Anexa L

Ai Dreptate Dan. Chestia Asta Chiar Funcţionează!

Există două modalităţi de a inspira oamenii să pornească şi să devină de succes. Prima, folosită de majoritatea aşa-zişilor experţi din circuitul seminariilor de astăzi, este să-ţi aprindă emoţiile cu banalităţi de genul „simte-te bine". Acestea sunt de fapt vorbărie în vânt, ura-bravo la preţ ridicat. Iar focurile pe care le reaprind sunt repede stinse de vânturile reci ale vieţii reale şi ale afacerilor adevărate.

A doua modalitate este de a da oamenilor informaţii reale. Le dau ascultătorilor mei idei desigur, însă mai mult decât atât întocmesc strategii, paşi concreţi şi instrucţiuni specifice. Ştiu că funcţionează*, nu doar pentru că m-au făcut multimilionar, ci şi pentru că îi fac bogaţi pe participanţii de la seminarul meu; foarte bogaţi, astăzi. Chiar acum!*

Îmi place să citesc surprinderea din scrisorile lor, când ei spun, „Doamne, Dan, chestia asta chiar funcţionează!" Bineînţeles, prostănacule*, îmi spun.* „Ai plătit seminarul meu gândindu-te că vei obţine chestii care nu vor funcţiona?"

Următoarele zece poveşti de succes sunt unele din cele mai recente, după cum le-am redat, ale noilor mei „discipoli" convertiţi. Citiţi-le poveştile. Aproape că le poţi auzi uimirea faptului că devin deodată incredibil de încununaţi de succes. Abia aşteaptă să se trezească dimineaţa şi să înceapă să facă bani. Eu râd în timp ce le dactilografiez, deoarece îi cunosc pe toţi atât de bine şi-i pot auzi spunând ceea ce eşti pe cale să citeşti.

Vreau să transform un detaşament în creştere, de „discipoli ai lui Dan", în legiuni *de antreprenori de succes.* Iar asta te include. *Sper că ai citit această carte. Acum ascultă aceste cuvinte pline de entuziasm ale acestor oameni, care se află deja pe terenul de joc. Apoi ridică-ţi fundul de pe bancă, du-te şi începe să-ţi conduci propriile tale jocuri!*

„Informaţiile lui Dan sunt chiar la ţintă. În trecut am crescut gradat, nu notabil. Obişnuiam să avem o creştere anuală de 10%, însă am avut creştere 50% în primul an după seminarul lui Dan. Iar în primele şase luni ale acestui an afacerea a crescut deja cu 70%. Astăzi

am semnat hârtiile pentru a începe două noi corporaţii care au legătură cu ceea ce facem noi deja.”

„Alte seminarii ar putea să-ţi arate cum să-ţi clădeşti propria afacere până de la zece la douăzeci de milioane de dolari în timpul vieţii. Nimeni – cu excepţia lui Dan – nu-ţi spune cum să preiei o afacere şi s-o construieşti într-o afacere de 100 sau 200 milioane $ sau, mai mult, între cinci şi zece ani. Motivul e acela că abordarea lui este complet diferită. Se face în Salturi Cuantice, aşa cum învaţă Dan.”

„După cum spune Dan, de exemplu, durează la fel de mult să faci o afacere de 20 de milioane de dolari cât durează să faci una de 200.000 de dolari.”

„Dan Peña este responsabil de faptul că mi-a făcut atâţia bani. Voi vorbi la telefon cu oricine vrea să mă sune.”

George R. Verdier

Sugarloaf Mountain Works, Inc.

Gaithersburg, Maryland

„Am trecut prin tavan. Dan m-a ajutat să descui limitele.”

„Dan mi-a oferit un mod nou şi înviorător de a vedea afacerile. M-a învăţat cum să privesc în afara cutiei a tot ceea ce fusesem învăţat. Iar lucrul bun este că te învaţă din propriile lui experienţe reale de viaţă – nu din teorie sau din auzite.”

„Îmi place în mod deosebit ceea ce Dan te învaţă despre negocieri. Am crezut întotdeauna că sunt un bun negociator, însă când m-am confruntat cu oamenii de afaceri mai sofisticaţi i-am lăsat pe ei să controleze direcţia. Informaţiile lui Dan m-au dus la următorul nivel. Acum negociez de pe o poziţie de forţă. Preiau controlul şi mă poziţionez pe picior de egalitate, indiferent cu cine mă confrunt.”

„Dan este perceput ca o persoană de afaceri dură, puternică, însă are inimă. Este dur ca piatra pentru că-i pasă. Dacă nu i-ar păsa nu ne-ar împinge aşa cum o face. Ţelurile mele au fost întotdeauna foarte mari. Dan Peña mi-a dat instrumentele pentru a atinge acele ţeluri."

Barbara Baade

CEO şi Preşedinte

Process Works, Inc.

Brookfield, Wisconsin

„Averea mea netă a sărit la 20 milioane dolari în mai puţin de trei ani."

„ Nu am o afacere ca majoritatea oamenilor. Eu nu am angajaţi. Lucrez de acasă. Fac bani făcând afaceri aşa cum m-a învăţat Dan Peña. Iar afacerea mea netă a urcat vertiginos până la 20 milioane dolari în mai puţin de trei ani. Pentru prima afacere la care am lucrat am primit o ofertă de un milion de dolari. Dan m-a sfătuit să n-o închei deoarece valora mult mai mult. Aşa că n-am făcut-o. Mai târziu am primit o ofertă de 18 milioane dolari. Dan avusese dreptate."

„Partea cea mai bună este că nici măcar n-am ‚zgâriat' suprafaţa tuturor posibilităţilor. Sunt pe cale să fac mai mulţi bani decât pot majoritatea oamenilor chiar să viseze. Sunt uimită cum doar o schimbare marginală, în felul meu de-a face afaceri, a atras recompense atât de profitabile într-un timp foarte scurt."

