

Ha azt akarod, hogy ne legyenek tartozásaid, tudnod kell, mennyivel húzódik a nulla alatt a működési cashflow-d mélypontja. Ebben a konkrét példában a legmélyebb gödör megközelíti a 400 ezer dollárt, vagyis ennek a cégnek a megcélzott állandó tőkéje 400 ezer dollár. A legtöbb esetben, amelyet figyelek, a mélypont nagyjából megfelel kéthavi működési költségnek. A mai bankpiaci helyzetben nem lehet az ember biztos abban, hogy szükség esetén képes 400 ezer dollárt finanszírozni.

1. cashflow erő: adózás

A legelső, hogy be kell fizetned az adót. Minden vállalkozó a cashflow erők listájának a végére szeretné tuszkolni az adózást. Lehet, hogy túl nagy volt a szád, lehet, hogy meg akarod jutalmazni magadat egy utazással vagy egy sportautóval. De még mielőtt bármire is költenél, félre kell tenned az adók fedezetét. Ez az egyik legfontosabb dolog, amit elmondok az ügyfeleimnek.

Az adófizetés kulcsa az időzítés. Ebben vall kudarcot könyvelő társaim nagy része. Megvárják az év végét, és akkor már csak rossz választási lehetőségeket hagynak neked. Te addigra már megvetted a sportkocsit, és most kellene összeszedned a pénzt az adóra. Vagy kölcsön kell venned, vagy ár alatt kell eladnod néhány vagyontárgyadat. Ami pedig még rosszabb, részletfizetési megállapodásra kell jutnod az adóhatósággal, márpedig nekik nem tartozik szívesen az ember.

Az esetek többségében az én hitvallásom a következő: *ne fizesd be az adót, amíg nem fenyeget az a veszély, hogy megbírságnak.* Amíg be nem fizeted az adót, félre kell tenned a pénzt, és ki kell venned a pénzügyi számításaidból, hogy tudjad, ezt nem szabad elköltened.

2. pénzforgalmi erő: adósságok

Addig nem tudsz vagyont felhalmozni, amíg adósságaid vannak. Márpedig az adósságoktól való megszabadulás ténylegesen segít a vagyon felhalmozásában.

Az ingatlanbuborék idején sokan jelentős nyereségre tettek szert, de szerintem irreálisak voltak az ingatlanárak. Azt mondtam az ügyfeleimnek, hogy adják el a vásárolt ingatlanokat, másszanak ki a tartozásaik alól, és legyen jobb a vagyoni helyzetük. Nem sokkal ezután az ingatlanpiac megzuhant. Jó néhány ügyfelem megfogadta a tanácsomat, és túlélte. Mások kénytelenek voltak áron alul eladni, vagy még mindig birtokolják az ingatlanjaikat, és remélik, hogy egyszer még szebb napok jönnek. Azok, akik a kevés vagy nulla adósság útját választják, könnyebben tudják kezelni a rossz gazdasági híreket, mert kiegyensúlyozottabb és produktívabb életet folytatnak. Egyes ügyfeleimnek igencsak szépen megy a sora – még ebben a feszült gazdasági helyzetben is – azért, mert ehhez az elvhez tartják magukat.

Adósságtípusok

Az adósságnak két típusa van: hitelkeret és határozott időre szóló kölcsön. A vállalkozók számára a hitelkeret a kokain megfelelője, mert ugyanannyira rá lehet szokni. Miért? Mert, ha egy hitelkeret terhére veszel fel pénzt, elhalasztasz egy nehéz üzleti döntést, amelyet valójában jóval korábban meg kellett volna hoznod. Néha az emberek inkább felélik a forrásaikat, mintsem, hogy meg kelljen hozniuk egy nehéz döntést.

A valódi hitelkeret nullától legalább harminc egymást követő napig tart egy tizenkét hónapos időszakon belül. Ha neked nem ilyened van, akkor egy rulírozó, úgynevezett *örökzöld hiteled van.* A bank szakértőjének elég erre ránéznie, és tudja, hogy már csak egy rossz üzleti ciklus választ el téged attól, hogy halasztást kelljen kérned a hiteled visszatérítésére.

