



NS News Biuletyn

NSDAP/AO : PO Box 6414
Lincoln NE 68506 USA
www.nsdapao.org

#1147

09.03.2025 (136)

Edukacja geniusza zła

Gerhard Lauck

Część 13

Zarządzanie pieniędzmi i bankowość

Jednym z moich pierwszych zadań, gdy po raz pierwszy przyszedłem do firmy, było ustalenie, czy dyrektor generalny, który znajdował się w najwyższym przedziale podatku dochodowego, powinien kupić obligację *komunalną o niskiej rentowności, ale wolną od podatku*, czy też *obligację o wyższej rentowności, ale bez zwolnienia podatkowego*.

Było to jedno z moich pierwszych spotkań z "zarządzaniem pieniędzmi" w firmie.

* * * * *

Kiedy przeciętny konsument wybiera bank, decydującymi czynnikami są zazwyczaj takie rzeczy, jak *wygoda, bezpłatne sprawdzanie i darmowy toster*, który otrzymuje za otwarcie konta. Przy odrobinie szczęścia może nawet trafić na przepiękną kasjerkę.

Sprytny biznesmen bierze również pod uwagę następujące czynniki: kondycję finansową banku, to, czy ma on status banku stanowego czy federalnego, jego politykę kredytową, inne usługi, opłaty itp.

Jednym z moich późniejszych zadań było przeanalizowanie naszych "ukrytych" opłat bankowych.

Bank nie może dać "darmowego czeku" firmie. Jest zbyt wiele transakcji! Przet-

worzenie wszystkich transakcji kosztuje bank zbyt wiele pieniędzy. Dlatego bank mówi coś takiego: *Dobrze, panie biznesmenie, nie pobierzemy za to opłaty, JEŚLI utrzyma pan minimalne saldo w takiej a takiej wysokości.*

Dokładne zbadanie a) standardowych opłat za te transakcje, b) liczby transakcji Twojej firmy oraz c) minimalnego salda wymaganego przez bank w celu zniesienia tych opłat ujawnia, ile *naprawdę* za nie płacisz w postaci "utraconych odsetek".

Co więcej, każda kwota *przekraczająca* minimalne saldo staje się w efekcie *nieoprocentowaną pożyczką dla banku!*

Kiedy zakończyłem analizę i przedstawiłem swoją prezentację dyrektorowi generalnemu, wyjaśniłem:

Ten czynnik darmowej pożyczki dla banku "oczywiście zmniejsza efektywny zysk z minimalnego salda, ponieważ nie możemy go dokładnie przewidzieć. Rentowność staje się tak niska, że w rzeczywistości taniej jest po prostu ją zignorować i zaakceptować opłaty.

W naszym przypadku oszczędności nie były aż tak duże. Woleliśmy zachować margines bezpieczeństwa związany z minimalnym saldem. Ale przynajmniej zbadaliśmy tę możliwość i wiedzieliśmy mniej więcej, ile kosztuje nas ten margines bezpieczeństwa.

* * * * *

Roczny cykl finansowy naszej korporacji przypominał falę.

Pomyśl o tym jak o rachunku za media:

Zimą rachunek za gaz grzewczy (za piec) jest wysoki, ale rachunek za prąd jest niski.

Wiosną obie wartości są niskie.

Latem rachunek za gaz jest niski, ale rachunek za prąd (za klimatyzator) jest wysoki.

Jesienią obie wartości są niskie.

Przez część roku dysponowaliśmy nadwyżką gotówki, którą inwestowaliśmy w bony skarbowe. Przez część roku potrzebowaliśmy więcej kapitału obrotowego, który *stopniowo* pożyczaliśmy. *Najpierw od* dyrektora generalnego po stawce prime plus X%. *Następnie od banku* z oprocentowaniem prime plus Y%.

Oczywiście istniała znaczna różnica między oprocentowaniem bonów skarbowych a oprocentowaniem dwóch zestawów pożyczek!

