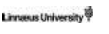


Žiedinės ekonomikos mokymai
**Verslo modelio
naujovės**

3.1 MODULIS

LEAD PARTNER

PARTNERS



ĮVADAS

Perėjimas nuo dabartinio linijinio ekonomikos modelio prie žiedinio pastaruoju metu sulaukė didelių pasaulio turizmo kompanijų, pavyzdžiui, „Hilton Worldwide Holdings“, dėmesio. Priežastys – didžiulė finansinė, socialinė ir aplinkos nauda. Taip pat pastebimas didėjantis MVĮ susidomėjimas šia populiarėjančia

tendencija. Tačiau, skirtingai nei dideli korporacijų konglomeratai, MVĮ dažnai trūksta patirties šioje srityje. Tad norint skatinti ir skatinti žiedinės ekonomikos įgyvendinimą, reikia išsamių žinių apie žiedinio verslo modelių kūrimą.

TIKSLAI

- a. 1. Bendras seminaro tikslas – supažindinti su žiedinės ekonomikos koncepcija projektuojant. Po to bus demonstruojama geroji praktika, rekomendacijos ir praktinės užduotys, susijusios su uždarojo ciklo verslo modeliais.
- b. 2. Antra, mes tikimės paskatinti inovatoriškas iniciatyvas tarp MVĮ, ypatingą dėmesį skirdami turizmo pramonei skirtoms iniciatyvoms.
- c. 3. Trečia, didiname supratimą ir skatiname laipsnišką perėjimą prie žiedinių verslo modelių.
- d. 4. Paskutinis, bet ne mažiau svarbus dalykas – likimės, kad seminaro dalyviai įgys praktinių įgūdžių ir žinių apie:
 - e. a. inovacijas ir kaip jas galima naudoti žiedinėje ekonomikoje
 - f. b. kaip nustatyti naudą iš naujovių diegimo turizmo pramonėje
 - g. c. verslo modelio dizainas ir koncepcija
 - h. d. uždarojo verslo modelių kūrimo, vertinimo ir įteisinimo įrankiai



RAKTAŽODŽIAI



Circular economy

- CE koncepcija nusako gamybos ir vartojimo principus, kurie radikaliai skiriasi nuo šiuolaikinėje rinkos ekonomikoje vyraujančio linijinio „imk-naudok-išmesk“ pobūdžio, pagrįsto nuolatiniu ekonomikos augimu ir didėjančiu išteklių pralaidumu. CE siekia ne tik reikalingai diegti „tvarys“, „ekologiškas“, efektyviai išteklius naudojančias ir aplinkai nekenksmingas technologijas izoliuotose gamybos sistemų grandyse. Tam reikalingas platesnis ir išsamesnis radikaliai alternatyvių sprendimų planavimas per visą gaminių gyvavimo ciklą ir uždaro ciklo gamybos ir vartojimo įpročių taikymas visoje ekonominėje sistemoje. (Žr. „Cirtoinno“ vadovas _CRT red. 4.0, p. 6 – 1.2 skyrius. Žiedinė ekonomika – nauja plėtros paradigma)

Žiedinis verslo modelis

- CE remiasi vertės kūrimu, atkuriant,

regeneruojant ir pakartotinai naudojant išteklius, kuriuos lemia naujo tipo verslo modeliai ir vartojimo formos, atsiskaitant nuosavybės ir pasikliaujant aktyviais „naudotojais“, o ne pasyviais „vartotojais“. (Žr. „Cirtoinno“ vadovas _CRT 4.0 red., P. 6-7 – 1.2 skyrius. Žiedinė ekonomika). Norint gauti žiedinį verslo modelį, įmonei nereikia uždaryti visų savo išteklių linijų. Žiedinis verslo modelis taip pat gali būti toks, kai įmonė veikia kaip didesnės sistemos dalis ir prisideda prie kitų įmonių žiedinio verslo modelių, kurie kartu sukuria uždaro ciklo sistemą (žr. „Cirtoinno“ vadovas _CRT red. 4.0, p. 24 – 2.4 skyrius). Apskritojų verslo modeliai).

Verslo modelio drobė

- strateginio valdymo įrankiai kuriant naujus arba dokumentuojant esamus verslo modelius. Vaizdinės diagramos su elementais, apibūdinančiais produkto / paslaugos vertės pasiūlymą, infrastruktūrą,

klientus ir finansus. Padeda įmonėms derinti savo veiklą, paaiškinant galimus kompromisus. Verslo modelio drobė iš pradžių pasiūlė Aleksandras Osterwalderis, remdamasis savo ankstesniu darbu apie verslo modelio ontologiją. Nuo 2008 m., kai buvo išleistas Osterwalderio kūrinys, pasirodė naujos drobės, skirtos konkrečioms nišoms, tokios kaip „Plona drobė“, skirtos pradedantiems verslininkams – labai ankstyvos vystymosi stadijos verslo idėjos, sukurtos Asho Maurya 2010 m.

Inovacija

- idėjos ar išradimo pavertimas preke ar paslauga, kuri sukuria vertę arba už kurią moka klientai. Kad idėja būtų vadinama naujove, ji turi būti atkartojama taupiomis sąnaudomis ir tenkinti konkretų poreikį. Inovacijos apima sąmoningą informacijos, vaizduotės ir iniciatyvos pritaikymą, norint iš išteklių gauti didesnes ar kitokias vertybes, ir apima visus procesus, kurių metu generuojamos

naujos idėjos ir paverčiamos naudingais produktais. Oslo vadovas (žr. <http://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>) nurodo keturis naujovių būdus:

- **Produkto naujovė:** Prekė arba paslauga, kuri yra nauja arba žymiai patobulinta, apima reikšmingus techninių specifikacijų, komponentų ir medžiagų, gaminio programinės įrangos patobulinimus, patogumą vartotojui ar kitas funkcines savybes.
- **Proceso naujovė:** naujas arba žymiai patobulintas gamybos ar pristatymo būdas. Apima reikšmingus technikos, įrangos ar programinės įrangos pokyčius.
- **Rinkodaros naujovė:** naujas rinkodaros metodus, apimančius reikšmingus produkto dizaino ar pakuotės, prekių rodymo, produkto reklamavimo ar kainų pokyčius.
- **Organizacinė naujovė:** naujas verslo praktikos, darbuotojų organizavimo, arba išorės santykių organizacinis metodas.



TEMA

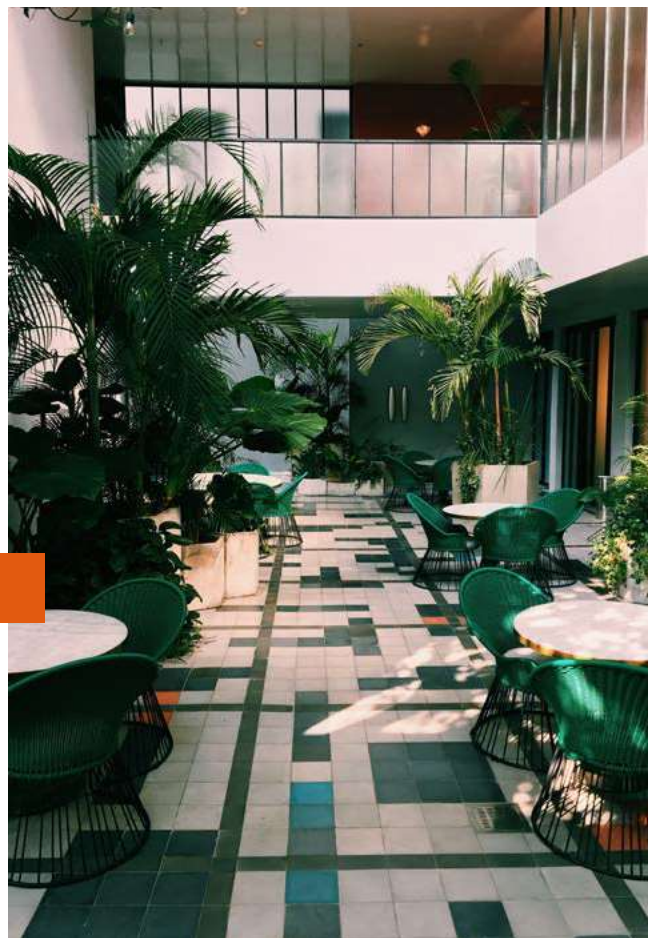
KAS YRA VERSLO MODELIO NAUJOVĖS

Verslo modelio naujovės – tai menas didinti pranašumą ir kurti pridėtinę vertę, nes tai gali pakeisti organizacijos vertę klientams ir jos pagrindinį veiklos modelį. Šie pakeitimai gali būti skirti pasirinktam segmentui, produktų ir paslaugų pasiūlymui bei pajamų modeliui. Praktiniame lygmenyje pagrindinis dėmesys skiriamas pelningumo konkurencinio pranašumo ir vertės kūrimo skatinimui priimančiems sprendimams, kaip pateikti vertės pasiūlymą.

KMI, kaip priemonių rinkinys, palengvina esminių veiksmų, kuriais įmonė kuria

vertę, aprašymą. Jame nurodomi šie aspektai:

- Kas yra tiksliniai klientai?
- Kuo naudingi klientams ir partneriams, kurie užsiima vertės kūrimu?
- Kaip sukuriama ir kokia yra nauda įmonei?
- Kaip įmonė uždirba pinigus?





INOVACIJOS KAIP STRATEGINIO, RINKOS PRANAŠUMO ŠALTINIS

W. Chan Kim ir Renée Mauborgne savo knygoje „Mėlynojo vandenyno strategija“ nustatė dvi pagrindines aplinkas, kuriose šiuolaikinės įmonės gali vykdyti rinkos veiklą. Vadinamieji vandenynai yra raudoni arba mėlyni. Raudonasis vandenynas yra labai konkurencinga aplinka, kurioje įmonės kovoja riboto potencialo rinkoje. Kadangi visi dalyviai naudojami tuo pačiu, ribota nišos kaina tampa pagrindiniu veiksniumi, išskiriančiu konkurencingus pasiūlymus. Tokia rinka natūraliai yra palanki didesniems subjektams, galintiems pasinaudoti vadinamuoju dydžio efektu.

