



TRIZ

40 ИННОВАЦИОННЫХ ПРИЕМОВ: Рекомендации и примеры

Для применения в бизнесе и менеджменте

© 2007-2020. Адаптировано и дополнено: Валерий Сушков

ICG Training and Consulting, Enschede
www.xtriz.com

40 ТИПОВЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРИЕМОВ ДЛЯ БИЗНЕСА И МЕНЕДЖМЕНТА

В документе представлена адаптированная и модифицированная версия 40 инновационных приемов устранения противоречий и поиска идей новых решений в области бизнеса и менеджмента. Данная версия включает 40 приемов, 190 рекомендаций и 402 примера.

Первоначально 40 изобретательских приемов были разработаны автором ТРИЗ Г.С. Альтшуллером для технических приложений¹ и позже адаптированы для решения противоречий, возникающих в бизнесе и управлении.

Наименования и формулировки приемов в данном документе могут не совпадать с наименованиями и формулировками приемов в другой литературе по ТРИЗ, так как были изменены на основе опыта и исследований, проведенных компанией ICG T&C при создании документа.

В частности, по сравнению с оригинальной версией 40 типовых приемов устранения технических противоречий, были проведены следующие изменения:

- Полностью изменено содержание приемов 8, 9, 12, 14, 18, 19, 28, 29, 30, 31, 36, 37, 38
- Изменены названия приемов 1, 10, 20, 26, 27, 32, 35, 40.
- В каждом приеме были переработаны и адаптированы рекомендации по применению приема, также добавлены новые рекомендации.

Данная версия основана на материалах Г. Альтшуллера, Р. Фулбрайта, Д. Манна, К. Ри, В. Сушкова.

¹ Альтшуллер Г.С., 1973. Типовые приемы устранения технических противоречий. Официальный фонд Г.С. Альтшуллера. <https://www.altshuller.ru/>

#1: СЕГМЕНТИРОВАНИЕ



Рекомендации

- Разделите систему или объект на независимые или взаимосвязанные части.
- Разделите систему или объект на части так, чтобы некоторые ее части могли бы при необходимости легко удаляться (и возвращаться обратно при необходимости).
- Сделайте вашу систему или объект составной из отдельных объектов / сегментов.
- Увеличьте степень фрагментирования системы, уменьшая размеры объектов и подсистем и увеличивая их количество.
- Разделите процесс или какой либо его сегмент (активность) на более мелкие сегменты.
- Увеличьте степень фрагментирования процесса.
- Увеличьте различия между сегментами процесса.

Примеры

- Разделение крупной бизнес-единицы на несколько мелких единиц позволяет повысить уровень их динамичности.
- Разделение проекта на несколько частей помогает лучше контролировать исполнение проекта.
- Оценивание сложной деятельности набором различных параметров позволяет сохранить общую производительность сбалансированной.
- Разделение оценочного критерия на несколько простых.
- Разделение коммерческого предложения на несколько опционных компонентов.
- «делегирование»: распределение принятия решений.
- Разделение большого ресторана на несколько уютных «домашних» ресторанчиков.
- Большое рекламное объявление может быть размещено только в толстом журнале. Иногда более эффективно разместить несколько небольших объявлений в различных типах изданий.
- Маркетинговая сегментация по демографии, социологии, психографии, жизненным стилям и т.п. (создание микро-ниш).
- Сборка различных конфигураций конечного продукта из одинаковых компонентов.
- Секционная мебель, модульные компьютерные компоненты.

#2: ВЫНЕСЕНИЕ



Рекомендации

- Если какие-то части системы или сегменты процесса негативно влияют на другие части или создают нежелательный эффект, вынесите влияющую часть системы или сегмент процесса, отделив их от системы или процесса в пространстве или времени.
- Изолируйте мешающую часть системы или сегмент процесса.
- Если некоторое свойство системы или процесса влияет на другие свойства или функции системы или процесса, найдите, какая часть системы или процесса порождает это свойство, и отделите ее от системы или процесса, создав другую систему или процесс, или же переместив это свойство в другую часть системы или процесса.
- «Выделите» только необходимое свойство системы или процесса, создав другую систему или процесс, которые обладают только требуемым свойством.

Примеры

- Вынесение экологически вредной производственной единицы за границы города.
- Разделение конструкторских (опытных разработок) и производственных операций.
- Разделение производства и ремонта.
- Выделить влияющую часть бизнес-процесса и отдать ее на аутсорсинг.
- Аутсорсинг не-ключевых частей бизнес-системы или бизнес-процесса.
- Можно увеличить объем продаж при предварительной доставке продукта пользователям.
- Позволить пользователям удалить те части системы, в которых они не нуждаются, еще до поставки.
- «Изолировать» во времени или пространстве те части бизнес-системы или процесса, которые создают ненужное напряжение.
- Удаленное обучение.
- Работа в домашнем офисе.
- Lean – экономное производство.
- Создание новых компаний для каждого нового бренда.

#3: МЕСТНОЕ КАЧЕСТВО



Рекомендации

- Вместо однородной структуры объекта используйте неоднородную структуру, выделяя в объекте область, в которой проявится положительный эффект или ограничится отрицательный эффект.
- Вместо однородной структуры процесса используйте неоднородную структуру.
- Отделите в пространстве и /или времени сегмент процесса, который вызывает проблемы.
- Сделайте однородную структуру окружающей среды неоднородной.
- Если две функции системы выполняются одной ее частью и это вызывает проблемы, разделите эту часть на две части.
- Для каждой части системы и ее окружения создайте максимально благоприятные условия функционирования.
- Для каждого сегмента процесса и его окружения создайте наиболее благоприятные условия функционирования.

Примеры

- В сети ресторанов быстрого питания местные блюда разнообразят линейку стандартных блюд.
- Размещение производств или дистрибьюторских центров в непосредственной близости от потребителей.
- Размещение рядом функционально подобных товаров на складе позволяет улучшить складскую логистику.
- Изменение рабочих часов позволяет организовать взаимодействие людей, работающих над одним проектом, в разных часовых поясах.
- Найм локальных сотрудников для изучения культурных особенностей местных клиентов.
- Подготовка специалистов в центрах повышения квалификации.
- «Детские зоны» в ресторанах.
- Настройка рабочего места для улучшения эргономических и психологических условий.
- Вместо одного продавца группа из нескольких экспертов в разных областях отвечает на вопросы заказчика.
- Страницы сайта меняют цвет и стиль в зависимости от контента.
- Комнаты отдыха оформлены в теплом расслабляющем стиле.
- Привлечение узких экспертов для выполнения соответствующих стадий проекта.

#4: АСИММЕТРИЯ



Рекомендации

- Если система имеет симметричную структуру, попробуйте сделать ее ассиметричной.
- Если система является ассиметричной, увеличьте степень ассиметричности.
- Изменяйте степень ассиметричности динамично, в зависимости от операционных условий.
- Сделайте симметричное взаимодействие ассиметричным.
- Увеличьте или уменьшите степень симметричности процесса в зависимости от операционных условий и требуемых результатов.

Примеры

- Индивидуальное бюджетирование подразделений вместо одинакового увеличения или уменьшения бюджета подразделений (на одинаковый процент).
- Больше «потребителя» в отношениях поставщик – потребитель.
- Сотрудничество со «смежными» организациями.
- Философия проектирования 4М от Honda: Man Max – Machine Min (Много человека – мало машины»).
- Рекламные коробки ассиметричной формы привлекают больше внимания.
- Ассиметричная форма рабочего стола отрегулирована для рабочих потребностей и отдыха.
- Внедрение динамически изменяющейся степени ассиметрии бизнес-процесса в зависимости от вариативности бизнес-циклов.
- Ассиметричное оценивание: Оценке подлежат только ответы на релевантные вопросы.

