



## Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 1. Энергия в бизнесе. Выпуск 4. Энергия и согласованность в работе компании

# Ключ к реальному управлению

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов  
– всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 1, «Энергия в бизнесе».

Выпуск 4.

# Энергия и согласованность в работе компании

10 страниц про то, какие показатели **на самом деле** об этом говорят

On-line-версия: <https://medium.com/clyuch/vestnik-s01-v004-energiya-kompanii-2fo8ca19f9fa>

Telegram: [https://t.me/clyuch\\_k\\_realnomu\\_upravleniyu/11](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/11)

Аудио-версия: <https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>

или [https://soundcloud.com/vitaly\\_zhandarov/vypusk-004-energiya-i-soglasovannost-raboty-kompanii-kakie-pokazateli-ob-etom-govoryat](https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-004-energiya-i-soglasovannost-raboty-kompanii-kakie-pokazateli-ob-etom-govoryat)

Подписка на  
еженедельник: <http://clyuch.zhandarov.com>

## Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>
- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



Что такое энергия компании.....	2
О реальной сути базовых показателей.....	2
Каковы показатели согласованности /несогласованности в компании?.....	3
Показатель первый: про несогласованность с рынком.....	4
2-ой показатель: про согласованность внутри системы.....	5
3-й показатель: про согласованность способа ведения бизнеса.....	7
Чем экономически являются «показатели согласованности».....	9

\*\*

## Что такое энергия компании

Что такое энергия компании или, другими словами, что значит "в компании дела идут хорошо"?

Кто-то считает, что, "что тут думать-то, один показатель есть, прибыль есть - хорошо, прибыли нет - плохо. Больше прибыли - лучше дела".

Так, да не совсем.

В тех ситуациях, когда мы несколько существенно отличающихся, различных показателей сводим к одному, мы просто-напросто перестаем замечать важную часть реальности. И промахиваемся.

*Пример:*

*Есть груз 1,5 м3. Есть кузов грузовика, он 5 м3. Можно это груз в этом кузове перевезти? Банальный ответ - конечно, можно. Но каждый, кто дело с логистикой имел, знает, что есть такая вещь, как габариты - длина, ширина, высота. И груз может быть широкий, плоский или тонкий, длинный, и в кузов не пролезть. Что мы делаем, мы, когда ширину, длину и высоту - три существенно разных параметра - сводим к одному, к объему, мы теряем важную существенно часть этой реальности. И начинаем в решениях по поводу того, сможем, не сможем, и как - промахиваться.*

Аналогично обстоит с показателями работы компании.

И первый показатель работы компании, это не прибыль.

## О реальной сути базовых показателей

Прибыль - это разница, и ее нужно из чего-то получать. Поэтому первый показатель - это выручка.

*- А-а-а, так что сейчас нам про эти азбучные истины, что такое выручка, что такое прибыль, что ли будет?*

Нет.

Мы сейчас будем разбираться с тем, где руководитель теряет длину, ширину и высоту, сводя ее к объему. Просто пойдем к этому поступательно, по шагам, так, чтобы было все предельно понятно.

Что такое выручка, по сути?

---

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



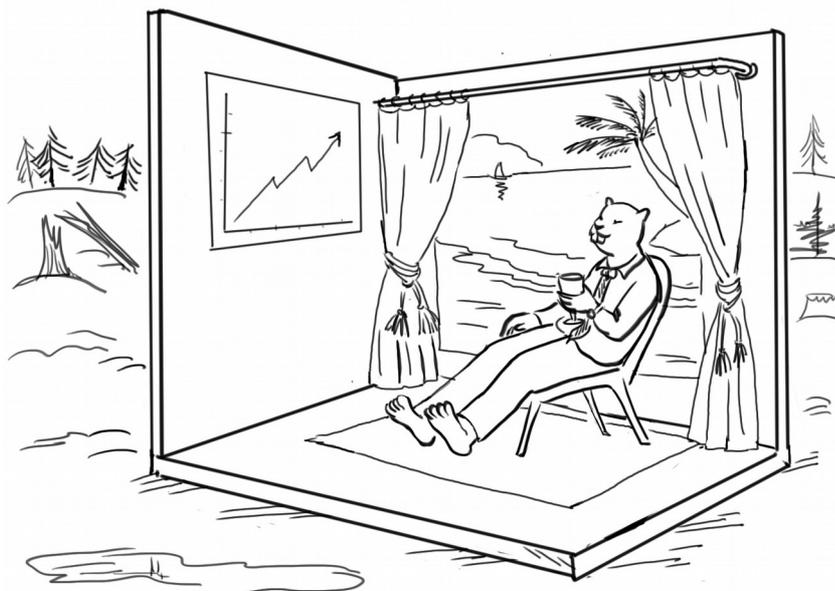
Выручка - это **мера нужности того, что мы делаем** для наших клиентов. Мера реальной нужности. Чем больше им этого нужно, тем больше у нас выручка.

