



# Verslo idėjų generavimo ir vystymo vadovas





# Verslo idėjų generavimo ir vystymo vadovas



Vilnius, 2022

Leidinyi parengtas iigyvendinant projektą „Innovative project solutions tournament „Business LAB“ Nr. ENI-LLB-1-169, iigyvendintą pagal Europos kaimynystės priemonę ir finansuotą Europos Sajungos

Projekto partneriai:



Leidini parengė:

Linas Eriksonas (VšĮ Northtown Vilnius)

Lidija Kraujalienė (Vilnius TECH)

ISBN: 978-609-417-248-9

Spausdino : BĮ UAB „Baltijos kopija“, Vilnius

Maketavo: Birutė Bikelytė

© VšĮ Northtown Vilnius, 2022

Ši leidini iš dalies finansavo Europos Sajunga. Už jo turini atsako tik VšĮ Northtown Vilnius ir jokiais aplinkybėmis negali būti laikoma, kad šis leidinyi atspindi Europos Sajungos pozicija.

# Turinyi

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 „Business LAB“: verslo idėjų generavimo, atrankos ir vertinimo per mokymus ir konsultacijas metodologija | 6  |
| 2 Mokymų ir konsultavimo programa „Business LAB“                                                           | 62 |
| 3 „Business LAB“ dalyvių idėjos ir sėkmės istorijos                                                        | 92 |





„Business LAB“:  
verslo idėjų generavimo,  
atrankos ir vertinimo per  
mokymus ir konsultacijas  
**metodologija**



01

# Turinys

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>IŽANGA</b>                                                               | <b>9</b>  |
| <b>1 SKYRIUS: Verslumo galimybių nustatymas</b>                             | <b>11</b> |
| <b>1.1 Įvadas</b>                                                           | <b>11</b> |
| <b>1.2 Sąvokos</b>                                                          | <b>12</b> |
| <b>1.3 Verslo tikslas</b>                                                   | <b>13</b> |
| <b>1.4 Verslo modelis</b>                                                   | <b>15</b> |
| <b>2 SKYRIUS: Verslumo mokymo metodai ir priemonės</b>                      | <b>23</b> |
| <b>2.1 Modeliuojamasis mąstymas („design thinking“)</b>                     | <b>23</b> |
| <b>2.2 Metodai ir įrankiai modeliuojamajam mąstymui („design thinking“)</b> | <b>28</b> |
| <b>2.2.1 Supratimo etapo metodai</b>                                        | <b>29</b> |
| <b>2.2.1.1 Problemos apibrėžimas</b>                                        | <b>29</b> |
| <b>2.2.1.2 Mąstymo modeliavimo principai</b>                                | <b>30</b> |
| <b>2.2.1.3 Pažintinis interviu</b>                                          | <b>31</b> |
| <b>2.2.1.4 Klauskite 5x „Kodėl“</b>                                         | <b>32</b> |
| <b>2.2.1.5 Metodas „Kas, ką, kur, kada, kodėl ir kaip“</b>                  | <b>33</b> |
| <b>2.2.1.6 Suinteresuotųjų šalių žemėlapis</b>                              | <b>34</b> |
| <b>2.2.2 Stebėjimo etapo metodai</b>                                        | <b>35</b> |
| <b>2.2.2.1 Empatijos žemėlapis</b>                                          | <b>35</b> |
| <b>2.2.2.2 Asmens / vartotojo profilis</b>                                  | <b>37</b> |
| <b>2.2.2.3 Kliento kelio žemėlapis</b>                                      | <b>39</b> |
| <b>2.2.2.4 AEIOU</b>                                                        | <b>40</b> |
| <b>2.2.2.5 Tendencijų analizė</b>                                           | <b>41</b> |
| <b>2.2.3 Požiūrio apibrėžimo metodai</b>                                    | <b>42</b> |
| <b>2.2.3.1 „Kaip mes galėtume...“ klausimas 1</b>                           | <b>42</b> |
| <b>2.2.3.1 „Kaip mes galėtume...“ klausimas 2</b>                           | <b>43</b> |
| <b>2.2.3.2 Konteksto atvaizdavimas</b>                                      | <b>44</b> |
| <b>2.2.3.3 Sėkmės apibrėžimas</b>                                           | <b>45</b> |
| <b>2.2.4 Įsivaizdavimo etapo metodai</b>                                    | <b>46</b> |
| <b>2.2.4.1 Proto šturmas</b>                                                | <b>46</b> |
| <b>2.2.4.2 Balsavimas taškų pagalba</b>                                     | <b>47</b> |
| <b>2.2.4.3 PMNK</b>                                                         | <b>48</b> |
| <b>2.2.4.4 Mėlynojo vandenyno įrankis ir naudos pirkėjui žemėlapis</b>      | <b>49</b> |
| <b>2.2.5 Prototipavimo etapo metodai</b>                                    | <b>50</b> |
| <b>2.2.5.1 Testavimo prototipas</b>                                         | <b>50</b> |
| <b>2.2.5.2 Žvalgymo žemėlapis</b>                                           | <b>51</b> |
| <b>2.2.5.3 Minimaliai funkcionalus produktas („Minimum viable product“)</b> | <b>52</b> |
| <b>2.2.6 Bandymo etapo metodai</b>                                          | <b>54</b> |
| <b>2.2.6.1 Testavimo sekos lapas</b>                                        | <b>54</b> |
| <b>2.2.6.2 Sprendimo patikra interviu metodu</b>                            | <b>55</b> |
| <b>2.2.6.3 A/B testavimas</b>                                               | <b>56</b> |
| <b>2.2.7 Refleksijos etapo metodai</b>                                      | <b>57</b> |
| <b>2.2.7.1 „Man patinka, norėčiau, įdomu“</b>                               | <b>57</b> |
| <b>2.2.7.2 „Pitch“ organizavimas</b>                                        | <b>58</b> |
| <b>2.2.7.3 „Lean canvas“ verslo modelis</b>                                 | <b>59</b> |
| <b>LITERATŪRA</b>                                                           | <b>61</b> |

# Ižanga

*Inovatyvių projektinių sprendimų (IPS) įgyvendinimas priklauso nuo įvairių veiksnių, pavyzdžiui, valstybės 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 akceleratorių, inovacijų rėmimo agentūrų, privačių ir valstybinių finansinių institucijų ir daugelio kitų).*

Tačiau pagrindiniai du elementai, kurie 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 labiau su pasaulio rinka. Finansuotojai yra tie, kurie tiki savo idėjomis investuodami lėšas, tačiau ankstyvojoje stadijoje dažniau investuoja savo laiką ir pastangas. Ir steigėjai, ir finansuotojai turi kuo anksčiau surasti bendrą vardiklį, kad įmonės idėjos būtų tinkamu laiku priartintos prie rinkos. Todėl tarpininkų vaidmuo yra padėti palengvinti verslo kūrimo pradžią, 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 aprašymas, tarp jų ir inovatyvių verslo idėjų konkurso organizavimo programa, kuri čia vadinama „IPS turnyru“. Šiomis gairėmis siekiama glaustai, aiškiai, bet kartu 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 sprendimų grįstų idėjų modeliavimo proceso (angl. „Design thinking“) patirtimi. Glaustai aprašomi atskiri proceso etapai, metodai ir priemonės, ką galima taikyti mokymams bei inovatyvių projektinių sprendimų konkursui.

Šiame dokumente aprašyta metodologija skirta mokymų ir konsultacijų programai „Business LAB“ įgyvendinti. Mokymų programa pateikiama atskirame dokumente.

## 1 skyrius

# Verslumo galimybių nustatymas

### 1.1 Įvadas

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

- įmonės steigėjas arba komanda nežino visų esminių proceso elementų ir poveikio veiksnių;
- laiko, pinigų ir įgūdžių išteklių 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 pasirenks įmonės steigėjų komanda, padedama finansuotojų ir tarpininkų, palikta verslumo laisvei.

Siekiant tinkamai suprasti ir pasinaudoti 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, pasitelkus išorės šaltinius ir informaciją.
- Kiekvieno atskiro proceso elemento ar verslo modelio kūrimas ir įgyvendinimas yra tiesiogiai susijęs su verslo aplinka ir kitais elementais, todėl visuomet turi būti 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 įrenginio 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 įmo-

nei, 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 verslo 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, sumažėja steigėjų įsipareigojimai ir padidėja jiems nesėkmės rizika.

Įmonės steigimo tikslas, arba klausimas „kodėl“, yra organizacijos pagrindas. Būtent tai apibrėžia įmonės kultūrą ir motyvaciją ir yra dabartinių bei būsimų sprendimų vadovas. „Kaž“, 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 pasirenge mokėti už prekę arba skirti atitinkamą vieną mokesčių. Vartotojas yra įstaiga, asmuo ar žmonių grupė, naudojami ar taikanti produktą. Produktas yra veiksmų, kuriuos pateikia įmonė, už kuriuos nori mokėti klientas, suma. Kliento noras mokėti už produktą turi būti tikrinamas praktiškai. Vienas iš būdų 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;
- priimtinumai 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 ir visus sprendimus, po to lyginant klientų poreikius.

Būtina reguliariai tikrinti savo ir išorės prielaidas. Siekiant išvengti nepageidaujamų pokyčių, Mašinų direktyvos sveikatos ir saugos reikalavimams svarbūs bendrieji ir tipiniai rinkos uždarymo veiksniai, kaip antai apsauga nuo gaisro ar sprogo, 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 išteklių ir kiek kiekvieno išteklių įmonei reikia produktui išvystyti?
9. Kokie yra įmonės išteklių ir kiek kiekvienos rūšies išteklių įmonė turi turėti pagaminti produktą? Išteklių, pavyzdžiui, yra kapitalas, laikas, personalas, gamybos ir prekybos paslaptys, infrastruktūra, saugumo teisės, techninė ir programinė įranga ir t. t.
10. Kokie išteklių, 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 platinti produktus (ir kokie jų interesai)?

### „Canvas“ verslo modelis

Verslo modelį galima parengti taikant struktūruotą verslo modeliavimo metodą. Populiariausia verslo modelio kūrimo priemonė angliškai vadinama „Business Model Generation Canvas“ (toliau vadinama tiesiog „Canvas“ verslo modeliu), kuri buvo verslo modeliavimo standartizavimo pagrindas, 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 (bloku). Sudedamosios dalys ir jų aprašymas pateikiami 1 paveiksle.

### 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) bei 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 konkreto 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 ir kurie nori vairuoti automobilį, bet kasdieniame gyvenime vairuodami patiria stresą ar jaudinasi dėl važiavimo automobiliu ir tai nėra malonu. Transporto priemonės gamintojas į vertės pasiūlymą įtraukė atskiras papildomas paslaugas, pavyzdžiui, pirmųjų ketverių metų priežiūros išlaidas, autonominį vairavimą, 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 (angl. „business-to-business-to-customer“, santr. B2B2C) ir kt.

### 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;

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>(F)</b><br/><b>Partnerystės</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kas yra mūsų strateginiai partneriai?</li> <li>2. Kas yra mūsų strateginiai tiekėjai?</li> <li>3. Kokius pagrindinius išteklius mes galime gauti iš partnerių?</li> <li>4. Kokias pagrindines mūsų atliekamas užduotis galime perduoti partneriams?</li> </ol> | <p><b>(G)</b><br/><b>Pagrindinės užduotys</b></p> <p>Kokios pagrindinės užduotys reikalingos norint pateikti mūsų vertės pasiūlymą? Pardavimo kanalams sutvarkyti, santykiams su klientais, pajamų šaltiniams.</p> <p><b>(H)</b><br/><b>Pagrindiniai ištekliai</b></p> <p>Kokie yra pagrindiniai ištekliai, reikalingi pristatyti mūsų vertės pasiūlymą? Pardavimo kanalams sutvarkyti, santykiams su klientais, pajamų šaltiniams.</p> | <p><b>(A)</b><br/><b>Vertės pasiūlymas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kokias naudas mes galime pateikti klientams?</li> <li>2. Kokias klientų problemas mes sprendžiame?</li> <li>3. Kokius produktus mes galime pasiūlyti pasiekti atitinkamai tikslinei klientų grupei?</li> <li>4. Kokius klientų poreikius mes sutikome?</li> </ol> |  | <p><b>(C)</b><br/><b>Ryšiai su klientais</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kokių ryšių tikisi individualūs klientų segmentai?</li> <li>2. Kokius ryšius su klientais mes sukūrėme?</li> <li>3. Kaip tai integruota į verslo modelį?</li> </ol> <p><b>(D)</b><br/><b>Realizavimo kanalai</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kokius pardavimo kanalus mes norėtume naudoti mūsų klientams pasiekti?</li> <li>2. Kokius kanalus klientams pasiekti mes naudojame dabar?</li> <li>3. Kaip integruoti mūsų skirtingus kanalus?</li> <li>4. Kurie kanalai veikia geriausiai?</li> <li>5. Kurie kanalai yra pagrindiniai kainos atžvilgiu?</li> <li>6. Kaip kanalai integruoti su mūsų klientų procesais?</li> </ol> | <p><b>(B)</b><br/><b>Klientų segmentai</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kam mes teikiame naudą?</li> <li>2. Kas yra mūsų svarbiausi klientai?</li> </ol> |
| <p><b>(I)</b><br/><b>Išlaidų struktūra</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kokios yra didžiausios išlaidos mūsų verslo modelyje?</li> <li>2. Kokie yra patys brangiausi pagrindiniai ištekliai?</li> <li>3. Kokios yra pačios brangiausios užduotys?</li> </ol>                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | <p><b>(E)</b><br/><b>Pajamų struktūra</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Už kokias naudas klientai yra pasiryžę mokėti?</li> <li>2. Už kokias naudas klientai moka dabar?</li> <li>3. Ar mes jiems dabar mokame?</li> <li>4. Kaip jie būtų pasirengę mokėti?</li> <li>5. Kokį indėlį į mūsų bendras pajamas įneša kiekvienas pajamų šaltinis?</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                           |

1 pav. „Canvas“ verslo modelio struktūra

- 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 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. 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, garantinė 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 ilgam žada stabilias pajamas. 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 apvarstyti, kokias išlaidų struktūras pasirinkti. 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 neaiškią verslo idėją paversti konkrečiu sprendimu, pritaikytu kliento ar galutinio vartotojo poreikiams. Modeliuojamasis mąstymas (toliau aiškumo dėlei vartojamas originalus anglų k. pavadinimas „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 jų sprendimai taip pat gali būti kompleksiniai. „Design thinking“ padeda pašalinti organizacijos „silosus“ ir taip skatina bendradarbiavimo bei 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 bei prototipavimo fazėse. Šiuose ankstyvuosiuose 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, sie-

kiant apibrėžti sprendimą. Kūrybinis būdas problemai spręsti greičiau prasideda nuo sprendimo, kad būtų galima nustatyti pakankamai parametrų keliui optimizuoti tikslo link. Tuomet sprendimas iš tikrųjų yra startinis taškas. 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 randa geriausias idėjas pasportavęs; tuo tarpu kitas dalyvis produktyviausias idėjas generuoja atsiribojęs nuo kitų ir kai niekas netrukdo.

