Capitolul Şapte

Cei 11 Paşi Care Alcătuiesc O Afacere

„Poţi să faci un salt spre succesul Cuantic, dar tot va trebui să faci afacerile în ritm de câte un pas sigur o dată.”

De-a lungul acestei cărţi, ţi-am tot spus să iei decizii… să te expui riscurilor… şi să acţionezi imediat. Poţi să-ţi dai seama deja că eu n-am fost niciodată unul care să stea şi să mediteze, cu atât mai mult cu cât am ştiut că acţiunea rapidă şi decisivă va face diferenţa între un director executiv care controlează o afacere de multe milioane de dolari şi unul care n-are nimic. N-aş fi putut lua 75.000 de decizii business, pe durata carierei mele, ezitând cu piciorul pe ambreiaj.

Warren Buffett o pune în alt mod. „Să nu-ţi sugi niciodată degetul mare.” El se uită pe orice informaţie de care are nevoie, se hotărăşte repede şi acţionează bazându-se pe decizia lui. El anulează orice stagnare care nu e necesară şi orice gândire de genul „a suge degetul”.

Atunci când legendarul Andrew Carnegie l-a întrebat pe tânărul Napoleon Hill dacă vrea să se îmbarce la sarcina uriaşă de a selecta trăsăturile de caracter ale 500 celor mai bogaţi oameni din lume, el i-a stabilit un cronometru şi fără ca Hill să ştie, i-a dat doar 60 de secunde pentru a lua această decizie. Lui Hill i-a luat doar 26 de secunde pentru a accepta o provocare care l-a preluat într-o muncă de cercetare de 20 de ani. Bătrânul Carnegie cunoştea valoarea faptului de a fi hotărât ca şi o însuşire esenţială pentru o asemenea sarcină de lungă durată, precum cea a lui Hill.

A fi atent nu înseamnă a te mişca încet, nu mai mult decât că a acţiona imediat înseamnă să te grăbeşti fără a fi pregătit şi astfel a face ceva prostesc. Cu toţii luăm decizii în viaţă, unele chiar fără importanţă, bazate pe diverse tipuri de informaţii disponibile primite, experienţă anterioară, intuiţie şi sfatul altora.

Tu hotărăşti unde să-ţi faci reviziile la maşină. Tu hotărăşti cum să-ţi administrezi asigurarea de sănătate şi pe cine să angajezi ca şi ajutor administrativ al tău. Dacă aloci timp ca să cântăreşti factorii implicaţi în aceste decizii relativ minore, cu cât mai uriaş în complexitate

trebuie să fie procesul în care tu şi afacerea ta să porniţi de la o idee iniţială şi să ajungeţi până la încheierea unei afaceri care să valoreze zeci de milioane?

În acest capitol, trecem prin cei 11 Paşi pe care e nevoie să-i faci – pentru Dumnezeu, ar fi *de preferat* să-i faci – între ideea ta strălucită şi momentul, care pare a fi un mileniu mai târziu, când cerneala ajunge pe contract (sau când este o chestiune de istorie).

La seminariile mele, privesc la feţele pline de speranţă ale sutelor de proprietari de afaceri cu succes mediu, antreprenori începători, „vreau să fiu" dezamăgiţi şi bineînţeles obişnuiţii fani înfocaţi de seminarii, aceiaşi, care ar fi urmat un seminar despre dinamici de grup ţinut de ucigaşul în serie Charles Mason. Din nefericire, cei mai mulţi ar fi venit să mă audă spunând: *„Doar păstraţi-vă o atitudine pozitivă, pentru că sunteţi o persoană deosebită şi visele vi se vor transforma în realitate."* Dar mă cunoşti deja destul de bine acum ca să ştii că nu vor auzi niciodată, *absolut niciodată*, asemenea tâmpenii de genul „simte-te bine" de la Dan Peña. Nu pentru că-mi doresc să nu fi fost adevărate. Pentru Dumnezeu, îmi doresc *să fi fost*! Însă viaţa este precum un cântar. Trebuie să cântăreşti ce anume *obţii* cu ceea ce eşti *dispus să sacrifici*. Punct! Indiferent de ceea ce se aşteptau de la mine să spun, cei mai mulţi, dacă nu chiar toţi, vin la seminar cel puţin cu sămânţa unei idei de a face bani. La încheierea fiecărui seminar le solicit ideile, prin a-i invita să-mi trimită un fax de *1 pagină* în care să-şi explice afacerea. Nici măcar un cuvânt în plus, sau pentru Dumnezeu dacă pot. Şi în timp, sunt covârşit cu idei. Unele dintre acestea sunt chiar idei *bune*!

Ideea este că *oricine* din viaţa ta şi din grupul tău are uneori o „idee care să producă bani". O culegi de pe buzele slobode ale unui broker. Citeşti un articol mic de la pagina cinci a secţiei business. Tragi cu urechea la o frântură de conversaţie. Şi o voce mică, înăuntrul tău, spune: *„Hei, asta ar putea fi ceva."*

Pentru scopurile noastre, o „afacere" este o tranzacţie de părţi care generează câştig. Ar putea fi o ofertă de cotare la bursă sau achiziţia unei alte companii. De când am făcut atâtea tone de bani cumpărând şi vânzând părţi/ acţiuni, voi folosi ca şi exemplu o achiziţie.

Zboară la clasa I. Nu vei găsi vreo afacere pe rândul 38, stând alături de Joe Lugnut şi familia lui (personaj fictiv, neimportant pentru lumea business din moment ce călătorea la clasa a II-a – n. tr.).

Cea mai mare afacere din viaţa mea, la Great Western Resources, începea de la o conversaţie întâmplătoare într-un zbor de la Houston la Denver. La sfârşitul verii lui 1986 Charlie Soladay, directorul meu economic, s-a întâmplat să stea lângă un director al MAPCO, o corporaţie multinaţională mare din domeniul energetic cu sediul central în Kentucky. (Uneori vreun prost va întreba: *„De ce zbori întotdeauna la clasa întâi?E foarte mult de plătit pentru băuturi gratuite şi vesélă argintată."* Bineînţeles, cu cât călătoresc mai mult, îmi urc milele de zbor obişnuite; şi în caz că n-ai auzit, directorii de top zboară la clasa I, prin urmare pot începe conversaţii cu alţi directori iar conversaţiile pot conduce la afaceri, care duc la mai multe afaceri şi la mai mult câştig. Nu vei găsi vreo afacere pe rândul 38, stând lângă Joe Lugnut şi familia lui.)

