Capitolul Nouă

Oferă-Le Creditorilor Şansa de A-Ţi Finanţa Visul

„A împrumuta bani de la o bancă e precum a face sex. Amândoi v-o doriţi, însă ei au nevoie de asigurarea intenţiilor tale – şi de preludiu.”

Indiferent în ce afacere sau profesie te afli, sunt procese şi proceduri pe care le faci atât de des, pe care le consideri atât de elementare, încât presupui că toată lumea ştie cum să le facă. Dacă ai întreba un maistru tâmplar cum baţi un cui de 3 inch într-o scândură, s-ar uita ciudat la tine şi ar spune: *„Pur şi simplu!”*

La fel simt şi eu în ceea ce priveşte strângerea capitalului. Aş putea aproape să merg prin somn într-o bancă şi să ies cu câteva milioane de dolari. Este atât de elementar în ceea ce fac, încât nu mi-am dat seama că e un „secret”.

Ţin seminarii ***Quantum Leap Advantage*** la casa mea, Castelul Guthrie, Scoţia. Această Experienţă extraordinară la Castel, care se întinde pe o săptămână, pentru patroni şi antreprenori, la casa mea de poveste, este dincolo de orice comparaţie. La încheierea fiecărui seminar, le cer participanţilor să completeze fişele critice şi să ofere sugestii privitoare la conţinutul seminarului predat şi valoarea globală. În revizuirea acestor fişe critice mi-am dat seama că un număr semnificativ de participanţi puneau, într-un fel sau altul, aceeaşi întrebare: *„Cum obţin banii?”*

Am fost uluit. Eu am presupus că în momentul în care participanţii la seminar au început să gândească asemenea unor persoane de înaltă performanţă şi au aplicat strategiile performerilor de vârf, ar şti instinctiv cum să găsească şi să asigure capitalul de care au nevoie pentru a trece la acţiune.

Două lucruri simple au reieşit din aceste critici. În primul rând majoritatea potenţialilor oameni de super-succes au încă o urmă de frică în a cere bani. Ei încă abordează chiar şi *ideea* de a vorbi cu un creditor cu buze tremurânde, palme transpirate şi bătăi de inimă.

Dacă ideea de a intra în biroul unui bancher stârneşte frică de moarte în tine să punem lucrul acesta în lumină chiar acum şi să mergem înainte. Nu cu mult timp în urmă un articol de ştiri intitulat „Ce Ne Omoară?" a enumerat statisticile pentru cele mai frecvente cauze ale morţii. Bolile de inimă sunt ucigaşul nr. 1, urmate de cancer, apoi atacurile cerebrale şi bolile de plămâni. Însă *nicio moarte* n-a fost vreodată atribuită refuzului unui bancher, sau refuzul oricărei afaceri. A prezenta o afacere *nu* este „Alegerea Sofiei" (aluzie la filmul „Sophie's Choice" – n. tr.). Aşa că treci peste asta! Al doilea lucru pe care l-am învăţat a fost că tehnicile de a negocia cu succes cu bancherii rămâne un mister. Chiar şi unii dintre cei mai de temut protejaţi ai mei ezitau în faţa baricadelor nesiguranţei, bariere artificiale pe care eu le-am călcat în picioare cu atât de mult timp în urmă încât am fost uitat despre asta.

Ca rezultat al acestor revelaţii am dezvoltat un nou seminar, în 1995, denumit Programul QLA Strângere de Capital, care tratează exclusiv cu problema găsirii şi asigurării capitalului. Se focusează pe detaliile şi tehnicile pas cu pas ale acestui proces, aparent mistic şi cumplit. Facem chiar şi joc de rol, adeseori cu mine în distribuţie, sau distribuţia în rolul *nepotrivit*, adică în rolul bancherului prostănac. Acest capitol şi următorul rezumă pe scurt conţinutul acestui seminar. Însă dacă ai intenţii serioase în a le da creditorilor oportunitatea de a-ţi împrumuta o parte din banii pe care stau ei aşezaţi, îţi recomand urgent să participi la această explozie exponenţială de informaţie de 10 ore (desigur, poţi de asemenea să cumperi CD-ul!). Garanţia pe care eu o dau participanţilor este aceea că, dacă se opresc din văicăreală, bagă în viteză şi-mi urmează metodologia şi *nu* îşi obţin finanţarea de capital într-un an, le restitui taxa seminarului. Punct!

Salturi Cuantice în Finanţarea de Capital – Nu Furişare de Pisică!

După cum îţi vei aminti, primele două treburi ale unui CEO sunt să găsească bani – *Banii Altor Oameni* – şi să găsească afaceri. Dacă eşti patronul sau CEO al companiei tale ar trebui să laşi operaţiunile, marketingul, administrarea şi asigurarea de grup oamenilor competenţi pe care i-ai angajat şi să petreci 95% din timpul tău sărutând broaşte! Iar dacă nu ai încă niciun angajat găseşte oameni să se ocupe de aceste sarcini cât de repede poţi.

Şi de ce vrei bani şi afaceri? Deoarece, afară de cazul în care vinzi droguri, *nu există niciun mod* de a creşte intern mai rapid decât o poţi face în mod extern. *Pur şi simplu nu se poate.* Uită de noi teritorii pentru vânzări, uită de produse noi, uită de reducerea cheltuielilor. Tot ce vei obţine din aceste eforturi neînsemnate este o creştere aritmetică banală – vânzări neînsemnate, în creştere de peste 7%..., 13% mai puţin cheltuieli pe agrafe de hârtie. Cui îi pasă? Tu vrei să-ţi

creşti afacerea exponenţial, în Salturi Cuantice, „cât de repede omeneşte posibil”. În timp ce creştere aritmetică înseamnă 1+1=2, 2+1=3 etc., creştere exponenţială înseamnă 1 x 10 = 10, 10 x 10 = 100, 10 x 100 = 1000. Nu este asta puţin mai palpitant?

Există un vechi proverb chinezesc: „Nu sari o prăpastie din două salturi”. Pentru oamenii de afaceri de înaltă performanţă aceasta se traduce prin: „Nu te furişezi ca o pisică spre creştere Cuantică”. După ce ai exersat pentru succes, ai dat la canal înţelepciunea convenţională, ţi-ai vizualizat visul, ai încorporat noi reguli şi ai început să alergi spre prăpastia aceea dintre tine şi succesul Cuantic, vei avea probabil nevoie de mai mulţi bani de câţi ai pentru a-ţi finanţa saltul. În plus, nici chiar cel mai îndatoritor bancher nu-ţi va împrumuta bani doar pentru a obţine beneficii doar tu. Angajamentul tău, din toată inima şi entuziast, este la fel de important pentru el cum este şi pentru tine. Vrea să se asigure că vei folosi împrumutul pentru *a crea profit* – aşa încât ambii să beneficiaţi de tranzacţie.

Localizarea Partenerului Tău Financiar

Indiferent unde locuieşti ai la alegere instituţii financiare pe care să le iei în considerare când începi să te gândeşti la a împrumuta capital – bănci, economii şi împrumuturi, capitalişti dispuşi să investească, companii financiare şi alte surse. Deoarece băncile finanţează aproximativ 60% din afaceri vom discuta mai întâi despre bănci.

