

КАК ПЕРЕСТАТЬ ТУШИТЬ ПОЖАРЫ

И НАЧАТЬ
ЗАРАБАТЫВАТЬ

КОГЕРЕНТНОСТЬ



МЕНЬШЕ
АВРАЛОВ



БОЛЬШЕ
ПРОЦЕССОВ



ВЫШЕ
ПРИБЫЛЬ



Евгений Ларионов

Когерентность

«Автор»

2026

Ларионов Е.

Когерентность / Е. Ларионов — «Автор», 2026

Тысячи компаний совершают правильные действия, которые приводят к неправильному результату. Почему каждое подразделение честно выполняет свои KPI, а бизнес в целом работает хуже, чем мог бы? Эта книга предлагает системный взгляд на управление. Через историю промышленного предприятия, оказавшегося на грани банкротства, автор показывает, как локальная оптимизация разрушает общий результат и почему традиционные подходы всё чаще перестают работать. Шаг за шагом читатель приходит к пониманию принципа когерентности — согласованной работе всех процессов ради общей цели компании. Это практическое руководство по построению бизнеса, в котором подразделения перестают конкурировать друг с другом, а компания перестаёт жить в режиме авралов. Книга будет полезна собственникам бизнеса, топ менеджерам, руководителям предприятий и всем, кто хочет не просто повысить эффективность отдельных процессов, а научиться управлять компанией как единой системой.

© Ларионов Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

ОГЛАВЛЕНИЕ	5
ВВЕДЕНИЕ	6
ЧАСТЬ I. ИСТОРИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ	8
Глава 1. Новый вызов	9
Глава 2. Каждый прав — но система проигрывает	14
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Евгений Ларионов

Когерентность

«Мы не плохие менеджеры. Мы просто играем по правилам, которые сами же и написали. И эти правила заставляют нас выигрывать в мелочах — и проигрывать в главном».

Евгений Ларионов

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

Часть I. История трансформации

Глава 1. Новый вызов

Глава 2. Каждый прав — но система проигрывает

Глава 3. Иллюзия контроля

Глава 4. Решение как зеркало: правда вместо компромиссов

Глава 5. Данные — не мнение, а договор

Глава 6. Всё связано: от отбора ценности до стратегии

Часть II. Как это работает

Глава 7. Моделирование

Глава 8. Когерентность в экосистемах

Глава 9. Подготовка данных

Глава 10. Организационные проблемы

Глава 11. Диагностический чек-лист

Заключение

ВВЕДЕНИЕ

Что такое когерентность?

В физике этот термин описывает согласованное протекание нескольких волновых процессов во времени и пространстве. Когда волны совпадают по фазе, они усиливают друг друга. Когда нет — гасят. Энергия системы падает.

В бизнесе происходит то же самое.

Когерентность в бизнесе — это степень внутренней согласованности и логической увязки стратегических целей, бизнес-процессов, управленческих решений, организационной структуры и коммуникаций. Это состояние, при котором все элементы организации работают на общий результат.

Представьте оркестр. Скрипки, виолончели, духовые — каждый инструмент звучит красиво сам по себе. Но если они играют вразнобой, без дирижёра и партитуры, получается шум. Когерентность — это когда организация звучит как симфония.

Элементы когерентной системы:

1. Стратегия. Куда мы идём?
2. Цели и действия. Что мы делаем сегодня ради завтра?
3. Процессы. Как мы это делаем?
4. Структура. Кто за что отвечает?
5. Люди. Кто обладает компетенциями?
6. Технологии. Какие инструменты используем?
7. Культура. Во что мы верим?

В когерентной организации эти элементы не создают противоречий, дублирования или точечной оптимизации в ущерб целому. Маркетинг не обещает того, что производство не может сделать. Производство не делает объём, который логистика не сможет отгрузить. Финансы не режут бюджеты на развитие там, где это убивает будущую прибыль.

