

## LIETUVOS KELIONIŲ ORGANIZATORIŲ RESTRUKTŪRIZACIJOS PRIELAIIDOS IR PRINCIPAI COVID-19 SUKELTOS KRIZĖS KONTEKSTE

RIMA KARSOKIENĖ<sup>1</sup>, LETA DROMANTIENĖ<sup>2</sup>

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

### ANOTACIJA

Turizmo industrija išgyvena patį sunkiausią savo istorijoje laikotarpį dėl 2020 m. sausio 30 d. Pasaulio sveikatos organizacijos paskelbtos COVID-19 krizės, kuri 2020 m. kovo 11 d. įvardyta kaip pandemija. Kelionių suvaržymai, įvesti siekiant sustabdyti viruso plitimą, pragaištingai paveikė visą kelionių organizavimo verslą tiek pasaulyje, tiek ir Lietuvoje. Išvykstamojo turizmo Lietuvos kelionių organizatoriai, kurių registruota 86, 2020 m. patyrė 9,5 mln. eurų nuostolių, o jų pajamos krito 58 %. Iš viso Lietuvoje veiklą yra įregistravusios 415 kelionių organizatorių ir agentūrų, kuriose įdarbinta daugiau kaip 3000 darbuotojų. Straipsnyje analizuojamas COVID-19 pandemijos poveikis vieniems didžiausių Lietuvoje kelionių organizatorių. Siekiama iširti kelionių organizatorių veiklos restruktūrizavimo principus kokybinės ekspertų apklausos metodu ir pateikti restruktūrizacijos modelį, nes savalaikis restruktūrizavimo procesas leidžia laikinų sunkumų turinčioms įmonėms keičiant įmonės strategiją keisti savo veiklą, atsisakant nepelningu veiklos formų ir susitelkiant ties veiksmingiausiomis.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *COVID-19 pandemija, kelionių organizatoriai, restruktūrizacija.*

JEL KLASIFIKACIJA: H12; L83; M19; Z32.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v34i2.2244>

### Įvadas

Turizmo industrija išgyvena patį sunkiausią savo istorijoje laikotarpį dėl 2020 m. sausio 30 d. Pasaulio sveikatos organizacijos paskelbtos COVID-19 krizės, kuri 2020 m. kovo 11 d. įvardyta kaip pasaulinė pandemija. Globalizacija ir tarptautinis žmonių judėjimas sudarė palankias sąlygas virusui plisti tarpvalstybiniu mastu. Prie šios visuomenės sveikatos krizės prisidėjo žmonių kelionės. Valstybės ėmėsi drastiškų priemonių, kad neleistų virusui plisti. N. Fernandes'o (2020) teigimu, sustabdžius aviacijos veiklą, darbuotojų prašyta išeiti nemokamų atostogų, be to, gerokai apribota apgyvendinimo sektoriaus veikla, tai atitinkamai apsunkino kelionių organizavimo verslo veiklą pasaulio mastu.

Lietuvoje, prasidėjus COVID-19 pandemijai, uždarytos valstybės sienos, laikinai sustabdyta apgyvendinimo ir viešojo maitinimo sektorių veikla, įvesti griežti draudimai pramogų verslui, atitinkamai sustojo ar apribota kelionių organizatorių veikla. Įvairūs ribojimai dėl koronaviruso ypač paveikė šalies kelionių organizatorius, tad įmonės buvo priverstos ieškoti restruktūrizacijos metodų.

---

<sup>1</sup> Rima Karsokienė – socialinių mokslų magistrė, Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų fakulteto Sporto, rekreacijos ir turizmo katedra  
Moksliniai interesai: turizmo vadyba, organizacijų valdymas, inovacijos  
El. paštas: karsokiene.rima@gmail.com  
Tel. +370 678 212 33

<sup>2</sup> Leta Dromantienė – profesorė habilituota daktarė (socialiniai mokslai), Klaipėdos universiteto Sporto, rekreacijos ir turizmo katedra  
Moksliniai interesai: socialinės inovacijos, socialinė integracija, organizacijų vadyba, mokymasis visą gyvenimą  
El. paštas: leta.dromantienė@ku.lt  
Tel. +370 46 398 551

Mokslinė problema: dėl COVID-19 sukeltos turizmo industrijos krizės kelionių organizatorių veikla turi restruktūrizuotis, bet sąlygos ir galimybės priimti atitinkamus sprendimus sudėtingos.

Tikslas: išanalizuoti COVID-19 poveikį kelionių organizavimo rinkai Lietuvoje.

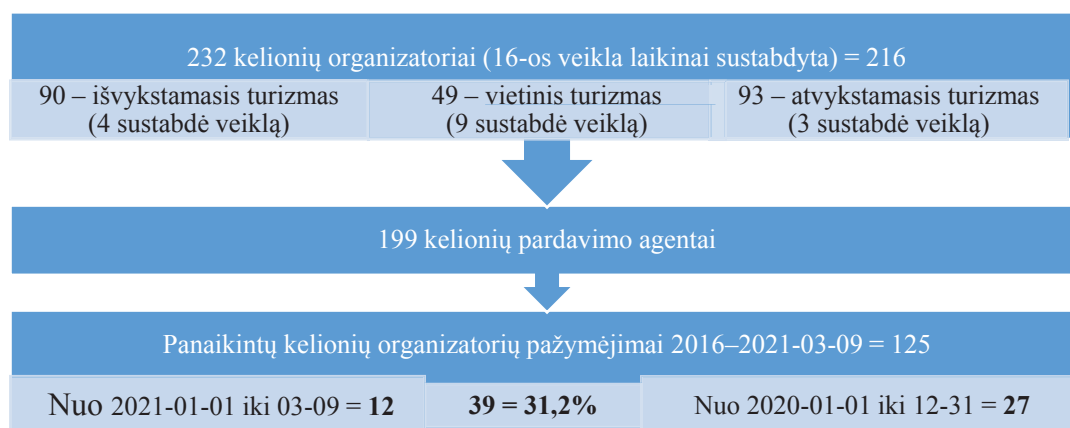
Metodika: atlikus mokslinių ir internetinių šaltinių analizę, aptarti COVID-19 poveikio kelionių organizavimo Lietuvoje rinkai padarinius bei atlikti kelionių organizatorių kokybinį fenomenologinį tyrimą, taikant giluminio interviu metodą.

## 1. Konceptuali tyrimo prieiga nagrinėjant COVID-19 poveikį kelionių organizatoriams Lietuvoje

COVID-19 yra sunkaus ūminio respiracinio sindromo koronaviruso-2 (SARS-CoV-2) sukeliama liga (Singhal, 2020). SARS-CoV-2 yra naujos padermės koronavirusas, kuris žmogaus organizme iki 2019 m. gruodžio mėnesio nebuvo nustatytas. COVID-19 protrūkę 2020 m. kovo 11 d. PSO paskelbė pandemija. Tai pirmoji koronaviruso sukelta pandemija žmonijos istorijoje. Kaip savo moksliniame darbe pastebi S. Barua (2020), apie pirmą užkrato židinių pranešta 2019 m. gruodį Kinijoje, Wuhan mieste, kuriame gyvena daugiau kaip 11 mln. gyventojų. Pasklidęs virusas privertė pasaulio mokslininkus ir tyrėjus studijuoti jo genetinę prigimtį ir kurti vakciną nuo viruso sukeltų simptomų (Sandbu, 2020). Pasak M. Sandbu, iki tų pačių metų sausio 30 dienos jau buvo publikuoti 54 moksliniai straipsniai, kur tyrinėta epidemiologinė, demografinė ir klinikinė viruso sandara bei jo sklaidos principai.