Mėlynieji vandenynai, atvirkščiai, atspindi naujai sukurtas rinkas ar nišas. Konkurencija tampa nereikšminga, nes nedalomas šios naujai sukurtos aplinkos dėmesys sutelktas į ją sukūrusią įmonę. Rinkos kūrėjas šią poziciją įgijo užfiksavęs naujos rinkos paklausos atsiradimo faktą ir gebėjimą jį poreikį atsakyti išsamiausiai atsakymu. Tačiau didelis išradimo potencialas nėra

lemiamas didelio rinkos potencialo veiksnys, todėl inovacijų (ypač gaminių) įgyvendinimas yra rizikingas reiškinys su daugybe nežinomųjų. Tad vienas iš esminių įgūdžių tampa gebėjimu nustatyti rinkos pasirengimą. Įvairūs tyrimai, pavyzdžiui, „Gartner Inc.“ ataskaita apie „Hype Cycle for Emerging Technologies“, rodo, kad net ir didelis visuomenės susidomėjimas tam tikra sritimi nėra rinkos pasirengimo piktųjų įrodymas arba kad bendras rinkos dydis pasirodo esąs daug mažesnis nei tikėtasi. Taip yra „Barobot“ atveju. 2014 m. Lenkijoje sukurtas išradimas buvo mechaninis barmenas, maišantis kokteilius iš viso 12 butelių. Kai produktas debiutavo rinkoje, jis susilaukė didelio žiniasklaidos susidomėjimo (vadinamasis „sujudimas“), kurio dėka jis įgijo didelį pripažinimą visame Centrinės Europos regione. Tačiau paaiškėjo, kad rinkos reakcija buvo nedidelė. Nepaisant to, kad produktas yra pažangių aukštųjų technologijų pasiūlymo pavyzdys, jis netenkino

Nepaisant to, yra ir kitų galimų strategijų, kaip paspartinti naujovių diegimą. Proceso, organizacinės ar rinkodaros naujovės daugeliu atveju yra mažiau rizikingos (neįveda naujų produktų, bet didina ar tobulina jau turimų sprendimų pasiūlą), tačiau vis tiek atspindi panašų potencialą kaip konkurencinio pranašumo kūrėjas.

realių jo potencialių klientų poreikių. Barobot pasirodė „mažonu turėti“, o ne „būtinai turėti“ ir tai pavyzdys, kada produktas, nepaisant didelio populiarumo, nesugebėjo sukurti sau pakankamos rinkos.

Vienas iš gerosios patirties pavyzdžių rinkodaros srityje yra kavos tinklas „Zyferblat“. 2011 m. Maskvoje (Rusija) įsteigtas „Zyferblat“ save apibūdina kaip „anti-kavinę“. Projekto išradinumas pasireiškia ne produkto sferoje (jis siūlo įprastas kavos parduotuvės prekes), bet kūrybiniu požiūriu į pajamų strategiją. Klientai moka už minutes laiko, praleisto objekte, tuo tarpu visi turimi produktai ar paslaugos yra nemokami. „Zyferblat“ toks metodas yra būdas išsiskirti rinkoje, bet dar svarbiau, kad tai

yra konstruktyvus vienos iš seniausių kavos verslo savininkų problemų dėl laiko, kurį kavinėje praleidžia vienas klientas, problemos sprendimas. Tradiciškai kavinės bando tikyti metodus, kurie paspartina klientų kaitą, nes kiekviena kavinėje praleista minutė didina išlaidas ir mažina parduodamo produkto pelno maržą. „Zyferblat“ atveju klientai roginami likti ilgiau, nes kiekviena klientų buvimo minutė didina gaunamą pelną.



KAIP ŽIEDINĖS EKONOMIKOS PRINCIPAI TAIKOMI VERSLO MODELIO KOMPONENTAMS?

Pagrindinius žiedinės verslo modelių konstrukcijas ir sudedamąsias dalis galima išvesti iš pagrindinių žiedinės ekonomikos principų. CIRTOINNO vadove tokie komponentai yra suprantami ir apibrėžiami įvairiai. Vienas iš pavyzdžių yra tai, kad žiedinė ekonomika daugiausia atsiranda per tris pagrindinius „veiksmus“, t. y. vadinamuosius 3R principus: Mažinimas, pakartotinis panaudojimas ir perdirbimas. (Žr. „Cirtoinno“ vadovas_CRT 4.0 red., P. 22–23–2.3 sky-

rius „CE principai kaip verslo pagrindas“). Ellen MacArthur fondas sukūrė „verslo veiksmų sistemą“, pagrįstą trimis pagrindiniais CE principais. Jie apima šešis pagrindinius veiksmus, sutrumpintai vadinamus „ReSOLVE“ („Regenerate“, „Regenerate“, „Share“, „Optimize“, „Loop“, „Virtualizacija“, „Exchange“). Žiedinės vertės kūrimo būdus, normatyvinius reikalavimus verslo modeliams ir integracijos sritis.

1.1 lentelė. Kaip žiedinės ekonomikos principai taikomi verslo modelio drabės komponentams („X“ nurodo, ar ŽE taikoma tam tikrai verslo modelio daliai)

| Tradicioniai BMC komponentai | Regeneruoti | Dalytis | Optimizuoti | Ciklas | Virtualizacija | Mainai |
|--|-------------|---------|-------------|--------|----------------|--------|
| Partneriai | | X | | X | | |
| Veikla | X | | X | X | X | |
| Resursai | X | | X | X | X | |
| Vertės pasiūlymas ir klientų segmentai | | X | | X | X | |
| Ryšiai su klientais | | | | | | |
| Kanalai | | | | | X | |
| Išlaidų struktūra | X | | X | X | | X |
| Pajamų šaltiniai | | X | | X | | |

„ŽE patvirtinta“, papildomi BMC komponentai

| | | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|
| Grąžinimo sistema | | | | X | | |
| Priėmimo veiksniai | X | X | X | X | X | X |

Šaltinis: Ellen MacArthur fondas. Žiedinės ekonomikos link: Pagreitinto perėjimo ekonominis ir verslo pagrindimas. Galima rasti internete: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>

PAPILDOMI SU ŽIEDINE EKONOMIKA SUSIJUSIO VERSLO MODELIO KOMPONENTAI

Manoma, kad kuriant žiedinį verslo modelį reikėtų atsižvelgti į papildomus klausimus, viršijančius tradicinius verslo modelio drobės komponentus. Norint sukurti patobulintą uždarios grandinės dizainą, į sistemą reikia įvesti dvi sritis

Jos yra:

- gražinimo sistema, pagal kurią produktai ar jų sudedamosios dalys yra naudojamos pakopomis (jei naudojamos biologinės maistinės medžiagos) arba pakartotinis panaudojimas, perskirstymas, pakartotinis apdirbimas, atnaujinimas ar perdirbimas (pramoninių medžiagų atveju). Atsižvelgiant į medžiagų šrauto tiekimo grandinėje kryptį, ji gali būti tiek pirmyn, tiek atgal: tačiau atvirkščiai logistikai gali prireikti skirtingų partnerių, kanalų ar ryšių su klientais.
- Priėmimo veiksniai, padedantys valdyti kiltis, susijusias su žiedinių modelių įgyvendinimu. Tai vidiniai ir išoriniai veiksniai, turintys įtakos pritaikyto verslo modelio ar žiedinės

ekonomikos principų pritaikymui. Vidiniai veiksniai yra susiję su organizacijos galimybėmis, tokiais kaip nematerialūs išteklių, menka komandos motyvacija arba įmonės kultūra, nepakankamos žinios. Išoriniai veiksniai apima technologinius, politinius, sociokultūrinius ir ekonominius klausimus.

Todėl žiedinio verslo modelio drobė yra išplečiama ir koreguojama. Ji turi vienuolika komponentų, leidžiančių projektuoti modelius pagal ŽE principus:

1. Vertės pasiūlymai – siūlomi žiediniai produktai, leidžiantys pratęsti produkto gyvavimo trukmę, produktų ir paslaugų sistemą, virtualizuotas paslaugas ir bendras vartojimas. Be to, šis komponentas apima paskatas ir naudą, teikiamą klientams atnešant gražinti panaudotus produktus.
2. Klientų segmentai – tiesiogiai susiję su vertės pasiūlymo komponentu. Vertės pasiūlymo dizainas parodo vertės pasiūlymo ir kliento segmentų atitikimą.



3. Kanalai – galbūt virtualizuojami parduodant virtualizuotą vertės pasiūlymą ir jį tiekiant praktiškai, parduodant nevirtualizuotus vertės pasiūlymus virtualiais kanalais ir virtualiai bendraujant su klientais.
4. Ryšiai su klientais – pagrindinė gamyba pagal užsakymą ir to, ką nusprendžia klientai, gamyba bei socialinės rinkodaros strategijos ir santykiai su bendruomenės partneriais įgyvendinant perdirbimą.
5. Pajamų šaltiniai – pasikliaujant vertės pasiūlymais ir apimant mokėjimus už žiedinį produktą ar paslaugą arba už pasiekiamumą, naudojimą ar našumą, susijusius su siūlomomis produkto paslaugomis. Pajamos taip pat gali būti susijusios su išteklių, surinktų iš medžiagų ciklų, verte.
6. Pagrindiniai išteklių – tiekėjų, siūlančių geriau veikiančias medžiagas, pasirinkimas, elementų, išteklių, elementų, leidžiančių atstatyti ir atkurti gamtinį kapitalą, virtualizavimas ir lėšos, gautos iš klientų ar trečiųjų šalių, skirtos cirkuluoti medžiagų kilpose (geriausia – uždaroje).
7. Pagrindinė veikla orientuota į našu-

- mo didinimą užtikrinant gerą vadaus tvarkymą, geresnį proceso valdymą, įrangos modifikavimą ir technologijų pokyčius, dalijimąsi ir virtualizaciją, produkto dizaino tobulinimą taip, kad jis būtų paruoštas medžiagų ciklams ir taptų ekologiškesnis. Pagrindinės veiklos rūšys taip pat gali apimti lobizmą.
8. Pagrindinės partnerystės – pagrįstos pasirinkimu ir bendradarbiavimu su partneriais vertės grandinėje ir tiekimo grandinėje, palaikančiose žiedinę ekonomiką.
9. Išlaidų struktūra – atspindinti finansinius pokyčius, padarytus kituose CBM komponentuose, įskaitant paskatų klientams vertę. Šiam komponentui turi būti taikomi specialūs vertinimo kriterijai ir apskaitos principai.
10. Gražinimo sistema – atsiėmimo valdymo sistemos dizainas, įskaitant kanalus ir ryšius su klientais, susijusiais su šia sistema.
11. Priėmimo veiksniai – perėjimas prie žiedinio verslo modelio turi būti paremtas įvairiais organizaciniais pajėgumais ir išoriniais veiksniais.

