, išlieka Vokietija, Latvija, Lenkija ir Rusija. Tačiau dideli rinkodaros priemonių, nukreiptų į šias strategiškai svarbias šalis, pakeitimai gali duoti priešingus rezultatus, todėl turistai, atvykstantys iš pirmiau paminėtų šalių, yra svarbi Lietuvos turizmo bazė.

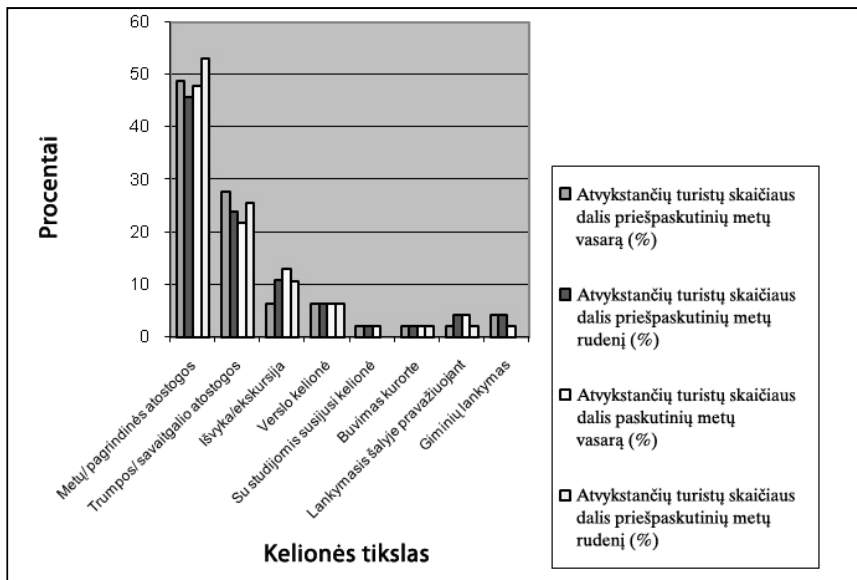
Abiejų apklausų metu ir praėjusiais metais turistams buvo užduotas klausimas – koku tikslu jie atvyko į Lietuvą (3 pav.). Svarbiausiu atvykimo tikslu jie įvardijo pagrindines metų atostogas. Lyginant su priešpaskutiniais metais (47,3 %), ši pagrindinio atvykimo tikslo skaičiaus dalis nežymiai padidėjo (50,5 %). Taip pat padidėjo ir išvykų skaičiaus dalis (paskutiniais metais – 11,8 %; priešpaskutiniais metais – 8,6 %). Trumpų arba savaitgalio atostogų skaičiaus dalis čia kiek sumažėjo (paskutiniais metais – 23,7 %; priešpaskutiniais metais – 25,9 %).

Išryškėjus anksčiau pateiktiems duomenims, kilo būtinybė išsiaiškinti turistų, atvykstančių į Lietuvą praleisti pagrindines metų, trumpąsias arba savaitgalio atostogas ar atvykusių į ekskursijas, kilmės šalis. Minėtų turistų grupių šalių pagal vertes seka yra labai skirtinga. Išanalizavus surinktus duomenis, buvo prieita išvada: pagrindinių metų atostogų segmente akivaizdžiai pirmaujančias pozicijas užima latviai, lenkai,

vokiečiai ir rusai. Latviai ir ypač rusai paskutinių metų rudenį sudarė gerokai didesnę turistų skaičiaus dalį, palyginti su priešpaskutinių metų vasarą (+1,9 atitinkamai – +4,1 procento dalis).

Pirmaujančias pozicijas pagal trumpąsias ir savaitgalio atostogas pernai užėmė rusai (14,9 % svečių skaičiaus dalies), vokiečiai (14,9 % svečių skaičiaus dalies) ir estai (10,6 % svečių skaičiaus dalies). Praleisti pagrindines metų atostogas atvykstančių turistų skaičiaus dalys tarp skirtingų tautybių pasiskirstė tolygiau. Iš bendros visumos išsiskiria tik sumažėjusi praėjusių metų rudenį iš Vokietijos atvykusių svečių skaičiaus dalis.

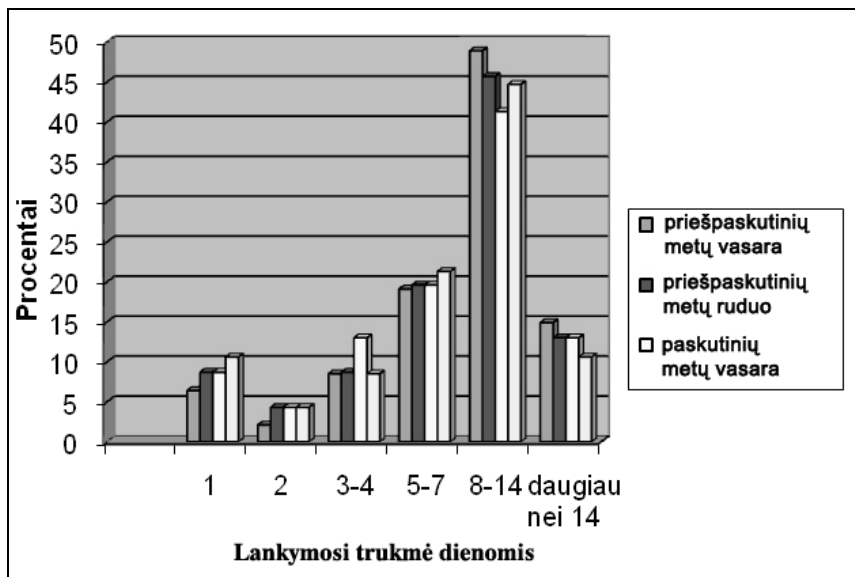
Į išvykas ir ekskursijas atvykstančių su Lietuva nesiribojančių šalių tautybių turistai užima pirmąją poziciją. Šis teiginys buvo įrodytas gavus informaciją iš šalutinės apklausos, kuri buvo atlikta kartu su pagrindine: kas antras apklausoje dalyvavęs turistai patvirtino, kad į Lietuvą atvyko kaip į kaimyninę šalį pažintiniais tikslais, daugiausia tai įvairių tautybių turistai iš kaimyninių Baltijos jūros šalių.



3 pav. Kelionės tikslas vasarą ir rudenį

Duomenų kaita pagal lankymosi Lietuvoje trukmę yra pateikta 4 pav. Iš apklaustų turistų atsakymų į klausimą – kokias kitas alternatyvias šalis jie norėjo rinktis prieš nusprenddami atvykti į Lietuvą – galima susiformuoti tokį vaizdą. Gerokai daugiau nei 70 % atsakymų buvo patvirtinimas, jog jie neturėjo numatę jokios kitos alternatyvios šalies. 15 % atsakiusių vasarą atvykusių turistų (12,5 % rudenį atvykusių turistų) įvardijo kitas Baltijos šalis tikslinėmis ir 12 % vasarą atvykusių turistų (9,5 % rudenį atvykusių turistų) nurodė kitas tarptautines tikslines vietas. Didžiausią konkurenciją tarp Baltijos šalių ir kitų kaimyninių respublikų (Rusijos, Suomijos, Danijos, Vokietijos ir Lenkijos) Lietuvai sudaro Estija. Iš visų išvardytų tikslinių turizmo vietovių Estijai teko vasaros periodu 29 % skaičiaus dalies, o Latvijai – 15 % (atitinkamai rudens apklausos rezultatai – 27 % ir 13 %).

