

Laura Sėlenienė
Dainius Urbanavičius

VERSLAS JAUNIEMS



Laura Sėlenienė
Dainius Urbanavičius

VERSLAS JAUNIEMS

Mokomoji knyga



KLAIPĖDOS
VALSTYBINĖ
KOLEGIJA

Klaipėda
2019

Autoriai: Laura Sėlenienė, Dainius Urbanavičius
Recenzavo: Jurgita Keršytė-Gazarian, dr. Remigijus Riekašius
Redaktoriai: Urtė Brazdeikytė, Antanas Stanevičius
Dizainas: INTERGRAFIKA

VERSLAS JAUNIEMS

Pirmoji laida

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB).

Šis leidinys parengtas naudojant Europos Sąjungos finansinę paramą. Už šio leidinio turinį atsako Klaipėdos valstybinė kolegija. Jokiomis aplinkybėmis negali būti laikoma, kad jis atspindi Europos Sąjungos nuomonę.

ISBN 978-609-432-126-9
© Dainius Urbanavičius, 2019
© Laura Sėlenienė, 2019

Verslas jauniems

TURINYS

Įvadas	9
BEE Lab	11
I dalis. Inovacijos	13
II dalis. Marketingas	20
III dalis. Gamyba	31
IV dalis. Pardavimai	43
V. Kas paskatins verslauti?	53
Pabaigai	71

Išvadas

Ši knyga skirta pradedantiems verslą žmonėms bei tiems, kurie labiau norėtų praktiškų patarimų nei teorijų ar hipotezių perrašymo.

Knygos struktūra atitinka dažniausiai atsirandančių klausimų seką, kai verslas nuosekliai vystosi nuo idėjos iki masinės produkcijos arba atvirkštinė tvarka, jei „rankos dirba greičiau už galvą“. Ji taip pat paskaninta tikrais startuolių atvejais, randamais tiesiog tekste it razinos pyrage. Šie startuoliai pateko į knygą, nes dalyvavo *BEE Lab* projekte¹. Jie nėra iš tų, kuriems pasisekė labiausiai, tačiau yra patys tikriausi, turintys savų išgyvenimų ir atradimų.

Knygą galite skaityti nuosekliai arba atskiromis dalimis. Pavyzdžiui, jei jus domina tik pardavimai, susipažinkite būtent su šia dalimi. Jei norite susidaryti išsamesnį vaizdą bei iš naujo apmąstyti idėjas, turimą verslą ar gauti įkvėpimo, siūlome leisti į kelionę nuo pirmos dalies.

Kadangi svarbiausia šios kelionės dalis yra jums, skaitytojau, kilusios mintys, tai siūlome jas užsirašyti. Knyga elektroninė, nesibodinti šiuolaikinių technologijų, anglų kalbos bei nebijanti, kad grįžti nuo interneto prie knygos bus sunku. Dažnas pavyzdys iliustruojamas *QR kode*² esančia nuoroda³, todėl ir jus, skaitytojau, kviečiu įdiegti telefone programėlę ir kodus skanuoti. Taigi ši knyga – tai įvairiaspalvis verslo maršrutas, kuriame jūsų užrašai veiks kaip fotografijos: jei tik pamatote įdomų vaizdą, užfiksuokite jį. Kelionės pabaigoje smagu dar kartą perversti fotografijas (užrašus) ir numatyti naują kelionę.

Kadangi knyga skiriama startuolių vadovams, kūrybinių komandų nariams, studentams, moksleiviams, kurie nori išmokti sukurti startuolį, tai pravartu žinoti, kas tas startuolis.

Sukurta daug apibrėžimų, bet mums patinka šis⁴: startuolis – verslo struktūra, sukurta spręsti problemą, kai pateikiamas naujas gaminys arba paslauga didelio neapibrėžtumo sąlygomis. Kai kurie startuoliais laiko tik tas įmones, kurios veikia aukštos pridėtinės vertės sektoriuose, pavyzdžiui, bio-

1 Pats projektas aprašytas kitoje knygos dalyje.

2 Greito atsakymo kodas (ang. *Quick Response Code*) yra dviejų dimensijų brūkšninis kodas, kuris talpina informaciją.

3 Kadangi *Youtube* pakeičiamos nuorodos, pavyzdžiui, autorių teisių pažeidimo atvejais ar paties informacijos įkėlėjo iniciatyva, dalis nuorodų gali nustoti veikti, tačiau jas galėsite susirasti ir įvedę raktinius žodžius pagal temą.

4 Paimta iš www.feedough.com.

technologijų, IT ar panašiose. Manome, kad tradicinėse verslo šakose verslas gali klestėti ir sukurti naujus problemų sprendimus, kurie bus žymi inovacija. Vis dėlto vienu esminiu požymiu startuolio įmonė turi pasižymėti – greito augimo potencialu. Jei grupelė žmonių sukūrė naują labai skanių ledų receptą, bet ledų galiojimo terminas yra 7 dienos, tai toks apribojimas gali atimti galimybę juos įgyvendinti tarptautinėje rinkoje ir trukdyti augti pačiam verslui. Tačiau jei įmonė gamina ypatingo dizaino ir techninių sprendimų aliumininius žaislus, tai jiems produkto galiojimo terminas nekludys greitai įsitvirtinti ir užaugti.

Mes, Laura ir Dainius, perimdami vienas iš kito estafetę, būsimė jūsų gidais kelionėje po startuolių pasaulį. Aš, Laura, daugiausia jus lydėsiu startuolių vizitų metu, o aš, Dainius – verslininkystės pažinimo link. Kelionėje supažindinsime su savo nueitu keliu ir potyriais verslo pasaulyje bei lauksim jūsų komentarų. Neformalus bendravimo stilius su pavyzdžiais, tikimės, padės keliauti lengvai ir pakilios nuotaikos. Kadangi knygoje yra daug įvairenybių, perspėjame iš anksto, kad kiekvienas pavyzdys ar dialogas yra pozityvus. Toks mūsų, gidų, būdas. Kviečiame perskaičius knygą pasidalinti mintimis, kaip būtų galima ją patobulinti. Prašom susirasti mus *LinkedIn* ;).

BEE Lab

Nereikia stereotipiškai galvoti: jei jau Europos Sąjungos finansuojamas projektas, tai nuobodus ir niekuo nesudomins. Atvirkščiai! Tokie projektai įveikia didelę konkurenciją, kol laimi galimybę būti finansuojami. *BEE Lab projekto idėja – išbandyti skirtingus verslumo skatinimo modelius nutolusiose nuo didžiųjų miestų vietovėse Latvijoje ir Lietuvoje, siekiant vystyti regionų potencialą.*

Pastarųjų metų tendencijos rodo, kad Latvijos ir Lietuvos gyventojai linkę migruoti iš mažiau išsivysčiusių, nutolusių vietovių į labiau išsivysčiusias (įskaitant ir užsienio šalis). Abi šalys praranda žmonių bei pajamų regionuose. Abiejose šalyse didėja skirtumai tarp mažesnių miestų ir sostinių, tarp didmiesčių ir kaimo teritorijų. Skiriasi gyventojų gyvenimo kokybė, vystymosi galimybės, o tai sukelia daug socialinių ir ekonominių problemų. Siekiant pagerinti situaciją tiek Lietuvoje, tiek Latvijoje, partneriai (išvardinti žemiau) iš abiejų šalių 2017 m. susibūrė į Interreg V-A Latvija–Lietuva programos projektą „Regionų verslumo stiprinimas įgalinant bendradarbiavimą per sieną“ – BEE Lab. Projektas apima Rietavo (LT), Talsų, Saldaus, Kuldygos ir Liepojos (LV) savivaldybes. Nors projektui susijungusios savivaldybės nepriklauso vienam administraciniam vienetui, žvelgiant istoriškai, Šiaurės Vakarų Lietuva ir Pietvakarių Latvija demografiškai ir sociokultūriškai yra artimos.

Projekto *BEE Lab* laikotarpiu (nuo 2017 m. balandžio mėn. iki 2019 m. rugsėjo mėn.) buvo sukurti, įgyvendinti bei įvertinti 5 skirtingi verslumo skatinimo modeliai: „PopUp Lab“ (Rietave), „Verslumo mokykla jaunimui“, „Kava su ekspertais“ bei „Saldaus verslo mokykla“ (Saldaus) ir „Teminės-informacinės vaizdo konferencijos“ (Talsai). Visi šie modeliai trumpai aprašyti atskirai tolimesnėje knygos dalyje. Veiklose dalyvavo nutolusiose įsikūrusios mažos ir vidutinės įmonės bei potencialūs verslininkai, o tai paskatino įkurti 30 naujų įmonių, spartino ar skatino keisti egzistuojančių verslų modelius, kūrė naujus produktus, išugdė Latvijos ir Lietuvos ekspertų, gebančių taikyti naujus verslo skatinimo modelius praktikoje, tinklą. Atlikta daug prasmingų darbų. Deja, tik dalis jų pasieks jus šioje knygoje.

Oficialūs faktai.

Projekto vykdytysis partneris: Rietavo turizmo ir verslo informacijos centras (Lietuva).

Projekto partneriai: Talsų savivaldybė (Latvija), Žalių ir išmaniųjų technologijų klasteris, Liepoja (Latvija), Klaipėdos valstybinė kolegija (Lietuva).

Trukmė: 2017 04 01 – 2019 09 30.

Bendras biudžetas: 565685,76 Eur.

Europos regioninės plėtros fondo lėšos: 480832,88 Eur.



Susipažinę su projektu, be kurio nebūtų ir šios knygos, grįžkime prie verslo.

I dalis. Inovacijos

Jei rinkai pasiūlysite tą patį, kaip ir kiti, negausite to paties, kaip kiti – gausite mažiau. Pasidalinsite tuos pačius klientus ir kiekvienas uždirbsite mažiau. Viena įmonė gali pelningai dirbti ir nedideliame miestelyje, o konkurento atsiradimas gali paskandinti jas abi. Inovacijos reikalingos, kai siekiama patenkinti esamų klientų poreikius geriau nei kiti. To siekdami restoranai atnaujiną meniu arba grožio salonai pakeičia naudojamą chemines priemones į ekologiškas. Inovacijos būtinos kuriant naujus produktus, kurie neturi analogų tiek vietinėje, tiek šalies ar platesnėje rinkoje. Pavyzdžiui, *Deeper*, šiuo metu populiariausias pasaulyje užmetamas echolotas, kurio pagrindinė inovacija buvo sumažinti esamus rinkoje echolotus iki patogiai naudojamo 6,5 cm skersmens burbuliuko.

Ar galime visus sumanymus pavadinti inovacijomis? Na, jei tokių idėjų niekas pasaulyje nėra įgyvendinęs⁵, tai kas gi tai, jei ne inovacija? Bet kai kurios visai ne naujos, o modifikuotos. 1837 metais sukurta pirmas elektrinis automobilis buvo ryški inovacija, tačiau kiek reikėjo tą automobilį modifikuoti, kad 1997 metais būtų sukurtas pirmas komerciškai sėkmingas elektromobilis *Toyota Prius*? Idėjos modifikacijoje surandame teigiamą atsakymą. Svarbu nekopijuoti esamų idėjų, nes tada tektų dalintis rinka, o tai iš karto sukeltų konkurenciją. Kol kas Lietuvoje konkurentai per dažnai konkuruoja kaina. Tai gresia pelningumo sumažėjimu arba nebuvimu. Jei jau vystyti idėją, tai tą, kuri būtų originali, neišbandyta bent jau jūsų regione. Būtina sąlyga: šiai idėjai jau turi būti subrendęs poreikis, kad būtų lengva sudominti klientus.

Kai prieš keletą metų savo žmonai bandžiau pasiūlyti keletą idėjų verslui kurti, niekas jos neužkabino. Ar tai reiškia, kad idėjos buvo nepakankamai geros? Kaip nuspręsti, kuri idėja yra geriausia? Ar pelningiausia idėja būtinai geriausia? O jei šiandien pelningiausia idėja po metų taps tokia populiari, kad panašių idėjų įgyvendintojų atsirastų ne vienas ir ne du, kurie darys tą patį,



⁵ Pavyzdžiui, visai nesenai sužinojau apie *Aquasonic* – pirmąją pasaulyje grupę, kuri muzikuoja ir dainuoja po vandeniu. Susikūrusi Danijoje ši grupė atveria povandeninių garsų pasaulį neįprastu būdu. Tiesiog užima kvapą.

o gal net dar geriau? Taip atsitiko su kavinių mada, parbėgusia iš Vilniaus į Klaipėdą – miestelio centras kavinėmis nusėtas. Kas yra idėjos atsirinkimo kriterijus, kurį galėtume pavadinti pagrindiniu?

Galimybės kitiems nukopijuoti nesuteikimas arba kitaip dar vadinama išskirtinė kompetencija (angl. *core competence*) – tai produkto⁶ ar organizacijos savybė, leidžianti sėkmingai dirbti tol, kol ir kiti gebės ją įgyvendinti. Pavyzdžiui, regione yra vienas tikrai geras specialistas ir jis jau dirba pas tave, taip pat susitarėt, kad jis nedirbs pas konkurentus. Verslas gali būti susijęs ir su ypač palankia vieta, kurios konkurentai jau nebegali užimti. Taip pat gali būti išskirtinė technologija, kurios niekas negali nukopijuoti, išskirtinė partnerystė ar dar kas nors išskirtinio, kas neleidžia konkurentams visiškai su jumis konkuruoti. Priešingu atveju, konkurentai vis tiek kopijuos sėkmę ir gali dar kai kuriais aspektais padaryti geriau, o tai reiškia, kad vis tiek nuvilios dalį klientų. Galvojant apie savo verslą dera iš karto numatyti, kad tiek, kiek sunku sukurti kopiją, tiek bus saugu. Jei kopijuoti yra lengva, greičiausiai jau kas nors galvoja apie tą pačią idėją, ir kas pirmas⁷ ją įgyvendins, tas ir laimės. Arba iš karto (pavyzdžiui, per 2–3 mėnesius) po jūsų idėjos įgyvendinimo rinkoje, greičiausiai atsiras konkurentas. Taip pat reikalinga ir vizija, kaip produktas gali vystytis, kokias esmines (dėl svarbumo klientams, o ne mums) savybes padarysime vis tiek geriau negu konkurentai. Reikia neužmiršti, kad kilus konkurencijai, kainos, vadinasi, ir pelnas, greičiausiai, mažės. Gali mažėti ir pajamos, jei produktas neišpopuliarės tiek, kiek išaugs pasiūla. Reikės analizuoti klientų suvokimą, filtruoti jų poreikius (bus „Marketingo“ dalyje), tobulinti produktą net ir vietinėje rinkoje. Istorija pasakoja, kad iš Sakiči Tojodos⁸ pavogė jo sukurtų audimo staklių brėžinius, o jis labai nesigailėjo, tik pasakė, kad šie buvo su klaidomis, jis jau sugalvojęs daug patobulinimų, kurie pavogtus brėžinius paverčia tiesiog praeitimi.

Jei sugalvotume Klaipėdoje, Dangės upėje, nuleisti baržą ir ten įkurti viešbutį ant vandens? Kuo tokia baržos idėja būtų nauja? Mačiau tokių ar panašių Amsterdame, Kopenhagoje, Barselonoje. Net tarybinėje Klaipėdoje buvo barža-restoranas „Regata“. Tiesa, stovi dabar krantinėje barža

6 Apibendrintu pavadinimu *produktas* vadiname viską, ką galima sukurti ir parduoti – ir prekes, ir paslaugas, ir informaciją.

7 Ne veltui yra skubama įvesti naujus produktus į rinką, trumpinamas produktų kūrimo ir pristatymo laikas.

8 Sakiči Tojoda – vienas iškiliausių inovatyvių inžinierių, kuris audimo staklių tobulinimui skyrė 63 gyvenimo metus ir išvystė verslą iki to, kad po jo mirties 1930 metais liko 8 įmonės su 13 000 darbuotojų.

„Das Boot“, tačiau jos paskirtis kita ir alternatyviu patrauklumu neprilygsta⁹. Inovacija – tai nėra visiškai naujas daiktas ar paslauga. Pritaikymas vietos sąlygoms ar poreikiams – irgi yra inovacija! Nereikia įkurti naujos organizacijos, kad pademonstruotum inovacinį elgesį – galima sukurti naują dalyką modifikuojant esamą. Dar ir įdirbis liks ir tiks.

Prisiminiau seniai sugalvotą savo idėją su vaistų pristatymu visą parą. Veža į namus viską – kurjerių paslaugos išvystytos. Patys drąsiausi naktį takistų prašo tokios paslaugos. Tokia paslauga brangesnė. Mano idėjos naujumas yra vaistinės mobilumas ir darbo laikas. Vadinasi, inovacija gali būti bet kokių lygiu – įmonės, miesto, regiono, šalies, pasaulio – svarbu, kad jos mastelis užtikrintų norimą pardavimų kiekį su tinkamu pelnu... savo asmeninei misijai įgyvendinti.

Dizaino pakeitimas (jei tai daro įtaką kliento suvokimui apie naujų savybių atsiradimą) yra labai rimta inovacija. Tai gerai demonstruoja drabužių moda bei architektūra – namai sugalvoti prieš tūkstančius metų, tačiau architektų suteikiamas išorinis ir vidinis dizainas juos padaro išskirtinius, ir tada kainuoja gerokai daugiau nei sąmatinė darbų ir medžiagų vertė. O kur dar vietos ant gaublio svarba?! Patraukliam dizainui paprastai yra priskiriama didžioji bet kurio produkto sėkmės dalis. Prisimenu draugus keramikus Shuke Ceramics ir Mr. Bowl. Keraminius puodus istorikai vis atkasinėja, ir kuo puodai senesni, tuo geriau. Amatas senas kaip žmonija. Dizainas ten yra svarbiausia. Kitoks dizainas, kurio nenukopijuosi, nes jis yra tiesiogiai susijęs ne tik su išore, bet ir kaip gyveni, ką mąstai ir bendraudamas su klientais perduodi. Jie perka daiktą, tačiau emocija, kuri su juo asocijuojasi, yra dar svarbesnė. Kaip ir vertybės, nulemtos aplinkybių, kuriomis produktas sukuriamas. Pavyzdžiui, vaikų sukurti atvirukai dažnai esti nedidelės meninės vertės, tačiau aplinkybės, kuriomis atvirukai buvo sukurti, jiems prideda nemažai vertės. Daug amatininkų ir dailininkų parduoda iš studijos, tada jiems pavyksta parduoti ir geriau, ir daugiau: parduodi ne prekystalį, o visą kūrybinę atmosferą, gali leisti į pokalbį, kuriame slypi prekės identitetas ir, aišku, atitinkama kaina. Žmogus jaučiasi ne vien esąs pirkėjas, o gavęs kur kas daugiau nei vien tik prekę.

Internetas atveria daug platesnę rinką, bet parduoti ir meistro vertybes sunkiau... nors yra vizualinių priemonių, rekomendacijų, atsiliepimų, vertinimų, reitingavimo sistemų. Televizija ir kiti masinio informavimo kanalai pakeilia gaminio ar kūrinio vertę ir perduoda vertybinę informaciją plačiai. O gausiai pasklidusi žinia – tai informuotas potencialių klientų ratas (jei kalbame apie plataus vartojimo prekes ar paslaugas).

⁹ Toks mano subjektyvus vertinimas ir jo tiesiog nenoriu argumentuoti.

Kai įgrysta dirbti vien dėl pinigų

Vaikystės svajonę išpildžiusi verslo idėja

Darius Ripkauskas atvirauja nemėgstantis stačia galva nerti į rizikas, tačiau jo verslo istorijos pradžia kaip tik tokia – pastūmėta avantiūristiškų sprendimų. Jaunas vyras vieną dieną tiesiog metė gerai apmokamą darbą ir sukūrė savo verslą. Rimtas, atsakingas inžinieriaus pareigas D. Ripkauskas iškeitė į darbą jo paties įsirengtose dirbtuvėse. Dėl užmojo gyventi kitaip jaunas vyras net grįžo į savo gimtuosius namus – Budrikių kaimą Rietavo savivaldybėje. Grįžo iš Klaipėdos, kur trejus metus dirbo solidžios kompanijos kokybės inžinieriumi.

„Vieną dieną supratau, kad dirbu tik dėl pinigų. Mano darbinė rutina sukosi rengiant produktų dokumentaciją – jokios kūrybos ir pokyčių. Tai įgrišo, tad pradėjau dairytis naujos veiklos ir stabtelėjau ne ties naujo darbo paieškomis, o nuosavo verslo kūrimo idėja“, – apie gyvenimo ir darbo pokyčius pasakoja verslininkas.

