

GEORGE CLOUTIER

we współpracy z Samanthą Marshall

ZYSK

nie jest ważny



**JEST
NAJWAŻNIEJSZY**

Niegłupie zasady skrajnego pragmatyka
i guru drobnej przedsiębiorczości

ZYSK

nie jest ważny

JEST NAJWAŻNIEJSZY

Niegłupie zasady skrajnego pragmatyka
i guru drobnej przedsiębiorczości

ZYSK
nie jest ważny

JEST NAJWAŻNIEJSZY

Nieglupie zasady skrajnego pragmatyka
i guru drobnej przedsiębiorczości

GEORGE CLOUTIER
we współpracy z Samanthą Marshall



Tytuł oryginalny: *Profit's aren't everything, they're the only thing*

Copyright © 2009 by George Cloutier.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers LLC.

All right reserved.

Copyright © 2022 for the Polish edition by Wydawnictwo Aktywa sp. z o.o.

All right reserved.

Wszystkie dane osobowe i identyfikacyjne osób, których historie zostały opisane w niniejszej książce, zostały zmienione. Porady przedstawione w niniejszej książce służą wyłącznie celom informacyjnym. Autor i wydawca niniejszej książki nie przyjmują odpowiedzialności z tytułu jakichkolwiek strat, które mogą być poniesione w związku z informacjami zawartymi w niniejszej publikacji.

Redaktor prowadząca: Halina Gołąb-Witold

Tłumaczenie: Oliwia Gruszevska

Korekta: Marta Kafar

Projekt i wykonanie okładki: Joanna Bianga

Redakcja: Hanna Śmierzyńska

Wszelkie prawa, również w zakresie powielania fotomechanicznego i fragmentarycznego wydruku, zastrzeżone. Żadna część niniejszej książki nie może być przetwarzana ani powielana jakkolwiek technika (fotokopia, mikrofilm lub inny proces) bez pisemnej zgody wydawcy. W sprawie zezwoleń należy zwrócić się do:

Wydawnictwo Aktywa sp. z o.o.

ul. Gajowa 103

33-395 Chełmiec

ISBN 978-83-67150-06-4

Wydawnictwo Aktywa sp. z o.o.

Chełmiec, 2022

*Milionom drobnych przedsiębiorców
będących anonimowymi bohaterami
gospodarki naszego kraju.*

Spis treści

Wstęp.....	9
ZASADA ZYSKU nr 1	
Zysk jest najważniejszy!.....	19
ZASADA ZYSKU nr 2	
Patrz prawdzie w oczy.....	27
ZASADA ZYSKU nr 3	
Skończ z wypruwaniem sobie żył.....	41
ZASADA ZYSKU nr 4	
Kochaj firmę bardziej niż rodzinę.....	57
ZASADA ZYSKU nr 5	
Najlepszy biznes rodzinny ma jednego członka.....	69
ZASADA ZYSKU nr 6	
Przekazuj uprawnienia, a nie władzę.....	83
ZASADA ZYSKU nr 7	
Realistyczny plan to podstawa.....	99
ZASADA ZYSKU nr 8	
Płać za wyniki.....	113
ZASADA ZYSKU nr 9	
„Jestem twoim bogiem pracy”.....	125

ZASADA ZYSKU nr 10	
Nie prowadzisz firmy, żeby płacić dostawcom	143
ZASADA ZYSKU nr 11	
Gdy czujesz, że najlepszym wyjściem jest ogłoszenie upadłości, zrób to jak najszybciej!	155
ZASADA ZYSKU nr 12	
Nie traktuj sprzedaży jak swojej teściowej	167
ZASADA ZYSKU nr 13	
Zrezygnuj z golfa, wakacji, wyjazdów i targów	179
ZASADA ZYSKU nr 14	
Daj sobie spokój z pracą zespołową	191
ZASADA ZYSKU nr 15	
To nie gospodarka, głupku, lecz ty!.....	205
Podziękowania	215
Nota o autorze	217

Wstęp

Twoje obroty spadły. Koszty operacyjne wymknęły się spod kontroli. Przepływ środków pieniężnych zmalał prawie do zera. Bank odmawia udzielenia kredytu. Oczywiście obwiniasz za to koniunkturę. Wszyscy cierpią, więc nic dziwnego, że i twoje przedsięwzięcie jest w tarapatkach, prawda?

NIEPRAWDA!

