



Novičke NS

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

#1147

09.03.2025 (136)

Izobraževanje zlobnega genija

Gerhard Lauck

13. del

Upravljanje denarja in bančništvo

Ena mojih prvih nalog, ko sem prišel v podjetje, je bila ugotoviti, ali naj izvršni direktor, ki je bil v najvišjem dohodninskem razredu, kupi *občinsko obveznico z nizkim donosom, ki pa je neobdavčena*, ali *obveznico z višjim donosom, vendar brez davčne oprostitve*.

To je bilo eno mojih prvih srečanj z "upravljanjem denarja" v podjetju.

* * * * *

Ko povprečen potrošnik izbira banko, so odločilni dejavniki običajno *udobje, brezplačno preverjanje in brezplačni opekač, ki ga dobi ob odprtju računa*. Če ima srečo, morda celo čudovito blagajničarko.

Preudarni poslovnež upošteva tudi naslednje dejavnike: finančno stanje banke, ali je banka ustanovljena na državni ali zvezni ravni, njeno posojilno politiko, druge storitve, pristojbine itd.

Ena od mojih poznejših nalog je bila analiza naših "skritih" bančnih provizij.

Banka podjetju ne more dati "brezplačnega preverjanja". Transakcij je preveč! Obdelava vseh transakcij banko stane preveč denarja. Zato banka reče nekaj takega: *Če boste vzdrževali minimalno stanje v takšnem in takšnem znesku, vam tega ne bomo zaračunavali*.

Natančen pregled a) standardnih nadomestil za te transakcije, b) števila

transakcij vašega podjetja in c) minimalnega stanja, ki ga banka zahteva za opustitev teh nadomestil, pokaže, koliko v *resnici* plačate za te transakcije v obliki "zamujenih obresti".

Poleg tega vsak znesek, ki *presega* minimalno stanje, dejansko postane *vaše brezobrestno posojilo banki!*

Ko sem končal analizo in jo predstavil direktorju, sem mu pojasnil:

Ta dejavnik brezplačnega posojila banki seveda zmanjšuje efektivni donos na minimalno stanje, saj ga ne moremo natančno napovedati. Donosnost postane tako nizka, da je dejansko ceneje, če jo preprosto zanemarimo in se sprijaznimo s provizijami.

V našem primeru prihranki niso bili tako veliki. Raje smo ohranili varnostno rezervo, ki jo zagotavlja minimalno stanje. Vendar smo vsaj raziskali to možnost in približno vedeli, koliko nas ta varnostna rezerva stane.

* * * * *

Letni finančni cikel naše družbe je bil podoben valu.

Predstavljajte si ga kot račun za komunalne storitve:

Pozimi je račun za plin za ogrevanje (za peč) visok, račun za elektriko pa nizek.

Spomladi sta oba nizka.

Poleti je vaš račun za plin nizek, račun za elektriko (za klimatsko napravo) pa visok.

Jeseni so obe vrednosti nizke.

Del leta smo imeli presežek denarnih sredstev, ki smo ga vložili v zakladne menice. Del leta smo potrebovali več obratnega kapitala, ki smo si ga *postopoma* izposojali. *Najprej* od generalnega direktorja po obrestni meri prime plus X %. *Nato pri* banki po osnovni obrestni meri plus Y %.

Seveda je bila razlika med obrestno mero za zakladne menice in obrestno mero za oba sklopa posojil precejšnja!

Cilj je spremljati denarni tok in imeti na voljo le toliko sredstev, da zadostijo kratkoročnim potrebam, preostanek pa parkirati tam, kjer bo prinesel najvišji donos.

V potrošniškem smislu si to predstavljajte takole. Ne plačujte računov *predolgo pred rokom plačila*. Če imate preveč presežka gotovine, raje odplačajte kreditne kartice, kot da bi jo naložili na varčevalni račun. (Seveda *najprej odplačajte tiste z najvišjo obrestno mero*.)

To je bistvo upravljanja denarja. Tudi majhno podjetje ima lahko od tega koristi.

Na primer: Če se donosnost poveča za, recimo, samo 1 %, to še vedno pomeni 10.000 USD na 1.000.000 USD letnega denarnega toka.

