



„Jak zaplanować liczbę sprzedanych roboczogodzin w serwisie blacharsko-lakierniczym?”

SKRYPT



Dealer szkolenia

„Jak zaplanować liczbę sprzedanych roboczogodzin w serwisie blacharsko-lakierniczym?”

Planowanie liczby roboczogodzin, które powinien w danym okresie sprzedać serwis mechaniczny, to dość powszechnie stosowana praktyka. Mało który dealer tworzy jednak podobne plany dla działu blacharsko-lakierniczego. Tymczasem liczbę godzin sprzedanych przez blacharnię-lakiernię też da się precyzyjnie zaplanować – jeśli wiemy, od czego zacząć.

Brak jasno zaplanowanych budżetów przez osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie dealerskich działów blacharsko-lakierniczych, to niestety często spotykana praktyka. W niektórych z nich nie ma nawet celów wyznaczonych przez zarząd, do których powinien dążyć dział i poszczególni pracownicy. Często „plan” polega po prostu na tym, by zakomunikować osobom zarządzającym, że ich cel na rok 2021, to wzrost o 5 czy 10%. Ale to założenia nieoparte żadnymi przesłankami czy kalkulacjami – takie planowanie wzrostu traktować możemy wyłącznie w kategoriach pobożnego życzenia czy wróżenia z fusów.

BUDŻETOWAĆ... ALE PO CO?

Na początek należy zadać sobie pytanie – po co właściwie budżetować dział blacharsko-lakierniczy? Najważniejszym powodem jest określenie potencjału sprzedażowego na nadchodzący okres. Niezbędnym elementem właściwie przeprowadzonego budżetowania, jest również określenie deficytów – wąskich gardeł, słabszych ogniw w procesie, by być świadomym swoich ograniczeń i uwzględnić je w przygotowanym budżecie. Dealer zaplanować powinien przychody, marże, koszty i roboczogodziny. Istotne jest również odpowiednie przygotowanie struktury produkcyjnej (ilu blacharzy, ilu lakierników czy ilu pomocników powinno pracować w naszym dziale) i ewentualne jej dostosowanie (poprzez zwiększanie bądź zmniejszanie liczby zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach). Następnym krokiem powinno być dopasowanie systemu wynagrodzeń (i uwzględnionych w nim wskaźników) do planowanych przychodów – i wyznaczenie indywidualnych i zespołowych celów dla wszystkich pracowników.

Budżetując dział blacharsko-lakierniczy i planując liczbę sprzedanych roboczogodzin, powinno się podzielić roboczogodzin na kilka najważniejszych kategorii:

- RBG zewnętrzne
- RBG wewnętrzne
- RBG gwarancyjne
- RBG inne marki (w dziale blacharskim powinna być to kategoria zdecydowanie liczona osobno i wydzielona w dealerskim systemie DMS)

Roboczogodziny powinny być tak podzielone, by móc w prosty sposób porównać je z godzinami sprzedawanymi w serwisie mechanicznym. Mimo że to zupełnie inny, odrębny dział, to jednak liczba sprzedanych roboczogodzin powinna być niemal identyczna.

Dlaczego? W serwisie mechanicznym średnia liczba roboczogodzin na zlecenie to ok. 1,5-2 RBG, zaś zlecenie w serwisie blacharsko-lakierniczym zajmie ok. 11-12 RBG, czyli na jednym zleceniu sprzedawanych jest często 6-, a nawet 7-krotnie większa liczba roboczogodzin. Oczywistym jest fakt, że nie każdy z naszych klientów będzie potrzebował wizyty w blacharni. Zakładając jednak że będzie to około 15% z nich, i mnożąc to przez 6-, 7-krotnie większy średni czas sprzedawany na zlecenie, okazuje się że **liczba sprzedanych w serwisie blacharsko-lakierniczym godzin nie powinna odbiegać znacznie od liczby godzin sprzedawanych przez serwis mechaniczny.**

Jeśli chodzi o roboczogodziny przeznaczone na naprawę aut innych marek, kluczowym aspektem do podjęcia decyzji, w jak dużej mierze się nimi zajmować, jest potencjał blacharni. Z reguły rentowność napraw marek obcych jest zdecydowanie mniejsza, dlatego też powinny się nimi zajmować głównie serwisy posiadające niewykorzystane potencjały prze-robowe.