„A fi femeie şi a face afaceri în maniera lui Dan este uneori dificil, însă i-aş spune oricărei femei: Dacă nu înaintezi până la placa de baseball nu vei avea niciodată şansa să loveşti mingea."

Beryl Henderson

Cobe Land Developments, Inc.

Ontario, Canada

„Folosind strategiile lui Dan, am cumpărat o companie de două ori şi jumătate mai mare decât a mea de la proprietari care nu voiau să vândă!"

„Era cel mai vechi magazin de familie de bijuterii din California. Însă proprietarii nu voiau să cedeze. Afacerea era la canal. Dan mi-a dat doar un sfat simplu şi am salvat afacerea.”

„Am crescut imediat veniturile afacerii, pe care am cumpărat-o, cu 250% – şi ne aşteptăm clar la o creştere de 500% într-o perioadă de trei ani. Muncesc cam tot atât cât obişnuiam însă doar fac lucrurile diferit, aşa cum m-a învăţat Dan. Şi funcţionează!”

Casey Stephenson

Casey Jewelers

Hanford, California

„Fie e fierbinte, fie nu e deloc – cele mai bune cuvinte de înţelepciune pe care le-am primit vreodată.”

„Seminarul lui Dan a fost şutul în fund de care aveam nevoie pentru a mă ajuta să mă refocusez. În loc să creştem pas cu pas, căutăm să ne mişcăm exponenţial. Ne mai uităm la încă două locuri pentru cluburile noastre de sănătate. Tocmai am terminat de filmat vreo câteva videoclipuri – şi am terminat de asemenea de produs o info-reclamă.”

„Dacă vrei să fii de super-succes strategiile lui Dan sunt o necesitate. Tot ceea ce-am făcut am învăţat prin şcoala loviturilor dure. Ştiu că vreau să cresc în Salturi Cuantice acum iar singurul mod în care pot face acest lucru este să petrec timp cu cineva ca Dan.”

„Între timp, arătăm tuturor celor din companie videoclipurile lui Dan. Toţi managerii noştri sunt îndoctrinaţi cu programul Quantum Leap. Merge grozav!”

Lynne Brick

Brick Bodies Fitness Service

Timonium, Maryland

„Veniturile mele au explodat 1.200%. Am trecut de la a încasa 800 $ pe zi la 10.000 $ pe zi. Înainte de a merge la seminarul lui Dan aveam trei afaceri. După ce l-am ascultat pe Dan am renunţat imediat la două din acele afaceri şi m-am focusat pe Reading Genius, un seminar de îmbunătăţire a cititului. Acum sunt cel mai bun din lume în ceea ce fac. Sunt plătit 10.000 $ pe zi, sau 2.500 $ pentru o lecţie privată care durează o oră şi jumătate. Am predat la două academii militare americane, în Anglia, Irlanda, Australia şi Noua Zeelandă. Produc de asemenea o inforeclamă. Niciunul din aceste lucruri nu s-ar fi întâmplat dacă Dan nu m-ar fi convins să-mi restrâng atenţia – şi m-a învăţat s-o fac cu o forţă explozivă. Nu te aştepta ca mesajul lui Dan să fie îndulcit. Dacă eşti slab în ceea ce priveşte realitatea şi stai în puf Dan nu este pentru tine. Ca şi instructor de seminarii şi fost instructor corporatist pot să-ţi spun că Dan nu loveşte cu milă. Ţi se spune lucrurilor pe nume în loc de cum crezi c-ar trebui să fie. O ‚doză de Dan' înseamnă bani şi timp bine cheltuiţi."

Ed Strachar

Reading Genius

Cupertino, California

„Pe durata unui an, afacerea mea a urcat de la 50.000 $ la 250.000 $. Asta înseamnă creştere de 500%! Dan Peña este singurul lector de seminar care într-adevăr a ajuns departe în afaceri – ca un antreprenor adevărat. Dan a petrecut decenii tranzacţionând cu bancheri, avocaţi şi angajaţi ai brokerilor de acţiuni, la nivel de afaceri zilnic. Nu este de mirare că ceea ce spune este atât de credibil."

„Unul din ţelurile mele de-o viaţă a fost să înfiinţez o corporaţie pentru a face afaceri internaţionale. Acum devine o realitate. Îmi era frică să negociez cu bănci şi contabili, însă nu-mi mai este. În loc să consider că ei îmi fac mie o favoare, este tocmai opusul. Punerea în practică a învăţăturilor lui a condus la o creştere de 500% în afacerea mea într-o perioadă de 12 luni. Dan Peña este ca un Rambo al lumii afacerilor."

Andrew Harris

American Olympic Karate

East Northport, New York

„Am trecut de la o Mazda Miata la un Mercedes de 100.000 $ cu o singură idee pe care am primit-o de la Dan Peña."

„Înainte de a-l cunoaşte pe Dan promovam târguri meşteşugăreşti. Eu făceam prezentări acasă şi împreună cu soţul meu aveam o agenţie de publicitate. De când l-am întâlnit pe Dan am vândut prezentările de acasă şi-am închis agenţia de publicitate, deşi făcea bani. Obişnuiam să organizăm târguri meşteşugăreşti pe opt pieţe. În clipa de faţă mă mişc cât pot de repede, pentru a ţine prezentări de două ori pe an în douăzeci de pieţe urbane de pe o Coastă pe alta. Avem 12 anul acesta şi planificăm să facem 16 târguri anul următor."