Второй показатель - это маржа или прибыль. И это **мера мудрости того, как мы ведем дела**, и сколько при этом у нас остается из того, что мы выручили от клиентов.

И есть третья группа показателей, которую во многих компаниях не оценивают и не отслеживают. Это отдача на сделанные вложения.

### Каковы показатели согласованности /несогласованности в компании?

А теперь самое интересное: многие сравнивают эти показатели между собой. Или сравнивают факт с планом. Или сравнивают значение показателей в прошлом и в настоящем периоде.



Но самое главное: эти сравнения показателей мало и недостоверно говорят о том, как у компании идут дела.

- Выручка может расти, но происходит это вследствие роста рынка. И мы могли бы расти в два раза больше, но мы из-за плохой работы не добираем. Если мы просто по росту оцениваем, это ни о чем не говорит.
- Выручка может падать вместе с рынком. Или медленнее, чем по рынку, и тогда мы удерживаем гораздо больше, чем наши конкуренты, несмотря на то, что выручка падает. Или мы спланировали, а потом по факту появились новые вводные, и мы понимаем, оглядываясь назад, что мы никак не могли бы их предусмотреть. И апостериорно мы видим, что сделали все, что могли, а сравнение факта с планом говорит о том, что мы не добрали.



- А в каком-то случае мы не учли какие-то мощные позитивные составляющие, и, наоборот, получили взрывной рост, но в нем никакой нашей заслуги, никакой заслуги того, как компания сработала.

*- Что же является корректным? что же говорит о том, как у компании дела, насколько она согласована, что происходит с энергией компании, идет ли она в дело?*

Здесь прямой аналогией является сравнение габаритов груза и габаритов кузова. Надо только понять, что является аналогами для ширины, длины и высоты.

## Показатель первый: про несогласованность с рынком

Первые показатели говорят о том, насколько компания согласована с рынком. А также о том, сколько она теряет из-за рассогласованности. Их два. Во-первых, это разница между тем, какова выручка, и тем, сколько произвели. А во-вторых, разница между тем, сколько у нас запросили, и какому количеству мы продали, отгрузили.

*- Как это?*

Поясню.

- Мы произвели 10 000 штук изделий. Продали 9 500. Получается, что 500 мы отработали на склад. Мы произвели больше, чем продали, эта разница – убыток, текущий или будущий. Мы либо заморозили туда деньги, а потом то ли продадим, то ли нет. А может на переплавку пустим. Это лишние расходы, по сути, которые нам ничего полезного не дают, это убытки. Несогласованность выражается в этом показателе.
- У нас подряжено 10 человек, которые готовы оказывать услуги (не важно, курьерские, инженерно-консультационные, или парикмахерские). А загружено из них только 5. Пусть даже все 10 что-то делали в течении месяца, но продать-загрузить полностью мы смогли суммарно 5 человеко-месяцев, а реально у нас человек оплаченных - 10. Вот это и есть расхождение, разница, между тем, сколько мы произвели или обеспечили в случае услуг, и сколько мы продали.

Вторая разница здесь же: сколько у нас просили, и сколько мы реально отгрузили и продали /оказали /обеспечили.

- Например, интернет-магазин решил воспользоваться услугами склада хранения у большой компании-подрядчика. Склад удобно расположен, чудесно все. Из интернет-магазина написали туда, отвезли товар, попробовали подключиться к личному кабинету, но что-то где-то не работает. Этот интернет-магазин - клиент маленький, менеджеры складской компании его проблемы задвигают, не торопятся решать. И вот: и привлекательные услуги, и таких мелких интернет-магазинов к подрядчику много пришло — но не у всех хватит настойчивости пробиться и подключиться, и наконец, начать заработать. Какому-то количеству клиентов компания, таким образом, отказала. Где-то проигнорировав, а где-то просто небыстро ответил.