#5: ОБЪЕДИНЕНИЕ



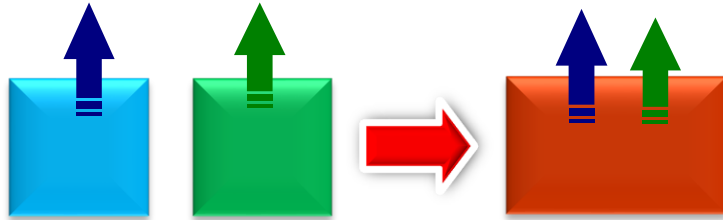
Рекомендации

- Объедините одинаковые (или схожие) части или компоненты системы в пространстве.
- Объедините одинаковые (или схожие) части или компоненты системы во времени.
- Объедините две (или более) различных системы для достижения синергетического эффекта.
- Объедините две (или более) системы для повышения эффективности или сохранения пространства, времени, энергии или любых других ресурсов.
- Объедините два или более процесса или операции в один (одну).
- Объедините системы, выполняющие разные процессы или работы, в одну систему.

Примеры

- Различные виды маленьких магазинчиков объединяются в торговый центр.
- Кассовый аппарат обрабатывает карточки различных банков.
- Банки и т.п. предоставляют клиентам полный спектр финансовых услуг – текущие расчеты, депозиты, кредиты, пенсионные сбережения – единым пакетом.
- Для проникновения на неизвестный рынок создается совместное предприятие между двумя схожими компаниями, работающими в разных странах.
- Выставки проводятся одновременно с конгрессами.
- Несколько компаний создают совместный логистический центр в другой стране.
- Сетевое производство.
- В Токио фибер-оптические кабельные линии размещаются в существующих водопроводных системах, что исключает необходимость в проведении дополнительных земляных работ и экономит место.
- iPod: комбинация mp3 плеера и iTunes онлайн сервисов предопределила рыночный успех продукта
- В условиях дефицита компетенций два кандидата, сильных в одних сферах, но слабых в других, могут быть наняты на одну должность.

#6: УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ



Рекомендации

- Если имеется несколько объектов или систем, выполняющих схожие функции или реализующие схожие цели, рассмотрите возможность создание одной системы, способной выполнять эти функции; при этом отпадет необходимость в нескольких разных системах.
- Если имеется несколько схожих процессов, работающих в разных областях, или несколько разных процессов, реализующих схожие цели, рассмотрите возможность создание одного процесса, который будет применим в разных областях.

Примеры

- Сотрудники с разными компетенциями в одном проекте.
- Найм сотрудника, обладающего как техническими, так и управленческими компетенциями.
- «One-stop shopping»: заправочная станция, на которой можно приобрести топливо, страховку, банковские сервисы, продукты и т.п.
- «Total Performance Scorecard» - методика, которая объединяет большое количество различных параметров для измерения и улучшения краткосрочного и долгосрочного потенциала сотрудников и организаций.
- Объединение частей разных процессов, потребляющих одинаковые ресурсы.
- «Well-being store»: продуктовый супермаркет, в котором можно получить советы консультанта по диете.
- «Media Center PC»: персональный компьютер, который дополнительно предоставляет аудио и видео функции.
- eBay: универсальный аукцион.
- Универсальные билеты на различные виды общественного транспорта.
- Обучение различным дисциплинам в едином обучающем центре.

#7: «МАТРЕШКА»



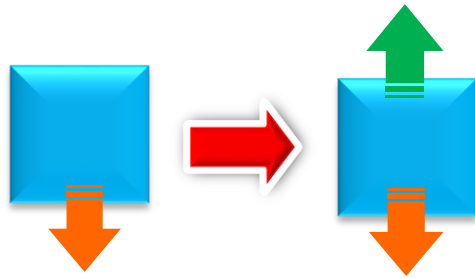
Рекомендации

- Разместите один объект или систему внутри другого объекта или другой системы.
- Увеличьте количество вложенных систем / объектов.
- Сделайте одну систему динамически становящейся частью другой системы, когда это необходимо, а затем разделяйте системы.
- Введите новый процесс внутри существующего процесса.
- Увеличьте количество вложенных процессов.
- Сделайте работы (операции) процесса динамически возникающими при необходимости и исчезающими при ненужности.

Примеры

- Склад внутри склада.
- Брендовые бутики внутри большого торгового центра.
- Продукты, вложенные в другие продукты.
- Аренда автомобилей в аэропортах.
- Компании внутри холдингов.
- Некурящие зоны в кафе и ресторанах.
- Центры прибыли внутри организации.
- Иерархия потребностей сотрудника: Базовые, Окружающей среды, Простые индивидуальные, Сложные индивидуальные, Трансцендентные.
- Ориентация на иерархию клиентов при выводе нового продукта.
- Работа над реальным проектом во время обучающего семинара.
- Найм стороннего менеджера на время реорганизации компании.
- Включение подпроектов в проекты. Увеличение количества вложенных подпроектов.
- Создание временных рабочих групп внутри отделов и организаций.

#8: ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ



Рекомендации

- Если некоторое действие системы или процесса вызывает проблемы, но это действие должно быть сохранено, компенсируйте проблемы, подвергая систему или процесс «противодействию»: противоположно направленному действию.
- Рассмотрите возможность разделения системы на две части таким образом, чтобы их нежелательные действия компенсировали друг друга.
- Измените окружение системы или процесса таким образом, чтобы окружение само выполняло компенсирующее действие или противодействие.
- Свяжите две системы, которые вместе производят противоположные действия.

Примеры

- Пригласите в дискуссию участников, имеющих противоположную точку зрения.
- «Провокационные» вопросы в дискуссии часто приводят к неожиданным идеям.
- В риск-менеджменте применяется одновременная разработка оптимистических и пессимистических сценариев.
- В объединении двух компаний одна «тянет» другую, используя свои сильные стороны (систему дистрибуции, маркетинг, технологии и т.п.).
- Высокоприбыльные товары в гипермаркетах компенсируют низкую прибыль от других товаров.
- Одна и та же компания предоставляет строительные сервисы и сервисы по демонтажу.
- Букинистический магазин покупает и продает книги.
- Найм дорогих и дешевых специалистов вместо «средних».

#9: ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ АНТИ-ДЕЙСТВИЕ



Рекомендации

- Если система/объект подвергается некоторому воздействию которое порождает как положительный так и нежелательный эффекты в системе или ее окружении, рассмотрите возможность предварительного воздействия на систему/объект, которое будет противоположным (инверсным) действием, и которое компенсирует или устранил нежелательный эффект.
- Если процесс или его сегмент подвергается некоторому воздействию которое порождает как положительный так и нежелательный эффекты, рассмотрите возможность предварительного воздействия на процесс или его сегмент, которое будет противоположным (инверсным) действием, и которое компенсирует или устранил нежелательный эффект.

Примеры

- Показ новых фильмов с несколькими финалами для фокусных групп зрителей перед окончательным утверждением последней редакции фильма.
- Грамотно организованная «негативная критика» может переключить интерес аудитории на новый продукт.
- Анализ возможных неисправностей (Failure Mode and Effect Analysis) позволяет предотвратить неисправности и инциденты в будущем.
- Анонсирование возможных нежелательных эффектов перед запуском высоко-рисковых активностей.
- «Диверсионный метод»: вместо вопроса «почему что-то может сломаться» задайте вопрос «как это можно сломать».
- Во время опросов клиентов спросите у них, что им не нравится в новом продукте.
- Предоставление рабочим защитных средств (каска, спецодежда, защитные очки) позволяет предотвратить травмы.

