



Разработка инновации в большой КОМПАНИИ

*Опыт интеграции дизайн-мышления в бизнес-
процессы организаций, включая Билайн, Интел,
Промсвязьбанк, Сбербанк*

Екатерина Храмкова, Lumiknows

InnovationStudio, 2016

РАЗРАБОТКА НОВЫХ ПРОДУКТОВ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА

SAMSUNG

PHILIPS



НПФ СБЕРБАНК
негосударственный пенсионный фонд



CONTINUUM 



harritsorensen

toca



ЗАГОРОДНЫЙ КВАРТАЛ



martika
art of foam



Кросс-индустриальная экспертиза с 2007 года

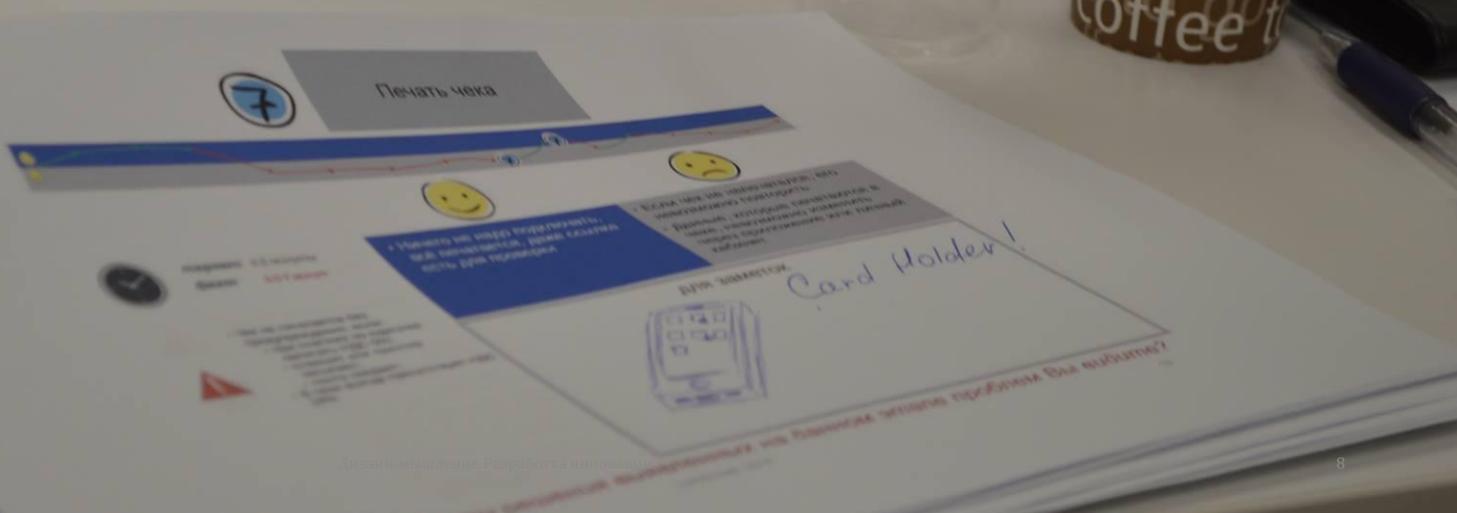
ДИЗАЙН-ИССЛЕДОВАНИЯ | СЕРВИС-ДИЗАЙН | ТРЕНДВОТЧИНГ | ПРОТОТИПИРОВАНИЕ







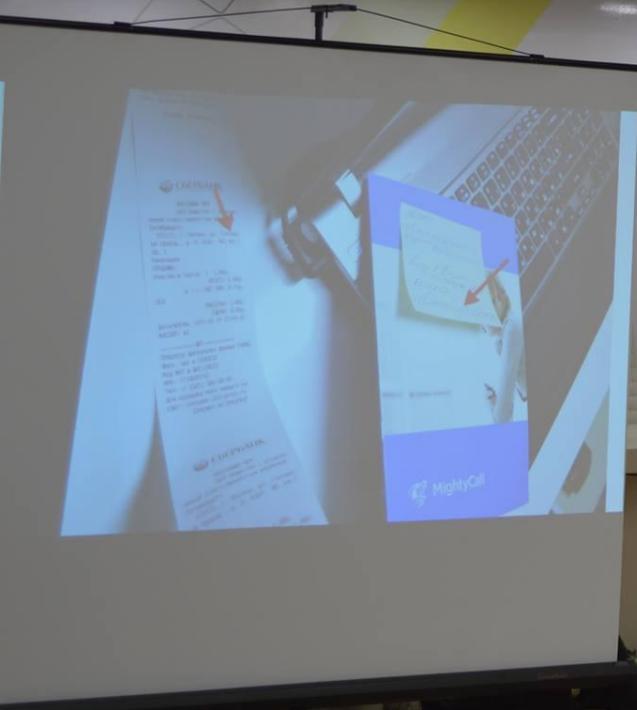






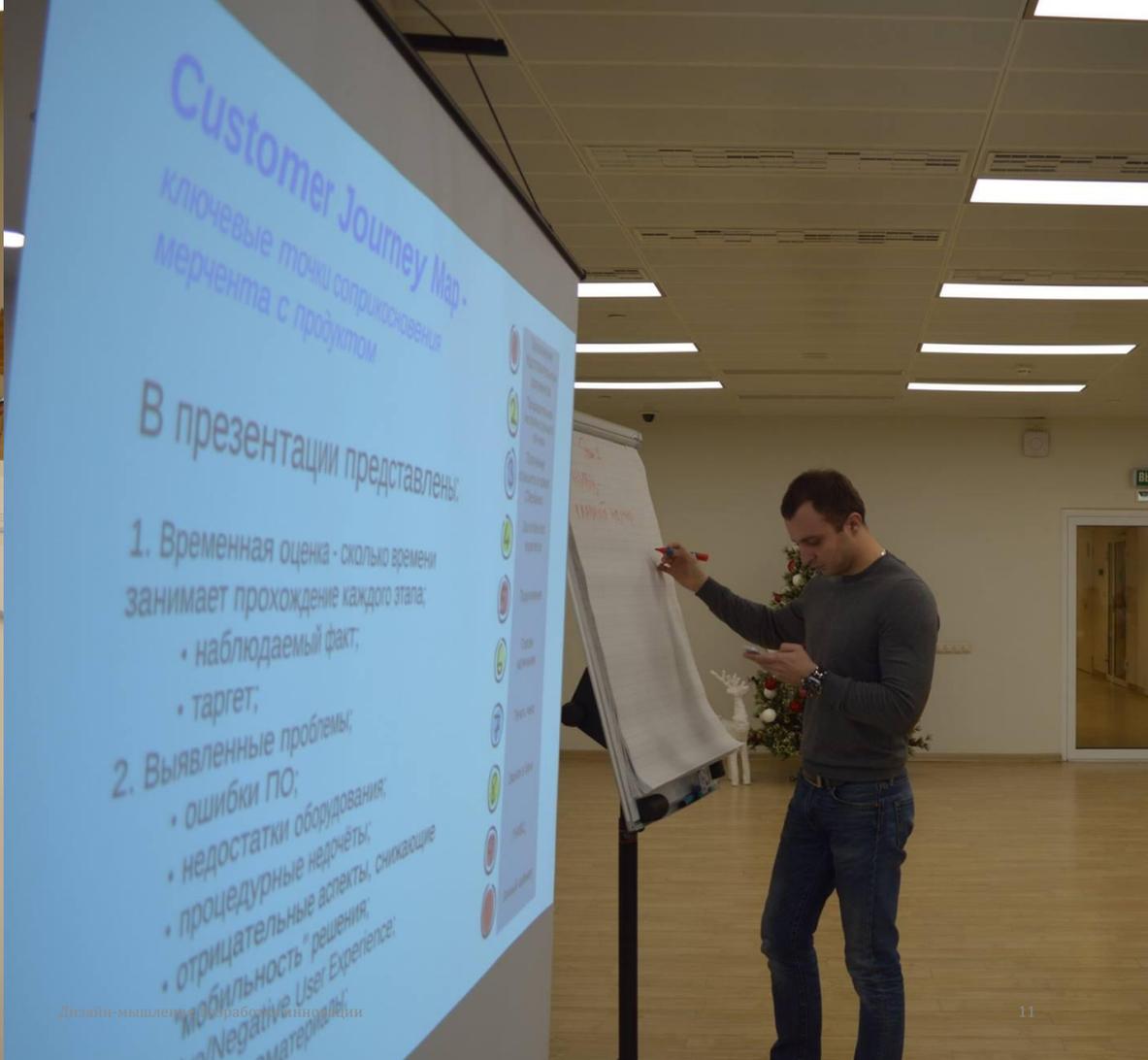
3 минуты 55 секунд Платёж

Сбербанк
ТЕХНОЛОГИИ



АНК
ЛОГИИ





Customer Journey Map - ключевые точки соприкосновения мерченнта с продуктом

В презентации представлены:

1. Временная оценка - сколько времени занимает прохождение каждого этапа:
 - наблюдаемый факт;
 - таргет;
2. Выявленные проблемы:
 - ошибки ПО;
 - недостатки оборудования;
 - процедурные недочёты;
 - отрицательные аспекты, снижающие "мобильность" решения;
 - Negative User Experience;
 - материалы;

Клиент получает продукт от "такого" КМД

КМД не привыкли настраивать точечные эмбарго, обычно это делается авторизованной кем-то КМД может неправильно ввести информацию - адреса, телефоны, название компании.

КМД не должны иметь доступ к персональной информации клиентов

КМД не знают, где брать коды ФСС, налогового органа, что такое МПД.



ЧТО МЫ ПОНИМАЕМ ПОД «ДИЗАЙНОМ»

