



NS Ziņu biļetens

NSDAP/AO : PO Box 6414

Lincoln NE 68506 USA

www.nsdapao.org

#1147

09.03.2025 (136)

Ļaunuma ģēnija izglītība

Gerhard Lauck

13. daļa

Naudas pārvaldība un banku pakalpojumi

Viens no maniem pirmajiem uzdevumiem, kad es pirmo reizi ierados uzņēmumā, bija noskaidrot, vai izpilddirektoram, kuram bija augstākais ienākumu nodokļa līmenis, būtu jāiegādājas *pašvaldības obligācija ar zemu ienesīgumu, bet bez nodokļu atvieglojumiem*, vai *obligācija ar augstāku ienesīgumu, bet bez nodokļu atvieglojumiem*.

Šī bija viena no manām pirmajām tikšanās reizēm ar "naudas pārvaldību" uzņēmumā.

* * * * *

Kad vidusmēra patērētājs izvēlas banku, izšķirošie faktori parasti ir *ērtības, bezmaksas pārbaude un bezmaksas tosteris, ko viņš saņem par konta atvēršanu*. Ja viņam paveicas, iespējams, pat krāšņa kasiere.

Pārdomāts uzņēmējs ņem vērā arī šādus faktoros: bankas finansiālo stāvokli, to, vai tā ir valsts vai federālā banka, tās aizdevumu politiku, citus pakalpojumus, komisijas maksu utt.

Viens no maniem vēlākajiem uzdevumiem bija analizēt mūsu "slēptās" bankas komisijas maksas.

Banka nevar piešķirt "bezmaksas pārbaudi" uzņēmumam. Ir pārāk daudz darījumu! Bankai izmaksā pārāk daudz naudas, lai visu apstrādātu. Tāpēc banka saka

apmēram tā: *Labi, uzņēmēja kungs, mēs jums par to neiekasēsim maksu, ja jūs uzturēsiet minimālo atlikumu tādā un tādā apmērā.*

Rūpīgi izpētot a) standarta komisijas maksas par šiem darījumiem, b) jūsu uzņēmuma darījumu skaitu un c) minimālo atlikumu, ko banka pieprasa, lai atteiktos no šīm maksām, atklājas, cik daudz jūs *patiesībā* maksājat par šiem darījumiem "zaudēto procentu" veidā.

Turklāt jebkura summa, kas *pārsniedz* minimālo atlikumu, faktiski kļūst par *jūsu bezprocentu aizdevumu bankai!*

Kad es pabeidzu analīzi un iepazīstināju izpilddirektoru ar savu prezentāciju, es paskaidroju:

Šis bezmaksas aizdevuma bankai "faktors acīmredzami samazina minimālā atlikuma faktisko ienesīgumu, jo mums nav iespējams to precīzi paredzēt. Ienesīgums kļūst tik zems, ka patiesībā ir lētāk to vienkārši ignorēt un samierināties ar maksām.

Mūsu gadījumā ietaupījumi nebija lieli. Mēs izvēlējamies saglabāt drošības rezervi, kas raksturīga minimālajam atlikumam. Taču mēs vismaz bijām izpētījuši šo iespēju un aptuveni zinājām, cik mums izmaksā šī drošības rezerve.

* * * * *

Mūsu korporācijas gada finanšu cikls līdzinājās vilnim.

Domājiet par to kā par komunālo pakalpojumu rēķinu:

Ziemā jūsu apkures gāzes rēķins (par krāsni) ir augsts, bet elektrības rēķins ir zems.

Pavasārī abas ir zemas.

Vasarā rēķins par gāzi ir neliels, bet rēķins par elektrību (par gaisa kondicionieri) ir liels.

Rudenī abas ir zemas.

Daļu gada mums bija naudas līdzekļu pārpalikums, ko mēs ieguldījām Valsts kases parādzīmēs. Daļu gada mums bija nepieciešams lielāks apgrozāmo līdzekļu apjoms, ko mēs *pakāpeniski* aizņēmāmies. *Vispirms* no izpilddirektora par labāko procentu likmi plus X%. *Pēc tam* no bankas par prime plus Y%.

