

LIETUVOS TURIZMO PRODUKTO KŪRIMO STRUKTŪRA

KELIAUK LIETUVOJE

Ieva Zamaraitė
Inga Urbšytė
Vytautas Vaitiekūnas

Kurk
Lietuvai 

Yra du skirtingi būdai (rinkodaros ir techninis) sukurti naują produktą. Kurį būdą yra tikslingiau naudoti sprendžia pačios organizacijos, atsižvelgdamos į savo profilį ir viziją.

Nacionalinei turizmo skatinimo agentūrai „Keliauk Lietuvoje“ tinkamas rinkodaros būdas.

Rinkodaros būdas sukurti naują produktą padeda kurti produktus, kurie patinka klientams ir už kuriuos jie pasiruošę sumokėti.

Pagal tradicinį rinkodaros būdą, naujo produkto kūrimą sudaro 8 etapai, kurių kiekvieną reikia atidžiai išanalizuoti ir pereiti. Etapus ir jų eigą organizacija taip pat gali koreguoti pagal poreikį. **Organizacijos vadovai patys sprendžia, kuriuos etapus akcentuoti, o kuriuos praleisti.** Taip pat, ar įvesti papildomus arba aktualius būtent tai organizacijai etapus.

TRADICINIAI RINKODAROS BŪDO
PRODUKTO VYSTYMO ETAPAI

1. *Idėjos generavimas*
2. *Atranka*
3. *Koncepcijos kūrimas ir testavimas*
4. *Rinkodaros strategijos kūrimas*
5. *Verslo analizė*
6. *Produkto kūrimas*
7. *Rinkos testavimas*
8. *Komercializavimas*

Turizmo produkto kūrimo etapai

Naujo produkto kūrimas yra procesas skirtas kurti, testuoti ir įvertinti rinkoje galimą naujų produktų perspektyvumą. Pastebima, kad nors visas procesas gali skirtis priklausomai nuo industrijos ar produkto specifikos, visgi dažniausiai egzistuoja tie patys pagrindiniai produkto kūrimo etapai ir keliami tie patys pagrindiniai uždaviniai.

Atsižvelgus į nacionalinės turizmo skatinimo agentūros "Keliauk Lietuvoje" organizacijos tikslus ir poreikius, kuriant turizmo produktus siūlome remtis pateiktais devyniais etapais.

- ✓ *Kiekvieno etapo tikslas yra nustatyti, ar idėją (temą) reikia perkelti į kitą etapą, ar jos atsisakyti.*
- ✓ *Taip pat kiekviename etape labai aktualu palyginti save su konkurentais.*



Turizmo produktas

Turizmo produktas apibrėžiamas kaip objektų ir turizmo paslaugų visuma, apimanti apgyvendinimą, maitinimą, transportą, pramogas.

- ✓ *Susideda iš pirminių, antrinių, papildomų paslaugų - turistų lankomų objektų, aplink juos sutvarkytos infrastruktūros, tiesiogiai su produktu susijusių bei papildomų paslaugų.*
- ✓ *Tai materialūs ir nematerialūs elementai – gamtos, kultūros ir žmogaus sukurti išteklių, traukos objektai, infrastruktūra, paslaugos ir veiklos – susitelkę aplink konkretų interesų centrą, kuris yra pagrindinis vietovės rinkodaros pagrindas ir sukuria bendrą turistų patirtį, įskaitant emocinius aspektus potencialiems klientams.*

Kaip tai atrodo?



**TYRIMAS ,
METODOLOGIJA,
EKSPERTAI**



Siekdami geriau suprasti produkto kūrimo procesą ir jo ypatumus turizmo srityje, atlikome konsultacijas su Lietuvos bei užsienio turizmo ir produkto ekspertais, kurie pasidalino savo įžvalgomis (turizmo) produkto kūrime. Šių konsultacijų rezultatus integravome į mūsų pristatomą teorinį turizmo produkto modelį.

