



Высшая
школа
бизнеса

Центр развития компетенций в
управлении проектами

Москва
26 июня 2023 г.

Дизайн-мышление и креативные практики в управлении трансформационными проектами

семинар 3 – 26 июня 2023 г.

Анастасия Афонина

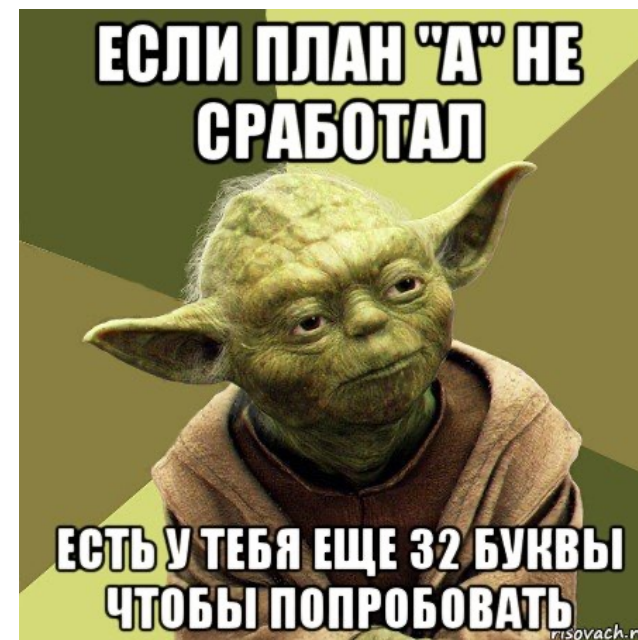
apafonina@hse.ru

+7 (916) 555-83-51

Каков план?

Семинар 1 (19 июня)	Введение: креативность для решения управленческих задач и обзор креативных методологий Модуль 1. Дизайн-мышление (часть 1)
Семинар 2 (21 июня)	Модуль 1. Дизайн-мышление (часть 2)
Семинар 3 (26 июня)	Модуль 2. Jobs-To-Be-Done Модуль 3. ТРИЗ
Семинар 4 (28 июня)	Модуль 4. Теория ограничения систем Модуль 5. Латеральное мышление Модуль 6. CRAFT Зачет

По таймингу: сессии по 80 минут с кофе-брейком





Высшая
школа
бизнеса

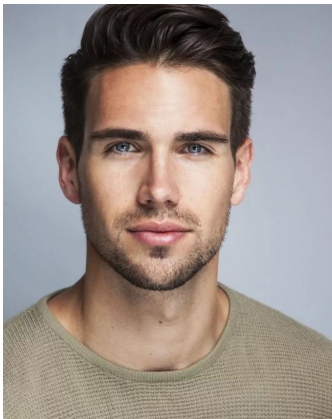
Дизайн-мышление и креативные
практики

Модуль 2: Jobs To Be Done

Jobs To Be Done (JTBD)

Понятие «работ» и суть теории
JTBD для решения управленческих задач

Почему Петя купил сникерс?



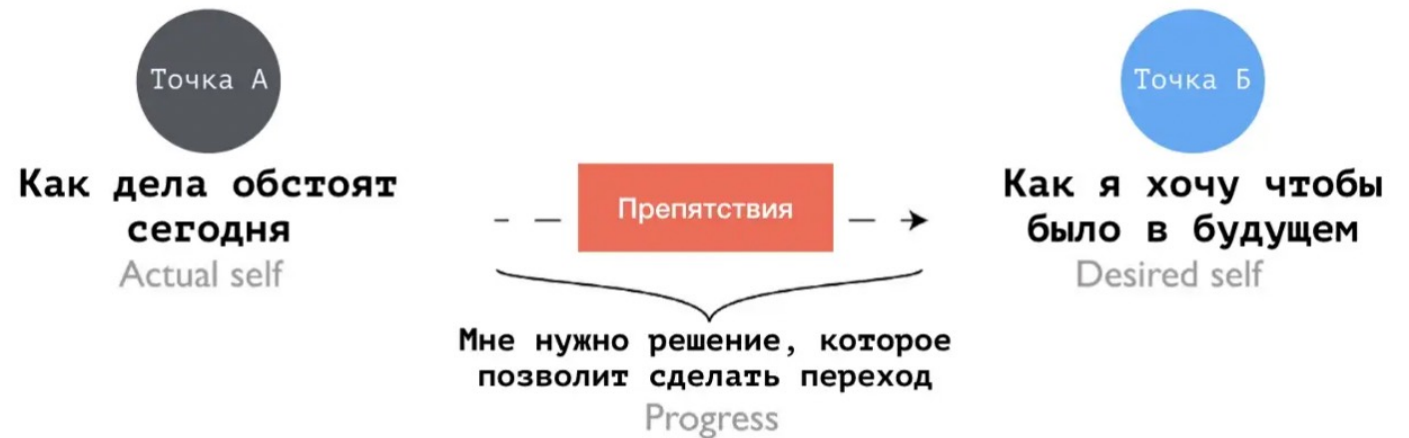
- ❖ Это Петя. Пете 30 лет, у него жена и ребенок. Петя трудолюбивый, веселый и добрый. По выходным Петя ходит в спортзал, а раз в месяц встречается с друзьями в спортбаре

- ❖ 5 минут назад Петя купил сникерс



Суть теории

- ❖ Пользователь «нанимает на работу» продукт/услугу, чтобы сделать свою жизнь лучше
- ❖ Продолжительность «трудовых отношений» зависит от того, насколько успешно сработал продукт