„Dan m-a ajutat de asemenea să-mi cresc şi nivelul încrederii de sine. Îmi era teamă să iau decizii. Sufocam afacerea. Acum abia aştept provocările să-mi asum mai multe riscuri. Îmi era frică de moarte să negociez cu oamenii. Acum mă uit la acest fapt ca la un joc. E distractiv. E uimitor. Şi funcţionează. Ori de câte ori învârt cheia în noul Mercedes îmi aduc aminte... Chestia lui Dan funcţionează!"

Deann Verdier

Sugarloaf Mountain Works, Inc.

Gaithersburg, Maryland

Anexa M

Modele de scrisori

Formularea Misiunii

Note pentru Interviuri Personale şi la Telefon

Scrisoare Către Un Membru Ţintă al Bordului

Adresa

Dragă _____,

Mi-a făcut plăcere să vorbesc cu dvs. (ziua) şi aştept cu nerăbdare să vă întâlnesc. După cum am discutat, am anexat un rezumat executiv al planului nostru şi profilurile profesionale ale Bordului nostru de Directori actual.

Planul nostru strategic este după cum urmează. Industria _____ trece printr-o consolidare/ fuzionare în care firme mai mari încearcă să captureze segmentul de piaţă, prin achiziţionarea unor companii locale şi regionale. Vedem o excelentă oportunitate de creştere în haosul care înconjoară aceste fuzionări.

Ţelul nostru este să achiziţionăm mai multe companii şi să le consolidăm/ fuzionăm, pentru a elimina operaţiunile inutile, iar apoi să transformăm compania în companie publică (a o cota la bursă – n. tr.), *cu o OPI* (Ofertă Publică Iniţială – n. tr.).

Avem mai multe negocieri de achiziţie în derulare. Am dori să împărtăşim detaliile acestor negocieri cu dumneavoastră atunci când ne vom întâlni. Ne aşteptăm totuşi ca aceste achiziţii să depăşească _____ $/ £ în 20__. Membrii Bordului nostru director vor primi, desigur, o poziţie de acţionar.

Vă voi suna în curând, pentru a programa o scurtă întâlnire.

Cele mai bune urări,

Model de Scrisoare de Achiziţie

Adresa

Dragă ________,

Aş dori să discutăm posibilitatea achiziţionării companiei dumneavoastră, _____.

Nu sunt broker de afaceri.

Asemenea dumneavoastră, sunt un patron/ antreprenor de succes, care se întâmplă să fie în proces de a clădi un fel unic de companie _____. Partenerii mei şi cu mine credem că firma dumneavoastră s-ar putea potrivi în organizaţia noastră într-o manieră foarte pozitivă.

Vă rugăm să înţelegeţi că, deoarece suntem în creştere rapidă, vom avea nevoie de oameni de afaceri de succes care să devină viitorii noştri parteneri şi asociaţi pentru a clădi această companie până la marea înălţime pe care anticipăm c-o vom atinge. Deci, dacă nu aveţi nicio intenţie să vă retrageţi de la _____, este grozav! Aţi putea avea oportunitatea de a deveni o parte importantă în ceea ce promite să fie un viitor palpitant şi plin de satisfacţii.

Nu riscaţi nimic dacă ridicaţi telefonul şi mă sunaţi _____ (ziua). De fapt, două minute la telefon nu doar că vă vor satisface curiozitatea de a şti dacă ne putem ţine de promisiune, ci ne va spune amândurora dacă merită să mergem mai departe. Desigur, toate discuţiile vor fi păstrate în cea mai strictă confidenţialitate.

Cu sinceritate,

P.S. Sunt de asemenea interesat în a discuta posibile achiziţii de produse – doar ridicaţi telefonul şi daţi-mi un telefon.

P.P.S. Dacă această scrisoare nu vă interesează, poate atunci pe unul dintre colegi?

Scrisoare pentru o Achiziţie Ţintă

Adresa

Dragă _____,

Mi-a făcut plăcere să vorbesc cu dumneavoastră la telefon şi aştept cu nerăbdare să continuăm discuţia în mod personal.

După cum am discutat, am anexat o copie a profilurilor profesionale ale Bordului nostru de Directori. Eu sunt CEO şi am fost ocupat cu _____ în ultimii ____ ani.

Sunt sigur că, analizând aceasta, veţi fi impresionat de expertiza de management profesionistă şi resursele financiare disponibile.

După cum am menţionat la telefon, suntem interesaţi în mod real să discutăm achiziţionarea companiei dumneavoastră. Înţelegem de asemenea că orice tranzacţie trebuie să asigure beneficii reciproce pentru a fi viabilă. Aştept cu nerăbdare să vă întâlnesc şi vă voi suna pentru a plănui un moment convenabil de a vă vizita în _____ (oraşul).

Cele mai bune urări,

Anexat, Profilurile profesionale – Bordul de Directori

Scrisoare pentru o Potenţială Achiziţie

Adresa

Dragă_____,

Am primit o copie a acordului de confidenţialitate, trimis dumneavoastră de către _____ (avocaţi).

În anticiparea pasului următor, am schiţat mai jos informaţiile specifice pe care am dori să le primim de la început. Analizarea acestor materiale va fi limitată doar la acele persoane care trebuie să execute analiza şi evident acordul nostru de confidenţialitate va reglementa termenii în care acest material este analizat.

Lucrurile cerute sunt:

a. Declaraţiile financiare din ultimii cinci ani.

b. Orice previziuni existente.

c. Un rezumat sau copii ale tuturor contractelor de angajare.

d. Un rezumat sau copii ale oricăror obligaţii de leasing semnificative.

e. Un rezumat al oricărui proces.

După analiza noastră, este în intenţia noastră să începem negocieri substanţiale prin care să ajungem la o scrisoare de intenţie şi să ne continuăm eforturile cu grijă. Aşteptăm cu nerăbdare primirea acestor informaţii şi continuarea discuţiilor noastre.

