

اول سود

کتاب در خود را از یک هیولای پول خوار

به یک سنگ پول سازی تبدیل کنید

مؤلف: مایک میخالوویچ

مترجم: هادی بهمنی

نشر نوین

سرشناسه	:	میخالوویچ، مایک.
عنوان و نام پدیدآور	:	اول سود؛ کسب و کار خود را از یک هیولای پول خوار به یک دستگاه پول سازی تبدیل کنید/ نوشته مایک میخالوویچ، مترجم هادی بهمنی، ویراستار: امین یزدانی. تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۷.
مشخصات نشر	:	۲۶۶ صفحه.
مشخصات ظاهری	:	978-600-8738-47-3
شابک	:	فیفا
فهرست نویسی	:	عنوان اصلی: Profit First; 2017
یادداشت	:	استارتاپ، کارآفرینی، مدیریت مالی استارتاپ
موضوع	:	۱۳۹۷ الف ۸ م/۴۰۲۷/۷ HG
رده بندی کد	:	۶۵۸/۱۵
رده بندی دیویی	:	۵۲۰.۱۵۲
شماره کتابشناسی ملی	:	

نشر نوین
nashrenovin

عنوان:	اول سود
مؤلف:	مایک میخالوویچ
مترجم:	هادی بهمنی
ویراستار:	امین یزدانی
زمان و نوبت چاپ:	اول، ۱۳۹۷
تیراژ:	۱۰۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۴۷-۳
قیمت:	۲۳،۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

۷.....	مقدمه.....
۲۱.....	فصل اول: کسب و کار شما یک هیولای پول خوار غیرقابل کنترل است.....
۵۱.....	فصل دوم (اصول محوری اول سود).....
۷۱.....	فصل سوم (برپاسازی اول سود برای کسب و کار شما).....
۸۳.....	فصل چهارم (ارزیابی سلامت کسب و کارتان).....
۱۰۳.....	فصل پنجم (داده‌های تخصیص).....
۱۲۱.....	فصل ششم (به دست انداختن اول سود).....
۱۵۱.....	فصل هفتم (بدم سود را بهبود کنید).....
۱۷۵.....	فصل هشتم (پول را داخل کسب و کارتان بیابید).....
۱۹۵.....	فصل نهم (اول سود - تکنیک‌های صرفه جویی).....
۲۱۵.....	فصل دهم (زندگی با اول سود).....
۲۳۵.....	فصل یازدهم (چگونه از سقوط آن جلوگیری کنیم).....
۲۵۱.....	خاتمه.....
۲۵۷.....	ضمیمه ۱) راهنمای برپاسازی سریع اول سود.....
۲۶۱.....	ضمیمه ۲) فرم ارزیابی آنی.....
۲۶۳.....	ضمیمه ۳) واژه‌نامه یا عبارات کلیدی.....

مقدمه

من: یک احمق!

هیچ وقت از کسی را که دبی هاروویچ^۱، پیش من ایستاد و گریه کرد، فراموش نمی‌کنم. در میان اشک‌ش، مدیر زیر لب تکرار می‌کرد «من یک احمق هستم».

دبی کارآفرینی بود. در ماه تولدیت آژانس سوشال اسپارکل اند شاین^۲ را بر عهده داشت - یک شرکت واقع در تورنتو، کانادا، که تخصص آن خدمات شبکه‌های اجتماعی می‌باشد. او در همایش کریتیولایو^۳ که در سان، انسیسکو برگزار می‌شد نزد من آمد. من در آن همایش حضور داشتم تا استراتژی‌های رشد کسب‌کار را از روی کتاب دوم خود (برنامه‌ی کدویی^۴) تدریس کنم. در طول یکی از جلسات همایش، مفهوم پایه‌ی سیستم «اول سود» را توضیح دادم. یکی از ابزارهای موجود در «اول سود»، «اینستانت اسسمنت»^۵ یا همان ارزیابی آنی است، روشی که سلامت مالی و اثربخشی کار شما را به سرعت می‌سنجد. زمانی که ارزیابی را برای یک شرکت‌کننده‌ی داوطلب انجام دادم، سیستم «اول سود» برای تمامی افراد داخل اتاق شفاف شد.