Aby nie tylko oszacować, a dokładnie wyliczyć na podstawie twardych danych, to, jaką liczbę roboczogodzin powinien sprzedać dealer, należy rozpocząć od wyliczenia parku w kilku ostatnich latach – co najmniej 2 lata wstecz. Parkiem określamy w tym wypadku liczbę samochodów wprowadzonych przez dealera na rynek. Jest to istotne, by móc obliczyć kolejną wartość, czyli liczbę roboczogodzin sprzedawanych na 1 sprzedany samochód w danym roku.

ZACZNIJ OD SPRZEDAŻY

By rozpocząć budżetowanie, musimy uzyskać wolumeny sprzedaży za interesujący nas okres. Konkretnie liczby widzimy w tabeli poniżej. Zaskakująco niska może się wydać ostatnia wartość, czyli plan przygotowany na podstawie wyników z

lat wcześniejszych, jednak spowodowane jest to zastosowaniem bardzo ważnego w czasach kryzysu „budżetowania krocącego”, które dzięki kwartalnej analizie pozwala korygować plany w zależności od sytuacji rynkowej – w naszym przykładzie z powodu pandemii, zamiast początkowo planowanych 830 aut, zweryfikowano plan do 510 sprzedanych aut.

Wyliczenie parku

Budżetowanie

Uwaga dla dużych firm flotowych zalecany wzór wyliczeń:
 $5 \text{ letni park w roku } 2020 = \frac{1}{4} * 2020 + 2019 + 2018 + 2017 + 2016 + \frac{3}{4} * 2015$

Sprzedaż samochodów	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Plan 2020
Lincoln	337	356	488	535	601	689	777	510

UWAGA! Jeśli ktoś z Państwa prowadzi działalność reeksportową, to takie pojazdy nie powinny się znaleźć w tej kalkulacji, gdyż nie mają one wpływu na liczbę zleceń serwisowych i zaburzają finalne wyniki.

ZACZNIJMY OD OBLICZEŃ DLA RBG ZEWNĘTRZNYCH

Park wyliczamy wg przyjętej zasady tzw. parku 5-letniego – ten okres dla blacharni z reguły będzie najbardziej miarodajny. Gdybyśmy wzięli pod uwagę np. park 10-letni, to wszystkie parametry uległyby spłaszczeniu i byłyby zdecydowanie trudniejsze do analizy. W naszym przypadku formuła, która pozwoli na wyliczenie parku w latach 2018, 2019 i 2020, będzie następująca:

Wyliczenie parku dla RBG zewnętrznych

$5 \text{ letni park w roku } 2020 = \frac{1}{2} * 2020 + 2019 + 2018 + 2017 + 2016 + \frac{1}{2} * 2015$

$5 \text{ letni park w roku } 2019 = \frac{1}{2} * 2019 + 2018 + 2017 + 2016 + 2015 + \frac{1}{2} * 2014$

$5 \text{ letni park w roku } 2018 = \frac{1}{2} * 2018 + 2017 + 2016 + 2015 + 2014 + \frac{1}{2} * 2013$

Mając wyliczone te dane, wiemy, że w ostatnich 3 latach nasz park wyglądał tak:

Dla RBG Zewn.	2018	2019	2020
Park w danym okresie	2 493	2 880	3 101

WYLICZENIE DLA RBG GWARANCYJNYCH

Zasada jest analogiczna – park liczymy w zależności od długości gwarancji w danej marce (z reguły będzie to 2, 3 lub 5 lat). Dla naszych wyliczeń przyjęliśmy 2-letni okres gwarancji. Wyliczeń dokonujemy analogicznie jak przy RBG zewnętrznych.

Wyliczenie parku dla RBG gwarancyjnych

2 letni park w roku 2020 = $\frac{1}{2} \cdot 2020 + 2019 + \frac{1}{2} \cdot 2018$

2 letni park w roku 2019 = $\frac{1}{2} \cdot 2019 + 2018 + \frac{1}{2} \cdot 2017$

2 letni park w roku 2018 = $\frac{1}{2} \cdot 2018 + 2017 + \frac{1}{2} \cdot 2016$

W tej sytuacji nasz park to:

Dla RBG Gwaranc.	2018	2019	2020
Park w danym okresie	1 213	1 378	1 377

Mając obliczone parki dla roboczogodzin zewnętrznych i gwarancyjnych, możemy przystąpić do kolejnego etapu – wyciągnięcia z systemu DMS liczby godzin sprzedanych przez nas w 2 ostatnich latach.

