



Применение Карты гипотез совместно со средствами Бизнес-ТРИЗ. Разработка дорожной карты

<https://картагипотез.рф>

2024

Антон Кожемяко

О себе: Вице-президент международной ассоциации ТРИЗ MATRIZ Official в России.

Мастер Бизнес-ТРИЗ.

Специалист ТРИЗ 4 уровня.

Эксперт по продажам сложных решений. Автор 6 книг и многочисленных публикаций в федеральных журналах в области менеджмента, маркетинга, продаж и применения инструментов ТРИЗ и СМД-подхода в задачах бизнеса.

Консультант, методолог, бизнес-тренер.

<https://bmtriz.ru/>



Аккредитация
Сертификат №22
<https://картагипотез.рф/check>

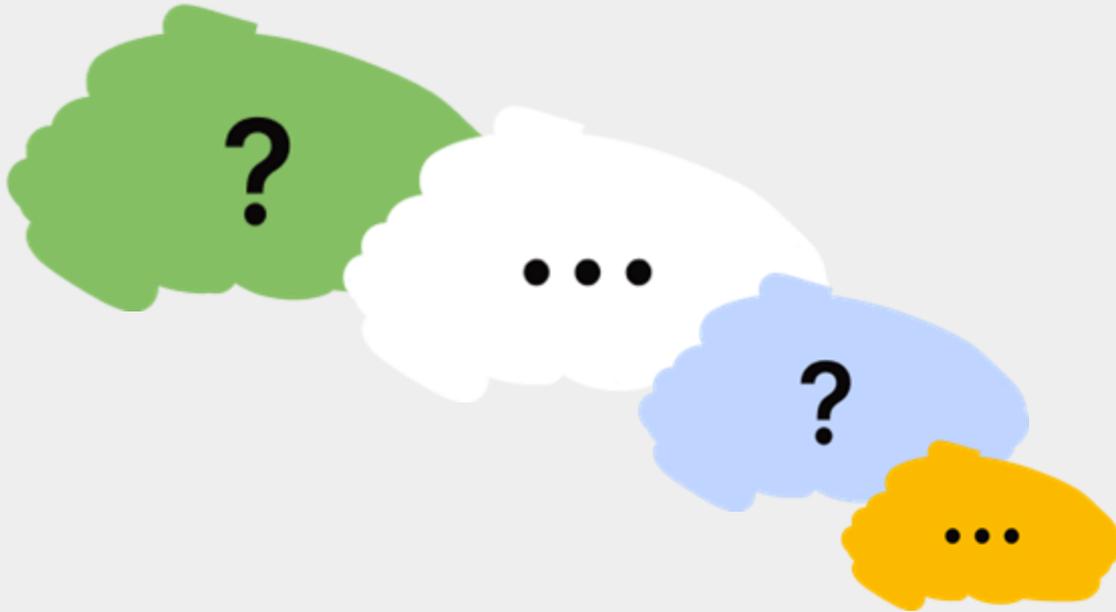


«Сообщество Карты гипотез» // Применение Карты гипотез совместно со средствами Бизнес-ТРИЗ. Разработка дорожной карты.

План

1. Кейс “построение дорожной карты оптимизации продукта для компании “Страна Девелопмент”
2. Шаг 1. Фиксация ситуации. Определение границ малой ситуации
3. Шаг 2. Определяем объект и ставим задачу
4. Шаг 3. Аналитический этап
5. Шаг 4. Тремся с реальностью. Технические противоречия
6. Шаг 5. Устраняем противоречия и создаем дорожную карту
7. Результат





Кейс “построение дорожной карты оптимизации продукта для компании “Страна Девелопмент”

«Сообщество Карты гипотез» // Применение Карты гипотез совместно со средствами Бизнес-ТРИЗ. Разработка дорожной карты.

Кейс “построение дорожной карты оптимизации продукта для компании “Страна Девелопмент”

- **Страна Девелопмент** — динамично развивающаяся девелоперская компания полного цикла, реализующая крупные проекты в сфере жилой и коммерческой недвижимости на территории Российской Федерации. Объём текущего строительства превысил 1,1 млн. м2. Группа компаний входит в ТОП-10 строительных компаний России по объёму строительства в нашей стране.



