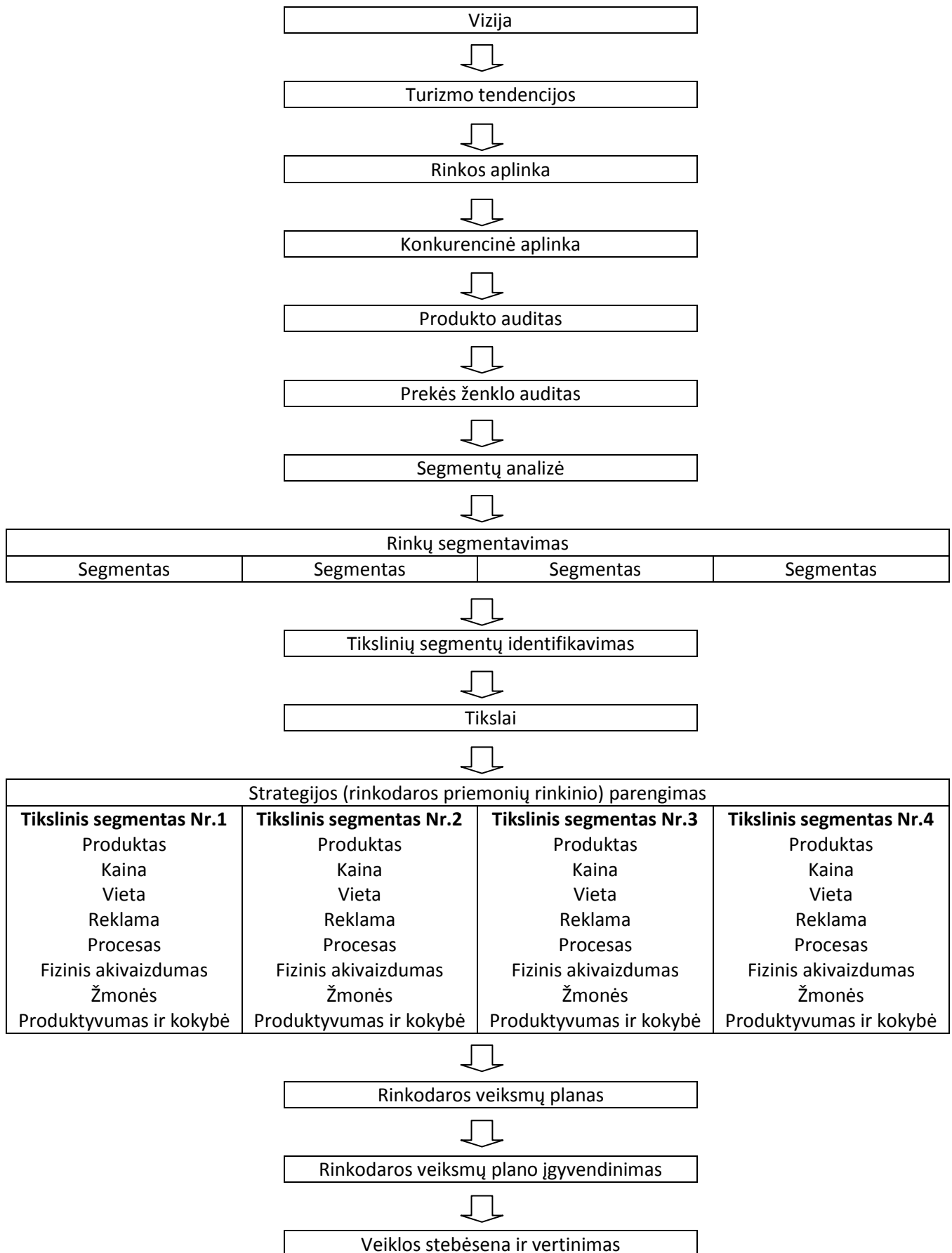


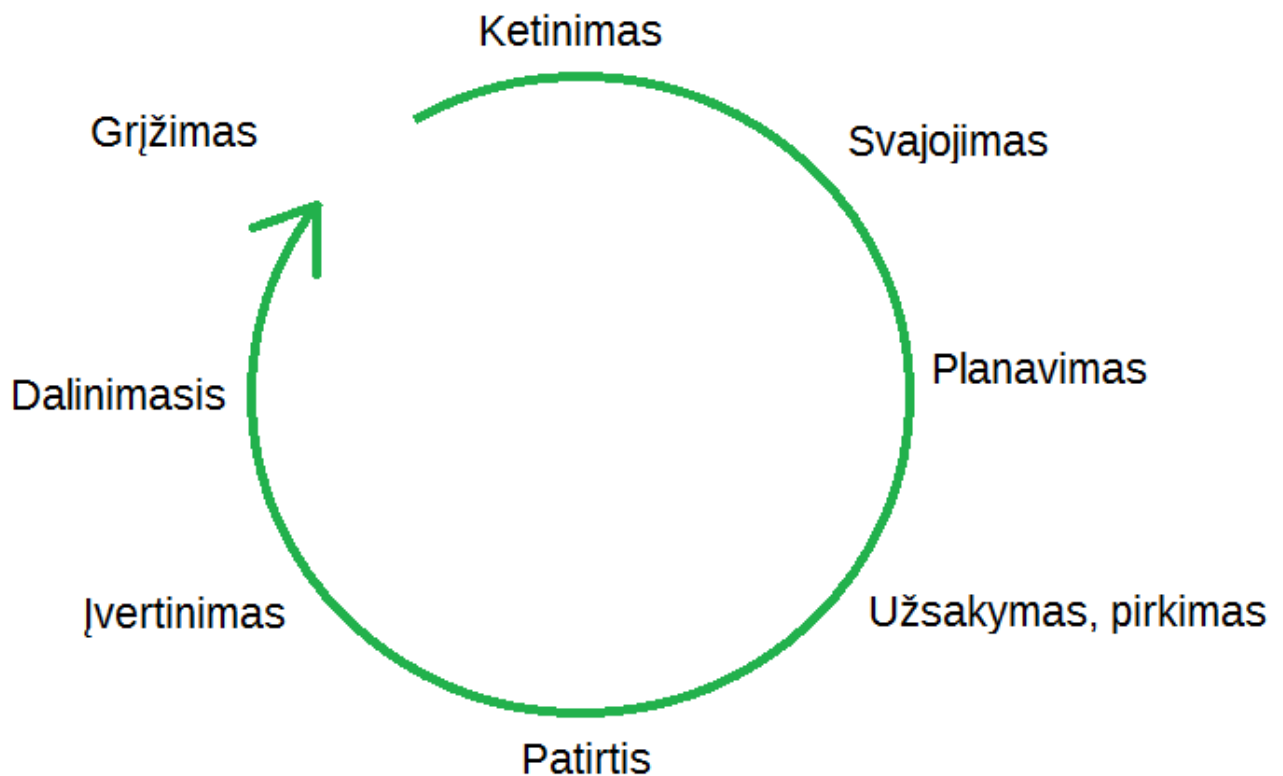
## Strategijos struktūros pavyzdys



1. Vizija turi atspindėti ilgalaikį turizmo vietovės plėtros tikslą, apibrėžti, kaip turizmo vietovė turi atrodyti ateityje. Vizijoje apibrėžiama kryptis, kuria vadovaujantis bus vykdomos turizmo rinkodaros veiklos.

2. Turizmo tendencijos aprašomos naudojant dviejų tipų analizes:

- kiekybinė analizė – pateikiami statistiniai duomenys, atspindintys turistų srautų situaciją tarptautiniame kontekste, turizmo rinkų esamą ir potencialų augimą, daugiausia augančias rinkas, identifikuojamos pagrindinės tendencijos ir jų įtaka turizmui ir konkurencingumui;
- kokybinė analizė – analizuojamos bendros tendencijos turizmo srityje, atsižvelgiant į aktualius kliento kelionės etapus (žr. 1 paveikslą).



1. pav. Kliento kelionės etapai.

Identifikavus svarbiausias tendencijas įvairiuose kliento kelionės etapuose, analizuojama turimi turizmo produktai ir paslaugos, kaip jie atitinka klientų poreikius ir turizmo tendencijas, ar yra pakankamai konkurencingi.

3. Vertinant rinkos aplinką, pateikiama makro lygmens veiksnių (valiutos keitimo kursas, infliacijos lygis, BVP rodikliai, politinis stabilumas, teisiniai apribojimai, nedarbo lygis, vizų reikalavimai ir pan.), kurie gali turėti įtakos turistų srautams iš prioritetinių rinkų, analizė. Analizuojami politinės, ekonominės, socialinės ir technologinės aplinkos veiksniai (PEST metodas). Svarbiausi veiksniai išskiriami atsakant į klausimus:

- kiek identifikuoti veiksniai yra svarbūs turistų srautams iš prioritetinių rinkų?
- kiek ir kaip greitai šie veiksniai gali keistis?
- kokią įtaką nustatyti veiksniai gali turėti turizmo situacijai turizmo vietovėje?

