

# TURIZMO KLASTERIO ZARASŲ, KUPIŠKIO IR PASVALIO RAJONUOSE KŪRIMAS

---

## STRATEGINIS RINKODAROS PLANAS

Kupiškio rajono vietos veiklos  
grupė  
KUPIŠKIS, 2023



Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.3.2.1. lentelė. Klasterių kūrimosi iššūkiai.....	17
1.4.1. lentelė. Turizmo klasteriai Lietuvoje .....	19
9.1.1. lentelė. Internetinės rinkodaros priemonių savybės.....	77
9.1.2. lentelė. Paslaugų tiekėjų, kurie dalyvauja turizmo klasteryje, naudojamų e-rinkodaros priemonių analizė.....	78
10.1. lentelė. Tikslas, uždaviniai ir priemonės .....	81

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1.1. pav. Turizmo ekonominė nauda .....	8
1.2.1. pav. Makroaplinkos įtaka turizmui .....	9
1.2.2. pav. Naujos turistų vertybės .....	11
1.3.1. pav. Turizmo klasterių vystymosi prielaidos ir charakteristikos .....	13
1.3.2. pav. Turizmo klasterio modelis .....	13
1.3.1.1. pav. Klasterio kūrimo etapai .....	14
1.3.1.2. pav. Pagrindinės klasterio lyderių grupės veiklos .....	15
1.3.2.1. pav. Privalumai ir nauda veikiant klasteryje .....	17
2.1.1. pav. Miškų ir vandens telkinių užimama teritorija, proc. ....	23
2.2.1. pav. Kultūros vertybių pasiskirstymas pagal vertingųjų savybių pobūdį .....	25
2.2.2. pav. Zarasų krašto, Pasvalio krašto, Kupiškio etnografijos muziejų lankytojų, saugomų eksponatų, surengtų renginių bei edukacijų skaičius bei pokytis 2016–2020 m. ....	26
2.3.1. pav. Gyventojų skaičius Zarasų, Pasvalio ir Kupiškio rajonų savivaldybėse 2016 m. ir 2021 m. pradžioje (asm.), jo kitimo dinamika 2016–2021 m. ir pasiskirstymas pagal lytį 2021 m. pradžioje (proc.) .....	28
2.3.2. pav. Registruoto nedarbo lygis ir jo kitimo dinamika 2016–2020 m. (proc. p.) bei moterų ir vyrų nedarbo lygis Zarasų, Kupiškio, Pasvalio rajonų savivaldybėse 2020 m. (proc.) .....	29
2.3.3. pav. Nusikalstamų veikų skaičius 2016 m. ir 2020 m. (vnt.) bei rodiklio dinamika 2016–2020 m. (proc.) .....	29
2.4.1. pav. MI, tenkančios vienam gyventojui, 2016 m. ir 2020 m. (Eur) ir rodiklio dinamika	30
2.4.2. pav. TUI, tenkančios vienam gyventojui, 2016 m. ir 2020 m. (Eur) ir rodiklio dinamika .....	30
2.4.3. pav. Veikiančių ūkio subjektų skaičius, tenkantis tūkstančiui gyventojų, 2021 m. pradžioje (vnt.) .....	31
2.4.4. pav. Vidutinis mėnesinis neto darbo užmokestis 2016–2020 m. (Eur) .....	31
2.6.1. pav. Kelių pasiskirstymas pagal dangas, proc. ....	34
3.1.2.1. pav. Apgyvandinimo įstaigų skaičius 2020 m. (vnt.), kitimo dinamika 2016–2020 m. (proc.) bei klasifikuojamų apgyvandinimo paslaugų teikėjai (vnt.) .....	37
.....	37
3.1.2.2. pav. Atvykstamojo ir vietinio turizmo turistų pasiskirstymas apgyvandinimo įstaigose 2020 m. (proc.) bei turistų bendras skaičius (asm.) .....	37
3.1.2.3. pav. Maitinimo įstaigų skaičius 2020 m. (vnt.), jų kitimo dinamika 2016–2020 m. (proc.) bei apyvarta (Eur) ir apyvartos kitimo dinamika (proc.) .....	38
3.2.1.1. pav. Dviračių maršrutai ir pėsčiųjų / pažintiniai takai Zarasų, Pasvalio, Kupiškio rajonuose .....	42
4.4.1. pav. Paslaugų tiekėjų, kurie dalyvauja turizmo klasteryje, geografinis pasiskirstymas	57
5.1. pav. Turizmo klasterio misija ir vizija .....	60
5.2. pav. Kuriamo turizmo klasterio pirminiai tikslai .....	61

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

7.1.1. pav. Lėtą turizmą apimantys turizmo tipai .....	65
8.1. pav. „Viskas įskaičiuota“ turistų segmento portretas.....	71
8.2. pav. „Gamtos mylėtojų“ turistų segmento portretas .....	72
8.3. pav. „Ten kur visi“ turistų segmento portretas .....	73
8.4. pav. „Ramybė su šeima“ turistų segmento portretas .....	74
8.5. pav. „Pramogautojai“ turistų segmento portretas.....	74
8.6. pav. „Ieškantys kokybės“ turistų segmento portretas.....	75

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## TURINYS

ĮVADAS .....	7
1. KLASTERIS – STRATEGINĖ TURIZMO SEKTORIAUS INOVACIJA .....	8
1.1. TURIZMAS KAIP VIENA IŠ SVARBIAUSIŲ ŪKINĖS VEIKLOS ŠAKŲ .....	8
1.2. PAGRINDINIAI MAKROAPLINKOS VEIKSNIAI .....	9
1.3. KLASTERIO SAMPRATA, NAUDA IR VALDYMAS.....	11
1.3.1. KLASTERIO KŪRIMOSI ETAPAI.....	14
1.3.2. KLASTERIŲ KŪRIMOSI PRIVALUMAI IR TRŪKUMAI .....	16
1.4. TURIZMO KLASTERIAI LIETUVOJE .....	18
2. ZARASŲ, KUPIŠKIO IR PASVALIO RAJONŲ TURIZMO RINKOS IŠORINĖS IR VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ .....	22
2.1. GAMTINĖ APLINKA.....	22
2.2. KULTŪRINĖ APLINKA .....	24
2.3. SOCIALINĖ APLINKA .....	27
2.4. EKONOMINIAI VEIKSNIAI .....	30
2.5. TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI .....	32
2.6. SUSISIEKIMO INFRASTRUKTŪRA.....	33
3. ZARASŲ, KUPIŠKIO IR PASVALIO RAJONŲ TURIZMO SEKTORIUS.....	35
3.1. TURIZMO PASLAUGŲ ANALIZĖ .....	35
3.1.1. TURIZMO INFORMACIJOS IR GIDŲ PASLAUGOS.....	35
3.1.2. APGYVENDINIMO IR MAITINIMO PASLAUGOS.....	36
3.2. ZARASŲ, KUPIŠKIO IR PASVALIO RAJONŲ TURIZMO PRODUKTŲ RINKA.....	38
3.2.1. EKOLOGINIS / GAMTINIS IR KULTŪRINIS TURIZMAS .....	38
3.3. ZARASŲ, KUPIŠKIO IR PASVALIO RAJONŲ TURIZMO SRITIES RINKOS SSGG ANALIZĖ.....	43
4. PASLAUGŲ TIEKĖJŲ, KURIE DALYVAUJA TURIZMO KLASTERIJE, PARODAMŲ PRODUKTŲ IR PASLAUGŲ APRAŠAS BEI KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ IŠGRYVINIMAS	46
4.1. ZARASŲ RAJONO PASLAUGŲ TIEKĖJAI, KURIE DALYVAUJA TURIZMO KLASTERIJE .....	48
4.2. KUPIŠKIO RAJONO PASLAUGŲ TIEKĖJAI, KURIE DALYVAUJA TURIZMO KLASTERIJE .....	51
4.3. PASVALIO RAJONO PASLAUGŲ TIEKĖJAI, KURIE DALYVAUJA TURIZMO KLASTERIJE .....	55
4.4. PASLAUGŲ TIEKĖJŲ, KURIE DALYVAUJA TURIZMO KLASTERIJE, GEOGRAFINIS PASISKIRSTYMAS.....	57
4.5. PASLAUGŲ TIEKĖJŲ, KURIE DALYVAUJA TURIZMO KLASTERIJE, STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ, GRĖSMIŲ (SSGG) ANALIZĖ.....	57
5. KURIAMO TURIZMO KLASTERIO MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS .....	60

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

6. BENDRAS KURIAMAS ĮVAIZDIS .....	62
7. LĒTASIS TURIZMAS.....	62
7.1. LĒTOJO TURIZMO SEKTORIAUS POTENCIALAS.....	63
7.2 LĒTOJO TURIZMO PERSPEKTYVOS LIETUVOJE .....	66
8. TIKSLINIŲ PIRKĖJŲ GRUPIŲ IDENTIFIKAVIMAS IR APRAŠYMAS .....	71
9. MARKETINGO PRIEMONIŲ AUDITAS IR KOMUNIKACIJOS KANALAI.....	76
9.1. E- RINKODAROS PRIEMONIŲ ANALIZĖ.....	76
9.2. PREKĖS ŽENKLO KOMUNIKACIJA.....	79
10. STRATEGINIO RINKODAROS PLANO TAKTINIS VEIKSMŲ PLANAS .....	81
11. RINKODAROS PLANO ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA .....	83

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## ĮVADAS

Turizmo sektorius – viena aktyviausiai kintančių ekonomikos šakų, nuolat ieškanti naujų idėjų, kaip pritraukti potencialius turistus. Labai svarbus ne tik ekonominis, bet ir sociokultūrinis turizmo poveikis. Jis pasireiškia kuriama infrastruktūra, didėjančia paslaugų ir pramogų pasiūla, gyvėjančiu kultūriniu gyvenimu, augančiomis vietos gyventojų saviraiškos galimybėmis, stiprėjančiu tapatumu ir kultūrinio savitumo raiška.

Nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose įvardijama, kad siekiant pažangos turizmo sektoriuje reikalinga laikytis darnumo principų ir taikyti inovatyvius sprendimus, skaitmeninimo galimybes, specializuoti paslaugas konkrečioms rinkoms, tikslinėms grupėms. Turizmo sektoriuje svarbu kurti naujas darbo vietas ir naujas turizmo paslaugas, stiprinti socialinio jautrumo ir atsakomybės nuostatas. Ateityje svarbu subalansuotai ir tvariai plėtoti aktualias turizmo kryptis, didinti turizmo srityje kuriamą pridėtinę vertę ir mažinti sezoniškumą, ypač daug dėmesio skirti vietos ir regionų savitumui, skatinti keliautojus daugiau laiko praleisti šalies regionuose.

Turizmo sektorius turi didelį inovacijų ir verslumo plėtojimo potencialą, tad apjungiant žmogiškuosius, gamtos išteklius ir konkrečios vietovės privalumus, turizmas gali tapti ne tik didžiųjų miestų, bet ir regionų vystymosi progreso stimulatoriumi.

Viena iš plačiausiai šiuo metu taikomų inovacijų turizme – klasteriai. Tai įmonių, kompanijų, institucijų, užsiimančių turizmo veikla, geografinė koncentracija, taip pat turizmo klasteris siejamas ir su turizmo paskirties objektais, koncentruotais tam tikroje erdvėje, kurioje suformuota reikalinga infrastruktūra, teikiamos turizmo bei susijusių sektorių paslaugos.

**Darbo aktualumas.** Atsižvelgiant į turizmo, kaip ūkio šakos, sektoriaus potencialą Lietuvoje, stengiamasi plėtoti šį sektorių ir įtraukti, kuo daugiau vartotojų ir naujų investuotojų tam, kad jis nuolat augtų ir atneštų vis didesnę ekonominę ir socialinę naudą. Turizmo plėtros pagrindas – valstybinio ir privataus sektoriaus investicijos į viešąją turizmo infrastruktūrą ir paslaugas, leidžiančią kurti turizmo traukos centrus, kur turistų pasitenkinimas priklauso ne tik nuo jų, bet ir nuo susijusių verslų – viešbučių, restoranų, prekybos centrų, transporto – kokybės ir našumo. Nacionalinio lygmens dokumentuose įvardijamos pagrindinės strateginės Lietuvos turizmo sektoriaus problemos: neefektyvus turizmo valdymas; lėta sektoriaus transformacija; trūksta pritaikytos infrastruktūros; mažas Lietuvos, kaip patrauklios turizmo šalies, žinomumas užsienyje; prastas Lietuvos pasiekiamumas ir regionų junglumas. Todėl ir strateginio rinkodaros plano aktualumas išsiskiria tuo, kad didžiausias dėmesys bus skiriamas regionų, rajonų turistinio potencialo vystymui, junglumui, užimtumo, konkurencingumo didinimui, neprarandant unikalumo, o kaip tik jį pabrėžiant.

Šis projekto „Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas“ strateginis rinkodaros planas rengiamas, siekiant suvienyti rajonų verslininkus, turizmo sferos įmones bei organizacijas, kad dirbant išvien būtų galima pritraukti kuo daugiau turistų, išnaudoti turistinį potencialą, didinti žinomumą, kurti finansinį gėrbūvį vietos bendruomenei. Turizmo rinkodaros tikslų ir uždavinių nustatymas apims konkurencingų turizmo produktų vystymą, efektyvių rinkodaros ir komunikacijos priemonių taikymą ir įgyvendinimą. Strateginis rinkodaros planas rengiamas trims vietovėms – Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonams.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 1. KLASTERIS – STRATEGINĖ TURIZMO SEKTORIAUS INOVACIJA

### 1.1. TURIZMAS KAIP VIENA IŠ SVARBIAUSIŲ ŪKINĖS VEIKLOS ŠAKŲ

Turizmas – svarbi ekonominė veikla, daranti teigiamą poveikį ekonomikos augimui ir užimtumui visame pasaulyje, o didėjant keliaujančiųjų darbo reikalais bei laisvalaikio skaičiui, turizmas tampa vis svarbesnis žmonių gyvenime.

Turizmo paslaugų sukuriama vertė yra svarbi daugelio regionų ekonomikai. Investicijos į fizinę infrastruktūrą ir intelektinį kapitalą nuolat telkiamos, atsižvelgiant į turizmo išteklių poreikį, turizmo įmonių specializaciją, verslo partnerystės ir bendradarbiavimo etiką bei tradicijas.

Dėl ekonominės, socialinės ir politinės globalizacijos procesų turizmas tapo viena pirmaujančių ūkio šakų bei pagrindine ūkinės veiklos sritimi ir pajamų šaltiniu daugelyje valstybių. Jungtinių Tautų Pasaulinės turizmo organizacijos (toliau – JT PTO) ir Pasaulio kelionių ir turizmo tarybos duomenimis, turizmas yra trečias pagal dydį ekonominis sektorius pasaulyje, kuris sukuria apie 10 proc. bendrojo vidaus produkto (toliau – BVP) pasaulyje.



#### 1.1.1. pav. Turizmo ekonominė nauda

Šaltinis: sudaryta autorių pagal JT PTO duomenis

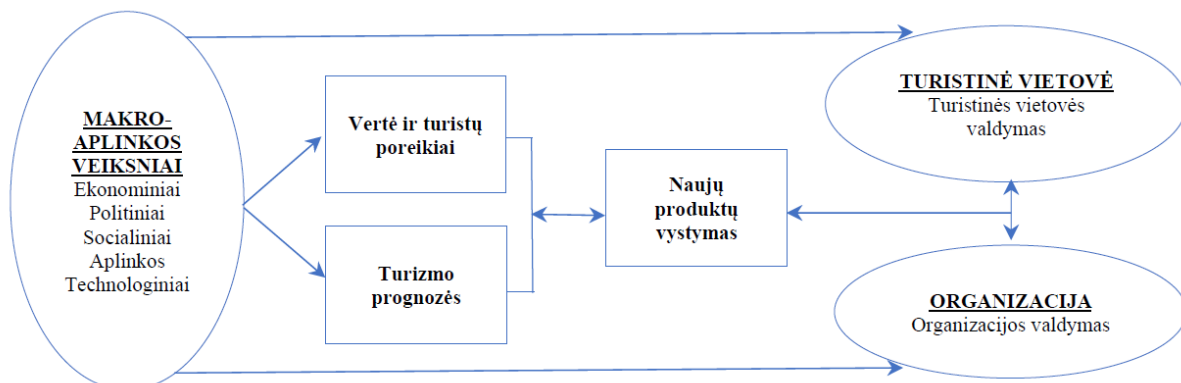
Sparčiam turizmo augimui didžiausią įtaką padarė globalizacijos procesas, sustiprintas šių socialinių–ekonominių veiksnių: didėjančios gyventojų pajamos ir paveldimas turtas, prailgėjusi gyvenimo trukmė, greitesnis ir pigesnis susisiekimas oro transporto priemonėmis, pagerėjęs įvairių turistinių vietovių pasiekiamumas, intensyvus informacinių technologijų panaudojimas. Sparčią turizmo plėtrą taip pat įtakojo ir bendrosios visuomenės vystymosi tendencijos – turizmas tapo viena iš populiariausių laisvalaikio veiklų. Turizmo plėtra aktuali ir Lietuvoje, Statistikos departamento duomenimis, 2019 m. turizmo produkcija visoje Lietuvoje siekė 1 mlrd. 250 mln. Eur ir 2,88 proc. BVP, o dirbančiųjų skaičius turizme siekė 51,5 tūkst. asmenų.

Turizmas 2020 m. – vienas iš labiausiai Covid-19 paveiktų pasaulio ekonomikos sektorių. JT PTO skelbia, kad tarptautinių atvykstančių turistų skaičius sumažėjo maždaug 1 mlrd. arba 74 proc., palyginti su 2019 m. Pirmąjį 2021 m. ketvirtį buvo fiksuotas 88 proc. atvykstančių turistų srauto sumažėjimas. 2021 m. sausio–gegužės mėn. tarptautinių kelionių skaičius sumažėjo 85 proc., palyginus su 2019 m. Taip pat pažymima, kad tokiu būdu turizmo industrijoje yra prarasti 5–7 stabilus ekonominio augimo metai. Palyginimui, per ankstesnius panašius sukrėtimus – 2008 m. pasaulinę ekonominę krizę ir SARS protrūkį 2003 m. – turistinių kelionių skaičius pasaulyje sumažėjo atitinkamai tik 4 proc. ir 0,4 proc.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 1.2. PAGRINDINIAI MAKROAPLINKOS VEIKSNIAI

Turizmo sektoriui įtaką daro penki pagrindiniai veiksniai – politinės tendencijos, globalizacija ir ilgalaikės ekonominės tendencijos, aplinkos, energijos ir gamtos išteklių tendencijos, socialinės tendencijos ir technologiniai pokyčiai.



1.2.1. pav. Makroaplinkos įtaka turizmui

Šaltinis: sudaryta autorių

**Politinis stabilumas** yra svarbi prielaida turizmo klestėjimui. Turistinės vietovės, susiduriančios su politinio stabilumo ribojimais, sukuria mažesnius išvykstančiųjų ir vietinio turizmo srautus. Konfliktai tarp šalių riboja turizmo srautus, tačiau gali būti naudingi saugumu pasižyminčioms turistinėms vietovėms. Vis svarbesnis veiksnys yra saugumu pagrįsta turistinė vietovė, todėl turistinė vietovė ir turizmo organizatoriai turi užtikrinti saugumą keliautojams. Ateityje bus vengiama mažiau saugių vietovių.

**Ekonominiai veiksniai.** Dėl globalizacijos keliautojams tapo lengviau patekti per valstybių sienas, o tai turizmo pramonei reiškia daugiau užsienio turistų, tuo pačiu tai lėmė ir padidėjusią pasaulinę konkurenciją tarp tarptautinių turistinių vietovių. Prognozuojama, kad dinamiška pasaulio ekonomika bus pagrindas didesniajam tarptautiniam ir vietiniam turizmui. Tyrimai rodo, kad didėjančios pajamos yra galingiausias turizmo srautų generatorius. Ekonomikos augimas ir didėjančios išlaidos, įskaitant laisvalaikį, sudarys galimybes daugiau žmonių keliauti. Pagrindiniai veiksniai, kurie paskatins ekonomikos augimą ir toliau skatins globalizaciją: politinis spaudimas siekti aukštesnio gyvenimo lygio; tarptautinės prekybos ir investicijų srautai augs, o tai paskatins pasaulio BVP didėjimą; informacinių technologijų sklaida padidins išsivysčiusių šalių efektyvumą, didžiausią globalizacijos naudą gaus šalys, naudojančios ir pritaikančios naujas technologijas; sparti privataus sektoriaus plėtra paskatins ekonomikos augimą, sukurdama konkurencinį spaudimą efektyviau naudoti išteklius. Nuolat augant nacionalinei ekonomikai, didės išvykstamasis turizmas ir, kiek mažiau, vietinis turizmas. Informacinių ir ryšių technologijų sklaida skatina globalizaciją ir gali padidinti turizmo įmonių, kurios strategiškai veikia norėdamos pritraukti keliautojus ir su jais susijusias išlaidas ir turistinių vietovių konkurencinį pranašumą. Turistinės vietovės, nepritaikančios informacinių ir ryšių technologijų galimybių, neįgis konkurencinio pranašumo.

Turizmas yra svarbi ir didėjanti gyventojų judumo augimo dalis. Tačiau nuolatinis tarptautinių kelionių augimas yra varomoji pasaulinė infekcinių ligų atsiradimo ir plitimo jėga. Prognozuojama, kad tarptautinių kelionių ir turizmo augimas, sukels precedento neturinčią infekcinių ligų ir kitų su sveikata susijusių krizių riziką.

**Aplinkos veiksniai.** Turizmas yra glaudžiai susijęs su aplinka. Natūrali aplinka ir klimato sąlygos yra labai svarbios nustatant turistinės vietovės gyvybingumą ir patrauklumą. Turizmo plėtra dažniausiai grindžiama patraukliais ar unikaliais aplinkos ištekliais, leidžiančiais lankytojams lengviau patekti į įdomias gamtos ar žmogaus sukurtas aplinkas. Pastaraisiais metais dėmesys buvo nukreiptas į turizmo vaidmenį, siekiant sumažinti aplinkos taršą ir atitikti išteklių naudojimo reikalavimus. Pagrindinės aplinkosaugos tendencijos: klimato pokyčius ir visuotinį atšilimą sustiprina

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas didėjančios šiltnamio efekta sukeliančių dujų koncentracijos, patekusios į atmosferą, įtaka; didėjantis gyventojų skaičius ir ekonomikos plėtra daro įtaką gamtos išteklių prieinamumui; buveinių nykimas yra pagrindinė grėsmė rūšių nykimui ir biologinei įvairovei; mažėjant ozonui, padidės saulės spinduliuotė.

**Socialiniai veiksniai.** Socialiniai ir demografiniai pokyčiai daro didžiulį poveikį turizmo sektoriui. Didėjantys žmonių lūkesčiai sukels didesnę reikalingų išlaidų kelionėms ir turizmui poreikį. Ši paklausa kartu su kitais socialiniais pokyčiais paveiks turistų ypatybes ir turizmo srautus:

- Didėjantis pasaulio gyventojų skaičius, pagerėjus pagyvenusių žmonių sveikatai, reiškia daugiau potencialių keliautojų, ypač atsižvelgiant į numatomą spartesnę ekonomikos augimą daugumoje šalių. Vyresnio amžiaus žmonės bus aktyvesni, gerės jų sveikata ir bus turtingesni. Gyventojų senėjimas daro įtaką turizmo rūšims, kurių reikės keliautojams, produktų bei paslaugų rūšims;
- Prognozuojama, kad besivystančiose šalyse daugiau nei 95 proc. pasaulio gyventojų skaičiaus didės. Daugiau nei 60 proc. žmonių gyvena miestuose, todėl didėjančios miesto spūstys lemia vis labiau jaučiamą poreikį norui pabėgti ir pasilepinti. Didesnis spaudimas „laikui“ ir kylantis „streso“ lygis lemia vis didesnę „pabėgimo“ per atostogas akcentavimą;
- Aukšti visuomenės sveikatos standartai išsivysčiusiose šalyse padidino ilgaamžiškumą. Vyresni nei 65 metų amžiaus žmonės sparčiau naudosis kelionių galimybėmis, vyresnio amžiaus keliautojai reikalaus produktų ir paslaugų, kurie patenkins jų senėjimo poreikius. Žmonės vis labiau rūpinasi savo sveikata ir savijauta, didesnė vertė teikiama streso mažinimui ir savigydei, o kelionių produktų forma ateityje taps vis sudėtingesnė, didės kompleksinių sveikatos ir kelionių produktų paklausa;
- Gyvenimo sudėtingumas lemia didesnio aiškumo ir gilesnės asmeninės prasmės suvokimo poreikį visuose žmonių gyvenimo aspektuose, įskaitant darbą ir vartojimą. Turistams darosi vis svarbiau atrasti, patirti, dalyvauti, sužinoti ir labiau įsitraukti į kasdienį lankomų turistinių vietovių gyvenimą. Šeimos atostogos išlieka, tačiau prognozuojamas didesnis vyresnio amžiaus ir vienišų žmonių atostogų augimas. Atostogos tampa vis labiau specializuotos ir apima tam tikrą edukacinę ar kultūrinę patirtį;
- Pasaulyje pastebimi ryškūs darbo modelių pokyčiai. Žmonės reikalauja lankstaus darbo ir nenori dėl karjeros paaukoti savo asmeninių ir su šeima susijusių tikslų. Namai ir darbas persipina. Numatoma, kad darbo modeliai labai pasikeis, rečiau lankantis pagrindinėje darbo vietoje ir daugiau dirbant pilnai įrengtoje elektroninėje namų erdvėje. Dėl skirtumas tarp darbo ir laisvalaikio bus nežymus. Tai turės akivaizdžių padarinių vietinio turizmo sektoriui. Didės žmonių judumas, nes interneto pagalba žmonės gali susirasti darbą skirtingose pasaulio vietose;
- Globalizacija ir technologiniai pokyčiai neišvengiamai reikalauja aukštos kvalifikacijos darbo jėgos. Internetas ir toliau plės pasaulines užimtumo galimybes, todėl padidės skirtingų kalbų kalbėtojų poreikis ir padidės kultūrinis supratimas.

**Technologiniai veiksniai.** Technologinis progresas daro stiprią įtaką turizmo verslui ir organizacijoms, siekiančioms neatsilikti nuo skaitmeninės plėtros, tapti konkurencingomis ir išlikti vis didėjančioje konkurencijoje. Skaitmeninių vartotojų kartų augimas, keičiantis interneto vartotojų demografinį profilį ir elgseną, paskatins internetą laikyti pagrindiniu kelionės informacijos ir patirties šaltiniu. Pagrindiniai pokyčiai ir inovacijos turizmo sektoriuje susiję su informacinių ir ryšio technologijų taikymu (pvz., informacinių ir ryšio technologijų sklaida turizmo sektoriuje leidžia vartotojams tiesiogiai bendrauti su turizmo paslaugų teikėjais). Sparčiai besivystančios informacinės technologijos diktuoja sąlygas ne tik kasdieniniame gyvenime, versle, bet ir turizmo sektoriui. Dažnas turistai pirmiausiai informacijos ieško internete: kelionių portaluose, rezervacinėse sistemose, tiesioginėse turizmo centrų informacinėse svetainėse, socialiniuose tinkluose, turistų atsiliepimų platformose ir kt. Turistai nori greitai ir efektyviai rasti jiems reikiamą informaciją, o dar geriau, jei įmanoma paslaugas užsisakyti kelių mygtukų paspaudimu, prisijungus prie vieno darnaus ir optimizuoto puslapio. Taigi sparti technologijų raida siūlo naujas galimybes, kuriomis turizmo sektorius turėtų pasinaudoti. Vis dėlto, kyla ir iššūkių – kaip pasiekti potencialius turistus, nes dėl per didelio informacijos srauto, svarbiausia informacija turistui gali ir nepasiekti.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

Siekiant patenkinti lankytojų poreikius, pagal anksčiau aptartas tendencijas, sukurti produktai turi pripažinti besikeičiančių turistų savybių svarbą. Šios tendencijos skirtingai veikia kiekvieną turizmo rinkos tipą. Naujos turistų vertybės, galinčios paskatinti naujų turizmo produktų atsiradimą, pateikiamos 1.2.2. paveiksle.



### 1.2.2. pav. Naujos turistų vertybės

Šaltinis: sudaryta autorių

Keliaudami turistai siekia pabėgti nuo kasdienybės, buities ir įprastos aplinkos, trokšta išbandyti, išmokti ar patirti kažką naujo. Besikeičiantis visuomenės gyvenimo būdas turi įtakos turistų poreikiams ir elgsenai – laisvalaikio praleidimas tampa labiau individualizuotas, didėja mažesnių apgyvendinimo įstaigų paklausa, mažėja organizuotų kelionių paklausa. Turizmo rinkodaros organizacijos ir verslas turi reaguoti į minėtus pokyčius: gerinti paslaugų kokybę, vystyti turizmo produktus, siūlyti naujas patirtis, diegti inovacijas ir bendradarbiauti.

## 1.3. KLASTERIO SAMPRATA, NAUDA IR VALDYMAS

Vykstant ekonominei ir socialinei – kultūrinei globalizacijai, turizmas daugelyje pasaulio šalių tapo pirmaujančia nacionalinio ir regioninio ūkio plėtros šaka. Siekdamas didesnio konkurencingumo, pirmaujančios šalys stengiasi sukurti palankias sąlygas turizmo verslui, skatina turizmui palankios paslaugų infrastruktūros plėtrą, inovacijas, puoselėja paslaugų teikimo ir svetingumo kultūrą, rūpinasi turistų saugumu, sudaro palankiausias sąlygas jų kelionėms ir poilsiui.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

Per pastarąjį dešimtmetį klasteriai tapo bene universaliausiu skirtingų pasaulio šalių ekonominės plėtros politikos prioritetu. Klasterių reiškinys nagrinėjamas, klasteriai sąmoningai formuojami jau daugiau nei du dešimtmečius. Klasterių politika pagrįsta bazine prielaida, kad regiono gerovę lemia ne specifinių, bet produktyviais ryšiais susijusių įmonių grupių veikimas regione.

Klasterių teorija pirmiausiai buvo suformuluota A. Marshall, tačiau ją detalizavo ir regioninės konkurencijos naudas pristatė M. Porter, kurio darbai tapo metodologiniais klasterizacijos pagrindais. M. Porteris suformulavo klasterio apibrėžimą, kuris ir dabar yra dažniausiai vartojamas – klasteris yra geografinė aglomeracija tam tikros srities įmonių, tiekėjų, paslaugos teikėjų ir atitinkamų institucijų, tarpusavyje susijusių išoriniais veiksniais ir įvairiais būdais papildančių vienas kiti<sup>1</sup>. Kiti autoriai konkurencingus ekonominius klasterius apibūdina kaip spontaniškai susiformavusias sąjungas tam tikroje, tiksliai apibrėžtoje teritorijoje. Klasteriai gali gyvuoti bet kokio tipo vietinėje bendruomenėje kaimuose, miestuose, regionuose, valstybėje ar net tarp valstybių. Nepaisant klasterio sąvokos ir sampratos įvairovės, pagrindiniai aspektai yra tai, kad klasteriai turi reikšmingą poveikį šalies ir regiono konkurencingumui bei lemia regiono ekonominį augimą. Juose susidaro palankios sąlygos didinti įmonių produktyvumą, diegti inovacijas, gerinti darbo ir socialinės gerovės kokybę, atsirasti naujiems verslams ir produktams.

Pagrindiniai klasterių dalyviai yra verslo įmonės. Klasteriu labiausiai suinteresuoti maži rinkos dalyviai, nes jiems reikia specifinių išteklių, kad galėtų konkuruoti rinkoje. Stambios įmonės įsijungimas į klasterį, pasiteisina tik tuomet, jei visi klasterio dalyviai yra stambūs. Sėkmingiausia verslo įmonių kompozicija bus tuomet, kai klasteryje dalyvaus kiek įmanoma įvairesnę veiklą vykdančios įmonės, apimančios daugelį vidinės vertės – kaštų grandinės veiklos rūšių. Tai joms leis specializuotis ir tapti šios veiklos ekspertėmis. Tik dalis įmonių gamins galutinį produktą. Jei klasteryje vyrautų galutinį produktą rinkai teikiantys veikėjai, konkurencija tarp jų neišvengiamai nusvertų norą bendradarbiauti.

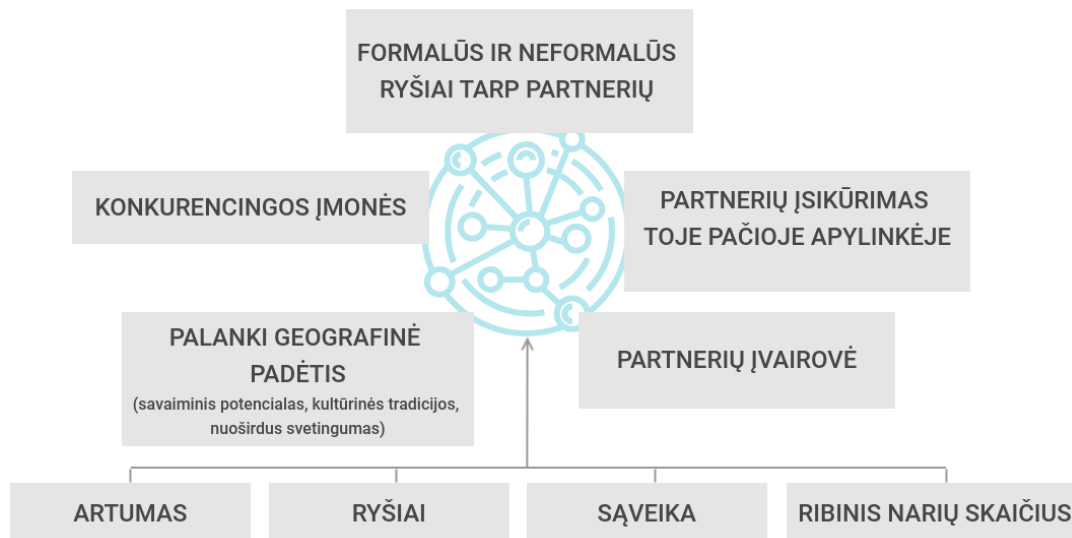
Atsižvelgiant į sudėtingą, sunkiai prognozuojamą situaciją globalioje turizmo rinkoje, turizmo bei susijusių sričių įmonės privalo ieškoti naujų konkurencinio pranašumo šaltinių: siūlyti išplėtotus paslaugų paketus bei kurti inovatyvius turizmo produktus. Siekiant sėkmingai įgyvendinti šiuos tikslus, naudinga bendradarbiauti tarpusavyje. Tai – pagrindas atsirasti turizmo klasteriams. Vienas svarbiausių klasterių efektų yra susijęs su tuo, jog klasteriai formuojasi ir plėtojasi tose ūkio srityse, kuriose šalis ar regionas specializuojasi arba turi potencialą specializuotis.

Konkrečiau sektoriaus, šiuo atveju turizmo, klasteris siejamas su turizmo paskirties objektais, koncentruotais tam tikroje geografinėje erdvėje, kurioje suformuota reikalinga infrastruktūra, teikiamos turizmo bei susijusių sektorių paslaugos. Turizmo klasterio tikslas – panaudojant tinklinius ryšius ir pridėtinės vertės kūrimo grandinės elementus, susieti individualiai veikiančias įmones į konkurencinį pranašumą. 1.3.1. paveiksle pavaizduotos turizmo klasterių vystymosi prielaidos.

---

<sup>1</sup> Porter, Michael E. 2000. „Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy“ *Economic Development Quarterly* 14 (1): 1-15.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas



### 1.3.1. pav. Turizmo klasterių vystymosi prielaidos ir charakteristikos

Šaltinis: sudaryta autorių

Turizmo klasteriai susideda iš apgyvendinimo, maitinimo, pramogų, turizmo agentūrų ir operatorių, gidų, amatų, automobilių nuomos ir turistinio transporto, kitų paslaugų, tokių kaip transporto infrastruktūra, mokymai, konsultacijos ir kitos verslo paslaugos. Atsižvelgiant į regiono geografinio ir ekonominio vystymosi specifiką, klasteriai turizmo sektoriuje formuojasi neatsitiktinai. Jų veiklos priklauso ir nuo viešosios ir verslo infrastruktūros patrauklumo, išteklių struktūros ir pakankamumo, valstybės skatinimo programų, ES regioninės politikos įgyvendinimo priemonių finansavimo, investavimo į inovacijas, dalyvavimo įgyvendinant tarptautinius projektus. Galima turizmo klasterio modelis pavaizduotas 1.3.2. paveiksle.



### 1.3.2. pav. Turizmo klasterio modelis

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Estêvão ir Ferreira (2009)<sup>2</sup>

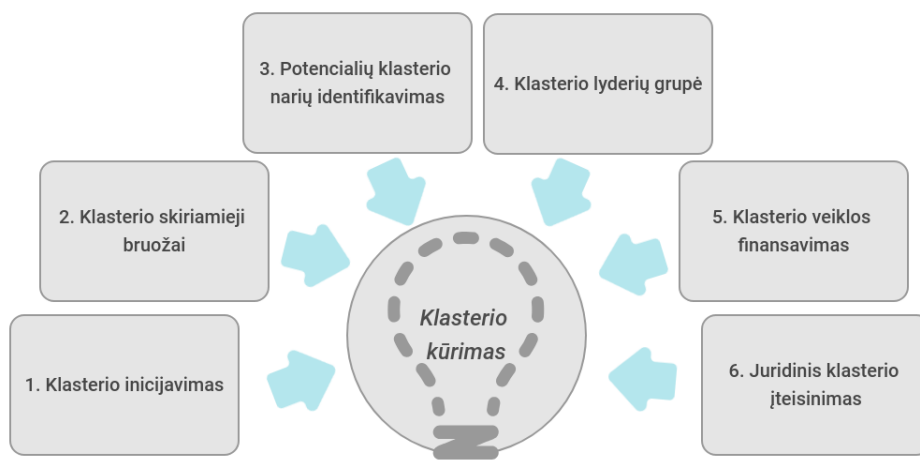
Galima teigti, kad turizmo klasterių veikimas Lietuvoje atskleidžia naujas verslo ir ne verslo organizacijoms galimybes įsijungti ir dalyvauti konkreto regiono ekonominio vystymo programavime, koncentruoti investicijas ir inovacijas įgyvendinant konkurencingus turizmo projektus.

<sup>2</sup> Estêvão, Cristina Maria Santos, ir Ferreira João J. 2009. „The tourism clusters role in regional development: presenting a competitiveness conceptual model“. [tourism.pdf \(ipcb.pt\)](http://ipcb.pt)

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas  
Turizmo klasterių plėtros poveikis yra tiesioginis darnaus turizmo politikos įgyvendinimui ir viešosios infrastruktūros vystymui, investicijoms į inovacijas, verslo partnerystės (kooperacijos) intensyvinimui ir turizmo vertės eksportui.

### 1.3.1. KLASTERIO KŪRIMOSI ETAPAI

Klasterio kūrimasis susideda iš 6 etapų. Metodinėje medžiagoje Lietuvos klasteriams išskiriama, kad vykdyti *klasterio iniciatyvą* tikslinga tuomet, kai tam tikrame sektoriuje egzistuoja spragos, atsiradusios dėl riboto bendradarbiavimo, kurios būtų užpildomos tam tikriems subjektams susijungus į klasterį. Dažnais atvejais išnaudoti rinkoje egzistuojančias galimybes trukdo šios kliūtys, kurioms spręsti tikslinga suburti klasterį: žinių trūkumas – rinkos dalyviams trūksta žinių apie verslo plėtojimo ir bendradarbiavimo galimybes rinkoje; ryšių trūkumas – rinkos dalyviai nėra užmezgę tarpusavio kontaktų, kurie būtų naudingi vystant veiklą ir plečiantis į naujas rinkas; bendradarbiavimo trūkumas – jaučiamas privataus verslo, mokslo institucijų bei viešųjų įstaigų bendradarbiavimo trūkumas; koordinavimo trūkumas – rinkos dalyviams trūksta išorinės koordinacijos, kuri paskatintų užmegzti reikiamus ryšius, padėtų identifikuoti bendradarbiavimo galimybes ir valdyti bendros veiklos vystymo procesą. Inicijuoti susibūrimą į klasterį gali nešališkas asmuo (klasterio fasilitatorius), kurio vaidmuo pradiniuose etapuose yra itin svarbus ir kuris turi išvystęs platų kontaktų tinklą, bendradarbiavimo su verslo partneriais patirties, išmano reikiamą sektorių, yra nešališkas, atlieka tarpininko vaidmenį. Klasteris taip pat gali būti inicijuojamas ne išorinio asmens, o įmonių, kurios bendradarbiauja neformaliai ir jaučia būrimosi į klasterį poreikį.



1.3.1.1. pav. Klasterio kūrimo etapai

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Metodinę medžiagą Lietuvos klasteriams

*Klasterio skiriamieji bruožai.* Klasteriai nuo kitų bendradarbiavimo formų skiriasi tuo, kad jų narius sieja bendri ekonominiai interesai, dalyvaujant produktų ir (arba) paslaugų vertės kūrimo grandinės veikloje. Klasteriui svarbi regioninė narių koncentracija, akcentuojama ilgalaikė partnerystė (tęstinis procesas), neapsiribojant konkrečiu baigtiniu tikslu.