Dėstant ir mokant modeliujamojo mąstymo „design thinking“ metodu, įgyjama tam tikrų ypatingų savybių: gana 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, jog 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 interneto šaltiniuose. Kūrybinio mąstymo įrankių rinkinyje (Wiley, 2020) nurodyti septyni etapai, t. y. vienas papildomai pridėtas prie standartinių šešių. Šie etapai yra:

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

### Supratimas

Pirmasis mikrociklo 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 kūrybinį 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. 2.2.2.4 skirsinį), 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 atvaizdavimas. Požiūris paprastai suformuluojamas kaip sakinyss, 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 ankstesniame etape 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 medžiagų, popieriaus, aliuminio folijos, virvelių, klijų ir lipnios juostos dažnai pakanka, 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 sekti 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 priemones, 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 toliau jas plėtoti, kol visiškai įtikinsime šia idėja naudotojus. Priešingu atveju idėja turi būti atmesta arba pakeista.

## Refleksija

Tai nuolatinis „design thinking“ modeliavimo 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), palaiko mąstyseną.

## 2.2 Metodai ir įrankiai modeliuojamajam 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, aprašymas, kuriame pateikiamos naudojimo instrukcijos, ir interneto nuoroda į šabloną ar bet kurį 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 išdėstyti ją 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.



#### Naudojimo instrukcija

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

**1 etapas:** problemos apibrėžimui suformuluoti 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 jais. Klausimams ir atsakymams naudokite skirtingas spalvas, rašykite įskaitomai ir kuo stambiau. Parenkite bent 10 tokių probleminių apibrėžimų.

**2 etapas:** pritvirtinkite šiuos popieriaus lapus prie sienos ir po jais gulsčiai padėkite 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, taip: „Kaip galėtume perprojektuoti... [ką?] ...[kam?] ...taigi... [jo poreikis]... patenkintas?“.



**Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas


<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 skirsnį), „Kaip mes galėtume...“ klausimai (žr. 2.2.3.1 skirsnį), Metodas „Kas, ką, kada, kodėl ir kaip“ (žr. 2.2.1.5 skirsnį).

## 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 konkrečioms 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 to paties lygio, 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 nupieškite „krepšelį“ ir piramidę. Tada pakvieskite visus dalyvius ant lipnių lapelių parašyti projektavimo principus (angl. „design principles“) ir juos suklijuoti 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 viršaus, tuo specifiškesnis 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 <https://www.designprinciplesftw.com>.

 **Alternatyvūs metodai:** *Sėkmės apibrėžimas* (žr. 2.2.3.3 skirsnį).

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

## 2.2.1.3 Pažintinis interviu

 **Metodo aprašymas:** šis pažintinis 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, geriau suprasti naudotoją ir jo neišsakytus poreikius, suprasti pagrindines vertybes, įsitikinimus, motyvaciją ir siekius, kurie daro įtaką elgesiui, sukurti mąstymą, kuriame ne produktas, o asmuo ir jo poreikiai būtų iškelti į pirmą planą, ištirti kultūrinius ir socialinius aspektus, kurie gali turėti įtakos poreikių patenkinimui, sumažinti riziką, nustatyti galimybes ir ankstyvoje stadijoje išbandyti pradines konceptualias idėjas.


 **Rekomenduojama trukmė:** 60–120 min.

 **Naudojimo instrukcija**

**1 etapas:** pirmiausia sukurkite interviu vedimo vadovą, kuriame būtų nurodytos temos ir klausimai. Pradėkite nuo plačių klausimų ir laipsniškai pereikite prie konkrečios temos. Pokalbis turėtų vykti tipiškos paskirties vietoje arba ten, kur dalyvis jaučiasi patogiai – tinkamiausia vieta gali būti jo namai. Būkite pasirengę atsakyti interviu vedimo vadovo, jei iškyla klausimų ir temų, kurios 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...“. Pamėginkite eiti toliau, pavyzdžiui, „Ką tai reiškia...“ arba „Kodėl tu...“. Kartu pabandykite kalbėti dalyvio kalba ir venkite techninių terminų. Atminkite, kad pašnekovas yra savo gyvenimo ekspertas.

**3 etapas:** užbaikite pokalbį ir pateikite tokį klausimą: „Ko pageidautumėte, jeigu turėtumėte tik vieną norą?“.


 **Pavyzdys:** šablono pavyzdį galima rasti <https://www.dt-toolbook.com/explorative-interview-en>.

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


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



## 2.2.1.4 Klauskite 5x „Kodėl“

 **Metodo aprašymas:** metodas taikomas padėčiai ir tikrosioms problemoms priežastims. Jis padeda rasti tikrąją problemos priežastį, 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:** kuo išsamiau apibūdinkite problemą ir naudokite nuotraukas ar eskizus, kad ją iliustruotumėte.

**2 etapas:** pradėkite nuo „šakninės priežasties“ analizės ir kuo dažniau klauskite „kodėl“. Pabandykite atsakyti į kiekvieną klausimą „kodėl“. Nustokite klausti „kodėl“, kai tai nebebus logiška. Tada analizuokite kitą problemą tokiu pat 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 pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/5xwhy-en>.

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

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

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

 **Metodo aprašymas:** siekiant gauti išsamią informaciją, taip pat naujų rezultatų ir informacijos apie problemą ar padėti holistiniu 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 žemėlapiu forma). Keiskite klausimus ir „žaiskite“ su jais. Pritaikykite juos situacijai.

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


**3 etapas:** pasistenkite gauti daug informacijos. Klauskite „kodėl“ net ir kitų nei metode išvardytų klausimų kontekste.

 **Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/wh-questions-en>.


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

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

## 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 veiksnius 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 klausimų įvairių suinteresuotųjų šalių supratimui pagilinti. 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 jame surašykite įvairias suinteresuotąsias šalis. Tada nubrėžkite suinteresuotųjų šalių ryšius. Apibrėžkite ir naudokite skirtingus ryšio simbolius, pvz., laužytas linijas, skirtas sudėtingesniems ryšiams. Apsvarstykite suinteresuotųjų šalių žemėlapi ir nustatykite tolesnius žingsnius, veiksmus bei galimus darbo su suinteresuotųjų šalių žemėlapiu padarinius.

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


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

## 2.2.2 Stebėjimo etapo metodai

### 2.2.2.1 Empatijos žemėlapis

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

 **Rekomenduojama trukmė:** 20–30 min.

 **Naudojimo instrukcija:** apibrėžkite maketą popieriuje arba naudokite empatijos žemėlapi šabloną. 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 jaučia?
  - Kokios emocijos skatina klientą / vartotoją?
  - Ką mano klientai / vartotojai?
  - Ką tai pasako apie juos ir jų nuostatas?
4. Ką klientas / vartotojas sako ir daro?
  - Ką sako klientas / vartotojas?
  - Ką turi daryti klientas / vartotojas?
  - Kur vartotojas elgiasi prieštarinčiai?

**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 pateikiamas  
<https://www.dt-toolbook.com/empathy-map-en>.



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

## 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) atitinkamų poreikių ir atliktinų darbų kontekste. 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 jais 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, vizualizuojantį klientą (pasirinktinai), arba papildykite 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., megatendencijos, 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, koks kliento gyvenimo būdas ir vertybės buvo 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, kas liko taip pat, 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:** kokių išvalgų iš to įgyjate? Kas bus svarbiau ateityje?



**Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas

<https://www.dt-toolbook.com/persona-en>.



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

## 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, naudodami 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“, darančius neigiamą poveikį vartotojų patirčiai, tvirtai suvokti visus su klientu sąlyčio taškus, pašalinti problemines klientų sąveikos problemas ir spragas bei 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 projekto komanda.

**2 etapas:** tada pasirinkite scenarijų arba užduotį, kurią reikia atlikti. Ką veikia asmuo, 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 įtraukti svarbiausi veiksmai. Pažymėkite visus patirties žingsnius (pvz., naudodami lipnius lapelius). Prieš plečiant ir detalizuojant, lengviau sudaryti metalygmens 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 „jautukus“.

**7 etapas:** apibrėžkite galimas tobulinimo sritis.

**8 etapas:** apibrėžkite asmenis, atsakingus už veiksmus / procesus organizacijoje. Išryškėjus aiškiam patirties paveikslui, projekto komanda automatiškai pateikia klausimų, naujų išvalgų ir galimų patobulinimų.




**Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas

<https://www.dt-toolbook.com/journey-map-en>.




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

## 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 įėjties taškas, stebint vartotoją jo aplinkoje. Po stebėjimo pateikite įrašus pagal struktūrą atitinkamose antraštėse. Papildykite tiesioginius pastebėjimus nuotraukomis arba trumpais vaizdo įrašais. Baigę lauko stebėjimą pagal AEIOU sistemą, sugrupuokite ir surūšiuokite rezultatus teminiuose blokuose, apibendrinami antraštes, kad galėtumėte nustatyti modelį.


 **Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/aeiou-en>.

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

## 2.2.2.5 Tendencijų analizė

 **Metodo aprašymas:** metodas naudojamas tendencijoms ankstyvame etape atpažinti, 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 projekto komanda ar klientais, ar tendencijos sąveikauja ir kaip sąveikauja, išvengti pernelyg supaprastinto, subjektyvaus ir galbūt monokausinio požiūrio, rasti holistinį požiūrį, nustatyti ir pristatyti pasikartojančius ir priešastinius 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 parašyta ant lipnių lapelių.


**2 etapas:** įvairių spalvų virvelės simbolizuoja tokias megatendencijas kaip urbanizacija, skaitmeninimas ir tvarumas. Megatendencijų fenomenai ar apraiškos kabinami ant virvelių. Megatendencijos 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 kelių megatendencijų sankirtų).


Baigę 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, persidengimo punktuose esantys elementai analizuojami atidžiau ir ieškoma galimų charakteristikų bei krypčių. Paveikslėlį papildo ir užbaigia mažos kortelės, derinant pramonės, vartotojų, rinkodaros ir technologijų tendencijas. Pastaba: kortelės galima naudoti keliais būdais, paprasčiausiai jas kopijuojant.


 **Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/trends-en>.

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

### 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 užduodamas specialia kalba, kuri padeda pereiti prie kitokio mąstymo. Jis padeda nustatytus poreikius paversti tikru projekto iššūkiu, vėliau suformuluotos idėjos tikslą ir projekto 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 pasiteiraukite, 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 pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/hmw-en>.

### 2.2.3.1 „Kaip mes galėtume...“ klausimas 2

 **Metodo aprašymas:** metodas naudojamas pristatyti savo įžvalgas, idėjas ir sprendimus komandos nariams ir kitiems suinteresuotiesiems subjektams. Istorijų pasakojimas yra naudingas įrankis, jį 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 įžvalgomis, idėjomis ir rezultatais (sprendimais) su kitais.


 **Rekomenduojama trukmė:** 10–30 min.


 **Naudojimo instrukcija**  
**1 etapas:** atspausdinkite šabloną arba nubrėžkite struktūrą ant magnetinės 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 padarykite 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 juodraščių „bullet points“ principu, sukurkite istoriją ant lentos arba trumpą vaizdo įrašą, kuris atitiktų istoriją.

 **Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/storytelling-en>.

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

**Papildomi metodai:** *Kliento kelio žemėlapis* (žr. 2.2.2.3 skirsnį), *Suinteresuotųjų šalių žemėlapis* (žr. 2.2.1.6 skirsnį), *Tendencijų analizė* (žr. 2.2.2.5 skirsnį).

## 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 gyvenime; susidaryti geresnį 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 vaizduotę plačiam 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 išvalgų.
- Užpildykite šablono kategorijas išvalgomis.
- Sąmoningai palikite vieną ar du laukus tuščius, kad komanda jaustųsi skatinama įtraukti naujas kategorijas, kurios atrodo svarbios.



**Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/context-map-en>.



**Alternatyvūs metodai:** Kliento kelio žemėlapis (žr. 2.2.2.3 skirsnį).  
**Papildomi metodai:** Empatijos žemėlapis (žr. 2.2.2.1 skirsnį), Metodas „Kas, ką, kur, kada, kodėl ir kaip“ (žr. 2.2.1.5 skirsnį), Klauskite 5x „Kodėl“ (žr. 2.2.1.4 skirsnį).

## 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 priimančioms asmenims bus lengviau įsigyti akcijų paketus, supaprastinti variantų sąrašą ir prioritetų nustatymą viso projekto metu, sukurti pagrindą matuoti rodiklius (KPI), jei jie reikalingi projektui.



**Rekomenduojama trukmė:** 60–90 min.



### Naudojimo instrukcija

Naudokite lipdukus sėkmei apibrėžti, 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 surinkite iš dalyvių visus lapelius vienu metu arba atskirai.
- Geriausia, kad visi dalintųsi savo mintimis; vėliau aptarkite ir susiaurinkite sėkmės elementus. Tada atrinkite pagrindinius sėkmės elementus (klasterizuokite). Šiuo pagrindu, pvz., balsuokite dėl pagrindinių sričių, taikydami metodą „Balsavimas taškų pagalba“.
- Idealiu atveju įtraukite svarbius sprendimus priimančius asmenis (pvz., vadovybę, steigėjus ir partnerius). Taip užtikrinsite, kad nebus švaistomas laikas ir pinigai. Dar svarbiau yra tai, kad per projektavimo ciklą ar pasibaigus projektui nesikaupia nusivylimas.




**Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/define-success-en>.




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

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

### 2.2.4.1 Proto šturmas

 **Metodo aprašymas:** metodas naudojamas greitam įsivaizdavimui – kiekis svarbiau 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 entuziazmo ir suteikti impulsą.

 **Rekomenduojama trukmė:** 5–15 min.

 **Naudojimo instrukcija:** norėdami laikytis standartinės idėjų telkimo sesijos procedūros, atlikite šiuos veiksmus.

**1 etapas:** parengti aiškų klausimą dėl idėjų telkimo sesijos, pvz., „Kaip galėtume...“ arba „Kokios yra galimybės...“.

**2 etapas:** pakartokite idėjų telkimo taisyklės prieš idėjų telkimo sesiją. Stenkitės paskatinti grupę pateikti daugiau idėjų sesijos metu ir remtis kitų idėjomis. Įsitikinkite, kad visi yra išgirsti ir visos idėjos užrašytos. Atkreipkite dėmesį, kad ant lipduko turi būti parašyta tik viena mintis, 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:** spęskite, ar reikia dar daugiau kūrybiškumo (pvz., norint gauti daugiau laukinių idėjų), arba naudoti 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 laiko vienas žmogus priklijuoja savo idėją ant lentos ir paaiškina ją. Jei prie šios idėjos lipduko jau yra panašus lipdukas, priklijuokite 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 pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/brainstorming-en>.

 **Papildomi metodai:** „Kaip mes galėtume...“ klausimas (žr. 2.2.3.1 skirsnį).

### 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:** patikrinkite 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:** lipnius lapelius su idėjomis priklijuokite ant sienos arba interaktyviosios lentos, kad visi jas matytų. Kiekvienam dalyviui duokite tam tikrą skaičių balsų (paprastai 3–5 taškus) ir paraginkite jį pasirinkti. Asmeniškai kiekvienas dalyvis balsuoja atiduodamas balsą ant lipnaus lapelio su idėja, kuri, jo nuomone, geriausiai atitinka pateiktus kriterijus. Dalyviai turi pasirinkti, ar nori pateikti kelis balsus ant vieno lipduko, ar paskirstyti savo balsus užrašydami 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 pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/dot-voting-en>.

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



### 2.2.4.3 PMNK



**Metodo aprašymas:** šis metodas naudojamas norint per labai trumpą laiką užfiksuoti idėjos esmę ir tikslingai dalytis ja 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, pradedant nuo klausimo apie kliento problemą, po to atidžiai ištiriant kliento poreikius; pažvelgti į idėją keturiais skirtingais aspektais: poreikis (problema), požiūris (sprendimas, pažadas pasiekti rezultatus), nauda ir konkurencija (alternatyvos rinkoje); ankstyvajame etape 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, t. y. 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 bei kiekio požiūriu.

- naudą klientui;
- naudą jums arba jūsų įmonei.

**5 etapas:** įtraukite K (konkurencija), t. y. esamas alternatyvas ir konkurentus ir ateiityje. Be to, išvardykite unikalios sprendimo pardavimo taškus.



**Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas

<https://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 projekcinio iššūkio viziją arba „žingsnis po žingsnio“ įgyvendinimo ir kontrolės mechanizmų planą.



**Rekomenduojama trukmė:** 30–120 min.



**Naudojimo instrukcija:** norėdami naudoti įrankį, atlikite šiuos veiksmus.

**1 etapas:** pradėkite nuo „keturių veiksmų programos“ (iškelkite, sumažinkite, šalinkite ir kurkite). Daugiausia dėmesio skiriama strateginių veiksmų, 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 veiksmų gali būti iškeliami, sumažinami, pašalinami arba kurie gali būti naujai sukurti. Pasirinkite svarbiausius veiksmus.

**3 etapas:** šiuos kritinius veiksmus išdėstykite pirkėjo naudingumo matricioje. Pirmiausia apibrėžkite sprendimo veiksmus, kurie svarbūs vartotojui / klientui, atsižvelgdami į šiandien žinomą pasiūlymą.

**4 etapas:** pagalvokite, kokių veiksmų galima būtų atsisakyti arba sumažinti. Dabar pereikite prie kūrybinės dalies. Su komanda surenkite proto šturmo sesiją nenaudojamiems veiksmams rasti. 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 pateikiamas


<https://www.dt-toolbook.com/utility-map-en>.




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

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

### 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 būtų galima daugiau sužinoti apie funkcijas ar patirtį. Tai priklauso nuo problemos apibrėžimo, kuris naudojamas prototipui, prototipų kiekio arba kaip dažnai atliekamas mikrociklas, kol sukuriamas galutinis prototipas. Prototipų detalumo lygis paprastai padidėja nuo mažos skiriamosios gebos (mažai tikslus, lo-fi) iki didelės (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, perspektyviausioms idėjoms arba funkcijoms, kurias reikia pertvarkyti, nustatyti.


 **Rekomenduojama trukmė:** ne mažiau kaip 30 min.


 **Naudojimo instrukcija**  
**1 etapas:** prieš kuriant prototipą 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 pagalvoti apie alternatyvas, o tada pasirinkti vieną.

**4 etapas:** jei reikia, 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 pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/prototype-to-test-en>.

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

### 2.2.5.2 Žvalgymo žemėlapis

 **Metodo aprašymas:** metodas naudojamas norint sužinoti, kokius eksperimentus atlikau iki šiol ir kaip galiu juos klasifikuoti. Žvalgymo 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 tikėtinio 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. Kritinė grįžtamojo ryšio diskusija gali pakeisti eksperimento padėtį žvalgymo žemėlapyje.


 **Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/exploration-map-en>.

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

### 2.2.5.3 Minimaliai funkcionalus produktas („Minimum viable product“)

 **Metodo aprašymas:** metodas naudojamas vartotojų poreikius 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 jis 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 susitarkite į vieną MVP (ne kelis vienu metu) ir apibūdinkite pradinę situaciją. Į tai įeina ir asmeniniai duomenys, trys svarbiausios problemos ir iššūkiai, kliento žemėlapis ir atitinkami naudojimo atvejai.

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

**3 etapas:** apibrėžkite tris pagrindines savybes (funkcijas), kurias reikia išbandyti kituose 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. Kaskart kartojant galima ko nors išmokti.

**7 etapas:** apibendrinkite svarbiausias išvadas po pakartojimų.




**Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas <https://en.dt-toolbook.com/mvp-en>.




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

### 2.2.6.1 Testavimo sekos lapas

 **Metodo aprašymas:** metodas naudojamas bandymo sekai parengti ir bandymo rezultatams patvirtinti. Bandyimo 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 apsvarstyti, 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:** baigę 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 pateikti atsiliepimą. 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 pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/testing-sheet-en>.

 **Alternatyvūs metodai:** *Sprendimo patikra interviu metodu* (žr. 2.2.6.2 skirsnį).  
**Papildomi metodai:** *Empatijos žemėlapis* (žr. 2.2.2.1 skirsnį).

### 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; norint išmatuoti vartotojo sprendimo reikšmę.

 **Rekomenduojama trukmė:** 20–30 min.

 **Naudojimo instrukcija:** norėdami naudoti metodą, atlikite šiuos veiksmus.

**1 etapas:** pirmiausia apibrėžkite pokalbio tikslą. Apsvarstykite užduotį ir asmenis, kuriuos turėtų adresuoti sprendimas. Atsižvelgiant į dabartinį makrociklo etapą, siekiama patikrinti sprendimo poveikį arba išmatuoti sprendimo vertę.

**2 etapas:** nustatykite interviu komandą ir vaidmenį. Rinkdamiesi kandidatus į pokalbį, įsitikinkite, kad jie panašūs į asmenį, kuriam skirtas sprendimas. Pagalvokite, ką turėtumėte pasiimti 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 apklausiamo 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. Stebėkite reakciją.

 **Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/solution-interview-en>.


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

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

### 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 testuoti kelis prototipo variantus daugiavariantinio testavimo forma ar 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 atlikite 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 pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/a-b-testing-en>.


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

## 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, santyčiai, pagrįsti partneryste, plėtojami tarp grįžtamojo ryšio teikėjo ir grįžtamojo ryšio gavėjo. Jis gali būti naudojamas svarstant bendradarbiavimą ir konkretų rezultatą, padeda gauti teigiamą atsiliepimą apie rezultatus; švęsti nedideles sėkmes, pasiektas naudojant šį metodą, kartojant, naudojant prototipą ar atliekant testavimą; padaryti metodą refleksijų ir minčių dali mi; metodą galima išplėsti klausimu „Kas būtų, jei...“, ir tai taps idėjų „parkingu“; duoti ir gauti grįžtamąjį ryšį raštu ir žodžiu.

 **Rekomenduojama trukmė:** 15–90 min.

 **Naudojimo instrukcija**  
Šiam metodui taikyti paimkite didelį popieriaus lapą ir nubraižykite lentelę su 5 stulpeliais. Stulpelių antraštės: Komanda / prototipas, man patinka..., norėčiau..., įdomu..., kas, jei...? Eilutėse įrašykite 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 priklijuoja lipduką, kuriame pateikiamas atsiliepimas.
- Kai visi užrašai ant lipnių lapelių priklijuoti prie popieriaus lapo, atėjo laikas pamąstyti apie nustatytus faktus ir paklausti, ar yra kokių nors įžvalgų, svarbių kitam pakartojimui.
- Reikėtų vengti pradėti diskusiją kaip atsiliepimų gavėją. Tai pakeistų nuotaiką, ir teigiamas požiūris būtų prarastas. Taikant šią priemonę siekiama išvengti *ad hominem* kritikos ir išlaikyti teigiamą nuotaiką.
- Grįžtamąjį ryšį atsiliepimo gavėjas turėtų vertinti kaip dovaną.

 **Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/i-like-feedback-en>.

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

## 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 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:** norėdami 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), naudodami ne daugiau kaip 10 skaidrių. Naudokite pagrindinius skaičius. Skaičiai pasako daugiau nei žodžiai! Paveikslėliai pasako 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 faktų.

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



**Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas <https://www.dt-toolbook.com/pitch-en>.



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

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

## 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. „Lean 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 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 lipnių lapelių.

**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: pirmiausia 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 arba maža rizika).

**3 etapas:** nustatykite rizikingiausias prielaidas ir jas išbandykite atlikdami eksperimentus.



**Pavyzdys:** šablono pavyzdys pateikiamas <https://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 skirsnį), Minimaliai funkcionalus produktas (žr. 2.2.5.3 skirsnį), Asmens / vartotojo profilis (žr. 2.2.2.2 skirsnį).

## 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*. Galima atsisiųsti: <https://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.





**Mokymų ir  
konsultavimo  
programa  
„Business LAB“**

02





# Turinys

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ĮVADAS</b>                                                            | <b>65</b> |
| <b>1 SKYRIUS:</b> Mokymų ir konsultavimo programa                        | <b>66</b> |
| <b>1.1</b> Programos struktūra                                           | <b>66</b> |
| <b>1.2</b> Mokymų ir konsultacijų temos                                  | <b>70</b> |
| <b>2 SKYRIUS:</b> Inovatyvių projektinių sprendimų turnyro organizavimas | <b>74</b> |
| <b>2.1</b> IPS turnyro organizavimas                                     | <b>74</b> |
| <b>2.2</b> IPS turnyro struktūra                                         | <b>76</b> |
| <b>LITERATŪRA</b>                                                        | <b>83</b> |
| <b>1 PRIEDAS:</b> Vertinimo anketos IPS turnyrams                        | <b>84</b> |
| <b>2 PRIEDAS:</b> Atrinkti startuolių pavyzdžiai                         | <b>88</b> |

# Įvadas

Dokumentą sudaro dvi dalys. 1 skyriuje („Mokymų ir konsultavimo programa“) aprašoma siūloma mokymų ir konsultavimo programos struktūra ir mokymų turinys. Tiek struktūra, tiek mokymų turinys yra orientacinio, rekomendacinio pobūdžio. Juos kiekvienu atskiru atveju siūloma lanksčiai taikyti pagal konkrečius mokymų auditorijos poreikius, atsižvelgiant į dalyvių patirtį ir žinių apie verslumą bei naujų verslų kūrimą lygį.

2 skyriuje („Inovatyvių projektinių sprendimų turnyro organizavimas“) aprašomas praktinių mokymų, skirtų įsisavintoms žinioms patikrinti, – naujų verslo idėjų, įvardijamų projektiniais sprendimais, – turnyro organizavimas. Išsamiai aprašoma tokio turnyro rengimo tvarka, aptariamoms siūlomoms teminės veiklos ir joms įgyvendinti reikalingos metodinės priemonės. Tekste minimi mokymų metodai ir praktiniams užsiėmimams skirtos metodinės priemonės išsamiai aprašyti atskirame dokumente („Verslo idėjų generavimo, atrankos ir vertinimo per mokymą ir konsultacijas metodologija“). Rengiant mokymų ir konsultacijų programą šiuos dokumentus rekomenduojama naudoti kartu.

Mokymo ir konsultavimo programa nėra skirta vien verslo idėjų konkursams organizuoti. Ji taip pat gali būti naudojama kaip pagalbinė metodinė medžiaga verslo praktikoje: padėti naujų verslo idėjų vystytojams – naujų įmonių steigėjams, investuotojams, konsultantams – patiems greitai ir efektyviai atlikti preliminarų verslo idėjos įvertinimą. Pateikta programa taip pat gali pasitarnauti naujų produktų idėjų kūrimo procese, įtraukiant vartotojus ir klientus.

Verslo idėjų vertinimui ir atrankai konkursų metu parengti naudoti klausimynai pateikti 1 priede. 2 priede pristatyti atrinkti regioninių startuolių pavyzdžiai, kuriuos galima panaudoti mokymuose ir konsultacijose kaip realius pradedančio verslo atvejus analizei ar inspiracijai.

## 1 skyrius

# Mokymų ir konsultavimo programa

## 1.1 Programos struktūra

Mokymų ir konsultavimo programa „Business LAB“ apima dvi skirtingas veiklų grupes. Pirmąją veiklų grupę sudaro keturi mokymų ciklai, apimantys pagrindinius modeliuojamojo mąstymo (angl. „design thinking“) proceso aspektus (1 lentelė). Jie analizuojami keturiais galimais pjūviais – iš mokslinių tyrimų, verslumo (antrepreneurystės), inovacijų ir IT sprendimų (2 lentelė), reikalingų inovatyviai idėjai suformuluoti ir patikrinti, perspektyvų. Šiais mokymais siekiama suteikti dalyviams bazinių teorinių ir praktinių žinių bei įgūdžių, reikalingų pasiruošti dalyvauti inovatyvių projektinių sprendimų (IPS) turnyruose ar analogiškuose verslo idėjų kūrimo konkursuose ir verslumui ugdyti skirtuose renginiuose.