Nie zaślaniaj się koniunkturą. Bez względu na to, czy jest recesja, czy jej nie ma, jeśli twoja mała firma podupada, to tylko twoja wina!

Oczywiście, tendencje zniżkowe wszystkim nam dają się we znaki. Jednak jeśli, choć bardzo się starasz, nijak nie osiągasz zysków; jeśli, choć obniżasz sobie pensję, i tak czeka cię egzekucja mienia, to dlatego, że od samego początku popełniałeś jakieś błędy. Jeśli dobrze się przyjrzyysz, dostrzeżesz, że większość problemów twojej firmy pochodzi z niej samej. Ale wiesz co? To dobra wiadomość! Bo oznacza, że możesz opanować tę sytuację. Możesz ją naprawić! A ja pokażę ci, jak tego dokonać.

Nie będzie łatwo. Zamierzam walić ci prawdę prosto w oczy. Przygotuj się na to. Moje porady są kontrowersyjne i bezkompromisowe. Nie będę ci pochlebiał ani drapał za uchem, lecz raczej przeciągnę po tyłku. Tą książką. Książką, która jest jak mocno już spóźniony sygnał ostrzegawczy.

Moja firma – American Management Services – już od prawie trzech dekad wyprowadza na prostą przedsiębiorstwa przeciętnych Amerykanów, które niczym nie różnią się od twojej firmy. Widzieliśmy już wszystko i bardzo rzadko napotykaliliśmy na sytuacje, których nie byliśmy w stanie rozwiązać, zakasując rękawy i sięgając do sedna problemu. Ta pozycja da ci dostęp do naszej uzyskanej w ten sposób wiedzy i doświadczenia. Ale przede wszystkim jedna ważna zasada: koniec z wymówkami!

Jeśli sięgnąłeś po tę książkę, prawdopodobnie już prowadzisz swoje małe czy średnie przedsiębiorstwo lub zamierzasz to robić. Być może twoja firma się rozrasta i zastanawiasz się, jakie kolejne kroki podjąć. Może całkiem dobrze sobie radzisz, ale konkurenci radzą sobie lepiej, więc kombinujesz, jak bardziej się postarać, żeby zwiększyć obroty. A może, podobnie do setek moich klientów, nagle zorientowałeś się, wraz ze wszystkimi innymi, że zmienił się wiatr i statek łatwych zysków pożegłował w drugą stronę. Ukryte problemy w twoim przedsiębiorstwie już nie są takie ukryte. Wszystkie trudne decyzje, które spychałeś na sam koniec listy zadań, teraz zakłują cię prosto w oczy w oczekiwaniu na ich podjęcie.

Jakkolwiek niepowtarzalna jest sytuacja, w której się znalazłeś, kolejne kroki, które powinieneś podjąć, zostały opisane na stronach niniejszej książki. Jednak zanim zaczniesz dalej czytać, musisz podjąć pewną decyzję. Musisz zadać sobie pytania: „Dlaczego prowadzę własny interes? Jaki jest mój cel?”.

Jedyna prawidłowa odpowiedź brzmi: „Żeby ZAROBIĆ”.

Po co w ogóle zakładać firmę, jeśli nie po to? Gdybyś pragnął jedynie wygodnego życia, zawsze możesz znaleźć sobie bezpieczną posadkę, gdzie będziesz podpisywał listę obecności, odbierał wypłatę i liczył na godziwą emeryturę. Jeżeli chcesz zrobić coś

na rzecz społeczeństwa, załóż organizację non profit. Jeśli jednak masz we krwi przedsiębiorczość, czemu nie wyciągać z tego interesu jak najwięcej?

W gruncie rzeczy ludzie często rozpoczynają własną działalność, ponieważ są niezadowoleni z miejsca, w którym się znaleźli. Niewielu twierdzi, że założyli sklep z narzędziami czy salon fryzjerski, gdyż chcieli zostać miliarderami. Po prostu uważali, że będą potrafili robić to lepiej niż ich dotychczasowi szefowie i zyskają lepsze samopoczucie. Ale uwaga – jeśli nie będziesz do tego odpowiednio przygotowany, weźmiesz sobie tylko na barki dodatkowy ciężar. Nie tylko nie zyskasz większej kontroli nad swoim życiem, lecz wprost przeciwnie – stracisz ją i zostaniesz niewolnikiem personelu i dostawców, którym będziesz musiał płacić, żeby utrzymać firmę przy życiu. Jest jednak na to rada i sposób na odzyskanie kontroli: pamiętaj o Pierwszeństwie dla Zysków, zawsze!