Naudojome pusiau struktūruoto interviu metodą ir anketas. Interviu buvo atlikti tiek gyvai, tiek naudojantis Skype platforma (trukmė 30 min. - 1val.). Siekėme išsiaiškinti, **koks yra turizmo produkto kūrimo procesas ir žingsniai**, šiuo tikslu uždavėme 6 pagrindinius klausimus.

Interviu atlikome su **9 turizmo profesionalais**. Kalbėjome su ekspertais, dirbančiais kelionių agentūrose, konsultantais, dirbančiais su nacionaliniais turizmo produktais, rinkodaros profesionalais. Mūsų imtyje buvo tiek Lietuvos, tiek užsienio (Danija, Jungtinė Karalystė) atstovų.

Tyrimo rezultatai, klausimai bei ekspertų organizacijų sąrašas pateikiami žemiau prie

Papildomos Informacijos

Nors visos turizmo vietovės užsiima rinkodara ir reklama, tik nedidelė dalis kreipia dėmesį į įvairių lankytinų objektų ir veiklų, kurios sudaro turizmo produktą, kūrimą ir pristatymą.

Lietuva negali vykdyti atvykstamojo turizmo rinkodaros neturėdama aiškių produktų, o konkrečios paskirties produktai (pvz. religiniai traukos objektai) negali tapti populiariais jos turizmo pasiūlymo komponentais, jei jie nėra aktyviai ir kūrybingai reklamuojami.

Turizmo produktai yra turizmo sektoriaus veiklos pagrindas. Potencialios turizmo nišos rinkodara prasideda nuo esamų produktų tyrimų ir numatymų.

Vien tik rinkodara tikslo potencialo pasiekti neįmanoma, nebent produktų pasiūla būtų vietinė ir tinkama regionui ar šaliai ir tenkintų nuolat kintančius klientų poreikius.

Lietuvoje vis dar labai maža dalis pastangų yra dedama į turizmo produktų vystymą.

Rinka: šiandien skatinti turizmo plėtrai yra akcentuojamas produkto atliepimas į vartotojų poreikius, tačiau pernelyg dažnai šie du aspektai turizmo administracijoje nagrinėjami atskirai, daug daugiau dėmesio skiriant rinkos plėtrai ir rinkodarai, o ne produkto plėtrai.

PRODUKTO KŪRIMO ETAPAI

1. RINKOS ANALIZĖ

Naujo produkto kūrimo procesas prasideda nuo idėjų paieškos ir potencialaus produkto poreikio nustatymo. Tam reikia atlikti globalią turizmo sektoriaus apžvalgą, suprasti, kas yra paklausu, ką šiuo metu daro mūsų konkurentai, kaimyninės šalys, kokios tendencijos vyrauja.

Svarbu akcentuoti, kad turizmo sektoriuje vyrauja tam tikrų turizmo temų/krypčių tendencijos, tad analizės metu derėtų atkreipti dėmesį pirmiau į pačią temą (žvelgti plačiau), o po to jau analizuoti jos turimus produktus ir jų poreikį/ naudą Lietuvai.

1. Etapai rekomenduojami tyrimai:

- *Internetinių duomenų analizė (sekti, ką žmonės dažniausiai veda internetinėje paieškoje, kokias svetaines lanko, ką renkasi, iš kokių šalių ir pan.)*
- *Atvykstančių turistų apklausos*
- *Užsienio turizmo vietovių lyginimas, analizavimas (domėtis populiariausiomis traukos vietovėmis, pasilyginti su jomis)*
- *Antrinių šaltinių analizė*
- *Užsienio turizmo karštieji taškai: (UNWTO, SKIFT ir kitų turizmo naujienų portalų sekimas, naujienlaiškių prenumeravimas, tendencijų žinojimas).*



NAUDINGOS NUORODOS:

- <http://www2.unwto.org/>
- <https://skift.com/>
- www.tripadvisor.com
- <https://www.lonelyplanet.com/best-in-travel>
- <https://www.cntraveller.com/gallery/travel-and-tourism-trends-2019>
- <https://etc-corporate.org/report/european-tourism-trends-prospects-q1-2019/>

2. IDĖJOS IŠSIGRYNINIMAS, ATRANKA

Atrankos tikslas - kuo greičiau atsirinkti tinkamas ir naudingas idėjas, ir anksčiau atsikratyti prastų ar netinkamų idėjų.

