Capitolul Unsprezece

Achiziţiile – Secretul Creşterii Cuantice

„Pentru performerul de înaltă clasă, creşterea aritmetică este inacceptabilă. Creşterea geometrică exponenţială este cerută.”

Pe tot parcursul acestei cărţi noi am vorbit iar şi iar despre creştere Cuantică şi despre a-ţi face *Saltul* tău *Cuantic* pentru a deveni de super-succes – şi apropo, extrem de bogat. În acest capitol să batem în cuie detaliile creşterii Cuantice şi respectiv cel mai bun mod de-a o realiza pe care l-am găsit eu – prin achiziţii.

Însă mai întâi vreau să mă concentrez o clipă pe unul din cele mai abuzate cuvinte de către generaţia curentă. „Succes” a devenit aproape un clişeu într-o lume în care totul este relativ. Fraierii de tip simte-te bine, din circuitul seminariilor, te vor asigura cu o mină serioasă că eşti un succes dacă te simţi mai bine cu tine însuţi – dacă ai atins armonia. Pentru Dumnezeu, în zilele astea nu poţi fi „de succes” dacă te mulţumeşti să scormoneşti în balegă de cal sau dacă atingi mulţumirea trăind sub un pasaj rutier.

Vrem ca nimeni să nu creadă despre el că e un ratat, că este practic inutil pentru el însuşi şi pentru societate. În tot mai multe şcoli elementare aşa numiţii educatori interzic sporturile competitive sau nimeni nu ţine scorul. În acest fel niciun copil nu pierde şi toată lumea câştigă. Acele preţioase mici imagini de sine sunt menţinute prin „succes” artificial. Ce fel de pregătire este aceasta pentru viaţa reală? Datorită unei astfel de gândiri răsturnate, în zilele noastre chiar şi eşecul este succes! Cartea lui George Orwell, *1984*, a ajuns să fie acceptată pe terenul de joc.

În anii ’90 a existat un artist „uleios ca un şarpe”, în circuitul seminariilor, care a cerut un preţ de 7.000 $ de om pentru a-ţi lua toate bunurile, pentru ca tu să poţi învăţa să trăieşti cu natura, în sărăcie abjectă! *Iar tăntălăii au plătit.* Ar trebui să fie ilegal să fii atât de prost!

Aşa că hai să ne întoarcem la realitate. Singurul succes în viaţă şi în special în afaceri este acela pe care îl poţi cuantifica, pentru a-l măsura. Altfel, joci jocuri de cuvinte. Eu definesc succesul în termenii celui mai universal acceptat cuantificator dintre toate: banii – *cash!* Nimeni

nu se contrazice cu cash-ul. „Banii vorbesc şi prostiile circulă.” Dacă faci *Salturi Cuantice* şi câştigi milioane în avere personală – şi mulţi oameni fac asta – eşti fără îndoială de succes.

Ţii minte că în Capitolul Unu am discutat despre oameni care se simţeau inconfortabil să vorbească despre bani? Asta din cauză că idioţii n-au avut niciodată bani despre care să poată vorbi. Trebuie să devii la fel de confortabil cu banii mulţi ca şi cu succesul – deoarece succesul *adevărat* generează bani *adevăraţi*!

Să definim creşterea Cuantică în termeni de ceea ce nu este.

Creşterea Cuantică nu înseamnă să faci mai multe vânzări decât anul trecut… sau găsirea de noi clienţi. Sau să adaugi mai multe produse, sau magazine, sau filiale, sau să reduci costurile. Toţi aceştia sunt indicatori de creştere, desigur – creştere *internă*. Şi mai mult decât atât, creştere financiară *aritmetică*. Am discutat deja despre asta. Unu plus unu egal doi, doi plus unu egal trei etc. Cea mai sănătoasă creştere internă, în orice afacere, va produce pe termen lung doar creştere aritmetică gradată. Nimic mai mult.

De ce îşi stabilesc antreprenorii creştere gradată, plictisitoare?

Cel mai bun lucru care poate fi spus despre creşterea aritmetică este că e mai bună decât lipsa creşterii. Şi de fapt, dacă compania ta creşte doar aritmetic, e cel mai probabil pe moarte. Însă de ce un antreprenor, un individ neobişnuit, care a avut odată o viziune îndrăzneaţă de a clădi o companie şi a lucrat zile şi nopţi pentru a vedea cum viziunea lui prinde viaţă – de ce acceptă acum, această aceeaşi persoană, o creşterea banală de 4% vânzări mai bune decât anul trecut… sau o marjă de profit mai mare cu 2,5%?

Nu este ca şi cum această persoană ar fi cunoscut cândva creşterea Cuantică, până la cer. Adevărul este că, la început, fondatorul unei companii de succes *chiar* a experimentat creşterea Cuantică. Şi a fost palpitant! Fără îndoială că a spiralat de la zero la succes enorm, poate creştere în sute de mii de dolari în primul an de afaceri. Toate afacerile erau afaceri noi. Toţi banii erau bani noi. Curba de creştere aproape că a urcat drept în sus şi s-a înălţat pe grafic asemenea unei comete!

Apoi, inevitabil, compania a intrat într-o rutină. Antreprenorul a devenit manager şi s-a pierdut în cifre de vânzare, asigurări de grup şi state de plată. Curba de creştere s-a aplatizat, cometa a fâsâit… iar aventurierul, cândva îndrăzneţ, a acceptat totul ca pe o parte a deţinerii unei afaceri. La urma urmei şi celelalte companii din industria lui făceau aproape acelaşi lucru. Deci *toată lumea* avea succes. De fapt, toată lumea s-a săturat. Au devenit parte din turma „mai puţin decât tot ce poţi fi". Aşteptările lor s-au setat la „mediu".

Mediu. Doamne, cât urăsc cum sună acest cuvânt!

Dacă aş fi continuat să sap puţuri în Wyoming, în 1984, cu tot acel capital pe care l-am obţinut din oferta publică şi aş fi scos un număr respectabil de barili de petrol pe care inginerii noştri îl proiectaseră, Great Western ar fi crescut intern, gradat şi aritmetic. Acţionarii noştri GW din U.K., care încă ţineau strâns de prospectele lor şi de a-şi primi cecurile cu dividende, ar fi fost fericiţi precum porcii în rahat. *„Uite, am făcut 12% din investiţia noastră. Yankeii ăia gălăgioşi sunt oarecum în ordine la urma urmei."* Însă a da sute de găuri în Wyoming nu era ceea ce voiam de la compania mea, de la mine, sau de la acţionarii mei. Viziunea mea era cu ani-lumină dincolo de a lor.

Am ştiut că creşterea Cuantică, genul de performanţă financiară cu viteza de urzeală pe care o voiam, putea fi atinsă doar prin creştere *externă*. Şi după cum am spus, creşterea externă este posibilă doar printr-o serie de tranzacţii de equity (cedare de părţi/ acţiuni – n. tr.) comune.

Să examinăm diferenţa între ceea ce vom numi o tranzacţie cu „produse" şi o tranzacţie în acţiuni comune. O *tranzacţie cu produse* este în esenţă un schimb echitabil. Profitul adus de un schimb aproape echitabil de bunuri în bani este neglijabil. Noi folosim termenul „marjă de profit", pentru că nenorocitul de profit poate fi o aşchie abia vizibilă în întreaga tranzacţie. Prin urmare, oamenii din vânzări trebuie să facă un zilion de tranzacţii de produse pentru a genera un profit substanţial.