Priežastys, kodėl vasarą keliaujantys turistai dažnai renkasi Lietuvą kaip tikslinę šalį (2 lentelė), yra glaudžiai susijusios su turistams pozityvias asociacijas keliančiomis sąvokomis.



4 pav. Lankymosi trukmė dienomis vasarą ir rudenį

**2 lentelė.** Pagrindinės keliavimo priežastys (dažnumas ir skaičiaus dalis %, pasitaikė ir kelios priežastys)

Priežastų grupės	Įvardijimas vnt., priešpaskutinių metų vasarą (dažnumas)	Įvardijimas %, priešpaskutinių metų vasarą (santykinė skaičiaus dalis)	Įvardijimas vnt., priešpaskutinių metų rudenį (dažnumas)	Įvardijimas %, priešpaskutinių metų rudenį (santykinė skaičiaus dalis)	Įvardijimas vnt., priešpaskutinių metų vasarą (dažnumas)	Įvardijimas %, paskutinių metų vasarą (santykinė skaičiaus dalis)	Įvardijimas vnt., paskutinių metų rudenį (dažnumas)	Įvardijimas %, paskutinių metų rudenį (santykinė skaičiaus dalis)
Kraštovaizdis ir gamta	19	40,4	18	39,1	20	43,5	20	43,5
Baltijos jūra	16	34,0	14	30,4	17	37,0	13	28,3
Domėjimasis/noras sužinoti	12	25,5	16	34,8	11	23,9	15	32,6
Nuolatinis svečiavimasis	8	17,0	8	17,4	7	15,2	9	19,6
Giminių ar pažįstamų lankymas	6	12,8	7	15,2	5	10,9	6	13,0
Jūra, paplūdimys, ežerai, maudymasis	6	12,8	3	6,5	7	15,2	2	4,3
Kitų rekomendacijos	4	8,5	3	6,5	3	6,5	4	8,7

Dažniausias argumentas buvo sąvokų kompleksas „kraštovaizdis ir gamta“, toliau ėjo „Baltijos jūra“ ir „domėjimasis / noras sužinoti“. Palyginti didelė apklaustųjų dalis (santykinė skaičiaus dalis 17, 17,4, 15,2 ir 19,6 % visų trijų apklausų metu) priskyrė save nuolatinių svečių grupei („jau daugelį kartų buvau čia“, „atvykstu kiekvienais metais“ ir pan.). Nors „kitų rekomendacijos“ kaip priežastis aplankyti šalį užima tik paskutinę vietą, tačiau būtina nenuvertinti ir jos kaip didelį poveikį turinčios priežasties. Lyginamasis šių rezultatų vertinimas su pagrindiniu tyrimu suteikia informacijos apie tai, kad didelei daliai Lietuvą aplankyti nusprendusių turistų įtakos turėjo giminių arba pažįstamų rekomendacijos (40,4 % įvardijimų priešpaskutinių metų vasarą; 41,3 % priešpaskutinių metų rudenį; 39,1 % paskutinių metų vasarą ir 31,9 % paskutinių metų rudenį). Iš to peršasi išvada, kad Lietuvos turistai nepakankamai įvertina rekomendacijų reikšmę, kurios aiškiai veikia turistų apsisprendimą aplankyti Lietuvą.

## **B. Turizmo verslas Lietuvoje**

Į Lietuvą atvykę turistai atviros anketos forma turėjo įvardyti po tris teigiamiausius ir neigiamiausius bruožus, būdingus Lietuvai. Ne pagal svarbą, o pagal pirmas 15 pasitaikiusių atsakytų anketų išdėlioti atsakymai buvo tokie: draugiškumas, gražūs pastatai, švara, gražus gamtos ir miesto derinys, malonus aptarnavimas, viešieji pastatai nesaugomi apsaugos darbuotojų, nacionalinis tautos pasididžiavimas, pozityvi plėtra, gamta, kultūra, žmonės, gražios bažnyčios, istoriniai statiniai, kalbų mokėjimas, europietiška aplinka, geras maistas, puikūs paplūdimiai, nebrangios susisiekimo priemonės, geri ir nebrangūs restoranai, klimatas, menas, su turizmu susijusi informacija, viešasis transportas, nedidelės kainos (3 lentelė).

Jau ši pavyzdinė sąvokų seka leidžia įžvelgti, kad vienintelis sunkumas – rasti tinkamas sąvokų grupes specifiniams atsakymams bei teisingai priskirti specifinius atsakymus sąvokų grupėms.

Pagal tą pačią schemą, kaip ir nurodyti teigiami bruožai, anketoje buvo įvardinti ir negatyvūs dalykai. Nepakankamas ženklėjimas, plintantis masinis aptarnavimas gastronomijos srityje, regioninių produktų stygius, neįdomūs suvenyrai (masinės gamybos prekės), nepakankamas tarptautinis ženklėjimas ir užrašų trūkumas, blogos apgyvendinimo są-



lygos, brangi automobilių nuoma, iš dalies nedraugiški žmonės, žemas kalbų žinojimo lygis, blogas valiutos (litų į užsienio valiutą) konvertavimo kursas, per brangūs viešbučiai, sunku rasti tinkamą apsigyvenimo vietą, nekokybiškas geriamasis vanduo.

Anketose buvo paminėta daug daugiau teigiamų negu neigiamų sąvokų.

Kaip pozityvi asociacija buvo įvardyta sąvoka „gamta / kraštovaizdis“; beveik kas trečias apklaustas asmuo ją paminėjo. Pagal rangą toliau iš eilės ėjo tos dažniausiai vartojamos sąvokos, kurios buvo susijusios su vandeniu: „paplūdimys“, „Baltijos jūra“, „jūra“ ir „ežerai“.

Sugrupavus įvardytus dalykus į grupes, išryškėja aiškus pasidalijimas. Sąvokų grupėje „gamta / kraštovaizdis“ dominuoja atsakymai: vasarą iki 23,5 % visų pozityvių sąvokų atitenka šiai kategorijai (paskutinių metų vasarą); priešpaskutinių metų vasarą buvo tik 16,9 %, rudenį buvo 18,3 % (priešpaskutinių metų rudenį), o paskutinių metų rudenį – 18,7 %. Antrą vietą pagal atsakymus užėmė sritis „jūra, ežeras, vanduo, pajūris, paplūdimys, Baltijos jūra“. Vasarą iki 16,8 % visų pozityvių sąvokų atiteko šiai kategorijai (paskutinių metų vasara; priešpaskutinių metų vasarą buvo 16,1 %), rudenį – 12,5 % (priešpaskutinių metų rudenį) ir atitinkamai 13,8 % (paskutinių metų rudenį); rudenį gamta buvo minėta mažiau, nes rudenį atvykstantiems svečiams paplūdimys ir maudymasis neturi tokios didelės reikšmės, kaip kad vasaros turistams.

