

# شاخص‌های کلیدی عملکرد در کسب‌وکار



جف اسمیت  
گروه ترجمه‌ی ایرتویا

ایرگوا (سهامی خاص)  
نمایندگی انحصاری نویوتا موتور کورپوریشن  
با همکاری نشر مرکز

# The KPI Book

The ultimate guide to understanding the  
Key Performance Indicators of your business

Jeff Smith

## شاخص‌های کلیدی عملکرد در کسب‌وکار

جف اسمیت

گروه ترجمه‌ی ایرتویا

ویرایش، حروف‌چینی و صفحه‌آرایی: نشرمرکز

لیتوگرافی، چاپ و صحافی با نظارت نشرمرکز

طرح جلد: سعید زاشکانی

ایرتویا (سهامی خاص) با همکاری نشرمرکز، شماره‌ی نشر ۱۰۹۳

چاپ اول ۱۳۹۲، ۲۰۰۰ نسخه، چاپ سعدی

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۱۱۳-۲۰۳-۴

تهران: ابتدای جاده دماوند، شماره‌ی ۲۰۸

تلفن: ۰۲۱-۷۳۴۵۱۰۲۱ فاکس: ۰۲۱-۷۳۳۵۲۲۰

www.irtoya.com

Email: info@irtoya.com

## همه‌ی حقوق چاپ و نشر این ترجمه محفوظ است.

این اثر تحت حمایت «قانون حمایت از حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان ایران» قرار دارد.

Smith, Jeff	اسمیت، جف	سرشناسه:
	شاخص‌های کلیدی عملکرد در کسب‌وکار / جف اسمیت؛ کاری از گروه ترجمه‌ی ایرتویا	عنوان و نام پدیدآور:
	دوازده، ۲۲۰ ص: مصور، نمودار	مشخصات ظاهری:
The KPI Book / The ultimate guide to understanding the Key Performance Indicators of your business	عنوان اصلی:	یادداشت:
	مدیریت مالی - موفقیت در کسب و کار - انومیل‌ها - صنعت و تجارت - امور مالی - نمونه‌پژوهی	موضوع:
	گروه ترجمه‌ی ایرتویا	شناسه‌ی افزوده:
	۱۳۹۱ ش ۲ / الف ۴۰۲۶ HG	رده‌بندی کنگره:
	۶۵۸ / ۱	رده‌بندی دیویی:
	۳۰۹۶۹۳۴	شماره‌ی کتاب‌شناسی ملی:

"شناخت ساختار عملی و مالی کسب و کارمان [تجارت‌مان] بخشی  
جدایی ناپذیر از توانایی‌های ما در تغییر میزان سودآوری است."

جف اسمیت



## فهرست

۱	پیش‌نوشتار
۳	سپاسگزاری
۴	درباره نویسنده
۵	پیش‌گفتار
۷	مقدمه
۹	راهنمای استفاده از کتاب
۱۵	<b>تحلیل آماری واحد فروش</b>
۱۶	نمونه‌ای از ساختار مالی واحد فروش
۱۷	درصد ارزش اقلام راكد در انبار (بیش از ۹۰ روز)
۱۸	موجودی خودروهای پذیرفته‌شده نو
۱۹	هزینه تبلیغات به ازای هر خودروی فروخته شده
۲۰	فروش سالانه
۲۱	سرانه فروش سالانه هر فروشنده
۲۲	میانگین قیمت فروش
۲۳	هزینه انبارداری موجودی راكد (خودروهای دست دوم)
۲۴	ظرفیت زمانی تأمین و فروش (خودروهای نو)
۲۵	ظرفیت زمانی تأمین و فروش (خودروهای دست دوم)
۲۶	هزینه‌های دیپارتمانی
۲۷	درصد سود دیپارتمانی
۲۸	هزینه‌های مستقیم
۲۹	درصد سود مستقیم
۳۰	کمیسیون فروش اعتباری هر دستگاه خودرو
۳۱	نرخ فروش اعتباری خودرو
۳۲	سود ناخالص (خودروهای نو)
۳۳	سود ناخالص (خودروهای دست دوم)
۳۴	هزینه‌های فرصت از دست رفته (خودروهای دست دوم)
۳۵	نسبت خرده‌فروشی خودروهای نو به دست دوم
۳۶	درصد سود عملیاتی
۳۷	دیگر درآمدها
۳۸	هزینه‌های سیاستی (خط‌مشی)
۳۹	هزینه تعمیرات مجدد و بازسازی خودرو
۴۰	رفع اشکال (اصلاح)
۴۱	طرح تعویض