Svarbūs pokyčiai neaplenkė ir turizmo industrijos, kuri nemažai prisideda prie ekonomikos plėtros proceso. Analizuodami COVID-19 pandemijos poveikį turizmo industrijai, N. A. Bakar'is ir S. Rosbi's (2020) turizmą sieja su tokiomis valstybės ekonominio proceso struktūromis, kaip atviros šalies įvaizdis, valiutinės įplaukos, paslaugų plėtra, aptarnavimo lygio kėlimas, naujų darbo vietų kūrimas, esamos infrastruktūros tobulinimas ir naudojimas. Turizmas – viena didžiausių privataus sektoriaus industrijų, kurios augimas, ekonominis reikšmingumas ir potencialas ryškūs visame pasaulyje (Dixit, Belwal, Singh, 2006). Kelionių agentūros ir organizatoriai yra viena iš šešių turizmo industrijos sudėtinių dalių, kuri apima visas turizmo funkcijas, formas ir produktus bei atskleidžia šio sektoriaus veiklos tendencijas (Armaitienė, Bockus, 2016). Kelionių organizatorius – įmonė, teikianti kelionių organizavimo paslaugas (Subačienė, 2011). Skirtingai nei kelionių agentūra, kelionių organizatorius veikia savo vardu. Įmonė rūpinasi skrydžiais, viešbučiais, gida, t. y. teikia visas kelionės metu būtinas paslaugas. Didžiausi kelionių organizatoriai paprastai rūpinasi tik kelionės organizavimu, bendravimą su galutiniu pirkėju palikdami tarpininkams – kelionių agentūroms. Kelionių organizatorių tikslas – teikti kokybiškas turizmo paslaugas. Literatūros šaltiniuose pateikta nemažai kelionių organizatorių apibrėžimų. Lietuvos Respublikos Turizmo įstatymas apibrėžia kelionės organizatorių, kaip juridinį asmenį, reguliariai rengiantį organizuotas turistines keliones ir savo vardu viešai siūlantį teikti turizmo paslaugas kiekvienam asmeniui ar tam tikrai asmenų grupei (Lietuvos Respublikos Seimas, 2018). Kelionių organizatorius turizmo sektoriuje laikomas didžiausiu prekybos didmenininku. Jis yra tarsi organizuoto turizmo gamintojas, kuriam tenka svarbus vaidmuo formuojant turizmo paslaugų rinką (Weaver, Lawton, 2002). Visi legaliai Lietuvoje veikiantys kelionių organizatoriai ir kelionių agentūros turi turėti galiojantį pažymėjimą, išduotą įstatymų numatyta tvarka.

Pasklidus COVID-19 pandemijai, Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos (VVTAT) duomenimis, kelionių organizatorių Lietuvoje pajamos per 2020 m. sausio – gruodžio mėnesius vidutiniškai sumažėjo 58 %. Situaciją apsunkino reikšmingai sumažėjusios pajamos ir iš turistų surinkti avansai. Įvertinusios savo finansinę būklę, 16 įmonių pasinaudojo galimybe sustabdyti veiklą iki šešių mėnesių (žr. 1 lentelę). VVTAT 2021 m. kovo 9 d. duomenimis, kelionių organizatorių veiklai vykdyti leidimus turėjo 216 įmonių, iš kurių 90 vykdė išvykstamojo, 49 – vietinio ir 93 – atvykstamojo turizmo veiklą. 16 įmonių buvo laikinai sustabdžiusios kelionių organizavimo veiklą, tačiau galėjo vykdyti kelionių agento veiklą. Be kelionių organizatorių, veikė 199 kelionių pardavimo agentai. Iš viso, prasidėjus pandemijai, nuo 2020 m. sausio iki 2021 m. kovo 9 d. kelionių organizavimo veiklos pažymėjimus nutraukė 125 įmonės, tai sudaro 31,2 proc.



1 lentelė. Kelionių organizatorių ir agentūrų analizė Lietuvoje

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis VTTAT 2021-03-09 duomenimis

Per pastaruosius penkerius metus į Lietuvos rinką atėjo keletas naujų didelių išvykstamojo turizmo kelionių organizatorių, tai: „Tiketa Tour“ (buvusi „Kidy Tour“), Lenkijos kapitalo „Itaka Holdings“ kompanijos atstovė Lietuvai „Itaka Lietuva“, didžiausio pasaulyje anglų-vokiečių kelionių organizatoriaus „TUI Group“ padalinys Lietuvoje „TUI Baltics“ ir pats jauniausias „OTI Holding“ kompanijos padalinys Lietuvoje „Coral Travel Lithuania“. Minėti kelionių organizatoriai išvykstamojo turizmo rinką dalijasi su seniau Lietuvoje įsikūrusiais ir didžiąją rinkos dalį užėmusiais „Novaturu“ ir „Tez tour“. VVTAT duomenimis, vertinant draudimo sumos aspektu, didžiausios įmonės buvo UAB „Tez Tour“ (10 mln. Eur) ir AB „Novaturas“ (8,9 mln. Eur). Trečioje vietoje – 2017 m. įsteigta Lenkijos kapitalo įmonė UAB „Itaka Lietuva“ (Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad kelionių organizatoriams dėl pandemijos plitimo masto ir kasdien besikeičiančių karantino sąlygų neįmanoma planuoti būsimų darbų, tad nėra galimybių objektyviai vertinti būsimų kelionių organizavimo sąlygų bei rizikos. Stringa Vyriausybės parama ir komunikacija. Finansinę padėtį apsunkina būtinybė grąžinti klientams jų įmokas už neįvykusias keliones dėl karantino ar ekstremaliosios situacijos paskelbimo, nes dalis tų lėšų įšaldytos paskirties vietose. Tikėtina, kad po 2021 m. turizmo sektorius Lietuvoje gali susitraukti 70–80 proc., tad norint, kad šis sektorius ir ateityje išliktų gyvybingas, pravartu išanalizuoti jo veiklos metamorfozes bei restruktūrizacijos principus, kuriuos skirtingais aspektais COVID-19 pandemijos kontekste nagrinėjo keletas mokslininkų.

Pasak B. Chris'o, M. Hirt'o, S. Hudson'o, N. Northcote ir S. Smit'o (2020), prasidėjus pandemijai, keletus metus turėjęs trukti kelionių organizavimo skaitmenizavimo procesas užtruko vos keletą mėnesių. Įmonės turėjo restruktūrizuoti savo veiklą, diegdamos naujausias skaitmenines technologijas, pereidamos prie naujų internetinių užsakymų platformų, nes, autorių teigimu, naujausioms technologijoms įgaunant vis didesnę svarbą rinkoje, tradicinių kelionių organizatorių ir agentūrų mažės, išliks tik tie, kurie geriausiai prisitaikę prie pakitusių verslo sąlygų.

Ispanijoje restruktūrizacijos problemą nagrinėjo T. Gonzalez-Torres'as, J. L. Rodriguez-Sanches'as ir E. Pelechano-Barahona (2021). Kokybinio interviu metodu atliktame tyrime apklausti 9 respondentai, išnagrinėtos pasirinktų įmonių finansinės ataskaitos ir dokumentai. Padaryta išvada dėl įvairių darbo restruktūrizavimo procesų, tokių kaip maksimalus valstybės paramos naudojimas, finansinės ir fiskalinės veiklos koordinavimas, kooperacija su kitais kelionių organizatoriais, patrauklumo valdymas ir kt.

Analizuojant atliktus tyrimus pastebėta tendencija, kad iki COVID-19 pandemijos daugiausia tirta naujų technologijų svarba ir jų adaptacijos reikšmė kelionių organizavimo versle. Popandeminiu laikotarpiu labiau susitelkta ties personalo gebėjimu adaptuotis besikeičiančiomis verslo sąlygomis, įmonių valdymo strategijų kaitos galimybėmis, pereita prie įmonių vadybos modelių bei vartotojų kelionių įpročių kaitos analizės. At-

likta straipsnių analizė leidžia teigti, kad prasidėjus pandemijai vyko ryškūs pokyčiai kelionių organizavimo verslo rinkoje. Nors poveikis turizmo industrijos struktūroms panašus, jų veiklos organizavimo aspektai kito. Straipsnių analizė atskleidžia, kad kelionių organizavimo verslo ir vadybos tyrimų autoriai taikė tradicinius sociologinius metodus: interviu ir ekspertinį vertinimą, anketinę apklausą, turinio analizę bei atvejo studijas. Šiame tyrime pasirinkta išanalizuoti keletą konkrečių kelionių organizavimo veiklos Lietuvoje pavyzdžių. Analizei atlikti pasirinktas kokybinis kelionių organizatorių tyrimas.

