

Szef od finansów. Czy to już czas?

Każdy dealer ma swojego szefa od sprzedaży, serwisu, czasem od części czy produktów F&I. Za to dyrektor odpowiedzialny za całość finansów to nadal rzadkość. Czym zajmuje się taka osoba? Na jakim etapie rozwoju firmy taki etat ma rację bytu?

TEKST:

MICHAŁ BORKOWSKI, TOMASZ BETKA

Potrzeba ustanowienia stanowiska dyrektora finansowego pojawia się z reguły wraz z rozwojem skali działalności firmy dealerskiej. Kiedy konkretnie? Sztynnej granicy nie ma. – Szef od finansów staje się niezbędny, gdy firma zaczyna realizować skomplikowane operacje finansowe: musi dbać o zdolność kredytową, wymaga restrukturyzacji procesów biznesowych czy wprowadzenia procedur zwiększających rentowność oraz sprawność działania firmy, a także gdy posiada wiele różnych tytułów kosztowych czy zróżnicowaną liczbę kontrahentów – ocenia Robert Kozanecki, analityk finansowy oraz właściciel firmy doradczej Optimplus. Jego zdaniem dyrektor finansowy będzie też przydatny przy ubieganiu się o bardziej złożone finansowanie zewnętrzne, jak również podczas przeprowadzania przekształceń własnościowych bądź organizacyjnych, które zakładają na przykład dopuszczenie do udziału w zyskach wspólnika albo założenie spółki komandytowej z podmiotem zewnętrznym. – Mówiąc wprost, taki dyrektor jest pomocny w sytuacjach, które wymagają tzw. wyższej inżynierii finansowej i nieco innego niż właścicielskiego spojrzenia na pieniądze – mówi Kozanecki.

ODTWÓRCZOŚĆ VS. KREACJA

Jednocześnie ekspert zaznacza, że dyrektor finansowy to nie to samo co główny księgowy. Ten pierwszy raportuje bowiem przeszłość i zdarzenia bieżące, drugi – ocenia sprawy bieżące, ale przede wszystkim kreuje zdarzenia pożądane, a co za tym idzie – prognozuje. Prawdziwy szef od finansów wpływa na każdą pozycję rachunku zysków i strat firmy. Księgowy ma raportować to, co już się zdarzyło oraz

pilnować, by nie było problemów z podatkami. Finansista zarządza pieniędzmi, które są lub mają się znaleźć w budżecie. – Nie tnie kosztów, ale nimi zarządza, czyli analizuje wydatki firmy: czy są racjonalne, czy mają charakter pro-inwestycyjny czy też pro-rozwojowy, bo co do zasady każdy wydatek musi mieć sens i cel. Dyrektor finansowy musi umieć określić, czy jakiś wydatek w dłuższej perspektywie może przynieść firmie zysk lub innego rodzaju korzyść – tłumaczy Robert Kozanecki. I podaje przykład: jeśli dealer wydaje relatywnie mało na środki czystości i sprzątanie, to dla finansów dealerstwa zasadniczo dobrze. Pytanie tylko, czy taki stan nie powoduje, że firma straci w oczach klientów – i to zdecydowanie więcej niż wyniosłby dodatkowy koszt, który mógłby poprawić tę sytuację: zapłacenie służbom sprzątającym, zakupienie lepszych środków zapachowych itd. – To banalny przykład, ale chodzi w nim o to, że dyrektor finansowy musi spoglądać na koszty inwestycyjnie, biznesowo. Widzieć więcej i spoglądać dalej niż przez pryzmat doraźnej korzyści – dodaje Kozanecki.

