

Turundusplaani koostamise juhendmaterjal

Tellijä:



Juhendmaterjali koostajad:

FUNDING

broadline.

2005

Sisukord

EASi pöördumine	2
Eessõna	2
PLANEERIMISE ETTEVALMISTUS	6
Plaani koostamise vajalikkus	6
Turunduse planeerimise protsess	7
Projekti ettevalmistus ja läbiviimine	8
Projekti tegevuskava ja ajakulu	8
Konsultandi kasutamisest	11
TURUNDUSPLAANI KOOSTAMINE	12
Missioon ja visioon	12
Välis- ja sisekeskkonna analüüsi läbiviimine	14
Ettevõtte sisekeskkonna kirjeldamine ja analüüs	14
<i>Ettevõtte profiil</i>	14
<i>Toode/teenus, olemasolev infrastruktuur jms; turustatavad paketid</i>	14
SWOT-analüüs	18
Väliskeskonna kirjeldamine ja analüüs	19
<i>Klientide segmenteerimine ja sihtrühmade määratlemine</i>	20
<i>Konkurentsianalüüs</i>	23
<i>Ettevõtte konkurentsipositsioon ja järelused konkurentsianalüüsist</i>	25
<i>Turgude kirjeldamine</i>	26
Eesmärkide püstitamine	29
Müügieesmärgid	31
Turundusstrateegia ja -programm	32
Turundusstrateegia	32
Turundusprogramm	34
Tegevuskava ning finantsaruanded ja -prognoosid	37
Tegevuskava ja projekti turunduseelarve	37
Finantsprognoosid	38
Tulemuste kontroll ja riskide analüüs	39
PROJEKTI LÕPETAMINE	41
Turundusplaani lõpetamine ja taotlusedokumendi koostamine	41
Turundusplaani ja taotluse koostamise ABC	42
Kasutatud kirjandus	43
Viited lisamaterjalidele	43
SÕNASTIK	44
LISAD	48

EASi pöördumine

Eesti on täna turismisihtkohana tuntum kui viis aastat tagasi. Tuntuse tõusule on kaasa aidanud nii liitumine Euroopa Liiduga kui ka Eesti riigi järjest tulemuslikum tegutsemine enese tutvustamisel olulistel sihtturgudel. Eesti suguse väikese ja suhteliselt uue turismiriigi jaoks ei ole konkureerimine tuntumate turismiriikidega olnud kerge.

Riik reisisihtkohana ei tähenda turistile üksnes territooriumi ja vaatamisväärsusi. Olulise osa turismiriigi mainest moodustavad kohalikud turismiettevõtted, mille tegevuse eesmärgiks on külalisele sobiva turismitoote arendamine ja vahendamine. Iseäranis välisurgudele suunatud turismiarenduses on tugev riigipoolne partnerlus turismiettevõtjale olulise tähtsusega.

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) riigipoolse partnerina pakubki turismiettevõtjatele turismiturundustoetust. See toetus on suunatud turismiettevõtja abistamiseks, sealhulgas riskide jagamiseks uutele turgudele sisenemisel. Peame turundustoetust eriti oluliseks toetusmeetmeks, kuna tihti on turundustegevuse tulemused tuntavad alles aasta või kahe pärast ning turundusse investeerimine õigel ajal ja piisavas mahus võib ettevõtjatele ilma väljastpoolt tuleva abita olla raske. Turundustoetuse eesmärgiks on julgustada ettevõtjaid arendama uusi turismitooteid ja -pakette ning viima neid uutele välisurgudele.

Käesolev juhendmaterjal on mõeldud abistama turismitootearenduse ja turunduse programmist toetuse taotlemist plaanivaid ettevõtjaid taotluse ettevalmistamisel. Samas on juhend koostatud selliselt, et seda saab kasutada ka lihtsalt oma ettevõtte tegevuse kavandamiseks ning planeerimisprotsessi süsteemsemaks muutmiseks.

Juhendmaterjal on valminud koostöös Broadline OÜ ja OÜ Funding meeskondadega. Broadline OÜ on olnud üks neist ettevõtetest, mis on saanud EASilt tuge oma turundustegevuses (tegevuse elluviimine on nagu töötegemise teostamine). Eduka turundusplaani koostamisel aitasid Broadline'i Funding OÜ konsultandid.

EAS Turismiarenduskeskus

Eessõna

Turundusplaani koostamise juhendmaterjal annab turismi tootearenduse ja turunduse programmi raames toetuse taotlejatele juhiseid äri- ja turundusplaani koostamiseks ning taotluse ettevalmistamiseks.

Äriplaan on strateegiline dokument, milles näidatakse ära ettevõtte olemus, tegevussuunad ja eesmärgid ning see sisaldab finantsprognoose. Äriplaan on planeerimisvahend, mis asetab organisatsiooni juhtimisotsuseid laiemasse konteksti, näidates ära firma tegevussuunad funktsionaalsetes valdkondades (nt tootmises ja teeninduses, tootearenduses, inimressursside juhtimises, turunduses ja mujal). **Turundusplaan** on osa äriplaanist või sellega tihedalt seotud dokument, mis kirjeldab organisatsiooni turunduse lähtekohti ja korraldamist.

EASi eesmärk on toetada uute turismitoodete/-pakettide arendamist ja jagada ettevõtja riske uutele turgudele sisenemisel. Kooskõlas ettevõtte kui terviku äriplaaniga ja strateegiaga (n-ö korporatiivse tasandi strateegiaga) võib organisatsioon koostada ka **projekti äriplaaniga**, mis kirjeldab konkreetset piiritletava ettevõtmise eesmärke, tegevusi ja finantsprognoose. Projektiks võib olla näiteks uue turismitoote arendamine. Niisamuti võib üldise turundusstrateegia kõrval välja töötada turundusplaani konkreetse turismitoote või -paketi tarvis või uuele sihtsegmentidele.

Juhendmaterjali eesmärgid ja sisu

Käesoleva dokumendi eesmärk on luua näide heast turunduse planeerimise ja taotluse koostamise protsessist. Juhend on koostatud turismi turundusprogrammist toetust taotlenud ettevõtte (OÜ Agentuur) näite varal.

Juhendmaterjal kirjeldab taotluse ja turundusplaani koostamise protsessi organiseerimist ja etappe ning annab vajalikke/soovituslikke tegevusi dokumentide ettevalmistamisel. Eelkõige on tegemist **protsessijuhendiga**, mitte äritegevuseks soovitusi andva dokumendiga.

Turundusplaanile ja projekti äriplaanile esitatud **sisulised** nõuded on toodud EASi juhendites „Soovituslik juhend turundustoetuse turundusplaani koostamiseks ja toetuse saamiseks” ja „Soovituslik juhend turismi tootearendusprogrammi projekti äriplaani koostamiseks” (edaspidi *EASi juhend*). Siinne materjal täiendab nimetatud juhendeid.

Juhendmaterjali **sihtgrupp** on nii suuremad kui väiksemad turismiettevõtted, kes soovivad taotleda toetust turismi turunduse ja tootearendusprogrammist või lihtsalt arendada oma ettevõtet sihipärasemalt. Juhendmaterjalis on eraldi välja toodud tegevused, mis seostuvad vaid taotluse dokumentatsiooni ettevalmistamisega.

Juhendmaterjali lähtekohad

Turundusplaani koostamisel on äärmiselt oluline leida sobilik üldistustase – kokku tuleb leppida, mida peetakse konkreetse organisatsiooni pakutavaks turismitooteks ja mida turismipaketiks. Piiritlemise vajadus seisneb selles, et klientidele edastatav **turundussõnum** peab olema ühtne ja arusaadav ning põhinema ettevõtte ja/või turismitoote konkurentsieelistel. Turundussõnum on avaldus, mis edastab sihtsegmentide peamise põhjuse, miks osta konkreetset turismitoodet.

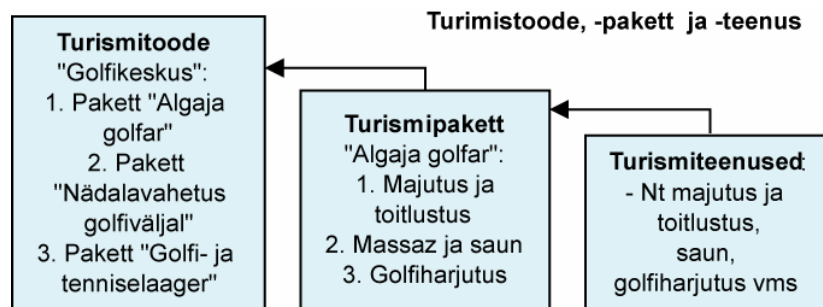
Mõisted „turismitooded”, „turismipakett” ja „turismiteenus” defineeritakse juhendmaterjalis järgnevalt¹.

- **Turismitooded** (edaspidi ka *toode*) on kas turismipakettide või teenuste kogum koos teenusepakkumise viisiga, seda iseloomustab mingi ühtne ja ühine tunnusjoon või -märk. Tervikliku külastuselamusena põhineb turismitoodete teenuste kogumi füüsilistel teguritel ja/või kogemuslikel elementidel. Külastuselamuse ja selle kvaliteedi tähendus on igale külastajale erinev ning seondub tema ootuste, vajaduste ja soovide täidetusega. **Turismitoodete kvaliteedi** kujundab klienditeekonna terviklik kvaliteet. Seega tuleb turismitoodet mõista protsessi-, mitte pelgalt üksiku teenuse kesksena. Ettevõtte võib pakkuda ühte või mitut turismitoodet.

Turunduse seisukohast on toote olemus samastatav ettevõtte klientidele edastatava turundussõnumiga.

¹ Siinkohal tuleb selgitada mõistete toode ja teenus tausta. Toode on laiem mõiste, mida juhtimiselases kirjanduses kasutatakse, et tähistada nii käegakatsutavaid tooteid kui ka teenuseid või toote- ja teenusepakkumise kombinatsioone. Teisiti öeldes on toode katusmõiste, mis hõlmab ka teenuseid, kuid toode ja teenus võivad olla ka üks ja sama asi (nt kliendile spetsiifilise tarkvara loomist võib käsitleda teenusena, aga ta on kindlasti ka toode). Seega turismimajanduse kontekstis on mõttekas täpsustada, mida mõeldakse turismitoodet, turismipaketi ja turismiteenuse all.

- **Turismipakett** (edaspidi ka *pakett*) koosneb vähemalt kolmest turismiteenusest². Turismipaketi komponendid ei pea kuuluma pakkujale – turismiettevõtja võib nt kombineerida enda pakutavat majutusteenust turistidele konverentside, ekskursioonide ja giiditeenuse organiseerimisega, kui ostab nimetatud teenused sisse teistelt turismiettevõtetelt. Turismipaketi ja turismoote vahele võib tõmmata võrdusmärgi, kui ettevõtte turustabki vaid ühte turismipaketti. Kuid sageli koosneb turismoote mitmest (külustuselamuse mõttes sarnase ühise nimetajaga ja ühise turundussõnumiga) turismipaketist.
- **Turismiteenus** (edaspidi ka teenus) on üksik teenus, mis teeb võimalikuks ja toetab külustuselamise kogemist. Teenused on näiteks transport, majutus ja toitlustus, massaaž, saunateenus jms.



Erineva olemuse, turismoote ja klientidega organisatsioonidel võivad olla, ja edukaks konkureerimiseks peaksidki olema, teistest ettevõtetest eristuvad tegutsemisviisid. Seetõttu ei saa olla kahte identset turundusstrateegiat ja -programmi. Selles juhendmaterjalis kasutatakse planeerimisprotsessi ja võimalike valikute illustreerimiseks mitut turismoote pakkuva turismiettevõtte näidet.

OÜ Agentuur on üritusturunduse valdkonnas tegutsev turismiettevõtja, kes pakub väga mitmekesiseid pakette. Turismifirma pakutavad turismoote on *a) sissetuleva turismi (sh preemiareiside) korraldamine; b) eriürituste korraldamine; c) konverentside korraldamine*. Turismipaketid koostatakse igale kliendile eraldi lähtuvalt tema soovidest ja ootustest. Paketid sisaldavad erinevaid teenuseid, mida ostetakse sisse ulatuslikult alltöövõtjate võrgustikult. Sisseostetavate teenuste hulk võib olla piiramatu.

Juhendmaterjalis kasutatud näite aluseks olev OÜ Agentuur esindab laia pakettide valikuga ettevõtte näidet. Soov turundada mitut turismoote tähendas praktikas üsna keerulist

² Majandus- ja kommunikatsiooniministri 2004. aasta 7. mai määruse nr 126 „Eesti riikliku arengukava Euroopa Liidu struktuurifondide kasutuselevõtuks – ühtne programmdokument aastateks 2004–2006” meetme 2.4 „Turismi arendamine” osade „Turismi tootearendus ja turundus” ning „Eesti kui reisisihti tuntuse suurendamine” tingimuste kohaselt on turismiteenus teenus „Turismiseaduse” § 2 tähenduses ning aktiivse puhkuse teenus; turismoote on komponentide kogum turisti poolt reisil sooritatud tegevustest, tarbitud teenustest ja hüvedest. Turismiseaduse § 2 kohaselt on turismiteenused: 1) reisiettevõtja poolt reisisiteenuse osutamine; 2) majutus- ja toitlustusteenuse osutamine; 3) majutusteenuse osutamine; 4) konverentsiteenuse osutamine; 5) majutus- ja taastusraviteenuse osutamine; 6) giiditeenuse, giiditölgiteenuse ja reisisaateenuse osutamine.

planeerimisprotsessi ning põhjaliku äri- ja turundusplaani koostamist. Seetõttu on juhendmaterjali lähtekohaks tervikliku/laiahaardelise äri- ja turundusplaani loomise protsess. Kitsama pakettide valikuga ettevõtetel on plaani kirjutamine lihtsam, sest turundusplaan keskendub konkreetsetele turimistoodetele/-pakettidele ja segmentidele ning otsusetegemisel peab arvestama väiksema hulga teguritega. Sestap tuleb juhendis toodud näiteid käsitleda kui eeskuju, mida taotleja organisatsioon võib lihtsustada.

Juhendi kasutamine

Juhendmaterjal on toetuse taotlemiseks vajalikud sammud ja planeerimistegevused asetatud nõ ajateljele. Teisiti öeldes on juhend struktureeritud taotluse koostamise ja planeerimisprotsessi etappide kaupa.

Iga teema juures on antud selgitusi teema olemuse kohta, toodud tegevusjuhiseid ja antud näpunäiteid (meelespea). Näiteid OÜ Agentuur turundusplaani kohta on toodud punktides, mille koostamine on (konsultantide kogemuse alusel) plaanide koostamise praktikas olnud kõige keerulisem.

Plaani koostamise vajalikkus

Äri- ja turundusplaane vajavad nii alustavad kui tegutsevad ettevõtted. Edukas organisatsioon peab tundma oma sise- ja väliskeskkonda – turunduse planeerimine hõlmab endas teabe kogumist ja analüüsimist nii turul toimuva kui ka organisatsiooni enda kohta. Kirjaliku dokumendi koostamine on hea viis selle teadmise formaliseerimiseks. Plaan on juhtimistööriist, mis määratleb organisatsiooni/äriidee tugevused ja nõrkused ning võimalused ja ohud, dokumenteerib eesmärgid ja kirjeldab nende saavutamiseks vajalikud ressursid. Valmis äri- või turundusplaani on hinnang ettevõtte äriideele, mis on omakorda elujõulise turundussõnumi levitamise alus.

Ettevõtte võib töötada ka kirjaliku plaanita, kuid teatud arenguetapil on strateegia ja tegevuste dokumenteerimine siiski vajalik. Turundusplaane koostatakse nii isiklikuks tarbeks (et oleks alus oma tegevuse analüüsimiseks) kui ka finantseerimisorganisatsioonidele ettevõtte eesmärkide elluviimise võime tõestamiseks. Ükski plaan ei kõrvalda äritegevusega seotud riske, kuid aitab neid kindlasti vähendada/maandada.

Äri- ja/või turundusplaani aitab:

- läbi mõelda organisatsiooni tegevuses kriitilise tähtsusega aspektid, et ära kasutada avanevad võimalused ja olla konkurentidest sammukene eespool;
- hinnata turundust, juhtimist, finantse ja inimesi puudutavaid strateegilisi valikuid;
- juurutada ja tutvustada uusi turismitooteid/-pakette ning uuendada olemasolevaid, et käia kaasas turu muutustega;
- välja tuua selle, kuidas organisatsiooni eri funktsioonid aitavad kaasa äriidee realiseerimisele ja turundussõnumi klientideni viimisele;
- kaasata töötajaid organisatsiooni arendamisse ja suurendada nende pühendumist eesmärkide saavutamisel.

Tavaline äriplaani peab silmas 3–5 aastast perspektiivi ja hõlmab nii strateegilist kui ka taktikalist planeerimist. Konkreetse toote/teenuse arendamiseks või turundamiseks (turismi tootearenduse ja turunduse toetuse taotlemiseks) võib koostada plaane lühemaks ajaks (nt 2 aastat).

Heatasemeline turundusplaani annab ettevõtte tegevustele suuna, kuid dokument ise ei saa olla takistuseks tegevuste ümberkavandamisel. Mõistlike ajavahemike järel tuleb eesmärgid ja tegevusi muuta ning plaani pikendada. Seda on lihtsam teha, kui on olemas selgelt fikseeritud lähtekohad, mis annavad võimaluse tulemuste hindamiseks ja nende tagamaade analüüsimiseks.

✓ *Meelespea*

- Plaani koostamise põhimured on suur ajakulu ja tegijate motiveeritus. Meeles tuleks pidada, et plaani koostamise eesmärk on **planeerimine**, mitte dokumendi koostamine. Kui töötajad teavad, et plaan mõjutab nende tegevust, on nad huvitatud aktiivsest planeerimisprotsessis osalemisest.
- Plaan peaks välja tooma äritegevuse põhijooned ja olema n-ö organisatsiooni eesmärkide suunas liikumise teekonna kirjeldus. Seega ei ole vaja ülearustesse detailidesse laskuda, keskenduda tuleb konkreetsetele toodetele/pakettidele ja hallatavale arvule turgudele/sihtsegmentidele.

Turunduse planeerimise protsess

Strateegiline planeerimine tähendab seoste nägemist paljude võimalike lahenduste seas. Turundusstrateegia- ja programmi kavandamist võib iseloomustada kui üksteist mõjutavate alternatiivide hulgas põhjus-tagajärg süsteemi loomist. Turundusplaani koostamise loogika järgib tavapäraselt strateegilise planeerimise protsessi ja käesolev juhendmaterjal on üles ehitatud samadele põhimõtetele (PS! taotluse esitamise projekti ettevalmistus ja elluviimine on laiem protsess kui plaani enda koostamine. Taotlusdokumendi koostamine ning äri- ja turundusplaani koostamise üldine protsessiskeem on leheküljel 7 toodud joonisel „Äri- ja turundusplaani ning taotlusdokumentatsiooni koostamise protsess”).

Turunduse planeerimise sammud:

1. missiooni ja visiooni kirjeldamine/ülevaatamine;
2. välis- ja sisekeskkonna analüüsi läbiviimine:
 - a. organisatsiooni profiili, sh olemasoleva ja turustatava turismitoote kirjeldamine;
 - b. SWOT analüüs;
 - c. kliendisegmentide kirjeldamine ja sihtsegmentide määratlemine;
 - d. konkurentsianalüüs;
 - e. sihtturgude kirjeldamine.

