Bez gotówki firma nie przeżyje

O tym, jak powstają problemy z płynnością finansową firmy dealerskiej oraz o działaniach obronnych, które powinien podejmować dealer, rozmawiamy z Andrzejem Szyjkowskim, prezesem zarządu gorzowskiego dealerstwa Opla i Chevroleta Szyjkowski Auto

Finansowanie stoku czy sposób rozliczania rabatów za sprzedawane samochody to temat, który podnosi ciśnienie prawie każdemu dealerowi w tym kraju. Niestety, spora część branży ciągle nie ma pełnej świadomości, ile kosztuje finansowanie pojedynczego auta i co za tym idzie - jaką faktyczną marżę uzyskuje się na sprzedaży pojazdu. A przecież dealerzy kupują od importera samochody za cenę, która nie uwzględnia choćby powszechnie ostatnio stosowanych akcji rabatowych. Także ewentualne odsetki płacone są od kwoty „katalogowej", a nie od rzeczywistej ceny transakcji. Mówiąc krótko: bardzo często dealer sprzedaje auto ze stratą, a później czeka na fakturę korygującą. Niełatwy biznes w czasach, gdy dla banków liczy się mocno „żywa" gotówka.

A kiedy się nie liczyła? Biznes dealerski jest bardzo trudny i kapitałochłonny od samego początku. Kiedyś było prościej o tyle, że Polacy kupowali po prostu zdecydowanie więcej samochodów. W czasach, gdy nasza branża stawiała w Polsce pierwsze kroki, importerzy rozpoczęli proces silnego uzależniania dealera od „markowego" finansowania stoku. Zadanie ułatwiało im dodatkowo wysokie zapotrzebowanie firm dealerskich także na kapitał obrotowy. Z punktu widzenia centrali dealer powinien mieć wyłącznie jeden bank - oczywiście captive. W naszym przypadku tę rolę pełnił GMAC i przez pierwsze kilka lat było nam szalenie ciężko pozyskać do współpracy inną instytucję finansową. A wiadomo, jeśli dealer finansuje 100 proc. samochodów w banku importera - oczywiście każdorazowo fakturowanych po cenie wyższej niż rzeczywista cena dla klienta - to po pierwsze szybko skończy mu się limit kredytowy, a po drugie - nie zawsze będzie mógł pozyskiwać te auta, na których mu najbardziej zależy. Bo importer sprzedaje to, co mu się najbardziej opłaca.

A samochody stoją na placu i „nabijają" odsetki. Centrala oczywiście zarabia, ale zarazem ogranicza płynność stokową swojej sieci i utrudnia jej sprzedaż. Finalnie mniej sprzeda więc również cała marka. Czy nie wyrządza się w ten sposób szkody samemu sobie?

No właśnie. Przyznam, że trochę tego nie rozumiem. W dłuższej perspektywie taka praktyka zawsze prowadzi do osłabienia kondycji ekonomicznej dealera. Jeśli przykładowo przyjęlibyśmy średni rabat na aucie na poziomie 10 proc., to mając pieniądze na 10 samochodów i fakturę na cenę rzeczywistą, mógłbym jako dealer wziąć tych samochodów 11. Czy importer tego nie rozumie? Pewnie rozumie, skoro ustala minimalne liczby aut na stoku i jeśli ich nie spełniamy, wysyła pismo, żebyśmy kupowali więcej. Gdy odpowiadamy, że nie pozwala na to limit naszej linii kredytowej, pada odpowiedź: w takim razie zwiększcie limit.

Jaką część samochodów sprzedaje się z rabatem?

Nie ma dzisiaj samochodów bez rabatu. Są akcje ogólnosieciowe, są promocje dla flot, upusty dla klientów indywidualnych. Cena katalogowa funkcjonuje co najwyżej na papierze.

Powiedzieliśmy już, że rabat, przynajmniej początkowo, finansuje dealer. Są sieci, w których zdarza się, że trzeba czekać na korektę nawet kilka tygodni. Jak wygląda sytuacja w GM-ie?