#10: ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ДЕЙСТВИЕ



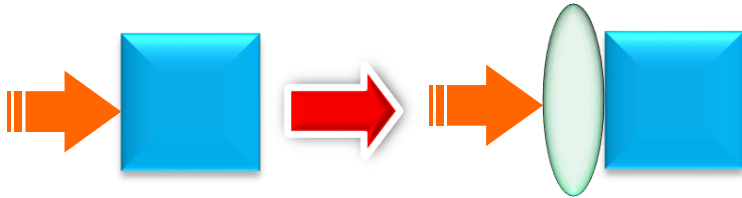
Примеры

- Пред-продажи и пред-маркетинг.
- Используйте эффект «ожидания», сюрприза.
- Продажа школьных учебников в период каникул.
- Обучайте специалистов компании, развивая у них компетенции, которые потребуются для реализации стратегии.
- Холдинговая структура помогает защитить интеллектуальную собственность от банкротства.
- Назначайте начало совещания на несколько минут раньше, чем надо.
- Правильная мотивация сотрудников может быть более эффективной, чем сложная система контроля.
- Перед выводом на рынок принципиально нового продукта на рынок сформируйте у потенциальных покупателей понимание ценности этого продукта.
- Перед выводом на рынок нового программного обеспечения для работы с БД создайте несколько доступных в онлайн баз данных.
- В компании Epson инженеры по разработке новых продуктов проходят стажировку в качестве продавцов и специалистов по обслуживанию и ремонту.

Рекомендации

- Если система/объект подвергается вредным факторам окружающей среды, предварительно создайте такие условия, при которых объект будет защищен от такого влияния.
- Если система/объект должны изменяться в некоторый момент времени, но такие изменения трудно обеспечить в нужный момент времени, произведите предварительные изменения системы/объекта (полностью или частично).
- Предварительно расположите различные части системы/объекта таким образом, чтобы они могли легко «объединиться» в нужном месте в нужное время.
- Если ожидаются трудности с выполнением какого-то действия или операции во время процесса, выполните это действие заранее.

#11: «ЗАРАНЕЕ ПОДЛОЖЕННАЯ ПОДУШКА»



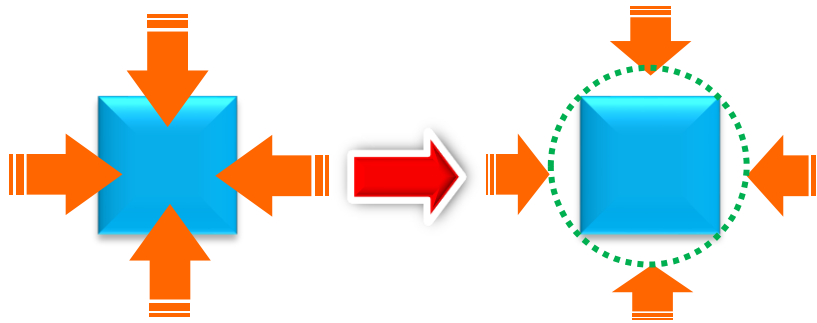
Рекомендации

- Заранее создайте условия, при которых возможность появления нежелательного или вредного эффекта исчезнет или уменьшится.
- Заранее создайте условия, при которых нежелательный или вредный эффект будет устраняться сразу после его появления.
- Создайте условия, при которых нежелательный эффект или вредный будет мгновенно компенсироваться самой системой или ее окружением.

Примеры

- Сервисная поддержка разворачивается еще до запуска нового продукта.
- Политика возврата денег.
- Проведение коротких эффективных митингов без стульев.
- Добавление в контракт условий по арбитражу во избежание судебных разбирательств.
- Использование пробных версий / сегментированный запуск новых рискованных продуктов.
- Применение радиометок на товарах для предотвращения воровства в магазине.
- Риск-менеджмент и планирование непредвиденных обстоятельств.
- Архивирование данных и документов.
- Предоставление избыточной информации о сервисе для предотвращения недопонимания.
- Страхование сервисов.
- Дательное планирование действий.
- Размещение на сайте справочных и навигационных систем.
- Заключение с поставщиками долгосрочных контрактов.
- Объяснение клиентам последующих мероприятий до начала обслуживания.

#12: УСТРАНЕНИЕ НАПРЯЖЕНИЙ



Рекомендации

- Создайте условия для устранения или компенсации напряжений, которые возникают или могут возникнуть в системе, между системами или их окружением.
- Создайте условия для устранения или компенсации напряжений, которые возникают или могут возникнуть во время процесса.
- Объедините различные объекты или системы для устранения напряжений.
- Введите новый объект или операцию для уменьшения возможного напряжения.
- Устраните или замените объект или активность (операцию) которые вызывают или могут вызвать нежелательное напряжение.
- Разбейте процесс или его сегмент на более мелкие сегменты для устранения возможного напряжения.

Примеры

- Менеджер настраивает презентацию для большего соответствия аудитории, например, для рабочих или высшего руководства.
- «Горизонтальный» карьерный рост для расширения компетенций.
- Упражнения для создания атмосферы доверия.
- Увеличение лояльности клиентов путем организации встреч с клиентами, событий и обмена информации.
- Члены команды самостоятельно (без вмешательства менеджеров) распределяют премии, награды, бонусы.
- Force-Field Analysis: технология групповой дискуссии на этапе «двигаемся во всех направлениях».
- Проведение интервью при приеме на работу в кафе вместо офиса.
- Онлайн FAQ для прояснения различных аспектов еще до начала поставок.
- Обеспечение одинакового уровня обслуживания для разных групп пользователей.
- Привлечение третьей стороны для разрешения конфликтов.
- «Продолжать/Не продолжать » условия в контракте.

#13: НАОБОРОТ (ИНВЕРСИЯ)



Рекомендации

- Вместо требуемых действий рассмотрите возможность выполнения противоположных действий (анти-действий) для достижения требуемого или нового положительного эффекта.
- Рассмотрите возможность замены частей системы на части с противоположными (инверсными) свойствами: полные – пустые, черные – белые и т.п.
- Реверсируйте порядок выполнения действий / активностей.
- Сделайте не-динамичные части системы динамичными, меняющимися.
- Сделайте динамичные части статическими, фиксированными.
- Поставьте объект / систему «с ног на голову».
- Разверните процесс или отдельные части процесса наоборот.

Примеры

- Проводите обучение пользователей на их территории, вместо того, чтобы приглашать их на площадку поставщика.
- Покупки на дому, банковское обслуживание на дому.
- Схемы «park-and-ride» («паркуйся и путешествуй») в городах с напряженным трафиком.
- Мобильное техобслуживание – механик приезжает к клиенту вместо того, чтобы клиент приезжал в гараж.
- Рекламное объявление «Роллс-Ройс – это самый дорогой и неэкономичный автомобиль в мире» привлекает богатых покупателей.
- Рекламное объявление о продаже дорогой недвижимости: «Вы не экономите при покупке этого дома, вы инвестируете в ваше будущее и вашу эксклюзивность».
- Классический способ продаж включает оплату и последующую поставку товара. Кредиты разворачивают процесс в обратную сторону.
- Бенчмаркинг с наихудшим вместо бенчмаркинга с наилучшим.
- В СССР государство платило авторам изобретений денежную премию за сделанное изобретение.
- «Пляжная» книга: белый текст на черном фоне.

#14: НЕЛИНЕЙНОСТЬ



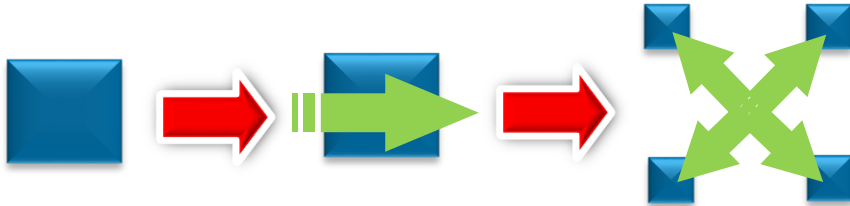
Рекомендации

- Вместо линейных частей или структур системы рассмотрите возможность «нелинейных», «сферических» частей системы.
- Вместо линейных процессов используйте нелинейные процессы.
- Чередуйте линейные и нелинейные части процесса.
- Если процесс или его сегмент уже нелинейный, рассмотрите возможность и дальше увеличить нелинейность.
- Используйте циклический поток вместо линейного потока.
- Используйте обходные решения в построении процесса.

