MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

Ana Dulko

SĖKMINGOS KAIMO TURIZMO VADYBOS PRINCIPAI – ATVEJŲ ANALIZĖ LIETUVOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
lekt. Vaida Tretjakova

VILNIUS, 2008

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

SĖKMINGOS KAIMO TURIZMO VADYBOS PRINCIPAI – ATVEJŲ ANALIZĖ LIETUVOJE

Tarptautinio turizmo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62603S204

Konsultantas

.....Prof. Vladislava Stankūnienė

2008 .....

Vadovė

.....lekt. Vaida Tretjakova

2008 .....

Recenzentas

.....

2008 .....

Atliko

TTmn7-01 gr. stud.

..... A. Dulko

2008 .....

VILNIUS, 2008

TURINYS

TURINYS ... 3
ĮVADAS ... 9
1. SĖKMINGOS VADYBOS PRINCIPAI KAIMO TURIZMO SODYBOJE ... 11
1.1. Kaimo turizmo samprata ... 11
1.2. Kaimo turizmas kaip verslas ... 13
1.3. Sodybos vadovo įtaka kaimo turizmo verslo sėkmingai vadybai ... 14
1.4. Sėkmingo kaimo turizmo verslo organizavimas ... 17
1.5. Kaimo turizmo sodybų specializacija ... 20
1.6. Kaimo turizmo sodybos įvaizdžio kūrimas ... 23
1.7. Darbuotojų vaidmuo sėkmingoje turizmo paslaugų vadyboje ... 25
1.8. Kokybės užtikrinimas kaip sėkmingos kaimo turizmo vadybos pagrindas ... 27
Mokslinės literatūros analizės išvados ... 29
2. KAIMO TURIZMO SĖKMINGOS VADYBOS PRINCIPAMS NUSTATYTI SKIRTŲ TYRIMŲ IR PRAKTINIŲ DARBŲ PRIORITETAI ... 32
2.1. Mokslinių darbų, skirtų tirti sėkmingai turizmo vadybai, aprašymas ... 32
2.2. Apklausos tyrimas skirtas sėkmingos vadybos analizavimui kaimo turizmo sodybose ... 35
3. STATISTINĖ DUOMENŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAS ... 39
3.1. Apklausos tikslinė grupė ... 39
3.2. Apklausos organizavimas ... 39
3.3. Anketų grįžtamumas ... 39
3.4. Kaimo turizmo situacijos Lietuvoje aprašymas ... 40
3.5. Respondentų socialdemografinės charakteristikos ... 40
3.6. Kaimo turizmas kaip verslas ir pomėgis ... 41
3.7. Sodybų teikiamų paslaugų charakteristika ... 41
3.8. Rinkodaros sprendimai siekiant sodybos veiklos sėkmės ... 43
3.8.1. Sodybos reklama ... 43
3.8.2. Tikslinio segmento nustatymas ... 44
3.8.3. Lojalių klientų pritraukimas ... 44
3.8.4. Prognozavimo reikšmė sėkmingai kaimo turizmo vadybai ... 45
3.8.5. Sodybos įvaizdžio formavimo aspektas rinkodaros požiūriu ... 46
3.9. Kaimo turizmo sodybų vadybos ypatumai ... 48
3.10. Verslininko bruožai lemiantys sėkmę kaimo turizmo versle ... 48

3.11. Efektyvus sodybos personalo patirties naudojimas 49
Statistinės duomenų analizės išvados 50
4. KAIMO TURIZMO VERSLO VADYBOS TOBULINIMO PASIŪLYMAI 53
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI 56
LITERATŪRA 59
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS 63
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA 65
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA 66
PRIEDAI 68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Sėkmingo vadovavimo aspektai 15
2. Kelionė į sėkmingą vadovavimą ……..... 16
3. Kaimo turizmo struktūra 18
4. Rinkodaros komplekso elementų tarpusavio ryšiai turizmo organizacijoje 24
5. Paslaugų vertės grandinė …….. 26
6. Darbas siekiant kokybės 28
7. Anketos vieta tyrimo procese 36
8. Tyrime dalyvavusių kaimo turizmo sodybų skaičius 39
9. Didžiausią įtaką sėkmingai turizmo vadybai lemiantys veiksniai 42
10. Efektyviausios reklamos priemonės sodybos reprezentacijai 43
11. Sodybos įvaizdžio apibūdinimas 47
12. Kaimo turizmo verslo tobulinimo modelis 54

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. Respondentų socialdemografinės charakteristikos 41
2. Pagrindinės kaimo turizmo paslaugų paklausos intensyvinimo kryptys 46
3. Vadovo savybės, lemiančios sėkmingą vadyba, išdėstytos prioritetine tvarka 49

PRIEDAI

1 priedas. Kaimo turizmo sodybų kategorijos ……... 67
2 priedas. Sodybų specializacijos …….. 68
3 priedas. Anketos pavyzdys ……. 69
4 priedas. Tyrime dalyvavusių kaimo turizmo sodybų sarašas 75
5 priedas. Efektyvus kaimo turizmo sodybos personalo patirties panaudojimas 84

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

CK – Civilinis Kodeksas

Cs – pirkėjų aptarnavimas

EK – Europos Komisija

ES – Europos Sąjunga

EVRK – Ekonominių verslo rūšių klasifikatorius

HN – Higienos norma

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos

Kt. – kiti

LR – Lietuvos Respublika

m. – metais

Nr. – numeris

p. – puslapis

Pav. – paveikslas

Proc. – procentai

Pvz. – pavyzdžiui

STD – statistikos departamentas

t.y. – tai yra

t.t. – taip toliau

VŽ – Verslo žinios

Žr. – žiūrėti

ŽŪM – Žemės Ūkio Ministerija

ĮVADAS

Temos naujumas ir aktualumas

Kaimo turizmas yra gana nauja verslo sritis, tačiau pastaraisiais metais tapo viena labiausiai plėtotų verslininkų veiklų kaime. Šioje poilsio paslaugų rinkoje tenka susidurti su rimta konkurencija, todėl kaimo turizmo paslaugas teikiančios įmonės priverstos ieškoti naujų sprendimų tobulinant verslo vadybą. Kadangi kaimo turizmas dažniausiai yra ne pagrindinė, o papildoma veikla, tarsi sodybos savininko pomėgis, teikiantis psichologinį pasitenkinimą, tai sodybos vadovai stengiasi sumaniai subalansuoti sodybos technines galimybes su sėkmingam verslui būdingais vadybos principais: pabrėždami savo stipriąsias puses ir kartu atskleisdami puoselėjamas vertybes. Sėkmingus vadybos principus atrasti sunku, bet verta. Sėkmingai dirbantis verslininkas derindamas skirtingus turizmo išteklius suteikia sodybai prasmę, iškelia tikslą plėtojamai veiklai ir suteikia jaudulį tobulintis ir judėti tik pirmyn. Taigi, šiame darbe pabrėžiama, kad sėkminga kaimo turizmo vadyba priklauso nuo atskleistų vadybos principų suderinamumo ir jų panaudojimo kryptingumo, kur svarbiu veiksniu tampa kaimo turizmo sodybos vadovo meistriškumas ir sugebėjimas visus išteklius ir vadybos metodus sujungti į vieną visumą. Norint pasiekti sėkmės kaimo turizmo versle, reikėtų vadovautis pagrindiniu principu: „Būtinai sąmoningai tobulėkite ir vadovaukitės savo vertybėmis“[1]

Tyrimo objektas

Magistrinio tyrimo objektas – kaimo turizmo sodybų sėkmingos vadybos principų analizė.

Tyrimo tikslas

Nustatyti pasirinktų Lietuvos kaimo turizmo sodybų sėkmingos vadybos principų svarbą organizacijos veikloje ir įvertinti kokie veiksniai, tiek vidiniai tiek išoriniai, labiausiai įtakoja vadybos metodų pasirinkimą ir taikymą organizacijoje, pateikiant pasiūlymus vadybos tobulinimui.

Tyrimo problema

Analizuojant įvairių šaltinių informaciją galima teigti, kad viena iš svarbiu sėkmingos kaimo turizmo sodybų vadybos problemų yra tai, kad kaimo turizmas yra ne tik gana „jauna“ verslo šaka, bet ir mažai išnagrinėta ir aprašyta moksliniuose leidiniuose. Dėl to atsiranda turizmo informacijos nepakankamumas, o su tuo susijęs netinkamas vadovavimo principų pasirinkimas. Visa tai daro neigiamą įtaką kaimo turizmo paslaugų kokybei. Ne mažiau svarbu yra ir tai, kaip naudojant vadybos principus identifikuoti turizmo paslaugų vartotojų poreikius, o juos patenkinant kurti lojalių klientų grupes.

[1] Cofee R., Jones G. Vadovavimas ir lyderystė. Vilnius: Alma Litera, 2007, p.214

Tyrimo uždaviniai

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę norint identifikuoti kaimo turizmo paslaugų sėkmingos vadybos principus ir jų reikšmę turizmo sodybos sėkmingam egzistavimui;
2. Aprašyti sėkmingo kaimo turizmo verslo organizavimą;
3. Išsiaiškinti nuo kokių vadybos principų suderinamumo priklauso organizacijos veiklos sėkmė;
4. Nustatyti sodybos specializacijos svarbą vadybos metodų pasirinkimui;
5. Ištirti kokių vadybos principų taikymas ir nuolatinis tobulinimas gali padėti kaimo turizmo sodybai sėkmingai konkuruoti rinkoje;
6. Anketinės apklausos pagalba ištirti kokie sodybose taikomi vadybos principai, vadovų nuomone, yra efektyviausi, siekiant sėkmingos turizmo vadybos
7. Apibendrinti ir įvertinti analizės duomenis, bei pateikti siūlymus kaip patobulinti kaimo turizmo vadybą.

Magistrinio tyrimo hipotezė

Magistriniame darbe remiamasi hipoteze, kad kaimo turizmo verslo sėkmė priklauso nuo sodybos vadovo kryptingai naudojamų vadovavimų principų.

Tyrimo metodai

Užsienio ir Lietuvos šalių autorių turizmo literatūros apžvalga, antrinių duomenų analizė, apklausos instrumentarijaus parengimas, apklausos domenų apdorojimo ir analizės metodai, lyginamoji ir loginė analizė, sisteminimas ir apibendrinimas.

1. SĖKMINGOS VADYBOS PRINCIPAI KAIMO TURIZMO SODYBOJE

1.1. Kaimo turizmo samprata

Apibūdinant turizmą dažniausiai yra naudojamas Pasaulinės Turizmo organizacijos pasiūlytas turizmo apibrėžimas arba panašiai suformuluotas turizmo apibrėžimas Lietuvos Turizmo įstatyme, tačiau skirtingų autorių, tokių kaip F. Mull ir K. Bayless[2], J. Jasaitis[3], E. Vitkienė[4], R. Butavičienė [5], mokslinėje literatūroje pateikia daugiau įvairių turizmo sampratos aiškinimų, kurių esmė išlieka tokia pati. Magistriniame darbe bus vartojamas Europos Komisijos (EK) 1998 m. gruodžio 9 d. sprendime dėl Tarybos direktyvos 95/57/EK dėl statistinės informacijos turizmo srityje rinkimo įgyvendinimo tvarkos turizmo apibrėžimas - „asmenų, kurie laisvalaikio, verslo ir kitais tikslais keliauja į vietas už savo įprastos aplinkos ribų ir ten būna ne ilgiau kaip vienerius nepertraukiamus metus, veikla.“[6]

Norint suprasti kaip veikia kaimo turizmo verslas reikėtų išsiaiškinti kas yra kaimo turizmo paslauga, kuri artimai susijusi su kitomis turizmo paslaugomis. Kaimo turizmo paslauga reglamentuojama Turizmo įstatyme[7]. Pagal J. Stulpinaitę turizmo paslauga, tuo pačiu ir kaimo turizmo paslauga, yra kūrybingų žmonių sukurtas produktas, kuris pereina etapus nuo idėjos iškėlimo iki realizavimo ir vartojimo, tik jos ypatumas tame, kad realizavimas yra neatsiejamas nuo vartojimo[8]. Paslaugas sukuria ir realizuoja teikėjai, restoranai, viešbučiai, kaimo sodybos ir kitos apgyvendinimo įstaigos ir vežimo paslaugų teikėjai. Kaimo turizmo paslauga yra priklausoma nuo sezoniškumo faktoriaus, kuris veikia turizmo verslą tiesiogiai, t.y. sezono metu turizmo paslaugos paklausa gali būti didesnė už pasiūlą, o ne sezono metu keliautojų paklausa žymiai sumažėja.

Skirtingose valstybėse, kaimo turizmas suprantamas skirtingai, kaip pavyzdžiui Lenkijoje jis suprantamas kaip „agrotutystyka“, kur plataus pasirinkimo paslaugų spektrą teikia kaimo žmonės, kurie skirti turisto poilsio ir laisvalaikio reikmėms partenkinti.[9] Danijoje kaimo turizmas apibūdinamas, kaip į kaimą atvykusių poilsiautojų poreikių patenkinimas, kuris teikia papildomas pajamas ūkininkams. Taigi,

---

[2] Mull F., Bayless K. Recreatrion sport management. - USA: Human kinetics, 1997 – p. 18
[3] Jasaitis J. Kaimo raidos tyrimų kompleksiškumo problema. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos., 2006. 1 (6), - p. 88
[4] Vitkienė E. Paslaugų marketingas: mokomoji knyga – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004. – p. 36
[5] Butavičienė R. Kaimo turizmo organizavimas – Vilnius: Eugrimas, 2002, p. 52
[6] Europos Komisijos (EK) 1998 m. gruodžio 9 d. sprendimas dėl Tarybos direktyvos 95/57/EK dėl Statistinės informacijos turizmo srityje rinkimo įgyvendinimo tvarkos. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija, Vertimo dokumentacijos ir informacijos centras, 1999
[7] Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas//Valstybės žinios‘2002 Nr.123-5507 www.tourism.lt/lt/dokumentai/ist.htm - 39k prisijungimo laikas 2008-05-09
[8] Stulpinaitė J. Turizmo sistema. - Kaunas, 2000. – p. 71
[9] Sirusienė R. Kaimo turizmas. – Kaunas: LRŽŪM, 2008. – p. 44

užsienio šalių literatūroje jis vadinamas įvairiai: poilsiu kaime, kraštovaizdžio turizmu, agroturizmu, poilsiu agrarinėje aplinkoje, atostogomis kaime[10].

Poilsio kaimo sodyboje paslaugos ypač populiarios tarp miesto gyventojų, kadangi skirtos atvykstančių į kaimą poilsiautojų rekreacijai, tai fizinėms, dvasinėms arba kūrybinėms jėgoms atgauti. Remiantis I. Vainiene ir kt. „rekreacija – tai žmogaus fizinių ir dvasinių jėgų atgavimo procesas"[11]. Taigi rekreacijos procesas pagrįstas teigiamomis emocijomis, įspūdžiais, patirtais malonumais. Skirtingai nuo kitų turizmo organizacijų, kaimo turizmo sodybos siūlo visą spektrą tarpusavyje susijusių turizmo paslaugų, tokių kaip: akmens apdirbimas, audimas, augalų kompozicijos, drožyba, kalvystė, karpiniai, keramika, mezgimas, pynimas, tapyba ir kt. veiklos, kurios gali būti pasiūlytos kaimo turizmo sodybos savininkų. Vienas iš įdomesnių kaimo turizmo rūšių yra agrarinis turizmas, kurio metu turistas ne tik gyvena kaimo sodyboje, bet ir užsiima ūkine veikla joje.

Remiantis R. Butavičienės nuomone - atskirti kaimo turizmo paslaugą nuo su ją sąveikaujančių kitų turizmo rūšių sunku, o kartais net neįmanoma. Todėl yra pasiūlyta apibrėžti kaimo turizmo paslaugą pagal tai, kaip ji sąveikauja su supančia aplinka. Norint turizmą apibrėžti kaip kaimo, jis turėtų atitikti visas įstatymų nustatytus reikalavimus.[12] Kaimo turizmas siejamas su veikla mažai apgyvendintose vietovėse, bei su paslaugomis siūlomomis kaime, kur poilsiautojas pažįsta kaimo papročius ir turi norą atitrūkti nuo miesto gyvenimo ritmo. Darbe bus naudojamasi oficialiu kaimo turizmo apibrėžimu pateiktu Lietuvos Turizmo įstatyme. Turizmo įstatymo keturioliktame straipsnyje pateikta, kad „kaimo turizmo paslauga – tai miesto teritorijoje arba kaimo vietovėje, kur gyventojų skaičius neviršija 3000 žmonių, ūkio paskirties sodyboje ar individualiame gyvenamajame name teikiama turizmo paslauga". Tas pats įstatymas apibrėžia paslaugos teikėjo reikalavimus, kuris privalo[13]:

1) turėti apgyvendinimui pritaikytą sodybą ar atskirus pastatus, kuriuose apgyvendinimo kambarių skaičius neviršys 20 vienviečių arba dviviečių numerių;

2) susipažinti su LR Turizmo departamento ir Lietuvos kaimo turizmo asociacijos kaimo turizmo paslaugos teikimo sąlygomis ir jų laikytis;

3) gauti savivaldybės išduodamą sertifikatą, kuris patvirtina, kad įvykdyti kaimo turizmo paslaugos teikimo reikalavimai.

Taigi, kaimo turizmo paslauga yra teikiama taip vadinamose kaimo sodybose, kurią sudaro ūkininko paskirties žemės sklypas su gyvenamuoju pastatu ir kitais ūkio paskirties statiniais, ne

---

[10] http://www.allrural.com/imprensa/index.php?lingua=eng prisijungimo laikas 2008-05-20
[11] Vainienė I. Kaimo turizmo vadybininko rengimo standartas Vilnius: UAB Sapnų sala, 2003, p. 11
[12] Butavičienė R. Kaimo turizmo organizavimas – Vilnius: Eugrimas, 2002, p. 52
[13] Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas//Valstybės žinios'2002 Nr.123-5507 www.tourism.lt/lt/dokumentai/ist.htm - 39k prisijungimo laikas 2008-05-09

aukštesniais negu devynių metrų. Sklype turi būti įrengti visi įrenginiai skirti visapusiškam turisto higienos, sporto ar aktyvaus poilsio poreikių patenkinimui. Apgyvendinimui skirti kambariai turi atitikti Valstybinio turizmo departamento direktoriaus 2006 m. gruodžio 22 d. Įsakymu Nr. V-106 nustatytus kaimo turimo paslaugos teikimo reikalavimus[14]. Pažymėjimą kaimo turizmo paslaugų teikimui išduoda rajono savivaldybė.[15]

Fiziniai asmenys besiverčiantys turizmo paslauga, laikomi verslininkais. Verslininko statusas suteikiamas verslo liudijimo pagalba.[16]

Kaimo turizmo veiklos rūšis – Apgyvendinimo paslaugų (kaimo turizmo paslaugos) teikimas (EVRK klasė 55.23.20). Veiklos kodas pagal fiksatorių – 10.[17]

Apibendrinant, galima teigti, kad kaimo turizmas yra daug platesnė sąvoka negu vien poilsis kaime. Aišku, kad poilsis kaime yra neatsiejamas nuo gamtinės aplinkos, vietovės kraštovaizdžio, kaimo kultūrinio paveldo ir etninio savitumu, kurio taip pasiilgsta miesto gyventojai, kurie dažnai nori pabėgti nuo rutinos, juos varginančio gatvės triukšmo. Būtent dėl šių priežasčių jie renkasi poilsį kaime, kur galima ne tik pailsėti bet ir pažinti jiems svetimą gyvenimo būdą.

1.2. Kaimo turizmas kaip verslas

Turizmas – kaip verslas, tai veikla teikianti specifines paslaugas turistams, kuriame kaip didžiausią privalumą galima įvardinti unikalią gamtą, lankytinas vietas ir t.t. Tačiau vien geros strateginės vietos verslui nepakanka. Daugeliui žmonių kaimo turizmo veikla yra darbo ir pajamų šaltinis. Turizmas priklauso nuo verslininkų, kurie sugeba įžvelgti verslo perspektyvas, ir nuo jų idėjų realizavimo. Anot A. Armaitienės, kaimo turizmo sodyba bendruoju atveju yra individuali įmonė - paprasčiausia verslo kūrimo forma, taigi verslo nesėkmės atveju jos savininkas atsako visu savo turtu.[18] Taigi, kaimo turizmo sodybos sėkmė priklauso nuo pačių savininkų ir dirbančio personalo sugebėjimo patenkinti nuolat besikeičiančius poilsiautojų rekreacinius poreikius. Kiekviena sodyba norėdama pritraukti kuo daugiau svečių, privalo tobulinti paslaugų sritį, pasižymėdama kuo specifiškesnėmis, t.y. kuo labiau išsiskiriančiomis iš kitų, paslaugomis. Pagrindinis kaimo turizmo verslu užsiimančio verslininko tikslas – sėkmingas poilsio paslaugų kūrimas ir pardavimas. Tam, kad poilsis kaime būtų tinkamai organizuotas ir poilsiautojai mokėtų už teikiamas paslaugas pinigus, nepakanka juos tik apgyvendinti, o reikia dar įdėti daug pastangų,

---

[14] Valstybinio Turizmo Departamento prie ŪM direktoriaus įsakymas dėl kaimo turizmo paslaugos teikimo reiklalavimų patvirtinimo. http://www.atostogoskaime.lt/documents/liudijimas/teikimo_reikalavimai.doc prisijungimo laikas 2008-05-09

[15] Sirusienė R. Kaimo turizmas. – Kaunas: LRŽŪM, 2008. – p. 89

[16] LR Civilinis kodeksas// Valstybės žinios‘2000 m. liepos 18 d. ‚Nr.VIII-1864 http://www.tm.lt/default.aspx?item=kodeks&aktoid=50805 prisijungimo laikas 2008-07-12

[17] Sirusienė R. Kaimo turizmas. – Kaunas: LRŽŪM, 2008. – p. 95

[18] Armaitienė A. Kaimo turizmas. – Vilnius, 1999 – p. 32

energijos, kūrybingumo ir darbo gerinant pagrindinę paslaugą (t.y. apgyvendinimą ir maitinimą), bei kokybiškai teikiant jas remiančias paslaugas (kaimo kultūros pažinimą, aktyvų poilsį ir t.t.) Visa tai apima svarbiausias verslo vadybos sritis – planavimą, organizavimą, apskaitą ir kontrolę.

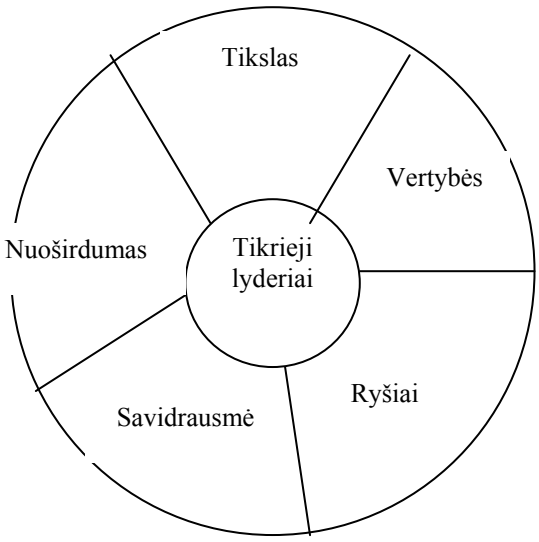
Remiantis A. Astromskiene, turizmo verslas yra ypatingas tuo, kad viena nakvynės vieta sukuria apie dešimt darbo vietų įvairiose kitose ūkinės veiklos srityse. Tai ypač svarbu kaimuose, kur kiekviena darbo vieta yra labai vertinga.[19]

Apibendrinant galima teigti, kad kaimo turizmo verslo sėkmė priklauso nuo šiuo verslu užsiimančių verslininkų sugebėjimų nustatyti, ko tikisi į jų sodyba atvykę poilsiautojai. Sodybos šeimininkas yra ne tik verslininkas, bet dar vadovas, vadybininkas ir net psichologas sugebantis identifikuoti vartotojo nepasitenkinimo lygį ir jį minimizuoti. Taigi, norint sėkmingai konkuruoti su kitomis kaimo turizmo sodybomis reikia nuodugniai apgalvoti, nuo ko pradėti verslą, koks bus sodybos išskirtinis bruožas. Ką vadovas tuo bruožu norėtų pasakyti savo klientams, kaip jį tobulinti siekiant kokybės ir kokius pasirinkti vadybos principus, kad veikla būtų ne tik sėkminga, bet ir suteiktų pasitenkinimą, tiek poilsiautojui, tiek aptarnaujančiam personalui.

1.3. Sodybos vadovo įtaka kaimo turizmo verslo sėkmingai vadybai

Remiantis B. George ir P. Sims nuomone, sėkmingus vadovus apibūdina jų taikomi vadybos principai, kuriuos kiekvienas vadovas pasirenka pats. Principingumas yra viena svarbiausių principų lemiančių sėkmingą kaimo turizmo sodybos vadybą. Sėkmingų vadovų taikomus vadybos principus formuoja asmeniniai jų įsitikinimai. Be to, joms įtakos turi studijos, savistaba, konsultavimasis su kitais žmonėmis ir patirtis.[20] Remiantis R. Cofee ir G. Jones nuomone vadovų taikomų principų sėkmė darbe matuojama ne jų žodžiais, bet veikla, patyrus aplinkos spaudimą. Jeigu vadovai nepuoselėja teigiamų vertybių bei nesiremia principingumu, darbuotojai greitai praranda tikėjimą jų sėkmingu vadovavimu.[21]

[19] Astromskienė A. Poilsis kaime: vadovas sodybų šeimininkams. – Kaunas: LR žemės ūkio rūmai. Lietuvos kaimo turizmo asociacija, 2004 – p. 12
[20] George B., Sims P. Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu. – Kaunas, 2008 – p. 21
[21] Cofee R., Jones G. Vadovavimas ir lyderystė. Vilnius: Alma Litera, 2007 – p. 29



Šaltinis: George B., Sims P. Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu. Kaunas, 2008, p. 19

1 pav. **Sėkmingo vadovavimo aspektai**

Negalima sakyti, kad sėkmingai dirbantys vadovai yra tobuli, juk kiekvienas turi silpnybių ir kartais klysta. Tačiau suvokdami savo trūkumus ir pripažindami klaidas, jie skatina kitus asmenis veikti.

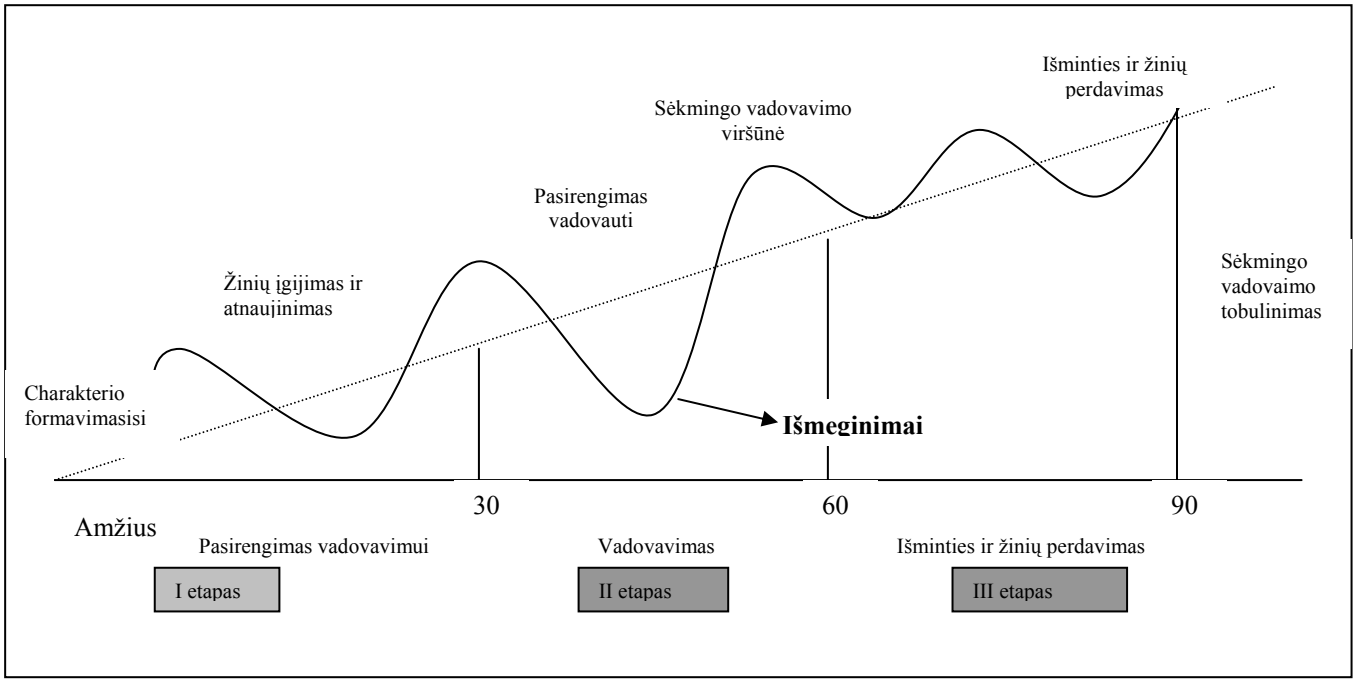
Pirmajame paveiksle apibendrinti penki sėkmingo vadovavimo aspektai:

1. Aistringas tikslo siekimas (savęs supratimas ir savo potraukių išsiaiškinimas);
2. Vertybių puoselėjimas;
3. Nuoširdus vadovavimas (vadovaujant reikia pasikliauti ne tik protu, bet ir širdimi);
4. Tvirtų santykių kūrimas (pavaldiniai sieks suartėti su vadovu tada, kai žinos, kad pasitikėjimo ir įsipareigojimo pagrindas yra atvirumas ir santykių su vadovu tvirtumas);
5. Savidrausmė (nuolatinės konkurencijos sąlygomis reikia laikytis griežtos drausmės darbe, keliant aukštus reikalavimus sau ir kitiems. Tačiau, jeigu vadovui kas nepasiseka, labai svarbu, kad jis pripažintų savo klaidas ir jas ištaisytų).