Azt akarom, hogy ne kelljen semmit sem lehívnod a hitelkeretedből. Ha meg tudsz lenni adósság nélkül, az a legjobb. De tudom, hogy szükséged van bizonyos dolgokra. Ha például szükséged van egy autóra a munkádhoz, és te mindenképpen Mercedest akarsz venni, nem telít el boldogsággal a

<https://pongor-uzleti-konyvek.hu/greg-crabtree-es-beverly-blair-harzog-biznisz-matek-vallalkozoknak-avagy-miert-csak-keves-vallalkozo-csinal-profitot-450>

gondolat. De ezt legalább egy fix lejáratú, havonta törlesztendő hitel fedezi, és amíg megvan az autó, beszámíthatod az értékcsökkenését (és ezt a piacképes jövedelmed részének tekintjük).

Ha egy új berendezés elengedhetetlenül szükséges a céged termeléséhez, jobban szeretném, ha készpénzzel fizetnél érte. De ha szükséged van egy termelő berendezésre, és pontosan tudod előre, milyen termelékenységre és milyen értékesítésekre számíthatsz belőle, rendben van, finanszírozd a berendezést egy határozott időre szóló hitelből. Ezzel együtt nyereségesnek kell maradnod, hogy vissza tudd fizetni a hitelt, hiszen csak az adózás előtti nyereségedből tudod törleszteni a tartozásodat. Ha egy épületet kell megvenned, azt nyilván nehéz készpénzből megoldani, de legalábbis határozott időről szóló hitelből kell finanszírozni.

Eladósodni és kijönni az adósságból

Időnként jön hozzám olyan új ügyfél, akinek az adóssága a könyvelőjével folytatott beszélgetésre vezethető vissza. Klasszikus eset. Az ügyfél az év végén bemegy a könyvelőjéhez, 100 ezer dollár az adózás alá eső bevétele. A beszélgetés így zajlik:

Ügyfél: *Nem akarok több adót fizetni. Mit tehetek?*

Könyvelő: *Hát, még mindig vásárolhat egy újabb berendezést.*

Csakhogy a cég nem vásárolt 100 ezer dollárért újabb berendezést. Kölcsönvett 100 ezer dollárt egy berendezés megvásárlására, aminek köszönhetően az egészet le tudta írni abban az évben. Tovább rontva a helyzetet, kivettek a cégből 100 ezer dollár osztalékot, abban a hitben, hogy ezt az összeget megtakarították az adóból. Most pedig a jövőbeli nyereségüket ennek az adósságnak a visszafizetésére kell fordítaniuk, ahelyett, hogy a rendelkezésükre állna egy alap, amiből növelni tudnák a vállalkozásukat.

Ezzel a megközelítéssel az ügyfél eljut egy 15-20 százalékos adóhányadig – néha még lejjebb is. Volt olyan ügyfelem, aki elég cuccot vásárolt ahhoz, hogy lenyomja nullára az adóját, amivel elveszítette a saját tételes levonásait is, mindörökre. Ez a legbutább adótanács, amit adni lehet. Azt akarom, hogy a lehető legkisebb adót fizess az érvényben lévő szabályozás szerint, de nem akarom, hogy egyik évről a másikra eltorzítsd az adóhányadodat. Azt nem lehet, hogy egyik évben 5 százalékot fizetsz, a következőben pedig 40 százalékot.

Sokszor jönnek hozzám olyan ügyfelek, akik már súlyosan el vannak adósodva, és egy örökzöld hitelkerettel dolgoznak. Ha kölcsönt veszel fel, le kell mondanod minden adózás utáni nyereségről, mivel ebből kell visszafizetned a kölcsöneidet. Ha nincs adózható nyereséged, nem tudod visszafizetni a kölcsöneidet. Ha kölcsönt veszel fel, jó időre megpecsételed a sorsodat. Ha adósságba vered magadat, nyereségesre kényszeríted magadat, különben nem fogsz tudni törleszteni. Ennek az elkerüléséhez pedig előfordulhat, hogy a végén el kell adnod a vállalkozásodat. Sajnos, ez elég gyakran meg is történik.