1.2 lentelė. Žiedinio verslo modelio drobė

Pagrindiniai partneriai

- Kas yra mūsų pagrindiniai partneriai?
- Kas yra mūsų pagrindiniai tiekėjai?
- Ar reikalingus reikmenis reikia gauti iš atliekų išteklių iš kitos netoliese esančios įmonės?
- Kokius pagrindinius išteklius mes įsigyjame iš partnerių?
- Kokią pagrindinę veiklą vykdo partneriai?

Išlaidų struktūra

- Kokios yra svarbiausios išlaidos, būdingos mūsų verslo modeliui?
- Kurie pagrindiniai ištekliai yra brangiausi?
- Kuri pagrindinė veikla yra brangiausia?

Pajamų šaltiniai

- Už kokią vertę iš tikrųjų nori mokėti mūsų klientai?
- Už ką jie šiuo metu moka?
- Kaip jie šiuo metu moka?
- Kaip jie norėtų mokėti?
- Kiek kiekvienas pajamų šaltinis prisideda prie bendrų pajamų?

Priėmimo veiksniai

- Organizacinės galimybės
- PEST veiksniai

Pagrindinė veikla

- Kokios pagrindinės veiklos reikia mūsų vertės pasiūlymams?
- Kokie mūsų platinimo kanalai?
- Koks mūsų santykiai su klientais?
- Kokie mūsų pajamų šaltiniai?

Pagrindiniai ištekliai

- Kokius pagrindinių išteklių reikia mūsų vertės pasiūlymams?
- Ar jie gali atsirasti dėl klientų išmestų išteklių?
- Ar galima produktus gaminti iš ingredientų, kurie pasižymi tomis pačiomis funkcijomis kaip ir tradiciniai, tačiau laikui bėgant biologiskai suyra?
- Kokie mūsų platinimo kanalai?
- Santykiai su klientais?
- Pajamų šaltiniai?

Vertės pasiūlymas

- Kokią vertę mes teikiame klientui?
- Kurias iš mūsų klientų problemų mes padedame spręsti?
- Kokius produktų ir paslaugų paketus siūlome kiekvienam klientų segmentui?
- Kokius klientų poreikius tenkiname?

Kanalai

- Per kuriuos kanalus norime pasiekti mūsų klientų segmentus? Kaip mes juos pasiekime dabar?
- Kaip yra integruoti mūsų kanalai?
- Kurie kanalai veikia geriausiai?
- Kurie kanalai yra taupiausi?
- Kaip mes juos integruojame į klientų kasdienę veiklą?

Ryšiai su klientais

- Kokio tipo santykius užmezga kiekvienas iš mūsų klientų?
- Ar segmentai tikisi, kad mes su jais susitvarkysime ir palaikysime?
- Kurios iš jų mes įsteigėme?
- Kaip jie yra integruoti į likusį mūsų verslo modelį?
- Kiek jie kainuoja?

Klientų segmentai

- Kam mes kuriame vertę?
- Kas yra svarbiausi mūsų klientai?

Grąžinimo sistemos veiksmai:

- valdymas
- kanalai
- santykiai su klientais

Šaltinis: M. Lewandowski, „Žiedinės ekonomikos verslo modelių kūrimas – koncepcijos link“, Viešųjų reikalų institutas, Vadybos ir socialinės komunikacijos fakultetas, Jogailaičių universitetas, Krokva 2015 m.

KAIP KURTI NOVATORIŠKUS ŽE VERSLO MODELIUS KASDIENĖJE VERSLO PRAKTIKOJE?

Ši mokymo medžiaga buvo naudojama norint atsakyti į klausimus, kaip žiedinės ekonomikos principus galima pritaikyti verslo modelyje ir kokie universalūs komponentai reikalingi žiediniam verslo modeliui.

Procesas yra suskirstytas į keturis etapus:

- Stebėjimas
- Planavimas
- Įgyvendinimas
- Tikrinimas ir peržiūra





STEBĖJIMAS

Stebėjimas – tai žingsnis, kurio metu nustatoma žinių visuma, kurių reikia norint įvertinti dabartinius moduliui būdingus procesus, įvertinti esamų procesų rezultatus ir nustatyti moduliui specifinius procesus, kuriuos reikia pakeisti, norint gauti atsakymus į tyrimo klausimus.

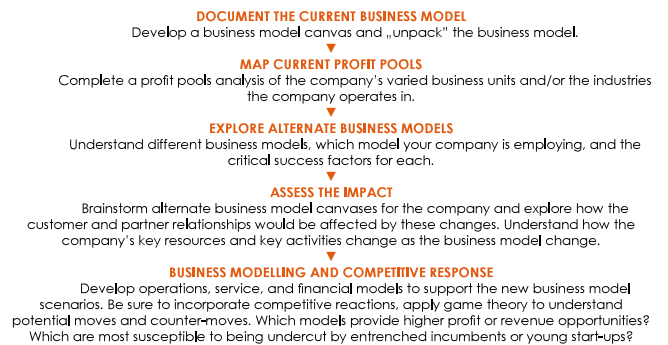
Dabartinio verslo modelio analizė

Didelės arba mažos įmonės kasdien bėga ratu, kad patenkintų klientų poreikius ir norus. Pereinant prie žiedinio verslo modelio procesas paprastai pradedamas analizuojant, kur yra trikdžių ir nutekėjimų dabartiniame verslo linijiniame modelyje. Įmonės turi nustatyti su žiedine ekonomika susijusius klientų segmentus, naudodamos rinkos tyrimus, kad nustatytų aplinkosaugos ar socialines problemas, susijusias su naujais arba esamais produktais. Taip pat būtina atsižvelgti į produkto gyvavimo ciklo etapą, nes tai gali nulemti jo pakartotinio naudojimo ar atnaujinimo galimybes. Todėl labai svarbu suprasti klientų elgesį ir reikalavimus prieš vertinant galimą žiedinio verslo modelio koncepcijos gyvybingumą¹. Be to, visa-

da reikia būti dviem žingsniais priekyje: kitų savo srities įmonių, savo tiekėjų, klientų, darbuotojų, ekonomikos – taip pat ir pačių savęs. Žr. 1.2 lentelę, kurioje pateiktas laipsniško verslo modelio analizės pavyzdys.

Pagrindinis verslo modelio pokyčių skaitmeniniame pasaulyje supratimo tikslas yra gebėti spręsti realaus pasaulio problemas, su kuriomis susiduria įmonė. Suprasti, kas yra verslo modeliai ir kas juos išskiria, yra viena, tačiau visiškai kita yra suprasti, kas daroma blogai, kodėl ir kokius rezultatus gali duoti kitas verslo modelis.

1.3 lentelė. Verslo modelio analizė, žingsnis po žingsnio.



Kaip nustatyti, ar tenkinami klientų poreikiai

Toliau analizuojame verslo modelį, kiek jis susijęs su klientu. Tai apimtų įmonės santykių su klientais, taip pat klientų sąsajų, vertinimą. Pagrindinis daugelio verslo modelių aspektas yra tai, kaip įmonė sąveikauja su klientais, koks yra klientų intymumo ir savitamos lygis, taip pat bendra nauda ir vertės pasiūlymas klientui. Natūralu, kad visi šie veiksniai grįžta į kanalus, kuriais įmonė prekiauja, pvz., tiesioginį pardavimą, mažmeninės prekybos vietas ir svetainę. Kaip pasikeistų įmonės klientų sąveika su kitu verslo modeliu?

Pagrindiniai klausimai:

- Kurie klientų poreikiai yra / nėra patenkinti?
- Ar klientams reikia produktų, ar paslaugos, kurie gali geriau patenkinti jų poreikius?
- Kokios kylančios tendencijos gali turėti įtakos vertės pasiūlymui trumpuoju arba ilguoju laikotarpiu?

- Kaip vertė klientui gali būti pasiūlyta išnaudojant mažiau išteklių?

Klausimai, susiję su žiedine ekonomika:

- Ar galėtume pasiūlyti paslaugą kartu su mūsų produktu?
- Ar galėtume savo gaminius padaryti tvirtesnius ir remontuotinus, kad jie ilgiau tarnautų?
- Ar galėtume iširti keletą papildomų pajamų srautų parduodant reikalingas atsargines dalis ir atgaunant senas?

Kai įmonė apibendrina visą informaciją: įvertina esamus moduliui būdingus procesus, matuoja esamus procesų rezultatus ir nustato moduliui specifinius procesus, kuriuos reikia pakeisti, gauna atsakymus į tiriamus klausimus, tuomet įmonė gali pradėti planavimo dalį.



PLANAVIMAS

Tyrimo objektas – apibrėžti ir nustatyti žiedinio verslo modelio tikslus.

Tyrimo tikslas – įvertinti ir nustatyti žiedinius procesus, kad būtų pasiekti nauji tikslai, susiję uždaviniai ir sprendimai.

Pagrindinės užduotys:

- Nustatykite proceso dalyvius
- Nurodykite reikalingus išteklius
- Nustatykite reikalingus veiksmus ir cirkuliuojančius procesus naujiems tikslams, problemoms ir sprendimams

Kaip atpažinti proceso dalyvius?

