

УДК 303.732.4; 65.012
ББК 65.291.213в7
Ш49

Переводчик И. Окунькова
Редактор Н. Нарциссова

Шервуд Д.

Ш49 Видеть лес за деревьями: Системный подход для совершенствования бизнес-модели / Деннис Шервуд ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 341 с.

ISBN 978-5-9614-1896-5

Бизнес-модель любой организации проще всего понять, строить и совершенствовать при помощи системного подхода, который рассматривает организацию как единое целое и изучает причинно-следственные связи между критичными элементами ее успеха. Цель любой организации — создать «круг процветания», то есть раскручивающуюся спираль роста, доходов, прибыли. К сожалению, часто этому мешают такие «порочные круги», как нехватка ресурсов, перегрузка, проблемы с качеством.

Методика построения системных диаграмм, предлагаемая автором, позволяет связать факторы роста с факторами торможения и построить наглядную бизнес-модель, которая покажет руководителю, на какие параметры стоит влиять в первую очередь, чтобы существенно повысить конкурентоспособность.

Книга будет полезна прежде всего руководителям-практикам коммерческих организаций.

УДК 303.732.4; 65.012
ББК 65.291.213в7

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

- © Dennis Sherwood, 2002. This edition of “Seeing the Forest for the Trees: A Manager’s Guide to Applying Systems Thinking” first published by Nicholas Brealey Publishing, London, 2002
- © Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012
Данное издание издается по лицензии Nicholas Brealey Publishing и The Van Lear Agency
- © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», «От издателя», 2012

ISBN 978-5-9614-1896-5 (рус.)
ISBN 978-1-85788-311-4 (англ.)

Оглавление

| | |
|--|-----------|
| От издателя | |
| ПОДХОД ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ | 11 |
| Пролог | |
| ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ? | 15 |
| Системное мышление — широкое понятие | 15 |
| Так в чем же суть системного мышления? | 16 |
| Взаимосвязанность | 18 |
| Почему следует изучать системы в целом | 19 |
| Инструменты системного мышления | 20 |
| Преимущества системного мышления | 21 |
| Как устроена эта книга | 22 |
| Часть I | |
| КАК СПРАВИТЬСЯ СО СЛОЖНОСТЬЮ | 25 |
| 1. СИСТЕМНАЯ ТОЧКА ЗРЕНИЯ | 27 |
| Системы | 27 |
| Эмерджентность и самоорганизация | 28 |
| Обратная связь | 31 |
| Системное мышление | 32 |
| Продолжаем путешествие | 37 |
| 2. ПРОБЛЕМА БЭК-ОФИСА | 39 |
| История | 39 |
| Контекст | 40 |

| | |
|--|-----------|
| Суть дела | 41 |
| Изображение в виде диаграммы | 41 |
| Дополняем диаграмму | 44 |
| К чему приводят ошибки? | 45 |
| Порочный круг | 45 |
| Что еще влияет на возможность справляться? | 46 |
| А как же затраты? | 48 |
| Чего-то не хватает... | 49 |
| Вернемся к здравому смыслу | 52 |
| 3. ТВОРЧЕСТВО, КАЧЕСТВО И СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ | 55 |
| История | 55 |
| Контекст | 56 |
| Картинка | 56 |
| Еще один порочный круг | 57 |
| Что следует сделать? | 58 |
| Кто прав? | 59 |
| Выбор стратегии | 60 |

Часть II

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ 65

| | |
|--|-----------|
| 4. ПЕТЛИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ | 67 |
| Главенствующая роль петель обратной связи | 67 |
| Усиливающие петли | 71 |
| Уравновешивающие петли | 72 |
| Свободные звенья, границы и реальные системы | 74 |
| Видов связи всего два — П и О | 75 |
| Усиливающая или уравновешивающая петля? | 76 |
| Два основополагающих строительных элемента | 78 |
| Важность языка | 79 |
| Все ли связи всегда ведут себя как П или О? | 80 |
| Нечеткие переменные | 81 |
| П и О, которые работают только в одном направлении | 82 |
| Заключительная мысль | 84 |