Deci acest director, încrezător şi relaxat, i-a mărturisit lui Charlie faptul că lucra la un proiect de achiziţionare a activelor unei firme de energie canadiană, subsidiara din S.U.A., o firmă numită Bow Valley S.U.A. Băncile, inclusiv CitiCorp Canada, înghesuiau compania mamă a lui Bow Valley, de multe miliarde de dolari, pentru plăţi ale împrumuturilor, prin urmare era planificat să se lichideze activele pentru a plăti împrumuturile datorate.

Ca de obicei Charlie era atent. El şi-a dat seama că acest tip, într-un moment de indiscreţie întâmplătoare, a deschis în mod nechibzuit o fereastră spre un potenţial beneficiu pentru Great Western.

Pentru a aprecia semnificaţia a ceea ce se întâmpla aici, trebuie să înţelegi unde se afla industria petrolului în acea vară a lui '86. Datorită cantităţilor excesive la nivel mondial, recesiunea ţiţeiului se adâncea pe zi ce trecea. Preţul cash al petrolului coborâse de la 28 $ un baril, în Ianuarie, la mai puţin de 10 $ în Iunie. (Aceasta pare acum ca şi o eternitate în urmă, cu preţul de astăzi de aproximativ 125 $ per baril.) O acţiune Great Western căzuse de la trei lire (aproximativ 3,50 $) la London Exchange (Bursa londoneză – n. tr.), în Decembrie 1984, la circa 50 pence, sau 80 de cenţi, până la sfârşitul lui Iunie 1986. Chiar şi schimbul monetar din dolari în lire lucra împotriva noastră.

Fiecare companie din industria petrolieră era îngropată, îşi asumase poziţia fetală şi îşi acoperise capul, pentru a întâmpina criza. Asta era bine pentru mine. Hotărâsem că Great Western nu avea de gând să facă parte din recesiune. Ştiam că acesta era momentul perfect pentru a face Saltul Cuantic pe care-l aşteptasem – numai dacă am fi putut găsi achiziţia potrivită acolo, în deşertul plin de oase al companiilor energetice aflate în necaz. Ştiam că banii pentru finanţare existau pentru afacerea potrivită. Ştiam că ne-am fi putut mişca rapid în teren în cercetarea noastră, pentru că nimeni altcineva nu căuta expansiune. Cu toţii tremurau sub mesele de

consiliu! Noi deja ne uitasem la multe afaceri posibile, însă până atunci nimic oarecum potrivit nu apăruse. Până când Charlie şi-a întâlnit prietenul cel nou şi vorbăreţ.

Prin urmare, imediat ce-a aterizat în Denver, Charlie m-a sunat la biroul din Houston şi mi-a relatat ceea ce auzise. Mark şi cu mine ne-am aşezat imediat şi am început să inventariem idei şi să postulăm câteva strategii posibile pentru vreun mod de-a obţine o bucată din ceea ce putea fi o oportunitate majoră pentru creştere Cuantică, pe care Charlie şi cu mine o descoperisem. Ceea ce făceam era adoptarea Pasului Unu.

Pasul Unu – Identifică Ideea

Acesta este în mod absolut primul lucru pe care trebuie să-l faci – să defineşti şi să clarifici exact ceea ce vrei să faci, sau ce fel de afacere vrei să dezvolţi. Nu numai că tu şi partenerii tăi trebuie să fiţi de acord cu strategia de bază a ideii, ci să vă daţi consimţământul că *poate* fi realizabil *şi* compania va avea de câştigat. Atât de important, dacă se dovedeşte a fi realizabil, încât tu vei ***avea*** *dorinţa* s-o faci.

În multe cazuri beneficiul cel mai mare al unei idei nu e atât de mult profitul angrenat, cât faptul că este un vehicul care să te împingă mai aproape de viziunea ta pe termen lung pentru compania ta. Viziunea mea pentru Great Western a fost ca aceasta să devină o companie de resurse naturale şi un jucător important în industria energetică internaţională. Şi strategia mea măreaţă pentru a atinge aceste ţeluri, după cum poate îţi aminteşti, era prin intermediul creşterii *externe* prin achiziţii, opus creşterii interne prin continuarea forării şi producţiei de ţiţei.

Noi ne desfăşuram activitatea în petrol şi gaze, însă activele/ bunurile Bow Valley erau bazate în proporţie de 75% în mine de cărbune şi operaţii miniere. Exista vreo oportunitate pentru noi în cazul de faţă de a ne uita, dincolo de activele noastre din petrol şi gaze, spre ceva mai mare? Putea micul nostru şarpe GW să digere un ou atât de mare? Sau, după cum adeseori spuneam, ar putea boişteanul să înghită o balenă? Uitându-ne prin acea scurtă şi trecătoare fereastră a oportunităţii, trebuia să ne fi gândit mult la cum să transformăm o idee într-un plan. Instinctele mele, despre care ştiam că nu mă înşeală aproape niciodată, mi-au spus imediat că aceasta era afacerea pe care *trebuia* s-o avem, pentru a face saltul în liga mare a energiei. După cum am spus într-un capitol anterior, afacerea era în mod evident fierbinte! Nu era nevoie să dezvolt un proiect pentru asta. Aceasta era Pamela Anderson alergând goală pe plajă spre mine şi

spunând: *„Dan, iată-mă! Ia-mă!”* Poţi paria, Pamela! Într-un fel, cumva, trebuia să facem ca această chestie fenomenală să se întâmple!

A mai fost un element care m-a determinat să fac asta.

Realizaserăm un şir de cuceriri, care începuseră prin a face compania publică. Oamenii noştri erau încrezători, chiar cocoşei în ceea ce privea o asumare pe întreaga industrie energetică. Eram tineri, neînvinşi, evident nemuritori şi „pregătiţi pentru lupta pentru titlu”. Atmosfera la GW era electrizată de anticiparea următoarei noastre victorii. Mi-ar fi fost greu să le-o refuz – şi să-mi refuz *mie* lovitura cea mare. O lovitură pentru glorie! Însă indiferent cât de nerăbdători, chiar cât de însetaţi de sânge eram, a trebuit totuşi să urmăm cei Unsprezece Paşi. Era procesul de care aveam nevoie pentru a ne disciplina acţiunile şi pentru a ne pregăti minţile şi spiritele pentru bătălia pe care o contemplam.

Existau chiar mai multe motive principale pentru a da contur şi formă ideii noastre. Dacă treci repede peste Pasul 1, tu şi partenerii tăi s-ar putea prea bine să alunecaţi pe pante diferite ale gândirii, urmărind obiective diferite, până când e prea târziu pentru a te regrupa şi a reface strategia. Exact ca atunci când eşti depăşit de inamic în luptă, este aproape imposibil să recâştigi poziţiile iniţiale.

