



Книги для настоящих предпринимателей

ДЖИНО ВИКМАН

БИЗНЕС- ТРЕКИНГ

**Как повысить прибыль компании
с помощью ключевых показателей эффективности**

УДК 005
ББК 65.290-2
В43

Gino Wickman
TRACTION:
Get a Grip on Your Business

© 2011 by Gino Wickman
Published by arrangement with BenBella Books,
Inc., and Folio Literary Management, LLC.

The 90-Day World®, Entrepreneurial Operating System®, EOS®, Traction®,
EOS Implementer®, Certified EOS Implementer®, IDS®,
Professional EOS Implementer®, Organizational Checkup®, EOS Process®,
EOS Model®, and The EOS Life® are registered trademarks of EOS Worldwide, LLC.
See page 300 for a list of EOS Worldwide, LLC trademarked terms.



Викман, Джино.

В43 Бизнес-трекинг. Как повысить прибыль компании с помощью ключевых показателей эффективности / Джино Викман ; [перевод с английского М. А. Павлова]. — Москва : Эксмо, 2022. — 304 с. : ил. — (Бизнес-орбита).

ISBN 978-5-04-122277-2

Эта книга стала руководством к действию для более чем 135 000 предприятий по всему миру. Описанная в ней программа оптимизации бизнеса активно внедряется как западными, так и азиатскими компаниями.

С ее помощью вы откроете для себя простые, но действенные инструменты отладки процессов, а также внедрите прозрачную систему ключевых показателей эффективности бизнеса, освоите 7 принципов отладки рабочих процессов, расставите ежеквартальные приоритеты и проработаете годовой план, увеличите прибыль компании в несколько раз.

Книга продана тиражом более 1 000 000 экземпляров. Получила свыше 6000 положительных оценок на Amazon.

Джино Викман — основатель EOS Worldwide и разработчик управленческой системы для предпринимателей, которая легла в основу этой книги. Он провел свыше 2000 сессий коучинга и обучения по решению управленческих проблем с более чем 140 компаниями.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-122277-2

© Павлов М. А., перевод на русский язык, 2022
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

«Использование инструментов, суть которых мастерски изложена на страницах этой книги, помогло повысить прибыльность нашего бизнеса на 300% за последние пять лет. Не упустите возможность добиться таких же результатов!»

*Крейг Эрлих,
генеральный директор Pulse220*

«Внедрение концепций, изложенных в этой книге, изменило мою жизнь! Теперь я могу забыть о повседневных заботах, зная, что сформировал команду, члены которой способны самостоятельно разбираться со многими делами. Последние четыре года мы неуклонно растем в очень жестких условиях рынка, пока наши конкуренты всеми силами пытаются удержаться на плаву».

*Рональд Бланк,
президент The Franklin Companies*

«Эта книга обязательна к прочтению для всех руководителей. “Бизнес-трекинг” предлагает эффективную, практичную и простую систему управления бизнесом».

*Дэн Салливан,
президент и основатель The Strategic Coach*

«До внедрения изложенных в этой книге концепций мне и моему деловому партнеру казалось, что мы ведем бизнес интуитивно. Благодаря инструментам, описанным в “Бизнес-трекинг. Как повысить прибыль компании с помощью ключевых показателей эффективности”, мы повысили прибыльность и наняли замечательных сотрудников, с которыми нам нравится работать. Темп роста нашего предприятия теперь превышает 20% в год. Такие результаты позволили продать фирму публичной акционерной компании по цене в разы выше средней, а уже через полтора года выкупить ее обратно».

*Роб Дюбе,
президент Image One*

«Инструменты Джино работают. Они действительно помогают сохранять последовательность и придерживаться своего видения. Внедрение концепций, описанных в этой книге, позволило мне создать сплоченную команду руководителей, четко сформулировать план работы, выстроить эффективную систему и с помощью нее вывести компанию на новый уровень».

*Сэм Саймон,
президент и генеральный директор Atlas Oil Company*

«Описываемый в “Бизнес-трекинг” подход — несомненно самый эффективный и полезный в управлении, позволяющий привести компанию к успеху, из всех, что мне известны. Железобетонный метод! Вы просто обязаны прочитать эту книгу».