Visi kiti atsakymai savo dažnumu atsilieka nuo šių dviejų pagrindinių nuomonių grupių. Malonu pabrėžti pozityvias nuomones apie vietinius gyventojus. Sąvokų grupei „žmonių draugiškumas, žmonės“ atitenka apytiksliai trečioji nuomonių vieta – 12,9 % visų atsakymų. Beveik visi pozityvūs apibūdinimai buvo priskirti pasiūlai, išskirtinai retai buvo paminėtas veiklos pasiūlos trūkumas. Palyginti dažni atsakymai apie kraštovaizdį/gamtą buvo susiję su atsigavimu ir pasyviu poilsiu – atsakymai „poilsis, ramybė, mėgautis ramybe“ sudarė maždaug 10 % visų įvardijimų.

**3 lentelė.** Svarbios nuorodos apie pozityvius ir negatyvius atvykusių svečių įspūdžius (dažnumas ir skaičiaus dalis %)

	[vardijimai]	Priešpaskutinių metų vasara; įvardijimų skaičiaus dalis, %	[vardijimai]	Priešpaskutinių metų rudenio; įvardijimų skaičiaus dalis, %	[vardijimai]	Paskutinių metų vasara; įvardijimų skaičiaus, %	[vardijimai]	Paskutinių metų rudenio; įvardijimų skaičiaus dalis, %
<b>Pozityvios asociacijos</b>								
Kraštovaizdis/gamta	20	16,9	22	18,3	28	23,5	23	18,7
Jūra, ežeras, vanduo, pajūris, paplūdimys, Baltijos jūra	19	16,1	15	12,5	20	16,8	17	13,8
Draugiškumas, žmonės	16	13,6	18	15,0	11	9,2	17	13,8
Seni miestai, namai, architektūra	12	10,2	12	10,0	8	6,7	11	8,9
Atsipalaidavimas, poilsis, ramybė	11	9,3	12	10,0	12	10,1	13	10,6
Klimatas, oras, oro užterštumas	6	5,1	5	4,2	7	5,9	6	4,9
<b>Negatyvios asociacijos</b>								
Viešojo transporto problemos miestuose (įskaitant gatvių būklę, tikslo pasiekimą)	24	31,6	22	27,8	28	34,6	23	28,0
Didelės kainos	15	19,7	15	19,0	19	23,5	17	20,7
Dviračių takai (įskaitant jų būklę, ženklimą, aptarnavimą)	11	14,5	18	22,8	11	13,6	17	20,7

Turistų nuomone, tiek vasarą, tiek rudenį atvykstančių svečių pagrindiniai įvardyti trūkumai yra kainų lygis ir susisiektimo problemos (3 lentelė). Įvardytos šios miesto gatvių problemos: automobilių stotymas, gatvių spūstys, tarprajoninis susisiekimas, blogas ženklavimas ir gatvių remonto darbai. Antrą vietą tarp negatyvių asociacijų pagal rangavimą užėmė nusiskundimai dėl bendro kainų lygio (viskas brangsta, neadekvatus kainos ir paslaugos santykis) paskutinių metų vasarą – 23,5 % (paskutinių metų rudenį vis dar 20,7 %), taip pat konkretūs duomenys apie prekes ir paslaugas, kurios buvo apibūdintos pabrangusiomis. Problemos, susijusios su dviračių takais, vasarą užėmė antrą vietą trūkumų sąrašė. Rudenį ši sritis buvo įvertinta dar kritiškiau, matyt, dėl to, kad rudenį žmonės išnaudoja aktyviam poilsiui, kai vasarą poilsis būna dažniau susijęs su paplūdimiu ir maudymosi malonumais.

### **C. Apklauso rezultatu išvados**

Būtina atsižvelgti ir į tai, kad paskutinių metų tyrimo anketų duomenims įtakos taip pat galėjo turėti geros oro sąlygos, dariusios teigiamą poveikį principinei turistų pozicijai, t. y. nuotaikai. Dėl to buvo galima pastebėti visuotinį aukštą pasitenkinimo laipsnį. Svarbiausia turistams buvo „gamta“ ir „ramybė“. Vasarą atraminio tašku buvo „maudymasis ir deginimasis“. Šiose srityse Lietuva turi ką pasiūlyti turistams, dėl tos priežasties dauguma turistų buvo patenkinti (labai patenkinti) pasiūla. Tiek įvairios pozityvios priežastys, skatinančios aplankyti Lietuvą, tiek turistų pasitenkinimą atspindinčios apklausoje pirmaujančios pozicijas užimanti gamta sudaro bendrą paskatą aplankyti Lietuvą.

Kaip pagrindinė sąvoka, turint omenyje „gamta“, galiausiai išsikristaluoja žodis „kraštovaizdis“. Dėl šios priežasties kraštovaizdis ir gamta turėtų žengti greta kaip neatskiriama sąvokų pora, žinoma, kartu prijungiant ir sąvoką „Baltijos jūra“. Šios sąvokos dabar ir ateityje turėtų apibūdinti Lietuvos kraštą.

Džiugu ir tai, kad turistai turi giliai išsisknijusį išsivaizdavimą apie Lietuvos pajūrį ir ežerų regioną – tai rodo apklauso rezultatai. „Mėgavimasis marinistiniai jausmais“ rodo gana aukštą visuotinę svarbą, ir jau dabar tai yra turistų labai pozityviai suvokiama ir vertinama. Ne toks džiugu yra nuolat mažėjantis pasitenkinimas kainos ir pasiūlos santykiu.

Tai ypač galioja gastronomijos sričiai. Skaičiaus dalies padidėjimas paskutinių metų rudenį rodo, kad, vasarą atliktos apklausos duomenimis, pozityvus laisvalaikio infrastruktūros kitimas nėra ilgalaikis. Paskutinių metų rudenį – kaip ir priešpaskutinių metų – kainos ir pasiūlos santykis buvo vertinamas gana nepalankiai. Tai reiškia, kad ligšiolinės pastangos, siekiant pagerinti laisvalaikio infrastruktūrą, buvo akivaizdžiai palankiai įvertintos vis didėjančių vasaros turistų srautų. Tačiau šis pasiūlos segmentas turi būti dar stipriai tobulinamas.

Turistų poros, keliaujančios be vaikų, yra laikomos labai palankia tiksline grupe. Kainos ir paslaugos santykį jie sugeba įvertinti kur kas tiksliau nei kitos tikslinės grupės.

Didžiausia problema iki dabar išlieka atvykimas į šalį: nepakankamai universalus, negreitas ir brangus šalies pasiekimas vis dar erzina svečius. Erzina ir tokios lengvai išsprendžiamos problemos, kaip gatvių ženklinimas ir gatvių būklė. Visa tai gadina bendrą pozityvų įspūdį apie Lietuvą. Tačiau pastebimi teigiami pokyčiai sveikatingumo (angl. *Wellness*) srityje. Rudenį atvyksta didelis procentas svečių, kurie Lietuvoje nori praleisti sveikatingumo atostogas (6,45 % užsienio turistų priešpaskutinių ir paskutinių metų rudenį nurodė sveikatingumo atostogas pagrindinėmis metų atostogomis).

## **DAUGIAKRITERINIS TURIZMO INDUSTRIJOS INSTITUCIJŲ VERTINIMAS**

Tolesnė turizmo plėtra daugiausia priklauso nuo turizmo institucijų darbo kokybės. Tai sudėtingas reiškinys, kurį kokybiškai įvertinti galima tik pasitelkus rodiklių sistemą. Juos sujungus į vieną apibendrinamąjį dydį gaunama kompleksinė darbo kokybės išraiška. Tokioms užduotims spręsti tinkami daugiakriteriniai būdai.