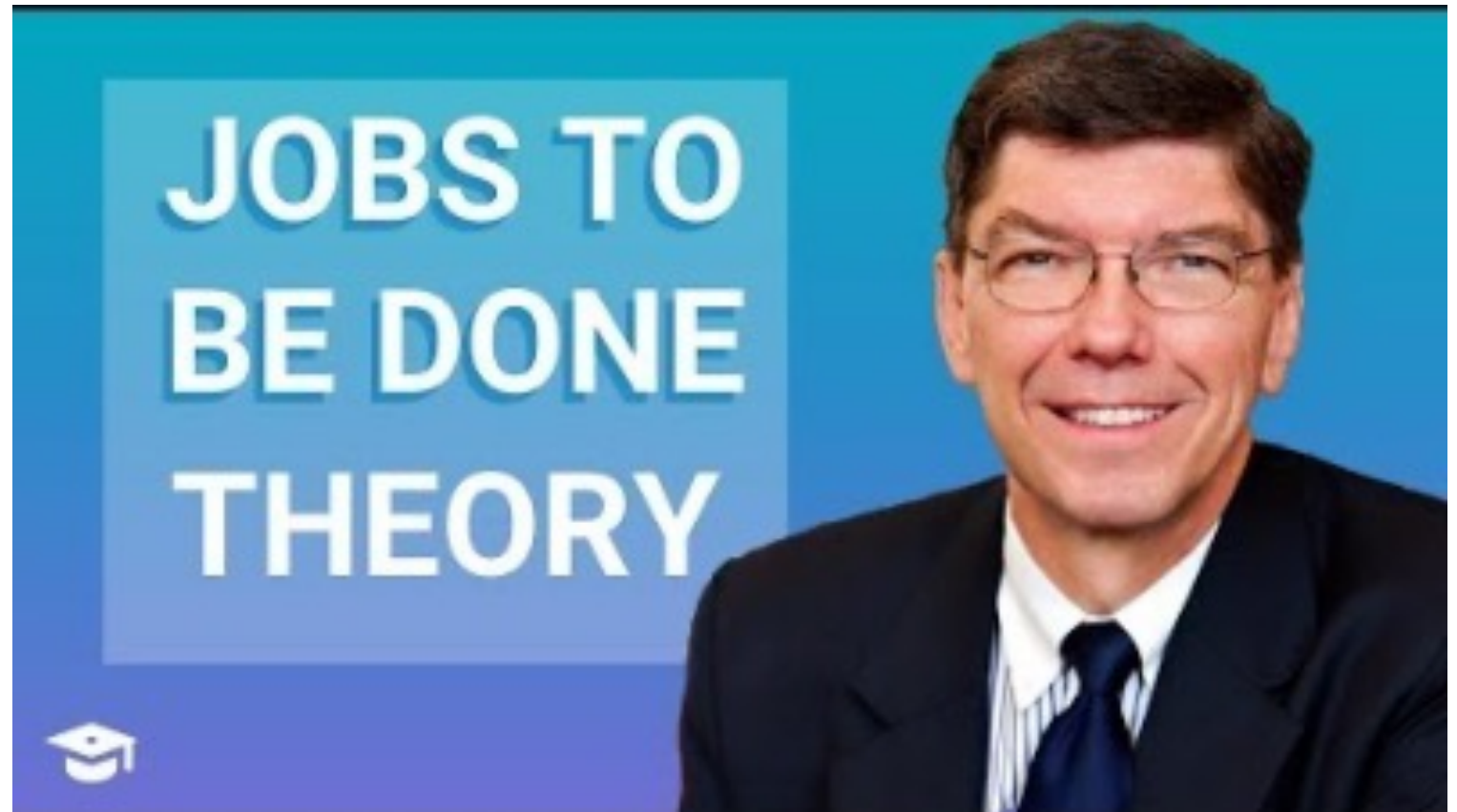
Люди покупают не продукты, а лучшую версию себя



- ❖ Типы «работ»:
- ✓ Функциональные
 - ✓ Эмоциональные
 - ✓ Социальные

Выбор человека определяет контекст

- ❖ На пользователя влияют внешние факторы
- ❖ Внешние факторы дополняются эмоциональными силами
- ❖ У пользователя появляются критерии найма решений



Найм решения в зависимости от контекста

Контекст №1



Ситуационные внешние факторы

- Надо ехать на работу 1 час
- Желудок пустеет



Эмоциональные силы

- Скука
- Хочется вкусенького
- Не хочется сидеть утреннее совещание голодной



Критерии найма решений

- Вкусное
- Сытное
- Удобно есть за рулем
- Хватает надолго

Найм решения в зависимости от контекста

Контекст №2



Ситуационные внешние факторы

- Надо ехать на работу 1 час
- Желудок пустеет
- **Скоро отпуск на море**



Эмоциональные силы

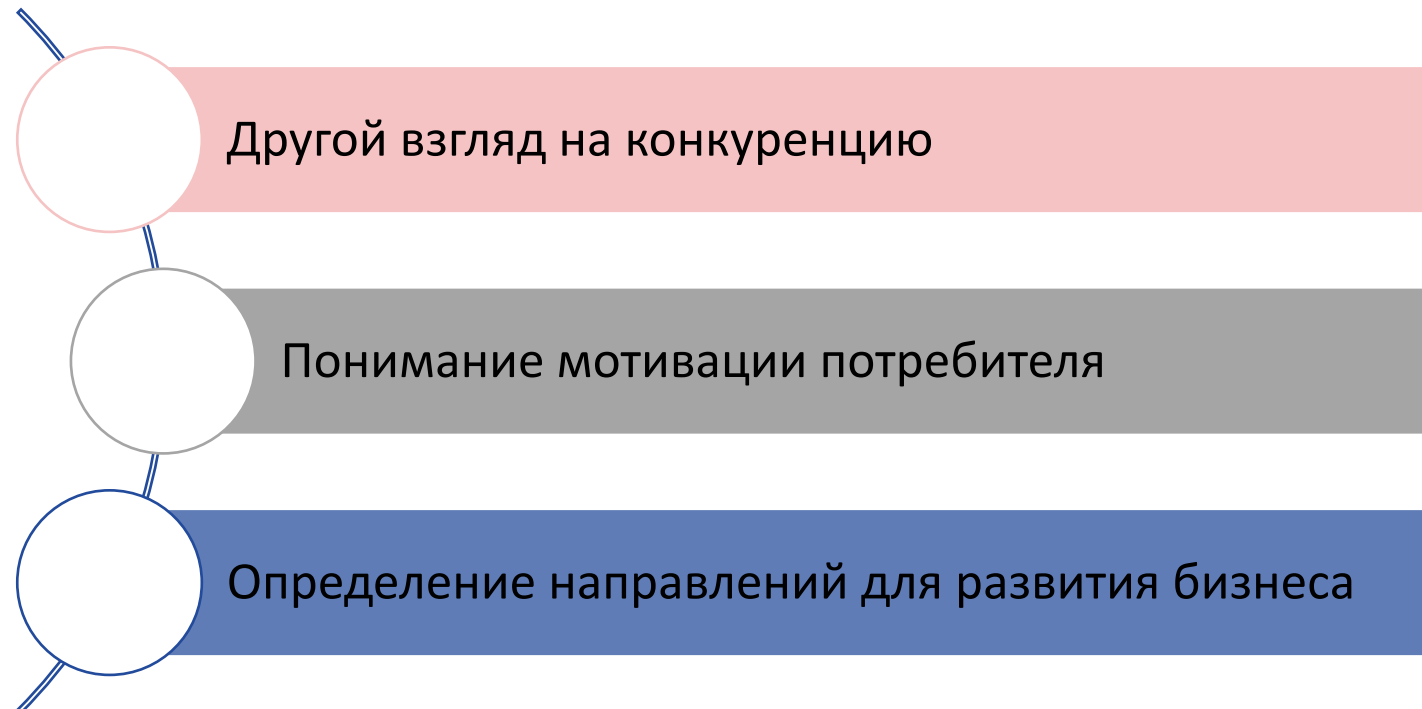
- Скука
- Хочется вкусенького
- Не хочется сидеть утреннее совещание голодной
- **Стремно ехать на море «жирненьким»**