Protams, starp Valsts kases parādzīmju procentu likmi un procentu likmi abiem aizdevumu kopumiem bija ievērojama atšķirība!

Mērķis ir uzraudzīt naudas plūsmu un saglabāt pietiekamu līdzekļu apjomu, lai apmierinātu īstermiņa vajadzības, bet pārējos līdzekļus novietot tur, kur tie dos vislielāko peļņu.

Patērētāju terminoloģijā to var iztēloties šādi. Neapmaksāiet rēķinus *pārāk ilgi pirms termiņa*. Ja jums ir pārāk liels naudas pārpalikums, apmaksāiet kredītkartes,

nevis ielieciet to uzkrājumu kontā. (Protams, *vispirms nomaksājiet* tās, kurām ir *visaugstākā* procentu likme.)

Tas ir naudas pārvaldīšanas būtība. No tā var gūt labumu pat mazs uzņēmums.

Piemēram: Piemēram, ja ienesīguma pieaugums ir, teiksim, tikai 1%, tas joprojām ir 10 000 ASV dolāru uz 1 000 000 ASV dolāru naudas plūsmas gadā.

Uzņēmuma vadītājs jau bija ļoti labs uzņēmējs. Viņam bija grāds uzņēmējdarbībā. Tomēr *viņš bija daudz ko iemācījies par naudas pārvaldību no mana priekšgājēja, MBA!* Tad viņš mācīja mani. Naudas pārvaldība kļuva par vienu no maniem *ikdienas pienākumiem*. Pēc tam, kad es to darīju dažus gadus, es vēl vairāk pilnveidoju mūsu metodes.

Es koriģēju mainīgo lielumu "naudas izmaksas" atbilstoši sezonālajam faktoram, nevis izmantoju konstanti prime + X% visa gada garumā, kā man bija mācīts. Izpilddirektors pamanīja šo izmaiņu, jautāja man par to un pēc tam piekrita manam pamatojumam.

Fantāzija pret loteriju

Atklāti sakot, es būtu sajūsmā, ja kāds maza vai vidēja lieluma uzņēmuma vadītājs, kas lasa šo ziņu, man piezvanītu.

Es fantazēju par šādu sarunu:

IZPILDDIREKTORS:

Sveiki, man patika jūsu grāmata! Par to naudas pārvaldību. Mēs nekad neesam daudz darījuši šādas lietas. Vai es varu jūs nolīgt par konsultantu? Ja jā, kāds ir jūsu honorārs?

Es:

Paldies, priecājos, ka jums patika mana grāmata. Jā, es ļoti labprāt strādātu jums par konsultantu. Mans honorārs ir 10 % no peļņas, kas gūta, palielinot ieņēmumus vai samazinot izmaksas. JŪS izlemjiet, cik tas ir! ...Bet es lūdzu jūsu aprēķinu kopiju savai informācijai. Galu galā, viens vai abi no mums var būt kaut ko palaiduši garām.

Iedomājieties uzņēmumu ar 100 000 000 ASV dolāru naudas plūsmu gadā. Ja es varu palielināt efekta ienesīgumu kaut par *vienu simto daļu no procenta* (0,0001%), ieguvums ir 10 000 USD gadā. Mans 10% īpatsvars būtu 1 000 dolāru... Ja es varu to palielināt līdz vienam veselam procentam (1%), tas ir 1 000 000 dolāru ieguvums, un mans īpatsvars būtu 100 000 dolāru.

IZPILDDIREKTORS:

Kāds ir āķis?

ME:

Nav nozvejas! Es lasīju par citu konsultantu citā nozarē, kurš regulāri izteica tādu pašu piedāvājumu. Viņam veicās ļoti labi. Arī viņa klienti bija ļoti apmierināti. Es labprāt darītu to pašu!

Ne joks! Es runāju pilnīgi nopietni!

Daži cilvēki spēlē loterijā. Šī ir tikai mana alternatīva.

Protams, lielajiem Fortune 500 uzņēmumiem ir *finanšu direktors* (CFO), kas to visu dara daudz labāk, nekā es jebkad varētu. Galu galā viņš ir šīs jomas *speciālists*. Savukārt es esmu *vispārīgs speciālists*.