Visų pirma buvo sudarytas analizuojamų turizmo institucijų darbo kokybę veikiančių veiksnių sąrašas. Paskui turizmo srities specialistams buvo pateikta anketa, kurioje jie turėjo įvardyti analizuojamų turizmo institucijų produktus / paslaugas. Turizmo specialistai iš viso įvardijo 23 veiksniai (4 lentelė). Iš jų buvo išrinkta 14 Lietuvos turizmo institucijų darbo kokybę veikiančių kriterijų (5 lentelė).

**4 lentelė.** Turizmo organizacijų teikiami produktai ir paslaugos

Eil. Nr.	Produktai ir paslaugos	Turizmo organizacija												
		LSDT	LTA	LAHR	LTHC	LYHA	LCSA	LREA	LTU	ALA	LRTA	LRRTA	LMA	LCC
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Apyvadinimo paslaugos (kontaktai; tarpininkavimas; viešbučių ir kitų apgyvendinimo vietų užsakymas)	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-
2.	Ekskursijos (ekskursijų užsakymas; pažintinės ir pramoginės ekskursijos, pvz., po Anykščių kraštą, Pasvalio kraštą; gamtinės-pažintinės; specializuotos; muziejai; individualių ekskursijų organizavimas)	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	+	+
3.	Bendra turizmo informacija (apie turizmo infrastruktūrą; lankytinas vietas krašte ir kitas Lietuvos vietas; pramogas; aktyvaus poilsio galimybes; renginius; paslaugas teikiančių įmonių veiklą (bankus, valiutos keityklas, pašta); autobusų stotis; informacija internetu besiruošiantiems atvykti į Lietuvą)	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.	Informacinių leidinių pardavimas (žemėlapiai; miesto planai; lankstinukai; atvirutės; spauda)	+	+	+	+	+	-	+	-	-	-	-	-	-
5.	Prekyba suvenyrais	-	-	+	+	+	-	-	-	-	+	+	-	-
6.	Gidas (Žygio vadovo paslaugos; informacija apie gidų paslaugas)	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-

## 4 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Produktai ir paslaugos	Turizmo organizacija												
		LSDT	LTA	LAHR	LTIC	LYHA	LCSA	LREA	LTU	ALA	LRTA	LRTA	LMA	LCC
7.	Kaimo turizmas ir jo siūlomi produktai (degustacijos maršrutai; pvz., Pasvalio krašto aludariai ir „Alaus kelias“; degustacijos dalyvaujant ansambliui; vandens maršrutai. Šventosios aukštupiu)	-	-	-	+	-	-	-	+	-	+	-	-	-
8.	Maitinimo paslaugos (informacija apie maitinimo įstaigas)	-	-	+	+	+	-	-	+	-	+	-	-	-
9.	Kelionės (specializuoti turistiniai maršrutai; dviračių maršrutai; žygiai valtimis; turai, pvz., po Zarasų rajoną, kelionė traukiniu „siauruku“, motodrezina)	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	+
10.	Transporto paslaugos (automobilių ir autobusų nuomos tarpininkavimas; autobusų užsakymas; autobusų nuoma)	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-
11.	Bilietai (bilietų į renginius pardavimas; užsakymas)	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-
12.	Laisvalaikio organizavimas (turizmo maršrutų individualiems turistams sudarymas prieš atvykstant į šalį; informacija el. paštu; faksu)	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-

## 4 lentelės pabaiga

Eil. Nr.	Produktai ir paslaugos	Turizmo organizacija												
		LSDT	LTA	LAHR	LITC	LYHA	LCSA	LREA	LTU	ALA	LRTA	LRRTA	LMA	LCC
13.	Lankytini objektai (informacija apie lankytinas vietas, prieskariu buvusius objektus)	+	+	-	+	-	+	+	-	-	-	+	-	+
14.	Savaitgalio poilsis (turistiniai maršrutai; savaitgalio poilsis, kurį darbuotojams užsako įmonė)	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-
15.	Turistinio inventoriaus nuoma (dviračių; valčių; baidarių)	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-
16.	Informacinių leidinių ir reklamos leidyba	+	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-
17.	Patalpų nuoma (renginiams; konferencijoms)	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18.	Kopijavimo paslaugos	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19.	Renginių organizavimas (parodos; šou programos; pobūviai; kinas; turizmo dienos)	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-
20.	Skalbimas; drabužių valymas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21.	Sauna; pirtis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
22.	Baseinas	-	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	-	-
23.	Internetas; kompiuterio nuoma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Iš viso</b>	4	4	4	19	15	5	3	10	3	5	5	3	3

Norint atlikti turizmo institucijų daugiakriterinį vertinimą, reikia žinoti kriterijų reikšmes ir jų svorius. Reikšmės paimtos iš turizmo institucijų ataskaitinių duomenų bei iš jų užpildytų anketų.

Kriterijų reikšmingumui įvertinti buvo atrinkti 23 ekspertai, kurie pagal 100 balų sistemą turėjo įvertinti kiekvieno 14 kriterijų svorį (5 lentelė).

Atlikus apklausą, buvo nustatytas kriterijų verčių ir ekspertų pateiktų įvertinimų suderinamumas. Buvo nustatyti šie kriterijų verčių rezultatai:  $S_{\max} = 22750$ ;  $W = 0,35652747$  ir  $\chi^2 = 46,3485714$ .

Pagal pasirinktą reikšmingumo lygmenį  $\alpha$  (praktikoje reikšmė paprastai yra lygi 0,05 arba 0,01) iš  $\chi^2$  lentelės, čia  $\nu = m - 1$  yra laisvės laipsnis, reikia rasti kritinę reikšmę  $\chi^2_{kr}$ . Jei pagal formulę suskaičiuota  $\chi^2$  reikšmė yra didesnė už  $\chi^2_{kr}$ , laikoma, kad ekspertų vertinimai yra suderinti. Mūsų atveju, kai reikšmingumo lygmuo yra lygus 0,05  $\chi^2_{kr} = 22,362$ , pagal parinktą reikšmingumo lygmenį 0,01 dydis  $\chi^2_{kr} = 27,688$ .

Gauta  $\chi^2$  yra didesnės už kritinę  $\chi^2_{kr}$ , kuri yra lygi 26,518. Tai leidžia konstatuoti, jog ekspertų nuomonės yra pakankamai suderintos. Galiausiai gauta tokia trijų tyrimų objektų (TIC, kelionių organizatorių ir viešbučių) verčių ir veiksnių svorių lentelė (5 lentelė).

