



**Інформаційний бюлетень НС**

**NSDAP/AO : PO Box 6414  
Lincoln NE 68506 USA  
[www.nsdapao.org](http://www.nsdapao.org)**

#1147

09.03.2025 (136)

## **Виховання злого генія**

**Герхард Лаук**

**Частина 13**

### **Управління грошима та банківська справа**

Одним з моїх перших завдань, коли я прийшов у компанію, було з'ясувати, чи варто генеральному директору, який перебував у найвищій групі прибуткового податку, купувати *муніципальні облігації з низькою дохідністю, але без оподаткування, чи облігації з вищою дохідністю, але без податкових пільг.*

Це була одна з моїх перших зустрічей з "управлінням грошима" у фірмі.

\* \* \* \* \*

Коли пересічний споживач обирає банк, вирішальними факторами, як правило, є такі речі, як *зручність, безкоштовний чек і безкоштовний тостер, який* він отримує за відкриття рахунку. Якщо пощастить, то, можливо, ще й красива операціоністка.

Проникливий бізнесмен також враховує такі фактори: фінансовий стан банку, незалежно від того, чи є він державним чи федеральним, його кредитну політику, інші послуги, комісійні тощо.

Одним з моїх наступних завдань було проаналізувати наші "приховані" банківські комісії.

Банк не може дати бізнесу "безкоштовну перевірку". Занадто багато транзакцій! Занадто багато транзакцій, щоб все обробити, банку потрібно

багато грошей. Тому банк каже приблизно так: *Гаразд, пане бізнесмене, ми не будемо брати з вас за це гроші, ЯКЩО ви будете підтримувати мінімальний залишок на рахунку в розмірі такої-то суми.*

Уважне вивчення а) стандартних комісій за ці операції, б) кількості операцій вашої фірми та в) мінімального балансу, який вимагає банк для звільнення від цих комісій, покаже, скільки ви *насправді* платите за них у вигляді "втрачених відсотків".

Більше того, будь-яка сума, *що перевищує* мінімальний баланс, стає, по суті, *вашим безвідсотковим кредитом банку!*

Коли я закінчив аналіз і зробив свою презентацію генеральному директору, я пояснив:

*Цей фактор безкоштовного кредиту банку," очевидно, знижує ефективну дохідність мінімального залишку, оскільки ми не можемо її точно спрогнозувати. Дохідність стає настільки низькою, що насправді дешевше просто проігнорувати її і погодитися на комісії.*

У нашому випадку економія була не такою вже й великою. Ми вважали за краще зберігати запас міцності, притаманний мінімальному балансу. Але, принаймні, ми вивчили можливість і приблизно знали, чого нам коштує цей запас міцності.

\* \* \* \* \*

Річний фінансовий цикл нашої корпорації нагадував хвилю.

Подумайте про це як про рахунок за комунальні послуги:

Взимку ваш рахунок за газ для опалення (для печі) високий, але рахунок за електроенергію низький.

Навесні обидва показники низькі.

Влітку ваш рахунок за газ низький, але рахунок за електроенергію (для кондиціонера) високий.

Восени обидва показники низькі.

Частину року ми мали надлишок грошових коштів, які інвестували в казначейські векселі. Частину року ми потребували більше обігових коштів, які *поступово* позичали. *Спочатку у генерального директора за ставкою прайм плюс X%. Потім у банку під прайм плюс Y%.*

Звичайно, між відсотковою ставкою за казначейськими зобов'язаннями та відсотковою ставкою за двома наборами кредитів була значна різниця!

Моніторинг грошового потоку та утримання в наявності достатньої кількості коштів для задоволення короткострокових потреб - і розміщення решти коштів там, де вони принесуть найбільший дохід - ось мета.

З точки зору споживача, подумайте про це так. Не сплачуйте рахунки *задовго до настання терміну оплати*. Якщо у вас є надлишок готівки, погасіть кредитні картки замість того, щоб покласти гроші на ощадний рахунок. (Звісно, в першу чергу *сплачуйте ті, що мають найвищу відсоткову ставку*).