- А где-то бывает так, что приходит запрос, а у компании просто нет столько на складе. В наличии нет, а «на заказ» - долго, клиенту нужно уже сейчас.

Это спрос, который мы не смогли удовлетворить. Неважно, знает об этом неудовлетворенном спросе генеральный или нет, фактически этот нереализованный спрос существует. И разница между имеющимся и реализованным спросом - это тоже несогласованность того, как компания соотносится с рынком и со своими клиентами.

*- Но как это определить: сколько у меня еще там клиентов, которые запрашивают то, чего у меня нет? А может быть, их не устраивает мой состав услуг? Или цена не устраивает. Как это определить?*

Очень просто.

Само собой, любая информация не бесплатна. Если мы захотим что-то узнать, мы всегда найдем способ. Сначала дорогой, а потом, подумав, и недорогой способ это померить.

Например, мы знаем, что к нам приходят сто человек, пятьдесят как-то заинтересуются и поговорят в магазине, двадцать пять из них купят. Если для них, правда, важен другой продукт или другая цена, и мы могли бы там это предложить, можно взять и попробовать в течение дня такой эксперимент. Предлагать другой продукт, или другую цену. И посмотреть, насколько это повлияет на покупки, правда ли есть этот спрос дополнительный. Или нет.

Можно взять и по-прослушивать звонки, и потом экстраполировать точечный выборочный контроль на каких-то узких отрезках времени. Или выборочный контроль, «в поле» просто выйти, послушать и, если ездят ваши менеджеры, то с ними выехать (технология называется «двойные визиты»).

Словом, есть масса вариантов, при которых мы можем понять и узнать «а сколько есть тех, кому мы недоотгружаем, кого мы недообслуживаем». И далее эту разницу отслеживать.

## 2-ой показатель: про согласованность внутри системы

Аналог второго габарита груза и кузова грузовика - это прибыль.

И здесь тоже мы смотрим не на сравнение «как это было вчера и как теперь сегодня».

*- А на что смотрим?*

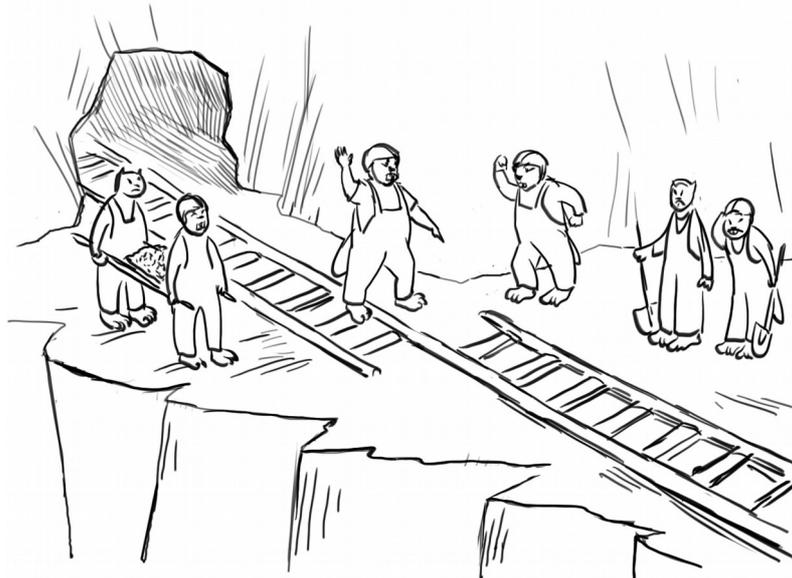
Каждый раз, когда мы оглядываемся на услуги, которые мы оказывали, или товары которые мы производили и отгружали, мы видим: на изготовление, оказание были понесены технологически целесообразные полезные расходы.

Рабочее время на то, чтобы что-то перенести, сделать, записать, позвонить, посчитать, переложить, просверлить, материалы, и т.д.

И мы считаем, сколько таких технологически целесообразных, то бишь, полезных или, иногда говорят, нормативных расходов нужно было понести. А потом сравниваем с тем, сколько реально потратили. Часто там есть очень большая разница.