Inny kazus to sytuacja kryzysowa: firmie brakuje pieniędzy na bieżące rzeczy (pensje, ZUS, podatki), ale zarazem dysponuje ona określonym majątkiem – nieruchomościami czy wartościowym sprzętem. – Księgowo rozkłada wówczas ręce i przychodzi po kasę do właściciela lub prezesa. A dyrektor finansowy szuka pieniędzy w firmie. Działa, proponując na przykład przeprowadzenie leasingu zwrotnego majątku, a więc de facto jego sprzedaż i wyrzucenie z bilansu dealera, ale z perspektywą odkupu po paru latach. Dzięki temu firma zyskuje pokąsną ilość gotówki (odzyskuje płynność), którą może wprowadzić do obrotu i



FOT: Poziom skomplikowania dealerskiego biznesu rośnie wraz ze skalą jego obrotów, liczbą inwestycji oraz markowym portfolio. Z czasem firma może dojść do momentu, w którym optymalne zarządzanie całością finansów dealerstwa staje się naprawdę trudne

wygenerować marżę pozwalającą na spłatę leasingu – mówi właściciel Optimplus. Finansista musi uruchamiać myślenie rachunkiem ekonomicznym, z uwzględnieniem wszystkich elementów bilansu – należności, zobowiązań, majątku trwałego czy kapitału własnego.

Jakie jeszcze pożądane umiejętności powinien posiadać dyrektor finansowy stacji dealerskiej? O wiedzy na temat przychodów i rozchodów firmy oraz umiejętności zarządzania każdą pozycją, mając z tyłu głowy obraz całości, już wspomnieliśmy. Dyrektor powinien także kreować strukturę przychodów i kosztów – tak, aby zapewnić firmie możliwie najwyższą elastyczność (czytaj: niski udział kosztów stałych). – Każdą propozycję czy pomysł właściciela bądź prezesa powinien analizować właśnie pod tym kątem, widząc przed sobą tabelki, wskaźniki oraz ich perspektywę. Powinien również realizować budżet zadaniowo, czyli pilnować, żeby dane pieniądze były wydawane na wcześniej ustalone rzeczy, a nie na „cokolwiek innego”. Jeżeli 200 tys. zł zostało zabudżetowane na zaliczkę tytułem zakupu nieruchomości pod budowę dealerstwa, to dyrektor finansowy ma pilnować, aby tak się właśnie stało – mówi Robert Kozanecki. Jeśli zaś owe 200 tysięcy nie zostanie wydane w danym roku budżetowym, niezbędna jest każdorazowo nowelizacja budżetu, która zdecyduje, co stanie się z tą sumą: czy ma ona przeleżeć rok na lokacie, trafić do właścicieli jako ich zysk czy może zasilić rachunek obrotowy dealerstwa, a tym samym zwiększyć jego marżę.

NIE TWORZYĆ FIKCJI

Równie istotne jak umiejętności dyrektora finansowego jest jednak wyposażenie go w odpowiednio mocne kompetencje. Dyrektor powinien mieć realny wpływ m.in. na system i strukturę wynagrodzeń, jaka obowiązuje w firmie. Chodzi na przykład o to, aby wszystkie premie i części zmienne wynagrodzenia były powiązane z wynikami finansowymi, stopniem realizacji budżetu, jaki osiąga poszczególny pracownik czy konkretny dział dealerstwa. – Dyrektor od finansów powinien zatem mieć możliwość

„blokowania” sytuacji, w których dany kierownik decyduje o premiach uznaniowo, nie popierając tego rachunkiem ekonomicznym. Przykładowo: dział nie ma zrealizowanego celu, a stratę z tego tytułu dla pracownika wyrównuje premią uznaniową. Dyrektor blokuje wówczas – czy też zawiesza – premię do czasu zrealizowania celu – tłumaczy Kozanecki. Taka kompetencja świadczy o wysokim usytuowaniu dyrektora w strukturze organizacji. A tylko wtedy ta funkcja ma sens.



Robert Kozanecki:
Dyrektor finansowy nie tnie kosztów, ale nimi zarządza. Analizuje wydatki firmy: czy są racjonalne, czy mają charakter pro-inwestycyjny, pro-biznesowy. Musi umieć określić, czy wydatek może w dłuższej perspektywie przynieść firmie zysk.

