

TURINYS

ĮŽANGA 15

1 SKYRIUS

Jūsų verslas yra nevaldomas pinigus ryjantis monstras 29

2 SKYRIUS

Pagrindiniai „Pelnas pirmiausia“ principai 57

3 SKYRIUS

Nustatykite „Pelnas pirmiausia“ savo verslui 75

4 SKYRIUS

Jūsų verslo sveikatos įvertinimas 87

5 SKYRIUS

Paskirstymo procentai 107

6 SKYRIUS

„Pelnas pirmiausia“ įgyvendinimas 125

7 SKYRIUS

Sunaikinkite skolą 156

8 SKYRIUS

Pinigų ieškokite savo versle 179

9 SKYRIUS

„Pelnas pirmiausia“ – pažangūs metodai 198

10 SKYRIUS

Gyvenimas „Pelnas pirmiausia“ stiliumi 216

11 SKYRIUS

Kaip apsisaugoti nuo griūties 234

EPILOGAS 249

PADĖKA 255

1 PRIEDAS

„Pelnas pirmiausia“ greito paleidimo vadovas 257

2 PRIEDAS

Momentinio vertinimo forma 259

3 PRIEDAS

Pagrindinių terminų žodynelis 260

1 skyrius

JŪSŲ VERSLAS YRA NEVALDOMAS PINIGUS RYJANTIS MONSTRAS

Nesvarbu, kiek metų dirbate, tikriausiai puikiai žinote statistiką, kad maždaug 50 proc. įmonių žlunga per pirmuosius penkerius metus. Tačiau jums niekas nepasako, kad tie nesėkmingi verslininkai iš tikrųjų yra laimingieji! Dauguma išgyvenusių įmonių kaupia skolas, o jų vadovai nuolat patiria stresą. Dauguma verslininkų išgyvena finansinį košmarą, kuriame tūno Fredis Kriugeris arba Frankenšteino monstras visu savo neapdorotu, nesumeluotu baisumu. Tiesą sakant, esu įsitikinęs, kad aš ir esu daktaras Frankenšteinas.

Jei skaitėte Merės Šeli klasika tapusį romaną „Frankenšteinas“, tiksliai žinote, apie ką kalbu. Gerasis gydytojas iš naujo įkvėpė gyvybę. Iš nederančių kūno dalių jis sulipdė gyvą būtybę, labiau pabaisą nei žmogų. Žinoma, jo kūrinys iš pradžių nebuvo pabaisa. Ne, iš pradžių tai buvo stebuklas. Daktaras Frankenšteinas atgavino tai, kas be jo nepaprastos idėjos ir alinančio darbo negalėtų egzistuoti.

Ir aš tai padariau. Ir jūs tai padarėte. Mes prikėlėme gyvenimui kažką, ko nebuvo iki mums tai įsivaizduojant – iš oro sukūrėme verslą. Įspūdinga! Stebuklinga! Nuostabu! Arba bent jau buvo tol, kol supratome, kad mūsų kūrinys iš tikrųjų yra pabaisa.

Sukurti verslą turint tik puikią idėją, savo unikalius talentus ir menkus išteklius yra tikrai stebuklas. Ir taip jautiesi iki tos dienos, kai supranti, kad tavo verslas tapo milžinišku, baisiu, sielą čiulpiančiu, pinigų ryančiu monSTRU. Tą dieną suvokiate, kad ir jūs esate didžiai gerbiamas Frankenšteinų šeimos narys.

Ir kaip nutiko M. Šeli knygoje, netrukus prasideda psichologinės ir fizinės kančios. Bandote sutramdyti pabaisą, bet negalite. Pabaisa niokoja viską savo kelyje: tuščios banko sąskaitos, kredito kortelių skolos, paskolos ir vis didėjantis išlaidų, kurias būtina padengti, sąrašas. Jis taip pat eikvoja jūsų laiką. Dirbti keliatės dar prieš patekant saulei ir darote tai dar ilgai po to, kai ji nusileidžia. Jūs dirbate ir dirbate, tačiau monstras ir toliau gyvuoja. Jūsų nepalaujamas darbas jūsų neišlaisvina, tik dar labiau jus išsekina. Pastangos sulaikyti pabaisą, kol jis nesugriovė viso jūsų pasaulio, vargina. Jūs kenčiate bemieges naktis, nerimaujate dėl skambučių susimokėti skolas (kartais iš jūsų pačių darbuotojų) ir gyvenate kone nuolatinėje panikos būsenoje sukdami galvą, kaip padengti kitos savaitės sąskaitas, nors jūsų kišenėje švilpauja vėjai. Ar nesteigėte verslo, kad galėtumėte būti pats sau viršininkas? Dabar atrodo, kad jūsų viršininkas yra šis monstras.

