



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai įmonės
konkurenciniam pranašumui vystyti**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Daina Mekiėnė

Projekto autorė

Prof. dr. Daiva Žostautienė

Vadovė

Panevėžys, 2020



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai įmonės konkurenciniam pranašumui vystyti

Baigiamasis magistro studijų projektas
Vadyba (6211LX035)

Daina Mekienė
Projekto autorė

Prof. dr. Daiva Žostautienė
Vadovė

Pareigų sutrumpinimas Vardenis
Pavardenis
Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2020



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Daina Mekienė

Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai įmonės konkurenciniam pranašumui vystyti

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Dainos Mekienės, baigiamasis projektas tema „Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai įmonės konkurenciniam pranašumui vystyti“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui Dainai Mekienei

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai įmonės konkurenciniam pranašumui vystyti
--	--

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Design Thinking Solutions for a Company's Competitive Advantage Development
---	---

Patvirtinta 2019 m. lapkričio 8 d. dekanı potvarkiu Nr.V25-13-25

Irišto baigiamojo projekto pateikimo į TVKC terminas iki 2020 m. sausio 7 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui

Duomenys: mokslinė literatūra, statistiniai duomenys nagrinėjama tema bei pirminiai apklausų duomenys.

Baigiamasis projektas turi atitikti KTU baigiamųjų darbų rengimo metodiniams nurodymams.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai / klausimai, kurie turi būti atskleisti projekte

Atskleisti dizainu grindžiamo mąstymo teorinius aspektus, pateikiant dizainu grindžiamo mąstymo koncepciją bei dizainu grindžiamo mąstymo taikymo galimybes.

Identifikuoti dizainu grindžiamo mąstymo dedamąsias bei sprendimus.

Atskleisti įmonės konkurencinio pranašumo koncepciją bei formavimo būdus.

Pateikti dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raišką ir galimybes įmonės konkurenciniam pranašumui vystyti.

Vadovas / Vadovė prof. dr. Daiva Žostautienė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas,)

Užduotį gavau Daina Mekiene

(studento vardas, pavardė, parašas,)

2019 m. Lapkričio 22 d.

Mekienė Daina. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai įmonės konkurenciniam pranašumui vystyti. Magistro studijų baigiamasis projektas. Vadovė: Prof. Dr. Daiva Žostautienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: dizainu grindžiamas mąstymas, konkurencinis pranašumas, sprendimų raiška. Panevėžys, 2020. 67 p.

Santrauka

Baigiamajame magistro darbe identifikuojami dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai įmonės konkurencinio pranašumo vystymui. Dizainu grindžiamas mąstymas - tai pridėtinės vertės kūrimas, pasitelkiant įmonės turimus išteklius ir tobulinant egzistuojančius procesus visuose įmonės lygmenyse. Platus pritaikymas sukuria poreikį geriau suprasti mąstymą, kuriuo grindžiamas dizainas. Tačiau pagrindinė problema - Lietuvoje nepakanka mokslinių tyrimų, atskleidžiančių dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų, formuojant konkurencinį pranašumą, raišką, taikomumą ir naudą, nes nepaisant to, kad problemos yra aiškinamos, vertingiausias dalykas yra jų įveikimas. Todėl darbe atkleisti dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai orientuoti į konkurencinio pranašumo formavimą, bei pagrindžia dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų pritaikomumą ir naudą.

Tyrimo objektas – dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai.

Tyrimo tikslas – atkleisti dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raišką formuojant įmonės konkurencinį pranašumą. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais siekta spręsti problemą ir atsakyti į klausimą ne tik kokia yra dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiška formuojant įmonės konkurencinį pranašumą, bet ir identifikuoti svarbiausius dizainu grindžiamo mąstymo sprendimus.

Tyrimo metodai. Baigiamajame darbe taikyti duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir kokybinis empirinis tyrimas. Duomenų analizės metodai – turinio analizė.

Rezultatai. Empirinio tyrimo metodikos parengimas, tyrimo instrumentarijaus parengimas, empirinių duomenų rinkimas, surinktų duomenų sisteminimas, apibendrinimas ir interpretavimas pateikiant rekomendacijas dėl dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų taikymo galimybių vystant įmonės konkurencinį pranašumą.

Išvados. 1. Dizainu grindžiamo mąstymo pagrindu laikomas problemų identifikavimas tiriant vartotojų ir įmonės problemas, pasitelkus dizainu grindžiamo mąstymo elementus ir principus. 2. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiška formuojant konkurencinį pranašumą atspindi produkto, paslaugos, inovacijos, paklausos bei rinkos augimą. 3. Ekspertų patirtis atskleidžia, jog šis mąstymo būdas gali būti taikomas gaminiams, paslaugoms ir procesams. Labiausiai tai atsiskleidžia socialiniuose projektuose, lengvinant senyvo amžiaus žmonių buitį, medicinoje, viešųjų interesų sprendimuose. 4. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad dizainu grindžiamo mąstymo vertė yra pamatuojama ir neabejotina, nes įmonės, savo veikloje taikančios dizainu grindžiamo mąstymo sprendimus, padidina pardavimus bei išplečia eksporto rinkas 10-20 proc.

Mekienė Daina. Design Thinking Solutions for a Company's Competitive Advantage Development Master's degree final paper. Supervisor: Prof. Dr. Daiva Žostautienė; Kaunas Technological University, Panevėžys Faculty of Technologies and Business.

Sphere of studies: management, social sciences (business and public management)

Key words: design thinking, competitive advantage, expression of solution.

Panevėžys, 2020. 67 p.

Summary

Design thinking solution-based approach in the development of the company's competitive advantage is identified in this Master's degree final paper. Design thinking contributes to value creation using the company's present resources and improving all existing processes in all levels. Its wide application creates the demand to better understand the way of thinking the design is based on. But the main problem is the lack of scientific investigation of the benefits of the design thinking solution-based approach in the development of the company's competitive advantage. Besides, though the problems are being analyzed, the most important thing is to solve them. That is why design thinking solutions are orientated to create a competitive advantage and demonstrate their benefits and application possibilities.

Research focus is design thinking solutions.

The aim of the research is to show the expression of the design thinking solution-based approach in the development of the company's competitive advantage. Based on the empirical investigation results the problem is discussed trying to answer the question not only about the manifestation of design thinking solution-based approach, but also to identify the most significant solutions made by design thinking approach.

Research methods. Methods of data collection applied in the final work: analysis of scientific literature and qualitative empirical research. Data Analysis Methods - Content Analysis.

Outcomes. Creation of the empirical investigation methodology, preparation of the tools of investigation, empirical data collection, the data classification, conclusions, interpretation with recommendations for the application possibilities of the design thinking solution-based approach in the development of the firm's competitive superiorities.

Conclusions. 1. The essence of the design thinking is the identification of problems when investigating the consumers' and the company's problems using design thinking elements and principles. 2. The expression of the design thinking solution-based approach in the development of competitive advantage is reflected in the growth of the product, service, innovation, demand and market. 3. The experience of experts claims that this way of thinking can be applied to products, services and processes. Mostly it is vivid in social projects, helping old people with household chores, in medicine, public interest decisions. 4. According to the investigation results, the value of the design thinking approach can be measured and is not questionable based on the evidence that the companies using design thinking solution-based approach increase their sales and export markets 10 - 20 percents.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Santrumpų ir terminų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Dizainu grindžiamo mąstymo koncepcija ir taikymo galimybės	13
1.1. Dizainu grindžiamo mąstymo ištakos ir raida	13
1.2. Dizainu grindžiamo mąstymo koncepcija	16
1.3. Dizainu grindžiamo mąstymo metodo taikymo galimybės	19
1.4. Dizainu grindžiamo mąstymo dedamosios ir sprendimai.....	21
2. Įmonės konkurencinio pranašumo formavimo galimybės	26
2.1. Konkurencijos samprata	26
2.2. Konkurencinio pranašumo koncepcija	28
2.3. Konkurencinį pranašumą lemiantys aplinkos veiksniai	30
2.3.1. Išoriniai veiksniai	30
2.3.2. Vidiniai veiksniai.....	35
2.4. Konkurencinio pranašumo vertinimo kriterijai	38
3. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiškos įmonės konkurencinio pranašumo vystymui, tyrimo metodikos pagrindimas rezultatų interpretacija	40
3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas.....	40
3.2. Tyrimo rezultatų interpretacija	44
Išvados ir rekomendacijos	57
Literatūros sąrašas	59
Informacijos šaltinių sąrašas	65
Priedai.....	68
Priedas Nr. 1. Nestruktūruoto individualus interviu paruošiamieji klausimai	68
Priedas Nr. 2. Interviu transkripcija (I1).....	70
Priedas Nr. 3. Interviu transkripcija (I2).....	73
Priedas Nr. 4. Interviu transkripcija (I3).....	76
Priedas Nr. 5. Interviu transkripcija (I4).....	79
Priedas Nr. 6. Interviu transkripcija (I5)	81
Priedas Nr. 7. Interviu transkripcija (I6)	87

Lentelių sąrašas

1 lentelė Dizainu grindžiamo mąstymo metodo raida	15
2 lentelė Konkurencinio pranašumo apibrėžtys.....	29
3 lentelė Konkurencinio pranašumo vertinimo kriterijai (adaptuota pagal Thatte, 2007).....	39
4 lentelė Kokybinio tyrimo instrumentarijus.....	41
5 lentelė Tyrimo projektavimo etapai.....	42
6 lentelė. Informatų charakteristikos	44
7 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo metodo taikymo ne dizaino sričiai subkategorija	44
8 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo metodo galimybių taikymo didelėms ir mažoms įmonėms subkategorija.....	45
9 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo metodo taikymo objektams subkategorija.....	46
10 lentelė. Konkurencinio pranašumo vertinimo aspektų, naudojant dizainu grindžiamą mąstymo metodą, subkategorija.....	46
11 lentelė. Dizaino grindžiamo mąstymo metodo taikymo naudos, įmonės konkurencinio pranašumo vystymui, subkategorija.....	47
12 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų paieškos etapų subkategorija I.....	48
13 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų paieškos etapų subkategorija II	48
14 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiška	49
15 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiška įmonės konkurencinio pranašumo vystymui.....	53

Paveikslų sąrašas

1 pav. Konceptinis turinio ir proceso veiksmų vaizdavimas (adaptuota C. Owen, 2007 m. „Dizainu grindžiamas mąstymas: pastabos apie jo pobūdį ir naudojimą“)	17
2 pav. Dizainu grindžiamo mąstymo metodo dedamosios I (adaptuota pagal T.Brown, 2008)	22
3 pav. Dizainu grindžiamo mąstymo dedamosios II (pagal J.O.Lange (2013)).....	24
4 pav. Įmonės išorinės aplinkos veiksniai (adaptuota pagal Porter, 2001).....	31
5 pav. „Deimanto modelio shema“ (Porter, 1990)	33
6 pav. Porter „5 jėgų modelis“ (Porter, 1979)	34
7 pav. 7 pakopų įgalinimo sistema (adaptuota pagal R.Sahwney, 2016).....	55
8 pav. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų pagrindu suformuotas konkurencinio pranašumo modelis	56

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

DT- dizainu grindžiamas mąstymas (angl. design thinking)

RBV – išteklių teorija (angl. Resource Based View)

Įvadas

Vykstant globalizacijos procesams, sparčiai vystantis technologijoms, vis plačiau naudojant inovacijas, geografiškai plečiantis rinkoms, didėjant vartojimui, kai vartotojas turi didžiausią pasirinkimą, mažėjant ištekliams, įmonės patiria didžiulį konkurencinį spaudimą, todėl nuolat analizuoja konkurentų veiksmus, vartotojų poreikius bei ieško rinkos plėtros galimybių, siekiant suformuoti konkurencinį pranašumą. Dizainas yra viena iš universaliausių veiklų – sunku įsivaizduoti gyvenimo sritį, kurios jis neveiktų. Tai – potencialą turinti industrija, siejanti skirtingus sektorius, apimanti visą veiklų spektrą – nuo inovatyvių produktų, paslaugų ir sistemų, geriau atitinkančių vartotojų poreikius, todėl konkurencingai pranašų.

Darbo temos aktualumą patvirtina Europos Komisijos dokumentai, direktyvos bei Lietuvos dizaino analizė bei galimybių studija (2019).

„Stiprus dizaino sektorius ne tik veikia gyvenimo kokybę, skatina ekonominį augimą ir didina šalies konkurencingumą, bet ir padeda spręsti socialines problemas, modeliuoti harmoningesnę ateitį. Klestinčiose valstybėse dizaino sektoriui skiriama ypač daug dėmesio. Palaikomas ir stiprinamas šis sektorius tampa patikimu partneriu kuriant tvarią ekonomiką ir kūrybingai pasitinkant ateities iššūkius“ (LR kultūros viceministrė G.Žemaitytė, LR ūkio viceministras G. Vilda, 2019).

2010 m. Europos komisija paskelbė komunikatą dėl strategijos „Europa 2020“, pavyzdinę iniciatyvą „Inovacijų Sąjunga“, kurioje dizainas numatomas kaip strateginė priemonė, suteikianti pridėtinės vertės bei atspindinti Europos pranašumą.

Europos dizainas bendrai finansuojamas Europos Komisijos nuo 2014 metų, siekiant paspartinti naujovių diegimą, konkurencinio pranašumo skatinimą ir sukurti gebėjimus bei kompetencijas, reikalingus šiai politikai įgyvendinti. Lietuva yra viena iš nedaugelio šalių, neturinčių vienos sektorių reprezentuojančios institucijos. Tai kuria nepalankią aplinką sėkmingai šalies sektoriaus reprezentacijai nacionaliniu ir tarptautiniu mastu, lemia beprasme konkurenciją, apsunkina informacijos sklaidą. 2016 m. vykdant projektą „Design for Europe“ („Dizainas Europai“), buvo suformuluotas Lietuvai skirtas dizaino veiksmų planas. Tačiau atskirų uždavinių įgyvendinimą atidėjus tam tikram laikui, šiandien konstatuojama, kad (ir toliau) esame šalis, kuri neturi oficialios dizaino politikos.

Dizainas yra strategija – jis sukuria vertę ir prisideda prie konkurencingumo bei gerovės, todėl Europos Komisija siekia paspartinti dizainu grindžiamo mąstymo metodo įsisavinimą įvairiose veiklų srityse Europos, nacionaliniu ir regioniniu lygmenimis, didinant informuotumą apie tai.

Problema

Mokslinė. 2016 m. Europos Komisijos Inovacijų Barometro duomenimis, 63% Lietuvos verslų nenaudoja dizaino sprendimų nei prekės stiliškos, nei jo kūrimo ar verslo strategijos vystymo procesuose, kai Europos Sąjungos vidurkis yra apie 50% ir beveik pusė visų verslų dizaino sprendimus jau integruoja į savo veiklą. Lietuvoje nepakanka mokslinių tyrimų, atskleidžiančių dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų, formuojant konkurencinį pranašumą, raišką, taikomumą ir naudą. Greitai besikeičianti verslo aplinka lemia vis didėjančią konkurenciją visose pramonės šakose, todėl įmonės nuolat analizuoja konkurentų veiksmus, vartotojų poreikius bei ieško rinkos plėtros

galimybių, siekiant suformuoti konkurencinį pranašumą. Konkurencinio pranašumo formavimo galimybės nagrinėjamos remiantis išteklių teorijos, rinkodaros ir įmonių ekonomikos aspektais bei pasitelkiant naujas koncepcijas, tokias kaip dizainu grindžiamas mąstymas, kurio metodikos taikymas įmonėms padeda kurti kultūrą, skatinančią naujas idėjas ir kūrybiškus sprendimus, rasti nestandartinius sprendimus įmonės konkurenciniam pranašumui formuoti.

Darbe nagrinėjamos problemos sprendimas padėtų atskleisti dizainu grindžiamo mąstymo sprendimus kaip naujus vadybos sprendimus, orientuotus į įmonės konkurencinio pranašumo formavimą, bei pagrįsti dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų pritaikomumą ir svarbą.

Praktinė. Kokie dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai yra svarbiausi įmonės konkurencinio pranašumo vystymui?

Darbo teorinis reikšmingumas: remiantis skirtingais Lietuvos ir užsienio mokslininkų požiūriais, apibrėžtos dizainu grindžiamo mąstymo bei konkurencinio pranašumo sampratos; susisteminta dizainu grindžiamo mąstymo raida; išryškintos ir pagrįstos dizainu grindžiamo mąstymo dedamosios bei įmonės konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai, atskleista sprendimų raiška vystant įmonės konkurencinį pranašumą.

Darbo praktinis reikšmingumas: parengta ir pagrįsta tyrimo metodika, sukonstruotas nestruktūruotam individualiam interviu tyrimo instrumentarijus bei instrumentas sudaro galimybę empiriškai ištirti dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raišką įmonės konkurencinio pranašumo vystymui, nustatyti stipriąsias ir silpnąsias dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raišką įmonės konkurencinio pranašumo vystymu.

Darbo objektas – dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai.

Darbo tikslas – atskleisti dizainu grindžiamo mąstymo sprendimus formuojant įmonės konkurencinį pranašumą.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti dizainu grindžiamo mąstymo teorinius aspektus, pateikiant dizainu grindžiamo mąstymo koncepciją bei dizainu grindžiamo mąstymo taikymo galimybes.
2. Identifikuoti dizainu grindžiamo mąstymo dedamąsias bei sprendimus.
3. Atskleisti įmonės konkurencinio pranašumo koncepciją bei formavimo būdus.
4. Pateikti dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raišką formuojant įmonės konkurencinį pranašumą.

Tyrimo metodai. Baigiamajame darbe taikyti tokie tyrimo metodai:

Duomenų rinkimo metodai – mokslinės literatūros analizė, kokybinis empirinis tyrimas.

Duomenų analizės metodai - turinio analizė.

Mekienė D. Projektas – mokslinė praktika „Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai formuojant konkurencinį pranašumą“. Vadovė Prof. dr. Daiva Žostautienė, KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. 09.3.3-LMT-K712-15-0088

Mekienė D. Straipsnis „Dizainu grindžiamas mąstymas kaip konkurencinio pranašumo prielaida“. Vadovė Prof. dr. Daiva Žostautienė, KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

1. Dizainu grindžiamo mąstymo koncepcija ir taikymo galimybės

1.1 Dizainu grindžiamo mąstymo ištakos ir raida

Ankstyvojoje koncepcijoje dizainas pirmiausia rūpinosi estetika ir principais, tokiais kaip tvarka, simetrija ir harmonija. XX a., kartu su pažanga matematikos ir fizikos mokslų srityse, dizainu grindžiamo mąstymo teorija įgavo analitinę orientaciją, akcentuodama struktūrizuotus problemų sprendimo procesus, kuriais buvo siekiama „geriausio“ nurodytos problemos sprendimo.

Dizainu grindžiamas mąstymas - požiūris į kūrybinį problemų sprendimą, dar žinomas kaip „kelias į žmogui orientuotas inovacijas“ (Plattner ir kt., 2009, Kelley ir Kelley, 2013). Jis vadinamas metodika (Grots ir Pratschke, 2009; Meinel ir Leifer, 2011), kultūra (Weinberg, 2016) ir filosofija (Katz, 2016), tačiau tokį - gilesnį - supratimą yra gana sunku paaiškinti. Kai H. Plattner išplėtojo pirmuosius du universitetinius švietimo institutus visame pasaulyje – dizaino mokyklą, kuri pradėjo veikti 2005 m. Stanfordo universitete ir dizaino mokyklą, kurią 2007 m. įsteigė Potsdamo universiteto H. Plattner institutas, buvo pradėta vykdyti tyrimų programa „norint suprasti, kodėl ir kaip dizainu grindžiamo mąstymo metodas veikia moksliniu pagrindu“ (Plattner, 2011). Eilę metų buvo atliekami empiriniai tyrimai, projektai, skirti atskleisti tyrimų dėsningumus, principus, galimybes ir ribas (Plattner ir kt., 2011, 2014, 2015, 2016).

Dizainu grindžiamo mąstymo istorijos tyrinėjimai patvirtina supratimą apie pagrindinius principus. Leifer ir Meinel (2015) teigia, kad „atlikdami bendrą pasaulinio dizainu grindžiamo mąstymo tyrimų bendruomenės darbą, mes pradėjome suprasti pagrindinius principus. Domėjimasis dizainu grindžiamo mąstymo istorija atveria papildomas ir vertingas galimybes suvokti, kodėl ir kaip veikia mąstymas dizaine.“ Pirmoji istorinė koncepcija - kūrybinis mąstymas - išplėtotą kūrybinės inžinerijos seminaruose, kuriuos šeštajame dešimtmetyje J.E. Arnold pradėjo Stanfordo universitete. Čia, prieš pradedant dėstyti dizainu grindžiamą mąstymą, ankstesnės sąvokos buvo pagrįstos inovacijų programomis: kūrybiniu mąstymu, vaizdiniu mąstymu (Thienen ir kt., 2016). Kadangi pirmiausia nurodomas „mąstymas“, tai pagrindinis tikslas - pritraukti mąstysenos pokyčius, padedančius kūrybingumui (Kelley, 2013 Roth, 2015). Nuo to laiko galima pastebėti stiprų metodikos, kultūros ir filosofijos tęstinumą iki šių dienų dizainu grindžiamo mąstymo (Carleton ir Leifer 2009; Roth 2015), nes matomas teorinės prielaidos ir hipotezinis naudingumas, kurį galima atsekti pagal įvairias egzistuojančias vadybos teorijas ir literatūrą. Pavyzdžiui, dizainu grindžiamo mąstymo, kaip problemų sprendimo proceso, veiksmingumas gali atsispindėti vadybos literatūroje, kurioje daugiausia dėmesio skiriama spartėjančiam aplinkos sudėtingumui.

Dizainu grindžiamas mąstymas dažnai vadinamas pranašesniu už tradicines metodikas, kai turimų duomenų nepakanka galutiniam sprendimų priėmimui, kai trūksta prognozavimo galimybių (Sarasvathy, 2001), bei taikant sudėtingas adaptyvių sistemų teorijas (Axelrod ir Cohen, 1999, Miller ir Page, 2007), kur sąlygos yra vertinamos kaip nepamatuojamos ar chaotiškos tiksliai prognozei ir kontrolei. Tokios situacijos paskatino ieškoti vadybos naujovių, kurias Birkinshaw, Hamel ir Mol (2008) apibūdina kaip „vadybos praktikos, proceso, struktūros ar technikos išradimą ir įgyvendinimą, kuris yra naujas šiuolaikiniame pasaulyje ir skirtas tolesniems įmonės tikslams pasiekti“. Tai rodo išaugusį susidomėjimą naujais požiūriais, tokiais kaip „Lean Start-Up“ (Womack, Jones ir Roos, 2009), „Agile Development“ (Cockburn, 2006) ir „Open Innovation“ (Chesbrough, 2006), be dizainu grindžiamo mąstymo. Šioms metodikoms būdingas „atsitraukimas“ nuo to, ką tyrėjai Eisenhardt ir Tabrizi (1995) vadina „suspaudimo“ metodais, kuriais siekiama didinti įmonių inovacijų greitį, pilną

ir sėkmę, atviresni patirtiniai procesai yra geriau pritaikyti neaiškioms ir sudėtingoms aplinkoms, pagrįsti eksperimentavimu, iteracija ir praplečiamais dalyvių tinklais. Tokioje perspektyvoje dizainu grindžiamo mąstymo metodika gali būti išdėstyta kaip vienas konkrečių organizacinių rutinų rinkinys (Feldman ir Pentland, 2003), kurio tikslas - pateikti naują palengvinančią socialinę, o ne fizinę technologiją (Nelson ir Winter, 1982, Pezeshki, 2014). Cohen (2007) atsekė rutinų evoliuciją nuo to, kai Dewey sutelkė dėmesį į 3 pagrindinius komponentus: emociją, veiksma ir pažinimą, tvirtindamas, kad žinojimas teikia pirmenybę pažinimui, ir ragina daugiau dėmesio skirti tiek emocijoms, tiek veiksams, kurie yra pagrindiniai dizainu grindžiamo mąstymo procesai.

Tyrėjai Eisenhardt ir Martin (2000) tvirtina, kad ir mažiau prognozuojamose rinkose yra tvarka, ji - analitinė ir stabili, tačiau rinkoms sparčiau augant, jų rezultatai nenuspėjami. Tokia tvarka kartu sukuria ir kritines dinamines galimybes augimui ir inovacijoms pasiekti (Barreto, 2010, Teece, Pisano ir Shuen, 1997). Ypač pabrėžiamos galimybės, susijusios su naujovėmis, nes tai – naujai atsiradusių galimybių išnaudojimo, išteklių pertvarkymo galimybė.

Dizainu grindžiamas mąstymas, dar vadinamas „į žmogų orientuotu dizainu“ arba „į vartotoją orientuotu dizainu“, vadybos literatūroje atsirado visai neseniai, nepaisant Simon (1969) dažnai cituoto teiginio, kad „visi sėkmingi vadovai buvo dizaineriai“, turi kelis dalykus susijusiose srityse, tokiose kaip architektūra, paslaugų dizainas (Kimbell, 2014), produktų dizainas (Luchs, Swan ir Creusen, 2016). H. Rittel, žymus dizaino teoretikas, pirmiausia atkreipė dėmesį į linijinių problemų sprendimo būdų nesugebėjimą sėkmingai įgyvendinti tikslus neapibrėžtumo ir sudėtingumo sąlygomis (Rittel ir Webber, 1973). Priimdamas „blogų problemų“ nomenklatūrą, kad apibūdintų netinkamos struktūros problemų klasę, kuri negalėjo tiksliai įvertinti priežasties ir pasekmės santykio a priori, Rittel pasisakė už alternatyvų požiūrį į dizaino mąstymą: argumentavimo procesą, kur dizaineriai nuolat tobulino ir problemos apibrėžimą, ir jos sprendimą, kurie buvo išbandomi tik eksperimentuojant, o ne analizuojant.

Būtent toks dizainu grindžiamo mąstymo proceso „vaizdas“ yra „praktinio dizaino mąstymo“ pagrindas, kaip praktikuojama šiandien, akcentuojant mokymosi ir eksperimentavimo centriškumą, problemų apibrėžimų pertvarkymą ir naujų galimybių paiešką (Beckman ir Barry, 2007). Laikydamasis šio naujo požiūrio, Schon (1982) pabrėžė kritinį refleksijos vaidmenį veiksmė, apibūdinamas dizainu grindžiamą mąstymą kaip refleksinį „formavimo procesą“, kuriame situacija „atsilieka“. Kiekvieną iteraciją jis pavadino „vietiniu“ eksperimentu, prisidedančiu prie „visuotinio problemos pertvarkymo eksperimento.“ Pasak Schon (1982), dizainu grindžiamas mąstymas „pavyko“ sudėtingumo ir netikrumo sąlygomis sukuriant virtualius pasaulius, kurie veikė kaip mokymosi laboratorijos: „virtualūs pasauliai yra eksperimentų kontekstai, kuriuose praktikuojantys asmenys gali sustabdyti ar valdyti kai kurias kasdienes kliūtis griežtam apmąstymui veikiant. Jie yra reprezentaciniai praktikos pasauliai dviguba „praktikos“ prasme.“

Literatūroje, susijusioje su kasdienėmis ir dinamiškomis galimybėmis, daugiausia dėmesio skiriama praktikos sąvokai, dėl kurios pagrindinis vaidmuo žinant tenka veiksams. Orlikowski (2002) teikia dizainu grindžiamo mąstymo kompetenciją kolektyviniame „organizacijos narių kasdienės praktikos“ rinkinyje, apimančiame veiklą, kuria siekiama pasidalyti tapatybe, bendrauti „akis į akį“, suderinti pastangas, palaikyti dalyvavimą ir mokytis atliekant veiksmus. Kaip siūlo Orlikowski, mūsų studijų pagrindai - dizainu grindžiamo mąstymo tyrimas konkrečių, jį atliekančių asmenų, praktikoje. Kadangi dizainu grindžiamą mąstymą sudaro įvairių įrankių ir veiklos rinkinys, jis gali būti

efektyviausiai pagrįstas skirtinga vadybos literatūra, įtraukiant tikros praktikos lygmenį, bet ne abstrakčiu rinkiniu.

Šiandien dizainu grindžiamas mąstymas beveik vienareikšmiškai priskiriamas inovacijų konsultacinei firmai IDEO ir jos vadovybei, įkūrėjui David Kelley (Kelley ir Littman, 2005) ir generaliniam direktoriui Tim Brown (2009). Pati IDEO strategija, kurią turi įmonė, atspindėjo visą dizainu grindžiamo mąstymo evoliuciją: nors iš pradžių pagrindinis dėmesys buvo skiriamas produkto kūrimui, jis išsiplėtė, apimdamas paslaugų, strategijų ir netgi švietimo ir kitų socialinių sistemų dizainą. Brown apibrėžė dizaino mąstymą kaip „pritraukiantį dizainerių principus, metodus, ir priemones į problemų sprendimą“. Lockwood (2009), buvęs Dizaino vadybos instituto, vadovaujančio verslo praktikams, atstovaujančiam dizaino praktikų asociacijai, prezidentas, pasiūlė išsamesnį apibrėžimą: „dizaino mąstymas - humaniško požiūrio naujovių procesas, pabrėžiantis stebėjimą, bendradarbiavimą, greitas mokymasis, idėjų vizualizavimas, greitas koncepcijos prototipų sudarymas ir vienalaikė verslo analizė“.

1 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo metodo raida

Data	Autorius	Dizainu grindžiamo mąstymo metodo raida
1969 m.	Herber A. Simon	Rašė ir kalbėjo apie greitą prototipų kūrimą ir testavimą stebėjimo metu ir koks svarbus yra holistinis suinteresuotųjų šalių įtraukimas, bei kritiniai šiuolaikinio dizaino mąstymo principai.
1972 m.	Bryan Lawson	Atliko lyginamąjį mokslinių, inžinerinių ir dizainerinių problemų sprendimų tyrimą. Viktor Papanek atkreipė dėmesį į dizainą iš visuomenės ir aplinkos perspektyvų ir nustatė, jog empatija kyla iš į žmogų orientuoto dizaino.
1973 m.	Horst Rittel ir Melvin Webber	Pateikė išvalgas, kaip naudojant dizainu grindžiamą mąstymą, galima spręsti daugialypes problemas. Buvo sukurtas terminas „blogosios problemos“ ir sprendimų koncepcija, atsižvelgianti į kelis galimus sprendimus.
1980 m.	Robert McKim	Rašė apie vizualinį mąstymą bei kairio ir dešinio smegenų pusrutulių panaudojimą holistiniam problemų sprendimui.
1982 m.	Nigel Cross	Savo darbe „Designerly ways of knowing“ („Dizaineriški pažinimo būdai“) aptarė, kaip dizaineriai sprendžia problemas, sutelkiant dėmesį į dizainą, kaip į savarankišką discipliną, atskirtą nuo kitų mokslo sričių
1983 m.	Donald Schön	Išleido „The Reflective Practitioner“ („Apmąstantis praktikas“) dar labiau sustiprindamas mintį, kad dizainas nebūtinai turi būti pagrįstas mokslu, o problemos nustatymas turi būti daug mažiau moksliskai fiksuotas.
1987 m.	Peter Rowe	Publikavo knygą „Design Thinking“ („Dizaino mąstymas“), kurioje daugiausia dėmesio skyrė dizainerių priartėjimui prie užduočių per paklausimą, metodui.
1988 m.	Donald Norman	Išleido „8 The Design of Everyday Things“ („8 kasdienių daiktų dizainas“), kūrinį, propaguojantį į vartotoją orientuotą dizainą.
1991 m.	IDEO, vadovaujama David Kelley	Parodė dizaino procesą, modeliuotą pagal Stanfordo dizaino mokyklą.
1992 m.	Nigel Cross	Savo darbe „Designerly ways of knowing“ („Dizaino pažinimo būdai“) aptarė, kaip dizaineriai taiko problemų sprendimą, atkreipdamas dėmesį į

		dizainą, kaip atskirą discipliną ir kaip dizaineriai stato „kūrybinius tiltus“ „blogųjų problemų“ sprendimui.
2002 m.	Stanfordo dizaino mokykla	Pradėjo aktyviai mokyti Design Thinking (Dizainu grindžiamo mąstymo).
2008 m.	Tim Brown, IDEO generalinis direktorius ir prezidentas	„Harvard Business Review“ straipsnyje pateikė medžiagą, kaip dizaino mąstymas gali pakeisti verslui kuriamus produktus, paslaugas, procesus.
2014 m.	J.Rae ir Dizaino vadybos institutas	Sukurė Dizaino vertės indeksą (DVI) – pagal rinkos kapitalizaciją įvertintą indeksą, kurį sudaro dizainu grindžiamą mąstymą savo veikloje taikančios įmonės, pabrėžiant puikią investicijų į dizainą grąžą.

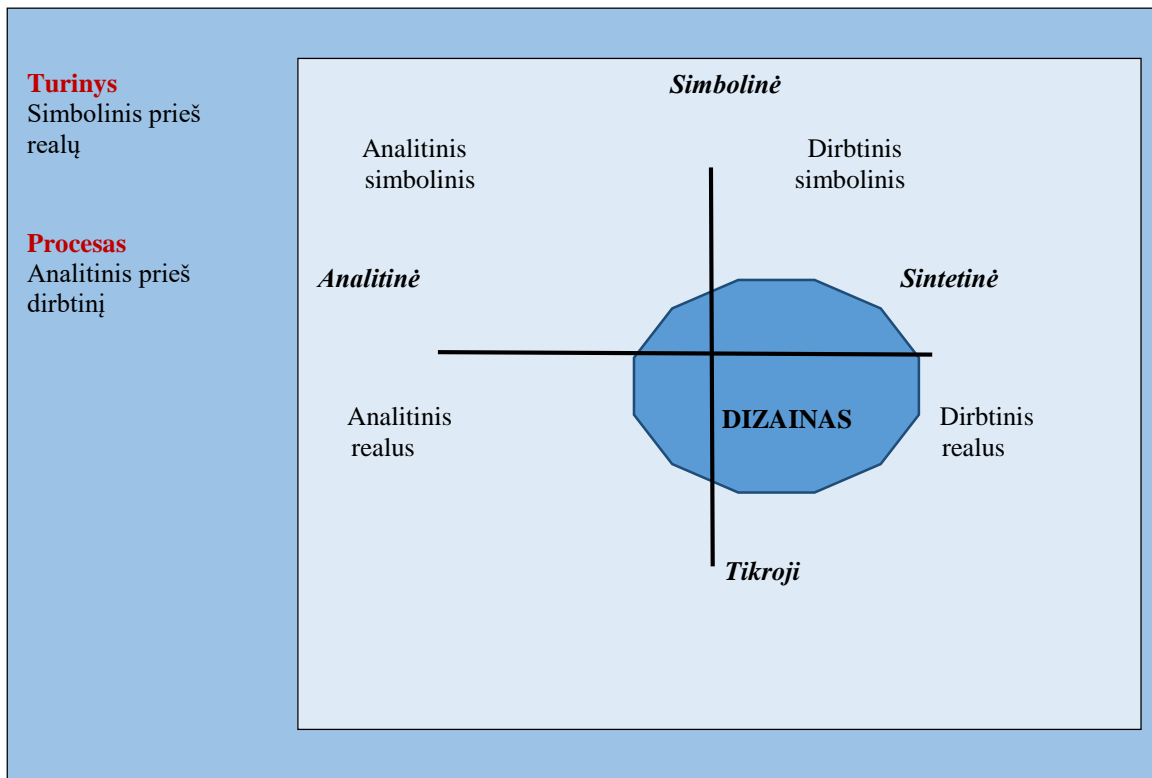
Nepaisant kelis dešimtmečius vykusių diskusijų apie dizainu grindžiamą mąstymą, šiandien jis išplėtotas į naujas tikslines sritis, tokias kaip: strategija, paslaugos, organizacijų dizainas ir skatinamas įvairiausiais būdais, pritaikant srityse, nepriklausiančiose dizainui. Pastaraisiais metais, pasitelkus empirinius tyrimus, atsiskleidė pažanga, išryškinanti principus, dėl kurių dizainu grindžiamas mąstymas tampa sėkmingu ir pripažįstamas klestinčia praktika.

1.2. Dizainu grindžiamo mąstymo koncepcija

Dizainu grindžiamo mąstymo konceptualusis suvokimas – tai pridėtinės vertės kūrimas, pasitelkiant įmonės turimus išteklius ir tobulinant egzistuojančius procesus visuose įmonės lygmenyse.

Dizainu grindžiamo mąstymo apibrėžimas nėra vieningas, aiškinimas ir formos skiriasi (Carlgren ir kt., 2016; Glen ir kt., 2015), nes siekiant sukonkretinti dizainu grindžiamo mąstymo konceptą dažniausiai buvo kreipiamasi į praktikus, o ne į mokslininkus, todėl trūksta teorinio pagrindo (Johansson-Skoldberg, 2013). Johansson-Skolberg (2013) taip pat teigė, jog „dizainu grindžiamo mąstymo“ koncepcija virsta supaprastinta „dizainerio mąstymo“ versija, perkeliama į kitas veiklos sritis (pvz. inovacijas). Kimbell (2009) padarė išvadą, kad „koks turėtų būti dizainu grindžiamas mąstymas, nelabai supranta visuomenė ir tie, kurie teigia, kad tai praktikuoja“. Šis neatitikimas pirmiausia kyla iš paties žodžio „dizainas“, kurį, sunku apibrėžti dėl skirtingų sąvokų ir praktikos - pradedant profesionalių dizainerių darbais ir baigiant dizaino užduotimis, su kuriomis susiduriama kasdien. Martin (2009) ir Verganti (2009) daug dėmesio skiria tvarių inovacijų kūrimui pasitelkiant dizainu grindžiamo mąstymo metodą. Hutton (2010) apibūdina, kad „dizainas yra tiltas tarp vartotojo, ieškančio patirties, ir įmonės, „bandanti patenkinti šį apetitą“, privalo pateikti pasiūlymą, kuriame vartotojui patogia tvarka pristatoma naujovė“. Norint plėtoti dizainu grindžiamo mąstymo supratimą, pritaikomumą ir naudą, reikalingas konceptualizavimas.

Akademiniu požiūriu dizainu grindžiamas mąstymas gali būti laikomas metodologija koncepcijoms ir idėjoms aktualizuoti (Cohen, 2014). Owen (2007) lygina dizainu grindžiamą mąstymą su „moksliniu mąstymu“. Kai mokslinis mąstymas susijęs su faktų „sijojimu“, kad būtų galima atrasti modelius ir išvalgas, dizaineriai sugalvoja naujus modelius ir koncepcijas. Kūrybiški žmonės linkę dirbti dviem skirtingais būdais: kaip išradėjai ir kaip kūrėjai (Owen, 2007). Išradėjų kūrybiškumas pasireiškia suprantant ir randant neaiškių dalykų paaiškinimus. Kūrėjai yra tiek pat kūrybingi, tačiau jie yra priversti taikyti tai, ką žino, naujose konstrukcijose, modeliuose ir koncepcijose. Atsižvelgiant į esminius skirtumus tarp to, kaip išradėjai ir kūrėjai mąsto ir dirba, kiti veiksniai taip pat gali atskleisti skirtumus tarp profesinių sričių ir todėl gali padėti apibrėžti dizainu grindžiamo mąstymo koncepciją. Owen (2007) skirtingai klasifikuoja laukus ir jų veikimą - analitinius prieš sintetinius - ir jų veiklos sritis - simbolines ir realiąsias (žr. 1 pav.)



