

ĮSIJUNK geresnę ateitį AKTIVIZĖJIET labāku nākotni SWITCH ON for a Better Future

Gerosios praktikos knyga
Labās prakses piemēru grāmata
Best practice book

LT REGIONŲ VERSLUMO STIPRINIMAS ĮGALINANT BENDRADARBIAVIMĄ PER SIENĄ

LV VEICINĀT UZŅĒMĒJDARBĪBU REĢIONOS, ATTĪSTOT PĀRROBEŽU SADARBĪBU

EN BOOST REGIONAL ENTREPRENEURSHIP BY ENABLING CROSS BORDER COOPERATION



Įžanginis žodis

Sparčiai besikeičiant šiuolaikinei ekonominei ir socialinei aplinkai, tenka ieškoti naujų mąstymo ir veiklos būdų. O tam reikia drąsos ir noro eksperimentuoti, vesti ir kurti. Daugelį metų naujovių pradininku Lietuvoje buvo Rietavas: čia 1882 m. nutiesta pirmoji telefono linija, o 1892 m. gamybą pradėjo pirmoji elektrinė ir Rietavo bažnyčioje užsižiebė elektra. Rietave atidaryta pirmoji žemės ūkio mokykla, pirmoji profesionali muzikos mokykla, organizuota pirmoji žemės ūkio paroda, atsirado daug kitų naujovių, kurios į Lietuvą atvežtos per Rietavą. Taigi VŠĮ Rietavo turizmo ir verslo informacijos centras nuo įkūrimo yra Rietavo DNR tęsėjas ir palaiko novatorišką dvasią įgyvendindamas socialinius ir ekonominius eksperimentus, skirtus geresnei ateičiai kurti. Gerosios praktikos knygoje „Įsijunk geresnę ateitį“ susipažinsite su idėja, metodika ir laimėjimais, pasiektais Rietavo regione vykstant dviem skirtingiems procesams, kuriuos įgalino Latvijos ir Lietuvos



○ Rietavo verslo ir turizmo informacijos centro direktorė
Laima Dockevičienė

programos projektas „BEE Lab“ – „Regionų verslumo stiprinimas įgalinant bendradarbiavimą per sieną“. Linkiu malonių potyrių skaitant šią knygą ir susipažįstant su Rietave atliktomis naujosios praktikos patirtimis. Tai leis naujomis akimis pažinti Rietavo kraštą, o gerąją patirtį pritaikyti savo aplinkoje.

Ši gerosios praktikos knyga parengta vykdant projektą Nr. LLI-157 „**Regionų verslumo stiprinimas įgalinant bendradarbiavimą per sieną**“ (*Boost Regional Entrepreneurship by Enabling Cross Border Cooperation, BEE Lab*). Projektas yra dalis 2014–2020 m. INTERREG V-A Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programos.

Projektas finansuojamas 2014–2020 m. INTERREG V-A Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programos, LR vidaus reikalų ministerijos ir projekto partnerių lėšomis. Projekto biudžetas – 565 685,76 Eur, iš jų – bendrasis Europos regioninės plėtros fondo finansavimas 480 832,88 Eur.

Projekto partneriai:

1. VšĮ Rietavo turizmo ir verslo informacijos centras (pagrindinis partneris), Lietuva;
2. Talsų rajono savivaldybė, Latvija;
3. Asociacija „Žaliųjų ir išmaniųjų technologijų klasteris“, Latvija;
4. Klaipėdos valstybinė kolegija, Lietuva.

Projekto pradžia 2017-04-01

Projekto pabaiga 2019-09-30

Projekto vadovė Laima Dockeyvičienė

Projekto administratorė Rasa Baliulevičienė

Informacija parengta naudojantis Europos Sąjungos finansine parama. Už šios informacijos turinį atsako VšĮ Rietavo turizmo ir verslo informacijos centras. Jokiomis aplinkybėmis negali būti laikoma, kad jis atspindi Europos Sąjungos nuomonę.

© Visi knygoje aprašyti procesai yra unikalūs, patikrinti ir paremti mūsų pačių praktiniais patyrimais ir moksliniais tyrimais, kuriuos atliko projekto „BEE Lab“ partneriai, ekspertai ir dalyviai. Procesų vadovai dr. Mikaelis Scherdinas ir Ugnius Savickas. Procesuose remtasi mokslų daktaro Mikaelio Scherdino „Devynių žingsnių“ metodika. Dr. Mikaelis Scherdinas valdo visus prekės ženklus, medžiagas ir priemones, susijusias su taikytomis metodikomis: „Invite To Do®“ ir „Nine Step Process®“.

© VšĮ Rietavo turizmo ir verslo informacijos centras. Visos teisės saugomos Rietavo turizmo ir verslo informacijos centro. Šioje knygoje esančią informaciją kopijuoti, spausdinti ar kitaip atgaminti bei plauti be raštiško savininko sutikimo griežtai draudžiama.

Išleido leidybos įmonė „Kriventa“.



Turinys

1 SKYRIUS. Įvadas	4
Projekto pasiekimai	5
2 SKYRIUS. Metodika. Devynių žingsnių procesas	8
Kaip plėtota metodika	8
Penkios priežastys, kodėl išpopuliarėjo devynių žingsnių procesas	9
3 SKYRIUS. Pirmasis atvejis. Horizontaliojo planavimo „PopUp Lab“	14
Trumpai apie devynių žingsnių procesą	17
Horizontaliojo plano turinys	22
Proceso pakilimai ir nuosmukiai	23
Verslumas privačiame ir viešajame sektoriuose	26
4 SKYRIUS. Antrasis Rietavo atvejis. „PopUp LAB“ startuoliams ..	29
Trumpai apie idėją	29
Devynių žingsnių procesas startuoliams „PopUp Lab“ laboratorijoje	29
„PopUp Lab“ dalyviai	31
„PopUp Lab“ proceso rezultatai	35
Pasiekimai kiekvienu atveju	36
Dalyvių ir ekspertų atsiliepimai	37
„PopUp Lab“ sėkmės veiksniai	39
5 SKYRIUS. Patirties apibendrinimas ir rekomendacijos ateičiai	40
Rekomendacijos ateičiai	40
Autoriai	41

Šios knygos tikslas – pasidalyti su skaitytoju pokyčių Rietave pradine idėja, patirtimi juos įgyvendinant ir pasiektais rezultatais, taikant specialią metodiką, skatinant vietos įmones ir atliekant strateginį Rietavo regiono planavimą. Šią veiklą vykdyti nebuvo lengva, nes ji reikalavo visų dalyvaujančių suinteresuotų šalių naujo požiūrio ir naujos veikimo koncepcijos. Visų pirma, mums reikėjo pradėti į viską žvelgti ir mąstyti naujai, tad, laimei, ekspertas Mikaelis Scherdinas (Švedija) supažindino mus su atitinkama metodika ir davė patarimų, o ekspertas Ugnius Savickas (Lietuva) padėjo mums vykdyti procesą.

Viskas prasidėjo nuo poreikio Rietave aktyviau puoselėti laimingesnę visuomenę, o pastarasis sutapo su pagrindiniu Latvijos ir Lietuvos programos tikslu – kurti užimtumo galimybes remiant verslumą ir vienu iš uždavinių – darniai ir glaudžiai vykdyti

socialinę ir ekonominę regionų plėtrą, padedant didinti šių regionų konkurencingumą ir patrauklumą gyventi, dirbti ir juose lankytis.

Su tikslu skatinti verslumą Lietuvoje ir Latvijoje parengėme projektą pavadinimu **„Regionų verslumo stiprinimas įgalinant bendradarbiavimą per sieną“ (toliau – „BEE Lab“)**.

Verslumo skatinimas ir parama mikroįmonėms, mažosioms ir vidutinėms įmonėms (MVĮ) – vienas iš Lietuvos ir Latvijos socialinių ir ekonominių prioritetų. Tai ypač svarbu atokiose vietovėse dėl ribotų užimtumo galimybių ir laisvų darbo vietų skaičiaus.

Siekiant pagerinti situaciją regionuose, iniciuota Rietavo turizmo ir verslo informacijos centro (pagrindinio partnerio), Talsų rajono savivaldybės (LV), „Žaliųjų ir išmaniųjų technologijų klasterio“ (LV) ir Klaipėdos valstybinės kolegijos (LT) partnerystė bendrame „Interreg V-A“ Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programos projekte „BEE Lab“. Šiuo projektu buvo siekiama skatinti verslumą Rietavo, Talsų, Saldaus, Kuldigos ir Liepojos savivaldybėse, kad būtų galima keistis gerąja patirtimi ir plėtoti kvalifikuotų verslumo skatinimo regionuose konsultantų tinklą Lietuvoje ir Latvijoje.



Koncentravomės į du pagrindinius uždavinius:

1

Plėtoti ir bandyti įvairius verslumo skatinimo atokiose vietovėse modelius.

2

Plėtoti įmonių paramos tinklą Šiaurės Vakarų Lietuvoje ir Pietvakarių Latvijoje bei papildyti jį verslumo skatinimo žiniomis ir priemonėmis.

Vykdamas projektą įgyvendinti 5 skirtingi modeliai: „PopUp Lab“, „Saldaus verslo mokykla“, „Jaunimo vasaros verslo mokykla“, „Teminės-informacinės internetinės konferencijos“, „Kava su ekspertais“. Jie padėjo skatinti verslumą atokiose vietovėse, leido potencialiems verslininkams steigti įmones arba spartinti jau įkurtų MVĮ veiklą, taip pat plėtoti verslumo skatinimo regionuose konsultantų tinklą. Visuose veiklos modeliuose dalyvavo MVĮ, ekspertai ir projekto partneriai. Įgyvendinant modelius įgyta patirtis pristatoma šioje knygoje. Knyga kartu su „Verslo aplinkos Šiaurės Vakarų Lietuvoje ir Pietvakarių Latvijoje tyrimu“ padės verslumo skatinimo regionuose konsultantų tinklui skatinti verslumą atokiose vietovėse net ir pasibaigus projektui.



Projekto pasiekimai

Vykdydami projektą partneriai sukūrė ir išbandė 5 skirtingus verslumo skatinimo Lietuvoje ir Latvijoje modelius.

1

Pagrindinis projekto partneris Rietavo turizmo ir verslo informacijos centras buvo atsakingas už „**PopUp Lab**“ modelio išvystymą ir jo pritaikymą atokiose vietovėse, kad būtų paskatintos vietos įmonės ir sukurta naujų darbo vietų. „PopUp Lab“ proceso metu buvo taikyta **devynių žingsnių** metodika, apie kurią plačiau – antrame šios knygos skyriuje.

Vykdamas projektą įgyvendinti du „PopUp Lab“ procesai: vienas skirtas įmonėms ir verslininkams, kitas – Rietavo savivaldybės ir regiono horizontaliajam planavimui.

„PopUp Lab“ įmonėms proceso pradžioje buvo atrinkti dalyviai, turintys naujų arba jau įgyvendinamų verslo idėjų; vėliau gyvai ir internetu vedami 9 struktūrizuoti seminarai, kurių metu individualios verslo idėjos buvo paverčiamos įgyvendinamais planais ir parengiamos eksportui.

Abiejų „PopUp Lab“ procesų metu išplėtota 11 verslo idėjų, sukurta Rietavo koncepcija „Įsijunk“, sutelkta bendruomenė verslo aplinkos gerinimo veiksams Rietave. Plačiau apie „PopUp Lab“ procesą ir rezultatus – trečiame-penktame šios knygos skyriuose.

2

Jaunimo vasaros verslo mokykla, organizuota Saldaus regione. Šį modelį įgyvendino projekto partneris – „Žaliųjų ir išmaniųjų technologijų klasteris“. Tikslinę auditoriją sudarė studentai, jaunimo organizacijų nariai, MVĮ steigėjai, potencialūs verslininkai (iki 20 dalyvių iš Latvijos ir Lietuvos). Kiekvienas renginys truko 4 dienas. Jaunimo vasaros verslo mokyklose buvo organizuojami patirties mainų renginiai ir taikomas aktyvaus mokymosi metodas: atliekamos praktinės užduotys, dirbama ir diskutuojama grupėse, rengiami pristatymai. Vyko jaunimo verslo idėjų konkursas. Savo žiniomis dalijosi ir užsiėmimus vedė verslininkai, mentoriai ir ekspertai iš įvairių tarptautinių bendrovių ir universitetų. Projekto metu vyko dvi Vasaros verslo mokyklos.

3

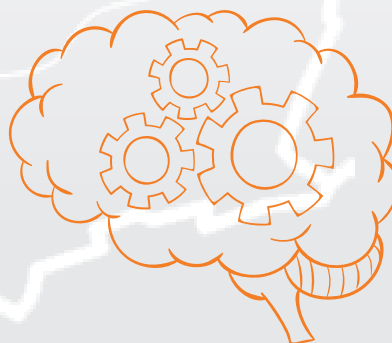
Verslo paslaugų koordinavimo centras, įkurtas Talsų regione. Šis centras pradėjo bendradarbiauti su kitomis verslumo skatinimo ir nevyriausybėmis organizacijomis bei organizavo įvairius renginius. Projekto metu Talsų savivaldybė įgyvendino modelį **„Teminės-informacinės internetinės konferencijos“**. Tai verslo konferencijos, teikiančios naujausią informaciją verslui aktualiomis temomis. Jose buvo galima dalyvauti tiek fiziškai, tiek virtualiai. Projekto metu įvyko 5 teminės informacinės



vaizdo konferencijos, o jų medžiagą galima rasti Talsų savivaldybės „YouTube“ kanale.

4

Saldaus verslo mokyklos vykdytojas „Žaliųjų ir išmaniųjų technologijų klasteris“. Šios projekto veiklos tikslinė grupė – verslininkai, MVĮ, nevyriausybines organizacijos. Šios mokyklos programoje, kuri projekto metu įvykdyta 6 kartus, dalyviai tris mėnesius padedami mentorių ir ekspertų mokėsi finansinio raštingumo, pardavimo, komandos formavimo ir kitų verslumo ir verslo plėtros temų, nagrinėjo gerus pavyzdžius ir nesėkmių istorijas. Mokyklos programą baigė 72 dalyviai, o jos rezultatai sulaukė vietos sprendimų priėmėjų ir visuomenės pripažinimo.



5

„Žaliųjų ir išmaniųjų technologijų klasteris“ įgyvendino modelį „Kava su ekspertais“. Tai informacinio ir motyvacinio pobūdžio renginys, skirtas esamiems ir potencialiems verslininkams. Išsiaiškinus verslui kylančius iššūkius buvo rengiami 2–3 val. užsiėmimai, kurių metu pateikiamos ekspertų nuomonės, pristatoma geroji verslo praktika, buvo diskutuojama ir ieškoma sprendimų. Tai buvo veikla, kurios metu verslininkai susipažino tarpusavyje ir užmezgė naujus kontaktus. Projekto metu vyko 24 „Kava su ekspertais“ renginiai, juose dalyvavo daugiau nei 450 dalyvių.

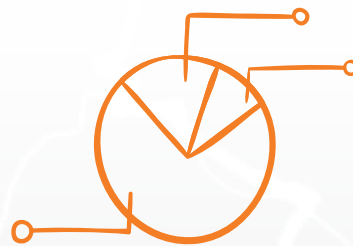
Įgyvendinant verslumo skatinimo modelius taikyti visi šiuolaikiniai švietimo metodai: mokymas, instruktavimas ir kuravimas. Ši intervencija turėjo įtakos 30-ties įmonių įkūrimui Lietuvos ir Latvijos atokiuose regionuose.

Be aukščiau minėtų verslumo skatinimo modelių, pasiekta ir kitų reikšmingų projekto tikslams rezultatų.

Projekto partnerių teritorijose atliktas verslo aplinkos tyrimas. Atsižvelgiant į tai, kad kuriant verslą labai svarbi viešųjų paslaugų infrastruktūra ir jungtys, sukurtas verslumo skatinimo regionuose konsultantų tinklas, įtraukęs 21 ekspertą iš Lietuvos ir Latvijos.

Rietave suformuota ir įrengta moderni mobili konsultavimo ir mokymų bazė, o Talsuose buvo renovuota kino salė, pritaikant ją konferencijoms.

Be to, praktinė patirtis, įgyta skatinant verslumą atokiose vietovėse, yra integruota į formaliojo ugdymo programas Klaipėdos valstybinėje kolegijoje.



Parengus projektą ir visiems partneriams iškėlus ambicingus tikslus paaiškėjo, kad, norint pasiekti nepaprastų rezultatų, reikia kitokio požiūrio ir veiksmų.

„Splintermind“ generalinis direktorius Mikaelis Scherdinas pristatė Rietavui savo sukurtus **devynių žingsnių** (angl. „Nine Step“) ir **kvietimo daryti** (angl. „Invite to Do“) procesus.



„Splintermind“ generalinis direktorius
Mikaelis Scherdinas

Kaip plėtota metodika

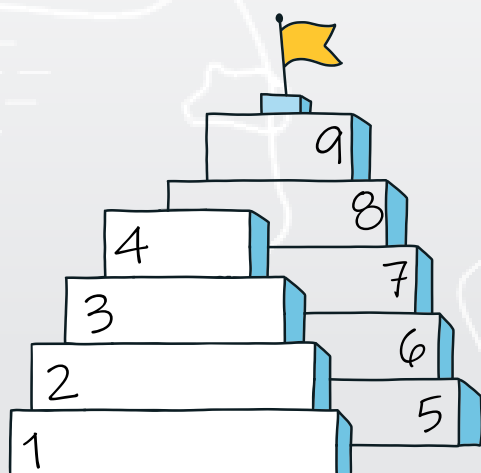
Verslo kūrimo ir plėtros procesai sukurti siekiant praktinius atvejus integruoti į verslumo magistrantūros studijas Uppsalos universitete Švedijoje.

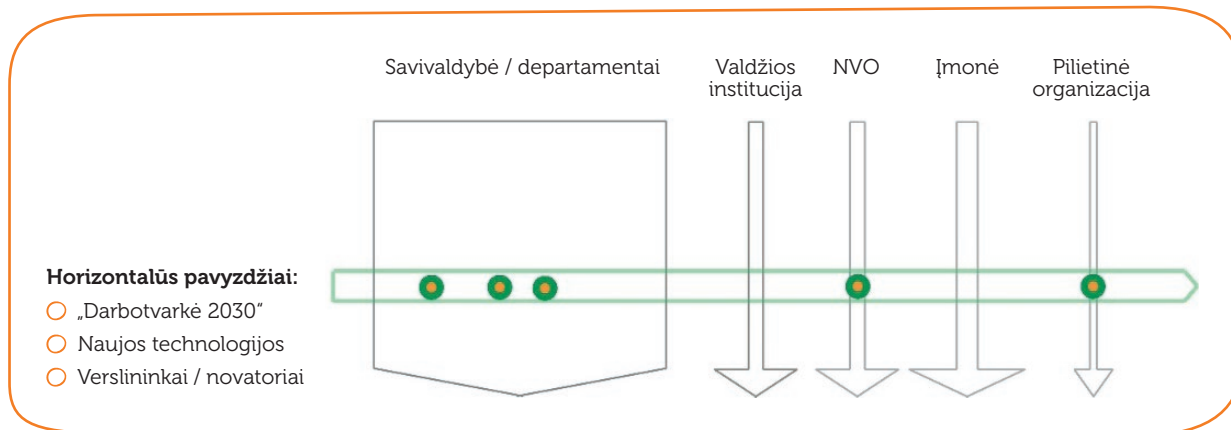
Procesui ir metodikai populiarėjant gautas „Ericsson“ bendrovės kvietimas padėti įsteigti nauju veikimo modeliu grindžiamą inovacijų padalinį. „Ericsson“ norėjo efektyviau taikyti tyrėjų sukurtas naujoves, tačiau

laikui bėgant vis dažniau organizacijoje pradėjo strigti idėjos ir niekas nesuprato to priežasčių. Kadangi bendrovei reikėjo naujo požiūrio, pasiūlyta taikyti **devynių žingsnių** procesą. Darbo procesas buvo plėtojamas įmonėje realiu laiku vykdant aktualius projektus, vadovaujantis **devynių žingsnių** proceso metodika nuo iššūkių formulavimo iki įgyvendinimo planų parengimo.

Devynių žingsnių / kvietimo daryti sistema pati savaime nėra labai novatoriška. Ji paremta aiškiais poreikiais ir kruopščiai susisteminta į išsamų ir intelektualų procesą, kuris skirtas sudėtingiems įvairius galutinius naudotojus kamuojantiems iššūkiams efektyviai spręsti, MVĮ plėtrai spartinti ir horizontaliajam planavimui viešajame sektoriuje vykdyti.

Nauji iššūkiai, kaip antai „Darbotvarkė 2030“, ir naujos revoliucinės technologijos paskatino poreikį veikti greičiau ir taikant naujus





būdus. Tapo svarbu rasti naujus bendradarbiavimo būdus tiek savoje organizacijoje, tiek palaikant ryšius su kitomis savivaldybėmis ir institucijomis. Nelengva spręsti horizontalius iššūkius neturint aiškių metodų, procesų ir bendro vadovavimo.

Įgijus patirties ir metodo taikymo praktikos akademinėje bei verslo aplinkose, buvo sumanyta išmėginti metodą viešojo planavimo ir valdymo srityje. Šis horizontalus požiūris tinka viešajam valdymui, nes regionų savivalda dažnai stengiasi vykdyti plėtrą dviem kryptimis: patenkinti politikus, norinčius pokyčių, ir kartu tarnauti piliečiams, taip sukuriant įtampą. Todėl tampa vis sudėtingiau dirbti susiduriant su tradiciniais požiūriais į pokyčius ir plėtrą.

Rietavas sudarė galimybes **devynių žingsnių / kvietimo daryti** procesą įgyvendinti naujais ir greitesniais būdais. Nuo šiol pagal jį yra rengiami instruktoriai valdžios institucijose, savivaldybėse ir organizacijose.

Taigi **devynių žingsnių / kvietimo daryti** procesas su jį sudarančia struktūra, etapais ir priemonėmis pritaikytas Rietavo regiono planavimo veikloje, MVĮ mokymų realiu laiku veikloje pateisino ir viršijo lūkesčius tiesioginiais rezultatais ir poveikiu tikslinėms grupėms.

Metodai pradėti taikyti trejų metų inovacijų sistemos kūrimo Jevleborgo provincijoje¹, Švedijoje, projekte. Jį vykdant bendradarbiaujama su Gavlės universitetu ir Gavlės provincijos administracija, atliekami moksliniai tyrimai ir greičiau plėtojama „Darbotvarkė 2030“ dėl tvarių miestų. Taigi provincijos plėtros projekte naudojamosi Rietave atlikto darbo, ypač horizontaliojo planavimo srityje, patirtimi, todėl pastaroji gerokai sparčiau įgyvendinama keliose savivaldybėse. Tuo pat metu atliekami tyrimai, skirti kai kuriems metodo aspektams patikrinti.

Penkios priežastys, kodėl išpopuliarėjo devynių žingsnių procesas

Vykdamas **devynių žingsnių procesą** nepriklausomai nuo to, ar dirbama su startuoliais, ar su viešosiomis organizacijomis, svarbūs kai kurie esminiai dalykai. Iš tiesų plėtojant devynių žingsnių procesą buvo bandoma išspręsti tam tikrus su kūrybine veikla susijusius nesusipratimus ar išsklaidyti mitus,

¹ Jevleborgo provincija, įkurta 1762 m., užima 18 000 km², joje gyvena apie 300 000 gyventojų ir ją sudaro dešimt savivaldybių.

kurių gana dažnai pasitaiko kalbant apie verslumą, idėjų plėtojimą ir veiksmus prieš inovacijas. Toliau aptariamos penkios priežastys, kodėl šis metodas dažnai taikomas ir yra toks populiarus.

1

PROBLEMAS SPRENDŽIAMOS SISTEMINGAI, ŽINGSNIS PO ŽINGSNIO

Devynių žingsnių / kvietimo daryti procesas gana paprastas ir padeda idėją ar problemą palaipsniui paversti baigtu planu. Proceso metu organizuojami devyni seminarai, kiekviename iš jų nagrinėjant vieną temą, ir koncentruojamasi į tris pagrindines sritis: kurti, meistrauti, įtikinti. Seminarai dalyvius skatina pereiti nuo netvarkingų vizijų iki konkrečių faktų, taip sukuriant įtikinamą vientisą dokumentą.

Tam, kad įvairios idėjos pasiteisintų, reikia skirtingų darbo būdų. **Devynių žingsnių** procesas – tai bandymas aprėpti kuo daugiau aspektų. Pastaraisiais metais daug dėmesio buvo skiriama verslumui ir startuoliams, tarsi tai būtų vienintelis būdas naujoms idėjoms kurti. Tačiau tai nėra visiškai tiesa. Iš tikrųjų perspektyvios idėjos gali būti skirtingai įgyvendinamos.

Vienu atveju kuriant startuolį viskas pradeda nuo nulio. Kitais atvejais idėją galima integruoti į esamas sistemas arba įgyvendinti pasitelkiant viešąjį sektorių, kuris kai kuriose šalyse vaidina reikšmingą vaidmenį.

2

JUDĖKITE PIRMYN SU VISAPUSIŠKU PROCESU

Dažnai galime pastebėti, kad iššūkiai, problemos ir galimybės visuomenėje vis labiau plinta per organizacines struktūras, sukurdamos naują logiką. Jei anksčiau problemos buvo galima išspręsti vertikaliosiose



struktūrose, dabar tai padaryti vis sunkiau. Nauji metodai ir technologijos skatina pokyčius naujais būdais, kurių mes galbūt nesitikime. Tai vyksta tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose. Matome iššūkius, kurie atsiranda dėl klimato kaitos, aplinkosaugos, darnios plėtros, naujų platinimo modelių ir kt. Dėl jų vertikalios organizacijos tampa pažeidžiamesnės nei bet kada anksčiau. Prie išorinių pokyčių taip pat galime pridėti naujų piliečių integraciją, sveikatos problemas ir demografinius iššūkius, kurie dar labiau apsunkina horizontalių iššūkių valdymą vertikaliosiose organizacijose.

Galbūt atrodo, kad šios problemos kamuoja tik viešąjį sektorių. Vis dėlto patirtis rodo, kad lygiai tokie patys iššūkiai būdingi ir privačiam sektoriui, ypač didelėms tarptautinėms bendrovėms. Šie iššūkiai sukuria galimybes veikti keliais lygmenimis, taip pat bendradarbiauti su keliomis organizacijomis, spręsti horizontalius klausimus.

Visa tai byloja apie besikeičiančius laikus. Sudėtingoms problemoms spręsti reikia sustruktūrintų procesų, kurie padėtų priimti daugiapakopius sprendimus įvairiose organizacijose. Todėl dabar turime sistemą, kurią sudaro kūrybiškai ir sistemingai suderinti procesai, priemonės, metodika

ir minėtų iššūkių sprendimo būdai. Taigi galima spręsti sudėtingas problemas, pradant nuo jų nustatymo ir baigiant integruotais veiksmais.

3

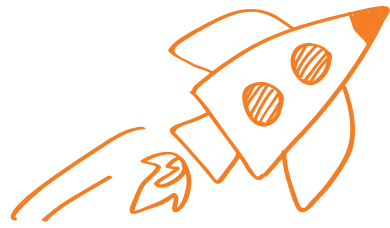
KAI KŪRYBINGUMAS SISTEMINGAS, NEBAISU DIRBTI

Dažnai girdime gana įdomų teiginį, kad kūrybinis darbas yra netvarkingas ir be struktūros. Kas taip sako? Galbūt tie, kurie nelinkę keistis?

Dažnai kūrybinis procesas siekiant keistis atrodo nesisteminis ir netvarkingas. Vis dėlto galbūt šitaip teigia žmonės, kurie mano esą struktūrizuoti, vengia abstrakčių ir asociatyvių diskusijų ir dėl jų jaučiasi nepatogiai. Žinoma, tokie žmonės mano, kad idėjinis ir kūrybinis darbas yra netvarkingas!

Vis dėlto žmonės skirtingi!

Kūrybinio proceso aplinkoje nėra nieko netvarkingo, pasikartojančio ar klaidinančio. Atvirkščiai – kūrybingi žmonės iš tikrųjų sistemina idėjas, kurios iš pirmo žvilgsnio atrodo miglotos ir neišplėtos. Iš tiesų kūrybingas žmogus turi įgimtą gebėjimą



įdiegti struktūrą į chaosą ir moka įtikinti kitus ištirti nesaugiomis laikomas teritorijas. Šis požiūris prieštarauja tam, kaip kūrybinį procesą apibūdina patys kūrėjai.

Sisteminis kūrybiškumas – tai vienas iš **devynių žingsnių** proceso principų, kuris padeda atsikratyti ilgai gyvavusių mitų dėl naujovių darbe. Taikydami naujoves, turime daug kartų daryti įvairius dalykus.

4

ŽMONĖMS IR ORGANIZACIJOMS PATOGESNIS LINIJINIS METODAS

Kita verslumo veiksmų ir inovacijų organizacijose problema yra ta, kad jos jaučia atotrūkį tarp reikalavimų būti kūrybingomis, struktūrizuotomis ir linijinio požiūrio. Ar tai įmanoma? Žinoma, kad įmanoma tuo pat metu būti ir kūrybingam, ir sistemingam, jei dirbama atliekant aiškius linijinius žingsnius. Toks darbo būdas organizacijose neabejotinai reikalingas, jis leidžia lengviau imtis veiksmų ir juos įvykdyti (žingsnis po žingsnio).

Štai kodėl **devynių žingsnių** procesas dirbant su ankstyvomis naujovėmis yra linijinis procesas, turintis aiškius žingsnius. Kiekviename žingsnyje leidžiame sau būti netvarkingi, pasikartojantys ir neaiškūs, negrįžtame atgal ir neskubame į priekį, jei neišsprendėme to, kas prieš mus čia ir dabar. Štai kodėl **devynių žingsnių** procesas yra populiarus, veiksmingas ir didina pasitikėjimą savimi, ypač dirbant su viešosiomis

organizacijomis, kurios dažnai prisipažįsta turinčios griežtą tvarką, taisykles, struktūras, nuostatas ir nepratusios dirbti taip, kad būtų skatinamas verslumas.

5

KVIESDAMI ŽMONES KURTI KARTU, DIDINAME EFEKTYVUMĄ

Kaip nebijant ir be reikalo negrįžtant atgal kurti pokyčius organizacijose, kurios keičiasi ar atsinaujina? Žinoma, kad įtraukiant žmones į procesą ir šitaip mažinant pasipriešinimo riziką bei sukuriant pagreitį būsimiems veiksams!

Štai kodėl **devynių žingsnių** procesas papildytas **kvietimo daryti** metodu – tam, kad pokyčiuose dalyvautų daugiau žmonių!

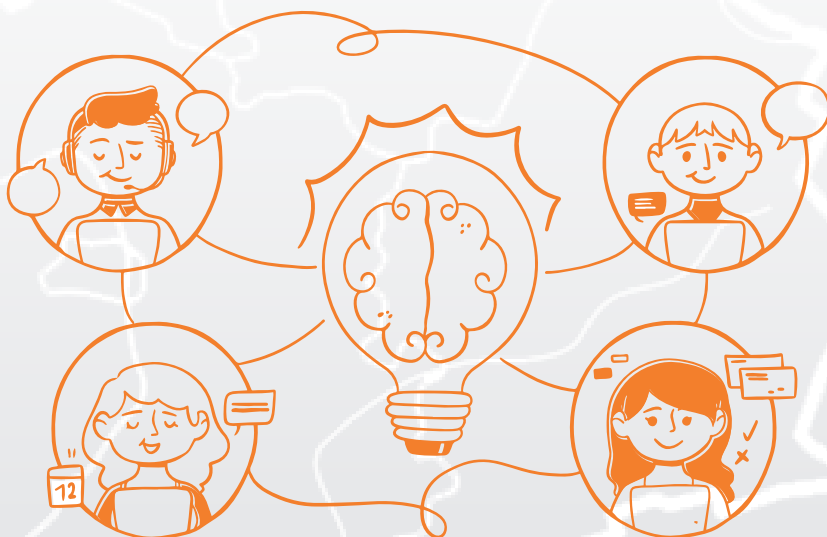
Kvietimas daryti – tai visa apimanti **devynių žingsnių** proceso pedagogika, kuri savotiškai leidžia įgyvendinti atvirų inovacijų idėją. Tradiciškai mokymo situacijose dažnai yra nagrinėjami atvejai ar pavyzdžiai, sukurti žaidimai, vaidmenys ir taikomi

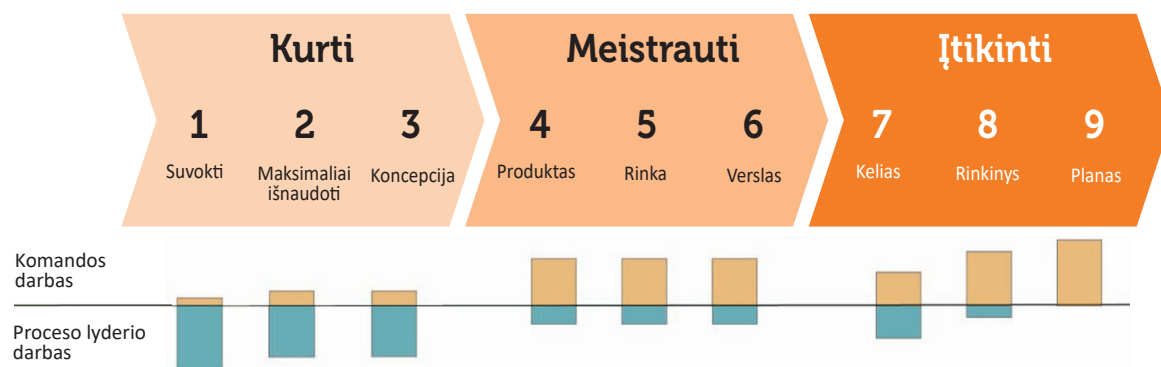
kiti metodai, siekiant padaryti mokymąsi tikresnį. Tačiau kas gali būti realiau už realybę? Mūsų idėja – viską daryti realiu laiku ir su realiais klientais, kurti aiškų verslo ar horizontalų planą.

Taikant gerai suplanuotus seminarų metodus ir priemones, **devynių žingsnių** procese bandoma maksimaliai išplėtoti idėją ar išspręsti su ja susijusias problemas.

Siekdami kuo geriau suprasti idėją ar problemą iš vidaus, visuose seminaruose taikome „Emic“² perspektyvą, – mokslinį metodą, kurį dažnai naudoja etnografai, bandydami suprasti, ką žmonės daro. Jis nėra įmantrus, jį gana paprasta naudoti sudėtinguose procesuose.

² Vietinių veikėjų perspektyva, padedanti suprasti jų kultūrą ir kalbą kasdienio gyvenimo perspektyvoje. Šia perspektyva atliekamuose tyrimuose atsižvelgiama į ketinimus, motyvacijas, tikslus ir požiūrį, mintis ir jausmus, kurie yra skirti studijuojamiems įvykiams suprasti.





Devynių žingsnių proceso metodai, požiūris ir darbo atlikimas paremti tais pačiais principais abiejuose Rietave vykusiųose procesuose: horizontaliojo Rietavo regiono planavimo ir verslumo skatinimo nutolusiose vietovėse. Šie principai yra:

Devynių žingsnių proceso kūrimas nuolat kito: daugelį metų buvo atliekami moksliniai ir taikomieji tyrimai bendradarbiaujant su klientais, kuriami pakeitimai ir vykdoma laipsniška plėtra. Naujos ir pritaikytos priemonės (pedagogika) pamažu tapo vis išsamesnės.

- ✓ **sistemiškai sprendžiamos problemos;**
- ✓ **viskas „supakuojama“ į visapusišką procesą;**
- ✓ **sistemiškas kūrybiškumas didina efektyvumą;**
- ✓ **linijinis procesas žmones įtraukia į darbą;**
- ✓ **kviečiant žmones kartu kurti, darbas tampa efektyvesnis.**



Jau kurį laiką buvo akivaizdu, kad socialinė ir ekonominė situacija Rietave netenkina ir ją reikia keisti. Tuo metu, kai vykdėme įprastą kasdienę veiklą, pradėjome diskutuoti, kaip įkvėpti savivaldybėje ir jos organizacijose dirbančius žmones imtis pokyčių, kad kistų ir savivaldybė. Tuo pat metu visi buvome įsitikinę, jog tam, kad pasikeistų ekonominė būklė Rietave, būtina gerinti bendrąją verslo aplinką.

Pradėjome svarstyti, ko Rietave trūksta, kokie savivaldybių organizacijų ateities lūkesčiai ir šiauriniai išpareigojimai piliečiams. Mus vienijo bendra idėja – siekti, kad ateityje viskas būtų geriau.

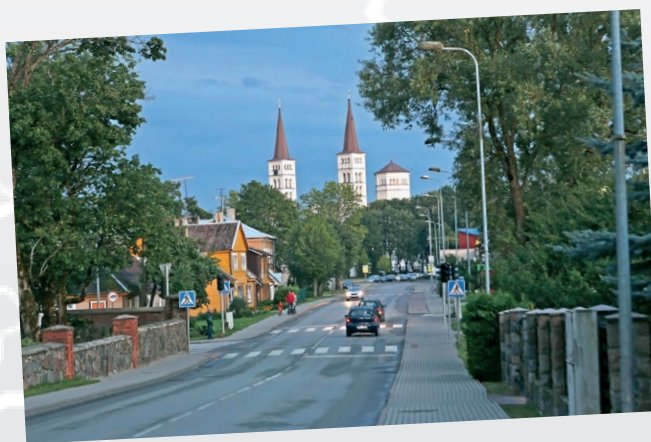
Diskusijų metu tapo akivaizdu, kad reikalingas tęstinis seminarų ciklas, skatinantis kitokį mąstymą ir veikimą Rietave. Tuo tikslu turėjo bendradarbiauti kelios organizacijos, tačiau trūko įtikinamų metodų ir struktūros, kaip žengti žingsnius nuo susitikimų ir diskusijų iki realaus problemų sprendimo ir judėjimo į priekį kartu.

Drauge buvo nuspręsta pradėti rengti Rietavo regiono horizontalųjį planą. Tai tarsi verslo planas, kurį rengia ir ateityje naudoja visi dalyviai kartu.