O ***tranzacţie de acţiuni comune*** în schimb, *creează* valoare. Un bord de directori decide să vândă acţiuni pentru a acumula capital. Aduce la existenţă, prin vot, o jumătate de milion de părţi de acţiuni comune pentru o ofertă publică. Când părţile se vând, valoarea nu a fost creată din nimic altceva decât percepţia valorii!

Dacă nu eşti dispus să rişti tot ceea ce deţii… nu încerca să cumperi o afacere.

Investitorii de fapt cumpără nu un produs, ci o valoare *viitoare*, care *ar putea* să existe. E ca şi cum ai cumpăra aer rarefiat. Şi plătind cash dinainte pentru acesta! Partea nasoală, desigur, este că o companie nu poate să-ţi dilueze dreptul de proprietate la nesfârşit.

Prin urmare, tranzacţia cu acţiuni, care este adevăratul secret al creşterii Cuantice, este *achiziţia* – cumpărarea de equity assets (active/ bunuri în părţi/ acţiuni – n. tr.), care dă unei companii posibilitatea de a-şi spori, de fapt de a-şi multiplica *geometric* valoarea netă aşa încât să poată fi transformată şi vândută pentru a genera o tonă de bani.

În primii ani din noul secol unul dintre hobby-urile printre guru de seminarii din S.U.A. era „investiţia în afaceri imobiliare", care este un cod pentru a cumpăra şi a vinde proprietăţi rezidenţiale ieftine sau case „spoite", cu banii jos puţini sau deloc. Cei dispuşi să procedeze astfel puteau cumpăra „case care au nevoie de renovare", trânteau câteva îmbunătăţiri minime, le vindeau următorului cumpărător şi făceau un profit rapid de câteva mii de dolari.

Apoi, prin 2004, preţurile la imobilele rezidenţiale au început s-o ia razna. Îţi aminteşti cum a fost. Investitori lacomi, mari şi mici, au cumpărat case, în timp ce valoarea lor s-a umflat dincolo de orice raţiune. Băncile s-au alăturat, oferind rate de dobândă sub-prime cumpărătorilor, a căror avariţie a depăşit judecata lor sănătoasă.

Apoi… eşec! Iar pentru restul primei decade a secolului 21 piaţa imobiliarelor a stagnat. Valoarea caselor a scăzut aşa încât acele afaceri bombastice cu case, care păreau prea bune pentru a fi adevărate, chiar aşa s-au dovedit a fi. Erau mai multe indicatoare De Vânzare decât copacii, în unele pieţe. (În 2008 mari creditori, care fuseseră atât de nesăbuiţi cu creditele lor, s-au dus la vale – Bear Stearns, Fannie Mae şi Freddie Mac – pentru a fi salvate de guvernul federal cu banii contribuabililor. AIG a fost salvată prin intervenţia Rezervei Federale, care a acceptat să împrumute AIG până la 85 *miliarde* $ în schimbul a 80% participare în companie.)

Din fericire, acela a fost un an electoral iar Congresul a votat uşurarea financiară a tuturor acelor tâmpiţi ignoranţi care şi-au pierdut fundul şi casa în minele de teren ale ipotecilor sub-prime.

Însă chiar şi în cele mai bune timpuri aceste tipuri de investiţii sunt doar începutul, nu se încheie în ele însele. Casele care au nevoie de renovare sunt tranzacţiile în equity ale săracului. Cu cât mai infinit-profitabilă este tranzacţia de acţiuni comune, în care o companie este achiziţionată pentru, să zicem 5 milioane $, din Banii Altor Oameni (BAO), pompată şi înfrumuseţată şi vândută cu 10 sau 12 milioane $!

Pericolele Saltului

Dacă contempli la primele tale tranzacţii de afaceri trebuie să-ţi abordezi „aventura" ştiind dinainte cele trei riscuri cele mai mari pe care le întâmpini. A avea voinţa şi hotărârea să depăşeşti aceste obstacole, după cum îţi vei aminti din primele noastre patru capitole, despre asta este vorba atunci când vrei să devii un performer de înaltă clasă, de super-succes. Iată cele trei riscuri:

1) Profunzimea angajamentului personal cerut. Afacerea de achiziţie *trebuie* să aibă întâietate înaintea consideraţiilor personale normale. Trebuie să-ţi dedici total timpul şi energia. A cumpăra o afacere, în special prima afacere, este o propunere full-time. Dacă încerci să păstrezi un job în acelaşi timp fie va trebui să renunţi la acea slujbă, sau să renunţi la a face Saltul Cuantic prin achiziţii. O să petreci zile şi nopţi calculând, recalculând, analizând şi făcând strategii – şi apoi reluându-le. Pentru că, în caz că nu faci asta, dacă faci o treabă pe jumătate, neplanificând şi necalculând fiecare pas şi fiecare detaliu de chiţibuşar, cel mai probabil vei eşua. Toate astea înseamnă fără zile libere, fără vacanţe, ci călătorii permanente şi întâlniri constante. Îţi aminteşti de „testul prostănacului" prin care pui un posibil asociat sub presiune? Când munceşti la o achiziţie, toată viaţa ta este un test al prostănacului! Dormi pe canapea, mănânci la birou, munceşti în pat. Grădina ta se duce de râpă, prietenii te cred nebun, iar familia ta este supărată pe tine pentru că îi ignori, uitând de zilele lor de naştere şi ratând recitalurile lor.

Trebuie să ai un angajament de sprijin din partea familiei. Dacă nu, va trebui să iei o decizie – Saltul tău Cuantic sau familia ta. Nu mă joc aici. Când îmi ţin seminariile mele lungi de o săptămână la Castelul Guthrie subliniez importanţa participării cuplurilor – soţia sau „alte persoane importante" – deoarece profunzimea angajamentului cerut este astfel încât „celălalt" din relaţia personală *trebuie* să fie un semnatar spre *Saltul Cuantic* pe care partenerul său e pe cale să-l facă. Din când în când câte un participant la castel a divorţat în cele din urmă de partenerul său/ partenera sa de viaţă, sau partenerul de afaceri, deoarece cealaltă persoană n-a fost dispusă să-şi ia un angajament corespunzător faţă de „Vis".

2) Riscul financiar total implicat. Trebuie să fii dispus să-ţi iei un angajament total al resurselor tale financiare… să pui *tot* ce ai pe masă. Desigur, sunt disponibili mulţi Bani ai Altor Oameni, însă multe surse ale BAO se uită să vadă cât eşti tu de dispus să-ţi pui resursele în prima linie.

Însemnează această propoziţie, *Dacă nu eşti dispus să rişti tot ceea ce deţii, acum şi în viitorul nesigur, nu încerca să cumperi o afacere.* Dacă nu-ţi poţi permite, sau nu eşti dispus să-ţi rişti economiile, casa, maşina, educaţia copiilor tăi – tot ceea ce deţii – găseşte altă modalitate de a-ţi câştiga existenţa şi îndosariază-ţi Visul sub titlul „Coşmaruri pe care Le-Am Evitat".

3) Gradul de stres pe care trebuie să-l suporţi. Iată un motiv important pentru care am exersat cum să fii un performer de super-succes cu mult înainte de a fi atins cel mai mare succes al meu. Ştiam, din ceea ce văzusem şi din ceea ce alţii îmi spuseseră, că *Saltul Cuantic* nu va fi un picnic. Am ştiut că va trebui să-mi „sug burta", să fiu dur, să „feliez" duşmanii, să iau ostatici şi să ucid prizonieri, pentru a-mi atinge scopurile. Am ştiut, aproape instinctiv, că presiunea de a te sustrage, de a face compromisuri, de a capitula, va fi enormă. Am prevăzut vremuri când, dacă nu exersam, aş fi fost prea rănit, prea stresat, prea distrus, sau pur şi simplu mult prea obosit pentru a acţiona în interesul meu cel mai bun. Deci am exersat. M-am împins intenţionat în situaţii inconfortabile, una după alta. Am condus atacuri atunci când alţii s-au retras. Am ales luptele în timp ce alţii se pregăteau să se predea. Şi cu excepţia câtorva vicii modeste mi-am păstrat trupul şi spiritul în condiţie de luptă maximă pentru mai mult de o jumătate de secol. Cei din Texas, unde m-am luptat cu giganţii energiei, îl numeau pe Dan Peña „cel mai ‚tare' și cel mai tenace". Printre altele.

