

У швейного бизнеса три разных заработка

Сначала определите, кому принадлежат материал, продажа и риск остатка. От этого зависит весь расчёт.

Три модели из видео. Вопросы контроля предложены Фокусом.

Модель	За что платят компании	Что она оплачивает заранее	Что может не вернуться в деньги
Давальческий пошив	За принятую работу с материалом заказчика	Команду, запуск модели, свои расходники	Рабочее время, переделка, задержка приёмки и оплаты
Полный цикл → опт	За свою готовую партию	Ткань, производство, доставку	Своя ткань, незавершёнка, отменённая партия
Собственный бренд	За одежду, которую принял покупатель	Изготовление или закупку, канал и продвижение	Непроданные размеры и цвета, возвраты, затраты канала

Бренд может работать без собственного цеха. Если бренд и цех свои, внутренний пошив не создаёт вторую внешнюю выручку.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Собственный доход, прямые затраты и вложенные деньги отдельно по каждой модели.

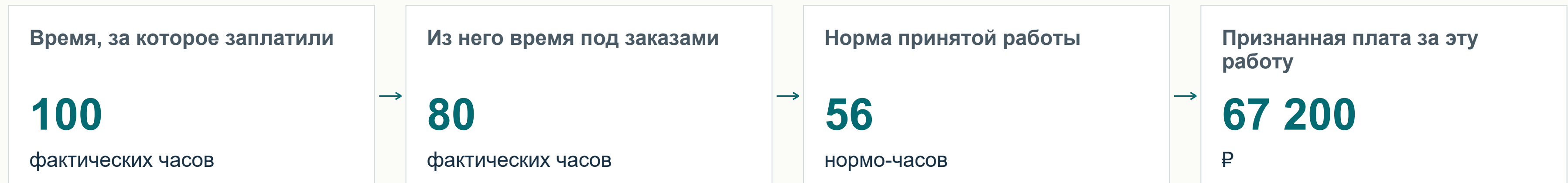
КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Уточнить модель и условия заказа до расчёта цены и обещания срока.

Цена нормо-часа ещё не доход часа смены

За время команды уже возникли расходы. Выручку определяет принятая работа: часы смены и часы по норме нужно считать отдельно.

Все числа условные. Это расчёт допущений, не KPI сотрудника, план или диагноз.



Цена нормы работы

$$20 \times 60 = 1\,200 \text{ ₽/нормо-час}$$

Выручка на час оплаченного времени

$$67\,200 / 100 = 672 \text{ ₽/час фонда}$$

Условный учебный расчёт. 70% — коэффициент сравнения нормы принятой работы с выбранным временем под заказами; это не оценка навыка и не доля измеренного простоя. Выручка ещё не прибыль.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Объём принятой работы по проверенным нормам, его цена и оплаченное время тех же заказов и операций.

КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Проверить, есть ли заказы на оплаченное время, где возникают потери и все ли расходы учтены, прежде чем менять цену или способ исполнения.

В примере: из 672 ₺ на час остаётся 102 ₺

В условном примере из 672 ₺ выручки на час остаётся 102 ₺ после указанного состава расходов. Финансирование и налоги проверяются отдельно.

Все числа условные. Продолжение примера 100 часов; не зарплатная схема, не норматив цеха или отрасли.



Условный учебный расчёт. 10 200 ₺ — остаток после перечисленных затрат, не чистая прибыль. Неизвестные статьи, финансирование и налоги учитываются отдельно.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Выручка и весь согласованный состав расходов одних заказов и периода; отдельно известное и то, что ещё не посчитано.