۴۲	بازگشت سرمایه‌گذاری (خودروهای دست دوم)
۴۳	کمیسیون فروش
۴۴	هزینه‌های نیمه ثابت
۴۵	گردش مالی موجودی انبار (روش اول)
۴۶	گردش مالی موجودی انبار (روش دوم)
۴۷	گردش انبار (روزانه، خودروهای دست دوم)
۴۸	پاداش دستیابی به هدف
۴۹	نسبت خرده‌فروشی خودروهای دست دوم به نو
۵۰	زمان‌سنجی موجودی خودروهای دست دوم
۵۱	برنامه تسهیلاتی خرید خودروهای دست دوم
۵۲	ارزش موجودی خودروهای دست دوم
۵۳	نزول قیمت خودروهای دست دوم
۵۴	هزینه‌های متغیر
۵۵	روزهای بدهی مشتریان خودرو
۵۷	<b>تحلیل آماری واحد تعمیرگاه</b>
۵۸	نمونه‌ای از ساختار مالی واحد تعمیرگاه
۵۹	سررسید دریافت بدهی مشتریان خودرو
۶۰	هزینه‌های دیپارتمانی (واحد)
۶۱	درصد سود دیپارتمانی (واحد)
۶۲	هزینه‌های مستقیم
۶۳	درصد سود مستقیم
۶۴	زمان تلف شده
۶۵	درصد سود ناخالص
۶۶	ساعات حضور
۶۷	ساعات پرداختی
۶۸	ساعات فروخته شده به ازای هر خودرو در حال تردد
۶۹	نسبت ساعات تعمیرات جزئی به کارت سرویس
۷۰	ساعات فروخته شده
۷۱	ساعات کارکرد سودآور
۷۲	هزینه زمان بلااستفاده
۷۳	دستمزد فروش کار
۷۴	درصد اثربخشی نیروی کار
۷۵	سود ناخالص کار
۷۶	درصد سود ناخالص کار
۷۷	ترکیب بخش‌های فروش کار
۷۸	درصد اثربخشی نیروی کار
۷۹	زمان انجام کار
۸۰	هزینه زمان از دست رفته
۸۱	سوددهی روغن و روان‌کارها

۸۲	درصد سود عملیاتی
۸۳	درصد سودآوری کلی
۸۴	فروش قطعات بر حسب ساعت کار
۸۵	هزینه‌های سیاستی
۸۶	درصد بهره‌وری سودآور
۸۷	نسبت کارمندان مولد
۸۸	درصد بهره‌وری
۸۹	نسبت کارمند مولد (غیر ستادی) به کارمند غیر مولد (ستادی)
۹۰	نرخ بازآوری (وصول بدهی)
۹۱	رفع اشکال (اصلاح)
۹۲	نسبت کارت‌های سرویس به ازای هر تکنیسین
۹۳	نسبت ساعات فروخته شده به ساعات کارکرد داخلی
۹۴	میزان درآمد به ازای هر تکنیسین
۹۵	درصد بهره‌وری فروش ساعات تعمیرات
۹۶	هزینه‌های نیمه‌ثابت
۹۷	فروش خدمات به ازای هر خودروی در حال تردد
۹۸	سودآوری خدمات جانبی
۹۹	درصد بازدهی کار
۱۰۰	هزینه‌های متغیر
۱۰۱	محاسبه تعداد خودروهای در حال تردد
۱۰۲	درصد بازدهی کار
۱۰۳	تعداد روزهای کاری در پیش رو (W.I.P)
۱۰۵	<b>تحلیل آماری واحد قطعات</b>
۱۰۶	نمونه‌ای از ساختار مالی واحد قطعات
۱۰۷	فروش سالانه قطعات
۱۰۸	میانگین هزینه خرید
۱۰۹	درصد میانگین حاشیه سود خرید
۱۱۰	روزهای بدهی (اعتباری)
۱۱۱	هزینه‌های دیپارتمانی
۱۱۲	سود خالص دیپارتمانی
۱۱۳	هزینه‌های مستقیم
۱۱۴	سود مستقیم
۱۱۵	درصد سفارش اضطراری (E.O)
۱۱۶	سوددهی روغن و روان کارها
۱۱۷	سود عملیاتی
۱۱۸	موجودی اجناس از کارافزاده (از رده خارج)
۱۱۹	سود ناخالص قطعات
۱۲۰	درصد سود ناخالص فروش قطعات
۱۲۱	سود خالص قطعات به ازای فروش هر خودروی نو