Почему это важно именно сейчас? Когерентность становится критичной при масштабировании бизнеса, трансформации или интеграции активов. Когда компания маленькая, все сидят в одном кабинете. Владелец видит картину целиком. Он — живой интегратор. Но когда появляются десятки подразделений, филиалы, тысячи сотрудников, целостность теряется.

Отсутствие когерентности проявляется в симптомах, знакомых каждому руководителю:

1. Конфликты между службами без системного разрешения. «Продажи обвиняют производство в срывах, производство — продажи в нестабильных заказах».
2. Несогласованные данные из разных источников. «У меня в файле одна цифра, у тебя в системе — другая, а у финансистов — третья».
3. Оптимизация одних подразделений в ущерб общей эффективности. «Цех перевыполняет план по количеству, но склад переполнен неликвидными запасами».
4. Бюджеты, составленные ради соблюдения сроков и формальных процедур. «Мы защищаем бюджет не потому, что он реалистичен, а потому что нужно сдать до пятницы».

Таким образом, когерентность — это не просто «согласованность». Это системное свойство, обеспечивающее устойчивость, предсказуемость и способность к развитию бизнеса как единого целого.

Это сознательный выбор: управлять системой, а не её частями. Организация не просто «работает». Она движется как единое целое — без внутреннего трения, без потерь энергии на согласование противоречивых целей.

Этот гайд состоит из двух частей, которые дополняют друг друга.

Первая часть — история трансформации. Это бизнес-роман о том, как организация, функционирующая десятилетиями, почти уничтожила себя, несмотря на компетентность каждой отдельно взятой бизнес-единицы.

Проследите её путь от диагноза («система не зарабатывает, несмотря на успехи каждого подразделения») к решению (инструмент, который обеспечивает когерентность через данные, ответственность и единую цель). История нужна, чтобы увидеть себя в героях и понять: проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, не уникальны. Они системны.

Вторая часть — о том, как в реальности внедрить инструменты оптимизации для максимизации прибыли. Это не ИТ-проект. Это управленческая инициатива с поддержкой технологий.

Этот гайд написан для руководителей, которые устали работать в режиме постоянного оперативного реагирования. Для тех, кто понимает: чтобы заработать больше, нужно не просто «работать лучше». Нужно работать согласованно.

Добро пожаловать в систему.

ЧАСТЬ I. ИСТОРИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Глава 1. Новый вызов

За панорамным окном двадцать второго этажа Москва жила по своим правилам: потоки машин, яркие огни, в ногу шагающие переходы. В кабинете — только гул кондиционера и курсор, мигающий на пустой ячейке таблицы.

Андрей посмотрел на экран: прибыль за последний квартал ниже плана на двенадцать процентов. Каждый завод присылает отчёты: KPI выполнены. Коммерция бьёт рекорды по объёму к прошлому году. Логистика сократила простои транспорта. Технологи отчитались о снижении удельных расходов. Финансы — о контроле над затратами, но прибыль — падает». Он откинулся на спинку кресла и медленно провёл рукой по лицу. «Как так»?- крутилось у него в голове. - Где-то кроется причина, но где?». Ему предстояло решить эту непростую задачу.

Он вспомнил слова председателя совета директоров на последнем заседании — тихие, но тяжёлые, как чугунная изложница: «Мы не просим вас делать всё лучше. Мы просим вас сделать всё иначе».

Председатель сделал паузу и добавил: «Если продолжим в том же духе, через два года окажемся в середине отраслевой таблицы... а не в её верхней части. А это — путь к поглощению».

Андрей пришёл в холдинг три месяца назад. До этого он десять лет работал внешним консультантом: сначала в «Большой четвёрке», потом — в независимой практике, специализируясь на операционной эффективности в тяжёлой промышленности. Он видел десятки заводов, сотни отчётов и «успешных» KPI. Но редко — растущую прибыль.

Его назначили управляющим не для того, чтобы «оптимизировать ещё немного». Его назначили, потому что система начала трещать по швам.