تمامی ارائه‌های کریتیولایو به صورت هم‌زمان پخش زنده و آنلاین هستند. هشت‌هزار بیننده نظاره‌گر جلسه‌ی من بودند. توئیتهای و نظرات از سرتاسر دنیا سرریز شدند. آنجایی که ارزیابی آنی بسیار سریع و ساده است، خیلی هم از مشاهده‌ی این حجم از نظرات

¹ Debbie Horovitch

² Social Sparkle & Shine

³ CreativeLive

⁴ Pumpkin Plan

⁵ Instant Assessment

بینندگان آنلاین متعجب نشدم، نظراتی که حاکی از بهره‌برداری این افراد از ابزار بودند. کارآفرینان، مدیران عامل، کارآفرینان مستقل، صاحبان کسب‌وکار، همه و همه نشان دادند که با یادگیری این روش ساده حس آرامش کسب می‌کنند. شرایط به‌گونه‌ای بود که انگار همه‌ی آن‌ها به نوعی بینش آنی دست یافته‌اند، نوعی حس خوب اطمینان که در زمینه‌ی مسائل مالی کسب‌وکارشان ایجاد می‌شد.

در ادامه و در زمان تنفس، دبی مرا پیدا کرد و به من گفت «می‌توانیم کسب‌وکار من را مورد ارزیابی آنی قرار دهیم؟».

گفتم: «حتماً. این کار تنها یکی دو دقیقه زمان می‌برد».

با خودکار - در دهان و در جایی که افراد پیرامون ما می‌چرخیدند، به سراغ ابزار رفتیم. انگار من دبی بی‌مربوط به خودمان را ساخته بودیم. مقدار درآمد سالیانه‌ی او را با خط بد روی تخته نوشتیم. درصدها را اجرا کردیم. دبی به نتایج نگاه کرد و شانه‌هایش شروع به لرزیدن کردند. او سرانست برقمیت کنونی خودش یا موقعیتی که بنا به نظر «ارزیابی آنی» باید در آن حضور بی‌داشت را باو کند.

«من یک احمق بوده‌ام». این را در حالی گفت که اشک روی صورتش روانه شده بود. «هرچه در طول ۱۰ سال گذشته انجام داده‌ام اشتباه بوده‌اند. عجب احمقی هستم. من یک احمقم. من یک احمقم».

بگذارید همین الان اعتراف کنم: من یک همراه «مردم» - زمانی که کسی گریه می‌کند، من هم با او همراه می‌شوم. به محض اینکه دبی شروع کرد، پشیمان من هم با اشک خیس شدند و خودکار داخل دهانم روی زمین افتاد. او را در بغل گرفتم و سعی کردم آرامش را به او بازگردانم.

دبی به مدت ۱۰ سال جان خود را برای کسب‌وکارش گذاشته، هرچه داشت را به آن داده و زندگی شخصی خود را فدای زندگی کاری‌اش کرده بود؛ ولی با تمام این اوصاف، آهی در بساط (یا موقعیتی در کسب‌وکار) نداشت که بخواهد به آن دل خوش کند. البته خودش در

طی مسیر کاری متوجه این امر شده بود، اما دوست داشت از حقیقت فرار کند و گزینه‌ی انکار حقیقت را برگزیده بود.

کار کردن بسیار سخت به مدت طولانی، می‌تواند یک راهکار بسیار ساده برای یک کسب‌وکار بیمار باشد. با خود فکر می‌کنیم اگر سخت‌تر، بیشتر و بهتر کار کنیم (البته اگر دوام بیاوریم)، بالاخره اتفاق خوبی خواهد افتاد. حتماً یک درآمد بزرگ آن گوشه منتظر شماست، نه؟ چیزی شبیه معجزه، تمام قرض‌ها، استرس‌های مالی و نگرانی‌ها را کنار خواهد برد. هر چه باشد، ما شایسته‌ی این معجزه هستیم؟ این همان پایانی نیست که برای داستانمان مدظر داریم؟

نه دولت من این مسائل برای فیلم‌ها است -- هیچ مورد مشابهی را در زندگی واقعی تجربه نخواهیم کرد.