1 pav. Konceptinis turinio ir proceso veiksmų vaizdavimas (adaptuota C. Owen, 2007 m. „Dizainu grindžiamas mąstymas: pastabos apie jo pobūdį ir naudojimą“)

Žemėlapis padalijamas į kairę ir dešinę puses: analitinę/sintetinę ašį, klasifikuojančią laukus pagal procesą (t. y. pagal tai, kaip jie veikia). Laukai, esantys kairėje ašies pusėje labiau siejami su nustatymu ar išaiškinimu; laukai dešinėje – su kūrimu ir išradimu. Simbolinė/tikroji ašis padalija žemėlapią į vertikalias puses. Žemėlapio viršutinėje dalyje esantys laukai labiau susiję su abstrakčiu, simboliu pasauliu, taip pat su institucijomis, politika ir kalbų priemonėmis, leidžiančiomis žmonėms manipuliuoti informacija, bendrauti ir gyventi kartu. Apatinės pusės laukai yra susiję su realiuoju pasauliu ir daiktais bei sistemomis, reikalingomis fizinei aplinkai sutvarkyti. Dėl šio pasiskirstymo atsiranda keturi kvadrantai:

- analitinis / simbolinis, apimantis tokias sritis kaip mokslas, kuris yra labai analitiškas naudojant procesą, bet turinys analizuojamuoju klausimu yra labiau simbolinis nei tikras, todėl analizė pateikiama abstrakčiai,
- dirbtinis / simbolinis, apimantis sritis, labai susijusias su simboliu turiniu ir sintetiniais procesais (pvz. teisė patenka į šį kvadrantą, nes ji susijusi su simboliu politikos ir socialinių santykių turiniu, o dauguma jos disciplinų yra susijusios su įstatymų kūrimu),
- analitinis / realus, kuris turinio skalėje apima tikrovę, o proceso skalėje yra labai analitinis (pvz. medicina patenka į šį kvadrantą, nes yra labai susijusi su tikromis žmonių sveikatos problemomis, o jai daugiausia dėmesio skiria diagnostiniams procesams),
- dirbtinis / realus, apimantis tokias sritis kaip dizainas, apimančias sintezės procesus ir tikrąjį turinį.

Būdamas labai analitinis/realus, ir glaudžiai susijęs su realiu pasauliu, šiame žemėlapyje dizainas (pavaizduotas apskritimu), patenka į ketvirtąjį kvadrantą. Kadangi dizaino disciplinos susijusios su komunikacija ir simbolizmu, dizainas turi simbolinį komponentą. Dizaino sintezei atlikti reikalinga analizė, todėl yra ir analitinis komponentas.

Dizainu grindžiamas mąstymas modeliuojamas ir kaip dviejų, tarpusavyje priklausomų erdvių, turinčių skirtingas struktūras ir logiką, santykis:

- žinių erdvė (angl. knowledge - K) – apima visas dizainerių turimas žinomas žinias;
- sąvokų erdvė (angl. concept - C) – apima sąvokas, kurios žinių erdvėje apie objektą nėra nei tikros, nei klaidingos.

Procesas vyksta laipsniškai dalijant C rinkinius, kol padalintas C rinkinys tampa K rinkiniu, t.y. dizainu grindžiamas mąstymas yra samprotavimo veikla, kuri prasideda koncepcija apie iš dalies nežinomą objektą ir bandoma išplėsti ją kitomis sąvokomis ir (arba) naujomis žiniomis (Hatchuel, Weil, 2009).

Praktikai dizainu grindžiamą mąstymą laiko inovacijų metodika, nes tai - ir procesas, ir problemų sprendimas, ir verslo vertės kūrimas. Johansson-Skolberg (2013) išskyrė dizainu grindžiamą mąstymą, kaip praktinį dizaino pritaikymą ne dizaino srityse (tokiose kaip vadyba).

Dizainu grindžiamo mąstymo koncepcija priklauso nuo įmonės filosofijos ir individų, atsižvelgiant į individualias intelektines savybes, vertybių sistemą ir galimybę į lygų nuomonių išsakymą bei vertinimą. Dizainu grindžiamas mąstymas – tai žmogiškojo pobūdžio inovacijų metodologija, į kurią įtraukiami žmogiškieji, technologiniai ir verslo elementai formuojant, projektuojant ir sprendžiant problemą (Plattner, Meinel, Leifer, 2010). Tai procesas, kurio metu, tarpdiscipliniškai bendradarbiaujant dizainui, inžinerijai, verslui, gaminami nauji produktai, paslaugos, diegiamos sistemos (Plattner ir kt., 2010). Atsižvelgiant į tai, inovacijų valdymas gali būti suprantamas kaip inovacijų procesų valdymas tiek produktų, tiek organizacinių inovacijų požiūriu. Priešingai nei linijiniai inovacijų metodai, dizainu grindžiamas mąstymo metodas nėra griežtas procesas, o sistema, integruojanti kūrybinius ir analitinius samprotavimus, tam tikrus požiūrius, taip pat įvairias praktines priemones ir metodus (Liedtka, 2015).

Dizainu grindžiamas mąstymas dažnai pabrėžia galutinį vartotoją. Norman (1990) nurodė kelis principus, kurių dizaineriai turėtų laikytis, kad galutinis produktas (prekė, paslauga) būtų lengvai priimamas. Stiprų ryšį su vartotojais lemia problemos apibrėžimo ar „įrėminamo“ faktorius. Dizaineriai siekia įsijausti į vartotojus ir suprasti, kaip naudojimo patirtis atrodo iš jų perspektyvos (Dunne, 2011). Taip tikimasi sukurti naujoves, patenkinsiančias neapibrėžtus poreikius ir galėsiančias tapti konkurencinio pranašumo šaltiniu (Kumar ir Whitney, 2007).

Tiriamasis požiūris apima fizinį problemos ir (arba) sprendimo vaizdavimą. Skubiai prototipuodami dizaineriai reprezentuoja savo idėjas neskelbtinomis formomis, tokiomis kaip eskizai, modeliai, žemėlapiai, vaidmenų žaidimai ir tt. Prototipas gali būti viskas, kas atspindi vartotojo patirtį dirbant su produktu, paslauga (Houde ir Hill 1997, Buchenau ir Fulton Suri, 2000). Prototipai pateikiami vartotojams, norint gauti grįžtamąjį ryšį, ir todėl vaidina svarbų vaidmenį iteracijoje. Tačiau jų funkcija peržengia patikrinamumą. Prototipai yra būdas skatinti komunikaciją, nes užpildo atotrūkį tarp skirtingų sričių ir suinteresuotųjų šalių (Star ir Griesemer , 1989; Brandt, 2007 ir Doll, 2009).

Dizainu grindžiamame mąstyme svarbūs aspektai yra: problemų identifikavimas, problemos lygio nustatymas, įmonės vertės ir jos kuriamo produkto ar paslaugos konkurencinio pranašumo formavimas per procesų valdymą. Simon (1969) ir Brown (1980) pirmieji pasiūlė dizainą, kaip požiūrį į „esamų sąlygų pavertimą tinkamiausiomis“, o tai – kitoks požiūris, lyginant su vyraujančia sprendimų priėmimo praktika, kuri pirmiausia remiasi analitiniu (t. y. dedukciniu ir indukciniu) mąstymu ir siekia nuoseklių ir nuspėjamų rezultatų (Martin, 2009). Dizainu grindžiamas mąstymas

kuria naujoves, nesiremia priešasties ir pasekmės ryšiais (Liedtka, 2004; Verganti, 2008), o skirtingai nagrinėja iššūkius ir abejoja ankstesniais vertės kūrimo būdais, siekdamas visapusiškai spręsti problemą sudėtingame rinkos kontekste.

Naudojant šį metodą pirmiausia keičiama reikšmė, vartotojų priskiriama produktui, bet ne gaminio funkciniai pokyčiai. „Sukurdami naujas koncepcijas, supaprastindami procesą, siekiant sumažinti išlaidas, racionalizuoti produkto funkciją ar pertvarkyti verslo praktiką, dizaineriai kuria naujas patirtis, pridėtinę vertę ir atveria naujas rinkas“ (Heskett, 2004). Lankstus pagal savo pobūdį, dizainu grindžiamas mąstymas plečia savo reikšmes, apibrėžimus ir ryšius, integruojant verslo ir žmogiškuosius veiksnius, sujungiant naujausias technologijas, skaitmeninę patirtį, aplinką, taip sukurdamas naujus sprendimus bei suteikdamas galimybę skatinti gilesnius emocinius ryšius su prekiniais ženklais, kuriuos vartotojas pasirenka įsileisti į savo gyvenimą (Martin, 2009).

Dizainu grindžiamo mąstymo pagrindu laikomas problemų identifikavimas, tiriant vartotojų ir įmonės problemas, pritaikant tinkamus tyrimų metodus. Problemų sprendimas konceptualiam lygmenyje turi būti formuojamas:

- vartotojų lūkesčių valdymu ir poreikių sprendimu;
- įmonės procesų valdymu, tausojant resursus ir kuriant pridėtinę vertę.

Taikomą sprendimą privalo sudaryti abu lygmenys. Jeigu esamas sprendimas nėra sudarytas iš jau įvardintų lygmenų, galima daryti prielaidą, kad jis neatitinka iškeltos problemos arba yra neefektyvus, nes įmonės apibrėžtame laikotarpyje gali apriboti jos vystymąsi. Dizainu grindžiamo mąstymo metodu atrastos problemos turi būti vertinamos kaip lygiavertės. Joms spręsti formuojamos dinamiškos komandos, kurias gali sudaryti: dizaineriai, įmonės darbuotojai, specialistai, ir, tam tikruose etapuose, vartotojai, priklausomai nuo problemos pobūdžio.

Be to, dabar jau labai akivaizdu, kad žmogaus mintis yra ir įkūnyta, ir įterpta, ir todėl nėra aiškaus atskyrimo tarp mąstymo, veiksmo ir jį supančios aplinkos, o abstrakcija ir konkretus realizavimas išlieka skirtumu.

1.3. Dizainu grindžiamo mąstymo metodo taikymo galimybės

Platus dizaino pritaikymas sukuria poreikį geriau suprasti mąstymą, kuriuo grindžiamas dizainas. Buchanan (1992) keitė dizaino teoriją ir dizainu grindžiamą mąstymą nukreipė į labiau apibendrintą terminą, pritaikant jį tiek apčiuopiamiems objektams, tiek neapčiuopiamoms sistemoms. Jo manymu, dizainu grindžiamas mąstymas turėjo būti siejamas su problemos formulavimu, jos sprendimais ir prijungti socialinius aspektus. Nuo paprasto produkto gamybos, dėmesys buvo nukreiptas į vartotojus ir interesų grupes, kad dizainas būtų matomas kaip kultūra, kuri, naudojant socialinės ir kultūrinės analizės įrankius, padėtų įžvelgti dizainerių veiklą bei kokią poveikį ji daro. Dizaino profesijos apibūdina gana specifinius ir apgalvotus samprotavimo būdus, o praktika sąveikauja su skirtingų lygių organizacijomis, reikalaujančiomis, kad būtų taikomi skirtingi dizainu grindžiamo mąstymo praktikos lygiai, kurių kiekvienam reikia specifinių dizainerio sugebėjimų. Pagrindinė problema, kodėl vis dar sunkiai suprantamas dizainu grindžiamas mąstymas ir jo pritaikymas - susiejimas su pramonės, produkto, grafiniu dizainu, kai kuriamos apčiuopiamos formos. Tuo tarpu, pasitelkus dizainu grindžiamą mąstymą, pereinama prie beobjekčio dizaino.

Kimbell (2015) išskyrė dvi dizainu grindžiamo mąstymo grupes: dizainas kaip praktika ir dizainas praktikoje. Atsižvelgiant į kontekstą, dizainu grindžiamas mąstymas skiriasi. Iš dizaino praktikos pusės, dizainu grindžiamas mąstymas koncentruojamas į dizainerių naudojamus metodus ir būdus. Todėl dizainu grindžiamas mąstymas apibūdinamas kaip intuicija, vizualinės raiškos įrankių naudojimas, siekiant apibūdinti galimus ateities sprendimus.

Nepaisant to, kad problemos yra aiškinamos, vertingiausias dalykas yra jų įveikimas, todėl kūrybiškumas dizainu grindžiamam mąstymui yra esminis. Toks procesas reikalauja savito mąstymo būdo: didelio atvirumo, noro atidėti sprendimą dėl problemos prigimties ir pasirengimo eksperimentuoti (Hassi ir Laakso, 2011).

Skiriamasis dizainu grindžiamo mąstymo bruožas yra eksperimentai, integruojant kūrimą ir mąstymą. Dizaineriai mąsto mokymosi cikle: „atspindinčiame pokalbį su situacija“ (Schon, 1983), kai kiekvieno bandymo sprendimo sėkmė ar nesėkmė atskleidžia daugiau informacijos ir sukuria supratimą apie situaciją. Atlikdami iteraciją ir refleksiją, dizaino mąstytojai siekia sukurti naujas, vertingas alternatyvas, o ne pasirinkti tarp esamų, apibrėžtų alternatyvų. Dizainu grindžiamas mąstymas naudojamas greitam potencialiam sprendimo radimui ir jo įgyvendinimui. Tai suvienija supratimą apie galutinio vartotojo poreikius ir norą vizualizuoti naujas galimybes. Svarbiausia, jog dizainu grindžiamas mąstymas yra viskuo abejojantis ir besikartojantis procesas, visiškai priklausantis nuo stebėjimo, reikalaujantis galimybių ir skatinantis eksperimentavimą, bet turintis integruotą matymo į priekį, gebėjimą.

Tačiau Martin (2004) įžvelgia, jog kai įmonės auga, analitinis mąstymas dažnai išstumia dizainu grindžiamą mąstymą. Norint pasinaudoti šiuo metodu, įmonė turėtų suprasti kaip skiriasi analitinis ir dizainu grindžiamas mąstymas ir kodėl kyla konfliktas. Skirtingai nuo analitinio mąstymo, kuris yra analizės procesas ir yra susijęs su idėjų dekonstrukcija, dizainu grindžiamas mąstymas yra kūrybinis procesas, paremtas idėjų kūrimu ir pašalinantis nesėkmės baimę: sveikintinos neįprastos idėjos, dažnai nutiesiančios kelią kūrybiškiausiems sprendimams. Naudojant šį metodą sukuriamą galimybė ne tik reguliuoti faktines problemas, su kuriomis gali susidurti įmonės, bet, svarbiausia – leidžia sudaryti pageidaujamą ateities plėtros scenarijų – skirtingi dizainu grindžiamo mąstymo modeliai inovacijų procesus padaro visapusiškesnius koncentruodamiesi į naujų galimybių projektavimą, o ne į alternatyvų pasirinkimą. Kai dizainu grindžiamas mąstymas, kaip transformacija, yra laikomas kuo platesne kompetencija, jis taikomas visam vertės kūrimo procesui: sukurti produkto, paslaugos, įmonės vertę, tokiu būdu įgyjant konkurencinį pranašumą (Krippendorf, 1989). Dizainu grindžiamo mąstymo metodo naudojimas leidžia sukurti pragmatišką ir įžvalgų požiūrį į: vardo plėtrą, ženklinimą, misiją ir viziją, produkto vertę ir kt. – buvusi atvira sistema jungiama į nuoseklią sistemą kartu su vertės sukūrimu visoms suinteresuotosioms šalims – nuo vartotojų iki kuriančios komandos narių. Įmonės, naudojančios dizainu grindžiamą mąstymą, kaip pagrindinį savo strategijos elementą, daug labiau linkusios įsivesti naujoves.

„Verslo dizainas nėra vienkartinė veikla, tai - nuolatinis ir besivystantis siekis. Kiekvienas verslo komponentas turi būti išbandytas, o visi komponentai turi darniai dirbti kartu, kad sėkmingai palaikytų jūsų pasiūlą pasaulyje“ (Kerry O'Connor, IDEO dizaino direktorė, 2018).

Naudodama tipišką verslo strategiją, įmonė yra pasirengusi, turi teisingą viziją, leidžiančią pamatyti bendrą produkto, paslaugos kūrimo vaizdą (požiūrį). Tačiau vykdymas gali būti nepakankamas, nes mažos detalės dažniausiai nepatenka į akiratį (požiūrį). Dizainu grindžiamas mąstymas, vykdomas

vidinės komandos ar išorinių konsultantų, turi eiti su verslu, nes daugelis įmonių turi tik paviršinio lygio idėją, kodėl jie kuria naują produktą ar rinką, tačiau nesugeba giliau suprasti, kaip jis veikia suinteresuotąsias šalis, vidaus vartotojus ir klientus. Verslo lyderystė keičiasi taip, kaip mes sprendžiame, kaip spręsti problemas. Verta paminėti Kotler ir Rath (1984) teiginiui, kad tradiciškai įmonės laikė dizainą kaip papildomą aspektą naujų produktų kūrimui, o ne kaip strateginį išteklių generavimo šaltinį konkurenciniam pranašumui. Dizainu grindžiamo mąstymo esmė yra siekis tobulinti produktus analizuojant ir suprantant, koks vartotojo santykis su produktais ir tiriant jų veikimo sąlygas. Dizainu grindžiamo mąstymo sugebėjimas sukurti konkurencinius pranašumus prasideda nuo to, kad įmonės galvoja ir apie terminą „dizainas“, o ne tik apie vartotojo patirtį. Vartotojų patirtis ir estetika yra svarbios, tačiau tikroji vertė kyla iš unikalaus pačių dizainerių požiūrio. Dizainu grindžiamo mąstymo esmė visuose verslo aspektuose yra tai, kaip galima paveikti verslo rezultatus, o dizaineriai gali pakeisti verslo perspektyvą, matydami tiek bendrą vaizdą, tiek mažas detales.

Dizainu grindžiamas mąstymas suteikia galimybę atlikti teisingus tyrimus ir prototipuoti bei išbandyti savo produktus ir paslaugas, kad būtų atskleisti nauji būdai, kaip pagerinti produktą, paslaugą ar dizainą, tuo pačiu didinant įmonės konkurencinį pranašumą.

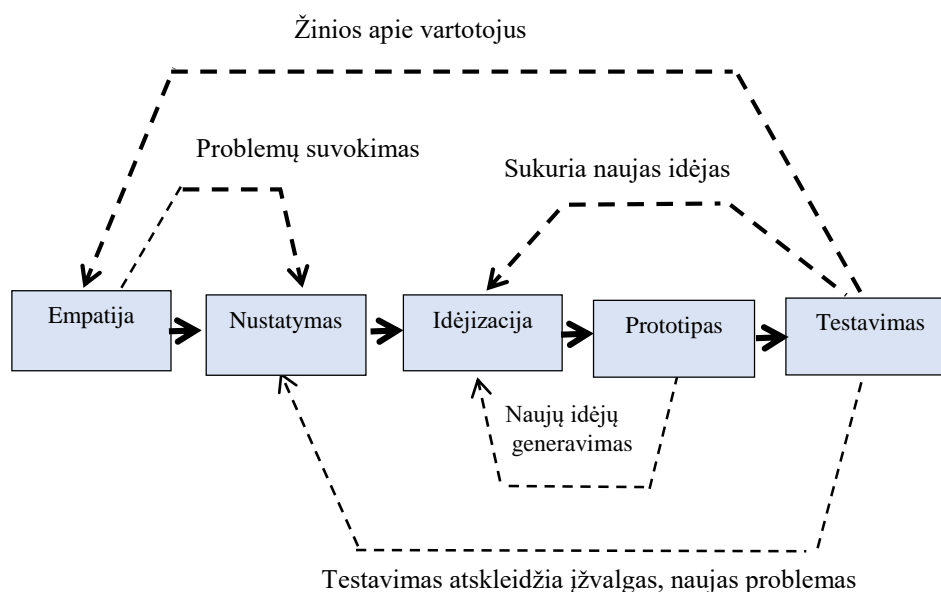
Dizainu grindžiamas mąstymo modelis gali būti pritaikytas beveik viskam: vidiniams ar išoriniams procesams, komandos valdymo struktūrai, novatoriškų sprendimų paieškai, esamos problemos sprendimui ir kt. Jis naudojamas kuriant naujus verslo modelius, darbo vaidmenų apibrėžimus, įdarbinimo procesus, strategijas, mokymo programas, vidinius procesus (Schmiedgen, Rhinow, Köppen, ir Meinel, 2015). Vertė, kurią organizacijoms suteikia dizainu grindžiamas mąstymas, yra inovacijos, prekės ženklų pripažinimas ir veiklos rezultatai.

Kai dizainu grindžiamo mąstymo kultūra integruojama į įmonės kultūrą ir ugdoma nuo pat pradžių (Calabretta ir kt., 2006, Filson ir Lewis, 2000, Beverland, 2005), lengvai įveikiami visi, su dizainu grindžiamu mąstymu susiję, ribojimai, ir įmonės, naudojančios šį metodą, kaip vieną pagrindinių savo strategijoje, nuolat įsiveda naujoves. Įvairias galimybes galima lengviau iširti kūrybiškumu, lankstesnėmis ir net oportunistinėmis strategijomis ir darbo metodais (Ansoff, 1991), todėl dizainu grindžiamas mąstymas padeda organizacijoms kurti kultūrą ir darbo aplinką, skatinančias naujas idėjas ir kūrybiškus sprendimus.

1.4. Dizainu grindžiamo mąstymo dedamosios ir sprendimai

Dizainu grindžiamas mąstymas yra ne vien mąstymo, bet ir veikimo būdas, kuomet pasitelkus kūrybiškumą ir taikant skirtingus metodus yra sprendžiamos įvairios problemos, tai - universali metodika, taikoma sprendžiant asmeninius ar verslo klausimus, ir būtent tuomet, kai reikalingi šiuolaikiški, efektyvūs ir kūrybiški sprendimai. Pasak Rylander (2009) sunku yra suprasti dizainu grindžiamą mąstymą dėl dualizmo, kuris išsiskiria tarp „mąstymo“ ir „veikimo“, todėl būtina išsiaiškinti dedamąsias (žr. 2 pav.)

Skiriamos 5 pagrindinės dizainu grindžiamo mąstymo dedamosios:



2 pav. Dizainu grindžiamo mąstymo metodo dedamosios I (adaptuota pagal T.Brown, 2008)

Empatija vaidina pagrindinį vaidmenį visame procese. Ši dizainu grindžiamo mąstymo dedamoji reikalauja empatijos su klientu, o visas dizainu grindžiamo mąstymo procesas yra pakartojamas tiek kartų, kiek reikia norint įgyti išsamių žinių (M. Vianna, Y. Vianna, Adler, Lucena ir Russo, 2012). Paprastas pokalbis ir klausymasis geriausiai padeda sužinoti ko klientas nori ir kuo gyvena, kaip priima sprendimus – ką klientas pasakoja ir sako darantis (net jei skiriasi nuo to, ką iš tikrųjų daro), yra jo giliai įsitvirtinęs įsitikinimas apie pasaulį. Klientų išgyvenimų fizinės apraiškos užfiksuojamos ne tik interviu, bet ir stebėjimo atitinkamuose kontekstuose metu, pvz. koks jų ryšys su aplinka - tai leidžia nuspręsti nematerialią tų išgyvenimų prasmę, įgalinančią atskleisti įžvalgas. Šios įžvalgos padeda kurti novatoriškus sprendimus, nes empatija yra tai, kas padeda pamatyti reiškinius kitaip, atsiribojus. Interviu technika, kitaip – įsitraukimas – labiau jaučiamas kaip tiesiog pokalbis, nes, nepaisant paruoštų klausimų, kuriuos norima užduoti, tikimasi, kad pokalbis nukryps nuo jų ir taps tik laisvai apribotu. Kalbantis kažkieno namuose ar darbo vietoje – aplinka naudojama gilesnių klausimų pateikimui, nes daug pasakojimų įkūnija artefaktus (Stanford dizaino mokykla, 2009).

Nustatymas (apibrėžimas) – tai svarbus teiginys apie problemą, padedantis komandai ir sutelkiantis dėmesį į konkrečius atskleistus poreikius. „Vienintelis būdas sukurti tinkamą sprendimą yra tinkamos problemos „irėminimas“ (Brown, 2011). Šiame etape siekiama įprasminti jau surinktą informaciją, kuri grindžiama žiniomis apie klientą ir kontekstą - pradedamas formuoti požiūrio taškas. Tai - orientacinis teiginys, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas konkrečiam vartotojo įžvalgoms ir poreikiams. Įžvalgos gaunamos iš informacijos sintezės proceso, siekiant atrasti ryšius ir modelius (Stanford dizaino mokykla, 2009). Kuriant siauresnį problemos teiginį, generuojant idėjas, randama daugiau kokybiškesnių sprendimų. Nustatymo etape išskaidytos išvados sutelkiamos į įžvalgas - būtent ši darbo sintezė suteikia pranašumą, kurio niekas kitas neturi: įžvalgos, naudojamos sprendžiant iššūkį yra intuityvios, o gautas problemos sprendimas laikomas kūrybingu, sklandžiu ir atviru, o taip pat ir geresnio ateities rezultato ieškojimu - tai atitinka Simon (1969) pateiktą dizaino apibrėžimą, kaip „esamų sąlygų pavertimą tinkamiausiomis“.

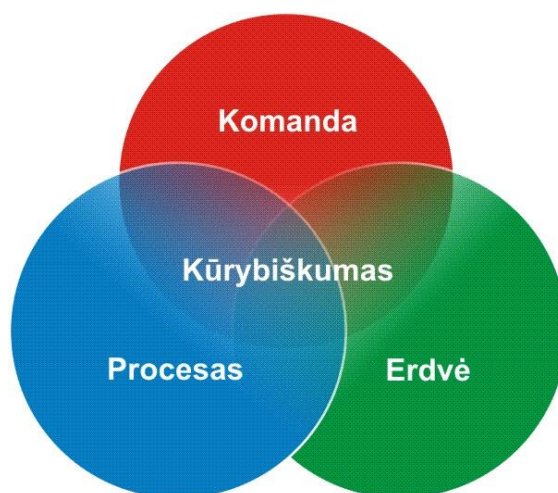
Idėjizacija – technika, kai „išėinat iš komforto zonos“ kuriami idėjos prototipai, atspindintys paslaugas ar patirtį (Wattanasupachoke, 2012). Tai nėra „teisingos“ idėjos sugalvojimas, o kuo platesnių galimybių generavimas. Pasak Baeck ir Gremett (2011), dizainu grindžiamas mąstymas orientuojasi į plėtrą (bent jau ankstyvose proceso stadijose). Dizainu grindžiamo mąstymo srityje dizaineriai nedaro išankstinių sprendimų dėl idėjų kokybės, nes tai yra „platus“ procesas sąvokų ir rezultatų prasme, todėl idėjizacija laikoma šaltiniu, prototipų kūrimui bei novatoriškiems sprendimams (Stanford dizaino mokykla, 2009). Idėjizacija - tai galimybė suderinti turimą supratimą apie probleminę erdvę ir vartotoją, kuriam kuriama, su dizainerio vaizduote, kad būtų sukurtos sprendimo koncepcijos. Dėl to sumažėja nesėkmės baimė ir maksimaliai padidėja indėlis į idėjų kūrimo etapą. Idėjų formavimo seka: neatsižvelgti į akivaizdžius sprendimus, taip padidinant naujovių potencialą, kurti sklandumą (apimčiai) ir lankstumą (įvairovei) naujų pasirinkimų variantuose, panaudojant kuriančios komandos stipriąsias puses. „Jei nesate pasirengęs klysti, niekada nesugalvosite nieko originalaus“ (Robinson, 2018).

Prototipo formavimas dar vadinamas „mąstymas rankomis“ (M. Vianna ir kt., 2012, Razzouk, Shute, 2012), leidžiantis pritaikyti iš idėjų gautus geriausius sprendimus ir juos pateikti vartotojui, kurio problema yra sprendžiama. Norint neprarasti viso, per idėjizaciją sugeneruoto, inovacijų potencialo, privalu naudoti apgalvotos atrankos procesą, kai prototipai kuriami dviems ar trimis idėjoms, sulaukusioms daugiausia kūrybinės komandos pritarimo. Taip išsaugomas naujovių potencialas - radikaliai skirtingas požiūris, lyginant su viena idėja. Prototipai yra ir kartojamų kartų artefaktai, priartinantys ir atsakantys į klausimus, priartinančius prie galutinio sprendimo. Ankstyvuosiuose etapuose geriau sukurti mažos skiriamosios gebos prototipus, kurie greitai ir pigiai pagaminami, tačiau gali sulaukti naudingų atsiliepimų iš vartotojų, o vėlesniuose etapuose - šiek tiek patobulinti. Galimybės išbandomos ir kiekvienai idėjai skiriant kuo mažiau išteklių - mažiau laiko ir pinigų investuojama iš anksto. Norint išlaikyti mažą raišką, galima įgyvendinti daugybę skirtingų idėjų, per anksti neįsigilinus į kryptį. Valdant sprendimų kūrimo procesą kintamojo identifikavimas skatina suskaidyti pagrindinę problemą į mažesnes, išbandomas dalis (Stanford dizaino mokykla, 2009). Kai sukurti prototipai išbandomi būdu, atrodančiu kaip patirtis, į kurią reaguoja vartotojas, o ne paaiškinimas, kurį vertina vartotojas – atsiranda palyginamasis pagrindas, atskleidžiantis paslėptus poreikius.

Testavimas dažnai atliekamas kartu su prototipų kūrimu. Proceso metu atkreipiamas dėmesys į prototipą ir kontekstą, kuriame testuojama, į bendravimą su vartotoju ir atsiliepimus. Ankstyvas testavimas garantuoja, kad neįkvojamas laikas tobulinimui ir neprisirišama prie vienos idėjos bei apsvairstoma kas ir kaip bus testuojama prieš kuriant prototipą. Nagrinėjant šiuos du režimus kartu, atsiranda du prototipo bandymo sluoksniai: nors prototipų kūrimas ir testavimas kartais yra visiškai susipynę, sėkmingo bandymo scenarijaus planavimas ir vykdymas dažnai yra didelis papildomas žingsnis sukūrus prototipą, nes jis nėra tiesiog pateikiamas vartotojui paprastam išbandymui. Dažnai informatyviausi rezultatai yra detalus mąstymas, kaip turi vykti testavimas, norint gauti kuo natūralesnius ir sąžiningesnius vartotojų atsiliepimus, rezultatas. Testavimas - dar viena galimybė suprasti savo vartotoją, tačiau skirtingai nuo pradinio empatijos režimo, šiame etape atsiranda daugiau „problemų įrėminimo“ ir pagamintų testavimui bandymo prototipų. Abu faktoriai dažniausiai nukreipti į sąveiką su vartotojais, kai sužinoma apie asmenį ir problemą, tuo pačiu gryninant galutinius sprendimus (Stanford dizaino mokykla, 2009). Testavimui dažnai taikoma „nykščio taisyklė“ - prototipas visuomet kuriamas tarsi iš anksto žinant, jog jis yra teisingas, tačiau išbandomas taip, tarsi iš anksto žinant, jog klystama (Keffer, 2018). Taip sukuriama sprendimų bei

prototipų patobulinimo galimybė. Iteracija yra gero dizainu grindžiamo mąstymo pagrindas. Apskritai, kai dizainu grindžiamas mąstymas pereina kelis ciklus - taikymo sritis susiaurėja ir pereinama nuo plačios koncepcijos kūrimo prie niuansuotų detalių, o procesas, šiuo atveju, vis tiek palaiko plėtrą.

Kai pagrindinės dedamosios įsilieja į procesą, atsiranda **5 papildomos dedamosios**, sujungiančios procesą į vieną bendrą visumą (žr. 3 pav.). Mokslinėje literatūroje dažnai šios papildomos dedamosios integruojamos į pagrindines dedamasias, bet jas išskyrus – dizainu grindžiamo mąstymo dualizmas akivaizdžiai išsiskaido į, jau minėtus, „mąstymą“ ir veikimą“.



3 pav. Dizainu grindžiamo mąstymo dedamosios II (pagal J.O.Lange (2013))

Komanda – pagrindinis dizainu grindžiamo mąstymo bruožas yra tarpdisciplininis požiūris. Dizainu grindžiamo mąstymo komandos formuojamos iš visiškai skirtingų profesinių sričių atstovų. (Simons, Gupta ir Buchanan, 2011). Kai kurie tyrimai rodo, kad komandai svarbi ne tik profesijų įvairovė, bet ypač vertinamos ir kiekvieno komandos nario asmeninės savybės, mokymasis ir atlikimo stilius (Beckman, Barry, 2007). Be to, komandos nariai ne tik turi virsti „personažais“, bet ir, naudodamiesi įvairiomis dizaino mąstymo technikomis, kartais yra paprašomi atlikti eksperimentuotojo, režisieriaus, pasakotojo ir kt. vaidmenis (Lockwood, 2009). Komandos nariai turi būti atviri, smalsūs, bendradarbiaujantys ir leisti abejoti savo prielaidomis, pasirengti pokyčiams. Tai sukuria puikią komandos dvasią, darbo etiką ir galutinį produktą.

Procesas – „nėra nugalėtojo, kol nėra laimėtojo“ – visos perspektyvios idėjos turi būti apsaugotos proceso pradžioje, nesvarbu, kokios tolimos jos gali atrodyti (J.O.Lange, 2013).

Erdvė – turėtų būti atvira, kad būtų skatinamas komandos dialogas. Geriausia - didelis kambarys su aukštu stalu centre, kad dalyviai galėtų sėdėti arba stovėti ratu - tokiu būdu sėdintys ir stovintys žmonės yra maždaug tame pačiame aukštyje – žmonėms tuo pačiu suteikiamas lygybės ir lankstumo pojūtis (J.O.Lange, 2013).

Kūrybiškumas – struktūruotas, sistemingas problemų sprendimo būdas. Vadovavimas sėkmingai organizacijai reiškia gerą problemų sprendimą ir tai, jog vadovas yra kūrybingas savo veikloje. Jei galima išspręsti problemas – galima būti kūrybingais (J.O.Lange, 2013).

Taikymo praktikoje žingsniai:

1. sukuriamas kūrybinis pasitikėjimas, vykdant mažos rizikos eksperimentus, pav., kuriant susitikimą su savo komanda. Užduodami klausimai, į kuriuos neturima atsakymų,
2. pagalba komandai pertvarkant esamas problemas,
3. ieškoma būdų, kaip kiekvieno komandos nario pasiūlymams pridėti vertę,
4. didžiausias dėmesys skiriamas vartotojų patirčiai,
5. skatinamos kelios perspektyvos – apribojimai paverčiami galimybėmis ir patikrinamos prielaidos.

Pagal Didžiosios Britanijos dizaino tarybos rekomendacijas (2015), tinkamai nustatčius dizainu grindžiamo mąstymo dedamąsias, identifikuojamos jų sąsajos. Pirma - samprotavimo procesas turi apimti komandinį darbą, vartotojus ir suinteresuotuosius subjektus bei tarpininką, kuris padėtų dalyviams. Antra - pagrindiniai rezultatai apima ne tik žinias apie vartotojų ir suinteresuotųjų šalių ypatybes (tokias kaip bruožai ir elgesys) bet ir patyrimo proceso supratimą, idėjų ir koncepcijų generavimą.

Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai priimami tokia seka: numatomo sprendimo įrėminimo etape siekiama suprasti problemą ir pagrindinę hipotezę. Užduotys turi būti išanalizuotos ir apibrėžtos. Tai yra vienas iš kritiškiausių etapų, nes bet kokios klaidos ar nesusipratimai šiame etape, turės neigiamos įtakos visam procesui, kai galimi vėlavimai ir reikalingas papildomas darbas. Tai reiškia, kad ir tikslinė grupė, ir tikslas turėtų būti aiškūs. Tik tuomet galima numatyti išteklius, reikalingus sprendimų įvykdymui, įžvelgti sprendimo turinio problemas ir apibrėžti vykdymo terminą.

Įžvalgų rinkimas yra labai svarbus, nes problema ir jos apimtis turėtų būti suprantama atsižvelgiant į realią jų aplinką. Tikslas yra stebėti problemą realiaame pasaulyje. Komanda turėtų išnagrinėti esamus sprendimus ir išsiaiškinti, kodėl dar nebuvo sukurta jokia alternatyva. Svarbus veiksnys yra empatija ir nebegalėjimas pamatyti problemos iš tikslinės grupės perspektyvos. Tikslas yra sukurti vertingas įžvalgas apie pagrindinę problemą ir jos kontekstą. Kol procesas tęsiasi, turi būti visiškai suvokiama visa ekosistema, suinteresuotosios šalys ir galutiniai vartotojai.

Gilinantį iki šio momento sukauptus duomenis, kurie turi būti visiškai suprantami, informacija turi būti susintetinama, kad visi komandos nariai turėtų bendrą supratimą. Surinktos įžvalgos turi būti interpretuotos ir įvertintos. Šis bendras supratimas yra pagrindas, kuriuo remiantis galima apibrėžti kitus veiksmus arba nuspręsti, ar prieš tęsiant sprendimų priėmimo procesą reikia daugiau informacijos. Visa informacija, įspūdziai ir pastebėjimai turėtų būti pateikti tiek žodine, tiek vaizdine forma. Remiantis išvadomis, turėtų būti apibrėžtas tolesnis veiksmų planas.

Ekstrapoliacijos stadijoje sprendimo priėmimo komanda galvoja ne tik apie pradinę sritį, bet ir atkreipia dėmesį į trikdžius. Čia dėmesys sutelkiamas į trikdžius ir inovacijas.

Greitas prototipų kūrimas yra viena iš svarbiausių dizainu grindžiamo mąstymo stiprybių. Dialogas su klientais pagreitina mokymosi ciklą. Tikslas nėra kažką įgyvendinti iki galo, o kuo greičiau išgryninti idėjas svarbą, kad komanda galėtų adaptuotis ir, prireikus, judėti kita linkme (Didžiosios Britanijos dizaino taryba, 2015).

Dunne ir Martin (2006) tokį mąstymo būdą apibūdina kaip „integracinį mąstymą“ - nenorą priimti nemalonių kompromisų, o vietoj to - ieškoti kūrybingo ar netgi paradoksalaus, sprendimo.

Pasak Liedtka (2015) dizainu grindžiamas mąstymas gali papildyti vadybinių sprendimų priėmimą: dizainu grindžiamos mąstymo metodai - etnografija, vizualizacija, žemėlapių sudarymas ir prototipų kūrimas - vaidina tam tikrą vaidmenį siekiant nešališkumo.

Bolandas ir Collopy (2004) „požiūrį į sprendimą“, susijusį su esamų alternatyvų pasirinkimu, priešpastato dizainu grindžiamam mąstymui, pabrėžiančiam alternatyvų kūrimą: „Požiūris į sprendimą ... daro prielaidą, kad lengva sugalvoti alternatyvas, tačiau sunku pasirinkti iš jų ... Atvirkščiai, dizainu grindžiamas mąstymo požiūris į problemų sprendimą daro prielaidą, kad sunku sukurti gerą alternatyvą, tačiau ją sukūrus, sprendimas, kurią alternatyvą pasirinkti, tampa akiivaizdus.