Na szczęście niespełna rok temu udało się u nas ten problem w dużym stopniu rozwiązać. Już w czasie raportowania sprzedaży samochodu wypełniamy specjalną aplikację dotyczącą rabatu i w ciągu czterech dni roboczych otrzymujemy pieniądze na konto. Tak w przypadku klientów indywidualnych, jak i firm. Wcześniej bywało z tym bardzo różnie. Tyle, że odsetki płacimy ciągle od pełnej kwoty. A znam kolegów, którzy mają na placu samochody nawet z 2011 roku. Choć akurat za to powinno się winić przede wszystkim konkretnych dealerów.

Jest pan pewien? Wiadomo przecież, że są samochody praktycznie niesprzedawalne.

Sprzedać można każde auto, wszystko jest kwestią ceny. A w przypadku pojazdów stojących na stoku dłużej niż kilka miesięcy, nie powinno być żadnego dylematu. Jak na giełdzie - akcje spadają, trzeba sprzedawać. Nawet ze stratą, byle zminimalizowaną. Jeśli samochód stoi na stoku miesiąc, kierownikowi sprzedaży musi się momentalnie zapalać czerwona lampka. A przy samochodach, które nazwał pan „niesprzedawalnymi", trzeba działać wręcz od razu.

To proszę powiedzieć, w jaki sposób liczy pan tę stratę lub ewentualny zysk. Czy prościej: co uznaje pan za rzeczywistą marżę na sprzedanym samochodzie?

Najpierw ważna uwaga. Przynajmniej na początku staram się nie rozliczać swoich sprzedawców z ilości sprzedanych samochodów, tylko z utargowanych marż. Dla mnie liczy się faktycznie utargowany zysk: marża na samochodzie, pomniejszona o koszty finansowania, plus prowizja na ubezpieczeniu, kredycie, sprzedanych akcesoriach, itd. Określony procent tej sumy stanowi fundusz premiowy działu sprzedaży, dzielony na poszczególne osoby przez szefa działu. Faktyczny zysk firmy musi oczywiście uwzględniać jeszcze m.in. koszty wynagrodzenia czy choćby marketingu.

Wracając do kwestii finansowania stoku i fakturowania pełnych kwot „katalogowych" - proponowaliście GM-owi jakąś alternatywę? Coś co zadowoliłby obydwie strony.

Oczywiście. Wyjście wydaje się bardzo proste: wyliczmy średnio rabat za ostatni rok i stosujmy go jako punkt wyjścia na fakturze dla dealera. Jeśli, strzelam, rabat w Oplu wynosił w ubiegłym roku 6 proc., to niech importer fakturuje nam samochody właśnie z takim rabatem. A na końcu zróbmy korektę. W górę lub w dół. Zobaczymy co z tego wyjdzie.

Póki co - chyba we wszystkich sieciach poza Toyotą - obowiązuje jed-

nak obecny system finansowania stoku. Jakie mechanizmy obronne może tutaj podejmować dealer?
Mój system obronny polega na tym, że w banku wskazanym przez importera posiadam tylko minimalne limity kredytowe, a całą resztę finansowania opieram na zaprzyjaźnionym banku lokalnym. Dzięki temu dysponuję określoną ilością środków, do których nie ma dostępu centrala i które są zabezpieczone przed „wpychaniem" za ich pomocą dodatkowych aut na stok dealera. Krótko mówiąc: wyłącznie ja decyduję o tym, na co przeznaczę swoje limity kredytowe. Z tego źródła pochodzi też 100 proc. moich pieniędzy na rozwój i inwestycje.

Chce pan powiedzieć, że bank niezależny od marki to jednak trochę inna bajka.
Zdecydowanie, zwłaszcza bank lokalny, spółdzielczy. Współpraca opiera się wówczas w nieporównywalnie większym stopniu na normalnych relacjach interpersonalnych, a decyzyjność skupia się w rękach prezesa, który pracuje kilkadziesiąt kilometrów od mojego salonu i do którego mogę zadzwonić właściwie w każdej chwili. Wcześniej w GMAC-u decyzję o finansowaniu podejmował analityk finansowy siedzący w Londynie - i nie interesowało go, że jestem dealerem od 15 lat i nigdy nie zaliczyłem żadnej finansowej wpadki. Jak „zaświeciła" na czerwono któraś pozycja Excelu, automatycznie było po kredycie. Teraz wiem, że gdyby - odpukać - stało się z firmą coś złego, mogę liczyć na pomoc. Czuję się bezpieczniej, nawet biorąc pod uwagę, że odsetki płacę tutaj od pierwszego dnia. Bo powtórzę jeszcze raz: optymalizując stok, kredytuję te auta, które łatwiej sprzedam.

