

استراتژی تولید برد- برد

فلسفه و مدیریت

Darrell Mann

Director, Systematic Innovation, Bristol, UK

Simon Dewulf

Director, CREA X nv, Belgium

مهشید رفیعی

چکیده

۱۵۰۰ نفر سال تحقیق نوآورانه برنامه ریزی شده نشان داده اند که قویترین راه حل ها و ایده ها آنهایی هستند که در آنها مشکل یا فرصت به طور موفقیت آمیز تعارضات و مواردی که دیگران آنها را مشکلات زیر بنایی فرض کرده اند ، به مبارزه طلبیده است.

این مقاله ایجاد و کاربرد ابزار جدید حذف تعارض مخصوصا در زمینه بهترین راهکارهای تولید محور برد- برد را از طریق تمام شاخه های تلاش بشر شرح می دهد. این ابزار به راهگشایان بهترین راهکارهای کسب و کار و راه حلی برای حل مشکل گذشته پیشنهاد کرده و قابلیت تعریف استراتژی را برای شان مهیا ساخته است. مقاله تعدادی از این مطالعات شناخته شده را شرح می دهد - و اینکه چطور آنها روی ساختار و محتوای ابزار جدید تاثیر گذاشته اند. بخش پایانی این مقاله به تشریح این امر می پردازد که چطور ابزار در ابتدای امر به منظور ایجاد اثر بخشی سیستماتیک، گسترش راهکار های برد - برد به منظور تعریف استراتژی تولید و مدیریت موضوعاتی که در گذشته به صورت مصالحه آمیز حل می شدند ، استفاده شده است.

کلید واژه: نوآوری، استراتژی، سفارشی سازی انبوه.

مقدمه

سوال، چه چیزی بین *Home Depot, South West Air Line, Benetton, GE Capital, Schwab, Virgin, Cisco* ،
IBM (e-business), SEPHORA, BodyShop, Barnes and Noble, Ebay, American West, Wal Mart
Harley Davidson, Disney, Dell, Shell, *Sony Computer Entertainment*
Toyota, Hot mail, Starbucks, Tesco, IKEA, عمومیت دارد؟

جواب، ۲ چیز: اولاً: الگوی رشد غیر خطی، ثانياً: آنها عملکرد کسب و کار شگفت انگیزشان را از طریق چالش های موفقیت آمیز مبادلات موثر و تضاد های صنعت شان و حذف تعارضات کلیدی ماندگار رقباى شان بدست آوردند. رهبران و مدیران اغلب ضعف های ذاتی رویکردهاى ذهنی را نادیده می گیرند. ایده راهکار برد- برد در ابتدا تصویری به شدت جذاب است، هرچند منبع اطلاعاتی برد- برد در محیط تولید به صورت پراکنده موجود می باشد و همچنین بسیار شفاف است؛ راهکار برد- برد طبقه بندی های عظیمی روی مناسبات عملکردی کسب و کار انجام می دهد. نمودار ۱، سه مثال را که از منبع ۱ تحقیقاتی برگرفته شده اند را بیان می کند- یکی از اولین مقالات منتشر شده که مزایای رویکرد راهکار برد- برد را کمی کرده است.

نمودار ۱: تفاوت در عملکرد کسب و کار بین شکاف های متناقض و میانگین صنعت:

	(%) Industry average growth '88-'95	(%) Industry -leader growth in same period
Securities Brokerage	90	520
US Domestic Airlines	80	370
Home Improvement Retailing	40	1500

در محیط تولید، راهکار برد- برد به طور معمول، چیز خوبی است که می خواهیم داشته باشیم، اما هیچ متدی برای رسیدن به آن نداریم، بنابراین نمی توانیم انجام اش بدهیم. یکی از اصول اساسی متد نوآوری سیستماتیک [2.3] این است که، کسی، جایی، مشکل مشابه شما را حل کرده است اما چون این اصول متفاوت با یکدیگر تقابلی ندارند نتیجتاً ساخت مجدد چرخ اتفاق می افتد.