*Винс Посенте,
автор книги «Жизнь на максимальной скорости»*

«Книга “Бизнес-трекинг” существенно преобразила мой бизнес и всю мою жизнь. Я стал получать гораздо больше удовольствия от работы, а процент продаж и прибыльность компании за последние три года выросли почти в два раза. Методика, предложенная Джино, помогает придерживаться намеченного пути, проявлять творческий подход и повышать качество обслуживания клиентов».

*Боб Шенefeldт,
генеральный директор RCS International*

«Эта книга в корне изменила наше представление о том, как нужно строить бизнес. Мы стали высокорентабельными, ловкими, гибкими и ориентированными на результат. Внедрение инструментов, предлагаемых Джино, значительно повлияло на то, кем мы являемся сегодня».

*Альберт Беррис,
генеральный директор McKinley*

«“Бизнес-трекинг” — книга, обязательная к прочтению для любого владельца бизнеса или управленца, желающего иметь успешное предприятие и высокое качество жизни. Она не похожа ни на одну другую бизнес-книгу: в ней предлагаются реальные, практичные и понятные системы управления организацией. Корпоративная культура нашей компании претерпела серьезные изменения благодаря им».

*Дэн Израэль,
президент Asphalt Specialists, Inc.*

«Эта книга изменит вашу жизнь и жизнь ваших сотрудников. В ней представлены разумные и эффективные инструменты, необходимые любой организации, предпринимателю или руководителю. Я использую их в своей компании по оценке недвижимости. За год мы выросли на 150%, хотя работали в этой сфере более четырнадцати лет».

*Дартон Кейс,
президент The Intrepreneurs' Organization*

«Внедрение концепций, предоставленных в этой книге, спасло нашу компанию от посредственности и привело к совершенству. Мы получили инструменты, позволяющие справиться с любой ситуацией, и даже больше — мы научились действовать на опережение. Теперь у нас все на своем месте: подходящие люди занимают подходящие им должности и выполняют подходящую работу. Эта книга вселила в меня уверенность, что мы как компания и как команда движемся вперед».

*Роб Тамблин,
президент The Benefits Company*

«Если вы предприниматель, руководитель или менеджер, вы просто обязаны прочитать эту книгу. Инструменты, предложенные Джино, оказались именно тем, что нам было необходимо, чтобы достичь желаемого. Применяя принципы из “Бизнес-трекинг. Как повысить прибыль компании с помощью ключевых показателей эффективности”, нам удалось за последние три года повысить прибыльность на 50%. И она продолжает расти, уже в геометрической прогрессии».

*Роберт Шехтер,
дипломированный специалист по страхованию
и финансовый консультант,
председатель Schechter Wealth Strategies*

«“Бизнес-трекинг” — обязательная к прочтению книга. Вы узнаете об инструментах, используя которые, мне удалось повысить прибыльность бизнеса на 100% за последние три года, при этом я не терял самообладание и получал удовольствие. Эта книга изменит вашу жизнь».

*Берни Рониш,
президент Ronnisch Construction Group*

«Инструменты, о которых рассказывается в этой книге, стали бесценным ресурсом для “Zoupr!” Наша компания пришла к процветанию, увеличив количество филиалов с пяти до почти пятидесяти, а многие из них даже

получили награды. Помимо того, что концепции, предложенные Джино, помогли увеличить темпы роста организации и распределить ответственность, они позволили нам создать сильную, здоровую и квалифицированную команду победителей, где каждый четко представляет себе будущее компании и вносит свой вклад в ее развитие. Мы смогли правильно определить роли для всех членов команды, а также для франчайзи».

*Эрик Эршер,
основатель и генеральный директор
Zoup! Fresh Soup Company*

«До внедрения изложенных в этой книге концепций у меня был хорошо организованный, прибыльный и растущий бизнес. Сегодня, спустя год, мы перезагрузили его. У нас появилось четкое распределение обязанностей и система решения проблем, и теперь даже во время рецессии на рынке в компании наблюдается взрывной рост. Спасибо, что помогли начать наш взлет!»