Cu sinceritate,

Model pentru Formularea Misiunii

Atlas Global Enterprises Inc.

Specializaţi în Parcuri de Case Mobile *(„parcuri de rulote” în U.K.)*

Premiza noastră fundamentală este destul de simplă: Să creştem în ritm rapid, de acum până în anul 20__.

Noi vom realiza această creştere achiziţionând energic parcuri de case mobile, în peste 50 de locuri. În anul 20__ vom achiziţiona un număr de minim 20 de astfel de parcuri, în valoare de 3.000.000 £.

Ne concentrăm eforturile pe parcurile de case mobile existente, de 2-4 stele. Aceste parcuri au un flux numerar pozitiv de 30-75%. Noi consolidăm industria şi planificăm să achiziţionăm între 50 şi 100 de parcuri în U.K.. Vom continua să achiziţionăm parcuri până în anul 20__ şi intenţionăm să devenim companie publică în primăvara anului 20__.

Atlas Global Enterprises Inc. are un grup de persoane foarte experimentate, specializate în finanţe, contabilitate, imobiliare, fuziuni şi achiziţii. Este anexată o copie a profilurilor acestora.

Preşedintele, Daniel S. Peña, Sr., are un istoric prestigios în a forma companii, în a le cota la bursă, sau în a le vinde. În prezent nu există alţi jucători importanţi care să achiziţioneze parcuri de case mobile de 2-4 stele. În cea mai mare parte, entităţi cu mijloace financiare sunt la capătul mai nou al şirului de „case de vacanţă”. Aceste noi case de vacanţă sunt prea scumpe pentru mulţi oameni şi cer dezvoltare pe termen lung şi respectiv ani pentru a umple locurile vacante. Momentul este potrivit pentru a achiziţiona agresiv parcuri de vacanţă cu intenţia de a clădi o companie care să cuprindă 50-100 de parcuri şi apoi să fie cotată la bursă.

Cu sinceritate,

Întâlnirea cu Firme de Contabilitate (Note)

Iată un model al unui tip de note pe care le-ai putea folosi atunci când intervievezi o firmă de contabilitate din Cele Patru Mari. Întotdeauna trimite Formularea Misiunii tale şi profilele *înainte* de întâlnire. NU le aduce cu tine. Le vor citi din vreme, iar tu vei fi mult mai bine poziţionat. Prezentarea ar trebui să fie de aproximativ 15 minute. Fii ENTUZIAST. Stai pe scaunul din capul mesei – foarte eficient. Iată un mod bun de a începe:

Vă mulţumesc pentru timpul acordat şi pentru efortul de a vă întâlni astăzi cu mine. Vreau să acopăr câteva lucruri în această întâlnire:

1. *Planul Nostru de Lungă Durată.*
2. *Planul Nostru de Scurtă Durată şi implementarea acestuia.*
3. *Modul în care puteţi juca un rol complet în succesul nostru viitor.*

Intervievăm atent mai multe firme privitor la capacităţile lor de a ne împlini nevoile."

În acest punct, referă-te la declaraţia misiunii tale şi rezum-o. Apoi fă următorul tip de remarci (exemplul folosit este referitor la consolidarea/ fuzionarea parcurilor mobile de case).

1. *Domeniul pe piaţă al parcurilor mobile de case este deţinut, în cea mare parte, de companii „mami-şi-tati". Nu se descurcă foarte bine cu chestiunile legate de piaţă, finanţe sau administrare.*
2. *Au existat recent curente majore, în fuzionarea unor astfel de industrii, între care cele mai importante sunt (foloseşte exemple ale momentului). Fuzionarea, într-o industrie, este extrem de profitabilă.*
3. *Experienţa mea în marketing şi management este după cum urmează. Am cinci ani de experienţă ca şi director de vânzări în acest domeniu. În 20?? am condus un parc în Florida cu 38% spaţiu gol, am schimbat managementul şi reclama şi în mai puţin de un an am crescut valoarea cu 35%, prin creşterea ratei de ocupare. Cheltuielile au rămas aproximativ aceleaşi, prin urmare ultima parte de 25% a ratei de ocupare este aproape în întregime profit. Putem umple aceste parcuri. Metodele noastre sunt testate şi funcţionează.*

4. *Acum formăm o echipă pentru a face asta, în a o transforma într-un activ de ___ milioane $ sau mai mult.*

5. *Structura afacerii este o companie mare, pe acţiuni şi S.R.L.-uri* (în original, „LLC", Limited Liability Company, Companii/ Societăţi cu Răspundere Limitată – n. tr.).

6. *Strategia noastră de ieşire* (cursul şi finalizarea unei afaceri – n. tr.) *este de a cumpăra, de a construi mai departe, de a aduce un management mai bun, de a umple parcurile, de a creşte chiriile şi apoi de a vinde (sau de a ne cota la bursă).*

7. *Eu sunt la conducerea unui grup foarte experimentat – finanţe, contabilitate, imobiliare şi marketing. Partenerul meu este Domnul Peña, cu aproape 40 de ani de experienţă în fuziuni şi achiziţii.*

8. *Căutăm în mod activ audituri, previziuni şi audituri de achiziţie.*

După aceea, întoarce-te şi întreabă, „Cu ce anume diferiţi de celelalte Patru Mari? Ce servicii deosebite puteţi aduce?" Apoi, taci!

După prezentarea lor, menţionează, *„Aceasta este cu adevărat o afacere de servicii, iar noi căutăm o firmă care ne va pune în legătură cu avocaţi, instituţii financiare etc. Puteţi ajuta?"*

Foloseşte o versiune uşor variată a prezentării de mai sus pentru firme de avocatură şi respectiv pentru instituţii financiare. Caută să te însoţeşti cu una din cele Patru Mari, care să te pună în legătură cu aceşti alţi profesionişti. Acest lucru va face munca ta mult mai uşoară.