Predsednik uprave je bil že prej zelo dober poslovnež. Imel je poslovno izobrazbo. Kljub temu *se je o upravljanju denarja veliko naučil od mojega predhodnika, magistra znanosti!* Nato je učil mene. Upravljanje denarja je postalo ena od mojih vsakodnevnih nalog. Ko sem to počel nekaj let, sem naše metode še bolj izpopolnil.

Spremenljivko stroškov denarja sem prilagodil sezonskemu dejavniku, namesto da bi uporabil konstanto $\text{prime} + X \%$ skozi vse leto, kot so me naučili. Generalni direktor je opazil spremembo, me vprašal o tem in se strinjal z mojo utemeljitvijo.

Fantasy proti loteriji

Odkrito povedano, bil bi navdušen, če bi me poklical direktor malega ali srednje velikega podjetja, ki bi to prebral.

Predstavljam si, da bi pogovor potekal približno takole:

GENERALNI DIREKTOR:

Pozdravljeni, vaša knjiga mi je bila všeč! O tem upravljanju denarja. Nikoli se nismo ukvarjali s temi stvarmi. Vas lahko najamem kot svetovalca? Če je tako, kolikšen je vaš honorar?

Jaz:

Hvala, vesel sem, da vam je bila moja knjiga všeč. Da, z velikim veseljem bi za vas opravljala svetovalno delo. Moj honorar je 10 % dobička, ki nastane zaradi povečanja prihodkov ali zmanjšanja stroškov. Vi odločite, koliko je to! ...Vendar zahtevam kopijo vaših izračunov za lastno informacijo. Konec koncev lahko eden ali oba kaj spregledata.

Predstavljajte si podjetje z letnim denarnim tokom 100.000.000 USD. Če lahko povečam učinek donosa za *eno stotinko odstotka* (0,0001 %), bo dobiček znašal 10.000 USD na leto. Moj 10-odstotni delež bi znašal 1.000 dolarjev ... Če ga lahko povečam na en cel odstotek (1 %), je to dobiček 1.000.000 dolarjev, moj delež pa bi znašal 100.000 dolarjev.

GENERALNI DIREKTOR:

V čem je težava?

ME:

Ni ulova! Bral sem o drugem svetovalcu v drugi panogi, ki je redno ponujal enako

ponudbo. Zelo dobro mu je šlo. Tudi njegove stranke so bile zelo zadovoljne. Pripravljen sem storiti enako!

Brez šale! Mislim smrtno resno!

Nekateri igrajo na loteriji. To je preprosto moja alternativa.

Seveda imajo velika podjetja Fortune 500 *finančnega direktorja (CFO)*, ki vse to počne veliko bolje, kot bi jaz lahko. Navsezadnje je *strokovnjak na tem področju*. Jaz pa sem *generalist*.

Izbira banke

Nekega dne je direktor poklical generalnega direktorja in mene. Pokazal nama je članek o naši sedanji banki. Opozoril je na zaskrbljujoče znake, da nekaj ni v redu.

Skrbi me. Opazila sem še dva slaba znaka. Prvič, vsakič, ko nas obišče naš posojilodajalec, je to druga oseba. In njihove ponudbe za posojila so preveč ugodne. Nekaj je narobe. Mislim, da je čas, da začnemo iskati novo banko.

Nasvet o izbiri banke: Oglejte si "izterjane terjatve". Če je izrazito nizka, je to opozorilni znak. Zdrava banka prej odpiše dolg kot slab - in zato izterja večji del že odpisanega dolga - kot banka v težavah.

Nadaljevali smo na naslednji način:

Najprej poiščite nasvete o izbiri banke.

Drugič, pregledal sem *računovodske izkaze* več bank na tem območju.

Tretjič, srečal se je z bankirji.

Na koncu smo odprli račune pri *treh* bankah: enega za vsakodnevno poslovanje, enega za večje transakcije in enega za akreditive za naš uvoz in izvoz.

Med bankami so lahko velike razlike. (Tega sem se spomnil, ko sem naslednjič kupoval hišo.)

Mimogrede, enako velja tudi za tiskarne. Za *isti letak* smo uporabili *tri različna tiskarska podjetja*, odvisno od potrebne količine.