Svajonė gyventi ir dirbti kitaip pradėjo pildytis D. Ripkausko tėvams priklausančiame ūkinyje pastate. Čia vyras įsirengė dirbtuvę ir kibo į darbą. Netrukus naujakurio galvoje užgimusios idėjos tapo tikrove – įspūdingo grožio gaminiais: lentynėlėmis kolekciniams žaislams, ekspozicijoms, įvairiais suvenyrais ar tiesiog mielomis smulkmenomis. Šuoliu į sėkmę D. Ripkauskas laiko sparčiai populiarėjančias savo kurtas lentynas mašinų modeliukų kolekcijoms. Apie tokias vaikystėje, sako, ir pats svajodavęs, o dabar įgyvendinęs ne tik savo, bet ir kitų modeliukų kolekcionierių svajonę.

„Prieš gamindamas pirmąsias lentynėles užsakovo neturėjau, tad pagaminau taip, kaip įsivaizdavau pats ir tikėjau, kad atsiras žmonių, kuriems tai patiks. Projektavimas ir gamyba truko kelias dienas, tačiau lentynėles vis dar tobulinu, projektuoju kitokio tipo produktus“, – aiškina D. Ripkauskas.

Sunkvežimiai ilgai verslininko dirbtuvėse neužsibūna – stilizuotos lentynos išrieda į Ameriką, Kanadą, Didžiąją Britaniją, Italiją, Vokietiją, Slovėniją. Užsienio rinka D. Ripkausko darbams atsivėrė pradėjus bendradarbiauti su internetine rankdarbių parduotuve www.etsy.com

„Šią parduotuvę radau socialiniame tinkle *Pinterest*. Į rankdarbių pardavimą orientuotoje parduotuvėje paskyros susikūrimas nekainuoja, tad nedvejodamas nusprendžiau išnaudoti šį pardavimo kanalą“, – apie rin-

kodaros sprendimus savo verslui atvirauja rankdarbių meistras. Internetinė rankdarbių parduotuvė – tik vienas iš produktų realizavimo kanalų. Pasiiekti potencialius klientus D. Ripkauskas stengiasi ir per paties administruojamas socialinio tinklo Facebook paskyras: *Medinės lentynėlės* ir *Medinė pasagėlė*. Verslininkas braižo ir internetinės svetainės bei parduotuvės kontūrus.

Viskas, atrodo, sklandu ir paprasta, tačiau sudėlioti planus, prioritetinius darbus, veiklos kryptis ir siekius nebuvo taip lengva. Vilniaus Gedimino technikos universitete

Pramonės inžinieriaus diplomą įgijęs ir gausų patirties bagažą metalo suvirinimo srityje turintis D. Ripkauskas susidūrė su vadybinių ir verslo kūrimo žinių stoka.

„Sunkiausia buvo tuo pat metu ir žinias gilinti įvairiuose mokymuose, ir verslo strategiją dėti, ir patį verslą užkurti. Neturėjau verslo kūrimo startui būtinų žinių, tad labai pagelbėjo „BEE Lab – Regionų verslumo stiprinimas įgalinant bendradarbiavimą per sieną“ projekto ekspertų paskaitos ir patarimai“, – apie MB *Spausdinta* veiklos pradžią pasakoja jos savininkas.

Jis atvirauja, kad startuoti norėjęs kitaip. Iš pradžių ketino įsigyti ultravioletinių spindulių spausdintuvą, kuris leistų pageidaujamą vaizdą spausdinti ant įvairių lanksčių ir kietų paviršių: plastiko, organinio stiklo, medžio, laminato ar net akmens. Tačiau 20 tūkst. eurų kainuojančiam įrenginiui nepakako savų santaupų, o paskolos gauti taip pat nepavyko. Tada teko koreguoti planus ir apsiriboti paprastesne technika – lazeriniu pjovimo ir graviravimo įrenginiu. Taip planus teikti spausdinimo paslaugas pakeitė graviravimas ir kūrybinių idėjų įgyvendinimas pasitelkiant lazerinio pjaušymo technologiją. Ją verslininkas perkando savarankiškai – mokydamasis iš gausių videopamokų interneto erdvėje. Užmojo teikti spausdinimo paslaugas ir taip išplėsti savo verslą D. Ripkauskas neatsisako. Jis svarsto net apie galimybę didinti komandą, kad vadybinius ir techninius darbus patikėjęs kitiems galėtų nerti į savo kūrybinius sumanymus.



Darius Ripkauskas

Spausti iš savęs idėjas nėra lengvas užsiėmimas. Kai siūliau žmonai idėjas, nesinaudojau jokia struktūruota metodika, pavyzdžiui, *Design Thinking* su *Persona* sukūrimu, idėjų žemėlapiu, panašumo diagramomis ar panašiomis.

Rekomenduoju kurti *Persona*, kai pradėti rimtai ieškoti žmonių poreikių patenkinimo idėjų ir galimybių jas paversti veikla. Bet kokia vizualinė išraiška, o *Persona* atveju ir struktūruota informacija, padeda labiau susivokti bei neišvengiamai primena apie savo egzistavimą, jei primiršti nuo ko pradėjai. Jei kada matėte nusikaltimo tyrimo lentą, kurioje fotografijos, faktai, vietos, dar kai kada susietos virvelėmis, sujungti į bendrą visumą, tai panašią *studiją* galima būtų pasidaryti savo idėjai¹⁰ ir naudoti lentą papildymui, pakeitimui ir tolimesniam gryninimui. Aišku, geriausia tokią lentą kurti ne vienam, o keliuose – turėti kūrybinių partnerių komandą. Išgryninus idėją, *studiją* rekomenduotina parodyti draugams, tos srities žinovams, kurie nekonkuruos, galimiems partneriams, kūrybiniais žmonėms, verslininkams siekiant atviros, kūrybiškos kritikos. Geriau jau idėją atmesti šiuo etapu, negu leisti su prasta idėja į realizavimo kelius ir patirti finansinių nuostolių, kurie gali vilktis dar keletą metų skolų pavidalu.

Kai pradėti jausti, kad vis labiau spaudžia esamos sąlygos, ateina laikas aktyviau dairytis alternatyvų. Štai kas vilioja – informacinės alternatyvos! Jų dabar pilna. Tai ne vien mokymai, tai ir socialinės partnerystės, atviri užsiėmimai, diskusijos, asociacijos su plačiu renginių ratu, blogai, bendruomenės ir begalė kitų veiklų akivaizdžiai arba internetu. Atrodo, kad belieka tik pasirinkti. Tačiau yra keletas „bet“, kuriuos per kelis dešimtmečius, ieškodami naujų patirčių, supratome.

Pirmasis „bet“ – tavo taurė turi būti tuščia. Negalima naujais dalykais pripildyti sklidinios taurės, sako Rytų išmintis. Tuščia taurė – tai noras pasisemti iš gyvenimo naujovių, noras pažinti – panašus į tą, kurį žaisti turi vaikai. Pradedant savo verslą visada bus kliūčių, vystant jį – bus ne mažiau barjerų, užaugusiam verslui – bus dar daugiau pavojų. Tuščia taurė yra tai, kas atveria neribotų galimybių ir suteikia motyvaciją augti ir auginti bendražygius, negailėti savęs ir būti už visa tai dėkingam.

Antrasis „bet“ – pažinti save. Gerai, kai mano žmona iš karto pasakė, kad kai kurios mano siūlytos idėjos – ne jai. Greitas sprendimas atėjo iš savęs

10. Reikės faktinės medžiagos apie planuojamos rinkos talpą eurai, konkurentus ir jų potencialo vertinimą, pelningumą, konkurencinius pranašumus ir galimus pavojus. Atminkite, kad konkurentai jums neatiduos savo rinkos dalies, o greičiausiai priešinsis įtempę visas jėgas, tikėdamiesi, kad jums jėgų pristigs anksčiau.

pažinimo. Vieni verslai prieštarauja mūsų vertybėms (pavyzdžiui, prekiauti alkoholiu, cigaretėmis, nuodais gyvūnams, ginklais ir pan.), kiti mums netinka pagal mūsų charakterį. Pavyzdžiui, esate uždaroکو būdo, o jums siūlomas darbas, susijęs su aktyviais pardavimais. Norint sėkmingai dirbti, reikia iš tikrųjų norėti susipažinti, aktyviai bendrauti su žmonėmis. Dar vieni darbai mums gali netikti dėl fizinių savybių; pavyzdžiui, jei vimdo nuo bangavimų, tai darbas laive ne jums, kaip ir sukiotis cokolinio aukšto žemom lubom bare, jei esate dvimetrinio ūgio.

Daug dalykų galima kompensuoti pasitelkiant į komandą žmones, bet įsivaizduokite lakūną, kuris bijo aukščio. Geriausia išnaudoti tas savybes, kurios jums duotos – jas ugdyti ir tapti dar stipresniems. Pavyzdžiui, jūs turite lakią vaizduotę ir puikiai išmanote lietuvių kalbą – vadinasi, galite kurti tekstus, o tai gali atvesti jus prie viešųjų ryšių temų. Jeigu esate gamtą mėgstantis žmogus ir domitės psichologija – galbūt jūs galėtumėte vesti įdomius žygius. Socionika¹¹ ir 16 asmenybės tipų yra gana puikus būdas susipažinti su savimi. Senų draugų, bent keletą, paklauskite nuomonės, kas jums tiktų – nešališkas požiūris padeda.

Trečiasis „bet“ – pasiekama svajonė¹². Svajonė susijusi su jūsų veikla. Kuo realesnė svajonė, tuo labiau prasmingas atrodys užsiėmimas ir tuo didesnę harmoniją jausite jį atlikdami daugelį metų. Pavyzdžiui, jūs turite svajonę gyventi name ant ežero. Jums greičiausiai pakeliui bus su programavimu, dizainu ar kitokiu nuotoliniu darbu susijusios veiklos. Arba gausite pasikviesti pas save žmones dėl, pavyzdžiui, idealios pirties, buriavimo, odos apdirbimo pamokų ar ko kito. Jei šiandien ir negyvenate ant ežero kranto, tai visos minėtos veiklos gali atvesti į šios svajonės įgyvendinimą.

Kiekvienas „bet“ yra mažiau ar daugiau reikšmingas jums, tad norint, kad jus sėkmingai „pasirinktų“ veikla, reikia, kad būtumėte pasirengęs ją priimti. Tada tas susidūrimas neišvengiamas, o sėkmė – labiausiai tikėtina.

11 Socionika – 1970 metais sukurta Aušros Augustanavičiūtės asmenybių tipų ir jų tarpusavio santykių suderinamumo teorija, pelniusi tarptautinį pripažinimą.

12 Galima būtų tai pavadinti tikslu, bet tikslas romantiškos sielos žmogui yra per konkretus ir pagal apibrėžimą su aiškia veiksmų seka. O tai panaikina visą romantinę dalį. Tiesa, svajoti tuščiai irgi nėra ko. Todėl reikia svajonės – tikslo, kuris jus trauktų tarytum Džiuljeta Romeo.

II dalis. Marketingas

Marketingas¹³ – produkto kūrimas, besiremiantis žiniomis apie žmonių poreikius, kurių dėka įvyksta naudingi mainai (dar kitaip vadinami pardavimais¹⁴).

Marketingas ir inovacijos yra homozigotiniai dvyniai. Nesuvokiant žmonių poreikių, neįmanoma sukurti jiems naudingo produkto. Kai kuriems patinka sukurti prasmingus produktus tiesiog atsitiktinai, bandant daug kartų, kitiems – dėl rimtų plačiaformačių poreikių tyrimų, o tretieji daro kaip sau ir atranda panašius į save tiek daug, kad pavyksta sukurti rimtą verslą, ketvirtieji imasi *Design Thinking* metodikos. Būdų yra daug. Tradiciškai startuoliams patartina ir pigiausia dirbti pagal *Design Thinking* metodiką, kuri, gilinantis į žmonių gyvenimą ir emocijas, o ne statistinius rodiklius, yra skirta greitai ir pigiai sukurti bei išbandyti rinkoje naujus produktus. Idėjos su sukurtomis pagrindinėmis savybėmis, bet jau galimos pristatyti rinkai siekiant išbandyti potencialių klientų reakciją, vadinamos *minimaliai gyvybingais produktais* (angl. Minimum Viable Product (MVP)). Tai visai kas kita negu prototipas ar maketas, nes minimaliai gyvybingam produktui pagaminti paprastai užtenka 100 eurų. Pavyzdžiui, jums nereikia sukurti naujos svetainės arba mobilios aplikacijos ir tada bandyti rinkoje – jūs galite sukurti paveikslukus, rodančius, kaip svetainė ar aplikacija maždaug atrodys ir kokius funkcionalumus ji turės, o tada klausti potencialių klientų, ar juos tokia idėja domintų ir kiek jie mokėtų už tokį produktą. Senas geras būdas – susigalvoti idėją, sukurti verslo planą, gauti užstatą, pasiimti paskolą iš banko, o tada viską realybėje sukurti, patirti didelius kaštus ir tik tada rinkoje išbandyti – yra labai rizikingas, gresia dideliais nuostoliais ir primena praėjusio šimtmečio elgseną.

Beje, panašių produktų arba produktų, sprendžiančių tą pačią problemą, bet gal kitais būdais, palyginimas (angl. *Benchmarking*), taip pat verti-

13 Oficialiai nėra tokio žodžio lietuvių mokslinėje vadybos kalboje. Yra žodis „rinkodara“. Bet „rinkodara“ pagal žodžio struktūrą sako, kad su rinka ką nors reikia daryti arba, kitaip tariant, prašo aktyvaus vaidmens rinkos atžvilgiu bandant jai daryti įtaką. „Marketingas“ yra angliško žodžio „marketing“ su lietuvinimas, kurį verčiant tiesiogiai į lietuvių kalbą išeitų „rinkinimas“. Tai yra sugalvojimas, ką su veikti su rinka, kuri yra tokia, kokia yra ir bus tokia ateityje. Man svetimas mąstymas apie didelę įmonės įtaką rinkai, bet priimtinas rinkos suteikiamų galimybių panaudojimas, todėl renkuosi „marketingą“.

14 Dažnai marketingą klaidingai painioja su reklama. Apie reklamą pakalbėsime ketvirtame, „Pardavimų“ skyriuje.

nant ir įmonių potencialą (jei tai nebuvo padaryta idėjos vertinimo etapu), yra lygiai toks pats svarbus, kaip ir paties produkto kūrimas. Kol lyginsite savo ir konkurentų produktus, jums tikrai kils naujų idėjų. O ant pastarųjų pamatų galėsite kurti toliau. Rengiant konkurentų analizę¹⁵, reikia taip pat įvertinti, ar jie gali pakeisti savo produktą taip, kad vėliau taptų jūsų tiesioginiais konkurentais. Jei tiesioginių¹⁶ konkurentų nėra, o rinkos potencialas didelis, tada jūs esate tikras startuolis su galimybe greitai augti ir užaugti!

1908 metais H. Fordas sukūrė automobilį T. Tai buvo ir inovacija, ir prekė naudingiems mainams realizuoti, o kompanija klestėjo pagaminusi beveik 15 milijonų vienetų. Tačiau 1927 metais gamybą teko nutraukti, nes konkurentai pasiūlė daugiau – tai, ko žmonės norėjo, net ir vidurinei klasei skirtame automobilyje – komforto. O juk dar neseniai, 1923–1925 metais, šio modelio gaminta po apytiksliai 2 milijonus per metus. Dažna paslaugų ar daiktų kūrėjų klaida – gilintis į produktą, pamirštant žmonių poreikius (angl. *Voice of the Customer* (VOC), verčiant tiesiogiai į lietuvių kalbą būtų „žmonių balsas“).



Taigi užuot sužinoję, kokius nepatogumus žmonės patiria tam tikroje juos dominančioje srityje, verslininkai elgiasi rizikingai – imasi tiesiog jiems patinkančio produkto kūrimo. Jei žmonės neturėtų poreikio pridengti savo kūno, net ir esant šiltoms sąlygoms, jiems nereikėtų net apatinių drabužių. Visai panašiai kaip Himba gentis Namibijoje, Huaorani gentis Ekvadore – ten visai įprasta vaikščioti pusnuogiems. Jei žmonės neturi poreikio prisidengti kūno, tai jiems drabužiai yra beverčiai.

VOC reikšmės neįvertino ir vokiečių kompanija *Adidas*, kuri daugiau nei 90 metų švenčiamam antirasistiniam „Juodosios istorijos mėnesiui“¹⁷, 2019 metais pristatė baltus sportinius batus *UltraBoost Uncaged*. Pastarieji sukėlė stiprų juodaodžių bendruomenės pasipiktinimą ne tiek dėl spalvos, kiek dėl pavadinimo, kurio viena iš reikšmių

15 Bėda, jei konkurentų turite su tokiais pačiais produktais, nes tada inovatyvios idėjos kūrimo etapą praleidote. Jei turite potencialių konkurentų, kurie siūlo kitokius produktus, reikia sužinoti, ar jūsų klientai, kuriems žadate parduoti savo produktą, juos vertina kaip skirtingus. Tada vertinti potencialius konkurentus pagal jų produktą, agresyvumą rinkoje, galimybes modifikuoti produktą ir tapti tikru konkurentu, finansines galimybes, valdymo stiprumą, strategijos palankumą ar nepalankumą. O gal iš kurio nors „konkurento“ išeis partneris, su kuriuo galėsite „mainytis“ klientais ir bendradarbiauti projektuose?!

16 Tiesioginis konkurentas – tai toks prekės ženklas ar organizacija, su kuria sprendžiate tą pačią klientų problemą ir dalinatės tuos pačius klientus. Jei netenkinamos abi sąlygos, tai ne tiesioginis konkurentas.

17 Angliškai – *Black History Month*. Švenčiama JAV ir Kanadoje vasario mėnesį, Airijoje, Jungtinėje Karalystėje ir Nyderlanduose – spalį.

Sezoniškumas – iššūkis svetingumo paslaugų teikėjams

Rojaus kampelis miško viduryje

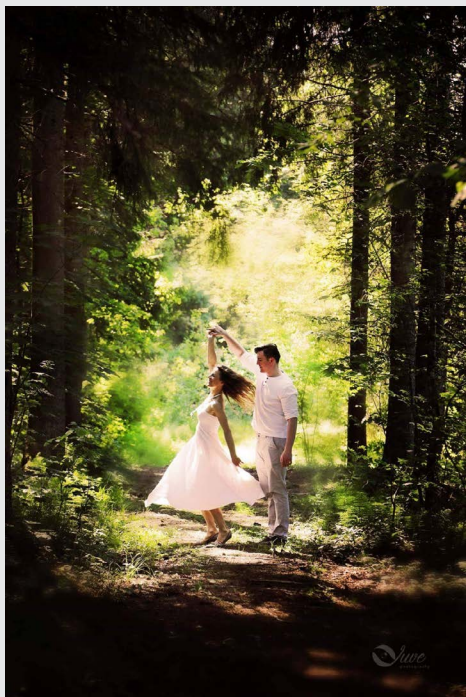
Lyg būtų rojuje – tokia pajauta aplanko pasisvečiavus miško poilsia-vietėje Rietavo seniūnijoje, Labardžių gyvenvietėje. Aplink – neapbrėpti gamtos plotai, o viduryje miško – mažytė medinė trobelė ant vandens. Tyvuliuojantis vanduo, žiogų dainos ir medžių ošimas tempte ištempia iš mies-to šurmulio ir akimirksniu paskandina gamtoje. „Tikras rojus“, – galvojo Inga Jocė, stebėdama, kaip jos tėvai kantriai, su meile valė ir puoselėjo įsigytą apleistą mišką. Taip užgimė stovyklavietės pavadinimas „Miško rojus“.

Gerą dešimtmetį šis rojaus kampelis džiugino tik savininkės šeimą, ta-čia po kiek laiko I. Jocei gimė idėja čia pradėti poilsio ir pramogų verslą. Dabar čia atostogauti veržiasi nuo miesto šurmulio pavargusios šeimos ir pa-

vieniai poilsiautojai. Pastaraisiais me-tais jų vizitai ypač dažni. Apgyvendinti atvykstančius tenka ne tik namelyje ant vandens, bet ir palapinėse. Ben-dras verslininkės prižiūrimo miško plotas – apie 18 ha. Tokioje didelėje teritorijoje veiklos randa mėgstantieji įvairiausias pramogas: botanikai, fo-tografai, vaistažolių ir kitų miško gė-rybių rinkėjai, menininkai.

„Lietuvoje stovyklaviečių apstu, ypač ten, kur tyvuliuoja vandens tel-kiniai. Visos jos labai panašios: teikia apgyvendinimo paslaugas ir šiek tiek pramogų. Apsistojusiems paprastai siūloma galimybė pasiplaukioti baida-rėmis ar valtele, laukia sporto aikšty-nai, laisvalaikio erdvės vaikams.