## 2. Tyrimo metodai ir duomenų rinkimas

Mokslinės, teisinės literatūros ir statistikos duomenų analizė pasirinkta teorijai tirti. Ši dalis identifikuoja moksliniame darbe vartotinas sampratas, suteikia tyrimui kontekstą ir parodo tyrimo svarbą (Daubarienė, 2018). Naudota užsienio šalių ir Lietuvos mokslinė literatūra, daugiausia 2016–2021 m., išskirta per Klaipėdos universiteto bibliotekos elektroninius išteklius: „Scholar Google“ bei virtualios bibliotekos duomenų platformas, SFX, DOI sistemas, EBSCO mokslinių duomenų bazę. Naudotos ir Europos Sąjungos duomenų bazės, tokios kaip „eur-lex.europa“ bei „ec.europa“. Analizuoti statistiniai duomenys gauti iš „Worldometer“, SATISTA, „Stat.gov“, VVTAT, „Eimin.lrv“ duomenų portalų.

Kokybinio tyrimo metodas pasirinktas siekiant išnagrinėti tam tikros grupės (šiuo atveju kelionių organizatorių) veiklos principus kintant tam tikroms sąlygoms jų natūralioje aplinkoje (COVID-19 kontekstas) ir suprasti tiriamų subjektų išgyvenimus bei pateikti interpretacinį, holistinį, t. y. išgyventos patirties, visumos vertinimą (Žukauskienė, 2008). Pasirinkta fenomenologinio požiūrio giluminio iš dalies struktūruoto interviu strategija. Fenomenologiniu požiūriu orientuojamasi į respondentų patirtį ir jos raišką pasisakymuose, pagrindžiant ginamąjį teiginį, be to, respondentas skatinamas pasisakyti dabarties aktualijų klausimu (Finlay, 2012). Giluminio interviu strategija orientuota į subjektų išgyvenamas patirtis (Marshall, Rossman, 2006). Iš dalies struktūruoto interviu metodas remiasi interviu plane iš anksto numatytais konkrečiais klausimais, tačiau tikėtina, kad vykstant tyrimui tyrėjas gali užduoti papildomų, į planą neįtrauktų klausimų, jei mano, kad tai tyrimą praturtins (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008). Atliekant kokybinį giluminį iš dalies struktūruotą interviu, kiekvienas atvejis tiriamas išsamiai, todėl mažesnis atvejų skaičius gali duoti pakankamą kiekį duomenų, kad tyrimo tikslas būtų įgyvendintas (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Atliekant tyrimą atitinkamai apibrėžtas tyrimo laukas, adresuota tikslinė populiacija: iš viso 6 didžiausiose (4 respondentai – X1, X2, X3 ir X4) ir vidutinėse (2 respondentai – X5 ir X6) Lietuvos kelionių organizavimo įmonėse dirbantys, vadovaujančias pareigas einantys ir ne mažesnę kaip 5 metų darbo stažą turintys informantai, toliau tyrime vadinami ekspertais (žr. 2 lentelę), įskaitant ir X3 respondentą, nes bendras jo darbo organizuojant keliones veiklos stažas sudaro 11 metų. X5 ir X6 ekspertų darbo lauko veiklos statusas apibrėžiamas kaip kelionių agentūra, bet abu ekspertai patvirtino, kad, be parduodamų organizatorių paketų, patys organizuoja keliones autobusu (X5), poilsines, verslo keliones ir konferencijas (X6).

2 lentelė. Ekspertų vertinimo kriterijai

Organizatoriui priskirtas X	Veiklos vertinimas pagal dešimties balų sistemą (vartotojų nuomonė)	Organizacijos steigimo metai	Respondento darbo įmonėje metai	Interviu atlikimo data
X1	5,7*	2000	10	2021-03-17
X2	6,1*	2016	7	2021-03-19
X3	4,8*	2019	2+9	2021-03-12
X4	5,4*	2004	8	2021-03-22
X5	5,2*	2006	9	2021-03-08
X6	5,5*	1998	18	2021-03-09

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu ir Rekvizitai.lt duomenimis, 2021

Pasirinkto tyrimo dalyvių skaičiaus pakako, kad galima būtų atsakyti į tyrimo klausimus ir padaryti logiškas, teoriškai nuoseklias išvadas. Daugiausia informacijos gauta pirmaisiais trimis interviu, vėlesnė informacija naujų, su tyrimo tikslu susijusių aspektų iš esmės nebeatskleidė. Gautas prisotinimo efektas ir padaryta išvada, kad tęsti interviu nebetikslinga. Pasirinktas atrankos būdas – homogeninių atvejų atranka. Pasak M. Q. Patton'o (2002), tai panašių subjektų ar reiškinių visuma, siekiant juos išsamiau ištirti. Visi subjektai tam tikru požymiu panašūs: šiuo atveju visos kelionių organizavimo įmonės buvo vienaip ar kitaip paveiktos COVID-19 pandemijos. Atliekant kokybinį tyrimą laikytasi keturių etikos principų: informavimo, lygiavertiško, naudingumo ir konfidencialumo.

### 3. Kelionių organizatorių tyrimo rezultatai, laikantis kategorizavimo principo

2021 m. atlikus kelionių organizatorių kokybinį ekspertų tyrimą, paaiškėjo, kad kelionių organizatorių veiklą COVID-19 pandemija paveikė ženkliai, todėl jų veiklos organizaciniuose procesuose susiformavo nemažai iššūkių. Ekspertams užduota 11 klausimų, kurie suskirstyti į tris klausimų kategorijų blokus, pastarieji išskirstyti į keletą subkategorijų (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Eksperto validuoto interviu klausimyno kategorijos ir subkategorijos

Nuomonės dėl COVID -19 pandemijos poveikio įmonės veiklai	Nuomonės dėl vartotojų elgsenos ir jų pasirinkimo variantų	Nuomonės dėl įmonės veiklos perspektyvų
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiklos pokyčiai prasidėjus pandemijai</li> <li>• Nuostolių vertinimas</li> <li>• Sąnaudų mažinimo veiksniai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keliautojų veiksmas dėl rezervacijų, prasidėjus pandemijai</li> <li>• Keliautojų elgsenos ypatumai kelionių 2021 m. atžvilgiu</li> <li>• Niveliacijos vengimo principai</li> <li>• Rezervacijų lankstumo principai</li> <li>• Vartotojų elgsena dėl vietinio keliavimo bei „Baltijos burbulo“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovacijų steigimas per MITA paraiškas</li> <li>• Rezervacijų automatizavimo procesai (pirkimas internetu)</li> <li>• Verslo sėkmės modelis</li> <li>• Kelionių organizavimo veiklos perspektyvos</li> </ul>

Sudaryta autorės (2021 m.)

