

MIKE MICHALOWICZ

CLOCK WORK



EDIȚIE REVIZUITĂ ȘI ADĂUGITĂ

Proiectează-ți afacerea să se conducă singură

Traducere din limba engleză de
Diana-Maria Trăncuță

ap!
act și politon

CUPRINS

Prefață	9
Introducere. Învață de ce utilizarea sistemului Clockwork în afacerea ta nu are legătură doar cu tine	15
Notă către angajați	27

1. De ce afacerea ta se află (încă) într-un blocaj	29
Identifică momentele în care proprietarii de afaceri și membrii de bază ai echipei se chinuie să ia o pauză	

PRIMA FAZĂ. ALINIEREA

2. Identifică publicul-țintă	61
Află care sunt cei mai buni clienți ai tăi și găsește un mod prin care să atragi mai mulți ca ei	
3. Fă Marea Promisiune	78
Descoperă fraza unică ce definește reputația companiei tale pentru excelență	
4. Stabilește Misiunea companiei tale	93
Identifică funcția critică din cadrul organizației tale care îi determină succesul suprem	

FAZA A DOUA. INTEGRAREA

5. Protejează și servește Misiunea	115
Utilizează metoda care îi face pe toți membrii echipei tale să lucreze împreună într-un mod optim	
6. Monitorizează timpul tuturor	130
Scoate la iveală ineficiența, munca inutilă și oportunitățile de a face mai mult cu mai puțin	

7. Elimină, Transferă, Ajustează sau Prețuiește	166
Încurajează-ți echipa să producă mai multe rezultate – și fă-o să se îndrăgostească de munca ei în acest proces	
8. Captarea sistemelor	181
Creează procese pentru orice aspect al afacerii tale și arhivează definitiv informațiile din compania ta	

FAZA A TREIA. ACCELERAREA

9. Echilibrarea echipei	207
Angajează oamenii potriviți în rolurile potrivite, care să facă lucrurile potrivite, în măsura potrivită și în modul potrivit	
10. Identifică și soluționează blocajele	233
Stăpânește metoda pentru îmbunătățirea continuă a oricărei afaceri	
11. Ia-ți o vacanță de patru săptămâni	265
Angajează-te să întreprinzi acea unică acțiune care îți va garanta că afacerea ta se va conduce singură permanent	
12. Pune totul cap la cap	296
Descoperă călătoria unui proprietar de afacere care implementează sistemul Clockwork în compania sa	
13. Opoziția (și ce să faci în privința ei)	309
Treci peste rezistență, provocări și stagnare	
Epilog	326
Mulțumiri	331
Glosar cu termeni-cheie	334
Nota autorului	339



PREFAȚĂ

De regulă, scriu foarte rar prefețe. Dar, uneori, circumstanțele impun încălcarea anumitor reguli. Așa s-a întâmplat și în cazul volumului *Clockwork*, ediție revizuită și adăugită.

Cartea de față îți va schimba viața. Nu spun asta cu nonșalanță. O spun cu mare mândrie. Eu și Mike împărtășim aceeași pasiune de a-i ajuta pe antreprenori să ajungă la succes. Aceasta e pasiunea vieții mele. Este și a lui.

Ceea ce ne face să ne potrivim de minune în lumea afacerilor este faptul că eu îi ajut pe antreprenori în prima și în a treia fază, în timp ce el elimină decalajul ajutându-i în faza a doua.

Nu ești familiarizat cu fazele antreprenoriale? Dă-mi voie să-ți explic, punându-ți mai întâi o întrebare. Tu îți conduci afacerea sau ea te conduce pe tine?

Dacă ești un proprietar obișnuit de afacere, afacerea te conduce pe tine.

Există trei faze în durata de viață a unei afaceri, prin care trec toți antreprenorii de succes. Prima fază e atunci când te scarpini în cap gândindu-te să-ți deschizi o afacere, faza a doua constă în supraviețuirea după faza inițială, iar faza a treia este faza dezvoltării.

Pentru a avea succes în prima fază, trebuie să-ți dai seama dacă antreprenoriatul este pentru tine. Aceasta este faza Saltului în antreprenoriat (motiv pentru care am scris cartea *Salt în antreprenoriat**). Pentru a trece cu succes de faza a doua, trebuie să renunți la a mai fi elementul central din afacerea ta, așa încât să poată funcționa fără a fi dependentă de tine. Aceasta e faza Clockwork (motiv pentru care Mike a scris cartea *Clockwork, ediție revizuită și adăugită*). Iar în faza a treia, trebuie să scalezi folosind un sistem de operare care valorifică energia umană. Aceasta e faza Tracțiunii (motiv pentru care am scris cartea *Tracțiune***).

Și eu am parcurs această călătorie – toate cele trei faze. Știu, din proprie experiență, cât de greu poate fi drumul antreprenorial. Și am dedicat mulți ani cercetării și dezvoltării unui sistem de operare pentru afacere. Îl numesc Sistemul de Operare Antreprenorial (EOS***).