Tapti sėkmingu vadovu nelengva. Pirmiausia, reikia suprasti save, nes „sunkiausia yra vadovauti ne kam kitam, o sau“[22]. Antra, norint būti geru vadovu, būtina prisiimti atsakomybę už tobulėjimą, t.y. tobulėti visą gyvenimą, tam, kad būti sėkmingu vadovu. Taigi, kelionė į sėkmingą vadybą nėra lengva, nes tai kelionė su pakilimais ir nuopuoliais, judant link sėkmingo vadovavimo viršūnės (ištisinė linija).

[22] George B., Sims P. Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu. Kaunas, 2008, p. 20

Šiais, ypatingos konkurencijos, laikais tokia kelionė labiau panašės į vingiuojančią liniją, nei bus kelias į viršūnę. (žr. 2 pav.)



Šaltinis: George B., Sims P. Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu. Kaunas, 2008, p. 36

2 pav. **Kelionė į sėkmingą vadovavimą**

Remiantis B. George ir P. Sims, žmogaus kelionę į sėkmingą vadybą susideda iš trijų dalių, lygiai po 30 metų. Kiekviename etape galima rasti daug galimybių sėkmingai vadovauti. Per pirmuosius trisdešimt metų vadovai tobulėja: mokosi, studijuoja, dalyvauja visuomeninėje veikloje ir įgyja ankstyvosios darbinės patirties. Pirmasis etapas vadinamas pasirengimu vadovavimui. Antrasis, apimantis laikotarpį nuo trisdešimties iki šešiasdešimties metų, vadinamas „Vadovavimo“ etapu, kuriame vadovai dažnai pervertina savo galimybes ir imasi per didelės atsakomybės, kol įgyja tikrosios vadovavimo patirties.

Trečiasis – asmens tobulėjimo etapas, skirtas perduoti tai, kas sukaupta.

Taigi, kaip matome iš paveikslo sėkmingo vadovavimo viršūnė yra ties 45-50 metų. Pasiekti sėkmingo vadovavimo viršūnę tiesiu keliu neįmanoma. Iš tikrųjų reikia įgyti skaudžių patirčių, kurie leidžia pasirengti vadovavimui, o tai įmanoma tik įveikus įvairius išmėginimus.[23]

[23] George B., Sims P. Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu. Kaunas, 2008, p. 38

1.4. Sėkmingo kaimo turizmo verslo organizavimas

Norint išsilaikyti nuolat augančios konkurencijos sąlygomis, remiantis R. Ligeikiene, turizmo įmonėse svarbiu klausimu tampa „ką potencialūs vartotojai norėtų gauti – ką mes galime pasiūlyti“[24]. Taigi reikšmingas tampa turizmo paslaugų vartotojų poreikių tyrimas, naudojantis rinkos tyrimo metodais. Reikia nustatyti sodybos siūlomas paslaugas, suvokti sodybos paslaugų savybes ir privalumus, kad geriau galima būtų suprasti, ką galima pasiūlyti potencialiems klientams. Tuo remiantis galima teigti, kad turizmo verslas yra nuolat besikeičiantis procesas, kuris prasideda nuo verslo planavimo. Sekantis etapas sėkmingos turizmo vadybos link yra paklausos prognozavimas. Ne mažiau svarbu įvertinti kokią vietą tarp konkurentų užims įmonė su esamais ištekliais ir siūlomų paslaugų kainomis, bei kokias inovacijas reikėtų įdiegti, kad pralenktų konkurentus.

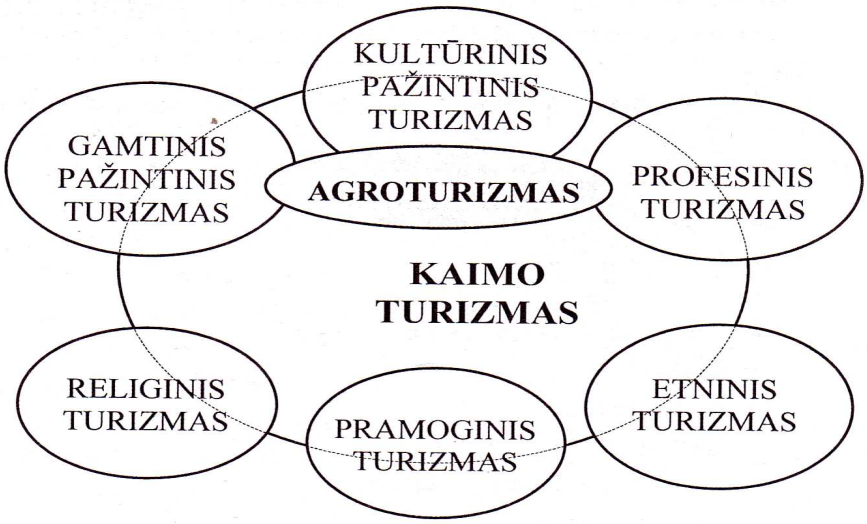
Verslo planavimas. Remiantis rusų mokslininko G. A. Papirian teigimu planavimas yra vienas iš pagrindinių turistinio verslo sėkmės principų. Be tinkamai sukurto verslo plano turizmo įmonės, tame tarpe ir kaimo sodybos, turi kovoti su krizinėmis situacijomis, o ne efektyviai dirbti.[25] Planavime svarbu savalaikė informacija kaip iš kur galima būtų gauti lėšų savo verslo plėtrai, t.y. žinoti kokie Europos Sąjungos fondai gali skirti paramą kaimo turizmo verslo įkūrimui, kokias sąlygas reikia įvykdyti, kad ją gauti ir t.t. Nors verslo planas iš esmės skirtas pritraukti potencialiems investuotojams ir kreditoriams, jis dar turi įtikinti įmonės savininką ir jo partnerį, kad jų planai yra įmanomi ir pelningi. Tinkamai sukurtas verslo planas yra sėkmės garantija turizmo versle. Svarbiausia, kad verslo planas būtų realus, kur būtų pateikta aktuali informacija, kuri leistų adekvačiai priimti sprendimus.[26]

Remiantis A. Astromskienės, R. Sirusienės nuomone, kaimo turizmo verslo planavimas yra sodybos šeimininko teikiamų paslaugų kokybės skatinimas, siekimas klientų pasitenkinimo poilsiu, o tuo pačiu ir savo verslo sėkme. Vadovas turi nuo pat pradžių nustatyti ko nori pasiekti plėtodamas savo verslą ir kaip tai darys.[27] Dažniausiai kaimo sodybos yra įvertinamos priskiriant jiems gandrų skaičių, kuris gali būti nuo nulio iki keturių, priklausomai nuo teikiamų paslaugų kokybės. Gandrų skaičių nustato Lietuvos kaimo turizmo asociacija. Teisingai pasirinkta sodybos veiklos kryptis bei paslaugų struktūra sukuria prielaidas sėkmingai turizmo vadybai.[28]

---

[24] Ligeikienė R. A. Turizmo įmonės marketingo planavimas. - Kaunas:Kauno kolegija. Verslo vadybos fakultetas, 2005. – p. 8
[25] Папирян Г. А. Международные экономические отношения. Маркетинг в туризме
Издательство: Финансы и статистика. P. 29
[26] Armaitienė A. Kaimo turizmas. – Vilnius, 1999 – p. 92
[27] Astromskienė A., Sirusienė R. Specializuotos poilsio sodybos. Kaip jas įrengti? - Kaunas: LR žemės ūkio rūmai. Lietuvos kaimo turizmo asociacija, 2003, p. 12
[28] Sirusienė R. Kaimo turizmas. – Kaunas: LRŽŪM, 2008. – p. 115

Kaimo sodybos veiklos organizavimas. Remiantis A. Astromskienės, R. Sirusienės teigimu, kaimo turizmo sodyboje veiklos organizavimas apima keletą etapų, iš kurių galima išskirti sodybos paruošimą turistų atvykimui, poilsio paslaugų paketo sukūrimas, atitinkamo aptarnaujančio personalo parinkimas, ryšių palaikymas su partneriais, konkurentais, visuomene ir žiniasklaida, naujų klientų pritraukimas, esamų paslaugų tobulinimas it t.t.[29] Visa tai prisideda prie sėkmingos turizmo vadybos. Kadangi kaimo turizmo sodybos paslaugos teikiamos kompleksiškai, tai jų organizavimas tampa gana painiu dalyku. Paslaugų tarpusavio suderinimas yra vienas svarbesnių sėkmingos vadybos principų. Kadangi kaimo turizmas siejamas su kitomis turizmo rūšimis, tai organizavimas turėtų suderinti jų tarpusavio ryšius. Paminėtinos tokios turizmo rūšys tiesiogiai sąveikaujantis su kaimo turizmu (žr. 3 pav.). Taigi, kaimo sodybos vadovas norėdamas sėkmingai konkuruoti turizmo versle turėtų bendradarbiauti su žemiau nurodytomis turizmo rūšimis ir organizuoti savo veiklą taip, kad klientas patirtų kuo geresnę kokybę.[30]



Šaltinis: Armaitienė A., Grecevičius P., ir kt., 1999. p.36

3 pav. **Kaimo turizmo struktūra**

Siekiant sėkmingai plėtoti kaimo turizmo verslą, reikia padidinti kaimo turizmo paslaugų įvairovę, jungti tradicinės žemės ūkio veiklas su paslaugomis turistams, pavyzdžiui tiekti poilsiautojams šviežius, ūkyje užaugintus produktus bei teikti rekreacines paslaugas, tokias kaip vandens sportas, jodinėjimas ir t.t.

Paklausos prognozavimas. Kadangi kiekvienas verslininkas siekia gauti maksimalų pelną su

[29] Astromskienė A., Sirusienė R. Specializuotos poilsio sodybos. Kaip jas įrengti? - Kaunas: LR žemės ūkio rūmai. Lietuvos kaimo turizmo asociacija, 2003, p. 79
[30] Armanaitienė A., Gracevičius P., ir kt., 1999. p. 28-41

minimaliomis išlaidomis, dėl to turizmo įmonės, neteisingai įvertinusios savo galimybes, periodiškai turi finansinių problemų ir susiduria su ateities neapibrėžtumais. Todėl, remiantis G. A. Papirian nuomone, nuolat besikeičianti konkurencija turizmo versle reikalauja kurti planus įmonėse, o paklausos prognozavimas yra efektyvaus planavimo pagrindas. Dažniausiai pardavimų prognozavimas sudaromas naudojantis dviem lygmenim. Pirmame lygyje analizuojamas bendras rinkos dydis. Antrame – analizuojama ta rinkos dalis, kuri apima pasirinkta turizmo įmonė. Paklausos prognozavimui gali būti naudojami tokie kiekybiniai modeliai kaip: paklausos prognozavimas slenkančiu vidurkiu arba eksponentinio išlyginimo metodais.[31]

Kontrolė. Remiantis P. Zavjalov nuomone, sėkmingas vadovavimas neįmanomas be teisingos verslo kontrolės. Turizmo verslas yra dinamiškas, todėl verslininkas turi derintis prie nuolat keičiančios aplinkos. Kaimo turizmo versle, sodybos savininkas turi ne tik kontroliuoti finansus, bet ir prižiūrėti dirbantį personalą, teikiamų paslaugų kokybę ir net sodybos įvaizdį. Kaimo turizmo sodyboje galimi keli personalo vadovavimo stiliai, tačiau efektyviausias yra, kai darbuotojui suteikiama ne tik laisvė rinktis, bet ir sukuriamas didesnis atsakomybės jausmas. Turi būti nustatyti darbo tvarkos taisyklės, kurių reikia nepriekaištingai laikytis. Ne mažiau svarbu kontrolės metu nustatyti sodybos vietą turizmo rinkoje, jos trūkumus, ką galima būtų patobulinti, kokias įdiegti inovacijas ir ar tai bus efektyvu.[32]

Kainos nustatymas. Teisingai parinkta kaimo sodybos teikiamų paslaugų kaina, kuri yra nustatyta išanalizavus konkurentų siūlomas paslaugas, rinkos poreikius ir kitus veiksnius, yra vienas iš sėkmingo vadovavimo principų. Verslininkų, siūlančių kaimo turizmo paslaugas, pajamos skiriasi, nes vienoje kaimo turizmo sodyboje nakvynė kainuoja keletą, o kitoje – kelias dešimtis litų.[33] Visais atvejais kaina turi kompensuoti sąnaudas paslaugai pagaminti ir pateikti, bei duoti pelną. Nakvynės kaina labai priklauso nuo to, kiek asmenų vienu metu gali apsigyventi, ar yra kambarių šeimoms, taip pat nuo komforto, kokybės, sodybos vietos ir geografinės padėties. Apgyvendinimo kokybė ir komfortas yra vertinami pagal tai, keliais „gandrais“ paženklintos sodybos. Nustatant paslaugų kainas reikia atkreipti dėmesį į tai, ar turistai turi galimybę atsiskaityti kredito kortelėmis, ar teikiamos maitinimo paslaugos ir kokios jos, ar leidžiama atsivežti naminių gyvūnų. Geografinė sodybos padėtis apibūdinama, nurodant atstumus iki istorinių paminklų ir didmiesčio centro. Šių veiksnių įtaka gali būti kaip teigiama (miesto kultūrinės veiklos artumas), taip ir neigiama (miesto triukšmas, grūstis). Sunkiausia nustatyti agrokultūrinių vertybių įtaką nakvynės kainai.[34]

---

[31] Папирян Г. А. Международные экономические отношения. Маркетинг в туризме Издательство: Финансы и статистика. p. 44-51

[32] Завялов П. Маркетинг в схемах, рисун-ках, таблицах, 42. - Москва, 2001. – p. 96-101

[33] Armanaitienė A., Gracevičius P., ir kt., 1999. p. 46-49

[34] Sirusienė R. Kaimo turizmas. – Kaunas: LRŽŪM, 2008. – p. 123

Taigi, galima prieiti išvadą, kad kuo daugiau žmonių gali apsistoti viename kambaryje, tuo kambario kaina (vienam žmogui už nakvynę) yra mažesnė. Priešingai, bendras apgyvendinimo mastas teigiamai veikia kainą: kuo didesnė kaimo turizmo sodyba, tuo didesnis mokestis gali būti imamas iš vieno žmogaus. Jeigu siūlomas didesnis komfortas, tai kaina padidėja. Leidimas atsivežti naminių gyvūnų ir maitinimo paslaugos turi teigiamos įtakos nuomos kainai, t.y. turistai moka brangiau. Ne mažiau svarbu, kad kraštovaizdžio apsauga didina kaimo turizmo verslo sėkmę ir teikia daugiau galimybių verslininkams pasiūlyti apgyvendinimo paslaugas turistams, parduoti jiems ekologiškų žemės ūkio ir kt. produktų.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėtas nevienodas požiūris į kaimo turizmo verslo organizavimą. Sėkmingam sodybos vadovavimui įtakos turi ne tik atskiri verslo etapai, kaip planavimas ar prognozavimas, bet visų etapų tinkamas derinimas. Sėkmingiausiai dirba žmonės, mylintys savo verslą. Šeimininkas - sodybos akcentas: jei atvykstantys žmonės jam bus kančia, jo verslas patirs nesėkmę. Sodybos tuo ir skiriasi nuo viešbučių, kad čia sukuriama šilta aplinka. Tačiau nereikia pamiršti, kad tik šilta aplinka nepritrauks daugiau klientų. Reikia nuolat analizuoti rinką ir duoti tai, ko reikalauja klientai. Dabar kaimo turizmo sodybose rengiami įvairūs mokymai, seminarai, nes tam atsirado poreikis, todėl, sėkmingai organizuojantys savo verslą, sodybų šeimininkai įsirengė konferencijų sales. Jos naudojamos ne tik konferencijoms, bet ir vestuvių ir kitokių pobūvių šventimui.

1.5. Kaimo turizmo sodybų specializacija

Kaimo turizmo sodybų specializacijų gali būti įvairių. Tačiau reikia labai apgalvotai rinktis sodybos specializaciją, nes jos šeimininkai turi įgyvendinti bendruosius kaimo turizmo paslaugoms keliamus reikalavimus, kuriuos reglamentuoja Turizmo įstatymai ir Higienos normos. Svarbu, kad apgyvendinimui kaimo sodyboje skirtų patalpų sąlygas reglamentuoja LR higienos norma HN 118:2002 „Apgyvendinimo paslaugų saugos sveikatai reikalavimai“, kuri privaloma visiems sodybos šeimininkams.[35]

Kaimo sodybos dažniausiai teikia kompleksinę apgyvendinimo paslaugą. Čia tenkinami turisto poreikiai, nes apsistoja poilsiautojas. Remiantis I. Vainiene turizmo apgyvendinimo paslaugai gali būti naudojami tokie statiniai, kaip:

- Individualūs gyvenamieji namai ar jų dalys (atskiri kambariai, mansardos, verandos ir pan.);
- Ūkininkų sodybos ar jų dalys (svirnai, pirtys ir pan.);
- Vasarnamiai;

[35] HN 118:2002. Apgyvendinimo paslaugų saugos sveikatai reiklalavimai. Patvirtinta LR Sveikatos apsaugos ministro 2003m. sausio 6 d. Nr. V-2. http://209.85.129.132/search?q=cache:9_3-TseOjn4J:www.alytus-tourism.lt/get.php%3Ff.397+LR+higienos+norma+HN+118:2002&hl=lt&ct=clnk&cd=7&gl=lt prisijungimo laikas 2008-05-09

- Sodo, žvejų, medžiotojų nameliai;
- Kempinge arba stovyklavietėje: nameliai - priekabos, palapinės.

Kaimo turistai, vykstantys poilsiauti į kaimą tikisi:

- Įvairių apgyvendinimo įstaigų (nuo kaimo sodybos iki kempingo), kuriose nakvynės kaina taip pat skiriasi;
- Priklausomai nuo apgyvendinimo įstaigos - atitinkamo komforto lygio, kuris nuolat gerinamas;
- Apgyvendinimo įstaigų, kurios yra patraukliame kraštovaizdyje, o pastatai atspindi autentišką etnografinį - architektūrinį kaimo paveldą.[36]

Lietuvoje populiariausias apgyvendinimo įstaigos tipas yra kaimo sodyba, tačiau kaimo vietovėse galima steigti nakvynės namus, plėsti palapinių laukus ir kempingų tinklą. Nereikia pamiršti apie sodybos teikiamų paslaugų kokybės įvertinimą. Lietuvoje sodybų teikiamų paslaugų komfortiškumą ir poilsio sodyboje sąlygas įvertina Lietuvos kaimo turizmo asociacija ir ji gali suteikti arba nesuteikti komfortiškumo kategorijas. Komfortiškumas įvertinamas „gandrų“ skaičiais, kuris svyruoja nuo nulio iki keturių. (kategorijas žiūrėti 1 priede) Specializuotos sodybos vertinamos kriterijais, kuriuos tvirtina Asociacijos taryba. Pagal A. Astromskienės ir R. Sirusienės nuomone, išskiriamos tokios sodybų specializacijos (plačiau žiūrėti 2 priedą):

- Specializuota sodyba dviratininkams (dviratininkų nakvynės namai);
- Ekologiška poilsio kaime sodyba;
- Specializuota sodyba ramiam, pasyviam poilsiui;
- Vaikų poilsio kaime sodyba;
- Kempingai – stovyklavietės dviratininkams;
- Poilsio kaime sodyba neįgaliems poilsiautojams;
- Jodinėjimo.[37]

Sodybų šeimininkai renkasi vieną, o dažnai ir daugiau specializacijų, tačiau verslo sėkmė priklauso nuo vadybos profesionalumo parengiant sodybą turistams apgyvendinti, vadovo sugebėjimo įvertinti galimybes, pabrėžti privalumus, sukurti malonią aplinką.[38] Galima daryti išvadą, kad kaimo turizmo paslaugos gali būti įvairios, įdomios ir patrauklios, galinčios konkuruoti ir tarptautinėje rinkoje. Tačiau, kad turistų srautas būtų dar didesnis, kaimo sodybų šeimininkams reikėtų daugiau dėmesio skirti lankytojų aktyvaus poilsio kūrimo paslaugoms: sporto aikštynams, vaikų žaidimų aikštelėms ir kitoms pramogoms,

[36] Vainienė I. Kaimo turizmo vadybininko rengimo standartas Vilnius: UAB Sapnų sala, 2003, p. 79-84
[37] Astromskienė A., Sirusienė R. Specializuotos poilsio sodybos. Kaip jas įrengti? - Kaunas: LR žemės ūkio rūmai. Lietuvos kaimo turizmo asociacija, 2003, p. 13-19
[38] Sirusienė R. Kaimo turizmas. – Kaunas: LRŽŪM, 2008. – p. 184-185

kurių yra tikrai nemažai. Taigi, galima daryti išvadą, kad, nesukūrus tokių paslaugų, poilsiautojams bus liūdna, jiems truks užimtumo, aktyvaus poilsio, atrakcijų.

Svarbu dar ir tai, kad sodybos specializacija priklauso nuo teikiamų maitinimo paslaugų ir pramogų. Jei siekiama didesnių pajamų, verta užsiimti maitinimo paslaugomis. Daugelis poilsiautojų, atvykę į kaimo sodybas, pageidauja maitinimo paslaugos. Juos domina įvairūs firminiai šeimininkės patiekalai. Tai tam tikra prasme susipažinimas su kulinarinio paveldo ypatumais, su kultūra, mitybos papročiais. Šiuo metu yra aktyviai plėtojamas ekologinis turizmas, kuris tiesiogiai susijęs su kaimo sodybų turizmu, kai sodybos svečiams siūlomi ekologiškai patentuoti produktai. Tačiau tokioms paslaugoms taikomi labai griežti reikalavimai.[39]

Norint sudominti ir palaikyti poilsiautojo nuotaiką, reikalingas kaimo turizmo paslaugas teikiančių subjektų pasiruošimas, suteikiantis galimybę pasiūlyti vienokias ar kitokias pramogas. Pramogos gali būti skirtingos, vienoms nereikia ypatingo pasiruošimo, nes jie priklauso nuo pačios vietovės pasiruošimo, t.y. maudynės upėje, grybavimas ir pan., o kitoms reikia turėti ne tik tvarkingą inventorių, finansinių išteklių, bet ir užtikrinti turistų saugumą. Tokioms pramogoms galima priskirti medžioklę, žvejybą, jodinėjimą ir pan. Nereikia pamiršti, kad Lietuvoje yra labai permainingi orai, taigi reikia pagalvoti apie pramogas lietingu oru, kaip pavyzdžiui bibliotekos įrengimas arba įvairūs stalo žaidimai.[40]

Tačiau pramogos poilsiautojams siūlomos ne tik sodybos viduje, bet ir už jos ribų. Norint sudominti poilsiautoją galima būtų pasiūlyti kaimo turizmo sodyboms bendradarbiauti tarpusavyje kuriant maršrutus, kurie įtrauks unikalių vietų lankymą, maitinimą vienoje iš bendradarbiaujančių sodybų, jodinėjimą žirgais ir grįžimą dviračiais arba valtimis upe ir pan.[41]

Apibendrinant galima teigti, kad sodybos specializacijos pasirinkimas yra vienas iš sėkmingo vadovavimo principų, nes nuo to, kokia bus parinkta specializacija, priklauso sodybos parengimas turistams, sugebėjimas įvertinti sodybos galimybes, pabrėžti jos privalumus, bei sukurti komfortišką aplinką.

[39] Sirusienė R. Kaimo turizmas. – Kaunas: LRŽŪM, 2008. – p. 127-131
[40] Биржаков М., Б. Введение в туризм. Москва – Санкт Петербург: Издательский дом Герда, 2005 – p. 185-198
[41] Ligeikienė R. A. Turizmo įmonės marketingo planavimas. - Kaunas:Kauno kolegija. Verslo vadybos fakultetas, 2005. p. 70

1.6. Kaimo turizmo sodybos įvaizdžio kūrimas

Vienas iš pirmųjų Rusijos marketologų – profesorius P. Zavjalov detalizuodamas rinkodaros tikslus (vartotojų poreikių tenkinimas, pelnas, išskirtiniai konkurentiniai pranašumai) nurodo ir įvaizdį kaip sėkmingos turizmo vadybos rezultatą.[42] Taigi reikėtų apibrėžti kas tai yra įvaizdis. Žodis įvaizdis – tai tiesioginis vertimas iš anglų kalbos, kuris reiškia vaizdą, atspindį, pavidalą, pranašumą, tačiau tas žodis turi daug gilesnę prasmę. G. Drūteikienė, teigia, kad įvaizdis tai idėjų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos paslaugos vartotojas turi organizacijos atžvilgiu visuma, įtakota materialinių ir socialinių vertybių.[43] Kitas autorius, R. Normanas, pabrėžia, kad įvaizdis yra mūsų supratimo apie esamą situaciją modelis.[44] Tačiau yra skirtingų požiūrių į kaimo sodybos įvaizdį. Vieni teigia, kad įvaizdis yra sėkmingo vadovavimo rezultatas, kiti, kad įvaizdis atsiranda savaime, t.y. yra nekonstruojamas. Tačiau, prieita išvados, kad įvaizdis turi būti valdomas, planuojamas ir kontroliuojamas.

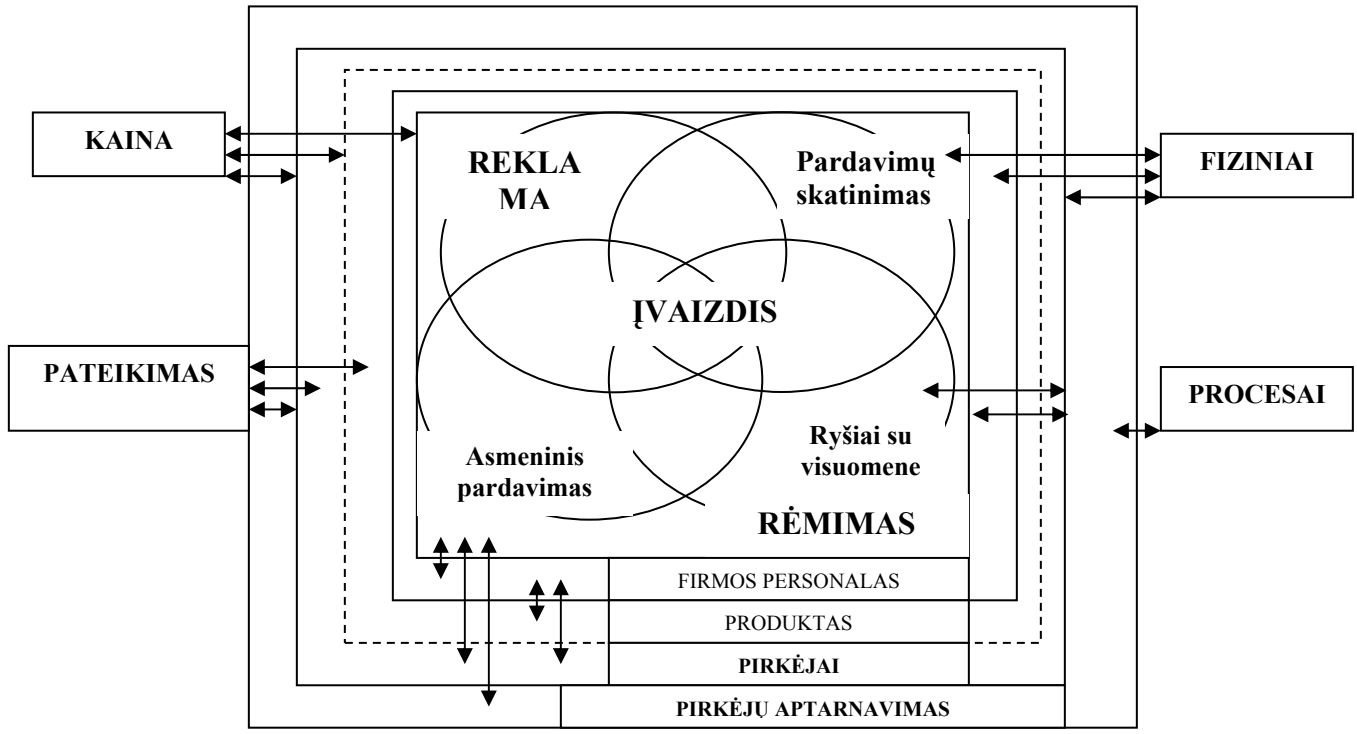
Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad tikslinga įvaizdį, kaip sėkmingos turizmo vadybos rezultatą, būtų pažvelgti rinkodaros komplekso elementų aspektu. Pavyzdžiui, tokie mokslininkai kaip Mullin, Hardy ir Sutton patobulino „4P“ (produktas, kaina, pateikimas, rėmimas) koncepciją, įvesdami penktąjį „P“ elementą, t. y. ryšius su visuomene[45]. Analizuojant siūlomų rinkodaros elementų sąryši, buvo pastebėta, kad tokie rinkodaros komplekso elementas ne visai tiksliai apibūdina turizmo paslaugos pateikimą į rinką. Todėl, A. Palmer papildė dar vienu elementu – pirkėjų aptarnavimu („Cs“) (Cs – pirkėjų aptarnavimas)[46], kuris šiai laikais yra pripažintas ir kitų mokslininkų, tokių kaip B. Dži[47].