Planowanie RBG

Budżetowanie

	2018	2019	Plan 2020
RBG Zewnętrzne	9 324	11 011	
RBG Gwarancyjne	921	1 009	
RBG Wewnętrzne	357	557	
RBG Inne Marki	2879	3211	
RBG Razem	13 481	15 788	

Mając te dane, możemy już przygotowywać się do wyliczenia planu sprzedaży na rok 2020, jednak zanim to zrobimy, musimy przygotować jeszcze jeden element – **wskaźnik liczby RBG sprzedanych na 1 samochód z parku**. Aby móc poznać ten bardzo ważny wskaźnik, potrzebujemy – wyliczony w poprzednich krokach – park i wyciągniętą z DMS liczbę sprzedanych RBG.

W przypadku roboczogodzin zewnętrznych i gwarancyjnych będzie to:

Dla RBG Zewn.	2018	2019	2020	Dla RBG Gwaranc.	2018	2019	2020
Park w danym okresie	2 493	2 880	3 101	Park w danym okresie	1 213	1 378	1 377
	2018	2019			2018	2019	
RBG Zewnętrzne	9 324	11 011		RBG Gwarancyjne	921	1 009	

Dzieląc liczbę RBG sprzedanych w danym roku przez liczbę aut z parku, uzyskamy poszukiwany wskaźnik. W naszym przypadku:

	Wskaźnik ilości RBG sprzedanych na 1 samochód z parku			
	2018	2019	Planowany wzrost/spadek RBG o ...	2020
RBG zewnętrzna / 1 samochód z parku	3,74	3,82		
RBG gwarancyjna / 1 samochód z parku	0,76	0,73		

W tym momencie mamy już przygotowane najważniejsze dane do obliczenia dokładnej liczby RBG zewnętrznych i gwarancyjnych w planowanym roku.

Dla RBG Zewn.	2018	2019	2020
Park zew	2 493	2 880	3 101
Park gwarancyjny	1 213	1 378	1 377

	Wskaźnik ilości RBG sprzedanych na 1 samochód z parku		
	2018	2019	2020
RBG zew. / 1 sam. z parku	3,74	3,82	3,82
RBG gwaranc. / 1 sam. z parku	0,76	0,73	0,60

ILE GODZIN POWINIENEM SPRZEDAĆ?

Mnożąc zakładany wskaźnik (RBG sprzedanych na 1 samochód) przez park samochodów na rok 2020, otrzymamy liczbę RBG, które powinniśmy sprzedać w planowanym roku.

W roku 2020 powinniśmy więc zaplanować sprzedaż **11 858 RBG zewnętrznych** ($3\,101 \times 3,82$). I nie są to dane „z sufitu” – to liczba godzin, którą dzięki dobrym wynikom sprzedaży działu handlowego powinniśmy bez problemu „dowieźć” na koniec roku. Analogiczne działanie wykonujemy dla zleceń gwarancyjnych i otrzymujemy również **plan sprzedaży RBG gwarancyjnych w wysokości 1 008 RBG**.

Do wyliczenia pozostały nam jeszcze plany sprzedaży dla RBG wewnętrznych i RBG dla innych marek.

W przypadku RBG wewnętrznych (jako że jest ich zdecydowanie mniej) metodologia jest prosta – dzielimy liczbę sprzedanych RBG w roku 2018 i 2019 przez liczbę zleceń. W naszym przypadku otrzymamy wskaźniki 0,5 dla roku 2018 i 0,7 dla roku 2019. Jeśli w naszej strukturze nie wydarzyło się nic, co mogłoby zmuszać nas do korekty tego wskaźnika, zostawiamy go również dla roku 2020. Mnożąc planowaną liczbę sprzedanych aut (510) przez rzeczony wskaźnik 0,7, okaże się że nasz plan sprzedaży RBG wewnętrznych to 366 godzin.