Gdzie konkretnie umiejscowić taką osobę w strukturze firmy? Zdaniem naszego rozmówcy najlepiej w zarządzie (w randze członka zarządu bądź wiceprezesa) albo bezpośrednio przy nim. Czasem zdarza się, że dyrektor finansowy jest również prokurentem. – Stosując to ostatnie rozwiązanie, trzeba mieć jednak do takiej osoby głębokie zaufanie, ponieważ w wielu przypadkach prokurent zastępuje zarząd: reprezentuje spółkę na zewnątrz, podpisuje w imieniu zarządu (bądź jednego z członków) ważne dokumenty. Z jednej strony to rozwiązanie wygodne, z drugiej – ryzykowne, gdyż w odróżnieniu od zarządu prokurent nie ponosi odpowiedzialności osobistej za działania spółki – zauważa Robert Kozanecki. W każdym razie dyrektor finansowy bez kompetencji w zakresie współdecydowania w kwestiach zarządczych nie ma racji bytu. Nie spełni wówczas swojej podstawowej roli, czyli prowadzenia rachunkowości zarządczej i kreatywnej (a nie jedynie finansowej – księgowej).





Konrad Kielbasa:
To ja przygotowuję budżety, określam cele, negocjuję umowy z bankami. Osobiście decyduję również o największych wydatkach. Jesteśmy jeszcze zbyt małą firmą, aby posiadać w strukturze osobnego dyrektora od finansów.

FINANSE W RĘKACH PREZESA

A jak dealerska rzeczywistość wygląda w praktyce? Oczywiście większość firm odrębnego dyrektora nie posiada, bo – o czym było wyżej – nie ma takiej potrzeby. Są jednak stosunkowo duże dealerstwa, które – choć

Szef Budmat Auto przyznaje zarazem, że gdyby grupa posiadała więcej lokalizacji lub realizowała duże inwestycje związane z obiektami, zapewne rozważyłby powołanie osoby odpowiedzialnej wyłącznie za finanse. – Choć budowę salonu Opla w Płocku przeprowadziliśmy w obecnej strukturze i nie mieliśmy z tym większych problemów. Gdy porównuję wyniki finansowe naszej głównej spółki z innymi dealerami, też nie wyglądamy najgorzej – mówi Konrad Kielbasa, przyznając zarazem, że sam czuje się w finansach nieźle.

W PRZEDEDNIU ZMIAN

Wielooddziałową strukturę (oddziały w Białymstoku, Olsztynie i Warszawie, 4 marki) posiada także Konsorcjum Arefiew. W grupie nie pracuje jeszcze dyrektor finansowy, ale lada chwila ma się to zmienić. – Taką osobę zatrudnimy prawdopodobnie jeszcze w tym roku. Nie będziemy jej jednak szukali na zewnątrz. Przyszły dyrektor finansowy będzie pochodził z naszych struktur księgowych, które już dziś działają bardzo profesjonalnie i tak naprawdę wykonują

„Szef od finansów staje się niezbędnym w sytuacjach, które wymagają tzw. wyższej inżynierii finansowej i nieco innego niż właściciel spojrzenia na pieniądze. Sztywnej granicy nie ma, ale sygnałem jest moment, gdy firma zaczyna realizować skomplikowane operacje rachunkowe.”

w teorii etat mógłby się im zwrócić – wybrały inny model zarządzania. W grupie Budmat Auto (3 oddziały – w Płocku i Ciechanowie, 5 marek) większość kompetencji „etatowego” dyrektora finansowego wykonuje prezes. – To ja przygotowuję budżety, określam cele, negocjuję umowy z bankami czy leasingami. Osobiście decyduję również o największych wydatkach i inwestycjach. Moim zdaniem jesteśmy jeszcze zbyt małą firmą, aby posiadać w strukturze osobnego dyrektora od finansów. Taka funkcja to koszty, a trzeba pamiętać, że jako grupa Budmat Auto posiadamy już trzy spółki dealerskie, w związku z czym ponosimy już spore koszty związane z zarządaniem. Nie chcę rozbudowywać struktur ponad miarę – mówi Konrad Kielbasa, prezes dealerstwa. W grupie funkcjonuje natomiast dyrektor handlowy, odpowiedzialny m.in. za pracę handlowców i specjalistów F&I. – To on decyduje na przykład, kiedy płać za konkretne samochody na stok i w ramach wytycznych pilnuje wielkości stoku. Z kolei dyrektor administracyjny, odpowiedzialny za cały segment posprzedaży, kontroluje terminy płatności oraz negocjuje warunki zamówień na części, środki chemiczne, usługi ochroniarskie itd. Jak widać, częściowo obowiązuje u nas podział zadaniowy ze względu na dany obszar działania dealerstwa – dodaje Kielbasa.