Примеры

- Используйте кратчайший путь к пользователю – общайтесь напрямую в обход бюрократической процедуры.
- Ротация лидеров в команде.
- Супермаркеты с круговыми рядами вместо линейных.
- Кружки качества.
- Круглые рабочие отсеки в офисе.
- Овальные столы .
- Включение в процесс циклов, подобных переделке.
- Оптимизация ресурсов, необходимых в процессе, в соответствии с нелинейной функцией.
- Использование 3D-диаграмм в презентациях.
- ИТ-департамент компании Levi Strauss` имеет организационную структуру, подобную на структуру солнечной системы: имена 20 менеджеров встречаются один раз в большом круге, а также в одном из малых кругов. Малые круги представляют рабочие группы по отдельным вопросам, включая клиентские сервисы и бизнес-системы.

#15: ДИНАМИЗАЦИЯ



Рекомендации

- Если система статичная и неподвижная, сделайте ее динамичной и подвижной.
- Разделите систему на части, способные перемещаться друг относительно друга.
- Увеличьте общую степень динамичности (гибкости, изменяемости) системы.
- Сделайте объект или его окружение динамически изменяющимся для наилучшей адаптации к требуемым условиям на каждой операционной стадии.
- Сделайте процесс более динамичным, или увеличьте степень динамичности тех этапов процесса, которые испытывают негативное влияние окружающей среды.

Примеры

- Гибкая (подвижная) организационная структура вместо статичной иерархической структуры.
- Непрерывное улучшение процессов.
- Непрерывное обучение.
- Организации, традиционно рассматриваемые как «конкуренты» могут выступать партнерами в отдельных проектах.
- Мобильные фабрики.
- Динамичная регулировка процесса для каждого конкретного случая.
- Динамически изменяющееся окружение: изменяйте место проведения совещаний для преодоления психологической инерции.
- Использование в презентациях анимации.
- Географически или функционально независимые бизнес-единицы.
- Онлайн покупка мебели: клиент может контролировать движение камеры со своего домашнего компьютера, чтобы рассматривать отдельные элементы интерьера.

#16: ЧАСТИЧНОЕ ИЛИ ИЗБЫТОЧНОЕ РЕШЕНИЕ



Рекомендации

- Если невозможно обеспечить требуемое изменение системы или процесса с необходимой степенью точности, или осуществить требуемое действие, переформулируйте проблему:
 - Как сделать немного меньше, чем требуется, а затем достичь требуемого эффекта.
 - Как сделать немного больше, чем требуется для достижения требуемого эффекта.

Примеры

- Поддерживайте контакты больше, чем «необходимо».
- Ставьте цель удивить, а не удовлетворить клиентов.
- Если время не позволяет представить все материалы на обучающем семинаре, уменьшите количество материалов, но проводите обучение более качественно; остальные материалы могут быть переданы как заметки для домашнего чтения.
- Предоставление пользователю нескольких электронных устройств для тестирования в домашних условиях и выбора.
- Если некоторый процесс имеет критический этап, выделите для этого этапа большее количество ресурсов для предотвращения несоответствий.
- При продаже более дешевой «зеленой энергии» объясните последствия не только клиентам, но и экологической общественности.
- При выходе на новый рынок проводите насыщенную рекламу во всех возможных медиа: почтовые рассылки, газеты, журналы, радио, телевидение, доски объявлений и т.п.

#17: ДРУГОЕ ИЗМЕРЕНИЕ



Рекомендации

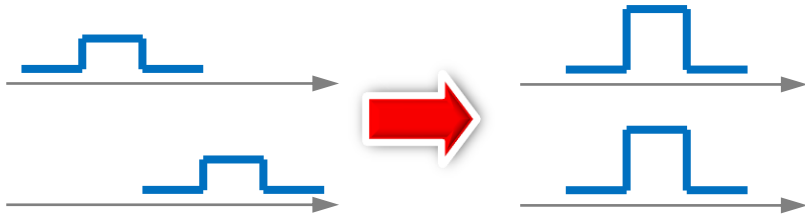
- Используйте в системе или процессе другие физические измерения в дополнение к уже используемым.
- Используйте в системе или процессе другие нефизические измерения в дополнение к уже используемым.
- Введите новое измерение в систему, процесс или их окружение.
- Используйте многоуровневые структуры вместо одноуровневых.
- Переориентируйте систему в пространстве.
- Введите рассмотрение системы или процесса под другим углом зрения.

Примеры

- Переориентация с «линейного» на «проектный» менеджмент в матричной организации (и наоборот – в зависимости от текущих рыночных условий).
- Переориентация с портретного на ландшафтный формат отчета.
- Внедрение нового добавляющего ценность измерения в отношения поставщик/клиент.
- Многомерные организационные иерархические диаграммы – трехмерных (для отображения «жестких» и «мягких» отношений) или четырехмерных – для включения таких элементов как время или движение.
- Использование трехмерных диаграмм.
- Многоуровневые складские системы позволяют использовать высоту здания и экономить площадь пола.
- Горизонтальные (peer) коммуникации.
- Изучение ситуации в организации «со стороны» – непосредственно или с привлечением консультантов, тайных покупателей и т.п.
- Изменение «мыслительных моделей» во время обсуждения проекта.

#18: РЕЗОНАНС (КООРДИНАЦИЯ)

Примеры



Рекомендации

- Синхронизируйте действия, производимые системой, с действиями другой системы для достижения оптимального результата или синергетического эффекта.
 - Синхронизируйте действия, производимые разными процессами для достижения оптимального результата или синергетического эффекта.
 - Синхронизируйте интервалы действий и пауз, возникающих в разных системах или процессах.
 - Синхронизируйте формы и пространство взаимодействующих систем.
 - Сделайте систему «вибрирующей».
- Рекламная компания страховок для путешествий во время сезона отпусков и каникул.
 - Предложение клиенту дополнительных сервисов во время продажи продукта.
 - Увеличение запасов товаров для отдыха в период отпусков и каникул.
 - Увеличение количества демонстрируемых фильмов в выходные.
 - Проведение тестирования параллельно с разработкой.
 - Комбинирование обучения и работы на реальных проектах.
 - Планирование с учетом меняющихся внешних факторов.
 - Электронный билборд, на котором реклама меняется в зависимости от времени суток.
 - «Kansei» - японский термин для описания ситуации резонанса между продуктом и потребителем.

#19: ПЕРИОДИЧНОСТЬ

Примеры



Рекомендации

- Вместо непрерывного действия или потока используйте периодическое или импульсное действие.
 - Диверсифицируйте временные интервалы в зависимости от операционных условий или изменений окружения.
 - Динамически изменяйте периодичность действий в соответствии с операционными условиями и изменениями в окружающей среде.
 - Используйте имеющиеся паузы между действиями для выполнения других полезных действий.
- Периодические новостные письма помогают получать и не забывать о поставщике.
 - Вместо непрерывного выполнения задания установите временные границы и выполняйте задание периодически.
 - Увеличение времени на пациента в частных клиниках помогает избежать многих проблем и увеличить доходы.
 - Приливные схемы регулировки транспортных потоков помогают организовать движение в загруженных областях.
 - Проведение аудитов через нерегулярные интервалы.
 - 24-часовой сервис технического обслуживания – вечером забрали, к завтраку вернули.
 - Выполнение работ по обслуживанию во время периодов отпусков и каникул.
 - Найм человека на один день в неделю.
 - Мигающая аварийная лампа привлекает внимание лучше, чем горящая непрерывно.