Apibendrinant galima teigti, jog siekiant neatsilikti nuo naujausių technologinių ir socialinių pokyčių bei spręsti vis sudėtingesnes problemas, dizainu grindžiamas mąstymas bus vis plačiau naudojamas. Nors šis metodas - ne tik mąstysena, bet ir procesas, tačiau kaip procesas jis skiriasi nuo verslo procesų, nes valdymo metodai linkę išstumti tyrinėjimus, taikomus dizainu grindžiamame mąstyme. Dizainu grindžiamos mąstymo sprendimai pirmiausia yra orientuoti į efektyvumą.

Pasitelkus dizainu grindžiamą mąstymo metodą dažnai tikimasi vienu metu įgyvendinti keletą tikslų: naujoves, dėmesį klientams ir kt., tačiau tai priklauso nuo galutinio tikslo. Tačiau laisvas dizaino grindžiamas mąstymo pobūdis, pabrėžiantis kokybinius tyrimus, pasakojimą ir pakartojimą, gali būti sunkiai pritaikomas, kai prioritetą teikiama tikrumui, kiekybiniam įvertinimui ir efektyvumui.

2. Įmonės konkurencinio pranašumo formavimo galimybės

2.1. Konkurencijos samprata

„Konkurencija yra pavienių asmenų (grupių ar tautų) kova, kai dvi ar daugiau pusių siekia kažko, ko visos negali gauti“. Šis Stigler (1988) apibrėžimas ir šiandien yra naudojamas kaip atskaitos taškas. Pasak Tsaliki ir Tsoulfidi (1998), konkurencija laikoma pusiausvyros padėtimi, kuri vyrautų, jei būtų laisvas įmonių pasitraukimas ir patekimas, atsižvelgiant į neoklasikinį ekonomikos požiūrį. „Konkurencijos pobūdis ir jos poveikis pagrindiniams ekonominiams kintamiesiems, tokiems kaip kainos, pelnas ir augimas, visada buvo svarbūs“(Tsalik ir Tsoulfidi, 1998). Nors nėra pateikiamo vieno bendro apibrėžimo, daugelio autorių konkurencija traktuojama kaip įmonės varžymasis rinkoje savo prekėmis ir paslaugomis, siekiant įgyti pirkėjų palankumą. Ekonomistai sąvoką „konkurencija“ naudoja pakankamai laisvai, nurodydami rinką, kurioje konkuruoja tam tikras skaičius įmonių (Carlton ir Perloff, 2005). Atsižvelgiant į rinkos galios laipsnį, gali būti taikomos skirtingos konkurencijos sąlygos. Semmler (1982) pateikė teoriją, kur nurodė, jog pagrindinės sąlygos, būtinos tobulai veikiančiai konkurencingai rinkos sistemai, yra suprantamos kaip: pelną maksimizuojantys gamintojai; pakankamai didelis rinkos dalyvių skaičius; jokio išorinio poveikio jų veiklai; puikus išteklių mobilumas tarp pramonės šakų ir puikus numatymas. Todėl įmonių konkurencinis elgesys yra veiksmingesnis tol, kol konkrečioje pramonės šakoje įmonių skaičius didėja. Dėl šios priežasties konkurencija sukuria pusiausvyros kainų rinkinį, skatinantį optimalų ekonomikos prekių ir paslaugų paskirstymą.

Tačiau vieno bendro konkurencijos apibrėžimo nėra todėl, kad iškyla problema, susijusi su pagrindinio konkurencijos vieneto nustatymu.

Pirmasis konkurenciją lemiančių veiksnių rinkinys gali būti kai konkurenciją lemiantis vienetas (konkurentas) yra būti bet kokia asmenų grupė, išsiskirianti bent vienu iš šių kriterijų:

- asmenys, susieti su grupe (įmone, organizacija ir kt.) teisiniais pagrindais,
- jie gali turėti bendrą biudžeto suvaržymą
- jie gali turėti bendras nuostatas ir (arba) tikslus;
- jie gali turėti bendrą sprendimų priėmimo ir (arba) įgalinimo mechanizmą.

Antrasis konkurenciją lemiančių veiksnių rinkinys išplaukia iš tikslų, kuriuos konkurentai išskėlė arba gali išsikelti, nes konkurencijos procesas ir jo rezultatai labai priklauso nuo tikslų, kurie gali būti arba negali būti aiškiai suformuluoti dalyvių strategijoje.

Trečiasis atsiranda todėl, kad daugiausia dėmesio skiriama rinkai ar pramonei. Konkurento vidinis pasaulis ir daugelis aplinkos aspektų dažnai nepatenka į analitikų interesus. Dalį ekonominės konkurencijos rezultatų lemia centrinio padalinio vidinė struktūra (Lippmann ir Rumelt, 1982), atsižvelgiant į jo išteklius, iš kurių susidaro įmonės ištekliais pagrįstas vaizdas (Barney, 2001; Wernerfelt, 2013).

Ketvirtasis konkurencinių veiksnių rinkinys yra susijęs su susitelkimu į rinkos tipo santykius, kur pagrindinis dėmesys nukreipiamas į rinką ar pramonę. Visos keturios pagrindinės santykių formos (rinkos mainai, tinklai, ekonominės tarptautinės šalies rinkos klasterio buvimo vietos, pramonės hierarchijos ir institucijos) - lygmenys, kuriuose gali vykti konkurencija. Rezultatams didelę įtaką daro jų konfigūracija.

Penktasis - skirtinga vidinė ir (arba) išorinė konkurencijos aplinka, kuri gali būti tiek statiška, tiek besikeičianti ir gali lemti labai skirtingus veiksmus konkurencijos procese.

Atsižvelgę į aukščiau išvardintus konkurencijos veiksnių rinkinius, Fligstein ir McAdam (2012) pateikė apibrėžimą: konkurencija ir jos laukas yra socialinė (arba ekonominė) tvarka, kurioje veikėjai yra suderinti ir sąveikauja tarpusavyje remdamiesi (bent iš dalies) pasidalijamaisiais principais, suprantant tikslus, santykiais su kitais srities dalyviais ir teisėtais veiksmais.

Nagrinėjant konkurencijos tikslus Fudenberg ir Tirol (1996) išskiria tris pagrindinius:

- pagrindinis konkurencijos kintamasis (kaina, kiekis, kokybė);
- numatytas pasiekimų lygis;
- konkurencinis procesas, kurį bent iš dalies lemia veikiančiųjų strateginiai tikslai.

Šių kintamųjų svarba analizei turi gilią šaknis ekonominėje literatūroje - rezultatų įvairovė, pasiekta modeliuose, pagrįstuose dvigubais kainos ir kiekio kintamaisiais, rodo, kad realiame pasaulyje konkurencinio proceso rezultatų su skirtingais objektyviais kintamaisiais gali būti be galo daug. Neoklasikinis racionalumas naudojant optimizuojančias ir maksimizuojančias priemones praktiškai yra įmanomas tik tam tikros ekonominės aplinkos atvejais, kai reikia atsižvelgti į vos keletą kintamųjų. Priešingu atveju, apribotas racionalumas yra geresnis būdas apibūdinti sprendimų priėmimą ir jo rezultatus.

Konkurencinė aplinka – tai veiksniai, kurie sėkmę arba nesėkmę įmonei atneša savomis galimybėmis, ypatybėmis, veiksmais ir kt. (Vasiliauskas, 2002). Porter (1990, 2008) išskyrė skirtingus konkurencijos lygius - įmonės, vietovės, grupės ir šalys konkuruoja arba bent jau siekia būti ir tapti konkurencingos dėl jiems būdingos konkurencijos aplinkos.

Skiriamos 4 skirtingos konkuruojančių įmonių rūšys: 1. viduje ir išorėje statiška įmonė, 2. įmonės, gebančios prisitaikyti nekeisdamos savęs, 3. įmonės, gebančios reaguoti, tobulindamos save ir galimybes; 4. įmonės, gebančios paveikti konkurencinę aplinką didesniu efektyvumu.

Skiriami 3 įmonės konkurencijos lygiai: 1. nuo įmonės iki rinkos ir pramonės lygio, 2. iš vietos per regioną šalies lygiu, 3. nuo įmonės per klasterius iki šalių lygio.

Apibendrinant galima teigti, jog skirtingos konkurencijos sąvokos daugiausia kyla iš fenomeno sudėtingumo, dėl kurio tyrinėtojai turi sutelkti dėmesį tik į konkrečius dominančius bruožus, ypač į tyrimą ar analizę. Skiriama vieninga konkurencijos ir konkurencingumo analizės sistema pagal dimensijas: pagrindinių konkurencijos vienetų kriterijų apibrėžimas, konkurencijos tikslai, konkurencijos vidiniai ir išoriniai veiksniai, konkurencijos procesą įtakančių santykių konfigūracija, derinys. Šis modelis sukuria sistemą, leidžiančią paaiškinti apibendrinimą, reikalingą pereinant nuo įmonės lygio analizės prie šalies lygio analizės. Konkurencija yra rinkos ekonomikos variklis, efektyvios rinkos pagrindas ir pagrindinis rinkos kainų nustatymo veiksnys.

2.2. Konkurencinio pranašumo koncepcija

Konkurencinio pranašumo koncepcija pradėjo formuotis septintajame dešimtmetyje. Mokslinėje literatūroje dažnai keliami klausimai: kodėl kai kurios įmonės įgyja pranašumą prieš kitas, kur slypi pranašumas ir kodėl išlieka, kaip jis paveikia įmonės rezultatus laiko atžvilgiu? Stipri konkurencija rinkoje parodo pasaulio šalių, įmonių, vartotojų reakcijas į greitai kintančią padėtį. Konkurencinis pranašumas parodo vadovams, kaip įvertinti savo konkurencinę poziciją bei, siekiant ją pagerinti, įgyvendinti tinkamus veiksmus (Korsakienė 2004, Ginevičius, Korsakienė 2005). Kintant verslo aplinkos sąlygoms, vis mažiau naudos gaunama iš įprastų metodų, palyginti su verslu, veikiančiu stabilioje aplinkoje (Dunne ir Martin, 2006).

Konkurencinis pranašumas yra daugialypė koncepcija, kurią galima apibūdinti nacionaliniu, pramonės ir įmonės lygiu. Kaip teigia Chikan (2008) konkurencinis pranašumas yra vienas iš ilgalaikio tautos klestėjimo veiksnių, nes nėra konkurencingos šalies, jei nėra konkurencingų įmonių – būtent todėl konkurencinio pranašumo koncepcija iki šiandien sulaukia daug tyrėjų ir praktikų dėmesio.

Konkurencinis pranašumas atsiranda dėl vertės kūrimo pasiūlymo įmonėje, galbūt valdant jos konkurencijos strategiją ar vertę kuriančią veiklą. Jis taip pat gali būti gaunamas iš retų, unikalių ir nevienalyčių išteklių, kuriais įmonės gali naudotis, ir tai gali būti paversta pajėgumais, kuriuos vertina tiek patvirtinantys dokumentai, tiek jo klientai. Šaltiniai, išskyrus tuos, kurie gaunami iš įmonės, gali būti gauti iš vietovės. Vietovė gali vaidinti svarbų vaidmenį padedant pasaulinėms įmonėms pasiekti pranašumą jų pasaulinėms strategijoms. Globali strategija, kurią naudoja tarptautinės įmonės ir vykdo operacijas iš įvairių šalių, yra priemonė pasinaudoti vidaus masto ekonomija; efektyviai surinkti tokius išteklius kaip žaliavą, medžiagas, kapitalą, darbo jėgą ir technologijas bei labiau įsisavinti rinkos poreikius tarptautiniu mastu. Tačiau ne visoms pramonės šakoms ir įmonėms reikalinga visuotinė strategija. Vietoje to - siekiama konkrečių šalies strategijų, turinčių mažiau sąsajų su kitomis operacijomis (Kuah, 2008).

Populiariausia konkurencinio pranašumo sąvoka yra pateikta Porter (1980, 1985). Jo teigimu, konkurencinį pranašumą formuoja įmonės gebėjimas sukurti pirkėjui pridėtinę vertę, kuri pranoksta įmonės patiriamas produkto ar paslaugos sukūrimo sąnaudas. Vėlesniuose savo darbuose Porter (2003) išskyrė pramonės šakų įmonių konkurencinį pranašumą, kur pagrindinė strateginė užduotis - rasti įmonei nišą, kurioje ji nepatirs konkurencijos ir pati galės daryti įtaką savo konkurentams.

Keller (2007) konkurencinį pranašumą apibrėžia kaip įmonės, produkto, šakos unikalumą, išskirtinumą. Newbert (2008) konkurencinį pranašumą apibūdina kaip laipsnį, kuriuo įmonė išnagrinėja savo galimybes, neutralizuoja grėsmes ir sumažina sąnaudas lyginant su konkurentais. Esen (2012) padarė išvadą, kad konkurencinis pranašumas yra padėtis, apibrėžta ir išmatuota prieš konkurentą. Smith (2013) nurodo, kad konkurencinis pranašumas yra laipsnis, kuriuo konkretaus regiono įmonės gali konkuruoti su kitur esančiomis įmonėmis.

2 lentelė. Konkurencinio pranašumo apibrėžtys

Autoriai	Apibrėžtys
Kotler ir kt., 2003	Konkurencinis pranašumas - tai pranašumas prieš konkurentus, kurį suteikia vartotojui siūloma didesnė ar papildoma vertė, pateisinanti aukštesnę prekės kainą.
Porter, 1985	Konkurencinį pranašumą formuoja įmonės gebėjimas sukurti pirkėjui pridėtinę vertę, kuri pranoksta įmonės patiriamas produkto ar paslaugos sukūrimo sąnaudas.
Kotler, Keller, 2007	Įmonės gebėjimas derinti kompetenciją su išskirtiniais gebėjimais ir kurti unikalią veiklos sistemą, geresnę, nei yra konkurentų.
Vainienė, 2005	Konkurencinis pranašumas yra savybė ar savybių visuma, kuri išskiria asmenį, produktą, įmonę, šaką ar šalį iš kitų tarpo ir padeda konkuruoti rinkoje.
Virvilaitė, 2007	Konkurencinis pranašumas leidžia gauti didesnę negu vidutinį pelną šakoje ir užtikrinti stiprias pozicijas rinkoje.
Vinkšnaitis, 2014	Konkurencinis pranašumas – tai organizacijos išskirtinumas bei originalumas konkurencinėje aplinkoje, kuris yra susijęs su su vartotojų poreikiais bei jų suvokimu apie prekės ženklo vertę.

Konkurencinio pranašumo apibrėžimai dažniausiai sutelkiami į tokius rodiklius kaip pelningumas, našumas ir rinkos dalis. Įmonės galimybė pagerinti savo produktų kokybę, sumažinti gaminių sąnaudas arba padidinti rinkos dalį ar pelną yra žinoma kaip konkurencinis pranašumas. Taigi, nei teoriškai, nei praktikoje nėra bendro konkurencinio pranašumo apibrėžimo, terminas neturi vieningo apibrėžimo tarptautinėje literatūroje ir yra nuolat tobulinamas.

Tačiau apibendrinus pateiktus apibrėžimus galima teigti, kad konkurencinis pranašumas yra laikomas santykiniu įvairialypės struktūros elementu, apimančiu kelis, kartu pritaikytus, rodiklius. Taip pat - sąlygos, leidžiančios įmonei ar šaliai pagaminti prekę ar lygios vertės paslaugą už mažesnę kainą ar labiau pageidaujama. Šios sąlygos leidžia produktyviam subjektui sugeneruoti daugiau pardavimų ar didesnę pelną, palyginti su jo konkurentais rinkoje. Konkurencinis pranašumas priskiriamas įvairiems veiksniams, įskaitant įmonės išlaidų struktūrą, prekės ženklą, siūlomų produktų kokybę, paskirstymo tinklą, intelektinę nuosavybę ir klientų aptarnavimą.

Kaip veikia konkurencinis pranašumas. Konkurencinis pranašumas sukuria didesnę vertę įmonei ir jos akcininkams dėl tam tikrų sąlygų. Kuo tvaresnis konkurencinis pranašumas, tuo sunkiau konkurentams jį neutralizuoti.

Dvi pagrindinės konkurencinio pranašumo rūšys yra lyginamasis ir diferencinis pranašumas. Lyginamasis pranašumas – įmonės sugebėjimas gaminti prekę ar paslaugą efektyviau nei konkurentai, dėl kurios gaunamos didesnės pelno maržos, sukuria santykinį pranašumą. Racionalūs vartotojai pasirinks pigiausią iš dviejų siūlomų tobulų pakaitalų. Masto ekonomija, veiksmingos vidaus sistemos ir geografinė padėtis taip pat gali sukurti santykinį pranašumą. Vis dėlto lyginamasis pranašumas nereiškia geresnio produkto ar paslaugos. Tai tik parodo, kad įmonė gali pasiūlyti tokios pačios vertės produktą ar paslaugą už mažesnę kainą. Tarptautinės prekybos ekonomikos kontekste alternatyviosios išlaidos lemia santykinius pranašumus.

Diferencinis pranašumas. Skirtingas pranašumas yra tada, kai firmos produktai ar paslaugos skiriasi nuo konkurentų pasiūlymų ir yra vertinami kaip pranašesni. Pažangiosios technologijos, patentais apsaugoti produktai ar procesai, puikus personalas ir stiprus prekės ženklo identitetas - tai skirtingo pranašumo varikliai. Šie veiksniai patvirtina dideles maržas ir dideles rinkos dalis.

Bendrasis konkurencinio pranašumo apibrėžimas gali būti išreikštas kaip konkretus būdas panaudoti turimus išteklius ir kita tiksli veikla, siekiant išlaikyti įmones atskiras nuo konkurentų, taip pat, kad jis išliktų aktyvus ir augantis. Remiantis pateiktu apibrėžimu, konkurencinį pranašumą sudaro trys ypatybės: ilgas išgyvenimas, sunku mėgdžioti ir sunkiai atpažįstamas.

Konkurencinio pranašumo šaltiniai. Tyrimais nustatyta, kad naujovės yra viena pagrindinių konkurencinio pranašumo šaltinių, pvz., rezultatai rodo, kad naujovės daro teigiamą poveikį konkurenciniam pranašumui. Įmonės turėtų kreipti dėmesį į išteklius ir galimybes, galinčias patobulinti novatoriškas strategijas, jų kūrimą. Kita vertus, tyrimai rodo, kad produkto kokybė tampa konkurencinio pranašumo varikliu. Be jau minėtų šaltinių, naudojami ir kiti, tokie kaip: novatoriškumas, etiniai standartai, socialinė atsakomybė.

Konkurencinis pranašumas priimamas kaip vadybos ar ekonomikos idėja, pranašesnė už tokius tradicinius ekonominius rodiklius kaip pelningumas, našumas ar rinkos dalis. Tačiau tradiciniai rodikliai gali atspindėti tik istorinius kiekybinius faktus. Pateikti klientams prekes ir produktus, teikiančius didesnę vertę ir pasitenkinimą nei konkurentų, įmonės turi būti veiksnios, ekonomiškai ir kokybiškai sąmoningos.

2.3. Konkurencinį pranašumą lemiantys aplinkos veiksniai

2.3.1. Išoriniai veiksniai

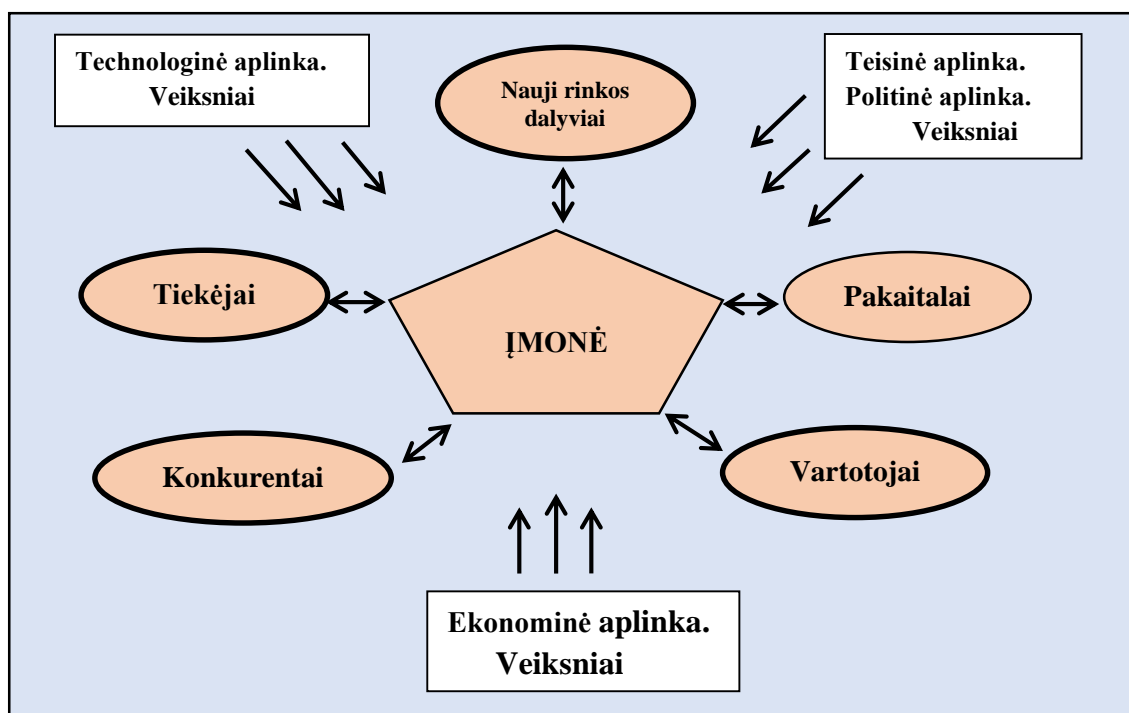
Įmonių vystymasis, pokyčių valdymo sistema planuojant, reikalauja naujų orientavimo būdų ir verslo vietos, kad įmonės nuolat prisitaikytų prie aplinkos. Šią aplinką sudaro „dalyvių“ ir interesų grupių, atstovaujančių savininkus, valdytojus, klientus, tiekėjams ir pan., kurias tiesiogiai ar netiesiogiai veikia įmonės darbas, visuma. Šiomis sąlygomis reikia pasiekti harmoniją tarp įmonės išorinės aplinkos: ekonominės, technologinės, teisinės - politinės. Įmonės veiklai įtakos turi daugybė veiksnių, todėl tikslinga juos suskirstyti pagal poveikio mastą.

Išorinės aplinkos veiksnius galima suskirstyti į šias grupes:

1. egzistuoja teisinė ir politinė sistema, apimanti įmonę. Į teisinę bazę įeina visi įstatymai ir teisiniai reglamentai, o politinė sistema nurodo santykinės sistemos, sukurtos tarp politinės valdžios ir verslo, sistemą, pvz. komercinės teisės mokesčių, darbo, aplinkos ir kt. režimai. Žvelgiant iš šios perspektyvos, galima kalbėti apie poreikį užtikrinti politinio ir teisinio stabilumo atmosferą, kuri gali skatinti arba stabdyti verslą, išvengiant rizikos,
2. ekonominiai veiksniai, tiesiogiai veikiantys verslo įmones pagal palūkanų normas, infliaciją, valiutų kursą, fiskalinę politiką, kainų svyravimus ir kt.,
3. technologiniai veiksniai: labai greitai naudodamiesi naujosiomis technologijomis, pasiekiamo produktyvumą, kurdami naujus produktus, sukurdami jų poreikį vartodami. Galima teigti, kad nėra rinkos, kuriai būtų reikalingas spaudimas, atsirandantis dėl technologinių pokyčių, vėliau sukuriančių rinką.

Išorinė aplinka turi veiksmingai diagnozuoti šiuos etapus: konkurencinės aplinkos analizė; interesų analizės lūkesčiai; išorinės aplinkos plėtros perspektyva.

Konkurencinės aplinkos analizė apima: konkurencijos jėgų apibrėžimą, pagrindinių ypatybių ir intensyvumo nustatymą, konkurencijos analizę ir jų išdėstymą, siekiant organizacijos tvarių konkurencinių pranašumų. Aplinka apima įmones ir konkurencines jėgas, su kuriomis susiduriama vykdant veiklą: pramonę, tiekėjus, klientus, galimus naujus rinkos dalyvius, produktus ir (arba) pakaitines paslaugas.



4 pav. Įmonės išorinės aplinkos veiksniai (adaptuota pagal Porter, 2001)

M. Porteris išskiria tiesioginę įtaką turinčių veiksnių procentinę dalį intensyvumo atžvilgiu: naujų konkurentų atvykimas; vartotojų derybinė galia; tiekėjų derybinė galia; konkurencija rinkoje; pramonės sąlygos ir valstybė kaip konkurencijos veiksnys. Pavojingi pakaitalai lemia, koku mastu kiti produktai patenkina tuos pačius poreikius (žr. 4 pav.)

Bet kuri įmonė yra atvira sistema, pradedant nuo savęs ir savo išorinės aplinkos iki daugybės ryšių, darančių įtaką vieni kitiems. Įmonė daro įtaką išorinei aplinkai pirmiausia naudodama savo gaminius ir paslaugas, taip pat, kad ji yra socialiai atsakinga, orientuota į įvairius santykius su kitomis organizacijomis, kad žymėtų socialinę bendruomenę, kuriai jie priklauso. Savo ruožtu išorinė aplinka, turinti įtakos įmonės darbui, yra rinkos informacijos, išteklių tiekimo, kylančios tendencijos, nauji organizaciniai ir vadybiniai pokyčiai.

Porter (1990) „Deimantinis modelis“(dar žinomas kaip nacionalinio konkurencinio pramonės pranašumo teorija, žr. 5 pav.) yra deimanto formos struktūra, kurios tikslas - paaiškinti, kodėl tam tikros šalies pramonės šakos konkuruoja tarptautiniu mastu, o kitos - ne. Kodėl kai kurių šalių kai kurios įmonės sugeba nuosekliai diegti naujoves, o kitos - ne? Porter teigia, kad bet kurios įmonės galimybės konkuruoti tarptautinėje arenoje daugiausia grindžiamos tarpusavyje susijusiais padėties

pranašumais, kuriuos turi tam tikros pramonės šakos skirtingose tautose, būtent: įmonės strategija, struktūra ir konkurencija; paklausos sąlygos; ir susijusios bei palaikančios pramonės šakos. Jei šios sąlygos yra palankios, tai verčia šalies įmones nuolat diegti naujoves ir tobulėti, nes tai būtina patenkant į tarptautinę rinką ir kovojant su didžiausiais pasaulio konkurentais.

„Deimanto modelį“ sudaro keturi pagrindiniai komponentai bei du papildomi, dažnai įtraukiami į šį modelį: vyriausybės ir šansų vaidmenys. Kartu jie sudaro nacionalinę aplinką.

Tvirta strategija, struktūra ir konkurencija. Nacionalinis įmonių veikimo kontekstas daugiausia lemia, kaip įmonės yra kuriamos, organizuojamos ir valdomos: tai daro įtaką jų strategijai ir jų struktūrai. Be to, vidaus konkurencija yra būtina tarptautinio konkurencingumo priemonė, nes ji verčia įmones vystyti unikalias ir tvarias stiprybes ir galimybes. Kuo intensyvesnė vidaus konkurencija, tuo daugiau įmonių yra verčiamos diegti naujoves ir tobulėti, kad išlaikytų savo konkurencinį pranašumą.

Veiksnių sąlygos. Faktinės tam tikros šalies sąlygos yra susijusios su turimais gamtos, kapitalo ir žmogiškaisiais ištekliais. Konkurencinis pranašumas atsiranda dėl to, kad yra pasaulinio lygio institucijų, kurios pirmiausia sukuria specializuotus veiksnius, o paskui nuolat stengiasi juos patobulinti. Taigi tautoms sekasi tokiose pramonės šakose, kuriose jos ypač gerai sukuria veiksnius.

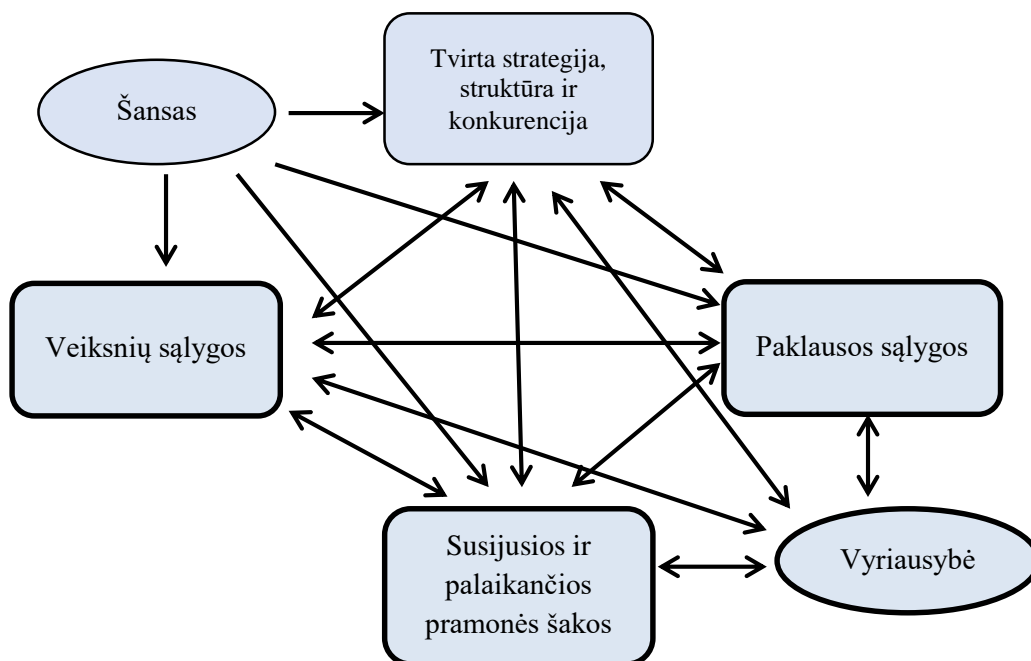
Paklausos sąlygos. Didesnė rinka reiškia daugiau iššūkių, tačiau kartu sukuria galimybes augti ir tapti geresnei įmonei. Sudėtingos vietinių klientų paklausos sąlygos taip pat verčia įmones augti, diegti naujoves ir gerinti kokybę. Siekimas patenkinti reiklų vidaus rinką verčia įmones siekti naujų aukštumų ir, galbūt, anksti įžvelgti būsimus klientų poreikius kitose valstybėse. Įgyjamas konkurencinis pranašumas tose pramonės šakose, kuriose vietiniai klientai įmonėms suteikia aiškesnį vaizdą apie kylančius pirkėjų poreikius, o reklūs klientai spaudžia įmones greičiau diegti naujoves ir siekti tvaresnių konkurencinių pranašumų nei jų konkurentai iš užsienio.

Susijusios ir palaikančios pramonės šakos. Įmonės dažnai yra priklausomos nuo aljansų ir partnerystės su kitomis bendrovėmis, kad sukurtų papildomą vertę klientams ir taptų konkurencingesnės. Ypač tiekėjai yra labai svarbūs skatinant inovacijas, teikiant efektyvesnes ir kokybiškesnes medžiagas, laiku gaunant grįžtamąjį ryšį. Šalies įmonės gauna daugiausiai naudos, kai šie tiekėjai iš tikrųjų yra pasauliniai konkurentai.

Vyriausybė. Porter netiki laisvąją rinką, kurioje vyriausybė palieka viską ekonomikai ir nemano, kad vyriausybė yra pagrindinis pramonės pagalbininkas ir rėmėjas. Vyriausybė negali kurti konkurencingos pramonės - tai gali padaryti tik įmonės. Vyriausybė turėtų labiau skatinti įmones lygio kėlimui, tai galima padaryti skatinant ankstyvą pažangių produktų paklausą (paklausos veiksniai); daugiausiai dėmesio skiriant specializuotiems veiksniams, tokiems kaip infrastruktūra, švietimo sistema ir sveikatos sektoriui (veiksnių sąlygos); skatinti vidaus konkurenciją įgyvendinant antimonopolinius įstatymus; ir skatinti pokyčius. Taigi vyriausybė gali padėti plėtoti keturis minėtus veiksnius taip, kad jie turėtų būti naudingi tam tikros šalies pramonei.

Šansas. Atsitiktinumo arba šanso vaidmuo dažnai įtraukiamas į „Deimanto“ modelį kaip tikimybė, kad išorės įvykiai, tokie kaip karas ir stichinės nelaimės, gali neigiamai paveikti šalį ar pramonę. Tačiau tai taip pat apima atsitiktinius įvykius, pavyzdžiui, kur ir kada įvyksta esminių mokslo proveržių. Šie įvykiai negali būti kontroliuojami vyriausybės ar atskirų kompanijų. Atsitiktinumu

(šanso) dėka kai kurios įmonės gali įgyti konkurencinę padėtį, o kitos - prarasti. Nors šių veiksmų pakeisti negalima, juos bent jau reikėtų stebėti, kad būtų galima priimti reikalingus sprendimus, prisitaikant prie kintančių rinkos sąlygų.



5 pav. „Deimanto modelio shema“ (Porter, 1990)

Porterio „Deimantinis modelis“ paaiškina, kodėl kai kurios pramonės šakos kai kuriose šalyse yra daug labiau išvystytos ir konkurencingos. Tai iš esmės apibendrina vietos pranašumus. Todėl „Deimantinis modelis“ galėtų būti naudojamas analizuojant galimą patekimą į užsienio rinkas arba priimant sprendimus dėl tiesioginių užsienio investicijų.

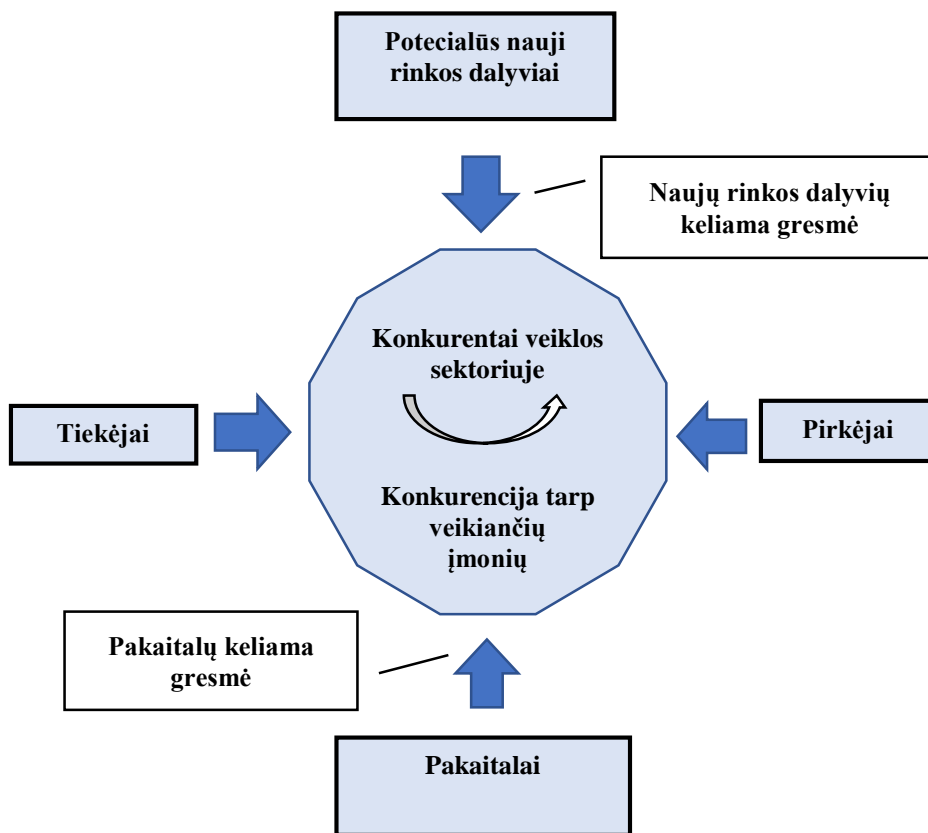
Porter „5 jėgų“ modelis. Svarbiausi įmonės sėkmės veiksniai siejami su jos išorine aplinka. Reikšminės įtakos jėgos tiriamos tam, kad būtų galima išplėtoti įmonės konkurencinį pranašumą. Porter „5 jėgų modelis“ yra verslo analizės modelis, padedantis paaiškinti, kodėl įvairios pramonės šakos gali išlaikyti skirtingą pelningumo lygį. Porter (1998) nustatė penkis neginčijamas jėgas, kurios vaidina vaidmenį formuojant kiekvieną pasaulio rinką ir pramonę ir dažnai naudojamos norint įvertinti pramonės ar rinkos konkurencijos intensyvumą, patrauklumą ir pelningumą:

1. konkurencija pramonėje, 2. naujų rinkos dalyvių potencialas, 3. tiekėjų galia, 4. pirkėjų galia, 5. pakaitalų grėsmė (6 pav.)

Svarbu suprasti, kas galėtų sudaryti kliūtis konkurentams, kad įmonė pirmautų ir nebūtų išstumta iš rinkos; kurie turi būti pirkėjai ir tiekėjai, neišreiškiantys savo nepasitenkinimo ir nepretenduojantys į prieštaravimus; kaip klientai įvertina įmonę, jos gaminius ir paslaugas, teikiančias pranašumą prieš konkurentų gaminius; konkurencijos su kitomis įmonėmis vykdymas. Išanalizavus visus šiuos veiksmus ir jų dalis, lengviau įgyti konkurencinį pranašumą. Šis modelis parodo, kuriose srityse įmonė, pramonė ar šalis yra pranašesnė už konkurentus ir kaip tai geriausiai panaudojama.

Konkurencija. Pirmoji iš „penkių jėgų“ yra susijusi su konkurentų skaičiumi ir jų galimybėmis pakenkti įmonei. Kuo didesnis konkurentų skaičius, taip pat jų siūlomų lygiaverčių produktų ir paslaugų skaičius, tuo mažesnė įmonės galia. Tiekėjai ir pirkėjai ieško įmonės konkurencijos, jei

sugeba pasiūlyti geresnį pasiūlymą ar mažesnes kainas. Ir atvirkščiai, kai maža konkurencija, įmonė turi didesnę galią aukštesnėms kainoms ir nustatyti sandorių sąlygas, kad būtų pasiektas didesnis pardavimas ir pelnas.



6 pav. Porter „5 jėgų modelis“ (Porter, 1979)

Naujų rinkos dalyvių potencialas. Įmonės galiai įtakos turi ir naujų rinkos dalyvių jėga. Kuo mažiau laiko ir pinigų kainuoja konkurentui patekti į įmonės rinką ir būti efektyviu konkurentu, tuo labiau nusistovėjusi įmonės padėtis gali būti gerokai susilpninta.

Tiekėjų galia. Trečiasis veiksnys iš „penkių jėgų“ modelio susijęs su tuo, kaip lengvai tiekėjai gali padidinti kainas. Tam įtakos turi prekių ar paslaugų pagrindinių įvedimų tiekėjų skaičius, koks unikalus yra šis įvedimas ir kiek įmonei kainuotų pereiti pas kitą tiekėją. Kuo mažiau tiekėjų, tuo daugiau įmonė nuo jų bus priklausoma. Todėl tiekėjai turi daugiau galios bei siekia kitų pranašumų. Kita vertus, kai tiekėjų yra daug arba kai konkuruojančių tiekėjų mainai yra maži, įmonė gali išlaikyti mažesnes pirkimo kainas ir padidinti savo pelną.

Pirkėjų galia. Pirkėjai turi galią mažinti kainas. Tam įtakos turi pirkėjų ar klientų skaičius, kurį turi įmonė, koks reikšmingas yra kiekvienas klientas ir kiek įmonei kainuotų surasti naujų klientų ar rinkų savo produkcijai. Mažesnė ir galingesnė klientų bazė reiškia, kad kiekvienas klientas turi daugiau galios derėtis dėl mažesnių kainų ir geresnių pasiūlymų. Įmonei, turinčiai daug mažesnių, nepriklausomų klientų, bus lengviau pateikti didesnes kainas, kad padidėtų pelningumas.