Îţi vei aminti faptul că am spus că strategiile ***Salt Cuantic*** pot fi aplicate universal. De fapt multe dintre abilităţile mele de găsire a capitalului au fost dezvoltate în Regatul Unit, apoi perfecţionate în S.U.A. Cunosc instituţiile creditoare britanice mai bine decât majoritatea britanicilor. De aceea reamintesc publicului meu britanic cât de multe birouri bancare există în U.K. pentru a le aborda pentru capital. (HSBC a Chinei singură are vreo 1.800 de birouri prin Regatul Unit – aproape la fel de multe ca şi Barclay’s şi mai multe decât Banca Standard Chartered. Banca Lloyd’s Trustee Savings, care a preluat HBOS – Halifax Bank of Scotland – avea deja mai mult de 2.000 de birouri. Dacă eşti în U.K. nu-mi spune că nu poţi găsi o bancă pe care s-o abordezi.)

Oriunde te-ai afla uită-te în cartea de telefoane. Citeşte secţiunea despre afaceri a ziarului tău. O mulţime de ziare majore metropolitane publică periodic o listă a băncilor care *caută* clienţi. Sună la biroul de afaceri al ziarului tău şi fă rost de o copie a celei mai recente ediţii a

acelui raport. Colindând în continuare şi la întâmplare astfel de reviste, precum ***Entrepreneur*** şi ***Inc.***, acestea publică periodic o listă, stat cu stat, a instituţiilor financiare care caută să-şi facă publicitate dorinţei de-a oferi capital cu împrumut. Deci n-ar trebui să-ţi limitezi neapărat căutarea de finanţare pe piaţa ta locală, sau nici chiar la statul tău. De fapt aş recomanda cu tărie să mergi în afara pieţei tale locale, indiferent unde te afli. Desigur, acele bănci care folosesc „agresiv" publicitatea tradiţională au bani de a oferi oricui. Acele bănci care îşi fac publicitate pe Internet au de asemenea bani de dat cu împrumut.

Seminar după seminar vântur în aer cea mai recentă secţiune specială de ziar sau ediţie de revistă cu toate aceste enumerări şi cer să văd mâinile acelor patroni sau antreprenori care au folosit oricare din aceste publicaţii pentru a căuta capital. Obţin *poate* o mână. Sau niciuna. E ca şi cum aceste liste ar fi fost publicate pe Marte. Am stârnit scandal în audienţă şi le spun chiar şi astăzi faptul că păstrez un dosar activ cu ştirile bancare care apar regulat în ***The Wall Street Journal, The New York Times, The Financial Times of London*** şi alte publicaţii majore. Dacă au intenţii serioase în găsirea capitalului ar trebui să acorde atenţie bogăţiei de informaţii pe care instituţiile le răspândesc. La fel ar trebui să faci şi tu!

Deci, folosind toate resursele disponibile, fă o listă a băncilor care să înceapă cu „Prima Bancă Mega-Mare", localizată în cel mai înalt zgârie-nori din stat… şi care se termină cu „Banca Colţului Comunităţii", la mall-ul de pe banda de stradă de lângă salonul de tatuaje. Apoi fă-ţi temele pentru a afla cine sunt managerii celor mai profitabili candidaţi ai tăi şi cine sunt ofiţerii de credite. Urmăreşte lista, sună la fiecare bancă şi întreabă. Numele acestor ofiţeri bancari nu sunt secrete de stat. Treci pe acolo şi întreabă recepţionera, sau chiar ofiţerul de securitate.

Care sunt instituţiile financiare cel mai probabil să-ţi împrumute banii de care ai nevoie? Chiar în capul listei este *orice* filială nou deschisă. De ce? Băncile noi nu au clienţi. Sunt „aranjate" în teancuri cu bani până la tavan pe care trebuie să-i scoată cu lopata pe uşă pentru a începe să genereze venituri. Iar acestea sunt conduse de un manager nou, „sclipicios", cu o nevoie disperată de a face dovada că poate genera împrumuturi. Ia în considerare această reclamă curentă scrisă recent pentru o bancă nouă din Florida:

Banca Midstate din Florida este acum deschisă, la intersecţia dintre Strada Robinson şi Calea Magnolia, pentru a se ocupa de toate operaţiunile dumneavoastră bancare, personale şi de afaceri.

La MBF (Midstate Bank of Forida – n. tr.) stilul nostru bancar comunitar public se bazează pe clădirea relaţiilor personale cu propriii noştri clienţi. Ajungem să cunoaştem nevoile afacerii dumneavoastră pentru a putea furniza cel mai bun pachet de servicii financiare, adaptându-le pentru a satisface cerinţele specifice ale afacerii dumneavoastră. Când aveţi nevoie de un împrumut sau o linie de credit, relaţii bancare înseamnă că aprobările vin repede, de la oameni din managementul local care vă cunosc deja.

Această bancă cu adevărat spune: *"Te rog să ne dai şansa de a-ţi da bani cu împrumut."* În lumea financiară numim o astfel de bancă o „pradă uşoară". Ar trebui să-şi facă marea deschidere în criptă şi să înmâneze lopeţi. Dacă aş merge la cumpărături de capital în Florida, aş fi la această bancă precum un leu pe o gnu care dă să scape!

Am citit recent despre două femei director de bancă ce şi-au unit forţele pentru a-şi deschide propria lor bancă. Dacă aş fi femeie care încearcă să-şi asigure finanţarea visului ei aş pune mâna pe telefon într-o fracţiune de secundă pentru a da de ele. Iar aceasta nu e o observaţie de discriminare sexuală. Cine poate nega faptul că, toţi ceilalţi factori fiind egali, pre-există o chimie puternică între fondatorii acestei bănci şi orice femeie antreprenor?

În anii săi de început, Michael Pilarczyk era o personalitate a radioului olandez, carieră la care visase din copilărie. Însă apoi, în 1998, el a renunţat. În timp ce se pregătea pentru următoarea lui carieră bunul său prieten Colin m-a întâlnit la un seminar. Cei doi s-au înscris la seminarul de la Castel însă, când a sosit vremea, mă simţeam prea rău să fac pe gazda pentru o mulţime de feţe nerăbdătoare. Aşa că am anulat.

Însă Michael şi Colin n-au vrut să fie anulat. S-au înfiinţat la Guthrie, îmbrăcaţi la patru ace şi pregătiţi pentru a fi cufundaţi în apele adânci ale QLA. „Ce experienţă incredibilă", a spus Michael. „Timp de trei zile, zi şi noapte, am avut Seminarul nostru privat la Castel. Am învăţat, pas cu pas, cum să începem propria noastră afacere. Am învăţat importanţa de a rămâne focusat – nu poţi marca două goluri cu o singură minge – şi cel mai important, *pur şi simplu să o faci*. Fără teamă!"

Michael ne-a povestit cum lipsa de teamă şi încrederea totală au făcut minuni atunci când s-a dus să caute bani, când le-a oferit creditorilor şansa de a-i finanţa visul.

„Mânat de convingerea că orice voiam să realizez era posibil”, a spus Michael, „m-am dus la bancă. Aveam o poveste grozavă şi abilitatea de a-i convinge pe creditorii potenţiali despre cât de reuşit era menit să fie proiectul meu. Am obţinut prima mea jumătate de million de guldeni într-o săptămână. Am întocmit un plan de afaceri şi am găsit un partener şi un investitor. Am continuat să adun finanţări şi în 2001 am semnat un contract cu un partener privat, în părţi, de 70 milioane guldeni! Toate acestea s-au petrecut în termen de 1 an după ce am plecat de la Castelul Guthrie, la un moment când eram doar 6 oameni care lucram într-o clădire imensă, goală.”

„Până într-un an am cumpărat mai multe companii de televiziune, am crescut la mai mult de 150 de angajaţi şi ne bucuram de un profit de mai mult de 20 milioane guldeni.”

