

ELOGII PENTRU *PROFIT FIRST*

„Antreprenorii confundă adesea fluxul de numerar cu profitabilitatea. *Profit First* simplifică totul atât de mult, încât nu mai ai nicio scuză să nu-ți crezi o afacere profitabilă și să ai bani!“

– GREG CRABTREE, autorul cărții *Simple Numbers, Straight Talk, Big Profits (Cifre simple, limbaj direct, profituri mari)*

„Nu numai că Mike este cel mai inovator autor din lumea micilor afaceri de astăzi, însă sistemul său, Profit First – ușor de aplicat și cu rezultate de mare impact – poate face diferența între a merge pe o sârmă financiară și a avea un profit predictibil. Iar o afacere care este profitabilă în mod predictibil nu numai că este mai puțin stresantă și mult mai satisfăcătoare, ci îți permite și să te concentrezi asupra singurului lucru care contează cu adevărat: să îți servești clienții!“

– BOB BURG, coautor al cărților *The Go-Giver (Go-giver)* și *The Go-Giver Leader (Liderul generos)*

„De ce atât de multe afaceri nu aduc un profit real proprietarilor? *Profit First* reinventează paradigma cunoscută și dezvăluie adevăratul motiv pentru care proprietarii de afaceri se luptă să rămână pe linia de plutire. Această carte îți oferă un mod simplu și rapid prin care să aduci mai mulți bani acasă.“

– DORIE CLARK, autoarea cărții *Stand Out (Remarcă-te!)*

„*Profit First* este o revelație. Mi-aș dori să fi știut și eu despre acest sistem, atunci când mi-am început prima afacere.“

– JOHN JANTSCH, autorul cărților *Duct Tape Marketing (Marketingul benzii adezive)* și *SEO for Growth (SEO pentru dezvoltare)*

„Finanțele sunt cea mai mare bătaie de cap a unui antreprenor. *Profit First* este o lectură obligatorie pentru a evita falimentarea marilor idei de afaceri. Ingenioasă, ușor de implementat și extrem de eficientă (în plus, îți va face plăcere să o citești).“

– SOFÍA MACIAS, autoarea cărții *Pequeño Cerdo Capitalista (Porcușorul capitalist)*

„Antreprenorii și consultanții micilor afaceri au în sfârșit un set practic de instrumente, care îi va ajuta să-și crească profitabilitatea! Toți cei care intră în lumea micilor întreprinderi ar trebui să citească și să pună în aplicare aceste principii vizionare.“

– JOE WOODARD, CEO al companiilor Woodard Events și Woodard Consulting

„Mi-am luat un angajament, așa că am început să implementez sistemul *Profit First* după ce am citit primul capitol. Nici nu ajunsesem la jumătatea cărții, iar afacerea mea începuse deja să genereze profit.“

– BARRY MOLTZ, autorul cărții *How to Get Unstuck (Cum să ieși din dificultate)*

ALTE CĂRȚI SEMNATE DE MIKE MICHALOWICZ

The Toilet Paper Entrepreneur
(*Antreprenorul hârtiei igienice*)

The Pumpkin Plan (Planul dovleacului)

Surge (Valul)

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Profit First

Copyright © 2014, 2017 by Mike Michalowicz

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

© 2021 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

Tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro

Traducător: **Mihaela Ioncescu**

Redactor: **Bianca Stănescu**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

MICHALOWICZ, MIKE

Profit First / Mike Michalowicz; trad.: Mihaela Ioncescu. - București:

ACT și Politon, 2021

ISBN 978-606-913-774-1

I. Ioncescu, Mihaela (trad.)

658.15

336

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

MIKE MICHALOWICZ

PROFIT FIRST

CUM SĂ-ȚI TRANSFORMI AFACEREA
DINTR-UN MONSTRU DEVORATOR DE BANI
ÎNTR-O MAȘINĂ DE FĂCUT BANI

Traducere din limba engleză de
Mihaela Ioncescu

 ACT și Politon

2021

Această carte a fost concepută să ofere informații precise și verificate în legătură cu subiectul prezentat. Este comercializată în baza înțelegerii că editura nu se angajează să presteze servicii juridice, de contabilitate sau alte servicii profesionale. Dacă aveți nevoie de consiliere juridică sau de asistență de specialitate, ar trebui să apălați la serviciile unui profesionist cu competențe în domeniu.

În condițiile în care, la momentul publicării, autorul a făcut toate eforturile pentru a oferi numere de telefon, adrese de internet și alte informații de contact, nici editura și nici autorul nu își asumă responsabilitatea pentru eventuale erori sau modificări apărute după data publicării. Mai mult decât atât, editura nu deține controlul și nici nu își asumă responsabilitatea pentru pagina de internet a autorului sau site-urile terților și nici în legătură cu conținutul acestora.

Ficei mele, Adayla, ři puřculiřei sale

MĂRTURII DESPRE *PROFIT FIRST*

Darnyelle Jervey: „E plăcut să-mi construiesc o afacere care-mi oferă satisfacție. Sistemul Profit First mă ajută să-mi îndeplinesc misiunea în cadrul propriei mele afaceri.“

Darnyelle Jervey deține Incredible One Enterprises, o firmă de consultanță în afaceri, care oferă îndrumare atât antreprenorilor aflați la început de drum, cât și proprietarilor de întreprinderi cu afaceri de milioane de dolari. A început să pună în aplicare sistemul Profit First în ianuarie 2015. Până atunci, economisise 10% din câștiguri și avea un flux de numerar mare, însă nu reușea să monitorizeze profitul. Orice profit câștigat rămânea în firmă pentru a fi „reinvestit“.

Înainte să implementeze sistemul Profit First, profitul economisit de 10% avea o valoare de aproximativ 65.000 de dolari. În ultimele 15 luni, Darnyelle a mai adăugat 231.763,20 de dolari în contul ei de profit. În ultimul an, Incredible One Enterprises a înregistrat o creștere a profitului de 258%.

Concluzie: Profit de 296.763,20 de dolari, o creștere a profitului de 258% și vânzări de peste 1 milion de dolari.

Carrie Cunnington: „Finanțele afacerii mele sunt organizate și clare. Am o afacere profitabilă (da, da!), sunt disciplinată, dețin controlul și sunt motivată.“

Carrie Cunnington este fondatoarea firmei Cunnington Shift, care le oferă profesioniștilor excepționali îndrumarea necesară pentru a realiza schimbări pozitive și pentru a avea o viață și mai împlinită. În 2014, când a început să pună în aplicare sistemul Profit First, avea un flux de numerar considerabil, și totuși, trăia de pe o lună pe alta. Indiferent cât de mult s-ar fi străduit, nu reușea să dețină controlul asupra finanțelor sale.

Sub îndrumarea lui Shannon Simmons, un expert în Profit First, Carrie a implementat sistemul în afacerea ei și, mai târziu, inspirată de rezultatele pe care i le-a adus acest model, a început, împreună cu soțul ei, să îl aplice și în administrarea finanțelor personale. Până la sfârșitul anului 2016, scăpaseră de toate datoriile și își învățaseră și fiicele cum să folosească sistemul.

Concluzie: Nicio datorie și profituri semestriale.

Christian Maxin: „Acum am nevoie de doar 60 de minute pe săptămână pentru planificarea financiară.“

Christian Maxin este proprietarul companiei dP elektronik GmbH, cu sediul în localitatea Isernhagen din Germania, lideră pe piață în domeniul furnizării de soluții electronice de securitate pentru uși, porți, lifturi și bariere. Înainte să afle de Profit First, Christian se simțea adesea constrâns din punct de vedere financiar și era într-o stare de „permanentă incertitudine“ când venea vorba despre finanțele companiei sale. Petrecea ore întregi în fiecare săptămână actualizându-și tabelele și planul de afaceri.

Din 2014, anul în care s-a hotărât să implementeze sistemul Profit First, Christian petrece doar o oră pe săptămână pentru planificarea financiară, se simte „relaxat“ când se gândește la finanțele companiei lui și are parte de multe ore de somn! A ajuns să aibă un „scut de protecție“ care compensează pierderile pe termen scurt din vânzări și își plătește lunar taxele, fără nicio bătaie de cap. În mai puțin de doi ani, profitul lui Christian a crescut cu 50%, ceea înseamnă mai mult de 250.000 de dolari, și și-a dezvoltat afacerea cu 20%.

Concluzie: Christian își poate verifica situația financiară într-o clipită – profituri noi în valoare de 250.000 de dolari și o creștere a afacerii de 20%.

Paul Finney: „Odată ce ai bani, oportunitățile încep să apară de unde nici nu te aștepți.“

Paul Finney este proprietarul firmei de catering October Kitchen LLC, care livrează preparate proaspete și congelate în Hartford, Connecticut, și în diverse magazine care oferă mâncare la pachet. Paul și soția lui, Alison, se simțeau descumpăniți pentru că nu reușeau să păstreze mai mult din fluxul de numerar, deși munceau pe brânci. Nu aveau un salariu, iar asta le afecta motivația. În 2015, Paul a descoperit cartea *Profit First* pe Amazon și, nu după mult timp, a început să lucreze împreună cu un expert în domeniu.