Nie będę cię okłamywał. Wypracowanie prawdziwego zysku wymaga absolutnego poświęcenia się firmie. Gdy podróżując po całym kraju, prowadzę seminaria sponsorowane przez Partner America – strategiczny sojusz, który zawarłem wspólnie z U.S. Conference of Mayors, żeby promować i rozwijać drobną przedsiębiorczość – daję każdemu ze słuchaczy ankietę do wypełnienia. Najważniejsze pytanie w niej zawarte brzmi: „Jak ciężko pracujesz w skali od 1 do 10?”. Wiele osób ocenia siebie na 8 i 9. Zawsze jestem zdumiony, jak mało z nich zakreśla 10. Mówię im wtedy, że jeśli nie zaznaczyli 10, nie pracują wystarczająco ciężko. To jest właśnie przyczyna, z powodu której nie zarabiają.

Rzuć sobie wyzwanie i zawieś wyżej poprzeczkę. Nawet jeśli oznaczać to będzie pracę w soboty i niedziele. Na ryby możesz wybrać się w którykolwiek weekend. Ale czas na zarabianie to

zawsze TEN czas. Prowadzenie firmy nie jest takie skomplikowane. Wszystko sprowadza się do tego, jak ciężko pracujesz i jak wykorzystujesz w pracy swój spryt – zarówno w tych lepszych, jak i gorszych czasach. Rób zatem więcej. Zarabiaj więcej. I bądź bezlitosny w pogoni za zyskami.

Wiem, że jest ciężko. W ostatnich danych Small Business Association prognozuje się, że ponad milion przedsiębiorstw ogłosi niebawem upadłość. Bardzo prawdopodobne, że jesteśmy w samym środku najgorszej recesji, jakiej w ogóle można doświadczyć, i nikt nie wie, jak długo ona potrwa lub co jeszcze nam szykuje.

Pamiętam, jak w maju 2008 roku – pięć miesięcy przed oficjalnym początkiem recesji – Edward Lazear, przewodniczący Rady Doradców Ekonomicznych (Council of Economic Advisors), powiedział: „Dane wskazują wyraźnie, że nie przechodzimy recesji”. No patrzcie. Chyba się pomylił. Ekonomisci często się mylą w sprawach naprawdę ważnych dla gospodarki kraju. Wielu z nich nie ma zielonego pojęcia o realiach, w jakich funkcjonują drobne przedsiębiorstwa, pomimo że w USA 23 miliony takowych są fundamentem regionalnej i lokalnej ekonomii, zatrudniając ponad 60 milionów ludzi, tworząc każdego roku 70 procent nowych miejsc pracy i generując około połowy amerykańskiego PKB.

To, co się dzieje na Wall Street, doprowadza mnie do szewskiej pasji. Gdy zobaczyłem, jak wielkie banki i AIG* zarabiały na was i przyznawały wielomilionowe premie swym kierownictwom za czystą niekompetencję, miałem ochotę się poderwać i wrzasnąć: „Dlaczego nie zwolniliście tych typów?!”.

* AIG-American International Group, Inc. – jedno z największych na świecie przedsiębiorstw ubezpieczeniowych

Chętnie zorganizowałbym Marsz Miliona Drobnych Przedsiębiorców na Waszyngton i zażądał postawienia w stan oskarżenia niekompetentnych biurokratów, których wszak zadaniem było nadzorowanie naszego systemu finansowego. To, co zdarzyło się na Wall Street i w amerykańskim rządzie, to czysta hańba! Waszyngton miał psi obowiązek kontrolować miliardy wydawane na ratunek finansowy dla firm, które tak rażąco nadużyły naszego zaufania. A rząd powinien zapewnić drobnym przedsiębiorcom dostęp do kredytów o takim samym oprocentowaniu, jakiego udzielił dużym domom finansowym, a mianowicie 2,26 procent. Amerykańscy drobni przedsiębiorcy tworzą 74 procent wszystkich miejsc pracy w USA. To właśnie ich inwestycje, harówka i oddanie postawią ten kraj z powrotem na nogi. Więc chyba jasne, że należy się im większa pomoc!