*Potencialių klasterio narių identifikavimas.* Į klasterį susibūrus tam tikriems rinkos subjektams ir norint identifikuoti kokius narius tikslinga pritraukti norint plėsti klasterio narių gretas, pirmiausia turi būti įvertinta kokių pajėgumų reikia klasterio veiklos stiprinimui – tik tuomet papildomai priimti klasterio nariai prisidės prie klasterio veiklos efektyvumo. Esami klasterio nariai turėtų būti sugrupuojami pagal jų veiklos sritis ir identifikuojamos sritys, kuriose klasteris turi stiprius pajėgumus bei sritys, kuriose klasteris nėra stiprus.

Klasterio iniciatyvai vystyti svarbu suformuoti *lyderių grupę*. Tai turi būti daroma iniciatyvos vystymo pradžioje. Optimaliai lyderių grupę turėtų sudaryti 2-5 asmenys, dirbantys viešinimo, tarptautinės plėtros, techninės pagalbos srityse. Pradžioje už lyderių grupės suformavimą ir klasterio vadovo paskyrimą turėtų būti atsakingas klasterio fasilitatorius. Sėkmingai veikiančios klasterių lyderių grupės pasižymi šiomis savybėmis: dominuoja privataus sektoriaus atstovai; geba įgauti klasterio narių pasitikėjimą; geba identifikuoti ir išnaudoti klasterio turimas stipriąsias puses ir bendradarbiavimo galimybes; geba identifikuoti klasterio narių poreikius ir orientotis į jų

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas patenkinimą; geba pritraukti veiklos finansavimą iš keleto finansavimo šaltinių; nešališka; veikia proaktyviai – neapsiribojama ties esama padėtimi, ieškoma naujų galimybių.

*Finansavimo šaltiniai.* Klasterio iniciatyvos veikla gali būti finansuojama privačiomis (narystės klasteryje mokesčiai, pajamos iš teikiamų paslaugų) arba viešosiomis (tarptautinėmis, nacionalinėmis, regioninėmis/vietos valdžios) lėšomis. Privataus ir viešojo finansavimo būdai yra kombinuojami. Praktikoje pradiniam klasterio veiklos etape viešosios lėšos sudaro apie 80 proc. klasterio veiklos biudžeto, likę 20 proc. – iš narystės mokesčio. Klasterio veiklai įsibėgėjus viešųjų lėšų dalis tampa mažesnė.



### 1.3.1.2. pav. Pagrindinės klasterio lyderių grupės veiklos

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Metodinę medžiagą Lietuvos klasteriams

*Klasterio įteisinimas.* Klasterio veikla gali būti teisiškai formalizuojama, suteikiant juridinę formą klasterį koordinuojančiam subjektui (UAB, VŠĮ ir asociacija), tačiau tai nėra privaloma (sudarius jungtinės veiklos sutartį koordinatoriumi gali būti paskiriamas vienas iš klasterio narių). Europos mastu didžioji dalis klasterių veikia klasterio koordinatoriui suteikdami juridinę formą. Dažniausiai naudojamos juridinės forma – asociacija, kiek mažiau – UAB. Nusprendus klasterį formalizuoti, tinkamiausia juridinė forma priklauso nuo aplinkybių ir klasterio veiklos pobūdžio. Asociacija kaip klasterio koordinatoriaus juridinė forma tinkamesnė tais atvejais, kai klasterio pagrindinės veiklos orientuotos į viešinimą, informacijos sklaidą ir kitas, materialaus turto įsigijimo nereikalaujančias veiklas. Tuo tarpu vystant projektus, kurių metu įgyjamas naujas turtas, tinkamesnė koordinatoriaus juridinė forma – UAB, leidžianti formaliai pasidalinti ir valdyti įgytą turtą.

Klasterio kryptių nustatymas, strateginio plano parengimas susideda iš keturių pagrindinių etapų:

- *Klasterio aplinkos analizės.* Prieš formuojant klasterio veiklos kryptis atliekama išsami aplinkos, kurioje veiks klasteris, analizė. Analizė skirta įvertinti vidinę ir išorinę kuriamo klasterio aplinką ir identifikuoti klasterio konkurencinius pranašumus. Vidinės ir išorinės kuriamo klasterio aplinkos analizei atlikti, klasterio konkurenciniam pranašumui identifikuoti, ir dabartinei klasterio pozicijai rinkoje įvertinti, taikytinas vienas plačiausiai naudojamų analizės metodų – stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių (toliau – SSGG) analizė. SSGG analizė apima tiek vidinių klasterio pajėgumų identifikavimą, tiek įvertinti klasterio poziciją lyginant su konkurentais rinkoje.
- *Klasterio vizijos / misijos formavimo.* Klasterio vizija nurodoma ką klasteris turėtų pasiekti ilguoju laikotarpiu (5-10 m. laikotarpiu). Klasterio vizija yra strateginio planavimo pagrindas. Galutinai suformuota vizija turi apibrėžti siektiną situaciją, tokiu tikslumu, kad būtų galima

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas vienareikšmiškai nustatyti, ar vizija pasiekta. Šiame etape turi būti apibrėžiama ir klasterio misija, apibrėžiant klasterio paskirtį. Misijoje, skirtingai nei vizijoje, nurodoma ne viso klasterio veiklos kryptis, tačiau klasterį koordinuojančio subjekto veiklos tikslas, t.y. kokią rolę klasterio koordinatorius vaidina klasteriui siekiant užsibrėžtos vizijos. Klasterio vizijos ir misijos formavimą turi inicijuoti klasterio lyderių grupė, tačiau į jos formavimą turi būti įtraukti klasterio nariai ir vizija turi būti apibrėžta bendru sutarimu.

- *Strateginio planavimo.* Klasterio strateginis planas – tai ilgojo laikotarpio klasterio veiksmų planas, skirtas klasterio vizijos įgyvendinimui. Jame numatomos pagrindinės veiklos kryptys (nedetalizuojant konkrečių veiksmų ir žingsnių), kuriomis vadovaujantis bus judama numatytos vizijos link. Identifikuojant strategines kryptis svarbu atsižvelgti į atliktą aplinkos analizę ir jos rezultatus įtraukti į klasterio strateginį planą.
- *Veiksmų plano.* Parengus klasterio strategiją, turi būti sudaromas veiksmų planas – priemonė strategijai įgyvendinti, kurioje aiškiai apibrėžiama kokiais konkrečiais veiksmais bus siekiama įgyvendinti klasterio veiklos tikslus. Ruošiant veiksmų planą numatomi žingsniai, kuriais bus judama tikslų link, suplanuojamos tam tikros veiklos ir projektai.

### 1.3.2. KLASTERIŲ KŪRIMOSI PRIVALUMAI IR TRŪKUMAI

Klasterio veikla didina ne vienos įmonės, bet visos sistemos konkurencingumą, koncentruoja kompleksinę kompetenciją ir yra efektyvus būdas atskiroms nepajėgioms įmonėms apsiungus, konkuruoti rinkoje. Klasteriai sudaro konkurencijos ir kooperacijos kombinaciją. Konkurencija vyksta už vartotojus, jų užkariavimą ir išlaikymą. Tuo pačiu daugelyje sričių egzistuoja kooperacija, vertikaliai įtraukianti giminingas verslo ir susijusių verslų šakas bei kitas institucijas. Konkurencija ir kooperacija egzistuoja dėl to, kad vyksta skirtingose plokštumose ir tarp skirtingų subjektų. Susijungimas vienoje srityje padeda sėkmingai konkuruoti kitoje.

Užsienio šalių mokslininkai S. Rosenfeld<sup>3</sup> ir M. E. Porter<sup>4</sup> išskiria pagrindinius sėkmingai veikiančių klasterių privalumus: 1) *Produktyvumas.* Didinamas kompanijos produktyvumas, nes turima daugiau galimybių naudotis aukštos klasės specialistų, darbo, žinių ir technologijų pajėgumais; 2) *Inovacijos.* Prisidedama prie inovacijų kūrimo, žinios apie naujas galimybes sparčiau perduodamos visoms kompanijoms. Palankią aplinką kuria verslo ir mokslo įstaigų artumas, glaudus bendradarbiavimas sprendžiant iškylančias problemas ir greitesnis sukurtų sprendimų įgyvendinimas praktikoje; 3) *Naujų verslų kūrimasis.* Klasteriai skatina naujų verslų kūrimąsi, sukuriamos palankios galimybės naudotis reikalinga darbo jėga, įgūdžiais, žiniomis.

Veikimas klasteryje teikia klasterio veikėjams privalumų per lengviau ir pigiau gaunamą specializuotą *informaciją*, kur vertinga, tiksli informacija apie esamas ir potencialias rinkas, konkurentus, inovacijas kainuoja labai daug, reikalauja daug kompetencijos ir finansinių išteklių. Dėl mažesnių veiklos kaštų, mažesnio dėmesio veiklos infrastruktūrai, dėl bendrų pirkimo, marketingo ar prekių pardavimo veiksmų, geografinio artumo didėja klasteryje veikiančių įmonių *pelningumas*. Įmonėms vykdant veiklą, kiekviena iš jų gauna papildomos naudos, nes joms nereikia rūpintis kai kuriais veiklos aspektais, taupomi išteklių, naudojamosi bendra informacine sistema, marketingu.

Veikimas klasteryje taip pat suponuoja galimybę surasti *kvalifikuotesnę darbo jėgą*, nes verslas koncentruojasi tam tikrose geografinėse vietose, kur dėl išteklių ir infrastruktūros jam patogiau veikti, formuojasi darbuotojų paklausa ir tuo pačiu specializacija. Klasteryje veikiančios

<sup>3</sup> Rosenfeld, S. 2002. *Creating Smart Systems. A guide to cluster Strategies in less favored regions.* European Union-Regional Innovation Strategies.  
[https://www.researchgate.net/publication/237285965\\_Creating\\_Smart\\_Systems\\_A\\_guide\\_to\\_cluster\\_strategies\\_in\\_less\\_favoured\\_regions](https://www.researchgate.net/publication/237285965_Creating_Smart_Systems_A_guide_to_cluster_strategies_in_less_favoured_regions)

<sup>4</sup> Porter, M. E. 2008. *Clusters, Innovation, and Competitiveness: New Findings and Implications for Policy.* Harvard Business School Institute for Strategy and Competitiveness.  
[https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20080122\\_EuropeanClusterPolicy\\_f93df2bb-7e8c-4bca-9147-61d4d4b4bd04.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20080122_EuropeanClusterPolicy_f93df2bb-7e8c-4bca-9147-61d4d4b4bd04.pdf)

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas dalyviai konkuruoja tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose ir įgyja *papildomų pranašumų* prieš ne klasteryje esančias įmones. Dėl klasterizacijos didėja ne vienos įmonės, bet visos sistemos konkurencingumas – sektoriaus, regiono ar šalies konkurencingumą tiesiogiai lemia juose veikiančių įmonių veiklos rezultatai.

Veikimas klasteryje neabejotinai palengvina *išėjimą į kitas rinkas*, ypač tarptautines, nes kiekvienas verslo dalyvis, turėdamas svarbios informacijos apie galima ar jau esamas rinkas, gali ją pateikti klasterio nariams. Įmonių grupėms taip pat žymiai lengviau derėtis dėl medžiagų ar kitų išteklių tiekimo nei mažai įmonei, dėl didesnių užsakymo apimčių, padidėjusios derybinės jėgos, mokėjimo terminų, sandėliavimo ir transportavimo išlaidų. Klasteris siūlo socializaciją ir bendruomeninę kultūrą – ypatinga bendruomeninė kultūra tampa vis svarbesnė ne tik ekonomine, bet ir socialine prasme. Tai pozityviai veikia visą visuomenę ir vietos bendruomenę.



### 1.3.2.1. pav. Privalumai ir nauda veikiant klasteryje

Šaltinis: sudaryta autorių pagal S. Rosenfeld (2002) ir M. E. Porter (2008)

Aukščiau pateikiami privalumai ir nauda, kurią gauna ir patiria klasterio dalyviai, tačiau esama nemažai vidinių ir išorinių trūkumų, trikdžių, iššūkių, kuriuos patiria klasterio nariai. Pagrindinė Lietuvos klasterių kūrimosi ir plėtros kliūtis – bendradarbiavimo kultūros stoka. Nebendradarbiaujant sunku plėtoti ne tik klasterį, bet ir verslą, o Lietuvos įmonės vienos kitose mato konkurentes. Dažnai, net ir gaminant skirtingus produktus, bijoma naujų dalyvių savo nišoje, todėl partneriais dažniau tampa užsienio įmonės. Klasteriams formuotis būtina sąlyga yra bendra rinkos dalyvių problema, kurią išspręsti gali bendradarbiavimas. Tačiau net ir pripažinusios trukdžius bei norėdamos bendradarbiauti, įmonės susiduria su išoriniais apribojimais – rinkos, sisteminiais, politiniais.

#### 1.3.2.1. lentelė. Klasterių kūrimosi iššūkiai

Trukdžiai	Vertinimas
Investavimo baimė	Kyla baimė prarasti investuotas lėšas, nežinomybė ar investavimas pasiteisins. Mažai įmonių yra pajėgios skirti pakankamai dideles sumas klasterio veiklai. Nariai nėra linkę investuoti dėl motyvacijos ir pasitikėjimo kitomis įmonėmis trūkumo.
Neigiamas poveikis	Neigiamas bendros infrastruktūros, transporto, telekomunikacijų poveikis, kai šios sritys nėra pakankamai išplėtos
Ne visi pasirengę diegti inovacijas	Klasteris – viena iš inovacijų, kuriai įgyvendinti reikalingi žmogiškieji bei materialieji organizacijos resursai. Inovacinę veiklą vykdančios įmonės dažnai būna santykinai naujos, todėl kitos įmonės ar institucijos nėra užtikrintos jų veiklos tęstinumu bei galimybėmis.
Nelankstus biudžetas	Dažnai bendradarbiaujant klasteryje atsiranda veiklų, reikalaujančių nenumatytų lėšų.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

Trukdžiai	Vertinimas
Barjerai dėl rinkos netobulumų	Dažniausiai šie trukdžiai pasireiškia prasta infrastruktūra, prieigos prie kapitalo stoka, paslaugų verslui trūkumas, regioninis izoliavimasis ir uždarumas
Sisteminiai netobulumai dėl politikos, valdžios atstovų netiesioginio poveikio	Dažniausiai šie trukdžiai pasireiškia klasterio hierarchija, koordinavimo stoka, antrepreneriškumo stoka, netolygus atskirų verslo subjektų technologinis ir vadybinis lygis, veiklos partnerystėje patirties ir kompetencijos stoka, įgūdžių ir galimybių juos realizuoti stoka
Barjerai dėl netinkamų valdžios veiksmų	Dažniausiai šie trukdžiai pasireiškia interesų konfliktais, remiami aukštųjų technologijų klasteriai, nors jų plėtrai nėra tinkamų sąlygų, neskiriamos lėšos klasterių vystymo iniciatyvų įgyvendinimui, informacijos, institucijų, kompetencijos stoka, neefektyvi inovacijų politika
Bendradarbiavimo kultūros stoka	Egzistuoja žemas Lietuvos organizacijų tarpusavio pasitikėjimo lygis ir bendradarbiavimo kultūros stoka. Dėl pasitikėjimo ir bendradarbiavimo trūkumo neauga narių klasterio skaičius, o esami narių ryšiai nėra tvirti
Bijoma naujų dalyvių savo nišoje	Jaučiama nepagrįsta konkurencija
Žinių apie klasterizacijos valdymą, naudą, vertės gandinės kūrimą stoka	Organizacijos nesiburia į klasterius, nes nežino apie jų teikiamą naudą. Dėl patirties trūkumo, klasterių nariams trūksta konkrečių kompetencijų reikalingų efektyviam klasterio potencialo išnaudojimui

Šaltinis: sudaryta autorių pagal A. Stalgienę (2010)<sup>5</sup> ir R. Gilienę (2014)<sup>6</sup>

Dėl aukščiau minėtų priežasčių yra būtina taikyti kompleksines klasterizacijos proceso skatinimo priemones – kurti palankią inovacijoms aplinką, sudaryti sąlygas perduoti partnerystės patirtį, remti bendrą veiklą, stiprinti gebėjimus efektyviai valdyti verslo procesus, panaudoti kompetencijas, stiprinti verslo ir mokslo ryšius.

## 1.4. TURIZMO KLASTERIAI LIETUVOJE

Vertinant klasterizacijos procesų dinamiką pastaraisiais metais Europos Sąjungos lygmenyje diskursas apie klasterius formuojamas aplink dvi pagrindines temas – tarpsektorinį ir tarptautinį bendradarbiavimą bei klasterių politikos integravimą į kitas strategines priemones. Itin atkreipiamas dėmesys į tai, kad Europos Komisija palaiko Europos klasterizacijos procesus, kurie prisideda prie sumanios specializacijos įgyvendinimo. Europos Sąjungos narėms yra patariama formuoti klasterių politiką per integraciją – klasterius, paremtus tarpsektoriniais ir tarptautiniais tinklais, kurie kuria europines vertės grandines.

Lietuvoje klasterizacijos procesai įgavo pagreitį 2010–2015 m., kuomet organizacijoms atsirado galimybės pasinaudoti finansavimo priemonėmis, skirtomis klasterizacijos plėtrai Lietuvoje. Po aktyviausio klasterių kūrimosi periodo 2016 m. Lietuvoje buvo identifikuojami 75 klasteriai, tačiau 2017 m. 11 iš jų konstatavo nutraukę savo veiklą. Lietuvos klasterizacijos studijos rengimo metu 2019 m. Lietuvoje buvo identifikuojami 64 klasteriai, iš jų – 48 aktyviai veikiantys klasteriai.

Klasterių plėtros tikslai Lietuvoje:

- Didinti konkurencingumą, efektyvinant vertės kūrimo grandinę, nukreipiant veiklas į bendrų produktų kūrimą, eksporto didinimą;

<sup>5</sup> Stalgienė, Aldona. 2010. „Klasterių vystymosi barjerai.“ *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 5 (24). [http://www.laei.lt/x\\_file\\_download.php?pid=643](http://www.laei.lt/x_file_download.php?pid=643)

<sup>6</sup> Gilienė, Renata. 2014. „Klasterių politika Lietuvoje. Medicinos įmonių ir įstaigų klasterizacija.“ *Sveikatos politika ir valdymas* 1 (16).

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

- Didinti konkurencingumą, kuriant aukštesnės pridėtinės vertės produktus bei įsijungiant į tarptautinius mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros tinklus.

Šiuo metu Lietuvoje nėra vieningos klasterių identifikavimo ar registravimo sistemos, todėl sudėtinga įvertinti tikrą jų skaičių. Klasteriai identifikuojami arba pagal jų savanorišką dalyvavimą Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros ir Lietuvos inovacijų centro organizuojamose veiklose ir/arba pagal jų pateikiamas paraiškas finansavimui gauti.


Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 m. programoje buvo numatytos turizmo prioritetinės vystymo sritys – sveikatos ir kultūrinio turizmo plėtra. Siekiant užtikrinti šių sričių plėtrą, buvo skatinama plėsti turizmo klasterių veiklas – sukurti Baltijos regiono klasterių sistemą. Lietuvos turizmo klasteriai yra antroje vietoje bendrojoje klasterių sistemoje. Lietuvoje vyrauja IT technologijų, medicinos, kūrybinių industrijų, metalo, baldų, tekstilės, maisto pramonės klasteriai.

Lietuvos turizmo klasterių skaičius, sudėtis ir specializacija rodo vyraujančius klasterių narių veiklos prioritetus, vyraujančią klasterių sudėties dimensijų sistemą, teikiamų turizmo sektoriui paslaugų ir produktų įvairovę. Lietuvos turizmo klasterių veiklos prioritetai yra:

- Istorinių ir kultūrinių turizmo vietovių, objektų lankymas bei pažinimas (ekskursijų, trumpalaikių kelionių ir turų organizavimas);
- Kulinarinio paveldo demonstravimas;
- Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų teikimas;
- Pramogų ir poilsio paslaugų teikimas.

Remiantis R. Jucevičiaus klasterių tipologija, penki Lietuvoje veikiančios turizmo klasteriai (Pamario, Biržų, Anykščių, Žemaitijos, Telšių, Panemunių turai,) gali būti priskiriami mikroklasterių ir geografinių klasterių grupei, kadangi klasterių nariai yra įmonės, teikiančios skirtingus produktus ir paslaugas, tačiau veikia arti šalia viena kitos. Lietuvos medicinos turizmo klasteris „LitCare“ pretenduoja funkcionuoti kaip makroklasteris, atstovaujantis Lietuvos įmonių medicinos paslaugų srities prekių ženklams. Klaster.lt internetinėje svetainėje pateikiamas Lietuvos klasterių žemėlapis, kuriame skelbiama informacija apie visų Lietuvoje registruotų klasterių veiklos specializaciją ir sudėtį. Lietuvoje veikia 6 turizmo klasteriai: Lietuvos medicinos turizmo klasteris „LitCare“, Pamario, Biržų, Anykščių, Žemaitijos, Telšių. Lietuvoje veikiančios turizmo klasteriai pasižymi regioniniu išskirtinumu dėl turizmo išteklių dislokacijos, sudėties ir narių veiklų savitumo.


#### 1.4.1. lentelė. Turizmo klasteriai Lietuvoje

Klasterio pavadinimas	Klasterio vizija	Klasterio nariai
Telšių turizmo klasteris  TELŠIŲ TURIZMO KLASTERIS	Apjungti turizmo paslaugas teikiančius verslininkus, su turizmu susijusias viešąsias įstaigas bei įmones bendrai veiklai. Dirbant kartu, siekiama pritraukti į Telšių kraštą ir kaimynines vietas daugiau svečių, ilgesniam laikui liekančių turistų, prisidedama formuojant vieningo turistinio regiono įvaizdį bei konkuruojant šalyje, o taip pat tarptautiniu mastu	12 narių Kaimo turizmo sodybos, kiti apgyvendinimo paslaugų teikėjai, maisto produktai ir degustacijos, viešbučiai, kavinės, restoranai, vandens pramogų teikėjai, transporto paslaugų teikėjai, verslo ir menų inkubatorius, turizmo informacijos centras

## Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

Klasterio pavadinimas	Klasterio vizija	Klasterio nariai
Žemaitijos turizmo klasteris 	Žemaitija – sparčiausiai Lietuvoje augantis turizmo regionas, kuriantis rekreacinę infrastruktūrą ir organizuojantis bei skatinantis pažintinį darnų turizmą, reprezentuojantis Žemaitijos etnokultūrą ir gamtą	11 narių Kaimo turizmo sodybos, rankų darbo gaminiai (muilas, arbatžolės), keraminiai dirbiniai, bitynas, spaustuvė, kepyklėlė, vandens pramogų teikėjai, laisvalaikio užimtumo paslaugų teikėjai
Biržų turizmo klasteris 	Kurti patrauklių laisvalaikio paslaugų pasiūlymus, vystyti konferencijų paslaugų sferą	16 narių Kaimo turizmo sodybos, aeroklubas, turizmo informacijos centras, restoranai, kavinės, viešbučiai, levandų, avininkystės ūkiai, „Monteball“ žaidimas, šiaurietiško ėjimo mokymai ir prekyba, automobilių nuomos paslaugos, vandens pramogų paslaugų teikimas
Anykščių turizmo klasteris	Tapti kultūrinio turizmo sostine	24 nariai Kavinės, restoranai, muziejus, menų centras, kaimo turizmo sodybos, kempingas, prekybos, pramonės ir amatų rūmai, sporto klubai, aktyvaus poilsio centras (šaudykla, medžiotojų rengimas), labirintų, nuotykių parkai, Aukštaitijos siaurasis geležinkelis (Siaurukas), turizmo ir verslo centras, plaukimo baseinas
Pamario turizmo klasteris 	Pamarys taps unikaliausiu turistų ir žvejų mėgėjų kraštu	20 narių Apgyvendinimas, žuvis krautuvėlės, vyninė, vandens turizmo centras, vandens turizmo paslaugų teikėjai, jachtų nuoma, folkloro ansamblis, kempingai, muziejus, kaimo turizmo sodybos, kelionių organizatorius, kultūros ir turizmo informacijos centrai, poilsio ir laisvalaikio centras, viešbučiai, restoranai
Lietuvos medicinos turizmo klasteris LITCARE	Lietuva – sparčiausiai Baltijos ir Šiaurės Europos regione auganti sveikatinimo turizmo šalis	9 nariai Medicinos turizmo produktų gamintojai. Reabilitacijos ir sveikatinimo paslaugų centrai. Kelionių operatoriai.

## Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

Klasterio pavadinimas	Klasterio vizija	Klasterio nariai
 <b>LitCare</b> Lietuvos medicinos turizmo klasteris		Draudimo bendrovės. Ligoninės ir medicinos paslaugų Centrai. Medicinos diagnostikos centrai.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Lietuvos klasterių informacinį portalą *Klaster.lt*

Siekiant sušvelninti Lietuvos turizmo klasterių plėtros problemas (mažų įmonių vyravimas, nepakankama darbuotojų kvalifikacija ir žinios, neišplėtotas turizmo paslaugų tinklas, informacija, žemas įmonių konkurencingumas ir ribotos investicijos), būtina analizuoti ir vertinti tas sritis, kurios užtikrina klasterių gyvybingumą – naujų produktų kūrimas ir gamyba, viešosios infrastruktūros gerinimas, investicijų pritraukimas, naujų žinių taikymas, verslumo ir kompetencijų didinimas, naujų valdymo metodų taikymas, tarptautinio bendradarbiavimo skatinimas ir projektinės veiklos koordinavimas.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 2. ZARASŲ, KUPIŠKIO IR PASVALIO RAJONŲ TURIZMO RINKOS IŠORINĖS IR VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Turizmo aplinkos poveikį lengviau vertinti suskirstant aplinką į tipus pagal atitinkamus požymius. Vystant turistines vietas vertinamas išorinės ir vidinės aplinkos poveikis. Išskiriami 3 svarbiausi aplinkos tipai: gamtinė aplinka, kultūrinė ir socialinė aplinka. Šiame skyriuje atliekama gamtinės, kultūrinės, socialinės, ekonominės aplinkos, susisiekimo infrastruktūros bei technologinių veiksnių analizė.

### 2.1. GAMTINĖ APLINKA

Didžiausią įtaką turizmui daro gamtinė aplinka, kurioje vyrauja natūralios gamtos elementų visuma: augalija, gyvūnija, klimatas, atmosfera, vandenys. Didžiausią įtaką turizmui daro šios gamtinės aplinkos sudedamosios dalys: rekreacinės teritorijos, aplinkos vaizdingumas, klimato palankumas, oro grynumas.

Lietuvos gamta ir specifiniai tam tikrų regionų ir zonų kraštovaizdžio kompleksai sudaro palankias sąlygas turizmui vystyti. Miškai, parkai, jūra, kiti vandens telkiniai, estetiškai vertingi kraštovaizdžio kompleksai Lietuvoje sudaro apie trečdalį viso ploto. Miškingų, ežeringų rajonų svarbiausi gamtiniai rekreaciniai veiksniai yra ekologiškai švarūs vandens telkiniai, miškai ir oras.

Nacionalinės žemės tarnybos duomenimis, miškai Lietuvos Respublikoje užima apie 33,0 proc. šalies teritorijos (2 153 251,47 ha), iš jų daugiau kaip 30 proc. – sausi pušynai, svarbūs rekreacijai. Atskirų šalies apskričių miškingumas yra nuo 22,0 iki 49,5 proc.

Vandens telkiniai – vienas svarbiausių rekreacinių išteklių, traukiančių turistus. Nacionalinės žemės tarnybos duomenimis, vandens telkiniai Lietuvos Respublikoje užima 4,1 proc. teritorijos ploto.

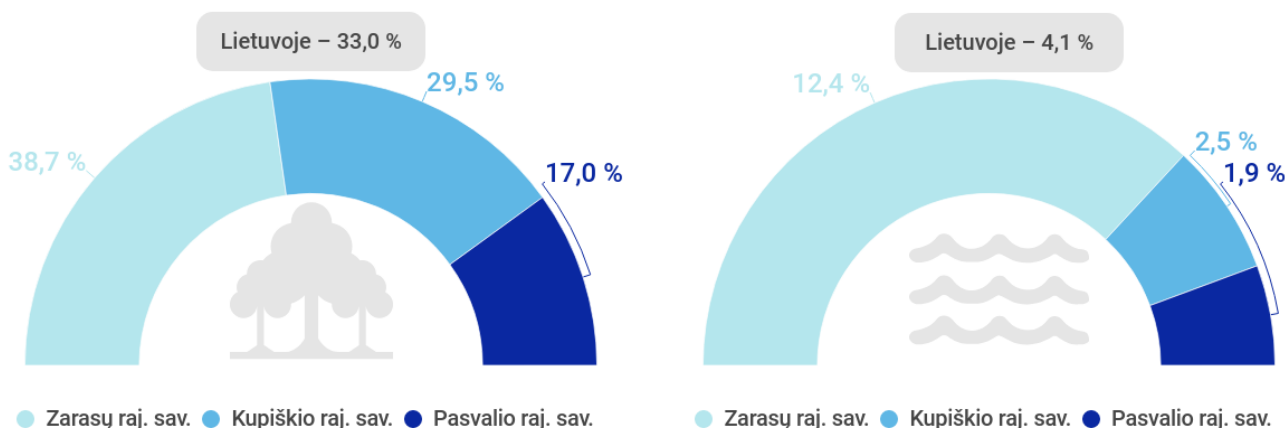
Zarasų rajono savivaldybės miškingumas siekia 38,7 proc. bendros teritorijos ploto (133 131,82 ha) ir yra 9,2 proc. p. didesnis nei Kupiškio rajono bei daugiau nei du kartus didesnis nei Pasvalio rajono savivaldybių miškingumo rodiklis. Pagal fizinį–geografinį rajonavimą Zarasų rajonas priskiriamas Pietryčių sričiai, Aukštaičių aukštumos rajono šiaurinei daliai. Reljefas labai įvairus. Vyrauja kalvoto–dauboto moreninio tipo reljefas. Aukščiausia vieta 240 m virš jūros lygio (Pratkūnų kalnas). Zarasų rajono valstybiniuose miškuose vyrauja pušynai, eglės, beržai. Kietųjų lapuočių (ąžuolas ir uosis) dalis rajono teritorijoje yra labai maža. Didžiausi miškai – Salako-Tumiškių, Gražutės.

Zarasų rajonas – ežeringiausias kraštas Utenos apskrityje. Vandens telkiniai užima 12,4 proc. bendros teritorijos ploto (16 466,63 ha). Jame yra 296 įvairaus dydžio ežerai, didžiausi – Drūkšių, Luodžio, Avilio. Vyrauja nedideli iki 10 ha ploto, ežerai. 39 ežerai yra saugomose teritorijose. Per rajoną teka 8 upės, iš kurių ilgiausia yra Šventoji, jos ilgis net 44,7 km. Didžiausi jos intakai Zarasų krašte – Šavaša, Stromelė ir Indrāja. Kita krašto upių grupė priklauso kaimyninės Latvijos Dauguvos upės baseinui. Krašte yra 19 dirbtinių vandens telkinių–tvenkinių ir viena vandens talpykla – Antalieptės marios, tai 27 ežerai, susijungę patvenkus Šventosios upę. Didžiausias ežeras šalyje yra Zarasų rajone – Drūkšiai. Plotas 4479 ha (iš jų 1000 ha priklauso Baltarusijai).

Pagal Lietuvos fizinį–geografinį suskirstymą Kupiškio rajono teritorija patenka į tris Pabaltijo žemumos srities fizinius–geografinius rajonus: šiaurės vakarų dalis yra Mūšos–Nemunėlio žemumos pakraštyje, pietvakarinė dalis driekiasi Nevėžio žemumos pakraštyje, o rytinė – Viešintų kalnagūbrio šiaurinėje dalyje. Miškai užima 31 875,45 ha (29,5 proc.). Pagrindiniai Kupiškio rajono miškai: Bajorgiris – miškas Skapiškio seniūnijoje, Skapgirio masyvo dalis, plotas – 309 ha; Salamiesčio miškai – miškai šiaurės Lietuvoje, Kupiškio ir Biržų rajonuose. Priklauso Kupiškio (Alizavos girininkija) ir Biržų (Vabalninko girininkija) miškų urėdijoms. Masyvą sudaro ~10 miškų. Plotas – 46 km<sup>2</sup>; Notigalės–Skapgirio miškai – 11 miškų masyvas, užimantis 42,3 km<sup>2</sup> plotą; Subačiaus miškai – miškų masyvas šiaurės rytų Lietuvoje, plotas – 23,2 km<sup>2</sup>; Šimonių giria – miškų masyvas Anykščių ir Kupiškio rajonuose, plotas – 135 km<sup>2</sup>.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

Vandens turizmo ir rekreacijos požiūriu perspektyviausi vandens telkiniai Kupiškio rajone yra Kupiškio marios, trečias pagal dydį dirbtinis vandens telkinys Lietuvoje, ir Lėvens upė. Kiti svarbesni vandens telkiniai – Kupos upė bei Pyragių, Puožo, Notigalės, Suosos ežerai. Dauguma Kupiškio rajono ežerų yra tinkami mėgėjiškai žvejybai, tačiau didžiausiomis rekreacinės žvejybos plėtros perspektyvomis pasižymi Kupiškio marios, žuvingiausias telkinys šiaurinėje Lietuvos dalyje. Kupiškio rajone yra 19 didesnių ir mažesnių ežerų, 30 upių ir upelių, 32 dirbtiniai vandens telkiniai. Vyrauja maži iki 5 ha ploto ežerai. Vandens telkiniai užima 2,5 proc. bendros teritorijos ploto (2715,42 ha).



**2.1.1. pav. Miškų ir vandens telkinių užimama teritorija, proc.**

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Lietuvos Respublikos žemės fondo duomenis 2021 m. sausio 1 d.

**Pasvalio rajonas** – tai vienas labiausiai urbanizuotų ir sukultūrinių rajonų Lietuvoje su išplėtotu žemės ir miškų ūkiu. Rajone vyrauja derlingi priemolio ir molio dirvožemiai. Rajono žemės – vienos derlingiausių Lietuvoje, todėl rajone jos intensyviai naudojamos. Miškai užima tik 21 942,87 ha (17,0 proc.). Didžiausi miškai – Jakūbonių ir Moliūnų, kurie plyti pietinėje rajono dalyje, juose vyrauja pušynai, beržynai ir drebulynai. Tai tipiškas Lietuvos šiaurinės dalies lygumų (Žiemgalos, Mūšos–Nemunėlio žemumos) rajonas – derlingų upių slėnių kraštas, stokojantis vietovaizdžių su skirtinga orografija, geologija bei hidrografija. Tai sąlygoja gana skurdžių gamtinių sąlygų (gamtinės įvairovės) gamtą, neturtingą faunos ir floros kompleksą. Tik pietrytinėje rajono dalyje, Žaliosios girios pakraščiais bei kai kurių upių slėniuose, aptinkama didesnė gyvosios gamtos kompleksų įvairovė. Linkuvos gūbrys ir Mūšos bei jos intakų – Mažupės, Tatulos, Lėvens, Pyvesos – slėniai pajvairina monotonišką lygumų kraštovaizdį.

Per rajoną teka Mūša ir jos intakai Mažupė, Lėvuo, Pyvesa, Tatula ir kt. (iš viso 14 upių ar jų dalių), telkšo 2 ežerai ir 7 tvenkiniai. Vandens telkiniai užima 1,9 proc. bendros teritorijos ploto (2496,07 ha). Rajonas yra įsikūręs aktyvių karstinių reiškinių zonoje, kuri apima šiaurės rytų Lietuvos pakraštį tarp Mūšos ir Apaščios upių. Tokiose zonose susidaro smegduobės ir viena tokių smegduobių – Žalsvasis šaltinis – 1985 m. paskelbta geologiniu paminklu. Dar vienas šiame krašte esantis Lietuvos geologijos paminklas – Stipinų dolomito atodanga, vadinama Skalių kalnu.

Vandens telkiniuose galima vystyti skirtingą rekreacinę veiklą – plaukiojimas / maudymasis, vandens sportas (nardymas, buriavimas, plaukiojimas vandens slidėmis), plaukiojimas vandens transportu (baidarės, vandens motociklai, kateriai), žūklė, vandens paukščių stebėjimas. Kiekvienai vystomai veiklai reikalingos tam tikros sąlygos, vandens telkinių pritaikomumas: užterštumo rodikliai, geras prieinamumas prie vandens, vandens telkinių gylis ir pakankamas plotas, vandens augalija. Siekiant nustatyti, kokias veiklas tinkama vykdyti Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonų vandens telkiniuose, reikalinga atlikti išsamius tyrimus, parengti studijas ir specialiuosius planus.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 2.2. KULTŪRINĖ APLINKA

Kultūrinės aplinkos savitumas – viena svarbiausių turizmą skatinančių priežasčių. Kultūrinė aplinka turizmo sistemoje apibūdinama kultūrinių išteklių sąvoka. Kultūriniai ištekliai apima platų visuomenės kūrybinės veiklos spektrą: urbanistikos paveldo vertybes, tradicijas ir liaudies amatus, menines kultūros vertybes, archeologijos vertybes, techninės kūrybos vertybes.

Lietuva iš kitų Europos šalių išsiskiria kultūros paveldo vertybių įvairove, savitumu, archaiškumu. Kultūros ištekliai vertingi dėl jų išsidėstymo gražiose gamtinėse vietose, prie ežerų, upių, savituose kraštovaizdžiuose. Lietuvoje gausu etninės kultūros tradicijų, švenčių, muziejų, senų dvarų, kultūros įstaigų, bibliotekų, parodų rūmų. Kaimo vietovėse yra medžio drožėjų, puodžių, pynėjų, audėjų, bitininkų.

Lietuvos istorinis – kultūrinis paveldas persipynęs su lenkų, baltarusių, latvių ir žydų tautų istoriniu – kultūriniu palikimu; religiniai objektai ir vietos, etnografinės Lietuvos atspalviai, savita kalba, po pasaulį paplitusi diaspora, ieškanti savo kilmės šaknų, nevienalytė Lietuvos istoriografija sukuria palankią aplinką toliau vystyti šios krypties turizmo produktus ir paslaugas.

*Kultūros paveldas*<sup>7</sup> – tai per kelias kartas perimtos etniniu, istoriniu, estetiniu ar moksliniu požiūriu svarbios kultūros vertybės, kurios skirstomos į *nekilnojamąsias kultūros vertybes*<sup>8</sup> ir *kilnojamąsias kultūros vertybes*<sup>9</sup>. Pagal Pasaulinio kultūros ir gamtos paveldo globos konvenciją, kultūros paveldas apima paminklus (architektūros kūriniai, monumentaliosios skulptūros ir tapybos kūriniai, archeologinio tipo elementai ir struktūros, įrašai, urviniai būstai ir ypatybių deriniai, turintys išskirtinę visuotinę vertę istorijos, meno ir mokslo požiūriu), pastatų grupes (atskirų ar susijusių pastatų grupės, kurios savo architektūra, visumos darna ar sandora su kraštovaizdžiu turi išskirtinę visuotinę vertę istorijos, meno ar mokslo požiūriu), vietoves (žmogaus arba bendri gamtos ir žmogaus kūriniai bei plotai, įskaitant archeologines vietoves, turintys išskirtinę visuotinę vertę istoriniu, estetiniu, etnologiniu ar antropologiniu požiūriu).

Kultūros paveldas yra valstybei strategiškai svarbus istorijos raidoje visuomenės tęstinai kuriamas išteklius, kuris atspindi istorinę ir kultūrinę šalies raidą, vaidina svarbų vaidmenį išsaugant ir puoselėjant tautinį tapatumą. Tačiau Lietuvoje visuomenė nepakankamai tapatina save su kultūros paveldu ir neišnaudoja visų jo teikiamų galimybių. Vadovaujantis užsienio šalių patirtimi<sup>10</sup> ir geraisiais pavyzdžiais Lietuvoje, kultūros paveldas savo aktualizavimo prasme turi didžiulį pritaikymo visuomenės socialiniams, ekonominiams, kultūros ir edukacijos poreikiams potencialą – sutvarkytame ir pritaikytame kultūros paveldo objekte gali įsikurti bendruomenės centras, menų inkubatorius, mokykla, kultūros įstaiga ar kita bendruomenei reikalinga įstaiga ar organizacija.

Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajono savivaldybės – turizmui ir rekreacijai vystyti pakankamai palankių savivaldybių, turinčių didelį kultūros paveldo objektų tinklą. Pridėtinę kultūrinio turizmo objektų vertę didina jų įtraukimas į kultūros vertybių registrą.

<sup>7</sup> Vadovaujantis Turizmo terminų žodynu, *paveldas* – *išskirtinė materialinė ir dvasinė kultūra, perduodama vėlesnėms kartoms; kultūrinio turizmo pagrindas*.

