

Latvijas Kultūras akadēmija

Kultūras socioloģijas un menedžmenta katedra

DIZAINA DOMĀŠANAS METODES UN TO PIELIETOJUMA IESPĒJAS BIZNESĀ

Maģistra darbs

Autore:

Akadēmiskās maģistra studiju programmas „Mākslas”

Kultūras menedžmenta un radošo industriju apakšprogrammas

2. kursa studente Māra Siliņa

(ID Nr. 20144615)

Darba vadītāja:

Dr. oec., doc. Ieva Zemīte

Rīga

2016

SATURS

IEVADS	3
1 DIZAINA JĒDZIENA UN DEFINĒJUMA PROBLEMĀTIKA	6
1.1 Dizaina jēdziena attīstība un dizaina procesa būtība	6
1.2 Dizaina pieejas un ietvara nozīme	9
1.3 Dizaina procesa, veidu un fāžu raksturojums.....	11
1.4 Dizainera un dizaina domātāja profils un dizaina loma uzņēmumā.....	15
2 DIZAINA DOMĀŠANAS ATTĪSTĪBA.....	21
2.1 Dizaina domāšanas fenomena aizsākumi.....	21
2.2 Dizaina domāšanas virzieni un veidi.....	24
2.3 Dizaina domāšanas process.....	28
2.4 Dizaina domāšanas solījumi un apburtās problēmas	30
2.5 Inovāciju radīšana ar dizaina metodēm	33
2.6 Dizaina domāšanas metodes.....	40
3 DIZAINA DOMĀŠANAS METODES PIELIETOJUMA NOTEIKŠANA	49
3.1 Pētījuma dizains.....	49
3.1.1 Pētījuma metodoloģija	49
3.1.2 Pētījuma objekts.....	50
3.1.3 Pētījumā izvirzītie kritēriji.....	50
3.2 Dizaina vērtības definēšana un noteikšana	51
3.2.1 Uzņēmuma pārstāvētā industrija un pašdefinēšanās	51
3.2.2 Pārdotās vērtības noteikšana	52
3.3 Uzņēmuma ieviestās stratēģijas atbilstība vai neatbilstība mērķim	54
3.3.1 Instrumentu un stratēģijas pielietošana mērķa sasniegšanā	54
3.3.2 Būtiskākie uzņēmējdarbības kavējošie šķēršļi.....	56
3.4 Dizaina un dizaineru nozīmība uzņēmējdarbībā	58
3.4.1 Dizaina loma uzņēmumā	58
3.4.2 Dizainera loma uzņēmumā.....	58
3.4.3 Dizainera profila noteikšana	60
3.4.4 Dizainera prasmju „pārmantošanas” iespējas.....	61
3.5 Inovāciju noteikšana dizaina domāšanas kontekstā	63

3.5.1	Izpratne par inovācijām, definējums	63
3.5.2	Inovāciju loma un realizācija uzņēmumā	63
	NOBEIGUMS	69
	TĒZES	71
	AVOTU UN LITERATŪRAS SARAKSTS	73
	ABSTRACT	80
	PIELIKUMI	81
	Pielikums Nr.1.....	81
	Modeļi un ilustrācija	81
	Tabulas.....	84
	Pielikums Nr.2.....	86
	Metodoloģija	86
	Intervijas protokols.....	88
	Saruna ar „Art faires service” Eiropas pārdošanas vadītāju Mārci Laidiņu	89
	Saruna ar „Kvikworks” radītāju un projektu vadītāju Jāni Puriņu	96

IEVADS

Temata izvēle un aktualitāte: Uzņēmējdarbība, to skaitā radošās industrijas tiek iespaidotas no tehnoloģiskiem un sociāliem pārrāvumiem, saskaroties ar konkurenci pasaules mērogā, kas būtībā ir izaicinājums menedžmentam. Tradicionāli, menedžments veidojies dažādu virzienu biznesa vajadzībām, pārliecinoties, lai uzdevumi tiktu izpildīti, lai ekonomiskā efektivitāte uzlabotos un produktivitāte kāpinātos. Grūtības, ar ko saskaras uzņēmumi augstās konkurences apstākļos, nespējot reaģēt uz pārmaiņām, pat, ja apzinās nepieciešamību transformēties,¹ ir dažkārt nepārvaramas un sarežģītas, to skaitā nav ne pieredzes, ne veiksmes stāstu, šādām nenoteiktām problēmām. Maģistra darba izvēlēta tēma *Dizaina domāšanas metodes un to pielietojuma iespējas biznesā* ir aktuāla ne tikai no menedžeru, bet arī visu uzņēmuma procesos iesaistīto skatpunkta, kuri tiecās sasniegt inovācijas savā uzņēmumā. Šis laiks iezīmē inovāciju nepieciešamību, ne tikai produktiem un pakalpojumiem, bet arī virknei citu, tikpat aktuālu jomu, kā procesi, dizains, klientu iesaiste utt.² Uzņēmumi, kas meklē jaunus veidus un pieeju biznesa problēmām, tiecoties vislabāk apmierināt klienta vēlmes un vajadzības, vienlaikus atzīstot tirgus attīstību, var attīstīt uzņēmējdarbību komerciālos nolūkos, pārliecinoties, ka dizaina domāšanas metodes nav tikai māksla, bet arī zinātne. Dizaina domāšana droši vien nav vienīgā izeja, bet gan daļa no tā, kur iespaidošanās no dizaineru darba un domu gājiena, jau dekādi tiek piemērota vadītāju diskursam. Tiek apgalvots, ka šo „pieeju var piemērot jebkurā vietā un jebkurai organizācijai, kura labprāt palielinātu savu novatoriskumu.”³

Pētījuma pamatproblēma: Pastāvošā tendence biznesa uzņēmumos ir jaunu, uzņēmējdarbību veicinošu veidu nepieciešamība. Latvijā trūkst kvalitatīvu jomas pētījumu, kas apstiprinātu vai noliegtu inovāciju ieviešanas un realizācijas saistību ar dizaina domāšanas procesiem un metodēm.

¹ Mootee, Idris *Design Thinking for Strategic Innovation: what they can't teach you at business or design school*. New Jersey: Idea Couture, 2013. Pp.60.

² Turpat

³ Carlgén, Lisa, Maria Elmquist, Ingo Rauth. *Design Thinking: Exploring values and affects from Innovation Capability Perspective*. The Design Journal, Vol 17, No 3, 2014. Pp. 405.

Pētnieciskie jautājumi:

1. Kuras no dizaina domāšanas metodēm apzināti vai intuitīvi pielieto biznesa vidē - inovāciju noteikšanā un realizācijā;
2. Kādas dizainera prasmes var „pārmantot” uzņēmumu vadītāji.

Maģistra darba mērķis: Ar kvalitatīvu pētījumu un teorētisku apstiprinājumu, apzināt dizaina domāšanas metodes, kas sasniedz novatoriskus risinājumus uzņēmējdarbībā, kā arī noskaidrot uzņēmēju izpratni par dizaina domāšanas metožu pielietošanu.

Lai sasniegtu mērķi tiek izvirzīti sekojoši **darba uzdevumi:**

1. Apzināt dizaina jēdziena un dizaina procesa būtību un attīstību, nosakot dizaina procesa veidus un dizainera lomu uzņēmumā;
2. Analizēt dizaina domāšanas procesus un metodes, kas sola ieviest inovācijas;
3. Atklāt dizainera prasmju „pārmantošanas” iespējas un atklāt veidu, kā inovatīvi biznesa uzņēmumi pielieto dizaina domāšanas metodes.

Darba struktūra: Maģistra darba pirmajā nodaļā analizēts dizaina jēdziens un tā nošķirums, kas turpmāk tiek balstīts uz dizaina procesa veidiem un fāzēm. Noteikta dizaina pieejas un ietvara nozīme, kā arī identificētas dizainera un dizaina domātāja profila raksturojošas iezīmes, kas var tikt „pārmantotas” biznesa vidē. Izmantotas publikācijas un zinātniskie raksti no autoriem: Normans Poters (*Norman Potter*), Herberts Saimons (*Herbert Simon*), Claivs Dilnots (*Clive Dilnot*), Bridžita Bordža de Mezoda (*Brigitte Borja de Mezota*), Ričards Bukanans (*Richard Buchanan*), Džīna Lītka (*Jeanne Lidtka*), Lūsija Kimbela (*Lucy Kimbell*), Roberto Vergandijs (*Roberto Verganti*), Kijs Dorsts (*Kees Dorst*), Tims Brauns (*Tim Braun*) u.c. autori, kā arī Aijas Freimanes disertācijas darbs.

Otrajā maģistra darba nodaļā autore analizējusi dizaina domāšanas fenomena aizsākumus un jēdziena attīstību, aprakstot dizaina domāšanas procesus un izskatot solījumus, kas tiecās radīt inovācijas ar dizaina domāšanas metodēm. Izmantotās publikācijas un zinātniskiem raksti no autoriem: Tims Oglvijs (*Tim Ogilvie*), Naidžels Kross (*Nigel Cross*), Idris Mūtijs (*Idris Mootee*), Deivids M. Kellijs (*David M. Kelley*), Laura Kūna (*Laura Coons*), Vīdžejs Kumārs (*Vijay*

Kumar), Robs Kērdeils (*Rob Curdale*), Sonja Zilnere (*Sonja Zillner*), kā arī Ievas Kimontes raksts.

Trešajā darba nodaļā veikta iegūto kvalitatīvo datu analīze un interpretācija – novērtēti viedokļi par dizaina, dizaineru un inovāciju lomu inovatīvos uzņēmumos, noteiktas dizainera prasmes un „pārmantošanas” iespējas biznesa kontekstā. Apzinātas dizaina domāšanas metodes, kas sasniedz novatoriskus risinājumus uzņēmējdarbībā un noskaidrota uzņēmēju izpratne par dizaina domāšanas metožu pielietošanu.

Darbā iekļauti divi pielikumi, ar sešiem modeļiem, divām tabulām, interviju materiāliem un 81 vienībām avotu un literatūras sarakstā.

Pētnieciskās metodes un empīrisko datu ieguves metodes:

Datu iegūšanā izmantotās metodes:

- Padziļinātās, daļēji strukturētās intervijas ar inovatīviem, eksportspējīgiem Latvijas uzņēmumiem.

Datu apstrādes metodes:

- Aprakstošā analīze;
- Vizualizācija teksta analīzei.

Darba rezultātā: balstoties konkrētā pētījumā, tiek identificētas dizaina domāšanas metodes, kuras apzināti vai neapzināti pielieto uzņēmumi, realizējot inovācijas.

1 DIZAINA JĒDZIENA UN DEFINĒJUMA PROBLEMĀTIKA

Pirmajā nodaļā tiks aplūkots dizaina jēdziens attīstība, dizaina procesa būtība, tā veidi un fāzes, analizēta dizaina pieejas un ietvara nozīme, kā arī noteikts dizainera un dizaina domātāja profils un loma uzņēmumā.

1.1 Dizaina jēdziena attīstība un dizaina procesa būtība

Lai izprastu dizaina un dizaina domāšanas vispārējo nozīmi, vispirms ir jāapskata dizaina jēdziens un tā interpretācijas iespējas. Jēdziena latīniskā izcelsme *de* + *signare*, nozīmē „veidot ko īpašu ar nozīmi” toties *designare* nozīme ir „apzīmēt”, „noteikt” „kas pabeigts”⁴, uzsverot tā saistību ar citām lietām un lietotājiem visplašākajā izpratnē. Jau kopš 1588. gada „dizaina” koncepts pirmo reizi minēts Oksfordas vārdnīcā, norādot uz vēl joprojām saglabājušos aktualitāti „bez tradicionālās objektu un skices radīšanas dizains ir arī kādas personas izdomāts plāns vai shēma kaut kā realizācijai”⁵.

Dizainers Normans Poters (*Norman Potter*) 1980. gadā piedāvā dizaina definīciju visplašākajā nozīmē, sakot, ka „dizains ir darbība, kas piešķir formu un kārtību dzīves struktūrām”, kā arī norāda dizainera „dizains sākas formālā apziņā, lai tas būtu dizaina koncepts vai garīgs virziens, veidojies no pirmās tikšanās ar klientu vai pirmās apskates vietnē (tas ir pieredzes temats.)⁶ Dizaina pētniecības (*Design Studies*) pētnieks, Čikāgas, to starp Honkongas un Anglijas Mākslas, Dizaina vēstures un teorijas profesors, Klains Dilnots (*Clive Dilnot*)⁷ 1989. gadā definē dizainu kā rezultātu, kas ir „priekšmeti ar estētiku, formu un funkciju⁸, kā arī izceļ otru dizaina interpretācijas definējumu, norādot, ka „dizains ir darbība – process, kas ir idejas vai koncepcijas tapšana un to pārvēršana rezultātā.”⁹

Kā to norādījusi Latvijas Mākslas akadēmijas doktora grāda profesore Aija Freimane, „dizaina definīcijas veido nošķirumu starp dizainu kā rezultātu (*outcome*)

4Burdek, Bernhard E. *Design. History, Theory and Practice of Product Design*. Basel, Boston, Berlin, 2005. Pieejams: <https://issuu.com/5070dg/docs/design-the-history--theory-and-practice-of-product> [skatīts 2016, 07. mai.]

5 Turpat

6 Potter, Norman. *What is a Designer?* 4th Edition. London: Hyphen Press, 2002. Pp.104.

7 Dilnot, Clive. *The New School Parsons*. Pieejams:

<http://www.newschool.edu/parsons/faculty.aspx?id=4d54-6330-4f54-4578> [skatīts 2016, 07. mai.]

8 Dilnot, Clive. *The State of Design History, Part I: Mapping the Field. Design Discourse. History, Theory, Criticism*. Edited by Victor Margolin. Chicago: The University of Chicago Press, 1989. Pp.236.

9 Turpat, Pp.233.

un dizainu kā procesu, kur dizaina vēsturiskā loma tikusi pētīta un analizēta vairāk dizainam kā rezultātam, nevis dizainam kā procesam. (...) Dizains kā rezultāts tiek saistīts ar specifisku plānu, zīmējumu vai instrukciju, kas ietver visu produktu, procesu vai sistēmu ražošanai nepieciešamo informāciju un ir produkta vai ierīces fiziska izpausme.”¹⁰ Dizains kā rezultāts norāda uz produkta izskatu, kas ir materiāls, kā arī var norādīt uz nemateriālu rezultātu, kas saistāms ar vīziju, konceptu vai par servisu (pakalpojumu). Dizains kā process ir radošs domāšanas process, kas var ietvert priekšmetus, modeļus vai var būt abstrakts, kas veidojies no vizualizācijas.¹¹ Lai padziļināti izprastu dizaina domāšanas fenomenu, vispirms jāizprot dizaina procesa būtība. Teorētiski vērsuši uzmanību uz dizaina procesa būtību, norādot, ka „dizaina process pamatā ir eksperimentāls, taču ne tikai idejisks: tā rezultātā rodas skices, rasējumi, specifikācijas un modeļi.”¹² Process būtībā ir iegūta prasme, kas attiecas uz paņēmieniem nevis radošu talantu. Bridžita Bordža de Mezoda (*Brigitte Borja de Mozota*) savā publikācijā „Dizaina menedžments: dizaina pielietojums zīmola vērtības un korporatīvu inovāciju sekmēšanai ”, *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*” pauda domu, ka „dizains norāda uz mērķi un uz procesu. Ar to paskaidrojot pieņēmumu, ka, „lai piešķirtu idejai formu, dizaina priekšnoteikumi vienmēr ir gan iecere, plāns vai mērķis, it sevišķi analītiskajā un radošajā fāzē, gan arī rasējums, modelis vai skice izpildes fāzē.”¹³ B. Mezoda arī izceļ, ka „dizains ir vadības instruments, kas izšķir uzņēmuma iekšējās spējas. Dizains vairs netiek uzskatīts tikai par tā rezultātā radušos formu, bet arī par radošu un vadības procesu, ko iespējams integrēt citos organizācijas procesos, piemēram, ideju vadībā, inovāciju vadībā un izpētes un attīstības vadībā, un tas izmaina uzņēmuma procesu vadību tradicionālo struktūru.”¹⁴

Atšķirībā no Mezodas, D. Brahs (*D.Braha*) un Jorams Reihls (*Yoram Reich*) 2003. gada publiskotajā rakstā apgalvo, ka „dizaina process sākas ar abstraktu īpašību un ka šo procesu raksturo pētniecisks un dažkārt arī haotisks process, kas beigās kļūst

¹⁰ Freimane, Aija. *Dizains ilgtspējīgai sociālai labklājībai. Dizaina paradigmas maiņa*. Promocijas darbs. Rīga: LMA, 2015. 1.lpp.

¹¹ *Intelligent design: How managing the design process effectively can boost corporate performance*. John Bessant, Andy Neely, Bruce Tether u.c. Londona: Advanced Institute of Management Research, 2006. Pp.7.lpp.

¹² Mezoda, Brigitte de B. *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. New York: Allworth press, 2003. Pp. 13.

¹³ Turpat, Pp.3.

¹⁴ Turpat, Pp.114.

par produkta aprakstu, pamazām uzlabojot produkta specifikācijas.”¹⁵ Doktora grāda dizaina, menedžmenta un informācijas sistēmu profesors Ričards Bukanans (*Richard Buchanan*)¹⁶ un Viktors Margolis (*Victor Margolis*) definējums paver jaunas iespējas, kā uztvert dizainu, izceļot dizainu kā dialektisku, ierobežojumu, iespēju un gadījumu savienojumu, uzsverot, ka veiksmīgs dizains vienmēr ņem vērā esošās situācijas un materiālu noteiktos ierobežojumus, kā arī mainīgo vidi, iespējamās ārkārtas gadījumus un mērķauditorijas vēlmes.¹⁷

Kā to raksturo Mezoda „dizains ir saistīts ar būtiskiem inovāciju vadības jautājumiem un panākumiem jaunu produktu izstrādē kopā ar nozīmīgiem faktoriem, kas ir svarīgi inovāciju procesā: konkurences priekšrocībām, izpratni par lietotāju vajadzībām un sinerģiju starp inovācijām un uzņēmuma tehnoloģiskajām priekšrocībām.” Turpmāk autore sava darba ietvaros balstās uz Mezodas dizaina raksturojumu, kur attainotas šādas dizaina vērtības:

1. Produkta diferencētā priekšrocība. Klienta acīs unikāls, pārāks produkts, augsta cenas-snieguma attiecība un ekonomiskas priekšrocības klientam.
2. Klienta vajadzību, vēlmju un izvēļu izpratne, spēcīga orientācija uz tirgu, kurā mārketingam ir nozīmīga loma uz produkta koncepcijas un dizaina izveidi.
3. Izteismīga produkta laišana tirgū, pārdošana, veicināšana un izplatīšana.
4. Tehnoloģiskās priekšrocības un sinerģija. Veiksmīgs produkta tehnoloģiju un uzņēmuma tehnisko resursu un prasmju apvienojums.
5. Mārketinga sinerģija. Labs produkta mārketinga, pārdotspējas un izplatīšanas vajadzību apvienojums ar uzņēmuma mārketinga resursiem un prasmēm.
6. Jaunajam produktam pievilcīgs tirgus.
7. Liels vadības atbalsts un nodošanās.¹⁸

¹⁵ Citēts pēc: Razzouk, Rim, Valerie Shute. *What Is Design Thinking and Why It Is Important?* Florida: Florida State University, 2012. Pp.336. No: Braha, D., Reich Y. *Topological structures for modeling engineering design processes*, 2003. Pp.185-199.

¹⁶ Buchanan, Richard. *Case Western Reserve University*. Pieejams: <https://weatherhead.case.edu/faculty/richard-buchanan> [skatīts, 2016, 13. apr]

¹⁷ Liedtka, Jeanne. In *Defense of Strategy as Design. Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*, 2010. Pp.304.

¹⁸ Mozota, Brigitte de B. *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. Pp.114.

Dizaina jēdziena attīstībā, arvien vairāk tiek pētīts dizains kā process, kas jau kļuvis par vadības procesa sastāvdaļu. Dizaina kā process balstās uz pieņēmumiem un būtībā ietver radošumu, tiecoties sasniegt inovācijas.

1.2 Dizaina pieejas un ietvara nozīme

Pēdējos vairāk nekā desmit gados, zinātniskie atzinumi liecina, ka dizaina pieejas izpratnes aspekti sniedz tālākas virzības iespējas tās integrēšanai uzņēmuma procesos. Lūsija Kimbela (*Lucy Kimbell*) ir Londonas Mākslas Universitātes inovāciju centra direktore (*Director of the Innovation Insights Hub at University of the Arts London*), kura savā zinātniskajā rakstā „Domājot par dizaina domāšanu II” *„Rethinking Design Thinking II”* ir parādījusi vairākus dizaina pieejas aspektus, kas mobilizē domāšanas veidus. „Tas, ko zina, dara un apgalvo dizaineri, ir balstīts un veido to, kas ļauj dizaineriem darīt, zināt un runāt, un ko tiem nav iespējams izdarīt citā vietā un laikā. Dizains kā pieeja nevar aptvert dizainu (darbību), neiekļaujot artefaktus, ko rada un izmanto dizaina procesā iesaistītie ķermeņi un prāti. Šis dizaina domāšanas veids uztver to kā situētu un vērienīgu paplašināšanos, kurā iesaistīts liels skaits cilvēku, to domas, darbi, teiktais un virkne citu lietu.”¹⁹

Uzskatus par dizaina pieeju pauž dažādi autori. Herberts Saimons (*Herbert Simon*) uzskata, ka „dizaina process darbojas ar slēgtām, abstraktām sistēmām, kuras ir profesionālu problēmrisinātāju un brīvu no spriedumiem un pieredzes, kontrolētas un manipulētas”²⁰ tādējādi atklājot dizaineru darbu un pieeju racionālu problēmu risināšanā. Tikmēr Ričards Bolands (*Richard Boland*) un Freds Kolopijs (*Fred Collopy*) 2004. gadā saista dizaina pieeju ar jaunu ideju radīšanu „Pirmo dizaina ideju vajadzētu turēt aizdomās – visdrīzāk tā ir parasta un pazīstama, kā neizpildīts atrisinājums: ”²¹ un jau 2009. gadā Roberto Vergandijs (*Roberto Verganti*) pievēršas dizaina pieejai, tādējādi paužot ideju par nozīmes radīšanu.²²

¹⁹ Kimbell, Lucy. *Rethinking Design Thinking: Part II*, Design and Culture, The Journal of the Design Studies Forum, 2012. Pp.135.

²⁰ Huppertz, DJ. *Revisiting Herbert Simon's Science of Design*. Massachusetts Institute of Technology: Design Issues, Vol. 31, No. 2, 2015. Pp.35.

²¹ Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry. R.J. Boland, F. Collopy, K. Lyytinen, Y. Yoo. Massachusetts Institute of Technology, Design Issues, Vol. 24, Nr. 1., 2008. Pp.19.

²² Verganti, Roberto. *Design Driven Innovation: Changing the Rules by Radically Innovating What Things Mean*. Cambridge: Harvard Business Press, 2009. Pp.4.

Toties Lūsija Kimbela 2012. gadā izvirza divas dizaina pieejas:

(a) tiek atklāts profesionālo dizaineru darbs, jau atverot dizaina durvis arī citiem, piemēram, vadītājiem un uzņēmumu darbiniekiem, kā arī klientiem, gala lietotājiem un citiem cilvēkiem, kas ar savu pieredzi piedalās dizaina procesā;

(b) pieeja attiecas uz dizaina pielietojumu praksē. Jēdziens atklāj dizaina rezultātu īpašības, būtiski apzināt, ka vārds 'dizains' var tikt izmantots daudzskaitļa formā, kas var nozīmēt dizaina procesa rezultātus, piemēram, rasījumus, modeļus, specifikācijas un visu, kas galu galā pārtop produktos un pakalpojumos. Jēdziens "dizaina pielietojums praksē" (*designs – in – practice*) vērš uzmanību uz to, ka situācijā nav iespējams tikai viens dizaina risinājums.²³

Kijs Dorsts (*Kees Dorst*) savā 2011. gada publikācijā „Dizaina domāšanas būtība” „*The Core of 'Design Thinking'*” vērš uzmanību uz dizaina ietvaru radīšanu, balstoties uz dizaina prakšu nepieciešamību uzņēmumos, kas saskaras ar atvērtām, kompleksām problēmām. Vispirms būtiski ir analizēt dizaina iedvesmotus ietvara terminu, tā būtību un spējas risināt problēmsituācijas. "Freimings" jeb "ietvars" ir termins, kas tiek lietots dizaina literatūrā ar mērķi risināt radušos problēmsituāciju. „Rāmji parasti tiek pārfrāzēti parastās metaforās, patiesībā tie ir sarežģītu apgalvojumu komplekti, kas sevī ietver konkrētas problēmsituācijas uztveri, konkrētu jēdzienu, ar ko tiek aprakstīta situācija, netiešu uztveri, darbības principu, kas seko risinājumam, un galveno tēzi: Ja skatāties uz problēmsituāciju no šī skatpunkta un pieņemam ar šo pozīciju saistītos darba principus, tad radīsim vērtību, uz kuru tiecamies.”²⁴

Kamils Mičlevskijs (*Kamil Michlewski*) vispārinājis un nošķīris, ka „darbu var atzīmēt uz nepārtrauktas līnijas starp diviem poliem: vienu, ko vada praktiski apsvērumi un ko parasti aizstāv profesionāli dizaineri; otru, ko vada epistēmiski apsvērumi un ko parasti aizstāv neprofesionāli dizaineri. Ietvari liek domāt, ka pirmie ir vairāk saistīti ar praktiskiem padomiem, kas vērsti uz īpašu rezultātu sasniegšanu, parasti ir heirstiski un nestrukturēti, un izmanto raisošu un emfātisku retoriku.”²⁵

²³ Kimbell, Lucy. *Rethinking Design Thinking: Part II*, Pp.135.

²⁴ Dorst, Kees. *The Core of Design Thinking and its application*. Netherlands: Eindhoven University of Technology, Design Studies Vol. 32, No. 6, 2011. Pp.525.

²⁵ Michlewski, Kamil. Frameworks, Artefacts, Designers – Three Vectors. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*, 2010. Pp.278.

Dizaina pieejas nozīme ir teorētisku apspriesta, un katrs minētais autors ir veidojis savu dizaina pieejas nozīmību. Autore turpmāk balstās uz Lūsijas Kimbelas un Roberto Vergandija dizaina pieejām, kas norāda uz ideju radīšanu un nozīmes veidošanu, tādējādi sekmējot vadītāju iespējas materiālu un nemateriālu rezultātu sasniegšanā.

1.3 Dizaina procesa, veidu un fāžu raksturojums

Dizaina process ir izsaucis plašas diskusijas un ir vairāki autori, kuri izšķir dizaina procesa veidus. Procesa soļi katram autoram ir definēti un raksturoti atšķirīgi, tomēr būtībā tie ir ļoti līdzīgi. Herberts Saimons savā publikācijā „*The Science of the Artificial*” definējis septiņu soļu procesu, kas būtībā ir līdzīgs dizaina domāšanas procesam, sastāvot no soļiem: definēšana, pētīšana, ideju ģenerēšana, prototipēšana, izvēle, ieviešana un mācīšanās. Procesam nav jābūt lineāram, tas var arī vienlaikus atkārtoties.²⁶ Herberta Saimona dizaina procesa apraksts nav ne agrākais, ne noteiktākais, taču viņa pakāpes un to secība ir raksturīga tam, ko attēlo neskaitāmi dizaina konsultanti un zinātnieki. Herberts Saimons ir ietekmīgs 20. gadsimta zinātnieks ar vairākiem, nozīmīgiem zinātniskiem atklājumiem, to skaitā mākslīgais intelekts, informācijas apstrāde, uzmanības ekonomika un saistībā ar radošuma un inovāciju terminiem jāizceļ Herberta Saimona vairāku pakāpju process lēmumu pieņemšanā un problēmrisināšanā; inteliģence, dizains un atlase.²⁷

Vispasaules vadošais dizaina uzņēmums IDEO pasniedz domāšanas procesu kā: novērošana, ideju apmaiņa, ātrā prototipēšana, uzlabošana, ieviešana. Dizaineri izmanto vienu no visefektīvākajiem klientu izpētes instrumentiem, proti, novērošanu. Tā vietā, lai jautātu klientiem, ko tie vēlas, un to tie parasti nespēj labi noformulēt, IDEO izmanto empātiju, lai veicinātu procesu.²⁸ Empātija ir dizaina procesa atslēgvārds, kas iezīmē dizaina domāšanas būtību. Atsaucoties uz Standfordas Dizaina institūta (*Institute of Design in Stanford*) Haso Pletnera (*Hasso Plattner*) teikto „ir

²⁶ *Introduction to Design Thinking*. 2012. Pieejams: <https://experience.sap.com/skillup/introduction-to-design-thinking/> [skatīts 2016, 22. mai.]

²⁷ Cohen, Reuven. *Design Thinking: A Unified Framework for Innovation*. 2014. Pieejams: <http://www.forbes.com/sites/reuvencohen/2014/03/31/design-thinking-a-unified-framework-for-innovation/#62b34c2656fc> [skatīts 2016, gada 21. mai.]

²⁸ Nussbaum, Bruce. *The power of design*. Business Week, 2004. Pp.86.

daudz vērtīgāk skatīt procesa posmus kā veidus (*modes*) tā vietā, lai uztvertu tos kā secīgus soļus”²⁹ IDEO slavenais piecu soļu process var būt saprasts arī kā trīs stadiju process, kurā katra stadija (virzība) sastāv no divām apakšējām stadijām (kustībām). Ikviena kustība (kopā sešas) pārstāv noteiktu izpratnes un zināšanu veidošanas veidu – izpratnes veidu. Lai arī piešķiram būtisku nozīmi vārdos neizteiktām zināšanām, mūsu argumentam nepieciešamas dažādotas perspektīvas, kas neapvieno visus epistēmiskos veidus (t.i. izpratnes veidus).³⁰ Lai varētu nošķirt procesa dažādās virzības un veidus, tiek raksturoti epistēmiskie veidi.

Jungs raksturo epistēmiskos veidus:

- Domāšana (izziņa): sistēmiska domāšana sasaista ideju kategorijas, savienojot iedomu saturu ar konceptuālām attiecībām, kas ļauj cilvēkiem izveidot iespējamās pasaules izpēti bez riska.
- Jušana (emocijas): jušana ir efektīva, sentimentāla funkcija, kas saturam piešķir vērtību, balstoties uz patīku un nepatīku. Būtībā jušana izvieto objektus un notikumus (arī prāta) uz nepārtrauktas līnijas no pieņemšanas līdz neitralitātei un noraidīšanai, novērtējot tos kā labus vai sliktus, patīkamus vai nepatīkamus, pieņemamus vai nepieņemamus. Emocijas var spēcīgi veicināt vai kavēt darbību.
- Uztveršana (uztvere un ķermeņa sevis apzināšanās): uztveršana nodrošina tūlītēju pieredzi par to, kas ir: kāds domā par lietām un notikumiem neatkarīgi no to fiziskās klātbūtnes, bet kāds uztver tos kā objektu vai notikumu tikai to tiešā fiziskā klātbūtnē. Uztveršana ir apzināta izpratne ar pārliecību, kas balstīta uz tīru fiziskumu. Uztveršana ir cieši saistīta ar estētiskajām kategorijām, kā aizraujošs/garlaicīgs, harmonisks/disharmonisks, skaists/neglīts utt.
- Intuitīva jušana (intuīcija) intuīcija ir zemapziņas uztveres forma, kam piemīt patiesa noteiktība un pārliecība. Ar intuīcijas palīdzību cilvēki piekļūst atziņām un zināšanām bez izpratnes par procesa pēdām. Intuīcija rodas ar pārliecību, taču šai pārliecībai nav pamatojuma, lai gan tagad redzams, ka varētu būt iespējams izsekot intuitīvu zināšanu avotam kā īpašai cēloņsakarību

²⁹ Bauer, Robert M., Ward Eagen M. *Designing – Innovation at the Crossroads of Structure and Process. How Design Thinking Innovates Business*, 2010. Pp.148-149.

³⁰ Turpat.

ķēdei. Intuīcija nekad tieši atspoguļo realitāti, bet aktīvi, radoši, vērīgi un tēlaini pievieno nozīmi, situācijā nolasot lietas, kas nav nekavējoties skaidras, izmantojot maņu datus.³¹

Dizaina procesa būtībā parādās kustība, kas pēta lietotāja pieredzi, to panākot ar novērošanu, kas saistāma arī ar klausīšanos, pieskaršanos un smaržošanu, tādējādi iekļūstot lietotāja pasaulē. Šāda kustība sasniedz lietotāja vēlmju un vajadzību identificēšanu.

Roberta Bauera (*Robert Bauer*) un Īgana Vorda (*Eagen Ward*) modelis parāda virzību no problēmas uz risinājumu un izceļ, ka lēcieni var notikt uz priekšu un atpakaļ, ietverot zināšanu transformāciju un izdzīvoto lietotāju pieredzi, tādējādi ienesot idejas atpakaļ izdzīvotajā (iemiesotajā) dizaina artefaktu pasaulē un laika gaitā arī lietotāju pieredzē.³² (Pielikums Nr.1, modelis Nr.1) Virzība uz risinājumi notiek, balstoties uz pētniecībā un novērošanā vākto informāciju, kur apkopota ir „ievāktā” pieredze.

Dizaina procesa izpratnes veidošanā tiek noteikti procesa veidi, ko parādījis Knuts Holts (*Knut Holt*), norādot uz trīs dizaina procesa veidiem:

1. analītisko dizaina procesu, ko izmanto tad, kad nav lielas neskaidrības par alternatīvām un kad rezultātā rodas kaut kā pastāvoša modifikācija;
2. iteratīvo dizaina procesu, kas vislabāk piemērots vidēja riska projektiem, kā radikāliem uzlabojumiem un pieņemtām inovācijām;
3. iedomu dizaina procesu, kurā problēmu nav iespējams precīzi definēt, un tā ir labākajā gadījumā neskaidra.³³

Līdzīgi kā Holts norādījis uz dizaina procesa veidiem, Mezoda definē dizaina procesa veidus kā fāzes, kas ir līdzīgas radošajam procesam citās kultūras jomās, izceļot dizaina procesa unikālo raksturu, kur katras fāzes galvenais mērķis ir radīt vizuālu rezultātu.

³¹ Citēts pēc: Bauer, M.Robert, Ward M. Eagen. *Designing – Innovation at the Crossroads of Structure and Process. How Design Thinking Innovates Business*, 2010. 150. No: Jung, C.G. *Psychologische Typen*. Zürich: Rascher.Bollinger Series XX, Volume 6, 1921.