Холдинг — один из крупнейших в стране. Вертикальная интеграция от угля до металлопроката. Шесть заводов: два по производству чугуна, три сталеплавильных и прокатных, один по переработке лома. Три складских хаба в ключевых регионах. Сбытовая сеть федерального уровня. Десятки тысяч сотрудников. Сотни тысяч тонн продукции в месяц.

На бумаге — идеальная система. Замкнутый цикл. Экономия на масштабе. Контроль над себестоимостью. На деле — клубок противоречий.

Он открыл отчёт по одному из ключевых заводов — тому самому, что производил чугун. Производственные показатели в плане, простои оборудования минимальны.

— Отлично, — подумал он. И пролистал дальше.

Но в разделе «Готовая продукция» мигала красная метка: «Остатки превышают норматив на сорок пять процентов». Он открыл отчёт коммерческого блока: «Рост продаж — плюс восемь процентов к прошлому году». И финансовый отчёт: «Чистая прибыль — падение на пять процентов».

В голове всплыл опыт первого проекта в металлургии — пятнадцать лет назад. Тогда он пришёл на завод, чтобы «снизить затраты на энергоресурсы». За три месяца команда сократила потребление электроэнергии на двенадцать процентов.

Руководство ликovalo. Премии выплатили. Но через полгода прибыль не выросла. Почему? Потому что сэкономленная энергия не превратилась в проданный продукт. Она просто «растворилась» в системе — в виде неликвидных запасов, простоявших вагонов, невозможных мощностей.

С тех пор он понял: локальная оптимизация — враг системной прибыли.

Но сейчас его терзал другой вопрос — не технический, не операционный, а почти философский: «Почему мы до сих пор не научились этому? Почему каждая компания проходит через этот кризис — снова и снова?»

Он знал ответ. И от этого знания становилось горько — не как от неудачи, а как от осознания системной слепоты. Потому что система устроена так, чтобы поощрять локальный успех — даже если он убивает целое.

А итоговая прибыль? Она невидима. Она распределена. Она — ничья.

Никто не получает премию за то, что не произвёл убыточный продукт. Никто не получает повышение за то, что отказался от убыточной сделки. Технолог может принять правильное техническое решение — остановить плавку, чтобы не производить сталь, себестоимость которой выше рыночной цены. Но он этого не делает, потому что не знает, что этот заказ убыточен. Ему просто говорят: «Выполняй план».

Каждый действует правильно в рамках своей роли и именно поэтому система теряет прибыль. Вины людей здесь нет, а вот правила нужно менять.

«Мы не плохие менеджеры, — подумал Андрей. — Мы просто играем по правилам, которые сами же и написали. И эти правила заставляют нас выигрывать в мелочах — и проигрывать в главном».

Андрей закрыл ноутбук. Ему нужно было увидеть не отчёты. Ему нужно было увидеть реальность.

На следующее утро он отправился на завод — тот самый, где производили чугун.

В цеху было жарко. Не просто тепло — жарко. Воздух гудел, вибрировал, дрожал от звука доменной печи — низкого, глубокого, мощного, как дыхание земли. Искры вспыхивали в темноте, как звёзды. Работники в защитных костюмах двигались медленно, размеренно — как будто в воде.

Перед Андреем разворачивалась живая система из стали, огня и расчёта. Доменный цех — это не просто цех. Это сердце металлургического завода, где рождается основа всей продукции.

Сверху, по конвейерам, в печь непрерывно подавались слои железной руды и кокса. Внутри массивной шахты, высотой с пятиэтажный дом, при температуре свыше полутора тысяч градусов происходило главное чудо промышленности: кокс горел, жидкий чугун стекал вниз.

Каждые сорок минут, как по часам, открывалась лётка — специальный канал у основания печи — и раскалённый чугун, светящийся оранжево-белым, с рёвом выливался в желоб, направляясь в ковши. Ни минуты простоя. Ни секунды паузы. Это был непрерывный процесс двадцать четыре часа в сутки, триста шестьдесят пять дней в году.

Всё вокруг было связано. Система подачи сырья — точная, как швейцарские часы. Газоочистка — огромные установки, которые не дают ни грамму пыли пропасть зря и превращают отходы в энергию для самого завода.

