

MAI ÎNTÂI REZOLVĂ ASTA

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

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

Fix This Next

Copyright © 2020 by Mike Michalowicz

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

© 2023 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Traducător: **Cătălina Pătrașcu**
Redactor: **Camelia Zara**
Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**
Coperta: **Alexandra Ilie**
Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Michalowicz, Mike

Mai întâi rezolvă asta / Mike Michalowicz; trad.: Cătălina Pătrașcu. - București: ACT și Politon, 2022

ISBN 978-630-303-126-2

I. Pătrașcu, Cătălina (trad.)

658.15

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

FIX THIS NEXT
MAI ÎNTÂI
REZOLVĂ ASTA

Fă schimbarea vitală care
îți va duce afacerea la nivelul următor

Traducere din limba engleză
de Cătălina Pătrașcu

ap!
act și politon

De același autor, la editura ACT și Politon:

Profit First

Planul Dovleacul

Clockwork

Get Different

Antreprenorii sunt supereroi.

La urma urmei, te afli în slujba umanității.

Această carte îți este dedicată ție, supereroule.

*Fiindcă citești această carte, poți primi gratuit
resursele ei suplimentare și instrumentul
de evaluare Fix This Next accesând site-ul
FixThisNext.com*

CUPRINS

Introducere 9

Capitolul 1

BUSOLA ANTREPRENORULUI 21

Capitolul 2

IDENTIFICĂ PROBLEMA ȘI REZOLV-O! 51

Capitolul 3

STABILEȘTE VÂNZĂRI PREVIZIBILE 83

Capitolul 4

CREEAZĂ PROFIT PERMANENT 125

Capitolul 5

FĂ ORDINE ÎN SÂNUL ORGANIZAȚIEI 161

Capitolul 6

MAI ÎNTÂI IA, APOI OFERĂ 195

Capitolul 7

EVOLUEAZĂ DE LA TRANZACȚIE LA TRANSFORMARE CU IMPACT	209
---	------------

Capitolul 8

INSPIRĂ MOȘTENIREA ETERNĂ A COMPANIEI TALE	243
---	------------

Concluzie

POȚI SĂ REUȘEȘTI ȘI VEI REUȘI	277
--------------------------------------	------------

Mulțumiri	285
-----------	-----

Fondatori adepți ai metodei <i>Fix This Next</i>	289
--	-----

Glosarul FTN	291
--------------	-----

Fișe de lucru	296
---------------	-----

INTRODUCERE

„ÎȚI SUNT DATOR CU O BERE!”

Titlul e-mailului lui Dave Rinn mi-a atras atenția. Am continuat să citesc.

„Stăteam pur și simplu aici, pierdut. Tocmai îmi pierdusem un angajat, care plecase în altă parte. Un alt angajat se află în Hawaii. În loc să fim trei persoane care să ducă povara, eram numai eu, zdrobit sub greutatea ei. Obişnuiam să ne ocupăm de toate chestiunile care ne ieşeau în cale, dar, cu două persoane în minus, era clar că abordarea noastră de a atribui aceeaşi importanţă tuturor lucrurilor, nu mai funcţiona. Trebuie să facem ceea ce trebuie, nu totul. Totuşi, mă simţeam paralizat din cauza multitudinii de opţiuni. Era ca şi cum aş fi încercat să merg pe mai multe drumuri, în acelaşi timp. Nu ştiam ce trebuie să fac mai departe.”

Stăteam aici, pierdut. Mă simţeam paralizat. Nu ştiu ce trebuie să fac mai departe. Da, cam aşa stau lucrurile. Unii proprietari de afaceri se simt aşa din când în când. Cei mai mulţi dintre ei se simt aşa mereu. Povara neconţinută a problemelor care trebuie rezolvate îi afectează, indiferent de nivelul lor de experienţă sau de succes. Indiferent dacă ai demarat de curând o afacere sau dacă firma ta este lider în sectorul ei de activitate, indiferent dacă ai reuşit cu greu să plăteşti salariile sau dacă te scalzi în profit, nevoia

- ▼ urgentă de a rezolva totul imediat te poate bloca. Ce problemă ar trebui să abordezi mai întâi?
- ▼ Dave conduce o firmă de succes de coaching și de management al banilor. În majoritatea zilelor, atunci când se simțea copleșit, soluția lui era un răspuns instinctiv: să delege mai multe persoane, care să facă mai multe lucruri.
- ▼ Totuși, în momentul în care a avut cu doi angajați mai puțin, a dobândit harul de a înțelege că nu toate lucrurile sunt la fel de importante. Dintr-odată, trebuia să se ocupe de toate aspectele afacerii: recrutări, evidența contabilă, programarea apelurilor de coaching, efectuarea apelurilor de coaching, obținerea datelor de la clienți – de tot. Cu doi angajați în minus, punctele slabe care fuseseră întotdeauna prezente s-au accentuat și s-au transformat în crize.

Așadar, de ce spunea Dave că îmi datorează o bere?