Nustačius svarbiausius veiksnius (ne daugiau nei 7), turi būti atsakoma į klausimus:

- Kokie yra labiausiai tikėtini turistų srautų scenarijai iš prioritetinių rinkų?
- Kokie veiksmai yra reikalingi siekiant sėkmingai konkuruoti atsižvelgiant į nustatytas makro aplinkos sąlygas ir tendencijas?

- Kokia pozicija turėtų būti užimama?
- Kokias išvadas galima padaryti?

Išanalizavus prioritetines rinkas, jos turi būti palyginamos tarpusavyje, nurodoma, kuriose iš rinkų turimais resursais galima pasiekti geriausias rezultatus.

#### 4. Konkurencinė aplinka

##### 4.1. Konkurencijos intensyvumas

Šioje strategijos dalyje aprašomas konkurencijos intensyvumas: vertinama konkurencija produktų, paslaugų, vietovių lygmeniu, į kurią reikėtų atsižvelgti pasirenkant prioritetines rinkas ir segmentus. Turi būti identifikuojami svarbiausi faktoriai, lemiantys konkurencijos intensyvumą, numatomi galimi veiksmai siekiant sėkmingai veikti konkurencinėje aplinkoje. Analizuojant konkurencijos intensyvumą lemiančius svarbiausius faktorius (pvz., esami ir nauji konkurentai, produktai ir paslaugos, perkamoji pirkėjų ir tiekėjų galia) nustatomos pagrindinės turizmo vietovės stiprybės ir silpnybės, turizmo vietovės padėtis lyginant su konkurentais, konkurenciniai pranašumai ir unikalūs pardavimų pasiūlymai, apibrėžiami reikalingi pokyčiai siekiant tobulinti produktų pasiūlymus, reklamines žinutes ir didinti investicijų grąžą, išskiriami sektini konkurentų gerosios praktikos pavyzdžiai.

##### 4.2. Konkurencijos lyginamoji analizė

Pirmiausia nustatomi tikrieji konkurentai – šalys (vietovės), kurios orientuojasi į tuos pačius turistų segmentus ir (arba) siūlo panašius turizmo produktus. Kiekybinė lyginamoji analizė atliekama naudojant pagrindinius statistinius rodiklius: turistų kelionių skaičius, turistų skaičiaus augimas (esamas ir prognozuojamas), turizmo pajamos, vidutinės kelionės išlaidos ir kiti turizmo rodikliai, kuriuos galima palyginti su konkurentais. Lyginant statistinius rodiklius, svarbu atsakyti į klausimą, kas lėmė užimamą poziciją konkurencinėje aplinkoje, kas daroma gerai ar blogai ir ką reikia daryti, kad veiklos rezultatai būtų geresni. Esant galimybei, atliekama kokybinė lyginamoji analizė: naudojant apklausų duomenis ir lyginant su konkurentais įvertinamas prekės ženklo stiprumas, produktų kokybė, kainos, pasiekiamumas.

5. Atliekant turizmo produktų auditą, pirmiausia identifikuojamos bendros turizmo produktų vartojimo tendencijos pagal atskiras turizmo paslaugų rūšis (pvz., transportas, apgyvendinimas, maitinimas, pramogos ir renginiai, klientų aptarnavimas ir pan.). Atsižvelgiant į šias tendencijas, įvertinamos turimų turizmo produktų stiprybės ir silpnybės pagal tinkamumą, kainą, kokybę, prieinamumą ir pan.

6. Prekės ženklo audito tikslas – įvertinti prekės ženklo įvaizdį ir stiprumą. Vertinant šiuos aspektus, būtina žinoti klientų nuomonę – tam naudojamos apklausos, interviu, focus grupės ir pan. Klausimai, į kuriuos būtina atsakyti atliekant prekės ženklo auditą:

- Ar turizmo vietovė yra gerai žinoma?
- Ar žmonės supranta, ką turizmo vietovė turi pasiūlyti?
- Ar turizmo vietovė yra vertinama teigiamai?
- Ar žmonės skiria turizmo vietovę nuo jos konkurentų?
- Ar prekinis ženklas yra integralus, t.y. ar jis iš tikrųjų suteikia tai, ką žada?
- Ar prekės ženklas yra stiprus tose rinkose ir segmentuose, kuriuos norima pritraukti?

Atsakymai į klausimus turi atskleisti, ar turizmo vietovei reikia keisti prekės ženklo koncepciją.