*Боб Вердан,
президент Computerized Facility Integration, LLC (CFI)*

«Я хочу сказать спасибо за все, что вы сделали для нашей фирмы. Когда мы начали использовать описанные в книге инструменты, я чувствовал себя несчастным, мое здоровье ухудшалось, а стресс был настолько сильным, что я был готов сдаться. Бизнес больше не доставлял удовольствия. Не я владел им, а он мной. На тот момент у меня под началом было десять сотрудников, и я готовился сократить их до пяти, лишь бы оставить все, как есть. Мысли о дальнейшем расширении вызывали еще больший стресс и разочарование. Однако за полтора года совместной работы количество моих сотрудников возросло до двенадцати, а выручка увеличилась почти на 100% — повторяю, за полтора года! Самое приятное, что я не только стал счастливее, но и получил возможность свободно распоряжаться своим временем. Теперь я провожу полгода в Нэшвилле со своими двумя детьми, их супругами и двумя внучками. Прибавьте к увеличению прибыли уменьшение временных затрат, а также довольных сотрудников, и вы получите одного счастливого бизнесмена. Премного благодарен!»

*Курт Уиннл,
владелец C. Curtis Financial*

*Посвящается моему отцу, Флойду Викману,
одному из величайших предпринимателей в мире.*

*Эта книга появилась благодаря твоим урокам
и наставлениям. Это дань моего уважения тебе.*

*А также моей жене Кэти, дочери Алексис и сыну
Джино: я очень горжусь вами и люблю всем сердцем.*

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	13
ГЛАВА 1. Управленческая система для предпринимателей, EOS®: усиление шести ключевых модулей	19
ГЛАВА 2. ОТПУСТИТЬ ЛОЗУ	33
ГЛАВА 3. Модуль «Видение»: люди понимают, о чем вы говорите?	49
Ответы на вопросы	53
Информирование	106
ГЛАВА 4. Модуль «Люди»: окружайте себя хорошими людьми	111
Правильные люди	118
Правильное место	123
ГЛАВА 5. Модуль «Данные»: безопасность в цифрах	153
Система учета	156
Измеримые показатели	164

ГЛАВА 6. Модуль «Проблемы»: решайте!	171
Список проблем	175
Путь решения проблемы	178
ГЛАВА 7. Модуль «Процессы»: обретение своего пути	191
Документирование ключевых процессов	196
Всеобщее соблюдение	204
ГЛАВА 8. Модуль «Активность»: от мечтаний к действиям!	209
Ключевые задачи	216
Ритм встречи	224
ГЛАВА 9. Собираем все воедино: грандиозное путешествие	251
Находки, выбоины и проволоочки на главном пути	259
ГЛАВА 10. Начало работы	277
ОБ АВТОРЕ, международный опыт внедрения EOS	288
БЛАГОДАРНОСТИ	290
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	294
ТОВАРНЫЕ ЗНАКИ ТЕРМИНОВ EOS WORLDWIDE	300

ВВЕДЕНИЕ

Сделайте мне одолжение и отвлекитесь от своих повседневных забот. Забудьте все, что вы знали об управлении организацией. Теперь попробуйте посмотреть на свой бизнес с высоты птичьего полета. Что вы видите?

Вы читаете эту книгу, поскольку хотите, чтобы ваша организация занимала крепкие позиции на рынке, а ее управление было максимально эффективным. Вы достигли определенного успеха и теперь готовы перейти на следующий уровень. Однако решение этой задачи сопряжено с новыми препятствиями. Одних лишь воли и грубой силы, необходимых для выживания, уже недостаточно. Перед вами встает другой вопрос: как стать настоящим лидером?

Что если я скажу, что прочтение этой книги и реализация изложенных в ней принципов поможет справиться со всеми проблемами бизнеса? Что на всех уровнях организации будут прекрасные сотрудники, которые разделяют ваше видение, коммуницируют, самостоятельно решают проблемы и несут за это ответственность? Что ваша организация способна не только безупречно функционировать, но и обладает потенциалом для масштабирования, которое уже необходимо?