Punktide a, d ja e osas tuleb plaani koostaja(te)le esimesel võimalusel anda ülesanne alustada info kogumisega ja punktide lahtikirjutamisega. Hiljem vaadatakse need veel kord ühiselt üle. Punktid b ja c valmivad ühistööna;

3. eesmärkide, sh turunduseesmärkide püstitamine;
4. turundusprogrammi määratlemine (ja toetuse taotlemise puhul hinnapakumiste kogumine);
5. turundusstrateegia sõnastamine;
6. tegevuskava koostamine;
7. finantsprognooside koostamine;
8. tulemuste kontrolli meetodite kirjeldamine ja riskide analüüs;
9. sissejuhatuse ja kokkuvõtte kirjutamine.

Projekti ettevalmistus ja läbiviimine

Taotluse ja turundusplaani koostamist võib käsitleda kui projekti, mis tulemuse saavutamiseks vajab planeerimist ja juhtimist.

Projekti mehitamine ja pühendumise saavutamine

Organisatsioonis tuleb saavutada ühine arusaam turundusplaani koostamise vajalikkuse osas. Kvaliteetse plaani saavutamine on vähe tõenäoline kui osalejad on eelnevalt häälestatud vaid taotlusedokumendi kokkupanemisele. Parim tulemus saavutatakse siis, kui eesmärk on organisatsiooni turundustegevuse kokkuleppimine ja kirjeldamine.

Plaani koostajad teevad paremat tööd, kui nad teavad, et nende osalemisel on reaalne mõju nende enda tegevusele. Seetõttu tuleb kaasata töötajaid, keda plaan vahetult puudutab. Tavaliselt osalevad planeerimises kõikide olulisemate funktsioonide esindajad (turundus, tootmine/teenindus, finantsid jne). Optimaalne grupi suurus sõltub ettevõtte suurusest, kasutada olevast ajast jt teguritest. Väikeses ettevõttes on potentsiaalsete osalejate ring kitsam, kuid ainult turunduse eest vastutava inimese ja ettevõtte juhi kaasalöömine ei ole piisav. Kõikide võtmeisikute kaasamine parendab plaani kvaliteeti, aitab kirjutamisel töökoormust jagada ja lihtsustab hiljem plaani elluviimist.

Protsessi koordineerimiseks tuleks määrata **projektijuht**. Projektijuhi tähtsaim ülesanne on töökoosolekute ettevalmistamine. Tema vastutab info liikumise, materjalide kokkukogumise ja osalistele edastamise ning ressursside (nt ruumid, dataprojektor), organiseerimise eest. Projektijuht peab jälgima, et ülesanded saaksid jagatud ja (vahe)kokkuvõtted tehtud.

Toetuse taotlemise puhul võiks projektijuhi ülesanne olla suhtlemine EASiga (kuupäevade jälgimine, küsimused programmi tingimuste kohta), aga ka edaspidise aruandluse eest vastutamine. Kui ettevõtte kasutab konsultanti, on suur osa projektijuhi ülesannetest võimalik temale anda.

Projekti tegevuskava ja ajakulu

Turundusplaani valmimise kiirus sõltub sellest, kas organisatsioonil on strateegiadokumente (nt eelmise perioodi äriplaan) ehk kui palju on varem planeerimisega seotud küsimustele mõeldud ja mida kirja pandud. Taotluse tegemise korral on soovitatav läbida tavapärase planeerimise etapid, et luua või üle vaadata olemasolev teave/sisend ning tagada plaani ühtsus ja arusaadavus.

Optimaalne aeg projekti alustamisest taotlusedokumendi sisseandmiseni on umbes kolm kuud. Tegelik ajakulu sõltub mitmest asjaolust alates projekti planeerimise põhjalikkusest ning lõpetades (oskus)teabe olemasolu ja projekti sisulise keerukuse astmega.

Suurim takistus planeerimisprotsessis on osaliste ajapuudus. Seetõttu tuleb plaani kirjutamiseks varuda aega täpselt ja võimalikult pikalt ette – protsessi ohjamiseks tuleb paika panna projekti lõpptähtaeg ja vaheetappide tähtajad (kuupäevad). Koostada tuleb tegevuskava (ülesanne/tegevuste järjestus, ülesannete ajakulu prognoos).

Projekti tegevuskava ja ülesannete ajakulu on organisatsiooniti erinev, et luua ettekujutus võimalikult mudelist on käesolevas juhendis toodud **viiepäevane töökoosolekute programm**. Töökoosolekute eesmärk on strateegiliste valikute ühine läbimõtlemine ning arusaamade ja kirjapandu ühtlustamine. Töökoosolekutel tehakse vahekokkuvõtteid kirjutamise käigust ja jagatakse uusi ülesandeid, mida tegijad koosolekute vahepeal täitma peavad.

Töökoosolekute kava (antud on päeva teemad, ülesannete sisu ja nendele kuluv aeg)

Ülesanne	Ajakulu (h)
I Sissejuhatus, missioon ja visioon, ettevõtte sise- ja väliskeskond	
Turustatava turismitoote (esialgne) defineerimine	1
Missiooni ja visiooni määratlemine/ülevaatus	1
SWOT analüüs: sisemised tegurid	2,5
Kliendisegmentide kirjeldamine	2
Sihtturgude ja konkurentide kokkuleppimine (nimed), et vastutaja saaks asuda ülesannet täitma	0,5
II Ettevõtte sise- ja väliskeskond	
SWOT: välised tegurid, SWOT-i olulisemate tegurite väljatoomine	2,5
Konkurentsianalüüsi arutelu, konkurentsieeliste väljatoomine ja ettevõtte positsioneerimine (tegevusharus oluliste näitajate alusel)	2,5
Turu analüüsi ülevaatus	1
Kliendisegmentide ülevaatus	1
III Organisatsiooni profiil, eesmärkide püstitamine	
Organisatsiooni profiili ülevaatus	1,5
Toote elutsükli kirjeldamine/analüüs	1,5
Strateegiliste eesmärkide ja aastaeesmärkide püstitamine, müügieesmärkide loogika läbiarutamine	4
IV Turundusstrateegia ja -programmi ning tegevuskava koostamine	
Turundusstrateegia(te) valik	1,5
Turundusprogrammi koostamine (marketing mix)	3
Tegevuskava koostamise alustamine	2,5
V Tegevuskava koostamine	
Tegevuskava koostamine	4
Projekti tulemuste kontroll ja riskide analüüs	2
Teiste plaani esitamiseks vajalike dokumentide ülevaatus (prognoosid, hinnapakumised, taotluse vormi täitmisega seotud küsimused)	1

Vajalikuks võib osutada kuues kokusaamine, et lahendada plaani kokkukirjutamisel esilekerkinud küsimused. Taotluse dokumentatsiooni lõplik koostamine on projektijuhi ja/või konsultandi ülesanne. Töökoosolekud tuleb jagada ühtlaselt kolmekuulise ajavahemiku sees, jättes vahepeal piisavalt aega info kogumiseks ja plaani osade kirjutamiseks. Samas ei tohi pausid muutuda liiga pikaks, et protsess venima ei hakkaks. Ideaalne rütm on üks kohtumine nädalas, kuid siin võib takistuseks olla tegijatele jagatud ülesannete täitmise jõudlus. Tavaliselt tuleb planeerida pikemad vahed.

✓**Meesepea:**

- eduka turundus- ja tootearendustegevuse kavandamise aluseks on arusaam sellest, mida, kuidas ja kellele pakutakse. Turundus- ja tootearendusstrateegia ning -programmi koostamise nurgakivi on kliendi vajadustest lähtuv planeerimisprotsess. Sellegipoolest tuleb esmalt kokku leppida koostatava plaani ulatus. Teisiti öeldes on plaani koostamist alustades tarvis omada esialgset teadmist selle kohta, millist turismitoodet kavatsetakse pakkuda (olenemata sellest, kas turismitoodet/-paketti on juba olemas või mitte, planeerimise käigus võivad ideed muutuda/täpsustuda).

Tähtsamate turundusplaani osade seoseid

Plaani osa	Annab sisendeid, on seotud või aluseks järgmistele plaani osadele... (kommentaariid)
SWOT-analüüs	Annab sisendeid ja on kontrollnimestik kõikide plaani osade kirjutamiseks
Klientide segmenteerimine	Hinnatase ja hinnakujundus, eesmärgid; konkurentsianalüüs, müügieesmärkide tabel, turundus- ja müügistrateegia, turundusmeetmed, finantsprognosid
(Strateegilised) eesmärgid	Visioon, müügieesmärkide tabel; turundusprogramm, tegevuskava, taotlusvorm
Olemasolevate ja loodavate toodete/teenuste kirjeldus	Eesmärgid, müügieesmärgid, taotlusvorm
Turundusprogramm (ehk -meetmed)	Tegevuskava, turundus- ja müügistrateegia, taotlusvorm
Tegevuskava	Näitab ära eesmärkide ja tegevuste seosed, dokument, mis määrab paljuski taotluse rahastamise või mitterahastamise (head plaani on vaja hea tegevuskava koostamiseks)
Sissejuhatus/kokkuvõte	Peab olema väga hästi sõnastatud ja konkreetne, sest esitab lühidalt kogu plaani olemuse ja peab lugejat kohe häälestama, et ettevõtte teab, mida teeb (ja on seetõttu rahastamist väärt)
Turgude kirjeldus	Oluline on lugejat veenda, et ettevõtte tunneb turgusid, see on vajalik klientide täpseks segmenteerimiseks ja adekvaatseks konkurentsianalüüsiks
Konkurentsianalüüs	Toetab ettevõtte (turundus)strateegia väljakujundamist
Ülejäänud plaani punktid	Tuleb kirja panna võimalikult lühidalt ja konkreetset, välja tuleb tuua vaid kõige olulisem, mis toetab ettevõtte strateegilisi eesmärke ja seda, millistele tegevustele (ja miks) raha taotletakse

Konsultandi kasutamisest

Heatasemeline plaan on kasutajate enda tehtud plaan. Kuid konsultandi abi kasutamine aitab kogu taotlusprotsessi efektiivsemalt läbi viia ja paremat tulemust saavutada. Konsultandi kaasamise poolt räägivad järgnevad asjaolud:

- konsultant valdab turundusplaani koostamise oskusteavet ning soovitatvalt tunneb tegevusvaldkonda ja EASi finantseerimistooteid. Teisiti öeldes saab ettevõtte puuduvad kogemused sisse osta;
- ettevõtte saab konsultandi kui välise osapoole abil adekvaatsema ülevaate oma tugevustest ja nõrkustest ning tulevikuväljavaadetest;
- konsultandil on kogemused sobivatest planeerimismeetoditest, mis võimaldab hoida kokku aega ja tööjõuressursse (ettevõtte saab enam aega oma põhiülesannetega tegelemiseks);
- konsultantide kasutamisel on oluliseks abiks EASi nõustamistoetuse programm, mille vahendusel katab EAS kuni 50% konsultandi kaasamisega seotud kuludest.

Konsultandi kasutamisel tuleb:

- teha selgeks konsultandi võimalik roll turundusplaani koostamisel (nt kas konsultant on pelgalt protsessi moderaator või (turundus)analüüsi läbiviija, plaani ülevaataja/kontrollija ja kokkukirjutaja, taotlusedokumendi koostaja vms);
- täpselt määratleda konsultandi ja kliendi ülesannete jaotus ning tähtajad (kes teeb mida ja mis ajaks), et ennetada võimalikke tööjaotuse ja töömahuga seotud arusaamatusi, mida hiljem on keerulisem lahendada.

Konsultant ei saa head taotlusedokumendi koostada ainult etteantud andmete põhjal. Kvaliteetse plaani loomine tähendab sisuliste arutelude korraldamist (kasutades sobilikke strateegilise/turunduse planeerimise tehnikaid) ja tulemuste vormimist plaanis kasutatavateks osadeks. Strateegilise ja turunduse planeerimise vahendeid on võimalik iseseisvalt omandada ja kasutada, kuid konsultandi kasutamine peaks aitama protsessi efektiivsemalt läbi viia.

TURUNDUSPLAANI KOOSTAMINE

Missioon ja visioon

Turundusplaani nurgakivi on selge turundussõnum. Turundussõnum põhineb ettevõtte või toote hästi sõnastatud äriideel ja selgetel konkurentsieelistel. Ettevõttel võib olla üks või mitu äriideed, mille võtab kokku organisatsiooni missioon (mis on rohkem olevikku suunatud) ja täpsustab visioon (mis kirjeldab tulevikku).

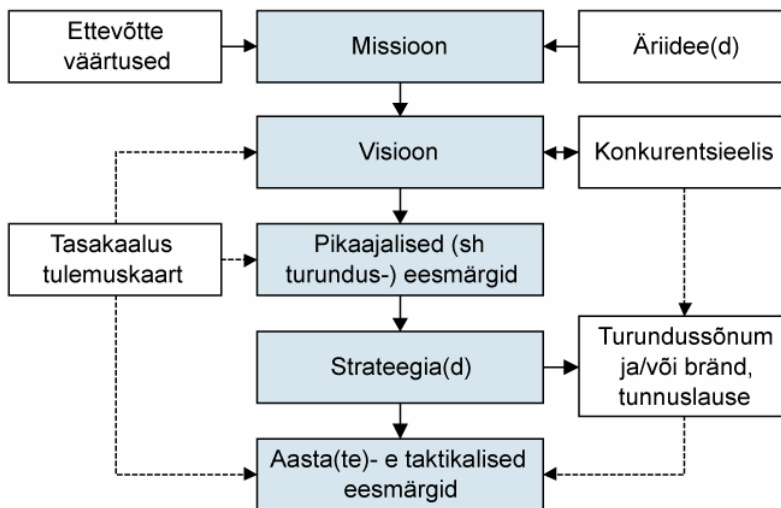
Iga organisatsioon peab suutma määratleda oma tegevusvaldkonna, üldeesmärgi ja eripära. **Missioon** on avaldus ettevõtte äri/tegevuse olemuse kohta, mis näitab ära organisatsiooni olemasolu põhjenduse.

Missioon vastab järgmistele küsimustele:

- mis on ettevõtte tegevusvaldkond?
- mida ta kliendile pakub?
- kuidas ta oma tooteid pakub (toote eripärad, eristuvus konkurentidest)?
- kes on ettevõtte sihtgrupid ja/või sihtturud?

Loetelu võiks jätkata (tuues sisse nt jaotuskanalid, huvipooled), kuid tähtis ei ole vastuste andmine kõikidele võimalikele küsimustele pikas ja keerukas lauses. Hea missioon võtab lühidalt kokku organisatsioonile tähtsad tegurid ja tagab, et erinevad äriideed ettevõtte tegevust liigselt ei killustaks.

Missiooni, visiooni ja eesmärkide seosed



Visiooni võib käsitleda kui nägemust organisatsiooni tulevikuseisundist, ajaline raam lepitakse organisatsioonis endas kokku (tavaline aeg on 5 aastat). Visioon on organisatsiooni üldeesmärk, mis annab selle tegevustele suuna. Visioonis võib kajastada turupositsiooni, sihtsegmente, kriitilisi tegevusi, tulevasi tooteid/tegevusalasid, organisatsiooni suurust ja töötajaskonda, asukohta jms küsimusi.

✓ *Tegevusjuhised*

- Sõnastage või vaadake ühiselt üle ettevõtte missioon, kasutades küsimusi, millele missioon peaks vastuse andma. Soovitav on esmalt grupi liikmetele mõtlemiseks aega anda, et omaette kirja panna olulised märksõnad ja/või missiooni sõnastus. Seejärel korraldage ühisarutelu.
- Kui missioon on kokku lepitud, korrake sama protsessi visiooni osas.
- Kui ettevõtte on sõnastanud organisatsiooni **väärtused**, siis tuleks ka need turundusplaanis ära tuua. Väärtused võivad kajastada äritegevuses kasutatavaid põhimõtteid, suhteid klientide, partnerite ja töötajatega ning kogukonna ja ühiskonnaga.
- Kui ettevõttel on **tunnuslause ja/või brand'i kontseptsioon**, siis peab ka need kirja panema ja nende olemust selgitama.

☉ *Näide. OÜ Agentuur missioon ja visioon*

Missioon

Aidata organisatsioonidel saavutada edu, pakkudes nende töötajatele ja partneritele unustamatuid elamusi ja harivat meelelahutust.

Visioon

OÜ Agentuur on konkurentsivõimelisim konverentside, eriürituste ja elamusturismi valdkonna ettevõtte Balti riikides. Agentuur on tuntud kui uuenduslik ja usaldusväärne partner ka kõige nõudlikumale kliendile. Regiooni ühe juhtiva agentuuri mainet toetavad kvaliteetsed sisemised tööprotsessid, pidev tootearendus ja sihipärane turundus, motiveeritud töötajad ning *win-win* suhe partneritega.

Tunnuslause

Empower Your Life. Anna elule hoogu.

✓ *Meelespea*

- Missiooni, visiooni ja *brand'*i kirjeldamisest peaks ilmne ka ettevõtte positsioneerimine ehk konkurentidest eristumine (*Unique Selling Point*).
- Missioon ja visioon ei pea 100% õpikudefinitsioonidele vastama. Hästi sõnastatud organisatsiooni juhtpõhimõtted on need, millest ettevõtte töötajad ise aru saavad. Sellisel juhul oskavad nad ka teistele huvipooltele selgitusi jagada.
- Kuigi missioon ja visioon peaksid olema suhteliselt püsivad, on aeg-ajalt kasulik need üle vaadata, et kontrollida nende paikapidavust ja seda, et kõik organisatsiooni liikmed organisatsiooni põhiolemusest ja -eesmärkidest ühtmoodi aru saaksid. Analüüs võib pakkuda teie tegevusele uusi vaatenurki ja värskeid ideid juhtpõhimõtete täpsustamiseks. Seetõttu võib organisatsiooni missiooni ja visiooni ülevaatus järgneda ka SWOT-analüüsile.

Välis- ja sisekeskkonna analüüsi läbiviimine

Ettevõtte sisekeskkonna kirjeldamine ja analüüs

Ettevõtte sisekeskkonna kirjeldamise eesmärk on näidata, millisena organisatsioon ise ennast tajub, ja selgitada taotlusedokumentide lugejale, mida ettevõtte endast kujutab, mida ta pakub ning millised on tema tugevused ja nõrkused. Ettevõtte sisekeskkonna analüüs peab toetama ettevõtte visiooni ja vastupidi – kui visioon on nõrk, siis on keeruline ettevõtte olemusest arusaadavat ülevaadet anda. Ebamäärane ettevõtte kirjeldus viitab raskustele enda positsioneerimisele ettevõtluskeskkonnas.

Ettevõtte profiil

Ettevõtte profiilile esitatavad nõuded on põhjalikult toodud EASi juhendis.

✓Tegevusjuhised

- Ettevõtte profiil on vaja luua planeerimisprotsessi alguses, selle saab koostada (või olemasolevad materjalid üle vaadata) pädev isik või projektijuht enne ühisarutelude algust (või antakse ülesanne esimesel töökoosolekul).
- Kirjelduses tuleb keskenduda kõige olulisematele asjaoludele, mis aitavad mõista ettevõtte tugevusi ja nõrkusi ning toetavad ettevõtte visiooni ja missiooni.
- Ettevõtte profiili mahukamad osad (nt võtmeisikute CV-d, organogramm) võib esitada plaani lisadena.

✓Meelespea

- Võtmeisikute CV-d peavad kajastama töötaja kompetentsust (haridus, töökogemus ja tööülesanded). Lisada võib täiendava teabe tegevusvaldkonnaga seotud ühiskondlikust tegevusest, täielikku CV-d (perekonnaseis, hovid jms) ei ole tarvis esitada.
- Ilmsete probleemide varjamine organisatsiooni kirjelduses (ja SWOT-analüüsis) on enesepetmine ja võib takistada plaani elluviimist. Nõrkusi tuleb käsitleda kui arendusvaldkondi, mille osas kavandatakse vajalikke abinõusid.