7. Segmentų analizės tikslas – išsamiai apibūdinti ankstesniuose strategijos rengimo etapuose nustatytus turistų segmentus pagal šalį, iš kurios jie atvyksta, kelionės tikslą, trukmę, vidutines išlaidas, amžių, ir kitus aspektus. Apibendrinus segmentus, svarbu tinkamai įvertinti turimą informaciją apie kiekvieną iš segmentų ir identifikuoti turimos informacijos spragas. Turistų segmentai gali būti aprašomi atsakant į šiuos klausimus:

- Ar jie yra jautrūs kainoms?
- Koku transportu jie keliauja?

- Koks segmento dydis?
- Kokios yra jų išlaidos?
- Kaip dažnai jie keliauja?
- Tai augantis ar mažėjantis segmentas?
- Kokioms apgyvendinimo paslaugoms jie teikia pirmenybę?
- Kokiais būdais jie užsako paslaugas?
- Ką jie žino apie turizmo vietovę?
- Kokiais informacijos kanalais naudojami?
- Kokiomis pajamomis jie disponuoja?
- Kokia yra jų šeimyninė padėtis?
- Kokius jie turi laisvalaikio pomėgius?
- Kada jie paprastai keliauja?
- Su kuo jie keliauja?

8. Segmentuojant rinkas, kiekvienam iš segmentų suteikiamas pavadinimas ir pagal pasirinktas charakteristikas atskleidžiama, kuo kiekvienas iš segmentų skiriasi nuo kitų (gali būti sudaroma lentelė kaip pavyzdyje žemiau).

Charakteristikos	Seg. A	Seg. B	Seg.C	Seg.D	Seg.E	Seg.F	ir.t.t.
<b>Socialiniai demografiniai aspektai</b>							
Amžius	16-18	>60	18-25	45-70	>60	>60	
Pajamos	Mažos	Vidutinės	Vidutinės	Didelės	30 000 Eur per metus	40 000 Eur per metus	
Vaikai	Neturi	Neturi	Turi	Galbūt turi	0	0	
Laisvalaikio pomėgiai	Klubai	Golfas, muziejai	?	?	Teatras	?	
Naudojami informacijos kanalai	Facebook	LRT	boredpanda	?	CNN	?	
Gyvenamoji vieta (miestas, priemiestis, kaimas)	Miestas	Priemiestis	Miestas	?	Kaimas	Miestas	
Segmento dydis ir t.t.	1 mln.	3 mln.	100 tūkst.	?	?	2 mln.	
<b>Kelionės įpročiai</b>							
Susisiekimo galimybės	Labai geros	Blogos	Geros	Blogos	Geros	?	
Apgyvendinimas	Ekonominis	3*	5*	?	5*	Nakvynė ir pusryčiai	
Nuotykių ieškotojai	Taip	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	
Informuotumas	Geras	Blogas	Vidutinis	?	?	Geras	

apie turizmo vietovę							
Paslaugų užsakymo būdai	Internetas	Agentūros	?	Agentūros	Internetas	?	
Konkurentai	Italija	?	?	?	Turkija	?	
Kelionės išlaidos ir t.t.	300 Eur	700 Eur	500 Eur	?	800 Eur	450 Eur	

Charakteristikos pasirenkamos pagal naudojamus segmentavimo metodus ir atsižvelgiant į aspektus, kurie yra iš tikrųjų svarbūs atskleidžiant segmentams būdingas savybes. Apibūdinus kiekvieną segmentą, nustatomi mažesni segmentai (specifinės grupės) su konkrečiomis charakteristikomis ir vertybėmis. Šio proceso pabaigoje tam tikri segmentai gali būti atmetami kaip nepakankamai patrauklūs, sunkiai apibūdinami, pasiekiami.

9. Tiksliniai segmentai identifikuojami siekiant nustatyti, kur geriausia investuoti, siekiant gauti didžiausią naudą ir įgyvendinti strategijos tikslus. Tiksliniai segmentai gali būti pasirenkami naudojant įvairius metodus (nuo suinteresuotų šalių diskusijų iki skaičiavimais grindžiamo modeliavimo) – svarbiausia, kad segmentų pasirinkimas būtų pagrįstas ir aiškus.

10. Apibrėžiant turizmo rinkodaros strateginius tikslus, pirmiausia turi būti įvertinama, kokios naudos siekiama skatinant turizmą (pvz., siekiama spręsti turizmo sezoniškumo, nepakankamos tam tikrų turizmo produktų paklausos, konkrečių turistų segmentų pritraukimo ir pan. problemas). Identifikavus siektinus pokyčius, nustatomi turizmo rinkodaros strateginiai tikslai, kurie turi būti:

- specifiniai nurodomas konkretus siekiamas galutinis rezultatas;
- išmatuojami kiekybiškai išreikšti ir pamatuojami;
- pasiekiami – atitinkantys realias galimybes, įgūdžius, vertybes;
- realūs – iš tikrųjų reikalingi, svarbūs ir pasiekiami su turimais resursais;
- apibrėžti laike – turi aiškiai apibrėžtą įgyvendinimo trukmę.