Bankas izvēle

Kādu dienu izpilddirektors izsauca ģenerāldirektoru un mani. Viņš mums parādīja rakstu par mūsu pašreizējo banku. Tajā bija norādītas nepatīkamas pazīmes, kas liecināja, ka kaut kas nav kārtībā.

Es esmu noraizējies. Esmu pamanījis vēl divas sliktas pazīmes. Pirmkārt, katru reizi, kad pie mums ierodas aizdevumu speciālists, pie mums ierodas cits cilvēks. Un viņu aizdevumu piedāvājumi ir pārāk labi. Kaut kas tur nav kārtībā. Es domāju, ka ir pienācis laiks sākt meklēt jaunu banku.

Padoms par bankas izvēli: Paskatieties uz "atgūto parādu". Ja tas ir uzkrītoši zems, tā ir brīdinājuma zīme. Veselīga banka ātrāk noraksta parādu kā nedrošu - un tādējādi atgūst lielāku jau norakstītā parāda daļu - nekā grūtībās nonākusi banka.

Mēs rīkojāties šādi:

Vispirms izpētiet padomus par bankas izvēli.

Otrkārt, aplūkoja vairāku šajā reģionā esošo banku *finanšu pārskatus*.

Treškārt, tikās ar banķieriem.

Galū galā mēs atvērām kontus *trijās* bankās: vienu ikdienas banku pakalpojumiem, otru - lielākiem darījumiem un trešo - akreditīviem mūsu importa/eksporta operācijām.

Starp bankām var būt milzīga atšķirība. (Es to atcerējos nākamreiz, kad ie-

gādājos māju.)

Starp citu, tas pats attiecas arī uz poligrāfijas uzņēmumiem. Mēs izmantojām *trīs dažādus drukas uzņēmumus*, lai izgatavotu *vienu un to pašu skrejlapu* atkarībā no nepieciešamā daudzuma.

Mantojums

Pēc tam, kad biju uzņēmumā nostrādājis vairākus gadus, es iesniedzu izpilddirektoram šādu ierosinājumu:

Kādu dienu uzņēmumu manto jūsu bērni. Jūs jau esat mums teicis, ka viņi paši nav ieinteresēti to vadīt. Ja viņi nolīgs kādu citu, kas to vadīs viņu vietā, viņi riskē visu zaudēt. Tāpēc viņi, iespējams, vēlēšies to pārdot.

Tomēr pastāv problēma. Iespējamie pircēji, iespējams, būs ieinteresēti tikai vienā vai otrā nodaļā. Ne visa pakete. Taču mūsu uzņēmums ir tik sarežģīts un savstarpēji saistīts, ka tas nebūtu iespējams. Un, ja uzņēmums tiks kanibalizēts, tā vērtība būs daudz mazāka nekā tad, ja tas tiks pārdots kā nepārtraukts, rentabls koncerns.

Tomēr šis kompleksais darījums potenciālajam pircējam būtu daudz pievilcīgāks, ja uzņēmumam būtu izveidota kredītlīnija BEZ jūsu personīgās līdzparakstīšanās uz bankas aizdevumiem.

Viņš padomāja par to un piekrita.

Tāpēc mēs sākām meklēt *piemērotu* banku.

Tad pie mums viesojās vienas no lielajām bankām viceprezidents. Šajā tikšanās reizē piedalījās izpilddirektors, ģenerāldirektors un es.

Beidzot palika tikai *viens šķērslis*:

Bankas "standarta" līgums tai deva tiesības jebkurā laikā, jebkura iemesla dēļ un pēc saviem ieskatiem (!) atsaukt aizdevumu, par to paziņojot tikai *24 stundas* iepriekš.

Mans izpilddirektors uzstāja, ka par atlaišanu jāpaziņo *48 stundas* iepriekš. Viņš teica, ka viņam būs vajadzīga papildu diena, lai veiktu pasākumus.

Baņķieris apsolīja pārbaudīt juridisko departamentu un piezvanīt atpakaļ.