Pastebėjome, kad vartotojų poreikiai ir reikalavimai auga, jie jau



Inga Jocė

nebenori to, kas įprasta. Žmonės ieško ramybės, privatumo ir išskirtinių potyrių. Tai padiktavo kryptį ir mano verslui“, – apie savitos poilsiavietės veiklą pasakoja jos įkūrėja.

O kuo išskirtiniu pavilioti lankytojus, teko gerokai pasukti galvą. Čia gelbėjo Latvijos-Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programos projekte „BEE Lab – Regionų verslumo stiprinimas įgalinant bendradarbiavimą per sieną“ įgytos žinios ir profesionalių ekspertų patarimai bei konsultacijos. Jos padėjo išgryninti verslo idėją ir į „Miško rojaus“ paslaugų paketą įtraukti net kvapą gniaužiančias atrakcijas: jodinėjimą žirgais, pašėlusius šventes vaikams, SPA procedūras ir net vadinamąją išlikimo stovyklą.

„Pastaroji skirta mergvakariams ir bernvakariams bei įmonių vakarėliams. Šios pramogos dalyviai tarsi persikelia į visiškai kitą pasaulį, kuriame išgyventi be profesionalaus vedlio būtų sudėtinga“, – apie neįprastas pramogas miško viduryje pasakoja I. Jocė.

Kaip ir daugelis poilsio bei pramogų verslų, „Miško rojus“ susiduria su savo veiklos sezoniskumu. Vasara, žinoma, labiausiai judri. Šaltuoju metų laiku žmonėms sunkiau išsiruošti į natūralią gamtą. Tačiau net ir kandant šaltukui „Miško rojuje“ tikrai yra ką veikti. Sezoniskumo klausimą I. Jocė išsprendė pasiūlydama žiemos pramogų: kubilą karštomis maudynėms, rogutes ir kitą sniego pramogoms būtiną įrangą.

„Miško rojaus“ epicentre stūksantį medinį namelį pastatė I. Jocės tėtis, o įrengė jį pati. Tam pagelbėjo moters išsilavinimas. Vilniaus dailės akademijos Klaipėdos filiale ji įgijo dizaino bakalauro diplomą, Kauno technologijos universitete – architektūros magistro. Akademines žinias verslininkė panaudojo kurdamą patrauklią, minimalistinę, ergonomišką erdvę poilsiui ir pramogoms.

„Visi nustemba patekę į „Miško rojų“. Statydamas namelį mano tėtis svajojo, kad jis būtų lyg iš pasakos. Toks jis ir yra, o jame apsistojusius akimirksniu užvaldo pajauta, kad jie – rojuje“, – apie bendrą tėčio ir jos idėją atvirauja verslininkė.

Galimybė patekti į pasaką ar net rojų vilioja turistus ne tik iš Lietuvos. Vos tik pradėjusi verslą I. Jocė sulaukė svečių iš Italijos – keturių asmenų šeimos. Jos padėkos ir šilti pasiliepimai apie atostogas Lietuvoje „Miško rojaus“ savininkei įkvėpė drąsos aktyviau vystyti atvykstamąjį turizmą. Šiam tikslui stovyklavietės interneto svetainė pritaikyta anglakalbiams klientams, visą informaciją apie galimybę apsistoti miško viduryje taip pat galima rasti Rietavo turizmo ir verslo informacijos centre, glaudžiai bendradarbiaujančiame su kelionių, pramogų organizatoriais Lietuvoje ir už jos ribų.

verčiant į lietuvių kalbą būtų „išvadavimas iš narvo“. *Twitteryje* pasirodžiusios žinutės bylojo: „Iš pradžių pabandykite pasikonsultuoti su tikrais juodaodžiais“. Žmonių poreikiai buvo išsakyti, ir batelius teko išimti iš šventinės kolekcijos.

Šiandieną iš sportinės aprangos įmonių daugiausia pajamų uždirba *Nike*, nors buvo įkurta 1964 metais¹⁸ turint tik 1200 JAV dolerių banke. *Nike* visą savo strategiją iš esmės grindė emociine reklama ir emociine nauda sportininkams, aišku, pasitelkiant ir naujas išmaniąsias technologijas. Bet ne technologijos, o žmonių emocijos yra *Nike* taikinyje. Remiantis 2014 metų *Nike* ataskaitos duomenimis, kompanija „poreikio sukūrimui“ išleido daugiau nei 3 mlrd. JAV dolerių per metus arba po 100 dolerių kas sekundę. Pavyzdžiui, *Nike* sukurtas produktas *Pro Hidžabas*, įvestas į rinką 2017 metais, siekė musulmonų moterims sudaryti geresnes sąlygas sportuoti.



Žmonės neabejotinai yra racionalios būtybės, turi gerą loginį mąstymą, kuriuo grįsti tikslieji mokslai, tačiau kiek savo veiksmų mes pateisiname racionalizuodami tai, „ko širdis geidžia?“¹⁹ Neabejotinai esame ir emocinės būtybės, o emocinis intelektas yra visuotinai išpopuliarėjusi sąvoka nuo 1995-ųjų²⁰.

Mes mintimis keliaujame laiku atgal ir galime prisiminti, kada pirmą kartą patyrėme gėdą, pirmą kartą bučiavomės ar kitus emocinius užtaisus smegenyse. Susieti su 7 pagrindinėmis emocijomis prisiminimai išlieka atmintyje daugelį metų. Ignoruoti žmonių emocijas ir nekreipti į jas dėmesio kuriant produktus – tai tas pat, kas nematyti tos kupiūros pusės, kurioje nurodytas skaičius. Prastos emocinės būsenos gyvenime yra gera terpė kieno nors produktams. Negavote darbo, nes nesusišnekėjote japonškai ar arabiškai? Esate nusivylę? Tai gal jums verta pabandyti visai naują būdą išmokti arabų kalbą per 3 mėnesius?²¹ Štai ir vieta produktui! Jei skalbimas rankomis keltų malonumą, tikrai nebūtų taip stipriai išpopuliarėjusios skalbimo mašinos.

Paprastai pradėdami verslą nesame tokie kaip *Sony*, kad galėtume kurti

18 Tuo metu kompanija vadinosi *Blue Ribbon Sports*, o pervadinta į *Nike* buvo 1971 metais.

19 Rekomenduoju tolimesniam gilinimuisi į šią sritį skaityti 2013 metai išleistą neuropsichologo David Eagleman knygą „Incognito. Slaptieji smegenų gyvenimai“.

20 Terminą išpopuliarino Daniel Goleman knyga „Emocinis intelektas“. 2003 metais knyga išversta į lietuvių kalbą.

21 Viena garsiausių kalbų mokymosi sistemų www.fluentin3months.com skelbia, kad kalbą išmoksite per 3 mėnesius.

poreikį, ką jie padarė su robotu šuniuku Aibo 1999-aisiais. Tiesa, net ir tokia intelektualioji kompanija gavo nutraukti Aibo gamybą 2006 metais, nes planuoto rezultato taip ir nepasiekė. Klientų poreikiai (kartais labai emocionaliūs) yra mainų pagrindas. Nesuvokiant kitų žmonių poreikių, sukurti jiems tinkamą naują produktą galima tik tada, jei pats esi labai reprezentatyvus, t.y. tavo poreikiai yra atitiktumui, ko reikia žmonėms, kurių poreikių patenkinimas leistų sukurti ir vystyti verslą²². Šis žmonių ratas su specifiniais poreikiais yra vadinamas *klientų segmentu*. Na, jei esate kairiarankis, tai Lietuvoje nusipirkti žirklių kairiarankiams dar prieš 10 metų buvo sunkiai įgyvendinama misija, o užsienyje yra kairiarankiams skirtos parduotuvės, atidarytos dar prieš 50 metų. Tarybiniais laikais daug kairiarankių buvo perugdyti į dešiniarankius, juk oficialiai jokių išskirtinumų negalėjo būti. Taigi vienur ta pati prekė gali turėti segmentą, kuris užtikrins sėkmingą verslo egzistavimą, kitur – tokių žmonių per mažai. Jei bandytumėme suprasti produkto segmentą, reikėtų užduoti klausimą – kokiam žmogui šis produktas tinka? Arba koks žmogus turi problemą, kuriai spręsti tinkamiausias yra mano produktas? Kuo tiksliau aprašysite tokio žmogaus savybes, tuo lengviau bus suprasti, kiek ir kur tokių žmonių yra bei kas tikrai svarbu – kaip juos informuoti apie savo produktą. Iš pradžių turėtų rūpėti tradicinės žmonių savybės: lytis, amžius, socialinis statusas, išsilavinimas (taip pat ir išsilavinimo profilis), pomėgiai, lokacija, pajamos. Tačiau paprastai pagal šias savybes nepavyksta nei kurti produkto (per mažai žinoma apie problemą, kurią produktas spręš), nei tiksliai informuoti klientus apie jiems skirtą produkto atsiradimą. Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į „razinas“, kurių reikia kuriant gyvenimo nepatogumus naikinančius produktus – dienos planas, fizinio aktyvumo lygis, klausos ir regos lygis, sergamumas ligomis, interesų laukas, politinės pažiūros, emocinė būsena, įsitikinimai, informacijos kanalai sprendimams priimti, baimės ir kt., priklausomai nuo patiriamo nepatogumo. Pavyzdžiui, *Apple* laikrodžio *Watch* apyrankių klientų segmentavimas įtraukė ne tik tokius požymius, kaip sportuojantys, verslininkai, bet ir užsiimančios vandens ar sausumos sportu. O *Soundbrenner* išmaniuosius laikrodžius segmentavo į skirtus muzikantams (jų produktas) ir nemuzikantams.

Nuo savo klientų nederėtų atsiriboti paties kaip produkto kūrėjo išskirtinumu ir įsivaizdavimu, kad geriau už juos suprantate jų poreikius. Su savo potencialiais klientais reikėtų tartis, klausti atsiliepimų, prašyti vaizdo įrašų ir nuotraukų, parodančių, kur ir kaip jie naudoja jūsų produktus (jei tik yra saugu tai daryti), kaip gyvena be jų. Poreikiai ne tik susiformuoja, jie ir pra-

²² Pavyzdžiui, taip atsitiko lietuviams Aurelijui Liubinui ir Rolandui Sereikai su *Deeper* sonaru.

dingsta. Klientai yra geriausi produktų kūrėjų mokytojai, tereikia surasti būdus iš jų mokytis ir tai daryti uoliai, pasinaudojant ir mažiausiomis progomis. *Wee Ride* gamina puikias vaikiškas kėdutes dviratininkams. Jos montuojamos prieš dviratininką, o tai sudaro galimybę ne tik bendrauti su vaiku, bet ir geriau pasirūpinti jo saugumu, neišbalansuoja paties dviračio svorio centro. Tačiau bandydami sumontuoti tokią kėdutę pirmą kartą, atradome bent 3 idėjas, kaip jas paprastai patobulinti. Kadangi niekas nepaklausė, tai niekam ir nesakėm. Jei būtų *Wee Ride* paklausę, kaip sekėsi sumontuoti, tai būtų pastebėję, kad lengva supainioti jų pateikiamų varžtų komplektus – priekinius su galiniais.

Internetas atidarė nuotolines klientų poreikių patenkinimo platybes, o atsiradus geresnei logistinių paslaugų pasiūlai, rinkos dalyvių poreikių segmentavimas susmulkėjo iki tokių savybių, kurios anksčiau buvo nesuvokiamos kaip pelningos. Pavyzdžiui, *BMW* motociklą *R 1200 C* modelio²³, kurių 1997–2004 metais iš viso buvo pagaminta tik 40 218 pasaulinei rinkai, detalių gauti ir sunku, ir jos brangokos lyginti su kitais motociklais. Taigi dar prieš „žydrųjų vandenynų“²⁴ atsiradimą, toks atsarginių detalių segmentas Lietuvai, Latvijai, Estijai būtų laikomas pražūtingu dėl per mažo tokių motociklų skaičiaus²⁵ trijose šalyse sudėjus. Atsiradus galimybei detales parduoti po visą pasaulį, jis gali būti pelningas, nes motociklas išskirtinis, patrauklus, ir savininkai, motociklui sugedus, mieliau jį remontuoja negu perka naują. Šis pavyzdys turėtų leisti suprasti ne tik tai, kokios plačios yra pardavimo galimybės, bet ir kiek tuo pačiu metu gali būti siauras aptarnaujamas interesas, kai paieškos langelyje įvedame tikslus raktinius žodžius.

Prekybos centrai ir distributoriai tikrai nelaukia, kol jūs ateisite su savo produktu ir duosite jiems darbo: įvertinti rinkos poreikius, jūsų gamybinį potencialą, pristatymo terminus, keisti savo lentynas bei kainodarą kitų, iš dalies nukonkuruotų, produktų atžvilgiu. Distribucijos galimybės – produkto kūrimo dalis, kurios reiktų neužmiršti ir pakuotę pritaikyti paskirstymo reikalavimams. Moderniame pasaulyje vien tik distribucijos tinklo sukūrimas ir patrauklus sujungimas klientų su gamintojais yra gera inovacija, ką įrodė *Alibaba.com* įkūrėjai bei daug vietinių trikampės prekybos (angl. dropshipping) atstovų, pavyzdžiui, lietuviškas *Oberlo.com*. Svarbu suvokti,

23 Iš kitų transporto priemonių jis išsiskiria ir tuo, kad 1997 metais filme „Rytojus niekada nemiršta“ juo važiojo Džeimsas Bondas.

24 Naudojantis „Žydrųjų vandenynų strategija“ knygos pagrindinėmis idėjomis.

25 Priešingai negu *Volkswagen Beetle* (oficialus pavadinimas *Type 1*), sukurtas Ferdinando Porsche, gamintas nuo 1938 iki 2003 metų, yra pirmasis automobilis, kurio buvo parduota daugiau kaip 20 milijonų, taip pat vienintelis, kuris pasiekė tokius skaičius gamintas ant tos pačios platformos.

kad klientų poreikiai keičiasi ir dėl technologinės pažangos, ir gyvenimo kokybės, ir dėl besikeičiančio pasaulio suvokimo, brandos.

Praėjusio šimtmečio dešimtajame dešimtmetyje išpopuliarėję kompiuteriniai žaidimai buvo žaidžiami žiūrint net į juodai baltus (!) kineskopinius televizorius. Vaikai turi prigimtinių poreikį žaisti, nes jie taip mokosi. Šiandien populiarius 3D žaidimai (su akiniais ar žvelgiant į monitorių), kur kompiuteris reaguoja į fizinius žmogaus judesius. Tėvams nebereikia vaikų išvaryti į kiemą, nes jis ir namie gali fiziškai išsikrauti, pavyzdžiui taip išmokdamas naujų šokių judesių. Poreikis žaidžiant judėti yra didelis ne tik vaikams, bet ir tėvams, kurie rūpinasi vaikų sveikata. Tokio poreikio nebuvo, kol neatsirado kompiuterių (tiekėjo galimybė), kurie prikaustė vaikų dėmesį sėdimais (stovimais) žaidimais (ne veltui populiarija ir stovimos kompiuterizuotos darbo vietos su pakeliamais stalais suaugusiųjų pasaulyje).



Ten, kur susijungia kliento poreikiai ir tiekėjo galimybės, įmanomi naudingi mainai. Deja, mainų pagrindu pasitarnauja tik kliento poreikiai. Tiekėjo galimybės, kurioms nėra poreikio, istorijoje iliustruotos šimtais kūrėjų ir inovatorių pavyzdžių, kurie tapo populiarius arba buvo pritaikyti tik po autorių mirties. Ir jiems dar pasisekė, nes jų darbai sulaukė pripažinimo ir atsirado klientas, pasiruošęs mainams. O juk daugybė produktų mainuose taip ir nedalyvauja bei būna prarandami amžiams. *Forbes* duomenimis, net 90% startuolių taip ir neišsivysto į pelningą įmonę.

Poreikį produktui galima sukelti pakeičiant ne tik fizinę aplinką (kaip tai atlieka technologinė pažanga), bet ir klientų supratimą, kuriuo turi pasirūpinti tinkamai parengta reklama. Galbūt nežinojote, kad Ričardas Louvas (angl. Richard Louv) 2005 metais sukūrė terminą „gamtos trūkumo sutrikimas“. Jis aiškiai susiejo vaiko dėmesio koncentravimo sutrikimus, apkūnumą, kūrybinio potencialo sumažėjimą ir depresiją bei neigiamas ateities visuomenės savybes su ilgu vaikų buvimu patalpose. Lyginant su struktūruota, apsaugota aplinka, gamta vaiko raidai teikia nepalyginamai gausesnę įvairovę visko, ko reikia augimui – kliūčių, spalvų, pojūčių, laisvės. Vokiečiai, galvojantys apie visavertę savo vaikų raidą, turi apie 1500 lauko darželių, vien tik Berlyne jų yra daugiau kaip 20. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad vaikai, daugiau laiko praleidžiantys lauke, mažiau serga trumparegyste, jų smegenys vystosi intensyviau, sumažėja hiperaktyvumas, padidėja vitamino D lygis (reikalingas normaliam kaulų vystymuisi, širdies darbui, mažėja rizika susirgti cukriniu diabetu), sumažėja streso lygis ir dirglumas.

Kai darbas – ir malonumas, ir pragyvenimo šaltinis

Mechanikos inžinierius, šokdinantis vaizdus

„Mano filmuoti vaizdai turi šokti, juos žiūrintieji turi išgyventi didžiulį emocijų antplūdį, o veiksmo dramaturgija – vesti į išgyvenimų kulminaciją“, – apie savo kūrybą pasakoja klaipėdietis Elvinas Navardauskas. Filmavimas ir fotografavimas dar paauglystėje tapo jo pomėgiu, o ilgainiui – ir pragyvenimo šaltiniu. Klaipėdietis jau studijuodamas universitete ėmėsi filmuoti vestuves. Gana greitai jo užsakovų gretose pradėjo rikiotis ir organizacijos, pageidaujančios reklaminių klipų bei filmukų.

„Nors oficialiai filmavimo ir fotografavimo paslaugas teikiu vos porą metų, mano klientų sąrašas iškalbingas. Teko filmuoti reklaminius klipus „Karklės festivaliui“, tepalų gamintojams „Mannol“, laivų interjerų kūrėjams „Izotonas“, – pelningiausius savo užsakymus vardina E. Navardauskas.

Pradėjęs bendradarbiauti su organizacijomis, jaunasis verslininkas vestuvių filmavimo ir fotografavimo neatsisakė. Užsakymai įamžinti vieną gražiausių gyvenimo švenčių plaukia per rekomendacijas.

„Mano filmavimo braižas išsiskiria melodingumu. Keliskart per savaitę po darbų skubu į šokių užsiėmimus. Man tai ne tik malonumas, o ir puikus įkvėpimo šaltinis. Šokame socialinius šokius: *zouk*, *kizomba*, *bachata*. Kai filmuojau ir montuoju, mano mintyse irgi įsijungia šokio ritmas. Tai labai mato ma ir jaučiama galutiniam kūrinyje“, – apie savo darbų išskirtinumą pasakoja vaizdo operatorius.

Daugiausia vestuvių E. Navardauskas įamžino Vilniaus regione, tačiau kūrybinė veikla jau peržengė Lietuvos ribas. Svečiuodamasis su kolega Didžiojoje Britanijoje, jis netikėtai pateko į kalastetikos – gatvės gimnastikos – čempionatą. Vyras nedvejodami išsitraukė filmavimo kameras ir ėmė fiksuoti vaizdus. Jų iniciatyvumas neliko nepastebėtas – čempionato organizatoriai paprašė susukti reklaminių klipų. Netrukus sekė dar vienas užsakymas – įvertinę profesionaliai sukurtą kalastetikos čempionato klipą, panašaus užsiprašė ir sportinių drabužių gamintojai „Team emperor“.

Nors užsakymų skaičius sparčiai auga, E. Navardauskas atvirauja, dar ieškąs sėkmingo verslo formulės. Pirmiausia – investuodamas į save. Pra-

dėjęs verslaui, vyras tikina, kad susidūrė su komunikacijos gebėjimų, sėkmingų derybų ir vadybinių kompetencijų stoka. Pradedančiam verslui būtinų kompetencijų mozaiką padėjo sudėlioti projekto „BEE Lab – regionų verslumo stiprinimas įgalinant bendradarbiavimą per sieną“ rengėjai.