Un alt motiv pentru a identifica ideea este acela că va trebui s-o comunici altora din organizaţia ta, care e posibil să lucreze nopţi şi weekend-uri pentru a o aduce la îndeplinire. Şi în astfel de vremuri practic toată lumea lucrează nopţile. În plus desigur, va trebui să-ţi aşterni ideea pe hârtie cu o precizie de cristal, încât instituţiile financiare, firmele de brokeraj şi acţionarii nerăbdători îţi vor înţelege obiectivele şi le vor sprijini. (Din nou, vorbim despre clarificarea viziunii tale. Ceea ce e ciudat în ce priveşte o idee neclară – nu se lipeşte prea bine de hârtie!)

O dată ce ai identificat şi ai căzut de acord asupra naturii ideii sau planului tău – nu asupra detaliilor – şi asupra potenţialului beneficiu pentru compania ta, eşti gata pentru Pasul Doi.

Pasul Doi – Investighează Generalităţile

Mai clar, investighează *înainte* de a investi timp, efort şi în special bani, pe care ai putea să-i aloci mai profitabil în altă parte. Orice altă acţiune întreprinsă de o altă organizaţie, grup sau individ, care poate avea un impact asupra ta sau asupra companiei tale, ridică întrebări la care *trebuie* să se răspundă. De ce era MAPCO, o companie de cărbune din Kentucky, interesată în activele de petrol şi gaze ale Bow Valley, precum şi interesele acesteia în cărbune? Am aflat că voiau să cumpere compania, apoi să dea spre re-vânzare petrolul şi gazele pentru un profit curat, fără risc. De ce să vândă Bow Valley active direct către Great Western, s-au gândit ei, când ar putea să cumpere ei aceleaşi active, să le ridice preţul şi să ni le vândă nouă? Mai la obiect, de ce să vinzi unei companii mult mai mici precum Great Western, fără niciun aparent cal putere financiar şi desigur nu la fel de puternică precum MAPCO? Aceasta era înţelepciunea convenţională pe care ei o foloseau.

Care era statutul financiar al Bow Valley? Care era extinderea operaţiunilor lor în Canada, S.U.A. şi în întreaga lume? Cât de puternice erau contractele lor în cărbune, cu cine şi în ce termeni? Aveam de făcut repede volume de investigaţii, însă nu ne puteam permite să *nu* răsturnăm fiecare piatră şi să nu ne uităm sub ea.

Investigaţia este o căutare de „steaguri roşii". Câte steaguri roşii e nevoie să vezi? Unul. Citeşte-ţi rapoartele de investigaţie... şi ascultă-ţi intuiţia. Când primul steag roşu apare, când primeşti un răspuns care nu-ţi sună clar – sau nu primeşti niciun răspuns – ieşi *imediat*. Cea mai mică încreţitură în structură, cea mai mică contradicţie, poate să-ţi explodeze în faţă mai târziu. (Lista noastră de verificare a Steagurilor Roşii, precum şi cei 11 Paşi până la Execuţie, sunt listate în Anexele C şi A).

Investigaţia face parte integrantă din performanţa înaltă şi este vitală, pentru a proteja interesele persoanei de înaltă performanţă care conduce compania. În prezent, urmăresc afaceri cu potenţial şi mai mare decât tot ceea ce-am făcut noi la Great Western, aşa încât angajez chiar şi acum serviciile unui detectiv particular, cu normă întreagă, care cercetează fiecare companie la care chiar mă gândesc în mod serios şi cercetează fiecare persoană pe care mă gândesc s-o angajez sau cu care să mă asociez. Noi le numim „ţinte".

Asta înseamnă să faci mai mult decât să aduni referinţele dintr-un CV sau să stai de vorbă cu câţiva clienţi mulţumiţi, care sunt pre-selectaţi şi listaţi convenabil într-o piesă de prezentare a companiei.

Dacă te gândeşti să închei o afacere, trebuie să verifici două ţinte – compania şi persoanele importante din companie. Deci de unde începi? Începi cu ceea ce ştii – numele complet al persoanei, adresa, vârsta aproximativă, ocupaţia şi numele companiei lui, sau a ei. Informaţii de bază pot veni din cărţi de vizită, registre industriale, registrul Standard and Poor's, cărţi de telefoane, tratative cu alţii din industrie şi rapoarte anuale. Când aştepţi pe un hol sau într-un birou extern nu lua afurisita de revistă ***TIME***. Uită-te pe birouri şi pe pereţi după distincţii, certificate, fotografii şi diplome cu informaţii specifice, pe care le poţi nota.

Când eşti în biroul unui director uită-te discret în jur, în timp ce discutaţi. Fă un compliment gazdei tale pentru vreo piesă de artă sau vreun bibelou şi fă-l să vorbească despre el. Dacă sesizezi indicii ale vreunui interes sau mediu trecut comun – golf, pescuit, călătorii, experienţă militară – foloseşte asta ca pârghie pentru a stoarce mai multe informaţii. Oamenilor, chiar şi directorilor ocupaţi, le place să vorbească despre ei – iar ţie ar trebui să-ţi placă să asculţi.

Informaţiile sunt doar vorbe, până când le confirmi. De câte ori ai acceptat recomandările, dintr-un CV de exemplu, fără să le verifici independent? Citeşti: „Notre Dame, B.S., '78/ Specializare: Inginerie Structurală" pe un CV arătos de la un posibil candidat. Iei telefonul şi suni la Biroul Administrativ al Şcolii de Inginerie de la Notre Dame. Dacă n-au auzit niciodată de candidatul tău, acela e un steag roşu – şi tot ceea ce-ţi trebuie pentru a încheia analiza.

Începe procesul de verificare cu numele persoanelor ţintă. Cel mai uşor lucru din lume este să ai cărţi de vizită printate cu un pseudonim. Sună la Arhiva Judeţeană a Votanţilor, pentru a verifica înregistrarea votantului şi pentru a confirma numele complete, adresele şi datele de naştere.

O mulţime de arhive sunt îndosariate la nivel judeţean la Biroul Judeţean de Evidenţă. Poţi investiga o persoană anume, sau o companie, sunând la Arhiva Judeţeană şi cerând un „Index General", listând/ notând toate fişele/ fişierele care îi implică pe cei vizaţi, inclusiv titlul documentului, numărul documentului, orice alte părţi implicate şi data înregistrării. Dosarele de la Evidenţa Judeţeană pot include:

- documente/ acte de proprietate;
- documente de garanţie/ garant;
- taxe/ impozite;
- înştiinţări de neplată;
- hotărâri judecătoreşti; şi…
- reprezentări ale avocaţilor.

