

Программа учебной дисциплины «Клиенто-ориентированная разработка новых товаров и услуг (Customer-centric new product and service development)»

Утверждена

Академическим руководителем

Программы «Управление исследованиями,
разработками и инновациями в компании»

И.Р.Агамирзяном

Протокол №2 от «02» апреля 2019 г.

Автор	С.А. Титов, к.э.н., доцент
Число кредитов	5
Контактная работа (час.)	72
Самостоятельная работа (час.)	118
Курс	2
Формат изучения дисциплины	без использования онлайн курса

I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ

Целью освоения дисциплины «Клиенто-ориентированная разработка новых товаров и услуг» является овладение студентами теоретических принципов, концепций и положений клиенто-ориентированных методологий разработки новых товаров и услуг (дизайн-мышление, дизайн-спринт, эмпатическая разработка и т.п.), развитии практических навыков использования инструментов и техник данных методологий применительно к предпринимательским и инновационным инициативам в рамках уже сложившихся корпоративных структур.

знать:

- принципы и модели дизайн-мышления в контексте использования данной методики для разработки новых товаров и услуг, решения бизнес-задач инновационно-активных предприятий;

уметь:

- использовать инструменты описания потребительского опыта, выявлять и анализировать поведенческие характеристики потребителей, структурировать проблемы потребительского опыта, генерировать новые идеи, разрабатывать и тестировать прототипы;

владеть:

- средствами графической визуализации основных элементов потребительского опыта, аналитического описания проблем потребительского опыта.

Для освоения учебной дисциплины студенты должны владеть знаниями, полученными в рамках бакалаврских программ.

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Внутрикорпоративное предпринимательство и развитие предпринимательских команд.

Тема 1 Внутрикорпоративное предпринимательство, как современная парадигма развития организаций

Роль внутрикорпоративного предпринимательства в развитии корпораций: исторические примеры и результаты исследований. Закономерности развития предприниматель-

ских организаций. Направления и формы предпринимательской деятельности корпораций. Особенности корпоративной среды реализации предпринимательской деятельности.

Тема 2 Предпринимательские команды – основной субъект внутрикорпоративного предпринимательства

Командные роли. Неэффективность в деятельности команд. Правила и нормы командного поведения. Идентичность команды. Разработка устава команды. Динамика развития команды. Игровые техники развития команд. Развитие коммуникаций. Управление конфликтами. Планирование деятельности и развития команды.

Раздел 2. Дизайн-мышление и потребительская антропология.

Тема 3 Роль и место процессов разработки товаров и услуг в деятельности современной компании

Статические и динамические организационные способности. Управление продуктом и управление проектом. Жизненный цикл проекта и продукта. Продуктово- и клиенто-ориентированные подходы к разработке новых товаров и услуг. Основные этапы дизайн-мышления.

Тема 4 Потребительская антропология

Анализ потребительского поведения с целью выявления проблем, новых потребностей и предпочтений. Принципы потребительской этнографии. Инструменты описания и анализа потребительского поведения. Эмпатическая карта. Социальная сеть потребителя. Профиль потребителя. Временная шкала. Карта предоставления услуги. Сториборд.

Раздел 3. Структуризация потребительских проблем и генерация идей.

Тема 5 Определение и структуризация проблемы.

Проблема и ее контекст. Определение ключевых несоответствий. Инструменты структуризации проблемы. Описание ключевых несоответствий и их ранжирование.

Тема 6 Генерация идей и поиск решений проблемы потребителя.

Дедукция, индукция, абдукция. Дивергентное и конвергентное мышление. Интегральное мышление Р.Мартина. Методы стимулирования творческой активности. Методы поиска новых идей. Принципы и подходы ТРИЗ. Игротехника и геймсторминг. Отбор, сортировка и структуризация базовых идей. Формулировка гипотез.

Раздел 4. Разработка и тестирование прототипов. Развитие продукта

Тема 7. Разработка и тестирование прототипа.

Разработка функциональных и элементных моделей. Модели функционирования товаров и услуг. Разработка дизайна. Разработка системы поддерживающего и сопровождающего сервиса. Определение информационного образа продукта. Дизайн нарратива. Тестирование прототипа. Диаграмма Харриса. Дальнейшее развитие продукта.

Тема 8. Развитие продукта.