Žiedinei ekonomikai reikalingas platus įvairių dalyvių atsidavimas ir bendradarbiavimas (žr. 1.4 lentelę). Dalyviai yra tie, kurie atliks užduotis, susijusias su procesu. Kai kuriais atvejais jų veikla gali apimti nesėkmingus įpročius, kurie sulėtina procesą, apsunkina jo eigą ar net sukuria klaidas rezultatuose. Visiškai pakeitus dalyvių įpročius, be abejojimo, atsiras didelis pasipriešinimas įgyvendinimui. Svarbus perėjimo prie žiedinės ekonomikos

dalyviai: viešasis sektorius, verslas, tyrėjai ir pilietinė visuomenė, kuriuos, kaip manoma, motyvuoja mintis, kad žiedinė ekonomika paskatins kurtis tvaresnę visuomenę. Be to, žiedinėje ekonomikoje daroma prielaida, kad platesniu socialiniu lygiu skirtingi partneriai dirbs kartu siekdami bendro žiedinės ekonomikos tikslo.

1.4 lentelė. Pagrindiniai verslo aplinkos veikėjai.

| Dalyviai | |
|---------------------|---|
| Viešasis sektorius | • Kas gali mums padėti? |
| Verslas | |
| Mokslininkai | |
| Pilietinė visuomenė | |
| Employees | <ul style="list-style-type: none"> • Kas bus pagrindiniai dalyviai versle? • (Nurodykite valdymo komandą, valdybą ir verslo patarėjus. Pabrėžkite jų patirtį.) • Koks turėtų būti bendravimas su darbuotojais? |

Peržiūrėkite savo tikslus ir rezultatus, kad pamatytumėte, ar jie yra pasiekti:

- Ar pasiekėme tikslą, kurį įsivaizdavome dar neprasidėjus verslo procesui?
- Ar strategijos planai buvo sudaryti pagal mūsų tikslus?
- Kiek mes nutolome nuo plano ir kiek tiksliai siekėme savo tikslų?
- Ar mūsų tikslai buvo pernelyg sudėtingi? Ar jie buvo nerealiūs?
- Ar mūsų tikslai buvo pernelyg paprasti? Ar mes save nuvertinome?
- Ar mūsų tikslai buvo suderinti su pramonės standartais?
- K' galima patobulinti?

Atkreipkite dėmesį į tai, kas neveikė gerai, ir užtikrinkite, kad to nekartosite. Susikonzentruokite į savo sėkmę ir darykite užrašus, juos pakeisdami ir praplėsdami. 1.5 lentelė yra praktinis klausimų, susijusių su tikslais ir jų atitiktimi tam tikram BMC komponentui, pavyzdys:

| VEIKSMO APRAŠYMAS (Kokių veiksmų reikia imtis, kad būtų pasiektas norimas tikslas?) | ATSAKINGA ŠALIS / SKYRIUS (Kurį darbuotojų grupę dirba įgyvendinant šį tikslą? Kas atliks veiklą? Kas stebės procesą?) | PRADŽIOS DATA | PABAIGOS DATA | REIKALINGI IŠTEKLIAI (Finansiniai, žmogiškieji ir kt.) |
|--|---|---------------|---------------|---|
|--|---|---------------|---------------|---|

SU PARTNERIAIS SUSIJĘ TIKSLAI (kas jums padės?)
Čia parašykite savo tikslo pareiškimą

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

TIKSLAI, SUSIJĘ SU VEIKLA (Kaip tai darote?)
Čia parašykite savo tikslo pareiškimą

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

TIKSLAI, SUSIJĘ SU IŠTEKLIAIS (Ko jums reikia?)
Čia parašykite savo tikslo pareiškimą

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

TIKSLAI, SUSIJĘ SU SANTYKIAIS SU KLIENTAIS (Kaip jūs bendraujate?)
Čia parašykite savo tikslo pareiškimą

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

| VEIKSMO APRAŠYMAS (Kokių veiksmų reikia imtis, kad būtų pasiektas norimas tikslas?) | ATSAKINGA ŠALIS / SKYRIUS (Kurį darbuotojų grupę dirba įgyvendinant šį tikslą? Kas atliks veiklą? Kas stebės procesą?) | PRADŽIOS DATA | PABAIGOS DATA | REIKALINGI IŠTEKLIAI (Finansiniai, žmogiškieji ir kt.) |
|--|---|---------------|---------------|---|
|--|---|---------------|---------------|---|

TIKSLAI, SUSIJĘ SU SANTYKIAIS SU KLIENTAIS (Kaip jūs bendraujate?)
Čia parašykite savo tikslo pareiškimą

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

TIKSLAI, SUSIJĘ SU KLIENTŲ SEGMENTAIS (Kas jums padeda?)
Čia parašykite savo tikslo pareiškimą

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

SU PLATINIMO KANALAIS SUSIJĘ TIKSLAI (Kaip juos pasiekti?)
Čia parašykite savo tikslo pareiškimą

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

SU IŠLAIDOMIS SUSIJĘ TIKSLAI (Kiek tai kainuos?)
Čia parašykite savo tikslo pareiškimą

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

ĮGYVENDINIMAS

Žiedinės ekonomikos sistemos ir filosofijos įgyvendinimas jūsų organizacijoje gali užtrukti. Tačiau rezultatas bus saugumas ir galimybės ateityje, kuriomis pasinaudosite, norėdami pozicionuoti save kaip savo srities lyderį. Norint užtikrinti, kad ateityje būtų pakankamai žaliavų maišui, pastogei, šildymui ir kitoms reikmėms, mūsų ekonomika turėtų tapti žiedine. Tai reiškia, kad verslo modelio naujovei

reikia užkirsti kelią atliekoms, gaminant produktus ir medžiagas efektyviau ir pakartotinai juos panaudojant. Jei reikia naujų žaliavų, jos turi būti gaunamos tvariai, kad natūrali ir žmogaus aplinka nebūtų pažeista. 1.6 lentelėje pateiktos bendrosios linijinio ir žiedinio verslo modelių charakteristikos ir pagal ją galima palyginti, kuriame verslo modelio etape esate.

1.6 lentelė. Linijinio ir žiedinio verslo modelių bendrosios charakteristikos.

| LINIJINIS MODELIS | ŽIEDINIS MODELIS |
|---|--|
| Ką? Pasiūlymo vertė | |
| Pigūs produktai, kurie yra vienkartiniai pasibaigus jų tarnavimo laikui | Patvarūs produktai, skirti pakartotiniam naudojimui |
| Akcentuojama nuosavybė | Paslaugos, o ne produktai |
| Imk, daryk, išmesk | Imk, daryk, naudok pakartotinai, perdirbk |
| KAIP? Procesai ir tiekimo grandinė | |
| Imk, daryk, išmesk | Imk, daryk, perdaryk |
| Ribotas kliento vaidmuo ir įtaka | Klientai tampa partneriais |
| Tiekimo grandinės valdymas keliomis pakopomis | Visos sistemos tiekimo grandinės valdymas |
| KODĖL? Finansinis modelis | |
| Mokėk už produktą | Mokėk už naudojimą ar atlikimą (valandos, km, lapai ir t.t.) |
| Uždėk daugiau ir parduok daugiau | Pagerink ir įgyk daugiau |
| Neįgyjamos vertės kūrimas kai kuriais etapais | Teigiamos vertės kūrimas visais etapais |
| KAS? Kliento sąsaja | |
| Nuosavybės teisės perdavimas | Prieiga prie nuosavybės |
| Produktai neatsiimami po garantijos | Produkto atsiėmimas ar paslaugos / atlikimo užtikrinimas |
| Tradiciniai klientų segmentai | Apelavimas į naujus nišos segmentus |

Šiame etape bus įgyvendinti su kiekvienu planu susiję veiksmai. Veiksmų gali būti kuo daugiau, priklausomai nuo plano

įsamumo. Geriausiu atveju laiko skalė gali būti tokia pati kaip planavimo etapo laiko. Tačiau įgyvendinant planavimo

juostai, ji gali nukrypti nuo plano. Žmonės gali būti tokie patys kaip planavimo etape, arba skirtingi. Taigi įgyvendinimo etape gali atsirasti tam tikrų nukrypimų, palyginti su planavimo etapu, atsižvelgi-

ant į laiką ir žmones. Be to, planuotojai turėtų suskirstyti kiekvieną planą į kelis veiksmus, kad juos įvykdytų.

1.7 lentelė. Veiksmai, susiję su verslo modelio drobės įgyvendinimu.

| Veiksmai, susiję su proceso keitimu | Chronologija | Žmonės įgyvendinimui | Žmonės įgyvendinimui | Žmonės duomenų rinkimui |
|--|--------------|----------------------|----------------------|-------------------------|
| 1 VEIKSMAS | | | | |
| 2 VEIKSMAS | | | | |
| 3 VEIKSMAS | | | | |
| Veiksmai, susiję su veiklos keitimu | | | | |
| 1 VEIKSMAS | | | | |
| 2 VEIKSMAS | | | | |
| 3 VEIKSMAS | | | | |
| Veiksmai, susiję su proceso keitimu | | | | |
| 1 VEIKSMAS | | | | |
| 2 VEIKSMAS | | | | |
| 3 VEIKSMAS | | | | |
| Veiksmai, susiję su proceso keitimu | | | | |
| 1 VEIKSMAS | | | | |
| 2 VEIKSMAS | | | | |
| 3 VEIKSMAS | | | | |
| Veiksmai, susiję su platinimo kanalų keitimu | | | | |
| 1 VEIKSMAS | | | | |
| 2 VEIKSMAS | | | | |
| 3 VEIKSMAS | | | | |
| Veiksmai, susiję su išlaidų keitimu | | | | |
| 1 VEIKSMAS | | | | |
| 2 VEIKSMAS | | | | |
| 3 VEIKSMAS | | | | |
| Veiksmai, susiję su pajamų šaltiniais | | | | |
| 1 VEIKSMAS | | | | |
| 2 VEIKSMAS | | | | |
| 3 VEIKSMAS | | | | |



TIKRINIMAS IR PERŽIŪRA

Šiame etape, vadinamame tikrinimu ir peržiūra, įmonė nustato procesus, kuriuos reikia keisti ar patobulinti, juos atlieka ir periodiškai peržiūri pagal kontrolinį sąrašą, kuriame nurodomi veiksmai, nukreipti į konkretaus modulio veiklę ir susijusius dalyvius.