„În trecut, întotdeauna mi-am urmat pur și simplu instinctul. Credeam că fiecare problemă este o problemă care trebuie abordată. Că fiecare oportunitate este o oportunitate care trebuie exploata-tă”, mi-a explicat Dave, într-o convorbire telefonică ulterioară. „În astfel de momente, aș fi acționat asemenea unui extincător și aș fi stins incendiile. Aș fi răspuns celui care striga cel mai tare. Iar când aș fi avut din nou echipa completă, aș fi trecut de la modul «extincător», la modul «dispecer pentru situații de urgență». Ne confruntam cu aceleași probleme, doar că, acum, le spuneam membrilor echipei ce incendii să stingă. Întrucât ne concentrăm întotdeauna asupra șirului nesfârșit de probleme urgente, nu aveam o cale specifică de dezvoltare.”

Acum, însă, Dave avea o armă secretă. Un instrument simplu, care se afla nu în cutia cu scule, ci imprimat și lipit pe perete.

„Totuși, de data asta, m-am uitat pe perete și am văzut instrumentul pe care mi l-ai dat ultima oară când ne-am întâlnit. Astfel, mi-am amintit să încetinesc ritmul, să îmi ignor instinctul și să mă întreb: «OK, în loc să fac câte puțin din toate, de ce anume ar trebui să mă ocup mai întâi, pentru ca afacerea să se dezvolte?»”.

Instrumentul de pe peretele lui Dave este ceea ce eu numesc analiza Fix This Next (FTN). I-l dădusem acum câțiva ani, fiindcă făcea parte dintr-un grup de testare beta. Folosindu-l, Dave a descoperit că erau patru chestiuni legate de problema cu care se confrunta la vremea respectivă – două legate de vânzări și de angajamentele asumate în raport cu clienții, și două legate de eficiență, în general, ceea ce eu numesc „ordine”. În doar câteva minute, a reușit să-și dea seama ce problemă trebuia să rezolve imediat pentru a face un progres durabil, precum și felul în care să abordeze problema respectivă. A identificat cu rapiditate soluții pentru problema de sistem: să ajusteze angajamentele asumate față de clienți și fluxul de lucru al companiei.

Dave mi-a spus: „Simplul fapt că am analizat lucrurile m-a ajutat să mă calmez. Nu mai simțeam că totul îmi scapă de sub control. M-am gândit: «Pot să fac față. Acum am un plan.» Nu mai simțeam că mă înec și am putut să mă opresc și să mă gândesc la ce anume pierdeam din vedere și ce aspecte ar fi trebuit să abordăm pentru a rezolva situația.”

- ▼ „Soluția pe care am găsit-o nu a fost numai una de moment”, a continuat Dave. „A fost o realiniere a afacerii, care
- ▼ m-a ajutat să mă reorganizez și să nu mă mai simt în permanență copleșit. Această soluție m-a ajutat acum și mă va
- ▼ ajuta și anul viitor. Mă pot ocupa de problemele actuale ale
- ▼ afacerii mele într-o manieră care, în viitor, va aduce beneficii companiei. Acum, când mă întreb ce am de făcut, mă
- ▼ opresc pentru câteva momente, evaluez ce probleme trebuie să abordez folosindu-mă de analiza FTN, apoi îmi recapăt controlul, iar afacerea mea se dezvoltă.”

Atunci când mă caută antreprenorii, de obicei acest lucru se întâmplă fiindcă au nevoie de ajutor pentru a face o schimbare importantă sau pentru a rezolva o problemă majoră. Unii au atins un platou în vânzări și, orice ar încerca, nu pot trece la următorul nivel. Sau nu pot ieși dintr-un impas financiar. Poate că și tu te confrunți cu unele dintre aceste probleme, în afacerea ta. Poate că ai schema completă de personal, dar tot ești frânt de oboseală. Sau ți-ai pierdut pasiunea pentru afacere, deoarece nu simți că ai impactul pe care sperai să-l ai. Sau poate că ești în căutarea unei modalități prin care să-ți lași amprenta asupra următoarelor generații, dar nu știi cum să transpui această dorință în realitate. Fie că te confrunți cu o criză, fie că vrei pur și simplu să-ți dezvolți afacerea ori să ai un impact durabil asupra planetei noastre, Fix This Next identifică cele mai importante probleme pe care trebuie să le rezolvi – atenție – mai întâi! Atunci când acționezi asemenea unui extincător, FTN îți va oferi răgazul necesar pentru a repera cu precizie problema fundamentală. Atunci când lucrurile se mișcă, dar nu faci progrese, FTN este adevărata ta busolă.