podobne zadania, których będę oczekiwał od dyrektora finansowego – mówi Andrzej Arefiew, właściciel konsorcjum. Jego zdaniem trudno jest jednak wskazać jeden moment lub sytuację, gdy stwierdził, że w jego firmie potrzebny jest już dyrektor finansowy. To raczej kwestia współwystępowania kilku czynników: wzrostu liczby lokalizacji, wolumenu i obrotów. A także dostrzeżenia przez właściciela, że w obliczu rosnących wartości w poszczególnych obszarach przydałby się ktoś, kto byłby w stanie wyręczyć go z części obowiązków związanych ze sferą finansową firmy.



Andrzej Arefiew:
Po utworzeniu grupy będziemy mogli pochwalić się rocznymi obrotami na poziomie 200 mln zł. Liczę, że dzięki odpowiedniej prezentacji naszych rachunków przez dyrektora finansowego będziemy inaczej postrzegani przez instytucje finansowe.

Korzyści związanych z utworzeniem funkcji dyrektora finansowego Andrzej Arefiew upatruje przede wszystkim w możliwościach optymalizacji podatkowej i budowie wizerunku finansowego grupy dealerskiej. Jednym z działań optymalizacyjnych ma być składanie skonsolidowanego sprawozdania finansowego w imieniu całej grupy kapitałowej. Dziś Konsorcjum Arefiew prowadzi działalność w oparciu o kilka różnych podmiotów. – Jedną z nich, Top Auto, to działalność gospodarcza. Dzięki powołaniu spółki prawa handlowego będziemy mogli utworzyć grupę kapitałową i prowadzić wspólne rozliczenia. Po utworzeniu grupy będziemy mogli pochwalić się rocznymi obrotami na poziomie 200 mln zł. Rolą dyrektora finansowego będą więc także rozmowy z bankami. Liczę, że dzięki odpowiedniej prezentacji naszych danych finansowych będziemy inaczej postrzegani przez instytucje finansowe – mówi Arefiew. Od przyszłego dyrektora od finansów oczekuje on także bieżącej analizy wskaźników finansowych i wyników poszczególnych spółek i – w razie potrzeby – informowania go o zbliżających się zagrożeniach. Jak mówi dealer, przez lata te obowiązki wykonywał sam, ale dziś zwyczajnie brakuje mu na nie czasu.



Marek Romanowski:
Analityka finansowa na wyższym poziomie to przewidywanie zdarzeń oraz ich konsekwencji nawet parę lat naprzód. To dbanie o szczegóły, na które zwykły przedsiębiorca nie zwraca uwagi.

Jednocześnie Andrzej Arefiew nie nastawia się, że nowy dyrektor – mimo że zapewne zostanie on członkiem zarządu firmy – w całości wyręczy go z obowiązków związanych ze stroną finansową dealerstwa. – Będzie miał wgląd we wszystkie procesy w firmie, ale w niektórych dziedzinach to ja będę nadal odgrywał rolę wiodącą. Takim obszarem jest na przykład konstruowanie budżetu. Finansiście brakuje doświadczenia i wiedzy na temat funkcjonowania dealerstwa i źródeł generowanych przez nie zysku – mówi Arefiew. I wręcz przekonuje, że oddanie zbyt dużego obszaru działalności operacyjnej firmy w ręce finansistów może mieć opłakane skutki. Jako przykład podaje brak zrozumienia w dziale księgowości dla posiadania 50 samochodów zastępczych, podczas gdy właściciel firmy dobrze wie, że klient nie zostawi auta w blacharni, gdy dealer nie zapewni mu alternatywnego środka transportu.