Iš patirties žinojome, kad viešajame sektoriuje kyla didžiulių iššūkių, kurie paliečia visas organizacijas. Žinojome, kad įmonės, nevyriausybines organizacijas, savivaldybės stengiasi išspręsti ne tik vietas, bet ir pasaulines problemas (pavyzdžiui,

kylančias dėl „Darbotvarkės 2030“ nevykdymo), mažinti Baltijos jūros taršą ir anglies dvideginio išmetimą, užtikrinti lygias teises ir pan. Taigi padarėme išvadą, kad tarpusavyje problemos Rietave visų procese dalyvaujančių dalyvių buvo suprantamos gana gerai. Visiems buvo žinoma, kad įvairūs vietiniai ir tarptautiniai šaltiniai teikia finansavimą projektams, moksliniams tyrimams, gerosios praktikos tinklams ir konferencijoms vykdyti. Nepaisant to dalis ambicingų NVO ir savivaldos bei verslo organizacijų buvo nusivylusios, nes „Darbotvarkė 2030“ nevyko taip, kaip planuota.

Nors nebuvo atlikę jokių mokslinių tyrimų, neturėjome jokių faktų ir teiginių, pradėjome ieškoti atsakymų. Gana greitai, apklausę kai kurias organizacijas, viešojo sektoriaus atstovus ir įmones, pastebėjome, kad didžiausią nusivylimą kėlė keletas dalykų (vis dar nelabai moksliskas, bet pagrįstas spėjimas).



Švedijos ir Šiaurės šalių, kaip ir Rietavo, atveju pastebėjome, kad šioje srityje buvo gausu dalyvių (organizacijų, projektų grupių, valdžios institucijų), norinčių imtis vis kitos problemos sprendimo. Daugelis sprendimų reikalaujančių problemų buvo susijusios su daugiau nei viena organizacija, nepaisant to, vyko tarpusavio konkurencija dėl to paties finansavimo, kurdamas bendriems sprendimams nepalankią aplinką.

Nors daugelis organizacijų lengvai suvokė iššūkius, jos negalėjo susitarti, kuri iš jų imsis iniciatyvos, kuriai turėtų būti skirtas finansavimas ir apskritai, kaip viskas turėtų vykti.

Taigi buvo susitarta inicijuoti pokyčių planavimo procesą, priemones ir metodą, daugiausia dėmesio skiriant dalyvaujančių organizacijų darbuotojų nuostatoms. Šiuo atveju devynių žingsnių procesą pritaikėme didesniam kartu kuriančių organizacijų skaičiui, daugiau dėmesio skirdami **kvietimo daryti** metodikos priemonėms.

Pradėję svarstyti, kaip paskatinti pokyčiams žmones, sprendžiančius savivaldybių ir vyriausybės problemas, nutarėme susikoncentruoti ties horizontaliaisiais iššūkiais.

Vis dažniau galime pastebėti, kad iššūkiai, problemos ir galimybės visuomenėje daugiausia plinta per įvairias organizacines struktūras. Jei anksčiau problemas buvo galima išspręsti vertikaliosiose struktūrose, dabar tai padaryti vis sunkiau. Tai žinojome, bet abejojome, ar tarpsektorinį ir horizontalų mąstymą pavyks pritaikyti viešajame sektoriuje.

Inicijuodami šį procesą susitelkėme į tris pagrindinius klausimus:

1

Ar galėtume padėti viešųjų organizacijų darbuotojams savo darbe taikyti verslų ir horizontalų mąstymą?

2

Ar galėtume **devynių žingsnių / kvietimo daryti** procesą pritaikyti viešajame sektoriuje panašiai, kaip ir privačiame sektoriuje?

3

Kuo skiriasi darbas su privačiomis įmonėmis ir viešosiomis organizacijomis?

Trumpai apibendrinant reikia pasakyti, kad Rietavo regiono horizontaliojo plano rengimo procesą sudarė devyni žingsniai, kuriuos suskirstėme į tris etapus.

Devynių žingsnių procesas horizontaliajam planavimui



TOBULINTI:

- ✓ problemos ir jų supratimas;
- ✓ vertikalių ir horizontalių idėjų generavimas;
- ✓ horizontalaus mąstymo ir veikimo koncepcija.

INTEGRUOTI:

- ✓ vertikalusis indėlis;
- ✓ horizontalusis bendradarbiavimas ir organizavimas;
- ✓ finansinės galimybės / horizontalusis biudžetas.

ĮGYVENDINTI:

- ✓ kelias pirmyn – vystymo planas;
- ✓ siūlomo projekto įforminimas;
- ✓ dalyvaujančių subjektų bendras pristatymas.

Šiuo procesu sukuriama horizontalūs bendri veiksmas, skirti savivaldybėms ir regionams. Šitaip kuriami pokyčiai ir atnaujinimai, kartu sprendžiamos tokios problemos, kaip „Darbotvarkė 2030“. Darbas labai intensyvus ir aktyvus, o tai dar labiau pasijaučia viešajame sektoriuje, kuris neįpratęs prie horizontalaus bendradarbiavimo.

Horizontaliojo planavimo procese Rietave dalyvavo pagrindinės regiono suinteresuotosios organizacijos ir įvairių socialinių grupių atstovai. Aktyviausi proceso dalyviai:

- Rietavo savivaldybės administracija;
- Rietavo meras;
- Rietavo trečiojo amžiaus universitetas;
- Rietavo Oginskių kultūros istorijos muziejus;
- Rietavo atvirasis jaunimo centras;
- Rietavo moterų užimtumo centras;
- **Žemės ūkio rūmai;**
- Rietavo Lauryno Ivinskio gimnazija;
- Rietavo savivaldybės taryba;
- Rietavo Mykolo Kleopo Oginskio meno mokykla;
- Rietavo turizmo ir verslo informacijos centras;
- Rietavo seniūnija;
- Medingėnų bendruomenė;
- Rietavo savivaldybės neįgaliųjų draugija;
- Rietavo parapijos senelių globos namai;
- Rietavo savivaldybės skyriai;
- Rietavo savivaldybės kultūros centras;
- kiti.



Trumpai apie devynių žingsnių procesą

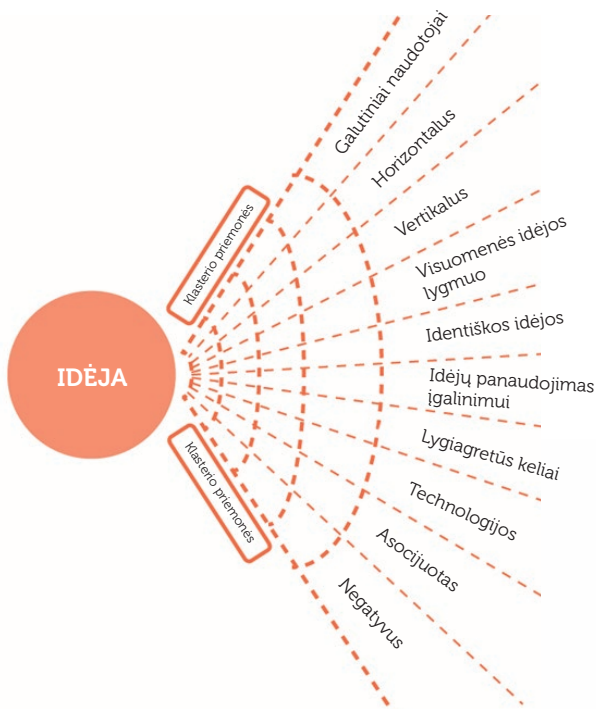
Toliau pateikiame kelias iliustracijas, kuriose parodyta darbo medžiaga ir horizontaliojo plano rengimo eiga.

Pirmas etapas. TOBULINTI:

- ✓ problemos ir jų supratimas;
- ✓ vertikalių ir horizontalių idėjų generavimas;
- ✓ horizontalaus mąstymo ir veikimo koncepcija.

Problemų supratimo matrica (horizontali)

Problemų kilmė	Problemų savininkas		Problemų rūšis	Idėjų plėtros iššūkiai	Problemų savininkų iššūkiai	Įgyvendinimo iššūkiai
	Kur / kam	Sprendimų lygis				
Naujas veiksmas	Ne ES	ES teisė ir katalogai	Nauja	Koncepcijos kūrimas	Verslininkų kompetencija	Politiniai
▶ Iš viršaus į apačią	ES	Šiaurės politika	DESTRUKCIJA	Prototipų kūrimas	Verslininkų grupės kompetencija	Administraciniai
Spaudimas (X)						
Spaudimas (I)	NMR / NR					
Politika	Šiaurės šalis (-ys)					
Strategija	(P) Organizacija (-os)	Apygardos politika	Ardomoji	Darbas komandose, laikas ir pastangos	Kompetencija įgyvendinant sprendimą	Teisiniai
Politikas	(V) Organizacija (-os)	Apygardos administracija	Griaunamoji	Kliūtys	Gėbėjimas dirbti komandoje	Reikia pakeisti esamą sistemą
Tarnautojai						
Apygarda	(O) Organizacija (-os)	Apygardos lygis	KŪRYBIŠKAS	Pakaitalas	Sistemos išmanymas	Tarp organizacijų
Savivaldybė						
Organizacija						
▶ Iš apačios į viršų	Naujas veiksmas		Procesas	Nėra aiškaus finansuotojo	Naujovių išmanymas	Organizacijos viduje
Nustatytas poreikis	Regiono	Organizacijos	Sistema	Neaiškus kelias / neaišku, kaip pasiekti	Organizaciniai įgūdžiai	Keliuose apygardose
Piliečių pagėdavimas	Savivaldybės					
Spaudimas (X)	Miesto	Savanoriai / asmenys	Naujas organizavimo būdas	Intelektinės nuosavybės savininkas / apsauga	Bendra kompetencija	Gavėjo žinios
Spaudimas (I)	Asmenų					



Antras etapas. INTEGRUOTI:

- ✓ vertikalusis indėlis;
- ✓ horizontalusis bendradarbiavimas ir organizavimas;
- ✓ finansinės galimybės / horizontalusis biudžetas.

Horizontaliojo planavimo idėjų detalizavimo forma

OGINSKIO DNR (I) Išteklių (K) Kultūra (T) Tinklai (I) Importuoti idėjas (T) Tarptautinis	Konceptija Raktiniai žodžiai:				
	TEMOS	VEIKSMAI	VEIKLOS	SAVININKAI	FINANSAVIMAS
	Laimingi žmonės				
	Įmonės	Migruoti MVĮ Spartinti Mokyti / šviesti Eksportuoti Startuolis -----			
	Rinkodara ir komunikacija	Išorinis Vidinis Tinklai Ryšiai su visuomene Renginys -----			
	Švietimas ir mokymas, komunikacija				

Sukurta rinkodaros istorija ir „Įsijunk“ koncepcija

Rietavas daug metų buvo naujovių pradininku: čia 1882 m. nutiesta pirmoji telefono linija, gamybą pradėjo pirmoji elektrinė, o 1892 m. išsižiebė pirmieji gatvių žibintai. Vėliau Rietave buvo išrasta ir pradėta daugiau dalykų. Daugiausia į Lietuvą ir Rietavą jų atvežė garsioji Oginskių šeima. Taigi buvo

labai akivaizdu, kad Rietavo ateitį reikia susieti su miesto istorinėmis šaknimis ir, pridėjus šiek tiek simbolikos, visą dėmesį sutelkti į vieną pagrindinę Rietavo istoriją.

Panaudotas įprasto jungiklio simbolio ir Oginskių šeimos herbo derinys.

Rinkodaros idėjos rankraštis

1600

5 m.	98 %
10 m	30 %
15 m	12 %
280.000	2 %

„(si)junk!“

KAMPTB

Naujosios Rietavo koncepcijos „Įsijunk“ simbolika



„Įsijunk“ projektas ir Rietavo heraldika reiškia:



Įjungti

Smalsumą
Kūrybingumą
Inovacijas
Įkvėpimą
Verslumą

Laimingą gyvenimą

Ir daug daug kitų dalykų...



Rietave

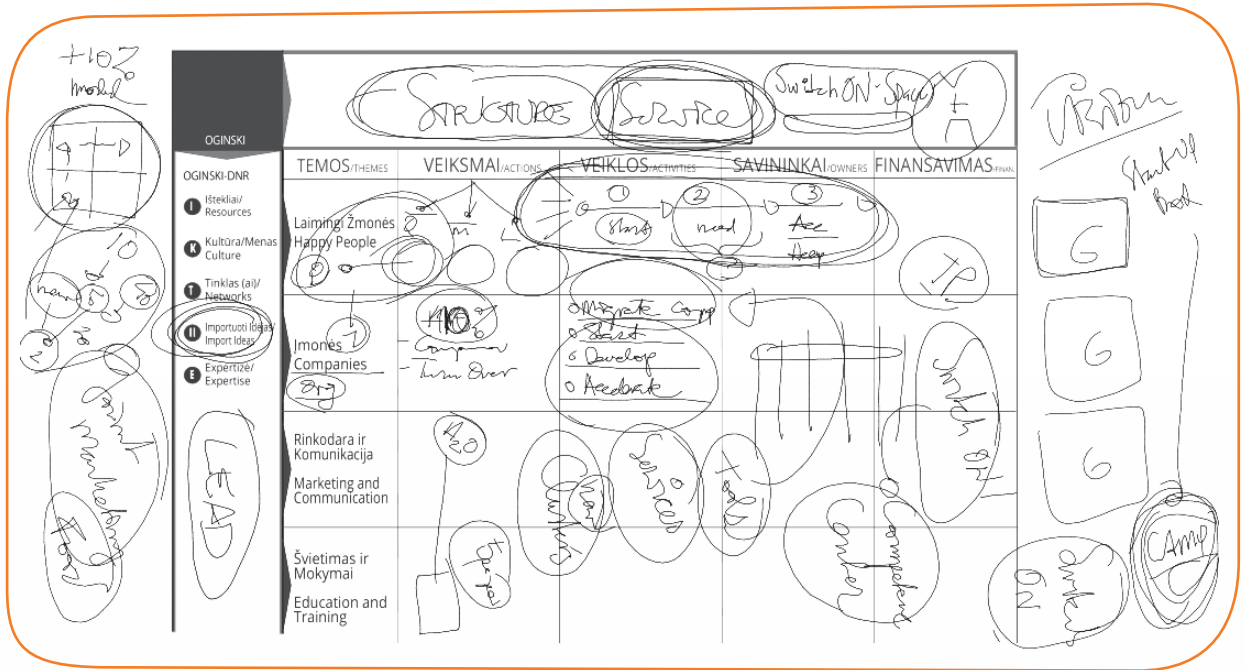
Prioritetinių veiklų planavimo šablonas ir kalendorius

 OGINSKIS	Grupė / Tema:				
OGINSKIO DNR (I) Ištekiai (K) Kultūra (T) Tinklai (I) Importuoti idėjas (E) Ekspertizė		0 METŲ	1 METAI	2 METAI	3 METAI
	TIKSLAS	Įgyvendinti kiekvienoje organizacijoje			
	VEIKLOS	„Switch on“ vasaros stovykla			
	FINAN-SAVIMAS	?			
	REZUL-TATAI	- Įgyvendinti - Patvirtinti - „Switch on“ organizacijos			

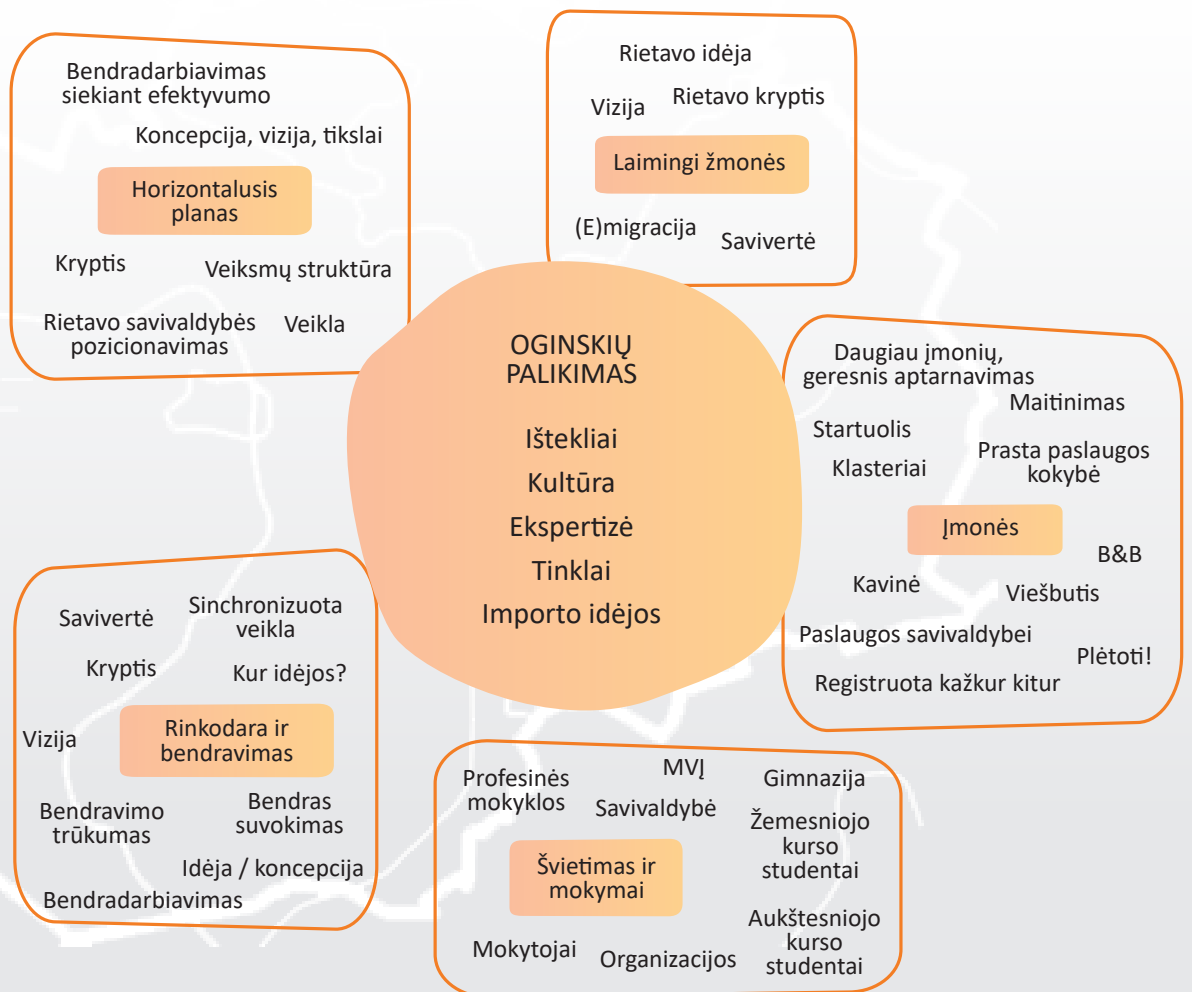
Trečias etapas. ĮGYVENDINTI:

- ✓ kelias pirmyn – vystymo planas;
- ✓ siūlomo projekto įforminimas;
- ✓ dalyvaujančių subjektų bendras pristatymas.

Kūrybinio horizontaliojo planavimo proceso iliustracija



Apibendrintos Rietavo klestėjimo ateityje sritys ir iššūkiai



Parengtas Rietavo regiono horizontaliojo plano turinio pavyzdys, kuriame aiškiai parodytas procesas ir galutiniai rezultatai.

Horizontaliojo plano turinys

1. Problemos aprašymas ir santrauka Iš 1 ir 8 seminaro.

2. Visuomenė ir savivaldybė Iš 3 seminaro.

Visuomenė pasirinktoje horizontalėje:

- ✓ pasirinkta iššūkio sritis;
- ✓ makroaspektai, darantys įtaką mūsų planui.

Savivaldybė / mūsų vietos realybė:

- ✓ mikroanalizė;
- ✓ horizontalusis iššūkis ir koncepcija;
- ✓ vertikalieji iššūkiai;
- ✓ esami sprendimai ir pakaitalai;
- ✓ piliečiai, naudotojai, galutiniai naudotojai.

3. Projekto organizavimo aprašymas Iš 4 ir 7 seminarų.

- ✓ Informacija apie bendrą organizaciją, kuriai paskirta išspręsti horizontalę.
- ✓ Vizija, strategija, finansavimo modelis.
- ✓ Taktika, tikslai ir koncepcija.

- ✓ Produkto ir paslaugų aprašymas.
- ✓ Atsakomybė, sutartis, teisinė informacija.
- ✓ Partneriai, komanda ir tinklai.

4. Mikro- ir makroreikalavimai Iš 3 ir 5 seminarų.

- ✓ Segmentai ir tikslai.
- ✓ Galutinio naudotojo elgsena.
- ✓ Panašios iniciatyvos.
- ✓ Numatoma paklausa.

5. Horizontalūs ir vertikalūs produktai ir paslaugos Iš 3 ir 4 seminarų.

- ✓ Iššūkių, su kuriais susiduriate įgyvendindami koncepciją, aprašymas.
- ✓ „Skėtis“ / koncepcija.
- ✓ Galimas vertikalių rinkinys.
- ✓ Produktai.
- ✓ Paslaugos.
- ✓ Klientai, naudotojai ir galutiniai naudotojai.

6. Nauda visuomenei ir išlaidos Iš 3 ir 6 seminarų.

- ✓ Teigiamas poveikis savivaldybei.
- ✓ Gamybos išlaidos.

- ✓ Sąnaudų ir pajamų palyginimas (socialinis).
- ✓ Pradinis biudžetas.
- ✓ Vidaus ir (arba) išorės gamyba.

7. Įgyvendinimas ir informavimo planas Iš 8 seminaro.

- ✓ Strategija.
- ✓ Komunikavimas (vidinis–išorinis).

- ✓ Kaštai.
- ✓ Kanalai / galutinių naudotojų segmentai.

8. Horizontaliojo plano įgyvendinimas Iš 8 seminaro.

- ✓ Pradėkite projektą: 1, 2, 3 metai.

9. Pristatymas ir pristatomoji medžiaga Iš 9 seminaro.

Proceso pakilimai ir nuosmukiai



- Rietavo savivaldybės administracijos direktorius **Vytautas Dičiūnas** ir ekspertas **Ugnius Savickas**

Horizontalusis planavimas – tai ne tik procesas, po kurio parengiamas baigiamasis dokumentas. Visų pirma, tai procesas, kuriame siekiama vienas kitą suprasti ir suderinti suinteresuotųjų šalių požiūrius, nepaisant atsakomybės ribų ar veiklos sričių. Visi šio proceso dalyviai buvo vienodai svarbūs ir reikšmingi dėl savo idėjų, kūrybiškumo ir iniciatyvų. Viena sunkiausių, bet kartu ir svarbiausių užduočių, kurią įgyvendinus išryškėjo proveržis, – iš tiesų

patikėti regiono stipriosiomis pusėmis, patikėti žmonių energija ir dalytis klausimais, rūpesčiais ir aktualiomis temomis su visais. Horizontaliojo planavimo proceso metu mums pavyko:

1. Atsikratyti:

- ✓ požiūrio, kad Rietavas – tai maža provincija;
- ✓ tradicinio atsakomybės paskirstymo ir struktūrų egocentriškumo;
- ✓ tradicinio strateginio mąstymo ir planavimo savivaldybėje.

2. Paversti:

- ✓ dažniausiai minimus trūkumus stipriais regiono pranašumais;
- ✓ „negalime“ į „kas bus, jei pabandysime“;
- ✓ „to dar nedarėme“ į „padarysime“.



- Rietavo Mykolo Kleopo Oginskio meno mokyklos vadovas **Nerijus Jasinskas** ir Rietavo Oginskių kultūros istorijos muziejaus direktorius **Vytas Rutkauskas**

Atsikratę tam tikrų požiūrių, o kitus pakeitę geresniais, radome pagrindą naujovėms kurti Rietave ir susitarėme dėl kai kurių pagrindinių mažos savivaldybės bruožų:

- ✓ greitai ir sumaniai vykdome pokyčius, prisitaikome ir priimame sprendimus;
- ✓ čia jauku gyventi ir dirbti;
- ✓ puoselėjame sveiką aplinką;
- ✓ čia verda turiningas socialinis, kultūrinis ir ekonominis gyvenimas;
- ✓ esame smalsūs ir verslūs;
- ✓ esame Lietuvos inovacijų centras.

Po darbinių seminarų pasikeitus mąstymui buvome įsitikinę, kad tai motyvuos suinteresuotąsias šalis kurti ir bendradarbiauti. Tačiau pasireiškė šalutinis teigiamas horizontaliojo planavimo proceso poveikis: įvairios organizacijos sudarė naujas partnerystes vietoj individualių iniciatyvų, padaugėjo diskusijų, padažnėjo strateginis pozicionavimas ir į regioną orientuota rinkodara.

Praėjus šiek tiek laiko nuo paties proceso, galime aiškiai įvardyti ir toliau aptarti tris apčiuopiamus ir poveikį padariusius rezultatus, kurie iš pat pradžių nebuvo įtraukti į tikslus, bet gerokai sustiprino mūsų pasitikėjimą savimi, bendra vizija ir veiksmų planu.

Bendras kūrimas. Rietavo organizacijos ir įstaigos pradėjo aktyviau ir glaudžiau bendradarbiauti ir kurti kartu vykdydamos savo veiklą, projektus ir renginius. Galima sakyti, kad išryškėjo bendros ekonomikos logika ir mentalitetas (dalijimasis ištekliais, patirtimi, žiniomis, inventoriumi ir pan.). Tai labai konstruktyvūs pokyčiai, nes suvienijamos pastangos, dalijamasi atsakomybe, bendrinami planai ir pasiekiami geresnių rezultatų. Planuodami nebuvoime pagalvoję apie tokį poveikį, tačiau dalyvių branda ir vieningumas visa tai pavertė realybe.

Pripažinimas. 2018 m. Nacionaliniame merų forume vidaus reikalų ministras Eimutis Misiūnas skyrė apdovanojimą Rietavo merui Antanui Černeckiui už horizontaliojo planavimo procesą, pavadindamas jį „gera konsultavimosi su bendruomene patirtimi“. Šis apdovanojimas pritraukė daugiau dėmesio ir suteikė mums papildomo pasitikėjimo savimi, padidino Rietavo regiono matomumą ir labiau išskyrė jį iš kitų Lietuvos savivaldybių.



- Lietuvos vidaus reikalų ministras **Eimutis Misiūnas** ir Rietavo savivaldybės meras **Antanas Černeckis**

Tai įrodymas, kad ruošiantis ateičiai svarbu ne dydis, o valdžios įstaigų mentalitetas, aktyvumas, atvirumas ir kūrybingumas.



○ Rietavo ir Karlshamno savivaldybių atstovų susitikimas Rietave

Partnerystė. Turėdami naują Rietavo viziją ir tvirtą poziciją, gebėjome išryškinti istorinį regiono aspektą. Tai buvo pagrindas mums pradėti partnerystę ir susivienyti su Karlshamno savivaldybe. 2018 m. abiejų savivaldybių merai pasirašė ketinimų raštą Rietave ir po vienu metų stiprindami ryšius, diskutuodami apie partnerystės sritis ir mąstydami apie bendrą veiklą pasirašė oficialią partnerystės sutartį, nustatydami šias pagrindines sritis:



vykdyti mokslinius tyrimus ir naujoviškus eksperimentus;

- dėl mūsų savivaldybių pobūdžio galime greitai ir efektyviai vykdyti socialinius eksperimentus, išbandyti naujus visuomenės pokyčių modelius ir plačiau skleisti gerąją praktiką;
- galime ir turime aktyviai mąstyti visose savo atsakomybės srityse;



skatinti įmonių augimą ir klestėjimą;

- toliau stengtis, kad mūsų įmonės klestėtų, nes jos kuria gerovę ir užimtumą abiejuose regionuose;

- neapsiriboti tradicine įmonių plėtros veikla, turime ieškoti naujų bendradarbiavimo modelių, kurie būtų pritaikyti šiuolaikinei ekonomikai;

- skatinti socialiai atsakingas, sąmoningas ir aplinką tausojančias iniciatyvas;



plėtoti šiuolaikišką švietimo sistemą, skatinančią inovacijų proveržį;

- pradėjome ir turime tęsti drąsias ir naujų idėjų įnešančias iniciatyvas, kad Europos švietimo tradicijos geriau atitiktų visuomenės poreikius;

- pagrindinis mūsų visų tikslas – laimingas pilietis, turintis galimybes gauti modernų išsilavinimą, kuris padėtų jam geriau pasiruošti sunkiai nuspėjamiems ateities iššūkiams ir leistų lengviau prisitaikyti greitai besikeičiančioje ekonomikoje;

- skatiname mokymosi visą gyvenimą galimybes ir požiūrį, siekdami maksimaliai išnaudoti naujos skaitmeninės realybės teikiamas galimybes;



tobulinti vietos valdžios ir savivaldybių valdymo praktiką;

- dalydamiesi žiniomis ir praktine patirtimi, tobulinsime vietos valdžios įstaigų



Karlshamno (Švedija) savivaldybės meras **Per-Ola Mattssonas** ir Rietavo savivaldybės meras **Antanas Černeckis**

valdymo praktiką ir būsime pavyzdžiu kitoms savivaldybėms ir jų partnerystėms;

- sukursime naują savivaldybių valdymo kultūrą ir principus kvestionuodami tradicinį supratimą ir požiūrį;
- prisidėsime prie ateičiai pasirengusios savivaldos modelio pozityviai provokuodami vieni kitus.

Verslumas privačiame ir viešajame sektoriuose

Ar galime pritaikyti verslų mąstymą dirbdami su viešojo sektoriaus organizacijomis?

Žvelgiant į Rietavo atvejį ir pasiektus pokyčius, trumpas atsakymas būtų taip, žinoma, tik kiek kitaip.

Mąstymu ir požiūriu privataus sektoriaus dalyviai mažai kuo skiriasi nuo kolegų iš viešojo sektoriaus. Tiesiog skiriasi jų aplinka, kurioje jiems tenka veikti, žmonės, su kuriais reikia dirbti, ir suinteresuotosios pusės, kurias reikia įtikinti. Pirmuoju atveju – tai bankas ir finansininkai, antruoju – politikai ir valdžios institucijos. Galbūt gebėjimas derinti interesus svarbesnis viešajame sektoriuje, nes privataus sektoriaus dalyvis visada gali rasti naują partnerį, o viešojo sektoriaus atstovui sunku toliau tęsti veiklą nesuderinus interesų.

O kuo skiriasi interesų derinimas privačiame ir viešajame sektoriuose?

Didžioji visuomenės dalis šiandien žino, ką veikia privatus sektorius ir ko iš jo tikimasi. Naujiems dalyviams yra begalė galimybių ir idėjų, kurias galima paversti naujovėmis, dar daugiau – daugelis šalių jau turi visapusišką

naujovių sistemą (bent jau miestuose). O ar yra pajėgumai vykdyti pokyčius viešajame sektoriuje?

Kalbėdami apie greito visuomenės pertvarkymo poreikį, ypač horizontalių veiksmų įgyvendinimą, susiduriame su sunkiausia problema – valdininkų negebėjimu generuoti naujas idėjas ir priimti drąsius sprendimus.

Nauji veiklos metodai, kaip ir poreikis susiburti bendrai veiklai, šiuo atveju svarbesni nei bet kada, nes būtent bendraveika, o ne administraciniai sprendimai padės išspręsti horizontaliuosius iššūkius.

Keletas trumpų apmąstymų

- Istoriskai ekonominė ir politinė Rietavo padėtis neišvengiamai buvo šiek tiek neigiama. Tačiau istoriniai įvykiai gali turėti dvejopą poveikį: kelti neigiamas asociacijas ir kartu skatinti pamiršti praeitį.
- Natūraliai siekiama remtis verslumo istorija, t. y. Oginskių šeima, – vienijančiu veiksmu, kurį norima išlaikyti ir kuris yra pozityvus, bet tuo pat metu tolimas. Nereikėtų pamiršti istorinių ištakų ateičiai!
- Deja, valstybinis sektorius ne taip gerai supranta verslų mąstymą, nors ir atrodo, kad tai bendra visos Europos viešųjų institucijų problema.
- Be abejo, supratimas, kaip spręsti problemas valstybės, savivaldybių ir organizacijų lygmeniu, gerokai skiriasi. Šioje srityje dar reikia nemažai padirbėti.
- Be to, centrinės valdžios institucijos prastai supranta struktūrines vietos problemas. Galbūt reikėtų pradėti iš apačios ir kilti į viršų nustatant sritis, kuriose ir esti opiausių problemų?

Patarimai suinteresuotosioms šalims



Šis konkretus metodas galėtų labai praversti organizacijoms, kurios pastebi regione galimybes, bet nemoka ir (arba) nežino, kaip pradėti dirbti kartu.



Atsiradus horizontalioms problemoms ar iššūkiams, kaip antai „Darbo tvarkė 2030“, horizontalusis požiūris gali padėti labai efektyviai jas išspręsti.



Pastebėjus horizontaliąją galimybę ar sprendimo reikalaujančią problemą, protingiausia būtų jų imtis ir tuo pat metu pabandyti paruošti valdžios institucijas dviem dalykams:

- horizontalusis procesas nejudės į priekį, jei nebus skiriama lėšų jam vykdyti;
- horizontalusis procesas nejudės į priekį, jei jo nepalaikys organizacijos, asmenys ar visuomenė, kitaip tariant, jei nebus poreikio priimti plano rezultatus.



Pokyčiai užtrunka. Būkite pasirengę ilgai dirbti.



Parenkite vadovą – jis padės susisteminti visą informaciją vienoje vietoje, o dalyviams bus daug lengviau juo sekti.



Įtraukite aukščiausius organizacijų vadovus. Jie gali priimti sprendimus iš karto, todėl pagreitina procesą.



Įtraukite išorės ekspertus, kad procesas vyktų tinkama linkme ir būtų užtikrintas nešališkas požiūris.



Turėkite tarpininką, kuris organizuotų procesą, kviestų žmones, praneštų apie pažangą ir sudarytų sąlygas vykti visam planavimo procesui.



Dalyvių ir ekspertų įžvalgos ir nuomonės



Rietavo savivaldybės kultūros centro vadovė Birutė Gedminaitė

Ieškodami ir kartodami savo regiono iššūkius mes ne bėgame nuo jų, o į juos gilinamės, juos priimame ir taip išsiaiškiname jų pranašumus. Manau, kad tai padėjo mums labiau įsitraukti į procesą, ir dabar tereikia drąsos ir atvirumo atlikti tolesnius veiksmus. Aš labai laiminga, kad vykdomė šį procesą.



Jaunimo organizacijos „Progresas“ vadovas Egidijus Gričius

Net dalyvaudamas šiame planavimo procese vis dar sunkiai suprantu, kas yra tas horizontalusis planavimas ir kokie bus galutiniai rezultatai, tačiau svarbiausia tai, kad kalbame ir galvojame kartu, kaip bendruomenė, kaip tikri žmonės iš Rietavo, norintys permainų, todėl esame laimingi ir turime gyvenimo kokybę, apie kurią visi svajojame. Procesas vertingas, nepaisant tam tikrų

abejonių, kad jis gali likti tik diskusijų lygio. Jei būsime motyvuoti tęsti procesą įvairiomis formomis, galime pasiekti rezultatus, apie kuriuos pasakosime savo anūkams.



Rietavo Mykolo Kleopo Oginskio meno mokyklos direktorius Nerijus Jasinskas

Kartais remiantis asmenine patirtimi svarbu būti mažu vaiku ir kūrybiškai svajoti. Drąsius sprendimus priima tie, kurie nebijo prarasti savo šventų karvių.



Rietavo savivaldybės administracijos direktorius Vytautas Dičiūnas

Rietavui reikia iššūkių. Be jų mes neprogresuojame. Mums reikia nepaprastų iššūkių ir vizijos. Neturėdami vizijos, nesugebame verbalizuoti ir suformuluoti savo veiksmų, tad nejudame į priekį. Manau, jog pagrindinis mūsų tikslas – skleisti savo viziją, įtraukti platesniąją Rietavo gyventojų bendruomenę bei jų idėjas, kad daugiau žmonių sužinotų apie „Isijunk“ projektą.

Trumpai apie idėją

Kaip minėta, verslumo skatinimas ir parama MVĮ – vienas iš tarpvalstybinio bendradarbiavimo prioritetų Lietuvoje ir Latvijoje. Ir jis tampa vis svarbesnis atokiose vietovėse. Įgyvendindami bendrą projektą siekėme skatinti verslumą Rietavo, Talsų, Saldaus, Kuldygos ir Liepojos savivaldybėse, kad būtų galima keistis gerą patirtimi ir plėtoti kvalifikuotų įmonių paramos dalyvių tinklą Lietuvoje ir Latvijoje. Vienas iš 5 įgyvendintų projekto „BEE Lab“ modelių – „PopUp Lab“, kurio tikslas yra esamas įmones ir verslininkus skatinti siekti platesnių užmojų, aukštesnių vertybių ir didesnės sėkmės bei daryti tai greičiau.

Devynių žingsnių procesas startuoliams „PopUp Lab“ laboratorijoje

Upsalos universitete sukurtas devynių žingsnių procesas yra skirtas padėti regionams vystytis, universitetams ir ekspertams – teorinius mokymus papildyti praktiniais užsiėmimais, o verslininkams – paspartinti savo veiklą. Visa tai integruota.

Šis Lietuvos ir Latvijos vietovių ir kaimo verslininkų skatinimo bei jų veiklos

spartinimo būdas pasirinktas todėl, kad jį sudaro patikrintos priemonės, procesai, metodika ir požiūris, kuriais siekiama idėjas paversti naujovėmis arba paspartinti vykdomą veiklą. Metodas pagrįstas moksliniais tyrimais, akademinėmis žiniomis ir patirtimi. Įrodymai surinkti išnagrinėjus daugiau nei 300 atvejų, o sėkmės rodiklis yra 60–70 proc. Viskas sujungta į darnią sistemą.

„PopUp Lab“ metodika įgyvendinta organizuojant 9 seminarus, aiškiai apibrėžiant etapus: KURTI, MEISTRAUTI ir ĮTIKINTI, teikti verslo koncepcijas, spartinti veiklą ir skatinti naujoves. Metodiką papildė:

- ✓ konkretus devynių žingsnių procesas, skirtas priešinovaciniam etapui;
- ✓ konkrečių priemonių rinkinys;
- ✓ pedagogika realiu laiku;
- ✓ gairės ir medžiaga;
- ✓ aktyvus proceso vadovas.



Kurti



Meistrauti



Įtikinti

Taip pat buvo apibrėžta labai aiški ir reikli darbo kultūra:

- ✓ tai nebuvo švietimas;
- ✓ tai nebuvo seminaras;
- ✓ tai nebuvo konferencija;
- ✓ tai buvo sistemingas kūrybinis procesas;
- ✓ tai linijinis procesas, kurį sudarė devyni aktyvios veiklos seminarai, organizuoti trisdešimties savaitių laikotarpiu. Jiems vadovavo proceso vadovas, aktyviai skatinęs dalyvius progresuoti kiekviename žingsnyje.