Taigi, remiantis aukščiau nurodytų autorių nuomone, buvo sukurtas rinkodaros komplekso elementų tarpusavio sąveikos paveikslas (žr. 4 pav.) turizmo organizacijoje.[48]

Jame pateiktas įvaizdžio sąryšis su rinkodaros komplekso elementais, kokie elementai įvaizdį veikia tiesiogiai, o kokie per išorinius veiksnius.

---

[42] Завялов П. Маркетинг в схемах, рисун-ках, таблицах, 42. - Москва, 2001. – p. 202
[43] Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio formavimas. – Vilnius, 2003 –p. 32-33
[44] Normann R. Service management.- 18–20 May, Bangkok, Thailand, 2002, - p. 62
[45] Žalys L, ir kt. Lietuvos kaimo turizmo charakteristika ir plėtros politika. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2006, 2 (7), - p. 181-184
[46] Palmer A. Principles of Services marketing. – London, 1998, p. 78
[47] Джи Б. Имидж фирмы. - Санк-Петербург: Питер, 2000. – p. 148-157
[48] Žalys L., Žalienė I., Janulienė I. Turizmo organizacijos įvaizdžio formavimo aspektai rinkodaros požiūriu. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2006, 2 (9), - p. 401-421 - ISSN 1748-9088



Šaltinis: Žalys L, Žalienė I., Janulienė I, 2004, p.403

4 pav. **Rinkodaros komplekso elementų tarpusavio ryšiai turizmo organizacijoje**

Remiantis nurodytu paveikslu galima teigti, kad toks integruotas požiūris į įvaizdžio formavimą suteikia organizacijai galimybę ne tik suformuoti geresnį išorinį vaizdą vartotojams ir pasiekti numatytus tikslus, bet ir užtikrinti veiklos sėkmę ateityje, ypač lenktyniaujant su konkurentais. Prie veiksnių lemiančių sėkmingą turizmo vadyba, reikia priskirti reklamą ir ryšius su visuomene, o jų sąlyčio vieta – populiarinimas, kurio esmė paskleisti teigiamą informaciją apie įmonę per įtakingus visuomenės atstovus. Tai lemia įmonės atpažinimą skirtingose visuomenes sluoksniuose. Kaimo turizmo verslininkai reklamuojasi spaudoje, internete, bendradarbiauja su turizmo informacijos centrais. Dauguma sodybų priklauso Kaimo turizmo asociacijai, jas atpažinti iš patentuoto ženklo - žaliame fone stovinčio gandro. Kasmet leidžiamas katalogas "Atostogos Lietuvos kaime", informacija apie sodybas skelbiama asociacijos tinklapyje. Pastebima tendencija, kad vis daugiau sodybų ieškoma ir užsakoma internetu. Lietuvos kaimo turizmo sodybas žymi ir kelio ženklai - juoda trobelė baltame fone, su mėlynu apvadu.

Tačiau, tiriant įvaizdį galima susidurti su tokia problema, kaip pavyzdžiui, gali būti sukurtas svetingos sodybos įvaizdis, nors iš tikrųjų sodyba tokia nėra. Įvaizdis turi pabrėžti sodybos ypatybes, kuom ji išsiskiria iš kitų. Įvaizdis yra dinamiškas, jo atributai persitvarko, keičiasi priklausomai nuo pokyčių pačioje sodyboje ar žmonių grupės sąmonėje. Reikėtų pažymėti, kad sodybos įvaizdis pasireiškia

kaip patirtos paslaugos kokybės įvertinimas. Tai asmens ar jų grupės nuomonė, gera ar bloga, tarsi realybės atspindys. Kaip pabrėžia R. Normanas, sodybos įvaizdį kuria darbuotojai ir aplinka, paslaugos, pačios įmonės kultūra bei jos užimama rinkos dalis.[49] Kaimo sodybos vadyba turėtų remtis kliento aptarnavimo kultūra, nes klientas yra svarbiausias paslaugas teikiančios organizacijos elementas. Taigi, norint pasiekti aukštą aptarnavimo lygmenį, aptarnaujantis personalas turėtų būti kvalifikuotas, be to, dirbant sodyboje reikia tobulinti personalo įgūdžius.

Amerikiečių mokslininkas R. Normanas, organizacijos įvaizdį pateikia kaip viena iš sėkmingos vadybos sudedamųjų dalių. Jis pabrėžia, kad įvaizdis yra galinga priemonė siekiant sėkmingo verslo plėtojimo. [50]

Apibendrinant, galima teigti, kad kiekvienos sodybos savininko plėtojamo verslo vadyba turi būti nukreipta į palankaus ir teigiamo jų sodyboms įvaizdžio sukūrimą, kuris priverstų vartotojus elgtis taip, kad būtų naudinga sodybai, o įvaizdis sukeltų tik teigiamus atsiminimus ar emocijas, sužadintų norą naudotis tos, o ne kitos sodybos teikiamomis paslaugomis. Įvaizdžio kūrime svarbu viskas, pradedant verslo planavimu, koordinavimu, kontrole, tinkamo personalo parinkimu ir reklama. Tik tai visų tų vadybos sudedamųjų dalių lygiagretus plėtojimas gali būti sėkmingos turizmo sodybos vadybos rezultatu.

1.7. Darbuotojų vaidmuo sėkmingoje turizmo paslaugų vadyboje

Sėkmingos personalo vadybos esmė yra nustatyti darbuotojo vietą organizacijoje, jo ekonominius, socialinius, psichologinius ir teisinius santykius su kitais darbuotojais ir klientais. Vienas iš sėkmingo vadovavimo faktorių geras psichologinis klimatas organizacijoje. Taigi, galima teigti, kad, sėkmingai vadovaujama organizacijai tik tada, kai darbuotojai jaučiasi priklausantys veiksmingoms darbo grupėms, mėgsta savo darbą ir jaučiasi, kad yra reikalingi organizacijai ir dirba ne veltui.

Vystant kaimo turizmo sodybą galimi du personalo grupių sukūrimo variantai. Vienas, kai sodyba nedidelė ir nėra reikalinga ir tikslinga samdyti darbuotojus, kadangi savininkas ir jo šeimos nariai spėja susitvarkyti. Kitas, kai turizmo sodyba yra vidutinio dydžio ar net pastatų kompleksas, tada jau būtų tikslinga ne tik samdyti darbuotojus, bet ir skirti didelį dėmesį jų kvalifikacijai. Taigi, mes aptarsime trijų ir keturių gandrų kategorijų kaimo sodybų darbuotojų vadovavimo ypatumus.

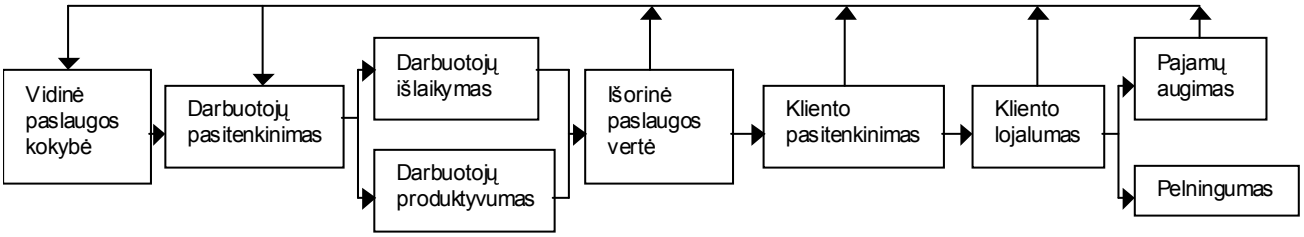
Remiantis paslaugų eksperto Leonardo Bėrio teigimu, galima pasakyti, kad investicijos į darbuotojų pasiekimus yra svarbiausia ilgalaikės verslo sėkmės prielaida. Savo pasakojimais autorius iliustruoja, kokį

[49] Normann R. Service management.- 18–20 May, Bangkok, Thailand, 2002, - p. 56-61
[50] Ten pat, p. 72

svarbų vaidmenį atlieka paslaugų darbuotojas, didinant kliento pasitenkinimą bei kuriant santykius tarp kompanijos ir kliento. [51]

Turizmo paslaugų įmonės darbuotojai įneša didelį indėlį į sodybos sėkmę. Jie yra atsakingi už teisingą kliento norų supratimą ir interpretavimą. Todėl kaimo sodybos savininkai turėtų intensyviai investuoti į savo darbuotojus. Kaimo turizmo sodybos privalo sutelkti dėmesį į aptarnaujančius darbuotojus bei sukurti efektyvią į klientus orientuotą paslaugų teikimo strategiją. Vadovai investuodami į darbuotoją, apmokydami jį suteikti geresnes paslaugas, investuoja į pačios paslaugos tobulinimą. Tik nauji sprendimai, naujos idėjos leidžia sodybai pasiekti geresnių verslo rezultatų.

Egzistuoja loginė jungtis, apimanti darbuotojų ir lojalių klientų pasitenkinimą bei pelną, kuri yra gerai pateikta P. Vanago knygoje[52] (žr. 5 pav.). Čia nurodoma, kad veiksniai, atsakingi už paslaugų kokybišką pateikimą, turi glaudų ryšį su darbuotojų pasitenkinimu ir produktyvumu, darbuotojų suteiktų paslaugų vertės, kliento išlaikymo bei lojalumu ir pelnu. Reikia valdyti paslaugų pasiūlą priklausomai atsižvelgdami į vartotojų poreikius. Tai reiškia, kad turizmo vadybos sėkmė priklauso nuo suteiktų paslaugų kokybės.



Šaltinis: Vanagas P., Kaunas, 2004, p. 320

5 pav. **Paslaugų vertės grandinė**

Kalbant apie turizmo paslaugas teikiančius darbuotojus, didžiausias dėmesys nukreipiamas į kiekvieną dieną dirbantį personalą, kuris tiesiogiai aptarnauja klientus. Kaimo sodybos darbuotojai yra tiesiogiai atsakingi už kliento pasitenkinimo lygį, nes jie bendrauja su klientais, pataria jiems rinktis vieną arba kitą paslaugą, juos aptarnauja. Tiesiogiai su paslaugos vartotojais dirbantis darbuotojas nulemia, kaip nusiteikęs išeis klientas: su pakylėtu ar sugriautu pasitikėjimu. Taigi galima pasakyti, kad nuo darbuotojų nuotaikos, įtampos lygio darbe, atmosferos ir kitų veiksnių susijusių su organizacijos personalu priklauso ir kliento ryšys su kaimo turizmo sodyba. Remiantis V.A. Zeithalm ir M. J. Bitmer nuomone apie organizacijos įvaizdį priklausantį nuo dirbančio personalo galima būtų išskirti tai, kad didžiausios problemos kyla dėl netinkamai tam darbui parinktų darbuotojų, netinkamo darbuotojų įvertinimo ir

[51] Berry L. Relationship marketing. In Berry, L. L.; Shostack L.G.; Upah G.D. Emerging perspectives on Service Marketing. Chikago: American Marketing Association, 2003. – p. 48
[52] Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. - Kaunas : Technologija, 2004. – p. 320

motyvavimo, nepasitikėjimo darbuotojais organizacijos viduje, darbuotojų mokymų stoka (neskiriami pinigai darbuotojų kvalifikacijos kėlimui), inovatyvių vadybos metodų netaikymas organizacijoje.[53]

Tačiau, kad ir kaip gerai ir teisingai būtų vadovaujama sodybai, visada egzistuoja žmogiškasis faktorius, kuris nulemia klaidų skaičių darbe ir, dėl to, streso darbe išvengti neįmanoma. Taigi, jeigu teikiant turizmo paslaugas padaroma klaidų, tai organizacijos darbuotojai ypatingai svarbūs klaidų ištaisymui. Atsiradus klaidų teikiant turizmo paslaugas ir klientui turint nusiskundimų, organizacijos darbuotojas turi atkreipti dėmesį į kliento pastabas, turi išklausyti, prisitaikyti prie susierzinusio kliento ir būti lanksčiam išpildydamas kliento pageidavimus ir poreikius, o tai skatina tobulėtis asmeniškai.

Apibendrinant, galima prieiti išvadą, kad turizmo organizacijoje labai svarbus yra psichologinis klimatas. Anot rusų mokslininko P.S. Gurevič psichologinis klimatas yra apibrėžiamas kaip „kolektyvo narių emocinis psichologinis nusiteikimas, kuris emocionaliai atspindi asmeninius ir dalykinius kolektyvo narių tarpusavio santykius, jų vertybinę orientaciją, moralines normas ir interesus. Jį sudaro profesionalizmas, noras kurti, kiekvieno kolektyvo nario požiūris į darbą.“[54]

1.8. Kokybės užtikrinimas kaip sėkmingos kaimo turizmo vadybos pagrindas

Mikroklimatas sodyboje priklauso nuo vadovo asmenybės, vykdytojų kompetentingumo dirbant kolektyviai. Šiandien labai stipriai pabrėžiama sėkmingo vadovavimo organizacijoms svarba taip, kad darbuotojai jaustųsi priklausantys efektyviai dirbančioms darbo grupėms, mėgtų savo darbą ir manytų bei jaustų, kad dirba ne veltui. Tai reiškia, jog sėkmingai vadovaujantys kaimo turizmo sodybų šeimininkai ne tik stengiasi išsaugoti darbo tradicijas, bet ir imasi kurti naujas, kad organizacijoje būtų sukurtas geras psichologinis klimatas, kūrybinga atmosfera. Remiantis P.S. Gurevič nuomone galima teigti, tam, kad būtų sėkminga organizacijos veikla labai svarbu geriausiomis sąlygomis plėtoti kūrybinį procesą, kas garantuoja per tam tikrą laiką maksimaliai įmanomą organizacijos sprendimų efektyvumą (rezultatyvumą). Taigi, tik tinkamai atrinktas personalas gali užtikrinti vadovybės keliamų uždavinių kokybišką atlikimą.

Kokybės vadyba padeda iš esmės pagerinti paslaugos kokybę, bei padeda išvengti nuostolių, siekiant geriausiu būdu patenkinti vartotojus ir tuo pačių sėkmingai plėtoti kaimo turizmo verslą. P. Vanagas pateikia tokį kokybės apibrėžimą: „Kokybė – objekto savybių visuma, įgalinanti jį tenkinti išreikštus ir numatomus poreikius.“[55]

---

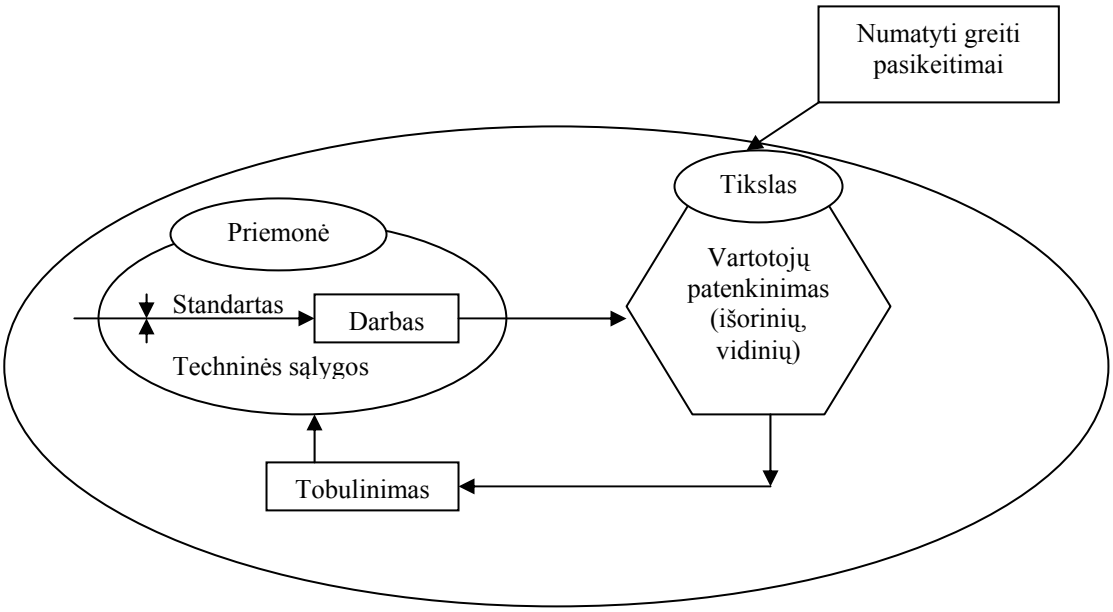
[53] Zeithalm V.A., Bitmer M. J. Services Marketing: integrating customerfocus across the firm.-New York: McCrew-Hill, 2000.- p. 424

[54] Гуревич П.С. Приключения имиджа: технология создания телевизионного образа и парадоксы его восприятия. - Москва, 1991- p. 151

[55] Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. - Kaunas : Technologija, 2004. – p. 18

Kaimo turizmo sodybos norėdamos užtikrinti aukštą kokybę, turi laikytis kokybės strategijos. Ji visų pirma užtikrina tam tikros kultūros plėtojimą sodyboje ir tradicijų paisymą. Kaip buvo aptarta aukščiau, kaimo turizmo sodybos kokybės užtikrinimas priklauso nuo kvalifikuotų darbuotojų, kuriems patinka darbas ir jie nori tobulintis toje srityje.

Sėkmingoje turizmo vadyboje remiamasi vartotojų poreikių patenkinimo būtinybe. Darbas tik tada kokybiškai atliktas, kai darbo rezultatais yra patenkinti vartotojai. Yra svarbu suvokti, kad ne visi vartotojai turi vienodus norus, susijusius su idealia kokybe, nes kokybės supratimas skirtingiems vartotojams skiriasi. Remiantis P. Vanago nuomone galima prieiti išvadą, kad kokybės vadyboje vienas iš pagrindinių tikslų yra išorinių (kokias paslaugas suteikia sodyba) ir vidinių (kiek patenkinti lieka vartotojai įvertinus gautas sodybos paslaugas) vartotojų poreikių patenkinimas.[56] Tai galima matyti 6 paveiksle**.** (žr. 6 pav.)



Šaltinis: Vanagas P., Kaunas, 2004, p. 19

6 pav. **Darbas siekiant kokybės**

Kaimo turizmo paslaugų vartotojai rinkdamiesi sodybą nori gauti labai kokybiškas paslaugas su kuo mažesnėm išlaidom, o į rinką orientuoti sodybų šeimininkai stengiasi patenkinti savo klientų asmeninius lūkesčius. Iššūkis atsiranda, kai vartotojai jau kartą pajuto puikią sodybos ar jos konkurento kokybę ir tikisi, kad tai vėl pasikartos. Tada sodybos vadovas turi nustatyti sau tikslą ištirti potencialaus kliento norus ir lūkesčius dėl kokybės lygio bei paslaugų teikimo pobūdžio, mobilizuoti visas savo jėgas ir pradėti siekti teikiamų paslaugų tobulumo per inovatyvių paslaugų diegimą ir personalo mokymus. Tai yra

[56] Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. - Kaunas : Technologija, 2004. – p.19

ciklinis procesas, nes vartotojui pajutus geresnės kokybės paslaugas vieną kartą, sekantį kartą norės dar tobulesnių. Klientą patenkinti galima tik tada, kai vyrauja harmonija tarp vadovybės, personalo ir materialinių išteklių bei kokybės sistemos struktūros. Tokias išvadas galima prieiti, analizuojant 6 paveikslą. (žr. 6 pav.)

Taigi, galima prieiti išvadą, kad sėkminga kaimo turizmo sodybos vadyba remiasi principu – paslaugų vartotojų pasitikėjimo ugdymu, nes, dėl konkurentų skaičiaus didėjimo, pasitikėjimas tampa vis svarbesnis. Reikia stengtis, kad sodybos svečiai būtų tikri, kad gaus aukščiausios kokybės paslaugą ir kad įmonės įsivaizduojamas įvaizdis atitinka teikiamų paslaugų kokybę, nes dažniausiai kaimo sodybų svečiai pirmenybę teikia paslaugoms, kurios yra emociškai patrauklios, turi savo dvasią, autentišką praeitį ir istoriją.

Mokslinės literatūros analizės išvados

Atlikus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizę galima daryti išvadą, kad kaimo turizmo vadybos principai yra tobulinimo stadijoje. Norint išskirti sėkmingus kaimo turizmo vadybos principus buvo apibrėžta, kad kaimo turizmo paslauga apima kompleksą tarpusavyje susijusių paslaugų, kuriame atsispindi kaimo aplinka, paslaugos remiasi šios aplinkos savybėmis ir požymiais, naudoja kaimo turizmui skirtus statinius ir įrengimus, įtraukia vietos bendruomenę. Šio darbo esmė, tai ne kaimo turizmo sodybos vadybos plano parengimas, o tik priemonė pabrėžti svarstomų principų svarbą sėkmingai sodybos vadybai. Ar sodybos vadyba sėkminga paaiškėja tik tuo atveju, kai sodyba sukuria pakankamą lojalių klientų ratą gauti prognozuojamam pelnui, ir kai žmonės, atsakingi už atitinkamas užduotis, savo darbą atlieka tinkamai.

Kadangi kaimo turizmo paslauga yra kompleksinis reiškinys, tai tik visų žemiau nurodytų vadybos principų teisingas suderinimas gali būti sėkmingo kaimo turizmo sodybos vadovavimo rezultatu.

Remiantis šiame darbe išdėstyta medžiaga, galima išskirti tokius sėkmingos vadybos principus:

1. Didelė dalis kaimo turizmo verslo vadybos sėkmės priklauso nuo konkretaus verslininko kuriamos veiklos vizijos, nuo sugebėjimo įžvelgti verslo perspektyvas. Taigi, kaimo turizmo sodybos sėkmė priklauso nuo pačių savininkų ir dirbančio personalo sugebėjimo patenkinti nuolat besikeičiančius poilsiautojų rekreacinius poreikius.
2. Norint sėkmingai konkuruoti su kitomis kaimo turizmo sodybomis reikia nuodugniai apgalvoti, nuo ko pradėti verslą, koks bus sodybos išskirtinis bruožas.
3. Tam, kad kaimo turizmo sodyba veiktų sėkmingai, o ne kovotų su krizinėmis situacijomis, veikla turėtų prasidėti nuo verslo planavimo. Ne mažiau svarbus etapas yra - turizmo paslaugų paklausos prognozavimas, kuris tampa efektyvaus planavimo pagrindu. Reikia nuolat analizuoti rinką ir

pateikti tai, ko reikalauja klientai. Kadangi kaimo turizmo sodybos paslaugos teikiamos kompleksiškai, tai jų organizavimas ir tarpusavio suderinimas yra vienas svarbesnių sėkmingos vadybos principų;

4. Labai reikšmingu sėkmingos vadybos principu tampa turizmo paslaugų vartotojų poreikių tyrimas, naudojantis rinkos tyrimo metodais tam, kad įvertinti ką versle reikėtų patobulinti, kad neprarasti užimtos pozicijos rinkoje;
5. Vienas sėkmingų sodybos personalo vadybos principas yra, kai darbuotojui suteikiama ne tik laisvė rinktis, bet ir sukuriamas didesnis atsakomybės jausmas.
6. Kaimo turizmo sodybų specializacijų gali būti įvairių ir sodybos šeimininkai gali rinktis vieną ar kelias specializacijas savo kaimo sodybai, tačiau verslo sėkmė priklauso nuo vadybos profesionalumo parengiant sodybą turistams apgyvendinti, vadovo sugebėjimo įvertinti galimybes, pabrėžti privalumus, sukurti malonią aplinką.
7. Dabartinėmis rinkos sąlygomis jau nepakanka gerai įrengti ir paruošti sodybą poilsiui kaime, sustatyti kainą ir laukti, kol atvyks poilsiautojai. Sodybos šeimininkas šalia kitų darbų turi mokėti pateikti informaciją apie savo sodyboje teikiamas paslaugas potencialiems klientams, juos sudominti ir paskatinti atvykti ilsėtis. Kaimo turizmo sodybos šeimininkai turi nusakyti sodybos individualumo požymius, kurie išskirtų sodybą iš kitų.
8. Prie veiksnių lemiančių sėkmingą kaimo turizmo vadyba, darbo autoriaus nuomone, reikia priskirti reklamą ir ryšius su visuomene, o jų sąlyčio vieta – populiarinimas, kurio esmė paskleisti teigiamą informaciją apie organizaciją per įtakingus visuomenės atstovus. Tai lemia sodybos atpažinimą skirtingose visuomenes sluoksniuose.
9. Vienas iš sėkmingo vadovavimo principų yra sukūrimas tokios darbo aplinkos, kur būtų išsaugotos darbo tradicijos, bet ir kuriamos naujos, pažangesnes, kad sodyboje būtų sukurtas geras psichologinis klimatas, kūrybinga atmosfera tam, kad darbuotojai jaustųsi priklausantys efektyviai dirbančioms darbo grupėms, mėgtų savo darbą ir manytų, kad dirba ne veltui.
10. Poilsiautojų aptarnavimo įgūdžių kaimo turizmo srityje gerinimas – tai nesibaigiantis, ciklišKas, įvairus ir išskirtinis procesas, suteikiantis galimybę nuolat kelti poilsiautojų aptarnavimo lygmenį, kuris yra vienas iš sėkmingo kaimo turizmo sodybos vadovavimo principų.
11. Dar vienas sėkmingų turizmo vadybos principų yra tinkamas vadovavimas darbuotojams, nes jie yra atsakingi už teisingą kliento norų supratimą ir interpretavimą. Tai reiškia, kad įmonė investuodama į aptarnaujančio personalo kvalifikacijos kėlimą investuoja į savo ateitį, nes tik teisingai suprastas klientas yra patenkintas ir vėl nori naudotis tokios organizacijos siūlomomis paslaugomis.

Apibendrinant, galima prieiti išvadą, kad tik kompleksinis vadybos principų taikymas lemia sėkmingą turizmo organizacijos veiklą.

2. KAIMO TURIZMO SĖKMINGOS VADYBOS PRINCIPAMS NUSTATYTI SKIRTŲ TYRIMŲ IR PRAKTINIŲ DARBŲ PRIORITETAI

2.1. Mokslinių darbų, skirtų tirti sėkmingai turizmo vadybai, aprašymas

Tam, kad suprastumėme sėkmingos vadybos principus reikia apžvelgti daug praktinių tyrimų susijusių su kaimo turizmo vadyba. Taigi, kaimo turizmo sodyboms vis intensyviau dalyvaujant turistų gyvenime iškilo būtinybė plačiau apžvelgti sėkmingos kaimo turizmo vadybos principus, jų vystimosi tendencijas, bei pasekmes pačios sodybos veiklai. Šiomis temomis pastaruoju metu buvo išleista nemažai mokslinių tyrimų sukauptų knygose (ypač užsienio kalbomis), mokomųjų priemonių bei straipsnių. Pvz., Žemės Ūkio Ministerijos mokomoji knyga verslininkams „Kaimo turizmas“[57], UAB Resolutio informacinio pobūdžio leidinys „Lietuvos užmiesčio sodybų rinkos ypatumai“, „Vartotojų naujienos“ - Turizmo paslaugų kokybės sociologinis tyrimas Nr. 3,[58] A. Astromskienės ir R. Sirusienės knyga kaimo sodybų šeimininkams „Specializuotos poilsio sodybos“.[59] Kaip liudija knygų bei leidinių pavadinimai, autoriams bene labiausiai rūpėjo supažindinti su kaimo turizmo dalyku, padėti įsavinti įvairias sąvokas, aprašyti sėkmingos vadybos teorinius principus. Tos knygos skirtos žmonėms, dirbantiems versle ir besidominantiems šiandieniniais aktualiais kaimo turizmo sodybų sėkmingos vadybos klausimais.

Yra labai daug mokomųjų leidinių rusų kalba, kurie analizuoja ne tik turizmą kaip visumą, bet ir apibrėžia būdus kaip pasiekti kuo geresnių rezultatų plėtojant savo verslą turizme. Viena iš išsamiausių mokomųjų knygų yra A. P. Durovič, A. C. Kopanev, „Marketingas turizme“. Autoriai knygą pradeda nuo bendro turizmo vaizdo ir vėliau aprašo kaimo turizmą kaip atskirą turizmo atšaką.[60]

Remiantis rusų mokslininko G. A. Papirian teigimu knygoje „Tarptautiniai ekonominiai santykiai“ planavimas yra vienas iš pagrindinių turistinio verslo sėkmės principų. Be tinkamai sukurto verslo plano turizmo įmonės, tame tarpe ir kaimo sodybos, turi kovoti su krizinėmis situacijomis, o ne efektyviai dirbti.[61]

---

[57] Sirusienė R. Kaimo turizmas. – Kaunas: LRŽŪM, 2008. – p. 272
[58] Čeponytė Z. Turizmo paslaugų kokybės sociologinis tyrimas. Vartotojų naujienos: Nacionalinis vartotojų konferencijos leidinys. Nr. 3, 2006, - p.12-13
[59] Astromskienė A., Sirusienė R. Specializuotos poilsio sodybos. Kaip jas įrengti? - Kaunas: LR žemės ūkio rūmai. Lietuvos kaimo turizmo asociacija, 2003
[60] Durovič A.P., Kopanev A.C. Marketingas turizme. – Minskas, 2008. – p. 451
[61] Папирян Г. А. Международные экономические отношения. Маркетинг в туризме Издательство: Финансы и статистика. p. 44-51

Vienas iš pirmųjų Rusijos marketologų – profesorius P. Zavjalov knygoje „Marketingas schemose, paveiksluose, lentelėse“ detalizuodamas rinkodaros tikslus (vartotojų poreikių tenkinimas, pelnas, išskirtiniai konkurentiniai pranašumai) nurodo ir įvaizdį kaip sėkmingos turizmo vadybos rezultatą.[62]

Ne mažiau svarbus straipsnis yra anglų kalba „Sėkminga kaimo turizmo vadyba rančose“, kurios autorius yra Dr. Carlos Pomareda. Straipsnyje nurodoma eilė principų, kurie prisideda prie sėkmingos kaimo turizmo sodybos vadybos.[63]

H. Chaplin, S. Dovidova, analizavo kaimo veiklos įvairavimą Čekijoje, Vengrijoje ir Lenkijoje. Jie tyrė ekonominės veiklos diversifikavimo kaime tendencijas, gilinosi į kaimo charakteristikų duomenis. Ieškojo atsakymo į klausimą, kokią reikšmę turi ūkinės veiklos įvairavimo charakteristikos, su kokiomis kliūtimis susiduria veiklą keičiantys ūkininkai ir kokie galimi ūkinės veiklos įvairavimo politikos pokyčiai.