Planavimo etape paskirti žmonės atlieka patikrinimą. Planuojami rezultatai bus

tikrinami pagal pasiektus rezultatus. Skirtumas tarp jų rodo nukrypimus nuo plano. Atitinkamai bus nuspręsta imtis veiksmų. Sprendimai dėl veiksmų bus priimami remiantis skirtumu tarp planuojamų ir pasiektų rezultatų.

Table 1.8 Actions related to the checking process.

| | Pasiekti rezultatai palyginti su faktiniais rezultatais | Planuojami ir pageldajami rezultatai | Nukrypimai / spraga |
|---|---|--------------------------------------|---------------------|
| 1 veiksmas: veiksmų gali būti tiek, kiek reikia. Jei reikia, pridėkite daugiau. | | | |
| 2 Veiksmas | | | |
| 3 Veiksmas | | | |
| Actions related to changing activities | | | |
| 1 Veiksmas | | | |
| 2 Veiksmmas | | | |
| 3 Veiksmas | | | |
| Veiksmai, susiję su proceso keitimu | | | |
| 1 Veiksmas | | | |
| 2 Veiksmas | | | |
| 3 Veiksmas | | | |
| Veiksmai, susiję su veiklos keitimu | | | |
| 1 Veiksmas | | | |
| 2 Veiksmas | | | |
| 3 Veiksmas | | | |
| Veiksmai, susiję su proceso keitimu | | | |
| 1 Veiksmas | | | |
| 2 Veiksmas | | | |
| 3 Veiksmas | | | |
| Veiksmai, susiję su santykių su klientais pakeitimu | | | |
| 1 Veiksmas | | | |
| 2 Veiksmas | | | |
| 3 Veiksmas | | | |
| Veiksmai, susiję su klientų segmentų keitimu | | | |
| 1 Veiksmas | | | |
| 2 Veiksmas | | | |
| 3 Veiksmas | | | |
| Veiksmai, susiję su platinimo kanalų keitimu | | | |
| 1 Veiksmas | | | |
| 2 Veiksmas | | | |
| 3 Veiksmas | | | |



PERŽIŪRA

Patikrinimo etape nustatyti trūkumai yra įvadas į peržiūros etapą. Kiekvieno veiksmo analizė rodo, ar reikia nutraukti veiklą, jei nusprendžiama nutraukti veiklą, ji bus nutraukta, priešingu atveju ji bus tęsiama. Dokumentacija šiame etape yra kitas veiksmas. Ji ne tik padeda organizacijai priimti sprendimus dėl veiksmų, paremtų rezultatais, bet ir išsaugo žinias organi-

zijoje. Paskutinė šio Peržiūros etapo dalis yra mokymas. Šis veiksmas yra būtinas norint nustatyti PDCA strategijas organizacijoje. Mokymas taip pat yra būtinas siekiant užtikrinti nuolatinį vystymąsi, kuris yra PDCA modelio pobūdis.

1,9 lentelė Veiksmai, susiję su peržiūros procesu.

| | Atotrūkio analizė | Tęsti | Numesti | Perdaryti | Dokumentacija | Mokykite |
|--|--|--|--|---|--|---|
| 1 Veiksmas | Kodėl yra skirtumas tarp planuojamų ir pasiektų rezultatų? | Tęskite veiksmus, jei planuojami rezultatai yra artimi pasiektiems rezultatams | Atmeskite veiksmą, jei nėra jokios veiksmo vertės arba jis niekada neduos rezultatų. | Perdarykite veiksmą, jei yra didelis atotrūkis tarp planuotų ir pasiektų rezultatų. | Dokumentuokite rezultatus ir parenkite veiklos ataskaitą 1 | Uei rezultatai yra priimtini, standartizuokite 1 veiksmą ir išmokykite pavaldinius, kaip tai atlikti. |
| 2 Veiksmas | | | | | | |
| 3 Veiksmas | | | | | | |
| Veiksmai, susiję su proceso keitimu | | | | | | |
| 1 Veiksmas | | | | | | |
| 2 Veiksmas | | | | | | |
| 3 Veiksmas | | | | | | |
| Veiksmai, susiję su veikla | | | | | | |
| 1 Veiksmas | | | | | | |
| 2 Veiksmas | | | | | | |
| 3 Veiksmas | | | | | | |
| Veiksmai, susiję su proceso keitimu | | | | | | |
| 1 Veiksmas | | | | | | |
| 2 Veiksmas | | | | | | |
| 3 Veiksmas | | | | | | |
| Veiksmai, susiję su santykių su klientais pakeitimu | | | | | | |
| 1 Veiksmas | | | | | | |
| 2 Veiksmas | | | | | | |
| 3 Veiksmas | | | | | | |
| Veiksmai, susiję su klientų segmentų keitimu | | | | | | |
| 1 Veiksmas | | | | | | |
| 2 Veiksmas | | | | | | |
| 3 Veiksmas | | | | | | |
| Veiksmai, susiję su išlaidų keitimu | | | | | | |
| 1 Veiksmas | | | | | | |
| 2 Veiksmas | | | | | | |
| 3 Veiksmas | | | | | | |

ATVEJO ANALIZĖ

Geroji patirtis, susijusi su novatoriškų, uždaru grandinių verslo modelių įgyvendinimu

Vienas iš su tvariu požiūriu susijusių faktų – pats žiedinės ekonomikos pagrindas, yra tas, kad, nors praktikoje tai buvo didelių subjektų interesų sritis, jam įgyvendinti

reikia minimalių išteklių. 3R principas yra puikus paprastos strategijos, kaip įvesti kasdieninius ekonominius veiksmus žiedinius mechanizmus, pavyzdys.

PAKARTOTINIO NAUDOJIMO PAVYZDŽIAI

„Looming“ nakvynės namai (Estija): Ne visus produktus galima visiškai atnaujinti. Dauguma produktų turi specifinius komponentus, kurie turi didelę vertę. Dažnai medžiagos turi integruotą energijos komponentą, dėl kurio jos tampa dar vertingesnės už pradinį šaltinį. Turint tinkamas projektavimo ir pakartotinio gamybos galimybes, jas galima sujungti į naujus produktus. Tai vadinama produkto transformacija arba pakartotiniu naudojimu. „Looming“ nakvynės namai yra pirmieji ekologiški nakvynės namai Estijoje, kur 99 % viešbučio baldų yra panaudoti pakartotinai. Jie taip pat moko darbuotojus priimti atsakomybę už aplinką ir skatina svečius atsakingai elgtis su aplinka. Visi naudojami valikliai yra ekologiški arba tausoja gamtą, arba naudojama soda ir actas. Šaltinis: <http://loominghostel.ee/eng/>

„Paradores“ (Ispanija) ir Alberto dokai (D. Britanija): Ekonomikos ir autentiškumo susiejimas su bendruomene yra labai svarbus plėtojant turizmą. Vienas įtikinamiausių turizmo pranašumų yra teigiamas ekonominis poveikis, įmanomas pasinaudojant vietos istorija ir paveldu. Senų pastatų prikėlimo naujam gyvenimui procesas, leidžiantis statiniams išlaikyti savo istorinį vientisumą, tenkinant šiuolaikinių keliautojų poreikius, vadinamas adaptyviu pakartotiniu naudojimu. Senų ir istorinių pastatų pakartotinio naudojimo turizmo objektams pavyzdys yra Ispanijos „Paradores“. „Paradores“ įkūrė karalius Alfonsas XIII, siekdamas skatinti turizmą visoje Ispanijoje. „Paradores“ yra puikus būdas parodyti kultūros paveldą bei sukurti darbo vietas nepopuliarioje turizmo vietovėje. Ši vaktybinių viešbučių ir restoranų tinklą su-



daro pily, vienuolynai, bažnyčios, rūmai, istorinės vietos ir regionų statiniai. „Paradores“ išsaugojo autentiškumą, vietos aurą ir architektūrinį vientisumą, tuo pačiu būdami jautrus aplinkai. Šaltinis: <https://www.paradoresofspain.com>

Alberto dokų kompleksas, XIX amžiaus dokų kompleksas Liverpuljuje, buvo vienas didžiausių jūrinių miestų žemėje, kur iki XIX amžiaus pradžios 40% pasaulinės prekybos buvo perduota. Iki 1981 m. Visas Alberto doko kompleksas buvo apleistas. Veiksminga ir drąši regiono pakartotinio naudojimo strategija pavertė jį unikaliu mažmeninės prekybos ir laisvalaikio centru, kuriame per metus apsilanko šeši milijonai lankytojų. Šaltinis: <https://albertdock.com/history>

Istoriniai Amerikos viešbučiai (JAV): Susideda iš daugiausia savarankiškai valdomų ir valdomų nekilnojamojo turto objektų. Kai kurie istoriniai viešbučiai yra pritaikomieji pakartotinio naudojimo projektai, įskaitant pastatus, iš pradžių pastatytus kaip istorinis teatras, karinės karėivinės, JAV paštas ar biurai. Programą valdo Nacionalinis istorinis išsaugojimo patikos fondas, skirtas pripažinti geriausius istorinius viešbučius. Šaltinis: <https://www.historichotels.org/>

MAŽINIMO PRAKTIKA



Naudojimo mažinimo pavyzdžiai: Bendras tikslas yra sumažinti energijos, žaliavų ir atliekų gamybą, tobulinant vidaus procesus, pavyzdžiui:

- „Stadthalle“ viešbutis yra energijos vartojimo nenaudojant energijos pavyzdys. Šaltinis: <https://www.hotelstadthalle.at/>
- „Voksenaasen“ viešbutis gavo aukščiausią ekologiskumo įvertinimą tarp Norvegijos viešbučių. Pastato konstrukcija padeda reguliuoti vidaus klimatą su į pietus nukreiptomis lėkšėmis, geoterminė sistema, naudojama viešbučio šildymui ir vėsinimui, o daugiau nei