И этот зазор, эта разница говорит о том, насколько согласовано ведение дел и устройство самой компании.



Пару примеров.

Менеджеры, двадцать человек, работают с клиентами. Клиентов триста, у каждого менеджера получается примерно по пятнадцать штук. Для того, чтобы вести работу, поддерживать, проверять спецификации, отгрузки, оплаты, разбираться с документами, со сроками, выяснять, что у клиента нового происходит, чтобы быть в курсе и что предлагать ему в следующем периоде — на всё это нужно время, и контакты. И это, примерно, один контакт раз в неделю, примерно полчаса. Или по телефону, или личная встреча. К этому нужно готовиться, это еще, примерно, в два раза большее время, соответственно, итого на клиента полтора часа. Полтора часа умножим на пятнадцать клиентов, ну где-то 23-24 часа в неделю. Но вообще-то, в неделе 40 часов. И реально мы смотрим, менеджеры все сорок часов чем-то заняты, они что-то едят, что-то делают. Вот этот зазор между полезным временем в их работе и фактическим временем - это и есть разница, которая говорит о том, насколько сейчас согласована работа системы.

И что такое, в данном случае, недостающие пятнадцать часов? Это убытки, с которыми, да, может быть, мы вынуждены мириться, но эту величину имеет смысл держать на контроле. Она растёт? она, может быть, падает? или что нужно сделать, чтобы она начала падать, а значит, работа была бы более согласованной?

Еще пример, грузчики.

Мы смотрим, какое количество груза приходит, распределяется, сортируется, раскладывается, собирается, комплектуется, дальше идет маркировка и т.д. По количеству грузомест, по тому, как далеко их нужно нести, перекладывать, наклеивать, на какое расстояние - подсчитываем.

Получается, что нам нужно 6 человеко-дней в день.

Шесть человеко-дней это две бригады, а по факту у нас работает шесть бригад по три человека. Разница в три раза.

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

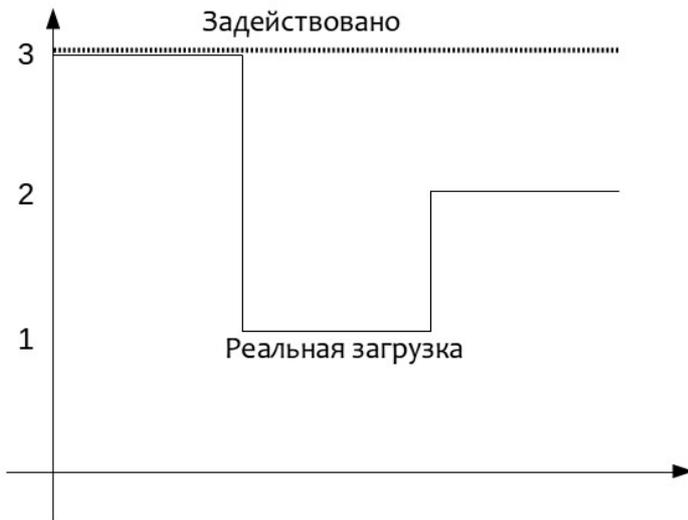
- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



И при этом, смотришь, на складе никто не сидит, не курит, «балду не пинает», что называется. Но если внимательно посмотреть каждый час, то например, станет видно, что работа распределена очень неравномерно.



В физике такое понятие называется «скважность». Когда, в случае с грузчиками, сначала все трое работают (когда они нагружают рохлу), на нее ставят паллеты, на них отдельные коробки. А потом эту рохлу один везет, а двое рядом с ним идут просто так.

Он рохлу закатывает в фуру. Дальше один или двое переключают коробки, третий стоит просто так. И в это время, если мы рисуем график загрузки, вот они загружены все трое, а потом - хоп! - падает загрузка, и загружены двое или

один. Потом опять загрузка поднимается, загружены трое, потом опять двое или один. Получаются такие скважинки, и это и есть скважность.

И это говорит о том, насколько согласовано все то, как устроено внутри системы, с тем, какие задачи она должна выполнять. И эту разницу мы легко видим и измеряем в деньгах, сравнивая фактические расходы с технологически оправданными, полезными.