Predasem deja sistemul câtorva sute de antreprenori și îi instruisem pe mulți cu privire la el. Știam că funcționa în laborator, dar acesta era primul e-mail pe care îl primeam cu privire la felul în care funcționa „în sălbăticie” – fără sugestiile sau sfaturile mele. M-am bucurat enorm să aud că instrumentul pe care îl dezvoltasem și îl testasem de-a lungul anilor pe afacerea mea chiar a funcționat pentru alt antreprenor. (*Eu sunt cel care îți datorează o bere, Dave!*) În lunile care au urmat, m-am bucurat și mai mult să aflu că sistemul a funcționat pentru sute de alți antreprenori – atât în cadrul unor strategii pe termen scurt, născute din panică, cât și în cadrul unor strategii pe termen lung, de dezvoltare. Iar atunci când am aflat că o simplă bucată de hârtie pe care o poți plasa lângă birou, așa cum am făcut eu, îți poate oferi control complet asupra afacerii tale... *asta*, prietene, a fost, probabil, cea mai mare bucurie din viața mea.

Fie că este vorba despre probleme legate de personal sau de salarizare, ori despre obiectivul stabilit din capriciu de a crește vânzările, eficiența sau profitul, ori despre toate la un loc, cei mai mulți antreprenori își ocupă zilele abordând probleme iluzorii. Toți știm că există provocări fundamentale care trebuie înfruntate, precum și probleme care trebuie rezolvate, dar nu știm sigur pe care dintre ele să ne concentrăm mai întâi, așa că facem ce ne este cel mai la îndemână. Ne îndreptăm privirea către lucrul cel mai evident, de care, în aparență, trebuie să ne ocupăm imediat, și ne spunem că ne vom ocupa de „toate celelalte chestii” mai târziu. Știi tu... când vom avea mai mult timp la dispoziție. (Probabil că sarcasmul meu poate fi observat chiar și din spațiul cosmic.)

- ▼ Dat fiind că am scris cinci cărți înaintea acestora, fie-
- ▼ care abordând o altă problemă fundamentală de afaceri,
- ▼ întrebarea pe care antreprenorii mi-o pun cel mai des este:
- ▼ „Mike, ce carte ar trebui să citesc mai întâi?”. Este o între-
- ▼ bare bună, la care, în trecut, dădeam un răspuns neco-
- ▼ respunzător. Obişnuiam să le spun: „Trebuie să citeşti
- Clockwork*”. Sau cartea pe care percepţia mea subiectivă
- o considera oportună în acel moment. Răspunsurile mele
- nu se bazau atât pe ceea ce aveau nevoie cititorii mei, cât
- pe lucrurile de care eram eu entuziasmat pe moment. Pe
- aparenţe.

Acum, răspund la această întrebare cu o altă întrebare. Atunci când sunt întrebat: „Ce carte ar trebui să citesc acum?”, răspund adresând, la rândul meu, o întrebare: „În afacerea ta, ce problemă trebuie să rezolvi mai întâi?”. Dacă vrei să-ţi sporeşti vânzările şi să-ţi extinzi baza de clienţi, atunci cred că *Planul Dovleacul** oferă o strategie dovedită, prin care poţi realiza tocmai asta. Mă simt binecuvântat să aud în fiecare zi că o afacere se bucură de o creştere sănătoasă, cu rezultate excelente, aplicând sfaturile cuprinse în *Planul Dovleacul*. Dacă vânzările tale sunt sustenabile, dar încă te chinui să îţi bagi bani în buzunar, atunci te sfătuiesc cu modestie ca următoarea carte pe care o citeşti să fie *Profit First*** Sunt mândru, onorat şi, în acelaşi timp, smerit să spun că, în prezent, sute de mii de antreprenori au afaceri profitabile, deoarece au aplicat metodele prezentate în detaliu în cuprinsul acestei cărţi. Iar dacă încă mai eşti

* Vizitează site-ul PumpkinPlanYourBiz.com, pentru a primi resurse gratuite şi acces la instructajele acreditate „Pumpkin Plan”. (n. aut.)

** Accesează ProfitFirstProfessionals.com, pentru a obţine resurse gratuite şi pentru a solicita serviciile unui expert acreditat în „Profit First”. (n. aut.)

legat cu lanțuri de birou și te întrebi dacă vei reuși vreodată să scapi din rutina nesfârșită pe care o presupune afacerea ta și să revii, în sfârșit, la ceea ce-ți place cel mai mult să faci, atunci *Clockwork** este cea mai bună alegere. Antreprenori din toată lumea – inclusiv eu – își proiectează afacerea astfel încât să se conducă singură – și își iau concediu de patru săptămâni pe an – pentru că urmează sistemele pe care le-am prezentat în această carte. Dacă problema ta e legată de angajări, de leadership, de tehnici de vânzare sau de oricare alte zeci de provocări apărute frecvent, soluția se află într-una dintre cărțile extraordinare scrise de contemporanii mei.

Întrebarea rămâne însă. Care este următoarea problemă pe care trebuie să o rezolvi? Răspunsul la această întrebare simplă este de o importanță fundamentală, dar numai câțiva antreprenori îl cunosc. Dintre toate provocările cu care ne confruntăm, nu suntem siguri care este cea mai importantă în momentul de față. Este o problemă serioasă. Cum poți ști sigur ce problemă sau ce oportunitate trebuie să abordezi mai întâi, dacă lista ta cuprinde atâtea chestiuni? Dacă te concentrezi pe ceea ce este aparent, o vei alege pe cea care pare crucială în momentul respectiv. E logic, nu-i așa? Știi care este acea problemă fiindcă ți-o spune instinctul, fiindcă ești legat emoțional de rezultat sau fiindcă este problema cel mai ușor de rezolvat.