#20: НЕПРЕРЫВНОЕ ДЕЙСТВИЕ



Рекомендации

- Обеспечьте непрерывную работу всех частей системы.
- Устраните все холостые действия.
- Если невозможно предотвратить холостые паузы в некоторых частях системы, заполните их другими полезными действиями.
- Устраните холостые действия из процесса.
- Заполните холостые действия, имеющиеся или возникающие в процессе, другими полезными процессами.

Примеры

- Горячая линия 24/7.
- Философия непрерывного обучения.
- Философия непрерывного карьерного роста.
- Мобильный непрерывный доступ в интернет.
- «Оборачивающиеся» кредиты от Visa и Mastercard.
- 24/7 сервисное обслуживание в отелях.
- Круглосуточное телевизионное вещание.
- Постоянный доступ к каналу мгновенной информации об изменении курса акций.
- Доступ в интернет в поездах и самолетах.
- Использование кофейных пауз для обсуждения текущих проблем или озвучивания новых идей.
- Использование пауз в спортивных мероприятиях для рекламы.
- Создание бизнес-зон в аэропортах со всеми необходимыми компонентами ведения мобильного бизнеса.
- Непрерывный мониторинг работы лифтов фирмы Otis – полная поддержка.

#21: ВЫСОКАЯ СКОРОСТЬ (ПРОСКОК)



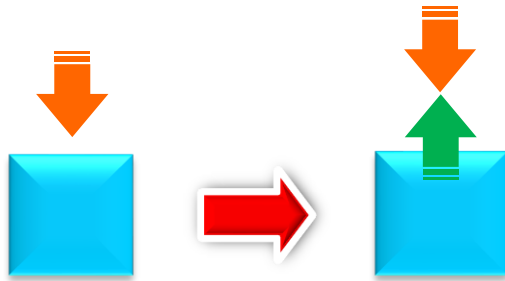
Рекомендации

- Если система / объект в рамках процесса подвергается вредному или опасному воздействию, выполняйте процесс на очень высокой скорости.
- Если процесс подвергается вредному влиянию окружения, выполняйте процесс на высокой скорости.
- Если изменение системы сталкивается с трудностями, связанными с нежелательными эффектами, проводите изменения очень быстро.
- Увеличьте скорость процесса, который подвергается влиянию нежелательных эффектов.
- Локализируйте часть процесса, который может вызывать нежелательный эффект, и выполняйте его с высокой скоростью.

Примеры

- Проводите болезненные процессы реорганизации очень быстро.
- «Fust Cycle – Full Participation» («Быстрый цикл – Полное участие») – метод включения всей организации в процессы ре-организации.
- Быстрое проектирование позволяет оценить результаты до принятия решения.
- Экспресс-бенчмаркинг позволяет выявить и сфокусироваться на наиболее критичных аспектах решения.
- Короткое интервью, включающее решение проблем, позволяет оценить интуицию сотрудника.
- Экспресс-обучение вместо длительных занятий в классе.
- «Fast and dirty» («быстро и грубо») – метод прототипирования, который позволяет быстро разработать прототип с ключевыми функциями и оценить реакцию потребителей.
- Ускорьте скорость проведения бизнес-процесса для избежания вредных факторов, способных появиться во время его выполнения.
- Мгновенная реакция на запрос клиента.

#22: «ОБРАТИТЬ ВРЕД В ПОЛЬЗУ»



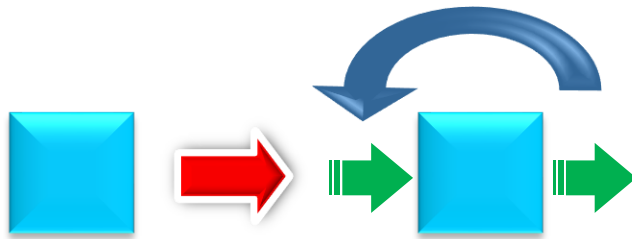
Рекомендации

- Используйте вредные факторы или нежелательные эффекты, имеющие место в системе, объекте, процессе или их окружении, для достижения положительных результатов.
- Устраните вредный фактор, объединив его с другим вредным фактором.
- Усиьте вредный фактор до такой степени, что он перестанет наносить вред системе или окружению.
- Подумайте, как можно превратить вредный фактор в приносящий пользу.

Примеры

- Переместите «проблемного» сотрудника на такую позицию, где он сможет приносить пользу и не будет мешать прежним коллегам.
- Сбор жалоб пользователей позволяет улучшить продукт.
- Метод «провокации» поощряет генерацию новых идей.
- Вытесните страх перемен страхом конкуренции
- Если товары не могут поставляться во время, ограничьте поставку товаров вплоть до возникновения дефицита.
- Вынесение трафика за границы города достигается размещением дешевых парковок в пригородах и дорогих парковок в городе.
- «Если вы хотите достичь успеха, удвойте коэффициент интенсивности отказов» Дж. Уотсон, основатель IBM.
- Специально сделанные (забавные) ошибки на страницах сайта привлекают внимание пользователей.
- Использование избыточного тепла на производстве для выработки электроэнергии.

#23: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



Рекомендации

- Введите в систему, объект, процесс или их окружение обратную связь.
- Если обратная связь уже присутствует, но она недостаточно результативна, рассмотрите возможность сделать ее динамичной, изменяя элементы обратной связи и их структуру в соответствии с операционными условиями.
- Если известно, что может появиться нежелательное действие, рассмотрите возможность создать условия, при которых возникнет отрицательная обратная связь, направленная на устранение нежелательного действия или уменьшение вредных последствий.
- Увеличьте величину и масштаб обратной связи.

Примеры

- SPC (Статистический контроль процессов): измерения и статистический анализ применяются для определения в процессах мест, которые необходимо улучшить.
- Интерактивные электронные информационные доски для потребителей.
- Обзоры удовлетворенности потребителей.
- Проведение маркетинговых исследований совместно с пользователями (Amazon.com).
- Применение систем автоматического трекинга интернет-трафика позволяет собрать информацию о пользователях.
- Внедрение новых бесплатных сервисов помогает мотивировать пользователей предоставить «обратную связь».
- RFID метки помогают отслеживать перемещения товаров.
- Интенсификация обратной связи с потребителями стимулирует их делать предложения.
- Блоги помогают компаниям получать «обратную связь» от потребителей.
- В США развернута система мониторинга окружающей среды: для каждой территории установлены предельные объемы выброса вредных веществ компаниями; компании обязаны следить друг за другом.

#24: ПОСРЕДНИК

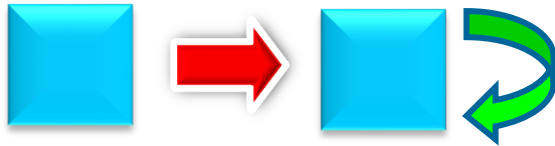
Примеры



Рекомендации

- Используйте объект-посредник для обеспечения необходимой функциональности или для устранения нежелательных эффектов при сохранении положительных эффектов.
 - Используйте объект-посредник для усиления положительных эффектов взаимодействий.
 - Проверьте наличие ресурсов, которые могут выступать в качестве объектов-посредников.
 - Временно объедините объект с внешним объектом, который обеспечит требуемое действие, а затем удалите внешний объект.
 - Введите новый объект, который является модификацией одного из взаимодействующих объектов, между которыми имеет место вредное взаимодействие.
 - Используйте промежуточные процессы (действия) между плохо согласуемыми процессами.
- Для улучшения коммуникаций с поставщиком компания создает посредническую группу, штат которой включает персонал компании и персонал поставщика.
 - Компании привлекают известных и популярных людей для рекламирования новых массовых продуктов.
 - Компании, разрабатывающие новые продукты, привлекают другие компании – дистрибьюторов подобных продуктов, у которых уже имеется клиентская база.
 - Компании привлекают внешних консультантов, которые привносят компетенции, отсутствующие в компании.
 - Концепция «хаба» авиакомпании KLM – короткие перелеты из европейских стран в Голландию позволяют пассажирам осуществлять дальнейшие длинные перелеты из Голландии, таким образом разгружая трафик дальнемагистральной авиации.
 - Привлечение посредника (3-й стороны) для разрешения споров между двумя компаниями.
 - Привлечение дополнительного персонала на время пиковых периодов.
 - «Счастливый» пользователь становится рекламным агентом сервиса или продукта.
 - Использование существующих платежных систем вместо создания собственной системы.