Celem jest monitorowanie przepływów pieniężnych i utrzymywanie wystarczającej ilości dostępnych środków, aby zaspokoić krótkoterminowe potrzeby - i parkowanie reszty tam, gdzie przyniesie najwyższy zysk.

W kategoriach konsumenckich, pomyśl o tym w ten sposób. Nie płać rachunków *zbyt długo przed terminem płatności*. Jeśli masz nadwyżkę gotówki, spłać karty kredytowe zamiast odkładać ją na konto oszczędnościowe. (Oczywiście *najpierw spłać te z najwyższym oprocentowaniem*).

Na tym właśnie polega zarządzanie pieniędzmi. Nawet mała firma może na tym skorzystać.

Na przykład: Biorąc pod uwagę wzrost rentowności o, powiedzmy, zaledwie 1%, nadal daje to 10 000 USD na 1 000 000 USD rocznych przepływów pieniężnych.

Dyrektor generalny był już bardzo dobrym biznesmenem. Miał wykształcenie biznesowe. Niemniej jednak nauczył się *wiele o zarządzaniu pieniędzmi od swojego poprzednika, MBA!* Potem nauczył mnie. Zarządzanie pieniędzmi stało się jednym z moich *codziennych obowiązków*. Po kilku latach jeszcze bardziej udoskonaliłem nasze metody.

Dostosowałem zmienną kosztu pieniądza do czynnika sezonowego, zamiast stosować stałą $\text{prime} + X\%$ przez cały rok, jak mnie uczono. Dyrektor generalny zauważył zmianę, zapytał mnie o nią, a następnie zgodził się z moim rozumowaniem.

Fantasy kontra loteria

Szczerze mówiąc, byłbym absolutnie zachwycony, gdyby dyrektor generalny małej lub średniej firmy, który to czyta, zadzwonił do mnie.

Fantazjuję o tym, że rozmowa przebiega mniej więcej tak:

CEO:

Cześć, podobała mi się twoja książka! Co do zarządzania pieniędzmi. Nigdy nie zajmowaliśmy się takimi rzeczami. Czy mogę cię zatrudnić jako konsultanta? Jeśli tak, jaka jest opłata?

Ja:

Dzięki, cieszę się, że podobała Ci się moja książka. Tak, z przyjemnością wykonam dla Ciebie pracę konsultanta. Moje wynagrodzenie wynosi 10% zysku wynikającego ze zwiększenia przychodów lub zmniejszenia kosztów. Ty decydujesz, ile to będzie! ...Ale proszę o kopię twoich obliczeń dla mojej własnej informacji. W końcu jeden lub obaj mogliśmy coś przeoczyć.

Wyobraźmy sobie spółkę o rocznych przepływach pieniężnych w wysokości 100 000 000 USD. Jeśli uda mi się zwiększyć zysk nawet o *jedną setną jednego pro-*

centa (0,0001%), zysk wyniesie 10 000 USD rocznie. Moja własna 10% działka wyniosłaby 1 000 USD... Jeśli uda mi się zwiększyć tę wartość do jednego pełnego procenta (1%), zysk wyniesie 1 000 000 USD, a moja działka 100 000 USD.

CEO:

Na czym polega haczyk?

ME:

Bez haczyka! Czytałem o innym konsultancie, z innej branży, który rutynowo składał taką samą ofertę. Szło mu bardzo dobrze. Jego klienci również byli bardzo zadowoleni. Jestem gotów zrobić to samo!

To nie żart! Mówię poważnie!

Niektórzy grają na loterii. To jest po prostu moja alternatywa.

Oczywiście ogromne firmy z listy Fortune 500 mają *dyrektora finansowego* (CFO), który robi to wszystko znacznie lepiej niż ja kiedykolwiek bym potrafił. W końcu jest *specjalistą* w tej dziedzinie. Podczas gdy ja jestem *generalistą*.