25 % viešbučio stogo yra apšodinta augalais, skirtais laukinių gyvūnų buveinėms. Šaltinis: <http://www.voksenaasen.no/>

- „Adler-Feldberg“ viešbutyje įdiegta nauja sistema, kuri surenka šaldytuvų pagamintą šilumą viešbučio restorane ir šildo viešbučio vandenį. Šiuo metu jie sutaupo 100 % energijos, reikalingos karštam vandeniui šildyti viešbutyje.
- Šaltinis: <https://adler-feldberg.de/en/>

„FoodValue“ (Nyderlandai): Tiekimo grandinių sutrumpinimas – projektas, kurio tikslas – mažinti logistikos ir ekologines

prekių pristatymo ar perdavimo sąnaudas. „FoodValue“ yra viešinio ar regioninio maisto tiekimo grandinė, siūlanti galimybę gauti aukštesnės kokybės maistą už konkurencingą kainą (pašalinant tarpininkus) ir atkurti grįžtamąjį ryšį tarp maisto gamintojų ir miesto klientų. Šaltinis: <https://foodvalue.nl/>

„Zero Gaspil“ (Prancūzija): Pažangūs principai, reglamentuojantys maitinimą, kuriuos remia tvarus maisto naudojimas, lėmė sumažėjusias maisto atliekas mokyklų kavinėse Prancūzijoje. Projekto unikalumas šiuo atveju pasireiškia paprastumu. Nuo pat pradžių „Zero Gaspil“ sutelkė dėmesį į minkštus metodus ir maisto patiekimo

būdo keitimą. Stebėdami mokinių požiūrį į maistą ir jo vartojimą, projekto kūrėjai aptiko blogą praktiką, dėl kurios buvo švaistomi maisto produktai. Todėl jie pakeitė patiekalų dydį ir jų patiekimo būdus (pašalindami padėklus), taip pat nustatė principų rinkinį, apsaugant nuo per didelio maisto vartojimo (didelio moksleivio apetitas). Dėl to maisto švaistymas kai kuriais atvejais sumažėjo 94 %, bandomąją programą transformavus į pripažintą visoje šalyje strategiją. Šaltinis: <https://www.1001repas.com/zero-gaspil/>

PERDIRBIMAS

„Leisurefarm“ ūkis (Malajzija): pristatė sistemą „Atliekos = pinigai“, kai lankytojai gali sumokėti dalį įėjimo mokesčio daugkartinio naudojimo atliekomis (plastiku, aluminio skardinėmis, popieriumi). Šis viešbutis gavo 2016–2017 m. Europos verslo apdovanojimą už aplinkos tausojimą. Šaltinis: <http://www.leisurefarm.com.my/>

„Sandymount“ viešbutis (Airija): Viešbutyje 97 % atliekų dabar yra perdirbamos arba panaudojamos. Šaltinis: <https://www.sandymounthotel.ie/environment.html>

„Winnow“ (Jungtinė Karalystė): Maisto atliekų stebėsenos priemonės – tokios, kaip išmanioji svėrimo matuoklių technologija, palaikoma debesų programinės įrangos analizės ir įrašų apie dienos atliekas, teikia duomenis realiuoju laiku, padedančius virtuvės vadovams ir darbuotojams mažinti atliekų kiekį ir išlaidas, susijusias su produkto naudojimu. Gamintojas deklaruoja, kad pirkėjai paprastai sutaupo 3–8 % maisto kainas. Šaltinis: <https://www.winnowsolutions.com>

KITI ŽIEDINIO VERSLO MODELIŲ ĮGYVENDINIMO ATVEJŲ TYRIMAI

„Hotel Allegro Bern“ (Jungtinė Karalystė): bendradarbiauja su vietos laboratorijos organizacija „Bikeworks“, kuri pateikė viešbučiui 10 perdirbtų dviračių, kad svečiai galėtų nemokamai naudotis ekologiška transporto priemone ir smagiai apžiūrėti Londoną. „Bikeworks“ paslauga yra dalijimosi modelio pavyzdys, kur pagrindinis dėmesys skiriamas produktų ir turto (pvz., automobilių, kambarių, prietaisų) dalijimuisi, o ne nuosavybės teisei.

ne ir smagiai apžiūrėti Londoną. „Bikeworks“ paslauga yra dalijimosi modelio pavyzdys, kur pagrindinis dėmesys skiriamas produktų ir turto (pvz., automobilių, kambarių, prietaisų) dalijimuisi, o ne nuosavybės teisei.



„Green Solution House“ (Danija): yra visų žiedinio verslo modelių integracijos kartu pavyzdys. Šis viešbutis nuolat pristatiko prie naujų ekologiškų technologijų, kurios atspindi šiuolaikišką statybų pramonės raidą. Norint pasiekti šią struktūrą, reikalingas regeneracinis verslo modelis; todėl piniginės pajamos iš viešbučio ir konferencijų centro veiklos išleidžiamos

nuolatiniam naujų sprendimų integravimui ir esamų sistemų bei produktų įvertinimui finansuoti. „Žaliųjų sprendimų namai“ siekia įkvėpti patobulintos tvarumo praktikos tiek tarptautinėse, tiek vietinėse dizaino instrukcijose. Šaltinis: <http://www.greensolutionhouse.dk/circular-business-model/>

PROJEKTO VALIDAVIMAS

ŽIEDINIS POŽIŪRIS Į EFEKTYVIAI NAUDOJAMUS IŠTEKLIUS IR TAUPIAS EFEKTYVIAS IDĖJAS

Manoma, kad visame pasaulyje garsus verslo konsultantas Steve'as Blankas sako, kad „Nei vienas verslo planas neatlaiko pirmo kontakto su klientais“. Jo nuomone, verslininkai dažnai klysta vykdydami savo verslo planą, nes jie nesuvokia, kad tai tik neįrodytų prielaidų rinkinys. Todėl didelis dėmesys skiriamas tobulinti metodus, leidžiančius iš anksto patvirtinti suprojektuotus verslo modelius. Testavimo dėka organizacijos gali išvengti klaidų, įtraukiant finansinius ir nefinansinius išteklius į neefektyvius projektus. Viena iš rekomenduojamų technikų yra „Prototyping@“, kurią pristatė Alberto Savoia.

Alberto Savoia teigimu, sprendžiant, į kurią idėją investuoti, rinkos tyrimai dažnai buvo spekuliaciniai ir pagrįsti nuomonėmis, todėl:

- Melagingi teigiami teiginiai: kur novatoriai užsikrečia idėjomis, o tai lemia didelės investicijas į koncepcijas, kai dar neįrodyta, kad jos yra patrauklios jų rinkoms.
- Melagingi neigiami teiginiai: kur sprendimų priėmėjai ir investuotojai per atsargiai arba per mažai investuoja į novatoriškas idėjas, kai jie jau turėjo galimybę jas išbandyti rinkoje.

Reaguojant į šią problemą sukurtas terminas „Prototipų formavimas“, kuris apibrėžiamas kaip: „Išsiaiškinant rinkos patrauklumą ir faktinį potencialaus naujo produkto naudojimą, objektyviai ir kuo mažiau investuojant laiką ir pinigus.“

Jeį prototipų kūrimas yra bandymas, ar idėja gali būti sukurta ir įgyvendinama taip, kaip tikėtasi, pagrindinis „prototipų“ kūrimo principas yra tas, kad tai nėra tinkamas testas. Reikėtų išbandyti, ar produktas ar paslauga pirmiausia išvis turi būti kuriami ir ar klientai ją naudos, jei ji bus. „Prototipavimo“ misija apibūdinama taip: „Prieš statydami, įsitikinkite, kad statote teisingai.“





KAIP TAI VEIKIA:

EPILOGAS

Kad būtų įveiktos tradicinės koncepcijos testavimo kliūtys, pvz., apklausų nepatikimumas ir vartotojų nesugebėjimas išbandyti koncepcijas (o dėl to trūksta koreliacijos tarp bandymo rezultatų ir sėkmės rinkoje), „preotipavimo“ metu pagrindinis dėmesys skiriamas tikriems duomenims. Produktai ar paslaugos, o ne idėjos, išbandomi su tikrais respondентаis ir parodo apčiuopiamus rezultatus. Tai daroma įvairiais būdais, tokiais kaip:

- **Netikros durys:** netikras „įrašas“ apie produktą, kurio dar nėra jokia forma.
- **Pinokis:** neveikianti „negyva“ produkto versija; naudinga formai ir tinkamumui patvirtinti.
- **Mechaninis turkas:** sudėtingų ir brangių kompiuterių ar mašinų pakaitimas žmonėms.
- **Vienos nakties stendas:** visa paslaugų teikimo patirtis neturint nuolatiniam sprendimui reikiamos infrastruktūros.
- **Apsimetėlis:** perpakuotas arba iš naujo „aprengtas“ esamas produktas, maskuojantis sukurtą produktą.
- **Minimalus gyvybingas produktas (MVP):** veikianti produkto versija, tačiau turinti tik pagrindines jo funkcijas

Alberto Savoia knyga „Teisinga II“ parduodama nuo 2019 m. Prieš išleidžiant galutinę knygos versiją, buvo išleista MVP versija, aprašanti visus aukščiau išvardintus patvirtinimo metodus. Ją galima nemokamai atsisiųsti iš <https://www.preotyping.org/>.

