



This programme is funded
by the European Union



LATVIA
LITHUANIA
BELARUS
2014-2020

Verslo idėjų generavimo, atrankos ir vertinimo per mokymą ir konsultacijas metodologija

Projekto pavadinimas: Innovative Project Solutions Tournament “Business LAB” (*Inovatyvių projektinių sprendimų turnyras „Business LAB“*)

Užduočių vadovai: Linas Eriksonas (Northtown Vilnius), Lidija Kraujalienė (Vilnius Tech)

Bendraautoriai: Alena Apiakun (Gardino Jankos Kupalos vardo valstybinis universitetas), Nikolaj Popok (Polocko valstybinis universitetas), Natalija Šapo, Julia Šapo (NVO „Jaunimo verslumo paramos ir vystymo centras“)

Versija: 2.0

Parengimo laikotarpis: nuo 2020-09-01 iki 2020-11-30

TURINYS

PRATARMĖ	4
1 SKYRIUS: Verslumo galimybių nustatymas	5
1.1 Įvadas	5
1.2 Sąvokos	5
1.3 Verslo tikslas	6
1.4 Verslo modelis	8
2 SKYRIUS: Verslumo mokymo metodai ir priemonės	12
2.1 Modeliuojamasis mąstymas (Design thinking)	12
2.2 Metodai ir įrankiai modeliuojamajam mąstymui (Design thinking)	14
2.2.1 Supratimo etapo metodai	14
2.2.1.1 Problemos apibrėžimas	14
2.2.1.2 Mąstymo modeliavimo principai	15
2.2.1.3 Pažintinis interviu	15
2.2.1.4 Klauskite 5x „Kodėl“	16
2.2.1.5 Metodas „Kas, ką, kur, kada, kodėl ir kaip“	17
2.2.1.6 Suinteresuotųjų šalių žemėlapis	17
2.2.2 Stebėjimo etapo metodai	18
2.2.2.1 Empatijos žemėlapis	18
2.2.2.2 Asmens/vartotojo profilis.....	19
2.2.2.3 Kliento kelio žemėlapis.....	20
2.2.2.4 AEIOU	21
2.2.2.5 Tendencijų analizė	21
2.2.3 Požiūrio apibrėžimo metodai	22
2.2.3.1 „Kaip mes galėtume ...“ klausimas 1	22
2.2.3.1 „Kaip mes galėtume ...“ klausimas 2	23
2.2.3.2 Konteksto atvaizdavimas	23
2.2.3.3 Sėkmės apibrėžimas	24
2.2.4 Įsivaizdavimo etapo metodai	25
2.2.4.1 Proto šturmas	25
2.2.4.2 Balsavimas taškų pagalba	26
2.2.4.3 PMNK	26
2.2.4.4 Mėlynojo vandenyno įrankis ir naudos pirkėjui žemėlapis.....	27
2.2.5 Prototipavimo etapo metodai	28

Metodologija „Business LAB“

2.2.5.1 Testavimo prototipas.....	28
2.2.5.2 Žvalgymo žemėlapis.....	28
2.2.5.3 Minimaliai funkcionalus produktas („Minimum viable product“).....	29
2.2.6 Bandyimo etapo metodai.....	30
2.2.6.1 Testavimo sekos lapas.....	30
2.2.6.2 Sprendimo patikra interviu metodu.....	30
2.2.6.3 A/B testavimas.....	31
2.2.7 Refleksijos etapo metodai.....	32
2.2.7.1 Man patinka, norėčiau, įdomu.....	32
2.2.7.2 „Pitch“ organizavimas.....	33
2.2.7.3 „Lean canvas“ verslo modelis.....	34
LITERATŪRA.....	35

PRATARMĖ

Inovatyvių projektinių sprendimų (IPS) įgyvendinimas priklauso nuo įvairių veiksnių, pavyzdžiui, vyriausybės nustatytų verslininkystės pagrindinių sąlygų paketo, pramonės ekonomikos struktūros ir rinkų konkrečiame regione, socialinės ir ekonominės aplinkos, kurioje veikia verslininkai (įskaitant įmonių steigėjus ir finansuotojus), verslo kultūros ypatybių ir, galiausiai, bet ne mažiau svarbu, tarpininkų (aukštojo mokslo institucijų, profesinio mokymo įstaigų, mokslo ir technologijų parkų, verslo inkubatorių bei akseleratorių, inovacijų rėmimo agentūrų, privačių ir valstybinių finansinių institucijų ir daugelio kitų).

Tačiau pagrindiniai du elementai, kurie yra būtini norint nuo pat pradžių nuosekliai vystyti verslo idėją, yra įmonės steigėjai ir jos finansuotojai. Steigėjai sudaro konkrečiai verslo idėjai atsidavusių asmenų grupę, kuri turi aiškiai apibrėžtą verslo ambiciją, viziją ir į misiją orientuotą verslo idėją, kaip pakeisti pasaulį, nesvarbu, ar tai susiję su jų tiesiogine aplinka, regionais, ar su labiau pasauline rinka. Finansuotojai yra tie, kurie tiki savo idėjomis investuodami lėšas, tačiau ankstyvojoje stadijoje dažniau investuodami savo laiką ir pastangas. Ir steigėjai, ir finansuotojai turi kuo anksčiau surasti bendrą vardiklį, kad įmonės idėjos būtų laiku priartintos prie rinkos tinkamu laiku. Todėl tarpininkų vaidmuo yra padėti palengvinti verslo kūrimo pradžia, ugdant reikiamus įgūdžius ir kompetencijas.

Siūloma metodologija – tai yra išsamios gairės verslą kurti padedantiems tarpininkams didinti verslo idėjų generavimo efektyvumą. Jose pateikiamas glaustas struktūrizuotu požiūriu į verslumo ugdymą paremtų metodų aprašymą, tarp jų ir inovatyvių verslo idėjų konkurso organizavimo programa, kuri čia vadinama „IPS turnyru“. Šiomis gairėmis siekiama glaustai, aiškiai, bet tuo pačiu struktūriškai, apibendrinti ir perteikti bendrą verslo galimybių atradimo procesą nuo idėjos generavimo etapo iki verslo įkūrimo, apibrėžiant esminius aspektus, kuriuos kiekvienas naujų verslų kūrimo skatintojas turėtų žinoti tam, kad būtų sukurta kuo daugiau unikalių ekonominių veiklų konkrečiame regione.

Aiškesnei orientacijai dokumentą sudaro dvi dalys. 1 skyriuje („Verslumo galimybių nustatymas“) pristatomos pagrindinės sąlygos ir bendras verslumo galimybių kūrimo procesas, įskaitant atskirus žingsnius, kuriais siekiama įsteigti naują įmonę.

2 skyriuje („Verslumo mokymo metodai ir priemonės“) paaiškinamas procesas, grindžiamas geriausia kūrybinio mąstymo ir sprendimu grįstu idėjų modeliavimo proceso (angl. „Design thinking“) patirtimi. Glaustai aprašomi atskiri proceso etapai, metodai bei priemonės, ką galima taikyti mokymams bei inovatyvių projektinių sprendimų konkursui.

Šiose gairėse aprašomos metodologijos pagrindu parengtos rekomenduojamos mokymų programos, pateikiamos atskirame dokumente, papildančiame šias gaires.

ES neatsako už šiose gairėse pateiktą turinį.

1 SKYRIUS: VERSLUMO GALIMYBIŲ NUSTATYMAS

1.1 Įvadas

Verslo idėjos kūrimas ar startuolio įmonės („start-up“) steigimosi pradžia yra labai dinamiškas ir sudėtingas procesas. Šį procesą paprastai apibūdina tokios sąlygos ar apribojimai:

- Įmonės steigėjas arba komanda nežino visų esminių proceso elementų ir poveikio veiksnių;
- Laiko, pinigų ir įgūdžių ištekliai yra riboti;
- Turi būti padaryta daug prielaidų apie būsimus įvykius;
- Sprendimai priimami su dideliu neapibrėžtumu.

Verslo idėjos sukūrimo proceso, vedančio iki naujos įmonės sukūrimo, aprašymas yra grindžiamas Vokietijos standartizacijos instituto standartu DIN SPEC 91354 „Startuolio įmonės („start-ups“) - technologijomis ir žiniomis grindžiamo steigimo gairės“. Standartas apibrėžia steigimo procesą, išskiriant pagrindinius proceso elementus, kurių tinkamas valdymas gali prisidėti didinant naujų įmonių, startuolių išgyvenimo tikimybę.

Sėkmingam individualių verslo idėjų vertinimui naujų verslo galimybių paieškos proceso metu nėra jokių konkrečių receptų. Toliau aprašytas standartizuotas metodas yra skirtas tik pagrindiniams principams ir sąvokoms apibrėžti. Procesas privalo būti įdiegtas pritaikant jį kiekvienam naujo verslo kūrimo atvejui atskirai. Kokį proceso įgyvendinimo būdą pritaikant aprašytus proceso elementus pasirinks įmonės steigėjų komanda, padedama finansuotojų ir tarpininkų, palikta verslumo laisvei.

Siekiant tinkamai suprasti ir panaudoti šiose gairėse pateikta medžiaga, reikėtų atsižvelgti į tai, kad:

- Šiame skyriuje aprašytas procesas ir atskiri jo elementai nėra pateikti chronologine tvarka, todėl rekomenduojama keletą kartų peržiūrėti atskirus skyrius, atsižvelgiant į konkrečią kuriamo verslo situaciją ir pasirenkant tuos elementus, kurie aktualiausi ir reikšmingiausi kuriamo verslo kontekste.
- Verslo kūrėjų įmonės kūrimo procese daromos prielaidos apie naujo verslo esamas ar būsimas galimybes visuomet turėtų būti tikrinamos, pasitelkiant išorės šaltinius ir informaciją.
- Kiekvieno atskiro proceso elemento ar verslo modelio kūrimas ir įgyvendinimas yra tiesiogiai susijęs su verslo aplinka ir kitais elementais, todėl turi būti visuomet vertinamas jų kontekste.
- Naujos verslo idėjos įgyvendinimas, įmonės steigimas vyksta nuolatinės įtampos lauke tarp vidinių ir išorinių įtaką darančių veiksnių, kurių rizika turi būti įvertinta ir minimalizuojama.

1.2 Sąvokos

Rinkos analizė „iš viršaus į apačią“

Rinkos analizė skirta apskaičiuoti rinkos dydį, kurį įmonė gali patikimai pasiekti kaip esamos rinkos procentinę dalį, visų pirma pagal kriterijus, kuriais atsižvelgiama į konkretaus produkto vertę dabartinėje grandinėje, rinkos segmentavimą, rinkos dydį ir rinkos tendencijas, taip pat įtraukiant ir esamų tiekėjų dalį produktų inovacijoje ar kainoje. Palyginimas su rinkos metodu „iš apačios į viršų“ palengvina rinkos analizės rizikos vertinimą.

Rinkos analizė „iš apačios į viršų“

Rinkos analizė, skirta įmonės planuojamam ar jau pasiektam rinkos dydžiui procentais apskaičiuoti nuo rinkos, kuri tampa aiški vertės grandinės, šiandienos svarbių rinkos segmentų, potencialių

būsimų rinkų segmentų ir realiais laikomų pajėgumų atžvilgiu, dalis. Palyginimas su rinkos analizės metodu „iš viršaus į apačią“ palengvina rinkos analizės rizikos vertinimą.

Įmonės misija

Verslumo misija grindžiama steigėjų asmeninėmis vertybėmis.

Technologijomis ir žiniomis pagrįsta įmonė, startuolis (angl., „start-up“)

Jauna įmonė, turinti aukštą inovatyvumo lygį (vertinamą pagal tokius rodiklius, kaip mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) lėšų naudojimas, aukštąjį mokslą turinčių darbuotojų dalis), ir didelį augimo potencialą (vertinamą pagal tokius rodiklius, kaip apyvarta ir darbuotojų skaičius).

Patentai

Išradimas, kuriam suvereniai suteiktos pramoninės nuosavybės teisės. Patentas – tai išradimo teisinės apsaugos forma. Išradimu vadinamas naujas ir išradimo lygio (neakivaizdus tam tikros srities specialistui), pramonėje pritaikomas problemos techninis sprendimas, sietinas tiek su naujo produkto, įrengimo, ar proceso sukūrimu, tiek su jau žinomo proceso ar įrengimo patobulinimu.

Prekės ženklas

Neatsiejama teisės į prekių ženklą, kuriuo verslo santykiuose apsaugomi produktų pavadinimai, dalis.

Gamybos ir verslo paslaptys (geriausia praktika)

Konfidencialios ir dokumentais pagrįstos viešai neatskleistos žinios apie įmonę, techninės arba veiklos specifikos.

Autoriaus teisės

Teisė į meno darbą ar kitą darbą, įskaitant programinę įrangą.

Licencijos

Juridinio asmens patvirtinimas arba įgaliojimas naudotis teise ir veikti ekonomikoje.

Produktas

Įmonės pateiktų veiksnių skaičius, už kurį klientas yra pasirengęs mokėti.

1.3 Verslo tikslas

Steigėjai turi atsakyti į tris pagrindinius klausimus: kodėl reikėtų imtis verslo idėjos arba įmonė turėtų veikti, koks yra įmonės produktas ir kaip turėtų veikti verslo modelis? Atsakymai į šiuos klausimus yra tiesiogiai susiję. Atsakymas į klausimą dėl steigimo priežasties, kurią galima suprasti kaip veiklos pradžios pagrindą, retai keičiasi. Tačiau būtina reguliariai peržiūrėti prielaidas ir informaciją, kuriais remiantis pateikiami atsakymai į pirmiau pateiktus klausimus. Svarbiausi prielaidų rinkiniai yra susiję su verslo misijos formavimu ir aiškiai apibrėžtu produktu, klientu ar produkto naudotoju, jei galutinis naudotojas skiriasi nuo kliento.

Verslo misija

Steigėjai turi kartu suformuluoti įmonės „kodėl“ arba misiją, ir dėl to turi būti susitarta. Pavyzdžiui, verslo tikslas gali būti problemos, kurią steigėjas laiko svarbia įmonei, sprendimas. Verslas yra sėkmingas, kai rinka ieško problemos sprendimo ir nori sumokėti paskelbtą kainą. Rekomenduojama, kad procesą valdytų ir dokumentuotų neutralus asmuo.

Įmonės tikslas, arba klausimas „kodėl“ turi kilti iš kiekvieno inverslo kūrėjo vertybių ir tikslų, o bendros vertybės ir tikslai – iš įkūrėjų komandos. Jeigu įmonės tikslas arba klausimas „kodėl“ prieštarauja steigėjų vertybėms, ar steigėjų komandos bendroms vertybėms, tai sumažina steigėjų įsipareigojimus ir padidina jiems nesėkmės riziką.