<sup>8</sup> Pagal LR nekilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos įstatymą, *nekilnojamąsias kultūros vertybės* – kultūrinės vertės ir visuomeninės reikšmės statiniai, jų priklausiniai bei kompleksai, ansambliai ir vietovės, įregistruoti šio įstatymo nustatyta tvarka.

<sup>9</sup> Pagal LR kilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos įstatymą, *kilnojamąsias kultūros vertybės* – pagal paskirtį ir prigimtį kilnojamieji žmogaus veiklos medžiaginiai kūriniai ir kiti kilnojamieji daiktai, turintys kultūrinę vertę ir įtraukti į valstybinę kilnojamųjų kultūros vertybių apskaitą.

<sup>10</sup> „Renovation of Estonian manor houses secured local schools“, <http://eeagrants.org/News/2011/Renovation-of-Estonian-manor-houses-secured-local-schools>, 2011.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

KULTŪROS VERTYBĖS			
Kupiškio r.	Pasvalio r.	Zarasų r.	
151	70	136	 Memorialiniai
62	22	73	 Dailės
0	2	2	 Urbanistinis
80	92	91	 Architektūriniai
13	5	12	 Sakraliniai
51	65	60	 Istoriniai
17	18	53	 Archeologiniai
9	13	14	 Želdiniai
2	28	28	 Inžineriniai
5	5	1	 Mitologiniai
7	3	13	 Etnokultūriniai
8	16	8	 Kraštovaizdžio
5	130	45	 Kilnojamosios

### 2.2.1. pav. Kultūros vertybių pasiskirstymas pagal vertingųjų savybių pobūdį

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Kultūros vertybių registro duomenis

Kupiškio ir Pasvalio rajone nemažai įvairios būklės dvarų, kurių pritaikomumas turizmo veikloms labai įvairus. Tai vienas iš kultūriniam turizmui lengvai pritaikomų objektų, su jau susiformavusiu kraštovaizdžiu ir istorija. *Zarasų rajono* teritorijoje yra 5 dvarai (Antazavės, Kamariškių, Mukulių, Stelmužės, Vasakų), *Kupiškio rajone* – 5 dvarai (Adomynės, Palėvenės (Komarų), Noriūnų, Antašavos, Salamiesčio), *Pasvalio rajone* – 6 dvarai (Joniškėlio, Moliūnų, Toliūnų, Škilinamūšio, Sokų, Žilpamūšio). Labai svarbu dvarus pritaikyti visuomenės lankymui, svarbių švenčių minėjimui, integruoti į kultūrinį ir visuomeninį gyvenimą. Dvarų sodybų teritorijose rekomenduotina įkurti pasivaikščiojimo ir dviračių takus, erdves sportiniams renginiams ir išnaudoti tuščias erdves žmonių susibūrimams. Parkuose svarbu įrengti puikų apšvietimą žmonių pasibūvimui ir žmonių pritraukimui.

Ne tik fiziniai Lietuvos kultūros paveldo objektai, bet ir kultūrinis bei intelektinis potencialas gali būti patrauklūs vietiniam ir atvykstamajam turizmui. Lietuvos muziejų rinkiniuose 2020 m. buvo saugoma 7 682 456 kultūros vertybė – archeologiniu, istoriniu, meniniu, etniniu, religiniu, mokslo, memorialiniu ir kitais požiūriais vertingi eksponatai. Per 2020 m. Lietuvos muziejuose apsilankė 2 837 798 lankytojai, lyginant su 2016 m. apsilankymų skaičius sumažėjo 28,7 proc., o lyginant su 2019 m. lankytojų skaičius sumažėjo net 49,2 proc. Tam įtakos turėjo pasaulinė Covid-19 pandemija, įvesti ribojimai turizmo sektoriuje.

Pagrindinis ir populiariausias muziejus *Zarasų rajone* – Zarasų krašto muziejus. Jame galima apžiūrėti ekspozicijose įamžintą Zarasų krašto istoriją, senus dokumentus, žvejybos ir medžioklės įrankius bei trofėjus, bažnytinę literatūrą, rūbus, kraštiečio dailininko M. Šileikio darbus, sakralines

Nekilnojamųjų kultūros vertybių registro duomenimis, Zarasų rajono savivaldybėje yra 464 nekilnojamosios kultūros vertybės ir 45 kilnojamosios kultūros vertybės, Kupiškio rajono savivaldybėje – 379 nekilnojamosios ir 5 kilnojamosios kultūros vertybės, Pasvalio rajono savivaldybėje – 349 nekilnojamosios ir 130 kilnojamųjų kultūros vertybių.

Nekilnojamąjį kultūros paveldą Zarasų, Pasvalio ir Kupiškio rajonuose sudaro archeologinės kultūros paveldo vertybės (piliakalniai su gyvenvietėmis, kapinynai, buvusios dvarų sodybos), architektūros paminklai (bažnyčios, sodybos, įvairūs pastatai, statinių kompleksai ir pan.), istorijos paminklai (kapinės, pavieniai kapai, susiję su svarbiais visuomenės, kultūros ir valstybės istorijos įvykiais ar asmenybėmis), dailės paminklai (paveikslai, koplytstulpiai, skulptūros, altoriai, kryžiai ir pan.).

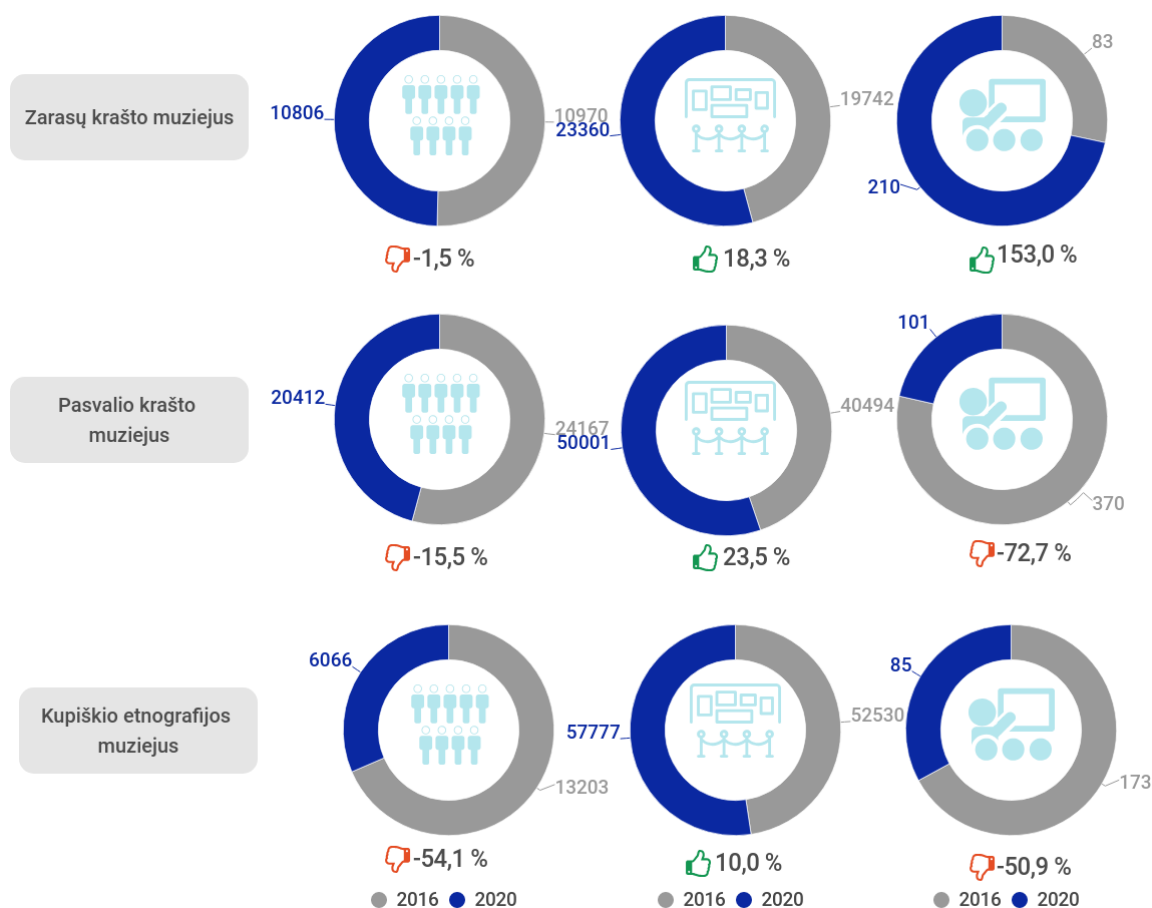
*Zarasų rajone* yra 7 piliakalniai (Velikuškių, Velikuškių II (Sala), Verslavos, Pakačinės (Dembų), Pakalniškių, Liaudiškių, Vosgėlių), 15 maldos namų (bažnyčios, cerkvės, vienuolynai), 5 malūnai, *Kupiškio rajone* – 11 piliakalnių (Aluotų, Bakšėnų, Bugailiškių, Elniškių, Gaigalių, Kupiškio, Likalaukių, Obonių, Papilių I, Stirniškių, Vaduvų), 14 maldos namų (bažnyčios, vienuolynai, cerkvės), 5 malūnai, *Pasvalio rajone* – 4 piliakalniai (Kriklinių, Migonių, Saudogalos, Ažuolpamūšės), 7 maldos namai (bažnyčios, cerkvės), 10 malūnų. Visi piliakalniai ir bažnyčios yra įtraukti į Kultūros vertybių registrą.

Vienas iš sėkmingiausiai reprezentuojančių vietinį kraštą turizmo objektų yra dvarai. Zarasų,

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas skulptūras, kraštui būdingų senovinių audinių ir lovatiesių pavyzdžius. Muziejuje nuolat veikia ir įvairios laikinos parodos, vyksta įvairūs kultūriniai renginiai, valstybinių švenčių minėjimai. Muziejus ir viešoji biblioteka veikia ketvirtajame dešimtmetyje pastatytoje puikios architektūros progimnazijoje. Organizuojama daugiau nei 20 edukacinių programų.

Pagrindinis muziejus *Pasvalio rajone* – Pasvalio krašto muziejus. Muziejus atidarytas 1998 m. kraštotyrininko Antano Stapulionio sukauptų etnografijos ir archeologijos kolekcijų pagrindu. Yra geologijos, archeologijos, istorijos, etnografijos ir kitos ekspozicijos. Muziejuje modernumas išradingai derinasi su istoriniu krašto paveldu, žaismingai rikiuojasi visa Pasvalio krašto praeitis. Muziejuje nuolat veikia ekspozicijos, parodos, vyksta renginiai, edukacinės programos.

*Kupiškio rajone* populiariausias Kupiškio etnografijos muziejus, kuris įsikūręs buvusios mokyklos akmens mūro pastate, pastatytame 1823 m. Etnografijos muziejuje ir jo filialuose saugoma 56 tūkstančiai eksponatų, tarp kurių ir beveik 4000 metų senumo tauro ragai. Muziejaus dokumentų ir spaudinių rinkiniuose sukaupta medžiaga atspindi Kupiškio krašto bendruomenės veiklą. Muziejuje vykdomi edukaciniai užsiėmimai vaikams, moksleiviams ir suaugusiesiems. Rengiamos dailės, tautodailės, fotografijos ir kitos parodos.



2.2.2. pav. Zarasų krašto, Pasvalio krašto, Kupiškio etnografijos muziejų lankytojų, saugomų eksponatų, surengtų renginių bei edukacijų skaičius bei pokytis 2016–2020 m.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal LR kultūros ministerijos muziejų statistiką

Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonų teritorijose veikia ir kiti visuomeniniai ar bendruomeniniai muziejai, centrai: *Zarasų rajone* – Antalieptės kraštotyros muziejus, Gražutės regioninio parko lankytojų centras su Salako krašto etnografinė ekspozicija ir Vidos Žilinskienės „Jūrų muziejus“, kalbininko Kazimiero Būgos memorialinis muziejus, Dusetų dailės galerija, Sartų regioninio parko lankytojų centras, poeto A. Vienažindžio visuomeninis–memorialinis muziejus, Antalieptės energetikos muziejus, švietėjo Antano Poderio memorialinis muziejus; *Pasvalio rajone* – Saločių

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas Antano Poškos pagrindinės mokyklos kraštotyros muziejus, Pasvalio girnų muziejus, rašytojo Mariaus Katiliškio memorialinis kambarys; Kupiškio rajone – Adomo Petrausko muziejus, Laukminiškių kaimo muziejus, dailininkės Veronikos Šleivytytės paveikslų galerija, amatų centras. Potencialiems lankytojams daug nepatogumų kelia tai, kad daugelio mažesnių muziejų, ekspozicijų lankymas, darbo laikas yra apriboti, lankytojai įleidžiami tik iš anksto susitarus. Didelė tikimybė, kad dėl patogumo ir lengvesnio laiko planavimo potencialus turistą pasirinks kitą muziejų kitame mieste ar rajone.

Muziejų pagrindinė traukos priemonė yra jų aplinka, personalo suteikiamų paslaugų kokybė, paslaugumas, informacijos prieinamumas. Papildomi muziejuose vykdomi užsiėmimai, edukacinės programos teigiamai veikia turistus ir artimiau supažindina juos su vietos praeitimi, svarbiausiais istorijos įvykiais. Muziejai galėtų būti susibūrimo vieta, kur siūlomi ir kiti kelionių maršrutai, teikiama informacija apie turistus dominančias paslaugas.

Kultūrinei aplinkai taip pat labai svarbūs renginiai, festivaliai, šventės. Pastaraisiais metais kultūros renginiai tapo galingais turizmą skatinančiais traukos centrais. Ši sritis – labai stipri reklamuojant ir skatinant kultūrinį turizmą, ypač populiarėjanti tarp jaunų žmonių. Potencialius turistus gali sudominti inovacijos, meniniai renginiai, festivaliai, koncertai, šiuolaikinio meno parodos, kuriama kūrybiškumą skatinanti aplinka. Tokiu atveju yra svarbi informacijos sklaida bei aiški komunikacija, daugiakalbiškumas, konkretus renginio pradžios ir pabaigos laikas, sistemingumas, tikslus kalendorinis periodiškumas. Zarasų rajone vienas iš pagrindinių renginių organizatorių yra Zarasų rajono savivaldybės kultūros centras, Pasvalio rajone – Pasvalio kultūros centras, Kupiškio rajone – Kupiškio kultūros centras. Renginius organizuoja ir kitos kultūros įstaigos bei bendruomenės.

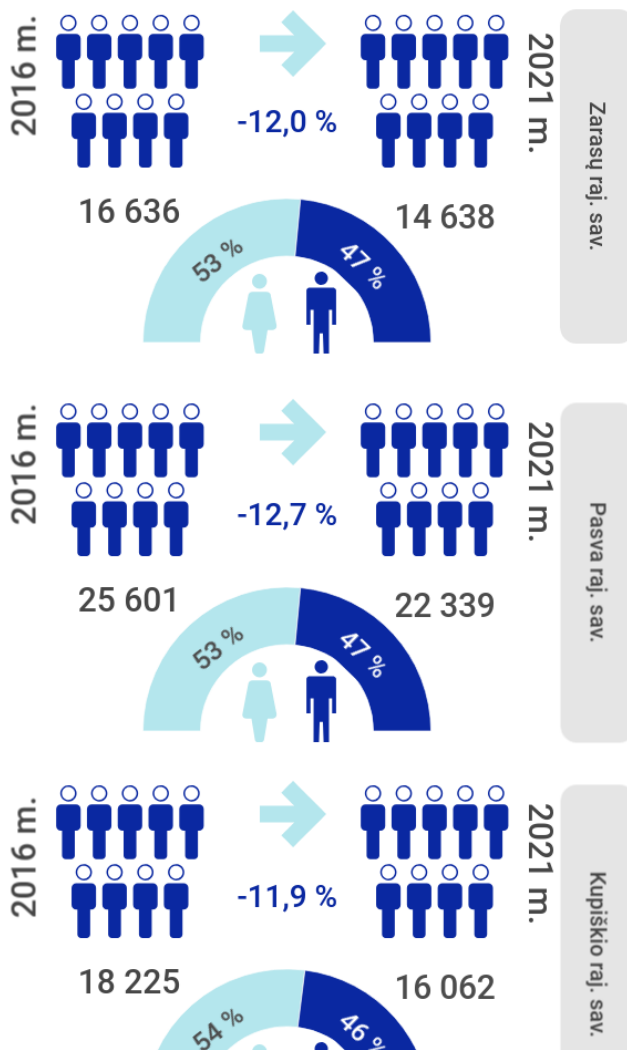
### 2.3. SOCIALINĖ APLINKA

Keliaujančiam žmogui svarbu ne tik pamatyti įdomius kultūros objektus ir pabūti gražioje gamtoje. Pasirinkdamas turistinę vietovę turistą analizuoja tose vietovėse gyvenančių tautų papročius, kriminogeninę situaciją, aiškinasi sveikatai pavojingus faktorius ir kt. Greta fizinių aplinkos veiksnių ne mažiau reikšmingi socialiniai veiksniai, kurie formuoja atitinkamą socialinę aplinką. Turizmo socialinę aplinką sudaro: sociodemografiniai veiksniai, sveikatos saugumas, aplinkos saugumas, svetingumas ir pan.

Šiame skyriuje išskiriami Zarasų, Pasvalio, Kupiškio rajonų savivaldybių socialinę aplinką atspindintys pagrindiniai rodikliai (gyventojai, darbo rinka, sveikata, nusikalstamumas), jie palyginami su šalies rodikliais.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2021 m. pradžioje Zarasų rajono gyventojų skaičius siekė 14 638 asmenis ir tai sudarė 0,5 proc. visos šalies gyventojų, Kupiškio rajone – 16 062 asmenis ir tai sudarė 0,6 proc. visos šalies gyventojų, Pasvalio rajone – 22 339 asmenis ir tai sudarė 0,8 proc. visos šalies gyventojų. 2016–2021 m. laikotarpiu gyventojų skaičius Zarasų rajone sumažėjo 12,0 proc., Kupiškio rajone – 11,9 proc., Pasvalio rajone – 12,7 proc., tuo tarpu šalyje gyventojų skaičius analizuojamu laikotarpiu sumažėjo 3,2 proc. Pasvalio rajono savivaldybėje gyventojų skaičius sumažėjo daugiausiai.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas



**2.3.1. pav. Gyventojų skaičius Zarasų, Pasvalio ir Kupiškio rajonų savivaldybėse 2016 m. ir 2021 m. pradžioje (asm.), jo kitimo dinamika 2016–2021 m. ir pasiskirstymas pagal lytį 2021 m. pradžioje (proc.)**

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis

tenkantis tūkstančiui gyventojų, siekė – 128,5, 15,7 proc. mažiau nei 2019 m. Pasvalio rajono savivaldybėje šis rodiklis buvo panašus (127,4, 12,2 proc. mažiau nei 2019 m.), Kupiškio rajono savivaldybėje rodiklis buvo didesnis – 145,9, 16,7 proc. mažiau nei 2019 m. Šalyje sergančių asmenų skaičiaus rodiklis siekė 130,6, 16,7 proc. mažiau nei 2019 m.

2020 m. aktyvių gydytojų skaičius, tenkantis 10 tūkst. gyventojų, didžiausias buvo Pasvalio rajono savivaldybėje – 20,1, o Zarasų (16,4) ir Kupiškio (17,4) rajonų savivaldybėse rodiklis buvo mažesnis. Šalyje šis rodiklis buvo beveik du kartus didesnis nei minėtose savivaldybėse. 2016–2020 m. laikotarpiu aktyvių gydytojų skaičius mažėjo Zarasų (17,1 proc.), Kupiškio (7,0 proc.) rajonų savivaldybėse, šalyje (1,7 proc.), o Pasvalio rajono savivaldybėje šis rodiklis nežymiai didėjo (1,5 proc.).

Gimstamumas Zarasų rajono savivaldybėje, lyginant 2016 m. ir 2020 m., sumažėjo 6,8 proc. (2020 m. Zarasų rajone gimė 121 vaikas), Kupiškio rajono savivaldybėje – padidėjo 5,2 proc. (2020 m. gimė 131 vaikas), Pasvalio rajono savivaldybėje – sumažėjo 29,4 proc. (2020 m. gimė 162 vaikai). Gimstamumas analizuojamu laikotarpiu mažėjo ir šalyje (17,9 proc.). Bendras gimstamumo rodiklis, tenkantis tūkstančiui gyventojų, 2020 m. Zarasų rajono savivaldybėje buvo 8,2, panašus rodiklis buvo ir Kupiškio rajono savivaldybėje (8,1), mažesnis rodiklis buvo Pasvalio rajono savivaldybėje (7,2).

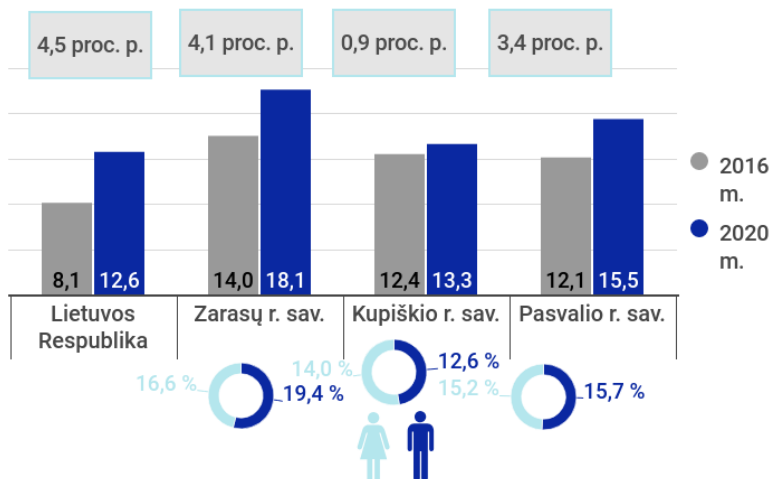
Mirusiųjų skaičius Zarasų rajono savivaldybėje 2016–2020 m. sumažėjo 7,4 proc. (nuo 376 iki 348 asmenų), Kupiškio ir Pasvalio rajonų savivaldybėse šis rodiklis padidėjo 10,9 proc. ir 4,6 proc. Šalyje mirusiųjų skaičius taip pat padidėjo 5,9 proc. Bendrasis mirtingumo rodiklis, tenkantis tūkstančiui gyventojų, Zarasų rajono savivaldybėje 2020 m. buvo didesnis (23,6) nei Pasvalio (20,00) ir Kupiškio (22,6) rajonų savivaldybėse. Šalies vidurkis siekė 15,6 asmenų tūkstančiui gyventojų.

Gyventojų skaičiaus mažėjimą ar didėjimą lemia ne tik didelis mirtingumas, bet ir vidinė bei tarptautinė migracija. 2020 m. Zarasų (-50 asmenų), Kupiškio (-59 asmenys) ir Pasvalio (-200 asmenų) rajonų savivaldybėse migracijos saldo rodiklis arba neto migracija (bendra), buvo neigiama, priešingai nei šalyje (19 993 asmenys). Rodiklio reikšmė 2016 m. Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonų savivaldybėse bei šalyje taip pat buvo neigiama.

Vadovaujantis Higienos instituto duomenimis, 2020 m. Zarasų rajono savivaldybėje sergančių asmenų skaičius,

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

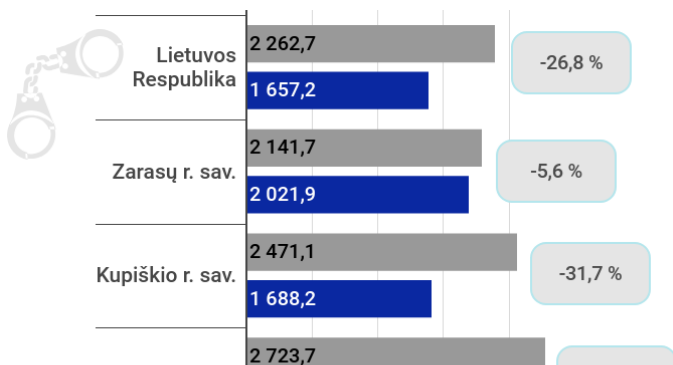
Kupiškio rajono savivaldybės 15–64 metų amžiaus gyventojų užimtumo lygis 2020 m. buvo 63,6 proc., didesnis nei Zarasų (60,4 proc.) ir Pasvalio (60,2 proc.) rajonų savivaldybėse, tačiau mažesnis nei šalyje (71,6 proc.). Didžiausias registruotų bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykis (nedarbo lygis) 2020 m. buvo Zarasų rajono savivaldybėje – 18,1 proc., Pasvalio (15,5 proc.), Kupiškio (13,3 proc.) rajonų savivaldybėse bei šalyje (12,6 proc.) šis rodiklis buvo mažesnis. Nedarbo lygis Zarasų rajono savivaldybėje nuo 2016 m. padidėjo 4,1 proc. p. (nuo 2019 m. – 3,7 proc. p.), Pasvalio rajono savivaldybėje – 3,4 proc. p. (nuo 2019 m. – 4,6 proc. p.), Kupiškio rajono savivaldybėje – 0,9 proc. p. (nuo 2019 m. – 3,2 proc. p.). Šio rodiklio ryškų pokytį lėmė Covid-19 pandemija.



**2.3.2. pav. Registruoto nedarbo lygis ir jo kitimo dinamika 2016–2020 m. (proc. p.) bei moterų ir vyrų nedarbo lygis Zarasų, Kupiškio, Pasvalio rajonų savivaldybėse 2020 m. (proc.)**

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis

Nusikalstamumas, sveikata ir aplinkos faktoriai, formuojantys socialinę turizmo aplinką, turi įtakos turizmui nacionaliniu lygmeniu. Turistai nenori vykti į šalis, kuriose yra girdėję esant didelį nusikalstamumą. Turistus blogai veikia informacija apie nusikaltimus. Lietuva nėra išimtis.



**2.3.3. pav. Nusikalstamų veikų skaičius 2016 m. ir 2020 m. (vnt.) bei rodiklio dinamika 2016–2020 m. (proc.)**

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Informatikos ir ryšių departamento duomenis

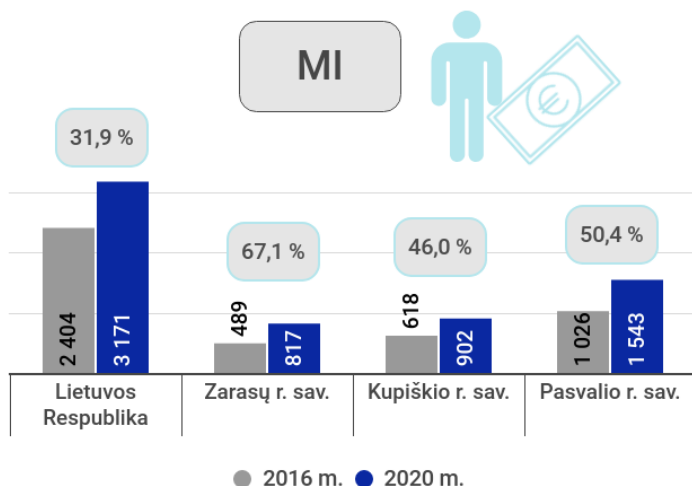
Informatikos ir ryšių departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos duomenimis, užregistruotų nusikalstamų veikų skaičius, tenkantis 100 tūkst. gyventojų, 2020 m. didžiausias buvo Zarasų rajono savivaldybėje (2021,9), mažesnis rodiklis buvo Pasvalio (1703,1) ir Kupiškio (1688,2) rajonų savivaldybėse bei šalyje (1657,2).

2020 m. pabaigoje Zarasų ir Kupiškio rajonų savivaldybėse buvo po 42 policijos pareigūnus, Pasvalio rajono savivaldybėje – 46 policijos pareigūnai. Informatyvesnis rodiklis – policijos pareigūnų skaičius, tenkantis 100 tūkst. gyventojų. 2020 m. pabaigoje Zarasų rajono savivaldybėje 100 tūkst. gyventojų teko 287 policijos pareigūnai ir šis rodiklis buvo didesnis nei Pasvalio (206), Kupiškio (261) rajonų savivaldybėse bei šalyje (281).

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 2.4. EKONOMINIAI VEIKSNIAI

Lietuvos ekonomikos, kaip ir konkrečios teritorijos, vystymasis bei socialinės sąlygos lemia užsienio ir vietinių turistų srautų augimą. Dinamiškai besivystantis ūkis sąlygoja naujų verslo galimybių atsiradimą ir atitinkamai turistų, atvykstančių verslo reikalais, daugėjimą. Vietinį turizmą skatina augančios verslo bei gyventojų pajamos. Pagrindinės socialinės ir ekonominės turizmo plėtros Lietuvoje prielaidos: makroekonominės situacijos stabilumas bei ekonominis augimas; užsienio investicijų daugėjimas; Lietuvos ir užsienio prekybos didėjimas; perkamosios galios didėjimas.

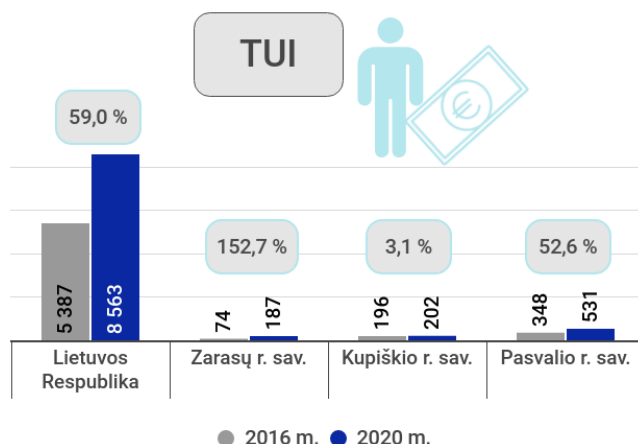


### 2.4.1. pav. MI, tenkančios vienam gyventojui, 2016 m. ir 2020 m. (Eur) ir rodiklio dinamika

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis

Materialinės investicijos (toliau – MI) yra puikus indikatorius nustatyti tikslinės teritorijos ekonominį auginimą, veiklos rūšių finansavimo pasiskirstymą, o taip pat ir rajono pajėgumą pritraukti investicijų ir turėti ekonomikos augimo centrų. 2020 m. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, *Zarasų rajono savivaldybėje* MI dydis siekė 12 mln. Eur ir buvo 50,6 proc. didesnės nei 2016 m. Daugiausia (43,7 proc.) MI teko viešojo valdymo ir gynybos bei privalomojo socialinio draudimo veikloms, o mažiausia (0,1 proc.) apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veiklai. *Kupiškio rajono savivaldybėje* 2020 m. MI dydis buvo 2 mln. Eur didesnis nei *Zarasų rajono savivaldybėje* ir buvo 31,9 proc. didesnės nei 2016 m. Daugiausia (40,0 proc.) MI teko kaip ir *Zarasų rajono savivaldybėje* (viešojo valdymo ir gynybos bei privalomojo socialinio draudimo veikloms), mažiausia (0,01 proc.) apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veiklai. *Pasvalio rajono savivaldybėje* 2020 m. MI dydis buvo daugiau nei du kartus didesnis nei *Kupiškio rajono savivaldybėje* (34 mln. Eur) ir buvo 34,8 proc. didesnės nei 2016 m. Daugiausia (30,3 proc.) MI teko žemės ūkiui, miškininkystės ir žuvininkystės veikloms, mažiausia (0,2 proc.) profesinei, mokslinei ir techninei veiklai.

Tiesioginės užsienio investicijos (toliau – TUI) yra vienas makroekonominių rodiklių, kurių pagrindu kuriami tiesioginiai šalių ryšiai, skatinama ekonomikos plėtra, sudaranti sąlygas naujoms darbo vietoms kurti, modernioms technologijoms diegti, eksporto apimtims didinti. 2020 m. daugiausia TUI pritraukta *Pasvalio rajono savivaldybėje* (11,9 mln. Eur), tai yra 3 kartus daugiau nei *Kupiškio* (3,3 mln. Eur) ir 4 kartus daugiau nei *Zarasų* (2,7 mln. Eur) rajonų savivaldybėse. *Pasvalio rajono savivaldybėje* TUI padidėjo 37,4 proc., o *Zarasų rajono savivaldybėje* 2 kartais daugiau nei 2016 m., *Kupiškio rajono savivaldybėje* TUI sumažėjo 6,1 proc. 2020 m. daugiausia TUI, tenkančių vienam gyventojui, siekė *Pasvalio rajono savivaldybėje* (531 Eur), kai 2016 m. teko 348 Eur. Žymiai mažesnis rodiklis buvo *Kupiškio* (202 Eur) ir *Zarasų* (187 Eur) rajonų

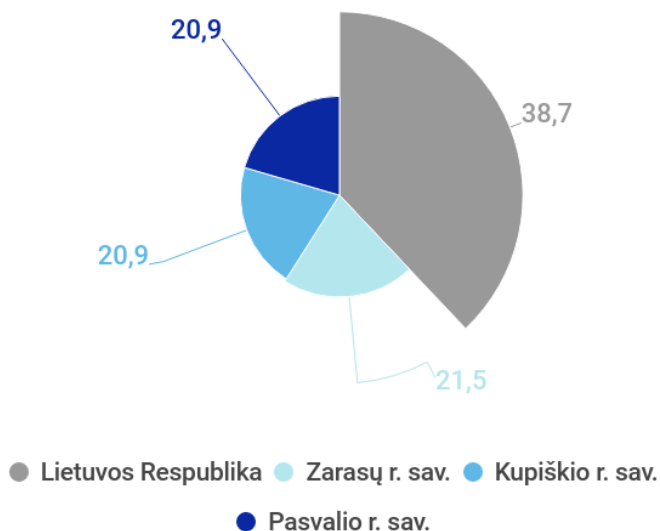


### 2.4.2. pav. TUI, tenkančios vienam gyventojui, 2016 m. ir 2020 m. (Eur) ir rodiklio dinamika

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas savivaldybėse. Šalyje šis rodiklis siekė 8563 Eur.

2016–2021 m. laikotarpiu visoje šalyje buvo pastebimos verslo augimo tendencijos. Rinkos augimas ir jos pelningumas yra labai svarbūs veiksniai naujo verslo kūrimui ir esamo verslo plėtrai.



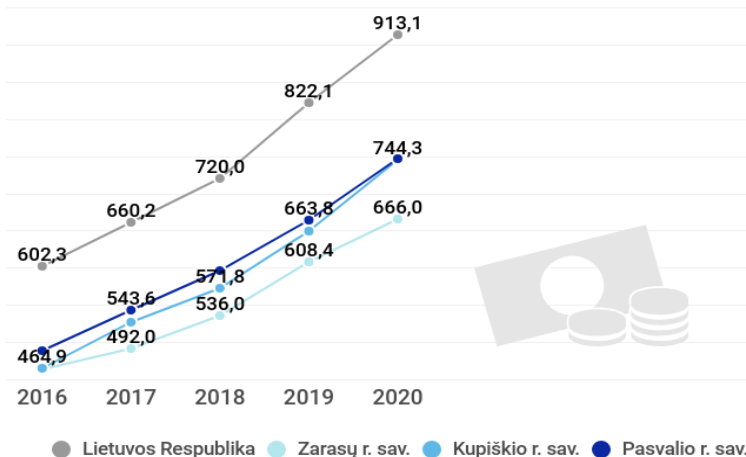
2021 m. pradžioje Zarasų rajono savivaldybėje buvo 315 veikiančių ūkio subjektų, o nuo 2016 m. jų skaičius išaugo 43 subjektais. Kupiškio rajono savivaldybėje buvo 336 veikiančių ūkio subjektai (46 subjektais daugiau nei 2016 m.), o Pasvalio rajono savivaldybėje – 466 ūkio subjektai (89 subjektais daugiau nei 2016 m.). Pažymima, kad 2020 m. prasidėjusi Covid-19 pandemija turėjo įtakos ir ūkio subjektų kaitai. Veikiančių ūkio subjektų skaičius, tenkantis tūkstančiui gyventojų, 2021 m. pradžioje Zarasų rajono savivaldybėje siekė 21,5, Pasvalio ir Kupiškio rajonų savivaldybėse jis buvo šiek tiek mažesnis ir siekė po 20,9. Nuo šalies rodiklio (38,7) atsiliekama per 17 ūkio subjektų.

#### 2.4.3. pav. Veikiančių ūkio subjektų skaičius, tenkantis tūkstančiui gyventojų, 2021 m. pradžioje (vnt.)

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis

Zarasų, Kupiškio, Pasvalio rajonų savivaldybėse, kaip ir šalyje, daugiausiai veikiančių ūkio subjektų pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (EVRK) veikė didmeninės ir mažmeninės prekybos bei variklinių transporto ir motociklų remonto veiklose (nuo 20,0 iki 25,0 proc.).

Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla Zarasų rajono savivaldybėje vertėsi 13 (4,1 proc.) ūkio subjektų (5 ūkio subjektais mažiau nei 2016 m.), Kupiškio rajono savivaldybėje – 10 (3,0 proc.) ūkio subjektų (3 ūkio subjektais daugiau nei 2016 m.), Pasvalio rajono savivaldybėje – 16 (3,4 proc.) ūkio subjektų (1 ūkio subjektu daugiau nei 2016 m.). Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla Zarasų rajone vertėsi 24 (7,6 proc.), Kupiškio rajone – 20 (5,9 proc.), Pasvalio rajone – 19 (4,1 proc.) ūkio subjektų.



Vidutinis mėnesinis neto darbo užmokestis (sektorius – šalies ūkis su individualiosiomis įmonėmis) nuo 2016 m. didėjo visoje šalyje, Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonų savivaldybėse. 2020 m. Zarasų rajono savivaldybėje vidutinis mėnesinis neto darbo užmokestis siekė 666,0 Eur ir buvo mažesnis nei šalyje (913,1 Eur), Kupiškio (744,3 Eur) ir Pasvalio (746,2 Eur) rajonų savivaldybėse.

#### 2.4.4. pav. Vidutinis mėnesinis neto darbo užmokestis 2016–2020 m. (Eur)

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 2.5. TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ akcentuojamas siekis visose paslaugų srityse ir sektoriuose kurti moderniausias informacines technologijas ir skaitmeninę infrastruktūrą, veiksmingam paslaugų teikimui užtikrinti panaudoti naujausias technologijas, viešąsias paslaugas teikti elektroninėje erdvėje, skaitmenizuoti įstaigų, organizacijų valdymo ir veiklos turinį. Pabrėžiama, kad tik kaitai ir naujovėms atviri rajonai bus sėkmingi, pritrauks žmonių ir finansinius išteklius.

Technologinis progresas daro stiprią įtaką turizmo verslui ir organizacijoms, siekiančioms neatsilikti nuo skaitmeninės plėtros, tapti konkurencingomis ir išlikti vis didėjančioje konkurencijoje. Skaitmeninių vartotojų kartų augimas, keičiantis interneto vartotojų demografinį profilį ir elgseną, paskatins internetą laikyti pagrindiniu kelionės informacijos ir patirties šaltiniu.

Pagrindiniai pokyčiai ir inovacijos turizmo sektoriuje susiję su informacinių ir ryšio technologijų taikymu (pvz., informacinių ir ryšio technologijų sklaida turizmo sektoriuje leidžia vartotojams tiesiogiai bendrauti su turizmo paslaugų teikėjais). Sparčiai besivystančios informacinės technologijos diktuoja sąlygas ne tik kasdieniniame gyvenime, versle, bet ir turizmo sektoriui. Dažnas turistai pirmiausiai informacijos ieško internete: kelionių portaluose, rezervacinėse sistemose, tiesioginėse turizmo centrų informacinėse svetainėse, socialiniuose tinkluose, turistų atsiliepimų platformose ir kt. Turistai nori greitai ir efektyviai rasti jiems reikiamą informaciją, o dar geriau, jei įmanoma paslaugas užsisakyti kelių mygtukų paspaudimu, prisijungus prie vieno darnaus ir optimizuoto puslapio. Taigi sparti technologijų raida siūlo naujas galimybes, kuriomis turizmo sektorius turėtų pasinaudoti. Vis dėlto, kyla ir iššūkių – kaip pasiekti potencialius turistus, nes dėl per didelio informacijos srauto, svarbiausia informacija turistui gali ir nepasiekti. Žvelgiant giliau, dėl tokių iššūkių kyla krašto atpažįstamumo ir matomumo problemų, todėl labai svarbu ne tik kurti naujas rajono patrauklumą didinančias priemones, paslaugas, bet ir atkreipti dėmesį, kaip pozicionuojamas kraštas, kaip jis pristatomas ir matomas socialinėje erdvėje, svarbu telkti išteklius ir stiprinti komunikacijos turinio kūrimą ir sklaidą.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2021 m. pradžioje Panevėžio apskrityje<sup>11</sup> 76,1 proc., Utenos apskrityje 72,5 proc. namų ūkių turėjo asmeninį kompiuterį, kai šalyje 81,4 proc. 2016–2021 m. laikotarpiu Panevėžio apskrityje namų ūkių, turinčių asmeninį kompiuterį, padidėjo 6,1 proc. punktais, Utenos apskrityje – 2,7 proc. punktais, šalyje – 10,9 proc. punktais. Namų ūkių, kurie turėjo prieigą prie interneto, Šiaulių apskrityje buvo 87,5 proc. ir šiek tiek viršijo vidutinį šalies rodiklį (86,6 proc.), Utenos apskrityje jis buvo gerokai mažesnis – 79,4 proc. 2016–2021 m. laikotarpiu Panevėžio apskrityje namų ūkių, kurie turėjo prieigą prie interneto, padidėjo 17,0 proc. punktų, Utenos apskrityje – 9,1 proc. punktais, šalyje – 14,9 proc. punktais.