În acest punct, te-ai aștepta ca eu să îți spun asupra căreia chestiuni să te concentrezi mai întâi. (Așa cum voi explica mai târziu, răspunsul nu este neapărat pe profit, chiar

* Ai ghicit! Accesând site-ul RunLikeClockwork.com, vei putea găsi resurse gratuite și te vei putea baza pe ajutorul unui expert. (n. red.)

▼ dacă titlul cărții mele, *Profit First*, ți-ar putea sugera altceva). Numai că eu nu știu. Și sincer, cred că nici tu nu știi.

▼ De aceea, am dezvoltat un instrument care te ajută să
▼ identifiți rapid și în orice moment cele mai mari provocări
▼ și oportunități, în orice afacere. Am respectat principiile ani
▼ de-a rândul, iar cărțile mele reflectau acest lucru, dar nu
îmi dădusem încă seama cum să le explic totul în detaliu și
altor antreprenori.

Grație instrumentului pe care l-am creat, nu vei mai merge pe ghicite, ci vei acționa rapid, calculat și cu impact. Vreme de trei ani, mi-am petrecut cea mai mare parte a timpului perfecționând acest instrument, testându-l pe afacerea mea și împreună cu alți antreprenori, prin numeroase încercări. Acum, tot ce ai de făcut este să îl înțelegi și să urmezi un proces în 4 pași. Serios, este atât de ușor, încât durează mai puțin de 15 minute. (Și da, în cuprinsul acestei cărți, am o poveste despre asta.) Instrumentul este atât de simplu încât, până ajungi la capitolul 3, vei stăpâni elementele de bază și vei fi pregătit să îl folosești în fiecare zi. De altfel, dacă îl descarci chiar acum (de pe FixThisNext.com), îl poți agăța deasupra biroului tău și îl poți consulta de fiecare dată când ai nevoie – exact așa cum a procedat și Dave. Sper să devină cel mai bun prieten al tău, consilierul care-ți va șopti la ureche înainte să iei o decizie importantă.

De ce instrumentul Fix This Next este atât de eficace? Pentru că, în loc să se conecteze la instinctul sau la emoțiile tale, se conectează la nevoile afacerii tale – nevoile fundamentale pe care toate afacerile le au, indiferent de dimensiune sau industrie – și stabilește ordinea în care să te

ocupi de ele. Atunci când ne ocupăm de ceea ce pare evident, putem trece cu vederea o nevoie vitală care trebuie îndeplinită *mai întâi*. Dacă rezolvăm această nevoie, chestiunile evidente și cele mai puțin evidente s-ar putea rezolva de la sine.

Gândește-te la asta în felul următor: construiești o casă începând cu fundația. Mai întâi, ai nevoie de o temelie rezistentă, apoi de un parter rezistent, apoi de un prim etaj rezistent, și așa mai departe. Dacă nu iei în considerare pe ce se sprijină fiecare nivel și în ce ordine, structura se va prăbuși. Același lucru este valabil și pentru afacerea ta. Să te concentrezi pe ceea ce pare evident este ca și cum ai înlocui ferestrele de la etajul al treilea, în vreme ce subsolul este în pericol să se prăbușească din cauza crăpăturilor din temelie care se lărgesc din ce în ce.

În fiecare carte pe care am scris-o, scopul meu principal a fost simplificarea unor aspecte ale antreprenoriatului, astfel încât tu să poți utiliza cu ușurință sistemele și strategiile pe care le prezint, pentru a-ți îndeplini obiectivele de afaceri. Nenumărați antreprenori mi-au vorbit despre transformările prin care au trecut companiile lor, după ce au folosit unul sau mai multe instrumente din cărțile mele anterioare. Iar această carte? Părerea mea deloc modestă (evident) este că această carte prezintă cel mai important instrument dintre toate.

În prezent, când oamenii mă întreabă pe care dintre cărțile mele ar trebui să o citească prima, am cel mai simplu răspuns de până acum. *Cartea de față*. Începe cu *Mai întâi rezolvă asta*.