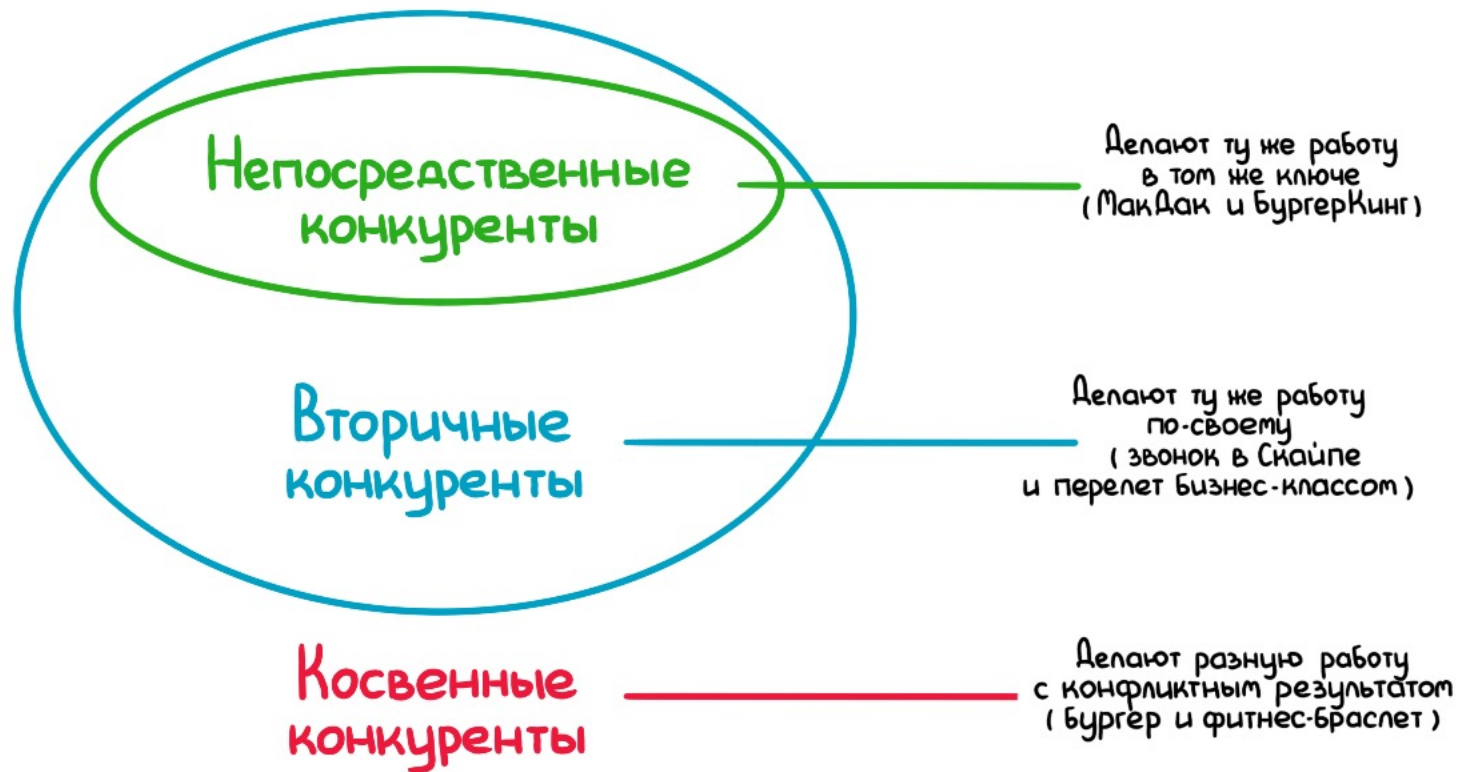
Критерии найма решений

- Вкусное
- Сытное
- Удобно есть за рулем
- Хватает надолго
- **Не калорийное**

Для решения каких управленческих задач можно использовать JTBD?



Определение конкурентов

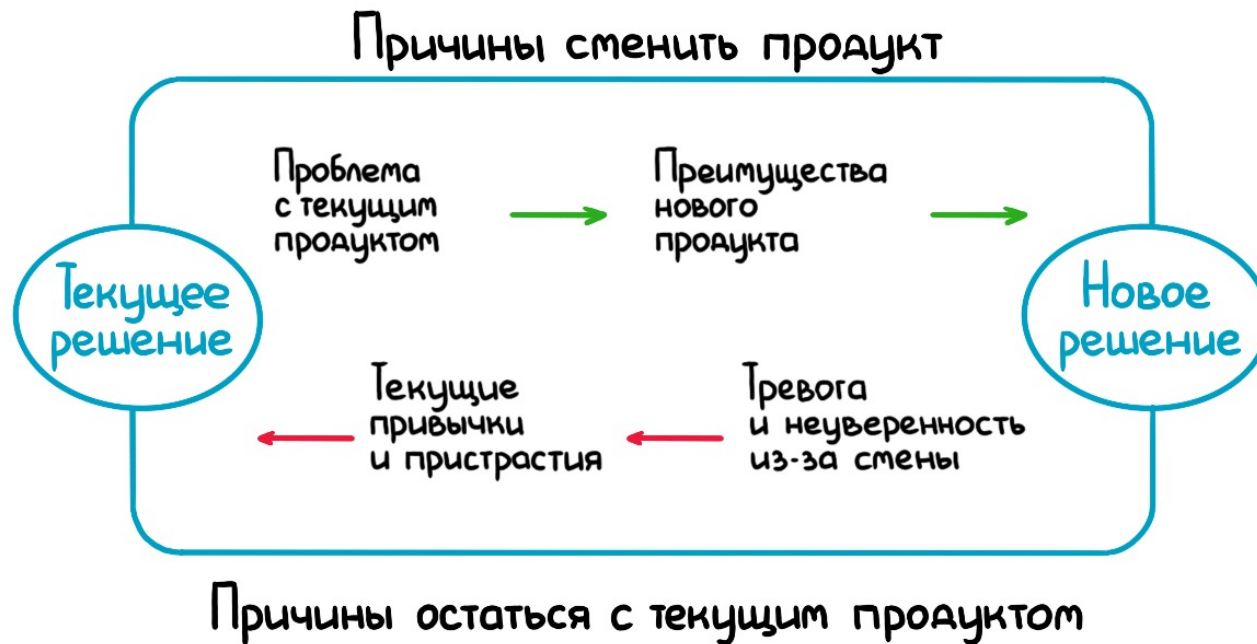


Конкуренция для Nespresso?



