



Информационный бюллетень НС

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

#1147

09.03.2025 (136)

Воспитание злого гения

Герхард Лаук

Часть 13

Управление деньгами и банковское дело

Одной из моих первых задач, когда я только пришел в компанию, было выяснить, следует ли генеральному директору, который находился в верхней планке подоходного налога, покупать *муниципальные облигации с низкой доходностью, но без налогов*, или *облигации с более высокой доходностью, но без освобождения от налогов*.

Это было одно из моих первых столкновений с "управлением деньгами" в фирме.

* * * * *

Когда средний потребитель выбирает банк, решающими факторами обычно являются такие вещи, как *удобство*, *бесплатная* проверка и *бесплатный тостер*, который он получает за открытие счета. Если повезет, то, возможно, даже шикарная кассирша.

Проницательный бизнесмен также учитывает следующие факторы: финансовое состояние банка, является ли он государственным или федеральным, его кредитная политика, другие услуги, тарифы и т.д..

Одним из моих последующих заданий был анализ наших "скрытых" банковских комиссий.

Банк не может предоставить бизнесу "бесплатную проверку". Слишком

много транзакций! Обработка всех операций стоит банку слишком много денег. Поэтому банк говорит примерно следующее: *Хорошо, господин бизнесмен, мы не будем брать с вас деньги за это, если вы поддерживаете минимальный баланс в таком-то и таком-то размере.*

Внимательное изучение а) стандартных комиссий за эти операции, б) количества операций вашей фирмы и в) минимального баланса, требуемого банком для отмены этих комиссий, показывает, сколько вы на самом деле платите за них в виде "упущенных процентов".

Более того, любая сумма, *превышающая* минимальный баланс, становится, по сути, *вашим беспроцентным кредитом банку!*

Когда я закончил анализ и сделал презентацию для генерального директора, я объяснил:

Этот фактор бесплатного кредита банку," очевидно, снижает эффективную доходность минимального остатка, поскольку мы не можем точно ее предсказать. Доходность становится настолько низкой, что дешевле просто игнорировать ее и согласиться на комиссию.

В нашем случае экономия была не такой уж большой. Мы предпочли сохранить запас прочности, присущий минимальному балансу. Но, по крайней мере, мы изучили эту возможность и примерно знали, во что нам обходится этот запас прочности.

* * * * *

Годовой финансовый цикл нашей корпорации напоминал волну.

Подумайте об этом, как о счетах за коммунальные услуги:

Зимой ваш счет за газ для отопления (для печи) высок, а счет за электричество низок.

Весной оба показателя низкие.

Летом ваш счет за газ низкий, но счет за электричество (за кондиционер) высокий.

Осенью оба показателя низкие.

Часть года у нас были излишки денежных средств, которые мы вкладывали в казначейские векселя. Часть года нам требовался дополнительный оборотный капитал, который мы *постепенно* занимали. *Сначала* у генерального директора по ставке "прайм плюс X%". *Затем* у банка под прайм плюс Y%.

Конечно, между процентной ставкой по казначейским векселям и процентной ставкой по двум наборам кредитов была значительная разница!

Целью является мониторинг денежных потоков и поддержание

достаточного количества средств для удовлетворения краткосрочных потребностей, а также хранение оставшихся средств там, где они принесут наибольшую прибыль.

В потребительском смысле думайте об этом так. Не оплачивайте свои счета *слишком долго до наступления срока платежа*. Если у вас слишком много свободных денег, погашайте кредитные карты, а не кладите их на сберегательный счет. (Естественно, *сначала погасите те, по которым начисляются самые высокие проценты*).

Именно в этом и заключается управление деньгами. Даже малый бизнес может извлечь из этого выгоду.

Например: При увеличении доходности, скажем, всего на 1%, это все равно составит \$10 000 на \$1 000 000 годового денежного потока.

Генеральный директор уже был очень хорошим бизнесменом. У него было высшее образование в области бизнеса. Тем не менее, *он многое узнал об управлении деньгами от моего предшественника, MBA!* Затем он научил меня. Управление деньгами стало одной из моих *ежедневных обязанностей*. Проработав так несколько лет, я еще больше усовершенствовал наши методы.

Я скорректировал переменную стоимость денег с учетом сезонного фактора вместо того, чтобы использовать постоянную величину прайм + X% в течение всего года, как меня учили. Генеральный директор заметил это изменение, спросил меня об этом и согласился с моими доводами.

Фантазия против лотереи

Честно говоря, я был бы в полном восторге, если бы руководитель малого или среднего бизнеса, читающий это, позвонил мне.

Я представляю себе, что разговор будет выглядеть примерно так:

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР:

Здравствуйте, мне понравилась ваша книга! По поводу управления деньгами. Мы никогда не занимались подобными вещами. Могу ли я нанять вас в качестве консультанта? Если да, то каков ваш гонорар?