Проектирование **взаимодействия** человека с **окружающим миром**, которое он осуществляет посредством разрабатываемых нами продуктов, услуг, бизнесов.

ЧТО ТАКОЕ «ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ»

Клиентоориентированная технология **творческого поиска**, нацеленная на создание **лучшего клиентского опыта**.

В 2006 МНЕ ДОВЕЛОСЬ БРАТЬ ИНТЕРВЬЮ У **IDEO** В ИХ ЛОНДОНСКОМ ОФИСЕ

...и я хорошо запомнила рассказ о том, как из компании, которая занималась промышленным дизайном и разработкой новых продуктов и которая была лидером в своей области, они постепенно превратились в консультантов по стратегическому развитию. Именно тогда, на рубеже 2000-х годов они и начали вводить в язык бизнеса понятие *design thinking* - “дизайн-мышление”. Компанию вынудил к этому кризис в их сфере, когда Китай превратился в мировую фабрику и множество компетенций, связанных с *product design*, покинули США. Они рассказывали о том, что в самые тяжелые времена собрали всю компанию в своей штаб-квартире в Кремниевой Долине и пригласили бизнес-гуру Гэри Хэймела выступить перед ними, и что основная мысль, которая совпала и с их пониманием происходящего, было то, что **определяющим на ближайшие десятилетия фактором будет неопределенность.**

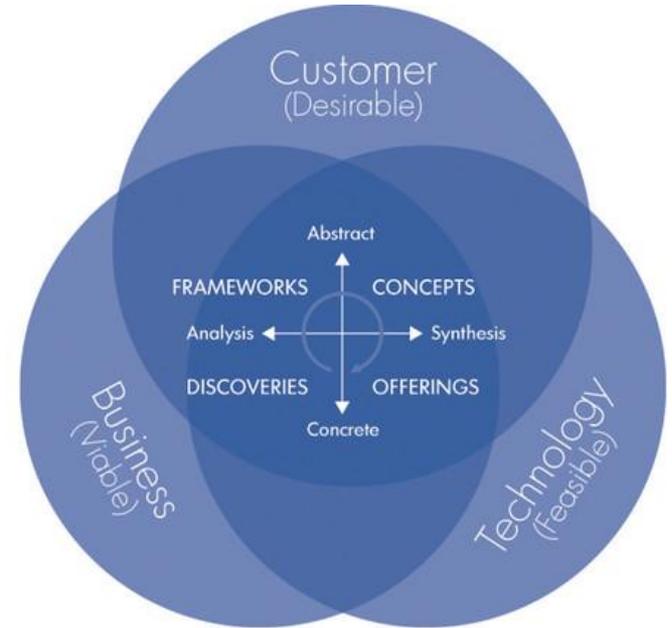
То есть **признание и принятие того факта, что мы не понимаем свой рынок, своего потребителя, будущее своего бизнеса** и что, таким образом, мы больше не можем позволить себе тратить год на разработку чего-либо, чтобы потом понять, что это не работает.