Kaip vieną rimčiausių iššūkių kelionių organizavimo verslo istorijoje visi respondentai pažymi prasidėjusią pandemiją, kai sustabdytas judėjimas tarp šalių, nutrupdyti lėktuvai, uždarytos sienos. Kelionių organizavimo verslas grįstas žmonių kelionėmis, o nutrūkus jų paklausai dėl priverstinai įvesto karantino visame pasaulyje sustojo net tik pardavimai, bet ir neįmanoma buvo atgauti tarpininkams sumokėtų įnašų, tai apsunkino pinigų grąžinimą keliautojams už rezervuotas neįvyksiančias keliones (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Nuomonės dėl COVID-19 poveikio kelionių organizavimo veiklai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Nuomonės dėl COVID-19 poveikio kelionių organizavimo veiklai	Veiklos kaita prasidėjus pandemijai	<p>„Pagrindinis iššūkis – veiklos vykdymo apribojimų laikotarpis. Įmonėje paskelbta prastova“; „aktyviai dirbome su valstybinėmis institucijomis, ieškodami sprendimų, kaip greičiau atsiskaityti su keliautojais už atšauktas keliones“ (X1).</p> <p>„Sunku tiksliai pasakyti, kokią įtaką mūsų verslui turės koronavirusas (...) veiklos nutraukimo rizika maža...“ (X2).</p> <p>„...didžiausia krizė įmonės gyvavimo istorijoje...“ (X3).</p> <p>„...darbuotojų neatleidom, laikinai sustabdėm veiklą, darbuotojai buvo ant prastovų ir biuletenių. Tuo metu buvo sprendžiami verslų ir darbo vietų išsaugojimo klausimai...“; „...partneriams sudarėme sąlygas dirbti, gauti pajamų. Jei kelionių agentūra tuo nepasinaudojo ir nedalyvavo pardavimuose, vadinasi, ji, kaip partneris, nėra aktyvi...“ (X4).</p> <p>„...paveikė šimtu proc., tiesiogiai įtakėjo; praeitų metų kovas, balandis ir gegužė buvo tvarkymosi metas, klientų palaikymo ryšio, stengimosi juos išlaikyti ir nuraminti. Visi nežinioje...“; „...senų darbuotojų neatleidom...“ (X5).</p> <p>„Vienas pagrindinių tikslų – kad nenukentėtų servisas, antras – darbuotojai (...), visi resursai išnaudoti, tiek žmogiškasis faktorius, tiek įmonės“ (X6)</p>
	Nuostolių vertinimas	<p>„...bendra visų praeitų metų apyvarta yra 82 proc. mažesnė, lyginant su 2019 metais...“ (X1).</p> <p>„...įmonė patyrė didelių nuostolių, tačiau naudodamiesi atsiradusia galimybe savo reikmėms eksploatuosime specialiai įsigytą lėktuvą...“ (X2).</p> <p>„...88 proc. nuostolių, palyginus su 2019 m...“ (X3).</p> <p>„...nuostolių įvertinti negalime, realiau tai matysis vėliau, kai ši situacija išsispręs ir skrydžiai bus atnaujinti...“; „...šios pandemijos įtaka bus neabejotinai ženklė...“ (X4).</p> <p>„...nuostoliai – virš penkiasdešimt procentų...“; „...sustojo viskas...“ (X5).</p> <p>„...pajamos krito 77 proc., nėra pelno, yra minusas ir kol kas rezultatų nematom...“ (X6)</p>
	Sąnaudų mažinimo veiksniai	<p>„...įmonė optimizavo išlaidas, sąnaudos sumažėjo daugiau nei per pusę...“; „...pasinaudota darbo užmokesčio kompensacija...“; „...susitarėme dėl paskolos (...) atsiskaityti su keliautojais...“; „...peržiūrime kryptį portfeli, sutartines sąlygas, tobuliname tam tikrus platinimo kanalus (...), kad, atsigavus kelionėms, būtume stiprūs kaip niekada“ (X1).</p> <p>„...gavome (...) subsidijų iš investuotojų ir Europos fondų, iki 2023 m. planuojame ženkliai sumažinti sąnaudas...“ (X3).</p> <p>„...įmonėje paskelbta prastova, prastovoms išleista dauguma darbuotojų, atlyginimų fondas sumažintas dvigubai (...) įmonė stengiasi išlaikyti verslą bei darbo vietas, maksimaliai optimizavome savo išlaidas, tikimės gauti lengvatinę paskolą...“ (X4)</p> <p>„...esam dalinėse prastovose...“; „...pasinaudojom pagalba su biurų nuoma, atsisakėm vieno biuro Vilniuje...“ (X5).</p> <p>„...valstybė sumokėjo už prastovas, negavom grantų, valstybės pagalba vėluoja, tikimės, kad kovo mėnesį pasieks pinigai, biurų kiekis nepakito...“ (X6)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis informantų 2021 m. kovo mėnesio interviu atsakymais.

Iš antroje subkategorijoje pateiktų atsakymų matyti, kad kelionių organizavimo verslas prasidėjus pandemijai beveik sustojo. Patirti nuostoliai siekia 77–88 proc. (X1, X3, X6). Respondentai tiek pirmoje, tiek trečioje subkategorijose mini, kad siekta išsaugoti darbo jėgą naudojantis valstybės parama už prastovas, nedarbingumo pažymėjimais. X5 eksperto teigimu, atleisti tik bandomajam laikotarpiui priimti darbuotojai. Be to, ieškota naujų restruktūrizacijos sprendimų, kaip palaikyti veiklą: X2 eksperto teigimu, pandemijai

prasidėjus, priimti keli strateginiai įmonių sujungimo ir turto įsigijimo sprendimai, siekiant plėsti ekspertines žinias ir kompetencijas, tikintis, atsigavus turizmui, klientams teikti kokybiškesnes paslaugas.

Išanalizavus turizmo ekspertų pateiktus atsakymus pastebėta, kad siekiant išlaikyti įmonių likvidumą, daugelis organizatorių ėmėsi panašių veiksmų. Vadybos praktikos požiūriu, siekiamos veiksmo įgalinimo, įmonės sutelkė dėmesį ties trimis pagrindiniais veiksmo veiksniais: darbuotojų išlaikymo, ryšių su klientais stabilizavimo ir įmonės veiklos užtikrinimo. Darbuotojams išlaikyti naudojo valstybės teikiama paramą už prastovas, investavo į jų kvalifikacijos tobulinimą, užtikrino stabilų darbuotojų skaičių. Klientų poreikiams patenkinti, taip pat vengiant bankroto, teikti prašymai lengvatiniams paskoloms bei naudotasi sukauptomis įmonių lėšomis neišmokant dividendų už praėjusius metus. Vis dėlto ne visų organizacijų strategija šiuo požiūriu buvo vienoda. Dalis įmonių ieškojo būdų, kaip išlikti, optimizavo sąnaudas ir atliko jų likvidumą, finansinių srautų kontrolę, įsipareigojimų valdymą, tuo tarpu kitos intensyviai ruošėsi ateičiai ir strategiškai rengėsi rinkos atsigavimui: peržiūrėjo krypčių portfelius, sutartines sąlygas, tobulino informacijos sklaidos kanalus, investavo į nuosavybės plėtrą, naujas technologijas, rezervacijos sistemas, plėtė paslaugų spektrą, kad pasibaigus karantinui ir atlaisvinus kelionių suvaržymus, „būtų stiprūs kaip niekada“ (X1). Nedidelį šių nišų išnaudojančių agentūrų skaičių būtų galima paaiškinti tuo, kad daugeliui jų trūko aiškios vizijos, pasitikėjimo, technologinių, finansinių ir kompetentingų žmogiškųjų išteklių, siekiant optimizuoti įmonių veiklą pandemijos metu. Verta panagrinėti ir pačių vartotojų elgseną prasidėjus pandemijai: kaip apsispręsta dėl sumokėtų užstatų už rezervacijas, kaip elgtasi dėl būsimų kelionių 2021 metais, kokiais principais vadovaudamasi įmonės stengėsi išlikti patrauklios pirkimams atsinaujinus, tai yra, kaip vengė niveliacijos, kokias lanksčias užsakymų sąlygas siūlė pirkėjams (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Nuomonės dėl vartotojų elgsenos ir jų pasirinkimo

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Nuomonės dėl vartotojų elgsenos ir jų pasirinkimo	Keliautojų veiksmai dėl rezervacijų prasidėjus pandemijai	<p>„...didžioji dalis keliautojų sutiko neįvykusias keliones nukelti vėlesniam laikui, kiti pasirinko kuponus, kuriuos galės panaudoti ateityje...“ (X1).</p> <p>„...klientams buvo siūlomi vaučeriai arba pinigų gražinimo kreditai su ateityje vyksiančių rezervacijų nuolaida...“ (X3).</p> <p>„...keliautojų prašėm sąmoningumo keisti datas, dalis žmonių išties noriai kelionių planus nukėlė vėlesniam laikui...“ (X4).</p> <p>„beveik 50–60 proc. ėmė kuponą arba keitė, 40 proc. atšaukinėjo (...) priklauso nuo agento. Pas vienus 90 proc. atšaukimo, o dešimt keitimo, pas kitus atvirkščiai“;</p> <p>„...daug priklauso nuo kliento noro keliauti...“ (X5).</p> <p>„...50 proc. sutiko paimti kuponus...“ (X6)</p>
	Keliautojų elgsenos ypatumai renkantis keliones 2021 metais	<p>„...taip, perka, kad įmonė didina Egipto programos apimtį...“ (X1).</p> <p>„...keliones perka, susidomėjimas tikrai yra (...), pagrinde dominuoja Turkija ir Egiptas“ (X2).</p> <p>„...tiek keliautojų jau užsisakė keliones šių metų vasarai, kas sudaro 80 proc. visų 2019 metų vasaros padavimų...“ (X3).</p> <p>„...keliones perka, tačiau matyti, kad keliautojai pageidauja patirti kažką naujo, susipažinti su šalies kultūra...“ (X4).</p> <p>„...perka, bet toli gražu iki užpernai...“; „...dominuoja: Turkija numeris du, Egiptas numeris vienas...“ (X5).</p> <p>„...žmonės labai domisi kelionėmis...“; „...realiai pirkimai su 2019 metais tuo pačiu periodu yra vos 15 proc. Darbo reikia įdėti, kad tuos procentus pasiekti – 300–400 kartų daugiau“ (X6)</p>