Это была машина времени и энергии, где химия, физика и инженерия работали в унисон — ради одного: превратить железную руду и уголь в чугун. И всё это — только начало пути. Потому что чугун ещё должен стать сталью, сталь — прокатом, прокат — мостом, станком, кораблём.

Но уже здесь, в этом адском жаре, решалась судьба прибыли. Потому что если чугун распределить не туда, не вовремя или не того качества — вся цепочка даст сбой.

И в этой мощи, в этом величии таилась трагедия: система, способная производить тысячи тонн в день, не могла ответить на простой вопрос: «Приносит ли это прибыль?»

В копилке Андрея был проект трёхлетней давности — крупный химический холдинг, производитель минеральных удобрений. Тогда коммерческий директор заключил долгосрочный контракт с агрохолдингом на поставку обычной азотной мочевины по фиксированной цене. Объём огромный, загрузка производства стопроцентная. Все ликовали: «Наконец-то стабильность!»

Но буквально через неделю пришёл запрос от экспортного партнёра: срочно нужна партия специального удобрения для овощных культур — с добавками калия и микроэлементов, под европейские экологические требования. Цена на тридцать пять процентов выше рынка, срок — две недели.

Производство отказалось: «Мы уже в цикле. Чтобы перейти на сложное удобрение, нужно остановить линию, перенастроить дозирование, промыть смесители. Это полтора дня простоя. План по объёмам не выполним».

Коммерция не стала настаивать — их KPI считался по тоннам, а не по прибыли. В итоге: обычную мочевины произвели и продали с минимальной маржой. Премияльный заказ ушёл конкуренту. Прибыль холдинга за квартал упала. А все отчёты гордо демонстрировали: «Производственный план перевыполнен, объёмы продаж — рекорд».

Именно тогда Андрей осознал: система, в которой каждый оптимизирует свою метрику, гарантированно теряет прибыль — даже когда «всё идёт по плану». И сейчас, глядя на своих руководителей, он видел ту же ловушку. Он не хотел, чтобы они снова «выполнили план» — и снова потеряли деньги.

Вернувшись в Москву, он сел за стол и открыл блокнот. На чистой странице написал: «Каждое подразделение оптимизирует свою метрику. Но никто не отвечает за системную прибыль».

Он перечитал эту фразу трижды. Потом добавил: «Мы управляем частями. Но прибыль создаётся системой».

Он понял: проблема не в технологиях. Не в людях. Не в рынке. Проблема в управлении. Каждый отдел живет по своим правилам. Производство гонится за загрузкой, коммерция за объёмами, логистика за оборачиваемостью, финансы держат оборонительную позицию по затратам. Никто не несет ответственность за то, что происходит на стыке этих четырёх линий. Там, где метрики пересекаются, прибыль просто испаряется.

Нужно было показать это наглядно. Уже утром он вызвал к себе трёх ключевых людей: Елену — технолога с двадцатилетним стажем, Игоря — директора по коммерции, Ольгу — руководителя логистики.

— Представьте, — сказал он, — что завтра начинается новый месяц. Ваша задача — спланировать работу на тридцать дней. Но не вместе. Каждый — отдельно. Я хочу увидеть: как вы видите идеальную работу своего подразделения.

Они ушли. Через два дня вернулись с планами.

План Елены:

Максимально загрузить самые эффективные агрегаты. Минимизировать простои. Производить то, что дает меньше брака и больше тонн.

План Игоря:

Произвести полный ассортимент. Удовлетворить всех клиентов — от крупных госконтрактов до мелких дистрибьюторов. Не терять долю рынка.

План Ольги:

Минимизировать остатки на складах. Обеспечить высокую оборачиваемость. Избегать простоев транспорта.

Андрей наложил три плана друг на друга. Результат был катастрофическим. Производство перегружено на одних линиях, но простаивает на других. Склады переполнены непродаемыми профилями. Транспорт не может согласовать отгрузки — то груза нет, то склад забит. Финансовый результат — убыток.