Tačiau ne tik užsienio literatūroje galima rasti sėkmingos kaimo turizmo vadybos metodų, jie yra aprašyti ir lietuvių autorių. Analizuodama sėkmingos kaimo turizmo vadybos organizavimo problemą apžvelgiau tokius lietuvių autorių mokslinius darbus:

1. **Lietuvos kaimo turizmo charakteristika ir plėtros politika.[64]**

Straipsnyje nagrinėjamos Lietuvos kaimo turizmo verslo ir rekreacijos problemos. Apžvelgiama kaimo turizmo šalies lygmeniu plėtra. Jis vertinamas dviem požiūriais: Marko ir Mikro lygiais. Išryškinta kaimo turizmo sąvokos problema, tai, kad kaimo turizmas traktuojamas skirtingai įvairiose šalyse.

2. **UAB Resolutio informacinio pobūdžio leidinys „Lietuvos užmiesčio sodybų rinkos ypatumai“** (2007) Leidinys yra pamokančio pobūdžio nurodantis būdus kaip pradėti savo verslą kaimo vietovėje. Kaip teisingai išrinkti vietą kaimo turizmo sodybai, kokie faktoriai lemia, kad sodybos vietos pasirinkimas bus sėkmingas toliau plėtojant verslą.

3. **Turizmo paslaugų kokybės sociologinis tyrimas[65]**.

Lietuvos vartotojų instituto užsakymu Rinkos analizės ir tyrimų grupė RAIT 2006m. atliko sociologinę apklausą, kurios metu nustatyta, kad Lietuvoje vis labiau populiarėja kaimo turizmas. Nustatyta, kad renkantis kaimo turizmo sodybą vartotojams svarbu yra vieta, kurioje įsikūrusi sodyba. Galima teigti, kad didžioji dalis turistų, kaimo sodybą renkasi pasikliaudami pažįstamu nuomone ir rekomendacijomis.

4. **Marketingo priemonių tobulinimas kaimo turizmo versle[66].**

---

[62] Завялов П. Маркетинг в схемах, рисун-ках, таблицах, 42. - Москва, 2001. – p. 496
[63] Pomareda C**.** Management for succesfull agrotourism in cattle ranches. NY, 2005, p. 2-10
[64] Žalys L, ir kt**.** Lietuvos kaimo turizmo charakteristika ir plėtros politika. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2006, 2 (7), - p. 180-189
[65] Čeponytė Z. Turizmo paslaugų kokybės sociologinis tyrimas. Vartotojų naujienos: Nacionalinis vartotojų konferencijos leidinys. Nr. 3, 2006, - p.12-13

Straipsnyje pateikti kaimo turizmo sodybose naudojamų rinkodaros priemonių tyrimo rezultatai, taip pat pateikiami siūlymai kaip šias priemones tobulinti. Plačiausiai iš rėmimo komplekso veiksnių yra naudojama reklama, kuri dažnai nėra efektyvi. Populiariausios reklamos priemonės – internetas ir katalogai. Pardavimų skatinimu ir populiarinimu paprastai užsiima Kaimo turizmo asociacija, o ne pavieniai verslininkai. Nepakankamai efektyviai išnaudojamas asmeninis pardavimas. Norint pritraukti daugiau klientų vienas iš sprendimo būdų – kaimo turizmo sodybų kooperavimasis ir bendradarbiavimas. Sodybų šeimininkai tūrėtų vienyti savo jėgas, papildydami vieni kitų siūlomas paslaugas turistams, taip išplėsdami laisvalaikio praleidimo įvairovę.

5. **Kaimo turizmo plėtros Lietuvoje pokyčiai**[67].

Straipsnyje nagrinėjamas kaimo turizmas Lietuvos integracijos į ES laikotarpiu, jis buvo viena iš sparčiausiai besivystančių alternatyvių žemės ūkiui kaimo veiklų. Per 2000–2006 metų laikotarpį šio verslo apimtys išaugo daugiau kaip 5 kartus. 18 proc. visų kaimo turizmo sodybų pasinaudojo ES SAPARD ir struktūrinių fondų parama. Analizuojant Lietuvos kaimo turizmo asociacijos duomenis, nustatyta, kad daugelis sodybų išvengia su metų laikais susijusio sezoniškumo – sodybose gausu poilsiautojų ir žiemą ir vasarą. Taigi, nurodoma kokiomis paramomis Lietuvos kaimo sodybos gali pasinaudoti plėtojant savo verslą.

6. **Kaimo raidos tyrimų kompleksiškumo problema.**[68]

Straipsnyje nagrinėjamos pagrindinės kaimo plėtros tyrimų kryptys, tokias kaip: kaimo ekonominės būklės analizė, kaimiškųjų vietovių gyventojų struktūra, ūkinės veiklos įvairavimas ir kt. Nurodomi būdai, kaip ir kokį galima plėtoti verslą kaime ir kaip jam pritraukti vietinius gyventojus.

7. **Atvykstamojo turizmo Lietuvoje konkurencingumas Baltijos šalių kontekste.**[69] Straipsnyje aptariama atvykstamojo turizmo padėtis Lietuvoje, palyginti su kitomis Baltijos šalimis. Remiantis M. E. Porterio „Deimanto“ modeliu, buvo nustatyti veiksniai, lemiantys verslo sėkmę. Nustatyta, kad didinti Lietuvos patrauklumą turistams galima būtų plėtojant susisiekimo infrastruktūrą, gerinant Lietuvos įvaizdį ir aktyviai reklamuojant Lietuvą kaip turizmo kryptį. Daugelį užsienio turistų padėtų pritraukti patrauklesnis Lietuvos turizmo prekės ženklo įvaizdis. Taigi, siekiant pritraukti turistus, autoriaus nuomone, reikia sukurti naujų turizmo produktų – kurti naujus maršrutus grupėms, rengti europinio lygio kultūros renginius, mokslo, sporto, politikos renginius, plėsti kaimo turizmą.

---

[66] Gargasas A., Ramanauskas K. LŽŪ universitetas, 2006, p. 34-38
[67] Astromskienė A., Kleinienė D., Tišikienė G. Kaimo integracijos procesas, 2006, 18-24
[68] Jasaitis J. Kaimo raidos tyrimų kompleksiškumo problema. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos., 2006. 1 (6), - p. 87-95
[69] Petrilovskaja K., Miškinis A. Atvykstamojo turizmo Lietuvoje konkurencingumas Baltijos šalių kontekste. Ekonomika, 2007, Nr. 79, - p. 142-155

8. Ūkinės veiklos įvairavimo kaime sociologinis vertinimas.[70]

Straipsnyje nurodoma, kad Lietuvos kaimo vietovėse perspektyvą ir plėtros tendenciją turi kaimo turizmas. Kaimo turizmas, vystomas tiek miestiečių tiek kaimiečių, sudaro prielaidas ūkininkams realizuoti kaimo žemės ūkio produkciją, amatininkystės dirbinius ir kt. Aprašoma kokia ES parama skiriama plėtoti kaimo turizmo vietovėms ir kaip ja pasinaudoti.

Ekonomistai, nagrinėjantys kaimo turizmo sėkmingos vadybos principus, skirtingai suvokia jų siekimo galimybes, pateikia įvairius sėkmingos vadybos modelius ir strategijas. Apžvelgus aukščiau paminėtus tyrimus ir straipsnius galima prieiti išvadą, kad norint suprasti sėkmingos kaimo turimo vadybos principus, reikia išanalizuoti kuo daugiau sodybų ir jų vadybos pavyzdžiu išryškinti bendrus principus, skatinančius sodybų veiklą.

Apžvelgus aukščiau paminėtus tyrimus ir straipsnius galima prieiti išvadą, kad **norint suprasti kaimo turizmo verslo kaip visumos sėkmingo vadovavimo principus, reikia ištirti geriausias** (aukščiausiai reitinguojamus pagal Lietuvos kaimo turizmo asociacijos duomenis) **sodybas ir jų analizės pagrindu galėsime padaryti pasiūlymus visam kaimo turizmo verslui.**

Atsižvelgiant į pateiktas priežastis, iškeltoms problemoms tirti ir teoriniams bei praktiniams rezultatams gauti naudoti bendrieji ir specialūs tyrimo metodai: aprašomoji analizė, grafinis vaizdavimas, anketinė apklausa ir loginis modeliavimas.

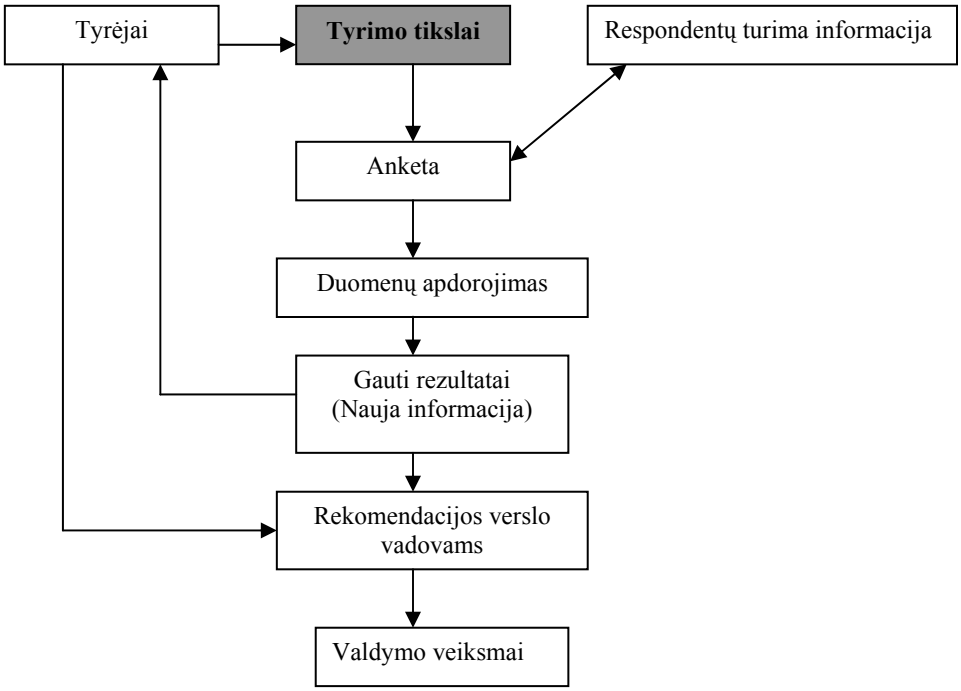
2.2. Apklausos tyrimas skirtas sėkmingos vadybos analizavimui kaimo turizmo sodybose

Apklausa yra viena iš kiekybinių tyrimų rūšių, kuri atliekama ieškant gilesnio ryšio, kurį sunku paaiškinti statistikai, mūsų atveju, ieškant sėkmingos kaimo turizmo vadybos principų. Remiantis V. Pranulio, nuomone anketa yra į tam tikrą formą bei loginį nuoseklumą sudėliotų klausimų komplektas, kuris naudojamas iš apklausiamųjų asmenų informacijai surinkti. Taigi, imantis kurti anketą, visais atvejais yra svarbiausi du dalykai. Pirma, būtina išsiaiškinti ir tiksliai apibrėžti, ką norime ištirti ir į kokius galutinius klausimus atsakyti, pasitelkdami tą informaciją, kurią planuojame surinkti anketos pagalba. Antra, kokios žinios turi būti surinktos, kad vėliau apdorojant anketą būtų gauta informacija, leidžianti atsakyti į svarbiausius tyrimo klausimus, parodyta 7 paveiksle. Vadinasi, kuriant anketą ypač svarbu įvertinti ir realizuoti visus parametrus, kurie yra būtini, kad gautume visą marketingo sprendimams reikalingą informaciją. Schema pateikia visą veiksmų seką, kuri bus panaudotą tiriant sėkmingos kaimo turizmo sodybos vadybos principus. Visas tyrimas suskaidytas į 5 pagrindinius etapus, t.y.:

---

[70] Kšivickienė D., Ribašauskienė E. Ūkinės veiklos įvairavimo kaime sociologinis vertinimas. ŽŪM, 2007, T14, Priedas p. 19-26

1. Tyrimo objekto ir tikslų nustatymas, hipotezės konstravimas;
2. Anketos sudarymas;
3. Anketos išsiuntimas (pateikimas) atrinktiems kaimo turizmo verslo atstovams (pagal iš anksto numatytus kriterijus);
4. Gautų duomenų apdorojimas;
5. Gautų duomenų analizė
6. Išvadų ir rekomendacijų pateikimas.



Šaltinis: sudarytą pagal Pranulis V., 1998, p. 90 ir internetinį šaltinį „Apklausa“ – URL: http://www.ik.ku.lt/lessons/konspekt/moksldarb/apklausa.htm Žiūrėta [2008-09-15]

7 pav**. Anketos vieta tyrimo procese**

Taigi, tam kad galėčiau ištirti sėkmingos turizmo vadybos principus turizmo įmonėse, buvo sukurtas originalus autorinis klausimynas, apimantis 52 klausimus. Tyrimo duomenys savo turiniu ir aprėptimi yra labai įvairūs, todėl gauti rezultatai bei apibendrinimai turi būti aktualūs ne tik rašomam darbui, bet ir verslui. Darbe nuosekliai siekiama remtis tik mokslo logika ir mokslo etika.

Kaimo turizmo sodybų apklausos tyrimo metodika.

Tyrimo tema: sėkmingos kaimo turizmo vadybos principų identifikavimas.

Tyrimo metodas: atliekant tyrimą pasirinktas anketinės apklausos tyrimo būdas.

Bendras tyrimo tikslas – išanalizavus pozityvius ir negatyvius faktorius, darančius įtaką kaimo turizmo sodybos vadybai, išsiaiškinti ir įvertinti kaimo turizmo sodybų verslo sėkmingo vadovavimo principus, bei įvardyti rekomenduojamas kryptis, išreiškiančias esminius sėkmingos vadybos principus.

Siekiant šio tikslo bei remiantis Lietuvos Kaimo turizmo asociacijos duomenimis buvo pasirinktos tokios **pagrindinės tyrimo kryptys:**

1. nustatyti kokie rinkodaros instrumentai (planavimas, segmentavimas, pozicionavimas, produkto kūrimas, paskirstymo kanalai) priskiriami prie pagrindinių sėkmės principų į kuriuos turi būti nukreipta sodybos vadyba;
2. išryškinti kokios tarpusavyje susijusios paslaugos, tam naudojant tokius komponentus kaip gamtiniai ištekliai, kultūros, architektūros paminklai ir t.t. prisideda prie poilsiautojo teigiamų emocijų (vadovo nuomone) ir tuo prie verslo sėkmės;
3. išsiaiškinti ar sodybos vadovai ne tik stengiasi išsaugoti senas tradicijas, bet ir imasi kurti naujas, pažangesnes, kad sodyboje būtų sukurtas geras psichologinis klimatas, sveika kūrybinė atmosfera (kūrybinio proceso optimizavimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, darbuotojų poreikių tenkinimas);
4. išsiaiškinti į ką turi orientuotis vadovai siekiant įgyti klientų sodybos svečių lojalumą ir ar tai yra reikšmingas sėkmingos vadybos principas;
5. nustatyti pagrindinius sėkmingai dirbančio verslininko bruožus;
6. ištirti ar vadovams svarbus sodybos įvaizdžio formavimo ir gerinimo klausimai ir ar teigiamas įvaizdis gali padėti organizacijai sėkmingai konkuruoti rinkoje.

Pasiekus nustatytų tikslų galėsime nustatyti pagrindinių principų suderinamumą nuo kurių priklauso sodybos sėkmė. Iš galime teigti, kad darbo tyrimo objektas:

Tyrimo objektas – fizinių asmenų, turinčių patalpas kaimo vietovėse, kuriose nuolat arba kartais teikiama nakvynė ir kitos papildomos/rekreacinės paslaugos sodybos svečiams, verslo sėkmingo vadovavimo principų taikymas. Tyrimas aprėpia kaimo turizmo sodybų savininkus, turinčius savivaldybių išduotus pažymėjimus, patvirtinančius, kad kaimo turizmo paslaugos reikalavimai įvykdyti, tačiau sodybos kategorija turi būti ne mažesnė negu 3 gandrų.

Hipotezė: kaimo turizmo verslo sėkmė priklauso nuo kryptingai sodybos vadovo naudojamų vadovavimų principų.

Tyrimo anketa. Tam, kad galėtumėme nustatyti sėkmingos kaimo turizmo vadybos principus sukurta originali apklausos anketa, kuri susideda iš penkiasdešimt dviejų klausimų. Anketos klausimai sudaryti taip, kad galėtumėme atsakyti į sekančius klausimus: Kokie vadybos metodai ir principai gali lemti sėkmingą sodybos veiklą? Ar veiklos sėkmė priklauso nuo tinkamai taikomų vadybos principų?

Kaip galima būtų patobulinti kaimo turizmo sodybų savininkų naudojamus vadybos metodus arba principus?

Tyrime naudojamos pagrindinės sąvokos ir jų apibrėžimai atitinka Lietuvos respublikos turizmo įstatyme nurodytas sąvokas ir apibrėžimus.

Tyrimui naudojami informacijos šaltiniai. Tiriamųjų kaimo turizmo sodybų sąrašas parengiamas remiantis Lietuvos kaimo turizmo asociacijos[71] internetinės svetainės adresu: www.atostogoskaime.lt, bei Valstybinio turizmo departamento[72] internetinės svetainės adresu: www.tourism.lt (TIC Lietuvoje informacija apie kaimo turizmo sodybas). Kadangi tiriama sėkminga kaimo turizmo sodybos vadyba, tai sėkminga sodyba laikoma tokia, kuri pagal sodybos kategorijas priskirta 3 ir 4 gandrų sodybom, nes, jau tokios aukštos kategorijos suteikimas sodybai yra didelis jos vadovo pasiekimas. Tam reikia įdėti daug pastangų, fizinės bei protinės jėgos ir nemažai finansinių išteklių.

Anketavimo priemonės ir būdai. Anketos buvo išsiuntinėtos kaimo turizmo sodybų vadovams elektroninio pašto pagalba, faksu bei įteikti asmeniškai. Apklausą reprezentuoja Lietuvos kaimo turizmo sodybos. Respondentai tyrimui atrinkti pagal Lietuvos kaimo turizmo asociacijos, bei Valstybinio turizmo departamento pateiktus viešuosius duomenis apie kaimo turizmo sodybas. Elektroniniu paštu ir faksu buvo apklausta 165 kaimo turizmo sodybos (tai visos Lietuvoje esančios 3 ir 4 gandų kategorijos sodybos). Anketos grįžtamumo kvota siekė 68 proc. Anketos užpildytos žmonių susijusių su turizmo įmonės vadybos organizavimu. Anketos pavyzdys pateiktas 3 priede. Tyrime dalyvavusių kaimo turizmo sodybų sąrašas pateiktas 4 priede.

Apklausos imties apibūdinimas atitinka tyrimo objekto apibūdinimą.

Imtis sudaryta taip, kad būtų atstovaujami visi Kaimo turizmo asociacijos pateikti rajonai bei savivaldybės, kur yra nors viena kaimo turizmo sodyba atitinkanti 3 gandrų kategoriją.

Rezultatų vertinimas ir analizė. Gautų anketinių duomenų apdorojimas, rodiklių analizė ir rezultatų vertinimas atliekamas darbo autorės. Duomenų įvedimui ir kontrolei naudojama Microsoft Excel programinė įranga.

[71] http://www.atostogoskaime.lt/lt/paieska/rezultatai/ prisijungimo laikas 2008-10-25
[72] http://www.tourism.lt/turizmo_statistika/ts_lt.php prisijungimo laikas 2008-10-25

3. STATISTINĖ DUOMENŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAS

3.1. Apklausos tikslinė grupė

Apklausos respondentai pasirinkti atsižvelgiant į Kaimo turizmo asociacijos ir Valstybinio turizmo departamento duomenis (aukščiausiai reitinguojamos kaimo turizmo sodybos, t.y. sodybos, kurioms suteikta 3 ir 4 gandrų kategorijos). Kadangi kaimo turizmo sodybos pasiskirsčiusios pagal Lietuvos rajonus, tai tyrimas apima visos Lietuvos 3 ir 4 gandrų kategorijų sodybas.

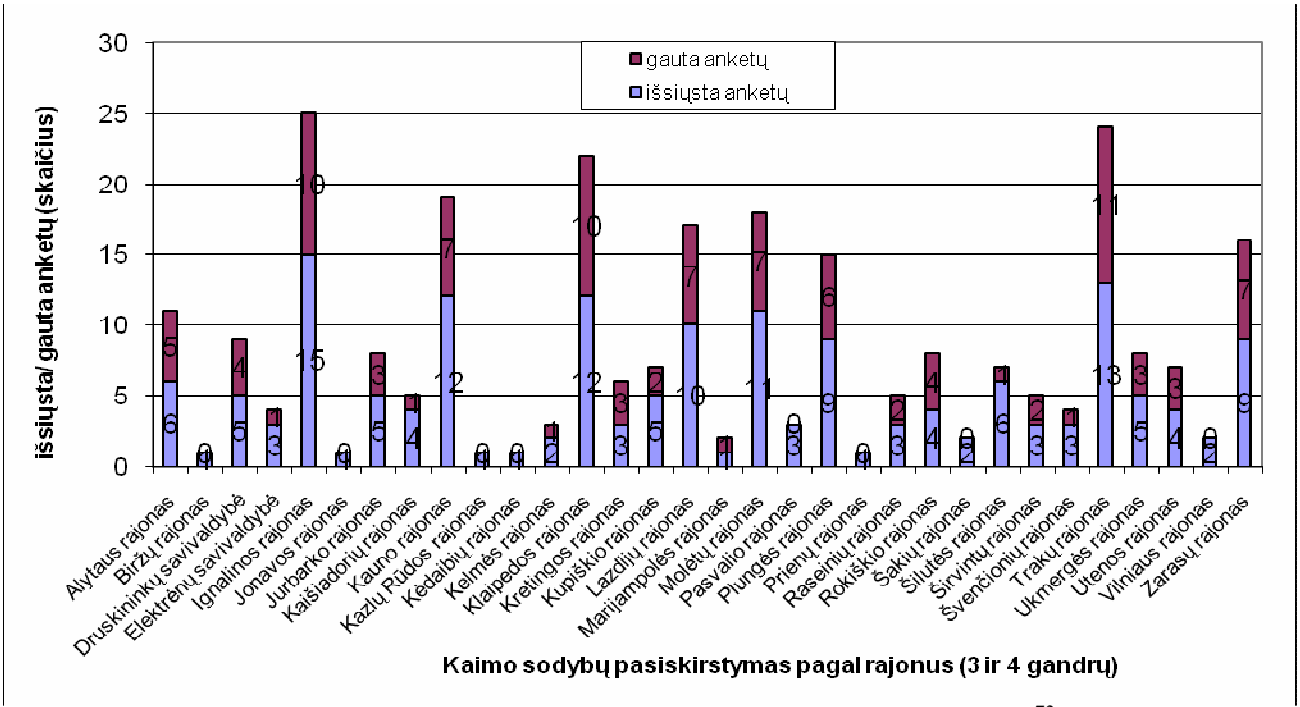
3.2. Apklausos organizavimas

Tyrimui buvo parinktas anketinės paklausos metodas. Anketavimas buvo vykdomas siekiant nustatyti sėkmingos kaimo turizmo vadybos principus. Anketos buvo išsiųstos 165 respondentams, t.y. kaimo turizmo sodyboms.

Apklausa vykdyta laikotarpiu nuo 2008 m. spalio 22 iki 2008 m. lapkričio 3 d.

3.3. Anketų grįžtamumas

Atliekant tyrimą anketa buvo išsiųsta 165 sodyboms (reprezentatyvumas 100%, nes anketos išsiųstos visoms Lietuvoje esančioms 3 ir 4 gandrų kategorijų sodyboms). Iš viso gautos 102 (N – atsakiusiųjų skaičius) užpildytos anketos. (žr. 8 pav.)[73] Atsižvelgiant į tai, jog respondentų nepasiekė 15 anketų (dėl techninių kliūčių, sodybos negavo anketos ir anketos grąžintos siuntėjui), apklausos anketų grąža sudaro 68 procentai.



8 pav. **Tyrime dalyvavusių kaimo turizmo sodybų skaičius**[73]

[73] Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos tyrimo rezultatų duomenimis

3.4. Kaimo turizmo situacijos Lietuvoje aprašymas

Atliekant tyrimą buvo apklausta 102 kaimo turizmo sodybos, iš kurių 38 (37,3 proc.) sodyboms suteikta aukščiausioji 4 gandrų kategorija, o 64 (62,7 proc.) sodyboms suteikta 3 gandrų kategorija. Gauti tokią aukštą kategoriją, kaip trijų gandrų, tai jau didelis sodybos vadovo pasiekimas, nes tam reikia tiek finansinių išteklių, tiek ir tinkamai naudojamų vadybos principų. Tačiau norint būti kaimo turizmo verslo lyderiu reikėtų nuolat siekti tobulumo ir kelti sodybos kategoriją iki keturių gandrų. O tam reikia naudoti sėkmingos vadybos principus.

Išnagrinėjus gautus rezultatus, galima pažymėti, kad kaimo turizmas yra gana nauja verslo sritis, nes sodybų amžiaus vidurkis (skaičiuojant nuo sodybos įkūrimo) nesiekia 8 metų. Tai galima susieti su Lietuvos įstojimu į Europos Sąjungą, kai ES pradėjo remti kaimo turizmo plėtrą suteikiant paramą sodybų kūrimuisi. Tai rodo įspūdingas kaimo turizmo sodybų skaičiaus didėjimas. Pagal Valstybinio turizmo departamento duomenis 1999 metais Lietuvoje buvo tik 98 kaimo turizmo sodybos, 2002 m. ši verslo šaka išaugo net 80 proc. lyginant su 2001m, kaimo sodybos sulaukė du kartus daugiau lankytojų, o Lietuvai tapus ES nare (2004m.) buvo įspūdingas kaimo sodybų augimas iki 361 sodybos. Šiuo metu Lietuvoje skaičiuojama apie 600 kaimo turizmo sodybų.[74]

Sodybai suteiktų gandrų skaičius atspindi teikiamų paslaugų įvairovę. Remiantis respondentų atsakymais, Lietuvoje dominuojantis kaimo turizmo apgyvendinimo tipas yra kaimo turizmo sodyba (60,7 proc.), kur sodybos architektūriniu požiūriu įrengtos kaip atskiras būtas ar būtai, užimantys visą ar dalį gyvenamojo namo, nes poilsiautojai nevisada nori susitikti vieni su kitais ir taip išsaugomas konfidencialumas. Mažiau yra vasarnamių (13,7 proc.), poilsių namelių – mažiausiai modernių sodybų (11,8 proc.), sodybų su etnografiniais elementais (11,7 proc.) ar ekologinio turizmo (2 proc.). Palankiausias sąlygas plėtoti kaimo turizmą turi sodybos, esančios prie vandens telkinių, bei kaimo sodybos esančios istoriniuose kaimuose, kur yra muziejai, išlaikant senąsias kaimo architektūros tradicijas, panaudojant senus malūnus, bei kitus senovinius pastatus.

3.5. Respondentų socialdemografinės charakteristikos

Atliekant tyrimą buvo apklausta 102 kaimo turizmo sodybų vadovai. Iš jų – 42 vyrai ir 60 moterų. Reiškia, vyrai sudaro 41,17 proc. apklaustųjų, o moterys – 58,8 proc. Bendras respondentų amžiaus vidurkis – 40,5 metų. Vyrų amžiaus vidurkis – 45 metai, moterų – 36 metai. (žr. 1 lentelę)

Lentelėje pateikiamos bendros socialdemografinės respondentų charakteristikos, kurios yra sugrupuotos pagal amžių, vedybinį statusą, bei pareigas. (žr. 1 lent.)

[74] http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2496 prisijungimo laikas 2008-10-25

		Viso	Vyrai	Moterys
Vedybinis statusas	vedęs/ištekėjusi	68	18	50
	nevedęs/netekėjusi	19	15	4
	išsiskyręs/išsiskyrusi	12	8	4
	našlys/našlė	3	1	2
Amžius	18-25	4	0	4
	26-35	31	10	21
	36-45	39	21	18
	46-55	22	9	13
	56 ir daugiau	6	2	4
Pareigos	savininkas/ (-ė)	73	42	31
	savininko -(ės) žmona/vyras	29	0	29

1 lentelė. **Respondentų socialdemografinės charakteristikos**[75]

Atsakydami į klausimą apie sutuoktinį/vedybinį statusą respondentai pažymėjo, kad 68 (66,7 proc.) iš jų yra vedę arba ištekėjusios, 19 (18,6 proc.) – nevedęs arba netekėjusi, 12 (11,8 proc.) – išsiskyręs arba išsiskyrusi ir tik 3 respondentai (2,9 proc.) našlys arba našlė. Taigi, remiantis gautais duomenimis galima teigti, kai kaimo turizmas yra šeimyninis verslas.