„Se întâmplă adesea ca directorii aduşi într-o corporaţie, pentru a o conduce, să aibă stiluri şi ţeluri diferite de management decât antreprenorul fondator şi îl forţează să plece. Prima zi după ce mi s-a dat oportunitatea să plec am început noua mea ‚venture’. Şapte ani mai târziu am vândut compania noastră unui editor mare pentru şapte milioane. De-a lungul acestor experienţe, lecţia lui Dan îmi tot revenea în minte – visează în stil mare… şi pur şi simplu fă-o!”

Pentru împrumuturi există practic două tipuri de bănci – instituţii de credit centralizate şi filiale ale instituţiilor bancare. Banca centralizată adună cererile de împrumut de la mai multe filiale, iar acest mănunchi de cereri este înaintat unor oameni care n-au auzit niciodată despre tine. Afacerea ta va fi cântărită în mod obiectiv, în competiţie cu toate celelalte cereri; şi în pofida meritelor acesteia, de a fi o oportunitate splendidă, este foarte probabil să se piardă printre toate acele afaceri promiţătoare susţinute de alte avantaje colaterale mai puternice.

În schimb, tu vrei să abordezi filiala unei instituţii bancare cu putere locală de acordare a împrumutului. Aşa precum Banca Midstate din Florida, aceasta e posibil să fie o bancă „publică” sau o bancă „din oraşul tău natal”, condusă de „vecini aflaţi în afacerea bancară”. Comitetul de împrumut este compus din bancherul tău individual, care devine susţinătorul tău şi trei sau patru alţi oficiali bancari, directori sau oameni de afaceri din comunitate şi parteneri de joc de golf, la care bancherii caută îndrumare.

Să presupunem că ai ales cinci bănci, care de fapt sunt posibilităţile. La care bancă încerci mai întâi? La cea care este *cel mai* probabil să-ţi asigure finanţarea. Aceasta, din cauză că trebuie

să-ţi exersezi abilităţile de prezentare atât la telefon cât şi în întâlnirile faţă către faţă. Fă toate greşelile, epuizează toţi „fluturii”, înainte să ajungi la candidaţii serioşi.

Care este primul tău punct de contact? Dacă ţi-ai recrutat Echipa de Vis îţi recomand ca avocatul sau contabilul tău să dea primul telefon, din partea ta. E posibil ca oricare dintre aceşti indivizi să aibă un impact mai mare asupra bancherului decât tine. De fapt, bancherul va primi apelul unui avocat sau contabil cu mult înainte ca el să-ţi răspundă sau să te sune înapoi. Iar un apel intermediar, dat în numele tău, sugerează că eşti un jucător semnificativ sau cel puţin în cunoştinţă de cauză în comunitatea locală de afaceri. („Percepţia este realitate.”)

Contabilul tău, de dorit un CPA de seamă (Contabil Recunoscut, în U.K.) asociat cu o firmă respectabilă, chiar una din cele Patru Mari, sună bancherul şi spune: *„În calitate de firmă de contabilitate a lui* (NUMELE TĂU AICI), *i-am recomandat companiei dumnealui să ia în calcul banca dumneavoastră pentru a stabili o relaţie de afaceri. Ei sunt în industria cutare-şi-cutare. Anticipaţi vreun conflict?”* Bineînţeles că nu. *„Bine, îi voi spune să vă sune şi să perfectaţi o întâlnire.”*

Dar să presupunem că încă îţi mai selectezi Echipa de Vis şi trebuie să dai acel prim telefon tu însuţi (desigur, n-ar trebui!). Nicio problemă. Începi cu managerul. Însă s-ar putea să fii pasat vice-preşedintelui/ ofiţerului de credite. Cel mai probabil totuşi, s-ar putea să descoperi că Domnul J. Fred Bancher „nu este disponibil”, iar vreo secretară e posibil să-ţi ia numărul de telefon. *Nu* sta lângă telefon şi aştepta să te sune înapoi. Asemenea tuturor bancherilor, el este un individ *foarte* ocupat, care este sunat în permanenţă de oameni pe care deja îi cunoaşte, care sunt mult mai importanţi decât tine, un străin. Sună-l înapoi. Sună-l din nou. Dacă are mesagerie vocală, saturează sistemul cu mesajele tale răbdătoare, profesioniste. (Dacă aflu că nu are indicator al numărului de apeluri, voi suna de 13 ori în zece minute!) În cele din urmă J. Fred îşi va da seama, hmmm, tipul ăsta e perseverent şi-mi va strica mesageria vocală dacă nu-l sun înapoi. Aşa că va suna.

Te prezinţi, îi mulţumeşti politicos pentru că te-a sunat şi începi aceeaşi rutină de deschidere, de bază: *„Sunt în industria cutare-şi-cutare şi suntem în creştere rapidă, cu oportunităţi în mai multe direcţii. Caut să stabilesc o relaţie financiară pentru afacerea mea şi sunt în proces de intervievare a mai multor bănci care mi-au fost recomandate. Însă decât să intru în detalii la telefon, aş prefera să stabilim o întâlnire pentru a ne cunoaşte şi a discuta personal. Care ar fi cel mai bun moment să trec pe la dumneavoastră?”*

Observă că *nu* ai spus, *„Am nevoie să împrumut nişte bani şi am nevoie de ei până Joia viitoare.”* Vezi tu, bancherii sunt foarte implicaţi într-o relaţie bancară. Ei vor să ştie cine eşti, să-ţi vadă faţa, să înţeleagă cu ce Dumnezeu te ocupi şi să înceapă să-şi formeze o idee dacă vei putea plăti înapoi orice capital pe care s-ar putea să ţi-l împrumute în cele din urmă. Chimia personală – nu numerele – este cheia ultimă, atât pentru tine cât şi pentru J. Fred.

Apropo, face parte din strategia ta să-l informezi pe Fred că „intervievezi” bănci. Aceasta îi transmite că, în ceea ce te priveşte, *tu eşti* cel care face selecţia… *tu eşti* responsabil cu angajarea unei bănci, *poate* a lui, pentru a se ocupa de afacerile tale. Aceasta îi mai spune de asemenea şi faptul că discuţi cu concurenţa lui, iar dacă eşti „o treabă” semnificativă pentru el va trebui s-o câştige. Nu-i aşa că această abordare schimbă cu totul felul în care ai crezut dintotdeauna că ar fi – să te târăşti în genunchi, să te ploconeşti pentru un împrumut?

Deci, pentru a începe dezvoltarea relaţiei voastre reciproc avantajoase, ai putea sugera prânzul. Bancherii îşi plătesc întotdeauna nota de plată pentru masă. Face parte din instruirea lor. Tratez cu bancheri de peste 35 de ani şi *niciodată* n-a trebuit să plătesc prânzul vreunui bancher (decât în Scoţia!). Este încă şi mai bine dacă poţi aranja ca un bancher să te vadă luând prânzul cu un alt bancher.

Prima voastră întâlnire este pentru a face cunoştinţă, pentru ca fiecare dintre noi să-l vadă şi să-l audă pe celălalt astfel încât procesul de legătură dintre voi poate, speri tu, să înceapă. Prezentarea iniţială a proiectului tău ar trebui să fie încă generală şi să nu dureze mai mult de 5-10 minute. Mai trebuie să faci încă două lucruri în timpul acestei întâlniri: să asculţi… şi să pui întrebări.

În timp ce-ţi prezinţi ideea dă-i bancherului şansa de a reacţiona la ceea ce-i expui. La urma urmei i s-au prezentat multe vise peste birou, unele dispărând în fum, altele devenind realităţi. Tipul acesta ar putea probabil să-ţi ofere nişte sugestii şi idei pe care le poţi încorpora în gândirea ta, te pot ajuta să-ţi ascuţi focusarea şi chiar să faci o prezentare mai bună următorului bancher cu care vei vorbi. Sfatul lui este gratuit şi e bazat pe experienţă. Aşa că ascultă-l.