Ситуация

- Требуется провести оптимизацию некоторого типового процесса компании. Эффективность процесса в данный момент компанию не устраивает.
- Необходимо разработать дорожную карту, которая впоследствии ляжет в основу портфеля проектов, повышающих эффективность деятельности компании.
- ВАЖНО: компания делала несколько подходов к этому вопросу и ранее, однако полноценной дорожной карты составлено не было. При этом ряд гипотез уже было выдвинуто (как потом выяснилось - примерно 40% от итогового списка).



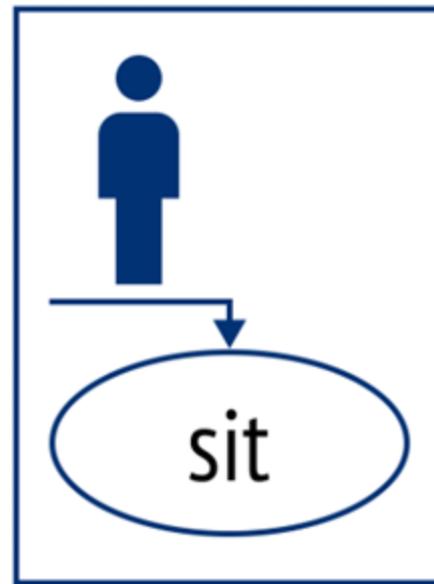
Мысли вслух

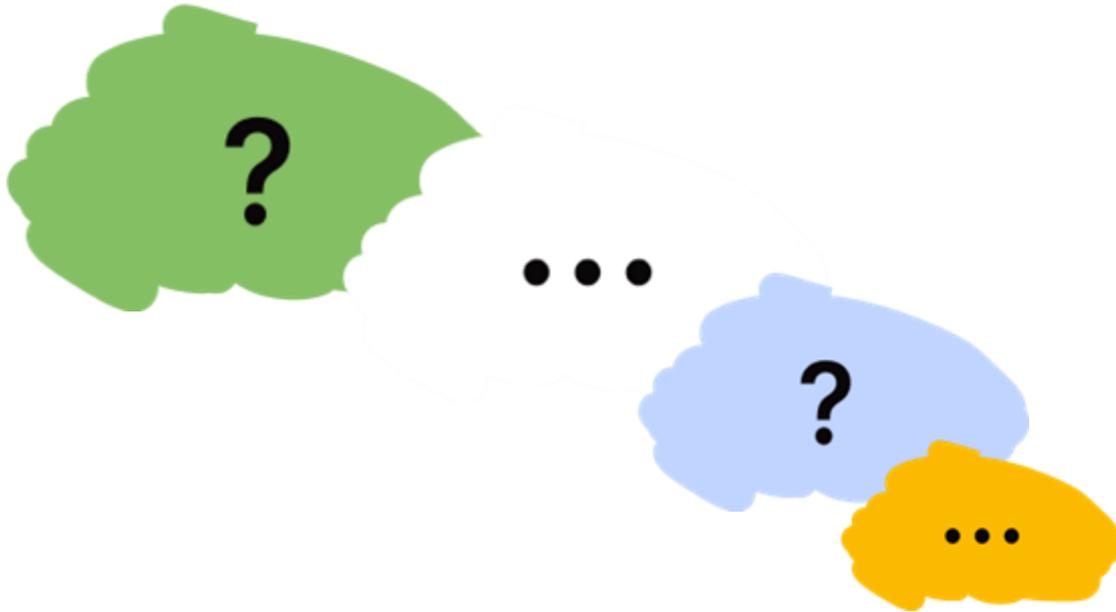
1. Невозможно получить другой результат силами одной и той же команды, действующей одними и теми же средствами. Вывод: меняем средства.
2. Результат всегда несёт на себе отпечаток средств, которыми он был получен. Тщательно подбираем средства.
3. В нашей практике не было случая, чтобы заказчик поставил задачу. Всегда обозначается ситуация. Задачу необходимо поставить самим.



Задача и ситуация

1. Ситуация нас проблематизирует. Ситуация — это протообъектная конструкция.
2. В отличие от ситуации, в задаче чётко задан объект, поставлена цель и заданы ограничения. Именно от задачи можно двигаться в сторону карты гипотез. От ситуации — нельзя.





Шаг 1. Фиксация ситуации. Определение границ малой ситуации.