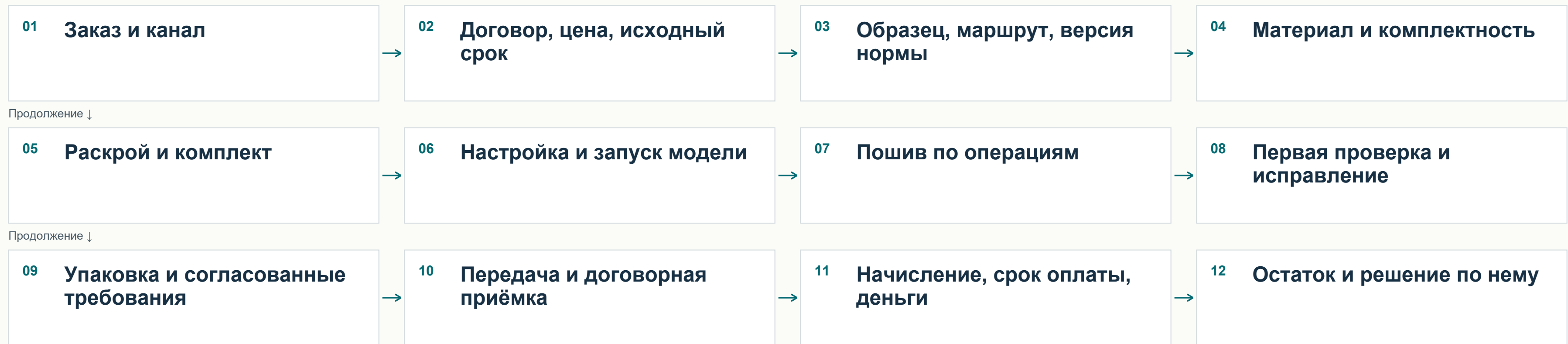
КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Проверить цену, обеспеченность заказами и причины потерь; оценить остаток после полного нужного состава расходов.

Партия должна пройти весь путь до денег

Последний шов не подтверждает приёмку. Приёмка не подтверждает поступление денег.

Фокус предлагает связать этапы этой записью. Реальный журнал предприятия в видео не показан.



На каждом переходе: что передали, кто принял, какая дата и какое обязательство осталось. Три остановки: нечем начать; нельзя принять; принято, но не оплачено.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Обещанный объём и то, что ещё не принято к исходному сроку; отдельно основание своей выручки и связанная оплата.

КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Обеспечить конкретную передачу либо назначить действие по приёмке или оплате.

Проверяем четыре причины потери времени

Низкая выработка сама по себе не объясняет причину. Разные препятствия требуют разных решений.

Механизмы из авторского сценария. Причины конкретной партии подтверждаются её записями.

Возможная причина	Что проверяем	Кто может изменить	Действие
Освоение новой операции	Задание, время, первая приёмка	Мастер и технолог	Подготовить операцию и обучение
Частая смена модели	Образец, настройка, первые изделия	Технолог и продажи	Учесть запуск в цене и очереди серий
Нет готового входа	Крой, фурнитура, лекала; причина ожидания	Раскрой, снабжение, технолог	Передать пригодный комплект
Повторная работа	Первый дефект, исправление, затраты	Тот, кто может устранить причину, и проверяющий	Устранить причину, проверить следующий результат

До исходных записей это причины для проверки. Ожидание кроя или ошибка лекал не становятся автоматически виной швеи.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Принятая работа по операциям; отдельно записанные и проверенные причины потерь времени.

КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Назначить действие тому, кто может убрать препятствие, и проверить передачу следующему участку.

Малой серии нужно оплатить свой запуск

Образец, настройка и освоение модели распределяются на реально принятые изделия.

Все числа условные. Большая партия не объявляется автоматически выгоднее.

Один запуск: 40 000 ₽

Серия: 100 принятых изделий

40 000 / 100

400 ₽ запуска на изделие

Серия: 500 принятых изделий

40 000 / 500

80 ₽ запуска на изделие

Условный пример: только распределение запуска. Это не вся себестоимость и не доказательство прибыльности большой партии.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Затраты и время запуска модели, принятый тираж и результат партии после согласованного состава.

КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Согласовать отдельную цену запуска, размер заказа или порядок моделей с учётом спроса, денег и мощности.

Исправление не создаёт вторую продажу

Итоговые десять годных изделий могут скрывать время и расходы двух исправлений.

Все числа условные. Исправление собственного дефекта не даёт второй платы в принятом примере.



С первой проверки: 8 из 10 изделий

В итоге: 10 тех же изделий

Повторная работа не создаёт вторую оплату

Условный пример. Первая приёмка — 8 из всех 10 исходных предъявлений. Два отказа не устанавливают виновного; причину нужно подтвердить.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Принято с первой проверки / все изделия, предъявленные впервые; отдельно время и расходы исправления.