**5 lentelė.** Lietuvos turizmo institucijų darbo kokybės nustatymo kriterijų reikšmių įvertinimo anketa

Eil. Nr.	Kriterijus	Kriterijaus reikšmė pagal 100 balų sistemą			Kriterijaus svoris vieneto dalimis
		TIC	TU	YHA	
1	2	3	4	5	6
1	Apgyvendinimo paslaugos (kontaktai; tarpininkavimas; viešbučių ir kitų apgyvendinimo vietų užsakymas)	89	80	100	0,15
2	Ekskursijos (ekskursijų užsakymas; pažintinės ir pramoginės ekskursijos, pvz., po Anykščių kraštą, Pasvalio kraštą; gamtinės-pažintinės; specializuotos; muziejai; individualių ekskursijų organizavimas)	84	0	10	0,08



5 lentelės pabaiga

1	2	3	4	5	6
3	Informacinių leidinių pardavimas (žemėlapiai; miesto planai; lankstinukai; bukletai; atvirutės; spauda)	63	0	12	0,05
4	Prekyba suvenyrais	47	0	20	0,05
5	Gidas (žygio; vadovo paslaugos; informacija apie gidų paslaugas)	37	69	23	0,07
6	Kaimo turizmas ir jo siūlomi produktai (degustacijos maršrutai, pvz., Pasvalio krašto aludariai ir „Alaus kelias“; degustacijos dalyvaujant ansambliui; vandens maršrutai Šventosios aukštupiu)	32	40	0	0,035
7	Maitinimo paslaugos (informacija apie maitinimo įstaigas)	32	100	100	0,09
8	Kelionės (specializuoti turistiniai maršrutai, dviračių maršrutai; žygiai valtimis; turai, pvz., po Zarasų rajoną, kelionė traukiniu „siauruku“; motodrezina)	32	60	0	0,08
9	Transporto paslaugos (automobilių ir autobusų nuomos tarpininkavimas; autobusų užsakymas; automobilių nuoma)	26	65	54	0,075
10	Pramogos (informacija apie pramogų galimybes; renginius)	26	30	0	0,1
11	Bilietai (bilietų į renginius pardavimas, užsakymas)	21	60	15	0,05
12	Patalpų nuoma (renginiams; konferencijoms)	10	0	85	0,08
13	Kopijavimo paslaugos	12	0	27	0,04
14	Renginių organizavimas (parodos; šou programos; pobūviai; kinas; turizmo dienos)	15	0	15	0,05
<b>Iš viso</b>					<b>1,0</b>

5 lentelė yra daugiakriterinių vertinimų pagrindas. Daugiakriterinis vertinimas atliekamas penkiais būdais:

**VS metodu** (visų rodiklių vietų suma); **SAW metodu** (*Simple Additive Weighting*); naudojant visų indeksų normalizuotų reikšmių geometrinis vidurkį (**GV metodu**); **TOPSIS metodu** (*Technique for Order*

*Preference by Similarity to an Ideal Solution*); **VICOR metodu** (kompromisinis klasifikavimas).

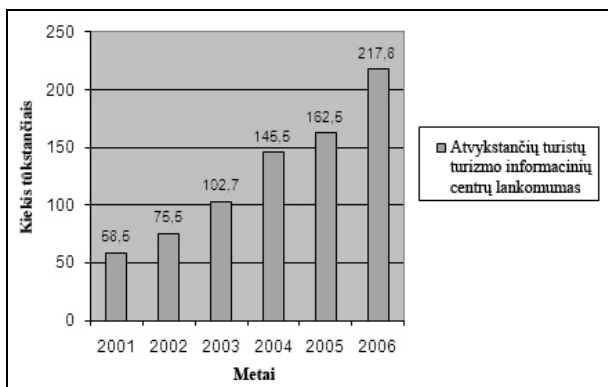
Remiantis jais buvo atliktas nagrinėjamų objektų (t. y. trijų organizacijų grupių: TIC, kelionių organizatorių ir viešbučių) kompleksinis daugiakriterinis vertinimas. Skaičiavimų rezultatai pateikti 6 lentelėje.

Iš 6 lentelės matome, kad nepriklausomai nuo daugiakriterinio vertinimo metodo turizmo informaciniai centrai (TIC) yra geriausiai pasirošę teikti paslaugas, jų darbo kokybė aukščiausia. Paskui eina kelionių organizatoriai ir viešbučiai.

Tai, kad TIC populiarumas Lietuvoje auga, iliustruojama 5 pav.

**6 lentelė.** Lietuvos turizmo verslo institucijų darbo kokybės daugiakriteriniai vertinimo rezultatai

Objektai	Daugiakriterinio vertinimo būdas										Vietų suma	Bendra vieta
	VS		SAW		GV		TOPSIS		VICOR			
	Reikšmė	Vieta	Reikšmė	Vieta	Reikšmė	Vieta	Reikšmė	Vieta	Reikšmė	Vieta		
TIC	27	<b>1</b>	0,385	<b>1</b>	0,345	<b>1</b>	0,56	<b>1</b>	0,536	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
Kelionių organizatoriai	28,5	2,5	0,315	2	0	2,5	0,48	2	0,852	2	11	2
Viešbučiai	28,5	2,5	0,301	3	0	2,5	0,44	3	0	3	14	3



**5 pav.** Atvykstančių turistų turizmo informacinių centrų lankomumas 2001–2006 m.

## **Turizmo plėtros perspektyvos Lietuvoje**

Toliau plėtojant turizmo verslą Lietuvoje visų pirma reikia natūralią objektyvią tikrovę susieti su ją atitinkančiu nauju pasiūlos formavimu. Šios pasiūlos turinį padėjo suvokti atliktos apklausos rezultatai, taip pat turizmo paslaugos teikiančių institucijų arba kokybės daugiakriterinis vertinimas.

Atliktas disertacinis darbas leidžia padaryti bendrą išvadą, kad Lietuvos, ypač jos pajūrio, turizmas turi gana aukšto lygio plėtros potencialą, prie kurio visapusio plėtojimo galėtų prisidėti darbe siūlomos priemonės.

### **KONFERENCIJOS, KURIOSE SKAITYTI PRANEŠIMAI DISERTACIJOS TEMA**

1. „Tourismus als Wirtschaftskraft und Wachstumsfaktor für Vorpommern“, Konferenz des Stadt Stralsund, vertreten durch den Oberbürgermeister, Rathaus Stralsund, 21. März 2005.
2. „Qualität an berufsbildenden Schulen unter Berücksichtigung internationaler Erfahrungen, insbesondere mit Litauen“, 13. Ostseeforum, Fachhochschule Stralsund, 16./17. November 2007.
3. „Datenschutz im Tourismusland: Zwischen Marketing und Kundenvertrauen“, Konferenz der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern, Ozeaneum Stralsund, 17. Juli 2008.
4. „Aktueller touristischer Sachstand und Arbeitsmarktsituation in Mecklenburg-Vorpommern“, Regionalaussschusskonferenz „Tourismus“ der Industrie- und Handelskammer (IHK) Rostock, Ozeaneum Stralsund, 30. September 2008.
5. „Ist die Insel Rügen fit für die Zukunft?“, 14. Konferenz des Tourismusverbandes Rügen, Cliff Hotel Sellin, 14. November 2008.
6. „Wirtschaftslage, -erwartungen und -förderung in Mecklenburg-Vorpommern“, Konferenz der Regionalaussschüsse „Handel“, „Tourismus“ und „Verkehr“ der IHK Rostock, Geschäftsstelle Nordvorpommern/Rügen, InterCity Hotel Stralsund, 16. April 2009.

7. „Industriepolitik Ost“ in Zeiten der Wirtschaftskrise, Rostocker Wirtschaftskonferenz – Quo vadis Bundesrepublik?, Konferenz der IHK Rostock, Saal Mecklenburg-Vorpommern der IHK Rostock, 29. Juni 2009.

## **HANS THOMAS HAUSMANN PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS DISERTACIJOS TEMA**

Ginevičius, R.; Hausmann, Th.; Schafir, Sch. 2008. Lean management. A form of management with increasing relevance for tourism, *Business: Theory and Practice* 9(2): 137–147.