У цьому і полягає суть управління капіталом. Навіть малий бізнес може отримати з цього вигоду.

Наприклад: При збільшенні дохідності, скажімо, лише на 1%, це все одно становить \$10 000 на \$1 000 000 річного грошового потоку.

Генеральний директор вже був дуже хорошим бізнесменом. У нього була бізнес-освіта. Тим не менш, *він багато чого дізнався про управління грошима від мого попередника, який отримав ступінь MBA!* Потім він навчив мене. Управління грошима стало одним з моїх щоденних обов'язків. Займаючись цим кілька років, я ще більше вдосконалив наші методи.

Я скоригував змінну вартість грошей на сезонний фактор замість того, щоб використовувати постійну величину прайм + X% протягом усього року, як мене вчили. Генеральний директор помітив цю зміну, запитав мене про неї, а потім погодився з моїми міркуваннями.

## Фантазія проти лотереї

Відверто кажучи, я був би в повному захваті, якби мені зателефонував керівник малого чи середнього бізнесу, який читає цю статтю.

Я фантазую, що розмова буде приблизно такою:

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР:

*Привіт, мені сподобалася ваша книга! Про управління грошима. Ми ніколи не займалися подібними речами. Чи можу я найняти вас як консультанта? Якщо так, то яка ваша винагорода?*

Я:

*Дякую, я радий, що вам сподобалася моя книга. Так, я був би дуже радий працювати для вас як консультант. Мій гонорар - 10% від прибутку, який ви отримаєте за рахунок збільшення доходу або зменшення витрат. Ви самі вирішуєте, скільки це буде! ...Але я прошу надати мені копію ваших розрахунків для моєї власної інформації. Зрештою, один або обидва з нас могли щось упустити.*

Уявіть собі компанію з річним грошовим потоком \$100 000 000. Якщо я зможу підвищити дохідність ефекту навіть на *одну соту відсотка* (0,0001%), виграш становитиме \$10 000 на рік. Моя власна частка в 10% становитиме \$1,000... Якщо я зможу збільшити цей показник до одного цілого відсотка (1%), це вже буде \$1,000,000, а моя частка становитиме \$100,000.

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР:

*У чому підступ?*

Я:

*Ніякого підступу! Я читав про іншого консультанта в іншій галузі, який регулярно робив таку ж пропозицію. У нього це дуже добре виходило. Його клієнти також були дуже задоволені. Я хочу зробити те саме!*

Я не жартую! Я абсолютно серйозно!

Деякі люди грають у лотерею. Це просто моя альтернатива.

Звичайно, у величезних компаніях зі списку Fortune 500 є *фінансовий директор* (CFO), який робить все це набагато краще, ніж я коли-небудь міг би. Зрештою, він *фахівець* у цій галузі. А я - універсал.

## Вибір банку

Одного разу генеральний директор викликав мене та генерального менеджера. Він показав нам статтю про наш поточний банк. У ній вказувалося на тривожні ознаки того, що щось було не так.

*Я хвилююся. Я помітив ще дві погані ознаки. По-перше, щоразу, коли до нас приходить кредитний спеціаліст, це інша людина. Їхні кредитні пропозиції занадто хороші. Щось тут не так. Думаю, нам пора шукати новий банк.*

Порада щодо вибору банку: Подивіться на показник "стягнутої заборгованості". Якщо він помітно низький, це тривожний знак. Здоровий банк швидше схильний списати борг як безнадійний - і, отже, повертає більшу частину вже списаного боргу, ніж хворий банк.

Ми діяли наступним чином:

По-перше, шукали поради щодо вибору банку.

По-друге, проаналізували *фінансову звітність* кількох банків у цьому регіоні.

По-третє, зустрічався з банкірами.

Зрештою, ми відкрили рахунки в *трьох* банках: один для щоденних банківських операцій, один для великих транзакцій і один для акредитивів для наших імпортно-експортних операцій.