Mai devreme sau mai târziu stresul poate omorî majoritatea oamenilor. Fără îndoială stresul a contribuit la pierderea dragului meu prieten şi partener Charlie. Însă adevărul este că viaţa ne ucide în cele din urmă pe toţi. Sentimentul meu este că – fără să intenţionez vreo blasfemie – viaţa de după moarte nu este atât de importantă cât viaţa *dinainte* de moarte. Prin urmare trăiesc precum un „ticălos", îmi joc cărţile şi profit de fiecare zi, stresul dă-l încolo. Eu dau ulcere, nu le fac! Dacă nu poţi face faţă stresului, dacă sănătatea ta este de preocupare mai imediată decât *Saltul* tău *Cuantic* – pleacă de lângă prăpastia asta teribilă. Încă o dată… ***nu este pentru toată lumea***.

Cum să găseşti Prima Ta Achiziţie?

Am discutat în detaliu procesul strângerii de capital cu scopul achiziţiei. Însă, cu mult înainte de-a ajunge la punctul de a începe să intervievezi surse de capital, există câteva subiecte de bază pe care trebuie să ţi le clarifici în minte.

Eşti un tip energic şi ambiţios, cu un IQ din trei cifre, care vede cum oameni mai puţin capabili decât tine conduc o afacere de succes, trăiesc un stil de viaţă luxos, apoi deodată îşi vând compania şi se pensionează devreme pe o insulă tropicală. Eşti angajat acum poate, însă ai imaginaţia, autodisciplina şi *îndrăzneala* de a-ţi conduce propria companie – şi ai obosit să-ţi rupi ciolanele pentru a-l îmbogăţi pe şeful tău.

Prima ta întrebare este – ce fel de afacere? Am câteva linii directoare pentru a răspunde la această întrebare. Mai întâi, aşa după cum le predic discipolilor mei, „Rămâi la ce te pricepi cel mai bine". Caută o afacere în care ai deja expertiză. Vei întâmpina destule probleme (nu „provocări") împrumutând capital, alcătuindu-ţi Echipa de Vis, preluând compania şi învăţând să devii un CEO, fără să mai trebuiască să te familiarizezi cu procesele tehnologice şi jargonul unei industrii nou-nouţe. Fă ceea ce ştii. Mai târziu, după ce vei fi făcut mai multe *Salturi Cuantice* şi vei fi devenit mai confortabil cu procesul de achiziţie, vei vedea caracteristicile comune şi vei putea face faţă achiziţiilor indiferent de industrie, cam ceea ce fac eu mai mult acum.

De asemenea, fă ceea ce îţi *place*. Indiferent de problemele pe care le întâmpini, *Saltul* tău *Cuantic* va părea mai puţin chinuitor când îl faci într-o zonă pe care o cunoşti şi care îţi face plăcere.

Mai există şi alte criterii practice. Tu vrei să-ţi faci achiziţiile într-o industrie care este *fragmentată şi dominată de companii mămica-şi-tăticul*. Tu vrei o industrie care este destul de mare, pentru a face faţă aspiraţiilor tale de achiziţie. Dacă plănuieşti să cumperi una din trei companii, care deservesc ceea ce este în esenţă o piaţă limitată, cum ar fi reparaţiile de cravaşe răblăgite sau fabricarea de hârtie de indigo, nu ai unde să te extinzi.

Tu cauţi industrii care se bucură de o marjă de 20-40%. Din experienţa mea, acestea includ industrii „inteligente" diverse precum bijuteriile, amenajările exterioare, întreţinerea

clădirilor, activitatea editorială, amenajări interioare şi parcurile de remorci. Dacă intri într-o afacere cu 3 sau 5% marjă de profit îţi va trebui o veşnicie să-ţi clădeşti visul. Restrânge-ţi focusarea. Ai putea fi interesat de îngrijirea sănătăţii, de exemplu, însă trebuie să găseşti o nişă pe care nimeni altcineva nu o consolidează, cum ar fi îngrijirea copiilor sau facilităţile de trai pentru bătrâni.

Mărimea afacerii pe care vrei s-o cumperi depinde de mărimea ţelului tău şi de claritatea viziunii tale. Presupunerea mea este că, dacă ai citit până aici, cauţi mai mult decât un venit sigur şi o pensionare sigură din câteva operaţiuni de spălătorie. Sper din toată inima! Vreau să te pregăteşti de un *Salt Cuantic*, pentru a pescui o cantitate „obscenă" de avere personală. Asta înseamnă că achiziţia ta trebuie să fie de ordinul unei mari fabrici sau afaceri de distribuţie, care va atrage privirile bancherilor/ instituţiilor de investiţii.

Cât de mare compania? Ca regulă generală tu, ca patron, te poţi aştepta pe bună dreptate să primeşti venituri, înainte de plata datoriei, de vreo 25.000 $ din servicii intangibile, sau comisioane de consultanţă de 50.000 $, de vreme ce nu există inventar şi de obicei niciun alt echipament decât mobila de birou; aproximativ 25.000 $ din vânzările cu amănuntul de 100.000 $; şi aceeaşi din echipamentul de producţie, funcţie de gradul de automatizare şi costul materialelor.

Ideea de bază este – ia-ţi nişte timp „de calitate", pentru a defini exact ce vrei înainte de a cheltui bani şi efort „testând" piaţa. Întreabă-te dacă te simţi mai confortabil în consultanţă, desfacere sau producţie – pentru a numi doar trei.

Organizarea Cercetării Tale

O dată ce ai definit tipul şi mărimea afacerii care întruneşte cerinţele tale, există mai multe destinaţii pe care să le alegi pentru a localiza posibilii clienţi potenţiali. Cel mai important lucru de ţinut minte în acest moment, în nerăbdarea ta de a cumpăra, este să *nu* cumperi prima „afacere super" care apare. Dacă te-ai uitat la 20 sau mai multe case, înainte de a ţi-o achiziţiona pe ultima, de ce ai apuca prima afacere care îţi flutură un semnal De Vânzare în faţă? Chiar dacă găseşti afacerea perfect de dulce, chiar din prima zi a căutărilor tale, oricum „învârte-te" după cumpărături. Ia-ţi timp să analizezi şi să compari mai multe prospecte aşa încât vei *şti* multe lucruri atunci când apare unul.

Începe prin a scana secţiunile „Oportunităţi de Afaceri” din ziarele locale şi metropolitane regionale şi *The Wall Street Journal*. Dacă încă nu te-ai abonat la reviste precum *Forbes, Entrepreneur* şi *Inc.*, prima mea întrebare este de ce nu? Fă rost de cópii curente ale fiecăreia dintre acestea şi caută oportunităţi care se potrivesc criteriilor tale. Fă rost de cópii ale publicaţiilor comerciale din industria de prim interes pentru tine şi analizează secţiunile despre „Piaţă”, sau ”Secţiuni”, pentru a găsi afaceri de vânzare.