³² Bauer, M.Robert, Ward M. Eagen. *Designing – Innovation at the Crossroads of Structure and Process. How Design Thinking Innovates Business*, 2010. 152.-154.lpp.

³³ Oakley, Mark *Handbook of Design Management*. Basil Blackwell. 97.lpp.

Pastāv trīs galvenās fāzes:

1. analītiskā stadija, kurā tiek paplašināts redzesloks;
2. sintēzes stadija, kurā tiek veidota ideja un koncepcija;
3. pēdējā stadija, kurā tiek izvēlēts optimālais risinājums.³⁴

Dizaina procesa fāzes ar secīgām tehnikām piedāvā Džons Bezants (*John Bessant*), Endijs Nīlijis (*Andy Neely*), Brūss Teters (*Bruce Tether*), Dženifera Vaita (*Jennifer Whyte*) un Bezils Jagijs (*Basil Yaghi*) norādot, ka dizaina process sastāv no trim fāzēm:

1. Plānošanas, kurā tiek radītas un attīstītas sākotnējās idejas. Papildus tam, tiek veikta potenciālo tehnisko un tirgus problēmu analīze, pamatojuma novērtējums un izstrādāts dizaina rezumējums.
2. Attīstības fāzē tiek veikta detalizēta tirgus un tehnisko specifikāciju izpēte. Notiek arī jēdzienu dizainēšana, prototipu izveide un pārbaudīšana, detalizēta dizainēšana un ražošanas procesa inženiertehniskie pasākumi.
3. Ražošanas un tirdzniecības fāzē notiek ražošanas un mārketinga plānošana, mehāniskā apstrāde, ražošanas testēšana, mārketinga izmēģināšana, pilna apmēra ražošana (*full-scale production*), palaišana tirgū (*market launch*) un īstenošana (*follow-up*)³⁵

Dizaina procesa izmantošana pēc noteikta režīma ienes skaidrību darbībā, tādējādi kļūstot par pilnīgu objekta speciālistu. Empātija ir atslēgvārds šajā procesā, kas veidojas no visas plašās informācijas, kas ir 'ievākta' par personu. „Dizains sākas ar empātiju, konstatējot dziļu izpratni par tiem, kuri lietos dizainu. Menedžeri, kuri domās kā dizaineri, 'ieaus' sevi klienta korpēs. Iztēle arī ir dizaina process, kurā pastāv centieni radīt idejas, apzīmējot procesu, kad jēdzieni un rezultāti 'iziet no rāmjiem’”³⁶

Dizaina procesiem tiek vilktas paralēles ar biznesa procesiem, kas padara dizaina problēmu sarežģītu, kur toties dizaina process iegūst jau konkrētu secību un režīmu. Dizaina procesi savā būtībā ir līdzīgi, iekļaujot procesa soļus, kuri var arī nebūt secīgi teikti, tomēr norāda uz kustību un virzību. Procesā atslēgvārdi: empātija, iztēle, novērošana, konverģence.

³⁴ Mozota, Brigitte de B. *Design Management...*, Pp.13.

³⁵ *Intelligent design...*, Pp.13.

³⁶ Liedtka, Jeanne, Ogilvie, Tim. *Designing for Growth: a design thinking tool kit for managers*. New York Columbia University Press, 2011. Pieejams: <http://www.slideshare.net/fred.zimny/designing-for-growth-preview-book> [skatīts, 2016,20. mai.]

1.4 Dizainera un dizaina domātāja profils un dizaina loma uzņēmumā

Dizains nu ir kļuvis par galveno inovāciju daļu, un tā kā uzņēmumiem ir „nemitīgi jātiecas saglabāt vai palielināt to tirgus daļu, bet publiskajam sektoram jāpalielina apmierinātība un efektivitāte, dizaineru uzdevums ir izdomāt un piedāvāt ko nozīmīgu”. Šāda paradigmas maiņa izskaidro dizaina filozofiju, kas mudina pārņemt dizaineru prasmes "pamēģināsim, izveidosim prototipu, uzlabosim to!"³⁷

Dizaineri mūsdienās darot, nevis kā tas ir biznesa vidē, kur procesu mērījumi notiek ar esošajiem datiem. Tas, ko biznesa vadītājiem vajadzētu pārņemt no dizaineriem, ir spēja apzināties, ka nav viena „pareiza” risinājuma, vai viena virziena situācijas risināšanā, gluži tāpat kā „nav labu un sliktu ideju”, ko teicis dizaina dzemošanas radošas darbnīcas vadītājs (*Design Jam Riga 2016*) Mārtins Foessleitners (*Martin Foessleitner*) „Dizainerus godā par spēju optimistiski un radoši strādāt ar ierobežojumiem – un pat smelties no tiem iedvesmu, kur ierobežojumi tiek definēti kā dažādie šķēršļi un robežas, ko uzliek vai kas tiek atklātas izpētes laikā un kas kaut kādā veidā jārisina ar veiksmīgu dizaina risinājumu.”³⁸

Mezodas sniegtā dizainera definīcija ir, ka „dizaineri ir dažādu jomu speciālisti, kas ir pilnveidojuši spēju aptvert formu.”³⁹ Definējums norāda, ka ikvienā uzdevumā dizainers ņem vērā tā brīža ietekmējošās tendences tādās sfērās kā tehnoloģijas, ražošanas un tirgus ierobežojumi, tādējādi panākot līdzsvaru. Dizaina domātāju raksturiezīmes Mezoda apkopojusi tabulā (Pielikums Nr. 2, Tabula Nr.1) izvirzot cilvēku un vides orientācijas nozīmību, spēju vizualizēt, tieksmi uz multi – funkcionālismu, kā arī izpratni par, ka nav nepieciešamības izvēlēties, tā vietā izvirzot vairākas hipotēzes, konfigurāciju veidošanā.⁴⁰

Daži dizaineri labprātāk uzsver savas profesijas māksliniecisko un kulturālo dimensiju. Dizaina paņēmieni ietver inovācijas, estētiku un radošumu. Šādā veidā dizainers iegūst zināšanas par kultūru un mākslu. Dizainers ir novators un tendenču noteicējs, kas mēģina rosināt izmaiņas, sasaistīt dažādas lietas un radīt ideju.

³⁷ Martin, Roger. *The Design of Business*. University of Toronto Press, Rotman, 2013. Pp.19.

³⁸ Alstynne, van Greg. *How we learned to Pluralize the Future: Foresight Scenarios as Design Thinking. Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*, 2010.Pp. 82.

³⁹ Mozota, Brigitte de B. *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. Pp.3.

⁴⁰ Turpat.

Dizaineram jāpielāgojas ekonomikas, estētikas, tehnoloģijas un komerciāliem ierobežojumiem un jāveido sintēze. Viņš ir "formas radītājs", kas izprot radīšanu iepriekšnoteiktā kontekstā.⁴¹

Kijs Dorsts savā 2006. gada publikācijā „Dizaina problēmas un dizaina paradoksi” *“Design Problems and Design Paradoxes”* raksturo dizainera unikālo veidu, kā tiek aplūkotas problēmas un tiek rasti risinājumi. Dorsts apraksta četrus dizaina veidus ar ko dizaina praktizētāji strādāt: zīmes, lietas, darbības un domas.⁴² Uzņēmuma vadītāji var ietekmēties no dizaineriem, pārņemot spēju, raudzīties uz procesiem un to saistošām sakarībām, tās izmantojot risinājuma meklējumos, nevis uztverot to kā problemātiku. Lai noteiktu, kādas prasmes biznesa vadītāji var „pārmantot” no dizaineriem, būtu jāapskata galvenās atšķirības, kādas teorētiski ir noteikuši starp profesionāļiem un iesācējiem. Galvenā atšķirība starp profesionāļiem un iesācējiem ir tā, ka „profesionāļi ir uzkrājuši virkni problēmu piemēru un to risinājumus konkrētās jomās. Profesionāļa kompetenci vislabāk raksturo viņa spēja atturēties no konkrētiem, jau pieņemtiem piemēriem, un radīt abstraktas konceptualizācijas, kas saistītas ar izpētes jomu.”⁴³

Naidžels Kross un Kijs Dorsts radīja ideju, ka problēmas un risinājumi rodas vienlaikus, un Kross apgalvo, ka „dizaineri uztver visas problēmas kā neskaidri formulētas, pat ja tās tādas nav.”⁴⁴ Cenšoties izskaidrot dizaineru tendences radīt jaunus risinājumus, daudzi zinātnieki pievērsuši lielu nozīmi abduktīvai spriešanas pieejai. Kijs Dorsts arī atzīmējis, ka dizaina procesa laikā dizainera izpratne par problēmu mainās, tiek pārņemtas labākas koncepcijas, kas liecina, ka dizaineri rada dizainu, kas iziet ārpus robežām un saista tos.”⁴⁵ Uzmanība, kas pievērsta abduktīvai spriešanai, veido dizainera profila raksturiezīmes, kam vislielāko uzmanību pievērsis Rodžers Mārtins, Rotmenas Menedžmenta skolas dekāns no Toronto Universitātes (*Roger Martin*). Kā tas ir norādīts Hedera M.A. Freizera (*Heather M.A. Fraser*) zinātniskajā rakstā „Dizaina stratēģiju praktiskie atklājumi” *„The Practice of*

⁴¹ Mozota, Brigitte de B. *Design management*, Pp.4.

⁴² Dorst, Kees. *Design Problems and Design Paradoxes*. Massachusetts Institute of Technology, Design Issues Vol. 22, No. 3, 2006. Pp.6–8.lpp.

⁴³ Citēts pēc: Carlgen, Lisa, Maria Elmquist, Ingo Rauth. *Design Thinking...*, Pp.338. No: Akin, O., Akin, C. *Frames of reference in architectural design: Analyzing the hyper-acclamation (aha!)*. Design Studies, Vol 17, 1996. Pp.341-361.

⁴⁴ Cross, Nigel. *Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science*. Design Issues, Vol 17, No 3, 2001. Pp.50.

⁴⁵ Dorst, Kees. *Design Problems and Design Paradoxes*. Pp.11.

Breakthrough Strategies by Design” „abduktīva spriešana un iespēja pētīt jaunas atziņas un viedokļus un virzība no ‘zināmā’ uz alternatīvu risinājumu izpēti ir svarīga ‘abduktīvās spriešanas’ raksturiezīme. Svarīgi ir ļaut „radikālas izmaiņas spriešanā”, it īpaši risinot jaunus izaicinājumus un radot jaunas iespējas. Izcils dizains nav iespējams bez riskēšanas un agrāk nepieredzētu lietu izmēģināšanas, turklāt vienmēr ir liela iespēja neveiksmei. Abduktīva pieeja kā metode balstās uz pieņēmumiem. Dizaina divējādā daba virza gan jaunradi, gan tā iekļaušanos vidē.⁴⁶ Abduktīvā spriešana ir inovāciju noteikšanā un dizaina radīšanā būtiska spēja, kas pieļauj riskēšanu. Tiek uzskatīts, ka dizaina domāšana apvieno abduktīvo, kā arī induktīvo un deduktīvo spriešanu. Tas ir īpaši vērtīgi uzņēmumiem, kas risina vispāratzīto izaicinājumu koncentrēties uz ekspluatāciju vai izpēti.⁴⁷ (Pielikums Nr.1, Ilustrācija Nr.1)

Lūsija Kimbela savā 2011. gada zinātniskajā rakstā „Domājot par dizaina domāšanu I” „*Rethinking Design Thinking I*” norāda, ka dizaina domāšanas versija mazāk attiecas uz individuāliem dizaineriem un to dizainu un vairāk mēģina noteikt dizaina lomu pasaulē. Rakstā tiek izcelts Bauera un Īgana uzskats, ka analītiskā domāšana kļuvusi par dizaina domāšanas sastāvdaļu, nevis pretstatu.⁴⁸

Džīna Litka (*Jeanne Liedtka*) norāda uz abduktīva procesa uzdevumu, kas notiek, kad iztēlojas iespējamo rezultātu, vēlamā nākotnes stāvokļa paredzēšana un šo mērķu sasniegšanai nepieciešamo rasējumu radīšana.⁴⁹ Dizaineru profils aptver gan radošu, gan analītisku domāšanu, to skaitā abduktīvo spriešanu, kas dizaina procesā, strādājot ar daudz pieņēmumiem sniedz iespēju radīt labākus konceptus. Dizainera prasmju pārmantošanas iespējas biznesa vidē piedāvā, pielietot abduktīvas spriešanas spēju, tādējādi, iztēlojoties vairākus iespējamā rezultāta veidus.

Dizaineru darbības pamatā ir koncentrēšanās uz lietotāju, tātad dizaineri spēj izprast gala lietotāju problēmas un vajadzības, ar kurām tie saskaras.

Atsaucoties uz Lūsiju Kimbelu, kuras viedoklī iezīmējas dizainera spēju izpausmes, autore izceļ apgalvojumu, ka „(...) no vienas puses dizaineri ir kā galvenie

⁴⁶ Fraser, M.A.Heather. *The Practice of Breakthrough Strategies by Design. Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*, 2010. 326.lpp.

⁴⁷ Kimbell, Lucy. *Rethinking Design Thinking: Part I*, Design and Culture, The Journal of the Design Studies Forum, Vol 3, No 3,2011. Pp.295.

⁴⁸ Turpat.

⁴⁹ Liedtka, Jeanne. In *Defense of Strategy as Design. Creating Desired Futures...*, Pp.305.

interpretētāji attiecībā uz to, kas gala lietotājiem ir „vajadzīgs”. No viņiem tiek sagaidīts to veikt, izmantojot etnogrāfiski iedvesmotus paņēmienus, kas palīdz izprast lietotāja perspektīvas un darbības kādā situācijā. No otras puses šis process praksē uzrāda maz sociālo zinātņu tradīciju atgriezeniskumu.”⁵⁰

Publikācijās un zinātniskos rakstos teorētiski un praktiski pauž viedokļus par dizainera profilu, aicinot uzņēmējus pārmantot veidus, kā dizaineri strādā, domā, vizualizē procesus, kā tie mācās no kļūdām. Turpmāk autore analizē dizaina domātāja profilu, meklējot kopsakarības vai nošķiruma pazīmes ar dizainera profilu.

Atsaucoties uz Tima Brauna (*Tim Brown*) publikāciju „*Change by Design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*,” kurā autors pauž apgalvojumu, ka „dizaina domātājs zin, ka nav pareizas atbildes problēmrisināšanai”. Brauns to sauc par iedvesmu, kas ir arī dizainera izmantotais nelineārais, iteratīvais process, lai radītu idejas un pēc tam tās ieviestu dzīvē. Dizaina process var drīzāk padarīt problēmas par iespējām. Brauns īpaši uzsver dizaina domāšanu kā uz cilvēku koncentrētu darbību.⁵¹

Brauns norādījis dizaina domātāja raksturiezīmes:

- Balansēšana starp iespējamību, dzīvotspēju un vēlamu;
- Eksperimentālisms izpaužas, kad tiek izpētīti ierobežojumi radošā veidā, radot jaunas iespējas
- Sadarbība grupās – starpdisciplināritātes nozīmība⁵²
- Empātija – kur dizaina domātāji spēj iedomāties pasauli no dažādām perspektīvām - kolēģu, klientu, gala lietotāju un pircēju (esošo un potenciālo).
- Integratīvās domāšanas pielietojumā, dizaina domātāji ne tikai paļaujas uz analītiskajiem procesiem (kas ģenerē izvēles), bet tiem piemīt arī spēja saskatīt visu atšķirīgu - dažkārt vienas problēmas pretrunīgie aspekti rada jaunus risinājumus, kas pārsniedz un krasi uzlabo esošās alternatīvas.
- Optimisms ir būtisks raksturojums dizaina domātājam, jo tas pieņem, ka nav svarīgi, cik izaicinošas ir esošās problēmas, jo viens potenciāls risinājums ir labāks par jau esošu alternatīvu.⁵³

⁵⁰ Kimbell, Lucy. *Rethinking Design Thinking: Part I*, Pp.294.

⁵¹ Brown. Tim. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Collins, 2009.Pp. 115.

⁵² Brown, Tim. *Design thinking*. Harvard Business Review, Vol. 86, No. 6, 2008. Pp.87.

Būtisks avots ir *Rotman magazine* - vadošais „informācijas sagādātājs”, kas nodrošina biznesa auditoriju ar jaunākajām publikācijām par dizaina domāšanu. Kopš 2004. gada, kad *Rotman School of Management* apmeklēja Tims Brauns IDEO CEO, turpmāk 18 dizaina domātāji rakstījuši savus zinātniskos rakstus *Rotman magazine*. Kā norādījusi Paula Entonelijs (*Paola Antonelli*) savā rakstā, kas publicēts Rotmenas žurnālā (*Rotman magazine*) (...) dizaina domātāji pastāv par noteikumiem, kas ir arvien vairāk sociāli integrāli, atrodot sevi ekstraordināros ceļos starp disciplinām. (...) Tikai caur dziļu izpratni par dažādu auditoriju, tirgu un nāciju vajadzībām, dizaineri mijiedarbojoties ar progresu un cilvēcīgumu, var darīt savu darbu.⁵⁴ Paola norāda uz sava veida renesansi, kur dizaina domātāji sniedz pozitīvus efektus visai pasaulei.

Lai noteiktu dizaina domātāja profilu kopsakarības vai nošķirumu ar dizainera profilu, autore izskata Rotmenas menedžmenta skolas stratēģiskā menedžmenta profesora Rodžera Mārtina publikāciju „Biznesa dizains” „*The Design of Business*”, kur Mārtins parādījis dizaina domāšanas pielietojuma būtību, sakot, ka „uzņēmējiem nepieciešams ne tikai labāk izprast dizainerus, bet gan pašiem kļūt par dizaineriem – no „algoritmu menedžeriem” par „heiristikas meistariem”. Par „heiristisku meistaru” dotībām publikācijā norādīts, ka tās ne vienmēr garantē panākumus, bet gan palielina iespējas sasniegt veiksmīgus rezultātus (*outcome*). Publikācijā izcelts, ka viss apkārt esošais ir pakļauts inovācijām - ne tikai fiziski objekti, bet arī politiskas sistēmas, ekonomikas politika, medicīnisko pētījumu metodes un lietotāju pieredze. Tiek pausta ideja, ka dizains izmantošana ir jaunais konkurējošais instruments inovāciju virzīšanai.

Izrietošais secinājums ir, ka dizaina domātājs nav nošķirams no dizainera, lai arī dizaina domātājs var būt uzņēmējs, projekta vadītājs, pārdošanas speciālists vai kāds cits dizainera prasmju, dizaina procesa, metožu un tehniku vai instrumentu pielietotājs, tas veido raksturlielumus, kam ir tieša kopsakarība ar dizainera prasmēm un domāšanu.

Rodžers pievērsies dizaina domātāja profila atšķirībām, kas vērojamas „personīgo zināšanu sistēmas trīs dimensijās: nostājā, instrumentos un pieredzē, kur

⁵³ Brown, Tim. *Design thinking*. Harvard Business Review, Vol. 86, No. 6, 2008. Pp.87.

⁵⁴ Antonelli, Paola. *Rotman on Design: The Best on Design Thinking from Rotman Magazine*. Toronto, Buffalo, London: University of Toronto Press, 2013. Pp.10.-11.

augstā vērtē, ir pamatotība un izpēte, kas attīsta nostāju, instrumentus un pieredzi, ļaujot dizaina domātājam izstrādāt jaunus veidus, kā kārtot darījumus, un jaunus uzņēmumus.”⁵⁵ Rodžers raksturo dizaina domātāja nostāju ar būtiski atšķirīgu piegājieni no tradicionālās biznesa domāšanas, norādot, ka dizaina domātājs nelolo cerības, ka pasaule dievina pamatotību un veicina izpēti. Tie pilnībā apzinās, ka dzīvo pasaulē, kas dod būtisku priekšroku uzticamībai, nevis pamatotībai un konsekvencei. Tāpat tie zina, ka zināšanu uzlabošana konkrētās zināšanu „piltuves” stadijas robežās ir tas, ko pasaule vislabprātāk pieļauj un pastāvīgi apbalvo, un ka veiksmīgam uzņēmumam ekspluatācija ir ļoti būtiska.⁵⁶ Šeit parādās galvenās atšķirības, uzsverot pamatotības un pētniecības nozīmi uzņēmumu virzībā uz inovācijām. Rodžers norādījis būtiskākās dizaina domātāja raksturiezīmes, kas ir tiešā konsekvencē ar dizainera profilā iekļautām prasmēm.

Apkopojot 1. nodaļā iekļauto informāciju par dizaina jēdziena un definējuma problemātiku, autore secina, ka dizaina jēdziens, no dažādu teorētiķu un praktiķu vidus, tiek plaši definēts un interpretēts. Autores skatītais dizaina process ir pievērsis pastiprinātu uzmanību arī no vadības diskursa, kas tiecās pārņemt dizaineru prasmes un domāšanas veidus, iegūstot procesa secību, savu izvirzīto rezultātu sasniegšanai. Dizaina process parādās kā vadības instruments, kas paver iespējas vadītājiem pielietot dizainera izaicinājumus, tādus kā koncentrēšanās uz gala lietotāju un viņa patiesajām vēlmēm un vajadzībām, caur empātiju, novērošanu un abduktīvo spriešanu, neizslēdzot analītisko domāšanu. Nodaļā tiek atklāti veidi, kā vadītāji var panākt risinājumus, to skaitā, apzināšanās, ka nav pareizo risinājumu un visa procesa būtībā ir eksperimentēšana, pamatotība un konsekvence. Tiek apgalvots, ka dizaina procesa pielietošana, rada idejas un tiecās veidot nozīmi uzņēmuma produktiem un pakalpojumiem, tiecoties sasniegt inovācijas. Ar dizaina domāšanu un tās metodēm un instrumentiem, tiek noteiktas tendences inovāciju sasniegšanā, kas ir autores 2. nodaļas pētnieciskais lauks.

⁵⁵ Martin, Roger. *The Design of Business: why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Massachusetts, Harvard Business School, 2009. Pp.158.

⁵⁶ Turpat.

2 DIZAINA DOMĀŠANAS ATTĪSTĪBA

Otrajā nodaļā tiks skatīta dizaina domāšanas attīstība, aptverot jautājumus par dizaina domāšanas fenomena aizsākumiem, dizaina domāšanas procesiem, to virzieniem un veidiem, noteikti dizaina domāšanas solījumi un ‘apburtās’ problēmas, kā arī skatīta inovāciju radīšana ar dizaina metodēm un analizētas dizaina domāšanas metodes, kas paaugstina inovāciju iespējamību.

2.1 Dizaina domāšanas fenomena aizsākumi

Dizaina domāšana jau kopš 1960. gada tiek formulēta gan no teorētiku, gan praktiķu puses. Dizaina domāšanas terminu sākuši izmantot tādi autori kā Deivids M. Kellijs 2001. gadā (*David M. Kelley*), kurš ir vispasaules dizaina uzņēmuma IDEO dibinātājs un Stenfordas Dizaina skolas profesors, Tims Brauns 2009. gadā, Rodžers Mārtins 2009. gadā un Lūsija Kimbela 2011. gadā utt.

Dizaina domāšanu definē ikviens no autoriem un gluži tāpat kā citiem jauniem jēdzieniem, arī dizaina domāšanai nav vienotas definīcija. Pēdējo desmit gadu laikā termins ieguvis lielāko atzinību, uzsverot dizaineru paveikto nemateriālo darbu. Cenšoties izskaidrot dizaina domāšanas tendences, autore analizē dažādus dizaina domāšanas aspektus.

Ričarda Bolanda un Freda Kolopija 2004. gadā noteikto definējuma analīzi par dizaina domāšanu, abi autori skaidri nošķir to no analītiskās domāšanas, to uzskatot par pretēju dizaina domāšanai.⁵⁷ Definējuma analīze parāda, ka dizaina domāšana ir pretstatīta tradicionāli analītiskai biznesa pieejai, bet jau 2009. gadā jēdziens „dizaina domāšana” tika pieņemts vadības nozarēs, kā dizaineru zināšanu un darba veids, sākot ar Rodžera Mārtina „*The Design of Business*” 2009. gadā, piedāvājot skatījumu uz dizaina domāšanu kā organizācijas resursu. Šīs tendences atbalstītāji ir arī Tims Brauns, Roberts Bauers un Vords Īgans. Analizējot dizaina domāšanas aspektus, jāuzsver vispasaules vadošā dizaina uzņēmuma IDEO biznesa inovāciju idejas veicinātājs Tims Brauns, kurš definējis dizaina domāšanu kā "disciplīnu, kas izmanto dizainera uztveri un metodes, lai apmierinātu cilvēku vajadzības ar to, kas ir tehnoloģiski iespējams un ko dzīvotspējīga uzņēmējdarbības stratēģija var pārvērst

⁵⁷ *Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry*. R.J. Boland, F. Collopy, K.Lyytinen, Y.Yoo. Massachusetts Institute of Technology, Design Issues Vol. 24, Nr. 1., 2008. Pp.20.

klienta vērtībā un tirgus iespējā."⁵⁸ Izcelta ir ideja par metodēm un prasmēm, kas var tikt 'pārmantotas' no dizainera darbības, dizaina procesiem un metodēm. Pašu IDEO stratēģija ietver dizaina domāšanas būtību: pamatā fokusējoties uz produkta attīstību, to skaitā dizaina servisu, izglītošanu un citām sociālām sistēmām. Kā to definējis Brauns „dizaineru principu, pieeju, metožu un līdzekļu pielietošana problēmrisināšanā”⁵⁹

Dizaina prakse ir kļuvusi par daļu no menedžmenta un inovāciju diskusijām. Menedžmenta nozarē pastāv virkne dažādu rakstu un interpretāciju par dizaina inovācijām. Vergandijs tās sauc par „dizainā virzītām inovācijām” (*design driven innovation*). „Šīs stratēģijas mērķis radikāli pārveido produkta saturu emocionāli un simboliski, caur dziļu izpratni par sabiedrībām, kultūru un tehnoloģijām, sākot no fokusa uz industriālā dizaina un produktu dizaina, līdz pat konceptuālākām idejām par to kā dizains veido nozīmi.”⁶⁰

Lai izprastu dizaina domāšanas īstenošanas iespējas uzņēmumu darbībā, jāizprot nianse, par kurām brīdina Helēna Valtersa (*Helen Walters*), kura pauž uzskatu savā zinātniskajā rakstā „Pastāvīgais uzņēmums” „*Fast Company*” aprakstot daļu nepilnības, kas sagaida uzņēmumus, kas nevēlas pieņemt dizaina domāšanu to pilnībā neizprotot. "Jums jābūt gataviem mainīt savus uzskatus par projektiem, par to, kas un kad tiek iesaistīts, kā arī par to, kā jūs darāt lietas. Iespējams, ka nāksies mainīt arī pieeju, kā uztverat pašas inovācijas.”⁶¹ Dizaina domāšanas solījums par spēju ieviest inovācijas ir iemesls dizaina domāšanas straujai attīstībai, tomēr publikācijās un zinātniskos rakstos pierādījumi ir maz atrodami, parādoties tikai atsevišķiem veiksmes stāstiem, piemēram, P&G, Apple utt.

Par dizaina domāšanu lielākoties runā tikai saistībā ar īstermiņa ieguvumiem, piemēram, radošuma pieaugumu vai domāšanas veidiem, kas ļauj radīt jaunas, lieliskas idejas, saistībā ar inovāciju ieviešanu, nevis pašām inovācijām. Vadītāju diskursā dizaina domāšana tiek pasniegta kā uz lietotāju koncentrēta pieeja inovāciju

⁵⁸ Brown, Tim. *Change by Design...*, Pp.17.

⁵⁹ Liedtka Jeanne. *Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction*. Pp.926.

⁶⁰ Verganti, Roberto. *Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda*. Milano: Journal of Product Innovation Management, 2008. Pp.2.

⁶¹ Walters, Helen. *Design Thinking: Isn't a Miracle Cure, but Here's is How it Helps*. 2011. Pieejams: <http://www.fastcodesign.com/1663480/design-thinking-isnt-a-miracle-cure-but-heres-how-it-helps> [skatīts: 2016. 09. maijs]

izveidē, ko iespaidojis dizainera domu gājiens un darba metodes. Tiek apgalvots, ka šo pieeju var piemērot jebkurā vietā un jebkurai organizācijai, kura labprāt palielinātu savu novatoriskumu.⁶²

Rodžers Mārtins norādījis, ka dizaina domāšanas pielietošanas gadījumā „persona vai organizācija nemitīgi raugās pēc līdzsvara starp drošumu un derīgumu, starp mākslu un zinātni, starp intuīciju un analīzi, starp izzināšanu un izmantošanu. Uzņēmums, kuru uzņēmuma vadītājs veido uz dizaina domāšanas pamatiem, pielieto dizainera līdzekļus biznesa problēmu risināšanai”.⁶³

„Ideju mode” (*Idea Couture*) CEO un stratēģisko inovāciju eksperts Idris Mūtijs (*Idris Mootee*), kurš savā publikācijā „Dizaina domāšana stratēģiskām inovācijām: ko nevar iemācīt biznesa vai dizaina skolā” „*Design Thinking for Strategic Innovation: what they can't teach you at business or design school*” norādījis dizaina domāšanas raksturojumus :

- Veids kā pieņemt dizaina izaicinājumus, pielietojot empātiju;
- Metode kolektīvu problēmu risināšanā;
- Veids kā balansēt starp vajadzību un iespējamību;
- Līdzeklis kā risināt kompleksas vai ‘apburtas’ problēmas;
- Izpratne par zinātkāri un pētījumu;
- Fiksēts process vai rīkkopa;
- Problēmrisināšanas pieeja, kas regulē sistēmas līmeņa problēmas;
- Kultūra, kas veicina izpēti un eksperimentēšanu;
- Dizaina baumu (*buzz*) vārds, kas ierosina to, ka dizaineri varētu darīt vairāk nekā tikai dizainēt;
- Menedžmenta baumu vārds, kas tiek pārdots kā jaunais stratēģiskais instruments.

Viss minētais parāda to, kas ir dizaina domāšana, bet jēdziens iekļauj vēl vairāk. Tostarp, ka „dizaina domāšana nav eksperiments, bet gan dod iespēju un iedrošina eksperimentēt”⁶⁴ Izrietošais secinājums ir, ka dizaina domāšanas fenomena aizsākumi vērojami laikā, kad tika atzīts dizainera nemateriālais darbs, kas

⁶² Carlgén, Lisa, Maria Elmquist, Ingo Rauth. *Design Thinking...*, Pp. 405.

⁶³ Martin, Roger. *The Design of Business...*, Pp.25.

⁶⁴ Mootee, Idris. *Design Thinking for Strategic Innovation...*, Pp.30.

procesu, metožu un instrumentu veidā tika, pārņemts vadības nozarēs un plaši, izplatās, solot paaugstināt inovāciju iespējamību. Problemātika vērojama tajā, ka ieguvumi visbiežāk tiek saistīti ar īstermiņa ieguvumiem un inovāciju ieviešanu nevis pašām inovācijām.

2.2 Dizaina domāšanas virzieni un veidi

Tiek izšķirti trīs galvenie dizaina domāšanas uztveres virzieni: dizaina domāšana kā izziņas stils, kā vispārīga dizaina teorija un kā organizāciju resurss.

„Dizaina domāšana kā izziņa cilvēkiem ir iedzimta. Mēs katrs radām dizainu, kad plānojam uzsākt ko jaunu”⁶⁵Šim uztveres nošķīrumam Lūsija Kimbela noteikusi trīs galvenās problēmas. „Pirmā norāda, ka liela daļa dizaina domāšanas aprakstu balstīti uz duālismu starp domām un zināšanām un uzvedību reālajā pasaulē. Otrā problēma identificē, kā idealizēta dizaina domāšana ignorē dizaineru darbu, zināšanu un apgalvojumu daudzveidību, kā arī konkrētos apstākļus, kādos tie radušies. Treškārt, tiek izdarīts spiediens uz dizaineru kā galveno dizaina procesa aģentu.”⁶⁶ Tas, ko piedāvā Mārtins un Brauns, kā arī Bauers un Īgans, ir dizaina domāšanu kā organizācijas resurss, lai kompensētu vadības kļūmes un pārāk lielo paļaušanos uz analīzi.⁶⁷

Stīvens Čens (*Steven Chen*) un Sadhi Aladai Vikešs (*Sadhi Alladi Venkatesh*) savā zinātniskajā darbā „*An investigation of how design oriented organisations implements design thinking*” norādījuši vairākus dizaina domāšanas izpausmes veidus, ko uzņēmumiem pielieto, lai iegūtu rezultātus. To skaitā var minēt: domas par gala lietotāja vajadzībām, (Brauns, Mezoda); zināšanu starpniecība (*brokering*) (Brokmens, Morgans (*Brockman, Morgan*)); domas par uzņēmuma tēlu (Nobels, Kumārs, Vergandijs) (*Noble, Kumar, Verganti*); domas par konkurenta dizainu (Beverlends, Napolijs, Ferelijs, Vergandijs (*Beverland, Napoli, Farrelly, Verganti*)).⁶⁸

Mezoda parādījusi dizaina domāšanas orientāciju uz gala lietotāju, izceļot, ka „būtiska atšķirība no tehnoloģijās vai organizācijās orientētās domāšanas, ir dizaina

⁶⁵ Cross, Nigel. *Design Thinking*. Oxford: Berg, 2011. Pp.3.

⁶⁶ Kimbell, Lucy. *Rethinking Design Thinking: Part II...*, Pp.131.

⁶⁷ Kimbell, Lucy. *Rethinking Design Thinking: Part I...*, Pp.296.