De când a implementat sistemul Profit First, Paul simte că a „renăscut“. Vânzările firmei sale au crescut de la 3.000 de dolari pe săptămână la 15.000 de dolari. Paul a reușit să scadă costul meniurilor cu 20%, iar compania înregistrează o rată de creștere anuală constantă, între 10% și 15%.

Având o sumă de bani disponibilă, Paul și Alison au putut să identifice și să profite de oportunitățile de dezvoltare. October Kitchen are toate șansele să obțină venituri anuale de 1 milion de dolari în 2017.

Concluzie: Creșterea vânzărilor săptămânale cu 500% și costuri reduse cu 20%.

Helen și Rob Faulkner: „După 18 ani în afaceri, în sfârșit simțim că avem succes.“

Helen și Rob Faulkner dețin și administrează Saddle Camp, o tabără de aventură și călărie, și o școală de echitație pentru fete situată lângă Sydney, Australia. Dorind să-și îndeplinească visul din copilărie, Helen a pus bazele afacerii la vârsta de 21 de ani. După 20 de ani de suișuri și coborâșuri, Helen era gata să renunțe. Afacerea era la pământ, trebuiau să înlocuiască în scurt timp poneii și nu aveau bani puși deoparte. Ajunsă într-un moment de disperare, Helen i-a pus lui Siri, robotul iPhone-ului său, următoarele două întrebări: „E momentul să renunț la vis?“ și „Cum să-mi fac afacerea mai profitabilă?“; iar *Profit First* a apărut pe ecranul telefonului.

În primele patru săptămâni de la implementarea modelului Profit First, Helen și Rob și-au achitat toate facturile, au creat un sistem de alocare a fondurilor pentru achiziții și cheltuieli mari și au efectuat prima distribuire a profitului. Cei doi spun că sistemul Profit First a fost „ingredientul“ care lipsea din afacerea lor și care i-a ajutat să o salveze.

Concluzie: Helen și Rob și-au transformat afacerea și au făcut prima distribuire a profitului, toate acestea în primele patru săptămâni de la adoptarea modelului Profit First.

CUPRINS

Mărturii despre <i>Profit First</i>	9
Prefață la ediția în limba română	15
Introducere	21
Capitolul 1	
Afacerea ta este un monstru devorator de bani, scăpat de sub control	37
Capitolul 2	
Principiile de bază ale sistemului Profit First	75
Capitolul 3	
Cum să implementezi sistemul Profit First în afacerea ta	99
Capitolul 4	
Cum să-ți evaluezi afacerea	115
Capitolul 5	
Procente de alocare a banilor	141
Capitolul 6	
Să punem sistemul Profit First în aplicare	165
Capitolul 7	
Lichidează-ți datoriile	203
Capitolul 8	
Găsește banii ascunși în afacerea ta	235

Capitolul 9	
Profit First – tehnici avansate	261
Capitolul 10	
Viața cu Profit First	285
Capitolul 11	
Cum să previi degradarea sistemului	309
Epilog	329
Mulțumiri	335
Anexa 1	
Ghid de configurare rapidă a sistemului Profit First	337
Anexa 2	
Formular de evaluare rapidă	340
Anexa 3	
Glosar de termeni-cheie	341

Prefață la ediția în limba română

Avertisment: *Această carte îți poate schimba fundamental modul în care faci bani din afacerea ta!*

În mod normal, prefața este partea aceea plictisitoare peste care treci repede ca să ajungi degrabă la esența cărții pe care o ții în mână.

Și, pentru că tocmai te-ai decis să citești, totuși, aceste câteva scurte rânduri scrise pentru prima ediție în limba română a cărții *Profit First* – care mie, personal, mi-a schimbat radical viața de antreprenor – îți voi face o mărturisire. Și voi face asta cu drag, deși sunt un tip introvertit și țin destul de mult (cu dinții, uneori) la viața mea privată.

Întâlnirea mea cu sistemul Profit First s-a petrecut la finele anului 2017, în luna decembrie. Căutam un instrument simplu și eficient de management al cash-ului în afacerile antreprenoriale. Credeam că-l caut pentru clienții mei, dar, în realitate, îl căutam pentru mine. Asta am aflat abia mai târziu. În programul de certificare Scaling-Up al lui Verne Harnish, pe care l-am parcurs în anul 2018, am găsit câteva referiri la mecanismul Profit First gestionat de Mike Michalowicz.

Am descărcat cartea în format electronic de pe Amazon și am citit-o într-o noapte.

Eram fascinat și enervat deopotrivă.

Fascinat de simplitatea principiilor expuse de Mike.

Enervat de cât de orb fusesem, timp de 20 de ani, în calitate de antreprenor. Așa cum unii dintre voi știți deja, deși educ financiar românii de peste 12 ani și am propovăduit acest principiu („Plătește-te pe tine mai întâi”) la nivel individual, dar și pentru familii, nu am crezut că poate fi aplicat și la nivel de afaceri.

Am făcut prima Evaluare Rapidă a afacerilor mele în doar câteva zile și m-am îngrozit. Am aflat în sfârșit de ce nu făceam suficient profit. Deși foloseam deja cash-flow, P&L* și bugete pe proiecte, banii nu sporeau în contul meu de profit, ci se duceau cu o viteză uimitoare spre salarii, furnizori, taxe și... dezvoltare.

Când am realizat asta, m-am simțit de parcă aș fi primit o lopată în cap. Cu cât creșteam cifra de afaceri, cu atât mai puțini bani îmi rămâneau pentru profit. Pentru PROFITUL MEU.

Am redesenat totul, iar la începutul lunii ianuarie, în anul 2018, am renunțat la toți angajații și la proiectele ne-profitabile. Mi-am reconstruit întregul sistem de afaceri. Și rezultatele au apărut imediat. Banii se adunau în contul de profit în fiecare lună. Până la finele primului an, strânsesem deja în contul de profit câteva zeci de mii de euro, cu zero angajați.

Ce modifică fundamental Profit First este modul în care privești orice cheltuială pe care o faci. Și cu siguranță că-ți vin nenumărate idei despre cum să-ți cheltui banii, atunci când afacerea ta îi produce. Ba vrei să dezvolti proiecte noi pe care nu le analizezi suficient în termeni de impact și resurse, ba faci achiziții doar pentru că ți-au spus contabilii că plătești prea mult TVA și ar fi cazul să-l mai

* Cont de profit și pierdere. (n. red.)

reduci sau, pur și simplu, pentru că, atât timp cât ai o „farfurie mare“ în față, ești tentat să mănânci chiar dacă ești deja de mult sătul.

După ce am testat funcționarea sistemului în cadrul firmelor mele, am început (destul de ezitant) să le vorbesc și altor antreprenori despre Profit First. Unii l-au înțeles și l-au aplicat numaidecât, alții nu l-au folosit deloc. Cei care l-au implementat au văzut imediat, cu ochii lor, cum li se transformă afacerea dintr-un monstru care înghite bani într-o mașină eficientă de produs profit și bunăstare.

La începutul pandemiei, în aprilie 2020, am construit și facilitat două grupe de *business mastermind*. La final, le-am cerut feedback colegilor mei din aceste grupe și i-am întrebat ce instrument/metodă le-a fost de cel mai mare folos în această perioadă.

Răspunsul a fost copleșitor.

Peste 80% dintre ei au ales sistemul Profit First ca fiind cel care a produs cele mai rapide și mai importante rezultate pentru afacerea lor.

Editorul acestei cărți și prietenul meu, Adrian Hoțoiu, s-a oferit să facă demersurile necesare pentru publicarea cărții *Profit First* pe piața românească.

Mulțumesc, Adrian! Sunt sigur că-ți vor mulțumi zeci de mii de antreprenori români care vor pune sistemul la lucru în afacerile lor.

Revenind la zilele noastre, în 2020, în plină pandemie, m-am alăturat comunității internaționale de consultanți Profit First (PFP*) și, astfel, am devenit primul consultant Profit First din România.

* Abreviere de la Profit First Professionals. (n. red.)

Profit First este un mod de viață; este o nouă realitate, în care treci la cârma afacerii tale și decizi (în cunoștință de cauză) unde se duc banii – pe care, în majoritatea cazurilor, îi câștigi destul de greu.

În ceea ce privește cartea pe care o ții acum în mână, trebuie să știi că este o altfel de carte.

Este, mai degrabă, un ghid practic de implementare a sistemului Profit First în afacerea ta, începând exact din acest moment.

Nu necesită cunoștințe de contabilitate, de finanțe sau de legislație, ci doar curiozitate și bun-simț în manevrarea cifrelor afacerii. Toate informațiile necesare operării sistemului Profit First sunt deja la tine, dragă antreprenorul.

Bazele Profit First sunt relativ simple, pe alocuri chiar elementare, dar în niciun caz simpliste. Am întâlnit în ultimele luni destui antreprenori care au citit cartea fără să reușească să ducă la bun sfârșit implementarea sistemului.

Unii s-au blocat pentru că aveau deschisă o linie de credit și erau obligați să-și ruleze aproape toate încasările prin acea bancă. Alții nu știau cum să se descurce cu datoriile pe care le aveau la furnizori sau la stat.

Indiferent de natura provocărilor pe care le vei întâlni, sistemul Profit First este valid, funcțional și imbatabil. Trebuie doar să-l implementezi și să fii flexibil în gândire și în acțiune, cu focus pe profitul și bunăstarea ta.