۱۲۲	فروش قطعات
۱۲۳	ترکیب فروش قطعات
۱۲۴	فروش قطعات به ازای هر خودروی در حال تردد
۱۲۵	ارزش موجودی قطعات
۱۲۶	سهم فروش قطعات به نسبت هر کارمند
۱۲۷	تخفیف‌های توافقی و پاداش‌ها
۱۲۸	هزینه‌های نیمه‌ثابت
۱۲۹	هزینه تعدیل موجودی
۱۳۰	گردش کل موجودی انبار قطعات
۱۳۱	گردش واقعی موجودی انبار قطعات (روش اول)
۱۳۲	گردش واقعی موجودی انبار قطعات (روش دوم)
۱۳۳	درصد قطعات سفارش فوری (روش اول) (V.O.R)
۱۳۴	درصد قطعات سفارش فوری (روش دوم)
۱۳۵	هزینه اضافی (جریمه) سفارش فوری
۱۳۶	درصد هزینه اضافی (جریمه) سفارش فوری
۱۳۷	<b>تحلیل آماری صافکاری و نقاشی</b>
۱۳۸	نمونه‌ای از ساختار مالی صافکاری و نقاشی
۱۳۹	روزهای بدهکاری
۱۴۰	هزینه‌های دیپارتمانی
۱۴۱	درصد سود دیپارتمانی
۱۴۲	هزینه‌های مستقیم
۱۴۳	درصد سود مستقیم
۱۴۴	هزینه زمان تلف شده
۱۴۵	نسبت تبدیل برآورد به کار
۱۴۶	درصد سود ناخالص
۱۴۷	ساعات حضور
۱۴۸	ساعات پرداختی
۱۴۹	تعداد ساعات کارکرد به ازای هر خودروی در حال تردد
۱۵۰	ساعات فروخته شده
۱۵۱	ساعات فروخته شده به ازای هر تعمیر
۱۵۲	ساعات کارکرد درآمدزا
۱۵۳	هزینه زمان بلا استفاده
۱۵۴	دستمزد فروش کار
۱۵۵	درصد بهره‌وری نیروی کار
۱۵۶	سود ناخالص کار
۱۵۷	درصد سود ناخالص کار
۱۵۸	فروش کار به ازای هر خودرو در حال تردد
۱۵۹	ترکیب فروش کار
۱۶۰	درصد بازدهی نیروی کار



۱۶۱	.....	زمان انتظار
۱۶۲	.....	هزینه زمان از دست رفته
۱۶۳	.....	درصد سود عملیاتی
۱۶۴	.....	درصد بهره‌وری کلی
۱۶۵	.....	ارزش پولی مواد و رنگ مصرفی به ازای هر ساعت کار
۱۶۶	.....	فروش قطعات به ازای هر ساعت کار
۱۶۷	.....	هزینه‌های سیاستی
۱۶۸	.....	درصد بهره‌وری کارکنان درآمدزا
۱۶۹	.....	نسبت کارکنان مولد به غیرمولد
۱۷۰	.....	درصد بهره‌وری
۱۷۱	.....	نسبت کارکنان مولد به کارکنان غیرمولد
۱۷۲	.....	نرخ بازآوری (وصول بدهی)
۱۷۳	.....	رفع اشکال (اصلاح)
۱۷۴	.....	تعداد کارت‌های سرویس به ازای هر تکنیسین
۱۷۵	.....	نسبت ساعات تعمیرات جزئی به بیمه‌ای
۱۷۶	.....	میزان درآمد به ازای هر تکنیسین درآمدزا
۱۷۷	.....	درصد بازدهی فروش ساعات تعمیرات
۱۷۸	.....	هزینه‌های نیمه‌ثابت
۱۷۹	.....	درصد بازدهی
۱۸۰	.....	هزینه‌های متغیر
۱۸۱	.....	محاسبه تعداد خودروهای در حال تردد
۱۸۲	.....	درصد بازدهی کار
۱۸۳	.....	تعداد روزهای کاری در پیش رو
۱۸۵	.....	<b>تحلیل آماری اطلاعات تجاری شما</b>
۱۸۶	.....	درصد جذب هزینه‌های سربار (روش اول)
۱۸۷	.....	درصد جذب هزینه‌های سربار (روش دوم)
۱۸۸	.....	گردش نقدینگی (روش اول)
۱۸۹	.....	گردش نقدینگی (روش دوم)
۱۹۰	.....	حجم فروش سر به سر
۱۹۱	.....	سرمایه به کار گرفته شده
۱۹۲	.....	سودهای نقدی
۱۹۳	.....	گردش دارایی‌های جاری (C.O.C.A)
۱۹۴	.....	گردش وجوه به کار گرفته شده (C.O.F.E)
۱۹۵	.....	نسبت جاری
۱۹۶	.....	نسبت بدهکاری به بستانکاری
۱۹۷	.....	روزهای بدهکاری
۱۹۸	.....	نسبت بدهی به دارایی
۱۹۹	.....	درصد دارایی خالص
۲۰۰	.....	درصد دارایی ثابت