„Pradėjęs savo individualią veiklą buvau labai kategoriškas, sunkiai perprasdavau užsakovų poreikius, labiau susikoncentruodavau į savo požiūrį, kuris ir nulemdavo galutinį darbo rezultatą. O dabar – vis-



Elvinas Navardauskas

kas kitaip. Daug greičiau galiu rasti vieningą ir užsakovus, ir mane tenkinantį sprendimą“, – pasakoja kūrėjas, pridurdamas, kad norėdamas įsitvirtinti ir išlikti filmavimo bei fotografavimo paslaugų rinkoje privalęs nuolat tobulinti ir technines, ir kūrybines, ir vadybines kompetencijas.

E. Navardausko universiteto baigimo diplome parašyta – Mechaninės inžinerijos bakalauras. Pagal šią specialybę klaipėdietis niekada nedirbo. Inžinerines žinias sako pritaikęs ieškodamas neįprastų filmavimo būdų ir, žinoma, taisydamas aparatūrą.

„Nors meistrauti ir kurti įvairius įrenginius mėgau nuo vaikystės, tai, ką darau dabar, didžiulis malonumas. Malonumas, iš kurio galiu uždirbti pinigus. Kažin, ar gali būti geresnis darbas“, – savo veiklos privalumus vardina jaunasis verslininkas, akcentuodamas, kokių darbų niekada nesiimsiąs. E. Navardauskas griežtai nusistatęs prieš žalingus visuomenei produktus – alkoholį, tabaką. Jis smerkia per dažną mėsos vartojimą, tad vargu ar kūrėją pavyktų įkalbėti susukti tai reklamuojančius vaizdo klipus.

Užsakovų gretas ir rekomendacijas garantuojančius E. Navardausko kūrybos sprendimus galima peržiūrėti interneto svetainėse: www.syncviral.com, www.vestuviukinas.lt, www.proone.lt.



Ar vis dar norėtumėte, kad jūsų 3–5 metų mažasis genijus daug laiko praleistų uždarų patalpų darželyje? O gal, turėdami galimybę, pasidomėtumėte alternatyvomis ir patys prevenciškai užsiimtumėte gamtos trūkumo sutrikimu?

Tai ką padariau aš? Tiesiog informavau. Ar tai reklama? Tai vienoms organizacijoms naudingesnė informacija negu kitoms. Pasirūpinti, kad tokia informacija pasiektų potencialius klientus – jau nebe marketingo (produkto kūrejo), o pardavėjo uždavinys, tad apie tai – kitame skyriuje. Prisiminkime: marketingistas užsiima žmonių nepatogumų, problemų, poreikių analize, jų struktūrizavimu, klientų segmentavimu ir tuos poreikius patenkinančio, komerciškai sėkmingo produkto sukūrimu, įsitraukiant į minimaliai gyvybingo produkto, prototipų gamybą ir tobulinimą iki multiplikavimo. Informaciją apie produktą (ne techninę specifikaciją), kuri turi pasiekti potencialius klientus, parengia pardavėjas.

Ar organizacijos pasiūlo klientams viską, ką gali? Aišku, ne. Standartiškai taip jau yra, kad paprastai organizacijos gali gerokai daugiau negu siūlo, tačiau atrenka klientams tuos produktus, kuriuos pačios, galvodamos apie savo klientus, mano esant verslo sėkmės pagrindu. O tada stengiasi sukurti produkto teikimo procesą ir siekia išlaikyti jį stabilų.

III dalis. Gamyba

Gamyba vadinsime bet kokio produkto dauginimo procesą.

Gamyba asocijuojasi su materialių daiktų, pavyzdžiui, baldų, ausinių, saldinių atsiradimu, tačiau produktu gali būti ir paslaugos, kaip antai – skęstančiųjų gelbėjimas, žirklių galandimas pas klientą arba picos pristatymas į namus. Taigi produktu gali būti bet kas, kas kuria vertę jūsų klientams ir jo pagrindu vyksta abipusiai naudingi mainai.

Kuomet gaminate pirmąjį gaminį arba pirmą mažą partiją, jei po vieną gaminti neapsimoka²⁶, tai tokia gamyba yra priskirtina prototipo arba eksperimentinei gamybai. Prototipo gamybą, jo pristatymą rinkai, grįžamojo ryšio susirinkimą ir tolimesnį tobulinimą (angl. *research and development*) priskirkime inovaciniam ir marketinginiam etapui. Ši dalis skirta tiems, kas, jų manymu, sukūrė sėkmingą prototipą ir dabar siekia paleisti masinę gamybą, nesvarbu, kas tai būtų – gaminys ar paslauga, lopšys ar dantų inkrustavimo fotografijomis paslauga, ar gaminys su paslauga.

Jei patys gaminsite, turbūt kirbės klausimai – nuo ko pradėjus organizuoti gamybą, kaip ją iš karto pavertus maksimaliai efektyvia? *Taigi pirmiausia*, gamybos organizavimas prasideda nuo paklausos įvertinimo. Produkto paklausa rinkoje nustato esminius reikalavimus gamybos procesui. Jos netolygumas gali pasireikšti per visus metus (sezoninė paklausa), per savaitę arba net per parą.

Pavyzdžiui, ledai yra labiausiai perkami šiltą pavasarį iki braškių pasirodymo, paskui vasarą ir šiek tiek rudenį, o tada apie Naujuosius metus susikaupusioms šventėms. Kai rinkos paklausa svyruoja stipriai, dirbdami pagal rinką, tris mėnesius galėtumėte atostogauti, o tada 6 mėnesius dirbti vidutiniškai, dar tris mėnesius – su viršvalandžiais. Gamintojai, kai šitaip paklausa svyruoja, naudoja *išlygintos gamybos metodą*, kai ištikus metus gaminamas panašiai vienodas kiekis produkcijos, nepriklausomai nuo paklausos svyravimų. Pagal *išlygintos gamybos metodą* įvertinate, kaip reikia pasiruošti mažiausio apkrovimo laikotarpiui ir darbymečiui, kad netektų triūsti viršvalandžių arba nekiltų rizika neįvykdyti užsakymų. Paprastai paklausos išlyginimui dar pasitelkiame papildomą sandėliavimą ir derybas dėl mokėjimų atidėjimo tiekėjams. Taip verslo gyvenimas kur kas patogesnis ir, galų gale, dėl išlaikytų terminų ir klientų – pelningesnis.

²⁶ Pavyzdžiui, skalbimo miltelių pakuotes teko gaminti bent po keletą dešimčių, nors kartais ir po pirmų 3 vienetų panaudojimo likusios pakuotės keliaudavo antriniam panaudojimui.

Jei gaminate ne serijinius, o vienetinius daiktus (kai visi užsakymai yra skirtingi, pavyzdžiui, klientams projektuojamų virtuvės baldų), tuomet jūsų gamybos krūvio lyginimosi laikas bus toks pat, kaip užsakymo įgyvendinimo terminas – kuo jis ilgesnis, tuo daugiau galimybių išlyginti apkrovimą. Jei turite užsakymo pagaminimui 90/60/30/7 arba 5 dienas, tai kuo ilgesnis užsakymo vykdymo terminas, tuo pigiau dėl tolygios gamybos galite gaminti. Jei pavyzdžiui, montuojate padangas, paslaugų poreikio pikas neišvengiamas du kartus per metus po 3-4 savaites. Aišku, paslaugų neprisandėliuosi, tačiau galima užsisakyti medžiagų, kad išaugęs jų poreikis nesustabdytų darbo, pašalinti iššvaistymus, susijusius su transportavimu ir nereikalingais judesiais (apie iššvaistymus šioje dalyje žemiau), dviese ištobulinti patį padangų keitimo algoritmą, kad nuo pradžios iki pabaigos nebūtų jokių prastovų ir laukimo, paruošti įrangą, kad ji tuomet dirbtų be gedimų ir nebūtų broko. Tinkamai pasirengę, galėsite piko metu suteikti klientams daugiau ir kokybiškesnių paslaugų, negu tai darėte anksčiau. Atsiveria galimybės ne tik aptarnauti daugiau klientų, bet ir už didesnę kainą (juk jiems, palyginus su kitais servisais, reikės bent dvigubai trumpiau laukti).

Jei pavyko išlyginti rinkos paklausos poveikį, tuomet *antras uždavinys* – pagreitinoti procesą²⁷ jį pertvarkant į konvejerinį. Jei viską darote vienas, konvejeriu netapsite ir menkai bepagreitinsite, todėl galite pereiti prie kito etapo. Jei jūs trise sugalvojote gaminti stalus pakeliamu stalviršiu (įvairių išmatavimų), tuomet efektyviausia gamyba bus tada, jei vienam kito nereikės laukti.

Pradedame standartiškai nuo paklausos²⁸. Jei gaunate vidutiniškai 4 stalų užsakymus per 1 dieną, tai reiškia, kad 1 stalą turite pagaminti per 2 valandas arba 120 minučių. Toks yra *paklausos takto laikas*. Jis apskaičiuojamas padalinant užsakymų vienetus iš darbo dienos trukmės (jei vieno užsakymo gamyba ilgesnė nei diena, dalijama iš savaitės). Gamybos takto laiką visada nustato rinka. Gaminti stalus konvejerio metodu paprastai yra efektyviau, nes tam pačiam žmogui nereikia daryti visų operacijų – atsiranda specializacija, greičiau formuojasi įgūdžiai, reikia pigesnių įrengimų, rečiau skiriasi gaminių kokybė, lengviau standartizuoti smulkmenas. Taigi pirmasis gamina kojas, antrasis stalviršį, o trečiasis sumontuoja elektrinę dalį ir supakuoja. Ir taip

²⁷ Proceso greitis matuojamas srautu, kuris apskaičiuojamas laiku nuo užsakymo priėmimo (kada jau galite gaminti) iki išdavimo (kada klientas priėmė gaminį).

²⁸ Rinkos traukos principas yra svarbus ne tik gamybos optimizavimui, bet ir rinkos poreikių supratimui. Atvirkštinė veikla yra stūmimas, t.y. kada keliauja pusgaminiai per procesą ne traukiant jį vis atsilaisvinusioms operacijoms, o pagal tai, kaip kas nors suplanavo neatsižvelgdamas į operacijų apkrovimą darbais, kas paprastai sukelia nemažai iššvaistymų.

suka nuolat operacijas, nesibaigiančiu ratu – nereikia išbaigti visų gaminių, nes leidžiant gamybą iš naujo dvi paskutinės operacijos lauks, kol gaus darbo, o baigiant gaminius pirmosioms operacijoms jau pritrūks užimtumo. Jei kurio nors iš trijų operacija yra ilgesnė nei 120 minučių, per 8 valandas niekaip nepagaminsite 4 stalų. Jei visų operacijos yra lygiai po 120 minučių, tuomet rinkos poreikį patenkinsite su sąlyga, kad negaminsite broko ir įranga neges, nepritrūks žaliavų (kitais tariant, viskas eis kaip sviestu patepta). Kadangi taip tikrame pasaulyje nebūna, tai iš pradžių būtų gerai palikus apie 15%²⁹ rezervo nenumatytiems atvejams. Taigi, realiai jūs turite savo operaciją atlikti per 102 minutes. Jei pirmas darbuotojas gamina per 90 minučių, vidurinis per 102, o trečiasis per 95, tai kurio reikės laukti? Antrojo reikės laukti, prieš jį susikaups stalų kojos (jei gausite pagaminti 50 tokių stalų per 3 savaites, tai po 10 darbo dienų jau bus laukiantys tolimesnės eigos 5 komplektai kojų), kurioms reikės papildomo ir saugaus sandėliavimo ploto, reikės jas nešioti, saugoti nuo apgadinimo transportuojant. Trečiasis draugas atrodo daugiausia „mušantis dinderį“, nes po 95 minučių darbo gali 7 minutes pailsėti. Paskutinės operacijos trukmė paprastai nustato, kokių ritmu į rinką pateks produktas esant visoms vienodoms operacijų trukmėms. Mūsų atveju, darbelis, kurio trukmė yra 102 minutės, yra *butelio kakliukas*³⁰, jo trukmė riboja pralaidumą, todėl nustato išėigos dažnį. Draugai pasitaria ir nutaria, kad kojų gamintojas dar turės išgręžioti skyles stalviršyje. Jo operacijos trukmė pailgėja 6 minutėmis, o stalviršio gamintojo sutrumpėja tiek pat. Tam, aišku, reikia perkelti vieną įrengimą į kitą zoną, bet dabar darbai eina kaip iš pyptės: visos operacijos trunka po 95-96 minutes. 4 stalus pagaminate per 384 minutes arba 6,5 valandos. Pagal dabartinį gamybos potencialą, jei nebūtų broko, įrengimų gedimų ir medžiagos iš tiekėjų būtų visada gaunamos laiku, galima būtų per 8 valandas pagaminti nebe 4, o 5 stalus! Tačiau norint pagaminti 6 stalus per tą pačią dieną, visos operacijos turi sutrumpėti iki (480 min. - 15% (72 min.) = 408 min. / 6 vnt. = 68 minučių. Kaip jas sutrumpinti?

Trečiuoju etapu reikia atsisakyti vertės nekuriančių veiklų, kurios vadinamos iššvaistymais³¹. Iššvaistymai nekuria vertės, o resursus surija.

29 Šis procentas didėjant operacijų tikslumui, mažėjant tiekimo ir gamybos brokui, negendant technikai ir pan. gali būti vėliau mažinamas iki geriausių gamybinių praktikų pasaulyje 5-6%.

30 *Butelio kakliukas* – operacija, sulėtinanti visos gamybos linijos darbą. Dar gali būti apibūdinta ir kaip mažesnio potencialo nei aplinkinės operacijos.

31 Angliškai vadinama „waste“. Vertimų į lietuvių kalbą yra įvairių praradimai, švaistymai, nuostoliai. Labiausiai priimtinas yra „iššvaistymai“, nes atspindi ne tik ekonominę, bet psichologinę dalį: juk atlikdami vertės nekuriančias veiklas mes patys iššvaistome ne tik pinigus, bet ir gyvenimo laiką, talentus, sveikatą, gerą nuotaiką.

Geriausia reklama – klientų rekomendacijos

Verslo sėkmės formulę architektas braižo lazerio režiais

Iš pirmo žvilgsnio labai žemiška bendrovės *Kvantuma* veikla – pjovimas ir graviravimas lazeriu – turi filosofinę prigimtį. Bendrovės įkūrėjas Donatas Šarauskas atvirauja: studijų metais aistringai domėjėsis senovės Indijos – Vedų kultūra. Domėjimasis tapo hobiu – plonyčiu teptuku dekoruoti išpjautas senovės dievybių ikonas, o hobis – verslu, įvairiausių daiktų gamyba taikant pjaušimo ir graviravimo lazeriu technologiją.

Šilalėje įkurdinęs savo įmonę D. Šarauskas sparčiai iriasi ne tik į Lietuvą, bet ir užsienio rinkas. Ir nenuostabu – jauno architekto idėjos virsta netikėčiausiais darbais: lazeriu išpjautos ir išgraviruotos vizitinės kortelės, aksesuarai, suvenyrai, paveikslai, interjero detalės ir net baldai.

„Įmonėje įdiegta technika galime pagaminti praktiškai bet ką ir tinkamą plačiam vartotojų ratui. Jis nuolat auga, tad privalome plėstis ir mes. Neapsiribojome fizine parduotuve – šalia dirbtuvių Šilalės miestelyje atidarėme internetinę parduotuvę www.kvantuma.lt. Taip galime pasiekti susidomėjusiuosius ne tik Lietuvoje, bet ir gerokai atokiau nuo jos“, – MB (mažosios bendrijos) kūrimo etapus dėsto jaunasis verslininkas.

Šio amato architektas ėmėsi neatsitiktinai. Žinios dailės bei jaunojo architekto mokyklose D. Šarauskui nutiesė kelią į architektūros bakalauro ir magistro studijas, vėliau – į darbą architektūros srityje. Profesinės veiklos ribos sparčiai plėtėsi, tad architektūra užleido vietą gaminių projektavimui ir gamybai.

„Studijų metu ir po jų keletą metų dirbau architektu Vilniuje, vėliau kūriau 3D architektūros vizualizacijas, gaminau architektūrinius maketus. Šie darbai labai glaudžiai susiję su mano dabartiniu verslu, nes gaminius projektuojau ir braižiau su tomis pačiomis projektavimo programomis, kuriomis projektavau ir statinius. Pasikeitė tik kūrinių mastelis“, – apie profesinį kelią pasakoja verslininkas.

Neįprasto verslo įkūrėjas sako nuo architektūros atitolęs ieškodamas ne tik naujų veiklos nišų, bet ir ramybės nuo sostinės šurmulio. Mažajai bendrijai kurti jis nusižiūrėjo nedidelį Žemaitijos miestelį – Šilalę. Ir nepasigailėjo.

Verslas atokiau nuo didmiesčių, įmonės vadovo įsitikinimu, turi ne mažiau potencialo ir galimybių suklestėti nei regionų centruose. Įmonės vadovui išskirtinis, gyvas, jaunas, nedidelis miestas, kuriame yra viskas, ko reikia ir pasiekama daugiausia per kelias minutes, tapo puikiu pasirinkimu ne tik kurti verslą, bet ir šeimą.

Verslininkas pamena, kad sunku buvę tik iš pradžių, kol išjudėjo iš vietos, išsireklamavo, užsirekomendavo. Smulkus vers-



Donatas Šarauskas

las, natūralu, neturi galimybių ir finansų patraukliai reklamai. Efektyviausia jo reklama, verslininko manymu, klientų atsiliepimai ir rekomendacijos. Būtent per rekomendacijas šiuo metu ateina daugiausia MB *Kvantuma* užsakymų. O kad verslo variklis užsikurtų, D. Šarauskui prie jau turimo meninio ir technologinio išsilavinimo tenka gilinti žinias rinkodaros bei verslo vadybos srityje.

„Kad kėdė stovėtų, reikia mažiausiai trijų kojų, o smulkiojo verslo kūrėjui – kuo daugiau kompetencijų. Menus ir technologijas įvaldžiau dar studijų metais, tad rinkodara ir vadyba yra tos sritys, kurioms šiuo metu skiriu daugiausia dėmesio ir mokymosi laiko“, – verslo valdymo iššūkius vardina jaunasis verslininkas.

Iššūkiu verslininkas vadina ne tik naujų žinių siekį, bet ir įspūdingiausius, daugiausia dėmesio sulaukiančius savo darbus: didžiulį Majų kalendoriaus paveikslą bei Vasario 16-osios Nepriklausomybės Akto kopiją ant medžio, papuoštą lietuvių liaudies ornamentais margintu rėmeliu. Tai – dovana atkurtos valstybės šimtmečio sulaukusiai Lietuvai. Tad ir puošia ji išskirtines erdves: švietimo įstaigas, savivaldybes, įmonių vadovų kabinetus, su Lietuvos miestais bendradarbiaujančių užsienio valstybių valdžios institucijas. Žinoma, jį įsigyti ir pasipuošti namus gali kiekvienas, mylintis Lietuvą.

„Šio darbo idėją inspiravo pagarba ir patriotizmas savo šaliai. Esu Lietuvos šaulių sąjungos narys, nuolat dalyvauju patriotiško jaunimo veikloje, o ši netikėtai tapo ne tik mano pareiga šaliai, bet ir kūrybinių idėjų įkvėpėja“, – apie verslo sprendimų paiešką pasakoja D. Šarauskas, braižydamas ateities planų kontūrus.

Ateityje verslininkas planuoja plėsti įmonę, įdarbinti daugiau profesionalių darbuotojų, įsigyti daugiau naujos kartos lazerių, gal net 3D spausdintuvą. Tai, D. Šarausko įsitikinimu, neišvengiamas ir visiškai realus siekis taikantis į platesnes – užsienio rinkas.

Vertę kuriančios veiklos pasižymi šiomis trimis savybėmis: A) transformuoja, keičia produktą (arba keičiasi bet kuri produkto dalis) link kliento pageidaujamos būsenos; B) daromos iš pirmo karto (pakartotinė to paties produkto arba jo dalies gamyba jau yra broko taisymas³²); C) klientas nori už jas mokėti (geriau formuluoti kaip klausimą – jei klientas žinotų, jog jūs atliekate šį darbą, ar sutiktų už jį sumokėti?). Veikla, netenkinanti bent vienos iš šių sąlygų, yra vadinama vertės nekuriančia.

Visos šios trys sąlygos yra būtinos siekiant veiklą pavadinti vertę kuriančia. Stalų ceche, internetinėje parduotuvėje, fotolaboratorijoje ar robotų gamykloje – visur yra vertės nekuriančių veiklų, kurias reikia mokėti pamatyti ir pašalinti.

Iššvaistymai. Juos prieš daugiau nei 30 metų *Toyotos* inžinieriai sugrupavo į 7 dažniausiai pasitaikančius. Šiandien žinome daugiau, todėl pridėsiu dar porą populiariausių.