Kad atskanēja telefona zvans, baņķieris mums pateica divas lietas:

Pirmkārt, bankas juristi *negribēja* mainīt standarta līgumu.

Otrkārt, mēs bijām labāk sagatavojušies sarunām nekā daudzi *desmit reizes lielāki* uzņēmumi!

Tas nebija pasaules gals. Mums nebija vajadzīga šī kredītlīnija, lai turpinātu dar-

bu.

Bet es biju vīlies. Es biju iedomājies, ka kādu dienu augstākā līmeņa vadītāji apvienosies, lai nopirktu uzņēmumu. Pārējie divi bija strādājuši tur visu savu pieaugušo mūžu. Viņi *nekad nespētu* atrast līdzīgu amatu citur. Viens no viņiem man to pateica atklāti. Otrs noteikti to zināja. Mēs visi bijām pārliecināti, ka mēs trīs kopā patiešām spēsim vadīt uzņēmumu. Jo mēs *jau* tolaik to vadījām.

Sniedziet atzinību tur, kur tā pienākas

Toreiz kredītzīņojumi, kas nonāca uz mana galda, sniedza detalizētu kredītvēsturi. Ne tikai "score".

Kad es biju praktikants, izpilddirektors atteica kredītu, ja viņš redzēja, ka zīņojumā ir norādīts kaut viens saistību neizpildes gadījums. Vēlāk es viņu pārliecināju mainīt šo politiku: Ja pārskatā bija daudz apmierinošu rādītāju un tikai viens saistību neizpildes gadījums - un tas bija par *lielu medicīnas rēķinu* -, es ieteiktu kredītu apstiprināt.

Izpilddirektors mums arī iemācīja ņemt vērā "nozāres standartus". Tie atšķiras.

Turklāt, ja slikto parādu līmenis ir *pārāk zems*, tas var liecināt par *pārāk stingru* kredītpolitiku, kas var novest pie pārdošanas zaudējumiem!

* * * * *

Neilgi pirms Lielās lejupslīdes es plānoju iegādāties mājokli, tāpēc pārbaudīju hipotekārā kredīta iespējas. Zināju, ka man ir lieliska maksājumu vēsture un lielas nenodrošinātas personīgās kredītlīnijas. Taču man bija arī daudz parādu, un mani personīgie ienākumi vairs nebija tik lieli kā agrāk.

Tomēr, kad viena banka man piedāvāja *divreiz* lielāku summu, nekā man bija nepieciešams, ar *nulles pirmo* iemaksu, es biju pārsteigts.

Viens bankieris man teica: *Jā, jūs atbildstat prasībām. Jūsu kredīts ir lielisks! Jums ir divas iespējas: A variantā jums ir jāiesniedz nodokļu deklarāciju kopijas, lai pierādītu savus ienākumus. B variantā jūs vienkārši PAZIŅOJAT mums par saviem ienākumiem. Jums tie nav jāpierāda. Jūs varat mums paziņot jebkuru summu, lai kvalificētos jebkuram hipotekārajam kredītam. Protams, B variantam ir augstāka procentu likme.*

Es nevarēju noticēt šai neprātībai! Nav brīnums, ka valsts ekonomika aizgāja uz leju!

Izpilddirektora dīvainā dilemma

Kādu dienu izpilddirektors sasauca visus vadošos darbiniekus. Viņa sejas izteiksme bija drūma. Neviens no mums nezināja, par ko tas viss ir. Savu dilemmu viņš izklāstīja apmēram šādi:

Redziet, tas ir šādi. Mana sieva mani pierunā pieņemt mūsu dēlu par konsultantu. Viņš cenšas izveidot savu konsultāciju praksi, un viņam ir vajadzīga nauda. Es negribu viņu pieņemt darbā. Bet es gribu atbrīvoties no sievas, tāpēc piekritu. Vienkārši spēlējiet kopā. Neko nesaki.

