

Michał Łuczak

Dyrektor finansowy to komfort dla właściciela

O tym, dlaczego w strukturze firmy dealerstwa potrzebny jest dyrektor finansowy, korzyściach płynących ze stworzenia takiego stanowiska oraz ryzykach, jakich można dzięki niemu uniknąć – rozmawiamy z Michałem Łuczakiem, prezesem Grupy Wróbel



FOT. Zdaniem Michała Łuczaka potrzeba zatrudnienia dyrektora finansowego u części dealerów pojawi się, gdy będą oni chcieli rozwijać działalność - uruchomić dział samochodów używanych, pozyskać dodatkową markę lub wybudować nowy salon - i będą potrzebowali na taką inwestycję co najmniej kilku milionów złotych.

Kiedy w Grupie Wróbel pojawił się dyrektor finansowy?

Zacznijmy od tego, że już ponad 10 lat temu Mirosław Wróbel, założyciel firmy, stwierdził, że rozwój organizacji dealerskiej sprawi, że „rodzinny” sposób zarządzania przestanie być wystarczający. Już wtedy poprosił swojego dobrego znajomego, Andrzeja Kusza, który w przeszłości pracował w sektorze bankowym, by pomógł mu zrestrukturyzować i uporządkować firmę. Zmianie zaczęły ulegać poszczególne procesy, na przykład związane z obiegiem dokumentów. Coraz większą uwagę zaczęto przykładac do zarządzania płynnością i budżetowania. Prace te zaowocowały przygotowaniem narzędzia do raportowania opartego o plan kont i karty wyników. Funkcja dyrektora finansowego powstała w 2008 r. To stanowisko zaproponowano naszej głównej księgowej. Miała ona nie tylko zarządzać księgowością, ale także miał jej podlegać cały dział administracyjny, który w Grupie Wróbel nazywamy działem wsparcia.

prognozowaniem, przepływami finansowymi, kształtowaniem polityki związanej z obiegiem dokumentów czy budowaniem kadry. Od kiedy w 2011 r. stanowisko dyrektora finansowego objął Andrzej Kusz, relacje z główną księgową również układają się podobnie.

Okres, w którym główna księgowa pełniła funkcję dyrektora finansowego, trwał bardzo krótko. Czy przekwalifikowanie księgowej na dyrektora jest niemożliwe?

Nie jest to niemożliwe, ale niektóre zadania z tym związane są bardzo trudne. Podstawowym problemem jest konieczność odwrócenia optyki. Wspomniałem, że księgowa patrzy przede wszystkim wstecz. Z kolei w przypadku dyrektora finansowego to, co było wczoraj, jest bazą do tego, co będzie w przyszłości. Osoba na tym stanowisku odpowiada przede wszystkim za prognozy. Drugim potencjalnym problemem jest mentalność. Osoby zarządzające działem księgowości mają zazwyczaj

„Osoby zarządzające księgowością mają zazwyczaj inne usposobienie niż szefowie pozostałych działów – są bardziej asekuracyjne i główny nacisk kładą na porządek w dokumentacji. Z kolei dyrektor finansowy musi mieć w sobie sporo odwagi, choćby w zakresie planowania inwestycji.”

Obejmuje on wszystko to, co nie jest sprzedażą lub serwisem – między innymi kadry, HR, controlling i dział IT. Jednak okazało się, że główna księgowa zdecydowanie lepiej czuła się w doradztwie podatkowym i księgowości, więc postanowiła dalej rozwijać się w tej dziedzinie, już w ramach własnej działalności. Wtedy funkcja dyrektora finansowego została zaproponowana mnie. Na tym stanowisku pracowałem od 2008 do 2010 r. Następnie przez rok – zanim do naszego zespołu, już w roli wiceprezesa i dyrektora finansowego, dołączył na stałe wspomniany Andrzej Kusz – miałem jeszcze pod sobą dział wsparcia.