Этические и эстетические проблемы новых товаров и услуг (throw-away society, функционализм). Сравнение различных методик разработки новых товаров и услуг (lean start-up, customer development, running lean, design sprint, system engineering).

III. ОЦЕНИВАНИЕ

Текущий контроль знаний и навыков студентов осуществляется преподавателем в ходе проверки четырех командных, одного индивидуального домашнего задания и оценки индивидуальной активности.

Командные задания:

Задание 1. Анализ потребительского поведения. Максимальная оценка 2,5 балла.

Задание 2. Рамки проблемы. Максимальная оценка 2,5 балла.

Задание 3. Разработка концептуального прототипа решения выявленной проблемы. Максимальная оценка 2,5 балла.

Задание 4. Формирование команды и разработка устава команды. Максимальная оценка 2,5 балла.

Критерии, используемые проверяющим преподавателем в ходе оценки командных заданий (кроме итоговой презентации, по которой критерии будут доведены отдельно):

- Аккуратность и корректность оформления (наличие необходимых атрибутов – заголовки, нумерация страниц, рисунков и т.п., единство стиля текста, ясность и читабельность графических элементов), структурность, логичность и читабельность текста, соответствие требованиям грамматики (10%);
- Полнота и правильность использования рекомендуемых инструментов анализа, моделирования (20%);
- Наличие и полнота сопроводительных описательных и аналитических материалов к моделям (20%);
- Наличие конкретных деталей, примеров, иллюстраций из практики, демонстрирующих глубину и правильность понимания процессов, проблем, причинно-следственных связей, интересов заказчика, рисков, перспектив и т.п. (20%);
- Наличие и обоснованность (должны быть аргументы, основания и т.п.) выводов из анализа; предлагаемых решений (20%);
- Наличие подтверждаемой обратной связи от Заказчика по результатам анализа, предлагаемым решениями и т.п. (10%).

Индивидуальное задание представляет собой проведение анализа собственного потребительского опыта, выявление в нем проблем и разработку предложений по их решению. Максимальная оценка 2 балла.

Оценка за индивидуальную активность складывается следующим образом. Не более 1 балла из расчета по 0,2 за каждое (планируется их будет 5-ть) посещенное семинарское занятие; а также не более 1 балла за выступления (индивидуальные или в составе некоторых участников команд), отражающие предварительные оцениваемые результаты, опыт взаимодействия с заказчиком, успехи и проблемы в ходе анализа процессов, выработки решений и т.п.; по 0,2 за выступление; за активное участие в выполнении заданий в рамках семинарских занятий; по 0,2 активность в ходе одного семинарского занятия. Максимальная оценка 2 балла.

Критерии оценки индивидуального задания:

- Полнота и правильность использования инструментов анализа (25%);
- Полнота текстового описания процессов, проблем в них, причин и следствий (необходимо продемонстрировать хорошее понимание интересов и потребностей заказчика/ клиента и других участников процесса, проблем, причин и следствий; действий, предметов действий, орудий/ средств/ инструментов труда, входных и результирующих документов/ информации, логики операций, количественных показателей операций, конкретных, количественно измеримых и/или тестируемых проявлений проблемы, влияния на бизнес-результаты организационной единицы) (25%);
- Понятность изложения, обоснованность (наличие аргументов, их понятность, логическая связь с предлагаемыми решениями) решений; оцениваемая результативность решений с учетом рисков и неопределенностей; влияние предлагаемых решений на бизнес-результаты исследуемой организационной единицы) (25%);

- Аккуратность оформления (единство стилей, форматирование текста, ясность и читабельность рисунков и других элементов), понятность, структурность, логичность текста; демонстрация эмоциональной вовлеченности и небезразличности автора; убедительность в реальности потребительского опыта (25%).

Итоговый контроль знаний и навыков студентов осуществляется в ходе экзамена, который проводится в виде защиты проекта. Проект предполагает разработку, обоснование и представление результатов разработки нового товара, услуги, процесса. Максимальная оценка 10 баллов.