Majoritatea debitorilor „vreau să fiu” stau în faţa unui bancher fără nicio idee despre ce să întrebe dincolo de *„Mă puteţi ajuta?”*. Ei nu înţeleg că ar trebui să fie pe mod interviu, punând întrebări pentru a clarifica ce e cu banca asta – şi dacă e cea mai bună pentru a-ţi finanţa

proiectul. În Marea Britanie asta înseamnă că trebuie să cunoşti diferenţa între, să spunem, Grupul Banca Regală a Scoţiei şi Lloyds TSB de exemplu. Să vorbim despre câteva dintre întrebările pe care trebuie să le adresezi fiecărui bancher cu care ai o întâlnire – şi de ce fiecare întrebare este importantă.

1. Care este limita dumneavoastră personală de împrumut? Garantată şi respectiv negarantată? Fiecare manager de bancă şi ofiţer de împrumuturi are o limită de credit pe care el sau ea o poate aproba fără să trebuiască să consulte un superior. *Întreabă*. De fapt pune această întrebare la telefon *înainte* de prima voastră întâlnire. S-ar putea să vorbeşti cu persoana nepotrivită. Şi nu-i lăsa să te „aburească" cu prostii. Este o cifră anume. Dacă îţi spun 50.000 $ tu vei avea probabil nevoie de vreo 48.000 $. Dacă este 400.000 $ solicitarea ta va fi întâmplător cam 350.000 $. Însă dacă tu constaţi că această persoană nu are autoritatea de a aproba atât cât ai nevoie, treci de el imediat.

2. La cine trebuie să merg pentru o aprobare pentru următorul nivel de finanţare? Când J. Fred îţi spune cine este oficialul pentru următorul nivel de aprobare, aceea este persoana pe care vrei s-o întâlneşti. Nu-ţi pierde timpul făcând prezentări oamenilor nepotriviţi. În timp ce întrebi despre limitele de creditare, întreabă şi despre limitele de credit ale băncii însăşi. Când întrebi un bancher despre limita de credit negarantat a angajatorului lui (de obicei 1% din active), el începe să se gândească la tine în termeni de maximum.

3. Sunteţi o instituţie de împrumut centralizată, care centralizează cererile de împrumut, sau un creditor filială ? Am spus deja că eşti în căutarea unei filiale şi de ce anume.

4. Este banca dumneavoastră, în prezent, pe mod împrumut, sau în restructurări? Acesta este un cod pentru, *„Aţi făcut în trecutul apropiat nişte împrumuturi proaste până la aceea că statul vă urmăreşte foarte atent practicile de împrumut?"* Nu sunt informaţii clasificate, iar bancherul tău te va respecta pentru că ştii să pui întrebarea. Dacă răspunde ceva de genul *„Ei bine, suntem în proces de monitorizare în clipa de faţă"*, acesta este răspunsul lui codificat pentru, *„Suntem în spirala morţii în acest moment. Ai vreun post pentru un fost bancher?"* Înainte să scapi, s-ar putea să vrei să-i cumperi *lui* prânzul.

5. Pentru ce fel de proiecte vă place să acordaţi împrumuturi? Unele instituţii se concentrează pe telecomunicaţii, altele pe îngrijirea sănătăţii, sau pe comerţ internaţional. Dacă

deschizi, cumperi sau extinzi un lanţ de magazine de hardware de exemplu, vrei o bancă ce a avut un istoric confortabil în împrumuturi pentru afaceri de vânzare cu amănuntul. Dacă eşti în afacere de vânzare de lichior, sau vrei să-ţi extinzi lanţul de „cluburi pentru domni", trebuie să fii conştient că unele bănci, ca şi „politică", încearcă să evite industriile „viciu". (Gândul unui depozit de 20 milioane $ totuşi, ar putea schimba acea politică.)

6. Care a fost ultima propunere de afaceri pe care banca dumneavoastră a refuzat-o? Şi de ce? O altă întrebare neaşteptată. Însă fă-l pe bancherul tău să-ţi povestească despre acea afacere, chiar şi ipotetic. În timp ce-ţi relatează un caz despre ceea ce el *nu* căuta, tu câştigi o nouă introspecţie despre ceea ce el *chiar* caută într-o relaţie de împrumut.

7. Care a fost ultima afacere de 5 milioane $ pe care aţi încheiat-o? S-ar putea să nu pui această întrebare unui vice-preşedinte de la UBS, Banca Americii, sau Barclays, însă pentru unii creditori posibili din comunitatea ta aceasta este o întrebare semnificativă. Tu-i ceri de fapt bancherului tău să-şi demonstreze nivelul de confort şi abilităţile de a manevra amândoi procesul de împrumut de mai multe milioane de dolari.

8. Poate instituţia dumneavoastră să mă ducă la nivelul următor al Saltului meu Cuantic? Cât costă bunurile/ activele lor? Încă o dată, ca regulă de aur, băncile pot împrumuta negarantat 1%; şi între 2 şi 3% din bunurile totale, pentru un împrumut garantat.

9. Care este politica băncii dumneavoastră vizavi de „garantarea cu bunuri" (în original „asset lending" – n. tr.) **versus „garantarea cu flux de numerar"** (în original „cash flow lending" – n. tr.)**?** Deja J. Fred stă pe scaunul lui privindu-te cu un anumit grad de respect. Deja suni mai sofisticat decât 95% dintre proştii cu care vorbeşte despre împrumuturi.

În **împrumutul garantat cu bunuri**, limita împrumutului este determinată de împrumutul-pe-valoare al bunului. Ia 50% ca exemplu. Dacă ai aproximativ 100.000 $ în bunuri tangibile, banca îţi va împrumuta 50.000 $. Multe bănci fug în prezent de împrumutul girat cu bunuri deoarece, în trecut, nerespectarea împrumuturilor le-a forţat să devină deţinători de proprietăţi în mod silit. Ar trebui să cauţi un împrumut colateral bazat pe bunuri, de vreme ce majoritatea băncilor „se vor da pe spate" să lucreze cu tine la strâmtorare decât să intre în posesia lanţului tău de spălătorii sau de animale de companie.

Împrumutul garantat cu fluxul de numerar îşi bazează parametrii de împrumut pe procentajul veniturilor existente în flux de numerar, mai puţin cheltuielile operaţionale, costurile cash şi taxele, de regulă între 50 şi 65% din fluxul de numerar (fără „fum şi oglinzi") (adică totul clar, legal, sincer, la vedere – n. tr.). Dacă deja produci venit multe bănci preferă această bază, deoarece îşi pot pune mâinile pe venit fără frecuşul cu deţinerea proprietăţilor sau încercând să vândă bunuri tangibile. Dacă eşti chiar la început, arată-le cât de mult venit generează proiectul tău astfel încât ei să poată lua în considerare în a-ţi da împrumutul pe baza *viitorului* flux de numerar.

10. Sunteţi o bancă interstatală sau operaţi doar în interiorul acestui stat? Vorbesc despre băncile americane, desigur. Vei şti deja răspunsul la aceasta până ca tu şi Fred să staţi la masă. Vei prefera o bancă *intrastatală* de vreme ce e mai simplu să tratezi cu o instituţie care operează doar într-un stat. Pe de altă parte, băncile interstatale sunt supuse mult mai multor reguli federale şi birocratice. Însă, din nou, vei bate palma cu *oricine* are fondurile şi îţi cumpără visul!