I) *Perprodukcija* – jei daroma daugiau arba greičiau, negu reikalauja vidinis arba išorinis klientas (kurio operacija yra kita eilėje). Jei stalų gamybos atveju pirmasis darbuotojas pagamina stalo kojas anksčiau nei jų reikia, kad pagal jas „suleistų“ stalviršį, tai jau perprodukcija, nes per anksti pagamintas stalo kojas reikės kur nors sandėliuoti, saugoti, nešioti, o tai – papildomi darbai, kurių būtų nereikėję atlikti, jei nebūtume patys³³ tos perprodukcijos sukūrę.

II) *Brokas, defektai* – viskas, ką reikia daryti dar kartą. Jei stalas surinktas, bet stalviršio aukštis nesikeičia, vadinasi, teks taisyti. Jei klientams iš pirmo karto nebuvo tinkamai pranešta apie pokyčius organizacijoje (pavyzdžiui, pasikeitusį darbo laiką, adresą, aptarnavimo sąlygas ir kt.), tai reikės tiek kartų taisyti, kol visi vienu ar kitu būdu apie juos sužinos. Beje, klaidos darbuotojams komunikuojant tarpusavyje arba su klientais yra vienas dažniausiai pasitaikančių iššvaistymų paslaugų sferoje. Dėl natūraliai esančių septynių barjerų suvokiant informaciją³⁴, į komunikaciją reikėtų atkreipti ypatingą dėmesį, kadangi nepakankamas ar klaidingas klientų informavimas visada kainuoja.

32 Angliškai dar vadinama *Hidden Factory* arba lietuviškai *paslėpta gamyba*. Tai tokia gamyba, kurios nemato vadovai, besiorientuojantys tik į galutinius rezultatus, nedaug dėmesio kreipiantys į sąnaudas.

33 Atrodo, kad organizacijos yra tarsi duotybė, tačiau jas visas atsitiktiniais ar sistemais kuria vadovai, kurie jas gali ir keisti.

34 Išsamiau: A. Gazarian. Vadovas ir organizacija, 2013, Vilnius.

III) *Transportavimas* – nereikalingas žaliavų bei informacijos judėjimas procese. Jei susikaupia 3 stalų kojų komplektai ir nebetelpa ceche, juos reikia kur nors išnešti. Jei cechas didelis, o kai kurių organizacijų gamybinės linijos tiesiasi per skirtingus pastatus, gaminius tenka tasyti po nemažą teritoriją. Šiuolaikinėse automobilių gamyklose gamybinės linijos suprojektuotos taip, kad sėdynės iš tiekėjų transporto sukraunamos ant konvejerio, kuris atveža sėdynes tiesiai prie automobilio jas sumontuoti tik tada, kada reikia montuoti pagal atitinkamą eiliškumo tvarką. Tokie įrengimai užima vietą patalpoje, tačiau žmogaus darbo laikas jau nebegaištamas ir gauname mažesnę blogybę. Galite nešioti daiktus ar informaciją (siųsdami elektroniniu paštu ar žinute kolegoms), kiek norite laiko ir kokiais norite atstumais, jei tai ne logistinės paslaugos, reikalingos klientui – tai vertės jam nekurs ir jis už tai nemokės. Vadinas, tai yra iššvaistymas.

IV) *Atsargos* – visos sandėliuojamos žaliavos, nebaigti darbai, klientui nepristatyti gaminiai ir panašiai. Žvelgiant per vertės kūrimo prizmę, visos žaliavos ar pusfabrikačiai, kurių būseną nesikeičia, niekaip neartėja prie tos, kurios pageidauja klientas, yra iššvaistymas. Iš ekonominės pusės – tai investuotos lėšos, bet negautos pajamos. Žaliavos ir pusfabrikačiai visada turi būti apdorojimo būsenoje, taip didinat proceso srautą ir niekada nesandėliuojami, nes sandėliavimas – tik nuostolis. Išskyrus ypač retus atvejus, kai sandėliuojamas produktas brangsta dėl pasikeitusios situacijos rinkoje. Taip pat yra nuostolis, jei laikome sandėlyje užbaigtą užsakymą, nebent už tai moka klientas ir mūsų patalpos yra pritaikytos tokiai paslaugai. Taigi, tie patys 2 ar 4 kojų komplektai, gulintys procese, yra atsarga pusfabrikatyje, kuri negali būti perduota klientui. Paslaugose – tai kaupiami nereikalingi dokumentai ar daiktai, pradėti ir nebaigti darbai ar projektai. Yra nemažai įmonių, turinčių tą patį vadybos trūkumą – pradeda ir nebaigia produktų kūrimo, tobulinimo, strateginių projektų. Dažniausiai – dėl prioritetų pasikeitimo bei per didelio projektų kiekio vienu metu ribotam žmogiškajam resursui. Neužbaigtas projektas tampa pusfabrikačiu, kuris suvalgė įmonės resursus, tačiau jokio rezultato nedavė. Vėliau tokie „pusfabrikačiai“ tiesiog nurašomi į nuostolius ir imamasi kitų.

V) *Judėjimas* – nereikalingas žmonių, įrangos judėjimas darbui atlikti. Kai yra per mažai vietos – negerai, kadangi netelpa įrengimai, produkcija, bet kai yra per daug vietos, tada reikia vaikščioti. Vienoje Šiaurės Lietuvos savivaldybėje matavome, kiek darbuotojui tenka nueiti, norint atlikti darbą, kurį galėtų padaryti beveik nepajudėdamas iš savo kabineto (dokumento parengimas ir suderinimas institucijos viduje). Gavome 8010 metrų, įskaitant dalį

iš šio atstumo lipant laiptais. Judėti yra sveika, bet kai kalbame apie veiklos efektyvumą, naudojame kitus vertinimo kriterijus. Jei reikia pajudėti, tai reikia ir daryti taip, kaip numatyta darbo kodekse – pertraukėlių metu.

Organizuojant didžiąsias skautų stovyklas, kuriose įsikuria 2000 – 3500 žmonių palapinių miestukas, labiausiai vargina atstumo įveikimas ir deja, jis nekuria jokios vertės.

VI) *Laukimas* – žmonės arba įrengimai laukiantys, kol galės naudingai dirbti, kurti vertę. Trečiasis darbuotojas situacijos pradžioje turėjo laukti po 7 minutes, kol galės atlikti savo operaciją. Gal jis ir užsiėmė kokia nors jam tuo metu atrodančia prasminga veikla, bet vertės kūrimo veikla prie stalų gamybos buvo sustojusi. Tai reiškia, kad buvo vertės kūrimo prastova. Jei savo darbe turite daugiau nei 2 projektus, tai dažniausiai kurį nors sustabdote, kad galėtumėte dirbti su kitu projektu – vertės kūrimas sustoja.

Lietuvos savivaldybių administracijos darbe galime pamatyti norą visiems vienu metu padėti, o tai reiškia, kad visus projektus vystant vienu metu, darbai judės labai lėtai. Tai paprastai ir vyksta, na ir, aišku, ne tik savivaldybių administracijose, bet ir kitose organizacijose, kur tie patys darbuotojai vienu metu dirba prie daugybės projektų. Laukimas ištęsia projektų trukmes, sumažina proceso srautą (greitį), o rezultatų reikia ilgai laukti.

VII) *Nereikalingas apdorojimas* – atliekami veiksmai, kurie klientui nekuria vertės arba kuria vertę per lėtai. Jeigu 200 m ilgio, 2 m gylio ir 80 cm pločio tranšėją kasite kastuvu, tai bus ne tik visiškai blogas sprendimas, tai bus neoptimalus instrumentas tokiam darbui. Inžinierius arba vadovas, nusprendę taip dirbti, sukūrė išvaistymą. Kastuvu galima būtų iškasti duobę ten, kur privažiuoti ekskavatoriumi nepatogu arba duobė tokia negili, kad neverta važiuoti. Taip pat prie išvaistymo priskiriami ir visi darbai, kurie klientui nesukūrė vertės, nors buvo atlikti, kad jam būtų geriau. Pavyzdžiui, išspausdinamas dokumentas spalvotai, kai reikia paprasto, arba spausdinami dokumentai, kai užtenka elektroninio varianto, arba vaikams žaisti pastatoma nauja brangi karstynė, kai pakaktų keleto paprastų daiktų, pavyzdžiui, kastuvo, laistytuvo ir kelių lentų, kad vaikas pats galėtų kurti ir pasidaryti upę, užtvanką ir pastatytų tiltą.

VIII) *Dubliavimas* – kai ta pačia veikla užsiima keli darbuotojai ar įtraukiami papildomi resursai, nors pagalbos nereikia. Šis iššvaistymas ypač būdingas paslaugų sektoriuje arba administravimo veiklose. Siunčiant elektroninį laišką keliems darbuotojams su tuo pačiu klausimu, ir atsakymas gaunamas iš kelių. Vienas gali pasakyti žodžiu sutikęs, tada kitas pagalvoja, kad niekas neatsakė ir parašo, o dar keli nieko nedarė, bet perskaitė laišką ir pagalvo-

jo, kaip į jį atsakyti. Profesinio mokymo įstaigose Lietuvoje didžioji dalis darbuotojų įsitraukę į mokinių lankomumo skatinimą, kaip vieno iš pagrindinių veiklos rodiklių užtikrinimą. Tokiu būdu atsiranda šio klausimo sprendimo trigubinimas ar net nuoširdus keturgubinimas, pradedant vadovybės lygmeniu Taryboje ir baigiant klasės auklėtoju bei seniūnu.

IX) *Abejojimas savimi* – Džimas Vomakas (angl. Jim Womack), vienas iš efektyvumo guru, sako, kad didžiausias išvaistymas yra galvojimas, kad tu kažko negali padaryti. Henry Fordas (angl. Henry Ford) buvo taikliai pastebėjęs, kad nuo žmogaus mąstymo priklauso viskas: „Tu gali galvoti, kad pasieksi viską ir gali galvoti, kad nepasieksi – abiem atvejais būsi teisus“. Taigi, žmonių potencialo neišnaudojimas, praradimas, nuniokojimas tyčia arba ne, per savivertės sumažinimą – visa tai sukuria abejones savimi. Tada vietoj ambicingų rezultatų pasiekiami tik vidutiniai, arba pagal objektyvias sąlygas vietoj vidutinių, pasiekiami tik menki. Sunku užauginti sparnus, bet lengva juos pakirpti.

Taigi jei operacijų trukmes suderinote su takto (jūsų produkto vartojimo rinkoje dažnio) laiku, o paskui nuolat analizuojate savo veiklą iššvaistymų atžvilgiu, tai dabar esate daugiau užtikrinti tuo, ką ir kaip darote. Net jeigu patys nustojote rūpintis gamyba, pardavimais ir tik vystote verslą, arba vis dar keliese darote viską – per savaitę bent po valandą skirkite darbo stebėjimui. Prisiminkite operacijų trukmės svarbą gamybos potencialui išnaudoti (per tą pačią dieną pagaminti galite 4 arba 6 stalus, gamindami 4 galite būti nuostolingi, o 6 – jau pelningi). Prisiminkite operacijų trukmės svarbą rinkos poreikiui patenkinti (jei patenkinsite visą paklausą, nesudarysite aki-vaizdžių sąlygų atsirasti konkurentams) ir pasiėmę popieriaus lapą bei rašymo priemonę ramiai atsisėdę stebėkite, kaip žmonės dirba. Atminkite, kad nėra psichiškai sveiko žmogaus, kuris norėtų blogai dirbti! Paprastai blogai dirbame dėl įvairių neišspręstų problemų – technologinių, kvalifikacinių, tiekimo, motyvacinių, atlygio ir panašiai. Visus savo pastebėjimus nukreipkite ne į žmogų (būdami to darbuotojo vietoje, greičiausiai darytumėte tą patį, o gal dar prasčiau), o į procesą, būdą, kaip darbai atliekami. Sėdėkite³⁵, stebėkite ir rašykite pastabas, kaip patobulinti procesus. Nesvarbu, kad jūs toje erdvėje būnate visą dieną. Tačiau iš tikro nesustojate, skubate ir matote viską fragmentiškai, o ne vientisai. Nebijokite skirti laiko – tokia veikla vadovams³⁶ derėtų užsiimti bent kartą per savaitę arba 20% darbo laiko. Supaprastintai

35 Jei gamybos patalpos didelės ir viename taške daug ko nepamatysite, tuomet geriausia lėta eiti darant 5-10 minučių stoteles, pradedant nuo žaliavų atvykimo (tiekimo) iki išvežimo.

36 Vadovų svarbiausias uždavinys – sudaryti sąlygas savo darbuotojams našiai dirbti ir tai daryti su ilgalaike perspektyva.



šis metodas vadinamas tiesiog *Gemba*³⁷ ir plačiai naudojamas efektyvumo didinimo pasaulyje. Surašę pastabas, aptarkite su dirbančiais darbuotojais ir neatidėliodami suplanuokite bei įgyvendinkite pokyčius. Po vieno pokyčių seks kiti. Skirdami laiko ir eidami į *Gembą* niekada nepritrūksite idėjų efektyvumui kelti. Jei jums susidarė įspūdis, kad rašiau lyg būtumėme gamybinėje patalpoje, tai turiu jums

pasakyti, kad *Gembą* esu ne kartą vykdęs lauke, koridoriuje ir tik niekur nesukbėdamas, pamačiau dalykus, kurių anksčiau nepastebėdavau.

Įvardinau tik elementarius efektyvumo metodus³⁸, tačiau prie jų verta pridėti vieną populiariausią, *5S*³⁹. Turėjote pastebėti, kad pradėję efektyvinti gamybą, vis daugiau norime aiškumo veikloje, o didesnis aiškumas galvoje atsiranda, kai erdvė tvarkinga ir skaidri.

5S – tai penkių žingsnių programa. S pridedama todėl, kad Japonijoje šio metodo kiekvieno žingsnio pavadinimas, angliškai rašant, prasideda iš raidės S. Yra ir lietuviško vertimo atitikmenys.

Japoniškas žodis	Lietuviškas atitikmuo	Atliekami veiksmai (žingsnis po žingsnio)
<i>Seiri</i>	Skirstymas	Visi daiktai ištraukiami ir suskirstomi į reikalingus ir nebereikalingus

³⁷ *Gemba* - japoniškai reiškia „nusikaltimo vieta“. Žodis kilęs iš kriminalinės policijos atliekamo tiriamojo darbo nusikaltimo vietoje. O šiuolaikinėje vadyboje metodas *Gemba* reiškia, kad reikia eiti į vertės kūrimo vietą produktų kūrimo vietoje, į daiktų naudojimo vietą (ypač jei daiktas naudojamas klientų, o jums svarbu pamatyti, kaip jis yra naudojamas, kad galėtumėte tobulinti produktą) ir ten pačiam stebėti bei pamatyti, kaip vykdoma veikla. *Gemba* prieštarauja minčiai, kad galima veiklą valdyti „iš kabineto“ ir ragina periodiškai atlikti tyrimus dėl jos tobulinimo.

³⁸ Aukščiau aprašyti metodai sujungia *Lean* arba efektyvumo metodikoje naudojamus principus: vertė, srautas, trauka ir nuolatinis tobulinimas.

³⁹ Originaliai šis metodas drauge su integruotu standartizuotu darbu vadinamas *10S*. Atskyrus darbo standartizavimo dalį, lieka tvarkos dalis – *5S*.

<i>Seiton</i>	Supaprastinimas	Reikalingi daiktai suskirstomi į tris grupes pagal naudojimo dažnumą, pavyzdžiui: A) naudojami kasdien, B) naudojami kartą per savaitę, C) naudojami retai. A tipo daiktai paliekami arčiausiai ir lengviausiai pasiekiami, „po ranka“. B tipo daiktai sudedami likusiose nuo „po ranka“ vietose darbo patalpoje. Geriausia, jei juos būtų galima paimti ir padėti nepaliečiant kitų daiktų, o tai reiškia, kad juos judindami nepadarysite netvarkos ir nereikės nuolat tvarkyti. C tipo daiktus galima laikyti visai kitoje vietoje, kur jie labiau sandėliuojami negu naudojami. Jei reikia, sukuriamos naujos daiktų/informacijos laikymo/saugojimo priemonės.
<i>Seiso</i>	Spindėjimas	Darbo vieta išvaloma ir daiktai sudedami į paruoštas tvarkingas vietas. Nuolat palaikoma švara (galima ir pagal grafiką ir su valymo zonų korelėmis), kuri prideda organizacijos kultūrai kokybės pojūtį.
<i>Seiketsu</i>	Standartizavimas	Naudojami užrašai ir spalvos lengvam daiktų suradimui, sužymimos daiktų buvimo vietos. Sukuriamas vizualus darbo vietos/erdvės standartas, nufotografuojama ir pateikiama kaip standartas, nurodant galimus nukrypimus darbo eigoje. Nustatomos zonos ir šeimininkai, stebima, kaip funkcionuoja tvarka darbo eigoje ir darbo pabaigoje.

Shitsuke	Savikontrolė	Reguliarus pasitikrinimas, ar efektyvi tvarka veikia – ar nepasikeitė procesas, dėl kurio jau griūna tvarka? Gal tvarkydami ką nors pamiršome ir vietoje efektyvios save palaikančios tvarkos (toks yra 5S tikslas), kuri palengvina vertės kūrimo veiklas, reikia nuolat ir daug tvarkytis?
----------	--------------	--

Kai sustygavote operacijas ir susitvarkėte darbo erdvę, kvieskite į svečius galimus partnerius, tiekėjus, klientus. Tegu visi pamato, kaip efektyviai dirbate, taip pakelsite savo prestižą, atsiras geresnis supratimas su svarbiais jums verslo žmonėmis. Jei tik būsite atviri, gausite pasiūlymų, ką dar galima būtų patobulinti. Ir svarbiausia, kaip sakė Taiči Ono⁴⁰ (angl. Taiichi Ohno) – naudokite galvą, o ne pinigus. Būkite kūrybiški ir pasinaudokite antrinio arba tretinio daiktų panaudojimo idėjomis⁴¹ arba tiesiog daiktais, atsiradusiais darant tvarką. Nereikia, kad jūsų dirbtuvės ar biuras, net ir parduotuvė būtų nauji – svarbu, kad juose matytųsi kūrybiškumas bei efektyvi, jauki, saugi ir darbui įkvepianti tvarka.

40 Taiči Ono – *Toyotos* gamybos sistemos tėvas, sukūręs bei plačiai pritaikęs gamybos efektyvumo priemones. *Toyotos* gamybos valdymo sistema nuo 1990 metų angliškai buvo vadinama „Lean management“. Į lietuvių kalbą žodis *Lean* turėtų būti neverčiamas, nes nei taupioji, nei lieknoji vadyba neatitinka to turinio, kuris sudėtas į vertės valdymo metodus. *Lean* terminą sugalvojo knygos „Mašina, pakeitusi pasaulį“ (angl. *Machine That Changed the World*) autoriai. *Lean* nuo 2008 metų sėkmingai taikomas kuriant startuolius, siekiant sutrumpinti produkto įvedimo į rinką trukmę.

41 Pavyzdžiui, įvairių dydžių skardinės nuo dažų puikiai tinka ir šiukšliadėžėms, ir varžtams pagal tipus susidėti. Iš europalečių lengvai pagaminami ir baldai, ir lentynos. To, kas vienoje darbo vietoje atlieka – neišmeskite, įsteikite *Karantiną* – vietą, kur tokie daiktai atnešami ir laisvai pasiimami. 30 dienų *Karantine* pabuvęs daiktas jau gali keliauti ir į sąvartyną, tačiau pamatysite, tokių bus mažuma. Ypač jei *Karantiną* matys užsukdami ir tiekėjai, klientai.

IV dalis. Pardavimai

Pardavimas yra paskutinė stotelė, įvedanti žmogų į produkto lauką ir paverčianti jį klientu. Klientas – jūsų neįkainojamas resursas ne tik dėl to, kad moka pinigus, bet ir dėl to, kad prasmingai su juo dirbant, jis gali būti ir jūsų reklamos agentas. Tik duokite jam prasmingo, dailaus inventoriaus! Klientas – tai ir testuotojas, ir produkto tobulintojas, ir naujų produktų kūrėjas, ir informacijos apie konkurentus, jų savybes pranešėjas, ir kreditorius (už produktą mokėdamas jį priekį), ir savanoris pagalbininkas. Pastaroji praktika ypač dažna socialiniuose versluose.