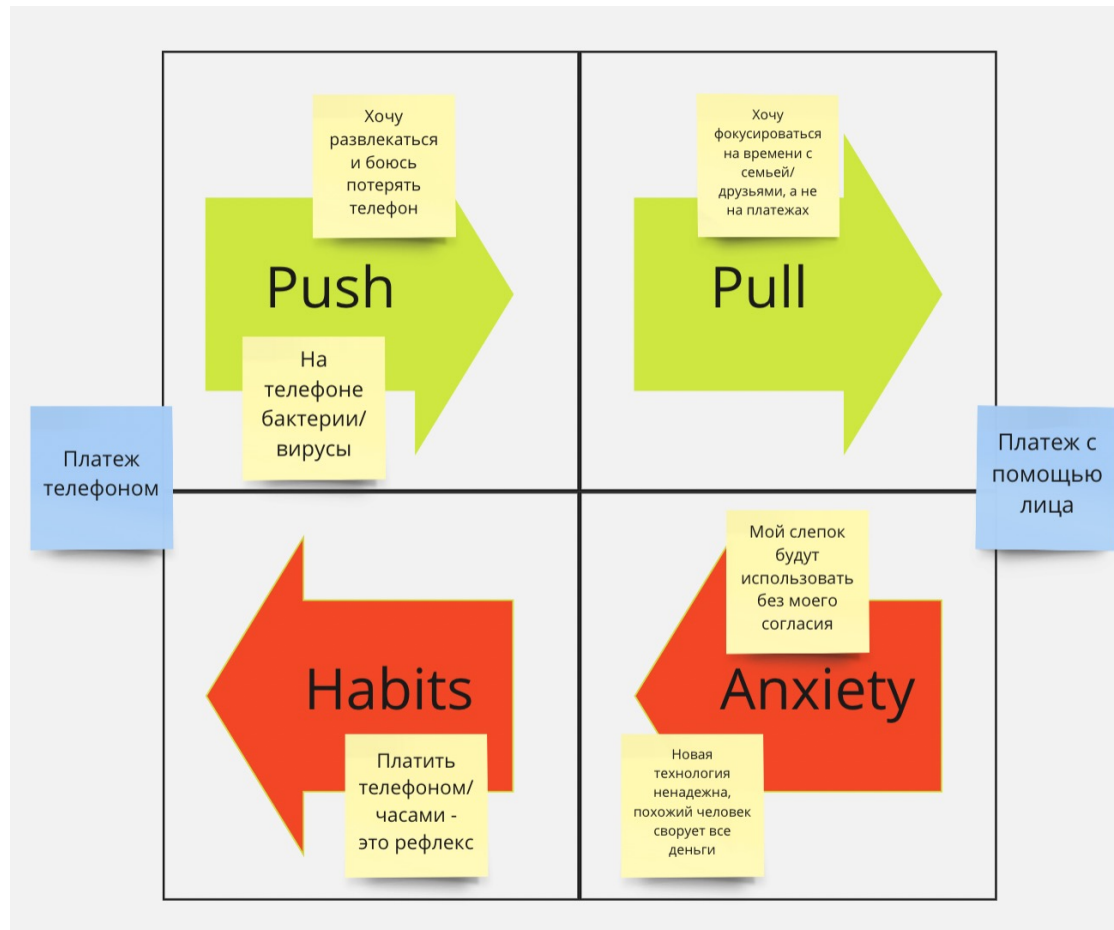
Определение мотивации потребителя

4 силы, влияющие на смену продукта покупателем



❖ Драйверы vs барьеры

Кейс: платеж с помощью лица в путешествиях



❖ Что может такой анализ нам дать?

Определение направлений для развития бизнеса

Jobs-As-Progress
(Алан Клемент,
Клейтон Кристенсен)

Подрывные
инновации

- ✓ Поиск точек роста
- ✓ Создание продукта/услуги с 0
- ✓ Долгосрочные стратегии...

Jobs-As-Activities
(Тони Ульвик)

Поддерживающие
инновации

- ✓ Улучшение продукта
- ✓ Улучшение взаимодействий
- ✓ Упрощение выполнения
«работы»

Определение направлений для развития бизнеса



- ❖ Потребитель покупает газонокосилку
- ❖ Как будет отличаться формулировка «работы» в интерпретациях Jobs As Progress и Jobs As Activities?
- ❖ Какие инновационные решения могут быть предложены потребителю?

3 важных вывода из JTBD

- ❖ Бизнес должен сфокусироваться на том, как максимально эффективно удовлетворять потребности клиента, а не на конкретных продуктах
- ❖ Конкуренты — все, кто выполняет сходную «работу», а не только компании, которые продают сходный продукт
- ❖ Реклама должна показывать, как продукт удовлетворит потребности клиента, а не «нахваливать» его характеристики