Mokymo ir konsultavimo programos turinį sudaro dešimt temų (1 lentelė), kurių kiekviena skirta atskiram modeliuojamojo mąstymo žinių aspektui pristatyti. Temos persidengia viena su kita, o tai sudaro galimybes sistemiskai ir visapusiškai perteikti žinias ir gebėjimus. Kiekvienos teminės srities mokymosi rezultatai trumpai aprašyti 1 lentelėje. Temų sąrašas ir jų eiliškumas nėra privalomi. Kiekvienas lektorius, mentorius ir (arba) konsultantas gali laisvai pasirinkti konkrečias temas pagal mokymų poreikius ir auditorijos žinių ir ankstesnės patirties su verslumo ar naujų verslų kūrimo įgūdžiais lygį. Mokymus taip pat galima papildyti realaus verslo atvejų aptarimais ir jų pagrindu suformuluotomis praktinėmis užduotimis, remiantis pradedančio verslo pavyzdžiais (galimi atvejai pateikiami 2 priede).

| Programos elementai                                                     | Mokymų rezultatai                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 tema:</b><br><i>Įvadas į modeliuojamąjį mąstymą (MM)</i>           | Mokymų dalyviai mokės paaiškinti MM taikymą inovacijų srityje, suprasti MM apribojimus bei naudą kuriant naujas verslo idėjas; galės pritaikyti MM principus konkrečiose verslo idėjų kūrimo situacijose.              |
| <b>2 tema:</b><br><i>Rinkos įvertinimas</i>                             | Mokymų dalyviai mokės atlikti preliminarų rinkos įvertinimą, panaudodami kiekybinius ir kokybinius socialinių tyrimų metodus.                                                                                          |
| <b>3 tema:</b><br><i>Problemos nustatymas ir sprendimo formulavimas</i> | Mokymų dalyviai galės atlikti vartotojo poreikio priežasties ir pasekmės ryšių analizę, nustatydami problemas kaip pagrindą tolesniam problemos sprendimui suformuluoti.                                               |
| <b>4 tema:</b><br><i>Kūrybiškumo skatinimas</i>                         | Mokymų dalyviai mokės aprašyti, paaiškinti ir naudoti kūrybiško mąstymo principus ir metodus vystydami naujas verslo idėjas.                                                                                           |
| <b>5 tema:</b><br><i>Eksperimentavimas ir mokymasis iš nesėkmių</i>     | Mokymų dalyviai bus perėję kelis verslo idėjos kūrimo proceso iteracijos (pasikartojimo) ciklus, patyrę nesėkmių tai darydami ir suvokę šių nesėkmių priežastis bei įgiję išvalgų ateičiai.                            |
| <b>6 tema:</b><br><i>Neapibrėžtumo įveikimas ir rizikos valdymas</i>    | Mokymų dalyviai mokės nustatyti neapibrėžtumo lygį, įvertinti rizikas ir numatyti jų mažinimo priemones esant dideliu naujų verslo idėjų neapibrėžtumui ir neaiškumui.                                                 |
| <b>7 tema:</b><br><i>Idėjų vizualizacija</i>                            | Mokymo dalyviai mokės naudotis vaizdinėmis priemonėmis, tarp jų – eskizais, neapibrėžtais maketais (angl. „mock-ups“), taip pat vaidmenų žaidimu (angl. „role-play“) verslo idėjos patikrinimo eksperimentams atlikti. |
| <b>8 tema:</b><br><i>Idėjų kūrimas grupėse</i>                          | Dirbdami tarpdisciplininėse komandose ir mokydami vystyti idėjas grupėse, mokymų dalyviai įgis galimybę tobulinti komandinio darbo įgūdžius, mokės efektyviau bendradarbiauti kurdami idėjas nuotoliniu būdu.          |
| <b>9 tema:</b><br><i>Refleksija ir grįžtamasis ryšys</i>                | Mokymų dalyviai mokės kritiškai įvertinti savo ir kitų sukurtas verslo idėjas per savirefleksiją ir grįžtamojo ryšio teikimą.                                                                                          |
| <b>10 tema:</b><br><i>Verslo idėjų pristatymas</i>                      | Mokymo dalyviai mokės efektyviai, struktūrizuoti ir argumentuoti pristatyti verslo idėjas naudodami IT įrankius.                                                                                                       |

1 lentelė. Bendra mokymo ir konsultavimo programos struktūra ir siejami rezultatai

Mokymų ir konsultacijų programą galima įgyvendinti nurodyta seka nuo A kurso iki D kurso (2 lentelė) arba, nepriklausomai nuo kurso struktūros, leidžiant dalyviams rinktis temas pagal poreikį arba žinių lygį. Programa sudaryta taip, kad atskiri jos elementai papildytų vienas kitą ne tik skirtingomis temomis, bet ir atskleistų atskirus modeliuojamojo mąstymo aspektus iš skirtingų perspektyvų. Pavyzdžiui, kūrybiškumui skirta tema (4 tema) gali būti vienu metu arba paeiliui aptariama tiek iš mokslinių tyrimų (A kursas), tiek iš verslumo (B kursas) perspektyvų. A kurso metu būtų apžvelgiami moksliniai tyrimų metodai ir jų sąsajos su kūrybiškumui skatinti naudojamomis metodinėmis priemonėmis, o B kurso metu analizuojamas praktinis kūrybiškumo pritaikymas naujo verslo idėjų planavimo kontekste.

Panašiai iš skirtingų perspektyvų gali būti nagrinėjama ir tema apie neapibrėžtumo įveikimą ir rizikos valdymą (6 tema) – vieną svarbiausių verslumo ir inovacijų vadybos aspektų. Pavyzdžiui, A kurse nagrinėjant šią temą pagrindinis dėmesys būtų skiriamas verslo idėjos modeliavimui ir tikrinimui mažinant neapibrėžtumą, o C kurse ta pati tema gali būti nagrinėjama iš inovacijų vadybos perspektyvos, nagrinėjant, kaip sumažinti neapibrėžtumą įvedant naują produktą į rinką. D kursas apie nuotolinio bendradarbiavimo priemonės verslo idėjų kūrimui papildo kitų kursų medžiagą svarbiomis, praktinių įgūdžių suteikti galinčiomis tematikomis apie vizualizaciją (7 tema), komandinį darbą (8 tema) ir refleksiją (9 tema).

Mokymų ir konsultacijų programą galima sudėlioti iš atskirų tematinių elementų, sujungiant juos pagal poreikį, atsižvelgiant į mokymų dalyvių patirtį – turimų teorinių ir praktinių žinių lygį. Mažesnę praktinę patirtį turintiems dalyviams siūloma skirti daugiau dėmesio teorinėms žinioms, jungiant jas su praktika. Tuo tarpu didesnę verslo idėjų kūrimo praktiką turintiems pažengusiems dalyviams siūloma skirti daugiau laiko perteikiant teorines žinias, panaudojant mokymų dalyvių patirtį. Kad būtų lengviau sukongfigūruoti mokymų ir konsultacijų programą, 2 lentelėje pateikiama visų programos elementų tipologizacija pagal atskiras tematinės sritis (A, B, C, D kursai), nurodant mokymo žinių (mokymosi rezultatų) tipus ir dalyvių lygį. Dalyviai čia skirstomi į visus dalyvius ir pažengusiuosius.

2 lentelė. Mokymų ir konsultacijų programos elementų persidengimas su atskirais kursais (tamsūs langeliai žymi temų pasiskirstymą pagal kursus, žinių tipą ir mokymų dalyvių lygį)

| <b>Programos elementai</b>                                    | <b>A kursas:</b> Verslo idėjų kūrimas iš mokslinių tyrimų perspektyvos | <b>B kursas:</b> Verslo idėjų kūrimas iš antreprenerys-tės perspektyvos | <b>C kursas:</b> Verslo idėjų kūrimas iš inovacijų perspektyvos | <b>D kursas:</b> Nuotolinio bendradarbiavimo priemonės verslo idėjoms kurti |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 tema:</b> Įvadas į modeliuojamąjį mąstymą (MM)           | Bazinės teorinės žinios visų lygių dalyviams                           |                                                                         |                                                                 |                                                                             |
| <b>2 tema:</b> Rinkos įvertinimas                             | Teorinės žinios labiau pažengusiems                                    |                                                                         |                                                                 |                                                                             |
| <b>3 tema:</b> Problemos nustatymas ir sprendimo formulavimas | Bazinės teorinės žinios visų lygių dalyviams                           | Praktiniai įgūdžiai visų lygių dalyviams                                |                                                                 |                                                                             |
| <b>4 tema:</b> Kūrybiškumo skatinimas                         | Bazinės teorinės žinios visų lygių dalyviams                           | Praktiniai įgūdžiai visų lygių dalyviams                                |                                                                 |                                                                             |
| <b>5 tema:</b> Eksperimentavimas ir mokymasis iš nesėkmių     |                                                                        | Praktiniai įgūdžiai visų lygių dalyviams                                |                                                                 |                                                                             |
| <b>6 tema:</b> Neapibrėžtumo įveikimas ir rizikos analizė     |                                                                        | Praktiniai įgūdžiai pažengusiems                                        | Praktinės žinios pažengusiems                                   |                                                                             |
| <b>7 tema:</b> Verslo idėjų vizualizavimas                    |                                                                        |                                                                         | Praktinės žinios visų lygių dalyviams                           | Baziniai įgūdžiai visų lygių dalyviams                                      |
| <b>8 tema:</b> Idėjų kūrimas grupėse                          |                                                                        |                                                                         | Praktinės žinios visų lygių dalyviams                           | Gebėjimai pažengusiems                                                      |
| <b>9 tema:</b> Refleksija ir grįžtamasis ryšys                |                                                                        |                                                                         | Praktinės žinios visų lygių dalyviams                           | Baziniai įgūdžiai visų lygių dalyviams                                      |
| <b>10 tema:</b> Verslo idėjų pristatymas ir viešinimas        |                                                                        |                                                                         |                                                                 | Baziniai įgūdžiai visiems                                                   |

## 1.2 Mokymų ir konsultacijų temos

Mokymų programos turinys suskirstytas į keturis kursus. Kiekvienas jų trumpai aprašytas. Kurso detalizavimas priklauso nuo pasirinktos mokymų strategijos, kuri turi būti suderinta su mokymų rezultatais ir lūkesčiais pagal konkrečios auditorijos žinių, įgūdžių ir aspiracijų lygį. Kiekvieno kurso turinys turėtų būti detalizuotas įvadinėse paskaitose, aptariant temas ir klausimus, kurie labiausiai domina ar nėra aiškūs. Svarbu mokymų turinį sieti su konkrečia dalyvių patirtimi ir jų lūkesčiais. Jiems nustatyti galima atlikti išankstinę dalyvių apklausą internetu arba raštu arba apklausus mokymų metu, gavus reikiamą visų dalyvių pritarimą.

### A kursas: Verslo idėjų kūrimas iš mokslinių tyrimų perspektyvos

Šis kursas apima tuos modeliuojamojo mąstymo elementus, kurie susiję su mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros metodais ir jų taikymu palaipsniui vystomai idėjai patikrinti atskiruose prototipo kūrimo etapuose.

Mokymų ir konsultacijų pagrindą šiame kurse sudaro šie pagrindiniai programos elementai:

- **1 tema:** *Įvadas į modeliuojamąjį mąstymą (MM)* – supažindina su pagrindiniais modeliuojamojo mąstymo proceso aspektais. Įsigilinę į šią temą mokymų dalyviai įgaus teorinių ir praktinių žinių apie modeliuojamojo mąstymo proceso etapus, susipažins su atskirais metodais, jų skirtumais ir pranašumais bei konkrečiais panaudojimo atvejais, kaip įtraukti vartotojus į naujo verslo idėjos kūrimo procesą.
- **2 tema:** *Rinkos įvertinimas* – apžvelgia mokslinių tyrimų metodus ir priemones modeliuojamojo mąstymo procese, skirtus pirminiam rinkos potencialo įvertinimui. Ši tema padės mokymų dalyviams įgyti žinių apie bazinius rinkos tyrimų metodus, kurie bus taikomi naujų verslo idėjų kūrimo projektuose, taip pat įgis praktinių žinių, leidžiančių atlikti vartotojų po-

reikio tyrimus, tarp jų – vartotojų stebėjimus, vartotojų poreikio apklausas, atskirų vartotojų grupių socialinius tyrimus.

- **3 tema:** *Problemos nustatymas ir sprendimo formulavimas* – skirta mokslinių tyrimų klausimų ir hipotezių apibrėžimams nustatyti, leidžiančių įvardyti problemą ir suformuluoti galimą sprendimo būdą. Naujų žinių pagalba mokymų dalyviai išmoks suformuoti ir iš naujo performuoti problemas, išvystyti sisteminį problemų supratimą kaip pagrindą tolesniam problemų sprendimui.
- **4 tema:** *Kūrybiškumo skatinimas* – supažindina su kūrybiškumo skatinimui ir gilesniam sprendimų bei problemų pažinimui reikalingais įgūdžiais. Įsigilinimas į šią temą padės mokymų dalyviams kurti, vystyti ir išbandyti naujas verslo idėjas. Kursas suteiks mokymų dalyviams žinių apie konkrečias kūrybiškumą skatinančias metodines priemones ir jų taikymą versle.

### B kursas: Verslo idėjų kūrimas iš antreprenerystės perspektyvos

Kursas apima tuos modeliuojamojo mąstymo aspektus, kurie susiję su inovatyvių sprendimų kūrimu, tarp jų – verslo plano rengimu, naujos įmonės steigimo ir plėtros principais bei neapibrėžtumo įveikimo elementais per finansinį planavimą ir investicijų pritraukimą.