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
	Niveliacijos vengimo principai	<p>„...daug dėmesio skiriame veiklos efektyvumo didinimui ir šiuo metu geriname klientų aptarnavimą...“ (X1).</p> <p>„...nuo pavasario keliones vykdome šiuolaikiškesniu orlaiviu ir gerokai patogesniais laikais. Tai mūsų pranašumai rinkoje...“ (X2).</p> <p>„...greičiau, pigiau ir efektyviau sinergija (...) veiklų, avialinijų ir užsakymų restruktūrizacija, skaitmenizavimas...“ (X3).</p> <p>„...labai svarbu teisingai suformuoti lūkesčiai (...) ir asmeninis ryšys“; „...mums nėra skirtumo, kurį organizatorių parduoti, svarbu pasiūlyti tai, kas aktualu klientui (...) reklama...“ (X5).</p> <p>„...aptarnavimu...“ (X6)</p>
	Užsakymų lankstumo principai	<p>„...gold flex, Covid pauzė...“ (X1).</p> <p>„...geriausia kaina, pradinis įnašas – tik 20 eurų, lanksčios kelionių rezervavimo ir atšaukimo sąlygos...“ (X2).</p> <p>„...lankstumas – mūsų verslo sėkmės vienas pagrindinių principų, avansas – tik 19 Eur...“ (X3).</p> <p>„...50 proc. nuolaida vietoms lėktuve, 90 proc. keliautojų svarbu tinkamas kelionės laikas ir trukmė...“ (X4).</p> <p>„...visi organizatoriai taiko lanksčias sąlygas, kad priviliotų klientą (...) esminės – mažas avansas (...), jei negalėsit vykti, pasikeisit datą. Jei nenorėsit vykti, atgausit pinigus iki tam tikros dienos. Atšaukimas likus 14 d. iki kelionės. Labai gerai dėl izoliacijos. COVID pauzė – apsaugo, nes skrendant į visas kryptis reikia testo. Jei prieš pat skrydį gauni teigiamą atsakymą – gali daryti kelionės keitimą ir agentūra nebauduoja...“ (X5).</p> <p>„...galimybė atšaukti su minimaliais finansiniais nuostoliais arba pakeisti datą, jei COVID būtų teigiamas (...) pinigus grąžiname per tris dienas, pas mus pinigų grąžinimo sąlygos labai lanksčios...“ (X6)</p>
	Vartotojų elgsena dėl vietinio keliavimo bei „Baltijos burbulo“	<p>„...plėstas asortimentas, pasiūlant poilsį ir pažintines keliones Baltijos šalyse, tačiau neturime vilčių, kad Baltijos šalių kelionės pakeis šiuo metu lietuvių pamėgtus Turkijos ar Egipto kurortus (...), tačiau matome didelį rinkos poreikį ir toliau vystysime šį produktą...“ (X1).</p> <p>„...labai populiarios medikų atostogos (...) padėjo agentūrai. Žmonės pakeliavo Lietuvoj, bet nemanau, kad bus populiaru... iš principo visi pasiilgę užsienio...“ (X5).</p> <p>„...nepasiteisino, kai Lietuvoje veikia keli šimtai kelionių organizatorių ir visi susikoncentruoja į Lietuvą, visiems vietos neatsiras... Keliauti čia pat galima savaitgaliais, o paatostogauti reikia važiuoti toliau. Oro nėra, infrastruktūros trūksta... tie liks Lietuvoje, kuriems nerekomenduojama dabar keliauti dėl sveikatos...“ (X6)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis informantų 2021 m. kovo mėnesio interviu atsakymais.

Taigi analizuojant antrą atsakymų kategoriją, tiksliau, nuomonę apie vartotojų elgseną dėl apmokėtų rezervacijų bei jų pasirinkimą galima išvelgti ir kitą svarbų kelionių organizatorių veiklos pagrindą – santykį su pačiu vartotoju, nuo kurio iš dalies priklausė, kelionių organizatoriui teks už rezervaciją sumokėtus pinigus grąžinti keliautojui ar jis nukels kelionės datą vėlesniam laikui. X4 ekspertas pabrėžė, kad keliautojų susiklosčiusioje situacijoje prašyta sąmoningumo keičiant datas, X5 teigė, kad iš tiesų keliautojo apsisprendimas priklausė nuo įmonės agento sugebėjimo įteigti, parduoti, įtikinti jį atidėti kelionę vėlesniam laikui arba imti kuponą. Organizatorių skaičiavimu, vidutiniškai vienas keliautojas už kelionę buvo sumokėjęs maždaug 90 Eur pradinę įmoką. Nors suma santykinai nedidelė, įvertinus visų kelionių skaičių, bendra keliautojams grąžinama suma vienu metu būtų per didelė tiek organizatoriams, tiek garantijas teikiančiam bankui. Susidarė per dideli įmonių įsipareigojimai visiems keliautojams per santykinai trumpą laiką, kad būtų galima patenkinti likusios klientų dalies poreikius grąžinant už keliones sumokėtus užstatus. Taigi, kaip matome, tiek pirmoji subkategorija – vartotojų elgsena, atšaukus keliones, tiek antroji – vartotojų elgsena



dėl ateityje vykšančių kelionių, iš esmės priklauso nuo agentų profesionalumo, komunikabilumo, kelionių organizatorių gebėjimų pritraukti klientą savo išskirtinumu, patenkinti poreikius, sudaryti lanksčias sąlygas, kas aptariama trečioje ir ketvirtoje subkategorijose (žr. 5 lentelę).

Niveliacijos vengimo svarbą įmonėje nagrinėjusio T. Sragausko (2005) teigimu, vartotojų požiūris į įmonę tiesiogiai veikia organizacijos finansinius rodiklius, kurių pokytis gali būti rimtas signalas įmonės vadovams ir savi-ninkams, kad būtina persvarstyti veiklos strategiją, metodus bei imtis niveliacijos vengimo veiksmų. Beveik visi kalbinti ekspertai pabrėžė, kad glaudus asmeninis ryšys su klientais (X2), jų poreikių analizė (X4, X5, X6), įmonės patikimumo įvaizdis, kliento saugumas kelionės metu (X3), veiklos efektyvumo didinimas ir klientų aptarnavimo kokybė (X1) yra pagrindiniai niveliacijos vengimo principai. Tačiau, jei visi kelionių organizatoriai laikosi minėtų principų, kas tada juos išskiria? Kaip organizacijos siekia būti matomos? Atsakymą į šį klausimą pateikė ekspertas X5 – tai rinkodara ir reklama internetu. Internetas – puiki pagalbinė priemonė, siekiant įgyvendinti įvairias rinkoda-ros strategijas, bet tam reikia didelių žmogiškųjų, finansinių išteklių ir sistemingo darbo. Tai dar pirmoje nagrinėja-moje kategorijoje patvirtino ekspertas X6, teigęs, kad užsitęsęs pandemijai ir karantinui, klientams pritraukti reikėjo daug daugiau nei anksčiau, kai buvo galima laisvai keliauti, dirbti.