Priežastis yra ta, kad produkto kūrimo išlaidos žymiai padidėja su kiekvienu iš eilės vykstančių plėtros etapų. Tuo užsiimti ir peržiūrėti turėtų organizacijoje esantis turizmo produktų ir rinkodaros skyrius.

Vienas iš idėjos išsigryninimo ir atrankos žingsnių yra aktualiausios turizmo krypties/temos bendrinė apžvalga.

Jos metu svarbu išsigryninti pasirinktos turizmo krypties/temos siūlomus produktus. Tai patariama padaryti remiantis gerosiomis užsienio šalių praktikomis.

Aktualu suprasti kiekvienos pasirinktos šalies temos/krypties kuriamų produktų:

1. Idėją

2. Tikslinę rinką

3. Konkurentus

4.
Suinteresuotas šalis

5.
Infrastruktūrą ir statistinius rodiklius

Tada **turizmo produktų ir rinkodaros skyrius** su ekspertais peržiūri kiekvieną idėją pagal tam tikrus kriterijus:

PVZ:

Ar produktas atliepia į organizacijos viziją?

Ar tai galima išskirtinai reklamuoti?

Ar naujas produktas užtikrins numatytą turistų srautą?

3. TIKSLINIŲ RINKŲ NUSTATYMAS

Kiekvienai sėkmingai organizacijai ypač svarbu rinkti informaciją apie savo klientus ir konkurentus. Prieš darant svarbius sprendimus, susijusius su investavimu į produktą ar paslaugą, Nacionalinė turizmo skatinimo agentūra „Keliauk Lietuvoje“ turėtų įvertinti potencialios rinkos dydį ir savo galimybes joje įsitvirtinti.

Šis žingsnis padės sutaupyti daug laiko, energijos ir išlaidų.

Kruopščiai atlikus rinkos analizę, galima identifikuoti produkto vystymosi galimybes, konkurentų elgesį ir atrasti geriausią būdą įsitvirtinimui rinkoje.

Tad trečiame etape turėtų būti atliekami šie žingsniai:

1. Rinkos (pasirinktų šalių) analizė ir segmentavimas
2. Potencialių rinkų išskyrimas
3. Rinkos dydis, talpumas, potencialas, paklausa
4. Tikslinių rinkų poreikių analizė (supratimas, kas yra mūsų turistai, kur jie keliauja, ką prioretizuoja, kokie yra jų poreikiai ir kt.)

3.1. TIKSLINĖ RINKA

Rinkos analizė

Labai svarbu nustatyti, kokios yra potencialios naujo turizmo produkto rinkos. Vertinant paklausą rinkoje, reikia išsiaiškinti, kas yra pagrindiniai analogiškos užsienio produkcijos vartotojai (turistai), kaip dažnai jie linkę keliauti ir už kokią kainą, kada jie linkę keliauti (sezoniškumas) ir koku būdu (solo, grupės ir kt.) , ar patenkinami vartotojų poreikiai ir kiek tie vartotojai pasiryžę už tai mokėti, išleisti. Atlikdami rinkos analizę, turime atsakyti į kelis esminius klausimus:

Kas yra mūsų vartotojai?

Rinkos segmentavimas, tikslinės rinkos nustatymas, poreikių įvardinimas

Kas ir kokie yra mūsų konkurentai?