Kiekvienas iš trijų etapų (kurti, meistrauti, įtikinti) buvo padalytas į tris seminarus, kuriems vadovavo proceso vadovas.

Etape „kurti“ aiškinomės problemas, generavome idėjas ir susitelkėme ties tuo, ką norime pasiekti, apibrėždami tai aiškia koncepcija.

Etape „meistrauti“ aiškinomės kontekstą ir aplinką, kurioje idėja išgyventų, taip pat sukūrėme pirmąjį verslo modelį.

Etape „įtikinti“ toliau judėjome į priekį ir pradėjome vartoti kalbą, skirtą kiekvienam atskiram atvejui.

Šis metodas pasirodė labai tinkamas ir leido sėkmingai paversti miglotas idėjas bei nustatytas problemas tvirtomis koncepcijomis ir aiškiais planais, kaip žengti į priekį. Visais atvejais pritaikę procesą „PopUp Lab“ startuoliuose galime teigti, kad jis veikė taip, kaip tikėtasi, – iš dalies kūrybingai, iš dalies struktūrizuoti, kai pedagoginėje aplinkoje idėjos įgyvendinamos greičiau nei įprasta. Per visą procesą taip pat buvo dalijama labai aiški dalijamoji spausdinta medžiaga, kuria naudodamiesi visi dalyviai galėjo stebėti savo progresą ir viską laikyti vienoje vietoje, jei kiltų klausimų ar abejonių.



Devynių žingsnių procesas. Startuolis



Dalijamosios medžiagos iliustracija



„PopUp Lab“ dalyviai

Kiekvienam kūrybiniam procesui reikia motyvuotų dalyvių. Taigi atrinkdami „PopUp Lab“ proceso dalyvius taikėme kriterijus:

- ieškujome nedidelės įmonės ar individualaus verslininko, pagrįstai galinčio išaugti į didesnę firmą;
- norėjome, kad jau būtų parengta gera idėja;
- ieškujome verslininkų, kurie norėtų mokytis ir išbandyti naujus metodus.

Produktų lygmeniu ieškujome ko nors, ką galėtume konceptualizuoti ir galbūt parengti eksportui ar pardavimui nacionaliniu mastu, ko nors, ką galėtume plėtoti per naujus pardavimo kanalus ir (arba) taikydami horizontalius ar vertikalinius veiksmus.

Galiausiai atrinkome grupelę jaunų verslininkų, turinčių šias verslo idėjas (iš viso 17 verslininkų Lietuvoje ir Latvijoje):

- spausdinimas ant plytelių;
- pjaustymo lazeriu paslaugos;
- internetinė parduotuvė;
- apgyvendinimas miške;
- uogų ūkis ir turizmas;
- vaizdo įrašymo paslaugos;
- naminių gyvūnėlių priežiūros paslaugos;
- alternatyvus lopšys vaikams;
- paskolos įrangai įsigyti;
- vaikų centras.



Pirmas etapas.

Kurti (suprasti, maksimaliai išnaudoti, konceptualizuoti)

Pirmiausia turime suprasti iššūkius:

VERSLININKAS (JŪS)	IDĖJOS ŠALTINIS	IDĖJOS RŪŠIS	IDĖJOS IŠŠŪKIS	IŠŠŪKIS JUMS
Švietimas	Nauja	Nauja	Koncepcijos kūrimas	Veršlininkų kompetencija
	Ankstesnis užimtumas	Pakeičianti	Prototipas	Komerčinė kompetencija
Tyrimas		Inkrementinė	Rinkodara	
	Tinklas	Klientas	Ardomoji	Laikas ir pastangos
Griaunamoji			Patentas ir IP	Komanda
Patirtys	Konkurentas	Produktas	Rinka	Rinkodaros kompetencija
		Paklausa	Paslauga	Pakeičianti
Ilgūdžiai	Lygiagretus		Procesas	Nežinoma rinka
		Sistema	Kelias į rinką	Organizacijos kompetencija

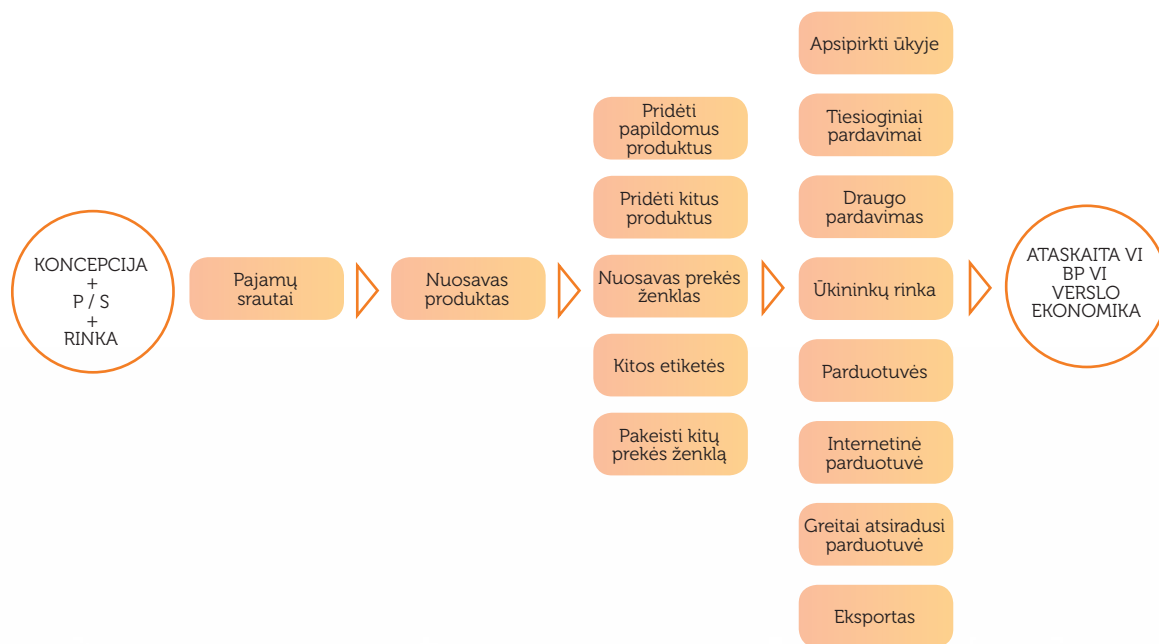
Antras etapas.

Meistrauti (produktas, rinka, veikla)

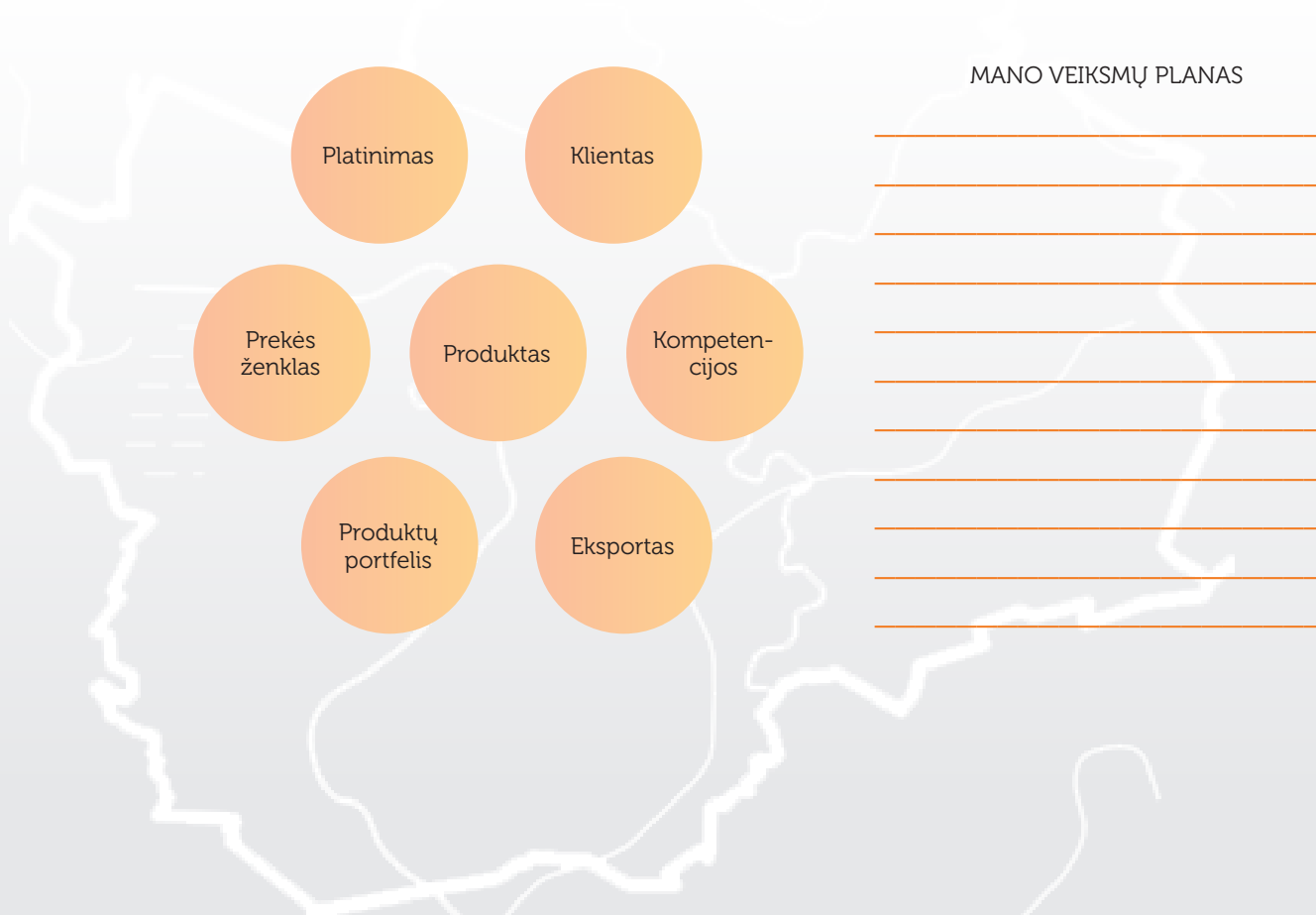
Buvo svarbu išspręsti šiuos sudėtingus klausimus:

VERSLININKAS (JŪS)	ŠVIETIMAS	ŽINIOS	TINKLAS	PATIRTIS	ĮGŪDŽIAI
PRODUKTAS	KONCEPCIJA / DIZAINAS	PAKAVIMAS	KAINA	DIZAINAS	PRISTATYMAS
ORGANIZUOTI ĮMONĘ	FINANSAVIMAS	VALDYBA	BENDRADARBIAVIMAS	KONTAKTAI	BENDRI ĮGŪDŽIAI
RINKOS PASIEKIMAS	KANALAI	SKIRTINGOS RINKOS	RINKODAROS MEDŽIAGA	TAISYKLĖS	KLIŪTYS (PVZ., PIRKIMAI)
KONKURENCIJA	DAUG / KELI	KOKYBĖ / KAINA	DAUG MAŽŲ	PAKEIČIANTI	DIDELI DOMINUOJA
KLIENTAI / NAUDOTOJAI	MAŽAI KONTAKTŲ	EKSPORTAS	PER MAŽAI	NEGALIMA PASIEKTI	NUMATYTA SUTARTYSE

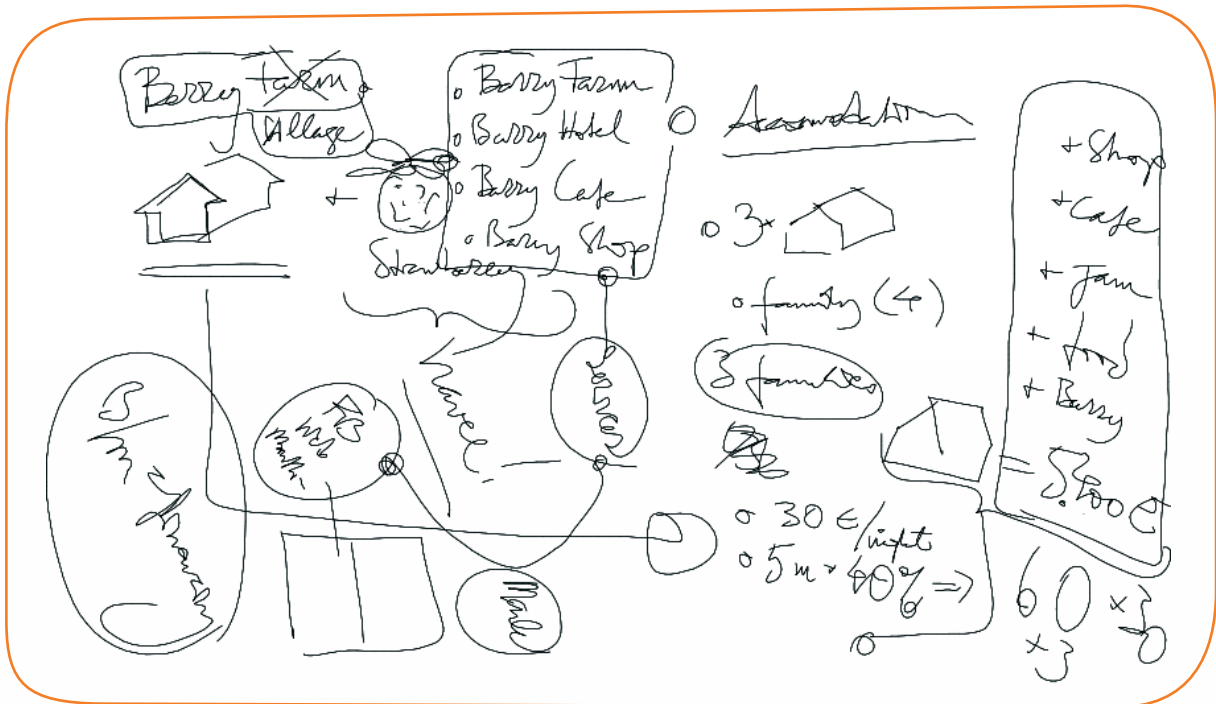
Pavyzdžiui, supaprastintas uogų ūkio verslo modelis:



Verslumo kelias: kokie pagrindiniai klausimai ir veiklos punktai?



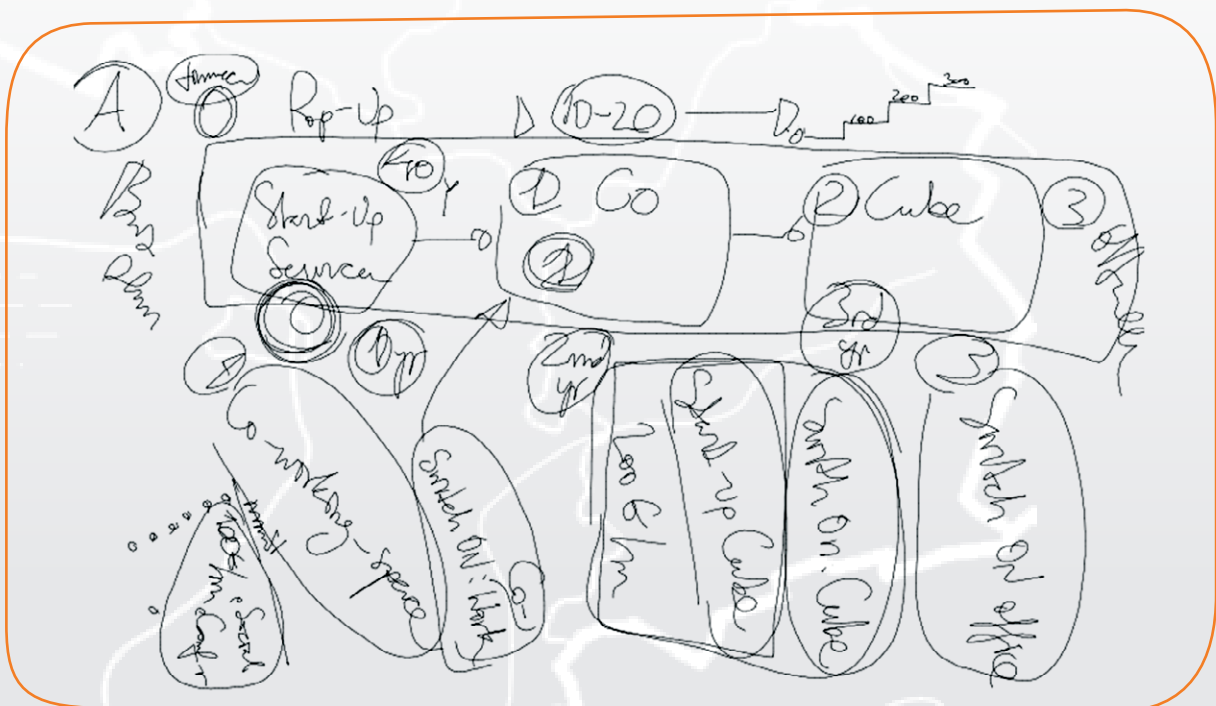
Uogų ūkio plėtros idėjų planavimo rankraštis



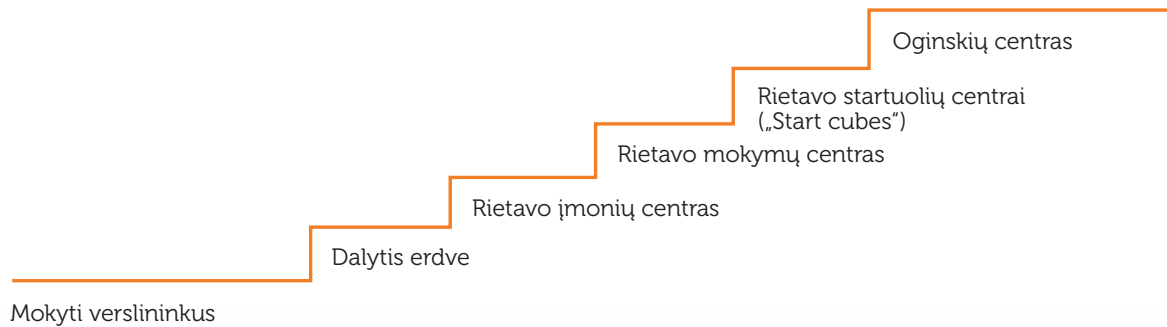
Trečias etapas.

Įtikinti (būdas, paketas, planas)

Proceso metu taip pat parengta bendra verslo aplinkos gerinimo idėja, kuri vėliau integruota į horizontalųjį Rietavo regiono planą.



Rietavo verslo aplinkos vertės grandinė – žingsnis po žingsnio



„PopUp Lab“ proceso rezultatai

Devynių žingsnių proceso startuoliams turinys:

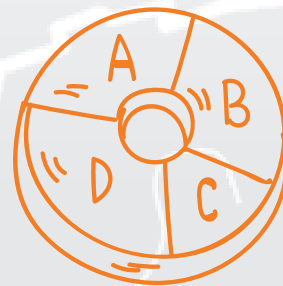
- idėjų supratimas taikant etnografinės priemonės;
- maksimalus idėjų išnaudojimas taikant „Idea Max“ (maksimali idėja) metodą;
- idėjų konceptualizavimas taikant „Concept Funneling“ (konceptijų nukreipimo) metodą;
- produktų ir paslaugų kūrimas;
- pozicionavimas rinkoje ir nukreipimas į rinkas;

- verslo modelio kūrimas;
- verslumo planavimas;
- apipavidalinimas;
- pristatymas ir verslo planas.

Taigi visi dalyviai pasiekė šiuos rezultatus:

- sukūrė verslo planą;
- parengė biudžetą ir į pinigų srautus orientuoto mąstymo praktiką;
- sukūrė verslo koncepciją;
- parengė žinutę, skirtą informuoti;
- siekė sėkmės dirbdami grupėje.

Kiekvienas iš dalyvaujančių startuolių pamatė didžiulius savo verslo idėjų apie plėtrą, augimą, kainų nustatymą, eksportą ir kt. pokyčius.



Pasiekimai kiekvienu atveju

1. „PRINTING TILES“

Patikslinta idėja: spausdinti vaizdus ant plytelių taikant ultravioletinių spindulių metodą.

Pokyčiai: parengėme „Printing Tiles“ spausdinimo ant plytelių koncepciją ir numatėme galimybę parduoti internetinėje parduotuvėje tiesiogiai klientams, norintiems vonios kambaryje, virtuvėje ar kitur turėti unikalias plyteles su spausdintu vaizdu.

Neatrastas potencialas: ši idėja galėtų lengvai tapti eksporto produktu. Be to, ją paprasta įgyvendinti arba panaudoti kaip papildomą pajamų srautą, tampant didesnių įmonių, pvz., baldų gamintojų, subrangovu.

2. „BIG CUT“

Patikslinta idėja: lazeriu pjaustyti medžiagą prietaisams, dovanoms ir kt.

Pokyčiai: „Big Cut“ koncepcija sukurta tam, kad būtų galima projektuoti ir atlikti didesnius darbus, turinčius didesnę pelno maržą, ir sukurti tvaresnę verslą.

Neatrastas potencialas: idėjos autorius turi architektūros srities išsilavinimą ir tai ateityje gali tapti papildomu pajamų šaltiniu. Būtų galima tapti subrangovu brangesnėse rinkose (pvz., Šiaurės šalyse) dėl žemesnių kaštų pranašumo.

3. „EMNL“ („Eat More Not Less“)

Patikslinta idėja: elektroninės parduotuvės kūrimo galimybė išnaudojant didelį „Instagram“ profilio sekėjų skaičių.

Pokyčiai: verslo koncepcija išplėtotą į prekinio ženklo EMNL specializuotą internetinę parduotuvę, pritaikytą JAV rinkai. Produkciją gaminti ateityje numatoma taip pat JAV.

Neatrastas potencialas: spartinti internetinės parduotuvės verslą galėtų padėti patyrę mentorai, o įmonė savo ruožtu pajėgi išlaikyti bent porą samdomų žmonių.

4. „FOREST ADVENTURE“

Patikslinta idėja: nuosava poilsio trobelė miške.

Pokyčiai: verslo idėja patobulinta labiau išgryninant ir patikslinant vertės pasiūlymą, pozicionuojant aukštesnės kainos segmente. Tokiu būdu siekiama padidinti verslo pajamas ir pelningumą.

Neatrastas potencialas: šalies ir tarptautinis turizmas. Galimybė išplėtoti „Forest Adventure“ idėją ir paversti ją franšize, tapti Rietavo turizmo klasterio dalimi.

5. BERRY TOURISM (uogų turizmas)

Patikslinta idėja: įvairesnė lankytojų patirtis uogų ūkyje.

Pokyčiai: ūkio veikla papildyta naujomis paslaugomis nei tik prekyba uogomis. Jame numatyta įdomi veikla šeimoms su vaikais: nakvynė, uogų rinkimas ir nuotykis. Maža parduotuvė, kurioje parduodama vietinė produkcija, ir kavinė, siūlanti pusryčius.

Neatrastas potencialas: šalies ir tarptautinis turizmas. Galimybė tapti Rietavo turizmo klasterio dalimi.

6. „SYNC“

Patikslinta idėja: įvairių scenarijų filmavimas ir vaizdo įrašų montavimas. Skiriamas didžiulis dėmesys vaizdo ir garso sinchronizacijai atspindint bendrą kūrinio emociją.

Pokyčiai: verslo idėjai suteiktas pavadinimas SYNC, simboliškai reiškiantis vaizdo, muzikos ir komunikacinės žinutės sinchronizavimą įvairioms paskirtims.

Neatrastas potencialas: nebrangus, aukštos kokybės produktas, didelė eksporto galimybė.

7. „PET CENTER“

Patikslinta idėja: šunų ir (arba) kitų augintinių priežiūros centras.

Pokyčiai: augintinių centras, siūlantis dienos priežiūros ir veterinaro paslaugas ir parduodantis prekes ir aksesuarus mažoje parduotuvėlėje.

Neatrastas potencialas: didelės maržos. Būtų galima išplėtoti į stiprią koncepciją ir paversti franšize įvairiose Lietuvos vietose ir už jos ribų.

8. „ONE HOME“ / „ONE BEAM“

Patikslinta idėja: papildyti namų statybos verslą ruošinių gamybos veikla.

Pokyčiai: „ONE HOME“ – tai kokybiškų namų statytojas, subrangos būdu samdantis amatininkus ir veikiantis kaip klientų rangovas.

Neatrastas potencialas: „ONE HOME“ ir „ONE BEAM“ galėtų būti dvi įmonės. Viena iš jų statytų kokybiškus namus, kita taptų

sijų gamykla. Pagrindinė rinka – Lietuva, bet sertifikuotus reikėtų siekti rinkų su didelėmis maržomis, pvz., Skandinavija.

9. „DREAMER“

Patikslinta idėja: alternatyvaus lopšio mažiems vaikams prototipas.

Pokyčiai: patobulinta verslo koncepcija su Skandinavijos rinkoms akcentuota rinkodara, pardavimus vykdant per nuosavą internetinę parduotuvę, tiekiant produkciją plokščiomis pakuotėmis.

Neatrastas potencialas: eksportas.

10. „CENTER 4 KIDS“

Patikslinta idėja: edukacinis vaikų centras.

Pokyčiai: parengta daugiafunkcė erdvė, kurioje prižiūrimi vaikai po pamokų. Verslo idėja papildyta pagalba atliekant namų darbus ir taip turint galimybę daugiau laiko praleisti su tėvais.

Neatrastas potencialas: plėtoti verslą nuo vienos paslaugos iki verslo idėjos įgyvendinimo franšizės būdu.

Dalyvių ir ekspertų atsiliepimai



Devynių žingsnių programos autorius ir vadovas Mikaelis Scherdinas

Darbo su startuoliais rezultatai buvo įvairūs. Šie verslininkai buvo pasiekę skirtingus verslo plėtros etapus: nuo tų, kurie tik pastebėjo galimybę, iki tų, kurie jau kūrė ir siekė postūmio į priekį. Žinoma, šį darbą reikia tęsti norint pasiekti tinkamų rezultatų regione. Daugiausia įgyvendintos nuolatinės verslininkų ir startuolių paramos programos,

pradedant Rietave įvykdyta iniciatyva ir baigiant eksporto veiklos spartinimu ir t. t. Manau, kad tai buvo puiki augimo pradžia. Žinoma, patys verslininkai turi imtis didesnės iniciatyvos. Be to, be pirmiau minėtų rezultatų, kiekvienu atveju pasireiškė ir teigiami šalutiniai poveikiai:

- startuoliai tarpusavyje pradėjo kurti naują tinklą;
- naudodamiesi startuolių pavyzdžiais, didinome verslumo supratimą savivaldybėje;
- verslo atvejus viešingame savivaldybės pareigūnams demonstruodami „PopUp Lab“ proceso poveikį;
- remdamiesi rezultatais siekėme į strateginio regiono planavimo veiklą įnešti daugiau pozityvumo;
- naudodamiesi startuolių pavyzdžiais kūrėme naują horizontaliojo plano sritį.



Ugnius Savickas, ekspertas

„PopUp Lab“ buvo saugi, tačiau vis tiek sudėtinga aplinka, skirta verslo idėjai, verslo modeliui, vertės pasiūlymui ir rinkodaros pranešimui išbandyti. Labai dažnai verslininkai taip myli savo idėjas, kad tampa nuo jų priklausomi ir netgi jaučia nostalgiją. Tačiau šiuolaikiniame verslo pasaulyje reikia nuolat tobulėti, greitai keistis ir staigiai reaguoti į klientų poreikius. Taigi kurti

ir išbandyti scenarijus tokiose programose, kaip „PopUp Lab“, yra ir bus daug pigiau. Kitas netiesioginis poveikis: visada užsimezga nauji dalyvių ryšiai ir atsiranda naujų verslo iniciatyvų. Tai tam tikra prasme yra ne tik verslo plėtros programa, bet ir priemonė, padedanti puoselėti verslo ekosistemą regione.

Klaipėdos valstybinės kolegijos Projektų skyriaus vadovė Eglė Brezgytė

„PopUp Lab“ – tai vienas iš verslumo ugdymo metodų, skatinantis ir suteikiantis galimybę svajoti apie ateitį, kelti tikslus, numatyti strategijas, rasti būdų rezultatams pasiekti ir apibūdinti kryptį komandos draugams.

Mačiau, kad pabaigoje **devynių žingsnių** programos dalyviai susikoncentravo į verslo idėjų ir verslo koncepcijos kūrimą. Visi programos metu įvykę dalyvių verslo pokyčiai rodo, kad programa turėjo poveikį geografiškai mažam regionui ir bent jau įkvėpė, išlaisvino kūrybiškumą ir vaizduotę bei leido atnaujinti žinias apie verslo procesus.

Manau, kad šis metodas yra viena universaliausių priemonių, nes pasitelkus mentorius metodas gali būti taikomas daugelyje skirtingų sričių: studijų ir mokslo, visą gyvenimą trunkančio mokymosi ir kitose įvairaus plėtros lygio socialinėse ir ekonominėse srityse.

Darius Ripkauskas, mažoji bendrija „Spausdinta“

Dalyvaudamas „PopUp Lab“ plačiau suvokiau savo verslo plėtros galimybes. Buvau priverstas galvoti apie naujas idėjas ir koncepcijas, ieškoti kitų patrauklesnių sprendimų. Supratau, kad mano produktai turi būti patrauklesni, kelti daugiau emocijų. Ši programa man taip pat suteikė daugiau matomumo regione, leido užmegzti naujų kontaktų ir rasti klientų.



Inga Jocė, „Miško rojus“

„PopUp Lab“ procesas sukūrė teigiamą atmosferą ir įkvėpė mane labiau atsiverti naujoms idėjoms ir požiūriams. Ekspertai ir dalyviai davė daugybę patarimų ir išvalgų, kurios paskatino mane plėsti savo verslą, daryti jį labiau autentišką, ieškoti naujovių. Proceso metu sukūriau naują savo verslo koncepciją ir pradėjau ją įgyvendinti. Taip pat pradėjau bendradarbiauti su kitais turizmo sektoriaus dalyviais.

„PopUp Lab“ sėkmės veiksniai



Apibendrinome šiuos efektyvaus regioninio verslumo skatinimo proceso sėkmės veiksniai:



„PopUp Lab“ plačiai reklamuojama regione, dalyviai gauna asmeninę naudą, todėl jų skaičius proceso metu nesumažėja;



individualus darbas su kiekvienu dalyviu ir jo autentiškumu. Nepaisant varginančios rutinos ir kasdienės veiklos, proceso pabaigoje rezultatai džiugina;



gana tiksliai apibrėžti dalyvių atrankos kriterijai:

- mažos įmonės ar individualią veiklą vykdančios verslininkai, galintys išaugti į didesnę įmonę;
- kandidatai, kurie jau turėjo gerą idėją ir bent porą metų praleido dirbdami prie jos;
- verslininkai, norintys išmokti ir išbandyti naujus veiklos metodus;



nepaprastai daug naudos davė grupinis darbas: gauti kolegų įvertinimai, klientų atsiliepimai, įvairios nuomonės;



nepakanka dirbti vien su startuoliais. Turi būti platesnis dėmesys, reikia įtraukti vietos valdžios institucijas, kurios galėtų ir norėtų palaikyti vietos startuolius;



dalyviai labai vertino tai, kad proceso aplinka ir ekspertų požiūris buvo pozityvūs ir neformalus.



○ Devynių žingsnių proceso Rietave vadovas **Mikaelis Scherdinas**

- Vienas įdomiausių rezultatų – tai, kad žmonės palaipsniui vėl grįžo prie kilnių verslumo istorijos šaknų, prasidėjusių nuo Oginskių šeimos.
- Jie pradėjo suprasti, kad mažos dalys gali būti sujungtos į vieną didesnę visumą, t. y. „Įsijunk“.
- Pagilinome žinias taikydami principą iš apačios į viršų, t. y. pradėdami nuo naujų verslininkų ir pereidami į savivaldybių lygmenį.
- Pastebėjome vis augantį savivaldybės sprendimų priėmėjų suvokimą, kaip svarbu rūpintis verslumo iniciatyvomis ir pradėti plėtoti tam tikrą veiklą bei veiksmus, kuriais iš tikrųjų būtų stengiamasi išlaikyti verslininkus savivaldybėje.
- Organizacijų atstovai pradėjo efektyviau bendrauti tarpusavyje.

- Verslininkai užmezgė tarpusavio ryšius, pradėjo siūlyti vienas kitam pagalbą ir suformavo pirmąjį patirties tinklą.
- Išaugo žmonių savivertė ir pasitikėjimas savimi nepriklausomai nuo to, ar tai seminarų dalyviai, ar organizacijų vadovai, ar savivaldybių tarnautojai.

Rekomendacijos ateičiai

- Neiškrypkite iš kelio! Pradėkite kurti projektus, ieškoti finansavimo ir numatyti veiksmus pagal tai, kas buvo sukurta. Remkitės jau atliktu darbu kurdami ateities planus ir praneškite žmonėms, ką pasiekėte, numatykite daugiau finansavimo galimybių ateities veiksmams.
- Nepamirškite parengtos Rietavo verslo aplinkos vertės grandinės idėjos.
- Tęskite darbą su horizontaliuoju planu. Jis tik prasidėjo!
- Toliau skatinkite veikti vietos organizacijas, įskaitant savivaldybę, informuodami jas apie pokyčių ir plėtros svarbą.
- Toliau plėtokite „PopUp Lab“ įtraukdami naujų startuolių!
- Pabandykite pailsėti nuo nuolatinio darbo su projektais ir integruoti bei įgyvendinti atlikto darbo rezultatus į esamas organizacijas. Tęskite pradėtas iniciatyvas. Toliau dirbkite su startuoliais.

- Nėra didesnio laiko švaistymo, nei kurti projektą po projekto, bet galiausiai nesiimti jokių veiksmų. Tai pinigų ir pastangų švaistymas, kuris ilgai vargina. Perorganizuokite savo projektus bei patirtį ir pasiūlykite juos kitiems.
- Kvieskite žmones iš išorės, kad įgautumėte tarptautinės patirties ir naujų idėjų!



Autoriai

Labai džiaugiamės proga, kurią mums suteikė Latvijos ir Lietuvos programa projekte „**Regionų verslumo stiprinimas įgalinant bendradarbiavimą per sieną**“ („BEE Lab“). Projektas privertė mus stabelėti, susitelkti ir sukurti visiškai naujus pozicionavimo, strategijos ir plėtros planus projekto dalyviams ir visam Rietavui.

Visi dalyviai, startuoliai ir bendruomenės nariai siunčia didelį ačiū:

metodikos ir pedagogikos autoriui **Mikaeliui Scherdinui**
(Švedija, verslumo mokslų daktaras);

verslo ekspertui ir konsultantui **Ugniui Savickui** (Lietuva) už tai, kad jis pritaikė procesą vietos poreikiams ir kultūrai bei įvairių suinteresuotųjų šalių išsivystymo lygiui;

Rietavo turizmo ir verslo informacijos centro direktorei **Laimai Dockeyvičienei** už tai, kad ji sudarė galimybes įgyvendinti šią iniciatyvą ir užtikrino visus reikalingus išteklius;

Rietavo turizmo ir verslo informacijos centro projektų administratorei **Rasai Baliulevičienei** už solidžią paramą organizaciniame procese ir stiprų indėlį siekiant bendrų rezultatų;

Rietavo turizmo ir verslo informacijos centro IT administratoriui **Viliui Viršilui** už užfiksuotas geriausias proceso akimirkas ir visapusišką palaikymą IT klausimais.

O didžiausias ačiū skiriamas visiems projekto „BEE Lab“ partneriams, ekspertams, abiejų „PopUp Lab“ procesų – startuolių ir horizontaliojo planavimo – dalyviams!



Priekšvārds

Tā kā mūsdienās norisinās straujas ekonomiskās un sociālās pārmaiņas, nepieciešams domāt un rīkoties citādi. Lai izmēģinātu, vadītu un radītu, vajadzīga drosmē un vēlme eksperimentēt. Lietuvā tieši Rietava daudzus gadus bijusi inovāciju centrs – šeit 1882. gadā tika izbūvēta pirmā tālruņa līnija, 1892. gadā tika uzsākta ražošana pirmajā hidroelektrostacijā un pieslēgts pirmais ielu apgaismojums, tika atvērta pirmā lauksaimniecības skola, pirmā profesionāla mūzikas skola, notika pirmā lauksaimniecības izstāde, no Rietavas Lietuvā tika ieviestas vēl daudzas citas inovācijas. Līdz ar to Rietavas Tūrisma un uzņēmējdarbības informācijas centrs jau kopš tā dibināšanas pilda Rietavas misiju un praksē īsteno inovatīvu garu, vadot sociālus un ekonomiskus eksperimentus labākai nākotnei. Grāmata „Aktivizācija labākai nākotnei” iepazīstinās Jūs ar ideju, metodiku un panākumiem, kas gūti divos dažādos procesos Rietavas reģionā. Iespēju šiem procesiem deva Latvijas un Lietuvas



Laima Dockevičiene
(Laima Dockevičienē), Rietavas
Tūrisma un uzņēmējdarbības
informācijas centra direktore

programmas projekts “BEE Lab” – “Veicināt uzņēmējdarbību reģionos, attīstot pārrobežu sadarbību”. Vēlu Jums patīkamu lasīšanu, iegrimstot aizraujošā stāstā par pieredzi un domāšanu mainošiem eksperimentiem, ko veicām Rietavā.

Šī labās prakses piemēru grāmata sagatavota projekta Nr. LLI-157 "**Veicināt uzņēmējdarbību reģionos, attīstot pārrobežu sadarbību**" (*Boost Regional Entrepreneurship by Enabling Cross Border Cooperation, BEE Lab*). Projekts ir 2014. – 2020. gada INTERREG V-A Latvijas un Lietuvas programmas daļa.

Projekts tiek finansēts ar 2014. – 2020. gada INTERREG V-A Latvijas un Lietuvas programmas, LR iekšlietu ministrijas un projekta partneru līdzekļiem.

Projekta budžets – 565 685,76 EUR, no tiem Eiropas reģionālās attīstības fonda līdzfinansējums 480 832,88 EUR.

Projekta partneri:

1. Rietavas Tūrisma un uzņēmējdarbības informācijas centrs, Lietuva (vadošais partneris);
2. Talsu rajona pašvaldība, Latvija;
3. Asociācija "Zaļo un viedo tehnoloģiju klasteris", Latvija;
4. Klaipēdas Valsts lietišķo zinātņu universitāte, Lietuva.

Projekta sākums 01.04.2017.

Projekta beigas 30.09.2019.