پس از اینکه دبی، ارزیابی را انجام داد، مجبور شد با حقیقت مواجه شود: کسب‌وکار وی در حال غرق شدن بود -- در طول همین ده سال هم با دست‌وپا زدن توانسته بود روی آب بماند -- و او هم به همراه کارش غرق می‌شد. او مدام می‌گفت «من یک احمقم؛ من یک احمقم».

آن واژه‌ها در من اثر شدیدی گذاشتند. چون شایسته این را تجربه کرده‌ام، می‌دانم که مواجه شدن با حقیقت واقعی کسب‌وکار، حساب بانکی، استراتژی‌ها و موفقیتی که سخت برای آن تلاش کرده‌ای چه احساسی به همراه دارد.

ابتدا «اول سود» را طراحی کردم تا مشکلات مالی خودم را حل می‌کنم. جواب داد. در واقع عملکرد آن فراتر از جواب دادن بود: معجزه کرد. سال‌های دست‌وپا زدن مشکلات مالی نه در یک شبانه‌روز بلکه طی چند ساعت به پایان رسید. با خودم فکر می‌کنم که آیا «اول سود» تنها به کار من و ذهن معیوبم می‌آید یا اینکه می‌تواند در خدمت دیگران هم قرار بگیرد.

بنابراین آن را برای کسب‌وکار دیگری که در آن سهامدار هستم (یک تولیدی چرم کوچک در سنت‌لویس) امتحان کردم. جواب داد. آن را با سایر کسب‌وکارهای کوچک و

بزرگ دیگر امتحان کردم. جواب داد. در مورد آن در کتاب اولم (کارآفرین دستمال توالت^۱) نوشتم، البته در قالب یک پاراگراف کوتاه که نگاهی سرسری به موضوع کرده بود. در ادامه بود که اتفاقات افتادند: ایمیل‌هایی را از سایر کارفرماها دریافت کردم که می‌گفتند روش را امتحان کرده و از آن نتیجه گرفته‌اند. در مورد آن در وال استریت ژورنال^۲ نوشتم و داستان‌های موفقیت‌آمیز دیگری سرازیر شدند.

پس از اینکه که کتاب دوم (برنامه‌ی کدویی) را نوشتم، سیستم «اول سود» را در سخنرانی‌های خود گنجاندم. پس از ملاقات با دبی در همایش کریتیولایو بود که متوجه شدم کارماها به بیش از یک پاراگراف یا فصل در مورد این موضوع نیاز دارند. تعداد زیادی از رهبران کسب‌وکار به شکل یک برده‌ی معذب در نزد کسب‌وکارهای خود زندگی و کار می‌کردند. اگر می‌خواستم یک تفاوت واقعی را برای دبی‌ها (و مایک‌ها) بسازم، باید متوجه می‌شدم که نگاه من یک کتاب جداگانه در مورد «اول سود» ضروری است.

«اول سود» اولین بار در سال ۲۰۱۴ منتشر شد و از آن زمان ده‌ها هزار کارآفرین این سیستم را اجرا کرده و کسب‌وکارشان را متحول کردند. آن‌ها نه تنها یک سود هنگفت را ایجاد می‌کنند، بلکه به رشد کسب‌وکارشان هم ادامه می‌دهند. یک تیر و دو نشان.