SWOT, dydis, plėtra, pelningumas, rinkodara

Kas yra mūsų klientai?

Galimybė pritraukti į šalį reikiamą tikslinės rinkos skaičių, kuris gali pagerinti ekonominius šalies tikslus, yra būtina sąlyga turizmo produktų plėtrai. Tik žinodami, **kuris segmentas yra mums aktualiausias ir kuri tikslinė rinka turi didžiausią potencialą mūsų pasirinktoje temoje**, galėsime to pasiekti.

(Pvz.: tema "Religija" → produktas „Pilgriminis kelias“)

3.2. RINKA

Galimi rinkos segmentavimo būdai:

- **Bendraja logika grįstas segmento nustatymas** – segmentavimas atliekamas remiantis antriniais duomenimis ir bendraja logika, pagrindiniai segmentavimo kriterijai įvertinami tik minimaliai.
- **Pagrįstas segmentavimas** - įvertinamas pagrindinių segmentų pasiekiamumas, apčiuopiamumas, pelningumas, analizuojami statistiniai ir kt. duomenys.
- **Išsamus segmentavimas** - tai pilnai atliekamas pagrįstas segmentavimas, papildomai analizuojant įmonės turimus vidinius pardavimų duomenis.

Kriterijai rinkos segmentavimui :

1. Rinkos segmento vartotojų poreikiai turi būti panašūs.
2. Segmentuoti rinką reikia taip, kad apie išskirtus segmentus galima būtų surinkti informaciją.
3. Segmentai turi būti aiškiai apibrėžti ir lengvai išmatuojami (pakankamai stambios grupės).
4. Jie turi turėti galimybę didėti, plėstis ir būti pelningais, kad pasiteisintų.
5. Turi būti pasiekiami, patogūs 4P taikymui – pardavimui, reklamai, kt.

(Angl. Product, Price, Promotion, Place)

4. ESAMOS LIETUVOS SITUACIJOS ANALIZĖ TEMOS KONTEKSTE

1. Atliekant Lietuvos esamos situacijos analizę pasirinktos temos kontekste, labai svarbu suprasti **egzistuojančios rinkos dydį**, **poreikius** ir **neišnaudotus segmentus**, taip pat **konkurencinius faktorius** ir **aplinkos tendencijas**.
2. Vienas esminių žingsnių yra **konsultacijos ir bendradarbiavimas su suinteresuotosiomis šalimis**. Pasirinkus turizmo temą/ kryptį, ties kuria kursime produktus, privalome išsiaiškinti, kas yra mūsų suinteresuotosios šalys ir koks jų interesas būtent ties šiuo produktu. Tam rekomenduojama sukurti **suinteresuotųjų šalių žemėlapi** (ang. Stakeholders map). Turime užtikrinti, kad į visų susijusių suinteresuotųjų šalių - vietinių, nacionalinių, tarptautinių - nuomones ir siekius būtų tinkamai atsižvelgiama rengiant turizmo produktų plėtros planus.
3. Pagrindiniai **traukos centrai** ir **resursai**. Turime nustatyti išskirtines savybes vienoje ar keliose turizmo / produktų plėtros srityse, suprasti, kuo Lietuva yra unikali ir pranašesnė už konkurentus toje srityje (**USP**). Numatant potencialų produktą turime atsižvelgti į tai, kad objektų sugrupavimas, maršrutų parengimas ir renginiai sukurtų pamatą turizmo produktui.