Procesele civile şi dosarele penale sunt surse valoroase de informaţii, însă procedurile cerute pentru a cerceta aceste dosare variază de la regiune/ judeţ la regiune/ judeţ şi de la stat la stat. Decât să ne înglodăm într-un număr infinit de variabile birocratice, hai să vorbim despre această arie a investigaţiilor în termeni generali, aşa încât tu să înţelegi de ce această profunzime a investigaţiilor este importantă.

Verifică să vezi dacă o persoană anume este în vreun fel de proces. Dosarele litigiilor civile sunt păstrate la nivel judeţean şi la nivel de District Federal. În timp ce verifici persoane ţintă, verifică de asemenea şi compania pentru litigii. S-ar putea să găseşti procese civile pentru nerespectarea contractelor sau neplata datoriilor. Oricine poate fi dat în judecată pentru orice desigur, însă dacă vreo persoană importantă a companiei ţintă, sau compania însăşi, are un trecut de procese pentru nerespectarea contractelor trebuie s-o ştii înainte de-a lua o decizie în a continua afacerea.

Verifică să vezi ce firmă de avocatură folosesc atunci când cercetezi toate astea. O firmă de avocatură de profil înalt îţi spune că sunt daţi şi dau în judecată des, că sunt combativi şi dispuşi să plătească maxim pentru a intra şi a câştiga un proces. Este bine de ştiut asta dinainte.

Este de asemenea bine de ştiut dacă băieţii, care s-ar putea în curând să-ţi zâmbească de cealaltă parte a mesei, au dosare penale. Verifică-i cu mult înainte de-a te aşeza la masă. S-ar putea să nu-ţi dai seama, însă informaţiile despre *condamnări* penale sunt disponibile la multe nivele judeţene şi statale, ca şi la nivel federal. Informaţiile despre *arest* însă nu sunt disponibile în majoritatea statelor. Începe cu Biroul Notarial Judeţean şi verifică-ţi ţinta atât pentru condamnări pentru delicte, cât şi pentru contravenţii. Verifică şi la nivel statal şi la nivel federal. Din nou, procedurile variază. Ideea aici este să verifici condamnări penale anterioare. Poţi face

chiar tu toate astea desigur, însă acum poţi înţelege de ce s-ar putea să ai nevoie de un detectiv particular bun şi experimentat pentru a grăbi procesul!

Poţi de asemenea verifica, la Biroul Judeţean de Cadastru, deţinerea de proprietăţi. Verifică licenţele profesionale, adică brokeri imobiliari, constructori contractori sau avocaţi, la nivel statal.

„Hei Dan, chiar treci prin toate investigaţiile astea?” Poţi să pariezi că da! Până când mă aşez să bat în cuie o afacere cu un individ, sau cu o echipă de oameni, voi avea un dosar despre fiecare dintre ei. Dacă unul dintre proştii ăia urmează să aibă o zi de naştere, de exemplu, voi şti despre asta şi mă voi asigura că încă negociem în acea după-amiază până târziu, aşa încât sub presiune să încheie afacerea şi să ajungă apoi la petrecerea lui.

Pasul Trei – Investighează Detaliile

Reverifică-ţi sursele, pentru detalii pe care e posibil să le fi ratat. Apoi, dacă ai dubii legate de sursele tale, investighează-le. Mergi mai în adânc. Dacă eşti pe cale de a risca milioane, nu te gândi de două ori să sondezi dedesubtul suprafeţei calme a apelor unei companii sau unui individ aparent cinstit.

Înainte de-a aduce un partener, de exemplu, verifică nu doar la asociaţii lui anteriori, care s-ar putea să-ţi servească o poveste pregătită, ci şi la angajaţii lor, care s-ar putea să-ţi ofere o perspectivă diferită. Tipul acesta bea prea mult la petreceri? Se droghează? Cum e să lucrezi pentru el? Îşi abuzează angajaţii? Îşi bate nevasta? Umblă după fuste la birou? E homosexual? Nu uita, nu strângi informaţii pentru o cină în onoarea lui. Îţi treci degetele peste materialele afacerii şi vieţii lui personale, pipăind cusăturile nelalocul lor. Poate nu-ţi pasă dacă e travestit, însă trebuie să ştii.

Apropo, în caz că n-ai observat, am vorbit de-a lungul cărţii la genul masculin. Un motiv este acela că nu mă voi opri, pentru a spune „el sau ea” de fiecare dată, pentru a înmuia mulţimea „politic corectă”. Un altul, este obiceiul. Se ştie clar faptul că 98% dintre directorii de top din America, U.K. şi Europa sunt bărbaţi. Cartea aceasta nu este despre oportunităţi egale, este

despre a face bani. Însă dacă eşti mai preocupat de detaliile Corectitudinii Politice, probabil că oricum ai aruncat deja cartea asta.

Spunând aceasta, dacă eşti femeie, te încurajez să treci dincolo de problema genului, ştiind că numărul de femei patroni şi investitori creşte în fiecare an. De asemenea, dacă ai ajuns atât de departe, eşti un jucător serios, cu potenţialul de a-ţi face propria ta tonă de bani. Deci rămâi lângă arme.

Re-investighează şi continuă să verifici, pe toată perioada negocierilor care s-ar putea să urmeze. De fapt, interesul tău odată dezvăluit, ar putea să genereze un ropot de acţiune cosmetică din partea ţintei – dosare, plângeri financiare, sau alte activităţi, despre care trebuie să ştii.

Ţintele investigaţiilor, mai ales în afaceri, sunt ţinte *în mişcare*. Companiile şi indivizii continuă să lase urme pe măsură ce timpul trece. Nu-ţi lua niciodată ochii de pe ţintă atât cât timp o urmăreşti!

Pasul Patru – Dedică-te Ideii

Este o realizare să te asiguri de faptul că fiecare membru al Echipei tale de Vis împărtăşeşte aceeaşi idee ca şi tine – obiectivele tale, cum se leagă ei de viziunea ta de mare perspectivă, strategia ta grandioasă de a-ţi atinge obiectivele şi chiar unele din tacticile şi manevrele pe care le-ai putea avea în minte. E o altă faptă măreaţă să începi alinierea angajamentelor, pentru a intra în luptă şi s-o duci până la capăt.