Czyli - po pierwsze przemyślana polityka sprzedażowa i przeciwdziałanie martwemu stokowi. Po drugie - dywersyfikacja źródeł finansowania. Coś jeszcze?
Pilnując płynności finansowej, nie zapominajmy o kwestiach podatkowych, choćby tych związanych z VAT-em. Jeśli w jakimś okresie sprzedajemy dużo samochodów, warto czasem pokalkulować, czy lepiej iść na wynik w konkretnym miesiącu czy przesunąć część aut na kolejny miesiąc. Bo jeśli coś tutaj nie zagra, firma może stanąć na krawędzi utraty płynności bieżącej. Bardzo ważne jest wreszcie właściwe zarządzanie magazynem części zamiennych, czyli realizowanie prawidłowej rotacji zapasu. Z tego, co wiem, martwy stok części kształtuje się u dealerów średnio na poziomie około 30 proc. wartości zapasów. Jeżeli trafi się jakaś „ekstra transakcja", dająca dodatkowy zysk, to warto rozważyć manewr „sprzedaży" przynajmniej części martwego stoku na przykład za 100 zł. Zrealizujemy wtedy stratę na sprzedaży, która stworzy nam „tarczę podatkową", dzięki której zachowamy w firmie więcej gotówki. A nie ulega dla mnie wątpliwości, że płynność finansowa jest dla przedsiębiorstwa najważniejsza. Bez zysku można jakiś czas funkcjonować. Bez gotówki i regulowania podstawowych zobowiązań bieżących - po prostu nie ma takiej możliwości.

„Nie ma dzisiaj samochodów bez rabatu. Są akcje ogólnosieciowe, są promocje dla flot, upusty dla klientów indywidualnych. Cena katalogowa funkcjonuje co najwyżej na papierze".

A jeśli mimo to któregoś dnia okazuje się nagle, że „w kasie" dealerstwa zostało 50 tys. zł**, a trzeba zapłacić kredyt, pensje i ZUS za 150 tysięcy?**
Wtedy wracamy do tematu dywersyfikacji swojego finansowania. Jeżeli mamy dobry bank, bierzemy „chwilówkę" - nawet pod zastaw magazynu. Jeśli nie - zostaje stąpanie po cienkim lodzie. Choćby pozyskiwanie pieniędzy spoza rynku bankowego, z bardzo wysokim oprocentowaniem. Słyszałem nawet, że ktoś próbował leasingu zwrotnego na samochodach demo, ale to oczywiście praktyka niedozwolona przez umowę dealerską. Działania na krótką metę, których nie polecam. Lepiej - jak na szachownicy - przewidywać dwa ruchy do przodu.

Jak duża część branży dealerskiej może mieć poważny problem, żeby zakończyć tę partię szachów choćby remisem? Pesymistów nie brakuje, ale są i tacy, którzy liczą, że to, co najlepsze dopiero przed nami. W jakim miejscu pozycjonuje pan siebie?
Mimo wszystko jestem umiarkowanym optymistą. Bo nie ma żadnego racjonalnego powodu, żebyśmy sprzedawali w Polsce tylko 250 czy 300 tys. samochodów. Nasz problem to chore prawo - z podatkiem akcyzowym od aut na czele. Akcyzą to można obciążać papierosy czy alkohol, a nie auta. Inne nieszczęście polskiej motoryzacji zaczęło się w 2004 r., gdy zgodziliśmy się na nieograniczony import samochodów używanych - a raczej wraków - z Unii Europejskiej. Ale wierzę, że ta sama Unia w końcu nas ucywilizuje, bo w 17 krajach UE obowiązuje już choćby podatek ekologiczny. Z czasem będzie obowiązywał i u nas. Jeśli właściciel będzie płacił za nowe auto pięć razy mniej podatku ekologicznego niż za stare, to nie ma cudów - sprzedaż tych pierwszych musi wzrosnąć. Potencjał polskiego rynku to minimum 500 tys. pojazdów. Przy obecnej liczbie dealerów oznaczałoby to, że średnio każdy z nas podwoiłby swoją sprzedaż. A wtedy o problemie z płynnością moglibyśmy zapomnieć. D

rozmawiał
Tomasz Betka