Projekta vadītāja Laima Dockevičiene

Projekta administratore Rasa Baliulevičiene

Informācija sagatavošanu atbalstīja Eiropas Savienība. Par šīs informācijas saturu ir atbildīgs Rietavas Tūrisma un uzņēmējdarbības informācijas centrs. Šī informācija nekādā gadījumā neatspoguļo Eiropas Savienības viedokli.

© Visi grāmatā aprakstīti procesi ir unikāli, pārbaudīti un balstīti uz mūsu praktisko pieredzi un zinātniskajiem pētījumiem, kurus veica projekta *BEE Lab* partneri, speciālisti un dalībnieki. Procesu vadītāji ir dr. Mikaelis Scherdins un Uģis Savickis. Procesi bija balstīti uz zinātņu doktora Mikaeļa Scherdina Deviņu posmu metodikas. Dr. Mikaelis Scherdins ir visu preču zīmju, materiālu un līdzekļu, kas ir saistīti ar piemērotām metodēm, īpašnieks: "Invite to Do®" un "Nine Step Process®".

© Bezpeļņas organizācija, Rietavas tūrisma un biznesa informācijas centrs. Visas tiesības rezervētas un tās aizsargā Rietavas tūrisma un biznesa informācijas centrs. Šajā grāmatā ietvertā informācija, tās kopēšana, reproducēšana vai izplatīšana bez skaidri sniegta, rakstiskas Rietavas tūrisma un biznesa informācijas centrs atļaujas ir aizliegta.

Šo, labās prakses piemēru grāmatu, ir izdevis izdevniecības uzņēmums „Kriventa”.



Saturs

1 NODAĻA. Ievads	46
Projekta panākumi	47
2 NODAĻA. Metodika – deviņu posmu process	50
Kā attīstījās deviņu posmu process	50
Pieci galvenie iemesli, kāpēc deviņu posmu process ir kļuvis populārs	51
3 NODAĻA. 1. gadījums: <i>PopUp Lab</i> horizontālajai plānošanai	56
Īss pārskats par deviņu posmu procesu	59
Horizontālā plāna saturs	64
Procesa plusi un mīnusi	65
Uzņēmējdarbība un iekšējā uzņēmējdarbība	68
4 NODAĻA. Rietavas 2. gadījums – <i>PopUp LAB</i> jaunuzņēmumiem	71
Iejas vēsture	71
DEVIŅU POSMU PROCESS jaunuzņēmumiem <i>PopUp LAB</i> laboratorijā	71
<i>PopUp Lab</i> dalībnieki	73
<i>PopUp Lab</i> procesa rezultāti	77
Sasniegumi katrā individuālajā gadījumā	78
Dalībnieku un speciālistu atsauksmes	79
<i>PopUp Lab</i> veiksmes faktori	81
5 NODAĻA. Pieredzes apkopojums un nākotnes rekomendācijas	82
Nākotnes rekomendācijas	82
Atbalstītāji	83

Šīs grāmatas mērķis ir pastāstīt lasītājam par sākotnējo ideju, īstenotajiem procesiem un Rietavā sasniegtajiem rezultātiem, izmantojot konkrētu metodiku vietējās uzņēmējdarbības veicināšanai un Rietavas stratēģiskajai plānošanai sadarbībā ar daudzām iesaistītajām ieinteresētajām pusēm. Šos pasākumus nebija viegli īstenot, jo tā bija jauna pieeja un koncepcija visām iesaistītajām pusēm. Vispirms mums bija nepieciešama radikāli jauna pieeja un domāšanas veids – mūsu speciālists Mikaelš Šerđins (*Mikael Scherdin*) (Zviedrija) nodrošināja attiecīgo metodiku un apmācības, savukārt speciālists Ugnis Savickis (*Ugnius Savickas*) (Lietuva) padarīja visu procesu mums draudzīgu un saprotamu.

Tas viss sākās ar nepieciešamību veicināt sabiedrības apmierinātību Rietavā un lieliski atbilda Latvijas un Lietuvas programmas galvenajam mērķim – radīt darba iespējas, nodrošinot atbalstu uzņēmējdarbībai. Tas lieliski saskanēja ar programmas

mērķi – veicināt ilgtspējīgu un vienotu sociāli ekonomisko attīstību programmas reģionos, palīdzot tiem kļūt konkurētspējīgākiem un pievilcīgākiem dzīvei, darbam un tūrismam.

Mēs izstrādājām projektu „**Veicināt uzņēmējdarbību reģionos, attīstot pārrobežu sadarbību**” (tālāk – **BEE Lab**) ar primāro mērķi veicināt uzņēmējdarbību Latvijā un Lietuvā.

Uzņēmējdarbības veicināšana un atbalsta sniegšana MVU ir viena no galvenajām prioritātēm gan Latvijā, gan Lietuvā. Tas ir īpaši svarīgi attālos reģionos, jo darbavietu skaits ir ierobežots, un tas izraisa dažādas sociālas un ekonomiskas problēmas.

Lai uzlabotu situāciju, tika izveidota sadarbība starp Rietavas Tūrisma un uzņēmējdarbības informācijas centru (galvenais partneris), Talsu novada pašvaldību (Latvija), Zaļo un viedo tehnoloģiju klasteri (Latvija) un Klaipēdas Valsts lietišķo zinātņu universitāti (Lietuva). Partneri strādāja kopā, īstenojot iepriekš minēto projektu, kuru atbalstīja *Interreg V-A* Latvijas-Lietuvas programma. *BEE Lab* mērķis bija veicināt uzņēmējdarbību Rietavas, Talsu, Saldus, Kuldīgas un Liepājas pašvaldībā, ļaujot dalīties ar labās prakses piemēriem un izveidojot prasmīgu uzņēmējdarbības atbalsta sniedzēju tīklu Latvijā un Lietuvā.



Mēs koncentrējamies uz diviem galvenajiem mērķiem:

1

Izstrādāt un pārbaudīt dažādus modeļus uzņēmējdarbības veicināšanai attālos reģionos.

2

Izveidot uzņēmējdarbības atbalsta tīklu Lietuvas ziemeļrietumos un Latvijas dienvidrietumos, kā arī uzlabot to, izmantojot zināšanas par uzņēmējdarbības veicināšanu un saistītos rīkus.

Projekta gaitā tika ieviesti pieci dažādi modeļi: "PopUp Lab", "Saldus Uzņēmējdarbības skola", "Uzņēmējdarbības vasaras skola jauniešiem", "Thematic informatīvās timekļa konferences", "Kafija ar ekspertiem". Tas palīdzēja veicināt uzņēmējdarbību attālos reģionos, vadot MVU un potenciālos MVU uzņēmumu dibināšanas vai esošu uzņēmumu veicināšanas procesā, kā arī izveidot speciālistu tīklu, kuri ir prasmīgi šo modeļu piemērošanā praksē. Visus rīcības modeļus piemēroja MVU, speciālisti un projekta partneri no visām partneru iestādēm. Modeļu ieviešanas gaitā iegūtās zināšanas ir apkopotas „BEE Lab labās prakses grāmatā”. Grāmata kopā ar pētījumu par uzņēmējdarbības vidi Lietuvas ziemeļrietumos un Latvijas dienvidrietumos kalpos kā rīks, ar kura palīdzību speciālistu tīkls varēs veicināt uzņēmējdarbību attālos reģionos arī pēc projekta beigām.



Projekta panākumi

Projekta gaitā partneri izstrādāja un testēja piecus dažādus uzņēmējdarbības veicināšanas modeļus Latvijā un Lietuvā.

1

Rietavas Tūrisma un uzņēmējdarbības informācijas centrs kā vadošais partneris bija atbildīgs par **PopUp Lab modeļa** izstrādi un ieviešanu attālos reģionos, lai paplašinātu vietējos uzņēmumus un radītu darbavietas attālos reģionos. *PopUp Lab* procesa laikā bija piemērota **deviņu** soļu metodika, par kuru plašāk pastāstīsim otrajā šīs grāmatas nodaļā.

Projekta gaitā tika ieviesti divi *PopUp Lab* procesi: viens jaunuzņēmumiem un uzņēmējiem, bet otrs – horizontālajai plānošanai Rietavas pašvaldībā un reģionā.

PopUp Lab procesa sākumā tika veikta dalībnieku, kam ir jaunas vai pašlaik īstenojamās uzņēmējdarbības idejas, atlase; vēlāk atlasītajiem dalībniekiem tika piedāvāti deviņi strukturēti darbsemināri – gan klātienē, gan tiešsaistē, kuru ietvaros individuāla uzņēmējdarbības ideja tiek pārvērsta par reāliem plāniem, kā arī atlasītie uzņēmumi tiek pielāgoti eksportam.

Abu *PopUp Lab* procesu gaitā tika attīstītas 11 uzņēmējdarbības idejas, izveidota Rietavas koncepcija "Ieslēdzies", Rietavas sabiedrība tika pakļauta uzņēmējdarbības vides darbībām. Plašāk par "PopUp Lab" procesu un rezultātiem – trešajā-piektajā šīs grāmatas nodaļā.

2

Saldus reģionā tika rīkota **Uzņēmējdarbības vasaras skola jauniešiem**.

Šo modeli īstenoja projekta partneris – Zaļo un viedo tehnoloģiju klasteris. Mērķauditorija bija studenti, jaunatnes organizāciju biedri, MVU dibinātāji, potenciālie uzņēmēji – līdz 20 dalībniekiem no Lietuvas un Latvijas. Katrs pasākums norisinājās četras dienas. Šīs skolas ietvēra pieredzes apmaiņas pasākumus, un tika izmantota aktīva mācību pieeja: praktiski uzdevumi, grupu darbi, grupu diskusijas, prezentēšanas metodes. Tika rīkots jaunatnes uzņēmējdarbības ideju prezentēšanas konkurss. Uzņēmēji un speciālisti no dažādiem starptautiskiem uzņēmumiem un universitātēm dalījās savās zināšanās. Projekta laikā notika divas uzņēmējdarbības vasaras skolas.

3

Talsu reģionā tika izveidots Uzņēmējdarbības pakalpojumu koordinācijas centrs. Šis centrs izveidoja sadarbību ar citām uzņēmējdarbības atbalsta organizācijām un NVO, kā arī īstenoja dažādus pasākumus, lai veicinātu uzņēmējdarbību un sniegtu konsultāciju pakalpojumus. Viens modelis tika ieviests projekta „**Thematic informatīvās tīmekļa konferences**” ietvaros. Konferenču laikā tika piedāvāta jaunākā informācija par uzņēmējiem aktuālajiem tematiem. Konferences apmeklēja visi partneri, un tās tika plaši dokumentētas (audio un video ierakstu formā) turpmākam lietojumam mērķauditorijas starpā.

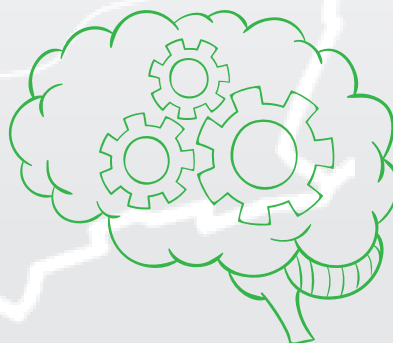


Projekta laikā notika 5 tematiskas video konferences, kuru ieraksti atrodami Talsu pašvaldības "Youtube" kanālā.

4

Saldus uzņēmējdarbības skolas

veidotājs ir Zaļo un viedo tehnoloģiju klasteris. Šā projekta mērķauditorija – uzņēmēji, MVU, nevalstiskās organizācijas. Šīs skolas programma tika īstenota 6 reizes. Programmas ietvaros dalībniekiem trīs mēnešus tika nodrošinātas apmācības, konsultācijas un uzņēmējdarbības idejas novērtējums, piesaistīti nepieciešami konsultanti un sniegti citi attiecīgi pakalpojumi. Speciālisti no visām partnervalstīm piedalījās Saldus uzņēmējdarbības skolu darbības nodrošināšanā. Projekta ietvaros 84 uzņēmēji saņēma atbalstu savu uzņēmējdarbības ideju attīstīšanai.



5

Zaļo un viedo tehnoloģiju klasteris ievada modeli „Kafija ar ekspertiem” – pieredzes apmaiņas pasākumu esošajiem un topošajiem uzņēmējiem. Pēc izaicinājumu uzņēmējiem noskaidrošanas tika rīkoti 2-3 stundu garas nodarbības, kuru laikā dalībnieki iepazinās ar ekspertu ieteikumiem un labās prakses piemēriem, diskutēja un meklēja risinājumus. Šo nodarbību laikā uzņēmēji iepazinās un meklēja jaunus kontaktus. Projekta laikā notika 24 “Kafija ar ekspertiem” pasākumi, tajos piedalījās vairāk nekā 450 dalībnieku.

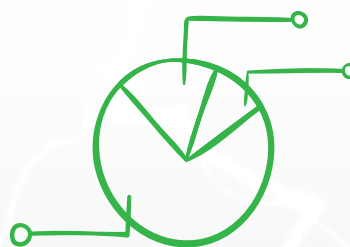
Uzņēmējdarbības veicināšanas modeļu ieviešanā tika izmantotas visas mūsdienu izglītības metodes: apmācības, instruēšana un konsultācijas. Šīs intervences ietekmē tika dibināti 30 uzņēmumi attālos Lietuvas un Latvijas reģionos.

Bez iepriekš minētajiem uzņēmējdarbības veicināšanas modeļiem, bija sasniegti arī citi nozīmīgi rezultāti.

Tika veikts pētījums par uzņēmējdarbības vidi projekta partneru reģionos, lai nodrošinātu pamatu uzņēmējdarbības veicināšanai. Ņemot vērā, ka sabiedrisko pakalpojumu infrastruktūra un attiecības ir ļoti būtiskas uzņēmuma dibināšanai, tika izveidots Pārrobežu uzņēmējdarbības veicināšanas speciālistu tīkls, kurā bija iesaistīts 21 eksperts no Lietuvas un Latvijas.

Rietavā tika izveidota un ierīkota moderna mobilā konsultāciju un mācību bāze, bet Talsos renovēta kino zāle tika piemērota konferencēm.

Turklāt projekta gaitā gūtā pieredze tiks izmantota arī formālajā izglītībā Klaipēdas Valsts lietišķo zinātņu universitātē, papildinot mācību programmu ar praktisku pieredzi uzņēmējdarbības veicināšanā attālos reģionos.



Kad viss projekts bija izstrādāts un visi partneri izvirzīja sev ambiciozus mērķus, bija vairāk nekā skaidrs, ka izcilu rezultātu sasniegšanai nepieciešama citāda pieeja un rīcība.

Deviņu posmu (angl. "Nine Step") procesu un aicinājuma uz rīcību (angl. "Invite to Do") procesu izstrādāja un Rietavai piedāvāja Miks Šerđins, „Splintermind” izpilddirektors.

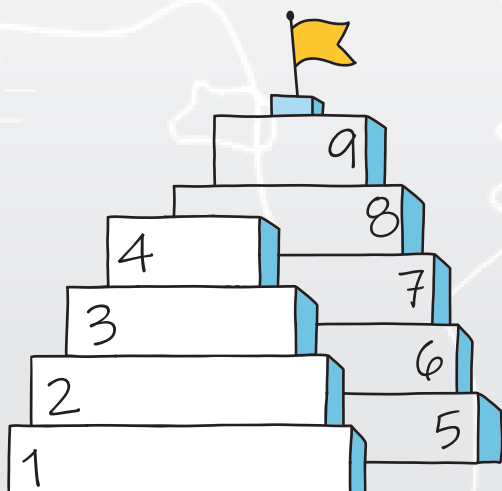


Miks Šerđins
„Splintermind” izpilddirektors

Kā attīstījās deviņu posmu process

Deviņu posmu procesa un aicinājuma uz rīcību izstrāde aizsākās, integrējot praktiskus piemērus uzņēmējdarbības maģistra studiju programmā Upsalas Universitātē Zviedrijā.

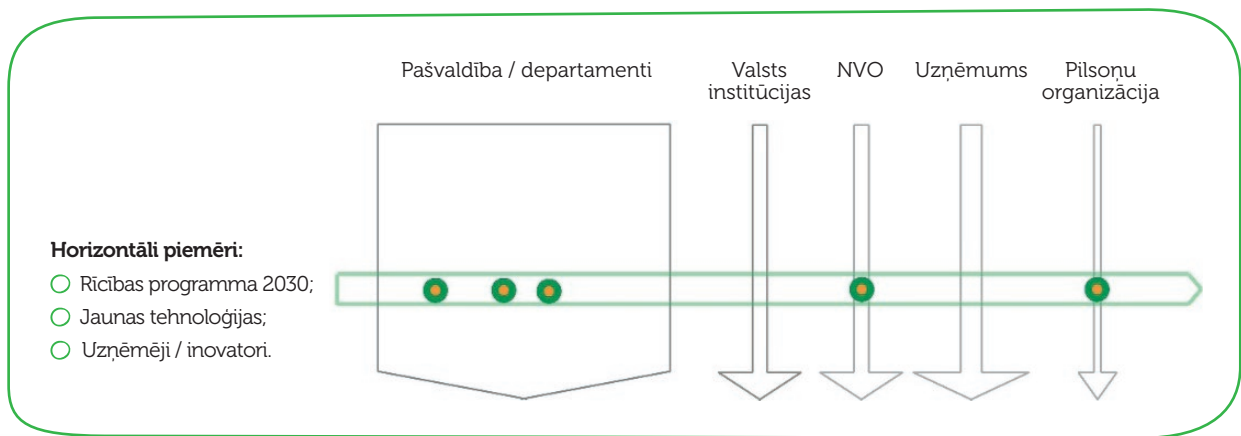
Tad uzņēmums *Ericsson* aicināja palīdzēt izveidot jauna veida inovāciju nodaļu. Sākotnēji *Ericsson* vēlējās efektīvāk strādāt ar pētnieku radītajām inovācijām. Tomēr



uzņēmums aizvien biežāk norādīja, ka idejas netika realizētas ārpus organizācijas un iemesls nebija skaidrs. Bija nepieciešama jauna pieeja, un **deviņu posmu** process tika piedāvāts kā jauna, strukturēta darba metode.

Deviņu posmu procesa / aicinājuma rīcības sistēma pati par sevi nav revolucionāra, tā ir izstrādāta, pamatojoties uz skaidri noteiktām vajadzībām, un rūpīgi strukturēta kā pilnīgs un vieds process efektīvam darbam ar sarežģītām problēmām, orientējoties uz dažādiem lietotājiem, jaunuzņēmumiem, MVU darbības veicināšanu un horizontālo plānošanu valsts sektorā.

Tādi izaicinājumi kā Rīcības programma 2030 un jaunas, revolucionāras tehnoloģijas ir radījuši nepieciešamību reaģēt ātrāk un jaunos veidos. Tā ir padziļināta nepieciešamība pēc jauniem sadarbības veidiem ne vien organizācijas ietvaros, bet aizvien biežāk – arī sadarbojoties ar citām pašvaldībām un organizācijām. Bez skaidri noteiktām metodēm,



procesiem un vienotas vadības risināt horizontālas problēmas kopā ar vairākām citām organizācijām nav vienkārši.

Izmantojot iegūto šīs metodes piemērošanas akadēmiskajā un uzņēmējdarbības vidē pieredzi, metode tika izmēģināta arī valsts iestādēs. Šī horizontālā pieeja tagad tiek izmantota arī citās organizācijās, jo pašvaldības un reģioni bieži vien ir spiesti attīstīties divos virzienos; tas ir daļēji saistīts ar politiķiem, kuri vēlas ieviest izmaiņas, un daļēji ar pakalpojuma sniegšanu iedzīvotājiem, tādējādi radot nepateicīgus apstākļus pārmaiņu īstenošanai. Tāpēc kļūst aizvien aktuālāk un sarežģītāk strādāt ar tradicionālo pieeju pārmaiņām un attīstībai.

Rietava radīja iespēju izmantot **deviņu posmu procesu / aicinājumu rīkoties** jaunos un ātrākos veidos. Tagad tie tiks izmantoti pasniedzēju apmācībām valsts iestādēs, pašvaldībās un organizācijās.

Tādējādi **deviņu posmu / aicinājums rīkoties** process kopā ar metodes struktūru, posmiem un rīkiem tika piemērots Rietavas reģiona plānošanā. MVU apmācībās ar saviem rezultātiem un iedarbību uz mērķauditoriju tas attaisnoja un pat pārsniedza visas cerības.

Metode tika ietverta trīs gadus ilgā projektā, kura laikā tika izstrādāta inovāciju sistēma

Jēvleborjas lēnē¹ Zviedrijā. Šis darbs tiks īstenots sadarbībā ar Jēvles Universitāti un Jēvles lēnes administrāciju, veicot izpēti un ātrāku ar ilgtspējīgām pilsētām saistītās Rīcības programmas 2030 izstrādi. Lēnes attīstības projektā tiks izmantota Rietavā veiktā darba gaitā gūtā pieredze, it īpaši horizontālā plānošana, un tā tiks veicināta vairākās pašvaldībās, tajā pašā laikā veicot izpēti, lai pārbaudītu noteiktus pieejas aspektus.

Pieci galvenie iemesli, kāpēc deviņu posmu process ir kļuvis populārs

strādājot ar **deviņu posmu procesu**, ir svarīgi daži pamataspekti – neatkarīgi no tā, vai runa ir par jaunuzņēmumiem vai sabiedriskām organizācijām. Deviņu posmu procesa pieejas izstrādes pamatā bija dažādi pārratumi/mīti saistībā ar radošo darbu, kas ir visai izplatīti uzņēmējdarbībā, ideju izstrādē un posmā pirms inovāciju ieviešanas. Lūk, pieci galvenie iemesli, kāpēc šī pieeja ir kļuvusi tik plaši izmantota un pieprasīta.

¹ Jēvleborjas lēne tika dibināta 1762. gadā, tās platība ir 18 000 km², iedzīvotāju skaits ir aptuveni 300 000, un tā ietver 10 pašvaldības.

1

PROBLĒMAS TIEK RISINĀTAS STRUKTURĒTĀ VEIDĀ – SOLI PA SOLIM

Ar deviņu soļu procesu / aicinājumu rīkoties ir diezgan vienkārši strādāt, un tas ideju vai problēmu kopumu pārvēš pabeigtā plānā – soli pa solim. Mēs strādāsim deviņos secīgos darbsemināros, un katram no tiem būs tematiska ievirze un trīs galvenie virzieni: jaunrade, darbs un pārliecināšana. Darbsemināru rezultātā no haotiskas jaunrades nonāksi pie konkrētiem faktiem – ar mērķi izveidot pārliecinājošu dokumentu.

Protams, dažādi priekšnosacījumi, lai ideja kļūtu par veiksmīgu inovāciju, paredz dažādas darba metodes. **Deviņu posmu** process ir mēģinājums ietvert pēc iespējas vairāk aspektu. Pēdējos gados ļoti liela uzmanība pievērsta uzņēmējdarbībai un jaunuzņēmumu dibināšanai, it kā tas būtu vienīgais veids jaunu ideju gūšanai. Tomēr tā nav pilnīga patiesība. Patiesībā ir vairāki veidi, kā veiksmīgi realizēt izcilas idejas.

Reizēm ir jāsāk no nulles, dibinot jaunuzņēmumu. Reizēm ideju var integrēt esošās rūpniecības sistēmās, vai, iespējams, to var īstenot valsts sektorā, kas dažās valstīs ir visai nozīmīgs.

2

PILNĪGS PROCESS NODROŠINA TĀLĀKU VIRZĪBU

Arvien biežāk secinām, ka sabiedrības izaicinājumi, problēmas un iespējas ir aizvien vairāk pakļautas organizatoriskajām struktūrām, kas rada jaunus principus. To, ko iepriekš bija loģiski risināt vertikālās struktūrās, ir aizvien grūtāk sasniegt. Jaunas metodes un tehnoloģijas ļauj attīstībai norisināties jaunos veidos, ko mēs, iespējams,



neesam paredzējuši. Tas attiecas gan uz privāto, gan valsts sektoru. Mēs redzam izaicinājumus, kas radušies klimata pārmaiņu, vides, ilgtspējīgas attīstības, jaunu izplatīšanas modeļu un citu faktoru rezultātā, kas padara vertikālas organizācijas neaizsargātākas nekā jebkad iepriekš. Papildus ārēji radītām pārmaiņām varam minēt arī jaunu iedzīvotāju integrāciju, veselības problēmas un demogrāfiskos jautājumus, kas vēl vairāk sarežģī horizontālu jautājumu izskatīšanu vertikālās organizācijās.

Varētu domāt, ka tas attiecas tikai uz valsts sektoru, bet esam pieredzējuši, ka tā pati problēma ir aktuāla arī privātajā sektorā, it īpaši lielos starptautiskos uzņēmumos. Tas rada iespējas. Tās ir iespējas rīkoties, orientējoties uz uzņēmējdarbību, vairākos līmeņos, kā arī sadarboties ar vairākām organizācijām, lai izskatītu horizontālus jautājumus.

Tomēr tās visas ir laikmeta iezīmes. Kompleksu problēmu risināšanai nepieciešami strukturēti procesi, lai rastu risinājumus vairākos līmeņos, tāpat kā tas nepieciešams vairākām organizācijām. Tāpēc tagad mums ir sistēma, kas ietver procesus, rīkus, mācību metodes un pieejas šādu problēmu risināšanai – tas viss ir apkopots radošā un strukturētā veidā. Tas ļauj risināt kompleksas

problēmas – no problēmas noteikšanas līdz pat integrētai rīcībai.

3

STRUKTURĒTS RADOŠUMS PADARA DARBU MAZĀK BIEDĒJOŠU

Bieži vien mēs dzirdam apgalvojumus, ka radošs darbs ir haotisks un nestrukturēts, kas ir visai interesanti. Varbūt to apgalvo cilvēki, kuriem nepatīk pārmaiņas?

Bieži vien radošs process ar mērķi ieviest pārmaiņas šķiet nestrukturēts un haotisks. Iespējams, tāds priekšstats ir cilvēkiem, kuri sevi uzskata par organizētiem, kā arī izvairās no abstraktām un asociatīvām diskusijām un jūtas neērti šādās diskusijās. Protams, šādi cilvēki domā, ka ideju izstrāde un radošs darbs ir haotisks!

Cilvēki ir dažādi!

Radošā procesā nav nekā haotiska, monotona vai mulsinoša; radoši cilvēki patiesībā strukturē idejas, kas sākotnēji var likties neskaidras un neattīstītas. Patiesi radošu personu raksturo spēja radīt struktūru haosā un iepazīstināt citus ar jaunām idejām. Tas ir pilnīgi pretēji vispārpieņemtajam viedoklim par radošiem cilvēkiem.

Tas ir svarīgs **deviņu posmu** procesa pamatspekts, jo atspoguļo strukturētu radošumu,



tādējādi atmaskojot senu stereotipu, kas saistīts ar inovāciju ieviešanu. Lai strādātu ar inovācijām, jārikojas monotoni.

4

LINEĀRA PIEEJA NODROŠINA LIELĀKU KOMFORTU CILVĒKIEM UN ORGANIZĀCIJĀM

Vēl viena problēma saistībā ar uzņēmējdarbību un inovācijām organizācijās ir tajās valdošais uzskats, ka nav iespējams vienlaicīgi būt radošam, organizētam un izmantot lineāru pieeju. Vai tas ir iespējams? Protams, ir iespējams vienlaikus būt radošam un organizētam, ja darbs tiek veikts pa soļiem, ievērojot skaidri noteiktu lineāru struktūru. Šāda pieeja darbam noteikti ir nepieciešama organizācijās, un tas ļauj organizācijām justies ērtāk, ieviešot pārmaiņas – soli pa solim.

Tāpēc **deviņu posmu** process, strādājot ar inovācijām sākuma stadijā, ir lineārs process ar skaidri noteiktiem posmiem. Katrā posmā mēs ļaujam sev būt haotiskiem, monotoniem un neskaidriem, bet neatgriezīamies pie iepriekšējiem posmiem un nepārejām pie nākamajiem posmiem, ja neesam pabeiguši katru konkrēto posmu. Ir pierādīts, ka **deviņu posmu** process ir populārs un efektīvs, kā arī rada pašpārlicību, it īpaši darbā ar sabiedriskām organizācijām, kuras sevi bieži raksturo kā tādas, kurās pastāv stingra kārtība, noteikumi, struktūras un normatīvi un kurās nav ierasts strādāt, izmantojot uz uzņēmējdarbību orientētu domāšanu.

AICINOT CILVĒKUS IESAISTĪTIES JAUNRADĒ, MĒS PALIELINĀM EFEKTIVITĀTI

Kā radīt pārmaiņas bez bailēm un nevajadzīgas, panikas izraisītas atkāpšanās, sākot strādāt ar izmaiņām, inovācijām un atjaunošanu organizāciju ietvaros? Aicinot cilvēkus piedalīties procesā, mazinot pretestības riskus un uzņemot apgrīzienus, vienlaikus turpinot darbu!

Tāpēc **deviņu posmu** process tika attīstīts, ievērojot **aicinājuma rīkoties** pieeju – apvienojot vairāk gudru galvu!

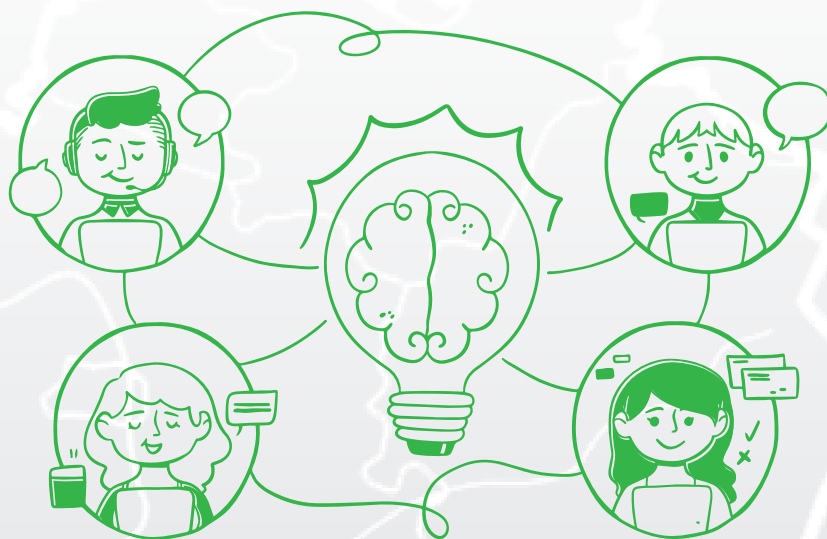
Aicinājums rīkoties ir **deviņu posmu** procesa galvenā mācību metode – sava veida „atvērto inovāciju” idejas realizācija. Tradicionāli mācīšana bieži vien ietver gadījumu izpēti vai piemērus, bet ir izstrādātas arī spēles, lomu spēles un citas gadījumu izpētes metodes, kuru kopīgā ideja ir padarīt tās „reālākas”. Kas ir reālāks par realitāti?

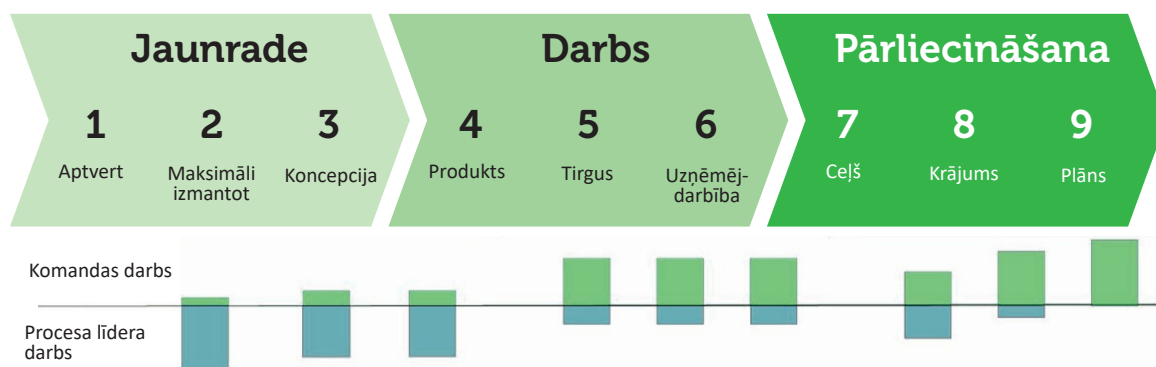
Mūsu ideja ir padarīt to „īstu” – ar reāliem klientiem, kas vēlas izveidot īstu biznesa plānu / horizontālo plānu, uzsākt darbību.

Pateicoties rūpīgi izstrādātām darbsemināru metodēm un rīkiem, **deviņu posmu** procesā cenšas iegūt maksimumu no idejas vai problēmu kopuma.

Lai radītu maksimuma sajūtu un iekšēju problēmas vai idejas izpratni, visā darbsemināru procesā mēs izmantojam *Emic*² pieeju – zinātnisku metodi, ko etnogrāfi bieži izmanto, cenšoties izprast cilvēku rīcību. Šī pieeja nav komplicēta, bet to ir visai vienkārši ievērot kompleksos procesos.

² Vietējo perspektīva, kas palīdz saprast viņu ikdienas kultūru un valodu. Pētījumu, kas tiek balstīti uz šīs perspektīvas, laikā tiek ievēroti plāni, motivācija, mērķi un viedoklis, domas un jūtas, kas palīdz daudz saprast par pētījuma objektu.





Deviņu posmu metodēm, pieejai un darba organizācijai ir vienāds pamatojums abos Rietavas procesos: attiecībā uz horizontālo Rietavas reģiona plānošanu un uzņēmējdarbību attālos reģionos. Šie principi ir šādi:

Deviņu posmu procesa izstrāde ir bijusi pastāvīgā attīstībā, izmantojot akadēmiskos pētījumus, lietišķos pētījumus sadarbībā ar klientiem, veidojot pielāgojumus un nodrošinot pakāpenisku attīstību gadu gaitā. Jauni un pielāgoti rīki, kā arī mācību metodes ir pakāpeniski kļuvuši pieejamākas.

Aptuveni 200 personas vairāk nekā 45 gadījumos piecās valstīs (šis skaits palielināsies vēl ātrāk) no neskaidrības ir nonākušas posmā pirms inovāciju ieviešanas, un tas pēdējo dažu gadu laikā ir noticis vairākās valstīs.

- ✓ **problēmas tiek risinātas strukturētā veidā;**
- ✓ **tie ir apkopoti pilnīgā procesā;**
- ✓ **strukturēts radošums nodrošina efektivitāti;**
- ✓ **lineārs process piesaista cilvēkus darbam;**
- ✓ **cilvēku aicināšana iesaistīties jaunradē nodrošina efektivitāti.**



1. gadījums:

PopUp Lab horizontālajai plānošanai

Jau kādu laiku bija acīmredzams, ka situācijas uzlabošanai un virziena maiņai Rietavā ir nepieciešama aktīvāka rīcība. Paralēli esošajām ikdienas un ierastajām darbībām mēs sākam apspriest, kā rosināt pozitīvu rīcību pašvaldībā, kā arī pašvaldības organizācijās strādājošo cilvēku vidū, kopā orientējoties uz pārmaiņām un attīstību pašvaldībā. Tajā pašā laikā mēs visi bijām pārliecināti, ka uzņēmējdarbības vide Rietavā ir jāuzlabo, lai uzņēmēji uzsāktu paši savas aktivitātes.

Mēs sākam ar diskusiju par tēmām saistībā ar Rietavu, to, kā pietrūka, kādas cerības bija pašvaldībā esošajām organizācijām un kādu atbildību pret tās iedzīvotājiem mēs varējām noteikt ar vispārēju ideju „uzlabot situāciju nākotnē”.

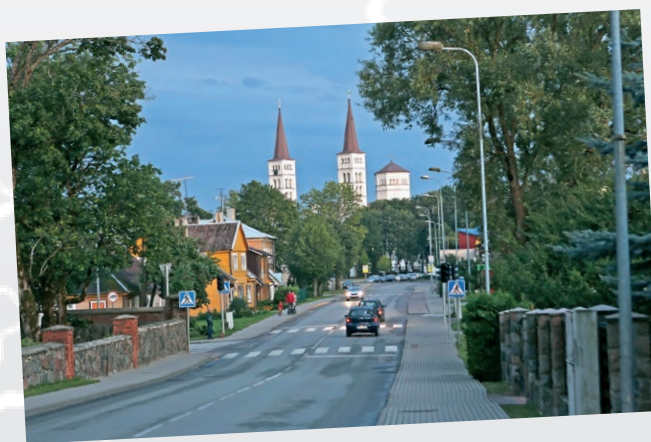
Diskusijas gaitā tika pieņemts lēmums mēģināt izveidot darbsemināru sēriju, izmantojot uzņēmējdarbību vērstu domāšanu pat šajā situācijā, kad vairākām organizācijām bija nepieciešams sadarbīties, bet tām trūka efektīvu metožu un struktūras, lai no tikšanās un sarunām pārietu uz problēmas atzīšanu un kopīgu risinājumu meklēšanu.

Tika pieņemts lēmums sākt Rietavas reģiona horizontāla plāna izstrādi. Tas būtu līdzīgs biznesa plānam, ko dalībnieki kopīgi izveidotu un izmantotu.

Mēs no pieredzes zinājām, ka valsts sektorā ir daudz izaicinājumu, it īpaši saistībā ar spēju strādāt kopā, lai atrisinātu kopīgās problēmas. Mēs zinājām, ka organizācijas, NVO, pašvaldības un uzņēmumi centās

atrisināt vietējās problēmas, kā arī piedalīties starptautisku problēmu risināšanā, piemēram, Rīcības programmā 2030, lai mazinātu piesārņojumu Baltijas jūrā, lai mazinātu oglekļa emisijas, lai nodrošinātu vienlīdzīgas tiesības utt. Mēs arī secinājām, ka problēmu izpratne pati par sevi, apspriežot tās savā starpā, jau ir visai labs solis. Lai gan tika saņemts finansējums no dažādām valsts iestādēm, lai palīdzētu uzsākt projektus, izpēti, veidot tīklus, mēs drīz vien secinājām, ka pastāv ambiciozas NVO un organizācijas, kuras ir neapmierinātas, jo Rīcības programmas 2030 jautājumā nenoiet nekāda virzība.

Kaut gan mums nebija akadēmiskās izpētes ceļā iegūtu faktu un apgalvojumu, mēs tik un tā sākam izstrādi, lai rastu atbildes. Intervējot dažas organizācijas, valsts sektorā strādājošus cilvēkus un uzņēmumus, mēs visai ātri secinājām, ka galvenā neapmierinātība bija saistīta ar trīs aspektiem (tas joprojām ir visai nezinātnisks, tomēr pamatots minējums).