Contactează brokerii de afaceri locali şi explică în scris exact ceea ce cauţi. Astfel, asemenea unor adevăraţi agenţi de vânzări de imobiliare, ei îţi vor arăta fiecare listă, de la standurile de îngheţată până la case funerare. Desigur, cel care-şi vinde afacerea plăteşte brokerului comisioane, deci n-ar trebui să te coste nimic pentru ca un broker să te ajute în decursul procesului tău de căutare. Însă nu semna niciun contract de exclusivitate. Una dintre cele mai mari firme de brokeraj din S.U.A. este VR Business Brokers, cu cartierul general în Newport Beach, California, cu aproape 50 de birouri independente în 15 state. Potrivit preşedintelui VR, Don Taylor, un broker de afaceri profesionist are expertiza de a accelera procesul care conduce la o achiziţie echitabilă. Deşi brokerii VR se bucură de o reputaţie bună, experienţa mea de peste 25 de ani s-a „deteriorat” în a folosi brokeri. Aş recomanda precauţie.

Sursele de informaţii abundă. Întreabă-ţi bancherul, contabilul, avocatul, furnizorii şi angrosiştii despre orice companie care ar putea primi cu bucurie o ofertă de cumpărare. Un pont din interior îţi conferă un început bun în orice afacere.

Cea mai rapidă abordarea este să contactezi direct o listă de companii calificate. O mulţime de patroni, care s-au fript, se ascund în jungla corporatistă, dorindu-şi cu disperare să se poată retrage din afaceri. Ai putea fi salvarea lor.

De fapt vei fi uimit de cât de receptivi sunt atât de mulţi patroni în a lua măcar în considerare vânzarea afacerii lor. Partenerul meu dintr-o firmă de consultanţă fiscală a hotărât că cel mai bun mod de a aborda potenţiali clienţi din industria lui era un telefon „la rece” proprietarului însuşi. El spune că a primit frecvent un răspuns de genul, *„Compania noastră nu este de vânzare. Suntem într-un an grozav. Când vreţi să ne întâlnim?”*

Un alt partener de-al meu era un antreprenor ambiţios în industria editorială. A trimis 240 de scrisori de solicitare, de tipul informaţii-întrebare, unor editori pe care i-a găsit prin

intermediul Dun & Bradstreet. Scrisoarea era intenţionat vagă în ceea ce priveşte mărimea şi tipul de companii editoriale pe care căuta să le achiziţioneze. Ceea ce spunea era faptul că el era „în proces de construcţie a unui fel unic de companie editorială."

Din acele 240 de solicitări a primit mai mult de *80 de răspunsuri* – o rată de răspuns de aproape 35%! Dintre acelea, el şi-a „avansat" lista de urmărire la aproximativ 50 de companii editoriale care îi satisfăceau parametrii de profit şi ai căror factori de decizie voiau să trateze vânzarea firmei lor. Apropo, prima întrebare pe care au pus-o mulţi dintre aceia care au sunat a fost, *„Ce vreţi să spuneţi prin, un fel unic de companie editorială?"* Un mică reclamă publicitară pe momeală nu strică niciodată.

Acel partener a continuat să rafineze această scrisoare de întrebare-informare simplă, însă puternică. Este atât de eficientă, încât am inclus-o ca şi cadou la seminariile mele scumpe despre A Încheia Afaceri şi Achiziţii. Ca şi valoare adăugată, am introdus-o pentru tine în Anexa M, împreună cu alte scrisori şi schiţe folosite cu succes de către protejaţii şi partenerii mei – toate incluse în costul acestei cărţi.

Mai vrei un alt exemplu? Pilotul aerian „supărat" din Philadelphia, devenit antreprenor, mi-a trimis o copie a unei scrisori pe care a expediat-o, sub antetul impresionant al companiei sale, potenţialilor clienţi din industria lui ţintă. Ai putea pur şi simplu să schimbi industria şi marja preţurilor şi s-o foloseşti tu însuţi.

Scrisoarea lui este reprodusă mai jos.

Dl. John Winchester

HEALTH CARE CLINICAL LABS

8229 Lake Drive

Corona, CA 90701

Dragă Domnule Winchester,

Suntem interesaţi în achiziţionarea unui laborator medical situat în zona mai mare a Los Angeles, cu vânzări variind între 2.500.000 $ şi 5.000.000 $. Preferinţa noastră este pentru o companie care asigură nevoile majorităţii doctorilor locali; totuşi noi suntem flexibili şi vom lua în considerare şi alte oportunităţi.

Suntem patroni (nu brokeri de afaceri) cu capital şi finanţare adecvate şi suntem pregătiţi să încheiem foarte repede afacerea, în situaţia potrivită.

Dacă sunteţi interesaţi să vindeţi, vă rugăm să ne sunaţi cât de repede puteţi. Aveţi asigurarea noastră că toate problemele vor fi ţinute în cea mai strictă confidenţialitate. Ataşăm cartea noastră de business pentru referinţe viitoare, în eventualitatea că nu sunteţi interesaţi în prezent să vindeţi. Desigur, am aprecia mult dacă aţi direcţiona această scrisoare oricăruia dintre colegii dvs. din domeniu a cărui afacere ar putea fi pe piaţă.

Al Dvs. Sincer,

(Numele)

Manager General

Fiecare element al acestei scrisori alimentează percepţia despre compania lui ca fiind o organizaţie mare, profesionistă şi bine finanţată. El îl asigură pe cititor că nu este un broker care pescuieşte cu undiţa, că are capital în stive de facturi mari neîncasate, care stau pe biroul lui, pentru că va cumpăra imediat în cazul în care compania şi termenii sunt potriviţi. Hei, dacă aş fi Dl. Winchester şi aş vrea să spun *„Pentru Dumnezeu, mă retrag în Barbados!”*, aş lua telefonul într-o clipită şi l-aş suna pe tipul ăsta!

Unul dintre cei mai buni parteneri de vânătoare de afaceri era un australian, pe nume Martin Heller. Martin era deja un antreprenor dedicat, însă după ce mi-a ascultat casetele, a participat la seminariile mele şi a citit prima ediţie a acestei cărţi, a hotărât că era pregătit să vâneze cu câinii cei mari. Iată ce a scris mai târziu: „Până să ne întâlnim la un hotel din Londra, în Decembrie 2000, îi absorbisem complet felul de a gândi. Simţeam că-l cunosc deja foarte bine. Dan formase Grupul Guthrie (TGG), un consorţiu de investiţii specializat în facilitarea tranzacţiilor. Eram hotărât să mă alătur lor. După multe ‚teste ale prostănacului’ şi după trei luni de investigaţii, el mi-a făcut în cele din urmă o ofertă de a mă alătura TGG. Am rămas cu grupul

timp de mai mult de cinci ani, am locuit la Castel o vreme şi în cele din urmă am devenit unul dintre factorii de decizie principali.”

„Dan m-a învăţat cum să vânez cel mai bine afaceri. Am avut peste o sută de întâlniri pe care le-am stabilit cu bănci, investitori de capital de risc şi firme private. Am intervievat CEO, am evaluat achiziţii şi lichidări, MBO (management buyout, cumpărarea unei companii de către propriii manageri ai acesteia – n. tr.) şi SMBO. Am lucrat la consolidări ale industriilor şi noi toţi cei care am muncit împreună, am trimis mii de email-uri.”