- ▼ Cât timp am petrecut stingând incendii și declarând
 - ▼ obiective alese la întâmplare pentru afacerea mea? Înainte
 - ▼ de a începe să urmez principiile pe care se bazează instru-
 - ▼ mentul FTN, îmi dedicam aproape tot timpul chestiunilor
 - ▼ care păreau evidente. Odată ce mi-am dat seama cum să
 - ▼ identific lucrul asupra căruia ar trebui să mă concentrez
- imediat, afacerea mea a crescut mai rapid și mai sănătos. De când am creat acest instrument, am încetat să mă bazez doar pe instinct și am început să folosesc acest sistem pentru a asculta și pentru a răspunde nevoilor reale ale companiei mele. Iar lucrul cel mai important este că îmi iau angajamentul să te ajut și pe tine, prietene, pentru ca nici tu să nu mai ratezi vreodată o oportunitate. Sper ca această carte să fie o resursă la care vei apela din nou și din nou, pentru că instrumentul nu va înceta niciodată să funcționeze. Îl poți consulta de fiecare dată când trebuie să identifici cu precizie cea mai mare problemă, să o rezolvi imediat, apoi să o identifici pe următoarea, și tot așa, pe măsură ce îți construiești afacerea frumoasă, etaj cu etaj. Și, cine știe, poate că, într-o zi, îți voi fi dator și ție cu o bere!*

Succesul în afaceri este o călătorie, ceva ce trebuie să întreprinzi pentru ca firma ta să dureze la infinit. Sunt convins că instrumentul pe care ești pe cale să îl descoperi va fi ghidul tău suprem. Totodată, îmi dau seama că, pentru tine, să frunzărești câteva sute de pagini sau să ascuți, ore în șir, un material audio, pentru a recapitula de fiecare dată informațiile, s-ar putea să nu reprezinte cea mai bună metodă de a-ți folosi timpul. De aceea, am creat o colecție de

* Nu mă dau deloc în lături nici de la un cocktail cu tequila sau un Old-Fashioned, dacă preferi. (n. aut.)

resurse care pot fi consultate rapid. Vei găsi o singură pagină în care este explicat instrumentul, cea mai recentă (și îmbunătățită periodic) evaluare online, acces la coachi acreditați care folosesc sistemul FTN și multe alte lucruri. Totul este gratuit și disponibil acum, pe site-ul FixThisNext.com.

Te afli mult mai aproape de obiectivele tale decât crezi. Trebuie doar să te îndrepti în direcția potrivită. Îngăduie-i acestei cărți să-ți fie busolă!



Capitolul 1

BUSOLA ANTREPRENORULUI

AJUNGI LA BIROU DIMINEAȚA, ÎȚI PUI ECHIPAMENTUL de pompier (ochelarii, aplicația de e-mail și o ceașcă de cafea cu un shot dublu de espresso) și începi să stingi incendii. Calmezi clienții supărați. Trimiți o propunere cu întârziere. Faci tot posibilul să plătești salariile – imediat după ce ai ținut angajaților un discurs despre „viitorul luminos” al companiei. Asta în timp ce îți țineai picioarele strâns încrucișate după cea de-a treia ceașcă de cafea, pentru că cine mai are timp să se ducă la baie? N-am dreptate?

Și, chiar dacă îți găsești timp să te ocupi de acel proiect important pe care l-ai tot amânat, rămâne o întrebare la care trebuie să găsești răspuns: „Chiar contează?”. Lucrul acela important de care, în sfârșit, vei începe să te ocupi, va avea cu adevărat un impact semnificativ?

Timp de mai bine de 10 ani, a părut că majoritatea incendiilor pe care le-am stins aveau de-a face cu lipsa banilor. Făcusem un împrumut enorm pe care îl consumasem, aveam datoriile uriașe pe cardul de credit, solicitasem

- ▼ refinanțarea creditului pentru casă pentru a putea plăti
- ▼ salariile, și aveam în permanență o senzație de apăsare în
- ▼ piept, ca și cum aș fi făcut încontinuu atacuri de cord. Oră
- ▼ de oră, zi de zi, lună de lună. A trebuit să mă împrumut de la
- ▼ prieteni ca să plătesc chiria companiei, în timp ce spuneam
- ▼ cu stângăcie – și credeam doar pe jumătate – că era o investiție în dezvoltarea noastră. Extrasele de cont aferente cardului de credit rămâneau nedeschise pe biroul meu, fiindcă îmi era frică să aflu cât de mulți bani datoram. Le deschideam numai când mă sunau recuperatorii. Datoria pe cardul de credit era mai mare de 75.000\$... iar această sumă nu includea împrumuturile personale sau pe cele de afaceri.

În situația disperată în care mă găseam, m-am concentrat pe soluția care părea cea mai evidentă: vânzările. Am făcut totul pentru a vinde mai mult și mai multor clienți. Adevărul e că am încercat să vând orice, oricui. Deși un venit mai mare era o soluție evidentă, chiar dacă volumul de vânzări creștea, profiturile nu sporeau. Din contră, cu cât compania făcea mai mulți bani, cu atât acumulam, în mod inexplicabil, mai multe datorii, și atinsesem oficial limita tuturor surselor de finanțare, având datorii *personale* în valoare de 365.000\$. Da, afacerea mea „producea” mai mulți bani, în timp ce eu îmi săpam groapa financiară. Ce naiba se întâmpla? De ce creșterea vânzărilor nu-mi rezolva problemele din afacere? Nu avea absolut niciun sens.