Критерии оценки проекта:

- Подтверждаемая конкретными сведениями демонстрация активного, вдумчивого и заинтересованного выполнения заданий, несмотря на возникавшие сложности и неопределенности;
- Рефлексия, выявление и анализ ошибок, освоение лучшего опыта, постоянное улучшение деятельности;
- Самостоятельный поиск и освоение новых знаний по предпринимательству, в рамках и за рамками обозначенных на лекциях и семинарах тематических вопросов;
- Обоснованность высказываемых положений, умение разделять факты, суждения и предположения;
- Подтверждение организации стабильных, активных и конструктивных коммуникаций с заказчиком;
- Организованность, логичность, связанность (это должен быть логически и интересно изложенный рассказ, а не просто беглая, сухая озвучка пунктов) и убедительность выступления;
- Соблюдение формальных требований к презентации и выступлению;
- Широкое и глубокое понимание деятельности компании-заказчика;
- Обоснованность и проработанность выбора основной проблемы;
- Обратная связь от заказчика по проблеме и проектному предложению;
- Обоснованность и проработанность проектного предложения; понимание рисков, неопределенностей и возможных методов их преодоления; наличие альтернативных вариантов работы в будущем;
- Дисциплинированность во время презентаций других команд.

Итоговая оценка за дисциплину формируется по формуле:

$$O_{\text{итоговая}} = 0,7 * O_{\text{накопленная}} + 0,3 * O_{\text{экзамен}}$$

$$O_{\text{накопленная}} = (O_{\text{задани 1}} + O_{\text{задание 2}} + O_{\text{задание 3}} + O_{\text{задание 4}}) * 0,6 + O_{\text{инд.задание}} + O_{\text{инд.активность}}$$

Итоговая оценка за дисциплину округляется арифметически. Способ округления оценок – арифметический, т.е. используются стандартные правила округления (до 0,5 баллов оценка округляется в меньшую сторону, после 0,5 включительно – в большую).

Оценка за экзамен и результирующая оценка по учебной дисциплине выставляются преподавателем в рабочую и экзаменационную ведомости.

В диплом ставится результирующая оценка по учебной дисциплине.

IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Задание 4. Дальнейший анализ и обобщение проблемы.

Студентам необходимо объединиться в команды по 6-7 человек. Каждая команда должна подготовить устав команды, определяющий порядок ее работы. Команда считается сформированной в случае представления устава команды.

Основные разделы устава команды показаны в таблице ниже:

Устав команды		
Команда	Миссия и ценности	Работа
Полное название (не более 2 слов); Короткое название (не более 6 символов, будет указываться во всех документах); Вдохновляющее изречение (девиз, лозунг)	В общей, образной и вдохновляющей формулировке разрабатывается миссия, определяющая смысл работы команды, ее жизненные уставки, направляющие на достижение поставленных целей и объединяющие всех членов команды в единое целое. 5-7 ценностей и жизненных принципов, которые разделяются командой.	Определить в целом, какие задачи придется решать, технологии выполнения работ, какие ресурсы будут использоваться. Обязательно определить объемы времени на работу, которые каждый обязан выделить (не менее 6 часов в неделю, помимо коммуникаций). Работа обязательно предполагает регулярность. Описывается порядок и инструменты планирования, тестирования, контроля, документирования и сдачи результатов работ.
Люди, роли, компетенции Указываются ФИО, направление, профиль обучения. Роли в команде (обязательно указать лидера, можно двух; обязательно указать экаунт-менеджера, или двух, людей, которые будут взаимодействовать с заказчиком). Имеющиеся у члена команды способности, умения, навыки.	Цели и результаты Чего команда хочет добиться в практическом и учебном плане. Личные цели членов команд.	Досуг Необходимо организовывать вне рабочие мероприятия, поддерживающие сплоченность и взаимопонимание
Потенциальные области интереса Указываются сферы деятельности, области интересов, отрасли экономики, которые интересуют членов команды и в которых предполагается поиск заказчиков.	Коммуникации Определить типы коммуникаций (обсуждение проблем, подготовка результатов, контроль состояния и т.п.), их частоту, время, формы и технологии. Регламент и процедуры коммуникаций (кто и как инициирует, кто и как протоколирует, ...). Обязательны общекомандные коммуникации не реже 2 раз в неделю.	Ограничения Указываются ограничения, опасения, риски, недостатки в деятельности команды
Потребности и ожидания Потребности и ожидания отдельных членов команды, с выявление общих	Правила Указываются правила общения, принятия решений, выполнения работ, соблюдения сроков, надежности выполнения, возможностей отказываться от работы и прочее.	Возможности Описываются возможности, сильные стороны, потенциал команды

Индивидуальное задание. Основные элементы индивидуального домашнего задания (пример)

Используя модель типа Customer Journey Map (или иной подходящий инструмент), каждый студент описывает свой потребительский опыт пользования теми или иными услугами. Это может быть покупка мобильного телефона (или иной техники), визит в кафе или ресторан, пользование образовательными услугами (в высшем учебном заведении, на он-лайн платформе, в тренинговой компании) или иное.

