

# Benchmark. Punkt odniesienia dla biznesu

Zmieniające się otoczenie rynkowe wymusza na kadrze zarządzającej potrzebę dokładniejszej analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mnogość uzyskanych danych staje się niekiedy wyzwaniem nie mniejszym niż sama ich dostępność. Naprzeciw temu wychodzi benchmarking, który pozwala na interpretację osiąganych wskaźników i parametrów w dziale blacharsko-lakierniczym.

**W** wrześniowym wydaniu „Dealera” ukazał się artykuł o benchmarkingu, który szczegółowo opisywał innowacyjne narzędzie do mierzenia kluczowych wskaźników efektywności w serwisie blacharsko-lakierniczym. Benchmarking jako część profesjonalnej oferty serwisowej firmy AkzoNobel dla segmentu VR Premium już od ponad 5 lat wspiera osiągnięcie przez serwisy ich celów operacyjnych. - W początkowym okresie projektu to właśnie obawa przed dzieleniem się z branżą wewnętrznymi wskaźnikami była jedną z podstawowych barier. Z czasem sytuacja uległa poprawie, dzisiaj w naszym benchmarkingu są uwzględniane wskaźniki pochodzące z kilkudziesięciu stacji. AkzoNobel zapewnia dealerom anonimowość, dane poszczególnych stacji pokazywane są wyłącznie w formie zagregowanej - mówi Eligiusz Kobyłkiewicz, Dyrektor ds. Usług Serwisowych VR Premium CE w AkzoNobel.

Czy raportowane wskaźniki mocno się od siebie różnią? - Jeśli chodzi o wydajność pracy czy czas, jaki samochód spędza w serwisie od przyjęcia do wydania, to z reguły nie ma diametralnych różnic. Widzimy rozbieżności w skali, natomiast ponadstandardowe odchylenia wynikają z reguły z błędnego raportowania, co staramy się na bieżąco weryfikować z partnerem. Większe dysproporcje widzimy w odniesieniu na przykład do średniej wartości faktury na zlecenie, która zależy choćby od regionu, w jakim działa dealer,

portfolio obsługiwanych klientów czy posiadanych autoryzacji - odpowiada Eligiusz Kobyłkiewicz. A jak wyglądają wartości wzorcowe głównych wskaźników, które dealer co do zasady może uznać za zadowalające? Nie ma sztywnych liczb, choćby z uwagi na specyfikę firm z różnych miast i marek. Są jednak przykłady, które z dużą dozą dokładności można włożyć w określone „widelki”. - Produktowność warsztatu, a więc godziny produkcyjne do obecnych, powinna sięgać około 90 proc. Wskaźnik wydajności - godziny zafakturowane do produkcyjnych - powinien wynosić powyżej 100 proc., a najlepiej jeśli osiągnąby 110. Efektywność, czyli godziny sprzedane do obecnych, to wartość około 90 proc. - mówi przedstawiciel AkzoNoble. Na przestrzeni lat wiadać, jak zmieniały się wskaźniki u klientów AkzoNobel. Oto przykładowe porównanie z lat 2012-2017: średni czas fakturowanych roboczogodzin na zlecenie wzrósł o 5,1 proc., koszty materiałów około lakierniczych na zlecenie zmalały o 17 proc., zaś wartość zafakturowanego zlecenia wzrosła o 15,3 proc.

## WYŻSZY POZIOM SZCZEGÓŁOWOŚCI

Korzyści z analizowania i porównywania wskaźników biznesowych w branży widzi coraz większa grupa dealerów. Łukasz Berliński, prezes zarządu Automobile Torino/AT Garage, firm wchodzących w skład Grupy PTH, analizuje cztery blacharnie-lakiernie: dwie w Łodzi, we Włocławku i w Krakowie. - W projekcie benchmarkowym bierzemy udział od dwóch lat. Początkowo głównym problemem było dla nas to, że dane wejściowe, na których opracowywano benchmark, nie zawsze były w pełni jednolite - w różnych stacjach część wskaźników raportowano w nieco inny sposób, część rzeczy można też było pominąć. Odkąd pracujemy na AutoFlow 4:G dane są pobierane przez system, zaś schemat ich wprowadzania został ujednoczony. To podstawa całego przedsięwzięcia, ponieważ wystarczą pojedyncze błędy - jak chociażby złe wprowadzenie danych przez pracownika - by zaburzyć prawdziwy obraz benchmarku - zwraca uwagę Łukasz Berliński.

Dla Automobile Torino/AT Garage benchmark jest narzędziem służącym przede wszystkim do porównywania własnych blacharni wewnątrz grupy. - Wcześniej, mając dwie blacharnie o podobnej strukturze i obrotach, niektórych rzeczy nie byliśmy w stanie zauważyć. Mam tu na myśli chociażby różnice w zużyciu materiałów lakierniczych na zlecenie czy na poszczególnych pracowników. Analizując pojedyncze naprawy, to niby nieduże kwoty, ale już patrząc w skali miesiąca czy roku, robią się z tych niuansów znaczące kwoty. Jak poważne? Dziesiątki tysięcy złotych w skali roku - mówi Łukasz Berliński.