Rozumiemy, że w okresie, w którym to pełnił pan funkcję dyrektora finansowego, w strukturze firmy obecna była na stałe także główna księgowa. Czy jej zakres obowiązków nie pokrywał się z pańskimi? I jak jest z tym dzisiaj?

Od początku moje relacje z główną księgową były jasno ustalone. Ona odpowiadała za zagadnienia księgowe i podatkowe, ja – za pozostałe obszary związane z finansami. Drugą zasadniczą różnicą było to, że księgowość rejestruje zdarzenia gospodarcze, więc siłą rzeczy zajmuje się przeszłością: naszymi wynikami finansowymi i związanymi z tym zobowiązaniami podatkowymi. Ja przeciwnie – patrzyłem do przodu. Zajmowałem się

inne usposobienie niż szefowie pozostałych działów w stacji dealerskiej – są bardziej asekuracyjne i główny nacisk kładą na bezpieczeństwo i porządek w dokumentacji. Oczywiście to słuszne podejście, ale dyrektor finansowy musi mieć w sobie sporo odwagi, na przykład w zakresie planowania inwestycji. Dla niektórych pracowników działu księgowości takie podejście może okazać się trudne.

Jakie są kluczowe obowiązki dyrektora finansowego? Wspomniał pan o prognozach.

Tak, bo planowanie dla dyrektora finansowego faktycznie jest najważniejsze. To z niego – i oczywiście z jakości prognoz – wynika potem rzeczywiste zapotrzebowanie na gotówkę, sprzęt, struktury czy zasoby ludzkie. Podam przykład, jak funkcjonuje to w praktyce. Prognozując nasze przychody, bazujemy na dwóch najważniejszych elementach: planowanej sprzedaży samochodów i roboczogodzin. Bierzymy pod uwagę przewidziane dla nas przez importera cele sprzedaży aut i wewnętrzne prognozy dotyczące tego, czy jesteśmy w stanie zrealizować dany plan lub – ewentualnie – o ile możemy go przekroczyć. Do tego dokładamy nasze przewidywania dotyczące sprzedaży samochodów używanych. Na to zaś nakładamy średnią wartość sprzedawanych pojazdów. Oczywiście bazujemy tu na

danych z przeszłości, ale także na aktualnych trendach rynkowych. Do tego dochodzi wspomniana sprzedaż roboczogodzin, gdzie wliczamy także planowane przychody ze sprzedaży części i usług, w tym finansowych. Aby policzyć planowany zysk, niezbędne będzie dodatkowo opracowanie prognoz dotyczących kosztów. Bardzo istotną pozycją w tej części będą wynagrodzenia – wyliczane w oparciu o dane historyczne i planowane zmiany w zatrudnieniu – oraz koszty finansowe i inwestycje. Jak widać, taka prognoza tworzona jest na stosunkowo dużym stopniu ogólności. Bardziej szczegółowe są cele wewnętrzne, tworzone w oddziałach. One zakładają wiele dodatkowych parametrów, jak planowany poziom marży czy sprzedaż części na doradcę. Te prognozy wynikają jednak z działalności operacyjnej szefów poszczególnych działów.

A na ile szczegółowa powinna być wiedza, jaką posiada dyrektor finansowy, na przykład w zakresie centrów zysków firmy dealerskiej i wskaźników, jakie mają na nie wpływ?

Pożądaną sytuacją jest, by dyrektor finansowy orientował się w biznesie dealerskim i posiadał wiedzę na temat tego, jakie są źródła zysków w dealerstwie. Z drugiej strony stacja dealerska jest organizmem żywym i zmiennym – w tym biznesie nie ma dwóch identycznych lat. W jednym momencie większe zyski generują samochody ciężarowe, kiedy indziej dostawcze, a w kolejnym roku – osobowe. Może też zdarzyć się rok, gdy dealerowi będzie zależało przede wszystkim na realizacji celu ilościowego i związanego z tym bonusu. Zmiennych wpływających na wynik finansowy firmy dealerskiej jest więc bardzo wiele. Dyrektor finansowy powinien mieć zatem możliwość i umiejętność budowania analiz oraz prognoz scenariuszowych, aktualizowanych tak często jak wymagają tego zmiany w otoczeniu.