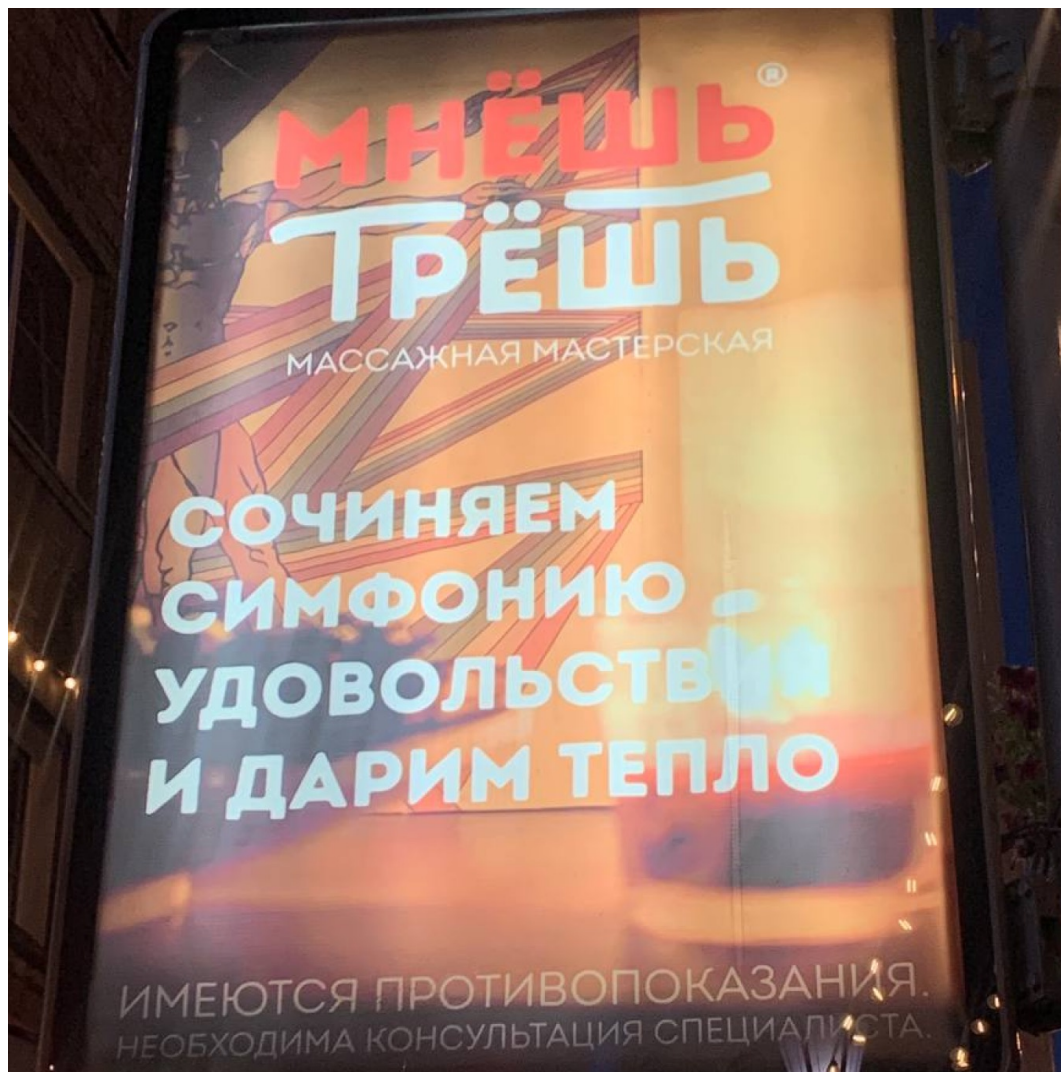
Хорошая реклама?



Инновационные клавиатуры
для работы за компьютером. От 3000 ₽

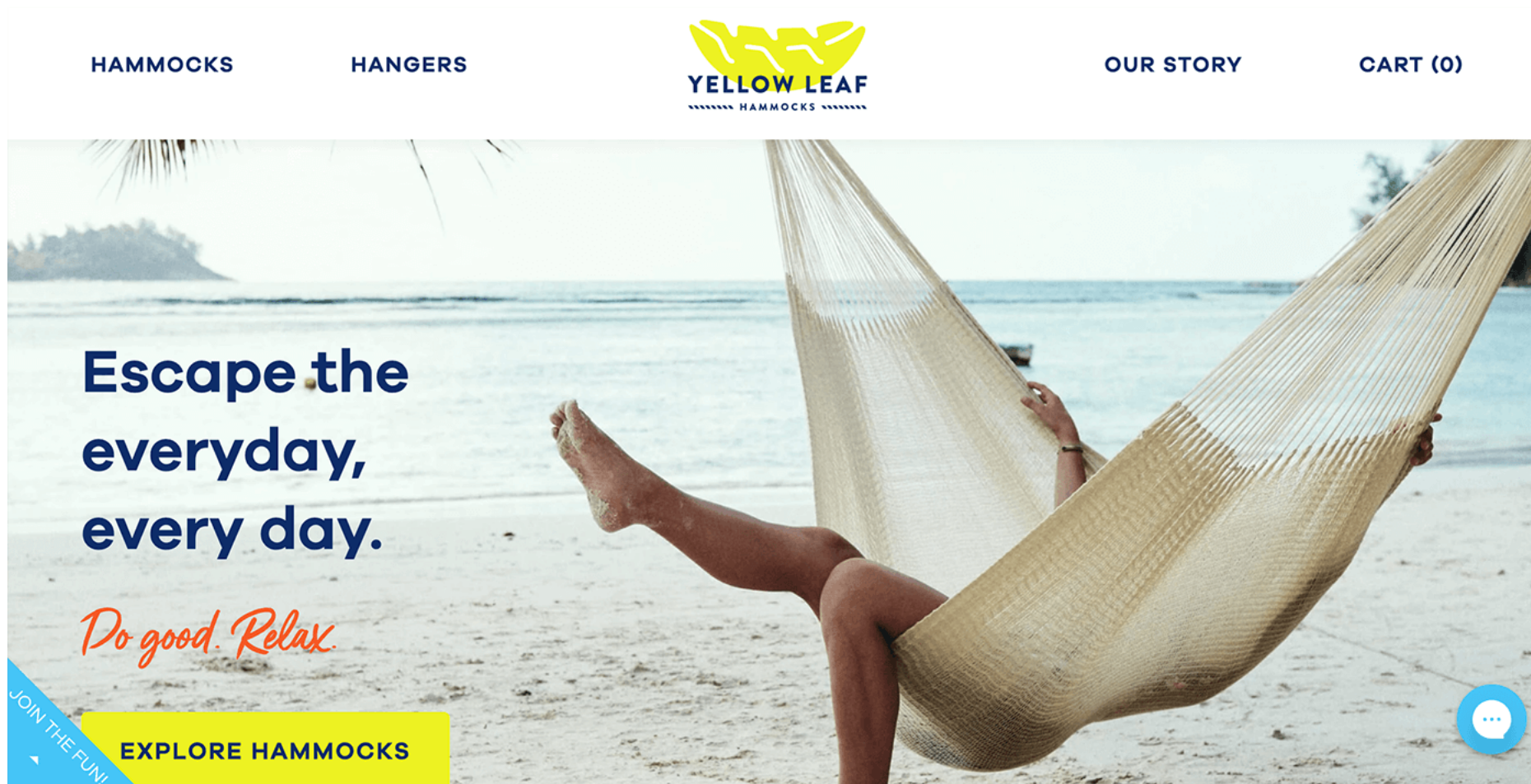


Хорошая реклама?