Un alt motiv foarte puternic pentru care trebuie să crezi în sistemul Profit First este povestea lui Mike Michalowicz – autorul cărții și creatorul sistemului – un antreprenor pursânge care a făcut un *exit* foarte valoros, însă în decursul

câtorva ani și-a risipit toți banii rezultați din vânzarea afacerii sale.

În stresul generat de spectrul falimentului, cu trei mașini foarte scumpe în garajul vilei, Mike a ajuns să înțealgă realitatea din afacerea lui, după convorbirea cu contabilul său. Era falit! Și pentru că, indiferent cât de greu îți este, tot la familie te întorci atunci când ești trântit la pământ, fiica lui, Adayla, i-a oferit pușculița ei, încurajându-l astfel:

— *Tati, o s-o scoatem la capăt.*

Nici nu știa câtă dreptate avea.

Aud adesea replica potrivit căreia sistemele „alea americane” nu se aplică afacerilor noastre mioritice. O vreme, am fost și eu tentat să le dau credit. Apoi, am învățat să extrag principiile și să ajustez metoda, astfel încât să se potrivească cu specificul fiscal și juridic românesc – și funcționează. La fel am făcut și cu sistemul Profit First, pe care l-am adaptat condițiilor juridice și fiscale specifice României.

Găsești detaliile și particularitățile privind implementarea sistemului în firmele din România pe site-ul web www.profitfirstromania.ro.

Concluzia este că *Profit First* e o carte pe care ar trebui să o citească și să o implementeze oricine are gânduri despre antreprenoriat, înainte de a face orice alt pas în afaceri.

Recomandarea mea?

Citește cartea, pune în practică principiile începând de mâine și, dacă te poticnești pe undeva, noi suntem aici să te sprijinim.

Eusebiu Burcaș

Consultant certificat Profit First

www.profitfirstromania.ro

INTRODUCERE

„Sunt o proastă.“

Nu am să uit niciodată ziua în care Debbie Horovitch a plâns în fața mea. Printre lacrimi, spunea întruna: „Sunt o proastă.“

Debbie, antreprenorul din spatele agenției Social Sparkle & Shine – având sediul în Toronto, Canada, și fiind specializată în servicii de publicitate – m-a abordat în cadrul unui eveniment organizat de compania CreativeLive în San Francisco. Mă aflam acolo ca să predau strategiile pentru dezvoltarea afacerilor din cea de-a doua carte a mea, *The Pumpkin Plan*. În timpul uneia dintre sesiuni, am explicat conceptul de bază al sistemului Profit First. Unul dintre instrumentele sistemului este Evaluarea Rapidă, o modalitate de a cântări cu promptitudine situația financiară reală a afacerii tale. După ce am realizat evaluarea pentru unul dintre participanți (care s-a oferit voluntar), toți cei din încăperea au înțeles sistemul.

Toate prezentările CreativeLive sunt transmise în direct și în mediul online, iar pentru evenimentul meu se conectaseră 8.000 de spectatori. Am fost asaltat cu mesaje și comentarii din toate colțurile lumii. Având în vedere că Evaluarea Rapidă este atât de operativă și de simplă, nu am fost foarte surprins să văd că mulți dintre spectatorii din mediul online spuneau că își evaluaseră afacerile chiar

atunci, pe loc. Antreprenori, directori executivi, liber profesioniști, proprietari de afaceri – cu toții se simțeau ușurați că aflaseră de existența acestei metode simple. Era ca și cum fiecare dintre ei trăise un moment revelator, un salt instantaneu de încredere în privința finanțelor afacerii lor.

Apoi, pe durata pauzei, Debbie a venit la mine și m-a întrebat:

- Am putea trece afacerea mea prin Evaluarea Rapidă?
- Bineînțeles, am răspuns. Nu durează mai mult de două minute.

Cu stiloul între dinți, cu toată agitația din jurul nostru, am evaluat afacerea chiar atunci, ca și când ne-am fi aflat într-o lume doar a noastră. Am scris repede pe tablă venitul ei anual. Am calculat procentele. Debbie s-a uitat la rezultate și a început să plângă cu sughituri. Nu suporta să vadă unde a ajuns și nici unde îi arăta Evaluarea Rapidă că ar fi trebuit să se afle.

— Am fost o proastă, mi-a spus în timp ce îi curgeau șiroaie de lacrimi pe față. Tot ce am făcut în ultimii zece ani a fost greșit. Sunt atât de proastă. Sunt o proastă. Sunt o proastă.

Trebuie să recunosc: sunt un plângăcios. Dacă văd oameni plângând, nu mă pot abține, așa că încep și eu. Cum a început Debbie să plângă, ochii mi s-au umplut de lacrimi, iar stiloul mi-a căzut din gură. Mi-am pus brațele în jurul ei, încercând să o liniștesc.

Timp de zece ani, Debbie și-a pus tot sufletul în afacerea ei, renunțând la tot ce avea, sacrificându-și viața personală pentru a da viață afacerii sale și, totuși, nu avea niciun sfanț (sau o afacere de succes). Bineînțeles că a știut

dintotdeauna adevărul din spatele greutăților de care se lovise, însă a ales să nu-l ia în seamă și a continuat să trăiască în negare.

A munci pe brânci e o metodă foarte simplă prin care poți să ascunzi lipsa de productivitate a unei afaceri. Avem impresia că – dacă ne străduim, dacă muncim mai mult și mai bine, dacă facem față – ceva bun se va întâmpla într-o zi. Succesul îți va ieși în cale, nu-i așa? Ceva anume va șterge ca prin minune toate datoriile, stresul financiar și grijile. La urma urmelor, nu merităm și noi asta? Un final fericit pentru povestea noastră?

Nu, prietene, asta se întâmplă doar în filme – nu are legătură cu ce trăim în viața reală.

După ce Debbie a parcurs Evaluarea Rapidă, a fost nevoită să înfrunte realitatea: afacerea ei se scufunda (ultimii zece ani fuseseră o luptă pentru a o menține pe linia de plutire) și o trăgea și pe ea la fund. Spunea întruna:

— Sunt o proastă. Sunt o proastă.

Cuvintele acelea mi-au sfâșiat inima, pentru că fusesem și eu în locul ei. Știam perfect ce înseamnă să înfrunți adevărul gol-goluț despre afacerea ta, despre contul tău bancar, despre strategiile tale și despre succesul pentru care te-ai luptat din răsuputeri.

Când am conceput sistemul Profit First, scopul a fost să-mi rezolv propriile probleme financiare. A funcționat. De fapt, nu doar că a funcționat: a fost un miracol. Ani întregi de greutate și stres financiar s-au rezolvat; nu peste noapte, dar în câteva ore. M-am întrebat dacă Profit First a funcționat doar pentru mine și creierul meu „defect” sau le-ar putea fi de folos și altora.

Așa că l-am încercat și în cadrul unei alte afaceri al cărei coproprietar eram, o mică fabrică pentru obiecte din piele situată în St. Louis. A funcționat. Am făcut același lucru și pentru alte afaceri, mai mari și mai mici. Am scris despre asta în prima mea carte, într-un paragraf mic și ușor de trecut cu vederea din *The Toilet Paper Entrepreneur*. Apoi, ceva s-a întâmplat: am început să primesc e-mailuri din partea altor antreprenori, care spuneau că l-au încercat și că a dat roade. Am scris despre asta în *The Wall Street Journal*, după care au început să apară și mai multe povești de succes.

După ce mi-am publicat a doua carte, *The Pumpkin Plan*, am început să vorbesc despre sistemul Profit First și în discursurile mele. Asta s-a întâmplat după ce am cunoscut-o pe Debbie la evenimentul companiei CreativeLive și am realizat că antreprenorii aveau nevoie de ceva mai mult decât un paragraf sau un capitol pe această temă. Mult prea mulți lideri deveniseră sclavii afacerilor lor. Dacă voiam cu adevărat să schimb ceva pentru toate acele Debbie (și toți acei Mike) din lume, trebuia să scriu o carte despre Profit First.

Cartea *Profit First* a fost publicată pentru prima dată în 2014, iar de atunci, zeci de mii de antreprenori au implementat acest model și și-au transformat afacerile. Nu doar că acum au un profit substanțial; în plus, își dezvoltă afacerile în stil mare. Doi iepuri dintr-un foc.

În timp ce scriu această nouă versiune a cărții, mă aflu la peste 10.000 de metri altitudine, într-un avion care lasă în urmă Pennsylvania... sau Texas. Ori poate că suntem deasupra Rusiei. (Am călătorit atât de des în ultima perioadă, încât am ajuns să mă bazez pe pilot, să-mi spună unde

mă aflu.) Ceilalți pasageri urmăresc un film pe care l-au văzut deja de patru ori, lucrează sau „își odihnesc ochii“ cu gura deschisă, sforăind din când în când. Unii se uită pe geam la nori. Iar eu? Eu mă gândesc la câte afaceri trebuie să fie sub noi. În fiecare secundă, zburăm deasupra a mii și mii de afaceri.