O afacere de achiziţie, chiar şi pentru un specialist de clasă mondială precum Dan Peña, nu este un picnic. Partenerilor şi directorilor tăi executivi de top ar trebui să li se ceară să se angajeze public în proiect, chiar de la început. Date fiind cunoştinţele individuale, experienţa şi personalităţile oricărui grup aşezat la orice masă de conferinţe, este menit să primeşti reacţii variate. Este inevitabil, decât dacă te-ai înconjurat de linguşitori care-au făcut lobotomie. Dacă unii dintre oamenii tăi au rezerve, dacă există vreo faţetă a proiectului cu care nu se simt confortabil, ei trebuie s-o aibă pe masă pentru a o putea trata sau depăşi, sau cel puţin s-o ia la cunoştinţă. Chiar şi eu, cu toată încrederea mea în mine, am câteodată o tentă de îndoială.

Rămâi neclintit la împletitura ta. Vrei să-ţi desfăşori activele, resursele şi capacităţile în domeniile tale de expertiză şi experienţă.

Timpul preliminar de luare a deciziilor este când te întrebi *„Este acesta un domeniu în care eu posed, sau am acces la cunoştinţe de specialitate?”* Când Pat Kennedy şi cu mine am fost parteneri în formarea unei companii petroliere complete am rămas în zone ale industriei petroliere despre care nu ştiam nimic. Şi am plătit scump pentru experienţă. Una din lecţiile pe care le-am învăţat a fost, *„Rămâi neclintit la împletitura ta.”* Desfăşoară-ţi activele, resursele şi capacităţile în domeniul expertizei şi experienţei tale. M-am gândit mult la acea lecţie de vreme ce acum luam în considerare mutarea în afacerea cu cărbune. În cele din urmă am hotărât să continui achiziţia în baza unei alte reguli de afaceri Peña: „Visează sus! Gândeşte înalt! Fii mare!” În plus, instinctele şi intuiţia mea urlau – asta-i *fierbinte*. Pamela era atât de aproape, încât o puteam atinge.

S-ar putea să fie cazuri când unul din oamenii tăi cheie pur şi simplu nu poate fi de acord cu o idee. Pentru nu are importanţă ce motiv, această persoană se opune proiectului despre care ştii că-ţi va lansa Saltul Cuantic spre super-succes. Chiar înainte de-a lua o decizie finală, trebuie să stabileşti dacă acesta îşi va îndeplini îndatoririle şi responsabilităţile, independent de sentimente personale, sau dacă opoziţia lui va deveni o piatră de moară, un obstacol contraproductiv, în timpul bătăliei negocierilor care vor urma. Pe durata discuţiilor preliminare despre achiziţia Bow Valley S.U.A., de exemplu, vice-preşedintele meu de la Explorări s-a opus ideii de a intra în afacerea cu cărbune. Sincer, nu-i plăcea perspectiva ca divizia lui de petrol şi gaze să treacă pe locul din spate, pentru o nou-achiziţionată operaţiune carboniferă. Când şi-a dat seama că noi înaintam cu sau fără binecuvântarea lui, în cele din urmă a revenit şi chiar s-a convins pe el însuşi că proiectul fusese ideea lui. Oricum funcţionează.

Pasul Cinci – Ia Decizia Preliminară

Echipa ta de Vis, inclusiv cei cu întrebări şi incertitudini, subscriu angajamentului şi şi-l însuşesc. Lămureşte faptul că aceasta nu este decizia finală, ci un acord general sau o înţelegere pentru a merge înainte. Investigaţiile tale de până acum n-au scos la iveală steaguri roşii, care ar putea cauza ca tu să te răzgândeşti sau să ieşi din afacere. Afacerea încă arată roşu aprins. Ai început să te pregăteşti pentru bătălie.

În acest punct, în stadiile preliminare ale procesului, oamenii tăi trebuie să devină obsedaţi de o idee, care se va ridica acum ca un monstru, va căpăta o viaţă proprie şi le va domina orele de insomnie timp de săptămâni şi luni. Tu eşti liderul, deci acum trebuie să fii persoana care dă semnalul pentru aclamaţii. Eu am fost numit Vince Lombardi (1913-1970; celebru jucător, antrenor şi manager în fotbalul profesionist american – n. tr.) al afacerilor petroliere. Trebuie să-ţi ajuţi echipa să fie complet însufleţită, generând destulă energie, adrenalină şi inerţie astfel încât, atunci când bătălia se concentrează, ei îşi sug burţile şi-şi trag pantalonii şi încarcă tunul fără niciun gând de înfrângere, oboseală, foame, sex, sau orice altă preocupare. Dacă asta înseamnă să înşiri bannere prin sala de conferinţe, sau mitinguri încurajatoare, sau promisiuni de bonusuri pentru când afacerea se încheie – fă-o! Fă-le pe toate! Însă aprinde acea obsesie, astfel încât oamenii tăi, de la parteneri şi până la angajatul care scrie corespondenţa, să ştie că nu e o afacere obişnuită. Eşti pe picior de război şi după cum a spus MacArthur, *„Nu există substitut pentru victorie.”*

Să se ştie, ca şi istoric, că războinicii mei de la Great Western m-au făcut să fiu mândru. Niciodată n-am pierdut într-o bătălie şi nici n-am ştiut cum să pierdem. *Am acţionat ca şi cum n-am avut limite ale abilităţilor noastre*. Acesta a devenit strigătul nostru de război. Dacă vrei rezultate similare, ar trebui să acţionezi la fel.

Pasul Şase – Continuă Investigaţiile

Acesta nu este un pas redundant. Ca să fiu sincer, detectivii tăi, fie angajaţi fie o firmă din exterior, ar trebui să-şi continue munca tot atât timp cât proiectul tău este viabil. Prin definiţie, să nu ai încredere în ticăloşii pe care încerci să-i cumperi, nici în cei care s-ar putea să concureze cu tine pentru o achiziţie. Pur şi simplu să nu crezi nimic din ceea ce-ţi spun, sau din ceea ce auzi, sau citeşti despre cineva, deoarece toate părţile se poziţionează acum în cea mai bună poziţie de negociere. De-a lungul oricărei afaceri mari vei fi indus în eroare şi prostit şi minţit pe faţă, direct şi indirect. Se va minţi şi *despre* tine, de asemenea. Acolo unde sute de milioane de dolari sunt la mijloc, sau chiar sute de mii de dolari, integritatea este de obicei prima victimă. Asigură-te că nu e a ta! Dacă asta sună pe viaţă şi pe moarte, mi-am demonstrat ideea. Pentru că este!

După cum poţi vedea până acum, aceşti Unsprezece Paşi nu sunt în mod necesar secvenţiali; în multe cazuri merg în paralel. Investigaţiile nu încetează niciodată. Afirmarea ţelului tău ar trebui să fie continuă. Verva ta vorbeşte, entuziasmul tău evident, dedicarea ta totală, pentru a umple orice scurgere emoţională, pentru oricine din organizaţia ta, pentru atât

timp cât trebuie, chiar până la moarte, pentru a-ţi desăvârşi afacerea… sau, în cazul nostru, pentru ca boişteanul să înghită balena.