Я:

Спасибо, я рад, что вам понравилась моя книга. Да, я буду очень рад работать для вас консультантом. Мой гонорар составляет 10% от прибыли, полученной в результате увеличения доходов или сокращения

расходов. Вы сами решаете, сколько это будет! ...Но я прошу копию ваших расчетов для моей собственной информации. В конце концов, один или оба из нас могли что-то упустить.

Представьте себе компанию с годовым денежным потоком в \$100 000 000. Если я смогу увеличить доходность эффекта хотя бы на *одну сотую часть одного процента* (0,0001%), то прибыль составит \$10 000 в год. Моя собственная 10-процентная доля составит \$1 000... Если я смогу увеличить этот показатель до одного целого процента (1%), то прибыль составит \$1 000 000, а моя доля - \$100 000.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР:
В чем подвох?

МЕ:
Никакого подвоха! Я читал о другом консультанте, в другой отрасли, которому регулярно делали такое же предложение. Он добился больших успехов. Его клиенты тоже были очень довольны. Я готов сделать то же самое!

Без шуток! Я совершенно серьезно!
Некоторые люди играют в лотерею. Это просто моя альтернатива.
Конечно, в огромных компаниях из списка Fortune 500 есть *финансовый директор* (CFO), который делает все это гораздо лучше, чем я когда-либо мог бы. В конце концов, он *специалист* в этой области. В то время как я - универсал.

Выбор банка

Однажды генеральный директор вызвал к себе генерального менеджера и меня. Он показал нам статью о нашем нынешнем банке. В ней указывалось на тревожные признаки того, что что-то не так.

Я беспокоюсь. Я заметил еще два плохих признака. Во-первых, каждый раз, когда наш кредитный специалист приходит к нам, это разные люди. И их предложения по кредитам слишком хороши. Что-то здесь не так. Думаю, нам пора искать новый банк.

Совет по выбору банка: Посмотрите на показатель "взысканной задолженности". Если он заметно низок, это тревожный знак. Здоровый банк скорее будет склонен списать долг как безнадежный - и, следовательно, вернет большую часть уже списанного долга - чем больной банк.

Мы действовали следующим образом:

Сначала изучите советы по выбору банка.

Во-вторых, изучил *финансовую отчетность* нескольких банков в этом районе.

В-третьих, встретился с банкирами.

В итоге мы открыли счета в *трех* банках: один для повседневных банковских операций, один для более крупных сделок и один для аккредитивов для нашей импортно-экспортной операции.

Между банками может быть огромная разница. (Я запомнил это, когда в следующий раз покупал дом).

Кстати, то же самое справедливо и для типографий. Мы использовали *три разные типографии* для печати одного и того же *флаера* в зависимости от необходимого количества.

Наследование

После того как я проработал в фирме несколько лет, я обратился к генеральному директору со следующим предложением:

Когда-нибудь ваши дети унаследуют компанию. Вы уже сказали нам, что они не заинтересованы в том, чтобы управлять ею самостоятельно. Если они наймут кого-то другого, чтобы он управлял ею за них, они рискуют потерять все. Поэтому они, скорее всего, захотят ее продать.

Однако существует проблема. Потенциальные покупатели, вероятно, будут заинтересованы только в том или ином подразделении. А не весь пакет. Но наша компания настолько сложна и переплетена, что это будет невозможно. А если фирма будет каннибализирована, то ее стоимость будет гораздо меньше, чем если она будет продана как действующий, прибыльный концерн.

Однако эта пакетная сделка была бы гораздо более привлекательной для потенциального покупателя, если бы фирма имела установленную кредитную линию БЕЗ того, чтобы вы лично подписывали банковские кредиты.

Он подумал об этом и согласился.

Поэтому мы начали поиск *подходящего* банка для этого.

Затем нас посетил вице-президент одного из крупных банков. На этой встрече присутствовали генеральный директор, генеральный директор и я.

Наконец, осталось только *одно препятствие*:

В соответствии с "котловым" договором банк имел право отозвать кредит - в любое время, по любой причине и по своему усмотрению (!) - с уведомлением всего за *24 часа*.

Мой генеральный директор настаивал на уведомлении за *48 часов*. Он сказал, что ему понадобится дополнительный день, чтобы принять меры.

Банкир пообещал проверить их юридический отдел и перезвонить.

Когда зазвонил телефон, банкир сказал нам две вещи:

Во-первых, юристы банка *не стали* менять стандартный договор.

Во-вторых, мы подготовились к переговорам лучше, чем многие фирмы, в *десять раз превосходящие нас по размеру!*

Это не было концом света. Нам не нужна была эта кредитная линия, чтобы продолжать работу.