⁶⁸ Chen, Steven, Venkatesh, Alladi. *An investigation of how design oriented organisations implements design thinking*. Westburn Publisher: Journal of Marketing Management, Vol 29, 2013, 1682.-1684.lpp.

domāšanas orientācija uz gala lietotāju un viņa vajadzībām.”⁶⁹ Tiek uzsvērtas gala lietotāja vai patērētāja neapzinātās vajadzības un vēlmes. „Gala lietotāji ne vienmēr spēj noteikt savas nepieciešamības. Mezoda apgalvo, ka dizaineru un mārketinga speciālistu uzdevums ir novērot gala lietotājus, domāt par tiem, vienlaikus attīstot produktu koncepcijas.”⁷⁰

„Dizaina domāšana ir empātiska, uz līdzcilvēku vērsta un orientēta aktivitāte, kas padara mūs par cilvēciskām būtnēm. Lai gan dizaina domāšana paplašina dizaina jēgu un veicina plašākas sabiedrības pārmaiņas, dizaina aktīvisms (*design activism*) iet vēl tālāk, piedāvājot radikālākas pieejas, kā dizains var pārveidot sabiedrību un mūsu dzīvi pašreiz un nākotnē.”⁷¹ Veiksmīga dizaina domāšana nosaka problēmas, ar ko gala lietotājs saskaras ikdienā, un rada inovatīvus risinājumus, kas uzlabo cilvēciskos apstākļus. Atspoguļots arī Kija Dorsta „Dizaina problēmas un dizaina paradoksi” „*Design Problems and design paradoxes*” un Naigana Bajazida (*Nigan Bayazit*) „Dizaina pētījums: četrdesmit gadu ilga dizaina pētījuma apskats” „*Investigation Design: A Review of Fourty Years of Design Research*” zinātniskajos rakstos. „Atkarībā no dizainera izpratnes par lietotāja vērtībām, dizaina process var kļūt veiksmīgs iesaistes ceļā”⁷²

Rim Rezuks un Valērija Šūte savā zinātniskajā rakstā „Kas ir dizaina domāšanu un kāpēc tā ir svarīga” „*What Is Design Thinking and Why It Is Important*” norāda uz dizaina domāšanas veidiem, kur tiek nošķirta (a) „zināšanu starpniecība, kurā iekļauta domu, ideju un risinājumu pārnese no viena konteksta uz citu, lai tādējādi radītu radikālas inovācijas.” Rezuks un Šūte, balstās uz Dornera (*Dorner, 1999*) uzskatu, ka „dizains sākas kā neskaidra doma par to, kā dizainam vai produktam būtu jāizskatās un jādarbojas. Ar laiku ideja izkristalizējas un kļūst par skaidru un pilnīgu produkta tēlu. Otrā domāšanas formā iekļautas skices un modeļi, kas neskaidrajai idejai ļauj pārtapt daudz konkrētākā formā. Skices un modeļi konkretizē produkta īpašības, tādējādi palīdzot radīt īpašu domu gaitu, kas veicina attīstības procesu un veido dizaina domāšanas procesa pamatu. Trešā dizaina domāšanas forma ir „attēla un

⁶⁹ Bajazit, Nigan. *Investigation Design: A Review of Fourty Years of Design Research*. Massachusetts Institute of Technology: Design Issues, Vol 20, No 1, 2004. Pp.22.

⁷⁰ Chen, Steven, Venkatesh, Alladi. *An investigation....*, Pp.1682.

⁷¹ Citēts pēc: Freimane, Aija. *Dizains ilgtspējīgai sociālai labklājībai....*, 55.lpp. No: Chick, A., Micklethwaite, P. *Design for Sustainable Change*. Lausanne: AVA Publishing, 2011. Pp.13.

⁷² Bajazit, Nigan. *Investigation Design: A Review....*, Pp.22.

vārda cikls”, kas nozīmē ideju izteikšanu vārdos, kas ļauj dizaineram precizēt idejas un izstrādāt tās. Taču neatkarīgi no domāšanas formas, dizaina domāšanas mērķis ir papildus radošumam demonstrēt specifiskas īpašības.”⁷³ (b) Zīmola tēls ir vēl viens dizaina domāšanas izpausmes veids, ko izmanto, lai strukturētu dizaina valodu. Pie šiem mehānismiem pieskaitāmi tādi elementi kā krāsa, tekstūra, forma, materiāls un simboli, kas tiek izmantoti, lai atšķirtu uzņēmuma zīmolu logotipus, produktu līnijas un kopējo zīmola tēlu.⁷⁴ (c) Koncentrēšanās uz konkurentu ir uzņēmuma spēja noteikt, analizēt un reaģēt uz konkurenta darbībām (Mols (*Moll, 2007*)). Tādā veidā uzņēmumi var samazināt izmaksas, bet uzlabot inovāciju komerciālo sniegumu un uzņēmuma kopējo sniegumu (Nobels, Kumārs (*Noble, Kumar, 2002*)). Cits veids, kā koncentrēties uz konkurentu, ir imitēt - uz tirgu orientētas zīmols imitē jomas līderi, lai samazinātu ražošanas izmaksas (Beverlends u.c. (*Beverland, 2010*)).

Dizaina domāšana ļauj sadarboties daudznozaru komandām., lai iztēlotos iespējamās nākotnes scenārijus „kā būtu, ja”, kur primārais nosaukums ir „scenāriji”, bet daudzkārt tos dēvē arī par „stāstiem”, „attēlojumiem” vai pat „nākotnes pasakām”. Jēdziens „scenāriji” attiecas uz produktu – ļoti strukturētu stāstu kopums par iespējamu nākotni – un arī šo stāstu radīšanas procesu.⁷⁵ Terminā „scenārijs” iespējams rast vēl vienu paralēli, ko dizaineri lieto tādā nozīmē, kas atšķiras, bet ir saistīta ar ilgtermiņa scenāriju plānošanu. Kad dizaina profesionālis lieto terminu „scenārijs”, tas parasti apzīmē „lietotāja scenāriju”, ko reizēm sauc pat par „lietotāja pieredzes scenāriju”. Dizaina kontekstā lietotāja scenāriju parasti attīsta īsa stāsta formā, kurā uzsvars tiek likts nevis uz ilgtermiņa izmaiņām vides apstākļos gadu vai gadu desmitu garumā, bet gan uz momentānu, subjektīvu ierosinātā produkta, pakalpojuma vai sistēmas lietotāja pieredzi. Scenāriju plānošana palīdz „prototipēt” izjūtas un izziņas procesus, kas rodas alternatīvā nākotnē, šo aprakstu, iespējams, produktīvi pielietot arī paredzēšanas scenārijos.⁷⁶ Scenārijus vislabāk var izprast kā alternatīvas nākotnes stāstus, kas no jauniem izmaiņu signāliem tiek analītiski, sintētiski un kolektīvi savīti kopā. Scenāriji nav ne pareģojumi, ne prognozes, jo tiem

⁷³ Citēts pēc: Razzouk, Rim, Valerie Shute. *What Is Design Thinking and Why It Is Important?* Pp.335.No: Dorner, D. *Approaching design thinking research*. Design Studies, Vol 20, 407 - 415.lpp.

⁷⁴ Chen, Steven, Venkatesh, Alladi. *An investigation ...*, Pp. 1683.

⁷⁵ Alstyne, van Greg. How we learned to Pluralize the Future: Foresight Scenarios as Design Thinking. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*. Edited by Michael Shamiyeh. Basel: Birkhauser, 2010. Pp.86.

⁷⁶ Turpat, Pp.82.

nav skaidra apgalvojuma par kādu vienu visticamāko ceļu vai mērķi. Tie ir drīzāk izstrādāti kā vairāku atšķirīgu stāstu kopums, kas plešas no īpaša ietvara pētījuma jautājuma, lai palīdzētu plānotājiem paredzēt iespējamo nākotni. Šādā veidā scenāriji, kā arī stingrais, taču tēlainais dalības process to radīšanai nodrošina sponsorējošai organizācijai vai komandai kvalitatīvu, daudzpusīgu, kopēju garīgo modeli, ļaujot turpmākās stratēģijas un iniciatīvas veidot tā, lai tās būtu uzmanīgākas pret izmaiņām un elastīgākas pret neskaidrību. Scenāriju metode ir labi dokumentēta un tiek plaši izmantota prognozēšanai.⁷⁷ Tomas Čermaks (*Thomas J. Chermack*) un Laura M. Kūna (*Laura M. Coons*) savā 2014. gada publicētajā zinātniskajā rakstā „*Integrating scenario planning and design thinking*” pauduši ideju, ka scenārija plānošanai mijiedarbojoties ar dizainu un pretēji var būt virkne priekšrocību. „Stāstu stāstīšana ir savienojuma punkts starp dizainu un scenārijiem. Tie abi stāsta stāstus, lai izskaidrotu nozīmi, abi divi izmanto stāstījumu, lai radītu produktus.”⁷⁸ Termins, kas parādās nākotnes „paredzēšanā” ir „dizains emergēnci” Kā norāda Gregs van Elstains (*Greg van Alstyne*) ”“emergence” ir termins, ko izmanto sarežģītu sistēmu pētīšanā, ieskaitot fiziskas, bioloģiskas, sociālas un ekonomiskas sistēmas. Emerģence apzīmē procesu, kurā rodas augstāka līmeņa organizācijas, izmantojot zemāka līmeņa sastāvdaļu agregēšanu un mijiedarbību, kas atklāj jaunu uzvedību vai īpašības, kas nav saistītas ar zemākā līmeņa sastāvdaļām.” Elstains atklāj divus būtiskus apstākļus – pirmais ir nenoteiktība. „Nākotne ir nenoteikta, tāpēc mums ir jāsaģlabā izpratne un atvērtība, lai saredzētu un izprastu bezprecedenta vai negaidītu uzvedību, īpašību vai formu parādīšanos, proti, mums ir jābūt atvērtiem emergēnci.” Otrais apstāklis ir līdzdalība un tas, ko aizvien vairāk pazīst kā „kopradi” vai „kopdizainu”. (*co-creation or co-design*).⁷⁹

Šai tendencei ir sekojušas vairākas diezgan jaunas diskusijas, iekļaujot dizaineru zināšanas un domāšanu sava darba kontekstā. Piemēram, Robins Adams (2010) pēta to, kā ir būt par dizaina profesionāli un to, kā dizainers kļūst profesionāls. Analīzē viņi izvairās no duālismiem, kas atdala izziņu un darbību; tā vietā viņi ierosina ietvaru, kurā zināšanas un prasmes ir iegultas apvienotā prakses izpratnē. Viņu atklājumi atbrīvojas no vienkāršākajām dizaina domāšanas versijām un tā vietā izceļ dizaineru domāšanas, uzvedības un eksistences atšķirības.

⁷⁷ Alstyne, van Greg. How we learned to Pluralize the Future..., Pp. 74.

⁷⁸ Turpat, Pp.88.

⁷⁹ Turpat.

Šādā kontekstā dizains nenosaka lietu formu, bet gan attiecas uz rīcību un mākslīgajiem apstākļiem. Pavisam nesen ar dizaina konsultantu, vadībzinību pasniedzēju un citu zinātnieku palīdzību jēdziens ticis veiksmīgi mobilizēts. Šādā kontekstā tas piedāvā uzņēmējdarbības pieeju vai pat sociālas inovācijas.⁸⁰

Kopumā dizaina domāšana ir svarīga funkcija jaunu produktu un pakalpojumu attīstības un mārketinga procesā. Dažādie virzieni un veidi sniedz viedokļus par dizaina domāšanas īstenošanu, bet lai sekmētu zināšanas šajā jomā, nepieciešams identificēt dizaina domāšanas procesus, pielietotās metodes un instrumentus, inovāciju ieviešanas procesā. Izrietošais secinājums par dizaina domāšanas virzieniem un veidiem ir, ka literatūrā nav atrodami konkrēti piemēri par veidu, kā uzņēmumi realizē inovācijas, toties ir atrodami veidi, kā tās ieviest. Tiek piedāvāts darboties daudznozaru komandās, pielietot nākotnes scenāriju rakstīšanu, tādējādi sekmējot prototipēšanu. Teorētiski noteikuši veidus un tā izmantošanas iespējas, saistītas ar konkrētu mērķu sasniegšanu, kas var būt gan zīmola tēla pilnveide, gan konkurenta dizaina noteikšana.

2.3 Dizaina domāšanas process

Vispirms Dženeta Kolodnera (*Janet L. Kolodner*) un L. Vils (*L. Wills*) 1996. gadā noteikuši trīs procesus, kas nepieciešami dizaina domāšanā: sagatavošanās, pielīdzināšana un stratēģiskā kontrole.

- Sagatavošanās procesā dizainerim jāiemācās koncentrēties uz to, kas ir svarīgs. Šajā fāzē attīstās problēmas specifikācijas un ierobežojumi, vizualizācija un problēmu pārformulēšana (ieskaitot situācijas novērtējumu un izstrādi).
- Pielīdzināšanas procesā dizainers cenšas izprast piedāvāto risinājumu, datus un pieņēmumus, kas izriet to dizaina vides, piemēram, no eksperimentiem ar prototipiem.
- Stratēģiskās kontroles procesā dizaineram jāpieņem lēmumi par dizaina virzību (piemēram, kuru ideju izstrādāt vai pielāgot nākamo, kuri ierobežojumi būtu jāatceļ, kā pieņemt prioritātes). Notiek arī kustība starp

⁸⁰ Kimbell, Lucy. *Rethinking Design Thinking: Part I...*, Pp. 296.

uzdevumiem, pakārtotām problēmām un dizaina procesu elastīgā un ļoti oportūnistiskā veidā.⁸¹

Dizaina domāšanas procesa attīstībā „dizaineri sākotnēji radījuši virkni radošu „kā būtu, ja” hipotēžu, tālākiem pētījumiem izvēloties tikai daudzsološākās. Šādi pētījumi vairāk izpaužas kā novērtējoša „ja notiek .., tātad” secību, kurā konkrētās hipotēzes loģiskās sekas tiek pilnībā izpētītas un pārbaudītas. Zinātniskā metode un tās uzsvars uz hipotēžu radīšanas un pārbaudes cikliem, kā arī jaunās informācijas uztveršanu, lai nepārtraukti rastu jaunas iespējas, ir centrālais dizaina domāšanas elements.”⁸² Dizaina domāšanas procesā izvirzītās hipotēzes, tiek iekļautas pārbaudes ciklā, lai pētītu un novērotu jaunas iespējas un rastu risinājumus. Dizaina domāšana ir iteratīvs un interaktīvs process, kurā

- dizaineri cenšas saskatīt problēmu risināšanas koncepciju vai ideju būtību;
- veido attiecības starp idejām, lai atrisinātu problēmu;
- apskata, kāda informācija ir sagatavota tālākiem dizaina uzdevumiem⁸³

Pastāv centieni aprakstīt, ko dizaineri dara dizaina procesā, bet tikai Lūsija Kimbela savā darbā „Domājot par dizaina domāšanu I” „*Rethinking Design Thinking I*” izveidojusi konkrētu dizaina domāšanas uzskatu apkopojumu ar dizaina elementu skaidrojumiem. (Pielikums Nr.2, tabula Nr.2) Struktūra, kas izmantota Kimbelas apkopojumā, nošķir dizaina domāšanas virzienus, norādot uz katra virziena galveno fokusu, dizaina iemeslu, konceptu, dizaina domāšanas problēmu „dabu” un autorus, kā galvenos atbalstītājus. Autores koncentrēšanās ir uz dizaina domāšanas kā organizācijas resursa virzienu, kur fokuss ir inovācijas, kur pamatā koncepts ir vizualizācija, prototipēšana, empātija, integratīva domāšana un abduktīva spriešana, uztverot organizācijas problēmas kā dizaina problēmas. Šis virziens ir Dana, Mārtina, Bauera, Īgana un Brauna atbalstīts.

⁸¹ No: Kolodner, J., Wills, L. *Power of observation in creative design*. Design Studies, 17, 1996. 385—416. lpp.

⁸² Bauer, M. Robert, Ward M. Eagen. *Designing – Innovation at the Crossroads of Structure and Process. How Design Thinking Innovates Business*, 2010. 152.lpp.

⁸³ Razzouk, Rim, Valerie Shute. *What Is Design Thinking and Why It Is Important?* Florida: Florida State University, 2012. 335.lpp.

Dizaina izaicinājumi iekļauj ne tikai izmaiņas informācijas pasniegšanas struktūrā, bet arī izmaiņas uzvedībā, kas liek vadītājiem koncentrēties uz stratēģiskiem jautājumiem, ko bieži vien aizēno tradicionāli informācijas ziņojumi.⁸⁴

IDEO vienkāršotais piecu soļu attīstības process sākas ar klienta, tirgus, tehnoloģiju un uztverto ierobežojumu izpratni, turpinās ar reālu cilvēku novērošanu reālās situācijās, iespējamo risinājumu un lietotāju vizualizāciju, prototipēšanu un beidzas ar koncepcijas ieviešanu. Toties Vīdžejs Kumārs (*Vijay Kumar*) savā grāmatā "101 dizaina metode" (*101 Design Methods*) piedāvā dizaina domāšanas strukturētāku domāšanas pieeju, kas sola "aprakstīt, kā dizaina metodes iespējams vienkāršāk pielietot zinātnē nevis, piemēram, mākslā." Ja apgalvojums šķiet esam pretrunā ar Mārtina argumentiem par dizaina domāšanu, jaunie idejas atbalstītāji varētu dot priekšroku tieši Kumāra metodoloģiskajai pieejai.⁸⁵

Salīdzinot dizaina procesu un dizaina domāšanas procesu, var secināt, ka dizaina domāšanas procesam pievienota zinātnes metode – hipotēzes, kas iekļautas dizaina domāšana procesa ciklā, turklāt tāpat kā dizaina process – tas var nebūt lineārs. Dizaina domāšanas process ir interaktīvs un iteratīvs, kur galvenā koncentrēšanās ir atkarīga no dizaina domāšanas virziena.

2.4 Dizaina domāšanas solījumi un apburtās problēmas

Praktiski orientētā literatūrā tiek minēts, ka „dizaina domāšana tirgū ienes inovācijas, mācoties no lietotāja un gūtās zināšanas pārvēršot dzīvotspējīgos uzņēmējdarbības rezultātos.”⁸⁶ Šāds apgalvojums ir dizaina domāšanas kā organizācijas resursa un tā koncentrēšanās uz inovācijām, apstiprinājums. Tā rezultātā uzņēmumiem pastāv iespēja iegūt "vairāk vēlamu risinājumu", kas piedāvā "radošas alternatīvas", kas ir "ārpus estētikas robežām" un ir uztveramas kā "emocionāli apmierinoša, jēgpilna un izsmalcināta pieredze" vai "produktu, pakalpojumu, telpas un informācijas kombinācija".⁸⁷

⁸⁴ Buchanan, Richard. *Design and Organizational Change*. MIT Press: Design Issues: Vol 24 No 1, 2008. Pp.7.

⁸⁵ Gooble, M. MaryAnne. *Design Thinking*. Research Technology Management. Pp.60.

⁸⁶ Dunne, David, Martin, Roger. *Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion*. Academy of Management Learning & Education, 2006, Vol. 5, No. 4, Pp.522.

⁸⁷ Brown, Tim. *Design thinking*. Pp.86.

Galveno dizaina domāšanas ieguldījuma potenciālu var saskatīt četrās dažādās pieejās:

- gaidot jaunas perspektīvas;
- sadarbībā starp dažādām disciplīnām;
- daloties zināšanās;
- iespēju un ideju izpētē.⁸⁸

Tiek apgalvots, ka dizaina domāšana ar empātijas palīdzību uzlabo motivāciju un spēju sadarboties, lai radītu atrisinājumu., kur dizaina solījumus parāda Brauns, Dans un Mārtins, kā arī norādot, ka ar prototipēšanas palīdzību var uzlabot spēju dalīties zināšanās un iesaistīties kolektīvā domāšanā. Turklāt Deivids Kellijs un Toms Kellijs apgalvo, ka „dizaina domāšana ļauj nostiprināt indivīda un organizācijas potenciālu, veidojot radošo pārlicību.”⁸⁹

„Galvenie argumenti, kas saistīti ar dizaina domāšanas ieguvumiem balstās uz solījumiem par paaugstinātu novatorismu un spēcīgu koncentrēšanu uz īstermiņa ieguvumiem. Taču pastāv arī šķietami ilgtermiņa ieguvumi, kuru rezultātā uzņēmumi, komandas un indivīdi novēro attīstību un izaugsmi. Šāda veida inovāciju ieviešanas procesu un lielāku sistēmu risinājumi tiek teorētiski apspriesti inovatīvo spēju kontekstā.,”⁹⁰ Šī darba ietvaros, spēja ieviest inovācijas tiek lietota kā objektīvs, kas ļauj saskatīt vērtības, ko dizaina domāšana, varētu nodrošināt uzņēmumam.

„Dizaina domāšanas izteikta priekšrocība ir jaunu alternatīvu radīšana. Tā sniedzas pāri noklusējuma risinājumiem, meklējot jaunas, aizraujošas iespējas, kas ietver pieņēmumu izaicināšanu. Herberta Saimona apgalvojums parāda, ka dizaina domāšanas raksturīga iezīme ir „vispārināt” - „dizains ir saistīts ar to, kā lietām vajadzētu būt”, paužot, ka „dizainu var izmantot, lai pārnestu saziņu starp disciplīnām”⁹¹

Dizaina domāšanā, meklējot jaunas iespējas un risinājums, dizaineriem nākas saskarties ar dizaina problēmu „apburto dabu”, kā to nodēvējis un pirmais vērsis uzmanību, dizaina teorētiķis Horsts Rotels. Viņš apgalvo, ka šādām problēmām ir

⁸⁸ Dunne, David, Martin, Roger. *Design Thinking ...*, Pp.514.

⁸⁹ Kelley, David, Kelley, Tom. *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential within Us All*. New York: Crown Publishing, 2013. Pp.2.

⁹⁰ Carlgren, Lisa, Maria Elmquist, Ingo Rauth. *Design Thinking...*, Pp. 407.

⁹¹ Gharajedaghi, Jamshid. From Operation Research to Cybernetics and Finally to Design Thinking. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*. Edited by Michael Shamiyeh, 2010. Pp.108.

unikāls īpašību kopums, kas ir iemesls tam, ka tās nav iespējams konkrēti formulēt vai atrisināt. Šīs problēmas ir grūti izmērīt, kā arī risinājumi var būt tikai labi vai slikti, nevis pareizi vai nepareizi. Ritels arī izcēlis, ka „apburto problēmu” izskaidrojumam, vienmēr ir vairāki varianti, jo šāda problēma ir citas problēmas pazīme.⁹² Pašas problēmas definīcija ir atvērta dažādām interpretācijām, atkarībā no novērotāja pasaules uzskatiem. Tajā pašā laikā pastāv ļoti daudz potenciālo risinājumu, no kuriem nevienu nav iespējams pārliecinoši nodēvēt par pareizo⁹³ „Apburto problēmu” risināšanā nav iespējams rast risinājumu, izmantojot tikai analītisko domāšanu, tās ietver vairāk faktoru un arī iesaistīto.

Vests Čērčmens (*West Churchman*) apraksta „apburtās problēmas” kā sociālās sistēmas problēmu klasi, kas ir formulētas, kuru informācija ir neskaidra, kurās ir daudz klientu un lēmumu pieņēmēju ar pretējām vērtībām un kuru sazarojums kopējā sistēmā ir viscaur neskaidrs.”⁹⁴

Toties Ričards Bukanans savā zinātniskajā rakstā „Dizaina domāšanas „apburtās problēmas”” „*Whicked Problems in Design Thinking*” uzdod būtisku jautājumu par problēmu nenoteiktību, skaidrojot to, kā „Dizaina problēmas ir nenoteiktas un „apburtas”, jo dizainam nav nekādu speciālu objektu, ja vien dizainers nav to iecerējis. Objekts saturiskā ziņā ir potenciāli universāls, jo dizaina domāšanā to var pielietot jebkurai cilvēka pieredzei” Dizaina procesā, dizainerim, izejot no problēmas, ir jāatklāj objekts, kas ir kontrastējošs pieņēmums, atšķirībā no zinātnes disciplīnas.⁹⁵ „Apburtās” problēmas arī grūti definēt, tomēr Naidžels Kross norādījis, ka "tās var nebūt problēmas, par kurām problēmas risinātājam, ir vai var būt pieejama visa nepieciešamā informācija. Tieši tāpēc tās nevar pakļaut detalizētai analīzei, un nekad nebūs iespējams garantēt, ka tām ir atrasti „pareizie” risinājumi””.⁹⁶

Kā to norādījis profesors un dizainera Džeremijs Aleksis (*Jeremy Alexis*), atsaucoties uz politikas analītiķi Gregoriju Treverdonu (*Gregory F. Treverton*),

⁹² Wicked Problem: Problems Worth Solving. *Wicked Problems*. Pieejams: https://www.wickedproblems.com/1_large_scale_distraction.php [skatīts 2016,20.mai.]

⁹³ Liedtka, Jeanne. In *Defense of Strategy as Design...*, Pp.305.

⁹⁴ Churchman, West. *Whicked problems*. *Inform: Management Science*, Vol 14, No 4, Application Series, 1967. Pp.B141.

⁹⁵ Buchanan, Richard. *Whicked Problems in Design Thinking*. MIT Press: Design Issues, Vol. 8, No. 2, 1992. Pp.16.

⁹⁶ Citēts pēc: Poulsen, Søren, B., Thøgersen, Ulla. *Embodied design thinking: a phenomenological perspective*. *CoDesign*, Vol 7, No 1, 2011. Pp.31. No: Cross, Nigel. *Developments in design methodology*. London: John Wiley & Sons, Incorporated, 1984.

nošķirot divu veidu problēmas „Tur ir mistērijas un tur ir „puzles” (*puzzle*). „Puzles” ir tāda veida problēmas, kur pie nepieciešamā daudzuma datiem, sasniedzot to absolūto skaitli, problēma tiek atrisināta. Otra veida problēmas ir mistērijas, kur nav nevienu datu, vai tieši pretēji ir ļoti daudz datu, kas nozīmētu interpretēt ar visu informāciju, kas ir. Mistērijas ir daudz bagātākas un sarežģītākas un prasa daudz vairāk sistemātisko domāšanu, pieprasa arvien vairāk prototipēšanas un vadīšanas.”⁹⁷ Būtībā dizaineriem, strādājot ar „apburtām problēmām” nav jākoncentrējas vai jāmeklē risinājums, tā vietā jāpievērš uzmanība „apburtās” problēmas īpašībām. Galvenais ir izpratne, kam seko risinājums, respektīvi, risinājums ir sekundārs.

2.5 Inovāciju radīšana ar dizaina metodēm

Termins „inovācijas” vispārēji tiek pielietots dažādu jaunu produktu un procesu attīstībai. Zilnera (*Zillner*) izšķirt divu dažādu inovāciju veidus:

- inovāciju veids, kas risina jaunu un uzlabotu preču vai pakalpojumu pakāpeniskas attīstības problēmas. Tas ir visbiežāk sastopamais inovāciju veids, kas cenšas padarīt piedāvājumu labāku un ražošanas procesu - efektīvāku.
- veids pievērš uzmanību nepastāvīgām inovācijām. Šis inovācijas veids bieži vien ir uzņēmuma kārtējās atjaunināšanas un izaugsmes pamats. Nepastāvīgās inovācijas daudz retāk tiek paredzētas kā daļa no uzņēmuma inovāciju stratēģijas.⁹⁸

Inovāciju definējumu un virzienu noteikusi arī Mezoda, izceļot, ka „inovācija ir kolektīvs un interaktīvs process, kas inovāciju iekšējo un ārējo faktoru sajaukuma dēļ ir ļoti līdzīgs dizaina procesam. Dizainu augstu vērtē gan izcilās produktu kvalitātes, gan lieliskā jaunu produktu izstrādes procesa dēļ.”

Divi svarīgi dizaina virzieni inovācijas vērtības ziņā:

⁹⁷ Alexis, Jeremy. 13. Slaidis. Liedtka, Jeanne, Ogilvie, Tim. *Designing for Growth: a design thinking tool kit for managers*. New York Columbia University Press, 2011. Pieejams:

<http://www.slideshare.net/fred.zimny/designing-for-growth-preview-book> [skatīts: 2016.20. maijs]

⁹⁸ Zillner, Zonja. Planning Innovations: A Question of Design. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*, 2010. 383.lpp.

- labāka produkta radīšana: dizaina inovāciju, radikālu inovāciju un dizaina konceptuālā dimensija;
- inovāciju procesa uzlabošana – dizaina vadīta koordinācija trīs līmeņos: mārketinga laikā, projektu komandas inovācijā un inovācijas kā mācību procesa uztverē.⁹⁹

„Dizaina inovācija ir tāda pati kā jebkura cita inovācija – autonoma vai orientēta uz stratēģiju, konceptuāla vai uztverama, analītiska vai holistiska. Ideja kļūst par inovāciju tad, kad tā ir ietverta panākumu stratēģijā.”¹⁰⁰ Mezoda norādījusi uz dizaina konceptuālo dimensiju, kas spēj apvienot visus novatorus kopīgā mērķī, kas vērsts uz klientu, norādot, ka „nākotnes tirgum nav vajadzīgas inovācijas, ko nosaka to fiziskās īpašības un sniegums. Tam nepieciešamas idejas, kas pārveidotas koncepcijās vai unikālās lietotāju pieredzēs. Dizaina inovācijām izmanto uz lietotājiem orientētu stratēģisko mārketingu. Dizaineri meklē veidu, kā apmierināt lietotāju visās inovāciju jomās.”¹⁰¹

Lai piešķirtu produktam izteiktu koncepciju, ir jāizskata inovāciju ieviešanas process. Inovāciju ieviešanas procesam vajadzētu radīt procesus, kas visām dizaina detaļām piešķir izteiktu produkta koncepciju.

Uz integritāti orientētas inovācijas norāda uz to, ka:

- Inovāciju vadība ir balstīta uz projektu un funkciju vadības un komandas projektu vadības matricu, lai saskaņotu produktu un procesu.
- Inovāciju vadība ir balstīta uz fizisko un informatīvo plūsmu matricu, lai atrisinātu saskaņotības problēmu starp iekšējo un ārējo integritāti.

Būtiski ir izprast mijiedarbību starp iekšējo un ārējo integrāciju, kas attiecināma gan uz produktu, gan organizāciju. „Iekšējā integritāte attiecas uz paša produkta struktūru un funkciju saskaņu. Ārējā integritāte attiecas uz saskaņu starp produktu un lietotāju.” Toties „iekšējo un ārējo produkta integritāti papildina iekšējā un ārējā organizācijas integritāte.” Šī sakarība norāda uz dziļu izpratni par procesu, kurš veicina inovāciju konceptu radīšanu un ieviešanu.

⁹⁹ Mozota, Brigitte deB. *Design management...*, Pp.114.

¹⁰⁰ Turpat, Pp.116.

¹⁰¹ Turpat, Pp.119.

„Konceptiju radīšanas process uzlabo augsta līmeņa integrāciju starp iekšējo un ārējo, kā arī starp klientu, koncepciju, produktu un piegādātājiem.”¹⁰²

„Konceptiju ģenerēšanas” metode, piedāvā dizaineriem attīstīt un pat bagātināt problēmrisināšanas stratēģijas, pielietojot šādus soļus:

- Problēmas noskaidrošana – problēmas izprašana; dekonstruēšana; fokuss uz kritiskām apakšproblēmām
- Lauka izpēte – potenciālo lietotāju uzmeklēšana, kas lieto produktu; ekspertu uzmeklēšana; patentu (oriģinālu) uzmeklēšana, kas jau saskaras ar šo problēmu; literatūras apzināšana; līdzīgu problēmu kritēriji
- Iekšējā izpēte – indivīdu; grupu
- Sistemātiska pētniecība
- Reflektēšana uz procesa risinājumiem – konstruktīvas atsauksmes veidā.

„Konceptiju izvērtēšanā” tiek izmantota atsauces koncepcija, lai izvērtētu koncepciju variantus atbilstoši atlasē kritērijiem un salīdzināšanas sistēma, lai sašaurinātu apskatāmo koncepciju loku.”

„Konceptiju novērtēšanā” katram kritērijam tiek izmantoti dažādi atsauces punkti.¹⁰³

Nosakot dizaina domāšanas pielietojumu inovāciju sasniegšanā uzņēmējdarbības vidē, autore izskata Maikla Šamijeja (*Michael Shamiyeh*) zinātnisko rakstu „Korporatīvās inovācijas un dizains”, kur Šamijejs norāda dizaina pielietošanai nepieciešamo domāšanu, izceļot, ka „dizaina izmantošana uzņēmējdarbības inovācijās var tikt uztverta kā pastāvīgs mācību un eksperimentu process, kam jābūt atvērtam jebkurai iespējai eksperimentēt. Mēģinājumi ieviest inovācijas plānošanas procesā kļūst traucējoši un maldinoši, ja tie notiek stingras kontroles un reglamentētas procedūras ietvaros. Elastību var un vajag ieviest procesos; var pat teikt, ka procesam ir jābūt elastīgam, lai vispār sasniegtu mērķi.”¹⁰⁴

Mūtijs norādījis uz jaunu veidu nepieciešamību, kas ir gudri, sociāli, kulturāli un veikli izstrādāti. Veids, kas tiek piedāvāts, ir dizaina domāšana. Mūtijs salīdzinājis biznesa stratēģijas un plānus ar meteoroloģiskiem mērījumiem, kas paredz laika

¹⁰² Mozota, Brigitte deB. *Design management...*, Pp.122.

¹⁰³ Turpat, Pp.123.

¹⁰⁴ Shamiyeh, Michael. *Corporate Innovation and Design. Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*, Edited by Michael Shamiyeh, 2010. Pp.379.

izmaiņu esamību, studējot atmosfēriskos paraugus, salīdzinot informāciju un piemērojot darbībai to, ko paredzējuši. Lai izprastu dizaina domāšanas pielietošanas iespējas, tiecoties palielināt inovācijas uzņēmumos, autore meklē, ko piedāvā Idris Mūtijs, kurš izvirzījis dizaina domāšanas raksturojošus elementus:

- Dizaina domāšana ir darbībā orientēta, kas piedāvā, risināt problēmas starpdisciplināri mācoties un darot;
- Dizaina domāšana ir ērts veids pārmaiņu laikā – tās būtība ir graužoša un provokatīva, jo veicina skatījumu uz problēmām citā veidā;
- Dizaina domāšana ir cilvēka orientēta – vienmēr fokusējas uz patērētāju un viņa vēlmēm un vajadzībām, to skaitā neapzinātām, nenosauktām un nezināmām;
- Dizaina domāšana integrē paredzēšanas spēju – iedrošina strādāt ar nezināmo;
- Dizaina domāšana ir dinamiski konstruktīvs process – tas ir iteratīvs process, kas pieprasa notiekošā definēšanu, pārdefinēšanu, atainojumu, novērtēšanu un vizualizāciju;
- Dizaina domāšana paaugstina empātiju – lietotājs ir visa ‘kodols’;
- Dizaina domāšana samazina riskus – neskatoties vai tā ir jauna produkta vai servisa attīstība, vienmēr tie ir ieguvumi, mācoties no lielākām vai mazākām neizdošanās reizēm;
- Dizaina domāšana var radīt nozīmi – kas ir vissmagākā dizaina procesa daļa, kur tiek lietoti tādi komunikācijas instrumenti, kā kartes, modeļi, skices un stāsti, lai iegūtu un noteiktu nepieciešamo informāciju sociālās nozīmes kontekstā
- Dizaina domāšana ierosina uzņēmumā radošumu¹⁰⁵

Dizaina domāšanas ir spēcīgākais dzinulis inovācijām, kur tiek novērtēta sarežģītu savienojumu būtība, kas var būt starp cilvēkiem, vietām, objektiem, notikumiem vai idejām.