Zabrzmiałoby to niefajnie, ale jednym z największych niebezpieczeństw tendencji zniżkowej w gospodarce jest pretekst, jaki daje ona kierownikom małych firm, by siedzieć z założonymi rękami i nic nie robić. Możesz sobie powiedzieć: „Wszyscy inni mają ten sam problem, więc czemu nie miałbym iść do domu o siedemnastej i zaliczyć dziewięć dołków w golfa przed kolacją?”. Lub możesz zadać sobie pytanie: „Czy ja naprawdę chcę z tymi nieudacznikami biadolić o kryzysie nad dziewiątym dołkiem... czy chcę osiągać zyski?”.

Zacznij od podstaw. Nikt nie zna lepiej twojej sytuacji finansowej niż ty. To ty kontrolujesz bilans. Ty wiesz najlepiej, jak obchodzić się z własnymi pieniędzmi, jeśli, rzecz jasna, wiesz, jak to czynić. A pierwszą rzeczą, którą powinienes zrobić, jest zestawienie wpływów kasowych i wydatków w żywej gotówce. Musisz wiedzieć, na czym stoisz.

Druga rzecz, jaką winienes uczynić, to skupienie się na tym, co mam ci do powiedzenia w tej książce. Spokojnie, będziemy

siedzieć w tym samym okopie. Pracowałem dla moich klientów w dokach, licząc główki sałaty, by mieć pewność, że żadna pozycja z listu przewozowego nie została skradziona. Czuwałem na nocnych zmianach w zajazdach dla tirów, pilnując, aby czyjeś lepkie paluchy nie znalazły drogi do kasy. Nie ma dla mnie zadania zbyt drobnego czy zbyt nieprzyjemnego. W mojej firmie dokładamy wszelkich starań, aby nasi klienci wyszli na prostą.

Wszystko, czego nauczam, stosuję w praktyce w moim przedsiębiorstwie. Codziennie popełniałem te same błędy, co ty. Jestem prezesem zarządu firmy o wielomilionowych rocznych obrotach, zatrudniającej 150 pracowników i znam pułapki związane z kierowaniem podwładnymi, podtrzymywaniem przepływu środków pieniężnych i zarządzaniem przedsiębiorstwem w skali mikro. To nie jest łatwe. Moja firma plasuje się w górnym kwartylu mojej branży. Przez większość lat osiągnęliśmy 20-procentowy wzrost zysków, ale wciąż daleko nam do doskonałości.

Zdarzało mi się też popełniać błędy i o niektórych z nich opowiem w tej książce.

Tyle że w American Management Services, gdy przytrafia się nam potknięcie, szybko wstajemy i się otrzepujemy, ponieważ nigdy nie unikamy trudnych pytań. Ty zacznij już teraz. Zadzaj sobie następujące pytania:

Czy jesteś odpowiedzialny za każdy aspekt swojego przedsiębiorstwa?

Nie wiń pracowników, gdy coś idzie źle. To ty jesteś szefem. Ty musisz dopilnować, żeby wszystko chodziło jak w zegarku. Jeśli coś idzie źle, to twoja wina. Przyjmij taką postawę, a zaczniesz zauważać coraz mniej błędów. A jeśli ktoś będzie popełniał ich zbyt dużo lub obijał się w pracy, wywal go!

Czy kochasz przedsiębiorstwo równie mocno jak rodzinę?

Powinieneś. Gdyby twoja żona lub twoje dziecko przechodzili kryzys, czy nie zrobiłbyś wszystkiego, co możliwe, by im pomóc?

Czy grasz w golfa?

Tak? To przestań. Ten czas mógłbyś poświęcić przedsiębiorstwu.

Czy pracujesz w niedziele?

Jeśli nie, to czemu? Wiem, że większość ludzi ma wolne niedziele, ale ty mógłbyś w tym czasie sprzątać okazje tym, którzy siedzą w domach i się objają. Wykorzystaj ten dzień na telefony związane ze sprzedażą. Spotykaj się z potencjalnymi klientami. Rozwijaj swoją firmę.

Czy twoi pracownicy cię szanują?

Nie powiedziałem „LUBIAŁ”. Powiedziałem „SZANUJĄ”. Bowiem jeśli ty zarabiasz, to i oni zarabiają, a pieniądze zdobywają szacunek wszystkich.

Czy jesteś świadom potrzeb swoich klientów?