11. Aţi putea să-mi daţi nişte exemple recente de companii pentru care banca dumneavoastră a aprobat împrumuturi pentru afaceri? *„Haide, Dan. Nu e un pic cam obraznic să întrebi un bancher cui împrumută bani?"* Chiar aşa! Şi ce dacă? Tu intervievezi bănci şi ce anume ceri în timpul oricărui interviu? *Referinţe*, desigur. Ei le vor verifica pe ale tale – deci tu le verifici pe ale lor. Nu întrebi neapărat despre sume de dolari sau termeni – doar cine. (Eu voi întreba despre sume. De fapt eu continui să adresez întrebări atâta timp cât ei îmi dau răspunsuri.) Dacă bancherul tău este destul de nerăbdător să-ţi împrumute bani, s-ar putea de fapt să îţi dea o listă a recentelor aprobări de împrumuturi. Însă chiar dacă mormăie nişte prostii despre confidenţialitate sau politica băncii, aceste întrebări îl menţin atent. Şi îi aminteşte cine conduce această întâlnire. Tu!

12. Anticipaţi vreun conflict cu clientela dumneavoastră prezentă în manevrarea afacerii mele bancare? Aceasta este o întrebare suplimentară care îi semnalează bancherului sensibilitatea ta la una din posibilele lui preocupări. Sunt slabe şanse de un conflict de interese, însă e mai bine să ai întrebarea – şi răspunsul la aceasta – adresată şi luată la cunoştinţă.

Să presupunem că stabileşti o chimie care funcţionează cu un bancher individual. Luaţi prânzul împreună periodic. Jucaţi golf. Hrăniţi relaţia luni sau ani – iar apoi el ocupă o poziţie într-o altă bancă. Rămâi cu banca iniţială? Nu! Spiritul şi substanţa acelei relaţii este cu persoana, nu cu banca. Banca nu este nimic mai mult decât un mecanism pentru a obţine capitalul, pe care ţi-l pregăteşte bancherul tău deoarece se simte confortabil cu tine. *Întotdeauna* mergi cu

bancherul în loc cu banca, în afară faptului dacă există întrebări fără răspuns în ceea ce priveşte mutarea. Altfel, ai ajuns din nou în căsuţa întâi la banca prezentă.

În sfârşit, privitor la acest areal al alegerii unei bănci, nu trece cu vederea opţiunea de a-ţi distribui cererea de capital la două sau chiar trei bănci. Vom vorbi mai multe despre asta mai târziu.

Cum să Tratezi cu Instituţiile Financiare

Majoritatea oamenilor de afaceri fac două presupuneri false despre împrumutul de capital: în primul rând aceea că există o sumă *finită* de bani disponibilă pentru o listă *infinită* de potenţiali clienţi care împrumută bani; şi a doua, că bancherii sunt adversarii tăi, folosindu-şi biroul pentru a te ţine departe de a le împrumuta banii. Dacă uiţi totul despre a face tranzacţii cu bancherii, adu-ţi aminte aceste două declaraţii:

1. Există mai mulţi bani care *strigă* să fie împrumutaţi decât oameni care încearcă să împrumute; şi…

2. Bancherii *vor* să-ţi dea cu împrumut bani, deoarece acesta este singurul mod în care îşi pun mâncarea pe masă.

Banii lor ***nu produc venituri*** stând în bancă. Asta înseamnă, dacă sunt pe jumătate convinşi de valabilitatea visului tău, că-ţi vor acorda beneficiul dubiului (acceptul prezumtiv – n. tr.). Nu e de mirare că majoritatea băncilor, indiferent de ceea ce vor ei să crezi, sunt o „pradă uşoară”, mai ales cu romantismul potrivit. Un asociat de-al meu, de la Banca Clydesdale, mi-a povestit că pe la începutul anilor ’97 erau 788 milioane £ neîmprumutaţi (de împrumutat – n. tr.). Ăştia-s mulţi „biştari” pe care se adună praf! *„Adu-mi o afacere.”*, a insistat el. *„Dacă cifrele sunt bine puse una peste alta, banii sunt ai tăi.”*

Antreprenorii britanici ar trebui să se uite de asemenea şi dincolo de Canal, unde au acces la o bogăţie enormă de surse de finanţare, printr-o Europă care înfloreşte din punct de vedere economic. Băncile europene sunt pline ochi de capital.

Punctele delicate despre cum să faci afaceri cu instituţia ta încep să iasă la suprafaţă pe durata fazei de selecţie, pe care noi tocmai am discutat-o. Premisa operaţională este că-ţi doreşti să dezvolţi relaţie, înţelegere şi chimie cu un bancher de la primele cuvinte pe care le-a auzit când ai vorbit şi de prima dată când te priveşte. De asta *exersezi* ceea ce ai de gând să spui, înainte de a da drumul la vorbe bancherului. Şi tot acesta este motivul pentru care te îmbraci asemenea unui director executiv, cu care un bancher se simte confortabil să stea de vorbă şi să fie văzut în restaurantul în care îţi plăteşte prânzul. Îţi aminteşti de discuţia noastră despre zone de confort? Bancherii au şi ei zone de confort, iar tu vrei să te poziţionezi exact în mijlocul acesteia.

Hai să discutăm despre ceea ce spui la început. Cuvintele au înţelesuri. Cuvintele sunt atât arme, cât şi unelte. Adu-ţi aminte „interviul" şi ce anume îi semnalează bancherului? Dacă n-ai ghicit până acum, bancherilor le place să audă cuvinte precum „relaţie", „parteneriat", „lungă durată", şi „beneficiu reciproc". Când comunici cu un bancher, niciodată „nu ai nevoie de bani". Pentru un bancher rafinat şi sensibil asta e ceva cam grosolan. În schimb, ai „cerinţe de capital". Nu-i spui contabilului tău „Cee-pee-a" (CPA – n. tr.), sau *„contabilul meu autorizat"*. Toată lumea presupune că ai un CPA sau un echivalent, dar dacă *foloseşti* acest termen sună ca şi cum ai fi impresionat că ai unul. Foloseşte cuvântul „contabil", oriunde te-ai afla. Acestea sunt detalii pe care nimeni nu ţi le-ar spune vreodată, în afară de mine.

Abilităţile de prezentare vor veni o dată cu exerciţiul. După ce-am făcut aceasta pentru un timp, am ţinut apoi o prezentare financiară unei mari instituţii engleze care, după estimările mele, a mers în mod deosebit de bine. Am făcut tabele, grafice – tot spectacolul „câine-şi-ponei" (de circ; adică tot ce trebuie, complet – n. tr.). Una dintre micile mele tehnici, de întărire a propriei performanţe, este, dacă apare şansa, să întreb cum aş putea să-mi îmbunătăţesc prezentarea. După această prezentare, aşa după cum este obiceiul în Anglia, şeful instituţiei m-a condus până la lift; în acest caz era Lordul Baring, de la vechea Bancă Comercială Baring. Mă simţeam bine pentru ceea ce tocmai făcusem, însă l-am întrebat pe domn, când apăsam pe butonul de la lift, cum aş putea să-mi îmbunătăţesc prezentarea. Uşile s-au deschis, iar el n-a spus nimic în timp ce intram în lift. Apoi, în timp ce uşa se închidea, chiar înainte de a dispărea din ochii mei, a spus: *„Domnule Peña, aş putea să vă sugerez să dezvoltaţi un bâlbâit?"* Lecţia, desigur, este aceea că există o linie fină între o prezentare profesionistă şi bine documentată şi una abilă. Însă aceasta este o lecţie avansată de care probabil nu va trebui să fii preocupat deocamdată.

Locuieşti în California sudică relaxată… sau în Florida naturală plină de aburi… sau în zona rurală cu ferme Northumberland, Texas, sau în orice alt loc de pe pământ şi ai nevoie de finanţare pentru o achiziţie într-o industrie legată de agricultură? Ce anume porţi când te duci să te întâlneşti cu bancherul? Un costum de afaceri conservator. Punct.