3.6. Kaimo turizmas kaip verslas ir pomėgis

Kaimo turizmo verslas yra veikla teikianti paslaugas turistams, tačiau sodybų šeimininkams toks verslas gali tapti pomėgiu, teikiančiu psichologinį pasitenkinimą, nes turizmas iš verslo tampa savotišku vadovo menu išryškinančiu sodybos savitumą. Tai byloja ir respondentų atsakymas į klausimą „Kaimo turizmo verslas pagrindinis ar papildomas pragyvenimo šaltinis?“. Tik 35,2 proc. apklaustųjų nurodo, kad kaimo turizmo verslas jiems yra pagrindinis pragyvenimo šaltinis, tuo tarpu net 64,7 proc. (66 respondentai) nurodo – papildomas pragyvenimo šaltinis, kaip malonumas arba hobis (pomėgis). Hobiu (pomėgiu), kaimo turizmo verslas gali tapti dėl to, kad teikia mažas pajamas sodybos šeimininkui (30 proc.), bet ten šeimininkas gali puoselėti savo šeimos tradicijas remiantis tėvų ar senelių pasakojimais, ir dėt to tampa tik hobiu (pomėgiu) (34 proc.), kur šeimininkas gali pailsėti atitrunkant nuo miesto šurmulio.

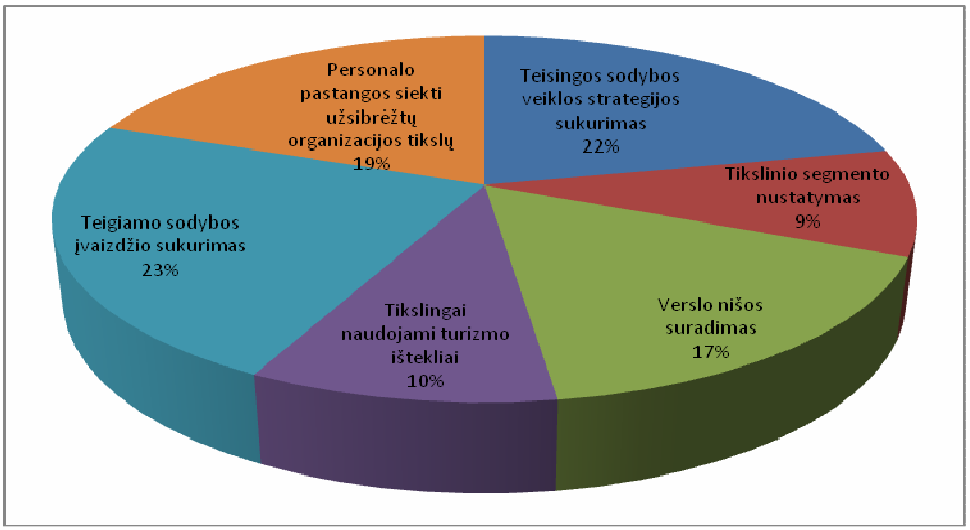
3.7. Sodybų teikiamų paslaugų charakteristika

Dauguma tiriamų sodybų siūlo analogiškas arba labai panašias paslaugas. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad sodybų savininkai atvykimo tikslus į kaimo sodybas nurodo tris: poilsinį, pažintinį ir aktyvų. Dėl to, dažniausiai kaimo turizmo sodybose teikiamos paslaugos yra nakvynės, maitinimo, valčių

[75] Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos tyrimo rezultatų duomenimis

dviračių ir kitų priemonių nuomos, pirties nuomos. Tačiau, respondentai nurodo, norint išsilaikyti kaimo turizmo versle ir nepatirti nuostolių reikia būtinai organizuoti seminarus (68,6 proc.) arba įmonių pobūvius ar vestuves (71,5 proc.), nes Lietuvoje atgimė vestuvių puotos, kuriuose dalyvauja 50 ir daugiau svečių, žmonės pradėjo minėti įvairius gyvenimo jubiliejus. Iš tokios veiklos sodybos šeimininkai gauna daugiau pajamų negu iš pavienių turistų. Ne mažiau svarbu, kad dauguma turistų nori poilsiauti su naminiais gyvūnėliais, tačiau tik maža dalis sodybų (7,8 proc.) teikia tokią paslaugą kaip „naminių gyvūnėlių priežiūra“.

Taigi, šiandien sodyboje neužtenka vien pirties, kuri prieš dešimtmetį buvo gana stiprus traukos taškas. Reikia nuolat galvoti kaip sudominti klientą, todėl, norint tęsti sėkmingą sodybos veiklą, šeimininkams ar sodybos vadovams iškilo būtinybė sugalvoti ir teikti papildomas „užpatentuotas“ paslaugas (78,4 proc.), kurių neteikia kitos sodybos, kaip pvz. maršruto tarp atitinkamų sodybų organizavimas. Vienose sodybose tokia būtinybė iškilo dėl klientų pageidavimo (70,6 proc.), kitose atlikus rinkos analizę (35,3 proc.), tačiau pati svarbiausia yra konkurentų patirtis (77,5 proc.). Efektyviausiai dirbančios sodybos pradėjo bendradarbiauti tarpusavyje (78,4 proc.) kuriant bendras paslaugas tokias kaip dviračių maršrutai su apsistojimais skirtingose kaimo sodybose, maršrutai naudojant skirtingas priemones, t.y. iš vienos sodybos iki kitos važiuojama su dviračiu, ten persėdama į valtį ir grįžtama su žirgu. Toks sodybų bendradarbiavimas yra ne tik įdomus poilsiautojui dėl pramogų įvairovės, bet ir pelningas pačioms sodyboms. Dėl to, kaimo turizmo verslas reikalauja ieškoti savitų, tik kaimo turizmo paslaugoms būdingų rinkodaros sprendimų, kuriuos lemia ne tik pačios paslaugos ypatumai (žr. 9 pav.)[76].



9 pav. **Didžiausią įtaką sėkmingai turizmo vadybai lemiantys veiksniai**[76]

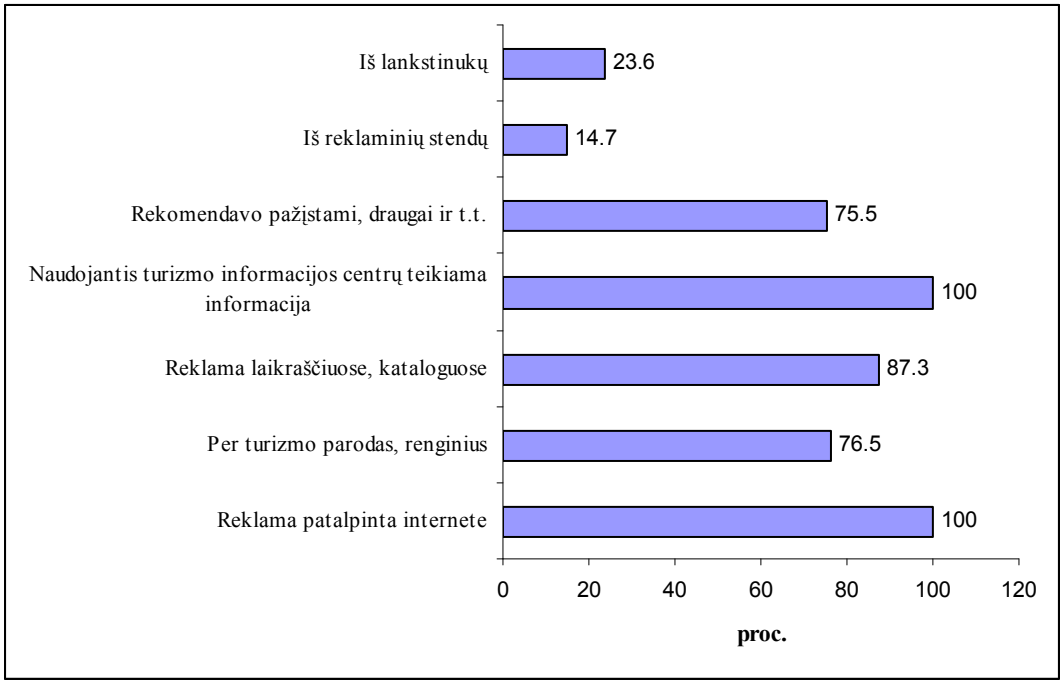
[76] Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos tyrimo rezultatų duomenimis

Kaimo turizmo paslaugų teikime svarbiu veiksniu tampa sezoniškumas, kai kaimo turizmo sodyba teikia tik vasaros sezono paslaugas, neteikiant žiemos sezono paslaugų/pramogų ir dėl to toks verslas tampa sezonišku (13 proc.). Tai nurodo ir Stulpinaitė, teigdama, kad kaimo turizmo paslauga yra priklausoma nuo sezoniškumo faktoriaus, kuris veikia turizmo verslą tiesiogiai, t.y. sezono metu turizmo paslaugos paklausa gali būti didesnė už pasiūlą, o ne sezono metu keliautojų paklausa žymiai sumažėja. [77]

3.8. Rinkodaros sprendimai siekiant sodybos veiklos sėkmės

3.8.1. Sodybos reklama

Pagrindiniai šaltiniai, kurių pagalba galima pritraukti turistus/klientus yra sodybos reklama laikraščiuose (87,3 proc.) ar internete (100 proc.), kaip pvz.: naudojantis turizmo informacijos centrų teikiama informacija. Tačiau, kadangi Lietuva yra maža valstybė, kur dažnai žmonės yra pažįstami, tai efektyviu būdu tampa įtakingų asmenų rekomendacijos (75,5 proc.), nes sodybos sėkmė labai priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą. Jeigu sodybai pavyksta visuomenėje ir ypač svarbioms jos grupėms suformuoti teigiamą įvaizdį, jai bus daug lengviau siekti savo tikslų. [78] Sodybos reklama gali būti įvairių rūšių, tačiau efektyviausią, respondentų nuomone pripažinta informaciją apie sodybą patalpinta internete arba glaudžia bendradarbiaujant su Lietuvos kaimo turizmo asociacija. (žr. 10 pav.)



10 pav. **Efektyviausios reklamos priemonės sodybos reprezentacijai**[79]

[77] Stulpinaitė J. Turizmo sistema. Kaunas, 2000, p. 71

[78] Žalys L., ir kt. Turizmo organizacijos įvaizdžio formavimo aspektai rinkodaros požiūriu. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2004, 31, p. 402

[79] Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos tyrimo rezultatų duomenimis

Aišku, tradiciniai reklamos būdai ar priemonės yra gerai, tačiau reikėtu akcentuoti, kad sėkminga kaimo turizmo verslo vadyba neįmanoma be komunikacijos su paslaugų vartotojais. Tai padeda užmegzti glaudesnį ryšį tarp sodybos ir jos potencialių vartotojų. Šio ryšio tikslas – pasiekti, kad vartotojai pirktų sodybos paslaugas ar net taptų lojalūs. Ryšiai su visuomene padeda išlaikyti vieningą sodybos stilių tiek jo viduje, tiek ir už jos ribų.

Paskutiniuoju metu, pelningai dirbančios sodybos, norėdamos save pareklamuoti plačiai visuomenei atrado dar vieną būda – tai paramos teikimas. Kai sodyba, remia kokią nors organizaciją, pvz.: studentų krepšinio komandas (reklaminiai stendai varžybų metu ar sodybos ženklas ant žaidėjų marškinėlių), tuo siekiama patraukti spaudos bei televizijos dėmesį sustiprinant sodybos įvaizdį. Tačiau, tik visų aukščiau pateiktų priemonių kompleksinis naudojimas gali sąlygoti sėkmingą sodybos egzistavimą.

3.8.2. Tikslinio segmento nustatymas

Net ir kūrybiškiausią sodybos vadovo idėją reikia „pritraukti" prie realybės, t.y. ji turi būti paremta tyrimais ir skaičiavimais. Neapskaičiuotų tikslų įgyvendinimas ateityje gali labai brangiai kainuoti. Kaimo turizmo versle būtina nuoširdžiai tikėti savo galimybėmis ir pasiryžti tarnauti žmonėms, sukurti jiems tokią aplinką, kuri jiems padėtų atgauti jėgas ir pusiausvyrą, ir suteikti ypatingos patirties, išgyvenimų ir emocijų. Ir, suprantama, pelnas, kaip priemonė (o ne tikslas!), yra būtinas, kad verslas sėkmingai plėtotųsi. Todėl, būtina sodybos verslą orientuoti į tikslinį segmentą. Taip nurodo ir apklausos respondentai.

Tik nustačius tikslinį segmentą, taip nurodo 16 proc. respondentų ir suradus verslo nišą (17 proc. respondentų), įmanoma tikslingai naudoti turizmo išteklius, siekiant didžiausio ekonominio efektyvumo. Norint nustatyti tikslinį segmentą svarbu yra teisingos sodybos veiklos strategijos sukūrimas, taip nurodo 19 proc. apklaustųjų. Tokią empirinių tyrimų nustatytą tendenciją galima paremti A. Gargaso ir J. Ramanausko nuomone, kurie teigia, kad verslininkai siūlantys paslaugas „visiems“ t.y. plačiajai visuomenės daliai, savo išteklius paskirsto tolygiai, nepasirenka vienos strateginės krypties. Dėl šios priežasties investuojami pinigai neatneša laukiamos ekonominė naudos.[80]

3.8.3. Lojalių klientų pritraukimas

Kaimo turizmo paslaugų teikime, pirmiausia, dėmesys skiriamas klientui – paslaugos gavėjui. Jei klientas bus patenkintas paslauga – jis ją naudosis vėl ir vėl, ir už ją mokės. Teigiamos, į kaimą atvykusio poilsiautojo, emocijoms kurti yra pateikiama ne viena kokia nors paslauga, bet kelios tarpusavyje susijusios paslaugos. Visa tai yra labai svarbu, nes ypatingai svarbūs ryšiai tarp vidinės paslaugų kokybės,

[80] Gargasas A., Ramanauskas J. Marketingo priemonių tobulinimas kaimo turizmo versle// Vadybos mokslai ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas: Akademija, 2006, p. 18

darbuotojų pasitenkinimo ir produktyvumo, darbuotojų suteiktų paslaugų vertės, kliento išlaikymo bei lojalumo ir pelno. Taigi, buvo apskaičiuota, kad išlaikyti esamą klientą yra pelningiau negu pritraukti naują ir dėl to išlaikyti klientus tapo vienu svarbiausių daugelio verslo organizacijų tikslų. Su tuo sutinka net 85,2 proc. respondentų ir tik maža dalis 14,7 proc. nesistengia išlaikyti pastovių klientų. Tačiau prieš pradedant kurti klientų lojalumo didinimo strategijas, labai svarbu žinoti, kiek įmonė turi lojalių klientų. Vienas žymiausių pasaulyje lojalumo ekspertų F. Reicherdas siūlo lojalumą matuoti paprasčiausiu klientams užduodamu klausimų, ar jie rekomenduotų įmonę savo draugams. Taigi, matome, kad klientų pasitenkinimas gali būti ir sodybos reklama.

Respondentų nuomone efektyviausiai lojalius klientus pritraukti suteikiant jiems nuolaidas (40 proc.), ne mažiau svarbu yra paslaugų asortimento orientavimas į tikslinį vartotoją (30 proc.), bei paslaugų užpatentavimas, tai nurodė tik 10 proc. apklaustųjų.

Atsižvelgiant į savo poreikius ir galimybes sodybos vadovai pasirenka tinkamiausią lojalių klientų pritraukimo būdą. Respondentų nuomone, konkurencine prasme, turizmo sodyba, kuri turi didelį lojalių klientų ratą laimi tai, kad pirkėjų nereikia skatinti vartoti paslaugas, nes jau jas išbandė (32 proc.). Kadangi lojalūs klientai mažai reaguoja į konkurentų marketingo veiksmus, jiems patinkanti sodyba gali jaustis saugiai (27 proc.), ne mažiau svarbu ir tai, kad turint lojalių klientų sodyba pasiekia geresnių rezultatų (18 proc.). Pažymėtina, kad tarp lojalių klientų paslaugų brangiau parduoti nepavyks, nes jie tikisi kuo didesnių nuolaidų, taip nusprendė 9 proc. apklaustųjų.

Taigi, aptarėme kelis lojalių klientų pritraukimo būdus. Tačiau, norint pritraukti lojalius klientus reikia nuolat tirti rinką ir mokytis matuoti lojalumo laipsnį tam, kad tyrimų rezultatai padėtų kuriant klientų išlaikymo strategiją. Tik mokydamosi sodybos gali augti ir tobulėti.

3.8.4. Prognozavimo reikšmė sėkmingai kaimo turizmo vadybai

Kaimo turizmo paslaugų rinkoje tenka susidurti su rimta konkurencija, todėl kaimo turizmo paslaugas teikiančios įmonės priverstos ieškoti naujų sprendimų tobulinant rinkodaros veiksmus. Į kaimo turizmo sodybas pritraukti didesnius turistų srautus ir spręsti kaimo turizmui itin aktualius sezoniškumo klausimus, siekiantiems kaimo turizmo paslaugų teikėjams, būtina ne tik plėsti paslaugų įvairovę, bet ir nuolat ir sistemingai atlikti veiklos įvertinimą ir prognozavimą. Su tuo sutinka ir dauguma respondentų, net 79,5 proc. sistemingai atlieka sodybos veiklos įvertinimą ir prognozavimą, ir tik 20,5 proc. respondentų nurodo, kad jų sodybose neatliekamas prognozavimas.

Siekiant plėtoti kaimo turizmo verslą, reikia įvertinti plėtrai palankius ir neigiamus veiksnius. Neigiamų veiksnių nurodymas pirmiausia reikalingas tam, kad būtų galima objektyviai juos įvertinti ir rasti priemonių joms eliminuoti ar bent sumažinti neigiamą poveikį. Į visa tai reikia atsižvelgti ieškant

kaimo turizmo paslaugų paklausos intensyvinimo krypčių, t.y. prognozuoti, nuo ko gali išaugti paslaugų paklausa: (žr. 2 lent.)(intensyvinimo kryptys išdėstytos prioritetine tvarka, pradedant nuo svarbiausio)

Prioritetinė vieta	Paslaugų paklausos intensyvinimo krypties apibūdinimas
1	Plėsti paslaugų asortimentą, o jų kainą susieti su sodybų klasifikaciją pagal komfortiškumą
2	Intensyvinti rinkodaros veiklą kaupiant reikalingą informaciją apie situaciją rinkoje
3	Teikti potencialiems vartotojams platesnę informaciją apie paslaugų asortimentą ir kainas
4	Taikyti lankstesnę paslaugų kainų sistemą (nuolaidos grupėms, pastoviems klientams)
5	Skatinti užsienio turistų aktyvumą, skleidžiant informaciją apie pastaruoju metu įgyvendinamas kaimo gyventojų ir turistų saugumo priemones

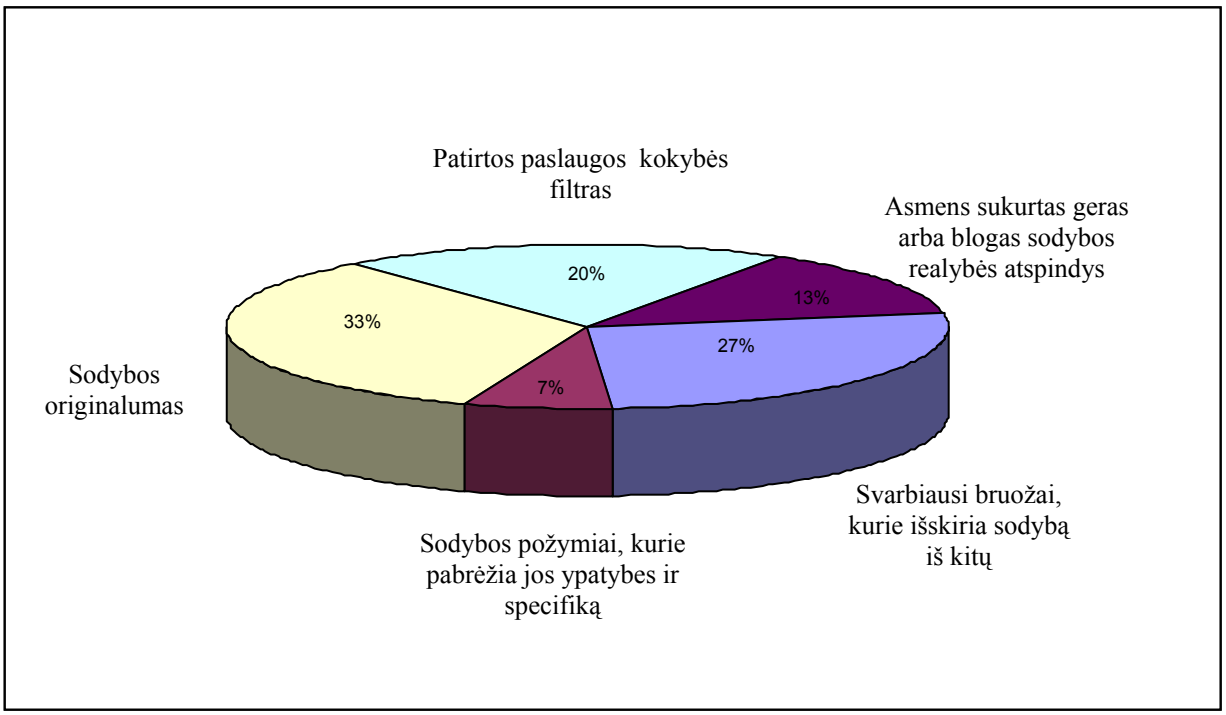
2 lentelė. **Pagrindinės kaimo turizmo paslaugų paklausos intensyvinimo kryptys**[81]

Atlikus apklausą paaiškėjo, kad viena efektyviausių paslaugų paklausos intensyvinimo krypčių yra plėsti paslaugų asortimentą kaina susiejus su sodybų klasifikacija pagal komfortiškumą. Tokia kryptį, kaip svarbiausią, išskyrė 31 proc. respondentų. Ne mažiau svarbu yra ir intensyvinti rinkodaros veiklą kaupiant reikalingą informaciją apie situaciją rinkoje, taip mano 25 proc. respondentu, bei teikti potencialiems vartotojams platesnę informaciją apie paslaugų asortimentą ir kainas (22 proc.). tai reiškia, kad tos kryptis pasidalino antrą ir trečią vietas. Mažiausiai respondentų dėmesio sulaukė atsakymai apie lankstesnės paslaugų kainos sistemos taikymą (16 proc.) ir užsienio turistų informavimą apie sodybos saugumą (6 proc.).

3.8.5. Sodybos įvaizdžio formavimo aspektas rinkodaros požiūriu

Norėdami nustatyti, kokią vietą įvaizdis užima sodybos rinkodaroje, apžvelgėme rinkodaros veiklos kryptis tokias, kaip: tikslinio rinkos segmento atranka, sodybos reklamavimas, prognozavimas ir kt. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog respondentų požiūris yra nevienodas į organizacijos aktyvumą kuriant įvaizdį. Vieni mano, kad sodybos įvaizdis atsiranda dėl visuomenės požiūrio į sodybą (47 proc.), kiti mano, kad įvaizdžio kūrimas paremtas teisingu sodybos vadovavimu (53 proc.). Norint išsiaiškinti, kaip sodybos vadovai supranta įvaizdį, buvo gauti labai skirtingi atsakymai. (žr. 11 pav.)[81]

[81] Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos tyrimo rezultatų duomenimis



11 pav. **Sodybos įvaizdžio apibūdinimas** [82]

Kaip matome iš 11 pav. Respondentai negali vienareikšmiškai apibūdinti įvaizdžio. Vieni teigia, kad įvaizdis yra sodybos originalumas (33 proc.), kiti, kad tai svarbiausi bruožai , kurie išskiria sodybą iš jai panašių (27 proc.), treti – kad įvaizdis – tai patirtos paslaugos kokybės filtras (20 proc.) Iš esmės, visi respondentai teisingai apibrėžia įvaizdį. Tačiau, reikėtų akcentuoti, kad mokslininkas Normanas R., tyręs įvaizdį pabrėžia, kad sodybos įvaizdis pasireiškia vis dėlto kaip patirtos paslaugos kokybės filtras. Tai labai svarbu, nes įvaizdis lemia, ar vartotojas rinksis būtent tą, ar kitą sodybą.[83] Atlikus anketinės apklausos duomenų analizę galima pažymėti, kad įvaizdį kuria darbuotojai (20 proc.) ir aplinka (16 proc.), paslaugos (15 proc.), pačios sodybos kultūra (18 proc.) ir rinkos segmentas (16 proc.). Respondentų nuomone, veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką sėkmingai turizmo vadybai, yra visu pirma teigiamo sodybos įvaizdžio sukūrimas (19 proc.), o personalo pastangos siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų (16 proc.) respondentų nuomone padėtų efektyviau kurti sodybos įvaizdį.

Taigi, apibendrinus, galima teigti, kad į įvaizdį reikia žvelgti integruotu požiūriu, nes tai sodybai suteikia galimybę ne tik pasiekti numatytus tikslus, bet ir užtikrinti veiklos sėkmę, ypač lenktyniaujant su konkurentais.

[82] Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos tyrimo rezultatų duomenimis
[83] Normann R. Service management.- 18–20 May, Bangkok, Thailand, 2002, - p. 68-69

3.9. Kaimo turizmo sodybų vadybos ypatumai

Dauguma tiriamų sodybų yra pakankamai didelės, dėl to tik šeimininkų pastangų turizmo verslui organizuoti nepakanka. Todėl, net 56,8 proc. respondentų nurodo, kad ištisus metus yra poreikis papildomo aptarnaujančio personalo, 31,4 proc. respondentų nurodo, kad poreikis yra tik sezono metu, o tik 11,8 proc. respondentų su kaimo turizmo verslo organizavimu susitvarko patys. Tačiau, kad ir kokio dydžio būtų sodyba, tam, kad svečiai būtų patenkinti, svarbiu veiksniu tampa kliento aptarnavimo kultūra, nes klientas yra svarbiausias, bet kurios paslaugas teikiančios organizacijos, elementas.[84] Kuo geriau bus aptarnaujami poilsiautojai, tuo labiau vadyba krypsta tobulumo link. Remiantis anksčiau atlikta mokslinės literatūros analize, pagal paslaugų kokybės valdymo ideologijos, sukurtos JAV dr. Džurono, dr. Demingo, dr. Feigenbaumo ir kt. nuomone, tik 15 proc. paslaugų kokybės trūkumų priklauso pačiai gamybai, o 85 proc. kokybės trūkumų priklauso nuo administracijos darbo organizavimo.[85] Todėl svarbūs rodikliai, kurie yra analizuojami anketoje, yra lojalumas, pakartotinis pirkimas, pasitenkinimas, gaunami nusiskundimai ir pagyrimai. Gauti nusiskundimai visada susilaukia labai daug dėmesio kokybės programose. Siekiant gauti tokio tipo informaciją, vartotojai turi išreikšti savo nuomonę, požiūrius, pasitenkinimo lygį, nepasitenkinimą ir kt. Svarbu yra tai, kad absoliuti dauguma (100 proc.) respondentų nurodo, kad sodybos svečiams suteikiama galimybė išsakyti savo nuomone apie sodybos paslaugos kokybę ir į tokias pastabas reaguojama aktyviais veiksmais (72 proc.), tokiais kaip: sodybos vadovas asmeniškai atsiprašo svečio už patirtą diskomfortą (27 proc.), pravedamas papildomas instruktažas arba mokymai kaip korektiškai elgtis su sodybos svečiais (28 proc.), suteikiama nuolaidų kitam apsilankymui (22 proc.), bei peržiūrima ir įvertinama sodyboje veikianti kokybės sistema (15 proc.).

Tačiau svarbus ne tik sodybos svetingumas, bet ir svečio pasitikimo forma. Sodybos vadovai visų 100 proc. nurodo, kad jų vadybai svarbus yra svetingo ir teigiamo mikroklimato puoselėjimas. Dauguma respondentų nurodo, kad jų sodyboje veikia organizuota svečių sutikimo sistema (81 proc.) ir tik maža dalis (19 proc.) nurodė, kad svečių sutikimo sistemą galima būtų dar tobulinti. Įdomu tai, kad sodybų savininkai nurodo, kad svečių sutikimo sistema ne visada nukreipta į įvairių, tinkamų pagal svečių amžių ar patirtį taikymą (iš dalies nukreipta 39 proc., ir nenukreipta 12 proc.), nors toks poreikis iškyla 90 proc. apklaustųjų sodybų. Visa tai galima priskirti prie teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimo. Kaip ir kitų paslaugų turizmo paslaugų kokybės pagrindinis veiksnys yra profesionalūs darbo ištekliai.

3.10. Verslininko bruožai lemiantys sėkmę kaimo turizmo versle

Remiantis R. Cofee, ir G. Jones, nuomone, sėkmingam vadovavimui reikia būti savimi ir tai daryti meistriškai, nors, daugumos autorių nuomone, sėkmingo vadovavimo paslapties reikia ieškoti

[84] Vitkienė E. Paslaugų marketingas. Klaipėda, 2004 p. 34
[85] Čereška A., Pauza V., Kokybės analizė ir valdymas. Vilnius, 2005, p.78

įvairių charakterio bruožų visumoje.[86] Išanalizavus anketinės apklausos duomenis, galima prieiti išvadą, kad, sodybai reikia „autentiškų“ vadovų, žinančių, kas jie yra, kur jų sodyba turi eiti ir kaip įtikinti darbuotojus padėti jiems ją ten nuvesti, tai reiškia, kad reikėtų ieškoti universalių sėkmingo vadovo savybių. Autentiškas vadovas – tai dori žmonės, kurie yra ištikimi savo vertybėms ir įsitikinimams, jie kuria pasitikėjimo atmosferą ir užmezga nuoširdžius santykius, bei skatina pavaldinius dirbti kuo geriau. Tai parodo ir apklausos rezultatai. Atsakymai pasiskirstę beveik tolygiai. Taigi, galima būtų sudėlioti bruožus prioritetine tvarka, pradedant nuo svarbiausio. (žr. 3 lent.)