План Елены был безупречен с точки зрения производства: загрузить агрегаты, чтобы снизить себестоимость тонны; минимизировать переналадки, чтобы избежать простоев и брака; делать то, что легче всего производить — больше тонн, меньше усилий. Для неё это вершина эффективности. Но она не знала, что половина этих «лёгких» тонн убыточна. Её KPI не включал прибыль.

План Игоря защищал рынок любой ценой: полный ассортимент, чтобы клиент не ушёл; удовлетворить всех — от госконтрактов до мелких дистрибьюторов; не терять ни одного заказа. Для него это лояльность и доля рынка. Но он не принимал во внимание, что выполнение каждого из этих «важных» заказов обходится заводукратно дороже. Его бонус зависел от объёмов.

План Ольги стремился к идеальной логистике: минимизировать остатки, чтобы не замораживать деньги; избегать простоев транспорта, чтобы минимизировать затраты. Для неё это

контроль и скорость. Но она не могла повлиять на то, что производится. Если цех выпускает непродаваемый швеллер — ей всё равно придётся его либо складировать, либо срочно искать транспорт под убыточную отгрузку.

«Каждый прав, — подумал Андрей. — Каждый делает всё возможное. Но их цели не связаны прибылью. Поэтому их успехи становятся чужими убытками».

— Вы все выполнили свои цели, — сказал он вслух. — Но система проиграла.

Повисла напряжённая пауза.

— Так в чём же проблема? — спросила Елена.

— В том, что ваши цели не согласованы с общей целью холдинга — максимизацией прибыли.

В тот вечер Андрей написал в своём дневнике: «Пока мы не создадим единый язык, единый план, единый критерий успеха — мы будем тушить пожары, но не построим будущее».

Он закрыл дневник. Нужно найти решение. Настоящее. Не отчёт по одному показателю с ограниченным углом зрения, а инструмент, который видит всю систему целиком.

Глава 2. Каждый прав — но система проигрывает

На следующее утро после эксперимента в кабинете Андрея собрались не только Елена, Игорь и Ольга, но и финансовый директор, Марина. Она вошла последней — без стука, без приветствий. Положила папку на стол, медленно сняла очки и посмотрела на наложенные друг на друга планы, которые Андрей вывел на большой экран.

Тишина в кабинете была не просто отсутствием звука. Она была, как воздух перед грозой. Каждый знал: сейчас начнётся разбор полётов.

Марина провела пальцем по распечатке, словно проверяя, реальны ли цифры.

— Это не план, — сказала она сухо. Голос был тихим, но каждое слово падало, как камень. — Это рецепт убытка.

Никто не спорил. Потому что каждый в глубине души знал: он делал всё правильно. По своим метрикам. По своим инструкциям. По своим KPI.

Елена сидела прямо, сцепив руки в замок. «Опять финансы сваливают всё на нас, — пронеслось у неё в голове. — Мы же не волшебники. Нам дали объёмы — мы их выполнили. Почему теперь это убыток? Разве не задача коммерции продавать то, что выгодно? Мы работаем с металлом, а не с деньгами. Моя задача — чтобы печь не остыла. Чтобы стан не встал. Чтобы брак не был выше нормы. Всё остальное — не моя зона ответственности».

Игорь смотрел в пол, водя ботинком по ковру. «Она права... но я не мог иначе, — лихорадочно соображал он. — Если я откажусь от госконтракта, меня съедят в совете. А если скажу „да“ — производство возмущается, финансы давят... Кто вообще решает, что „выгодно“? Мне просто дают цифру плана — и всё. Я продаю. А если клиент платит меньше, чем стоит производство — это кто виноват? Ценообразование? Рынок? Я просто исполнитель».

Ольга сидела у окна, глядя на серое небо. «Я же предупреждала, что склады переполнятся, — с горечью думала она. — Но мне ответили: „Производство должно работать“. А теперь я виновата, что транспорт стоит? Я не могу отгрузить клиенту то, чего он не заказывал! Почему все забывают: логистика — зеркало, а не причина. Если в системе хаос — я просто отражаю этот хаос в виде простоев и штрафов».