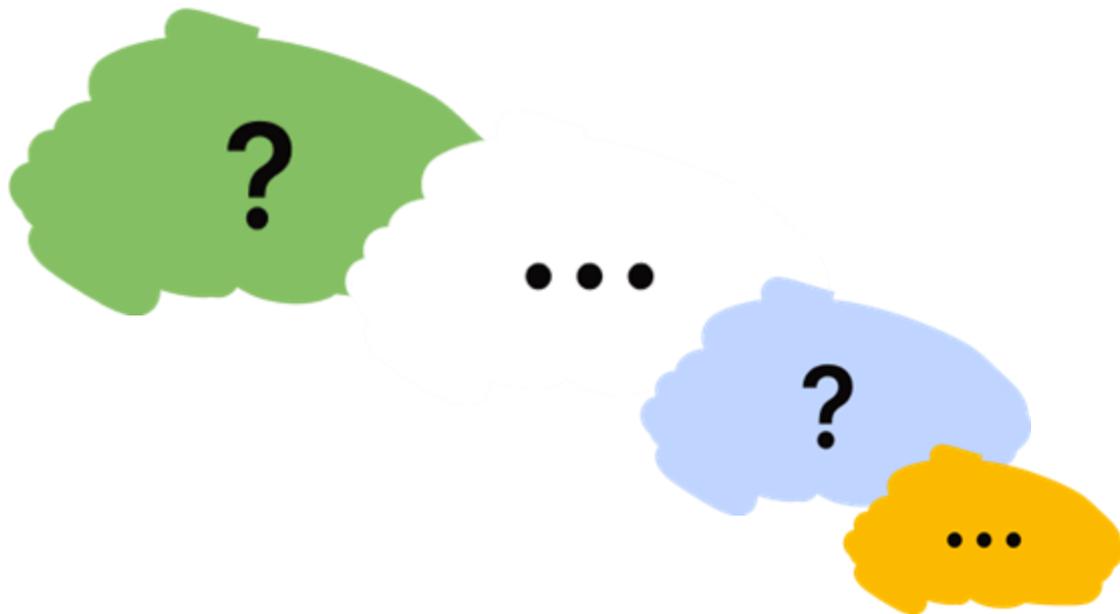
«Сообщество Карты гипотез» // Применение Карты гипотез совместно со средствами Бизнес-ТРИЗ. Разработка дорожной карты.

Шаг 1. Фиксация ситуации.

Определение границ малой ситуации

- **Большая ситуация:** растущий рынок достаточно легко компенсировал ошибки девелопмента. Эти времена закончились, настало время работы на строительном рынке, не терпящем ошибок. Девелоперы избавляются от низкомаржинальных площадок, оптимизируют процессы. Требуется подтянуть маржинальность проектов, при этом категорически недопустимо снизить качество производства работ.
- **Малая ситуация:** недостаточная эффективность ряда ключевых процессов.





Шаг 2. Определяем объект и ставим задачу

«Сообщество Карты гипотез» // Применение Карты гипотез совместно со средствами Бизнес-ТРИЗ. Разработка дорожной карты.

Шаг 2. Определяем объект и ставим задачу

Проблема: высокая стоимость процессов X.

Цель: снизить себестоимость процессов X на 15%.

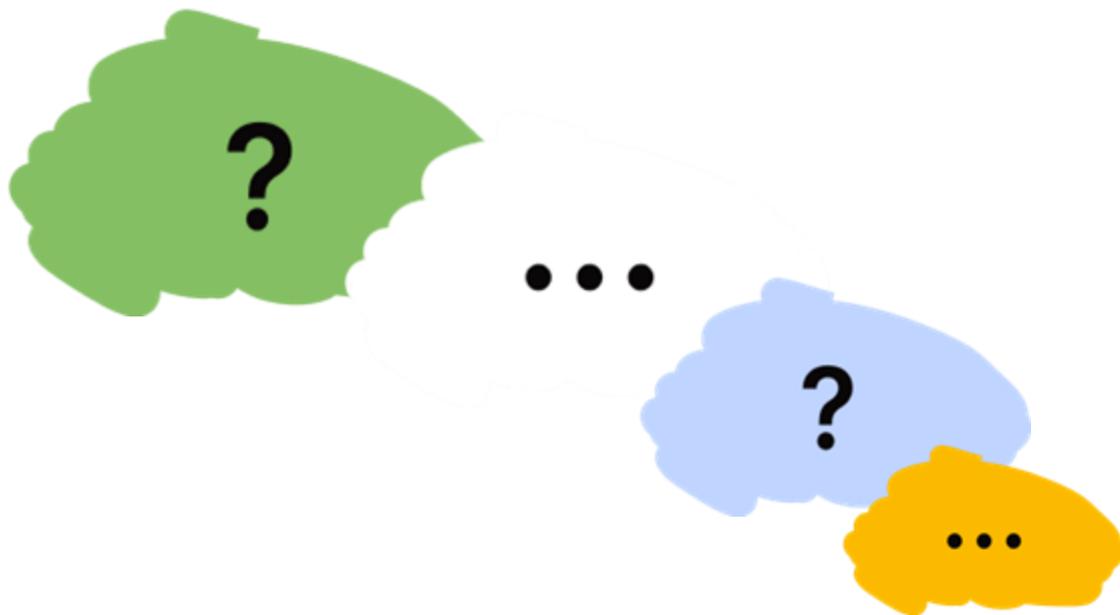
Позиция: блок Y.