Piemēram, Zviedrijas un Ziemeļvalstu, kā arī Rietavas gadījumā mēs redzējām, ka konkrētajā jomā ir daudz dalībnieku (organizācijas, projektu grupas, valsts iestādes), kuri ir gatavi uzņemties vēl viena jautājuma risināšanu. Daudzi risināmie jautājumi bija kopīgi vairākām organizācijām, bet tās savā starpā sacentās par to pašu finansējumu vai citiem resursiem, veidojot risinājumu rašanai nepiemērotus apstākļus.

Lai gan daudzas organizācijas labi izprata un aptvēra izaicinājumus, tās kavēja neskaidrība par to, kurš uzņemsies vadību, ja organizācijas vienlaikus sacentās par finansējuma iegūšanu, un kā tas būtu jādara.

Tika piedāvāts iniciēt pārmaiņu plānošanas procesu, rīkus un pieeju, visvairāk uzmanības pievēršot organizāciju darbinieku nostājām. Šajā gadījumā deviņu posmu procesu mēs pielāgojām lielākam organizāciju skaitam, ar lielāku uzsvāri uz mācību metodi Aicinājums rīkoties.

Mēs sākām apsvērt iekšējo uzņēmējdarbību cilvēkiem, kas strādā ar pašvaldību un valdības jautājumiem, un koncentrējāmies uz horizontālajiem izaicinājumiem.

Arvien biežāk secinām, ka sabiedrības izaicinājumi, problēmas un iespējas ir aizvien vairāk pakļautas organizatoriskajām struktūrām. To, ko iepriekš bija loģiski risināt vertikālās struktūrās, ir aizvien grūtāk sasniegt. To mēs jau zinām, bet vai mēs varam izmantot uz uzņēmējdarbību vērstu domāšanu valsts sektorā?

Uzsākot šo procesu, mēs koncentrējāmies uz trīs galvenajiem jautājumiem:

- 1 Vai mēs varam palīdzēt cilvēkiem sabiedriskajās organizācijās strādāt, izmantojot uz uzņēmējdarbību orientētu un horizontālo domāšanas veidu?
- 2 Vai mēs varam izmantot **deviņu posmu / aicinājuma rīkoties** procesu līdzīgā veidā un ar līdzīgu pieeju?
- 3 Kāda ir atšķirība, strādājot ar privātu uzņēmumiem un sabiedriskām organizācijām?

Reģionālā rīcības plāna izstrādes process ietvēra deviņus posmus, kas sagrupēti trīs tematiskajos blokos.

Deviņu posmu process: horizontālā plānošana



UZLABOŠANA



Problēmas un izpratne



Vertikālu un horizontālo ideju radīšana



Horizontālās domāšanas un darbības koncepcija

INTEGRĀCIJA



Vertikāli ieguldījumi



Horizontālā sadarbība un organizēšana



Finanšu iespējas / horizontāls budžets

IEVIEŠANA



Turpmākā rīcība – attīstīšanas plāns



Ierosinātā projekta izstrāde

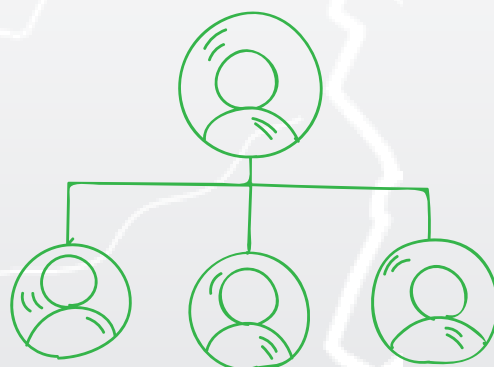


Iesaistīto dalībnieku kopīgā prezentācija

Šis process palīdz īstenot horizontālas kopīgas darbības pašvaldībā un reģionos. Tas rada pārmaiņas un palīdz veikt atjaunošanu, kā arī ļauj risināt tādas problēmas kā Rīcības programma 2030, vairākām organizācijām strādājot kopā. Darbs ir ļoti intensīvs un aktīvs. Iespējams, tas ir vēl vairāk jūtams valsts sektorā, kur nav ierasts izmantot uz horizontālo sadarbību orientētu domāšanas veidu.

Horizontālā plānošana Rietavā ietvēra reģiona galvenās ieinteresētās puses un dažādas sociālās grupas. Aktīvākie procesa dalībnieki:

- Rietavas pašvaldības administrācija;
- Rietavas mērs;
- Rietavas trešās paaudzes universitāte;
- Rietavas Oginsķu kultūras vēstures muzejs;
- Rietavas jauniešu centrs;
- Rietavas sieviešu nodarbinātības centrs;
- **Lauksaimniecības kamera;**
- Rietavas Laurīna Ivinsķa ģimnāzija;
- Rietavas pašvaldības dome;
- Rietavas Mihaila Kleofasa Oginsķa mākslas skola;
- Rietavas tūrisma un uzņēmējdarbības informācijas centrs;
- Rietavas seņūnija
- Medingēnu iedzīvotāju kopiena;
- Rietavas pašvaldības invalīdu biedrība;
- Rietavas draudzes veco ļaužu aprūpes iestāde;
- Rietavas pašvaldības nodaļas;
- Rietavas pašvaldības kultūras centrs un citi.



Īss pārskats par deviņu posmu procesu

Lūk, dažas ilustrācijas saistībā ar darba materiālu un horizontālā plāna izstrādes progresu.

Pirmais posms: UZLABOŠANA



Problēmas un izpratne



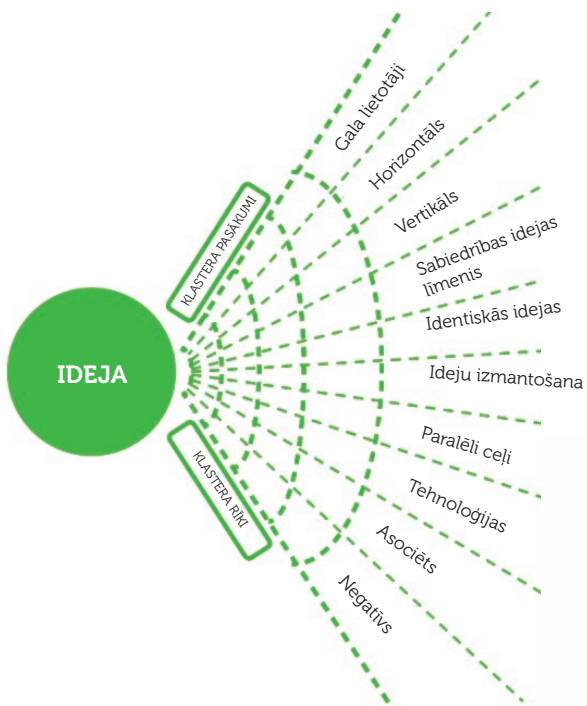
Vertikālu un horizontālo ideju radīšana



Horizontālās domāšanas un darbības koncepcija

Problēmu izpratnes matrica (horizontāla)

PROBLĒMAS IZ-CELSME	PROBLĒMAS ĪPAŠNIEKS		PROBLĒMAS TIPS	IDEJAS ATTĪSTĪBAS IZAIČINĀJUMI	PROBLĒMAS ĪPAŠNIEKU IZAIČINĀJUMI	IEVIEŠANAS IZAIČINĀJUMI
	Kur/kam	Lēmumu līmenis				
Jauna darbība	ne ES	ES tiesības un katalogi	Jauna	Koncepcijas izstrāde	Uzņēmēju kompetence	Politiskie
▼ NO AUGŠĀS UZ LEJU						
Spiediens (X)	ES	Ziemeļu politika	Nomainoša	Prototipu izstrāde	Uzņēmēju grupas kompetence	Administrācijas
Spiediens (I)	NMR / NR	Apgabala politika	DESTRUKCIJA	Kā pārliecināt	Lēmumu ieviešanas kompetence	Juridiskie
Politika	Ziemeļu valsts (-is)	Apgabala politika	ārdoša	Darbs komandās, laiks un centieni	Spēja strādāt komandā	Jāmaina esošā sistēma
Stratēģija	(P) Organizācija (-as)	Apgabala administrācija	graujoša	Šķēršļi		Starp organizācijām
Politikis	(V) Organizācija (-as)	Apgabala līmenis				Dažos apgabalos
Ierēdņi	(O) Organizācija (-as)	Organizācijas	Produkts	aizstājējs	Sistēmas izprašana	Saņēmēja zināšanās
▼ NO LEJAS UZ AUGŠU						
Apgabals	Apgabali	Brīvprātīgie / personas	Pakalpojums	Nav skaidri redzama īpašnieka	Inovāciju izprašana	
Pašvaldība	Reģiona		Process	Nav skaidra finansētāja	Organizācijas iemaņas	
Organizācija	Pašvaldības		Sistēma	Nav skaidrs, kā sasniegt	Kopīga kompetence	
Jauna darbība	Pilsētas		RADOŠS	intelektuālā īpašuma īpašnieks / aizsardzība		
Noteikta vajadzība	Personu					
Pilsoņu vēlēšanās						
Spiediens (X)						
Spiediens (I)						



Otrais posms: INTEGRĀCIJA

- ✓ Vertikāli ieguldījumi
- ✓ Horizontālā sadarbība un organizēšana
- ✓ Finanšu iespējas / horizontāls budžets

Horizontālās plānošanas ideju detalizēšanas forma

OGIŅŠKA DNS (I) Rezerves (K) Kultūra (T) Tīkli (I) Ideju importēšana (S) Starptautisks	Konceptija Atslēgas vārdi:				
	TEMATI	RĪCĪBA	DARBĪBAS	ĪPAŠNIEKI	FINANSĒŠANA
	Laimīgi cilvēki				
	Uzņēmumi	Migrēt MVU Paātrināt Mācīt / izglītēt Eksportēt Jaunuzņēmums -----			
	Tirdzniecība un komunikācija	Ārējais Iekšējais Tīkli Sakarī ar sabiedrību Pasākumi -----			
	Izglītība, mācīšana un komunikācija				

Tika izveidots tirgvedības stāsts un aktivizācijas koncepcija.

Rietava daudzus gadus ir bijusi inovāciju centrs – šeit 1882. gadā tika izbūvēta pirmā tālruņa līnija, 1892. gadā tika uzsākta ražošanas pirmajā hidroelektrostacijā un pieslēgts pirmais ielu apgaismojums. Vēlāk Rietavā tika ieviestas vēl citas inovācijas, ar kurām Lietuvu un Rietavu galvenokārt iepazīstināja slavenā Oginski ģimene. Bija pašsaprotami

saistīt Rietavas būtību nākotnē ar vēsturisko sākumu un izmantot simbolismu, lai radītu vienotību un koncentrētos uz vienu galveno Rietavas stāstu.

Regulāri tika izmantots slēdža simbols un Oginski ģimenes ģerbonis, un tie tika apvienoti.

Mārketinga ideju jaunrade

Command Switch on Oginski Windows

- Utīnāl
- Text
- Medija
- Network

1600

5 m.	98 %
10 m	30 %
15 m	12 %
280.000	2 %

Switch On

Embeņu

Imar

Oginski

Company

(si)junk!

280.000

2%

RE

ASMPRTS

ofānīnāl

ofānīnāl

ofānīnāl

Rietavas jaunās aktivizācijas koncepcijas simbolisms



Ar aktivizācijas domāšanu un Rietavas vēstījumu saistās:




aktivizācija

zinātkāre;
radošums;
inovācijas;
iedvesma;
uzņēmējdarbība;
laimīga dzīve
un daudz kas cits...



Rietavā

Veidne darbību prioritātes un kalendārās secības plānošanai:

 OGINSKIS		Grupa / Temats:			
		0. GADU	1. GADS	2. GADI	3. GADI
OGINSKA DNS (R) Rezerves (K) Kultūra (T) Tīkli (I) Ideju importēšana (E) Ekspertīze	MĒRĶIS	Īstenot katrā organizācijā			
	DARBĪBAS	"Swich on" vasaras skola			
	FINANŠĒŠANA	?			
	REZULTĀTI	- Īstenot - Apstiprināt - "Swich on" organizācijas			

Trešais posms: IEVIEŠANA



Turpmākā rīcība – attīstīšanas plāns

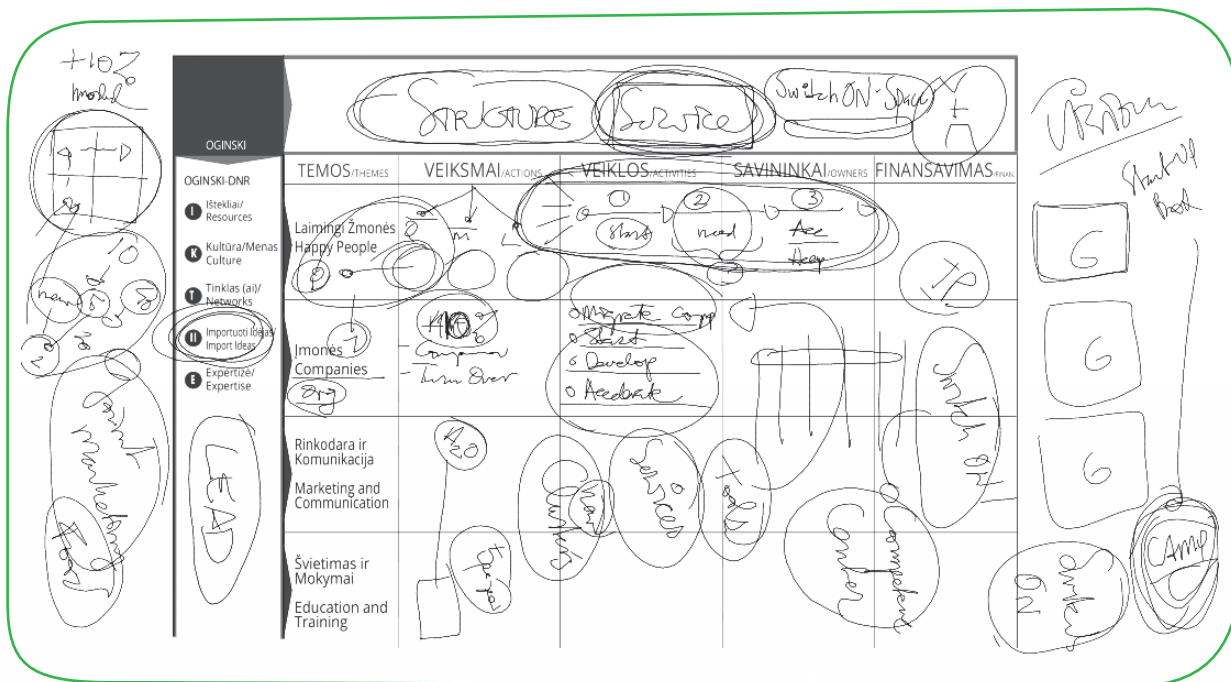


Ierosinātā projekta izstrāde

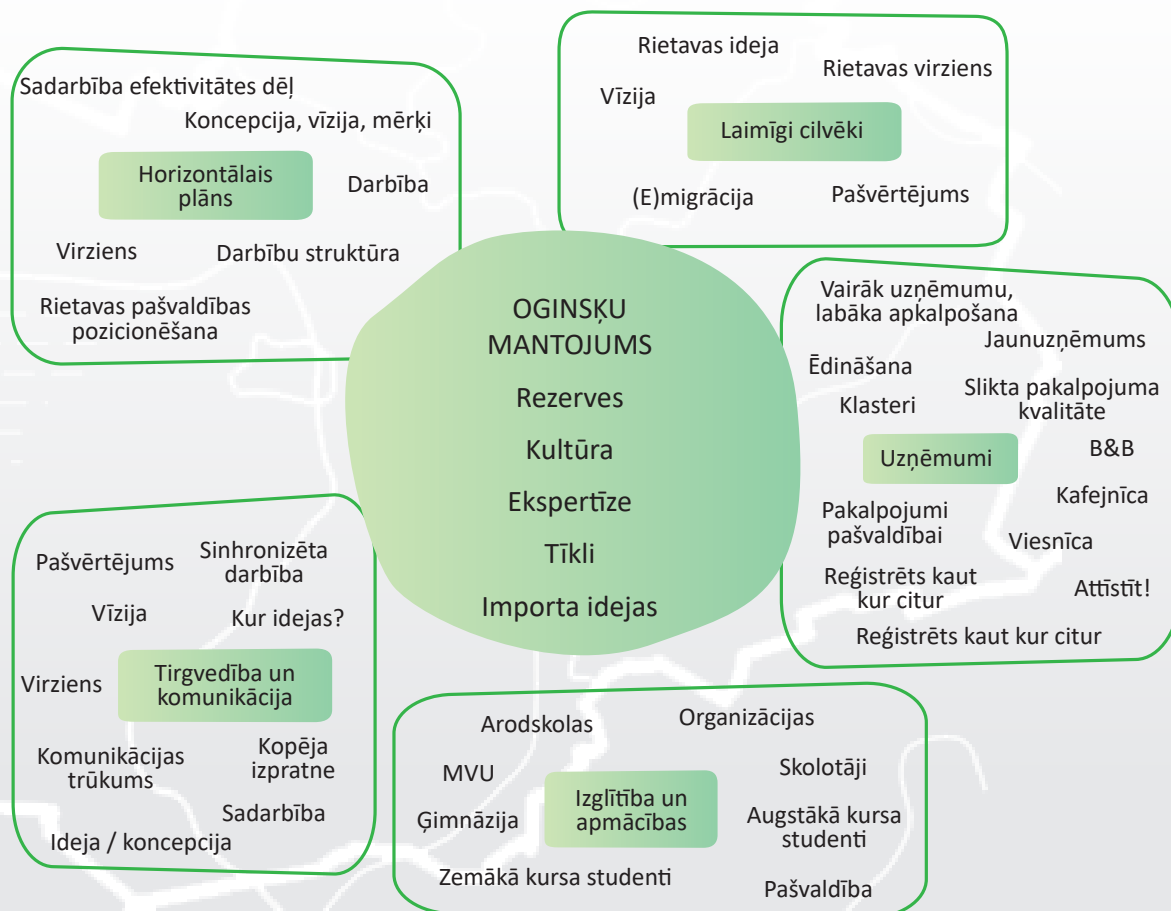


Iesaistīto dalībnieku kopīgā prezentācija

Radošas horizontālas plānošanas procesa ilustrācija



Apkopoti Rietavas nākotnes labklājības pamatelementi un izaicinājumi



Tika izveidots horizontālā plāna satura rādītāja paraugs, kas skaidri atspoguļo procesu un galīgos rezultātus.

Horizontālā plāna saturs

1. Problēmu apraksts un darba kopsavilkums

No 1. un 8. darbsemināra

2. Sabiedrība un pašvaldība

No 3. darbsemināra

Sabiedrība kopumā izvēlētajā horizontālajā aspektā:

- ✓ izvēlēta izaicinājumu joma;
- ✓ mūsu projektu ietekmējoši makro-aspekti.

Pašvaldība / mūsu vietējā realitāte:

- ✓ mikroanalīze;
- ✓ horizontālais izaicinājums un koncepcija;
- ✓ vertikālie izaicinājumi;
- ✓ esošie risinājumi un alternatīvas;
- ✓ iedzīvotāji, lietotāji, galīgie lietotāji.

3. Projekta organizācijas apraksts

No 4. un 7. darbsemināra

- ✓ Apvienotās organizācijas iegūtās zināšanas horizontālās problēmas risināšanai
- ✓ Vīzija, stratēģija, finansējuma modelis
- ✓ Taktika, mērķi un koncepcija

- ✓ Produkta un pakalpojumu apraksts
- ✓ Pienākumi, līgums, juridiskais aspekts
- ✓ Partneri, komanda un tīkli

4. Prasības; mikro un makro līmenis No 3. un 5. darbsemināra

- ✓ Segmenti un mērķa grupas
- ✓ Galīgā lietotāja rīcība
- ✓ Līdzīgas iniciatīvas
- ✓ Prognozētais pieprasījums

5. Horizontālais un vertikālais aspekts; produkti un pakalpojumi No 3. un 4. darbsemināra

- ✓ Jūsu koncepcijas „izdzīvošanas apstākļu” apraksts
- ✓ „Lietussargs”/koncepcija
- ✓ Vertikālo aspektu potenciālais portfolio
- ✓ Produkti
- ✓ Pakalpojumi
- ✓ Klienti, lietotāji un galīgie lietotāji

6. Sabiedrības ieguvumi un izmaksas No 3. un 6. darbsemināra

- ✓ Pozitīvā ietekme uz pašvaldību
- ✓ Ražošanas izmaksas
- ✓ Izmaksas un ienākumi (sociālie)

- ✓ Sākotnējais budžets
- ✓ Iekšēja un/vai ārēja ražošana

7. Ieviešanas un saziņas plāns No 8. darbsemināra

- ✓ Stratēģija
- ✓ Saziņa (iekšēja un ārēja)

- ✓ Izmaksas
- ✓ Kanāli / galīgo lietotāju segmenti

8. Horizontālā plāna īstenošana No 8. darbsemināra

- ✓ Projekta uzsākšana: 1., 2., 3. gads

9. Prezентācija un prezentācijas materiāli No 9. darbsemināra

Procesa plusi un mīnusi



- Rietavas pašvaldības administrācijas direktors **Vitauts Dičūns** (*Vytautas Dičiūnas*) un speciālists **Uģus Savickis**

Horizontālā plānošana nav tikai sesija ar galīgo dokumentu. Pirmkārt, tas bija process, kurā tika veidota kopīga izpratne un precizēts domāšanas veids starp ieinteresētajām pusēm, nojaucot pienākumu un rīcības jomu radītās robežas. Šajā procesā visi iesaistītie bija vienādi svarīgi un vērtīgi, daloties ar idejām, paužot radošumu un izrādot iniciatīvu. Viens no grūtākajiem posmiem, bet reizē arī revolucionārs brīdis bija tad, kad dalībnieki patiešām noticēja

reģiona stiprajām pusēm, uzticējās cilvēku enerģijai un izstāstīja visiem problēmas, bažas un aktuālās tēmas. Horizontālās plānošanas procesā mums izdevās:

1. atbrīvojoties no:

- ✓ uzskata, ka Rietava ir mazs un provinciāls reģions;
- ✓ tradicionālā pienākumu sadalījuma un struktūru egocentrismā;
- ✓ tradicionālās pašvaldības stratēģiskās domāšanas un plānošanas;

2. pārvērst:

- ✓ visbiežāk minētos trūkumus – par spēcīgām reģiona priekšrocībām;
- ✓ „mēs nevaram” – par „pamēgināsim”;
- ✓ „mēs to nekad neesam darījuši” – par „ķersimies pie darba”.



○ Rietavas Mihaila Kleofasa Oginska mākslas skolas direktors **Nerijis Jasinskis** un Rietavas Oginsku kultūrvēstures muzeja vadītājs **Vīts Rutkauskis**

Atbrīvošanās no vecajiem uzskatiem un domāšanas veida maiņa palīdzēja mums atklāt Rietavas inovāciju būtības pirmsākumus, kā arī vienoties par dažām svarīgākajām iezīmēm, kas raksturo mazu pašvaldību:

- ✓ mēs esam ātri un gudri pārmaiņu, pieņemšanas un lēmumu procesā;
- ✓ pie mums ir patīkami dzīvot un strādāt;
- ✓ mēs esam videi draudzīgi un nodrošinām veselīgu vidi;
- ✓ mēs piedāvājam bagātīgu sociālo, kultūras un saimniecisko dzīvi;
- ✓ mēs esam zinātkāri un uzņēmīgi;
- ✓ mēs esam Lietuvas inovāciju centrs.

Kopīgi mainot domāšanas veidu, mēs bijām pārliecināti: tā kalpos kā ieinteresēto pušu spēks un motivācija turpināt darbu – radīt un sadarboties. Horizontālās plānošanas blakusefekts bija individuālas partnerības starp dažādām organizācijām, vairāk diskusiju atsevišķu iniciatīvu vietā, vairāk stratēģiskas pozicionēšanas un koncentrētas reģiona tirgvedības.

Tagad, kad pēc procesa ir pagājis kāds laiks, mēs varam skaidri nosaukt trīs reālus un ietekmīgus rezultātus, kas pašā sākumā netika raksturoti kā mērķi, bet nodrošināja daudz spēcīgāku ticību, vīziju, koncentrētu rīcību un līdzatbildību iniciatīvās.

Iesaiste kopīgā jaunradē. Rietavas organizācijas un institūcijas sāka intensīvāk un ciešāk sadarboties un kopā radīt, īstenojot savas aktivitātes, projektus un pasākumus. Mēs praksē pieredzējām kopīgas ekonomikas (kopīgu resursu, pieredzes, zināšanu, inventāra u. c.) loģiku un mentalitāti. Tas bija patiešām praktiski – kopīgi centieni, kopīgi pienākumi, saziņas plānošana un rezultātu palielināšana. Mēs neiedomājāties par šādu ietekmi plānošanas procesā, bet dalībnieku gatavība un vienotība padarīja to visu reālu.

Atzinība. Horizontālās plānošanas process Rietavā ieguva atzinību nacionālajā Mēra forumā 2018 – iekšlietu ministrs Eimutis Misjūns piešķīra Rietavas mēram Antanam Černeckim apbalvojumu kategorijā „Labākā prakse diskusijās ar kopienu”. Tas mums sniedza lielāku izpratni un augstāku pašvērtējumu, padarīja Rietavas reģionu pamanāmāku un nodrošināja autentisku pozīciju citu Lietuvas pašvaldību vidū,



○ Lietuvas iekšlietu ministrs **Eimutis Misjūns** un Rietavas pašvaldības mērs **Antans Černeckis**



○ Rietavas un Karlshamnas pašvaldību pārstāvju tikšanās Rietavā

pierādot, ka lielumam vairs nav nozīmes – mentalitāte, rīcība, atvērtība un radošums ir faktori, kas padara pašvaldības iestādes atbilstošas nākotnes prasībām.

Partnerība. Pateicoties Rietavas jaunajai vīzijai un stabilajai pozīcijai, mēs spējam nodrošināt mūsu reģionam vēsturisku virzību. Mēs radījām iespēju uzsākt partnerību un sadraudzību ar Karlshamnas pašvaldību. 2018. gadā Rietavā abu pašvaldību mēri parakstīja nodomu vēstuli un pēc gadu ilgas attiecību veidošanas, diskusijām par partnerības jomām un kopīgo aktivitāšu apspriešanas mēs noslēdzām oficiālu partnerības līgumu ar šādām prioritārajām jomām:

✓ pētniecības un inovācijas eksperimentu veikšana:

- mūsu pašvaldību raksturs ļauj mums ātri un efektīvi veikt sociālos eksperimentus, pārbaudīt jaunus sociālo pārmaiņu modeļus un dalīties ar labākās prakses piemēriem plašākā mērogā;
- mēs varam un mums nepieciešams izaicināt savu domāšanu visās mūsu atbildības jomās;

✓ uzņēmumu izaugsmes un labklājības veicināšana:

- mums jāpieliek lielas pūles, lai veicinātu mūsu uzņēmumu labklājību, jo tas nodrošina labklājību un nodarbinātību abos reģionos;
- mēs nedrīkstam sevi ierobežot ar tradicionālām uzņēmējdarbības attīstības metodēm, un mums ir jāmeklē jauni sadarbības modeļi, kas ir piemēroti un atbilstoši mūsdienu ekonomikai;
- veicināt sociāli atbildīgas, apzinātas un planētu saudzējošas iniciatīvas;

✓ inovatīvu izglītības programmu izstrāde:

- mēs esam uzsākuši drosmīgas un uzskatus mainošas iniciatīvas, lai mainītu kontinentālās izglītības tradīcijas un labāk atbilstu sabiedrības vajadzībām, un mums šīs iniciatīvas ir jāturpina;
- mūsu kopīgais galvenais mērķis ir laimīgi iedzīvotāji ar pieejamu un atbilstošu izglītību, kas nodrošina labāku darbu izpildi neprognozējamā nākotnē un ļauj pielāgoties strauji mainīgā ekonomikā;
- mēs veicinām mūžizglītības iespējas un jaunās, digitālās realitātes radīto iespēju vairošanu;



○ Karlshamnas (Zviedrija) pašvaldības mērs **Pers Ola Mattssons** un Rietavas pašvaldības mērs **Antans Černeckis**



izcilība vietējās pārvaldes un pašvaldības vadības praksē:

- daloties ar zinātību un praktisku pieredzi, mēs sasniegsim izcilību vietējā pārvaldē un kalposim kā piemērs citām pašvaldībām un partnerībām;
- mēs radīsim jaunu kultūru un principus pašvaldības vadībā, mainot tradicionālo izpratni un uzskatus;
- mēs sniegsim ieguldījumu nākotnes prasībām atbilstošā pašvaldības modelī, pozitīvi izaicinot viens otru.

Uzņēmējdarbība un iekšējā uzņēmējdarbība

Vai mēs varam izmantot uzņēmējdarbību orientētu domāšanu, strādājot ar valsts sektora organizācijām?

Uz šo jautājumu var ātri atbildēt, atskatoties uz Rietavas gadījumu un ar to saistīto attīstību. Jā, protams, bet citā veidā.

Nav lielas atšķirības starp uzņēmēju un iekšējo uzņēmēju (domāšanas veidu). Tie ir tikai apstākļi, vidē, kurā cilvēkam nepieciešams orientēties, spēja pārliecināt citus. Pirmajā gadījumā tā ir banka un finansisti, bet otrajā – politiķi un valsts iestādes. Varbūt spēja orientēties konkrētajā vidē ir būtiskāka iekšējam uzņēmējam, nevis uzņēmējam, jo uzņēmējs vienmēr var vērsties pie kāda cita, bet iekšējam uzņēmējam ir grūtāk turpināt darbu bez interešu saskaņošanas.

Kāda ir atšķirība saistībā ar interešu saskaņošanu uzņēmumos un iekšējos uzņēmumos?

Mūsdienās lielākā daļa sabiedrības zina, ar ko nodarbojas uzņēmēji un ko sagaidīt, kad viņi ierodas uz tikšanos. Jauniem dalībniekiem

ir bezgala daudz iespēju un ideju, kuras var pārvērst inovācijās, vēl vairāk – vairumā valstu jau pastāv pilnīga inovāciju sistēma (vismaz pilsētās). Bet cik liela ir valsts sektora organizāciju atsauce uz pārmaiņām?

Šī ir sarežģītākā problēma saistībā ar nepieciešamību īstenot straujas pārmaiņas un pārveidot sabiedrību, it īpaši tad, ja problēma ir horizontāla rīcība – ierēdņi nespēj piedāvāt jaunas idejas un pieņemt drošus lēmumus.

Šajā jomā jauna pieeja ir nepieciešama vairāk nekā jebkad iepriekš. Tieši sadarbība, bet ne administrācijas lēmumi palīdz risināt horizontālus izaicinājumus.

Īsas pārdomas

- Ekonomiskās un politiskās sistēmas vēsturiskās iezīmes ir neizbēgami radījušas samērā negatīvu ietekmi uz Rietavu. Tomēr vēsturiskajām iezīmēm ir divas dažādas ietekmes – no tām izrietošais negativisms un centieni mainīt situāciju.
- Šajā reģionā ir raksturīgi centieni izeidot saikni ar uzņēmējdarbības vēsturi – Oginsku stāstu. Tas kļūva par vienojošu faktoru, uz kuru paļauties, – pozitīvu aspektu, kas tomēr pieder tālai pagātnei. Iespējams, vēsturiskus notikumus vajadzētu nevis ignorēt, bet paturēt prātā izmantošanai nākotnē!
- Valsts sektorā diemžēl ir sliktāka izpratne par domāšanu, kas orientēta uz uzņēmējdarbību. Šķiet, ka tā ir kopīga problēma valsts sektorā visā Eiropā.
- Protams, valsts, pašvaldības un organizāciju līmenī izpratne un uzskati par situācijas risināšanas iespējām krasi atšķiras. Šajā jautājumā ir jāiegulda daudz vairāk darba.
- Arī centrālās iestādes ne vienmēr izprot vietējās strukturālās problēmas. Varbūt ir nepieciešams izstrādāt augšupēju pieeju, lai attīstītu reģionus, kas cīnās par izdzīvošanu?

Padomi ieinteresētajām pusēm



Ja vairākas reģionā esošas organizācijas saskata attīstības iespējas, bet nezina, kā sadarboties un/vai kā sākt darbu, šī metode un šī konkrētā pieeja varētu būt ļoti noderīga sākumposmā.



Ja pastāv horizontālas problēmas vai izaicinājumi (tādi kā Rīcības programma 2030), horizontālā pieeja ir ļoti piemērota efektīvam darbam.



Ja pastāv horizontāla iespēja vai horizontālas problēmas, ko nepieciešams atrisināt, gudri būtu ķerties pie darba un vienlaikus censties sagatavot valsts iestādes diviem scenārijiem:

- no horizontāla procesa neizrietēs rīcība, ja netiks piešķirts finansējums tā īstenošanai;
- no horizontāla procesa neizrietēs rīcība, ja to neatbalstīs organizācijas, cilvēki vai valsts. Citiem vārdiem – nekas nenotiks, ja plāna rezultāti netiks pieņemti.



Pārmaiņu procesam nepieciešams laiks. Esiet gatavi strādāt ilgtermiņā.



Sagatavojiet rokasgrāmatu – tā palīdzēs Jums apkopot visu informāciju vienuviet, un dalībniekiem būs daudz vieglāk sekot līdzi.



Iesaistiet organizāciju galvenos vadītājus. Viņi var uzreiz pieņemt lēmumus – tas palīdz paātrināt procesu.



Iesaistiet ārējos speciālistus, kuri sniegs padomus procesa gaitā un nodrošinās objektīvu pieeju.



Lai organizētu procesu, aicinātu cilvēkus, ziņotu par progresu un īstenotu plānošanas procesu, ir ļoti nepieciešams kāds, kas uzņemsies mediatora lomu.



Dalībnieku un speciālistu pārskati un viedokļi



Birute Gedminaitė (Biruté Gedminaitė),
Rietavas kultūras centra vadītāja

Nosakot un atkārtojot mūsu reģionā esošos izaicinājumus, mēs no tiem neizvairīsimies, bet iedziļināsimies, lai tos izprastu, pieņemtu un atklātu tiem piemītošās priekšrocības. Manuprāt, šī pieeja palīdzēja mums sākt iesaistīties un rīkoties, mums tikai nepieciešama drosmē un atvērtība turpmākai rīcībai. Es patiesi priecājos par šo procesu.



Egidijus Gricius (Egidijus Gricius), jauniešu organizācijas „Progress” vadītājs

Piedaloties šajā plānošanas procesā, es nezinu un joprojām nevaru iztēloties, kas ir šī horizontālā plānošana un kādus galīgos rezultātus tā sniegs, bet svarīgākais ir tas, ka mēs apspriežamies un domājam kā vienota grupa, kā kopiena, kā reāli cilvēki no Rietavas, kuri vēlas pārmaiņas, lai mēs būtu laimīgi un mūsu dzīves kvalitāte būtu tāda, par kādu mēs visi sapņojam. Tādējādi šis process ir vērtīgs, neskatoties uz šaubām, ka tas var palikt tikai diskusiju līmenī; šeit valda tāda domāšana un atmosfēra, kas mudina

turpināt procesu tā daudzajās formās, lai gūtu rezultātus un varētu par to stāstīt saviem mazbērniem.



Nerijus Jasinskas (Nerijus Jasinskas),
Rietavas Mihaila Kleofasa Oginskio
mākslas skolas direktors

Īsumā sakot – reizēm, balstoties uz manu personīgo pieredzi, ir ļoti svarīgi būt kā mazam bērnam un ļauties radošiem sapņiem. Drosmīgus lēmumus pieņem tie, kas nebaidās atkāpties no saviem principiem.



Vytautas Dičiūnas, Rietavas pašvaldības administrācijas direktors

Rietavai ir nepieciešami izaicinājumi. Bez izaicinājumiem nav virzības. Mums ir nepieciešami neparasti izaicinājumi un vīzija. Bez vīzijas mēs nevaram aprakstīt un noformulēt mūsu darbības, mēs nevirzīsimies uz priekšu. Es uzskatu, ka mūsu primārais mērķis ir aktivizēties un skaļi izteikt savu vīziju, kā arī iesaistīt plašāku Rietavas un citu pašvaldību iedzīvotāju kopienu, vismaz izsaktot idejas, lai mēs paustu šo vēstījumu visā pasaulē, līdz ar to aktivizējot vairāk cilvēku.

Idejas vēsture

Kā jau tika minēts, uzņēmējdarbības veicināšana un atbalsts MVU ir viena no pārrobežu sadarbības prioritātēm gan Latvijā, gan Lietuvā. Tas kļūst aktuālāk attālos reģionos. Īstenojot projektu, mūsu mērķis bija veicināt uzņēmējdarbību Rietavas, Talsu, Saldus, Kuldīgas un Liepājas pašvaldībā, ļaujot dalīties ar labās prakses piemēriem un izveidojot prasmīgu uzņēmējdarbības atbalsta sniedzēju tīklu Latvijā un Lietuvā. Viens no pieciem BEE Lab ieviestajiem modeļiem bija PopUp Lab, kas paredzēts, lai veicinātu esošu uzņēmumu un uzņēmēju darbību un mudinātu izvirzīt lielākas ambīcijas un augstākas vērtības, kā arī sasniegt lielākus panākumus.

DEVIŅU POSMU PRO- CESS jaunuzņēmumiem PopUp LAB laboratorijā

Deviņu posmu procesa pirmsākumi meklējami Upsalas Universitātē, un tas ir izstrādāts, lai palīdzētu reģioniem attīstīties, universitātēm un speciālistiem – papildināt teoriju ar iekšējām apmācībām, bet uzņēmējiem – veicināt uzņēmējdarbību. Tas viss ir integrēts.

Šī metode uzņēmēju darbības veicināšanai un stimulēšanai Latvijas un Lietuvas vietējos un lauku reģionos tika izvēlēta, jo tā

ietver pārbaudītus rīkus, procesus, mācību materiālus un pieeju, lai no idejām pārietu uz procesu pirms inovāciju ieviešanas vai veicinātu esošu uzņēmumu darbību. Tās pamatā ir izpēte, akadēmisks pamatojums un pieredze, un tā ir uz pierādījumiem balstīta, ņemot vērā vairāk nekā 300 gadījumus ar 60–70 % rezultivitātes īpatsvaru. Tas viss ir apvienots saskaņotā sistēmā.