И что выиграет тот, кто сможет **быстро создавать гипотезы новых продуктов и услуг, быстро их тестировать** и быстро вносить изменения. Так оформилась методология дизайн-мышления - итеративной технологии создания быстрого прототипа нового с целью его верификации и тестирования.

ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ **САМЫМ СЛОЖНЫМ** ПРИ РАЗРАБОТКЕ НОВОГО ПРОДУКТА

ПОИСК **ИДЕИ**, КОТОРАЯ ДОЛЖНА ОТВЕЧАТЬ ТРЕМ ТРЕБОВАНИЯМ:

- (1) **Востребованности**, желанности со стороны **человека**;
- (2) **Технологическим** возможностям **массового производства**;
- (3) **Соответствию** стратегическим **задачам бизнеса**.



Дизайн-мышление позволяет сбалансировать противоречивые требования «человеческого» фактора, технологических ограничений и задач, стоящих перед бизнесом. *Source: Keeley (1993); Owen (1993).*

КАК ПРОИСХОДИТ ПОИСК **ИДЕИ** НОВОГО ПРОДУКТА

A dirt road winds through a rural landscape. On the left, a green field with curved tracks leads towards a large tree. On the right, a yellow field with straight rows of crops is visible. The sky is blue with scattered clouds.

ТАК ПУТЬ ВЫГЛЯДИТ В НАЧАЛЕ ПРОЕКТА



ТАКИМ ПУТЬ КАЖЕТСЯ БЛИЖЕ К
КОНЦУ

A group of silhouetted people is walking through a dark, maze-like structure. The structure is composed of high, rectangular walls made of dark stone or concrete blocks. A central opening in the walls allows light to stream in, illuminating the path of the people. The people are walking away from the viewer towards the light. The overall atmosphere is mysterious and suggests a journey through complexity.

И ТАКОЙ ОН НА САМОМ ДЕЛЕ...