۲۰۱	.....	وجوه به کار گرفته شده
۲۰۲	.....	نسبت پوشش مالی (اتکا به وام)
۲۰۳	.....	درصد پوشش مالی (اتکا به وام)
۲۰۴	.....	درصد بهره
۲۰۵	.....	پوشش بهره
۲۰۶	.....	سرمایه‌گذاری
۲۰۷	.....	درصد بازپرداخت وام
۲۰۸	.....	درصد سود خالص پس از پرداخت بهره (N.P.A.I)
۲۰۹	.....	درصد سود خالص پیش از پرداخت بهره (N.P.B.I)
۲۱۰	.....	درصد سود خالص پیش از پرداخت مالیات (N.P.B.T)
۲۱۱	.....	درصد بازگشت وجوه به کار گرفته شده (R.O.F.E)
۲۱۲	.....	درصد بازگشت سرمایه (R.O.I)
۲۱۳	.....	بازگشت دارایی خالص
۲۱۴	.....	بازگشت آورده مالک
۲۱۵	.....	درصد بازگشت فروش (R.O.S)
۲۱۶	.....	سرمایه در گردش
۲۱۷	.....	نسبت سرمایه در گردش
۲۱۸	.....	نتیجه‌گیری

به نام آنکه جان را فکرت آموخت  
چراغ دل به نور دانش افروخت  
نظامی

## پیش نوشتار

از آنجا که سامان‌دهی پیش‌نیازهای استقرار و توسعه فرهنگ صنعتی نیازمند سامان‌دهی نظام‌مند شیوه‌های نظارت و ارزیابی است، شیوه‌های اثربخش و ارزش‌آفرین نظارت تا حد زیادی به مهارت و شایستگی‌های انسانی و نگرش‌های مدرن مدیریتی صاحبان کسب‌وکار بستگی دارد و شیوه‌های اثربخش با ماهیت اندازه‌گیری و ارزشیابی، به شاخص‌های مرتبط، مؤثر، قابل استناد و اعتماد نیاز دارد.

بنابراین ضروری است براساس تفکر سیستمی، روش‌های حاوی شاخص‌های اندازه‌گیری و ارزیابی، مدون، تنظیم و بهره‌گیری از آن رایج شوند.

در صنعت ایران، به‌ویژه صنعت خودرو، وجود و بهره‌گیری از نظام نظارت و ارزشیابی مؤثر و مستند امری الزامی است. زیرا با استناد به واقعیت‌های محتوم و غیرقابل چشم‌پوشی زیر:

الف: اصل محوری تمرکز بر ارتقای رضایت و وفاداری مشتری

ب: رضایت و وفاداری مشتری بر اساس ارائه خدمات مؤثر پیش و پس از فروش توسط نمایندگی‌های شرکت‌های سازنده و واردکننده خودرو حاصل می‌شود و بهره‌وری از روش کنترل و ارزیابی عملکرد متکی به شاخص‌های مدون و قابل استناد امری اجتناب‌ناپذیر است.

کتابی که در دست دارید با توجه به دلایل یاد شده برای ترجمه انتخاب شده است که امیدوارم مورد توجه و استفاده علاقه‌مندان قرار گیرد.