„A fost o ‚altoire’ dură, însă o excelentă ‚înrădăcinare’. În timp ce nicio afacere nu semăna cu alta, Crezurile pentru Succes pe care le învaţă Dan nu se schimbă *niciodată*. Pentru oricine este interesat de super-succes, recomand exclusiv perfecţionarea lui Dan. Puţini indivizi se apropie de atitudinea sau cunoştinţele sale în afaceri. Comentarii clasice cum ar fi ‚super-succesul *nu* este pentru toată lumea’ şi ‚dacă vrei un prieten, cumpără-ţi un câine’, nu seamănă deloc cu acele seminarii de fericiţi ‚aplaudatori’ să-te-simţi-bine. Şi mai important, ele reîntăresc faptul că fără un ‚plăteşte preţul pentru acţiune’ serios, fără tărie de caracter şi pasiune, după cum spune el, poţi să-ţi iei gândul!”

Vânzând cu Vânzătorul din Tine

Cei mai mulţi patroni, în special cei care au fondat şi crescut propria lor companie, sunt foarte protectori cu firma lor. Este copilul lor şi chiar dacă le place ideea de-a o vinde, vor ca acel copil să fie pe mâini bune. Vor ca angajaţii lor să fie protejaţi şi în siguranţă. Vor să se aibă grijă de clienţii lor.

Prima întrebare pe care o vor pune, cel puţin în minte, este, *„Cine eşti?”*… şi *„Cum ştiu că poţi să conduci compania mea aşa cum ar trebui condusă?”* Ei *nu* vor s-o vândă unui pilot *kamikaze* care o va trânti la pământ. De aceea s-ar putea să fie cel mai bine ca avocatul sau contabilul tău din Cele Patru Mari să dea telefonul iniţial în numele tău. Obţii instantaneu credibilitate. Sau, dacă vrei să dai tu primul telefon şi detectezi că acele întrebări bolborosesc, oferă ca şi recomandări numele şi numerele avocatului tău, contabilului şi poate al unuia sau doi directori, ale căror nume le-ar putea recunoaşte. O dată ce vânzătorul potenţial a stat de vorbă cu omul tău de la Deloitte & Touche sau Ernst & Young, poţi fi sigur că verificarea lui prealabilă s-a încheiat.

O altă metodă la fel de bună este de a trimite o scurtă scrisoare, care cuprinde profilurile bordului tău de directori, cam aşa cum ai făcut când ţi-ai căutat firma de contabilitate. Aceasta îţi conferă de asemenea credibilitate imediată şi ar trebui să înlăture orice ezitare din partea unui potenţial vânzător.

Dar dacă clientul tău potenţial tău concluzionează ideea de bază doar pentru a vedea dacă eşti serios? El spune, *„Păi, s-ar putea să fiu dispus să vând, ce eşti dispus să plăteşti?”*, tu spui ceva de genul, *„O, de la trei până la opt ori câştigurile tale importante, însă trebuie să ne uităm desigur la registre. Aş face probabil un audit pentru achiziţie. Însă vom vorbi despre asta mai târziu.”* I-ai evitat testarea cu un răspuns care îi spune că ştii despre ce naiba este vorba, aşa că nu mai pune întrebări stupide!

Indiferent de afacerea pe care o închei, iată un punct cheie. Fă cealaltă parte a tranzacţiei aşa încât averea lui netă să crească. Dacă încheie afacerea, „factorizează” vânzătorul în venituri viitoare pentru o anumită perioadă. Dă-i cash sau acţiuni. Sau cash *şi* acţiuni. Plăteşte-i un salariu de consultanţă, pentru o anumită perioadă. Însă dă-i o lingură plină cu zahăr. Fă-i plecarea din companie pe cât de onorabilă şi nedureroasă, pe cât poţi. Iar cel mai consolator balsam pe care îl poţi aplica sunt… banii.

Şi dacă găseşti compania de vis, care întruneşte criteriile tale dincolo de aşteptările tale, iar proprietarul spune că nu e de vânzare? *Şi vorbeşte serios.* Ai putea foarte bine să treci la următorul client potenţial. Sau poţi întrebuinţa o strategie pe care Dan Peña o foloseşte uneori, în special cu companii care sunt în probleme mari, însă neagă starea lor financiară reală.

De fapt orice companie din afaceri are datorii. Ţinta ta are 300.000 $ credit cu creanţe de 60.000 $. Afli care bancă deţine contractul şi-i faci bancherului o vizită. Negociezi cumpărarea notei de credit cu beneficii de la bancă – da, poţi face asta, deoarece băncilor le place profitul la fel de mult ca şi ţie – şi apoi fă-i o vizită potenţialului client şovăielnic. Îl mai întrebi frumos încă o dată dacă vrea să vândă, iar când spune nu, însă înainte de a te da afară, îl anunţi că îi deţii nota, îi spui pe nume şi ceri plata completă imediat. Şi acum, domnule, să discutăm în linişte despre a-ţi cumpăra compania.

„Este înfiorător”, te gândeşti. *„Cineva ar putea să-mi facă aşa ceva.”* Nu şi dacă-l pui pe avocatul tău să-ţi elaboreze propriul tău document de creditare, care împiedică în mod precis

cumpărarea de către o terţă parte. Nu trebuie să foloseşti documentul „standard” al băncii; majoritatea companiilor o fac pur şi simplu, fără a pune acest lucru la îndoială – şi fără să citească textul scris cu litere mici dintr-un contract.

O altă tactică este de a-ți contacta potenţialii clienţi şi de a le oferi o tranzacţie care te face un furnizor mai atrăgător decât prezentul proprietar.

Sau, s-ar putea să preferi să treci la următorul prospectat de pe listă. E în regulă. Însă eu îţi ofer aceste strategii alternative, deoarece afacerile sunt jocuri competitive dure, însă dacă te simţi mai confortabil în jocuri cu mingi moi, cineva, cândva, îţi va trage un şut în fund pentru a te scoate direct afară de pe teren!

Apropo de jocuri dure, le spun participanţilor la seminarul meu că în orice afacere există un drum principal… şi unul secundar. Ar trebui să presupui că cealaltă parte o va lua pe drumul principal. Oferă-le beneficiul dubiului. Însă dacă şi când ies de pe drumul principal – fii pregătit.

M-am referit la litigii ca fiind o unealtă legitimă de afaceri. Desigur, vrei întotdeauna să eviţi litigiile. Sunt costisitoare şi îţi distrag concentrarea de la focusările tale reale. Însă dacă cealaltă parte doar *menţionează* litigiile, dă-l pe ticălos în judecată. *Niciodată nu ameninţa că intentezi proces! Intentează proces!* Asta, deoarece doreşti ca tu să fii reclamantul. Reclamantul deţine două avantaje, alege juriul – şi alege locaţia pentru procesul civil. De unde ştiu? Dan Peña a fost implicat în aproape 250 de procese în cariera lui. Istoricul lui este de 250-3, în SUA şi Anglia (250 de procese câştigate şi doar 3 pierdute – n. tr.).

Deci, indiferent dacă-ţi testează doar hotărârea sau e doar o manevră de a „ţi-o trage”, instruieşte-ţi avocatul să acţioneze rapid şi decisiv, cu suficientă forţă a legii încât să-i faci să-şi dea seama de greşeala lor de calcul. Apoi reia negocierile.

A-Ţi Face Temele Pre-Cumpărare

După ce ai identificat nişte achiziţii potenţiale, funcţie de tipul şi mărimea afacerii, aruncă o privire la imaginea profitului fiecăreia. Vrei o companie care a demonstrat profituri *în creştere*

în ultimii cel puţin trei ani. Caută o tendinţă, mai degrabă decât o ţâşnitură bruscă a profitului. Piaptănă prin registrele lor cu un pieptene pentru păduchi!