نکته قابل توجه از تحقیقات نوآوری سیستماتیک -تحلیل سهم قابل توجه ای از راهکارهای مهندسی موفق جهان- این است که اغلب راهکارهای موثر وقتی که راهگشایان، تعارض را تشخیص داده و حذف کرده اند اتفاق می افتند. نتیجه آشکار تحلیل این است که اکنون دست کم -۴۰ استراتژی متفاوت در فرایند حذف تعارضات موجود می باشد. تحقیقات متوالی صریحاً اثبات کرده اند که از میان ۴۰ استراتژی مشابهی که در شکست موفقیت آمیز تعارضات ها استفاده می شوند استراتژی برد - برد در هر مفهومی از تولید استفاده می شود [4]. ما کدگذاری این استراتژی ها را در حوزه کسب و کارشان و ساختن ابزار هایی جهت کمک کردن به حل مشکل جهت بدست آوردن نتایج حاصل از استراتژی برد - برد به روش های قابل توسعه آشکار می کنیم.

ابزار حذف تعارضات

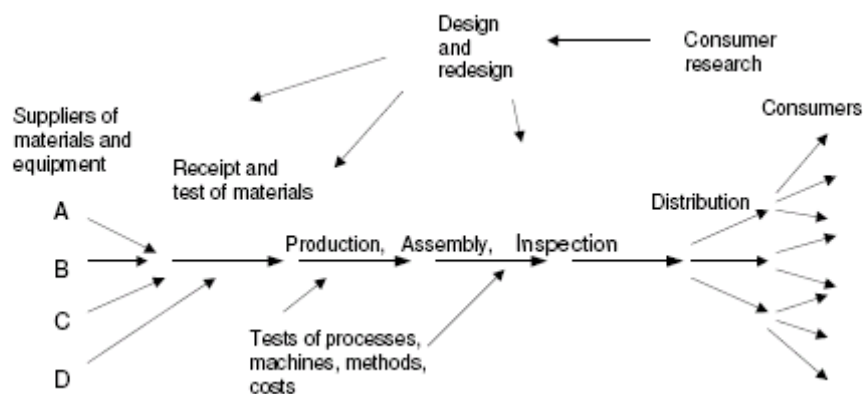
ماتریس تعارضات شامل روش های نوآوری سیستماتیک طبقه بندی شده ای است که استفاده کننده را قادر به تشخیص جفت پارامترهای رقابتی از طریق لیست ۳۹ پارامتر مهندسی کاربردی مرسوم- طول- وزن- قدرت و قابلیت اطمینان و غیره می سازد.

بعدها ماتریس ۳ یا ۴ اصل ابتکاری بدست آمده از چالش های موفقیت آمیز رقابتی دیگران را ارائه می کند. ماتریس طبقه بندی شده از تحلیل تعدادی راهکار مهندسی موفقیت آمیز واقعی گرد آوری شده است. اگرچه ابزار نسبتا قدیمی هستند (یک نسخه به روز هم اکنون در دست تهیه است - منبع [5])، ما معتقدیم این مفهوم بی نقص است. در حالی که کار نخستین ارزش اصول ابتکاری در محیط کسب و کار را تایید کرده، پارامترهای ماتریس کلاسیک صرفا ارتباط گذرا به مباحث مربوط در زمینه غیر مهندسی را در بر دارند.

یکی از اولین چیزهایی که این روش فراهم می کند ایجاد نسخه ای ماتریسی از کسب و کار است، بنابراین ساختار حاضر ملزومات کسب و کار مورد نظر را فرموله کرده. البته محیط به شدت گونه گون، چند بعدی و دارای پیچیدگی بالا است و راه های ممکن زیادی برای بخش بندی این تصویر کلی از محیط پویا وجود دارد.

تفکر پیشرو ادوارد دمینگ [6] در تولید کالا و (خدمات) به عنوان فرایندی که اولین بار از نقطه شروع استفاده کرده بود نشان داده شده - منتج از بخش بندی نواحی مشکل دار در بخش های اساسی تفاوت در فرایند تولید یا ارائه خدمات - تحقیقات ابتدایی و توسعه و فعالیت های پیش تولیدی، فرایند تولید و فرایند تامین و فعالیت های حمایتی تامین کننده ارشد - که در نمودار ۲ نشان داده شده است.

نمودار ۲: تولید از منظر ادوارد دمینگ:



سپس همراه هر یک از این عناصر پارامترهای اولیه ای در زمینه های صفات فیزیکی (خصوصا تخصصی سازی، کیفیت، ظرفیت تولید، ابزارها) خصوصیات زمانی، هزینه ای و خصوصیات بحران، و همین طور خصوصیات درونی پیشنهاد شدند.