ESAMOS SITUACIJOS ANALIZEI PADĖS

- **Statistiniai duomenys ir jų analizė** (resursai: suprasti ką ir kiek ko turime)
- **Suinteresuotų šalių sąrašas ir žemėlapis** (ką palies ir kam aktuali ta tema ar produktas)
- **SWOT/ PEST analizės**
- **Lietuvos USP** (Kuo Lietuva yra unikali? Pranašumas, išskirtinumas kitų konkurenčių šalių kontekste)
- **Komunikacija su TIC'ais** (žinoti ir sekti visus pokyčius, atnaujinimus, problemas)

Lietuvos „pasirinkta krypties/temos“ SSGG analizės etapai:

1. Esamos literatūros apžvalga ir analizė;
2. Lietuvos „pasirinktos krypties/temos“ žemėlapis sudarymas;
3. Pagrindinių sektoriaus dalyvių įvardinimas;
4. Kokybiniai tyrimai – interviu su sektoriaus ekspertais;
5. Fokus grupių diskusijos su rinkos ekspertais ir profesionalais;
6. Pakartotinė literatūros analizė.

STIPRYBĖS

Turistinių vietų, kurios traukia arba turi galimybę tapti patraukliomis turistams, ypač kai jos yra pranašesnės už kitas vietas (USP).

TRŪKUMAI

Charakteristikos, dėl kurių kelionės tikslas yra nepalankesnis palyginti su kitais.

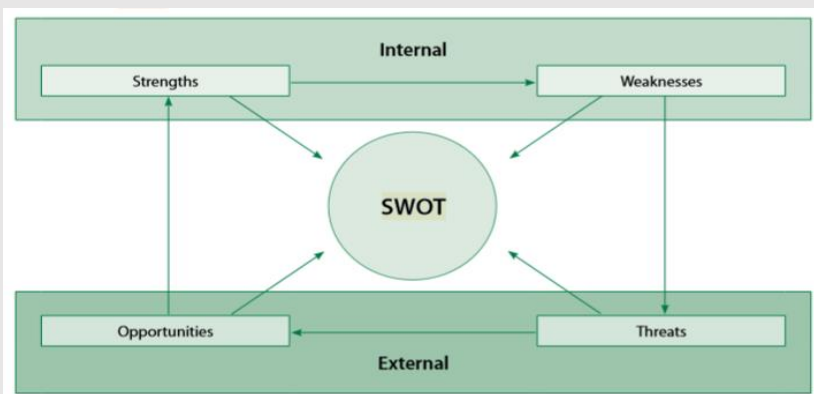
GALIMYBĖS

Išorės galimybės pasiekti reikšmingą turizmo sektoriaus augimą pritraukiant papildomų turistų ir turistų išlaidų.

GRĖSMĖS

Išoriniai elementai turizmo rinkos aplinkoje, kurie gali sukelti rūpesčių dėl tikslo.

SSGG analizės tikslas yra nustatyti tikslo konkurencinę padėtį, kad būtų galima įgyvendinti produkto kūrimo ir rinkodaros strategijas bei maksimaliai išnaudoti stipriąsias puses ir ištaisyti trūkumus, pvz.: produkto spragos.



SSGG analizė yra strateginio planavimo metodas, naudojamas vertinant stipriąsias puses, silpnybes, galimybes ir grėsmes, susijusias su projektu ar verslu.

PEST analizė vykdoma siekiant nustatyti, kokie politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai veikia konkrečią turizmo traukos vietovę ir padeda/trukdo vystyti turizmą joje.

PEST analizės nagrinėjami veiksniai:

- **Politiniai** (tarptautinė ir vidinė šalies situacija) **veiksniai**
- **Ekonominiai** (ekonominis augimas, infliacija, užimtumas, palūkanų normos, valiutų kursų svyravimai, investicijų klimatas) **veiksniai**
- **Socialiniai ir kultūriniai** (gyventojų vartojimo pokyčiai, švietimas, sveikatos apsauga) **veiksniai**
- **Technologiniai** (naujos technologinės galimybės) **veiksniai**
- **Teisiniai** (šalies ir Europos teisiniai reguliavimai) **veiksniai**
- **Ekologiniai** (klimato kitimas, šalies ar regiono ekologiniai pokyčiai) **veiksniai**

5. ATITIKIMAS (ang. MATCHING)

Po esamos situacijos pasirinkta turizmo tema analizės, išgryniname svarbiausių objektų sąrašą (jų kiekis priklausys nuo temos, pvz.: Top 10 ar Top 5).