Apibendrinant galima teigti, kad organizatoriai siūlo skirtingas kelionių rezervavimo sąlygas, bet visos jos nukreiptos į klientų pasirinkimo skatinimą. Vienos jų siekia palengvinti klientų keliavimo sąlygas pandemi-jos laikotarpiu, kitos privalomos įstatymiškai, kaip antai kelionės atšaukimas likus 14-ai dienų iki kelionės ir šimtaprocentinis pinigų grąžinimas. Pastaroji sąlyga organizatorių naudojama kaip rinkodaros triukas, bet įstatymiškai ji privaloma visiems kelionių organizatoriams. Lankstumas – vienas pagrindinių kelionių organi-zavimo verslo sėkmės principų. Jis plačiau bus nagrinėjamas kalbant apie trečią kategoriją. Šiuo atveju kasdien kintant pandeminei situacijai, kelionių organizatoriai turi būti pasirengę operatyviai reaguoti ir perplanuoti savo skrydžių programas, kelionių užsakymo sąlygas arba perorientuoti veiklą į kitus regionus – plėtojant vietinį turizmą ar organizuojant keliones po kaimynines šalis. Antros kategorijos penktoje subkategorijoje analizuoja-mas būtent šis reiškinys, kai kelionės lėktuvais 2020 m. viduryje visiškai sustabdytos ir kelionių organizatoriai buvo priversti persiorientuoti į vietinį ar regioninį turizmą kelionėmis autobusais. Pastebėta, kad dalis didžiųjų Lietuvos kelionių agentūrų turizmo po Lietuvą plėtros programoje nedalyvavo (X2, X3, X4), išskyrus X5 infor-mantą. Verta pabrėžti, kad kelionių organizavimo įmonė, kuriai atstovauja X5 ekspertas, priklauso smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėms ir nesudaro didžiųjų kelionių organizatorių šešeto Lietuvoje. Galima daryti prielaidą, kad net pandemijos laikotarpiu vietos turizmas netaps populiariausiu keliaujančiųjų pasirinkimu. Kelionių or-ganizatorių veiklos perspektyvos apžvelgiamos trečiame klausimų kategorijų bloke.

6 lentelė. Nuomonės dėl įmonės veiklos perspektyvų

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Nuomonės dėl įmonės veiklos perspektyvų	Inovacijų diegimas teikiant paraiškas MITA	„...taip, įdiegta turizmo inovacijos kelionių organizavimo versle“ (X1). X2 – nedalyvavo (aut. past.). X3 – nedalyvavo (aut. past.). „...dalyvavome. Sukūrėme ir integravome elektroninių pretenzijų registrą“ (X4). „...padarėm marketinginį IT projektą...“ (X5). „...pildėm ir dalyvavom. Įdiegėm, patobulinom CRM ( <i>customer relationship management</i> ) sistemą...“ (X6)
	Rezervacijos automatizavimo procesai (pirkimas internetu)	„...pardavimai vyksta automatizuotai jau senai, puikiai veikia klientų aptarnavimo centrai, kai ofisai atidaryti – lankosi vyresnio amžiaus žmonės, arba tie, kam sunkiau vartoti internetą...“ (X3). „...kelionės internetu kainuoja pigiau, taip yra skatinama pirkti internete...“ (X4). „...100 proc internetu. Vienas kitas ateina į biurą, nebent nori susimokėti grynais (...) egzotikai reikia daugiau detalių ir galbūt žmonės labiau pasitiki, kai mato gyvai...“ (X5) „...pasauliniais tyrimais <i>online</i> vartotojų pasitikėjimas bilietais smuko, nes nebuvo tinkamo aptarnavimo arba sunku susisiekti...“ (X6)

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
	Verslo sėkmės modelis	<p>„...pranašumai – lankstumas planuojant veiklą, kaštus ar paslaugų kainas, galimybė greitai keisti veiklos kryptį, siūlomą produktų asortimentą ir prisitaikyti prie rinkos pokyčių...“ (X1).</p> <p>„...šie metai – klientų metai, tad dėsime visas pastangas, laužydami nusistovėjusius rinkos standartus, pasiūlydami kitų kelionių produktų“ (X2).</p> <p>„...lankstumas, klientų pasitenkinimas ir nuostolingos nuosavybės atsisakymas, (...) veikimas sinergijos modeliu – adaptacija prie rinkos pokyčių, greitumas ir efektyvumas...“ (X3).</p> <p>„...lankstumas ir prisitaikymas prie besikeičiančių sąlygų...“ (X4).</p> <p>„...tikėjimas kelionėmis...“ (X5).</p> <p>„...būti lanksčiu...“ (X6)</p>
	Kelionių organizavimo veiklos perspektyvos	<p>„...svarbu, kad skiepų pasas būtų elektroninis“ (X1).</p> <p>„...pasas ar skiepą patvirtinantis kitas dokumentas nebūtinai užtikrins keliavimo į konkrečią šalį galimybę (...) negali būti tikras, jog konkrečioje šalyje nebus atnaujintas karantinas ir joje veikianti turizmo infrastruktūra liks atvira turistams...“ (X2).</p> <p>„...tikimės finalinio susitarimo dėl skiepų pasų, kas žymiai palengvintų kelionių organizavimo verslą ir atlaisvintų turizmą...“ (X3).</p> <p>„...palaikome idėją, kad visi grįžtantieji į Lietuvą būtų nemokamai testuojami Vilniaus oro uoste prieš einant pasų kontrolę (...) vakcinavimas stabilizuos visą šią situaciją...“ (X4).</p> <p>„...skiepai – stiprus paskatinimas ir galbūt išsigelbėjimas, bet tam reikia laiko (...), tačiau testai labai brangūs, o tai vienareikšmiškai įtakoja turistų pasirinkimą...“ (X5).</p> <p>„...mes už saugias keliones. Ir skiepai, ir testai reikalingi, svarbu, kad jie kainuotų realistiškai ir neskatinėtų atsisakyti kelionių (...) testavimas šioje situacijoje yra valstybės pareiga, nes testavimas ir skiepai – vienintelis būdas kovai su pandemija, kito būdo nėra“ (X6)</p>

*Šaltinis:* sudaryta autorės, remiantis informantų 2021 m. kovo mėnesio interviu atsakymais.

Trečioji kategorija nagrinėja ekspertų nuomones dėl įmonių veiklos perspektyvų. Pirmoje subkategorijoje aprašytas įmonių pasirinkimas dalyvauti valstybiniame inovacijų projekte. Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (toliau – MITA) įkurta dar 2010 m. Tai valstybės institucija, atsakinga už inovacijų politikos įgyvendinimą Lietuvoje. Kelionių organizatoriai pandemijos laikotarpiu skatinti pasinaudoti šia galimybe, kurios finansavimo forma – negrąžinamoji subsidija, finansuojama 100 proc. Iš šešių tyrime dalyvavusių ekspertų šia galimybe pasinaudojo keturiems ekspertams atstovaujanti įmonė (X1, X4, X5 ir X6). Didžioji dalis įmonių, prašančių finansavimo, kūrė ir tobulino turizmo paslaugas – diegė naujas inovatyvias informacines sistemas, kelionių rezervacijų programas, nuotolinį teikiamų paslaugų pristatymą, vartotojų pasiūlymų automatinį generavimą. Kitos kūrė įvairius virtualius savo paslaugų pristatymus, vaizdo turus. Galima numanyti, kad likusios įmonės konkurse nedalyvavo dėl trumpų inovacijų diegimo įmonėse terminų – joms diegti skirti vos keli mėnesiai. Inovacijų diegimo pasirinkimas gali priklausyti ir nuo kitų priežasčių. Anot I. Pikturienės, J. Kurtinaitės (2010), vartotojams būtina parodyti diegiamos inovacijos santykinį pranašumą kitos programos atžvilgiu, kuris labiau tenkintų klientų lūkesčius, tad pirminiais jos vartotojais tampa darbuotojai, norintys dirbti taikant naujas technologijas ir būti apmokyti. Verta paskaičiuoti, kokią papildomą vertę tiksliniams klientams teiks naujas produktas ar paslauga, ar tai bus naudingiausia bei patraukliausia. Žinoma, reikia atsižvelgti ir į papildomos vertės sukūrimo galimybes, nes kiekvienai inovacijai reikia investicijų, šiuo atveju tai laiko sąnaudos ir darbuotojų išteklių, o ekonominė nauda ar atsiperkamumas bus ateityje.