Kupiškio rajone turistams sukurta interneto svetainė, informacija prieinama socialiniuose tinkluose, labiau lankomose teritorijose įrengta Wi-Fi prieiga. Taip pat pagal Lietuvos valstybės atkūrimo šimtmečio minėjimo programos įgyvendinimo Kupiškio rajono savivaldybėje 2017–2020 m. priemonių planą buvo įgyvendinta priemonė – žaidimas-varžytuvės šeimai „Aplankyk 100 vietovių Kupiškio rajono apylinkėse“ ir sukurtas „Žaidimas šeimai 360“ su virtualios realybės akiniais. Tai tikroviškų pojūčių žaidimas skirtas šeimoms, draugams, kad kuo geriau pažintų Kupiškio kraštą. Lankytojai virtualiai keliaudami turi atrasti prie lankomų objektų esančias detales ir taip surinkti kuo daugiau taškų. Virtualios realybės akiniai taip pat padės atvykusiam svečiui virtualiu būdu greitai ir įdomiai susipažinti su Kupiškio rajonu, kad kitą apsilankymą galėtų susiplanuoti įdomią ir nepakartojamą realią kelionę. 2019 m. Vietovardžių metams ir Kupiškio marių užtvenkimo 35-mečiui paminėti buvo įgyvendintas projektas „Marios šiapus ir anapus“. Projekto tikslas: akcentuoti kraštovaizdžio, vandens telkinių, vietovardžių reikšmę gyvenamos teritorijos kultūriniam istoriniam identitetui. Projekto įgyvendinimo metu buvo sukurtas virtualus maršrutas, kviečiantis virtualiai pakeliauti po Kupiškio marios, pažinti vietas – užlietas ir dar tebesančias, patyrinėti istorijas, kultūros objektus.

<sup>11</sup> Duomenys teikiami tik apskričių lygmeniu.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas Pasvalio rajone turizmo informacija teikiama Pasvalio krašto muziejaus internetinėje svetainėje, informacija taip pat prieinama socialiniuose tinkluose. 2021 m. Pasvalio krašto muziejus, įgyvendindamas projektą, sukūrė interaktyvų maršrutą „Neatstras Pasvalio paveldas“. Tai penkiolika maršruto objektų – penkiolika istorijų apie vietas, kur gyveno, dirbo ar tiesiog pro šalį vaikščiojo žmonės. Sukurtas naujas kultūrinis produktas – interneto svetainės <http://marsrutai.visitpasvalys.lt> pagrindu veikiantis interaktyvus maršrutas, nemokamas ir laisvai prieinamas kiekvienam. Išmaniojo telefono ar muziejuje gauto planšetinio kompiuterio pagalba galima leisti į Pasvalio miesto gatves, ieškant QR kodais pažymėtų paveldo objektų. Nuskenavus QR kodą išgirstama intriguojančių, daugeliui dar nežinomų istorijų, pamatoma Pasvalio muziejaus fonduose saugomų istorinių fotografijų, išvystama animuotų vaizdo įrašų. Nepasiklysti miesto gatvėse padės naujai sukurtas interaktyvus žemėlapis, su pažymėtais „prabylančiais“ objektais bei integruota GPS funkcija, rodančia asmens buvimo vietą. Naujojo maršruto tikslas – paskatinti savarankiškai keliauti, atrasti ir pažinti unikalų Pasvalio miesto kultūros bei gamtos paveldą. Jis skirtas pasvaliečiams ir miesto svečiams, atvykusiems pirmą kartą ar jaučiantiems nostalgiją, nes čia užaugo, dirbo ar gyveno. Pasvalio rajone taip pat yra siūlomas ir Pasvalio krašto muziejaus virtualus turas.

Zarasų rajone turistams sukurta internetinė svetainė, informacija prieinama socialiniuose tinkluose. Virtualiu formatu yra prieinamas Zarasų krašto muziejus. Zarasų rajono savivaldybės viešoji biblioteka, įgyvendindama projektą „Skaitmeninių paslaugų centrų plėtra – kultūrinio kraštovaizdžio pasakojimai atgimsta interaktyviai“, 2020 m. pasiūlė naują paslaugą – turą kultūrinio kraštovaizdžio istorijoms prisiminti. Parinkti primiršti ir lankomi objektai, išsibarstę Zarasų ir Utenos rajonuose: tai Stelmužės, Raudinės ir Betiškių dvarvietės, Saldutiškio, Užpalių ir Utenos dvarai, Velikuškių, Kunigokalnio, Šeimyniškių, Narkūnų ir Taurapilio piliakalniai ir Lygumų akmuo. Nuo 2019 m. Zarasų rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje veikia interaktyvus dviračio turas. Kiekvienas gali atsisėsti ant dviračio, ir, mindamas pedalus, pažinti senesnes Zarasų miesto gatves.

Prisitaikyti prie naujų skaitmeninių technologijų ir paslaugų galimybių, yra vienas didžiausių iššūkių, kuriuos patiria ir ateityje patirs turizmo sektorius. Viena vertus, socialinės žiniasklaidos svarba, turinio kūrimas ir jo pritaikymas pagal turistų buvimo vietą, komunikacija mobiliosiomis platformomis, videokomunikacija yra pagrindinės tendencijos, susijusios su naujausiomis technologijomis, kurios skatina turistinių vietovių patrauklumą ir konkurencingumą. Kita vertus, skaitmeninis ryšys, išmaniosios technologijos, triukšmas šiuo metu pasiekė aukščiausią lygį, todėl žmonės vis daugiau sutelkia dėmesį į gamtą ir tylą. Laikas, erdvė ir tyła bus vertingiausia prabanga, padedanti žmonėms atkurti vidinę ramybę.

## 2.6. SUSISIEKIMO INFRASTRUKTŪRA

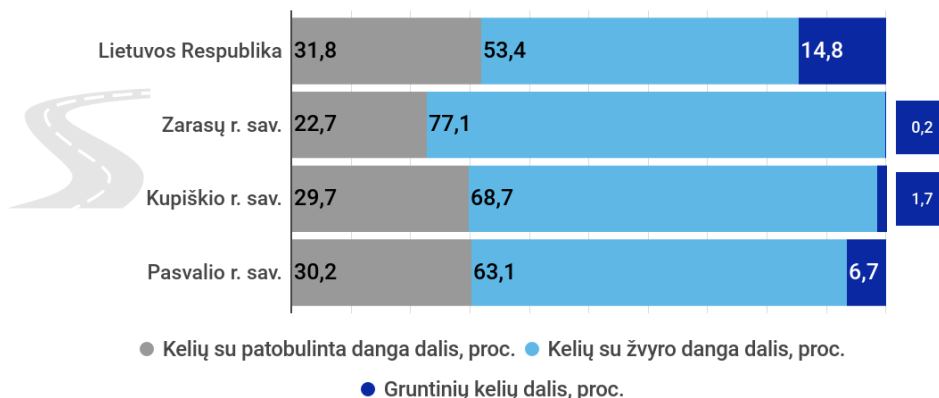
Gerai išvystyta susisiekimo infrastruktūra yra vienas iš esminių veiksnių, turinčių įtakos rajono ekonominio aktyvumo augimui, turistinės vietovės patrauklumui ir konkurencingumui.

Kupiškio rajono savivaldybėje valstybinės reikšmės automobilių kelių tinklą sudaro 5 krašto keliai, 31 rajoninis kelias, magistralinių kelių nėra. Per Kupiškio rajono savivaldybę eina geležinkelio atkarpa Šiauliai–Rokiškis. Atstumai iki didžiųjų šalies miestų: iki Vilniaus 160 km, iki Kauno 155 km, iki Klaipėdos 290 km. Atstumai iki formuojamo turizmo klasterio narių teritorijos: iki Pasvalio 55 km, iki Zarasų 100 km.

Pasvalio rajono savivaldybės automobilių kelių tinklą formuoja 1 magistralinis kelias (A10 Panevėžys–Pasvalys–Ryga arba Via Baltica atkarpa), 4 krašto keliai ar jų dalys bei 43 rajoniniai keliai ar jų dalys. Atstumai iki didžiųjų šalies miestų: iki Vilniaus 175 km, iki Kauno 150 km, iki Klaipėdos 250 km. Atstumai iki formuojamo turizmo klasterio narių teritorijos: iki Kupiškio 55 km, iki Zarasų 150 km.

Zarasų rajono savivaldybės automobilių kelių tinklą formuoja 1 magistralinis kelias (A6 Kaunas–Zarasai–Daugpilis), 5 krašto keliai ar jų dalys, 34 rajoniniai keliai ar jų dalys. Atstumai iki didžiųjų šalies miestų: iki Vilniaus 150 km, iki Kauno 185 km, iki Klaipėdos 375 km. Atstumai iki formuojamo turizmo klasterio narių teritorijos: iki Kupiškio 100 km, iki Pasvalio 150 km.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2020 m. didžiausias dviračio takų ilgis buvo fiksuojamas Zarasų rajono savivaldybėje (6,0 km), mažiausias – Pasvalio rajono savivaldybėje (0,6 km), Kupiškio rajono savivaldyje du kartus mažesnis nei Zarasuose (3,3 km).



Vienas reikšmingiausių kelių būklės vertinimo rodiklių – esama kelių danga. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2020 m. pabaigoje didžiausias automobilių kelių ilgis buvo fiksuojamas Zarasų rajono savivaldybėje (1709 km, 116 km mažesnis nei 2016 m.), 143 km mažesnis automobilių kelių ilgis buvo Pasvalio rajono savivaldybėje

### 2.6.1. pav. Kelių pasiskirstymas pagal dangas, proc.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis

(1566 km, toks pat kaip ir 2016 m.). Kupiškio rajono savivaldybėje automobilių kelių ilgis siekė 1211 km (4 km mažesnis nei 2016 m.). Didžiąją daugumą kelių Pasvalio, Kupiškio ir Zarasų rajonų savivaldybėse sudarė žvyro dangos keliai (atitinkamai 988 km, 832 km, 1318 km), didžiausias kelių su patobulinta danga ilgis buvo Pasvalio rajono savivaldybėje 473 km, šiek tiek mažesnis Kupiškio (360 km) ir Zarasų (388 km), rajonų savivaldybėse. Mažiausias grunto kelių ilgis buvo fiksuojamas Zarasų (3 km) ir Kupiškio (20 km) rajonų savivaldybėse, gerokai didesnis jis buvo Pasvalio rajono savivaldybėje (105 km).

Kuriamo turizmo klasterio rajonų savivaldybių strateginiuose plėtros, veiklos planuose numatyti vieni iš tikslų – pagerinti susisiekimo sistemą rajonuose, dviračių takų plėtra. Strateginiuose, teritorijų planavimo dokumentuose siūloma prioritetą teikti pėsčiųjų, dviračių takams, užtikrinantiems gyvenamųjų vietovių pasiekiamumą, taip pat turistinių objektų, artimiausių rekreacinių išteklių pasiekiamumui. Taip būtų užtikrinami saugūs didžiausią trauką generuojančių gyvenamųjų vietovių ir jų artimiausios aplinkos ryšiai, užtikrinama rajonų traukos objektų (rekreacinių, kultūrinių) pasiekiamumo alternatyviais būdais galimybė. Labai svarbu išplėtoti trūkstamas dviračių takų sistemos jungtis, kuriomis galėtų būti užtikrinamas gyventojų judėjimas dviračiais kasdienais susisiekimo, laisvalaikio tikslais.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 3. ZARASŲ, KUPIŠKIO IR PASVALIO RAJONŲ TURIZMO SEKTORIUS

### 3.1. TURIZMO PASLAUGŲ ANALIZĖ

#### 3.1.1. TURIZMO INFORMACIJOS IR GIDŲ PASLAUGOS

Kelionių planavimas ir organizavimas, laisvalaikio organizavimas išskiriant turistines lankytinas vietas, sudarant maršrutus bei teikiant kompleksines paslaugas turistams, suteikiant jiems informaciją, kur tokias paslaugas gauti yra svari vietinių ir užsienio svečių pritraukimo priemonė, didinanti turizmo plėtrą ir teritorijos teigiamo įvaizdžio formavimą. Įvairių maršrutų, programų įvairovė gali būti papildyta menininkų pasirodymais, ekskursijomis ar išskirtinėmis pramogomis. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2021 m. (III ketvirtis) Lietuvoje veikė 354 kelionių agentūros ir kelionių organizatoriai, kur dirbo 1787 darbuotojai. Daugiau negu pusė šių įstaigų veikė Vilniaus apskrityje (57,9 proc.), Kauno apskrityje veikė 18,4 proc., Panevėžio apskrityje – 1,7 proc. (6), Utenos apskrityje – 3,4 proc. (12) tokių įstaigų.

Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose informacija apie turizmą teikiama:

Zarasų rajonas	Kupiškio rajonas	Pasvalio rajonas
<p>Zarasų turizmo ir verslo informacijos centras (toliau – Zarasų TVIC), įkurtas 2001 m., jo steigėja – Zarasų rajono savivaldybė.</p> <p>Zarasų TVIC informaciją ir paslaugas teikia Zarasuose (Sėlių a. 22). Informacija turistams teikiama ir svečių namuose „Zarasai“ (Dariaus ir Girėno g. 11/15, Zarasai), kempinge „Zarasai“ (Kauno g. 67, Zarasai), Aukštaitijos nacionaliniame parke (Bitės g. 9, Zaduoja, Zarasų raj.), Gražutės regioniniame parke (Laisvoji aikštė 14, Salakas, Zarasai raj.)</p>	<p>Kupiškio rajono turizmo ir verslo informacijos centras (toliau – Kupiškio rajono TVIC), įkurtas 2003 m., jo steigėja – Kupiškio rajono savivaldybė.</p> <p>Kupiškio rajono TVIC informaciją ir paslaugas teikia Kupiškyje (Gedimino g. 96).</p> <p>Taip pat informacija turistams teikiama Adomynės dvare (A. Vilėniškio g. 4, Adomynė), Palėvenės dominikonų vienuolyno patalpose (Vienuolyno g.4, Palėvenė), Kupiškio viešojoje bibliotekoje (L. Stukos – Gucevičiaus a.3A, <a href="https://www.kupiskiovb.lt">https://www.kupiskiovb.lt</a> ir internetiniame puslapyje <a href="http://www.baidareskupiskyje.lt">www.baidareskupiskyje.lt</a></p>	<p>Pasvalio krašto muziejus teikia informaciją apie turizmą, įkurtas 1998 m.</p> <p>Pasvalio krašto muziejus informaciją apie turizmą teikia Pasvalyje (P. Avižonio g. 6)</p>

2019 m.<sup>12</sup> Zarasų TVIC apsilankė 3300 lankytojų, 6,1 proc. daugiau nei 2016 m. (3109 lankytojai). Zarasų TVIC bendradarbiauja su Zarasų rajono kultūros centru, muziejumi, biblioteka, teikia informaciją socialiniuose tinkluose, rengia ir viešina turistinius maršrutus, leidžia leidinius ir lankstinukus su rajono turistine informacija, dalyvauja parodose, mugėse, organizuoja informacinius turus ir paskaitas apie Zarasų kraštą užsienio ir žiniasklaidos atstovams.

2020 m. Kupiškio rajono TVIC apsilankė 2912 lankytojų (84 lankytojai iš užsienio), 42,8 proc. mažiau nei 2016 m. (5089 lankytojai) ir net 70,2 proc. mažiau nei 2019 m. Žyriam lankytojų skaičiaus mažėjimui įtakos turėjo Covid-19 pandemija. Kupiškio rajono TVIC palaiko glaudžius bendradarbiavimo ryšius su Kupiškio kultūros centru, Kupiškio jaunimo centru, Kupiškio meno

<sup>12</sup> Zarasų TVIC 2019 m. veiklos ataskaita (2020 m. veiklos ataskaita nepateikta): [https://www.visitzarasai.lt/images/2019%20m\\_%20veiklos%20ataskaita.pdf](https://www.visitzarasai.lt/images/2019%20m_%20veiklos%20ataskaita.pdf)

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas mokykla, Kupiškio rajono kūno kultūros ir sporto centru, Kupiškio rajono savivaldybės viešąja biblioteka, Kupiškio etnografijos muziejumi. 2020 m. buvo parengtos 4 naujos ekskursijų programos: 2 dienų programa, „Nuo Lėvenio karoso šokio iki pagrabinių bandelių...“, „Praleisk dieną Kupiškyje!!!“, „Pažink Kupiškio kraštą“. Taip pat parengti 2 poilsio ir paslaugų paketai prie Kupiškio marių, vykdytos įvairios rinkodaros priemonės, informacija viešinama socialiniuose tinkluose, organizuojamos ekskursijos, renginiai, dalyvaujama parodose, projekcinėje veikloje.

2020 m. Pasvalio krašto muziejuje apsilankė 2015 lankytojų, kuriems buvo aktuali informacija susijusi su turizmu. Tai 56,9 proc. mažiau nei 2016 m. (4670 lankytojų) ir 45,0 proc. mažiau nei 2019 m. Lankytojų skaičiaus mažėjimui įtakos turėjo Covid-19 pandemija. Pasvalio krašto muziejuje teikiama turistinė informacija apie lankytinas vietas Pasvalio rajone, Lietuvoje ir užsienyje, organizuojamos kelionės, pažintinės–pramoginės ekskursijos, viešinama informacija socialiniuose tinkluose.

Lietuvos turistinių vietovių patrauklumo vertinimo tyrime<sup>13</sup> Zarasų TVIC bendras vidurkis siekė 3,19 balo (gerai). Dauguma kategorijų įvertintos *labai gerai*, *gerai* įvertintas susisiekimas, WC, teikiamos paslaugos, papildoma vertė, *nepakankamai* įvertinta kategorija – elektromobilių įkrovos stotelės. Kupiškio rajono TVIC bendras vidurkis siekė 3,59 balo (labai gerai). Dauguma kategorijų įvertintos *labai gerai*, *gerai* įvertintas WC, teikiamos paslaugos, *nepakankamai* įvertinta kategorija – atsiskaitymo galimybės. Pasvalio krašto muziejaus bendras vidurkis siekė 3,04 balo (gerai). *Labai gerai* įvertintos šios kategorijos – orientavimasis, tvarka, pritaikyta neįgaliųjų ir ribotos judėsenos turistų poreikiams, poilsis, vanduo, maistas, darbuotojai, draugiška šeimoms su vaikais, papildoma vertė. *Nepatenkinamai* įvertintos dvi kategorijos – elektromobilių įkrovos stotelės ir atsiskaitymo galimybės.

Zarasų TVIC, Kupiškio rajono TVIC, Pasvalio krašto muziejaus darbuotojai gali supažindinti su savo kraštu, parodyti lankytinas vietas ar papasakoti istorijas, legendas. Centruose, muziejuje taip pat galima užsisakyti gidų paslaugas. Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose gidų paslaugas gali teikti asmenys, turintys gido pažymėjimą. Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos duomenimis, 2022 m. sausio mėn. gidų pažymėjimą turinčių asmenų skaičius siekė 5293. Asmenų skaičius, kurie turi teisę laikinai ir kartais teikti gido paslaugas Lietuvos Respublikoje, siekė 7. Pažymima, kad minėti asmenys nėra klasifikuojami pagal teritorijas, todėl tikslus gidų skaičius Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonų teritorijoje nėra žinomas. Interneto portale [www.paslaugos.lt](http://www.paslaugos.lt) nurodyta, kad gidų paslaugas Zarasų rajone gali teikti 16 asmenų, Kupiškio ir Pasvalio rajone – po 17 asmenų. Pagrindinės kalbos, kuriomis teikiamos paslaugos – lietuvių, anglų, rusų.

---

### 3.1.2. APGYVENDINIMO IR MAITINIMO PASLAUGOS

**APGYVENDINIMAS.** Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba renka informaciją apie klasifikuojamus ir neklasifikuojamus apgyvendinimo paslaugų teikėjus LR. Remiantis Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos 2022 m. sausio 25 d. duomenimis<sup>14</sup>, Zarasų rajono savivaldybėje registruoti 3 klasifikuojami ir virš 80 neklasifikuojamų apgyvendinimo paslaugų teikėjų, Pasvalio rajono savivaldybėje – 2 klasifikuojami ir 4 neklasifikuojami apgyvendinimo paslaugų teikėjai, Kupiškio rajono savivaldybėje klasifikuojamų apgyvendinimo paslaugų teikėjų nėra registruota, neklasifikuojamų – 12.

Airbnb platformoje apgyvendinimo paslaugas Zarasų rajono savivaldybėje siūlo iki 15 tiekėjų (priklauso nuo sezoniškumo) ir iki 10 tiekėjų pasiūlymus galima rasti Booking.com svetainėje.

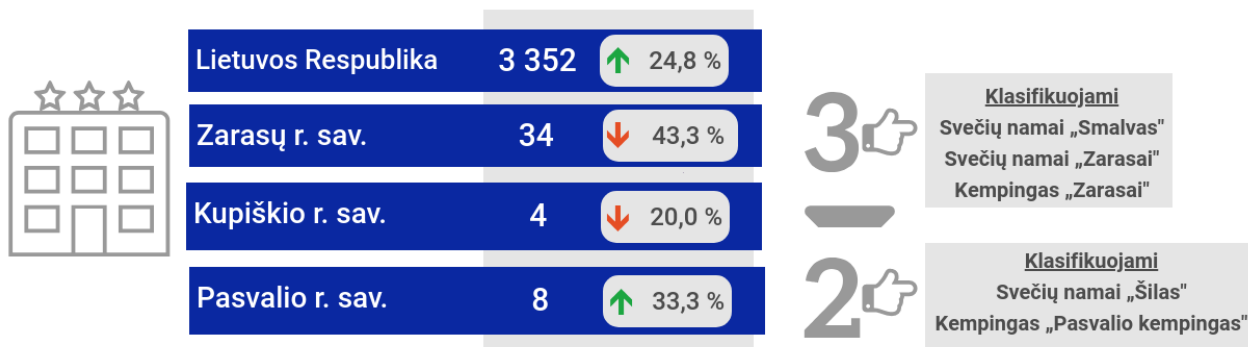
---

<sup>13</sup> <https://www.lithuania.travel/lt/news/lietuvos-turistiniu-vietoviu-patrauklumo-vertinimo-tyrimas>. Tyrime vertinama 16 kategorijų: susisiekimas, orientavimasis, objekto būklė, tvarka, darbo laikas, pritaikyta neįgaliųjų ir ribotos judėsenos turistų poreikiams, WC, parkavimas, elektromobilių įkrovos stotelės, teikiamos paslaugos, poilsis/vanduo/maistas, darbuotojai, atsiskaitymo galimybės, draugiška šeimoms su vaikais, draugiška turistams su naminiiais gyvūnais, papildoma vertė. Tyrime naudojamų balų atitikmuo: 4=labai gerai, 3=gerai, 2=tobulintina, 1=nepakankamai, 0=nevertintina.

<sup>14</sup> Prieiga internete: <https://www.vvtat.lt/vartojimo-paslaugos/turizmo-paslaugos/turizmo-paslaugu-teikejai/128> [žr. 2022-02-02]

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas Kupiškio ir Pasvalio rajono savivaldybių apgyvendinimo paslaugų tiekėjai šiose svetainėse nėra tokie aktyvūs (atitinkamai Kupiškio rajono savivaldybės: Airbnb – 4 ir Booking.com – 1, Pasvalio rajono savivaldybės: Airbnb – 2 ir Booking.com – 2).

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, daugiausia apgyvendinimo įstaigų 2020 m. buvo Zarasų rajono savivaldybėje – 34 apgyvendinimo įstaigos, 43,3 proc. mažiau nei 2016 m. Mažiausiai apgyvendinimo įstaigų buvo Kupiškio rajono savivaldybėje (4), 1 apgyvendinimo įstaiga mažiau nei 2016 m. Pasvalio rajono savivaldybėje šių įstaigų buvo 8, 2 apgyvendinimo įstaigomis mažiau nei 2016 m. Šalyje apgyvendinimo įstaigų skaičius 2016–2020 m. išaugo 24,8 proc.



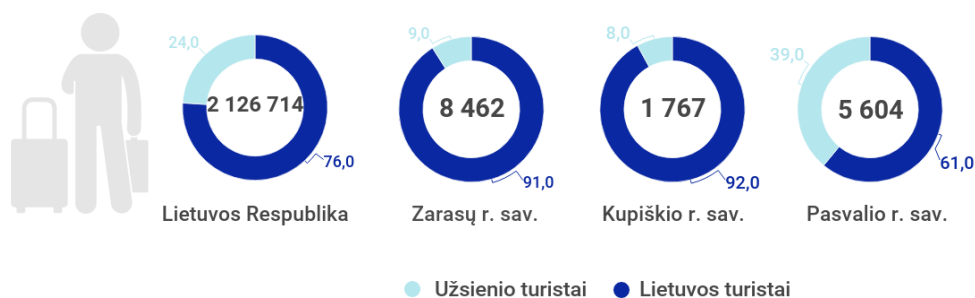
### 3.1.2.1. pav. Apgyvendinimo įstaigų skaičius 2020 m. (vnt.), kitimo dinamika 2016–2020 m. (proc.) bei klasifikuojamų apgyvendinimo paslaugų teikėjai (vnt.)

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis

2020 m. didžiausias vietų skaičius fiksuotas Zarasų rajono apgyvendinimo įstaigose (752), beveik 3 kartus didesnis nei 2016 m. Kupiškio rajono savivaldybėje vietų skaičius apgyvendinimo įstaigose siekė 130 (7,8 proc. mažiau nei 2016 m.), Pasvalio rajone – 281 (47,1 proc. daugiau nei 2016 m.). Šalyje 2016–2020 m. vietų skaičius apgyvendinimo įstaigose padidėjo 39,9 proc. Pastebima, kad dėl Covid-19 pandemijos, 2020 m. palyginus su 2019 m., vietų skaičius apgyvendinimo įstaigose Pasvalio ir Kupiškio rajonų savivaldybėse sumažėjo apie 25,0 proc., tačiau šis rodiklis 10,4 proc. padidėjo Zarasų rajono savivaldybėje.

2020 m. Zarasų rajono savivaldybės apgyvendinimo įstaigose apsilankė daugiausiai (lyginant su analizuojamomis kitomis klasterio teritorijomis) turistų (8462), 71,7 proc. daugiau nei 2016 m., dėl Covid-19 pandemijos (2020 m. palyginus su 2019 m.) turistų skaičius sumažėjo 7,0 proc. Didžiausiais turistų sumažėjimas dėl Covid-19 pandemijos fiksuojamas Pasvalio rajono savivaldybėje (beveik 3 kartus, nuo 14 269 iki 5604 turistų). Kupiškio rajono savivaldybėje šis sumažėjimas siekė 33,5 proc. (nuo 2656 iki 1767 turistų). 2020 m. palyginti su 2016 m., turistų skaičius apgyvendinimo įstaigose šalyje sumažėjo 30,6 proc.

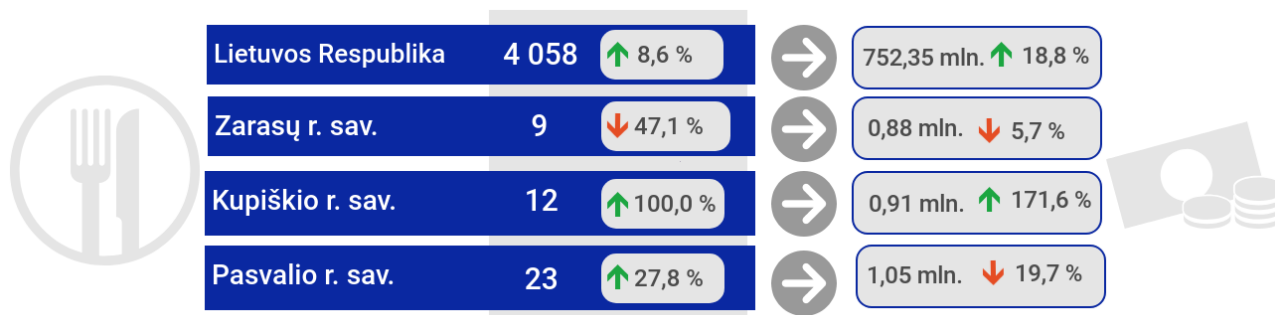
2020 m. atvykstamasis ir vietinis turizmas dalijosi Lietuvos turizmo rinką: po šalių keliavę ir apgyvendinimo įstaigose apsistoję Lietuvos gyventojai sudarė 76,0 proc. rinkos, užsieniečiai – 24,0 proc.



### 3.1.2.2. pav. Atvykstamojo ir vietinio turizmo turistų pasiskirstymas apgyvendinimo įstaigose 2020 m. (proc.) bei turistų bendras skaičius (asm.)

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas  
 Šaltinis: sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis

**MAITINIMAS.** Šalia apgyvendinimo paslaugų kita svarbi turizmo paslaugų sudėtinė dalis yra maitinimas. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2020 m. Zarasų rajono savivaldybėje veikė 9, Kupiškio rajone – 12, Pasvalio rajone – 23 maitinimo ir gėrimų teikimo veiklos įmonės<sup>15</sup>, o 2016–2020 m. laikotarpiu šių įstaigų skaičius Zarasų rajone sumažėjo 47,1 proc., Kupiškio rajone išaugo du kartus (100 proc.), Pasvalio rajone išaugo 27,8 proc. 2020 m. didžiausia maitinimo įstaigų apyvarta siekė Pasvalio rajone – 1,05 mln. Eur, mažiausia Zarasų rajone – 0,88 mln. Eur.



### 3.1.2.3. pav. Maitinimo įstaigų skaičius 2020 m. (vnt.), jų kitimo dinamika 2016–2020 m. (proc.) bei apyvarta (Eur) ir apyvartos kitimo dinamika (proc.)

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis

## 3.2. ZARASŲ, KUPIŠKIO IR PASVALIO RAJONŲ TURIZMO PRODUKTŲ RINKA

Nacionaliniu lygmeniu išskiriamos prioritetinės turizmo rūšys – kultūrinis turizmas, verslo turizmas, sveikatos turizmas ir ekologinis turizmas. Zarasų, Kupiškio, Pasvalio rajonų gamtiniai ir kultūriniai išteklių, paslaugų koncentracija ir pramogų įvairovė labiausiai yra susijusi su dviem turizmo rūšimis – tai ekologiniu / gamtiniu turizmu ir kultūriniu turizmu. Gamtinio turizmo rūšis apima pažintinį, aktyvųjį (dviračių, vandens, pėsčiųjų) turizmą, ramų poilsį gamtoje, vandens pramogas, žvejybą ir medžioklę. Kultūrinis turizmas apima amatų ir edukacijų turizmą, gastronominį turizmą, gyvosios kultūros pažinimą, kaimo turizmą, kultūros paveldo objektų ir muziejų lankymą, miestų turizmą, religinį turizmą ir pan.

### 3.2.1. EKOLOGINIS / GAMTINIS IR KULTŪRINIS TURIZMAS

Ekologinis / gamtinis turizmas pastaraisiais dešimtmečiais sparčiai besivystanti turizmo sritis, svarbus darnaus vystymosi instrumentas. Tinkamai taikomas jis gali atnešti įvairialypę ir ilgalaikę naudą: kurti vietos bendruomenių gerovę, padėti išsaugoti kraštovaizdį, biologinę įvairovę bei kultūros paveldą, ugdyti bei diegti darnios gyvensenos principus. Pagrindiniai veiksniai lėmę ekologinio turizmo atsiradimą – gamtos komponento poreikio stiprėjimas turizmo produktuose, turtingesnio asmeninio patyrimo poreikis ir sąmoningumo augimas. Jie išlieka kertiniais ekologinio turizmo plėtrą lemiančiais elementais.

Potencialiuose turizmo klasterio rajonuose yra gamtos išteklių, sukuriančių savitą ir unikalų rajonų vaizdą. Ekologinio turizmo pagrindas – kraštovaizdžio natūralumas ir gamtos vertybės, vystoma pažintinio turizmo infrastruktūra. Esminė ekologinio turizmo produktų paklausos sąlyga – patrauklus viešosios turizmo infrastruktūros (turizmo maršrutų, trasų, takų) ir aptarnavimo paslaugų kompleksas.

<sup>15</sup> Pagal Lietuvos statistikos metraštį, maitinimo ir gėrimų teikimo veiklą sudaro restoranų ir pagaminto valgio teikimo veikla, pagaminto valgio tiekimas renginiams, kitų maitinimo paslaugų teikimas, gėrimų pardavimo vartoti vietoje veikla.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas **Vandens turizmas**. Zarasų rajonas – ežeringiausias kraštas Utenos apskrityje. Vandens telkiniai užima 12,4 proc. bendros teritorijos ploto (16 466,63 ha). Daugiau informacijos apie vandens telkinius pateikiama 2.1. skyriuje „Gamtinė aplinka“. Vandens turizmas ir pramogos Zarasų rajone išplėtotas pakankamai gerai:

- *Vandenlenčių parkas „WAKE–INN Zarasai“*. Tai nuostabioje Lietuvos vietoje, Zaraso ežero Didžiojoje saloje, įsikūręs vandenlenčių parkas ratu. Šio sporto entuziastus džiugina vandenyje įrengta itin moderni trasa su 6 bokštais, 8 vežimėliais ir net 9 „Wake Station“ figūromis;
- *WATER–INN batutų parkas įsikūręs ten pat, Zaraso ežero Didžiojoje saloje*. Pirmieji vandens batutų parkai Baltijos šalyse. Water–Inn vandens batutų parkai įsikūrę 7 populiariauose ir patogiai pasiekiamuose Lietuvos vandens telkiniuose – Vilniuje, Kaune, Trakuose, Druskininkuose, Zarasuose, Dauguose. Ši pramoga tiks tiek adrenalino mėgėjui, tiek mėgstančiam iššūkius vandenyje;
- *Vandens turizmo maršrutai baidarėmis kaimo turizmo sodyboje „Pasartėlė“*;
- *Katamaranas „Zarasai“*. Teikiamos katamarano nuomos paslaugos;
- *Individuali įmonė „Prie lagūnos“*. Siūlomos vandens motociklo, katerio, jachtos, vandens slidžių, pripučiamo tempiamo rato, vandens dviračių, valčių, baidarių nuomos paslaugos;
- *Sodyba „Vencavas“*. Sodyboje siūlomos žvejybos, vėžiavimo, povandeninio nardymo, plaukiojimo paslaugos;
- *UAB „Aukštaitijos baidarių centras“*. Siūlomos žygių baidarėmis organizavimo, baidarių nuomos, klinojamos pirties ir stovyklavimo įrangos nuomos paslaugos;
- *Pramoginis laivas*. Pasiplaukiojimai po Sartų ežerą (Dusetose) su pramoginiu laivu MEDŪZA.
- Valčių, vandens dviračių nuoma. Asociacija "Kiek kitaip", kviečia pasiplaukioti po gražuolį Sartų ežerą (Dusetose) valtimis, vandens dviračiais.
- *Baidarėmis Zarasų miesto ežerais ir Nikajos upe*. UAB „Degesa“ siūlo pažinti gamtinę Zarasų miesto aplinką, kviečiama įveikti 3-4 val. baidarių vandens maršrutą. Vandens žygis pradedamas 313 ha ploto Zaraso ežero pakrantėje prie įvažiavimo į Didžiąją salą;
- *Gražutės regioninio parko parengtos vandens trasos*: „Šventosios aukštupiu“ (trasos ilgis - 45 km), „Luodis visiems“ (trasos ilgis – 7 km), Ligaja - Antalieptės marios (trasos ilgis – 16 km);
- *„Žvejybos rojus“*. Žvejybos rojuje galima ne tik žvejoti, bet ir paragauti šio krašto kulinarinio paveldo – žuvies sūrio.
- *Beveik visos kaimo turizmo sodybos, esančios prie ežerų, gali pasiūlyti žvejybos, vėžiavimo, povandeninio nardymo, plaukiojimo baidarėmis ir valtimis paslaugas*;  
<https://www.visitzarasai.lt/lt/apgyvendinimas>

Kupiškio rajone vandens telkiniai užima 2,5 proc. bendros teritorijos ploto (2715,42 ha). Vyrauja maži iki 5 ha ploto ežerai. Kupiškio rajone siūlomos šios vandens turizmo ir pramogų paslaugos:

- *Vandenlenčių ir vandens batutų parkas „Wake&Jump Kupiškis“ Aukštupėnų poilsiavietėje*. Parkas skirtas tiek pradedantiesiems, tiek ir pažengusiems vandens ir sniego pramogų mėgėjams. Parko trasos Kupiškyje ilgis – 225 m. Įrengti du specialūs parko elementai, tramplynas ir 15 m slydimo dėžė įvairiems triukams atlikti. Taip pat siūloma irklėnčių, baidarių, vandens dviračių, vikingų valčių nuoma;

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

- *Plaukiojanti pirtelė* Kupiškio mariose (iki 6 asmenų);
- *Kempingas ant vandens* (4 nameliai, įrengti Balio stiliaus/jūrinio interjero, kuriuose gali nakvoti nuo 2 iki 4 asmenų);
- *Laivelis „Jara“*. Plaukiant laiveliu „Jara“ yra galimybė išgirsti Kupiškio marių ir šalia jų įsikūrusių kaimų istorijas lietuvių, latvių, ukrainiečių, rusų, vokiečių, prancūzų ir anglų kalbomis. Galima grožėtis nuostabiais gamtos vaizdais ne tik laivelio viduje, bet ir denyje;
- *Sodyba „Kupiškėnų Starkėnas“ (paslaugų teikėjas, kuris dalyvauja klasteryje)*. Siūloma valčių, irklenčių, vandens dviračių nuoma, teikiamos vandens pramogų, žvejybos gidavimo paslaugos, siūlomas apgyvendinimas žvejų nameliuose. Taip pat siūlomas apžvalginis plaukimas kateriu Kupiškio mariomis;
- *Puožo poilsio namai*. Sodyba prie Puožo ežero;
- *Poilsivietė „Kupolų slėnis“*;
- *Katamarano nuoma*;
- *Vandens maršrutas „Lėvens upe su baidare“*. Maršruto ilgis – 27 km;
- *Vandens maršrutas „Jaros upe“*. Maršruto ilgis – 22 km;
- *Vandens maršrutas Kupiškio mariomis*. Maršruto pradžia nuo pasirenkamos privažiuojamos marių pakrantės vietos;
- *Vandens maršrutas Lėveniu Stirniškiai-Karsakiškis*. Maršruto ilgis – 18 km.

Pasvalio rajone vandens telkiniai užima 1,9 proc. bendros teritorijos ploto (2496,07 ha). Nors Pasvalio rajone vandens turizmas nėra plačiai išvystytas, siūlomos paslaugos susijusios su vandens turizmu, pramogomis:

- *Laisvalaikio veiklų organizavimas ir inventoriaus nuoma Pasvalyje*. Teikiamos irklenčių nuomos paslaugos. Su jomis plaukoti galima Daujėnuose, Pumpėnuose, Mūšoje, Lėvenyje;
- *Baidarių nuomos paslaugos teikiamos Pasvalyje ir Pasvalio rajone*. Baidarių nuomotojai gali pasiūlyti plaukimą įvairiais maršrutais Pasvalio rajone.
- *Pasvalio kempingas „Camping & Camper place Pasvalys“*. Įrengtas batutų parkas, pramoga su vandens šautuvais.

**Dviračių turizmas, pėsčiųjų / pažintiniai takai.** Turizmo skatinimui bei plėtojimui svarbūs rajonuose esantys geros kokybės dviračių takai, kurie pasitarnauja ne tik turizmo skatinimui, bet ir gyventojų susisiekimui trumpais atstumais ar kasdieninio aktyvaus poilsio populiarinimui.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2020 m. didžiausias dviračio takų ilgis buvo fiksuojamas Zarasų rajono savivaldybėje (6,0 km), mažiausias – Pasvalio rajono savivaldybėje (0,6 km), Kupiškio rajono savivaldyje du kartus mažesnis nei Zarasuose (3,3 km).

Zarasų rajono savivaldybės miškingumas siekia 38,7 proc. bendros teritorijos ploto (133 131,82 ha) ir yra 9,2 proc. p. didesnis nei Kupiškio rajono (31 875,45 ha, 29,5 proc.) bei daugiau nei du kartus didesnis nei Pasvalio rajono (21 942,87 ha, 17,0 proc.) savivaldybių miškingumo rodiklis.

Zarasų TVIC turistams siūlo 4 dviračių maršrutus, trasas bei 6 pėsčiųjų / pažintinius takus. Keliaujant pėsčiomis ar dviračiais susipažįstama su unikaliu Zarasų rajono kraštovaizdžiu,

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas vaizdingomis, saugomomis vietovėmis, NATURA 2000 teritorijomis, gamtos paveldo objektais, upių slėniais.