Уверяю, дела обстоят именно так. Вы можете лично в этом убедиться. Верите или нет, но у вас уже есть все, что нужно, чтобы начать необходимые изменения. Внедрите предложенную мной систему в работу, и достигнете всего вышеперечисленного, как это удавалось компаниям из самых разных отраслей на протяжении многих лет.

Перед вами не очередная книга с быстрыми управленческими решениями или модными стратегиями. В ней нет никаких теорий. Она основана на практических знаниях, житейской мудрости и вечных истинах. Что особенно важно, описанные советы действительно работают. Опираясь на собственный опыт, я разработал практичный и фундаментальный метод, который поможет усилить и оживить ваш бизнес.

Как и большинство предпринимателей, вы наверняка сталкиваетесь с пятью самыми распространенными проблемами:

1. Отсутствие контроля. Вы не контролируете должным образом свое время, рынок или компанию. Не вы управляете бизнесом, а бизнес управляет вами.
2. Люди. Вы разочарованы в своих сотрудниках, клиентах, поставщиках или партнерах. Кажется, что они не слушают, не понимают вас и не выполняют ваши указания. Вы с ними находитесь по разные стороны баррикад.
3. Прибыль. Проще говоря, ее не хватает.
4. Стеклопанный потолок. Рост остановился. Несмотря на все усилия, вы не можете перейти на новый уровень. Вы перегружены и не знаете, что делать дальше.
5. Ничто не помогает. Вы испробовали различные стратегии и решения. Все это работало, но недолго. В результате ваши сотрудники стали проявлять безразличие к новым инициативам. Вы прокручиваете колеса, но вам необходимо сцепление, чтобы снова двигаться вперед.

Разумеется, есть отдельные предприниматели и владельцы бизнеса, которые не сталкиваются с подобными препятствиями. Они управляют, руководствуясь ключевыми правилами, которые позволяют объединить множество составных частей организации в хорошо отлаженный механизм. Некоторые из таких людей — самородки, которые даже не подозревают, что делают нечто особенное. Большинству из нас, однако, повезло меньше.

Я обучаю руководителей компаний простым, но не упрощенным вещам. Помогаю преодолеть пять самых распространенных препятствий при помощи внедрения базовых инструментов, аналогичных тем, которые используют успешные организации. В результате владельцы бизнеса эффективнее контролируют свое предприятие, чаще радуются и реже испытывают стресс. Их компании становятся более прибыльными, а сотрудники более сосредоточенными, они начинают успешнее справляться с задачами.

Вы — это не ваш бизнес. Ваш бизнес — это отдельная сущность. Вы создали его, но, чтобы добиться успеха, необходимо превратить его в самостоятельный организм. Для перехода на следующий уровень требуется нечто большее, чем просто продукт или услуга, или одно лишь стремление к успеху. Вам нужны навыки, инструменты и система для оптимизации работы сотрудников, производства, управления и коммуникации. Вам нужны твердые принципы, которыми вы будете руководствоваться изо дня в день.

Эта книга содержит все инструменты и компоненты, входящие в управленческую систему для предпринимателей (EOS¹). EOS охватывает шесть аспектов бизнеса. Освоив отдельные ее элементы, вы сможете интегрировать их в мощную структуру, которая поможет набрать обороты и реализовать самый оптимистичный сценарий развития компании.

Идея управленческой системы для предпринимателей не была внезапным озарением. Я совершенствовал ее более 20 лет и неоднократно проверял на практике, каждый раз извлекая что-то новое. На протяжении всего пути пытался понять, за счет чего выдающиеся предприниматели и их компании добиваются невероятных успехов. Благодаря крутому повороту в моей жизни и последующей продаже семейного бизнеса, участию в Entrepreneurs Organization, а также обучению у многих замечательных наставников, я приобрел огромный опыт, преодолел немало сложностей и извлек множество уроков.

¹ В оригинале EOS (Entrepreneurial Operating System) — предпринимательская операционная система. Во избежание путаницы с компьютерными операционными системами, программами, в русскоязычном издании используется «управленческая система для предпринимателей» (прим. ред.)