PopUp Lab metodika ir izstrādāta rīkojot 9 darbseminārus, izveidojot skaidrus moduļus – JAUNRADE, DARBS un PĀRLIECINĀŠANA –, lai izskaidrotu uzņēmējdarbības jēdzienus, kā arī veicinātu uzņēmumu darbību un inovācijas. Tā ietvēra:

- ✓ konkrētu procesu pirms inovāciju ieviešanas deviņos posmos;
- ✓ konkrētu rīku kopumu;
- ✓ aktuālos mācību materiālus;
- ✓ vadlīnijas un materiālus;
- ✓ aktīvu procesu vadītāju.



Jaunrade



Darbs



Pārliecināšana

Tika noteikta arī ļoti skaidra un prasīga darba kultūra:

- ✓ tās nebija apmācības;
- ✓ tas nebija seminārs;
- ✓ tā nebija konference;
- ✓ tas bija radošs un strukturēts process;
- ✓ tas bija lineārs process ar deviņiem aktīviem darbsemināriem deviņu nedēļu garumā, ar aktīvu procesu vadītāju, kas spēcīgi virzīja dalībniekus uz katru nākamo posmu.

Katrs no trim posmiem – jaunrade, darbs un pārliecināšana – tika sadalīts deviņos darbsemināros, kurus vadīja procesa vadītāji.

Jaunrade – mēs izpratām problēmas, izteicām idejas un koncentrējāmies uz vēlamajiem sasniegumiem, izveidojot skaidru koncepciju.

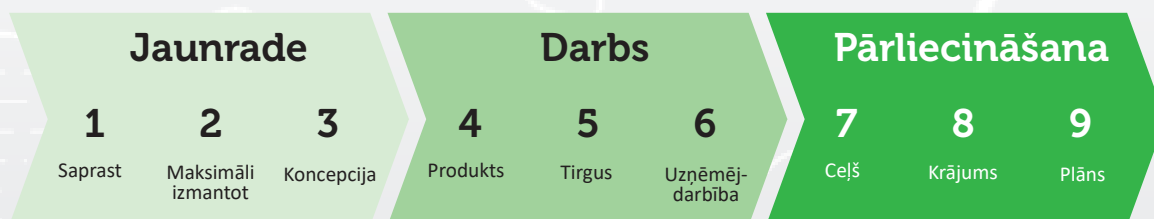
Darbs – mēs izpratām kontekstu un apstākļus, lai ideja būtu dzīvotspējīga, kā arī izveidojām pirmo uzņēmējdarbības modeli.

Pārliecināšana – mēs virzījāmies uz priekšu un izmantojām valodu, kas tika izveidota katram konkrētajam gadījumam.

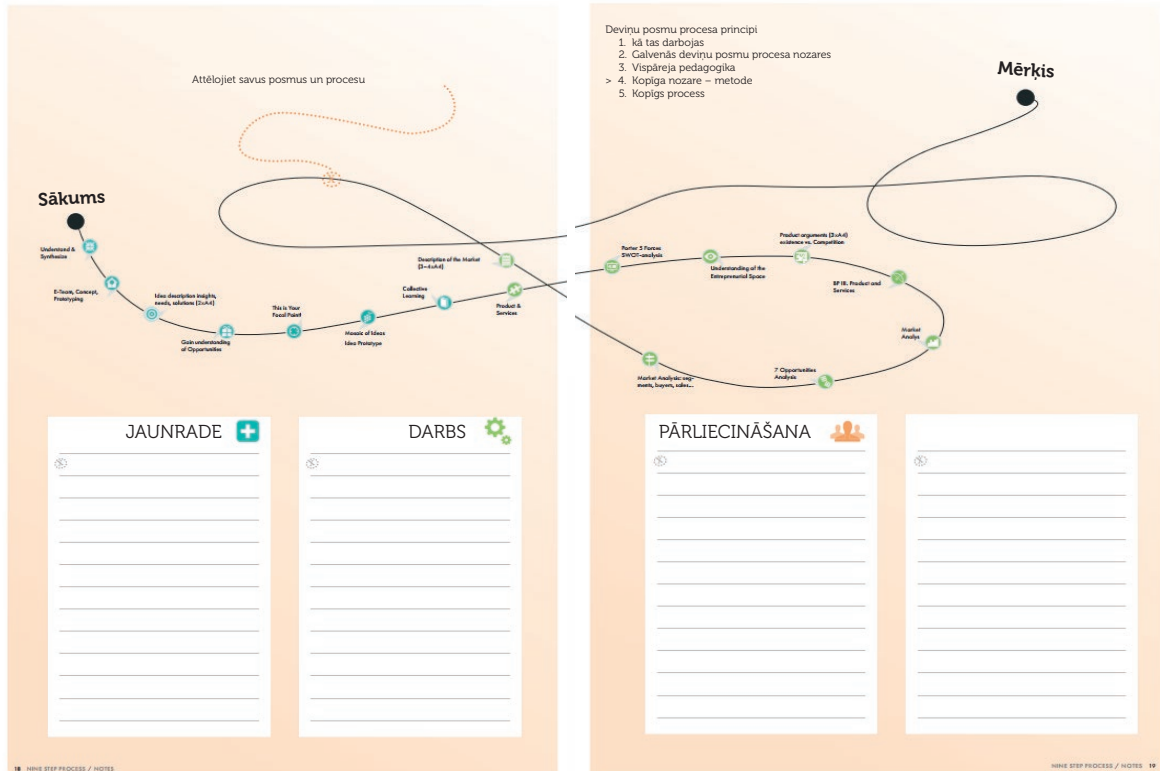
Šī pieeja izrādījās piemērota un veiksmīga, lai pārvērstu neskaidras idejas un identificētās problēmas par spēcīgām koncepcijām un skaidriem plāniem turpmākai virzībai. Visos jaunuzņēmumos, kuros tika īstenots šis process, tas darbojās *PopUp Lab* – daļēji „radoši” un „daļēji” strukturēti, lai īstenotu ideju pedagoģiskā un ātrākā veidā nekā parasti. Visu procesu palīdzēja īstenot arī ļoti skaidri strukturēti izdales un drukātie materiāli – visi dalībnieki varēja sekot savam progresam, apkopot visu informāciju un atsaukt atmiņā informāciju, ja radās jautājumi vai neskaidrības.



Deviņu posmu process. Jaunuzņēmums



Izdales materiāla paraugs



PopUp Lab dalībnieki

Katrā radošā procesā ir nepieciešami motivēti dalībnieki. *PopUp Lab* procesa dalībnieku atlasei tika noteikti šādi kritēriji:

- ✓ mēs meklējam nelielu uzņēmumu vai individuālo komersantu ar pamatotu iespēju kļūt par lielāku firmu;
- ✓ bija jābūt labai idejai;
- ✓ uzņēmējam bija jābūt gatavam mācīties un izmēģināt jaunas metodes.

Produktu līmenī mēs meklējam ko tādu, ko varētu konceptualizēt un, iespējams, sagatavot eksportam vai tirdzniecībai valsts mērogā. Mēs meklējam ko tādu, ko varētu izstrādāt jaunajos tirdzniecības kanālos un/vai attīstīt horizontāli/vertikāli.

Tādējādi mēs atlasījām jaunu uzņēmēju grupu ar šīm uzņēmējdarbības idejām (kopumā 17 uzņēmēji Lietuvā un Latvijā):

- drukāšana uz flīzēm;
- lāzergriešanas pakalpojumi;
- interneta veikals;
- naktsmītnes mežā;
- ogu ciemats un tūrisms;
- video ierakstīšanas pakalpojumi;
- mājdzīvnieku aprūpes pakalpojumi;
- alternatīvs šūpulis bērniem;
- aizdevumi aprīkojuma iegādei;
- centrs bērniem.



Pirmais posms

Jaunrade (saprāšana, maksimāla izmantošana, konceptualizācija)

Vispirms mums ir jāsaprot izaicinājumi:

UZŅĒMĒJS (JŪS)	IDEJAS AVOTS	IDEJAS TIPS	IDEJAS IZAICINĀJUMS	IZAICINĀJUMS JUMS
Izglītība	Jauna	Jauna	Koncepcijas izstrāde	Uzņēmēju kompetence
Zināšanās	Iepriekšējā nodarbinātība	Mainošā	Prototips	Komerציālā kompetence
		Inkrementāla	Tirgvedība	
Tīkls	Pētījums	Ārdošā	Laiks un centieni	Produkta / pakalpojuma kompetence
	Klients	Graujošā	Patents un IP	Komanda
Pieredze	Konkurents	Produkts	Tirgus	Tirgvedības kompetence
		Pakalpojums	Mainošā	Inovāciju kompetence
Iemaņas	Pieprasījums	Process	Nezināmais tirgus	
Organizācija	Paralēls	Sistēma	Ceļš uz tirgu	Organizācijas kompetence

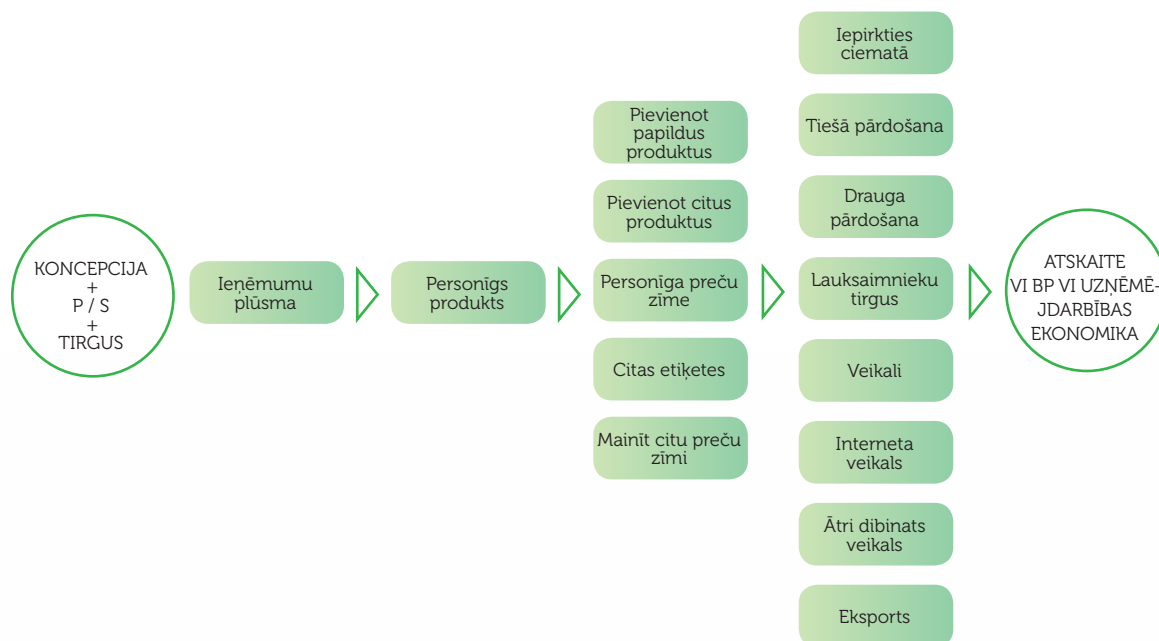
Otrais posms

Darbs (produkts, tirgus, darbība)

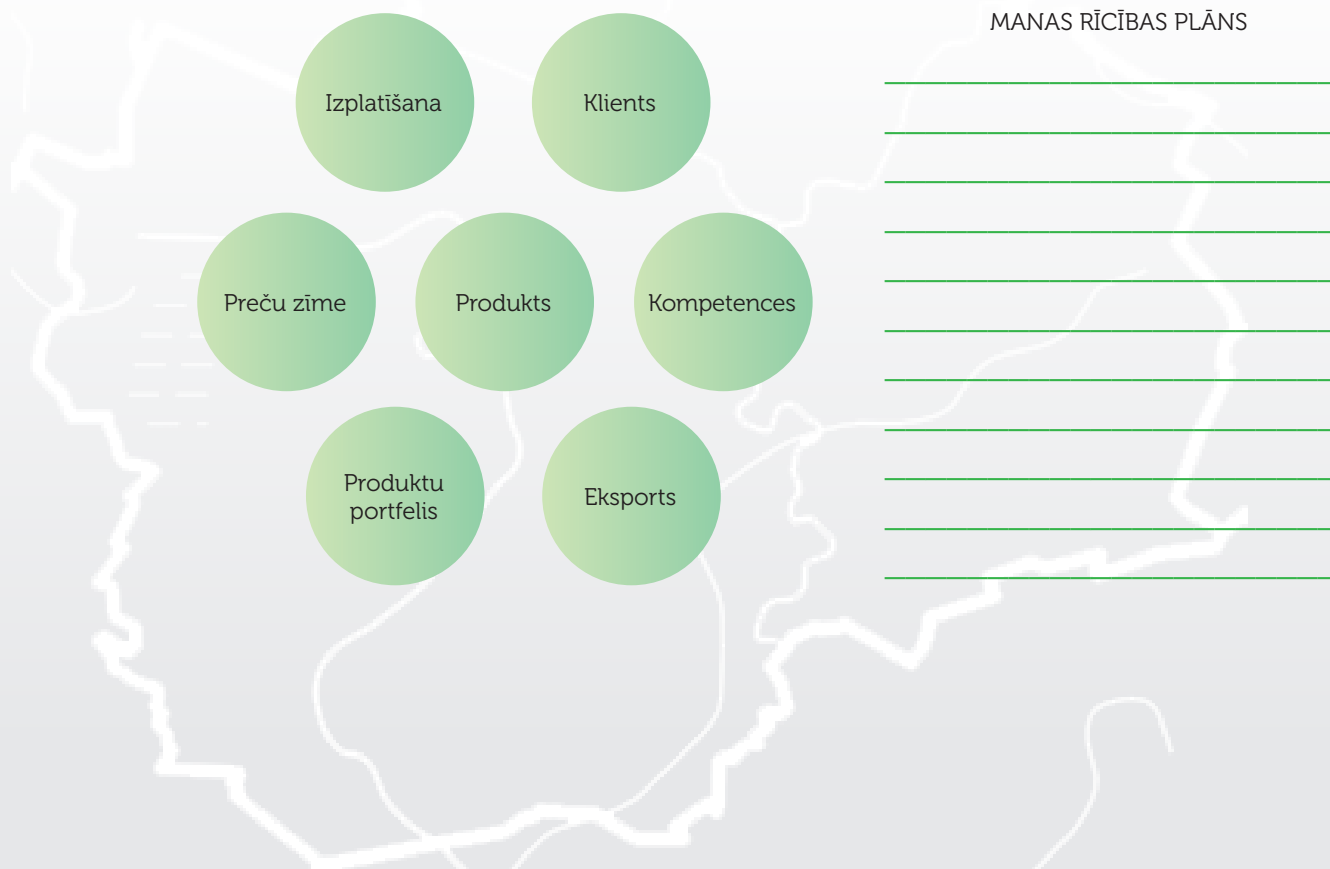
Bija svarīgi risināt šos sarežģītus jautājumus:

UZŅĒMĒJS (JŪS)	IZGLĪTĪBA	ZINĀŠANAS	TĪKLS	PIEREDZE	IEMAŅAS
PRODUKTS	KONCEPCIJA/ DIZAINS	PAKOŠANA	CENA	DIZAINS	PREZENTĀCIJA
ORGANIZĒT UZŅĒMUMU	FINANSĒJUMS	VALDE	SADARBĪBA	KONTAKTI	KOPĪGAS IEMAŅAS
TIRGUS SASNIEGŠANA	KANĀLI	ATŠĶĪRĪGI TIRGI	TIRGVEDĪBAS MATERIĀLS	NOTEIKUMI	ŠĶĒRŠLI (PIEM. IEPIRKUMI)
KONKURENCE	DAUDZ / DAŽI	KVALITĀTE/ CENA	DAUDZ MAZU	MAINOŠĀ	LIELIE DOMINĒ
KLIENTI/ LIETOTĀJI	MAZ KONTAKTU	EKSPORTS	PĀRĀK MAZ	NEVAR SASNIEGT	NOTEIKTS LĪGUMS

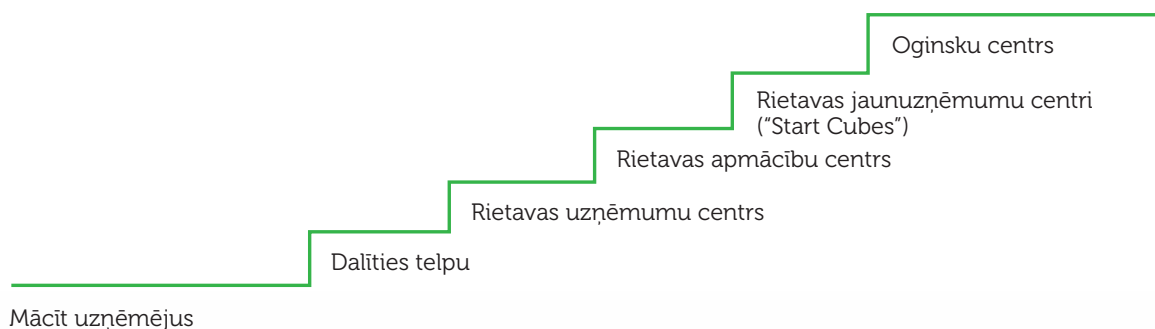
Piemēram, vienkāršots ogu ciemata uzņēmējdarbības modelis:



Uzņēmējdarbības ceļš: kādi ir galvenie jautājumi un darbības punkti?



Rietavas uzņēmējdarbības vides ķēde – solis pa solim



PopUp Lab procesa rezultāti

Jaunuzņēmumiem paredzētā **deviņu posmu** procesa saturs ietvēra:

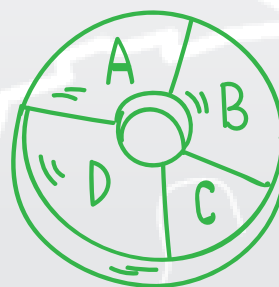
- ideju izpratni, izmantojot etnogrāfiskus rīkus;
- ideju maksimizēšanu, izmantojot ideju maksimizēšanas ("Idea Max") rīku;
- ideju konceptualizēšanu, izmantojot koncepciju šķirošanas ("Concept Funneling") rīku;
- produkta un pakalpojumu izveidi;
- pozicionēšanu tirgū un novirzīšanu uz konkrētiem tirgiem;

- uzņēmējdarbības modeļa izstrādi;
- uzņēmējdarbības virziena noteikšanu;
- izstrādi;
- prezentāciju un biznesa plānu.

Visiem dalībniekiem bija jāsasniedz šādi rezultāti:

- izstrādāts biznesa plāns;
- izstrādāts budžets un naudas plūsmas domāšanas prakse;
- uzņēmējdarbības koncepcija;
- nododamais vēstījums;
- sadarbība, lai gūtu panākumus.

Katrs jaunuzņēmums krasi mainīja savas uzņēmējdarbības idejas attiecībā uz attīstību, izaugsmi, cenām, eksportu un citiem aspektiem.



Sasniegumi katrā individuālajā gadījumā

1. PRINTING TILES

Precizētā ideja: drukāt attēlus uz flīzēm, izmantojot ultravioleto staru metodi.

Attīstība: mēs izstrādājām *Printing Tiles* koncepciju un iespēju veikt tirdzniecību interneta veikalā, pārdodot produktu tieši klientiem, kas vēlas, piemēram, flīzes ar personalizētu apdruku savā vannas istabā, virtuvē vai kur citur.

Atklātais potenciāls: šī ideja varētu bez problēmām kļūt par eksportam piemērotu produktu. To varētu arī laist tirgū vai izmantot kā papildu ienākumu avotu, kā arī iespējams kļūt par apakšuzņēmēju lielākiem uzņēmumiem, piemēram, mēbeļu ražotājiem.

2. BIG CUT

Precizētā ideja: griezt materiālu ar lāzeru – ierīcēm, konkursiem u. c.

Attīstība: *Big Cut* koncepcija tika izstrādāta kā lielāku darbu izstrādes un izpildes metode, lai gūtu lielāku peļņu un izveidotu ilgtspējīgāku nišu.

Atklātais potenciāls: idejas autoram ir izglītība arhitektūras jomā, nākotnē ideja var kļūt par papildus ienākumu avotu. Pateicoties samazinātām izmaksām, ir iespējams kļūt par apakšuzņēmēju dārgākos reģionos, piemēram, Ziemeļvalstīs.

3. EMNL (Eat More Not Less)

Precizētā ideja: pateicoties lielum sekotāju skaitam *Instagram*, pastāv liels potenciāls izveidot interneta veikalu.

Attīstība: uzņēmējdarbības attīstīšana, izveidojot EMNL zīmolu un profilētu interneta

veikalu, piemērotu ASV tirgum. Produkcijas ražošana nākotnē arī tiek plānota ASV.

Atklātais potenciāls: interneta veikala darbības veicināšana, iespējams, izmantojot padomdevēja pakalpojumus, uzņēmumā jau strādā vismaz divi noalgotie darbinieki.

4. FOREST ADVENTURE

Precizētā ideja: uzņēmumam piederošs namiņš mežā kā atpūtas vieta.

Attīstība: Uzņēmējdarbības ideja ir atjaunota, tiek piedāvāts precizēts piedāvājums palielinātas cenas segmentā, lai palielinātu ienākumus no uzņēmējdarbības.

Atklātais potenciāls: tūrisms valsts un starptautiskā mērogā. Iespēja attīstīt *Forest Adventure* par franšīzes koncepciju. Kļūt par Rietavas Tūrisma klastera dalībnieku.

5. BERRY TOURISM (ogu ciemats)

Precizētā ideja: pēc iespējas dažādāka apmeklētāju pieredze ogu ciematā.

Attīstība: fermas atrakciju izstrāde ģimenēm ar bērniem, tai skaitā nakšņošana, ogu lasīšana un piedzīvojumi bērniem. Veikaliņš ar vietējo produkciju un kafejnīca, kurā var baudīt brokastis.

Atklātais potenciāls: tūrisms valsts un starptautiskā mērogā. Iespēja kļūt par Rietavas Tūrisma klastera dalībnieku.

6. SYNC

Precizētā ideja: dejošanas videomateriāli.

Attīstība: Uzņēmējdarbības ideja nosaukta par *SYNC*, kas simboliski nozīmē vienotu produktu, kurš ietver video, mūzikas un komunikācijas vēstījumu.

Atklātais potenciāls: zemu izmaksu un augstas kvalitātes produkts, lielas eksporta iespējas.

7. PET CENTER

Precizētā ideja: suņu un / vai mājdzīvnieku dienas aprūpes centrs.

Attīstība: *Pet Center* piedāvā dienas aprūpes centru, veterināra pakalpojumus un veikaliņu, kurā var iegādāties produktus un aksesuārus.

Atklātais potenciāls: liela peļņa. Var attīstīt par spēcīgu koncepciju un laist tirgū kā franšīzes koncepciju vairākās vietās Lietuvā un ārvalstīs.

8. ONE HOME / ONE BEAM

Precizētā ideja: māju būvēšanas uzņēmējdarbību papildināt ar sagatavju ražošanu.

Attīstība: *ONE HOME* kā augstas kvalitātes māju būvniecības uzņēmums, kas algo apakšuzņēmējus – meistarus un darbojas kā klientu būvuzņēmējs.

Atklātais potenciāls: *ONE HOME* un *ONE BEAM* varētu būt divi uzņēmumi. Viens no tiem varētu būt augstas kvalitātes mājas. Otrs varētu kļūt par siju ražošanas uzņēmumu. Pamata tirgus – Lietuva (pelnoši tirgi), pēc sertifikācijas – Skandināvija.

Dalībnieku un speciālistu atsauksmes



9. DREAMER

Precizētā ideja: maziem bērniem paredzēta alternatīva šūpuļa prototips.

Attīstība: *Dreamer* koncepcija pievilcīgākai tirgvedībai, kas vērsta uz Skandināviju, iespējams, izveidojot savu interneta veikalu, kas piegādā preces plakanos iepakojumos.

Atklātais potenciāls: eksports.

10. CENTER 4 KIDS

Precizētā ideja: edukācijas centrs bērniem.

Attīstība: daudzfunkcionālas telpas izveide, kur bērni tiek pieskatīti pēc skolas. Uzņēmējdarbības ideja – palīdzība mājasdarbos un maksimāls ieguvums no laika, kas pavadīts kopā ar vecākiem.

Atklātais potenciāls: uzņēmuma attīstība no viena pakalpojuma uz uzņēmējdarbības idejas koncepcijas franšīzes izveidi.

Mikaels Šerdins, deviņu posmu programmas autors un vadītājs

Strādājot ar jaunuzņēmumiem, mēs sniedzām vairākus rezultātus. Dalībnieki bija dažādi uzņēmēji dažādos attīstības posmos – no tādiem, kas bija pamanījuši iespēju, līdz tādiem, kas jau bija sākuši izstrādi un vēlējās tālāku virzību. Tas, protams, ir darbs, kas jāturpina, lai reģionā sasniegtu attiecīgus rezultātus. Lielākoties pastāv pastāvīga atbalsta struktūras uzņēmējiem un

jaunuzņēmumiem – no sākumposma, kuru mēs īstenojam Rietavā, līdz darbības veicināšanai, eksporta aktivitātēm utt. Es uzskatu, ka mēs lieliski uzsākām ceļu uz izaugsmi. Protams, pašiem uzņēmējiem jāturpina darboties. Papildus iepriekš minētajiem rezultātiem katrā individuālajā gadījumā bija vērojami arī pozitīvi blakusefekti:

- jaunuzņēmumi sāka veidot jaunu tīklu savā starpā.
- izmantojot jaunuzņēmumu piemērus, mēs palielinājām izpratni par uzņēmējdarbību pašvaldībā;
- jaunuzņēmumu piemērus rādījām pašvaldības ierēdņiem, lai pademonstrētu *PopUp Lab* procesa ietekmi;
- mēs izmantojām rezultātus, lai radītu pozitīvu atmosfēru darbā ar reģiona stratēģisko plānošanu;
- izmantojot jaunuzņēmumu piemērus, ir iespējams izveidot jaunu aktivizācijas dimensiju.



Ugnis Savickis, speciālists

PopUp Lab bija droša, tomēr izaicinoša vide uzņēmējdarbības idejas, uzņēmējdarbības modeļa, vērtību piedāvājuma un tirgvedības vēstījuma pārbaudīšanai. Uzņēmumu īpašnieki bieži vien ir tik ļoti „iemilējušies” savās idejās, ka viņi izjūt ciešu saikni un pat nostalgiju. Mūsdienu uzņēmējdarbības pasaulē nepieciešams veikt pastāvīgus uzlabojumus, ieviest tūlītējas izmaiņas, ātri reaģēt uz klientu vajadzībām. Tāpēc ir un

arī turpmāk būs daudz lētāk izstrādāt un pārbaudīt scenārijus tādās programmās kā *PopUp Lab*. Papildus tiešai ietekmei dalībnieku starpā vienmēr tiek veidotas jaunas saiknes un uzsāktas jaunas uzņēmējdarbības iniciatīvas. Savā ziņā šī ir ne tikai uzņēmējdarbības attīstības programma, tā arī palīdz veicināt uzņēmējdarbības ekosistēmu reģiona ietvaros.

Egle Brezģite (*Eglé Brezgyté*), Klaipēdas Valsts koledžas Projektu daļas vadītāja

PopUp Lab ir viena no uzņēmējdarbības attīstības metodēm, kas iedrošina un ļauj sapņot par nākotni, izvirzīt mērķus, prognozēt stratēģijas un rast veidus rezultātu sasniegšanai, kā arī izskaidrot virzību komandai.

Deviņu posmu programmā es redzēju dalībnieku koncentrēšanos uz uzņēmējdarbības ideju ģenerēšanu un uzņēmējdarbības koncepcijas izstrādi tās noslēgumā. Visas pārmaiņas, kas programmas ietvaros tika veiktas dalībnieku uzņēmumos, liecina, ka tā bija ietekmīga ģeogrāfiski nelielā reģionā – vismaz tā iedvesmoja, atraisīja radošumu un iztēli, ļāva atsvaidzināt un papildināt zināšanas par uzņēmējdarbības procesiem.

Es šo metodi uzskatu par vienu no universālākajiem rīkiem – kopā ar padomdevējiem tā kļūst pielietojama ļoti dažādās jomās – mācībās un zinātnē, mūžizglītībā un citās sociāli ekonomiskās jomās dažādos attīstības līmeņos.

Darjus Ripkauskas (*Darius Ripkauskas*), mazā uzņēmuma *Spausdinta* direktors

Dalība *PopUp Lab* man sniedza plašāku perspektīvu uz mana uzņēmuma attīstības iespējām. Es biju spiests radīt jaunas idejas un koncepcijas, rast citus un pievilcīgākus risinājumus. Es sapratu, ka man savi produkti jāpadara pievilcīgāki un emocionālāki. Šī programma man nodrošināta arī lielāku redzamību reģiona ietvaros, jaunus kontaktus un klientus.



Inga Joce (*Inga Jocé*), uzņēmuma *Forest Paradise* vadītāja

PopUp Lab process radīja pozitīvu atmosfēru, un tas mani iedvesmoja kļūt atvērtākai pret jaunām idejām un viedokļiem. Speciālisti un dalībnieki sniedza daudz padomu un atziņu, kas man lika izaicināt pašai savu uzņēmumu, kļūt autentiskākai, meklēt inovācijas. Procesa ietvaros es radīju jaunu uzņēmuma koncepciju un sāku to īstenot. Es arī uzsāku sadarbību ar citiem pakalpojumu sniedzējiem tūrisma nozarē.

PopUp Lab veiksmes faktori



Mēs esam definējuši un apkopojuši šos veiksmes faktorus, lai izveidotu rezultatīvu procesu reģionālās uzņēmējdarbības veicināšanai:



PopUp Lab tika plaši reklamēts reģiona ietvaros, norādot personīgos ieguvumus un vērtību dalībniekiem, tādējādi neviens nepārtrauca dalību programmā;



individuāls un pielāgots darbs ar katru dalībnieku, kā arī ar viņa autentiskumu. Neraugoties uz nogurdinošajām ierastajām un ikdienas darbībām, procesa beigās tas patiešām atmaksājās;



dalībnieku atlases kritēriji bija visai stingri, piemēram:

- neliels uzņēmums vai privātais komersants ar pamatotu iespēju kļūt par lielāku firmu;
- dalībniekiem jau bija jābūt ar labu ideju, kuras attīstīšanai veltīti vismaz daži gadi;
- uzņēmējam bija jābūt vēlmei mācīties un izmēģināt jaunas metodes, izaicinot sevi;



grupu darbs nodrošināja lielu savstarpēju ieguldījumu, paužot reakcijas, sniedzot atsauksmes, noskaidrojot klientu vēlmes un izsakot dažādus viedokļus;



nepietiek strādāt tikai ar jaunuzņēmumiem un to virzību. Jākoncentrējas uz plašāku spektru un jāiesaista vietējās iestādes, lai tās spētu un vēlētos atbalstīt vietējos jaunuzņēmumus;



procesa vide un speciālistu attieksme bija iesaisti veicinoša un nebirokrātiska, tāpēc dalībnieki to visu laiku novērtēja.



Deviņu posmu procesa Rietavā vadītājs **Mikaels Scherdins**

- Viens no interesantākajiem rezultātiem bija palīdzēt cilvēkiem pakāpeniski atgriezties pie pirmsākumiem – uzņēmējdarbības vēstures, kuru aizsāka Oginsku ģimene.
- Cilvēki saskatīja sīkako detaļu nozīmi – kā tās var apvienot vienā veselumā, radot aktivizācijas koncepciju.
- Mums izdevās gūt padziļinātu izpratni, izmantojot augšupēju pieeju – no vietējā līmeņa uzņēmējiem līdz pašvaldības līmeni.
- Mēs secinājām, ka pašvaldības lēmumu pieņēmēji aizvien biežāk saprot, cik svarīgi ir rūpēties par uzņēmējdarbības iniciatīvām, kā arī sākt izstrādāt pasākumus un darbības, lai censtos noturēt uzņēmējus pašvaldībā, sniedzot viņiem atbalstu.
- Organizāciju pārstāvji sāka efektīvāk komunicēt savā starpā.

- Uzņēmēji savstarpēji sazinājās, sāka viens otram palīdzēt un izveidoja pirmo pieredzes tīklu.
- Pieauga cilvēku pašvērtējums un pašpārliecība – neatkarīgi no tā, vai tie bija darbsemināru dalībnieki, organizāciju līderi un vadītāji vai pašvaldības ierēdņi.

Nākotnes rekomendācijas

- Turpiniet iesākto ceļu! Sāciet veidot projektus, meklēt finansējumu un rīkoties atbilstoši izstrādātajam. Izmantojiet jau paveikto darbu, lai virzītos uz priekšu, stāstiet cilvēkiem par paveikto un sāciet rast vairāk finansējuma turpmākai rīcībai.
- Neaizmirstiet par izstrādāto Rietavas uzņēmējdarbības vides vērtības ķēdes ideju.
- Turpiniet darbu ar horizontālo plānu. Tas vēl ir sākuma stadijā!
- Turpiniet attīstīt vietējās organizācijas, tai skaitā pašvaldību, uzsverot pārmaiņu un attīstības nozīmi.
- Virziet *PopUp Lab* ar jaunuzņēmumiem tālāk!
- Mēģiniet atkāpties no pastāvīga darba ar projektiem, izprotot un izmantojot gūto pieredzi jau paveiktajā darbā – esošās organizācijās. Veiciet turpmāko darbu, izmantojot jau īstenotos centienus. Turpiniet darbu ar jaunuzņēmumiem.

- Nekas nav lielāka laika izšķiešana kā izstrādāt projektu pēc projekta un neīstenot tos. Tā ir naudas un centienu izniekošana, kas ilgtermiņā ir visai nogurdinoši. No jauna apkopojiet savus projektus un gūto pieredzi un piedāvājiet tos kādam citam, lai gūtu nozīmību pats savās acīs.
- Aiciniet cilvēkus no malas, lai gūtu starptautiska mēroga zināšanas un jaunas idejas!



Atbalstītāji

Mēs ļoti priecājamies par iespējām, ko mums sniedza *LatLit* programmas projekts „**Veicināt uzņēmējdarbību reģionos, attīstot pārrobežu sadarbību (BEE Lab)**”. Tas lika mums apstāties, koncentrēties un izstrādāt pavisam jaunu pozīciju, stratēģiju un attīstības plānus mūsu dalībniekiem no jaunuzņēmumiem un Rietavai kopumā.

Liels paldies no visiem dalībniekiem, jaunuzņēmumu pārstāvjiem un kopienas dalībniekiem:

metodikas un mācību materiālu autoram **Mikaelam Šerdinam** (Zviedrija, uzņēmējdarbības zinātņu doktors);

uzņēmējdarbības speciālistam un konsultantam **Ugņum Savickim** (Lietuva) par procesa atbilstību vietējām vajadzībām un kultūrai, pielāgojot to dažādu procesā iesaistīto ieinteresēto pušu attīstības līmenim;

Rietavas Tūrisma un uzņēmējdarbības informācijas centra direktorei **Limai Dockevičienei** par šīs iniciatīvas atbalstīšanu un visu nepieciešamo resursu nodrošinājumu;

Rietavas tūrisma un biznesa informācijas centra projektu administratorei **Rasai Baļulevičienei** – par pastāvīga atbalsta nodrošināšanu organizatoriskajā procesā un liela ieguldījuma sniegšanu kopējo rezultātu sasniegšanā;

Rietavas Tūrisma un uzņēmējdarbības informācijas centra IT administratoram **Viļum Viršilam (Vilius Viršilas)** par skaidrāko atmiņu iemūžināšanu un izcila IT atbalsts sniegšanu visos iespējamajos veidos.

Lielākais paldies Jums – visiem dalībniekiem abos *PopUp Lab* procesos: jaunuzņēmumu un horizontālās plānošanas procesā.



Multi
Blue
Stick

Kartman



Foreword

Dealing with today's rapid pace of economic and social changes requires new ways of thinking and doing. And this requires the courage and willingness to experiment, lead and create. Rietavas has long been the heart of innovation in Lithuania – it was here that the first telephone line was built in 1882, and here that the first hydroelectric power plant was put into operation and the first street lights were switched on in 1892. Rietavas was home to the first agricultural school, the first professional music school, the first agricultural exhibition, and many other innovation 'firsts'. Rietavas's DNA is evident in the activities of the Rietavas Tourism and Business Information Centre, which, since its inception, has been bringing innovative spirit into practice by implementing social and economic experiments for a better future. #Switch ON for a Better Future will take you through two different processes that were implemented in the region of Rietavas, focusing on their concepts, methodology and accomplishments; these processes were made possible through the LatLit Programme under



Laima Dockeyvičienė
Director, Rietavas Tourism and Business Information Centre

the BEE Lab (Boost regional Entrepreneurship by Enabling cross border cooperation) project. I hope you enjoy reading this book and becoming acquainted with the experiences of new practice that we have had in Rietavas. This will allow you to see the Rietavas region from a new perspective and use our best practice in your own environment.

This best practice book was prepared as part of Project No LLI-157, **Boost Regional Entrepreneurship by Enabling Cross Border Cooperation** (BEE Lab). The project is part of the Interreg V-A Latvia – Lithuania Cross-Border Cooperation Programme 2014-2020.

The project is funded by the Interreg V-A Latvia – Lithuania Cross-Border Cooperation Programme 2014-2020, the Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania, and project partners.

The project budget is EUR 565,685.76, including EUR 480,832.88 in co-financing from the European Regional Development Fund.

Project partners:

1. Rietavas Tourism and Business Information Centre (lead partner; Lithuania);
2. Talsi County Municipality (Latvia);
3. The Green and Smart Technology Cluster (Latvia);
4. Klaipėda State University of Applied Sciences (Lithuania).

Project start date 1 April 2017

Project end date 30 September 2019

Project manager Laima Dockevičienė

Project administrator Rasa Baliulevičienė

Information provided with financial support from the European Union. Rietavas Tourism and Business Information Centre is responsible for the content of this information. Under no circumstances can this be regarded as reflecting the opinion of the European Union.

© All processes described in the book are unique, verified and built on our own hands-on experience and research, which was conducted by BEE Lab partners, experts and participants. Process leaders: Dr Mikael Scherдин and Ugnius Savickas. The processes are based on the

Nine Step® methodology developed by Mikael Scherдин, PhD. Dr Scherдин owns all of the brands, materials and tools related to the Nine Step Process® and Invite To Do®.

© Public Institution Rietavas Tourism and Business Information Centre. All rights are reserved by Rietavas Tourism and Business Information Centre, and content may not be reproduced, downloaded, disseminated, published, or transferred in any form or by any means, except with the prior written permission of Rietavas Tourism and Business Information Centre.

Published by publishing company „Kriventa“.