Ginevičius, R.; Hausmann, Th.; Schafir, Sch. 2007a. Business tourism in the focus of reversed trends, *Business: Theory and Practice* 8(3): 139–145.

Ginevičius, R.; Hausmann, Th.; Schafir, Sch. 2007b. Sinnvolle Projektorganisation – Grundlage für den Unternehmenserfolg, *Der Betriebswirt. Theorie und Praxis für Führungskräfte*, Gernsbach, 2: 8–14.

Ginevičius, R.; Hausmann, Th.; Schafir, Sch. 2007c. Senior citizen tourism – the target group of old age pensioners in hospitality industry and tourist companies, *Business: Theory and Practice* 8(1): 3–8.

Ginevičius, R.; Hausmann, Th.; Schafir, Sch. 2006. Human Resources Management – ein Erfordernis zur sinnvollen Ausschöpfung von Potentialen, *Der Betriebswirt*, Gernsbach, 2: 14–19.

Ginevičius, R.; Hausmann, Th.; Schafir, Sch. 2002. Change-management – a business challenge to develop the prosperity, *Business: Theory and Practice* 2(2): 84–88.

Ginevičius, R.; Hausmann, Th.; Schafir, Sch. 2000. Economies of scale in the tourism-industry on the basis of yield-management, *Business: Theory and Practice* 1(1): 74–79.

Hausmann, Th. 2007. The importance of fairs and exhibitions for tourism, *Business: Theory and Practice* 8(2): 87ff.

Hausmann, Th; Dettmer, H. 2002. Geschickte Balance. Mit Yield-Management können touristische Unternehmen hervorragend ihren Ertrag und den Gewinn steigern, *Touristik Management. Das Tourismusmagazin* 6/7: 9–11.

Hausmann, Th.; Dettmer, H. 2001. Yield Management – Ertragssteuerung über den Preis, in: Stadtfeld, F. u.a. (Hrsg.), *Tourismus-Jahrbuch*, Limburgerhof, Heft 2: 56–66.

## **KITUOSE MOKSLO LEIDINIUOSE**

Dettmer, H.; Hausmann, Th.; Schulz, J. 2008. *Tourismus-Management*. R. Oldenbourg Verlag, München/Wien.

Dettmer, H.; Hausmann, Th. (Hrsg.). 2008a. *Organisations-/Personalmanagement für Hotellerie und Gastronomie*. Verlag Handwerk und Technik, 2. Aufl., Hamburg.

Dettmer, H.; Hausmann, Th. (Hrsg.). 2008b. *Recht in Gastgewerbe und Touristik*. Verlag Handwerk und Technik, 2. Aufl., Hamburg.

Ginevičius, R.; Hausmann, Th.; Schafir, Sch. 2006. *Projektmanagement – Wege zum erfolgreichen Projekt*. Deutscher Betriebswirte Verlag, Gernsbach.

Ginevičius, R.; Hausmann, Th.; Schafir, Sch. 2005. *Projektmanagement – Einführung*. Deutscher Betriebswirte Verlag, Gernsbach.

Hausmann, Th. 2008a. *Touristische Markt- und Marketingforschung*. Cornelsen-Verlagsgruppe, Stuttgart.

Hausmann, Th. 2008b. *Touristisches Marketing*. Cornelsen-Verlagsgruppe, Stuttgart.

Hausmann, Th. 2008c. *Kooperationen im Gastgewerbe*. Cornelsen-Verlagsgruppe, Stuttgart.

Hausmann, Th.; Schulz, J. 2008. *Planen, Organisieren und Durchführen von Veranstaltungen*. Cornelsen-Verlagsgruppe, Stuttgart.

Hausmann, Th. (Hrsg.). 2007. *Rechnungswesen/Controlling in Hotellerie und Gastronomie*. Verlag Handwerk und Technik, 3. Aufl., Hamburg.

Hausmann, Th.; Schulz, J. 2007a. *Gästeorientierung*. Cornelsen-Verlagsgruppe, Stuttgart.

Hausmann, Th.; Schulz, J. 2007b. *Marketing in der Gastronomie*. Cornelsen-Verlagsgruppe, Stuttgart.

Hausmann, Th. (Hrsg.). 2006a. *Wirtschaftslehre für Hotellerie und Gastronomie*. Verlag Handwerk und Technik, 11. Aufl., Hamburg.

Hausmann, Th. (Hrsg.). 2006b. *Betriebswirtschaftslehre für das Gastgewerbe*. Verlag Handwerk und Technik, 4. Aufl., Hamburg.

Hausmann, Th., Ginevičius, R., Schafir, Sch. 2000. Gründung eines Retailers – Entrepreneurship im Tourismus in den baltischen Staaten, in Schafir, Sch. (Hrsg.). *Almanach des praktischen Managements in Mittel- und Ost-Europa*. Stralsund.

ir daugelis kitų.

### **Apie autorių**

Diplomuotas verslo vadybos magistras Hans Thomas Hausmann gimė 1965 m. liepos 12 d. Krefelde, Vokietijoje. Yra baigęs verslo vadybos studijas ir VGTU vadybos ir verslo administravimo magistro studijas.

T. Hausmann po studijų buvo priimtas dirbti didelio pramonės įmonės holdingo pagrindinės projektų bendrovės vadovu (1991). Tuo pačiu metu tapo ir centrinės įmonės vadovybės nariu. Eidamas pagrindines pareigas buvo atsakingas už visų koncerno padalinių plėtojama įmonių verslo sritį, ėjo atsakingas pavaduojančio asmens pareigas (1992). Nuo 1994 m. dirba aukštosios mokyklos Fachhochschule Stralsund Vokietijoje turizmo vadybos ir verslo vadybos akademinio darbuotoju ir docentu. Studijų bei atliktų tyrimų metu įgytas žinias nuolat taiko viešbučių ir restoranų bei turizmo srityse dirbdamas moksliniu vertintoju ir patarėju. Daugiau kaip 100 knygų, straipsnių ir metodinių nurodymų autorius ir bendraautoris.

## **DEVELOPMENT OF THE BALTIC TOURISM INDUSTRY**

### **Extended abstract**

#### **Synopsis of the Doctoral Thesis**

**The goal of the thesis** – to unroll the key characteristics of the functioning of tourism system and tourism development of the BALTIC TOURISM INDUSTRY, especially in the coastal region of Lithuania, based on theoretical and empirical research; to identify and assess the quality level of the product or services currently on supply by Lithuanian enter-

prises as well as investigating opportunities and prospects of further development of Lithuania's tourism with the focus on the Baltic coastal region.

**Object of the thesis** – tourism development and refinement is a complex and multiplex research object. The thesis analyses it in 2 aspects: 1) by assessing the today's condition of tourism, 2) by providing the strategic way for further actions.

These goals were achieved by the solution of the following **tasks**:

- The variety of the tourism in the coastal region of Lithuania was being analysed and assessed; as well as the basis of theoretical research was selected and applied.
- The crucial influence of the tourism system to the inner economy was characterized.
- The concept of scientific tourism development was selected, explaining the individual opportunities of tourism development where surveyed fields like supply and demand of the coastal region as well as crucial marketing issues of the regional tourism field, perform a significant role. The basis of the research is to analyse the adequate situation of the supply and demand of Lithuanian tourism by focusing on tourism on the coastal region as well as by naming the possible development opportunities and by giving the alternative leading directions.
- The prospect activities of planning and developing of Lithuanian tourism were analysed to achieve reasonable perspective of tourism development. The research was also focused on the analysis of enterprises providing tourism services and products as well as guests.