Jako dyrektor wykonawczy chcę wiedzieć, kto dzwonił i kiedy, czego chciał, co kupił, jak mu pomogliśmy, a czego nie zrobiliśmy, z czego był zadowolony, a z czego nie. Masz obowiązek cały czas, a potem jeszcze trochę, zarządzać w skali mikro. W małej firmie musisz przez cały czas wiedzieć, co się w niej dzieje.

Czy twoje ego naprawdę ci służy?

Nigdy nie popadaj w samozadowolenie z powodu wysokości wczorajszych obrotów. Dziś musisz się postarać bardziej niż wczoraj, a jutro jeszcze bardziej. Niech twoje ego cię nie spowalnia.

Czy twoje polecenia są jasne?

Gdy coś mówisz, rób to z przekonaniem i trzymaj się tego. To TY jesteś szefem.

Czy płacisz za dobre wyniki?

Pieniądz mówi własnym głosem! Pracownicy bardziej się starają, gdy wiedzą, że zostaną za to wynagrodzeni. Gdy ktoś robi dobrą robotę, docień to. Jeśli pracuje marnie, ukarż go. Odśiej tych, którzy nie przykładają się do jak największego sukcesu twojego przedsiębiorstwa.

Czy dobrze sobie płacisz?

Zawsze płac najpierw sobie. Jeśli nie zadowala cię twoja pensja, wiedz, że czeka cię więcej pracy. Nie martw się dostawcami. Mogą poczekać na swoje pieniądze. Nigdzie ci nie uciekną.

Czy jesteś defetystą?

Nigdy, PRZENIGDY nie pozwalaj sobie na negatywne myślenie. Łatwo jest mówić: „Och, gospodarka leży”, „Wszystkim źle się wiedzie” albo „Potrzebuję odpoczynku”. Jeśli kiedykolwiek przypiesz się na takich wykrętach, będzie to znak, że pora zacząć tyrać jeszcze ciężiej. Będziesz zaskoczony przyływem energii, którego doświadczysz, gdy twoja harówka zacznie przynosić efekty.

Czy jesteś usatysfakcjonowany?

Nie powinieneś. Zawsze jest jakiś sposób, żeby sprawy szły lepiej. Na tym polega różnica między kolejnym przedsiębiorstwem walczącym o przetrwanie a firmą odnoszącą spektakularne sukcesy. Nawet nie myśl o porażce. Zrób wszystko, żeby jej uniknąć.

Zdecyduj, jakiego rzędu zyski chcesz osiągać. Skup się na tym. Nie marz o tym ani nie wyobrażaj sobie, jak by to było. Przekuj to w rzeczywistość. Walcz o każdą transakcję. Naucz się kochać zwyciężać.

Już dzisiaj musisz zrobić to, czego inni nie robią, żebyś jutro mógł osiągnąć to, czego inni nie mają. Zrób wszystko, co tylko możliwe, żeby zadbać o swoją firmę, a wszystko inne samo zadba o siebie. Pracuj dziesięć razy ciężiej, szybciej i sprytniej niż konkurencja. Wtedy i tylko wtedy, gdy wszyscy inni będą grali w golfa i narzekali na kryzys, ty będziesz mógł zdalnie kierować firmą ze swojego jachtu, posiadłości lub z tylnego siedzenia rollsa.

Sukces jest słodki. Ale jego rozmiar zależy wyłącznie od ciebie.

ZASADA ZYSKU nr 1

Zysk jest najważniejszy!

Kilka lat temu współpracowaliśmy z wykonawcą robót murarskich z Karoliny Północnej, któremu brakowało środków pieniężnych. Właściciel przedsiębiorstwa był facetem przyzwoitym, bogobojnym i ciężko pracującym, ale tak bardzo przypartym do muru, że nie miał nawet na uregulowanie podatku czy też na wypłacenie pensji sobie samemu.

Przydzieliłem do tej sprawy Lou Moscę – naszego starszego wiceprezesa ds. obsługi klientów. Lou – gość bardzo praktyczny – przejrzał listę wierzytelności klienta i doliczył się setek tysięcy dolarów w zaległych niezapłaconych fakturach. Zwłaszcza jeden dług swą wysokością wyróżniał się na tle innych. Nasz klient wykonał zlecenie w lokalnym kościele, do którego uczęszczał, a pastor nie regulował należności już od miesiący. Dług kościoła wobec wykonawcy wynosił 50 tysięcy dolarów.