11. Rinkodaros strategija rengiama sudarant rinkodaros priemonių rinkinį kiekvienam iš tikslinių segmentų. Strategijai aprašyti ir resursams paskirstyti naudojamas 8P modelis (produktas, kaina, vieta, reklama, procesas, fizinis akivaizdumas, žmonės, produktyvumas ir kokybė).

#### 11.1. Produktas

Įvertinama turizmo produktų vertės grandinė, nustatoma, ar turimi produktai ir paslaugos atitinka turistų poreikius kiekviename iš segmentų. Vadovaujantis surinkta informacija apie kiekvieną segmentą, nurodoma, kokie produktai ir paslaugos jiems yra tinkami.

#### 11.2. Vieta

Aprašomi kanalai, kuriais naudojantis turistams suteikiama informacija apie turizmo produktus, suteikiama galimybė šiuos produktus įsigyti ir vertinamas klientų pasitenkinimas. Aprašant kanalus, turi būti atsakoma į klausimą, kodėl pagal turimus resursus tai yra geriausias būdas pasirinktiems tiksliniams segmentams atrasti ir įsigyti siūlomus turizmo produktus bei paslaugas.

#### 11.3. Kaina

Pagrindžiama, ar siūlomų turizmo produktų kaina yra priimtina tiksliniams segmentams, ar kainos ir kokybės santykis atitinka jų poreikius.

#### 11.4. Reklama

Nurodomos visos rinkodaros veiklos, kuriomis bus didinamas turizmo produktų ir paslaugų žinomumas. Turi būti pagrindžiama, kodėl pasirinktos būtent tokios rinkodaros veiklos ir laikas joms įgyvendinti, kaip bus užtikrinama šių veiklų orientacija į pasirinktus tikslinius segmentus, kuo šios veiklos išsiskirs konkurencinėje aplinkoje, kaip bus užtikrinamas efektyvus resursų naudojimas.

#### 11.5. Procesas

Aprašomos numatomos sistemos ir procesai, reikalingi planuojamoms turizmo rinkodaros veikloms sėkmingai įgyvendinti ir rinkodaros priemonių vartotojų pasitenkinimui užtikrinti.

#### 11.6. Fizinis akivaizdumas

Aprašoma fizinė aplinka (infrastruktūra, įrengimai, artefaktai ir pan.), patvirtinanti, kad turistams iš tikrųjų yra teikiamos paslaugos ir parduodami turizmo produktai.

#### 11.7. Žmonės

Nurodomi reikalavimai žmogiškiesiems ištekliams, užtikrinantys turistų pasitenkinimą įvairiuose kelionės etapuose, priemonės, skirtos žmogiškiesiems ištekliams ugdyti ir konkurenciniam pranašumui klientų aptarnavimo srityje sukurti.

#### 11.8. Produktyvumas ir kokybė

Pagrindžiama, kodėl siūlomi turizmo produktai ir paslaugos turėtų būti patrauklūs turistams, nurodomi kokybiniai aspektai, skiriantys turizmo produktus ir paslaugas nuo konkurentų.

12. Rinkodaros veiksmų planas parengiamas užpildant žemiau pateiktą lentelę. Rinkodaros veiksmai turi padėti įgyvendinti strateginius tikslus. Pateikiamas trumpas rinkodaros veiksmo aprašymas, nurodoma, į kokias tikslines rinkas ir tikslinius segmentus veiksmai yra orientuoti, koks yra preliminarus lėšų poreikis rinkodaros veiksmui įgyvendinti, numatomi atsakingi rinkodaros veiksmų vykdytojai.

Nr.	Strateginiai rinkodaros tikslai	Rinkodaros veiksmas	Trumpas rinkodaros veiksmo aprašymas	Tikslinės rinkos	Tikslinis segmentas	Planuojamos lėšos	Atsakingas vykdytojas

13. Prieš įgyvendinant turizmo rinkodaros veiksmus, būtina nustatyti rodiklius, kurie sudarytų sąlygas matuoti pokyčius. Rodikliai turėtų būti orientuoti į pokyčius tiksliniuose segmentuose t.y. matuoti, kokia pridėtinė vertė kuriama rinkodaros veiksmais kiekviename tiksliniame segmente (pvz., kiek papildomų turistų ar pajamų iš turizmo pritraukta, kaip keičiasi pozicija lyginant su konkurentais ir pan.).