Model de Conversaţie Telefonică

Firmă de Contabilitate:

În acest moment, intervievez firme de contabilitate pentru noua noastră companie mare, _____.

Vom achiziţiona mai multe proprietăţi imobiliare în zona oraşului Phoenix şi dorim să încheiem o nouă relaţie pe linie de contabilitate. Preşedintele companiei noastre este Dan Peña. Dan a fost fondator al Great Western Resources, o companie de resurse naturale pe care Dumnealui a cotat-o la bursă.

La momentul când s-a retras, din funcţia de CEO, Great Western avea o valoare publică de piaţă de 445 milioane $.

Sunt CEO al _____, iar specializarea mea este în _____.

Deţin o firmă care construieşte case pentru comunităţi şi care, pe o perioadă de 12 luni, cu management mai bun şi marketing, valorează cu 35% mai mult decât în momentul în care am început-o (Adaptează potrivit propriei tale situaţii).

Aveţi vreun dezacord cât de mic?

Aş dori să stabilim o scurtă întrevedere în această privinţă. Pot în ziua de _____.

Voi trimite câteva informaţii adiţionale despre compania noastră şi despre departamente sau Bordul de Directori. La ce adresă trebuie să le trimit?

Întâlnirile cu Bănci şi Instituţii Financiare

Atunci când faci programarea, fă-o cu ofiţerul de credite sau cu directorul băncii sau cu cel mai sus ierarhic cu care te poţi vedea. *Aceştia sigur posedă decizia de a împrumuta.*

Iată trei lucruri pe care trebuie să le faci:

1. *Vorbeşte despre lucruri generale, nu despre detalii.*
2. *Foloseşte propoziţia magică, „Dorim să stabilim o nouă relaţie financiară."*
3. *Menţionează faptul că intervievezi mai multe instituţii financiare, în vederea stabilirii unei relaţii de lungă durată.*

Lucruri pe care să NU le faci:

1. *Nu spune, „Căutăm să împrumutăm bani." Propoziţia magică se află mai sus, la punctul 3.*
2. *Nu te du cu pălăria în mână* (spăşit – n. tr.). *Tu eşti cel care conduce întâlnirea.*
3. *Nu fi speriat. Emană încredere.*

Evaluează banca, punând următoarele întrebări:

1. *Care este limita de împrumut, a Dumneavoastră personal?*
2. *Care este limita de împrumut a băncii, garantat şi respectiv negarantat?*
3. *Cât de sus trebuie să urc pentru a obţine o limită de împrumut de mărimea celei pe care mi-o doresc?*
4. *Cu cine ar trebui să vorbesc pentru a obţine o limită de împrumut mai mare, să zicem de 10 milioane $?*
5. *Care a fost ultima afacere pe care aţi refuzat-o şi de ce?*

6. *Au o rată minimă de returnare la împrumutul luat de la voi? Dacă da, cât este aceasta?*

7. *Care a fost ultima afacere de 5 milioane $ pe care aţi făcut-o?*

8. *De cine este nevoie pentru a fi aprobată o astfel de afacere?*

9. *Sunteţi pe mod împrumut, sau pe cel de restructurare? Aveţi în prezent probleme cu Banca Naţională - privitor la asigurarea depozitelor bancare* (în original, „FDIC", Federal Deposit Insurance Corporation, Autoritatea Federală pentru Asigurarea Depozitelor bancare – n. tr.), *sau alte probleme de monitorizare?*

10. *Sunteţi o bancă centralizată sau de sine stătătoare? Împrumutaţi printr-un sediu central, sau prin reprezentanţe? (Tu vrei angajare din partea băncii de a se uita atent la afacerea ta).*

11. *Pe cine preferaţi să împrumutaţi? (Domeniul tehnic, medical, agricol, producţie etc.)*

12. *Sunteţi o instituţie care împrumută pe baza profitului, sau pe bază de active/ bunuri?*

13. *În ce măsură contează o sursă secundară de plată?*

14. *Dacă vă pot oferi dovada, ar putea exista* vreun oarecare *motiv pentru care nu puteţi finanţa ceea ce vă prezint?*

Scrisoare De La O Firmă Mare de Avocatură

Acesta este un exemplu al unui tip de scrisoare pe care vrei s-o primeşti de la firme cu care lucrezi. Acestea sunt de fapt cuvintele dintr-o scrisoare scrisă de una dintre cele mai mari firme din Los Angeles către unul din discipolii mei după ce noi am explicat ceea ce doream.

Dl. Thomas Jones

Wonderful Books, Inc.

123 Biblioteca Drive

Los Libros, California

S.U.A.

Dragă Tom,

Venind cu un adaos şi îmbunătăţind scrisoarea privind acordul nostru, cele de faţă vor confirma discuţiile privitoare la procedurile de facturare/ plată pe care le vom urma pentru serviciile făcute către Wonderful Books.

Împreună analizăm acum faptul că va exista o serie de achiziţii şi noi toţi sperăm că toate achiziţiile propuse vor avea ca rezultat tranzacţii finalizate. În orice caz, este posibil ca unele dintre tranzacţii să nu se încheie.

Ai cerut, pentru că a fost cerut de tine, să amânăm facturarea/ plata pentru tranzacţiile care nu se încheie şi să transferăm astfel de onorarii nefacturate/ neplătite către tranzacţii ulterioare, la facturi/ plăţi care vor urma încheierii cu succes. Suntem de acord.

Oricum ar fi, aş vrea să-mi rezerv dreptul de a revizui această chestiune pentru cazul în care onorariile amânate devin prea mari, sau dacă onorariile amânate devin obiect de termeni juridici; însă în ambele situaţii vom decide după discuţii reciproce şi cu beneficiul faptelor conform cărora amândoi o vom putea lua în considerare la momentul respectiv.