### **Theoretical aspects of tourism**

In its narrow definition, tourism is perceived as a whole of relationship and phenomena originating from people's migrating and temporarily changing their residence that is not their constant working and living place.

The essential tourism elements involve the following definitions:

- Change of person's being place, to put it short- the spatial change of residence,

- The stay is not a constant residential and operating place (according to Association International „Experts Scientifique du Tourisme – Aiest“),
- Person’s overnight and activity at the place of stay,
- Relationship between the providers and buyers of tourism services as well as tourists themselves.

**Tourists** are temporary visitors of a country or any other haunts who stay not less than for a night or live no longer than a year, having goals oriented to their families and free time as well as aims to expand their horizon or to enhance one’s qualification.

It is essential to emphasize, on the international background, that international tourists are not only those who visit foreign country, but also those who are living there, but do not perform any professional activity that are paid for by a visited country.

Therefore, the research of tourism should involve the analysis of persons being away from their usual residential conditions (analysing their needs, expectations etc.); the analysis of enterprises satisfying travellers’ needs and outcome that influences the economic, physical and social welfare of the visited country.

The thesis is focused on the above mentioned and further definitions. From the further scientific research is clear that we need to determine activity fields of tourism in its direct meaning (= tourism in its narrow meaning) which are, first of all, very marketable among tourists themselves i.e. used by them. The fields are:

- a) All fields related to planning, organizing, intermediating of a trip and quick destination reach from one’s residence to target place or field, as well as
- b) All target located enterprises that, first of all, meet the needs of tourists, for example accommodation and catering.

The main goal of further research course is to examine economic, geographic and psychological aspects of the tourism. The thesis analyses market relations of tourism that are typical to suppliers and receivers participating in the related field. The research is based on a survey of opinions of tourists and on multi-criterion assessment of Lithuanian enterprises.



It goes without saying that tourism economy, i.e. tourism in scientific meaning, does not have to be analysed apart from the environment. The fact that the central figure of the tourism is always a man, stipulates to withdraw the environment-isolated analysis of the tourism. All problems emerging within tourism limits should be solved in multidimensional way of thinking. Therefore, it is essential that the thesis includes wide, multi-subject, social, technologic and ecological research of environment as well as all outcoming problem coherences. Thereof, the system of tourism was defined that covers different relative components in the thesis: service providers, enterprises-providers, institutions and attractions.

This brief structure enables to penetrate into the goals of tourism system. The economy of tourism embraces many relative goals at a time, i.e. they exist both on mutual dependence and competitive conditions (for example, environment protection-from one side and the maximizing of profitable private business-from the other). This situation is stipulated by different parties of tourism field that attribute different value to the goals.

How tourism field will change in the upcoming 20 years, it is possible to determine by carrying out the respective assessments and development analysis. Anyway, the inner and foreign tourism of the country has its own glass-ceiling where different financial and political setbacks as united whole acts suppressively, for example personal net income and liabilities in the doldrums to the surrounding environment of a man. The object of the thesis is the development of Lithuanian tourism.

### **Multi-criterion Assessment of the Tourism Industry of Lithuania**

Using the quantitative method, three Lithuanian enterprises, or company groups, providing tourism services have been investigated by comparing what they had to supply. The comparison was in principle based on a survey of opinions of tourism experts on the tourism product and services in Lithuania. More precisely, the mathematical method of dispersive coefficient of concordance according to Kendall was applied. To calculate the coefficient of concordance, the results of expert questionnaires were used. In this framework, the following complex multi-criterion assessment methods were applied in further calculations:

- a) **VS-method** (the amount of total rate places = assessment acc. to ranking amount),
- b) **SAW-method** (Simple Additive Weighting),
- c) The method of geometric means of all normalized values of indexes (**GV-method**),
- d) **TOPSIS** (Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution)-**method** and
- e) **VICOR-method** (halfway classification).

The analysis of the data has posed a question of selecting the most efficient method. The research has shown that different multi-criterion assessment methods used to solve one and the same task have brought different results each highlighting different aspects. Each method is logical in its own way; however, it has its own strengths and weaknesses. To avoid the specific impact of each method on the final result, the research started by assessing the quality of work of Lithuanian tourism institutions by applying several multi-criterion assessment methods. Afterwards, the mean value of all assessment values was calculated.

The assessment according to the amount of total rate ranking (VS-method): In this case the location place (rank) of each object is calculated on the basis of a product or service provided (criterion). The amount of places of some enterprise revealed the gross quality level of products or services in comparison with the quality of products or services of the other enterprises. After the values of the products and services have been normalized, tourism enterprises got the order of priority. Afterwards, the amounts of priority rates were calculated and results were summarized in the following method: the best amount of rate value is the least. TIC has attained the best value in the research, equal 1, so they got the first place (rank/potential); travel agencies and hotels ended in a tie (28,5 each), these objects got the value of todėl 2,5 (2nd place plus 3rd = 5, so the average value is = 2,5). Generalizing the results the conclusion was drawn that the quality of TIC object in comparison with the others is the best.

The assessment based on SAW-method:  $S_j$ -criterion in the SAW-method is the bigger the better. TIC has attained the biggest value in the research (0,385); so this tourism enterprise got the first place. Travel agencies (value equal 0,315) got the second place, and hotel business

(value equal 0,301) – third place. On the basis of the research results, the quality of TIC object, in comparison with the others, is the best. The assessment based on GV-method is not typical in this case.

The assessment based on TOPSIS method: It was determined by applying this assessment method that TIC activity is planned the best as its value here is the biggest (0,56); thus, they got the first place. The second place was assigned to travel agencies, and the third to hotels respectively.

The assessment based on VICOR method: Calculations by applying this method were made considering the use of frequent criteria; strategic value was  $v = 0,5$ . According to this method the best values are the least. The outcoming results revealed that TIC has the best quality objects according to this assessment as well (0,536) that were compared with the others. TIC had the first place, and travel agencies got the second (0,957).

By summarizing the results of all methods applied, it is clear that TIC, among all research objects (TIC, travel agencies and hotels), had the best results in all cases; travel agencies were the second, while hotels got the third place (only by applying VS-method the results of travel agencies and hotels were identical).

In the period 2001–2006, Lithuanian tourist information centres experienced a permanent increase in the number of visitors; the quantitative analysis of the present thesis might result in identifying one of the reasons of the above tendency. Guests are satisfied with the services provided by TICs; their opinion is passed from lip to lip; as a result, incoming tourism increases. On the other hand, the overall amount of services provided to incoming tourists in 2007 and 2008 was much lower than 10%. Therefore, the tourism industry in Lithuania should pay more attention to some specific issues, for example, that Lithuania has too few tourist information centres and their location is not the most successful. It is quite natural that the above quantitative analysis cannot possibly render a viable solution for all problems or all arising questions, like, for example, whether similar results would have been obtained with a bigger load of the tourist information centres. It is highly probable that the quality of services and client satisfaction with the quality of services would have suffered unless the increase in load had been implemented together with the increasing capacity of the tourist centres. For example, if the capacity of the company

did not increase, the staff of tourist information centres would not be able to provide high quality services.