Wybór banku

Pewnego dnia prezes wezwał dyrektora generalnego i mnie. Pokazał nam artykuł o naszym obecnym banku. Wskazywał on na niepokojące oznaki, że coś jest nie tak.

Martwię się. Zauważyłem jeszcze dwa złe znaki. Po pierwsze, za każdym razem, gdy nasz doradca kredytowy nas odwiedza, jest to inna osoba. A ich oferty pożyczek są zbyt dobre. Coś tu jest nie tak. Myślę, że nadszedł czas, abyśmy zaczęli szukać nowego banku.

Wskazówka dotycząca wyboru banku: Spójrz na "odzyskany dług". Jeśli jest on wyraźnie niski, jest to znak ostrzegawczy. Zdrowy bank jest bardziej skłonny do odpisania długu jako nieściągalnego - a zatem odzyskuje większą część już odpisanego długu - niż bank chory.

Postępowaliśmy w następujący sposób:

Najpierw poszukaj wskazówek dotyczących wyboru banku.

Po drugie, przyjrzałem się *sprawozdaniom finansowym* kilku banków w okolicy.

Po trzecie, spotkałem się z bankierami.

Ostatecznie otworzyliśmy rachunki w *trzech* bankach: jeden dla codziennej ban-

kowości, jeden dla większych transakcji i jeden dla akredytyw dla naszej działalności importowo-eksportowej.

Różnice między bankami mogą być OGROMNE. (Pamiętałem o tym przy następnym zakupie domu).

Nawiasem mówiąc, to samo dotyczy firm poligraficznych. W przypadku tej samej ulotki korzystaliśmy z usług trzech różnych drukarni, w zależności od potrzebnej ilości.

Dziedziczenie

Po kilku latach pracy w firmie złożyłem dyrektorowi generalnemu następującą sugestię:

Pewnego dnia twoje dzieci odziedziczą firmę. Powiedziałeś nam już, że nie są zainteresowane jej samodzielnym prowadzeniem. Jeśli zatrudnią kogoś innego, by prowadził ją za nich, ryzykują utratę wszystkiego. Prawdopodobnie będą więc chciały ją sprzedać.

Istnieje jednak pewien problem. Potencjalni nabywcy będą prawdopodobnie zainteresowani tylko jedną lub drugą dywizją. Nie całym pakietem. Ale nasza firma jest tak skomplikowana i powiązana, że nie byłoby to możliwe. A jeśli firma jest kanibalizowana, wartość jest znacznie mniejsza niż w przypadku sprzedaży jako ciągłego, dochodowego koncernu.

Taka umowa pakietowa byłaby jednak znacznie bardziej atrakcyjna dla potencjalnego nabywcy, gdyby firma posiadała ustaloną linię kredytową BEZ konieczności osobistego podpisywania pożyczek bankowych.

Przemyślał to i zgodził się.

Rozpoczęliśmy więc poszukiwania odpowiedniego banku.

Następnie odwiedził nas wiceprezes jednego z dużych banków. Prezes, dyrektor generalny i ja byliśmy na tym spotkaniu.

W końcu pozostała tylko jedna przeszkoda:

Umowa "boiler plate" banku dawała mu prawo do wypowiedzenia kredytu - w dowolnym momencie, z dowolnego powodu i według własnego uznania (!) - z zaledwie 24-godzinny wyprzedzeniem.

Mój prezes nalegał na 48-godzinne powiadomienie. Powiedział, że będzie potrzebował dodatkowego dnia na przygotowania.

Bankier obiecał sprawdzić ich dział prawny i oddzwonić.

Kiedy zadzwonił telefon, bankier powiedział nam dwie rzeczy:

Po pierwsze, prawnicy banku *nie zmieniliby* standardowej umowy.

Po drugie, przygotowaliśmy się do negocjacji lepiej niż wiele firm *dziesięć razy większych od nas!*

To nie był koniec świata. Nie potrzebowaliśmy tej linii kredytowej, by kontynuować działalność.