Prioritetinė vieta	**Vadovo savybių apibūdinimas**
1	Visiškas įsipareigojimas, atkaklumas, ištvermingumas
2	Vidinė kontrolė
3-4	Sugebėjimas valdyti verslo informaciją
3-4	Orientacija į palankias progas ir tikslus
5	Atkaklus problemų sprendimas
6	Realizmas ir humoro jausmas
7	Pinigai yra vienintelis veiklos motyvas

3 lentelė. **Vadovo savybės, lemiančios sėkmingą vadyba, išdėstytos prioritetine tvarka**[87]

Kaip matome iš lentelės, respondentų nuomone, teiginys, kad pinigai yra vienintelis veiklos motyvas, yra silpniausia sodybos vadovo varomoji jėga. Svarbu yra tai, kad beveik visi teiginiai gavo panašius įvertinimus, taigi galima daryti išvadą, kad svarbūs yra visi anketoje nurodyti verslininko bruožai, bet tik jų efektyvus derinimas gali būti sėkmingos vadybos pagrindu.

Galima būtų pritarti R. Cofee, ir G. Jones, nuomonei, kad siekiant sėkmingai vadovauti arba tapti savo veiklos lyderiais, reikia surasti savyje tokias savybes, kurias galima būtų panaudoti lyderiavimui. Kitaip tariant, sėkmingas vadovas turi identifikuoti ir panaudoti turimas asmenines lyderiavimo savybes. Galima prieiti išvadą, kad sėkmingo verslininko pagrindinis bruožas yra sugebėjimas kitų nepasitenkinimą nukreipti į savo asmenines silpnybes, kurios padaro juos žmoniškesniais ir todėl patrauklesniais.

3.11. Efektyvus sodybos personalo patirties naudojimas

Norint pasiekti aukštą aptarnavimo lygį, darbuotojai privalo turėti reikiamų žinių ir įgūdžių, be to, dirbant sodyboje reikia nuolat tobulintis. Autorės atliktas tyrimas parodė, kad turizmo sodybų vadovai

[86] Cofee R., Jones G. Vadovavimas ir lyderystė. Vilnius: Alma Litera, 2007, p.1
[87] Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos tyrimo rezultatų duomenimis

skiria reikiamą dėmesį tobulinimuisi ir pripažįsta jo svarbą. Dauguma sodybų savininkų nurodo, kad personalo kvalifikacija keliama dalyvaujant tobulinimosi kursuose, seminaruose. Įdomus dalykas tai, kad net 33 proc. respondentų įvardija ir kitus tobulinimosi būdus, tokius kaip pokalbiai su daugiau patirties turinčiais žmonėmis arba paskaitos. (žr. 5 priedą)

Ištyrus kaimo sodybų personalo patirties panaudojimą prieita gana paradoksalių išvadų – absoliuti dauguma respondentų, nurodo, kad nors vadovo ir personalo santykiai yra pozityvūs („visiškai sutinka“ 94,12 proc. ir „sutinka“ 5,88 proc.) ir darbuotojams suteikiama galimybė kelti savo kvalifikaciją („visiškai su tuo sutinka“ 23,53 proc. ir „sutinka“ 76,47 proc.) ir jie skatinami savarankiškai mąstyti ir vertinti savo teiginius ir patirtį (62,75 proc.), tačiau net 47, 06 proc. respondentų nurodo, kad darbuotojams reikalinga griežta kontrolės sistema. Tai reiškia, kad būtina atkreipti dėmesį į sodybų personalo patirties naudojimą, atlikti nuolatinius tyrimus, kad darbuotojų sugebėjimai būtų efektyviai panaudoti sodybų darbe, kad darbuotojai neatsipalaiduotų, o siektų sodybos tikslų, kaip juos motyvuoti ir tuo pačiu kontroliuoti.

Apibendrinus personalo vertinimą, galime teigti, kad mažiau nei pusė respondentų mano, kad darbuotojai formuoja sau individualius veiklos uždavinius, atitinkančius sodybos veiklos prioritetus, taigi, vadovui iškyla būtinybę nuolat kontroliuoti sodybos personalą tam, kad kuo efektyviau būtų siekiama nustatytų kaimo turizmo verslo tikslų. (žr. 5 priedą)

Statistinės duomenų analizės išvados

Kaimo turizmo vadybos teorinių prielaidų analizės pagrindu atliekant 3 ir 4 gandrų kaimo turizmo sodybų vadovų apklausą ir apibendrinus jos rezultatus, galima daryti šias išvadas:

1. Lietuvos kaimo turizmo sodybų šeimininkai, kurie vadovauja gražioms ir aukštai reitinguojamoms sodyboms, ne tik sėkmingai vadovauja verslui, bet ir mielai sutiko dalyvauti apklausoje skirtoje tirti sėkmingos vadybos principams. Atliekant tyrimą anketa buvo išsiųsta 165 sodyboms, o viso gautos 102 užpildytos anketos. Atsižvelgiant į tai, jog respondentų nepasiekė 15 anketų, apklausos anketų grąža sudaro 68 procentai.
2. Pagal respondentų pateiktus atsakymus, galima pažymėti, kad kaimo turizmas yra gana nauja verslo sritis, nes sodybų amžiaus vidurkis (skaičiuojant nuo sodybos įkūrimo) nesiekia 8 metų. Kaimo turizmas nebūtinai yra tik verslas, bet ir gyvenimo būdas, nes daugumoje atvejų – tai šeimyninė veikla, kuria užsiima vyras su žmona arba giminaičiai, kuri neteikia daug pajamų, bet suteikia kitų teigiamų emocijų – yra kaip hobis.
3. Atlikus analizę paaiškėjo, šeimininkai šalia kitų darbų turi mokėti pateikti informaciją apie savo sodyboje teikiamas paslaugas potencialiems klientams, juos sudominti ir paskatinti

atvykti ilsietis, rengti pobūvius, vestuves, konferencijas ir t.t. Iš tokios veiklos sodybos šeimininkai gauna daugiau pajamų negu iš pavienių turistų.

4. Atsižvelgiant į tai, jog kiekvieno poilsiautojo poreikiai skiriasi, detalesnis rinkos segmentavimas padėtų geriau tenkinti poreikius, o tai sąlygotų teigiamą sodybos įvaizdžio kūrimą. Paslaugų tarpusavio suderinimas yra vienas svarbesnių sėkmingos vadybos principų.
5. Sodyboms yra būtinybė kooperuotis ir bendradarbiauti tam, kad patenkinti vis augančius vartotojų poreikius.
6. Sėkminga kaimo turizmo sodybų vadyba paremta svečių poreikių bei pastabų tyrimu, siekiant, kad šis darbas taptų realia sodybos veiklos dalimi, o ne tik apsiriboti vien formaliais susitikimais ir išsiskirimais. Reiškia, sėkmingas vadovavimas neįmanomas be teisingos verslo kontrolės.
7. Bendraujant su sodybos svečiais reikia atkreipti didesnį dėmesį į naujų bendradarbiavimo formų ir būdų kūrimą ir sodybos veiklos planų prieinamumą svečiams. Viena iš išsamiausių informacijos priemonių šiuolaikinėje visuomenėje apie sodybos planus – nuolat atnaujinamas sodybos interneto puslapis.
8. Poilsiautojų įgūdžių kaimo turizmo srityje gerinimas – tai nesibaigiantis, cikliškas, įvairus ir išskirtinis procesas, suteikiantis galimybę nuolat kelti poilsiautojų aptarnavimo lygį, kur labai didelę reikšmę turi darbuotojai dirbantys sodyboje. Taigi, reikia sukurti tokią atmosferą sodyboje, kad darbuotojai jaustųsi priklausantys veiksmingoms ir reikalingoms darbo grupėms ir dirba ne veltui.
9. Pozityvaus įvaizdžio turėjimas šiandieninėje verslo aplinkoje tampa dažnos sodybos sėkmingo gyvavimo ar net išlikimo garantu. Vartotojo palanki nuomonė apie sodybą, bei informuotumas apie jos teikiamas paslaugas – vienas efektyviausių būdų sukurti lojalių bei patenkintų klientų ratą. Į įvaizdį reikia žvelgti integruotu požiūriu, nes tai sodybai suteikia galimybę ne tik pasiekti numatytus tikslus, bet ir užtikrinti veiklos sėkmę, ypač lenktyniaujant su konkurentais. Įvaizdžio kūrime svarbu viskas, pradedant verslo planavimu, koordinavimu, kontrole, tinkamo personalo parinkimu ir reklama. Tik tai visų tų vadybos sudedamųjų dalių lygiagretus plėtojimas gali būti sėkmingos turizmo sodybos vadybos rezultatu.
10. Remiantis sodybų vadovų apklausa, išsiaiškinome, kad išlaikyti esamą klientą yra pelningiau negu pritraukti naują, išlaikyti klientus tapo vienu svarbiausių daugelio verslo organizacijų tikslų.

11. Sėkmingai dirbančio verslininko bruožai, remiantis atlikta apklausa, galėtų būti visų pirma visiškas įsipareigojimas, atkaklumas, ištvermingumas. Ne mažiau svarbu yra sugebėti valdyti verslo informaciją ir eiti koja kojon su laiku.

4. KAIMO TURIZMO VERSLO VADYBOS TOBULINIMO PASIŪLYMAI

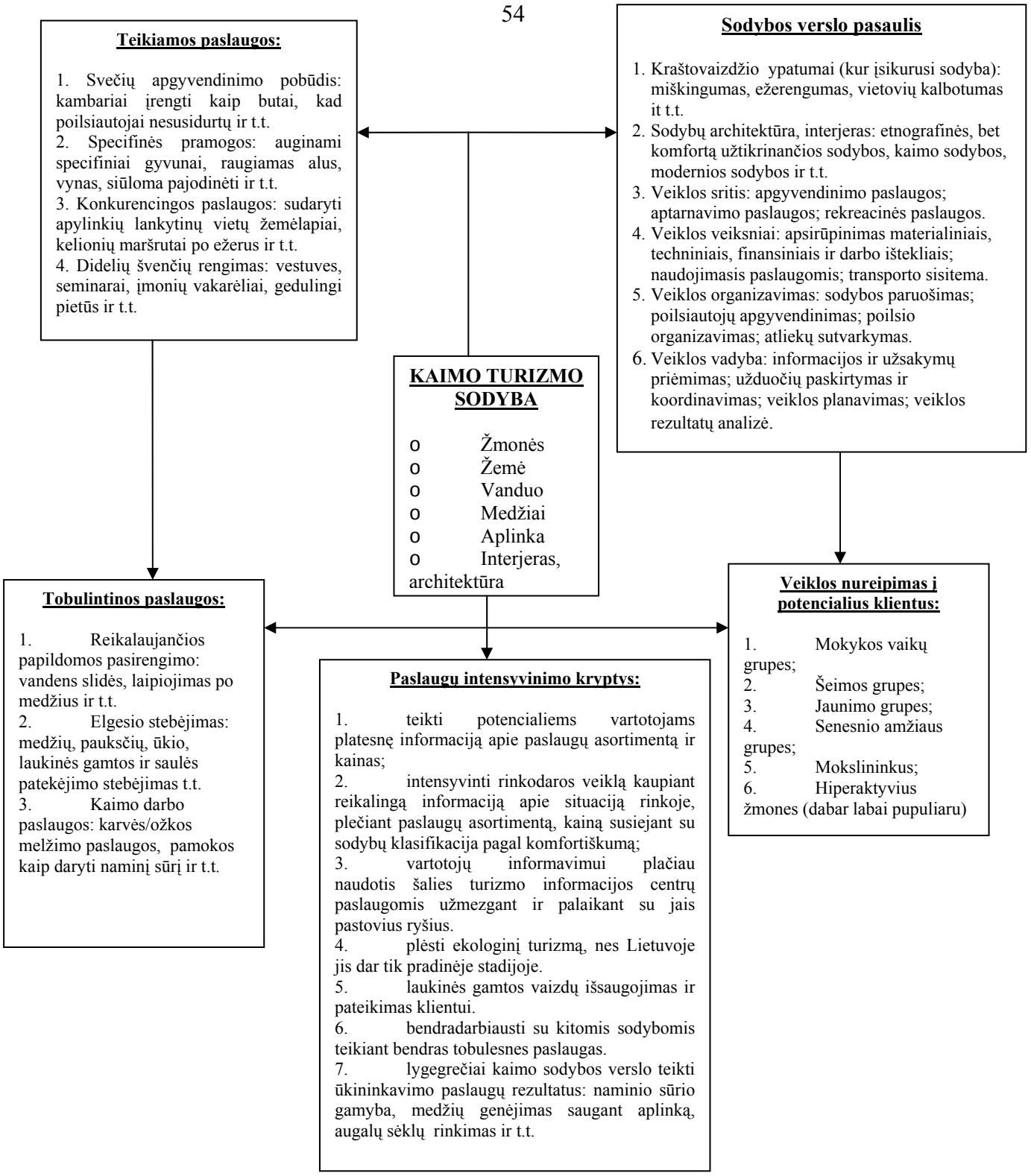
Kaimo turizmo plėtra teikia įvairią socialinę naudą, t.y.: vietinių paslaugų, tokių kaip viešais transportas, sveikatos priežiūra, palaikymas ir rėmimas, vietinių papročių, amatų ir kultūrinio identiteto atgijimas. Poilsiui kaime reikalingi natūralūs kaimo sodyboje sukurti poilsio ištekliai, užtikrinantys aukštą paslaugų kokybę bei išlaikantys aplinkos savitumą ir patrauklumą.

Ypatingą svarbą kaimo turizmo versle įgyja žmogiškųjų išteklių ugdymas. Kitas svarbus dalykas - profesinis pasirengimas. Buvo padaryta klaida, kai kaimo turizmo verslo pradžioje buvo leista dirbti ir neturintiems jokio specialaus išsilavinimo žmonėms. Šiuo metu, norint pradėti kaimo turizmo verslą reikia įgyti kaimo turizmo asociacijos išduodamą kvalifikacijos pažymėjimą. Kaimo turizmu užsiimantys verslininkai turėtų keisti ir paslaugų struktūrą. Sodybos palaipsniui turėtų tapti visiškai specializuotos, besiorientuojančios į kokią nors konkrečią kryptį ar klientų segmentą: reikėtų išskirti jojimo ar kitos sporto šakos entuziastams, šeimoms su vaikais, populiarinančios kaimo amatus, etnografinės pakraipos ir pan. Taip pat reikėtų užmiršti tuos laikus, kai pakako pastatyti namą su daugiau ar mažiau patogumų ant ežero kranto ir laukti atvykstant poilsiautojų. Žmonės nebenori vien tik gulinėti. Be ramybės ir tylos jie pageidauja ir pramogų, bei veiklos.

Kitas dalykas, kad pramogos kaime atitiktų kaimo, o ne miesto dvasią. Be to, jos turėtų būti nebrangios. Kaip pavyzdį galima pateikti Vokietijoje žavinčią pramogą - kukurūzų lauke įrengtas labirintas, kuriame vaikai su tėvais žaidžia nuo ryto iki vakaro. Kaip paprasta: užsėjai lauką, paskui išpjovei traktoriumi koridorius, ir viskas.

Kaimo turizmo sodyba, pasiekusi užsibrėžtus tikslus, turi be paliovos siekti geresnės kokybės, nes nuolat kinta vartotojų poreikiai, ir tai, kas šiandien jiems atrodo kokybiška ir patenkina jų poreikius, rytoj jau gali netekti prasmės. Todėl be paliovos ieškoti, gerinti, pertvarkyti turėtų būti vienas svarbiausių sodybos tikslų. Esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausia kaina neįmanomas be nuolatinio tobulinimo. Nuolatinis tobulinimas būtinas pasiekti geriausių įmonės rezultatų ir kitu atžvilgiu, t.y. savikainos mažinimo požiūriu. Norint patobulinti kaimo turizmo verslo vadyba autorės buvo sukurtas modelis [88] (žr. 12 pav.) Modelyje pavaizduotas kaimo turizmo verslo pasaulis su jam būdingais bruožais, bei teikiamomis paslaugomis. Remiantis sukurtu modeli, tinkamai sutvarkyti turizmo ištekliai sukuria pagrindą kitoms, alternatyvioms kaimo sodybos paslaugoms. Vadovaujantis užsienio šalių kaimo turizmo praktika, modelyje siūlytini kaimo turizmo verslo tobulinimo kryptys, bei į ką (kokias potencialių klientų grupes) galima būtų orientuotis verslininkams tobulinant siūlomas paslaugas.

[88] Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos tyrimo rezultatų duomenimis



12 pav. **Kaimo turizmo verslo tobulinimo modelis**[89]

[89] Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos tyrimo rezultatų duomenimis

Lietuvoje kaimo turizmas tapo labai paplitusiu reiškiniu, kur čiuožinėti vandens slidėmis, plaukioti motoriniu kateriu arba ant jo tempiamo pripučiamo rato, banano ar žvejyba yra įprasti dalykai. Tačiau vartotojų poreikiai keičiasi, atsiranda sodybų siūlančių dar įvairesnes paslaugas. Kaimo turizmas žiemą - dar naujas reiškinys. Tačiau vis daugėja sodybų, kurios organizuoja specialias žiemos pramogas, pritraukiančias miestiečius savaitgaliais. Trakų rajone, prie Akmenos ežero, įkurta Antano Gedvilo kaimo turizmo sodyba vilioja originaliais užsiėmimais: galima važinėtis ledo rogėmis, čiuožinėti prisirišus prie karties. Kauno rajone, netoli Zapyškio esančioje Audos Pemienės sodyboje, įrengta slidinėjimo trasa netgi su keltuvu.[90]

Sodybos, įsikūrusios netoli nuo didžiųjų miestų, žiemą organizuoja šventines iškylas vaikams su Kalėdų Seneliu, laužu ir ant jo kepamomis dešrelėmis, žiemos pramogomis lauke. Mokinių atostogų metu tokios iškylos labai populiarios.

50 kilometrų nuo Kauno šalia Dubysos įsikūrusi gražiausiai Kauno apskrityje sutvarkyta Romos Zalensienės sodyba. Pramogų čia poilsiaujantiems yra iš ko pasirinkti visais metų laikais: žiemą galima važinėtis rogėmis, pakinkytomis arkliu, čiuožinėti ant išliejamo ledo. Vasarą - sportuoti krepšinio ir tinklinio aikštelėse, plaukioti baidarėmis, važinėti dviračiais ar džipu po vaizdingas apylinkes. Yra ir pirtis, bei baseinas.

Kaimo turizmas turėtų paskatinti ir kaimo amatų atgijimą. Kai kuriose vietovėse jau kuriasi naujų etnografinių muziejų užuomazgos.

Atliekant mokslinės literatūros analizę, atliekant kaimo turizmo sodybų vadovų apklausą prieita išvadą, kad visas verslas ir jo vadyba yra paremta sodybos šeimininko ypatingais charakterio bruožais, jo unikalumu. Aišku yra svarbu finansiniai ištekliai, supančios gamtos ištekliai, bet viso to nepakanka sėkmingam kaimo turizmo verslui. Pagrindinis sėkmingo kaimo turizmo vadybos principas yra sodybos šeimininko vidinis nusiteikimas ir pastangos tapti kaimo turizmo verslo lyderiu. Žinoma, tampant verslo lyderiu tenka bendrauti ne tik su tais žmonėmis, kurie tau patinka. Tačiau, sugebėjimas valdyti socialinį atstumą su įvairiais žmonėmis įvairiuose kontekstuose yra sėkmingo verslo pagrindas.

[90] Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos tyrimo rezultatų duomenimis

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Rašant magistro baigiamąjį darbą, tikslu tapo nustatyti pasirinktų Lietuvos kaimo turizmo sodybų (atitinkančių 3 ir 4 gandrų kategorijas) sėkmingos vadybos svarbą organizacijos veikloje, bei išryškinti principus, labiausiai įtakojančius sėkmingą kaimo turizmo verslo egzistavimą. Skirtingų autorių nuomonių, apie sėkmingą vadybą, pagrindu buvo sudaryta tyrimo anketa, siekiant išsiaiškinti Lietuvos kaimo turizmo savininkų taikomus, ir jų nuomone veiksmingus, sėkmingos verslo vadybos principus. Jų pagrindų sukurtas kaimo turizmo paslaugų tobulinimo modelis. Tačiau, reikia pabrėžti, kad darbo esmė, tai ne kaimo turizmo sodybos vadybos plano parengimas, o tik priemonė pabrėžti svarstomų principų svarbą sėkmingai sodybos vadybai.

Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad turizmo vadybos principai dar yra tobulinimo stadijoje. Norėdama ištirti sėkmingos vadybos principus, iš pradžių buvo apibrėžta , kad kaimo turizmo paslauga yra kompleksinis reiškinys, taigi tik visų tarpusavyje nurodytų principų sumanus suderinimas gali būti sėkmingos kaimo turizmo vadybos rezultatu. Taigi, dauguma Lietuvos ir užsienio mokslininku pateikia analogiškus arba labai panašius **sėkmingos vadybos principus**, kur galima būtų išryškinti tokius, kaip (principai pateikti pagal reikšmingumo laipsnį pradedant nuo svarbiausio):

1. kaimo turizmo verslo vadybos sėkmės priklauso nuo konkretaus verslininko kuriamos veiklos vizijos, nustatytų tikslų kaip sau, taip ir kitiems, iš pradžių analizuojant, o vėliau ir tenkinant vis labiau besikeičiančius sodybos svečių rekreacinius poreikius;
2. sėkmingam versle, viskas vyksta paeiliui, t.y. iš pradžių kuriamos sodybos tikslų nustatymas, tada vizijos suformulavimas, verslo planavimas, finansinių išteklių įvertinimas, teikiamų paslaugų paklausos prognozavimas. Visą tai tampa labai svarbiu sėkmingos verslo vadybos principų, nes visada yra lengviau ištaisyti klaidas negu viską kurti nuo pat pradžių;
3. kaimo turizmo sodybos savininkas turi sugebėti organizuoti kaimo turizmą, suplanuoti ir įrengti kaimo sodybą, tinkamai sutvarkyti sodybos aplinką, organizuoti poilsiautojų apgyvendinimo bei maitinimo paslaugas, tvarkyti apskaitą bei organizuoti žemės ūkio gamybą;
4. nors sodybos šeimininkai gali rinktis vieną ar daugiau specializacijų kaimo turimo sodybai, tačiau patartina apgalvoti, kokią pasirinkti (geriausiai vieną specializaciją), tam, kad verslas būtų kuo labiau orientuotas į tikslinį klientą, o ne bėgiotų paskui du „zuikius“ nuo vieno iki kito, nepagaunant nieko;
5. vienu svarbiausių sėkmingos vadybos principu yra sodybos parengimo turistams apgyvendinti profesionalumo, sodybos šeimininkų sugebėjimo įvertinti galimybes, pabrėžti privalumus, sukurti malonią aplinką bei gerą reklamą, tam, kad sodyba išsiskirtų iš kitų panašių;

6. ne mažiau svarbus toks vadovavimas sodybai ir darbuotojams, kad būtų sukurtas teigimas mikroklimatas, tam, kad darbuotojai norėtų siekti sodybos tikslų. Klientų aptarnavimo lygio kėlimas, palaikant svetingą atmosferą sodyboje tampa vis svarbesniu sėkmingos vadybos principu.

Taigi, kaip jau buvo paminėta, kad tik kompleksinis pateiktų vadybos principų taikymas lemia sėkmingą kaimo turizmo sodybos veiklą. Tačiau, nereikia pamiršti, kad mokslinės literatūros analizę yra gerai, nes pateikia teorinius sėkmingos vadybos principus, bet jos yra maža, kuriant tobulinimo modelį. Todėl, atlikus sodybų savininkų anketinės apklausos analizę ir apibendrinus gautus duomenis, anksčiau pateiktus **principus siūlytina papildyti** dar tokiais (principai pateikti pagal reikšmingumo laipsnį pradedant nuo svarbiausio):

1. norint, kad kaimo turizmo verslas klestėtų, ir pradedantiesiems, ir patyrusiems kaimo sodybų šeimininkams būtina domėtis naujovėmis, turi siekti vis geresnės kokybės, nes nuolat kinta vartotojų poreikiai, ir tai, kas šiandien jiems atrodo kokybiška ir patenkina jų poreikius, rytoj jau gali netekti prasmės, ir gerai išmanyti savo sritį
2. didelės konkurencijos sąlygomis, sodybos vadybą turi būti nukreipta ne į konkurenciją, o į bendradarbiavimą su kitomis sodybomis, taip siūlant klientams tobulesnes paslaugas, be to pramogos kaime turėtų atitikti kaimo, o ne miesto dvasią. Sėkminga kaimo turizmo vadyba remiasi tuo, kad skirtingų sodybų seimininkų suvienytos jėgos papildytų vieni kitų siūlomas paslaugas turistams, taip išplėsdami laisvalaikio praleidimo įvairovę;
3. nustatyta, kad detalesnis rinkos segmentavimas orientuojantis į tikslinę vartotojų grupę, kaip pvz.: mokyklos vaikų grupes ar hiperaktyvius žmones, arba plėtojant žiemos (sezoninį) turizmą, padėtų geriau tenkinti klientų poreikius, tuo pačiu ir kuriant teigiama sodybos įvaizdį, nes paslaugų tarpusavio suderinimas yra labai svarbiu sėkmingos vadybos principu;
4. galima teigti, kad, sėkmingai vadovaujama organizacijai tik tada, kai darbuotojai jaučiasi priklausantys veiksmingoms darbo grupėms, mėgsta savo darbą ir jaučiasi, kad yra reikalingi organizacijai ir dirba ne veltui. Reiškia, sėkmingas vadovavimas neįmanomas be teisingos verslo kontrolės
5. verslo planavimas, koordinavimas, kontrolė, tinkamo personalo parinkimas ir reklama sukuria tam tikrą sodybos įvaizdį vartotojui, nes remiantis tokiais bruožais, vartotojas sodybą išskiria iš kitų panašių. Tačiau, tik tai visų tų vadybos sudedamųjų dalių suderinimas gali būti sėkmingos turizmo sodybos vadybos rezultatu;
6. remiantis apklausos rezultatais, išlaikyti esamą klientą yra naudingiau, negu pritraukti naują. Taigi, galima prieiti išvadą, kad sėkminga kaimo turizmo sodybos vadyba remiasi principu – paslaugų

vartotojų pasitikėjimo ugdymu, sodybos svečius paverčiant lojaliais klientais, nes, dėl konkurentų skaičiaus didėjimo, pasitikėjimas tampa vis svarbesnis.

7. reikėtų atkreipti dėmesį į užsienio šalių patirtį plėtojant kaimo turizmą, kur kaimo turizmas skatina kaimo amatų atgijimą. Reikėtų restauruoti senus autentiškus kaimo pastatus, malūnus, bei efektyviau naudoti gamtos siūlomus išteklius, pritaikant juos kaimo turizmo verslo plėtrai.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, bei anketinės apklausos tyrimą sėkmingos turizmo vadybos tema, galima teigti, kad Lietuvos kaimo turizmo sodybų sėkmingos vadybos tyrimas atitinka verslo teoriją aprašyta Lietuvos ir užsienio mokslininkų literatūroje. Tačiau, reikėtų pabrėžti, kad universalių sėkmingos kaimo turizmo vadybos principų atrasti labai sunku, nes kiekvienas kuriamas verslas yra unikalus ir tik verslininkas, turintis tokias savybes kaip nepaliaujama savidrausmė, nuolatinis rizikavimas ir amžina vidinė kova gali atrasti tik sau skirtus sėkmingos vadybos principus.