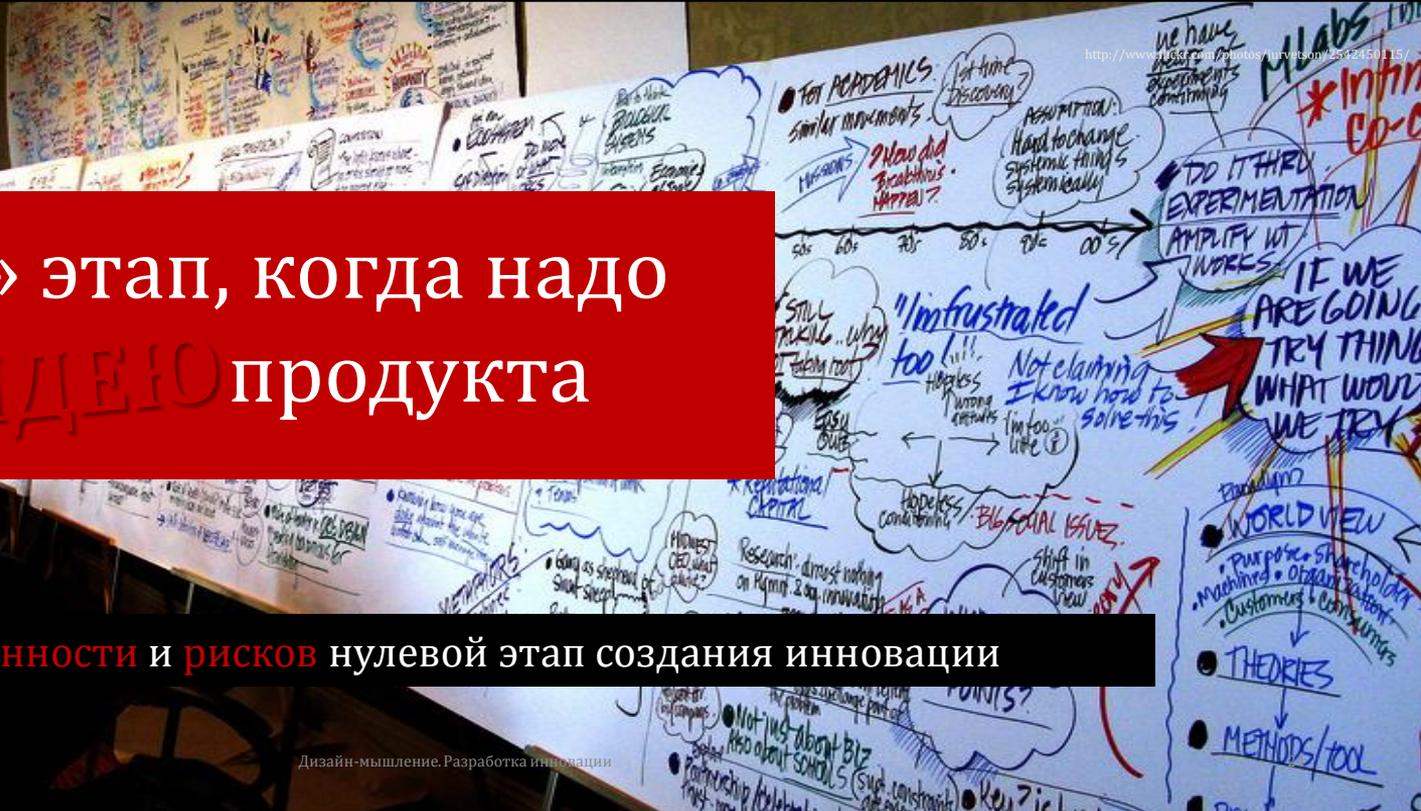
КАКОВЫ **ОСОБЕННОСТИ** ЭТАПА,
НА КОТОРОМ ПРОИСХОДИТ
ПОИСК ИДЕИ НОВОГО ПРОДУКТА



THE FUZZY FRONT END OF INNOVATION*

«Нулевой» этап, когда надо
создать ИДЕЮ продукта

*Полный неопределенности и рисков нулевой этап создания инновации



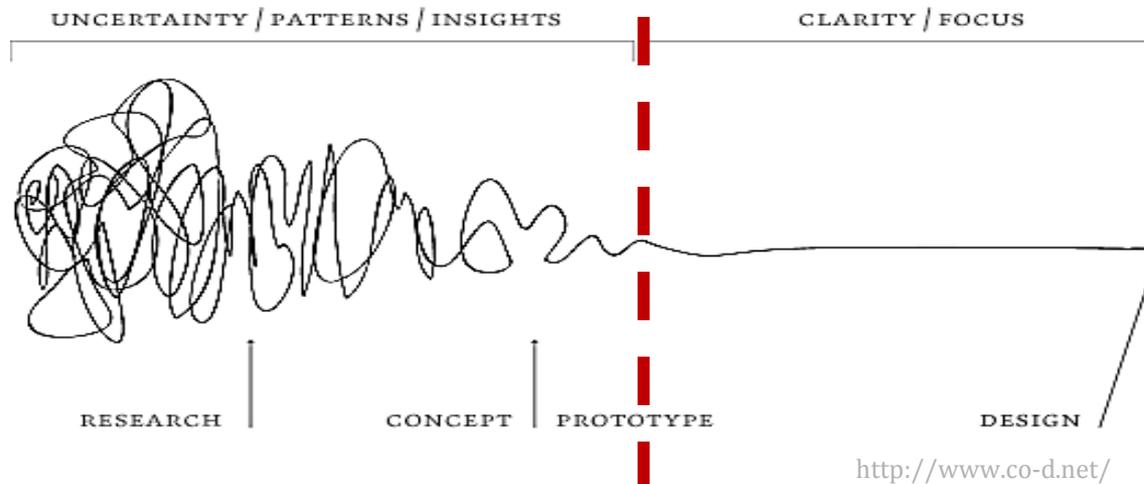
Объектом нашего исследования стали **14 высокотехнологичных компаний** с объемом продаж от \$500 млн до \$10 млрд в год. **Лишь 4 из них удалось выполнить план** по срокам, функциональности новых продуктов и рыночной доле.

Как выяснилось, каждый раз, когда в выполнении проекта возникали задержки и сбои, их **причины коренились в стадии начального проектирования**, на этапе, когда принималось решение в пользу того или иного **варианта дизайна**.

Harvard Business Review

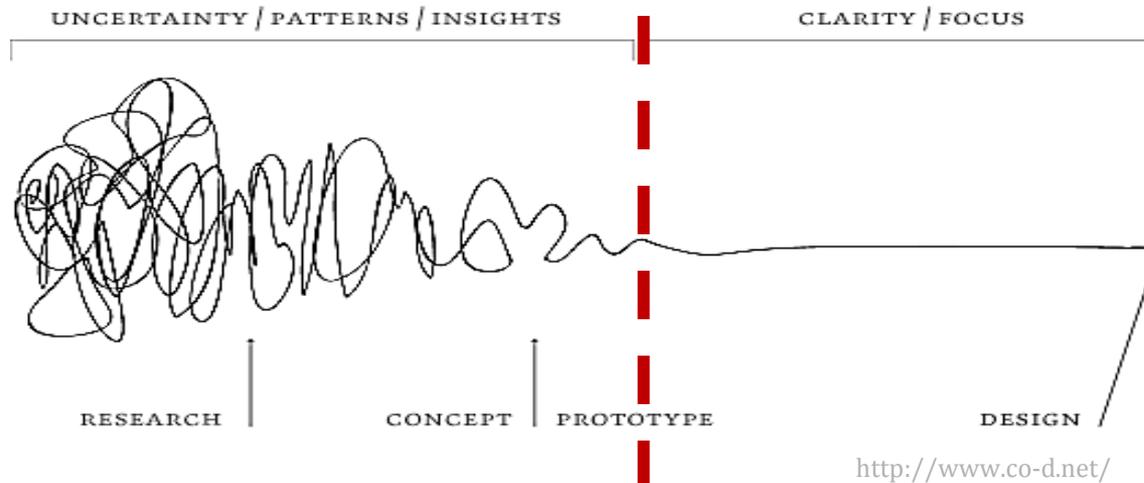
FUZZY FRONT END

ОСТАЛЬНЫЕ ЭТАПЫ NPD



ПОИСК ИДЕИ

ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ



ЭТАПЫ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ



РАЗНИЦА МЕЖДУ FFE И ОСТАЛЬНЫМИ ЭТАПАМИ NPD

	Fuzzy Front End	Остальные этапы NPD
Особенности работы	Эксперимент, часто хаотичный. Моменты «ага!». Можно спланировать работу, но не ее результаты.	Хорошо поддающаяся планированию работа, ориентированная на понятный результат.
Дата коммерциализации	Трудно предсказуема.	Высокая степень определенности.
Финансирование	Очень варьируется.	Определенный бюджет.
Ожидаемые доходы	Часто неясные, с большой степенью спекуляций.	Предсказуемы и все более понятные по мере продвижения проекта. Анализ и документация возможны.
Активность	Индивидуумы и команды, проводящие исследования с целью минимизировать риски и оптимизировать отдачу.	Мультифункциональная команда разработчиков.
Критерии прогресса	Сильные концепции.	Поэтапное достижение результатов.

Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools, and Techniques, Peter A.Koen, Greg M.Ajamian, Scott Boyce, Allen Clamen, Eden Fisher, Stavros Fountoulakis, Albert Johnson, Pushpinder Puri, and Rebecca Seibert / The PDMA ToolBook for New Product Development

КАК УСКОРИТЬ ПОИСК **ИДЕ!** НОВОГО ПРОДУКТА В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1. МЕТОДОЛОГИЯ.

Применять итеративную методологию **«Гипотеза – Модель - Проверка»**

2. ИНСТРУМЕНТАРИЙ.

Активно использовать инструментарий **дизайн-исследований**

3. ФОКУС.

Оттачивать навыки создания **«быстрых» прототипов и тестов**

4. ЛЮДИ.

Создать **мобильный спецназ** – команду многоруких мультидисциплинарных спецов, способных генерить гипотезы, быстро их проектировать и тестить

5. ПОДХОД.