Apoi investeşte într-un audit pentru achiziţie, făcut de contabilii *tăi*. Deoarece este o firmă din Cele Patru Mari, ei vor avea angajaţi specializaţi în auditul pentru achiziţii. Dacă ai făcut deja o ofertă de probă, iar propriul tău audit indică faptul că oferta ta este prea mare, ajusteaz-o. Dacă potenţialul client protestează, spune-i ceea ce ştie deja – că cifrele pe care auditul tău le-a demonstrat „nu bat" cu ale lui şi nu susţin oferta ta iniţială.

Sursa ta de capital, în special bancherii de investiţii, vor vrea ca randamentul tău anual al investiţiilor, după ce-ţi iei salariul şi faci plăţile datoriilor, să fie de aproximativ 35%. Indiferent de unde-îţi iei finanţarea, n-ar trebui să accepţi nimic mai puţin de 20% RAI (randament al investiţiei). Desigur, sunt achiziţii despre care ai putea considera că nu au profit, însă pe care tu ai putea să le răstorni, însă aş ezita dacă n-aş avea vreo câţiva cumpărători „ascunşi sub centură".

Toate răspunsurile pe care le cauţi nu se află în cărţi. Cărţile pot fi „gătite" şi fierte la foc mic, până la perfecţiune. Aşa că începe-ţi investigaţiile imediat. Verifică registrele tribunalului după procese importante sau reclamaţii împotriva companiei sau companiilor care te interesează. Investighează proprietarul şi managerul general. Sunt cinstiţi? Sunt ei cine şi ce spun că sunt? Caută steaguri roşii. Şi nu ignora steagurile roşii doar pentru că-ţi doreşti o achiziţie atât de mult. Fii dispus să părăseşti cea mai promiţătoare afacere, dacă iese la iveală vreun steag.

După cum poţi vedea, consideraţiile financiare şi legale devin repede complexe. Acum poţi înţelege mai bine de ce îi vrei pe cei mai buni avocaţi în achiziţii şi cea mai bună firmă de contabilitate pe care ţi-o poţi lua!

O parte din investigaţii e mai bine să fie făcute de tine. O dată ce ţi-ai restrâns activitatea la una sau două companii şi ai stabilit legătura cu proprietarii lor, e timpul să vorbeşti cu oamenii cheie din management. Dacă şi când compania este cumpărată, plănuiesc să rămână? Sau loialitatea lor este pentru fostul proprietar? Dacă sunt situaţii în care procese tehnologice înalte sunt implicate în fabricare, ce simt tehnicienii talentaţi despre a rămâne în continuare? Acestea sunt subiecte vitale, deoarece clienţii existenţi caută continuitate.

Adevărul este că – *toată lumea* vrea continuitate. Mai ales tu. Continuitatea operaţiunilor şi puterea acelei continuităţi de a genera profituri în creştere este ceea ce cumperi. Un ***Salt Cuantic*** este de fapt un salt direct de la zero la capacitate maximă de a face profit, dându-ţi oportunitatea de a sări peste toate durerile în creştere de pe parcurs. Iar abilitatea ta de a convinge angajaţii, furnizorii şi mai ales clienţii, că nimic nu se va schimba după cumpărare şi să-i faci să te creadă, va face mai mult decât orice altceva să obţii banii tăi binemeritaţi ai noii companii. Din nefericire, orice corporaţie acaparatoare care cumpără un competitor rânjeşte şi spune *„Nu avem niciun plan de a face schimbări de personal sau operaţiuni în acest moment."* În plus, s-ar putea să ai un vice-preşedinte mai bun, care aşteaptă în culise. Deci, cel mai bun lucru pe care-l poţi face, este să creezi *percepţia* de continuitate şi să le-o serveşti celor care au nevoie de ea.

Investigaţiile tale ar trebui să includă şi mult ascultat. Când vizitez o achiziţie potenţială, scenariul se desfăşoară cam aşa. Mai întâi iau cina cu CEO. Doar noi doi. Fără neveste, soţii sau „alţi apropiaţi". Ascult să văd de unde vine şi ce caută. Cel mai important, încerc să-l măsor pe acest individ, cu care voi negocia în curând.

Apoi, de preferinţă dimineaţa următoare, iau micul dejun cu CFO al companiei, sau cu echivalentul lui. Aceasta îmi conferă o perspectivă diferită a aceleiaşi ţinte. Iar eu pot compara ceea ce-mi spune finanţistul cu ceea ce-a spus CEO în seara precedentă. Apoi, printr-un aranjament anterior, petrec dimineaţa discutând cu angajaţii din mai multe departamente. Întâlnindu-mă cu ei pe rând, în spatele uşilor închise, îi întreb cu ce se ocupă, cum le place să lucreze aici şi alte întrebări care dezvăluie faţete ale companiei, de sus până jos. Ideal, iau prânzul cu un partener din companie, sau alţi directori cheie, în timp ce continui să-mi clădesc imaginea despre companie.

În cele din urmă, încerc să invit în oraş oamenii din marketing şi din vânzări, întotdeauna o clacă sociabilă, la câteva pahare după lucru – din partea mea, desigur. După vreo câteva rânduri, suntem cu toţii colegi şi ei fac ceea ce fac cel mai bine angajaţii băuţi – bârfesc compania. Aceasta este în mod clar întâlnirea cea mai plină de informaţii dintre toate.

Vrei să achiziţionezi o companie cu o bază largă de clienţi. Ultimul lucru de care ai nevoie, după ce te aşezi în noul tău birou de pe colţ, este să primeşti un telefon de la clientul care reprezintă 40% din cerere şi să-ţi spună, *„Ne-am hotărât să ne mutăm afacerea la firma de pe strada de mai jos."* Cel mai mare client al oricărei companii pe care o iei în calcul ar trebui să cântărească în cifre nu mai mult de 15% din totalul facturilor. Parte din munca ta de pregătire ar trebui chiar să includă o discuţie cu cei mai mari patru sau cinci clienţi, pentru a vedea ce părere

au despre a trata cu un nou proprietar. Dacă mai puţin de 20 sau 30 de clienţi sunt implicaţi, s-ar putea să vrei să-i vezi pe toţi.

Eu cumpăr şi administrez companii oriunde le găsesc. Aşa că zbor al naibii de mult. Însă nu mă deranjează, deoarece viaţa mea de afaceri a necesitat întotdeauna călătorii, iar procedurile mele sunt adaptate pentru a lucra în avion, în camere de hotel şi prin email.

Într-o bună zi s-ar putea să te simţi la fel de confortabil cu deţinerea unei afaceri în afara oraşului sau în afara statului, ca şi mine. Însă chiar acum, prima ta achiziţie ar trebui să fie locală dacă se poate. Altfel, când problemele inevitabile apar, a face naveta încoace şi încolo va deveni o durere colosală în fund. Dacă ai familie şi vrei s-o păstrezi, e chiar şi mai rău. A rămâne local nu înseamnă doar mai puţine călătorii, ci te şi plasează într-o afacere în care cunoşti deja piaţa, s-ar putea să cunoşti deja o parte dintre clienţi şi prin care eşti situat în comunitatea de afaceri.

Să găseşti cea mai bună achiziţie ţintă posibilă nu e aşa uşor. Dacă nu se întâmplă să cunoşti pe cineva care încearcă să vândă exact ceea ce vrei tu să cumperi, sau norocul începătorului nu dă peste o genă, te poţi aştepta ca găsirea achiziţiei tale să dureze şase luni sau mai mult. Chiar dacă găseşti compania ta de vis ziua următoare, tot mai trebuie s-o validezi, căutând multe alte companii. Acest proces este important, deoarece elimini jumătate din problemele tale când selectezi şi urmăreşti o ţintă calificată. Însă ţine minte… afacerea fie e fierbinte – fie nu e deloc. Punct! Şi tot mai trebuie să investighezi, chiar şi cea mai fierbinte afacere.