علاوه بر چارچوب اصلی، ویژگی‌های با اهمیت دیگری را از طریق متون کسب و کار مشاهده کردیم که عموماً در فرایند مبارزه با موقعیت‌های مشکل در کسب و کار مورد توجه بودند. به منظور ایجاد سائیزی از این لیست قابل مدیریت، درجه‌ای از خلاصه‌سازی مانند آنچه پیشتر از این در ماتریس کلاسیک **TRIZ** فرموله شد، صورت پذیرفت.

۳۱. پارامتر در نمودار ۳ باز تولید شده‌اند.

نمودار ۳: ۳۱ پارامتر از ابزار حذف تعارض

1. R&D Spec/Capability/Means	16. Product Reliability
2. R&D Cost	17. Support Cost
3. R&D Time	18. Support Time
4. R&D Risk	19. Support Risk
5. R&D Interfaces	20. Support Interfaces
6. Production Spec/Capability/Means	21. Customer Revenue/Demand/Feedback
7. Production Cost	22. Amount of Information
8. Production Time	23. Communication Flow
9. Production Risk	24. System affected harmful effects
10. Production Interfaces	25. System generated side effects
11. Supply Spec/Capability/Means	26. Convenience
12. Supply Cost	27. Adaptability/Versatility
13. Supply Time	28. System Complexity
14. Supply Risk	29. Control Complexity
15. Supply Interface	30. Tension/Stress
	31. Stability

از طریق مطالعات موردی پیش رو یک فلسفه منعطف و مسئولیت‌پذیر برای تغییر اتخاذ شده و به این واسطه تحلیل از ساختار بخش بندی شده به عنوان شروعی مفید حمایت کرده است.

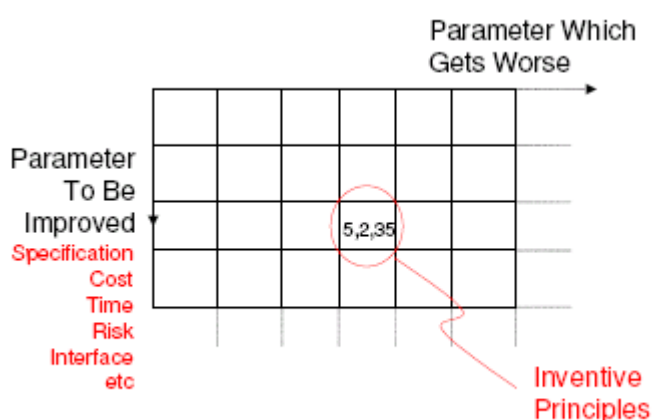
ابزار حذف تعارضات جدید قصد دارد مجری روش مشابه ماتریس کلاسیک باشد. بنابراین استفاده‌کنندگان نسبت به مطلع شدن از مشوق‌ها و موانع پیشرفت تشویق شده‌اند. اعداد داخل خانه‌های جدول نقاط مشترک پارامترهای پیشرفت و تضعیف را بیان می‌کنند و بعد استراتژی‌های ابتکاری که توسط کسانی که چالش‌های موفقیت‌آمیزی در مبادلات مورد توجه داشتند بیان می‌شوند، این ایده در نمودار ۴ بیان شده است.

بر خلاف ماتریس فنی اصلی، این راه جدید در یک فرم سیستماتیک به منظور تسهیل، تفسیر شده است، (نتایج مشابه A به جای B و B به جای A بوده است). در اکثر مواقع، بیشتر مثال‌ها نشان می‌دهند که احتمالاً ماتریس به جهت بهبود وضعیت و ارائه راه حل به راه‌گشایان اجازه‌ی پیشی گرفتن یک پارامتر تعارض را بر دیگری می‌دهد.