Pakaitalų grėsmė. Paskutinė iš „penkių jėgų“ yra sutelkta į pakaitalus. Pakaitinės prekės ar paslaugos, kurios gali būti naudojamos vietoje įmonės gaminių ar paslaugų, kelia grėsmę. Įmonės, gaminančios prekes ar teikiančios paslaugas, kurioms nėra artimų pakaitalų, turės daugiau galios padidinti kainas

ir užsitikrinti palankias sąlygas. Kai bus artimų pakaitalų, klientai turės galimybę atsisakyti įmonės gaminio pirkimo, o įmonės galia gali susilpnėti.

Apibendrinant galima teigti, jog praeityje veikusios strategijos nebepajėgios konkuruoti su į rinką atėjusiomis naujomis, todėl įmonė nebėra vienintelė to paties produkto kūrėja. Vykstant globalizacijai, dėl spartesnių gamybos ir piniginių srautų, sutrumpinto produkto gyvavimo ciklo, sukuriamos palankios sąlygos inovacijoms tapti ilgalaikio konkurencinio pranašumo veiksnium. Suprasdamos Porter modelio taikymą, įmonės gali pakoreguoti savo verslo strategiją, kad būtų galima geriau panaudoti išteklius, daugiau uždirbti. Dar viena šiandienos aktualija yra ekologija. Plėsdamasis verlas turi prisiimti atsakomybę už ekologinius padarinius aplinkai, taip sau suteikdamas konkurencinį pranašumą.

2.3.2 Vidiniai veiksniai

Įmonės konkurencinį pranašumą lemiantys vidiniai veiksniai nagrinėjami šiais požiūrais: įmonės išteklių bei gebėjimų - kaip tinkama priemonė norimai strategijai įgyvendinti ir išteklių teorija.

Pirmasis siejamas su Porter (1979) „5 jėgų“ modeliu, antrasis – su išteklių teorija, kur remiamamsi į: vertingumą, retumą, imitavimą ir jų priklausimą įmonei (Barney, 1991).

Strateginis pranašumas. Anot Porterio (1980), pramonės ar sektoriaus konkurencinė padėtis priklauso nuo penkių jėgų ir potencialią pramonės naudą lemia jų bendrieji veiksmai. Šios jėgos yra: patekimo į rinką kliūtys, tiekėjo galia, pirkėjų galia, pakaitalų grėsmė ir vidinės konkurencijos intensyvumas. Įmonės strateginio plano tikslas yra rasti poziciją, leidžiančią jai geriau apsiginti nuo šių jėgų ar sugebėti paveikti jas savo naudai. Išanalizavus jėgas ir kaip jos atsiranda, galima nustatyti įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses. Be to, įmonė turėtų būti pasirengusi pasiekti konkurencinį pranašumą, kurdama gynybą prieš konkurencines jėgas arba ieškodama pozicijų pramonėje, kur šios jėgos yra silpnesnės. Įmonė gali paveikti jėgų pusiausvyrą vykdydama strateginius veiksmus. Dvi bendros strategijos leidžia siekti konkurencinio pranašumo: vadovauti sąnaudoms ar diferencijuoti. Tačiau yra dar vienas kintamasis, apibrėžiantis strateginį padėties nustatymą, ir tai yra konkurencijos sritis. Įmonė turi nuspręsti, ar ji tarnauja visai rinkai, ar orientuojasi į tam tikrą segmentą. Atsižvelgiant į priimtą sprendimą, iškyla trečioji strateginė galimybė, kurią sudaro viena iš dviejų bendrųjų strategijų (išlaidos arba diferenciacija), tačiau tam tikrame segmente. Tarpinės pozicijos neturėtų būti priimanamos, nes dėl jų prarandamas konkurencingumas (Porteris, 1980 ir Porteris ir strategija, 1985). Nors Porterio požiūris sulaukė tam tikros kritikos (Banker ir kt., 2014, Mintzberg ir kt., 2009, Campbell-Hunt, 2000), jis išlieka nuoroda moksliniuose darbuose ir empiriniuose tyrimuose (Newton ir kt., 2015; Brenes ir kt., 2014; Lechner ir Gudmundsson, 2014). Kritinėse pastabose dėmesys sutelkiamas į pernelyg statišką Porterio požiūrio pobūdį ir į tai, kad realiose įmonės strategijose vystosi komponentai, į kurių teorija nenagrinėja (Mintzberg et al., 2009). Kiti teigia, kad sąnaudų išdėstymas ir diferencijavimas nėra vienodai naudingi įmonei, manydami, kad diferencijavimas yra geriau nei išlaidų strategija (Banker ir kt., 2014).

Ištekliai ir galimybės. Skiriamosios kompetencijos (Andrews, 1971, Ansoff, 1965, Selznick, 1957) buvo pagrindinė išteklių ir galimybių pirmtakų koncepcija, tai yra elementai, kurie priklauso įmonei ar yra jos kuriami ir leidžia jai generuoti didesnes pajamas. Šis požiūris apibūdina įmonę kaip produktyvių išteklių, kurie gali būti fiziniai, nematerialūs ar organizaciniai, visumą (Penrose, 1959).

RBV (angl. resource Based View) - išteklių teorija (Barney, 1991), sutelkia dėmesį į įmonės kontroliuojamus išteklius ir galimybes kaip elementus, suteikiančius konkurencinį pranašumą (Barney, 1991).

Ištekliai yra turimi veiksniai, kuriuos kontroliuoja įmonė: gebėjimai, kompetencijos, informacija, darbuotojai, įmonės politika bei kultūra ir kt., viskas, kas leidžia įmonėms įgyvendinti jų strategijas. Jie yra specifiniai ir vertingi tik įmonei, kuri juos turi. Vertingi ištekliai, strateginiu požiūriu, panaikina įmonės trūkumus ir leidžia pasinaudoti jos pranašumais. Išteklių retumas arba specifiškumas reiškia, jog konkurentams jie turi būti sunkiai imituojami. Todėl įmonės turi stengtis išteklius padaryti specifinius, sunkiai pasiekiamus, per brangius konkurentams. Išteklių priklausymas įmonei susiduria su žmogiškųjų intelektinių išteklių problema. Įmonėse generuojamos idėjos, vykdomi eksperimentai, kurių rezultatai įmonėms garantuoja konkurencinį pranašumą (Jurgev; Müller, 2005). Tai tampa galutiniais produktais ar paslaugomis, naudojant daugybę kitų išteklių ir mechanizmų, tokių kaip technologija, informacinės sistemos, valdymo sistemos, skatinimo sistemos ir vadovų bei darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas. Sąvoka „galimybės“ reiškia galimybę naudoti išteklius kartu, įgyvendinant organizacinius procesus, kad būtų sukurtas norimas informacijos, materialųjų ar nematerialiųjų elementų ir specifinių verslo procesų, kurie buvo sukurti per tam tikrą laiką, efektas, taip pat sudėtinga turimų išteklių sąveika (Amit ir Schoemaker, 1993).

Ištekliai ir galimybės yra strateginiai ir pagrindiniai, kai dėl jų pasiekiami geriausi rezultatai. Grant (2010) nurodo tris sąlygas, kurios gali būti laikomos strateginėmis:

1. konkurencinio pranašumo nustatymas,
2. konkurencinio pranašumo išlaikymas,
3. konkurencinio pranašumo grąžinimo pritaikymas.

Išteklių ir galimybių teikiami pranašumai priklauso ne tik nuo įmonės sugebėjimo nustatyti konkurencinį pranašumą, bet ir nuo to, kiek laiko įmonė gali išlaikyti šį pranašumą. Ištekliai ir galimybės nesuteikia įmonei konkurencinio pranašumo, jei juos galima perduoti ir pakartoti.

Nors RBV sulaukė kritikos dėl nepakankamai paaiškintų verslo rezultatų (Kraaijenbrink ir kt., 2010, Newbert, 2007), jis iš tikrųjų yra veiklos variklis, nes leidžia plėtoti galimybes (Kazadi ir kt., 2016, Lioukas ir kt., 2016)

Technologinės galimybės. Neįmanoma paneigti technologijos, kaip elemento, gerinančio įmonės produktyvumą, svarbos. Didelės konkurencijos sąlygomis vadovai privalo naudoti optimaliausias savo įmonės technologijas (Julien, 1995). Siekdama nustatyti, kuri optimaliausia technologija yra geriausia, įmonė turi iširti savo gamybos procesus. Todėl įdiegus tinkamiausią technologiją, ji turėtų padėti sumažinti išlaidas ir padidinti kokybę (Garsombke, 1989). Pasitelkdama technologijas, įmonė sukuria vertę. Taip pat plėtros, specializacijos ir konkurencinio pranašumo gebėjimus (Neill ir kt., 2014). Todėl technologija yra vienas pagrindinių šaltinių palaikant įmonės konkurencinį lygį. Technologinių išteklių svarba buvo susieta su verslo rezultatais ir iširta kelių autorių, nustatant teigiamą šių kintamųjų ryšį (Camisón ir Villar-López, 2014; Welter ir kt., 2013)

Vadybinės galimybės. Vadybinių gebėjimų svarba grindžiama vadovo vizija ir vadovavimu. Įmonės sėkmė priklausys nuo jos efektyvumo, kartu su organizacijoje dirbančių žmonių įgūdžiais ir žiniomis (Pickett, 1998), kurie nustato prioritetus ir įsitikinimų sistemas bei vadovauja vadovams ir darbuotojams formuoti verslo išteklius ir kompetencijas (Kor ir Mesko, 2013). Kaip valdymo kompetencijų dalis, įtraukiama organizacinės struktūros apibrėžtis ir įmonės strategija tiek

projektavimo, tiek įgyvendinimo prasme. Vadybos įgūdžiai leidžia identifikuoti pagrindines kompetencijas, bendrauti su darbuotojais, priimančiais šias pagrindines kompetencijas. Vadovai privalo užtikrinti aukštą įsipareigojimą, aiškiai apibrėžti tikslus ir turėti tinkamus finansinius išteklius (Pickett, 1998).

Ryšys tarp valdymo galimybių ir konkurencinio pranašumo grindžiamas sėkmingomis vadovų rekomendacijomis, kurios įgyvendina išlaidų mažinimą, produkto diferencijavimą ar jų derinimą (Schuler ir Jackson, 1987). Kiti pagrindiniai veiksniai yra strateginė verslo vizija ir vidinė komunikacija: strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris apima įdarbinimą, darbo analizę, plėtrą, mokymą, atlikimą ir kompensavimą, o galiausiai - organizacinių išteklių įgijimą, plėtrą ir naudojimą. Šių išteklių pavertimas vertingais produktais ir paslaugomis suteikia partneriams ir įmonės savininkams papildomą vertę. Šis vadybinių galimybių rinkinys gali tapti tinkamų pajamų generatoriumi ir išlaikyti konkurencinį pranašumą (Lado ir Wilson, 1994). Tai taip pat padeda paaiškinti strateginių sprendimų ir verslo rezultatų santykį (Helfat ir Martin, 2015). Vadovavimo galimybių tyrimas ir jų ryšys su įmonės veiklos rezultatais buvo analizuojamas daugelyje tyrimų, nustatant teigiamai koreliuojamą ryšį (Welter ir kt., 2013, Ortega, 2010).

Porter (1980) ir Porter strategija (1985) teigia, kad strateginis įmonės pasirinkimas yra tas, kuris lems jos veiklą, vengiant tarpinių pozicijų, „įstrigimo viduryje“ jausmo, dėl kurio prarastas konkurencinis pranašumas. Išlaidų valdymas daugiausia susijęs su pigių produktų gamyba, kad būtų patenkinti „jautrūs“ kainai klientai (Soltanizadeh ir kt., 2016), specializacija tam tikruose produktuose ir paslaugose, investicijos į išlaidų mažinimą naudojant technologijas ir įrangą bei platinimo kanalų naudojimas siekiant sumažinti jų kainą (Brenes ir kt., 2014). Diferencijavimas labiau nukreiptas į skirtingų ir unikalių produktų ir paslaugų pasiūlą pramonėje, tačiau į platų santykinai „nejautrių“ klientų ratą (Soltanizadeh ir kt., 2016), turinčią kokybiškus produktus, plačias produktų linijas, vartotojų aptarnavimą ir veiksmingą paskirstymo sistemą (Brenes ir kt., 2014).

Įmonės kultūra – dar vienas svarbus vidinis veiksnys, įmonės konkurencinio pranašumo vystymui. Susidomėjimas atsirado dėl didesnių veiklos efektyvumo paieškų, suvokimo, kokios sudėtingos yra šiuolaikinės įmonės. Daugelis įmonių vadovų kalba apie organizacijos kultūrą, tačiau požiūriai dažnai būna skirtingi, nes kultūros pagrindu gali būti organizacijoje vyraujančios elgesio normos, vidinis klimatas. Įmonės kultūrą sudaro ir kiekvieno darbuotojo gyvenimiškos patirtys, susidedančios iš vertybių, įsitikinimų, požiūrio ir elgesio. Alvenson (1993) teigė, jog įmonės kultūra apima visų organizacijos narių suvokiamas vertybes. V. Pruskus ir V. Lukoševičius (2009) nurodė, jog įmonės kultūra yra sampratų sistema, žinoma įmonės darbuotojų ir suteikianti įmonei išskirtinumo prieš konkurentus. Šimanskienė (2002) įmonės kultūrą pateikė kaip sąmoningai vadovybės sukurtą savitą kultūrą, išsiskiriančią iš kitų, panašių, įmonių kultūros, vienijančią visų darbuotojų pastangas, siekiant organizacijos tikslų. Čiburienė, Guščinskienė (2007) įmonės kultūrą abibūdino kaip išskirtinumą prieš konkurentus. Vieną pirmųjų įmonės kultūros apibrėžimų pateikė Schein, kuris teigė, jog įmonės kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje.

Zakarevičius (1998) pateikė dvi įtakos rūšis, veikiančias įmonės kultūros formavimąsi:

- pirmoji – naujos įmonės įkūrėjai sukuria įmonės kultūrą, palapsniui išsirutuliojančią į įkūrėjo idėjų ir jos narių patirties kompleksą,
- antroji – nacionalinė kultūra.

Pasak D. Žostautienės, B. Daraškevičiūtės (2009) dėl įmonės turimų konkurencinio pranašumo veiksnių, jai lengviau apsirūpinti gamybos ištekliais, išplėsti pardavimų rinkas ir jose įsitvirtinti. Autorės akcentuoja pagrindinį konkurencinio pranašumo veiksnį – rinkodaros kultūrą. Būtent rinkodara atskleidžia įmonės individualumą ir išskirtinumą, todėl laikoma įmonės kultūros dalimi, o pagrindiniai rinkodaros kultūros elementai yra tokie, kaip ir įmonės kultūros: normos, vertybės, priemonės ir elgsena.

Apžvelgus įmonės kultūrą galima teigti, kad ją išsaugoti padeda daugelis veiksnių, todėl jau susiformavusią kultūrą pakeisti yra pakankamai sudėtinga. Kai suformuota įmonės kultūra yra stipri, įmonė gali atsilaikyti prieš konkurentus ir įgyti konkurencinį pranašumą.

Porter (1998), Paliulio, Chlivicko, Pabedinskaitės (2004) ir kt. autorių teigimu, konkurencinę kovą laimi įmonės:

- pirmosios suradę būdą kaip pasinaudoti pagrindiniais ištekliais, kol kiti jais nepasinaudojo;
- sugeba jautriai ir sumaniai reaguoti į rinkos pokyčius ir adaptuotis,
- pasiūlo vartotojo vertinamą unikalų produktą ar paslaugą,
- anksčiau už konkurentus veikloje pasiekia rezultatų.

Globalizacija, sparčiai besivystančios technologijos, verčia įmones greitai priimti sprendimus. Konkurenciniai pranašumai turi įsitvirtinti įmonės ištekliuose, kultūroje, patirtyje, kad liktų ilgalaikiai, padėtų išsiskirti iš kitų įmonių ir sukurtų pridėtinę vertę - konkurencinis pranašumas įgyjamas dėl skirtingų veiksnių įtakos.

2.4. Konkurencinio pranašumo vertinimo kriterijai

Konkurencinis pranašumas priimamas kaip vadybos ar ekonomikos idėja, pranašesnė už tokius tradicinius ekonominius rodiklius kaip pelningumas, našumas ar rinkos dalis, nes jie atspindi tik istorinius kiekybinius faktus. Suteikti klientams didesnę vertę ir pasitenkinimą nei jų konkurentai, įmonės turi būti veiksmingos, ekonomiškos ir kokybiškai sąmoningos.

Dažniausiai konkurencinis pranašumas susijęs su vertės ir kokybės matmenimis, kurie galėtų būti išvardyti kaip sąnaudų, produkto ir paslaugų pagrindai. Mažesnės gamybos išlaidos ir žemesnės kainos produktai įtraukiami į savikaina pagrįstą pranašumą. Produktų pranašumą sudaro aukštesnė produkto kokybė, pakuotė, dizainas ir stilius. Įmonės taip pat gali pasiekti pranašumą paslaugų teikimu, naudodamos gaminių lankstumą, prieinamumą, pristatymo greitį ir techninę paramą.

Konkurencinis pranašumas yra laikomas santykinio įvairialypės struktūros elementu, apimančiu kelis kartu pritaikytus rodiklius. Porter (1985) teigimu, konkurencinį pranašumą formuoja įmonės gebėjimas sukurti pirkėjui pridėtinę vertę, kuri pranoksta įmonės patiriamas produkto ar paslaugos sukūrimo sąnaudas. Laikantis šio požiūrio galima teigti, kad įmonė pasiekia geriausių rezultatų tik tuomet, jei gali pateikti produktus ar paslaugas, už kurias vartotojai yra pasiruošę mokėti daugiau, nei jų sukūrimas, o vertės vartotojui sukūrimas siejamas su bet kuria sėkminga įmonės strategija. Day ir Wensley (1988) nuomone, nėra vienos bendros „konkurencinio pranašumo“ koncepcijos, nes išsamus apibrėžimas turi apibūdinti ne tik konkurencinio pranašumo būseną, bet ir kaip konkurencinis pranašumas buvo pasiektas. Todėl konkurencinis pranašumas apima tiek pozicinį, tiek rezultatų pranašumą, kurį lemia santykinis konkurentų atžvilgiu verslo turimų ir paskirstomų gebėjimų bei išteklių pranašumas. Šie gebėjimai ir ištekliai sukuria pozicinį sąnaudų ir diferenciacijos pranašumą. Tad konkurencinis pranašumas apibūdinamas kaip reikšmingas pranašumas prieš konkurentus dėl

sąnaudų, diferenciacijos ir (arba) rezultatų, kuriuos veikia pozicionavimo strategijos. Neatsitiktinai pastaraisiais dešimtmečiais formavosi skirtingi teoriniai požiūriai, siekiantys paaikškinti aplinkybes, kuriomis įmonė gali įgyvendinti konkurencinį pranašumą konkurentų atžvilgiu. Ištekliais pagrįsto konkurencinio pranašumo požiūrio šalininkai tvirtina, kad unikalūs ištekliai yra tiesiogiai susiję su geresniais įmonės rezultatais. Šią teoriją plėtojusių autorių nuomone, tarp konkurencinio pranašumo ir rezultatų egzistuoja tiesioginis ryšys, o įmonė, turinti vertingų, retų ir sunkiai kopijuojamų išteklių, garantuotai užsitikrina aukštesnius rezultatus.

3 lentelė. Konkurencinio pranašumo vertinimo kriterijai (adaptuota pagal Thatte, 2007)

Kriterijus	Reikšmė	Vertė
Resursai/Ištekliai	Vertingi ištekliai, panaikina įmonės trūkumus ir leidžia pasinaudoti jos pranašumais. Išteklių retumas arba specifiškumas reiškia, jog konkurentams jie turi būti sunkiai imituojami.	Išteklių retumas arba specifiškumas reiškia, jog konkurentams jie turi būti sunkiai imituojami.
Produkto/Paslaugos kokybė	Įmonės galimybė pasiūlyti klientams didesnę vertę teikiančius produktų kokybę ir našumą	Produktas, pagrįstas kokybe. Siūlomas produktas, kuris yra labai patikimas ir ilgalaikis. Siūlomas tik aukštos kokybės produktas
Įmonės kultūra	Įmonės kultūrą sudaro ir kiekvieno darbuotojo gyvenimiškos patirtys, susidedančios iš vertybių, įsitikinimų, požiūrio ir elgesio, kurios yra ir unikalios patirtys	Išskirtinumas prieš konkurentus siekiant įmonės tikslų
Unikalumas/naujovės	Įmonės galimybė pristatyti naujus produktus ir savybes rinkoje	Pateikiami tinkami produktai. Alternatyvus produktų siūlymas patenkinant klientų poreikius. Produktai su naujomis funkcijomis
Pateikimo/pristatymo laikas	Įmonės galimybė pristatyti naujus produktus greičiau nei pagrindiniai konkurentai	Pirmiausia rinkoje pristatomi nauji produktai. Greitai sukuriamas naujas produktas ir pateikiamas greičiau nei konkurentų.

Atlikus dizainu grindžiamo mąstymo bei konkurencinio pranašumo mokslinės literatūros analizę, identifikuojami penki konkurencinio pranašumo vertinimo kriterijai: resursai/ištekliai, produkto/paslaugos kokybė, įmonės kultūra, unikalumas/naujovės, pateikimo/pristatymo laikas, kuriais remiantis bus konstruojamas tyrimo instrumentarijus(žr. 3 lentelę)

Nors konkurencinį pranašumą būtų galima įvertinti pagal tokias bendrąsias sąvokas kaip kaina / savikaina, grynosios pajamos, pardavimų augimas ir darbuotojų augimas, norint įvertinti įmonės konkurencinį pranašumą, naudojami subjektyvūs vertinimo rodikliai.

3. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiškos įmonės konkurencinio pranašumo vystymui, tyrimo metodikos pagrindimas rezultatų interpretacija

3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

Dizainu grindžiamas mąstymas skatina permąstyti idėjas, pvz., keisti gaminio formą, kad ji būtų geriau pritaikyta prie klientų poreikių, pertvarkytų svetainės funkcijas, kad ji taptų patogesnė vartotojui, pakeistų gamybos liniją, kad būtų galima efektyviau naudoti išteklius ar supaprastinti procesus, pagerinančius vidinius organizacijos veiklos rezultatus taip sukurdamas vertę, prisidėdamas prie konkurencinio pranašumo. Šiems tikslams pasiekti reikalingi sprendimai.

Tyrimo tikslas – atskleisti dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raišką formuojant įmonės konkurencinį pranašumą. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais siekta spręsti praktinę problemą ir atsakyti į klausimą ne tik kokia yra dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiška formuojant įmonės konkurencinį pranašumą, bet ir identifikuoti svarbiausius dizainu grindžiamo mąstymo sprendimus formuojant įmonės konkurencinį pranašumą.

Tyrimo organizavimo metodika. Siekiant empirinio tyrimo tikslo - dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiškos, įmonės konkurencinio pranašumo vystymui atskleisti, paririnktas kokybinis tyrimas, nes kokybinės metodologijos pranašumas – gylis (Norkus, Morkevičius, 2011). Bitino (2008) teigimu - kokybiniu tyrimu siekiama ne patvirtinti jau suformuluotus teiginius apie socialinę tikrovę (t.y. patikrinti jų teisingumą), o atlikti mokslinę apžvalgą – aprašyti pasirinktą pažinimo objektą, gauti duomenų apie mažai žinomą reiškinių ir šių duomenų pagrindu kurti hipotetinį, tolesniam tikrinimui skirtą objekto modelį. Gautus duomenis apibendrinus statistiškai, galima vertinti juos pagal norimus kriterijus ir nagrinėti jų sąsajas.

Nestruktūruotas individualus interviu - metodas, taikomas žodinei informacijai gauti, paaiškinantis tikrovę savo terminais, o ne tiksliais, iš anksto pateiktomis kategorijomis (Tidikis, 2003). Pasak Bitino (2008), nestruktūruotas individualus interviu - tyrėjo ir informanto dialogas, siekiant gauti svarbios ir detalios informacijos, kuri bus nagrinėjama. Geriausias atlikimo būdas - informanto ir tyrėjo tiesioginis susitikimas, kur pagrindinė tyrėjo užduotis – skatinti informantą išsakyti, pasidalinti patirtimi. Tai - labai geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo) būdas bei viena įtaigiausių žmonių tarpusavio supratimo priemonių (Luobikienė, 2011). Nestruktūruotame interviu išvengiama mechaniškų arba iš anksto sugalvotų atsakymų, atsiranda galimybė patikslinti atsakymus, stebėti pašnekovo kūno kalbą, jo reakciją. Tyrėjo priimtą tyrimo prielaidą galima vadinti bendro pobūdžio hipoteze, atvira tolesniam konkretinimui, papildymui, tikrinimui, priklausomai nuo objektą apibūdinančios informacijos, kuri bus gauta tyrimo metu.

Kaip teigia Tidikis (2003), skiriamasis individualiojo nestruktūruoto interviu bruožas – atvirieji klausimai. Metodologinėje literatūroje nurodoma, kad iš anksto numatyti keli nestruktūruoto individualaus interviu klausimai jį labiau susistamina, interviu tampa išsamesnis. Individualiojo nestruktūruoto interviu atveju klausimynas nelaikomas dokumentu, kurio negalima keisti. Taikant kokybiniame tyrime individualiojo nestruktūruoto interviu metodą, net patartina klausimyną detalizuoti laipsniškai. Atsižvelgus į tyrimo organizavimo metodikos teorinius aspektus, sukonstruotas tyrimo instrumentarijus.

Tyrimo instrumentarijus. Nestruktūruotame individualiame interviu struktūriniu vienetu pasirinktas ne klausimas, o tema. Išskirtos 3 temos.

Pirmąja tema buvo siekiama išsiaiškinti bendrą dizainu grindžiamo mąstymo koncepciją, taikymo galimybes, atpažinimo kriterijus. Teorinėje dalyje nėra pabrėžiama, kokioms sritims naudingiausia taikyti dizainu grindžiamą mąstymą, todėl svarbu sužinoti konkrečias veiklos sritis, įmonių dydį, dizainu grindžiamo mąstymo taikymo atpažinimo bendruosius bruožus, ar galutinis vartotojas gali atskirti įmones, savo veikloje taikančias dizainu grindžiamą mąstymą.

Antrąja tema buvo siekiama sužinoti informantų nuomonę apie konkurencinio pranašumo vertinimo kriterijus, kaip dizainu grindžiamas mąstymas yra susijęs su konkurenciniu pranašumu, ar įmanoma abiejų dedamųjų sinergija ir kokios gali būti jų sąsajos.

Trečiąja tema buvo siekiama identifikuoti dizainu grindžiamo mąstymo sprendimus, jų priėmimo etapus bei pritaikymą įmonės konkurencinio pranašumo vystymui.

Siekiant atskleisti dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raišką, įmonės konkurencinio pranašumo vystymui, sukurtas kokybinio tyrimo instrumentarijus, kur temos tampa tyrimo kriterijais, kurių kiekvienas išskleidžiamas į atskirus indikatorių blokus ir parengta po 3-5 pagrindinius klausimus kiekvienai temai (žr.4 lentelę).

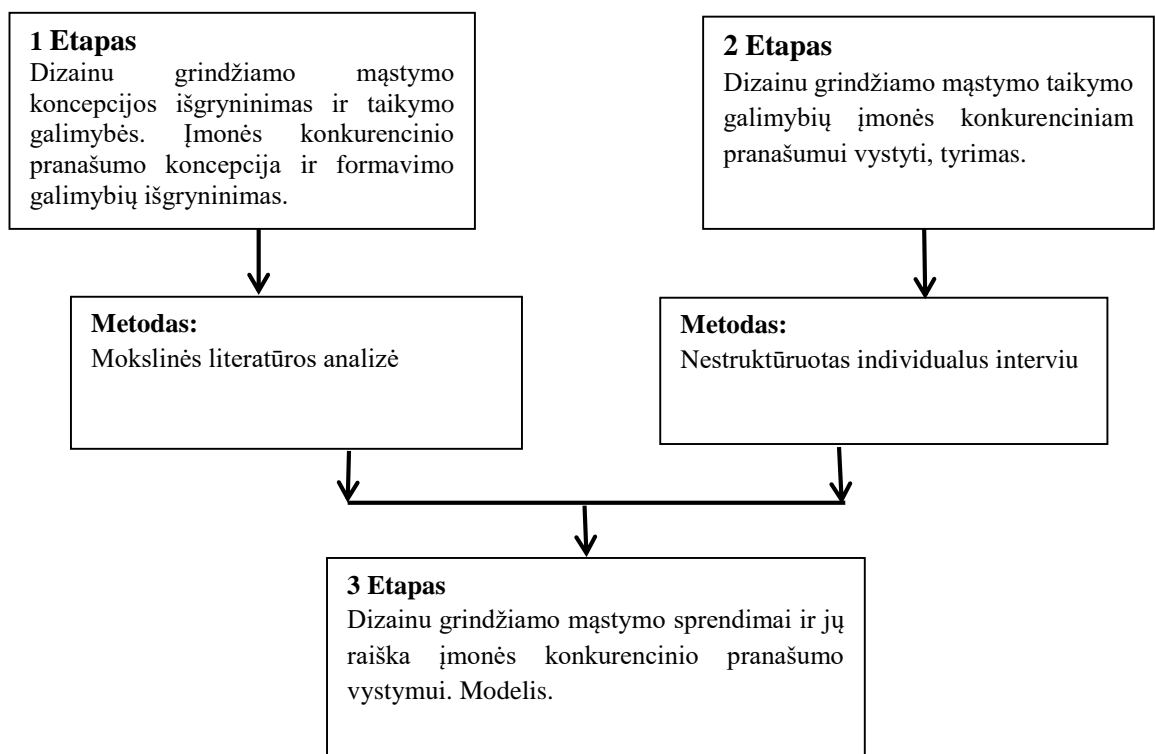
4 lentelė. Kokybinio tyrimo instrumentarijus

Kriterijai	Indikatoriai	Pagrindiniai klausimai
Dizainu grindžiamo mąstymo identifikavimas	Skiriamieji dizainu grindžiamo mąstymo požymiai	Kaip profesionaliai suprantamas dizainu grindžiamas mąstymas? Ar jis pritaikomas tik dizaino srityje? Kokioms veiklos sritims jis taikomas? Kokio tipo įmonės jį gali taikyti (labai mažos, mažos, vidutinės, didelės)? Ar atsiranda papildomos stipriosios pusės įmonei, naudojančiai dizainu grindžiamą mąstymą?
	Išoriniai požymiai	Kuo remiantis ekspertai identifikuoja įmones, naudojančias dizainu grindžiamą mąstymą savo veikloje? Ar eilinis vartotojas atskiria prekes ar paslaugas, sukurtas naudojant dizainu grindžiamą mąstymo metodą? Kokie yra išoriniai požymiai, rodantys dizainu grindžiamo mąstymo metodo naudojimą (įmonės kuriamų produktų ar paslaugų skirtinga išvaizda, papildomos savybės)?
	Taikymo požymiai	Kas patvirtina, kad įmonė savo veikloje taiko dizainu grindžiamą mąstymo metodą? Kaip yra taikomas dizainu grindžiamas mąstymas- ar tai sietina su įmonės įvaizdžiu? Ar dizainu grindžiamo mąstymo metodo pritaikymas galėtų stiprinti įmonės įvaizdį?
Konkurencinio pranašumas ir dizainu grindžiamo mąstymo sinergija	Konkurencinio pranašumo vertinimo kriterijai	Kaip suprantamas konkurencinis pranašumas? Kokie išskiriami konkurencinio pranašumo vertinimo rodikliai?

Konkurencinio pranašumo ir dizainu grindžiamo mąstymo sinergijos nauda	Kaip dizainu grindžiamas mąstymas susijęs su konkurenciniu pranašumu? Kaip tai pastebima? Kodėl manote, kad dizainu grindžiamo mąstymo naudojimas suteikia įmonei konkurencinį pranašumą? Koks vartotojas įsigyja prekes ar paslaugas, sukurtas naudojant dizainu grindžiamą mąstymą? Kokia tikimybė, kad vartotojas sieja išskirtinius požymus su dizainu grindžiamo mąstymo naudojimu?
Sprendimų priėmimo efektyvumas	Kuriame etape išgryninami sprendimai? Kas sąlygoja efektyvius sprendimus – etapas, priėmimo laikas, sprendimo priimtinumai, universalumas?
Ekonominis aspektas	Kokia yra ekonominė sprendimų raiška: ar pagerėja sėkmės versle rezultatas, bendrosios pajamos, eksportas taikant dizainu grindžiamą mąstymo metodą?
Pasitenkinimo aspektas	Kaip įtikinama (įsitikinama), kad galutinis sprendimas yra pats tinkamiausias?

Tyrimo plano sudarymas. Bendrą tyrimo planą sudaro trys tarpusavyje sąveikaujantys etapai.

5 lentelė. Tyrimo projektavimo etapai



Pirmas etapas. Atlikus mokslinės literatūros analizę, atskleidžiama dizainu grindžiamo mąstymo koncepcija, bei dizainu grindžiamo mąstymo taikymo galimybės, identifikuojant dedamąsias. Išgryninama konkurencinio pranašumo esmė, jo formavimo galimybės ir svarba organizacijai.

Antras etapas. Dizainu grindžiamo mąstymo taikymo galimybės, įmonės konkurenciniam pranašumui vystyti, atskleisti, atliekamas kokybinis tyrimas (nestruktūruotas individualus interviu). *Trečias etapas.* Šiame tyrimo etape atliekama turinio (angl.content) analizė ir pateikiama sprendimų raiška įmonės konkurencinio pranašumo vystymui.

Duomenų rinkimo metodas. Tyrimas pradėtas 2019 m. rugpjūčio 24 d. ir baigtas rugsėjo 03 d. Tyrimo ir uždavinių tikslams pasiekti naudotas nestruktūruoto individualaus interviu metodas, kurio pasirinkimo pagrindimas pateiktas tyrimo organizavimo metodikoje. Prieš atliekant interviu, buvo paruoštas interviu scenarijus. Interviu scenarijaus pradžioje buvo pateiktas prisistatymas, paminėtas tyrimo tikslas, nurodyta, kad, nors ir pokalbis bus įrašomas, informanto konfidencialumas - garantuotas ir pateikiant tyrimo rezultatus, informantai nebus minimi, o atsakymai bus užkoduoti. Pagal išskirtas temas buvo parengti prelinimarūs klausimai, pasiliekant galimybę interviu metu užduoti papildomus klausimus, padėsiančius išsiaiškinti informantų nuomonę analizuojama tema. Su informantais dėl interviu buvo tariamasi telefonu, jie iš anksto informuoti apie pokalbio temą. Trys iš kalbintų informantų interviu dalyvauti atsisakė. Pokalbiai vyko informantams patogiose vietose (mokslo įstaigose, jų įmonėse, studijose) jiems tinkamu laiku. Interviu metu naudotasi diktofonu, vėliau interviu transkribuoti. Atliekant garso (ir) ar vaizdo įrašų transkripciją, Bird (2005) teigimu, yra svarbu rasti pusiausvyrą tarp efektyvumo ir tikslumo reikalavimų. Pasirinktas transkribavimo būdas, kai išstarti žodžiai užrašomi normalia literatūrine kalba. Garsai (ištiktukai, jaustukai, dalelytės ir kt.) praleidžiami. Dialektas taip pat perkeliamas į literatūrinę kalbą, sintaksės klaidos ir stilius „išlyginami“ (Morkevičius, Žvaliauskas, Telešienė). Interviu metu gauti duomenys suvesti į atskiras kompiuterines bylas.

Tyrimo respondentų atranka ir imties sudarymo principai

Kokybinio tyrimo imties dydžio nustatymui dažnai aiškių taisyklių nėra ir jis priklauso nuo reiškinio tyrimo detalumo, tyrimo strategijos, duomenų rinkimo metodo ir renkamų duomenų informatyvumo (Bitinas, 2008). Pasirinkus nestruktūruotą individualų interviu, kaip duomenų rinkimo metodą, siūlomas imties dydis – nuo 5 iki 30 žmonių (Bitinas, 2008). Kadangi kokybinio tyrimo išvados labiau siejasi ne su imties dydžiu, o su surinktų duomenų informatyvumu (Bitinas, 2008), šiame empiriniame tyrime pasirinkta netikimybinė tikslinė atranka bei didesnis dėmesys buvo skiriamas nestruktūruoto individualaus interviu scenarijaus parengimui, siekiant gauti reprezentatyvius duomenis. Tyrimui buvo pasirinkta ekspertų imtis, kurią sudarė asmenys, turintys mokslinės bei darbinės patirties bei galintys kompetentingai vertinti tyrimo objektą ir jo požymius. Orientuotasi į respondentų ekspertiškumą, jų profesines charakteristikas. Informantais pasirinkti ekspertai dirbantys tik mokslinėje veikloje ir ekspertai, dirbantys mokslinėje/praktinėje veikloje. Siekiant užtikrinti kuo didesnę tyrimo efektyvumą nė vienas informantas iš anksto nežinojo preliminarių klausimų, tik tyrimo temos pavadinimą. Kadangi taikant netikimybinę respondentų atranką, paklaida nereikalaujama, imties dydis nustatytas tyrėjos - tyrimo imtį sudarė 6 informantai.

Tyrimo duomenų analizės metodas. Interviu metu gauti duomenys buvo analizuojami remiantis aprašomosios kokybinės turinio analizės (angl.content) metodu. Kokybinė duomenų analizė remiasi faktų visuma ir duomenys apdorojami juos išryškinant, koncentruojantis ties esminiais dalykais ir grupuojant atskirus faktus (Kardelis, 2002). Siekiant atskleisti dizainu grindžiamo mąstymo sprendimus įmonės konkurencinio pranašumo vystymui, nestruktūruoto individualaus interviu metu sukaupti tyrimo duomenys buvo analizuojami išskiriant pagrindines kategorijas pagal reikšminius aspektus, nustatant prasminius elementus ir interpretuojant tyrimo duomenis. Lentelėse pateikiamos pagal informantų atsakymus suformuotos kategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai.

3.2. Tyrimo rezultatų interpretacija

Siekiant atskleisti dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raišką formuojant įmonės konkurencinį pranašumą tyrime dalyvavo 6 ekspertai. Atrenkant ekspertus, dėl rekomendacijų buvo kreiptasi į Lietuvos dizaino forumą – šalies dizainą ir verslą vienijančią asociaciją tai yra vienintelė aktyviai ir nuosekliai veikianti dizaino asociacija šalyje, atstovaujanti ne tik savo narių interesus, bet ir bendradarbiaujanti su aukštosiomis mokyklomis, ministerijomis, ambasadomis, kultūros institutais, verslo ir mokslo paramos institucijomis, užsienio dizaino organizacijomis.

Informantai (ekspertai) buvo atrinkti remiantis dviem kriterijais:

- ekspertai, turintys mokslinį laipsnį dizaino srityje;
- dizaino srities projektuose bei versle aktyviai dirbantys ekspertai.