Jei manote, kad jūsų verslo valdymas labiau primena siaubo istoriją nei pasaką, esate ne vieni. Nuo tada, kai parašiau savo pirmąją knygą, „Tualetinio popieriaus verslininkas“, sutikau dešimtis tūkstančių verslininkų ir galiu pasakyti viena – daugumai sunku sutramdyti tą žvėrį, kurį jie vadina savo verslu. Daugelį kompanijų (net ir tas, kuriose, atrodo, viskas veikia, net ir didžiuosius vyrus, kurie, regis, dominuoja savo pramonės šakose) nuo visiško žlugimo skiria vienas blogas mėnuo.

Mane praregėti privertė dukters kiaulė taupyklė.

KIAULĖ TAUPYKLĖ, PAKEITUSI MANO GYVENIMĄ

Nuklydau nuo kelio tą dieną, kai gavau 388 000 JAV dol. čekį. Tai buvo pirmasis iš kelių čekių, kuriuos turėjau gauti savo antrąją, kelių milijonų dolerių vertės kompiuterinių tyrimų įmonę pardavęs „Fortune 500“ įmonei. Jau buvau įkūręs ir pardavęs dvi įmones, ir tas čekis buvo viskas, ko man reikėjo, kad įrodyčiau, jog mano draugai ir šeima dėl manęs neklydo – kai kalba eina apie verslo auginimą, mano prisilietimas lyg karaliaus Mido.

Tą dieną, kai gavau čekį, nusipirkau tris automobilius: „Dodge Viper“ (mano koledžo svajonių mašina, kurią, kaip vėliau supratau, daugelis žmonių įvardija kaip „tas vaikinai turi mažą penį“ automobilį), kurį buvau pasižadėjęs įsigyti „vieną dieną“, kai „prasisimūšiu“, „Land Rover“ žmonai ir atsarginį – įmantrų BMW.

Visada buvau taupus, bet dabar buvau turtingas (dar pridėkite ego, kurį turėjau patenkinti). Įstojau į privatų klubą: tokį, kuriame nuo to, kiek pinigų skiri, priklauso, kaip aukštai narių lentoje užrašytas tavo vardas. Ir išsinuomojau namą atokioje Havajų saloje, kad mano žmona, vaikai ir aš galėtume praleisti ateinančias tris savaites patirdami, koks bus mūsų naujas gyvenimo būdas. Na žinote, „kaip gyvena kita pusė“.

Pagalvojau, kad laikas pasidžiaugti uždirbtais pinigais. Tačiau tada dar nežinojau, kad man tuoj teks sužinoti skirtumą tarp uždirbtų pinigų (pajamų) ir gaunamų pinigų (pelno). Tai du labai, labai skirtingi dalykai.

Savo pirmąjį verslą pradėjau dėka ambicijų ir gražių norų, miegojau automobilyje arba po stalais konferencijų salėse, kad lankydamas klientus išvengčiau nakvynės išlaidų. Taigi, įsivaizduokite nustebusį mano žmonos Kristos žvilgsnį, kai pardavėjo atstovo paklausiau, koks brangiausias jų turimas „Land Rover“. Ne pats geriausias „Land Rover“. Ne pats saugiausias „Land Rover“. Pats brangiausias „Land Rover“. Jis nuskubėjo pas vadybininką, džiaugsmingai plodamas rankomis.