Când o companie crește de la zece la sute de angajați, afacerea ta are nevoie de un sistem de operare. Trebuie să construiești o echipă de leadership unită. Trebuie să uniformizezi toate elementele afacerii, astfel încât să conlucreze, fluid și progresiv, pentru a intra în următoarea fază și a te bucura de ea. Ai nevoie de disciplină și de instrumente precum tablouri de bord, liste cu probleme, planificarea viziunii, sisteme de resurse

* Carte și audiobook apărute la Editura ap! (ACT și Politon) în anul 2022, cu titlul *Salt în antreprenoriat: Ai calitățile necesare pentru a deveni antreprenor?*. (n. red.)

** Carte și audiobook apărute la Editura ap! (ACT și Politon) în anul 2019. În portofoliul editurii, se regăsesc, de asemenea, alte trei cărți din seria „Tracțiune”: *Ce mai e și EOS-ul ăsta?* (2022), *Alimentează racheta* (2022) și *Preia controlul* (2022). (n. red.)

*** În orig., în lb. engl.: *Entrepreneurial Operating System*. (n. red.)

umane și procese documentate. Aceasta e faza dezvoltării, în care afacerile generează venituri de zeci, chiar sute, de milioane.

Dacă nu ți-ai deschis încă afacerea, trebuie să-ți evaluezi opțiunile și să te pregătești în funcție de ele; să știi ce particularități esențiale trebuie să ai pentru a-ți mări șansele de succes. În prima fază, trebuie să fii pregătit, nu doar să te arunci cu capul înainte. Ca atunci când urmezi o rețetă: dacă folosești ingredientele potrivite, ai posibilitatea să „gătești” o operă de artă. Însă, dacă nu ai ingredientele corecte, nu vei avea nicio șansă, oricât de mult te-ai chinui.

După faza Saltului în antreprenoriat și înainte de faza Tracțiunii, apare un obstacol. Un tip de piedică antreprenorială. Acesta este momentul când sorții sunt împotriva ta. Când tu, antreprenorul, ești tras în toate direcțiile. Încerci să-ți faci treaba și, în același timp, să le ceri și altora să și-o facă. S-ar putea să te simți obligat să preiei tu toate atribuțiile angajaților. Îți vei spune că ar fi mai ușor așa. Că nimeni „nu poate face ce fac eu”. Îți vei dori să te cloneze cineva.

Când ajungi în această fază, nu trebuie să mai fii tu singurul lider, ci să predai frâiele. Este un moment înspăimântător, înșelător și, din păcate, majoritatea antreprenorilor nu reușesc să-l depășească. Cei mai mulți rămân blocați în faza a doua pentru totdeauna, ca într-un purgatoriu antreprenorial. Sau renunță și revin la metodele și viața de antreprenor independent. Din acest motiv, cred că munca pe care a depus-o Mike în *Clockwork*, ediție revizuită și adăugită, și munca mea sunt combinația perfectă. Cu această carte, vei trece fluierând prin faza a doua.

Faza a doua este, în mare măsură, o stare de spirit. Trebuie să faci tranziția de la executarea sarcinilor (sau de la a

decide pentru cei care execută sarcinile) la adevărata delegare – atribuirea rezultatelor. Trebuie să creezi o viziune pentru compania ta și să-ți orchestrezi toate resursele pentru a ajunge acolo. Apoi, trebuie să faci un pas în spate și să-ți lași echipa să transforme acea viziune în realitate.

Convingerea că, într-o bună zi, afacerea ta va începe pur și simplu să funcționeze autonom este o aberație în sine. Nu te vei trezi într-o zi și vei descoperi că toate elementele afacerii tale funcționează în armonie. Nu ești la un client important distanță de a avea o afacere de succes. Nu mai ai doar un singur an în care să-ți gestionezi afacerea înainte să ia avânt. Lucrurile nu se schimbă peste noapte și nici nu se armonizează brusc. Trecerea afacerii tale prin faza Clockwork este un proces. Vei elimina, într-un ritm lent, dependența organizației de tine pe măsură ce afacerea ta va începe să se conducă singură.

Ceea ce poți schimba imediat este mentalitatea ta. Construiești o companie. Nu lucrezi pentru o companie – o construiești. Compania ta este un puzzle, iar misiunea ta este să pui piesele cap la cap.

Ești pregătit să-ți vezi afacerea conducându-se singură? Pune-ți această întrebare simplă: dacă m-aș detașa de afacerea mea în următoarele patru săptămâni, fără să mențin niciun fel de legătură fizică sau digitală cu munca, ar supraviețui?