Mokymų ir konsultacijų pagrindą šiame kurse sudaro šie pagrindiniai programos elementai:

- **3 tema:** *Problemos nustatymas ir sprendimo formulavimas* – nagrinėja problemos apibrėžimo principus iš verslo perspektyvos. Mokymuose galima remtis žiniomis, įgytomis ankstesniame kurse, ir papildyti jas praktinėmis žiniomis apie tai, kaip suformuluoti ir išdėstyti problemas, siekiant sukurti sisteminį problemų supratimą kaip pagrindą tolesniam problemų sprendimui verslumo galimybių paieškos kontekste.
- **4 tema:** *Kūrybiškumo skatinimas* – supažindina su idėjų ir klientų kūrimo principais. Mokymai bus paremti žiniomis, įgytomis ankstesniame kurse,

ir reikšmingai išplės žinias ir įgūdžius naudojant kūrybiškumo metodus verslumo veiklose.

- **5 tema:** *Eksperimentavimas ir mokymasis iš nesėkmių* – pristato sprendimo tinkamumo spręsti nustatytą problemą patikrinimo principus eksperimento pagalba. Mokymų dalyviai įgis praktinių žinių, kaip nustatyti ir apibūdinti įvairių formalių ir neformalių būdų ir metodų galimybes ir apribojimus, norint atrasti, išanalizuoti ir išspręsti nesėkmes bei sumažinti jų riziką ateityje.
- **6 tema:** *Neapibrėžtumo įveikimas ir rizikos valdymas* – skirta verslo modelio planavimo principams pristatyti. Mokymų metu bus įgyta konkrečių įgūdžių, kurie padės lavinti mokymo dalyvių kūrybinį potencialą ir leis jiems geriau spręsti realaus pasaulio problemas rengiant verslo idėjas patikrinimui realiomis rinkos sąlygomis.

## C kursas: Verslo idėjų kūrimas iš inovacijų perspektyvos

Kursas apima tuos modeliuojamojo mąstymo elementus, kurie susiję su inovacinio potencialo vertinimu, tarp jų – inovatyvių projektinių sprendimų įgyvendinamumu ir pritaikomumu, numatomu inovacijų poveikio vertinimu ir verslo idėjos realizavimu – komandiniu darbu ir prototipo modelio sukūrimu.

Mokymų ir konsultacijų pagrindą šiame kurse sudaro šie pagrindiniai programos elementai:

- **6 tema:** *Neapibrėžtumo įveikimas ir rizikos valdymas* – supažindina su inovacijų ir komercinimo potencialo vertinimo principais. Mokymų dalyviai išmoks analizuoti siūlomo sprendimo naujumą ir įvertinti galimą rinkos potencialą.
- **7 tema:** *Verslo idėjų vizualizacija* – skirta pasiruošti pristatyti verslo idėjas. Supažindama su eksperimentavimu per vizualizaciją ir prototipų kūrimą. Mokymų dalyviai išmoks parengti prototipų vizualizacijas, kad įvertintų ir išplėtotų savo idėjas.
- **8 tema:** *Idėjų kūrimas grupėse* – pristato būdus, kaip organizuoti komandinį darbą, aptaria principus didelio našumo grupėms suburti siekiant bendrų tikslų. Atliekant grupines užduotis siekiama ugdyti mokymo dalyvių komandinio darbo gebėjimus ir sąmoningumą dirbant grupėje.

- **9 tema:** *Refleksija ir grįžtamasis ryšys* – aptaria idėjos patikrinimo ir įvertinimo principus ir būdus. Mokymų dalyviai geriau supras refleksijos ir grįžtamąjo ryšio svarbą kuriant naujas verslo idėjas.

## D kursas: Nuotolinio bendradarbiavimo priemonės verslo idėjoms kurti

Kursas apima tuos modeliuojamojo mąstymo elementus, kurie susiję su verslo idėjos vizualizacija, komunikacija ir pristatymu, tarp jų – konkrečiais IT sprendimais paremtais įrankiais ir metodais, reikalingais naujoms verslo idėjoms ir inovatyviems projektiniams sprendimams parengti ir įgyvendinti nuotolinio bendradarbiavimo priemonėmis.

Mokymų ir konsultacijų pagrindą šiame kurse sudaro šie pagrindiniai programos elementai:

- **7 tema:** *Verslo idėjų vizualizacija* – pristatys IT įrankius, reikalingus parengti verslo idėją vizualizuojančius prototipus. Bus pristatytos programėlių, skirtų eskizams paversti animacija, panaudojimo galimybės kuriant verslo idėją („Boords“, „Mockingbird“ ar pan.).
- **8 tema:** *Idėjų kūrimas grupėse* – pristatys IT įrankius, reikalingus komandiniam darbui palengvinti. Bus mokomasi naudotis idėjų kūrimo įrankiais (pvz., „Stormboard“, „Ideaflip“ ar pan.), nuotolinio bendravimo ir bendradarbiavimo priemonėmis (pvz., „Mural“, „Miro“ ar pan.).
- **9 tema:** *Refleksija ir grįžtamasis ryšys* – pristatys IT įrankius, skirtus verslo idėjai vertinti ir patikrinti. Bus mokomasi naudotis IT priemonėmis, leidžiančiomis tikrinti ir kurti vartotojų poreikius per vartotojų elgsenos analizę (pvz., „Smapply“, „Userforge“, „MakeMyPersona“ ar pan.), internetines apklausas (pvz., „Typeform“).
- **10 tema:** *Verslo idėjų pristatymas ir viešinimas* – pristatys IT įrankius, skirtus verslo idėjai pristatyti viešumoje. Taip pat bus mokoma naudotis IT priemonėmis, skirtomis komunikuoti ar transliuoti turinį per vaizdo konferencijų programas (pvz., „Zoom“, „Teams“ ir pan.) ir socialinius tinklus.

## 2 skyrius

# Inovatyvių projektinių sprendimų turnyro organizavimas

## 2.1 IPS turnyro organizavimas

Siekiant didesnio efektyvumo, inovatyvių projektinių sprendimų (IPS) turnyrą galima organizuoti po mokymų ir konsultacijų programos, pristatytos 1 skyriuje, įgyvendinimo. Labiau pažengusių dalyvių atveju IPS turnyrą galima organizuoti ir kaip atskirą renginį be įvadinių mokymų ir konsultacijų. Tačiau tokiu atveju būtina tinkamai įvertinti dalyvių lygį ir verslumo patirtį. Mažiau pažengusiųjų atveju turnyrą reikėtų organizuoti mokymų metu, išskiriant į atskirą veiklą arba integruojant į mokymų ir konsultacijų procesą per praktinius užsiėmimus.

Turnyrą siūloma vykdyti nuotolinėje mokymo platformoje arba fizinėje erdvėje (auditorijoje arba bet kurioje kitoje fizinėje erdvėje, kurioje yra pakankamai vietos individualiam ir kolektyviniam mokymuisi). Tolesniame aprašyme pateikiama turnyro kaip papildomo arba atskiro renginio struktūra. Tuo atveju, kai IPS turnyras vykdomas mokymų ir konsultacijų metu, 3 ir 4 lentelėse pateikiama siūloma turnyro programa turėtų būti lektorių ar mentorių nuožiūra tolygiai paskirstyta atskiriems kursams, stengiantis atskiras temas ir turnyro etapus kuo labiau susieti su konkrečiu mokymų ir konsultacijų turiniu bei praktinėmis užduotimis.

Dalyvių skaičius nustatomas pagal konkurso organizatorių reikalavimus, o naudojant internetines priemones jis gali būti beveik neribotas. Tačiau taikomos šios rekomendacijos: dalyviai turėtų būti suskirstyti į 5–7 žmonių grupes, kiekvienai grupei turėtų būti skirta atskira erdvė, kurioje ji galėtų rinkti ir aptarti savo idėjas, nedalyvaujant kitoms grupėms. Rekomenduojamas atstumas tarp kiekvienos grupės darbo vietos turi būti ne didesnis kaip du metrai. Jeigu naudojama nuotolinio mokymosi platforma, dalyviai turėtų būti suskirstyti į grupes, atskirtas virtualiai viena nuo kitos. Pageidautina, kad komandos turėtų laikiną sienelę / ekraną, kuris atskirtų nuo kitų. Skirstant grupes galėtų būti raginama dalyvius prieš renginį atlikti mokymosi arba bet kokį kitą svarbų bandymą, o po to atsitiktinai paskirstyti dalyvius, turinčius skirtingus komandos vaidmenis arba mokymosi profilį. Tokių bandymų pavyzdžiai pateikti metodologijos

aprašyme. Kiekviena grupė turi turėti savo mentorių. Rekomenduojamas mentorių ir dalyvių santykis – vienas mentorius 2–3 grupėms.

Mokymo priemonės vykdančios mokymus vietoje: įprasta arba valomoji lenta, rašytinė magnetinė lenta su stovu, 3–4 spalvų žymekliai, lankstinukai arba lipdukai, lipni juosta, projektorius, kompiuteris su galimybe prijungti prie interneto ir įdiegtas vaizdo konferencijos įrankis. Rekomenduojama naudoti plakatus, lentas ir kitas vaizdines priemones, kaip ir nuotoliu (internete), kad būtų suteikta galimybė greičiau ir platesniu mastu bendradarbiauti, dalytis ir patikrinti verslo idėjas įvairiose fizinėse vietose, kur vyksta konkursas arba kur yra kiti dalyviai ir mentoriai.

Mokomoji medžiaga: medžiaga mokymams gali būti paimta iš parengto dokumento „Verslo idėjų generavimo, atrankos ir vertinimo per mokymą ir konsultacijas metodologija“ (po 1 kopiją grupei), taip pat iš šio dokumento prieduose (1–2 priedai) pateiktų vertinimo anketų ir atrinktų startuolių pavyzdžių.

Mokymosi metodų rūšis: mokymo dalyvių žinių ir patirties lygis suponuoja skirtingų mokymosi metodų parinkimą ir taikymą. Dalyviams be ankstesnės ar su mažesne verslumo patirtimi reikėtų taikyti labiau individualius mokymosi metodus, labiau pažengusiems dalyviams – labiau grupinius ir aktyvius mokymosi metodus. Galimi mokymosi metodai apima šiuos: individualus mokymasis, vizualusis mokymasis, grupinis mokymasis, aktyvus mokymasis, praktinis rankinis mokymasis, konkurencinis mokymasis (konkurencingumo naudojimas skatinant komandinį darbą), problemų sprendimas, mentorystė, veiklos vertinimas ir atsiliepimų teikimas.

Mokymosi rezultatai: IPS turnyro metu numatoma, kad dalyviai įgis ir patikrins praktines žinias, kaip sukurti naujus verslo sprendimus, taikydami modeliuojamojo mąstymo metodą ir kitus verslumo ugdymo metodus į praktines žinias orientuotoje mokymosi aplinkoje.

Pasiektus mokymosi rezultatus (verslo idėjas) vertina iš lektorių, mentorių ir praktikų sudaryta ekspertų grupė. Ekspertai gali padėti dalyviams, imdamiesi aktyvaus mentorių vaidmens ir naudodamiesi tyrimo klausimais, kad patikrintų idėjų įgyvendinamumą, naujumo lygį ir tinkamumą, klientų identifikavimo tikslumą, įvertintų, kaip jis atitinka nustatytą regioninę problemą ir klientų segmento poreikius, rinkos tyrimus ir kainų tikslumą, bei įvertinti išankstinį rinkos pasirengimą ir priimtinumą. Po kiekvieno turnyro etapo dalyviams būtina suteikti grįžtamąjį ryšį, kad jie galėtų pasimokyti iš idėjų kūrimo nesėkmių.

## 2.2 IPS turnyro struktūra

3 ir 4 lentelėse pateikiama siūloma IPS turnyro struktūra dviem skirtingoms dalyvių grupėms: dalyviams be ankstesnės patirties dalyvaujant panašiuose konkursuose ar verslumo iniciatyvose ir tiems, kurie jau dalyvavo panašiuose renginiuose arba turi verslumo patirties. Lentelėse aprašomos temos ir konkretūs klausimai, kuriuos reikia nagrinėti turnyro metu. Taip pat lentelėse nurodomas mokymosi tipas, modeliuojamojo mąstymo etapas, metodai (jų aprašymai pateikiami atskirame dokumente) ir trukmė. Pagal dalyvių pageidavimą galima pristatyti atskirus įrankius ir siūlyti jiems patiems pasirinkti tinkamiausią įrankį jų tikslui pasiekti. Apskaičiuota kiekvienos temos trukmė yra orientacinė; ji gali būti keičiama, dalį laiko skiriant veiklai nuotoliniu būdu arba taikant mišrų mokymų metodą, taip pat atsižvelgiant į praktinius susitarimus, numatytus planuojamų atskirų renginių atveju.

Turnyras apima dvi pagrindines dalis. Pirmoji dalis (žr. 3 ir 4 lentelėse 2–4 temas) skirta greitam turnyro dalyvių įtraukimui į verslo idėjų kūrybinį procesą. Šiame etape vadovaujant mentoriams reikia sukurti ir greitai suburti į rezultatus orientuotas komandas, naudojant individualius, vizualius, grupinius ir aktyvaus mokymosi metodus (konkrečios priemonės, kurias būtų galima naudoti šiame etape, aprašytos atskirame dokumente, skirtame metodologijai aptarti). Antroji dalis (žr. 3 ir 4 lentelėse 5–7 temas) apima veiklas, kurios skirtos aktyviam mokymuisi ir gali būti iš dalies arba visiškai organizuojamos nuotoliniu būdu. Esant galimybei kiekvienai temai trumpai pristatyti gali būti parodytas, įrašytas trumpas vaizdo įrašas su trumpu temos ir turnyro užduočių konkrečiame etape pristatymu.

Siūlomi du turnyro programos variantai. Pirmasis variantas (pateikiamas 3 lentelėje) skirtas tiems mokymo dalyviams, kurie turi mažai arba visai neturi dalyvavimo verslumo ugdymo ar verslo idėjų kūrimo ar įgyvendinimo veikloje patirties. Antrasis variantas (žr. 4 lentelę) skirtas tiems dalyviams, kurie turi dalyvavimo verslo ugdymo renginiuose patirties arba aktyviai dalyvauja kuriant verslo idėjas ir / ar jas įgyvendinant startuoliuose ar verslo organizacijose.