Krista pažvelgė į mane ir pasakė: „Ar tu proto netekai? Ar tikrai galime sau tai leisti?“

Užrietęs nosį atsakiau: „Ar galime sau tai leisti? Mes turime daugiau pinigų nei Dievas.“ Niekada nepamiršiu tą dieną iš mano burnos išsprūdusios kvailystės; kokie šlykštūs žodžiai, koks šlykštus ego. Krista buvo teisi. Aš netekau proto ir bent akimirksniui – sielos.

Ta diena buvo pabaigos pradžia. Užtikrintai judėjau link suvokimo, kad nors ir žinojau, kaip uždirbti milijonus, tai, ką tikrai puikiai mokėjau, buvo tuos milijonus prarasti.

Mano finansinį žlugimą sukėlė ne tik gyvenimo būdas, kurį pasirinkau (sėkmės atributai buvo mano arogancijos požymis), bet ir tai, kad tikėjau paties susikurta mitologija. Buvau naujai atrastas karalius Midas. Negalėjau nieko padaryti blogai. Kadangi mano prisilietimas buvo auksinis ir žinojau, kaip kurti sėkmingą verslą, nusprendžiau, kad investavimas į tuziną naujų pradedančiųjų įmonių yra geriausias būdas pasinaudoti netikėtai gauta suma. Galų gale, tai, kada mano verslumo genijus persiduos šioms perspektyvoms įmonėms, buvo tik laiko klausimas.

Ar man rūpėjo, ar šių įmonių steigėjai žino, ką daro? Ne, – turėjau visus atsakymus (perskaitykite tai su stipria pasipūtėlio intonacija). Maniau, kad mano auksinis prisilietimas daugiau nei atsvers jų verslo patirties stoką. Pasamdžiau komandą tvarkyti visą šių pradedančiųjų įmonių infrastruktūrą – apskaitą, rinkodarą, socialinę žiniasklaidą, interneto svetainių dizainą. Buvau tikras, kad atradau sėkmės formulę: perspektyvus startuolis, infrastruktūra ir mano neįtikėtinas, puikus magiškas prisilietimas (dar stipresnė pasipūtėlio intonacija).

Tada pradėjau išrašinėti čekius – 5 000 dol. vienam, 10 000 dol. kitam, kas mėnesį vis daugiau ir daugiau čekių. Vieną kartą išrašiau 50 000 dol. čekį, kad padengčiau vienos iš tų įmonių išlaidas. Aš sutelkiau dėmesį į vieną vienintelį dalyką – augimą. Nesąmo-

ningas pinigų mėtymas besikuriančioms įmonėms net neatitiko mano piniginių vertybių. Pasikliočiau savo jėgomis ir tuo didžiausai. Vis dėlto nepamačiau savo klaidų. Viską dariau pagal principą „užpumpuok ir numesk“. Plėskite verslą, tada parduokite. Kai pagalvoju apie tai dabar, man turėjo būti aišku, jog nesugebėsi išplėtoti visų šių įmonių tiek, kad jos galiausiai taptų nišos lyderėmis, kaip tai pavyko su dviem ankstesnėmis įmonėmis. Niekada nebuvo pakankamai pajamų padengti vis augančią sąskaitų šūsnį.

Dėl savo didžiulio ego neleidau tiems geriems žmonėms, kurie pradėjo šiuos verslus, tapti tikrais verslininkais. Jie buvo tik mano pėstininkai. Nekreipiau dėmesio į ženklus ir vis nukreipdavau pinigus į savo investicijas, įsitikinęs, kad karalius Midas viską sutvarkys.

Per dvylika mėnesių visos įmonės, į kurias investavau, išskyrus vieną, žlugo. Kai pradėjau išrašinėti čekius, kad apmokėčiau sąskaitas įmonėms, kurios jau buvo žlugusios, supratau, kad nesu verslo angelas. Aš buvau mirties angelas.

Tai buvo tikra katastrofa. Leiskite pasitaisyti – *aš* buvau tikra katastrofa. Per porą metų praradau beveik kiekvieną savo sunkiai sukaupto turto centą. Dingo daugiau nei pusė milijono santaupų. Dingo daug didesnė (gėdingai didesnė) investicijų suma. Dar blogiau, aš neturėjau gaunamų pajamų. 2008 m. vasario 14 d. man buvo likę paskutiniai 10 000 dolerių.