Virdžīnijas Universitātes Derdenas Biznesa skolas (*Darden Business School*) profesore Džina Litka ir, nozīmīga ar saviem zinātniskajiem darbiem par stratēģisko domāšanu, dizaina domāšanu un pamatizaugsmi. Litka savā publikācijā norāda „Izaugsmes dizainēšana: dizaina domāšanas rīkkopa menedžeriem” (*Designing for*

¹⁰⁵ Mootee, Idris. *Idea Couture. Design Thinking for Strategic Innovation...*, Pp. 64.-72.

Growth: a designing tool kit for managers), ka „lai arī biznesa gaitās notiek plānošana, kontrolēšana un analizēšana, retorikas virzība rezultātos nemaz nav tik iespaidīga. Teorētiķi, kuri pēta šīs lietas, novērtējuši, ka tikai 10 no 60 jaunajām stratēģijām ir saņēmušas peļņu.”¹⁰⁶ Šāds, pētījumu rezultātā, sniegts apgalvojums norāda uz biznesa vidē pieaugošo nepieciešamību, meklēt jaunus veidus, kā attīstīties.

Tomass Dušlbauers (*Thomas Duschlbauer*) iesaka „vērst uzmanību organizācijas stiprajām pusēm, tās pareizā veidā apvienojot vai izmantojot tās attiecību veidošanā, tā vietā, lai noteiktu konkrētus un saistošus mērķus. Esošie resursi nosaka mūsu vēlamu, nevis paredzamo nākotni, kura nosaka organizācijas kārotos resursus.”¹⁰⁷ Inovāciju nozare nepārtraukti izplešas un mērķis vairs nav tikai fizisks produkts, bet gan jauni procesi, pakalpojumi, IT atbalstīta mijiedarbība, izklaides, komunikācijas un sadarbības veidi - tieši tādas, uz cilvēku koncentrētas darbības, kurās dizaina domāšanai ir ļoti liela nozīme. Prototipiem būtu jāpaņem tik daudz cilvēku laika, piepūles un ieguldījumu, cik ir nepieciešams, lai radītu noderīgu atgriezenisko saiti un attīstītu ideju. Jo „pabeigtāks” šķiet prototips, jo mazāka iespēja pastāv, ka tā radītāji pievērsīs uzmanību, lai saņemtu par to atsauksmes un gūtu no tām kādu labumu. Prototipu radīšanas mērķis nav pabeigt. Mērķis ir gūt zināšanas par idejas plusiem un mīnusiem, lai noteiktu jaunus virzienus, kādos prototipi mūs varētu virzīt tālāk.¹⁰⁸ „Uzņēmumiem sistemātiski jāidentificē jaunas uzņēmējdarbības iespējas, kā arī jāattīsta, jāievieš un jānosaka prioritārās idejas saistībā ar jauniem produktiem un procesiem. Organizācijas konkurences priekšrocības ir tieši atkarīgas no spējas ieviest inovācijas. Neskatoties uz to, lielākajā daļā uzņēmumu veiksmīga inovatīvu risinājumu ieviešana ir problemātiska.”¹⁰⁹ Inovācijām jābūt vadītām kā jebkurai citai uzņēmuma funkcijai, lai arī inovāciju nozīme netiek apstrīdēta, neatrisināta problemātika parādās ieviešanas procesā un tā turpināšanā.

Inovācijas ieviešanas procesa sākums ir radoša doma, kur jebkuras inovācijas galvenais uzdevums ir sniegt risinājumu, kas ir pilnīgi citādāks nekā jau esošais. Neskatoties uz to, ka radošums ir visa procesa lētākā daļa, bieži tam nav vietas lielās

¹⁰⁶ Liedtka, Jeanne, Ogilvie, Tim. *Designing for Growth: a design thinking tool kit for managers*. New York Columbia University Press, 2011. Pieejams: <http://www.slideshare.net/fred.zimny/designing-for-growth-preview-book> [skatīts 2016,20. mai.]

¹⁰⁷ Turpat.

¹⁰⁸ Brown, Tim. *Design Thinking...*, Pp. 87.

¹⁰⁹ Drucker, Peter F. *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review, 2012. Augusts. Pieejams: <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation> [skatīts 2016, 10. apr.]

korporācijās, jo tas ir grūti kontrolējams un ir grūti noteikt tā efektivitāti un atbilstību.. Tālākie posmi parasti izpildās vieglāk, jo samazinās radošuma nozīme, palielinās nepieciešamība pēc strukturētas procedūras. Inovācijas ieviešanas procesam raksturīgas īpašas iezīmes, kuras parasti nav ieteicamas strukturētā un uz procesu vērstā vidē, jo šis process ir vērsts uz nākotni, balstīts pieņēmumos un bieži rezultāti atklājas tikai ilgtermiņā.¹¹⁰

Džeralds Flīgels (*Gerald Fliegel*) arī izceļ (a) radošuma svarīgumu inovāciju procesa sākuma posmā, norādot, ka to vajadzētu sistemātiski izmantot. „Šādā veidā dažreiz var iegūt daudzsološas idejas, kuras pašreiz nav saistītas ar uzņēmuma pamatdarbību un nesniedz stratēģiskas priekšrocības. Parasti, it īpaši mazos uzņēmumos, kur nav skaidri noteikta stratēģija kā rīkoties ar šīm idejām, tās izplēnē. Taču ir iespējams izmantot arī šādas idejas, ja vien tās paver ienesīgas iespējas. Tās var, piemēram, izmantot jauna uzņēmuma uzsākšanai, pārdot vai franšizēt.”¹¹¹ (b) Emociju kontrole ir daļa no inovācijas ieviešanas un padara šo procesu grūti vadāmu un kontrolējamu. (c) To starp komunikācija ir ļoti svarīga, lai uzsvētu inovāciju nozīmi korporatīvās stratēģijas ietvaros un tai ir jāierāda centrālā loma visās iekšējās un ārējās publikācijās un prezentācijās. Lai izvērtētu inovācijas procesa ieviešanu un to optimizētu, tiek pielietots „inovāciju radars”, kas ir viens no vērtēšanas veidiem un nosaka to, cik labi organizācijas spējas ir pielāgotas veiksmīgai jauninājumu stratēģijas ieviešanai. (d) Daudzveidība. Kā jau iepriekš atklājās, citu lietu starpā, inovāciju ieviešanai nepieciešams liels daudzums dažādu ideju un jābūt gatavam risināt neparedzētas problēmas. Abas šīs lietas - daudz labu ideju un labākā risinājuma izvēle - vislabāk atrisina daudzveidība domāšanā un daudzveidība komandā, kura tādējādi parasti ir radošāka, elastīgāka un ar plašāku skatījumu uz risinājumiem.¹¹²

Flīgels norāda uz atvērtām inovācijām, kas ir visā pasaulē aizsākta tendence, atainojot arī nozīmīgu paradigmas un uzskatu maiņu uzņēmumu attīstībā. Šī uzskatu maiņa parāda pieeju, kas ir, balstīta uz pieņēmumu, ka „inovāciju tīkls, kurā ietilpst ārēji resursi, piemēram, izpētes partneri, piegādātāji un klienti, var sniegt pozitīvu

¹¹⁰ Zillner, Sonja. Planning Innovations: A Question of Design. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*, 2010.384.lpp.

¹¹¹ Fliegel, Gerald. Meeting Innovation Requirements in Large Companies. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*, 2010.402.lpp.

¹¹² Zillner, Sonja. Planning Innovations: A Question of Design. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*. Edited by Michael Shamiyeh. 2010.Pp.384.

pienesumu. Uzņēmums iegūst ļoti daudz tiešas informācijas par tirgus jauninājumu procesiem, jo šie ārējie resursi pārstāv dažādus piegādes ķēdes posmus. Tādējādi ir mazāka iespēja kļūdaini novērtēt jauninājumu iespējas sniegt komerciālus ieguvumus, un paredzams, ka saīsināsies nepieciešamais laiks, lai ielauztos tirgū, pielāgoties izmaiņām tirgū būs vieglāk un augs veiksmīgo jauninājumu skaits.”¹¹³ Šāda paradigmas maiņa norāda, ka ņemot vērā konkrēto situāciju un resursus, katram uzņēmumam jāizvēlas citi līdzekļi, lai kļūtu par līderi inovāciju ieviešanas procesā. „Dažādi instrumenti, sviras, stratēģijas un atšķirīga korporatīvā kultūra veido uzņēmuma īpašo, unikālo pieeju inovācijām. Uzņēmuma izmērs spēcīgi ietekmē to, kā veidojamas inovāciju sistēmas, sniedzot gan priekšrocības, gan šķēršļus. Taču ar apņēmību un vēlmi var veiksmīgi ieviest nepieciešamās inovāciju sistēmas.”¹¹⁴

Dizaina domāšanas spēja paaugstināt inovāciju ieviešanas spējas ir cieši saistītas ar sociālām inovācijām, kuru mērķis ir attīstīt jaunas idejas un risinājumus kā atbildi uz sociālām vajadzībām. Lai gan dažādas iniciatīvas ir pierādījušas, ka dizains var būt spēcīgs sociālo inovāciju līdzeklis, jo īpaši, ja runa ir par sistēmisko domāšanu, prototipēšanu un vizualizēšanu, ir radušās bažas par dizaina pielietojuma ierobežojumiem šajā jomā. „Nodibinājums „Jaunatnes fonds” (*Young Foundation*) definē sociālās inovācijas kā jaunas idejas (produktus, pakalpojumus un modeļus), kas vienlaikus atbilst sociālajām vajadzībām un rada sociālas attiecības un sadarbību.”¹¹⁵ Sociālās inovācijas nu kļuvušas par prioritāti arī Eiropas Savienības jaunākajā inovāciju politikā un tiek uzskatītas par jaunu nozari, kam jāpievērš pastiprināta uzmanība: tā kļūst par labdarības organizāciju, asociāciju un sociālo darbuzņēmēju izdomas sastāvdaļu un palīdz atrast veidus, kā īstenot sociālās nepieciešamības, kas netiek adekvāti īstenotas tirgū un publiskajā sektorā.”¹¹⁶

Pētījumi inovāciju nozarēs koncentrējas uz inovācijām kā procesu vai inovācijām kā rezultātu. Spēju ieviest inovācijas bieži raksturo īstermiņa rezultāti, piemēram,

¹¹³ Fliegel, Gerald. Meeting Innovation Requirements in Large Companies. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*. Edited by Michael Shamiyeh, 2010. Pp.402.

¹¹⁴ Turpat.

¹¹⁵ The Young Foundation. Social innovation & investment. Pieejams: <http://youngfoundation.org/our-work/social-innovation-investment/> [skatīts 2016, 23.mai.]

¹¹⁶ European Commission. *Social Innovation*. Pieejams: http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social/index_en.htm [skatīts 2016, 23. mai.]

aprēķināto patentu skaits vai jauno, tirdzniecībai nodoto produktu skaits.¹¹⁷ Esinka (*Assink*) raksturo spēju radīt inovācijas kā "iekšējo kustības enerģiju, kas ļauj radīt un izpētīt radikālas, jaunas idejas un pieņēmumus ar mērķi eksperimentēt ar potenciālo iespēju modeļiem, kas noteikti tirgus baltajā zonā, un pārvērst tos par pārdodamām un efektīvām inovācijām."¹¹⁸ Lai gan solījums uzlabot spēju ieviest inovācijas ir, iespējams veicinājis strauju dizaina domāšanas izplatīšanos, pierādījumi par vērtības palielināšanu ir balstīti galvenokārt uz atsevišķiem veiksmes stāstiem, kas dzirdami no cilvēkiem, kuru interesēs ir izplatīt šo ideju. Turklāt inovāciju nozīme vai process, kā uzņēmumam kļūt inovatīvākam, dizaina domāšanas diskursā nav nedz aprakstīts, nedz problematizēts.¹¹⁹

Izrietošais secinājums ir, ka uzņēmuma spēja konkurēt ir cieši saistītas ar uzņēmuma spēju ieviest inovācijas, kas panākamas, identificējot uzņēmuma iespējas. Būtiski ir ņemt vērā gan situāciju, gan resursus, lai meklētu un atrastu veidus un līdzekļus, kas ir atšķirīgi un arī radoši.

2.6 Dizaina domāšanas metodes

Uzņēmumi, kas apzinās inovāciju nepieciešamību, izmantojot dizaina domāšanu, var pielietot dizaina domāšanas metodes, kas veicina empātijas spējas un prasmi materializēt risinājumus.

„Vispirms ar dizaina domāšanas metodēm meklēja jaunus risinājumus problēmām, bet tikai vēlāk radās jēdziens „dizaina domāšana””¹²⁰. Dizaina domāšanas metodes kļuvušas nozīmīgas arī biznesa vidē, kur „būtisks aspekts dizaina domāšanas pieejā ir, ka „dizains ir kļuvis pārāk nozīmīgs, lai būtu atstāts tikai dizaineriem””¹²¹

„Dizaina domāšanā katrai sastāvdaļai ir nozīme, un, ievērojot noteiktu, pietiekami loģisku lietu kārtību, tie kopā rodas mākslas darba, dizaina, produkta, pakalpojuma vai biznesa modeļa veidā. Tas ir veids, kā likt radošiem procesiem

¹¹⁷ Crossna, Mary, M., Apaydin, Marina. *A Multi – Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*. Pp.1172.

¹¹⁸ Assink, Marnix. *Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model*. 2006. Pieejams: http://www.academia.edu/2701651/Inhibitors_of_disruptive_innovation_capability_a_conceptual_model [skatīts 2016, 18. mai.]

¹¹⁹ Carlgén, Lisa, Maria Elmquist, Ingo Rauth. *Design Thinking...*, Pp. 405.

¹²⁰ Kimbell, Lucy. *Rethinking Design Thinking: Part I...*, Pp. 289.

¹²¹ Brown, Tim, Katz, Barry. *Change by design*. Pp.381.

strādāt praktiski. Sistēma un metožu pielietošana padara inovāciju radīšanu saprotamu un vadāmu.”¹²² Ir vairāki autori, kas piedāvā savas variācijas par dizaina domāšanas struktūru, lai arī pamata ideja visur ir diezgan līdzīga. No praktiķu vidus var izcelt Tima Brauna 3 soļu metodi (Pielikums Nr. 1, Modelis Nr.2), kas ir plaši interpretēta līdz 5 un 6 soļiem. Robu Kērdeilu (*Rob Curdale*) un viņa pirmo publikāciju „Dizaina metodes 1: 200 iespēju kā pielietot dizaina domāšanu” “*Design Methods 1: 200 ways to apply design thinking*”, kam sekojušas vairākas publikācijas ar metožu apkopojumiem un īsiem skaidrojumiem, kā „Dizaina metodes 2” “*Design Methods 2*”, „50 ideju vētru metodes” “*50 Brainstorming Methods*”, „Dizaina izpētes metodes” “*Design Research Methods*” un „50 izmeklētas dizaina metodes” “*50 selected design methods*”. Tajā pašā 2012. gadā vēl publicēti divi līdzīgi dizaina metožu apkopojumi, kā Vīdžeja Kumāra (*Vijay Kumar*) „101 dizaina metode” “*101 Design Methods*” un Brūsa Heningtona (*Bruce Hannington*) „Universālas dizaina metodes” “*Universal Design Methods*”.

Dizaina domāšanas pamatā ir prasme ieklausīties un izpētīt auditorijas problēmas, vajadzības, esošās iespējas un to vērtējumu no lietotāja skatījuma, lai vēlāk radītie risinājumi būtu tiešām pieprasīti.¹²³ Balstoties uz literatūras aprakstiem, Saidels un Fiksions (*Seidel and Fixson*) apgalvo, ka „dizaina domāšana sevī ietver trīs formālas metodes: vajadzību noteikšanu, ideju apmaiņu un prototipēšanu. Šīs metodes tiek izpildītas nelineāri, iteratīvās cilpās, lai tādējādi radītu idejas, kas balstītas uz uzskatiem un ko iespējams pārvērst par prototipiem un pārbaudīt pie lietotājiem. Sīkāk apraksti ir atkarīgi no tā, vai dizaina domāšana tiek aprakstīta kā daļa no inovāciju sistēmas, kā process, instrumentu kopums, domāšanas veids vai visu šo aspektu apkopojums”¹²⁴

IDEO vienkāršotā trīs soļu metode (Pielikums Nr.1, modelis Nr.2), tiek arī parādīta kā piecu soļu metode jau parāda, ka „dizaina procesā notiek pārvietošanās no idejas uz vērtību kopumu, kas veicina bagātīgu dizaina un inovāciju kultūru. Šīs vērtības nodrošina ietvaru, kurā var attīstīties haoss, risks, eksperimentēšana,

¹²² Cross, Nigel. *Design Thinking*. Pp.18.

¹²³ Kimonte, Ieva. Kas ir dizaina domāšana biznesā? 2014. Pieejams: <http://www.monday.lv/kas-ir-dizaina-domasana-biznesa/> [skatīts 2016, 7. mai.]

¹²⁴ Seidel, Victor.P., Fixon, Sebastian, K.

Adopting design thinking in novice multidisciplinary teams: The application and limits of design methods and reflexive practices. The Journal of Product Innovation Management, Vol.30, No. 6, 2013. 3.lpp.

inovācija un vīzijas." IDEO metodē uzmanība tiek pievērsta lietotājiem un to problēmām, lai radītu pārdomātus un radošus risinājumus, ko ir iespējams novērtēt.

IDEO piecu soļu metodes soļi ir:

- izpratne – par lietotāja vajadzībām un to, kā tiek uztverts produkts vai pakalpojums;
- novērošana – cilvēku dzīves situāciju novērošana;
- vizualizēšana – domājot par jaunām idejām, konceptiem un kā cilvēki to lietos. Šajā solī iekļaujas arī ‘ideju vētra’ (*brainstorming*);
- novērtēšana – prototipēšana ir būtiska šī soļa daļa, kas ir formatīvā novērtēšana;
- īstenošana – parasti visilgākais un grūtākais solis.¹²⁵

Viens no dizaina domāšanas galvenajiem sniegtajiem ieguvumiem ir metožu struktūra, kas ļauj veiksmīgāk nonākt pie vērtīga rezultāta. „Pētniecības un radošo domāšanu veicinošas metodes apvienojot noteiktā secībā, tās sniedz ievērojami vairāk.”¹²⁶ Tas, ka dizaineru domāšanas process un veids, kā tiek pielietots domāšanas metodes var tikt pielietotas ārpus dizaina nozares, faktiski parādās Džīnas Litkas un Tims Ogilvijs (*Tim Ogilvie*), sadarbībā ar Kolumbijas biznesa skolu, piedāvātajā publikācijā „Izaugsmes dizains” (Pielikums Nr.1, modelis Nr.3) (*Designing for Growth*), kurā uz vadību orientētu auditoriju iepazīstina ar 4 jautājumu modeli. Šim modelim var rast līdzību ar *GROW* modeli, kur piedāvā ne vien savu 4 jautājumu modeli un metožu apkopojumu, bet arī publikācijas akadēmiskajā literatūrā, kas palīdz veidot un turpināt metodes izpēti un sniedz ticamību. Kā to izcēlusi Džīna Litka „zināšanas, kas iespējams, pirms tam nav uztvertas pareizi, ir tādas, ka dizaina domāšana neprasa pārdabiskas spējas. Šāda veida dizaina pielietošana ir droša arī izmēģinājumam mājās.”¹²⁷ Modelis iekļauj četrus jautājumus un desmit rīkus. Modeļa izmantošanas darbība tiek sākota ar mērķu definēšanu. Lai sasniegtu mērķus, vispirms tiek noskaidrota realitāte, jeb

¹²⁵ Bell, Stevens, J. *Design Thinking*. American Library Association, Vol. 39, No. 1/2, 2008. 45.lpp.

¹²⁶ Liedtka, Jeanne, Ogilvie, Tim. *Designing for Growth: a design thinking tool kit for managers*. New York Columbia University Press, 2011. Pieejams: <http://www.slideshare.net/fred.zimny/designing-for-growth-preview-book> [skatīts: 2016.20. maijs]

¹²⁷ Liedtka, Jeanne, Ogilvie, Tim. *Designing for Growth...*, Pp.8.

- Jautājums Kas ir? (*what is?*) Atsaucoties uz Ievas Kimontes rakstu Monday.lv „Lai izpēte notiktu, izmantota tiek etnogrāfiskā un empātiskā pieeja. Lai vislabāk saprastu lietotāju, tiek piedāvātas metodes, kas ietver uzvedības un ieradumu izpēti, kas ir pretstatījumā pašatskaites aptaujām. Vienkāršs pierādījums tam ir vērojams lielveikalā. Kad pircējam pie ieejas pajautā, kas atradīsies iepirkumu grozā pie kases? Reti, kad viņš to zina. Līdz ar to starp ‘pajautāt viedokli’ un ‘izpētīt realitāti’ parasti ir visai liela atšķirība. Svarīgi, šo atšķirību saprast produkta izstrādes sākumā.”¹²⁸ Mērķu noteikšanai izmanto vizualizāciju, „ceļojuma plānošana” (*Journey Mapping*), „vērtību ķēdes analīze” (*Value Chain analysis*) un „uzskatu plānošana” (*Mind Mapping*). Nozīmība rodama šī brīža situācijā, nevis nākotnes noteikšanā. Piemērs no uzņēmuma P&G, kas nodarbojas ar dažādu zīmolu apvienošanu, lai nodrošinātu klientu dzīves vienkāršākas.¹²⁹ izmantoja dizaina domāšanas metodi, uzņēmums saprata, ka nav nepieciešamības uzlabot grīdas mazgāšanas līdzekli, ja tas, ko klients patiešām vēlas, ir tīras grīdas. Uzņēmums izstrādāja labākas grīdas „lupatas” (mop). Šis piemērs norāda uz dizaina domāšanas principu, kur tiek izprastas klienta patiesās vēlmes un vajadzības.¹³⁰
- Jautājums Ja nu? (*what if?*) parāda esošo informāciju no dažādiem skatpunktiem, un arī dažādos mērogos. Šajā dizaina procesa etapā tiek izmantoti sekojoši instrumenti – ideju vērta (*brainstorm*) un koncepta attīstība (*concept development*) Šajā etapā sāk izpausties empātijas un kvalitatīvas izpētes vērtība. Lai pārbaudītu, cik efektīvi strādā idejas un pieņēmumi var izmantot vairākas metodes un arī dažus pamata principus.
- Jautājums Kas pārsteigs? (*what wows?*) Šajā stadijā jau tiek izvēlēti koncepti un veidota stratēģija, lai tiktu sasniegtas patiesās patērētāja vēlmes. Konkrētajā posmā izmantoti šādi instrumenti: pieņēmumu testēšana (*Assumption Testing*) straujā prototipēšana (*Rapid Prototyping*). Metodes etapa specifika parāda, ka

¹²⁸ Kimonte, Ieva. Kas ir dizaina domāšana biznesā?

¹²⁹ P&G. *Our Brand*. Pieejams: http://us.pg.com/our_brands [skatīts 2016, 8. mai.]

¹³⁰ Liedtka, Jeanne, Ogilvie, Tim. *Designing for Growth...*, Pp.23.

pamatā tiek lietoti dati no pašreizējā brīža un noteikts, ka nav nepieciešamības pierādīt ideju vērtību, bet gan realizēt eksperimentu.¹³¹

- Noslēdzošais jautājums Kas strādā? (*What works?*) pārbauda to, cik efektīvi strādā idejas un pieņēmumi. Šajā posmā var izmantot vairākas metodes un dažus principus. Šajā posmā izmantotie instrumenti, kas noteikti „*Design for Growth*” modelī ir kopradīšana ar patērētāju (*Customer Co-creation*) un mācību uzsākšana (*Learning Launch*). „Šajā posmā ir īpaši svarīgi nepalaist garām kādas būtiskas detaļas, it sevišķi tās, kuras apdraud idejas vērtību un izdošanos. To nav viegli izdarīt, jo ir daudz ieguldīts, lai nonāku pie šīm idejām un prototipiem, tomēr jāvelta uzmanība visām niansēm, kas norāda uz potenciālā produkta pievienoto vērtību maksātāja un lietotāja acīs. Atbilstoši lietojot dizaina domāšanas procesā iekļautās metodes, var sasniegt vērtīgus un nozīmīgus risinājumus ar īpaši augstu pievienoto vērtību.”¹³²

Gan Litkas, gan IDEO metodes ir vienkāršotas līdz trīs, četriem vai pat pieciem metožu soļiem, kā arī teorētiski analizētas un izsaukušas pētnieku diskusijas. Toties Kumāra metožu apkopojums „101 dizaina metode” jau strukturēts septiņos veidos (*mode*) (Pielikums Nr.1, modelis Nr.5): uz kontekstu virzīta, konteksta pārzināšana, īsto cilvēku iepazīšana, ieskats ietvarā, jēdzieni ietvara definēšanai, risinājumi ietvara izstrādei un piedāvājuma izstrādāšana. Katrs paņēmieni iekļauj virzību, uzdevumus, izpratni un metodes.¹³³ Līdzīgi arī Kērdeils piedāvā rīkkopu, kas satur septiņus paņēmienus, iekļaujot instrumentus šo metožu pielietošanai, kas ir pamats *The MediaLAB Amsterdam* dizaina metožu rīkkopai (*toolkit*), kur metodes ir sadalītas kategorijās, kas saistītas ar nepieciešamo ieguvumu izpratnes (*insight*) tipiem. Metodes, kas parādās rīkkopā iekļautas paņēmienos: mērķu definēšanu, konteksta izpratni, lietotāja saprašanu, izpratnes struktūru, ideju veidošanu, prototipēšanu un testēšanu.

¹³¹ Liedtka, Jeanne, Ogilvie, Tim. *Designing for Growth: a design thinking tool kit for managers*. New York Columbia University Press, 2011. 30. Slaidi. Pieejams:

<http://www.slideshare.net/fred.zimny/designing-for-growth-preview-book> [skatīts: 2016.20. maijs]

¹³² Kimonte, Ieva. Kas ir dizaina domāšana biznesā? 2014. Pieejams: <http://www.monday.lv/kas-ir-dizaina-domasana-biznesa/> [skatīts: 2016. 7. Mai]

¹³³ Kumar, Vijay. *101 Design Methods: a Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*. New Jersey: Wiley, 2013. Pp.21.

Autore balstās uz *The MediaLAB Amsterdam* (Roba Kērdeila)¹³⁴ un Vīdžeja Kumāra apkopotām dizaina metodēm¹³⁵ izvirzot dizaina domāšanas svarīgākās raksturierzīmes, kas var tikt piemērotas biznesa videi.

Dizaina domāšanas raksturierzīmes var izkārto pēc svarīguma, kas visvairāk atspoguļots dizaina domāšanas procesā:

- Cilvēkā orientēts;
- Grupas sadarbība starpdisciplinārā komandā;
- Ideju radīšana un eksperimentēšana;
- Prototipēšana;
- Vērtību radīšana.

Uz šīm raksturierzīmēm autore balstās un apkopo metodes kopās:

Cilvēkā orientētas – Pazīt īstos cilvēkus (*know people*) – balstīta uz pētniecību un izpratni veicinošām darbībām, kas ar sekojošiem kritērijiem:

- Empātijas attīstīšana;
- Klausīšanās;
- Problēmas un vajadzību saskatīšana
- Izziņa¹³⁶

Tiek atlasītas daudzsoļākās metodes uz cilvēkā orientētu darbību:

- Izziņas veicināšana - prāta spēju karte (*mental map*). Metode, kā cilvēki atceras apkārtni;
- Persona – arhetipiska personas radīšana, kas reprezentē gala lietotāju, mērķus, attieksmi, uzvedību, kad mijiedarbojas ar produktu vai servisu;
- Etnogrāfiskās intervijas, metode, kur notiek sarunas ar cilvēkiem par viņu ikdienu un individuālo kontekstu;
- Empātijas karte – dizainēšana domājot par gala lietotāju;
- Heiristiskā novērtēšana (*heuristic evaluation*) – eksperti identificē gala lietotāja problēmas un vajadzības;

¹³⁴ The MediaLAB Amsterdam. *Design Methods Toolkit*. Pieejams: <http://medialabamsterdam.com/toolkit/> [skatīts 2016, 24. mai.]

¹³⁵ Kumar, Vijay. 101 Design Methods: a Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization. New Jersey: Wiley, 2013.

¹³⁶ Turpat.

- Aizliegts (*banned*) – metode, kas balstīta nākotnes scenāriju radīšanā, iztēlojoties, ka uzņēmuma radītais produkts vai pakalpojums, pieredze, neeksistētu, nosakot to, kā cilvēki reaģētu.

Grupas sadarbība un starpdisciplīnas atlases metodes:

- Dizaina Šareta (*design charette*) – veicina savstarpējo iesaisti dizainēšanas procesā, ideju ģenerēšana darbnīcas veidā;
- Balsošana pa punktiem (*dot voiting*) Kolektīvā ceļā tiek noteikta dizaina atrisinājuma prioritāte koncentrētā, pielietojot visas grupas spējas un gudrību.¹³⁷

Ideju radīšana un eksperimentēšana, tās kritēriji metožu atlasei:

- Pieņēmumu izaicināšana;
- Raudzīšanās nākotnē;
- Mazāk populāru jēdzienu izpēte;
- Skaidras pievienotās vērtības meklējumi
- Stāsti par nākotni.

Tiek atlasītas daudzsološākās metodes ideju radīšanai un eksperimentēšanai:

- Jēdzieniskas metaforas un analogijas (jēdzienu radīšana jaunos veidos, raugoties uz tiem kā uz pilnīgi neatpazīstamām lietām). Pieņēmumu izaicināšana;
- Ideju spēle (jēdzienu radīšana raugoties no citas personas skatupunkta);
- Vērtības hipotēze (skaidri nosaka vērtību, kādu iecerētais risinājums sniegs lietotājiem un piegādātājiem);
- Jēdziena scenārijs (jēdziena ilustrācija kā patiess stāsts, kuru veido gan lietotāji, gan noteiktais konteksts);
- Jēdzienu sadalījums (jēdzienu kombinēšana, normalizēšana un iedalīšana saistītās grupās);
- Jēdzienu grupēšanas matrica (tiek vērtētas attiecības starp jēdzieniem un izveidotas jēdzienu grupas);

¹³⁷ The MediaLAB Amsterdam. *Design Methods Toolkit*

- Prāta vētra 635 – strukturētas formas prāta vētra (katram dalībniekam izdalīts dizaina objekts, 3 minūtes ģenerēšanai, katrs izstrādā 3 idejas, to visu atkārtot, līdz idejas iztrūkst, pēc tam analizē;
- Prāta vētra KJ – uzsvars uz vienu, vissvarīgāko ideju – moderators izveido dizaina izaicinājuma ietvaru, idejas tiek pierakstītas, tad samainītas, izskatītas un apspriestas
- Pjūza matrica (phug's matrix) (jaunu dizainisku alternatīvu noteikšana, attīstīt izvērtēšanas kritērijus, identificēt dizaina kritērijus ar ko salīdzināt, radīt rezultātu, izrēķināt rezultātu, atkārtot, izstrādāt, optimizēt, dokumentēt);
- Lotusa zieds – metode sastāv no ideju ģenerēšanas ietvara, kas sākas ar 8 koncepta tēmu ģenerēšanu, balstītas uz pamattēmu. Katrs koncepts izveido vēl 8 tēmu variācijas;
- Pierakstītais scenārijs – stāstu veidā pierakstīti nākotnes scenāriji un iespējamās, tādējādi izprotot dažādo ceļu iespējamās versijas.

Prototipēšana, tās kritēriji metožu atļasei:

- Reālajai videi atbilstošs izvērtējums;
- Stratēģiju definēšana;
- Ieviešana;
- Vīzijas pasniegšana.

Atlases metodes:

- Platformas plāns (risinājumi tiek plānoti kā platformas izmantojot platformas principus un atribūtus);
- Stratēģiskā plāna radošā darbnīca (organizācijas stratēģiju radīšana un pieturēšanās pie tām, lai sasniegtu piedāvātos risinājumus);
- Pilotprojektu attīstīšana un testēšana (piedāvājumu izvietošana tirgū ļauj izprast to lietderību un kā lietotāji saskaras ar tiem);
- Ieviešanas plāns (pievēršas risinājumu ieviešanas problēmām un plāna izveides jautājumiem).
- Kompetenču plāns (tiek ieplānotas nepieciešamās kompetences veiksmīgai jauninājumu iniciatīvu īstenošanai).
- Vīzijas paziņojums (parāda un izklāsta piedāvājumu aptverošas ilustrācijas veidā).
- Stāsta 'tāfele' (*storyboards*) prototipēšanas forma, lai notiktu komunikācijas starp aktivitātēm, pieredzi vai līdzdalību.

- Prototipēšana uz papīra (*paper prototyping*) - ātrs un lēts veids, lai tiktu radīta izpratne par nepieciešamo ieguldījumu. Stimulē funkciju, ne estētiku.

Vērtību radīšana, tās kritēriji metožu atlasei:

- Sajust apstākļu izmaiņas;
- Pārskatu izpēte;
- Tendencu paredzēšana

Atlases metodes:

- Viedokļu apkopojumi (apkopošana un dalīšanās ar informāciju par jaunākajiem “viedokļiem” no plaša avotu klāsta)
- Jauninājumu katalogs (rodiet iedvesmu pētot inovatīvus piedāvājumus, uzņēmumus un cilvēkus).
- Intervija ar tendenču ekspertiem (komunicējot ar ekspertiem tendencēs var daudz iemācīties par jaunākajiem atklājumiem un iespējamo nākotni).
- Sākotnējo iespēju apraksts (apsvērumi, kas saistīts ar potenciālo attīstības iespēju relatīvi pret pašreizējo situāciju).
- Nozares diagnostika (tiek veikts daudzšķautņains nozares jauninājumu novērtējums)
- Konkurentu analīze (stratēģisks dizaina rīks, kas identificē iespējas un draudus. Notiek konkurentu salīdzināšana, pielietojot vienu, noteiktu ietvaru, kas svarīgs korporatīvās stratēģijas instruments)

Apkopojot 2. nodaļu, jāsecina, ka dizaina domāšanas fenomens un tā attīstības būtisks aspekts ir vadības nozarēs ieviestais dizainera nemateriālais darbs, kas plaši izplatās un sola sasniegt inovācijas, ar dizaina domāšanas procesu un metožu palīdzību. Metodes vislabāk ataino un būtiski strukturē inovācijas noteikšanas procesu un fāzes, piedāvājot instrumentus problēmu risināšanai. Lai arī teorijā nav atrodams, kā tieši uzņēmumi realizē inovācijas, toties ir atrodams, kā tās ieviest. Autore empīriskā daļā nosaka to, kā uzņēmumi realizē inovācijas un ar kādām metodēm to sasniedz, neatkarīgi vai apzinātām vai intuitīvi pielietotām.