Renkantis objektus svarbu atkreipti dėmesį į jų unikalumą ir patrauklumą (ar žinomumą) užsienio rinkoms.

Kartu renkantis žiūrime į jau išsigrynintas užsienio rinkas ir turistų segmentus, į kuriuos skirtingi objektai ir potencialūs produktai būtų orientuoti, atsakome į klausimą "Kas lankys tas vietas, kurias identifikavome?"

6. VERTINIMAS

Kitas etapas yra potencialių produktų vertinimas, **kada vykstama į turizmo traukos vietovę ir vertinami objektai, aplink juos esanti infrastruktūra bei paslaugų pasiūla**. Svarbu įvertinti ne tik pagrindinius objektus, bet ir kitus įdomius objektus, esančius netoliese.

Tokiam vertinimui siūlome:

- Nacionalinės turizmo skatinimo agentūros "Keliauk Lietuvoje" metodologiją turizmo traukos vietovėms/ atskiriems objektams vertinti.
- Apskaičiuoti lovų skaičių turizmo traukos vietovėje (išskirti pagal apgyvendinimo įstaigų rūšis, pažymėti, kurios įstaigos yra VVTAT). Pridėti pastabas apie svetingumą (personalą).
- Apskaičiuoti vietų skaičių maitinimo įstaigose turizmo traukos vietovėje (išskirti pagal rūšis). Pridėti pastabas apie svetingumą (personalą).

Šiame etape taip pat identifikuojame kiekvieno potencialaus produkto suinteresuotas puses (pasidarome suinteresuotų pusių žemėlapius).

7. PRODUKTO FORMAVIMAS

Aiškus tikslas: Pirmas žingsnis produkto formavime po visų analizių yra supratimas, kur esame ir kur norime būti.

„SMART” metodas yra puikus būdas, kuris padės nustatyti pagrindinį tikslą naujo produkto kūrimui:

S (specific) (konkretus) – tikslas yra aiškus visiems, turintiems pagrindinių žinių apie projektą.

M (measurable) (pamatuojamas) – lengva suprasti, kad jau pasiekėte tikslą.

A (action-oriented) (orientuotas į veiksmus) – skamba ne kaip svajonė, o kaip užduotis ar darbas.

R (realistic) (realus) – įmanomas pasiekti, atsižvelgiant į išteklius, žinias ir laiką.

T (time-based) (paremtas laiku) – nustatytas laikas, kada tikslas turi būti pasiektas.

TIKSLAS : *turėtų būti konkretus, pamatuojamas, paremtas veiksmais ir laiku. Jis nurodo, kada produktas turi būti sukurtas ir kaip bus pamatuota sėkmė. Tikslas taip pat turi įvardinti ribas ir sąlygas ne tik laiko tarpui, bet ir biudžetui.*

7.1.PRODUKTO FORMAVIMAS

Produktų temos testavimas: trečias aktualus žingsnis produkto formavime remiasi į produkto koncepcijos pristatymą tinkamam tiksliniam vartotojui ir jų reakcijos gavimą.

Jau išbaigtą ir sukurtą turizmo produktą rekomenduojama dar kartą pratestuoti su potencialiais vartotojais, tam tikslui galime pasitelkti kelionių operatorius ir rengti pažintinius turus. Turų metu ne tik galime gauti naudingos informacijos ir grįžtamojo ryšio, tačiau ir pristatyti jau turimą produktą užsienio rinkų atstovams.