Изменить **МОЗГИ**: вырабатывать в себе высокую толерантность к неопределенности, нелинейное мышление

НА САМОМ ДЕЛЕ, **СНАЧАЛА**

надо изменить **МОЗГИ**

...и на время забыть про метрики



- 1. МОЗГИ**
2. «ГИПОТЕЗА – МОДЕЛЬ - ПРОВЕРКА»
3. ДИЗАЙН-ИССЛЕДОВАНИЯ
4. «БЫСТРЫЕ» ПРОТОТИПЫ И ТЕСТЫ
5. МОБИЛЬНЫЙ СПЕЦНАЗ

Компании страдают
«зашоренным
видением»:

у них все хорошо, если
дело касается работы
с уже обозначенными
стратегическими
перспективами, но
плохо с выявлением
новых возможностей,
которые еще никто
не обозначил как
«стратегические».

*Stanford Research
Institute*





ТОННЕЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Работает с **уже выявленными**
стратегическими возможностями



ДИЗАЙН- МЫШЛЕНИЕ

Позволяет **увидеть новые**
стратегические возможности

КОНВЕРГЕНТНОЕ МЫШЛЕНИЕ:

умение находить
решение в рамках
поставленной задачи



ДИВЕРГЕНТНОЕ МЫШЛЕНИЕ:

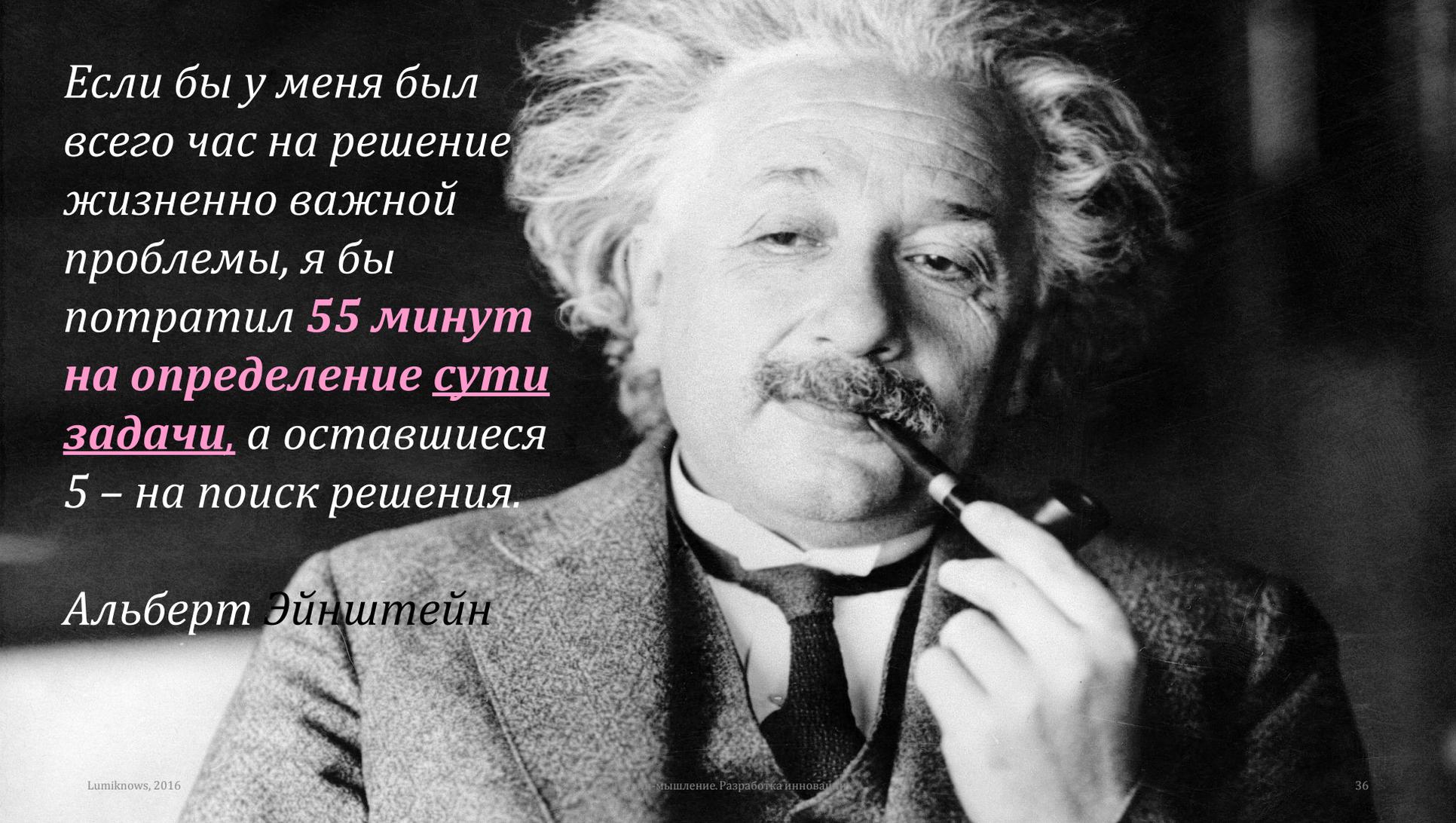
умение расширять «зону
поиска» и ставить *новые
задачи*



ПОЧЕМУ ТАК ВАЖЕН РЕЖИМ **ДИВЕРГЕНЦИИ?**

Мы привыкли **сразу бросаться решать задачу** вместо того, чтобы остановиться и спросить себя:
«А ту ли задачу мы решаем?».

Таким образом, мы тратим очень много времени на решение «не тех» проблем...

A black and white portrait of Albert Einstein, showing him from the chest up. He has his characteristic wild, white hair and a mustache. He is wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a dark tie. He is holding a pipe in his mouth with his right hand. The background is dark and out of focus.

*Если бы у меня был
всего час на решение
жизненно важной
проблемы, я бы
потратил **55 минут**
на определение сути
задачи, а оставшиеся
5 – на поиск решения.*

Альберт Эйнштейн

КАК ЧАСТО ВЫ ЗАДАЕТЕ СЕБЕ ВОПРОС,

КАКОЙ **ТИП МЫШЛЕНИЯ** Я СЕЙЧАС
ИСПОЛЬЗУЮ – «ДИВЕРГЕНТНЫЙ» ИЛИ
«КОНВЕРГЕНТНЫЙ»?