Но я был разочарован. Я представлял себе, как однажды руководители высшего звена объединятся и купят компанию. Двое других проработали здесь всю свою взрослую жизнь. Они *никогда не смогли бы занять* сопоставимую должность в другом месте. Один из них сказал мне об этом прямо. Другой, конечно, тоже знал об этом. Мы все были уверены, что втроем мы действительно сможем управлять компанией. Потому что к тому времени мы *уже управляли* им.

Отдавайте должное там, где это необходимо

В те времена кредитные отчеты, которые попадали ко мне на стол, показывали подробную кредитную историю. А не просто "балл".

Когда я был стажером, генеральный директор отказывал в кредите, если видел в отчете хоть одну просрочку. Позже я убедил его изменить эту политику: Если в отчете было много удовлетворительных записей и только один дефолт - и тот был по *крупному медицинскому счету* - я рекомендовал одобрить кредит.

Генеральный директор также научил нас учитывать "отраслевые стандарты". Они варьируются.

Кроме того, если безнадежная задолженность *слишком низкая*, это может свидетельствовать о *слишком строгой* кредитной политике, что может

привести к потере продаж!

* * * * *

Незадолго до Великой рецессии я планировал купить дом, поэтому я проверил свои возможности по ипотеке. Я знал, что у меня отличная история платежей и большие необеспеченные личные кредитные линии. Но у меня также было много долгов, а мой личный доход уже не был таким высоким, как раньше.

Тем не менее, когда один банк предложил мне сумму, вдвое превышающую необходимую, с нулевым первоначальным взносом, я был ошеломлен.

Один банкир сказал мне: *Да, вы подходите. У вас отличный кредит! У вас есть два варианта: По варианту А вы должны предоставить копии налоговых деклараций, чтобы подтвердить свой доход. В варианте Б вы просто рассказываете нам о своих доходах. Вам не нужно его доказывать. Вы можете назвать нам любую сумму, чтобы получить право на любой ипотечный кредит. Естественно, процентная ставка по варианту Б выше.*

Я не мог поверить в это безумие! Неудивительно, что экономика страны спустилась в унитаз!

Странная дилемма генерального директора

Однажды генеральный директор созвал всех старших сотрудников. На его лице было мрачное выражение. Никто из нас не понимал, о чем идет речь. Он обрисовал свою дилемму следующим образом:

Смотрите, дело обстоит так. Моя жена уговаривает меня нанять нашего сына в качестве консультанта. Он пытается создать свою собственную консалтинговую практику и нуждается в деньгах. Я не хочу его нанимать. Но я хочу, чтобы жена от меня отстала, поэтому я согласился. Просто подыграй. Ничего не говори.

Мне вспомнилось интервью со свежим выпускником колледжа, который не захотел бесплатно поделиться с нами своей бесконечной мудростью. Но это было еще хуже! Отец устроил своего сына в Гарвардскую школу бизнеса. Теперь у него была степень МВА. Ему было суждено когда-нибудь унаследовать большую долю в бизнесе. Вместо того чтобы изучать бизнес своей семьи даже в своих собственных интересах, он ожидал, что

отец *заплатит* ему за это в виде огромного гонорара консультанта!

Я мог сказать, что другие руководители думали о том же. Один из них даже сказал мне об этом после встречи, используя почти такую же точную формулировку, как и я здесь. Все мы пожалели генерального директора и пообещали играть в мяч.

Пока сын "консультировался" в компании в течение следующих нескольких дней, мы пытались дать ему хотя бы самое базовое представление о бизнесе.

Затем генеральный директор назначил большое собрание сотрудников. Накануне он сказал мне подготовить презентацию и сделать ее простой. Сын был единственным, кто не понимал, что все это лишь большое шоу для его блага. Все, что я излагал, было общеизвестно для остальных. Как на конференции астрономов, где основной докладчик медленно объясняет: "Солнце находится в центре нашей Солнечной системы. Ближайшая к Солнцу планета - Меркурий. Вторая планета - Венера...".

Я приложил дополнительные усилия, чтобы говорить медленно и как можно проще. После объяснения простого уравнения он вежливо прервал меня с легким, но все же ощутимым чувством превосходства:

Извините, но вы сказали ДВЕ ТЫСЯЧИ процентов. Конечно, на самом деле вы имели в виду ДВА процента. Два на СТО, а не два на ТЫСЯЧУ!"

Нам всем пришлось прикусить язык, чтобы не рассмеяться. Генеральный директор изо всех сил старался скрыть свое смущение от промаха своего невежественного сына. (Генеральный директор что-то пробормотал и попросил меня продолжать.