Nu-mi pasă dacă eşti pe punctul de a deschide o fermă de porci în Peterhead, Scoţia. Te prezinţi pentru întâlnirea cu bancherul tău într-un costum negru, gri închis sau albastru închis, cu cămaşă albă, cravată galbenă sau cu model roşu, şosete închise (fără glumă), pantof cu şiret şi tunsoare scurtă.

Lasă-ţi lanţurile de aur acasă. De fapt nu purta niciun alt fel de bijuterie, decât un ceas cu gust cu curea de piele. (Nu un ceas Swatch – prea la modă; nici un Rolex – prea extravagant pentru o persoană în căutare de capital.) Cureaua de la ceas, pantofii, respectiv cureaua sau bretelele („braces", pe strada Threadneedle din Londra) trebuie să se potrivească toate – preferabil negru. După cum se spune în afacerile bancare: *„Îmbracă-te englezeşte, gândeşte evreieşte."*

Dacă eşti femeie, ştii desigur ce costum de afaceri, din garderoba ta, corespunde îmbrăcămintei bărbăteşti pe care tocmai am descris-o. Poţi să fii sigură că femeile director de top apar la întâlnirile de afaceri importante la ace, cu dungi.

Deja ştii de ce trebuie astfel, însă trebuie să-ţi reamintesc. Un bancher se simte cel mai confortabil când stă de vorbă şi este văzut cu o persoană care arată ca *el* şi ca asociaţii lui. Însă ai fi surprins cât de mulţi, de altfel patroni străluciţi, vin la o prezentare majoră pentru un împrumut în cămaşă sport şi Dockeri (blugi; este vorba despre firma „Levi Strauss" – n. tr.).

Planul de Afaceri Omnipotent

Participanţii la seminariile mele se uită la mine de parcă fie sunt nebun, fie mint, când spun că rareori m-am bazat pe un plan de afaceri pentru a împrumuta capital – şi am făcut peste 500 de prezentări financiare şi am împrumutat sute de milioane în timpul carierei mele. În ultimii ani, deoarece reglementările pentru instituţiile financiare s-au înăsprit, din ce în ce mai mulţi bancheri aşteaptă în mod curent un plan de afaceri, o apă de ploaie, despre care adeseori mă întreb dacă o citeşte vreodată cineva de la orice instituţie de creditare. Există deja cărţi şi softuri pe rafturi, care descriu procedura de manual pas cu pas pentru întocmirea unui plan de afaceri. Însă pornind de la presupunerea că cineva, undeva, îl va citi de fapt, să vorbim despre cum să te *pregăteşti* pentru a-ţi face planul de afaceri.

Majoritatea celor care iau cu împrumut merg arţăgoşi la prima lor întâlnire bancară cu un plan de afaceri în servietă, sau sub braţ, ca să-l poată arăta imediat după strângerea de mână iniţială. Greşit. Nu-ţi lua nimic altceva decât visul, în termenii tăi cei mai generali, la prima întâlnire. Ţine minte, aceasta este o întâlnire pentru a face cunoştinţă… o primă întâlnire de dragoste. Discutaţi despre afacerea ta şi unde plănuieşti s-o duci pe termen lung. Însă, dacă apare oportunitatea, îl faci pe bancher să vorbească şi despre el. Care sunt interesele lui de timp liber după ce nu mai e bancher? Joacă golf? Pescuieşte? Călătoreşte? Meştereşte la Mustang-ul lui din ’62?

Ideea este să nu-ţi iei la prima întâlnire absolut nicio informaţie despre finanţele tale. Începi *fără niciun plan de afaceri*. Vrei ca banca să nu aibă nimic de care să se agaţe în acest stadiu incipient şi să-şi formeze o părere prematură. De fapt, dacă bancherul nu menţionează niciodată vreun plan de afaceri, nici *tu* nu pomeneşti de vreun plan de afaceri. Ai prefera mai degrabă să iei un împrumut pe care-l poate aproba imediat. Dar să presupunem că întreabă de un plan. Răspunzi: *„Oh, mă bucur că aţi întrebat. Pregătesc un plan pentru dumneavoastră şi aş vrea să ştiu ce fel de plan căutaţi, iar când vine vremea să facem creştere, ratele minime de returnare pe care le cereţi.”*

Bun, să ne oprim acum.

Băncile au mai multe modalităţi de-a evalua o afacere atunci când împrumută bani pentru achiziţii. Două includ:

O rată de returnare ban-pe-ban. Aceasta măsoară veniturile unei companii, pe care ţi-ai dori s-o cumperi, comparativ cu valoarea totală a companiei. Să presupunem că valoarea totală a bunurilor/ activelor companiei este 1 milion $ şi că veniturile sau profiturile, după dobândă şi taxe, sunt de aproximativ 330.000 $. Aceasta se traduce printr-o rată de returnare ban-pe-ban de 30%.

Perioada de Returnare. Acest coeficient de evaluare de împrumut pune în ecuaţie o sumă de investiţie iniţială cu fluxurile viitoare de numerar, în termeni de restituiri anuale. Să spunem că vrei să împrumuţi 700.000 $ de exemplu, iar banca vrea returnarea în 4 ani. Însă cele mai bune proiecţii ale tale de returnare a banilor, pentru acei 4 ani – 130.000 $, 150.000 $, 180.000 $ şi 220.000 $ – însumează doar 680.000 $. Trebuie să negociezi un aranjament pe cel

puţin 5 ani, pentru a restitui cei 700.000 $, sau să reduci suma de împrumutat – sau du-te şi găseşte alt bancher.

Bancherul tău, din nou uimit de abilitatea ta de a vorbi limba lui atât de fluent, îţi spune că banca lui va accepta, să spunem 11% ban-pe-ban, sau o perioadă de restituire de 6 ani. Acum tocmai ai obţinut muniţie pentru planul tău de afaceri.

Să recunoaştem. Cifrele, în orice plan de afaceri, sunt doar presupuneri „instruite". Economia fluctuează, pieţele se schimbă, nimic nu e sigur în afaceri anul viitor. Deci îi dai băncii ceea ce vrea să vadă, sprijinindu-te pe procentajele pe care le vor ei, asigurându-te că stabileşti o margine sănătoasă peste minimul lor. Aceasta nu este în niciun fel lipsit de onestitate, de vreme ce nimeni nu poate prevedea viitorul, *oricine* poate prevedea viitorul, inclusiv tu în viitorul ***Saltului*** tău ***Cuantic***.

În plus, experienţa mea este, chiar dacă toate cifrele nu se înşiră cu exactitate – şi cel mai probabil n-o vor face – că vei găsi finanţarea undeva. Ţine minte, *orice* afacere poate şi va fi finanţată undeva, de către cineva – dacă ţi-o doreşti îndeajuns de rău (mult – n. tr.)!

Apoi îl întrebi pe bancher despre cerinţele fizice ale planului de afaceri pe care-l vei pregăti, făcut special pentru ochii comitetului său de împrumut. Cu ce se simt ei confortabil? (Am menţionat de curând zonă de confort?) Ce fel de document n-ar fi ei ruşinaţi să-l înainteze asociaţilor şi supervizorilor? Printre detalii: câte pagini? Fără îndoială, vor vrea tabele care să reflecte proiecţii profit-şi-pierderi, analiza fluxului monetar şi balanţele contabile pro forme, toate pentru primii trei ani, plus un tabel al proiecţiilor în caz de eşec. Preferă tabele cu bare sau tabele plăcintă (în formă de „cerc feliat" – n. tr.)? Le place grafica color? Ce tip şi ce culoare de hârtie? Este acceptabilă o prezentare PowerPoint? Îl preferă legat cu spirale, sau pe inele? Dacă aceste lucruri sună elementar, e din cauză că bancherii primesc uneori planuri *scrise de mână* pe hârtie legată galbenă; tomuri de 300 de pagini color, legate în piele – şi totul, între acestea!