În *Clockwork, ediție revizuită și adăugită*, Mike spune că vacanța de patru săptămâni este testul suprem pentru o afacere care se conduce singură, iar eu sunt de acord. De mai bine de 20 de ani, îmi iau liber în luna august. O numesc „luna mea sabatică”. Am făcut asta pe parcursul întregului proces de transformare a companiei EOS Worldwide dintr-o organizație cu un angajat în una cu două sute de angajați. Și tu o poți

face. Iar dacă simți că nu îți poți părăsi compania timp de patru săptămâni, sau nici măcar patru zile, atunci trebuie să remediem asta.

Vei găsi în cartea de față tehnici simple, care îți vor garanta că afacerea ta se va dezvolta, va prinde avânt și va funcționa pe pilot automat. Vei descoperi cum să identifici, să sprijini și să protejezi inima organizației tale. Tu și echipa ta în creștere veți elimina timpii morți, adică acele aspecte în care afacerea se confruntă cu blocaje care trebuie remediate.

Îndrăznesc să-ți ofer câteva teme de reflecție și să rezum cele de mai sus. Dacă te gândești să-ți deschizi prima afacere, atunci citește *Saltul antreprenorial*. Vei fi de departe mult mai bine pregătit pentru un început reușit.

Dacă vrei să ai o companie cu mai mult de zece angajați, citește *Tracțiune*.

Iar dacă te afli în faza a doua, în care afacerea ești doar tu sau o mână de angajați – dacă nu te poți desprinde, fiindcă e în permanență nevoie de tine la organizație, dacă o vacanță de patru săptămâni pare o iluzie –, atunci citește *Clockwork*.

Începi cu *Saltul antreprenorial*, termini cu *Tracțiune*, iar *Clockwork*, ediție revizuită și adăugită reprezintă puntea dintre cele două.

În aceste pagini, vei găsi veriga lipsă care îți va pregăti afacerea și mintea pentru următoarea fază a creșterii. Vei trece de la a-ți servi afacerea la a te servi pe tine. Ești pe cale să deții o afacere care se conduce singură.

Îți doresc un succes răsunător. Îl meriți.

Gino Wickman, autorul cărților
Tracțiune și *Saltul antreprenorial*



INTRODUCERE

ÎNVAȚĂ DE CE UTILIZAREA SISTEMULUI CLOCKWORK
ÎN AFACEREA TA NU ARE LEGĂTURĂ DOAR CU TINE

Într-o bună zi, faptul că muncești mai mult, dar îndeplinești aceleași sarcini, „pentru încă puțin timp”, s-ar putea dovedi cea mai costisitoare greșeală a vieții tale. Corvoada se oprește acum. Agitația s-a terminat. E momentul să-ți faci afacerea să se conducă singură. Compania ta are nevoie de asta. Tu ai nevoie de asta. Iar oamenii din viața ta tânjesc după asta. Poate mai mult decât ți-o vor spune vreodată.

În poza pe care Jason Barker, proprietar de afacere, mi-a trimis-o prin e-mail, acesta ține în mână o hârtie pe care scrie: „Mulțumesc, Mike Michalowicz!”. Se află în avion, lângă culoarul de ieșire, pregătit de decolare după excursia anuală cu băieții. Jason rata aproape de fiecare dată acea excursie, pentru că nu-și putea lăsa afacerea, nici măcar pentru un weekend. Dar nu și anul acesta. Implementând sistemul Clockwork, a găsit timp și pentru distracție, relaxare și prietenie. Fotografia m-a înduioșat. Povestea lui m-a uns pe suflet.

„Fotografia asta mi-a fost făcută pe drumul de întoarcere dintr-o excursie recentă în Phoenix, cu un grup de 12 prieteni”, începea e-mailul lui Jason. „Mergem cu toții într-o excursie

anuală, ca să-i vedem pe Oregon State Beavers într-un meci de fotbal pe undeva, pe drum. În general, eu nu ajung, din cauza lipsei de timp și a faptului că sunt legat de afacerea mea.”



Jason Barker

Legat de afacerea mea. Aud adesea această frază din gura antreprenorilor.

„Dar, în urmă cu aproximativ un an, am început să implementez strategia Clockwork, imediat după ce am citit cartea. Managerul sucursalei, cu o vechime de 23 de ani, tocmai intrase în biroul meu și-mi dăduse preavizul pe două săptămâni. Ce moment șocant de cotitură! S-a dovedit momentul perfect să implementez strategia Clockwork, în timp ce căutam un manager nou.”

Jason deține Fresh Start Detail în Beaverton, Oregon, o companie pe care a înființat-o în 1983. El era prietenul care le spunea tovarășilor lui „anul ăsta, nu”, pentru că era „prea ocupat”, sau care renunța la planuri în ultimul minut, fiindcă trebuia să se ocupe de alte probleme. În cele câteva excursii

în care reușise să meargă, nu fusese cu adevărat prezent. Era îngrijorat din cauza afacerii lui. Reușea mica lui echipă să se ocupe de toate? Erau clienții serviți? Sau plecau în altă parte și nu se mai întorceau niciodată?