Gebėjimas greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių yra esminis kelionių organizatorių išlikimo veiksnys (Armitienė, Bočkus, 2016). Sparti technologinė pažanga kelia iššūkių tiek įmonei, tiek paslaugų vartotojui. Minėtų autorių teigimu, paslaugų užsakymas internetu tik didės. Išplitus pandemijai, užsitęsęs karantinui ir

užsidarius turizmo paslaugų pardavimo įmonėms, vartotojai skatinti pirkti keliones internetu. Trečios kategorijos antroje subkategorijoje ekspertai teigia, kad didelių kliūčių pirkti keliones internetu nėra (X3, X4, X5), tačiau tiesioginio kontakto vis dar siekia pagyvenę arba egzotines keliones perkantys klientai, kuriems galimai reikia daugiau detalių apie kelionę, arba tiesioginis ryšys su klientu lemia didesnę pasitikėjimą (X5). X1 ekspertas teigia, kad kelionės internetu kainuoja pigiau, dėl to suinteresuotumas taip pirkti yra didelis. Apibendrinant turizmo ekspertų nuomones dėl užsakymų internetu galima teigti, kad šis veiksnys panašiai veikia visus organizatorius, nes mažėja tiesioginių kontaktų skaičius įmonėse. Europos Komisija aktyviai skatina pereiti prie skaitmeninių užsakymų, tik vėliau pažymėti, kaip ir pirmos subkategorijos atveju, kad tiek inovacijos, tiek internetinės technologijos yra puiki priemonė įgyvendinti įvairias rinkodaros strategijas, bet tam reikia didelių darbuotojų, finansinių ir sistemingo darbo išteklių.

Kiekvienoje organizacijoje svarbi darna. Suderintas ir tinkamu laiku priimtas sprendimas yra sėkmingos įmonės veiklos pagrindas. Pandemijos laikotarpiu sustojus turizmo verslui, kelionių organizavimo įmonės turėjo balansuoti tarp išlikimo ir tikėjimo, kad epidemiologinei situacijai pagerėjus veiklą bus galima tęsti adekvačiai apimtimi. Vienų ekspertų teigimu, įmonės atsisakinėjo nuostolingą turto, bendradarbiavimo su neveiksmingai dirbančiais agentais, kitos – priešingai, investavo į nuosavybę, keitė kelionių maršrutus, kad atsidarius sienoms galėtų pasiūlyti klientams išskirtinių paslaugų. Taigi galima daryti prielaidą, kad pandemijos laikotarpiu būtina kelionių organizatorių išlikimo sąlyga buvo lankstumas (X1, X3, X4, X6), prisitaikymas prie rinkos pokyčių (X1, X4), tikėjimas kelionėmis (X5) ir naujų produktų kūrimas (X2). Vėliau paminėti, kad, be vidinių veiklos skatinimo metodų, egzistuoja ir išoriniai veiksniai – pandemijos sukelti draudimai, kuriuos išspręsti padėtų skiepų pasai, dar vadinami *žaliaisiais pasais*, arba *skiepų sertifikatais*. Skiepų sertifikatų strategija būtina visų pirma tokioms šalims, kaip Ispanija, Graikija ar Kipras, kurios jau apsisprendė nuo 2021 m. gegužės mėnesio įleisti pasiskiepijusius turistus be jokių apribojimų. Skiepų paso idėją palaiko ir Europos Komisija bei Pasaulio turizmo organizacija. Planuojama iki 2021 m. vasaros parengti Europos Sąjungos skiepų paso versiją (EK, 2021). Visi apklausti ekspertai pabrėžė, kad skiepų pasai būtų vienas svarbiausių turizmo restarto veiksnių, tik šalys turi susitarti dėl jo skaitmeninės formos ir įteisinimo principų. Apibendrinant kelionių organizatorių verslo sėkmės principus galima teigti, kad ne tik turizmo verslo atstovai, bet ir visas pasaulis tikisi, jog vakcinavimas stabilizuos pandeminę situaciją.

## Išvados ir diskusija

Apibendrinant atliktą tyrimą, ryškėja tendencija, kad rinkoje šiuo metu pirmauja didieji kelionių organizatoriai, pandemijos laikotarpiu sugebėję prisitaikyti prie pakitusių veiklos ir rinkos sąlygų, išsaugoję klientų pasitikėjimą, optimizavę išlaidas bei automatizavę, investavę į žmogiškąjį kapitalą – profesinių žinių ir asmeninių savybių, kurios būtinos, siekiant puoselėti kokybišką žmonišką santykį, ugdymą. Fundamentalūs COVID-19 sukelti rinkos pokyčiai, interneto skvarba, technologijų vystymasis verčia kelionių organizatorius restruktūrizuotis. Pasitinkant daugybę naujų iššūkių, kelionių agentūrų verslo rinkos kaitos veiksnių įvertinimas gali būti pagrindinis elementas, leisiantis sėkmingai prisitaikiusioms agentūroms išlikti versle. Kada kelionių organizavimo sektorius grįš prie 2019 m. buvusios apimties, šiandien prognozuoti sunku, tačiau pasauliniu mastu turizmo industrijai prognozuojamas 3–5 metų atsigavimo laikotarpis. O tol, kol egzistuoja apribojimai, viskas priklauso nuo LR Vyriausybės lankstumo, noro priimti vartotojams ir verslui palankius sprendimus, kurie neprieštarautų sveikatos saugumo reikalavimams. Sklandus ir savalaikis restruktūrizavimo procesas leidžia laikinų sunkumų turinčioms įmonėms performuoti savo veiklą, keičiant įmonės strategiją, atsisakant nepelningų veiklos formų ir susitelkiant ties veiksmingiausiomis. Sėkmingai sunkumus įveikia tos įmonės, kurios preventyviai stebi ir vertina esminius veiklos rodiklius: jei rodikliai netenkina, imasi visų įmanomų veiklos gerinimo priemonių. Išanalizavus ekspertų interviu, aptartos priemonės, galinčios padėti sėkmingai įgyvendinti kelionių organizavimo verslo restruktūrizaciją po pandemijos, tai: investicijos į darbuotojus ir inovacijas; teisingas klientų lūkesčių formulavimas; išlaidų optimizavimas; maksimalus valstybės lėšų panaudojimas; lanksčios pardavimo sąlygos; nuolatinis bendradarbiavimas ir są-

lygų su paslaugų tiekėjais gerinimas; užstatų iš partnerių gražinimas; susitelkimas ties būsimais pardavimais; rūpinimasis esamais klientais; pasiūlos plėtra į saugias teritorijas; visapusiškas lankstumas.

Tikėtina, kad dėl inovacinių technologijų plėtros verslo kelionių pardavimų mažės. Šį reiškinį, be tiesioginės pandemijos įtakos, paveikė ir naujų vaizdo konferencijų internetinių platformų, tokių kaip *Zoom*, *Microsoft Teams* bei *Google Meet*, atsiradimas. Rinkoje vis labiau populiarėja verslo kelionių rūšis – darbo atostogos (angl. *Workation*), kai dirbama nuotoliniu būdu iš pasirinktos vietos. Tai unikali galimybė dirbti ir ilgesnį laiką ilsėtis vienos kelionės metu. Darbo atostogoms paprastai pritaikomi viešbučiai, siūloma kelionių trukmės įvairovė. Verta atkreipti dėmesį į turizmo verslui reikšmingas kitas valstybes, tokias kaip Sakartvelas, Tunisas ar Egiptas, kurios atitinka visus saugumo reikalavimus, taip pat atokesnes Graikijos ir kitų valstybių salas, kur sergamumas santykinai mažas. Tad tikslinga peržiūrėti kelionių rekomendacijas dėl minėtų valstybių, kad būtų galima vežti turistus į tas šalis. Tikslinga labiau orientuotis į B2B (angl. *business to business*, liet. *verslas verslui*) ir B2C (angl. *business to consumers*, liet. *verslas vartotojui*) pardavimus, nes tikėtina, kad turizmas ateityje taps labiau personalizuotas. Tam pasiekti patartina plačiai vartoti API (angl. *application programming interface*, liet. *aplikacijų programavimo sąsaja*), kurio technologija leidžia tarpusavyje komunikuoti skirtingoms programoms, renkant ir dalijantis duomenimis apie vartotojų poreikius bei pomėgius. Be to, rekomenduotina diegti naujausias, kelionių organizatoriams pritaikytas CRM (angl. *customer relationship management*, liet. *vartotojų santykių valdymas*) ir HCM (angl. *human capital management*, liet. *žmogiškųjų išteklių valdymas*) sistemas, kurios leistų geriau pažinti vartotoją ir įvertinti aptarnaujančio personalo įgūdžius. Verta paminėti, kad bendradarbiavimas su *Mastercard*, *Visa*, *JCB*, *American Express* ir kitomis kompanijomis garantuoja pinigų gražinimą vartotojui paslaugas teikiančios įmonės bankroto atveju, tik svarbu pabrėžti, kad remiantis didžiausios Kanados elektroninio atsiskaitymo kompanijos *NUVEI* prognozėmis, tikėtina, jog ateityje turizmas bus mažiau pelningas transakcijų lygmeniu dėl pandemijos laikotarpiu prarastų darbo vietų ir pajamų šaltinių, bet bus paprastesnis, skaitmeninis, orientuotas į asmenines patirtis bei išgyvenimus.

