

◆ 7- تطبيق حول إعداد لوحة القيادة التسييرية:

مستودع الأصيل مؤسسة جزائرية متخصصة في المجالات التالية:

- شراء وبيع سيارات جديدة وسيارات مستعملة.

- صيانة وتصليح السيارات.

- بيع قطع الغيار وتجهيزات السيارات.

ومن أجل إعداد لوحة القيادة للنشاطات التالية:

- بيع السيارات الجديدة.

- بيع السيارات المستعملة.

- أعمال التصليح الميكانيكي.

يقوم المدير العام للمؤسسة بتزويدكم بالمعلومات التالية المتعلقة بمختلف نشاطات المؤسسة:

1/ نشاط خاص ببيع السيارات الجديدة: إن مستودع الأصيل متعامل خاص للطرز *ABRISTO* فتم تحديد الالتزامات التجارية والعلاوات التجارية لمؤسسة الأصيل كما يلي:

سيارات جديدة	المبيعات الشهرية	سعر البيع المتوسط TTC	علاوات على المبيعات
النوع البسيط -BG-	3	8.000	%6
النوع المتوسط -MG-	4	12.000	%8
النوع الرفيع -HG-	1	20.000	%10

كل السيارات الجديدة مضمونة، بينما أعمال التصليح الممنوحة في إطار الضمانات القانونية أو المكتسبة عن طريق الاشتراك تمثل عملية مجانية للمؤسسة فتكاليف اليد العاملة وقطع الغيار التي تشكل خلل والتي يتم تغييرها يتحملها صانع السيارات فالزبون والمتعامل لا يدفعان أي ثمن.

2/ نشاط خاص ببيع سيارات مستغلة: يمكن تقدير بيع 90 سيارة مستعملة كل سنة، هاته السيارات تباع بسعر متوسط HT 5000 دج مع هامش ربح مقدر بـ 800 HT دج.

تصليح وإعادة تجديد هذه السيارات قبل بيعها يتطلب متوسط 03 ساعات عمل لكل سيارة، بالإضافة إلى مصاريف الميكانيك والمراقبة التقنية وقطع الغيار والمقدرة بـ 30 HT دج لكل سيارة.

- ضمانات السيارات المستغلة: هذه السيارات مضمونة 03 أشهر (قطع غيار ويد عاملة) من طرف مستودع الأصيل، فمن خلال الخبرة تبين أن هذا النوع من الضمان يمثل 01 ساعة يد عمل لكل سيارة فالعلاقة (يد عاملة/قطعة غيار) هي نفسها المطبقة على الزبائن الآخرين.

3/ نشاط التصليح الميكانيكي: هناك أربعة أشخاص يقومون بهذا النشاط رئيس الورشة وثلاثة ميكانيكيين، بحيث يقدر وقت الإنتاج السنوي بـ 45 أسبوع في السنة بمعدل 39 ساعة في الأسبوع، كما أن كل ساعة عمل يتم فوترتها بساعة وربع في المتوسط نتيجة للربح المحقق في الوقت المبرمج من الصانع، فتحليل فواتير الصيانة والتصليح الميكانيكي أظهر أن نسبة 60% من قيمتها تعود لليد العاملة ونسبة 40% تعود لقطع الغيار المبدلة، كما تحسب اليد العاملة بـ 24 ht دج ونسبة 25% كهامش تجاري على قطع الغيار المحسوبة.

الأسئلة:

- 1- حدد الوظائف والأهداف والعوامل الأساسية لنجاعة مركز الأرباح (التصليح الميكانيكي).
- 2- إقترح لوحة قيادة تسمح للإدارة بمتابعة دورية لهذا النشاط.

- 3- إقترح بصفتك مراقب للتسيير نظام أو جهاز لقياس نجاعة مركز الأرباح (سيارات مستعملة) مقارنة مع أهدافها، واجباتها وأيضاً وسائلها.

الحل:

1- أهداف ووظائف مركز أعمال التصليح الميكانيكي:

- الحرص على تصليح سيارات الزبائن.
- الحرص على صيانة وإعادة تجديد السيارات المستعملة.

- ضمان تهيئة ومراقبة السيارات الجديدة.

2- صياغة لوحة القيادة يتبع المراحل التالية:

- أ- تحديد أهداف المركز المسؤولة:
 - ضمان خدمة ورضا الزبائن من خلال نوعية الخدمات المقدمة لهم.
 - تنمية رقم الأعمال الناتج عن قطع الغيار والتجهيزات.

ب- تحديد النقاط الأساسية التي يمكن أن تترجم الأهداف:

- كفاءة العمال (موارد البشرية).
- احترام الآجال المحددة.
- احترام الأسعار المحددة.

ج- تحديد المعايير المعبرة على النقاط الرئيسية:

- نشاط الورشة.
- الإنتاجية.
- نوعية الخدمات.
- قطع الغيار.

د- الاتفاق على المؤشرات التسيير التي تترجم المعايير المحددة.

- مؤشرات لوحة القيادة:

- نشاط الورشة = ساعات الإنتاج / ساعات العمل.
- الإنتاجية = ساعات مفوترة / ساعات الإنتاج الفعلي.
- نوعية الخدمة: - الخدمات اليومية = عدد العوائد (RETOURS) / عدد السيارات المصلحة.
- نشاط بيع السيارات المستعملة = عدد السيارات تحت الضمان التي ترجع / عدد السيارات المببوعة.
- قطع الغيار = مبلغ قطع الغيار المفوترة / مبلغ الساعات المفوترة.

3- نظام لقياس نجاعة السيارات:

ملاحظة: مركز السيارات المستعملة لا يتحكم في حجم المعاملات ولا في الهامش الخام، لأن العمليات مرتبطة بالمؤسسة الأم فهي التي تتفق مع الزبائن فيما يخص أسعار إعادة شراء السيارات المستعملة.

- أ- أهداف المركز: إعادة بيع السيارات المستعملة في وقت معقول وبأحسن الأسعار.
- ب- مؤشرات النجاعة الممكنة:
 - عدد السيارات المباعة / الزمن.
 - متوسط الهامش الخام لكل سيارة.
 - نسبة السيارات المباعة مقارنة بنسبة السيارات القابلة للبيع %.
 - مدة تخزين السيارات بالنسبة لكل سيارة.

- ج- الوسائل المتوفرة للمركز: يمكن تحديد استعمالهم تبعاً للنقاط التالية:
 - تكلفة إعادة صيانة أو تجديد السيارات.
 - هامش على التكلفة المتغيرة.
 - عدد السيارات المباعة / عدد العمال في المركز.
 - مع الإشارة أن المركز لا يتحكم في هيئة السيارة المشتراة من طرف المؤسسة الأم، وكذلك في نوعية التجديدات المدخلة على السيارات.