Dacă ești familiarizat cu celelalte cărți ale mele, s-ar putea să-mi cunoști deja povestea și să știi că, în cele din urmă, mi-am dat seama că, pentru o afacere, creșterea vânzărilor nu este suficientă; ba chiar îi dăunează. Povestea pe

care nu am spus-o până acum este cum am ajuns să înțeleg că trebuia să caut soluția la un alt nivel. ▼

În toiul disperării, am avut un moment de inspirație. Într-o dimineață dezastruoasă, mi s-a blocat imprimanta, și efectiv nu mai reușeam s-o fac să funcționeze. Am scos sertarul și tonerul, am deschis fiecare clapă, apoi am pus totul la loc. Era în continuare blocată. Am încercat din nou să o „repar” în același fel. Am scos sertarul, tonerul, fiecare clapă, apoi am pus iarăși totul la loc. Tot degeaba. Am încercat din nou aceleași etape ale procedurii, doar că, de data asta, cu mult mai multă forță. Am tras cu putere de sertar și l-am trântit la loc. Am smuls tonerul, l-am scuturat ca pe un tub de vopsea spray și l-am aruncat înăuntru. Am deschis toate clapele alea idioate și le-am trântit la loc. Am făcut asta o a patra și o a cincea oară, cu tot mai multă forță și tot mai frustrat (și scoțând poate și una sau două înjurături), până când mi-am dat seama că tot repetam instinctiv aceiași pași zadarnici și că trebuia să încerc altceva. În loc să iau imprimanta și să o azvârl pe fereastră – lucru pe care eram foarte tentat să îl fac –, m-am oprit și m-am gândit. Întrucât ceea ce făceam nu funcționa – ba chiar, cu forța pe care o foloseam, probabil că înrăutățeam lucrurile – care putea fi soluția? ▼

Am pipăit cu degetele prin spatele imprimantei și am găsit o bucățică de hârtie mototolită, prinsă în sertarul de alimentare. Am scos-o folosindu-mă de o foarfecă, de o agrafă și de abilitatea dobândită la cursurile de yoga pentru mâini și gata, ne-am putut relua treburile. Ce revelație! Mi-am dat seama că, dacă metoda pe care o folosesc pentru a rezolva o problemă nu funcționează, în pofida încercărilor

- ▼ repetate și a instinctului de a face același lucru, dar cu mai
 - ▼ multă forță, atunci nu este soluția. Chiar în acel moment,
 - ▼ m-am întrebat dacă nu cumva problema companiei mele
 - ▼ nu ține de vânzări. Dacă exista un blocaj în altă parte? În
 - ▼ loc să mă întorc la abordarea „să vând mai mult – să vând
 - ▼ mai agresiv”, m-am oprit și m-am gândit unde era adevăra-
- tul blocaj în afacerea mea.

Mi-am putut da seama că problema aparentă pe care o aveam în privința vânzărilor nu era deloc o problemă legată de vânzări. Era o problemă legată de profit. Toate eforturile pe care le făceam pentru a obține mai multe vânzări nu aveau să îmi fie de ajutor, deoarece încercam să rezolv problema greșită. Pașii pe care i-am făcut în continuare s-au datorat acestei înțelegeri și m-au ajutat să mă salvez și să îmi salvez afacerea. După ce am aplicat soluția pe care am descoperit-o, afacerea mea a devenit mereu profitabilă, iar asta practic peste noapte. La data publicării acestei cărți, am înregistrat 45 (da, nici mai mult, nici mai puțin de 45!) de trimestre consecutive de distribuire a profitului – profit care-mi revenea *mie*, proprietarul afacerii. Această soluție a constituit baza sistemului Profit First, care a ajutat sute de mii de afaceri să devină profitabile.

Lucrul amuzant e că soluția de a pune profitul pe primul loc în afacerea mea este probabil unică prin simplitatea ei, dar sunt sigur că nu sunt primul care s-a gândit la asta. Bănuiesc că și tu ai avut idei asemănătoare. Nu se pune problema de a veni cu soluția; o ai deja în minte, sau poate că cineva a scris o carte despre ea. Șmecheria stă în sincronizare. Dacă aplici soluția potrivită la momentul nepotrivit, vei avea prea puține beneficii și multe frustrări. Cheia este

să aplici soluția potrivită la momentul potrivit în evoluția companiei tale. Cheia este să știi ce trebuie să faci mai întâi. ▼

M-am dedicat studiului afacerilor și al antreprenoriațului pe parcursul ultimilor 12 ani, și sunt antreprenor de aproape 3 decenii. Am ajuns să înțeleg că toți proprietarii de afaceri întâmpină dificultăți, la toate nivelurile. Foarte puțini reușesc să își realizeze planurile mărețe de a obține un anumit venit sau de a schimba lumea, ca să nu mai vorbim de profit. Iar cei câțiva care reușesc să facă asta tot par să se piardă, la un moment dat, pe drum. Acest lucru nu se întâmplă din cauza lipsei de experiență sau a resurselor, și nici măcar din cauza banilor – acestea trei fiind cele mai frecvente motive pentru care afacerile falimentează. Cea mai mare problemă cu care se confruntă proprietarii de afaceri este că ei nu știu care este cea mai mare problemă a lor. Voi mai spune o dată acest lucru pentru cei care n-au auzit: ▼

Cea mai mare problemă cu care se confruntă proprietarii de afaceri este că ei nu știu care este cea mai mare problemă a lor.