## Literatūra

- Armaitienė, A., Bockus, D. (2016). Kelionių agentūrų verslo rinkos kaitos veiksniai Lietuvoje. *Tiltai*, Nr. 73, p. 39–58. Prieiga internete: <https://doi.org/10.15181/tbb.v73i1.1264> [žiūrėta 2021-04-17].
- Bakar, N. A., Rosbi, S. (2020). Effect of Coronavirus (Covid-19) disease on tourism industry. *International Journal of advanced ingeneering research and science*, Vol. 7, Issue 4. ISSN: 2349-6495(P) | 2456-1908(O).
- Barua, S., PhD. (2020). *Understanding Coronanomics: The economic implications of the coronavirus (COVID-19) pandemic*. Manuscript.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis. Socialinių mokslų kolegija, 304 p. ISBN ar kodas: 9789986312673.
- Chris, B., Hirt, M., Hudson, S., Northcote, N., Smit, S. (2020). *The great acceleration*. McKinsey & Company.
- Daubarienė, J. (2018). *Literatūros analizė studijų darbuose*. Kauno kolegija. ISBN 978-9955-27-550-3.
- Dixit, M., Belwal, R., Singh, G. (2006). Online Tourism and Travel – Analysing Trends from Marketing Perspective. *Quarterly magazine of academia.edu*, Issue 3. Prieiga internete: <https://www.academia.edu/567058> [žiūrėta 2021-04-15].
- Europos Komisija (EK). (2021). *Coronavirus: Comission proposes a digital green certificate*. Prieiga internete: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_21\\_1181](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_1181) [žiūrėta 2021-04-20].
- Fernandes, N. (2020). *Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy*. Spain: IESE Business school.
- Finlay, L. (2012). *Debating Phenomenological Methods*. UK: The open University. Doi: 10.1007/978-94-6091-834-6\_2 [žiūrėta 2021-03-18].
- Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vadovėlis. Vilnius.
- Gonzales-Torres, T., Rodriguez-Sanches, J. L., Pelechano-Barahona, E. (2021). Managing relationships in the tourism supply chain to overcome epidemic outbreaks: The case of Covid-19 and the hospitality industry in Spain. *International Journal of Hospitality Management*, Vol 92, Spain.
- Lietuvos Respublikos Seimas. (LRS). (2018). *Lietuvos Respublikos turizmo įstatymo Nr. VIII-667 pakeitimo įstatymas*. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3c3504d2804011e89188e16a6495e98c> [žiūrėta 2021-04-15].

- Marshall, C., Rossman, G. B. (2006). *Designing Qualitative Research*. Thousands Oaks: Sage Publication, 4th edition, 262 p. ISBN 9781412924894, ISBN 9781412924887.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research And Evaluation Methods*. ISBN-13:978-0761919711, ISBN-10: 0761919716.
- Pikturnienė, I., Kurtinaitienė, J. (2010). *Vartotojų elgsena: teorija ir praktika*. Vilniaus universiteto leidykla. ISSN, ISBN, ISMN: 978-9955-33-593-1.
- Sandbu, M. (2020). Coronavirus: the moment for helicopter money. *Financial Times*, Issue 20. Prieiga internete: <https://www.ft.com/content/abd6bbd0-6a9f-11ea-800d-da70cff6e4d3> [žiūrėta 2021-04-15].
- Singhal, T. (2020). A review of Coronavirus disease – 2019 (Covid-19). *The Indian Journal of Pediatrics*, Vol. 87(4), p. 281–286.
- Sragauskas, T. (2010). *Įmonių darnios plėtros strategija (metodologiniai aspektai)*. Doi: <https://vb.vgtu.lt/object/elaba:2043728/> [žiūrėta 2021-03-19].
- Subačienė, R. (2011). Kelionių agentūrų ir kelionių organizatorių veiklos analizė. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, T. 9, p. 112–118. ISSN 1822-8682.
- Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba (VTTAT). (2021). *Licencijuotų turizmo paslaugų teikėjų sąrašai*. Prieiga internete: <https://www.vttat.lt/vartojimo-paslaugos/turizmo-paslaugos/turizmo-paslaugu-teikejai/128> [žiūrėta 2021-03-09].
- Weaver, D. B., Lawton, L. J. (2012). *Tourism management*. 5<sup>th</sup> edition. ISBN-13:978-1118644812, ISBN-10:1118644816.
- Žukauskienė, R. (2008). *Kokybiniai ir kiekybiniai metodai*. Prieiga internete: <https://www.coursehero.com/file/63840290/kokybiniai-ir-kiekybiniai-tyrimai1-1ppt/> [žr. 2021-03-09].

## CAUSES AND PRINCIPLES OF THE RESTRUCTURING OF TOUR OPERATORS IN LITHUANIA IN THE CONTEXT OF COVID-19

RIMA KARSOKIENĖ, LETA DROMANTIENĖ  
Klaipėda University (Lithuania)

### Summary

The relevance of the topic is that the Covid-19 pandemic, which was announced by the WHO on 30 March 2020, has caused blockages in all economic sectors, but tourism is the worst affected. It is difficult to estimate the real impact of the pandemic on international tourism. According to UNWTO, prior to the pandemic, the tourism sector generated 10% of global GDP, and accounted for one in ten jobs worldwide. Quarantine measures, flight cancellations, bans and border closures are expected to significantly reduce tourism for several years ahead. Every country in the world has been affected by the pandemic, including Lithuania. This article presents the effects of the Covid-19 pandemic on the tourism sector in Lithuania, particularly on tour operators and travel agencies. Rapid changes during the pandemic obliged tour operators and travel agencies to look for new ways and better solutions to create value for their customers and to remain competitive in the market. The aim of this article is to look at the prospects for tour operators in the outgoing tourism market in Lithuania through an analysis of six tour operators, and to suggest possibilities for its further successful development.

The research methodology consists of an analysis of scientific literature, and documentary and statistical data, and also qualitative research into six tour operators in Lithuania and the incorporation of the results. The results underline the fact that the Covid-19 pandemic has affected the tourism sector segment more than 80%. Furthermore, business development theory and its strategy, strategic possibilities and competitiveness

are analysed, and a restructuring concept is suggested. The results of the survey are presented accordingly in three categories. At the end of this thesis, conclusions and suggestions for business development strategies for tour operators are introduced.

Goal: to look at the prospects of tour operators in the outgoing tourism market in Lithuania through an analysis of six tour operators in Lithuania, and to suggest a restructuring model for its further development.

Methodology: the research methodology consists of statistical data regarding the effects of the coronavirus pandemic on the tourism sector, an analysis, and also qualitative research into the six largest tour operators in Lithuania and the incorporation of the results achieved.

Conclusions: tourism is a fast-changing industry, which depends on many external and internal factors. These are economic, political and social factors, although highly competitive market and rapid changes during the pandemic have obliged tour operators to look for new ways and better solutions to create value for their customers and to remain competitive in the market.

The demands of the present pandemic situation work like an interrogation, a re-exploration and a re-envisioning of the future of tour operators, and the segregation of what has to change and what has to remain constant. Despite the crippling effects of Covid-19, new forms of adaptiveness are emerging that challenge the prevailing tour operators' competitive ethic. While a transactional economic revival of the companies has to remain the top priority, progress will take place so long as tourism becomes more transformational.

KEY WORDS: *Covid-19 pandemic, impact, tour operators.*

JEL CODES: H12; L83; M19; Z32.

*Gauta: 2021-04-15*

*Priimta: 2021-05-03*

*Pasirašyta spaudai: 2021-05-10*