Nimeni nu începe o afacere cu scopul de a fi captiv în ea. Afacerea ar trebui să reprezinte ceea ce ai intenționat dintotdeauna, o platformă pentru libertatea ta. Libertatea de a face ce vrei și, în cazul lui Jason, libertatea de a petrece timp prețios cu prietenii săi.

„După câteva luni, nu numai că am reușit să ajung fără probleme în excursia băieților de anul acesta, ci chiar am mers cu o zi mai devreme, ca să petrec și mai mult timp cu prietenii mei”, continua e-mailul lui Jason. „Cu toate acestea, în timpul excursiei, unul dintre prieteni a suferit un infarct și a murit chiar în restaurant, după ce luaserăm micul-dejun împreună. Așadar, de ce îți mulțumesc? Fiindcă implementarea sistemului tău mi-a oferit ceea ce credeam că va fi doar o vacanță frumoasă de patru zile, dar s-a dovedit că a fost și un prilej care m-a adus alături de un prieten de nădejde în ultimele lui zile pe acest Pământ.”

Ceva în sufletul meu s-a schimbat după ce am citit aceste rânduri. Ești în aceeași situație? Sau, cel puțin, ți-ai schimbat perspectiva? Clockwork nu înseamnă să muncești mai puțin, ci scopul principal al acestui sistem este să trăiești așa cum intenționezi. Când afacerea ta se conduce singură, ai libertatea de a face ceea ce-ți aduce bucurie și împlinire. Și fără să te îngrijorezi că afacerea va fi compromisă.

De asemenea, Clockwork nu înseamnă să-ți abandonezi afacerea. Este vorba despre libertatea de alegere. Dacă îți plac așa de mult anumite aspecte din munca ta, vei avea libertatea

de a le explora fără să fii nevoit să faci ceva ce nu-ți place sau la care nu te pricepi. Dacă vrei să muncești 20 de ore pe săptămână, o poți face. Dacă vrei să-ți iei un an sabatic, o poți face. Dacă vrei ca afacerea ta să se conducă singură, permanent, se poate și asta. Clockwork face toate acestea pentru tine.

De-a lungul anilor, i-am încurajat pe antreprenori să-și ia o vacanță de la afacerea lor – atât pentru sănătatea psihică, cât și pentru a crea sistemele de care au nevoie ca să-și *poată* lua o astfel de vacanță – și am văzut o mulțime de fotografii din vacanțe. Însă, e-mailul lui Jason a fost ceva ce nu anticipasem niciodată. Am privit fotografia și mi-au dat lacrimile. Nu-mi pot imagina cum s-ar fi simțit Jason dacă nu ar fi fost acolo, cu prietenul lui, din cauză că afacerea sa „avea nevoie de el”.

Ca proprietari de afaceri, suntem obișnuiți să ratăm momente. Ne-am convins de mult că anularea planurilor este prețul plătit pentru visurile noastre. Totul depinde de noi, nu-i așa? Prin urmare, când e treabă de făcut sau probleme de rezolvat, trebuie să ne ocupăm noi. Nu putem să plecăm pur și simplu câteva săptămâni și să nu ne mai gândim la afacerea noastră. Dacă se duce totul de râpă?

Potrivit studiilor făcute la Babson University, în jur de 14% dintre membrii populației adulte din SUA devin antreprenori și proprietari de afaceri¹. Ceea ce înseamnă că, dacă grupa ta de la grădiniță ar fi fost formată din 30 de elevi, patru dintre prietenii tăi ar fi acum antreprenori. Dar Biroul de Statistică a Muncii din America raportează că doar o treime dintre antreprenori mai activează în domeniu după zece ani². Ceea ce înseamnă că, din grupa ta de la grădiniță, doar o persoană a reușit ca antreprenor. Și este foarte probabil ca aceasta să fie incredibil de epuizată. (Aveam de gând să pun

o înjurătură aici dar, fiind vorba despre niște copii de grădiniță, mi-am zis că nu e cazul.)

Proprietarii de afaceri suferă de sindromul „trebuie să mă ocup eu de toate”. Ne ocupăm noi de toate, ca să economisim bani. Ne ocupăm noi de toate, fiindcă avem impresia că nimeni nu s-ar descurca la fel de bine. Ne ocupăm noi de toate pentru că e „mai ușor” decât să pasăm responsabilitatea cuiva despre care credem că este prea necopt, prea neexperimentat sau incapabil să acționeze ca un proprietar.

Ne ocupăm de toate și, astfel, singurii capabili să muncească suntem noi. Devenim, deci, captivi într-o buclă infinită și nu vedem calea de scăpare. Începem să pierdem lucruri – amintiri dragi pe care nu ni le va da nimeni înapoi, un somn bun noaptea (sau în orice moment al zilei, de fapt), interese, timp liber și, unii dintre noi, pierdem chiar și oamenii pe care-i iubim.