#25: САМООБСЛУЖИВАНИЕ



Рекомендации

- Объект/система должны сами себя обслуживать, производя тюнинг, настройку и ремонт самостоятельно.
- Используйте доступные ресурсы или отходы системы для обеспечения требуемого уровня самообслуживания.
- Используйте доступные ресурсы или отходы окружения системы для обеспечения требуемого уровня самообслуживания.
- Рассмотрите возможность использования уже имеющихся сегментов (операций) процесса для обслуживания других сегментов (операций) процесса.
- Добавьте новые сегменты в процесс для обслуживания других сегментов процесса.

Примеры

- Кружки качества.
- Разлагаемая упаковка.
- Самоподдерживающийся бренд: Harvard Business School выпускает ярких людей; эти люди повышают репутацию школы; больше людей стремится поступить в школу; школа отбирает наиболее ярких людей.
- Повторный найм сотрудников, когда снова требуются их компетенции.
- Предоставление потребителям скидок, если они предоставляют обратную связь по продуктам.
- «Индустриальные эко-системы»: фабрики, на которых отходы тепла предоставляют энергию для выполнения других операций, вода повторно используется в нескольких процессах и т.д.
- Вместо поиска внешней системы, способной обеспечить требуемую функцию, поищите доступный ресурс, который сможет обеспечить такую функцию.
- Разработка системы мотивации, при которой сотрудник сам заинтересован в постоянном улучшении своих профессиональных навыков.
- Онлайн обновление: проверка доступных новых обновлений и автоматическая установка обновлений.

#26: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОПИЙ И МОДЕЛЕЙ



Рекомендации

- Если необходимо предпринять некоторое действие, которое может разрушить хрупкий или дорогой объект, используйте похожий, но более дешевый объект или его копию.
- Если необходимо предпринять некоторое действие с недоступным, сложным, дорогим или опасным объектом, используйте вместо объекта его копию.
- Для проведения экспериментов используйте модели процессов / систем.
- Вместо реальных объектов используйте их виртуальные образы (картинки, голограммы).
- Перед запуском в разработку или внедрение сложного объекта или процесса поэкспериментируйте с его упрощенной версией.

Примеры

- Быстрое прототипирование бизнес-процессов.
- Создание минимально работающих прототипов продукта по методу Agile.
- Численное моделирование – операционный анализ, который применяется в рамках стратегического планирования и проектирования бизнес-процессов.
- Изучение реакций потребителей на моделях и прототипах продукта.
- Моделирование бизнес-процессов помогает выявить несоответствия в процессах.
- Моделирование пользовательских сценариев помогает построить позитивные сценарии выхода на рынок.
- Функциональное моделирование предприятия позволяет выявить ресурсы, доступные для новых сервисов.
- «Одноразовые организационные структуры» на быстро изменяющихся рынках.
- Полетные симуляторы позволяют сократить затраты на обучение пилотов.
- Высоту высоких объектов можно определить по длине их теней.

#27: ДЕШЕВАЯ НЕДОЛГОВЕЧНОСТЬ



Рекомендации

- Замените затратный объект/систему на множество дешевых объектов.
- Вместо долгого затратного процесса используйте множество коротких малозатратных процессов или действий.

Примеры

- «Одноразовые организационные структуры» на быстро меняющихся рынках.
- Рекламный слоган Swatch: «Меняете костюм? Поменяйте Swatch».
- Одноразовые фотокамеры, мобильные телефоны и т.п.
- Одноразовые тарелки, стаканы, вилки, ложки и т.п.
- Много дешевых рекламных компаний вместо одной большой и дорогой компании.
- Привлечение студентов для выполнения работ, не требующих высокой квалификации.
- Разделение одной длинной креативной сессии на несколько коротких сессий для повышения эффективности.
- Вместо разработки полного приложения, требующего значительных затрат, используйте быстрое прототипирование, при котором быстро создаются прототипы, реализующие основные требования.

#28: ЗАМЕНА ПРИНЦИПА ДЕЙСТВИЯ



Рекомендации

- Если система или ее часть не может обеспечить выполнение функции с заданным уровнем производительности или точности, рассмотрите возможность замены системы или ее части на другую на основе иного принципа действия, которая обеспечит требуемую функцию с необходимым уровнем производительности или точности.
- Иногда в бизнес-системе достаточно заменить базовый операционный принцип без замены системы в целом.
- Добавьте в систему новую подсистему, работающую на новом принципе.
- Проверьте, есть ли в вашей системе или процессе элемент, который функционирует на новом принципе, и используйте его для обеспечения требуемой функциональности.

Примеры

- Электронное голосование.
- Пластиковые кредитные карты вместо бумажных банкнот.
- Расчеты с мобильного телефона вместо кредитных карт.
- Привлечение ученых для проведения маркетингового анализа и поиска новых идей.
- Использование мобильных планшетов для удаленной работы и беспроводные коммуникации сбора информации вместо бумажных документов.
- Компания 3М: Просите пользователей предложить инновационные решения для ваших продуктов.
- «Замена Директора»: моделирование новых стратегических решений путем передачи функций директора другим членам руководства.
- Распознавание речи заменяет механическую схему печати и исправления ошибок.
- Цифровой телевизионный сигнал вместо аналогового сигнала.

#29: ТЕКУЧЕСТЬ



Рекомендации

- Увеличьте «текучесть» системы. Сделайте «твердые» части системы «жидкими» (с высокой степенью свободы), или сделайте отдельные компоненты способными «протекать» через систему.
- Текучесть означает повышенную степень свободы (гибкость) компонентов системы и возможность их миграции в системе.
- Введите сквозные потоки через всю систему или ее основные части: потоки информации, коммуникаций, обмена опытом, экспертизой и т.п.
- Текучесть может быть достигнута объединением большого количества маленьких «не-текучих» элементов, работающих как поток.
- Повысьте степень гибкости и адаптируемости сегментов вашего процесса.

Примеры

- Текучие (жидкие) организационные структуры вместо старых статичных иерархических структур.
- Применение «вероятностных» логик при принятии решений.
- Организации, традиционно выступающие конкурентам, могут сотрудничать в отдельных проектах.
- Привлечение эксперта к работе в нескольких подразделениях.
- Гибкий рабочий график.
- Организация важных информационных потоков через всю организацию.
- Установка гибкого графика коммуникаций с пользователями.
- Установка различных каналов коммуникации для направления информационных потоков в нужное место в организации.
- Быстро адаптируемая к нуждам потребителей сервисная структура.

#30: ТОНКИЙ И ГИБКИЙ ИНТЕРФЕЙС



Рекомендации

- Используйте "тонкие слои» для изоляции объекта/системы или ее частей от окружения.
- Вместо внедрения какой-либо функциональности или свойства внутри системы, внедрите ее только на уровень интерфейса.
- Введите небольшие дополнительные операции между сегментами процесса.
- Внедрите «тонкие» барьеры между сегментами процесса.
- Используйте гибкие тонкие «покрытия», добавляющие требуемые функции или свойства в систему или объект.
- Вместо сложных и массивных трехмерных структур используйте гибкие и тонкие полые структуры.