Byłem jednak rozczarowany. Wyobrażałem sobie, że dyrektorzy wyższego szczebla pewnego dnia połączą siły, by kupić firmę. Pozostała dwójka pracowała tam przez całe swoje dorosłe życie. *Nigdy nie znaleźliby* porównywalnego stanowiska gdzie indziej. Jeden z nich powiedział mi to wprost. Drugi z pewnością też o tym wiedział. Wszyscy byliśmy przekonani, że nasza trójka rzeczywiście mogłaby poprowadzić firmę. Ponieważ *już* wtedy ją prowadziliśmy.

Uznanie tam, gdzie jest ono należne

W tamtych czasach raporty kredytowe, które trafiały na moje biurko, pokazywały szczegółową historię kredytową. Nie tylko "wynik".

Kiedy byłem stażystą, dyrektor generalny odmawiał udzielenia kredytu, jeśli zobaczył w raporcie choćby jedną zaległość. Później przekonałem go do zmiany tej polityki: Jeśli było wiele satysfakcjonujących wpisów i tylko jedna zaległość - i był to *duży rachunek medyczny* - zaleciłbym zatwierdzenie kredytu.

Dyrektor generalny nauczył nas również rozważać "standardy branżowe". Są one różne.

Co więcej, jeśli nieściągalne należności są *zbyt niskie*, może to oznaczać, że polityka kredytowa jest *zbyt rygorystyczna*, co może skutkować utratą sprzedaży!

* * * * *

Niedługo przed Wielką Recesją planowałem kupić dom, więc sprawdziłem opcje kredytu hipotecznego. Wiedziałem, że mam doskonałą historię spłat i duże niezabezpieczone osobiste linie kredytowe. Miałem jednak również spore zadłużenie, a moje osobiste dochody nie były już tak wysokie jak kiedyś.

Niemniej jednak, gdy jeden z banków zaoferował mi *dwukrotnie* wyższą kwotę niż potrzebowalem przy *zerowej* zaliczce, byłem oszołomiony.

Jeden z bankierów powiedział mi: *Tak, kwalifikujesz się. Twój kredyt jest święty! Masz dwie opcje: W przypadku opcji A musisz dostarczyć kopie zeznań podatkowych, aby udowodnić swoje dochody. W przypadku opcji B po prostu POWIEDZ nam o swoich dochodach. Nie musisz go udowadniać. Możesz podać nam dowolną kwotę, aby zakwalifikować się do dowolnego kredytu hipotecznego.*

Oczywiście oprocentowanie jest wyższe w przypadku opcji B.

Nie mogłem uwierzyć w to szaleństwo! Nic dziwnego, że gospodarka narodowa znalazła się w toalecie!

Dziwny dylemat dyrektora generalnego

Pewnego dnia dyrektor generalny zwołał wszystkich pracowników wyższego szczebla. Miał ponury wyraz twarzy. Nikt z nas nie wiedział, o co chodzi. Przedstawił swój dylemat w następujący sposób:

Wygląda to tak. Moja żona nagabuje mnie, bym zatrudnił naszego syna jako konsultanta. Próbuje założyć własną praktykę konsultingową i potrzebuje pieniędzy. Nie chcę go zatrudniać. Ale chcę mieć żonę z głowy, więc się zgodziłem. Po prostu graj. Nic nie mów.

Przypomni mi się wywiad ze świeżo upieczonym absolwentem college'u, który nie chciał podzielić się z nami swoją nieskończoną mądrością za darmo. Ale to było gorsze! Jego ojciec ukończył Harvard Business School. Miał teraz tytuł MBA. Pewnego dnia miał odziedziczyć duży udział w biznesie. Zamiast uczyć się o rodzinnym biznesie nawet *we własnym najlepszym interesie*, oczekiwał, że ojciec *zapłaci* mu za to w formie wysokiej opłaty za konsultację!