Tyrimo dalyvavo 2 Vilniaus dailės akademijos dizaino katedros docentai ir 4 dizaino srities praktikoje dirbantys ekspertai. Kiekvienam informantui, neįvardinant pavardės, priskirtas numeris, žymimas romėnišku skaičiumi I (kur I1 – pirmas informantas; I2 – antras informantas ir t.t.).

estrūktūruotas interviu trukdo nuo 20 iki 45 minučių. Interviu metu informacija apie patį pašnekovą, mokslo įstaigą ar įmonę buvo fiksuojama, tačiau ji buvo skirta tik duomenų apdorojimui ir analizei. Dalis informacijos (vardas, pavardė, mokslo laipsnis, mokslo įstaigos pavadinimas, įmonės pavadinimas), siekiant užtikrinti informantų konfidencialumą, darbe nėra pateikiama.

Tyrimo analizėje visa informacija buvo užkoduota pagal informantų interviu eiliškumą nuo I1 iki I6. Visi interviu (informantams sutikus) buvo įrašomi į diktofoną. Interviu metu, pakalbio pradžioje, pagal nestrukūruoto, individualaus interviu scenarijų (1 priedas) su informantais buvo aptariama interviu eiga ir preliminariniai interviu trukmė. Individualus nestrukūruotas interviu buvo vykdomas vienu etapu.

6 lentelė. Informatų charakteristikos

Charakteristika	Duomenys
Imties dydis	N= 6
Lytis	1 moteris, 5 vyrai
Amžiaus vidurkis	32 metai

Turinio analizė pagal temas išskyrė 3 kategorijas, kurios sugrupuotos į 8 subkategorijas. Išskirti tam tikri prasminiai teiginiai, atspindintys informantų patirtį ir požiūrius, susijusius su preliminariais tyrimo klausimais, todėl buvo kategorizuojami, suskaičiuotas jų vartojimo dažnis.

I kategorija. Dizainu grindžiamo mąstymo taikymo galimybės

Siekiant identifikuoti dizainu grindžiamo mąstymo taikymo galimybes, analizuojami išoriniai ir taikymo požymiai.

7 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo metodo taikymo ne dizaino sričiai subkategorija

Informantai	Pagrindinės turinio frazės ir pagrindiniai elementai	Esminis aspektas
I1	Patys dizaineriai taiko metodą natūraliai iš prigimties... čia yra tiesiog dizaino kūrimo principai perkelti į verslo plotmę... metodas buvo skirtas ne dizaineriams, bet verslininkams, kaip galima dizaino metodus taikyti versle. Ir tobulinti verslą.	Nors metodas siejamas su dizainu, jis lengvai pritaikomas versle

I2	...tai dažniausiai tie dalykai dizaineriui yra lengviau, tačiau <i>dizaino mąstymą praktiką reikia sieti su verslu</i>	Dizainu grindžiamo mąstymo metodas versle naudojamas
I3	...dizaino mąstymas, jis, kaip disciplina <i>buvo sugalvota verslui,... dirbama su verslais, kurie nori atsinaujinti, gerinti procesus.</i>	Dizainu grindžiamas mąstymas yra taikomas seniau įkurtiems verslams
I4	... todėl, užbėgant už akių, dizaino mąstymo <i>metodika padeda išgryninti verslą, optimizuoti procesus.</i>	Metodo taikymas padeda verslui tam tikruose etapuose
I5	Teoriškai, ši metodika gali būti <i>taikoma labiau naujiems verslams.....</i>	Metodas taikomas ir naujai susikūrusiems verslams, norint užkirsti kelią galimoms problemoms
I6	Tie, <i>kurie pradėjo taikyti metodiką versle</i> , nebuvo dizaineriai, o <i>žmonės, atėję iš įvairių verslo sričių.....</i> rinkodaros..... entuziastai	Dizainu grindžiamas mąstymo metodas gali būti taikomas be dizainerių pagalbos

Gauti atsakymai iliustruoja, kad nors Lietuvoje nėra labai plačiai kalbama apie dizainu grindžiamą mąstymo metodą, tačiau jis yra sukurtas ir pritaikomas bei naudojamas būtent versle.

8 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo metodo galimybių taikymo didelėms ir mažoms įmonėms subkategorija

Informantai	Pagrindinės turinio frazės ir pagrindiniai elementai	Esminis aspektas
I1	Verslininkai įmonėse tą metodą naudoja, tačiau <i>kokio dydžio konkrečiai tos įmonės- negaliu pasakyti</i>	Mažesni verslai mažiau žino apie galimybę taikyti dizainu grindžiamą mąstymo metodą
I2	Aš manau, kad kaip tik yra realiausia taikyti mažoms įmonėms....Nes didesnėse įmonėse vadovai ne visada nori leisti į kitokias metodikas... <i>bet tikrai nėra limitų ar didelei ar mažai įmonei</i>	Metodas yra universalus ir pritaikomas didelėms bei mažoms įmonėms
I3	Kiek teko susidurti, <i>kompanijos, didelės kompanijos bando daryti, integruoti</i> , gal tai dar nėra taip globaliai, bet yra ir mokymų kaip tą daryti.	Labiau skirtas didelėms įmonėms, nes jos valdo informaciją ir turi didesnes galimybes naujų metodų taikymui
I4	Dirbu akademinėje veikloje, todėl labiau <i>susiduriu su socialiniais projektais, pvz. Vilniaus miesto savivaldybe.</i>	Galima teigti, jog metodas taikomas didesnėms organizacijoms
I5	Sunku konkrečiai įvardinti, tikrai žinau, kad daro ir <i>Google, ir SEB bankas, ir įmonės, turinčios minimalias pajamas.</i>	Metodas universaliai pritaikomas įvairaus tipo bei dydžio įmonėms
I6	<i>Neįmanoma apibrėžti</i>	Nėra konkrečios nuomonės

Visi ekspertai dirba skirtingose, su dizainu susijusiose, srityse, todėl ir patirtys yra skirtingos.

9 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo metodo taikymo objektams subkategorija

Informantai	Pagrindinės turinio frazės ir pagrindiniai elementai	Esminis aspektas
I1	... <i>geriausia taikyti naujų produktų ir paslaugų kūrimui</i> . Tačiau galima ir jau <i>esamų tobulinimui</i> .	Nėra aiškios nuomonės dėl taikymo lauko
I2	Tai naudojama <i>kuriant produktus, paslaugas...</i> nesvarbu kuriame etape... galima netgi <i>naudoti įmonės vidinės struktūros kūrimui</i> .	Galimas platesnis panaudojimo laukas
I3	... kaip tik naudojama tam verslui, kuris buvo įkurtas maždaug nepriklausomybės atgavimo metais, nes verslininkai nebelabai žino, koks turi būti jų <i>produktas ar paslauga</i> .	Atskleidžiama priežastis, kodėl turi būti tobulinamas jau esamas produktas ar paslauga
I4	Taikymas gali būti įvairiapusiškas - <i>naujų produktų kūrime, paslaugų, procesų optimizavime, reorganizavime</i> . Ypač startuoliai sugeba su dizaino mąstymo pagalba daryti tuos procesus labai greitai.	Įvairiapusis panaudojimas
I5	Pastaruoju metu galvoju ir nelabai suprantu, <i>kuo skiriasi dizaino mąstymas ir paprastas mąstymas</i>	Dizainu grindžiamo metodo panaudojimo atmetimas
I6	... taikoma tose srityse, <i>kai paslaugą ar produktą naudoja paprastas vartotojas</i> . Tai nėra kažkoks specializuotas produktas, skirtas mokslininkams ar tyrėjams.	Produkto ar paslaugos laukas neturi būti specializuotas

Apibendrinant galima teigti, kad dizainu grindžiamo mąstymo metodas turi didesnę vertę, naudojant produkto arba paslaugos kūrimui.

II kategorija. Dizainu grindžiamo mąstymo ir konkurencinio pranašumo sinergija

Identifikuojant konkurencinio pranašumo vertinimo kriterijus naudojant dizainu grindžiamą mąstymo metodą, aptariama dizainu grindžiamo mąstymo nauda (9,10 lentelės).

10 lentelė. Konkurencinio pranašumo vertinimo aspektų, naudojant dizainu grindžiamą mąstymo metodą, subkategorija

Informantai	Pagrindinės turinio frazės ir pagrindiniai elementai	Esminis aspektas
I1	... kuria produktus, kurie būtų efektyvūs, patogūs. Tai kuria vertę <i>vartotojui- jo lojalumą kompanijai</i> , nes jis jaučia, kad toks verslo modelis sąžiningesnis jo atžvilgiu	Ėjimas per vartotoją, jo patirtis identifikuojamas kaip konkurencinio pranašumo aspektas
I2	... dažniausia vistiek yra <i>konkuruojama kainos segmente...</i>	Identifikuojamas kainos aspektas siekiant įgyti konkurencinį pranašumą
I3	Pats dizainas jau kuria vertę. Danai bando pamatuoti dizaino mąstymo kuriamą vertę globaliai. Pati metodika leidžia užbėgti už akių tam tikroms problemoms, juk niekas <i>nenorės pirkti nekokybiško produkto...</i>	Identifikuojamas kokybės aspektas siekiant įgyti konkurencinį pranašumą
I4	... reikia ir <i>inovacijų</i> , nes be jų labai sunku būti versle, jei produktas ar paslauga nėra <i>unikalus</i>	Identifikuojamos inovacijos, kaip konkurencinio pranašumo aspektas
I5	Dizaino mąstymo metodikos pritaikymu sunku pamatuoti vertę, tačiau galima tą padaryti pamatuojant įmonių <i>eksporto pranašumus</i> .	Identifikuojamas eksporto rinkų plėtra, kaip konkurencinio pranašumo aspektas

I6	... svarbų vaidmenį vaidina ir prekės ar produkto <i>patekimo į rinką</i> nuo patobulinimo (inovacijos) <i>laikas</i>	Identifikuojamas patekimo į rinką laikas, kaip konkurencinio pranašumo aspektas
-----------	---	---

Interviu metu visi ekspertai išskyrė skirtingus prekės ar paslaugos konkurencinio pranašumo vertinimo aspektus.

11 lentelė. Dizaino grindžiamo mąstymo metodo taikymo naudos, įmonės konkurencinio pranašumo vystymui, subkategorija

Informantai	Pagrindinės turinio frazės ir pagrindiniai elementai	Esminis aspektas
I1	... marketingo specialistai, sociologai jie dažniausiai remiasi tam tikrais skaičiavimais ir statistikomis, o dizaineriai turi labiau išvystytą empatiją vartotojams. ...dizaineris tampa <i>tarpininku, kuris, atsižvelgdamas į verslo ir vartotojo poreikius sujungia viską į visumą.</i>	Nauda išgryninama per vartotojo įtraukimą.
I2	... visos <i>vartotojų</i> elgsenos analizės, kai vartotojas gali parašyti atsiliepimą, kai yra <i>įtraukiamas</i> į patį kūrybinį procesą, <i>produktų</i> tam tikri <i>testavimai – dizaineriai tai daro kartu su verslininkais</i> , per tokius vartotojų elgsenos tyrimus <i>pradedami matyti sprendimai, kurie turi įtakos sėkmingai konkurencijai.</i>	Nauda išgryninama per vartotojo įtraukimą
I3	<i>...identifikuojami kritiniai taškai</i> , dažniausia, kur būna pačios skaudžiausios patirtys, pirmiausia <i>bandoma išspręsti</i> , kur blogai sekasi tam tikroje vietoje. Arba tiesiog ieškom galimybių tuose žingsniuose, kai <i>einama per vartotojo kelionę</i> - taip <i>išsiaiškinama</i> , kur daugiausia efekto būtų, <i>kas daugiausia naudos atneštų.</i>	Nauda išgryninama per vartotojo įtraukimą
I4	Produkto ar paslaugos įvedimas į rinką susijęs su labai didelėmis investicijomis ir <i>nesėkmės kaina</i> yra <i>labai didelė, jei produktas nėra sėkmingas</i> . Bet tą <i>galima pasitikrinti</i> greitame testavime <i>dar prieš paleidžiant į rinką</i> ir dizaino mąstymo taikymas čia yra labai efektyvus.	Nauda išgryninama per problemos sprendimą, prieš patenkant produktui į rinką - taip sutaupomos lėšos
I5	... jei eliminuotume žmogų, kuriam kuriame, tai nei produkto, nei paslaugos nebūtų. ... galima kažkiek kurti neatsižvelgiant į vartotoją, bet <i>pirmas dalykas- žiūrėti vartotoją</i> , kad jam būtų patogiu-ar kalbame apie fiziškai apčiuopiamą dalyką, ar apie visiškai emocinį...	Nauda išgryninama per vartotojo įtraukimą
I6	<i>Produktai ir paslaugos</i> turi būti tokie, kad <i>vartotojas</i> juos priimtų kaip <i>savaime suprantamus</i> , nes jeigu pastebimos kūrimo pastangos – laikas keistis	Nauda išgryninama per vartotojo įtraukimą

Apibendrinant dizainu grindžiamo mąstymo metodo taikymo naudą formuojant konkurencinį pranašumą ekspertai išskyrė vartotojo kelią.

III kategorija. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai, jų priėmimo etapai, raiška, taikymas konkurencinio pranašumo vystymui.

Atskleidus dizainu grindžiamo mąstymo taikymo galimybes, konkurencinio pranašumo aspektus bei metodo taikymo naudą formuojant konkurencinį pranašumą, analizuojami sprendimų paieškos etapai bei jų raiška (žr.12, 13, 14 lenteles).

12 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų paieškos etapų subkategorija I

Informantai	Pagrindinės turinio frazės ir pagrindiniai elementai	Esminis aspektas
I1	.. pereinant nuo pradžios per pagrindinius principus ir per procesą, rezultatas, kurį gauname pabaigoje, jau nebėra dizaino mąstymo produktas, o tiesiog - sprendimas...	Dizaino mąstymas taikomas nuo pradinio etapo
I2	Dizaino mąstymas greičiau randa sprendimus, jei <i>startuoja pirminiame etape</i> , nors tai labai priklauso ir nuo realios situacijos produkto, paslaugos kūrime	Dizainu grindžiamas mąstymas pasitelkiamas pirminiame etape
I3	... dizainu grindžiamas <i>mąstymas pasitelkiamas startiniame etape</i> - kai reikia kažką daryti -atsiliekiama, pardavimai nekykla, paslaugomis mažai naudojamasi – pradedama gilintis tai kur čia problema...	Dizainu grindžiamas mąstymas pasitelkiamas pirminiame etape
I4	Dizainu grindžiamo mąstymo <i>taikymas pačiame pirminiame etape</i> aiškiai identifikuoja problemą, leidžia pamatyti spragas. Toks kelias veda į greitesnį teisingų sprendimų radimą.	Dizainu grindžiamas mąstymas pasitelkiamas pirminiame etape
I5	Dizainu grindžiamo mąstymo <i>etapai gali tarpusavyje maišytis</i> , pvz. pirma padaromas prototipas, o tik po to – tyrimas...	Etapai nebūtinai eina nuosekliai
I6	Geriausia <i>pereiti nuosekliai visus etapus</i> , bet nebūtinai nuo pradžios- <i>kartais galima ir nuo paskutinio etapo</i>	Etapai nebūtinai eina nuosekliai

13 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų paieškos etapų subkategorija II

Informantai	Pagrindinės turinio frazės ir pagrindiniai elementai	Esminė mintis
I1	<i>Perėjimas viso dizaino mąstymo proceso yra būtinas</i> , bet prototipavimas ir greitas testavimas yra labai svarbūs, taikomi tik per dizaino mąstymą, o ne per kokį nors „verslo mąstymą“....	Sprendimų paieška pereinant visą dizainu grindžiamo mąstymo procesą
I2	... mes komunikuojam ne tiksliai žodžiais, todėl vizualinis mąstymas padeda labiau susikalbėti. Todėl piešiant, <i>eskizuoiant, prototipuoiant – greičiau susikomunikuojama ir randami sprendimai...</i>	Sprendimų paieška išskiriant žingsnius
I3	... <i>tyrimas, idėjųizacija, vizualizavimas ir prototipai- jie pagrindinės dalys, kurios būtinos sprendimui priimti</i> ir atėjusios iš dizaino disciplinų – to, kaip verslas nemąsto...	Sprendimų paieška pereinant visą dizainu grindžiamo mąstymo procesą
I4	...mąstome labai holistiškai apie <i>skirtingas detales</i> ir <i>bandome jas suvesti į visumą per procesą</i> , nors, kartais einant labai tiesiu keliu, ne visada tas įmanoma....	Sprendimų paieška sujungiant skirtingas detales į visumą per procesą
I5	...kadangi numatomas „ <i>visas kelias</i> “ <i>per procesą</i> ..	Sprendimų paieška pereinant dizainu grindžiamo mąstymo procesą
I6	... <i>yra išvardinti žingsniai</i> ...o kas yra giliau-kaip įvardinti žmonių patirtis, kurios nėra matomos, apčiuopiamos...	Sprendimų paieška pereinant visą dizainu grindžiamo mąstymo procesą

Identifikavus sprendimų etapus, analizuojama dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiška.

14 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiška

Informantai	Pagrindinės turinio frazės ir pagrindiniai elementai	Esminė mintis
I1	Įmonės, <i>sistemingai pasitelkiančios dizainu grindžiamą mąstymą problemų sprendimui, pvz. produkto vertės sukūrimui, uždirba 20 % daugiau, nei tos, kurios nenaudoja.</i>	Sprendimų raiška atskleidžiama per produkto pridėtinės vertės gavimą ir išreiškiama procentine išraiška (20%).
I2	... ne visos įmonės žino, kaip pritaikyti dizainu grindžiamą mąstymo metodą, todėl kartais apsiriboja tik produkto „pagražinimu“. Nuosekliai neperėjus viso dizainu grindžiamo mąstymo proceso <i>sprendimai</i> lieka neaiškūs, nes, greičiausiai neaiški yra problema. <i>Todėl „sėkmės versle“ rezultatas gali pagerėti tik iki 5%.</i>	Įgyvendinus tik vieną dizainu grindžiamo mąstymo proceso dalį, pvz. pakeitus išorinę pakuotę, gaunama 5% pridėtinė vertė.
I3	... <i>ekonominis poveikis</i> naudojant dizainu grindžiamą mąstymą akivaizdesnis įmonėse, kuriose sprendimai priimami strategiškai. Tuomet <i>bendros pajamos gali padidėti iki 10%.</i>	Neįvardijant dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų taikymo būdų įmonės veikloje teigiama, kad bendros pajamos gali padidėti iki 10%
I4	... jei nemažoma holistiškai, tuomet <i>dizainu grindžiamas mąstymas dažniausiai taikomas tik stilizavimui.</i> Jei procesas šia stadija ir pasibaigia, nebevykdomas tęstinumas, <i>pridėtinė vertė gaunama, tiesiog ji siekia tik apie 5%.</i>	Įgyvendinus tik vieną dizainu grindžiamo mąstymo proceso dalį, gaunama 5% pridėtinė vertė.
I5	...lyginant su atvejais, kai įmonės <i>nenaudoja jokio dizaino</i> , ir kai dizainu grindžiamo mąstymo <i>sprendimai priimami strategiškai teisingai, kuriant prekę arba paslaugą, pridėtinė vertė turėtų pakilti iki 20%.</i>	Sprendimų raiška atskleidžiama per produkto ar paslaugos pridėtinės vertės gavimą ir išreiškiama procentine išraiška (20%).
I6	... Lietuvos rinka yra maža, todėl dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų taikymas tikrai būtų naudingas <i>eksperto rinkų plėtrai.</i> Procentais – nuo <i>10-20%</i>	Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų taikymas įmonės veikloje 10% - 20% praplėstų eksporto rinkas.

Norint įvertinti dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raišką, ekspertai pasitelkė „dizaino kopėčias“.

Pirma nestruktūruoto individualaus interviu scenarijaus dalis buvo skirta dizainu grindžiamo mąstymo taikymo ne dizaine įmonių tipų, galinčių taikyti dizainu grindžiamą mąstymo metodą bei taikymo objektų identifikavimui. (žr. 1 priedą).

Kadangi Lietuvoje nėra labai plačiai kalbama apie dizainu grindžiamo mąstymo metodo pritaikomumą ne dizainui, informantų I1; I2; I3; I4; I5; I6 atsakymai (**be pasikartojimų**) atskleidė, jog šis metodas ir buvo sukurtas būtent verslui. „Dizaino mąstymas buvo sugalvotas verslui,.... dirbama su verslais, kurie nori atsinaujinti“ (I3). „Metodika padeda išgryninti verslą, optimizuoti procesus“ (I4). Pasak eksperto I3, verslo pagrindinė užduotis yra likti tvariems, uždirbti pinigų, plėstis, auginti save. Tai yra būdas, suteikiantis kitokį požiūrį, kitokią perspektyvą, kitokią mąstymą šiems rezultatams pasiekti.(žr.7 lentelę).

Siekiant identifikuoti, kokios įmonės gali taikyti dizainu grindžiamą mąstymo metodą savo veikloje, informantų nuomonės išsiskyrė. Informantai teigė, jog metodas labiau pritaikomas didelėms įmonėms (**2 pasikartojimai** I3; I4). „Kiek teko susidurti, kompanijos, didelės kompanijos bando integruoti“

(I3). Kiti išreiškė nuomonę, jog pats metodas yra universalus, todėl pritaikomas įvairaus tipo bei dydžio įmonėms (**2 pasikartojimai**, I2; I5). „*didesnėse įmonėse vadovai ne visada nori leisti į kitokias metodikas... bet tikrai nėra limitų ar didelei ar mažai įmonei*“ (I2). Du informantai neturėjo aiškios nuomonės, kokio tipo įmonės gali taikyti dizainu grindžiamą mąstymo metodą, todėl I6 neapibrėžė „*neįmanoma apibrėžti*“. Informantas I1 pažymėjo, jog mažesni verslai tiesiog turi per mažai informacijos apie patį dizainu grindžiamą mąstymo metodą bei jo pritaikymą įmonės veikloje, todėl kokios įmonės gali taikyti – neapibrėžė „*verslininkai tą metodą naudoja, tačiau kokio dydžio konkrečiai tos įmonės-negaliu pasakyti*“. Apibendrinant galima teigti, kad dizainu grindžiamas mąstymas yra verslui skirtas universalus metodas, kurį naudoti gali mažos, didelės įmonės, savivaldos, akademinio tipo organizacijos, nepriklausomai nuo šalies, kurioje veikia, finansinių galimybių ar žmonių skaičiaus įmonėje ar organizacijoje (žr.8 lentelę).

Identifikuojant dizainu grindžiamo mąstymo taikymą objektams, nors informantų atsakymų interpretacijos yra skirtingos, galima išvelgti vieną, pagrindinį taikymo objektą. Du informantai išreiškė nuomonę, jog geriausia dizainu grindžiamą mąstymą yra taikyti esamų produktų ar paslaugų tobulinimui (**2 pasikartojimai**, I1; I3). „*Naudojama verslui, įkurtam nuo Nepriklausomybės laikų... nes verslininkai nebelabai žino, koks turi būti jų produktas ar paslauga*“. Tačiau I1 taip pat išreiškė nuomonę, jog „*geriausia taikyti naujų produktų ir paslaugų kūrimui*“. I4 taip pat teigė, jog taikymas gali būti „*įvairiapusiškas- naujų produktų kūrime, procesų optimizavime*“. Informantas I6 taikymo lauką išvelgė ne per naujų produktų kūrimą ar senų tobulinimą, o pateikė per vartotoją, jog produktas turi būt toks, „*kurį naudoja paprastas vartotojas*“. Informantas I5 nepateikė savo konkrečios nuomonės, nes išreiškė abejonę dėl dizainu grindžiamo mąstymo pranašumo lyginant su loginiu mąstymu (žr.8 lentelę). Apibendrinant informantų išvalgas galima teigti, kad dizainu grindžiamo mąstymo metodas labiausiai taikomas kuriant produktą arba paslaugą. Nors du ekspertai paminėjo, jog gali būti taikoma ir jau sukurtų produktų ar paslaugų tobulinimui, atkreiptinas dėmesys, jog vienas iš ekspertų suabejojo, ar apskritai būtina taikyti būtent dizaino grindžiamą mąstymo metodą kūrimo procese, ar tokį pat rezultatą galima gauti pasitelkiant pvz. loginį mąstymą (žr.9 lentelę).

Antra nestruktūruoto individualaus, interviu scenarijaus dalis buvo skirta konkurencinio pranašumo, taikant dizainu grindžiamą mąstymą vertinimo rodiklių išsiaiškinimui, ryšiui bei naudai tarp dizainu grindžiamo mąstymo ir konkurencinio pranašumo identifikuoti .

Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog naudojant dizainu grindžiamą mąstymo metodą konkurencinis pranašumas prekei ar paslaugai informantų vertinamas 6 aspektais **be pasikartojimų**. Informantai išskyrė šiuos konkurencinio pranašumo vertinimo aspektus: kaina: informantas pažymėjo, jog „*konkuruojama kainos segmentė*“ (I2), kokybe: informantas pažymėjo, jog „*niekas nenorės pirkti nekokybiško produkto*“ (I3) inovatyvumu (unikalumu): informantas teigė, jog „*sunku būti versle, jei produktas ar paslauga nėra unikalūs*“ (I4), vartotojų lojalumu: informantas pabrėžė, jog „*produktai, kurie efektyvūs, patogūs, kuria vertę vartotojui – jo lojalumą kompanijai*“ (I1); eksporto plėtra: informantas paminėjo, jog konkurencinio pranašumo vertę galima pamatuoti „*pamatuojant įmonių eksporto pranašumus*“ (I5) ir patekimo į rinką (nuo produkto ar prekės patobulinimo ar sukūrimo) laiko tarpu: informantas teigė, jog „*svarbu patekimo į rinką nuo inovacijos laikas*“ (I6). (žr.10 lentelę).

Tiriant dizainu grindžiamo mąstymo naudą vystant konkurencinį pranašumą, informantai išskyrė naudą per vartotojo įtraukimą (**5 pasikartojimai** I1; I2; I3; I5; I6) ir teigė, jog „*kai einama per vartotojo*

kelionę - išsiaiškinama, kas daugiausia naudos atneštų“(I3). Vienas informantas išskyrė naudą per problemos sprendimą, ir teigė, jog „*prieš paleidžiant į rinką galim pasitikrinti greitame testavime ar produktas yra sėkmingas*“ (I4)(žr.11 lentelę). Apibendrinant galima daryti išvadą, jog kiekvienas verslas turi savo vartotojus, savo auditorijas, savo žmones, kurie, priklausomai nuo verslo, yra skirtingi, svarbiausia pamatyti tuos vartotojo lūkesčius, kurių pats vartotojas negali iškomunikuoti. Pamatyti latentinius poreikius, kurie gali padėti padaryti išvalgą. Pasak eksperto I3, bet kuriuose sąlyčio taškuose su verslu, svarbu atrasti niuansus per žmogišką faktorių ir dizainu grindžiamas mąstymas visada tuo remiasi.

Trečia nestruktūruoto, individualaus interviu scenarijaus dalis buvo skirta dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų, formuojant konkurencinį pranašumą, paieškos etapų identifikavimui, jų raiškos atskleidimui (žr.1 priedą).

Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų paieškos etapai išsiskyrė į dvi subkategorijas. Pirmojoje subkategorijoje informantai pažymėjo, jog dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų taikymas produkto, paslaugos kūrimui nuo startinio etapo, suteikia didžiausią konkurencinį pranašumą (**4 pasikartojimai**, I1; I2; I3; I4). Pasak informantų „*taikymas pačiame pirminiame etape aiškiai identifikuoja problemą. Leidžia pamatyt spragas*“ (I4). Tačiau du informantai teigė, jog sprendimų priėmimo etapai naudojant dizainu grindžiamą metodą konkurenciniam pranašumui formuoti nebūtinai eina nuosekliai. „*Etapai gali tarpusavyje maišytis*“ (I5)(žr.12 lentelę).

Todėl antrame sprendimų paieškos etape informantai pateikė savo nuomonę apie dizainu grindžiamo mąstymo viso nuoseklaus proceso taikymą konkurenciniam pranašumui vystyti (**5 pasikartojimai**, I1; I3; I4; I5;I6) Informantai teigė, jog nuoseklus „*perėjimas viso dizaino proceso yra būtinas*“ (I1), nes sudėtiniai dizainu grindžiamo mąstymo elementai yra taikomi tik per dizainą. Vienas informantas (I2) išskyrė žingsnius: eskizavimą, prototipavimą, nes, jo nuomone, šie du žingsniai padeda „*greičiau susikomunikuoti ir rasti sprendimus*“ (žr.13 lentelę). Apžvelgus ekspertų nuomonės galima teigti, jog dizainu grindžiamo mąstymo taikymas produkto, paslaugos ar proceso kūrimui startiniame etape, kai nustatoma problema ir dizainu grindžiamo mąstymo proceso nuoseklus taikymas, leidžia tiksliau bei greičiau rasti konkrečiam atvejui tinkamą sprendimą.

Tiriant dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raišką, informantai ją identifikavo pasitelkę Danijos dizaino centro (DDC) sukurtą įrankį – „dizaino kopėčias“, kurias sudaro 4 etapai: 1 etapas – jokie dizaino - kai dizainas vaidina labai ribotą vaidmenį arba visiškai nesuformuoja, kas sukurtų vertę klientams. 2 etapas – stilizavimas: produktui ar paslaugai suteikiamas patrauklus pavidalas, atliekamas kaip baigiamoji produkto kūrimo stadija. 3 etapas – dizainas kaip proceso dalis: atsižvelgiama į gaminių ar paslaugų gamybos procesą, į produkto kūrimą įsitraukia tarpdisciplininė įmonės komanda, įskaitant rinkodaros skyrių, kuri sprendžia tam tikrą vartotojo problemą. Dizainas yra suvokiamas plačiau, dizaino kūrimo procesas yra panaudojamas kaip būdas sukurti naują apčiuopiamą vertę ar funkcionalumą produktui, sukurti jo išskirtinumą ar konkurencinį pranašumą.4 etapas – dizainas kaip strategijos dalis: dizaino integravimas į organizaciją, verslo koncepcijos atnaujinimas, leidžiantis sukurti būtinas prielaidas dizaino naujovių diegimui. Siekiamas rezultatas – sukurti naują produkto ar paslaugos pritaikymo būdą arba sukurti ir patenkinti naują vartotojų poreikį, kurio iki šiol nebuvo.

Informantai išskyrė, jog sprendimų raiška atsispindi produkto ir paslaugos pridėtinės vertės padidėjime ir siekia 10- 20 proc., kai sprendimų priėmimui naudojamas dizainu grindžiamas

mąstymo metodas (**3 pasikartojimai**, I1; I3; I5). „*Įmonės, sistemingai pasitelkiančios dizainu grindžiamą mąstymą problemų sprendimui, pvz. produkto vertės sukūrimui, uždirba 20 proc. daugiau, nei tos, kurios nenaudoja*“ (I1). Tai yra DDC įrankio („dizaino kopėčių“) 4 etapas, kai dizainu grindžiamas mąstymas taikomas kaip strategijos dalis. Vienas informantas sprendimų raišką išskyrė per eksporto rinkos plėtrą, ir teigė, jog „*dizainu grindžiamo mąstymo metodas naudingas eksporto rinkų plėtrai, 10-20 proc.*“ (I6). Tai taip pat yra 4 „dizaino kopėčių etapas“, kai sprendimai priimami strategiškai. Informantas (I2) teigė, jog įgyvendinus tik vieną dizainu grindžiamo mąstymo proceso sprendimą (pvz. stilizavimą, pakeičiant išorinę pakuotę) gaunama 5 proc. pridėtinė vertė. Šiuo atveju taikomas 2 „dizaino kopėčių“ sprendimo raiškos etapas (žr. 14 lentelę).

Nors dizaineriai ir dizaino vadybininkai žino, kad dizainu grindžiamo mąstymo metodo taikymas teikia vertę, vis tiek supranta, kad negalima valdyti to, kas neišmatuojama. Taigi taikymo įtakos matavimas yra pagrindinis sėkmės faktorius, norint sėkmingai įgyvendinti dizainu grindžiamu mąstymu paremtą įmonės konkurencinio pranašumo formavimo strategiją.

Remiantis tyrimo duomenų analize, skiriamos keturios pagrindinės dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiškos įmonės konkurencinio pranašumo formavimui (žr. 15 lentelę).

Skiltyje „Dizainu grindžiamo mąstymo iširtinumas“ pateikiamas tyrimo metu identifikuotas dizainu grindžiamo mąstymo metodo taikymas.

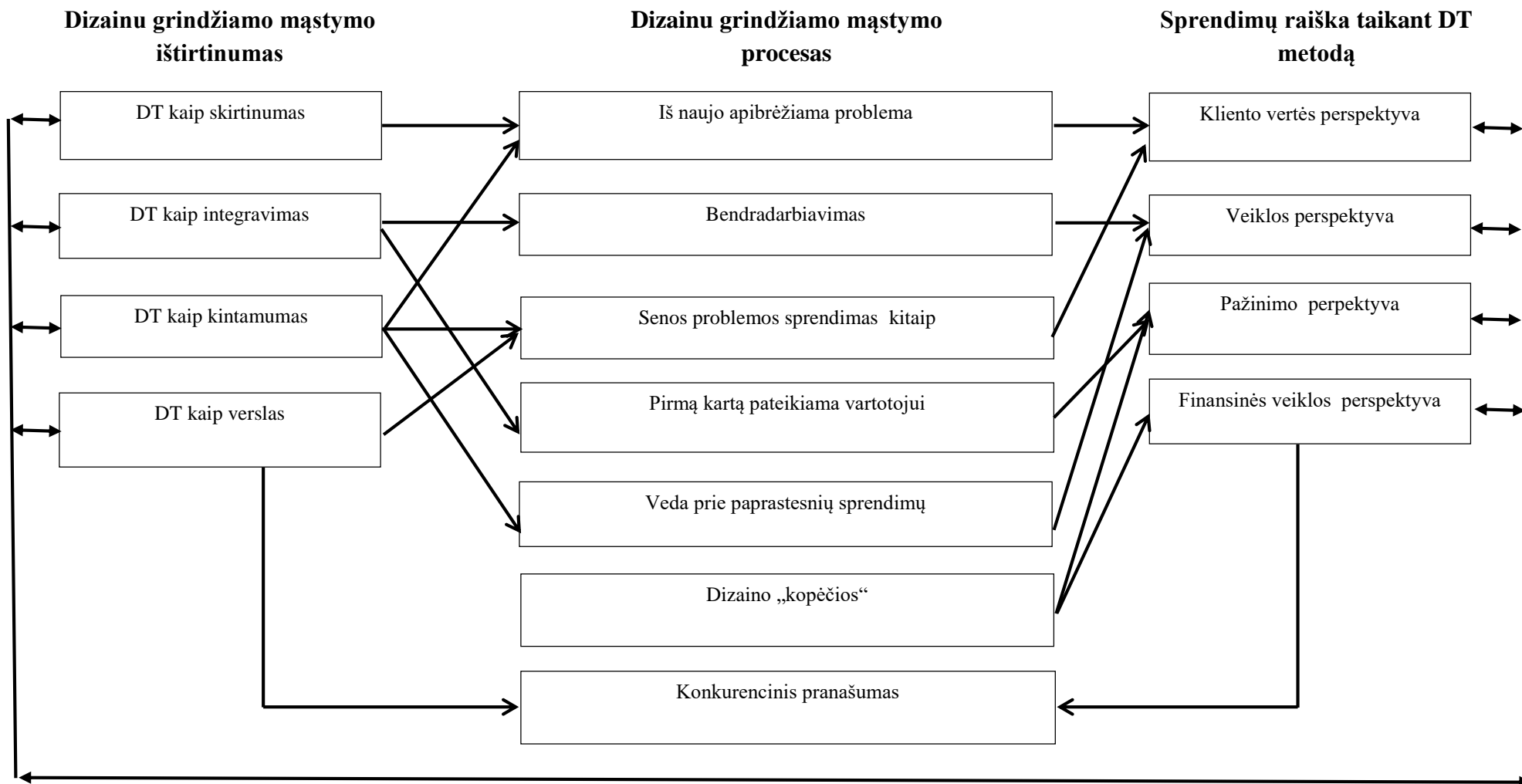
1. *Dizainu grindžiamas mąstymas kaip skirtinumas*: konkurencinio pranašumo šaltinis rinkoje, naudojantis prekės ženklo teisingumą, klientų lojalumą, kainos skirtinumą arba orientaciją į klientą.
2. *Dizainu grindžiamas mąstymas kaip integravimas*: kaip šaltinis - pagerina naujo produkto vystymo procesus (laikas patekimo į rinką, sutarimas komandose, naudojančiose vizualizacijos įgūdžius); - kaip procesas, palaikantis į vartotoją orientuotus inovacijų modelius.
3. *Dizainu grindžiamas mąstymas kaip kintamumas*: kaip šaltinis kuriant naujas verslo galimybes - įmonės galimybes susidoroti su pokyčiais; arba (pažangaus dizaino atveju) kaip kompetencija geriau įmonės ir rinkos supratimui.
4. *Dizainu grindžiamas mąstymas kaip verslo perspektyva*: kaip išaugusių pardavimų ir geresnių maržų šaltinis, didesnė prekės ženklo vertė, didesnė rinkos dalis, geresnė investicijų grąža.

Dizainu grindžiamo mąstymo metodo sąsajos su konkurenciniu pranašumu:

skirtinumas - išorinis rinkos pranašumas, gautas dėl įmonės gaminių ar paslaugos diferencijavimo dizainu grindžiamo mąstymo taikymo pagrindu (gaminių dizainas, prekės ženklo dizaino vertė, įmonės įvaizdis). Skirtinumo atveju įmonės apie dizainu grindžiamą mąstymą galvoja įvaizdžios ar prekės ženklo kontekste.

Integravimas ir kintamumas - gaunamas vidinis konkurencinis pranašumas iš unikalaus, nematomo ir sunkiai imituojamo įmonės procesų derinio ir išteklių, t.y. dizainu grindžiamas mąstymas kaip žinios, kaip resursas. Integravimo ir kintamumo atveju įmonės supranta dizainą kaip pagrindinę kompetenciją.