Conform SBA* (o instituție guvernamentală), există 28 de milioane de afaceri mici numai în Statele Unite ale Americii. Agenția oferă și o definiție: o afacere mică este o companie care generează încasări anuale de 25 de milioane de dolari sau mai puțin. Aici se încadrează afacerea mea – cred că și a ta. Fir-ar să fie, tot aici se încadrează și afacerea lui Justin Bieber („micuța afacere“ a cântărețului i-a adus anul trecut doar 18 milioane de dolari). Deci, suntem 28 de milioane de antreprenori „ciudați“ numai în Statele Unite. Dacă te uiți la tabloul complet al familiei noastre antreprenoriale globale, vei vedea că numărul afacerilor mici depășește cu mult 125 de milioane**. Asta înseamnă o mulțime de antreprenori, o mulțime de oameni curajoși, inteligenți și hotărâți, care au decis că au ceva valoros de oferit lumii și au încercat să construiască ceva pe astfel de baze.

Amice, asta ești tu, un antreprenor. Poate că tocmai pui bazele unei afaceri startup, cu planurile și visurile scrise pe un șervețel pentru cocktailuri (sau pe o bucată de hârtie igienică – știți voi cine sunteți, durilor!). Dacă ești la început de drum, felicitări. Îți vei concentra atenția asupra

* Abreviere de la *Small Business Administration*; în limba română, Agenția pentru Întreprinderi Mici. (n. red.)

**<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9ae1dd80495860d\6a482b519583b6d16/MSME-CI-AnalysisNote.pdf?MOD=AJPERES>. (n. aut.)

profitului din Ziua 1, ceea ce îți va apăra sănătatea mintală, contul bancar și spatele.

Poate că ai construit o afacere sau poate că administrezi una. Poate ai citit prima variantă a cărții mele și vrei să duci sistemul Profit First la un alt nivel. Indiferent de statutul tău antreprenorial, ești un creator de minuni, ca să zic așa. Transformi ideile în realitate. Găsești clienți; fabrici lucruri pentru ei, le oferi un serviciu; iar ei te plătesc pentru asta. Continui să vinzi; continui să livrezi; continui să administrezi banii. Cu toții suntem oameni inteligenți și ambițioși. Foarte inteligenți. Și foarte ambițioși. Însă există o problemă a naibii de săcâitoare: 8 din 10 afaceri eșuează, iar motivul principal este lipsa profitului. Conform unui raport al școlii de afaceri Babson College, „motivul principal invocat constant pentru întreruperea activității unei afaceri este lipsa profitului”.* Ești surprins? Probabil că nu. Eu nu am fost. Țsta-i adevărul și mă face să vreau să-mi înec amarul într-o margarita. Cele mai multe dintre afacerile mici și mijlocii, ba chiar și unele afaceri mari, abia supraviețuiesc. Pe tipul care conduce noul model de Tesla, ai cărui copii au un șofer care-i duce la o școală particulară și care locuiește într-o casă uriașă, fiind proprietarul unei companii de 3 milioane de dolari, îl desparte de faliment doar o lună proastă. Știu ce vorbesc; doar este vecinul meu.

Antreprenoarea care-mi spunea la un eveniment de networking că „afacerea merge strună” este aceeași femeie care, mai târziu, în parcare, a încercat să-mi adreseze o întrebare pe care cu greu am înțeles-o din cauza lacrimilor sale – plângea pentru că nu reușise să-și plătească propriul salariu de aproape un an și urma să fie evacuată din casă.

* Global Entrepreneurship Monitor 2015–16 Global Report. (n. aut.)

Aceasta este doar una dintre multele conversații de acest gen pe care le-am avut cu antreprenori care se temeau să-mi spună adevărul despre situația lor financiară.

Când nu se află în lumina reflectoarelor, câștigătorul premiului SBA „Tânărul antreprenor al anului” – cel care poate schimba lumea, care este ridicat în slăvi pentru că face parte din viitoarea generație de genii, cel căruia îi este destinat să apară pe coperta revistei *Fortune* datorită perspicacității de care dă dovadă în afaceri – se împrumută la bancă lună de lună și adună datoriile pe cardul de credit pentru a-și plăti angajații la timp. Știu ce vorbesc; acela am fost eu.

Cum e posibil așa ceva? Ce este în neregulă cu noi? Toate celelalte lucruri ne ies perfect sau aproape perfect. Am pornit de la zero și am ajuns undeva. Și totuși, de ce majoritatea afacerilor nu sunt profitabile?

Obișnuiam să mă laud cu dimensiunea afacerii mele. Mă felicitam singur pentru că angajasem mulți oameni, mă mutasem într-un spațiu sofisticat de birouri și aveam vânzări mari. Adevărul este că foloseam toate aceste lucruri ca pe un paravan pentru a ascunde crâncena realitate: afacerea nu-mi adusesese niciodată profit. Adevărul era că afacerea mea se scufunda (trăgându-mă în jos după ea), iar eu încercam să o dezvolt în continuare pentru a rămâne la suprafață. Îmi spuneam: „Nici măcar nu mă interesează profitul. Vreau doar să ating pragul de rentabilitate. Asta mă va scuti de impozite.” Cu alte cuvinte, preferam să pierd 10 dolari, în loc să-i plătesc statului 3. Am continuat să mă scufund lună de lună. An de an. Un stres continuu.

De fapt, am supraviețuit de la o factură la alta din ziua în care mi-am început afacerea și până în ziua în care am

vândut-o și am încasat banii. Doamne, m-am simțit atât de ușurat! Afacerea mă trăgea în jos, dar reușisem să scap de ea într-un final. Însă acea eliberare a avut un gust amar. Când mi-am început afacerea, obiectivul meu nu a fost doar să supraviețuiesc. Acesta este obiectivul prizonierilor de război și al refugiaților, nu ceva la care să tindă un om de afaceri. M-am convins că eu eram problema. Mult timp, am crezut că sunt defect, că nu-mi funcționa creierul. Mi-a luat ceva să-mi pun aceste două întrebări: „Dacă nu eram eu problema? Dacă sistemul pe care mi s-a spus să îl urmez era defect?”

Modelul Profit First funcționează pentru că nu încearcă să te repare pe tine. Tu muncești din greu, ai idei bune și deja te dedici 100% afacerii tale. Profit First este un sistem conceput să ți se potrivească exact așa cum ești. Nu tu trebuie să fii reparat. Sistemul trebuie reparat.

Să ne imaginăm că cineva ți-a spus că vei putea să zbori dacă vei da din brațe, după care te încurajează să sari de pe cea mai apropiată stâncă. Exact. Dă din brațe și nu numai că vei supraviețui unei căderi de la catralioane de metri, dar îți vei lua zborul... Ce înseamnă asta? Ți se pare că plonjezi spre moarte? Ei, haide! Dă mai tare din brațe.

Ar fi o nebunie să faci asta, pentru că *oamenii nu pot să zboare*. Să-ți propun o formulă financiară care nu este concepută pentru modul în care sunt construiți oamenii ar fi ca și cum ți-aș cere să dai din brațe până când îți vei lua zborul. Îmi pare rău, amice, dar oricât de mult te-ai strădui, nu va funcționa.

Sistemul de calculare a profitabilității pe care l-am folosit dintotdeauna este complet stupid. De fapt, e groaznic. Da, sigur, are sens din punct de vedere matematic, însă

este evident că nu are nicio legătură cu oamenii. Deși unele afaceri funcționează urmând vechiul sistem, acestea reprezintă excepția, nicidecum regula. A te baza pe metodele contabile tradiționale pentru a crește profitabilitatea este același lucru cu a sări de pe o stâncă și a da din brațe până nu mai poți. Dintre milioanele de oameni care ar încerca, numai doi sau trei ar supraviețui ca prin minune. Însă ar fi ridicol să-i dai ca exemplu pe supraviețuitori și să spui: „Vezi? Funcționează!” Milioane de oameni mor și prea puțini supraviețuiesc, iar noi credem orbește că sistemul datului din brațe și săritului de pe stâncă este cea mai bună metodă de a zbura. Absurd.

Dacă afacerea ta nu generează profit, concluzia firească este că nu s-a dezvoltat destul de repede. Am o noutate pentru tine. Nu este absolut nimic în neregulă cu tine. Nu trebuie să te schimbi. Vechea formulă a profitului este greșită. Trebuie înlocuită.

Știi la ce formulă mă refer: Vânzări – Cheltuieli = Profit. La prima vedere, formula aceasta (la fel de nesuferită ca un bătrân care privește ursuz prin ochelarii lui cu lentile bifocale) pare să aibă sens. Vinde cât de mult poți, apoi plătește-ți facturile, iar ceea ce rămâne reprezintă profitul. Iată care este problema: niciodată nu rămâne nimic. Zboară. Zboară. Zboară. Pleosc.

Vechea formulă a profitului naște adevărați monștri ai afacerilor. Monștri devoratori de bani. Iar noi rămânem loiali acestei formule și lucrurile se înrăutățesc.

Soluția este una extrem de simplă. Pune profitul pe primul loc.

Da, atât de ușor este.

Ceea ce urmează să înveți este atât de simplu și eficient, încât s-ar putea să-ți dai o palmă peste frunte și să te întrebi: „De ce naiba nu am făcut asta mai devreme?”. Totuși, este posibil să întâmpini și dificultăți, pentru că este ceva nou pentru tine. Te va pune la încercare, fiindcă vei fi nevoit să încetezi să mai dai din brațe. Va trebui să te oprești din a mai face lucruri care nu funcționează. (Îți va fi foarte greu să reușești asta. Îți amintești ultima mahmureală, când ai spus: „N-am să mai fac asta niciodată!“? Cât timp a durat „niciodată“?)