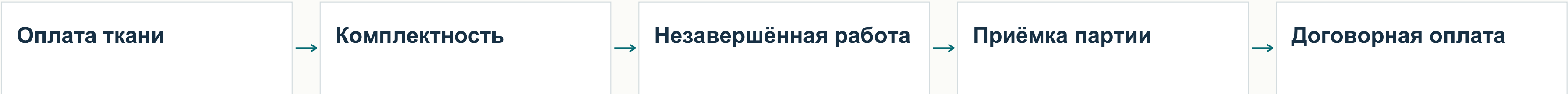
КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Устранить подтверждённую причину дефекта и проверить следующую сдачу. Не прибавлять повторную сдачу к исходным десяти изделиям.

Своя ткань удлиняет путь денег

Полный цикл добавляет собственный материал и его финансирование, а не просто более высокую цену пошива.

Схема механизма, без клиентских сумм и выдуманных дат.



Модель	Что компания оплачивает	Что ждёт до своих денег	После отмены
Давальческий пошив	Команду, запуск, свои расходники	Принятый пошив и договорный срок оплаты	Чужой материал учитывается по договору
Полный цикл	Свою ткань, доставку, производство	Поставка ткани → незавершённый выпуск → приёмка → оплата партии	Своя ткань и изделия требуют решения

Отдельно проверяем изменение цены материала после согласования, отмену заказа и остаток. Реальные даты берутся из договоров и фактов.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Свои деньги в ткани и незавершёнке, стоимость завершения, первая дата нехватки доступных средств.

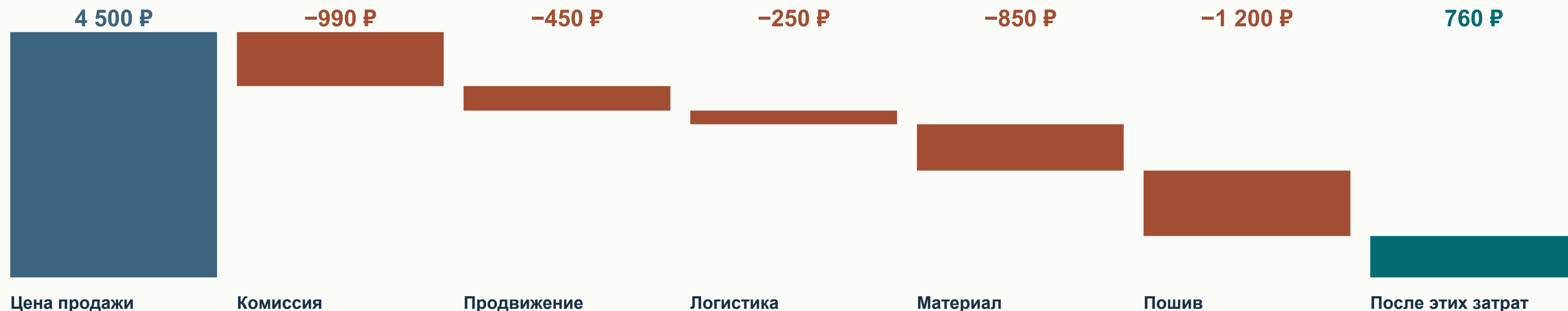
КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Согласовать закупку и цену, аванс или оплату по этапам; решить, что делать с оставшейся своей тканью.

Доход бренда зависит ещё и от продажи

На одной проданной вещи видна часть экономики. В непроданной партии остаются деньги и обязательства.

Учебный расчёт автора видео. Эти суммы не подтверждены как факты предприятия и не задают нормы клиенту.



760 RUB — остаток после перечисленных затрат, не чистая прибыль. Возвраты, непроданный товар, общие расходы, финансирование и налоги требуют своего состава.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Свой результат проданной группы товаров по каналу и собственные деньги в непроданных размерах, цветах и сезонах.