Объект: система исполнения процессов X. Примечание: объект фиксируется на уровне “0”. Далее на уровне -1 расписываются компоненты выбранного объекта (подсистемы), а на уровне +1 — компоненты, окружающие выбранный объект (надсистемы).

Ценностные установки: мы строим дома, в которых хочется жить.

Ограничения: сохранение пула основных подрядчиков.





Шаг 3. Аналитический этап

«Сообщество Карты гипотез» // Применение Карты гипотез совместно со средствами Бизнес-ТРИЗ. Разработка дорожной карты.

Шаг 3. Аналитический этап

На этом этапе могут быть выбраны самые разные аналитические инструменты:

- анализ потоков.
- функциональный анализ.
- причинно-следственный / причинно-конфликтный анализ.
- анализ заинтересованных сторон и их требований.
- PESTEL и SWOT анализ.
- BPMN-модели, карта процесса-опыта и...
- любой другой инструмент, востребованный ситуацией.

В ряде случаев выбирается комбинация инструментов.

Что было здесь в сухом остатке? Было “несколько подходов к снаряду” и компания располагала рядом гипотез в разной степени проработанности.



Шаг 3. Аналитический этап. Карта гипотез

Возникло предположение, что карта гипотез в состоянии:

- Стянуть уже имеющиеся смыслы по основным гипотезам, который на данный момент компанией уже промыслены.
- Определить лакуны (места под гипотезы). Можно ли найти места, где гипотез ещё нет, но они там вполне могли бы существовать?
- Если таковые места найдутся, то карта гипотез поможет выстроить новые, не существовавшие на данный момент продуктивные гипотезы.



Шаг 3. Аналитический этап. Карта гипотез. Сущности

Этап постановки задач потребовал отразить на карте гипотез следующие сущности:

- Метрики цели и балансирующие метрики +
- Компоненты системы и надсистемы (следы объекта) +
- Позиции +/-
- Гипотезы +

+: есть в нотации карты гипотез

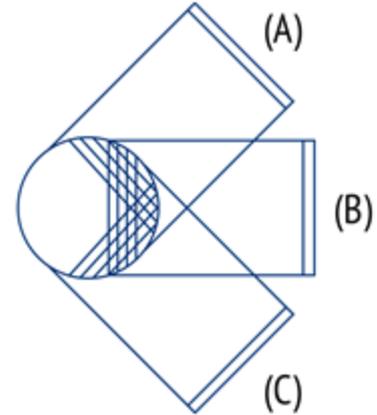
+/-: есть в видоизменённом виде.

ВАЖНО: позиции и функциональные роли - это не одно и то же. Функциональные роли обозначены на органиграмме компании, позиции там не обозначены. **Позиции — это набор средств.**