در ساخت یک ابزار جدید، هر خانه از طریق ترکیب ۲ مکانیزم کامل می‌شود. اولی شامل تحقیق ابتکاری سیستماتیک مشابه - موفقیت‌های شناخته شده از طریق راهکارهای موجود شناخته شده و خلاصه‌ای از اطلاعات محتوایی شان - دومی شامل شبیه‌سازی سناریوهای تعارضات فرضی و، و ایجاد تناظر یک به یک بین آنها و شناخت اصول

ابتکاری که از جهت گیری راهکارهای اثر بخش ایجاد شده اند . در سناریوی دوم "اثر بخشی بیشتر " به عنوان راهکاری "اعجاب انگیز" در پاسخ به تیم فرایند ترکیبی و تلفیقی تعریف شده بود. با همه مطالعات موردی منتشر شده در دسترس که تنها صدها شماره را در بر می گیرد (در مقایسه با میلیونها حق ثبت مختلف) ، نمونه جاری ماتریس مشاهده شده به عنوان یک قدم اولیه جهت رشد احتمالی راهکار برد - برد در چارچوبی که درجه ی بالایی از سازگاری و پایداری را به همراه دارد ایجاد می شود). در مرحله بعد ، تعدادی مطالعه موردی و روش خلاصه ایجاد ابزار جدید حذف تعارضات شان بیان می شود:

نمودار ۴: نمونه ای از ماتریس تکمیل شده با روش عملیات مشخص



تنوع استراتژی های ابتکاری در ابزار موجود مجموعاً ۴۰ تا می باشند. این بیانگر این مطلب نیست که بیشتر از این تعداد استراتژی وجود ندارد ، با توجه به تحقیقاتی که تاکنون انجام شده-خواه در مهندسی -علم -کسب و کار - طبیعت - ما ۴۰ استراتژی مشابه را شناخته و مورد استفاده قرار داده ایم.

نمودار ۵: لیستی از ۴۰ اسراتژی برد- برد شناخته شده.

(اطلاعات بیشتر در منبع شماره ۱۲ موجود است)

Figure 5: List of the 40 Known Win-Win Strategies
(more detail in Reference 12)

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| 1. Segmentation | 21. Hurrying |
| 2. Extraction | 22. 'Blessing in Disguise' |
| 3. Local Quality | 23. Feedback |
| 4. Asymmetry | 24. Intermediary |
| 5. Combination | 25. Self-Service |
| 6. Universality | 26. Copying |
| 7. 'Nested Doll' | 27. Cheap/Short Living |
| 8. Counterweight | 28. Another Sense |
| 9. Prior Counter-Action | 29. Fluidity |
| 10. Prior Action | 30. Thin & Flexible |
| 11. Prior Cushioning | 31. Holes |
| 12. Remove Tension | 32. Colour Changes |
| 13. 'The Other Way Round' | 33. Homogeneity |
| 14. Curvature | 34. Discarding and Recovering |
| 15. Dynamics | 35. Parameter Changes |
| 16. Slightly Less/Slightly More | 36. Phase Transitions |
| 17. Another Dimension | 37. Relative Change |
| 18. Vibration | 38. Enriched Atmosphere |
| 19. Periodic Action | 39. Calmed Atmosphere |
| 20. Continuity of Useful Action | 40. Composite Structures |

حال ما می خواهیم چند نمونه از راهکارهای ایجاد شده برد- برد را که مورد استفاده واقع شده اند و به ما در ساخت ابزار جدید کمک می کنند را محک زنیم:

Benetton(۱)

صنعت مد هر ساله با رقابت رسیدن به بالاترین حجم تولید رنگ های فصلی برای مشتریان به منظورات مثبت محبوبیت عامه شان مواجه می شوند.

موفقیت *Benetton* در از میان برداشتن تعارض بین زمان تولید و تنوع تولید می باشد.

قبل از آنکه *Bnetton* وارد بازار تولید پوشاک شود، تولید کنندگان دیگر نیز در این زمینه تلاش های بسیاری نمودند. نتیجه رویکرد سنتی، تولید پوشاک در رنگ هایی بود که فروش نرفتند و تقاضا برای لباس های تولید شده در رنگ هایی که گمان می کردند محبوب مصرف کننده باشد ایجاد نشد.