Te rog să mă înştiinţezi dacă toate acestea te satisfac.

Cu sinceritate,

EXEMPLU DESPRE CE SĂ FACI

(Propunere de afacere trimisă prin fax lui Dan)

1. PRIVIRE GENERALĂ: Fuzionarea/ Consolidarea parcurilor de case mobile din S.U.A., faptul de a le pune într-un management mai bun, de a scădea rata locurilor vacante şi de a vinde către o companie de asigurare, un fond de pensii, sau de a cota la bursă (Trust de Investiţii Imobiliare) (în original, „REIT", Real Estate Investment Trust, Trust de Investiţii Imobiliare – n. tr.)*; venit 0; pieţe nişă – bătrâni şi cei cu câştiguri mici.*

2. Avantajul #1: Eu însumi! Voi face tot ceea ce este omeneşte posibil pentru ca această afacere să funcţioneze. Orice trebuie. Alte avantaje – marketing mult, mult mai bun, management mai bun. Afacere bună, deoarece deţii doar terenul, fără reparaţii rulote, mai puţine procese etc.

3. Eu – 70%; David (partenerul meu) – 10%, va lucra la afacere cu normă întreagă; s-a întâlnit deja cu primul nostru miliardar, Fred Smith; are experienţă în marketing şi cumpărare de prescrieri de ipoteci; vrem ca John Doe, CFO la ABC & Co., să se întâlnească cu mine săptămâna viitoare – vom da 2%; îl vrem pe David Jones (l-am implorat să se întâlnească cu mine – probabil va ceda şi se va întâlni cu mine în două săptămâni) – vom da 2%; ne uităm de asemenea la alţi doi oameni de top; avem nevoie de contabil – ne-am întâlnit cu un tip care a fost la Deloitte & Touché (10 ani) şi care este interesat, însă nu cred că este cel potrivit – nu e destul de creativ – vom da 5-10 %; vrem un manager de parc cu experienţă, pentru a-i instrui pe ceilalţi; ne uităm la câţiva – vom da 5%.

4. Jucători majori – ACME Nationwide Mobile Home Parks Ltd., deţinută de United Industries – 32 de amplasamente, 100 milioane £ bunuri; apoi Aram Leisure – 26 amplasamente. Tendinţe – potrivit Biroului de Statistică, 28% din totalul vacanţelor luate în anul '00, au fost vacanţe în rulote, 1 din 6 britanici a folosit o rulotă; dacă te laşi păcălit de ideea, clasa de mijloc dispare, vor fi mult mai mulţi oamenii care-şi pot permite doar o casă de vacanţă mobilă şi care sunt la jumătate din costul unei vacanţe la hotel; vaci de muls bani – cheltuielile sunt între 25-45%, restul este profit şi plata datoriilor.

5. Oportunitatea – ştim marketing şi cum să umplem amplasamentele, deoarece cheltuielile rămân aproximativ la fel; indiferent de rata de ocupare, ultimii 25% din ocupare sunt (aproape) profit pur; o industrie în creştere, deoarece generaţia baby boom îmbătrâneşte; o altă oportunitate este să ţintim spre staţiuni balneo-climaterice mai mici şi să cumpărăm toate amplasamentele, deoarece jucătorii mari se feresc de staţiunile mai mici şi amplasamentele mai mici; apoi să mărim chiriile.

6. Riscul este destul de limitat, deoarece şansele ca toţi cei 500 de chiriaşi să plece, toţi o dată într-o lună, sunt nule; când vremurile sunt dure, oamenii tind să cumpere vacanţe în case mobile mai ieftine decât să meargă în străinătate sau să folosească un hotel.

7. Marketing susţinut – majoritatea oamenilor îşi mută arareori rulota, punct! – prea scump, prea multă bătaie de cap. Îi putem face să cumpere în două moduri: 1. să cumpere o rulotă nouă, foarte drăguţă; şi există instituţii care-i vor împrumuta; 2. să cumpere rulote mai vechi şi să plătească în rate, prin contract/ hârtie – poţi face cu uşurinţă 70% beneficiu; adică am cumpărat o casă mobilă cu _____ $ cash, am vândut-o cu _____ $ banii jos şi _____ $/ lună, timp de 30 de luni – e uşor să obţii proprietari în acest mod – apoi ei probabil ar putea vinde hârtia pentru bani înapoi, însă este puţin dificil deoarece niciun investitor nu vrea să aibă o hârtie care valorează mai mult decât bunul; de asemenea, ne vom orienta energic spre proprietari temporari (în original, „timeshares"; dacă posezi un „time-share" înseamnă că ai dreptul de a folosi un anumit tip de proprietate, ca şi casă de vacanţă, pentru o perioadă determinată de timp în fiecare an – n. tr.) *şi să le arătăm că pot deţine propria lor casă mobilă pentru mai puţini bani – gândindu-ne la mândria lor de a fi proprietar, faptul că obţin ceva pentru banii lor, pacea minţii, un loc adevărat pe care să-l poată numi casă etc.; de asemenea ne vom orienta în mod susţinut spre angajatori cu angajaţi ieftini – vom vorbi cu resursele umane şi vom menţine legătura – vom aduce multe comenzi; îi vom face pe chiriaşi să recomande şi pe alţii – prieteni, colegi de serviciu – marketing simplu, pe care NICIUN parc nu-l face.*

8. Să creştem cât de repede cu putinţă, sau mai repede, să vindem unei Ins. Co. (Insurance Company, companie de asigurări – n. tr.), *unui fond de pensii, sau să ne cotăm la bursă – până în 12 luni am putea cu uşurinţă să eclipsăm cei 100 milioane în bunuri ai ACME.*

9. Poate fi cumpărată complet pe bază de bani împrumutaţi şi să fie profitabilă în continuare.

10. Cel mai bine – cumpărarea a 10.000 de loturi/ camionete/ rulote (fiecare parc variază în numărul de loturi), cotarea la bursă, îmbogăţirea, sau vânzarea pentru _____ $ în plus pentru fiecare lot (toate 10.000) – n-ar fi prea greu dacă se fac achiziţiile potrivite, dacă se face pentru parcurile de case mobile ceea ce-a făcut B. Wayne Hughes pentru mini-depozite (Public Storage Inc., el este acum miliardar, Forbes); cel mai rău – face puţini bani pentru noi, după ce se plătesc băncile şi investitorii.