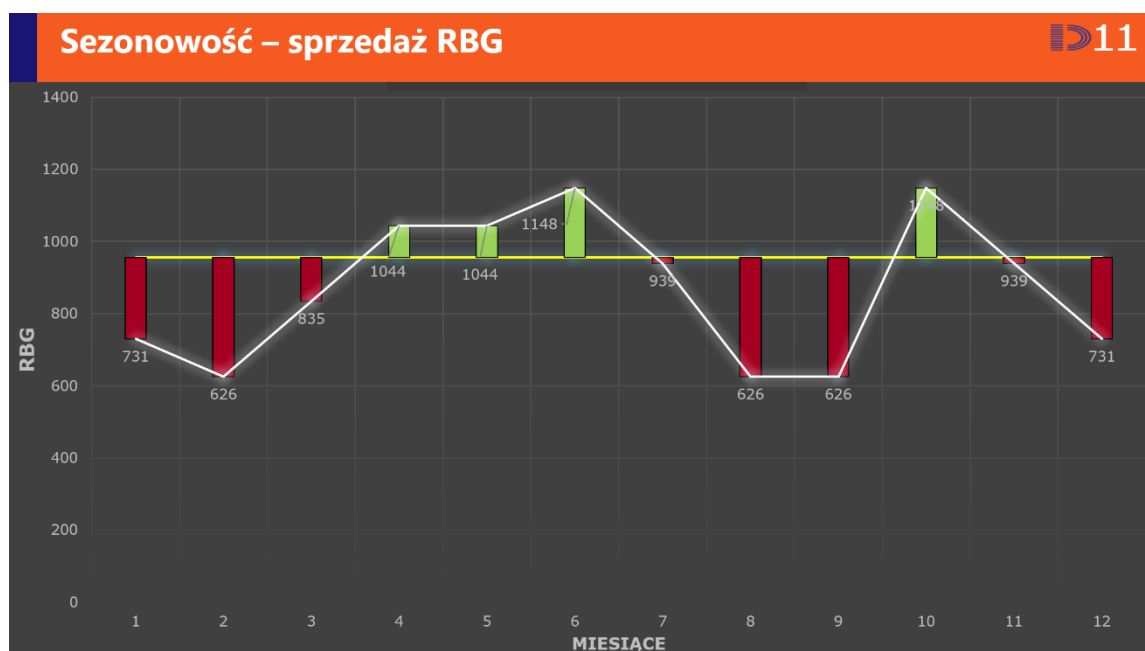
Jeśli chodzi o zaplanowanie sprzedanych RBG na innych markach, to metodologia do dokładnego ich obliczenia niestety nie istnieje. Jedyne co możemy zrobić, to oszacować je na podstawie danych historycznych i bieżącej analizy danych (oferty konkurencji z innych marek, kontraktów flotowych etc.) – w naszym przypadku **założymy 10% wzrost: z 3211 do 3533**.

Planowanie RBG			
Budżetowanie			
	2018	2019	Plan 2020
RBG Zewnętrzne	9 324	11 011	11 858
RBG Gwarancyjne	921	1 009	1 008
RBG Wewnętrzne	357	557	366
RBG Inne Marki	2879	3211	3 533
RBG Razem	13 481	15 788	16 765

Biorąc pod uwagę powyższe dane, wychodzi, że w planowanym roku powinniśmy sprzedać 16 765 roboczogodzin. Pamiętajmy, że są to – oprócz RBG w „obcych” markach – liczby wynikające z twardych danych i historycznych faktów, a nie wyłącznie szacunki.