Між банками може бути ВЕЛИЧЕЗНА різниця. (Я згадав про це, коли наступного разу купував будинок).

До речі, те саме можна сказати і про поліграфічні компанії. Ми використовували *три різні друкарні* для *одного флаєра*, залежно від необхідної кількості.

## Спадкування

Після того, як я пропрацював у фірмі кілька років, я зробив наступну пропозицію генеральному директору:

*Одного дня ваші діти успадкують компанію. Ви вже сказали нам, що вони не зацікавлені в тому, щоб керувати нею самотійно. Якщо вони наймуть когось іншого керувати нею, то ризикують втратити все. Тож вони, ймовірно, захочуть її продати.*

*Однак є проблема. Потенційні покупці, ймовірно, будуть зацікавлені лише в тому чи іншому підрозділі. А не весь пакет. Але наша компанія настільки складна і переплетена, що це неможливо. І якщо фірма буде канібалізована, то її вартість буде набагато меншою, ніж якщо вона буде продана як діючий, прибутковий концерн.*

*Однак ця пакетна угода була б набагато привабливішою для потенційного покупця, якби фірма мала відкриту кредитну лінію БЕЗ необхідності особистого підписання банківських кредитів.*

Він подумав і погодився.

Тож ми розпочали пошуки *правильного берега* для цього.

Потім до нас завітав віце-президент одного з великих банків. Я, генеральний директор і генеральний менеджер були на цій зустрічі.

Нарешті, залишилася лише *одна перешкода*:

"Типовий" договір давав банку право відкликати кредит - у будь-який час, з будь-якої причини і на власний розсуд (!) - з повідомленням лише за *24 години*.

Мій генеральний директор наполягав на повідомленні за *48 годин*. Він сказав, що йому потрібен додатковий день, щоб підготуватися.

Банкір пообіцяв перевірити їхній юридичний відділ і передзвонити.

Коли задзвонив телефон, банкір сказав нам дві речі:

По-перше, юристи банку *не стали* змінювати стандартний договір.

По-друге, ми краще підготувалися до переговорів, ніж багато фірм, *вдесятеро більших за нас!*

Це не був кінець світу. Нам не потрібна була ця кредитна лінія, щоб продовжувати.

Але я був розчарований. Я уявляв собі, що одного дня топ-менеджери об'єднуються і куплять компанію. Двоє інших пропрацювали там усе своє свідоме життя. Вони *ніколи б не отримали* подібну посаду в іншому місці. Один з них сказав мені про це прямо. Інший, безумовно, також знав про це. Ми всі були впевнені, що втрюх ми дійсно зможемо керувати компанією. Тому що на той час ми *вже керували* ним.

## Дайте кредит там, де він потрібен

Тоді кредитні звіти, які потрапляли на мій стіл, показували детальну кредитну історію. Не просто "рахунок".

Коли я проходив стажування, генеральний директор відмовляв у кредиті, якщо бачив у звіті хоча б один дефолт. Пізніше я переконав його змінити цю політику: Якщо у звіті було багато задовільних показників і лише один дефолт - і він стосувався *великого медичного рахунку*, - я рекомендував би схвалити кредит.

Генеральний директор також навчив нас враховувати "галузеві стандарти". Вони різняться.

Крім того, якщо безнадійна заборгованість є надто *низькою*, це може свідчити про надто *сувору* кредитну політику, що може призвести до втрат продажів!

\* \* \* \* \*

Незадовго до Великої рецесії я планував купити будинок, тож перевіряв варіанти іпотечного кредитування. Я знав, що у мене відмінна історія платежів і великі незабезпечені особисті кредитні лінії. Але у мене також було багато боргів, і мій особистий дохід був не таким високим, як колись.

Проте, коли один банк запропонував мені *вдвічі* більшу суму з *нульовим першим внеском*, я був приголомшений.