Įmonės steigimo tikslas, arba klausimas „kodėl“ yra organizacijos pagrindas. Būtent tai apibrėžia įmonės kultūrą ir motyvaciją ir yra dabartinių ir būsimų sprendimų vadovas. „Ką“ arba produktą, apibūdina, kaip „kodėl“ gali būti įgyvendinta. „Kaip“, arba verslo modelis apibūdina, kaip jis turėtų būti įgyvendinamas, arba „kodėl“.

Produktas, klientas ir vartotojas

Klientas gali skirtis nuo produkto vartotojo. Klientas yra institucija, asmuo ar asmenų grupė, kurie pasirengę mokėti už prekę arba skirti atitinkamą vieną mokesį. Vartotojas yra įstaiga, asmuo ar žmonių grupė, naudojanti ar taikanti produktą. Produktas yra veiksnys, kuriuos pateikia įmonė, už kuriuos nori mokėti klientas, suma. Kliento noras mokėti už produktą turi būti tikrinamas praktiškai. Vienas būdas patikrinti, ar klientas perka produktą, yra sukurti minimaliai funkcionalų produktą. Jei klientai tuo pačiu metu nėra vartotojai, įmonė turėtų praktiškai patikrinti produkto priimtinumą vartotojams. Steigėjai gali remtis patikrintais tyrimo metodais.

Veiksniai gali apimti, pavyzdžiui, objektą, programinę įrangą, atliktą darbą (paslaugą), išgyvenimą, emocijas, naudą arba vieno ar daugiau aukščiau išvardytų elementų derinį. Kiekvienam produktui turi būti parengtas produkto aprašymas. Siekiant sukurti naujus produktus arba pritaikyti esamą produktų strategiją, turi būti plėtojami (kuriami) produktai. Ankstyviausioje stadijoje vidinės prielaidos turi būti patvirtintos išorės.

Produkto plėtojimo (kūrimo) programoje turi būti svarstomi ir dokumentuojami šie pagrindiniai aspektai:

- pridėtinė vertė, kurią sukuria klientai ir vartotojai;
- normos;
- priimtumas visuomenei;
- jautrumas kainoms;
- Išteklių efektyvumas ir veiksmingumas.

Turi būti parengtas ir dokumentuotas produkto plėtojimo (kūrimo) planas, kuriame būtų šie kriterijai:

- problemų sprendimo apibrėžimas;
- naujausios technologijos;
- proceso apibrėžimas;
- bandymo kriterijai;
- įgyvendinimas;
- Technologinės tendencijos.

Produkto kūrimo planas turi būti reguliariai peržiūrimas ir koreguojamas pakartotinai tikrinant produkto kūrimo planą, atsižvelgiant į pažangą, atsižvelgiant į visus sprendimus ir po to lyginant klientų poreikius.

Būtina reguliariai tikrinti savo ir išorės prielaidas. Siekiant išvengti nepageidautinų pokyčių, Mašinų direktyvos sveikatos ir saugos reikalavimams svarbūs bendrieji ir tipiniai rinkos uždarymo veiksniai, kaip antai apsauga nuo gaisro ar sprogimo, medžiagos, uždraustos pagal REACH, darbuotojų sauga. Taip pat yra tokių rinkos kliūčių, kaip pvz., CE ženklavimas, kuris apskritai turi būti nagrinėjamas

ankstyvajame etape. Papildomai reikėtų apsvarstyti naujas ES ir nacionalines politikos kryptis ir reglamentus, susijusius su didėjančiu atsparumu klimato kaitai ir visuomenės sveikatai.

1.4 Verslo modelis

Verslo modelio apibrėžimas ir reikalavimai

Verslo modelis apima visas priemones, kuriomis produktas paverčiamas pinigais ir parduodamas verslo tikslais, arba atsakyti į klausimą „kodėl“. Kuriant verslo modelio programą, reikia atsakyti į toliau pateiktus vienuolika klausimų kiekvienam produktui. Įmonių laisvei paliekami atskiri reagavimo metodai. Visi šie punktai turi būti įtraukti ir pritaikyti atitinkamos tikslinės grupės sričiai.

Atsakant į kiekvieną iš 11 klausimų reikia labai daug dėmesio skirti verslo laisvei:

1. Kokią problemą produktas sprendžia?
2. Kokią pridėtinę vertę produktas siūlo klientui ir vartotojui?
3. Kas yra produkto klientas ir kas yra produkto vartotojai?
4. Kas teikiama klientui ir vartotojui, ką klientas ir vartotojas teikia?
5. Kokia yra patekimo į rinką strategija?
6. Kokiais kanalais pasiekiami klientai ir produktų vartotojai?
7. Kokiais kanalais klientai ir vartotojai tiekia produktą?
8. Kokie yra įmonės ištekliai ir kiek kiekvieno ištekliaus įmonei reikia produktui išvystyti?
9. Kokie yra įmonės ištekliai ir kiek kiekvienos rūšies išteklių įmonė turi turėti pagaminti produktą? Ištekliai, pavyzdžiui, yra kapitalas, laikas, personalas, gamybos ir prekybos paslaptys, infrastruktūra, saugumo teisės, techninė ir programinė įranga ir t. t.
10. Kokie ištekliai, kompetencija ir veikla turi būti įmonės objektas, ir ką galima būtų įsigyti iš išorės?
11. Kurios suinteresuotosios šalys ir patekimo į rinką kliūtys gali paspartinti arba trukdyti produktų platinimą (ir kokie jų interesai)?

CANVAS verslo modelis

Verslo modelį galima parengti taikant struktūruotą verslo modeliavimo metodą. Populiariausia verslo modelio kūrimo priemonė yra vadinama angl. „Business Model Generation Canvas“ (toliau vadinama tiesiog Canvas verslo modeliu), kuri buvo verslo modeliavimo standartizavimo pagrindu, kaip aprašyta DIN SPEC 91354.

CANVAS verslo modelį sudaro devyni tarpusavyje susiję blokai, suteikiantys iš anksto nustatytą formą ir struktūrą, kad būtų galima pateikti surinktus atsakymus į klausimus, susijusius su kiekvienu iš sudedamųjų dalių (blokų). Sudedamosios dalys ir jų aprašymas pateikti 1 paveiksle.

<p>(F) PARTNERYSTĒS</p> <p>1.Kas yra mūsu strateginiai partneriai? 2.Kas yra mūsu strateginiai tiekėjai? 3.Kokius pagrindinius išteklius mes galime gauti iš partnerių? 4.Kokias pagrindines mūsu atliekamas užduotis galime perduoti partneriams?</p>	<p>(G) PAGRINDINĒS UŽDUOTYS</p> <p>Kokios pagrindinės užduotys reikalingos norint pateikti mūsu vertės pasiūlymą? Pardavimo kanalų sutvarkymui, santykiams su klientais, pajamų šaltiniams.</p>	<p>(A) VERTĒS PASIŪLYMAS</p> <p>1.Kokias naudas mes galime pateikti klientams? 2.Kokias klientų problemas mes sprendžiame? 3.Kokius produktus mes galime pasiūlyti pasiekti atitinkamai tikslinei grupei klientų? 4.Kokius klientų poreikius mes sutikome?</p>	<p>(C) RYŠIAI SU KLIENTAIS</p> <p>1.Kokių ryšių individualūs klientų segmentai tikisi? 2.Kokius ryšius su klientais mes sukūrėme? 3.Kaip tai integruotą į verslo modelį?</p>	<p>(B) KLIENTŲ SEGMENTAI</p> <p>1.Kam mes teikiame naudą? 2.Kas yra mūsu svarbiausi klientai?</p>
<p>(H) PAGRINDINIAI IŠTEKLIAI</p> <p>Kokie yra pagrindiniai ištekliai reikalingi pristatyti mūsu vertės pasiūlymą? Pardavimo kanalų sutvarkymui, santykiams su klientais, pajamų šaltiniams.</p>		<p>(D) REALIZAVIMO KANALAI</p> <p>1.Kokius pardavimo kanalus mes norėtume naudoti pasiekti mūsų klientus? 2.Kokius kanalus pasiekti klientus mes naudojame dabar? 3.Kaip integruoti mūsų skirtingus kanalus? 4.Kurie kanalai veikia geriausiai? 5.Kurie kanalai yra pagrindiniai kainos atžvilgiu? 6.Kaip yra integruoti kanalai su mūsų klientų procesais?</p>		
<p>(I) IŠLAIDŲ STRUKTŪRA</p> <p>1.Kokios yra didžiausios išlaidos mūsų verslo modelyje? 2.Kokie yra patys brangiausi pagrindiniai ištekliai? 3.Kokios yra pačios brangiausios užduotys?</p>			<p>(E) PAJAMŲ STRUKTŪRA</p> <p>1.Už kokias naudas klientai yra pasiryžę mokėti? 2.Už kokias naudas klientai moka dabar? 3.Ar mes jiems dabar mokame? 4.Kaip jie būtų pasirengę mokėti? 5.Kokį indėlį įneša kiekvienas pajamų šaltinis į mūsų bendras pajamas?</p>	

1 pav. CANVAS verslo modelio struktūra

A) Vertės Pasiūlymas. Vertės pasiūlymas klientui/vartotojui turi būti aiškiai apibrėžtas.

Vertės pasiūlymas yra klientų poreikių ir produkto derinys. Klientai/vartotojai ir (rinkos) ekspertai turi būti apklausti dėl jų poreikių (subjektyvių lūkesčių) ir iššūkių (rekomendacija: kuo daugiau, tuo geriau) ir (arba) mokslinių tyrimų poreikio. Vertės pasiūlymas turi išplaukti iš šios informacijos. Siūlymas įsitvirtinti rinkoje turi būti grindžiamas pasiūlymo vertybėmis (o ne atvirkščiai).

Kiekvienas produktas ir paslauga turi vieną paskirtį – kliento problemai išspręsti arba poreikiui patenkinti. Kiekvienas produktas ir kiekviena paslauga turi turėti šį vertės pasiūlymą. Pasiūlyme

pateiktos vertės turi būti laikomos konkretaus produkto pirmtaku, atskiriant jį nuo pastarojo. Siūlomos vertės patenkina klientus, kai produktai ar paslaugos atitinka jų pačių vertybių reikalavimus. Vertės pasiūlymas priklauso nuo kliento profilio, produkto naudos, problemų formulavimo derinio ir pasiūlymo priimti sprendimą.

Pavyzdys: įmonės siūlomas produktas yra automobilis. Transporto priemonės gamintojo siūlomos vertės atitinka klientų troškimą patenkinti teisę į jų vertę „gyvenimo džiaugsmas“. Savo vertės pasiūlymu „vairavimo malonumas“ transporto priemonės gamintojas kreipiasi į klientus, kuriems gyvenimo džiaugsmas yra pagrindinė vertybė, kurie nori vairuoti automobilį ir kasdieniame gyvenime vairuodami patiria stresą ar jaudinasi dėl važiavimo automobiliu ir tai nėra malonu. Transporto priemonės gamintojas į jį įtraukė atskiras papildomas paslaugas, pavyzdžiui, durininko paslaugas, pirmųjų ketverių metų priežiūros išlaidas, minties judumą ir lankstumą, išskirtinį dizainą.

B) Klientų segmentai. Verslo modelio klientų tipai turi būti aiškiai apibrėžti pagal pirmesnę pastraipą. Labai svarbu kuo geriau pažinti savo klientus. Steigėjas turėtų pasinaudoti visomis galimybėmis susisiekti ir mokytis iš savo klientų bei vartotojų. Klientų tipai yra skirtingi: niša, masė, klientų segmentai, verslas verslui (angl. business-to-business, santr. B2B), verslas klientui (angl. business-to-customer, santr. B2C), verslas verslui ir klientui (ant. Business-to-business-to-customer, santr. B2B2C) ir kiti.

C. Ryšiai su klientais. Verslo modelio santykiai su klientais turi būti aiškiai apibrėžti pagal pirmesnes dalis.

Turi būti sukurtas kliento ir klientų grupės profilis. Profilyje turi būti:

- klientų charakteristikos;
- pirkimo proceso etapų nustatymas;
- pirkimo proceso dalyvių identifikavimas;
- Visų viešųjų pirkimų procese dalyvaujančių suinteresuotųjų subjektų santykiai.

Sukurtas profilis turėtų būti aptartas su nepriklausomu ekspertu ir, jei įmanoma, su nustatytomis klientų grupėmis. Už produktą moka klientas. Vartotojas naudoja produktą. Klientas ir vartotojas neturi būti vienodi. Pavyzdžiui, prekybos rūmai arba pramonės asociacijos gali naudoti specializuotas muges arba internetinę analizę klientams rasti. Klientai gali būti asmeniškai aptarnauti, arba gali būti vadovaujami balso įrašymo įrenginio arba programine įranga su klausimais ir atsakymais. Ryšiai su klientais turi atitikti verčių pasiūlymą. Kliento tipas ir verčių pasiūlymas glaudžiai susiję su santykiais su klientais. Aukščiausios kokybės produktas parduodamas visiškai kitaip nei masinės gamybos produktas. Tas pats taikoma B2B arba B2C produktams.

D) Realizavimo kanalai. Verslo modelio įgyvendinimo ir komunikacijos kanalai turi būti aiškiai apibrėžti, suderinant juos su pirmesnėmis dalimis. Kiekvienam kliento ir vartotojo santykių tipui - pardavimo ir komunikacijos kanalai. Įgyvendinimo ir komunikacijos kanalai gali skirtis regioniniu arba nacionaliniu lygmeniu. Realizavimas nesibaigia produkto arba paslaugos pasiūlymu. Be to, yra produkto pristatymas, logistika, mokėjimas, garantijos priežiūra, garantija, ryšių su klientais valdymas.

E) Pajamų struktūra. Verslo modelio pajamų šaltiniai turi būti aiškiai apibrėžti atsižvelgiant į ankstesnius aspektus. Planuojant likvidumą, reikia sukurti skirtingas pajamų šaltinių koncepcijas, kad būtų galima įvertinti skirtingų pajamų gavimo koncepcijų poveikį. Dažnai yra keletas būdų uždirbti pinigų su tuo pačiu pasiūlymu. Disponuojamieji mokėjimai greitai didina biudžetą. Kita vertus,

abonentai žada stabilias pajamas ilgam laikui. Pagrindinis klausimas: iš kur gaunami pinigai pagal šį verslo modelį?

F) Partnerystės. Pagrindiniai verslo modelio partneriai turi būti aiškiai apibrėžti pagal ankstesnius aspektus. Priklausomai nuo verslo modelio, gali būti užmegztos (strateginės) partnerystės, siekiant padidinti įmonės efektyvumą ir paskirstyti riziką keliems pečiams.

G) Pagrindinės užduotys. Pagrindiniai verslo modelio veiksmai turi būti aiškiai apibrėžti atsižvelgiant į ankstesnius aspektus. Kuriant produktą arba teikiant paslaugą reikia imtis kai kurių, bet ne visų veiklų. Siekiant efektyvumo, reikia atsižvelgti į gamybos ir komercinių paslapčių apsaugą bei ekonomišką darbą, ir atidžiai apsvarstyti veiksmus, kurių reikia imtis.