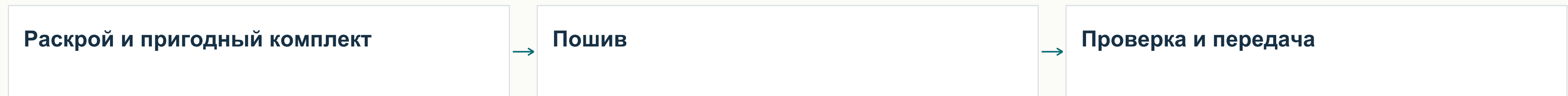
КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Пересмотреть следующий объём закупки, ассортимент, канал и цену по своему подтверждённому результату.

Ускорение операции должно пройти всю цепочку

Быстрее шить полезно, когда это увеличивает принятый результат, а не очередь перед следующим участком.

Схема проверки решения. Прирост и окупаемость не назначены.



Сценарий	Что изменилось	Что проверяем дальше
Поток ограничивает другая операция	Одна операция быстрее	Не ждёт ли партия крой или приёмку
Поток ограничивает ускоряемая операция	Участок может передать больше	Примет ли следующий участок; есть ли заказ, человек и материал

Без замеров ширина блока не означает измеренную мощность. Техническая скорость не обещает прирост выручки.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Доказанное ограничение, возможный дополнительный принятый объём, дополнительные затраты и календарь денег.

КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Сначала подтвердить, что ограничивает поток; затем оценить вложение на своих заказах и доступных средствах.

Каждый участок передаёт принятый результат

У каждого участка есть результат, который принимает следующий. Главный показатель выбираем в пределах решений этой роли.

Кандидаты контроля Фокуса. Состав и полномочия уточняются в компании.

Функция	Что передаёт дальше	Что можно измерять	Что проверяем рядом
Продажи	Подтверждённый заказ нужного состава	Результат принятых заказов по согласованным доходам и затратам	Цена, запуск, мощность, собственная оплата
Технолог	Образец и воспроизводимую технологию	Принятый образец и готовая технология запуска	Норма, первые дефекты, освоение
Раскрой / снабжение	Пригодный комплект к операции	Принятые комплекты к исходному сроку	Дефекты входа, ожидание следующего участка
Швея / участок	Назначенную работу по технологии	Принятую работу к исходному сроку	Первая проверка, причины потерь времени
Мастер	Результат согласованного потока	Принятый результат участка к исходному сроку	Комплектность, порядок, препятствия
ОТК / упаковка	Проверенную партию, готовую к передаче	Правильно проверенную и принятую к передаче партию	Пропуски, поздние претензии, повтор

Один человек может совмещать функции. Главный результат роли выбираем после проверки полномочий. Таблица не задаёт обязательный штат или схему зарплаты.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Задание, принятый результат, исходная дата, принимающий участок и право изменить причину отклонения.

КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Закрепить, кто отвечает за передачу следующему участку, что он вправе изменить и чем подтвердит выполнение.

Та же выручка — меньше порций

Цена может скрыть падение натурального потока. Себестоимость порции объясняют рецепт, выход и списание.

Условное сравнение, не статистика рынка, не норматив рецептуры или затрат.

Условный период А

1 000 проданные порции



Цена порции: 200 ₽

Выручка: 200 000 ₽

Условный период Б

800 проданные порции



Цена порции: 250 ₽

Выручка: 200 000 ₽

Все числа условные. Расходы в примере не заданы: прибыль не посчитана. Аренда и другие обязательства не уменьшаются автоматически вместе с порциями.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Оплаченные выданные порции, расход ингредиента на годную порцию, списание и подтверждённый вклад для покрытия обязательств.

КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Подбирать закупку и смену под время спроса; проверить рецепт, выход и цену. Для доставки отдельно собрать её затраты.

Клиент остался, но визитов стало меньше

Число людей в базе не показывает, как часто они покупают и доступна ли нужная запись.

Схема механизма без выдуманных месячных сумм, прибыли и окупаемости.



Та же группа клиентов	Что происходит	Что видно в работе
Привычный цикл	Возвращаются через свой обычный интервал	Фактические оплаченные визиты и доступная повторная запись
Более длинный цикл	Те же люди приходят реже	Меньше визитов; число клиентов в базе не изменилось

Кресло без доступного мастера не мощность. Работа собственника по управлению требует отдельного учёта при оценке его замещения.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Интервал между визитами той же группы клиентов, оплаченные визиты и их вклад; доступные часы мастеров и зависимость потока от конкретного мастера.

КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Проверить удобство записи, качество, возможность замещения мастера и доступность истории клиентов компании. Частоту визитов выбирает клиент.

Для расчёта свяжите записи о партии

Формула не создаёт отсутствующий факт. Неизвестное остаётся отдельным полем и задачей подготовки.

Предложенная структура Фокуса. Клиентские записи, суммы и диагноз не подставлены.

Событие	Какое основание нужно	Если записи нет
Заказ и обещание	Состав, исходная дата, своё договорное основание	Срок исполнения не подтверждён
Комплект и операция	Пригодный вход, версия нормы, назначенная работа	Причина ожидания не установлена
Первое предъявление	Все изделия, предъявленные впервые, и результат их проверки	Первое качество не измерено
Передача и приёмка	Принятый объём и кто его принял	Принятый результат не подтверждён
Начисление и оплата	Право компании на оплату, исходный срок и связанные поступления	Долг и полученные деньги не определены
Расходы партии	Известные и неизвестные статьи отдельно	Частичный расчёт не прибыль

Это структура учёта, а не заполненные данные клиента. Пропуск не заменяется нулём или зелёным цветом.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Подтверждённое событие, источник, дата и связь с конкретным заказом; отдельно полнота расчёта.

КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Использовать уже пригодные записи. Для недостающих назначить ответственного и указать, чем подтвердить восстановление.

Развитие видно в работе той же партии

Меняется доказательство, ответственность и право действовать. Три сферы могут быть подготовлены по-разному.

Методологическая рамка Фокуса, не диагноз компании из ролика или зрителя.

Переход	Деньги	Люди	Инструменты
Хаос → Порядок	Свой доход и материал отделены от чужого; видны ближайшие выплаты	Названо, кто отвечает за передачу и выполнение обещания	Сохранён проверяемый след заказа и приёмки
Порядок → Управляемость	Объяснимы затраты и результат партии; отдельно даты денег	Причина отклонения становится действием руководителя	Связаны материал, операции, приёмка, начисление и оплата
Управляемость → Масштаб	До роста проверены деньги, запуск серий и вклад	Поток выдерживает нагрузку и замещение	Препятствие видно до срыва; результат действия проверен
Масштаб → Система	Рабочие решения переданы руководителям; собственник решает вопросы капитала и существенного риска	Руководитель реально решает в записанных пределах	История правил и доступность сохраняются при смене людей

Уровни сфер берутся из диагностики. Готовность расчёта проверяется отдельно. На Системе поддерживаем работу; пятого перехода нет.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Текущий профиль Денег, Людей и Инструментов; проверенные данные и полномочия по выбранной задаче.

КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Подобрать работы отдельно по каждой сфере. Деньги и продажи настраиваются параллельно; вся система контроля сохраняется.

На главный экран — то, что требует решения

На главный экран выносится существенная угроза результату: дата, свои деньги или обязательство и следующий шаг.

Примеры структуры сигнала. Реальные клиентские суммы, даты и цвета не назначены.

Условный сигнал	Что подтверждаем	Какое решение требуется
К исходному сроку партии нет комплекта	Исходное обещание, отсутствующий вход, ответственный	Обеспечить вход или согласовать новые условия; исходный срок сохранить для проверки срыва
Запуск и исправления изменили расчёт партии	Затраты без повторного учёта, оставшийся объём и причины	Уточнить состав и условия следующего заказа
К обязательной выплате денег недостаточно	Доступные средства, подтверждённые поступления и обязательства	Принять решение до даты нехватки; неподтверждённые поступления показать отдельно

У каждого сигнала: источник и дата, свои деньги или объём обязательства, ответственный, действие и следующая проверка. Без согласованной границы — факт без произвольного цвета.

ЧТО КОНТРОЛИРОВАТЬ

Существенный подтверждённый случай и результат действия; технологические причины раскрываются у ответственного участка.

КАКОЕ РЕШЕНИЕ

Выбрать контроль своей модели: откуда приходит доход, что должно произойти до него и где нужно решение. Важный риск показывать отдельно от среднего итога.