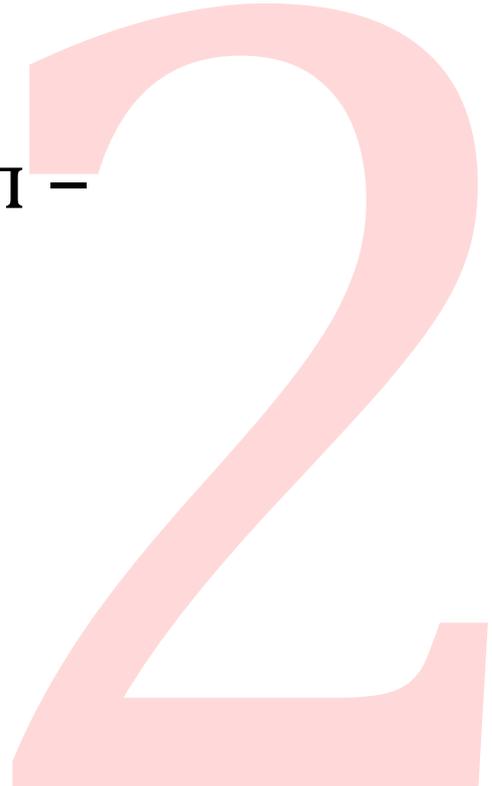
КАК ЧАСТО ВЫ ЗАДАЕТЕ СЕБЕ ВОПРОС,

КАКОЙ **ТИП МЫШЛЕНИЯ** Я СЕЙЧАС
ИСПОЛЬЗУЮ – «ДИВЕРГЕНТНЫЙ» ИЛИ
«КОНВЕРГЕНТНЫЙ»?

Задавайте себе и коллегам почаще...

«ГИПОТЕЗА – МОДЕЛЬ – ПРОВЕРКА»

исповедуйте главный принцип –
итеративность



1. МОЗГИ
2. «ГИПОТЕЗА – МОДЕЛЬ - ПРОВЕРКА»
3. ДИЗАЙН-ИССЛЕДОВАНИЯ
4. «БЫСТРЫЕ» ПРОТОТИПЫ И ТЕСТЫ
5. МОБИЛЬНЫЙ СПЕЦНАЗ



ГИПОТЕЗА

СОЗДАНИЕ ПОЛЯ ГИПОТЕЗ
ИДЕЙ НОВОГО ПРОДУКТА

МОДЕЛЬ

БЫСТРЫЕ ПРОТОТИПЫ
ГИПОТЕЗ, РЕАЛИЗУЮЩИЕ
КЛЮЧЕВОЙ СЦЕНАРИЙ

ПРОВЕРКА

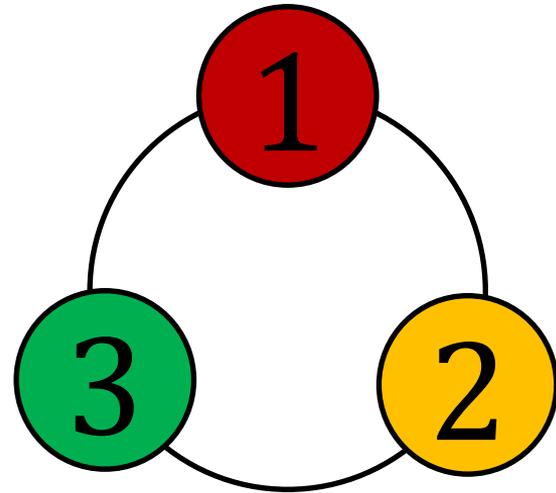
БЫСТРОЕ ДЕШЕВОЕ
ТЕСТИРОВАНИЕ ГИПОТЕЗ-
ПРОТОТИПОВ

X



Линейный **поступательный** процесс, в котором понятны начало и конец

V



Итеративный процесс, осуществляемый циклами: «Гипотеза – Модель - Проверка»

ТЕХНОЛОГИЯ «ДУМАЙ КАК СОЗДАТЕЛЬ»



©Lumiknows, 2015

КАК ЧАСТО ВЫ ЗАДАЕТЕ СЕБЕ ВОПРОС,

МОЖЕМ ЛИ МЫ СКАЗАТЬ, ЧТО НАША
РАБОЧАЯ ГИПОТЕЗА ПОДТВЕРДИЛАСЬ
ИЛИ МЫ ДОЛЖНЫ СДЕЛАТЬ ШАГ НАЗАД?

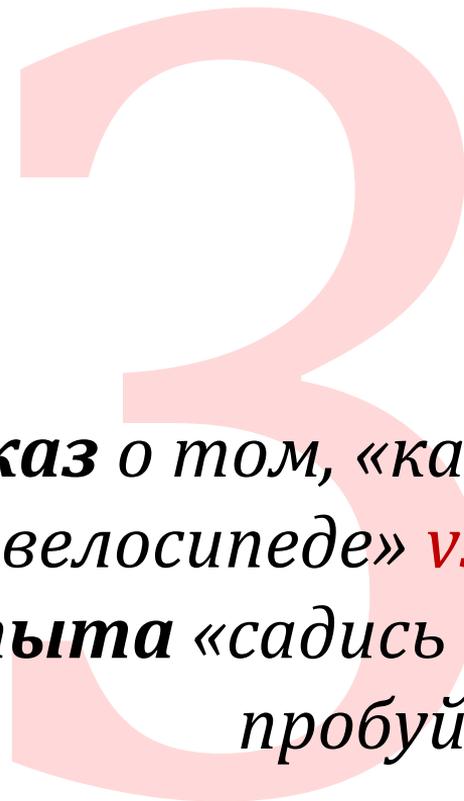
КАК ЧАСТО ВЫ ЗАДАЕТЕ СЕБЕ ВОПРОС,

МОЖЕМ ЛИ МЫ СКАЗАТЬ, ЧТО НАША
РАБОЧАЯ ГИПОТЕЗА ПОДТВЕРДИЛАСЬ
ИЛИ МЫ ДОЛЖНЫ СДЕЛАТЬ ШАГ НАЗАД?

Задавайте себе и коллегам почаще...

ДИЗАЙН-ИССЛЕДОВАНИЯ

учитывайте **отличие** от
маркетинговых исследований



*подробный **рассказ** о том, «как
кататься на велосипеде» **vs.**
реального **опыта** «садись и
пробуй»*

1. МОЗГИ
2. «ГИПОТЕЗА – МОДЕЛЬ - ПРОВЕРКА»
3. **ДИЗАЙН-ИССЛЕДОВАНИЯ**
4. «БЫСТРЫЕ» ПРОТОТИПЫ И ТЕСТЫ
5. МОБИЛЬНЫЙ СПЕЦНАЗ

ТРАДИЦИОННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕТОДЫ БУКСУЮТ

КОГДА НУЖНО ВЫЯВИТЬ
ИННОВАЦИОННУЮ ИДЕЮ ПРОДУКТА,
А НЕ ПРОВЕРИТЬ *уже известные*
факты...

ТРАДИЦИОННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕТОДЫ БУКСУЮТ

Если бы я спросил людей, что им нужно, они бы попросили лошадь, которая бегаёт быстрее нынешних.

*Henry Ford,
Начало 20 в.*

Если бы я спросил людей несколько лет назад, что им нужно в видеомаягнитофонах больше всего, многие попросили бы «супербыструю» перемотку. Как вы можете послушаться «голоса своего потребителя»?!

Но как только вы создали бы видеомаягнитофон с самой быстрой перемоткой, вас снесло бы с рынка, ведь появились DVD-плейеры, которым перемотка не нужна в принципе!

*Tom Kelley,
IDEO, Начало 21 в.*

Результат
маркетингового
исследования

100 людей

1 идея
продукта



Результат
дизайн-
исследования

10 людей

100 идей
продуктов



*Design in Technology
program, University of
Cambridge, Judge
Institute of
Management*

Маркетинговые исследования:
фокус на «customer experience»



Дизайн-исследования:
фокус на «human experience»



КАК ЧАСТО ВЫ ЗАДАЕТЕ СЕБЕ ВОПРОС,

КАКОЙ **СМЫСЛ** ВНОСИТ НАШ ПРОДУКТ В
РЕАЛЬНУЮ ЖИЗНЬ ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА?

КАК ЧАСТО ВЫ ЗАДАЕТЕ СЕБЕ ВОПРОС,

КАКОЙ **СМЫСЛ** ВНОСИТ НАШ ПРОДУКТ В
РЕАЛЬНУЮ ЖИЗНЬ ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА?

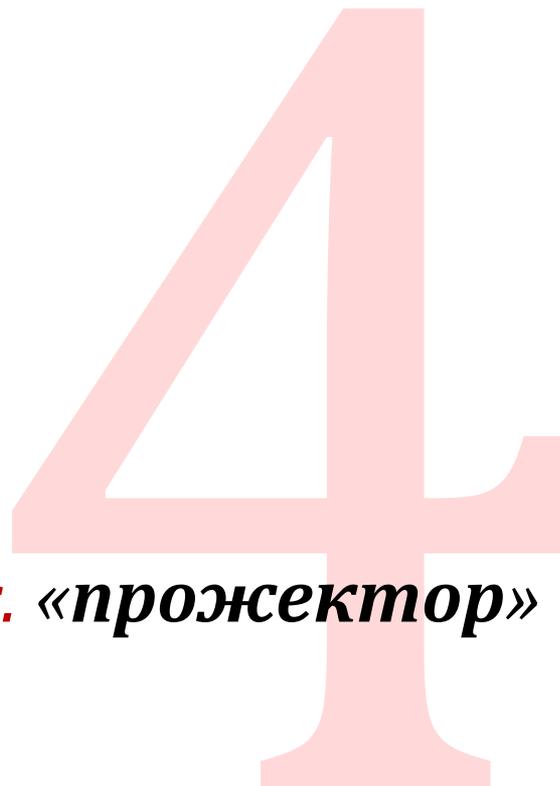
Задавайте себе и коллегам почаще...

«БЫСТРЫЕ» ПРОТОТИПЫ И ТЕСТЫ

учитывайте **отличие** от
классического юзабилити-
тестирования

1. МОЗГИ
2. «ГИПОТЕЗА – МОДЕЛЬ - ПРОВЕРКА»
3. ДИЗАЙН-ИССЛЕДОВАНИЯ
4. **«БЫСТРЫЕ» ПРОТОТИПЫ И ТЕСТЫ**
5. МОБИЛЬНЫЙ СПЕЦНАЗ

«фонарик» vs. «прожектор»



ЧТО ТАКОЕ «БЫСТРЫЙ ПРОТОТИП»

Быстрый и дешевый способ визуализации гипотезы, облегчающий ее **(1) проверку, (2) уточнение и (3) коммуникацию** как потенциальным пользователям, так и коллегам внутри компании.

ЧТО ТАКОЕ «БЫСТРЫЙ ПРОТОТИП»





Цель «быстрого» тестирования: проверка **идеи**
продукта, поиск **новых гипотез**



Цель классического ю-тестирования: проверить
удобство использования продукта в рамках
заданных сценариев

ФОРМАТ ОФОРМЛЕНИЯ СЕССИИ “БЫСТРОГО ТЕСТИРОВАНИЯ”:

Дата: 25.06.2015

Место тестирования: ОПЕРУ на Вавилова.

Тестирование: Прототип одного из элементов “Модуля обращений” - “Рецепта”

Ссылка на прототип (если имеется html-версия): <http://...>

Гипотеза тестирования изначальная: “Рецепт” должен позволить сотруднику уменьшить количество “решаемых в моменте задач”

Продолжительность сессии тестирования: 1 час

Количество людей, с которыми удалось провести тестирование: 2 человека

Описание контекста: Отсутствие клиентов в течение первых 30 минут позволило провести подготовительную работу и тестирование прототипа на двух сотрудниках. Велась видеозапись.

Заключение тестирования:

Четко видны две разные персоны пользования: “продвинутый” (Ольга) и “новичок” (Алена).

Для каждой из персон имеются свои особенности пользования (usage models).

(1) “Продвинутая” персона не склонна пользоваться “рецептом”, однако, тестирование выявило интересный факт: опыт подсказывает ей важность поддержания визуального и эмоционального контакта с клиентом. Для этого используются такие “приспособления”, как коробочка с бумажками, посредством записи на которые демонстрируется клиенту, что им занимаются. По этой же причине персона старается минимизировать взаимодействие с компьютером, чтобы клиент не подумал, что “там уткнулись в компьютер и чем-то своим занимаются”;

(2) Персона “новичок” не владеет таким “неявным знанием”, как поддерживать постоянный контакт с клиентом путем демонстративной записи на листках и минимизации времени, когда она смотрит в компьютер. Ей “рецепт” помогает, однако, она не озабочена тем, чтобы пользоваться листками для записи информации от клиента. Информация от клиента усваивается ею не с первого раза, происходят уточнения, со стороны выглядящие как рассеянность и невнимание к клиенту.