Toode/teenus, olemasolev infrastruktuur jms; turustatavad paketid

Toote/teenuse olemuse väljatoomine on turundusplaani üks tähtsamaid osi, sest edukas turundus põhineb kindlapiirilisel arusaamal sellest, mida klientidele pakutakse. Tootearendustoetuse taotlemise puhul on olemasoleva ja projekti raames arendatava turismitoote igakülgne (pikem ja põhjalikum) kirjeldus määrava tähtsusega.

✓Tegevusjuhised

- Esmalt tuleb EASi juhendi alusel kirjeldada olemasolevaid turismitooteid ja pakette.
- Keskenduda tuleb turismitoodete/-pakettide ja teenindusprotsessi konkurentsivõimelisuse tõendamisele, oluline on välja tuua turismitoote eripära (*Unique Selling Point* (USP) ehk turismitoote eristuvus konkurentide toodetest. Viimane peab seonduma turundusstrateegiaga ja seetõttu on USP väljatoomine abiks koherentse plaani loomisel).
- Seejärel tuleb ära tuua projekti käigus turustatavad paketid. Kui olemasolevad ja turustatavad paketid on samad, siis piisab loomulikult ühest kirjeldusest. Kui teenuste nomenklatuur on laiem kui projekti käigus turustatavad turismipaketid, siis peab kirjeldusest välja tulema plaani objektiks olevate pakettide valiku ja nende turundamise vajalikkuse põhjendus ning lühidalt ka see, millised on arenguperspektiivid ülejäänud pakettide osas (et anda üldine taust).
- Toote sihtkliendid ja turud saab esitada lühida tabelina turukeskkonna peatükis.

☉ **Näide. OÜ Agentuur toote/teenuse ja turustatavate pakettide kirjeldus**

Ettevõtte olemasolevad turismitooted on järgmised.

a) Sissetuleva turismi (sh preemiareiside) korraldamine

Sissetuleva turismi pearõhk on turismipakettide pakkumisel. Vähesel määral vahendatakse ka eraldiseisvaid turismiteenuseid. OÜ Agentuur konkurentsieelis on siiski unikaalsete, kliendi vajadustest lähtuvalt loodavate pakettide pakkumine. Nende kirjeldus on toodud allpool (punktis „Turustatavad turismitooted”) ja põhjalikumalt lahtikirjutatud näited on antud turundusplaani lisas.

b) Eriürituste korraldamine

OÜ Agentuur tegeleb erinevate korporatiivürituste korraldamisega, mis võivad olla suunatud nii kliendiks oleva ettevõtte töötajatele, koostööpartneritele kui ka klientidele (sh vahendajatele ja edasimüüjatele). Ürituse eesmärk võib olla nii suhete hoidmine (tänuüritused, seikluskoolitus ja meeskonnatreeningud) kui ka sihtgruppidele teenuse/toote kohta informatsiooni edastamine (üritusturundus). Üritusi on väga mitmelaadilisi alates eksklusiivsetest kokteilivastuvõttudest ja ballidest ning lõpetades tööstushoonete avamise ja rasketes ilmastikuoludes läbiviidavate maastikumängudega. Eriüritusi korraldatakse nii Eesti kui ka välisriikide klientidele.

c) Konverentside korraldamine

OÜ Agentuur korraldab konverentse ja seminare – see hõlmab konverentsi koha valikut, tehniliste lahenduste ja teiste konverentsi korraldusliku poolega seotud küsimuste organiseerimist (nt kutsete saatmist, küllastajate registreerimist jne). Agentuur ei tooda konverentsi sisu (programmi ja esinejad määrab klient), ettevõtte keskendub kõrgekvaliteediliste tehniliste lahenduste ja toetavate teenuste korraldamisele (nt transpordile ja transfeerile) ning järelevalvele.

Agentuuri ülesanne on ka meelelahutuslike vahepauside väljatöötamine ja läbiviimine. Omades selles valdkonnas häid kogemusi ja teadmisi alltöövõtjate võimalustest, anname klientidele konsultatsiooni konverentsi kui terviku ülesehitamisel (sisulise ja tehnilise poole koosõla, turundustegevused konverentsi müümisel ja kohapeal).

Kokkuvõttes pakub OÜ Agentuur kliendi vaatenurgast lisaväärtust projektijuhtimise kaudu – kliendil on professionaalne partner, kellel on vajalik oskusteave ja kogemus, ettevõtte esindab kliente alltöövõtjatega suheldes, jälgib tähtaegu ja ressursside kasutust.

Turustatavad turismitooted

Antud turundusplan keskendub sissetuleva turismi ja eriürituste korraldamise turustamisele, sest nendes valdkondades on tugevam tootearendus ning kavandatakse sisenemist uutele turgudele ja müügimahtude kasvatamist olemasolevates segmentides välisriikidel. Konverentside korraldamine on suunatud peamiselt koduturule, turismitoodete ja kliendibaas on (suhteliselt) väljakujunenud ja selles valdkonnas turundustegevustele toetust ei vajata.

Turustatavad turismipaketid on võimalik liigitada järgnevate teemade alla:

- ekskursioonid ja aktiivsed tuurid, rollimängud (nt vanalinna tuur „Keskaegse kaupmehe lugu” koos näitlejatega; rollimängud keskaegses Tallinnas jne);
- kultuur, kontserdid, toitade valmistamine, galaüritused (nt mõisa ja aia külastus ning kontsert, komandandi ball, õhtu või hommik kunstnikuga, rahvustoitude valmistamise kursus, näidendi või filmi tegemine);
- aktiivsed välisstegevused (nt viikingite küla ja mängud metsas, köieseiklus, militaarmängud, seiklused looduses ja veega seotud tegevused, kanuusõit ja matkamine rabas, *off-road* autosõit, rallisõit kaardilugemisega, matk räätsadega talvises metsas, talvine metsamäng, meeskonnamängud metsas / vabas looduses).

Nimetatud pakettide põhjalikumad kirjeldused on näidistena antud turundusplaani lisa. Sellelaolisi pakettide kirjeldusi kasutatakse kliendile informatsiooni edastamiseks. Kokku on OÜ-l Agentuur praegu u 30 valmislahendustena paketti, kusjuures pidevalt arendatakse välja uusi ja parendatakse olemasolevaid. Valmislahendused on baasmaterjal, mida kohandatakse vastavalt kliendi soovidele erinevaid teenuseid kombineerides.

Teenused, mida OÜ Agentuur oma klientidele vahendab:

- majutusteenus (telkimisest metsas kuni viie täni hotellideni);
- transporditeenus (rendiautod, bussitransport, laeva- lennu- ja rongipiletid, meretransport kalapaadist luksusjahini);
- ekskursioonide korraldamine (klassikalisest giidiga turist kuni teatraalsete episoodidega rikastatud ja põhjalike meelelahutuslike ekskursioonideni);
- toitudeenused (lihtsast grupimenüüst kuni gurmeeõhtusöökideni);
- kultuuriteenused (ajaloolistest pärimusmuusika kontsertidest kuni tuntud muusikute, kunstnike, tantsijate etteasteteni);
- tehnilised lahendused (ürituse koht, dekoratsioonid, heli- ja valgusseadmed, eriefektid, printmaterjalide kujundusteenuse ja tootmise vahendamine, õhtujuhid).

✓*Meelespea*

- Toodete kirjeldamisel kehtib reegel (nagu kogu ülejäänud plaani osade suhtes), et vältida tuleb spetsiifilist sõnavara. Keerulisematele / vähem tuntud mõistele tuleb anda definitsioon, et kirjutajad ja lugejad teksti mõttest ühtemoodi aru saaks.
- Pakettide lühidaks kirjeldamiseks võib ise luua sobiliku tabelvormi. Kui turismipakettide olemuse selgitamiseks on vaja rohkem ruumi, siis võib kirjeldused paigutada plaani lissasse.

Infrastruktuuri kirjeldamise eesmärk on demonstreerida, et ettevõtte materiaalne baas ja kavandatavad investeeringud toetavad püstitatud eesmärkide saavutamist.

Tootmisvõimsuse (maht, täituvus, külastajate arv jne) esitamisel tuleb kontsentreeruda mahu jaotumise hooajalisusele ja tootmisvõimsuse ühtlase aastaringse kasutamise arendustegevustele. Teenindusettevõtete tootmisvõimsuse üks näitaja on tema müügimaht, kuid lisaks sellele võib välja tuua nt käibe töötaja kohta jms. Kui tootmisvõimsuses esineb kõikumisi (langusi), siis tuleb lugejale ära tuua kõikumiste põhjendused (loogiliselt võttes peaks plaan sisaldama probleemide kõrvaldamist ja/või ennetamist).

Toodete/teenuste **hinnataseme ja -kujunduse** punkti eesmärk on anda selgitusi hinnapoliitika kohta (konkurentidest madalam, sama või kõrgem hind, soodustuste tegemine), millised on hindade kujundamise üldised lähtekohad (millest hind/summa koosneb). Kasulik on tuua turismitoodete, -pakettide võrdlevaid/näidishindasid.

Toote/teenuse **lisaväärtuse** väljatoomisel tuleb organisatsiooni tegevuskeskkonda vaadelda kohalikul tasandil ja laiemalt. Lisaks tööhõivele ja käibe kasvule võib ära tuua ka pehmemaid tegureid, nagu kogemuste vahetus, ühine töö kvaliteedi parendamisel jms koostööst tekkivad positiivsed nihked.

Kvaliteedistandardite punkti eesmärk on selgitada kvaliteedi tagamise põhimõtteid ja -tegevusi. Kvaliteedijuhtimissüsteemi puudusel keskenduge sellele, milliseid praktikaid ettevõtte oma turismitoodete kvaliteedi tagamiseks ja parendamiseks kasutab (nt teenindusprotsessi juhendid, töötajate koolitus, kaebuste/ettepanekute lahendamine jne).

Keskkonnamõjud võivad olla positiivsed või negatiivsed, suuremad või väiksemad, kuid nad on alati olemas. Ettevõtte peaks kindlaks tegema keskkonnamõju olemuse ja selle olulisuse ning vastavalt mõju iseloomule näitama sellest tulenevaid järeldusi/abinõusid.

Toote/teenuse elutsükli kirjeldamine võiks olla ühine ülesanne, et saada adekvaatsem tulemus. Siin tuleb analüüsida, kas turustatav-arendatav toode on elujõuline ja millised on toote elutsükli faasi iseloomustavatest teguritest järeldatavad tegevusstrateegiad erinevatel turgudel.

Toote/teenuse elutsükli saab esitada tabelina, kus ühel teljel on turismitoodete ja teisel teljel sihtturud koos ajalise raamiga. Toote elutsükli faasist tulenevad olulisemad järeldused tuleb eraldi välja tuua. Kui pakette on palju, on võimalik neid ühtse grupina (nt turismitootena iseloomustada). Olukorras, kus erinevate pakettide ja turgude lõikes on erisusi vähe (nt hiline kasv kõikidel turgudel), ei ole tabeli koostamine otstarbekas ning teabe/analüüsi võib esitada tekstina.

☉ **Näide.** OÜ Agentuur toote elutsükli kirjeldus

OÜ Agentuur koostab pakette vastavalt konkreetse kliendi vajadustele, seetõttu ei ole otstarbekas toote elutsükli vaadelda pakutavate üksikute pakettide/teenuste osas (paketid eraldivõetuna võivad olla väga kiire kasvu ja langusega elukõveraga). Küll aga saab toodete/teenuste elukaarti üldistatult kirjeldada OÜ Agentuur turismitoodete lõikes. Toodete elutsükli faasid on määratletud 3aastases perspektiivis, vaadeldes peamisi sihtturgusid (Lääne-Euroopa sihtturud on ühtsena käsitletavat).

Sihtturg/ toode	2005			2006			2007		
	Baltikum	Venemaa	Lääne-Euroopa	Baltikum	Venemaa	Lääne-Euroopa	Baltikum	Venemaa	Lääne-Euroopa
Sissetuleva turismi korraldamine	varajane kasv	varajane kasv	küpsus	kasv	kasv	küpsus	kasv	kasv	küpsus
Eriürituste korraldamine	varajane küpsus	kasv	küpsus	varajane küpsus	hiline kasv	küpsus	varajane küpsus	varajane küpsus	küpsus

Baltikumis ja Venemaal on OÜ Agentuur turismitooted varajase kasvu või kasvu staadiumis – preemiareiside ja (motivatsiooni-, turundus-)ürituste korraldamine ei ole turul päris uued kontseptsioonid, kuid ettevõtete teadlikkus selliste toodete kasutusvõimalustest ja kasulikkusest alles areneb. Nende toodete populaarsus kasvab siiski kiiresti ja jätkub ka lähiaastatel nii turumahu kui klientide teadlikkuse osas. Selle eeldus on siiski toetav teavitus- ja turundustegevus. Kasvufaasile iseloomulikult muutub konkurents järjest tihedamaks, mistõttu OÜ Agentuur ülesandeks on oma konkurentsieeliste väljaarendamine ja ettevõtte selge positsioneerimine turul (nt mainekujundamine, kõrgekvaliteediliste toodete pakkumine ja mitmekesiste toodete arendus).

Lääne-Euroopa osapooled (tegevusharu ettevõtted ja tarbijad) on vaatluse all olevaid tooteid pakkunud ja kasutanud pikema perioodi vältel ning turg ja teenused on rohkem väljakujunenud. Klientide teadlikkus on kõrgem (nt osatakse püstitada ürituste/preemiareiside eesmärgi, mõõta toodete tulemuslikkust jne) ja pakkujad professionaalsemad. Vaatamata küpsuse staadiumile on Lääne-Euroopa sihtturgudel lähiaastatel prognoositud ärireiside turumahu kasvu. Küpsuse faasile iseloomulikult tegeletakse toodete arendamisega, et klientidele uusi võimalusi luua ja oma turuosa kaitsta. Sisenedisbarjäärid Lääne-Euroopa turule on praegu siiski suhteliselt madalad, sest tegevusharu loogikast tulenevalt otsitakse oma klientidele uute elamuste pakkumiseks värsked sihtkohti ja Baltikum oma võimalustega pakub selleks häid võimalusi. OÜ Agentuur eelised on kogemus ja süstemaatiline arendustegevus oma positsioonide kindlustamiseks (olemasoleva turuosa kaitsmiseks ja kliendibaasi laiendamiseks ning konkurentsieeliste väljaarendamiseks).

SWOT-analüüs

Ettevõtte (või projekti) sise- ja väliskeskonna analüüsimiseks on mitmeid juhtimistehnikaid. Tuntuim neist on SWOT-analüüs. SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ajendab leidma küsimusi ja vastuseid järgmistes organisatsiooni tahkudes.

Sisemised tegurid	Välised tegurid
Tugevuste arendamine	Võimaluste ära kasutamine
Nõrkuste kõrvaldamine	Ohtude ennetamine/vältimine

SWOT-analüüsi läbitegemisel võib analüüsida alltoodud tegurite mõju.

Tugevused ja nõrkused	Võimalused ja ohud
Müük, turundus, jaotuskanalid, müügitoetus, tootearenduse tase ja tootearenduse toimimine, uued turismitooted	Muutused tegevusharus/turul (muutused mahtudes, kliendisegmentide tekkimine ja kadumine, kasvu mustrid ja turu küpsus, suhted klientide/partneritega ning võrgustike roll, segmentide suhteline atraktiivsus)
Juhtimine, juhtimissüsteemid, oskusteave, ressursid, organisatsioonikultuur, struktuuri toimimine, inimressursside tase, tööjõu olemasolu	Sotsiaalsed ja majanduslikud muutused (klientide eelistuste muutumine, jaotuskanalid, majanduslikud ja sotsiaalsed/demograafilised trendid, poliitilised ja keskkonnaga seotud trendid)
Protsesside toimivus, tõhusus ja teenindusvõimlus, ostuprotsessi toimimine ja tulemused	Konkurentsist tulenevad ohud ja võimalused (konkurentide tulemused, turuosad, tõenäolised muutused konkurentsist – uued tulijad ja pankrotid, konkurentsi tugevus, võistlejate tugevused ja nõrkused)
Turismoote/-pakettide omadused, nende kvaliteet, teenusepakkumise viisi iseloomujooned, hinnatasemed	Uued tehnoloogiad või tootearendustrendid, mis võivad muuta tooteid ja protsesside korraldust (nt IKT mõju teenusepakkumisele, asenduskaupade mõju, kulude kokkuhoid)
Finantside juhtimine, finantsressursside olemasolu, tulemuslikkus/tootlikkus, kulude tase	

✓ Tegevusjuhised

- SWOT-analüüs viiakse läbi ajurünnaku vormis, kus esialgu märgitakse (kõigepealt grupimõtlemise tekkimise vältimiseks iseseisvalt ja seejärel üheskoos) üles kõikvõimalikud ideed, mis osalistel pähe tulevad.
- Esialgsete ideede läbitöötamine, ümbersõnastamine ja olulisemate (mõjukamate) tegurite väljavalimine on järgmise etapi tegevus. Ajurünnaku käigus tekkinud ideedest tuleb välja selekteerida sellised küsimused, mis ettevõtte käekäiku tööpoolest kõige enam mõjutavad ja mille mõjutamiseks omakorda ettevõttel ressursse jätkub, ning nendega siis edasi tegeleda. Väljavalitud prioriteetsemad tegevused peavad loogiliselt toetama organisatsiooni äri- ja/või turundusplaani sõlmküsimusi.
- Et langetada kvaliteetseid strateegilisi valikuid, tuleb SWOT-analüüsi tulemused muuta reaalselt rakendatavaks teadmiseks. Teisiti öeldes tuleb SWOTi tulemustele pakkuda lahendusi. Seda saab teha lihtsa tabelina, kus tuuakse ära tegur ja lahendus/abinõu. Parema tulemuse saavutamiseks võib kasutada TOWS-analüüsi, et kindlaks teha strateegilisi valikuid/tegevusi. **TOWS-maatriks** annab struktuuri, mille abil on võimalik tugevusi, nõrkusi, võimalusi ja ohte vastandades teha kvaliteetsemaid juhtimisotsuseid.

Juhtimisotsuste tuletamisel vastandatakse sobilikke, tähendust omavaid tegureid (kõiki SWOTi leidusid ei ole üksteisega vaja läbi mängida).

SWOTi tegur	Mida teha? (strateegiline valik/tegevus)
1. Toote/teenuse hinna ja kvaliteedi suhe on kliendile soodne	1. Soodsa hinna ja kvaliteediga n-ö eripakettide pakkumine korporatiivklientidele
2. Turgu kontrollivad suured rahvusvahelised turismiettevõtted, kellel on rohkem ressursse	2. EASilt turundustoetuse taotlemine turundustegevuste kaasfinantseerimiseks
3. ...	3. ...

✓Meelespea

- Sissejuhatava grupitööna võimaldab SWOT-analüüs teha esialgseid oletusi ettevõtte olemuse ja konkurentsipositsiooni kohta ning aitab osalejatel häälestuda järgnevate ülesannete täitmiseks.
- SWOTist saadavat infot võib kasutada makrokeskkonna, tegevusharu ja ettevõtte situatsiooni analüüsimiseks/kirjeldamiseks. SWOTi läbitegemine loob võimaluse võrrelda, tõlgendada ja süstematiseerida teiste ülesannete käigus leitud.
- Kui organisatsioon on orienteeritud kasvule, on kasulik vaatluse alla võtta mitmeaastane perspektiiv, et SWOTist tuletatavad tegevused oleksid piisavaks väljakutseks ja tähtsad esile kerkivad asjaolud oleksid planeerimisel arvesse võetud.
- SWOTi tegurite sõnastused peavad avama teguri olemuse (põhjendus, milles seisneb tegevus, nõrkus, võimalus või oht).