| | |
|--|-----|
| 5. ДВИГАТЕЛИ РОСТА И УПАДКА | 89 |
| Порочные круги и круги процветания | 89 |
| Порочный круг и круг процветания действительно имеют одинаковую структуру | 91 |
| Стимулятор роста | 92 |
| Схемы роста | 94 |
| Экспоненциальный рост становится очень быстрым | 100 |
| Явные и неявные свободные звенья | 102 |
| Расцвет и крах | 104 |
| Усиливающие петли могут соединяться | 110 |
| 6. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ И ВЫБОР ЦЕЛЕЙ | 121 |
| Более подробно об уравнивающих петлях | 121 |
| Уравнивающие петли в бизнесе | 127 |
| Уравнивающие петли часто соединяются | 133 |
| Уравнивающие петли и задержки | 136 |
| Каково определение отклонения? | 141 |
| Время на размышление | 145 |
| 7. КАК РИСОВАТЬ ДИАГРАММЫ ЦИКЛИЧНОЙ ПРИЧИННОСТИ | 147 |
| Правило 1: определите границы | 147 |
| Правило 2: начните с интересного | 149 |
| Правило 3: спросите «Что движет этот элемент?» и «Что движет этим элементом?» | 149 |
| Правило 4: не перегружайте диаграмму | 150 |
| Правило 5: используйте существительные, а не глаголы | 152 |
| Правило 6: не употребляйте такие термины, как «рост» или «снижение» | 153 |
| Правило 7: не бойтесь необычных элементов | 154 |
| Правило 8: указывайте типы связей П и О по ходу составления диаграммы | 155 |
| Правило 9: не останавливайтесь | 155 |
| Правило 10: хорошая диаграмма должна выглядеть реалистичной | 156 |
| Правило 11: не влюбляйтесь в свои диаграммы! | 157 |
| Правило 12: не бывает «законченных» диаграмм | 157 |

| | |
|---|-----|
| Часть III | |
| ПРИМЕНЕНИЕ | 159 |
| 8. СТИМУЛИРОВАНИЕ РОСТА | 161 |
| Экспоненциальный рост не бесконечен | 161 |
| Борьба с ограничениями | 170 |
| Рост городского населения | 172 |
| Не жмите на педали сильнее, а уменьшите торможение | 185 |
| 9. РЕШЕНИЯ, КОМАНДНАЯ РАБОТА И ЛИДЕРСТВО | 187 |
| Проблема талантов | 187 |
| Но ведь это очевидно! | 203 |
| Ментальные модели | 204 |
| Командная работа | 206 |
| Аутсорсинг, партнерство и пограничный конфликт | 208 |
| 10. РЫЧАГИ ВОЗДЕЙСТВИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ И СТРАТЕГИЯ | 223 |
| Рычаги воздействия | 223 |
| Результаты | 225 |
| Как связаны между собой рычаги и результаты? | 227 |
| Рычаги, результаты и системное мышление | 230 |
| Рычаги, результаты и петли | 230 |
| Соединяем петли | 234 |
| Последняя связь | 240 |
| А что другие рычаги? | 243 |
| Общая модель бизнеса | 245 |
| Общая картина | 248 |
| Стимулирование амбиций, проницательности и воображения | 254 |
| Как разбудить творческую мысль | 257 |
| Вернемся к рычагам и результатам | 259 |
| Часть IV | |
| КАК СОЗДАТЬ «ЛАБОРАТОРИЮ БУДУЩЕГО» | 263 |
| 11. УСКОРЕНИЕ ВАШЕГО СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ | 265 |
| Системная динамика | 266 |
| Системная динамика и таблицы | 267 |

| | |
|--|------------|
| Запасы и потоки | 271 |
| Запасы и потоки в бизнесе | 273 |
| Еще две объединяющие концепции | 279 |
| Диаграммы цикличной причинности и диаграммы запасов и потоков | 280 |
| Моделирование в itthink. | 286 |
| 12. МОДЕЛИРОВАНИЕ РОСТА БИЗНЕСА. | 297 |
| Пример из бизнеса | 297 |
| Нечеткие переменные | 306 |
| Модели для получения ответов и обучения. | 310 |
| Управление комплексом маркетинга | 312 |
| Какую политику вы бы выбрали для оптимизации бизнеса? | 321 |
| Идеально ли соотношение 80:20? | 325 |
| | |
| Эпилог | |
| МЫ СПРАВИЛИСЬ С ПРОБЛЕМОЙ СЛОЖНОСТИ | 331 |
| | |
| Благодарности | 333 |
| | |
| Литература | 335 |
| | |
| Веб-сайты | 340 |