ترجمه اولیه کتاب حاضر توسط گروه ترجمه شرکت ابرتویا، خانم‌ها مرضیه همتی و سمیه رزاقی کاشانی به سرپرستی آقای مهندس کامران علیدوستی و هدایت کلیه مراحل کار توسط آقای علیرضا شعبانی راوری انجام پذیرفته است و بدینوسیله از آنان قدردانی می‌گردد.

در خاتمه بر عهده خود می‌دانم که از زحمات بی‌شائبه مدیریت محترم نشر مرکز، جناب آقای علیرضا رضانی و همکاران ارجمند آن مرکز نیز سپاسگزاری نمایم.

شرکت ابرتویا (سهامی خاص)

حمیدرضا حدادزاده

مدیرعامل

## سپاسگزاری

نویسنده این کتاب افتخار آشنایی و همکاری با فرزانه‌گانی را دارد که همواره معتقد به بذل دانش و تجربیات خود بوده‌اند، و موفقیت من در این صنعت به لطف همکاری و پشتیبانی آنان حاصل آمده است.

امیدوارم فراهم آوردن این کتاب برای سپاس از آنچه در این صنعت فراگرفته‌ام مفید واقع شود و پاسخگوی سؤالات همه کسانی باشد که به دنبال کسب بینشی عمیق درباره روند کاری خود در صنعت خودرو هستند.

بی‌شک نگارش این کتاب بدون همکاری و حمایت دوستان، همکاران و تمامی کسانی که با شکیبایی مرا در روشن‌سازی و درک شاخص‌های کلیدی عملکرد یاری کرده‌اند، ناممکن می‌بود.

در این جا تشکر ویژه‌ی خود را در خصوص تأیید پرفسور گرل ریس از کارم ابراز می‌دارم. این افتخار بزرگی است که در پیش‌گفتار کتاب به قلم ایشان بینش عمیقی از شرایط پیش رو و آتی صنعت خودرو به ما اعطا شده است.

در پایان، تشکر ویژه‌ای از همسر، شرون، دارم که در نگارش این کتاب حامی خستگی‌ناپذیر من بوده است؛ نمی‌دانم که توانسته‌ام قدرشناس تو باشم یا نه، حقیقتاً چنین احساس می‌کنم که تو موهبت زندگی‌ام هستی.

## درباره نویسنده

جف اسمیت به زعم بسیاری از کارشناسان به عنوان یکی از بهترین استراتژیست‌های بین‌المللی در زمینه بهینه‌سازی و پیشرفت تجاری شناخته شده است. همچنین، ایشان در تبدیل عبارات و اصطلاح‌های پیچیده تجاری به بیان ساده نیز شهرت دارد. او به عنوان یکی از مشاوران و مدرسان ارشد صنعت خودرو و عضو جامعه سخنگویان حرفه‌ای به دفعات در برنامه‌های شبکه تلویزیونی اسکای حضور یافته است.

جف اسمیت با تجربه‌ای ۲۵ ساله فرایند پیشرفت کاری خود را از واحد فروش آغاز کرده و در سمت‌هایی از قبیل مدیریت شبکه نمایندگان و مدیریت بخش فروش جزیی ادامه داده است.

او در همین دوره به عنوان مشاور صنایع خودرو با بسیاری از تولیدکنندگان جویای رشد سودآوری در بخش‌های فروش، خدمات پس از فروش و مدیریت بازرگانی در سطح مدیریت شبکه نمایندگان و مدیریت میانی، فعالیت داشته است. جف اسمیت در حال حاضر در کنفرانس‌های مختلفی با موضوع معرفی محصولات جدید در بازارهای جهانی شرکت می‌کند. به علاوه، او دوره‌های آموزشی متعددی در شبکه نمایندگان و نیز دوره‌های آزاد برگزار می‌کند.

## پیش‌گفتار

آموزش و پرورش شالوده‌موفقیت در رقابت شرکت‌ها در اقتصاد مدرن با دستمزدهای بالا است. آموزش و پرورش بهترین الگوهای رفتاری و عملکرد تجاری را برای حرکت و پیشرفت شما در سایه کاهش هزینه‌ها در واحدهای گوناگون فراهم می‌آورد. توجه داشته باشید که نحوه عملکرد و نتایج حاصل از آن در هر دو بخش خرده‌فروشی و عمده‌فروشی خدمات یکسان است.