Gdy Lou zapytał przedsiębiorcę, dlaczego nie odebrał jeszcze tych pieniędzy, ten się zdumiał:

- To przecież mój kościół, co mogę zrobić?
- Pokażę ci, co możesz zrobić. Wskakuj do wozu – rozkazał Lou.

I pojechali do kościoła. Przedsiębiorca siadł jak trusia w ławie kościelnej, a Lou wziął się za pastora z takim skutkiem, że z marszu

odebrał 50 tysięcy dolarów, przy czym świętobliwy mąż jeszcze przeprosił za zaistniałą sytuację. Od tego momentu pracownicy firmy spoglądali na nas z pełnym szacunku podziwem. Odebraliśmy dług od duchownego i nie poraził nas grom z jasnego nieba. Płynność finansowa reanimowana uregulowaniem wiarygodności, wpompowała nowe życie w przedsiębiorstwo, które po dziś dzień świetnie prosperuje. Gdy właściciel nam dziękował, Lou skwitował sprawę słowami godnymi przedsiębiorczego chrześcijanina: „Z rąk boskich do twej kiesy. Z Bożą pomocą dług musi być odebrany”.

Przedsiębiorca popełnił jeden z największych grzechów przeciwko własnej firmie – zaniechał odbioru długu. Na szczęście odnalazł w końcu drogę do odkupienia i zysków.

Amen!

Zatkało cię? I bardzo dobrze! Wielu z was potrzebuje takiego osobistego gromu z jasnego nieba, żeby się wreszcie ruszyć. Niniejsza książka traktuje o poprawieniu własnej postawy i potrzebie determinacji w eliminowaniu każdego i wszystkiego, co stanie twojej firmie na przeszkodzie w osiągnięciu zysków, które są celem priorytetowym. Tylko na tym powinno ci zależeć. A jeśli nie zależy ci na znalezieniu się na topie swojej branży, jeśli wolisz taplać się w przeciętności, to lepiej, żebyś już teraz odłożył tę książkę.

Jeszcze jesteś? Dobra! To oznacza, że jesteś gotów zrobić, co konieczne, aby zmaksymalizować swoje zyski. I tak trzymaj. Bądź bezwzględny w dążeniu do tego celu. Jeśli będzie to wymagało zwolnienia członków rodziny, to powiedz „sorry” i daj im kopa. Już najwyższy czas przestać narzekać na malejący popyt, niewydajnych pracowników czy banki, które nie chcą przedłużyć ci kredytu, ponieważ tracisz pieniądze. Jesteś w stanie zmaksymalizować zyski, rozwiązać problemy i żyć na wysokiej stopie.

Musisz zdecydować, czy chcesz być filarem swojej społeczności dzięki silnemu i dobrze zarządzanemu przedsiębiorstwu, czy wolisz tracić czas na okłamywanie samego siebie, że dobrze ci się powodzi. Wszystko jest teraz w twoich rękach.

Nie łam się – dasz radę. Zasady Zysku opisane w tej książce, szlifowane przez ponad trzydzieści lat bezpośredniego doświadczenia, analiz i wdrożeń, dadzą ci do rąk narzędzie, które przeistoczy twoją firmę w maszynkę do zarabiania pieniędzy. Nasze doświadczenie z 6 tysiącami drobnych przedsiębiorstw w ponad 300 branżach pozwoliło mi namacalnie się przekonać, jakie metody działają i od czego musisz zacząć już dziś. Nasi konsultanci spędzili prawie milion godzin, pracując z przeciętnymi Amerykanami od Bangor w Maine po Oakland w Kalifornii. Zdołaliśmy uzyskać ponad miliard dolarów w postaci dodatkowych zysków dla naszych klientów. Udowodniliśmy, że prawdziwe zyski można osiągnąć w każdej możliwej branży, poczynając od centrów odnowy biologicznej, poprzez sprzedawców samochodów i firmy budowlane, a kończąc na producentach koszulek i silników. Współpracowaliśmy nawet z producentem smalcu, co okazało się być „śliską sprawą”. Pomagaliśmy firmom różnej wielkości – od jednoosobowych do zatrudniających nawet 500 pracowników. Ramię w ramię pracowaliśmy z właścicielami, których przedsiębiorstwa znalazły się na skraju katastrofy lub ledwie zipsały z powodu miernych dochodów. Tysiące firm przekształciliśmy w rentowne, stabilne i trwałe przedsiębiorstwa.