Это напомнило мне о том, как я унизил эксперта IBM. Только в обратном порядке. И даже хуже: По крайней мере, эксперт IBM понял, что совершил ошибку и был пойман. Сын, MBA (!), не понял.

Репутация и влияние

Репутация - это то, что вы *создаете* благодаря *прошлым* достижениям. *Известность* - это то, что вы *используете* для *будущих* достижений. В моем случае у них было три основных источника:

Во-первых, демографический анализ, в результате которого существенно снижаются коммерческие расходы.

Во-вторых, разработка новых продуктов, приводящая к огромному росту

продаж. Примерами могут служить как мой первый самый продаваемый продукт, который я открыл в самом начале, посещая выставку в свободное от работы время, так и мой последний продукт, который был запущен сразу после моего ухода.

В-третьих, решение проблем путем анализа.

Вот несколько наглядных примеров.

Инцидент первый: Убеждение

Это была изнурительная встреча для нас четверых, руководителей высшего звена. Проблема была сложной. Обсуждение не продвигалось.

Затем я представил свой анализ ситуации. Медленно. После каждого шага я проверял каждое лицо на предмет понимания и согласия.

Генеральный директор прокомментировал: *"Он прорвался через весь этот бред и докопался до сути!"*

Далее я попытался объяснить предлагаемое мной решение. Но оно оказалось сложным для понимания.

Затем я вспомнил гораздо более раннюю встречу, на которой генеральный директор резко схватил лист бумаги, плюнул на него, скомкал и презрительно сказал: *Это не стоит и плевка!*

Я полез в карман, достал мелочь и высыпал монеты на стол генерального директора. Затем я использовал эти монеты, чтобы проиллюстрировать свое объяснение.

Вскоре генеральный директор согласился с предложенным мною решением.

Через некоторое время он подошел к моему столу, посмотрел мне в глаза и сказал: *Вы убедили меня, когда показали мне эти монеты!*

Инцидент второй: Мальчик, ты получишь это!

В тот день генерального директора не было на заводе. Возникла необычная ситуация. Она не подходила ни под одну из существующих стандартных операционных процедур (СОП). Поэтому генеральный директор обратился ко мне, но не был полностью удовлетворен моим ответом.

Я не читаю мысли, но я могу прочесть это лицо: *Хорошо, я сделаю это. Когда генеральный директор вернется, я скажу ему, что ВЫ сказали мне сделать это. МАЛЬЧИК, ТЫ ПОЛУЧИШЬ ЭТО!*

Когда генеральный директор вернулся, генеральный директор все

объяснил. Генеральный директор задумался на мгновение, а затем сказал: *Вы поступили правильно!*

Генеральный директор был удивлен. А я нет. Я знал, почему я был прав. И я знал, что генеральный директор достаточно умен, чтобы понять причины, лежащие в основе СОП, а не просто заучить их и слепо следовать им.

Инцидент третий: Топ Дог

Вскоре после этого все четверо руководителей высшего звена собрались на совещание. Генеральный директор проинструктировал двух других: *"Если что-то случится, когда меня здесь не будет, и вы не будете знать, что делать, спросите ЕГО и делайте то, что он скажет!"* Он указывал на меня.

Инцидент четвертый: Большой комплимент

У вас идишский ум!

Генеральный директор, очевидно, был очень впечатлен моим достижением. Это был большой комплимент. Я это прекрасно понимал. Он был совершенно искренним, очень ценным и весьма ироничным.

Мой отъезд

В конце концов я ушел из компании примерно через десять лет - по собственной инициативе и на хороших условиях, НЕ уволенный! Компания все еще была примерно того же размера с точки зрения валового годового объема продаж. Отделы и рынки ослабевали и ослабевали, но в целом уравнивали друг друга. Самые продаваемые продукты превратились в отжившие свой век, а новички стали суперзвездами.

Когда я позвонил спустя несколько месяцев и спросил, как идут дела, генеральный директор сказал: *Отлично, благодаря вам!"*

Сначала я не знала, как к этому отнестись. Все шло отлично, *потому что меня не было?!?*

Но нет...

Последний продукт, который я задумал и продвигал до своего ухода - он был запущен вскоре после моего ухода, - принес *четверть миллиона долларов продаж за те несколько месяцев.*

Я был счастлив, что сделал компании своего рода "обратный подарок на

прощание".

Если бы я остался еще на один год, еще одна пятизначная премия была бы обеспечена. Но я все равно не жалел, что вернулся домой.

Однако Железный занавес'нал. Долг зовет!



НСДАП/АО — крупнейшая в мире
Поставщик национал-социалистической пропаганды!
Печатные и электронные периодические издания на многих языках
Сотни книг на многих языках
Сотни веб-сайтов на многих языках