Peteris Druckeris (angl. Peter Drucker) išvedė smagią pardavimų analogiją su ančių medžiokle. Jei marketingas gerai atliko savo darbą, tuomet jums nereikia ieškoti atsitiktinių ančių, jų aplink yra gausybė. Jei reklama gerai atliko savo darbą, jos priskrido prie pat jūsų ir tupi, kad nereikėtų bergždžiai laidyti šūvių. Taigi pardavimai – tai procesas, kada jūsų atrinktas klientas („šalia tupinti antis“) yra: A) informuojamas apie jam sukurtą produktą jam suprantamu būdu (reklama), B) ateina pas jus pasiruošęs mainams, kuriuos tereikia protingai įvykdyti (kliento aptarnavimą).

Reklama – tai nėra siūlymas žmogui jam nereikalingo produkto ir įgrūdimas su nuolaida, kad tik būtų parduota, kaip ir vienkartiniai pardavimai gatvėje, jei žmogus taip ir nesupranta, kodėl ir kam nusipirko šį daiktą. Reklama – tai įsimintinas informacijos perdavimas jūsų (atrinktą) klientui, kad jau sukurtas jam skirtas produktas. Vyrauja bendra tendencija, kad klientai atsiskaito grūdamų reklamų, mielai priima vertę kuriančias empatiškas reklamas bei patys ieško, ko jiems reikia. Beje, reklama šiame informacijos perpildytame pasaulyje yra būtina, kitaip jūsų tikrieji klientai tiesiog nesužinos apie jus. Mintis, kad gera prekė pati save reklamuoja, turi tiesos tiek, kiek šiandieną deficitinių prekių yra pasaulio sandėliuose.

„Marketingo“ dalyje pasitarėme apie informacijos kanalų svarbą pasiekiant klientus. Jei klientus įtikinamai informuoti (t.y. pateikti tokią informaciją, kuri keičia kliento elgesį ir jis nusprendžia įsigyti jūsų produktą) gali tik valstybinio choro dirigentas arba keliautojas, pėsčiomis nuėjęs bent 150 km, tai nėra ko vargti su kitais pasirinkimais. Sutaupysite krūvą šlamančių reklamai. Kai nežinote kliento, kuriam yra kuriamas produktas, tuomet neaišku ir kaip jį pasiekti bei ką įdėti į reklamą.

Tie, kas turi televizorių, kasdien mato reklamas, kas klauso radiją, girdi

reklamas, kas naršo internete dažnai net naudoja įkyrias reklamas blokuojančias programas. Kas skaito periodinę spaudą, sutinka reklamą. Vaikščiodami ar važiuodami mieste ar užmiestyje matome įvairių dydžių standus, reklamas ant transporto priemonių, kartais netgi reklaminius oro balionus. Žiūrėdami filmus matome pagrindinius veikėjus viename arba kitame mieste⁴², naudojant vienokius ar kitokius daiktus, automobilius, rūbus ir t.t. Reklamos būdų yra daugybė, tereikia prisiminti savo klientus (*Persona*, kuriai kūrėte produktą) ir tada atsiras būdas, kaip juos pasiekti.

Kai esame tik mažutis startuolis, tradicinės priemonės dažniausiai mums ne pagal kišenę. Tačiau beveik kiekvienam yra įkandamos reklamos per internetinę paiešką, tiesioginės reklamos. Jei teisingai pavadinsite internetinę svetainę (*domain*), ją lengvai atsimins jūsų klientai. Netgi atskiras verslas yra iš prekybos domenais⁴³. Vadovaujantis šia logika sukurtos svetainės pagal veiklą *draudimas.lt*, *krepsinis.lt* (nukreipia į *Delfi.lt*), *regbis.lt*, *tvarkaumiesta.lt* arba pagal įmonės pavadinimą *audimas.lt*, *iki.lt*, *siauliai.lt*, *swedbank.lt*, *ku.lt* ir kt. Kad klientai internete (o jis jau toks didelis!) surastų, reikia į paieškos sistemas⁴⁴ ir savo svetainės (tekste) sudėti teisingus raktažodžius, tuomet jus suras.

Pastaruoju metu populiarios tampa žymių žmonių rekomendacijos. Pavyzdžiui, garsi stilistė Agnė Jagelavičiūtė rekomendavo kaip išsirinkti akinius iš *Eagle Vision* optikų arba atrinko stilingiausius drabužius, batus ir aksesuarus „Saulės miesto“ prekybos parduotuvėse.



Taip pat reklamai tinka tiesioginės sąsajos su žymiais žmonėmis, kaip antai atsiradę „Užkalnio“⁴⁵ koldūnai. Lauko darželis Vilniuje prikalbino muzikantę-psichologę Eglę Sirvydytę interviu, kuriame ji pasisako už lauko pedagogiką, o jai antrino medikė – pediatrijos rezidentė Dalia Dambrauskienė

Bernadinai.lt paskelbusi straipsnį „Mama medikė: Vaikas būna arba švarus, arba laimingas“. Pasaulinio garso futbolo žvaigždė Lionel Messi puikiu kamuolio smūgiu reklamuoja *Pepsi*. Garsių žmonių komentarai jaudina jų pase-

42 Pavyzdžiui, filmas „Angelai ir demonai“ (2009) atliko puikų reklaminį vaidmenį Romai.

43 Šiuo metu brangiausias domenas pasaulyje parduotas 2010 metais už beveik 50 mln. JAV dolerių yra *carinsurance.com*. 2014 metais *Tesla.com* domenas buvo parduotas už 11 mln. JAV dolerių.

44 Daugelis mūsų regione naudoja *Google* sistemos paiešką, tačiau egzistuoja ir alternatyvos kaip *DuckDuckGo*, bei tos, kurios naudoja *Google* duomenų bazę, tačiau jūsų neseka *Gibiru*, *Startuppage*.

45 Andrius Užkalnis – žurnalistas, publicistas. Labiausiai išgarsėjęs maisto vertinimu Lietuvoje portale „Laukinės žąsys“.

kėjus ir garantuoja dėmesį produktų tiekėjams. Protingoms, socialinėms reklamoms, idėjoms lengviau pritraukti ir pačias garsenybes.



Didžiojoje Britanijoje, kur pasiūla yra milžiniška, klientai pasirinkimo kriterijumi naudoja *Google* vartotojų vertinimą penkiabalėje sistemoje. Jei neturi gero vertinimo, tai nebus ir gero pelno. Prastai⁴⁶ įvertinę organizacijas klientai dažnai ieškomi, siekiant ištaisyti jų potyrį į gerą ir gauti teigiamą įvertinimą. Šis metodas yra tam tikras išsigelbėjimas pasiūlos perpildytame pasaulyje, juk žmogui, kaip socialinei būtybei, yra svarbu užsitikrinti saugumą savo pasirinkimuose, tad jūsų kliento asmeninės patirties viešinimas bet koku atveju pasitarnauja kaip durų atidarymas naujiems klientams. O jei tokios patirties nerodote, tai nors ir turite prasmingą produktą, jus vertina kaip rizikingą.

Priklausomai nuo produkto (pavyzdžiui, drabužiams, aksesuarams) tinka pasiūlymai mažu tiražu arba specialūs pasiūlymai uždarams grupėms, nes tai sudaro ekskluzyvinės prekės pojūtį. Uždaras grupės (pavyzdžiui, gotų, banglentininkų, „Žiedų valdovo“ knygos mylėtojų) lengviausia suburti socialiniuose tinkluose, o tada skirti dėmesį tik jų aptarnavimui. Tai labai panašu į *partizaninio marketingo*⁴⁷ pagrindinę mintį ir puikiai veikia didmiesčiuose, kur žmonės labiau nori išsiskirti iš minios. Jei esate iš mažesnio miesto, kur toks pardavimų būdas netiktų, nesijaudinkite – internetu viską galima organizuoti bet kuriam didesniai miestui, svarbiausia žinoti vietos kalbą.

Geriausia reklama palieka didžiausią teigiamą įspūdį būtent jūsų klientams. Vienas iš geriausių partizaninio marketingo atvejų Lietuvos mobiliojo ryšio operatorių reklamų istorijoje (kuri galėjo įvykti tik staigiai sureagavus į konkurento klaidą) skambėjo maždaug taip – „Atsiprašome savo klientų, kuriems, skirtingai nuo <...>⁴⁸ mobilaus ryšio operatoriaus, vakar nebuvo interneto sutrikimų ir teko dirbti“. Tai ir šmaikštu, ir tuo pačiu pabrėžiama paslaugų kokybė. Netradicinis požiūris laimi, nes žmonių smegenys gerai įsimena tuos dalykus, kurie veikia nestandartiškai. Užtenka kartą „Žalgirio“ arenoje

46 Yra žinoma tendencija, kad vienas nepatenkintas klientas pasako žinią septyniems pažįstamiems, o tie dar septyniems, kurie gali informaciją iškraipyti neatpažįstamai. Patenkinti klientai paprastai tyli, nes jiems viskas yra gerai, kaip ir turėjo būti. Tik „vau“ momentus išgyvenę klientai yra linkę pasidalinti teigiamomis emocijomis kur kas rečiau.

47 Partizaninis marketingas – Jay C. Levinson knyga tuo pačiu pavadinimu (angl. *Guerilla Marketing*) išleista pirmą kartą 1984 metais, kuomet reklamos priemonės keitėsi iš tradicinių į internetines/elektronines. Partizaninio marketingo esmė – su mažais reklamos biudžetais reklamuokime savo produktus netradiciniu būdu ir taip sutaupykime.

48 Šioje vietoje specialiai nerašome įmonių pavadinimų.



„apsaugos darbuotojui“ sušokti šokį minutės pertraukėlės metu, ir tai bus atsimenama visą gyvenimą.

Užtenka sukurti tikrai juokingą ar emociškai jautrų klipą, ir jis paplis kaip virusas (angl. viral), žmonės noriai juo dalinsis, o jame gali būti jūsų produktas. 2017 metų Pasaulio lengvosios atletikos čempionato 100 metrų bėgimo rungtyje publika laukė Usaino Bolto pergalės, tačiau prieš startą į bėgimo takelį išbėgo nuogalius su užrašais ant kūno „Taika“ ir „Meilė“, o ant nugaros dar ir „Mamai“. Per televiziją tai nebuvo parodyta, bet tie, kas buvo stadione, tokio įvykio nepamirš. Tikrai neskatinu to daryti. Tačiau jei galvojate apie reklamą, mažiems biudžetams tinka įvairūs nestandartiniai variantai. O kalbant apie išbandytus, visada tinka prisistatyti kūrybiška⁴⁹ vizitine kortele. Vienoje pusėje jūsų kontaktinė informacija, o kitoje gali būti kas nors išradinga – maloniai nustebintų klientus. Dizainas yra inovacija, nepamirškime juo naudotis.

Pardavimuose dažnas atvejis, kurį praktikuoja pardavėjai – „šaltas“ kontaktas, t.y. kai žmogaus asmeniškai nepažįsti, bet sieki jam parduoti savo produktą. Galimas ir toks būdas susipažinti, bet tik tada, kai jūs žinote, kad tam žmogui būsite naudingi, t.y. jis yra jūsų atrinktas klientas. Jei nežinote ir skambinate su didele tikimybe, kad tiesiog trukdysite nesuinteresuotą žmogų, gali būti, kad jūsų įmonė ilgam užsidirbs nemokšų statusą. Blogiausias mano asmeninis „pardavimų“ patyrimas – telefono skambučiu pardavinėjama televizija ir televizorius su nuolaida. Čia tik todėl, kad televizoriaus, mano supratimu, kaip foninio šiukšlių kišėjo, atsisakiau prieš 10 metų. Man pardavinėti televizorių – tai tas pat, kaip degalinėje vilkikų vairuotojams ant grilio šviežiai keptą jautienos steiką. Puikiai tokius atvejus apibūdino Michael J. Webb⁵⁰ – klientai yra iš Marso, o pardavėjai iš Veneros. Jei nežinote ar abejojate, kad būsite naudingas, geriau pasistengti susirasti „šiltą“ kontaktą, t.y. kad jus kas nors⁵¹ rekomenduotų⁵² ir tada net ir nepataikius, būsite smagiai susipažinę.

49 Pavyzdžiui, jos užsiėmimus reklamuojanti vizitinė kortelė atspausdinta ant suvyniojamo į rulonėlį plastiko, kuris atrodo kaip minkštas paklotukas arba ant šiaudelio gėrimams palenkiamoje vietoje atspausdintas ir besilankstantis žmogus.

50 2013 metais išleistoje knygoje „Sales process excellence“.

51 Tam tinka ir draugų tinklas Facebooke arba nevirtualioje bendruomenėje, tiesiog reikia pasidomėti pažintimis. Mokslškai nėra įrodyta, tačiau egzistuoja hipotezė, kad mes visi pasaulyje esame susieti per 6 žmones. Tyrimai rodo, kad per virtualias bendruomenes egzistuoja netgi artimesnis ryšys, o jei jūs toje pačioje šalyje ar mieste, tai sąsajos bus kur kas paprastesnės.

52 BNI – tarptautinė rekomendacijų organizacija būtent taip ir veikia.

Geras įmonės ar produkto pavadinimas taip pat padeda išsiskirti ir parduoti. „Kapitono Vrungelio nuotykiuose“ sakoma: kaip jachtą pavadinsi, taip ji ir plauks. Pavadinimas – tai reikšmės asociacija smegenyse, kuri veikia kaip sinonimų-asociacijų žodynas. *Lexus NX* modelis rusakalbėse rinkose sukelia nemažą šypsenėlę. Kartą ant praeivio striukės nugaros pusės pastebėjau didelėmis raidėmis užrašą – *Birken*⁵³, kas lietuviškai turi nepageidaujamą asociaciją beveik bet kokiam produktui. Dar praėjusiame amžiuje teko kurti Kaune žinomų grožio namų pavadinimą. Rezultatas: *Maddam*. O kai savininkai išsiskyrė ir viena pusė kreipėsi išeities, pridėjau *Coco* ir tapo *Maddam Coco*⁵⁴.

Pavadinimas, kuris susietas su įdomia atsiradimo istorija, pasitarnauja greitesniam žinomumo įgijimui, nes sukurta teisinga emocija pati keliauja per žmonių pasaulį. Pavyzdžiui, gerai žinoma kompanija *Shell* (angl. – kriauklė), kurios logotipe ir šiandien pavaizduota kriauklė, pradėjo nuo jūrinių kriauklių pardavimo Londono kolekcininkams 1833 metais. *Zara* – arabiškai reiškia „princesė“, *Sony* – kilo nuo *sonny*, jauno vaikinio angliškai. Tinkamos asociacijos parinkimas būna gana sunkus uždavinys, turint galvoje, kad konkurentai arba įmonės, užsiimančios panašia veikla, paprastus variantus jau būna užsiėmusios. Medinių lopšių gamintojui Latvijoje to paties BEE Lab projekto renginyje pasiūliau tarptautinį pavadinimą *Dreamer*. Kartais pavadinimai tiesiog prilimpa.

Pavadinimas, kurį išgirdus galima prisigalvoti įvairiausių asociacijų, nėra geras. Jei vietiniam verslui užtenka gimtosios kalbos, tai tarptautinio verslo produktui pavadinti reikia patikrinti bent jau pagrindines pasaulio kalbas. *Toyota Previa* produkto komanda turėjo bėdų, kai paaiškėjo, kad anglų kalboje *previa* yra dažnai naudojamo *placenta previa* dalis. *Placenta previa* – reiškiny, susijęs su gimdymo



metu vaiko neslinkimu gimdymo taku arba kitaip tariant gimdymo komplikacijomis. Vėliau *Previas* pavadinimo neliko, o pats gaminys buvo pakeistas į *Toyota Sienna*. Tačiau kai kurios kompanijos nekreipia į nevienareikšmišką pavadinimą dėmesio, kaip pavyzdžiui *KUM & GO* degalinių tinklas JAV arba tarptautinė kompanija *Morning Wood Furniture Company*, nes toks pavadinimas padeda išgarsėti. Ar toks pavadinimas padeda ir parduoti? Atsakymas nesunkus.

⁵³ *Birken* yra sutrumpinimas žodžio *Birkebeinerrennet* – 54 km slidinėjimo trasos Norvegijoje, kuri nuo 1932 metų sulaukia didžiulio lygumų slidinėjimo entuziastų susidomėjimo. Dėl to organizatoriai nustatė 16 000 dalyvių lubas. Pailginta iki 94 km trasa yra naudojama ir kalnų dviračių sporto mėgėjams vasarą, kur susirenka iki 17 000 dalyvių. O įmonė *Birken AS* yra pagrindinė tų renginių organizatorė, prie kurios prisijungia iki 6000 savanorių.

⁵⁴ Svetainė maddam.cc.

Kad klientai kuo ilgiau užsibūtų

Į verslo olimpą – pilnomis uogų pintinėmis

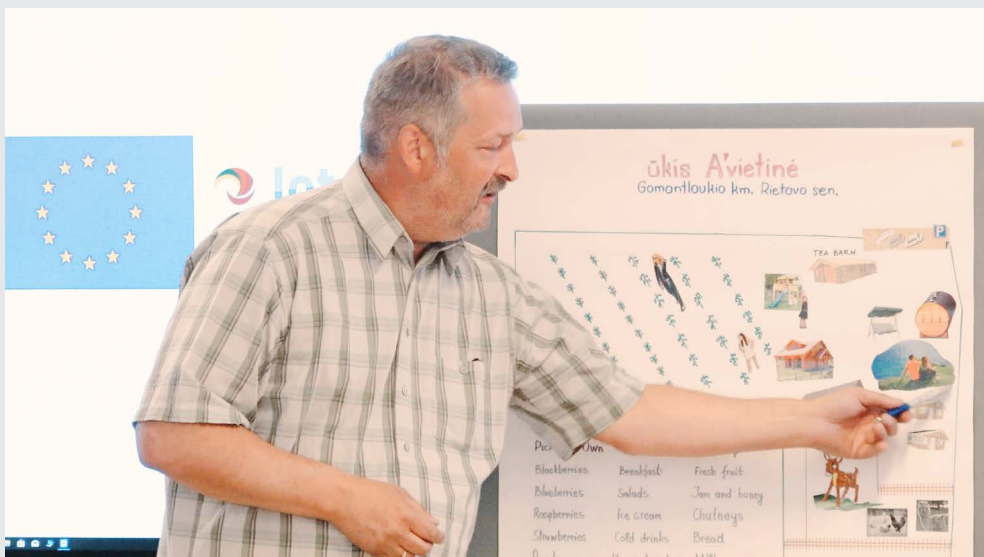
Drąsa eksperimentuoti – būtina smulkaus ir vidutinio verslo, negalinčio sau leisti milžiniškų investicijų, dedamoji. Kaip tik ji tapo pagrindine Rietavo savivaldybėje, Gomantlaukio kaime įsikūrusio verslininko Mariaus Mažono naujos veiklos ašimi. Verslauja vyras jau 23 metus: užsiima didmenine ir mažmenine tepalų ir alyvos prekyba. Verslas sekasi puikiai, tačiau naujų idėjų ir eksperimentų troškulys skatina verslininką ieškoti naujų nišų. Taip šalia alyvos ir tepalų prekybos verslininkas įsuko uogų verslą. Uogos pabiro net dviejų kaimų Rietavo savivaldybėje – Giliogirio ir Gomantlaukio – arimuose. Kone 4 ha M. Mažono šeimai priklausančią teritoriją pavasarį nukloja žiedai, o netrukus ir ryškiaspalvės uogos: gervuogės, avietės, šilauogės, sausmedžio uogos. Sodą papildys braškės ir obelys.

„Uogų derliaus metas mūsų šalyje nėra ilgas. Vienintelis būdas pailginti mėgavimąsi šviežiomis uogomis – plėsti racioną. Kai vienos uogos pasibaigia, kitos prasideda. Taip mes užsitikriname pajamų nuoseklumą ir ilgesnį laiką patenkiname uogų pirkėjų poreikius“, – apie sparčiai besiplečiantį ūkį pasakoja jo įkūrėjas.

Mintis nusėti laisvus žemės plotus uogomis M. Mažonui toptelėjo spontaniškai – lankantis pas giminaičius, grožintis ir skanaujant jų užveisto avietyno uogas. Netrukus jų daigus M. Mažonas jau smaigstė savo žemėje ir planavo, kur, kam ir už kiek parduos pirmąjį derlių. Kol kas verslininko šeimos užaugintų uogų pirkėjai gali įsigyti atvykę tiesiai į ūkį, o tolėliau gyvenantieji – Klaipėdos turgavietėse. Netrukus M. Mažonų ūkyje apsilankiusiems uogų mėgėjams bus pasiūlyta išskirtinė galimybė.