Марина стояла у стола, скрестив руки на груди. «Они даже не видят масштаба, — с холодным разочарованием думала она. — Для них „план выполнен“ — победа. А для компании — это кровотечение. Как им объяснить, что тонна без маржи — это не успех, а долг? Что каждый рубль, вложенный в неликвид, — это рубль, украденный у развития? Они живут в операционке. А я вижу кассовые разрывы».

Тишина в кабинете становилась всё плотнее. Каждый сидел в своей башне — прочной, оправданной, защищённой KPI. Но эти башни стояли на одном фундаменте. И фундамент трещал.

Андрей наблюдал за ними. Он не вмешивался. Ему нужно было, чтобы они сами почувствовали этот разлом.

Первой не выдержала Елена. Она подняла голову, и в её глазах была обида.

— Я не понимаю, почему производство виновато. Мы выполнили всё, что от нас зависит: загрузили агрегаты, снизили удельные затраты, избежали аварийных простоев. Если коммерция заказала непродаваемый профиль — это не наша зона ответственности. Мы не можем остановить печь потому, что «рынок изменился». Доменная печь не знает, что такое спрос. Она знает только шихту и температуру.

Игорь тут же включился в защиту. Его голос стал громче, резче.

— Подожди! Мы не «заказали». Мы обязались перед клиентами. Госконтракт на мост через Амур — если мы его сорвём, нас исключат из всех тендеров на три года. А мелкие дис-трибьютеры — это тридцать процентов оборота в регионах. Без них мы теряем присутствие. Мы не можем выбирать, кого обслуживать! Рынок не прощает отказов.

Ольга добавила тихо, но чётко, не повышая голоса:

— А я должна была отгружать то, что произвели. Но склады забиты. Транспорт стоит. Клиенты звонят: «Где мой швеллер?» А у нас — только арматура. Что я должна была делать? Волшебством превратить арматуру в швеллер? У меня нет склада бесконечной вместимости. Если вы производите не то — я не могу это отправить.

Андрей слушал и видел: это не конфликт людей. Это конфликт систем. Каждый руководитель был заложником своей метрики:

1. Производство не знает, какой профиль выгоден.
2. Коммерция не знает, во сколько обходится выполнение заказа.
3. Логистика не может влиять на ассортимент.
4. Финансы видят результат после того, как деньги уже потеряны.

Он поднял руку, прерывая нарастающий спор.

— Давайте посмотрим на цифры, — сказал он спокойно. — Вот заказ номер 487: арматура, пять тысяч тонн. Цена на восемь процентов ниже себестоимости. Почему вы его взяли, Игорь?

Игорь выпрямился, словно готовясь к удару.

— Потому что это обязательство по госконтракту! — воскликнул он. — Если мы откажемся, нас сочтут ненадёжными поставщиками. И потеряем все остальные контракты. Это вопрос выживания.

— А ты, Елена, почему согласилась производить? — Андрей повернулся к технологу.

— Потому что это стабильный объём! — ответила она, чуть смягчаясь. — Минимум переналадок, полная загрузка стана. Это идеальный заказ с нашей точки зрения. Меньше движений — меньше рисков брака.

— А ты, Ольга?

— У меня нет выбора. Если груз есть — я его отгружаю. Если нет — клиент недоволен. Но я не решаю, что производить. Моя задача — доставить.

Андрей кивнул. Он не осуждал. Он фиксировал.

— Вот она — ловушка. Каждый решает только свою часть.

Он повернулся к Марине:

— Сколько мы теряем на этом заказе?

Марина открыла папку, нашла нужный лист.

— Двадцать два миллиона рублей за партию, — ответила она. — Но это ещё не всё. Из-за него мы не смогли выполнить заказ номер 512 — швеллер для нефтегазового оборудования. Там маржа — тридцать четыре процента. Прибыль — сорок один миллион. Итого: упущенная выгода и прямые потери — шестьдесят три миллиона. И это не просто цифра в отчёте. Это годовая премия всего завода. Это модернизация целого цеха.