Sistemul Profit First va fi o provocare pentru tine, deoarece va trebui să schimbi complet modul în care te gândești la afaceri. Iar schimbarea ne sperie. Majoritatea oamenilor nu se descurcă atunci când trebuie să încerce lucruri noi, cu atât mai mult când trebuie să adopte sisteme noi. Poate că te vei gândi să încerci modelul Profit First, dar îți vei spune că este mult mai ușor să continui să faci lucrurile după vechea metodă, cu toate că vei ajunge încet, dar sigur, la faliment. Așa că, înainte de toate, dă-mi voie să-ți povestesc despre oamenii curajoși dinaintea ta care au pornit în călătoria sistemului Profit First.

Chiar în acest moment, 128 de economiști, contabili și consultanți muncesc alături de mine pentru a-i ajuta pe antreprenori să implementeze sistemul Profit First. (Nu te îngrijora. Poți face asta de unul singur fără probleme, însă pentru unii oameni este o strategie mai bună să aibă un partener care cunoaște domeniul în care activează și le poate oferi îndrumare la fiecare pas.) În medie, fiecare dintre acești 128 de Profesioniști Profit First (PFP) a gestionat implementarea sistemului Profit First în zece companii.

Asta înseamnă că am condus spre succes 1.280 de afaceri, cu ajutorul sistemului.

Însă, îmi imaginez că majoritatea oamenilor care au citit până acum *Profit First* au parcurs întregul proces pe cont propriu. Primesc aproximativ cinci e-mailuri pe zi de la antreprenori care îmi spun că au început să aplice sau că au folosit deja sistemul pentru a-și transforma afacerile. De-a lungul a doi ani, am primit 3.650 de e-mailuri prin care am fost anunțat că modelul meu a fost implementat. Dar sunt convins că mulți alți oameni au citit cartea și au trecut la treabă, fără să spună un cuvânt. Prin urmare, după estimările mele, sistemul Profit First a fost adoptat în peste 30.000 de companii. Calculele mele sunt precise, dar abia dacă am intrat în miezul problemei. Cu toate că 30.000 reprezintă o performanță frumușică, atunci când o comparăm cu 125 de milioane de afaceri, realizăm că nu ne aflăm nici măcar la linia de start. Așa că, haide s-o luăm din loc și să începem cu tine.

Dar, mai întâi, aș vrea să îți fac cunoștință cu Keith Fear.

Keith este unul dintre primii mei cititori. Știu asta pentru că mi-a trimis un e-mail când am publicat *The Pumpkin Plan*. Mi-a spus că s-a îndrăgostit de carte, drept dovadă progresul fulminant al afacerii sale cu baloane cu aer cald. Afacerea a crescut, însă nu și profitul. De fapt, avea venituri de peste 1 milion de dolari; și totuși, a fost nevoit să-și mai ia o slujbă cu normă întreagă, ca să supraviețuiască. Apoi, a citit *Profit First*. Dar nu a făcut nimic.

Absolut nimic! De ce? Keith nu putea să creadă că Profit First avea să funcționeze. Toată viața lui a încercat să dea din brațe, ceea ce pare și mai ciudat pentru o persoană care își câștiga traiul din zborurile de agrement cu balonul

și care primea mereu același sfat: dă mai tare din brațe. Ideea de a pune profitul pe primul loc, înaintea oricărui alt lucru, îi era atât de străină, încât nici nu i se părea posibilă. Însă, după alți doi ani în care a supraviețuit de la o factură la alta, de la un moment de panică la altul, a cedat și a renunțat la metoda pe care o cunoștea, hotărându-se să-i acorde o șansă. Rezultatul a fost... De fapt, am să-l las pe Keith să-ți explice, după cum a scris în scrisoarea lui:

Pentru Mike și echipa sa

M-am gândit să vă răpesc o clipă și să vă povestesc ceva. Tocmai am terminat de citit Profit First pentru a nu știu câta oară, fiind nevoit chiar să-mi cumpăr un exemplar nou. Am cam uzat unele pagini din prima carte, după care i-am dat-o unui prieten ca să îl ajute și pe el. Dețin și administrez o afacere care le oferă clienților zboruri de agrement cu balonul. Putem fi găsiți în St. Louis, Missouri, Albuquerque și Taos, New Mexico, iar de curând, și în Cottonwood, Arizona, în apropiere de Sedona.

Când ți-am citit prima dată cartea, am crezut că ți-ai pierdut mințile. Eram convins că așa ceva nu are cum să funcționeze. Așa că, în ultimele luni ale anului 2014, nu am schimbat nimic. Am continuat să fac lucrurile așa cum știam eu. Una peste alta, mă alegeam cu un profit mic, chiar dacă fluxul de numerar nu era prea strălucit. Și, la drept vorbind, nici nu puteam să fac nimic mai mult ca să-mi rezolv problemele financiare. În cele din urmă, pe la începutul acestui an, am citit din nou cartea și m-am hotărât să-i dau o șansă.

Ca să-ți faci o idee despre cum ne-a ajutat pe noi cartea, îți pot spune că, la începutul anului 2015, profitul net crescuse cu 1.721% față de anul anterior. Nu. Nu este o greșeală de tipar. Și chiar nu glumesc. Am încheiat anul 2015 cu o profitabilitate de 335,3%. Mai mult decât atât, am avut un procent de profit net de aproximativ 22%.

Keith

Afacerea lui Keith a fost salvată de sistemul Profit First. Astăzi, afacerea lui prosperă. La fel și a mea.

Acest sistem mi-a salvat afacerea și mi-a oferit siguranța că orice afacere nouă aș vrea să încep va fi profitabilă din prima zi. Da, *din prima zi*. În ziua în care mi-am deschis cea mai nouă întreprindere, denumită Profit First Professionals, am făcut două lucruri: am semnat actele de constituire și, apoi, am mers direct la bancă și mi-am deschis cele cinci conturi fundamentale Profit First. În prezent, aceasta este cea mai profitabilă afacere pe care am avut-o vreodată – de departe. Nu este și cea mai mare afacere, cel puțin până acum, însă înregistrează un profit de 1.000 de ori mai mare decât oricare dintre celelalte companii în cel mai bun an al lor, companii care s-au vândut pe sume de milioane de dolari. Nu-i o greșeală de tipar – este mai profitabilă cu 1.000%. Deși nu are nici măcar doi ani vechime, se dezvoltă atât de repede, încât are șanse să devină cea mai mare companie (din punctul de vedere al venitului) pe care am deținut-o vreodată.

Îți promit că sistemul Profit First va face același lucru și pentru tine. Asta este calea pe care trebuie să o urmezi,

dacă vrei să obții primul tău profit sau să sporești profitul pe care îl ai deja.

Scopul vieții mele a devenit acela de a vă ajuta, pe tine și pe toți antreprenorii, să creșteți profitabilitatea afacerilor voastre. Călătoresc peste tot în America, și nu numai, ca să vorbesc despre Profit First. Măine voi vorbi în fața a peste 1.100 de proprietari de farmacii la un eveniment din Houston, apoi în fața a 25 de oameni (dacă am noroc) în Casper, Wyoming, apoi voi porni spre New Orleans, unde am să discut cu 200 de oameni de dimineață, după care va urma o cursă contracronometru (cu avionul, trenul și Uber) spre Washington, DC, pentru un discurs pe care am să-l susțin seara. Ulterior, voi călători în străinătate și voi participa la mai multe evenimente. Printre toate acestea, voi acorda interviuri pentru patru podcast-uri pe zi, păstrându-mi timp și pentru podcast-ul meu (hm, *Profit First Podcast*, bineînțeles) și mă voi mai ocupa de această carte abia pe timpul nopții. Fac *totul* cu bucurie. Voi arăta întregii lumi acest sistem. Nu mă voi opri. Sunt aici pentru a eradica sărăcia antreprenorială.

Să ne întoarcem puțin la evenimentul organizat de CreativeLive; după ce Debbie s-a mai liniștit, i-am spus:

— Nu ți-ai irosit ultimii zece ani. Înțeleg că asta simți acum, dar nu este așa. Aveai nevoie de experiența acelor ani ca să ajungi unde ești acum, aici cu mine, analizându-ți afacerea. Aveai nevoie să ajungi în punctul în care să spui „mi-a ajuns, cu vârf și îndesat“.

Dacă voia să vadă în sfârșit o schimbare, trebuia să aibă momentul său de „mi-a ajuns, cu vârf și îndesat“. Cu toții avem nevoie de acest moment.

Adevărul este că Debbie nu-i nici pe departe proastă, deși asta a afirmat atunci. Proștii nu caută niciodată răspunsuri. Proștii nu își dau seama niciodată că există o altă cale, nici măcar atunci când se află chiar în fața lor. Proștii nu acceptă că trebuie să se schimbe. Debbie a înfruntat realitatea, și-a dat seama că ceea ce făcea ea nu funcționa și a hotărât că nu mai acceptă situația. Debbie este deșteaptă și curajoasă și, nu în ultimul rând, o eroină. Mi-a propus să includ povestea ei în această carte și să nu îi ascund numele. Debbie a vrut să știi că nu ești singur.