Nieważne, jak źle sprawy się mają. Każde przedsiębiorstwo może przynosić zyski, jeśli jego właściciele mają odpowiednie nastawienie i determinację.

Odbieraj długi!

Prawdopodobnie już w tej chwili wiele rozwiązań masz tuż przed nosem. Znalezienie ich jest kwestią przeorganizowania priorytetów i stawienia czoła prawdzie o własnych finansach.

Bądź szczerzy ze sobą. Istnieje wiele prostych sposobów na zdobycie gotówki, a ja wiem, że ich nie stosujesz. Drobne przedsiębiorstwa zawsze mają zbyt wielu klientów, którzy jeszcze nie spłacili długów, co kończy się nadmierną ilością zaległych rachunków w księgach. Zawsze bardzo mnie dziwi, że biznesmeni mają tak duże opory przed poproszeniem klientów o zapłacenie należności, choć przecież to najprostszy sposób na przywrócenie płynności finansowej. Ta historia z pobożnym wykonawcą na zbyt często się powtarza. Dlaczego ludzie wstydzą się odbierać długi? Inkasuj, inkasuj, inkasuj!

NIE BĘDĘ OWIJAŁ W BAWELNĘ: OBOJĘTNE, Z JAKIEGO POWODU ZAŁOŻYŁŚ SWOJĄ FIRME, I TAK ZAWSZE CHODZI O PIENIĄDZE.

Ilość pracowników, wysokość datków na lokalny kościół, wielkość łodzi czy nawet wysokość obrotów nie są miarami sukcesu. Nie bierz ich pod uwagę, jeśli naprawdę chcesz ustalić kondycję swojego przedsiębiorstwa. Moja firma zatrudnia 150 pracowników. I co z tego? Pokaż mi, ile środków zostaje ci na koniec miesiąca. Może to zrobi na mnie wrażenie.

Zysk to gotówka

Zysk na papierze, za którym nie stoi żywa gotówka, jest zwodniczy i nie ma znaczenia dla małego przedsiębiorstwa. Drobni przedsiębiorcy nie mogą sobie pozwolić na zatory w przepływie

pieniędzy. Musisz prowadzić interesy w oparciu o rzeczywiste liczby. Nie ma tu miejsca na inne rozwiązanie. W drobnej przedsiębiorczości to podstawa. Nie ma innej opcji. Musisz wypłacać pensje, w przeciwnym wypadku grupa rozwścieczonych pracowników gotowa będzie podać cię do sądu.

Każdego tygodnia sporządzaj szacunkowy rachunek zysków i strat w oparciu o posiadaną gotówkę. Powinieneś znać swoje położenie finansowe i stosować się do niego odpowiednio i bezkompromisowo. Tnij, tnij i jeszcze raz tnij koszty. Skup się na przepływie środków pieniężnych i wydatkach już teraz. Jeśli kruchy u siebie z pieniędzmi albo przewidujesz problemy z nimi, bądź bezlitosny w redukcji wydatków bez względu na to, czy chodzi o wynagrodzenia, czynsz czy koszty podróży. Jeśli masz trzech bezużytecznych pracowników, pozbądź się ich. Jeśli zaś rachunek wydatków wymyka ci się spod kontroli, ustal jego ścisłe granice. Zawsze można bardziej zacisnąć pasa.

Musisz sobie narzucić restrykcyjną dyscyplinę fiskalną. W szczególności podczas tendencji spadkowej, ale nawet kiedy gospodarka jest silna, drobni przedsiębiorcy zawsze i wszędzie powinni znać swoje położenie finansowe. Bo gdy już zaczną podupadać, ich statek idzie na dno w zawrotnym tempie (więcej na ten temat opowiem później).

Nie toleruj wymówek; pokonuj wszystkie przeszkody

Kilka lat temu dostaliśmy zlecenie od właścicieli huty w Wyoming, której roczne obroty wynosiły 10 milionów dolarów, a zyski 800 tysięcy. Jednak przedsiębiorstwo, należące do pewnego małżeństwa, było zrujnowane. Pewnego dnia żona, która

zajmowała się księgowością, poprosiła Lou do swojego gabinetu i oznajmiła, że ich kasa świeci pustkami.

– Dlaczego? – spytał Lou. – Jak to możliwe?