INWESTYCJE IMPULSEM

Do czasu bez dyrektora finansowego radziła sobie również Grupa Romanowski (oddziały w Radomiu, Kielcach i Krakowie, 2 marki – Toyota i Lexus). Momentem

przełomowym były kolejne duże inwestycje: przebudowa obiektów w Radomiu, modernizacja dzierżawionego salonu w Krakowie oraz przygotowania do docelowej inwestycji w stolicy Małopolski. – Dojrzewaliśmy do tej decyzji stopniowo, wraz z rozwojem biznesu. Stanowisko dyrektora ekonomicznej, umiejscowione bezpośrednio pod zarządem, posiadamy w firmie od około 2 lat. Tę funkcję pełni osoba, która wcześniej przez wiele lat pracowała u nas jako główna księgowa – mówi właściciel dealerstwa Marek Romanowski.

Jak podkreśla, kompetencje dyrektora ekonomicznej są bardzo szerokie. – To osoba, która kontroluje finanse firmy – dbając o koszty, pilnując płynności finansowej czy ustalając szczegóły umów kredytowych, jakie zawieramy – mówi. Nie jest to jednak jedyny obszar, za który odpowiada. Podczas nieobecności zarządu w radomskim oddziale, dyrektor ekonomiczna przejmuje zarządzanie stacją, niekiedy nadzoruje również pracę pozostałych oddziałów. W jej kompetencjach znajduje się także dbanie o terminowe płatności za zlecenia. – To osoba obdarzona ogromnym zaufaniem, zaś fakt, że pracuje u nas od dawna to potężny atut. Dzięki temu zna firmę – i generalnie biznes dealerski – od podszewki. Co istotne, budowała swoją pozycję na bazie rozrastającej się działalności, posiada więc w każdym oddziale poszanowanie i posłuch – zaznacza Marek Romanowski.

Szef Grupy Romanowski nie wierzy w to, że właściciel dealerstwa może się świetnie znać na wszystkim: na sprzedaży, serwisie, inwestycjach, finansach, podatkach. – Analityka finansowa na wyższym poziomie to przewidywanie zdarzeń oraz ich konsekwencji nawet parę lat naprzód. To dbanie o szczegóły, na które zwykły przedsiębiorca nie zwraca uwagi. Trzeba sobie z tego zdawać sprawę i oddać zarządzanie w tej dziedzinie profesjonalistom. To dyrektor ekonomiczna analizuje u nas techniczne szczegóły umów inwestycyjnych, model ich finansowania, w tym udział środków własnych czy sposób spłaty – przekonuje dealer.

POTRZEBNY NAWIGATOR

Funkcjonowania dealerstwa bez dyrektora finansowego nie wyobraża sobie Bogusław Kowalski, prezes firmy Auto Idea (oddziały marki Mercedes-Benz w Warszawie, Białymstoku i Olsztynie – w tym ostatnim mieście także Mazda). – Od pewnego momentu prowadzenie biznesu dealerskiego bez dyrektora finansowego porównałbym do sterowania samolotem bez nawigatora. Oczywiście w małych samolotach pilot poradzi sobie w pojedynkę, ale przy większej maszynie ktoś musi go wesprzeć – mówi. Jego zdaniem „nawigatora” od finansów potrzebuje już firma dealerska o przychodach rzędu 50 mln zł, ale utworzenie takiego stanowiska powinno być opłacalne już przy 30 mln zł. Jak dodaje, w większości firm, które nie mają jeszcze dyrektora finansowego,





Bogusław Kowalski:
U wielu dealerów dużo jest przeterminowanych należności. Pogarszają one płynność, co powoduje zwiększenie obciążeń kredytowych dealera. Upłynnienie firmy zmniejsza te obciążenia, czyli przynosi oszczędności.

stanowisko udałoby się sfinansować wyłącznie poprzez odpowiednie zarządzanie należnościami. – U wielu dealerów dużo jest przeterminowanych należności. Pogarszają one płynność, co powoduje zwiększenie obciążeń kredytowych dealera. Upłynnienie firmy zmniejszyłoby obciążenia kredytowe, co szybko przyniosłoby oszczędności – przekonuje Kowalski.