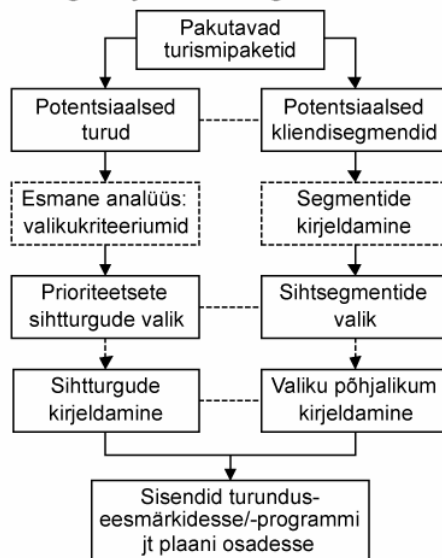
Väliskeskkonna kirjeldamine ja analüüs

Ettevõtte väliskeskkonna analüüsi võiks jätkata klientide ja konkurentide kirjeldamisega, sest

- klientide soovid ja ootused on turundusplaani aluseks, kliendisegmentide esiletoomise käigus hakkavad kooruma asjaolud, millele edasisel plaani kirjutamisel tuleb enam tähelepanu pöörata;
- kliendisegmentide ja konkurentide põhjalikuks kirjeldamiseks on tarvis lisateavet otsida ja et see info on edasiste otsuste langetamise aluseks, tuleb ülesannetega alustada esimesel võimalusel.

Nõuded klientide, konkurentide (ja turgude) kirjeldamiseks on toodud EASi juhendis.

Turgude ja kliendisegmentide valik



Klientide segmenteerimine ja sihtrühmade määratlemine

Turunduse ja tootearenduse keskmes on klientide nõuete rahuldamine ja nende vajaduste ennustamine, mitte püüd olemasolevat turismitoodet maha müüa, kui turgu sellele võib-olla ei eksisteerigi. Kliendikeskse tööstiili saavutamiseks tuleb (võimalikke) kliente hästi tunda. Ehkki klientide soovid võivad olla üsna erinevad, tuleb leida kliendieelistuste ühisosa, et kasutada ressursse just edu toovate tegevuste arendamiseks. Homogeensete iseloomujoontega kliendigruppide leidmine võimaldab välja töötada kõige sobilikum turismitoode ja sihtsegmentides toimiv turundussõnum.

Kliendisegment peab olema:

- mõõdetava suurusega;
- ligipääsetav (turundussõnum peab kohale jõudma, olemas peavad olema jaotuskanalid klientide teenindamiseks);
- kestev (mitte lähiajal hääbuma);
- piisavalt suur, et olla kasumlik.

✓ Tegevusjuhised

- Defineerige oma peamised kliendid kõige üldisemas mõttes (millist tüüpi kliendid teil on, nt äriklient ehk organisatsioon (B2B äritegevus) ja/või eraklient (B2C äritegevus)).
- Edasi tuleb kokku leppida ettevõtte olemasolevate kliendisegmentide nimed (nt äriklientide all ja/või eraklientide jaotuste all) ja seejärel ära tuua teised turul eksisteerivad segmendid, mille kohta on teavet.
- Kui kliendisegmentide nimetusi tuleb palju, on enne nende iseloomustama asumist mõttekas välistada kliendid, kellega ettevõtte kindlasti ei taha tegeleda.
- Seejärel tuleb asuda kliendisegmente kirjeldama, töö käigus võib sarnaseid segmente ühte liigitada (ühtsena kirjeldada) ja erisuste korral mitmeks grupiks lahutada.
- Pärast kliendisegmentide profiilide koostamist saab hinnata nende atraktiivsust ja välja valida prioriteetsed kliendisegmentid (nt esmased ja teised sihtsegmentid).

© Näide. OÜ Agentuur kliendisegmentide kirjeldus

Kliendi-segmenti nimetus	Segmenti iseloomustus	Segmenti trendid (sh nõudlus)
Sissetuleva turismi (sh preemiareiside) korraldamine		
<i>Edasimüüjad (preemiareiside korraldajad, üritusturunduse ettevõtted, turismifirmad)</i>	Edasimüüjad tegelevad enda kliendisuhetega (müüvad reeglina omaomaistele klientidele). Tellivad meilt tavaliselt pakette (harvemini ka üksikuid teenuseid), sest OÜ-l Agentuur on kohaliku ettevõtte teavet siinse turu kohta ja vajalikke sidemeid/alltöövõtjaid. Edasimüüja annab oma otsesele kliendile garantii (OÜ Agentuur klienti eelnevalt ei tunne). Edasimüüjat huvitab originaalne idee, kvaliteetne teenindus ja võimalus pakkuda oma klientidele erinäolist teenust. Edasimüüjad on kliendina teadlikud ja oskavad tellida endale soodsaima lahenduse, see aga vähendab meie töömahtu (OÜ Agentuur panus tootearendusse on väiksem). Edasimüüjad on OÜ-le Agentuur üks tähtsamaid segmente (moodustades u 80% turismitoote müügikäibest). Segmenti osakaal müügikäibes langeb, kuid samas kasvab müügimaht absoluutnumbrites (korporatiivkliendi segmenti osakaal kasvab edasimüüjate arvelt). Edasimüüja püsikliendiks saamise kontakti hind on kõrge, kuid ka projektide maksumused on suured (sh käive külastaja kohta). Seetõttu on eesmärk siin segmentis püsiklientide arvu suurendamine ja koostöö tõhustamine – vastastikune usaldus ja teadmised muudavad püsikliendi puhul partnerluse lihtsamaks.	Nõudlus segmentis kasvab – seda nii sihtturgudel kui maailmas tervikuna. Agentuuri turuosa sihtturgudel on kaduvväike, kuid ettevõttele saabuvate tellimuste maht ja päringute arv näitavad tugevat tõusu. Eestis on OÜ Agentuur turuosa hinnanguliselt X%, Baltikumis X%.

<i>Korporatiivkliekt (lõppkliekt)</i>
<i>Assotsiatsioonid ja riiklikud organisatsioonid (lõppkliekt)</i>
Eriürituste korraldamine		
<i>Balti regiooni äriettevõttes (lõppkliekt)</i>	Segment kasvab kiiresti, sest järjest rohkem hinnatakse äriliste eesmärkide saavutamisel tööriistu, milleks on kvaliteetne üritusturundus. Tellitakse otse, vahendajaid kasutamata. Sageli on OÜ-ni Agentuur jõutud eelneva soovitusel kaudu. Palju korporatiivkliekt on OÜ-ni Agentuur jõudnud ka interneti vahendusel. Turundustegevuste intensiivistamisel on selles segmendis võimalik kliendibaasi oluliselt laiendada. Nad ei ole nii hinnatundlikud kui edasimüüjad (sest võivad vahendaja hinnalisa osa). Korporatiivkliekt teab täpselt, mida tahab pakkujalt saada. Soovivad enda nõuetele vastavaid loominguulisi pakkumisi, kõrged nõuded/standardid teenuste kvaliteedi osas. Praegu moodustab segment 20% eriürituste kui toote müügikäibest. Tavaliselt on äriettevõtte ühekordne kliekt, kuid eesmärk on kinnistada äriettevõtteid püsikliendiks, pakkudes neile piisavalt laia tootevalikut (nt tooted erinevates Baltikumi riikides, loominguulised ja uudsed tegevused). Lisaks püsiklientide saamisele tuleb laiendada kliendibaasi ka ühekordsete klientide osas, sest väiksematel firmadel pole vajadust sagedasteks ettevõtmisteks.	Kiiresti kasvav.
<i>Edasimüüjad (kohalikud reisibürood, hotellid)</i>
<i>Balti regiooni riiklikud organisatsioonid (lõppkliekt)</i>

⊙ **Näide.** Agentuur sihtsegmentid / turu segmenteerimine

Kliendisegmentide ja turuülevaate kirjelduse alusel ning lähtudes senisest kogemusest, eristasime primaarsed ja sekundaarsed segmentid. Tabelist ilmneb, et sihtgrupid on turundustegevuste kavandamiseks võimalik liigitada kahte peamisse kategooriasse: edasimüüjad ja lõppkliendid. OÜ Agentuur kliendisegmentide ühine nimetaja on kuuluvus *premium*-segmenti hulka.

Sissetuleva turismi (sh preemiareiside) korraldamine	Eriürituste korraldamine
Primaarsed, premium-tooteid tarbivad kliendisegmentid	
Välismaised edasimüüjad (preemiareiside korraldajad, üritusturundusettevõtted, turismifirmad) Korporatiivklient (lõppklient)	Regiooni (Baltikumi) äriettevõtted (lõppklient)
Sekundaarsed, premium-tooteid tarbivad, kliendisegmentid	
Assotsiatsioonid (sh erialaühingud) ja riiklikud organisatsioonid (lõppklient)	Edasimüüjad (kohalikud reisibürood, hotellid) Regiooni (Baltikumi) riiklikud organisatsioonid Välisklient (liigitatakse ettevõttesiseselt sissetuleva turismi toote alla)

✓ **Meelespea**

- Kliendisegment on suurim homogeenne grupp, mis reageerib kavandatavatele turundusmeetmetele. Sihtsegmente peab ühest küljest olema piisavalt palju, et nendevahelised erisused oleks arvesse võetud, ja teisest küljest piisavalt nii vähe, et neid oleks võimalik hallata.
- Silmas tuleb pidada põhimõtet, et head kliendid on kasumlikud kliendid. Samas võib tulevikuperspektiivide, ettevõtte maine või stabiilsete tellimuste voo säilitamiseks olla kasulik hoida vähem kasumlikke kliente. Erinevate sihtsegmentide osakaalu ettevõtte müügikäibes on vaja prognoosida, et koostada müügieesmärkide tabel.
- Täpsed segmentide profiilid aitavad tõhusaid turundusmeetmeid planeerida. Mida põhjalikumad ja konkreetsamad on kirjeldused, seda paremini on võimalik otsustada kliendisegmentide liigituse üle ja valida turundustegevusi.
- Kliendisegmentide kirjeldamine planeerimisprotsessi varajases faasis võimaldab planeerimisprotsessi fookust hoida, kuid töö käigus võivad kliendisegmentide kirjeldused ja liigitus muutuda. Seetõttu “pannakse sihtrühmad lukku” hilisemas planeerimisfaasis.

Sihtsegmentide määratlemise järel tuleb plaanis selgitada seda, kuidas turismitoode kliendini jõuab ehk milliseid **jaotuskanaleid** (ehk turustuskanaleid) kasutatakse olemasolevate turismitoote müümisel (nt esindaja või esindus, edasimüüjad, vahendajad, partnerid, müük internetis jne). Muutused/arengud jaotuskanalites peavad kajastuma turundusprogrammis.

Konkurentsianalüüs

Ettevõtte tegevust mõjutavad laiema tegevuskeskkonna tegurid võib jagada kaheks:

- 1) majanduslikud ja sotsiaalsed aspektid, mida käesolevas juhendmaterjalis käsitletakse turgude analüüsi punktis;
- 2) tegevusharus (ettevõtte sihtturgudel) valitsev konkurentsiolukord, mis ettevõtet vahetult mõjutab.

Konkurentide kirjeldamine tõestab tegevusharu tundmist ja valmidust ületada võimalikke tegutsemist takistavaid barjääre. Konkurentsianalüüsi eesmärk on näidata, kuidas ettevõtte turismitoode sobitub konkurentsikeskkonda.

✓ Tegevusjuhised

- Konkurentsiolukorra iseloomustamiseks tuleb esmajärjekorras kindlaks teha tähtsamad konkurendid ja/või nende grupid.
- Suure konkurentide arvu korral võib analüüsi läbi viia turgude lõikes (nt kodu- ja välisurg, taotluse esitamise puhul sihtturud, kuhu toodet müüa kavatsetakse). Edasi saab analüüsi lihtsustamiseks grupeerida sarnaseid ettevõtteid ja iseloomustada neid ühiste nimetajate abil (nt ühtne grupp on suured rahvusvahelised organisatsioonid, mis on hea mainega, väljakujunenud müügivõrgu/jaotuskanalitega, kõrge kvaliteediga, madala paindlikkusega, keskmise või kõrge hinnatasemega, kõrge kulude tasemega jne).
- Seejärel tuleb koostada konkurentide iseloomustused (võrdlusbaasiks on nt turuosa, käive, kasum, klientide arv, käive kliendi kohta, konkurentide organisatsiooni ja toodete tugevused ja nõrkused, jaotuskanalid, hinnatase, arenguväljavaated ja kavatsused, eristuv lubadus jms).
- Teabe konkurentide kohta saab esitada tabeli kujul, et muuta analüüs lihtsamaks ja ülevaatlikumaks.

⊙ Näide. OÜ Agentuur otsesed konkurendid

Näitajad	OÜ Üritus & Turundus	OÜ Turundus	OÜ Üritus
Käive	Kogukäive 500 mln (oletuslik OÜ-ga Agentuur sarnaste turismitoodete käive 60 mln)	3,5 mln	Kogukäive 100 mln (oletuslik OÜ-ga Agentuur sarnaste turismitoodete käive 28 mln)
Kasum	20 mln (10 mln)	-150 000	25 mln (3 mln)
Turuosa, positsioon turul	Turuliider	Hinnatav konkurent turul. Ei kuulu juhtpositsiooni, kuid on hea tulevikupotentsiaaliga	Tugev konkurent turul, juhtpositsioonil peale OÜ-d Üritus & Turundus
Tooted ja teenused	Mitmed tegevusalad (sh sissetulev ja väljaminev reisisiteenus ning eriüritused)	Sissetulev ja väljaminev reisisiteenus ning eriüritused	Sissetulev ja väljaminev reisisiteenus, konverentside korraldamine
Sihtsegmendid ja turud	Kogu maailm	Eesti, Skandinaavia	80% Euroopa, 10% Aasia, 5% Ameerika, 5% teised

Müügivõrk (filiaalid, partnerid)	Baltikum, Skandinaavia, Venemaa	Eesti, Skandinaavia	Balti riigid, Skandinaavia, Valgevene Venemaa, Poola
Peamised tugevused meiega võrreldes	Nende suurus ja mõjuvõim regioonis (paremad lepingud, ostujõud turumõjutaja)	Rohkem kontakte Skandinaavia turul	Head lepingud, suur müügivõrgustik, lai klientuur
Peamised nõrkused meiega võrreldes	Vähene personaalsus ja paindlikkus	Vähem partnereid, lokaalne tegevus, vähem teenuseid ja segmente	Vähene personaalsus, paindlikkus.
Usaldusväarsus, kvaliteeditase	Kõrge usaldusväarsus, keskmine kvaliteeditase	Hea kvaliteeditase, usaldusväärne, turul ennast tõestanud	Usaldusväarsus tagatud, kvaliteeditase keskmine
Hinnatase	Keskmine hinnatase	Keskmine või natuke kõrgem hinnatase	Keskmine hinnatase
Tehnoloogiline tase	Kõrgelt arenenud tehnoloogiline tase	Tehnoloogiline tase ei ole väga arenenud	Hea tehnoloogiline tase
Arenguperspektiivid	Suurenev müügivõrgustik ja klientuur	Arenemine Baltikumi ja Euroopasse. Klientuuri ja müügivõrgustiku suurendamine	Müügivõrgustiku laienemine teistesse ELi riikidesse ja ka väljapoole

⊙ **Näide.** OÜ Agentuur kaudsed konkurendid

- Vähem tähtsad konkurendid (Eestis) – on mitu (väikest) konkurenti, kes tegutsevad samas valdkonnas, kuid on positioneerinud ennast odavamaks tegijaks. Nende probleem võib olla madal teenusekvaliteet, mis võib ohustada teiste Eesti ettevõtete mainet.

Väiksematel firmadel ei ole ressursse, et teenindada suuremaid tellimusi. Samuti puudub paljudel tegevusvaldkonnas tegutsemise pikaajalisem kogemus, sellest tulenevalt puudub ka tugev kaubamärk.

- Väliskonkurendid – suured rahvusvahelised ettevõtted, mis tegutsevad üle maailma. Tuntumad tegijad on Marketing Group, kes tegutseb globaalsel turul (sh USA ja Euroopa, omab kontakte ka Baltikumis), ja Travel Group, kes tegutseb samuti globaalselt (tegutsemispiirkond USA ja Euroopa). Väliskonkurentide iseloomustab see, et nad otsivad Baltikumi turule sisenemisvõimalusi (alguses koostöö, seejärel ülesostmised jne; tellivad erinevaid teenuseid allhankena kohalikele tegijatele). Samuti toimivad nad OÜ Agentuur jaoks jaotuskanalina ehk tellivad mõnikord alltöövõttu meie käest. Hinnatase/teenustasu on väliskonkurentidel Eestiga võrreldes tavaliselt kõrgem.

Eelised: *brand*’i tuntus, sissetöötatud müügikanalid, toimiv struktuur, pikaajalised teadmised ja kogemused, kvaliteetsed teenused, suured mahud (võimelised suuri tellimusi vastu võtma), motiveeritud töötajad.

✓Meelespea

- Hinnang tuleb anda tänastele ja homsetele konkurentidele nii turustatava toote olemasolevatel kui ka tulevastel turgudel (lühidalt tuleb tõestada, et koduturul ollakse piisavalt tugevad, et siseneda uutele turgudele).
- Teavet konkurentide kohta võib olla raske hankida ja paljuski võib info olla kaudne või pelgalt tajutav. Kuid teabe süstematiseerimine aitab subjektiivsust vähendada ja objektiivsust suurendada.
- Turundusplaanis võib olla kasulik nimetada ettevõtteid, keda otsesteks konkurentideks ei peeta (lühida selgitusega, miks), et taotlusedokumendi hindaja saaks konkurentsituatsiooni täpsema ülevaate.

Ettevõtte konkurentsipositsioon ja järeldused konkurentsianalüüsist

Konkurentsianalüüsi tabelis toodud peamisi rivaale saab kasutada ettevõtte positsioneerimiseks konkurentide suhtes ning konkurentsieeliste ja arendusvõimaluste väljatoomiseks.

✓Tegevusjuhised

- Ettevõtte olemasolevate ja tulevikku suunatud eeliste väljatoomiseks tuleb määratleda tegevusharus olulised näitajad (ehk kriitilised edutegurid – nt partnerite arv, hinnatase, kvaliteet, kulude tase, ettevõtte maine jms).
- Tegureid peaks olema 5–10. Need ei pruugi olla võrdse osatähtsusega, seega on soovitatav anda näitajatele väärtus/osatähtsus.
- Hinnanguid konkurentidele võib anda skaalal 1...5 või 1...10. Hinnangud tuleb läbi korrutada näitajate osakaaluga, et saada ettevõtte positsioon konkurentidega võrreldes.
- Tabeli väärtus seisneb selles, et ta annab suuniseid ettevõtte konkurentsipositsioonile üldise hinnangu andmisel ja tugevuste ning arendusvõimaluste väljatoomisel. Hinne iseenesest ei näita veel midagi, seetõttu tuleb teha analüüs, et teha konkurentsieeliste ja arendamisvõimaluste kohta järeldusi.