Table of contents

CHAPTER 1. Introduction	88
Project achievements	89
CHAPTER 2. Methodology – The Nine Step Process®	92
How the Nine Step Process® Has Evolved	92
Five keys to the popularity of the Nine Step Process®	93
CHAPTER 3. Case No 1 – Popup Lab for Horizontal Planning	98
The Nine Step Process® at a glance	101
Horizontal plan table of contents	106
Ups and downs of the process	107
Entrepreneurship vs Intrapreneurship	110
CHAPTER 4. Rietavas Case No 2 – Popup LAB For Start-ups	113
Background of the idea	113
The Nine Step Process® for Start-ups in the PopUp LAB	113
PopUp Lab participants	115
Outcomes of the PopUp Lab process	119
Achievements, case by case	120
Participant and expert feedback	121
Success factors of the PopUp Lab	123
CHAPTER 5. Summary of the Experience and Recommendations for the Future	124
Recommendations for the future	124
Contributors	125

The purpose of this book is to share the changes in Rietavas with the reader, including the initial idea, the experience in implementing them, and the outcome achieved by applying a specific methodology, promoting local businesses and carrying out strategic planning for the Rietavas region. This was not an easy task, as it was a new approach and concept for all parties involved. First and foremost, we needed a breakthrough in terms of attitude and thinking; fortunately, we had Mikael Scherдин (Sweden) to introduce us to the methodology and provide advice, and Ugnius Savickas (Lithuania) to help us work through the process.

It all started with a need to foster a happier society here in Rietavas. This was very much in line with the overall objective of the LatLit Programme – to contribute to the sustainable and cohesive socio-economic

development of the regions by helping to make them more competitive and attractive for living, working and visiting – and contributed to the specific objective of creating employment opportunities through entrepreneurship support.

We then developed the **BEE Lab (Boost regional Entrepreneurship by Enabling cross-border cooperation)** project with the primary goal of promoting entrepreneurship in Latvia and Lithuania.

Promotion of entrepreneurship and support for microenterprise and small and medium-sized enterprises (SMEs) are social and economic priorities in Lithuania and Latvia. This is particularly important in remote areas where employment opportunities and job vacancies are limited.

In order to improve the situation, a partnership was formed between the Rietavas Tourism and Business Information Centre (lead partner; Lithuania), Talsi County Municipality (Latvia), the Green and Smart Technology Cluster (Latvia), and Klaipėda State University of Applied Sciences (Lithuania) in the joint BEE Lab project under the Interreg V-A Latvia – Lithuania Cross-Border Cooperation Programme. This project aimed to promote entrepreneurship in the municipalities of Rietavas, Talsi, Saldus, Kuldīga and Liepāja by enabling the exchange of good practices and developing a network of skilled business support actors in Latvia and Lithuania.



We focused on two main objectives:

- 1 **Developing and testing different models for promoting business in remote areas.**
- 2 **Developing a business support network in north-western Lithuania and south-western Latvia and supplementing it with entrepreneurship promotion knowledge and tools.**

Five different models were implemented during the project: PopUp Lab, Saldus Business School, Summer Business School for Youth, Thematic Informative Web Conferences and Coffee with Experts. These models helped promote entrepreneurship in remote areas, taking SMEs and potential SMEs through the process of establishing enterprises or accelerating existing businesses, and developing a network of experts for promoting entrepreneurship in the regions. All models of action were attended by SMEs, experts and project partners. The expertise accumulated while implementing the models is presented in this book. The book, together with the study on the business environment in north-west Lithuania and south-west Latvia, will serve as a tool for the expert network to promote entrepreneurship in remote areas even after the project is over.



Project achievements

As part of the project, the partners developed and piloted five different models for promoting business in Latvia and Lithuania.

- 1 As the lead partner, the Rietavas Tourism and Business Information Centre was responsible for developing and adapting the **PopUp Lab model** in order to scale up local businesses and create jobs in remote areas. The PopUp Lab process followed the Nine Step® methodology, which is discussed in more detail in Chapter 2 of this book.

Two PopUp Labs were implemented during the project: one for start-ups and entrepreneurs, and another for horizontal planning within the Rietavas municipality and region.

The first step in the process was selecting participants with new or existing business ideas as PopUp Lab companies. This was followed by nine structured workshops for the selected participants – both in person and online – during which individual business ideas were developed into real plans and prepared for export.

During the two PopUp Lab processes, a total of 11 business ideas were

developed, the Switch ON concept was created, and a community was rallied together to take steps to improve the business environment in Rietavas. More about the PopUp Lab process and outcome can be found in Chapters 3-5 of this book.

2

Summer Business School for Youth was organised in the Saldus region. This model was implemented by a project partner – the Green and Smart Technology Cluster. The target audience included students, members of youth organisations, SME founders and potential entrepreneurs (up to 20 participants from Latvia and Lithuania). Each event lasted four days. The sessions at the Summer Business School for Youth offered experience exchange events and active learning activities such as practical tasks, group work, panel discussions, and presentations. There was also a youth business ideas competition. Entrepreneurs, mentors and experts from various multinational companies and universities shared their knowledge and conducted classes. Two Summer Business School for Youth sessions were held during the project.

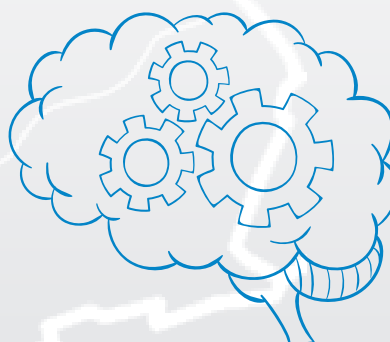
3

The Business Service Coordination Centre was set up in the Talsi region. This centre began working with other business support organisations and non-governmental organisations and organised various events. During the project, Talsi Municipality implemented the **Thematic Informative Web Conferences** model. These are business conferences that provide the latest information on business-related topics. They could be attended either physically or virtually. During the project, five Thematic Informative Web Conferences were held, and their material can be found on the Talsi Municipality YouTube channel.



4

The **Saldus Business School** was implemented by the Green and Smart Technology Cluster. The target group for this project activity included entrepreneurs, SMEs and non-governmental organisations. This school's programme, which was completed six times during the project, gave participants a chance to study – with the help of mentors and experts – financial literacy, sales, team building, and other entrepreneurship and business development topics; they also analysed best practices and failure stories. The school's programme was completed by 72 participants, and its outcome received recognition from local decision makers and the public.



5

The Green and Smart Technology Cluster implemented the **Coffee with Experts** model – an informational and motivational event for existing and potential entrepreneurs. After identifying the challenges that business faces, workshops 2-3 hours long were held which presented expert opinions and best business practice, and provided a platform for discussions and solutions. It was an activity where entrepreneurs got to know each other and made new contacts. During the project, 24 Coffee with Experts events were held, hosting more than 450 participants.

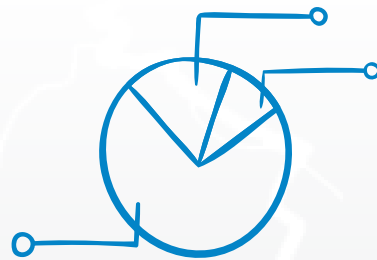
Implementation of the business promotion models involved modern education methods such as training, coaching and mentoring. This intervention influenced the establishment of 30 companies in remote regions of Latvia and Lithuania.

In addition to the entrepreneurship promotion models mentioned above, other significant results for the project objectives were also achieved.

A study was conducted on the business environment in the project partner areas. In light of the fact that public service infrastructure and connections are very important for establishing a business, a cross-border network of 21 experts from Lithuania and Latvia was created for promoting entrepreneurship in the regions.

A modern mobile consulting and training base was formed and equipped in Rietavas, and a cinema hall in Talsi was renovated to accommodate conferences.

In addition, the practical experience gained in promoting entrepreneurship in remote areas has been integrated into formal education programmes at Klaipėda State University of Applied Sciences.



Once the entire project was designed and ambitious goals were set among all of the partners, it was more than clear that in order to achieve extraordinary results, a different approach was necessary.

The Nine Step Process® and Invite To Do® were developed and brought to Rietavas by Splintermind CEO Mikael Scherdin.



○ Splintermind CEO
Mikael Scherdin

How the Nine Step Process® Has Evolved

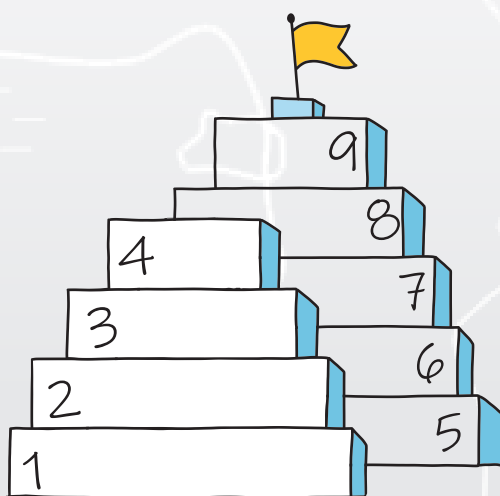
The Nine Step Process® and Invite To Do® were initially developed in order to integrate practical cases into the Master's Programme in Entrepreneurship at Uppsala University in Sweden.

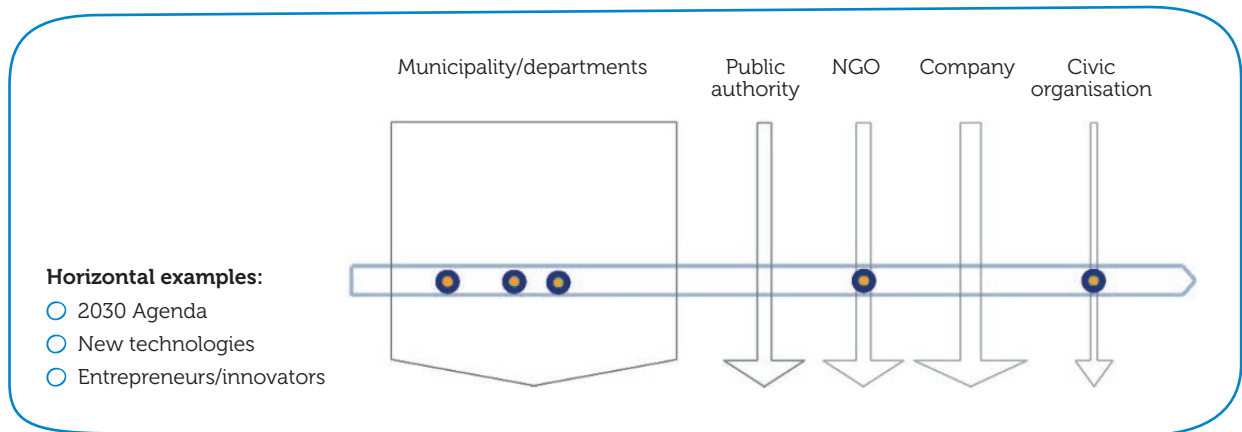
As the process and methodology became more popular, Ericsson reached out with a request to assist them in setting up a new type of innovation unit. Ericsson wanted to

work more efficiently with innovations originating from researchers, but over time, more and more ideas were getting stuck in the organisation, for no apparent reason. The company needed a fresh approach, and the Nine Step Process® was offered as a new way of working. The work process was developed at the company while also making live-projects, following the Nine Step Process® methodology from the formulation of challenges to the preparation of implementation plans.

In itself, the Nine Step Process®/Invite To Do® system is not all that revolutionary. Rather, it is developed from clear needs and carefully structured into a complete smart process for efficient work with difficult challenges, targeting several different objectives: start-ups, acceleration of SMEs, and horizontal planning in the public sector.

Furthermore, challenges like the 2030 Agenda and new revolutionary technologies have





necessitated acting faster and in new ways. There is a deepening need for new ways to cooperate, both within an organisation and with other municipalities and organisations as well. Solving horizontal challenges is no easy task without clear methods, processes, and joint leadership.

After gaining experience and practice in applying the method in academic and business settings, it was decided to test the method in public planning and management. This horizontal approach is appropriate for public governance, as regional self-government often tries to pursue development in two directions: to satisfy politicians seeking change while also serving the citizens, thus creating tensions. As a result, it is becoming increasingly difficult to work with traditional approaches to change and development.

Rietavas has created opportunities to implement the Nine Step Process®/Invite To Do® system in new and faster ways. It is now being used to train instructors at public authorities, municipalities and organisations.

Thus, the Nine Step Process®/Invite To Do® system, with its constituent structure, stages and tools, that has been applied in the planning activities of the Rietavas region and real-time training activities for SMEs has lived up to and exceeded expectations in terms of its direct results and impact on target groups.

The methods have begun to be used in a three-year project for developing the innovation system in the County of Gävleborg¹ in Sweden. This is being done in collaboration with the University of Gävle and the Gävleborg County Administration, through both research and faster development of the 2030 Agenda for Sustainable Development. The county development project is drawing on the experience of the work done in Rietavas, especially with horizontal planning, and is accelerating it into several municipalities, while also conducting research to verify certain aspects of the approach.

Five keys to the popularity of the Nine Step Process®

Some fundamentals are crucial when working with the Nine Step Process®, whether the theme is start-ups or public organisations. The entire development of the Nine Step Process® was actually based on certain misunderstandings or myths surrounding creative work that are quite common when working with entrepreneurship, idea development, and pre-innovations. Following are five keys to the popularity of the process.

¹ Gävleborg County was founded in 1762. Made up of 10 municipalities, the county has an area of approximately 18,000 km² and a population of almost 300,000.

1

PROBLEMS GET SOLVED IN A STRUCTURED WAY – STEP BY STEP

The Nine Step Process®/Invite To Do® system is relatively simple to work with, and takes you from an idea or a set of problems to a finished plan – step by step. During the process, nine workshops are organised, with each one addressing a single theme and focusing on three main areas: Create, Craft and Convince. The workshops encourage participants to move from wild creations towards concrete facts – all with an aim to produce a convincing document.

Naturally, different prerequisites for an idea to become a successful innovation require different ways of working. The Nine Step Process® is an attempt to cover as many aspects as possible. In recent years, there has been a huge focus on entrepreneurship and start-ups, almost as if they were the only route for new ideas. But that is not the whole truth. The truth is actually that bright ideas have different routes to becoming successful.

Sometimes it is a greenfield operation where everything must be built from scratch – a start-up. Sometimes the idea is integrated in existing industrial systems or takes its way through the public sector, which plays a significant role in some countries.

2

A COMPLETE PROCESS TAKES YOU FORWARD

More and more, challenges, problems and possibilities in society are slicing through organisational structures and creating new logic. While it used to be possible to solve problems within vertical structures, this is now becoming more difficult to achieve. New methods and technologies make it possible for developments to emerge in new ways – ones that we may not anticipate. This is the case for both the private



and public sectors. We see challenges related to climate change, the environment, sustainable development, new distribution patterns, and so forth that are making vertical organisations more vulnerable than ever. On top of externally induced changes, we can also add the integration of new citizens, health issues, and demographic matters which make it even more difficult to manage horizontal challenges within vertical organisations.

One might think that this is just the case for the public sector, but the same challenge also applies to the private sector, especially at large multinational companies. This creates possibilities. Possibilities to act with an entrepreneurial mind-set on multiple levels, as well as to cooperate with multiple organisations to solve horizontal issues.

However, this is in all sign of times. Complex problems require structured processes in order to reach multi-level solutions, as well as into multi-organisations – to be able to solve. As a result, we now have a system consisting of processes, tools, pedagogy, and approaches to such challenges, all packaged in a creative and structured manner. And this enables us to solve complex problems, starting with identification of the problem and ending with integrated action.

3

STRUCTURED CREATIVITY MAKES IT LESS FRIGHTENING (TO WORK WITH)

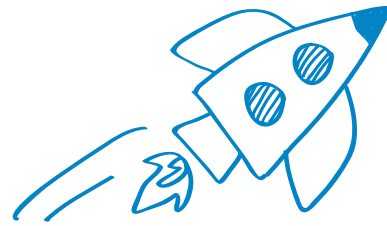
We often hear that 'creative work is messy and unstructured'. But says who? Perhaps people who resist change?

Yes, a creative process aimed at change may seem unstructured and messy, at least to people who perceive themselves as structured, since they tend to feel uncomfortable with and avoid abstract and associative discussions. Of course, people like that think that creative work is messy!

But people are different!

There is nothing messy, iterative or misleading in the creative process environment. On the contrary – creative people are actually giving structure to ideas that at first glance seem fuzzy and undeveloped. In fact, a truly creative person has an inherent ability to bring structure to chaos and to persuade others to step out of their comfort zone. This approach contradicts how the creative process is described by the creators themselves.

Systematic creativity is one of the principles of the Nine Step Process® that helps dismantle the long-standing myths regarding workplace innovation.



4

A LINEAR APPROACH MAKES PEOPLE AND ORGANISATIONS MORE COMFORTABLE

Another thing about entrepreneurial actions and innovations in organisations is that there is a sense of incongruence between creativity, structure, and a linear approach. Can they go hand in hand? Yes, it is possible to be both creative and structured at the same time, as long as the work is done in steps according to a clear, linear construction. Organisations need to work in this way, as it allows them to feel more comfortable with implementing change – step by step.

In the early stages of working with innovations, the Nine Step Process® is therefore a linear process, with clear-cut steps. In each step, we permit ourselves to be messy, iterative and unclear, but we do not go back to previous steps, and we do not move on to the next step until we have solved the one we are on. That is why the Nine Step Process® has proven to be popular, efficient and an excellent confidence builder, especially when working with public organisations which often describe themselves as having 'a tight box of routines, rules, structures and regulations' and 'not being used to working in an entrepreneurial manner'.

How do you avoid fear and unnecessary panic when starting to work on change, innovation and renewal in organisations? By inviting people to take part in the process, since this reduces the risk of resistance and helps build momentum as you move forward.

That is why the Nine Step Process® was paired with the Invite To Do® approach – the more the merrier!

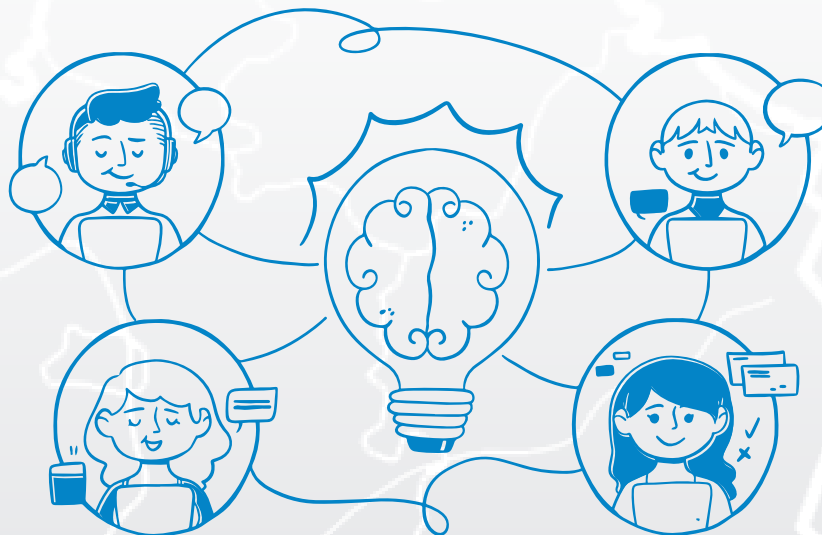
Invite To Do® is the overarching pedagogy of the Nine Step Process® – a kind of operationalisation of the idea of ‘open innovation’. Traditionally, teaching situations involve case studies or examples, but games, role-playing and other case methods have also been developed to make them more ‘real’. But what is more real than reality? Our idea is to do everything in real

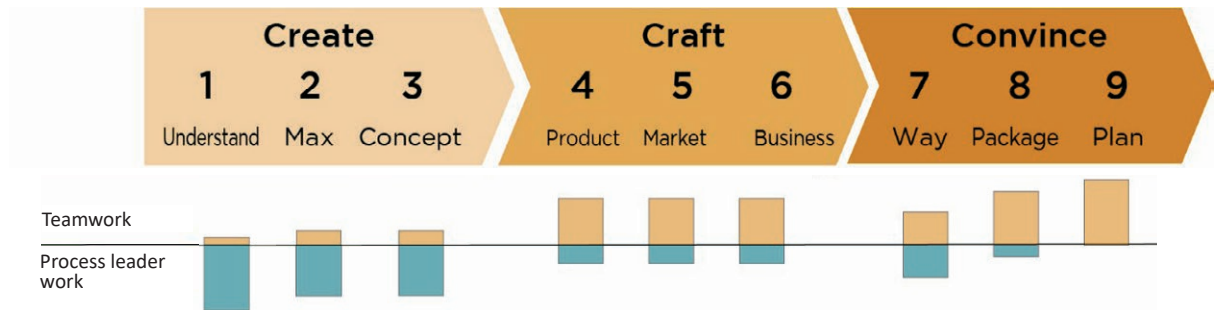
time and with real clients and create a clear business or horizontal plan.

Using well-designed workshop techniques and tools, the Nine Step Process® attempts to get the most out of an idea or set of problems.

To create a maximum feeling and understanding from within, to the problem or idea, we use an emic² approach throughout the entire workshop process – this is a scientific method often used by ethnographers in trying to understand ‘what people do’. Nothing fancy, but relatively easy to maintain in complex processes.

² The perspective of local actors which helps to understand their culture and language from the perspective of everyday life. In the research done, this perspective is used to take into account intentions, motivations, goals, attitudes, thoughts and feelings which are meant to understand the events being studied.





The methods, approach and working methods of the Nine Step Process® were based on the same principles in both of the processes that took place in Rietavas: horizontal planning of Rietavas region and promotion of entrepreneurship in remote areas. These principles are:

- ✓ **problems get solved in a structured way;**
- ✓ **packaged as a complete process;**
- ✓ **structured creativity yields efficiency;**
- ✓ **linear process gets people involved;**
- ✓ **inviting people to co-create makes it effective.**

Development of the Nine Step Process® has been a continuous evolution, with many years of academic and applied research in collaboration with clients, as well as adjustments and incremental development. New and adapted tools (pedagogy) have gradually become more and more comprehensive.

Some 200 people in 45 cases (and counting) have been taken from vagueness to pre-innovation stages in five countries over the past few years.



It had been obvious for some time that more action was needed to start improving the socio-economic situation and changing direction in Rietavas. In parallel with our ongoing daily activities, we started to discuss how to ignite positive action among people working at the municipality and at organisations in the municipality, with a focus on changing and developing the municipality – together. At the same time, we were all sure that the business environment had to be improved in order to change the economic situation in Rietavas.

We started off with a discussion on Rietavas: what was lacking, what kind of expectations the organisations in the municipality had, and what type of responsibility we had to our citizens, with the general idea of making things better for the future.

During discussions, it became clear that we needed a continuous cycle of workshops that would encourage new ways of thinking and doing in Rietavas. To accomplish this, several organisations needed to cooperate, but lacked convincing methods and structure for moving from 'meeting and talking' to actually owning the problem and finding ways forward – together.

Together, it was decided to start developing a horizontal plan for the Rietavas region. This was a type of business plan, formed by the participants for the participants – together.

We know from experience that the public sector faces huge challenges that affect

all organisations. We knew that companies, NGOs and municipalities were striving to solve their own local issues while also resolving global ones, such as the 2030 Agenda, pollution in the Baltic Sea, carbon emissions, equal rights, and so forth. It was also evident that the mutual understanding of the problems in Rietavas was relatively good. Funding was available from various authorities to start projects, research, best practice networks and conferences, and so forth. Nevertheless, some ambitious NGOs and municipal and business organisations were frustrated about 'nothing happening' in terms of the 2030 Agenda.

Even though we had not done any scientific research and did not have any facts or claims, we started to look for answers anyway. By interviewing people from companies, organisations and the public sector, we quickly saw that the main frustration consisted of a few things (still a rather unscientific but well-grounded guess).



In the case of Sweden and the other Nordic countries, as well as of Rietavas, we could see that there were plenty of actors (organisations, project groups, public authorities) in the field that were open to taking on another issue. Many of the issues requiring solutions involved more than one organisation, despite the fact that there was competition between them for the same funding, creating an environment that was unfavourable to joint decisions.

Even though many organisations could easily understand and grasp challenges, they were stuck with the question of who would take the lead if they were competing for the same financing.

It was thus agreed to initiate a process, tools and approach for planning changes, focusing on the attitudes of the staff of the participating organisations. In this case, we adjusted the Nine Step Process® for a larger number of co-creating organisations, with more focus on Invite To Do® methodology.

We started to think about intrapreneurship for the people working with municipal and government issues, focusing on horizontal challenges.

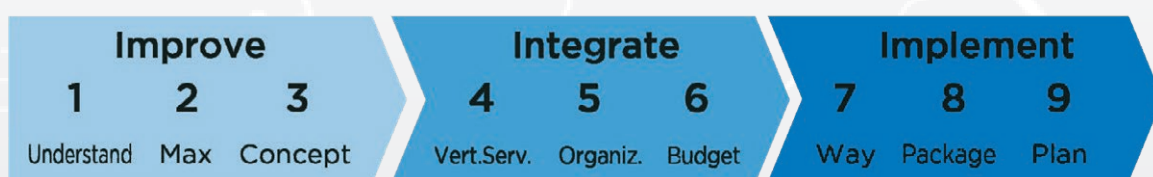
More and more, challenges, problems and possibilities in society are slicing through organisational structures. While it used to be possible to solve problems within vertical structures, this is now becoming more difficult to achieve. That we know, but could we apply some cross-sectoral and entrepreneurial thinking in the public sector?

In initiating this process, we focused on three main questions:

- 1 Could we help people in public organisations adopt an entrepreneurial and horizontal mind-set?
- 2 Could we use the Nine Step Process® and Invite To Do® in the public sector in the same way as in the private sector?
- 3 How is working with private companies and public organisations different?

In short, the process for producing a regional action plan for the Rietavas region consisted of nine steps grouped into three stages.

Nine Step Process: Horizontal Planning



IMPROVE:

- ✓ problems and understanding;
- ✓ generation of vertical and horizontal ideas;
- ✓ the horizontal concept.

INTEGRATE:

- ✓ vertical contributions (services);
- ✓ horizontal cooperation and organisation;
- ✓ financial opportunities/horizontal budget.

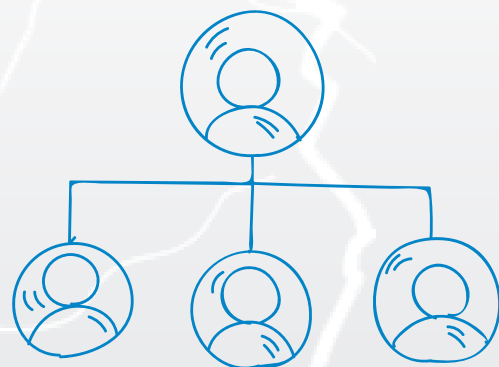
IMPLEMENT:

- ✓ the way forward – development plan;
- ✓ framing of the proposed project;
- ✓ joint presentation by involved actors.

This process produces joint horizontal actions for the municipality and the regions. It creates change and renewals and takes on problems like solving the 2030 Agenda in multiple organisations – together. This is a very intense and active manner of working, which is likely felt even more within the public sector, since this sector is not used to horizontal cooperation.

The horizontal planning in Rietavas involved the region's key stakeholders and different social groups. The most active participants in the process included:

- Rietavas municipality administration;
- The mayor of Rietavas;
- Rietavas University of the Third Age;
- Rietavas Ogiński Cultural History Museum;
- Rietavas Open Youth Centre;
- Rietavas Women's Employment Centre;
- Chamber of Agriculture;
- Rietavas Laurynas Ivinskis Gymnasium;
- Rietavas Municipal Council;
- Rietavas Mykolas Kleopas Ogiński Art School;
- Rietavas Tourism and Business Information Centre;
- Rietavas eldership;
- The Medingėnai community;
- Rietavas Municipality Society for the Disabled;
- Rietavas Parish Retirement and Assisted Living Home;
- Departments of the Rietavas Municipality;
- Rietavas Municipality Cultural Centre;
- Others.



The Nine Step Process® at a glance

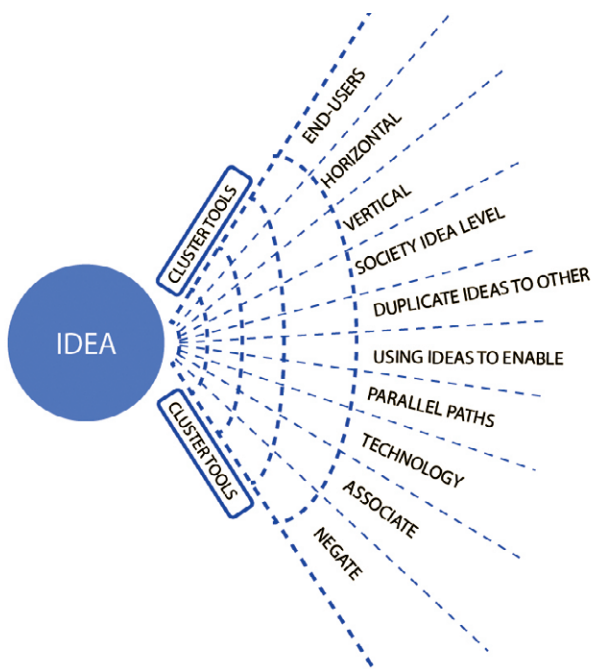
Here are some illustrations of the working material for developing the horizontal plan.

Stage 1. IMPROVE:

- ✓ problems and understanding;
- ✓ generation of vertical and horizontal ideas;
- ✓ the horizontal concept.

Problem understanding matrix (horizontal)

	ORIGIN OF PROBLEM	PROBLEM OWNER		TYPE OF PROBLEM	CHALLENGE TO IDEA DVP.	CHALLENGE TO PROBLOWNER(S)	CHALLENGE TO PATH	
		Where/Whom	Decision Level					
▼ TOP DOWN	New Move	Outside EU	EU Law & Directorates	DESTRUCTION	Concept Development	Entrepreneurial Competence	Political	
	Pressure (X)	EU			Substitute	Prototyping	Inter-Entrepren. Competence	Administrative
	Pressure (I)	NMR / NR	Nordic Policies		Incremental	How to Convince	Solution Competence	Legislations
	Policy	Nordic Country(ies)	Country Policy		Subversive	Team-Up, Time & Effort	Team-Up-Skill	Existing System to Replace
▲ BOTTOM UP	Strategy	(P)Organization(s)	Country Policy	CREATIVE	Hurdles			
	Politician	(V)Organization(s)	Country Administr.		Product	Substitute	System Knowledge	Inter Organizational
	Servants	(O)Organization(s)	County Level		Service	No Clear Owner	Innovation Knowledge	Intra Organizational
	County	County	Organizations		Process	No Clear Financier	Organizational Skills	Multi Country
	Municipality	Regional	Voluntary/ Individuals		System	Unclear Path / Accomplish	Co-Ownning Competence	Receiver Knowledge
	Organization	Municipality			New Way to Organize 1)	IP Owner / Protection		
	New move	City						
	Identified Demand	Individuals						
Citizen Request								
Pressure (I)								
Pressure (X)								



Stage 2. INTEGRATE:



vertical contributions (services);

horizontal cooperation and organisation;

financial opportunities/horizontal budget.

Itemised form for horizontal planning ideas

OGINSKI-DNA					
<ul style="list-style-type: none"> Ⓜ Resources Ⓒ Culture Ⓝ Networks Ⓜ Import Ideas Ⓜ International 	Concept Keywords:				
THEMES	ACTIONS	ACTIVITIES	OWNERS	FINANCING	
Happy People					
Companies	Migrate SME Accelerate Train / educ. Export Start-Up				
Marketing and Communication	Internal External Networks PR Event				
Education and Training					

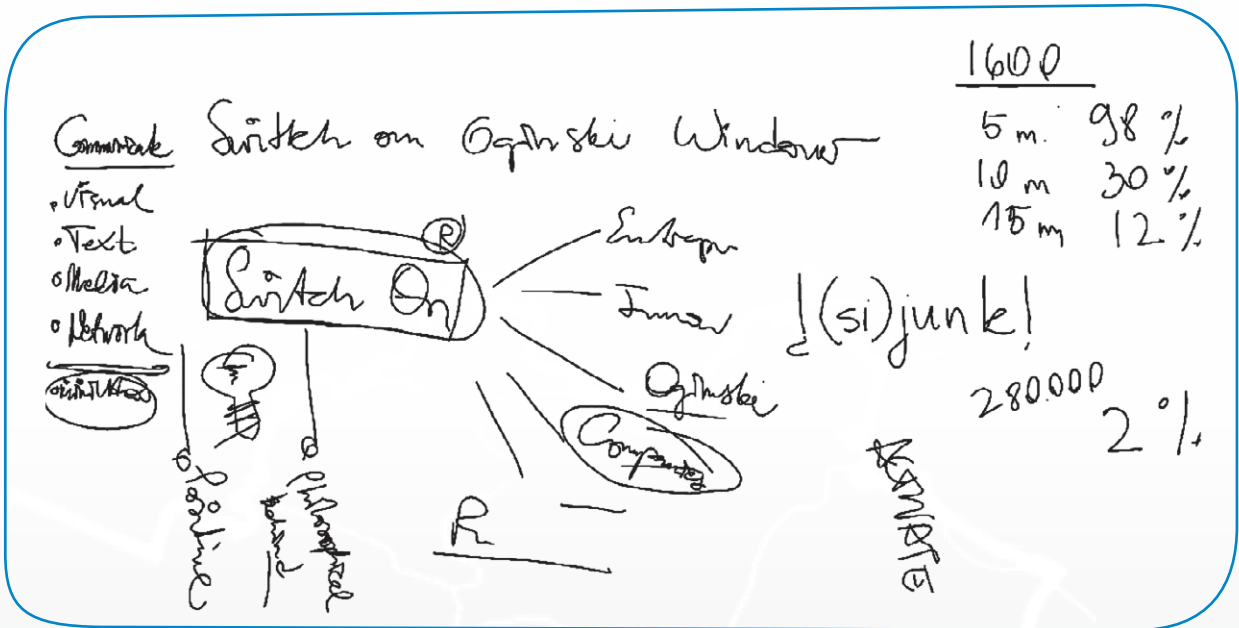
Development of the Switch ON marketing story and concept

Rietavas has long been the heart of innovation in Lithuania – it was here that the first telephone line was built in 1882, and here that the first hydroelectric power plant was put into operation and the first street lights were switched on in 1892. Rietavas was also home many other innovation ‘firsts’ that were brought to Lithuania and Rietavas largely by

the Ogiński noble family. Therefore, it was only natural that the future of Rietavas should be connected with its historical roots, using symbolism to focus on one core story.

To do this, the universal symbol of ‘switch on’ was fused with the coat of arms of the Ogiński family.

Marketing idea brainstorming



Symbolism of the new Rietavas Switch ON concept



With the Switch ON mind-set and message in Rietavas, we mean the following:



Switch ON

- Curiosity
- Creativity
- Innovation
- Inspiration
- Entrepreneurship
- Happy life



in Rietavas

And much, much more...

Priority activity planning template and calendar

 OGIŃSKI		Group/Themes:			
		YEAR 0	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3
OGIŃSKI DNA (R) Resources (C) Culture (N) Networks (I) import ideas (E) Expertise	OBJECTIVE	Implement in each organisation			
	ACITIVITIES	Switch ON summer camp			
	FINANCING	?			
	RESULTS	- Implement - Confirm - Switch ON organisations			

Stage 3. IMPLEMENT:




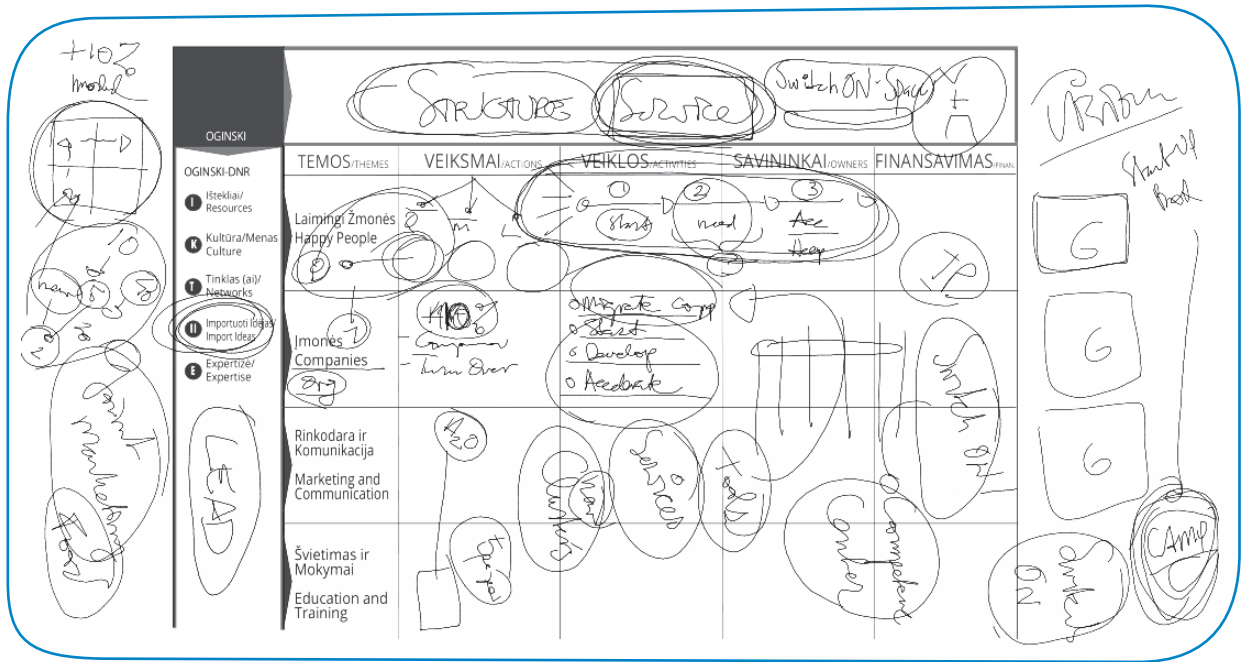
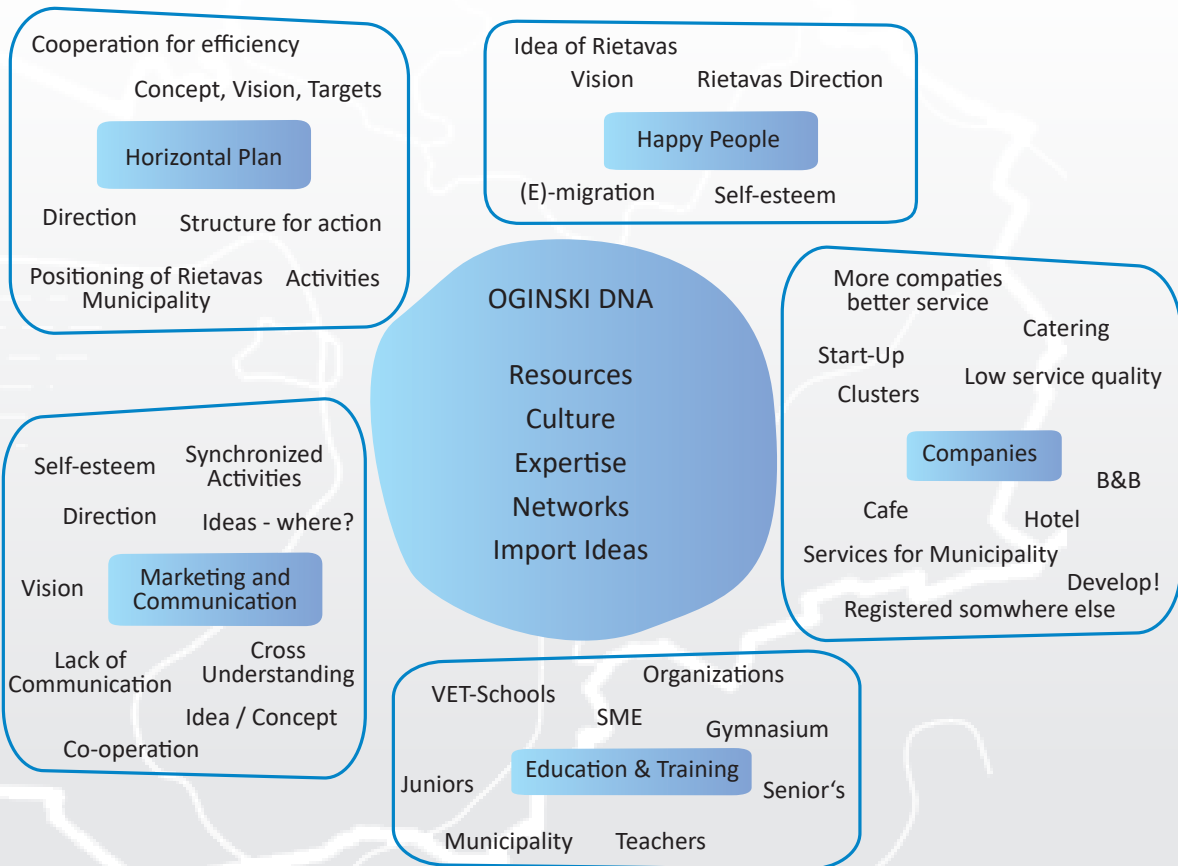
-  the way forward – development plan;
-  framing of the proposed project;
-  joint presentation by involved actors.

