

# Efektywne zarządzanie kosztami

Pełna wiedza nie tylko o ilości lakieru zużywanego do konkretnych zleceń, ale też wszelkich materiałów pomocniczych, otwiera drogę do lepszego zarządzania kosztami. Pozwala też na metodyczne zwiększanie umiejętności naszych pracowników.

Oczywiście kontrola ilości lakieru, jaki wykorzystują do napraw pracownicy dealerskiej blacharni-lakierni, to proces, który nie zaczął się w ASO wczoraj. O ile jednak dawniej raportowanie opierało się w dużej mierze na analizie „ręcznej” (głównie z pomocą niezawodnego Excela), tak od kilku lat zachodzi w tym temacie postępująca automatyzacja. Chodzi o to, aby osoba zarządzająca lakiernią mogła skoncentrować się na wyciąganiu wniosków, a nie – na czasochłonnym liczeniu zużycia materiałów w danym okresie.

## OD ZUŻYCIA DO MARŻY

Ciekawą propozycją w omawianym zakresie jest program Report Manager Pro (RMP), dostarczany dealerom przez firmę AkzoNobel. RMP został zintegrowany z innymi narzędziami z portfolio tego dostawcy: Color Managerem i najbardziej kompleksowym Auto Flow (systemem BMS do szczegółowego zarządzania blacharnią-lakiernią). – Przewagą programu Report Manager Pro nad innymi podobnymi narzędziami jest to, że pozwala on mierzyć zużycie nie tylko samego lakieru, ale również materiałów pomocniczych: taśm do oklejania, folii, papieru ściernego czy pasty polerskiej. Krótko mówiąc – także wszystkiego, co nie jest „zważone” – mówi Jarosław Gajda, technical consultant w AkzoNobel.

Pozwala na to stosunkowo proste rozwiązanie oparte na kodach kreskowych. System umożliwia bowiem wydruk indywidualnych kodów na bazie listy materiałów pomocniczych (może ją ustalić sam dealer). Wówczas, używając do naprawy konkretnego

materiału „non-paint” (w ten sposób program określa fachowo właśnie materiały pomocnicze, w odróżnieniu od elementów „paint” – czyli właściwych materiałów lakierniczych), pracownik po prostu „odbija” go w czytniku kodów QR. – Dzieje się to analogicznie, jak na kasie. Pracownik przykłada kartkę z kodem przypisanym do taśmy czy papieru ściernego i wpisuje liczbę użytych sztuk. Automatyzacja tej części procesu eliminuje wszelkie pomyłki, jak choćby zły numeru elementu przy wpisywaniu ręcznym. Natomiast ja, jako osoba zarządzająca blacharnią-lakiernią, widzę dokładnie, ile danego materiału zostało wyko-

wyłącznie dane zbiorcze: że w danym okresie zużyliśmy tyle i tyle lakieru czy materiału. Trudno było nam wyciągnąć z tego zużycie na poszczególne zlecenia czy poszczególnych pracowników. Teraz wszystkie te dane mamy w zasięgu ręki, dostęp do nich zajmuje kilka chwil – przyznaje.

Oczywiście Raport Manager Pro mierzy również (a może przede wszystkim) poziom zużycia lakieru. Przypisując zużycie do konkretnego nazwiska, łatwo uzyskać informację, kto odstaje od średniej. – Prawidłowe oszacowanie ilości lakieru, jaki jest potrzeb-

*„Od kilku lat w temacie kontroli zużycia lakieru postępuje automatyzacja. Chodzi o to, aby osoba zarządzająca lakiernią mogła skoncentrować się na wyciąganiu wniosków, a nie – na czasochłonnym liczeniu.”*

rzystanych: na konkretne zlecenie, na jeden naprawiany element, w tygodniu, w miesiącu, w półroczu – tłumaczy Marek Cichowski, koordynator serwisu AZNN Auto Plaza. I dodaje: przed wdrożeniem RMP badanie zużycia materiałów do napraw lakierniczych było – po pierwsze – zdecydowanie bardziej czasochłonne, a po drugie nie pozwalało na wyciąganie tak szczegółowych danych. – Z reguły monitoring polegał na ręcznej analizie ilości materiałów zużywanych na przykład w ciągu miesiąca. Wówczas widzieliśmy jednak

ny do danej naprawy, to umiejętność lakiernika. Bazuje się tu na posiadanej wiedzy oraz własnym doświadczeniu. Na poziom zużycia ma wpływ także technika czy sam sposób lakierowania elementu przez daną osobę. Jeśli więc zauważam, że któryś pracownik do podobnych napraw zużywa więcej materiału lakierniczego niż pozostali, to staram się temu przyjrzeć. Często okazuje się wówczas, że taka osoba potrzebuje dodatkowego przeszkolenia albo praktycznej pomocy ze strony bardziej doświadczonego kolegi czy mistrza