Bănuiesc că ți-ai deschis afacerea din două motive. În primul rând, ca să faci ceea ce îți place. Și în al doilea rând, pentru libertate financiară. Ai făcut-o pentru o oarecare bunăstare. Ai făcut-o ca să-ți umple buzunarele cu profit.

Iată motivul pentru care există această carte. Îți vom umple buzunarele cu profit. Începând de astăzi. Da, chiar de astăzi. Vei avea profit începând de astăzi și pentru totdeauna.

Tot ce trebuie să faci este să-ți iei angajamentul că vei citi această carte și apoi *vei trece la fapte*. Nu sări peste fapte. Te rooog, nu sări peste fapte. Nu poți să citești cartea, să te gândești „O, ce concept grozav!” și apoi să continui să faci afaceri ca înainte. Trebuie să-ți miști fundul. La fel ca Debbie, trebuie să nu te mai gândești la alegerile pe care le-ai făcut în trecut. Și, așa cum a făcut Keith, trebuie să pui sistemul în aplicare în timp ce citești cartea și să urmezi pașii de acțiune pe care îi vei găsi la finalul fiecărui capitol. Viața ta (sau profitul din viața ta) depinde de asta.

Cea mai mare dorință a mea este să ajungi să ai profit. Știi că asta îți va aduce stabilitate în afaceri și în viață. Și mai știi că tu ești imboldul de care au nevoie alți antreprenori,

angajații și cunoștințele tale sau poate chiar și familia și prietenii tăi, ca să procedeze la fel. Alătură-mi-te! Hai să eradicăm împreună sărăcia antreprenorială.

Din momentul în care am publicat prima ediție a cărții *Profit First*, în urmă cu doi ani, am primit tone de feedback-uri și întrebări care m-au ajutat să aduc îmbunătățiri. Totodată, prin amabilitatea cititorilor, am învățat zeci de scurtături, trucuri și soluții pe care ei le-au descoperit în timp ce implementau sistemul. Toate aceste îmbunătățiri simplificate, concepte noi avansate și soluții clarificate se regăsesc în ediția de față, revizuită și adăugită, a cărții *Profit First*. Dacă vei citi prima ediție, vei descoperi că sistemul nu s-a schimbat deloc la bază. Este fundamental identic. Însă această versiune revizuită și adăugită a cărții este plină de cunoștințe noi, povești inedite și tehnici mult mai ușoare.

Dacă *Profit First* este un concept nou pentru tine, ții în mână cea mai bună variantă posibilă. Implementarea sistemului în afacerea ta va fi mai simplă, mai rapidă și mai eficientă ca oricând.

Pregătește-te. Afacerea ta este pe cale să devină permanent profitabilă și vom începe chiar cu următorul tău depozit bancar.

Capitolul 1

AFACEREA TA ESTE UN MONSTRU DEVORATOR DE BANI, SCĂPAT DE SUB CONTROL

Indiferent câți ani ai petrecut spetindu-te, probabil ești conștient de faptul că, statistic vorbind, aproximativ 50% dintre afaceri eșuează în primii 5 ani. Ceea ce nu știi este că antreprenorii care au eșuat sunt, de fapt, cei norocoși! Majoritatea afacerilor care supraviețuiesc acumulează datorii, iar liderii lor sunt stresați în permanență. Cei mai mulți antreprenori trăiesc un coșmar financiar, unul plin de monștri veritabili și înspăimântători, precum Freddy Krueger sau Frankenstein. De fapt, am convingerea că dr. Frankenstein sunt chiar eu.

Dacă ai citit clasicul roman al lui Mary Shelley, *Frankenstein*, știi exact despre ce vorbesc. Doctorul cel bun a creat viață. A încropit, din diferite părți ale corpului, o creatură ce părea să fie mai mult monstru decât om. Desigur că, la început, creația lui nu a fost un monstru. Nu, la început a fost un miracol. Dr. Frankenstein a adus la viață ceva ce, în

absența ideii sale extraordinare și a muncii istovitoare, nu ar fi putut exista.

Asta am făcut și eu. Asta ai făcut și tu. Am visat la ceva ce nu a existat înainte, iar apoi i-am dat viață; am creat o afacere din nimic. Impresionant! Miraculos! Sublim! Sau cel puțin așa a fost până când ne-am dat seama că ceea ce creaserăm noi era, de fapt, un monstru.

Să construiești o afacere din nimic, în afara unei idei grozave, a talentelor tale unice și a puținelor resurse pe care le ai la îndemână, este, fără doar și poate, un miracol. Așa și pare, până în ziua în care realizezi că afacerea ta a devenit un monstru gigantic, înspăimântător, mistuitor pentru suflet și devorator de bani. Acea este ziua în care descoperi că și tu ești un respectabil membru al familiei Frankenstein.

Apoi, la fel cum s-a întâmplat și în cartea lui Shelley, apare agonia psihică și fizică. Încerci să îmblânzești monstrul, însă nu reușești. Monstrul provoacă distrugeri la fiecare pas: conturi bancare goale, datoriile pe cardurile de credit, împrumuturi și o listă tot mai mare de cheltuieli „urgente”. Totodată, îți consumă și timpul. Te trezești ca să muncești înainte să răsară soarele și nu termini nici după ce apune. Muncești și iar muncești, însă amenințarea monstrului este în continuare prezentă. Munca neobosită nu te eliberează; te secătuieste de puteri. Este epuizant să încerci să ții un astfel de monstru la distanță, pentru că oricum îți va distruge viața. Înduri nopțile nedormite, grijile cauzate de apeluri din partea oamenilor care vor să-și recupereze banii – uneori, la capătul firului sunt chiar angajații tăi – și o panică aproape neîntreruptă la gândul că nu îți vei putea plăti facturile de săptămâna viitoare cu cei câțiva dolari și

scamele din portofel. Nu începuseși această afacere tocmai ca să poți fi propriul tău șef? Acum se pare că monstrul este șeful tău.

Dacă administrarea afacerii tale îți evocă mai degrabă o poveste de groază decât un basm, să știi că nu ești singurul în această situație. De la apariția primei mele cărți, *The Toilet Paper Entrepreneur*, am întâlnit zeci de mii de antreprenori; dă-mi voie să-ți spun că cei mai mulți dintre ei se luptă să îmblânzească bestia în care s-a transformat afacerea lor. Pe multe companii – chiar și pe cele care par să meargă strună, ba chiar și pe acele companii mari care par să dețină monopolul asupra industriei lor – le desparte doar o lună proastă de un colaps total.

Ceea ce m-a făcut pe mine să mă trezesc la realitate a fost pușculița fiicei mele.

PUȘCULIȚA CARE MI-A SCHIMBAT VIAȚA

Nu mi-am mai încăput în piele de fericire în ziua în care am primit un cec în valoare de 388.000 de dolari. A fost primul dintre numeroasele cecuri pe care aveam să le primesc pentru vânzarea celei de-a doua companii ale mele unei firme din topul Fortune 500 – este vorba despre o afacere de milioane de dolari, care se ocupa cu investigarea infracțiunilor cibernetice. Până atunci, construisem și vândusem două companii, iar acel cec era dovada că prietenii și familia mea avuseseră dreptate în ceea ce mă privește: când venea vorba despre dezvoltarea afacerilor, aveam darul lui Midas.

În ziua în care am primit cecul, am cumpărat trei mașini: un Dodge Viper (mașina visurilor mele încă de pe vremea

când eram la liceu – despre care, am aflat mai târziu, oamenii credeau că este doar pentru bărbații nu foarte „dotați” – o mașină pe care mi-am promis că am să mi-o cumpăr „într-o bună zi” când voi fi „dat lovitura”), un Land Rover pentru soția mea și un BMW tunat, ca mașină de rezervă.

Mi-a plăcut dintotdeauna simplitatea, însă devenisem bogat (și aveam un ego pe măsură). Intrasem în clubul elitei: acela în care, cu cât plătești mai mult, cu atât numelui tău i se acordă o importanță mai mare. Și închiriasem o casă pe o insulă retrasă din Hawaii, unde aveam să petrec trei săptămâni sau poate mai mult, împreună cu soția și copiii mei, acomodându-ne cu noul nostru stil de viață. Înțelegi la ce mă refer, voiam să văd „cum trăiesc alții”.

Credeam că venise momentul să mă bucur de banii pe care îi produceam. Dar nu știam că eram pe cale să aflu diferența dintre a face bani (câștiguri) și a păstra bani (profit). Sunt lucruri foarte, foarte diferite.

Ambiția a fost singurul lucru care m-a ajutat să-mi deschid prima afacere; gândește-te că dormeam în mașină sau sub vreo masă din sălile de conferință, pentru a evita costurile cu cazarea la hotel, atunci când îmi vizitam clienții. Așa că, îți poți imagina expresia de pe fața soției mele, Krista, atunci când i-am cerut vânzătorului de la reprezentanță „cel mai scump Land Rover” pe care-l aveau. Nu cel mai bun Land Rover. Nu cel mai sigur Land Rover. Cel mai scump Land Rover. Vânzătorul a pornit în pas alergător spre manager, bătând extaziat din palme.