Примеры

- Перед тем, как встретиться со специалистом по конкретному вопросу в банке, клиент общается с банковским агентом по общим вопросам для уточнения деталей.
- Анкета-опросник для выяснения пожеланий клиента перед встречей с представителем поставщика.
- Увеличение скорости пользовательского сервиса за счет использования единого агента, который предоставляет все необходимые данные так, что пользователь имеет дело только с одним настраиваемым интерфейсом.
- Применение метода «коммерческой тайны» для отделения важной коммерческой информации от общих знаний в компании.
- Создание «ворот» в процессах – результаты каждого предыдущего сегмента процесса оцениваются для принятия решения, переходить ли к следующей стадии.
- Транзакции по кредитной карте вместо денег.
- Офисные работники на открытых пространствах могут применять гибкие перегородки для формирования рабочих зон.
- Вместо большого массивного объекта для демонстрации используются его надувные копии.

#31: ПОРИСТОСТЬ И СЕТИ



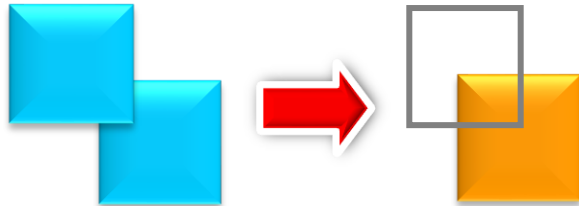
Рекомендации

- Сделайте вашу систему «пористой», переходя от монолитной структуры к сетевой.
- Если система уже «пористая», заполните поры другими элементами для обеспечения разных функций или достижения разных результатов.
- Используйте в вашей системе определенную пространственную структуру (например, сетевую).
- Используйте «фильтрующие мембраны» для снижения влияния вредных факторов среды или других частей системы.
- Введите сегменты в ваш процесс с другим типом операций.

Примеры

- Рассматривайте уровень взаимодействия с клиентами вашей компании как пористую мембрану, которая фильтрует информационные потоки направленные как в организацию, так и из нее.
- Создайте сеть пользователей и дайте им возможность взаимодействовать друг с другом независимо от вас.
- Вместо изоляции поставщиков друг от друга, создайте сеть поставщиков, чтобы они могли общаться друг с другом.
- Рассмотрите клиента не только как клиента, но и как возможного партнера в будущем.
- Усиьте внутренние коммуникации на всех уровнях управления, используя возможности Интернет; предоставьте сотрудникам доступ к CEO и наоборот.
- Матричные организации.
- Инновационные компании (3M, Google) позволяют 15-20% рабочего времени сотрудникам заниматься своими проектами.
- Интеллектуальная обучающая система игре в шахматы преднамеренно разработана способной совершать ошибки, что усиливает эффективность процесс обучения студента.

#32: ПРОЗРАЧНОСТЬ И ЦВЕТ



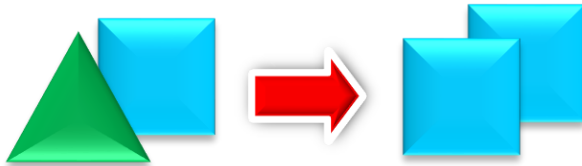
Рекомендации

- Измените степень видимости разных частей системы или процесса относительно других частей системы или процесса, или их окружений.
- Измените прозрачность системы / объекта, его части или окружения.
- Выделите отдельные свойства объекта / системы / процесса и сделайте их максимально прозрачными.
- Сделайте процесс или его часть максимально прозрачным.
- Измените цвет объекта / системы, его части или окружения.
- Используйте разные цвета для подсвечивания различных частей или разных функций.

Примеры

- «Прозрачные» организации.
- «Прозрачный» бухгалтерский учет.
- Прозрачность процесса доставки товаров клиентам.
- Открытая кухня в зале ресторана.
- Функции мониторинга процесса доставки товара.
- «Прозрачные» шаги процесса: они могут быть пропущены при определенных условиях.
- Использование разных цветов на диаграммах.
- Использование разных цветов в аэропортах для обозначения разных классов или разных таможенных зон контроля.
- Использование разных цветов в торговом зале для быстрой ориентации покупателя.
- Использование разных цветов в Web-системе для привлечения внимания к изменяющимся условиям.
- Использование разных цветов для того, чтобы вызвать у пользователей разные ассоциации.
- Полу-прозрачные кнопки в программных системах для обозначения недоступных команд.

#33: ОДНОРОДНОСТЬ



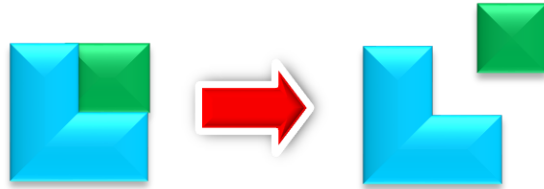
Рекомендации

- Сделайте взаимодействующие объекты или части системы такими, чтобы они имели одинаковую структуру с похожими или одинаковыми свойствами.
- Составьте систему из множества однородных объектов.
- Сделайте отдельные части системы (или всю систему) однородными с окружением системы.
- Сделайте отдельные части процесса, взаимодействующего с окружающей средой, однородными с этой средой.

Примеры

- Линейки однотипных продуктов.
- Создание в городе «индустриальной зоны» с соответствующей инфраструктурой для привлечения промышленных компаний.
- Программа «Working Together Team» компании Boeing: объединение поставщиков и потребителей в рамках единого проектного цикла.
- Конгрессы, на которых собираются люди со схожими компетенциями.
- Обучите поставщиков своим принципам работы, чтобы они лучше понимали ваш бизнес.
- Привлекайте лучших пользователей в команды по разработке новых продуктов или услуг.
- Привлекайте корпоративных экспертов в места обслуживания клиентов, где они будут выступать в роли клиентов.
- Для продажи игрушек нужно оформить магазин в виде игровых зон.
- Обучайте сотрудников всем основным аспектам деятельности компании.
- Бизнес-инкубаторы формируют однородную среду, открытую для взаимодействий.
- Проектные команды, собранные в одном месте.

#34: ОТБРОС И РЕГЕНЕРАЦИЯ ЧАСТЕЙ



Рекомендации

- Если система или процесс должны включать некоторую часть, которая функционирует только в определенный момент времени, рассмотрите возможность введения этой части только тогда, когда она требуется, а затем удаляйте ее из системы или процесса.
- Если часть системы выполнила свою функцию, и она стала ненужной или производит нежелательный эффект, удалите или измените эту часть системы, чтобы она не производила нежелательного эффекта.
- Добавьте в систему компоненты, которые автоматически будут удалять те части системы, которые становятся ненужными.
- Восстанавливайте расходимые части системы во время выполнения операций.

Примеры

- Гибкие проектные команды.
- Привлечение внешних консультантов.
- Промежуточный менеджмент.
- Динамически появляющиеся и исчезающие работы в рамках бизнес-процесса.
- Привлечение субподрядчиков.
- Привлечение уволившихся сотрудников в моменты пиковых нагрузок.
- Предоставление конфигурируемых сервисов, в которых предусматривается добавление или удаление каких-либо элементов.
- Добавление или удаление пунктов из стандартного контракта в зависимости от условий конкретных переговоров.
- Введение дополнительных операций в сервис для одного клиента, если это необходимо, затем удаление этих операций для другого клиента.
- Привлечение старых клиентов за счет новых предложений.