które decydują o wyniku finansowym firmy. Kiedyś sam odpowiadałem za przygotowanie tych danych, co było bardzo pracochłonne. Dziś odpowiada za to dyrektor finansowy, a ja dostaję „gotowca”, na podstawie którego mogę podejmować określone decyzje – wyjaśnia Kowalski. Przyznaje też, że zdarza się tak, że przychodząc do organizacji dealerskiej dyrektor finansowy ma wyłącznie profil finansowy i nie zna specyfiki dealerskiego biznesu. Jeśli jednak trafi się na odpowiednią osobę, otwartą na naukę, to z biegiem czasu dyrektor nabiera umiejętności oraz doświadczenia, dzięki którym właściciel dealerstwa zyskuje pełnoprawnego partnera do zarządzania biznesem – potrafiącego ocenić i zweryfikować wizje oraz pomysły na rozwój oraz mającego kompetencje, by wspierać określone decyzje albo je blokować.

NADĄŻYĆ ZA ROZWOJEM

Na tytułowe pytanie dotyczące tego, czy właściwy czas na utworzenie stanowiska dyrektora finansowego już nadszedł, zapewne rosnąca – choć w skali rynku

„Odrębny dyrektor finansowy nie jest potrzebny każdemu. To jednak element profesjonalizacji dealerstwa oraz naturalny krok w jego rozwoju. Firmy, które się na niego zdecydowały, już się nie cofają – oto wniosek, który może być rekomendacją dla kolejnych.”

Praca dyrektora finansowego może nie tylko zaowocować urealnieniem poziomu kredytowania, ale też uzyskaniem lepszych warunków w tym obszarze. – Zadaniem naszego dyrektora jest między innymi tworzenie planu finansowego. I to nie tylko na najbliższy rok, ale 2-3 lata do przodu. To jeden z wymogów banków. Przy poziomach obrotów, jakie osiągają dealerzy i związanymi z tym kredytami trudno liczyć, że bank sfinansuje inwestycje czy bieżącą działalność na dobrych warunkach na podstawie nieprofesjonalnych prognoz. Plan finansowy, przygotowany w oparciu o cele poszczególnych działów, uwzględniających poziom sprzedaży i marżę, musi potem znajdować odzwierciedlenie w rzeczywistości. Jeśli to zadanie udaje się realizować kilka lat z rzędu, bank patrzy na dealera przychylniej – wyjaśnia prezes Auto Idei. Jak mówi, dzięki takiemu podejściu jego firmie udało się zmienić partnera finansowego, co zaowocowało zmniejszeniem kosztów obsługi kredytu aż o połowę.

Zatrudnienie dyrektora finansowego w przypadku Bogusława Kowalskiego przyniosło również korzyści innego rodzaju. – Niezależnie od tego, czy w organizacji dealerskiej istnieje takie stanowisko, właściciel lub prezes firmy na bieżąco śledzi najważniejsze wskaźniki,

będąca nadal w mniejszości – grupa dealerów będzie mogła w najbliższym czasie odpowiedzieć twierdząco. Stanowisko dyrektora finansowego to po prostu element profesjonalizacji firmy oraz naturalny krok w jej rozwoju. Firmy, które się na niego zdecydowały, już się nie cofają – oto wniosek, który może być rekomendacją dla kolejnych. A przynajmniej sygnał do refleksji i przemyślenia sprawy.

Pomocne może okazać się zadanie sobie kilku pytań. Czy aby przy mojej skali i skomplikowaniu biznesu – zwłaszcza względem tego, co było 10-15 lat temu – główna księgowa to jednak nie za mało? Czy brakuje mi czasu na przygotowywanie i śledzenie wskaźników finansowych firmy? Czy uważam, że nieściągalne należności to w mojej firmie istotny problem? Czy kiedykolwiek planowałem inwestycje, ale miałem problem z pozyskaniem finansowania na korzystnych warunkach? Jeśli przynajmniej na niektóre pytania odpowiedź jest twierdząca, to warto poszukać człowieka, który pomoże zaopiekować się finansami dealerstwa. A przy korzystnym obrocie spraw – co pokazują przykłady naszych rozmówców – może okazać się, że odpowiednia osoba, która sprawdzi się na tym stanowisku, już w dealerstwie pracuje. ●

TEKST:
MICHAŁ
BORKOWSKI,
TOMASZ BETKA