Обязательные условия:

- Обучающийся пользовался данными услугами неоднократно;
- Последний прецедент пользования услугами был не позднее, чем полгода назад, и обучающийся хорошо помнит все детали;
- Обучающийся пользовался услугами по собственной воле, достаточно хорошо понимает операции в рамках данной услуги.

По в ходе и по результатам моделирования процесса пользования услугами необходимо:

- Разработать модель/ модели, полно и детально описывающую процесс предоставления и потребления услуг (обстановка/ окружение/ место; операции, их последовательность, участники, их коммуникации, интересы\ потребности, эмоции; предметы и средства деятельности, документы, инструменты, системы, результаты деятельности, линии видимости для клиента, точки контакта с клиентом, разделение операций на слои видимости для клиента и т.п.) и произвести ее анализ;
- Выявить проблемы (болевы точки, точки роста), узкие места, несогласованности в процессе; произвести анализ проблемы (границы проблемы, проявление проблемы, причины, следствия и т.п.)
- Сформировать и обосновать предложения по оптимизации процесса (с учетом возможных рисков, неопределенности, сопротивления и т.п.).

Экзамен (постановка задачи)

В презентации необходимо отразить:

- Результаты анализа потребительского опыта (кратко: кого изучали, какие инструменты использовали или нужно бы было использовать; что интересного обнаружили (не только проблемы, но другое что-то новое в потребительском опыте; не более одного слайда, можно больше, если есть интересные открытия, скрытые потребности и т.п.);
- Определение основных проблем (с кратким обоснованием, почему именно эти проблемы определены как основные);
- Разработка концептов (3 шт.), их оценка и выбор лучшего; краткая формулировка или модель ценностного предложения + самый грубый эскиз (если материальная продукция);
- Бумажный прототип (для товара) или customer journey map/ storyboard (для услуги) для отобранного концепта;
- Функциональная и элементная модель/ описание;
- Описание интерфейса – как потребитель будет пользоваться; можно набор экранных форм, можно storyboard (рисунки, поясняющие использование), можно структурное текстовое описание; обязательно выделить ожидаемые болевые точки;
- Общие решения по дизайну и информационному образу продукции/ услуги;
- Сценарий тестирования/ улучшения. Обоснование типа тестирования.

V. РЕСУРСЫ

5.1 Основная литература

1. Кнапп, Дж., Ковитц, Б., Зерацки Дж. Спринт. Как разработать и протестировать новый продукт всего за пять дней. – М.: Альпина, 2017. Режим доступа <http://lib.alpinadigital.ru/reader/book/12843>
2. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – Альпина Паблишер, 2012. <http://lib.alpinadigital.ru/reader/book/5948>

5.2 Дополнительная литература

3. Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - М.:Дашков и К, 2018. - 220 с.: ISBN 978-5-394-02070-4 - Режим доступа: <http://proxylibrary.hse.ru:2133/catalog/product/415047>
4. Управление командой: Практическое руководство - М.:Альпина Паблишер, 2017. - 220 с.: 60x90 1/16. - (Harvard Business Review 10 лучших статей) (Переплёт) ISBN 978-5-9614-6496-2 - Режим доступа: <http://proxylibrary.hse.ru:2133/catalog/product/1003140>

5.3 Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 8.1 Professional RUS	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>

5.4 Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№ п/п	Наименование	Условия доступа
<i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i>		
1.	Консультант Плюс	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Деловая библиотека «Альпина Диджитал»	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i> URL: https://alpinadigital.ru/
3.	Электронно-библиотечная система Юрайт	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i> URL: https://biblio-online.ru/
4.	Электронно-библиотечная система Znanium.com	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i> URL: https://znanium.com/
<i>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</i>		

1.	Российская национальная библиотека	URL: http://www.nlr.ru
2.	Научная электронная библиотека «Киберленинка»	URL: http://cyberleninka.ru

5.5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

- ПЭВМ с доступом в Интернет (операционная система, офисные программы, антивирусные программы);
- мультимедийный проектор с дистанционным управлением.