H) Pagrindiniai ištekliai. Pagrindiniai verslo modelio ištekliai turi būti aiškiai apibrėžti pagal pirmesnes dalis. Priklausomai nuo verslo modelio, tam tikros įmonės turi vykdyti gamybą arba teikti tam tikras paslaugas. Atrenkant pagrindinius išteklius, įvairūs veiksniai yra svarbūs, pvz., gamybos ir verslo paslapčių apsauga, sąnaudų struktūra, pateikimo į rinką laikas, prekės ženklo pozicionavimas, klientų ir vartotojų tipas, konkurencinė padėtis, pardavimo kanalas.

I) Išlaidų struktūra. Verslo modelio išlaidų struktūra turi būti aiškiai apibrėžta pagal ankstesnius punktus. Planuojant likvidumą, reikia įvertinti skirtingas išlaidų struktūrų koncepcijas, kad būtų galima įvertinti skirtingų išlaidų struktūrų poveikį. Reikėtų apsvarstyti, kokias išlaidų struktūras pasirinkti. Skirtasis serveris gali būti ilgainiui naudingesnis. Tačiau verslo pradžia yra ribota, todėl visos išlaidos, kurios nėra susijusios su pagrindine veikla ir ištekliais, turėtų būti minimalios. Reikia patikrinti, ar visi koncepcijos sąvokų aspektai yra suderinami tarpusavyje ir ar jie atitinka vienas kitą. Būtina reguliariai tikrinti savo ir išorės prielaidas.

2 SKYRIUS: VERSLUMO MOKYMO METODAI IR PRIEMONĖS

2.1 Modeliuojamasis mąstymas (Design thinking)

Siekiant įgyvendinti veiksmingą verslo modeliavimą, būtina nustatyti pagrindinį procesą, kuris padėtų neaiškia verslo idėją paversti konkrečiu sprendimu, pritaikytu kliento ar galutinio vartotojo poreikiams. Modeliuojamasis mąstymas (toliau aiškumo dėlei naudojamas originalus pavadinimas iš anglų k. „Design thinking“) yra labiausiai naudojama metodika, padedanti atsakyti į daugumą Canvas verslo modelio keliamų klausimų. „Design thinking“ yra problemų sprendimo metodas, kuriuo dėmesys sutelkiamas į vartotojus ir jų emocinius poreikius testuojant (tyrinėjant) produktus ir paslaugas. Šis metodas padeda nustatyti, kas naudinga įvairioms organizacinės ekosistemos vidaus ir išorės suinteresuotosioms šalims. „Design thinking“ metodas padeda kūrėjams geriau atsižvelgti į funkcinius poreikius ir patenkinti savo emocinius poreikius, taip sukuriant patirtį, kuri prideda emocinę vertę. Kūrybinės problemos yra kompleksinės, todėl šių problemų sprendimai taip pat gali būti kompleksiniai. „Design thinking“ padeda pašalinti organizacijos silosus ir taip skatina bendradarbiavimo ir eksperimentavimo kultūrą.

„Design thinking“ yra mąstymo stilius. Paprastai tai laikoma gebėjimu derinti empatiją, kūrybiškumą ir racionalumą. Nors „design thinking“ tapo populiarus šiuolaikinio dizaino ir inžinerijos, verslo ir vadybos praktikos leksikos dalimi, platesnis jo panaudojimas apibūdinant tam tikrą kūrybinio mąstymo stilių, daro vis didesnę įtaką XXI amžiaus švietimui visose disciplinose.

Todėl šis mokymosi metodas yra kūrybinis procesas, grindžiamas idėjų kūrimu. Modeliuojamojo mąstymo pradžioje sprendimų nėra. Taip pašalinama nesėkmės baimė ir skatinamas didžiausias indėlis ir dalyvavimas kūrimo ir prototipavimo fazėse. Šiuose ankstyvosiose procesuose skatinama mąstyti už nusistovėjusio mąstymo ribų (angl. „outside the box“), nes tai dažnai nuveda iki kūrybinių sprendimų. Tai skiriasi nuo mokslinio metodo, kuris prasideda visų problemos parametrų apibrėžimu, siekiant apibrėžti sprendimą. Kūrybinis būdas problemai spręsti greičiau prasideda nuo sprendimo, kad būtų galima nustatyti pakankamai parametrų optimizuoti kelią tikslo link. Tuomet sprendimas iš tikrųjų yra startiniu tašku. Ši metodologija apima realiojo pasaulio problemų, mokslinių tyrimų, analizės, pradinių idėjų kūrimo, daugybės eksperimentų ir kartais dalykų kūrimo rankomis svarstymą.

„Design thinking“ taip pat yra būdas paskatinti žmonių efektyvumą ir padidinti jų įgimtus gebėjimus. Lektoriai turi ugdyti kiekvieno mokymų dalyvio kūrybiškumą ir kritinį mąstymą apie tai, kaip ir kur jie semiasi geriausių idėjų. Pavyzdžiui, vienas dalyvis atranda geriausias idėjas, kai jis sportuoja; tuo tarpu kitas dalyvis mano, kad uždaryti save spintoje, kurioje jo niekas neveikia, yra produktyviausia.

Dėstant ir mokant modeliuojamojo mąstymo „design thinking“ metodu, įgyjama tam tikrų ypatingų savybių: pakankamai daug lankstumo ir išradingumo, atviro mąstymo, smalsumo, gebėjimo abejoti faktais, teigiamo požiūrio, aukšto energijos lygio ir jaudulio dėl tarpdisciplininio požiūrio. Be to, kai kurie liudininkai teigia, kad lektorius turėtų „tvirtai tikėti, kad jei atsakysite į vaiko klausimą, atimsite iš jo puikią mokymosi galimybę“.

„Design thinking“ procesas

Procesą paprastai sudaro 5-6 etapai, priklausomai nuo skirtingų priemonių, skirtų konkrečioms reikmėms; daugumą jų galima rasti viešai prieinamuose internetiniuose šaltiniuose. Kūrybinio

mąstymo įrankių rinkinyje (Wiley, 2020) nurodyti septyni etapai, t. y. vienas papildomai pridėtas prie standartinių šešių. Tai yra šie etapai:

- 1) Supratimas
- 2) Stebėjimas
- 3) Požiūrio nustatymo apibrėžimas
- 4) Įsivaizdavimas
- 5) Prototipavimas
- 6) Testavimas
- 7) Refleksija

Supratimas - pirmasis mikro-ciklo etapas, per kurį siekiama daugiau sužinoti apie potencialų vartotoją, jo poreikius ir užduotis, kurias jis privalo atlikti. Tuo pat metu mes tiksliau apibrėžiame kūrybinę sistemą, kuriai norime sukurti sprendimus. Norėdami apibrėžti kūrybinę uždavinį, naudojame klausimus „Kodėl“ ir „Kaip“, kad išplėstume arba apribotume taikymo sritį. Šiam etapui paremti skirtos priemonės, pvz., interviu dėl empatijos, kraštutiniai vartotojai ir klausimai „Kas, ką, kur, kada, kodėl ir kaip“ (išsamiai aprašyti skirsnyje 2.2.1.5).

Stebėjimas - etapas, naudojamas stebėti tikrovę ir formuluoti prielaidas. Todėl turime eiti ten (vieta), kur yra mūsų potencialūs vartotojai. Priemonės, kaip AEIOU (žr. skirsnį 2.2.2.4), padeda mums stebėti vartotojus realioje aplinkoje arba atitinkamos problemos kontekste. Tendencijų analizė taip pat atskleidžia technologines ir socialines tendencijas, kurios padeda mums atpažinti pokyčius. Stebėjimo etapo rezultatai padeda mums kitame etape vystyti ar tobulinti asmenį ir požiūrį. Kai kalbame su potencialiais vartotojais, kad daugiau sužinotume apie jų poreikius, turėtume užduoti kuo atviresnius klausimus, pvz., dirbdami su klausimų aplinka. Taip pat gali būti naudingas struktūrinis interviu vadovas (gidas). Tačiau dažnai tai tik patvirtina jūsų prielaidas.

Požiūrio nustatymo apibrėžimas - šiame etape daugiausia koncentruojamės į mūsų surinktų išvadų vertinimą ir interpretavimą. Galiausiai rezultatas patenka į rezultatų sintezę (požiūrį). Rezultatams pateikti naudojami tokie metodai kaip konteksto išdėstymas, pasakojimas ar vizualus konusas. Požiūris paprastai suformuluojamas kaip sakiny, pvz., darant išvadas remiantis rezultatais, pagal šią schemą: „Vartotojo/asmens vardas (kas)..., kurio poreikiai yra (kas yra būtina)... tam, kad (jo/jos poreikis)... , kadangi (įžvalga/atradimas)“.

Įsivaizdavimas - etapas, skirtas ankstesniu etapu nurodytai problemai spręsti. Paprastai taikomos įvairios idėjų telkimo formos kaip proto šturmas ar tam tikros kūrybiškumo technikos, pavyzdžiui, dirbant su analogais. Balsavimas taškų pagalba ir panašūs įrankiai (žr. 2.2.4.2 skirsnį) padeda pasirinkti ir sugrupuoti idėjas.

Prototipas - etapas, skirtas greitai ir nerizikuojant išbandyti siūlomas idėjas ar sprendimus su mūsų potencialiais vartotojais. Visų pirma, skaitmeninius sprendimus galima sukurti naudojant paprastus popierinius modelius (prototipus) ar maketus. Medžiagos yra labai paprastos: amatų medžiagos, popierius, aliuminio folija, virvelės, klijai ir lipni juosta dažnai yra pakankami, kad mūsų idėjos taptų apčiuopiamos ir gyvos. Prototipų spektras gali varijuoti nuo pirminio kritinės patirties prototipo iki galutinio prototipo. Įsivaizdavimas, prototipavimas ir testavimas turi būti laikomi kaip viena seka. Jie apima vadinamąją sprendimų erdvę.

Testavimas - po kiekvieno prototipo sukūrimo turėtų būti atliekamas testavimo etapas, net jei buvo sukurtos atskiros funkcijos, patirtis ar formos. Atliekant testavimus svarbiausia yra tai, kad vyksta sąveika su galimu vartotoju, ir, kad mes dokumentuojame rezultatus. Šiuo atveju jums pravers testavimo lapas. Be tradicinio testavimo, galima naudoti skaitmeninius sprendimus testavimui, pvz.,

internetines priemonės, kurioms taikomi A/B testavimai (žr. 2.2.6.3 skirsnį). Tokiu būdu prototipai arba atskiros funkcijos gali būti greitai išbandomi su daugeliu vartotojų. Testai mums suteikia atsiliepimus, kurie padeda tobulinti mūsų prototipus. Turėtume pasimokyti iš šių idėjų ir jas toliau plėtoti, kol visiškai įtikinsime šia idėja naudotojus. Priešingu atveju idėja turi būti atmesta arba pakeista.

Refleksija - refleksija yra nuolatinis “design thinking” modeliujamojo mąstymo kompanionas, nes būtent taip mes mokomės. Tokios priemonės kaip “grįžtamasis burlaivis“ (angl. „retrospective sailboat“) arba grįžtamojo ryšio taisyklės, paremtos „man patinka, norėčiau, įdomu“ (žr. 2.2.7.1 skirsnį), remia mąstyseną.

2.2 Metodai ir įrankiai modeliujamajam mąstymui (Design thinking)

Metodai ir priemonės išvardyti pagal pirmiau apibūdintus “design thinking” etapus. Aprašant kiekvieną iš jų, trumpai paaiškinamas metodo naudojimas, kiti metodai, kurie gali būti naudojami šio metodo taikymui pagrįsti, ir aprašymas, kuriame pateikiamos naudojimo instrukcijos, ir interneto nuoroda į šabloną ar bet kurią turimą atitinkamą šaltinį, kuriuo galima naudotis nemokamai.

2.2.1 Supratimo etapo metodai

2.2.1.1 Problemos apibrėžimas

Metodo aprašymas: problemos *apibrėžimo* metodas naudojamas siekiant nuosekliai apibrėžti pagrindinės problemos konstatavimą, ir ją išdėstyti paprastu sakiniu. Tai padeda geriau suprasti problemą, formuluoti iš problemų iššūkių analizės gautus rezultatus, apibrėžti minties kryptį ir pagrindą, išvystyti pamatinę vertę tolesniam sėkmės vertinimui.

Rekomenduojama trukmė: 30-40 min.

Vartojimo instrukcija. Nubraižykite popieriaus lapuose esančius struktūrinius elementus arba naudokite šabloną (žr. nuorodą į tokio šablono pavyzdį). Atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Problemos apibrėžimo formulavimui padeda šie klausimai (problema, veikėjas, kontekstas): Kokia problema? Kodėl tai yra problema? Kas turi problemą? Kas turi poreikį? Kada ir kur kyla problema? Kaip šiandien tai išspręsta?

Klausimus rašykite ant kelių A4 formato lapų (stačiai) ir palikite pakankamai vietos atsakymams po juo. Klausimams ir atsakymams naudokite skirtingas spalvas, rašykite įskaitomai ir kuo stambiau. Parenkite bent 10 tokių probleminių apibrėžimų.

2 etapas: Pritvirtinkite šiuos popierius prie sienos ir po jais padėkite gulsčią A3 formato lapą. Tada konsoliduokite problemos apibrėžimus arba pasirinkite tinkamiausią, pavyzdžiui, naudodami taškinio balsavimo metodą (žr. toliau).

3 etapas: Pradėkite nuosekliai perkelti atskirų problemų apibrėžimus į pagrindinę problemą, pavyzdžiui, tokia forma: „Kaip galėtume perprojektuoti... [ką?] ...[kam?] ...taigi...[jo poreikis]...patenkintas?“

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <https://www.dt-toolbook.com/problem-statement-en>

Alternatyvūs metodai: *Mąstymo projektavimo principai* (žr. 2.2.1.2).

Papildomi metodai: *Konteksto atvaizdavimas* (žr. 2.2.3.2), „*Kaip mes galėtume...*“ klausimai (žr. 2.2.3.1 punktą), *Metodas „Kas, ką, kur, kada, kodėl ir kaip“* (žr. 2.2.1.5 punktą).