Gražutės regioniniame parke įrengti 3 pažintiniai takai (Salako (5 km), Šavašos (1,5 km), Degučių (2 km), maršrutas „Briedžių takais“ (10,5 km) ir viena pėsčiųjų trasa (Šventosios aukštupio (10,5 km) bei 5 dviračių trasos, kurių ilgis nuo 11 km iki 45 km. Keliaujant pėsčiomis ar dviračiais susipažįstama su unikaliu Zarasų rajono kraštovaizdžiu, vaizdingomis, saugomomis vietovėmis, NATURA 2000 teritorijomis, gamtos paveldo objektais, upių slėniais.

Zarasų TVIC pateikiama informacija apie kultūros paveldo objektus, kuriuos galima aplankyti, pamatyti, susipažinti su jais iš arčiau: Šaltupės koplytėlė, Švč. Mergelės Marijos ėmimo į dangų bažnyčia, Zarasų Sėlių aikštė (tai urbanistikos paminklas, kurio vertę lemia savitas taisyklingas planas su radialinių – žiedinių gatvių tinklu ir viena, kompoziciniu atžvilgiu ypač pabrėžta, Sėlių aikštė, į kurią sueina visos radialinės gatvės), Zarasų Visų Šventųjų stačiatikių cerkvė, Stelmužės bažnytinio meno muziejus Viešpaties Jėzaus kryžiaus bažnyčioje, Totorių kapinės, arkivyskupo M. Reinio gimtinė, Šlyninkos vandens malūnas (300 metų iki šių dienų veikiantis technikos paveldo statinys su autentiška įranga), poeto Pauliaus Širvio gimtinė, Salako Švč. Mergelės Marijos Sopulingosios bažnyčia, Vergų bokštas, Dusetų Nepriklausomybės aikštė, Antalieptės hidroelektrinė, Antalieptės vandens malūnas, Antazavės šilas, žydų kapinės, Marimonto vandens malūnas, Antalieptės vienuolyno kompleksas, Antazavės dvarvietė, Degučių sentikių kapinės ir koplyčia, Kamariškių dvaras, Pirmojo pasaulinio karo vokiečių įtvirtinimai, Tiltiškių vandens malūnas, Tradicinių amatų centras Antazavės dvare.

Zarasų rajone be tradicinį meniu siūlančių restoranų, kavinių, užkandinių, galima paragauti ir pagal senovines receptūras ir technologijas ruošiamų tautinio ir kulinarinio paveldo patiekalų: pilno grūdo miltų duonos, pagal XIX amžiaus receptus verdamo alaus, žuvies sūrio ir kitų tik Zarasų kraštui būdingų gardėsių. Zarasų krašto gidas pasiekiamas: <https://www.arcgis.com/apps/Shortlist/index.html?appid=222da353660248d8bba4a6f2e4ee5e3b>

Kupiškio rajono TVIC siūlo aplankyti 3 pažintinius takus: Kupiškio marių saloje Uošvės Liežuvio dendrologinį parką, kurio plotas 8,97 ha. Čia taip pat yra įrengtos poilsio aikštelės su pavėsinėmis, šiuokšlinėmis, tualetais, numatyta vieta renginiams; Kupos slėnio pažintinis takas; Šimonių girios pažintinis takas „Į girią“ (tako ilgis 1,4 km). Taip pat yra parengti 4 pėsčiųjų maršrutai: „Kupiškio žydų keliais“ (aplankomos vietos – žydų gyvenamieji sklypai, Sinagogos gatvė, žydų mokykla, žydų parduotuvės, žydų liaudies bankas, žydų kapinės ir kt.), Henriko Orakausko „Muziejus po atviru dangumi“ (20 skulptoriaus meno dirbinių), maršrutas Lėvens kraštovaizdžio draustiniu (tako ilgis 15 km), Topolių parkas. Kupiškio rajono TVIC siūlo keliauti dviračiais ir turi parengtus 3 dviračių maršrutus, kurių ilgis nuo 34 km iki 52 km.

Pasvalio krašto muziejuje pateikiama informacija apie 3 maršrutus dviračiais ar automobiliu (Pasvalys-Mediniai, Šiaurės Rytų rajono dalimi (maršruto ilgis – 35 km), dviejų dienų maršrutas (70 km) aplankant įžymias Pasvalio krašto vietas. Pasvalyje pažintinių takų nėra, tačiau pateikiama informacija, kad Pasvalyje galima aplankyti Smegduobių parką (8 ha ploto teritorija), Žalsvąjį šaltinį (mineralinio vandens šaltinis, ištryškęs smegduobėje, kurios gylis 21 m), Partizanų bunkerį Žadeikių miške ir kitas lankytinas vietas.

Visi pėsčiųjų / pažintiniai takai, dviračių maršrutai yra lengvai praeinami, pritaikyti šeimoms.

Zarasų, Kupiškio, Pasvalio rajonų savivaldybių strateginiuose plėtros, veiklos planuose numatytas pažintinio turizmo plėtojimas, rekreacinių teritorijų kūrimas bei tvarkymas, aktyvaus turizmo paslaugų kūrimas bei plėtojimas. Labai svarbu, kad sukurti maršrutai būtų plėtojami, vystomi, populiarinami, siekiant pritraukti kuo daugiau turistų. Kuriant maršrutus atkreiptas dėmesys ir į turizmo keliamas aplinkosaugos problemas, tad yra skatinamas tausojantis turizmas – raginama keliauti atsakingai, saugoti natūralią gamtinę aplinką, gerbti kultūros paveldą, rinktis aplinkos neteršiančias transporto priemones.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas



### 3.2.1.1. pav. Dviračių maršrutai ir pėsčiųjų / pažintiniai takai Zarasų, Pasvalio, Kupiškio rajonuose

Šaltinis: sudaryta autorių

**Kultūrinis turizmas, kultūros paveldas.** Kultūrinį turizmą sudaro kultūros paveldo objektų ar miestų lankymas, kai svarbiausias tikslas – kultūros objektai ir kultūros renginiai, sudaromos galimybės susipažinti su tautinėmis tradicijomis, amatais, tiesiogiai dalyvauti veikloje ir įsigyti gaminių.

Zarasų TVIC pateikiama informacija apie kultūros paveldo objektus, kuriuos galima aplankyti, pamatyti, susipažinti su jais iš arčiau: Šaltupės koplytėlė, Švč. Mergelės Marijos ėmimo į dangų bažnyčia, Zarasų Sėlių aikštė (tai urbanistikos paminklas, kurio vertę lemia savitas taisyklingas planas su radialinių – žiedinių gatvių tinklu ir viena, kompoziciniu atžvilgiu ypač pabrėžta, Sėlių aikšte, į kurią sueina visos radialinės gatvės), Zarasų Visų Šventųjų stačiatikių cerkvė, Stelmužės bažnytinio meno muziejus Viešpaties Jėzaus kryžiaus bažnyčioje, Totorių kapinės, arkivyskupo M. Reinio gimtinė, Šlyninkos vandens malūnas (300 metų iki šių dienų veikiantis technikos paveldo statinys su autentiška įranga), poeto Pauliaus Širvio gimtinė, Salako Švč. Mergelės Marijos Sopulingosios bažnyčia, Vergų bokštas, Dusetų Nepriklausomybės aikštė, Antalieptės hidroelektrinė, Antalieptės vandens malūnas, Antazavės šilas, žydų kapinės, Marimonto vandens malūnas, Antalieptės vienuolyno kompleksas, Antazavės dvarvietė, Degučių sentikių kapinės ir koplyčia, Kamariškių dvaras, Pirmojo pasaulinio karo vokiečių įtvirtinimai, Tiltiškių vandens malūnas, Tradicinių amatų centras Antazavės dvare.

Zarasų rajone be tradicinį meniu siūlančių restoranų, kavinių, užkandinių, galima paragauti ir pagal senovines receptūras ir technologijas ruošiamų tautinio ir kulinarinio paveldo patiekalų: pilno grūdo miltų duonos (Šlyninkos malūnas), pagal XIX amžiaus receptus verdamo alaus (Vasaknų dvaras), žuvies sūrio (Bikėnų užeiga) ir kitų tik Zarasų kraštui būdingų gardėsių. Kulinarinio paveldo galima paskanauti Tiltiškių vandens malūne, sraigių ūkyje UAB „Emerta“.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas Kupiškio rajono TVIC informacija apie kultūrinį paveldą, turizmą pateikiama per paminklų, architektūrinių objektų, bažnyčių ir kitus aprašymus. Vieni iš pagrindinių kultūriniai objektai yra: Kupiškio etnografijos muziejus, skulptoriaus Henriko Orakausko „Muziejus po atviru dangumi“, Uoginių amatų centras, vėjo malūnai, žydų kapinės, bažnyčios, Palėvenės buvusio dominikonų vienuolyno ansamblis, Adomynės dvaras, Palėvenės dvaras, Noriūnų dvaras, Antašavos dvaro kompleksas, Salamiesčio dvaras. Kupiškio rajone taip pat rengiamos kulinarinės edukacijos, kuriose galima paskanauti to krašto tradicinius, tautinius patiekalus, paklausti istorijų apie kultūrinius objektus. Pagrindinės kulinarinės edukacijos: „Smagu širdžiai, gardu pilvui“ (sertifikuotas tautinio paveldo produktas „Pagrabinių bandelių kepimas“, „Dvaro ponios arbatėlė“, „Pono Adomo pietūs“ (programos Adomynės dvare)), „A. Petrausko gryčia – duona kvepia“ (programa Uoginių amatų centre), „Šližikų kepimas vienuolyno svirne“, „Vienuolių gyvenimo būdas ir virtuvė“, „Baronkos kepimas“, „Unt Palavanas stolo“, „Vaistažolių – maistingų žolių arbatos gėrimo edukacinė programa“ (programos Palėvenės dominikonų vienuolyno ansamblio svirne). Tai pat galima išbandyti alaus degustaciją sodyboje „Apynių namai“ bei susipažinti su žydų tautos kulinariniu paveldu „Išsikepk žydišką skanėstą“ (programa A. Petrausko muziejuje).

Pasvalio krašto muziejuje pateikiama informacija apie lankytinus kultūros objektus: bažnyčios, žydų kapinės, Pasvalio miesto aikštė ir gatvių tinklas (urbanistikos paminklas), Baltijos kelio kryžių slėnis, dubenuotųjų akmenų ir girnapusių kolekcija, paminklas Lietuvos Didžiajam Kunigaikščiui Žygimantui Augustui, Pasvalio kultūros ir poilsio parkas, Balsių vandens malūnas, Joniškėlio dvaras ir parkas, Pajiešmenių dvaras ir parkas, Pumpėnų vėjo malūnas. Pasvalio rajone randasi labai populiarus Raubonių pramogų parkas, kasmet sezono metu pritraukiantis didelį lankytojų būrį.

### 3.3. ZARASŲ, KUPIŠKIO IR PASVALIO RAJONŲ TURIZMO SRITIES RINKOS SSGG ANALIZĖ

Stiprybės	Silpnybės
<b>Zarasų rajonas:</b>	<b>Zarasų rajonas:</b>
Zaraso ežero sala – išskirtinio patrauklumo „open air“ renginių vieta. Kasmet augantis respublikinių ir tarptautinių kultūros ir sporto renginių skaičius ir apimtys vasaros sezono metu generuoja tolygiai augančius turistų srautus	Nėra suformuoto vientiso įvaizdžio turizmo srityje
Sukurta bei naujai kuriama infrastruktūra aktyviam, poilsiniam ir pažintiniam turizmui	Bendradarbiavimo tarp suinteresuotų šalių trūkumas (tarp savivaldybės, asocijuotų verslo struktūrų, bendruomenių, gyventojų) turizmo srityje
Palanki geografinė padėtis – už 25 km nuo Zarasų esančio Latvijos miesto Daugpilio gyventojai pamėgo Zarasuose leisti laisvalaikį, apsipirkti	Vietos verslas gauna mažai naudos iš santykinai didelių srautų turistų
Augantis vietų skaičius apgyvendinimo įstaigose	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų teikėjų mažėjimas
Patrauklus vartotojui rajone teikiamų turizmo ir susijusių paslaugų kokybės ir kainos santykis	Nepakankama turizmo produktų ir paslaugų pasiūla sezoniškumui mažinti
Zarasų rajonas išsiskiria kultūrinių paslaugų įvairove, aktyviu gyventojų įsitraukimu į kultūrinės veiklas.	Integruotos dviračių takų infrastruktūros trūkumas
Rajono ūkininkai gamina turistams potencialiai patrauklius žemės ūkio produktus - jautieną, aviėną, sūrius, medų, vysto žuvininkystę.	Patogumų ir kitos infrastruktūros trūkumas (viešieji tualetai, maudyklos, geriamo vandens stotelės, privažiavimo keliai, poilsiavietės, aikštelės prie lankytinų objektų ir pan.)
Veikia Zarasų TVIC	Nepakankama teikiamų paslaugų kokybė, ypač kaimo vietovėse

## Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

<b>Kupiškio rajonas:</b>	<b>Kupiškio rajonas:</b>
Yra vienas didžiausių dirbtinių vandens telkinių – Kupiškio marios	Nepakankamai išvystytas apgyvendinimo paslaugų sektorius (Kupiškio mieste nėra nei vieno viešbučio), nėra klasifikuojamų apgyvendinimo paslaugų teikėjų
Svarbiausi rekreaciniai išteklių – tinkanti poilsiui gamtinė aplinka, sukurti rekreacinės infrastruktūros objektai	Mažėjantis apgyvendinimo paslaugų teikėjų skaičius
Išskirtinių turizmo paslaugų pasiūla (pvz.: vandens pramogos, pažintiniai maršrutai dviračiais, edukacinės programos, kt.)	Bendradarbiavimo tarp suinteresuotų šalių trūkumas
Naujai parengtos ekskursijų programos	Integruotos dviračių takų infrastruktūros trūkumas
Didėjantis maitinimo paslaugų teikėjų skaičius	Patogumų ir kitos infrastruktūros trūkumas (viešieji tualetai, maudyklos, geriamo vandens stotelės, privažiavimo keliai, poilsiavietės, aikštelės prie lankytinų objektų ir pan.)
Veikia Kupiškio rajono TVIC	Nėra suformuoto vientiso įvaizdžio turizmo srityje
<b>Pasvalio rajonas:</b>	<b>Pasvalio rajonas:</b>
Ypač svarbus nacionalinės reikšmės arealas kraštovaizdžio naudojimo ir apsaugos prasme (karstinė vietovė)	Patogumų ir kitos infrastruktūros trūkumas
Lankytini objektai – architektūrinis, istorinis kultūros paveldas, muziejai, gamtinio turizmo objektai, piliakalniai, parkai ir kt.	Nėra suformuoto vientiso įvaizdžio turizmo srityje
Rajono teritorijoje yra pakankamai didelė gausa saugomų gamtos paveldo objektų ir teritorijų	Bendradarbiavimo tarp suinteresuotų šalių trūkumas
Didėjantis apgyvendinimo paslaugų teikėjų skaičius	Integruotos dviračių takų infrastruktūros trūkumas
Didėjantis maitinimo paslaugų teikėjų skaičius	Mažėjantis apgyvendinimo įstaigose apsilankiusių turistų skaičius
	Nėra atskirai veikiančio turizmo informacijos centro, informacija apie turizmą teikiama Pasvalio krašto muziejuje
<b>Galimybės</b>	<b>Grėsmės</b>
<b>Zarasų rajonas:</b>	<b>Zarasų rajonas:</b>
Sukurta tinkama turizmo srautų aptarnavimo infrastruktūra padės parduoti daugiau vietos gamintojų produktų ir paslaugų.	Nepavyks aptarnauti augančių turistų srautų.
Įrengta moderni renginių infrastruktūra padidins turistų srautus, kas skatins turizmo paslaugų įvairovę ir privačių investicijų augimą	Nevyks bendradarbiavimas tarp suinteresuotų sektorių ir visi sieks atskirų tikslų.
Bendradarbiaujant švietimo, verslo ir viešojo sektoriaus organizacijoms, naujų turizmo produktų ir paslaugų sukūrimas, gyventojų aktyvumo skatinimas.	Nepatraukli aplinka neskatins Zarasų miesto kaip kurorto plėtros.
Patraukli aplinka ir paslaugų įvairovė skatins jaunų šeimų įsikūrimą ir darbingo amžiaus žmonių verslumą	Ilgalaikės neigiamos pasekmės turizmo sektoriui dėl ekstremalių situacijų, pandemijų įtakos, ekonomikos ar finansų krizė
Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo vystymas	Nacionalinės politikos prioritetų nutolimas nuo turizmo sektoriaus
<b>Kupiškio rajonas:</b>	<b>Kupiškio rajonas:</b>
NVO, bendruomenių ir verslo įsitraukimas turizmo plėtrai	Nesubalansuotos turizmo plėtros ir rinkodaros galimas neigiamas poveikis turizmo ištekliams, jų lankomumui, turistų srautams

## Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

Turizmo ir kultūros kompleksinių paslaugų paketo sukūrimas (apgyvendinimo, maitinimo įstaigų ir edukacinių veiklų įtraukimas)	Ilgalaikės neigiamos pasekmės turizmo sektoriui dėl ekstremalių situacijų, pandemijų įtakos, ekonomikos ar finansų krizė
Susisiekimo, rekreacinės infrastruktūros modernizavimas, turizmo įstaigų ir rinkodaros gerinimas panaudojant ES struktūrinių fondų ir programų paramą	Nacionalinės politikos prioritetų nutolimas nuo turizmo sektoriaus
Vandens turizmo paslaugų plėtra	Gyventojų verslumo ir iniciatyvumo trūkumas
Intensyvesnė informacijos apie Kupiškio rajono savivaldybės teritorijoje teikiamas turizmo paslaugas sklaida šalyje bei užsienyje, bendradarbiavimas ir jo skatinimas su kaimyninėmis šalimis	Neišvystyta apgyvendinimo ir maitinimo sektorių infrastruktūra pelną atneša aplinkinėms teritorijoms (pvz.: Biržų rajono savivaldybei, Panevėžio miestui)
Kultūros ir gamtos paveldo objektų įveiklinimas turizmo paslaugų plėtrai	Ribota turizmo paslaugų įvairovė gali sumažinti turistų srautus ateityje, todėl reikalinga alternatyvių turizmo paslaugų paieška
Galimybė kurti naujus turizmo produktus, didinti turizmo paslaugų prieinamumą	
<b>Pasvalio rajonas:</b>	<b>Pasvalio rajonas:</b>
Informacijos apie teikiamas turizmo paslaugas savivaldybėje didinimas ir sklaida šalyje bei užsienyje	Nesubalansuotos turizmo plėtros ir rinkodaros galimas neigiamas poveikis turizmo ištekliams, jų lankomumui, turistų srautams
Turizmo infrastruktūros atnaujinimas ir plėtra	Ilgalaikės neigiamos pasekmės turizmo sektoriui dėl ekstremalių situacijų, pandemijų įtakos, ekonomikos ar finansų krizė
Sezoniškumo įtakos mažinimas kuriant naujus turizmo produktus ir teikiant įvairesnes turizmo paslaugas	Nacionalinės politikos prioritetų nutolimas nuo turizmo sektoriaus
Bendradarbiavimo su kaimyninėmis šalimis palaikymas ir skatinimas	Sezoniškumo įtaka turizmo sektoriaus plėtrai
Susisiekimo, rekreacinės infrastruktūros modernizavimas, turizmo įstaigų ir rinkodaros gerinimas panaudojant ES struktūrinių fondų ir programų paramą	

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 4. PASLAUGŲ TIEKĖJŲ, KURIE DALYVAUJA TURIZMO KLASTERIJE, PARDUODAMŲ PRODUKTŲ IR PASLAUGŲ APRAŠAS BEI KONKURENCINIŲ PRANAŠUMŲ IŠGRYVINIMAS

Šioje rengiamo strateginio rinkodaros plano „Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas“ dalyje bus pateikiami ir apibūdinami galimi kuriamo turizmo klasterio dalyviai (įmonės, bendruomenės, organizacijos ir pan.). I mokymų ciklo metu potencialūs klasterio dalyviai buvo supažindinami su turizmo klasterio samprata, kam jis reikalingas, kuo jis svarbus ir gali būti naudingas, taip pat buvo formuojama klasterio komanda, klasterio galimi dalyviai supažindino su savo kuriamais produktais, paslaugomis. Mokymų metu buvo atrinkti šie klasterio dalyviai:

### Zarasų rajone:

- MB „Vaitukaičiai“ (MB – juridinis asmuo, šeimos verslas) – bitynas, medus, medaus pagrindu sukurti produktai, edukacijos, Vasaknų g. 3, Šlapių k., Dusetų sen., Zarasų raj.
- Apgyvendinimo paslaugos teikiamos The Old Forestry apartment (4 asmenys ir 1 vaikas iki 2 m.), Vasaknų g. 1, Šlapių k., Dusetų sen., Zarasų raj.;
- Gamtos gidės paslaugos, Vasaknų g. 1, Šlapių k., Dusetų sen., Zarasų raj.;
- ŽŪK „Dusetų krašto gaspadoriai“ (žemės ūkio kooperatyvas) – šviežia jautiena, mėsos gaminiai, edukacijos/švietimas, Vytauto g. 70, Dusetos, Dusetų sen., Zarasų raj.;
- Restoranas „Serpent“ – maitinimo paslaugų teikimas, Vilniaus g. 8, Dusetos, Dusetų sen., Zarasų raj.;
- „Skonus“ (individualios veiklos pažymėjimas, šeimos verslas) – ledų gamyba, jų pardavimas, degustacijos, edukacijos (iki 12 asmenų), Zarkiškės, Salako sen., Zarasų raj.;
- Teikiamos stovyklavietės (iki 12 asmenų) (*glampingas*<sup>16</sup>) paslaugos, baidarių nuoma, pasiplaukiojimas tarp lelių, Zarkiškės, Salako sen., Zarasų raj.;
- Šlyninkos vandens malūnas – veikiantis technikos paveldo statinys su autentiška įranga. Čia gaminami tautinio paveldo gaminiai: miltai, kruopos, sėlenos, kepama duona, vedamos edukacijos, Šlyninkos k., Zarasų sen., Zarasų raj.;
- VšĮ „Inovatorių slėnis“ – 2015 metais įkurtas „Nacionalinio socialinės integracijos instituto“ komandos, erdvė skirta kurti ir dirbti gamtoje. Pagrindiniai organizacijos tikslai – socialinio verslo ir socialinių inovacijų plėtra. Iš anksto susitarus grupei žmonių gali būti vedami mokymai žmogaus teisių, medijų ir informacinio raštingumo, socialinio verslo, lyderystės, pameistrystės temomis, taip pat organizuojami komandos formavimo užsiėmimai. Čia jūs galite atvažiuoti su grupe ar vienas, dirbti, kurti ar ilsėtis. Mokyklos g. 10, Antalieptė, Antalieptės sen., Zarasų raj.

<sup>16</sup> Tai stovyklavimas gamtoje su visais patogumais. Tai yra dviejų anglišių žodžių „Glamour“ ir „Camping“ junginys (lietuviškai: „kerintis-žavingas“ ir „stovyklavimas“). Glampingas tai vieta, kur poilsiautojai patiria nepamirštamus įspūdžius gamtoje.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

### **Kupiškio rajone:**

- Antašavos miestelio bendruomenė (bendruomeninė organizacija) – galimybė suteikti maitinimo, apgyvendinimo paslaugas (planuojama iki 12 asmenų), vyksta Šv. Hiacinto (Jackaus) atleidai, planuojamos edukacijos (planuojama iki 15 asmenų), Pergalės g. 2, Antašava, Kupiškio sen.;
- Adomynės kaimo bendruomenė (bendruomeninė organizacija) – edukacijos (iki 40 asmenų, galimybė priimti pavienius asmenis, arbata vaišinama visada), tautinio paveldo produktas, Adomynės dvaras, A. Vilėniškio g. 4, Adomynė, Šimonių sen.;
- VšĮ „Kupiškio aeroklubas“ (viešoji įstaiga) – pilotų rengimas, sportininkų ruošimas, pažintiniai/mokomieji skrydžiai, apgyvendinimas nameliuose (iki 8 asmenų), Rudikų k. 2, Rudikai, Alizavos sen.;
- Bitynas „Brolių medus“ (Vilius ir Ignas Jackevičiai) – bitynas, medus, medaus pagrindu sukurti produktai, edukacijos, Jaunimo g. 1, Lukonys, Subačiaus sen.;
- Kaimo bendruomenė „Palėvenys“ (bendruomeninė organizacija) – vienuolių gyvenimo būdas ir patiekalų degustacijos vienuolyne (iki 40 asmenų, galimybė priimti ir pavienius asmenis, arbata ir pyragu vaišinama visada), Vienuolyno g. 6, Palėvenė, Noriūnų sen.;
- „Renatos sodai“ (ūkininkė) – augalijos ir vaistinių augalų ūkis – vaistažolių arbatos, baziliko pasta, edukacijos, apgyvendinimo paslaugos (iki 24 asmenų), Dvaro g. 7a, Stirniškių k., Subačiaus sen.;
- „Kupiškėnų Starkėnas“ (fizinis asmuo) – apgyvendinimo paslaugų teikimas (iki 20 asmenų), žvejybos gidavimas, aktyvios vandens pramogos, sauna ant marių kranto, kubilų nuoma, Lėvens g. 9, Palėvenėlė, Alizavos sen.;
- Sodyba „Lanauskynė“ (fizinis asmuo Ingrida Bernatavičienė) – apgyvendinimo paslaugų teikimas (iki 20 asmenų), asmeninių švenčių šventimas (iki 60 asmenų), kabilo nuoma, Lanauskų k. 1, Šimonių sen.

### **Pasvalio rajone:**

- Pasvalio rajono Namišių krašto bendruomenė (bendruomeninė organizacija) – patiekalų iš krekenų edukacijos (iki 30 asmenų), Namišių k, Namišių sen.;
- Pasvalio rajono Raubonių kaimo bendruomenė (bendruomeninė organizacija) – senųjų krašto kulinarinių tradicijų saugojimas, „virtienių“ edukacijos (iki 30 asmenų), Draugystės g. 2, Raubonių k., Saločių sen.;
- Pasvalio rajono Atžalyno bendruomenė (bendruomeninė organizacija) – žagarėlių kepimas, vykdomos edukacijos (iki 40 asmenų), Atžalyno g. 2, Diliauskai, Pasvalio apylinkių sen.;
- VšĮ „Prie Raubonių malūno“ (viešoji įstaiga) – architektūrinio paveldo Raubonių vandens malūno, vilnų karšyklos–verpyklos išsaugojimas, tradicinių amatų puoselėjimas (vilnos karšimas, verpimas), edukacijos (iki 15 asmenų), Taikos 5, Raubonys, Saločių sen.;

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 4.1. ZARASŲ RAJONO PASLAUGŲ TIEKĖJAI, KURIE DALYVAUJA TURIZMO KLASTERYJE

### **MB „Vaitukaičiai“**

Interneto svetainėje [www.medukis.lt](http://www.medukis.lt) sutinkame užrašą, kuris ir nurodo šios įstaigos pagrindinę veiklą „Augalų įvairovė medui suteikia išraiškingą skonį. Mes jį išsaugome. Ekologiškas, termiškai neapdorotas ir nefiltruotas medus, surinktas Rytų Aukštaitijoje“. MB „Vaitukaičiai“ – šeimos verslas, internetinėje svetainėje pristatoma komanda, visi šeimos nariai, kurie turi savo pareigas ir atsakomybės sritis. Tai daugiau kaip 20 metų gyvuojantis Vaitukaičių bitynas, kuris vadovaujasi senaisiais bitininkystės metodais. Bitynas rinkai siūlo ne tik gryną, neperdirbtą multiflorinį medų, pasižymintį turtingu skoniu, bet ir naujus produktus, sukurtus medaus pagrindu (kreminis medus, ekologiška bičių duonelė, vaško žvakės).



Rytų Aukštaitija yra dėkingas kraštas bitininkystei dėl gausios ir įvairios augalijos bei vandens telkinių. Yra nemažai pramoninių ūkių ir didelių dirbamų plotų, kuriuose būtų komerciškai auginamos augalinės kultūros. Tai lemia mažesnę išgaunamo medaus kiekį bei didesnę savikainą, tačiau surinktas medus yra vertingesnis.

Vaitukaičių bitynas atidžiai rūpinasi bitėmis, aviliai yra toli nuo pramonės zonų ir didelių ūkių, bitynas prižiūrimas pagal ES ekologinio ženklo reikalavimus. Sukimo proceso metu medus nemišomas. Iš skirtingų vietovių atvežti koriai sukami atskirai, išpilstant naudojami skirtingi indai. Taip išsaugomas unikalus medaus skonis. Skirtingu metu išimtas medus taip pat niekada nemišomas.

Be parduodamų medaus produktų, taip pat vedamos edukacijos, dalyvaujama mugėse bei renginiuose, rašomi straipsniai bei kuriami nauji receptai. Edukacijos „Ką bitės veikia avilyje“ metu galima išgirsti informacijos apie bičių gyvenimą ir darbą avilyje, sužinoti kaip ir kam bitės gamina medų, duonelę ir daug kitų įdomių dalykų. Mokoma atakiuoti iš avilio parsineštą korį ir ragaujama skirtingų rūšių medaus.

Įstaiga turi internetinę svetainę, kurioje galima įsigyti medaus ir jo produktų, užsisakyti edukaciją, taip pat pateikiama informacija apie bityno istoriją, mitai apie bites ir medų, pateikiami receptai, kuriuose gali būti naudojamas medus. Informacija apie įstaigą pateikiama socialiniuose tinkluose Facebook ir Instagram.

### **ŽŪK „Dusetų krašto gaspadoriai“**

„Sultinga jautiena ypatingam klientui! Tobulam kepsniui reikia laiko!“ tokios žinutės pasitinka apsilankius žemės ūkio kooperatyvo internetinėje svetainėje [www.dusetujautiena.lt](http://www.dusetujautiena.lt). Kooperatyvas „Dusetų krašto gaspadoriai“ įsikūręs Dusetose, mažiausiame miestelyje Lietuvoje, Sartų ežero pakrantėje ir Šventosios upės aukštupyje.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas



Kooperatyvas dirba remdamasis trumpųjų maisto tiekimo grandinių principu – nuo Zarasų krašto ūkiuose auginamų galvijų, kurie ganosi pievose, šeriami natūraliais pašarais iki šviežios jautienos, subproduktų, gaminių su jautiena ant kiekvienos stalo. Jautienos gabalėlis atpjaunamas kiekvienam pagal tai, kas bus gaminama – jautienos išpjova, nugarinė, kepsniai, Grill dešrelės, šašlykai, dešrelės, cepelinai, koldūnai, kibinai, čeburekai, žemaičių blynai. Taip pat yra galimybė užsisakyti edukacinę programą „Mėsos gaminių gamyba savo rankomis“. Edukacijos metu supažindinama su mėsos keliu nuo lauko iki stalo. Informacija apie kooperatyvą pateikiama internetinėje svetainėje [www.dusetujautiena.lt](http://www.dusetujautiena.lt) ir socialiniame tinkle Facebook.

### Restoranas „Serpent“



Tai naujai atidarytas restoranas „Serpent“ Dusetose. Informacija apie restoraną pateikiama socialiniame tinkle Facebook. Pirmieji įrašai fiksuojami nuo 2022 m. vasario 6 d., kur pranešama apie netrukus atsidarysiantį naują restoraną ir pateikiamos rekonstruojamos buvusios ligoninės patalpų nuotraukos. Kituose įrašuose pateikiama kuriamo restorano idėja – siekis, kad restoranas būtų kitoks nei įprasta matyti Lietuvoje, paslaptinga, mitologiška vieta, kurioje būtų gera ne tik pavalgyti, bet ir įdomu užsukti. Restorano „Serpent“ pavadinimas reiškia gyvatę, tai ne tik mėgstamiausias įkūrėjos gyvūnas, bet ir istorijoje žymimos kaip išminties, gyvybės ir nemirtingumo šaltinių sergėtojos, žemės ir dangaus tarpininkės. Restoranas įkurtas buvusios ligoninės patalpose, tad net ir vieta pasirinkta neatsitiktinai.

### „Skonus“

„Skonus“ – tai šeimos verslas, kuriame puoselėjama meilė tikram skoniui, sveikam produktui ir jo istorijai. Gaminami itališki gelato ledai ir liofilizuoti sorbeto skanėstai tik iš natūralių produktų, be pridėtinių kvapų, dažiklių ir konservantų. Tradicinis vasaros desertas papildytas subtiliais lietuviškais skoniais – mėtomis, čiobreliais, medumi, gira, juoda lietuviška duona. „Skonus“ šaldikliuose randami ledai su mėtomis ir šokoladu, čiobrelių medumi ir sezamo sėklomis, gira ir juoda duona, braškėmis ir pasifloru, šaltalankiais ir mango, lazdyno riešutų ir kavos kremu, vanilė ir šokolado gabaliukais.



Pagal individualios veiklos pažymėjimą veikiantis verslas įsikūręs ežerų krašte, Zarasų rajone, Gražutės regioninio parko miško apsuptyje – Zarkiškių kaime. Visi produktai gaminami šeimyniniame ūkyje įkurtoje manufaktūroje, nedidelėmis partijomis, ypatingą dėmesį skiriant skoniui ir kokybei.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas Pagrindinis veiklos prioritetas – produkcijos kokybė, todėl patikimi tiekėjai yra kruopščiai renkami, uogos ir prieskoniai naudojami iš paties verslo vystytojo ūkio. Miško gėrybių ieškoma toli nuo mašinų ūžesio, Gražutės regioninio parko miške. „Skonus“ neabejingi ir tvaraus verslo idėjai – gaminiams naudojamos bio pakuotės, taikomi trumpųjų tiekimo grandinių (iš gamintojo rankų – tiesiai vartotojui) principai.

„Skonus“ internetinėje svetainėje nuoširdžiai ir išsamiai aprašyta visa verslo atsiradimo istorija, nuo įkūrėjos Loretos Abramavičienės dar studijų laikais įgyta patirtimi dirbaujantis šeimyninėje ledainėje JAV, gyvenimo ir darbo Norvegijoje metu įgyto Skandinaviško minimalizmo pajautimo, atsakingo požiūrio į gamtą, ramaus ir racionalaus verslo planavimo iki šeimyninio verslo sukūrimo Zarasų rajone.

### **Šlyninkos vandens malūnas**

Šlyninkos vandens malūnas – tai jau tris šimtmečius menantis unikalus technikos paveldo statinys su išlikusia autentiška įranga. Čia gaminami tautinio paveldo miltai, kruopos, sėlenos. Šalia malūno amatų namuose kepama tautinio paveldo ruginė, kvietinė duonos, įvairūs kepiniai, gaminami senoviniai patiekalai iš vietoje sumaltų miltų. Atsigaivinti galima žolelių arbata, duonos gira, lietuvišku alumi.



Šlyninkos vandens malūne siūloma ekskursija, edukacija, kurios metu galima apžiūrėti visus tris senovinio vandens malūno aukštus, pasiklausyti unikalių

istorijų apie malūno tuometinį ir šiuolaikinį gyvenimą bei artimiau susipažinti su grūdų malimo procesu. Šalia įsikūrusiuose amatų namuose ekskursijos metu supažindinama su duonos kepimo paslaptimis, parodoma kaip raugiama, maišoma ir kepama naminė duona. Taip pat galima užsisakyti atskirą edukacinę duonos kepimo programą ir patiems dalyvauti kepimo procese – jo metu galima suformuoti savo kepaliuką, jį pašauti į duonkepę krosnį, luktelėti, kol duonelė iškeps, ir vėliau ją parsivežti namo.

### **VšĮ „Inovatorių slėnis“**

VšĮ „Inovatorių slėnis“ – tai kūrybos ir darbo erdvė Antalieptėje, Zarasų rajone. Įsikūrę vietoje, turinčioje turtingą istorinį palikimą, norima, kad Inovatorių slėnis savo idėjomis bei darbais kurtų istoriją ir toliau. Tai socialinis verslas, kurio pirminė misija yra ne tik generuoti pelną, tačiau savo darbu visų pirma teikti naudą bendruomenei, spręsti opiausias socialines problemas, tikslas yra prisidėti prie Lietuvos ir pasaulio socialinių inovacijų ir socialinio verslo plėtros, o taip pat, kurti erdvę, kurioje, tai galėtų daryti ir kiti.

VšĮ „Inovatorių slėnis“ yra ambicinga komanda, kuri be proto žavisi kultūros paveldu ir socialinėmis inovacijomis. Kamariškių dvaras jiems yra magiška vieta, kurią norima atkurti – ne tik prikelti dvaro didybę, bet kartu padaryti jį atvirą visuomenei, sukurti aplinką kitokiam poilsiui, savęs atradimui ir kūrybai gamtoje. Įstaiga visiškai apleistą Kamariškių dvarą įsigijo 2019 m. birželio mėnesį. Iki šios dienos talkų, skirtingų meistrų ir specialistų pagalba pavyko pasiekti reikšmingų rezultatų: buvo atstatytas pietinis flygelis, išvalyta didelė dalis parko, pritrauktos investicijos tvenkinių atkasimui, dvaro atstatymui. Planuojama, kad aktyvesni darbai prasidės 2023 m.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas



Kamariškių dvaro sodyba (Zarasų raj. savivaldybė, Suvieko sen.) – kultūros paveldo objektas, įrašytas į Kultūros vertybių registrą (unikalus kodas 930). Dvaro pastatų kompleksą sudaro rūmų liekanos, kalvė, dviejų ūkinių pastatų liekanos, dvaro sodybos namas, arklidės, daržinė, dviejų rūsių liekanos, užakę tvenkiniai, maumedžių alėja, taip pat dvaro kapinaitės esančios miške. Dvarvietė pilna įspūdingų išlikusių dvaro statinių ir jų fragmentų, be to, apsupta įspūdingos gamtos.

Tai geriausia aplinka ramybei, kūrybai ir poilsiui.

Istorinėje vietoje VšĮ „Inovatorių slėnis“ nori sukurti pirmąją Lietuvoje lėto gyvenimo erdvę, kur žmonės atvyktų pailsėti nuo skubėjimo, įtampos, skirtų laiko sau. Vieta būtų neįpareigojanti, leidžianti laisvai pasirinkti, ką nori veikti ir su kuo būti. Kartu dvarą ketinama pritaikyti kūrybai – vizualiniams menams ir muzikai. Visa tai leis ne tik pailsėti, bet galbūt atrasti save iš naujo. Todėl ir numatyta vizija yra: Kamariškių dvaras – naujų istorijų ir „SLOW living“ erdvė.

## 4.2. KUPIŠKIO RAJONO PASLAUGŲ TIEKĖJAI, KURIE DALYVAUJA TURIZMO KLASTERYJE

### Antašavos miestelio bendruomenė



Antašavos miestelio bendruomenė įkurta 2002 m. Miestelyje yra Antašavos dvaro pastatų ansamblis ir parkas, priklausę Hiacintui Antašauskui. Dvaras, suprojektuotas paskutiniojo Lauryno Gucevičiaus mokinio Mykolo Angelo Šulco, yra klasicizmo stiliaus, pastatytas XIX a. pradžioje. Dvaro ansamblį sudaro: rūmai, svirnas bei parkas. Visi šie objektai įrašyti kultūros vertybių registre. Šiuo metu dvaro rūmai priklauso privačiam asmeniui ir rūmus galima aplankyti tik iš išorės.

2023 metais baigtas remontuoti Antašavos dvaro komplekso pastatas – klebonija, atkurtas pagal M. A. Šulco Vilniuje esančio buto spalvinę gamą. Kiekvienais metais organizuojami Šv. Hiacinto (Jackaus) atlydai, kuriuose kepami Šv. Jackaus pyragėliai.



Klebonijos patalpose teikiama nakvynės paslauga su pusryčiais, organizuojami įvairūs užsiėmimai (pažintinės programos „Kuo čia dėtas Angelas?“ (programoje iš arčiau supažindinama su vietovės istorija: pasakojimai apie dvaro kūrimąsi, jo valdytojų gyvenimą, liturginio vyno istorija, kokį vyną geria kunigai mišių metu), „Šv. Jackaus pyragėliai“ (programoje galima išsikepti ir paragauti vieną kartą metuose kepamų Šv. Jackaus pyragėlių), „Kvepia namai meduoliais“ (gvazdikėliais ir cinamonu kvepiantys meduoliai, kurie gali tapti geriausia dovana).

## Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

### **Adomynės kaimo bendruomenė**

Adomynės kaimo bendruomenė įkurta 2002 m. ir veikas vykdo tradicinio liaudiško klasicizmo stiliaus mediniame dvare. Vietovė anksčiau vadinosi Jonava, Aluotėlėmis, Kazimieravėle. 1786 m. dvaras priklausė šambelionui A. Pliateriui, nuo XIX a. pr. Žurovskiai, po 1876 m. Vilėniškiai. Dvaro rūmų aplinka buvo formuojama nuo XVIII a.