Dedovanje

Ko sem bil v podjetju že nekaj let, sem predsedniku uprave predlagal naslednje:

Nekega dne bodo podjetje podedovali vaši otroci. Povedali ste nam že, da jih ne

zanima, da bi ga vodili sami. Če bodo najeli nekoga drugega, ki ga bo vodil namesto njih, bodo tvegali, da bodo izgubili vse. Zato ga bodo verjetno želeli prodati.

Vendar je tu težava. Potencialne kupce bo verjetno zanimala le ena ali druga divizija. Ne pa celoten paket. Toda naše podjetje je tako zapleteno in prepleteno, da to ne bi bilo mogoče. In če bo podjetje kanibalizirano, bo njegova vrednost veliko manjša, kot če bi ga prodali kot stalen in dobičkonosen koncern.

Ta paketni posel bi bil za potencialnega kupca veliko bolj privlačen, če bi imelo podjetje vzpostavljeno kreditno linijo, ne da bi morali vi osebno sopodpisati bančna posojila.

Razmisлил je o tem in se strinjal.

Zato smo začeli iskati *pravo* banko za to.

Nato nas je obiskal podpredsednik ene od velikih bank. Na sestanku smo bili predsednik uprave, generalni direktor in jaz.

Nazadnje je ostala le še *ena ovira*:

Banka je imela na podlagi "splošne" pogodbe pravico, da kadar koli, iz katerega koli razloga in po lastni presoji (!) prekliče posojilo z le 24-urnim odpovednim rokom.

Moj direktor je vztrajal pri 48-urnem odpovednem roku. Rekel je, da bo potreboval dodaten dan, da se dogovori.

Bankir je obljubil, da bo preveril njihov pravni oddelek in poklical nazaj.

Ko je zazvonil telefon, nam je bančnik povedal dvoje:

Prvič, bančni pravniki *niso želeli* spremeniti standardne pogodbe.

Drugič, na pogajanja smo se pripravili bolje kot mnoga *desetkrat večja* podjetja!

To ni bil konec sveta. Za nadaljevanje nismo potrebovali kreditne linije.

Vendar sem bil razočaran. Predvideval sem, da se bodo vodilni nekega dne združili in kupili podjetje. Druga dva sta tam delala vse svoje odraslo življenje. *Nikoli ne bi* dobila primerljivega položaja drugje. Eden od njiju mi je to povedal naravnost. Drugi je to zagotovo vedel. Vsi smo bili prepričani, da bi mi trije skupaj lahko vodili podjetje. Ker smo ga takrat *že* vodili.

Priznajte zasluge, kadar jih je treba priznati

Takrat so kreditna poročila, ki so mi prišla na mizo, prikazovala podrobno kreditno zgodovino. Ne le "ocena".

Ko sem bil pripravnik, je generalni direktor zavrnil kredit, če je v poročilu videl eno samo neplačilo. Pozneje sem ga prepričal, da je to politiko spremenil: Če je

bilo v poročilu veliko zadovoljivih seznamov in samo ena neplačana obveznost - in to za *velik zdravniški račun* -, sem priporočil odobritev kredita.

Generalni direktor nas je tudi naučil, da moramo upoštevati "industrijske standarde". Ti se razlikujejo.

Poleg tega, če so slabi dolgovi *prenizki*, to lahko pomeni, da je kreditna politika *preveč stroga*, kar lahko povzroči izgubo prodaje!

* * * * *

Kmalu pred veliko recesijo sem nameraval kupiti hišo, zato sem preveril možnosti hipotekarnega posojila. Vedel sem, da imam odlično plačilno zgodovino in velike nezavarovane osebne kreditne linije. Vendar sem imel tudi veliko dolgov in moj osebni dohodek ni bil več tako visok, kot je bil nekoč.

Kljub temu sem bil osupel, ko mi je ena od bank ponudila *dvakrat višji* znesek, kot sem potreboval, z *ničelnim* predplačilom.