3 DIZAINA DOMĀŠANAS METODES PIELIETOJUMA NOTEIKŠANA

Trešajā nodaļā tiks veikts empīrisks pētījums par dizaina, dizaineru un inovāciju lomu uzņēmumos, dizainera prasmju „pārmantošanas” iespējām biznesa kontekstā, kā arī atklātas dizaina domāšanas metodes, kuras uzņēmumi pielieto.

3.1 Pētījuma dizains

Par inovācijām visbiežāk runā biznesa un tehnoloģiju vidē, ko Latvijas gadījumā iezīmē ikgadējā Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (turpmāk-LIAA). LIAA pauž atzinību un godina Latvijas komersantus, kas sasnieguši labus rezultātus jaunu un eksportspējīgu produktu ražošanā, vietējā tirgus nodrošināšanā ar augstas kvalitātes pašmāju ražojumiem, inovāciju ieviešanā un rūpnieciskā dizaina izstrādē. Atbalsta kustība „The Red Jackets” „Sarkanās žaketes” radījusi platformu Latvijas eksportējošajiem zīmoliem, tādējādi veicinot zīmolu atpazīstamību pasaulē un stiprinot eksportspēju, veidojot izglītības kustību šo priekšrocību mērķtiecīgai iedzīvināšanai.¹³⁸ Otra kustība ir „Rising stars” „Uzlecošās zvaigznes”, kas ir jauno uzņēmumu godināšana, kuri vēl nav sasnieguši augstus eksporta rādītājus, bet ir strauji attīstījušies savā darbībā. Nominanti tiek izvēlēti pēc sekojošiem kritērijiem: produkta inovācija un radošums, zīmola kvalitāte, komandas un uzņēmuma eksportspēja un potenciāls kļūt par „Sarkanās žaketes” titula ieguvēju. (Pielikums Nr.3, modelis Nr.1)

3.1.1 Pētījuma metodoloģija

Lai vislabāk izprastu dizaina domāšanas tendences un veidu, kā inovatīvi uzņēmumi sasniedz augstus rezultātus, pētījumā

dati iegūti pielietojot metodi:

- Padziļinātās, daļēji strukturētās intervijas.

Datu apstrādei pielietotās metodes:

¹³⁸ The Red Jackets Best Exporting Brands from Latvia. *Kas mēs esam*. Pieejams: <http://www.theredjackets.lv/lv/#!kas-mes-esam> [skatīts, 2016. 09.mai.]

- Aprakstošā analīze;
- Vizualizācija teksta analīzei

Vizualizācija ataino divus līmeņus, kur viens pārstāv uzņēmumus un otrs metodes, kas savstarpēji tiek „tīklotas” metožu pielietojuma gadījumā, kas ir vienkāršota tīklojuma teorijas reprezentācija. Elementi tiek analizēti, uzskaitot saites ar metodēm un uzņēmumiem.

Izvēlēto uzņēmumu kritēriji daļēji atbilst kritērijiem, pēc kādiem atbalsta kustība „Uzlecošās zvaigznes” izvēlas nominantus, tātad uzņēmumi ir: eksportspējīgi un inovatīvi. Trīs no pieciem intervējamiem uzņēmumiem saņēmuši „Uzlecošās zvaigznes” (*Rising Stars*) titulu, viens no uzņēmumiem ir bijis nominēts, un viens nav pretendējis nominācijai. Šie uzņēmumi ir radīti un reģistrēti Latvijā, ir nozīmīgi ar nebijušiem dizaina risinājumiem, ir inovatīvi un eksportspējīgi.

3.1.2 Pētījuma objekts

Empīriskā pētījumā piedalās šādi uzņēmumi:

- Kvikworks – vizuālās reklāmas ultradarbnīca – ir inovācijās tendēts jauns uzņēmums, kas tiecas un ir godprātīgs un novatorisks attiecībā ar klientiem.¹³⁹
- UTHA – funkcionālā dizaina uzņēmums, kas vienlaikus ir arī mākslas projekts, kas ražo apģērbu un aksesuārus.
- Art Fairs service – mākslas izstāžu serviss (saliekamu koka stendu konstrukcijas), atsauc uz HugLock¹⁴⁰
- SkatSkat – interaktīvās vizualizācijas 360 grādu virtuālās tūres, videotūres, produkta tūres un interaktīvo prezentāciju servisa nodrošinātājs.¹⁴¹
- Mammalampa – roku darinātu elektropreču ražotājs (Pielikums Nr.2,

3.1.3 Pētījumā izvirzītie kritēriji

Apkopojot 1. un 2. nodaļas informāciju, autore izvirza kritērijus inovatīvu uzņēmumu aktivitāšu izpētei:

¹³⁹ Kvikworks. *Par mums*. Pieejams: http://www.kvikworks.lv/lat/par_mums [skatīts 2016. 21. mai.]

¹⁴⁰ Huglock: tool free mounting. About our Company. Pieejams: <http://huglock.com/en/company/about-company/> [skatīts 2016, 18.mai.]

¹⁴¹ SkatSkat. Kas mēs esam. Pieejams: <http://www.skatskat.lv/> [skatīts 18. Mai]

- Pārdotās dizaina vērtības noteikšana / pievienotās vērtības definēšana;
- Ieviesta stratēģija / Instrumentu noteikšana mērķa sasniegšanā;
- Būtiskākie uzņēmējdarbības kavējošie šķēršļi;
- Dizaina loma uzņēmumā;
- Dizainera loma uzņēmumā;
- Dizainera profila noteikšana;
- Dizainera prasmju ‘pārmantošanas iespējas’ biznesa kontekstā;
- Izpratne par inovācijām, definējums;
- Inovāciju nozīme / realizācija uzņēmumā;
- Izpratne par dizaina metodēm / pielietošanas noteikšana.

3.2 Dizaina vērtības definēšana un noteikšana

3.2.1 Uzņēmuma pārstāvētā industrija un pašdefinēšanās

Noskaidrojot uzņēmumu izpratni par industriju, kas tiek pārstāvēta un piederību klasifikatoram, autore atklāj, ka „Art faires service” ir „grūti tā ļoti precīzi nodefinēt. Kaut kas varbūt savā ziņā iet zem būvniecības apakšā, kaut kas zem servisa pakalpojumu sniegšanas.”, kur toties „(...) faktiski izrādījās, ka drīzāk jau mēbeļu industrijā tas ir interesantāk nekā tajā mūsu šaurajā nišā.” (gadatirgi) Šāds apgalvojums, kā arī „Mammalampa” industriālā piederība un klasificēšanās parāda, ka „principā tas skaitās zem elektroierīcēm, tas ka tur ir pievienota kaut kāda dizaina vērtība tas neklasificējās oficiāli. Tas tā vienkāršs, tirgū tāds nosacījums ir. Bet nu principā tas nav definējams, vismaz mūsu valstī, līdz ar to bieži vien ir problēmas ar teiksim dažādām dokumentācijām, vai teiksim dažādām vietām, kur pieteikties uz kaut kādu iepirkumu konkursu(...)” Toties „UTHA” konkrēti norāda, ka atrodas „funkcionālā dizaina – apģērba un aksesuāru ražošanas industrijā, ir arī mākslas projekts.” „Skatskat” sevi pozicionē kā IT un tehnoloģiju uzņēmumu un „Kvikworks” – kā vizuālās reklāmas pārstāvi.

Kopumā trīs no diviem uzņēmumiem norādījuši savu piederību pie vienas no industrijām. Uzņēmums „Mammalampa” apgalvojums parāda, ka iztrūkst vērtību apstiprinošas sistēmas.

Divi no trīs uzņēmumiem norāda, ka atrodas pie vairākām industrijām, piemēram, „UTHA” klasificēšanās būtiski atvieglo dalību konkursos. Toties uzņēmums „AFS”

atrodas gan pie būvniecības, gan servisa pakalpojumiem, kā arī tiek izcelts, ka „mēbeļu industrijā, esot interesantāk nekā AFS šaurajā nišā (gadatirgi)”, kas norāda uz nepieciešamību, pārstāvēt vairākas industrijas, ja tas labāk sasniedz uzņēmumu mērķus un stratēģijas.

Izrietošais secinājums ir, ka uzņēmuma piederība vienai, un ne vienmēr visatbilstošākai industrijai, konkrētā mērķa sasniegšanā, aprobežo uzņēmuma iespējas darboties, to skaitā rada finansiālu atspaidu. Kā arī uzņēmuma sniegtā produkta vai pakalpojuma pievienotā vērtība netiek identificēta sistēmā, to nosaka tirgus.

3.2.2 Pārdotās vērtības noteikšana

Pētījuma ietvaros tika padziļināti intervēti AFS Eiropas pārdošanas vadītājs Mārcis Laidiņš un AFS vadītājs, radītājs un dizainers Bruno Mellis. „Mūsu vērtība – mēs cenšamies un ļoti plašā mērogā arī mums tas izdodas, nodrošināt maksimālu servisu šo mākslas izstāžu organizētājiem.” Uzņēmums būtībā iekārto mākslas izstādes (angliski- *fairs*). „Jā, un mēs arī sniedzam un palīdzam plānot pasākumus – rasēt, zīmēt plānus. Gan arī sniedzam dažādus funkcionālus dizainiskus pakalpojumus, kas saistīti ar noformējumu – mēs cenšamies nodrošināt pilnu servisu „*full service*”, kur tas viss ir arī iekļauts iekšā.” AFS vērtību var raksturot kā „klienta vajadzību, vēlmju un izvēļu izpratne, spēcīga orientācija uz tirgu, kurā mārketingam ir nozīmīga loma uz produkta koncepcijas un dizaina izveidi”¹⁴² Klienta izpratne ir dizaina koncepciju izveides pirmavots, kā rezultātā tiek radīts kvalitatīvs produkts vai pakalpojums, kas nodrošina uzņēmuma mērķu sasniegšanu.

„UTHA” pārdotā vērtība ir „piederība pie kādas sociālās grupas, instruments, piemēram, UTHA SHAMAN galvassega (*hat*), kas pēc vērtību raksturojuma atbilst „izteiksmīga produkta laišanai tirgū, tā pārdošanai, veicināšanai un izplatīšanai.”

Pētniecības laikā identificēts, ka produkts un pakalpojums veido saikni ar klientu pat to iekļaujot sociālā grupā, kur konkrētais labums vai ieguvums cilvēkam, sniedz vērtību, kuru spēj nodrošināt inovatīvs uzņēmums ar augstu kvalitāti un izpratni.

¹⁴² Mozota, Brigitte de B. *Design management...*, Pp.114.

„Skatskat” projektu vadītāja Lāsma Baikova norāda uz vērtību raksturojumu, kas atbilst Mezodas „tehnoloģiskām priekšrocībām un sinerģijai, kas ir veiksmīgs produkta tehnoloģiju un uzņēmuma tehnisko resursu un prasmju apvienojums”, izceļot, ka „Skatskatā” „mēs palīdzam pārdot citu vērtības. Jo mēs parasti sakām, ka tas skatskat.lv sauklis, kas ir tieši Latvijā, varbūt tas parāda vairāk, pārdod vairāk. Mēs palīdzam pārdot vērtības, ar kurām lepojās.” Konkrētais modelis izceļ klienta vērtību identificēšanas nozīmību, sevi pozicionējot kā instrumentu tā parādīšanai.

„Mammalampa” radītāja un dizainere Ieva Kalēja ir definējusi uzņēmuma vērtību, kas saskan ar mūsdienu tendencēm, ir dabisks un ilgtspējīgs produkts. „Mammalampa” „piesaka maigo karu, veidojot lampas bez slepkavošanas. (...) lampas radītas no dzīvjiem materiāliem, pasniegtas negaidītā gaismā, radot savu īpatnējo rokrakstu un vērtības. (...)mēs paši sākumā teicām, ka mēs nodarbojamies ar neražošanu, vai nu atrodot tās lietas, ko ražošana mēdz sabojāt.” Atsaucoties uz Mezodu, var noteikt, ka „uzņēmuma tendenci raksturo produkta diferencētā priekšrocība. Klienta acīs produkts ir unikāls, pārāks produkts, augstas cenas-snieguma attiecība un ekonomiskas priekšrocības klientam.” Uzņēmuma vērtība tiek manifestēta potenciālajiem klientiem un saskan ar mūsdienu tendencēm, kur sevis pozicionēšanā norādīta būtiska atšķirība no masveida ražotāja, tādējādi izceļot savu ilgtspējīgumu un nozīmīgumu.

„Kvikworks” projektu vadītājs un zīmola radītājs Jānis Puriņš norāda uz uzņēmuma vērtību, kas ir „komandas kopējā pieredze šajā industrijā – mums patīk teikt, ka kopā mums ir vairāk nekā simts gadu pieredze. (...) Mēs to arī nododam tālāk. Un tur mums arī kombinējās tā pieredze ar jaunības entuziasmu un inovācijām.” Kas teorētiski tiek apstiprināts ar „mārketinga sinerģiju. Labs produkta mārketinga, pārdotspējas un izplatīšanas vajadzību apvienojums ar uzņēmuma mārketinga resursiem un prasmēm.”¹⁴³

Uzņēmuma vērtības noteikšana ir viens no pārdošanas aspektiem. Klients identificējoties ar produkta vai pakalpojuma sniegto vērtību visplašākajā nozīmē, veido potenciāli ilgtspējīgas attiecības ar uzņēmumu, kas nodrošina vajadzības un vēlmes. Pārdotās vērtības noteikšanā uzmanība tiek vērsta uz unikalitātes izcelšanu, atšķirīgas domāšanas paušanu, kā arī piederību sociālai grupai.

¹⁴³ Mozota, Brigitte de B. *Design management...*, Pp.114.

3.3 Uzņēmuma ieviestās stratēģijas atbilstība vai neatbilstība mērķim

3.3.1 Instrumentu un stratēģijas pielietošana mērķa sasniegšanā

Pētot uzņēmumu stratēģijas un to sasniegšanas instrumentus, autore izskata padziļinātās intervijās iegūto datu atbilstību vai neatbilstību mērķa sasniegšanā, kas tiecās atainot inovatīvu un eksportspējīgu uzņēmumu darbības veidus.

„UTHA” radošā direktore Irita Tīlane – Pakalniņa norādījusi mērķi, kas ir konkrēti „galvas rotu popularizēšana”. Mērķu sasniegšanā UTHA izmanto stratēģiju, kas ir „brīvība, ideja, intuīcija un pats galvenais pati veiksmē, jo nekādi provizoriski finanšu aprēķini, biznesa plāni negarantē to.” Uzņēmumā pielietotie instrumenti ir „aktīvs sociālo tīklu lietojums, kā arī dalība tirdziņos un konkursos.” Uzņēmuma stratēģija ir netradicionāla, ietver jutību un atvērtību notiekošajam. Veiksme ir būtisks atslēgas vārds šajā definējumā, norādot, ka tiek saņemtas tas, kas iecerēts, to skaitā ticība radītajam. Produkts vai pakalpojums pauž noteiktu ideju vai stāstu par vērtību, kas tiek publicēta un dalīta ar potenciālo auditoriju.

„Skatskat” projektu vadītāja pauž viedokli, sakot, ka „mērķi katru gadu mainās un katru gadu aug. Kā parasti saka, jo vairāk tev ir, jo vairāk tev gribas. (...)viss ir attīstībai. Un līdz ar to tie mērķi, kas tiek nosprausti, katru gadu ir, protams, iekarot arvien vairāk pasaules. (...)Ir grūti teikt, ka ir nospraustas kaut kādas normas vai robežas tajā, ko mēs gribam. Otrs, mēs gribam būt labākie tajā, ko mēs darām.” Uzņēmuma mērķi tiek iekļauti uzņēmuma stratēģijā un tās procesā. „Mikum (Mikus Opelts) patīk izstrādāt stratēģijas. Mums ir šīs sapulces, kurās mēs redzam, kāds ir bijis pagājušais gads, kādi ir mērķi jaunajam gadam. Es domāju, ka mēs vienmēr arī ejam pēc šīs izstrādātās stratēģijas, apgūstam to, kas ir jāapgūst. Par to liecina gan mūsu finanšu rādītāji, gan realizēto projektu skaits, viss iet tikai augšupejošā līknē. Un es domāju, ka tur mēs noteikti varam pateikties Mikus izstrādātajai stratēģijai, viņa komandai, kas nodarbojas ar šīs stratēģijas izstrādi un pārējai komandai, kas tad pakļaujas tam un realizē šo visu.(...) Vēl viens no mērķiem, lai produkts kalpotu vairāk nekā vienai lietai. Un tad jau tu esi ieguvējs, jo tu redzi, kur paliek tavi finanšu resursi, tu redzi to atdevi un to ieguvumu no tā visa.” Uzņēmums pielieto "disciplīnu, kas izmanto dizainera uztveri un metodes, lai apmierinātu cilvēku vajadzības ar to,

kas ir tehnoloģiski iespējams un ko dzīvotspējīga uzņēmējdarbības stratēģija var pārvērst klienta vērtībā un tirgus iespējā."¹⁴⁴ Ņemot vērā uzņēmuma darbinieku kopskaitu un to dažādās atrašanās vietas gan Latvijā, gan Anglijā un Gruzijā, kur Latvijā pamatā ir 20 cilvēki un vēl piesaistītie pašnodarbinātie, svarīgums rodams stratēģijas plānveida izstrādē, kas sniedz visai komandai un iesaistītajiem virzību. Pamatojums rodams projektu kopskaita un finanšu rādītāju veidā.

„Mammalampa” atklāj, ka „patreiz mērķis ir vienkārši vairot produktu skaitu, var teikt tā.” „Mammalampa” izvirzītais mērķis ir cieši saistīts ar stratēģiju „Ja runa ir par dizaina vadlīnijām, tad tā stratēģija ir, tur tas mērķis ir attīstīt vairāk produktus, kas iet zem šī paša konteksta, tādā pašā kolekcijā, vienkārši iekļaujas un ir pēc tādiem pašiem principiem. Cits atkal ir pārdošanas stratēģijas, dažnedažādas citādākas stratēģijas, ražošanas paplašināšanas stratēģijas.(...)” Uzņēmuma darbībā parādās izpratne par dažādu stratēģiju noteikšanas un pielietošanas iespējām, tomēr definēta ir dizaina vadīta stratēģija, kas attiecīgi rada nepieciešamību pēc cita veida noteiktām stratēģijām.

„Kvikworks” norādītais mērķis „Pamatā droši vien ir stabils eksports, un attiecīgi tas būtu arī piensums valstij. Kļūt par atpazīstamu eksporta zīmolu, jo mēs strādājam ar dažādiem zīmoliem un parasti paši mēs paliekam ēnā. Mums tur patīk tajā ēnā, tur ir okei. Bet gribētos, kļūt par tādu kā kvalitātes standartu.” Kas saskan ar stratēģiju „Paša zīmola stratēģija mums noteikti nav. Mums ir eksporta stratēģija. Ir konkrēti tirgi, kas ir nosprausti primārie un sekundārie.” Uzņēmuma jaunu tirgu apgūšana atspoguļojas uzņēmuma stratēģijā, kā arī parādās tiekšanās būt par etalonu.

AFS mērķis „*facebook.com*” ir ierakstīts, ka mēs gribam būt pirmie, kas uz Mēness uzbūvē mākslas izstādi. Mūsu mērķis ir būt savā nozarē pašiem labākajiem.” Uzņēmums norādījis instrumentus mērķu sasniegšanai „Mēs sasniedzam to ne tikai ar ļoti kvalitatīvu inventāru, kas ir mūsu pašu dizainēts, izstrādāts, pilnveidots, bet tieši ar savu tādu attieksmi pret klientu – mēs vienmēr cenšamies, mums sanāk ievērot termiņus, visu pasniegt laikā un cenšamies tam klientam iedot vairāk, nekā viņš varbūt plānojis no mums saņemt.” Šis apgalvojums norāda, ka „gala lietotāji ne vienmēr spēj noteikt savas nepieciešamības. Dizaineru un mārketinga speciālistu uzdevums ir novērot gala lietotājus, domāt par tiem, vienlaikus attīstot produktu

¹⁴⁴ Brown, Tim. *Change by Design...*, Pp.17.

konceptijas. Šo pieeju dēvē par gala lietotāja dizainu.¹⁴⁵ „(...)Un paši mēs jau esam nosprauduši tādu mērķi, ka katru nākamo izstādi mēs uzceļam un apkalpojam daudz labāk nekā iepriekšējo, mēs visu laiku skatāmies, kur kaut ko var vēl uzlabot un pilnveidot.” Uzņēmuma stratēģiju raksturo Mārcis Laidiņš „Pati galvenā stratēģija, ja nerunāsim par pirmo izstādi uz Mēness, protams, ir maksimāli palielināt savu klientu skaitu. (...) es pat teiktu, ka ir labi, ka mums nav tāda atminami iekalta stratēģija, pie kuras mēs tur turamies par visām vārēm, vienkārši mēs ejam pa straumi un skatāmies, kur tā straume mūs vairāk nes uz priekšu un tur arī ejam.(...)” Šo uzņēmumu raksturo dizaina vadītas inovācijas, kas augstos rezultātus sasniedz ar novatoriskumu un izpratni par gala lietotāja vajadzībām. Pārdošanas rezultātu pieaugums un jaunu tirgu apgūšana ir stratēģiski lēmumi, kas ne vienmēr ir plānveidīgi, bet ir atvērti notikumiem un jaunu lēmumu pieņemšanai.

Uzņēmumu stratēģija ir cieši saistīta ar uzņēmuma darbinieku skaitu. Pētījumā atklājās, ka jo vairāk darbinieku, jo plānveidīgāka un noteiktāka ir stratēģija. Lai kāpinātu pārdošanas apjomus un ieietu jaunos tirgos, būtiska ir dizaina vadīta inovāciju stratēģija, kas rezultātus sasniedz ar novitāti produktos un procesos, jutīgi uztverot pastāvošās patērētāja vajadzības, kas ir pamats dzīvotspējīgai stratēģijai.

3.3.2 Būtiskākie uzņēmējdarbības kavējošie šķēršļi

Turpmāk autore noskaidro vai un kādi ir uzņēmumu izaugsmi kavējošie šķēršļi. Kā to pauž „AFS” „Tā kā mums pārsvarā gandrīz visi pasākumi notiek eksportā, 99% tas varētu būt, lai nu kā negribētos atzīt – kavē tas, ka mēs esam no Latvijas.” Šāds apgalvojums norāda uz grūtībām ar, kurām uzņēmums saskaras, ieejot dažādos tirgos. „. Ir tirgi, kas ir atvērtāki, un ir tirgi, kas ir noslēgtāki. Pieņemsim Beļģija, kur mums dotajā brīdī atrodas noliktava, ir ļoti atvērta. Tad pieņemsim Anglijā bija ļoti grūti ieiet, ko mēs burtiski nupat kā izdarījām, pirmos soļus jau veicām. Un tad kad mēs jau tur esam iekšā, tā atsaucība jau ir liela, jo angļi māk novērtēt to, ko viņi saņem, kvalitāti.” Šāds apgalvojums parāda, ka katra tirgus nosacījumi un valsts nosacījumi ne vienmēr veicina uzņēmējdarbību. Drīzāk tie ir ierobežojumi, kur jāspēj meklēt prioritātes.

¹⁴⁵ Chen, Steven, Venkatesh, Alladi. *An investigation ...*, Pp. 1682.lpp.

„Kvikworks” izceļ divus kavēkļus „Tas, kas kavē, kvalitatīva darbaspēka trūkums, valsts nodokļu sistēmas nesakārtotība jeb neparedzamība būtu precīzāk.” Atsaucoties uz „pētījumi par tuvākā un tālākā nākotnē pieprasītām prasmēm norāda uz arvien pieaugošu pieprasījumu pēc augsti izglītota darbaspēka. Pieprasījuma pieaugums saistīts gan ar plašāka mēroga tehnoloģiju ieviešanu, kā rezultātā mazinās mazāk kvalificēta darbaspēka loma, gan informācijas un komunikāciju tehnoloģiju attīstību un pārmaiņām darba organizēšanas kultūrā, kas prasa augstas saziņas, socializēšanās, informācijas analīzes prasmes un spēju patstāvīgi rast risinājumus un pieņemt lēmumus.” (Pieliekums Nr.2, ilustrācija Nr.1)¹⁴⁶

„Mammapampa” „Kavē varbūt tiešām arī tas, ka tas viss tiek taisīts, atklāts pašu spēkiem no jauna. (...) mēs savā ziņā esam tādi pionieri, jo nav neviens vecs, gudrs, vieds vīrs pie kā aiziet un paprasīt kā tur darīt ar to eksportēšanu. (...)mēs aptuveni 90% no visiem produktiem eksportējam, līdz ar to protams, ka mums konkurence ir pasaules mērogā.(...) Tajā pašā laikā, es domāju, ka tā produkta pievienotā vērtība ir tā, kas padara produktu, atšķirīgu un unikālu.” Tiek atklāts, ka katrs eksportējamais produkts vai pakalpojums ir unikāls ceļā pie patērētāja, kas prasa iesaistītās komandas spējas, atklāt tirgus nosacījumus. „Mēs paši kaut ko mēģinām, eksperimentējam, tad liekas, ka tagad ir atklāts īstais, tad tu saproti atkal ka īsti tā kā nav.”

„UTHA” atklāj, ka „kavē morālā apskaidrība, ka business un radoša ideja realitātē neharmonizē. No pieredzes, tā tas bijis UTHA gadījumā. Būtībā, lai funkcionētu kā finansiāli veiksmīgs uzņēmums, būtu jāracionalizē pati ideja, gan dēļ ražošanas izmaksām, gan lai nodrošinātu lielāku produktu noietu tirgū. Tātad izrietošais secinājums ir, ka uzņēmums ar spilgti dominējošu pamatideju var darboties kā mākslas vai sociālais projekts, kura ieņēmumi nosedz ražošanas izmaksas.” Šāds uzskats norāda uz ierobežojumu un radošuma līdzsvara meklējumiem, kur dizaina domāšanas procesā tiek balansēts starp tirgus ierobežojumiem, tehnoloģijām un tendencēm.

¹⁴⁶ Pētījums *Vidzemes plānošanas reģiona viedās specializācijas iespējas*. 2014. 26.lpp.

3.4 Dizaina un dizaineru nozīmība uzņēmējdarbībā

3.4.1 Dizaina loma uzņēmumā

„Skatskat” „Dizainam, manuprāt, ir viena no nozīmīgākajām lomām, jo ar dizainu mēs saprotam to, ko neviens neredz. Kas ir šīs vizuālās tūres arhitektūra, navigācija. Mūsu klienti dizainu saprot ar to, ko viņi redz ar savām acīm. Tātad tiek uztverts vizuālais. Kas patiesībā ir arī tas, kas viņiem ir jāuztver.(...) Katram projektam tiek veidots arī sava projekta dizains. Projekta dizains tiek balstīts uz konkrētā uzņēmuma, pasākuma identitātes elementiem, tām viņu krāsām, logo u.c. elementiem. (...)” Tas, kas parādās viedoklī, ir nošķirums starp dizainu kā rezultātu un dizainu kā procesu. Kā ar dizaina nozīmi tiek uztverta atšķirīgi, esot starp dizainu kā stilu un dizainu kā procesu. Klienta vai ražotāja dizaina pielietošanas būtība atspoguļojas sasniegtajā mērķī.

„AFS” Mārcis Laidiņš norāda uzņēmuma priekšrocību, sakot, ka „viss šis servisa pasākums savā veidā ir radies, pateicoties dizainam”, ko AFS dizainers Bruno Mellis raksturo kā „Dizains tā ir tāda kā filosofija, bet būtībā, ka tu vari sliktu pataisīt par labu, labu par sliktu.” AFS kā dizaina vadīts uzņēmums, izceļ dizaina priekšrocības un nozīmību uzņēmuma darbībā, kas sniedz augstus rezultātus un atzinību Eiropā.

„Mammalampa” atklāj, ka tie produkti, kas „(...) mums ir, visi ir ar šo te mūsu nosacīti dizaina rokrakstu un mēs neko citu ārpus tā nepiedāvājam. Arī protams, ka tas iet ne tikai pašā produktā, bet tas ir arī iepakojumā, mārketinga materiālos, teiksim visā pavadošajā materiālā. Tas dizains ir svarīgs katrā tajā solī.”

Dizaina loma uzņēmumos ir kā funkcija, atsaucoties uz Dāņu dizaina trepēm (*Danish Design Ladder*), dizains tiek saistīts ar inovācijām un jauna produkta vai pakalpojuma attīstību. Augstā kvalitāte un efektīvais process, nodrošina uzņēmumam konkurētspēju.¹⁴⁷ (Pielikums Nr. 1, modelis Nr.5). Dizaina loma uzņēmumos atspoguļojas visos uzņēmuma procesos un materiālos.

3.4.2 Dizainera loma uzņēmumā

¹⁴⁷ The National Centre for Product Design + Development Research. *Set Up: Small Business Design Management Toolkit*. Pp.5.

„Skatskat” „dizaineri mums ir uzņēmumam attiecīgi katram produktam. Dizainu mums veido cilvēki, kam tas ir viņu pamatdarbs.(...) Pārsvārā tas notiek tā, ka ar dizaineri strādā projektu vadītājs, klients nekad tieši nestrādā ar dizaineri. Jo kā mēs smejamies, projektu vadītājs ir tulks. Jo projektu vadītājs saprot, ko grib klients un tad atkal to pārtulko dizainerim saprotamā valodā. (...) Un bez dizaina es domāju jau, ka neviens projekts īsti nebūtu iedomājams.”

Mārcis Laidiņš no AFS izceļ dizainera lomu uzņēmumā, sakot, ka „AFS idejas autors un īpašnieks Bruno Mellis pats ir dizainers un arī ļoti veiksmīgs novators, viņš ir radījis tādu „*huglock*” furnitūras savienojumu, pateicoties kuram mums radās iespēja noprezentēt savas mākslas sienas, ko mēs nekad iepriekš nebijām darījuši.(...) Jā, un mēs arī sniedzam un palīdzam plānot pasākumus – rasēt, zīmēt plānus. Gan arī sniedzam dažādus funkcionālus, dizainiskus pakalpojumus, kas saistīti ar noformējumu – mēs cenšamies nodrošināt „*full service*”, kur tas viss ir arī iekļauts iekšā.” Dizainera loma uzņēmumā atspoguļojas uzņēmuma darbībā, kas spēj nodrošināt gala lietotājam visu nepieciešamo pakalpojuma klāstu. Bruno Mellis „AFS” parāda dizainera prasmes, paužot viedokli, ka „(...)tieši tāpat arī dizaineri dara, viņi vienkārši ņem tās lietas un ar viņām manipulē, tā ir manipulēšana ar lietām. Principā tā ir manipulēšana ar estētiku. Nu ja tu runā par funkcionālo dizainu, tā ir manipulēšana ar funkcionalitāti, līdz tādai robežai, ka būtībā pat tāds kaut kāds realitātes zudums gandrīz ir, un tam realitātes zudumam ir jābūt, jo tikai tur kur, zin kā, ja tu gribi kaut ko patiešām atrast, tad ir jānomaldās, principā tev ir jānomaldās, tev ir jādomā savādāk, jāiet pa citiem ceļiem, jābūt pilnīgi citur, jo tur kur ir, pa tiem ceļiem, kuriem mēs ejam, tur viss ir zināms, visi visu zina, kas tur ir. Tas ir par to domāšanas procesu.”

„Mammalampa” „visi tie cilvēki, kas esam, mēs esam multifunkcionāli un visi esam ar vairākām atbildības jomām, un viņas pārklājas.” Šāds biznesa modelis ir raksturīgs maziem uzņēmumiem, kur uzņēmumā iesaistīto pienākumi pārklājas.

„Kvikworks” „Dizainera loma un doma ir tāda, ka mums ir jāuztver klienta vēlme, jāsavieno to ar vajadzību un jārada funkcionējošs dizaina priekšmets, kas pildīs savu funkciju. Bez dizainera spējas apvienot klienta vajadzību un klienta vēlmi, tur nekas arī nesanāks. Vai arī ir tā, ka ir pieņemts teikt, ka klientam vienmēr ir taisnība. Ja mēs tā darītu, ka klientam vienmēr ir taisnība, Rīga izskatītos pavisam

savādāk. Tāpēc dizainera loma ir izlavierēt pa vidu starp klienta vēlmi un reālu funkciju pildīšanu un vajadzību un kaut kādu savu estētisko principu.” Šajā apgalvojumā parādās Tima Brauna izceltā empātija „Viņi spēj iedomāties pasauli no dažādām perspektīvām - kolēģu, klientu, gala lietotāju un pircēju (esošo un potenciālo).¹⁴⁸” kā arī to saskaņot ar tehnoloģiskām iespējām.

Puse no respondentiem ir gan vadītāji, gan dizaineri, kas parāda dizainera ietekmi uzņēmuma procesos, nosakot formu, kas pildītu un apmierinātu klienta vajadzības un vēlmes, to skaitā ir ar tendenci uz novatoriskumu. Visu uzņēmumu darbības princips ir dizaina noteikts, lai tas būtu pakalpojums vai produkts, ideja vai iecere, funkcija ir arī dizaineram.