2.2.1.2 Mąstymo modeliavimo principai

Metodo aprašymas: metodas naudojamas apibrėžti gaires, kurios sudaro pagrindą komandai modeliuojamojo mąstymo „design thinking“ projekto metu. Modeliavimo principai svyruoja nuo plačių ir visapusiškų koncepcijų iki konkrečių projektams keliamų reikalavimų, kurie kiekvienu atveju padeda apsispręsti dėl projektavimo krypties. Šis metodas padeda kuo anksčiau projekto pradžioje aiškiai susitelkti į konkretų požiūrį arba reikalavimus produktui ir (arba) paslaugai, suteikti komandai vienodą užduoties supratimą, kad visi būtų tame pačiame lygyje, pateikti gaires, kad projektavimo komandai būtų galima greičiau priimti sprendimus, apibrėžti bendras charakteristikas, kurioms turėtų būti teikiama didesnė pirmenybė, parengti gaires, kuriomis būtų užtikrinta, kad būsimi projektavimo iššūkiai (angl. „design challenges“) būtų sukurti remiantis tais pačiais pagrindiniais principais ...

Rekomenduojama trukmė: 90-180 min.

Naudojimo instrukcija: pakviesti pagrindinę grupę ir atitinkamus suinteresuotuosius subjektus į interaktyviosios valdybos „baltos lentos“ sesiją, siekiant apibrėžti užduoties planavimo principus. Atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Ant lentos nupiešk „krepšelį“ ir piramidę. Tada pakvieskite visus dalyvius ant lipnių lapelių parašyti projektavimo principus (angl. „design principles“), ir juos priklijuoti į krepšelį. Kai komandos narys klijuoja projektavimo principą į „krepšelį“, jis ar ji turi paaiškinti, kodėl tai yra projektavimo principas.

2 etapas: Kai tik „krepšelis“ bus pilnas, surūšiuokite piramidės projektavimo principus, pavyzdžiui, padalydami juos į tris grupes. Rūšiuojama pagal taisyklę: kuo aukščiau piramidės, tuo specifiskesnis projektui yra projektavimo principas. Bendrieji projektavimo principai išdėstyti piramidės apačioje.

3 etapas: Baigus skirstyti projektavimo principus, galima pradėti balsavimą (pvz., su priklijuojamais taškais). Siekiama sumažinti projektavimo principus iki ne daugiau kaip trijų kiekvienam skyriui, t. y. ne daugiau kaip devynių piramidėje.

4 etapas: Geriausia pasirinkti ir priimtus projektavimo principus taikyti ten, kur dažnai su jais susiduria komanda, ir į kurią ji gali greitai patekti. Geriausia pasirinktus ir priimtus projektavimo principus patalpinti ten, kur komanda su jais dažnai susiduria, ir prie kurių ji gali greitai prieiti.

Pavyzdys: pavyzdžių galima rasti čia: <http://www.designprinciplesftw.com>.

Alternatyvus metodas: *Sėkmės apibrėžimas* (žr. 2.2.3.3 punktą).

Papildomi metodai: *Suinteresuotųjų šalių žemėlapis* (žr. 2.2.1.6 punktą), *Balsavimas taškų pagalba* (žr. 2.2.4.2 punktą).

2.2.1.3 Pažintinis interviu

Metodo aprašymas: naudojant šį pažintinį interviu naudojamas norint sužinoti daugiau apie vartotoją prieš galvojant apie naujus produktus ar paslaugas. „Pažintinis interviu“ paprastai naudojamas ankstyvame „design thinking“ modeliavimo ciklo etape, siekiant sužinoti ką nors naujo apie kasdienį gyvenimą žmonių, kuriems kuriamas sprendimas. Jis padeda tirti kasdienį žmonių gyvenimą, giliai suprasti naudotoją ir jo neišsakytus poreikius, suprasti pagrindines vertybes, įsitikinimus, motyvaciją ir siekius, kurie daro įtaką elgesiui, sukurti mąstymą, kurioje ne produktas,

o asmuo ir jo poreikiai būtų išskelti į pirmą planą, ištirti kultūrinius ir socialinius aspektus, kurie gali turėti įtakos poreikių patenkinimui, sumažinti riziką, nustatyti galimybes ir išbandyti pradines konceptualias idėjas ankstyvoje stadijoje.

Rekomenduojama trukmė: 60-120 min.

Naudojimo instrukcija

1 etapas: Pirmiausia sukurkite interviu vedimo vadovą, kuriame bus nurodytos temos ir klausimai. Pradėkite nuo plačių klausimų ir laipsniškai didinkite perėjimą prie konkrečios temos. Pokalbis turėtų vykti tipiškos paskirties vietoje arba toje vietoje, kur dalyvis jaučiasi patogiai - tinkamiausia vieta gali būti jo namai. Būkite pasirengę atsisakyti interviu vedimo vadovo, jei iškyla klausimų ir temų, kurios yra svarbios pašnekovui.

2 etapas: Užduokite atvirus klausimus, pvz., „kas“, „kodėl“ ir „kaip“, ir venkite klausimų taip / ne. Įsitikinkite, kad klausimai leidžia dalyviui apibūdinti jo elgesį arba nuomones jo paties požiūriu. Paklauskite konkrečių pavyzdžių, kad išvengtumėte standartinių atsakymų ir ieškokite konkrečių įvykių, pvz., „Kada paskutinį kartą...“. Pamėgink eiti giliau, pavyzdžiui, „Ką tai reiškia...“, arba „Kodėl tu...“. Kartu pabandykite kalbėti dalyvio kalba ir venkite techninių terminų. Atminkite, kad pašnekovas yra jo gyvenimo ekspertas.

3 etapas: Užbaikite pokalbį ir pateikite tokius klausimus: „Ko pageidautumėte, jeigu turėtumėte tik vieną norą?“

Pavyzdys: šablono pavyzdį galima rasti čia: www.dt-toolbook.com/explorative-interview-en

Alternatyvūs metodai: *AEIOU* (žr. 2.2.2.4).

Papildomai metodai: *Kliento kelio žemėlapis* (žr. 2.2.2.3 punktą), *Asmens/vartotojo profilis* (žr. 2.2.2.2 punktą).

2.2.1.4 Klauskite 5x „Kodėl“

Metodo aprašymas: metodas taikomas padėčiai ir tikrosioms problemos priežastims. Jis padeda atrasti tikrąją problemos priežastį, rasti tvarų sprendimą, giliau pažvelgti ir sužinoti daugiau, o ne tik išryškinti akivaizdžius simptomus, gauti naujų įžvalgų.

Rekomenduojama trukmė: 30-40 min.

Naudojimo instrukcija: naudokite šabloną arba parašykite atsakymus tuščiam popieriaus lape. Atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Apibūdinkite problemą kuo išsamiau ir naudokite nuotraukas ar eskizus, kad ją iliustruotumėte.

2 etapas: Pradėkite nuo „šakninės priežasties“ analizės ir paklauskite „Kodėl?“ kuo dažniau. Pabandykite atsakyti į kiekvieną klausimą „Kodėl“. Nustokite klausinėti „Kodėl?“, kai tai nebebus logiška. Tada analizuokite kitą problemą tokiu būdu, arba pradėkite išsamią diskusiją su pašnekovu dėl pateiktų atsakymų.

Integruokite paprastus prototipus ir eskizus į sprendimo aptarimą, kad gautumėte pirmąsias vartotojų reakcijas.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/5why-en>

Alternatyvūs metodai: *Metodas „Kas, ką, kur, kada, kodėl ir kaip“* (žr. 2.2.1.5).

Papildomi metodai: *Pažintinis interviu* (žr. 2.2.1.3 punktą), *Asmens/vartotojo profilis* (žr. 2.2.2.2 punktą), *Metodas „Kas, ką, kur, kada, kodėl ir kaip“* (žr. 2.2.1.5 punktą).

2.2.1.5 Metodas „Kas, ką, kur, kada, kodėl ir kaip“

Metodo aprašymas: siekiant gauti išsamią informaciją, taip pat gauti naujų rezultatų ir informacijos apie problemą, ar padėti holisiniu būdu, arba tiesiog ieškant tinkamų klausimų pokalbiui, taikomas metodas „Kas, ką, kur, kada, kodėl ir kaip“. Metodas padeda įgyti naujų žinių ir informacijos, kuri struktūrizuotai išsprendžia problemą ar situaciją, iš konkrečių stebėjimų konkrečioje situacijoje išvesti abstraktesnes, potencialesnes emocijas ir motyvus, taip pat atidžiau stebėti ir įsigilinti, kai atrandi ką nors naujo.

Rekomenduojama trukmė: 30-60 min.

Naudojimo instrukcija:

Jeigu reikia suprasti problemą, geriau imtis šių veiksmų:

1 etapas: Pabandykite iškelti visus susijusius metodo klausimus ir į juos atsakyti. Jei tam tikras klausimas tam tikrame kontekste neturi prasmės, praleiskite jį.

2 etapas: Ieškokite, kur yra neaiškumų arba daugiau klausimų. Sužinokite, kokie klausimai turėtų būti keliami interviu metu.

Jei reikia daugiau sužinoti apie poreikius, atlikite šiuos veiksmus:

1 etapas: Parenkite papildomų galimų klausimų sąrašą (pvz., minčių žemėlapis forma). Keiskite klausimus ir „žaiskite“ su jais. Pritaikykite juos prie situacijos.

2 etapas: Iš viso to sukurkite interviu klausimus arba klausimų žemėlapi.

3 etapas: Pasistenkite gauti daug informacijos. Klauskite, kodėl net ir kitų nei metode išvardintų klausimų kontekste.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/wh-questions-en>

Alternatyvūs metodai: *Empatijos žemėlapis* (žr. 2.2.2.1 punktą), *Pažintinis interviu* (žr. 2.2.1.3 punktą), *AEIOU* (žr. 2.2.2.4 punktą).

Papildomi metodai: *Problemos apibrėžimas* (žr. 2.2.1.1), *Mąstymo projektavimo principai* (žr. 2.2.1.2 punktą), *Klauskite 5x „Kodėl“* (žr. 2.2.1.4 punktą).

2.2.1.6 Suinteresuotųjų šalių žemėlapis

Metodo aprašymas: metodas naudojamas visų suinteresuotųjų šalių, t. y. organizacijų ir žmonių, kurie suinteresuoti problema (arba domisi ja) ir galimu sprendimu, apžvalgai gauti. Suinteresuotųjų šalių žemėlapis - vizualizacija, padedanti išsiaiškinti įvairių suinteresuotųjų šalių pozicijas. Ši priemonė yra suinteresuotųjų šalių analizės dalis, kuria siekiama nustatyti sistemos interesus, slopinamuosius ir pagalbinius veiksmius bei galios struktūras. Priemonė padeda gauti vertingos informacijos strateginiam ir komunikaciniam planavimui bei būsimai veiklai, daryti prielaidas apie tam tikrų projekto dalyvių įtaką, nustatyti užuominas, rodančias informacijos apie dalyvius trūkumą, pavyzdžiui, į kuriuos veikėjus iki šiol nebuvo pakankamai atsižvelgta (baltosios dėmės), padaryti pirmąsias išvadas dėl aljansų ar valdžios struktūrų sąjungų, ir nustatyti galimus įvairių suinteresuotųjų šalių konfliktus.

Rekomenduojama trukmė: 60-240 min.

Naudojimo instrukcija:

1 etapas: Pradėkite apibrėždami naudojimo atvejį. Tai gali būti produktas, projektas arba įvairių padalinių bendradarbiavimas.

2 etapas: Išvardykite visas susijusias suinteresuotąsias šalis. Be to, užduokite klausimus pagilinti įvairių suinteresuotųjų šalių supratimą. Klausimai nustatomi atsižvelgiant į naudojimo atvejį:

- Kam bus naudinga sėkmė? Kas suinteresuotas, kad tai būtų sėkmė?
- Su kuo bendradarbiaujame? Kas mums teikia vertingų idėjų?
- Kaip pardavimas ir rinkodara gali sukurti žymę?
- Kas blokuoja idėją ir dėl kokių priežasčių? Kas gauna naudos iš nesėkmės?

3 etapas: Pirmiausia sukurkite suinteresuotųjų šalių žemėlapi ir į žemėlapi įveskite įvairias suinteresuotąsias šalis. Tada įveskite suinteresuotųjų šalių ryšius. Apibrėžkite ir naudokite skirtingus ryšio simbolius, pvz., laužytas linijas, skirtas sudėtingesniems ryšiams. Apsvarstykite suinteresuotųjų šalių žemėlapi ir nustatykite tolesnius žingsnius, veiksmus ir galimus darbo su suinteresuotųjų šalių žemėlapiu padarinius.

Pavyzdys: šablono pavyzdį galima rasti čia: <http://www.dt-toolbook.com/stakeholder-map-en>

Papildomi metodai: *Metodas „Kas, ką, kur, kada, kodėl ir kaip“* (žr. 2.2.1.5 punktą), *AEIOU* (žr. 2.2.2.4 punktą), *Proto šturmas* (žr. 2.2.4.1 punktą).

2.2.2 Stebėjimo etapo metodai

2.2.2.1 Empatijos žemėlapis

Metodo aprašymas: metodas taikomas siekiant geriau suprasti klientą ir (arba) naudotoją, suprasti jo jausmus ir išreikšti savo veiksmus. Empatijos žemėlapis yra tikslinės grupės analizės įrankis. Jis naudojamas esamiems ar potencialiems vartotojams ir klientams pajauti jų jausmams, mintis, nustatyti požiūrį bei suprasti poreikius. Jis padeda fiksuoti stebėjimo arba bandymo su vartotojais įžvalgas, fiksuoti vartotoją iš įvairių perspektyvų, kad būtų sukurta empatija, geriau suprasti kur vartotojas turi problemų (skausmų) arba galimos naudos (pelno), ir atskleidžia jo užduotis (vadinamąsias užduotis, kurias reikia atlikti), renka išvadas, kad sukurtų asmenį, ir trumpai apibendrinti pastebėjimus ir įrašus.

Rekomenduojama trukmė: 20-30 min.

Naudojimo instrukcija: Apibrėžkite maketą popieriuje arba naudokite empatijos žemėlapio šablono. Atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Užpildykite šablono laukus pokalbio metu (arba iškart po jo), atsakydami į šiuos klausimus.

1. Ką mato klientas / vartotojas?
 - Kaip atrodo jo aplinka?
 - Kur klientas? Ką jis mato?
2. Ką klientas / vartotojas girdi?
 - Ką vartotojas/klientas girdi?
 - Kas jam daro įtaką? Kas su juo kalba?
3. Ką klientas/vartotojas mano ir ką jaučia?

- Kokios emocijos skatina klientą / vartotoją?
- Ką mano klientai / vartotojai?
- Ką tai pasako apie juos ir jų nuostatas?

4. Ką klientas/vartotojas sako ir ką daro?

- Ką sako klientas/vartotojas?
- Ką turi daryti klientas / vartotojas?
- Kur vartotojas elgiasi prieštarai?

2 etapas: Taip pat užpildykite laukus „Skausmai“ ir „Pelnas“.

- Kokios yra didžiausios jo/jos problemos ir iššūkiai?
- Kokios yra jo/jos galimybės ir naudos?

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/empathy-map-en>

Papildomi metodai: *Kliento kelio žemėlapis* (žr. 2.2.2.3), *Asmeninis/naudotojo profilis* (žr. 2.2.2.2).