11. Majoritatea comunităţilor operează la o rată a cheltuielilor de 45%, cu parcurile mai mari este mai puţin, poate fi redusă la 35%, sau păstrată la 45% şi să bombardezi cu marketing inteligent, crescând brutul cu aproximativ 25% (include umplerea locurilor vacante şi creşterea chiriilor). Multe parcuri plătesc 10% brut unui manager de proprietate şi apoi plătesc pe deasupra şi un manager în teren. Se poate elimina aceasta, oferind 1% brut managerului din teren, plus ½%-1% managerului superior, care are în subordine 4-5 manageri din teren, sau deţin o companie de management separată care face/ merită banii.

12. Tu (Dan) primeşti 25% acum şi onorariul lunar pentru consultanţă, plus cheltuielile.

13. Avem parc în St. Petersburg şi vânzătorul tocmai a fost de acord cu termeni destul de buni; parc mic totuşi – 60 de locuri, plus 4 apartamente şi o casă, a cerut _____ $, cu _____ $ banii jos, restul în 15 ani cu dobândă 8%, negociat _____ $ plata pe loc, restul la fel, însă plăţi de doar _____ $ în primele 90 de zile, apoi _____ $ în întregime, investitorul pune _____ $, ia _____ $ la încheiere, dă 17% profit, plus 20% equity/ părţi lui (învăţ repede); după cum ne vor achita ____ $ pe lună, putem dubla asta mărind chiriile pe spaţiu cu ____ $/ lună. Intenţionam să ţin separat acest parc şi doar să fac un alt amplasament de testare, însă nu trebuie să fie aşa. Am căutat de asemenea toate parcurile din zona St. Petersburg, ştiu unde sunt, câte, cine este proprietarul, când au cumpărat şi cât au plătit, am ales 23 de ţinte foarte atrăgătoare (deoarece n-au plătit mult pentru parc) şi le voi trimite email săptămâna aceasta. Mă voi uita la câteva săptămâna viitoare.

14. Eu însumi – sunt partea absolut cea mai bună a acestei afaceri. Voi face orice trebuie să fac, voi duce lucrurile la îndeplinire şi voi învăţa foarte repede. Nu accept prostii şi de aceea prostănacii mă urăsc. Deleg foarte bine şi nu manageriez la nivel micro. Gândesc la nivel mare şi sunt creativ. Cred cu tărie că nu există absolut nicio limită a abilităţilor mele. Nu încercam să te angrenez în obsesia mea (presupun că ar fi trebuit), am vrut doar nişte răspunsuri. I-am angrenat pe Roth şi pe Stacey (pentru exersare/ practică) şi ambii au spus, dacă n-ar fi fost (implicaţi – n. tr.) *în proiectul lor, ar lucra la această afacere. Sunt bun la vânzări.*

Faxul de mai sus s-a încadrat pe o singură pagină A4! Am adaptat acest exemplu din mai multe faxuri similare de o pagină, care mi-au reţinut atenţia. Poţi observa că este focusat şi coerent – este de asemenea pătruns de entuziasm şi pasiune. Ăsta e modul în care să-ţi „arunci” afacerea la toată lumea cu care vorbeşti.

EXEMPLU DESPRE CE SĂ NU FACI

(Propunere trimisă prin fax lui Dan)

Către: Dan Peña

Dragă Dan:

Felicitări pentru seminar. Tocmai am auzit începutul casetelor tale, despre „Strângerea de Capital”. Nebunie!

Ceea ce am crezut a fi punctele mele slabe, s-au dovedit a fi punctele mele tari. Îmi place asta.

Iată o afacere fierbinte:

AFACEREA ÎN MARE – Compania ABC este o companie veche de 13 ani din Texas, cu două divizii principale: realizarea şi difuzarea de programe TV şi respectiv Tehnologie de Difuzare pe Internet (IBT, Internet Broadcasting Technology – n. tr.). *Cu vânzări de 4,2 milioane $ şi bunuri în valoare de 5,8 milioane $, divizia de programe TV a demonstrat un profit de 900.000 $ anul trecut şi se prevede la fel pentru anul 20__.*

În ceea ce priveşte IBT, aceasta este pe calea creşterii exponenţiale (sunt cuvintele lor). Pornită în Mai anul trecut, IBT vinde o tehnologie de reţea pe care ei au dezvoltat-o pentru internet, care permite computerelor acces imediat la site-urile web, rezolvând plângerea majoră a utilizatorilor de astăzi. Piaţa potenţială curentă: 100 milioane utilizatori. Piaţa potenţială proiectată peste 4 ani: 1 miliard utilizatori.