⊙ Näide. OÜ Agentuur võrdlus konkurentidega ja ettevõtte konkurentsipositsiooni väljatoomine

Näitajad	Osa-kaal	OÜ Agentuur		OÜ Üritus & Turundus		OÜ Üritus		OÜ Turundus	
		Hinnang	Kaalutud punktid	Hinnang	Kaalutud punktid	Hinnang	Kaalutud punktid	Hinnang	Kaalutud punktid
Kvaliteeditase	0,25	5	1,25	3	0,75	4	1	3	0,75
Hind	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Toodete valik	0,2	5	1	3	0,6	5	1	4	0,8
Tuntus turul	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Paindlikkus	0,15	5	0,75	3	0,45	5	0,75	4	0,6
Klientuuri geograafiline jagunemine	0,05	3	0,15	5	0,25	3	0,15	4	0,2
KOKKU	1		4,4		3,6		4,3		3,75

Tugevaim otsene konkurent on OÜ Üritus, seejärel tuleb OÜ Turundus ja kõige nõrgem konkurent on OÜ Üritus & Turundus. Pöördumatuid järeldusi siit teha aga ei saa, sest tase on siiski üsna ühtlane. Suuremad erinevused on OÜ-l Agentuur grupiga „vähem tähtsamad konkurendid Eestis”. Oluline on märkida, et OÜ Agentuur on konkurentidest eristumiseks valinud erisuguse konkurentsistrateegia. OÜ Agentuur praegused ja tulevased konkurentsipositsioonid:

- keskendumine *premium*-segmentile;
- pikk teenuste nimekiri, piirangud turismipakettide koostamisel puuduvad; originaalsed ja ainulaadsed omatooted;
- pikaajalised lepingulised suhted hotellide, laeva- ja lennufirmadega, mis annavad eeliseid ka tulevikus;
- süsteemne turundus- ja müügitegevus ning pidev tootearendus;
- oluline on tugeva ettevõtte maine väljaarendamine.

✓*Meespea*

- Tabel on teatud määral subjektiivne, kuid hinnangu tabelina esitamine ja läbiarutamine aitab välja tuua olulised küsimused ja kasvatab objektiivsust.
- Ettevõtte positsioneerimisel tuleb silmas pidada, et konkurentsianalüüsi tulemus on paljuski vastus küsimusele, miks ettevõtte arvab, et ta suudab oma turuosa suurendada ja/või võistlejaid edestada.
- Konkurentide tugevuste ja nõrkuste väljatoomisel on abiks vastuse otsimine küsimusele, miks kliendid neilt ostavad (on see hind, mingi lisaväärtus, mida klient saab, mugavus, maine vms).

Konkurentsianalüüsi (või terve väliskeskkonna analüüsi) peatükk võiks lõppeda lühikese kokkuvõttega, milles tuuakse välja konkurentsieelised kolmel tasandil. Vastused tuleks anda järgmistele küsimustele.

1. EASi toetused on põhisas suunatud välisklientide toomisele Eestisse. Sestap tuleb tuua välja, miks turist peaks (vaadates ettevõtte poolt turustatavaid turismipakette) valima sihtkohaks Eesti?
2. Miks ta peaks külastamiseks valima piirkonna, kus taotleja tegutseb?
3. Miks ta peaks tarbima just taotluse esitanud ettevõtte turismitoodet?

Kokkuvõtte eesmärk on näidata, kuidas ettevõtte tootearendus ja/või turundustegevus sobitub riikliku turismiarenduskavaga ja Eesti kui reisisihi turundusstrateegiaga.

Turgude kirjeldamine

Turukeskkonna kirjeldamise eesmärk on luua täpne ülevaade turgudest, kus kliendid asuvad. Arusaam turu olemusest ja trendidest aitab välja valida sihtsegmentid, märgata võimalusi ja ohtusid ning turundada ja müüa efektiivsemalt.

Turgude kirjeldamise ja analüüsi juures tuleb faktide ja kogemuste esitamisega veenda lugejat, et ettevõtte on olemasolevatel ja uutel turgudel valitsevaid tegureid võimeline enda huvides ära kasutama ja edu saavutama. Kasutada tuleb nii üldisi sotsiaalseid, majanduslikke, demograafilisi jmt näitajaid kui ka konkreetselt ettevõtte seisukohast olulisi edutegureid.

✓*Tegevusjuhised*

- Sihtturgude esialgne selekteerimine võiks toimuda plaani koostamise alguses, et keegi kirjutajatest saaks asuda turgude kohta informatsiooni koguma. Tavaliselt on taotlejal esimesed kogemused või kontaktid huvipakkuvate turgude osas olemas, see teeb esmase valiku võimalikuks.
- Nõuded turgusid iseloomustavale teabele on toodud EASi juhendis. Infot tuleb esitada võimalikult paljude juhendis loetletud näitajate kohta, faktide puudumisel kasutage kaudseid infoallikaid (kogemused, info klientidelt/partneritelt).

- Kui esialgne turgude kirjeldus on olemas, tuleb sihtturud lõplikult kokku leppida. Võib juhtuda, et mõnel turul ilmnes liigselt ohte, et sellega edasi tegeleda, või vastupidi, leitakse, et mõni potentsiaalne turg oli kahe silma vahele jäänud.
- Sihtturgude arv peab ettevõttele jõukohane olema. Optimaalne turgude arv varieerub (orienteeruv näitaja on viis sihtturgu). Teisiti öeldes peab ettevõtja suutma oma sihtturgusid prioritseerida (nt esmased ja teisesed turud), et turundustegevused laiali ei valguks ja ressursse sihipäraselt kasutataks.
- Turgude info tuleb kõikidel plaani koostajatel (soovitavalt töökoosolekul) üle vaadata, et teavet täiendada või arutada võimalikke väljakutseid ja probleeme.

☉ **Näide.** Väljavõte OÜ Agentuur turu kirjeldusest

OÜ Agentuur **esmased ja teisesed sihtturud** on järgmised.

Sissetuleva turismi (sh preemiareiside) korraldamine	Eriürituste korraldamine
Esmane turg	
Skandinaavia (v.a Soome), Venemaa (Moskva ja Peterburi piirkond), Saksamaa Prantsusmaa, Itaalia (viimane 2007. aastaks)	Läti, Leedu (ja koduturuna Eesti)
Teisene turg	
Madalmaad, Hispaania, Inglismaa	Kõik päringud, mis teistest riikidest tulevad, suunatakse sissetuleva turismi alla

Sihtturgude valikul arvestasime järgmiste asjaoludega:

- Skandinaaviat võtame ühtse piirkonnana. Olulisem on Rootsi turg, kuid potentsiaali on ka Norral ja Taanil. Soome oleme esmaste turgude nimekirjast välja arvanud, sest seal on vähe *premium*-segmenti kliente ja turg on hinnatundlik. Soomes tegutsemiseks on sisenemisbarjäärid kõrgemad kui teistel Skandinaavia turgudel, sest mitu konkurenti on ennast *premium*-segmentis kindlustanud. Madalama hinna ja kvaliteediga toodete segmentis on pakkujaid samuti palju. Seega Soome turule aktiivseid turundusmeetmeid kavandatud pole;
- Itaalia osatähtsus on esmaste sihtturgude hulgas madalam, kuid pikemas perspektiivis on plaanis sellel turul müügikäivet kiiremini kasvatada.

Turgude kirjeldused

Üldised arengud maailma turismimajanduses (Eesti ja maailma turism, jaanuar–oktoober 2004, www.eas.ee): Maailma Turismiorganisatsiooni (WTO) andmetel tehti maailmas 2004. aasta jaanuarist augustini 526 miljonit ööbimisega välisreisi, võrreldes 2003. aasta sama perioodiga kasvas reise arv 12% ehk 58 miljoni reisi võrra, võrreldes 2002. aasta sama perioodiga, kasvas reise arv 9% ehk 41 miljoni reisi võrra.

Euroopas kasvas protsentuaalselt kõige rohkem reise arv Kesk- ja Ida-Euroopa riikidesse (+16%) ja Põhja-Euroopasse (+8%). Euroopa Liidu laienemine on soodustanud reisimist uute ja vanade liikmesriikide vahel, kusjuures peamised positiivsed tegurid on lihtsam ja kiirem piiriületus ning odavlennufirmade aktiivne sisenemine uutele turgudele. Turismiekspertid prognoosisid, et 2004. aasta kokkuvõttes kasvab reise arv kogu maailmas 7–8% ja Euroopas 4–5% (võrreldes 2003. aastaga). 2005. aastaks prognoositakse kasvutempo aeglustumist, mistõttu reise arvu kasvuks kogu maailmas oodatakse 4% ja Euroopas 3% (Eesti ja maailma turism, jaanuar–oktoober 2004, www.eas.ee).

2004. aasta esimese 8 kuu suurema kasvu läbi teinud sihtturud olid Venemaa ja Itaalia (kasv üle 10%). Belgia, Hollandi, Itaalia ja Rootsi turg kasvasid 6 ja 10 protsendi vahel. Prantsusmaa, Saksamaa ja Suurbritannia 2 ja 10 protsendi vahel (European Tourism Insights in 2004, and the Outlook for 2005; allikas: European Travel Commission; http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC_EuropeanTourismInsights_2004.pdf).

Kasvu jätkumist ennustatakse vähemalt lähemaks 3–4 aastaks. Kuigi positiivsete trendide vedajaks peetakse puhkuseturismi, kasvab aeglaselt ka äriturism. Kui 2004. aasta esimese 8 kuuga oli ärireiside kasv 1% (millest on välja arvatud ühepäevased ärireisid), siis CATSi (Corporate Air Travel Survey) uuring näitas, et ärireisijad kavatsevad teha rohkem ja pikemaid lennureise, ning oodata on ka tehtavate kulutuste kasvu. Reisijate mure ohutuse ja turvariskide osas kahaneb.

Alljärgnevalt on toodud turukirjeldused ja trendid primaarsete sihtturgude osas ning nimetatud olulisemaid andmeid sekundaarsete turgude osas.

Prantsusmaa

- Turg kasvab – 6% aastal 2004 (sellest 50% konverentsisektoris, 40% tava- ja *incentive*-turismis). Oodatakse, et Prantsuse äriturism kasvab ka järgnevatel aastatel.
- Prantsuse klientidest 25% valib sihtkohaks Euroopa (22% Pariisi, 26% Prantsusmaa ja 27% muud maad).
- Otsitakse viise kulude kärpimiseks (mistõttu Balti riigid oma vastuvõetava hinnatasemega on atraktiivsed).
- Tähtis roll ostuotsuse tegemisel on hangete korraldamisel – otsuse langetamiseks võetakse põhjalikud pakkumised mitmelt ettevõttelt. Pakkumiste juures on väga tähtis arusaadavus/läbipaistvus, hinnakalkulatsioonid peavad olema selged ja detailsed, et pakkumised oleks võrreldavad.
- Äriliidrid tähtsustavad agentuuride tööd, samas firmade finantsorganid jälgivad pigem hinnanumbreid kui turismitoote ideed (teisiti öeldes vaadatakse hinna ja kvaliteedi suhet – sageli on hind ostuotsusel määrav; teisalt kui äriliidritel on selged eelistused, siis hind ei ole otsustav asjaolu).
- Lõppkliendi (korporatsiooni) ostu(hanke)osakonna töötajate teadmised üritusturundusest ei ole piisavad (40% Prantsuse edasimüüjatest jagab seda arvamust).
- Äriturismi sektor muutub: otsepäringute arv suureneb, pakkumiste arv mitmekordistub ja konsultatsioone annavad mitu pakkujat.
- Eesti kui sihtpunkt on siiani veel võõras, edasimüüjatel ei ole ülevaadet ega piisavat informatsiooni, et meid müüa. Hirmu sihtkoha osas ei ole, kuid info puudulikkus on otsuselangetamisel takistav tegur.

✓ *Meelespea*

- Enne uutele turgudele ja segmentidesse trügimist peaks läbi mõtlema, kas olemasolevatel turgudel ja kliendisegmentides on veel kasvuruumi. Uutele turgudele sisenemine on üldjuhul kulukam ja riskantsem kui intensiivsem tegevus olemasolevatel turgudel.
- Turuinfo kogumine ja analüüsimine on vahend eluliste teadmiste saamiseks. Kliendile väärtuse loomine võib küll kogemusel põhineda, kuid ainult sellest ei piisa – koguda tuleb võimalikult palju fakte, et tulevikku puudutavad juhtimisotsused ei põhineks vaid kõhutundel.
- Turuinfo kogumiseks tuleb investeerida aega, et saada rahuldav tulemus. Samas peaks turundusplaan ise sisaldama vaid seda informatsiooni, mille põhjal tehakse järeldusi.
- Turuinfot saab eelnevatest turu-uuringutest, ajalehtedest ja (eriala)ajakirjadest, ettevõtete kodulehtedelt ja pressiteadetest, olemasolevate klientide ja partnerite küsitlustest, erialaorganisatsioonide aruannetest/tegevusharu ülevaadetest, EASi arengukavadest ja uuringutest, Statistikaametist, ettevõtlus- ja turuinfo andmebaasidest jne.
- Soovitatav on faktidele lisada allikate viide. Allikatega, eriti interneti omadega, tuleb olla ettevaatlik, et mitte kasutada vananenud teavet.

Eesmärkide püstitamine

Turundus- ja tootearenduseesmärke tuleb vaadelda ettevõtte laiemate eesmärkide kontekstis, sest ühte funktsiooni ei saa arendada, arvestamata teiste olukorda/taset. Seetõttu on soovitatav turundusplaanis ära tuua terviklik nägemus ettevõtte (strateegilistest) eesmärkidest. Strateegilised ehk pikaajalised eesmärgid tuginevad ettevõtte visioonile. Strateegilistel eesmärkidel rajanevad omakorda täpsemad eesmärgid lähemateks aastateks (2–3 aastat), need tuuakse ära tegevuskavas. Aastaeesmärkide seadmine märgistab teed strateegiliste eesmärkide ja lõpuks visiooni saavutamiseni.

Lisaks turundus- ja tootearenduseesmärkidele ka finantside, protsesside ja arenduseesmärkide konkreetsem väljatoomine loob selgema arusaama ettevõtte sihtidest, muudab plaani realistlikumaks ja lihtsustab hea tegevusplaani koostamist ja elluviimist. Turundusplaanis kajastatavate strateegiliste valdkondade jaotus sõltub organisatsiooni ja tema teenuste olemusest ja enda valitud üldistustasemest. Näiteks võib lisaks turundusele ja tootearendusele nimetada (info)tehnoloogiastrateegiat (tootearendus võib olla selle osa), tootmis- ja teenindusstrateegiat, personalistrateegiat, majandusstrateegiat jne.

✓*Tegevusjuhised*

- Strateegilised eesmärgid määratletakse ettevõtte võtmeisikute ühistööna, et kasutada oleks parim teave, eesmärkide seadmine oleks kvaliteetsem ja elluviimine lihtsam.
- Strateegilised eesmärgid tuleks seada minimaalselt kolmeaastast perspektiivi arvestades (finantsprognoosid peavad olema tehtud kolmeks aastaks).
- Lihtne strateegiliste valdkondade määratlemise võimalus on tasakaalus tulemuskaardi (Balanced Scorecard ehk BSC) jaotuse kasutamine. BSC jagab ettevõtte strateegilised valdkonnad neljaks kõiki ettevõtte tegutsemisvaldkondi haaravaks aspektiks:
 - finantsid (ja majandusnäitajad, finantsjuhtimine);
 - kliendid (turundus ja müük);
 - sisemised protsessid (teenindus- ja laiem töökorraldus);
 - personal ja areng.
- Tegevuskava koostamiseks on tarvilik strateegilised eesmärgid “osadeks teha”. Aastaeesmärgid tuuakse ära tegevuskavas, et oleks näha seosed ettevõtte eesmärkide ja tegevuste vahel.

☉ **Näide.** OÜ Agentuur eesmärkide püstitamine

2005

<p><u>Finantseesmärgid</u> Käive 45 mln krooni (sh sissetulev turism 23 mln krooni, eriuütuste korraldamine 14 mln krooni ja konverentsid 8 mln krooni). Kasum 2,49 mln krooni (põhjus: investeeringud turundusse ja töökohtade loomisse, kasum käibest 5,5%). Müügikate u 30% käibest. Tegutsetakse lähtuvalt kinnitatud eelarvest.</p>	<p><u>Turunduseesmärgid</u> OÜ Agentuur on rahvusvahelisel turul tuntud, hea mainega ja arvamuslimiiri staatusega ettevõte, turundustegevused on intensiivistunud lähtuvalt <i>marketing mix</i>'ist (ja turunduse tegevuskavast), turule on toodud uued paketid, mis on testitud, klienditagasiside kogumise süsteem on täielikult rakendunud, kliendibaas on laienenud nii edasimüüjate kui lõppklientide segmendis.</p>
<p><u>Töökorralduse/protsesside eesmärgid</u> Loodud ja rakendatud on uus struktuur, tagatud on kvaliteetne teenindusprotsess (kliendi soovide ja vajaduste rahuldamine rätsepatööna toodete pakkumise kaudu), tootearendus on süstemaatiline (uus tootearenduse korraldus on juurutatud), alltöövõtjate testimise mudel (kvaliteedikontrolli süsteemi) on edasi arendatud, ettevalmistustööd filiaalide avamiseks on tehtud.</p>	<p><u>Sisemise arengu eesmärgid</u> Kasutusele on võetud uus motivatsioonisüsteem, välja on töötatud uus koolitussüsteem ja uued töökorraldusliikud regulatsioonid, Lääne-Euroopa projektijuhi värbamine, läbirääkimised Leedus kohaliku esindaja värbamiseks, ühe projektijuhi värbamine eriuütuste valdkonda.</p>

2006

<p><u>Finantseesmärgid</u> Käive 66 mln krooni (sh sissetulev turism 32 mln krooni, eriuütuste korraldamine 21 mln krooni ja konverentsid 13 mln krooni). Kasum 7,875 mln krooni (kasum käibest 10%). Tegutsetakse lähtuvalt kinnitatud eelarvest. Müügikate u 30% käibest. Investeeringute tase hoitakse tasemel 30% kasumist.</p>	<p><u>Turunduseesmärgid</u> Turule on toodud uued paketid, mida on testitud. Süsteemne turundustegevus lähtuvalt <i>marketing mix</i>'ist, primaarsete sihturgude arendamine, sh Itaalia suuna arendamise algus. Korporatiivklientide segmendi osakaalu suurendamine edasimüüjate arvelt, üldiste müügiimahtude suurendamine mõlemas segmendis.</p>
<p><u>Töökorralduse/protsesside eesmärgid</u> Lätis ja Leedus on filiaalid avatud, määratletud on Eesti kontori ja filiaalide vaheline töökorraldus. Arendatakse välja (kvaliteedi)juhtimissüsteemi, klienditagasiside tulemuste alusel toimub intensiivne tootearendus. Allhankijate baasi on laiendatud uute partnerite arvelt, vanade partnerite osas toimub parimate selekteerimine ja nendega ühine kvaliteediarendus.</p>	<p><u>Sisemise arengu eesmärgid</u> Sissetulevas turismis: Lätis filiaali avamise ettevalmistamiseks kohaliku esindaja värbamine, Leedus kahe projektijuhi värbamine; filiaali juhataja värbamine Lätis (üks inimene). Eriüütuste ärisuuna käivitamine filiaalides, ühe projektijuhi värbamine nii Lätis kui Leedus (kokku 2), müügi- ja suhtlemisoskuste koolituse läbiviimine, pidevad firmasisesed koolitused koos pakettide arendamisega.</p>

✓ **Meelespea**

- Tasakaalus tulemuskaardi loogika kasutamisel tuleb jälgida, et püstitades ambitsioonika eesmärgi ühes aspektis, võib see kaasa tuua eesmärkide seadmise (korrigeerimise) teistes valdkondades.
- Strateegilised eesmärgid on sisendiks turundusstrateegia koostamisel, müügieesmärkide määratlemisel ja tegevuskava koostamisel.
- Strateegilised eesmärgid on täpsemad paari järgneva aasta lõikes ja üldisemad kaugemat tulevikku vaadates. Taotlusdokumendi hindaja peab mõistma, kuidas ettevõtte kaugema visiooni kavatseb saavutada ja mida selleks ette võetakse.
- Eesmärgid peavad olema mõõdetavad ehk neil peab olema mõni arvnäitaja, tegevuseesmärkide korral tuleb need jagada etappideks, millele on võimalik tähtjaid anda.