Niekada nepamiršiu tos Valentino dienos. Ne todėl, kad ji buvo tokia kupina meilės (nors taip ir buvo), bet todėl, kad tą dieną supratau, jog senas posakis „pasiekus dugną vienintelis kelias yra aukštyn“ yra visiška nesąmonė. Tą dieną sužinojau, kad pasiekus dugną kartais tave juo tempia ir braukia veidu į kiekvieną uolą, kol lieki sumuštas, apdraskytas ir kruvinas.

Tą rytą man paskambino Kitas, mano buhalteris (nepainioti su Kitu, karšto oro balionų verslo vyruku). Jis pasakė: „Gera žinia, Maikai. Pasistūmėjau su jūsų šių metų mokesčių apskaita ir ką tik

baigiau jūsų deklaraciją už 2007 m. Esate skolingas tik dvidešimt aštuonis tūkstančius dolerių.“

Pajutau aštrų skausmą krūtinėje, tarsi kas būtų dūręs peiliu. Prisimenu, kaip galvoju: „Ar toks jausmas, kai išrinka širdies priepuolis?“

Turėjau verstis per galvą, kad gaučiau 18 000 JAV dol., kurių neturėjau, ir tada sugalvoti, kaip kitą mėnesį padengti būsto mokesčius ir visas mažas pasikartojančias ir netikėtas išlaidas, kurios sudarė gana nemažą sumą.

Baigdamas pokalbį Kitas pasakė, kad sąskaita už jo paslaugas bus pateikta pirmadienį.

„Kiek?“ – paklausiau.

„Du tūkstančiai.“

Pajutau kaip peilis pasisuko. Aš turėjau 10 000 JAV dolerių, o sąskaitų suma iš viso buvo tris kartus didesnė. Baigęs pokalbį padėjau galvą ant stalo ir apsiverkiau. Aš taip toli nuklydau nuo savo vertybių, nuo to, kas buvau savo esme, kad viską sunaikinau. Dabar ne tik negalėjau sumokėti mokesčių – neįsivaizdavau, kaip aprūpinsiu savo šeimą.

Michalovičių namuose Valentino diena yra paskelbta išei-gine – lygiai tokia pat kaip Padėkos diena. Kartu vakarieniaujame ypatingai, keičiamės atvirukais ir prie stalo dalindamiesi mintimis apie tai, kodėl vienas kitą mylime. Štai kodėl Valentino diena yra mano mėgstamiausia metų diena. Paprastai namo grįždavau su gėlėmis, balionais arba ir tuo, ir tuo. Tą Valentino dieną grįžau namo tuščiomis.

Nors bandžiau tai nusišluoti, mano šeima suprato, kad kažkas ne taip. Prie pietų stalo Krista paklausė, ar man viskas gerai. Tiek ir tereikėjo, kad pratrūkčiau. Gėda buvo per didelė. Per kelias sekundes perėjau nuo suvaidintos šypsenos iki raudų. Mano vaikai žiūrėjo į mane šokiruoti ir išsigandę. Kai pagaliau lioviausi verkęs ir galėjau kalbėti, pasakiau: „Aš praradau viską. Kiekvieną centą.“

Visiška tylą. Susmukau ant kėdės. Man buvo per daug gėda, kad galėčiau pažvelgti savo šeimai į akis – tik ne tada, kai dingo visi pinigai, kuriuos uždirdbau jiems išlaikyti. Aš ne tik nesugebėjau aprūpinti savo šeimos – viską pavogė mano paties ego. Jaučiau visišką, nepakeliamą gėdą dėl to, ką padariau.

Mano dukra Adayla, kuriai tuo metu buvo devyneri, pakilo nuo stalo ir nubėgo į savo kambarį. Negalėjau jos kaltinti – ir aš norėjau pabėgti.

Tyla tęsėsi dvi skausmingai nepatogias minutes, kol Adayla grįžo į svetainę nešina taupykle, kurią gavo dovanų, kai gimė. Aki vaizdu, kad ja buvo rūpinamasi – net po visų tų naudojimo metų ant jos nebuvo nė vieno įbrėžimo ar įtrūkimo. Guminį kamštį ji buvo pritvirtinusi maskavimo bei lipnios juostų ir kanceliarinių gumyčių deriniu.

