

Benchmark. Azymut sukcesu

Kluczowym elementem sprawnego zarządzania serwisem jest szczegółowa analiza podstawowych danych wskaźnikowych. Jednak pełną wiedzę o kondycji warsztatu uzyskasz dopiero wtedy, gdy rozpatrywane parametry odniesiesz do średnich rynkowych z branży. To właśnie daje benchmarking.

Od kilku lat obserwujemy, iż dealerzy coraz chętniej korzystają z analitycznych narzędzi do mierzenia efektywności funkcjonowania serwisów, a także decydują się na wdrożenie systemów typu BMS Body Management System, aby zwiększyć rentowność i zyskowność biznesu. W poprzednich miesiącach na łamach miesięcznika „Dealer” ukazały się obszernie referencje klientów, którzy w krótkim okresie od wdrożenia AutoFlow 4:G, obserwowali wymierne korzyści. Z perspektywy lat mierzenie efektywności działania salonu samochodowego czy serwisu mechanicznego to wypracowany standard, natomiast serwis lakierniczy stanowił wyzwanie, głównie z uwagi na zdecydowanie większy stopień skomplikowania procesu naprawczego. Jednak również w tym obszarze świadomość i wiedza kadry zarządzającej jest coraz większa, a liczba narzędzi do mierzenia kluczowych wskaźników efektywności rośnie z roku na rok. Z jakich narzędzi powinien korzystać serwis? Oczywiście innowacyjnych i skutecznych.

SKUTECZNY BENCHMARK, PROSTSZE ZARZĄDZANIE

Ponad pięć lat temu do oferty serwisowej firmy AkzoNobel włączony został benchmark. Ten autorski program dedykowany specjalnie dla dealerskich blacharni-lakierni wspiera osiąganie przez serwisy ich celów operacyjnych i strategicznych. – Mówiąc o benchmarku, myślę o analizie określonych procesów zachodzących w dziale

Dzięki efektywnej analizie procesów uzyskasz punkt odniesienia. Otrzymana w ten sposób obszerna wiedza z różnego poziomu wskazuje punkt orientacyjny biznesu. Uzyskane wskazówki stymulują kadrę zarządzającą do twórczego adoptowania najlepszych praktyk.

blacharsko-lakierniczym danej firmy, które porównujemy z podobnymi procesami, jakie mają miejsce w serwisach naprawczych innych dealerstw. W dużym uproszczeniu w blacharni sprzedawany jest dostępny czas załogi. Jeśli się to z różnych powodów nie uda, będzie to oznaczało bezpowrotną stratę dla serwisu. I właśnie przyczyna tej straty powinna być przedmiotem zainteresowania osób zarządzających – tłumaczy Eligiusz Kobyłkiewicz, Dyrektor ds. Usług Serwisowych VR Premium CE w AkzoNobel. O sukcesie bądź niepowodzeniu w blacharni-lakierni decydują bardzo różne wskaźniki: od średniego czasu przyjęcia auta do serwisu, poprzez stopień wykorzystania czasu pra-

cy załogi (produktywność, efektywność) po czas, jaki spędza blacharz w oczekiwaniu na części. W serwisie takich wskaźników można wyróżnić ponad 200.

Oczywiście bardzo trudno analizować je wszystkie, stąd potrzeba skoncentrowania się na najważniejszych. Standardowo raport bazuje na 20 kluczowych miernikach. – Co do zasady analizowane wskaźniki dzielimy na dwie grupy: kluczowe wskaźniki efektywności (KPI - Key Performance Indicators), związane ściśle z procesem, na przykład czas od przyjęcia do wydania auta – tzw. key to key czy wydajność załogi; oraz biznesowe wskaźniki efektywności (BPI - Business Performance Indicators), gdzie możemy wyszczególnić: średnią wartość zlecenia na fakturze, wartość części sprzedawanych na zlecenie czy średni koszt lakieru ponoszony na zlecenie. Aby proces przebiegał efektywnie, warsztat powinien posiadać wiedzę, jak zbierać i analizować wskaźniki, a także posiadać narzędzia, choćby rejestrator czasu pracy, który oferuje w standardzie nasz program BMS AutoFlow 4:G. Jednak zbieranie danych i ich mierzenie to dopiero wstęp do benchmarku – zaznacza Eligiusz Kobyłkiewicz. Cykliczne, dwa razy do roku, nanieśnienie wskaźników KPI i BPI poszczególnych partnerów biznesowych na macierz zgromadzonych przez AkzoNobel danych oraz szczegółowa ich analiza dają nam pełen obraz i punkt odniesienia. – Tego rodzaju analiza wskazuje nam trend rozwoju, a zarazem obszary, które wspólnie z



naszymi partnerami biznesowymi chcemy rozwijać – dodaje przedstawiciel AkzoNobel.

Ostatnim etapem benchmarku jest personalizacja raportów i przedstawienie efektów klientowi. Podczas takich spotkań nasz partner otrzymuje zestawienie, gdzie widzi wyniki swojego serwisu w kilkunastu kluczowych wskaźnikach na tle uśrednionych parametrów dla grupy badawczej z branży. – Należy tu podkreślić, że w raportach firma AkzoNobel zachowuje pełną anonimowość i poufność danych. Doradztwo i ścisła współpraca podczas wspólnej analizy raportów i usprawnienia obszarów, które stanowią największe odchylenia od

średniej jest dopełnieniem kompleksowej oferty serwisowej i wpisuje się w koncepcję Sikkens Creating Together, która pomaga zdobywać doświadczenie, usprawniać działalność i przygotowywać naszych klientów na przyszłe wyzwania – dodaje Eligiusz Kobyłkiewicz.