LITERATŪRA

1. **Armaitienė A.** Kaimo turizmas. – Vilnius, 1999 – p. 14-45 - ISSN 1392–1258
2. **Armstrong, G. & Kotler, P.** Marketing. - New Jersey: Prentice Hali, 2000. – p. 812 - ISBN: 0137216890
3. **Astromskienė A**. Poilsis kaime: vadovas sodybų šeimininkams. – Kaunas: LR žemės ūkio rūmai. Lietuvos kaimo turizmo asociacija, 2004
4. **Astromskienė A., Sirusienė R.** Specializuotos poilsio sodybos. Kaip jas įrengti? - Kaunas: LR žemės ūkio rūmai. Lietuvos kaimo turizmo asociacija, 2003
5. **Bagdonienė, L., Hopenienė, R.** Paslaugų marketingas ir vadyba. - Kaunas: Technologija, 2004. – p. 468 - ISBN 9955 – 09 – 579 –2
6. **Baroniūnaitė E., Meilienė E.** Turizmo ekonominio poveikio analizės ypatumai. - Kaunas: Kauno technologinis universitetas, 2005. – p. 40-45 - ISBN 9986-13-964-3
7. **Berry L.** Relationship marketing. In Berry, L. L.; Shostack L.G.; Upah G.D. Emerging perspectives on Service Marketing. Chikago: American Marketing Association, 2003. – p. 24-80 - ISBN: 974-8201-961
8. **Bitner, M.** Servicapes: the Impact Of Physical Surrounding On Customer and Employees. Journal of marketing, 56, 1992. *ISSN 1541-8561*– URL: http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/631/63111103.pdf
9. **Boguslauskas V.** Ekonometrika - Kaunas: Technologija, 2004. – p. 192 - ISBN 80-8070-463-5
10. **Butavičienė R.** Kaimo turizmo organizavimas – Vilnius: Eugrimas, 2002, p. 51 – 60. ISBN 9986-752-99-X
11. **Cofee R., Jones G.** Vadovavimas ir lyderystė. Vilnius: Alma Litera, 2007 – p. 240 – ISBN 978-9955-24-735-7
12. **Čeponytė Z.** Turizmo paslaugų kokybės sociologinis tyrimas. Vartotojų naujienos: Nacionalinis vartotojų konferencijos leidinys. Nr. 3, 2006, - p.12-13 - ISSN 1392-0316
13. **Čereška A., Pauža V.** Kokybės analizė ir valdymas. - Vilnius: Technika, 2005.- p. 433 – ISBN 978-0-415-42395-3
14. **Drūteikienė G.** Organizacijos įvaizdžio formavimas. – Vilnius, 2003 –p. 1-40 - ISSN 1392-2637
15. **George B.**, Sims P. Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu. – Kaunas, 2008 – p. 240 – ISBN 978-0-7879-8751-0
16. **Grecevičius P.** Turizmas. - Vadovėlis, Kaunas: Technologija, 2002. – p. 318 - ISSN 1392-1649

17. **Hjagler A.** Repairing innovation defectiveness in tourism – Tourism management, 2002, 24(4), 464-474 - ISBN 1858600510
18. **Jasaitis J.** Kaimo raidos tyrimų kompleksiškumo problema. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos., 2006. 1 (6), - p. 87-95 - ISSN 1648-9098
19. **Kenward A., Whittington J.** Global Tourism dewelopment – London: Hodder and Staigton, 1999. – p. 14-74 - ISBN: 0340721197
20. **Korsakienė R.** Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Verslas: teorija ir praktika. Mokslo darbai. Nr. 4. VII tomas. Vilnius: VGTU, 2006, p. 237-242.- ISSN 1648-0627
21. **Kšivickienė D., Ribašauskienė E.** Ūkinės veiklos įvairavimo kaime sociologinis vertinimas. ŽŪM, 2007, T14, Priedas p. 19-26
22. **Ligeikienė R. A.** Turizmo įmonės marketingo planavimas. - Kaunas: Kauno kolegija. Verslo vadybos fakultetas, 2005. – p. 68-75 - ISBN 9955-09-815-5
23. **Mažeikaitė R.** Paslaugų marketingo strategija.- Vilnius: Infosiūlas, 2002.- p. 131 - ISBN 9955-425-51-2
24. **Mull F., Bayless K.**Recreatrion sport management. - USA: Human kinetics, 1997 – p. 206 - ISBN 978-1841260556
25. **Normann R.** Service management.- 18–20 May, Bangkok, Thailand, 2002, - p. 2-79- ISBN 974677637-1
26. **Pabedinskaitė A.** Kiekybiniai sprendimo metodai – Vilnius: Technika, 2006. – p. 52 - ISBN 9986-05-874-0 (1140)
27. **Page St. J., Connell J.** Tourism 2e A Modern Synthesis. - Thomson Learning EMEA, 2006,. - psl. 108-123 - ISBN 0-7506-4097-9
28. **Palmer A.** Principles of Services marketing. – London, 1998, pls. 120
29. **Petrilovskaja K., Miškinis A.** Atvykstamojo turizmo Lietuvoje konkurencingumas Baltijos šalių kontekste. Ekonomika, 2007, Nr. 79, - p. 142-155 - ISSN 1392 1258
30. **Pomareda C.** Management for succesfull agrotourism in cattle ranches. NY, 2005, p. 2-10
31. **Pranulis P., ir kt.** – Kokybės vadyba. Vilnius: The Baltic Press, 2000. – p. 20-189 - ISSN 1648-8776
32. **Pranulis V.** Marketingo tyrimai – Vilnius: The Baltic Press, 1998. – p. 187 - ISBN 9955-528-04 -4
33. **Sirusienė R.** Kaimo turizmas. – Kaunas: LRŽŪM, 2008. – p.272 – ISBN 978-9955-755-56-2
34. **Stulpinaitė J.** Turizmo sistema. - Kaunas, 2000. – p. 298 - ISBN-9985-56-637-8
35. **Svetikienė I.** Turizmo marketingas.- Vilnius: Vilniaus kolegija, 2002. – 335 p. – ISBN 9955-519-02-9

36. **Šečkutė L., Pabedinskaitė A.** Ekspertiniai prognozavimo metodai. Verslas, vadyba ir studijos. Mokslo darbai. - Vilnius: Technika, 2004. – p. 112-120 - ISBN 9986-05-637-3.
37. **Vainienė I., Zaliapūgienė B. Zaliapugas A**. Kaimo turizmo vadybininko rengimo standartas Vilnius: UAB Sapnų sala 2003, ISBN 9986-03-512-0
38. **Vanagas P.** Visuotinės kokybės vadyba. - Kaunas : Technologija, 2004. – p. 426 - ISBN 9955-09-748-5
39. **Vitkienė E.** Paslaugų marketingas: mokomoji knyga – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004. – p. 136 - ISBN 9955-12-029-0
40. **Zeithalm V.A., Bitmer M. J.** Services Marketing: integrating customerfocus across the firm.-New York: McCrew-Hill, 2000.- p. 424 - ISBN 9020732307
41. **Žalys L, ir kt.** Lietuvos kaimo turizmo charakteristika ir plėtros politika. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2006, 2 (7), - p. 180-189 - ISSN 1648-9098
42. **Žalys L.**, Žalienė I., Janulienė I. Turizmo organizacijos įvaizdžio formavimo aspektai rinkodaros požiūriu. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2006, 2 (9), - p. 401-421 - ISSN 1748-9088
43. **Биржаков М., Б.** Введение в туризм. Москва – Санкт Петербург: Издательский дом Герда, 2005 – p. 320 - ISBN 5-85009-783-X
44. **Гуревич П.С.** Приключения имиджа: технология создания телевизионного образа и парадоксы его восприятия. - Москва, 1991- p. 420 - ISBN 5-210-02533-0.
45. **Джи Б.** Имидж фирмы. - Санк-Петербург: Питер, 2000. – p. 224 - ISBN 5-314- 00024-5
46. **Завялов П.** Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах, 42. - Москва, 2001. – p. 496 - ISBN 5-16-001386-5
47. **Квартальнов В.А.** Стратегический менеджмент в туризме. ЧАСТЬ 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМОМ. – p. 496 - ISBN 5-279-01926-7 – URL: http://www.uadream.com/Law/element.php?IBLOCK_ID=23850&SECTION_ID=23850&ELEMENT_ID=23850
48. **Лойко О. Т.** Туризм и гостинечное хозяйсво. Учебное пособие. – Томск Изд-во ТПУ, 2005. – 152 с. - ISBN 978-5-8291-0888-5
49. **Папирян Г. А.** Международные экономические отношения. Маркетинг в туризме Издательство: Финансы и статистика. 160 стр. ISBN 5-279-02192-X – URL: http://turbooks.ru/jekonomika-v-turizme/ prisijungimo laikas 2008-03-01

50. **Папирян Г.** Международные экономические отношения. - Москва: Финансы и статистика, 1999. – p. 160 - ISBN 5-279-02192-X
51. **Ромат Е.** Реклама. - СПб: Питер, 2003. – p. 208 - ISBN, 978-5-388-00163-4
52. **Росситерб А.** Реклама и продвижение товаров. - СПб: Питер, 2000. – p. 656 - ISBN 5-8046-0115-6
53. „E - agroturystyka. Modele i organizowanie współpracy w gminach atrakcyjnych" – URL: www.witrynawiejska.org.pl/images/14849_agrotur.pdf prisijungimo laikas 2008-05-30
54. Baltijos šalių kultūrinio turizmo politikos dokumentas. Trumpasis variantas. http://unesco.lt/documents/kultura/baltijos%20saliu%20kulturinio%20turizmo%20politikos%20dokumentas.pdf prisijungimo laikas 2008-01-15
55. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl Turizmo politikos išsiplėtusioje ES. Europos Sąjungos oficialusis leidinys. (2005/C 255/02) – URL: http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2005:255:0014:0021:LT:PDF prisijungimo laikas 2008-01-15
56. Europos Komisijos (EK) 1998 m. gruodžio 9 d. sprendimas dėl Tarybos direktyvos 95/57/EB dėl Statistinės informacijos turizmo srityje rinkimo įgyvendinimo tvarkos. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija, Vertimo dokumentacijos ir informacijos centras, 1999.
57. Internetinis naujienų puslapis– URL: www.alfa.lt/straipsnis/c71569 Prisijungimo laikas 2008-05-25
58. Internetinis naujienų puslapis – URL: www.alfa.lt/straipsnis/c61531 Prisijungimo laikas 2008-05-25
59. Kas yra apklausa? Teorija. http://www.ik.ku.lt/lessons/konspekt/moksldarb/apklausa.htm prisijungimo laikas 2008-01-20
60. Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas//Valstybės žinios'2002 Nr.123-5507 www.tourism.lt/lt/dokumentai/ist.htm - 39k prisijungimo laikas 2008-05-09
61. Oficialus kaimo turizmo puslapis Lenkijoje – URL: http://www.agritourism.pl/ Prisijungimo laikas 2008-05-23
62. Tarptautinių apskaitos standartų taikymas ir finansų valdymas SVV įmonėse – URL: http://www.fmias.org/LT/downloads/mod32/09%20Mod.III_part%20II_LT_ws.pdf prisijungimo laikas 2008-02-11
63. VšĮ Lietuvos regioninio tyrimo instituto „Turizmo plėtros iki 2015 m. strategijos"// www.ukmin.lt/lt/strategija/ilgalaike_ukio.php - 39k prisijungimo laikas 2008-05-10
64. VšĮ Socialinės ir ekonominės plėtros centro „Tarptautinių konferencijų turizmo plėtros programinė studija" – URL: www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/KONFERENCIJU_TURIZMAS.doc

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Dulko A. Sėkmingos kaimo turizmo vadybos principai – atvejų analizė Lietuvoje/ Tarptautinio turizmo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė lekt. V. Tretjakova. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Viešojo administravimo fakultetas, 2008. – 84 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti ir įvertinti sėkmingos kaimo turizmo vadybos principai Lietuvoje. Pateikta įvairių vadybos principų teorinio efektyvumo įvertinimas. Iškelta problema, kad sėkminga kaimo turizmo vadyba visų pirma paremta vadovo asmeniniai charakterio bužais ir patirtimi. Pasiūlytas kaimo turizmo paslaugų teikimo tobulinimo modelis. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu išanalizuota taikomų vadybos principų svarba sėkmingai sodybos veiklai, pateikiama kaimo turizmo paslaugų samprata, paslaugų kokybės samprata, darbuotojų vaidmens paieškos sėkmingam sodybos egzistavimui, įvaizdžio reikšmė sodybos lyderiavimui lyginant su konkurentais. Kaimo turizmas pateikiamas kaip verslas. Antrojoje dalyje pateikiama kaimo turizmo sodybų sėkmingos vadybos tyrimo metodologija. Trečiojoje dalyje apibendrinami tyrimo rezultatai lyginant su teorinę dalimi. Teoriniai sėkmingos kaimo turizmo vadybos principai papildomi praktiniais, pagal respondentų atsakymus. Ketvirtojoje dalyje pateikiamas kaimo turizmo paslaugų tobulinimo modelis, kuris remiasi užsienio sodybų patirtimi.

Pagrindiniai žodžiai: kaimo turizmo paslauga, sėkmingos vadybos principai, turizmo paslaugų kokybė, sodybos įvaizdis, sodybos vadovo įgūdžiai.

Dulko A. Successful rural tourism management principles – Lithuania‘s case analysis / Master‘s Work in International Tourism Administration. Supervisor lekt. V. Tretjakova. – Vilnius: Faculty of Public administration, Mykolas Romeris University, 2008. – 84 p.

ANOTATION

Master thesis examines and evaluates successful rural tourism management principles in Lithuania. Theoretical efficiency rating of various management principles is provided. The hypothesis advanced by the author of this paper is that the success of rural tourism management is based, in particular, on head’s personal character traits and experience. Rural tourism services’ development model is proposed.

The first part of master thesis contains theoretical analysis of the importance of applicable management principles as well as search of employees’ role for the success of the homestead operation. In addition, rural tourism concept and concept of service quality are provided by the author of the paper. Furthermore, value of the image of the homesteads leading role in comparison with competitors’ is presented. Rural tourism is presented as business. The second part of the master thesis contains methodology of the research of successful rural tourism management. The third part, on the hand, summarizes the results of the study compared with the theoretical part of the paper.

Theoretical principles of successful rural tourism management are supplemented with the additional practical principles according to respondents’ replies.

The fourth part of the master thesis presents the rural tourism development model which relies on foreign homesteads’ experience.

Key words: rural tourism service, successful management principles, tourism service quality, image homestead image, homestead leadership skills.

Dulko A. Sėkmingos kaimo turizmo vadybos principai – atvejų analizė Lietuvoje/ Tarptautinio turizmo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė lekt. V. Tretjakova. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Viešojo administravimo fakultetas, 2008. – 84 p.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Tarptautinio turizmo administravimo baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes pastaraisiais metais kaimo turizmas tapo viena labiausiai plėtojamų veiklų kaime. Kadangi kaimo turizmo rinkoje yra susiduriama su didelę konkurenciją, norint sėkmingai plėtoti sodybos veiklą, tampa aktualu ieškoti naujų, patobulintų vadybos principų. Darbe pabrėžiama, kad sėkminga kaimo turizmo vadyba priklauso nuo atskleistų vadybos principų suderinamumo ir poveikio kryptingumo, kur svarbiausias veiksnys yra savininko autentiškumas, meistriškumas ir sugebėjimai viską sujungti į vieną visumą. Norint pasiekti sėkmės kaimo turizmo versle, reikėtų vadovautis pagrindiniu principu, kuris teigia, kad į kiekvieną žmogų reikia žiūrėti kaip į tikslą savyje, o ne tik kaip priemonę savo tikslams pasiekti.

Darbo tyrimo objektas yra kaimo turizmo sėkmingi vadybos principai

Darbo tyrimo tikslas - nustatyti taikomų sėkmingos vadybos principų svarbą sodybos veikloje, bei pateikti pasiūlymus vadybos tobulinimui.

Darbe iškelta problema, kad egzistuoja sodybos šeimininkų patirties stoka kaimo turizmo versle, nepakanka informacijos, o tai sąlygoja netinkamų vadybos principų pasirinkimą.

Magistro baigiamasis darbas susideda iš keturių pagrindinių dalių. Pirmoji – kaimo turizmo sėkmingos vadybos principams nustatyti, teoriniu pagrindu, atlikta mokslinės literatūros analizė. Antroji – metodologinė dalis, kur aprašoma kaip vyks tyrimas. Trečioji – tiriamoji dalis, kur anketinės apklausos metodu ištirta aukščiausiai reitinguojamų Lietuvos kaimo turizmo sodybų savininkių sėkmingai taikomus vadybos metodus, praktiniu požiūrių, bei pateikiamas apklausos rezultatų apibendrinimas ir įvertinimas. Jų analizės pagrindu sukurtas kaimo turizmo paslaugų organizavimo tobulinimo modelis. Ketvirtoji – kaimo turizmo vadybos tobulinimo modelio sukūrimas ir paaiškinimas.

Darbas baigiamas konkrečiomis išvadomis, kur pateikta trylika sėkmingų kaimo turizmo vadybos principų. Be to, pabrėžiama, kiekvienas kuriamas verslas yra unikalus ir tik verslininkas, turintis tokias savybes kaip nepaliaujama savidrausmė, nuolatinis rizikavimas ir amžina vidinė kova gali atrasti tik sau skirtus sėkmingos vadybos principus.

Dulko A. Successful rural tourism management principles – Lithuania‘s case analysis / Master‘s Work in International Tourism Administration. Supervisor lekt. V. Tretjakova. – Vilnius: Faculty of Public administration, Mykolas Romeris University, 2008. – 84 p.

SUMMARY

The subject of international tourism administration master thesis is of current interest as rural tourism has become one of the most rapidly growing rural activities in recent years. As the rural tourism market faces a strong competition it becomes important to find new, improved management principles in order to successfully develop the homestead activities. The final paper stresses that the successful rural tourism management depends on the coherence of disclosed management principles and impact orientation where the most important factor is the authenticity, excellence of the owner and his ability to merge everything. The basic principle - any person should be seen as a goal itself, but not as means to reach another person’s aims - must be followed if one wants to achieve success in the rural tourism business. Successful rural tourism management principles are described as the object of the research. The target of the research is to estimate successful management principles importance for homestead activities as well as to submit proposals for the management improvement. The problem of the farmstead owners’ lack of experience in the rural tourism business is discussed in the final work homestead. Insufficient information leads to the improper management principles choice. Master's final research paper consists of four main parts. To define successful rural tourism management principles, scientific theoretic literature analysis is provided in the first part. The second part is methodological and presents the process of the research. The third part is the research itself, where the practical appliance of Lithuanian highest ranked rural tourism homestead owners’ successful management principles is investigated by questionnaire method. Compilation and assessment of the questionnaire research results are presented. Rural tourism services development model is provided on the base of the research results. In the fourth part the model of rural tourism management improvement is provided and justified. The master thesis is completed by specific findings, where thirteen successful rural tourism management principles are identified. In addition, there is stressed that every business is unique and the only entrepreneur who has such strains as persistent self-standing, risk-taking and the eternal inner struggle may find own unique successful management principles.

1 PRIEDAS

Kaimo turizmo sodybų kategorijos

1 kategorija	1I kategorija	1II kategorija	1V kategorija
1 gandras	**2 gandrai**	**3 gandrai**	**4 gandrai**
o Sodybose nėra vandentiekio; o tualetas yra lauke o poilsio kambarys su televizoriumi yra bendras su sodybos šeimininkais.	o Šalia poilsiautojų miegamųjų kambarių yra bendras su sodybos šeimininkais tualetas ir dušas bei poilsio kambarys su televizoriumi o gali būti tiekiamas karštas vanduo, bet nebūtinai visą laiką.	o Sodybos, kuriose jau yra minimalus komfortas; o Sodybose poilsiautojams skiriamas atskiras tualetas su dušu arba vonia, atskiri nuo šeimos narių, bet bendri visiems sodybos poilsiautojams o Sodybos šeimininkai gyvena atskirose patalpose.	o Sodybos, kuriose yra pakankamas komfortas; o sodybos poilsiautojus priima ištisus metus; o poilsiaujama atskiruose apartamentuose, kuriuose yra miegamasis, tualetas, dušas, poilsio kambarys su TV aparatūra, gali būti židinys, atskiras vaikų kambarys.
o poilsiautojų priėmimui yra pritaikiusios ne tik gyvenamojo namo kambarius, bet svirnus, daržines, kur galima miegoti ant šieno arba kieme pasistatyti palapinę.	o Ši kategorija suteikiama, kai svečių apgyvendinimui yra paruošta dalis gyvenamojo namo arba atskiri nameliai.	o Yra poilsio kambariai su televizoriumi, vaizdo aparatūra; o Miegamieji kambariai turi ne daugiau kaip dvi vietas.	o Svečiams teikiamos visos buitinės paslaugos: kambarių tvarkymas, skalbimas, skalbinių lyginimas, telefonas, faksas, ekskursijų, pasitarimų, šventinių renginių organizavimas, paprastai yra pirtys, uždari arba atviri baseinai.
o Poilsiautojų pageidavimu, šeimininkai gali juos ne tik apgyvendinti, bet gaminti maistą.	o Maitinimas, svečių pageidavimu, tiekiamas už atskirą mokestį.	o Yra visa įranga maisto gamybai. o Svečių pageidavimu šeimininkai pateikia maistą valgomajame, kuriame paprastai yra židinys, kitos poilsiui skirtos priemonės.	o Svečiai maitinami pagal išanksto aptartą valgiaraštį.
Nakvynės kainos yra mažiausios. Numerio kaina – **105 -300 litų.**[91]	Numerio kaina (nakvynės kaina) – **150–600 litų.**[91]	Nakvynė vienai parai Numerio kaina – **200 – 900 litų.**[91]	Vienas apartamentas šeimai parai kainuoja **200 – 1200 litų.** [91]

Šaltinis: sudaryta pagal Astromskienė A. „Poilsis kaime“, 2002 m.

[91] http://www.atostogoskaime.lt/lt/paieska/rezultatai/ prisijungimo laikas 2008-11-28

2 PRIEDAS

Sodybų specializacijos

Sodybos specializacija	Apibūdinimas
Specializuota sodyba dviratininkams (dviratininkų nakvynės namai).	Dviračiais keliaujantys žmonės apgyvendinimo paslaugoms kelia minimalius reikalavimus (ir atitinkamai pasirengę mokėti už nakvynę). Tai trumpai sodyboje užsibūnantys poilsiautojai, mėgstantys keliauti dar neišbandytais maršrutais.
Specializuota sodyba ramiam, pasyviam poilsiui	Ramybės ieškantys poilsiautojai dažniausiai renkasi mažas ir jaukias sodybas, kur būtų galima atitrūkti nuo miesto ir darbo triukšmo, įtampos. Tai linkę būti patalpose ar ramiai vaikštinėti apylinkėse, dažniausiai vyresnio amžiaus poilsiautojai, vengiantys bendravimo su nepažįstamais žmonėmis, tačiau tuo pačiu norintys artimo ir nuoširdaus bendravimo su sodybos šeimininkais.
Kempingai – stovyklavietės dviratininkams	Dažnas dviratininkas keliauja su palapine. Jei autoturistai stovyklavietėje savo daiktus laiko automobilyje, tai dviratininkams stovyklavietėje turi būti speciali įranga.
Poilsio kaime sodyba neįgaliems poilsiautojams	Neįgaliųjų, ypač su fizine negalia, ribojančia judėjimo galimybes, priėmimas poilsiui kaimo sodyboje reikalauja ypatingo dėmesio ne tik pačiam poilsiautojui, bet ir įrangai. Neįgalusis svečias (sėdintis invalido vežimėlyje, negalintis vaikščioti ir kiti vyresnio amžiaus asmenys su judėjimo sutrikimais) planuodamas savo atostogas reiškia tuos pačius reikalavimus (pretenzijas) kaip ir įprasti svečiai, t.y. valstiečių sodyboje jis nori savarankiškai, be kitų pagalbos judėti.
Ekologiška poilsio kaime sodyba	Ekologija įgauna vis didesnį mastą ne tik ūkininkavimo, bet ir poilsio organizavimo srityje. Ūkiuose auginamos ir įmonėse gaminamos produkcijos atitikimą ekologinės žemdirbystės reikalavimams įvertina ir tai patvirtinančius sertifikatus suteikia viešoji įstaiga “Ekoagros”.
Sveikatingumo atostogos kaimo sodyboje	Sveikatingumo sodybos paskirtis – sveikatos ir darbingumo atstatymas natūraliomis organizmo stiprinimo priemonėmis. Šio tipo sodybos gali priimti poilsiautojus individualioms sveikatingumo atostogoms ir grupinio poilsio pagal bendrą sveikatingumo programą atostogoms.
Vaikų poilsio kaime sodyba	Vaikų poilsis gali būti organizuotas keletu būdų: vaikų poilsis drauge su tėvais, vaikų grupių poilsis. Vaikų su tėvais poilsiui skirtos sodybos taip pat gali būti siauriau specializuotos: sodybos šeimų su kūdikiais poilsiui, šeimų su ikimokyklinio amžiaus vaikais poilsiui, šeimų su mokyklinio amžiaus vaikais poilsiui. Kiekvieno amžiaus tarpsnio vaikams turi būti skirta ir pritaikyta atitinkama įranga.
Jodinėjimo	Jodinėjimo, važinėjimosi vežimaičiais paslaugos gali būti teikiamos dvejopai: žirgai yra toje pačioje sodyboje, kurioje apsigyvena poilsiautojai ir pagal sutartį su žirgininkystės ūkiu, vykstant į jį užsakytų paslaugų, t. y. suteikiant jodinėjimo galimybę

Šaltinis: sudaryta pagal Astromskienė A., Sirusienė R. Specializuotos poilsio sodybos. Kaip jas įrengti?2003m.

3 PRIEDAS

Anketos pavyzdys

Gerbiami sodybų vadovai,

Šios apklausos tikslas – išnagrinėti sėkmingo vadovavimo principus ir juos įvertinti.

Jūsų atsakymai padės atrasti sėkmingus sodybos vadovavimo veiksnius ir principus, bei išanalizuoti kaip galima juos būtų patobulinti.

Atsakymų variantus pažymėkite arba įrašykite savo atsakymą. Atsakymų į klausimą gali būti vienas ir daugiau.

1. Kaimo turizmo sodybos pavadinimas:

....

2. Kaimo turizmo sodybos įkūrimo metai:

....

3. Asmens, užkildžiusio anketą, pareigos:

.....

4. Asmens, užkildžiusio anketą, lytis

- ☐ vyras
- ☐ moteris

5. Asmens, užpildžiusio anketą, amžius (įrašykite prašau savo amžių)

- ☐ .....

6. Asmens, užpildžiusio anketą, vedybinis/sutuoktinis statusas

- ☐ vedęs/ištekėjusi
- ☐ nevedęs/netekėjusi
- ☐ išsiskyręs/išsiskyrusi
- ☐ našlys/našlė

7. Kiek metų dirbate kaimo turizmo sodyboje?

- ☐ iki 1 metų
- ☐ 1-3 metai
- ☐ 4-5 metai
- ☐ 6-7 metai
- ☐ 8 ir daugiau metų

8. Kaimo sodybos verslas Jums:
(Jeigu pagrindinis - pereikite prie 10 klausimo. Jeigu papildomas - atsakykite į 9 klausimą)

- ☐ Jūsų pagrindinis pragyvenimo šaltinis → 10 klausimas
- ☐ Papildomas pragyvenimo šaltinis→ 9 klausimas

9. Kodėl kaimo sodybos verslas Jums papildomas pragyvenimo šaltinis?
(Pasirinkite ne daugiau 3 Jūsų nuomone tinkamiausių atsakymo variantų arba įrašykite savo)

- ☐ Nes tai tik hobis
- ☐ Nes duoda mažai pajamų
- ☐ Nes tai sezoninis verslas
- ☐ Nes sodyba dar nauja ir neturi pastovių (lojalių) klientų
- ☐ Nes sodyba nėra populiari tarp turistų
- ☐ Kita

10. Kokiam kaimo turizmo tipui (nurodyta Jūsų gautame kaimo turizmo paslaugos teikimo pažymėjime, kuris yra išduotas savivaldybės, kurios teritorijoje teikiama paslauga)priklauso Jūsų sodyba? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

- [ ] Moderni sodyba
- [ ] Kaimo sodyba
- [ ] Vasarnamis
- [ ] Kaimo sodyba su etnografiniais elementais
- [ ] Poilsis palapinėse
- [ ] Poilsis nameliuose
- [ ] Ekologinis turizmas
- [ ] Kita

11. Kokiai kategorijai priklauso Jūsų kaimo turizmo sodyba? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

- [ ] 1 gandro
- [ ] 2 gandrų
- [ ] 3 gandrų
- [ ] 4 gandrų
- [ ] kategorija nesuteikta

13. Remiantis kokiais informaciniais šaltiniais klientai gali sužinoti apie Jūsų kaimo turizmo sodybą? (Pasirinkite Jūsų pasirinktus vieną/kelis atsakymo variantus arba įrašykite savo)

- [ ] Internetinėje svetainėje siūlomas žemėlapis su nuorodomis kaip surasti sodybą
- [ ] Informaciniai ženklai keliuose
- [ ] Poilsiavietės statusas pažymėtas Lietuvos žemėlapyje
- [ ] Kita

14. Remiantis kokiais šaltiniais svečiai gali sužinoti apie Jūsų kaimo turizmo sodybos teikiamas paslaugas? (Pasirinkite vieną ar daugiau atsakymo variantų arba įrašykite savo)

- [ ] Reklama patalpinta internete
- [ ] Per turizmo parodas, renginius
- [ ] Reklama laikraščiuose, kataloguose
- [ ] Naudojantis turizmo informacijos centrų teikiama informacija
- [ ] Rekomendavo pažįstami, draugai ir t.t.
- [ ] Iš reklaminių stendų
- [ ] Iš lankstinukų
- [ ] Kita

15. Jūsų kaimo turizmo sodyboje teikiamos paslaugos:
(Pasirinkite vieną ar daugiau atsakymo variantų arba įrašykite savo)

- [ ] Apgyvendinimas
- [ ] Maitinimas
- [ ] Pirtis
- [ ] Baseinas
- [ ] Konferencijų, seminarų organizavimas
- [ ] Pobūvių organizavimas
- [ ] Svečių atvežtų naminių gyvūnų priežiūra
- [ ] Kita

16. Rekreacijos, poilsis ir pramogos organizuojamos Jūsų kaimo turizmo sodyboje:
(Pasirinkite vieną ar daugiau atsakymo variantų arba įrašykite savo)

- [ ] Dviračių maršrutai
- [ ] Pėsčiųjų pažintiniai-poilsiniai maršrutai
- [ ] Vandens pramogos
- [ ] Jodinėjimas
- [ ] Skraidymas

- [ ] Medžioklė
- [ ] Grybavimas
- [ ] Kita

17. Jūsų nuomone, kodėl svečiai nutarė apsilankyti būtent Jūsų kaimo turizmo sodyboje? (Pasirinkite ne daugiau 3 atsakymo variantų, dėl to kad...)