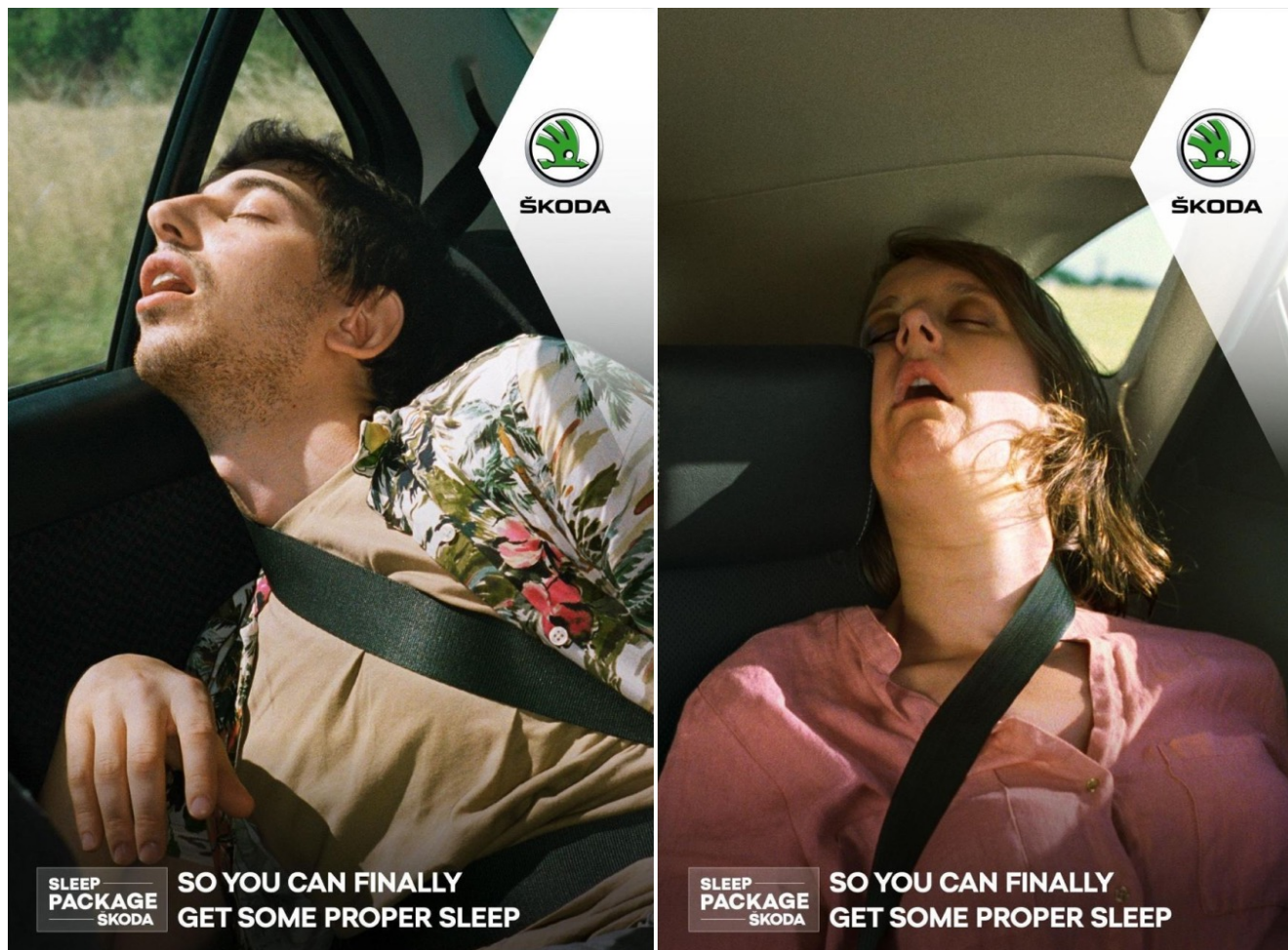


Хорошая реклама?





Хорошая реклама?





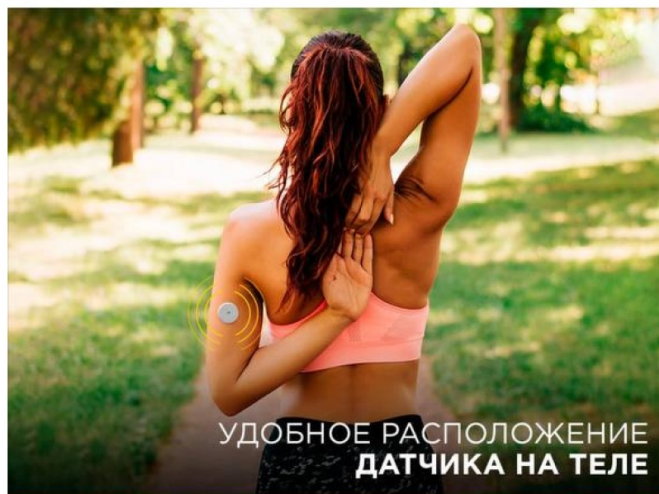
Хорошая реклама?



Abbott FreeStyle ✓

Sponsored · ⚙️

Датчик FreeStyle Libre почти не заметен для окружающих его трудно заметить во время повседневных и дел или занятий спортом. Приобретайте FreeStyle Libre в официальном интернет-магазине.



FreeStyle Libre 

Фото представлено только для иллюстрации и не изображает реального пациента.
Узнайте противопоказания. Перед применением необходимо проконсультироваться со специалистом.

ADC-36444 v1.0

Abbott
life. to the fullest.

[FREESTYLEDIABETES.RU](https://freestylediabetes.ru)

FreeStyle Libre – новая жизнь без проколов!
Честные отзывы людей, испытавших уст...