Adayla padėjo savo taupyklę ant valgomojo stalo ir pastūmė link manęs. Tada ji pasakė žodžius, kurie išliks su manimi iki paskutinės mano gyvenimo dienos:

„Tėti, mums pavyks.“

Tą Valentino dieną pabudau jausdamasis taip, kaip po momentinio vertinimo jautėsi Debė Horovitč – kaip kvailys. Tačiau galiausiai savo devynerių metų dukros dėka sužinojau, kas iš tikrųjų yra grynoji vertė. Tą dieną taip pat sužinojau, kad joks talentas, išradingumas, aistra ar įgūdžiai nepakeis fakto, kad gryniesiems pinigais vis dar karaliauja. Sužinojau, kad devynerių metų mergaitė įvaldė finansinio saugumo esmę: taupykite savo pinigus ir užblokuokite prieigą prie jų, kad patys jų nepavogtumėte. Ir aš suvokiau, kad galiu save įtikinėti, jog mano natūralus polinkis verslui, mano nenumaldomas ryžtas ir mano tvirta darbo etika gali įveikti bet kokią finansinę krizę, tačiau tai būtų melas.

Momentinis vertinimas gali būti kaip ant galvos išpiltas ledinio vandens kibiras (jei prieš porą metų atlikote „ledo kibiro iššūkį“, jums pažįstamas kaulus stingdantis šaltis, apie kurį

kalbu). Arba tai gali atrodyti kaip labiausiai žeminantis jūsų gyvenimo momentas, pavyzdžiui, kai jūsų dukra savanoriškai pasiūlo savo gyvenimo santaupas, kad ištrauktų jus iš duobės, kurią pats išsikasėte. Bet kad ir koks veriantis būtų skausmas, geriau su juo susidurti, nei toliau gyventi ir vykdyti savo verslą jį ignoruojant.

PROBLEMAS SU PINIGAIS

Augindami savo verslą greičiausiai įdėjote daug darbo. Tikriausiai ši dalis jums sekasi gerai arba puikiai. Tai nuostabu. Ir tai tikrai yra pusė darbo. Tačiau didžiulis augimas be sveikų finansų vis tiek pražudys jūsų įmonę. Ši knyga padės jums įvaldyti pinigus.

Pinigai yra pagrindas. Neturėdami pakankamai pinigų savo produktų ar paslaugų pasauliui nepaskleisime. Neturėdami pakankamai pinigų esame verslo, kurį pradėjome, vergai. Man tai kelia juoką – juk iš esmės pradėjome verslą, nes norėjome būti laisvi.

Neturėdami pakankamai pinigų negalime iki galo realizuoti savo autentiškojo „aš“. Pinigai sustiprina tai, kas mes esame. Mano galvoje nėra nė lašelio abejonės, kad šioje planetoje jūs ketinate nuveikti kažką svarbaus. Jūs dėvite, mano nuomone, šauniausio iš visų superherojų – verslininko, apsiaustą. Tačiau jūsų supergalios turi tik tiek energijos, kiek suteikia jūsų energijos šaltinis. Pinigai. Jums reikia pinigų, superherojau.

Kai atsisėdau įvertinti, kur suklydau, supratau, kad nors mano išlaidavimas ir arogancija neabejotinai turėjo įtakos, man taip pat trūko žinių. Įvaldžiau, kaip greitai plėsti verslą, tačiau niekada nesupratau pelningumo. Tikrai išmokau surinkti pinigus, bet niekada neišmokau, kaip juos išlaikyti, valdyti ar auginti.

Aš žinojau, kaip iš nieko išplėtoti verslą dirbant su tuo, ką turi, bet didėjant pajamoms didėjo ir mano išlaidos. Atradau, kad tokiu

būdu valdžiau ir savo asmeninį gyvenimą, ir verslą. Didžiavausi galėdamas išdarinėti stebuklus su keliais centais kišenėje, bet kai tik gaudavau solidžią sumą, pasirūpindavau, kad turėčiau labai rimtą priežastį juos išleisti. Toks gyvenimo būdas buvo tvarus – kol pardavimai išliko stabilūs ir nemažėjo.