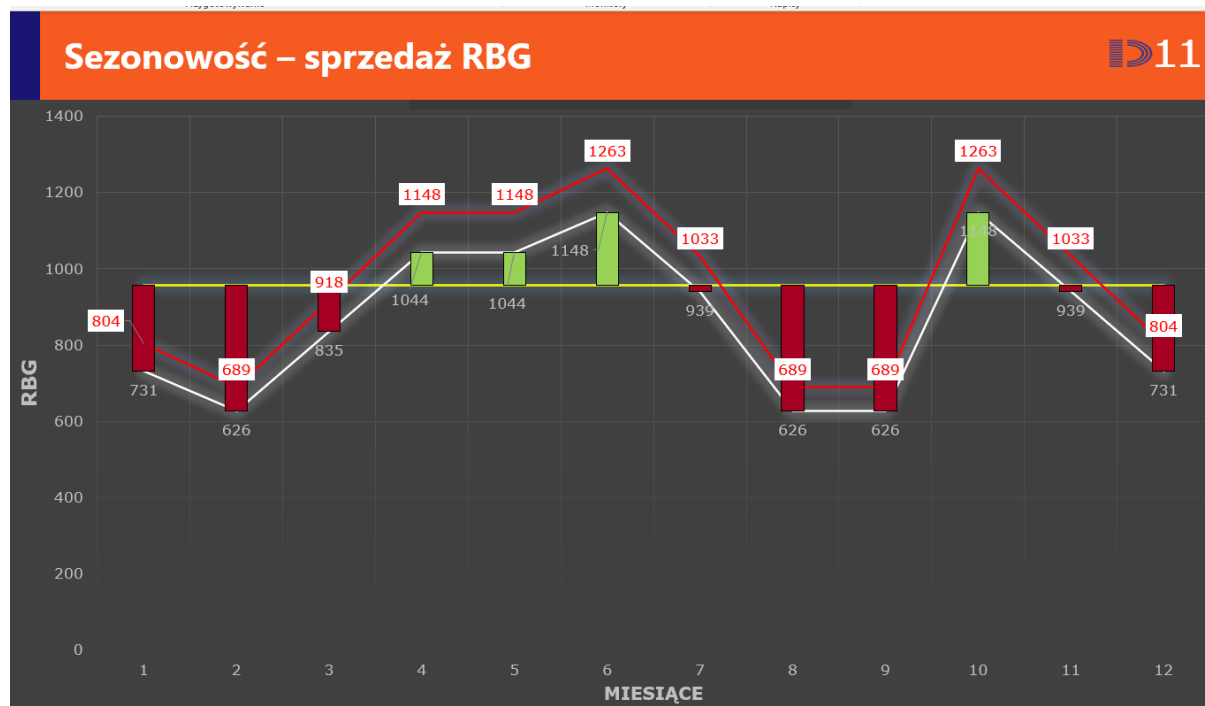
SEZONOWOŚĆ JEST ISTOTNA

Sezonowość sprzedaży jest bardzo ważna. Analizując dane z roku 2019 miesiąc po miesiącu, możemy zaplanować sprzedaż roboczogodzin w poszczególnych miesiącach kolejnego roku. Przyjęcie średniej wartości, dzieląc planowaną liczbę sprzedanych RBG przez 12 miesięcy, nie będzie odpowiednim krokiem, ponieważ z historycznych danych wiemy, że sprzedaż w niektórych miesiącach jest zdecydowanie mniejsza niż w innych – i zaburzy to realny obraz.



Jeśli w zeszłym roku w sierpniu sprzedaliśmy 626 godzin, a w tym roku chcemy sprzedać prawie 1000, będzie to bardzo demobilizujące dla naszej kadry – już pierwszego dnia miesiąca ludzie będą wiedzieć, że nie ma po co się starać, bo zakładany wynik jest niemożliwy do realizacji. W miesiącach zaś, gdzie historycznie sprzedaż jest większa, wszyscy wyjdą z przekonania, że wynik „zrobi się sam”. Dlatego tak ważne jest, by analizując dane z roku poprzedniego,

podzielić planowaną sprzedaż RBG w analogicznym podziale (proporcjach), jak w roku poprzednim.



CO DALEJ?

Wyliczyliśmy już, ile roboczogodzin powinniśmy sprzedać w planowanym roku, podzieliśmy je również na sprzedaż w poszczególnych miesiącach. Co powinien świadomy zarządzający zrobić teraz? Skupić się na czterech najważniejszych czynnościach.

KLUCZOWE DALSZE CZYNNOŚCI



Zacząć powinniśmy od wyliczenia obrotu, czyli sprzedaży naszych usług. Biorąc pod uwagę stawkę, jaką stosujemy w poszczególnych przypadkach i planowaną liczbę roboczogodzin, jesteśmy w stanie wyliczyć, jaki przychód powinien wygenerować w planowanym roku nasz dział – i podzielić go na 12 miesięcy z założeniem sezonowości.