Când eşti mulţumit cu investigaţiile tale, iar afacerea arată bine pe hârtie şi pare fierbinte, e timpul s-o „fixezi” şi să treci la încheiere. Eu folosesc o scrisoare de intenţie care subliniază detaliile şi îmi dă opţiunea de a cumpăra la un anumit preţ. Scrisoarea mea de intenţie se încheie cu un spirit de urgenţă, spunând de fapt, *„Vă rugăm să ne înştiinţaţi cât mai curând posibil* (sau până la data cutare şi cutare)*, aşa încât, dacă nu intenţionaţi să acţionaţi, să ne putem îndrepta spre următoarea noastră alegere.”*

Eu nu folosesc contracte, deoarece o scrisoare de intenţie este la fel de eficientă şi mai puţin intimidantă pentru prospect. În acelaşi timp am început să caut finanţarea, căci intenţionez, ca întotdeauna, să folosesc Banii Altor Oameni.

Să cumpărăm o companie ipotetică. O vom denumi Rufus Electronics. Auditul meu de achiziţie îmi spune că această companie valorează 10 milioane $. Îi spun domnului Rufus, care aşteaptă cu nerăbdare retragerea din activitate, că-i pot plăti 9 milioane bani gheaţă. După o ezitare indispensabilă, el îmi acceptă oferta.

Acum tot ce am nevoie sunt 9 milioane $. Însă eu am rezolvat-o complet. Rufus Electronics demonstrat un flux monetar destul de constant în trei ani, de aproape 90.000 $ pe lună. Această cifră susţine o datorie de 60.000 $ pe lună, pe baza regulii Peña nr. 1, că fluxul monetar ar trebui să fie de aproximativ 1,5 ori susţinerea datoriei. De vreme ce fluxul monetar curent determină nivelul datoriei, bancherul meu a determinat că Rufus Electronics poate suporta o datorie anuală de 720.000 $. La 10% din datoria totală, această cifră în schimb sprijină aproximativ 7 milioane $ împrumut non-participaţie. Şi ca întotdeauna, pentru a înlătura creşterea datoriei), încerc să împrumut cu rată fixă.

O regulă bună de ţinut minte este, dacă fluxul monetar nu susţine datoria, *plăteşti prea mult*! Desigur, există excepţii, adică o companie care *pierde* bani. Însă eu chiar vreau să cumpăr Rufus Electronics şi să demonstrez cum se face acea cumpărare, fără să folosesc proprii mei bani.

Deci, tot ceea ce am nevoie sunt 2 milioane $, pentru a mă acoperi în caz că am nevoie de mai mult. Care sunt opţiunile mele?

1). Bătrânul Rufus retrage 2 milioane $ pe hârtie, o obligaţiune cu titlu de gaj, de a-i plăti rate lunare pentru un număr predeterminat de ani.

2). Îl fac cu generozitate pe Dl. Rufus parte din Vis cu 12%, 15% sau chiar 19% din compania care este încă a lui, la recomandarea contabilului meu. Îi dau un birou şi un titlu emerit şi asigurarea că atunci când voi vinde fosta lui companie, el beneficiază de profit, care ar putea fi chiar mai mult decât un neînsemnat două milioane. Această opţiune este atractivă, în special pentru moştenitorii tăntălăi ai lui Rufus.

3). Îmi găsesc un partener asociat, un investitor de capital de risc, care îmi dă 2 milioane $ în schimb pentru poate 30-40% parte din companie. De fapt, capitalul care trebuie ar putea fi de 2,2 milioane $ - 2,4 milioane $, pentru a acoperi toate comisioanele şi cheltuielile şi în

multe situaţii, un cupon la vreo rată fixă va trebui să fie plătit pentru porţia de equity a cumpărării. Evident, fluxul monetar va trebui să acopere de asemenea şi acest nivel de datorie.

4). Localizez un alt creditor, care va accepta activele ca şi colaterale, cu fluxul de monetar ca şi colateral secundar.

Apropo, din momentul în care mi-am reglat cifrele atât de inteligent, împrumutul meu bancar este de fapt 7,2 milioane $ şi am 200.000 $ unsoare cu care să mă joc – sau şi mai bine, să distribui ca bonusuri noilor mei angajaţi care, într-o explozie bruscă de dragoste şi loialitate pentru mine, vor uita cu totul de anii pe care i-au devotat bătrânului Rufus.

Ideea esenţială a acestor considerente este că există multe căi şi combinaţii de modalităţi pentru a te asigura de BAO. Tu trebuie doar să studiezi piaţa financiară, până când găseşti combinaţia potrivită. Dar crede-mă – *banii sunt acolo*!

Totuşi câteodată, în pofida abilităţilor tale celor mai dibace de a face afaceri, o negociere promiţătoare de achiziţie începe să se dezvăluie. Cei mai mulţi oameni, atunci, încep să repare afacerea. E un impuls natural de a spune, *„Hei, am petrecut prea mult timp cu asta pentru a o lăsa baltă acum”*. Sau poate te agăţi pentru că nu vrei să recunoşti c-ai făcut o greşeală.

Timpul şi cheltuielile pe care le-ai investit până în acel moment nu înseamnă nimic comparativ cu ce e posibil să pierzi într-o afacere peticită, compromisă, sprijinită în cârje. Fă un pas înapoi şi oferă-ţi claritatea şi curajul de a-ţi tăia pierderile şi de a trece la următoarea afacere. *Şi va exista o următoare afacere.*

A Doua Achiziţie – Nu o Copie la Indigo!

Să presupunem ce e mai bun. Ai găsit compania perfectă pentru achiziţia ta, ai localizat finanţarea, ai menţinut continuitatea şi în această dimineaţă te-ai trezit cu ***Febra Achiziţiei***.

Dacă eşti precum majoritatea performerilor de clasă înaltă în devenire, „febra” este într-adevăr rodul conştientizării faptului că nu vei mai realiza un alt ***Salt Cuantic*** în compania ta prezentă, până în ziua când o vei vinde… până când nu vei face o tranzacţie de părţi. Profiturile cresc centimetru cu centimetru, veniturile sunt stabile, vânzările au crescut faţă de anul trecut – *şi eşti plictisit*.

Înainte de a prinde mucegai pe coate, e timpul de mai multă creştere Cuantică.

Acum câţiva ani, chiar acest scenariu se derula în viaţa de afaceri a unui prieten apropiat şi protejat al meu, Casey Stephenson. Casey, care a murit în 2008, era un tip energic şi ambiţios, din Hanford, California, de lângă Fresno. Deţinea propriul lui magazin de bijuterii dinainte de vârsta de 21 de ani. După vreo câţiva ani, „fusese acolo, făcuse asta” în vânzări de bijuterii şi voia mai mult. A încercat să-şi crească compania, deschizând noi locaţii, însă el doar lucra mai mult făcând acelaşi lucru, perpetuându-şi munca la acelaşi nivel.

Cassey a participat la primul meu seminar, în Mai 1993 şi m-a auzit vorbind despre creştere Cuantică prin achiziţie. *„Am fost copleşit”*, mi-a spus el mai târziu. *„Ideea asta ar funcţiona, însă cum aş putea s-o folosesc?”* Şi-a stabilit ca ţintă achiziţionarea unui magazin de bijuterii de două ori şi jumătate mărimea propriului magazin. Toată lumea a crezut că e nebun.