„Norime įdiegti naują, angliškai vadinamą „Pick your own“ – skinkis pats paslaugą. Atvykusieji į mūsų ūkį už nustatytą mokestį galėtų patys raškytis uogas, o pildydami pintines mėgautis gamta, grynu oru. Ūkyje nuolat zuja avys, ožkos, tad iš miesto atvykstančioms šeimoms tai būtų ir puiki galimybė į virtualų pasaulį dažnai panirusias atžalas supažindinti su kaimišku gyvenimu“, – uogų rašymo papildomas vertes vardina M. Mažonas.

Idėja atsigręžti į gamtą, natūralumą ir tai, kas užauginta mūsų gimtinėje, užkoduota ir Mažonų šeimos ūkio pavadinime – „Avietinė“. Tai aliuzija ne tik į avietės uogą, o ir vietinę produkciją. Jos populiarinimas ir vartotojų



Marius Mažonas

skatinimas rinktis ne atvežtinius, o Lietuvoje užaugintus produktus – gyvybiškai svarbus perteklinės pasiūlos sąlygomis dirbantiems ūkiams, ypač smulkiesiems.

Kad išliktų ir klestėtų nuožmios konkurencijos sąlygomis, M. Mažonas atvirauja nuolat sukantis galvą, kaip patobulinti uogų auginimą ir išplėsti patį verslą. Planuose rikiuojasi gausybė idėjų: vaikų žaidimų erdvė, vandens pramogos, kavinukė, ūkinis pastatas gyvūnams.

„Vien uogomis klientų nepriviliosim. Ieškome įvairiausių sprendimų, kurie skatintų svečius mūsų ūkyje užsibūti kuo ilgiau. Brandiname mintį šalia visų paslaugų paketo teikti ir apgyvendinimo paslaugas“, – ateities planus dėsto verslininkas ir atvirauja nuolat ieškąs finansinių galimybių savo veiklai plėsti. Kol kas M. Mažonas sako išsiverčiąs iš ūkio gaunamomis pajamomis, tačiau, žvelgdamas į ateitį, neatmeta bankų paskolų galimybes. O artimiausi verslininko šeimos planai – išskirtinės kokybės produktų augintojų sertifikatas. Jo link uogų augintojai juda savarankiškai – visus darbus atlikdami patys. Tačiau laikui bėgant, M. Mažono svarstymu, vien jo, žmonos ir dukros rankų besiplečiančiam ūkiui aprėpti jau nepakaks ir keli sezoniniai darbininkai jau bus neišvengiami.

Įdomu, kad kai kuris nors to paties produkto (pavyzdžiui, brandinto sūrio) pardavėjas užsiima paties produkto reklama, aišku, reklamos sąnaudomis padidindamas savo produkto savikainą, tai kitas tiekėjas, mažiau investuodamas į reklamą, gali pasiūlyti tą patį produktą žemesne kaina. Taip atsitiko su išmaniaisiais laikrodžiais. Jų buvo rinkoje ganėtinai seniai, tačiau tikrą suklestėjimą produkto grupė patyrė tada, kai rinkoje pasirodė *Apple Watch*. Prekybos atstovai Lietuvoje ekspozicijoje siekė turėti *Apple Watch* kaip dėmesio pritraukėją, tačiau daugiau nupirkdavo kitų įmonių, pigesnių išmaniųjų laikrodžių. Baidarių irklavimo sporte žinomas fenomenas, kai „sėdama ant bangos“ pirmiau plaukiančiam irkluotojui siekiant pataupyti jėgas bei pasinaudoti kitų sukuriama jums patogia situacija.

Apie pardavimus ir klientų aptarnavimą galima parašyti atskirą knygą (o jų ir yra parašytų), bet keletą dalykų reikia žinoti nuo pačios pradžios prieš tai, kai pas jus užsuks susidomėjęs klientas nupirkti pirmą produktą. Jei tai bus tik internetinė svetainė, tai pasirūpinkite puikiu skaitmeniniu klientų potyriu (angl. *digital customer experience*) – intuityviu meniu, lengva navigacija, geromis fotografijomis⁵⁵, paprastu apsipirkimo procesu⁵⁶ ir pritaikomumu mobiliesiems įrenginiams. Tikiuosi, kitus dalykus⁵⁷ jums patars tie, kurie kurs jums internetinę svetainę, o jei kursitės patys pagal šabloną, tai pasikonsultuokite su svetainių kūrėjais. Geriau jau jokios svetainės, tiesiog paskyra *Facebooke*, *Etsy* nei ta, kurioje lengviau pasiklysti, nei surasti, kurią lengviau atmesti, nei priimti. Beje, paskyra *Facebooke* vietiniams verslams labai tinka, nes matomi žmonės, komentarai, reakcijos, lengva į tai reaguoti, jaučiamas betarpiškumas. O jei turite kavinę, bandelinę, parduotuvėlę, biurą ar užklasinį būrelį, tuomet svarbiausias dėsniis – elkitės su klientais kaip su savo draugais (išvengiant geriems draugams būdingo fizinio kontakto ir subtilių juokelių). Kreipkitės į juos vardais, tai panaikina bendravimo barjerus ir uždaresniems žmonėms lengviau išsakyti savo lūkesčius, o tada jums lengviau juos įgyvendinti. Net jei turite 50 ar 100 klientų, vardai yra geriausia, ką dėl jų aptarnavimo gerinimo galite padaryti. Trečią kartą apsilankiusį klientą

⁵⁵ Pageidautina su žmonių veidais, nes į veidus žmonės visada atkreipia dėmesį. Būtinai profesionalios produktų nuotraukos, tikrai praėjo metas mėgėjiškoms fotografijoms. Juolab kad nuotraukos nebekainuoja tiek daug, kaip anksčiau. Viena iš priežasčių, kodėl buvo sustojęs *AirBnB* tinklo augimas, buvo prastos fotografijos, nes iš jų buvo sunku nuspręsti, ar vieta yra tinkama.

⁵⁶ Inovaciniu elgesiu šioje srityje pasižymėjo *Amazon Go*. Tai parduotuvė, kurioje nėra eilių, nes jums nereikia mokėti prie kasos. *Amazon Go* programėlė parodo QR kodą, kurį nuskanuojate įeidami į parduotuvę, o toliau – atėjai, pasiėmėi ir išėjai. Sujungtos technologijos su paprastu apsipirkimu.

⁵⁷ Kaip paprasčiau valdyti turinį (*TVS* - turinio valdymo sistema), koks svetainės modelis tinkamesnis paieškos sistemoms, kiek teksto reikia turėti pirmame puslapyje, kaip atsidurti paieškos viršuje su mažiausiais kaštais ir kt.

turite atpažinti ir tai akivaizdžiai parodyti. Be familiarumo, bet su derama pagarba ir jausmu, kad esate pažįstami. Žingsnis toliau – prisiminti, kada jis buvo paskutinį kartą, ką pirkė. Paklauskite, ar džiaugėsi paskutiniu pirkiniu, nuoširdžiai priimkite kritiką ir imkitės veiksmų, kad prastas potyris nepasikartotų. Tai yra dalykai, kurie gali stebinti ir ilgam. Jei po trečio karto, kai klientas pas jus grįžta, dar neatsimenate jo vardo, ką pirkė paskutinį kartą, vadinasi, neturėsite progos sukurti emocinio ryšio ir gali būti, kad linkstate prie to, kad greitai konkuruosite tik kaina. Negailėkite klientams dėmesio, rūpinkitės jais, ir jie atsilygins tuo pačiu, tai tiesiog bendražmogiška ir galioja visame pasaulyje.

Kartą mėgstamoje maitinimo įstaigoje telefonu užsakinėjau maisto. Atsiliepė naujas darbuotojas ir priėmė užsakymą. Atvykau atsiimti. Naujasis darbuotojas laikė paruošęs supakuotą maistą išsinešti. Mane pamatęs ir pažinęs virtuvės darbuotojas iš karto atsiprašė, kad naujasis turbūt suklydo priimdamas užsakymą. Supratau, kad šį kartą išbandysiu naujų patiekalų, sumokėjau ir išėjau maloniai nustebintas. Klientai nebūna lojalūs kainai, lojalūs klientai atsiranda dėl jūsų, jūsų produktų, aišku, įskaitant ir aptarnavimą, kokybę. O lojalūs klientai, net įmonės pardavimo atveju, sudaro jūsų įmonės turtą.

Atėjo laikas šiek tiek nukrypti nuo pardavimų klientams prie pardavimų investuotojams. Svarbi pardavimų pusė yra pačios įmonės idėjos pardavimas galimiems partneriams ar investuotojams. Taigi tai, kas buvo vienoje lentoje arba keliose, jei pardavimams ir gamybos organizavimui turite atskiras, reiktų lygiai taip pat vizualiai sujungti į vieną bendrą planą. Tai gera praktika įmonės-startuolio sisteminiam pateikimui. Gerame startuolio pristatyme turėtų būti⁵⁸:

1. Santrauka, įvardijanti pagrindinę verslo mintį.
2. Industrijos (verslo srities) analizė apibrėžiant rinkos dydį, amžių, augimą, pardavimus, konkurentus, sėkmės faktorius, ilgalaikes perspektyvas ir jūsų užimamą rinkos dalį.
3. Rinkos analizė išsamiai apibūdinant: produktą (-us), segmentus, tipinę pirkėjų elgseną, konkurentus ir planuojamus pardavimus jūsų segmente ir gretimuose segmentuose, kurie daro įtaką jūsiškiui.
4. Produkto išsami analizė, nurodant detalai: visus produktus ir jų vystymosi galimybes, produktų išlikimo perspektyvas⁵⁹, papildomas paslau-

⁵⁸ Parengta ir adaptuota pagal *Etreperneurship LAB* mokomąją priemonę „Nine steps process. Business plan for Start-up“.

⁵⁹ Panaudojant plačiai žinomą *Porterio* (Michael Eugene Porter) *penkių jėgų analizę*, sukurtą dar 1979 metais.

- gas, segmentus ir tikslus, susijusius su jūsiškių segmentų užpildymu.
5. Pardavimų planas, apibrėžiantis: produktų pardavimo strategiją, produktų kainodarą, reklamą ir distribuciją.
 6. Verslo ekonomika, detalizuojant: pajamas, išlaidas, pelno maržą, pradžios kaštus, mastelio keitimo kaštus.
 7. Įmonės (arba dar neturint juridinės registracijos – verslo) aprašymas, nusakantis: produktą, misiją, strateginius tikslus ir jų pasiekimo būdus, verslo ir pardavimų modelius, esmines nuostatas, partnerius, komandą, artimiausių metų veiklos planus.
 8. Startuolio įvertinimas pagal šiuos kriterijus⁶⁰: A) rinkos talpą pagal galimybes verslui augti; B) produkto įėjimo į rinką laiką, vertinant ar nėra per anksti, per vėlai; C) augimo ambicijas dabartinių vadovų požiūriu ir galimybėmis; D) komandos sudėtį per turimos kvalifikacijos, savininkų struktūros, ryškių asmeninių savybių prizmę; E) galimybę greitai didinti įmonės mastelį.

Tokia verslo prezentacija yra skirta parodyti vertę, kurią rinkai sukurs ar jau kuria startuolis, ir tos vertės ilgalaikiškumą, atveriantį perspektyvas greitai ir ilgam įsitvirtinti visoje galimoje produkto rinkoje. Svarbu prie vizualios prezentacijos, darbinių lentų fotografijų pridėti ir tikėjimą savo idėja. Taigi puikiame startuolyje turi derėti nepriekaištinga logika rinkos atžvilgiu, klientų poreikių supratimas ir ekonominis situacijos vertinimas su įsitikinimu, kad jūs neklystate ir jums pavyks.

Jei kaž kurios dalies iš aukščiau išvardintų 8, jūs nežinote ir negalite pateikti, tai yra puikus signalas, kad reikia komandos komplektavimą pratęsti, įtraukiant kitų sričių žinovus. Svarbių verslo sričių nežinojimas arba nekreipimas į jas dėmesio (ne veltui jos įtrauktos į prezentaciją) padidins jūsų nesėkmės riziką. Pasitelkimas naujų žmonių į startuolį nėra sudėtingas dalykas, ypač jeigu jų dar nereikia samdyti visai darbo dienai, o užtenka pakviesti tik kelioms valandoms per savaitę su galimybe vėliau gerai uždirbti net iš 1 ar 5 procentų akcijų, vertinant iš užaugšiančio verslo perspektyvų.

⁶⁰ Paimta iš www.startupcommons.org.

V. Kas paskatins verslauti?

Tie žmonės, kurie savo iniciatyva galvoja apie verslą, paprastai sukasi versle vienu ar kitu būdu jau nuo mokyklos laikų. Tačiau yra tokių, kuriuos reikia pakalbinti, sudaryti geresnes sąlygas atsiskleisti, nes jie nemato perspektyvų verslui arba nuvertina savo galimybes. BEE Lab projekto rėmuose buvo sukurti ir išbandyti 5 skirtingi verslumo skatinimo modeliai nuo didmiesčių nutolusiose teritorijose, siekiant padrąsinti žmones užsiimti verslu, suteikti trūkstamas kompetencijas bei su profesionalia pagalba palydėti pradėti arba plėsti verslą. Šiuolaikinės visuomenės visokiais būdais remia antreprenierių kompetencijas ir jei jums atrodo, kad jūsų žinių stiklinėje yra vietos, ieškokite galimybių ją papildyti. Išbandymo tikslas – pažiūrėti, kuris modelis yra prasmingiausias, labiausiai tinkantis nutolusioms vietovėms bei generuojantis geriausius rezultatus. Kaip pasirodė projekto pabaigoje – kiekvienas modelis savaip įdomus, duoda rezultatų, tačiau kiekvienas turi savų trūkumų. Paskaitykite, sužinosite.

Mintis apie modelio naudą, būtinas sudaryti sąlygas modelio sėkmei, išmoktas pamokas realizuojant šį modelį bei ką kitą kartą darytų kitaip, pateikė šių modelių įgyvendintojų organizacijų atstovai pačioje projekto pabaigoje. Svarbu sugebėti pasimokyti iš klaidų.

Rietavas, Lietuva

POP UP



Modelio vieta

Rietavo turizmo ir informacijos centras,
Parko g. 5, LT-90311, Rietavas



Modelio idėja



PopUp Lab sistema sudaryta iš patikrintų įrankių – procesų, andragogikos ir metodų siekiant idėjas paversti inovacijomis arba sustiprinti esamus verslus. Verslo koncepcijų, inovacijų sukūrimui bei verslo vystymo skatinimui dirbama 9 seminarų etapais, padalintais į tris modulius: kurkite, meistriškai atlikite, įtikinkite. *PopUp Lab* sistema padeda vystyti regionus, ekspertai pritaiko teorijas prie praktinių užsiėmimų, o antreprenieriai vysto savo verslus.

Dalyvių skaičius 92

Renginių skaičius 10

Būtinios sąlygos modelio sėkmei

Gera dalyvių atranka su gyvu pristatymu, ką jie gaus, ko galės tikėtis, todėl nubyreėjimas buvo mažas. Inovatyvi, nebiurokratinė mokymosi aplinka, sudaranti sąlygas įkvėpimui atsirasti. Aukštos kvalifikacijos, nestandartiškai mąstantis ekspertas. Darbas su vietiniais ekspertais, sudarant galimybę integruoti vietines žinias į metodiką.

Išmoktos pamokos

Individualus darbas su kiekvienu, nes kiekvienas atvejis yra unikalus. Kadangi buvo dirbama bendroje grupėje, kiti grupės nariai irgi davė indėlį bendram procesui ir gavo individualių vertinimų, savo problemų sprendimų.

Neužtenka vien tik dirbti su startuoliais, nes jie gali pakelti sparnus, reikia dirbti su regiono institucijomis, kad šios gebėtų startuolius inicijuoti vystyti patiems. Iš čia atsидaro mintis horizontaliam modeliui.

Iš pradžių grupėje turėtų būti 14 žmonių, nes, kol apsisuka vertinimo ratas, prabėga daug laiko. 7 žmonės būtų optimalu. *Online* konsultacinis variantas nėra toks patrauklus vietos verslams.

Įvesti galutinį efekto rezultatų pamatavimą, bendraujant su proceso dalyviais (kuriuos jie patys pripažintų).

Ką daryčiau kitaip?

Reikėtų rengti vietinius ekspertus, kurie dirbtų pagal šią metodiką – reikia dar vieno lygiagretaus mokymo mokytojams stiliumi. Reikalinga šiek tiek didesnė socializacija ir energizacija pačių mokymų metu. Labiau susieti vietinius ekspertus su išoriniais, kad būtų didesnis pritaikymas kontekstui ir papildymas vietinėmis sąlygomis. Trūko įvado, kuriame prisistato patys dalyviai, taip pat šiltesnių emocinių sąlygų mokytis.

Nauda

Sukurti nauji produktai: *Miško rojus, A-vietinė, SyncViral, Eat more not less, Dreamer.*

Tęstinumo užtikrinimas

Startuoliai, antreprenieriai ir organizacijos gali kreiptis ir Rietavo TVIC organizuos naujas grupes (7 žmonės grupėje) bei praneš svetainėje arba socialiniuose tinkluose apie atvirus kvietimus prisijungti. Organizuotos grupės gali kreiptis pačios. Mokymo procese galima sujungti akivaizdines ir nuotolines sesijas.

Ekspertų vertinimas



Eglė Brezgytė
Klaipėdos valstybinė kolegija,
Projektų skyriaus vadovė

„POP UP metodas yra vienas iš verslumą skatinančių metodų, kuris padėsina ir įgalina žmonių gebėjimą svajoti apie ateitį ir iškelti tikslus, numatyti strategijas ir rasti būdus iškeltiems tikslams pasiekti, duoti kryptį sau ir komandos nariams nuosekliai eiti numatytu keliu.

Stebėdama *POP UP Lab* 9 žingsnių verslumo laboratorijos darbą mačiau dalyvių nusiteikimą verslo idėjų formavimo stadijoje ir verslo koncepcijos išvystymą pabaigoje. Įvykusios pačių dalyvių bei jų idėjų transformacijos neleidžia suabejoti modelio nauda ir teigiamu poveikiu, kad ir geografiškai nedideliame regionui: mažų mažiausiai metodas įkvėpė, išvadavo dalyvių vaizduotę ir kūrybiškumą, leido atnaujinti arba įgyti naujų žinių apie verslo procesus, o rezultatas – jie kūrė naujus verslus ar keitė jau veikiančių koncepcijas.

Matyčiau *POP UP* verslumo skatinimo metodą kaip vieną iš sėkmingesnių universalios pobūdžio įrankių, kurį, kartu su sėkmingai jį įvaldžiusio mentorius pagalba, galima taikyti įvairioms tikslinėms grupėms (tiek mokslo /studijų, tiek mokymosi visą gyvenimą sistemose) įvairaus socialinio-ekonominio išsivystymo regionuose”.

Dalyvių grįžtamasis ryšys

Darius Ripkauskas, *MB Spausdintos vadovas*

„Dalyvavimas POP UP projekte suteikė platesnį galimybių spektrą, patariantį, kaip vystyti savo verslą. Buvau priverstas sukurti naujas idėjas ir konceptus bei surasti įdomesnių sprendimų. Aš supratau, kad turiu savo produktus paversti spalvingesniais ir jausmingesniais. Dalyvavimas šiame projekte man suteikė galimybę būti daugiau matomu regione, užmegzti naujų kontaktų ir surasti klientų.“

Inga Jocė, *Miško rojaus vadovė*

„POP UP modelio seminarai sukūrė pozityvią ir teisingą atmosferą, kuri įkvėpė mane būti imlesne naujoms idėjoms ir požiūriams. Proceso vadovo bei kitų mokymų dalyvių pasiūlymai ir įžvalgos leido giliau pažvelgti į savo verslą, būti originalesne, ieškoti inovacijų. Proceso eigoje aš sukūriau naują verslo koncepciją, kurią jau ir pradėjau įgyvendinti, o taip pat pradėjau bendradarbiauti su kitais paslaugų teikėjais turizmo sektoriuje.“



Dr. Mikael Scherdin, pagrindinis modelio konsultantas

Saldus, Latvija

VERSLUMO MOKYKLA

JAUNIMUI



Modelio vieta



Latvijas Saldaus rajona Žaliųjų ir išmaniųjų technologijų klasteris. Veiklą vyko Saldaus rajono savivaldybės administracijos pastate Avotu gatvė 12 bei Saldaus Jaunimo užimtumo ir iniciatyvų centre „Škūnis“, Liela gatvė 3b.