3 lentelė. Programa mokymų dalyviams, neturintiems ankstesnės dalyvavimo panašiuose turnyruose ar verslo idėjų kūrimo patirties

| Temos                                                                                         | Turinys                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mokymosi tipas                                                                          | Modeliuojamojo mąstymo etapas, metodai                                                                                                                                                  | Mokymosi trukmė |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1. Įvadas                                                                                     | Programos tikslai ir struktūra. Prioritetai ir asmeniniai lūkesčiai dėl renginio                                                                                                                                                                                                                                                  | „Power Point“ (arba vaizdo įrašų) arba pristatymas internete („online“) (pasirinktinai) | Netaikoma                                                                                                                                                                               | 10 min.         |
| 2. Idėjos inovacijoms                                                                         | Modernūs inovatyvių idėjų / produktų / paslaugų kūrimo metodai. Kūrybiškumo pagrindai. Kūrybinio proceso struktūra. Asmeniniai ir grupiniai kūrybiškumo skatinimo metodai. Technologija ar vartotojas?                                                                                                                            | Aktyvus mokymasis. Komandinis darbas. Interaktyvieji žaidimai                           | Netaikoma                                                                                                                                                                               | 30 min.         |
| 3. Modeliuojamasis mąstymas „design thinking“ kaip technologija, ieškant inovatyvių sprendimų | Modeliuojamojo mąstymas metodo istorija. Inžinerija ir modeliujamasis mąstymas. Modeliuojamojo mąstymo technologijų pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                    | Vaizdo įrašų pristatymas. TED                                                           | Netaikoma                                                                                                                                                                               | 10 min.         |
| 4. Klientų įžvalgos                                                                           | Išnagrinėkite savo vartotojus. Vartotojo kelio metodas. Analizė ir sintezė: duomenų modeliavimas ir įžvalgų atskleidimas. Empatijos žemėlapis. Požiūris. Poreikių hierarchija. Darbinės hipotezės. Suinteresuotųjų šalių analizė. Pagrindinis asmuo. Inovatyvaus sprendimo naudotojų tyrimas. Pagrindinio asmens portreto kūrimas | Komandinis darbas. Aktyvus mokymasis                                                    | <i>Supratimo etapas:</i> Problemos apibrėžimas, Klausti 5x „Kodėl“, Suinteresuotųjų šalių žemėlapis<br><br><i>Stebėjimo etapas:</i> Empatijos žemėlapis, Asmeninis / vartotojo profilis | 40 min.         |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                      |                                                                                                                                              |                        |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>5.</b> Dėmesys pagrindiniam iššūkiui | Susitelkite ties pagrindiniu iššūkiu. Problemų grupės. Pagrindinės inovatyvios užduoties formulavimas. Sprendimo reikalavimų apibrėžimas                                                                                                                                             | Aktyvus mokymasis                    | <i>Požiūrio apibrėžimo etapas:</i><br>„Kaip mes galėtume...“ klausimas                                                                       | 30 min.                |
| <b>6.</b> Idėjų generavimas             | Verslo idėjų generavimo metodai. Problemų identifikavimas, kūrybiškas problemų sprendimas. Pirmiausia sugeneruokite sprendimus, tada juos įvertinkite. Gyvenimo būdo matrica kaip šablonas, padedantis generuoti idėjas. Idėjų vertinimas ir atranka. Verslo idėjų sienos kūrimas    | Aktyvus mokymasis. Mokymai           | <i>Įsivaizdavimo etapas:</i><br>Proto šturmas, Balsavimas taškų pagalba                                                                      | 45 min.                |
| <b>7.</b> Prototipavimas ir bandymas    | Kas yra prototipas (MVP)? Prototipavimo pagrindai. Nustatomas pagrindinis scenarijus. Pagrindinio scenarijaus vizualizacija. Scenarijų bandymo kriterijų apibrėžimas. Sukurto prototipo / scenarijaus bandymai grupėse. Istorijos pasakojimas                                        | Komanda aktyviai mokosi              | <i>Prototipavimo etapas:</i><br>Minimaliai funkcionalus produktas (MVP)<br><br><i>Testavimo etapas:</i><br>Sprendimo patikra interviu metodu | 40 min.                |
| <b>8.</b> Verslo modelio kūrimas        | „Canvas“ verslo modelio parengimas ir vizualizavimas                                                                                                                                                                                                                                 | Komandinis darbas                    | <i>Refleksijos etapas:</i><br>„Pitch“ organizavimas, „Lean canvas“ verslo modelis                                                            | Ne mažiau kaip 55 min. |
| <b>9.</b> Istorijos pasakojimas         | Istorijos pasakojimo taisyklės. Pagrindiniai pasakojimo etapai („pitch“ būdas). Pristatymo parengimas (skaitmeninis arba vietinis). Skaitmenines istorijas galima pristatyti kaip vaizdo įrašus, interaktyvias svetaines ir tinklapius, kuriuose pateikiama verslo idėjos koncepcija | Vizualizacija, vaizdo / garso įrašas |                                                                                                                                              | 60 min.                |

|                                    |                                                                                                                                                                                                    |                                     |           |         |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------|---------|
| <b>10.</b> Verslų kova             | Klausimų ir atsakymų turas tarp komandų, teisėjų ir ekspertų komiteto akivaizdoje                                                                                                                  | Aktyvus dalyvavimas. Debatų metodas |           | 60 min. |
| <b>11.</b> Verslo idėjų vertinimas | Ekspertų atliekamas verslo koncepcijos vertinimas, analizuojamas „Canvas“ verslo modelio pristatymas ir aktyvus dalyvavimas verslų kovoje                                                          | –                                   | Netaikoma | 60 min. |
| <b>12.</b> Laimėtojų paskelbimas   | Apdovanojimo ceremonija. Galutinio reitingavimo paskelbimas: geriausiųjų IPS ir komandų TOP 6 (viena 1 vieta, dvi 2 vietos, trys 3 vietos). Geriausia individuali idėja. Geriausia komandinė idėja | –                                   | Netaikoma | 30 min. |



4 lentelė. Programa mokymų dalyviams, turintiems ankstesnės dalyvavimo panašiuose turnyruose ar verslo idėjų kūrimo veikloje patirties

| Temos                                   | Spręstiniai klausimai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mokymosi tipas                             | Modeliuojamojo mąstymo etapas, metodai                                                                                                                                                                     | Mokymosi trukmė                  |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Įvadas                               | Supažindinimas su renginių tikslu, tikslais, struktūra ir laukiamais rezultatais                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Iš anksto įrašytas vaizdas                 | Netaikoma                                                                                                                                                                                                  | 10 min. (nuotoliniu)             |
| 2. Problemos arba poreikio supratimas   | Kaip kuo daugiau sužinoti apie potencialaus vartotojo poreikius ir apibrėžti problemą, kuriai reikalingas sprendimas?                                                                                                                                                                                                                                                         | Individualus mokymasis. Vizualus mokymasis | <i>Supratimo etapas:</i> Problemos apibrėžimas, Mąstymo modeliavimo principai, Paaiškinamasis pokalbis, Klauskite 5x „Kodėl“, Metodas „Kas, ką, kur, kada, kodėl ir kaip“, Suinteresuotųjų šalių žemėlapis | 20 min.                          |
| 3. Rinkos ir vartotojų poreikių analizė | Kaip išanalizuoti kontekstą pagrindinėms rinkos problemoms nustatyti?<br>Kaip rinkti ir suskirstyti į prioritetus rinkoje kylančias problemas / iššūkius?<br>Kaip nustatyti tikruosius vartotojo poreikius?<br>Kaip paversti poreikius (lūkesčius) inovatyvaus verslo sprendimo reikalavimais?<br>Kaip įvertinti poreikius, kurie nėra išreikšti, ir įtraukti į reikalavimus? | Individualus mokymasis. Vizualus mokymasis | <i>Stebėti etapą:</i> Empatijos žemėlapis, Asmens / vartotojo profilis, Kliento kelio žemėlapis, AEIOU, Tendencijų analizė                                                                                 | 30 min. (neprijungus, „offline“) |
| 4. Vertės pasiūlymo apibrėžimas         | Kaip rasti klientų segmentus tam tikrai idėjai? Kaip nustatyti / sugeneruoti idėjų problemai išspręsti?                                                                                                                                                                                                                                                                       | Grupės mokymasis. Aktyvus mokymasis        | <i>Požiūrio apibrėžimo etapas:</i> „Kaip mes galėtume...“ klausimas,                                                                                                                                       | 45 min. (neprijungus,            |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                |                                                                                                                                   |                                   |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                       | Kaip apskaičiuoti / išmatuoti siūlomo sprendimo (galimo produkto) vertę konkrečiai klientų grupei (pagal klientų profilius)?<br>Kaip įvertinti atskirus siūlomo produkto vertės aspektus (funkcinius, ekonominius, finansinius, socialinius)?<br>Kaip palyginti vertę su panašiais pasiūlymais rinkoje pagal vertės kreivės analizę? |                                                                | Konteksto atvaizdavimas, Sėkmės apibrėžimas                                                                                       | „offline“)                        |
| 5. Inovatyvaus projektinio sprendimo kūrimas          | Esamų produktų naudojimo analizė (naudojant į vartotoją orientuotą metodą) ir spragų nustatymas.<br>Problemos sprendimo medis.<br>Inovatyvių projektinių sprendimų paieška ir pasirinkimas.<br>Efektyviausio inovatyvaus projekto sprendimo aptarimas                                                                                | Aktyvus mokymasis.<br>Praktinis mokymasis                      | <i>Įsivaizdavimo etapas:</i> Proto šturmas, Balsavimas taškų pagalba, PMNK, Mėlynojo vandenyno įrankis, Naudos pirkėjui žemėlapis | 45 min. (neprijungus, „offline“)  |
| 6. Prototipavimas                                     | Minimaliai funkcionalaus produkto (MVP) testavimas ir pradinių bandymų vykdymas sprendimui patvirtinti                                                                                                                                                                                                                               | Grupinis mokymasis. Patirtinis mokymasis („learning by doing“) | <i>Prototipavimo etapas:</i> Testavimo prototipas, Žvalgymo žemėlapis, MVP                                                        | 30 min. (neprijungus, „offline“)  |
| 7.1. Projekto įgyvendinamumo testavimas               | Išbandykite sprendimą klausdami ir atsakydami į ekspertų klausimus.<br>Inovatyvaus projekto įgyvendinimo laikotarpio įvertinimas                                                                                                                                                                                                     | Mentoriavimas                                                  | <i>Bandymo etapas:</i> Testavimo sekos lapas, Sprendimo patikra interviu metodu, A/B testavimas                                   | 1 val. (neprijungus, / internete) |
| 7.2. Siūlomo projekto sprendimo poreikio patikrinimas | Testuojamas prototipo sprendimas su 5 bandomaisiais individualiais vartotojais idėjos įgyvendinamumui suprasti.<br>Bandomosios klientų grupės formavimas, jų atsiliepimų gavimas.<br>Sprendimo pakeitimai                                                                                                                            |                                                                |                                                                                                                                   | 1 val. (neprijungus / internete)  |

|                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                                                                                                                              |                                      |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>7.3.</b><br>Verslo koncepcijos patvirtinimas rinkoje               | Dalintis inovatyvia verslo idėja socialiniuose tinkluose įkeliant vaizdo įrašą „pitch“ sesijai                                                                                                                                                                                         |                                  |                                                                                                                                              | 1 val.<br>(neprijungus / internete)  |
| <b>8.</b><br>Vaizdo įrašo paruošimas demonstravimui                   | Aukšto lygio koncepcijos parengimas „pitch“ sesijai, nukreipiant į vartotojų poreikių tenkinimą, problemų sprendimą ir potencialią rinką. „Canvas“ verslo modelio parengimas                                                                                                           | Konkurencinis mokymas, žaidimai. | <i>Refleksijos etapas:</i><br>„Man patinka, norėčiau, įdomu“, pasiruošti „pitch“ sesijai, paruošti „Lean canvas“ arba „Canvas“ verslo modelį | 30 min.<br>(neprijungus)             |
| <b>9.</b><br>Verslo idėjos vertinimas                                 | Verslo koncepcijos vertinimas, atliekamas ekspertų, remiantis nustatytais vertinimo kriterijais (naudojant internetinę apklausos priemonę, skirtą ekspertų balsavimui), ir (arba) vartotojų, skaičiuojant „patinka“ socialinėje žiniasklaidoje                                         | –                                | IPS vertinimo kriterijai (verslo idėjos vertinimas; verslo plano / arba „Canvas“ verslo modelio gerinavimas)                                 | 45 min.<br>(neprijungus / internete) |
| <b>10.</b><br>Apibendrinimas ir nugalėtojų paskelbimas. Apdovanojimai | Ekspertų komisijos komentarai viešai, naudojant interneto vartotojų, dalyvaujančių patvirtinant verslo koncepciją, komentarus (norint išvengti išankstinės registracijos). Paskelbtas galutinis reitingas: geriausių IPS ir komandų TOP 6 (viena 1 vieta, dvi 2 vietos, trys 3 vietos) | –                                | Netaikoma                                                                                                                                    | 30 min.<br>(neprijungus / internete) |

## 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*. Galima atsisiųsti: <https://www.innovation.io>.
5. Christensen, C., et al. (2011). *The Innovator's Dilemma*. Vahlen Verlag.
6. Curedale, R. (2016). *Design Thinking – Process & Methods Guide*. 3<sup>rd</sup> 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.