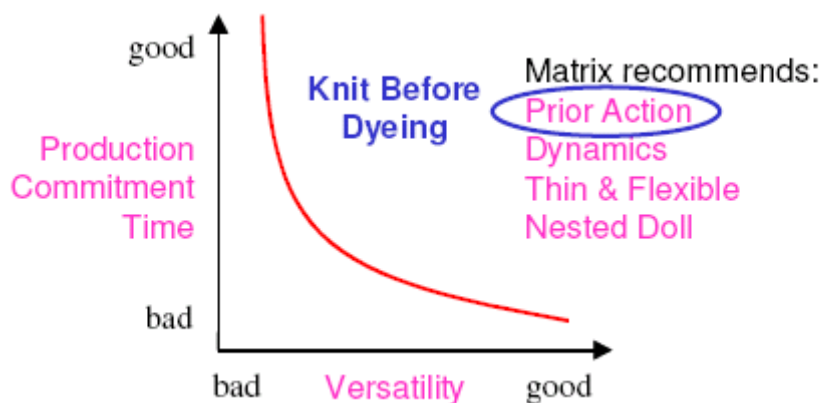
Benetton بر این تفکر سنتی از این طریق غلبه کرد که متوجه این موضوع شده بود که قویترین مد ها هم رنگی بودند و بعد از مد افتادند پس *Bnetton* از این طریق وارد عمل شد که پوشاک مورد نظر مشتریان را بدون رنگ تولید می کرد بدین ترتیب فقط قسمت نهایی تولید (هدایت به بخش رنگ) باقی مانده بود، پس از شروع فصل و آشکار شدن رنگ مورد علاقه مشتری لباس ها به واحد های رنگ مورد نظر هدایت می شدند و رنگ های دلخواه مشتری روانه بازار می شد و بدین ترتیب *Benetton* بر فعالیت های زمان بر تولید غلبه و نیاز مشتری را درست برآورده کرد و محبوبیت را بین عموم کسب نمود.

بنابراین Benetton اصل ۱۰ "اقدام پیشگیرانه" را استفاده کرد.

تعارض Benetton در ماتریس به عنوان تعارض بین "زمان تولید" و "تنوع" و "تغییر" مشخص شده است - نمودار ۶. تحلیل سایر موقعیت ها نشان می دهد که "اقدام پیشگیرانه" اکنون یک استراتژی رایج در حل انواع مشکلات این چنینی است.

ماتریس این را بوسیله اصل ۱۰ منعکس کرد .

نمودار ۶: استراتژی شکست تعارض Benetton



(۲) سفارشی سازی انبوه

مفهوم سفارشی سازی انبوه - ایجاد محصولات یا خدمات سفارشی شده برای احتیاجات خاص تک تک مشتریان - تعارضاتی را بین تنوع تولید و خدمت، و هزینه تولید ایجاد می کند.

مبادلات سنتی و مصالحات در رویکرد های کسب و کار کمک کوچکی در غلبه بر این تعارض می کند. بنابراین ، هنگامیکه اکثر سازمان ها در تشخیص ابتدایی نیاز برای سفارش سازی انبوه می باشند، تعداد کمی از آنها می دانند که چطور بایست اسباب تدارکات سود واقعی را فراهم کنند.

مثال های زیادی از استراتژی های به کار برده شده در موقعیت های متناقض در کسب و کار وجود دارند که به منظور کسب منافع شایان ذکر در بخش های مختلف کسب و کار مورد استفاده قرار گرفته اند. مثال هایی در زمینه استراتژی های ابتکاری که توسط بخش های مختلف گسترش یافته اند در منبع (۹) خلاصه شده اند.

تعدادی از نمونه های واقعی در زیر ذکر شدند، برای مثال Nike Air - که از اصول ابتکاری ۳ - کیفیت محلی، ۲۹ - سیال بودن در بازار استفاده کرده است، و قادر به سفارشی تولید کردن کفش های پیاده روی و دوندگی شده است ، یا وسایل بدنسازی که مدولار تولید شده هر مدول برای وظایف متفاوتی مورد استفاده واقع شده. (اصل ابتکاری ۱ - بخش بندی)، یا بسته های مسافرتی انعطاف پذیر که holiday makerها را قادر می سازند به ترکیب کردن و هماهنگ کردن طیف گوناگونی از تعطیلات متفاوت که مطابق با علایق مشتریان می باشند(دوباره اصل

بخش بندی و اصل ۴۰ ساختارهای ترکیبی)، یا "Levi Strauss" ، خدمات تولید جین های سفارشی فردی - که خریدار اندازه های شخصی خود را به صورت الکترونیکی به کارخانه Levi می فرستد و جین ها مطابق سائز دریافت شده تولید و مستقیما به دست مشتری فرستاده می شوند.