Temos testavimą KL galėtų atlikti įvairiais būdais:

- Apklausa
- Duomenų analizė
- Pažintinių turų rengimas "FAM trip"

Kuo labiau patikrinti produktai primena galutinį produktą ar patirtį, tuo patikimesnis yra produktų testavimas. Respondentų atsakymai, turo dalyvių įspūdžiai turėtų parodyti, ar ši tema patraukia ir ar yra patraukli vartotojams, su kokiais produktais šis naujas produktas konkuruoja, o kurie vartotojai yra geriausi taikiniai.

8. VEIKSMŲ PLANAS

Pagrindiniai naujo produkto parengimo rinkai veiksmai

Veiksmai	Kriterijus	Sprendimų variantai (galimybės)
Įvedimo į rinką laiko parinkimas	Naujo produkto pristatymas	<p>Naujo produkto į rinką įvedimą atidėti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jei naujo produkto pristatymas sumažins kitų organizacijos produktų populiarumą; - Jei produktą dar galima patobulinti; - Jei ekonominė padėtis nėra gera.
	Pasiruošimo veiksmai	<p>Naują produktą pristatyti jei:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Suformuotos stiprios dedamosios (resursai); – Suplanuotas skiriamas biudžetas; – Užtikrintas pasirengimas srauto padidėjimui (užtenkamai nakvynių vietų ir pan.); – Suinteresuotos šalys susipažinusios ir pasirengusios naujam srautui – Parengta reklamos kampanija;
	Konkurentai	<p>Įmonė pasirenka vieną iš variantų:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Į rinką įeina pirmoji; – Į rinką įeina kartu su konkurentu; – Į rinką įeina vėliau nei konkurentas;

RIZIKA

Svarbių idėjų tam tikrose srityse trūkumas:

- Kai kurioms turizmo produkto dedamosioms patobulinti gali būti palikta keletas būdų.

Susiskaidžiusios rinkos:

- Didelė konkurencija lemia rinkos susiskaidymą. Organizacijos turi nukreipti savo naujus produktus į mažesnius, nišinius rinkos segmentus, o tai gali reikšti mažesnius turistų skaičius.

Socialiniai ir vyriausybiniai apribojimai:

- Nauji turizmo produktai turi atitikti vartotojų saugos ir aplinkos apsaugos problemas. Vyriausybės reikalavimai sulėtina inovacijas transporto, viešojo maitinimo ir kai kuriose kitose pramonės srityse.

Vystymo proceso brangumas:

- Paprastai įmonė turi generuoti daug idėjų, kad surastų tik vieną, kurią verta vystyti. Be to, bendrovė dažnai patiria dideles žmogiškųjų išteklių ir rinkodaros išlaidas.

Kapitalo trūkumas:

- Kai kurios organizacijos, turinčios gerų idėjų, negali surinkti lėšų, reikalingų joms tirti ir pradėti. Aukšto lygio vadovas įgyvendina mėgstamą idėją, nepaisant neigiamų rinkos tyrimų rezultatų.
- Idėja yra gera, tačiau rinkos dydis yra pervertintas (pvz. nišinis produktas taikomas per plačiai rinkai).
- Produktas netinkamai sukurtas (pvz. dedamosios netinkamai įvertintos, objektai neatitinka reikalavimų)
- Produktas netinkamai išdėstytas rinkoje, neveiksmingai reklamuojamas, arba per brangus.
- Vystymo išlaidos yra didesnės nei tikėtasi (pvz. laiko kaštų planavimas, rėmimo neapskaičiavimas)
- Konkurentai kovoja atgal sunkiau nei tikėtasi (pvz. Kaimyninės šalys siūlo patogesnę susisiekimą, palankesnes kainas)
- Greitesnis vystymo laikas: organizacijos, kurios negali greitai sukurti naujų produktų, atsidurs nepalankioje padėtyje.

KELIAUK LIETUVOJE

Ieva Zamaraitė
Ieva.Zamaraite@kurkl.lt

Inga Urbšytė
Inga.Urbsyte@kurkl.lt

Vytautas Vaitiekūnas
Vytautas.Vaitiekunas@kurkl.lt