2.2.2.2 Asmens/vartotojo profilis

Metodo aprašymas: metodas naudojamas norint daugiau sužinoti apie vartotoją/klientą ir galimą sprendimą. Asmuo (dažnai vadinamas vartotojo, kliento ar pirkėjo asmuo) yra fiktyvus simbolis, sukurtas vartotojo ar kliento tipui apibūdinti. Asmuo pateikia potencialų naują sprendimą (pvz., svetainę, prekės ženklą, produktą ar paslaugą) į atitinkamų poreikių ir atliktinų darbų kontekstą. Tai padeda sukurti fiktyvų personažą, kuris yra potencialus sprendimo vartotojas / klientas, sukurti vartotojo / kliento paveikslą, kuriuo bendrai naudojasi visi komandos nariai, vizualizuoti tipinio vartotojo / kliento tikslus, pageidavimus ir poreikius bei pasidalyti juos su projektavimo komanda, kad būtų galima nuosekliai suprasti tikslinę grupę, dokumentuoti istorijas ir paveikslėlius, kuriuos tipiškai gali patirti vartotojas / klientas.

Rekomenduojama trukmė: 20-40 min.

Naudojimo instrukcija: rinkite informaciją apie potencialų vartotoją ir su komanda aptarkite, kokio tipo asmuo gali atstovauti probleminiam teiginiui.

Jei asmuo yra pagrįstas faktiškai stebimu vartotoju, atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Apibūdinkite asmenį. Suteikite asmeniui vardą, lytį ir amžių. Pridėkite papildomų atributų, tokių kaip socialinė aplinka, šeima, pomėgiai ir pan.

2 etapas: Kokią užduotį (darbą) vartotojas atlieka? Kur jam galima padėti?

3 etapas: Apibūdinkite visus naudojimo atvejus probleminio pareiškimo kontekste (kur? ką? kaip?). Kur naudotojas naudojasi mūsų pasiūlymu? Kas vyksta prieš ir po to? Kaip jis tai daro?

4 etapas: Kokie yra didžiausi sunkumai ir problemos, su kuriomis susiduria vartotojas? Tai gali būti neišspręstos problemos arba sunkumai, su kuriais vartotojas susiduria naudodamas esamus produktus ir pasiūlymus.

5 etapas: Nustatykite naudą (galimybes, naudą) ir skausmą (problemas, iššūkius), kuriuos vartotojas turi arba gali turėti.

6 etapas: Nubrėžkite eskizą, vizualizuojančią klientą (pasirinktinai); arba papildyti vartotojo profilį žurnalų nuotraukomis arba iliustracijomis.

7 etapas: Pagalvokite, kas turi įtakos asmeniui (šeima, vaikai, suinteresuotieji subjektai ir t. t.) ir kokios bendros tendencijos (pvz. mega-tendencijos, rinkos tendencijos, technologijų tendencijos ir kt.) daro įtaką asmeniui.

Jei asmuo yra būsimasis vartotojas (dar neegzistuojantis), atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Aprašykite tikslinį klientą.

2 etapas: Pagalvokite ir aptarkite komandoje, kokį gyvenimo būdą ir vertybes šis klientas turėjo prieš 12 metų, ir kokius sprendimus jis tada priėmė.

- Kaip laikui bėgant visa tai pasikeitė.

3 etapas: Remdamiesi šiuo kartų tyrimu, apibūdinkite būsimą vartotoją čia ir dabar.

4 etapas: Palyginkite du asmenis, kai jie buvo tam tikro amžiaus, ir pabandykite suprasti, kas pasikeitė jų gyvenime, ir kas liko tas pats, kai jie pasiekė būsimos asmenybės amžių.

5 etapas: Ekstrapoliuokite būsimą tikslinį klientą. Mūsų būsimas vartotojas yra tokio pat amžiaus kaip mūsų dabartinis tikslinis klientas.

6 etapas: Kokias įžvalgas įgyjate iš to? Kas bus svarbiau ateityje?

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/persona-en>

Papildomi metodai: *Empatijos žemėlapis* (žr. 2.2.2.1), *Metodas „Kas, ką, kur, kada, kodėl ir kaip“* (žr. 2.2.1.5 punktą).

2.2.2.3 Kliento kelio žemėlapis

Metodo aprašymas: šis metodas naudojamas vaikščioti mano klientų batais, kad būtų galima išsamiai suprasti, ką jie jaučia bendraudami su mūsų įmone, naudoja produktus ar paslaugas. Kliento kelio žemėlapis leidžia mums sukurti empatiją klientui, vizualizuojant jo veiksmus, mintis, emocijas ir jausmus, kurie atsiranda bendraujant. Šis žemėlapis padeda ugdyti bendrą supratimą apie klientų patirtį įmonėje, gaminį ar paslaugą, nustatyti „kančios momentus“, darančias neigiamą poveikį vartotojų patirčiai, pasiekti tvirtą visų su klientu sąlyčio taškų supratimą, pašalinti problemines klientų sąveikos problemas ir spragas ir įgyvendinti unikalią patirtį, sukurti naują ir geresnę vartotojų patirtį, nuolat kurti naujus produktus ir paslaugas atsižvelgiant į vartotojų poreikį.

Rekomenduojama trukmė: 120-240 min.

Naudojimo instrukcija:

1 etapas: Pasirinkite asmenį, kuris bus naudojamas klientų kelio žemėlapyje, ir pasidalinkite asmens istorija su projektine komanda.

2 etapas: Tada pasirinkite scenarijų arba užduotį, kurią reikia atlikti. Ką veikia asmuo, ir koks yra kontekstas? Tai gali būti „nuo pabaigos iki galo“ (angl. „end-to-end“) patirtis arba jo dalis.

3 etapas: Apibrėžkite, kas vyksta prieš, per ir po faktinės patirties, kad būtų užtikrinta, jog yra įtraukti svarbiausi veiksmai. Pažymėkite visus patirties žingsnius (pvz., naudojant lipnius lapelius). Prieš plečiant ir detalizuojant, lengviau sudaryti meta lygmens apžvalgą.

4 etapas: Nuspręskite, kurios sąveikos turėtų būti priskirtos, kur ir kaip. Šablonas suteikia mums erdvės tipinei kelionei ir atitinkamiems veiksams.

5 etapas: Papildykite, ką mano asmuo.

6 etapas: Papildykite emocijomis, kurias jis ar ji jaučia. Užfiksuokite kiekvieno etapo emocinį statusą (teigiamą ir neigiamą), naudokite spalvotus lapelius, taškus, ar „jaustukus“.

7 etapas: Apibrėžkite galimas tobulinimo sritis.

8 etapas: Apibrėžkite asmenis, atsakingus už veiksmus / procesus organizacijoje. Išryškėjus aiškiam patirties paveikslui, projektinė komanda automatiškai pateikia klausimų, naujų įžvalgų ir galimų patobulinimų.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/journey-map-en>

Papildomi metodai: *Asmens/vartotojo profilis* (žr. 2.2.2.2).

2.2.2.4 AEIOU

Metodo aprašymas: metodas naudojamas norint daugiau sužinoti apie problemą, naudotoją / klientą ir jo aplinką, kaip vizualizavimo technika kurti naujas įžvalgas ir atliekant lauko stebėjimą. Jis padeda struktūriškai stebėti ir užduoti reikiamus klausimus, kurie yra svarbūs norint gauti žinių, palengvinti didesnių projektavimo komandų, atliekančių lygiagrečius stebėjimus, daugelio išvadų vertinimą, susieti vartotoją su veikla, erdve ir objektu, rinkti įžvalgas, kurių nėra viešumoje, turėti nepatyrusių projektavimo komandų, taip pat rinkti įžvalgas.

Rekomenduojama trukmė: ne mažiau kaip 60 min.

Naudojimo instrukcija:

1 etapas: Pradėkite nuo tyrimo ir sužinokite, kur ir kada galima rasti vartotoją, ir kaip su juo susisiekti.

2 etapas: Būkite ten, kur šiuo metu vartotojas / klientas yra problemos teiginio kontekste.

3 etapas: Dirbkite su AEIOU šablonu, kuriame pateikiami klausimai ir nurodymai atskiroms sritims, kurių reikia laikytis. Kiekvienam komandos nariui pateikiamas stebėjimo klausimynas (lapas), kad visi galėtų užsirašyti pastabas. Naudokite išmanųjį telefoną, jei norite daryti nuotraukas ir vaizdo įrašus. Įspūdžiai renkami kaip pastabos, nuotraukos, vaizdo įrašai, pokalbiai ir lauko stebėjimai. AEIOU sistema gali būti naudojama ypač stebint lauke kaip įeities taškas, stebint vartotoją jo aplinkoje. Po stebėjimo pateikite įrašus pagal struktūrą atitinkamose antraštėse. Papildykite tiesioginius pastebėjimus nuotraukomis arba trumpais vaizdo įrašais. Baigus lauko stebėjimą pagal AEIOU sistemą, sugrupuokite ir surūšiuokite rezultatus teminiuose blokuose, apibendrindami antraštes, kad galėtumėte nustatyti modelį.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/aeiou-en>

Papildomi metodai: *Pažintinis interviu* (žr. 2.2.1.3 punktą), *Asmens/vartotojo profilis* (žr. 2.2.2.2 punktą), *Metodas „Kas, ką, kur, kada, kodėl ir kaip“* (žr. 2.2.1.5 punktą), *Klauskite 5x „Kodėl“* (žr. 2.2.1.4 punktą).

2.2.2.5 Tendencijų analizė

Metodo aprašymas: metodas naudojamas tendencijoms ankstyvame etape atpažinti ir integruoti jas į problemos apibrėžimą ir rasti sprendimą. Tendencijų analizės tikslas - nustatyti ir kiekybiškai įvertinti tendencijas. Jis padeda tirti priemones, tendencijas ir jų kontaktinius taškus, vizualizuoti glaudesnius tendencijų ryšius ir aptarti su projektine komanda ar klientais, ar tendencijos sąveikauja ir kaip jos sąveikauja, išvengti pernelyg supaprastinto, subjektyvaus ir galbūt monokausinio požiūrio, ir rasti holistinį požiūrį, nustatyti ir pristatyti pasikartojančius ir priežastinius tendencijų ryšius, taip

pat padaryti išvadas dėl galimos tendencijos reikšmės, surinkti vertingą konteksto informaciją apie problemos teiginį arba idėją.

Rekomenduojama trukmė: 120-240 min.

Naudojimo instrukcija: Pirmiausia atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Daugiausia dėmesio skiriama produktui, paslaugai arba plėtrai, į kurią reikia atsižvelgti, ir tai yra parašyta ant lipnių lapelių.

2 etapas: Įvairių spalvų virvelės simbolizuoja tokias mega-tendencijas kaip urbanizacija, skaitmeninimas ir tvarumas. Mega-tendencijų fenomenai ar apraiškos kabinami ant virvelių. Mega-tendencijos buvo iš anksto nustatytos seminare arba tikslinėje grupėje.

3 etapas: Vėliau ieškoma ryšių ir persidengimų, kaip matyti metro linijų žemėlapyje. Po to komanda tiria, kur yra (vieta) produktas arba paslauga (geriausia, kad būtų ant sankirtų kelių mega-tendencijų).

Užbaigę pirmiau nurodytus etapus, atlikite šį žingsnį:

4 etapas: Panašumų diagrama yra suderinamų elementų grupė ir vaizduoja tipinius modelius. Ji naudojama struktūrizuoti tendencijų analizei atlikti. Pavyzdžiui, sienos perėjimo punktuose esantys elementai yra analizuojami atidžiau ir ieškoma galimų charakteristikų ir krypčių (pvz., žygiai pėsčiomis po miestą). Paveikslėlį papildo ir užbaigia mažos kortelės, derinant pramonės, vartotojų, rinkodaros ir technologijų tendencijas. Pastaba: Korteles galima naudoti keliais būdais, paprasčiausiai jas kopijuojant.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas yra čia: <http://www.dt-toolbook.com/trends-en>

Papildomi metodai: *Pažintinis interviu* (žr. 2.2.1.3 punktą), *Klauskite 5x „Kodėl“* (žr. 2.2.1.4 punktą).

2.2.3 Požiūrio apibrėžimo metodai

2.2.3.1 „Kaip mes galėtume ...“ klausimas 1

Metodo aprašymas: šis metodas taikomas formuluojant klausimą, kuris leidžia „įsivaizdavimo“ etapui veikti kryptingai. „Kaip mes galėtume...“ klausimas yra esminis galvojant apie projektą. Šis klausimas vartojamas specialia kalba, kuri padeda pereiti prie kitokio mąstymo. Jis padeda nustatytus poreikius paversti tikru projektiniu iššūkiu, vėliau suformuluotos idėjos tikslą ir projektinės komandos tikslą išdėstyti konkrečiu sakiniu, siekiant apibrėžti įsivaizdavimo proceso mastą ir apimtį.

Rekomenduojama trukmė: 5-15 min.

Naudojimo instrukcija:

Atsižvelgti į ankstesnių „supratimo“ ir „stebėjimo“ etapų rezultatus. Rezultatas yra informacijos sintezė.

Nustatykite, kokius poreikius komanda turėtų patenkinti ir kokią papildomą informaciją reikėtų pateikti šiame kontekste.

Motyvuokite dizaino mąstymo komandą sugalvoti kelis klausimus „Kaip mes galėtume ...“, kurie patenkina nustatytus poreikius ar galimybių lauką. Kiekvienas klausimas turi atitikti logiką: „Kaip mes galėtume...“, po jo rašomas veiksmožodis (pvz., sukurti), daiktavardis (pvz., investicinis produktas), ir vartotojo tipas (pvz., asmens vardas).

Perskaitykite klausimą garsiai ir paklauskite, ar komanda yra įkvėpta klausimo rasti daug sprendimų. Jei ne, klausimas gali būti pernelyg siauras (pvz., jis jau numato sprendimą arba neleidžia atlikti tolesnio tyrimo). Arba klausimas yra per platus, t. y. klausimas bando pagerinti pasaulį, o komanda jaučiasi pasimetusi susidūrusi su užduotimi. Siekiant kovoti su šia dilema, taikomi du klausimų metodai: „Kodėl“, siekiant išplėsti dėmesį, ir „Kaip“, kad būtų susiaurintas mąstymo dėmesys. Išsprendus klausimą, galima pradėti įsivaizdavimo etapą. Pradėkite, pavyzdžiui, nuo atviro smegenų šturmo sesijos, kuri kuria pirmines idėjas.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/hmw-en>

2.2.3.1 „Kaip mes galėtume ...“ klausimas 2

Metodo aprašymas: metodas, naudojamas pristatyti savo išvalgas, idėjas ir sprendimus komandos nariams ir kitiems suinteresuotiesiems subjektams. Istorijų pasakojimas yra naudingas įrankis, kurį galima naudoti daugelyje modeliuojamojo mąstymo „design thinking“ ciklo etapų. Tai padeda atlikti tyrimus, kalbėti su žmonėmis ir turėti empatiją formuluoti galias istorijas; apibendrinti „supratimo“ ir „stebėjimo“ etapų rezultatus ir aptarti juos su komanda; pabrėžti netikėtus rezultatus ir sukurti naujas perspektyvas; pasidalyti išvalgomis, idėjomis ir rezultatais (sprendimais) su kitais.