И да, может быть, завтра у нас и не получится свести фактические расходы к технологически полезным, и все убытки сверх технологического будут теми убытками, с которыми мы вынуждены мириться. Но, по крайней мере, мы осознаем, понимаем и держим это в уме. Потому что это задел и запас для того, чтобы высвободить этот ресурс от бесполезного расходования и направлять на что-то другое.

**Именно в разнице между нормативными и фактическими расходами находятся самые большие залежи резервов для оптимизации, высвобождения, снижения издержек и увеличения производительности труда и увеличения маржи, либо снижения себестоимости.**

### 3-й показатель: про согласованность способа ведения бизнеса

Ну и третий показатель - отдача на сделанные вложения.

А вложения, как известно, в компаниях бывают двух видов.

Во-первых, мы вкладываем деньги в то, что будет оборачиваться, в товар, комплектующие, сырье, это товар, который едет к нам от поставщиков, или это товарные кредиты, которые мы от них получаем, потом оплачиваем, это дебет, который мы раскидали по клиентам, а деньги с них еще не собрали. Это товар,

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *кунуть* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



который мы купили, но к нам он еще только едет, вот все это крутится, называется "оборотные средства", и чтобы компания работала, нам надо сколько-то их вложить.

А во-вторых, мы покупаем станки, или технологии, или обучаем сотрудников, вкладываем в них, или покупаем технику специальную, оборудуем помещения. И это капитальные затраты, так называемые, "основные средства". Тоже мы вложили туда деньги и от этих вложенных денег мы должны получать, если они переходят в какую-то форму, то амортизацию и отдачу на вложенный капитал.

В двух словах, что это такое.

Мы купили станок за миллион двести и рассчитываем, что он проработает год. Мы должны ежемесячно вычитать сто тысяч амортизации, пока миллион двести не накопится, и это минимум. На самом деле, эти миллион двести собственнику дали не бесплатно, а компании, по большому счету, без разницы где собственник берет деньги.

Он их мог положить с таким же успехом куда-то на депозит, и они бы ему свой, пусть небольшой, пусть он и меньше инфляции, процент, но принесли. Поэтому кроме миллиона двести еще и сверху процент за депозит, за пользование средствами тоже собственнику, по-хорошему, нужно с компании удерживать. И вот только после этих вычетов, можно честно считать, а что остается в марже и в прибыли.

И если кто-то этого не считает, то он просто обманывает сам себя, потому что спустя год у него будет износившийся станок. Надо покупать новый - где на него взять деньги? Мы так год хорошо работали. А если взять и вычесть сто тысяч из каждого месяца, и с цены всех тех изделий, которые на этом станке были сделаны, то, может быть, и не такая привлекательная сумма получится, но, по крайней мере, получаем опять реальность.

Каждый раз, когда мы игнорируем какой-то объективно значимый показатель, как только мы убираем из рассмотрения какой-то реальный габарит, это то же самое, что нарисовать кусочек дороги на бумаге и заклеить им часть лобового стекла. Можно налететь на дерево.

Аналогично и с оборотными средствами. Неважно, свои это средства или заемные, они месяц поработали, мы забираем процент за отвлеченный капитал, они месяц поработали, мы процент забираем за отвлеченный капитал.

Понятно, что сейчас так – по-честному – амортизацию не считают. Слово "амортизация" часто присутствует в малом особенно и в среднем бизнесе, как какие-то слова, имеющие отношение к бухгалтерии, списанию, учету для целей налогообложения. Но мы здесь про реальный управленческий учет, про то, как на самом деле обстоит.

И тогда получается, между чем и чем разница в этом третьем показателе — где разница между габаритами груза и размером кузова?

Есть то, сколько я, вложив в оборотные и в основные средства, сколько я по-хорошему должен ежемесячно изымать. А есть - сколько я по факту изымаю. И вот эта разница — и есть показатель несогласованности.

Несогласованности в выборе способа ведения бизнеса.

Способ ведения бизнеса путем покупки станков, а не путем аутсорсинга или лизинговых схем или путем, вообще, смены технологии, которая бы позволяла по другому действовать.

---

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *кунуть* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



И мы имеем эту рассогласованность — и не видим ее. Потому, что не изымаем средства, не оцениваем это. А собственник и генеральный, как его прямой представитель, должны из бизнеса деньги изымать. Изымать прибыли, изымать в отдельный фонд какой-то, или на отдельный счет амортизационные отчисления, изымать проценты за отвлеченный капитал. И только во всех оставшихся деньгах бизнес уже считает свою честную заработанную маржу.