[Learn More](#)



Интересные (и полезные) материалы

- ❖ Intercom on Jobs-To-Be-Done – прекрасное бесплатное пособие:
[https://marketing.intercomcdn.com/assets/jtbd/v1/Intercom on Jobs-to-be-Done.pdf](https://marketing.intercomcdn.com/assets/jtbd/v1/Intercom_on_Jobs-to-be-Done.pdf)
- ❖ «Jobs-To-Be-Done: от теории к практике», Энтони Ульвик: <https://jobs-to-be-done-book.com> (на английском)
- ❖ «Когда кофе и капуста конкуренты», Алан Клемент: <https://jobs-to-be-done.ru> (на русском)
- ❖ Гайд по JTBD от Tilda: <https://tilda.education/articles-jobs-to-be-done>
- ❖ Запись вебинара «Jobs-To-Be-Done, глубокое погружение в методику», Михаил Руденко:
https://www.youtube.com/watch?v=kKh_GDizyd0&t=6s
- ❖ Сайт от Тони Ульвика, где активно продвигается подход JTBD для разработки инноваций: <https://jobs-to-be-done.com>
- ❖ Подробная статья «Что такое Jobs-To-Be-Done и Job stories», Анна Булдакова: <https://medium.com/no-flame-no-game/что-такое-jobs-to-be-done-и-job-stories-4c57c1dc84cf>
- ❖ Серия статей «Jobs-To-Be-Done для нищих», Виктор Бутенко: <https://vc.ru/u/1143755-victor-buto/394944-jobs-to-be-done-dlya-nishchih-chast-1-teoriya>



Высшая
школа
бизнеса

Дизайн-мышление и креативные
практики

Модуль 3: ТРИЗ

Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ)

Основные принципы ТРИЗ

Идеальный конечный результат (ИКР) и разрешение противоречий

Методы развития творческого воображения (РТВ)

ТРИЗ

- ❖ Разработана Г. С. Альтшуллером в 40-х – 50хх гг. XX века
- ❖ Проанализировал более 40 тыс. патентов для выявления закономерностей развития систем и пришел к выводу о том, что все они развиваются по объективным законам
- ❖ Пришел к выводу о том, что инновациям можно научить, а творческое воображение можно подключать, используя простые методы



Изобретательская задача и система

- ❖ Изобретательская задача – это противоречивая ситуация, в которой улучшение одного параметра приводит к ухудшению другого
- ❖ Любая ситуация – это система с определенным набором элементов
- ❖ Важнейший закон: все системы стремятся к идеальности
- ❖ **Идеальная система – это система, которой нет, но ее функции выполняются**



Идеальный конечный результат (ИКР)

- ❖ ИКР – ситуация, когда система сама выполняет нужное действие, не допуская при этом нежелательных эффектов
 - Система сама, не вызывая нежелательных эффектов, в нужное время и в нужном месте выполняет нужное действие
 - Системы нет, но ее функции выполняются



Идеальный конечный результат (ИКР)



Кейс с корейскими парковками

- ❖ Каждый день водитель в Сеуле проезжает 500 лишних метров в поисках свободного места на парковке. Это 15 км в месяц или 1 потраченный литр бензина. Умножьте это на размеры парковок и получите впечатляющий размер возможной экономии
- ❖ Как избежать лишних поисков мест на парковке?



Идеальность как формула мышления



- ❖ Снотворное необходимо. Однако иногда люди, поддавшись временной слабости, заканчивают жизнь самоубийством, наглотившись таких таблеток. Необходимо исключить такую возможность.
- ❖ ИКР?
- ❖ Возможные решения?

Противоречия в ТРИЗ

- ❖ Противоречия помогают решать проблемы
- ❖ В любой изобретательской задаче может быть сформулировано противоречие





Always open, always closed



Теофилус ван Каннель, 1888 г.



Какие противоречия могут быть связаны со смартфоном?



Технические противоречия

- ❖ Таблица выбора приемов устранения технических противоречий (если очень хочется, можно ознакомиться по ссылке: <https://altshuller.ru/triz/technique2.asp>)

[illegible]

Примеры приемов разрешения противоречий



❖ Принцип дробления



❖ Принцип вынесения

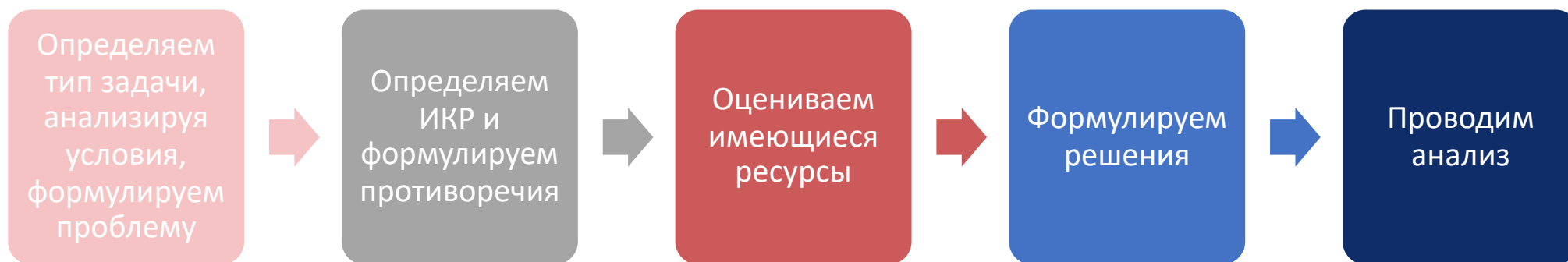


❖ Принцип обращения
вреда в пользу





Алгоритм решения изобретательских задач (АРИЗ)



Лифты в бизнес-центре

- ❖ Организация занимается эксплуатацией бизнес-центров. Одной из выявленных проблем является скопление людей в лифтах в период с 8.30 до 9.00: все сотрудники приходят в офис в одно и то же время, и лифты не справляются с потоком. В итоге создаются очереди на лифтовой площадке, в лифты набивается много людей (что не является безопасным), а сотрудники вынуждены долго ждать и иногда опаздывают на работу.
- ❖ Предложите варианты решения проблемы, используя АРИЗ.



Методы РТВ: метод фокальных объектов

Выбор системы и определение целей совершенствования (новые способы применения объекта, новые вариации, новый бизнес, новая маркетинговая стратегия...)

Выбор фокального объекта – объекта в фокусе

Выбор случайных объектов и перечисление их свойств

Перенос свойств случайных объектов на объект в фокусе и генерация идей

Анализ и отбор идей

Кейс с зубной пастой

- ❖ Бриф: производитель зубной пасты ищет пути привлечения новых покупателей и варианты новой маркетинговой стратегии