3.4.3 Dizainera profila noteikšana

„Kvikworks” norāda uz dizainera profilu: „Viens dizainers ir tāds, kurš sēž un uz baltas lapas dizainē kaut ko no nulles. Ir dizaineri, kas pabeidz trīs mēnešu kursus un sauc sevi par dizaineriem. Tādi mums ir pilna Rīga. (...)Mums ir tehniski dizaineri, sauksim viņus par tehniskajiem dizaineriem. Tātad, mums prioritāte vienmēr ir funkcija, pēc tam tā kā izskats, nevis otrādāk. Un mēs tad mēģinām parasti to dizainu ar, kuru atnāk projektu vadītājs, klienta vēlmi mēs mēģinām uzzīmēt. To kas varētu veikt savu konkrēto funkciju – vai tā ir uzņēmuma logo nešana uz pasauli, vai tas ir kaut kas iekšējs, šis pats menu arī ir vizuālās reklāmas daļiņa, un viņš tomēr ir jāuzdizainē.” Dizainera profilā parādās dizaina procesa būtiska daļa – vizualizēšana un empātija. „Pāreja no abstraktā un globālā uz konkrēto un pieņemto, kas ļauj attīstīties neparedzētām iespējām. Skicēšana un modelēšana ir nozīmīgas aktuālā procesa sastāvdaļas.¹⁴⁹”

„AFS” Bruno Mellis izsakās, ka „būtībā tie dizaineri, viņi ir tā kā invalīdi savā ziņā, kuri tomēr var iedot baigi daudz. Tev pret viņiem kā pret invalīdiem arī (...) ir jāizturas. Dizaineri ir (...) nepieradināti savā ziņā. Tie cilvēki jau tāpēc nav laimīgi, ka viņi ir nenormāli radoši. Ja tev kaut kas tiek ļoti dots, teiksim iespēja saņert to, kaut kādu vilni, kas te virmo gaisā, un uztaisīt no tā kaut kādu lietu, vai uzzīmēt to, tai pašā laikā tev kaut kas tiek ņemts” Dizainera profilam tiek pievienots radošums un mākslinieciskā dimensija, kā arī novatoriskas spējas, noteikt tendences, tādējādi radot

¹⁴⁸ Brown, Tim. *Design Thinking*. Pp.87.

¹⁴⁹ Liedtka, Jeanne. In *Defense of Strategy as Design...*, Pp.305.

idejas un ar to saistošas lietas, gan materiālas, gan nemateriālas. „Viņš ir "formas radītājs", kas izprot radīšanu iepriekšnoteiktā kontekstā.”¹⁵⁰

„Skatskat” parāda, ka „tas ir atkarīgs no klienta, ko viņš saprot un uztver ar dizainu un tūri un kāds ir šis projekts. Bet reizēm runa par niansēm, (...) kādu nu kurš iedomājas to zivtiņu. Bet tās jau atkal tādas cilvēka individuālās īpašības. Projektu vadītājs vizualizē savu zivtiņu tā, klients tā un dizainers tā. Un tad no tām trijām zivtiņām jāizveido viena. Dizaineram ir tāds nedaudz pareģa darbs. Jo tas, ka tu redzi tās krāsas, zini logo identitāti, tas jau uzreiz nenozīmē, ka tu zini, ko klients domā ar virtuālās tūres dizainu.”

Dizainera profilam pievienota jutība, kas tiecas saskaņot klienta vēlmes un vajadzības, radot vīzijas ar savu rokrakstu. Dizainers nosaka tendences, kas turpmāk tiek hipotētiski pārbaudītas un vizualizētas. Pētījumā atklājas, ka vadītājiem ir jāatbalsta dizaineri un jāatrod veids, kā sekmēt viņa iespējas radīt.

3.4.4 Dizainera prasmju „pārmantošanas” iespējas

Intervijās ar uzņēmumiem, tiek noskaidrots „Skatskat” viedoklis, ka „dizainera prasmes ir unikālas, jo tā ir viņa apgūtā profesija.(...) Mēs varam apgūt mazliet projekta vadītāji to domāšanu, saprast ko dizaineram vajag, kas viņam būs nepieciešams un kā to pasniegt. (...) Bet es nedomāju, ka būtu iespējams apgūt dizainera tiešās prasmes, jo, manuprāt, tas ir ļoti ilgstošs mācību un darba process, lai dizainers kļūtu par to, kas viņš ir. Un tas nav tā vienkārši apgūstams.(...) Tā kā, manuprāt, katram ir savs darbs, bet katram ir jābūt izpratnei par cita darbu. Un tas nekad neaprobežojas tikai ar viņa darbu vienīgi.” Šis apgalvojums parāda vienu no dizaina domāšanas izskaidrojošiem veidiem, kuru ir noteikusi Mezoda, ka dizaina domāšana kā organizācijas resurss. Nenoliedzami, ka dizainera prasmes ir unikālas un dizaina procesa darbībā orientējas dizainers, tomēr dizaina daba norāda, ka „organizācijas problēmas ir dizaina problēmas” un uzņēmumi, kas orientējas inovācijās, kā arī procesā iesaistītie, pielieto gan empātiju, gan integratīvo domāšanu,

¹⁵⁰ Liedtka, Jeanne. In Defense of Strategy as Design..., Pp.305.

tādējādi komanda kopīgi saskata vienas problēmas pretrunīgos aspektus, radot jaunus risinājumus. Tāpat dizaina domāšanas procesā piedalās uzņēmuma komanda.

„Mammalampa” pauž viedokli par dizainera prasmju „pārmantošanas” iespējām sakot, ka „(...) tas nav tik vienkārši, ka ir kaut kādas lietas, kuras var pārgūt. Es domāju, ka tā mana atbilde ir, ka jāpiesaista profesionāls dizainers, kas to ir mācījis un kas to dara, jo neviens uzņēmējs vienā dienā nesapratīs, kas ir dizains.(...) Jo es domāju, ka tas ir tieši tāpat kā ar jebkuru, vienkārši jānovērtē profesionālis, viņš būtu jāpieņem komandā.” Šis viedoklis pauž profesionālisma nozīmību, to skaitā starpdisciplināritātes iespējamību komandas darbā, kopā mācoties un darot.

„Kvikworks” vadītājs Jānis Puriņš izceļ, ka „pārmantot” no dizainera var „drošvien, ka spēju paskatīties uz lietām savādāk. Uzņēmējam it kā būtu pareizi, ja viņš skatītos uz lietām un viss būtu eiro un dolāriņi, bet ne viss vienmēr ir eiro un dolāriņi. Ir jābūt kaut kādam, tā teikt lepnumam par to, ko tu esi paveicis arī vizuāli – pienesums, skaistums kaut kas paliekošs. Cik nu tas katrā jomā ir iespējams, bet nu mēs kopā radām skaistāku vidi, kurā pašiem dzīvot. Un, ja mēs domājam tikai par dolāriņiem, tad tas viss ir vienkārši ļoti liels un spīdīgs, un tā. Bet, ja mēs mazliet paskatāmies no dizaineru viedokļa, tad uzņēmēji varētu vairāk paskatīties ar dizainera acīm un tad tā vide, kurā mēs dzīvojam, būtu skaistāka.” Viedokli var sasaistīt ar Brauna pausto ideju par „radošu alternatīvu piedāvājumu, kas ir ārpus estētikas robežām un ir uztveramas kā "emocionāli apmierinoša, jēgpilna un izsmalcināta pieredze".¹⁵¹ Viedoklis norāda uz iespējām, paplašināt biznesa nozares kapacitāti, ietekmējoties no dizainera profesijas raksturiezīmēm.

AFS Bruno Mellis „Nezinu, man liekās, ka biznesmeņi ir biznesmeņi, tie kas tur prot taisīt biznesu, tad ir tādi cilvēki, kas spēlē mūziku.(...) Es nedomāju, ka jebkad kāds vadītājs, nu kā, nu to nevar izdarīt. Tur ir mehānika, kā viņi strādā, domā, cik ķerti viņi ir un kā viņi uzvedās.”

Tas, kas tiek atklāts, ka dizainera tiešās prasmes „pārmantošanas” iespējas attiecas vairāk uz dizainera redzējumu, mazāk uz veidu, kā dizaineri strādā. Viedokļu atšķirības vērojamas starp dizaineriem un projektu vadītājiem, kur dizaineri pasludina savas prasmes daudzpusību un profesionalitāti, kas nav pārmantojama, toties projekta

¹⁵¹ Brown, Tim. *Design thinking*. Pp.86.

vadītāji parāda iespējas, saistītas ar komunikāciju ar dizaineri, padarot procesu vienkāršāku un saprotamāku.

3.5 Inovāciju noteikšana dizaina domāšanas kontekstā

3.5.1 Izpratne par inovācijām, definējums

Inovatīvu biznesa uzņēmumu izpratne par inovācijām, parādās viedokļos, kur „Mammalampa” norāda, ka „vārdu inovatīvi visbiežāk attiecinu uz tehnoloģijām, nu ka ļoti jaunas, nebijušas tehnoloģijas tiek pievietotas. Bet nu savā ziņā, teiksim, tā pieeja, ir atšķirīga un raksturīga tieši mums.” Uzņēmumam raksturīgas dizaina inovācijas, kas konceptuāli veido jaunus dizaina priekšmetus – lampas – tās izstrādājot, kā „neražotājs”, pievērsoties tādām tehnoloģijām, kuras masu produkcija izvairās pielietot jeb uzskata par nederīgām. „Mēs ņemam koku, kurš parasti tiek līdz galam apstrādāts, mēs ņemam to neapstrādāto. Vai metālu, kamēr visi cīnās pret rūsu, mēs tieši izmantojam to sarūsējušo metālu (...)Vārdsakot, to materiālu pirmatnējais skaistums, kas netiek pazaudēts tajā apstrādes procesā.”

Toties „AFS” Mārcis Laidiņš izceļ, ka „inovācija ir kaut kas savādāks, kas nav bijis līdz tam” savukārt, Bruno Mellis izsakās, ka „inovācijas - tas ir kaut kāds „sviests”, izdomāt kaut ko, bez kā mēs lieliski līdz šim esam iztikuši un tad tas novators, ja viņam paveicās, piespiež gribēt visiem pārējiem to izmantot. (...)”

„Kvikworks” „Tās arī ir inovācijas. Jo tu pastrādā pie tā, kas tev patīk, un katru reizi tu to padari mazliet savādāku, mazliet foršāku un arī ir process inovējas, caur pieredzi.”

Viedokļos parādās inovāciju raksturojums, kas apkopojot parāda, ka inovācijas var būt līdz šim nebijis un nepieredzēts produkts, vai pakalpojums, kas prasa jaunus, tehnoloģiskus risinājumus, vai jaunu veidu kā skatīties uz pielietošanas iespējām un procesa attīstību.

3.5.2 Inovāciju loma un realizācija uzņēmumā

Bruno Mellis atklāj savu redzējumu kā novators „(...) tai medaļai ir divas puses – it kā baigi forši, o, es tagad varu kaut ko izdomāt, bet no otras puses, kad tu esi kaut ko izdomājis, tev ar to ir kaut kas jādara. Un tas vairs nav tā, es to esmu teicis daudz arī iepriekš, arī nabaga novatoriem. Tā vairs nav izvēle, tev tas ir piespēlēts, tev

tas ir iedots rokās, tev ar to ir jāstrādā. Tas ir kā bērniņš, viņš tev ir jāaudzina, vienalga gribēts, gaidīts, negaidīts, plānots, neplānots – tu esi atbildīgs par to. Ja tu redzi to potenciālu, to jēgu, kāpēc cilvēcei tāds kārtējais (...) būtu vajadzīgs, tev par to ir jā rūpējas. Tas ir tāds tā kā slogs.” (...)„Mēs tikāmies ar IKEA, un viņi grib iegādāties to „*huglock*”, tā ir mega, superlaba ziņa, viņi grib nopirkt visu – kompāniju, visas licences, patentus, pilnīgi visu.” Uzņēmums, kas veidojies no „*huglock*”, piedzīvo inovāciju procesa nozīmīgu posmu inovāciju difūziju jeb inovāciju pārnesei citos uzņēmumos, nozarēs, tirgū un globālā mēroga inovācijas izmantošanā. Inovāciju dizūzija ir būtisks process, jo „bez difūzijas inovācijām nav ekonomiskas ietekmes” ¹⁵² Bruno Mellis atklāj, ka „tie saucamie *longterm*, tie *slow agreements*, kas vienmēr paņem drausmīgi daudz laika. Bet nekas, pa to laiku mēs mēģināsim „*huglock*” iekustināt vēl vairāk, lai mēs varam viņiem pārdot pēc iespējas dārgāk. Skaidrs, ka mēs gribam pārdot, jo mums nav ne spēka, ne resursu. (...) es viņu uztveru kā savu bērniņu, un es būtu priecīgs, nu ja ģimene nevar uzturēt, tad lai iet pie audžu vecākiem, nu kaut kā tā.”

„AFS” Mārcis Laidiņš izceļ, ka „inovācijām ir ļoti svarīga loma, un, pateicoties tam, mēs tā tīri veiksmīgi, ļoti veiksmīgi nostartējām ar savu uzņēmumu. (...)Mēs kad pirmo reizi braucām atrādīt savējo inventāru potenciālajam klientam, mēs no vienas puses bijām tā kā izdarījuši kaut kādu kļūdu, nebijām izdarījuši mājas darbu, mēs nebijām savā dzīvē nevienu izstādi redzējuši, mēs nebijām vispār aizgājuši, mēs nezinājām, kā tas izskatās.(...) . Ja mēs būtu sākuši no otra gala, tad mēs varbūt būtu mēģinājuši sākt kaut ko kopēt vai kaut ko tādu darīt. Un reāli mēs izdomājām pilnīgi tādu savu piegājienu, kuru mēs attīstām visu laiku, jo kā es jau minēju mēs paši gan dizainējam, ražojam šīs sienas, gan strādājam ar viņām.” „AFS”, atsaucoties uz Zilneru, risina jauna un uzlabota pakalpojuma pakāpeniskas attīstības problēmas, tādējādi padarot piedāvājumu labāku un procesu efektīvāku. „Attiecīgi strādājot mēs visu laiku redzam, kur kaut ko var uzlabot un mums jau tagad ir, kā saka tādas pilnveidotākas versijas. Mēs varam salīdzināt, kas patīk māksliniekiem, kas patīk izstāžu organizatoriem un dažādās valstīs, dažādās vidēs, dažādu līmeņu izstādēs un pasākumos. Visu saliekam kopā un tiekam pie kaut kā jauna nākošā.” „AFS”

¹⁵² Scope of the manual. Chapter I. *Objectives and Scope of the Manual*. Oslo: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd ed. OECD Publishing, 2005,pp.17

piemērā parādās starpdisciplīnu nozīmīgums, kas izveidojis nišu un ir līderis nozarē, kas iepriekš nebija pazīstama. Kā brīdina Bruno Mellis „neko nedrīkst darīt starp citu – un tā ir tā atslēgas fiča. Mēs nokoncentrējamies tik nežēlīgi uz to tirgu, mākslas izstāžu tirgu, ka mēs neatstājam iespēju, nevienam iespraukties vairāk tur.” Uzņēmums parāda domāšanas veidu, kur būtiska ir nozaru mijiedarbība un tendence uz attīstību un regulāru pilnveidošanos, izstrādājot arvien jaunus, inovatīvus risinājumus klientam.

„UTHA” „galvenā loma, gan piedāvāto produktu jomā, gan arī pats uzņēmuma modelis, kurš dzīvo pats savu dzīvi augot un transformējoties atkarībā no apstākļiem.” Šis piemērs norāda uz nepastāvīgo inovāciju veidu, kas bieži vien ir uzņēmuma atjaunināšanas un izaugsmes pamats, kas nav stratēģijā iekļauts, bet ir gatavs transformēties un veidoties.

„Skatskat” „Nu mēs tā kā pozicionējam sevi kā inovāciju tehnoloģiju kompāniju, ja mums nebūtu inovācijas, mēs neietu uz priekšu, mēs nepaplašinātos un neiekarotu jaunus tirgus. Manuprāt, ir ļoti maz sfēras, kas vispār varētu strādāt, ja viņām nebūtu inovāciju. Ja mēs aprobežotos ar to vienu produktu, kas ir standarta virtuālā tūre un ja mēs neietu uz priekšu, tad es domāju, ka mēs zaudētu lielu tirgus daļu, kā arī neiekarotu jaunas tirgus daļas. Jo tās ir inovācijas ne tikai dizainā, vizuālos materiālos, bet tās ir arī inovācijas tehnoloģijās.” Šis pētījuma objekts norāda uz produkta mijiedarbību, gan iekšēju (produkta funkcijas), gan ārēju (attiecības ar lietotāju), veidojot projektu ietvaros tūres. Šī mijiedarbība veicina inovāciju konceptu radīšanu un ieviešanu.¹⁵³ „Tev vienmēr ir jābūt unikālam, ja tu gribi uzsvērt, ka pie tevis ir labākais produkts. Ir jāpierāda kāpēc, ar ko tad tu atšķiries.” Tiek atklāta tehnoloģiju sinerģija ar dizainu, kas virzās uz izaugsmi, nodrošinot gala lietotājam instrumentu, kas palīdz klientam radīt savu vērtību stāstu. Uzņēmums regulāri ievieš inovācijas, precīzi vienu reizi gadā.

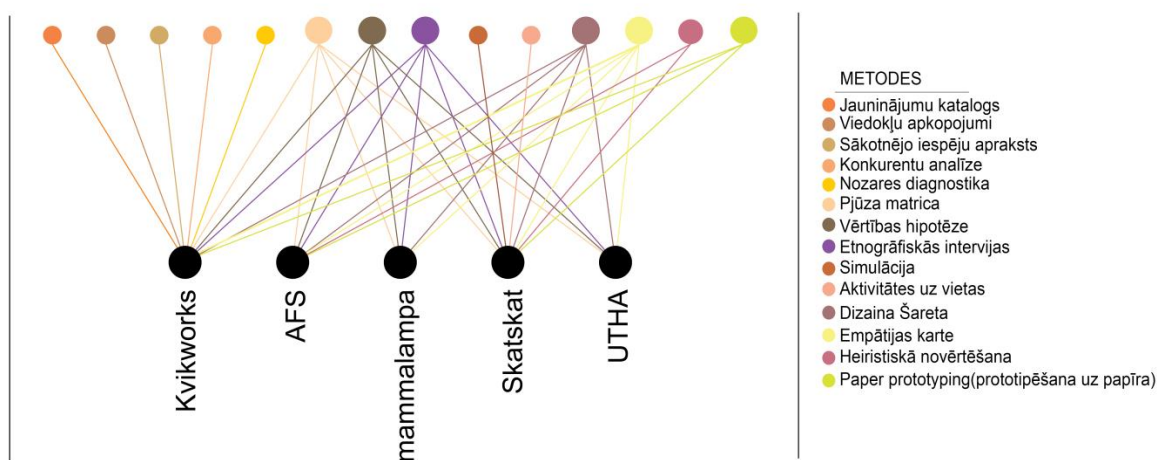
„Kvikworks” „Šobrīd patiesībā mēs tieši iegādājāties burtu lokāmo agregātu, kas būs kaut kas, kas palielinās mūsu kapacitāti un ne tikai. Tās mums inovācijas. Tehniskās inovācijas. Dizaina inovācijas, nu ir mums arī dizaina inovācijas, teiksim pabraukājam pa pasauli, mēs skatāmies, ko lielākie brendi izmanto saviem jaunajiem veikaliem un kā viņi savu logo, pasniedz. Mēs skatāmies, kas tas ir, kas tagad ir

¹⁵³ Mozota, Brigitte de B. *Design management...*, Pp. 119.

trendīgs.” Inovācijas uzņēmumā tiek pielietotas jaunu produktu un procesu attīstībai.. Pētot uzņēmuma dizaina inovācijas, parādās dizaina domāšanas metožu pielietošana.

Inovāciju ieviešana nenozīmē tikai jaunus pakalpojumus un preces, lai gan tas šķiet pats taustāmākais no visiem inovāciju veidiem. Tomēr uzņēmumam nepieciešamā izaugsme bieži vien slēpjas virknē citu biznesa jomu, piemēram, procesos, pārdošanas kanālos, dizainā, cenas noteikšanas un ienākumu struktūrā, kā arī klientu iesaistes formās. Uzņēmumos iegūtie dati norāda uz dizaina domāšanas metožu pielietojumu, kuras uzņēmumi izmanto intuitīvi.

Datu apstrādē autore izmanto vizualizāciju, kas ir vienkāršots tīklojums, kur parādās divi līmeņi (uzņēmumi un metodes), kas pielietošanas gadījumā, savā starpā sasaistās. Uzņēmuma līmenī redzams, cik metodes pielieto katrs uzņēmums, un metožu līmenī var uzskaitīt, cik un kuras metodes tiek pielietotas. Metodes, kas parādās vizualizācijā, ir secīgi sakārtotas (no kreisās puses un labo) gluži tāpat kā tabulā tās ir sarindotas (augšas uz leju). Krāsas, kas piešķirtas metodēm, atbilst krāsām, kas iekļautas tabulā.



Metožu apkopojums ir interpretācija, par intervijās iegūtiem datiem. Visas metodes atrodamas 2.6. nodaļā.

Apkopojot vizualizācijā redzamo:

- „Kvikworks” pielieto 11 metodes
- „Skatskat” 9 metodes
- „AFS” 7 metodes
- „Mammalampa” 5 metodes
- „UTHA” 5 metodes

Visvairāk pielietotās metodes atbilst visiem uzņēmumiem:

- Pjūza matrica (visi uzņēmumi), nosaka jaunas dizainiskas alternatīvas, attīsta izvērtēšanas kritērijus, identificē dizaina kritērijus ar ko salīdzināt, radot rezultātu, izrēķinot rezultātu, atkārtojot, izstrādājot, optimizējot, dokumentējot;
- Vērtību hipotēze (visi) - skaidri nosaka vērtību, kādu iecerētais risinājums sniegs lietotājiem un piegādātājiem;
- Etnogrāfiskās intervijas (visi) - metode, kur notiek sarunas ar cilvēkiem par viņu ikdienu un individuālo kontekstu;
- Dizaina Šareta (visi) - veicina savstarpējo iesaisti dizainēšanas procesā, ideju ģenerēšana darbnīcas veidā;
- Empātijas karte (visi) – dizainēšana domājot par gala lietotāju.

Vizualizācija parādījusi, ka metodes, kas ir visu uzņēmumu pielietotas, ir orientētas gala lietotājā un ir noteikta vērtība, kāda tiek sniegta klientam. Būtiski, ka uzņēmuma procesi notiek ciešā komandas sadarbībā, gan radot idejas, gan kopā dizainējot.

Šo metožu pielietojums apstiprina dizaina domāšanā svarīgākos raksturlielumus:

- Cilvēkā orientēts;
- Grupas sadarbība starpdisciplinārā komandā;
- Ideju radīšana un eksperimentēšana;
- Vērtību radīšana

Jāsecina, ka uzņēmumi, kam dizains ir kā funkcija, vadības līmenī pielieto dizaina domāšanas metodes, tās nenosaucot vārdā, to skaitā vadītāji, reflektējot par dizainera

darbu un prasmēm, ataino metodes, kas pielietotas uzņēmumā. Tas izskaidrojams ar multi – funkcionālu darbinieku sastāvu, kur atbildības jomas pārklājas mazos uzņēmumos, bet saglabājot funkcionalitāti arī lielākos, kur darbinieku izpratne par cita darbu, ir tikpat nozīmīga.

Apkopojot 3. nodaļā iegūtos viedokļus, autore secina, ka uzņēmuma radītā vērtība ir viens no pārdošanas aspektiem, kas veido saikni un ir pamats ilgtspējīgām attiecībām ar gala lietotāju, gadījumā, ja klients identificē sevi ar produktu vai pakalpojumu. Inovatīvu biznesa uzņēmumu vērtība ir unikāla, var paust atšķirīgu domāšanas veidu, vai būt kā piederības simbols, kādai sociālai grupai. Uzņēmumi, kas ir dizaina inovāciju vadīti, rezultātus sasniedz ar novitāti produktos un procesos, jutīgi uztverot pastāvošās potenciālā patērētāja vajadzības un vēlmes, to ieviešot arī savās stratēģijās, kas lielākiem uzņēmumiem ir plānveidīgākas nekā mazākiem. 3. nodaļā tiek noskaidrota dizainera ietekme uzņēmuma procesos, kas parādās kā atsevišķa uzņēmuma funkcija, kur dizainers var būt gan vadītājs, gan formas radītājs. Atklājums ir dizaina profilam pievienotā jutība, kas tiecas saskaņot klienta vēlmes un vajadzības, radot vīzijas ar savu rokrakstu. Viedokļos par dizainera prasmju „pārmantošanas” iespējām, atklājas nošķirums starp redzēt kā dizainerim, strādāt kā dizainerim un domāt kā dizainerim. „Pārmantošanas” iespējas parādās dizainera redzējumā un domāšanas veidā, kas ir vairāk atbalstīts no vadības diskursa un mazāk no dizaineru skatpunkta. Visbeidzot, pētījumā atklājas, ka vadītāji, to skaitā dizaineri – vadītāji, vārdos nenosauc pielietotās dizaina domāšanas metodes, bet reflektējot par dizaina, dizaineru un inovāciju lomu uzņēmumā, ataino metodes, kas tiek pielietotas intuitīvi.

NOBEIGUMS

Pētījuma laikā tika noskaidrots, ka uzņēmumi, kas norādījuši savu piederību pie vienas no industrijām, ir ierobežotāki savās iespējās. Ņemot vērā, ka nav vērtību identificējošas sistēmas, uzņēmumu ierobežojumi saistīti ar darbību dokumentēšanu un dalību iepirkumu konkursos. Visi uzņēmumi ir eksportspējīgi un saskaras ar ieiešana jaunos tirgos, kas prasa izpratni par dažādu, atvērtāku un noslēgtāku, tirgu nosacījumiem un sistēmām. Process ir pētniecisks un laukietilpīgs, kamēr tiek izprasti mērķtirgu nosacījumi. Tiek atklāts, ka trūkst pieredzes eksportēšanas jautājumos un trūkst arī iespēju prasīt viedokli, līdz ar to, katrs uzņēmums pats atklāj, savas nozares specifiku eksportēšanas jautājumos.

Inovātīvi uzņēmumi, veidojot produktu un pakalpojumu koncepcijas un dizainu, tiecās izprast klientu vēlmes un vajadzības, to sasaistot ar uzņēmuma vērtībām, kas ir kļūst par klienta vērtībām. Lai arī uzņēmums ir definēts kā ražojošs, tas konceptuāli var būt kā mākslas vai sociāls projekts, kur produkcija ir instruments, kas veido saikni ar klientu, radot sociālu grupu. Tie uzņēmumi, kas ir spēcīgi orientēti uz tirgu, piešķir nozīmīgu lomu mārketingam un zīmola izveidei. Pētot konkrētos uzņēmumus, visgrūtāk izveidot savu zīmolu ir bijis vizuālās reklāmas ražotājam un IT jomas uzņēmumam, kas paliek savu klientu „ēnā”.

Visiem pētniecības objektiem dizains ir uzņēmuma funkcija. Produkta vai pakalpojuma koncepcijas izveides un pārdošanas veicināšanas procesā, tiek pielietotas dizainera prasmes, kas ciešas sadarbības veidā ar uzņēmumā iesaistītajiem, sniegušas uzņēmumiem augstu eksportspēju. Tiek atklātas dizainera prasmes, kas tieši atspoguļojas uzņēmuma procesos, nodrošinot gala lietotājam visu nepieciešamo pakalpojumu klāstu, uztverot klienta vēlmes un tās savienojot ar vajadzībām un tehnoloģiskajām iespējām. Dizainers atrod objektu (lietu) un manipulē ar to, līdz robežai, kad zūd realitāte, kas ataino inovāciju noteikšanas tendences, kas meklējamas ārpus redzētā, zināmā, pazīstamā, kur domāšanas process piedāvā struktūru, kā saskatīt, uzzināt, atpazīt un pielietot.

Pētījuma problēmjautājums par dizainera prasmju „pārmantošanas” iespējām atklāj, ka projekta vadītāji var apgūt dizainera domāšanu, lai labāk izprastu un uztvertu viens otru, bet ne „pārmantotu” tiešās prasmes. Tiek atzīts, ka ne projekta vadītājs, ne pārdošanas vadītājs, ne dizainera darbs neaprobežojas tikai ar katra darba

uzdevumiem, ir jāveicina izpratne par katra darba procesiem, kas būtībā ir organizācijas resurss, parādot, ka dizaina problēma ir organizācijas problēma, un organizācija problēma ir dizaina problēma. Inovācijās tendēti uzņēmumi, iesaista procesā visus uzņēmuma dalībniekus, lai kopīgi saskatītu problēmas pretrunīgos aspektus, tiecoties sasniegt nebijušus risinājumus. Pētījumā tiek izcelts dizaineru profesionālisms, kas nav pārmantojams, bet tiek uzsvērts multi - funkcionālu darbinieku nozīmība, ar funkciju pārklāšanos. „Pārmantošanas” iespējas parādās dizainera redzējumā un domāšanas veidā, kas ir vairāk atbalstīts no vadības diskursa un mazāk no dizaineru skatpunkta. Visbeidzot tas, ko vadītājs nevar „pārmantot” ir veids, kā dizaineri uzvedās un kāda ir viņu neparedzamā būtība.

Atklājot inovāciju lomu un metodes ar kādām, uzņēmumi realizē inovācijas, tiek konstatēts, ka novatori, līdz ko ir radījuši inovācijas, kas viņiem ir kā „iedotas rokās”, turpina realizāciju ar smagu darbu. Novators parāda savu redzējumu, kas ir attīstāms, uzlabojams, lai saglabātu nišas tirgu. Tiek atklāts uzņēmuma inovāciju modelis, kas norāda uz transformēšanos, atkarībā no apstākļiem.

Visi pētniecībā iekļautie uzņēmumi, kas ir tendēti klientu vajadzību un vēlmju izprašanā un nodrošināšanā, to panāk ar empātiju un izpratni par gala lietotāja vēlmēm un vajadzībām, pielietojot metodes – „vērtību hipotēze”, „etnogrāfiskā intervija” un „empātijas karte”. Uzņēmumi strādā starpdisciplinārās komandās, radot idejas kopīgi, to skaitā eksperimentējot, kas pētījuma rezultātā ir panākts ar „Pjūza matrica” metodes pielietojumu un „dizaina Šaretas” pielietojumu.

Pētījumā atklājas, ka vadītāji, to skaitā dizaineri – vadītāji, vārdos nenosauc pielietotās dizaina domāšanas metodes, bet reflektējot par dizaina, dizaineru un inovāciju lomu uzņēmumā, ataino metodes, kas tiek intuitīvi pielietotas. Maģistra darba ietvaros izpildīti visi darba uzdevumi un pētījums noticis veiksmīgi, iegūstot vērtīgu informāciju un tādējādi papildot mērķi, tiek pierādīts, ka biznesa uzņēmumi, kas tendēti inovācijās, pielieto metodes intuitīvi un metodes, kas parādās darbībā, reprezentē inovatīvu uzņēmumu inovāciju realizāciju.

TĒZES

- Dizaina domāšanas termins ieguvis lielāko atzinību, uzsverot dizaineru paveikto nemateriālo darbu, kur dizaineru darbības pamatā ir koncentrēšanās uz lietotāju, izprotot gala lietotāja problēmas un vajadzības, ar kurām tie saskaras.
- Dizaineri ietekmē uzņēmuma procesus, nosakot formas, kas piepilda un apmierina klienta vajadzības un vēlmes. Dizainera profilam pievienotā jutība tiecas saskaņot klienta vēlmes un vajadzības, radot vīzijas ar savu rokrakstu.
- Izcils dizains nav iespējams bez riskēšanas un agrāk nepieredzētu lietu izmēģināšanas, turklāt vienmēr ir liela iespēja neveiksmei. Dizaina domātājs pielieto abduktīvās pieejas metodes, kas balstās uz pieņēmumiem, to skaitā pielietota tiek analītiskā domāšana, kas ir dizaina domāšanas sastāvdaļa, nevis pretstats.
- Dizainera pielietotais nelineārais, iteratīvais process, padara problēmas par iespējām un zina, ka nav pareizas atbildes vai pareiza risinājuma problēmai.
- Dizaineri, strādājot ar „apburtām” jeb nenoteiktām problēmām, meklē nevis risinājums, bet tā vietā pievērš uzmanību nenoteiktās problēmas īpašībām. Galvenais ir izpratne, kam seko risinājums, respektīvi, risinājums ir sekundārs.
- Inovāciju ieviešana nav tikai jauni pakalpojumi un preces, tās slēpjas virknē citu biznesa jomu, piemēram, procesos, pārdošanas kanālos, dizainā, cenas noteikšanas un ienākumu struktūrā, kā arī klientu iesaistes formās.
- Dizaina izmantošana ir jauns konkurējošs instruments inovāciju virzīšanā, kur inovācijas ir ne tikai fiziski objekti, bet arī politiskas sistēmas, ekonomikas politika, medicīnisko pētījumu metodes un lietotāju pieredze. Dizaina domāšanas izteikta priekšrocība ir jaunu alternatīvu radīšana, kas meklē jaunas, aizraujošas iespējas, kas ietver pieņēmumu izaicināšanu.
- Dizaina domāšanas kā organizācijas resursa fokuss ir inovācijas, kur pamatā koncepts ir vizualizācija, prototipēšana, empātija, integratīva domāšana un abduktīva spriešana, uztverot organizācijas problēmas kā dizaina problēmas.
- Dizaina domāšanā noteiktās tendences tiek hipotētiski pārbaudītas un vizualizētas.
- Organizācijas konkurences priekšrocības ir tieši atkarīgas no spējas ieviest inovācijas. Inovāciju ieviešanai nepieciešams liels daudzums dažādu ideju un

gatavībai risināt neparedzētas problēmas. Abas šīs lietas - daudz labu ideju un labākā risinājuma izvēle - vislabāk atrisina daudzveidība domāšanā un daudzveidība komandā. Ņemot vērā konkrēto situāciju un resursus, katram uzņēmumam jāizvēlas citi līdzekļi, lai kļūtu par līderi inovāciju ieviešanas procesā.

- Dizainera tiešās prasmes „pārmantošanas” iespējas attiecas vairāk uz dizainera redzējumu, mazāk uz veidu, kā dizaineri strādā. Dizaineri pasludina savas prasmes par daudzpusīgu mehānismu, kas nav pārmantojams, to skaitā profesionalitāte.
- Inovatīvu biznesa uzņēmumu vērtība ir unikāla, var paust atšķirīgu domāšanas veidu, vai būt kā piederības simbols, kādai sociālai grupai. Uzņēmumi, kas ir dizaina inovāciju vadīti, rezultātus sasniedz ar novitāti produktos un procesos, jutīgi uztverot pastāvošās potenciālā patērētāja vajadzības un vēlmes, to ieviešot arī savās stratēģijās, kas lielākiem uzņēmumiem ir plānveidīgākas nekā mazākiem.
- Viens no dizaina domāšanas galvenajiem sniegtajiem ieguvumiem ir metožu struktūra, kas ļauj veiksmīgāk nonākt pie vērtīga rezultāta.
- Metodes, kuras pielieto inovāciju realizācijā eksportspējīgi uzņēmumi:
 - „Pjūza matrica” nosaka jaunas dizainiskas alternatīvas, attīsta izvērtēšanas kritērijus, identificē dizaina kritērijus, ar ko salīdzināt, radot rezultātu, izrēķinot rezultātu, atkārtojot, izstrādājot, optimizējot, dokumentējot;
 - „Vērtību hipotēze” skaidri nosaka vērtību, kādu iecerētais risinājums sniegs lietotājiem un piegādātājiem;
 - „Etnogrāfiskās intervijas” metode, kur notiek sarunas ar cilvēkiem par viņu ikdienu un individuālo kontekstu;
 - „Dizaina Šareta” veicina savstarpējo iesaisti dizainēšanas procesā, ideju ģenerēšana darbnīcas veidā;
 - „Empātijas karte” - dizainēšana domājot par gala lietotāju.
- Inovatīvi uzņēmumi pielieto dizaina domāšanas metodes intuitīvi.