Mogłem powiedzieć, że inni dyrektorzy myśleli o tym samym. Jeden z nich powiedział mi to nawet po spotkaniu, używając niemal dokładnie tego samego sformułowania, co ja tutaj. Wszyscy współczuliśmy dyrektorowi generalnemu i obiecaliśmy grać w piłkę.

Podczas gdy syn "konsultował się" w firmie przez kilka następnych dni, staraliśmy się dać mu przynajmniej bardzo podstawowe pojęcie o biznesie.

Następnie dyrektor generalny zaplanował duże spotkanie pracowników. Poprzedniego dnia kazał mi przygotować prezentację, która miała być prosta. Syn był tam jedyną osobą, która nie zdawała sobie sprawy, że to wszystko było tylko wielkim przedstawieniem dla jego korzyści. Wszystko, co przedstawiłem, było powszechnie znane reszcie z nas. Trochę jak na konferencji dla astronomów, gdzie główny mówca powoli wyjaśnia: "Słońce znajduje się w centrum naszego układu słonecznego. Planeta najbliższej Słońca to Merkury. Drugą planetą jest Wenus...".

Dołożyłem wszelkich starań, aby mówić powoli i utrzymywać wszystko tak proste, jak to tylko możliwe. Po wyjaśnieniu prostego równania grzecznie mi przerwał z lekką, ale wciąż wyczuwalną wyższością:

Przepraszam, ale powiedziałaś DWIE dziesiąte jednego procenta. Z pewnością miałaś na myśli DWA procent. Dwa na STO, a nie dwa na TYSIĄC!"

Wszyscy musieliśmy ugryźć się w język, żeby się nie roześmiać. Prezes starał się ukryć swoje zażenowanie z powodu pomyłki swojego nieświadomego syna. (Pomylił się o dziesięć razy.) Prezes mruknął coś i skinął na mnie, bym kontynuował.

Przypomniało mi to czas, kiedy upokorzyłem eksperta IBM. Tyle że w odwrotnej sytuacji. I jeszcze gorzej: Ekspert IBM przynajmniej zdał sobie sprawę, że popełnił błąd i został przyłapany. Syn, MBA (!), nie.

Reputacja i siła przebiccia

Reputacja to coś, co buduje się dzięki wcześniejszym osiągnięciom. Clout to coś, czego używasz do przyszłych osiągnięć. W moim przypadku miały one trzy główne źródła:

Po pierwsze, analizy demograficzne skutkujące znacznym obniżeniem kosztów sprzedaży.

Po drugie, rozwój nowych produktów skutkujący ogromnym wzrostem sprzedaży. Przykładami są zarówno mój pierwszy najlepiej sprzedający się produkt, który odkryłem wcześniej, uczestnicząc w targach w swoim czasie, jak i mój ostatni produkt, który został wprowadzony na rynek tuż po moim odejściu.

Po trzecie, rozwiązywanie problemów poprzez analizę.

Oto kilka pouczających przykładów.

Incydent pierwszy: perswazja

To było wyczerpujące spotkanie dla naszej czwórki kierowników wyższego szczebla. Problem był skomplikowany. Dyskusja nie posuwała się naprzód.

Następnie przedstawiłem swoją analizę sytuacji. Powoli. Po każdym kroku sprawdzałem, czy wszyscy zrozumieli i zgodzili się ze mną.

CEO skomentował: Przebił się *przez bzdury i dotarł do sedna sprawy!*

Następnie próbowałem wyjaśnić proponowane przeze mnie rozwiązanie. Było ono jednak trudne do zrozumienia.

Wtedy przypomniałem sobie o wiele wcześniejsze spotkanie, na którym prezes dramatycznie chwycił kawałek papieru, splunął na niego, zmiął go i pogardliwie

powiedział: *To nie jest warte splunięcia!*

Sięgnąłem do kieszeni, wyciągnąłem trochę drobnych i rzuciłem monety na biurko prezesa. Następnie użyłem tych monet do zilustrowania mojego wyjaśnienia.