Один банкір сказав мені: *Так, ви підходите. Ваша кредитна історія*

*чудова! У вас є два варіанти: У варіанті А ви повинні надати копії своїх податкових декларацій, щоб підтвердити свій дохід. У варіанті Б ви можете просто СКАЗАТИ нам про свій дохід. Вам не потрібно його ДОВЕСТИ. Ви можете назвати нам будь-яку суму, яку хочете отримати, щоб претендувати на будь-яку іпотеку, яку хочете. Звичайно, відсоткова ставка у варіанті Б вища.*

Я не міг повірити в це божевілля! Не дивно, що економіка країни полетіла в унітаз!

## **Дивна дилема генерального директора**

Одного разу генеральний директор скликав усіх старших співробітників. У нього був похмурий вираз обличчя. Ніхто з нас не знав, про що йдеться. Він описав свою дилему приблизно так:

*Послухайте, справа ось у чому. Моя дружина вмовляє мене взяти нашого сина на роботу консультантом. Він намагається заснувати власну консалтингову практику і потребує грошей. Я не хочу його наймати. Але я хочу, щоб дружина від мене відчепилася, тому я погодився. Просто підіграй йому. Нічого не кажи.*

Це нагадало мені інтерв'ю з випускником коледжу, який не хотів ділитися з нами своєю безмежною мудрістю безкоштовно. Але це було ще гірше! Батько віддав сина на навчання до Гарвардської бізнес-школи. Тепер він мав ступінь МВА. Йому судилося колисьуспадкувати велику частку в бізнесі. Замість того, щоб вивчити сімейний бізнес навіть у *власних інтересах*, він очікував, що батько *заплатить* йому за це у вигляді величезного гонорару за консультації!

Я міг сказати, що інші керівники думали так само. Один навіть сказав мені про це після зустрічі, використавши майже ті ж самі слова, що й я тут. Ми всі поспівчували генеральному директору і пообіцяли підіграти йому.

Поки син "консультувався" в компанії протягом наступних кількох днів, ми намагалися дати йому хоча б найпростіше уявлення про бізнес.

Тоді генеральний директор запланував великі збори персоналу. Напередодні він сказав мені, щоб я підготував презентацію і зробив її простою. Син був єдиним з присутніх, хто не розумів, що все це було лише великим шоу для його бенефісу. Все, що я розповідав, було загальновідомим для всіх нас. Щось на кшталт конференції астрономів, де основний

доповідач повільно пояснює: "Сонце знаходиться в центрі нашої сонячної системи. Найближча до Сонця планета - Меркурій. Друга планета - Венера...".

Я доклав додаткових зусиль, щоб говорити повільно і якомога простіше. Після пояснення простого рівняння він ввічливо перебив мене з легкою, але все ж відчутною зверхністю:

*Вибачте, але ви сказали ДВІ ДЕСЯТКИ одного відсотка. Напевно, ви мали на увазі ДВА відсотки. Два на сотню, а не два на тисячу."*

Нам усім довелося прикусити язика, щоб не розсміятися. Генеральний директор намагався приховати власне збентеження через помилку свого необізнаного сина. (Він помилився на десять балів.) Генеральний директор щось пробурмотів і запропонував мені продовжити.

Це нагадало мені той випадок, коли я принизив експерта IBM. Тільки навпаки. І навіть гірше: Експерт IBM принаймні зрозумів, що припустився помилки і був спійманий. А син, MBA (!), не зрозумів.

## **Репутація та вплив**

*Репутація - це те, що ви створюєте завдяки минулим досягненням. Вплив - це те, що ви використовуєте для майбутніх досягнень. У моєму випадку вони мали три основні джерела:*

**По-перше, демографічний аналіз, який дозволив суттєво зменшити витрати на збут.**

**По-друге, розробка нового продукту, що призвела до значного збільшення продажів.** Прикладами можуть слугувати як мій перший продукт, що став лідером продажів, який я відкрив для себе, відвідуючи виставку у вільний від роботи час, так і мій останній продукт, який був запусканий одразу після мого від'їзду з компанії.

**По-третє, вирішення проблем через аналіз.**

Ось кілька показових прикладів.

### **Інцидент перший: Переконавання**

Це була виснажлива зустріч для нас чотирьох, керівників вищої ланки.