## 1 priedas

# Vertinimo anketos IPS turnyrams

## 1. Išsamus vertinimo anketos variantas

|                        | Kriterijus                                                                                                                                            | Galimas | Faktinis | Pastabos |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------|
| <b>A. Verslo Idėja</b> | <b>A1. Inovatyvumas</b><br>Ar verslo idėja yra nauja ir (arba) inovatyvi?                                                                             | 5       |          |          |
|                        | <b>A2. Ekonominis pagrįstumas</b><br>Ar įmanoma įgyvendinti verslo idėją ir ar galima ją įgyvendinti?                                                 | 5       |          |          |
|                        | <b>A3. Rinkos potencialas</b><br>Ar idėja turi rinkos potencialą ir ar kandidatas nustatė augimo galimybes?                                           | 5       |          |          |
|                        | <b>A4. Pakankamas užimtumas</b><br>Jeigu verslas bus įgyvendintas, ar jis sukurs pakankamą užimtumą ir ekonomikos augimą?                             | 5       |          |          |
|                        | <b>A5. Finansinis tvarumas</b><br>Ar verslas yra finansiškai perspektyvus ir ar yra realių perspektyvų gauti pakankamai pajamų, kad viršytų išlaidas? | 5       |          |          |
|                        | <b>A6. Socialinis poveikis</b><br>Ar verslas turės reikšmingą socialinį poveikį ir ar galima įvertinti šį poveikį?                                    | 5       |          |          |

|                          |                                                                                                                                                            |           |  |  |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--|--|
|                          | <b>A7. Poveikis aplinkai</b><br>Ar verslas darys reikšmingą poveikį aplinkai ir ar galima įvertinti šį poveikį?                                            | 5         |  |  |
|                          | <b>A8. Verslumo dvasia</b><br>Ar kandidatas turi verslumo dvasią ir asmeninį „judėjimo variklį“, kad verslas veiktų?                                       | 5         |  |  |
| <b>Bendras balas (A)</b> |                                                                                                                                                            | <b>40</b> |  |  |
| <b>B. Verslo planas</b>  | <b>B1. Veiklos santrauka</b><br>Ar verslo plane pateikiama patikima ir įtikinama verslo pasiūlymo apžvalga?                                                | 5         |  |  |
|                          | <b>B2. Verslo idėjos aprašas</b><br>Ar aiškiai apibūdinama verslo idėja?                                                                                   | 5         |  |  |
|                          | <b>B3. Rinka ir konkurencija</b><br>Ar buvo nustatyti konkurentai ir ar aiškiai išdėstyta rinkos augimo strategija?                                        | 5         |  |  |
|                          | <b>B4. Rinkodara ir pardavimai</b><br>Ar yra įtikinamas rinkodaros planas ir ar pardavimo prognozės realios?                                               | 5         |  |  |
|                          | <b>B5. Personalo ir teisiniai reikalavimai</b><br>Ar personalo poreikiai nustatyti ir ar verslas atitinka teisinius reikalavimus?                          | 5         |  |  |
|                          | <b>B6. Pradinis kapitalas ir finansavimo šaltiniai</b><br>Ar kapitalo poreikiai buvo atidžiai įvertinti ir ar buvo nustatyti galimi finansavimo šaltiniai? | 5         |  |  |
|                          | <b>B7. Finansiniai įvertinimai</b><br>Ar finansinės sąmatos buvo kruopščiai apskaičiuotos?                                                                 | 5         |  |  |

|                               |                                                                                               |            |  |  |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--|--|
|                               | <b>B8. Įgyvendinimas</b><br>Ar įgyvendinimo grafikas realus?                                  | 5          |  |  |
|                               | <b>B9. Aiškumas ir formatavimas</b><br>Ar verslo planas buvo aiškiai parengtas ir išdėstytas? | 5          |  |  |
| <b>Bendras balas (B)</b>      |                                                                                               | <b>45</b>  |  |  |
| <b>C. Verslo pristatymas</b>  | <b>C1. Pristatymas</b><br>Ar verslo planas buvo įtikinamai pateiktas?                         | 5          |  |  |
|                               | <b>C2. Motyvacija</b><br>Ar kandidatas parodė realią motyvaciją įgyvendinti verslo idėją?     | 5          |  |  |
|                               | <b>C3. Prizų taikymas ir naudingumas</b><br>Ar skirti prizai iš esmės padėtų verslui?         | 5          |  |  |
| <b>Bendras rezultatas (C)</b> |                                                                                               | <b>15</b>  |  |  |
| <b>Suminis balas</b>          |                                                                                               | <b>100</b> |  |  |

## 2. Sutrumpintas vertinimo anketos variantas

| Kriterijai / vertinimas (pasirinkti vieną variantą)                                                                                                   | Visiškai sutinku | Iš dalies sutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Iš dalies nesutinku | Visiškai sutinku | Bendrai pagal kriterijų |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|----------------------------|---------------------|------------------|-------------------------|
| <b>A1. Inovatyvumas</b><br>Ar verslo idėja yra nauja ir (arba) inovatyvi?                                                                             | 5                | 4                 | 3                          | 2                   | 1                |                         |
| <b>A2. Ekonominis pagrįstumas</b><br>Ar įmanoma įgyvendinti verslo idėją ir ar galima ją įgyvendinti?                                                 | 5                | 4                 | 3                          | 2                   | 1                |                         |
| <b>A3. Rinkos potencialas</b><br>Ar idėja turi rinkos potencialą ir ar kandidatas nustatė augimo galimybes?                                           | 5                | 4                 | 3                          | 2                   | 1                |                         |
| <b>A4. Pakankamas užimtumas</b><br>Jeigu verslas bus įgyvendintas, ar jis sukurs pakankamą užimtumą ir ekonomikos augimą?                             | 5                | 4                 | 3                          | 2                   | 1                |                         |
| <b>A5. Finansinis tvarumas</b><br>Ar verslas yra finansiškai perspektyvus ir ar yra realių perspektyvų gauti pakankamai pajamų, kad viršytų išlaidas? | 5                | 4                 | 3                          | 2                   | 1                |                         |
| <b>Bendras įvertinimas pagal visus kriterijus <math>A_t = A_{1-5}</math></b>                                                                          |                  |                   |                            |                     |                  |                         |
| <b>Bendras įspūdis: jei tai proveržio idėja, padauginkite rezultatą iš dviejų, galutinis rezultatas <math>A_t = A_t * 2</math></b>                    |                  |                   |                            |                     |                  |                         |

## 2 priedas

# Atrinkti startuolių pavyzdžiai

| <b>Įmonės pavadinimas, vieta</b>    | <b>Trumpas inovatyvaus produkto aprašymas</b>                                                                                                                               | <b>Interneto svetainė</b>                                         |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| „Vinted“,<br>Vilnius, Lietuva       | Naudotų drabužių prekybos vieta internetinėje erdvėje.                                                                                                                      | <a href="https://www.vinted.com">https://www.vinted.com</a>       |
| „NanoAvionics“,<br>Vilnius, Lietuva | Nuo Vilniaus universiteto atskilusi įmonė („spin-off“), kuri kuria didelio našumo, pigių cheminių variklių sistemą mažiems palydovams.                                      | <a href="https://nanoavionics.com">https://nanoavionics.com</a>   |
| „CityBee“,<br>Vilnius, Lietuva      | Teikia bendro automobilių naudojimo paslaugas Lietuvoje ir Lenkijoje.                                                                                                       | <a href="https://www.citybee.lt/en">https://www.citybee.lt/en</a> |
| „GoRamp“,<br>Vilnius, Lietuva       | Realaus laiko logistikos platforma, vienijanti tiekimo grandinės narius, kad apimtų visapusiškus logistikos procesus ir centralizuotų keitimąsi informacija ir dokumentais. | <a href="https://goramp.eu/">https://goramp.eu/</a>               |
| „CGTrader“,<br>Vilnius, Lietuva     | Licencijuojamų akcijų ir nestandartinių 3D modelių rinka.                                                                                                                   | <a href="https://www.cgtrader.com">https://www.cgtrader.com</a>   |





„Business LAB“  
dalyvių idėjos  
ir sėkmės  
istorijos

03



|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| „ <b>MOTIVIO</b> “: mobilioji aplikacija asmeniniam tobulėjimui                             | 95 |
| „ <b>BRILIO SPINTA</b> “: silpnaregiams drabužius išsirinkti padedanti interneto parduotuvė | 99 |

## „Motivio“: mobilioji aplikacija asmeniniam tobulėjimui

Turbūt daugelis pritaris, kad šiandieninis gyvenimo tempas yra itin greitas. Mokslininkai gyvenimo tempo spartos pokyčius pastebėjo jau prieš 30 metų, ir tai glaudžiai susiję su technologinių inovacijų atsiradimu mūsų kasdieniame gyvenime.

Vienas daugiausia rūpesčių keliančių greito gyvenimo tempo padarinių yra stresas. Šiandien mokslininkai vis dažniau akcentuoja neigiamą streso poveikį sveikatai. O kas tokiu atveju galėtų pagelbėti? Kai kuriais atvejais pagelbėtų tinkamas laiko planavimas ir motyvacija veikti. Būtent motyvacija.

Pasirodo, net kas penktas iš mūsų esame linkę pasirinkti mažiau svarbias užduotis tada, kai turėtume atlikti daug svarbesnes: pasiruošti egzaminui, parengti ataskaitą, pristatymą ar pan. Laiku neatlikti besikaupiantys darbai kelia tikrai nemažą stresą. O juk tinkamai susidėliojus prioritetus, būtų galima viską išspręsti. Ir stresuoti nereikėtų.

Edvinas Radevič su savo idėja asmeninio tobulėjimo kursams „Motivio“ dalyvavo Inovatyvaus verslo idėjų turnyre „Business LAB“ ir jame užėmė 1-ąją vietą.

„Šiuo metu socialiniuose tinkluose, kurie daro didžiulę įtaką, vyrauja produktyvumo kultas. Nuomonių formuotojai ir trumpų vaizdo įrašų kūrėjai skatina produktyvų ir sveiką gyvenimo būdą. Tad poreikis padidinti motyvaciją ir produktyvumą yra didelis, – pasakoja Edvinas. – Daugelis žmonių nori tobulėti, būti labiau motyvuoti, disciplinuoti, tačiau neturi, kas galėtų jiems padėti. „Motivio“ – tai asmeninio tobulėjimo kursai telefone. Užtenka tik atsisiųsti programėlę į savo išmanųjį įrenginį ir galima pradėti asmeninio tobulėjimo kelionę“.

Apie „Motivio“ mobiliosios aplikacijos idėją, planus ją vystyti ir Inovatyvaus verslo idėjų turnyre „Business LAB“ įgytą patirtį kalbamės su Edvinu Radevič.



## Ar turėjote svajonę įkurti savo verslą? Ar galite pasakyti, kad esate verslus?

Nuo mažų dienų mane traukė komercinė veikla. Jau pradinėse klasėse pardavinėjau saldainius visoms mokyklos klasėms ir taip užsidirbdavau. Taip pat nuo vaikystės domėjausi automobiliais ir užsiėmiau jų remontu bei tobulinimu. Savo darbo ir motyvacijos dėka sukaupiau nemažą patirtį, tad šiandien hobis tapo ir pajamų šaltiniu. Šiuo metu esu III kurso studentas Vilnius Tech, studijuojau verslo vadybą. Kadangi turiu draugų, kurie plėtoja savo verslus, mes su jais dažnai diskutuojame apie verslą, tačiau kol kas pats verslo nesukūriau, bet svajonę apie savo verslą – taip, turiu.

## Papasakokite apie savo verslo idėją „Motivio“. Kaip ji gimė?

Pati idėja kilo iš to, kad man pačiam, neslėpsiu, kaip ir dažnam studentui, trūksta motyvacijos atsikėlus ryte rašyti kursinius darbus ir ruoštis atsiskaitymams. Kadangi sau naudingų motyvacijos ir disciplinos kursų programėlių neradau, kilo idėja ją sukurti.

## Kuo Jūsų idėja yra unikali, lyginant su konkurentais?

Konkurentai neturi tokio plataus įrankių pasirinkimo vienoje programėlėje. „Motivio“ apima disciplinos, motyvacijos ir produktyvumo kursus. Naudotis *daily quotes* (dienos citata) ir *bucket list'u* (sąrašas tikslų, svajonių ir siekių, kuriuos norima įgyvendinti per gyvenimą) klientai gali nemokamai, dalis kursų taip pat nemokami. Taip sudominus ir pritraukus daugiau klientų ir paskleidus žinią apie programėlę, būtų galima bendradarbiauti su kitomis įmonėmis ir integruoti reklamą. Konkurencija didelė, tačiau pagrindiniai konkurentai yra netiesioginiai, nes panašūs kursai teikiami interneto puslapiuose, tiesioginių analogiškų konkurentų nėra.

## Kokią įsivaizduojate savo idėjos „Motivio“ ateitį? Bandysite šią idėją įgyvendinti?

Kol kas ne. Idėjos realizavimas užtruktų gana ilgai ir kainuotų daug pastangų, o šiandien nei vieno, nei kito negaliu skirti, nes studijos ir darbas „suvalgo“ visą mano laiką. „Motivio“ idėja turi perspektyvą, tačiau turiu ir kitą idėją, kurią planuoju realizuoti pirmiausia.

## Pasidalinkite savo įspūdžiais ir patirtimi apie Inovatyvaus verslo idėjų turnyrą „Business LAB“.

Galiu atvirai pasakyti, kad turnyras labai patiko. Pirmiausia sudomino informacija apie startuolius ir sėkmingo verslo aspektus. Taip pat nustebino mokymų kokybė ir įdomūs kompetentingų lektorių pristatymai. Visų mokymų metu jaučiausi motyvuotas tobulėti pats ir tobulinti savo verslo idėją. Mokymai buvo labai naudingi ir įdomūs, labai džiaugiuosi, kad dalyvavau, ir tikrai tokius kursus rekomenduočiau visiems savo draugams.

## Kaip kursai padėjo patobulinti sugalvotą verslo idėją?

Pirminė „Motivio“ idėja buvo ta, kad turėjo būti mokama programėlė. Tik vėliau, mokymų metu, kilo idėja pasiūlyti dalį kursų nemokamai.

## Kaip manote, kokių asmeninių savybių reikia kuriant startuolį ar kitą verslą?

Manau, kad šiuolaikinis verslininkas turi būti lankstus. Verslas turi gebėti greitai prisitaikyti prie klientų poreikių, kintančių aplinkos sąlygų. Taip pat užsispyrimas yra labai svarbus, nes labai norint ir idėjus daug pastangų galima pasiekti gerų rezultatų. Įdomus faktas, kad net 90 procentų startuolių žlunga, tad užsispyrimas verslininkui yra gal net svarbiausia savybė.

## Kokios Jūsų asmeninės savybės gali padėti kuriant verslą?

Lankstumas, stoicizmas, užsispyrimas, atkaklumas, komunikabilumas, išradingumas, energingumas.