Jason s-a eliberat de afacerea sa, dar nu toată lumea reușește s-o facă. Un alt e-mail pe care l-am primit mi-a demonstrat cât de mult se pot înrăutăți lucrurile. L-am primit de la Celeste, iar mesajul ei începe astfel:

„Este 2 dimineața și îți scriu din disperare. Am o grădiniță. Nu facem niciun ban. De când am început, nu am primit nici măcar un salariu. M-am îngropat în datorii. Și, în seara asta, mă simt distrusă. Nu doar financiar, ci sufletește. Sunt convinsă că cea mai rapidă soluție pentru a ieși din acest impas ar fi să-mi pun capăt zilelor.”

În timp ce citeam acest e-mail, am simțit un gol în stomac. Îmi era teamă pentru viața lui Celeste. În același timp, i-am înțeles vulnerabilitatea.

„Te rog să înțelegi că nu-ți trimit un bilet de sinucidere”, a continuat Celeste, „și nu pot să risc să fac o astfel de prostie

în momentul de față. O asemenea decizie ar fi o povară pentru familia mea. Dar, dacă aș fi fost singură, aș fi dispărut. Ca să înțelegi, am dublă pneumonie. Nu-mi permit să angajez pe cineva să facă curățenie în grădiniță și, în ultimele patru ore, am frecat podelele și am curățat pereții. Sunt epuizată. Plâng și mă opresc numai când sunt prea epuizată ca să mai plâng. Tânjesc după câteva ore de somn. Sunt foarte bolnavă și, totuși, nu pot dormi fiindcă mă țin trează grijile. Singurul lucru pe care-l mai am de oferit afacerii mele este timpul meu, iar acum, și acesta e pe sfârșite.”

Mi s-a frânt inima pentru Celeste. Am fost și eu într-o stare similară de câteva ori în viața mea de antreprenor și cunosc o mulțime de alte persoane care au fost la pământ, disperate să găsească o soluție. Ultimele rânduri din acel e-mail îmi vor rămâne în minte pentru totdeauna:

„Ce s-a ales de visul meu? Sunt captivă. Sunt epuizată. Nu pot munci mai mult decât o fac deja. Sau poate că pot. Poate că munca mea este sinuciderea lentă la care mă gândesc.”

Ce s-a ales de visul meu? Ți se pare validă această întrebare? Mie mi s-a părut, când am citit e-mailul. Muncim, muncim, muncim și, înainte să ne dăm seama, ideea de afacere pe care le-am spus-o cândva prietenilor noștri cu multă mândrie, planul pe care l-am schițat pe o tablă, viziunea despre care le-am vorbit primilor angajați – toate par amintirea ștearsă a unui obiectiv imposibil de atins.

Celeste nu mi-a răspuns niciodată când am încercat să iau legătura cu ea. I-am inclus o parte din poveste în ediția originală, fiindcă speram s-o citească și să mă contacteze, dar nu a făcut-o. Mă gândesc des la ea și mă rog să fie bine.

Nu Celeste își ținea afacerea pe loc. Ci sistemul ei – iar astfel de sisteme pot fi remediate.

Poate că treci și tu prin ce a trecut Celeste; poate (sper) că nu te afli într-o situație atât de gravă și că reușești să ajungi la zi, săptămână de săptămână, ținându-ți afacerea pe linia de plutire. În orice caz, probabil nu simți că te poți relaxa și că poți investi *mai puțin* timp și efort în afacerea ta. Care e motivul?

Majoritatea antreprenorilor pe care-i cunosc fac totul. Chiar și atunci când căutăm ajutor, petrecem la fel de mult timp, dacă nu chiar mai mult, spunând personalului *cum* să facă toate lucrurile pentru care se presupune că n-ar mai trebui să ne îngrijorăm. Rezolvăm probleme. Muncim până târziu în noapte. Rezolvăm alte probleme. Muncim în weekenduri și în vacanțe, ne încălcăm angajamentele față de familie și renunțăm la serile petrecute cu prietenii. Rezolvăm și mai multe probleme. Ne împingem limitele, ne forțăm și mai tare. Ne compromitem sănătatea în numele construirii unei afaceri sănătoase. Dar ne-o pierdem pe a noastră.

Și iată care-i ironia: chiar și atunci când afacerea noastră merge bine, tot suntem epuizați. Ba chiar trebuie să ne implicăm și mai mult când lucrurile merg ca pe roate, pentru că „cine știe cât va dura?” Iar oportunitățile de dezvoltare de care știm că ar trebui să profităm, spiritul vizionar esențial pentru o creștere fulminantă, lucrurile pe care *iubim* să le facem, toate acestea sunt lăsate deoparte, zi după zi, până când acel carnețel în care ne-am notat toate ideile se pierde pentru totdeauna într-un ocean de hârtii și liste cu sarcini.

O dăm în bară. Cu toții o dăm în bară.