- [ ] sodyboje sukurta svetinga atmosfera
- [ ] sodyboje teikiama daug pramogų
- [ ] sodyboje yra saugu
- [ ] sodybos apylinkėse gausu vandens telkinių
- [ ] sodybos apylinkėse gausu kultūros paveldo objektų
- [ ] sodybos apylinkėse daug ramių vietų

18. Ar Jūsų kaimo turizmo sodybai iškilo naujų (iki šiol Jūsų sodyboje neteiktų) paslaugų teikimo poreikis? (jeigu „Taip“ – atsakykite į sekantį klausimą. Jeigu „Ne“- pereikite prie 20 klausimo)

- [ ] Taip → 19 klausimas
- [ ] Ne → 20 klausimas

19. Kokios priežastys turėjo didžiausios įtakos sprendimui teikti naujas paslaugas Jūsų kaimo turizmo sodyboje? (Pasirinkite Jūsų nuomonę svarbiausią priežastį (vieną) arba įrašykite savo)

- [ ] Klientų pageidavimas
- [ ] Konkurentų patirtis
- [ ] Atlikus rinkos analizę
- [ ] Tikslinių grupių viliojimas
- [ ] Papildomos verslo nišos suradimas
- [ ] Kita

20. Jūsų nuomone, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką sėkmingai sodybos vadybai (išdėstykite prioritetine tvarka pradedant nuo svarbiausio, t.y. nuo 1 iki 6)?

- [ ] Teisingos sodybos veiklos strategijos sukūrimas
- [ ] Tikslinio segmento nustatymas
- [ ] Verslo nišos suradimas
- [ ] Tikslingai naudojami turizmo ištekliai (1. gamtiniai rekreaciniai ištekliai 2. pažintinę reikšmę turinti kultūrinė aplinka)
- [ ] Teigiamo sodybos įvaizdžio sukūrimas
- [ ] Personalo pastangos siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų
- [ ] Kita

21. Ar Jūsų sodybos vadyba yra nukreipta į aktyvų bendradarbiavimą su kitomis turizmo organizacijomis? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)

- [ ] Taip, s bendradarbiaujame su kitomis organizacijomis
- [ ] Ne, nes nėra poreikio
- [ ] Ateityje bus siekiama bendradarbiauti
- [ ] Kita

22. Jūsų nuomone, ar turizmo paslaugų kaina turi įtakos svečių skaičiui sodyboje? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

- [ ] Taip, kaina turi tiesioginę įtaką svečių skaičiui
- [ ] Taip, iš dalies
- [ ] Ne, neturi įtakos

23. Ar Jūsų sodyboje veikia organizuota svečių sutikimo sistema? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

- [ ] Taip
- [ ] Iš dalies
- [ ] Ne

24. Ar Jūsų sodybos vadyba nukreipta į įvairių, tinkamų pagal svečių amžių arba patirtį, bendravimo metodų taikymą (jeigu „Taip“ arba „Iš dalies“ – pereikite prie 26 klausimo. Jeigu „Ne“ - pereikite prie 25 klausimo)? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

☐ Taip, nukreipta → 26 klausimas
☐ Iš dalies nukreipta→ 26 klausimas
☐ Ne → 25klausimas

25. Ar Jūsų sodyboje jaučiamas į įvairių, tinkamų pagal svečių amžių arba patirtį, bendravimo metodų taikymo poreikis?

☐ Taip
☐ Ne

26. Ar Jūsų sodybos vadyba paremta teigiamo ir svetingo sodybos mikroklimato puoselėjimu? (jeigu „Taip“ – pereikite prie 27 klausimo. Jeigu „Ne“ - pereikite prie 28 klausimo) (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

☐ Taip, tai yra vienas svarbiausių vadybos elementų→ 27 klausimas
☐ Iš dalies paremta → 27 klausimas
☐ Ne → 28 klausimas

27. Ar Jūsų sodybos vadyboje svarbus teigiamo ir svetingo sodybos mikroklimato puoselėjimas?

☐ Taip
☐ Ne

28. Ar sodybos svečiams suteikiama galimybė išsisakyti savo nuomone apie sodybos paslaugų kokybę? (jeigu „Taip“ – pereikite prie 29 klausimo. Jeigu „Ne“ - pereikite prie 30 klausimo)

☐ Taip→ 29klausimas
☐ Ne→ 30 klausimas

29. Ar reaguojama aktyviais veiksmais į išsakytas svečių kritiškas pastabas apie sodybos veiklą? (jeigu „Taip“ – atsakykite į sekantį klausimą. Jeigu „Ne“- pereikite prie 31 klausimo)

☐ Taip, reaguojama → 30klausimas
☐ Iš dalies reaguojama → 30klausimas
☐ Ne, nereaguojama → 31klausimas

30. Kokiais aktyviais veiksmais atsakoma į svečių išsakytas kritiškas pastabas apie sodybos veiklą? (Pasirinkite vieną/daugiau atsakymo variantų arba įrašykite savo)

☐ Sodybos vadovas asmeniškai atsiprašo svečio už patirtą diskomfortą
☐ Išsiunčiamas atsiprašymo laiškas pagal nurodytą gyvenamąją svečio vietą
☐ Atsiprašoma ir suteikiamos nuolaidos kitam apsilankymui
☐ Peržiūrima ir įvertinama sodyboje veikianti paslaugų teikimo kokybės sistema, tam, kad Minimalizuoti sodybos vizijos neatitikimus realybei
☐ Pravedamas papildomas personalo instruktažas arba mokymai kaip korektiškai elgtis su sodybos svečiais
☐ Kita

31. Kiek šiuo metu Jūsų šeimos narių yra įsitraukę į sodybos verslo organizavimą?

.....

32. Ar Jūsų sodyboje yra papildomo aptarnaujančio personalo (neskaitant šeimos narių) poreikis? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

☐ Taip, poreikis yra visus metus
☐ Taip, bet poreikis yra tik sezono metu
☐ Ne, nes šeimininkai susitvarko patys

(Jeigu yra poreikis samdyti papildomą personalą, tai prašau atsakykite į 33 – 42, pažymėdami „ˇ“ varnele arba apibraukite. Jeigu „ne“ pereikite prie 43 klausimo)

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
33. vadovo ir personalo santykiai yra	1	2	3	4	5

draugiški ir pozityvūs					
34. sodybos vadovas kelia aukštus reikalavimus sau ir kitiems	1	2	3	4	5
35. sodybos vadovas objektyviai, geranoriškai ir reikliai sprendžia drausmės problemas trukdančias sėkmingam darbo procesui	1	2	3	4	5
36. sodybos svečiams yra sudarytos sąlygos bendrauti su sodybos šeimininkais ir kitais darbuotojais	1	2	3	4	5
37. Jūsų sodyboje dirba patyrę darbuotojai, turintys reikiamą išsilavinimą, kvalifikaciją ir patirtį	1	2	3	4	5
38. darbuotojų įnašas į sodybos veiklą yra efektyvus ir veiksmingas	1	2	3	4	5
39. Ar dirbančiam personalui suteikiama galimybė kvalifikacijos kėlimui	1	2	3	4	5
40. darbuotojo kvalifikacijos kėlimo kursų metu gauta informacija yra panaudojama planuojant tolesnį sodybos darbą	1	2	3	4	5
41. darbuotojams reikalinga griežta kontrolės sistema	1	2	3	4	5
42. darbuotojai skatinami savarankiškai mąstyti ir vertinti savo pačių idėjas, teiginius ir patirtį	1	2	3	4	5

43. Jūsų nuomone, kokie yra pagrindiniai sėkmingai dirbančio verslininko bruožai (Išdėstykite prioritetine tvarka pradedant nuo svarbiausio, t.y. nuo 1 iki 5)?

- ☐ Visiškas įsipareigojimas atliekama darbui, atkaklumas, ištvermingumas
- ☐ Orientacija į palankias progas ir tikslus
- ☐ Atkaklus problemų sprendimas
- ☐ Realizmas ir humoro jausmas
- ☐ Vidinė kontrolė
- ☐ Dorumas ir patikimumas
- ☐ Pinigai nėra vienintelis veiklos motyvas
- ☐ Sugebėjimas valdyti verslo informaciją

44. Ar vadovavimas Jūsų kaimo turizmo sodybai nukreiptas į svečių lojalumo siekimą? (jeigu „Taip“ – atsakykite į sekantį klausimą. Jeigu „Ne“- pereikite prie 45 klausimo)

- ☐ Taip → 45 klausimas
- ☐ Ne → 46 klausimas

45. Kokiomis priemonėmis Jūsų kaimo turizmo sodyba siekia klientų lojalumo? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)

- ☐ Paslaugų asortimento orientavimas į tikslinį vartotoją
- ☐ Paslaugų „užpatentavimas“
- ☐ Nuolaidų suteikimas
- ☐ Priedų prie paslaugų suteikimas už kiekvieną naujai „atvestą“ klientą
- ☐ Kita

46. Jūsų nuomone, ką konkurencine prasme laimi kaimo turizmo sodyba, turinti didelį lojalių klientų ratą? (Pasirinkite ne daugiau 3 atsakymo variantų arba įrašykite savo)

- ☐ Pirkėjų nereikia skatinti vartoti paslaugas, nes jau jas išbandė
- ☐ Lojaliems klientams nereikia papildomo laiko ir investicijų reklamai aiškinant apie sodybos teikiamas paslaugas
- ☐ Kadangi lojalūs klientai mažai reaguoja į konkurentų marketingo veiksmus, jiems patinkanti sodyba gali jaustis saugiai
- ☐ Kaimo turizmo sodyba pasiekia labiau geresnių rezultatų
- ☐ Tarp lojalių klientų, turint gerą įvaizdį, paslaugų pardavimas didėja
- ☐ Kita

47. Ar sodybos svečiams prieinama informacija apie sodybos veiklą: planus, pasiekimus bei struktūrą? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą)

- ☐ Taip, tokia informacija prieinama kiekvienam
- ☐ Iš dalies prieinama
- ☐ Ne, tai yra konfidenciali informacija

48. Jūsų nuomone, kas yra kaimo turizmo sodybos įvaizdis? (Pasirinkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo)

- ☐ Svarbiausi bruožai, kurie išskiria sodybą iš panašių
- ☐ Sodybos požymiai, kurie pabrėžia jos ypatybes ir specifiką
- ☐ Sodybos originalumas
- ☐ Patirtos paslaugos kokybės filtras
- ☐ Asmens sukurtas (geras arba blogas) sodybos realybės atspindys
- ☐ Kita

49. Jūsų nuomone tikslinga kurti sodybos teigiamą įvaizdį ar įvaizdis atsiranda savaime? (Pasirinkite vieną atsakymo variantų)

- ☐ Taip, teigiamas įvaizdis paremtas teisingu vadovavimu sodybai
- ☐ Ne, įvaizdis negali būti kuriamas, o jį diktuoja visuomenė

50. Kas Jūsų nuomone kuria sodybos įvaizdį?
(išdėstykite prioritetine tvarka pradedant nuo svarbiausio, t.y. nuo 1 iki 6)

- ☐ Sodybos darbuotojai
- ☐ Sodybos aplinka
- ☐ Teikiamos paslaugos
- ☐ Sodybos kultūra
- ☐ Rinkos segmentas
- ☐ Sodybos rinkodaros veiksmai
- ☐ Kita

51. Ar Jūsų sodyboje sistemingai atliekamas veiklos įvertinimas ir prognozavimas? (Pasirinkite vieną atsakymo)

- ☐ Taip, tai neišvengiama sėkmingos verslo vadybos dalis
- ☐ Nežinau
- ☐ Ne

52. Jūsų nuomone kokios yra pagrindinės kaimo turizmo paslaugų paklausos intensyvinimo kryptys (išdėstykite prioritetine tvarka pradedant nuo svarbiausio, t.y. nuo 1 iki 5)?

- ☐ Taikyti lankstesnę paslaugų kainų sistemą (nuolaidos grupėms, pastoviems klientams)
- ☐ Teikti potencialiems vartotojams platesnę informaciją apie paslaugų asortimentą ir kainas
- ☐ Plėsti paslaugų asortimentą, o jų kainą susieti su sodybų klasifikacija pagal komfortiškumą
- ☐ Skatinti užsienio turistų aktyvumą, skleidžiant informaciją apie pastaruoju metu įgyvendinamas kaimo gyventojų ir turistų saugumo priemones
- ☐ Intensyvinti rinkodaros veiklą kaupiant reikalingą informaciją apie situaciją rinkoje
- ☐ Kita

Nuoširdžiai dėkojame už atsakymus ir skirtą laiką

4 PRIEDAS

Tyrime dalyvavusių kaimo turizmo sodybų sąrašas

Eil. nr.	Sodybos pavadinimas	Tipas/gandrų skaičius	Elektroninio pašto adresas
Alytaus rajonas			
1.	,,Pas Algirdą”	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	pasalgirda@atostogoskaime.lt
2.	,,Barono Vila”	Sodyba vienkiemyje/ 4gandrai	baronovila@atostogoskaime.lt
3.	,,Kartavė”	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	kartave@atostogoskaime.lt
4.	,,Riešutų Šilas”	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	lazdynas@gmail.com
5.	,,Tarp liepų”	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	sodyba@tarpliepu.lt
6.	,, D. Krikštaponio sodyba”	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	vicemeras@anyksciai.lt
Biržų rajonas			
7.	,, Alės Podėnienės sodyba”	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	vykintele@gmail.com
Druskininkų savivaldybė			
8.	,,Latkrantė”	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	latkrante@gmail.com
9.	,,Poilsis prie Avirio"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	aviris@atostogoskaime.lt
10.	,,Storo Romo sodyba"	Sodyba vienkiemyje/ 4gandrai	stororomosodyba@gmail.com
11.	,, Žiogeliai"	Sodyba vienkiemyje/ 4gandrai	sodybaziogeliai@atostogoskaime.lt
12.	Sonatos Maciulevičienės sodyba "Šaulys"	Sodyba vienkiemyje/ 4gandrai	saulys@atostogoskaime.lt
Elektrėnų savivaldybė			
13.	,, Berželių alėja"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	daivatut@atostogoskaime.lt
14.	,, Pas Venskus"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	info@venskus.com
15.	,,Gintarės Sadkauskaitės sodyba”	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	prieezero@atostogoskaime.lt
Ignalinos rajonas			
16.	,,Atsipūsk"”	Sodyba vienkiemyje/ 4gandrai	atsipusk@one.lt
17.	,, Miškiniškės"	Sodyba vienkiemyje/ 4gandrai	miskiniskes@atostogoskaime.lt
18.	,, Pas Nijolę"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	pasnijole@atostogoskaime.lt

19.	,, Saulėtekis"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	sauletekis@atostogoskaime.lt
20.	A. Kirkilos sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	kaime@puslapiai.com
21.	Arvydo Gylio sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	ag@atostogoskaime.lt
22.	Gražvydo Petrulio sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	petruliosodyba@atostogoskaime.lt
23.	Jūratės Snieškienės sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	atostogos@turizmas.lt
24.	Jurgelevičių sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	jurgeleviciai@atostogoskaime.lt
25.	Liudmilos Bendorius sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	bendorius@mail.ru
26.	Ramūno Bubnio sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	bubniusodyba@atostogoskaime.lt
27.	Ričardo Zagorskio sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	ricardosodyba@atostogoskaime.lt
28.	Vaido Žilėno sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	vzileno@atostogoskaime.lt
29.	Vladės Adomavičienės sodyba "Mamonija"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	vladyte@atostogoskaime.lt
Jonavos rajonas			
30.	Survilų sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	survilusodyba@atostogoskaime.lt
Jurbarko rajonas			
31.	,, Jurodis"	Sodyba vienkiemyje/ 4gandrai	jurodis@atostogoskaime.lt
32.	,, Klumpės malūnas"	Sodyba vienkiemyje/ 4gandrai	info@klumpe.lt
33.	,, Mituva"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	mituva@puslapiai.lt
34.	O. Norvaišienės sodyba	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	smalininkuose@atostogoskaime.lt
35.	Stasio Balsevičiaus sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	raudone@atostogoskaime.lt
Kaišiadorių rajonas			
36.	"Dalios sodyba"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	info@daliossodyba.lt
37.	,, Laukysta"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	info@laukysta.lt
38.	,, Roko sodyba"	Sodyba vienkiemyje/ 4gandrai	virginija@rokosodyba.lt
39.	Vitaliaus	Sodyba vienkiemyje/	vitaliusprascienius@yahoo.co.uk

	Prascienio sodyba	3gandrai	
Kauno rajonas			
40.	,, Ąžuolų dvarelis"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	azuoludvarelis@atostogoskaime.lt
41.	,, Miško svetainė"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	miskosvetaine@atostogoskaime.lt
42.	,, Nemuno turas"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	info@nemunastour.com
43.	,, Papiškiai"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	neliuda@gmail.com
44.	"Pas Pinčiuką"	Sodyba vienkiemyje/ 4gandrai	info@zalensai.lt
45.	,, Paštuva"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	pastuva@atostogoskaime.lt
46.	,, Pušyno stovykla"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	audasodyba@atostogoskaime.lt
47.	Dainos Juraitienės sodyba "Altoniškiai"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	juraitiene@atostogoskaime.lt
48.	Gintas Vasiliauskas "2 broliai"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	2broliai@gmail.com
49.	Petrauskų sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	rrpetrauskai@yahoo.com
50.	Sadauskų sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	monicasadauskaite@hotmail.com
51.	Vilijos Sedleckienės sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	vilijossodyba@atostogoskaime.lt
Kazlų Rūdos savivaldybė			
52.	,, Retro"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	retro@atostogoskaime.lt
Kėdainių rajonas			
53.	,, Medžiotojų sostinė"	Sodyba vienkiemyje/ 4gandrai	vidas@gerasodyba.lt
Kelmės rajonas			
54.	Rėžaliai" Penktas sezonas	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	rezaliai@atostogoskaime.lt
55.	Vlado Lušo sodyba	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	lusosodyba@atostogoskaime.lt
Klaipedos rajonas			
56.	,, Gandrų dvaras"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	www.ediana.lt
57.	,,Gaspada"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	info@gaspada.lt
58.	,,Kuliadvaris"	Sodyba vienkiemyje/ 3gandrai	anatolijat@yahoo.com
59.	,, Pajūrio kiemas"	Sodyba kaime	pajuriokiemas@takas.lt

		(gyvenvietėje)/ 4gandrai	
60.	„Pakrantė"	Sodyba kaime/ (gyvenvietėje)/ 3gandrai	budavida@yahoo.com
61.	„ Pas Leonardą"	Sodyba vienkiemyje (gyvenvietėje)/ 3gandrai	pasleonarda@atostogoskaime.lt
62.	„ Radailių dvaras"	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	zdvaras@erdves.lt
63.	„ Algirdo ir Jolantos Gervaičių sodyba”	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	gervaiciusodyba@hotmail.com
64.	Birutės Majorienės sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	+370 688 48771
65.	Gedimino Juozapaičio sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	rbustas@delfi.lt
66.	Jono Čepo sodyba	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	info@cepusodyba.lt
67.	Petrutės Račkauskienės sodyba	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	rackauskusodyba@atostogoskaime.lt
Kretingos rajonas			
68.	„ Baltų burlaivis"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	info@baltuburlaivis.lt
69.	„Meidema"	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	meidema@atostogoskaime.lt
70.	„ Vienkiemis"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	vienkiemis@atostogoskaime.lt
Kupiškio rajonas			
71.	„ Pakalnės sodyba"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	subata@atostogoskaime.lt
72.	„ Genovaitės Plukienės sodyba”	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	puozas@puslapiai.lt
73.	„ Meidema"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	meidema@atostogoskaime.lt
74.	„ Vienkiemis"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	vienkiemis@atostogoskaime.lt
75.	„ Baltų burlaivis"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	info@baltuburlaivis.lt
Lazdijų rajonas			
76.	"Akmenėlis" Valdo Vasiliausko sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	valdelisv@takas.lt
77.	„ Obelijos sodyba"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	obelijossodyba@gmail.com
78.	„ Padumbliai" Penktas sezonas	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	padumbliai@atostogoskaime.lt
79.	„ Šilas"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	silosodyba@atostogoskaime.lt

80.	,, Trikojis"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	sodybatrikojis@gmail.com
81.	Adolfo ir Julijos Juodžių sodyba "Tėviškė"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	teviske@atostogoskaime.lt
82.	Albinos Pruskienės sodyba "Kotrynos sala"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	kotrynossala@atostogoskaime.lt
83.	Gudonių sodyba	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	gudoniusodyba@turizmas.lt
84.	Tomkevičių sodyba "Rasa"	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	sodybarasa@atostogoskaime.lt
85.	Vitos ir Arūno Sujetų sodyba "Vitrūna"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	vitruna@atostogoskaime.lt
Marijampolės savivaldybė			
86.	Algirdo Košubos sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	kosubyne@atostogoskaime.lt
Molėtų rajonas			
87.	,, Antalakaja"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	antalakaja@takas.lt
88.	,,Gojaus smuklė"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	raimis@gojaus-smukle.lt
89.	,, Įlankos sodyba"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	ilankossodyba@atostogoskaime.lt
90.	,, Mindūnų kempingas"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	info@ignaturas.lt
91.	,, Pas Šeštoką"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	sestokas@atostogoskaime.lt
92.	,, Stirnelės viensėdis"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	stirnele@atostogoskaime.lt
93.	,, Agnės Babelienės sodyba''	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	agne110@mail.lt
94.	Juliaus Beinoro sodyba	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	daivab@vic.lt
95.	Laurinavičių ūkis "Terakota"	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	terakota@atostogoskaime.lt
96.	Žilėnų sodyba	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	zilenai@gmail.com
97.	Vlado Telksnio sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	telksniosodyba@atostogoskaime.lt
Pasvalio rajonas			
98.	,, Šarvilis"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	sarvilis@atostogoskaime.lt
99.	,, Liepų paslaptis"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	liepupaslaptis@atostogoskaime.lt
100.	Vytauto Mikelėno	Sodyba vienkiemyje /	info@pakelesnamai.lt

	sodyba	3gandrai	
Plungės rajonas			
101.	„ Jurčių sodyba"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	+370 448 51943
102.	„ Pas tėvukus"	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	info@pastevukus.lt
103.	„ Platelių parkas"	Sodyba kaime/ (gyvenvietėje)/ 3gandrai	plateliuparkas@atostogoskaime.lt
104.	„ Po ąžuolais"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	poazuolais@atostogoskaime.lt
105.	„ Prie Žiedelio"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	info@prieziedelio.lt
106.	„ Svirnelis"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	svirnelis@atostogoskaime.lt
107.	Elenos ir Albino Klimų sodyba "Iešnalė"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	iesnale@atostogoskaime.lt
108.	Mortos Mikašauskienės sodyba	Sodyba kaime/ (gyvenvietėje)/ 3gandrai	mortossodyba@atostogoskaime.lt
109.	Vytauto Zaburo sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	vytosodyba@atostogoskaime.lt
Prienų rajonas			
110.	„ Guosta"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	vilguosta@gmail.com
Radviliškio rajonas			
111.	„ Žarija"	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	info@smuklezarija.lt
Raseinių rajonas			
112.	„ Kirkšnovė"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	kirksnove@atostogoskaime.lt
113.	Viktorijos ir Jordano Kenstavičių sodyba "Karpynė"	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	karpyne@atostogoskaime.lt
114.	Antano Budriaus sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	budrius@atostogoskaime.lt
Rokiškio rajonas			
115.	„ Dviragio pusiasalio sodyba"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	vaidis.t@zebra.lt
116.	„Jūžintai"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	juzinta@atostogoskaime.lt
117.	„ Sartai"	Sodyba kaime/ (gyvenvietėje)/ 3gandrai	sartai@atostogoskaime.lt
118.	„ Vieneri vartai"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	vienerivartai@delfi.lt
Šakių rajonas			
119.	„ Mockynė"	Sodyba vienkiemyje /	mockyne@atostogoskaime.lt

		4gandrai	
120.	Jocų sodyba (Camping Grazina)	Sodyba kaime/ (gyvenvietėje)/ 3gandrai	jocasa@takas.lt
Šilutės rajonas			
121.	„ Piligrimo užeiga"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	mkalnikas@yahoo.com
122.	„ Ėvė"	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	mingeseve@atostogoskaime.lt
123.	„ Jotovila"	Sodyba kaime/ (gyvenvietėje)/ 3gandrai	jotovila@gmail.com
124.	„ Pakalnės vingis"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	vingis@atostogoskaime.lt
125.	"Laimutės svečių namai"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	laimute@siltec.lt
126.	Emilijos Petravičienės sodyba	Sodyba kaime/ (gyvenvietėje)/ 3gandrai	+370 441 56433
Širvintų rajonas			
127.	„ Kernavės bajorynė"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	adm@kernavesbajoryne.lt
128.	Eleonoros ir Juozo Gruodžių sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	gruodziunamai@yahoo.com
129.	„ Gintagnė"	Sodyba kaime/ (gyvenvietėje)/ 3gandrai	gintagne@atostogoskaime.lt
Švenčionių rajonas			
130.	„ Elenutės namai"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	e-namai@atostogoskaime.lt
131.	„ Labanoras"	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	labanoras@atostogoskaime.lt
132.	V. Šerėno sodyba	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	info@serenas.lt
Trakų rajonas			
133.	„ Jadvygos sodyba"	Sodyba kaime/ (gyvenvietėje)/ 3gandrai	Selijal@gmail.com
134.	„ Namija"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	info@namija.lt
135.	„ Tamaros sodyba"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	romturas@romturas.com
136.	„ Trakai"	Sodyba kaime/ (gyvenvietėje)/ 3gandrai	trakai@atostogoskaime.lt
137.	Antanaitytės sodyba	Sodyba vienkiemyje (gyvenvietėje)/ 4gandrai	antanaityte@atostogoskaime.lt
138.	Antano Bielinio sodyba	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	antanas.bielinis@takas.lt
139.	Antano Gedvilo sodyba	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/ 4gandrai	g.antanas@is.lt
140.	Gražinos	Sodyba kaime	uleviciene@atostogoskaime.lt

	Ulevičienės sodyba	(gyvenvietėje)/ 4gandrai	
141.	Laimūno Rožuko sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	verube@atostogoskaime.lt
142.	Nijolės ir Henriko Zubrickų sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	zhenrikas@gmail.com
143.	Romano ir Anetos Savickų sodyba "Vėžiakojis"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	+370 689 16821
144.	Suraučių sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	surauciusodyba@atostogoskaime.lt
145.	Vytauto Skirkos sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	turizmaskaime@takas.lt
Ukmergės rajonas			
146.	„Ilgajis"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	ilgajis@atostogoskaime.lt
147.	„ Juodasis namas"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	kamilen@takas.lt
148.	„ Sodyba dviems"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	sodybadviems@zebra.lt
149.	„ Žirnaja"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	zirnaja@atostogoskaime.lt
150.	Vytauto Skirkos sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	turizmaskaime@takas.lt
Utenos rajonas			
151.	„ Alaušynė"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	alausyne@atostogoskaime.lt
152.	„ Alių vienkiemis"	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	info@aliai.lt
153.	Juliaus Grižo sodyba	Sodyba kaime (gyvenvietėje)/vienkiemyje/ 4gandrai	+370 687 87259
154.	Vilijos Čepulienės sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	vilija@atostogoskaime.lt
Vilniaus rajonas			
155.	„ Latakučiai"	Sodyba vienkiemyje / 2gandrai	latakuciai@yahoo.com
156.	„ Pas Vincą"	Sodyba vienkiemyje / 2gandrai	pasvinca@yahoo.com
Zarasų rajonas			
157.	„ Antalieptės Marios"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	antalmarios@atostogoskaime.lt
158.	„ Atostogos Grybiškėje"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	atostogosgrybiskeje@atostogoskaime.lt
159.	„ Cibulinė"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	cibuline@atostogoskaime.lt
160.	„ Prie Kumpuolio"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	info@bytautai.lt

161.	„ Pasartėlė"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	pasartele@atostogoskaime.lt
162.	„ Raskila"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	dale.tauginiene@gmail.com
163.	Audronės Krumcholcienės sodyba "Ustas"	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	ustas@atostogoskaime.lt
164.	Nakučių sodyba	Sodyba vienkiemyje / 3gandrai	ingerviene@gmail.com
165.	Trimonių sodyba	Sodyba vienkiemyje / 4gandrai	laurynosodyba@nm.ru

Šaltinis: sudaryta pagal oficialųjį Lietuvos kaimo turizmo asociacijos internetinį puslapį – URL: **http://www.atostogoskaime.lt/lt/paieska/rezultatai/** Žiūrėta [2008-09-15]

5 PRIEDAS

1 lentelė. **Efektyvus kaimo turizmo sodybos personalo patirties panaudojimas**

	Visiškai sutinku %	Sutinku %	Nei sutinku, nei nesutinku %	Nesutinku %	Visiškai nesutinku %
vadovo ir personalo santykiai yra draugiški ir pozityvūs	94.12	5.88	0	0	0
vadovas kelia aukštus reikalavimus sau ir kitiems	51.96	48.04	0	0	0
objektyviai, geranoriškai ir reikliai sprendžiami drausmės problemos trukdančios sėkmingam darbo procesui	57.84	42.16	0	0	0
sodybos svečiams yra sudarytos sąlygos bendrauti su sodybos šeimininkais ir kitais darbuotojais	42.16	49.02	8.82	0	0
sodyboje dirba patyrę darbuotojai, turintys reikiamą išsilavinimą, kvalifikaciją ir patirtį	49.02	50.98	0	0	0
darbuotojų įnašas į sodybos veiklą yra efektyvus ir veiksmingas	47.06	52.94	0	0	0
dirbančiam personalui suteikiama galimybė kvalifikacijos kėlimui	23.53	76.47	0	0	0
darbuotojo kvalifikacijos kėlimo kursų metu gauta informacija yra panaudojama planuojant tolesnį sodybos darbą	22.55	47.06	9.80	0	0
sodybos darbuotojams reikalinga griežta kontrolės sistema	28.43	47.06	11.76	12.75	0
darbuotojai skatinami savarankiškai mąstyti ir vertinti savo pačių idėjas, teiginius ir patirtį	0	62.75	29.41	7.84	0

Šaltinis: sudaryta remiantis apklausos tyrimo rezultatų duomenimis