Nors mano įmonės labai sparčiai augo, aš vis tiek valdžiau jas principu „nuo čekio iki čekio“ – ir net neįsivaizdavau, kad tai yra problema. Esmė buvo augti, tiesa? Padidinkite pardavimus ir pelnas pats savimi pasirūpins, tiesa?

Netiesa. Problemos su pinigais kyla, kai atsitinka vienas iš dviejų dalykų:

Pardavimai sulėtėja. Problema akivaizdi, kai veikiate nuo čekio iki čekio, o pardavimai sulėtėja: kai vienas stambus klientas nutraukia veiklą arba žlunga tas didelis sandoris, kurio taip tikėjotės, jums nepakanka lėšų išlaidoms padengti.

Pardavimai pagreitėja. Ši problema nėra tokia akivaizdi, bet ji klatinga. Didėjant pajamoms, greitai didėja ir išlaidos. Didelės sumos sąskaitose nuteikia puikiai, tačiau jos yra nepastovios. Sunku išlaikyti nuolatinį gaunamų pinigų srautą. Puikus ketvirtis gali pakišti mintį, kad jūsų verslas nuolat auga, ir jūs pradėsite išlaidauti taip, lyg tai būtų nauja norma. Tačiau sausros periodai ateina greitai ir netikėtai, iššaukdami stiprius pinigų srautų sutrikimus. Ir tuomet beveik neįmanoma sumažinti išlaidų, nes mūsų verslo (ir asmeninis) gyvenimo būdas yra įstrigęs naujame lygyje. Keisti naują lizingu pirktą automobilį į surūdijusį kibirą, atleisti darbuotojus, nes jų turime per daug, sakyti „ne“ savo partneriams – visa tai padaryti labai sunku dėl susitarimų ir duotų pažadų. Nenorime pripažinti, kad klydome plėtodami savo verslą. Taigi, užuot sumažinę savo išlaidas koku nors reikšmingu būdu, mes stengiamės padengti beprotiškai dideles išlaidas. Vagiame iš Petro, kad sumokėtume Pauliui, tikėdamiesi dar vienos didelės išmokos.

Kažkur girdėta? Taip ir maniau. Per pastaruosius aštuonerius metus bendravau su verslininkais visuose jų verslo augimo etapuose, ir ši „viršutinės eilutės“ (grįsta pajamomis), gyvenimo nuočekio iki čekio metodika yra paplitusi labiau, nei galite įsivaizduoti. Manome, kad milijonų dolerių vertės įmonės uždriba didelį pelną, tačiau tikrai pelningą verslą rasti reta. Dauguma verslininkų tik dengia savo mėnesines pragyvenimo išlaidas (ar dar blogiau) ir kaupia didžiulę skolą.

Be supratimo apie pelningumą, kiekvienas verslas, kad ir koks didelis, kad ir koks „sėkmingas“ bebūtų, yra tarsi kortų namelis. Uždirbau daug pinigų iš pirmųjų dviejų verslų, bet ne todėl, kad laikiausi griežtos fiskalinės drausmės. Man tiesiog pasisekė, kad pavyko išlaikyti pagreitį ir įmonė išaugo pakankamai didelė, kad kažkas kitas norėtų ją nusipirkti ir išspręsti finansines problemas.

DIDESNIS NĖRA GERESNIS

Kodėl, po velnių, apie sėkmę galvojama taip, lyg filmuotumėmės filme „Super dydžio aš“ (*Super Size Me*), tik apie verslą? Ar didesnės pajamos reiškia, kad esate sėkmingesnis? Ne. Žinau per daug didelių įmonių, kurių savininkai yra puolę į visišką paniką ir namams apstatyti naudoja lauko baldus, nes turi nukreipti kiekvieną laisvą centą į savo verslą, kad šis nenuskęstų. Ar tai sėkmė? Vargu.