„Muncește mai mult” este atât mantra afacerilor în curs de dezvoltare, cât și a celor aflate în declin. „Muncește mai mult” este mantra tuturor antreprenorilor, tuturor proprietarilor de afacere, tuturor angajaților de top și tuturor persoanelor care se chinuie să țină pasul. Mândria denaturată, pe care o simțim când muncim mai mult, mai repede și mai intens decât toți ceilalți din industria noastră, ne-a acaparat. În loc să alergăm la un maraton, încercăm să parcurgem zece în viteză. Dacă ceva nu se schimbă, aceia dintre noi care adoptă acest stil de viață se îndreaptă spre distrugere. Și, pe deasupra, poate și spre o dublă pneumonie.

Vreau să știi că nu ești singurul care trece prin asta. Nu ești singurul antreprenor care simte că trebuie să muncească mai mult, care renunță la excursiile cu prietenii și la timpul cu familia, care este epuizat și se întreabă cât de mult va mai putea face acest efort. Nu ești singurul proprietar de afacere care se întreabă de ce toate îmbunătățirile pe care le-a implementat nu i-au îmbunătățit și „linia de jos”^{*} sau nu i-au adus mai mulți clienți sau nu l-au ajutat să-și păstreze cei mai buni membri din echipă sau nu i-au dat înapoi măcar puțin din timpul lui prețios. Nu ești singura persoană care citește această carte fiindcă se simte blocată și vrea, cu disperare, răspunsuri... și un pui de somn. Și eu m-am aflat în acest punct, la fel ca mulți antreprenori cu care am discutat de-a lungul anilor.

Am început să scriu această carte după ce mi-am pus o întrebare-cheie: ar putea afacerea mea să ajungă la dimensiunea, profitabilitatea și impactul pe care mi le-am imaginat, fără să fac eu toată munca (sau făcând mai nimic din ea)?

* Se referă la ultima linie din P&L sau Declarația de venit, adică venitul net al unei afaceri. (n. red.)

Această întrebare a fost ceea ce m-a determinat să pornesc într-o căutare de răspunsuri care s-a întins de-a lungul a zeci de ani – și pe care am început-o pentru mine, pentru proprietarii de afaceri și antreprenorii pe care-i ajut. *Pentru tine.*

Dacă nu ești familiarizat cu cărțile mele anterioare sau dacă încă nu m-ai auzit vorbind, vreau să știi că misiunea vieții mele constă în *eradicarea sărăciei antreprenoriale*. M-am angajat să eliberez antreprenorii de lipsuri: lipsa banilor, lipsa timpului, lipsa vieții. În cartea mea, *Profit First*, am încercat să înving unul dintre monștrii care-i aduc pe majoritatea antreprenorilor la disperare: lipsa banilor. În această carte, o să te ajut să distrugi un dușman și mai mare: lipsa timpului.

Orice răspunsuri ai căuta, în această carte vei găsi strategii de afaceri reale, practice, care au funcționat pentru nenumărați antreprenori, nenumărați proprietari de afaceri și, de asemenea, pentru mine.

Obiectivul nu e să găsim mai multe ore într-o zi. Aceasta reprezintă o abordare a operațiunilor de afaceri prin forță brută și, chiar și atunci când reușești s-o aplici, vei umple timpul câștigat cu și mai multă muncă. Obiectivul îl reprezintă eficiența organizațională.

Vei învăța cum să faci schimbări simple, dar de impact, în propria mentalitate și în operațiunile zilnice, care îți vor face afacerea să funcționeze pe pilot automat. Vorbesc despre rezultate previzibile, prietenul meu suprasolicitat. Vorbesc despre o evoluție reală, susținută. Vorbesc despre o cultură organizațională înfloritoare. Vorbesc despre libertatea de a te concentra pe ceea ce faci cel mai bine, ceea ce *iubești* să faci. Iar asta, *compadre*^{*}, este singura modalitate de a construi o afacere

* Din lb. spaniolă: „amice”. (n. red.)

de un real succes – eliberarea, pentru a putea face munca la care ne pricepem cel mai bine și pe care o iubim cel mai mult.

De asemenea, te vom elibera de orice corvoadă. Te vom elibera de presiunea continuă pe care o resimți în timpul, corpul, mintea și contul tău bancar. Da, poți să te simți relaxat când vine vorba de afacerea ta. Da, poți să-ți recapeți optimismul pe care l-ai simțit când ți-ai înființat compania. Da, poți să-ți scalezi afacerea fără să faci nimic din munca de zi cu zi. De fapt, este imperativ să te îndepărtezi de ea.

Afacerea ta are nevoie de o pauză *de la* tine, pentru a nu mai depinde *de* tine.

Trebuie să încetezi să mai faci totul. Trebuie să-ți eficientizezi afacerea, astfel încât să o lași să se conducă singură. Afacerea ta trebuie să funcționeze ca o mașinărie bine unsă, trebuie să fie o organizație de sisteme coordonate, condusă de o echipă extrem de eficientă, aliniată la obiectivele și valorile tale. O afacere care funcționează, ei bine, ca un ceas mecanic. (Subtil, nu-i așa?)