Jövőbeli adósság

Miután sikerült kivezetnem egy ügyfelet az adósságaiból, elbeszélgetek vele arról, hogy miképp kezelje az adósságokat a jövőben. Ha az adósságodat már visszafizetted vagy az ellenőrzésed alatt tartod, elgondolkozhat az adósság hatékony felhasználásán.

Előfordulhat, hogy olyan helyzetbe kerülsz, amikor kimerültek a készpénz tartalékaid, de még mindig szükséged van pénzre. Vannak ügyfeleim az egészségügyi szolgáltatások terén, akiknek a legfőbb kifizetőik a Blue Cross és a Medicare. Akár hiszed, akár nem, van az úgy, hogy a szövetségi kormány úgy dönt, hogy nem fizet időben. Talán nem ment át egy költségvetési törvényjavaslat, és addig nem

<https://pongor-uzleti-konyvek.hu/greg-crabtree-es-beverly-blair-harzog-biznisz-matek-vallalkozoknak-avagy-miert-csak-keves-vallalkozo-csinal-profitot-450>

is lesznek kifizetések, amíg el nem fogadják. De persze, fizetnek majd neked egy hónap múlva, vagy két hónap múlva! Olyan is lehet, hogy szerződés alapján fizetnek neked, és felmerül egy vita, amely miatt leállnak a kifizetések. Szükséged lehet egy hitelkeretre, ha bizonyos dolgokra nincs ráhatásod, de tudod, hogy ez a helyzet csak átmeneti.

Az ilyen időszakok alatt biztosítanod kell a vállalkozásod működését. A készpénz tartalékaid egy adott pontig fedezik, de a helyzet gyorsan romolhat. Ilyenkor kell igénybe vened a hitelkeretedet. Azonban nem arra, hogy egy vesztesre álló céget finanszírozz belőle. Arra a tőketartalékaid szolgálnak, már amennyiben egyáltalán erre akarsz használni ezt az összeget. Ez egy jelentős különbség. Csak különleges körülmények között szabad adósságba vened magadat.

Ne keverd össze az adósságot a tőkével. A tőke az a pénz, amit benne hagysz a cégben a beszállítói követelések és a megvásárolt készletek kifizetésére a normális üzleti körülmények között, az adósság pedig a különleges eseteket fedezi. Ha a normális követeléseket elkezded hitelből finanszírozni, azzal rontod a céged esélyét egy rosszabb időszak túlélésére. Nyilván el tudod képzelni, hogy ez a különbségtétel gyakori téma az előadásaimon.

Vállalkozó: Ingtatlanok helyreállításával foglalkozom, természeti katasztrófák után. Átlagosan kilencven napot késtem az ügyfeleim a kifizetéssel. Ez az egyik oka annak, hogy fel kellett számolnom ezt az üzletágot.

Greg: Ezen a területen gyakran fordulnak elő viták a biztosítókkal, mivel az átlagos kifizetési időszak mintegy kilencven nap. Ahhoz, hogy valaki talpon maradjon ebben az üzletágban, az állandó tőkéjét kell felhasználnia a követelések lassú befizetésének az ellensúlyozására. A hitelkeretet pedig arra az esetre, ha valami szokatlan dolog zavarja meg a normális üzletmenetet.

A szokatlan zavar nem azt jelenti, hogy megszűntél nyereségesnek lenni. Hanem olyan helyzetet, amikor valami váratlanul késedelmet szenved, de te eléggé biztos lehetsz abban, hogy rövidesen be fog folyni az a pénz.