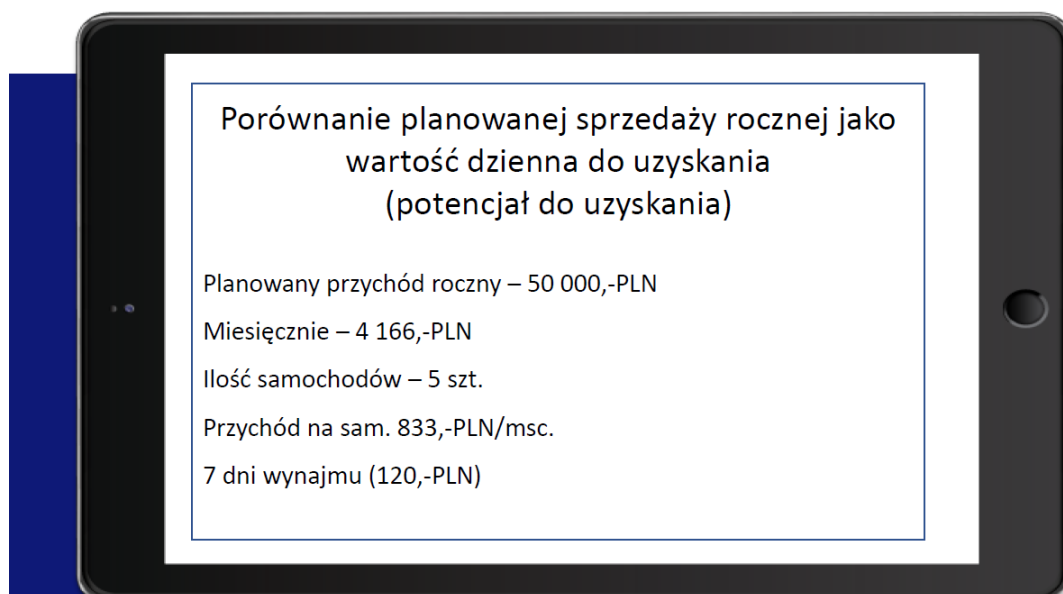


Następnym krokiem będzie wyliczenie planowanej sprzedaży części i materiałów lakierniczych. Zrobić to należy, biorąc pod uwagę uzyskany wskaźnik wartości części na 1 sprzedaną RBG w roku poprzednim. Zachowując uzyskany wskaźnik i mnożąc go przez planowaną sprzedaż RBG w poszczególnych wartościach – otrzymamy wartości, jakie powinniśmy osiągnąć na sprzedaży części. Następnie obliczamy planowaną marżę na częściach i materiałach lakierniczych według wskaźnika uzyskanego w roku poprzednim (z korektą, jeśli jest to konieczne). Kolejnym krokiem będzie obliczenie wartości planowanych zakupów części (wg wskaźnika na RBG).

SAMOCODY ZASTĘPCZE TO WAŻNY ELEMENT BUDŻETU

Ostatnim elementem profesjonalnie przygotowanego budżetu w dziale blacharsko-lakierniczym będzie zaplanowanie przychodów z pozostałych źródeł – ze szczególnym uwzględnieniem samochodów zastępczych. Jest to element często nieuwzględniany, a przecież związane z nimi koszty są często bardzo duże. Aby auta zastępcze mogły generować dodatkowych przychód, należy wziąć pod uwagę planowaną sprzedaż roczną – i podzielić ją na mniejsze okresy (na miesiące i dni). Dzięki temu będziemy wiedzieli, jaką cenę wynajmu samochodu na dzień powinniśmy ustalić, by móc osiągnąć zakładane cele.

Samochody zastępcze – redukcja kosztu



W szczegółowej analizie aut zastępczych należy wziąć pod uwagę wiele zmiennych – ich kompleksowe omówienie wymagałoby osobnego szkolenia, jednak na poniższej planszy widać, jakie wskaźniki powinniśmy wziąć pod uwagę, dobrze planując wynajem aut zastępczych.



Utylizacja samochodów zastępczych

Utylizacja samochodów zastępczych	styczeń
Dni dostępne	21
Dni do wynajmu - POTENCJAŁ	315
Liczba samochodów	15
<i>Klient indywidualny, BTB</i>	8
<i>Fłota</i>	7
Ilość dni wynajmu	217
Utylizacja	68,9%
Dni bez wynajmu	98
Liczba samochodów nie wykorzystana	5



Przychody/Marże z wynajmu samochodów zastępczych

Marża wynajem samochodów	
Marża z wynajmu	9780
Efektywna marża na dzień na 1 samochód	45
Potencjał marży - Plan (przyjęta stawka 120, pln, rotacja 4 x w miesiącu, czas technologiczny wynajmu 3 dni))	11520
Średnia wartość wynajmu / czas technologiczny - Plan	360
Średnia wartość wynajmu / czas technologiczny - Realizacja	306
% utylizacja Planu marży	84,9%