Eden od bančnikov mi je povedal: *Da, izpolnjujete pogoje. Vaš kredit je odličen! Imate dve možnosti: Za možnost A morate predložiti kopije davčnih napovedi, da dokažete svoj dohodek. Pri možnosti B nam preprosto POVESTE svoj dohodek. Ni vam ga treba DOKAZATI. Lahko nam poveste katerikoli znesek, ki ga želite, da bi se kvalificirali za katero koli hipoteko, ki jo želite. Seveda je obrestna mera pri možnosti B višja.*

Nisem mogel verjeti tej norosti! Nič čudnega, da je šlo narodno gospodarstvo na dno!

Nenavadna dilema generalnega direktorja

Nekega dne je direktor sklical vse vodilne uslužbence. Na obrazu je imel mračen izraz. Nihče od nas ni vedel, za kaj gre. Svojo dilemo je opisal približno takole:

Poglejte, gre za to. Žena me nagovarja, naj najinega sina zaposlim kot svetovalca. Poskuša vzpostaviti svojo svetovalno prakso in potrebuje denar. Ne želim ga zaposliti. Toda želim se znebiti svoje žene, zato sem se strinjal. Samo igray. Nič ne govorim.

Spomnil sem se na intervju s svežim diplomantom, ki z nami ni želel brezplačno deliti svoje neskončne modrosti. Toda to je bilo še hujše! Oče je svojega sina vpisal na Harvardsko poslovno šolo. Zdaj je imel naziv MBA. Nekega dne naj bi podedoval velik delež v podjetju. Namesto da bi se o družinskem podjetju učil ce-

lo v svojem *interesu*, je pričakoval, da mu bo oče za to *plačal* v obliki visokega honorarja za svetovanje!

Videl sem, da so tudi drugi direktorji razmišljali enako. Eden od njih mi je to po sestanku celo povedal in uporabil skoraj enako formulacijo, kot sem jo navedel tukaj. Vsem nam je bilo žal za izvršnega direktorja in obljubili smo, da bomo igrali z njim.

Medtem ko je sin naslednjih nekaj dni "svetoval" v podjetju, smo mu poskušali dati vsaj osnovno predstavo o podjetju.

Nato je direktor načrtoval velik sestanek zaposlenih. Prejšnji dan mi je rekel, naj pripravim predstavitev in naj bo preprosta. Sin je bil tam edini, ki se ni zavedal, da je vse skupaj le velika predstava v njegovo korist. Vse, kar sem razložil, je bilo za ostale splošno znano. Nekako tako kot na konferenci za astronome, kjer glavni govornik počasi razlaga: "Sonce je v središču našega sončnega sistema. Soncu najbližji planet je Merkur. Drugi planet je Venera ...".

Še posebej sem se trudil govoriti počasi in čim bolj preprosto. Po razlagi preproste enačbe me je vljudno prekinil z rahlo, a vseeno zaznavno nadrejenostjo:

Oprostite, ampak rekli ste DVE DESETINE odstotka. Zagotovo ste mislili DVA odstotka. Dva odstotka na stotino in ne dva odstotka na tisočino."

Vsi smo se morali ugrizniti v jezik, da se nismo smejali. Generalni direktor je s težavo prikrival svojo zadrego zaradi napake svojega nevednega sina. (Zmotil se je za desetkrat.) Generalni direktor je nekaj zamrmral in mi naročil, naj nadaljujem.

To me je spomnilo na trenutek, ko sem ponižal IBM-ovega strokovnjaka. Razen v obratni smeri. In še huje: IBM-ov strokovnjak se je vsaj zavedal, da je naredil napako in da so ga ujeli. Sin, magister znanosti (!), pa ne.

Ugled in vpliv

Ugled si ustvarite s preteklimi dosežki. Vpliv je nekaj, kar uporabljate za prihodnje dosežke. V mojem primeru so imeli tri glavne vire:

Prvič, demografske analize, ki so znatno zmanjšale stroške prodaje.

Drugič, razvoj novih izdelkov, ki je povzročil velik porast prodaje. Primera sta moj prvi najbolj prodajani izdelek, ki sem ga zgodaj odkril med obiskom sejma v svojem prostem času, in moj zadnji izdelek, ki je bil uveden takoj po mojem odhodu.

Tretjič, reševanje problemov z analizo.

Tukaj je nekaj nazornih primerov.

Prvi incident: prepričevanje

To je bil naporen sestanek za nas štiri višje vodstvene delavce. Problem je bil zapleten. Razprava ni veliko napredovala.