Krista s-a uitat la mine și a spus:

— Ți-ai pierdut mințile? Chiar ne putem permite așa ceva?

— Dacă ne putem permite? am întrebat-o, cu un sarcasm evident. Suntem mai bogați decât Dumnezeu.

Nu am să uit niciodată prostia pe care am scos-o pe gură în acea zi; cuvinte atât de dezgustătoare, un ego atât de dezgustător. Krista avea dreptate. Îmi pierdusem mințile – și, în acel moment, și sufletul.

Ziua aceea a reprezentat începutul sfârșitului. Eram pe cale să descopăr că, deși știam cum să produc milioane de dolari, mă priceam mult, mult mai bine să pierd milioane de dolari.

Nu doar stilul de viață pe care l-am adoptat mi-a provocat declinul financiar – capcanele succesului au fost doar un simptom al aroganței mele – ci faptul că am crezut în propriul meu mit. Mă consideram regele Midas reinventat. Nu aveam cum să greșesc. Și, pentru că aveam mâini de aur și știam cum să construiesc afaceri de succes, hotărâsem că cea mai bună modalitate de a folosi toți acei bani picați din cer era să investesc în zeci de companii startup. La urma urmei, era doar o chestiune de timp până când geniul meu antreprenorial ar fi dat strălucire oricăreia dintre acele companii promițătoare.

Îmi păsa, oare, dacă fondatorii companiilor respective știau ce au de făcut? Nu – eu aveam toate răspunsurile (citește asta cu o infatuare pronunțată). Am presupus că mâinile mele de aur vor compensa cu vârf și îndesat lipsa lor de experiență în afaceri. Angajasem o echipă care să gestioneze infrastructura tuturor acelor startupuri – contabilitate, marketing, social media, web design. Eram convins că găsisem formula succesului: un startup promițător; infrastructura; mâinile mele magice și nemaipomenite (și mai multă infatuare).

Apoi, am început să scriu cecuri: 5.000 de dolari unei persoane... 10.000 de dolari alteia... Cu fiecare lună care trecea scriam din ce în ce mai multe cecuri. Odată, am semnat un cec de 50.000 de dolari pentru cheltuielile uneia dintre acele companii. Mă concentram asupra unui singur lucru: dezvoltarea afacerilor. Aruncam necugetat cu banii în startup-uri, contrazicându-mi propriile valori; eram un șmecher și mă mândream cu asta. Totuși, nu îmi dădeam seama că greșeam. Nu mă interesa decât să investesc și să obțin profit. Să dezvolt afacerile și apoi să le vând. Privind în urmă, era limpede că nu aveam cum să dezvolt toate acele companii până în punctul în care ar fi devenit niște actori importanți în nișa lor, așa cum s-a întâmplat cu primele mele două companii. Nu aveam niciodată suficiente venituri încât să acopăr muntele tot mai mare de facturi.

Din cauza egoului meu uriaș, nu i-am lăsat pe oamenii de bună-credință care au început acele afaceri să devină antreprenori adevărați. Erau doar niște pioni pentru mine. Mi-am văzut de treabă și am continuat să pompez bani în investițiile mele, convins că regele Midas va reuși să schimbe totul de unul singur.

În decursul a 12 luni, toate companiile în care investisem, cu excepția uneia, au dat faliment. După ce am scris primele cecuri pentru facturile companiilor pe care le falimentasem, mi-am dat seama că nu eram un înger investitor; eram Îngerul Morții.

A fost un dezastru monumental. Rectific: *eu* am fost un dezastru monumental. În doi ani, pierdusem aproape toată averea câștigată cu sudoarea frunții. Economii de peste o jumătate de milion de dolari s-au evaporat. O sumă mult mai mare (rușinos de mare) de bani investiți s-a evaporat.

Mai rău, nu mai aveam niciun venit. În data de 14 februarie 2008, ajunseseam la ultimii 10.000 de dolari.

N-am să uit niciodată Ziua Îndrăgostiților din acel an. Nu pentru că ar fi fost o zi plină de iubire (cu toate că a fost), ci pentru că atunci mi-am dat seama că vechiul proverb „După ce atingi fundul prăpastiei, nu mai poți decât să urci” este o minciună sfruntată. Câteodată, când te afli pe fundul prăpastiei, nu-ți rămâne decât să te târăști, julindu-ți fața de fiecare pietricică, până când ajungi să zaci, acoperit de vânătași și sânge.

În acea dimineață, am primit un telefon din partea lui Keith, contabilul meu (a nu se confunda cu Keith, tipul care avea afacerea cu baloane cu aer cald).

— Vești bune, Mike. Am calculat valoarea impozitelor pentru anul acesta și profitul pe 2007. Ai o datorie de numai 28.000 de dolari.

Am simțit o durere ascuțită în piept, ca și cum m-ar fi străpuns un pumnal. Îmi amintesc că am gândit: „Așa te simți când faci un atac de cord?”

Ar fi trebuit să mă chinui să fac rost de cei 18.000 de dolari pe care nu-i aveam, iar apoi să găsesc o cale de a-mi plăti ipoteca până luna următoare și să iau în calcul toate micile cheltuieli obișnuite, dar și pe cele neașteptate, care însumau o grămadă de bani.

Înainte să încheiem convorbirea, Keith mi-a spus că factura pentru serviciile lui avea să ajungă la mine luni.

— Cât costă? am întrebat.

— 2.000.

Am simțit pumnalul răsucindu-se. Aveam 10.000 de dolari pe numele meu și facturi care totalizau de trei ori

acea sumă. După ce am închis telefonul, mi-am pus capul pe masă și am plâns. Mă îndepărtasem atât de mult de valorile mele, de cine eram eu cu adevărat, încât distrusesem totul. Nu doar că nu mai reușeam să îmi plătesc impozitele; nici nu aveam vreo idee despre cum aș fi putut să îmi întretin familia.

În casa familiei Michalowicz, Ziua Îndrăgostiților este o sărbătoare în toată puterea cuvântului – i se acordă aceeași importanță pe care o are și Ziua Recunoștinței. Luăm o cină specială împreună, facem schimb de felicitări, vorbim cu toții despre ceea ce iubim la fiecare dintre noi. Acesta este motivul pentru care Ziua Îndrăgostiților este evenimentul meu preferat de pe tot parcursul anului. În general, aș fi venit acasă cu flori sau baloane, poate cu amândouă. Însă, în acea zi, am venit cu mâinile goale.

Cu toate că am încercat să ascund totul, familia mea și-a dat seama că ceva era în neregulă. În timpul cinei, Krista m-a întrebat dacă mă simt bine. A fost suficient pentru ca nenorocitul de baraj să se spargă. Rușinea era prea mare. În câteva secunde, am trecut de la zâmbete forțate la lacrimi amare. Copiii se holbau la mine, șocați și îngroziți. Atunci când m-am oprit din plâns suficient cât să pot vorbi, am spus:

— Am pierdut totul. Totul, până la ultimul ban.

Liniște totală. M-am prăbușit în scaun; îmi era prea rușine să mai pot da ochii cu familia, nu puteam face asta știind că toți banii pe care îi câștigasem ca să îi întretin dispăruseră. Nu doar că nu reușisem să aduc bani acasă; egoul meu furase tot ce aveam. Mă simțeam rușinat în adevăratul sens al cuvântului, pentru ceea ce făcusem. Fiica mea,

Adayla, care avea pe vremea aceea 9 ani, s-a ridicat de la masă și a fugit în camera ei. Nu o puteam învinovăți – și eu așa fi vrut să fug.

Liniștea s-a păstrat preț de alte două minute dureros de stânjenitoare, până când Adayla s-a întors ținându-și în mână pușculița, cea pe care i-am dăruit-o când s-a născut. Avusese mare grijă de ea; deși o folosise atât de mulți ani, nu era deloc ciobită, nu avea nici măcar o fisură. Fixase dopul din cauciuc cu ajutorul unei combinații de bandă adezivă și elastice.

Adayla a așezat pușculița pe masa din sufragerie și a împins-o spre mine. Apoi, a spus ceva ce n-am să uit până am să mor:

— Tati, o s-o scoatem la capăt.

În acea clipă, m-am trezit simțindu-mă la fel cum s-a simțit Debbie Horovitch după ce a parcurs Evaluarea Rapidă: ca un prost. Însă, până la sfârșitul zilei, învățasem ce înseamnă cu adevărat valoarea netă, mulțumită fiicei mele de 9 ani. În ziua aceea, am mai aflat că niciun dram de talent, ingeniozitate, pasiune sau abilitate nu va schimba faptul că banii sunt cei mai importanți. Am aflat că o fetiță de 9 ani stăpânea principiile de bază ale siguranței financiare: economisește-ți banii și împiedică accesul la ei, ca să nu fie furăți – de tine. Și am învățat că așa putea încerca să mă conving că talentul meu natural pentru afaceri, ambiția neobosită și etica profesională sunt suficiente în fața oricărei crize financiare, însă asta ar fi o minciună.

Aplicarea Evaluării Rapide poate semăna cu senzația pe care o ai când îți torni o găleată de apă cu gheață în cap

(dacă ai participat și tu la *Ice Bucket Challenge** în urmă cu câțiva ani, ai simțit acei fiori pe șira spinării). Mai poate semăna și cu cel mai umilitor moment din viața ta, ca atunci când fiica ta îți oferă economiile ei de-o viață ca să te salveze din încurcătura în care ai intrat. Însă, oricât de mare ar fi durerea, este mai bine să o înfrunți decât să continui să trăiești în negare, încercând să-ți conduci afacerea.