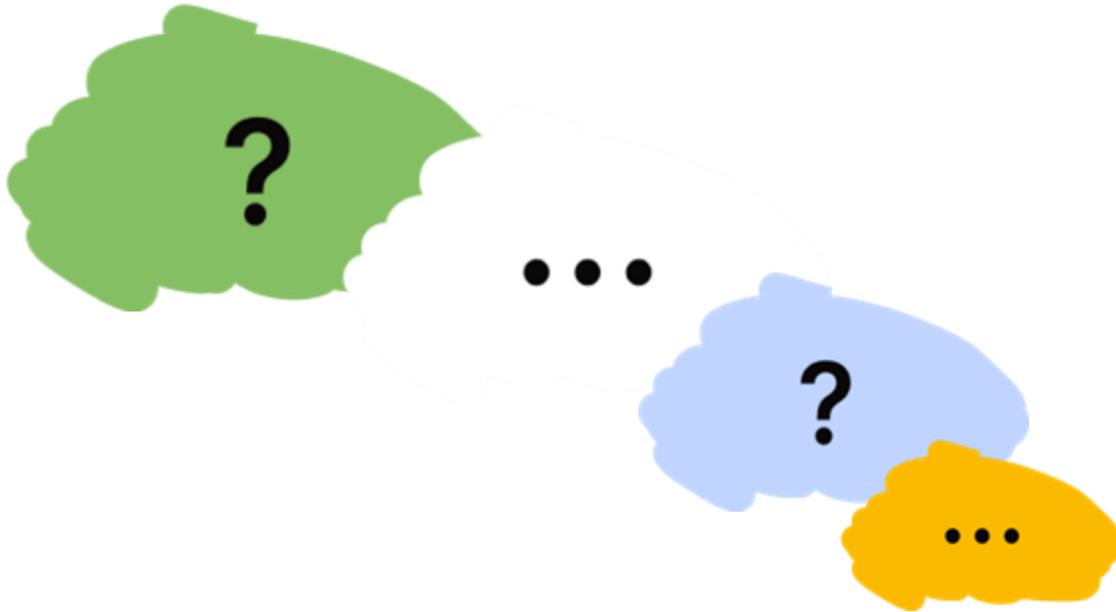
Шаг 3. Карта гипотез. Сознательные ошибки

- *А. Бындю: “Исполнители на месте субъектов - это одна из самых частых ошибок, которую совершают те, кто начал использовать Карту гипотез для выстраивания стратегии”. Все верно. Если мы собираемся менять жизнь субъектов к лучшему.*
- *Тогда второй вариант топологии КГ — бессубъектная топология.*
Оба варианта здесь не подошли. Пришлось хулиганить.
- *В нашем случае мы преобразуем объект определённым набором средств. Поэтому нужны здесь не субъекты, а позиции.*
- *И важно отнесение позиции к компонентам объекта.*
Иначе запутаемся.



Шаг 3. Аналитический этап. Карта гипотез





Шаг 4. Тремся с реальностью. Технические противоречия

«Сообщество Карты гипотез» // Применение Карты гипотез совместно со средствами Бизнес-ТРИЗ. Разработка дорожной карты.

Шаг 4. Тремся с реальностью.

Технические противоречия

- **Техническое противоречие (ТП)** описывает ситуацию, когда при попытке улучшить один параметр системы другой параметр системы или надсистемы недопустимо ухудшается.
- **На практике существует несколько источников ТП.** Самое распространённое — это реакция различных объектов при попытке внесения изменений. Отсюда и часто возникающее: работает — не трожь!
- Мысленно прикладываем гипотезу к реальности. И... “получай фашист гранату”.
- Т.е., **в управлении противоречия неизбежны и с ними нужно уметь работать.**