Pasul Şapte – Formulează-ţi Planul de Acţiune

Vine o vreme, în planificarea şi în discuţiile tale, când trebuie să tragi linia, stând pe covorul din sala de conferinţe. Fiecare indicator, fiecare director, fiecare partener poate să spună „start", însă *tu* trebuie să apeşi butonul – sau să apeşi pe trăgaci. Odată ce eşti convins că poţi face afacerea, iar tu poţi aproape să-ţi simţi degetele pătrunzând în ea, muşchii încordându-se pentru a face un ***Salt Cuantic***, s-ar putea să trebuiască să convingi, să linguşeşti, să implori, să ţipi şi să intimidezi – orice e nevoie, pentru a-i face pe *toţi* partenerii tăi să treacă peste acea linie a devotamentului final. Se poate totuşi să-ţi fi ales parteneri cu aceeaşi viziune clară şi simţ al misiunii pe care-l ai şi tu, astfel încât, la un anumit moment în elaborarea strategiei tale, toţi se uită unii la alţii şi ştiu din instinct… *Doamne, vom face totul pentru a reuşi*. Vă puneţi capetele la un loc, încărcaţi pistoalele, număraţi până la trei şi ieşiţi, fumând precum Butch Cassidy şi puştiul Sundance („Butch Cassidy and the Sundance Kid", film western american cu acelaşi nume, din 1969, inspirat din evenimente reale şi premiat de academiile de film – n. tr.). Este un moment magic, acea fuziune a minţilor, spiritelor şi sufletelor – este o alergare pe care vei continua s-o cauţi veşnic!

Şi înainte ca totul să se termine, vei avea nevoie de toată magia pe care-o poţi obţine. Odată ce te-ai angajat şi compania ta e angajată, depinde de tine să menţii avântul iniţial la grad de febră. Indiferent de barajele, dificultăţile şi ambuscadele peste care dai, *niciodată*, nici prin cuvânt, nici prin oftat, nu exprima vreo îndoială. După cum am mai spus-o, e posibil să greşesc, însă niciodată nu am dubii. Chiar şi cea mai mică reacţie negativă poate să izbucnească, precum un foc mistuitor, în moralul companiei tale. În timpul perioadelor de stres mare în companie, angajaţii care muncesc din greu pentru tine au nevoie de reasigurare verbală constantă că totul va fi în regulă. Asemenea puilor de cangur, ei vor să stea într-un marsupiu sigur. Oferă-le acest marsupiu.

Eu am învăţat această lecţie într-un mod dur. Pe durata febrei negocierilor pentru Bow Valley S.U.A., am făcut un comentariu obişnuit către unul dintre asociaţii mei, ceva de genul cum că situaţia arată destul de nesigură. Apoi am plecat cu avionul pentru afaceri. Asociatul meu a pomenit comentariul meu soţiei lui. Ea s-a scăpat către soţia altcuiva din companie, la clubul de sănătate şi i-a spus. Până ca eu să mă întorc, aveam de toate pe holuri, mai puţin harakiri. *Vorba a*

plecat chiar de la CEO – vom pierde această afacere! Ne retragem înfrânţi. Am călcat apăsat prin birourile noastre, am stins focul cu picioarele şi am re-învăţat o lecţie pe care o ştiam deja: Împărtăşeşte o speranţă, împărtăşeşte un vis – însă *niciodată* nu împărtăşi un dubiu, o îndoială.

În acest punct începi să-ţi formulezi Planul de Acţiune. Acesta este planul care te face să te îndrepţi spre direcţia generală la care vrei să ajungi, pe măsură ce te mişti prin procesul tranzacţiei.

Primul pas al Planului de Acţiune este: *Defineşte-ţi Rezultatul Dorit.* Ce anume vrei? Ce doreşti să-ţi iasă din afacerea asta? Răspunsul nu este ceva vag, cum ar fi „mulţi bani" sau „o bucată mai mare din piaţa noastră". Pune-i pe analiştii tăi cu stiloul de gât să ruleze mai multe scenarii de genul dar-dacă, scenarii care să-ţi arate rezultatele pentru cel mai rău caz, pentru cel optim şi pentru cel mai bun caz.

Numără şi scrie elementele Rezultatului tău Dorit. Începe cu tabla albă din sala ta de conferinţe, în faţa tuturor factorilor tăi decizionali. Fă cópii şi distribuie-le asociaţilor şi angajaţilor. Toţi acei oameni, care-şi vor rupe ciolanele pentru următoarele câteva săptămâni sau luni, trebuie să ştie ce rezultate îţi doreşti din nopţile şi weekend-urile pe care le ceri de la ei să le sacrifice.

Pasul Doi în Planul tău de Acţiune este: *Defineşte-ţi „Preţul-de-Plătit-pentru-Acţiune."* Ţine minte – preţul-tău-de-plătit-pentru-acţiune înseamnă cât eşti dispus să plăteşti, să pierzi, pentru a atinge creşterea. Chiar şi cea mai dulce afacere, exceptând dacă eşti hoţ de poşete, cere să renunţi la ceva pentru a câştiga ceva. Dacă nu te hotărăşti dinainte cât eşti dispus să mergi, cât de mare este preţul pe care eşti dispus să-l plăteşti, inerţia evenimentelor de mai târziu, din febra negocierilor, ar putea foarte bine să te împingă să renunţi la prăvălie. Defineşte-ţi parametrii acum – şi rămâi în parametri.

Pasul Opt – Stabileşte-Ţi Calea Critică

Până la acest moment al Planului tău de Acţiune, tu şi ceilalţi factori ai tăi de decizie trebuie să trasaţi calea critică, şirul evenimentelor care trebuie să se potrivească pentru ca să atingeţi succesul. Trebuie de asemenea să inventezi un instrument prin care să-ţi *măsori* progresul

spre acel succes. Cum Dumnezeu o să ştii unde te afli la orice moment dat, dacă nu ştii unde ar trebui să fii? Asemenea unui manager de construcţii sau a unui inginer de proiect de exemplu, dezvolţi o organigramă a procesului tehnologic, un orar de timp optim pentru a asigura finanţarea, stabilirea garanţiilor pentru împrumuturi şi începerea negocierilor faţă către faţă. Ai nevoie de măsurători, deoarece acestea îţi dau un simţ de disciplină şi de ordine. Iar când bătălia s-a încins, când fumul luptei corporatiste îţi întunecă terenul, te lupţi dintr-o dată mână-n-mână atât cu duşmanii cât şi cu prietenii financiari de vreme bună şi chemi sprijin aerian pentru a-i ucide pe ticăloşi, astfel încât afacerea să poată trăi – vei avea nevoie de toată disciplina şi ordinea pe care o poţi strânge!