Müügieesmärgid

Turunduseesmärgid annavad lähtekoha müügieesmärkide määratlemiseks. Müügieesmärgid peavad ära näitama ettevõtte müügimahtude prognoosid turgude, kliendisegmentide ja toodete või pakettide lõikes. Hoolikalt planeeritud müügieesmärgid aitavad juhtida turismitoodete pakkumist, inimesi ja rahastamisvajadust ning vältida probleeme rahavoogudega, sest prognooside täitmise jälgimine aitab kiiresti probleeme ja võimalusi tuvastada.

✓Tegevusjuhised

- Koostage tabel oma eelmiste perioodide müügitulemustega; jälgige käibe kahanemist-kasvu perioodide lõikes.
- Hinnake keskmist müügitulu kliendi kohta või perioodi (kuu) kohta, võtke arvesse eelnevalt plaani käigus analüüsitut.
- Võttes aluseks püstitatud käibe- jt eesmärgid, jaotage müügimaht tulevaste aastate, kliendisegmentide ja toodete lõikes.

⊙ Näide. Väljavõte OÜ Agentuur müügieesmärkidest

OÜ Agentuur on müügieesmärgid prognoosinud turismitoodete ja sihtturgude lõikes. Antud on ka turgude osakaal toote müügikäibest. Kliendisegmentid on jagatud kaheks (EM – edasimüüja, LK – lõppklient) ja ära on toodud kliendisegmentide osatähtsuse muutus müügikäibes.

Sissetulev turism (tuh kr)

Turg \ Aeg	2005				2006				2007			
			EM	LK			EM	LK			EM	LK
Venemaa	4 830	21%	30%	70%	5 760	18%	25%	75%	7 200	18%	25%	75%
Skandinaavia	5 520	24%	80%	20%	5 760	18%	70%	30%	6 000	15%	50%	50%
Prantsusmaa	5 980	26%	90%	10%	8 960	28%	80%	20%	10 800	27%	60%	40%
Saksamaa	5 060	22%	70%	30%	8 000	25%	60%	40%	10 000	25%	50%	50%
Itaalia					1 920	6%	80%	20%	4 000	10%	70%	30%
Sekundaarsed turud	1 610	7%	70%	30%	1 600	5%	60%	40%	2 000	5%	40%	60%
Sissetulev turism kokku	23 000	100%			32 000	100%			40 000	100%		

✓Meelsespea

- Müügiprognoosi võib koostada koondtabelina, kuid kindlasti tuleb välja tuua toodete/pakettide osakaalud üldises müügikäibes.
- Plaanis tuleb ära tuua ka eelnevate perioodide müügitulemused, soovitatav on kasutada samasuguse struktuuriga tabelit ka eelmiste aastate kohta, et andmed oleksid kergesti võrreldavad (nt koostada võiks n-ö pikema ajateljega tabeli).
- Ärge unustage, et tegemist on prognoosi ehk ennustusega. Kuid ka ennustustel peab olema mingi põhjendus, nt kõikumised müügieesmärkides (silmatorkav kasv ühel turul või turismitoodete osas) peavad olema kaetud turundustegevustega, toetatud turutrendide poolt jne. Müügieesmärkide püstitamisel peab säilitama realistlikkuse ja vältima soovmõtlemist.

Turundusstrateegia ja -programm

Turundusstrateegia

Turundusstrateegia on äri loogika, mille abil ettevõtte saavutab püstitatud eesmärgid. Seetõttu kehtib turundusstrateegia loomisel sama põhimõtte nagu eesmärkide püstitamise puhul – edukas turundus tugineb organisatsiooni tugevuste ja võimaluste ära kasutamisel ning probleemide vältimisel. Hea turundusstrateegia võimaldab juhtpõhimõtete kogumina langetada igapäevaseid juhtimisotsuseid ja on hõlpsasti elluviidav, sest töötajad saavad aru, mida ettevõtte taotleb, ja oskavad vastavalt käituda.

Strateegiat võib vaadelda mitmetasandiliseks, nt ettevõtte kui tervik, selle geograafilised ja/või funktsionaalsed osad ja tooted.

Näiteid strateegilistest valikutest

Turundusstrateegiad	Tootstrateegiad
keskenduda olemasolevatele turgudele	töötada välja uued paketid, laiendada teenuste valikut
otsida laienemisvõimalust uutele turgudele nii kodu- kui välismaal	parandada jätkuvalt turismitoodete lisaväärtust, uudsete lahenduste kasutamise abil
luua uus või säilitada olemasolev <i>brand</i>	keskenduda kasumlikele turismitoodetele ja loobuda vähekasumlikest
keskenduda kitsastele turusegmentidele	rakendada teenindusprotsessides (mõningaid) uudseid meetodeid
keskenduda kallimale, keskmisele või odavale hinnaklassile/-segmentile, saavutada hinnaparemus samakvaliteedilise turismitoote pakkumisel võrreldes konkurentidega	vähendada teenuste omahinda ja/või parandada kvaliteeti
suurendada reklaamile eraldatavate summade osakaalu turunduskuludes, rakendada isikliku müügi lähenemist	
edendada pidevalt ettevõtte kvaliteedi, usaldusväärsuse, uuenduslikkusega jne seonduvat head mainet	

✓ Tegevusjuhised

- Turundusstrateegia on mõttekas koostada töökoosolekul. Ühisarutelu võimaldab arutada läbi kõik küsimused ja koostada nii organisatsiooni liikmetele kui ka plaani lugejatele arusaadav lähenemisviis.
- Turundusstrateegia kirjeldamisel võiks abiks võtta erinevaid teoreetilisi mudeleid, et osalejad mõistaksid võimalikke valikuid ja oskaksid sõnastada enda ideid. Samas tuleb vältida reaalsuse surumist mudeli raamidesse, sest siis võib tõde moonduda. Ideid võib laenata erinevatest käsitlustest ja kombineerida neid omavahel ettevõttele sobiliku strateegia kavandamisel.
- Kui üldised põhimõtted on kokku lepitud, siis täpne teksti sõnastamine võib jääda ühe inimese ülesandeks.
- Turundusstrateegia formuleerimisel tuleb vaadata SWOTi käigus leitud tulemusi/tegevusi.

⊙ **Näide.** OÜ Agentuur turundusstrateegia

OÜ-l Agentuur on kasutada n-õ strateegiline aken, kus Balti riikide kui sihtkoha vastu on kasvav huvi ja olemasolevad ettevõtte ja regiooni võimalused vastavad klientide nõudmistele. Et kasutada ära soodsat turusituatsiooni ja kindlustada ennast potentsiaalsete turumuutuste vastu, on tarvis arendada ettevõtet nii organisatsiooniliselt kui kliendibaasi osas. Praegu on sisenemisbarjäärid primaarsetel sihtturgudel suhteliselt madalad, investeringud turundusse ja tootearendusse peavad tagama ettevõtte konkurentsieeliste maksimaalse ärakasutamise. Üks võtmetegureid edu saavutamisel on klientides positiivse hoiaku loomine ja nende teadlikkuse arendamine.

OÜ Agentuur üldstrateegia on kiire kasv lähiaastatel, selleks suurendatakse oma turuosa *premium*-kliendigrupis nii olemasolevatel kui uutel turgudel ja keskendutakse diferentseerimiseelise realiseerimisele ettevõtte/toodete kuvandi ja tootearenduse osas.

OÜ Agentuur tegevust suunavad järgmised konkreetsemad strateegilised valikud:

- müügimahtude kasvatamiseks tuleb käivet kasvatada nii olemasolevatel turgudel kui ka laieneda uutele turgudele (see on vajalik turgudega seotud riskide hajutamiseks, teisalt on tegemist soodsate turuvõimaluste ärakasutamise);
- turu ja klientidega tegelemise intensiivistamine (tõhusam turundus, isiklik müük, täislahenduste pakkumine);
- keskendumine *premium*-segmentile (kõrgem hinnaklass ja kõrgema kvaliteediga toode);
- korporatiivklientide osakaalu suurendamine müügikäibest, samas tuleb müügimahtu kasvatada ka edasimüüjate segmentis (viimati nimetatud tagavad suuremad mahud, esimesena nimetatud kõrgema kasumlikkuse);
- jaotuskanalite arendamine (laienemine filiaalide loomise abil).

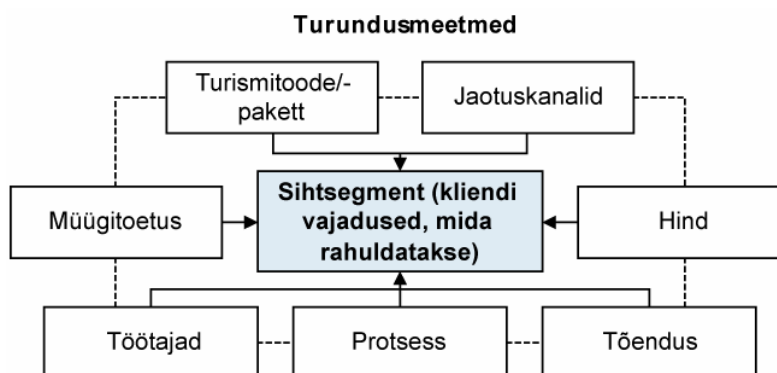
Strateegiliste valikute realiseerimise eeltingimus on ka organisatsiooni ja töötajate arendamine (töökorralduse parendamine, töötajate värbamine jne).

✓ **Meelespea**

- Hea turundusstrateegia on lühike ja arusaadav avaldus, mis näitab, kuidas ettevõtte kavatseb täita klientide väljendatud ja/või väljendamata soove ja vajadusi. Turundusstrateegia sobitab ettevõtte tugevused sihtsegmentide eelistustega.
- Turundusstrateegia võib olla ühtne kõikidel turgudel ja kliendisegmentides, kuid tavaliselt on sihtturud- ja kliendid erinevad ja nõuavad täpsemat turundusstrateegiat (strateegilised valikud, mis täpsustavad üldist turundusstrateegiat).
- Turundusstrateegia peab olema realistlik, nt ei ole mõtet planeerida suurt kasvu, kui ei ole tootmisvõimsusi nõudluse rahuldamiseks.

Turundusprogramm

Turundusprogramm (ehk turundusmeetmed, turundusmiks, *marketing mix*) on osa turundusstrateegiast, mis täpsemate põhimõtete kehtestamise ja tegevuste planeerimise abil aitab turundusstrateegiat ellu viia. Turundusprogramm on igapäevaste turundustegevuste alus.



✓Tegevusjuhised

- Turundusprogrammi koostamisel tuleb hinnata, kas erinevatele kliendisegmentidele on (sõltuvalt sarnasuste või erisuste paljususest) tarvilik koostada eraldiseisvad meetmed/programm või mitte.
- Turundusprogrammi saab luua kasutades turundusmiksi³, mis käsitleb järgmisi valdkondi: toode (*Product/Consumer*), hind (*Price/Costs*), turustus (*Place/Convenience*), edustus ehk müügitoetus (*Promotion/Communication*) (ühendatud 4 P/4 C mudel⁴). 4 P mudelit võiks laiendada kolme valdkonna lisamisega, et luua turundustegevustest üksikasjalikum arusaam (7 P mudel, mis sobib hästi teenuste turunduseks).
- Turundusmeetmete koostamise ajaliseks raamiks on tegevuskavaga sama periood (s.o 2–3 aastat).

³ Mõnikord samastatakse turundusmiks ja turundusstrateegia ning räägitakse nt tootestrateegiast, hinnastateegiast jne. Siiski on selguse huvides kasulik formuleerida turundusstrateegia kohta eraldi tekstiline avaldus.

⁴ 4 P (toode, hind, turustus, toetus) mudelit on peetud liiga üldistavaks ja organisatsioonikeskseks. 4 C mudel rõhutab, et turundusmeetmestik tuleb koostada kliendi vajadusi, mitte ettevõtte võimalusi silmas pidades.

Turundusmeetmestiku mudelid

4 P	Sisu	7 P
Product (toode)	Millist turismitoodet/-paketti klientidele pakutakse, mis on selle väärtus klientide vaatenurgast, kuidas toodet arendatakse, et kliente rahuldada	Product (toode)
Price (hind)	Kuidas kujuneb turismitoote/pakettide hind, kas ettevõtte konkureerib madala või kõrgema hinnatasemega segmentides, kas tehakse hinnaalandusi	Price (hind)
Place (turustamine)	Kuidas ja kus müüakse, milliseid jaotuskanaleid kasutatakse	Place (turustamine)
Promotion (müügitoetus)	Kuidas jõuab turundussõnum olemasolevate ja tulevaste klientideni, kas kasutatakse reklaami, messidel osalemist, isiklikku müüki jne, milline on suhtluskorraldus	Promotion (müügitoetus)
	Vajalike teadmiste ja oskustega personal, nende motiveeritus, valik, arv, koostis	Personnel (töötajad)
	Teenindusprotsesside korraldamine, et tagada klientidele kvaliteetne teenindus/turismitoode	Process (protsess)
	Teenuste rikastamine füüsiliste toodetega, nt töötajate ja hoonete väljanägemine, logode kasutamine jne (ehk kuidas kliendid teie teenust tajuvad)	Physical evidence (tõendus)

☉ Näide. OÜ Agentuur turundusmeetmed

OÜ Agentuur koostas üldise strateegilise turundusmiksi järgnevateks aastateks⁵, mis kohalduvad üldjoontes kõikidele kliendisegmentidele kõikides ärisuundades.

TOODE:

- teenuseid kombineerides pakutakse eksklusiivseid turismipakette (klient saab originaalse toote ja unikaalse emotsiooni, kvaliteet tähendab konkreetse kliendi vajaduste ja soovide rahuldamist);
- täisteenus pakkumine (n-õ võtmed kätte lahendused);
- koostöövõrgustiku arendamine alltöövõtjate/partneritega võimaldab kliendile pakkuda lisateenuseid, klient saab konkurentide toodetega võrreldes rohkem lisaväärtust;
- kiire klienditeenindus – päringutele antakse tagasisidet (kas pakkumine või pakkumise tegemise tähtaeg) ettevõttesisestes standardites ette nähtud aja jooksul;
- teenindus primaarsetel sihtturgudel on kliendile tema emakeeles
- toodete pakkumisel rõhutame keskkonnasõbralikkuse põhimõtteid (nt kontrollime, et alltöövõtjad instrueeriks kliente looduses käitumise osas);
- pakume võimalust panna tooted kokku kõikides Balti riikides pakutavatest teenustest.

HIND:

- hinnakujundusel lähtume põhimõttest pakkuda kõrgema hinnaga (ja kvaliteetsemat) toodet *premium*-segmenti kliendile;
- hinnapakumised koostatakse iga päringu kohta eraldi, lähtudes teenuste baashindadest;
- uute klientide puhul rakendatakse ettemaksu, püsiklientidele pakutakse kokkuleppelisi maksetähtaegu;
- võimalikud soodustused lepatakse iga kliendiga eraldi kokku, kuid edasimüüjad saavad reeglina soodsama hinna kui korporatiivkliendid.

⁵ Ajastatud ja lahtikirjutatud turundustegevused (n-õ taktikaline turundusplaan) on toodud projekti eelarves (sisaldab abikõlbulikke tegevusi) ja tegevusplaanis.

JAOTUSKANALID (turustamine):

- peamine suhtlus nii edasimüüjate kui korporatiivklientidega toimub otsekontaktidena, kasutame proaktiivset ja personaalset müüki;
- filiaalide loomine Lätis ja Leedus võimaldab tulemuslikumalt müüa ning kvaliteetsemaid tooteid pakkuda;
- edasimüüjad saavad ligipääsu projektijuhtimise programmile, mis võimaldab müügiprotsessi efektiivsemaks muuta;
- oluline jaotuskanal (peamiselt korporatiivklientide osas) on ka interneti kodulehekülge (ettevõttega saab kontakti võtta, teha päringuid, uurida teavet toodete kohta jne).

MÜÜGITOETUS:

- ülemaailmsel äriturismi messidel (Frankfurdis, Barcelonas) osalemine. Suurtel messidel osalemine mõjutab kõiki sihturges ja nii edasimüüjate kui ka lõppklientide segmenti (ka alltöövõtjaid). Lisaks on vajalik messide külastamine Venemaal;
- *premium*-segmenti messil osalemine Prantsusmaal Cannes'is;
- turundusürituste (*roadshow*'de) korraldamine Itaalia, Prantsusmaa, Rootsi, Norra, Venemaa, Saksamaa turgudel klientidega (otsusetegijatega) kohtumiseks. *Roadshow*'d toimuvad reeglina pärast osalemist messidel, kus kohtutakse saadud kontaktidega ning turu-uuringutest ja kontaktandebaasidest tellitud andmete läbitöötamisega loodud kontaktidega;
- FAM-reiside korraldamine Eestis (Saksa, Prantsuse, Itaalia, Vene edasimüüjad ja korporatiivkliendid);
- reklaamerialaväljaannetes (järgmistes äriturismi ajakirjades: ...);
- turu harimine (PR-artiklid välisurgudel); esindatus väljaannetes, kus Eestit tutvustatakse, artiklite kirjutamine äriajakirjandusse;
- osalemine *workshop*'idel Eestis, Balti regioonis toimuvatel koolitustel/kohtumistel edasimüüjatega;
- kontaktandebaasidest potentsiaalsete klientide kontaktide tellimine (Belgia, Prantsusmaa, Šveits, Itaalia, Saksamaa); andmebaasipõhine otseturundus (e-kirjad infoga olemasolevatele ja potentsiaalsetele klientidele), kontaktide läbihelistamine;
- turu-uuringute tellimine (klientide uuring Prantsusmaa ja Itaalia ning Saksamaa sihturgudel) – klientide ootused uue sihtkoha kohta, otsusetegemise kriteeriumid (kvaliteet, hinnatundlikkus, vahemaad jms), potentsiaalsete klientide kontaktid;
- ettevõtte kodulehekülje arendamine (kolm võõrkeelt, kiiresti vahetatav teave toodete kohta, uus kujundus);
- promofilmi tootmine, mis sisaldab tootetutvustusi – eesmärk anda edasi emotsiooni, näidata erinevaid ideelahendusi ja võimalusi, mida OÜ Agentuur pakub, tunnusmuusika loomine;
- reklaamfotode andmebaasi loomine (fotosid kasutatakse reklaammaterjalides, koduleheküljel jm). Imagofotode andmebaasi loomine;
- reklaammaterjalide valmistamine: valmistatakse reklaammaterjalide hoidjad (kaustad) ja reklaamvoldikud;
- messiboksi kujunduse tellimine.

TÖÖTAJAD (turundus- ja müügipersonal):

- osalemine müügikonverentsidel, kus osalevad nii kliendid kui ka pakkujad. Müügikonverentsidel osalemisega hoiavad töötajad ennast kursis turu trendide ja tegevusharu tänapäevase teabega tootearenduse mõttes;
- töötajatele pakutakse võimalusi messidel kaasalõõmiseks, et nad saaksid parema tunnetuse müügiprotsessist ja klientide eelistustest ning soovidest;
- töötajate pidev koolitus nii toodete/pakettide kui ka teenindusprotsessi parendamiseks (nt seikluskoolituse läbiviimine, kvaliteedijuhtimise olemus ja klienditeenindus).