3. cashflow erő: tőkefelhalmozás

A következő cashflow erő a megcélzott állandó tőke elérése. Emlékezhetsz a korábbiakból, hogy a megcélzott állandó tőkéd kéthavi működési költségeidet teszi ki úgy, hogy nem veszed igénybe a hitelkeretedet. Az egyik ügyfelem szoftverfejlesztő, és amikor jó szerződéseik vannak, jól megy nekik, amikor viszont nincsenek megbízásaik, súlyos cashflow gondjaik vannak. Az ő megcélzott állandó tőkéjük hat havi működési költségnek felel meg. Neked is meg kell találnod azt a számot, ami megnyugtat.

Alapértelmezésben a megcélzott állandó tőkéd arra kényszerít téged, hogy a kötelezettségeidet, a készleteidet és a berendezéseidet tőkéből vagy határozott lejáratú hitelből fizesd ki. A célod nem a teljes saját tőkével függ össze, mert az a szám esetleg túl magas lehet, a készpénztől független okok miatt. Például lehet, hogy nagy a fix eszközigényed. Úgyhogy gondolkodj egyszerűen. Naprakésznek kell lenned a beszállítói kifizetésével, és eléggé naprakésznek kell lenned a vevői számlák behajtásával.

Térjünk vissza egy kicsit a 4.3-as példához. Annak a cégnek 200 ezer dollár volt a havi működési költsége. Nem véletlen, hogy a legnagyobb mélypontjuk a cashflow-ban mintegy 400 ezer dollárt, vagyis kéthavi működési költséget tett ki. Nagyon kevés a kivétel ez alól, és sajnos, nagyon kevés cég van a nulla felett, amikor az állandó tőkéjét kell kiszámolnia.

Ne feledd, hogy a múltból lehet a legjobban megjósolni a jövőt. Elég, ha visszatekintesz, és megnézed, mit tudsz tenni annak az érdekében, hogy ne forduljon elő még egyszer egy olyan mélypont. Általában nem tehetsz semmit a megelőzésére, de azt igen, hogy legközelebb elegendő <https://pongor-uzleti-konyvek.hu/greg-crabtree-es-beverly-blair-harzog-biznisz-matek-vallalkozoknak-avagy-miert-csak-keves-vallalkozo-csinal-profitot-450>

készpénz álljon a rendelkezésedre a mélypont ellensúlyozásához. Így képes vagy fedezni a legmélyebb pontot, és nem kell a hitelkerettedhez nyúlnod ebből a célból.

Az olyan cég, amelynek van készpénze és nincs adóssága, varázslatos vonzerővel bír. Hihetetlen lehetőségek pottyannak az ölkébe. Az egyik volt üzlettársamnak volt egy ügyfele az építőanyag iparágban. Az ügyfél egy idősebb ember volt, akinek sosem volt adóssága, és mindig több mint egy millió dollárt tartott a cég bankszámláján. Egy beszélgetés közben kijelentette:

- Imádom a válságokat!

Teljesen megdöbbszünk. Mire ő folytatta.

- Azért imádom a válságokat, mert nekem van készpénzem, és olcsóbban tudok vásárolni mindenki másnál, mert rólam tudják, hogy valóban ki is fizetem. Tudok élni az akciós lehetőségekkel, miközben az összes riválisom bezárja a boltot. Én vagyok az egyetlen a piacon, mert én félretettem a pénzem, ők meg nem!

Ez a bölcsesség a vállalkozás alapja. 2008-ban, amikor a hitelpiac megzuhant, és mindenki attól félt, hogy megszüntetik a hitelkeretét, az én ügyfeleim közül egy sem hívott fel ezzel a problémával. Hanem azért hívtak fel, hogy milyen módon tudnák megvédeni a készpénzüket. Ebből tudtam, hogy sikerült meggyőznöm őket arról, hogy a készpénzükből tartják fenn a cégüket, nem pedig adósságból.