Wkrótce CEO zgodził się na zaproponowane przeze mnie rozwiązanie.

Chwilę później podszedł do mojego biurka, spojrzał mi w oczy i powiedział: *Przekonałeś mnie, kiedy pokazałeś mi te monety!*

Incydent drugi: *Rany, ale dostaniesz!*

Dyrektora generalnego nie było tego dnia w zakładzie. Pojawiła się nietypowa sytuacja. Nie pasowała ona idealnie do żadnej istniejącej Standardowej Procedury Operacyjnej (SOP). Dyrektor generalny zwrócił się więc do mnie z pytaniem, ale nie był całkowicie zadowolony z mojej odpowiedzi.

Nie umiem czytać w myślach, ale potrafię odczytać tę twarz: *Dobrze, zrobię to. Kiedy prezes wróci, powiem mu, że TY kazałeś mi to zrobić. CHŁOPCZE, DOSTANIESZ TO!*

Kiedy CEO wrócił, dyrektor generalny wszystko wyjaśnił. Dyrektor generalny zastanowił się przez chwilę, a następnie powiedział: *Postąpiłeś słusznie!*

Dyrektor generalny był zaskoczony. Ja nie byłem. Wiedziałem, dlaczego miałem rację. Wiedziałem też, że dyrektor generalny jest na tyle inteligentny, by zrozumieć powody stojące za SOP, a nie tylko nauczyć się ich na pamięć i ślepo za nimi podążać.

Incydent trzeci: Top Dog

Niedługo potem wszyscy czterej dyrektorzy wyższego szczebla byli na spotkaniu. Dyrektor generalny poinstruował dwóch pozostałych: *Jeśli kiedykolwiek coś się wydarzy, gdy mnie tu nie będzie i nie będziecie wiedzieć, co robić, zapytajcie JEGO i róbcie to, co powie! Wskazywał na mnie.*

Incydent czwarty: Wielki komplement

Masz jidyszowy umysł!

Dyrektor generalny był oczywiście pod wrażeniem mojego osiągnięcia. To był WIELKI komplement. Wiedziałem o tym bardzo dobrze. Był całkowicie szczery, bardzo doceniany i wysoce ironiczny.

Mój wyjazd

W końcu opuściłem firmę po około dekadzie - z własnej inicjatywy i na dobrych warunkach, NIE zwolniony! Firma nadal była mniej więcej tej samej wielkości pod względem rocznej sprzedaży brutto. Działy i rynki słabły i słabły, ale ogólnie się równoważyły. Najlepiej sprzedające się produkty odeszły do lamusa, a nowe produkty stały się supergwiazdami.

Kiedy zadzwoniłem kilka miesięcy później i zapytałem, jak się sprawy mają, dyrektor generalny powiedział: *Świetnie, dzięki tobie!''*

Na początku nie wiedziałem, co o tym myśleć. Czy wszystko szło świetnie, *bo mnie nie było?!?*

Ale nie...

Ostatni produkt, który wymyśliłem i promowałem przed odejściem - został wprowadzony na rynekwkrótce po moim odejściu - przyniósł *ćwierć miliona dolarów sprzedaży w ciągu tych kilku miesięcy*.

Byłem szczęśliwy, że dałem firmie coś w rodzaju "odwrotnego prezentu na pożegnanie".

Gdybym został jeszcze rok, kolejna pięciocyfrowa premia byłaby całkiem pewna. Ale nadal nie żałowałem powrotu do domu.

Jednak żelazna kurtyna upadła. Obowiązek wzywał!



NSDAP/AO jest największym na świecie Dostawca propagandy narodowosocjalistycznej!

Czasopisma drukowane i internetowe w wielu językach

Setki książek w wielu językach

Setki stron internetowych w wielu językach



BOOKS - Translated from the Third Reich Originals!
www.third-reich-books.com