Позже, когда совещание закончилось и участники разошлись по своим кабинетам, Игорь догнал Андрея в коридоре. Голос у него дрожал от напряжения, накопившегося за годы. Он оглянулся, убедился, что рядом никого нет, и понизил голос.

— Ты же понимаешь... я не могу просто так отказаться от госконтракта! — сказал он с хрипотцой отчаяния. — Это не «заказ». Это доверие. Если мы сейчас скажем «нет» — нас вычеркнут из всех списков. Не на месяц. На годы.

Он замолчал, сжал кулаки, потом тихо добавил:

— А потом что? Кто даст нам заказы в следующий раз? Кто подпишет контракт, если мы бросаем партнёров, как только становится «невыгодно»? Мы не можем позволить себе разбрасываться клиентами. У нас каждый клиент на счету. Особенно — в госзаказах. Там платят поздно, но объёмы такие, что без них завод встанет.

Андрей посмотрел ему в глаза — не как руководитель, а как человек, который тоже прошёл через это. Он видел в Игоре не саботажника, а загнанного в угол профессионала.

— Я понимаю, — сказал он мягко. — И я не прошу тебя «бросать» клиентов. Я говорю: система должна дать тебе выбор. Что дороже — потерять этот контракт или потерять шестьдесят три миллиона рублей, которые могли бы пойти, на зарплаты, на новые освоение новых продуктов, развитие филиальной сети?

Игорь растерянно моргнул.

— Может, есть третий путь? Переговорить? Отсрочить? Предложить альтернативу? Но для этого нужно знать цену решения. Как я могу это знать? — горько усмехнулся он. — Мне дают план: «Продай X тонн». Я его выполняю. Никто не говорит: «Этот заказ убыточен». Никто не показывает: «Вот сколько ты теряешь». Я сижу перед клиентом и обещаю невозможное, потому что боюсь сказать «нет». А потом производство возмущается, финансы считают убытки... и я стою между молотом и наковальней.

— Вот в этом и проблема, — тихо сказал Андрей. — Ты принимаешь решение вслепую. Твоя метрика — объёмы. А не прибыль. А бизнес живёт не объёмами. Бизнес живёт деньгами.

Игорь долго смотрел в пол. Потом кивнул — не в знак согласия, а в знак усталости от одиночества в этой борьбе.

— Дай мне эти данные, — сказал он. — Просто дай мне увидеть, во что обходится каждая сделка.

К девяти утра кабинет был заполнен руководителями. С участием начальников цехов, главных инженеров, аналитиков. Он хотел, чтобы вся система увидела себя целиком. Не только топ-менеджеры, но и те, кто принимает решения на земле.

На экране он показал упрощённую схему потоков:

Сырьё → Чугун → Сталь → Прокат → Склад → Клиент.

Каждая стрелка — это решение. Каждое решение — это стоимость. Но сегодня эти решения принимаются в изоляции. Производство не знает, какой профиль выгоден. Коммерция не знает, во сколько обходится выполнение заказа. Логистика не может влиять на ассортимент. Финансы видят результат после того, как деньги уже потеряны.

Елена возразила, поднимая руку:

— Но у нас же есть ERP! Там всё учтено! Мы видим остатки, планы, отгрузки.

— ERP — это учёт, — спокойно ответил Андрей. — Он говорит: «Что было». Но не говорит: «Что делать». Он не может сравнить тысячи вариантов и выбрать тот, где прибыль максимальна. Он не видит, что если мы не сделаем арматуру, а сделаем швеллер — мы заработаем больше, даже если объём будет меньше. ERP фиксирует историю. Нам нужно видеть будущее.

— Так кто же должен это видеть? — спросила Ольга.

— Система управления, — ответил Андрей. — Та, что ставит цель не просто «выполнить план», а «максимизировать прибыль».

Вечером он снова поехал на завод, именно туда, где рождался товар, который видит конечный покупатель.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.