PROBLEME FINANCIARE

Probabil că ai muncit din greu să îți dezvolti afacerea. Probabil că ești bun sau chiar foarte bun la acest capitol. Asta-i extraordinar. Ai rezolvat jumătate din ecuație. Însă o creștere colosală îți va distruge compania, în lipsa unei situații financiare satisfăcătoare. Această carte îți oferă oportunitatea de a deține controlul asupra banilor tăi.

Banii sunt fundația. Dacă nu avem îndeajuns de mulți bani, nu ne putem promova mesajul, produsele sau serviciile în lume. Dacă nu avem îndeajuns de mulți bani, devenim sclavii propriilor afaceri. Ceea ce mi se pare ridicol – pentru că, în mare, ne începem afacerile tocmai fiindcă ne dorim să fim liberi.

Dacă nu avem îndeajuns de mulți bani, nu putem deveni cine suntem cu adevărat. Banii amplifică ceea ce suntem. Nu am nici cea mai mică îndoială că există ceva măreț pentru care ai fost predestinat să vii pe această planetă. Porți

* *Provocarea găleții de apă cu gheață* este o campanie internațională de donații pentru cei care suferă de scleroză laterală amiotrofică (cunoscută și ca „boala lui Lou Gehrig”), în care participanții trebuie să se filmeze în timp ce-și toarnă o găleată de apă cu gheață în cap și/sau să doneze o sumă de bani, nominalizând noi persoane pentru provocare. (n. red.)

capa celui pe care eu îl consider a fi cel mai bun dintre toți supereroii: antreprenorul. Însă forța puterilor tale de supererou este direct proporțională cu cea a surselor tale de energie. Banii. Ai nevoie de bani, supererou!

Când am stat să mă gândesc unde am greșit, mi-am dat seama că, deși propriile cheltuieli și aroganța de care am dat dovadă au avut un rol incontestabil, nu avusesem nici cunoștințele necesare. Dezvoltarea afacerilor mi-a reușit destul de repede, însă nu am avansat niciodată cât să înțeleg profitabilitatea. Sigur că învățasem cum să colectez banii, dar nu și cum să-i păstrez, să-i controlez sau să-i înmulțesc.

Știam cum să dezvolt o afacere din nimic, folosindu-mă de orice resursă aveam la-ndemână; însă, pe măsură ce venitul creștea, se înmulțeau și cheltuielile. Am descoperit că acesta fusese modul în care îmi gestionasem atât viața personală, cât și afacerea. Mă mândream că reușesc să fac magie cu doar câțiva bănuți în buzunar, însă imediat cum am ajuns la sume importante de bani, am făcut tot ce mi-a stat în putință să găsesc un motiv bun de a-i cheltui. Aveam un stil de viață care însemna să plătesc cec după cec, dar era sustenabil – atât timp cât vânzările erau neîntrerupte și nu se prăbușeau.

În timp ce companiile mele se dezvoltau într-un ritm exploziv, eu le gestionam în continuare după metoda „cec după cec” – și habar n-aveam că greșesc. Ideea era să ne dezvoltăm, nu-i așa? Crește-ți vânzările, iar profitul va avea singur grijă de el, nu-i așa?

Greșit. Problemele financiare apar atunci când se întâmplă unul din următoarele două lucruri:

Vânzările scad. Când operezi după metoda „cec după cec”, iar vânzările scad, problema este evidentă. Atunci când

singurul tău client important își încetează activitatea sau când pierzi singurul contract pe care te bazai, nu vei mai avea destui bani să faci față cheltuielilor.

Vânzările cresc. În acest caz, problema nu mai este evidentă, ci insidioasă. Venitul tău crește, dar este urmat imediat de cheltuieli. Încasările mari te fac să te simți minunat, însă nu le primești regulat. Este greu să susții un flux de numerar substanțial. Un trimestru grozav te poate face să crezi că afacerea ta se află permanent în ascensiune și începi să cheltui ca și cum asta ar fi noua normalitate. Însă perioadele de secetă financiară apar cât ai clipi, pe neașteptate, provocând o gaură imensă în fluxul de numerar. Iar reducerea cheltuielilor este aproape imposibilă, pentru că stilul pe care l-am adoptat în viața noastră profesională (și în cea personală) ne ține blocați la acel nou nivel. Să ne schimbăm noua mașină cumpărată în leasing cu o rablă ruginită, să concediem angajații pentru că avem surplus de personal, să ne refuzăm partenerii – toate acestea sunt greu de făcut, din cauza acordurilor și a promisiunilor anterioare. Nu vrem să acceptăm că ne-am dezvoltat greșit afacerea. Astfel, în loc să reducem semnificativ costurile, ne chinuim cu cheltuieli ridicol de mari. Luăm cu o mână ca să dăm cu alta, în speranța unor încasări mai mari.

Îți sună familiar? Mă gândeam eu. În ultimii opt ani, am cunoscut antreprenori aflați la toate nivelurile de dezvoltare; iar metodologia de funcționare axată pe „linia superioară” a veniturilor (atitudinea centrată pe încasări) este mult mai comună decât ai putea crede. Ne închipuim că acele companii care valorează mai multe milioane de dolari au profituri mari, însă afacerile cu adevărat profitabile

* Se referă la prima linie din P&L sau Declarația de venit. (n. red.)

sunt greu de găsit. Tot ce fac cei mai mulți dintre antreprenori este să-și achite cheltuielile lunare de funcționare (*monthly nut*), deși unii nu reușesc să facă nici asta și acumulează datoriile enorme.

Fără o bună cunoaștere a profitabilității, orice afacere – indiferent cât de mare este, indiferent cât „succes“ are – e doar un castel din cărți de joc. Primele mele două afaceri mi-au adus foarte mulți bani, însă nu pentru că mi-aș fi gestionat finanțele cu vigoare. Pur și simplu, am avut norocul să mențin totul pe linia de plutire și să dezvolt suficient de mult companiile, astfel încât altcineva să vrea să le cumpere și să rezolve problemele financiare.

„MAI MARE“ NU ÎNSEAMNĂ „MAI BINE“

De ce naiba este succesul în afaceri definit mereu prin conceptul „cel mai mare și mai tare“? Oare câștigurile mai mari înseamnă că ai mai mult succes? Nu. Știu de existența mult prea multor afaceri ai căror proprietari sunt cuprinși de o panică reală, ei folosindu-și mobila de grădină pentru a-și decora interiorul caselor, fiindcă au fost nevoiți să pompeze fiecare bănuț în afacerile lor. Așa arată succesul? Nu prea.

„Dezvoltare“ e strigătul de luptă al tuturor antreprenorilor și liderilor de afaceri. Dezvoltare! Dezvoltare! Dezvoltare! Vânzări mai mari. Clienți mai importanți. Investitori mai importanți. Însă cu ce scop? Afacerile mai mari înseamnă în mod evident probleme mai mari. Dar cu siguranță nu garantează profituri mai mari, mai ales atunci când profitul este, în cel mai bun caz, rezidual.

Dezvoltarea reprezintă numai jumătate din ecuație. Este importantă, dar rămâne totuși o jumătate dintr-un

întreg. I-ai văzut vreodată pe acei tipi de la sala de sport, cu brațele masive și pieptul bombat, care sunt atât de mari în partea de sus încât par niște bivoli cu scobitori în loc de picioare? Ei s-au ocupat doar de jumătate din ecuație și, în consecință, au devenit niște ciudați cu aspect nesănătos. Bineînțeles, un astfel de individ poate aplica o lovitură monstruoasă, însă ferească Dumnezeu să fie nevoit să facă un pas în față sau să se miște vreun pic. Picioarele lui plâpânde vor ceda instantaneu; se va ghemui pe podea și va plânge ca un copil. Un copilaș mutant.

Majoritatea proprietarilor de afaceri încearcă să scape de probleme dezvoltându-se, agățându-se de următoarea vânzare mai mare sau de următorul client ori investitor important, însă rezultatul este doar un monstru mai mare. (Și cu cât compania ta devine mai mare, cu atât mai apăsător va fi sentimentul de anxietate. Un monstru devorator de bani care te costă 300.000 de dolari este mai ușor de gestionat decât unul care înghite 3.000.000 de dolari. Știi ce vorbesc; doar am supraviețuit în ambele situații.) Așa arată simpla dezvoltare, fără preocuparea pentru situația financiară. Iar atunci când vânzarea aceea mare sau clientul ori investitorul important nu va apărea, te vei prăbuși la pământ și te vei ghemui plângând ca un copil.

Jason Fried, cofondatorul aplicației Basecamp, a scris un articol pentru *Inc.** în care a povestit despre dispariția pizzeriei sale preferate din Chicago. Proprietarii au făcut totul ca la carte – cu excepția faptului că s-au dezvoltat prea repede. După ce și-au construit pas cu pas afacerea, au crescut brusc de la 20 de localuri la 40. Vânzările nu

* *Why Growing Fast Will Make Your Company More Mediocre*, mai 2016. (n. aut.)