Rekomenduojama trukmė: 10-30 min.

Naudojimo instrukcija:

1 etapas: Atspausdinkite šabloną arba nubrėžkite struktūrą ant magnetinės lentos arba interaktyviosios lentos. Ypač naudinga naudoti pasakojimą perduodant „supratimo“ ir „stebėjimo“ etapų rezultatus.

2 etapas: Raginkite kiekvieną komandos narį užpildyti vieną eilutę (pvz., kiekvienam apklaustam asmeniui), o tada apibendrinti paryškinius ir specialias asmens arba vartotojo savybes (1 skiltis). Įtraukite svarbias asmens citatas.

3 etapas: Interpretuokite komandos rezultatus ir apibrėžkite prasmę.

4 etapas: Kartu su komanda darykite išvadą ir apibendrinkite svarbiausius interviu rezultatus. Taip jūs sukūrėte pagrindą ir žengėte dar vieną žingsnį, kad pasidalytumėte istorijos rezultatais su komanda ir suinteresuotosiomis šalimis. Suformuluokite istorijos juodrašį „bullet points“ principu, sukurkite istoriją ant lentos, arba sukurkite trumpą vaizdo įrašą, kuris atitiktų istoriją.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/storytelling-en>.

Alternatyvūs metodai: *Empatijos žemėlapis* (žr. 2.2.2.1), *„Man patinka, norėčiau, įdomu“* (žr. 2.2.7.1), *Konteksto atvaizdavimas* (žr. 2.2.3.2), *PMNK* (žr. 2.2.4.3).

Papildomi metodai: *Kliento kelio žemėlapis* (žr. 2.2.2.3), *suinteresuotųjų šalių žemėlapis* (žr. 2.2.1.6 punktą), *tendencijų analizė* (žr. 2.2.2.5 punktą).

2.2.3.2 Konteksto atvaizdavimas

Metodo aprašymas: metodas naudojamas problemos kontekstui spręsti. Konteksto atvaizdavimo metodas yra būdas gauti netikėtą vartotojo/kliento informaciją apie kasdienę patirtį. Jis padeda mokytis iš „eksperto“, būtent naudotojo, kuris netikėtai suvokia, ką jis veikia savo gyvenime; susidaryti geresnę konkrečios situacijos vaizdą; atsakyti į tokius klausimus kaip, kokia yra ši patirtis kitiems, kada jie turi tokią patirtį, su kuo ir kokiomis aplinkybėmis? Laikytis principo: „Žinios yra informacija su papildomu kontekstu.“

Rekomenduojama trukmė: 40-60 min.

Naudojimo instrukcija:

Norint gauti gerą konteksto žemėlapi, reikia daugybės išvadų, todėl turėtumėte kuo dažniau eiti į lauką, kad galėtumėte stebėti ir suprasti. Negalima pakeisti realybės vartotojo požiūriu, matyti ją tokią, kokią ją mato. Svarbu suprasti, kam ieškomas sprendimas.

Stebėkite vartotoją ir jo aplinką. Tipiniai klausimai: Ką jis daro? Kur jis tai daro? Su kuo jis tai daro? Koks jo veiklos poveikis aplinkai? Kurie asmenys skolina paramą? Ar yra bendrinamų įrankių ar išteklių?

Nufotografuokite aplinką ir vartotoją.

Apibrėžkite sritis, kurioms turėtų būti skiriamas dėmesys. Naudokite savo vaizduotę plačiam kontekstui arba ribotam kontekstui.

Nustatykite atitinkamo konteksto kategorijas, pvz., tendencijas, ekonomiką, vietą arba technologijų sritis.

Jei reikia, pertvarkykite šias kategorijas, kad rastumėte naujų ryšių ir gautumėte naujų įžvalgų.

Užpildykite šablono kategorijas įžvalgomis.

Sąmoningai palikite vieną ar du laukus tuščius, kad komanda jaustųsi skatinama įtraukti naujas kategorijas, kurios atrodo svarbios.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/context-map-en>

Alternatyvūs metodai: *Kliento kelio žemėlapis* (žr. 2.2.2.3).

Papildomi metodai: *Empatijos žemėlapis* (žr. 2.2.2.1), *Metodas „Kas, ką, kur, kada, kodėl ir kaip“* (žr. 2.2.1.5 punktą), *Klauskite 5x „Kodėl“* (žr. 2.2.1.4 punktą).

2.2.3.3 Sėkmės apibrėžimas

Metodo aprašymas: metodas naudojamas teikti pagalbą komandai per visą projektavimo ciklą, ypač atsižvelgiant į įvairius variantus. Jis padeda balsuoti ir pasiekti bendrą sutarimą komandoje, kaip pasiekti sėkmę, siekiant užtikrinti, kad būtų suprasti organizacijos/valdymo/vartotojų ir kitų suinteresuotųjų subjektų reikalavimai; vėliau sprendimus priimantiems asmenims bus lengviau įsigyti akcijų paketus, supaprastinti variantų sąrašą ir prioritetų nustatymą viso projekto metu, sukurti pagrindą matuoti rodiklius (KPI), jei jie yra reikalingi projektui.

Rekomenduojama trukmė: 60-90 min.

Naudojimo instrukcija:

Naudokite lipdukus, kad apibrėžtumėte sėkmę, kad kiekvienas komandos narys galėtų pasidalyti savo mintimis.

Parenkite atitinkamų klausimų sąrašą (pvz., ką reiškia vidaus ir išorės sėkmė), siekiant užtikrinti, kad būtų sukurta 360° vizija.

Raginkite visus dalyvius rašyti atsakymus į klausimus ant lipnių lapelių. Tada iš dalyvių surinkite visas mintis vienu metu arba atskirai.

Geriausia, kad visi dalintųsi savo mintimis; vėliau aptarkite ir susiaurinkite sėkmės elementus. Tada atrenkami pagrindiniai sėkmės elementai (klasterizuojami). Šiuo pagrindu, pvz., balsuokite dėl pagrindinių sričių, taikant metodą „*Balsavimas taškų pagalba*“.

Idealiu atveju įtraukite svarbius sprendimus priimančius asmenis (pvz., vadovybę, steigėjus ir partnerius), todėl užtikrinsite, kad nebus švaistomas laikas ir pinigai. Dar svarbiau yra tai, kad per projektavimo ciklą ar pasibaigus projektui nesikaupia nusivylimas.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/define-success-en>

Alternatyvūs metodai: *Projektavimo principai* (žr. 2.2.1.2).

Papildomi metodai: *Suinteresuotųjų šalių žemėlapis* (žr. 2.2.1.6), *Tendencijų analizė* (žr. 2.2.2.5).

2.2.4 Įsivaizdavimo etapo metodai

2.2.4.1 Proto šturmas

Metodo aprašymas: metodas naudojamas greitam įsivaizdavimui - kiekis svarbesnis už kokybę. Proto šturmas yra įsivaizdavimo būdas, kuriuo visi dalyviai gali prisidėti prie savo žinių. Jis padeda sugalvoti, ką spontaniškai pasiūlys komanda; panaudoti visą kūrybinį projektavimo komandos potencialą; per trumpą laikotarpį turėti didelį skaičių galimų variantų; rasti tarpdisciplininę problemos, kuri atspindi skirtingus įgūdžius ir žinias, perspektyvą; rinkti idėjas ir nuomones iš įvairialypės grupės; įkvėpti entuziazmą ir duoti impulsą.

Rekomenduojama trukmė: 5-15 min.

Naudojimo instrukcija:

Norėdami laikytis standartinės idėjų telkimo sesijos procedūros, atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Parengti aišką klausimą dėl idėjų telkimo sesijos, pvz., „Kaip galėtume...“ arba „Kokios yra galimybės...“.

2 etapas: Pakartokite idėjų telkimo taisykles prieš idėjų telkimo sesiją. Stenkitės paskatinti grupę pateikti daugiau idėjų sesijos metu ir remtis kitų idėjomis. Įsitinkite, kad visi yra išgirsti ir visos idėjos yra užrašytos. Atkreipkite dėmesį, kad ant lipduko turi būti parašyta tik viena mintis ir kad ji turi būti aiški ir įskaitoma. Vietoj žodžių lipniuose lapeliuose galima piešti nedidelius piešinius.

3 etapas: Grupuo­kite ir reguliariai įvertinkite idėjas kartu su komanda.

4 etapas: Spręskite, ar reikia dar daugiau kūrybiškumo (pvz., norint gauti daugiau laukinių idėjų); arba smegenų šturmą tose srityse, kur apskritai ieškoma daugiau idėjų.

Siekdami laikytis struktūrinės idėjų telkimo tvarkos, atlikite šiuos veiksmus:

1 etapas: Visi dalyviai savo idėjas rašo ant lipnių lapelių. Po tam tikro laikotarpio vienas žmogus priklįjuoja savo idėją ant lentos ir paaiškina ją. Jei prie šios idėjos lipduko jau yra panašus lipdukas, priklįjuokite jį šalia.

2 etapas: Kitų komandos narių paaiškinimų metu generuojamos naujos idėjos (įsivaizdavimas) ir jos rašomos ant naujų lipnių lapelių.

3 etapas: Rezultatas - sugrupuotas idėjų rinkinys, kurį vėliau galima įvertinti.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/brainstorming-en>

Papildomi metodai: *"Kaip mes galėtume..." klausimas* (žr. 2.2.3.1).

2.2.4.2 Balsavimas taškų pagalba

Metodo aprašymas: metodas naudojamas siekiant aiškiai nuspręsti, kokių galimybių reikėtų siekti idėjų ar koncepcijų forma. Ji padeda priimti bendrus sprendimus kaip komanda; apriboti pasirinkimą, t. y. supaprastinti ir nustatyti prioritetus; greičiau priimti sprendimus ir vengti ilgų „analizės paralyžių“; spręsti nesutarimus dėl komandų ir vengti galios žaidimų; įtraukti visų sprendimų priėmimo proceso dalyvių nuomonę; galiausiai daugiausia dėmesio skirti geriausioms idėjoms ir rinkos galimybėms.

Rekomenduojama trukmė: 5-20 min.

Naudojimo instrukcija:

Surinkę idėjas ant lipnių lapelių (pvz., per idėjų telkimo sesiją), imkitės šių veiksmų.

1 etapas: Patikslinkite kriterijus prieš balsavimą. Kriterijų pavyzdys: geriausias tinkamumas ilgalaikiams tikslams; jis padės klientui ir (arba) vartotojui palaikyti viziją; suteikia didžiausią galimybę pasinaudoti konkurenciniais pranašumais; padidina terminų laikymąsi; daro didžiausią poveikį klientų pasitenkinimui.

2 etapas: Lipnių lapelius su idėjomis priklijuokite ant sienos arba interaktyviosios lentos, kad visi jas matytų. Kiekvienam dalyviui duokite tam tikrą skaičių balsų (paprastai tarp 3-5 taškų), ir paraginkite jį pasirinkti. Asmeniškai kiekvienas dalyvis balsuoja atiduodant balsą ant lipnaus lapelio su idėja, kuri jo nuomone geriausiai atitinka pateiktus kriterijus. Dalyviai turi pasirinkti, ar jie nori pateikti kelis balsus ant vieno lipduko, ar paskirstyti savo balsus užrašant juos ant skirtingų idėjų lapelių.

3 etapas: Pertvarkykite ir pergrupuokite idėjas pagal taškų (balsų) daugumą. Priimkite skaidrų sprendimą, pagrįstą šiais prioritetais, tada nustatykite tolesnius veiksmus.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/dot-voting-en>

Papildomi metodai: *Proto šturmas* (žr. 2.2.4.1 punktą), *Mąstymo projektavimo principai* (žr. 2.2.1.2 punktą).

2.2.4.3 PMNK

Metodo aprašymas: šis metodas naudojamas norint per labai trumpą laiką užfiksuoti idėjos esmę ir tikslingai ja dalytis su kitais. PMNK yra minimali verslo idėjų struktūrizavimo metodo versija. Ją sudaro keturi pirmieji pagrindiniai klausimai (sutrumpinami nuo pirmųjų raidžių žodžiais „poreikis“, „metodas“, „nauda“ ir „konkurencija“), kurie yra svarbūs idėjai. Jis padeda greitai užfiksuoti idėjos, koncepcijos ar prototipo branduolį; užtikrinti, kad daugiausia dėmesio būtų skiriama vartotojui ir (arba) klientui, pradėdant nuo klausimo apie kliento problemą, o po to atidžiai ištiriant kliento poreikius; pažvelgti į idėją keturiais skirtingais aspektais: poreikis (problema); požiūris (sprendimas, pažadas pasiekti rezultatus), nauda ir konkurencija (alternatyvos rinkoje); ankstyvuojant etapu pateikti idėją ir gauti svarbių atsiliepimų; palyginti skirtingas idėjas ir (arba) koncepcijas.

Rekomenduojama trukmė: 20-40 min.

Naudojimo instrukcija: norėdami naudoti metodą, atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Brėžkite PMNK sankryžą, arba naudokite šabloną.

2 etapas: Pradėkite nuo P (poreikis) ir apibūdinkite

- kliento problemą

- kas yra tipinis klientas, kuriam kyla ši problema;

- tipinę kasdienę padėtį, kurioje kyla problema;
- poreikį, kurį jis lemia.

3 etapas: Pereikite prie M (metodo) ir paaiškinkite

- kaip išspręsti problemą, tai yra, kaip atrodo požiūris į sprendimą / pažadas dėl veiklos;
- produktą, paslaugą arba procesą;
- kaip atrodo verslo modelis ir kaip jis uždirba pinigų.

4 etapas: Tęskite darbą su N (nauda) ir formuluokite kokybės ir kiekio požiūriu:

- naudą klientui;
- naudą jums arba jūsų įmonei.