Równocześnie przyznaje on, że dawniej, nie wykorzystując systemów Auto-



Flow 4:G i benchmarku, skupiał się głównie na rzeczach łatwo mierzalnych, jak średni czas standardowych napraw czy średnia wartość zleceń. Po wdrożeniu AutoFlow może skupić się na analizie całego procesu – od przyjęcia samochodu do serwisu aż po jego wydanie. – Mogę analizować poszczególne etapy każdego zlecenia: czas od przyjęcia do rozpoczęcia naprawy, czas od zakończenia naprawy do wydania samochodu klientowi czy okres od wystawienia faktury do otrzymania środków od ubezpieczyciela. Słowem – weszliśmy na inny poziom szczegółowości, co było o tyle istotne, że wskaźniki ogólne mieliśmy już dość mocno wypracowane. Dodając do tego analizę benchmarkingową, od razu widzimy, który element blacharni krakowskiej działa lepiej niż łódzkiej, a nad którym należy jeszcze popracować. Wówczas możemy szybko podjąć działanie, przenosząc dobre rozwiązania i praktyki z jednego serwisu do drugiego – opowiada prezes Automobile Torino.

#### MIERZALNE KORZYŚCI

Z benchmarku i systemu AutoFlow 4:G korzysta od dłuższego czasu również szczecińska blacharnia-lakiernia Grupy Krotoski-Cichy. – Dzięki AutoFlow mamy zebrane w jednym miejscu najważniejsze dane dotyczące funkcjonowania naszej blacharni. Najtrudniejszym wyzwaniem menadżerskim jest wypracowanie nawyku u wszystkich pracowników rejestrowania operacji w tym systemie. Świado-

mość pracownika odgrywa tu kluczową rolę – podkreśla Sebastian Rakowski, kierownik serwisu blacharsko-lakierniczego Grupy Krotoski-Cichy w Szczecinie. Jakie konkretne rozwiązania wprowadził on na bazie AutoFlow 4:G i benchmarku w swojej blacharni? – Zauważyliśmy na przykład, że pracownicy blacharni tracą zbyt dużo czasu, chodząc do magazynu oraz czekając na części. Z ich perspektywy ten czas był bezproduktywny. Co zrobiliśmy? Zatrudniliśmy dodatkową osobę w magazynie, która zdjęła te obowiązki z pracowników blacharni. Z podobnego powodu wprowadziliśmy też funkcję „dysponenta”, który odpowiada głównie za fizyczne dostarczenie i odebranie auta ze stanowiska naprawczego. Wszystko po to, aby pracownik blacharni czy lakiernik mógł się skupić wyłącznie na swoim zakresie obowiązków, to ma działać trochę jak w Formule 1 – dostaje samochód gotowy do naprawy i od razu może rozpocząć proces – mówi przedstawiciel Grupy Krotoski-Cichy. Jak przekonuje, firma wyszła na tych zmianach bardzo dobrze. – Oczywiście dodatkowy pracownik to zawsze koszt, ale liczba godzin zaoszczędzonych dzięki nowej strukturze – a co za tym idzie, suma zarobionych pieniędzy – finalnie daje dealerstwu większy zysk. Mając zaś nowoczesne narzędzie do pomiaru wskaźników – w tym finansowych – możemy to wszystko liczyć bardzo dokładnie – dodaje.

Przy benchmarku naturalnym punktem do porównań jest dla Sebastiana Ra-

kowskiego blacharnia Grupy Krotoski-Cichy w Koszalinie. Po pierwsze z uwagi na bliskość geograficzną, po drugie z uwagi na zbliżony przerób. – Po każdym benchmarku spotykamy się z kolegami z Koszalina i wymieniamy się spostrzeżeniami. Tu ważna uwaga: nie można podnosić wskaźników za wszelką cenę, czasem należy je nieco „poświęcić” w imię długofalowego rozwoju firmy. Dzisiaj w Szczecinie moglibyśmy obsługiwać aktualną liczbę zleceń nieco mniejszą załogą, ale wiemy też, że ciągle się rozwijamy, mamy w planach kolejne inwestycje. Wówczas nasi pracownicy będą nam bardzo potrzebni, a wiadomo przecież jak trudna sytuacja panuje obecnie na rynku pracy. W związku z tym chcemy zatrzymać u nas całą załogę, nawet jeśli przejściowo będziemy mieć przez to trochę niższy przerób na pracownika blacharni czy niższą efektywność – mówi kierownik szczecińskiej blacharni.

#### ROZSĄDNA ANALIZA

Widać zatem, że każdy wskaźnik, jak i cały benchmark należy rozsądnie analizować. Mówi o tym również Łukasz Berliński. – Oczywiście porównujemy się również z firmami dealerskimi spoza naszej grupy, choć musimy brać poprawkę na to, że część wskaźników może być u nas nieco zaburzonych. Chodzi o to, że dla niektórych dealerstw Grupy PTH działamy jako podwykonawca. W takim wypadku większość części używanych do napraw nie jest fakturowana na naszą blacharnię, ale na zlecającego dealera. Inne są też stawki robocizny, co przekłada się na niższą wartość faktury na zlecenie czy odbiegający od średniej stosunek zużytych materiałów lakierniczych do części. Natomiast my o tym doskonale wiemy, stąd wiemy też, jak umiejętnie czytać dane benchmarkowe – mówi prezes Automobile Torino.

Praktyczna wiedza wynikająca z doświadczenia osób zarządzających, połączona z nowoczesnym systemem BMS, a do tego wspomagana profesjonalnym benchmarkiem – oto podstawa, na której można budować biznes blacharsko-lakierniczy. Jeszcze niedawno dwie ostatnie z tych rzeczy były poza zasięgiem większości dealerstw. Teraz jest inaczej, nie pozostaje więc nic innego jak sięgnąć po to, co dają sprawdzeni od lat biznesowi partnerzy. ●