Pasul Trei al Planului tău de Acţiune îţi cere să: *Modifici Planul după cum este Nevoie.* Ruta spre cea mai bună afacere pe care poţi s-o faci nu este o împuşcătură într-un câmp deschis. Minţile se schimbă, spiritele cad, preţurile cresc, alianţele se spulberă, condiţiile se schimbă. Şi tu trebuie să reacţionezi repede şi inteligent, la fiecare cotitură de drum. În seminariile mele îi spun publicului meu să se gândească la o rachetă care decolează de pe Pământ, îndreptându-se, să spunem spre Jupiter. Ticăloasa este 95% din timp *în afara cursului de zbor*. Tehnicienii de la sol încearcă în mod continuu să facă corecţii la jumătatea drumului, pentru a echilibra condiţii departe în spaţiu la care nici nu s-au gândit vreodată. Gândeşte-te la afacerea ta ca la ceva mare şi teribil, mergând iute ca fulgerul prin timp în *aproximativ* direcţia corectă. Tu trebuie doar să continui să-i dai ghionturi, pentru a atinge idealurile exprimate în *rezultatul dorit*.

Pasul Nouă – Implementează şi Du până la capăt

Asta înseamnă să nu iei nimic de bun. Sau pe nimeni. Nici pe factorii tăi cheie în decizii. Partenerul tău cel mai de încredere şi pe care te poţi baza, fiind om, poate lăsa să-i scape un detaliu, să uite vreun telefon, să piardă din vedere vreun mărunţiş de ultimă oră. Chiar şi cele mai solemne promisiuni de sprijin din partea altora sunt adeseori făcute pe nisipuri mişcătoare.

Nu lua nimic de bun. Sau pe cineva. Nici chiar pe factorii tăi de decizie. Verifică fiecare detaliu tu însuţi.

Pentru a-ţi face o idee despre modul cum minţi şi loialităţi se schimbă, dă-mi voie să-ţi prezint un mic context. Avuseserăm iniţial în minte să cumpărăm doar activele din petrol şi gaze

ale Bow Valley S.U.A., însă MAPCO ne-a întors interesul spre o achiziţie în parteneriat. Ne tratau ca pe un puşti nesuferit, lucru care m-a scos din sărite. Însă am privit refuzul lor faţă de Great Western ca pe o oportunitate – de-a pune mâna pe toată compania! Desigur, nu fixaserăm încă finanţarea pentru bunurile petroliere. Însă aceasta era o oportunitate care se uita la noi din poziţia misionară. Şi noi am sărit pe ea!

Complexitatea urmăririi unei afaceri de multe-milioane-de-dolari seamănă cu construirea unui castel gigantic de cărţi de joc. Fiecare legătură de la fiecare nivel trebuie să reziste la locul ei, simultan. O persoană de mare performanţă trebuie să aibă tactul, răbdarea, tăria şi delicateţea de-a adăuga „carte" după „carte" fără ca întreaga poveste fenomenală să se dărâme… şi claritatea vederii, pentru a sesiza elementele care tremură şi să le sprijine înainte să trosnească şi să cadă. Acesta este punctul în care a o duce până la capăt devine o artă fină.

Cel mai mare acţionar al Great Western era un braţ al guvernului kuweitian. Deşi iniţial se cerea un singur garant, proprietarii canadieni ai Bow Valley S.U.A. insistau acum ca atât cel mai mare acţionar al nostru, kuweitienii, cât *şi* firma noastră de brokeraj în acţiuni, din Londra, să garanteze tranzacţia. Kuweitienii fuseseră cu greu de acord să garanteze întreaga tranzacţie, însă dintr-o dată băteau în retragere din învoială, deoarece nu voiau ca numele lor să fie dezvăluit în documente. Între timp, firma noastră de brokeraj din Londra trecea prin schimbări de personal din funcţiile de conducere şi aliaţii noştri din afacere erau înlocuiţi cu alt personal în companie, cu care nu eram atât de familiari. Am zburat până la Londra pentru a-i calma pe „prietenii" noştri. Şi au început negocierile în Los Angeles, conduse pentru noi de către Mark. De ce Los Angeles şi nu biroul lor din Denver? Sau, mai bine, biroul nostru din Houston sau Londra? Deoarece soţia lui Mark urma să nască un bebeluş în L.A. Gest drăguţ… greşeală mare.

În cele din urmă, tocmai ce eu am obţinut garanţiile iar Charlie a obţinut linia de finanţare în New York, negociatorii pentru compania mamă a Bow Valley S.U.A. îşi închideau servietele şi-l lăsau pe Mark în Los Angeles. De fapt se îndreptau spre aeroportul din L.A., în timp ce eu ţineam o şedinţă în Londra pentru a asigura acordul pentru afacere.

Rezultatul final a ceea ce devenea un fiasco internaţional nu este atât de important aici, cât faptul că a trebuit să duc până la capăt în permanenţă, aproape la fiecare oră, evenimentele din New York, Londra (unde erau kuweitienii) şi Los Angeles. Pasul nouă spune să nu iei *niciodată, vreodată*, nici cel mai mic detaliu de bun, nici cea mai mare victorie ca succes final, nici cel mai apropriat asociat ca fiind loial. Banii, la nivel de milioane, transformă oamenii buni, companiile şi *ţările* în şerpi şi nevăstuici. Lăcomia transformă oamenii în bestii, iar bestiile în demoni.

Deci, ţi-ai implementat toate procesele, ai investigat din nou, ai dus totul până la capăt, ai verificat fiecare angajament să nu aibă „spărturi” – şi eşti pregătit să începi.

Pasul Zece – Execută!