این راهکار مزیتی از اصول ابتکاری ۲۸ ، ۲ می باشد. تمام این استراتژی های مشاهده شده مطابق با مفاهیم ۴۰ اصل ابتکاری شناخته شده هستند که یک جعبه ابزار ابتکاری سیستماتیک را ایجاد می کنند. نمودار ۷ نشان می دهد به جهت کاهش سفارشات تکراری- اغلب ، سفارشی سازی انبوه را به عنوان استراتژی های حذف تعارض به کار بردند. استراتژی های به کار برده شده توسط دیگران به صورت خلاصه در دسترس قرار گرفته اند و به این ترتیب برای کسانی که در موقعیت های مشابه این چینی قرار گرفته اند توصیه هایی را می کنند. منبع ۱۲ و ۱۳ جزئیات لازم هر استراتژی را در اختیار شما قرار می دهد.

نمودار ۷: استراتژی شکست تعارض سفارشی سازی انبوه

- (15) Dynamics
- (17) Another Dimension
- (2) Taking Out
- (28) Mechanics Substitution
- (38) Enriched Atmosphere
- (3) Local Quality
- (40) Composite Structures
- (10) Preliminary Action
- (23) Feedback
- (35) Parameter Changes
- (21) Skipping
- (1) Segmentation
- (6) Universality
- (5) Merging
- (26) Copying

Lock heed Skunkworks(۳)

Lock heed Skunkworks یکی از مراکز معروف جهان که موفق به هدایت R&D به صورت منحصر به فرد و کاهش Lead time و هزینه ، شده است.

بسیاری از سازمانهای که در بخش *hightechnology* کار می کنند ، با تعارضاتی بین تمایل به تحت کنترل درآوردن توانایی های تحقیق و توسعه سازمان روبرو می شوند . راهکارهای مصالحه آمیز در موقعیت تضاد وقتی ظرفیت تولید کسب و کار موجودی باشد معمولا شامل عملیات موازی نمونه سازی تولید و نمونه سازی تسهیلات تولید می باشد.

Lock heed Skunkwork مشهور به منظور اینکه ، نمونه سازی با پایین ترین هزینه را می خواهد به عنوان شعار خود قرار می دهد تصمیم به جدا سازی کامل عملیات *R&D* گرفت .
اگرچه به طور ساده تر در مفهوم ماتریسی آنها اصل ۲ "از عهده در آمدن " را به عنوان چالش موفقیت آمیز در تعارض بین ویژگی های *R&D*/کیفیت و هزینه *R&D* استفاده کردند.

۴) "JIT" تولید بهنگام

این مورد با ۳ تای قبلی متفاوت است ،سنجیدن کلی جزئیات به منظور ایجاد ارتباط با مخاطبین بیشتر .
استراتژی تولید بهنگام "JIT" در صنعت های متفاوتی در حال حاضر رایج است . این استراتژی به منظور کاهش موجودی انبار و افزایش اثر بخشی سیستم های تولید استفاده می شود.
چیزی که از طریق این موقعیت ها کمتر دریافت می شود این است که دستیابی -به پیشرفت های عملکرد مطلقا به واسطه تغییر مبادله از یک موقعیت به سایر موقعیت ها ایجاد نمی شود. اگر ما از خودمان این سوال را بپرسیم که " اگر زمان تامین به حداقل ممکن کاهش پیدا کند، چه چیزی بدتر می شود؟" - سوالی که ابزار حذف تعارض ما را مجبور می کند به آن ببینیم - واضح است که در بسیاری از مثال ها بهبود هایی که توسط *JIT* ایجاد می شوند هزینه ریسک بالا را تحمیل خواهند کرد. این ریسک افزایش آسیب پذیری سیستم تولیدی است وقتی اتفاق غیر قابل پیش بینی رخ می دهد.

یک نمونه قدیمی از این موقعیت در انگلستان در سال ۲۰۰۰ اتفاق افتاد وقتی که شکایت *Lorry drivers* درباره قیمت سوخت ، انبار تامین سوخت را بلوکه کرد و بست، و همه شهر به مدت ۴۸ ساعت از نزدیک ترین محل سوخت ، سوخت خود را تامین می کردند.

این مشکل اتفاق افتاد چون ایستگاههای سوخت به مدل کسب و کاری که از کاهش انبار تبعیت می کردند شیفت پیدا کرده بود و به ۲ یا ۳ تحویل دهنده سوخت در هفته احتیاج داشتند. سازمانهای مدیریت ریسک ، تهدید بالقوه را حس می کنند و استراتژی هایی را در جهت عکس این قبیل ریسک ها توسعه داده اند.