Omówmy to na przykładzie. Jedną z dwóch podstawowych zmiennych decydujących o planowanych przychodach są roboczogodziny. Szef serwisu, opracowując swoje prognozy, uwzględni określony poziom wskaźników. Czy dyrektora finansowego interesuje przede wszystkim końcowy wynik finansowy działu, czy powinien on wpływać także na elementy, które składają się na ten ostateczny rezultat – produktywność, efektywność, cenę roboczogodziny?

Nie szedłbym tą drogą. Aby dyskutować o takich wskaźnikach, osoba, która do niedawna była na przykład głównym księgowym, musiałaby mieć kompetencje kierownika serwisu. Nawet gdybyśmy dali dyrektorowi finansowemu wiedzę na temat sposobu wyliczania takich wskaźników i optymalnych wartości, szybko okaże się, że codzienne funkcjonowanie dealerstwa jest zdecydowanie bardziej skomplikowane. Sami mieliśmy podobne rozmowy z kierownikami serwisu. Załóżmy, że szef działu posprzedają przyjmując do pracy kilku nowych mechaników. Gdyby tego nie zrobił, być może miałyby produktywność na poziomie 100 proc., ale jednocześnie nie byłby w stanie przekroczyć określonego pułapu



FOT: Efekty działań dyrektora finansowego mogą przekładać się nie tylko na stan finansów firmy. Dysponujący określonymi predyspozycjami dyrektor finansowy może odciążyć właściciela co najmniej w kilku obszarach działalności. Szef dealerstwa zyskuje czas – na inwestycje, pozostałe działalności lub po prostu odpoczynek.

sprzedanych roboczogodzin. Można zastanawiać się, czy szef działu serwisu powinien w danym momencie myśleć przyszłościowo i rozszerzać zatrudnienie – nawet kosztem okresowego wzrostu kosztów personalnych i spadku efektywności – czy osiągać ksiązkowe wskaźniki, obsługując mniejszą liczbę klientów. Trudno jednak oczekiwać, by takie dylematy rozstrzygał dyrektor finansowy. On powinien wiedzieć, gdzie zlokalizowane są centra dealerskich zysków i co oznaczają poszczególne wskaźniki.

A jakie jest umiejscowienie dyrektora finansowego w strukturze firmy dealerskiej?

Jest kilka możliwości. Odwołam się do modelu niemieckiego. Tam dyrektor finansowy jest prawą ręką szefa, jednocześnie nie będąc przełożonym dyrektora sprzedaży lub dyrektora serwisu. Ich zwierzchnikiem jest osoba zarządzająca całą firmą. Taka struktura powoduje określone konsekwencje. Za ważne rozmowy z dyrektorami operacyjnymi powinien odpowiadać prezes. Nasze prawo jest dość skomplikowane, w dodatku często się zmienia, co w niektórych przypadkach skutkuje powstaniem dodatkowych obowiązków, jak choćby prowadzenie ewidencji przebiegu samochodów demonstracyjnych dla działu sprzedaży. Jeśli zapada decyzja o wprowadzeniu tych dodatkowych obowiązków, to powinien je komunikować nie dyrektor finansowy, lecz prezes albo właściciel. Osoby zarządzające powinny więc „filtrować” takie rozmowy. Można również próbować rozmów bezpośrednich, ale w obecności przełożonego obu stron. Gdyby to dyrektor finansowy, na własną rękę, próbował negocjować określone rozwiązania, pewnie najczęściej usłyszałby, że określonych elementów nie da się wcielić w życie. Jeśli mimo to próbowałby rządzić osobami odpowiedzialnymi za sprzedaż lub serwis i wywierć na nich określone rozwiązania, szybko doprowadziłoby to do konfliktów.

A wskazałby pan najważniejsze korzyści płynące z obecności dyrektora finansowego w strukturze dealerskiej?