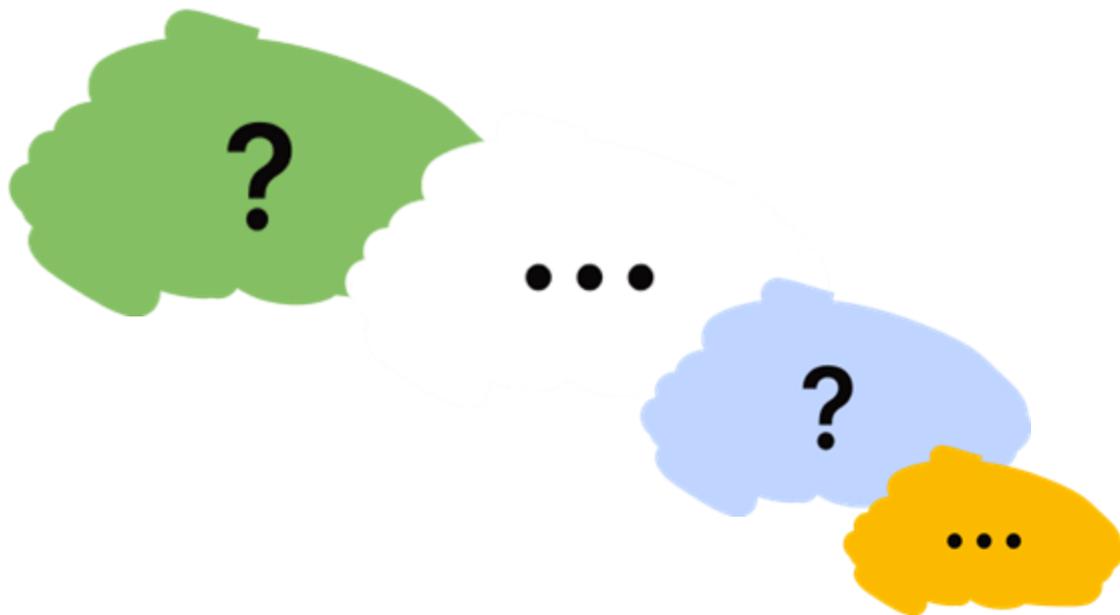


Шаг 4. Тремся с реальностью.

Пример из проекта

№v	Если	Тогда	НО
1	Высокая стоимость фундамента	ЕСЛИ: выполняем нелинейный расчет основания для простых объектов, ТО уменьшаем себестоимость фундамента, ПОТОМУ ЧТО: проводится точное моделирование поведения грунтов - задаются более точные параметры в расчетную модель	Увеличение ТРЗ расчетов геотехников
2		ЕСЛИ применить разные длины свай при геотехническом расчете (в центре длиннее, по краям короче), ТО снизим материалоемкость каркаса, ПОТОМУ ЧТО уменьшается разность деформаций между центральной зоной и краевой	Увеличение ТРЗ расчетов геотехников
3		...	





Шаг 5. Устраняем противоречия и создаем дорожную карту

«Сообщество Карты гипотез» // Применение Карты гипотез совместно со средствами Бизнес-ТРИЗ. Разработка дорожной карты.

Шаг 5. Устраняем противоречия и создаем дорожную карту

- Сначала наиболее «очевидные» противоречия были устранены методом «лобовой атаки», что означает очень несложное действие: записал противоречие – рядом запиши решение, если оно очевидно. Большая часть противоречий всегда снимается столь простым способом – никогда еще не было по-другому.
- Затем к неустранимым противоречиям применялись матрицы Генриха Альтшуллера и Даррелла Манна и приемы устранения технических противоречий. Часть противоречий были поставлены применительно к техническим задачам, часть – к организационно-управленческим, поэтому использовались две матрицы и два списка приемов.
- И, наконец, наиболее «неподдающиеся» противоречия были устранены методом анализа причинно-следственных связей в противоречии. Этот метод мы иногда применяем, он достаточно быстрый и при этом довольно вьедливый.



№	Подсистема	Нежелательный эффект	Снижение себестоимости в пересчёте на 1 кв. м, рубл.	ГИПОТЕЗА по снижению затрат	Вторичный нежелательный эффект, сопутствующее ухудшение (НО)	Устранение противоречия и исследовательские задачи	Берем в работу	Сумма
1	2	3	4	5	6	7	8	N
1	Фундамент		X1	Если толщину ФП сделать кратной 50 мм, то уменьшаем объем бетона, потому что повышаем точность определения толщины ФП согласно усилиям.	Увеличение ТРЗ на проектирование	(10) Предварительное определение толщин для разных этажностей и грунтовых условий.	TRUE	
2			X2	Если выполняем нелинейный расчет основания для простых объектов, то уменьшаем себестоимость фундамента, потому что проводится точное моделирование поведения грунтов - задаются более точные параметры в расчетную модель.	Увеличение ТРЗ геотехников	(24, 34): 1. Специалист БКП подготавливает модель грунта (предварительно обученный) для геотехников - передача в БКП части работ. 2. Передача подготовки модели грунта на подряд ГПХ.	TRUE	



Результат

- 32 корректирующих мероприятия.
- более 80 задач.
- Предварительно мероприятия перекрывают указанную цель на более чем 15%, создавая «подушку безопасности» при внедрении полученных рекомендаций.



«Сообщество Карты гипотез» // Применение Карты гипотез совместно со средствами Бизнес-ТРИЗ. Разработка дорожной карты.

Спасибо! Вопросы?

Сайт: <https://bmtriz.ru/> <https://biz-triz.ru/>

<https://batriz.ru/> <https://fabrika-biz.ru/>

Telegram: t.me/fabrika_biz

vk: <https://vk.com/triz.solution> https://vk.com/fabrika_biz





Официальная группа Карты гипотез:

статьи, видео, новости обновлении
метода и ближайших тренингах

<https://t.me/hypothesismap>