### **The assessment of the Analyzed Theses based on Surveys of Tourists**

By summarising the above claims on the situation of tourism in the coastal region of Lithuania, their importance for the results of the thesis has been highlighted. For that purpose the survey of tourist opinions in the coastal region of Lithuania as well as personal interviews were conducted and used to identify demarcation lines of the market as well as its segmentation. Subsequently, the main research results were notionally approached to the evolution of the examined theses:

Secondary thesis 1) how can we measure the state of Lithuanian tourism and how can it get optimal? First of all, to answer the question efficiently, we need to know the main source of information. Experience is the most valuable thing. Knowledge that should not necessarily be assessed by scientific methods is what people can apply to themselves and get use of it; experience application and its rendering to the others is usually an essential developing engine in all fields. During the consideration of thesis the conclusion was made that it is essential to survey foreign guests with high experience of tourism, to collect their impression data about Lithuania as a country of tourism and to find out the potential of further development of Lithuanian tourism.

Secondary thesis 2) How to reach clear strategic advantages for Lithuanian tourism in the competitive conditions? It was essential, to answer the question, to analyze the environment (to collect and to process the data about the environmental influence). How to grope new possibilities and threats that come from the current practice of tourism field; how to apply the information and how to minimize the threats in new strategies. It was set that environmental factors influencing Lithuanian tourism are nothing but the same factors having influence on global economy, like development of income and employment fields, exchange rate ratio and its influence on competitive environment together with the other foreign countries as well as probable conjunctural range. One more important rate of tourism field, analysed in the empirical part of the thesis, is demographic and social-psychological tendencies of devel-

opment, like citizens (the development of important residential groups, like the retired and the young), also the stream of social-psychological importance like, labour mentality, saving tendencies and the change of free time pursuits.

Also the thesis revealed the noticed changes in politics and law such as global development tendencies; here, we need to emphasize that, after the collapse of East-West clash, differences between the North and the South move towards the middle progressively. Not only the development process of Lithuanian political parties was analysed, but also those foreign countries that tourists come from, because they influence the issue of the legislation related to the Parliament and the authorities in the fields like, tourism law, the legislation on urban and regional planning, investment boosting, credit policy for hotels and environment protection.

The following task of environmental analysis was the assessment of technical development. The empirical part of the thesis discloses the progress in applicable technical achievements and information technologies in the field of Lithuanian tourism, especially in the business of local hotels.

Eco-environment, ecological condition particularly, performs a significant role in tourism. Not only the ecological condition of the country, but also the individual impressions of the tourists are of significant value; the most important of them are: the environmental perception and behaviour of the tourists, their view towards the environment protection and the participation in it.

The following part of the thesis renders the summary of environment protection situation in Lithuania from the point of view of tourism marketing (promotion of advantages):

The recent rapid growth of Lithuanian economy encumbered with strict observance of environment protection rules, but this have a negative impact on tourism. Despite, the restructuring of national economy and integration to the global international trade bring very positive possibilities with them that will help to create reasoned management of ecology.

The change of ecology situation in Lithuania stipulates the adequate staff of the enterprises. Thus, the consistent introduction to Lithuanian

enterprises and training of the employees, responsible for environment protection, is very important as well.

Positive growth of ecological condition in Lithuania is closely related to the above mentioned tendencies of economy boost that have been tracked since 1999 recession. In the development stage of the clearly boosting economy, observing the above mentioned situation development, it is easier to find the necessary financial contributions for the improvement of inner ecology condition (for example, National funds as well as European Union support).

The conclusion was drawn, after the analysing the secondary statistical data, that the number of tourists coming to Lithuania is growing. The number of tourists from Germany is growing as well. Despite that the thesis analyzed exceptionally the tourism of regional coast of Lithuania while other numerous types of tourism, that are usually being developed outside the coastal region, were not considered, we can draw a conclusion and accept, that precondition of the importance of the balance between physical and social-cultural tourism, is true.

Secondary thesis 3) In the limits of the accomplished analysis one can indicate some influence of good-luck factors and indexes that was enhanced by Lithuania's admission to EU. Communication on the frontier became significantly simple. Lithuania witnesses positive travelling mood and rapid development of tourism facilities is observed from official documents as well as from the primary and secondary statistics. Lithuania became more popular as a target country of tourism thanks to the growing media attention and the range of provided services. Thus, the empirical part of the thesis proved that the reorganization of tourism facilities, investments in hotel business, new flights and communication means for a reasonable price, and, as already mentioned, the simplified crossing the border, had a crucial influence on the positive impressions and assessment of the tourists.

The growing dislike of tourists with the ratio between the price and the service, especially in gastronomy, should help as a point of reference for the improvement of the field as well as indicate the fast-track direction. Tourists' survey disclosed a conclusion that the current supply of Lithuanian tourism meets the needs of a guest with partner travelling without children, because this target group can more accurately than

others assess the ratio between the price-service quality. The outcome is that supply, directed towards the other tourist target groups, should be optimized. Surveys data also revealed that only tourists who travel in summer time felt till-now attempts to improve supply in leisure spending field. Leisure spending field still needs further improvement. Also, the problems of communication facilities (street signs and street condition) should be solved as soon as possible. Not only these means that were framed on the basis of tourist surveys should be taken, also we have to consider the fast change in the expectations of the tourists nowadays. We cannot forget that the criticized points of tourism field, that the tourists mentioned in their surveys, should be constantly analyzed and explored. This analysis, whether the supply of tourism meets the traveller's needs, lets us draw a conclusion about the improvement means of the current situation.

*„The result, after the connection between the natural use of the objective reality and the formation of the new supply based on certain conditions, the content of which was revealed by the survey, is a strategic advantage of the country in the competitive conditions.“* This end thesis unites all above mentioned conclusions, and states that the main thesis is true. Finally, it proves that all preconditions of the analytical thesis are true.

This end secondary precondition supports the statement that also striving to establish and change a strategy should take count of this juncture, not only the building of completely new supply. Completely new shake-up or the building of totally new supply that will not adapt to the natural reality, usually are not economical and non-profitable. Moreover, the ingrained structures of tourism settled in this target zone not accidentally; they have their uprising reasons that can be tracked in the earlier surveys, therefore they play a significant role in the development of new strategies and in the building of an adequate supply to the new demand. The goal is –to reform any goal so that thanks to its own potential to find new possibilities of extra profit, and that the positioning of the target group will become clear and long-term, and that this will assure the stability and the developing acceptability of the positioning. Therefore, the strategy is built based on current conditions and its features counter to general trends of the demand. Strategy can determine what target tourist

groups should be taken into account, what means should be taken and what investments should meet the needs of the tourist and fit the target field. This way assures competitive advantages.

The value of experience as well as preconditions and means, that are essential for the improvement of current tourism condition, are considered to be proved and true, also the results of the empirical part should be considered the basis of final conclusions. Therefore, the conclusion drawn in the empirical part re-proves the same statement – *main thesis „In international context tourism in the coastal region of Lithuania can supply services of good and very good quality, which refers to a high level potential of tourism development”*; however, such positive conclusion does not mean that further improvement of tourism services and their supply is not needed; despite the research results pointing at a positive situation of tourism in Lithuania, it might soon become worse if no further effort is put into assuring and improving the quality of tourism services. Thus, it is important to launch new proposals, to evaluate and implement them.