Įperkama ir švari energija, atsakingas vartojimas ir gamyba arba tvarūs miestai ir bendruomenės – žiedinio požiūrio ramsčiai – priklauso Jungtinių Tautų nustatytiems darnaus vystymosi tikslams. (žr.: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>). Jie vaidina planavimo vaidmenį siekiant geresnės ir tvaresnės ateities visiems. Žvelgiant iš MVĮ savininko perspektyvos, 17-oji SDG darbotvarkė gali atrodyti nutolusi nuo kasdienės jo kovos rinkoje. Todėl vienas iš pagrindinių šio tyrimo autorių tikslų yra parodyti, kad žiedinis požiūris yra labai praktiškas bet kuriame versle, nepriklausomai nuo jo dydžio ar sektoriaus. Pateikti pavyzdžiai rodo, kad žiedinės grandinės metodą

galima įgyvendinti net esant nedideliam investiciniam biudžetui arba tradiciniams naujovėms, paslaugoms. Tačiau svarbiausia yra tai, kad žiedinių naujovių diegimo nauda pastebima iškart po jų įgyvendinimo ir turi išmatuojamą piniginę dimensiją. Mažoms ir vidutinėms įmonėms, kurios dažnai vykdo veiklą turėdamos ribotą biudžetą, žiedinis požiūris yra ne tik savininkų vertybių sistemos klausimas. Tai privalomas, lengvas būdas kurti ilgalaikį, vertingą konkurencinį pranašumą.



VADOVAS INSTRUKTORIAMS

VADOVAS INSTRUKTORIAMS

Verslo modelio

inovacija žiedinei ekonomikai

2 MODULIS

LEAD PARTNER

PARTNERS



ĮVADAS

Perėjimas nuo dabartinio linijinio ekonomikos modelio prie žiedinio pastaruoju metu sulaukė didelių pasaulio turizmo kompanijų, pavyzdžiui, „Hilton Worldwide Holdings“, dėmesio. Priežastys – didžiulė finansinė, socialinė ir aplinkos nauda. Taip pat pastebimas didėjantis MVĮ susidomėjimas šia populiarėjančia

tendencija. Tačiau, skirtingai nei dideli korporacijų konglomeratai, MVĮ dažnai trūksta patirties šioje srityje. Tad norint skatinti ir skatinti žiedinės ekonomikos įgyvendinimą, reikia išsamių žinių apie žiedinio verslo modelių kūrimą.

TIKSLAI

Bendras seminaro tikslas – supažindinti su žiedinės ekonomikos koncepcija projektuojant. Po to bus demonstruojama geroji praktika, rekomendacijos ir

praktinės užduotys, susijusios su uždarojo ciklo verslo modeliais.

TIKSLINĖS GRUPĖS APRAŠYMAS

Tikslinė šio mokymo grupė yra turizmo MVĮ (atstovaujančios mėlynajam pakrančių turizmui, taip pat žaliosios ekonomikos sektoriui – ekologinio /

tvaraus turizmo įmonės). Visos MVĮ, norinčios įgyvendinti pokyčius savo organizacijoje, kurios palengvins jų verslą.





SEMINARO DIENOTVARKĖ

Žemiau pateikiama rekomenduojama seminaro dienotvarkė.

1 diena, 09.00 – 15.30

| Laikas | Tema |
|---------------|---|
| 09:00 - 09:15 | Ižanginės pastabos |
| 09:15 – 10:30 | Pažangus požiūris į naujoves ir jų įgyvendinimas versle |
| 10:30 – 10:45 | Kavos pertraukėlė |
| 10:45 – 12:45 | Įvadas į žiedinę ekonomiką, praktiniai 3R požiūrio pavyzdžiai |
| 12:45 – 13:00 | Kavos pertraukėlė |
| 13.00 – 15.30 | Pratimai |
| 15.30 | Baigiamasis žodis |

Skaidrių sąrašas

- 1 skaidrė: Įvadas
- 2 skaidrė: Lektorė
- 3 skaidrė: Agenda.
- 4 skaidrė: 3 blogiausi dalykai, kurie gali nutikti.
- 5 skaidrė: Kam reikia naujovių?!
- 6 skaidrė: Patyrusių žmonių mintys.
- 7 skaidrė: Kodėl naujoves įgyvendinti taip sunku?
- 8 skaidrė: Study case #1 – kai inovacijos patenka į rinką
- 9 skaidrė: Study case #2 – naujovės nėra susijusios tik su nauju produktu ar paslauga
- 10 skaidrė: Įvadas į žiedinę ekonomiką
- 11 skaidrė: Linijinės ir žiedinės ekonomikos skirtumai
- 12 skaidrė: Pradedant žiedinį dizainą su 3R principu
- 13 skaidrė: Pakartotinio naudojimo principas – trumpai
- 14 skaidrė: Study case #3 – adaptyvusis pakartotinis naudojimas „Paradores“ ir „Albert Dock“ pavyzdžiu
- 15 skaidrė: Study case #4 – istoriniai Amerikos viešbučiai – adaptyvusis pakartotinis naudojimas, palaikantis rinkodaros veiklą
- 16 skaidrė: Įvadas į perdirbimo principą
- 17 skaidrė: Study case #5 – atliekų matavimo priemonės, skatinančios perdirbimo politiką – „Winnow“ pavyzdys
- 18 skaidrė: Study case #6 – kaip priartėti prie ekologinio valdymo viešbučių pramonėje – „Martin's Hotels“ atvejis
- 19 skaidrė: Sumažinimo principo aprašymas
- 20 skaidrė: Study case #7 – maisto tiekimo grandinių sutrumpinimas
- 21 skaidrė: Study case #8 – „Zero Gaspi!“ – sumanus požiūris į maisto patiekimų mažinant maisto atliekas
- 22 skaidrė: Kaip sukurti žiedinį modelį – žingsnis po žingsnio. Įvadas
- Slide 23-25: Exercise #1 – kliento ir jo poreikių identifikavimas (sunkumų sąrašas); turimos procesą palengvinančios priemonės ir jų peržiūra
- 26 skaidrė: Exercise #2 – nustatykite sunkumų sąrašo prioritetus
- 27 skaidrė: Exercise #3 – „Planos drobės“ naudojimas žiedinio modelio kūrimo procese
- Slide 28-29: Exercise #4 – modelio bandymai / patvirtinimas, naudojant prototipų formavimo metodus.
- 30 skaidrė: Baigiamasis žodis



GUIDE OF SLIDES

1 skaidrė

Įvadas. Trumpa auditorijos žinių apie žiedinį požiūrį į ekonomiką apklausa.



2 skaidrė

Lektorius. Informacija apie dėstytoją ir jo profesinę patirtį.



3 skaidrė

Content. Numatoma dienos darbotvarkė.



4 skaidrė

3 blogiausi dalykai, kurie gali nutikti.



5 skaidrė

Kodėl naujovės yra gyvybiškai svarbios verslui? Kokia strateginė nauda iš novatoriško metodo? Trumpas Mėlynojo vandenyno strategijos įvadas.



6 skaidrė



Įkvepiančios Alberto Einšteino ir Čarlio Darvino citatos. Abu nurodė protai palaiko pro-novatorišką mąstyseną, kaip raktą į sėkmę verslo gyvenime.

7 skaidrė



Išūkių, susiję su novatoriškų sprendimų pateikimu rinkai. „Hype“ naujovių ciklas. Laiko iki rinkos ir laiko iki pelno laikotarpių skirtumas ir jų įtaka verslo grynųjų pinigų srautams.

8 skaidrė



Įdomių dalykų, jaudinančių technologijų, kurios negali būti pritaikytos versle, kūrimas. „Būtina turėti“ ir „malonu turėti“ produktų pagal „Barobot“ pavyzdį (Lenkija)

9 skaidrė



Keturios naujovių rūšys, kaip apibrėžta Oslo vadove. „Ziferblat“ proceso naujovių atvejais.

10 skaidrė

Žiedinės ekonomikos bendrosios savybės ir jos principais pagrįsti verslo modeliai.

Trumpas skaidrės „drugelio“ grafikos aprašymas:

- Dėmesio taškai: Atsinaujinantis energijos šaltiniai ir baigtinės medžiagos; biologiniai ir technologiniai šaltiniai; vartotojas / naudotojas; kai kurie verslo modelių elementai, tokie kaip virtualizavimas, dalijimasis, persikirstymas; sisteminio nuotėkio ir neigiamų išorinių padarinių, tokių kaip toksiškos atliekos, minimizavimas.
- Du apskritimai (drugelio sparnai): žaliasis yra atsinaujinančiųjų šaltųjų valdymo – biociklo – pavyzdys, mėlynasis – atsargų valdymo pavyzdys – techninis ciklas. Abu jie suprojektuoti uždaros grandinės dvasia. Organinės medžiagos pakartotinai naudojamos kitaip nei sintetiniai ar pramoniniai produktai. Todėl labai svarbu užtikrinti biologinių ir nebiologinių medžiagų atskyrimą po naudojimą.
- Pramoninių medžiagų, tokių kaip iškastinis kuras, plastikas ir metalas, pakartotinio naudojimo galimybės yra ribotos arba jų negalima pakartotinai naudoti. Viena iš techninio ciklo atsakomybės sričių yra suprojektuoti baigtinių produktų valdymą po naudojimą. Rekomenduojama taikyti „naudoti“, o ne „vartoti“ mąstyseną. Patobulintos vertės išsaugojimo strategijos suteikia dėmesį medžiagų panaudojimui po naudojimą.
- Organinės medžiagos, tokios kaip medvilnė, maistas ar vanduo, gali būti perdirbtos natūraliais ekosistemos biologiniais procesais. Biocikle esminis veiksnys yra savarankiškas ekosistemos veiklos pajėgumas. Žmogaus veikla cikle (maisto, vandens, trąšų vartojimas) gali vykti tol, kol užtikrinama medžiagos cirkuliacija, taip pat kai ji nesukelia natūralios aplinkos užteršimo. Kai ekosistema subalansuota, organinės medžiagos yra atnaujinamos.
- Techninio ciklo metu yra įvairių dydžių pakartotinio naudojimo „kibos“. Bendrasis principas reiškia, kad pirmenybė teikiama mažiau, labiausiai vidiniams ciklams. Trumpesnėi grandinei paprastai reikia mažiau perdirbimo veiklos, todėl sunaudojama daug energijos, arba naudojamos naujos medžiagos. Dėl to išlaikoma daugiau vertės.
- Biociklo perdirbimas įgyvendinamas kaskadomis. Kaskados reiškia produkto (arba jo dalies) naudojimą kitai paskirčiai. Kai produktas nebegali atlikti pirminės funkcijos, jam suteikiamas naujas vaidmuo, ir jį galima vėl naudoti. Proceso metu laikantis kaskados lygių, medžiagos kokybė blogėja, o energija suvartojama. Kaskados skiriasi nuo pakartotinio naudojimo ar perdirbimo dėl vaidmens modifikavimo, pvz.:
 - Perdirbti: senų marškinėlių susmulkinimas į medvilnės pluoštus, suverpiant į naujus verpalus.
 - Pakartotinis naudojimas: parduodant naudotus drabužius taupių prekių parduotuvėje
 - Kaskados: naudoti senus marškinėlius kaip pagalvių užpildą.
- Produkto eksploatavimo laikas turėtų būti suprojektuotas taip, kad patvarumas būtų maksimalus. Tą galima pasiekti:
 - užtikrinant, kad produkto išmetimo momentas būtų kuo ilgiau atidėtas, pavyzdžiui, pridėdamas prie kitų produktų, papildant, ar pritaikant naujai naudojimo paskirčiai.
- Organizuojant kelis iš eilės tiesioginio pakartotinio naudojimo ciklus prieš gaminių taisymą, palengvinant produkto priežiūrą, dalijantis tiekimo modeliu arba keičiant gaminį.