5 etapas: Įtraukti K (konkurenciją), t. y. esamas alternatyvas ir konkurentus ir ateityje. Be to, išvardijami unikalūs sprendimo pardavimo taškai.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/nabc-en>

2.2.4.4 Mėlynojo vandenyno įrankis ir naudos pirkėjui žemėlapis

Metodo aprašymas: metodas taikomas siekiant atskirti produktą ar paslaugą nuo konkurentų ir atverti naujas rinkos galimybes. Mėlynojo vandenyno (angl. „Blue Ocean“) įrankis padeda apibrėžti unikalų vertės pasiūlymą, o „Pirkėjo naudos žemėlapyje“ daugiausia dėmesio skiriama vartotojui / klientui ir jo patirčiai teikiant paslaugas ir produktus, kurie analizuojami kaip ciklas, suskirstytas į šešis etapus (pirkimas, pristatymas, naudojimas, priedai, priežiūra ir šalinimas). Abi priemonės kartu padeda iširti nepanaudotas rinkos galimybes; teikti diferencijuotus ir naujus pasiūlymus, pagrįstus naudotojų poreikiais; pritaikyti strategiją prie naujų rinkos poreikių, suprantant konkurencinį pranašumą; nustatyti teisingą projektinio iššūkio viziją arba „žingsnis po žingsnio“ įgyvendinimo ir kontrolės mechanizmų planą.

Rekomenduojama trukmė: 30-120 min.

Vartojimo instrukcija: norėdami naudoti įrankį, atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Pradėkite nuo „keturių veiksmų programos“ (iškelkite, sumažinkite, šalinkite ir kurkite). Daugiausia dėmesio skiriama strateginių veiksmių, į kuriuos orientuojasi tiesioginiai ar alternatyvūs konkurentai arba visa pramonė, apibrėžimams produkto ar paslaugos atžvilgiu (pvz., produktyvumas, kaina, garantija ir t. t.).

2 etapas: Nustatykite, kurie iš šių veiksmių gali būti iškeliami, sumažinami, pašalinami arba kurie gali būti naujai sukurti. Pasirinkite svarbiausius veiksmus.

3 etapas: Šiuos kritinius veiksmus išdėstyti pirkėjo naudingumo matricoje. Pirmiausia apibrėžkite sprendimo veiksmus, kurie yra svarbūs vartotojui / klientui, atsižvelgiant į šią dieną žinomą pasiūlymą.

4 etapas: Pagalvokite, kokių veiksmių galima būtų atsisakyti arba sumažinti. Dabar pereinama prie kūrybinės dalies. Su komanda surenkite proto šturmo sesiją rasti nenaudojamus veiksmus. Tam reikėtų nustatyti papildomus verčių intervalus, kuriuos galėtų apimti paslauga ar produktas.

5 etapas: Iš rezultato apibrėžkite naują „mėlynojo vandenyno vertės“ pasiūlymą.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/utility-map-en>

Alternatyvūs metodai: „Lean canvas“ verslo modelis (žr. 2.2.7.3).

Papildomi metodai: *Asmens/vartotojo profilis* (žr. 2.2.2.2), *PMNK* (žr. 2.2.4.3).

2.2.5 Prototipavimo etapo metodai

2.2.5.1 Testavimo prototipas

Metodo aprašymas: testuojamas prototipas naudojamas siekiant įvertinti, ar vartotojo poreikiai buvo patenkinti įgyvendintomis idėjomis. Svarbiausia pritaikyti eksperimentą vartotojui, kad daugiau sužinoti funkcijas ar patirtį. Tai priklauso nuo problemos apibrėžimo, kuris naudojamas prototipui, prototipų kiekio, arba kiek dažnai atliekamas mikro-ciklas iki kol nesukūrėme galutinį prototipą. Prototipų detalumo lygis paprastai padidėja nuo mažos skiriamosios gebos (mažai tikslus, lo-fi) iki didelės skiriamosios gebos (labai tikslus, hi-fi). Potencialus vartotojas turėtų sąveikauti su prototipu ir jį išbandyti. Taip galima nustatyti pagrindinius sprendimo funkcinius reikalavimus. Atliekant bandymą surinkti atsiliepimai yra nepaprastai vertingi ir sudaro pagrindą tolesniems sprendimams, pavyzdžiui, perspektyviausių idėjų arba funkcijų, kurias reikia pertvarkyti, nustatymui.

Rekomenduojama trukmė: ne mažiau kaip 30 min.

Naudojimo instrukcija:

1 etapas: Prieš prototipo kūrimą turėtume savęs paklausti, kokių išvalgų norime gauti ir kodėl norime atlikti eksperimentą. Todėl būtina suformuluoti prielaidas, kurios turi būti išbandytos, ir kaip turi būti atliekamas bandymas.

2 etapas: Pagalvokite, kaip sąveika su prototipu taps jaudinančia patirtimi vartotojui (bandomajam asmeniui), ir kaip testavimas suteiks naujų išvalgų.

3 etapas: Nustatykite rezoliucijos lygį, ir ką tiksliai reikia daryti. Apibrėžkite skirtingus kuriamus prototipus. Dažnai prasminga galvoti apie alternatyvas, o tada pasirinkti vieną.

4 etapas: Jei reikalinga, pasirinkite eksperimento variantą ir apibūdinkite jį. Mažos skiriamosios gebos prototipai daugiausia dėmesio skiria poreikiams, praktiškumui ir funkcionalumui, o dažniausiai naudojami divergentiškoje (išsiskiriančioje) fazėje. Didelės skiriamosios gebos prototipai daugiausia koncentruojasi į pagrįstumą ir pelningumą.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/prototype-to-test-en>

Papildomi metodai: *Empatijos žemėlapis* (žr. 2.2.2.1), „*Man patinka, norėčiau, įdomu*“ (žr. 2.2.7.1 punktą), *Sprendimo patikra interviu metodu* (žr. 2.2.6.2 punktą).

2.2.5.2 Žvalgymo žemėlapis

Metodo aprašymas: metodas naudojamas norint sužinoti, kokius eksperimentus atlikau iki šiol ir kaip galiu juos klasifikuoti. Žvalgumo žemėlapyje komandai pateikiama atliktų eksperimentų apžvalga ir nurodomos sritys, kuriose dar galima atlikti bandymus. Jame pateikiama informacija apie lūkesčius dėl eksperimento ir jo poveikį tikslinei grupei. Jis padeda atskleisti atliktų eksperimentų tipus ir gautus prototipus; greitai apžvelgti eksperimentus ar prototipus, kuriuos dar galima atlikti; registruoti skirtumą tarp tikėtino ir faktinio eksperimento rezultato; pasiekti bendrą iki šiol atliktų eksperimentų supratimą.

Rekomenduojama trukmė: 10-45 min.

Naudojimo instrukcija: norėdami naudoti metodą, atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Įeikite į jau atliktus eksperimentus. Gali tekti keisti jų padėtį. Kiekvienas eksperimentas įrašomas žvalgymo žemėlapyje - tai geriausia daryti su pavadinimu ir atvaizdu (prototipo ir bandymo).

2 etapas: Aptarkite eksperimento vietą komandoje. Ar mes tikrai išėjome iš komforto zonos? Pavyzdžiui, remiantis ankstesniais tyrimais ir ankstesniais eksperimentais, galima apibrėžti naujo eksperimento tikslą.

3 etapas: Sukūrus prototipą ir suformulavus lūkesčius dėl rezultatų, jie taip pat įtraukiami į žvalgymo žemėlapij ir atitinkamai išdėstomi.

4 etapas: Po bandymų taip pat galima užfiksuoti naudotojų reakciją ir bandymų rezultatus. Kritisnė grįžtamojo ryšio diskusija gali pakeisti eksperimento padėtį žvalgymo žemėlapyje.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/exploration-map-en>

Papildomi metodai: *Sprendimo patikra interviu metodu* (žr. 2.2.6.2), „*Man patinka, norėčiau, įdomu*“ (žr. 2.2.7.1).

2.2.5.3 Minimaliai funkcionalus produktas („Minimum viable product“)

Metodo aprašymas: metodas naudojamas vartotojų poreikiams paversti paprastu, funkciniu produktu ir patikrinti, ar pasiūlymas bus sėkmingas rinkoje. Minimaliai funkcionalus produktas (angl. „Minimum viable product – MVP“) yra produkto, paslaugos ar verslo modelio kūrimo priemonė. Siekiama kuo greičiau (ir dedant nedaug pastangų) sąveikavimo procese išsiaiškinti, ar sprendimas koku nors reikšmingu būdu tenkina vartotojo poreikius. Paprastai MVP yra jau ir taip aukštesnės skiriamosios gebos prototipai, ir sudaro pagrindą palaipsniui (angl. „step-by-step“) pristatyti rinkai produktą ar paslaugą. Šiam sąveikavimo procesui būdinga nuolatinė holistinio problemos sprendimo ir atskirų detalių sprendimo alternatyva. Ji padeda anksti sužinoti, ar pagrindinis poreikis yra patenkintas, o produktas sudomina rinką; atliekant sąveikavimo bandymą nustatyti, ar vartotojui reikalingas minimaliai funkcionalus produktas ir kaip produktas turėtų būti patobulintas; prieš detaliau išdėstant detales ir savybes, iš vartotojų grįžtamosios informacijos sužinoti, kokia yra produkto paklausa; sumažinti investavimo į sprendimą, kurio paklausa rinkoje maža, riziką, taip taupant laiką, pinigus ir energiją.

Rekomenduojama trukmė: neapibrėžta.

Naudojimo instrukcija: norėdami naudoti metodą, atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Visada susitelkite į vieną MVP (ne kelis vienu metu) ir apibūdinkite pradinę situaciją. Į tai įeina ir asmeniai duomenys, trys svarbiausios problemos ir iššūkiai, kliento žemėlapis ir atitinkami naudojimo atvejai.

2 etapas: Užtikrinti, kad projektinė komanda būtų labai aiškiai informuota apie produkto viziją ir funkcinę taikymo sritį. Kurdami MVP nustatykite pagrindinių funkcijų prioritetus ir į jas sutelkite dėmesį. Išplėskite funkcinį plotį ir gylį žingsnis po žingsnio (T formos MVP).

3 etapas: Apibrėžkite tris pagrindines savybes (funkcijas), kurias reikia išbandyti kitose MVP kartojimuose.

4 etapas: Suplanuokite MVP statinį. Čia turėtumėte atidžiai stebėti išlaidas ir tvarkaraštį. Jei plane optimizuojamas mokymasis, apibrėžkite vertinimo kriterijus ir įgyvendinkite MVP.

5 etapas: Išbandykite savo MVP su potencialiais vartotojais / klientais realiomis sąlygomis ir surinkite kuo daugiau atsiliepimų. Rezultatai turėtų būti pamatuojami.

6 etapas: Apibendrinkite gautus rezultatus ir žingsnis po žingsnio gerinkite MVP etapą. Kiekvieno kartojimo metu galima ko nors išmokyti.

7 etapas: Apibendrinkite svarbiausias išvadas po pakartojimų.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: [http:// www.dt-toolbook.com/mvp-en](http://www.dt-toolbook.com/mvp-en)

Papildomi metodai: *Asmens/vartotojo profilis* (žr. 2.2.2.2 punktą) *Žvalgymo žemėlapis* (žr. 2.2.5.2 punktą), *Sprendimo patikra interviu metodu* (žr. 2.2.6.2 punktą).

2.2.6 Bandyto etapo metodai

2.2.6.1 Testavimo sekos lapas

Metodo aprašymas: metodas naudojamas bandymo secai parengti ir bandymo rezultatams patvirtinti. Bandymo tikslas - kuo daugiau sužinoti apie naudotoją ir jo poreikius, vartotojui sąveikaujant su prototipu. Jis padeda sistemingai planuoti bandymą ir apibrėžti vaidmenis; patvirtinti bandymo ir rezultatų dokumentus, kad juos būtų lengva naudoti kitai veiklai; iš anksto apsvastyti, kurie kriterijai yra bandymo metu, ir kuriais atvejais prielaidos laikomos patikrintomis, kad būtų galima patvirtinti poreikius ir patikrinti prielaidas; išvystyti empatiją vartotojams.

Rekomenduojama trukmė: 10-30 min.

Naudojimo instrukcija: užbaigus bandymui skirtą prototipą, imkitės šių veiksmų.

1 etapas: Bandymo planavimas:

- Pagalvokite, kur turėtų būti atliekamas testavimas. Jį geriausia atlikti atsižvelgiant į problemą vartotojo patalpose.
- Prieš testavimą apibrėžkite bandymo kriterijus. Kokie kriterijai turi būti laikomi patikrintais?
- Suplanuokite seką, vaidmenų priskyrimą ir pagrindinius testavimo klausimus.
- Apibrėžkite, kas užduos klausimus, kas užrašys ir dokumentuos testavimą, ir kas stebės.

2 etapas: Bandymo procedūra:

- Atliekant testavimą atidžiai stebėkite vartotoją. Paprašykite atsiliepimo. Jis labai vertingas ir sudaro pagrindą tolesniems sprendimams dėl prototipo kūrimo.
- Užrašykite svarbiausias citatas.

3 etapas: Bandymo dokumentai:

- Dokumentuokite bandymą nuotraukomis arba, dar geriau, trumpais svarbiausių pareiškimų vaizdo įrašais.
- Apibendrinkite pagrindines išvadas ir įgytas žinias.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/testing-sheet-en>

Alternatyvūs metodai: *Sprendimo patikra interviu metodu* (žr. 2.2.6.2 punktą).

Papildomi metodai: *Empatijos žemėlapis* (žr. 2.2.2.1).

2.2.6.2 Sprendimo patikra interviu metodu

Metodo aprašymas: metodas naudojamas nustatyti, ar vartotojas priima sprendimą. Sprendimo patikra interviu metodu yra priemonė, naudojama testavimo etape su pažangiais (aukštos skiriamosios gebos) prototipais. Tikslas yra išbandyti projekto metu sukurtus sprendimus ir sužinoti,

ar juos priima vartotojai, į kuriuos kreipiamasi. Tai padeda suprasti, ar vartotojai vertina numatytą sprendimą, t. y. ar jis įtikina funkcionalumo, patogumo vartotojui ir vartotojų patirties požiūriu; kelti klausimą dėl pagrindinės projekto užduoties, t. y. išnagrinėti, ar sutelkiate dėmesį į esminius projekto klausimus; geriau suprasti vartotojų ir (arba) klientų poreikius, elgseną ir motyvaciją; norėdami išmatuoti vartotojo sprendimo reikšmę.

Rekomenduojama trukmė: 20-30 min.

Vartojimo instrukcija: norėdami naudoti metodą, atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Pirmiausia apibrėžkite pokalbio tikslą. Apsvarstykite užduotį ir asmenis, kuriuos turėtų adresuoti sprendimas. Atsižvelgiant į dabartinį makro-ciklo etapą, siekiama patikrinti sprendimo poveikį arba išmatuoti sprendimo vertę.

2 etapas: Nustatykite interviu komandą, nustatykite vaidmenį. Rinkdamiesi kandidatus į pokalbį, įsitikinkite, kad jie panašūs į asmenį, kuriam skirtas sprendimas. Pagalvokite, ką turėtumėte pasiimti kartu su savimi į interviu (pvz., informaciją iš ankstesnių diskusijų).

3 etapas: Suplanuokite pokalbio vadovą keturiais etapais: apšilimas, įvadas į kontekstą, sprendimo išbandymas, santrauka.