اهمیت و توجه به عملیات خرده‌فروشی در صنعت خودرو، زمانی اعتبار تجاری و رسمی می‌یابد که نیروی انسانی تحت آموزش‌های استاندارد قرار گیرند. بنا به دلایل آشکار، کیفیت عملکرد افراد در بخش‌های مختلف تجاری همواره متفاوت است. تعجبی ندارد اگر کیفیت عملکرد فردی که تا دو هفته پیش غذاهای فست‌فود می‌فروخته در قیاس عملکرد فعلی او به عنوان فروشنده خودروهای گران‌قیمت در نمایندگی، تغییر یابد و او را با مشکلاتی مواجه کند. از این‌رو، می‌توان چنین استنباط کرد که فرایند خرده‌فروشی محصولات و خدمات پس از فروش به سبب رابطه تجاری با مشتریان آگاه و مطلع، بس دشوار و پیچیده است. بنابراین، لازم است تمامی دست‌اندرکاران تجاری (از مدیریت تا فروشندگان تازه‌کار، مرد یا زن) به منظور دستیابی به ارزش افزوده مطلوب، درخصوص ماهیت کار و وظایف خود در فروش خودروهای نو و دست دوم آگاهی و شناخت کامل داشته باشند.

آگاهی در زمینه اصول تجاری و مالی کسب و کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار

است. این امر اهمیت کتاب شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، مرجعی مناسب و ارزشمند برای شناسایی و تحلیل اصول کاری، را برجسته‌تر می‌کند.

با استفاده از این کتاب می‌توان مسائل پیچیده مالی را به راحتی تحلیل کرد و به نتایج دقیق برای اتخاذ راه حل مناسب دست یافت. همچنین، کسانی که تا کنون در مورد مسائل مالی احساس و برخوردی مبهم داشته‌اند از این پس می‌توانند دریافتی ساده و قابل فهم از این گونه مسائل داشته باشند.

در ایالات متحده آمریکا، هر گاه ردپایی از مشکلات اقتصادی مالی آشکار شود، بودجه فرایند آموزش به منظور ارتقای دانش نیروی کار افزایش می‌یابد تا کارمندان در برخورد با آن مشکلات، رفتاری مناسب و ثمربخش اتخاذ کنند. بنابراین، شایسته است که چنین رویکردی در دیگر نقاط جهان و واحدهای خرده‌فروشی محصولات و خدمات به طور سراسری به کار گرفته شود.

مطالبی که در این کتاب گرد آمده است، موجب هیجان خواهد شد: هیجانی که ناشی از درک مفاهیم کلیدی و ارتباط آن‌ها در امور تجاری شما است.

پرفسور گرل ریس

مدیر مرکز پژوهش صنایع خودرو  
دانشکده بازرگانی دانشگاه کاردیف



## مقدمه

در صنعت خودروسازی حدود دویست شاخص کلیدی عملکرد (KPI Key Performance Indicator) وجود دارد که شناسایی آن‌ها در افزایش سود و بهره‌وری کسب و کار شما نقشی مؤثر خواهد داشت.

معمولاً اکثر افراد از این شاخص‌ها در کسب و کار خود استفاده نمی‌کنند، بنابراین نیاز به راهنمایی ساده و مؤثر به منظور کسب اطلاعات صحیح از وضعیت کار احساس می‌شود.

این کتاب به عنوان مرجع برای کسانی که با شاخص‌های کلیدی عملکرد سر و کار دارند نگاشته شده است تا آنان به کمک این مرجع قابل دسترس بتوانند اطلاعات مورد نیاز خود را به طور کامل در کمتر از دو دقیقه به دست آورند.

گزارش‌های مالی مدیریت، گزارش‌های ترکیبی فرانشیز و کنترل عملیات روزانه، منبعی غنی از اطلاعات به دست می‌دهد، اما شاخص کلیدی عملکرد نتیجه و بازتاب حاصل از این اطلاعات است که قدرت درک واقعی این گزارش‌ها را برای شما فراهم می‌کند.

این کتاب با رفع مفاهیم ابهام‌آمیز شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) درکی صحیح و روشن از وضعیت نمایندگی را در اختیار شما قرار می‌دهد. بنابراین، شما می‌توانید با تکیه بر چنین بینشی، ظرفیت واقعی خود را در به دست آوردن نتایج گسترده‌تر بر اساس اصولی ثابت شناسایی کنید.