AFACEREA ÎN SINE

Proprietarii actuali ai ABC, dobândiţi anul trecut, după crearea IBT, sunt înfometaţi după bani gheaţă pentru a-şi promova noul produs. Vor să se coteze la bursă, pentru a strânge 5 milioane $. Au angajat cu 20.000 $ un „Prostănac” de CPA (contabil autorizat – n. tr.) *NASDAQ* (Bursa Electronică SUA – n. tr.) *pentru a le face auditul conturilor (şi au crezut că*

50.000$ plătiţi uneia dintre cele Patru Mari ar fi prea mult, fiind atunci greu de explicat cu cât mai uşor şi mai sus ar urca IPO-ul având una dintre acestea. Vom lăsa aceasta pentru mai târziu). Au nevoie să strângă 1 milion $ acum (N-au o relaţie cu o bancă!) şi sunt dispuşi să facă schimb cu părţi din afacere. Pare fierbinte. Este prima mea achiziţie şi ajutorul tău ar fi foarte binevenit.

Cele mai bune urări,

(Aceasta este abordarea greşită, pentru că acest tip caută doar să cumpere o cantitate mică de părţi dintr-o companie flămândă de bani. Aceasta *nu* este ceea ce învăţ eu. Există o oarecare diferenţă între propunerea de mai sus şi o propunere de a cumpăra 10.000 de acţiuni British Telecom. Aceasta *nu* este o achiziţie şi expeditorul a eşuat complet în a înţelege metodologia Quantum Leap.)

Anexa N

Strategia Consolidării:

Secretul Creşterii Exponenţiale

Faptul de a ridica o companie, pornind de la nimic, se susţine pe o creştere internă *de succes şi în mod normal ia mulţi ani de muncă grea. Pe durata acestei perioade, succesul este cel mai adesea măsurat în margini ale profitului de 3%, 5%, sau chiar mai mult. Antreprenorii se găsesc deseori petrecând mai mult timp măsurând profituri modeste şi întrebându-se dacă eventual pot plăti chiria luna următoare. Creştere internă cere timp, care ar putea fi mai bine folosit focusându-ne pe* creştere externă*. Îţi aminteşti? Sărutatul broaştelor? Căutarea de oportunităţi?*

A clădi grupuri *din afaceri mici, prin achiziţii, este egal cu* creştere externă *şi aşa ceva poate fi obţinut într-un cadru de timp relativ scurt, poate trei până la cinci ani, cu recompense financiare surprinzătoare.*

Practicanţii Quantum Leap caută, identifică, evaluează şi îşi aleg drept ţinte **industrii fragmentate** (firme mici şi mijlocii, aflate într-un acelaşi domeniu de activitate – n. tr.). *O industrie fragmentată este una în care mai multe, o duzină, sau chiar sute de companii, concurează în mod independent în interiorul unei pieţe, iar profiturile adunate ale acestora au o valoare, ca total, semnificativă.*

Consolidarea (fuzionarea – n. tr.) *unei industrii fragmentate este procesul prin care câteva sau toate companiile individuale, care operează în interiorul aceleiaşi nişe de piaţă, sunt achiziţionate, în mod normal cu finanţări prin datorii* (expresia specifică este „leveraged buy-outs", „LBO", aici la plural, pe care am întâlnit-o deja pe parcursul acestei cărţi şi pe care o reamintim, „finanţări prin datorii" – n. tr.) *şi adunate la un loc ca şi un „grup" nou de companii.* **Scopul este de a genera o valoare compusă în acest grup şi de a atinge o sinergie prin care valoarea principală este substanţial mai mare decât suma operaţiunilor individuale**.

Aici este frumuseţea unei astfel de fuzionări. Diferenţa netă, dintre valoarea ouă, adunată, a grupului şi respectiv costul achiziţionării acestor companii se poate ridica la un câştig de capital de ordinul a multe milioane.

Ai în vedere, pentru o clipă, următoarele nume familiare:

**The Virgin Group*	**Unilever*
**The Warner Aol*	**Grand Metropolitan*
** Thorn EMI*	**Exxon Mobil*
**General Motors*	**Proctor and Gamble*
**American Airlines*	**TWA*
**The Disney Corporation*	**Bank of America*
**Chevron Texaco*	**US Steel*
**Daimler-Benz*	**IBM*

Cel mai important factor comun, al fiecăreia dintre companiile de mai sus, este faptul că toate au început ca şi vise ale unor persoane hotărâte, care apoi şi-au transformat treptat afacerile în legende, în cea mai mare parte prin cumpărare, vânzare şi fuzionare de companii (de exemplu, Richard Branson – Virgin Group).

Ai prins ideea? Bogăţia adevărată *este creată prin achiziţie repetată, vânzare şi/ sau transformare în acţiuni (IPO)* (cotare la bursă – n. tr.) *a afacerilor.*

Următoarele sunt exemple de domenii de afaceri în cadrul cărora acei antreprenori, care au conlucrat cu Dan Peña, au fost activi şi în diverse etape de fuzionare:

**Azile de bătrâni*	**Servicii Financiare Individuale*
**Restaurante şi baruri*	**Saloane de Coafură*
**Fizioterapie*	**Expoziţii meşteşugăreşti*
**Imobiliare (proprietăţi)*	**Tehnologie în informaţii*

**Servicii digitale video*	**Peisagistică*
**Parcuri pentru case mobile*	**Companii de publicitate*
**Îngrijirea sănătăţii mintale*	**Securitate şi Pază*
**Spălătorii automate de rufe*	**Magazine video*
**Optometrie*	**Servicii de informaţii business*

Dacă ai stat jos, cu un pix şi cu o foaie şi ai făcut câteva căutări mentale, ai putut probabil să dublezi această listă în trei minute. Ideea principală este aceea că fuzionarea/ consolidarea companiilor aflate în industrii fragmentate oferă un potenţial nelimitat pentru creştere financiară cuantică. Atunci de ce-ţi să-ţi cheltui energia numărând monede, când ai putea să-ţi cântăreşti (fizic vorbind – n. tr.) profiturile în lire? Gândeşte-te la asta!