11 skaidrė



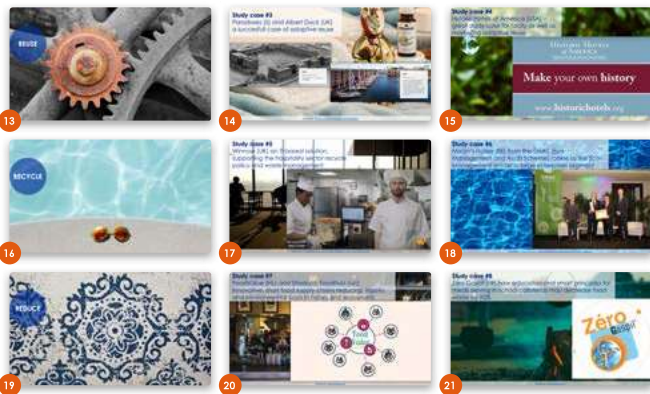
Linijinė ekonomika ir žiedinė ekonomika. Bendras skaidrų paaiškinimo fikslas yra nurodyti, kad žiedinė ekonomika laikoma tvaresne alternatyva, palyginti su linijine. Vienpusiu požiūriu gamtos ištekliams išgaunami gaminant produktus, kurie po naudojimo sudeginami ar šalinami sąvartynuose. Jis dažnai apibūdinamas kaip „imk, daryk ir išmesk“. Tokiam modeliui reikia begalinio pigių, lengvai prieinamų medžiagų ir energijos tiekimo, neribojant susidarancijų atliekų kiekio. Kita vertus, uždaro ciklo principo esmė yra išsaugoti gamtos išteklius išlaikant produktų kokybę ar vertę.

12 skaidrė



3R taisyklė yra lengvos pradžios metodo pavyzdys rengiant žiedinius projektus.

Skaidrės nuo 13 iki 21



Praktiniai 3R principų, kuriuos naudoja įvairūs turizmo sektoriaus dalyviai, pavyzdžiai:

- „Paradores“ (S), Albert Dock (D, Britanija) ir „Historic America of America“ (JAV) – adaptacijos pakartotinio naudojimo viešbučių pramonėje pavyzdžiai. Istorinis apgyvendinimo paslaugoms naudojamo objekto fonas žymiai sustiprina objekto rinkodaros galimybes, taip pat gali būti jo konkurencinio pranašumo šaltinis.
- „Winnow“ (D, Britanija) – tai II pagrindu sukurtas sprendimas, palaikantis sveikumo sektoriaus perdirbimo politiką ir atliekų tvarkymą.
- „Marlin's Hotel“ (Belgija) atvejis – sėkmingas, laipsniškas aplinkosaugos vadybos politikos įgyvendinimas viešbučių pramonėje, kai vadovaujantys darbuotojai neturėjo jokios ankstesnės patirties šioje srityje.
- „Maisto vertė“ (Nyderlandai) ir „Stroduct Foodhub“ (D, Britanija) – novatoriškos, trumpos maisto tiekimo grandinės, apjungiančios vietinius ūkininkus su turizmo sektoriaus pirkėjais. Protingas būdas sumažinti logistikos ir aplinkos apsaugos išlaidas viešbučiuose ir restoranuose.
- „Zero Gasp!“ (Prancūzija) – kaip švietimo ir intelektualijų patiekalų principai mokyklų valgyklose gali sumažinti maisto atliekas 93 %

22 skaidrė



Žiedinio projekto projektavimo procesą sudaro 8 nuoseklūs žingsniai:

- Gavėjo identifikavimas. Paprastai yra dviejų rūšių naudos gavėjai – išorinis (pvz., klientas) arba vidinis (įmonės vidaus procesų tobulinimas).
- Sunkumų sąrašo sudarymas. Sėkmės faktorius yra suprasti naudos gavėjų problemas ir diskomforto lygį, kurį sukelta kiekviena problema atskirai.
- Sunkumų sąrašo prioritetų nustatymas.
- Sprendimo projekto parengimas. Procesui palengvinti yra keletas priemonių, pvz., „Plona drobė“, paaiškinta skaidrėje Nr. 26
- Metrikos sukūrimas. Identifikuota pagrindinė metrika padeda vykdyti projektą stebėseną ir objektyviai įvertinti jų eigą.
- Testing. Labai novatoriški projektai paprastai turi vidutinį neapibrėžtumo lygį. Daugeliu atvejų nėra jokių palyginamųjų sprendimų, kurie padėtų patvirtinti projektą rinkoje arba įvertinti jo ekonominį potencialą. Norint patvirtinti, kad projektas užtikrins norimą pinigų santykio vertę, rekomenduojama atlikti ankstyvojo etapo vidinius ir išorinius testus.
- Review.
- Verslo sprendimas dėl projekto ateities ir jo įgyvendinimas.

23-25 skaidrės



Gavėjo poreikių nustatymas dažnai yra sudėtingas, ypač išorės naudos gavėjo, su kuriuo negalima tiesiogiai susisiekti, atveju. Tačiau kai kurios priemonės gali palengvinti procesą, pvz.:

- Empatijos žemėlapis.
- Vertės pasiūlymo drobė.
- Asmenų apibūdinimas.

Seminaro dalyviai taip pat turėtų būti informuojami, kad kai kurios žiedinės inovacijos yra susijusios su bendrovės vidiniais procesais ar operacijomis ir joms nereikia tiesioginio išorės suinteresuotųjų subjektų, tokių kaip klientai, dalyvavimo. Numatomas rezultatas pagerina organizacijos vidinius procesus; todėl su įmone susiję darbuotojai gali tapti projekto naudos gavėjais.

26 skaidrė

Pratimas, susijęs su sunkumų sąrašo prioritetų nustatymu, naudojant nustatytą vertinimo kriterijų rinkinį.



27 skaidrė

Žiedinio projekto parengimas. Įrankis, naudojamas procesui palengvinti: Pbona drobė. Instrukcija, kaip tinkamai naudoti drobę:

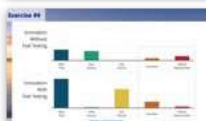
- Pradedama nuo viršutinio dešiniojo lauko („Klientai“). Seminara dalyviai nustato fikslinę projekto grupę (naudos gavėjus).
- Toliau turėtų būti nustatytos pagrindinės fikslinės grupės aplinkosaugos problemos (viršutiniame kairiajame lauke „Problemos“).
- Toliau dalyvis turėtų sukurti dėmesį į galimus sprendimus („Sprendimas“), tenkinančius nustatytus poreikius. Jei tinka daugiau nei vienas sprendimas, pasirinkite tą, kuris atitinka reikšmingiausią ir unikalią naudos gavėjo perspektyvą („Unikali vertė“).
- Sukūrę galimus sprendimus, pabandykite nustatyti pagrindinius rodiklius (laukas „Metrika“), kurie kažkaip pagrindžia deklaruotą vertę arba leidžia palyginti ir palyginti pagal kontrastą sukurtą sprendimą su konkurencingais pasiūlymais / turimomis alternatyvomis.
- „Kanalai“ reiškia paskirtas komunikacijas su tiksline auditorija priemonės, kur „Nesąžiningas pranašumas“ apibūdina jau turimą, sunkiai kopijuojamą prieigą prie paramos gavėjų (pvz., stiprų asmeninį tinklą), o tai žymiai palengvina ar pagreičia metodo procesą. Jei projektas pirmiausia sukeliamas į įmonės vidinius procesus, laukus „Kanalai“ ir „Nesąžiningas pranašumas“ galima praleisti, nes prieiga prie naudos gavėjų fondo yra numatyta struktūriškai.

Vėliau dalyviai, palaikomi lektoriaus, atlieka „Pbona drobės“ pratimą. Analizuojamas atvejis: Rytų Eiršyras (Škotija) – tvaraus požiūrio į viešojo maitinimo įstaigų pirkimą pavyzdys, kaip priemonė platesniam socialinės politikos įgyvendinimui.



28-29 skaidrės

Alberto Savoia sukūrė priemonių, metodų ir taktikų rinkinį, skirtą patvirtinti naujo produkto ar paslaugų rinkos pritaikymo idėją. „Prototipizavimas“ yra sumanus būdas įsitikinti, ar suprojektuotas sprendimas veiksmingai padeda spręsti nustatytas problemas. Pagrindinis tikslas yra išbandyti idėją greitai, pigiai ir naudojant minimalų išteklių kiekį



30 skaidrė



- Santrauka ir trumpa diskusija šiais klausimais:
- Skirtumai, išskiriant fiesnius ir žiedinius modulius, kuris yra efektyvesnis tvarumo / sąnaudų / išteklių naudojimo atžvilgiu?
- Kokie pokyčiai gali būti įgyvendinti jūsų įmonėje?
- Kas buvo nauja / žinoma?
- Klausimų – atsakymų sesija.
- Baigiamasis žodis.