– opowiada Jarosław Zaręba, dyrektor zarządzający Centrum Napraw Powypadkowych w PGArt Motors. Taka reakcja jest niezbędna, bo większa ilość zużytego lakieru to naturalnie wyższe koszty – a więc i niższa marża – dla serwisu. Tu ważna uwaga: RMP pokazuje nie tylko „wolumen” materiałów, ale też ich wartość. Dzięki temu łatwo policzyć realne koszty materiałów „paint” i „non-paint” w dowolnej naprawie. A następnie, na przykład porównując je z wyceną przygotowaną dla ubezpieczyciela, policzyć dokładną marżę, jaką uzyskuje warsztat przy określonym zużyciu.

Chcąc premiować oszczędniejszą gospodarkę materiałami, można pójść krok dalej i na przykład powiązać – oczywiście w jakimś stopniu – część zmienną wynagrodzenia pracownika z poziomem zużycia lakieru, jaki osiąga. – Czemu nie premiować osób, które, trzymając identyczną jakość, średnio zużywają do danej naprawy lakieru za 100 zł

mniej niż kolega? To rodzaj zarządzania kosztami przez pryzmat efektywności naszych pracowników. Nie tylko tej rozumianej jako liczbę fakturowanych godzin czy zleceń, ale związanej z poziomem kosztów zmiennych generowanych na daną naprawę – dodaje Jarosław Gajda.

#### OKO NA MAGAZYN

Dane zlecenie jest przypisywane do Report Manager Pro już na etapie jego otwierania przez doradcę serwisowego. Dzięki temu, na późniejszym etapie procesu, każdy materiał wykorzystywany przez lakiernika czy kolorystę przy naprawie lakierniczej, będzie odnotowany właśnie do tego zlecenia. – Dane na temat wszelkich materiałów możemy segregować w różny sposób, na przykład pod numerze VIN czy danych rejestrowych klienta. Ciekawą opcją jest analiza średniego zużycia przy naprawach dla danej grupy pojazdów,

czyli na przykład w obrębie jednego kontraktu flotowego. Takie narzędzie jest bardzo pomocne przy analizowaniu rentowności poszczególnych kontraktów – zwraca uwagę Dariusz Król, szef serwisu blacharsko-lakierniczego w RM Filipowicz.

To, czy ktoś zużywa zbyt dużo materiału w stosunku do potrzeb, można śledzić jeszcze z innej strony. Jeśli do lakierowania danego elementu (np. błotnika czy drzwi) niezbędna jest określona ilość lakieru, to identyfikując rodzaj zlecenia, widać, czy pracownik mieści się w „normie”. – System wyposażony jest w narzędzie, które analizuje dokładność sporządzania tzw. mixów kolorystycznych, czyli kolorów do natrysku, w przełożeniu na lakiernika. Załóżmy, że pracownik potrzebuje litr gotowego mixu. Jeśli lakiernik „przeleje” jeden ze składników wskazanych w recepturze, system proporcjonalnie przeliczy – zwiększy – ilość pozostałych pigmentów. W taki sposób lakiernik, zamiast litra, sporządzi mix w ilości np. 1,1 litra. Przy kilku zleceniach nie sprawi to może wielkiej różnicy, jednak w skali miesiąca, przykładowo przy 200 zleceniach, są to już konkretne litry i... setki złotych – mówi Król.

I wreszcie jedna ogólna, być może nawet pierwotna funkcja narzędzia Report Manager Pro: ułatwienie gospodarki magazynowej w lakierni, także zdalnej – bez wchodzenia do pomieszczenia z mieszalnikami. – Analizując średnie zużycie w dłuższej perspektywie czasu, określamy, ile jakiego rodzaju lakieru czy materiałów pomocniczych zużywamy w ciągu miesiąca, kwartału czy pół roku. Pozwala to na określenie bezpiecznych normatywów poszczególnych materiałów. System podpowiada również, ile materiałów posiadamy aktualnie na stanie oraz które z nich należy uzupełnić. Doradca serwisowy dostaje także informacje, jaka ilość lakieru – i o jakiej wartości – została pobrana do danego zlecenia – podsumowuje szef serwisu napraw powypadkowych w firmie RM Filipowicz.

O tym, że dostęp do powyższej wiedzy może przełożyć na lepsze zarządzanie zużyciem lakieru i materiałów non-paint, nie trzeba chyba nikogo przekonywać. To w sumie tak samo oczywiste jak monitorowanie rodzaju i liczby części zamiennych wykorzystywanych przy naprawach w serwisie mechanicznym. A jednak o ile w tym drugim przypadku dealerzy mają zazwyczaj szczegółowe dane, to w tym pierwszym... niekoniczne. Czy nie czas na zmianę?