Augimas yra beveik kiekvieno verslininko ir verslo lyderio kovos šūkis. Augti! Augti! Augti! Didesni pardavimai. Didesni klientai. Didesni investuotojai. Tačiau link ko tai veda? Didesnis verslas tikrai reiškia didesnes problemas. Tačiau tikrai negarantuoja didesnio pelno, ypač kai pelnas tėra viltingas likutis.

Augimas yra tik pusė lygties. Tai svarbi pusė, bet vis tiek tik pusė. Ar kada nors matėte sporto salėje vaikus masyviomis rankomis ir stambiomis krūtinėmis, kurie yra dideli kaip jaučiai, bet jų kojos – kaip dantų krapštukai? Jie sprendžia tik pusę lygties ir dėl

to tampa nesveikais keistuoliais. Žinoma, tas vaikinai gali suduoti žvėrišką smūgį, bet, neduok Dieve, jam reikės įsispirti arba šiek tiek pajudėti. Jo gležnos kojos akimirksniu pasiduos, jis susmuks ant grindų ir pravirks kaip kūdikis. Mažas kūdikis mutantas.

Dauguma verslo savininkų bando išspręsti savo problemas dėdami viltis į sekantį didelį pardavimą, klientą ar investuotoją, bet rezultatas yra tiesiog didesnis monstras. (O kuo didesnė jūsų įmone, tuo daugiau nerimo patiriate. 300 000 JAV dol. vertės pinigų ryjantį monstrą suvaldyti daug lengviau nei vertą 3 000 000 JAV dol. Aš žinau – man teko dorotis su abiem.) Tai nuolatinis augimas nesirūpinant sveikata. Ir tą dieną, kai nepasirodys tas didelis pardavimas, klientas ar investuotojas, jūs krisite ant žemės ir susirietę verksite kaip kūdikis.

Džeisonas Fridas (Jason Fried), vienas iš „Basecamp“ įkūrėjų, parašė straipsnį žurnalui „Inc.“*, kuriame papasakojo apie tai, kaip žlugo jo mėgstama picerija Čikagoje. Savininkai viską darė teisingai, išskyrus tai, kad jie augo per greitai. Lėtai kūrę savo verslą, jie staiga išsiplėtė nuo dvidešimties iki keturiasdešimties vietų. Pardavimai negalėjo aplenksti jų skolų, o mylimas Dž. Frido picų tinklas buvo priverstas užsidaryti. Idealus dydis jūsų verslui? Išsiaiškinkite tai natūraliai, kai pirmiausia pasiimsite savo pelną. Atliksite atvirkštinę visų savo verslo elementų inžineriją ir, kaip sako Dž. Fridas, „teisingas dydis pats jus suras“.

Tad kodėl verslininkai užprogramuoti siekti vis daugiau ir daugiau? Nes daro prielaidą, kad tam tikru momentu visa ta apyvarta duos pelno. Jūs manote, kad jums tereikia dar vieno didelio projekto, dar vieno naujo kliento arba tik šiek tiek daugiau laiko, ir galiausiai pelnas pilte pasipils. Bet taip niekada nebūna. Pelnas visada matomas, bet niekada nepasiekiamas. Visai kaip morka tabaluojanti asilui tiesiai prieš nosį. Asilas dirba vis sunkiau ir sunkiau, bet morkos niekada nepasiekia. Iki jos visada būna likęs dar

* *Why Growing Fast Will Make Your Company More Mediocre*, 2016 m. gegužė.

vienas žingsnis. Bėda ta, kad asilas... tai jūs. (Atsiprašau už žiaurų atvirumą. Skaudinu jus, nes myliu.)

Štai, kur esmė, mano drauge: pelnas nėra įvykis. Pelnas nėra kažkas, kas atsitinka metų pabaigoje, penkerių metų pabaigoje ar dar kada nors. Pelnas net nėra kažkas, kas laukia rytojaus. Pelnas turi atsirasti dabar ir visada. Pelnas turi būti užkoduotas jūsų versle. Kiekvieną dieną, kiekviename sandoryje, kiekvieną akimirką. Pelnas nėra įvykis. Pelnas yra įprotis.