Dyrektor finansowy kontroluje i rozpoznaje obszary ryzyka i wiedzę na ich temat przekazuje właścicielom lub osobom zarządzającym. Często jest w stanie zwrócić uwagę na zjawiska, które były dotąd nieuświadomione lub pomijane i wprowadzić tam rozwiązania systemowe. Jednym z elementów, które potrafi usprawnić dyrektor finansowy, jest windykacja. Wiem to z własnego doświadczenia. Kiedy pracowałem jako dyrektor naszej filii w Opolu, byłem rozliczany z wyniku finansowego całego oddziału, podczas gdy wpływ na wynagrodzenie dyrektorów operacyjnych miały jedynie wyniki ich działów. Okazało się, że w budżecie oddziału po stronie kosztów figurowała pozycja „inne”, która z miesiąca na miesiąc rosła. Okazało się, że były tam zaliczane właśnie wszystkie należności, złogi, koszty rezerw finansowych czy samochodów na stoku. Koszty te dotyczyły tylko mnie – jako dyrektora oddziału – oraz prezesa, ale

dyrektorów sprzedaży czy serwisu już nie. To „odkrycie” uświadomiło nam konieczność pracy nad nową konstrukcją budżetu, która skuteczniej mobilizuje dyrektorów czy kierowników serwisu do pracy nad rosnącymi kosztami. Ale efekty działań dyrektora finansowego mogą przekładać się nie tylko na stan finansów. Zazwyczaj pewne obszary podlegają bezpośrednio pod właściciela dealerstwa. To kadry, informatyka, controlling czy kwestie związane z GIODO. Dysponujący określonymi predyspozycjami dyrektor finansowy może tu odciążyć właściciela. Dzięki temu szef dealerstwa zyskuje czas – na inwestycje, pozostałe działalności lub po prostu odpoczynek. To jednak długi proces i chciałbym przestrzec dealerów: zatrudniając dyrektora finansowego, nie oczekujmy natychmiastowych i spektakularnych efektów. Jak we wszystkim niezbędny jest czas i odpowiednie wprowadzenie.

„W modelu niemieckim dyrektor finansowy jest prawą ręką szefa, jednocześnie nie będąc przełożonym dyrektora sprzedaży lub dyrektora serwisu. Ich zwierzchnikiem jest wyłącznie osoba zarządzająca całą firmą.”

A co według pana czeka dealerów, którzy nie będą mieli dyrektorów finansowych?

Skoro działali do tej pory bez takiej osoby, zapewne nadal będą funkcjonować. Księgowa przecież poradzi sobie z podatkami, a właściciel – jeśli jego firma rozwija się wraz z rynkiem – dopilnuje limitów kredytów kupieckich, by mieć środki niezbędne na bieżące zakupy samochodów. Problem pojawi się w momencie, gdy dealer będzie chciał rozwijać działalność – uruchomić dział samochodów używanych, pozyskać dodatkową markę lub wybudować nowy salon – i będzie potrzebował na taką inwestycję co najmniej kilku milionów złotych. To dyrektor finansowy ma kompetencje, by krok po kroku uporządkować poszczególne procesy w firmie, co spowoduje, że dealer pozyska finansowanie na korzystnych warunkach. Może się zdarzyć, że po sprawdzeniu inwestycji pod kątem ryzyka finansowego czy stopy zwrotu, dyrektor odradzi ją właścicielowi lub zaproponuje przesunięcie w czasie. Wówczas osoba na takim stanowisku pełni rolę swoistego „bezpiecznika”. A jego brak może okazać się brzemienne w skutkach. ●

MICHAŁ ŁUCZAK

Prezes Grupy Wróbel – wieloodziałowej struktury dealerskiej, posiadającej autoryzację marek Mercedes-Benz i Mazda. Aktualnie Grupa Wróbel posiada oddziały we Wrocławiu, Opolu, Jeleniej Górze, Pietrzykowicach, Lubinie, Zielonej Górze, Częstochowie i Straszynie k. Gdańska.

ROZMAWIALI:

MICHAŁ BORKOWSKI
MICHAŁ SIEDZIENIEWSKI