Bineînțeles că nu știm, pentru că fiecare problemă pare a fi marea problemă – un foc care trebuie stins înainte să devină un incendiu devastator. Probabil că asta simți acum, cu privire la afacerea ta. Sau poate crezi că știi exact ce trebuie să pui la punct – acel lucru pe care, dacă ai reuși să îl rezolvi, ar face în sfârșit ca totul să funcționeze. Poate că ai o listă în care ții cu grijă evidența *tuturor* lucrurilor de care trebuie să te ocupi pentru a atinge, într-un final, obiectivele pe care ți le-ai stabilit. S-ar putea chiar să crezi că soluția este să muncești în continuare pe brânci. (Nu este.)

- ▼ Și totuși, chiar și atunci când reușești să te ocupi de o problemă, sau chiar de toate problemele, afacerea ta nu pare să se dezvolte în mod semnificativ.

▼ În trecut, am căzut de mai multe ori în capcana de a încerca să rezolv orice problemă îmi ieșea în cale. Fie că evitam un dezastru, fie că încercam doar să-mi duc compania la nivelul următor, mă grăbeam să rezolv problemele aparente. Știi tu, lucrul evident, roata care scârțâia. Pentru că – și știi că vei înțelege acest lucru – în orice moment există o grămadă de probleme cărora trebuie să le acorzi atenție. Prin urmare, având încredere în instinctul meu, nu făceam decât să aleg problema care părea cea mai urgentă și mă concentram asupra ei. În acest proces de a aborda problemele aparente, pierdeam din vedere problema cu cel mai mare impact. Rezultatul? Un maraton de rezolvări de probleme. Și totuși, afacerea mea stagna.

Câteodată – rar, dar se întâmplă – rezolvi o problemă și afacerea ta chiar face un salt înainte. Pfiu! Ce ușurare! Întrezărești o mișcare în direcția potrivită. În acest moment, viitorul pare atât de luminos, încât trebuie să porți ochelari de soare (făcuți din aur). Totul este perfect, până când nu mai este.

Curând, afacerea ta începe din nou să se poticnească. De aceea, acest rezultat este mai rău – să guști succesul, iar apoi să te împotmolești din nou, nu este doar frustrant, ci și costisitor și descurajant. Eu numesc asta „Capcana Supraviețuirii”. Din păcate, este cea mai comună situație în care se găsesc antreprenorii. Ei iau măsurile necesare (fiind adesea copleșiți de panică), pentru ca afacerea să supraviețuiască astăzi, apoi repetă același tipar mâine, poimâine

și tot așa. În fiecare zi, obiectivul este doar acela de a supraviețui zilei respective. ▼

Capcana Supraviețuirii apare în diferite feluri. Dacă ai citit cărțile pe care le-am scris înainte, s-ar putea să știi asta. Când vine vorba despre fluxul de numerar al afacerii tale (sau despre lipsa lui), adesea ne cheltuim ultimii bani rămași pe problemele și oportunitățile imediate, sperând că, astfel, profitul se va materializa ca prin farmec. Când vine vorba de timpul nostru, ne epuizăm pe noi și pe angajații noștri muncind și mai mult, stingând mereu alte și alte incendii, și căutând să ducem la îndeplinire obiective trimestriale stabilite în mod arbitrar, în loc să construim sisteme sustenabile. Iar atunci când vine vorba să punem la punct afacerea, rezolvăm problemele evidente, pentru ca mai apoi să ne întrebăm de ce continuă să apară la nesfârșit. ▼

Dacă acest ciclu ți se pare un pic prea real și te întrebi dacă este într-adevăr posibil să ieși din el, curaj! Antreprenorii sunt făcuți să rezolve probleme. Tu ești făcut să rezolvi probleme. Altfel, nu ai fi reușit să lansezi o afacere. Așadar, afacerea ta nu stagnează pentru că te confrunți cu o problemă fără soluție. Poți rezolva orice te ține în loc... numai să-ți dai seama ce anume trebuie să rezolvi și în ce ordine.

Poți să îți dezvolți afacerea în pași mari și într-un timp scurt. Viziunea ta asupra afacerii tale poate deveni realitate. Și va deveni realitate, odată ce afli care este cea mai mare problemă a ta în momentul de față și apoi te dedici imediat rezolvării ei.

Nu poți ieși din pădure bazându-te doar pe instinct

Amanda Eller intenționase să facă o drumeție scurtă prin pădurile din Hawaii, dar, timp de 17 zile, s-a pierdut, abia reușind să rămână în viață. Plănuise o drumeție de 5 km. La un moment dat, s-a așezat pe un buștean să mediteze. Când a terminat, a vrut să se întoarcă la mașină, însă era dezorientată și nu știa sigur în ce direcție să meargă.