AVOTU UN LITERATŪRAS SARAKSTS

Avoti

1. Siliņa, Māra. *Saruna ar Bruno Melli*. 2016. 11. maijs. Audioieraksts. Glabājas M. Siliņas personiskajā arhīvā
2. Siliņa, Māra. *Saruna ar Ievu Kalēju*. 2016. 11. maijs. Audioieraksts. Glabājas M. Siliņas personiskajā arhīvā
3. Siliņa, Māra. *Skype saruna ar Iritu Tīlani - Pakalniņu*. 2016. 17. maijs. Audioieraksts. Glabājas M. Siliņas personiskajā arhīvā
4. Siliņa, Māra. *Saruna ar Jāni Puriņu*. 2016. 23. maijs. Audioieraksts. Glabājas M. Siliņas personiskajā arhīvā
5. Siliņa, Māra. *Saruna ar Lāsmu Baikovu*. 2016. 18. maijs. Audioieraksts. Glabājas M. Siliņas personiskajā arhīvā
6. Siliņa, Māra. *Saruna ar Lāsmu Mārci Laidiņu*. 2016. 18. maijs. Audioieraksts. Glabājas M. Siliņas personiskajā arhīvā

Literatūra

7. Alstyne, van Greg. How we learned to Pluralize the Future: Foresight Scenarios as Design Thinking. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*. Edited by Michael Shamiyeh. Basel: Birkhauser, 2010. Pp. 69.-92.
8. Antonelli, Paola. *Rotman on Design: The Best on Design Thinking from Rotman Magazine*. Edited by Roger Martin and Karen Christensen. Toronto, Buffalo, London: University of Toronto Press, 2013.
9. Bajazit, Nigan. *Investigation Design: A Review of Forty Years of Design Research*. Massachusetts: Institute of Technology: Design Issues, Vol. 20, No. 1, 2004.
10. Bauer, Robert M., Ward M. Eagen. Designing – Innovation at the Crossroads of Structure and Process. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*. Edited by Michael Shamiyeh. Basel: Birkhauser, 2010. Pp.145 – 164.
11. Bell, Stevens, J. *Design Thinking*. American Library Association, Vol. 39, No. 1/2, 2008.

12. Brown, Tim, Barry Katz. *Change by design*. Journal of Product Innovation Management Vol 28, 2011.
13. Brown, Tim. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Collins Publishers, 2009.
14. Brown, Tim. *Design Thinking*. Harvard Business Review, 2008. Pp. 84-92.
15. Buchanan, Richard. *Design and Organizational Change*. MIT Press, Design Issues, Vol. 24, No. 1, 2008.
16. Buchanan, Richard. *Whicked Problems in Design Thinking*. Mit Press, Design Issues, Vol. 8, No. 2, 1992.
17. Carlgen, Lisa, Maria Elmquist, Ingo Rauth. *Design Thinking: Exploring values and affects from Innovation Capability Perspective*. The Design Journal, Vol. 17, No. 3, 2014.
18. Chen, Steven, Venkatesh, Alladi. *An investigation of how design oriented organisations implements design thinking*. Westburn Publisher, Journal of Marketing Management, Vol. 29, 2013.
19. Churchman, West. *Whicked problems*. Informs, Management Science, Vol. 14, No. 4, Application Series, 1967.
20. Cross, Nigel. *Design Thinking*. Oxford: Berg, 2011.
21. Cross, Nigel. *Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science*. MIT Press, Design Issues, Vol. 17, No. 3, 2001. Pp. 49–55.
22. Crossna, Mary, M., Marina Apaydin. *A Multi – Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*. Blackwell Publishing, Journal of Management Studies, Vol. 47, No. 6, 2010.
23. Dilnot, Clive. The State of Design History, Part I: Mapping the Field. *Design Discourse. History, Theory, Criticism*. Edited by Victor Margolin. Chicago: The University of Chicago Press, 1989.
24. Dorst, Kees. *Design Problems and Design Paradoxes*. Massachusetts Institute of Technology: Design Issues, Vol. 22, No. 3, 2006.
25. Dorst, Kees. *The Core of Design Thinking and its application*. Netherlands: Eindhoven University of Technology, Design Studies Vol. 32, No. 6, 2011.

26. Dunne, David, Roger Martin. *Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion*. Academy of Management Learning & Education, 2006, Vol. 5, No. 4, 2006. Pp. 512-523
27. Fliegel, Gerald. Meeting Innovation Requirements in Large Companies. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*. Edited by Michael Shamiyeh. 2010. Pp. 393-404
28. Fraser, M.A. Heather. The Practice of Breakthrough Strategies by Design. *Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*. Edited by Michael Shamiyeh, 2010. Pp. 313-330.
29. Freimane, Aija. *Dizains ilgtspējīgai sociālai labklājībai. Dizaina paradigmas maiņa*. Promocijas darbs. Rīga: Latvijas Mākslas akadēmija, 2015.
30. Gharajedaghi, Jamshid. From Operation Research to Cybernetics and Finally to Design Thinking. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*. Edited by Michael Shamiyeh, 2010. Pp. 105-112.
31. Google, Mary Anne, M. *Design Thinking*. Research Technology Management.
32. Huppatz, DJ. *Revisiting Herbert Simon's Science of Design*. Massachusetts Institute of Technology. Design Issues, Vol. 31, No. 2, 2015.
33. *Intelligent design: How managing the design process effectively can boost corporate performance*. John Bessant, Andy Neely, Bruce Tether u.c. Londona: Advanced Institute of Management Research, 2006.
34. Kelley, David, Tom Kelley. *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential within Us All*. New York: Crown Publishing, 2013.
35. Kimbell, Lucy. *Rethinking Design Thinking: Part I*, Design and Culture, The Journal of the Design Studies Forum, Vol. 3, No. 3, 2011.
36. Kimbell, Lucy. *Rethinking Design Thinking: Part II*, Design and Culture, The Journal of the Design Studies Forum, Vol. 4, No. 2, 2012. Pp. 129-148.
37. Kumar, Vijay. *101 Design Methods: a Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*. New Jersey: Wiley, 2013.
38. Liedtka Jeanne. *Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction*.

39. Liedtka, Jeanne. In Defense of Strategy as Design. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*. Edited by Michael Shamiyeh. 2010. Pp. 295-312.
40. *Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry*. R.J. Boland, F. Collopy, K.Lyytinen, Y.Yoo. Massachusetts Institute of Technology, Design Issues, Vol. 24, Nr. 1., 2008.
41. Martin, Roger. *The Design of Business*. University of Toronto Press, Rotman, 2013.
42. Martin, Roger. *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Boston: Massachusetts, Harvard Business School,2009.
43. Martin, Roger. *The Design of Business: why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Massachusetts, Harvard Business School,2009.
44. Michlewski, Kamil. Frameworks, Artefacts, Designers – Three Vectors. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*. Edited by Michael Shamiyeh. 2010. Pp. 275-294.
45. Mootee, Idris. *Design Thinking for Strategic Innovation: what they can't teach you at business or design school*.New Jersey: Idea Couture, 2013.
46. Mozota,Brigitte de Borja. *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. New York: Allworth press, 2003.
47. Nussbaum, Bruce. *The power of design*. Business Week, 2004. Pp. 86-92.
48. Oakley, Mark. *Handbook of Design Management*. Basil Blackwell.
49. Pētījums *Vidzemes plānošanas reģiona viedās specializācijas iespējas*. 2014.
50. Plattner, Hasso. *An Introduction to Design Thinking Process Guid*. Institute of Design at Stantford,2010.
51. Potter, Norman. *What is a Designer?* 4th Edition. London:Hyphen Press, 2002.
52. Poulsen, Søren,B., Ulla Thøgersen. *Embodied design thinking: a phenomenological perspective*. CoDesign, Vol. 7, No. 1, 2011. Pp. 29–44.

53. Razzouk, Rim, Valerie Shute. *What Is Design Thinking and Why It Is Important?* Florida: Florida State University, Review of Educational Research, Vol. 82, No. 3, 2012. Pp. 330 – 348.
54. Razzouk, Rim, Valerie Shute. *What Is Design Thinking and Why It Is Important?* Florida: Florida State University, 2012. 336.lpp. No: Braha, D., Y. Reich. *Topological structures for modeling engineering design processes*, 2003. 185-199.lpp.
55. Scope of the manual. Chapter I. *Objectives and Scope of the Manual*. Oslo: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd ed. OECD Publishing, 2005,pp.17
56. Seidel, Victor.P., Fixon, Sebastian, K.
Adopting design thinking in novice multidisciplinary teams: The application and limits of design methods and reflexive practices. The Journal of Product Innovation Management, Vol.30, No. 6, 2013. Pp.3.
57. Shamiyeh, Michael. Corporate Innovation and Design. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*. Edited by Shamiyeh, Michael 2010. Pp. 347-380.
58. Verganti, Roberto. *Design Driven Innovation: Changing the Rules by Radically Innovating What Things Mean*. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2009.4. slajds.
59. Verganti, Roberto. *Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda*. Milano: Journal of Product Innovation Management, 2008.Pp. 2.
60. Zillner, Zonja. Planning Innovations: A Question of Design. *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*, 2010. Pp. 381-392

Elektroniskie resursi

61. Art Fairs Service. *Home*. Pieejams: <http://www.artfairsservice.com/en/home> [skatīts 2016, 07. mai.]
62. Assink, Marnix. *Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model*. 2006. Pieejams:

- http://www.academia.edu/2701651/Inhibitors_of_disruptive_innovation_capability_a_conceptual_model [skatīts 2016, 18. mai.]
63. Buchanan, Richard. *Case Western Reserve University*. Pieejams: <https://weatherhead.case.edu/faculty/richard-buchanan> [skatīts 2016, 13. apr.]
64. Burdek, Bernhard E. *Design. History, Theory and Practice of Product Design*. Basel, Boston, Berlin, 2005. Pieejams: <https://issuu.com/5070dg/docs/design-the-history--theory-and-practice-of-product> [skatīts 2016, 07. mai.]
65. Cohen, Reuven. *Design Thinking: A Unified Framework for Innovation*. 2014. Pieejams: <http://www.forbes.com/sites/reuvencohen/2014/03/31/design-thinking-a-unified-framework-for-innovation/#62b34c2656fc> [skatīts 2016, 21. mai.]
66. Digitālā biznesa rokasgrāmata. *Produkta tirgus matrica*. Pieejams: <http://rokasgramata.lv/vadiba/produkta-tirgus-matrica-2/> [skatīts 2016, 25.mai.]
67. Dilnot, Clive. *The New School Parsons*.
68. Pieejams: <http://www.newschool.edu/parsons/faculty.aspx?id=4d54-6330-4f54-4578> [skatīts 2016, 07.mai.]
69. Drucker, Peter F. *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review, 2012. Pieejams: <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation> [skatīts 2016, 10. apr.]
70. European Commission. *Social Innovation*.
Pieejams: http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social/index_en.htm
[skatīts 2016, 23. mai.]
71. Kimonte, Ieva. *Kas ir dizaina domāšana biznesā?* 2014. Pieejams: <http://www.monday.lv/kas-ir-dizaina-domasana-biznesa/> [skatīts 2016, 7. mai.]
72. Kvikworks. *Par mums*. Pieejams: http://www.kvikworks.lv/lat/par_mums
[skatīts 2016, 21. mai.]
73. Liedtka, Jeanne, Tim Ogilvie. *Designing for Growth: a design thinking tool kit for managers*. New York Columbia University Press, 2011. Pieejams: <http://www.slideshare.net/fred.zimny/designing-for-growth-preview-book>
[skatīts 2016, 20. mai.]

74. P&G. *Our Brand*. Pieejams: http://us.pg.com/our_brands [skatīts 2016, 8. mai.]
75. SAP User Experience Community. *Introduction to Design Thinking*. 2012. Pieejams: <https://experience.sap.com/skillup/introduction-to-design-thinking/> [skatīts 2016, 22. mai.]
76. Skatskat. *Kas mēs esam*. Pieejams: <http://www.skatskat.lv/> [skatīts 2016, 18. mai.]
77. The MediaLAB Amsterdam. *Design Methods Toolkit*. Pieejams: <http://medialabamsterdam.com/toolkit/> [skatīts 2016, 24. mai.]
78. The Red Jackets Best Exporting Brands from Latvia. *Kas mēs esam*. Pieejams: <http://www.theredjackets.lv/lv/#!kas-mes-esam> [skatīts 2016, 09.mai.]
79. The Young Foundation. *Social innovation & investment*. Pieejams: <http://youngfoundation.org/our-work/social-innovation-investment/> [skatīts 2016, 23.mai.]
80. Walters, Helen. *Design Thinking: Isn't a Miracle Cure, but Here's is How it Helps*. 2011. Pieejams: <http://www.fastcodesign.com/1663480/design-thinking-isnt-a-miracle-cure-but-heres-how-it-helps> [skatīts 2016, 09. mai.]
81. Wicked Problem: Problems Worth Solving. *Wicked problems*. Pieejams: https://www.wickedproblems.com/1_large_scale_distraction.php [skatīts 2016, 20.mai.]

ABSTRACT

Master's Thesis - Design thinking and its appliance possibilities in business. Author: Māra Siliņa, supervisor Dr.oec., doc. Ieva Zemīte.

The present Thesis's consists of 3 chapters, 15 subchapters and 2 annexes; Paper includes 6 models, 2 tables and 81 titles in the sources and literature list.

apzināt dizaina domāšanas metodes, kas sasniedz novatoriskus risinājumus uzņēmējdarbībā, kā arī noskaidrot uzņēmēju izpratni par dizaina domāšanas metožu pielietošanu.

The aim of this Master's Thesis is to study methods of design thinking, which achieve innovative solutions in business, as well as to establish entrepreneurs insights about methods application of design thinking. Overall this aim was reached and aforementioned aim was determined. First chapter of Master's Thesis includes analysis of design's concept and its seclusion, which is based on types and phases of design process. Significance of design approach and framework was determined, and characterizing features of designer and design thinker's profile was identified.

In second chapter of Master's Thesis origin of design thinking and development of concept was reviewed by describing proceses and promises of design thinking, which tend to create innovations with methods of design thinking, including making of criteria for method selection.

In third chapter qualitative data analysis and interpretation was conducted – opinions about role of design, designers and innovations in business was estimated, designer's abilities and inheritance possibilities in business context was determined, design thinking methods and instruments, which achieve innovative solutions in business was defined and entrepreneurs insights established.

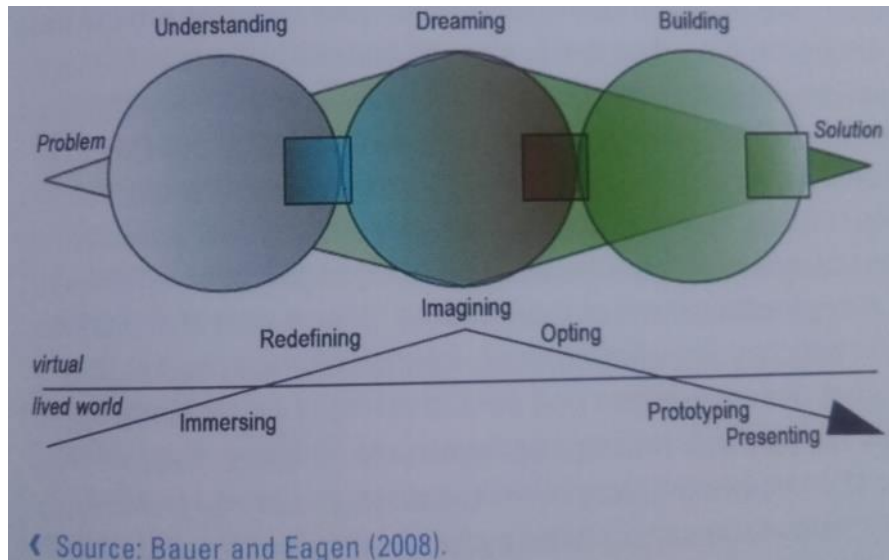
Key words: *design process, deign thinking, designer profile, design thinking methods.*

PIELIKUMI

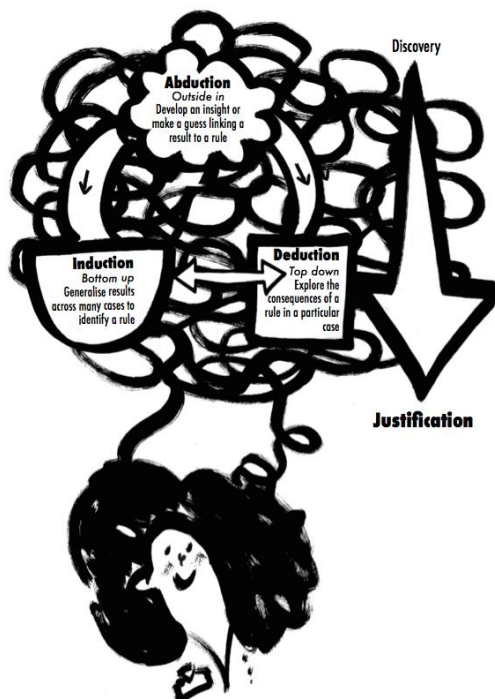
Pielikums Nr.1

Modeļi un ilustrācija

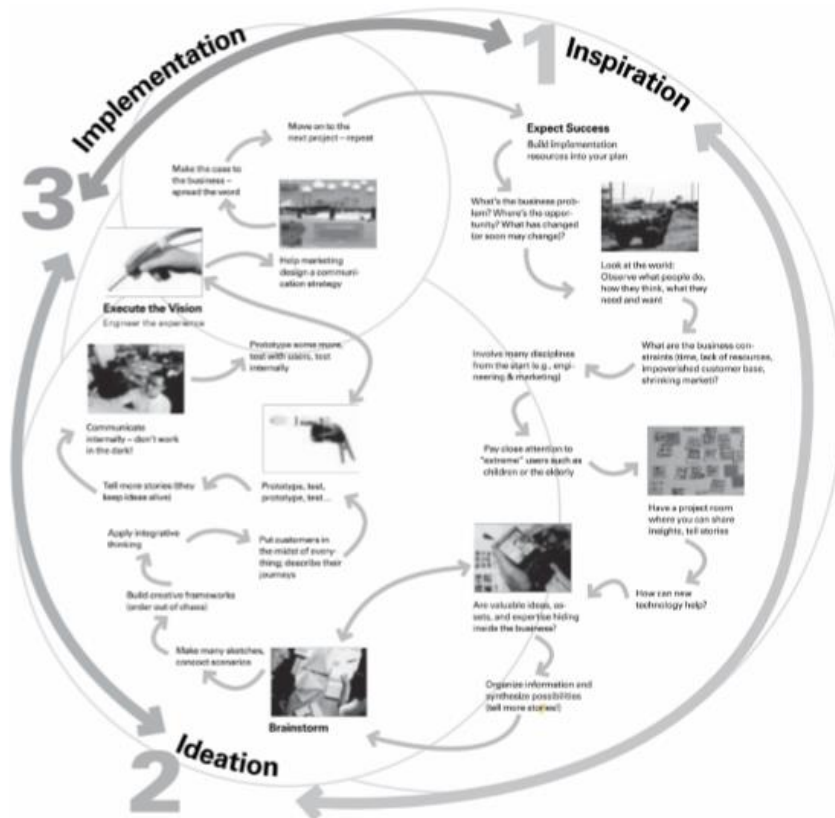
Modelis Nr.1 (Bauer, Robert M., Ward, Eagen M. *Designing – Innovation at the*



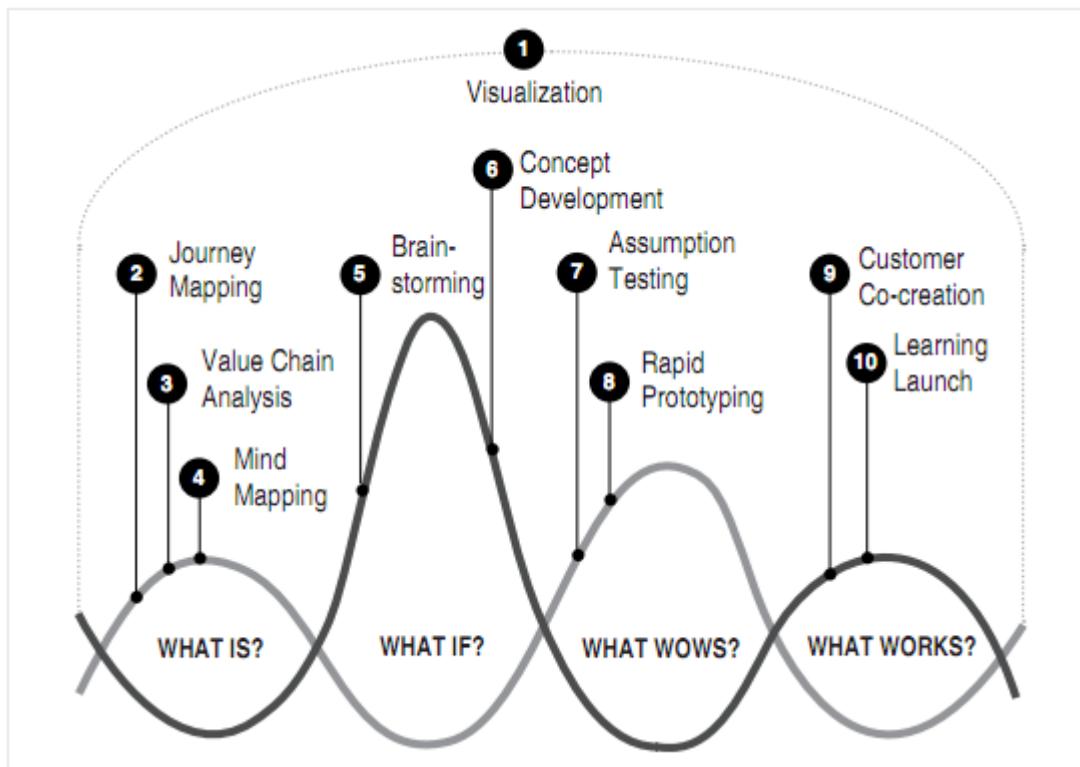
Crossroads of Structure and Process. How Design Thinking Innovates Business)



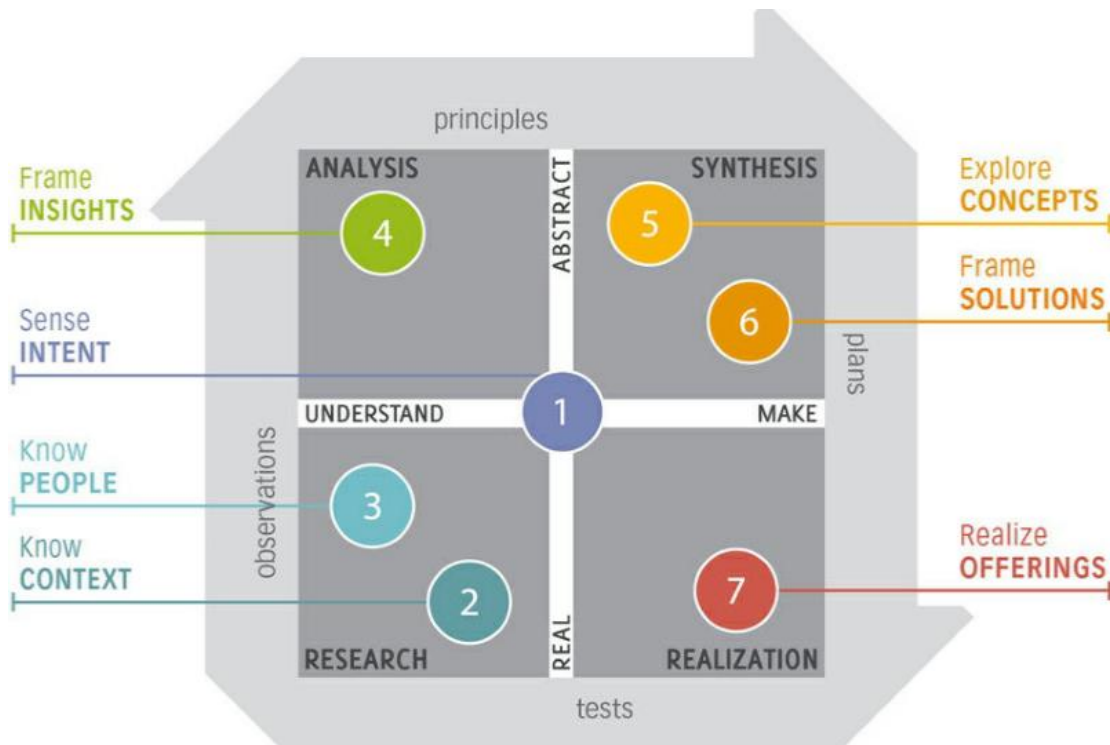
Ilustrācija Nr.1 (Limbell, Lucy, *Holy Macdonald*, 2015)



Modelis Nr.2 (Brown, Tim. *Change by Design*)



Modelis Nr.3 (Liedtka, Jeanne, Ogilvie, Tim. *Designing for Growth*)



Modelis Nr.4 (Kumar, Vijay. *101 Design Methods: a Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization.*)

The Design Management Staircase model sets out the typical characteristics of businesses and how they use design at four levels. The level classification ranges from the lowest level "No Design Management" to the highest level where Design Management is used strategically and is part of the business culture.

Businesses do not necessarily have to strive for the highest level, as various factors determine the particular needs of each company. The aim is to use design in the most effective way according to the circumstances and level of ambition.

LEVEL 1:

NO DESIGN MANAGEMENT

Design is used on an ad-hoc basis with no strategic aims. There is little knowledge or experience to handle design activities. Design plays no role in the company's attempts to differentiate itself from its competitors. Design activities will be unpredictable and inconsistent because of the absence of a clearly defined process.

LEVEL 2:

DESIGN MANAGEMENT AS PROJECT

Design is used for style changes or product improvement projects, primarily as a marketing tool. Design is not used to create new products or services. Design projects are managed by a few specific employees. As a result, design is not integrated into other business processes and there is often little collaboration between departments.

LEVEL 3:

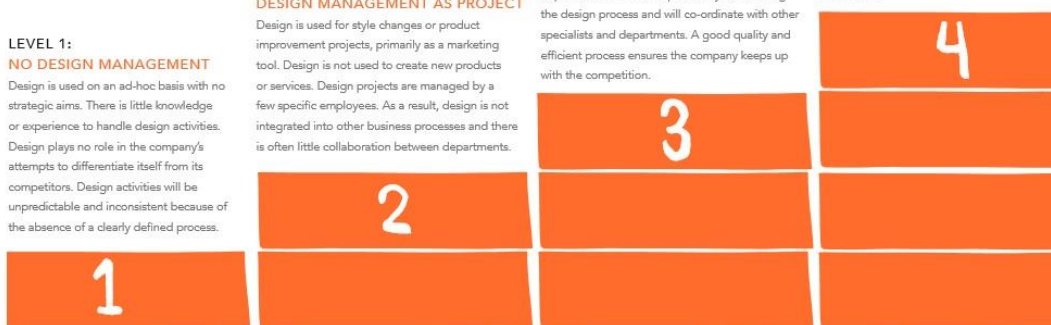
DESIGN MANAGEMENT AS FUNCTION

Design is used proactively and companies start linking design to innovation and new product development. A dedicated employee or department will have responsibility for handling the design process and will co-ordinate with other specialists and departments. A good quality and efficient process ensures the company keeps up with the competition.

LEVEL 4:

DESIGN MANAGEMENT AS CULTURE

Companies at this level are design-driven and market-leaders. Innovation comes through new products or services and new market propositions. In order to excel, senior management and different departments are closely involved, with design embedded in the main business processes. These companies instill the importance of design across the whole team.



Modelis Nr.5 (The National Centre for Product Design + Development Research. *Set Up: Small Business Design Management Toolkit.*)

Tabulas

Design-thinker characteristics

Characteristics	Description
Human- and environment-centered concern	Designers must continually consider how what is being created will respond to human needs. They should also consider environmental interests at a level with human interests as primary constraints for the design process.
Ability to visualize	Designers work visually (i.e., depiction of ideas).
Predisposition toward multifunctionality	Designers should look at different/multiple solutions to a problem and keep the big picture of the problem in mind while focusing on its specifics.
Systemic vision	Designers should treat problems as system problems with opportunities for systemic solutions involving different procedures and concepts to create a holistic solution.
Ability to use language as a tool	Designers should be able to verbally explain their creative process forcing invention where detail is lacking and expressing relationships not obvious visually (i.e., explanation should go hand in hand with the creative process).
Affinity for teamwork	Designers need to develop interpersonal skills that allow them to communicate across disciplines and work with other people.
Avoiding the necessity of choice	Designers search competing alternatives before moving to choice making or decision making. They try to find ways to come up with new configurations. This process leads to a solution that avoids decision and combines best possible choices.

Tabula Nr.1 (Mozota,Brigitte de B. *Design management: using design to build brand value and corporate innovation.*)

Table 1 Different ways of describing design thinking.

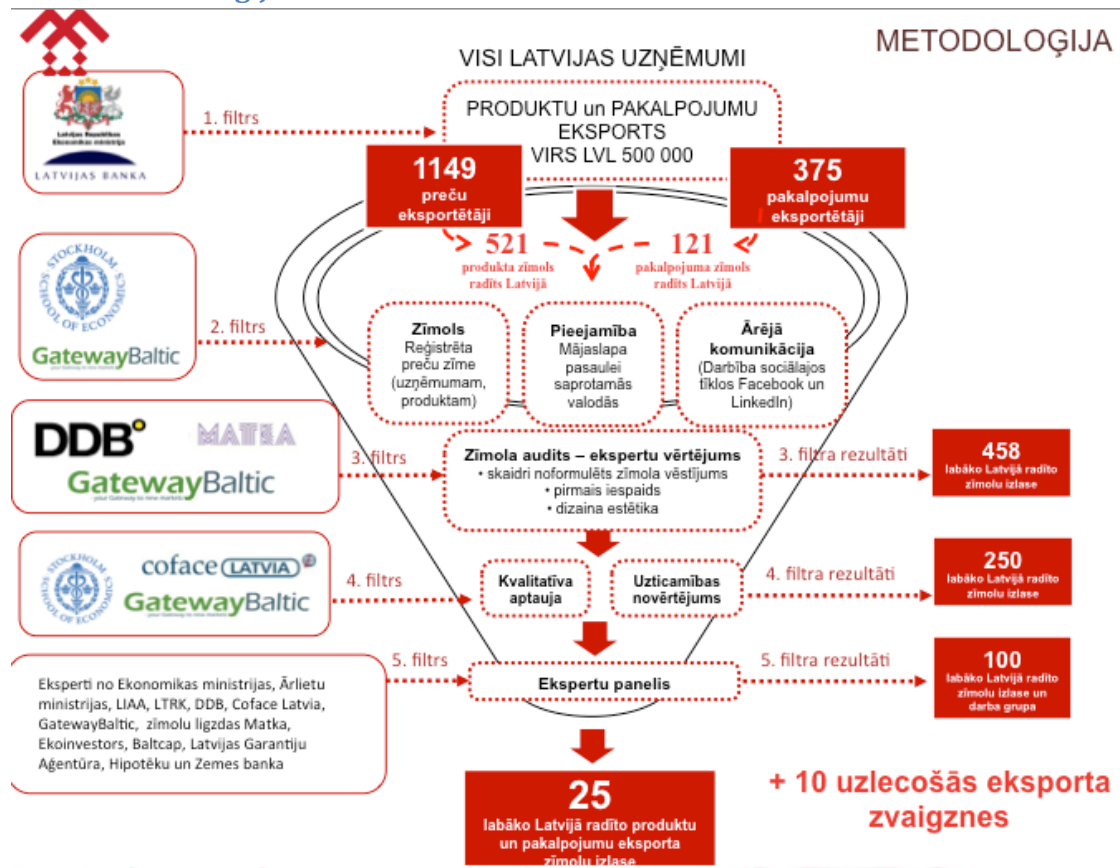
	<i>Design thinking as a cognitive style</i>	<i>Design thinking as a general theory of design</i>	<i>Design thinking as an organizational resource</i>
Key texts	Cross 1982; Schön 1983; Rowe [1987] 1998; Lawson 1997; Cross 2006; Dorst 2006	Buchanan 1992	Dunne and Martin 2006; Bauer and Eagan 2008; Brown 2009; Martin 2009
Focus	Individual designers, especially experts	Design as a field or discipline	Businesses and other organizations in need of innovation
Design's purpose	Problem solving	Taming wicked problems	Innovation
Key concepts	Design ability as a form of intelligence; reflection-in-action, abductive thinking	Design has no special subject matter of its own	Visualization, prototyping, empathy, integrative thinking, abductive thinking
Nature of design problems	Design problems are ill-structured, problem and solution co-evolve	Design problems are wicked problems	Organizational problems are design problems
Sites of design expertise and activity	Traditional design disciplines	Four orders of design	Any context from healthcare to access to clean water (Brown and Wyatt 2010)

Source: Lucy Kimbell

Tabula Nr.2 (Kimbell, Lucy. *Rethinking Design Thinking:Part I*)

Pielikums Nr.2

Metodoloģija



Modelis Nr.1 (The Red Jackets Best Exporting Brands from Latvia. Metodoloģija)



Ilustrācija Nr.1 (Pētījums *Vidzemes plānošanas reģiona viedās specializācijas iespējas*. 2014)

Intervijas protokols

Intervijas mērķis: uzzināt viedokli par uzņēmuma inovāciju procesu, tā saistību ar dizaina domāšanu.