هم‌اکنون که نسخه‌ی به‌روزشده‌ی این کتاب را می‌نویسم، ۳۵ هزار پا بالای آسمان هستم و در آسمان پنسیلوانیا یا تگزاس در حال پرواز هستم. چه می‌دانم، شاید هم در آسمان روسیه باشم. این روزها آن قدر پرواز می‌کنم که نمی‌توانم دقیقاً بگویم کجا هستم و تنها به خلبان اعتماد می‌کنم. مسافران همراه من در حال تماشای من هستند که بیش از این ۴ بار دیده‌اند، کارشان را انجام می‌دهند یا با دهان باز و خرناسی گاه‌به‌گاه به چشمانشان استراحت می‌دهند. تعداد اندکی از آن‌ها به بیرون از پنجره و بررسی تیر پا نگاه می‌کنند. من؟ در مورد تمامی کسب‌وکارهایی که از روی آن‌ها پرواز کرده‌ایم فکر می‌کنم. یاد در هر ثانیه هزاران کسب‌وکار باشند که از زیر پای ما رد شده‌اند.

^۱ Toilet Paper Entrepreneur

^۲ Wall Street Journal

اداره‌ی کسب‌وکارهای کوچک (SBA) می‌گوید که ۲۸ میلیون کسب‌وکار کوچک تنها در سرتاسر ایالات متحده موجود هستند. SBA کسب‌وکار کوچک را تحت عنوان یک کمپانی تعریف می‌کند که درآمد سالیانه‌اش ۲۵ میلیون دلار یا کمتر است. کسب‌وکار من هم در همین دسته قرار می‌گیرد و احتمالاً کسب‌وکار شما هم همین‌گونه باشد. اوه، حتی کسب‌وکار جاستین بیبر^۱ هم همین‌گونه است («کسب‌وکار کوچک» او در سال گذشته ۱۸ میلیون دلار جذب کرد). بنابراین ۲۸ میلیون «عجیب‌الخلقه»ی کارآفرین تنها در ایالات متحده داریم. زمانی که به گستره‌ی کامل خانواده‌ی کارآفرین ما نگاه می‌کنید، تعداد این کسب‌وکارهای که‌جک از ۱۲۵ میلیون هم فراتر خواهد رفت. تعداد زیادی از کارآفرین‌ها هستند، تعداد زیادی افراد جسور، باهوش و مصمم که تصمیم گرفتند موردی ارزشمند را برای این دنیا بیاورینند. سرزده باشند.

بله با شما هستیم. این دوسه کارآفرین من. شاید در فاز اولیه و شروع کار باشید و برنامه‌ها و رویاهای شما بر روی یک دس‌مال کاغذی درج شده باشند. اگر تازه در حال شروع هستید، به افتخارتان دست می‌زنم. شما از همان روز اول بر روی سود تمرکز خواهید کرد و بدین ترتیب سلامت روانی، حساب بانکی و شما حفظ خواهد شد.

شاید یک کسب‌وکار را ساخته یا در حال مدیریت آن باشید. شاید اولین نسل از کتاب من را خوانده باشید و می‌خواهید سیستم «اول سود را آتش کنید» صرف‌نظر از وضعیت کارآفرینی‌تان، شما یک معجزه‌گر تلقی می‌شوید. شما ایده‌ها به واقعیت تبدیل می‌کنید. مشتری پیدا می‌کنید؛ برای آن‌ها چیز می‌سازید؛ خدمتی را به دست‌مان می‌رسانید؛ و سپس آن‌ها به ازای آن پول می‌دهند. به فروش ادامه می‌دهید؛ مدام جویز می‌دهید؛ مدیریت سرمایه انجام می‌دهید. همه‌ی ما افراد باهوش و کوشایی هستیم. بسیار خوش، بسیار کوشا. اما تنها یک مشکل واقعاً زجرآور وجود دارد: از هر ۱۰ کسب‌وکار، ۸ مورد شکست می‌خورند و اولین دلیل شکستشان نیز عدم سودرسانی است. بر اساس گزارش بایسون کالج^۲، «عدم سودرسانی همواره به‌عنوان دلیل اصلی قطع عملکرد یک کسب‌وکار قلمداد می‌شود». آیا

^۱ Justin Bieber

^۲ Babson College

متعجب شده‌اید؟ احتمالاً نه، من که نشدم. واقعیت است و کاری می‌کند که غم و اندوه خودم را در مارگاریتاویل^۱ غرق کنم. اکثریت کسب‌وکارهای کوچک، کسب‌وکارهای متوسط و حتی برخی از کسب‌وکارهای بزرگ به‌زحمت زنده هستند. آن فردی که تسلا^۲ جدید را می‌راند، بچه‌هایش با راننده‌ی شخصی به مدرسه‌ی خصوصی می‌روند، در یک خانه‌ی عظیم زندگی می‌کند و یک کمپانی ۳ میلیون دلاری را اداره می‌کند، تنها یک ماه بد با اعلام ورشکستگی فاصله دارد. این موضوع را می‌دانم؛ زیرا چنین فردی همسایه‌ام است.