Nuo 2014 m. bendruomenė organizuoja edukacines programas, pristatančias Adomynės kaimo ir apylinkių istoriją ir kulinarinį paveldą. Nuo 19 a. pagrabinės bandelės buvo kepamos tik Adomynėje ir jos apylinkėse, todėl unikaloms „pagrabinėms“ bandelėms suteiktas Lietuvos kulinarinio paveldo produkto sertifikatas. Tai karštos bandelės su varškės įdaru ir patiekiamos su ypatingu padažu (galima rinktis iš dviejų padažų).



Bendruomenė turi parengusi edukacines programas, kurių metu supažindinama su dvaro istorija, senaisiais šeiminiškais ir jų gyvenimų akimirkomis, prisiliečiama prie medinės architektūros subtilybių, yra galimybė patiems išsikepti skaniausias Adomynės apylinkių „pagrabines“ bandeles. Siūlomos pažintinės programos: „Smagu širdžiai – gardu pilvui“ (suaugusiesiems, smagus vakarėjimas su kolektyvu „Jara“, Adomyniečių vaisės ir bandelių degustavimas), „Adomynės lobio ieškojimas“ (moksleiviams, 15–50 asmenų grupėms), „Dvaro ponios arbatėlė“, „Pono Adomo pietūs“, „Pirmyn į praeitį“. Taip pat galima kartu švęsti vaikų Velykėles, Sekmines, Antanines.

### **Kaimo bendruomenė „Palėvenys“**



Kaimo bendruomenė „Palėvenys“ įkurta 2007 m., bendruomenė įsikūrusi restauruotame Palėvenės dominikonų vienuolyno ansamblio svirne.

XVII a. pab. – XVIII a. pab. pastatyti visi trys vienuolyno korpusai. XVIII a. viduryje šalia gyvenamųjų korpusų buvo galutinai suformuotas ir ūkinis vienuolyno kiemas, kurį supo mūriniai ir mediniai pastatai. 1789 m. pastatytas erdvus svirnas su rūšiais. Šalia vienuolyno buvo karčema, špitolė, 2 davatkų namai. Iki mūsų dienų išliko tik mūriniai pastatai: arklidė su vežimine, svirnas su malūnu, lavoninė, vienuolių gyvenamasis namas ir tvora su įvažiavimo vartais. Vienuolyne buvo ruošiami jaunieji dominikonų kunigai – teologijos ir filosofijos studentai. XVIII a. vid. 2 metus čia mokėsi vėliau garsus architektas Laurynas Gucevičius.

Bendruomenė turi parengusi edukacines programas (iki 50 asmenų): „Šližikų kepimas vienuolyno svirne“, „Vienuolių gyvenimo būdas ir virtuvė“, „Baronkos kepimas“ (vaikams), „Kas tas vienuolynas?“ (vaikams), „Unt Palavano stolo“. Taip pat yra galimybė susipažinti su lotyniškais raštmenimis programoje „Scriptorium dominicanum“ ir išbandyti žąsies plunksną.



Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

### **VŠĮ „Kupiškio aeroklubas“**



„Kartais Dievas leidžia kam nors nukirsti šaką, kurios užsispyrusiai laikomės, kad suvoktume turį sparnus (Bruno Ferrero). Atrask aviacijos pasaulį“ – tokios frazės pasitinka apsilankius VŠĮ „Kupiškio aeroklubas“ internetinėje svetainėje [www.kupiskisaeroclub.lt](http://www.kupiskisaeroclub.lt).

Kupiškio aeroklubas įkurtas 2017 m. siekiant skatinti aviacijos plėtrą ne tik šiaurės rytų Lietuvos regione, bet ir visoje Lietuvoje. Aeroklubą Alizavos seniūnijos Rudikų kaime įkūrė Laurynas Griauzdė. Pagrindinės aeroklubo sritys – pilotų rengimas, sportininkų ruošimas Lietuvos, Europos ir pasaulio čempionatams. Aeroklubo vertybės – stiprus bendruomeniškumo ir pilietiškumo jausmas, kompetentinga ir visada pasiruošusi padėti instruktorių bei trenerių komanda. Kompetencija ir patirtis yra didžiausia komandos vertybė ir pranašumas.

Įstaiga teikia mokymų paslaugas pradedantiems lakūnams bei pažengusiems, norintiems kelti jau turimą kvalifikaciją, taip pat vykdomi pažintiniai mokomieji skrydžiai. Tai skrydžiai, kurie leidžia pamatyti Kupiškio apylinkių grožį, patirti skrydžio teikiamą džiaugsmą. Vienas iš svarbiausių pažintinių mokomųjų skrydžių tikslų –



supažindinti su civilinės aviacijos galimybėmis ir paskatinti mokytis pilotuoti orlaivį. Kupiškio aeroklubas teikia ne tik paslaugas susijusias su skrydžiais, aviacijos mokymu ar sportu. Kupiškio aeroklubas yra aviacinė erdvė, kuria norima dalintis su visa bendruomene, organizuoti šventes ir renginius. Teikiamos apartamentų nuomos paslaugos (iki 8 asmenų).

### **Bitynas „Brolių medus“**

Tai brolių Igno ir Viliaus bitynas, skaičiuojantis jau dešimtąjį lietuviško medaus derlių. Atrestauravę seną senelio avilį broliai pirmąjį spiečių pasigavo nuo šakos, pirmaisiais metais buvo įkurdinti trys aviliai, o dabar augina 235 bičių šeimas.



Brolių medaus gaminama produkcija – natūralus, lietuviškas, šviežias medus, medaus skanėstai bei bičių produktai. Tai išskirtiniai skanėstai, kuriuos jau spėjo pamėgti ir įvertinti ne vienas. Tai lemia ne tik aukštos kokybės standartai, tačiau ir

įdėtas nuoširdus, atkaklus bei kantrus darbas. Meilė bitėms, jų puoselėjimas ir atsakinga bitininkystė suteikia galimybę klientams mėgautis tikru, natūraliu, autentišku, pievomis dvelkiančiu aromatu bei skoniu, kurį sukuria mažosios darbininkės. Be gaminamų produktų, taip pat siūlomos edukacijos vaikams ir suaugusiems. Kviečiama kartu pajusti bičių gyvenimo magiją, iš arti susipažinti su darbštuolėmis bei pamatyti kaip gimsta produktai: bičių pienelis, bičių medus, bičių duonelė, medaus

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas skanėstai, žiedadulkės bei bičių pikis. Edukacijos vykdomos jau ne vienerius metus, kurių metu daug sužinoma apie bites, pasigaminamos natūralaus bičių vaško žvakės, dovanėlės.

Brolių medus yra pelnęs konkurso „Metų ūkis 2020“ apdovanojimą. Bitynui tai labai simboliškas apdovanojimas – vainikuojantis ilgamečio bitininkavimo rezultatus ir taikliai atspindintis kantrų darbą, sudėtas pastangas ir širdis. Nacionalinės reikšmės konkurse, kurio esminis principas yra pastebėti tuos, kurie pastaraisiais metais yra padarę didžiausią ūkio vystymosi pažangą, Brolių medus buvo įvertinti „už indėlių vystant šalies bitininkystę ir darbą, kurio imamės su nuoširdžiu atsidavimu ir meile“.



2022 metai bitynui buvo labai sėkmingi: nominacija „Metų ateitis“ jaunosios kartos žmogus, kolektyvas ar organizacija, savo talentu, ryžtu ir pasiekimais jau šiandien kurianti ateities Lietuvą; nominacija „Eksperto prizas“ – išrinkti tarp 2022 m. geriausių rezultatų pasiekusių įmonių ir verslo atstovų – beveik 2 kartus padidintas lietuviško medaus eksportas; parodoje „Rinkis prekę lietuvišką“ gaminys „Broliai lokiai“ nominuoti aukso medaliu, tapo iniciatyvos „Lietuvos galia“ laureatais.

### Ūkis „Renatos sodai“

Ūkininkė Renata Montvilienė savo veiklą vysto vaizdingame slėnyje, Lėvens kraštovaizdžio draustinyje, augina prieskoninius, vaistažolinius augalus, įvairias gėles, iš jų gamina aromatingas žolelių arbatas, baziliko pastą (patentuotas produktas). Didžiausia žolininkės svajonė – savo produkcijos pagalba suteikti kuo daugiau malonumo ir džiaugsmo žmonėms.



Žolelių ūkyje rengiamos dvi edukacijos programos: „Vaistas ir maistas visada šalia“, „Vaistažolės prie namų“. Programų metu žolininkė papasakoja apie vaistažoles, kitus augalus, jų panaudojimą ir naudingąsias savybes, sužinoma kaip teisingai rinkti ir paruošti naudojimui turimus augalus, gaminamos salotos iš surinktų augalų, kepama kiaušieninė, ragaujama skirtingų augalų arbata.

„Renatos sodai“ ūkyje yra galimybė suteikti apgyvendinimo paslaugas iki 16 asmenų.

### Sodyba „Kupiškėnų Starkėnas“



Sodyba „Kupiškėnų Starkėnas“ – tai Zitos ir Evaldo Varnauskų šeimos 2019 metais pradėtas kaimo turizmo verslas. Sodyba įsikūrusi Palėvenėlės kaime, išsidriekusi palei Kupiškio marias, todėl siūlomos įvairiausios vandens pramogos: valčių, irklenčių, vandens dviračių nuoma, teikiamos vandens pramogų (pasiplaukiojimai su padangomis, gigantiškąja gulbe), žvejybos gidavimo paslaugos, siūlomas apgyvendinimas žvejų nameliuose (galimybė apgyvendinti iki 12 asmenų), pirties/saunos, kubilo nuomos paslaugos. Taip pat siūlomas apžvalginis plaukimas kateriu Kupiškio mariomis.

Sodyba „Kupiškėnų Starkėnas“ vieninteliai Lietuvoje pirmieji pradėjo teikti žvejybos paslaugas nameliuose ant ledo. Tai išskirtinė patirtis visiems žvejybos gerbėjams. Galimybė išbandyti Amerikoje ir Rusijoje itin populiarią žvejybą ant ledo, išvengiant ilgų bei dažnai nesėkmingų valandų šaltyje. Atvykusieji žvejoja specialiaje, apšildytame namelyje ant storo ledo, kuriame telpa iki 4 žvejų. Prieš atvykstant žvejams, žuvis yra jaukinamos, todėl grįžti be laimikio tiesiog neįmanoma.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas Sodybos „Kupiškėnų Starkėnas“ šeimininkai siūlo neįprastą pramogą – išbandyti ledo karuselę. Ši idėja nusižiūrėta internete buvo pritaikyta ant Kupiškio marių ledo... Su draugais ar šeima ramiai sukantis ledo karusele galima ne tik grožėtis įspūdingais žiemos vaizdais, bet ir gaminti karštus užkandžius.

### **SODYBA „Lanauskynė“**

Sodyba-vienkiemis „Lanauskynė“ įsikūrusi Lanauskų kaime, apie 16 km nuo Kupiškio miesto, šalia kelio Kupiškis-Utena ir svečius priima nuo 2019 metų. Sodyboje yra išlikusi klėtis, menanti dar 20 am. pradžią bei su sodyba susijusių daiktų, kurių istorijas papasakos sodybos šeimininkė. Sodyba nuomojama asmeninėms šventėms, renginiams, laisvalaikiui ir (ar) atostogoms. Sodybos salė talpina iki 60 žmonių, nakvynė suteikiama 20 žmonių. Lietingais ir vėjuotais rudens ar šaltais ir žvarbiais žiemos vakarais nerasite didesnio malonumo, nei panirti į garuojantį šilto vandens kubilą!



## **4.3. PASVALIO RAJONO PASLAUGŲ TIEKĖJAI, KURIE DALYVAUJA TURIZMO KLASTERYJE**

### **Namišių krašto bendruomenė**



Namišių krašto bendruomenė įsikūrė prieš 18 metų, Namišių kaime. Tai kaimas Pasvalio rajono savivaldybės teritorijoje, į šiaurę nuo Pasvalio, 7 km į pietvakarius nuo Saločių. Per kaimą teka Mūšos intakas Šakarnis. Bendruomenė dalyvauja projektinėje veikloje, rengia kulinarinio paveldo pristatymus, kurių metu gaminamos keptos, virtos krekenos, kepami krekenų sausainiai ir blynai, verdama krekenų lakštinių sriuba. Bendruomenė rengia edukacinę programą „Patiekalai iš krekenų“, priimamos įvairaus dydžio žmonių grupės (galimybė priimti iki 100 žmonių), taip pat vykstama į renginius patalpose ir lauko sąlygomis šiltuoju metų laiku, kviečiama naujai pažinti patiekalų skonį iš krekenų.

### **Atžalyno bendruomenė**



Atžalyno bendruomenė įsikūrė prieš daugiau nei 18 metų, Diliauskų kaime. Bendruomenė dalyvauja projektinėje veikloje, rengia edukaciją „Žagarėliai su prisiminimais“. Tai edukacinė kulinarinio paveldo programa, kurios metu verdami žagarėliai ir siūloma ragauti tradicinių Pyvesos upės pakrantėse surinktų žolelių: mėtos, šeivamedžio, čiobrelių, melisos, jazminų, erškėtrožių ir liepų žiedų arbatų. Edukacijos pabaigoje galima pasirinkti vaikų šokio teatro „Austrė“, moterų šokių kolektyvo „Klumpė“, mišraus vokalinio ansamblio „Pyvesa“ ar humoro grupės „Bobos“ menines programas.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

### **Raubonių kaimo bendruomenė**



Raubonių kaimo bendruomenė įsikūrė prieš daugiau nei 18 metų, Raubonių kaime. Raubonių kaimo bendruomenė aktyviai dalyvauja projektinėje veikloje, kaime organizuojamos edukacinės programos „Vilnos kelias“, „Vilnos vėlimas“, „Vilnonės pirties ypatumai“, „Virtienių virimas“. Pasvalio krašto kulinarinio paveldo pristatymai buvo surengti kitose bendruomenėse, Pasvalio miesto šventėje, Respublikinėje sutartinių atlikėjų šventėje.

Raubonių kaimo bendruomenė yra sudariusi pažintinį maršrutą, kuriame siūloma ieškoti paslėptų „avyčių“. Kiekviena „avytė“ turi QR kodą, kurį nuskaičius galima sužinoti vietovės istoriją ar netgi legendą. „Avytė“ maršruto simboliu pasirinkta neatsitiktinai – Raubonių kaimas garsėja savo vandens malūnu, kuriame yra vilnų karšykla.

### **VšĮ „Prie Raubonių malūno“**

Įstaiga įkurta daugiau nei prieš 2 metus, pagrindinis įstaigos tikslas yra išsaugoti, atgaivinti ir muziejinei paskirčiai pritaikyti Raubonių vandens malūną, karšykla–verpykla, rengti edukacines, kultūrinės programas..

Raubonių vandens malūnas, karšykla–verpykla – vandens malūnas su grūdų malimo ir vilnos apdirbimo technologine įranga, esantis Pasvalio rajone, Saločių seniūnijoje, Raubonių km. Malūnas stūkso prie Tatulos upelio, 0,5 km į šiaurės vakarus nuo kelio Biržai–Raubonys. Suremontuoto malūno vilnų karšyklos ir verpyklos mašinos įjungiamos pažintiniais tikslais, rengiami vilnos apdirbimo praktiniai mokymai.



Raubonių vandens malūnas 1992 m. pripažintas regioninės reikšmės technikos ir istorijos paminklu (unikalus kodas 2399). Malūno statinys stačiakampio plano, 2 aukštų su pastoge, raudonų plytų mūro, su priestatais iš galų. Veikiant malūnui buvo suformuotas kompleksas, susidedantis iš tvenkinio, vandens kanalo ir pastato, kuriame buvo sumontuoti malūno, karšyklos bei verpyklos įrenginiai. Malūno turbinas suko iš tvenkinio kanalo atitekantis vanduo. Tarp pastato ir tvenkinio buvo kiemas, kur iki šiol yra išlikęs balkonas su stogeliu maišų pakėlimui į antrą aukštą.

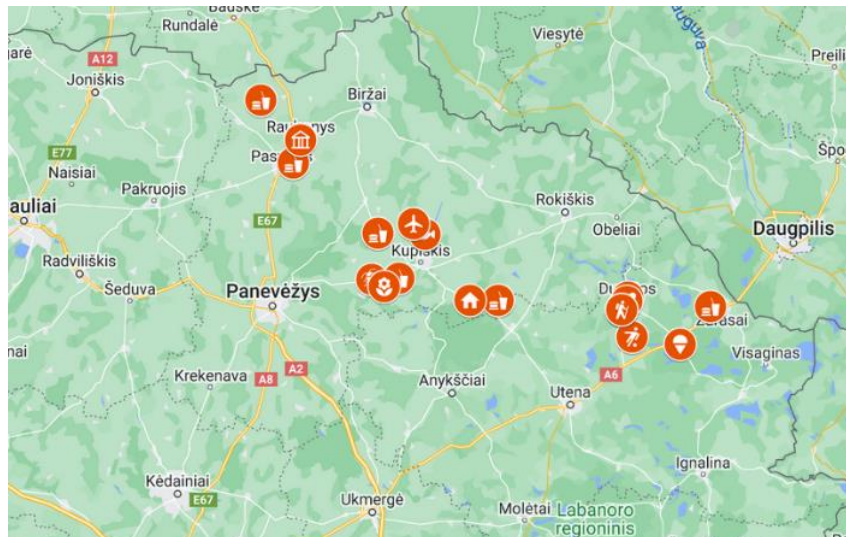
Valstybės saugomo kultūros paveldo objekto Raubonių vandens malūno, karšyklos-verpyklos tvarkybos darbai tęsiasi jau 6 metus. 2021 m. baigtas pirmasis darbų etapas. Jo metu sutvarkytas malūno priestatas – buvusios pagalbinės patalpos. Manoma, jog ši pastato dalis pastatyta dar XIX a. pirmoje pusėje, o gal ir anksčiau, ir yra senesnė už pagrindinį malūno namą. Iki restauravimo priestatas buvo naudojamas kaip socialinis būstas. Jo būklė buvo išties bloga, todėl tvarkybos darbų projekte buvo numatytas pamatų sutvirtinimas, sienų mūro restauravimas, dūmtraukio permūrijimas, stogo dangos pakeitimas, vidaus ir išorės apdailos bei kiti darbai. Šiuo metu vyksta antrasis malūno restauravimo etapas, visus pastato restauravimo darbus planuojama baigti iki 2022 m. pabaigos.

Įstaigos įkūrėjo Vaidoto Gikio, jo žmonos Gintarės, Raubonių kaimo bendruomenės dėka ir iniciatyva Raubonyse atgaivinami senieji vilnos tradiciniai amatai. Beieškant naujų idėjų, susietų su vilnos pluoštu, atsirado net vilnonė pirtis. Jau septinti metai iš eilės rugsėjo mėn. savaitgalį malūno kieme vyksta tarptautinis amatų ir meno festivalis „Vilnonės dienos“. Į festivalį susirenka vilnos amato ir kiti tautinio paveldo puoselėtojai.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 4.4. PASLAUGŲ TIEKĖJŲ, KURIE DALYVAUJA TURIZMO KLASTERYJE, GEOGRAFINIS PASISKIRSTYMAS

Klasterio dalyviai įsikūrę Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose. Jų geografinis pasiskirstymas pateikiamas žemiau esančiame paveiksle.



### 4.4.1. pav. Paslaugų tiekėjų, kurie dalyvauja turizmo klasteryje, geografinis pasiskirstymas

Šaltinis: sudaryta autorių

Klasterio dalyviai yra įtraukti į Surink Lietuvą magnetukų maršrutą „(Ne)atrastas turizmas“. Maršruto pristatyme siūloma pasižvalgyti ir susipažinti su tikrai neeiliniais objektais neatrastuose kraštuose. Siūlome pasidėlioti sau asmeniškai tinkanti maršrutą – gal įmonės gimtadienį atšvęsti kepant nostalgija kvėpiančius žagarėlius, o gal draugui padovanoti akrobatinį skrydį lėktuvu, atsipalaiduoti su šeima vilnonėje pirtyje su savo nuveltomis vilnos kepurėmis, o gal susiorganizuoti „bobvakarį“ pas Renatą ar susiplanuoti darbo atostogas „Inovatorių slėnyje“?



## 4.5. PASLAUGŲ TIEKĖJŲ, KURIE DALYVAUJA TURIZMO KLASTERYJE, STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GALIMYBIŲ, GRĖSMIŲ (SSGG) ANALIZĖ

I mokymų ciklo metu buvo atlikta SSGG (stiprybės /silpnybės / grėsmės / galimybės) analizė. Tai vienas labiausiai paplitusių aplinkos ir organizacijos esamos situacijos analizės įrankių, rengiant organizacijos strategiją ar rinkodaros planą ir planuojant konkrečias veiklas. Šis metodas skirtas

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas atskleisti organizacijos pagrindines stiprybes (S), silpnybes (S), galimybes (G) ir grėsmes (G). Organizacijos vidinės stiprybės ir silpnybės – tai veiksniai, kuriems įstaiga gali daryti tiesioginę įtaką, juos valdyti. Tuo tarpu galimybės ir grėsmės siejamos su išorine organizacijos aplinka. Projekto dalyviai vertinimą atliko atsižvelgdami į tai, kad jie yra būsima komanda, siekianti bendradarbiavimo, todėl atliekant šią analizę juos galima prilyginti organizacijai.

## STIPRYBĖS

(priklauso nuo organizacijos, organizacija jiems gali daryti tiesioginę įtaką, juos valdyti)



- Naujovės (ne kasdieniniai dalykai);
- Rekomendacijos iš kitų (paslaugų, kokybės, kontaktas, bendravimas);
- Sąžiningumas;
- Autentiškumas;
- Laiku atlikti užsakymai;
- Tradicinis maistas;
- Vandens pramogos;
- Kulinarinis paveldas;
- Išskirtinumas (ne masinis, tradicinis, atrastas, su savo istorijomis, krekenos, specifiniai patiekalai);
- Padaryta tai, ko Lietuva dar nematė;
- Unikalūs žmonės;
- Darnumas / tvarumas (kuriam vertė, ne kiekybė, o kokybė);
- Komunikacija dalinantis;
- Patentuoti kūriniai (baziliko pasta) (asmeninio pasitikėjimo prekė) (bazilikas, medus);
- Įvairaus amžiaus ir sudėties grupė.

## SILPNYBĖS

(priklauso nuo organizacijos, organizacija jiems gali daryti tiesioginę įtaką, juos valdyti)



- Silpna pardavimų vadyba, laiko trūkumas (marketingo trūkumas);
- El. prekybos, internetinių puslapių tvarkymo, e. komercijos pagrindų trūkumas;
- Produkto pristatymo žinių trūkumas (reprezentavimas);
- Kalbų trūkumas;
- Žmogiškųjų išteklių trūkumas;
- Konkurentai (didieji gamintojai);
- Kopijuojama produkcija;
- Nesutvarkyta higiena ir kiti dokumentai, kad galėtų prekiauti;
- Turizmo ir verslo informacijos centrai nesusidomi kuriamu turizmo klasteriu.

## GALIMYBĖS

(siejamos su išorine organizacijos aplinka)



- Galima pasiūlyti įvairovę;
- Degustacinės paslaugos, jų plėtra;
- Galimybė apgyvendinti;
- Galimybė plėstis, siūlyti naujas paslaugas (medus, žydų situacija);
- Pritraukti klientus, turistus iš užsienio (žydai);
- Naujų įgūdžių įgijimas;
- Lėtojo turizmo plėtra;
- Įsigyti kulinarinio paveldo sertifikatus;

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

- Galimybės – el. prekyba (dovanų kuponai ir kt.);
- Galimybė atstovauti konkrečius interesus klasteryje (būryje);
- Galimybė telkti paslaugų teikėjus (susitikimų rengimus, dalyvauja 3 savivaldybių paslaugų teikėjai);
- Kiekvieno paslaugų teikėjo prisistatymas internetiniame puslapyje, jame nurodant suteikti galimybes įdarbinti jaunuolius (Bolt, paspirtukai).

## GRĖSMĖS

(siejamos su išorine organizacijos aplinka)

- Dažnai besikeičiantys įstatymai;
- Turizmo ir verslo centrų plagijavimas iš bendruomenių (produkcijos);
- Strateginiuose planuose turizmas nėra prioritetinga sritis;
  - Staigus rinkos pokytis (kas vakar buvo nereikalinga, šiandien reikalinga);
  - Pandemijų, krizių įtaka;
  - Žmonių nepakeičiamumas (bendruomenės lyderius nėra kuo pakeisti).



Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 5. KURIAMO TURIZMO KLASTERIO MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS

I mokymų ciklo metu paslaugų tiekėjai, kurie dalyvauja klasteryje, grupelėse diskutavo, formulavo kuriamo klasterio misiją (bendrai, dėl ko organizacija veikia) ir viziją (sritis, kaip veikia). Iš 3 grupių suformuluotų misijų ir vizijų diskusijų metu buvo suformuota kuriamo turizmo klasterio *misija* ir *vizija*.

**Misija**

**Neatrasto turizmo žinomumo didinimas  
Pasvalio, Kupiškio, Zarasų rajonuose**



**Vizija**

**Finansinis tvarumas iš turizmo su  
neatrastų patirčių, skonių ir pojūčių darna  
iš kartos į kartą**



5.1. pav. Turizmo klasterio misija ir vizija

Kad būtų galima sužinoti apie vizijos įgyvendinimą, mokymų metu buvo išsikelti pagrindiniai vizijos rodikliai klasterio kontekste:

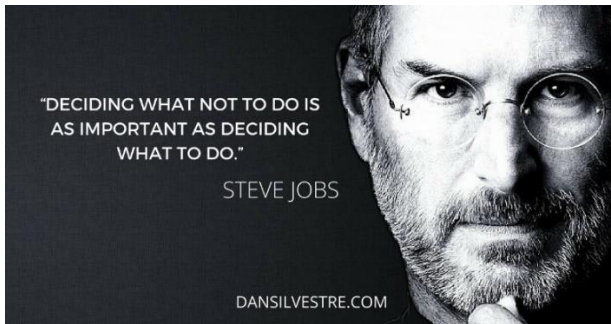
- Edukacijų / produktų skaičius. 24 edukacijos / produktai per metus;
- Lankytojų augimas. 10 proc. lankytojų augimas per metus;
- Facebook puslapis. 3 tūkst. sekėjų Facebook puslapyje per metus.

Mokymų metu diskusijų pagalba taip pat buvo nustatytos pagrindinės *vertybės*, kuriomis vadovausis kuriamas turizmo klasteris Pasvalio, Kupiškio, Zarasų rajonuose. Vertybių sistema suteikia kryptingumą veiklos tikslams, suteikia organizacijos nariams jos identiškumo suvokimą.



- ✓ SAŽININGUMAS;
- ✓ KOKYBĖ;
- ✓ BENDRADARBIAVIMAS;
- ✓ ISTORIJS PUOSELĖJIMAS;
- ✓ TRADICIJOS.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas  
 Mokymų metu klasterio dalyviai vieningai nutarė, kas nebus daroma vykdant klasterio veiklas:

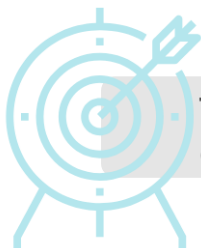


- ✓ NEKONKURUOSIME VIENI SU KITAIS;
- ✓ NEVOGSIME IR NEKOPIJUOSIME;
- ✓ NENUSIŽENGSIME KOKYBEI;
- ✓ NEIŠSINEŠIME IŠ KLASTERIO RIBŲ GENEALIŲ IDĖJŲ;
- ✓ NEPABANDĖ NESAKYSIME NE;
- ✓ NEDARYSIME BENDRO VERSLO;
- ✓ NEDARYSIME DARBŲ NE PAGAL SAVO KOMPETENCIJĄ;
- ✓ NEGALĖSIME KASDIEN SKIRTI DAUG

LAIKO;

- ✓ NESISTENGSIME TIK IMTI, BET IR DUOSIME;
- ✓ NEAPKRAUSIME PASLAUGŲ PAKETAIS;
- ✓ NEPASITIKĖSIME PERNELYG ATSAKINGOMIS INSTITUCIJOMIS;
- ✓ NEIGNORUOSIME PROBLEMŲ SU KURIAIS SUSIDURIA KLASTERIO NARIAI.

II mokymų ciklo metu paslaugų tiekėjai, kurie dalyvauja klasteryje, grupelėse formulavo tarpinius tikslus, kurie reikalingi kuriamo klasterio pirminiuose etapuose. Tikslai buvo formuluojami remiantis SMART metodu (Specific – konkretus, siaurai apibrėžtas; Measurable – išmatuojamas; Attainable – pasiekiamas; Relevant – prasmingas; Timely – apribotas laiku).



**TIKSLAI**  
 (S.M.A.R.T.)



- Parengti ir pateikti klasterio narių vykdomų paslaugų aprašymus (iki kovo 22 d.);
  - Sukurti tris logotipo pavyzdžius (iki kovo 22 d.);
- Sukurti bendrus paslaugų paketus / maršrutus (preliminariai 5 produktai, kur 2 iš jų yra maršrutai) (iki kovo 22 d.);
- Parengti turizmo klasterio narių bendrą pristatymą (bukletas) (iki balandžio mėn.);
  - Sukurti turizmo klasterio internetinę svetainę (iki rugsėjo 30 d.);
- Parengti ir sukurti 3 video filmukus apie turizmo klasterį (iki rugsėjo mėn.);
  - Įsivertinti ir įtvirtinti turizmo klasterio juridinį statusą (iki spalio mėn.);
- Pasiruošti turizmo klasterio atributiką ir dalomąją medžiagą (iki lapkričio mėn.).

## 5.2. pav. Kuriamo turizmo klasterio pirminiai tikslai

*Šaltinis: sudaryta autorių*

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 6. BENDRAS KURIAMAS ĮVAIZDIS

Mokymų ciklo metu buvo sukurtas formuojamo klasterio logotipas.







## 7. LĒTASIS TURIZMAS

Formuojamo klasterio dalyviai, paslaugų teikėjai galėtų puikiai atspindėti lėtojo turizmo aspektus bei formuoti maršrutus įtraukiant ramų poilsį, gamtos pažinimą, maisto edukacijas ir ragavimą.

Turizmo sektorius – viena aktyviausiai kintančių ekonomikos šakų, nuolat ieškanti naujų idėjų, kaip pritraukti potencialius turistus. Jau daugiau kaip dešimt metų pasaulyje itin diskutuojama darniojo turizmo idėja, kurį galima suprasti kaip gyvenimo būdą, paremtą darna tarp gamtos ir žmogaus veiklos. Darnusis turizmas inspiruoja atrasti vis naujas, tvarumo idėja paremtas, turizmo rūšis. Vienas tokių – lėtas turizmas.

Lėtojo turizmo ištakos prasidėjo Italijoje – šalyje, garsėjančioje itin temperamentingais, triukšmingais ir, rodos, niekad vietoje nenustygstančiais žmonėmis, kur, regis, kiekvienas vadovaujasi tik jam pačiam suprantamomis taisyklėmis. Tokį chaotišką, karštligišką itališko miesto paveikslą puikiai papildė ir būriai turistų, bandančių suspėti į visus garsiausius lankytinus objektus.

Pavargę nuo nuolatinio skubėjimo, karštligiškos sumaišties, pasiilgę kokybiško gyvenimo ir įkvėpti Lėto maisto judėjimo („Slow foods“), 1999 m. Orvieto meras Stefano Cimicchi, Bra miesto meras Francesco Guido ir Positano meras Domenico Marrone, pasirašė susitarimą, kad jų vadovaujami miestai taptų lėtaisiais ir nepasiduotų šiuolaikinio pasaulio greičio kultui bei šėlsmui. Taip gimė „Citta slow“ judėjimas, propaguojantis lėtą ir kokybišką gyvenimo būdą. Kiekvienas miesto gyvenimo aspektas, plėtra, miestiečių gyvenimo kokybė buvo peržiūrėta pagal lėtumo principus, sugalvotus Carlo Petrini – Lėtojo maisto judėjimo pradininko, kuris teigia, kad malonumas svarbiau nei pelnas, o žmonės – nei valdžia.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

Lėtasis turizmas (angl. slow tourism) – tai darnumo idėjomis paremtas požiūris į keliones, pabrėžiantis ryšį su vietiniais žmonėmis, kultūromis, maistu ir muzika, o kelionės yra skirtos augti ir mėgautis, kartu išlaikant vietos bendruomenių ir aplinkos tvarumą. Tai ne tik naujas madingas būdas keliauti, tai – mąstysena, kur patirties kokybė yra svarbesnė nei patirtis.

Lėtasis turizmas nėra naujiena pasaulyje, ji itin aktyviai propaguojama Slovėnija, Austrija, Kroatija, Vengrija. Kurdamos „Citta slow“ miestų įvaizdį, šios šalys sukūrė tam tikrais kriterijais pagrįstą prekinį ženklą, kurių patirtis galima išnaudoti ir Lietuvoje.

Pastarąjį šimtmetį mūsų planetoje pradėjo urbanizavimosi laikotarpis. Gamta nustojo būti terpė, kurioje žmogus gyvena. Ji tapo priemone mūsų poreikiams tenkinti, tarp jų – ir turistiniams. Kaip priešprieša vartojimui, pasaulyje ėmė vis labiau populiarėti tausaus, atsakingo ir nežalojančio turizmo kryptys – ekoturizmas, atsakingasis turizmas, agroturizmas bei lėtasis keliavimas. Visas kryptis apjungia darniojo turizmo idėja, kuris remiasi sąmoningu keliavimu ir siūlo į poilsį pažvelgti šiek tiek kitaip, lėčiau.

Lietuvoje lėtojo turizmo atšaka žengia pirmuosius žingsnius. Vakarų Europos šalyse lėtojo turizmo produktai ir paslaugos sulaukia nemažo populiarumo, kadangi yra alternatyva masiniam turizmui. Aptariamo turizmo kryptį pasirinkę keliautojai sąmoningai ieško autentiškų, tikrų ir tik tai vietai būdingų paslaugų ir produktų, kurie padėtų jiems geriau pažinti kraštą ar šalį, suvokti tradicijas ir kultūrą.

Lėtojo turizmo judėjimas turi savo gerbėjų visame pasaulyje, tačiau kiekvienoje šalyje yra suprantamas ir interpretuojamas įvairiai. Nėra vienos pagrindinės organizacijos ar lyderio, kuris nustatytų lėto keliavimo „taisykles“, tačiau išanalizavus šį turizmą propaguojančių šalių patirtis, išryškėjo keletas kertinių vertybių, kurios būdingos šiam judėjimui:

- Vietovė
- Patirtis
- Tvarumas
- Socialinė gerovė

## 7.1. LĖTOJO TURIZMO SEKTORIAUS POTENCIALAS

Turizmo sektorius, kaip ir kiekvienas kitas šalies ekonomikos sektorius, susiduria su didėjančia konkurencija. Remiantis Pasaulio Ekonomikos Forumo duomenimis 2019 metais kelionių ir turizmo konkurencingumo indekse Lietuva tarp 140 valstybių užima tik 59 vietą. Tačiau pagal statistiką 2019 metais (lyginant su 2018 metais) padidėjo turistų poreikis apgyvendinimui - didžiausias augimas, lyginant su visa Europos Sąjunga buvo Slovakijoje ir Lietuvoje (atitinkamai +13,4 proc. ir +10,1 proc.). Tai rodo augantį turizmo potencialą, bei plėtros poreikį.

Lietuvoje naujausiais duomenimis 2020 m. vasarą atliktame Vietinio turizmo tyrimo paslaugos tyrime svarbiausi aspektai, pagal kuriuos keliautojai vertina pasirinktą kelionės vietovę, tapo apgyvendinimo paslaugos kainos ir kokybės santykis, bendra vietos infrastruktūra, vandens telkinių infrastruktūra bei gamtos objektų pasiūla. Mažiausiai įtakos turi naktiniai klubai, sporto renginiai bei dar tik populiarėjanti ir kelio į lietuvių keliautojo širdį ieškanti ornitologinio turizmo šaka.

Tuo tarpu, restoranų pasiūla svarbi jaunesnio amžiaus t.y. 18–25 metų amžiaus keliautojams, tuo tarpu vyresnio amžiaus (56–74 m.) segmente išsiskiria kultūrinio turizmo objektai (muziejai, pilys, dvarai) bei galimybė apsilankyti kultūriniuose renginiuose (miesto šventėse, koncertuose, spektakliuose). Gamtos turizmo objektai (pažintiniai takai, apžvalgos bokštai, parkai, piliakalniai, atodangos) labiau traukia šeimas turinčias vaikų.

Šis tyrimas atskleidė turistų susiskirstymą į skirtingas grupes, jų diferencijuotus poreikius, todėl atsiranda didesnė galimybė dar neatrastiems turizmo rinkos dalyviams prisitraukti savo „klientus“, žinant jų poreikius. Turistų poreikiai gali pakoreguoti ir regionų plėtrą, siekiant sumažinti, bet kokį neigiamą turizmo poveikį. Augimas užtikrinant kokybę, o ne kiekybę yra svarbus kaip niekada anksčiau. Pasaulio turizmo organizacijos (PTO) teigimu, darnusis turizmas turi optimaliai

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas naudoti gamtos išteklius ir rūpintis gamtos paveldo bei biologinės įvairovės apsauga. Vienas svarbiausių darniojo turizmo principų – atsakingas turimų išteklių naudojimas ir jų išsaugojimas ateities kartoms.

**Lėto turisto profilis.** Remiantis Italijoje ir Slovėnijoje atliktu kokybiniu tyrimu, buvo nustatytas lėto keliautojo profilis, kuriame akcentuojamas motyvas ir apsistojimo dienų skaičius. Lėto turisto motyvai keliauti yra poilsis, kultūra, maistas bei apsistojimo dienų skaičius (> 4 dienos). Ekspertų nuomone, keliautojas atitinka lėto turisto profilį tokiu atveju, jei jis bent vieną naktį praleido numatytoje kelionės vietoje. Pagal statistiką Lietuvoje didžiausias nakvynių skaičius, tenkantis vienam turistui (2019 m.) buvo Alytaus apskrityje – 3,2 nakvynės. Bendrai Lietuvoje turistai (vietiniai ir užsienio) apsistoja vidutiniškai 2,2 nakvynėms (be kaimo turizmo sodybų). Kaimo turizmo sodybose vidutinė poilsio trukmė buvo 1,92 nakvynės (2017 m. duomenys).

Šie duomenys atskleidžia, jog kelionės su nakvyne nėra itin populiarios Lietuvoje, pirmiausia, dėl nedidelių atstumų, kuriuos keliautojai gali lengvai įveikti per vieną dieną. Norint padidinti nakvynių skaičių, t.y. priversti žmogų pasilikti ilgiau, reikia jam pasiūlyti motyvą – tam tikrų, išskirtinių, tam regionui būdingų pramogų, turizmo produktų ir pan. Tą gali pasiūlyti ir formuojamo klasterio dalyviai – mėgaujantis maisto gamtinio edukacijomis, maisto ragavimu (virtinių, pagrabinių bandelių, ledų ir kt.), pirties, vandens pramogų malonumais, žvejybos ypatumais ar iš paukščio skrydžio grožėtis gamta.

**Lėto turisto motyvai.** Kaip pagrindiniai lėto turisto motyvai yra apibrėžiami: atsipalaidavimas (reiškia būseną, kai nėra spaudimo, streso, įtampos, nerimo ir susijaudinimo (nervingumo), suteikiant lengvumo, jaukumo, ramybės ir palengvėjimo jausmą), savęs pažinimas (lėtai keliaujant keliautojas gali pažinti savo vidinę būseną, įgyti įžvalgų apie save, sustiprinti savęs augimo jausmą ir patirti pilnatvę), siekis atitrūkti nuo kasdienybės, naujovių ieškojimas, įsitraukimas ir atradimas (lėtų kelionių metu per naujas ir unikalias patirtis yra įgyjama žinių, ieškoma naujovių: vietose, žmonėse, pramogose – įvairiose susijusiose veiklose).

Lėtojo turizmo potencialas Lietuvoje labai didelis, pasižymintis gausiais gamtos ir kultūros ištekliais, aktyvia renginių gausa regionuose. Atliktas „Vietinio turizmo paslaugos tyrimas“ atskleidė potencialių turistų grupes, kurios susidomėtų lėtojo turizmu.

Apibrėžiant Lėtojo turizmo kriterijus Lietuvoje itin svarbi užsienio šalių patirtis ir „Cittaslow asociacijos“ principai, tačiau kiekviena šalis išsiskiria savo ypatumais. Formuojant kriterijus, esminis dėmesys skiriamas paslaugų teikėjams ir prekių – produktų tiekėjams, ypač naujų, unikalių rinkos dalyvių paieškai. Vietos veiklos grupių diskusijų metu atsirado naujas terminas – lokalus turizmas.

**Lokalus turizmas** – lėtojo turizmo kontekste, apibrėžiama vietovė (teritorinis vienetas), kurioje yra visos turizmo paslaugos: maitinimas, apgyvendinimas, pramogos, laisvalaikio leidimo būdai, muziejus. Jos teikiamos išskirtinai tik vietinių gyventojų, pristatančių tos vietos gyvenimo būdą, kultūrą, tradicijas, pagarbą aplinkai ir t.t.