Şi vei avea nevoie de mai mult de o singură versiune a planului tău de afaceri, dacă intenţionezi să abordezi mai mult de un tip de sursă de finanţare. Bancherii vor fi *foarte* interesaţi de cât de solidă este garanţia, astfel încât planul tău de afaceri trebuie să-i liniştească cu averea ta colaterală (de rezervă – n. tr.). Nu te panica atunci când fac referire la „averea colaterală". Prin aceasta vreau să spun, dacă averea ta constă doar în casa ta sau automobilul tău, că ai face bine să

fii pregătit să-ţi pui averea pe masă pentru a-ţi dovedi angajamentul pornind de la premisa, dacă *tu* nu eşti pregătit să-ţi asumi un risc pentru afacerea ta, cum Dumnezeu te poţi aştepta ca banca să-ţi sprijine planul?

Investitorul (capitalist) de risc înalt, pe de altă parte, este mai preocupat de natura şi mărimea riscurilor implicate, aşa că o a doua versiune ar trebui să se adreseze acestor preocupări.

John Doerr este unul dintre cei mai dinamici şi mai de succes investitori capitalişti ai zilelor noastre. Ca şi partener la Kleiner Perkins Caulfield & Byers (KPCB), lângă Palo Alto, California, el a văzut stive de planuri de afaceri şi pune problema în lumină. *„Nu fiţi obsedaţi de plan.”*, i-a sfătuit el pe antreprenori în revista ***Fast Company***. *„Cele mai bune planuri pe care le-am văzut sunt cele mai scurte – cel mai adesea 30 de pagini, însă câteodată doar 3. Planul de afaceri al Intel era de o pagină. Planul de afaceri al Sun Microsystems era de 3 pagini. Ceea ce căutăm noi într-un plan este felul în care echipa se gândeşte la afacerea ei. Ne dăm seama de restul din conversaţia cu fondatorii.”*

Întreabă bancherul dacă poate să-ţi dea o copie a unui plan de afaceri care a fost aprobat recent, aşa încât să-i poţi duplica formatul. *„Haide Dan,”* spui tu. *„Nu e asta ca şi cum i-ai cere examinatorului să-ţi strecoare răspunsul?”* Ei bine, nu! Ascultă, tipii ăştia vor lucra cu tine. Dacă unul nu va vrea pentru că-i prost, du-te la următorul de pe lista ta. Un bancher bun, priceput, va face tot ce poate pentru a te ajuta, pentru că *vrea* să-ţi împrumute banii. Un bancher/ instituţie financiară poate chiar să rescrie planul pentru tine înainte de a-l depune. (Un bancher va scrie cu siguranţă prospectul tău în pregătirea pentru o cotare la bursă.) Ţine minte – bancherii *trebuie să* scoată banii pe uşă. Ei *vor* ca tu să te califici. Cum s-o mai spun altfel?

Îţi aminteşti ce-am spus despre a-ţi demonstra entuziasmul? Ori de câte ori vorbeşti cu creditorul tău potenţial lasă-l să vadă focul entuziasmului în ochii tăi şi să audă visul în vocea ta. Dar entuziasm include de asemenea şi limbajul din planul tău de afaceri. Scrie-l ca şi cum afacerea ta va schimba pentru totdeauna felul în care oamenii îţi trăiesc viaţa. Pompează ardoare în planul tău şi vinde, vinde, vinde! Angajează un copywriter profesionist pentru a-l lega. Chiar dacă vor vedea tenta de exagerare a ceea ce este îl vor aprecia ca pe o extensie a entuziasmului tău.

Ce Vrea Bancherul Tău să Audă – Cel mai Mult, Tare şi Clar

Toate aceste lucruri preliminare – prânz, întâlniri, discuţii şi dacă trebuie, plan de afaceri – este preludiu, astfel încât bancherul devine confortabil cu un fapt: *Intenţionezi să restitui integral banii pe care el îi va aproba*. Indiferent ce se întâmplă! Suma şi programul de restituire a dobânzii sunt negociabile, însă este absolut indispensabil pentru procesul de aprobare şi pentru zona lui personală de confort ca *el să ştie că banca lui îşi va primi înapoi cel puţin capitalul de bază*. Iar el *vrea să creadă*. Notează asta în agenda ta. Bancherul *vrea* să-ţi vândă banii lui.

El vrea de asemenea să ştie că tu intenţionezi să-i aduci pe atât de multe afaceri pe cât poţi. Dă-i toate motivele la care te poţi gândi pentru ca el să meargă la comitetul de împrumut, mai mult decât o dată dacă trebuie, pentru a-ţi susţine afacerea.

Ce Nu-I Spui *Niciodată* Bancherului Tău

Dacă eşti nesigur despre vreun element în planul tău, dacă ai vreo sămânţă de îndoială că nu va funcţiona, *niciodată* nu menţiona acele dubii bancherului tău. Ca şi cu angajaţii tăi, care caută la tine încredere, *niciodată nu împărtăşi vreun dubiu*. În timp ce ţii aceste lucruri pentru tine, niciodată nu spune ceva de genul: *„Ultima dată când am încercat o cascadorie precum aceasta mi-am pierdut fundul, însă cred că am învăţat din asta, iar de data aceasta va fi diferit. Sau cel puţin o să fac tot ce-mi stă în putinţă…”*

Un asociat dintr-una din companiile mele stă acasă în timpul prezentărilor financiare, de când s-a scăpat: *„Hei, ultima dată când m-am dus la fund am tras după mine două bănci şi o companie de asigurări!”* O afirmaţie stupidă ca aceasta poate împrăştia negativism pe planurile tale asemenea cernelii care nu se şterge. Aşa că menţine conversaţia focusată pe pozitiv – pe succesul viitor, nu pe eşecurile trecute.

Ai două sau trei întâlniri cu o bancă ce promite, iar cerinţele devin din ce în ce mai clare. S-ar putea să vrea să se uite la declaraţiile tale financiare recente. E în regulă, deoarece contabilul tău din Cele Patru Mari (nu „contabilul” tău „autorizat”) a pregătit declaraţii financiare auditate, cu antetul firmei tale scris frumos în relief. E un document impresionant chiar înainte ca bancherul să pună mâna pe el. Acesta arată fluxul de monetar, capitalul existent, datoriile pe

termen lung şi datoriile pe termen scurt. Este un instantaneu de acurateţe al afacerii tale. Şi din nou, dacă porneşti de la zero, vei fi găsit un partener asociat al cărui palmares îl poţi folosi în timp ce-l construieşti pe-al tău.

Există mai multe nivele de documentaţie, pe care contabilul tău le poate pune la dispoziţie. Cea elementară este o compilaţie şi o trecere în revistă fără opinie care raportează în principal cifrele pe care i le dai tu, sub antetul unui contabil prestigios. Ai putea obţine o scrisoare de asigurare care tratează un detaliu izolat, cum ar fi ceea ce este de încasat.

Nivelul următor este un rezumat financiar, care este cel mai puţin scump document şi-i spune bancherului faptul conform căruia contabilul tău nu a verificat cifrele, ci a pregătit şi formatat ceea ce i-ai dat potrivit Principiilor de Contabilitate General Acceptate (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP, în SUA; în Romania, Legea Contabilităţii, 82/ 1991 – n. tr.). Asta practic nu spune nimic şi nu înseamnă nimic pentru un bancher bun.