کارآفرینی که در همایش‌اشانی می‌گوید «کسب‌وکار عالی است»، همان فردی است که بعدها تریه می‌کند و یک سوال غیرقابل درک و حل‌نکردنی را در بارکینگ می‌پرسد - او می‌کند، زیرا نمی‌تواند به مدت یک سال به خودش حقوق بدهد و به‌زودی از خانه‌اش اخراج خواهد شد. این همه یکی از مکالمات مشابه و فراوانی است که با کارآفرینان داشته‌ام، کارآفرینانی که می‌نرسند حقیقت را درباره‌ی وضع مالی کسب‌وکارشان بگویند.

برنده‌ی جایزه‌ی کارآفرین سال به انتخاب SBA که در حال تغییر دنیا بود، که او را به‌عنوان عضوی از نهادهای مشاوره‌ای می‌کردند، و قرار بود به خاطر فراستش در کسب‌وکار بر روی جلد مجله‌ی فوربز ظاهر شود، وام پشت وام را از بانک دریافت کرده و قرض‌های خود به کمپانی کارت اعتباری با افزایش می‌داد تا بتواند هزینه‌های پشت‌صحنه را پوشش دهد. این موضوع را می‌دانم؛ چون خودم آن فرد بودم.

چه‌طور می‌شود؟ چه مشکلی داریم؟ منظورم این است که سایر چیزها را کاملاً صحیح یا نزدیک به هدف انجام می‌دهیم. از هیچ می‌توانیم ریسایی بسازیم. با این حال چرا اکثر کسب‌وکارها پول‌ساز نیستند؟

عادت داشتم در مورد اندازه‌ی کسب‌وکارم لاف بزنم و رجز بخوانم. به نظر استخدام کارمندان بیشتر، حرکت به سمت فضای اداری شیک‌تر و جالب‌تر، فروش بیشتر، مواردی از این‌دست به خودم تبریک می‌گفتم. حقیقت اینجاست که از تمام این موارد برای پوشاندن

^۱ Margaritaville

^۲ Fortune

یک حقیقت زشت بهره می‌گرفتیم: کسبوکار حتی یک بار هم سودرسانی نکرد. حقیقتاً کسبوکار من (و در نتیجه خودم) در حال غرق شدن بودیم و من تلاش می‌کردم آن را بزرگ‌تر کنم تا سرم به بالای آب برسد. می‌گفتم «البته نمی‌خواهم به سود برسیم. همین که هزینه‌ها دریابند بس است. بدین ترتیب از مالیات معاف می‌شوم». به عبارت دیگر ترجیح می‌دادم ۱۰ دلار از دست بدهم تا اینکه مجبور شوم ۳ دلار به دولت بپردازم. همراه بیشتر غرق می‌شدم. هر سال بدتر از پارسال. استرس مداوم.

در حقیقت من از همان روز شروع کسبوکار تا روزی که آن را فروخته و نقد کردم، برای بقا تلاش می‌کردم. آه که چقدر راحت شدم! کسبوکار من مرا به پایین کشیده بود و بالاخره از رانندگی آن منصرف شدم. اما این آسودگی با یک طعم تلخ در دهان همراه شد. زمانی که کسبوکارم را آغاز کرده بودم صرفاً بقا نبود. منظورم این است که بقا هدف اسرا و فراری‌ها است، نه مسافران که به کسبوکار به دنبال آن بروند. قانع شده بودم که مشکل از جانب خودم است. برای زدن طولی می‌کردم که عیب از من بوده و ذهنم به هم ریخته است. خیلی طول کشید تا اینکه از خشم پر سیدم شاید مشکل خودم نباشم. شاید سیستمی که از آن پیروی می‌کنم معیوب باشد.