Es atcerējos interviju ar svaigu koledžas absolventu, kurš negribēja dalīties ar mums savā bezgalīgajā gudrībā bez maksas. Bet tas bija vēl sliktāk! Tēvs bija izlaidis savu dēlu uz Hārvarda biznesa skolu. Tagad viņam bija MBA grāds. Viņam bija lemts kādu dienu mantot lielu uzņēmuma daļu. Tā vietā, lai mācītos par savas ģimenes biznesu pat *savā labā*, viņš gaidīja, ka tēvs viņam par to *samaksās kā* lielu konsultanta honorāru!

Es varēju teikt, ka pārējie vadītāji domā to pašu. Viens no viņiem pēc sanāksmes man to pat pateica, izmantojot gandrīz tādu pašu formulējumu, kā es šeit. Mums visiem bija žēl izpilddirektora, un mēs visi apsolījāmies spēlēt bumbu.

Kamēr dēls "konsultējās" uzņēmumā nākamo dienu laikā, mēs centāmies viņam sniegt vismaz ļoti vienkāršu priekšstatu par uzņēmumu.

Tad izpilddirektors ieplānoja lielu darbinieku sanāksmi. Iepriekšējā dienā viņš man bija teicis, lai sagatavoju prezentāciju un lai tā būtu vienkārša. Dēls bija vienīgais, kurš tur bija, kurš nesaprata, ka tas viss ir tikai liels šovs viņa labā. Viss, ko es izklāstīju, pārējiem bija vispārzināms. Gluži kā astronomu konferencē, kur galvenais runātājs lēnām paskaidro: "Saule ir mūsu Saules sistēmas centrā. Saulei vistuvāk esošā planēta ir Merkurs. Otrā planēta ir Venēra...".

Es centos runāt lēni un pēc iespējas vienkāršāk. Pēc vienkārša vienādojuma izskaidrošanas viņš mani pieklājīgi pārtrauca ar vieglu, bet tomēr jūtamu pārākuma sajūtu:

Atvainojiet, bet jūs teicāt, ka divas desmitdaļas no viena procenta. Protams, jūs tiešām domājat DVI procenti. Divi uz simts, nevis divi uz tūkstoš."

Mums visiem nācās sakost mēli, lai nesmieties. Ģenerāldirektors centās noslēpt savu apmulsumu par sava nezinošā dēla kļūdu. (Viņš bija kļūdījies desmitkārtīgi.) Ģenerāldirektors kaut ko murmināja un lika man turpināt.

Tas man atgādināja par laiku, kad es biju pazemojis IBM ekspertu. Tikai otrādi.

Un vēl sliktāk: IBM eksperts vismaz saprata, ka ir kļūdījies un ir pieķerts. Dēls, MBA (!), to nesaprata.

Reputācija un ietekme

Reputācija tiek veidota, pateicoties iepriekšējiem sasniegumiem. Ietekme ir tas, ko jūs izmantojat, lai gūtu panākumus nākotnē. Manā gadījumā tie bija trīs galvenie avoti:

Pirmkārt, demogrāfiskās analīzes, kuru rezultātā ievērojami samazinās pārdošanas izdevumi.

Otrkārt, jaunu produktu izstrāde, kas rada milzīgus pārdošanas apjoma pieaugumus. Kā piemērus var minēt gan manu pirmo vislabāk pārdoto produktu, ko es atklāju jau agri, apmeklējot izstādi savā brīvajā laikā, gan manu pēdējo produktu, kas tika laists tirgū uzreiz pēc manas aiziešanas.

Treškārt, problēmu risināšana, izmantojot analīzi.

Šeit ir daži pamācoši piemēri.

Pirmais incidents: Pārlicināšana

Mums četriem augstākā līmeņa vadītājiem tā bija nogurdinoša sanāksme. Problēma bija sarežģīta. Diskusija nevirzījās uz priekšu.

Tad es iepazīstināju ar savu situācijas analīzi. Lēnām. Pēc katra soļa es pārbaudīju, vai katra seja saprot un piekrīt.

Uzņēmuma vadītājs komentēja: *Viņš izkļuva cauri muļķībām un nonāca līdz būtībai!*

Tālāk es mēģināju izskaidrot savu piedāvāto risinājumu. Taču tas bija grūti uztverams.