Proprietarul nu voia să vândă. Nici măcar nu-i păsa de Cassey ca individ. Cassey şi-a amintit că Dan Peña spune, *„Nu înseamnă da”*, aşa că a abordat cea mai mare companie de achiziţie a magazinelor de bijuterii din ţară – iar ei au încercat să-l lucreze pe la spate şi să-l cumpere pentru ei!

Cassey voia acel magazin. Aşa că în cele din urmă i-a făcut proprietarului o ofertă pe care n-a putut-o refuza. Pe lângă preţul de cumpărare, tipul avea să primească 50% din toate profiturile din timpul primelor 90 de zile de după achiziţie, când aveau să lichideze bunurile. L-a făcut pe vânzător cu o parte generoasă din tranzacţie… i-a calmat mândria cu bani… şi afacerea s-a încheiat.

Cassey a scris mai târziu, *„Urmând aceiaşi paşi ca şi Dan Peña, când achiziţiona companii de multe milioane de dolari, am putut să cumpăr cel mai vechi magazin de bijuterii din*

statul California la doar trei luni după ce am participat la seminarul lui Dan, luptându-mă cu cea mai mare companie de achiziţie a magazinelor de bijuterii din SUA; şi fără a folosi banii mei sau să-mi fac datorii. Plevuşca înghite balena! Iar veniturile afacerii mele aveau să se tripleze într-un an, datorită acestei achiziţii, care este adevăratul Salt Cuantic în succesul meu."

Când iei în calcul o a doua achiziţie, există nişte reguli de bază pe care să le iei în considerare. Prima ta achiziţie ar trebuit să-ţi fi dovedit sau continuat un istoric – însă nu este obligatoriu. Dacă prima ta companie se luptă să respire, o a doua companie nu va pompa automat viaţă în aceasta. O idee bună este să-i dai primei companii vreo trei ani de funcţionare după achiziţie, astfel încât tu şi contabilul tău să puteţi emite o judecată calificată despre sănătatea acesteia pe termen lung. De asemenea, în timpul acelor trei ani, prima ta companie va fi avut timp să-şi dovedească reputaţia în comunitatea de afaceri.

Acestea sunt regulile de bază. Însă… dacă găseşti o altă afacere fierbinte şi instinctele tale spun da – dă-i drumul!

În prima ta afacere, fără îndoială că **tu** ai devenit proprietar manager. În freamătul şi entuziasmul tău, ai ajuns devreme în fiecare zi, ai trecut în revistă ce-ai primit, ai trecut prin producţie, ai verificat ordinele, ai discutat cu clienţii şi ai monitorizat fiecare cifră pentru semne de profitabilitate. Angajaţii tăi obişnuiau să se uite şi să spună, *„Iată-l că vine din nou."*

Nu poţi face asta cu două fabrici, două magazine sau chiar două birouri. Trebuie să angajezi sau să instruieşti un alt individ – sau mai mulţi – pentru a-ţi prelua obligaţiile de management, aşa încât să poţi petrece mai mult timp *sărutând broaşte* pentru achiziţie. A doua achiziţie, de fapt, semnalează sfârşitul rolului tău de patron de genul bun la toate. Altfel, vei deveni cel mai rău factor de confuzie al companiei tale. Şi cel mai rău duşman.

Tu vrei de asemenea să-ţi achiţi datoria pe termen scurt. Vei avea nevoie de suficient cash, pe termen scurt, pe parcursul celei de-a doua achiziţii – iar de această dată ar trebui să vină din venituri din prima achiziţie, nu din propriul tău portofel. Aşa că plăteşte operaţiunea. Şi fă-o din nou de la capăt.

Le spun participanţilor seminarului meu, *„Nu aplicaţi niciodată soluţii pe termen scurt la probleme pe termen lung.”* Acelaşi lucru este valabil aici. Niciodată nu folosi fonduri operaţionale pentru a face contribuţie de părţi într-o a doua cumpărare (ci banii altor oameni, sau instituţii, cu cedare de părţi din firmă – n. tr.). Nu folosi împrumuturi pe termen scurt, pentru a face o achiziţie pe termen lung.

Caută o a doua companie, care completează operaţiunile celei dintâi. „Rămâi La Ceea Ce Faci Cel Mai Bine – Partea a II-a”. La Great Western, am rămas în afacerea cu energie extinzându-ne doar de la petrol şi gaz la cărbune, construcţie de conducte, forare şi marketing.

Achiziţiile noastre erau companii de suport al energiei, aşa încât noi ne integram vertical organizaţia într-o zonă în care eram deja familiari. Casey Stephenson, bijutierul, a rămas la ceea ce ştia să facă. Acum câţiva ani, Time Warner, deja un gigant al comunicaţiilor, a ţintit Turner Broadcasting Systems. Iar pentru a explica simplu o afacere complexă, Disney a căutat pieţe de desfacere pentru produsele sale de entertainment, cumpărând Capital Cities/ ABC.

Vei fi învăţat volume din prima achiziţie, pe care le poţi aplica la a doua. În acelaşi timp vei fi privit într-o lumină diferită de către bancheri, avocaţi şi ţinte, pentru o potenţială achiziţie. Prima oară ai fost privit ca un novice, ai fost lăsat mai moale şi au avut înţelegere pentru lipsa ta experienţă. De data asta ai putea fi privit ca un capitalist lacom, întinzându-te să pui mâna pe visele altor oameni pentru a le extinde pe ale tale. S-ar putea să fii întâmpinat cu suspiciune şi fiecare cuvânt pe care-l spui sau scrii va fi examinat în ceea ce priveşte conţinutul şi sensul implicit. Cea mai bună apărare este reîntărirea calmă a intenţiei tale şi hotărârea de a rămâne corect faţă de toate părţile.

O dată ce ai făcut una sau două achiziţii de succes, un fapt uimitor se va întâmpla. Afacerile vor începe să te caute pe tine. Contabili, avocaţi, patroni şi brokeri îţi vor aduce afaceri, deoarece tu eşti un jucător atestat.

Achiziţia unei companii, dezvoltarea şi îmbunătăţirea acesteia ca şi jucător pe piaţă şi vânzarea ei inevitabilă pentru milioane în profit – acel proces a fost pentru mine cea mai palpitantă parte a carierei mele. Şi desigur, cea mai profitabilă. Sunt un pupător de broaşte devotat. Vânez tranzacţii de achiziţii în fiecare zi. Solicit propuneri de afaceri, pentru a le lua în considerare, de la cei care participă la seminariile mele. Sunt întotdeauna pregătit să particip în

orice afacere care va ajuta un individ întreprinzător să facă mai mulţi bani decât el sau ea a visat vreodată că e posibil. Şi fireşte, să fac un maldăr pentru mine însumi.

Te încurajez să gândeşti dincolo de reducerea costurilor şi de mai multe vânzări. Ajustează-ţi gândirea şi viziunea cu doar 10% şi priveşte peste banalităţile afacerii de zi cu zi, dincolo de prăpastie. Fă ***Saltul Cuantic*** prin achiziţia unei companii care abia aşteaptă nivelul tău de entuziasm şi de calibru al expertizei.

Aşa cum a spus Casey Stephenson, pe călcâiele succesului lui:

„Acum mă uit la totul diferit. Pot vedea oportunităţi. Şi există multe în jur. Vin atât de multe lucruri spre mine acum. Oameni din industrie mă sună să le cumpăr magazinele. E fenomenal."

În cele din urmă, când vei da cu ochii de succesul tău potenţial, cuantificat şi măsurat prin flux de monetar, *potopul* de bani din contul tău bancar, îţi garantez fără rezerve că nu vei mai fi niciodată, dar *niciodată* aşa cum eşti acum.