Если идут какие-то новые покупки, особенно большие, никаких автоматических решений из серии "вот прибыли получили, 30% это вам на развитие". Бизнес в таком случае начинает портиться, тратить деньги направо и налево.

А если получил новый станок — возросли отчисления — то он будет понимать, что каждый раз перед покупкой должен быть ответственный и понятный расчет. И, пусть и с рисками - но с пониманием, как мы будем перекрывать эти риски, и за чем следить. И с пониманием, что, в случае выигрыша, мы получаем, и стоит ли оно того.

*- Мы поставили станок, он загружен на полсмены или меньше. Производимый товар не перекрывает амортизацию. Как считать?*

Так и считать.

Да, у нас не из чего вычитать амортизацию. Да, нам надо возвращать по 100 тысяч в месяц, а мы возвращаем по 10. Девяносто тысяч убытков.

Мы прямо сейчас понимаем: система не согласована.

Насколько не согласована? На 90 из 100.

Честная объективная цифровая денежная оценка того, что энергия компании, ресурс тратится не туда, и мы несем убытки.

Они могут быть временными, это могут быть убытки, с которыми мы готовы мириться, но сути дела не меняет. Это реальная картина.

## Чем экономически являются «показатели согласованности»

И тогда — что такое убытки?

Убытки — это и есть те самые величины, которые показывают: в дело или не в дело идет энергия компания.

И убытков три вида.

- Первый убыток, когда мы лишнего произвели, не продали, или, когда у нас запросили, а мы спрос не удовлетворили.
- Второй убыток - это, когда мы вдобавок к полезным расходам истратили что-то бесполезное, что могли бы не тратить, но вынуждены это делать, потому что сейчас так работа построена, настолько система не согласована. И первое - это убытки, где выручка, убытки от несогласованности с внешним, второе - это от несогласованности внутри.
- Третье - это убытки, которые мы недополучаем от сделанных вложений. И они говорят, о несогласованности нашего выбора способа ведения бизнеса с реалиями, которые есть вокруг.

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



## Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 1. Энергия в бизнесе. Выпуск 4. Энергия и согласованность в работе компании

---

И да, может быть, никто об этом не задумывался, и завтра вы вряд ли начнете вести этот учет.

Но практика показывает:

Если руководитель, особенно топового уровня, начинает хотя бы задумываться об этом и держать эти показатели во внимании, он уже ближе к реальности. А значит, его решения становятся более адекватными, и компания начинает больше приносить и меньше впустую тратить.

И благодаря его решениям, которые учитывают эти три разницы, компания с каждым шагом становится все более и более согласованной.

Если хочется в этом разобраться подробнее, добро пожаловать на практикумы.

Расписание смотрите на сайте <http://zhandarov.com>

Если хотите научиться видеть мир, в том числе, сквозь призму такого объективного рассмотрения, этому посвящена вся вторая книга серии "Ключ к реальному управлению", новый тираж которой выходит после мартовских праздников. Можно оставить предзаказ в нашей интернет-лавке.

Ну, а в каких-то индивидуальных случаях — есть формат индивидуальной работы.

Об этом все тоже есть на нашем сайте.

А в следующем, завершающем выпуске сезона «Энергия в бизнесе», мы продолжим тему согласованности, только на этот раз мы из точки, в которой находимся, посмотрим вниз - туда, где находятся подчиненные нам руководители.

Мы понимаем, что результаты подчиненного-руководителя нас не устраивают. Он не справляется, но мы не можем собой его заменять.

Единственное, что приходит в голову: взять свои мозги и вложить ему? А как?

И вот как с этим быть - об этом следующий выпуск.

*Виталий Жандаров,  
методическая группа  
«Ключ к реальному управлению»*

P.S. Найдите еженедельник полезным для себя? – подпишитесь <http://clyuch.zhandarov.com/>

Переслать коллегам <https://medium.com/clyuch/vestnik-s01-v004-energiya-kompanii-2fo8ca19f9fa>

Распечатать [http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-S01-l004-energiya\\_kompanii.pdf](http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-S01-l004-energiya_kompanii.pdf)

Telegram-версия [https://t.me/clyuch\\_k\\_realnomu\\_upravleniyu/11](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/11)

---

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>