Modelio idėja

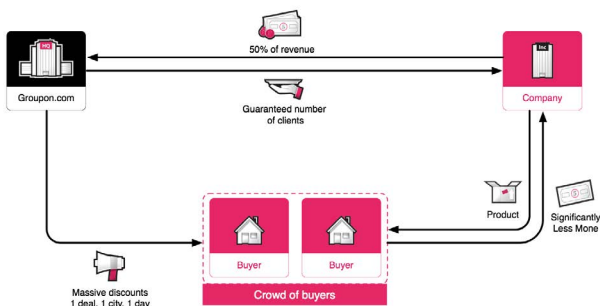
„Ši mokykla pakvietė veiklą jau vykdančius verslininkus įveikti problemas, kurios praeityje stabdė jų verslo vystymąsi. Taip pat prisijungė ekspertai, kurie drauge su verslininkais tyrė problemas, nustatė gerąsias praktikas ir drauge ieškojo geriausių sprendimų. Didžiausią šių veiklų naudą patyrė verslininkai, nes buvo lavinamas inovacijoms kurti reikalingas mąstymo būdas bei vystoma bendradarbiavimo kultūra.

Clearly describe your business model

- What are your **main revenue streams**?
- Show the monetary inflow and outflow between your company and relevant stakeholders in exchange for value proposition.
- Create a diagram that demonstrates the process between you, the customers, and key partners.

Example: Groupon.com

www.boardofinnovation.com



Dalyvių skaičius 82

Renginių skaičius 4

Būtinės sąlygos modelio sėkmei

Daugiau kontaktų su jaunimu, nueiti pasišnekėti į mokyklą. Reikia, kad būtų poreikis iš jų pusės ir suderinti, ko jie nori ir ką mes siūlome.

Išmoktos pamokos

Labai geras dalykas jaunimui. Reikėtų daugiau tarptautinių dalyvių ir susitikimus rengti lauke. Organizuoti pikniko stiliumi su didesne emocine įvairove. Tikrai ne patalpose.

Ką daryčiau kitaip?

Jau kita verslumo mokykla bus didelėje palapinėje gamtoje bei rengčiau dar aktyvesnę vakarinę programą.

Nauda

Didžiausia Vasaros mokyklos jaunimui nauda – antrepreneriško mąstymo ir bendradarbiavimo ugdyimas. Šios dvi savybės yra būtinos siekiant pradėti ir sėkmingai vystyti savo verslą ateityje. Mokykla nesibaigė vien tik asmeninių savybių vystymu. Buvo verslų, kurie ne tik sukurti mokykloje, bet jiems iš karto surasti ir investuotojai.

Tęstinumo užtikrinimas

Programa vyks „Pumpurs“ programos (skirta mokiniams, kurie meta mokyklą) rėmuose“.

Ekspertų vertinimas

„Verslumo mokyklos jaunimui“ modelio naudingumą regionui vertinčiau teigiamai, nes jo naudojimas visų pirma jaunimui atveria duris į verslą, jo principus ir kitus svarbius dalykus, ko jis galbūt nežino. O jaunimas, gavęs verslumo pagrindus, gali atnešti didelių idėjų į regioną. Toks modelis reikalingas ir gali būti pritaikomas kituose regionuose“.



Rasa Baliulevičienė
*Rietavo turizmo ir verslo informacijos centras,
projektų administratorė*

Dalyvių grįžtamasis ryšys

Antra Straupmane, *Menininkų sąjunga, laisvai samdoma menininkė*

„Dalyvavimas Jaunimo vasaros verslo mokykloje įkvėpė pasitikėjimo savo jėgomis. Per keturias mokymų dienas gavau daug naujų žinių apie įvairias man įdomias temas. Man labai patiko tikrų žmonių pasakojimai apie jų patirtis, kai jie kūrė savo verslus. Šios istorijos įkvepia pasitikėti savo jėgomis. Buvo daug klausimų, kuriuos reikėjo apgalvoti. Kai kurias temas norėjau pasitodijuoti giliau. Apskritai potyris sukūrė gerą atmosferą. Ačiū už šio renginio organizavimą.“

Niks Derums, *studentas*

„Ši stovykla man suteikė daug naujų dalykų. Aš gavau naujų žinių bei papildžiau turimas. Man labai patiko laisvai bendrauti su ekspertais, verslininkais. Tai suteikė motyvacijos keliauti toliau. Tikiuosi, viskas vystysis taip, kaip aš noriu. Ačiū už naujus kontaktus.“

KAVA SU EKSPERTAIS

Modelio vieta



Latvijas Saldaus rajono Žaliųjų ir išmaniųjų technologijų klasteris. Veiklas vyko Saldaus rajono savivaldybės administracijos pastate Avotu gatvė 12 bei Saldus Jaunimo užimtumo ir iniciatyvų centre „Škūnis“, Liela gatvė 3b.

Modelio idėja



„Modelyje siekiama sujungti problemas su jau egzistuojančias sprendimais. Pagal patiriamas įmonių problemas į renginius kviečiami tokių sričių ekspertai, kurie galėtų tas problemas pagelbėti išspręsti, surasti pagal įmonės specifiką tinkamiausius sprendimus.

Dalyvių skaičius 360

Renginių skaičius 19

Būtinios sąlygos modelio sėkmei

Būtina organizuoti susitikimus su tais ekspertais, su kurių ekspertinėmis sritimis įmonės patiria daugiausia problemų. Reikia platinti teigiamus atsiliepimus apie renginius, pakviesti žmones asmeniškai, nes per informacijos gausą verslininkai nepastebi įdomių galimybių.

Išmoktos pamokos

Siekiant sudominti verslininkus ir įtaigumo, reikia renginius organizuoti ne per dažnai. Nekviesti verslininkų į renginius vasarą. Taip pat rengti praktinius užsiėmimus, pavyzdžiui, marketingo arba eksporto plano parengimas, problemos pažingsnis sprendimas. Verslininkai iš tikrųjų gavo naudos, tačiau kitą kartą kviesdami į renginį to neakcentuodavome. Yra daug faktorių, kurie nulemia renginio sėkmę.

Ką daryčiau kitaip?

Sekčiau naujienas, o renginius daryčiau ne pagal išankstinį planą, o tomis temomis, kurios tampa aktualiausios dėl įstatymų ar verslo aplinkos pasikeitimų, naujų galimybių atsiradimo. Taip pat plačiau žvelgčiau į renginio formatą, organizuočiau ne tik pasisėdėjimus su ekspertais ar konferencijas, bet ir jungtines įdomias formas.

Nauda

Verslininkų problemų sprendimai ir galimybė sėkmingai vystyti jų verslą.

Tęstinumo užtikrinimas

Kiekvienas, susidomėjęs šiuo paramos modeliu, gali jame dalyvauti, kai tik jis vėl bus organizuojamas. Taip pat modelis gali būti įgyvendintas kitame mieste ar šalyje, kooperuojantis su vietos valdžios ar kitomis organizacijomis.“

Ekspertų vertinimas

„Šio modelio vertė yra didelė, nes verslui pateikiama gera ir praktiška informacija. Taip pat renginiuose atrandami nauji, neišnaudoti kooperavimo variantai. Tai labai tipiška mūsų Kuršo regionui. Verslininkai dažnai mano, kad jie viską žino, tačiau vėliau jų požiūris pasirodo per siauras ir jie nesusidaro bendro vaizdo, neįvertina didelės dalies informacijos. Pavyzdžiui, pakviečiami marketingo ir eksporto specialistai, įmonės gauna patarimų kaip



organizuoti eksportą. Kas nedalyvauja, tas negauna. Renginių metu pakeičiamas požiūris į tam tikrą sritį.“

Inga Bumbule
*Talsų savivaldybė,
verslo koordinatore*

Dalyvių grįžtamasis ryšys

Andis Vārna, samdomas darbuotojas

„Ačiū už „Kava su ekspertu“ renginį. Kiek kartų ateidavau į šiuos renginius, visuomet gaudavau daug minčių ir patarimų, kaip toliau veikti. Šiuose renginiuose gali atskirti grūdus nuo pelų spręsdamas sunkiausias problemas. Temos visuomet aktualios tiek prityrusiems verslininkams, tiek jauniems antreprenieriams. Labai gera galimybė tiesiogiai pasišnekėti su ekspertu. Jei yra tokie seminarai, kodėl nedalyvauti?“

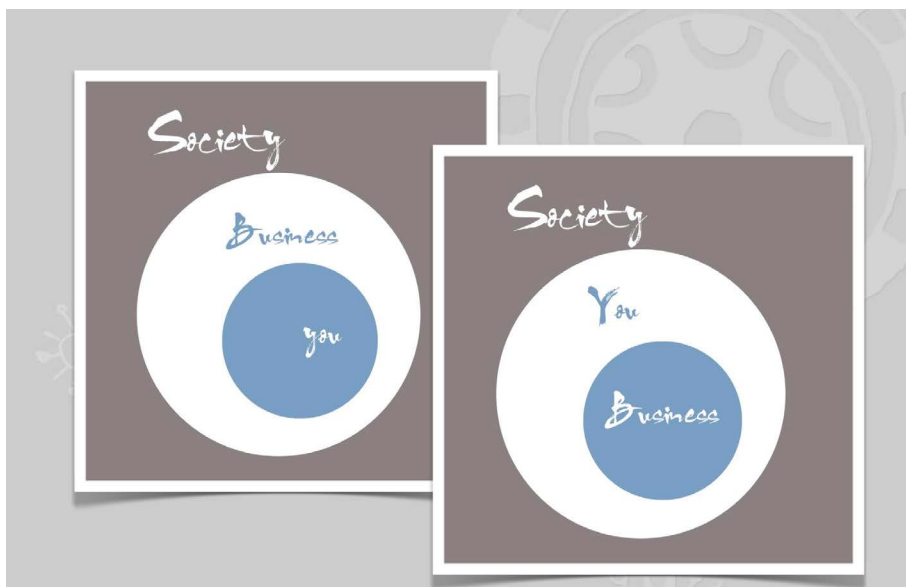
SALDAUS VERSLO MOKYKLA

Modelio vieta



Latvijas Saldaus rajona Žaliujų ir išmanių technologijų klasteris. Veiklos vyko Saldaus rajono savivaldybės administrācijas pastatē Avotu gatvē 12 bei Saldaus Jaunimo užimtumo ir iniciatīvų centre „Škūnis“, Liela gatvē 3b.

Modelio idėja



„Vienoje grupē dalyvių skaičius negali viršyti 12. Pagrindinė idėja – mokymų ciklas su antreprenerystės mąstymo skatinimu, gaunant pusės metų mentorius patarimus nemokamai. Saldaus verslo mokyklos žinios, įgūdžiai ir informacija sudaro sąlygas pažiūrėti į padėtį iš skirtingų kampų, kurti idėjas ir pradėti verslą arba surasti naują požiūrį į gyvenimą.

Dalyvių skaičius 70

Renginių skaičius 6

Būtinų sąlygų modelio sėkmei

Reikia turėti žmonių, kurie padeda keisti nuomonę, atskleisti ir gerus, ir blogus pavyzdžius. Reikia gauti mentorius pusei metų verslui vystyti.

Išmoktos pamokos

Reikia tęsti pradėtą darbą.

Ką daryčiau kitaip?

Nieko iš esmės nekeisčiau.

Nauda

Naujos žinios, įgūdžiai ir informacija skatina permąstyti verslo idėją, pažiūrėti į padėtį kitaip, tokiu būdu keičiant ne tik savo verslą, bet ir savo gyvenimą. Mokymų pabaigoje besimokantieji paprastai sukuria tarpusavio bendradarbiavimo tinklą, kuris jiems reikalingas tolimesniam augimui.

Tęstinumo užtikrinimas

Jau yra licencijuota programa Liepojos regione. Programa bus vystoma Tukumo, Talsų, Kuldygos savivaldybėse.“

Ekspertų vertinimas

„Sklandžiai verslo pradžia ar jau įgyvendinamos verslo idėjos plėtojimui neginčytina mentorių nauda: patarimai, asmeninės patirties dalijimasis



Laura Sėlenienė
Žurnalistė, komunikacijos specialistė,
dėstytoja

ar mokymai. Labai svarbu, kad tai nebūtų momentinis ar fragmentuotas procesas, įspraustas į nusistatytus laiko ir vietos rėmus. Patarimų ir pagalbos verslą kuriantiems ar vystantiems asmenims gali prireikti bet kuriuo metu, nenuspėjamomis aplinkybėmis ir dėl įvairiausių priežasčių. Tad mentoriai ar konsultuojantys antreprenieriai šiuo atveju yra tarsi budinti pagalba. Kaip tik taip ir galima pavadinti Saldaus verslo mokyklos modelį, kuris mentorių pa-

galbą kuriantiems verslą užtikrino net pusei metų. Per šį laikotarpį dalyviai išsigrynino ar net kardinaliai pakeitė savo verslo viziją, gavo postūmį nenuleisti rankų, įgijo pasitikėjimo savimi. Šie rezultatai liudija, kad Saldaus verslo mokyklos modelį atkartojančios verslumą skatinančios idėjos gali būti pritaikytos ir duoti neabejotiną naudą bet kuriame regione.“

Dalyvių grįžtamasis ryšys

Ieva Forstmane, *Kaijas ūkio savininkė*

„Gautos žinios suteikė drąsos vystytis ir augti, pajusti užtikrintumą, kad su savo verslo idėja esu gerame kelyje. Aš tęsiu studijas ir didžiuojuosi, kad baigiau Saldaus verslo mokyklą!“

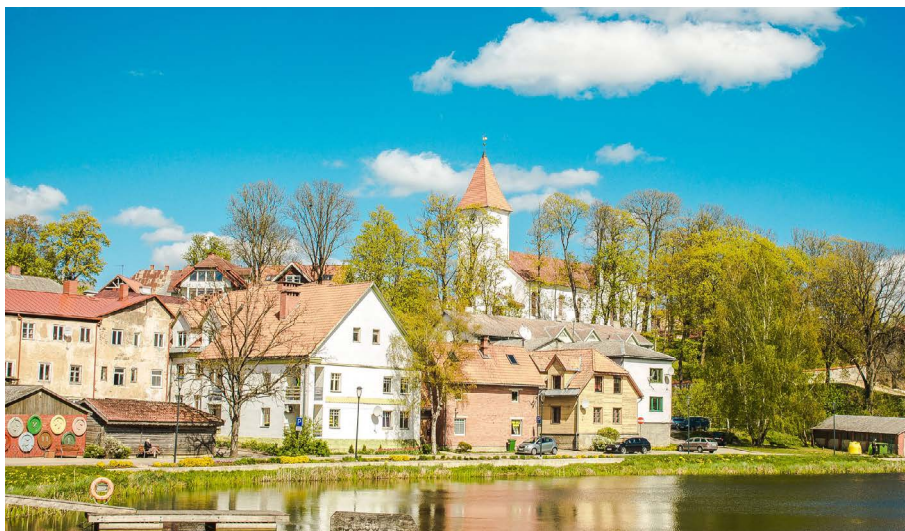
Marite Daga, *Citadelės banko Klientų aptarnavimo skyriaus vadovė*
(projekto metu išvystė džiovintų vaisių ir uogų verslo idėją)

„Mano nuomonė apie Saldaus verslo mokyklą yra pozityvi. Gauta kokybinė informacija iš kompetentingų lektorių. Ekspertų patarimais, kaip pradėti verslą, galima buvo naudotis nemokamai. Palaikančioji komanda (kiti mokymų dalyviai), su kuria buvome ant tos pačios bangos, džiaugėsi dėl mano sėkmės ir padėjo sudėtingais momentais. Aš taip pat radau naujų klientų (mano produktų pirkėjų). Rekomendacija: išlaikykite formatą ir toliau remkite naujus antreprenierius.“



Talsai, Latvija

TEMINĒS-INFORMACINĒS VAIZDO KONFERENCIJOS



Modelio vieta

Kinoteatras „Auseklis“, K.Valdemara gatvė 17A.

O taip pat internete www.talsi.lv.

Renginių įrašus rasite

youtube.com/channel/UCKiTcIFH13IEgsG5tdbJ2-w



**TALSU
NOVADA
PAŠVALDĪBA**

Modelio idėja

Aktualios verslui konferencijos apie mokesčius, duomenų apsaugą, investicijas, startuolius ir t.t.



Dalyvių skaičius: 290 konferencijoje ir 600 internetu

Renginių skaičius: 5

Būtinios sąlygos modelio sėkmei

„Reikalinga aktuali verslui tema, todėl temų parinkimas turėtų būti vykdomas bendradarbiaujant su verslo inkubatorium. Gera technologija ir tinkama vieta nuolatiniam naudojimui padeda sudominti ir sukviesti žmones. Gera reklama ir prieinamumas (*youtube*) internetu, skatina prisijungti, nes dalyvavimas tampa paprastesnis.

Išmoktos pamokos

Geras modelis panaudojant internetą ir skatinant įsitraukti žmones iš viso pasaulio. Taip pat atnaujintas patalpas galima naudoti ir kaip kino teatrą.

Ką daryčiau kitaip?

Pats modelis yra geras, jei tik prieinamas internetas. Užtikrinčiau synchroninį vertimą į anglų kalbą. Daryčiau konferencijas trumpesnes, ypač dėl tų dalyvių, kurie didesnę dalį dienos įrašų peržiūri internetu. Nerengti konferencijų vasarą.

Nauda

Šiandieną, vykstant verslo gyvenimo akceleracijai, verslininkai dažniau domisi renginiais internetu. Jie gali pasirinkti įdomesnes konferencijos dalis, o tam pakanka tik naršyklės internete.

Tęstinumo užtikrinimas

Vaizdo konferencijos bus vykdomos ir pabaigus projektui. Jas gali pasiekti kiekvienas susidomėjęs vyksiančia tema. Konferencijas toliau organizuos verslo inkubatorius. Konferenciją vietoje gali gyvai stebėti 100 dalyvių ir neribotas jų skaičius internetu.“

Ekspertų vertinimas

„Paprastai ir aiškiai – vertinu teigiamai. Šiuo metu ypač populiariu, o gal ir būtina savo turinį ar esamą medžiagą kuo daugiau skaitmeninti. Jau dabar vyksta be galo daug tiesioginių transliacijų populiariausiose jų platformose įvairiomis temomis – nuo mažiausių vietos renginių iki didelio masto tarptautinių konferencijų. Ne išimtis ir Talsų vykdomos teminės konferencijos internetu. Regionas tampa labiau „išmanesnis“, žinomesnis, juk dabar jų transliuojamą žinutę gali pasiekti bet kuris iš mūsų. Konferencijų dalyviams suteikiama laisvė be jokių apribojimų iš bet kurios vietos stebėti jų vykdomas tiesiogines, net ir praėjusias transliacijas, o kai suteikiama tokia galimybė – lieka ja tik pasinaudoti. Rietavo turizmo ir verslo informacijos centras taip pat perima šią patirtį. Žinome ir esame įsitikinę, kad tai naudinga konferencijų vykdytojams, esamiems ir būsimiems dalyviams.“



Vilius Viršilas

Rietavo turizmo ir verslo informacijos centras, IT specialistas / l. e. turizmo specialisto pareigas

Dalyvių grįžtamasis ryšys

Dagmāra Dreiškēna, *Talsų verslo inkubatoriaus specialistė*

„Vaizdo konferencijos leidžia daugeliui žmonių pasinaudoti seminaru. Verslo savininkų ir vadovų darbotvarkės įtemptos, todėl dažnai jie negali atsisitraukti nuo verslo. Galimybė gyvai stebėti konferenciją arba peržiūrėti įrašą vėliau leidžia sutaupyti kelionės laiką ir kaštus. Taip pat jie gali praleisti tas dalis, kurios jiems atrodo nepritaikomos.“

Jānis Znotiņš, *samdomas darbuotojas*

„Vaizdo konferencijas suteikia galimybę kiekvienam gauti aktualią informaciją iš mentorių/expertų. Tau nereikia visuomet ten būti, gali prisijungti ir atsijungti kada nori iš bet kurios vietos ir klausytis tik tai, kas patinka. Be to, gali peržvelgti informaciją po konferencijos. Esant sparčiam dabartiniam tempui, tai atrodo naudinga, šiuolaikiška ir patikima.“

Pabaigai

Ačiū, kad keliavote drauge. Mums buvo gera jus lydėti ir vesti. Tikimės, kad naudojotės QR kodais bei užsirašėte savo mintis, kurias dabar siūlome dar kartą peržvelgti. Užduokite sau klausimus: ką darysiu kitaip, ką naujo sužinojau, kaip pasikeitė mano supratimas apie verslą? Asmeniniam augimui reikia lėto laiko, kuris susistemina mintis ir apmąsto naujas patirtis.

Jei prireiks patarimų, mokymų, kaip toliau vystyti ar pradėti verslą, susisiekiame. Tikimės jau suradote mus *LinkedIne*. Sėkmės jūsų versle!

Laura ir Dainius