«اول سود» جواب می‌دهد، زیرا سعی در اصلاح شما ندارد. شما سخت تلاش می‌کنید، ایده‌های خوبی دارید، صد درصد وجودتان را به کارتان اختصاص می‌دهید. «اول سود» سیستمی است که برای کار با هویت فعلی خودتان طراحی شده است. نیازی نیست که اصلاح شوید. سیستم اصلاح می‌شود.

فرض کنید به شما گفته‌اند می‌توانید صرفاً با باز کردن و تکان دادن دریا هایتان پرواز کنید و سپس شما را تشویق کرده‌اند که از نزدیک‌ترین صخره بپرید. دست است. تنها دست‌های خود را تکان بده و نه تنها از سقوط از ارتفاع آزاد زنده خواهی ماند، بلکه اوج هم خواهی گرفت. چه شد؟ به سمت مرگ می‌روی؟ سریع باش! بیشتر بال بزن.

بال زدن با دست به منظور پرواز کار احمقانه‌ای است، زیرا انسان‌ها نمی‌توانند پرواز کنند. پیروی از یک فرمول اقتصادی که طراحی آن با ذات انسانی هماهنگی ندارد، همانند این

است که از شما بخواهیم سخت و سخت‌تر بال بزنید تا از روی زمین بلند شوید. متأسفم دوستان، هر قدر هم تلاش کنید این کار جواب نمی‌دهد.

سیستم سودرسانی که از شروع کار مورد استفاده قرار داده‌ایم، کاملاً احمقانه است. در واقع می‌توان گفت که به درد نخور است. بلکه قطعاً از نظر ریاضی منطقی دارد، اما مطمئناً منطق انسانی نخواهد داشت. درحالی که برخی کسب‌وکارها با پیروی از سیستم قدیمی موفق می‌شوند، اما آن‌ها یک استثنا هستند و قانون محسوب نمی‌شوند. تکیه بر روش‌های حسابداری سنتی برای افزایش سود، مثل این می‌ماند که به شما بگوییم از صخره بپرید و با آن ماده از بازوانتان پرواز کنید. شاید از میان دو یا سه میلیون نفری که این موضوع را امتحان می‌کنند، یک مورد بر اثر معجزه زنده بماند. اما اگر به سمت افرادی که با معجزه زنده مانده‌اند اشاره کنیم و بگویید که «دیدید عمل کرد؟»، بسیار مسخره است. میلیون‌ها مرده و تنها تعداد اندک زنده مانده‌اند، اما باز هم کورکورانه می‌گویید که سیستم پرش از صخره و بال زدن بهترین روش برای پرواز است. مسخره.

اگر سودده نیستید، فروش باسی می‌گوید که رشدتان از سرعت کافی برخوردار نبوده است. خبری برای شما دارم. شما الان خوب هستید. نیازی نیست که تغییر کنید. فرمول قدیمی سود است که اشتباه می‌گوید. باید عوض شود.

شما فرمولی که در مورد آن صحبت می‌کنم را می‌شناسید: فروش - هزینه‌ها = سود. این فرمول پوسته‌پوسته، زنگار گرفته و قدیمی که به عنوان اول کاملاً منطقی به نظر می‌رسد. تا جایی که می‌توانید بفروشید، سپس فاکتورها را پردازش کنید و هر چه باقی ماند سود شما محسوب می‌شود. مشکل اینجاست: هیچ‌گاه چیزی باقی نمی‌ماند. بال، بال، بال، بوم.

فرمول قدیمی سود، هیولاهایی را از کسب‌وکارها می‌سازد. هیولاهای بال‌وار. اما ما به فرمول وفادار می‌مانیم و کارها بدتر می‌شوند.

راهکار بسیار ساده است: سود را اول در نظر بگیرید.

بله به همین سادگی.