Apple continuă fără Steve Jobs. Mary Kay continuă fără Mary Kay. Hewlett-Packard continuă fără Hewlett și fără Packard. La un moment dat, fiecare dintre aceste companii s-a eliberat de forța gravitațională exercitată de proprietar; proprietarul a oferit companiei independența de a funcționa fără el.

Puterea stă în independență. Vezi tu, concediul e plăcut pentru tine, dar pentru afacerea ta este *critic*. Poate că se află în antiteză cu tot ce gândești sau crezi despre rolul pe care îl ai în afacere, dar, când faci un pas în spate, abia atunci afacerea ta se poate dezvolta cu adevărat.

Procesul pe care-l vei descoperi în această carte este simplu. Nu vei găsi scurtături, trucuri sau șmecherii care să te

ajute să rezolvi cât mai multe. În schimb, vei afla cum să îndeplinești sarcinile care contează cel mai mult, cum să eviți lucrurile mai puțin importante și cum să capeți înțelepciunea care să te ajute să faci diferența între cele două. Da, am împrumutat puțin din *Rugăciunea seninătății*. Poate că seninătatea pare un obiectiv imposibil pentru tine acum. La naiba, probabil că te-ai mulțumi și cu sănătate mintală în acest punct. Dar, urmând etapele sistemului Clockwork, descrise în cartea de față, vei putea regăsi chiar și seninătatea, te asigur!

E-mailuri de la cititori ca Jason și Celeste – și ca tine – stimulează munca pe care continui să o fac și reprezintă motivul pentru care am scris această ediție revizuită și adăugită. Am „umblat” la mecanismul procesului Clockwork. În aceste pagini, vei citi povești de succes de la cititori care au implementat sistemul Clockwork și care și-au schimbat complet afacerea în bine. Vei afla despre noi experiențe de vacanță – de o săptămână, două, patru sau chiar mai mult – și despre modul în care aceste întreruperi intenționate i-au ajutat pe proprietari să-și îmbunătățească sistemele și să-și dezvolte afacerile – la fel cum a făcut și Jason.

În e-mailul său, a adăugat un post-scriptum:

„Un alt lucru mărunț pe care era să-l uit: datorită sistemului *Clockwork*, am putut săptămâna trecută să stau o zi întreagă cu soția mea la Urgențe, când a avut o criză bruscă de fiere. S-a întâmplat la trei după-amiaza, în mijlocul săptămânii, într-un moment în care, de obicei, nu puteam lipsi de la lucru, orice s-ar fi întâmplat. Dar, pentru că implementez sistemul Clockwork, i-am trimis numaidecât un mesaj managerului magazinului meu, apoi am uitat complet de afacerea mea și mi-am dedicat TOATĂ atenția soției. Nu doar că asta

m-a ajutat să-mi păstrez calmul în următoarele câteva ore de criză, dar atitudinea mea i-a făcut pe toți ceilalți să rămână calmi, pentru că nu-mi reprimam stresul cauzat de faptul că plecasem de la lucru în ultimul moment. Acesta e un sistem care îți schimbă viața. Cartea ta, *Profit First*, mi-a adus bani. *Clockwork* mi-a oferit ceva și mai prețios: timp.”

Viața nu este despre ore, ci despre impact. Pe patul de moarte, mă voi întreba dacă mi-am îndeplinit scopul în viață, dacă am evoluat ca individ, dacă te-am ajutat în adevăratul sens al cuvântului, pe tine și pe alții, și dacă am oferit din tot sufletul iubire familiei, prietenilor și omenirii. Cred că și tu îți vei pune aceleași întrebări.

E momentul să fii un antreprenor în adevăratul sens al cuvântului – să fii arhitectul afacerii tale, nu executantul. Alătură-te nouă, mai întâi pe site, la clockwork.life*, iar apoi pe plajă sau pe munte, sau în ambele locuri, într-o zi, în viitorul apropiat. E momentul să te întorci la ceea ce iubești – în viață, în muncă și în afacerea ta. E momentul să implementezi strategii cu ușurință și bucurie. E momentul să readuci echilibrul în viața ta. Cartea de față te va ajuta să faci toate aceste lucruri.

Aceasta este promisiunea mea sinceră față de tine.

* Pentru a-ți fi cât mai ușor să ajungi la toate resursele gratuite din această carte, am creat un site numit clockwork.life. Vei găsi acolo toate informațiile de care ai nevoie pentru lectura cărții, inclusiv un ghid rapid de inițiere (Clockwork Quick Start Guide). În plus, dacă îți dorești ajutor specializat de la un consultant, dețin o mică afacere care se ocupă chiar cu asta, la runlikeclockwork.com. Sper că ai remarcat că Clockwork.life nu este un domeniu .com, ci unul .life, deoarece reprezintă un stil de viață. Iar runlikeclockwork.com este un domeniu .com, fiindcă este vorba despre compania noastră care nu face altceva decât să ajute compania ta. (n. aut.)



