

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

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

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 aș 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 furați – de tine. Și am învățat că aș 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.)