### Lokalaus turizmo kriterijai Lietuvoje

- Visos paslaugos ir prekės teikiamos tik vietinių žmonių.
- Paslaugų teikėjus ir prekių tiekėjus vienija darnaus vystymo ir tvaraus vartojimo filosofija.
- Visos paslaugos gaunamos asmeniškai, bendraujant su vietiniais žmonėmis, tačiau teikėjai nesitaiko prie atvykstančių, juos tiesiog priima savo aplinkoje, taip siekdami atspindėti tikrą vietinių gyvenimą.
- Maistas – vietinis, užaugintas tame regione, sezoniškas.
- Gamta – pažintiniai takai, slėniai, dviračių takai, vandens objektų pažinimas ir kiti gamtos elementai, pritaikyti pažinimui.
- Asmenybė – vietinis žmogus – gidas arba vedlys, kuris gali reprezentuoti vietovę tiek savo

žiniomis, tiek iškalba, arba asmenybė, kuri užsiima išskirtine veikla ir savo aplinkoje priima turistus, pasakoją apie savo užsiėmimą. Tai turėtų būti įdomi ir charizmatiška asmenybė.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

- Apgyvendinimas – netradicinė nakvynė gamtos prieglobstyje ar kaimo sodyboje, vietinių teikiama paslauga.
- Pramogos / edukacijos / pažinimas – vietos išskirtinumas: menas, tradiciniai amatai, įvairaus pobūdžio ūkiai, kultūros objektai, karo stovykla ir t. t.
- Muziejus – pristatantis regiono istoriją, vietos palikimą per daiktus, interaktyvias, šiuolaikiškas ir kūrybiškas ekspozicijas.
- Suvenyras – daiktas atspindintis vietovės išskirtinumą.

Lokalaus turizmo atstovas, teikiantis savo paslaugas gali būti apibūdintas šūkiu: „Esu kas esu, nežadu keistis, taikytis prie jūsų. Darau, tai kuo didžiuojuos ir noriu parodyti visiems“.



7.1.1. pav. Lėtą turizmą apimantys turizmo tipai

Šaltinis: sudaryta autorių

**Lėtą turizmą apimantys tipai.** Pirmiausia lėtas turizmas yra apibrėžiamas kaip bendras požiūris į turizmą. Kuris yra kaip „skėtis“ – prekės ženklas apimantis skirtingus turizmo tipus. Tyrimuose patvirtintas požiūris, kad lėtas turizmas apima: ekologišką, bei gamtos turizmą, agrarinį/kaimo turizmą, sveikatos turizmą, kultūrinį turizmą, maisto turizmą, religinį turizmą bei piligriminiuos žygius. Lėtojo turizmo koncepcija apima visų turizmo tipų plėtros galimybių scenarijus, kurie būtų nukreipti ne į vartotojišką kultūrą, o į autentiškus išgyvenimus. Lietuvos turizmo rinkodaros strategijoje (2016–2020) buvo pateikti pasiūlymai susiję su Lietuvos, kaip turistinės vietovės, žinomumo didinimu, konkurencingų turizmo produktų kūrimu, veiksmingos rinkodaros įgyvendinimo ir efektyvių komunikacijos kanalų diegimu. Tai gali būti pasiekta racionaliai panaudojant Lietuvos gamtos ir kultūros išteklius, populiarinant tradicijas ir renginius, pristatant turizmo paslaugas tarptautinėse ir vidaus rinkose. Akcentuojami vartotojų elgsenos pokyčiai. Vienas jų – nišinis turizmas, kuomet turistai nori patyrimų, naujų pojūčių, unikalių atradimų.

Lietuva šiuo požiūriu tikrai turi ką pasiūlyti. Todėl Lietuvos lėtojo turizmo įvaizdis galėtų būti siejamas su šalies įvaizdžiu, pagal kurį jis būtų atpažįstamas potencialių lėtojo turizmo keliautojų tarpe tiek Lietuvoje tiek užsienyje. Remiantis žemiau minimomis turizmo kryptimis, pateikiama lėtojo turizmo tendencijų bei poreikio ir galimybių Lietuvoje analizė.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 7.2 LĒTOJO TURIZMO PERSPEKTYVOS LIETUVOJE

Lėtasis turizmas – tai jauna turizmo rūšis, kuri gali būti apibūdinama kaip žmogaus gyvenimo būdas, paremtas darnaus vystymosi idėjomis. Šiai turizmo rūšiai aktualus sąlytis su gamta, poilsis, vietinės kultūros, gastronomijos pažinimas ir t.t. Esminis akcentas, jog lėtojo turizmo diegti nereikia, jis apjungia kitas turizmo rūšis, kurios jau egzistuoja. Svarbu atrasti lokalius paslaugų teikėjus, kurie nori ir gali prisitaikyti prie naujos turizmo krypties, taip pat jiems padėti ir taip vystyti lėtąjį turizmą Lietuvoje.

Vertėtų lėtojo turizmo verslo dalyvius paskatinti, atsižvelgti į pandemijos keliamus reikalavimus ir iššūkius. Ši turizmo rūšis išskirtinai galėtų pasiūlyti tokias paslaugas ir produktus, kurie žmonėms padėtų bent iš dalies palengvinti karantino laikotarpį: pasiūlyti turistams ne tokių populiarių, tačiau saugių vietų, poilsį ir pramogos gamtoje, pavienių žmonių priėmimą lankytinose vietose, įvairaus pobūdžio edukacijas pavieniams asmenims, apgyvendinimas, galbūt, suteikiant galimybę derinti poilsį ir darbą.

**Agrarinis / Kaimo turizmas / Tautinis paveldas.** Lietuvos agrarinis turizmas yra siejamas su regionuose (kaimo vietovėse) siūlomu su žemės ūkiu susijusių veiklų pasirinkimu bei ten esančiomis pramogomis ir paslaugomis. Agrarinis bei kaimo turizmas yra tarpusavyje persipynę turizmo tipai. Lietuvos kaimo turizmo asociacijai priklauso apie 400 kaimo turizmo sodybų. Didžioji dalis Lietuvos kaimo turizmo sodybų yra įsikūrusios prie ežerų, upių ar išskirtiniuose gamtos kampeliuose. Taip pat Lietuva turi galias agrarines tradicijas – tai yra potencialas lėto turizmo kryptčiai.

Tiek Lietuvos, tiek užsienio turistai yra orientuoti ne tik į poilsį kaimo turizmo sodyboje, tačiau yra didelis poreikis papildomoms paslaugoms, kurias gali pasiūlyti Lietuva: ekologiškų produktų gamyba bei įsigijimas, unikali patirtis išbandant ūkio darbus (atsiranda vis daugiau gyvūnų ūkių siūlančių susipažinti su avimis, ožkomis, lamomis, danieliais, triušiais, karvėmis ar būriu naminių paukščių), galimybė susipažinti su tradiciniais įnagiais ir įrankiais (ūkiai siūlo ne tik galimybę įsigyti, tačiau taip pat ir pačiam pasigaminti dirbinius iš medžio, nusiausti juostą ir pan.), taip pat tokią galimybę siūlo specializuoti ūkiai (medaus, vaistažolių, ožkininkystės ir kt.).

Lietuvoje yra įgyvendinamas projektas, kurio tikslas tradicinį kaimo turizmą padaryti kuo patrauklesnį keliautojams, bei pristatyti Lietuvos agroturizmo paveldą. Projektu yra siekiama pritraukti daugiau turistų į regionus. Agroturizmo produktai kuriami ir pristatomi sodybose, ūkiuose ir muziejuose, kuriuose puoselėjamos žemės ūkio, žuvininkystės, amatų, maisto produktų gamybos ir perdirdimo tradicijos. Pagal projektą yra sudaryta 10 turistinių maršrutų, kurie apima lankomus ūkius ir sodybas, siūlančias agroturizmo produktus (50 ūkių ir/ar sodybų Lietuvoje).<sup>17</sup>

Lietuvoje yra išplėtotas kaimo turizmas, kuriame galima rasti ne tik gražų gamtovaizdį, tačiau taip pat lėto turizmo entuziastai gali pasirinkti pramogas susijusias su plaukimu baidarėmis ar valtimis, išmokti gaminti autentiškus patiekalus ar gaminius. Šios turizmo rūšies, bei su ja susijusios infrastruktūros plėtra, ją pritaikant lėtam turizmui, yra ypatingai svarbi dėl turizmo sezoniškumo sumažinimo. Gerai išvystytas kaimo bei agrarinis turizmas, skirtingais metų laikais gali pasiūlyti skirtingus užsiėmimus.

Lietuva yra išlaikiusi galias amatų tradicijas, kurios atskleidžia mūsų tautos identitetą. Į UNESCO reprezentatyvųjų žmonijos nematerialiojo kultūros paveldo sąrašą įrašyta Lietuvos kryždirbystė ir kryžių simbolika, dainų ir šokių švenčių tradicija Baltijos valstybėse, lietuvių sutartinės, polifoninės dainos. Lėtojo turizmo šalininkai gali rinktis iš 30 Tautinio paveldo produkto ženklų turinčių tradicinių lietuviškų amatų – keliaujant protėvių išaustais tradicijų keliais galima susipažinti bei pajusti iki šiol gyvą lietuvių darbštumą.

Lietuvoje yra priimtas įstatymas, kuriuo siekiama užtikrinti tautinio paveldo produktų valstybinę apsaugą, skatinti išsaugoti bei skleisti sukauptą tradicinių amatų patirtį. Įstatymu yra siekiama

<sup>17</sup> Agroturizmo produktų vystymas, puoselėjant ūkininkavimo tradicijas. Prieiga internete: <https://www.atostogoskaime.lt/data/ckfinder/files/pdf-lankomi-ukiai.pdf>

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas sudaryti palankias sąlygas tradiciniams amatininkams kurti tautinio paveldo produktus, juos realizuoti ir populiarinti. Tautinio paveldo produktai – nemasinės gamybos sertifikuoti amatininkų dirbiniai, pagaminti rankomis iš tradicinių žaliavų arba naudojant senąsias ar jas atitinkančias naujas technologijas, išsaugant unikalias kokybines gaminių savybes ir sudėtį. Šiuo metu yra sertifikuota 2800 tradicinių gaminių, kuriuos gamina daugiau kaip 800 tradicinių amatininkų. Beveik 200 amatininkų yra atestuoti tradicinių amatų meistrai. Tradiciniai amatai padeda išsaugoti etnines kultūros vertybes.

Lietuva, kaip lėto turizmo kryptis ieškantiems autentiškumo, gali būti reprezentuojama kryždirbystės, audimo, medžio drožybos, juvelyrikos gaminiais ar kulinariniu paveldu – turistai ieško ne panašumų tarp skirtingų tautų ar valstybių, tačiau išskirtinumo. Lietuvos tautinio paveldo atstovai puikiai geba suderinti siūlomus produktus ir paslaugas su ypatingai madingomis ekologijos bei natūralumo idėjomis. Tradiciniai amatai, tautinis paveldas yra viena iš alternatyvių lėto turizmo krypčių, kuri gali duoti nemažą teigiamą ekonominę ir socialinę naudą kaimo vietovėms ar regionams. Tačiau, siekiant lėto turizmo plėtros Lietuvos regionuose ar kaimo vietovėse yra labai svarbu orientuotis į amatininkų ir kaimo turizmo sektoriaus tarpusavio integraciją. Lėtas keliautojas būtų suinteresuotas apsistoti kaimo turizmo sodyboje, kurioje per patirtį galėtų susipažinti su autentiškais dirbiniais ar gaminamais patiekalais (produkcija).

**Religinis turizmas / Piligriminiai žygiai.** Religija jau labai ilgą laiką yra stiprus motyvas keliauti. Tai patvirtina UNWTO duomenys – kiekvienais metais apie 300 – 330 mln. turistų apsilanko religinėse traukos vietose, pasaulyje įvyksta apie 600 mln. nacionalinių ir tarptautinių religinių kelionių, iš kurių 40 proc. vyksta Europoje. Taigi, religinio turizmo potencialas yra didelis ir jis kasmet didėja. Vis populiarėjanti autentiškų patirčių, gyvenimo pusiausvyros paieška turizmo sektoriuje skatina turizmo pokyčius. Turizmo pramonė palaipsniui tolsta nuo masinio turizmo ir orientuojasi į tam tikros rinkos vartotojų psichologinių poreikių patenkinimą. Piligriminiai žygiai ar religinės kelionės vyksta pėsčiomis, dviračiais, autobusais, automobiliais, o kelionės programos vis labiau apima elementus, susijusius su kelionės motyvais (pvz., aplankant kitas religines vietas kelyje). Ekspertai nurodo, kad ši turizmo niša yra atsparesnė ekonominiams nuosmukiams, nei bet kuri kita.

Lietuvos atveju statistikos apie religinius turistus (ar piligrimų keliones) nėra, vienintelė orientacinė statistika – 30 tūkst. Šv. Faustinos namelio (Vilniuje) lankytojų. Tačiau Lietuvoje yra daugiau unikalaus religinio paveldo bei šventų vietų tikintiesiems – Dievo Gailestingumo šventovė su originaliu Dievo Gailestingumo paveikslu (Vilniuje). Lietuva taip pat turi vieną pirmųjų Marijos apsireiškimo vietų (Šiluvoje), Europoje yra didelio populiarumo sulaukęs Šv. Jokūbo kelias, kuris yra ir Lietuvoje (Šv. Jokūbo keliai Lietuvoje eina per 40 savivaldybių). 2007 – 2013 metais buvo pristatyta popiežiaus Jono Pauliaus II piligrimų kelio programa. Lietuva yra Kryžių kalno ir kitų šventų vietų šalis (Pažaislio bei Tytuvėnų bažnyčios ir vienuolyno ansambliai).

Iš 20 pagrindinių Lietuvos šventų vietų didžioji jų dalis yra mažesniuose regionuose ar kaimuose, todėl religinis turizmas bei piligriminiai žygiai yra unikalūs lėtojo turizmo potencialas Lietuvoje, o šios unikalios turizmo nišos pritaikymas lėtajam turizmui būtų puiki perspektyva skatinti regionų ekonomiką. Piligrimai dažniausiai keliauja pėsčiomis, bei jų dienos maršrutas vidutiniškai yra apie 30 kilometrų, tačiau svarbu yra vystyti ir ilgesnius maršrutus, bei infrastruktūros patrauklumą taip, kad keliautojas turėtų kur apsistoti, pajusti tos vietovės (regiono) kultūrą. Pavyzdžiui tinkamai išvysčius maršrutą iš Kryžių kalno į Šiluvą, sujungiant pagrindines Lietuvos šventoves, bei pritaikius infrastruktūrą – tokia lėta kelionė taptų traukos objektu lėto turizmo mėgėjui. Tačiau problema, kad lėtojo turizmo plėtrai, bei įvaizdžio kūrimui šis potencialas nėra išnaudojamas, nors religinis turizmas, kaip lėtojo turizmo plėtra Lietuvoje, galėtų prisidėti prie užsienio turistų skaičiaus augimo Lietuvos regionuose.

**Kultūrinis turizmas – kultūros vertybės ir kultūros paveldo paminklai.** Turistų, kurie renkasi kultūrinį turizmą motyvacija yra mokytis, atrasti, patirti ir vartoti turistinėje vietoje esančius materialius ir nematerialius kultūros objektus / produktus. Šie objektai / produktai yra susiję su šalies (regiono ar bendruomenės) skiriamuoju materialiuju, intelektualiniu, dvasiniu ir emociniu bruožų rinkiniu, kuris apima meną, architektūrą, istorinį ir kultūrinį paveldą, kulinarinį paveldą, literatūrą, muziką, kūrybines industrijas ir vietinių gyventojų kultūrą ir gyvenimo būdą, tradicijas. Lietuvoje šis

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas turizmas taip pat yra susijęs su keliavimu neaplenkiant kraštovaizdžio ir gamtos paveldo, tradicijų, išskirtinio gyvenimo būdo, įvykių ir kultūros renginių. Lietuvoje galima rasti beveik 2,3 tūkst. kultūros paveldo paminklų, virš 8,2 tūkst. kultūros vertybių yra saugomos valstybės, daugiau nei 24 tūkst. nekilnojamų bei daugiau nei 7,2 tūkst. kilnojamų kultūros vertybių (aktualūs 2019 metų duomenys).

Didelį turistų susidomėjimą kelia į Jungtinių Tautų Švietimo, mokslo ir kultūros organizacijos (toliau – UNESCO) pasaulio paveldo sąrašą įtraukti: Vilniaus istorinis centras, Kuršių nerija, Struvės geodezinio lanko objektai, Kernavės archeologinė vietovė, taip pat į UNESCO reprezentatyvųji žmonijos nematerialiojo kultūros paveldo sąrašą įrašyta Lietuvos kryždirbystė ir kryžių simbolika, dainų ir šokių švenčių tradicija Baltijos valstybėse, lietuvių sutartinės, polifoninės dainos.

Šalia UNESCO paveldo, Lietuva taip pat yra įgyvendinusi projektą, kurio pagalba lėtas turistai gali išsirinkti iš jam patinkančių kryptų bei susipažinti su Lietuvos Sakraliąja medine architektūra. Medinė architektūra itin svarbi Lietuvos architektūrinio įvaizdžio ir palikimo dalis. Tai Lietuvos savasties istorijos metraštis, kuriame atsispindi vietos statybos tradicijos, bei regionų architektūros savitumas. Sakralinės architektūros įvairovę papildo ir kitų religijų bei konfesijų statiniai – cerkvės, sinagogos, kinesės, mečetės, kryžiai, stogastulpiai, koplytstulpiai, koplytėlės. Taip pat Lietuva yra turtinga pilimis, dvarais, kurių istorija ne tik įkūnija Lietuvos valstybės, jos ūkio, visuomenės ir kultūros raidą, tačiau taip pat atspindi Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės diduomenės iškilimą, jų politines karjeras, kultūrinę aplinką, stilių ar asmeninius gyvenimo niuansus. Projektas „Didikų kelias“ kviečia tiek lietuvius, tiek Lietuvą aplankančius užsienio svečius pažinti atgimstančią Lietuvos dvarų kultūrą. Įvairioms kultūroms, meno kryptims ir architektūros stiliams atvira Lietuva yra sukūrusi unikalios šalies architektūrinį veidą. Gotika, renesansas, barokas, klasicizmas, avangardas – tai tik maža dalis architektūros stilių, kurie atsispindi Lietuvos dvaruose bei pilyse. Minėtų projektų leidiniai, lankytinos vietos, žemėlapiai yra pateikiami skirtingomis kalbomis (Lietuvių, Anglų, Norvegų, Švedų, Latvių). Žydų kultūrinis paveldas išskiriantis Lietuvą visoje Europoje, yra taip pat neatsiejama šalies kraštovaizdžio dalis, kuri yra atpažįstama kiekviename mieste ar miestelyje (yra beveik 100 žydų kultūros objektų visoje Lietuvoje: holokausto istorijos objektai, istoriniai žydų kvartalai, kapinės, memorialai ir muziejai, sinagogos ir kt.). Platus spektras miestų, architektūros paveldo, Lietuvos istorijos požiūriu yra potencialiai įdomus tiek vietos, tiek užsienio turistui.

**Gamtos / Ekologiškas turizmas.** Vandens telkiniai, skirtingų spalvų bei atspalvių miškų teritorijos bei šimtametės girios, kuriose yra išlikę archajiški kaimai, pelkės, natūraliai susiformavusios didingos kopos yra tik dalis, mažai žmogaus paliestų gamtos stebuklų, kuriuos Lietuvos gamta gali pasiūlyti turistams ieškantiems harmonijos su gamta. Gamtinio turizmo poreikis auga ypatingai dideliais tempais. Tai yra susiję su gerėjančiu pragyvenimo lygiu, ilgėjančia gyvenimo trukme, žmonių domėjimusi sveikata, nerimu dėl žmogaus daromos įtakos gamtai, žmonių gyvenimo tempu, noru pailsėti bei atrasti gyvenimo pusiausvyrą. Populiarėjantis gamtinis turizmas yra labai svarbus Lietuvai, ypatingai jos regionams. Lietuvoje yra nuostabios gamtinio turizmo vertybės – nacionaliniai ir regioniniai parkai, saugomi gamtos paveldo objektai, ekologinis saugomų teritorijų tinklas – kuris yra nuolat plečiamas (Natura 2000), unikalūs kraštovaizdžiai, reti augalai, paukščių stebėjimas, siūlomos unikalios iškylos gamtoje. Lietuvos turizmo plėtros programoje (2014 – 2020) bei turizmo rinkodaros (2016 – 2020) strategijoje yra nurodyta, kad gamtinio turizmo Lietuvoje pagrindas bei potencialas yra išskirtinis kraštovaizdis ir gamtos vertybių gausa, unikalus ir savitas pajūrio regionas. Prie ekologinio turizmo atskiruose regionuose aktyviai prisideda kaimo turizmas – kurdamas ekologinius turizmo produktus. Lietuva yra įgyvendinusi projektą, kuris yra patrauklus lėtas keliones mėgstančiam turistui – „Lietuvos gamta. Gamta mūsų šaknys“. Šio projekto pagalba turistai gali lengvai rasti informaciją apie lankytinus gamtos objektus (akmenys, atodangos ir konglomeratai, urvai, uolos, duobės, smėlio kopos, medžiai, parkai, piliakalniai, salos, pusiasaliai, vandens telkiniai). Yra pateikiami žemėlapiai, objektų istorija bei įdomūs faktai – visi objektai yra sujungti koordinatėmis. Šio projekto leidiniai yra pateikiami penkiomis kalbomis, taip pat yra sukurtas audiogidas. Lietuvos miško ir žemės ūkininkų asociacija siūlo su gamta susijusius ekskursijas – pateikiami maršrutai, su jais susijusi informacija, ką yra būtina (rekomenduojama) pamatyti tiek su gidu, tiek individualiai.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas Lietuvoje galima rasti platų spektrą paslaugų susijusių su ekologiniu turizmu. Turistams siūlomas apgyvendinimas ekologiškose turizmo sodybose, siūlomas vietinis ekologiškas maistas, bei siekiant kiek įmanoma sumažinti poveikį gamtai – siūlomos kelionių motorinėmis priemonėmis alternatyvos (dviračiais, pėsčiomis, vietoje greitaeigių katerių yra siūlomos vandens priemonės, kurios juda vėjo pagalba ir pan.). Žiemos metu sodybos siūlo slidinėjimą, čiuožinėjimą, kinkinius, žygius, tačiau žiemos pramogas teikiančių subjektų skaičius regionuose turėtų būti didinamas, kadangi tai padėtų išspręsti regionų turizmo sezoniškumo problemas. Regionuose įkurti edukacijos centrai siūlo dalyvauti renginiuose, susipažinti su krašto istorija, tradicijomis, papročiais bei kulinariniu paveldu (vykdomos tokios programos kaip: „Duonos kelias“, „Lino kelias“, kepami šakočiai, gaminamas medus, liejamos žvakės, gaminamos kaukės ir pan.). Kai kurių regionų turizmo sodybos (pvz. Žemaitijoje) siūlo galimybę suorganizuoti vakarienes su to regiono dainomis ir maistu – tai yra unikali patirtis išmokti bei susipažinti su vietinių gyventojų tradicijomis, kulinariniu paveldu. Šiam turizmo tipui Lietuvoje yra tinkama teisinė bazė, bei išvystyta infrastruktūra – kuri gali patenkinti net didžiausius lėto turistų poreikius.

**Regionų virtuvė – gastrominis turizmas.** Europos bei Lietuvos regionų iššūkis, kurį siekiama paversti unikalia galimybe, yra žalioji maisto kryptis. Pagal UNWTO šiai turizmo veiklai yra būdinga lankytojo patirtis, susijusi su maistu ir susijusiais produktais bei veikla keliaujant. Kartu su autentiška, tradicine ir (arba) novatoriška kulinarija gastronomijos turizmas taip pat gali apimti ir kitą susijusią veiklą, pvz., vietinių gamintojų lankymas, dalyvavimas maisto festivaliuose ir maisto gamintojų užsiėmimai. Todėl šios turizmo veiklos prioritetas yra teikiamas regioninėms ir vietos maisto sistemoms, trumposioms maisto tiekimo grandinėms, kurios sudaro galimybes puoselėti sveikesnę gyvenseną bei stiprinti regionų ekonomiką. Gastrominis turizmas populiarėja visame pasaulyje – pinigai skiriami maistui kelionės metu sudaro daugiau nei 25 procentus viso kelionės biudžeto. Lietuvos siekis yra neatsilikti nuo pasaulinių tendencijų, išnaudoti šį potencialą ir sukurti patrauklų Lietuvos, bei skirtingų regionų gastrominį įvaizdį.

Vietinių regionų maisto produktai yra patrauklūs dėl kelių išskirtinių savybių: pirmiausia skonio ir kokybės, vietos tradicijų, sezoniškumo bei draugiškumo aplinkai ir sveikatai. Tinkamai išvystyta regiono maisto sistemos organizavimo infrastruktūra patenkina suinteresuotų šalių poreikius – regionų savivaldybių, bendruomenių, ūkininkų ar verslo subjektų (nes vis daugiau produkcijos perdirbama, gaminama ir parduodama tam tikroje geografinėje teritorijoje), taip pat turistų, kurie ieško unikalumo, naujų potyrių ir skonių per maistą.

Lietuvą sudaro penki regionai (Aukštaitija, Dzūkija, Suvalkija, Mažoji Lietuva ir Žemaitija), kurių gyventojai skiriasi savo kultūrinėmis ypatybėmis, tradiciniais, vietiniais patiekalais, bei gaminama vietine produkcija. Dzūkija yra populiarūs grybais ir uogomis – regiono gyventojai yra laikomi pasaulio čempionais gaminant grybų patiekalus. Tradicinė baravykų sriuba duonos kubile šiame regione gaminama dar nuo 17 amžiaus. Aukštaičiai garsėja bulviniais patiekalais. Suvalkija – mėsos kraštas (rūkomi tradiciniai skilandžiai). Mažajoje Lietuvoje įvairiausiais būdais gaminama žuvis. Žemaitijos regionas didžiuojasi košėmis, vėžiais ir tradiciniu kastiniu. Lietuvoje yra įgyvendintas projektas ir pateikiamas „GASTROliavimo po Lietuvą GIDAS“, kuriame pristatoma Lietuvos virtuvės skonių įvairovė bei gastrominiai renginiai. Skirtinguose Lietuvos regionuose, galima paragauti patiekalų, gaminamų pagal krašto tradicijas, gamintojų fantazijos vaisių. Lietuvoje tiek vietinis tiek užsienio turistai gali išbandyti vėžių uodegėlių sriuba, pagrabines bandeles, dilgėlių skonio ledus, gintaro arbatą, fazanų suktinukus, stručių kiaušinieneę, saldinius su alumi, kibinus su sraigiena, net apelsinų sriubą. Tokių ir panašių patiekalų galima rasti įvairiausiose Lietuvos vietovėse, o pagal pomėgius ir poreikius susidarius gastrominį maršrutą.

Visame pasaulyje šiuo metu yra kuriamos strategijos kaip plėtoti teritorijų kulinarinę identitetą, patrauklumą ir skatinti regionuose tokius pasiūlymus, pagal kuriuos jų gastronomija ir išskirtinumas galėtų daryti didelę įtaką turistų apsisprendimui atvykti. Siekiama pritraukti gastronomijos turistus, kurie nori patirti vietinę kultūrą, susipažinti su patiekalų ar produktų gamintojų tradicijomis ar išbandyti naują patirtį gaminant.

Didelę įtaką turistų pasirinkimui turi tinkamas turistinių produktų pristatymas užsienio valstybėse, tiek pačioje Lietuvoje. Įdomus ir įsimintinas reklaminis filmukas, aiški ir patraukli

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas informacija apie kitus šalia esančius objektus, galimybės pramogauti – visa tai pritrauktų daug daugiau turistų atvykti.

Didele dalimi sėkmė priklauso ir nuo turizmo srities koordinavimo, o Lietuvoje apgyvendinimo įstaigas kuruoja Ekonomikos ir inovacijų ministerija, kultūros paveldą – Kultūros ministerija, o tautinį paveldą – Žemės ūkio ministerija. Taigi, norint turistui pateikti patogią informaciją būtina apjungti ir ieškoti vieno tinklo – jungiamosios grandies, kuris bent iš dalies pagerintų Lietuvos turizmo įvaizdį. Jungiamąsias funkcijas dabar atlieka agentūra „Keliauk Lietuvoje“, pavaldi Ekonomikos ir inovacijų ministerijai. Tačiau koordinacija ir informacijos apjungimas į vientisą vaizdą, vyksta vangiai.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje jau egzistuoja visa esminė infrastruktūra, paslaugos, pramogos ir t.t., kurios reikalingos, plėtojant lėtąjį turizmą, tačiau trūksta tinkamo koordinavimo, informacijos pateikimo, viešinimo ir rinkodaros strategijos. Šioje situacijoje būtinas pačių paslaugų teikėjų aktyvumas, įsitraukimas bei investicijos į komunikaciją.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 8. TIKSLINIŲ PIRKĖJŲ GRUPIŲ IDENTIFIKAVIMAS IR APRAŠYMAS

Mokymų ciklo metu buvo aptariami ir analizuojami turistų keliavimo ypatumai, klasterio dalyviai galėjo susipažinti ir prisitaikyti kokie turistai gali apsilankyti, naudotis jų teikiamomis paslaugomis.

Turizmo departamento užsakymu atliktame tyrime pirmąkart išskirti 6 vietinių turistų tipai. Naudodamiesi statistiniais metodais, pagal skirtingas turizmo Lietuvoje motyvacias bei įpročius keliauti savo šalyje, tyrėjai surikiavo šiuos turistų tipus: pramogautojai, „viskas įskaičiuota“, „ramybė su šeima“, „gamtos mylėtojai“, „ten, kur visi“, „ieškantys kokybės“.

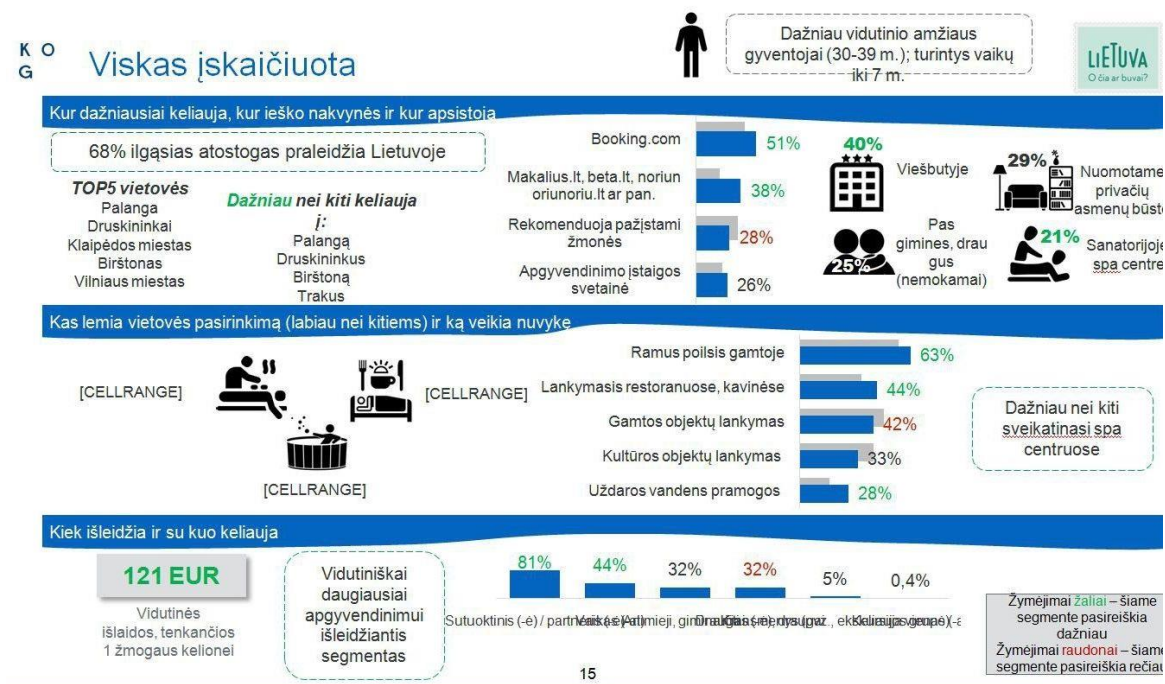
Kiekvienas iš tipų užima daugmaž panašią rinkos dalį. Daugiausiai – 18% nuo visų vietos turistų sudaro pramogautojai ir „viskas įskaičiuota“ keliauninkai. Toliau rikiuojasi „ramybė su šeima“ – 17%, „ten kur visi“ bei „gamtos mylėtojai“ – po 16%, ir ieškantys kokybės – 14%.

Kiekvienam turistų segmentui sudarytas detalus portretas. Tyrėjai išanalizavo, kiek to ar kito tipo turistai išleidžia pinigų kelionėms, kur nakvoja, kokių naudoja paslaugų, kaip užsako nakvynes ir pan.

Daugiausiai išleidžiantys yra „viskas įskaičiuota“ turistai – jų vidutinės vienos kelionės išlaidos viršija 120 Eur. Tai poilsiautojai, mėgstantys poilsį gerame viešbutyje ar pasilepinimą SPA centre. Šio segmento atstovai dažniau nei kiti poilsiui renkasi ilguosius savaitgalius. Šiame segmente daugiau vidutinio amžiaus žmonių ir turinčių ikimokyklinio amžiaus vaikų. Šie poilsiautojai „medžioja“ pasiūlymus, kai prabangus poilsis parduodamas už patrauklią kainą. Jų poilsis ramus – jie mieliau „taupo energiją“ bei renkasi vietas, kur gali gauti privatumo. Šio segmento atstovai dažniau nei kiti poilsiui renkasi ilguosius savaitgalius, sveikatinasi SPA centruose. Šiame segmente daugiau vidutinio amžiaus žmonių ir turinčių ikimokyklinio amžiaus vaikų.

„Viskas įskaičiuota“ turistai dažniau nei kiti keliauja į Palangą, Druskininkus, Birštoną, Trakus. Jie taip pat dažniau apsistoja viešbučiuose (40%), dažniau perka nakvynę per „Booking.com“ (51%), „Makalius.lt“, „Beta.lt“, „Noriunoriunoriu.lt“ ar pan. (38%).

Šių turistų išlaidos apgyvendinimui yra didžiausios.

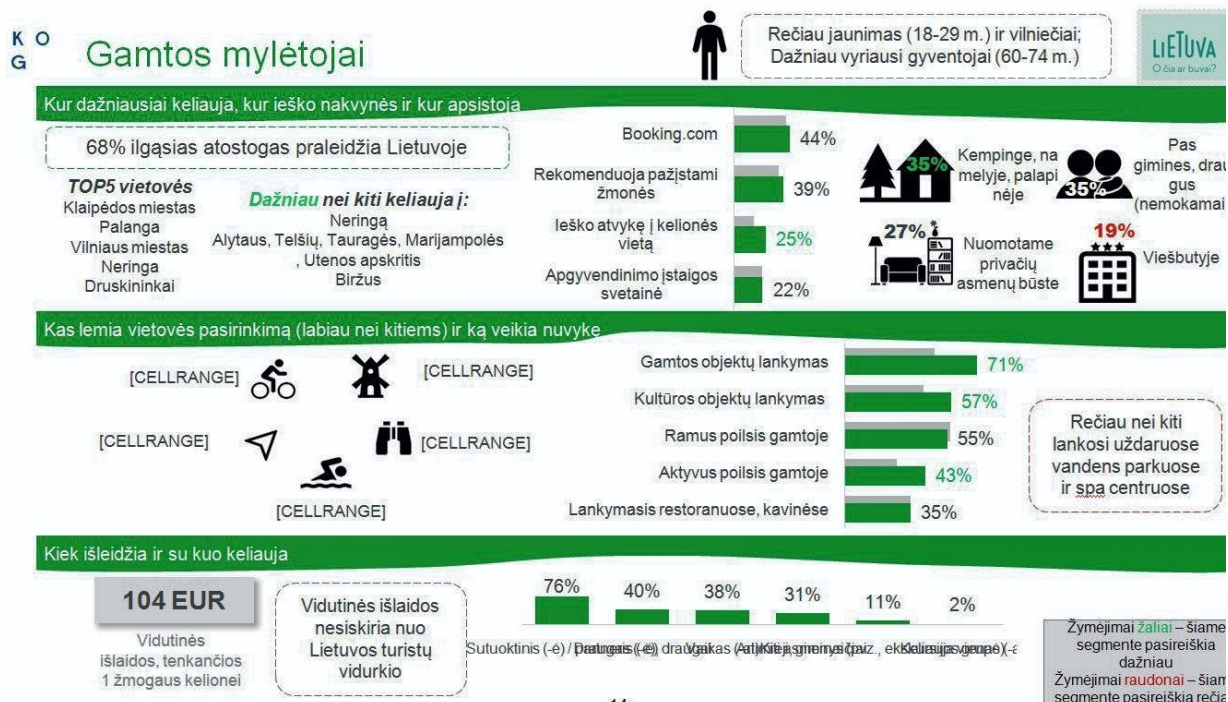


8.1. pav. „Viskas įskaičiuota“ turistų segmento portretas

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas Gamtos mylėtojai tai keliautojai, mėgstantys aktyvias, pažintines keliones Lietuvoje. Jų kelionės tikslas – žygiai, dviračiai, turistavimas, gamtos bei kultūros objektų lankymas. Šiame segmente mažiau jaunimo ir vilniečių, o daugiau – vyriausių, pensinio ar beveik pensinio amžiaus žmonių (60 ir daugiau metų).

Jų vidutinės išlaidos vienos kelionės metu siekia 104 Eur/žmogui ir nesiskiria nuo Lietuvos turistų išlaidų vidurkio. Jie rečiau nei kiti lankosi uždaruose vandens parkuose ir SPA centruose.

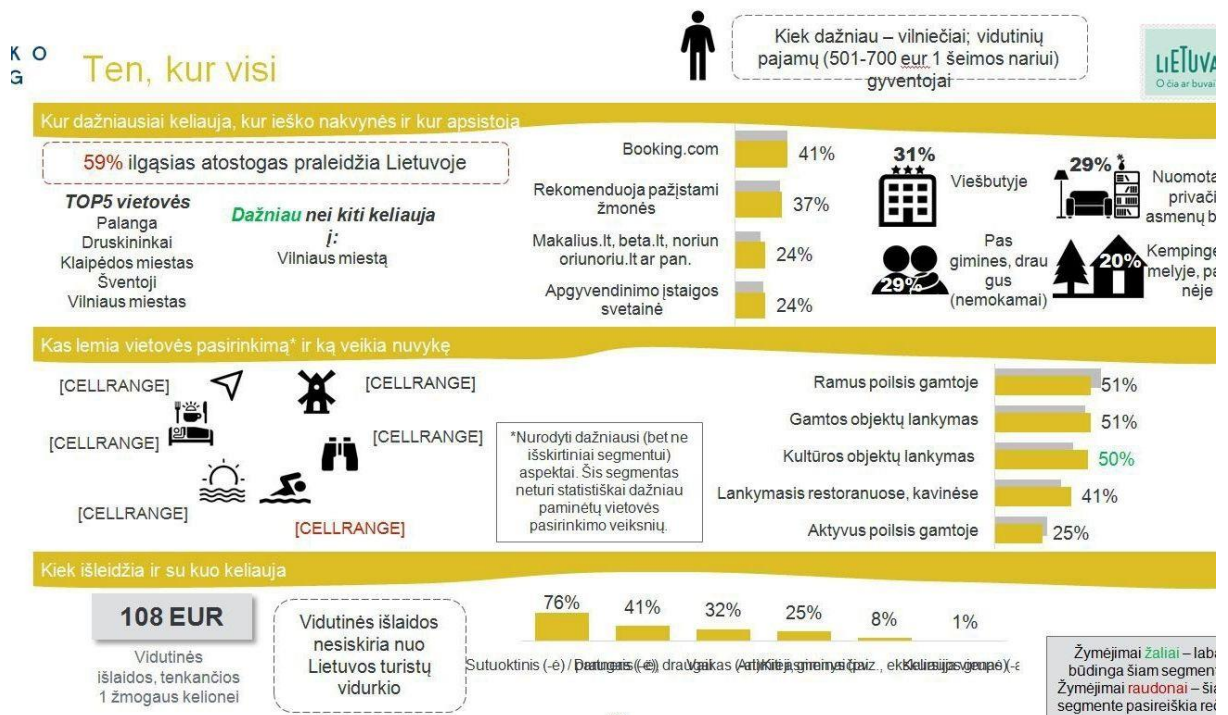
Šio tipo vietiniai turistai dažniau nei kiti keliauja į Neringą, Alytaus, Telšių, Tauragės, Marijampolės, Utenos apskritis, Biržus.