در اکثر این موقعیت ها ، با افزایش حجم انبارشان ریسک شان را کاهش می دهند. در اصطلاح نوآوری سیستماتیک ، آنها به وسیله استراتژی های تبادلی قرار دادی طراحی شده اند. به بیان دیگر آنها به اقتضای موقعیت زمانی از استراتژی های گونه گون بهره می برند تا با ریسک کمتری روبرو شوند.

ارزش واقعی وقتی ایجاد می شود که ما این راه حل های کلی را به راه حل های خاص در موقعیت های خاص مشکل خودمان ترجمه و تعبیر و تفسیر نماییم.

حال اجازه دهید در ادامه به استراتژی های ابتکاری *JIT* به جای ریسک اشاره کنیم.

نمودار ۸: استراتژی های ابتکاری JIT به جای ریسک

(بر اساس منبع ۱)



به ما اجازه بدهید تعدادی از این پیشنهادات را برای جزئیات بیشتر بشکافیم:

اقدام پیشگیرانه – یکی از استراتژی های عمومی که در حل تعارض از آن استفاده می شود، " ایجاد اقدامی مفید برای هر هدف یا سیستم (کلی یا بخشی) قبل از اینکه مورد احتیاج باشد "، "الزامات ابتدایی اجزا یا سیستم هایی که قادرند در مکان و زمان مناسب وارد عمل شوند " برگرفته از منبع [12]. یقیناً این نوعی از استراتژی است، ایجاد ابزاری اقتضایی که دولت UK درباره جلوگیری از رخداد مجدد رویداد سال ۲۰۰۰ به آن فکر کرده است. ماهیت استراتژی اقدام پیشگیرانه شبیه فعالیتهای پیش برنامه ریزی است.

متحرک بودن – (اجازه به سیستم یا هدف برای تغییر به منظور دستیابی به عملکرد بهینه تحت شرایط مختلف)، یا "شکست هدف یا سیستم به بخش های توانمند با ارتباط اثر بخش با یکدیگر" یا، "اگر هدف یا سیستم سخت یا غیر انعطاف پذیر است آن را متحرک یا انعطاف پذیر می نماییم"، برگرفته از منبع ۱۲. – مثل تغییرات متعدد در JIT به جای مفهوم ریسک، واضح است ایده انطباق با استراتژی JIT مناسب تغییر شرایط خارجی است. به عبارت دیگر تغییر موجودی انبار به عنوان تابعی از رویداد های موثر.

Other way Around – (ایجاد جایجایی اجزای ثابت، و ثابت کردن اجزای متحرک) – مثال واقعی شامل **home-banking** یا **park-and-ride** طرح های حمل و نقل، جایی که بخش های ثابت سنتی سیستم به بخش های قابل حرکت تبدیل می شوند.

سیال بودن – شبیه استراتژی متحرک بودن است، اگرچه قصد تفهیم این موضوع را دارد که یک جایجایی تا حدی قوی دور از ساختار های صلب سیستم ها و ارتباطات به سمت آنهایی می روند که در تغییرات مداوم مفهوم جاری تطبیق پذیر هستند.

عمومیت – ("ایجاد یک هدف یا سیستم که قادر به انجام چند وظیفه باشد و احتیاجات دیگر سیستم ها را منتفی سازد) – در سطح فردی راه حلی جهت تعارض پیشنهاد می دهد؛ دستیابی به عملکرد مطلوب به عنوان مثال از طریق مهارت های چند گانه و "استراتژی های سرعت-عکس العمل-نیرو" و مفاهیم مربوطه.

نکته اصلی همه این استراتژی ها تعبیر و تفسیر آنها با توجه به موقعیت موضوع خودمان است. ابزار ماتریس حذف تعارض قصد دارد موقعیت تعارض را به منظور کشف استراتژی های ابتکاری از بین ببرد. این خیلی مهم است که بفهمیم ابزاری که طراحی شده است چطور یک شروع خوب را پیشنهاد می دهد؛ در تحلیل نهایی ، ۴۰ استراتژی ابتکاری ممکن شناخته شده ، هر کدام می تواند راهکار اثر بخشی را توصیه کند. اهمیت ترکیب استراتژی های مختلف بعد از درک تک تک آنها در مراحل بعدی فرایند تولید راهکاری مهم است. جزئیات بیشتر فرایند کلی را می توانید از منبع ۱۲ بیابید.