PROTSESS:

- ühtse kliendihalduse (CRM) andmebaasi loomine. Seda saavad kasutada ka Läti ja Leedu filiaalide töötajad. Kliendihalduse parendamine ja müügiotsessi tõhustamine olemasoleva/lisandunud kliendibaasi arendamiseks tulevastel aastatel;
- teenindusotsessi kvaliteedi ühtlustamiseks töötatakse välja vajalikud juhendid ja vormid, eelnevalt tehakse audit, et kindlaks teha prioriteetsemad kitsaskohad.

TÕENDUS:

- OÜ Agentuur logode ja tunnuslause kasutamine klientidele jagatavatel materjalidel (kirjatarvetel, reklaamkingitustel, aga ka üritustel kasutataval muul atribuutikal);
- OÜ Agentuur rõivaste kasutamine ürituste korraldamisel (eristuvad värvid, logo jms).

✓*Meelespea*

- Turundusprogrammi osi (nt toodet) ei saa käsitleda isolatsioonis teistest meetmestiku elementidest (nt hind ja müügitoetus) (nt *premium*-segmentis kõrgekvaliteedilise turismitoote müümiseks tuleb osaleda *premium*-segmenti messidel, luua usaldusväärne kaubamärk, kvaliteetne koduleht, koolitada töötajaid jne);
- Tuleb jälgida, et turundusmeetmetes toodud tegevused, mille kulude katmiseks küsitakse toetust, sisalduksid ka tegevuskavas (soovitavalt sarnases sõnastuses). Kindlasti tuleb turundusprogrammis näidata meetmeid, mida ettevõtte rahastab omaressurssidest.
- Mõned meetmed on iseloomult poliitika/põhimõtted, neid ei pea tegevuskavas ilmtingimata ära tooma.

Tegevuskava ning finantsaruanded ja -prognoosid

Tegevuskava ja projekti turunduseelarve

Turundusplaani eesmärk ei ole pelgalt kavatsuste kirjeldamine – ideed tuleb ka ellu viia. Koos plaaniga tuleb koostada realistlik tegevuskava.

✓*Tegevusjuhised*

- Tegevuskava tuleb koostada kaheks-kolmeks aastaks. Sisenditeks on strateegilised ja aastaeesmärgid nii turunduses kui teistes funktsionaalsetes valdkondades, turundusmeetmed, SWOT-analüüsi tulemusena leitud tegevused, müügieesmärgid.
- Tegevuskava koostamisel tuleb juhinduda järgmistest küsimustest (vt EASi juhend): millised on tegevused, mis ajal, kes teostab ja kes vastutab, missugust välistoetust oskusteabe osas vajatakse lisaks.
- Kui ettevõtte on kasutanud BSC loogikat, võiks tegevuskava temade järjestus olla järgmine: finantsid, turundus, sisemised protsessid, õppimine ja areng.
- Tegevuskava peab ära näitama seosed püstitatud eesmärkide ja tegevuste vahel, eesmärkide täitmine peab olema mõõdetav ja seetõttu tuleb ära tuua ka indikaatorid, mille abil mõõta tulemuste saavutatust.
- Tegevuskava kokkupanemine on üsna ajamahukas. Et tagada eesmärkide ja tegevuste vastavus, tuleks seosed nende vahel ühiselt kirjeldada. Tabeli varustamine tähtaegade ja vastutajatega ning kulude ja inimressursi väljaarvutamine võib olla mõne osalise ülesanne.
- Tegevuskava tuleb koostada sellisena, et ühtlasi tekiks **turunduse detailne eelarve** (väldib topelttööd). Turunduse eelarve on väljavõtte tegevuskavast, kuid selle eraldamisel tegevuskavast on otstarbekas lisada tabelile veerud, kus selgitatakse turundustegevuste sisu, kulude tekkimise loogikat ja näidatakse ära, milline hinnapakumine oli kuluprognooosi aluseks.

Väljavõtted/näited OÜ Agentuur turundusplaani tegevuskavast ja turunduse detailsest eelarvest on toodud juhendmaterjali lisas.

✓Meellespea

- Tegevuste tähtajad peavad olema toodud võimalikult täpselt, et oleks võimalik koostada rahavoogude prognoos.
- Toetuse saamisel tuleb järgida loodud tegevuskava ja ellu viia neid tegevusi, millele toetust saadi. Kui tegevuskavas soovitakse teha muudatusi, siis selleks peab EASile tegema kirjaliku taotluse. Kui muudatus on oluline (uued sihtturud, sihtgrupid, tegevused), siis tuleb teha põhjalikum muudatustaotlus ja selgitada muudatuste mõju algselt toetust saanud projektile.
- Suurim raskus tegevuskava koostamisel on inim- ja ajaressursi planeerimine. Kui ettevõtte ei suuda kõikide tegevuste osas nimetatud ressursse numbritena kirjeldada (nt osad tegevused on jooksvad ja läbivad tervet aastat), siis tuleb vähemalt tekstiosas tuua selgitused ja põhjendused, miks ettevõtte arvab, et suudab projekti ellu viia.
- Teine raskuspunkt on kulude prognoosimine. Toetatavate tegevuste osas on kulude määramise aluseks hinnapakkumised. Muude tegevuste osas võib lähtuda loogikast, kui suured on kulud teenust väljast sisse ostes.
- Tegevuskava tabelvorm näitab ära ka ettevõtte toetuse vajaduse/suuruse (ressursid jagunevad: EAS ja ettevõtte). Põhjendus toetuse vajaduse kohta tuleb lühidalt tuua plaani tekstis.

Finantsprognoosid

Tegevuskavas toodud eesmärgid ja (turundus)kulud peavad olema kooskõlas finantsprognoosidega. Seetõttu tuleb juba enne tegevuskava lõpetamist asuda prognoosima rahavoogusid. Tabelvormidena prognooside koostamine toimib kontrollimomendina –võib vajadus tekkida numbrite korrigeerimiseks turundusplaanis ja tegevuskavas. Plaani ja tegevuskava ümbertegemise oht on väiksem, kui ettevõtte on varem kokku pannud eelmiste perioodide aruanded ja prognooside tegemisel on mineviku tulemusi arvesse võetud.

✓Tegevusjuhised

- Ettevõtte peab esitama jooksva aasta ning järgneva kolme aasta bilansi, kasumiaruande ja rahavoogude prognoosi.
- Rahavoogude prognoos ja kasumiprognos esimese aasta kohta tuleb koostada kuude lõikes, teisel aastal kvartalite lõikes ja kolmanda aasta kohta tervikuna.
- Nimetatud finantsprognoosid põhinevad turundusplaanis sätestatud eesmärkidele, tegevustele ja müügiprognoosidele, järelikult on kasulik finantsjuhtimise eest vastutav isik kaasata planeerimise protsessi.

✓Meellespea

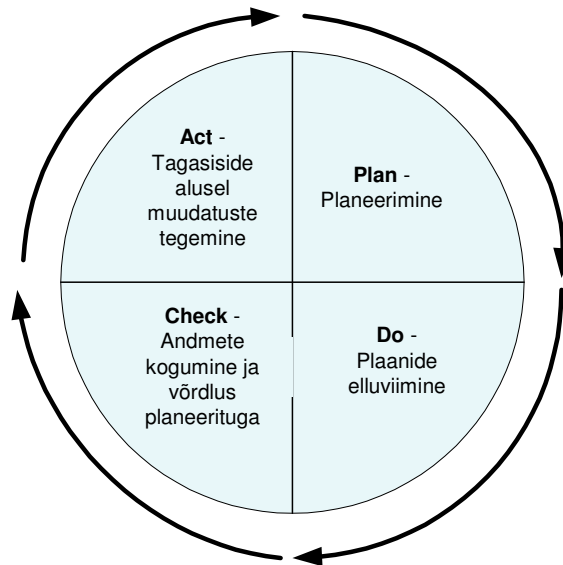
- Prognooside koostamisel kasutatakse üldlevinud ja ettevõttes kasutusel olevaid tabelvorme ning tavapäraseid prognoosimis põhimõtteid (vt ka Raamatupidamise Toimkonna juhendit RTJ 12 „Valitsusepoolne abi”).
- Tabelvormide loomisel tuleb lähtuda EASi nõuetest ja soovituslikest vormidest, mis on kättesaadavad EASi turismi tootearenduse ja turunduse toetuse programmi koduleheküljel.
- Prognoosid peavad sisaldama EASist taotletavaid toetuse summasid.
- Prognooside koostamisel tuleb jälgida realistlikkuse põhimõtet. Perioodilised kõikumised peavad olema turundusplaaniga põhjendatud.

Tulemuste kontroll ja riskide analüüs

Adekvaatne plaan peab sisaldama tagatise, et planeeritu ellu viidaks. Ettevõtte peab omama ettekujutust selle kohta, kuidas toimub tulemuste kontroll ja millised on plaani teostamisega seotud riskid ning kuidas neid maandada. Ettevõtja võime tuua välja riskid ja näha ette nende maandamise meetmeid näitab tema juhtimisoskusi ja tõestab usaldusväärset rahastajate silmis.

Strateegilise planeerimise loomulik osa on plaanide ülevaatus ja tagasiside kogumine, et saada teavet paremate juhtimisotsuste langetamiseks (plaanide pidev parendamine). Paljud organisatsioonid täiendavad ja parandavad oma strateegiat regulaarselt, pikendades seda ühest aastast järgmisse, vajadusel rõhuasetustesse ja suundadesse asjakohaseid muudatusi tehes. Tulemuste kontrolli muudab võimalikuks kirjaliku strateegia, mõõdetavate eesmärkide ja konkreetse tegevuskava ning vastutajate olemasolu. Niisugused strateegilised ülevaatused peaksid toimuma vähemalt kord aastas, tarvidusel tihemini. Tegevuskava täitmist võiks jälgida perioodilistel töökoosolekutel.

PDCA e pideva parendamise tsükkel



Ootamatute probleemide tekkimise tõenäosust ülevaatusete vahepeal aitab vähendada võimalike riskide olemuse ja mõju määratlemine ning riskide esile tõusmise korral tegevusjuhiste kokkuleppimine.

✓*Tegevusjuhised*

- Leppige kokku ettevõttesisene turundusplaani ja tegevuskava ülevaatuste korraldus (koosolekute sagedus, infovahetuspõhimõtted ja aruandluse korraldus, vastutavad isikud).
- Määratlege võimalikud riskid ja koostage lahenduste (alternatiivsete tegevuste) loetelu, sisendeid saab taas SWOT-analüüsist.
- Keskenduge olulisematele riskidele – vajadusel määratlege riski tähtsus (skaalal väheoluline-ülioluline) ja tõenäosus (skaalal vähe tõenäoline-väga tõenäoline), mida omavahel kombineerides saadakse võrdlev riskide olulisus (skaalad varustatakse hinnetega, riskile antud tähtsuse ja tõenäosuse hinded korrutatakse läbi).

✓*Meelespea*

- Riskide olemuse kindlakstegemisel saab kasutada kahetist jaotist: a) projekti teostamise riskid; b) projekti rakendumise riskid.
- Riskide maandamise lahendused jagunevad üldistatult kolmeks: a) riski vältimine/ennetamine; b) riski ülekandmine, nt kindlustus, ekspordigarantiid; c) riski teadvustamine, et nende mõju minimeerida.

Turundusplaani lõpetamine ja taotlusedokumendi koostamine

Turundusplaani mustandi valmimisel kirjutatakse sissejuhatus (ehk plaani kokkuvõte), dokument tuleb toimetada ja vormistada. Taotlusedokumendi koostamine on projekti viimane tegevus ja seda tehakse pärast turundusplaani valmimist.

✓*Tegevusjuhised*

- Koostada tuleb plaani olemust kokkuvõttev sissejuhatus. Sissejuhatus peab väga selgelt esitama ettevõtte eesmärgid ja turunduse põhisõnumi ning strateegia(d) (vt EASi juhendit).
- Viimast turundusplaani mustandit võiks anda lugeda projektivälisele isikule, et välja tuua võimalikud küsitavused ja vastuolud. Seejärel tuleb tekst toimetada ja vormistada (kirjastiil ja tähesuurused, pealkirjade stiil ja teksti liigendatus, tabelite vormistus, lehekülgede ja lisade numbrid, sisukord jne).
- Tutvuge põhjalikult taotlusedokumendi nõuetega, kasutage dokumenti „Abimaterjal taotlusmaterjali täitmiseks”, et anda taotlusvormis toodud küsimustele täpseid vastuseid.
- Taotlusvormi täitmiseks vajaminev teave peaks sisalduma teie turundusplaanis ja selle lisades.
- Taotlusvormi lõpus on toodud kontrollnimekiri EASile esitatavatest dokumentidest.

✓*Meelespea*

- Kontrollige, et toetuse vajadus, ettevõtte turundusstrateegia ja toetatavad tegevused oleks sissejuhatuses lühidalt ja veenvalt esitatud. Sissejuhatus peab äratama lugejates huvi ja andma lähtealuse plaani olemuse mõistmiseks.
- Turundusplaani mustandi ülevaatamisel peaks hindama seda, kas plaan annab vastused võtmeküsimustele (tulenevad taotluse hindamiskriteeriumitest, vt majandus- ja kommunikatsiooniministri määrust nr 126 „Eesti riikliku arengukava Euroopa Liidu struktuurifondide kasutuselevõtuks – ühtne programmdokument aastateks 2004–2006 meetme 2.4 „Turismi arendamine” osade „Turismi tootearendus ja turundus” ja „Eesti kui reisisihi tuntuse suurendamine” tingimused”).
- Turundusplaani terviklikkuse hindamisel võib arutleda selle üle, kas plaan võiks tekitada taotluse hindajatel mittedoovitavaid ehk segadust tekitavaid küsimusi (tänapäevane juhtimine on sageli vastuolude juhtimine/lahendamine) – st vastukäivad kohad tuleb arusaadavaks teha.
- Taotlusvormi täitmine võib olla konsultandi või projektijuhi ülesanne. Taotlusedokumentatsiooni komplekteerituse lisakontrolli võiks teha veel üks inimene. Lisakontrolliks peab olema planeeritud piisavalt aega.
- Et taotlusedokumentatsioon on üsna mahukas, võiks dokumentide paketil olla dokumentatsiooni sisukord.

Turundusplaani ja taotluse koostamise ABC

Näpunäiteid turundusplaani kirjutamiseks

- Turundusplaani kirjutamist tuleks alustada raamistiku ehk sisukorra loomisest. Turundusplaani peab olema loogiliselt struktureeritud, kuid tulenevalt organisatsioonide (ja kirjutajate) erinevusest on tavaline plaani ülesehituse/liigenduse muutumine töö käigus.
- Meeles tuleb pidada, et plaani eesmärk on selge turundussõnumi klientideni viimine, tekst peab seetõttu olema kergesti loetav ja sisult ühtne (tehtud valikud peavad olema põhjendatud, keeruline ja lohisev sõnakasutus võib viidata sellele, et kirjutaja ei saa isegi aru või ei oska kokku võtta oma äritegevuse põhiolemust). Üritage taotluse kirjutamisel lugeja vaatenurka meeles pidada, see tagab arusaadavuse ka enda jaoks (või nt uutele töötajatele, kellele kiiremaks sisseelamiseks plaani saab lugeda anda).
- Hea turundusplaani põhineb ettevõtte tugevuste väljatoomisel. Kuid plaani koostamisel tuleb olukorda adekvaatselt kirjeldada ja olla enda ja teiste suhtes aus. Enda paremas valguses näitamise nimel tõe moonutamine on läbinähtav. Ilmselgeid probleeme tuleb käsitleda kui parendusvõimalusi ja planeerida meetmeid nendega tegelemiseks.
- Toodete kirjeldus peab olema asjakohane, toote/teenuse iseloomustamisel keskenduge kasule, mida te kliendile pakute.
- Plaanis (ja taotlusdokumendis) olevad numbrid peavad olema täpsed ja omavahel loogiliselt seotud (nt kui palgatakse juurde uusi töötajaid, peab ka rahavoogude tabelis suurendama palgakulusid).
- Äärmiselt oluline on hea eesti keel. Tekst tuleks lasta enne plaani sisseandmist toimetajale üle vaadata.
- Et plaani koostamise juhendis on ette antud soovituslik peatükkide pikkus, tuleb pikemad kirjeldused (nt tootekirjeldused, tabelid jne) esitada plaani lisadena. Samas ei tohiks lisad olla sama palju kui plaanis peatükke.
- Hinnapakumisi tuleb hakata võtma kohe kui turundustegevused selguvad. Kui pakkumised liiga hilja laekuvad, võib tekkida vajadus rohkete ümbertegemiste järele.

Vead ja lahendused turunduse planeerimisel

- Üritatakse kasvada liiga kiiresti, seatakse liiga ambitsioonikad eesmärgid. Pigem tuleb müügiprognooside jt eesmärkide seadmisel olla konservatiivne kui ülioptimistlik. Realistlikud eesmärgid aitavad konkurentsivõitluses ellu jääda, eesmärkide ületamine on preemia. Eesmärgid peaks organisatsiooni liikmetele muidugi motiveerivad olema, kuid kiire kasv peab olema väga hästi ja arusaadavalt põhjendatud (väidete aluseks tooge kindlad faktid).
- Konkurentsianalüüsis ei tohiks konkurentide tegevust ja mõju alahinnata, konkurents on kiiresti muutuv, seepärast tuleks võistlejate analüüsimisel hoiduda vanade andmete kasutamisest. Konkurentsistrateegia ei tohiks vaid hinnaeelisel põhineda.
- Teave klientide ja turgude kohta ei tohiks baseeruda vaid oletustel. Mida põhjalikum on turundustegevuste ettevalmistus (turgude analüüs, täpsemad tegevusplaanid jms), seda lihtsam on plaani ellu viia (ja seda lihtsam on hilisem aruandlus toetuse kasutamise ja tulemuste osas).

Kasutatud kirjandus

Karjus, P. 2003. *Strateegia audit. Läbimõeldud sõjaplaanid äris*. Estonian Business School.

Kotler, P. 2003. *Turunduse vaatenurgad A-st Z-ni. 80 mõistet, mida iga juht peaks teadma*. Tallinn. Eesti Ekspressi Kirjastuse AS.

Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J. 2003. *Strateegiline juhtimine*. Tallinn. Külim.

The Chartered Institute of Marketing. *Marketing Glossary*.
<http://www.cim.co.uk/cim/ser/html/infQuiGlo.cfm>. 31.10.05

Vihalem, A. 2003. *Turunduse alused*. Tallinn. Külim.

Viited lisamaterjalidele

Alas, R. 2005. *Strateegiline juhtimine*. Tallinn. Külim.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2003. *Tasakaalus tulemuskaart: Strateegialt tegudele*. Tallinn. Pegasus.

Kotler, P. 2002. *Kotleri turundus: Kuidas luua, võita ja valitseda turgusid*. Tallinn. Pegasus.

SÕNASTIK

Ansoffi maatriks – Igor Ansoffi loodud mudel, mis kirjeldab turunduse valikuid üldise strateegiaraamistiku sees. Maatriks asetab ühele teljele uued vs vanad tooted ja teisele teljele uued vs vanad sihtturud ning kaardistab niimoodi toote ja turu kasvustrateegiaid. *Vt ka mõisteid „turu laiendamine“, „toote arendamine“, „turu hõlvamine/vallutamine“ ja diversifitseerimine“.*

		Olemasolevad tooted	
		Olemasolevad turud	Uued tooted
Olemasolevad turud	Uued tooted	Turu hõlvamine/vallutamine	Toote arendamine
	Olemasolevad turud	Turu laiendamine	Diversifitseerimine

B2B (Business to Business) – tegelemine erinevate organisatsiooniliste klientidega (tööstusettevõtetest vahendajate ja MTÜdeni), mitte lõppkliendi kui indiviidiga.

