

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 ithink.	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