Проблема була складною. Обговорення не надто просувалося.

Потім я представив свій аналіз ситуації. Не поспішаючи. Після кожного кроку я перевіряв кожне обличчя на предмет розуміння і згоди.

Генеральний директор прокоментував: *"Він прорізався крізь лайно і дістався до суті!"*

Далі я спробував пояснити запропоноване мною рішення. Але це було важко зрозуміти.

Тоді я згадав набагато більш ранню зустріч, на якій генеральний директор різко схопив шматок паперу, плюнув на нього, зім'яв його і зневажив: *Це не варте плювка!*

Я сягнув до кишені, витягнув дрібні гроші і кинув їх на стіл генерального директора. Потім я використав ці монети, щоб проілюструвати своє пояснення.

Невдовзі генеральний директор погодився із запропонованим мною рішенням.

Трохи згодом він підійшов до мого столу, подивився мені в очі і сказав: *Ти мене переконав, коли показав мені ті монети!*

### **Випадок другий: *Божже, ти отримаєш!***

Того дня генерального директора на заводі не було. Виникла незвичайна ситуація. Вона не вписувалася в жодну з існуючих стандартних операційних процедур (СОП). Тому генеральний директор запитав мене, але не був повністю задоволений моєю відповіддю.

Я не читаю думки, але я можу прочитати це обличчя: *Гаразд, я так і зроблю. Коли генеральний директор повернеться, я скажу йому, що ви сказали мені це зробити. ХЛОПЧЕ, ТИ ОТРИМАЄШ!*

Коли генеральний директор повернувся, генеральний менеджер все пояснив. Генеральний директор на мить замислився, а потім сказав *Ви все зробили правильно!*

Генеральний директор був здивований. А я не здивувався. Я знав, чому я був правий. І я знав, що генеральний директор достатньо розумний, щоб зрозуміти причини, які лежать в основі СОП, а не просто запам'ятати їх і сліпо слідувати їм.

### **Інцидент третій: *Вожак.***

Невдовзі після цього всі чотири керівники були на нараді. Генеральний директор проінструктував двох інших: *"Якщо щось трапиться, коли мене*

*тут не буде, і ви не знатимете, що робити, запитайте його і робіть те, що він скаже!" Він вказував на мене.*

### **Інцидент четвертий: Великий комплімент**

*У тебе розум на ідиш!*

Очевидно, що генеральний директор був дуже вражений моїм досягненням. Це був ВЕЛИКИЙ комплімент. Я це дуже добре розуміла. Він був абсолютно щирим, високо оціненим і дуже іронічним.

### **Мій від'їзд**

Я нарешті залишив компанію приблизно через десять років - за власною ініціативою і на хороших умовах, НЕ звільнений! Вона все ще була приблизно того ж розміру з точки зору валового річного обороту. Підрозділи та ринки то з'являлися, то зникали, але в цілому врівноважували один одного. Найпопулярніші продукти стали колишніми, а нові продукти стали суперзірками.

Коли я зателефонував через кілька місяців і запитав, як ідуть справи, генеральний директор відповів: "Чудово, дякую: *Чудово, завдяки тобі!*"

Спочатку я не знав, що з цим робити. Невже все йшло чудово, *бо мене не було?!?*

Але ні...

Останній продукт, який я задумав і відстоював перед від'їздом - він був запущений незабаром після мого від'їзду - приніс *чверть мільйона доларів продажів за кілька місяців.*

Я був щасливий, що зробив компанії своєрідний "подарунок на прощання".

Якби я залишився ще на рік, ще один п'ятизначний бонус був би цілком гарантований. Але я все одно не пошкодував, що повернувся додому.

*Але залізна завіса впала. Обов'язок кличе!*



**NSDAP/АО є найбільшим у світі постачальником націонал-соціалістичної пропаганди!**

**Друковані та онлайн-періодичні видання багатьма мовами  
Сотні книг багатьма мовами  
Сотні веб-сайтів багатьма мовами**



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