– Panie Mosca, panuje tu straszny bałagan. Mam 3,5 miliona dolarów w nieuregulowanych należnościach – odparła. – Niech pan sam spojrzy.

Ustąpiła miejsca Lou i pokazała mu arkusz kalkulacyjny na monitorze komputera. Panował w nim okropny nieporządek. Była przyparta do muru w związku z umową opiewającą na 4 miliony dolarów. Musiała się borykać z poleceniami zmian, przeciekami pieniężnymi i spóźnionymi dostawami. Była doszczętnie bez grosza i nie zanosilo się na to, by w najbliższym czasie zaczęła odbierać należności z tytułu niezapłaconych faktur.

Znaczące zyski na papierze (kiedy jedynym prawdziwym zyskiem jest żywa gotówka) zamaskowały całe zastępy problemów. Przedsiębiorstwu brakowało wewnętrznej kontroli. Mieli problemy z realizacją projektów i dotrzymywaniem terminów. Ważni klienci kwestionowali jakość ich pracy. Mąż składał oferty na zlecenia, których nie był w stanie zrealizować. Żona natomiast winiła go za nierealne szacunki, wadliwą procedurę zakupową oraz zbyt wysokie dodatki za nadgodziny dla pracowników.

Zajęliśmy się tym wszystkim. Pomogliśmy im przy okazji zaoszczędzić 75 tysięcy dolarów na kosztach ubezpieczenia. Projekt został zakończony, ale mąż nie był skłonny zastosować się do wszystkich naszych zaleceń. Trzymał się kurczowo zestawienia bilansowego.

– Nie wiem, o co wam chodzi. Spójrzcie na te zyski! – upierał się. – Coś jednak musimy zrobić dobrze!

Malujące się w różowych kolorach sprawozdanie finansowe pozwalało mu na wymówki i trwanie w szczęśliwym stanie uni-

kania spojrzenia prawdzie w oczy aż do samej rozprawy w sądzie upadłościowym. (W następnym rozdziale znajdziesz więcej na temat śmiertelnie zgubnych dla twojej firmy skutków chowania głowy w piasek).

Zysk zaksięgowany ma znaczenie tylko wtedy, gdy umiejętnie nim zarządzasz i przekształcasz go w gotówkę. Ale tak czy owak, musisz odprowadzać od niego podatek. Gdy nadejdzie 31 grudnia, twoje obroty wyniosą 10 milionów dolarów, a zysk 1 milion dolarów, 15 kwietnia wciąż będziesz musiał zapłacić fiskusowi 35 do 40 centów z każdego dolara, czyli od 350 do 400 tysięcy dolarów. Z tego powodu jeśli będziesz dysponował zyskiem jedynie na papierze a nie żywą gotówką, to niestety, będziesz musiał pożyczyć 400 tysięcy dolarów, żeby zapłacić skarbowce. Innymi słowy, masz przechłapane.

Powinieneś uzyskiwać przychody przez cały rok i znaczącą część zysku netto zawsze lokować na rachunku bieżącym. Jeśli twój interes jest naprawdę rentowny, nie powinieneś mieć żadnych problemów z płynnością finansową. Nie obchodzi mnie, jak zła jest sytuacja gospodarcza kraju. Jeśli kontrolujesz swój bilans i łatasz przecieki pieniężne, będziesz w stanie spać spokojnie, wiedząc, że w banku zawsze masz wystarczającą ilość pieniędzy, by zapewnić sobie miękkie lądowanie. Ukoronowaniem całego cyklu biznesowego musi być okrągła suma pieniędzy w gotówce, którą będziesz mógł wykorzystać na wypłacenie sobie rozsądnej pensji i reinwestowanie w trwały sukces i rozwój twojego przedsiębiorstwa.

Czysty zysk jest jedyną nagrodą w grze zwanej biznesem.

PODSUMOWANIE nr 1

Zysk jest najważniejszy!

Kieruj firmą w oparciu o liczby. Zyski i gotówka są jedynymi miarami kondycji twojego przedsiębiorstwa.

Co tydzień sporządzaj rachunek zysków i strat.

JUŻ TERAZ skup się na przepływie środków pieniężnych i wydatkach. Jeśli krucho u ciebie z pieniędzmi, tnij koszty bezlitośnie. A potem tnij jeszcze bardziej.

Odbieraj zaległe należności.

Dopilnuj, aby zysk zaksięgowany przekładał się na gotówkę w banku.