Nato sem predstavil svojo analizo razmer. Počasi. Po vsakem koraku sem preveril, ali je vsak obraz razumel in se strinjal.

Direktor je komentiral: *"Presekal je vse sranje in prišel do bistva zadeve!"*

Nato sem poskušal pojasniti svojo predlagano rešitev. Vendar jo je bilo težko razumeti.

Potem sem se spomnil na veliko zgodnejši sestanek, na katerem je izvršni direktor dramatično zgrabil list papirja, pljunil nanj, ga zmečkal in prezira: *To ni vredno pljuvanja!*

Segel sem v žep, izlekel nekaj drobiža in zalučal kovance na direktorjevo mizo. S temi kovanci sem ponazoril svojo razlago.

Kmalu se je izvršni direktor strinjal z mojo predlagano rešitvijo.

Čez nekaj časa je prišel k moji mizi, me pogledal v oči in rekel: *Prepričal si me, ko si mi pokazal s temi kovanci!*

Dogodek dva: Fant, kako ga boš dobil!

Direktorja tisti dan ni bilo v obratu. Nastala je nenavadna situacija. Ni se popolnoma ujemala z nobenim obstoječim standardnim operativnim postopkom (SOP). Zato me je generalni direktor vprašal, vendar z mojim odgovorom ni bil povsem zadovoljen.

Nisem bralec misli, vendar sem lahko prebral ta obraz: *Okej, to bom naredil. Ko se bo vrnil direktor, mu bom povedal, da si mi to naročil ti. FANT, BOŠ TO DOBIL!*

Ko se je generalni direktor vrnil, mu je vse pojasnil. Generalni direktor je za trenutek razmislil in nato dejal: *Naredil si prav!*

Generalni direktor je bil presenečen. Jaz nisem bil. Vedel sem, zakaj imam prav. In vedel sem, da je generalni direktor dovolj pameten, da razume razloge za SOP, ne pa da se jih samo nauči na pamet in jim slepo sledi.

Tretji incident: Top Dog

Kmalu zatem so se vsi štirje vodilni delavci sestali na sestanku. Glavni izvršni direktor je ostalima dvema naročil: *"Če se bo kdaj kaj zgodilo, ko me ne bo, in ne boste vedeli, kaj storiti, vprašajte njega in naredite, kar vam reče! Pri tem je pokazal name."*

Četrty incident: Velik kompliment

Imaš jidiš um!

Moj dosežek je na direktorja očitno naredil velik vtis. To je bil velik kompliment. Tega sem se dobro zavedal. Bil je povsem iskren, zelo cenjen in zelo ironičen.

Moj odhod

Po približno desetih letih sem končno zapustil podjetje - na lastno pobudo in v dobrih odnosih, NE odpuščen! Podjetje je bilo še vedno približno enako veliko v smislu bruto letne prodaje. Divizije in trgi so se spreminjali in zmanjševali, vendar so bili na splošno uravnoteženi. Najbolje prodajani izdelki so postali že ponarodeli, novi izdelki pa so postali superzvezdniki.

Ko sem čez nekaj mesecev poklicala in vprašala, kako gre, mi je generalni direktor odgovoril: *"Odlično, zahvaljujoč vam!"*

Najprej nisem vedel, kaj naj si o tem mislim. Ali so šle stvari odlično, *ker me ni bilo!?!?*

Ampak ne...

Zadnji izdelek, ki sem ga zasnoval in zagovarjal pred odhodom - začel je delovati kmalu po mojem odhodu -, je v *teh nekaj mesecih dosegel prodajo v višini četrta milijona dolarjev.*

Vesel sem bil, da sem podjetju podaril nekakšno "obratno darilo za slovo".

Če bi ostal še eno leto, bi bil še en petmestni bonus precej gotov. Vendar mi še vedno ni bilo žal, da sem se vrnil domov.

Vendar je železna zavesa padla. Dolžnost je zahtevala!



NSDAP/AO je največji na svetu
Ponudnik nacionalsocialistične propagande!
Tiskane in spletne periodične publikacije v številnih jezikih
Na stotine knjig v mnogih jezikih
Na stotine spletnih strani v mnogih jezikih