15 lentelė. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiška įmonės konkurencinio pranašumo vystymui



Skiltyje „Dizainu grindžiamo mąstymo procesas įmonės konkurencinio pranašumo vystymui“ pateikiamas sprendimų priėmimo procesas remiantis dizainu grindžiamo mąstymu, įmonės konkurencinio pranašumo vystymui:

1. iš naujo apibrėžiama problema – sugebėjimas pateikti novatorišką sprendimą, nes suabejojama, kokia yra tikroji problema. Kartais realus klausimas nėra akivaizdus arba problema, kurią bandoma spręsti, iš tiesų yra didesnės problemos požymis, turinti įtakos įvairioms suinteresuotosioms šalims ir įvairioms sistemoms. Dizainu grindžiamame mąstyme visada keliami klausimai, nes kartais tikroji problema – neįvertinama pasikliaujama dizainu grindžiamo mąstymo procesais, t.y. būtinas tyrimas, stebėjimai, interviu, idėjų kūrimo etapas su komanda, nes į procesą pasižiūrima skirtingais pjūviais.
2. Bendradarbiavimas – dizainu grindžiamas mąstymas reikalauja daugiadalykinio bendradarbiavimo, kuriant teigiamą aplinką, tinkamą augimui ir eksperimentavimui. Simon (1969) teigė, jog nėra sprendimų dėl dizainu grindžiamo mąstymo. Tai pašalina baimę dėl nesėkmės ir skatina maksimalų indėlį ir dalyvavimą. Labiausiai neįtikimos idėjos yra sveikintinos, nes tai dažnai lemia kūrybiškiausius sprendimus, įgalinančius naujai atrasti verslo modelius.
3. Senos problemos sprendimas kitaip – svarbu sukurti ir apsvarstyti daugelį panašių problemų variantų, net jei sprendimas atrodo akivaizdus, nes dėl kelių perspektyvų gali atsirasti naujų metodų, pvz. ar senoji problema išliktų, jei sprendimai būtų pakankamai veiksmingi, o tai labai aktualu besikeičiančioms rinkoms.
4. Pirmą kartą pateikiama vartotojui – dizainu grindžiamas mąstymas padeda nukreipti dėmesį nuo „savybių-pirmojo“ požiūrio į „vartotojo pirmąjį“ mentalitetą. Stebint ir tiesiogiai kalbant su vartotojais, galima išspręsti problemas, su kuriomis realiai susiduriama. Tai - skirtumas tarp pridėtinės vertės ir aklaivi pridėdamų funkcijų, paremtų prielaidomis. Didelės problemų sprendimo galimybės, susijusios su kliento jausmais ir patirtimi, leidžia atlikti tikslingus pokyčius.
5. Veda prie paprastesnių sprendimų – dizaino perspektyvose ne tik sprendžiami iššūkiai, bet ir visiškai permąstoma. Ši „problemų pertvarkymo“ tendencija atveria kelią naujovėms, kurios atrodo apgaulingai paprastos. Nuolatinis dėmesio sutelkimas į vartotoją užtikrina, kad sprendimai yra intuityvūs ir netgi humanizuojami.
6. Naudojimas „dizaino kopėčių“ („dizaino kopėčios susideda iš 4 pakopų - 1-jokio dizaino, 2 - dizainas kaip stilizavimas, 3-dizainas kaip procesas, 4 - dizainas kaip strategija.) 4 pakopa – kai dizainu grindžiamas mąstymas jau yra naudojamas ne kaip priedas, bet kaip struktūrizuojantis veiksnys ir kompanijos strategija konkurenciniam pranašumui pasiekti.

Dizainu grindžiamas mąstymas yra geriausia priemonė suvokti, reikšti prasmę, supaprastinti procesus ir pagerinti klientų patirtį. Jis sumažina riziką, sumažina išlaidas, pagreitina procesą ir suteikia vadovams pagrindą, kaip spręsti sudėtingas, į žmogų orientuotas problemas ir priimti geriausius įmanomus sprendimus, pagrįstus realiais žmonių poreikiais.

Skiltyje „Sprendimų raiška“ atskleidžiama dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiška įmonės konkurencinio pranašumo vystymui per 4 perspektyvas:

1. kliento perspektyva yra kaip dizainu grindžiamo mąstymo skirtinumas. Procentiškai padidinama viršijanti vidutinę kainą produktų ar paslaugų rinkos dalis, pagerinamas prekės ženklo įvaizdis, į vartotoją orientuotas dizainas gerina klientų pasitenkinimą.
2. Procesų perspektyva - kaip dizainu grindžiamo mąstymo koordinatorius. Gamybos ir inovacijų procesų tobulinimas generuoja didenį užsakymų kiekį ir mažina nusiskundimus.

3. Pažinimo perspektyva – kaip dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų genaratorius. Gebėjimų tobulinimas, darbas tarpdisciplininėse komandose, mokymosi gebėjimų tobulėjimas per pažinimo procesą.

4. Finansų perspektyva - kaip dizainu grindžiamo mąstymo metodo konkurencinis pranašumas. Apyvartos didinimas parduodant naujus produktus ir paslaugas, nematerialaus turto (licencijų, patentų) skaičius.

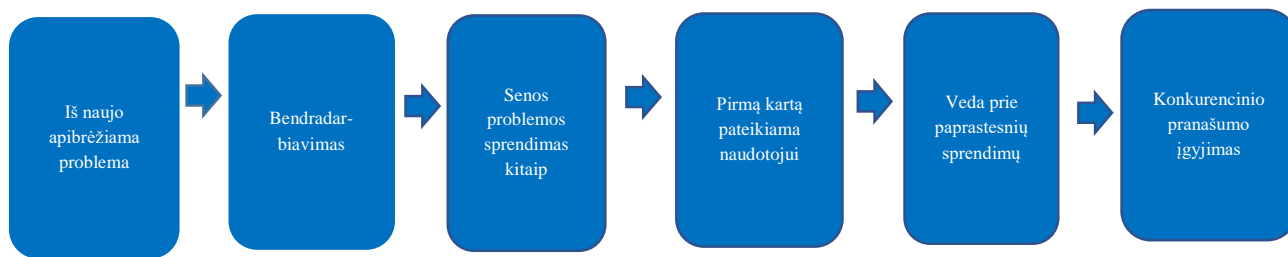
Visi keturi sprendimai tiksliai sutampa su keturiomis dizainu grindžiamo mąstymo metodo jėgomis. Struktūra (15 lentelė) atspindi priežasties ir pasekmės ryšius, nes kiekviena perspektyva turi įtakos kitoms trimis: pav., tarpdisciplininė komanda ir jos atliekamų darbų kokybė lemia kliento ir finansinę vertę; proceso tobulinimas daro įtaką finansinei ir kliento vertei ir pan. O produkto dizaino kokybės gerinimas padidina darbuotojų pasitenkinimą ir sukuria naujų žinių, kurios gali padėti pagerinti gamybos proceso efektyvumą.

Siekiant dar labiau išplėsti dizainu grindžiamo mąstymo pritaikymo galimybes, pasitelkiama septynių pakopų įgalinimo sistema (7 pav.), kur E – suinteresuotų pusių įtraukimas; M – perspektyvų numatymas; P – savo vartotojo įvardijimas; O – galimybės turėjimas; W – dizaino proceso vykdymas; E – emocinis įsitraukimas; R – vartotojo apdovanojimas - dedamosios, mažinančios riziką. Vystymasis ir naujovės yra kupini iššūkių, ir, pernelyg dažnai, labai tikėta sėkmė susiduria su nesėkme. O ši sistema užtikrina mažesnę nesėkmės riziką. Ji plačiai naudojama prekių ženklų ir pasiūlymų žemėlapiams, palyginti su vartotojų poreikiais, troškimais bei interaktyvumo lygiais.



7 pav. 7 pakopų įgalinimo sistema (adaptuota pagal R.Sahwney, 2016)

Dizainu grindžiamas mąstymas naudojamas kuriant naujus verslo modelius, renginius, darbo vaidmenų apibrėžimus, įdarbinimo procesus, strategijas, mokymo programas, vidinius procesus (Schmiedgen J, Rhinow, H., Köppen, E., & Meinel, C., 2015). Žemiau pateikiamas modelis atskleidžia, kaip dizainu grindžiamas mąstymas padeda suprasti problemas naujame kontekste, suteikia galimybę išsiaiškinti, kaip sprendimai veiks realiuoju laiku, suteikdami konkurencinį pranašumą.



8 pav. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų pagrindu suformuotas konkurencinio pranašumo modelis

Iš naujo apibrėžiama problema – sugebėjimas pateikti novatorišką sprendimą, nes suabejojama, kokia yra tikroji problema. Kartais realus klausimas nėra akivaizdus arba problema, kurią bandoma spręsti, iš tiesų yra didesnės problemos požymis, turinti įtakos įvairioms suinteresuotosioms šalims ir įvairioms sistemoms.

Bendradarbiavimas – dizainu grindžiamas mąstymas reikalauja daugiadalykinio bendradarbiavimo, kuriant teigiamą aplinką, tinkamą augimui ir eksperimentavimui. Pasak Simon (1969) - nėra sprendimų dėl dizainu grindžiamo mąstymo. Tai pašalina baimę dėl nesėkmės ir skatina maksimalų indėlį ir dalyvavimą. Labiausiai neįtikimos idėjos yra sveikintinos, nes tai dažnai lemia kūrybiškiausius sprendimus, įgalinančius naujai atrasti verslo modelius.

Senos problemos sprendimas kitaip – svarbu sukurti ir apsvarstyti daugelį panašių problemų variantų, net jei sprendimas atrodo akivaizdus, nes dėl kelių perspektyvų gali atsirasti naujų metodų, pvz. ar senoji problema išliktų, jei sprendimai būtų pakankamai veiksmingi, o tai labai aktualu besikeičiančioms rinkoms.

Pirmą kartą pateikiama naudotojui – dizainu grindžiamas mąstymas padeda nukreipti dėmesį nuo „savybių-pirmojo“ požiūrio į „vartotojo pirmąjį“ mentalitetą. Stebint ir tiesiogiai kalbant su vartotojais, galima išspręsti problemas, su kuriomis realiai susiduriama. Tai - skirtumas tarp pridėtinės vertės ir aklaai pridėdamų funkcijų, paremtų prielaidomis. Didelės problemų sprendimo galimybės, susijusios su kliento jausmais ir patirtimi, leidžia atlikti tikslingus pokyčius.

Veda prie paprastesnių sprendimų – dizaino perspektyvose ne tik sprendžiami iššūkiai, bet ir visiškai permąstoma. Ši „problemų pertvarkymo“ tendencija atveria kelią naujovėms, kurios atrodo apgaulingai paprastos. Nuolatinis dėmesio sutelkimas į vartotoją užtikrina, kad sprendimai yra intuityvūs ir netgi humanizuojami.

Prieš įvertinant įmonėje taikomo dizainu grindžiamo mąstymo vertę, labai svarbu įvertinti šios įmonės efektyvumą, lyginti su jos pramonės šakos efektyvumu, kitaip tariant ar pranašesnis produktas ar paslauga, pasiekta per dizainu grindžiamo mąstymo metodo taikymą neša didesnę pelną.

Taikant dizainu grindžiamą mąstymą praktikoje reiktų nepamiršti, kad tos pačios pramonės įmonių skirtumų yra daugiau nei tarp pramonės šakų įmonių. Kiekvienoje pramonės šakoje technologijos, platinimas ir rinkodara yra panašūs. Įmonė konkuruoja remdamasi šiais išteklių, dėl kurių jos pasiūlymai tampa unikalūs.

Dizainu grindžiamas mąstymas naudojamas kuriant naujus verslo modelius, renginius, darbo vaidmenų apibrėžimus, įdarbinimo procesus, strategijas, mokymo programas, vidinius procesus. Taip pat tai - geriausia priemonė suvokti, reikšti prasmę, supaprastinti procesus ir pagerinti klientų patirtį. Jis sumažina riziką, sumažina išlaidas, pagreitina procesą ir suteikia vadovams pagrindą, kaip spręsti sudėtingas, į žmogų orientuotas problemas ir priimti geriausius įmanomus sprendimus, pagrįstus realiais žmonių poreikiais.

Išvados ir rekomendacijos

Remiantis mokslinės literatūros analize bei atlikto empirinio tyrimo rezultatais formuluojamos išvados ir pateikiamos rekomendacijos, kurios gali būti taikomos sprendžiant su dizainu grindžiamu mąstymo metodu susijusias problemas, vystant įmonės konkurencinį pranašumą:

1. Dizainu grindžiamo mąstymo pagrindu laikomas problemų identifikavimas tiriant vartotojų ir įmonės problemas. Mokslinės literatūros analizės pagrindu atskleista dizainu grindžiamo mąstymo koncepcija kaip pridėtinės vertės kūrimo instrumentas, pasitelkiant įmonės turimus išteklius ir tobulinant egzistuojančius procesus visuose įmonės lygmenyse. Akademinio požiūriu dizainu grindžiamas mąstymas gali būti laikomas metodologija koncepcijoms ir idėjoms analizuoti. Išanalizavus dizainu grindžiamo mąstymo galimybes verslo vystyme, išryškėjo, kad dizainu grindžiamas mąstymas suteikia galimybę identifikuoti, prototipuoti bei išbandyti savo produktus ir paslaugas, kad būtų atskleisti nauji būdai, kaip pagerinti produktą, paslaugą ar dizainą, tuo pačiu didinant įmonės konkurencinį pranašumą.

2. Versle dizainu grindžiamo mąstymo metodai padeda atrasti svarbius interesų grupių vaidmenis, kuriant pridėtinę vertę. Verslo aplinkoje inovatorių pozicijos užimamos ne dėl alternatyvių sprendimų ieškojimo, o dėl koncentravimosi į naujas galimybes. Dizainu grindžiamas mąstymas susietas su pagrindiniais įmonių tikslais formuojant konkurencinį pranašumą. Tai - dizainerių, verslo ir vartotojų nuomonių, patirčių, kompetencijų ir pasiūlymų samplaika, teikianti pirmenybę vartotojo pozicijai formuojant konkurencinį pranašumą.

3. Vieningo konkurencinio pranašumo apibrėžimo nėra, todėl darbe pateikiamos skirtingų autorių konkurencinio pranašumo apibrėžtys ir remtasi teiginiu, jog konkurencinis pranašumas – tai savybė ar jų visuma, išskirianti įmonę iš kitų tarpo ir padedanti konkuruoti rinkoje. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiška įmonės konkurencinio pranašumo vystyme atsispindi produkto, paslaugos, inovacijos, paklausos bei rinkos augime, kai suburtos daugiadalykinės komandos per gana trumpą laiko tarpą suranda ir paruošia realų sprendimą. Dizainu grindžiamas mąstymas yra strategijos kūrimo ir organizacinių pokyčių pagrindas, kad būtų sukurta kultūra, orientuota į šį problemų sprendimo būdą. Šis mąstymo būdas gali būti taikomas gaminiams, paslaugoms ir procesams

4. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raiška įmonės konkurencinio pranašumo vystyme atsispindi produkto, paslaugos, inovacijos, paklausos bei rinkos augime. Daugiadalykiškume, kai suburtos daugiadalykinės komandos per gana trumpą laiko tarpą suranda ir paruošia realų sprendimą. Tai suprantama kaip metodas ir sprendimų raiška. Dizainu grindžiamas mąstymas yra strategijos kūrimo ir organizacinių pokyčių pagrindas, kad būtų sukurta kultūra, orientuota į šį problemų sprendimo būdą. Šis mąstymo būdas gali būti taikomas gaminiams, paslaugoms ir procesams.

Dizainu grindžiamo mąstymo taikymo rekomendacijos įmonės konkurencinio pranašumo vystymui:

5.1. Tinkamai identifikuojama problema sutrumpina sprendimų paieškos kelią. Sudėtingas ir didelis iššūkis yra atriboti dizainą kaip visumą, kaip dalyką, kuris yra problemų sprendimas. Akademinėje aplinkoje kalbama apie tai, ar dizainu grindžiamo mąstymo metodo pagalba sprendžiama problema. Kuriamų produktų ar paslaugų esmė yra pridėtinės vertės kūrimas, kuri atsispindi buities palengvinime, inovacijose. Dizainu grindžiamo mąstymo metodo pagalba prasmingas ir veiksmingas

teiginys apie problemą, leidžia mintis nukreipti į galutinį, konkurencinį pranašumą skatinantį, tikslą. Šiame etape turi dalyvauti dizaineriai, nes jie problemą mato natūraliai.

5.2. Dizainu grindžiamas mąstymas skatina visapusiškai suprasti ir atsižvelgti į vartotoją. Dizainu grindžiama mąstymo metodika paremiami kuriami produktai ir paslaugos tenkina žmonės, kurie naudos produktą ar paslaugą. Būtent todėl dizainu grindžiamas mąstymas siekia kuo giliau suprasti vartotojų poreikius ir elgesį, per tiesioginį vartotojo įtraukimą. Tai leidžia nustatyti poreikių aktualumą ir paverčiama dizainu grindžiamo mąstymo kriterijais. Vartotojų poreikių ir elgesio supratimas laikomas pradiniu atskaitos tašku idėjų generavimui vėlesniame etape bei formuojant konkurencinį pranašumą. Todėl įtraukiant tiesioginį vartotoją privaloma atsižvelgti į jo pažiūrį, nuomonę, pareiškiamas pastabas bei pasiūlymus.

5.3. Dizainu grindžiamas mąstymas supranta įgūdžius kaip vertingus išteklius. Todėl daroma prielaida, kad vizualizavimo taikymas tam tikrame proceso etape suteiks geresnius konkurencinio pranašumo rezultatus. Suinteresuotosios šalys turi įtraukti darbuotojus su reikalingomis kompetencijomis, praktiniais įgūdžiais ankstyvosiose proceso stadijose. Tinkamam sprendimui rasti būtina pasitelkti metodus „proto šturmus“, „dizaino laboratorijas“, „workshopus“, nepamirštant įtraukti vartotojų.

5.4. Dėmesio sutelkimas iteraciniam testavimui sumažina projektų žlugimo riziką. Taip neutralizuojamas neigiamas poveikis, sutaupomos lėšos, išsaugomas įmonės įvaizdis. Tai ypač aktualu įmonėms, nes jei naujovių nepriims vartotojai, bus veltui panaudoti materialiniai, finansiniai, žmogiškieji išteklių. Pagal testavimo rezultatus einama toliau arba grįžtama atgal (žr. 2 pav.). Čia dizaineriams turi būti patikėtas pagrindinis vaidmuo, nes jie dizainu grindžiamo mąstymo procesuose gali interpretuoti idėjas ir pateikti atsakymus.

Literatūros sąrašas

1. Amit Raphael and Paul J. H. Schoemaker *Strategic Management Journal* Vol. 14, No. 1 (Jan., 1993), pp. 33-46
2. Andrews, K. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood.
3. Ansoff, H.L. (1965) *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
4. Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's „The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management“. *Strategic Management Journal*, Vol.12, p.449-46.
5. Alderson W., (1965). *Theoretical Developments in Marketing*. p. 304-306.
6. Baeck A., Gremett P.,(2011). *Design Thinking Process Model and its Application to Social Innovation*, p.34-37.
7. Barreto, I., 2010. *Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future*. *Journal of management*, 36(1), p.256-280.
8. Barney, J. (1991) *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17, 99-120.
9. Barney, B.; Hansen, M. H.(1994). *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*.
10. Barney, J. (2001). *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*. *The Academy of Management Review*, 26, 41-56.
11. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. S1, p. 175-190.
12. Beckman S.L.; Barry, M. (2007) *Embedding Design Thinking*. *California Management review* Vol 50 No. 1 p.25-56.
13. Beverland, M.B. (2005). „Crafting Brand Authenticity: The Case of Luxury Wine,“ *Journal of Management Studies* 42(5): 1003–1029
14. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V.,(2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*.
15. Buchenau M. Fulton Suri J (2000) *Experience prototyping*. In: *Proceeding of the 3rd Conference on Designing interactive systems: processes, practices, methods and techniques*, New York, 17-19 Aug 200.
16. Brandt, J.D. (2007) *Central corneal thickness, tonometry, and glaucoma risk*. 42(4): p.562-566.
17. Brown, T. (2008). *Definitions of design thinking*. *Harvard Business review*, June, p. 1-9.
18. Colin Campbell-Hunt *Strategic Management Journal* Vol. 21, No. 2 (Feb., 2000), pp. 127-154
19. Camisón, C. and Villar-López, A. (2014) *Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance*. *Journal of Business Research*, 67, 2891-2902.
20. Carleton, T., & Leifer, L. (2009). *Stanford's ME310 course as an evolution of engineering design*. In R. Roy & E. Shehab (Eds.), *Proceedings of the 19th CIRP Design Conference – Competitive design*, p. 547–554).

21. Carlgren L. et al.,(2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management* Vol. 25 No.S1 p. 38-57.
22. Carlton, Dennis W., and Jeffrey M. Perloff. 2005. *Modern industrial organization*. Boston: Pearson/Addison Wesley.
23. Chikan, A. (2008), "National and firm competitiveness: a general research model", *Competitiveness Review*, Vol. 18 Nos 1/2, pp. 20-8.
24. Cooper, R., Junginger, S., Lockwood, T.,(2009). *Design Thinking and Design Management: A Research and Practise Perspective*, p.45-54.
25. Cohen, R. ,(2014).*Design Thinking: A Unified Framework for Innovation*. Forbes,March
26. Collins J.C.,(2004). Nuo Gero - prie Puikaus. Kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos-ne, p.191-201.
27. Day. G., S., Wensley, R.(1998)Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. Vol. 52, No. 2 April, p.1-20.
28. Dunne, D., & Martin, R. *Design Thinking and How It Will Change Management Education: an Interview and Discussion*. Vol 5, No. 4, 2006, p. 512-523.
29. *International Journal of Human-Computer Studies.*,(2011). Design and evaluation of spatial target acquisition with and without visual feedback. Vol.69, No. 6, June 2011, p. 401-414.
30. Eisenhardt and Martin., (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, p.1105-1121.
31. Esen- Kiran, B. (2012). Analyzing peer pressure and self-efficacy expectation among adolescents. *Social Behavior and Personality: an International Journal* 40 (8), 1301-1309.
32. Filson, A. and A. Lewis (2000), Cultural issues in implementing changes to new product development processes in a small to medium sized enterprise, *Journal of Engineering Design*, 11 (2), p. 149-157.
33. Fligstein, N. & McAdam, D. (2012). *A Theory of Fields*. New York: Oxford University Press.
34. Foss, N.J. (1996). Research in Strategy, Economics and Michael Porter. *Journal of Management Studies*. Vol. 33, No.1, p. 1-24.
35. Fudenberg, D. & Tirole, J. (1996). *Game Theory*. The MIT Press, Cambridge, MA.
36. Granet, K. , (2011). The business of Design. *Balancing Creativity and Profitability*, p.48-62.
37. Glen et al., (2017). The integration of Design Thinking and Strategic Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production* 140, p. 277 – 287.
38. Hall, R. (1993).*Strategic Management Journal.*, Vol.14, p. 607-618.
39. Hassi, L. and Laakso, M. (2011) Conceptions of Design Thinking in the Management Discourse in *Proceeding of the 9th European Academy of design (EAD)*, Lisabon
40. Hatchuel A. , Weil B., (2003). A new approach of innovative design: an introduction to C-K theory.*Proceedings of the international conference on engineering design (ICED'03)*, Stockholm, Sweden, p. 109–124 .
41. Hatchuel, A., Starkey, K., Tempest, S. and Le Masson, P. (2010). "Strategy as innovative design: an emerging perspective", *Advances in Strategic Management*, Vol. 27, p .3-28.
42. Heskett, J.; Dilnot, C.; Boztepe, S.(2017). *Design and the Creation of Value*. New York : Bloomsbury Academic.
43. Houde, S and Hill, C (1997) What do prototypes prototype? in M Helander, T Landauer and P Prabhu (eds) *Handbook of human-computer interaction*, Elsevier Science, Amsterdam.
44. Hutton A. (2010). How adolescent patients use ward space. *Journal of Advanced Nursing* 66(8), p. 1802–1809.

45. Johansson- Solberg, U., (2013) . Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. 2013 John Wiley & Sons Ltd., Vol.22, No.2.,p. 121-128.
46. Julien, P.Y. (1995) Erosion and Sedimentation. Cambridge University Press, Cambridge.
47. Katz, B. (2016). Design thinking in design practice: A tale of two cities. Keynote speech at the Hasso Plattner Design Thinking Research Community Building Workshop, Stanford, United States of America.
48. Kazadi, K., Lievens, A. and Mahr, D. (2016) Stakeholder Co-Creation during the Innovation Process: Identifying Capabilities for Knowledge Creation among Multiple Stakeholders. *Journal of Business Research*, 69, 525-540.
49. Keller, A. (2007). *Drosophila melanogaster's* history as a human commensal. *Curr. Biol.* 17(3): p. 77-81.
50. Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative confidence*. New York: Crown Publishing.
51. Kimbell R. A. (2009). Holism and the challenge of teaches judgement, *Design and Technology Education: an International Journal*, 14(1), p. 5-6.
52. Kirby, D. A. (2004). *Entrepreneurship education: Education + Training*, Vol. 46, p. 510-519.
53. Korsakienė R., Ginevičius R., (2005). Exploration of strategy: Objectives, competencies and competitive advantage. *Journal of Business Economics and Management* Vol. 6, No. 1.p.13-22.
54. Kor, Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic Managerial Capabilities: Configuration and Orchestration of Top Executives' Capabilities and the Firm's Dominant Logic. *Strategic Management Journal*, 34, 233–244.
55. Kotler, Rath.,, (1984). Design: A powerful but neglected strategic tool, *Journal of Business Strategy* 5(2), p.16-21.
56. Kotler, P.; Keller, K. L., (2006.) *Marketing Management*. 12 Edition, Prentice Hall, 19-21.
57. Klimašauskienė, D. (2007). Konkurencijos samprata ekonomikos teorijoje. *Ekonomika*, Nr. 79.
58. Kuhn, T. & Jackson, M.H., 2008. Accomplishing knowledge a framework for investigating knowing in organizations. *Management Communication Quarterly*, 21(4), pp.454-485.
59. Kumar, V. and Whitney, P.(2007), "Daily life, not markets: customer-centered design", *Journal of Business Strategy*, Vol. 28 No. 4, p. 46-58.
60. Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C. and Groen, A.J. (2010) The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36, 349-372.
61. Krippendorff, K. (1989) *Content Analysis*. Oxford University Press, New York.
62. Krippendorff, K. (2006). *The Semantic Turn: A New Foundation for Design*, p. 192-253.
63. Liedka J. (2004) *Strategy as Design*, *Rotman Management (Winter)*: p.12-15.
64. Liedka J., King A., Bennet K. (2013). *Solving Problems with Design Thinking*, p.74-92.
65. Liedtka, J., 2015. Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), p.925-938.
66. Lippman, S. & Rumelt, R. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13, 2, 418-438.
67. Lioukas & Jeffrey J. Reuer & Maurizio Zollo, 2016. "Effects of Information Technology Capabilities on Strategic Alliances: Implications for the Resource-Based View," *Journal of Management Studies*, Wiley Blackwell, vol. 53(2), pages 161-183, March.
68. Lockwood T.,(2009). Transition: How to become a more design-minded organization. *Design Management Review*, 20(3), p. 29-37.
69. Luchs, M., Swan, K. and M. Creusen. 2016. Perspective: A Review of Marketing Research on Product Design with Directions for Future Research, *Journal of Product Innovation Management*, 33(3): p. 320– 341.

70. Luobikienė I., (2002) Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
71. Manzini, E. (2015) Design, When everybody Designs. An Introduction to Design for Social
72. Innovation.p.119-133.
73. Marisha McAuliffe., Inside the Designer: Understanding imagining in spatial design. p. 40.
74. Martin, R. (2009). The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage. Boston: Harvard Business School publishing.
75. Meinel, Plattner., (2011) Design Thinking: Understand - Improve – Apply, p. 100-106.
76. Mintzberg, H. (2009a). Managing. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
77. Mootee, I. (2013). Design Thinking for Strategic Innovation. p .20-30.
78. Murphy J.M. (1987) Branding a Key Marketing Tool. p.1-10.
79. National Academies of Sciences.,(2019) A Design Thinking, Systems Approach to Well-Being Within Education and Practice, p. 62.
80. Nelson and Winter., (1982). The Schumpeterian trade-off revisited. The American Economic.
81. Newbert, S.L. (2007) Empirical Research on Resource Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. Strategic Management Journal, 28, 121-146.
82. Norman, D. A. (1990). The Design of Everyday Things. New York: Doubleday. Review, p.114-132.
83. Norkus Z, Morkevičius V.,(2011) Kokybinė lyginamoji analizė. Tyrimo metodų serija. Vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams. P.11-48.
84. O'Neill J, Tabish H, Welch V, Petticrew M, Pottie K, Clarke M, et al. Applying an equity lens to interventions: using PROGRESS ensures consideration of socially stratifying factors to illuminate inequities in health. Journal of Clinical Epidemiology 2014;67(1):56-64.
85. Oliver R.L.(1997). Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. Journal of Retailing. Vol. 73, S3, p. 311-336.
86. Orlikowski, W.J., 2002. Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. Organization science, 13(3), p.249-273.
87. Owen, C., (2007) Design thinking: Notes on its nature and use. Design Research Quarterly, 2(1),p.16-27.
88. Parry I.W.H, Small K.A., (2005) The Political Economy of Environmentally Related Taxes., OECDilibrary.
89. Pezeshki, C., (2014) Understanding Engineering Relational and Knowledge Structures for Facilitation of Collaboration and Global Development. In ASME 2014 International Mechanical Engineering.Congress American Society of Mechanical Engineers.
90. Plattner, H., Meinel, C., & Weinberg, U. (2009). Design thinking. Innovation lernen. Ideenwelten öffnen. München: Mi-Wirtschaftsbuch.
91. Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L., (2010) Design Thinking: Understand – Improve – Apply. Berlin: Springer Publishing Company, Incorporated. P.101-140.
92. Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2011). Design thinking. Understand – improve – apply. Heidelberg: Springer.
93. Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L., (2014). Design thinking research. Building innovation eco-systems. Cham: Springer.
94. Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L., (2015). Design thinking research. Building innovators. Cham: Springer.
95. Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L., (2016). Design thinking research. Making design thinking foundational. Heidelberg: Springer

96. Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
97. Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. p. 197-207.
98. Pilinkiene V., (2009) Forecasting environment and its factors when assessing the competitive market demand. *Ekonomika ir vadyba* 14, p. 878–883.
99. Pranulis V.P. ,(2008) Marketing studies and science in Lithuania. Vol. 56 No. 1, p. 22-26.
100. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York.
101. Porter, M. (2008). *On Competition*. A Harvard Business Review Book, Boston, MA.
102. Rylander C., T. M. Sandanger, and M. Brustad, “Associations between marine food consumption and plasma concentrations of POPs in a Norwegian coastal population,” *Journal of Environmental Monitoring*, vol. 11, no. 2, pp. 370–376, 2009.
103. Rittel, H.W. and Webber, M.M., 1973. Planning problems are wicked. *Polity*, 4, p.155-169.
104. Roth, B. (2015b). Design thinking in Stanford. *Design thinking live*, p. 64–71; 250–251.
105. Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What is design thinking and why is it important? *Review of Educational Research*, 82(3), p. 330-348.
106. Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–288.
107. Schon D., 1982. *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, NY: Basic Books.
108. Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. London: Temple Smith.
109. Semmler, R. and Buckel, W. (1982) *FEBS Lett.*, 148, 35-38. Chernyak, B.V., Dibrov, P.A., Glogolev, A.N., Sherman, M.Y. and Skulachev, V.P. (1983) *FEBS Lett.*, 164, 38-42.
110. Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row, New York, 62, 67-68.
111. Simon, H.A. (1969) *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.
112. Simons, T., Gupta, A. & Buchanan, M., 2011. Innovation in R&D: Using design thinking to develop new models of inventiveness, productivity and collaboration. *Journal of Commercial Biotechnology*, 17, p. 301-307.
113. Simon, E. ,(2016) *Design Thinking in the Automotive Industry*. *Creativity and Innovation*. p. 21-32.
114. Schmiedgen, J., Rhinow, H., Köppen, E., & Meinel, C., (2015). *Parts Without a Whole? – The Current State of Design Thinking Practice in Organizations*. Potsdam: Hasso Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik an der Universität Potsdam. Study Report No. 97 p. 144.
115. Smith SE, et al. (2013) Independence of symmetry breaking on Bem1-mediated autocatalytic activation of Cdc42. *J Cell Biol* 202(7):1091-106
116. Susan Leigh Star and James R. Griesemer *Social Studies of Science* Vol. 19, No. 3 (Aug., 1989), p. 387-420
117. Stigler, George J, 1988. "Palgrave's Dictionary of Economics," *Journal of Economic Literature*, American Economic Association, vol. 26(4), pages 1729-1736, December.
118. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, p.509-533.
119. Tidikis R., (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.

- 120.**Thienen, J. P. A., (2016a, September). The emergence of design thinking in Californian engineering classes: Four historic concepts worth knowing. Presentation at the MIC Conference 2016: From creative brains to creative societies, Bologna, Italy.
- 121.**Thomas, L.(2002).Student Retention in Higher Education: The role of institutional habitus, *Journal of Education Policy*.Vol. 17, No. 4, p. 423-432.
- 122.**Tsaliki, P., and Tsoulfidis, L. (1998). Alternative theories of competition: Evidence from the Greek manufacturing industries. *International review of Applied economics*, 12, p. 187-204.
- 123.**Vasiliauskas A., (2004) Įmonių ir nacionalinis ekonomikos strateginio valdymo sąsajos. *Pinigų studijos: periodinis mokslinis leidinys*.Nr. 4, p. 34.
- 124.**Verganti R. ,(2008).Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 25(5), p.436-456.
- 125.**Verganti R. ,(2009).Design-Driven Innovation. Boston: Harvard Business School Press.
- 126.**Virvilaitė, R., (1997) Marketingas. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
- 127.**Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B., & Russo, B.(2012). Design thinking. *Business innovation*, 1st electr. Rio de Janeiro: MJV PRESS. p.16-25.
- 128.**Wattanasupachoke, T. (2012), Design Thinking, Innovativeness and Performance: An Empirical Examination, *International Journal of Management and Innovation* Vol. 4, No. 1
- 129.**Weinberg, U. (2016). Design thinking (Interview). *Ideen & Management, Materialien für nachhaltige Unternehmensführung*, 1. p. 4–7.
- 130.**Wernerfelt, B. (2013). Small forces and large firms: Foundations of the RBV. *Strategic Management Journal*, 34, p. 635-643.
- 131.**Wilson R.M.S., Gilligan C., (2005) *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*. p.41-53.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. <https://www.alpine-space.eu/projects/desalps/en/about/the-project/design-thinking/main-eu-initiatives-to-implement-dt-into-policies-and-innovation-action-plan.>> [žiūrėta 2019-06-25].
2. O'connor, K. 6 ways to design a business. Rasta: <<https://medium.com/ideo-stories/6-ways-to-design-a-business-de6a12d122de>> [žiūrėta 2019-06-25].
3. Birkinshaw, Hamel and Mol <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
4. <https://boardbusiness.com.au/design-thinking-the-new-competitive-advantage> [žiūrėta 2019-07-01].
5. <https://brianpagan.net/2015/lean-startup-mvp-how-to-make-meaningful-products/>. [žiūrėta 2019-07-18].
6. <http://www.businessdictionary.com/definition/heuristics.html> [žiūrėta 2019-07-18].
7. Brown T. „Design Thinking“, in: Harvard Business Review, June 2008, p. 86. Prieiga per internetą:< http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf> [žiūrėta 2019-05-29].
8. <https://cooperativeintelligenceblog.com/2010/11/17/design-thinking-for-strategic-competitive-advantage> [žiūrėta 2019-07-19].
9. <https://www.cmo.com/features/articles/2015/7/31/design-as-a-competitive-advantage-the-creatives-point-of-view-part-i.html#gs.vx6k2f> [žiūrėta 2019-07-18].
10. <https://www.creativityatwork.com/design-thinking-strategy-for-innovation>[žiūrėta 2019-06-29].
11. https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design_ladder_2016_eng_0.pdf [žiūrėta 2019-06-29].
12. <https://designfactory.aalto.fi/2018/07/tactics-for-selling-design-issues-in-large-organizations> [žiūrėta 2019-07-26].
13. <https://www.designorate.com/measuring-the-impact-of-design-thinking/> [žiūrėta 2019-06-29].
14. <https://www.dezeen.com/2017/09/24/what-is-design-thinking-lucas-verweij> [žiūrėta 2019-06-27].
15. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312922>. Product development: past research, present findings and future directions.
16. Drungilaitė, A., Žeimys, P. Kurk Lietuvai. Rasta: <<http://kurk.lt> [žiūrėta 2019-05-24].
17. <http://ecdtr.hpi-web.de/report/2015/002> Leifer, L. & Meinel, M. (2015). Manifesto: Design thinking becomes foundational. Electronic colloquium on design thinking research. [žiūrėta 2019-06-05].
18. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jbs.2007.28828daa.001/full/html> [žiūrėta 2019-06-29].

19. <https://www.slideshare.net/JensOttoLange/design-thinking-mobile-monday> Design Thinking @Mobile Monday[žiūrėta 2019-06-05]
20. <https://www.ico-d.org/database/files/library/designdenmark.pdf> [žiūrėta 2019-06-15].
21. https://issuu.com/dizainokatedra/docs/acta_72_04_deividas_juozulynas_5 [žiūrėta 2019-06-15].
22. https://issuu.com/dizainosavaite/docs/galimybiu_studija [žiūrėta 2019-07-25].
23. <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-select-the-right-team-members-and-start-facilitating> [žiūrėta 2019-06-29].
24. https://www.unirc.it/documentazione/materiale_didattico/597_2011_289_10941.pdf [žiūrėta 2019-06-25].
25. <https://www.intercom.com/blog/running-design-workshops/> [žiūrėta 2019-06-27].
26. Kimbell, L., Beyond design thinking: Design-as-practice and designs-in-practice, Manchester: University of Oxford, CRESC Conference, 2009. Prieiga per internetą: <http://www.lucykimbell.com/stuff/CRESC_Kimbell_v3.pdf> [žiūrėta 2019-06-25].
27. <http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2016/11/Dizaino-inovacijos-Ekosistemas-analiz%C4%97-2016-ed.pdf> [žiūrėta 2019-06-29].
28. Juozulynas, D., Vertės kūrimas paslaugų dizaino metodais, 2014. Prieiga per internetą:<https://issuu.com/dizainokatedra/docs/acta_72_04_deividas_juozulynas_5> [žiūrėta 2019-06-15].
29. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/building-a-design-driven-culture>. [žiūrėta 2019-07-22].
30. <https://mosta.lt/lt/renginiai/8-naujienos/356-lietuva-prarado-pozicija-pasaulio-inovacij-indekse>. [žiūrėta 2019-07-29].
31. <http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Wieland,KaartemoComplexitybyDesign.pdf> [žiūrėta 2019-07-18].
32. <https://newkind.com/12-design-thinking-rules-from-david-burney/> [žiūrėta 2019-06-24].
33. <https://www.niyati.com/blog/implementing-design-thinking/> [žiūrėta 2019-07-18].
34. <https://pdfs.semanticscholar.org/8772/8ca2aa4b77621356e5d3e1ba086d801ab022.pdf> [žiūrėta 019-06-29].
35. <http://pilotas.lt/2011/03/24/archyvas/2011/dizainas-nera-vien-tik-menasdizainas-integralus-problemu-sprendimo-budas/> [žiūrėta 2019-05-25].
36. <https://psycnet.apa.org/record/2016-15978-005>[žiūrėta 2019-06-20].
37. https://www.researchgate.net/publication/258183173_What_Is_Design_Thinking_and_Why_Is_It_Important [žiūrėta 2019-06-20].
38. https://www.researchgate.net/publication/306097249_David_Kelley_From_Design_to_Design_Thinking_at_Stanford_and_IDEO> [žiūrėta 2019-06-29].
39. https://www.researchgate.net/publication/329147752_The_role_of_Design_thinking_on_Open_innovation [žiūrėta 2019-06-29].
40. https://www.researchgate.net/figure/The-Stanford-Design-Thinking-process-Plattner-et-al-2009_fig3_265694318 [žiūrėta 2019-06-29].
41. https://www.researchgate.net/publication/233510073_Rethinking_Design_Thinking_Part_I [žiūrėta 2019-07-18].
42. https://www.researchgate.net/publication/298834011_Rethinking_Design_Thinking_Part_II [žiūrėta 2019-07-18].
43. <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Moksline%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai> [žiūrėta 2019-07-18].
44. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142694X11000603> [žiūrėta 2019-07-18].

45. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965261000435X> [žiūrėta 2019-07-18].
46. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471772708000298> [žiūrėta 2019-07-18].
47. <https://www.slideshare.net/philbuk/innovation-design-thinking-and-competitive-advantage> [žiūrėta 2019-07-20].
48. <https://www.sphereinc.com/design-thinking-the-competitive-advantage-of-turning-everyone-into-a-designer/> [žiūrėta 2019-06-29].
49. <http://sumani2020.lt/naujienos/70-ka-reiskia-investuoti-i-dizaina> [žiūrėta 2019-06-15].
50. <https://medium.com/@szczpanks/design-thinking-where-it-came-from-and-the-type-of-people-who-made-it-all-happen-dc3a05411e53> [žiūrėta 2019-06-04].
51. https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/283068/04_2014_07_PhD%20Thesis%20-ILIPINAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y [žiūrėta 2019-07-05].
52. <http://www.zef.lt/author/arturas-jakubavicius/> [žiūrėta 2019-06-25].
53. <https://tcjg.de/wp-content/uploads/2019/04/theoretical-foundations-of-design-thinking-part1-john-e-arnolds-creative-thinking-theories.pdf> [žiūrėta 2019-12-09].

Priedai

Priedas Nr. 1. Nestruktūruoto individualus interviu paruošiamieji klausimai

Esu Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto vadybos magistrantūros studijų magistrantė, šiuo metu atliekanti tyrimą apie dizainu grindžiamo mąstymo sprendimų raišką įmonės konkurencinio pranašumo vystymui. Ar galėtumėte skirti 45- 60 min. laiko interviu šia tema? Ar sutinkate, kad mūsų pokalbis būtų įrašomas? Be jūsų sutikimo konkretūs atsakymai viešinami nebus, jūsų nuomonė bus pateikta kartu su kitų informantų atsakymais. Šiuo atveju nėra teisingų ar neteisingų atsakymų.

Prašau Jūsų prisistatyti bei trumpai papasakoti apie save bei savo patirtį: Jūsų, šiuo metu, užimamos pareigos? Koks Jūsų mokslinis laipsnis? Kiek metų dirbate dizaino srityje? Kiek metų šioje mokslo įstaigoje? Kiek metų šioje įmonėje?

Prašau jūsų trumpai pristatyti savo mokslo įstaigą ar įmonę.

I TEMA. Dizainu grindžiamo mąstymo koncepcija, taikymo galimybės, atpažinimo kriterijai.

1. Kaip profesionaliai suprantamas dizainu grindžiamas mąstymas?
2. Ar jis pritaikomas tik dizaino srityje?
3. Kokioms veiklos sritims jis taikomas?
4. Kokio tipo įmonės jį gali taikyti (labai mažos, mažos, vidutinės, didelės)?
5. Ar atsiranda papildomos stipriosios pusės įmonei, naudojančiai dizainu grindžiamą mąstymą?
6. Kuo remiantis ekspertai identifikuoja įmones, naudojančias dizainu grindžiamą mąstymą savo veikloje?
7. Ar eilinis vartotojas atskiria prekes ar paslaugas, sukurtas naudojant dizainu grindžiamą mąstymo metodą?
8. Kokie yra išoriniai požymiai, rodantys dizainu grindžiamo mąstymo naudojimą (įmonės kuriamų produktų ar paslaugų skirtinga išvaizda, papildomos savybės)?
9. Kas patvirtina, kad įmonė savo veikloje taiko dizainu grindžiamą mąstymo metodą?
10. Kaip taikomas dizainu grindžiamas mąstymo metodas - ar tai sietina su įmonės įvaizdžiu?
11. Ar dizainu grindžiamo mąstymo metodo pritaikymas galėtų stiprinti įmonės įvaizdį?

II TEMA. Konkurencinis pranašumo ir dizainu grindžiamo mąstymo sinergija.

1. Kaip Jūs suprantate konkurencinį pranašumą?
2. Kokius išskiriate konkurencinio pranašumo vertinimo rodiklius?
3. Kaip dizainu grindžiamas mąstymas susijęs su konkurenciniu pranašumu?
4. Kaip tai pastebima?
5. Kodėl manote, kad dizainu grindžiamo mąstymo naudojimas suteikia įmonei konkurencinį pranašumą?
6. Koks vartotojas įsigyja prekes ar paslaugas, sukurtas naudojant dizainu grindžiamą mąstymą?
7. Kokia tikimybė, kad vartotojas sieja išskirtinius požymius dizainu grindžiamo mąstymo naudojimu?

III TEMA. Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai, jų priėmimo etapai ir pritaikymas konkurencinio pranašumo formavimui.

1. Kuriame etape išgryninami sprendimai?

2. Kas sąlygoja efektyvius sprendimus – etapas, priėmimo laikas, sprendimo priimtumas, universalumas?
3. Kokia yra ekonominė sprendimų raiška: ar pagerėja sėkmės versle rezultatas. Bendrosios pajamos, eksportas taikant dizainu grindžiamą mąstymą įmonės prekei ar paslaugai?
4. Kaip įtikinama (įsitikinama), kad galutinis sprendimas yra pats tinkamiausias?

Priedas Nr. 2. Interviu transkripcija (II)

D.M. Ačiū labai, kad sutikote duoti interviu, mano magistro baigiamojo darbo tema yra „Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai įmonės konkurencinio pranašumo vystymui“. Prašau Jūsų prisistatyti.

I1. Aš esu X aukštosios mokyklos, X katedros vedėjas, X mokslinis laipsnis, dizaino ekspertas nuo 2003. Sutinku duoti interviu, ir kad jis būtų įrašomas.

D.M. Sakykite, prašau, kaip jūs, ekspertas, suprantate dizainu grindžiamą mąstymą ir jo pritaikymą?

I1. Patys dizaineriai taiko tai natūraliai, iš prigimties. Čia yra tiesiog dizaino kūrimo principai perkelti į verslo plotmę, tai nėra toks dalykas, kurį visi dizaineriai be išimties taiko. Realiai “Design thinkingas” buvo sukurtas Stanfordo universitete, kaip metodas, jis buvo skirtas ne dizaineriams, bet verslininkams, kai metodas pritaikomas versle, jį tobulinantis. Tiesiog- dizaino mąstymo principai perkelti į verslo plotmę. Turėtų naudoti verslininkai.

D.M. Kokios įmonės gali naudoti ir, galbūt, Lietuvoje naudoja dizainu grindžiamą mąstymą savo versle?

I1. Čia “tiksi” terminas, gana plačiai apie jį šnekama, bet ne taip plačiai jis yra naudojamas konkrečiai įmonėse. Įmonės dar nelabai daug apie tai žino, nors tai yra jau dėstoma ir universitetuose, pvz. ISM universitete yra šiek tiek apie tai daugiau žinoma. O verslininkai ar juos naudoja- konkrečiai kokio dydžio tos įmonės-negaliu pasakyti.

D.M. O sritys? Kaip jūs manote, kurioms sritims jis gali būti taikomas - visoms be išimties ar kažkurioms atskiroms?

I1. Na, konkrečiai, tai geriausia taikyti naujų produktų ir paslaugų kūrimui ar esamų tobulinimui. Ta prasme, tai kas yra orientuota į vartotojų patirtis. Tose srityse kur yra tiesiogiai su paslauga ar produktais, naudojamais paprasto vartotojo. Tai nėra kažkoks specializuotas produktas skirtas mokslininkams ar tyrėjams, bet produktas orientuotas į masinį, kasdienį vartojimą, geriausiai pritaikoma. O dizaineriai natūraliai pradeda nuo analizės, prototipavimo ir testavimo - to dalyko, kas ir yra sprendžiama daryti kuriant materialų produktą, bet galima taikyti ir kuriant paslaugas, ir tam tikrus procesus. Tai tiesiog dizaino kūrimo metodai perkelti į verslo aplinką.

D.M. Kaip jūs pats pastebite šito metodo pritaikymą?

I1. Šiaip šitas dalykas labai gerai taikomas Skandinavijos šalyse, jis ten geriausiai matomas paslaugų sferoje, kaip yra naudota irgi į vartotoją orientuoti produktai. Lietuvoje tai aišku dar yra sunku, nežinau net konkrečių pavyzdžių, kur šita metodologija gali būti pritaikyta. Neesu tikras, kiek iš jų ar tik atskiros dalys ar kažkurie fragmentai kuriant paslaugas - Vilniaus miesto turizmo infrastruktūros tobulinimas, buvo atsižvelgta į visuomeninio transporto tobulinimą, t.y. kaip tobulinti pačią paslaugą, remiantis DT metodika, bendraujant su darbuotojais, bendraujant su žmonėmis, kurie naudojami visuomeniniu transportu ir kuriant tam tikrus prototipus ir juos po to testuojant, kuriami tam tikri patobulinimai visuomeninio transporto patobulinimo paslaugai. Tai va, tai tas prototipavimas yra turbūt vienas iš esminių DT dalykų, kur dizaineriai, kurie kuria per DT, o ne koks nors “business thinking”, būtent yra dalykai, kur dizaineriai kurdami kiekvieną dieną tam tikrus produktus jie naudoja. Ką dizaineriai kuria, kuria produktus, kurie būtų efektyvūs, patogūs, elegantiški naudoti

žmonėms, tai realiai tas pačias charakteristikas galima pritaikyti bet kokiam verslui, paslaugai. Tai todėl tai ir vadinasi “design thinking”- kaip aš tai suprantu.

D.M. Kaip jūs manot ar šito metodo panaudojimas, jo pritaikymas prideda prekei, paslaugai, produktui pridėtinę vertę?

I1. Jeigu produktas gerai veikia...

D.M. Konkurencingai pranašesnis produktas, pagamintas naudojant šią metodiką?

I1. Lyginant su produktais, kurie yra skirti tik uždirbti pinigų, aišku jis yra konkurencingai pranašesnis, nes yra pagamintas orientuotas į vartotoją, taip vadinamas “user center design” labiau orientuotojasi į žmogų ir jo patirtis, o ne vien tik uždirbti pinigų. Tai lyginat su tokiu verslu, kuris tik siekia bet kokia kaina ištraukti iš vartotojo pinigų, aišku, jis yra konkurencingai pranašesnis, nes jis kuria vartotojui vertę, paties vartotojo lojalumą kompanijai, nes jis jaučia, kad toks verslo modelis yra žymiai sąžiningesnis jo atžvilgiu. Manau, kad ilgesnėj perspektyvoj toks verslas yra labiau tvarus, tai sukuria tam tikrą vartotojo pasitikėjimą, nors ir neatneša tokio greito pelno. Įmonės, sistemingai pasitelkiančios dizainu grindžiamą mąstymą problemų sprendimui, pvz. produkto vertės sukūrimui, uždirba 20 % daugiau, nei tos, kurios nenaudoja.

D.M. Kaip paprastam vartotojui pastebima ta pridėtinė vertė? Kad produktas yra sukurtas pasitelkiant dizainu grindžiamą mąstymo metodą?

I1. Vartotojas nebūtinai tai pamato vizualiai (nors kartais-irgi) - jis tiesiog arba gerai jaučiasi naudodamas tam tikrą produktą ar paslaugą, arba jaučiasi blogai.

D.M. Ar ekspertai Lietuvoje pastebi, analizuoja, mato, kad būtent šitam produktui sukurti buvo naudotas dizainu grindžiamas mąstymo metodas?

I1. Aš galiu atskirti produktus ar paslaugas, kurių kūrime dalyvavo dizaineriai. O dizaineriai, būtent, šiuos principus ir naudoja, jie yra įtraukiami į komandas ir todėl iš karto galima matyti. “Design thinkingas” yra universalus metodas, todėl labai sunku konkrečiai pasverti – jis gali būti labai plačiai taikomas. Bet grįžtu prie jau išsakytos mintis: tiesiog- jis veikia arba neveikia.

D.M. Ar dizainu grindžiamas mąstymo metodas yra įrankis pradžioje nustatyti problemą, kodėl neveikia?

I1. Problemų identifikavimas- taip. Bet dizaineriai natūraliai tai mato.

D.M. Ar procesas eliminuojant dizainerį galėtų vykti?

I1. Teoriškai taip, o praktiškai – sunku pasakyti. Greičiausiai bet koks produktas ar paslauga galutiniame rezultate turi kažkokią vizualinę išraišką ir, šitoj vietoj, reikalingas dizainerio indėlis. Kituose žingsniuose - problemos identifikavime, prototipavime ir vystyme vienokios ar kitokios idėjos, galbūt, galima apsieiti ir be dizainerio. Geriausia vistik kai jis yra, nes, sakykim, kokie marketingo specialistai, sociologai - jie dažniausiai remiasi tam tikrais skaičiavimais ir tam tikromis statistikomis, o dizaineriai turi labiau išvystytą empatiją vartotojams, todėl tai yra tam tikra, labai gera, jungtis tarp vartotojo ir verslininko, nes dizaineris tampa tarpininku, kuris, atsižvelgdamas į verslo ir vartotojų poreikius sujungia viską į visumą. Teoriškai - mokslininkas irgi gali sukurti tobulą produktą.

D.M. Ar dalyvavote dizainu grindžiamo mąstymo “workshpuose”? Jeigu taip, kokie buvo gauti jš rezultatai?

II. Rezultatai, gal, labiau šviečiamojo pobūdžio. Tarkim, kai kuriame ir darome produktą ar paslaugą su įmonėmis, tai mes to nevadiname “design thinking”, bet jis praeina visus etapus. Mažiau jų ar daugiau, bet, būtent šis metodas yra atėjęs iš dizainerių, nes buvo aprašytas, kaip dirba dizaineriai ir buvo pasiūlyta pabandyti pritaikyti kitoms sritims. Tiesiog David Kelly aprašė tą metodą, tai, ką darė dizaineriai intuityviai, ir davė tą pavadinimą, tuo pačiu pasiūlė, kad tuos metodus labia gerai galima taikyti įmonių organizavime, įvairiose kitose verslo srityse. Bet koks produkto paleidimas į rinką, ypač, jei tai masinis produktas, jo įvedimas susijęs su didelėmis investicijomis, ir nesėkmės kaina yra labai didelė. Todėl, taikant šiuos metodus, galima tam tikrus procesus pasitikrinti greitam testavime. Jeigu tas produktas nėra sėkmingas, tą galima pasitikrinti dar prieš paleidžiant į rinką. Šiuo taveju, manau, “design thinking” gali būti labai efektyvus. Jis labiau, visgi, orientuotas kurti naujus produktus, kurių dar nėra, iš esmės taikomas labiau inovacijoms. Atskiri etapai Lietuvos masteliu, kuriant produktus yra taikomi, bet kad visi nuosekliai – tikrai negaliu įvardinti. Iš principo, žiūri į klaidas ir mokaisi, nes nueini į galą ir po to vėl į pradžia, galima taip tobulinti.

D.M. Labai dėkoju už pokalbį.

II. Malonu, jei buvau naudingas.

Priedas Nr.3. Interviu transkripcija (I2)

D. M. Ačiū labai, kad sutikote duoti interviu, mano magistro baigiamojo darbo tema yra „Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai įmonės konkurencinio pranašumo vystymui“. Prašau Jūsų prisistatyti.

I2. Taip, aš esu I2, turiu keletą pareigų, šiuo metu esu Europos dizaino asociacijos valdybos narė, birželio mėnesio Europos dizaino taryboj mane išrinko pirmininkauti netikėtai, sutinku įrašinėti šitą įrašą. Esam „Laisvės piknike“ ir labai smagu kad kažkas šita tema domisi, galim pradėt.

D.M. Kaip ekspertės, noriu jūsų paklausti, kaip jūs suprantate dizainu grindžiamą mąstymą?

I2. Iš tikrųjų tema yra labai aktuali ir šia tema Lietuvoje nėra labai daug kalbama, prieš keletą metų „Kurk Lietuvai“ du labai iniciatyvūs jauni žmonės šitą temą pradėjo „klibinti“ dirbdami „Mitoje“, tačiau vėliau ji „užsimetė“, nes iš tiesų dizaino sprendimais grindžiamas įmonės vystymas labai veiksmingas dalykas pasauliniu mastu, tiesiog Lietuvoje apie tai nėra daug kalbama, neturime tokių, būtent į tą sritį, besigilinančių ekspertų, o tas dizaineriškas mąstymas tai yra, pirmiausia, dizainerių metodologija, kuomet dizaino produktų kūrimo ir paslaugų kūrimo metodologija pritaikyta verle kaip vienas iš būdų generuoti idėjas: iš pradžių yra daromas tyrimas, tada yra bandoma prototipuoti, tada žiūrima - analizuojama, vėl taisoma, tai iš principo tas pats procesas - dizainiškas mąstymas - buvo pastebėta, kad padeda išvengti tam tikrų esminių klaidų verle kai labai dažnai verslas, kurdamas tam tikrus produktus ar paslaugas sukuria produktą, bet jo nebeištestuoja. Nes esminis skirtumas ir yra, kad dizaineriui neužtenka vien tik sukurti gerą produktą, dažnai seka po prototipavimo stadijos dar įvairūs kiti testavimai, grįžimas, bendravimas su vartotoju, ko versle, nenaudojant šios metodologijos, labai dažnai įklimpstama į tokias problemas, kad padaro produktą spėdami savo vartotojų poreikius, bet iš tikrųjų vėliau paaiškėja, kad jis yra nereikalingas ir niekas nenori jo pirkti. Todėl užbėgant už akių dizaino mąstymo metodika padeda išgryninti tam tikrus vartotojų poreikius ir, mano manymu, sutaupti pinigų ir optimizuoti verlo tam tikrus procesus.

D.M. Sakykit, jūsų manymu – kaip dizainu grindžiamas mąstymas yra pritaikomas versle? Kokių yra jo pritaikymo galimybių ar būdų?

I2. Dizaino mąstymas skamba labai sudėtingai, bet tai yra tas procesas, kuriame turi dalyvauti dizaineriškai mąstantis žmogus, nes, dažniausiai, dizaineriui tie dalykai yra lengviau, nes tai yra kūrybinis mąstymas ir kuriant paslaugas, produktus, manau, kad tai gali būti panaudota, nes nesvarbu kuriame etape - tiek tos pačios įmonės vidinės struktūros, tiek ir, pavyzdžiui, dizaino mąstymo metodologiją galima naudoti susitikimų metu, tokia metodologija verslui gali padėti išsigryninti sprendimų priėmimą: kokios gali būti mūsų eksporto rinkos arba kokias priemones turėtume naudoti eksportui skatinti, kokie yra „Gateway“ panašumai arba trūkumai, mes galime planuoti dizaino mąstymo metodologija.

D.M. Ką jūs manote apie šios metodikos pritaikymą didelėms ir mažoms įmonėms?

I2. Aš manau, kad tai kaip tik yra realiausia taikyti mažoms įmonėms. Iš pincipo, dizaino mąstymo metodika neturėtų būti taikomas kažkokiam kiekiui žmonių. Be abejo, tenka dirbti grupėse, tai dažniausiai, kuo daugiau yra tų grupių, kuo didesnės įmonės, tuo sunkiau tą teoriškai surinktą informaciją apibendrinti, bet praktiškai tos nuomonės plus - minus yra vieningos, prieinama išvadų, jos nebūna labai kardinalios, tai manau, kad mažoms įmonėms yra lengviau surinkti pagrindinius

sprendimų priėmėjus prie vieno stalo. Nes didesniuose korporatyvuose, didesni vadovai gal ne visada nori leisti į tokius žaidimus, tai tikrai nėra limitų ar didelei ar mažai įmonei.

D.M. Kaip vyksta pats dizainu grindžiamo mąstymo procesas nuo pradžios iki galo? Ar jis gali vykti, pavyzdžiui, be dizainerio, tik su įmonės darbuotojais?

I2. Čia yra toks filosofinis klausimas, nuomonės turbūt išsiskirtų, kadangi aš turiu buvimo versle ir dizaino patirties, tai be abejo, lengviau yra kai dalyvauja dizaineriai, tačiau svarbiausia yra turbūt tai, kas tą moderuoja ir kas paruošia tą visą procesą, jį valdo, nes sudėtingiausia dalis yra, kad turi dalyvauti tikrai daug žmonių ne dizainerių. Nes, kuo dizaino mąstymas ir yra paremtas, tai dirbti su kuo daugiau žmonių, dirbančių įvairiose srityse, nes jeigu susirinks vien tik dizaineriai, tai taip pat „neveiks“, o jeigu susirinks tikrai verslas ir nebus nė vieno dizainerio, tai verslas „nutemps antklodę“ į savo pusę ir tuomet rezultatas bus mažai kūrybiškas. Geriausia - kai yra balansas, kai susieina verslas ir dizaineriai - kuomet sueina visa komanda, kuo daugiau yra skirtingesnių žmonių su skirtingesniais mąstymais, tuo dažniau gimsta skirtingos idėjos, nes atsiranda skirtingų protų tokios kombinacijos, kurios sukuria inovatyvius dalykus.

D.M. Sakykit, o kaip jūs kaip matytumėte dizainu grindžiamo mąstymo metodo pritaikymą konkurenciniam įmonės pranašumui vystyti?

I2. Kadangi aš šiaip tikiu, kad pats dizainas jau kuria pridėtinę vertę – nes, jeigu žinote, emociniais tyrimais pagrįsta, kad vienas investuotas euras į dizainą sukuria bent jau dviejų eurų grąžą. Tai dizaino mąstymo metodikos pritaikymu aš tikrai tikiu, aišku labai sunku yra įrodyti tą vertę, ir labai sunku ją pamatuoti, kiek sakykim, įmonės taikančios dizaino mąstymo metodiką, ir įmonės jos netaikančios - kiek skiriasi tarp jų eksporto pranašumas. Ties tuo labai daug iš tikrųjų daug dirba danai, kurie bando pamatuoti dizaino mąstymo kuriamą vertę globaliai. Bet šis dalykas yra toks labai tarpdisciplininis ir dažnai integruotas ir klausiami ne vien tik apie pakuotes, apie produktų kažkokį dizainą, apie stilizavimą, dekoravimą, bet apie tam tikrų procesų diegimą tam tikrose stadijose. Todėl pamatuoti tą grąžą yra labai sunku ir vykdomi tam tikri tyrimai. Mano subjektyvia nuomone ir kitų dizaino lauko bendruomenės narių, tai tikrai visi paliūdys, kad tai yra efektyvu, nes jeigu būtų neefektyvu tai nebūtų taip populiaru.

D.M. Kaip, naudojant dizainu grindžiamą mąstymo metodą, identifikuoti įmonės konkurencinio pranašumo rodiklius?

I2. Identifikuoti ar tie rodikliai yra susiję su įmonėmis, kurios taiko dizaino mąstymo metodiką? Kaip ir minėjau prieš tai, dizaino mąstymo metodika yra skirta atrasti vartotojų poreikius ir užbėgti tam tikrom kritinėm klaidom už akių. Tai iš principo yra tam tikras pirminis darbas, kuris, be abejo, taikant tą metodologiją numato, kad sukurtas produktas arba paslauga bus patrauklesnė rinkai, kad bus sukurtas inovatyvesnis ciklas tam tikrų, aplink tą produktą augančių, kažkokių papildomų paslaugų, tiesiog tikėtina, kad bus sukurta ir inovacija kažkurioje srityje. Darant prielaidą, inovatyvūs produktai visada yra konkurencingesni rinkoje. Įmonės tuomet turi patrauklius produktus, dizaineriškus sprendimus, tai faktas, kad jos tikrai yra pranašesnės rinkoje, ir joms yra lengviau eksportuoti, kita vertus, dėl klientų lojalumo manau, kad šiaip vartotojai tampa vis labiau edukuoti, aišku dar priklauso kuriam verslo segmente dirbi, bet daugelis verslo subjektų norėtų dirbti su tais žmonėmis, kurie yra protingi, išsilavinę ir jų produktą perka ne tiesiog netyčia radę lentynoje pagal pigiausią kainą, bet dėl to, kad jie mato kažkokią kuriamą pridėtinę vertę. Tai, manau, dizaino mąstymo metodiką yra žymiai paprasčiau išgryninti ir dėl to galima daryti prielaidą, kad sąmoningi vartotojai jie tikrai rinksis produktą, kuris yra „išieškotas“ daugiau, net jeigu jis ir šiek tiek brangesnis,

bet įdomesnis ir, be abejo, taip yra kuriamas ir tam tikras lojalumas. Dizaino mąstymo metodika taip pat padeda ištestuoti produkto silpnybes ir stiprybes, todėl mažėja tam tikro broko rizika. Metodika leidžia užbėgti už akių tam tikrom techninėms problemoms, kur, sakykim, jeigu galutinis vartotojas nusipirko produktą, o jis po kelių savaičių sulūžta, tai tikėtina, kad tai prieš tai nebuvo darytas tyrimas, nebuvo prototipuota, nebuvo naudota dizaino mąstymo metodika. Tiesiog to kliento lojalumas įmonei ir dingsta, nes nė vienas nenori turėti daiktų kurie greitai genda ar pirkti produktų kurie yra neefektyvūs... tai....

D.M. Kalbant apie vieną kažkokią verslo sritį, ar jūs matytumėte Lietuvos gamintojų tarpe šiandienai gamintojus, kurie yra savo versle pritaikę dizainu grindžiamą mąstymą? Kaip tai pastebima?

I2. Turbūt reiktų daryti tyrimą, bet manau kad šiek tiek dizaino mąstymas yra taikomas per agentūras, kurios kuria pakuotes. Tai, turbūt, gal yra toks patogiausias, matomiausias dalykas. Nebepakanka turėti vien tik tai gerą produktą, tai per dizaino agentūras, manau, yra sukuriamos pakuotės, kur būna praanalizuoti ir vartotojų poreikiai, ir vartotojų elgsena, ir tikrai, jie daro tuos dizaino mąstymo procesus. Galbūt tai daro juos labiau vidinius ir išorėj ne visada matomus, bet vis dažniau manau, kad ir, tam tikra prasme, visos vartotojų elgsenos analizės, kai vartotojas gali parašyti atsiliepimą, kai yra įtraukiamas į patį kūrybinį procesą - ar pakuočių, ar produktų tam tikri testavimai – irgi yra dizaino mąstymo metodikos naudojimo vienas iš elementų, tik gal ne visi visada supranta. Labai dažnai dizaineriai dizaino mąstymo metodiką taiko kartu su verslininkais, bet verslininkai, atrodo, kad ne visada supranta, tiesiog tai atrodo kaip elementarus dizainerio darbas. Nežinau, Lietuvoje aš galbūt neesu tiek įsigilinsi, bet pavyzdžiu, prie darant X pakuotes, manau, kad tikrai buvo padarytas tyrimas. Matosi, kaip vartotojai nori matyti tą produktą. Per tokius vartotojų elgsenos tyrimus ir yra prieinami tam tikri sprendimai kurie, manau, ir turi įtakos būtent įmonės konkurenciniam pranašumui.

D.M. Kaip jūs matytumėte sinergiją tarp dizaino mąstymo ir konkurencinio pranašumo? Ar pagerėja sėkmės versle rezultatas?

I2. Manau, kad paprasta, jeigu netaikai dizaino mąstymu grindžiamų sprendimų, tai labai sunku būti ir versle pranašiam, konkurencingam, nes tikėtina, kad įmonė gamina produktus kurie yra mažiau inovatyvūs, šiais laikais, manau, tikrai reikia jų inovacinių, o konkuruoti vien kainos segmente nebepakanka, tai ta sąsaja yra tikrai didelė ir ta sinergija tarp sėkmingų prekinių žemklų, sėkmingų produktų ir dizaino mąstymo yra savaiminė. Manychiau, dizaino mąstymas yra kaip būtinas įrankis, ir, ateityje įmonės, kurios nenaudos šitos metodologijos, kurios nedarys tyrimų, neanalizuos vartotojų, nebendradarbiaus su dizaineriais - jos, ištikrųjų, arba liks labai žemame segmente arba labai mažos pridėtinės vertės produktus turės, o tos, kurios sugebės tuo pasinaudoti - garantuota sėkmė.

D.M. Labai dėkoju Jums už skirtą laiką ir interviu.

I2. Man buvo malonu. Jeigu ateityje reikės pagalbos, visada kreipkitės. Jeigu darysite tolimesnius tyrimus- padėsime pasitelkti užsienio šalių ekspertus.

Priedas Nr. 4. Interviu transkripcija (I3)

D.M. Ačiū labai, kad sutikote duoti interviu, mano magistro baigiamojo darbo tema yra „Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai įmonės konkurencinio pranašumo vystymui“. Prašau jūsų prisistatyti.

I3. Aš esu X aukštosios mokyklos dėstytojas, X mokslinis laipsnis. Sutinku, kad mūsų interviu būtų įrašinėjimas.

D.M. Ar galite pasakyti, kaip profesionaliai suprantamas dizainu grindžiamas mąstymas?

I3. Per visus savo praktikos metus ir darbą su įmonėmis galiu įžvelgti, kad „design thinking“ pagaliau pasiekia Lietuvą, bet vis dar yra sunkiai suvokiamas reiškinys. Galime pamatyti įvairių praktikų, dažniausiai pasireiškiančių vienadieniu vartojimu, bet ne strategija. Šiandien „design thinking“ naudojame žalingai, turime nedaug įmonių, daugiausia reklamos srityje, kurios taiko šią metodiką, bet vis nesugebame jos perkelti į kitus sektorius, arba buvę bandymai - nesėkmingi ir grįžtama prie senų, išdirbtų procesų.

D.M. Ar šis metodas pritaikomas tik dizaino srityje?

I3. Pasauliniu mastu - taip. Lietuvišku mastu - mažai. Vis dar gana sunkiai suvokiama, kad kūryba yra labai sunkus ir varginantis procesas, dažniausiai lyderiai formuoja efektyvias komandas procesams vykdyti, o ne kurti, todėl turime didelę problemą - darbuotojai, kurie yra pratę prie darbo kuriame palaiko procesus, turi gerai išvystytą loginį ir analitinį mąstymą, bet ne kūrybinį, tai - viena iš priežasčių kodėl grįžtama prie jau išmoktų procesų. Kita priežastis, kodėl design thinking sunkiai taikomas įmonėse - kad lokalūs lyderiai yra kūrybiški individualistai, todėl jiems geriau yra „groti solo partiją“ ir samdyti ar nuomotis trumpalaikes paslaugas, kurios padėtų iki galo įgyvendinti užsibrėžtus tikslus arba sukurtų naują produktą. Šiaip - dizaino mąstymas, jis, kaip disciplina buvo sugalvota verslui ir buvo pradėti dirbti su verslais, kurie pradžioje nori atsinaujinti, gerinti procesus

D.M. Ar įvardintumėte veiklos sritis, kurioms jis taikomas?

I3. Naudojama pirmiausia tokiam verslui, kai verslininkai nebežino, koks turi būti produktas ar paslauga, kitaip sakant, verslams, įkurtiems maždaug neprilausomybės metais. Tada reikali design thinking taikyti produkto vystymui. Tik reiktų patį produktą suprasti kai didelį poveiklį su daug potėpių. Ir jis tas poveikslas arba veikia arba ne. Taip ir su produktais - veikia arba ne. Kaip pavyzdį galėtume imti oro linijas - patogiai ar nepatogiai sėdime lėktuve? Ar tai produktas? Taip, tai yra produktas.

D.M. Kokio tipo įmonės jį gali taikyti?

I3. Visose, nes kompanijos, didelės kompanijos bando daryti, integruoti, gal tai nėra taip globaliai, bet yra ir mokymų, kaip tą daryti. Sunku būtų taikyti labai mažoje įmonėje, nes resursai yra labai riboti ir energiją reiktų paskirstyti geriau pirmiesiems bandymams verslauti. Tikriausiai tinklingiau būtų žinoti, ne kokio tipo įmonėms taikyti, bet, tiesiog, kada taikyti design thinking. Iš praktikos pastebimos tendencijos: mažose įmonėse, kai norima pereiti į vidutinę, kokį kelią geriausia rinktis ar kurti unikalų produktą ar optimizuoti procesus, Design thinking puikiai gali padėti atsakyti į šiuos klausimus ir padėti sukurti ateities procesus ir strategiją. Vidutinė - kai procesai veikia ir kai kurie jau yra išdirbti, bet įmonės manifestas ir ryšys su vartotoju nėra įtvirtintas, o „plaukioja ore“, arba yra didelis poreikis ir laisvi resursai sukurti naują, inovatyvų produktą. Didelės - viskas veikia, bet padaryti šuolį į kitą lygį neišeina - su design thinking grįžtama į bendruosius procesus.

D.M. Ar atsiranda papildomos stipriosios pusės įmonei, naudojančiai dizainu grindžiamą mąstymą?

I3. Dažniausiai jos jau yra, bet, kaip ir minėjau, „plaukioja ore“. Jei produkto dar nėra, tai pats dizainas jau kuria vertę, ir, kaip sakė viena mano kolegė, danai bando pamatuoti dizaino mąstymo kuriamą vertę globaliai. Design thinking jau pats leidžia užbėgti už akių problemoms, nes niekas nenori nekokybiško produkto. Jei tai yra visiškas startuolis, tuomet taip, tos stipriosios pusės atsiranda pagrinde design thinking. Vis dėlto yra tyrimai ir paieškos...

D.M. O kuo remiantis identifikuojate įmones, naudojančias dizainu grindžiamą mąstymą savo veikloje?

I3. Jei žiūrėtume „tinkamu kampu“ visur galėtume pamatyti design thinking. Jei įmonės nepasiskelbia, kad konkrečiai produktams naudoja šį metodą, nustatyti gal net neįmanoma. Tačiau, kaip jau minėjau, vyksta tyrimai, identifikuojami kritiniai taškai, dažniausia ten, kur būna pačios skaudžiosios patirtys, pirmiausia bandoma išspręsti, kur blogai sekasi tam tikroje vietoje. Arba, tiesiog, ieškom galimybių tuose žingsniuose, kai einama per vartotojo kelionę – taip išsiaiškinama, kur daugiausia efekto būtų, kas daugiausia naudos atneštų.

D.M. Kas patvirtina, kad įmonė savo veikloje taiko dizainu grindžiamą mąstymo metodą?

I3. Jei design thinking pasitelkiamas startiniame etape – kai reikia kažką daryti, kai atsilieka, pardavimai nekylo, paslaugomis mažai naudojamosi - pradama ieškoti, kur čia problema.... Tomet tyrimas, idėjizacija, vizualizavimas ir prototipai - jie pagrindinės dalys, kurios būtinos sprendimui priimti ir atėjusios iš dizaino disciplinų - to, kaip verslas nemąsto...

D.M. Ar egzistuoja dizainu grindžiamo mąstymo ir konkurencinio pranašumo sinergija?

I3. Retorinis klausimas. Manau, kad šiuolaikiniai verslai nebenaudoja 80-ųjų amerikiečių tendencijos "padarysiu geriau atrodantį už tą pačią kainą". Tikslai pasikeitė, norima „nebesipešti dėl pyrago“, bet atrasti tikslesnę auditoriją, kuri būtų absoliuti produkto fanė, bei kreipti mažiau dėmesio į „paklydėlius“ arba individus, kurie tranzuoja tarp auditorijų.

D.M. Kokius išskiriate konkurencinio pranašumo vertinimo rodiklius? Kaip tai pastebima?

I3. Labai sunku atsakyti, nes reiktų lyginti ne tik produktus, bet ir auditorijas, kad galėtumėme tai kaip nors apibrėžti. Kokius rodiklius galime išskirti čia? Skirtingų grupių skirtingus požiūrius? Skirtingus poreikius? Manau, kad ūkininkas ne galvojas visada pasirinktų senesnio modelio volvo, negu naują toyota prius, bet priešinga situacija galime įžvelgti mieste, tai kokius rodiklius galime išskirti čia? Skirtingų grupių skirtingus požiūrius? Skirtingus poreikius? Kad ir kokie rodikliai tai būtų, design thinking aš siečiau su unikalumu ir inovacijomis, o skaičius ir rodiklius dėčiau į marketingo ir pardavimų lentelę, kur galėtume tam tikrais būdais palyginti ar įžvelgti, visgi kas yra tas konkurencinis pranašumas, ar įžvelgti tendencijas, kuriomis vadovaujantis įmonė galėtų sakyti, kad ji yra konkurenciškai pranašesnė už kitas. Visgi design thinking (iš mano praktikos) sukuria konkurencinį pranašumą – yra ekonominis poveikis, ir jis akivaizdesnis tose įmonėse, kuriose sprendimai priimami strategiškai. Tuomet bendros įmonės pajamos gali padidėti iki 10 %.

D.M. Kaip įtikinama (įsitikinama), kad galutinis sprendimas yra pats tinkamiausias?

I3. Priklauso, nuo įmonės vadovo požiūrio, asmeniškai, nėra blogų ar gerų sprendimų yra tik sprendimai. Tačiau būtų galima įžvelgti ir daugiau projektų pirmtakių, bandžiusių padaryti tą patį, ką

dabar didieji startuoliai, tokie kaip Facebook, Bolt ar lietuviškasis Vinted, tačiau jiems nepavyko... Priežastys neaiškios, mano galva, ne dažniausiai tai būna ne tinkamas laikas, gal per anksti, rinkta nėra suprendusi produktui, gal per vėlai, o gal ir neišlaukė savo triumfo valandos...

D.M. Nuoširdžiai dėkoju už pokalbį ir skirtą laiką.

I3. Žinote, visada norisi pateikti pačius geriausius, teisingiausius atsakymus. Tačiau su kūrybinėmis profesijomis taip jau yra – kartais ima ir nesuveikia, net jeigu ir labai gerai žinai, kaip tai veikia... Tuomet, neišvengiamai, tenka grįžti atgal ir pradėti naują kelią nuo senos problemos...

Priedas Nr. 5. Interviu transkripcija (I4)

D.M. Ačiū labai, kad sutikote duoti interviu, mano magistro baigiamojo darbo tema yra „Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai įmonės konkurencinio pranašumo vystymui“. Prašau jūsų prisistatyti.

I4. Esu X įmonės vedantysis dizaineris, dizaino ekspertas, plius dar dirbu ir akademinėje veikloje. Sutinku, kad šis mūsų interviu būtų įrašomas, galime pradėti.

D.M. Sakykite prašau, ar egzistuoja profesionalus dizainu grindžiamo mąstymo supratimas?

I4. Šiuo metu dizaino mąstymas Lietuvoje suvokiamas dvilypiškai, profesionalų, kurie šiuo atveju būtų dizaino atstovai, kaip būdas tirti ir kurti, tikslingai argumentuoti ir paaiškinti klientui ar vartotojui daromus veiksmus, kitų sirčių atstovams šis terminas sunkiai suvokiamas, bet, tikriausiai, asocijuojasi su tokiais žodžiais kaip kūrybiškumas, kūrybiškas verslas, inovacijos.

D.M. Ar jis pritaikomas tik dizaino srityje?

I4. Globalios tendencijos yra tokios, jog turima daugiau kūrybiškų ekspertų, profesijų, kurios būtų tarpinės grandinės tarp dizaino ir kūrybos. Tokioje terpėje žmonės yra labiau linkę bendradarbiauti, dalintis idėjomis. Dizaino mąstymas yra lengviau pritaikomas ne tik dėl kūrybiškumo, bet ir dėl tarpdiscipliniškumo, todėl, užbėgant už akių, tikrai galiu teigti, kad dizaino mąstymo metodika padeda išgryninti verslą, optimizuoti procesus.

D.M. Ar apibrėžtumėte konkrečias veiklos sritis, kurioms jis taikomas?