Tad es atcerējos kādu daudz agrāku tikšanos, kurā izpilddirektors dramatiski sagrāba papīra lapu, splāvās uz tās, sasmalcināja to un nicināja: *Tas nav splaut vērts!*

Es aizsniedzos kabatā, izvilkto no tās sīknaudu un uzsviedu monētas uz izpilddirektora galda. Tad es izmantoju šīs monētas, lai ilustrētu savu paskaidrojumu.

Drīz vien izpilddirektors piekrita manam piedāvātajam risinājumam.

Pēc brīža viņš pienāca pie mana galda, paskatījās man acīs un teica: *Jūs mani pārlicinājāt, kad parādījāt man tās monētas!*

Otrs negadījums: *Dievs, tu to dabūsi!*

Tajā dienā uzņēmuma vadītājs nebija rūpnīcā. Radās neparasta situācija. Tā nebija ideāli piemērota nevienai no esošajām standarta darbības procedūrām (SOP). Tāpēc ģenerāldirektors jautāja man, taču nebija pilnīgi mierīgs ar manu atbildi.

Es neesmu prāta lasītājs, bet es varētu izlasīt šo seju: *Labi, es to izdarīšu. Kad izpilddirektors atgriezīsies, es viņam pateikšu, ka to darīt man lika TAVA. ZĒNS, TU TO DABŪSI!*

Kad izpilddirektors atgriezās, ģenerāldirektors visu paskaidroja. Ģenerāldirektors brīdi padomāja un tad teica: *Jūs rīkojāties pareizi!*

Ģenerāldirektors bija pārsteigts. Es nebiju. Es zināju, kāpēc man bija taisnība. Un es zināju, ka ģenerāldirektors ir pietiekami gudrs, lai saprastu SOP iemeslus, nevis tikai iegaumētu tos un akli tiem sekotu.

Trešais incidents: Top Dog

Neilgi pēc tam visi četri augstākā līmeņa vadītāji piedalījās sanāksmē. Izpilddirektors pārējiem diviem deva norādījumus: *ja kādreiz, kad manis nebūs klāt, kaut kas radīsies un jūs nezināsi, ko darīt, jautāji Viņam un dariet tā, kā viņš saka!* Viņš norādīja uz *mani*.

Ceturtais incidents: Liels kompliments

Jums ir jidiša prāts!

Izpilddirektors acīmredzot bija ļoti pārsteigts par manu sasniegumu. Tas bija liels kompliments. Es to ļoti labi zināju. Tas bija pilnīgi sirsnīgs, ļoti novērtēts un ļoti ironisks.

Mana aizbraukšana

Pēc aptuveni desmit gadiem es beidzot aizgāju no uzņēmuma - pēc savas iniciatīvas un ar labiem noteikumiem, NE atlaists! Uzņēmums joprojām bija apmēram tāda paša lieluma pēc gada bruto apgrozījuma. Nodaļas un tirgi bija mazinājušies un samazinājušies, bet kopumā tie bija līdzsvaroti. Visvairāk pārdotākie produkti bija kļuvuši par "has-beens", bet jaunie produkti bija kļuvuši par superzvaigznēm.

Kad pēc vairākiem mēnešiem es piezvanīju un pajautāju, kā veicas, ģenerāldirektors teica: *Lieliski, paldies jums!"*

Sākumā es nezināju, ko par to domāt. Vai viss gāja lieliski, *jo es biju prom?!?*

Bet nē...

Pēdējais produkts, ko biju iecerējis un atbalstījis pirms aiziešanas - tas tika laists tirgū neilgi pēc manas aiziešanas -, *dažu mēnešu laikā* bija sasniedzis *cekturdaļmiljonu dolāru apgrozījumu*.

Es biju priecīgs, ka esmu uzdāvinājis uzņēmumam sava veida "reverso atvadu dāvanu".

Ja es būtu palicis strādāt vēl vienu gadu, vēl viena piecu ciparu prēmija būtu diezgan droša. Taču es joprojām nenožēloju, ka atgriezos mājās.

Tomēr dzelzs priekšgars bija kritis. Pienākums aicināja!