## Kaip manote, kas gali lemti verslo idėjos įgyvendinimo sėkmę? Ar pakanka vien geros idėjos?

Manau, kad gera idėja be sunkaus darbo yra pasmerkta žlugti. Verslo idėjos sėkmę lemia daug faktorių. Labai svarbu, kad idėja būtų inovatyvi ir išskirtinė. Labai svarbus yra pasitikėjimas savimi, didelės pastangos ir, mano manymu, reikia šiek tiek sėkmės.



## Gal turite idealų? Kas Jums galėtų būti autoritetas?

Mano idealas yra Elonas Muskas. Esu perskaitęs jo knygą, žaviuosi jo užsispyrimu ir įdėtomis pastangomis, kurios lėmė jo sėkmę. Pats didžiausias Elono Musko išskirtinumas – atvirkščias mąstymas ir neįprastas požiūris. Bandyti ne tobulinti produktą, o kurti naują, visiškai kitokį, neįprastą, kurti kažką naujo. Tokį požiūrį į pasaulį turiu ir aš.

## Kaip save įsivaizduojate po 5–10 metų? Sėkmingo startuolio vadovą? Gal turite naujų minčių ir idėjų?

Sunku pasakyti, bet tikslų ir siekių turiu tikrai nemažų. Po 10 metų save įsivaizduoju kaip keletą bakalauro studijų baigusį verslininką, kuris padeda jauniems ir ambicingiems žmonėms kurti savo verslus. Įsivaizduoju, kad būsiu energingas ir aktyviai visuomenės veikloje dalyvaujantis asmuo, kuris stengiasi gerinti Lietuvos ekonominę padėtį. Tokie mano užmojai, kuriuos, tikiu, daug dirbdamas ir būdamas motyvuotas galiu pasiekti.

## „Brailio spinta“: silpnaregiams drabužius išsirinkti padedanti interneto parduotuvė

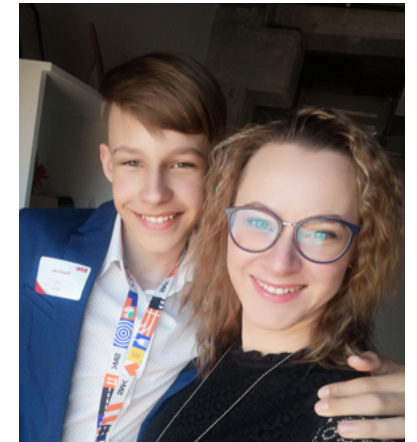
Kaip dažnai lankotės drabužių parduotuvėje? Kas lemia Jūsų apsisprendimą pirkti vieną ar kitą drabužį? Kiek spintoje turite skirtingų spalvų megztukų? Švarkų? Ar ilgai svars-tote, ką rengsitės šiandien?

Drabužiai, be abejonės, yra svarbi mūsų įvaizdžio dalis, juk norime atrodyti gražiai ir stilingai, o kai kuriais atvejais jie yra ir savi-raiškos būdas. Bet ar kada nors pagalvojote, kaip drabužius renkasi aklieji? Kaip pamatyti drabužį jo nematant? Turbūt pripažinsite, kad tradicinėje drabužių parduotuvėje be pagalbos apsipirkti regos negalią turintiems žmonėms kebloka. Nors technologijos sparčiai vystosi ir būtent jos galėtų ateiti į pagalbą akliesiems ir silpnaregiams, kol kas stipraus proveržio šioje srityje nėra.

Šešiolikmetis iš Kauno Julius Zažeckis jau kurį laiką vysto idėją, kuri padėtų akliesiems ir silpnaregiams drabužius išsirinkti paprasčiau, patogiau ir su mažiau iššūkių. Tai – „Brailio spinta“, įvertinta pilotinio Inovatyvaus verslo idėjų turnyro „Idea Development training „Business LAB“ metu ir net užėmusi 1-ąją vietą!

„Brailio spinta“ – tai internetinė parduotuvė, kurioje galima įsigyti marškinėlius, kurių spalva užrašyta Brailio raštu.

„Pasaulyje yra apie 36 mln. aklųjų, o Lietuvoje – apie 150 tūkst. silpnaregių, turinčių išlavintus pojūčius ir vaizduotę, bet negalinčių skirti spalvų, – pasakoja Julius Zažeckis ir teigia, kad, pasinaudodami „Brailio spintos“ idėja, aklieji galėtų skirti spalvas ir apsi-rengti mėgstamiausios spalvos drabužiais!“.



Nors Juliui tik 16 metų, jis nuo ankstyvos vaikystės išbandė be galo daug būrelių ir veiklų: pramoginius šokius, plaukimą, šachmatus, futbolą, karatė ir kitus kovų menus, nuo 5 metų groja klasikine gitara, o pastaruosius porą metų šeštadieniais lankė verslo mokyklą. Taigi, aktyvumo ir idėjų Juliui niekada netrūko. Šįkart kalbamės su Juliumi būtent apie „Brailio spintos“ idėją ir planus ją vystyti realybėje.

### **Papasakokite apie „Brailio spintos“ idėją. Kaip ji kilo? Kada pradėjote pirmuosius verslo žingsnius?**

Galima sakyti, kad pirmus verslo žingsnius pradėjau dar pradinėse klasėse, kai tek-davo ką nors paruošti Kaziuko mugei. Tai buvo galimybė užsidirbti pinigų. Gaminau draugystės apyrankes, kartu su mama kečiau skanumynus ir net sodinau prieskoninius augalus! Bet rimčiau verslo galimybėmis susidomėjau lankydamas verslo mokyklą. Mano domėjimosi temos yra įvairios. Kaip ir dauguma jaunuolių, domiuosi kompiuteriais, žaidimais, „YouTube“ filmukais apie žaidimus, taip pat stebiu draugus bei jų veiklas. Idėja apie „Brailio spintą“ kilo vieną vakarą kalbantis su mama prie arbatos puodelio. Diskutavome, kas šiandien aktualu, kokias problemas galėčiau spręsti. Kalba pasisuko apie socialines problemas ir jų sprendimą. Aš matau gerai, bet savo mamą visada matau pasipuošusią akiniais, o kiek yra žmonių, kurie išvis nemato. Taip kilo mintis padėti „pamatyti“ liečiant.

### **Kadangi esate labai jaunas, kaip į tokį jūsų norą – pradėti verslą – žvelgė tėvai?**

Mama visada skatino užsiimti įvairiomis veiklomis, turėjau puikią galimybę išbandyti savo jėgas užsidirbti pinigų dalyvaujant mokyklos Kaziuko mugėse, o vėliau man neleido dvejoti, kad galiu padaryti dar daugiau. Mane ne tik visada palaiko, bet ir paskatina daryti daugiau.

### **Su kokiais sunkumais susidūrėte kurdamas „Brailio spintą“? Ar nesunku viską suderinti su mokslais?**

Pirmiausia kurdamas idėją dirbau komandoje su kitais jaunuoliais, besidominčiais verslu. Dirbti komandoje ne taip ir paprasta, kai išsiskiria nuomonės, trūksta patirties, žinių, kartais tingisi, trūksta atsakomybės ir labiau norisi pažaisti, nei rimtai padirbėti. Kuriant „Brailio spintą“ buvo taip, kad tingėjau, bet mama vis pabambėdavo, pastumdavo link tikslo ir aš toliau vystydavau savo projektą. Mokslams niekas netrukdydavo, nes verslo idėjai skirdavau šeštadienius ir laiką po pamokų.

### **Kas dar, be Jūsų, prisideda prie „Brailio spintos“ veiklos?**

Esu labai dėkingas už kantrybę, kryptį ir pagalbą savo mamai ir mokytojui Sauliui Kromalcui, kuris mane vedė verslo link pamokomis, užduotimis, papildomu dėmesiu ir griežtu pamokymu, kai to reikėjo. Būtent iš jo ir išgirdau apie pilotinį Inovatyvaus verslo idėjų turnyrą „Idea Development training „Business LAB“, kai vis ieškojau galimybių viešinti savo verslo idėją ir pritraukti naują pirkėją.

### **Pasidalinkite savo įspūdžiais ir patirtimi apie pilotinį Inovatyvaus verslo idėjų turnyrą „Idea Development training „Business LAB“**

Mokymai man labai patiko. Buvau jauniausias dalyvis, todėl pradžioje buvo kiek nedrąsu, tačiau labai įdomu išgirsti vyresniųjų patirtį ir pamatyti jų kuriamus projektus. Vakare namuose su mama aptarinėjome tai, ką buvau užsirašęs. Projekte labiausiai įstrigo Artūro Jurgeliavičiaus mokymai. Iš jų supratau, kaip svarbu pažinti savo klientą, kad tai leidžia sutaupyti reklamai. Taip pat įsiminė Lidijos Kraujalienės patarimai dėl mano projekto. Jos įžvalgų dėka pakoregavau verslo planą ir pristatymo „pitch“.

### **Kaip manote, kokių asmeninių savybių reikia kuriant startuolį ar kitą verslą?**

Kuriant startuolį ar kitą verslą labai svarbu tikėti tuo, ką darai, tikėti savo idėja, būti drąšiam ir turėti palaikymo komandą. Žinoma, labai reikalingos žinios.

### **Kaip manote, ar gera idėja verslui / startuoliui yra svarbiausia?**

Mano mama sako: „Geros idėjos atsiranda iš protingų žmonių“. Tad manau, kad šalia geros idėjos reikalingos žinios ir drąsa veikti. Kartais gera idėja gali žlugti vien dėl to, kad neturi drąsos veikti.

### **Gal turite kokių nors idealų verslo pasaulyje? Į ką lygiuojatės? O gal Jūsų idealai visai ne iš verslo pasaulio?**

Šiandien dar esu ieškojimų etape. Stebiu socialinį turinį, daug mokausi. Neslėpsiu, kai kuriais dalykais sudomina ir mokykla. Kai kuriems dalykams daro įtaką draugai. Bet užklausinė veikla suteikia didžiausius atradimus.

### **Kaip manote, ar lengviau būti samdomu darbuotoju, ar verslininku?**

Būti verslininku = būti labai atsakingam ir daug išmanyti. Būti samdomu darbuotoju = ribotos galimybės reikštis. Kas lengviau, dar negaliu atsakyti.

### **Jeigu ne paslaptis, kokias studijas ketinate rinktis? Lietuvoje ar užsienyje?**

Apie studijas dar negalvoju, bet ačiū už klausimą, gal laikas susimąstyti, ką veiksiu ateityje.

### **Kaip save įsivaizduojate po 10 metų? Gal turite naujų minčių ir idėjų, kurias bandysite įgyvendinti?**

Net neįsivaizduoju, kaip atrodysiu po 10 metų, bet įsivaizduoju save darantį daug protingesnius sprendimus. Šiandien, kai domiuosi kompiuteriniais žaidimais, noriu apie tai kalbėti per aprangą, bet visa tai, kas siūloma rinkoje, neturi labai didelio išskirtinumo. Galbūt sugalvosiu jaunimui kažką unikalaus, patogaus, bet iškalbingiau. Bet kol kas tai mano mintyse.



Leidinių parengė:

Linas Eriksonas (VšĮ Northtown Vilnius)

Lidija Kraujalienė (Vilnius TECH)

ISBN: 978-609-417-248-9

Spausdino : BĮ UAB „Baltijos kopija“, Vilnius

Maketavo: Birutė Bikelytė

© VšĮ Northtown Vilnius, 2022

„Kuriant startuolį nėra prasmės įsivaizduoti, jog pasaulis negali egzistuoti be jūsų teikiamų paslaugų ar siūlomo produkto. Visada yra kažkas, kas sprendžia konkrečias problemas, tik galbūt kitaip. Todėl neįvertinti konkurencinės aplinkos ir kitų svarbių veiksnių – būtų mirties nuosprendis bet kuriai verslumo iniciatyvai. Šiame leidinyje pateikiama Inovatyvaus verslo idėjų turnyro „Business LAB“ mokymų programos metu išbandyta metodologija, padedanti suvokti daugybę svarbių inovatyvaus verslo kūrimo aspektų ir metodiškai atlikti svarbiausius žingsnius, kad verslo idėja būtų ekonomiškai gyvybinga, verslas – nešantis pelną.“

– sako Taurimas Valys, Vilniaus universiteto finansų programų finansų docentas.

„Business LAB“ metodologija, mokymų ir konsultavimo programa sutelkia dėmesį į idėjos atranką ir inovacijomis grįsto verslo vystymą. Visa programos medžiaga, pateikiama šiame leidinyje, parengta taip, kad lektoriui ar konsultantui ją būtų galima lengvai pritaikyti kasdieniam darbui su jaunimu.“

– teigia doc. dr. Lidija Kraujalienė, MRU Viešojo valdymo ir verslo fakulteto prodekanė.

„Didžiausia klaida kuriant bet kokį verslą – klysti lėtai. Startuolių įkūrėjai dažnai yra apakinti meilės savo idėjai. Užtuot įsiklausę į rinką, jie kuria tai, ko niekam nereikia. Verslo idėjų generavimo ir vystymo vadovas šiame leidinyje padės nuosekliai įvertinti verslo idėją, sumažinti jos įgyvendinimo rizikas. Lieka tik paimti, perskaityti ir pradėti įgyvendinti. Atraskite, ko iš tikrųjų trokšta Jūsų vartotojai, o ne Jūs, ir tapsite sėkmingu šių laikų antrepneriu.“

– sako doc. dr. Artūras Jurgelevičius, MRU „Startup HUB“ vadovas, verslo vystymo konsultantas.

„Verslumo mokymai ir konsultacijos sprendžia dvejopą uždavinį: jie suteikia praktinių žinių ir įžvalgų, taip pat jais siekiama kurti ir kritiškai vertinti verslo idėjas taikant realius vartotojų poreikių ir rinkos scenarijus. Šiame leidinyje pateikiami patarimai sujungia teorines-metodologines ir praktines žinias į lanksčią modulinę mokymų struktūrą, kurią galima taikyti pagal skirtingus mokymų poreikius ir patirtį. Lektoriai ar verslo mentoriai ją gali naudoti kaip papildomą mokymų medžiagą, o patys verslo idėjų kūrėjai – kaip gaires.“

– teigia dr. Linas Eriksonas, VšĮ „Northtown Vilnius“ projektų ekspertas, konsultantas, Mokslinių tyrimų ir technologijų asociacijos („RTO Lietuva“) projektų vadovas.

ISBN 978-609-417-248-9



9 786094 172489 >