BENCHMARKOWE WSKAŹNIKI, REALNE KORZYŚCI

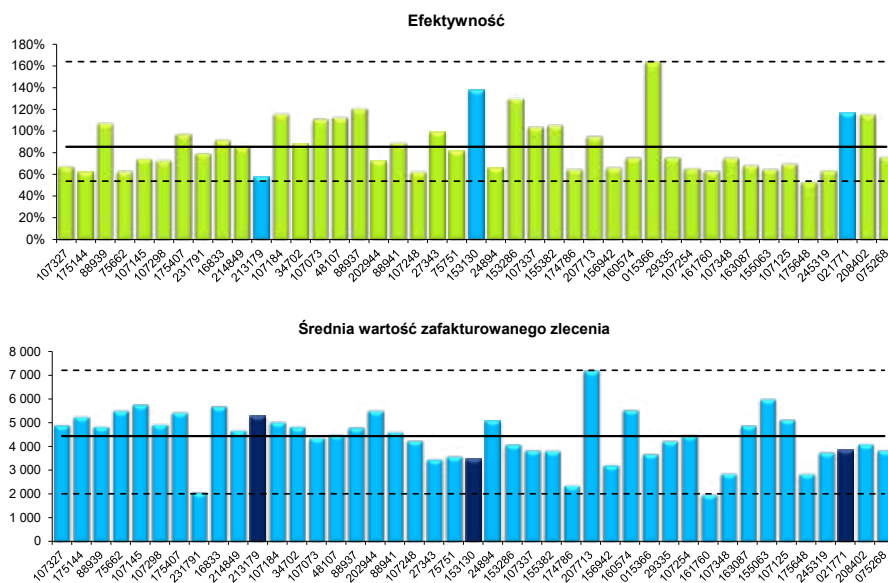
Z benchmarku, jako elementu oferty serwisowej AkzoNobel, korzysta już od ponad 5 lat Tomasz Wachowiak, Dyrektor Serwisu w Grupie Bemo. – Co do tego, że warto w nim brać udział, nie mam wątpliwości – mówi. Jak przekonuje, analizowane wskaźniki pozwalają zredukować dużą ilość informacji

do niezbędnej liczby kluczowych danych, które ukazują miarodajne wyniki odzwierciedlające realizację celu. – Dzięki badaniom benchmarkowym porównuje zarówno własne serwisy w ramach Grupy Bemo, ale przede wszystkim to, jak cała grupa wypada na tle innych dealerstw w kraju. Znana jest mi także średnia wartość wskaźników, co usprawnia analizę poszczególnych obszarów funkcjonowania serwisu blacharsko-lakierniczego. Oczywiście na samej obserwacji się nie kończy. Benchmark stanowi dla mnie punkt orientacyjny, w którym obszarze należy podjąć szybkie działania korygujące, a które działania można zaadoptować do innych lokalizacji Grupy Bemo jako najlepsze praktyki – dodaje Tomasz Wachowiak. Podobnie dzieje się ze wskaźnikami biznesowymi, dotyczącymi głównie kosztów i marży.

Benchmark trzeba rzetelnie tworzyć i umiejętnie czytać. Każde podsumowanie danego okresu to dla kierowników wszystkich serwisów szansa na aktywną wymianę opinii, ale przede wszystkim – czas na wspólną analizę kluczowych wskaźników efektywności Grupy Bemo. – Praca zespołowa oraz bardzo szczegółowa analiza benchmarku poszczególnych lokalizacji naszych serwisów na wielu płaszczyznach pokazała nam, jakie sytuacje i zdarzenia mają wpływ na odchylenia od przyjętych standardów. Otwarta postawa kadry zarządzającej, a także wsparcie od specjalistów AkzoNobel pozwalają naszej firmie sprawnie eliminować „zagłuszacze” w procesach, skorygować działania lub wprowadzić ulepszenia jako dobre praktyki dla nas i dla pozostałych dealerstw w branży – przekonuje Tomasz Wachowiak.

Dyrektor Serwisu w Grupie Bemo dziwi się dealerom, którzy mimo otrzymania takiej oferty ze strony AkzoNobel nie biorą jeszcze udziału w benchmarku (dziś grupa badawcza AkzoNobel liczy kilkadziesiąt firm). On sam widzi w projekcie same korzyści, podkreślając, że wspólna analiza benchmarku to konkretne usprawnienia biznesowe dla firmy. – W taki sposób buduje się lojalność i partnerstwo na lata – mówi Tomasz Wachowiak.

Podsumowując jednym zdaniem, benchmarking jest praktyczną realizacją mądrego przysłowia: trzeba się uczyć na błędach, ale lepiej uczyć się na cudzych, niż na swoich. ●



FOT. Benchmark realizowany przez AkzoNobel pozwala dealerom porównać najważniejsze wskaźniki własnej blacharni-lakierni z resztą rynku. Badanie jest przy tym w pełni anonimowe