Šie aspektai yra svarbūs norint veiksmingai atlikti sprendimo patikrą interviu metodu:

Apšilimas: Sukurkite atmosferą, kurioje būtų galima naudoti nevaržomus pareiškimus. Patikrinkite klausinėtojo ir apklausiamojo asmens panašumą.

Įvadas į kontekstą: Apibrėžkite, kokia konteksto informacija apie vartotojo scenarijų turėtų būti pateikta interviu pašnekovams.

Sprendimo išbandymas: Tegul apklausiamasis pats dirba su sprendimu; paprašykite jo „galvoti garsiai“.

Santrauka: Parenkite santrauką savo žodžiais apie pokalbio partnerių pareiškimus. Stebėk reakciją.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/solution-interview-en>

Alternatyvūs metodai: *Testavimo sekos lapas* (žr. 2.2.6.1), *A/B testavimas* (žr. 2.2.6.3).

Papildomi metodai: *"Kaip mes galėtume..." klausimas* (žr. 2.2.3.1), *Asmeninis/vartotojo profilis* (žr. 2.2.2.2).

2.2.6.3 A/B testavimas

Metodo aprašymas: metodas naudojamas norint peržiūrėti prielaidą arba palyginti du variantus (kiekio arba kokybės atžvilgiu), kad būtų galima sužinoti, kokie yra vartotojų/klientų pageidavimai. A/B testavimą galima naudoti kaip atskirą bandymą arba kaip prototipo testavimo išplėtimą. A/B testavimas yra paprasta priemonė dviem prototipo variantams išbandyti vienu metu. Prototipo testavimo metu paprastai atsakoma į klausimą su skirtingomis charakteristikomis. Šis testavimas gana gerai tinka esamam prototipui ir (arba) MVP patobulinti, arba naujam variantui palyginti su pagrindiniu prototipu. Prieš testavimą svarbu labai aiškiai nustatyti, ką reikia išbandyti ir palyginti (pvz., pateikiant pagrindinius skaičius). Tai padeda atlikti tikrąjį A/B testavimą arba ištestuoti kelis prototipo variantus daugiavariantinio testavimo forma, arba dalinio testavimo forma; atlikti kiekybinį vertinimą; atlikti kokybinę apklausą ir įvertinti atsiliepimų skaičių ir turinį; palyginti atskiras funkcijas ar prototipo variantus (pvz., mygtukus, vaizdinę medžiagą, išdėstymą).

Rekomenduojama trukmė: 5-15 min.

Naudojimo instrukcija: norėdami naudoti metodą, atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Apibrėžkite pagrindinį prototipą ir nuspręskite, kas bus testavimo grupė (pasirinkite tikslią grupę).

2 etapas: Apsvarstykite prototipo variantus ir priimkite sprendimą dėl dviejų, kurie būtų lyginami tarpusavyje. Apibrėžkite pagrindinius rodiklius/parametrus testavimams, kuriuos reikia pasiekti (kiekybiniais, arba kokybiniais bandymams).

3 etapas: Kiekybiniais bandymams atsitiktine tvarka paskirstykite vartotoją, ir atliekite bandymą.

4 etapas: Įvertinkite rezultatus.

5 etapas: Norėdami patobulinti prototipą, naudokite pageidaujamą variantą.

6 etapas: Pakartokite testus naudodami naujus variantus arba atlikite kitą tikrinimą, kad galėtumėte patvirtinti prototipą.

Pastaba: Bandymo procedūros diferencijavimas: kiekybinis A/B bandymas: vartotojų grupė yra padalyta (x% variantas A, y% variantas B). Kokybinis A/B bandymas: variantai testuojami vienas su kitu (visi vartotojai mato A ir B variantus).

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/a-b-testing-en>

Alternatyvūs metodai: *Sprendimo patikra interviu metodu* (žr. 2.2.6.2 punktą).

2.2.7 Refleksijos etapo metodai

2.2.7.1 Man patinka, norėčiau, įdomu

Metodo aprašymas: metodas naudojamas konstruktyviems atsiliepimams pateikti ir teigiamai nuotaikai išsaugoti. „Man patinka, norėčiau“ - ypač tinka jautriems projektams. Išsaugant teigiamą nuotaiką, santykiai, pagrįsti partneryste, plėtojami tarp grįžtamojo ryšio teikėjo ir grįžtamojo ryšio gavėjo. Jis gali būti naudojamas svarstant bendradarbiavimą ir konkretų rezultatą. Jis padeda gauti teigiamą atsiliepimą apie rezultatus; švęsti nedideles sėkmes, pasiektas naudojant šį metodą, kartojant, naudojant prototipą ar atliekant testavimą; padaryti metodą refleksijų ir minčių dalimi; metodą galima išplėsti klausimu „Kas būtų, jei ...“, ir tai taps idėjų „parkingu“; duoti ir gauti raštu ir žodžiu grįžtamąjį ryšį.

Rekomenduojama trukmė: 15-90 min.

Naudojimo instrukcija: šiam metodui taikyti:

Paimkite didelį popieriaus lapą ir nubrėžkite lentelę su 5 stulpeliais. Stulpelių antraštės: Komanda/prototipas, man patinka ..., norėčiau ..., įdomu ... ir kas, jei ...? Eilutėse įveskite komandų pavadinimus ir jų prototipus.

Siekiant gauti atsiliepimus apie pateiktą prototipą, kiekvienam dalyviui pateikiami bent trys lipdukai. Kiekvienas dalyvis raginamas baigti X ašies sakinį („Man patinka“, „norėčiau“, „įdomu“).

Kad atsirastų sąveika, kiekvienas dalyvis turėtų garsiai perskaityti tai, kas parašyta ant lipdukų, prieš lipdydamas juos ant tinklelio. Tada visi prie tinklelio prikljuoja lipduką, kuriame pateikiamas atsiliepimas.

Kai visi užrašai ant lipnių lapelių prikljuoti prie popieriaus lapo, atėjo laikas pamąstyti apie nustatytus faktus ir paklausti, ar yra kokių nors išvalgų, svarbių kitam pakartojimui.

Reikėtų vengti pradėti diskusiją kaip atsiliepimų gavėją. Tai pakeistų nuotaiką, ir teigiamas požiūris būtų prarastas. Taikant šią priemonę siekiama išvengti kritikos dėl homoseksualumo ir išlaikyti teigiamą nuotaiką.

Grįžtamąjį ryšį atsiliepimo gavėjas turėtų vertinti kaip dovaną.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/i-like-feedback-en>

Papildomi metodai: *Proto šturmas* (žr. 2.2.4.1).

2.2.7.2 „Pitch“ organizavimas

Metodo aprašymas: metodas naudojamas dalintis rezultatais ir įžvalgomis su komanda pasikartojimo (iteracijos) pabaigoje, taip pat reguliariai su suinteresuotosiomis šalimis. „Pitch“ apibūdinamas kaip verslo idėjos pristatymas per trumpą laiką investuotojų ar „teisėjų“ akivaizdoje. „Pitch“ yra įvairių tipų. Pavyzdžiui, skiriasi pagal pristatymo laiko trukmę. „The elevator pitch“ (lifto aikštelės) yra trumpiausias idėjos pateikimo būdas. Tikslas - per labai trumpą laiką (dažnai ne ilgiau kaip 30 sekundžių arba 1 minutę) pateikti glaustą ir informatyvų idėjos planą. Paprastai naudojamos tik kelios „PowerPoint“ skaidrės, arba visiškai jokios. Daugelyje pristatymų pristatomi tikri prototipai, todėl pristatymas tampa dar ryškesnis. „Pitch“ padeda komandai ir suinteresuotosioms šalims parodyti dabartinę prototipo, projekto ar galutinio sprendimo būseną; struktūrizuoti idėjas ir pabrėžti pagrindinę informaciją; gauti atsiliepimus apie sprendimą ir svarbias funkcijas, kliento poreikius arba vertės pasiūlymą; įtikinti projekto žiūrovus ar sprendimus priimančius asmenis; gauti patvirtinimą ir išteklius tolesniems veiksams arba įgyvendinimui.

Rekomenduojama trukmė: 60-120 min.

Naudojimo instrukcija: tam, kad pasiruošti „pitch“ atlikite šiuos veiksmus.

1 etapas: Grubus planavimas. Norėdami atsakyti į apytikslį planavimą, atsakykite į šiuos klausimus: Kas yra klausytojai? Ką jie jau žino? Kur galiu su jais susitikti? Ką jie nori žinoti? Kokia sistema (struktūra)? Kiek mes turime laiko? Kokios yra pristatymo galimybės? Koks mano tikslas? Kokia mano žinutė? Tada suplanuokite apytikslę seką (pvz., su lipnių lapelių pagalba). Apibrėžkite turinį, formą, ir kas tai daro, ar ką sako.

2 etapas: Suskirstykite į detales. Padalinti „pitch“ į detales per keletą pakartojimų: naudokite istorijas ir kurkite emocijas, laikykitės KISS (angl. „keep it short and simple“ - trumpiau ir paprasčiau), naudojant ne daugiau kaip 10 skaidrių. Naudokite pagrindinius skaičius. Skaičiai sako daugiau nei žodžiai! Paveikslėliai sako daugiau nei žodžiai, o vaizdo įrašai - daugiau nei nuotraukos. Standartas yra nuobodu! Jei įmanoma, nenaudokite „PowerPoint“. Parodykite per „pitch“ sesiją prototipą, pademonstruokite, kaip jis veikia. Pakartokite pagrindines žinutes „pitch“ pabaigoje. Paprastai klausytojas negali prisiminti daugiau nei 2 ar 3 faktus.

3 etapas: Testas, praktika ir tobulinimas. Išbandykite „pitch“, praktikuokite seką ir ją tobulinkite laipsniškai. Po „pitch“ komanda turėtų būti pasirengusi įvairiausiems klausimams.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/pitch-en>

Alternatyvūs metodai: *PMNK* (žr. 2.2.4.3).

Papildomi metodai: „Lean canvas“ verslo modelis (žr. 2.2.7.3), suinteresuotųjų šalių žemėlapis (žr. 2.2.1.6).

2.2.7.3 „Lean canvas“ verslo modelis

Metodo aprašymas: metodas naudojamas problemą paversti sprendimu, kuriame atsižvelgiama ir į klientų poreikius, ir į mano verslo kontekstą. Canvas padeda struktūrizuoti ir vizualizuoti inovatyvų projektą. Užbaigtas „Lean canvas“ modelis dokumentuoja galutinį problemos/sprendimo tinkamumą. „Lean canvas“ modelis pirmiausia naudojamas problemai/sprendimui pritaikyti, peržiūrėti ir, prireikus, ją koreguoti. Tai reiškia, kad surinkti duomenys lyginami su geriausiu sprendimu, kuris atitinka klientų elgseną ir iššūkius. Modelis padeda apibendrinti „design thinking“ modeliuojamojo mąstymo rezultatus, kad visi galėtų susidaryti aiškų vaizdą apie inovatyvų projektą; vizualizuoti ir susisteminti hipotezes, kad vėliau jas būtų galima peržiūrėti ir užfiksuoti rezultatus apžvalgoje; apmąstyti ir pateikti pastabas apie įgyvendinimą arba verslo modelį, siekiant nustatyti įgyvendinimo riziką; palyginti įvairius variantus ir verslo modelius.

Rekomenduojama trukmė: 60-120 min.

Naudojimo instrukcija: norėdami naudoti metodą, atlikite šiuos veiksmus.

„Lean canvas“ atspausdinkite ant didelio popieriaus lapo (pageidautina A0 formatu) ir pateikite įvairaus dydžio lipnius lapelius.

1 etapas: Žingsnis po žingsnio užpildykite „Lean canvas“ ir papildykite jį naujomis išvadomis. Ankstyvuosiuose etapuose daugiausia dėmesio skiriama 1-5 etapams, siekiant peržiūrėti problemų/sprendimų tinkamumą (problema, klientų segmentai, vertės pasiūlymas, sprendimas ir esamos alternatyvos). Patarimas: pirma, pakartokite šiuos penkis žingsnius, kol pasirodys stabilus vaizdas.

2 etapas: Bet kuria tvarka atlikite kitus veiksmus. Patarimas: priklausomai nuo pageidavimų, naudokite skirtingų spalvų lipdukus skirtingiems klientų segmentams, arba atsižvelgdami į riziką (pvz., rožinė = didelė rizika, reikia greitai išbandyti; geltona = vidutinė rizika; žalia = jau patikrinta ar maža rizika).

3 etapas: Nustatykite rizikingiausias prielaidas ir jas išbandykite atliekant eksperimentus.

Pavyzdys: šablono pavyzdys pateiktas čia: <http://www.dt-toolbook.com/lean-canvas-en>

Alternatyvūs metodai: Verslo modelis Canvas. Pastaba: pirmiausia rekomenduojama dirbti su „Lean canvas“ verslo modeliu, nes atsižvelgiama į poreikį patvirtinti sprendimą kaip minimaliai funkcionalų produktą; kai „Lean canvas“ verslo modelis bus pateisintas, ir išlaidų struktūros optimizavimas taps svarbesnis, galėsite pereiti prie „Canvas“ verslo modelio.

Papildomi metodai: *PMNK* (žr. 2.2.4.3), *Minimum Sustainable Product* (žr. 2.2.5.3), *Persona /User Profile* (žr. 2.2.2.2).

LITERATŪRA

1. Anthony D. S., Johnson W. M. et al (2008), *The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work*. Boston, MA: Harvard Business Press.
2. Blank, S. G., & Dorf, B. (2012), *The Start-up Owner's Manual: The Step-by- Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch
3. Blank, S. G. (2013), “Why the Lean Start-up Changes Everything”, *Harvard Business Review*, 91 (5): pp. 63–72.
4. Carleton, T., & Cockayne, W. (2013), *Playbook for Strategic Foresight & Innovation*; available for download at: <http://www.innovation.io>
5. Christensen, C., et al. (2011), *The Innovator's Dilemma*. Vahlen Verlag.
6. Curedale, R. (2016), *Design Thinking – Process & Methods Guide*, 3rd ed. Los Angeles: Design Community College Inc.
7. DIN SPEC 91354 (2018), “Start-ups - Leitfaden für technologie- und wissensbasierte Gründungen (Start-ups - Best practice guideline for technology based start-ups)”.
8. IDEO (2009), *Human Centered Design: Toolkit & Human Centered Design: Field Guide*. 2nd ed.
9. Kim, W., & Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Hanser Verlag.
10. Kumar, V. (2013), *101 Design Methods*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
11. Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2018), *The Design Thinking Playbook*, Wiley, 2nd ed. Munich: Franz Vahlen GmbH.
12. Maurya, A. (2013), *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.
13. Osterwalder, A., Pigneur, Y., et al (2015), *Value Proposition Design*. Frankfurt: Campus Verlag.
14. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.