Гипотезы тестирования уточненные:

Для сотрудника:

“Рецепт” должен ускорять превращение “новичка” в “продвинутого” сотрудника путем утилизации “неявного знания” последнего: следованию скриптам и минимизации усилий на демонстрацию клиенту того, что им занимаются.

Задача уточненная: Как мы можем помочь “новичку” быстрее

превратиться в “продвинутого”, используя “неявное знание” последнего:

Для клиента:

Взаимодействие сотрудник - клиент должно происходить так, чтобы последний понимал, что происходит в каждый конкретный момент, а сотрудник, таким образом, не дергался по поводу того, что клиент может подумать, что это не им занимаются.

Задача уточненная: Как мы можем помочь клиенту понимать, что происходит в каждый конкретный момент и снять, таким образом, с сотрудника эмоциональное бремя. Как “рецепт” может быть усилен механизмом обратной связи с клиентом.

Примеры “прозрачности” процесса для клиента: drive-in в McDonalds, веб-камеры на стройке.

Возникшие вопросы:

(1) Что Ольга вводила на сканере/принтере (большое количество нажатий кнопок), когда сканировала документ?

(2) Прояснить с Анной: Ольга сказала, что банкомат может быть еще “не снят” на момент обращения клиента, и денег в Сверке все равно не увидеть. Анна говорит, что информация об этом в Сверке актуальна с точностью до 1 часа.

КАК ЧАСТО ВЫ ЗАДАЕТЕ СЕБЕ ВОПРОС,

КАК МОЖНО **УТОЧНИТЬ** НАШУ ГИПОТЕЗУ
ПОСЛЕ ДАННОГО ТЕСТИРОВАНИЯ?

КАК ЧАСТО ВЫ ЗАДАЕТЕ СЕБЕ ВОПРОС,

КАК МОЖНО **УТОЧНИТЬ** НАШУ ГИПОТЕЗУ
ПОСЛЕ ДАННОГО ТЕСТИРОВАНИЯ?

Задавайте себе и коллегам почаще...

МОБИЛЬНЫЙ СПЕЦНАЗ

создайте культуру «внутреннего
предпринимательства» -
intrepreneurship

1. МОЗГИ
2. «ГИПОТЕЗА – МОДЕЛЬ - ПРОВЕРКА»
3. ДИЗАЙН-ИССЛЕДОВАНИЯ
4. «БЫСТРЫЕ» ТЕСТЫ
5. **МОБИЛЬНЫЙ СПЕЦНАЗ**

*...и не заставляйте этих же
людей реализовывать те
идеи, которые они вам
принесли*

*Это те «диссиденты» внутри компании, которых вы бы уволили за то, что они **не соответствуют корпоративной «программе»**. ...Именно такие становятся основателями стартапов.*

*Это инноваторы, которые хотят создавать новые, разрушающие стереотипы бизнес-модели. Их отличительная особенность – скорость... Эти группы должны быть физически изолированы от остальных операционных подразделений (в корпоративный инкубатор или их собственную организацию). И для них требуются **особые план, процедуры, политика, вознаграждение и KPI**.*

Steve Blank, [Lean Innovation Management – Making Corporate Innovation Work](#), 26 June 2015



В НАШЕ ВРЕМЯ ВЫИГРЫВАЮТ НЕ ТЕ, КТО БОЛЬШЕ И СИЛЬНЕЕ...



В НАШЕ ВРЕМЯ ВЫИГРЫВАЮТ НЕ ТЕ, КТО БОЛЬШЕ И СИЛЬНЕЕ, А ТЕ, КТО МОЖЕТ БЫСТРЕЕ ИЗМЕНЯТЬСЯ...

TAKEAWAYS

КАК УСКОРИТЬ ПОИСК **ИДЕ!** НОВОГО ПРОДУКТА В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1. МЕТОДОЛОГИЯ.

Применять итеративную методологию **«Гипотеза – Модель - Проверка»**

2. ИНСТРУМЕНТАРИЙ.

Активно использовать инструментарий **дизайн-исследований**

3. ФОКУС.

Оттачивать навыки создания **«быстрых» прототипов и тестов**

4. ЛЮДИ.

Создать **мобильный спецназ** – команду многоруких мультидисциплинарных спецов, способных генерить гипотезы, быстро их проектировать и тестить

5. ПОДХОД.

Изменить **МОЗГИ**: вырабатывать в себе высокую толерантность к неопределенности, нелинейное мышление

ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ СТОИТ ЗАДАВАТЬ **ПОСТОЯННО**

КАКОЙ **ТИП**
МЫШЛЕНИЯ МЫ
СЕЙЧАС
ИСПОЛЬЗУЕМ –
«ДИВЕРГЕНТНЫЙ»
ИЛИ
«КОНВЕРГЕНТНЫЙ»?

МОЖЕМ ЛИ МЫ
СКАЗАТЬ, ЧТО НАША
РАБОЧАЯ ГИПОТЕЗА
ПОДТВЕРДИЛАСЬ
ИЛИ МЫ ДОЛЖНЫ
СДЕЛАТЬ ШАГ
НАЗАД?

КАКОЙ **СМЫСЛ**
ВНОСИТ НАШ
ПРОДУКТ В
РЕАЛЬНУЮ ЖИЗНЬ
ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА?

КАК МОЖНО
УТОЧНИТЬ НАШУ
ГИПОТЕЗУ ПОСЛЕ
ДАННОГО
ТЕСТИРОВАНИЯ?

КТО В НАШЕЙ
КОМАНДЕ ОТВЕЧАЕТ
ЗА ТО, ЧТОБЫ МЫ
ВСЕГДА
ОСОЗНАВАЛИ, С
КАКОЙ ГИПОТЕЗОЙ
СЕЙЧАС РАБОТАЕМ?

P.S.

...*Сегодня* пропасть между тем, что можно только **вообразить** и тем, что может стать **реальностью**, еще никогда не была такой микроскопической.

Однако организациям **недостает «коллективного воображения».**

*Гэри Хэймел (Gary Hamel),
«Во главе революции»*





MIND THE GAP!



Разработка инновации в большой КОМПАНИИ

ВОПРОСЫ?

Екатерина Храмкова, Lumiknows

InnovationStudio, 2016