چهار مثال مورد اشاره در بالا نمونه کوچکی از هزاران مورد امتحان شده در ساخت ماتریس می باشند. مهندسی معکوس داستان کسب و کار های تاریخی موفق در تولید چارچوب دانش و کاربردهای این چارچوب به منظور حل مشکلات حل نشده به ما کمک می کند.

ماتریس کسب و کار جدید از نظر نقش کاربردی از ۲ سال گذشته روی تعدادی از تعارضات واقعی کسب و کار ارزیابی شده است. اکثر این مطالعات متاسفانه به صورت عمومی در دسترس نیستند. توجه به مشکل انتقال ضعیف تحقیق به بازار در منبع (۱۳) در دسترس است.

ابزار کامل حذف تعارضات در فرم الکترونیکی منبع موجود است.

تفکر نهایی و اقدامات آتی :

ابزار جدید حذف تعارضات از تمایل به استراتژی های برد - برد به کارگرفته شده توسط تعداد زیادی از کسب و کارهای موفق ایجاد شده است. اگرچه منافع تفکر استراتژی برد - برد آشکار شده اند ، کاربرد استراتژی های نوآوری سیستماتیک در تنظیم عملکرد بهتر کسب و کار به شکلی که آنها را برای سازمانها با توجه به صنعت یا فیلد کاری شان کاربردی سازد در مراحل آغازین است. ماتریس نوآوری سیستماتیک اصلی از هزاران نمونه از موفقیت های تکنیکی ایجاد شده بود. با توجه به مشکلات در حال رشد کسب و کارها به نظر می رسد که این ابزار های استراتژیک نمی توانند یک راه حل تضمین شده ارائه دهند ، فقط می توان گفت با توجه به زمان و موقعیت اتخاذ استراتژی می توانند در گام اول موفق ظاهر شوند و موفقیت های بعدی سازمان در گرو اتخاذ تصمیمات استراتژیک دیگری فراخور زمان و موقعیت پیش رویش می باشد، به بیان دیگر سازمان ها بایستی دائما در حال بررسی خود و محیط به جهت اتخاذ استراتژی مناسب باشند. هدف میان مدت و بلند مدت گسترش منبع اطلاعاتی شامل مثال های بیشتر ، و برنامه تحقیقاتی سیستماتیک است که زیر ساخت ادامه این فرایند باشد. کاربرد مطالعه موردی بیشتر این ابزار در روزنامه CREAX [14] و ژورنال TRIZ منتشر خواهد شد [15].

References

- 1) Stalk, G., Pecaut, D.K., Burnett, B., 'Breaking Compromises, Breakaway Growth', paper in 'Markets of One', Harvard Business School Press, 2000.
- 2) Altshuller, G., 'Creativity As An Exact Science', Gordon & Breach, 1988.
- 3) Mann, D.L., 'Hands-On Systematic Innovation', CREAX Press, 2002.
- 4) Mann, D.L., Domb, E., '40 Inventive (Business) Principles With Examples', TRIZ Journal, September 1999.
- 5) Mann, D.L., Dewulf, S. 'Matrix 2003: Updating the Classical TRIZ Contradiction Matrix', CREAX Press, January 2003.
- 6) Deming, W.E., 'Out Of The Crisis', MIT Press, October 2000.
- 7) Mann, D.L., Bridoux, D., 'Evolving TRIZ Using TRIZ and NLP', paper presented at TRIZCON2002, St Louis, April 2002.
- 8) Mann, D.L., Domb, E., 'Using TRIZ to Analyse and Solve Mass Customization Contradictions', European TRIZ Association 'TRIZ Future 2001' conference, Bath, November 2001.
- 9) Pine, B.J., Davis, S., 'Mass Customization', Harvard Business School Press, 1999 edition.
- 10) Rich, B.R., Janos, L., 'Skunk Works', Time Warner Paperbacks, August 1995.
- 11) CreaTRIZ for Managers V2.2, www.creax.com
- 12) Mann, D.L., Dewulf, S., 'Hands-On Systematic Innovation for Business', CREAX Press, 2003.
- 13) Mann, D.L., 'Systematic Win-Win Problem Solving in a Business Environment', paper presented at 7th European Association of Creativity and Innovation conference, Enschede, Netherlands, December 2001.
- 14) www.creax.com
- 15) www.triz-journal.com