I4. Kadangi, kaip jau minėjau, dirbu ir akademinėje veikloje, todėl labiau susiduriu su socialiniais projektais, pvz. Vilniaus miesto savivaldybe. Tačiau yra kitokių - lokalaus verslo pavyzdžių - šokolado gamyba, nuo unikalios skonio paieškos iki pakuotės, atsiradimo lentynose, šokolado reklamos. Socialiniuose ir verslo projektuose, be abejo, galime pritaikyti dizaino mąstymą. Ir tas taikymas gali būti įvairiapusiškas – naujų produktų kūrimo, paslaugų, procesų optimizavime, reorganizavime. Ypač staruoliai sugeba su dizaino mąstymo pagalba daryti tuos procesus labia greitai. Į ką reiktų atkreipti dėmesį, kad kai galime taikyti visur - tai nereiškia, kad visur būtina, nes kartais kai kurie procesai išsisprendžia savaime.

D.M. Ar, tokiu atveju, atsiranda papildomos stipriosios pusės įmonei, naudojančiai dizainu grindžiamą mąstymą?

I4. Kiekvienai įmonei reikia inovacijų, nes be jų labia sunku būti versle, jei produktas ar paslauga nėra unikalūs. Eiliniam vartotojui be galo sunku suprasti kada ir kaip dizaino mąstymas naudojamas. Kartais dizaino mąstymo sprendimai gali būti blogi ar neteisingi vartotojo atžvilgiu, pavyzdžiui jei norėtumėte ištrinti savo Amazon anketa, tikriausiai užtruktumėte visa pusdienį, ir, greičiausiai, jums nepavyktų to padaryti. Vartotojui tai tikrai netinka ir nepatinka, jis pavargsta ieškoti ir meta šį darbą. O anketa su jo duomenimis pasilieka įmonėje. Paanalizuokime: tai yra blogai, bet, tuo pačiu ir labai gerai. Paprastesni procesai, tokie kaip greitosios kasos parduotuvėse yra taip gerai sukurti, kad nereikalauja jokių instrukcijų ar paaiškinimų, nes mes tiesiog intuityviai suprantame patį procesą, ie apie tai net nesusimąstome.

D.M. Kuo remiantis Jūs identifikuojate įmones, naudojančias dizainu grindžiamą mąstymą savo veikloje?

I4. Produkto ar paslaugos įvedimas į rinką susijęs su labia didelėmis investicijomis ir nesėkmės kaina yra labia didelė, jei produktas nėra sėkmingas. Bet tą galima pasitikrinti greitame testavime dar prieš paleidžiant į rinką ir dizaino mąstymas čia yra labai efektyvus. Dizaino mąstymo taikymas pačiame pirminiame etape aiškiai identifikuoja problemą, leidžia pamatyti spregas. Toks kelias veda į teisingų sprendimų radimą. Tačiau labiiusiai padeda identifikuoti pačių įmonių viešas pasisakymas. Pats dizaino mąstymo terminas iki šiol neturi tos, taip vadinamos, „užsibrėžtos raudonos linijos“, kuri padėtų įvardinti, jog tai tikrai yra dizaino mąstymas.

D.M. Kokia tikimybė, kad eilinis vartotojas atskiria prekes ar paslaugas, sukurtas naudojant dizainu grindžiamą mąstymo metodą?

I4. Ypač Lietuvoje išvelgiu tendenciją, kad dizaino mąstymas yra taikomas įvaizdžio formavime. Aiškiai juntame, kad tai - pavėluotai atėjusi tendencija, siekianti sukurti emocinį ryšį su vartotoju, tačiau pagaliau įgaunanti formą. Gal ir būtų galima teigti, kad dizaino mąstymas iš esmės ir atspindi įvaizdį, nori kurti geresnius, patogesnius, lengviau pasiekiamus, inovatyvius produktus vartotojui, viskas - visi produktai - ratu yra pasisukę vartotoją, o ne priešingai, todėl ir tas įvaizdis yra labai svarbus. Ir, jei nemąstoma holistiškai, tuomet dizainu grindžiamas mąstymas dažniausiai taikomas tik stilizavimui.

D.M. Ką Jūs manote - ar egzituoja konkurencinio pranašumo ir dizainu grindžiamo mąstymo sinergija?

I4. Galėčiau teigti, jog dizaino mąstymas sukuria konkurencinį pranašumą. Pasitelkus atitinkamus rodiklius, skaičius ir analizės, gaunamus iš kitų sektorių, dizaino mąstymo sprendimai yra naudingi ir padeda sukurti geresnį produktą, nes šiandien produktai varžosi ne vien tik fiziniame, bet ir skaitmeniniame terpėje.

D.M. Kuriame etape išgryninami sprendimai?

I4. Atsakinėsiu konkrečiai iš praktikos. Svarbiausi kriterijai, naudojant dizaino mąstymą, yra laikas ir turimi resursai. Nuo laiko priklauso, kokio dydžio problemą spręsimė - kuo daugiau laiko, tuo didesnę problemą galime išspręsti ir atvirkščiai. Kuo daugiau resursų turime - lietuvišku atveju - tyrimų ir duomenų, tuo daugiau laiko galime skirti sprendimų paieškai. Kada bus priimtas sprendimas irgi priklauso nuo laiko, nustatomo užsakovo arba vadovo. Dizaino mąstymo sprendimų efektyvumą lemia ir projekto pradžioje suformuoti tikslai. Tačiau reikia suvokti, kad procesui reikalingas tęstinumas. Juk visos įmonės siekia pridėtinės vertės, bet jei nebevykdomas tęstinumas, pridėtinė vertė gaunama, tiesiog ji siekia tik apie 5 %.

D.M. Labai dėkoju už pokalbį ir Jūsų laiką. Turiu pripažinti, kad man, turinčiai tik verslo praktikos, šio metodo pritaikymas kasdienėje įmonės veikloje atrodo pakankamai sunkus.

I4. Tikiu, todėl mes, šios srities praktikai, visuomet rekomenduojame į savo komandą pasikviesti dizainerį ir pabandyti bent vieną projektą, naudojant dizaino mąstymą. Linkiu sėkmingai pabaigti magistro darbą ir dizaino mąstymą pradėti taikyti praktikoje.

Priedas Nr. 6. Interviu transkripcija (I5)

D.M. Ačiū labai, kad sutikote duoti interviu, mano magistro baigiamojo darbo tema yra „Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai įmonės konkurencinio pranašumo vystymui“. Prašau jūsų prisistatyti.

I5. Aš esu X, mano ankstesnė veikla daugiau susijusi akademinė praktika, vykdytais projektais, o šiuo metu dirbu strateginio dizaino agentūroje X, kur mes būtent bandome dizaino mąstymo principais pasiekti naudą verslui. Neprieštarauju, kad interviu būtų įrašomas.

D.M. Galime pradėti?

I5. Taip, tai dizaino mąstyme labai keista, kad praktiką vykdyti reikia sieti su verslu. Aš esu įgyjęs tas kompetencijas, o dizaino mąstymas, buvo teoriškai sugalvotas verslui, kaip tą naudą perteikti. Iš esmės mes daugiau naudojames paslaugų dizaino principais kuriant vartotojo tą kelią, bet šiaip yra gana sudėtinga atskirti tuos dalykus - dizainą per vartotoją. Jie tarpusavyje susiję, nes jie visi kalba, kad reikia pokyčių, reikia daryti greičiau, efektyviau, prototipus daryti ir panašius dalykus. Tai dauguma atvejų kalbama apie tai. Agentūroje kurioje aš dirbu, dirbama su verslais, kurie nori atsišviežinti, stebėti, gerinti procesus, bet mes tą darome būtent atsižvelgdami į vartotoją, kas yra vienas iš esminių dizaino mąstymo dalykų, t.y. į žmogų nukreipta kūryba, „į vartotoją“ reikėtų sakyti. Vykdam projektus, suteikiama pridėtinė vertė ne tik vartotojams, bet ir viduje esantiems žmonėms, kad jiems būtų paprasčiau dirbti, kad visa komanda suprastų kaip vyksta procesai, reiškia „susikalibruoja“ kaip mes sakom viduje, vienas iš tų esminių dalykų, paskui kaip perneša naudą verslui. Tiek ir technologinėms kompanijoms, tiek tiems, kurie pardavinėja, tiesiog - didelėms, mažoms, įvairiausio pobūdžio kompanijoms siūlom, bandom siūlyti vartotojo kelią išsiaiškinti su tyrimu. Nors, teoriškai, ši metodika gali būti taikoma labiau naujiems verslams.

D.M. Kaip Jūs atskiriate, kad dizaino mąstymas yra naudojamas?

I5. Dizaino mąstymas yra būdas iteratyviai žiūrėti į tuos procesus, kurie vyksta kompanijose ir bandyti atnešti tą kūrybinę dalį į verslą, reiškia ieškoti tų inovatyvių sprendimų, kaip išlaikyti vartotoją, kaip išlaikyti jį lojalų, kaip didinti pardavimus kai tiesiogiai kalbame apie verslą. Verslo vistiek pagrindinė užduotis yra likti tvariems, uždirbti pinigus, ir plėstis, auginti save. Tai yra būdas, kuris, tarsi, suteikia kitokį požiūrį, kitokią perspektyvą, kitokį būdą šiems rezultatams pasiekti.

D.M. Kaip tai yra daroma?

I5. Pagal teoriją, tiesiog pasikliaujama dizaino procesais: t.y. būtinas tyrimas, stebėjimai, interviu, idėjų kūrimo etapas su komanda - kuo daugiau įtraukiama žmonių, tuo skaitom, kad yra naudingiau, nes pasižiūri procesą iš visų pusių. Po to - prototipų kūrimas, įdiegimas, ir vėlgi tikrinimas - grįžtamojo ryšio gavimas ir, vėl tarsi tas procesas iš naujo. Tai atrodo, nieko labai ypatingo nėra, bet ne visos kompanijos tai sugeba daryti. Pvz. ką mes, kaip agentūra darom, tarkim siūlome matuoti pokytį kažkokiais duomenimis - ar savo susikurtais, ar jie ten naudojami kažkokiais standartiniais Google Analytiscs- tiesiog stebėti, kaip po tam tikro diegimo kažkokio sprendimo ar paslaugos keičiasi tie skaičiai, nes ką mes darom – tai užvedam ant kelio - padedame eiti jiems link pokyčių, bet tas pokytis turi atsirasti iš kompanijos vidaus, kad viskas neliktų tiktai smagiom kūrybimėn dirbtuvėm. Kitą savaitę, grįžus į darbo vietas, viskas lieka kaip buvę. Tai tas pokytis turi kilti iš vidaus, iš vadovybės, jie turi imtis tų pokyčių, koordinuoti juos, ir įdiegus sekti ar teisinasi koks tai pokytis ar ne. O kitos dalys kas dar susiję labiau su dizainu būtent, tai ta kūrybinė dalis - kai turi atsirasti tas

kūrybiškumas iš įvairiausių metodų, tos kūrybinės dirbtuvės, „proto šturmai“, jie tarsi suteikia realybę šiek tiek kitaip pasižiūrėti į problemas. Kas dažniausiai būna - tai kompanijos tikisi labai greito sprendimo iš dizaino mąstymo, nes manoma, kad per 1 val. proto šturmo galima sukurti apie 100 idėjų, kas atrodo yra labai daug. Bet, ištikrųjų, jos būna menkavetės, nes ištyrinėję visą lauką („proto šturmo“ esmė- kiekybė- kuo daugiau idėjų), sekantis žingsnis - žiūrėti kas yra rinkoje, ar tai egzistuoja ar ne, kaip tai paveiks, kokios rizikos ir pan. Tai visiška dizaino mąstymo pradžia.

Bet iniciatyva kurti yra atėjusi iš dizaino. Kitas aspektas - vizualumas, stipri, iš dizaino atėjusi dalis. Tai, kad mes komunikuojam ne tikrai žodžiais, bet stengiamės nupiešti, ir ta vizualinė kalba, vizualinis mąstymas truputį padeda labiau susikalbėti. Kai kalbamės su klientais - tai ir žodžiai tie patys, ir pusės viena kitą supranta, bet kai gaunamas rezultatas - atsiranda nesusipratimas. Todėl kūrybinės dirbtuvės greičiau leidžia pajusti vieniems kitus, greičiau susikomuoti piešiant, eskizuojuant ar kažką statant, prototipuojuant. Čia tos pagrindinės dalys - tyrimas, idėjizacija, vizualizavimas ir prototipai jie tokios kaip pagrindinės dizaino dalys, atėjusios iš dizaino disciplinų. Kiek iš teorijos yra žinoma, mokslininkai pastebėjo, kad dizaineriai mąsto taip, kaip verslas nemąsto ir pradėjo taikyti verslui. Dabar ir verslui ir edukacijoje ir politikoje, kur neseniai Lietuvoje MOSTA kalbino mane, nes kuriama yra laboratorija būtent politikos daliai, būtent, kad tyrimai neliktų tikrai tyrimais, o kad tą tyrimą įgyvendinti, pritaikant dizaino mąstymo principus. Pionieriai yra IDEO ir Stanfordo mokykla, bet tai yra geras verslo planas, nes yra ir marketingo dalis, kaip tai padaryti, kaip tai išviešinti, kaip su vartotojais šnekėti, nes dizaino mąstymas dabar jau nėra vien tikrai dizainerių disciplina. Ji susideda iš daug kitų - tie patys tyrimai- etnografija, psichologija, elgsenos modeliai, tai pats dizaineris tokių kompetencijų neturi, bet jis pasiima jas iš kitų, tam, kad sužinotų, kaip tą inovaciją kurti.

D.M. O visas dizaino mąstymo procesas - jis galėtų vykti be dizainerio?

I5. Visiškai taip. Čia toks dalykas yra gana keblus. Tarkim, gerai išsiedukavus, galima bandyti, nes daugelis „dizaino mąstytojų“- praktikų, nėra dizaineriai- t. y. verslininkai arba iš marketingo atėję žmonės, pasukę viena ar kita kryptimi bando tą taikyti. Nežinau ar dizainerių buvimas yra nauda, ar blogas dalykas, nes dizaineris yra įsisavinęs tam tikrus dalykus, kur žiūri tik iš dizaino pusės, o reikia pasižiūrėti ir iš verslo pusės, tarkim ko galbūt dizaineris negali padaryti visais atvejais. Pastaruoju metu galvoju ir jau nelabai suprantu, kuo skiriasi dizaino mąstymas ir paprastas mąstymas. Bet vistiek dizaineriui svarbu vizualumas, grafika, kaip tai veiks, o verslas galvoja - kaip uždirbti. Kiti specialistai ir žiūri iš verslo pusė. Todėl gali funkcionuoti, ir kuo tarpdiscipliniškesnė komanda dirba prie projekto, tuo yra geriau, nes akademinio lygiu, kai dirbama su dizaineriais, gana sudėtinga, tarkim kai yra grupė dizainerių 4-5 žmonės, jie turi gvildinti problemas, tuomet atsiranda papildomų problemų - ego dalykų, kovojimo už savo idėjas ir pan. Kiekvienas turi savo kompetenciją, kur tik jis gali įgyvendinti. O kita dalis - yra daug tokių edukacinių -tas pats IDEO arba IBM- turi daug tų kursų, mokymų ir bando tuos savo žmones išsiveduoti, kurie paskui eina ir moko kitus žmones. Tas ratas plečiasi ir dizaino mąstymo žinomumas didėja. Dizaino mąstymas tiesiog yra atėjęs dėl to, kad mąstymo būdas yra panašus, bet kai jis perimamas kitų žmonių, įsisavinamas, tai dizainerio galbūt reikia tuomet tik tam tikram etape, bet praktiškai galima išsiversti ir be dizainerio.

D.M. Jeigu dizaino mąstymas yra procesas, turi eiliškumą, išmetus kažkurią dalį – veikia?

I5. Esmė tame, kai dizaino mąstymą bandė apibrėžti, jį reikėjo susisteminti, kad kitiems būtų aišku: tyrimas yra dabar, idėjizacija dabar, prototipas dabar, bet realybėje nebūtinai taip veikia. Galima iš karto daryti prototipą, o tyrimą - pačiam gale, tiesiog labai priklauso nuo situacijos, ką mes norim išsiaiškinti ir koks startas. Aišku, tyrimą geriausia daryti pradžioje, nes pradėdant kurti produktą svarbu

žinoti, galbūt jo nėra, arba mes neturim informacijos, tai mes tik sukūrę galim gauti grįžtamąjį ryšį iš vartotojo. Kadangi tai yra iteracinis procesas, tai tarpusavy maišosi tos dalys, viena kitą keičia, jos tikrai nėra viena po kitos einančios, nes dizaino pasaulyje nėra taip, kad yra viena linija. Pasaulyje mąstome labai holistiškai apie skirtingas detales ir bandome jas suvesti į visumą, o einant labai tiesiu keliu dažnai nėra įmanoma to pasiekti – yra kiti klausimai- reikia ar tyrimo, ar idėjos ar pan.

D.M. Kaip jūs matytumėte sinergiją tarp dizaino mąstymo ir konkurencinio pranašumo?

I5. Jeigu teisingu būdu daromas dizaino mąstymas tai nauda- kurti vertę. Gal metodikos pritaikymu ir sunku pamatuoti vertę, tačiau tą galima padaryti pamatuojant įmonių eksporto pranašumus.

D.M Kaip yra teisingai?

I5. Strategiškai. T.y. strateginiu pagrindu naudoti dizainą kaip įrankį savo tikslams pasiekti. T.y. naudoti tas dizaino kopėčias - nuo jokio dizaino iki aukščiausio lygio strateginiame lygyje. Jei pradėdame naudoti, matyti dizaino mąstymas nuo strateginio lygio, matyti vartotojo akimis ir iš jo perspektyvos, kur mes turim pasistengti kad būtų mūsų tas vartotojas, kaip mes galim įprasminti savo kažkokį prekės ženklą jo buityje, tai tada galime strategiškai toliau su tais įrankiais keliauti, atsiranda holistiškumas, nes pradėdama kurti nuo to, kas mes esam dizaino mąstymo principais, o ne gražų bukletuką susikurti. Gražus bukletukas neišspręs problemos, ir galbūt tai nėra problema, ką mes galim apčiuoti. Dizaino mąstymas bando eiti gilyn į tas problemas ir ieškoti kur esminė problema, kas leidžia daug daugiau pasiekti ir čia yra pavojus, nes tam reikia daug investicijų, ryžto pokyčiams, transformacijai, kur užtrunka metų ar kelių dalykas. Todėl teisingiausia būtų naudoti strateginiu lygiu. Lyginant su atvejais, kai įmonės nebžnaudoja jokio dizaino, ir kai dizaino mąstymo sprendimai priimami strategiškai teisingai, kuriant prekę ar paslaugą, pridėtinė vertė turėtų pakilti iki 20 %.

D.M. Sprendimai - kaip, kada jie priimami? Kokiam etape pamtote sprendimus?

I5. Vartotojo kelią apimam plačiai - kai vartotojas sužino apie tą kompaniją iki tol, kol yra produkto, paslaugos naudojimas. Kadangi matomas visas kelias, identifikuojami tam tikri kritiniai taškai, dažniausiai kur būna pačios skaudžiausios patirtys ir pirmiausia bandoma išspręsti, kur blogai sekasi tam tikroje vietoje. Tuomet emocinę kreivę kilstelim aukščiau, arba tiesiog ieškom galimybių tuose žingsniuose, kai einama per vartotojo kelionę – taip išsiaiškinama, kur daugiausia efekto būtų, kas daugiausia naudos atneštų. Nėra aklo šaudymo, žiūrima labai tiksliai.

D.M. Ar tai reiškia, kad kiekvienam atvejui bus skirtingi sprendimai?

I5. Be abejo, taip. Juk kiekvienas verslas turi savų niuansų, savo auditoriją, žmones. Priklausomai nuo verslo jie yra skirtingi. Tarkim galbūt Maxima, Rimi ir Iki jie yra panašūs, bet vis tiek jei išskirti auditorijas - skiria ir komunikuoja per skirtingus dalykus.

D.M. Jei neinama per vartotojo perspektyvą - kaip dar gali DT būti pritaikomas konkurenciniam pranašumui formuoti?

I5. Kaip dar? Per vartotoją. Iš tikrųjų yra esminis dalykas, nes kaip dar - sunku pasakyti, nes centras yra vartotojas ir svarbiausia, kaip pamatyti vartotojo tuos lūkesčius, kurių pats vartotojas negali iškomunikuoti. Pamatyti latentinius poreikius, kurie gali padėti padaryti įžvalgą. Dizaino mąstymo renkama kokybinio tipo, focus grupių informacija, bet svarbu - rasti įžvalgas per stebėjimą, priklausomai nuo situacijos. Parduotuvėje, versle ar kontakte, kažkuriuose sąlyčio taškuose su verslu, svarbu atrasti niuansą, kabliuką, per žmogišką faktorių, tai dizaino mąstymas visada tuo remiasi, nes jeigu mes eliminuotume žmogų, kuriam darome, tai ir paslaugos nebūtų. Kiti atveju visi įrankiai ar

jų komplektai padeda problemas gvildinti, kurti idėjas, prototipus. Galima kažkiek kurti neatsižvelgiant į vartotoją, bet pirmas dalykas- žiūrėti vartotoją, kad jam būtų patogiu - ar mes kalbam apie fizinį dalyką apčiuopamą, ar apie visiškai emocinį, vistiek reikia suprasti, kad nešama kažkokia žinia ir kartu geras patirtis.

D.M. Kokia situacija Lietuvoje su dizaino mąstymo taikymu?

I5. Jis nėra plačiai taikomas, bet kiek teko susidurti, kompanijos, Google, ir X bankas, ir įmonės, turinčios minimalias pajamas, bando daryt, integruoti, yra ir mokymų ir agentūrų, kurios bando tą dizaino mąstymą daryti, tai nėra globaliai, tačiau kiekvienas, norintis inicijuoti pokyčius bando ieškoti būdų, kaip tai padaryti. Dažniausiai būna klausimas - mes norim kažko naujo, bet nežinom ką daryti, bet žinom, kad su dizaino mąstymu galima. Jie susiranda tai kaip būdą pokyčiams, inovacijoms.

D.M. Ar tai labiau metodas pritaikomas naujiems dalykams ar seniai veikiantiems?

I5. Dažniausiai susiduriame su tais, kurie veikia ir jau kurį laiką. Jie ateina, nes pamato, kai kažkada įkūrė verslą, viskas buvo labai paprastai, augo, kaip žinojo, inerciškai viskas vyko, o dabar- nebe. Tik startuoliai dažniausiai būna jauni, švieži, pasižiūrėję, pasimokę kitur ir žino tą startuolių kultūrą, kad turi būt viskas greitai. Jie patys sugeba su dizaino mąstymu daryti tuos procesus labai sparčiai. O tos kompanijos, kurios užsisenėję - joms reikia šviežio impulso, tada ieškosi koku būdu tai padaryti.

D.M. Metodas veikia?

I5. Metodas veikia. Nors metodas yra tik įrankis ir negalima tikėtis, kad staiga viskas pasikeis, nes viską lemia žmonės, motyvacija tą įrankį laikyti, tai kai kurie pabando, pažaidžia, gal kažką sumąsto, bet vėl grįžta į rutiną. Nes tai reikalauja ir pastangų, papildomų kaštų - suburti žmones į komandas, dirbti prie projekto. Jei yra dedikacija- tai viskas veikia, o jeigu tai tik šalutinis projektas - tuomet privalu laviruoti, todėl dažnai grįžtama prie savo darbo. Todėl tai priklauso nuo vidinės motyvacijos arba nuo kažko, kas tave motyvuoja, pvz. aukštesnio lygio vadovas, kuris tą projektą kažkaip koordinuoja. Pats savaime jis neveiks- jei sakysim, kad čia yra toks įrankis, kažkiek pamokysim ir naudokite - tai taip nebus. Dažniausiai ateina kompanijos, kad juos kažkas toliau pavestų, nes jiems sudėtinga procesus patiems susikordinuoti, kai jie nėra dizaino mąstymo ekspertai. Grįžta kelioms sesijoms ar kažkokiam vienam iššūkiui, kur kažkas jiems turi padėti, nes žmogus iš šalies žiūri kitaip, atsiribojęs nuo visų problemų. Mes bandom vesti žmones, daryti tai iš vidaus, nes yra žmonės, yra vadovai, atsiranda hierarchija - ne taip lengva visiems įsijausti, kai šiaip komanda turėtų būti viename lygyje, niekas nieko nekritikuoja ir visi priima kiekvieno idėjas betarpiškai, tai praktikoje vistiek yra vadovas, kuris įsikiša kažkuriuo metu ir sako, jog taip nebus, kas realiai blokuoja kūrybiškus dalykus. Tai yra geras įrankis, sugalvotas profesionalių dizainerių, praplėsti savo spektrą su kuo jie gali dirbti, nes produktų dizainas, grafinis dizainas yra viskas aišku. Bet kai dirbama su labai neapčiuopiamais dalykais, su žmonių patirtimis, tai kaip tai galima įvardinti kaip dizainą, kuris nėra matomas, nei jaučiamas. Gana sudėtinga dizaino mąstymą yra iškomunikuoti be to, kad yra išvardinti žingsniai, bet kas yra giliai, kaip visa tai veikia, kompanijos ne visai supranta į kur veliasi.

D.M. Vadovas dažniausiai tai priima kaip savaime suprantamą paprastą dizainerio darbą. Kokiais būdais ir metodais jūs įrodote, kad taip nėra, kad jūs iš tiesų taikote dizaino mąstymą?

I5. Kaip įsivaizduoja dažniausiai dizainą žmonės, kai jų paklausinėji, tai ką jie girdi yra drabužių, grafinis, na dar interjero dizainas. Retai kažkas produktų dizainą suvokia, kad kėdei reikia išvaizdos ir kažkas ją kuria. Tai yra sudėtinga ir didelis iššūkis atriboti dizainą kaip visumą, kaip dalyką, kuris yra problemų sprendimas. Nes kai akademijoje kalbame apie tai tai mes nekalbame ar tai yra gražu ar

ne, o kalbame ar išsprendžia ar neišsprendia problemą. Nes kuriame daiktus su pridėtine verte, kuri yra palengvinime, inovacijoje, kuri turi palengvinti buitį. Mes kai tyrinėjame, turime įvairiausiai auditorijas su kuriomis dirbame, pvz, medicinos dizainas – neįgalūs žmonės, senyvo amžiaus žmonės – tai galbūt akivaizdžiausia, kai padarai, kad gali atnešti naudą. Bet tai nėra labai apčiuopiamas dalykas. Versle tos problemos yra kitokios, bet vėlgi pagrindinis dalykas yra, kad orientavimasis į vartotoją neša savo naudą. Tai tuos pačius tyrimus atliekant sužinome daug naudingos informacijos verslui, kad šiek tiek priverstų susimąstyti ir tada kyla klausimas, tai ką daryti, jei vartotojas galvoja apie verslą kitaip. Tai būna šokas, kad realūs žmonės kalba apie jų verslą kažkaip kitaip. Protingi vadovai supranta, kad čia yra aukso vertės tos išvalgos ir reikia kažką daryti, o kiti labai išsivedžia supratę, kad ne viską gerai daro arba ne viską gerai supranta. Arba atsiranda tokių, kad vartotojas - kvailas.

D.M. Ar pridėtinę vertę pastebi tik sąmoningas vartotojas?

I5. Nebūtinai, yra tas „wow“ momentas, kai naudojamosi produktu ar paslauga, ir „faina“ naudotis arba išėjus iš renginio – o, kaip sklandžiai praėjo. Dėl to ir kalbama apie patirtis, patirčių ekonomiką, nes tie dalykai, kurie anksčiau buvo labai vertingi - tampa kadienybe, o visi dabar siekia naujų patirčių, ko nėra išbandę ir taip praturtinti savo gyvenimą, todėl tas „wow“ efektas - pvz. super skani bandelė kavinėje gali atnešti labai gerą patirtį ir visas patirčių spektras suktis apie tai – kaip vertina, kaip su tavimi elgiasi, kaip komunikuoja. Tai yra paprasti žmonės, kuriems reikia išspręsti kažkokią tai problemą. Ką mes matom aplinkoj, tarkim akivaizdžiausių pokyčių, kuris labai gerai komunikuojamas – „Senukai“ - keičiasi, transformuojasi, pasikeitė startegiją, įdiegę paprastą mygtuką: sprendžia problemą, kad vartotojui nereikia blaškytis po salę ir ieškoti konsultanto, kuris gal nežinos, ne ten nukreips. Tai reiškia, kad vartotojui sutrumpinamas kelias, jam suteikiama paslauga, sutrumpinamas kelias nežinomybės, blaškymosi, ypač žmonėms, kurie pirmą kartą naudojami paslaugomis. Kitas kartas jau bus žinomas, bet pirmas-yra svarbiausias. Arba kažkokia maloni pabaiga, galbūt procesas nebuvo sklandus, bet galutinis momentas labai pamalonino. Arba ryšio palaikymas po paslaugos, kai nusiperki - gražinimo kelias, kuriam nereikia dėt pastangų. Viskas vistiek bandoma sieti su vartotoju.

D.M. Ar vartotojas pastebi prekes ar paslaugas, kurios yra sukurtos „kitaip“?

I5. Kitokia – pastebės, bet nesupras, kas taikyta, tik pagalvos, kad padaryta kažkaip įdomiai. Bus tiesiog paprastos, buitškos reakcijos, malonios, tai jį užkabins, prijaukins prie prekės ženklo, bet tikrai jis nemąstys, kad suveikė kažkurioj vietoj dizainas. Tiesiog turės geras patirtis. Jeigu kalbame apie dizaino mąstymą, kad tai problemos sprendimas - tai tikslas - nustebinti, palengvinti, nes kai turim blogas patirtis, tai mes jas tikrai atsimenam, kaip buvo „tragiškai“, kaip aptarnavo, nesuprato norų. Jeigu tik sklandžiai - tiesiog praplaukiama, bet jeigu yra „wow“ efektas tai skatina prisiminti, grįžti ir naudotis dar kartą.

Ekspertai ateina iš skirtingų sferų, dėl to ir požiūris šiek tiek skiriasi. Dizaino mąstymas, kaip metodas, atėjo iš dizainerių. Kiti, kurie atėję iš verslo - yra entuziastai – čia kūryba, kažką tokio sukuri, bet kai kiekvieną dieną sėdi ir kuri, tai nebėra kažkas nuostabaus, nes tu žinai, kaip tai veikia, kiek dėt pastangų ir pan. Todėl aš visą laiką balansuoju, netgi skeptiku pabūnu, kad tai nėra stebuklingas įrankis, kuris staiga išspręs visas problemas. Dizaineriai negali išspręsti visų problemų, o dizaino mąstymas, susijęs su „facilitavimu“, reiškia, kad turi būti žmogus, kuris turi vesti kompaniją. Galima būti šalia, patarti, bet negalima visą laiką būti iš vidaus, suprasti ir turėti patirties toj sferoj, kad būtų galima iš karto šauti į dešimtuką ir visos problemos išsprendžia. Tai gana ilgas, daug pastangų reikalaujantis procesas. Jeigu kompanijos būna mažesnės, jos lankstėnės, greičiau komunikuoja tarpusavy, bet kai yra didelės kompanijos - įdiegimas naujų dalykų reikalauja tikrai daug nuoseklaus darbo, įdiegimas padaliniuose, žmonių apmokymas, tų pačių testavimai, pilotiniai

testai, tokie dalykai – visą organizaciją pakeisti reikia turėti suvokimą ir kad tą įrankį įsisavintų tai čia yra gana sudėtinga, nes pas mane ateina žmonės, kurie irgi nori sužinoti, ir dažnai turi nuomonę, kad yra stebuklingas dalykas, kur staiga viskas pasikeičia, tai tikrai taip nėra. Nežinau, kaip sako kiti ekspertai, bet praktikoje sėkmingų atvejų tikrai yra ir galima jais pasiklausti. Tačiau paslaugos sukuriamos ir be to, tarkim, man labai patikanti paslauga Vilniuje “City Bee”, nežinau, ar ten kas nors naudojo dizaino mąstymą. Tiesiog sukūrė tai verslas gal po to, jau tobulindami, jeigu renka komentarus, pasitenkinimą matuoja - mato problemas ir bando jas išspręsti ir verslas tobulėja, plečiasi.

D.M. Labai dėkoju už interviu ir man skirtą laiką.

I5. Visada prašom.

Priedas Nr. 7. Interviu transkripcija (I6)

D.M. Ačiū labai, kad sutikote duoti interviu, mano magistro baigiamojo darbo tema yra „Dizainu grindžiamo mąstymo sprendimai įmonės konkurencinio pranašumo vystymui“. Prašau Jūsų prisistatyti.

I6. Smagu, kad ir Lietuvoje pradedama domėtis šia tema. Tai mano vardas X, pavardė - X, mokslinis laipsnis X, darbo patirtis dizaino srityje pagrindė užsienio šalyse. Interviu galite įrašinėti-neprieštarauju. Sutinku, kad šis mūsų interviu būtų įrašomas, galime pradėti.

D.M. Sakykite prašau, ar egzistuoja profesionalus dizainu grindžiamo mąstymo supratimas?

I6. Profesionalus - taip, jeigu kabėtume apie akademinę bendruomenę, ir ypač dizaino srities specialistus. Jeigu reikia išsiaiškinti ar apskritai dizainu grindžiamo mąstymo sąvoka yra plačiai žinoma Lietuvoje (manau, būtent Lietuvos rinka šiuo metu jums aktuali) – tai, deja, turiu nuliūdinti – mažai kas šį terminą yra girdėję.

D.M. Ar apibrėžtumėte konkrečias veiklos sritis, kurioms jis taikomas?

I6. Kaip jau jums minėjo viena mano kolegų – tai tie, kurie pradėjo taikyti šią metodiką versle, jie nebuvo dizaineriai, o entuziastai iš įvairių verslo sričių – marketingo, rinkodaros, reklamos skaitmeninio dizaino. Aš manau, kad gal pati sąvoka skamba kiek komplikotai, tačiau dizaino mąstymas nėra kažkas nesuvokiamo ar antgamtiško, jis netgi gali būti apskritai taikomas įmonėje ir neturint nuolatinei dirbančio dizainerio.

D.M. Kokioms įmonėms gali būti taikomas dizainu grindžiamo mąstymo metodas?

I6. Neįmanoma apibrėžti. Gal kiek standartinė nuomonė yra, kad labai mažos įmonės negali savo veikloje taikyti šio metodo, nes tiesiog “neįperka” specialisto - dizainerio. Neseniai man teko girdėti tokį pokalbį, kai vienos, gana sparčiai kylančios versle įmonės, generalinis direktorius, paklaustas, ar taiko savo veikloje dizaino mąstymą, nuoširdžiai nusistebėjo. Pasidomėjus, kas jį taip nustebino atsakymas buvo “jūs gal juokaujate? Jie (suprask-dizaineriai) už kažkokį “papaišymą” prašo nuo trijų tūkstančių eurų, tai gal geriau aš pats “papaišysiu”. Kaip suprantate, dizaino mąstymas vis dar glaudžiamas siejamas su objektu, nors realybėje jau seniai perėjęs į beobjektį dizainą. Tai išvadas, manau, pasidarysite pati. Dar noriu pridurti, kad dizaino mąstymas yra pagrindė taikomas tose srityse, kur paslaugą ar produktą naudoja paprastas vartotojas, nes tai nėra kažkas specializuoto-specializuotas produktas, skirtas mokslininkams ar tyrėjams.

D.M. Kaip Jūs manote - ar egzistuoja konkurencinio pranašumo ir dizainu grindžiamo mąstymo sinergija?

I6. Manau, kad taip – ji tikrai egzistuoja. Juk dizaino mąstymas realiai yra siejamas su vartotoju, jo vartojamomis prekėmis ir paslaugomis. Dažniausiai įmonės susikoncentruoja ties inovacijomis, tačiau eilinis vartotojas joms dažnai dar net net nėra pasirengęs. Kas jam aktalu - tai ką jis gaus už jam siūlomą kainą, ar tai bus pridėtinė vertė, ir čia svarbų vaidmenį tuomet jau vaidina produkto, prekės ar paslaugos į rinką patekimo laikas. Svarbu paminėti, kad taikant dizaino mąstymą laiko sąvoka brėžiama nuo patobulinimo (inovacijos).

D.M. Ar Jūs skiriate etapus, kuriuose sprendimai yra išgryninami?

I6. Mes, dizaino profesionalai, sprendimus priimame intuityvai, nes daugeliu atvejų net nesusimąstome, kuris yra būtent tas “teisingas” priėmimo etapas. Prieš priimdami sprendimus mes tiesiog galvojame, kad produktai ar paslaugos turi būti tokie, kad vartotojas juos priimtų kaip savaime suprantamus, nes jeigu tik pastebimos kūrimo pastangos, viskas - laikas keistis. Aišku, yra, manau, dabar ir jums jau pažįstama metodika, kur yra išvardyti “žingsniai”. Jais, ypač pradedantiesiems arba neprofesionalams naudinga remtis. Tačiau pats procesas nueina daug giliau, nes įvardyti, kas yra toliau, po tų žingsnių, kaip įvardyti vartotojų patirtis, kurios nėra nei matomos nei apčiuopiamos – tik intuityviai.

D.M. Kokie yra išoriniai požymiai, rodantys dizainu grindžiamo mąstymo naudojimą (įmonės kuriamų produktų ar paslaugų skirtinga išvaizda, papildomos savybės)?

I6. Žinot, galėčiau sakyti, kad jokie, nes, kaip ir minėjau - neįmonama to “plika akimi” identifikuoti labia svarbių vartotojų jau turimų patirčių be atitinkamų tyrimų. Išoriškai – taip, tai atsispindi pvz. pakuotėse, tačiau geros – blogos patirties, identifikuoti be tyrimo nėra įmanoma.

D.M.. Ar dizainu grindžiamo mąstymo metodo pritaikymas galėtų stiprinti įmonės įvaizdį?

I6. Taip, bet konkrečiai šnekant, reiktų dizaino mąstymą realiai taikyti tik ten, kur tikrai reikia, o ne ten, kur tik numanoma, kad galbūt reiktų, nes tuomet prarandame dizaino mąstymo visa esmė. Įvardinčiau, kad dizaino mąstymas galėtų būti būdas, priemonė, įrankis teisingo, bet subrandinto ir patikrinto sprendimo priėmimui.

D.M. Kokia yra ekonominė sprendimų raiška: ar pagerėja sėkmės versle rezultatas?

I6. Lietuvos rinka yra labai maža, todėl dizaino mąstymo sprendimų taikymas tikrai būtų naudingas eksporto rinkų plėtrai. Priklauso nuo išsikeltų tikslų, kokią problemą spręsimė naudojant dizaino mąstymą. Jei spręsimė eksporto į Vokietiją, tai tikriausiai yra naivu tikėtis eksportuoti tą patį produktą arba naudoti tą pačią strategiją eksportui į Kiniją. Kalbant abstrakčiai tikslas visada yra uždibti daugiau, dizaino mąstymo procese pasimato aiškūs atsakymai kaip taip būtų galima padaryti, ir Lietuva galėtų eksportą padidinti nuo 10-20 %.

D.M. Labai dėkoju už pokalbį ir Jūsų laiką.

I6. Atsiprašau, kad tik tiek jo galėjau šiandien jums skirti. Pasidalyti turima patirtimi visuomet norisi, tačiau turiu mažą vaikelį, ir šiandien aš turiu jį pasiimti, todėl gal dar susitiksime ateityje. Linkiu didelės sėkmės ir kantrybės.