8.2. pav. „Gamtos mylėtojų“ turistų segmento portretas

„Ten kur visi“ segmento atstovai renkasi šurmulingas, populiarias vietas, kuriomis susidomi išgirdę žiniasklaidoje. Tai – vidutinių pajamų segmentas, dažniausiai apsistoiantis viešbutyje arba nuomotame privačių asmenų būste. Šie poilsiautojai mėgsta lankyti kultūrinius objektus, dažnai valgo restoranuose ar kavinėse, nemaža dalis aplanko ir kultūrinį renginį. Šie turistai dažniau nei kiti keliauja į Vilniaus miestą. Jų vidutinės išlaidos vienos kelionės metu siekia 108 Eur/žmogui ir nesiskiria nuo Lietuvos turistų išlaidų vidurkio.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas



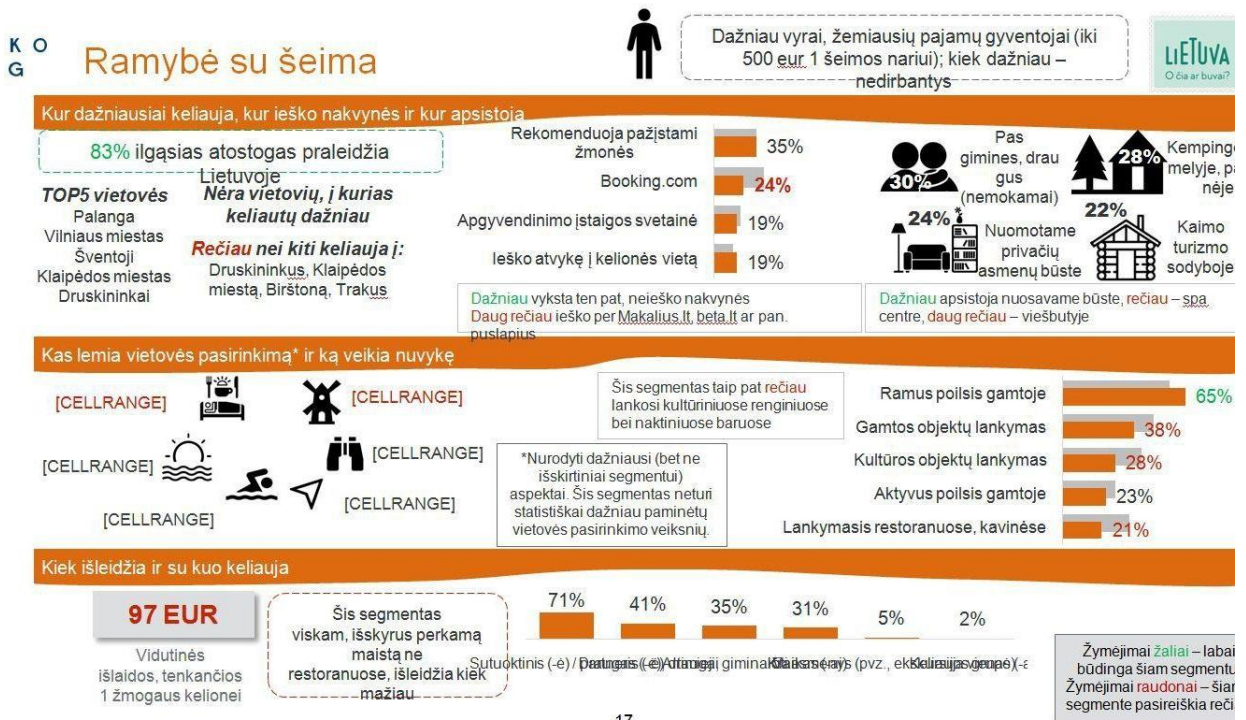
8.3. pav. „Ten kur visi“ turistų segmento portretas

„Ramybė su šeima“ segmento atstovai tai paprasto, ramaus poilsio prie ežero ar nuosavoje sodyboje mėgėjai. Jie dažniau nei kiti ilgąsias metų atostogas praleidžia Lietuvoje (net 83%), ieško vietų, draugiškų vaikams. Tai žemesnių pajamų segmentas, todėl dažniau nei kiti apsistoja kempinge, namelyje, palapinėje ar nuosavoje sodyboje bei rečiau valgo maistą restoranuose ar kavinėse, rečiau lankosi kultūrinuose renginiuose bei naktiniuose baruose

Šie turistai viskam, išskyrus maistą, perkamą ne restoranuose, išleidžia mažiau. Jų vidutinės išlaidos vienos kelionės metu siekia 97 Eur/žmogui. Šį segmentą dažniau sudaro vyrai, žemiausių pajamų gyventojai (iki 500 Eur 1 šeimos nariui); kiek dažniau – nedirbantys.

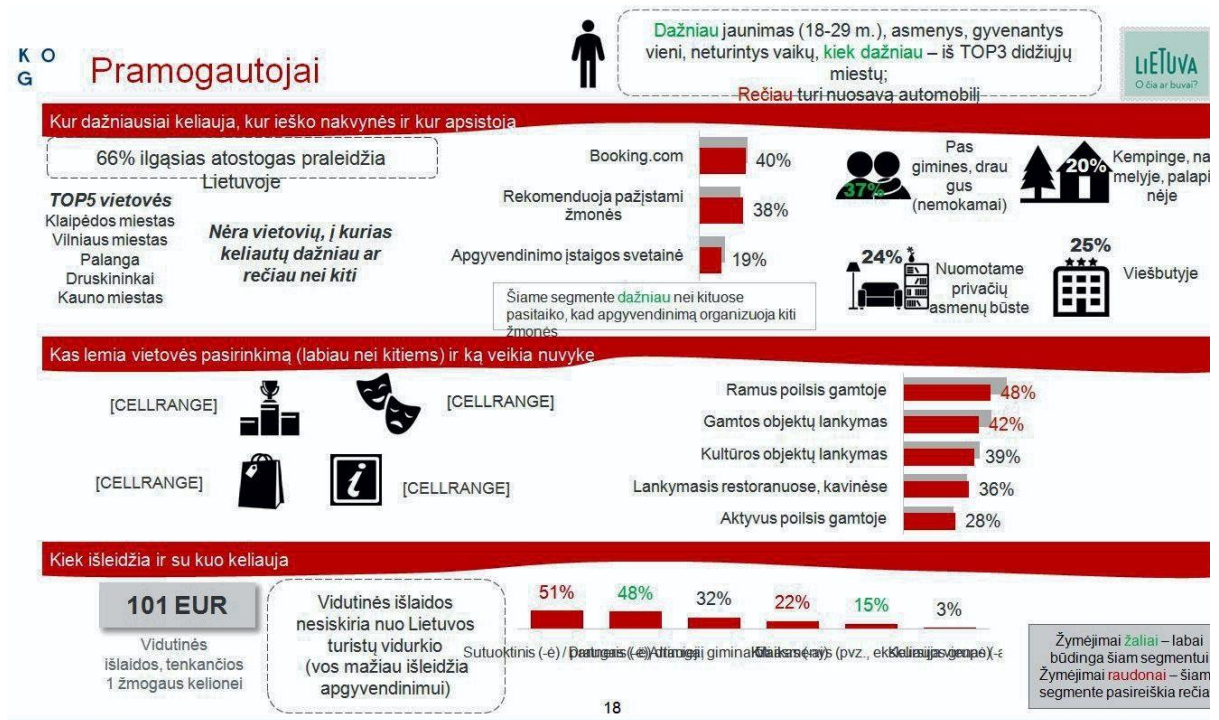
Šio tipo turistų labiausiai pamėgtos vietovės: Palanga, Vilniaus miestas, Šventoji, Klaipėdos miestas, Druskininkai. Rečiau nei kiti jie keliauja į Druskininkus, Klaipėdos miestą, Birštoną, Trakus.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas



8.4. pav. „Ramybė su šeima“ turistų segmento portretas

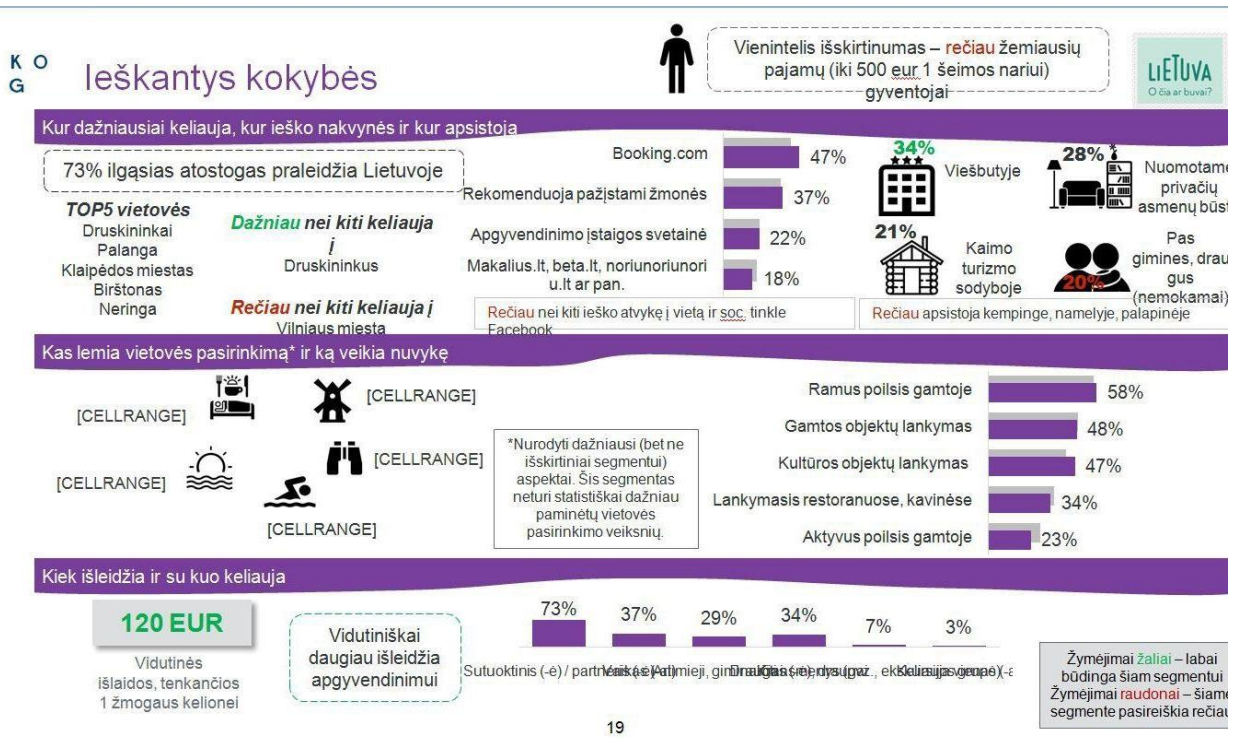
„Pramogautojai“ derina poilsį prie koncertų ar festivalių datų. Kadangi šiame segmente daugiau jaunimo iki 29 m., šie keliautojai daug dažniau renka keliones traukiniu ar autobusu, o ne automobiliu, bei apsistoja nemokamos nakvynės pas gimines ar draugus. Jų vidutinės išlaidos vienos kelionės metu siekia 101 Eur/žmogui.



8.5. pav. „Pramogautojai“ turistų segmento portretas

„Ieškantys kokybės“ keliautojų pagrindinis kriterijus – kokybė. Jie verčiau poilsiauja mažiau naktų, bet kokybiškai. Tad ir už nakvynę moka daugiau nei kiti segmentai ir rečiau apsistoja poilsio

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas nameliuose ar pas gimines. Kokybės kriterijų taiko ir maistui – restoranuose jie taip pat linkę išleisti daugiau. Ši turistų grupė – daug išleidžiantys žmonės. Kaip ir „viskas įskaičiuota“ turistų, „ieškančių kokybės: vidutinės vienos kelionės išlaidos siekia 120 Eur asmeniui. Jie dažniau nei kiti keliauja į Druskininkus, rečiau nei kiti keliauja į Vilniaus miestą.



8.6. pav. „Ieškantys kokybės“ turistų segmento portretas

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 9. MARKETINGO PRIEMONIŲ AUDITAS IR KOMUNIKACIJOS KANALAI

### 9.1. E- RINKODAROS PRIEMONIŲ ANALIZĖ

Mokymų ciklo metu klasterio dalyviai galėjo susipažinti su rinkodaros, komunikacijos priemonėmis, kurios daro didžiausią įtaką žinomumui, padeda pritraukti daugiau klientų, turistų.

Šiais inovacijų laikais, žmogus susiduria su informacijos įvairialypiškumu, kai skirtingų rinkodaros priemonių pagalba, informacija apie prekę ar paslaugą yra pateikiama ne vienodai. Holiday R. (2018), pabrėžia, kad šiuolaikinės rinkodaros esmė – sudominti klientus. Produktas reklamuojamas ir didinamas jo žinomumas tam, kad būtų skatinamas pardavimas. Rinkodara – tai organizacijos veiksmai, kuriais siekiama sukurti ir pateikti rinkai ekonominę vertę turinčias prekes ar paslaugas bei plėtoti santykius su jų vartotojais linkme, kuri būtų naudinga organizacijai ar kitoms suinteresuotoms šalims (Kotler P. Keller L. K. 2007). E-rinkodara – informacinių technologijų naudojimas rinkodarinės veiklos tikslais, kūrimo, komunikavimo, pristatymo ir keitimosi pasiūlymais, kurie yra naudingi darbuotojams, klientams ir partneriams, procesas (Strauss J., Frost R., 2014). E-rinkodaros priemonės – aiškaus, nuoseklaus, įtikinamo bendrovės / organizacijos ir jos gaminamų prekių ar teikiamų paslaugų įvaizdžio pateikimas, integruojant ir koordinuojant visus komunikacijos grandinės elementus Tamulevičiaus T. (2006). Daugelis organizacijų pamiršta, kad rinkodara nėra tikslas dėl tikslo. Jos paskirtis – pritraukti klientų. O įvertinus šį ryšį, bet kas, kas pritraukia klientų, yra rinkodara.

Nuolat didėjanti rinka, kintantys vartotojų norai sukuria poreikį naujoms rinkodaros funkcijoms, priemonėms ir instrumentams. Šiuolaikinės organizacijos, ypač turizmo, priverstos įdiegti kitokį, tobulesnį rinkodaros modelį, kad prisitaikytų prie naujovių, todėl vis dažniau dėmesį skiria elektroninei (dažniau vadinamai internetinei) rinkodarai. Elektroninės rinkodaros elementai padeda kurti efektyvią komunikaciją, dėl to sumažėja išlaidos, o tiksliniai pranešimai yra nukreipiami vartotojui pagal poreikius. Pasitelkus elektroninės komunikacijos priemones, greičiau pasiekiamas pagrindinis tikslas – sugebėjimas suprasti ir įsiklausyti į vartotojų poreikius. Tai nereiškia, kad tradicinė rinkodara išstumama į užribį, tiesiog pastebimas poreikis integruotų rinkodaros komunikacijos kanalų, kurie geriausiai veikia elektroninės rinkodaros terpėje. Milder N. D. (2013) pabrėžia, kad svarbiausia, į ką organizacijos ir įmonės turi atkreipti dėmesį, norinčios sėkmingai veikti – būti randamoms ir matomoms internete. Šiuolaikinis vartotojas informacijos pirmiausia ieško internete. Rasti rezultatai padeda suformuoti įvaizdį. Šiame kontekste išryškėja interaktyvumo svarba. Interaktyvumas tampa būtina sąlyga komunikacijos su vartotojais procese. Prisitaikymas prie kintančių vartotojų poreikių, naudojant internetinės rinkodaros priemones, atveria naujas galimybes didinti rinkodaros efektyvumą. Ziborova J. Ir Stašys R. (2009) išskiria pagrindines elektroninės rinkodaros priemones (6):

- **Internetinė svetainė** – tai rinkodaros žiniatinklyje forma, padedanti informuoti, įtikinti ir priminti vartotojams apie įmonę / organizaciją ar jos prekes / teikiamas paslaugas. Reikia suprasti, kad svetainė nėra tik reklamos priemonė, tačiau ir reklamos internete pateikėja – priklausomai nuo svetainės funkcijų. Jei tai yra įmonės / organizacijos svetainė, atliekanti bendravimo su vartotojais funkciją, ji bus reklaminė priemonė. Tačiau į tos įmonės / organizacijos svetainę gali būti talpinama ir kitos įmonės reklama, tada svetainė atliks reklamos pateikėjos funkciją. Interneto svetainėse žmonės lankosi dėl įvairių priežasčių, tačiau sudominti gali ir išskirtinis informacijos pateikimo būdas. Dėl šios priežasties yra svarbu kurti tokias svetaines, kurių patrauklus turinys įtrauktų vartotoją ir jis siektų užsibūti joje kuo ilgiau.
- **Reklaminiai skydeliai** – tai nedideli paveikslėliai, kurie gali būti judantys ir nejudantys, juose pateikta mažai informacijos, savo ryškumu jie patraukia dėmesį ir nukreipia į informacijos šaltinį. Paspaudus ant jo, gaunama išsamesnė informacija. Tačiau tai yra bene brangiausia reklamos žiniatinklyje forma, kuri ne visada būna efektyvi. Reklaminiai skydeliai yra veiksmingi tik tada, kai pasirodo tinkamu laiku ir yra informatyvūs. Taip pat labai svarbu, kad

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas reklaminiai skydeliai nebūtų įklyrūs ir negadintų bendro svetainės vaizdo. Reklaminiai skydeliai internete parduodami trimis būdais (Berkley H. 2007):

- ✓ CPM (angl. cost per thousand impressions) – kaina už tūkstantį paspaudimų;
- ✓ CPA (angl. cost per action) – kaina už veiksmą arba pardavimą;
- ✓ CPC (angl. cost per click-through) – kaina už spragtelėjimą.
- **Elektroninis paštas** – viena iš seniausių ir populiariausių žiniatinklio paslaugų, kuria kasdien naudojasi daugybė žmonių visame pasaulyje. Šis faktas ir lėmė, kad elektroniniu paštu siunčiama reklama gali tapti efektyvia bei pigia kampanijos vykdoma priemone. Nuolat primenant vartotojams apie savo įmonę / organizaciją e. paštu, užtikrinamas vartotojų lojalumas. Tačiau labai svarbus aspektas – vartotojų sutikimas. Tik patys vartotojai gali pasirinkti, ar nori būti įtraukti į įmonės / organizacijos e. pašto adresų sąrašą.
- **Paieškos svetainės** – tai rinkodarinė priemonė, kuri suteikia galimybę pristatyti savo prekę ar paslaugą potencialiems vartotojams, nieko negirdėjusiems apie tą prekę ar paslaugą. Sakant paprasčiau, naujas svetainės, produktus, paslaugas žmonės randa interneto paieškos sistemose. Vadinas, norėdama atkreipti dėmesį į save, įmonė / organizacija turi būti įtraukta į populiariausias informacijos paieškos sistemas.
- **Naujienu/ diskusijų grupės** (geriau žinomi kaip „blog“) – jose nenaudojami reklaminiai skydeliai. Diskusijų grupėse paprasčiausiai pristatoma nauja prekė ar paslauga ir siūloma apsilankyti organizacijos tinklapyje, kur pateikta išsamesnė informacija. Šių grupių nariai yra labai perspektyvi vartotojų grupė, nes juos sieja bendras bruožas – lojalumas paslaugoms ar produktams, sulomiems jų mėgstamoje svetainėje. Ištikimų vartotojų rekomendacijos pritraukia naujų vartotojų.
- **Nuorodos („links“)** – tai paryškintas žodis ar frazė, ant kurios paspaudus, vartotojas patenka į kitą svetainę. Tai vienas iš būdų pritraukti vartotojus į savo tinklapį. Dažniausiai nuorodas siūloma talpinti į klientų, partnerių, tiekėjų, tarpininkų, papildančių paslaugų ar prekių, susijusių su verslu ar organizacijos veikla, internetines svetaines.

### 9.1.1. lentelė. Internetinės rinkodaros priemonių savybės

Internetinės rinkodaros priemonės		Savybės
Paieškos rinkodara	Paieškos sistemų optimizavimas (SEO)	Nemokama Vartotojų pasitikėjimas Reikia daug laiko tinklalapio optimizavimui
	Paieškos sistemų rinkodara (SEM)	Greiti rezultatai Kainuoja Pirmos pozicijos sistemoje
Rinkodara už tinklalapio ribų ir sindikuota rinkodara	E. pašto rinkodara	Nemokama Asociacija su brukalais ES taikomas „Opt out“ teisinis modelis – laiškai siunčiami tik gavus sutikimą iš gavėjo. Antivirusinė programinė įranga gali blokuoti siuntėjo serverį ateityje.
	Invazinė rinkodara	Įklyru Rizikinga
	Sindikuotas turinys	Nemokama Vartotojas kontroliuoja informaciją Vartotojai formuoja vieni kitų nuomonę
Socialinės medijos rinkodara	Reitingų tinklapiai	Nemokama Efektyvu Įmonė nekontroliuoja skleidžiamos informacijos Efektyvu
		Nemokama Vartotojai kontroliuoja turinį
		Nemokama Vartotojai kontroliuoja turinį
	Socialiniai tinklai, forumai	Nemokama Vartotojai kontroliuoja turinį
Tinklaidė	Nemokama	
Tinklaraščiai	Nemokama Kuriamas vartotojų lojalumas	

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

		Neformalus bendravimas su vartotojais
	Valdikliai	Neįkyru

Šaltinis: Jusčius V., Baranskaitė E. (2015)

Lietuvos turizmo rinkodaros 2016-2020 metų strategijoje pateikti statistiniai duomenys (Eurobarometras. 2015) apie tai, kas lemia su kelionėmis susijusius sprendimus:

- draugų, kolegų ir giminaičių rekomendacijos (55 proc.);
- interneto svetainės (46 proc.);
- asmeninė patirtis (32 proc.);
- kelionių agentūros / TIC (18 proc.);
- nemokami katalogai, brošiūros (10 proc.);
- socialinė žiniasklaida, tinklai (8 proc.);
- laikraščiai, radijas, TV (7 proc.);
- mokami kelionių gidai, žurnalai (7 proc.).

Pagal pateiktus statistinius duomenis matoma akivaizdi būtinybė užsiimti aktyvia elektronine rinkodara turizmo srityje. Apžvelgus klasterio narių naudojamas e-rinkodaros priemones – jie atitinka bendras tendencijas, visi nariai gali papildyti savo naudojamas e-rinkodaros priemones ir komunikuoti dar efektyviau.

#### 9.1.2. lentelė. Paslaugų tiekėjų, kurie dalyvauja turizmo klasteryje, naudojamų e-rinkodaros priemonių analizė

Klasterio narys	Internetinė svetainė	Socialiniai tinklai	Reklama el. paštu	Reklaminiai skydeliai	Reklama paieškos svetainės	Naujienu/ diskusijų grupės	Nuorodos
<b>Zarasų rajonas</b>							
MB „Vaitukaičiai“	+	+	-	-	-	-	-
Apartamentų nuoma „The Old Forestry apartment“	-	+	-	-	-	-	-
ŽŪK „Dusetų krašto gaspadoriai“	+	+	-	+	-	-	-
Restoranas „Serpent“	-	+	-	-	-	-	-
„Skonus“	+	+	-	-	-	-	-
Šlyninkos vandens malūnas	+	+	-	-	-	-	-
VšĮ „Inovatorių slėnis“	+	+	-	-	-	-	-
<b>Kupiškio rajonas</b>							
Antašavos miestelio bendruomenė	-	+	-	-	-	-	-
Adomynės kaimo bendruomenė	+	+	-	-	-	-	-
VšĮ „Kupiškio aeroklubas“	+	+	-	-	-	-	-
Bitynas „Brolių medus“	+	+	-	-	-	-	-
Kaimo bendruomenė „Palėvenys“	-	+	-	-	-	-	-
Ūkis „Renatos sodai“	+	+	-	-	-	-	-

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

Sodyba „Kupiškėnų Starkėnas“	+	+	-	+	+	-	+
Sodyba „Lanauskynė“	-	+	-	-	-	-	-
<b>Pasvalio rajonas</b>							
Namišių krašto bendruomenė	-	+	-	-	-	-	-
Raubonių kaimo bendruomenė	+	+	-	-	-	-	-
VšĮ „Prie Raubonių malūno“	-	+	-	-	-	-	-
Atžalyno bendruomenė	-	+	-	-	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autorių

Dauguma klasterio dalyvių turi internetines svetaines bei naudojasi socialiniais tinklais. Tačiau socialinių tinklų pasiūlos tyrimo duomenys parodė, kad daugiausia dėmesio yra skiriama soc. tinklui facebook, instagram ir twitter soc. tinklu beveik nesinaudojama. Socialinis tinklas Twitter yra labai patraukli platforma, siekiant formuoti vietos turistinį įvaizdį pasauliniu mastu. Net Lietuvos turizmo rinkodaros 2016-2020 metų strategijoje pateiktose ES šalių turizmo e-rinkodaros tendencijose minima, kad šiuo komunikacijos kanalu naudojasi bene visos ES šalys, Lietuvoje per 2 metus komunikacija Twitter kanalu neįsivažiuoja. Youtube platforma taip pat išnaudojama mažai. Nors pastaraisiais metais išpopuliarėjo podcast'ai, kurie dažniausiai talpinami būtent į youtube tinklą.

Galimybė užsisakyti naujienlaiškį (reklama elektroniniu paštu) nesinaudojama iš viso. Taigi, galima daryti prielaidą, kad komunikacija su vartotojais yra populiareesnė socialiniuose tinkluose, nei elektroniniu paštu.

Viena iš elektroninės rinkodaros priemonių – reklaminiai skydeliai – Lietuvos turizmo rinkodaros 2016-2020 metų strategijoje jie taip pat minimi kaip ES šalių viena iš rinkodarinių tendencijų. Šia priemone taip pat naudojama mažai. Dauguma klasterio narių naudojasi rinkodaros priemone – reklama paieškos sistemose. Apžvelgus tokias elektroninės rinkodaros priemones kaip: naujienų / diskusijų grupės ir nuorodos – nebuvo aptikta, kad kai kuri iš šių priemonių naudojama.

Ne visi klasterio nariai turi interneto svetaines, dažnu atveju visa rinkodara ir komunikacija vyksta per socialinius tinklus. Sudėtinga vertinti tokios komunikacijos reprezentatyvumą, nes socialiniai tinklai dažniau naudojami betarpiškai, neoficialiai komunikacijai. Neradus paieškos sistemose oficialių interneto svetainių, ieškoma ir socialiniuose tinkluose, tačiau tai jau antras pasirinkimas – taigi, kyla didelis klientų atsimitimo procentas.

## 9.2. PREKĖS ŽENKLO KOMUNIKACIJA

Turizmo sektoriuje prekės ženklas užima svarbią vietą turizmo vystymo, komunikavimo srityse. Prekių ženklu gali būti bet koks žymuo, kurio pagrindinė paskirtis – atskirti vieno asmens prekes arba paslaugas nuo kito asmens prekių arba paslaugų. Pagal šią skiriamąją funkciją ženklai gali būti skirti tik prekėms žymėti (prekių ženklas) arba tik paslaugoms žymėti (paslaugų ženklas), arba žymėti ir prekes, ir paslaugas (prekių ir paslaugų ženklas). Tačiau praktikoje sąvoka „prekių ženklas“ (anglų k. – trade mark) tradiciškai vartojama kaip bendrinė sąvoka tiek ženklu, kurie skirti prekėms žymėti, tiek ženklu, kurie skirti paslaugoms žymėti.

1. Ženklas gali būti sudarytas iš bet kokių žymenų, pavyzdžiui, iš žodžių, įskaitant asmenvardžius, ar piešinių, raidžių, skaitmenų, spalvų, prekių ar jų pakuotės formos arba garsų, jeigu tokie žymenys atitinka šias abi sąlygas:
2. Jie gali atskirti vieno asmens prekes arba paslaugas nuo kitų asmenų prekių arba paslaugų;

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

3. Juos galima pateikti Lietuvos Respublikos prekių ženklų registre taip, kad kompetentingos institucijos ir visuomenė galėtų aiškiai ir tiksliai nustatyti ženklo savininkui suteiktos apsaugos objektą.

Šiuo metu klasteris neturi aiškaus savo prekės ženklo, kuris suteiktų galimybę atpažinti vietovę, konkretų produktą, prekę ar paslaugą. Tačiau numatoma, jog parengtas klasterio rinkodaros planas bus naudojamas klasterio įvaizdžio formavimo tikslais. Plane bus pateikiamas klasterio rinkodaros priemonių planas, identifikuoti klasterio narių konkurenciniai pranašumai, traukos objektai, apibrėžtos tikslinės grupės, į kurias turėtų būti nukreipta rinkodara ir jų teikiama nauda rajonui. Pasitelkus planą bus kuriamas ir stiprinamas klasterio įvaizdis ir pozicionavimas vietos, regioniniu, nacionaliniu ir tarptautiniu lygiais.

Kuriant prekės ženklą svarbu įvertinti tai, kad ženklas turi atspindėti klasterio išskirtinumą. Ilgalaike komunikacija vartotojams sukuriama asociacijos ir tam tikri lūkesčiai siejami su prekės ženklu. Jei asociacijos ir lūkesčiai yra teigiami – šiuo atveju tai teigiamai veiktų ir klasterio populiarumą. Siekiant sukurti stiprų klasterio prekės ženklą, rekomenduojama kartu sukurti ir šūkį. Prekės ženklas bei šūkis galėtų atspindėti klasterio išskirtinumą.

Klasterio įvaizdžio formavimo priemonės:

1. Su vizualiojo identiteto kūrimu susijusios išraiškos priemonė, t. y. klasterio prekės ženklo sukūrimo idėja;
2. Tikslinių grupių išryškinimas, sukuriant klasterio įvaizdžio formavimo priemonių sąrašą, kuriame pagrindžiama esminė įvaizdžio koncepcijos idėja kiekvienai tikslinei auditorijai racionaliū ir emociniu aspektu.

Sukurtas prekės ženklo modelis neturėtų būti šabloniškas, neišsiskiriantis iš kitų, senamadiškas ar paremtas morališkai atgyvenusiomis idėjomis. Toks prekės ženklas būtų labai panašus į turistams skirtą magnetuką ant šaldytuvo, kuriame norima sutalpinti visus patraukliausius klasterio objektus. Tuo tarpu šūkis neturėtų būti per ilgas, neskambus ir netraukiantis dėmesio. Kuriant šūkį, būtų verta jį prigretinti prie klasterio strategijos vizijos, kad abiejų: ir šūkio, ir vizijos, prasmė būtų panaši, bet jokia būdu ne vienoda. Be visa ko, rekomenduotina suprojektuoti identiškus prekės ženklus tiek lietuvių, tiek anglų kalbomis (populiariausia kalba). Netgi tokios šalys kaip Vokietija, savo turizmo prekės ženklą yra pritaikę anglų kalba.

Tad prekės ženklas – šiuolaikiškas, minimalistinis, stilizuotas ir panaudojant tik vieną simbolį ir pasitelkiant į pagalbą skambius lietuviškus/ angliškus terminus.

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 10. STRATEGINIO RINKODAROS PLANO TAKTINIS VEIKSMŲ PLANAS

Rinkodaros plano tikslas, uždaviniai ir priemonės pateikiami 10.1. lentelėje.

**10.1. lentelė. Tikslas, uždaviniai ir priemonės**

Nr.	Priemonės pavadinimas	Priemonės rodiklis	Laikotarpis
<b>Tikslas – stiprinti turizmo sektoriaus paslaugų teikėjų Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose, didinant jų produktų bei paslaugų konkurencingumą</b>			
<b>1. uždavinys. Sukurti turizmo klasterio prekinį ženklą ir didinti žinomumą</b>			
1.1.	Turizmo klasterio prekinio ženklo sukūrimas	Sukurtas prekinis ženklas	2022 m.
1.2.	Turizmo klasterio prekinio ženklo įkėlimas ir pristatymas klasterio dalyvių el. svetainėse ir socialiniuose tinkluose	Patalpintas ir pristatytas turizmo klasterio prekinis ženklas klasterio dalyvių el. svetainėse ir/ar socialiniuose tinkluose	2022-2023 m.
1.3.	Turizmo klasterio prekinio ženklo populiarinimas ne dalyvių el. svetainėse ir socialiniuose tinkluose	Patalpintas ir/ar pristatytas turizmo klasterio prekinis ženklas turizmo informacinių centrų, „Keliauk Lietuvoje“ ir kitose svetainėse elektroninėje erdvėje – ne mažiau 10 svetainių/soc. tinklų per metus	2022-2025 m.
1.4.	Turizmo klasterio prekinio ženklo integravimas į klasterio dalyvių produktus ir paslaugas	Prekinio ženklo talpinimas turizmo klasterio tiekėjų gaminamos produkcijos etiketėse, meniu, paslaugų aprašymuose ir t. t.	2022-2027 m.
<b>2. uždavinys. Sukurti turizmo klasterio internetinę svetainę ir socialinių tinklų paskiras</b>			
2.1.	Turizmo klasterio internetinės svetainės ar kitos platformos kūrimas su galimybe parduoti produktus/paslaugas	Sukurta internetinė svetainė ar kita platforma	2023 m.
2.2.	Turizmo klasterio socialinių tinklų paskirų kūrimas	Sukurtos paskiros skirtingose socialiniuose tinkluose – 3 vnt.	2023 m.
2.3.	Aktyvių nuorodų įdiegimas turizmo klasterio dalyvių el. svetainėse ir socialiniuose tinkluose į turizmo klasterio internetinę svetainę	Įdiegtos aktyvios nuorodos į turizmo klasterio internetinę svetainę visose dalyvių el. svetainėse ir socialiniuose tinkluose	2023-2024 m.
<b>3. uždavinys. Turizmo klasterio juridinio statuso įteisinimas</b>			
3.1.	Paslaugų tiekėjų apklausa dėl turizmo klasterio juridinio vieneto sukūrimo	Atlikta paslaugų tiekėjų, dalyvaujančių turizmo klasteryje, apklausa	2022 m.
3.2.	Turizmo klasterio jungtinės veiklos ir/ar juridinio vieneto steigimo sutarties pasirašymas	Pasirašyta sutartis	2023 m.
3.3.	Turizmo klasterio juridinio vieneto registravimas	Įregistruotas juridinis vienetas	2023 m.
<b>4. uždavinys. Įgyvendinti šiuolaikines rinkodaros priemones</b>			
4.1.	Parengti turizmo klasterio tiekėjų siūlomų produktų ir paslaugų aprašymus	Parengti produktų ir paslaugų aprašymai	2022 m.
4.2.	Parengti dalijamąją medžiagą	Sumaketuoti ir atspausdinti bukletai – 5000 vnt.	2022-2024 m.
4.3.	Parengti reprezentacines priemones	Pagamintos reprezentacinės priemonės – 500 vnt.	2022-2024 m.
4.4.	Didinti socialinių tinklų sekėjų skaičių	Facebook – augimas po 500 sekėjų kasmet; Instagram – augimas po 100 sekėjų kasmet; Kiti soc. tinklai - augimas po 50 sekėjų kasmet.	2023-2027 m.
4.5.	Pastovus informacijos turizmo klasterio internetinėje svetainėje ir	Parengta atnaujinimų per metus – ne mažiau 12 vnt.	2023-2027 m.

**Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas**

	socialiniuose tinkluose atnaujinimas		
4.6.	Sukurti paslaugų tiekėjų, dalyvaujančių turizmo klasteryje, interaktyvų žemėlapi su produktų gamybos ar paslaugų teikimo taškais ir pristatymu	Sukurtas interaktyvus žemėlapis	2022-2023 m.
4.7.	Lojalumo programų įgyvendinimas	Bukletų/kortelių/kuponų gamyba suteikianti nuolaidas turizmo klasterio tiekėjų produkcijai ar paslaugoms	2023-2027 m.
4.8.	Video reportažų kūrimas	Sukurti video reportažai – 3 vnt.	2022-2023 m.
4.9.	Užsakomųjų reklaminių straipsnių spausdinimas/skelbimas šalies spaudoje	Parengti ir publikuoti straipsniai – po 2 vnt. per metus	2023-2027 m.
4.10.	Turizmo klasterio pristatymas išvykstamuosiuose renginiuose	Suorganizuotos pristatomosios išvykos (miestų šventės, mugės, info turai) – po 3 vnt. per metus	2023-2027 m.
4.11.	Bendradarbiavimas su turizmo informaciniais centrais ir kelionių agentūromis, renginių organizatoriais	Parengti kelionių paketai – po 2 paketus per metus	2023-2027 m.
4.12.	Užsienio turistų pritraukimas	Parengta pristatomoji medžiaga bei kelionių paketai užsienio turistams (pirmenybę taikant latviams)	2023-2024 m.
4.13.	Produktų/paslaugų pristatymas mokyklose („Kultūros paso“ finansavimo pritraukimas ir pan.) bei Trečio amžiaus universitetuose (TAU)	Atlikta vizitų mokyklose ir TAU – 30 vnt. per metus	2023-2027 m.
4.14.	Influencerių paslaugų išnaudojimas	Produktų/paslaugų viešinimas pasitelkiant influencerius – po 2 kompanijas per metus	2023-2027 m.
<b>5. uždavinys. Plėsti tiekėjų, kurie dalyvauja turizmo klasteryje, produktų ir paslaugų pasiūlą</b>			
5.1.	Sukurti ir pristatyti naujus produktus	Sukurti 3 nauji produktai per metus	2022-2027 m.
5.2.	Sukurti ir pristatyti naujas edukacines programas	Sukurtos 3 naujos edukacinės programos per metus	2022-2027 m.
5.3.	Sukurti bendrus paslaugų tiekėjų, dalyvaujančių turizmo klasteryje, produktus/maršrutus	Sukurti 3 nauji produktai/maršrutai per metus	2022-2027 m.
<b>6. uždavinys. Turizmo klasterio dalyvių kvalifikacijos bei aptarnavimo kokybės kėlimas</b>			
6.1.	Mokymų organizavimas klasterio dalyviams (specifiniai, aktualių temų mokymai)	Suorganizuotų mokymų skaičius per metus – 2 vnt.	2023-2027 m.
6.2.	Klasterio dalyvių susitikimų kalendoriaus rengimas	Parengtas susitikimų kalendorius – 1 kalendorius (6 susitikimai) per metus	2023-2027 m.
6.3.	Aptarnavimo kokybės standartų išlaikymas	Atlikta vartotojų apklausa – 1 apklausa kas dvejus metus	2023-2027 m.
6.4.	Klasterio dalyvių atstovų išrinkimas dalyvauti renginiuose, pristatymuose, mugėse bei jų apmokymas	Atrinkti bei apmokyti klasterio dalyvių atstovai – 3-6 asm.	2023 m.
6.5.	Klasterio dalyvių internetinių svetainių ir socialinių tinklų paskirų informacijos atnaujinimas (internetinės „higienos“ palaikymas)	Atnaujinama informacija klasterio dalyvių internetinėse svetainėse ir/ar socialiniuose tinkluose ne mažiau nei 6 kartus per metus	2023-2027 m.

Šaltinis: sudaryta autorių

Turizmo klasterio Zarasų, Kupiškio ir Pasvalio rajonuose kūrimas. Strateginis rinkodaros planas

## 11. RINKODAROS PLANO ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA

Strateginio rinkodaros plano įgyvendinimo priežiūros, rodiklių ir vertinimo sistema skirta kontroliuoti rinkodaros plano įgyvendinimo procesą, vertinti priemonių poveikį paslaugų tiekėjų, kurie dalyvauja turizmo klasteryje, pasiekimus bei, prireikus, papildyti ar koreguoti planą.

Strateginio rinkodaros plano įgyvendinimo priežiūrą vykdys paslaugų tiekėjai, kurie dalyvauja turizmo klasteryje, pagal jungtinės veiklos sutartį ar kitus susitarimus.

Klasterio dalyviai renka informaciją, reikalingą rinkodaros plano metinių priežiūros ataskaitų parengimui, informaciją apdoroja, susistemina ir parengia galutines metines ataskaitas, kurias teikia klasterio dalyvių susirinkimuose. Rinkodaros plano ataskaitoje pateikiama ši pagrindinė informacija:

- Ataskaitinis laikotarpis;
- Apibrėžiami pagrindiniai įgyvendinti pokyčiai (priemonių įgyvendinimo lygis, panaudotos lėšos, pasiekti rodikliai);
- Pateikiama veiksmų, turėjusių įtakos plano įgyvendinimui ataskaitiniu laikotarpiu, analizė;
- Nurodoma, kurias rinkodaros plano dalis reikia taisyti ar papildyti dėl išorės ar vidinių veiksmų nulemtų pokyčių.

Strateginio rinkodaros plano koregavimas – tai procedūra, kurios metu plano tikslas, uždaviniai arba priemonės yra papildomi naujais, keičiami arba išbraukiami. Rengiant rinkodaros planą svarbu įsivertinti ar pasiekimo rodikliai yra realūs, tikslūs ir teisingi. Jie turi turėti aiškią informacijos surinkimo ir pagrindimo sistemą, kuri suteikia galimybę kiekvienais metais įvertinti efektą, poveikį bei įtaką turizmo klasterio veiklos rezultatams.