4. pénzforgalmi erő: osztalék

Mikor hagyod bent a pénzt a cégedben, hogy növekedjen, és mikor veszed ki? Erre én gyakran válaszolok egy másik kérdéssel: *Visszakapod valaha a pénzedet?*

A felhalmozott tőke a verejték tőke, a befektetett pénz és az adózás előtti nyereségből a cégedben tartott összeg szummája. Ha ki akarsz venni pénzt, erre nem lehet pontos összeget mondani, mert nem ismered pontosan a verejték tőkéhez kapcsolható összeget. A tőkének nincs forrása attól kezdve, hogy hozzákeverted a céged többi pénzéhez. Egyszerűen csak tőke. Egyesek azt hiszik, hogy ha betesznek 100 ezer dollárt a tőketartalékukba, azt majd ki fogják tudni venni onnan, amikor a cég már olajozottan működik. Ez egy téveszme. A megcélzott állandó tőkédre akkor is szükséged lesz.

A szállítói kötelezettségeid és a beszerzendő készleteid és eszközeid mennyiségétől függően lehet, hogy mindig növelni fogod a tőkédet. Emlékezz a fekete lyukas történetekre a 3. fejezetből, amikor a *B Vállalkozás* képes volt kivenni némi osztalékot a nyereségből, mert elérte a megcélzott állandó tőkét (3.2-es ábra). Idővel a rendszeres nyereség lehetővé teszi, hogy a nyereség cégedben tartásával megnövekedjen a saját tőkédet, majd elérj a megcélzott állandó tőkédet, majd pedig készpénz felesleged keletkezzen, amelyet úgy tudsz kivenni a cégből, hogy azzal nem rontod a cég képességét a növekedésre, illetve a gondokkal való megküzdésre.

Ez visszacsatol ahhoz az alapvető filozófiához, amely szerint ha piacképes bért fizetsz önmagadnak, akkor meg kell tudnod élni abból a fizetésből. Ezt követően az adózás utáni nyereséget benntartod a cégedben, amíg az egészségének szüksége van erre, és amíg el nem éred a megcélzott állandó tőkédet. Ezután pedig elkezdheted kivenni az adóterheken felüli osztalékot.

Egy biztonsági alap felépítése

Tegyük fel, hogy befizetted az adókat, nem vagy eladósodva, elérted a megcélzott állandó tőkédet, és még maradt is 100 ezer dollárod. Mielőtt kivennéd osztalékként, tedd fel magadnak ezt a kérdést: rá tudnál költeni 100 ezer dollárt a cégre úgy, hogy annál többet kapj vissza? Eszedbe ne jusson csak azért elkölteni 100 ezer dollárt, hogy dolláronként 40 centet megtakaríts az adózásnál. Az egy nagyon

<https://pongor-uzleti-konyvek.hu/greg-crabtree-es-beverly-blair-harzog-biznisz-matek-vallalkozoknak-avagy-miert-csak-keves-vallalkozo-csinal-profitot-450>

buta ötlet lenne.

Ha erre a kérdésre a válasz nem, akkor van-e valami, amire érdemes félretenned, és többre kerül 100 ezer dollárnál? Esetleg fel akarsz vásárolni egy konkurenst, be akarsz indítani egy új lányvállalatot, vagy megvennél egy olyan nagy berendezést, amely nagy mértékben megváltoztatná a piacodat. Akárhogy is legyen, érdemes félretenned egészen addig, amíg el nem érsz egy olyan összeget, amellyel megvalósíthatsz egy igazán nagy célt.

Ha nem takarékoskodsz valami nagy cél érdekében, akkor fogd a 100 ezer dolláros osztalékot, és nézz körül a magánéletedben. Vannak adósságaid, netán adótartozásod? Ha nem, mekkora tartalékot szeretnél elérni? Azoknak a vállalkozóknak a többsége, akinek a cége 1 és 5 milliós árbevétel között mozog, mintegy 2 millió dollárnyi készpénzt és egyéb biztonsági tartalékot kell képezniük annak érdekében, hogy bármi is történjen velük az életben, biztonságban legyenek. Ha elérted a 2 milliót, célba vehetsz egy magasabb összeget is. Először építs ki egy biztonsági alapot, utána élvezheted a kockázatvállalást.