Перечисление свойств случайных объектов

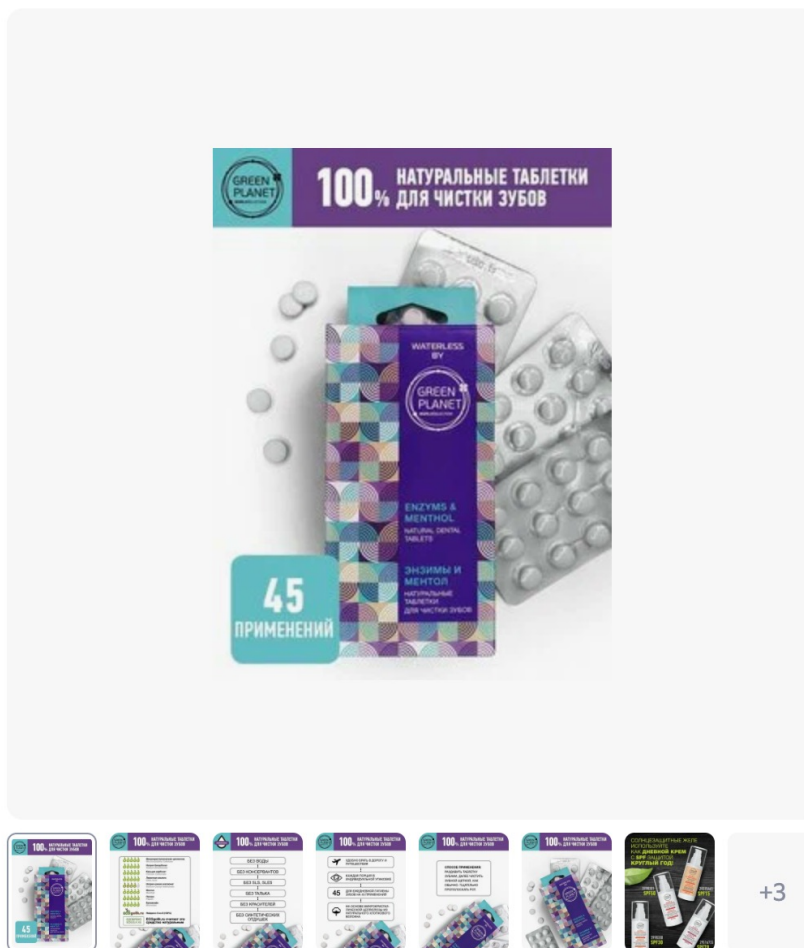
Случайный объект	Очки	Дверь	Принтер
Свойства	Корректируют зрение	Прямоугольная	Многофункциональный
	Имеют оправу	Деревянная	Переносит текст или изображения на бумагу
	Складываются	Стеклянная	Тяжелый
	Позволяют лучше видеть	Крутящаяся	Черный
	Помещаются в карман	Сейфовая	Печатает документы
	Легкие	Имеет ручку	Наносит краску на бумагу
	Металлические	Может закрываться на замок	Работает от сети
	Отдельная линза для каждого глаза	Разделяет пространства	Лазерный
	Элемент стиля		Струйный
			Офисный

Перенос случайных свойств на фокальный объект и генерация идей

Выбранные для переноса свойства	Идеи
Складываются	- Перфорация на тюбике, упрощающая его сворачивание по мере расходования зубной пасты - Тюбик складывается пополам, а колпачки с двух сторон (например, для пары или утро/вечер) - Маленький тюбик – складывается в любую косметичку, можно взять с собой, в т.ч. в путешествие
Легкие	- Легкая консистенция (например, в виде пены) - Таблетки или порошок, превращающиеся в пасту при смешивании с водой (удобно, например, в походе, где каждый грамм веса важен) - Тюбик из супер легкого материала
Стеклоанная	- Повторно наполняемый стеклянный тюбик для зубной пасты с устройством, позволяющим выдавливать пасту - Прозрачный тюбик для зубной пасты, позволяющий видеть, сколько осталось пасты - Стеклоанная крышка, которую не нужно закручивать - Зубная паста для детей, которой можно рисовать на зеркале в ванной
Многофункциональнй	- Зубная паста для решения не только вопросов чистки зубов, но и повседневных задач: чистки пятен, кроссовок и т.п. - Многофункциональный тюбик – можно использовать повторно для новой пасты, крема
Наносит краску на бумагу	- Раствор, окрашивающий места, не прочищенные должным образом зубной пастой - Цветной раствор, который необходимо наносить перед пастой, чтобы видеть, какие места нужно прочищать более тщательно - Разноцветная паста для детей - Набор цветных паст-неделька - Паста, меняющая цвет при чистке зубов



Анализ и отбор идей



Зубная паста в таблетках твердая 45 шт GREEN PLANET

Бренд GREEN PLANET
от кариеса, отбеливание,
реминерализация, свежее
дыхание
Назначение
консерванты, красители,
лаурилсульфат натрия (SLS),
Не содержит ментол, фтор

Цены в магазинах

[Пожаловаться](#)

W Wildberries
★ 4,5 97К ОТЗЫВОВ

304 ₽

[В магазин](#)

Методы РТВ: оператор числовой оси

Выбор объекта для анализа

Перечисление характеристик объекта и выбор характеристики (например, размер, стоимость, состав...)

Определить типичное среднее значение выбранной характеристики – это будет середина оси

Провести характеристики по числовой оси (увеличить в 10/100/1000 раз, уменьшить в 10/100/1000 раз, вплоть до 0)

Анализ и отбор идей

Найти оригинальную идею для отеля?



Швеция, Icehotel

Канада, Free Spirit Spheres



Мексика, Tubo Hotel

Найти оригинальную идею для отеля?



Кабардино-Балкария, Экоотель Learpus



Нидерланды, Hotel De Vrouwe van Stavoren



Великобритания, Malmaison Oxford Castle



Интересные (и полезные) материалы

- ❖ Сайт основателя ТРИЗ Г.С. Альтшуллера: <https://altshuller.ru>
- ❖ Очень много кейсов по ТРИЗ: <https://blagih.ru/tags/triz/>
- ❖ А.А. Гин, А.В. Кудрявцев, В.Ю. Бубенцов, А. Серединский «ТРИЗ. Учебное пособие I уровня»: https://portal.tpu.ru/SHARED/s/SHOB/study/TIPS/TR1/Gin_Kudravzev_TRIZ.pdf
- ❖ ТРИЗ-клуб в Telegram: <https://t.me/trizbiz>
- ❖ Видеокурс «Приемы устранения технических противоречий»: <https://www.youtube.com/playlist?list=PL4k-KcJx7YQBruzqR2hDxKZ8aQB4wnefq>
- ❖ ТРИЗ-педагогика: <https://podumat.ru>

Литература



Найти идею.
Введение в ТРИЗ
Г.С. Альтшуллер



Траблшутинг. Как
решать
нерешаемые
задачи.
Сергей Фаер



ТРИЗ. Технология
творческого
мышления.
М. Меерович,
Л. Шрагина



Взлом креатива.
Майкл Михалко



Высшая
школа
бизнеса

Центр развития компетенций в
управлении проектами

Москва
26 июня 2023 г.

Спасибо за внимание!
Есть ли у вас вопросы?

apafonina@hse.ru

+7 (916) 555-83-51