Ar žinote posakį: „Pajamos – tuštybė, pelnas – sveikas protas, o gryniesi – karalius“? Tai trumpas priminimas, kad jūsų užduotis yra maksimaliai padidinti pelną, nepaisant dabartinio jūsų verslo dydžio. Kai sutelksite dėmesį į pelną, atrasite naujų būdų, kaip supaprastinti ir plėsti savo verslą. Atvirkščiai nesuveiks. Bandos mentalitetas, skatinantis pirma augti, tikintis, kad procese atrasite pelną, yra toks nevykęs, kad veda mane iš proto.

Neseniai sakiau kalbą nedideliame renginyje Džordžtaune, Kolorado valstijoje, kuri vedė mano brangi draugė Mišelė Villalobos (Michelle Villalobos). Kaip dažnai nutinka mano „Pelnas pirmiausia“ pristatymuose, viena iš verslininkų pasakė: „Tai skamba puikiai ir visa kita, bet man reikia augti. Kad tai padaryčiau, turiu visus savo pinigus vėl sudėti į verslą.“

Galbūt jūs dabar galvojate tą patį. Jei taip, taip yra todėl, kad įstrigote režime „auk dabar, pelną gauk kada nors“.

Aš jos paklausiau: „Kodėl jūs norite augti?“

„Noriu augti, kad mano įmonė galėtų valdyti daugiau klientų ir generuoti daugiau pardavimų“, – atsakė ji.

„Kodėl jūs to norite?“

Ji pažvelgė į mane taip, lyg būčiau ateivis. „Kad mano įmonė būtų didesnė, Maikai.“

„Kodėl norite didesnės kompanijos?“ – paklausiau.

„Kad galėčiau uždirbti daugiau pinigų“, – atsakė ji. Iš jos tono supratau, kad ji susierzino.

„Aha! – pasakiau. Štai ir nulupome tą senąjį Džordžtauno svogūną (turiu pasakyti, kad miestas svogūnais negarsėja). – Kodėl tiesiog neuždirbus daugiau pinigų dabar?“

Ji nori augti, augti, augti, kad vieną dieną galėtų gauti pelno. Na, o jei norite augti dėl savo ego ir norėdami pasigirti, tai tiesiog kvaila (ahem – būtent tai aš dariau anksčiau – ahem – kokia gėda – ahem). Jei norite užaugti, kad vieną dieną užsidirbtumėte pinigų sau, jūs žaidžiate žaidimą – eidami keliu spardote pelno skardinę.

Štai, ką iš tikrųjų turite daryti, jei norite sveiko, tvaraus augimo, kuris, nenuostabu, tą sveiką augimą dar labiau paskatins – turite atlikti atvirkštinę inžineriją savo pelnui. Pirmiausia pasiimkite pelną. Jūs neišaugsite iš savo pelno problemos. Pirmiausia turite fiksuoti pelną ir tik tada augti. Turite išsiaiškinti, kas neša pelną, ir atsikratyti visko, kas to nedaro. Kai orientuojatės į augimą, neišvengiamai sieksite to bet kokia kaina. Taip, bet kokia kaina (įskaitant jūsų gyvenimo kokybę). Kai pirmiausia orientuojatės į pelną, neišvengiamai išsiaiškinate, kaip jo gauti nuolatos. Pelningumas. Stabilumas. Sveikas protas. Amžiams.

NUO ČEKIO IKI ČEKIO IR NUO VIENO PANIKOS PRIEPUOLIO IKI KITO

Ar kada nors pagalvojote, kad visata tiksliai žino, kiek turite laisvų pinigų? Klientas apmoka 4 000 JAV dol. pradelstą sąskaitą faktūrą, kurią išrašėte prieš kelis mėnesius, o vėliau tą savaitę jūsų sunkvežimis nepataisomai sugenda. Sudie, 4 000 JAV dol. Atrandate naują klientą ir rankose laikote krūvą grynųjų, bet vos po kelių minučių prisimenate, kad šį mėnesį turite išmokėti tris atlyginimus. Na, šįkart bent jau beveik galėsite tai padengti. Arba gaunate pinigų grąžinimą už neteisingai išrašytą sąskaitą (valio, radote pinigų!), tik po to aptinkate dar vieną mokestį už kažką, ką visai pamiršote.