Cel mai costisitor şi cuprinzător este un audit complet, cu o opinie anexată. Aceasta îi spune bancherului că contabilul tău, de mare profesionalism, a auditat şi verificat cifrele personal şi ele sunt adevărate şi corecte, după cea mai bună ştiinţă a lui. Plăteşte taxa şi du declaraţiile financiare auditate oricărui bancher care solicită declaraţii financiare. Băncile vor împrumuta întotdeauna mai mult pentru cifre auditate. Iar bancherii se vor simţi întotdeauna mai confortabil cu cifre de audit de la una din Cele Patru Mari.

Pentru a rezuma şi pe măsură ce vine vremea ca bancherii pe care i-ai curtat să ia decizia, ei vor avea pentru analiză oricare sau toate dintre următoarele:

- entuziasmul tău vizibil pentru proiectul tău şi şansa copleşitoare de succes a acestuia;
- planul tău de afaceri, pregătit, formulat şi prezentat exact aşa cum vor ei;
- declaraţiile tale financiare auditate, pregătite de prestigioasa ta firmă de contabilitate… şi răspunsurile la atât de multe întrebări, câte le pot veni în minte.

Dar să presupunem că ei îţi pun o întrebare pe care n-ai anticipat-o. La urma urmei nu eşti primul antreprenor sclipitor şi plin de speranţă cu care ei stau de vorbă. Recent un bancher a citit până la capăt numele de pe bordul de directori al uneia dintre companiile mele şi a observat acreditările mele financiare. Eu nu eram prezent la întâlnire, aşa că l-a întrebat pe asociatul meu: *„De ce nu-l convingeţi pe Dl. Peña să subscrie la proiect?”* Fără să rateze momentul, asociatul a replicat: *„Desigur, Dl. Peña ar putea scrie un cec pentru tot acest proiect. Însă el a fost deja generos să ne acorde timpul său. Şi am prefera să avem mai degrabă timpul Domnului Peña decât banii săi.”* Teribil răspuns. Briliant! Şi a satisfăcut curiozitatea bancherului.

Regula nr. 1 este, dacă n-ai totuşi un răspuns, nu încerca niciodată să ieşi din situaţie mâncând rahat. Există toate şansele ca ei să pună nişte întrebări, la care ştiu deja răspunsul, doar pentru a-ţi verifica nivelul de BS (engl., bullshit, prostii îndrugate aiurea – n. tr.). Spune simplu: *„Este o întrebare bună. Şi sincer, chiar acum nu am un răspuns, însă pot cu siguranţă să aflu unul.”* Şi-ţi faci conştiincios o notiţă mentală şi una pe notepad-ul tău.

În sfârşit, ce se întâmplă dacă eşti refuzat? Ce faci? Îţi spun ce făceam eu în trecut. Urlam. *„Ce? Cum puteţi viola încrederea acţionarilor voştri refuzând să participaţi într-o afacere atât de evidentă, în cel mai bun interes al instituţiei voastre?”* Şi a funcţionat. Însă eu am probabil un pic mai mult „mecanism cu pârghii” la urlat decât tine! Motivul pentru care ai fost refuzat poate foarte bine să fie acela că, undeva pe drum, unul dintre punctele tale „de vânzare” a căzut printre crăpături. Un „Nu” înseamnă, de fapt: *„Nu ne-ai dat suficiente date pentru a-ţi aproba conceptul. Nu ai acoperit toate fundamentele bază şi nu ţi-ai făcut treaba adecvat.”*

Răspunsul tău ar trebui să fie: *„Ce element simţiţi că vă scapă din ecuaţia propunerii? Unde aveţi o problemă?”* O întrerupere în comunicare este adeseori cel mai elementar motiv pentru care o afacere eşuează. Când Great Western negocia pentru a cumpăra Bow Valley S.U.A. cu 135 milioane $, afacerea a stagnat pentru un oarecare motiv. Preşedintele Bow Valley nu voia să-mi răspundă la telefoane. În cele din urmă am dat de el acasă şi l-am întrebat: *„Pentru Dumnezeu, ce se întâmplă?”* El a spus că aveau nevoie de 139 milioane pentru a încheia afacerea. Fir-ar să fie asta-i tot, m-am gândit! După toată gimnastica financiară prin care am trecut încă 4 milioane era o nimica toată. I-am aruncat „în oală” şi afacerea era din nou pe roate.

Aşa că întreabă!

Există un motiv legitim pentru care ai fost refuzat şi nu eşti deraiat dacă întrebi care este acel motiv. Ar putea foarte bine să fie ceva ce poţi repara cu uşurinţă.

Iată o poveste de succes grozavă, pentru a încheia acest capitol. Barbara Baade era fondatoarea unei firme de consultanţă în beneficiile angajaţilor, firmă care îşi avea sediul în Brookfield, Wisconsin. Barbara a venit la seminarul de la Castel în Mai 1995, iar în August următor a participat la seminarul meu Quantum Leap Advantage Capital din Los Angeles. Compania ei era în creştere, în căutare de achiziţii. După prima ei „doză de Dan", s-a întors şi şi-a format Echipa de Vis. Mai târziu în acel an s-a hotărât să abordeze o bancă cu care nu mai lucrase anterior, să vadă dacă ar putea obţine un împrumut. L-a invitat pe preşedintele băncii la biroul ei pentru a discuta despre începerea unei relaţii. Iată ceea ce s-a întâmplat, în propriile cuvinte ale Barbarei.

„Am petrecut o oră ‚stabilind o relaţie'. Aceasta înseamnă că am vorbit despre afaceri în general, iar bancherul a început să se simtă confortabil, dându-şi seama că eram o persoană de afaceri informată şi responsabilă, cu o afacere bună. Nu i-am dat un plan de afaceri – nu i-am dat nimic. Exact cum a spus Dan, i-am oferit tipului şansa de a creşte cu noi. L-am întrebat care erau limitele sale personale de împrumut. Mi-a spus că putea aproba un împrumut negarantat de 800.000 $, care n-ar fi o problemă, iar dacă aveam nevoie de mai mult avea încredere că bordul său ar urma recomandarea lui pentru o finanţare mai mare."

„Stăpânindu-mi încântarea, i-am spus că 8000.000 $ era tot ceea ce aveam nevoie deocamdată. În plus, suplimentarea era aşa un frecuş, cu toată hârţogăraia. El a fost de acord. Ne-am strâns mâinile, iar el a spus că va trimite unul dintre ofiţerii săi de credite săptămâna viitoare, cu documentele pentru semnat. Asta a fost tot. Nu mă puteam gândi decât la faptul că Dan Peña avusese dreptate. I-am folosit metodologia, am pus întrebările lui şi 800.000 $ bani destinaţi creşterii au plutit peste biroul meu."

Bancherii nu sunt zei, indiferent ce-ar vrea unii dintre ei să crezi. Ei sunt oameni cu nevoi umane, reprezentând o instituţie cu politici corporatiste şi principii care au multă elasticitate. Fă-ţi din bancher partenerul tău, co-conspiratorul tău în a te ajuta să-ţi îndeplineşti visul. Dacă eşti pregătit, dacă eşti informat şi profesionist şi-ţi curtezi bancherul pas cu pas în ceea ce promite să devină o relaţie pe termen lung, reciproc profitabilă, va părea dintr-o dată că el lucrează pentru *tine* şi nu pentru angajatorul lui.

Şi acum hai să trecem şi la alte aşa-numite „secrete" ale strângerii de capital, pentru a-ţi lansa ***Saltul Cuantic***.