Illustration of the creative horizontal planning process



Summarised areas and challenges of future prosperity for Rietavas



A sample table of contents for a horizontal plan for the Rietavas region was developed with a clear breakdown of the process and the final accomplishments.

Horizontal plan table of contents

1. Problem Description and Executive Summary

From Workshops 1 and 8.

2. Society and Municipality

From Workshop 3.

Society in the selected horizontal:

- ✓ Selected area of challenge.
- ✓ Macro aspects influencing our plan.

Municipality/our local reality:

- ✓ Micro analysis.
- ✓ Horizontal challenge and concept.
- ✓ Vertical challenges.
- ✓ Existing solutions and substitutes.
- ✓ Citizens, users, end-users.

3. Description of Project Organisation

From Workshops 4 and 7.

- ✓ Information about the joint organisation assigned to solve the horizontal.
- ✓ Vision, strategy, financing-model.
- ✓ Strategy, goals and concept.

- ✓ Description of products and services.
- ✓ Responsibilities, contract, legal.
- ✓ Partners, team and networks.

4. Requirements: Micro and Macro From Workshops 3 and 5.

- ✓ Segments and targets.
- ✓ End-user behaviour.
- ✓ Similar initiatives.
- ✓ Estimated demand.

5. Horizontal and Vertical: Products and Services

From Workshops 3 and 4.

- ✓ Description of the challenges you face in implementing the concept.
- ✓ 'Umbrella'/concept.
- ✓ Possible portfolio of verticals.
- ✓ Products.
- ✓ Services.
- ✓ Customers, users and end-users.

6. Society: Benefits and Costs From Workshops 3 and 6.

- ✓ Positive effects on the municipality.
- ✓ Cost of production.
- ✓ Cost versus income (social).

- ✓ Initial budget.
- ✓ In-house and/or external production.

7. Implementation and Communication Plan

From Workshop 8.

- ✓ Strategy.
- ✓ Communication (internal/external).

- ✓ Pricing/costs per produced unit.
- ✓ Channels/end-user segments.

8. Implementation of the Horizontal Plan From Workshop 8.

- ✓ Project launch: Year 1 - 2 - 3

9. Presentation and Material From Workshop 9.

Ups and downs of the process



○ Director of the Rietavas Municipality Administration **Vytautas Dičiūnas** and expert **Ugnius Savickas**

Horizontal planning is not just a session with a final paper. First and foremost, it is the process of reaching a mutual understanding, fine-tuning mind-sets among stakeholders, and erasing the boundaries of responsibilities or areas of action. Within this process, everyone at the table was equally important and valuable in terms of ideas, creativity and initiatives. One of the hardest phases was to truly believe in the strengths of the region, trust the energy of the people, and share issues and concerns with everyone – but this

was also clearly a breakthrough moment. During the horizontal planning process, we managed to:

1. Disrupt:

- ✓ the mind-set of being a small and provincial area;
- ✓ the traditional allocation of responsibilities and egocentricity of structures;
- ✓ conventional municipal strategic thinking and planning.

2. Reframe:

- ✓ the most frequently articulated disadvantages into strong advantages of the region;
- ✓ the attitude of 'we can't' into 'what if we try?';
- ✓ the reaction of 'we haven't done that before' into 'let's do it'.



- Head of the Rietavas Mykolas Kleopas Ogiński Art School
Nerijus Jasinskas and head of the Rietavas Ogiński Cultural History Museum
Vytas Rutkauskas

Disrupting and reframing helped us find the basis for innovation in Rietavas and agree on some key features of a small municipality, namely:

- ✓ we are fast and smart in terms of change, adaptation and decision-making;
- ✓ we are a cosy place to live and work;
- ✓ we offer a healthy environment;
- ✓ we are rich in terms of our social, cultural and economic life;
- ✓ we are curious and entrepreneurial;
- ✓ we are the heart of innovation in Lithuania.

Once the mind-set shifted around the table, we were sure that this would be the strength and motivation for interested parties to go on – to create and collaborate. The added benefits of the horizontal planning process included individual partnerships among different organisations, more discussions instead of individual initiatives, and more strategic positioning and focused marketing of the region.

Now that some time has passed since the process took place, we can identify three tangible and powerful outcomes that were not listed as goals when we started, but which made us much stronger in terms of belief, vision and focused action.

Co-creation. Rietavas’s organisations and institutions began engaging in more intensive cooperation and co-creation in their activities, projects, and events. You could say that the logic and mentality of the overall economy has come to the fore (sharing of resources, experience, knowledge, inventory, and so on). This has been very practical in terms of joint efforts, shared responsibilities, communication planning, and multiplying outcomes. This impact never occurred to us during the planning process, but the maturity and unity of the participants has made it a reality.

Recognition. At the national Mayor Forum 2018, Minister of the Interior Eimutis Misiūnas gave Rietavas Mayor Antanas Cerneckis an award for the horizontal planning process, calling it ‘Best Practice in Consulting with the Community’. This award attracted more attention and gave us additional confidence, while also giving the Rietavas region increased awareness and visibility, as well as authentic positioning among the other municipalities in Lithuania.



- Lithuanian Minister of the Interior **Eimutis Misiūnas** and Rietavas Municipality Mayor **Antanas Cerneckis**



○ Meeting of Rietavas and Karlshamn municipal representatives in Rietavas

This is proof that in preparing for the future, size is not as important as the mentality, action, openness, and creativity of government agencies.

Partnership. With Rietavas's new vision and solid positioning, we were able to create historical momentum for our region. We paved the road to start partnership and twin with Karlshamn Municipality, with the mayors of the two cities signing a letter of intent in Rietavas in 2018. After a year of developing the relationship, discussing partnership areas, and weighing in on joint activities, we agreed on an official partnership contract with focus on:

✓ executing research and innovation experiments;

- the nature of our municipalities enables us to be fast and efficient in social experiments, piloting new models for social change, and spreading best practices on a broader scope;
- we can and must provoke our mind-set in all of our fields of responsibility;

✓ fostering businesses for growth and prosperity;

- we must continue our efforts to support our local businesses, as this creates prosperity and employment in both regions;

- we must not limit ourselves to traditional business development activities and must look for new cooperation models that are suitable and responsive to modern economies;
- we must pursue strong promotion of socially responsible and mindful initiatives that respect our planet;

✓ developing a modern education system to drive innovation breakthrough;

- we have started and must continue resolute initiatives that bring new ideas to make European educational traditions more responsive to the needs of society;
- our mutual core goal is a happy citizen with accessible and relevant education to enable that citizen to perform better in a difficult-to-predict future, and to be adaptive in a fast changing economy;
- we must promote lifelong learning and an attitude of maximising the opportunities provided by the new digital reality;

✓ improving local governance and municipal management practices;

- by sharing know-how and practical experiences, we will improve local governance and be an example for other municipalities and partnerships;²⁷



○ Karlshamn (Sweden) Municipality Mayor **Per-Ola Mattsson** and Rietavas Municipality Mayor **Antanas Cerneckis**

- we will create a new culture and principles of municipal governance, challenging the traditional understanding and approach;
- we will contribute to the future-fit municipality model by provoking each other in a positive manner.

Entrepreneurship vs Intrapreneurship

Can we use entrepreneurial thinking when working with public sector organisations?

When looking at the Rietavas case and the development that came with it, the quick answer is yes, absolutely – just in a different way.

In terms of mind-set, there is little difference between an entrepreneur and an intrapreneur. It is just the surroundings – the landscape one needs to be able to navigate in, and the stakeholders they need to convince. The first case concerns banks and financiers, while the second case concerns politicians and public authorities. The ability to navigate in the landscape is perhaps more important for an intrapreneur, for the simple reason that an entrepreneur can always turn to another, while an intrapreneur can hardly proceed after getting a 'no' from a superior.

But how about the people entrepreneurs and intrapreneurs need to convince – what is the difference there?

Today, most of society knows what entrepreneurs do and what is expected from them. Entrepreneurs have vast capacity for processing ideas and turning them into innovation. Furthermore, most countries have entire innovation systems in place, at least in urban areas. But is there a capacity for change in the public sector?

In terms of the need for fast changes and social transformation, this problem – the lack of capacity among officials to process ideas and make bold decisions – is the toughest of all, especially when the issue is horizontal action.

New approaches are needed here more than anywhere. As is the need to recognise an intrapreneur when one turns up, for it is intrapreneurs who are the answer to horizontal challenges – not administrators.

Some reflections in short

- The history of the economic and political systems inevitably had somewhat of a negative impact in Rietavas. However, historical connotations have two different consequences: negativity followed by an aspiration to advance.
- There is an innate drive to connect with the history of entrepreneurship – the Ogiński story. Something that has become a uniting factor, something to hold on to, something positive but yet so far away. One shouldn't neglect historic origins for future use!
- Unfortunately, the public sector has a lesser understanding of entrepreneurial thinking, and this seems to be a common problem across Europe.
- In terms of understanding a situation and knowing how to cope with it, there is a significant gap between the levels of state (municipal) organisations. Much more needs to be done in this respect.
- Central authorities also display a lack of real understanding of local structural problems.
- Perhaps there is a need to introduce a bottom-up approach to develop areas that are struggling for survival?

Tips for interested parties



If several organisations in a region are spotting opportunities for development but are having problems in terms of how to work together and/or how to get started, this particular approach could be very useful to begin with.



If there are horizontal problems or challenges, like the 2030 Agenda, the horizontal approach is an excellent option for efficient work.



If a horizontal opportunity is spotted or horizontal problems exist that need to be solved, it is wise to take it on while simultaneously preparing public authorities for two things:

- nothing will come of the horizontal process if there is no funding for time to be spent on working with it;
- nothing will come of the horizontal process if there is no support for it from organisations or the public. In other words – if there is no capacity to process the outcome.



The process of change takes time. Be prepared for a long-term effort.



Prepare a handbook – it will provide you with all of the information in one place and will be an excellent tool for participants.



Involve the top leaders of organisations. These people have the power to make decisions right away, and this will expedite the process.



Involve external experts to mentor the process and ensure an unbiased approach.



The role of a mediator is crucial to organise the process, invite people, report on progress, and make the entire planning process happen.



Reviews and opinions of participants and experts



Birutė Gedminaitė, head of the Rietavas Cultural Centre

In identifying and repeating the challenges in our region, we are not running away from them. Rather, we are digging deeper to understand them and accept them, and in this way we are discovering their advantages. I think it worked as a trampoline for switching on our own involvement and engagement – now all we need is courage and openness for further actions. I'm very happy that we have this process.



Egidijus Gričius, head of the Rietavas Municipality Youth Organisation 'Progress'

Having taken part in this process, it is still hard to imagine what horizontal planning really is and what results it will yield. However, the most important thing is that we are talking and thinking like a group, like a community, like real people from Rietavas who want change so that we can be happy and have the quality of life that we all dream about. In this way, the process is valuable in spite of some doubts that it might remain

at the discussion level only. If we are motivated to continue the process in various forms, we can achieve results that we will tell our grandchildren about.



Nerijus Jasinskas, director of Rietavas Mykolas Kleopas Oginski Art School

Sometimes, based on my personal experience, it is so important to be a small child and dream creatively. Brave decisions are made by those who are not afraid of losing their standing.



Vytautas Dičiūnas, director of Rietavas Municipality Administration

Rietavas needs challenges. Without challenges, we cannot make progress. We need extraordinary challenges and we need a vision. Without a vision, we are unable to verbalise and formulate our actions, and we cannot move forward. I believe that our primary goal is to 'switch on'. To shout out our vision and involve a wider community of citizens from Rietavas and beyond so that we can spread the word around the world for more people to switch on.

Background of the idea

As mentioned above, promotion of entrepreneurship and support for SMEs are one of the cross-border cooperation priorities in Latvia and Lithuania, with increased relevance for remote areas. Through the joint project, we aimed to promote entrepreneurship in the municipalities of Rietavas, Talsi, Saldus, Kuldīga and Liepāja by enabling the exchange of good practices and developing a network of skilled business support actors in Latvia and Lithuania. One of the five BEE Lab models was called ‘PopUp Lab’ and was designed to boost and accelerate existing businesses so that entrepreneurs could pursue bigger ambitions, create higher values, and achieve greater success.

The Nine Step Process® for Start-ups in the PopUp Lab

Originating at Uppsala University, the Nine Step Process® is designed to help regions develop, to help universities and experts supplement theory with in-house training, and to help entrepreneurs accelerate their businesses. With all this being done in an integrated manner.

This method was chosen for supporting entrepreneurs in rural areas of Latvia and Lithuania because it consists of verified tools, processes, pedagogy and approach to transform ideas into innovations or accelerate existing businesses. The method is based on research, academic grounds, experience, and evidence from more than 300 cases, and has a 60-70% success rate. All assembled in a coherent system.

The PopUp Lab methodology involved nine workshops with clear focus areas – CREATE, CRAFT and CONVINCING – to deliver business concepts, accelerate businesses, and promote innovations. It also included:

- ✓ a specific pre-innovation process with nine steps;
- ✓ a specific tool box;
- ✓ live pedagogy;
- ✓ guidelines and material;
- ✓ an active process leader.



CREATE



CRAFT



CONVINCE

The work culture was clear-cut but demanding:

- ✓ it was not education;
- ✓ it was not a seminar;
- ✓ it was not a conference;
- ✓ it was creative in a structured way;
- ✓ it was a linear process with nine workshops organised over a period of 30 weeks, with an active process leader pushing the participants forward quite intensively at each step.

Each of the three focus areas – Create, Craft and Convince – was divided into nine workshops led by process leaders.

Create – this stage was dedicated to understanding the problems, generating ideas, and structuring what we wanted to achieve into a clear concept.

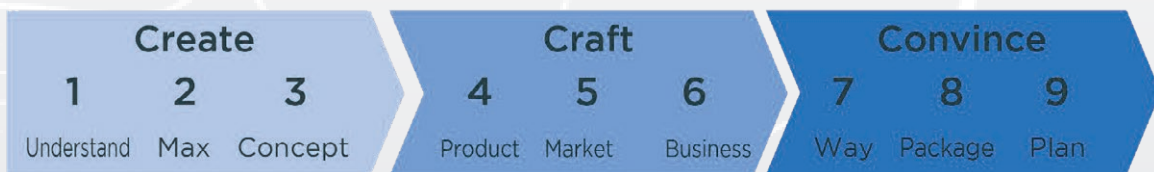
Craft – this stage was dedicated to understanding the context and surrounding for the survival of the idea and forming the first business model.

Convince – this is where we paved the way forward and started using a language made for just each separate case.

The approach proved to be successful in turning fuzzy ideas and identified problems into strong concepts and clear plans for how to move forward. In all of the PopUp Lab start-ups where the process was used, we can say that it worked as expected – partly creative and partly structured, where ideas are implemented in the pedagogical environment faster than usual. The entire process was also supported by very clearly structured handouts and printed material, so all of the participants were able to keep track of their progress, keep everything in a set, and review the material if there were any questions or doubts.



Nine Step Process: Start-Up



Sample handout



PopUp Lab participants

Every creative process needs motivated participants, so we had criteria in selecting the participants for the PopUp Lab:

- ✓ we were looking for small companies or solo entrepreneurs with viable potential to grow into a bigger firm;
- ✓ we wanted the candidates to already have a good idea;
- ✓ we were looking for entrepreneurs who wanted to learn and test new methods.

In terms of the product, we were looking for something that we could conceptualise and perhaps prepare for export or sale on a national level. Something that could be developed by new sales channels, and/or by horizontal/vertical development.

We ended up with a total of 17 young entrepreneurs in Lithuania and Latvia and their initial business ideas:

- printing on tiles;
- laser cutting services;
- e-shop;
- forest cottage rental;
- berry village and tourism;
- video recording services;
- pet care services;
- alternative cradle for babies;
- equipment loans;
- children's centre.



Stage 1.

Create (understand, maximise, conceptualise)

First and foremost, we have to understand the challenges:

ENTREPRENEUR (YOU)	SOURCE OF IDEA	TYPE OF IDEA	CHALLENGE FOR IDEA	CHALLENGE FOR YOU
Education	New	New	Koncept development	Entrepreneurial Competence
Knowledge	Earlier employment	Substitute	Prototype	Comercial Competence
		Incremental	Marketing	
Network	Research	Subversive	Time & Effort	Product/Service Competence
	Customer	Disruptive	Patent & IP	Team-Up
Experiences	Competitor	Product	Market	Marketing Competence
		Service	Substitute	Innovation Competence
Skills	Demand	Process	Unknown market	
Organisation	Parallell	System	Route to market	Organisation Competence

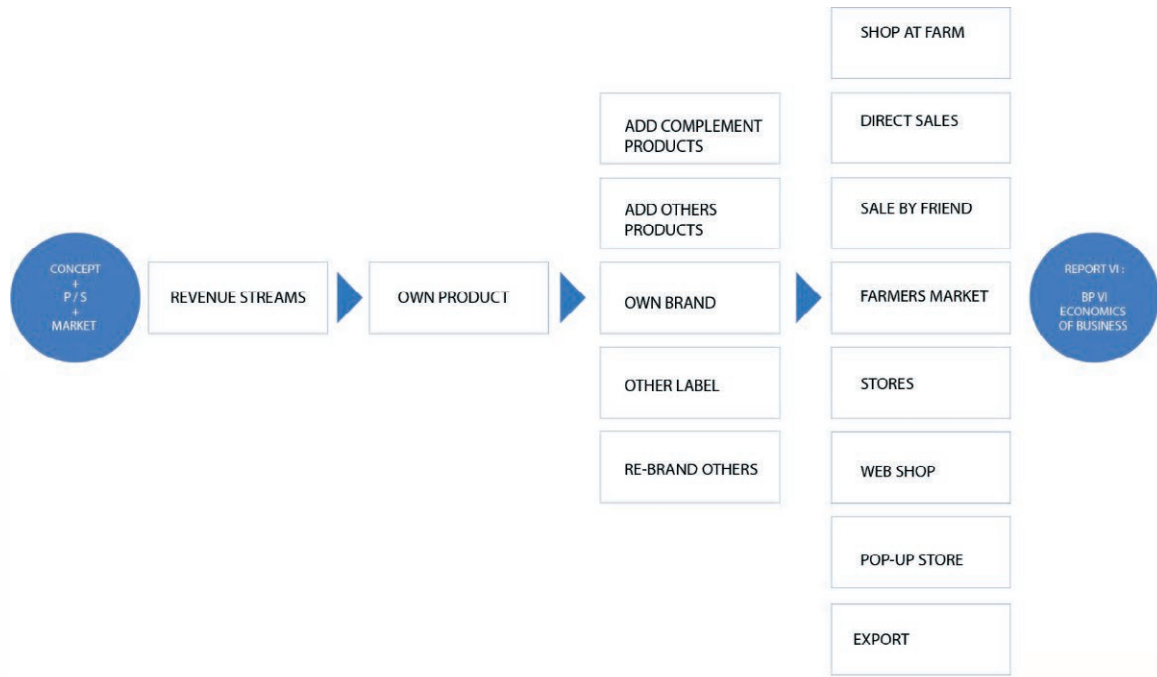
Stage 2.

Craft (product, market, business)

It was important to solve these difficult issues:

ENTREPRENEUR (YOU)	EDUCATION	KNOWLEDGE	NETWORK	EXPERIENCE	SKILLS
PRODUCT	CONCEPT / DESIGN	PACKAGING	PRICING	DESIGN	PRESENTATION
ORGANIZE COMPANY	FINANCING	BOARD	CO-OPERATION	CONTACTS	CO-SKILLS
REACHING MARKET	CHANNELS	MARKETING MIX	MARKETING MATERIAL	RULES	HINDERS (e.g procurements)
COMPETITION	BIG / FEW	QUALITY/ PRICE	MANY SMALL	SUBSTITUTE	BIG DOMINATES
CUSTOMERS / USERS	FEW CONTACTS	EXPORT	TOO FEW	CAN'T REACH	LOCKED IN CONTRACTS

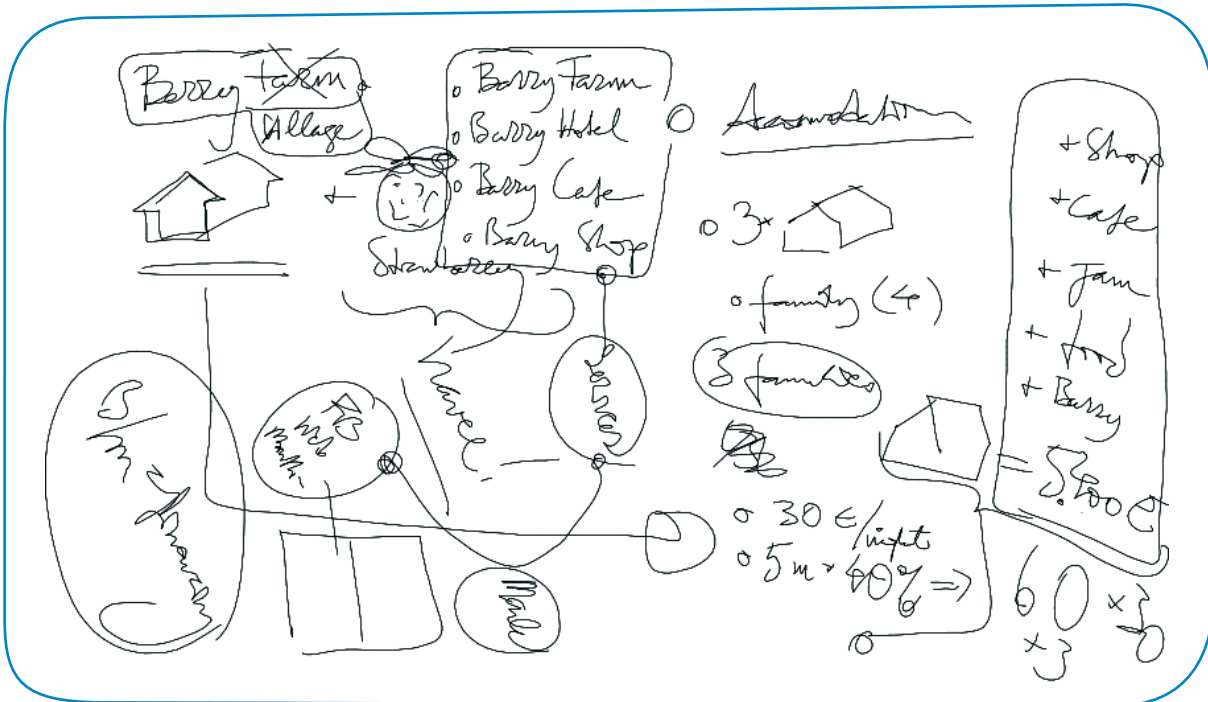
For example, a simplified model for the berry farm business:



The road to entrepreneurship: What are the key issues and points of action?



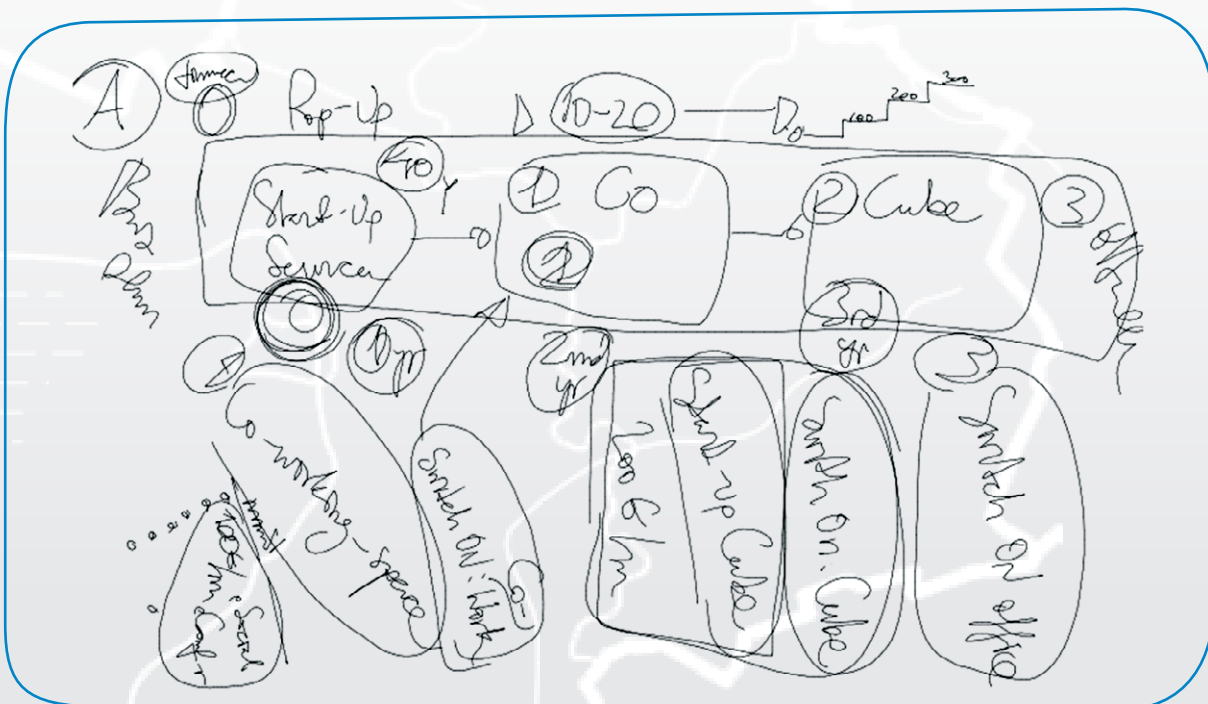
Berry farm development idea brainstorming



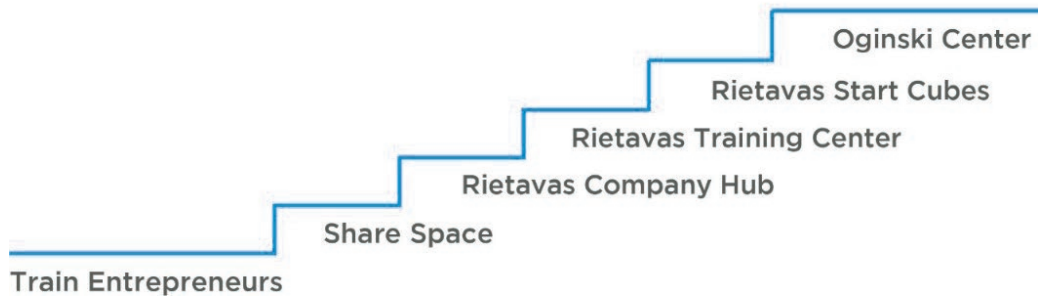
Stage 3.

Convince (way, package, plan)

During the process, a general idea for improving the business environment was also developed, which was later integrated into the horizontal plan for the Rietavas region.



Rietavas business environment value staircase



- constructing a business model;
- entrepreneurial pathing;
- framing;
- presentation and business plan.

All participants therefore delivered:

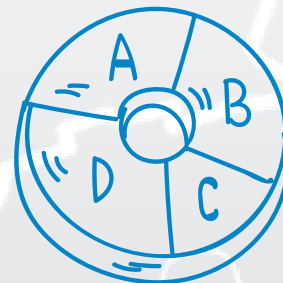
- a developed business plan;
- a developed budget and practice of cash-flow thinking;
- a business concept;
- a message for communication;
- teaming for success.

Outcomes of the PopUp Lab process

The content of the Nine Step Process® for start-ups included:

- understanding the ideas using ethnographic tools;
- maximising the ideas using the Idea Max Tool;
- conceptualising the ideas using the Concept Funnelling Tool;
- creating the products and services;
- market positioning and channelling for markets;

All of the start-up participants had a tremendous shift in their business ideas for development, growth, pricing, export, etc.



Achievements, case by case

1. PRINTING TILES

Refined idea: UV printing on tiles.

Development: We developed the concept of offering UV printing on tiles with the option of an e-shop for customers who were looking for custom-printed tiles for their bathroom, kitchen or elsewhere.

Unlocked potential: This idea could easily become an export product. It could also be subcontracted to larger companies such as furniture manufacturers.

2. BIG CUT

Refined idea: Laser cutting items such as gadgets, give-aways etc.

Development: The Big Cut concept was developed to secure larger orders with better margins and to create a more sustainable niche.

Unlocked potential: The entrepreneur has an education in architecture, so this could become a business area in the future. Due to the cost advantage, subcontracting to more expensive areas (like the Nordic countries) is an option.

3. EMNL (Eat More Not Less)

Refined idea: An e-shop business to capitalise on the huge number of Instagram followers.

Development: The concept was further developed into a brand – EMNL – with a more profiled e-shop targeted at the US market, with production there as well in the future.

Unlocked potential: Mentors could help with acceleration of the e-shop business, and the company is able to sustain at least a couple of hired employees.

4. FOREST ADVENTURE

Refined idea: A holiday cottage in the forest.

Development: The business concept was developed by refining and adjusting the value proposition, and positioning it in a higher price segment. This was done in order to increase business revenue and profitability.

Unlocked potential: National and international tourism potential. Possibility of developing the Forest Adventure into a concept for franchise and becoming a part of the Rietavas Tourism Cluster.

5. BERRY TOURISM

Refined idea: a more diverse visitor experience at a berry farm.

Development: The activities of the farm were expanded to include more than just selling berries, with interesting activities for families with children: overnight stays, berry picking and adventure. There will also be a small shop with local produce, and a breakfast café.

Unlocked potential: National and international tourism potential. Possibility of becoming a part of the Rietavas Tourism Cluster.

6. SYNC

Refined idea: dance video.

Development: The business idea is given the name SYNC, which symbolically represents the synchronisation of the video, music and communication message for various purposes.

Unlocked potential: The low cost, high quality product has massive export potential.

7. PET CENTRE

Refined idea: A day-care centre for dogs and/or other pets.

Development: A pet centre with day-care, veterinarian services, and a small shop offering products and accessories for pets.

Unlocked potential: High margins. Could be developed into a strong concept and launched as a franchise in Lithuania and beyond.

8. ONE HOME/ONE BEAM

Refined idea: To supplement the home construction business with pre-fab manufacturing activities.

Development: ONE HOME as the builder of high-quality homes which subcontracts craftsmen and serves as a full contractor towards customers.

Unlocked potential: ONE HOME/ONE BEAM could be two companies, with one building quality homes, and the other producing beams. Lithuania would be the primary market, but high-margin markets

(like in the Scandinavian countries) should be targeted after certification. Scandinavia.

9. DREAMER

Refined idea: A prototype for an alternative cradle for babies.

Development: The Dreamer concept was developed with a concentration on more attractive marketing for Scandinavia, with sales possibly through an e-shop offering flat pack delivery.

Unlocked potential: Export, export, export.

10. CENTRE 4 KIDS

Refined idea: An education-focused centre for children.

Development: The centre was developed into a multi-functional space for taking care of kids after school. The business idea included helping the children with their homework and maximising time with parents.

Unlocked potential: Developing the business from a single service to a franchise business idea.

Participant and expert feedback



Mikael Scherdin, process leader and author of the Nine Step Process®

The results of working with the start-ups were numerous. We had a mix of entrepreneurs at different stages in their journey – from people who had spotted an opportunity to ones who were already developing something and were in the need of a push forward. And, of course, this is work that requires continuity in order to create proper results for the region. There are continuous support



Inga Jocé, Forest Paradise

The PopUp Lab created a positive atmosphere and inspired me to be more open to new ideas and points of view. The experts and the other participants provided a lot of advice and insights that made me challenge my own business, become more authentic, and look for innovations. During the process, I created a new concept for my business and started implementing it. I also started to cooperate with other providers in the tourism industry.

Success factors of the PopUp Lab



We have identified and compiled the following success factors for a productive regional entrepreneurship boosting process:

- ✓ The PopUp Lab was promoted widely in the region and participants receive personal benefits, so their number does not decrease during the process.
- ✓ Individual and customised work was done with each participant and his authenticity. Although this entailed exhausting daily activities, it really paid off in the end.

- ✓ The selection criteria for participants was quite precise:
 - small companies or solo entrepreneurs with viable potential to grow into a bigger firm;
 - candidates who already had a good idea and had already spent at least a couple of years working on it;
 - entrepreneurs who were willing to learn and test new methods of challenging themselves.
- ✓ Group work contributed tremendously by providing reactions, feedback, customer voice, and a diversity of opinions.
- ✓ It is not enough to only work with start-ups and their progress. The focus must be broader and involve local authorities so that they are able and willing to support the local start-up ecosystem.
- ✓ During the process, the environment and the attitude of the experts was engaging and non-bureaucratic, which the participants appreciated greatly.



Mikael Scherdin, leader of the Nine Step Process® in Rietavas

- One of the most interesting results was getting people to gradually return to their roots and feel a sense of pride in the entrepreneurial history that stems back to the Ogiński family.
- The participants began to see the importance of tying all of the small bits and pieces into a larger picture – Switch ON.
- Using a bottom-up approach, we managed to gain increased understanding, from grass-roots entrepreneurs all the way up to the municipal level.
- We observed growing insight among decision-makers at the municipality regarding the importance of taking care of entrepreneurial initiatives and launching activities and actions to support entrepreneurs and keep them in the municipality.
- Representatives of organisations showed improved dialogue.
- The entrepreneurs connected, started helping each other, and formed the first experience network.
- People’s self-esteem and self-confidence increased, regardless of whether they were participants in the workshops, leaders and managers for organisations, or municipality officials.

Recommendations for the future

- Stick to the path! Start generating projects, funding, and actions in line with what was developed. Use the work that has already been done to pave the way forward and let people know about your progress, and start creating more funding for the future.
- Don’t forget Rietavas business environment value staircase, which has been developed.
- Continue the work with the horizontal plan. It’s just the beginning!
- Continue to educate local organisations, including the municipality, in the importance of change and development.
- Take the Pop-Up Lab with start-ups further!
- Try taking a break from constant work on projects and integrate and implement the results of your work into existing organisations. Continue the initiatives launched. Continue the work with the start-ups.

- Nothing is a bigger waste of time and effort than producing project after project after project and never turning them into action. Repackage your projects and experiences and offer them to others.
- Invite people from outside for international expertise and new ideas.



Contributors

We are thrilled to have had the opportunity provided to us by the LatLit Programme under the **BEE Lab (Boost regional Entrepreneurship by Enabling cross border cooperation) project**. It forced us to stop, focus, and develop brand-new positioning, strategy, and development plans for our start-up participants and Rietavas as a whole.

On behalf of all of the participants, start-ups, and community members, we would like to extend heartfelt thanks to:

the author of the methodology and pedagogy, **Mikael Scherdin** (Sweden, PhD, Entrepreneurship);

business expert and consultant **Ugnius Savickas** (Lithuania), for aligning the process with the local needs and culture and adapting it to the level of development of the different stakeholders involved;

Director of the Rietavas Tourism and Business Information Centre **Laima Dockevičienė**, for making this initiative possible and ensuring all of the resources required;

Project administrator of the Rietavas Tourism and Business Information Centre **Rasa Baliulevičienė**, for providing solid support during the organisational process and contributing greatly to the overall results;

IT administrator at the Rietavas Tourism and Business Information Centre **Vilius Viršilas**, for capturing the most memorable moments of the process and providing outstanding IT support in every possible way.

And the biggest thanks of all go to all of our BEE Lab partners and experts, and the participants of both PopUp Lab processes: for Start-Ups and Horizontal Planning!









Interreg

Latvija-Lietuva

European Regional Development Fund



EUROPEAN UNION



Rietavo turizmo ir verslo informacijos centras
Rietavas Tourism and Business Information Center / Lithuania



**ZAŁO UN VIEDO
TEHNOŁOĐIJU KLASTERIS**



**KLAIPĖDOS
VALSTYBINĖ
KOLEGIJA**

ĪSIJUNK geresnē ateitī AKTIVIZĒJIET labāku nākotni SWITCH ON for a Better Future



Gerosios praktikos knyga / Labās prakses piemēru grāmata / Best practice book