Absorbcja kosztów samochodów do wynajmu

Absorbacja kosztu samochodów zastępczych bez kosztów utrzymania	
Średni koszt wynajmu lub amortyzacja	1100
Miesięczne koszty samochodów zastępczych razem	16500
Absorbacja kosztów samochodów zastępczych	59,3%

STRUKTURA ORGANIZACYJNA

Ostatnim elementem, który pozostał do zaplanowania, jest struktura organizacyjna i struktura zatrudnienia. Wiemy już, jakie wartości powinniśmy osiągać w planowanym roku, a z doświadczenia wiemy jaki potencjał tkwi w naszym zespole. Wiemy, ile RBG mamy do sprzedania w poszczególnych miesiącach, znamy też normy, w jakich pracują nasi pracownicy oraz podział godzin sprzedanych pomiędzy blacharnię a lakiernię (z reguły jest to mniej więcej 50/50, jednak w niektórych serwisach dane te się różnią).

Norma dla blacharza to z reguły między 140 a 210 sprzedanych RBG miesięcznie – jeśli w którejś z blacharni wartości te są zdecydowanie niższe, oznacza to że jest tam jeszcze spory potencjał na realizację większej liczby roboczogodzin bez poszerzania zatrudnienia.

Podobnie rzecz się ma z doradcami blacharsko-lakierniczymi. Przyjmuje się, że doradca powinien przyjmować dziennie między 1,5 a 2,5 zlecenia, jeśli więc z planu sprzedaży RBG wynika że mamy sprzedawać 7 zleceń dziennie, a zatrudniamy tylko 2 doradców, konieczne będzie rozszerzenie struktury – po to, by nie marnować potencjału sprzedaży. Znając swoją strukturę, powinniśmy również przyjrzeć się systemowi wynagrodzeń i zastanowić się, czy przy zakładanych na rok celach powinien on pozostać bez zmian, czy też jednak powinien zostać zmodyfikowany – zarówno w kwestiach finansowych, jak i w kwestiach osiągniętych celów.

MUSZĘ WIEDZIEĆ, DO CZEGO DĄŻĘ

Aby osiągać zakładane cele finansowe, niezbędna jest ciągła praca z ludźmi i wypracowywanymi przez nich parametrami. Kluczowe jest odpowiednie podejście do marżowości i nieobniżanie jej do poziomu balansowania na granicy rentowności. Istotna są również dyscyplina w działaniach kosztowych (by nie „przejechać” wypracowanych zysków) oraz odpowiednia rotacja kapitałem (rozumiana tutaj jako pilnowanie właściwej rotacji magazynu) i regularna weryfikacja oraz ściąganie należności.

Jeśli chcemy mówić o konkretnych wartościach, do których dążyć powinien dealer, to marżowość działu blacharsko-lakierniczego powinna wynosić ok. 58% (uwzględniając części) i 69% (bez części, czyli de facto z samym kosztem pracowników produkcyjnych). Zysk zatrzymany (czyli zysk po odjęciu kosztów) nie powinien być mniejszy niż 50% lub niż 44% (jeśli uwzględnimy koszty pracowników nieprodukcyjnych). Najważniejszy wskaźnik, czyli ROS – zyskowność działu, powinna wynosić w okolicach 30%.

Oczywistym jest, że w dzisiejszych, ciężkich czasach wartości te mogą być trudne do osiągnięcia, ale należy wiedzieć, do jakich wartości powinniśmy dążyć i pracować nad tym, by osiągnąć wyniki jak najbardziej do nich zbliżone, a z czasem nawet je przekraczające.

Dzięki odpowiednio przygotowanym planom budżetowym i dokonywanej na bieżąco analizie ich realizacji wiemy, w jakim miejscu się znajdujemy, znamy postawione cele, na bieżąco delegujemy i rozliczamy konkretne zadania – wszystko po to, by osiągnęte wyniki działu były jak najlepsze.

Tekst powstał na podstawie wystąpienia Wojciecha Kordalewskiego „Jak zaplanować liczbę sprzedanych roboczogodzin w serwisie blacharsko-lakierniczym?”.



**Masz jakiegolwiek pytania?
Skontaktuj sie z nami**

**Marcin Goździkowski
Business Solutions Manager
+48 607 388 697
gozdzikowski@ppg.com**

**Andrzej Łojek
Business Solutions Manager
+48 605 351 150
lojek@ppg.com**



Dealer szkolenia