Uşile camerei cu bombe de la avion se deschid! Elementele tale de sprijin, ale finanţării şi garanţiilor, sunt la locul lor şi de sperat până să te aşezi în sala de şedinţe, vizavi de adversarii tăi, pentru a începe negocierile. În acest punct, mai mult decât altceva, *tu* trebuie să conduci pe front. Fără telefoane de la firmă. Fără niciun fel de alte instrucţiuni. Gata cu emailurile. Prezenţa ta intimidantă, faţa ta încruntată, hotărârea ta puternică, „mânjită cu sânge”, trebuie să fie prezente în persoana ta focalizate precum o rază laser, înaintea inamicului de cealaltă parte a mesei. Dacă execuţia nu este încă realizabilă, unul sau mai mulţi din cei nouă paşi anteriori a fost un pas ratat. De aceea ai nevoie de:

Pasul Unsprezece – Revizuieşte şi Reevaluează

Întoarce-te şi revizuieşte fiecare detaliu al Paşilor, de la Unu la Zece. Strânge şuruburile fiecărei faze. Există toate şansele că vei da peste vreun defect, vreun „t” la care n-ai pus liniuţa sau vreun „i” pe care n-ai pus punctul, de acum câteva săptămâni sau luni, care acum te împiedică să urmezi Pasul Execuţiei.

Trecuseră şase zile de când echipa din Canada îşi împachetase lucrurile şi-l lăsase pe Mark în L.A. Asociaţii noştri kuweitieni băteau în retragere şi dispăreau în abur. Se ridica problema taxelor/ impozitelor externe. Acum guvernul canadian trebuia de ochi buni să aprobe orice tranzacţie. Vice-preşedintele meu de la Explorări alerga pe coridoarele Great Western spunând, *„Ţi-am zis eu!”* Chiar propriii noştri auditori recalculaseră venitul taxabil real înainte şi după achiziţia propusă, rata noastră de returnare prevăzută schimbându-se complet. Întreaga afacere se ducea de râpă. Înţelepciunea convenţională a declarat-o moartă. Imaginează-ţi ce avea de spus Dan Peña despre asta!

Pe durata celor şase zile de iad am preluat comanda directă a câmpului de bătălie dezordonat şi am început o ofensivă de ameninţări cu hotărâri judecătoreşti, moţiuni şi plângeri, în New York, California şi Canada. Am promis să dau în judecată fiecare dobitoc din bordul de

directori canadieni, pe mamele lor şi pe copiii lor ne-născuţi. Am cheltuit mai mult de 100.000 $ pe taxe legale în 48 de ore.

Şi în a şaptea zi… a funcţionat. Canadienii bosumflaţi şi Great Western, cu consilieri cheie conduşi de Dan Peña, s-au întâlnit oficial într-o cameră în jurul unei mese de conferinţă de aproximativ 12 metri. Echipa noastră de şase a înfruntat echipa lor de 20. Avocatul nostru de frunte în tranzacţie era Rick Scott, unul dintre primii mei „discipoli", care mai apoi a fondat o corporaţie de îngrijire a sănătăţii de 20 miliarde dolari, la un moment dat cea mai mare din lume.

Am dat curs solicitărilor lor, de a purta discuţiile în biroul avocatului lor. Însă eu am preluat controlul. Am stat în picioare, m-am uitat în ochii fiecărui canadian şi le-am spus că, *„fie readucem această afacere la viaţă, ori o zdrobim pe ticăloasă cu totul. Şi că nimeni nu părăseşte această cameră până când ori una ori alta se întâmplă. Avem coşurile de gunoi din colţurile camerei pe post de pisoare. Punct."*

Şi aşa începea. De la bun început, nicio cifră, nicio previziune, furnizată de compania mamă Bow Valley n-a fost adusă la valoarea pe care-o avea. Contabilii noştri de la Coopers & Lybrand au pieptănat amănunţit prin declaraţiile financiare pe care canadienilor li s-a cerut să ni le pună la dispoziţie, iar până să ne aşezăm la masă aveam o imagine fiscală a Bow Valley S.U.A. mai clară chiar decât avea compania mamă!

Certuri înverşunate erupeau ca focurile de armă, la cea mai mică provocare. Ca un exemplu, registrele lor arătau Pierderi Operaţionale Nete (PON; în original, „Net Operating Loses, NOLs" – n. tr.) de 10 până la 12 milioane dolari, pentru care am estimat să plătim posibil 50 de cenţi la dolar. Era inclus în preţul nostru de cumpărare. Apoi ei au anunţat un nou PON, estimat la 50-60 de milioane şi au cerut aceeaşi plată de 50 de cenţi. Era nebunie curată! Ieşit din discuţie! Să fii de acord cu o astfel de cerere ar fi urcat preţul de cumpărare cu cricul, mult dincolo de capacitatea noastră de plată şi ar fi dărâmat castelul nostru de cărţi de joc construit cu atâta trudă. Am turbat de dezaprobare. Avocatul nostru m-a sfătuit: *„Nu te înhăma la asta, Dan. Nu te îngropa. Dă-i la Dumnezeu! Hai să plecăm!"* Însă eram deja prinşi. Trebuia să luptăm – aşa că am încărcat armele! În cele din urmă, am descoperit aproape de 100 milioane dolari PON-ul, chiar mai mult decât nenorociţii de canadieni estimaseră. Şi am închis afacerea plătind 10 cenţi pe dolar.

În final, după 72 de ore şi două bătăi în pumni după ce începuserăm, afacerea era făcută. Nimeni nu era pregătit pentru chinul prin care trecusem. Nicio experienţă anterioară nu ne-ar fi putut pregăti, inclusiv pe mine, pentru ceea ce s-a întâmplat în numele „negocierii”. Oricine a fost acolo, în timpul acelor 3 zile întunecate din Decembrie, n-o va uita niciodată. Mi se face pielea de găină şi mi se pune un nod în gât doar scriind despre asta. O frumuseţe născută dintr-un conflict teribil.

Linia de bază? Great Western a plătit 116 milioane $ pentru operaţiunile cu cărbune ale Bow Valley şi 25 milioane $ pentru profiturile lor din petrol şi gaze. Bunurile lor auxiliare de petrol şi gaze ne-au mai costat încă 7 milioane $. Am urcat la 168 milioane $ bani gheaţă: 85 milioane $, din împrumuturile noastre pe termen scurt, de la banca noastră şi 85 milioane $, din acţiuni de tip B ale Great Western, care au fost înghiţite de partenerii noştri kuweitieni. Great Western a păstrat alte 20 milioane $ pentru „proiecte viitoare”.

A fost un ditamai preţ de plătit. I-a luat boişteanului ani să digere balena. Însă, la raportul interimar către acţionarii GW din Martie 1987, am prezentat bunuri în valoare totală de 272 milioane $ şi ceva mărunţiş, o creştere de Salt Cuantic de 191 milioane $, de la închiderea fiscală anterioară de 81 milioane $.

Un alt „preţ de plătit”? Charlie a murit într-o lună. Un atac de cord teribil.

NU UITA: Eşti întotdeauna responsabil pentru deciziile tale. De aceea am pus acele Declinări ale Responsabilităţii importante la începutul acestei cărţi.