NOTĂ CĂTRE ANGAJAȚI

În primul rând, dați-mi voie să subliniez cât de impresionant este faptul că citiți această carte. Din asta înțeleg că vă pasă de compania pentru care lucrați și de oamenii cu care lucrați. În aceste pagini, veți învăța cum să puneți în aplicare sistemul Clockwork, pentru voi și pentru compania în slujba căreia vă aflați. În acest proces, veți putea arunca o privire în lumea șefului vostru. Sper că informațiile dobândite vă vor ajuta să îi înțelegeți mai bine alegerile, provocările și motivul pentru care a decis să aplice sistemul Clockwork. Sper că vă veți da seama că sunteți o parte importantă din acest proces. Compania pentru care lucrați e pe cale să se dezvolte, la fel și voi.

La finalul fiecărui capitol, de la al doilea și până la al zecelea, veți găsi câte un conținut pe care l-am scris special pentru a vă ajuta să implementați ce ați aflat. Voi jucați un rol esențial în sistemul Clockwork, ajutând compania pentru care lucrați să devină mai eficientă. Luându-vă angajamentul de a lectura cartea de față, vă veți consolida acest rol, veți îmbunătăți echipa din care faceți parte, vă veți ocupa mai mult de munca pe care *o iubiți* și vă veți ajuta angajatorul să-și transforme viziunea pentru afacere în realitate.

Acestea fiind spuse, vă mulțumesc. Este mare nevoie de voi. Sunteți apreciați. Iar munca voastră face diferența.

Să trecem la treabă.

DE CE AFACEREA TA SE AFLĂ (ÎNCĂ) ÎNTR-UN BLOCAJ

IDENTIFICĂ MOMENTELE ÎN CARE PROPRIETARIII
DE AFACERI ȘI MEMBRII DE BAZĂ AI ECHIBEI
SE CHINUIE SĂ IA O PAUZĂ

Conform tradiției respectate de mulți oameni născuți și crescuți în Garden State, în fiecare vară eu și soția mea luăm copiii și ne întâlnim cu sora mea și familia ei pentru a petrece o săptămână de distracție în Jersey Shore. Până acum câțiva ani, vacanța noastră de vară decurgea cam așa: toată lumea își petrecea ziua la plajă, apoi, în jurul orei patru, adulții mergeau la bar, își făceau planuri mărețe să nu mai iasă de acolo până la răsăritul soarelui, apoi adormeau până la șapte seara.

Însă eu nu ajungeam mai niciodată la bar și nici nu petreceam prea mult timp la plajă. Munceam. Mereu. Când nu mă concentram să termin un proiect sau când nu mă aflu într-o ședință, încercam să fur „câteva minute” ca să-mi verific e-mailurile. Când reușeam să ies afară și să mă alătur celorlalți, eram atât de distras, cu gândul la muncă, încât nu eram

cu adevărat prezent. Acest lucru mă stresa și îi enerva la culme pe toți cei din familia mea.

În fiecare an, încercam să mă dezvăț de obiceiul de a lucra în vacanță. Aveam același plan: îmi terminam munca mai repede, astfel încât, „de data *asta*”, să mă bucur în sfârșit de vacanță și să fiu cu adevărat prezent alături de familie. Îmi imaginam că, ulterior, aveam să mă întorc din vacanța mea „relaxantă” și, cu doar puțin efort în plus, aveam să prind totul din mers. Dar planul meu nu funcționa niciodată. De multe ori, se întâmpla exact pe dos.

Ultima oară când am încercat să demonstrez că puteam duce la bun sfârșit acest plan de vacanță, a fost un dezastru total. În după-amiaza zilei dinaintea plecării, a apărut o problemă cu un client. Nici nu-mi mai amintesc care era problema, dar, la acel moment, mi s-a părut îndeajuns de importantă încât să încerc să găsesc o soluție până târziu în noapte. Apoi, am rămas treaz încă și mai mult, ca să termin ce aveam de făcut înainte să apară criza cu acel client.

Aproape că se crăpa de ziuă când m-am întors acasă. Am dormit trei ore, apoi am pornit spre Long Beach Island. (Dacă nu ești din New Jersey, vreau să știi că LBI este adevăratul Jersey Shore, *nu* vechea emisiune plină de alcoolici care îl revendică.) Înainte să mă duc la plajă, m-am hotărât să-mi verific e-mailul ca să mă asigur că „totul era în regulă”. Nu era. Mi-am petrecut restul zilei dând telefoane și trimițând e-mailuri. Ziua următoare, când am ajuns într-un final la plajă, gândurile îmi fugeau la muncă, iar corpul tânjea după somn. Și, din nou, nu eram cu adevărat prezent. În același timp, a fost compromisă și vacanța familiei, fiindcă starea mea tensionată s-a răspândit