„Am un simț puternic care mă ghidează. O voce interioară, un spirit – cum vreți să îl numiți. Fiecare îi spune altfel”, le-a zis ea reporterilor, după ce a fost găsită de echipa de salvare. Dar se pare că „vocea ei interioară” nu a funcționat în ziua aceea. Și a lăsat-o de izbeliște și în următoarele 16 zile. Amanda a luat-o pe o cărare, apoi pe alta. A ajuns chiar și pe o cărare care nu era folosită de oameni, ci de mistreți. Da. Ai citit bine. Vocea ei interioară a trimis-o pe cărarea porcilor mistreți. Acei porci semi-sălbatici, rinoceri în miniatură, care te pot împunge dacă te uiți urât la ei. Pe acea cărare de mistreți.

Atunci când echipa de salvare a găsit-o, Amanda era grav rănită (nu de vreun mistreț, slavă Domnului!), abia se putea mișca și își pierduse orice speranță de a fi găsită. Se afla la numai câțiva kilometri de mașina ei.

Prin urmare, ce anume ar fi putut-o ajuta să găsească drumul pentru a ieși din pădure? Ulterior, a recunoscut că a fost iresponsabilă – ar fi trebuit să-și ia telefonul mobil și o sticlă cu apă. De asemenea, nu avea la ea o busolă, pentru eventualitatea în care telefonul ar fi rămas fără baterie sau fără semnal. Magia busolei constă în faptul că nu are

nevoie de baterie, încărcător sau GPS, merge în orice condiții meteorologice și este gata de funcționare 24/7 – oricând ai nevoie de ea. Dacă Amanda ar fi avut o busolă simplă – doar o busolă elementară, de buzunar – (și dacă ar fi știut să o folosească), s-ar fi întors acasă bine mersi și nevătămată, chiar la timp pentru cină.

Întotdeauna am crezut cu tărie că trebuie să lucrez *cu* natura mea umană pentru a-mi duce la îndeplinire un obiectiv, în loc să încerc să *schimb* felul în care sunt „croit” pentru a realiza obiectivul respectiv. De ce să mergi pe drumul mai lung? Sau de ce să faci un ocol de 17 zile prin pădure, timp în care îți pui viața în primejdie? Din acest motiv am proiectat sistemul Profit First în așa fel încât să lucreze cu tendința noastră naturală de a ne gestiona afacerea în funcție de contul bancar. În trecut, obișnuiam să cheltuiesc tot ce aveam, în funcție de suma disponibilă în contul meu bancar în ziua respectivă, chiar dacă știam că trebuia să pun ceva deoparte pentru taxe sau pentru o achiziție importantă de aparatură. Mereu încercam să *nu* mă întind mai mult decât îmi era plapuma, însă era un joc al voinței pe care îl pierdeam aproape întotdeauna.

Doar repartizându-mi veniturile între profit și alte conturi, cum ar fi o rezervă pentru taxe, m-am asigurat că, după ce foloseam toți banii din contul destinat cheltuielilor operaționale, îmi rămâneau suficienți și pentru toate celelalte lucruri – mai ales suficient profit.

Deci, ceea ce ne trebuie cu adevărat sunt niște sisteme care să lucreze *cu* tendințele noastre naturale. Te poți baza în continuare pe instinct pentru a te deplasa, dar o busolă îți va garanta că acesta te îndeamnă într-adevăr

- ▼ mereu în direcția corectă. Cam în același fel, Fix This Next
- ▼ este un sistem simplu care servește drept busolă afacerii
- ▼ tale. Atunci când îl folosesc, îmi arată întotdeauna direc-
- ▼ ția în care trebuie să merg, iar eu îmi folosesc instinctul pen-
- ▼ tru a aborda chestiunile imediate. Vei învăța și tu să faci
- ▼ același lucru.

Orientarea afacerii tale începe cu ceea ce percepi drept o barieră în calea dezvoltării ei, după care, în patru pași simpli, te vei concentra pe direcția pe care trebuie s-o urmezi (adică pe problema pe care trebuie să o rezolvi).

Ierarhia Nevoilor Afacerii

Probabil știi că, în general, se crede că acțiunile pe care trebuie să le întreprinzi în vederea dezvoltării ar trebui să fie determinate de nivelul venitului afacerii tale. Spre exemplu, se spune că, dacă realizezi venituri anuale în valoare de 250.000\$, cel mai probabil vei avea nevoie de un angajat cu normă întreagă. Atunci când ajungi la 1 milion de dolari, probabil că va trebui să devii specialist într-o nișă. La 5 milioane de dolari, va trebui să ai un loc secret în care să-ți păstrezi banii. Iar atunci când ajungi la 10 milioane de dolari, sistemele sunt totul. Eu înțeleg acest mod de a gândi și, cu toate că aceste principii sunt uneori valabile, ele nu prea funcționează în zilele noastre.

Luat de unul singur, venitul nu este un indicator de încredere pentru o dezvoltare sănătoasă a afacerii. O companie al cărei venit anual este de 250.000\$ poate avea mai mult succes decât una care obține 250 de milioane de