Intervējamais: uzņēmuma „Skatskat” projektu vadītāja Lāsma Baikova

Intervētāja: Latvijas Kultūras akadēmijas 2. Kursa maģistrantūras studente Māra Siliņa

Norises vieta: Artilērijas iela 3, 18/05/2016 plkst.13:00

Intervijas vadlīnijas:

1. Raksturot darbības sfēru, industriju, darbinieku skaitu;
2. Kāda vērtība tiek pārdota, kāds ir mērķis;
3. Kādi faktori kavē uzņēmējdarbību;
4. Kāda ir dizaina, dizainera, dizaina domāšanas loma uzņēmumā;
5. Kāda loma uzņēmumā ir inovācijām, cik bieži tiek realizētas;
6. Kā tiek realizēta inovāciju noteikšana, kādas metodes tiek pielietotas mērķa sasniegšanā;
7. Raksturot uzņēmuma stratēģijas izveides procesu;
8. Vai un kādas prasmes vadītāji var „pārmantot” no dizainera;
9. Intelektuālo tiesību nostādne uzņēmumā.

Intervijas ilgums 20-30 minūtes.

Saruna ar „Art faires service” Eiropas pārdošanas vadītāju Mārci Laidiņu

[2016, 09.mai.] „Rocket Bean Roastery” Miera iela 29/31

Lūdzu, raksturojiet uzņēmuma darbības sfēru!

Uzņēmuma darbības sfēra īstenībā ir ļoti vienkārša – iekārtojam mākslas izstādes, gadatirgus (angliski sauc par faire, vāciski varbūt par mese), bet nu pa lielam tiešā tulkojumā gadatirgus.

Un kādu industriju jūs pārstāvat, kas tā būtu klasifikatorā?

Grūti tā ļoti precīzi nodefinēt. Kaut kas varbūt savā ziņā iet zem būvniecības apakšā, kaut kas zem servisa pakalpojumu sniegšanas.

Kādu vērtību jūs pārdodat?

Mūsu vērtība – mēs cenšamies un ļoti plašā mērogā arī mums tas izdodas, nodrošināt maksimālu servisu šo mākslas izstāžu organizētājiem. Lai viņiem nav jāveic daudz un dažādi pasūtījumi no daudz un dažādiem piegādātājiem, ka viņi visu var iegūt vienā vietā un ļoti augstā kvalitātē.

Un kāds ir jūsu darbinieku skaits un aptuvenās pozīcijas?

Darbinieku skaits mums ir ļoti šaurs, uzņēmumā esam pieci cilvēki, bet tieši uz izstāžu organizēšanām mēs piesaistam ārpus pakalpojumus. Lielākie pasākumi mums ir bijuši, kur esam ap 40 cilvēkiem brauc būvēt šīs izstādes.

Un kā jūs formulētu jūsu uzņēmuma mērķi?

Mūsu uzņēmuma mērķis – facebook ir ierakstīts, ka mēs gribam būt pirmie, kas uz Mēness uzbūvē mākslas izstādi. Mūsu mērķis ir būt savā nozarē pašiem labākiem.

Un ar kādiem instrumentiem jūs to sasniedzat?

Mēs sasniedzam to ne tikai ar ļoti kvalitatīvu inventāru, kas ir mūsu pašu dizainēts, izstrādāts, pilnveidots, bet tieši ar savu tādu attieksmi pret klientu – mēs vienmēr cenšamies, mums sanāk ievērot termiņus, visu pasniegt laikā un cenšamies tam

klientam iedot vairāk, nekā viņš ir, varbūt plānojis no mums saņemt. Un paši mēs jau esam nosprauduši tādu mērķi, ka katru nākamo izstādi mēs uzceļam un apkalpojam daudz labāk nekā iepriekšējo, mēs vislaik skatāmies, kur kaut ko var vēl uzlabot un pilnveidot. Pārsvarā mēs orientējamies uz mākslas izstādēm, protams, mēs apkalpojam daudz un dažādus citus pasākumus. Pēc mēneša brauksim Eiropas dienas Briselē būvēt, bet nu 99% ir mākslas izstādes. Tā kā mums tā pieredze ir daudz dažādos reģionos – Eiropā, Lielbritānijā – mēs esam ļoti profesionāli izauguši, mēs varam tiem mākslas izstāžu organizētājiem jau dot kaut kādus padomus, kur kaut ko var uzlabot un pilnveidot.

Katram projektam jums ir individuāla pieeja?

Protams, pilnīgi noteikti katrs projekts ir pilnīgi individuāls projekts.

Un kopš kura gada jūs darbojaties?

Mēs esam pavisam jauni un svaigi – šogad pavasarī palika 2 gadi.

Kādi ir iekšējie un ārējie faktori, kas kavē vai veicina jūsu uzņēmējdarbību?

Pilnīgi noteikti ir gan tādi, gan tādi. Tā kā mums pārsvarā gandrīz visi pasākumi notiek eksportā, 99% tas varētu būt, lai nu kā negribētos atzīt – kavē tas, ka mēs esam no Latvijas. Tomēr. Ir tirgi, kas ir atvērtāki, un ir tirgi, kas ir noslēgtāki. Pieņemsim Beļģija, kur mums dotajā brīdī atrodas mūsējā noliktava, ir ļoti atvērta. Tad pieņemsim Anglijā bija ļoti grūti ieiet, ko mēs burtiski nupat kā izdarījām, pirmos soļus jau veicām. Un tad kad mēs jau tur esam iekšā, tā atsaucība jau ir liela, jo angļi māk novērtēt to, ko viņi saņem, kvalitāti. Viņi māk ne tikai novērtēt un paši priekš sevis papriecāties, viņi to māk arī padot tālāk. Tā kā tagad moderni pieņemts „šērot” un „laikot”. Pieņemsim atkal Vācijā ļoti noslēgti, ļoti grūti iekļūt iekšā. Neskatoties uz visu to, mēs pie tā strādājam, strādājam arī uz citiem tirgiem, arī ārpus Eiropas, un agri vai vēlu mēs tur būsīm.

Kāda loma ir tieši dizainam jūsu uzņēmumā?

Jāsāk ar to, ka viss šis servisa pasākums savā veidā ir radies, pateicoties dizainam. Idejas autors un īpašnieks Bruno Mellis pats ir dizainers un arī ļoti veiksmīgs inovators, viņš ir radījis tādu „haglock” (huglock) furnitūras savienojumu, pateicoties kuram mums radās iespēja noprezentēt savas mākslas sienas, ko mēs nekad iepriekš

nebijām darījuši. Un tieši šis vienkāršais un veiksmīgais sienu dizainēšanas ieguvums, ir tas, ka mēs ļoti labi kotējamies ar savu produktu.

Daļēji jau atbildēts arī uz nākošo jautājumu, ja pareizi saprotu, jūs arī vadības un lēmumu pieņemšanas līmenī izmantojiet dizainisku domāšanu? Ar to domājot, ka dizains nav, saistīts tikai ar gala produktu, bet arī ar uzņēmuma procesiem?

Savādāk tas nav iespējams, katra lieta pie kuras mēs pieķeramies – mājaslapu izstrāde, materiāli, bukleti – visu to mēs arī paši taisām un cenšamies arī savu vizuālo tēlu ieturēt, arī veicot mūsu darbus. Visi ir atbilstoši apģērbti, lai ne tikai izskatās, bet arī ir augstākajā līmenī.

Vai jūsu uzņēmumā izmantojiet, kādas konkrētas dizaina domāšanas metodes, lai panāktu noteiktu rezultātu, attīstību?

Šeit noteikti labāk būtu bijis aprunāties ar Bruno, kurš ir mūsu, tā teikt, dizaina tēvs un Aivaru, kurš ir mūsu konstruktors, rasētājs, zīmētājs un tādas tehniskās puses pārstāvis. Jo es vairāk pārstāvu trešo daļu, es orientējos uz pārdošanu. Līdz ar to es vairāk izmantoju savu kolēģu paveiktos darbus, lai labāk varētu veikt savus darbus. Viņiem viņu darbi veicās labi, attiecīgi arī man mani darbi veicās labi. Saistīti, bet varbūt ne tieši atbilde uz jautājumu.

Tad varbūt izmantošu iespēju un aprunāšos arī ar jūsu kolēģiem!

Droši.

Paldies! Un kā jūs teiktu, kāda loma jūsu uzņēmumā ir inovācijām?

Inovācijām ir ļoti svarīga loma un pateicoties tam, mēs tā tīri veiksmīgi, ļoti veiksmīgi nostartējām ar savu uzņēmumu. Jo kas ir inovācija, kaut kas savādāks, kas nav bijis līdz tam. Mēs kad pirmo reizi braucām atrādīt savējo inventāru potenciālajam klientam, mēs no vienas puses bijām tā kā izdarījuši kaut kādu kļūdu, nebijām izdarījuši mājas darbu, mēs nebijām savā dzīvē nevienu izstādi redzējuši, mēs nebijām vispār aizgājuši, mēs nezinājām, kā tas izskatās. Un tas šinī brīdī nostrādāja ļoti labi, jo mēs tam pasākumam piegājām pavisam no citas puses un izdomājām kaut ko tā kā pilnīgi jaunu risinājumu. Aizbraucām uz Stokholmu, tur notika mākslas izstāde, nodemonstrējām mūsējos paneļus un tikai pēc tam iegājām iekšā apskatīties kā tas

notiek reālajā dzīvē. Ja mēs būtu sākuši no otra gala, tad mēs varbūt būtu mēģinājuši sākt kaut ko kopēt vai kaut ko tādu darīt. Un reāli mēs izdomājām pilnīgi tādu savu piegājieni, kuru mēs attīstām visu laiku, jo kā es jau minēju mēs paši gan dizainējam, ražojam šīs sienas, gan strādājam ar viņām. Attiecīgi strādājot mēs visu laiku redzam, kur kaut ko var uzlabot un mums jau tagad ir, kā saka tādas pilnveidotākas versijas. Mēs varam salīdzināt, kas patīk māksliniekiem, kas patīk izstāžu organizatoriem un dažādās valstīs, dažādās vidēs, dažādu līmeņu izstādēs un pasākumos. Visu saliekam kopā un tiekam pie kaut kā jauna nākošā.

Un teiksim kāda gada ietvaros, cik tādas inovācijas ir realizētas?

To vispār nav iespējams atbildēt uz šo jautājumu, mēs tā trīs kopīgi darbojamies ikdienā roku rokā, brīžiem, kad mēs kaut ko esam jau ieviesuši jaunu, es sāku domāt, kurš bija tas idejas autors – varbūt es vai varbūt Aivars, varbūt Bruno. Un tad tu saproti, ka tas ir viss noticis kaut kā tā tīri dabīgi, vienam otru papildinot. Ja tā skatās, katrs kaut kāds sīkumiņš, kaut kāda mazā lieta tiek pieslīpēta un attīstīta, attīstīta. Tur var piemērus, arī ļoti vienkāršus, minēt, kā pieņemsim tāda elementāra lieta kā – katrā izstādē ir jāpiestiprina mākslas darbi pie sienām, un mēs jau protams domājam arī par to kā pēc tam tās sienas vieglāk būtu remontēt, mēs paši viņas atjaunojam pēc izstādēm un tad mēs aizgūvām kaut kur jau tādu redzētu ideju, ka var nevis vienkārši skrūvēt skrūves sienā, bet izurbt mazu caurumiņu un ielikt tādu āķīti, kurš ir ļoti stingrs, izturīgs, viegli gan ieliekams, gan izņemams un pēc tam arī paneļus ir vieglāk remontēt. Un tā mēs lēnā garā arī apmācam jau galeristus, kas brauc uz izstādēm, kā lietot šādus āķīšus un lai viņiem būtu vairāk saprotams, esam pat dažādus tādus mārketinga materiālus radījuši, kur viņi var apskatīties. Mēs tagad arī katrai galerijai uzdāvinām vienu komplektu, lai viņi sāk lietot. Tās ir visādas mazas mācību filmiņas un lēnā garā tas attīstās un iet uz priekšu. Tā ir tikai viena no lietām, ir vēl ļoti daudz dažādas.

Varbūt varat raksturot, kādas ir tās prasmes, kuras izmantojat, lai sasniegtu inovācijas?

Prasmes, es jau kā minēju, ka mēs katrs nodarbojamies tā kā savā jomā, saliekam visu kopā. Ja runā par Bruno, viņam jau ir vairāk kā 20 gadu pieredze dizainā un loģiski, ka viņš ir no tās vides un tas jau viņam viss notiek pats par sevi saprotams. Jebkura lieta, kur viņš kaut kur pieķerās, kaut ko dara, vienmēr viņš pats arī zīmē un maketē

un viņam interesē, lai tas rezultāts būtu skaists. Jebkuru lietu, jebkuru sīkumu var pasniegt skaisti, lai viņš izskatās. Un pie tā piedomājot, katra kaut kāda mazā, mazā lietiņa saliekas kopā un tā kopējā bilde veidojas arvien jaukāka. Par sevi pašu runājot, man ar dizainu vispār nekāda sakara tādā ļoti tiešā veidā nav bijis, jo pirms šī te mākslas izstāžu iekārtošanas biznesa, es padsmi gadus strādāju auto industrijā. Kas ir pilnīgi cita tēma pa 180 grādiem. Un tur es vislaik biju strādājis pie pārdošanas un reāli man tās iemaņas ir no dabas man, tas man palīdz braukāt pa Eiropu, atvērt jaunas durvis, uzrunāt jaunus klientus. Un tā mēs katrs darām savu darbu.

Jūs minējāt, ka dalāties ar savām zināšanām un pieredzi, un prasmēm. Bet kā ir intelektuālajām tiesībām, vai jums ir patents, kā aizsargājat īpašumu? Vai sargājat?

Īsti tur nevar tā nosargāt, mēs esam interesējušies par to tēmu, bet viņa ir tāda salīdzinoši vienkārša un es pieļauju, ka arī būtu viegli kaut kā nokopējama, arī, iespējams, apiet citiem ceļiem. Bet mēs, trešo reizi atgriezīšos pie tā pilna servisa, mēs cenšamies vienmēr iedot klientam vairāk, nekā viņš ir gaidījis un visu darīt visaugstākajā līmenī. Un ja tu, piemēram, nokopē sienas vai inventāru, aizbrauc un tev nav organizēta komanda, tas tev neko nepalīdzēs. Tādas lietas vienkārši, nu kvalitatīvu darbu, to nevar nokopēt. Tas ir pašam līdz tam jānonāk.

Vai jums ir ieviesta stratēģija, ja ir, tad kāds ir bijis šis ieviešanas process?

Pati galvenā stratēģija, ja nerunāsim par pirmo izstādi uz Mēness, protams, ir maksimāli palielināt savu klientu skaitu. Ļoti vienkārši, pēc iespējas vairāk pārdot izstādes par mums pieejamiem resursiem un inventāru. Nu šeit es pat teiktu, ka ir labi, ka mums nav tāda atminami iekalta stratēģija, pie kuras mēs tur turamies par visām vārēm, vienkārši mēs ejam pa straumi un skatāmies, kur tā straume mūs vairāk nes uz priekšu un tur arī ejam. Ja es pieņemsim redzu, ka man tagad verās Anglijas tirgus vaļā, tad es vairāk koncentrējos uz to, varbūt mazāk uzmanības atstājot pieņemsim Vācijai. Mēs izmantojam tos resursus, kas mums ir. Pārdošanas komandā es esmu viens pats šajā brīdī, tā ir tā tīri mana joma. Vēl jau ir maniem kolēģiem savs skatījums. Bet galvenais ir tas, ka mēs strādājam kopā roku rokā un ļoti operatīvi varam mainīt, pieņemt lēmumus un izvēlēties varbūt kaut kādu stratēģijas maiņu. To es novērtēju visvairāk, mēs esam ļoti fleksibli.

Jūs teicāt, ka kodolā esat pieci – ir pārdošana, dizainers un kas ir tās pārējās trīs pozīcijas?

Tā kā es pārdošana, un protams manējais kolēģis Aivars Gailums, kurš ir tieši tā visa inventāra dizaineris un kopā salicējs un viņš ir arī visas komandas būvētājs, celtnieks un vadītājs. Viņa uzraudzībā notiek visu šo pasākumu celšana. (Tātad Aivars, vēl ir Bruno, un?) Vēl ir Jānis, kurš palīdz Aivaram un vēl ir viena meitene, kas piepalīdz ar administratīvām lietām.

Un mārketingis?

Tā ir mana atbildība, tā ir arī taisni Bruno, nekas nenotiek tādā tīri vienā personā, mēs tur tā ļoti kooperējamies visos šajos virzienos.

Tas arī viss! Paldies!

Saruna ar „Kvikworks” radītāju un projektu vadītāju Jāni Puriņu [2016, 23.mai.] „Innocent Illy” Blaumaņa 34

Kāda ir Kvikworks darbības sfēra?

Kvikworks darbības sfēra ir vizuālās reklāmas ražošana, izgatavošana, daļēji dizainēšana, tādēļ, ka pārsvarā klienti nāk ar savu logo, savu vīziju. Lielākie nāk ar saviem brandbukiem (*brand book*) un savu zīmolu grāmatu un visu informāciju par un ap vadlīnijām, kurās mums ir jāiekļaujas, mazāki vai jaunāki uzņēmumi atnāk tikai ar logo vai tikai ar ideju, bet izkārtņi jau vajag visiem, to rezultātu vajag visiem, tāpēc mēs viņu, vai pilnībā pēc vadlīnijām vai paši uz dizainējam, uztaisam, izgatavojam, aizsūtām, uzstādam un tā.

Un kā ir ar lielformātu?

Ja lielformāta druka, tad dizainu tam mēs ļoti reti gatavojam, tam parasti ir reklāmas aģentūras ar savām idejām un kampaņām. Mēs teiksim esam tas gala posms, kas to ideju novedu līdz taustāmam priekšmetam.

Kāds ir darbinieku skaits jūsu uzņēmumā?

Darbinieku skaits sanāk, mums ir desmit štatā un tad vēl ir aptuveni kādi 20, ko varētu saukt par freelance jeb mēs viņus izmantojam uz projektiem, uz darbiem. Tie ir gan dizaineri, gan izgatavotāji, kurus mēs pieaicinām, kad ir konkrēts projekts, kaut kāds lielāks apjoms. Tā mēs neturam lielu darbinieku bāzi, bet tos kadrus, sava darba speciālistus, no katra pa vienam mums ir, un kad ir nepieciešamība pēc vairāk, mēs pieaicinām savus pastāvīgos freelancerus.

Kas ir tas kodols?

Kodols arī ir praktiski desmit cilvēki.

Kādas konkrēti ir pozīcijas?

Mums ir nosacīti direktors/apkopēja, jo mums nav tādu konkrētu – visi dara visu. Bet protams, ka direktors vairāk darbojās ar rēķiniem, komunicē ar grāmatvedību, dažādām tādām lietām. Tad mums ir projektu vadītāji, šobrīd varētu teikt, ka ir četri, katram ir mazliet savs fokuss. Ir divi vecākie projektu vadītāji, starp tiem esmu arī es.

Vecākie ne gados, bet pienākumos, kaut gan kolēģis Dailis ir kungs labākajos gados. Un mēs tā kā esam tie, kas ir galvenie apjoma, apgrozījuma ienesēji. Tad mums ir Juris, kurš ir vietējā tirgus projekta vadītājs, kuram katru gadu pieaug tas apjoms, bet līdz mūsējam apjomam tur ir vēl kāds brītiņš. Viņš darbojās vietējā tirgū, ņem visus jaunus klientus. Un tad ir Inese, kuras konkrētais galvenais uzdevums ir eksports un ar to viņa arī darbojās šobrīd – veiksmīgi Zviedrijas tirgū un šur tur pa bišķiņam citos. Un tad mums ir divi galvenie ražotāji, kungi ar pāri pa 20 gadu pieredzi šajā jomā. Un viņi ir tie kas izdomā, tad kad teiksim es atnāku ar kaut kādu dizainu, pārsvarā viņi to uzskata par pilnīgi sviestainu dizainu, tad viņi ir tie, kas izdomā kā to realitātē varētu arī uztaisīt, daļēji ar inženieru talantu un zināšanām, un tad mēs nonākam no tās bildītes jau uz tehnisko zīmējumu un tad tehniskais zīmējums dodas pie diviem mūsu māksliniekiem, atkarībā no tā kurš ir tajā brīdī brīvāks, tas uzzīmē triekšanas? Failus un visādas tādas lietas.

Mākslinieks jūsu gadījumā ir dizaineris?

Jā, dizaineris gan arī tāds ļoti plašs jēdziens.

Kā tu teiktu, kas ir dizaineris?

Viens dizaineris ir tāds, kurš sēž un uz baltas lapas dizainē kaut ko no nulles. Ir tādi dizaineri. Ir dizaineri, kas pabeidz trīs mēnešu kursus un sauc sevi par dizaineriem. Tādi mums ir pilna Rīga. Un tad jau tālāk, teiksim reklāmas aģentūrā ir ļoti daudz dizaineru, viņi taiza reklāmas kampaņas, tas ir atkal pilnīgi cits dizains. Ir arhitekti dizaineri, interjera dizaineri, ļoti daudz dizaineru. Mums ir tehniski dizaineri, sauksim viņus par tehniskajiem dizaineriem. Tātad, mums prioritāte vienmēr ir funkcija, pēc tam tā kā izskats, nevis otrādāk. Un mēs tad mēģinām parasti to dizainu, ar kuru atnāk projektu vadītājs, klienta vēlmi mēs mēģinām uzzīmēt. To kas varētu veikt savu konkrēto funkciju – vai tā ir uzņēmuma logo nešana uz pasauli, vai tas ir kaut kas iekšējs, šis pats menu arī ir vizuālās reklāmas daļiņa, un viņš tomēr ir jāuzdizainē.

Tas ir vairāk uz estētisko?

Jā, bet lai viņš spētu veikt savu funkciju, un viņa galvenā funkcija šajā gadījumā ir paziņot, kādi te ir piedāvājumi, nevis vienkārši labi izskatīties. Tas ir sekundāri, teorētiski. Jā, un tad kad šie dizaineri uzzīmē mums visus failus, sagatavo, tur jau griešanai un frēzēšanai, tad mēs to visu montējam kopā, radām, tad ir montāžnieki,

kas atbrauc un pieskrūvē to visu. Kaut kā tā. Tas ir tas kodols. Un kad tur ir lielāki projekti, tad sākt nākt freelanceri-mākslinieki, jo, pirmkārt, vienalga cik mums būtu dizaineri, viņi katrs savā jomā ir spēcīgi. Ja man vajag stendiņu es eju pie viena, ja man vajag lielus burtus es eju pie otra, un ja man vairāk vajag kaut kādu vizuālo es eju pie trešā. Katram ir tas lauciņš, kur viņš ir labāks, un lai iedotu klientam to labāko, mēs izmantojam katra labākās īpašības.

Kāda ir jūsu uzņēmuma vērtība?

Noteikti komandas kopējā pieredze šajā industrijā – mums patīk teikt, ka kopā mums ir vairāk nekā simts gadu pieredze. Ja katra gadus saskaita kopā, tad mums ir vairāk nekā simts gadu pieredze. Mēs to arī nododam tālāk. Un tur mums arī kombinējās tā pieredze ar jaunības entuziasmu un inovācijām. Mēs braucam un apmeklējam izstādes, mācāmies no citiem, skatāmies kas ir pasaulē. Un tad mēģinām apvienot to jauno ar pieredzi.

Kādas inovācijas jūs realizējat?

Šobrīd patiesībā mēs tieši iegādājāmie burtu lokāmo agregātu, kas būs kaut kas, kas palielinās mūsu kapacitāti un ne tikai. Tā var būt šķiet tikai sīka detaļa, bet tagad mums būs iespēja taisīt ļoti smalkus, ļoti nebiezus burtiņus, kas visi ļoti spīd un tagad ir ļoti populāri pasaulē. Kur diodes ir iekausētas iekšā pašā burtā un organiskais stikls, kas no sākuma ir šķidr, mēs viņu ielejam iekšā, viņš paliek ciets. Nu gala rezultāts jau ir tāds, ka parasts mirstīgais iet garām un „o, smuki gaismas burti” un viss, bet tur tās tehnoloģijas apakšā ir un viņas attīstās katru dienu un ja diodes kādreiz bija tādas milzīgas, tad tagad nenormāli maziņas un nenormāli jaudīgas. Tās mums inovācijas. Tehniskās inovācijas. Dizaina inovācijas, nu ir mums arī dizaina inovācijas, teiksim pabraukājam pa pasauli, mēs skatāmies, ko lielākie brendi izmanto saviem jaunajiem veikaliem un kā viņi savu logo pasniedz. Mēs skatāmies, kas tas ir, kas tagad ir trendīgs. Ja pie mums atnāktu vietējais uzņēmums, un saka „mēs gribētu gaismas kasti”, mēs jau viņam piedāvājam uzreiz re ku šitā, jo tur Vācijā H&M ir uzlicis šitādus un izskatās baigi forši. Re ku mēs tev arī piedāvājam tādu. Bišķīt teorētisku ideju zagšana, no otras puses tā tās inovācijas notiek. Kāds kaut ko uztaisa, ja tas ir forši, kāds cits uztaisa.

Jūs tāpat pielāgojat idejas?

Protams, ka mēs pielāgojam. Tas jau ir pilnīgi cits logo un vispār pilnīgi cits. Kas der vizuālajai reklāmai Itālijā, neder Latvijai, kaut tikai laikapstākļus ņemot vērā. Laikapstākļi un cilvēku kultūra un viss pārējais. Latvijā ir jāliek izkārtnes zemu, viņas nevar likt augstu, tāpēc ka cilvēki pārsvarā iet ar galvu uz leju, kaut kā tā vienkārši ir. Kamēr Itālim var likt burtus augšā, jo viņš iet svilpodams, galvu gaisā un viņš skatās augšā ir reklāma. Kaut kā tā. Protams, man nav zinātniska pētījuma, kas apliecinātu šo teoriju, bet tie ir novērojumi un mana pieredze. Gadu laikā, strādājot dažādos tirgos. Nu tie cilvēki atšķiras. Piemēram, kaut vai tas, ka ja latvietim vajag to reklāmu askētisku, tad salīdzinājumā ar Krievijas tirgu, mēs pārzinām, kādu tur vajag reklāmu, kādas tur ir prasības. Tā mēs protams, ka pielāgojam, gan to ko mēs nosperam citās valstīs, gan to ko mēs redzam šeit.

Varbūt ir vēl kaut kādi veidi kā jūs meklējat tos trendus, inovācijas?

Viens protams ir, jā, tas ka mēs braucam uz izstādēm. Bet patiesībā daudz vērtīgāk ir nevis pati braukšana uz izstādēm, bet tas, ka mēs braucam un apskatām citas pilsētas. Un ar savu to aci skatāmies, kā tas izskatās reālajā dzīvē. Jo tas ka tur expo stendā ir uzlikti kaut kādi tur parauga burtiņi vai parauga izkārtne, tas ir viens. Un otrs ir, ka tu reāli redzi vidē, ka tur redzi Diseldorfas vecpilsētā, kā ir integrēta jauna, moderna reklāma. Un savukārt tieši otrādāk, kā ir kaut kādās jaunceltnēs un jaunās ēkās. Jo tā vizuālā reklāma ir daļa no pilsētas, daļa no arhitektūras. Ja tu redzi visu to kopējo pilsētu, tad tu arī saproti, ko varētu atvest un pielāgot šeit. Un katram projektu vadītājam ir savs darba stils. Viņš jau nodod to, kas viņam pašam patīk un ja viņam patīk tādas reklāmas, tad viņa klientiem gala rezultātā parasti ir tādas reklāmas. Savukārt, ja viņam patīk citas, tad viņš nodod to, kas viņam pašam patīk. Tās arī ir inovācijas. Jo tu pastrādā pie tā, kas tev patīk, un katru reizi tu to padari mazliet savādāku, mazliet foršāku un arī ir process kā inovējās, caur pieredzi. Ar katru nākamo darbu tu vari uztaisīt kaut ko mazliet vēl foršāku, mācoties no tā, kas sanāca iepriekš.

Kāds ir jūsu uzņēmuma mērķis?

Pamatā droši vien ir stabils eksports, un attiecīgi tas būtu arī pienesums valstij. Kļūt par atpazīstamu eksporta zīmolu, jo mēs strādājam ar dažādiem zīmoliem un parasti

paši mēs paliekam ēnā. Mums tur patīk tajā ēnā, tur ir okei. Bet gribētos kļūt par tādu kā kvalitātes standartu.

Un kāds bija jūsu pašu zīmola izveides process?

Akmens, šķēres, papīrīts. Kā jau jebkurš zīmols, viņš noteikti aug ar laiku un ar tiem cilvēkiem, kas pie viņa strādā. Un, ja kvikworks bija viens, kad mēs viņu veidojām, tad tagad teiksim eksportā, veids kā viņu nes Inese ārpus Latvijas, viņa jau to pasniedz tā kā viņa to redz, un attiecīgi viņš arī veidojās līdz tam. Un attiecīgi viņa tad projicē to savu redzējumu uz zīmolu.

Jums ir kāda no stratēģijām izveidota?

Paša zīmola stratēģija mums noteikti nav. Mums ir eksporta stratēģija. Ir konkrēti tirgi, kas ir nosprausti primārie un sekundārie. Šobrīd tas primārais tirgus ir Zviedrija. Galvenās pilsētas. Stokholma, Gēteborga, Kvinčkopinga. Ir saprasts veids kā ieiet tajā tirgū. Ja sākotnēji likās, ka mēs varam vienkārši iet un galā klientiem dot reklāmas, tad mēs sapratām, ka tā tas business nenotiek. Viņiem ir ļoti izteikta ražošanas aģentūru kultūra. Kur lielie klienti izvēlās ļoti lielas ražošanas aģentūras, kas kontrolē visus ražošanas procesus. Pašam klientam būtībā neinteresē, kur tas tiek ražots, viņam interesē, ka viņa tā ražošanas aģentūra garantē kvalitāti, termiņus, dizaina atbilstību un visu pārējo. Tāpēc mums ir jāuzrunā tieši šie uzņēmumi, nevis kaut kādi H&M. Jo pa taisno H&M, tas, protams, būtu kaut kāds īpašs veiksmes stāsts, ja mēs tā vienā dienā aizbrauktu uz Stokholmu, ieietu H&M birojā un viņi teiktu „o jā, taisiet mums izkārtnes”. Bet tā tas nenotiek. Jo viņiem ir vajadzīgs tomēr zviedru uzņēmums, ar zviedru garantijām. Un viņi savukārt nolīgst šo te aģentūru, tad tā aģentūra meklē labākos ražotājus visā pasaulē. Mēs šobrīd tur konkurējam, ne jau ar zviedru ražotājiem, mēs konkurējam ar poļiem. Konkrēti mums vieni no lielākajiem konkurentiem šobrīd ir Kiprā. Jo viņiem attiecīgi ir uz darbaspēka izmaksām, viņi spēj lielus darbus veikt tādā cenā, lai kompensētu gan termiņus, gan transporta izmaksas. Laikam, kāds dolārs stundā algās vai kaut kā tā, salīdzinoši grūti ar viņiem cīnīties. To mēs savukārt darām ar *customer service*, protams, ka zviedrs un latvietis ir tuvāks gan domāšanā, gan komunikācijā un tāpēc *customer service* termiņi daudz ātrāki. Rīga-Stokholma, tas ir ļoti tuvu. Mēs ļoti elastīgi spējam apkalpot klientus un pielāgoties viņu vajadzībām, tāpēc arī nosaukums kvikworks.

Ir kaut kas, kas kavē darbību?

Jā, cilvēkresursi patiesībā. Ja daudz kur ir runāts par augstu bezdarba līmeni Latvijā, tad mēs to nejūtam. Varbūt, ka ir kaut kādas jomas, kurās tas bezdarbs ir jūtams, bet mūsu jomā, teiksim pat nevis konkrētās jomas speciālists, bet vienkārši kvalitatīvu darbaspēku – motivētu un kas gribētu strādāt un varētu strādāt - ir atrast ļoti grūti. Un tam mēs arī pievēršam ļoti lielu uzmanību. Mēs neaugam tajā cilvēku bāzē, lai nokļūtu mūsu tajā kodolā ir sevi baigi jāpierāda un tad mēs meklējam un atrodam to cilvēku, tad viņš kļūst par mūsu tā kā ģimenes locekli. Tas ir tas, kas kavē, kvalitatīva darbaspēka trūkums, valsts nodokļu sistēmas nesakārtotība jeb neparedzamība būtu precīzāk. Jo vienu dienu mēs plānojām tā, un nākamajā dienā mēs pieņemam likumu un kaut kas mainās. Uzņēmumam vienkārši ir jālūkā līdz. Mēs jau arī tomēr savu attīstību plānojām un ja mēs izejam uz to ka mēs darām konkrēti tā kā likums to saka, tad tas protams mūs ietekmē.

Varbūt nobeigumā vari raksturot kāda ir dizainera loma uzņēmumā?

Dizainera loma un doma ir tāda, ka mums ir jāuztver klienta vēlme, jāsavieno to ar vajadzību un jārada funkcionējošs dizaina priekšmets, kas pildīs savu funkciju. Bez dizainera spējas apvienot klienta vajadzību un klienta vēlmi, tur nekas arī nesanāks. Vai arī ir tā, ka ir pieņemts teikt, ka klientam vienmēr ir taisnība. Ja mēs tā darītu, ka klientam vienmēr ir taisnība, Rīga izskatītos pavisam savādāk. Tāpēc dizainera loma ir izlavierēt pa vidu starp klienta vēlmi un reālu funkciju pildīšanu un vajadzību un kaut kādu savu estētisko principu.

Vai ir kāda īpašība vai rakstura iezīme, ko uzņēmējs varētu pārmantot no dizainera?

Droši vien ka spēju paskatīties uz lietām savādāk. Uzņēmējam it kā būtu pareizi, ja viņš skatītos uz lietām un viss būtu eiro un dolāriņi, bet ne viss vienmēr ir eiro un dolāriņi. Ir jābūt kaut kādam, tā teikt lepnumam par to, ko tu esi paveicis arī vizuāli – pienesums, skaistums kaut kāds paliekošs. Cik nu tas katrā jomā ir iespējams, bet nu mēs kopā radām skaistāku vidi, kurā pašiem dzīvot. Un, ja mēs domājam tikai par dolāriņiem, tad tas viss ir vienkārši ļoti liels un spīdīgs un tā. Bet, ja mēs mazliet paskatāmies no dizaineru viedokļa, tad uzņēmēji varētu vairāk paskatīties ar dizainera acīm un tad tā vide, kurā mēs dzīvojam, būtu skaistāka. **Lieliski, paldies, Jāni!**