#35: ИЗМЕНЕНИЕ ПАРАМЕТРОВ



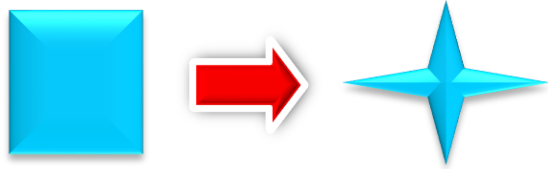
Рекомендации

- Варьируйте значения параметров вашей системы.
- Вместо разработки новой дорогой системы найдите доступные ресурсы, которые могут быть адаптированы и использованы в качестве частей такой системы.
- Измените степень гибкости системы.
- Измените физическое состояние вашей системы или объекта.
- Вместо дорогих объектов используйте виртуальные копии, модели, дешевые объекты и т.п.
- Измените концентрацию или плотность системы / объекта.
- Измените эмоциональные параметры.
- Измените визуальные параметры.

Примеры

- Варьирование времени прихода на работу различных категорий сотрудников.
- Создание одного продукта с разными значениями критических параметров для разных сегментов клиентов.
- Изменяйте состав проектной команды в зависимости от стадии и условий проекта.
- Использование существующих платформ для удешевления и ускорения разработки новых программных продуктов.
- «Разогревайте» рынок перед выходом нового продукта.
- Изменяйте окружающую среду для проведения сессий по решению проблем.
- Географическое рассредоточение консалтинговых сотрудников компании вместо концентрации в одном месте.
- Разработка стратегии проекта с помощью игровых методов.
- Используйте графические образы вместо текстовых сообщений (включая инфографику).
- Виртуальное прототипирование.

#36: СМЕНА ПАРАДИГМЫ



Рекомендации

- Используйте феномены макро-уровня для смены парадигмы системы или процесса.
- Используйте внешние факторы давления для обеспечения необходимых изменений в системе или процессе.
- Создайте внутренние факторы давления для обеспечения необходимых изменений системы или процесса.

Примеры

- Используйте смену парадигмы организации для внедрения организационных изменений.
- Постоянно адаптируйте свой бизнес к макро-изменениям в своей области.
- Измените бизнес модель с учетом новых особенностей надсистемы и появившихся в ней новых ресурсов.
- Создавайте совместные предприятия с партнерами на новых рынках.
- Консалтинговые компании адаптируют свои предложения в зависимости от ситуации на рынке: предлагают услуги по сокращению размеров бизнеса во время кризисов и услуги по расширению размеров бизнеса при рыночных бумах.
- Формирование - Рост - Нормирование - Исполнение – фазы построения команды, при которых производится компенсация падения энтузиазма во время стадий роста-нормирования.

#37: ОТНОСИТЕЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ



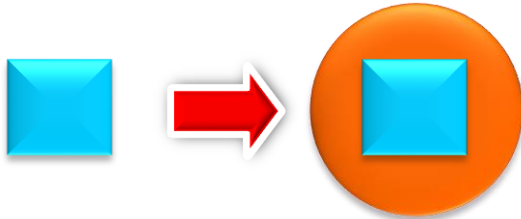
Рекомендации

- Рассмотрите возможность использования уже существующих различий между отдельными частями вашей системы для достижения положительных эффектов.
- Объедините два компонента системы с похожими параметрами для достижения синергетического эффекта.
- Используйте динамические эффекты «расширения-сжатия» определенных действий или активностей.
- Варьируйте какой-либо параметр системы или процесса в зависимости от меняющихся внешних условий.
- Используйте происходящие изменения в надсистеме для достижения положительных эффектов.

Примеры

- Расширяйте или сужайте маркетинговые усилия в зависимости от рейтингов продукта или объема продаж.
- Комбинация высоко-рисковых и высоконадежных инвестиционных стратегий во время турбулентного рынка.
- Объединение сотрудников с разными уровнями навыков в единые команды.
- Использование разнообразия требований клиентов для создания специализированных продуктов и сервисов.
- Найм сезонных сотрудников только на время, когда необходимы их усилия.
- Объединение с конкурентом для выполнения крупного проекта.
- Крупные бонусы за выполнение важного проекта в срок.
- Варьирование цены на продукт в зависимости от спроса.

#38: ОБОГАЩЕННАЯ СРЕДА



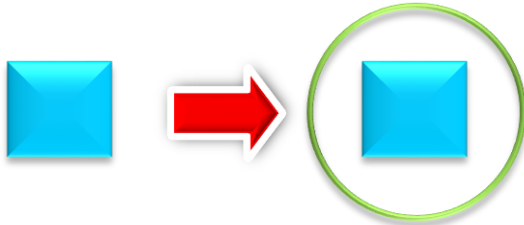
Рекомендации

- Выполняйте требуемые процессы или операции в «обогащённой» среде.
- Создайте «обогащённую» среду для системы, привнеся в нее компоненты или добавки, которые повысят эффективность системы или помогут добиться требуемого результата.
- Измените те компоненты окружающей среды, которые повысят эффективность системы или помогут добиться требуемого результата.

Примеры

- Приглашенные гости, выступающие на семинаре или конгрессе.
- Проведение семинара в рамках конференции.
- Привлечение независимых дополнительных экспертов для проведения переговоров о продаже.
- Привлечение специалистов из сторонней области в креативный процесс для снижения влияния психологической инерции.
- Фокусирование маркетинговых усилий на тех сегментах рынка, где уже присутствуют информированные о подобных продуктах пользователи.
- Музыка, играющая в магазинах по продаже CD.
- Открытые кухни в ресторанах.
- Демонстрация продуктов в реальных условиях эксплуатации.
- Интернет-магазины предоставляют видео о том, как можно пользоваться продуктом.
- В супермаркетах используются дезодоранты с ароматами продуктов.

#39: ИНЕРТНАЯ СРЕДА



Рекомендации

- Замените окружающую среду на инертную или нейтральную по отношению к вашей системе или процессу.
- Поместите вашу систему, объект или процесс в «вакуумную» среду.
- Изолируйте вашу систему, объект или процесс от окружающей среды.
- Если это возможно, удалите из окружающей среды те элементы, которые производят нежелательные эффекты.
- Добавьте нейтральные элементы в систему, объект или процесс.

Примеры

- Привлечение независимой (нейтральной) третьей стороны для проведения сложных переговоров.
- Аудит сторонней организацией.
- Удаление из текста патента существенной информации, без которой невозможно корректно воссоздать устройство, описанное в патенте.
- Создание накопительного банковского счета, с которого нельзя снять деньги.
- Рекламный постер, окруженный пустым пространством.
- Выведение креативной рабочей группы в место, где ей никто не будет мешать.
- Расположение заводов по производству высокоточных технологий в местах с наиболее минимальным изменением климата и окружающей среды.
- Звуковая изоляция отдельных секций магазина (например, секций по продаже искусства и т.п.).

#40: КОМПОЗИТНЫЕ СТРУКТУРЫ



Рекомендации

- Используйте объекты, составленные из композитных структур с различными (сдвинутыми) параметрами вместо объектов с одинаковыми параметрами.
- Применяйте композитные структуры систем и объектов с противоположными свойствами.
- Применяйте композитные структуры в виде двух или более уровней с разными свойствами.
- Соедините два (или более) разных процесса или две (или более) разные операции.
- Применяйте комбинации различных функций, навыков и способностей.

Примеры

- Мульти-дисциплинарные проектные команды.
- Вид сервиса «под ключ».
- Проводите тренинги, комбинируя лекции, практические занятия, прикладные игры, видео и т.п.
- Формируйте команды переговорщиков, объединяющие твердых и гибких переговорщиков.
- Мульти-культурные креативные команды.
- Комбинация высоко-рисковых и низко-рисковых инвестиционных стратегий.
- Привлечение пользователей в команды разработчиков новых продуктов.
- Совместные предприятия.
- Сетевые организации.
- «Отдел Маркетинга и Разработки».
- Финансовые пакеты, включающие кредитование, страхование и другие виды финансовых сервисов.