B2C (Business to Consumer) – tegelemine lõppkliendiga. Lõppklient võib olla indiviid, perekond või inimeste grupp, kes ostab tooteid/teenuseid endale või teisele indiviidile.

Bostoni maatriks (Boston Consulting Group (BCG) matrix) – mudel, mis aitab analüüsida toodete portfelli, vaadeldes tegevusharu kasvutempot ja toote turuosa. Tooteid saab jaotada järgmiselt:

- tähed – kiire kasv nii toote kui turu osas;
- rahalehmad – suur turuosa ja madal kasvupotentsiaal;
- küsimärgid – väike turuosa kiire kasvutempoga turgudel;
- koerad – väike turuosa madala kasvuga turgudel.

		Suhteline turuosa	
		Suur	Väike
Tegevusharu kasvutempo	Kiire	Täht	Küsimärk
	Aeglane	Rahalehm	Koer

Brand – toote/teenusele omistatavate füüsiliste aspektide ning seda ümbritsevate ootuste ja uskumuste kogum, mida esindab eripärane ja klientides soovitud hoiakuid tekitav nimi, märk, sümbol, logo või nende kombinatsioon (kaubamärk). *Brand* on kontseptsioonina laiem kui kaubamärk. *Vt ka mõistet „kaubamärk“.*

Diferentseerimine – strateegia, mis taotleb konkurentsieelist pakkudes klientidele konkurentidest suuremat kasu, mida kliendid väärtustavad nii, et nad on nõus toote/teenuse eest rohkem maksma ja/või on ettevõttele/tootele lojaalse(ma)d.

Diferentseeritud turundus (Differentiated target marketing) – tegevused, mille käigus organisatsioon tegeleb mitme turul esineva segmendiga samaaegselt, rakendades nende mõjutamiseks erinevaid turundusstrateegiaid. *Vt ka mõistet „kontsentreeritud turundus“.*

Diversifitseerimine – toote/teenuse sortimendi laiendamine. Ansoffi maatriksis tähendab diversifitseerimine tegevuse mitmekesistamist, selleks tuleb uut liiki toodetega uutele turgudele tungida.

Eesmärgid – konkreetset sönastatud sihid, mis seatakse teatud ajaperioodiks ja on mõõdetavad. *Vt ka mõistet „SMART“.*

Huvipooled – inimesed ja organisatsioonid, kellel on organisatsiooni suhtes mingeid ootusi ja/või keda organisatsioon oma tegevusega mõjutab (nt omanikud, juhtkond, töötajad, alltöövõtjad, partnerfirmad, riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutused, kogukond jne).

Isiklik müük – müüja ja ostja vaheline, n-õ näost näkku kommunikatsioon.

Jaotuskanalid – meetodid, mida organisatsioon kasutab oma turundussõnumi edastamiseks klientidele ja nendega tehingute tegemiseks.

Kaubamärk – nimi, sümbol, logo või nende kombinatsioon. Kaubamärk saab õiguskaitses, kui see on kaubamärkide andmebaasis registreeritud.

Kliendirahulolu – toote/teenuse pakkumine viisil, mis täidab ja/või ületab kliendi ootused kvaliteedi osas ja seda makstud hinna kontekstis.

Kliendisuhete juhtimine (CRM – Customer Relationship Management) – ühtne kliendikontaktide ja -suhete juhtimise viis. Sageli viidatakse kliendisuhete juhtimisel info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kasutamisele (nt andmebaasidele), kuid IKT-d võib käsitleda kui suhete juhtimiseks võimalusi pakkuvat vahendit, mille abil kliendisuheteid juhitakse.

Klient – organisatsioon või isik, kes ostab toote/teenuse (ei pea alati olema lõpptarbija).

Kontsentreeritud turundus – tegevused, mis on suunatud ühe konkreetse sihtsegmenti mõjutamisele. *Vt ka mõistet „diferentseeritud turundus“.*

Konkurentsieelis – toote/teenuse omadused, toimimise viis ja/või kasu kliendile, mis asetavad ettevõtte konkurentidega võrreldes eelisolukorda. Konkurentsieelis ehk **USP (Unique Selling Point)** on kliendi saadav kasu tootest/teenusest, mida ta konkurentide käest ei saa. USP on üks eduka turunduse nurgakivisid. *Vt ka mõistet „turundussõnum“.*

Kululiider – ettevõtte, kelle strateegia on olla konkurentidest madalama hinnaga pakkuja (selle eeldus on madalamad toote/teenuse kulud).

Kvaliteet – tootele, teenusele, protsessidele, tegevustele jne seatud nõuete täidetud ja/või klientide rahulolu toodete/teenustega.

Missioon – avaldus organisatsiooni üldeesmärgi, tegutsemisfilosoofia ja –suundade kohta, sellega viidatakse klientidele, tootele/teenusele, turgudele ja tehnoloogiale/toimimisviisidele.

Ostukäitumine – protsess, mille kliendid teevad läbi siis, kui otsustavad, kas osta tooteid/teenuseid või mitte. Ostukäitumist mõjutavad väga mitmesugused välised tegurid (nt turundustegevused) ja sisemise motivatsiooniga seotud asjaolud.

Otseturundus – tegevused, mis on seotud posti, telefoni, e-posti või muu otsese vahendi kaudu toote/teenuse pakkumisega või klientidele turundussõnumi edastamisega.

Partisanirünnak – strateegia, mille kohaselt keskendutakse väiksemale konkreetsete huvidega kliendigrupile ja hoitakse erinevate meetoditega (nt paindlike spetsiifiliste teenuste pakkumise ja kliendilojaalsuse kasvatamisega) ära suuremate konkurentide huvi sellesse segmenti siseneda.

PEST-analüüs (Political, Economic, Socio-Cultural and Technological analysis) – raamistik makrokeskkonna analüüsimiseks lähtuvalt poliitilistest, majanduslikest, sotsiaalkultuurilistest ja tehnoloogilistest teguritest. Analüüsi eesmärk on väliskeskkonna tundmaõppimine ja uute (turundus)ideede leidmine.

Porteri viie konkurentsijõu mudel (*Porter's Five Forces*) – analüütiline mudel, mille autor on Michael Porter. Viis konkurentsijõudu, millest lähtuvalt tegevusharus toimuvat analüüsitakse on ostjate mõjukus, hankijate kauplemissjõud, uute konkurentide harru sisenemise oht, konkurents haru ettevõtete vahel ja asenduskaupadest tulenev oht.

Positsioneerimine – klientide mõtlemises kuvandi loomine nii konkreetse toote/teenuse kohta eraldiseisvana kui toote/teenuse suhte kohta konkureerivate toodete/teenustega. Kuvand on seotud toote/teenuse positsioneerimisega sellest saadava kasu, selle omaduste, rakendusvõimaluste, kasutajate, kvaliteedi või hinna lõikes (kombineeritakse toote/teenuse erinevaid omadusi).

Reklaam – toote/teenuse tutvustamine ja propageerimine, toote/teenuse kohta sõnumi edastamine (*promotion*).

Ründav turundus – strateegia, mille eesmärk on suurendada ettevõtte turuosa teiste turuosaliste arvelt.

Siseturundus – protsess, millega taotletakse töötajate toetust ettevõtte eesmärkidele ja toimimisviisidele ning julgustatakse neid ettevõtte eesmärke propageerima. Protsess võib olla mitmetasandiline alates töötajate koolitamisest toote/teenuste omaduste osas kuni turundus- ja äristrateegia selgitamiseni.

SMART-reeglid – eesmärgid peavad olema konkreetset (*Specific*), mõõdetavad (*Measurable*), reaalsed/saavutatavad (*Achievable*), asjakohased (*Relevant*), ajapiiriga seotud (*Timed*).

Strateegia – põhimõtete ja praktiliste valikute kogum, mis näitab ära selle, kuidas organisatsioon kavatseb saavutada oma pikaajalised eesmärgid.

Suhtlusturundus (suhteturundus) – tegevused, mille eesmärk on kinnistada klient ettevõttega, selleks luuakse temaga suhe, mis kestab rohkem kui ühe kontakti vältel.

Taktika – tööriistade/-meetodite, tegevuste ja juhtimisotsuste kogum, mis on vajalik strateegia elluviimiseks.

Tasakaalus tulemuskaart (BSC – *Balanced Scorecard*) – juhtimissüsteem, mis aitab püstitada pikaajalisi eesmärke neljas organisatsioonile olulises valdkonnas (kliendid, protsessid, sisemine areng, finantsid) ning jälgida eesmärkide täitmist vastutuse ja vajalike toimivusnäitajate/mõõdikute määratlemise kaudu.

Toote arendamine – uue või täiustatud toote müümine senisel turul. *Vt ka mõistet „Ansoffi maatriks“.*

Toote elutsükel – mudel, mis kirjeldab toote arenemist (ja sellega seotud tegureid) idee tekkimisest suurima müügi mahuni saavutamiseni ning lõpuks toote/müügi mahuni languseni. Vaadelda võib toote arendamist, konkurentsituatsiooni jt tegureid, et leida toote elutsükli faasile (arendus/juurutus, kasv, küpsus, langus) sobilikke strateegilisi valikuid ja turundusmeetmeid.

Turu hõlvamine (vallutamine) – katse kasvada, suurendades eksisteerivate toodete müügi mahtu, ja haarata endale suurem turuosa olemasoleval turul. *Vt ka mõistet „Ansoffi maatriks“.*

Turu laiendamine – protsess, mille eesmärk on kasvatada müügi mahtusid, selleks pakutakse seniseid tooteid/teenuseid uutele kliendisegmentidele. *Vt ka mõistet „Ansoffi maatriks“.*

Turuosa – ettevõtte toote (või toodete grupi) müük teatud kliendisegmendile olemasoleval turul, seda väljendab protsent, mis saadakse antud kliendisegmendis sellesarnase toote kogumüügi põhjal.

Turundus – juhtimisprotsess, mis tegeleb (kasumlikul) viisil klientide vajaduste ja ootuste kindlakstegemise, ennetamise ja rahuldamisega.

Turu segmenteerimine – turu jaotamine eristatavateks segmentideks või (ala)gruppideks, millel on iseloomulikud jooned ja mis vajavad erisuguseid turundusmeetmeid.

Turule sisenemine – uue toote pakkumine uuel või vanal turul. Olenevalt sellest, kas tegu on varase või hilise turule sisenejaga, on tarvilik rakendada erinevaid strateegiad – esimesena sisenejal on automaatselt teatud eelised, sest hilisemad sisenejad peavad tõestama oma toodete/teenuste paremust, madalamat hinda vms.

Turundusstrateegia – terviklik eesmärkide ja lähenemisviiside kogum, mida organisatsioon kasutab oma turundustegevuses, et toetada üldstrateegiat (ehk äristrateegiat).

Turundussõnum – avaldus, mis edastab sihtsegmentidele peamise põhjuse, miks osta ettevõtte pakutavat või konkreetset toodet. Turundussõnum lähtub ettevõtte toote konkurentsieelisest ehk USPst (ja on seotud/samastatud ettevõtte *brand*iga). *Vt ka mõistet „konkurentsieelis“.*

Visioon – organisatsiooni tulevikukavatsuste kokkuvõte, pikaajaline eesmärk.

Väärtus ehk lisa(nd)väärtus – turismitootele lisatavad omadused, mis pakuvad kliendile tema vaatenurgast lähtudes lisavõimalusi ja/või mille eest kliendid on nõus rohkem maksma. Turunduse kontekstis nt lisateenused või kvaliteetne teenindus, mis ületavad kliendi ootusi.

LISAD

Näide. Väljavõte OÜ Agentuur turundusplaani tegevuskavast

Eesmärk	Tegevused	Ajagraafik		Vastutaja	Ressursid		
		Algus	Lõpp		EAS	OÜ Agentuur	Summa kokku
Turundustegevused on intensiivistunud lähtuvalt turundusmiksist	Tekstide tõlkimine	01-juuli-05	30-sept-05	Juhatuse liige/XX	24000	36 000	60 000
	Reklaamvoldikute tiražeerimine teenusepakettide kohta	01-juuli-05	30-sept-05	Juhatuse liige/XX	5050	7 575	12 625
	Promofilmi tootmine	01-juuli-05	30-sept-05	Juhatuse liige/XX	60000	90 000	150 000
	Interaktiivse CD tootmine	01-juuli-05	30-sept-05	Juhatuse liige/XX	20000	30 000	50 000
	Veebilehe arendus	01-juuli-05	30-sept-05	Juhatuse liige/XX	14000	21 000	35 000
	Messiboksi kujunduse tellimine	01-juuli-05	30-sept-05	Juhatuse liige/XX	24000	36 000	60 000
	Kontaktandebaasidest potentsiaalsete klientide kontaktide tellimine	15-apr-05	31-aug-05	Juhatuse liige/YY	13600	20 400	34000
	Kliendikontaktide läbitöötamine (ettevalmistus klientide uuringu tellimiseks)	15-apr-05	31-aug-05	Juhatuse liige/YY		omaressurss	
Sihtturgude põhiste müügieesmärkide täitmine (vt müügieesmärkide tabelit) Korporatiivklientide osakaalu suurendamine müügikäibest, müügimahtu kasvatamine edasimüüjate segmendis (vt müügieesmärkide tabelit)	Messil osalemine Frankfurdis	19-apr-05	21-apr-05	Juhatuse liige/YY	5200	7 800	13000
	Peterburi messi külastamine	05-okt-05	08-okt-05	Juhatuse liige/YY	8040	12 060	20100
	Roadshow Prantsusmaal	01-okt-05	31-dets-05	Juhatuse liige/YY	9120	13 680	22800
	FAM reis sakslastele	01-juuli-05	30-sept-05	Juhatuse liige/YY	24000	36 000	60000
	FAM reis itaallastele	01-juuli-05	30-sept-05	Juhatuse liige/YY	24000	36 000	60000

Näide. Väljavõte OÜ Agentuur projekti detailsest eelarvest

Kululiik	Summa	sh EAS	Sh Agentuur	Kulu selgitus	Milline hinnapakumine oli aluseks	Põhjendus ja tegevuste seosed
2005 messil osalemine Frankfurdis	13 000	5 200	7 800	2 inimest 2 ööd kaheses toas 2 x 2000 = 4000 EEKi, lennupiletid 2 x 4500 = 9000 EEKi	Lennupiletite ja ööbimise hinnad on võetud OÜ Matkad pakkumisest	Rahvusvaheline mess Saksamaal, seotud müügiga nii Saksamaal kui teistel sihtturgudel, kuna tegemist on üleeuroopalise messiga. Nt 2004.a osales üle 12 000 valdkonnas töötava inimese, kohal oli 2500 eksponenti rohkem kui 130-st riigist. Messil osales üle 3000 saksa päritolu ostja.
2005 Peterburi messi külastamine	20 100	8 040	12 060	2 inimest 2 ööd kaheses toas 2 x 3500 = 7000 EEKi lennupilet 2 x 6500 = 13000 EEKi pilet 100 EEKi (tavaline külastaja)	Lennupiletite ja ööbimise hinnad on võetud OÜ Reis pakkumisest (alajaotus messid jms)	Rahvusvaheline turismimesse, suunatud Venemaa turule. Sellel messil on võimalik kohtuda potentsiaalsete klientidega ka messi külastamise käigus. 2003.a oli eksponente 385 34-st riigist, külastajaid oli üle 10 000 (2004. a kohta andmeid ei olnud messi kodulehel esitatud).
2006 Roadshow Rootsis Stockholmis	27 500	11 000	16 500	2 inimest 3 ööd kaheses toas 3 x 2500 = 7500 EEKi 2 päeva konverentsiruumi 2 x 5500 = 11 000 EEKi lennupiletid 2 x 4500 = 9000 EEKi	Lennupiletite, ruumide rendi ja ööbimise hinnad on võetud OÜ Matkad pakkumisest (alajaotus roadshow)	Skandinaavias tuntakse Eestit Lääne-Euroopa sihtturgudest paremini, kuid kliendibaasi laiendamiseks ja OÜ Agentuur toodete tutvustamiseks on roadshow`sid tarvis korraldada ka Rootsis ja Norras.
2006 Roadshow Norras Oslos	26 500	10 600	15 900	2 inimest 3 ööd kaheses toas 3 x 2100 = 6300 2 päeva konverentsiruumi 2 x 5000 = 10 000 EEKi lennupiletid 2 x 5100 = 10 200 EEKi	Lennupiletite, ruumide rendi ja ööbimise hinnad on võetud OÜ Matkad pakkumisest (alajaotus roadshow)	Roadshow`d on ainukesed spetsiaalselt neile sihtriikidele suunatud aktiivsed turundusmeetmed.

2005 FAM reis sakslastele	60 000	24 000	36 000	grupi suurus 10 inimest majutus 1000-1300 EEKi in kohta (2 ööd) - kokku 23000 bussirent 3 päeva x 3500 = 10500 ülejäänud tegevused arvestatud 2650 EEKi in kohta päevas (piletid, toitlustus, tegevused) - 10 x 2650 = 26 500 EEKi	Kuna FAM reise korraldab ettevõtte ise, koostas OÜ Agentuur näidisreisi päevakava, mis oli aluseks FAM reisi piirhinna kalkuleerimiseks. Paika pandi n.ö püsikulud nagu transport ja majutus, ülejäänud teenuste hinnad võivad kõikuda sõltuvalt kasutatavatest alltöövõtjatest ja tegevustest	FAM reise korraldatakse suurema prognoositava müügikäibega sihtriikidest tulevatele potentsiaalsetele klientidele. FAM reise korraldatakse lõppklientide esindajatele, kes mõjutavad ostuotsuse langetamist ja edasimüüjatele, kellega koostöös on müügikäibe kasvatamiseks enam potentsiaali.
2006 FAM reis sakslastele	60 000	24 000	36 000			
Tekstide tõlkimine	60 000	24 000	36 000	200 lehekülge tekste - algtekst 40 lk, tõlge viide keelde (sakse, hispaania, inglise, vene, ja prantsuse), 1 lk 300 EEKi	Eelarves ettenähtud summade arvutamise aluseks oli OÜ X pakkumine, mis oli soodsa hinna- ja kvaliteedi suhtega	Tõlkeid kasutatakse nii koduleheküljel, roadshow' de esitlustes kui printmaterjalides jne
Reklaam-voldikute tiražeerimine teenusepakettide kohta	12 625	5 050	7 575	Suurus A4, 4 lk saksa keeles - 400 tk itaalia keeles - 400 tk inglise keeles - 1000 tk vene keeles - 500 tk prantsuse keeles - 400 tk	Pakkumised kõikusid 11 600 kroonist 12 625 kroonini. Aluseks on võetud kõrgem OÜ Trükk hinnapakumine kuna vaja on parimat trükikvaliteeti ja tellida voldikud kvaliteetsemal paberil.	Reklaamvoldikud tehakse toodete tutvustamiseks peamiste sihtturgude keeltes. Sisaldavad fotosid, näidispakettide kirjeldusi, teenuste nimekirja jms Kasutatakse kõrgekvaliteedilist (soovitavalt loodussõbralikku) paberit.
Kontakt-andebaasidest potentsiaalsete klientide kontaktide tellimine	34 000	13 600	20 400	Prantsusmaa; Belgia, Šveitsi kohta 2000 kontakti (andmed); Itaalia kohta 1000 kontakti; Saksamaa kohta 1000 kontakti	Aluseks on OÜ Turundus pakkumine	Kontaktandmebaasist on võimalik tellida tellija poolt etteantud parameetritele vastavate potentsiaalsete klientide nimekirja, mida klientide uuringute käigus täpsemalt vaatluse alla võetakse. Saadud kontaktide nimekirja kasutatakse ka igapäevases müügitegevuses (otseturundus).