۸ شاخص‌های کلیدی عملکرد در کسب‌وکار

طرح و اندازه این کتاب به شکلی است که می‌تواند به عنوان مرجع همراه در طول فعالیت کاری، پاسخگوی نیازهای شما باشد.

## راهنمای استفاده از کتاب

یکی از مزایای مهم این کتاب دسترسی سریع به اطلاعات است. منظور این است که شما برای یافتن سریع بخشی از اطلاعات و درک مفهوم مورد نظر خود نیازی به خواندن صفحات گوناگون کتاب ندارید، چون موضوع مورد نظر در یک صفحه خلاصه شده است و شما می‌توانید در اغلب موارد، در کمتر از دو دقیقه، دریافت کاملی از شاخص‌ها داشته باشید.

به منظور سهولت در فراهم آوردن فهرستی جامع، این کتاب در پنج بخش جداگانه تهیه شده که مجموعاً نشان‌دهنده پنج بخش مختلف نمایندگی شما است. این پنج بخش عبارت‌اند از واحدهای فروش، تعمیرگاه، قطعات، صافکاری، و مدیریت بازرگانی. در هر یک از این بخش‌ها می‌توانید شاخص مورد نظر خود را بیابید.

در قسمت بالای هر صفحه، نام شاخص کلیدی عملکرد اولین چیزی است که مشاهده خواهید کرد که با حروف درشت چاپ شده است. در زیر نام شاخص، فرمول ریاضی را مشاهده خواهید کرد که برای محاسبه آن به کار می‌رود.

در زیر فرمول مورد نظر، یکی از سه کلمه (معیار، مینا یا راهنما) را همراه با آمار متناظر با آن مشاهده خواهید کرد.

شاخص‌های کلیدی عملکرد اطلاعات آماری معناداری در خصوص مسیر و

حرکت تجارت شما، ارائه می‌دهند. در بعضی موارد به منظور دستیابی به کارایی مطلوب در حوزه‌ای معین می‌توان نحوه عملکرد شاخص به‌خصوصی را مشخص کرد یا به عبارت دیگر، برآیند حاصل از همان شاخص را بیان کرد.

به طور کلی، اصطلاح مورد استفاده در صنعت، برای اشاره به سطوح بهینه روش‌های موفق، اصطلاح معیار است. طبق تجربه من، این اصطلاح برای تثبیت سطح کارایی در حدی خاص مفید است و توأمان تلاش به منظور برقراری چنین ثباتی، محدودیت روانی غیرقابل اجتنابی در زمینه سوددهی نمایندگی به همراه خواهد داشت.

اصطلاح دیگری در تناسب با این مفاهیم ارائه کرده‌ام که آن را مبنا نامیده‌ام. هدف من از معرفی این اصطلاح، حذف هرگونه محدودیت احتمالی در جریان سوددهی است. در این جا تعاریفم را از این دو اصطلاح اصلی مشاهده خواهید کرد:

### معیار (Benchmark)

از این اصطلاح زمانی استفاده می‌شود که عملکرد شما در سطحی خاص یا بین دو حد معین تثبیت شود. به عنوان مثال، بازدهی واحد تعمیرگاه نباید از ۸۵٪ کمتر و از ۹۵٪ بیشتر شود. این دو پارامتر، معیار مشخص‌کننده حد بهره‌برداری عملکرد شماست.

در این جا استفاده از اصطلاح معیار به منظور تعیین حدود عملکرد بسیار سودمند است، چون معمولاً مدیر با خواندن چنین آماری مطلع می‌شود که در این حوزه کاری به معیار مطلوب دست یافته و همه چیز به درستی در حال انجام است. اما چنین طرز فکری در ارتباط با موضوع سوددهی می‌تواند به عاملی بازدارنده تبدیل شود. زیرا، به عنوان مثال، ممکن است مدیر نمایندگی برای دست‌یافتن به معیار مورد نظر خود در حوزه‌ای خاص، (به عنوان مثال، سود ناخالص) عملکرد را ارتقا دهد و در مقابل فرآیند توسعه در دیگر حوزه‌ها را متوقف کند. به همین دلیل، باید توجه داشت که معیار نقشی محدودکننده ندارد و نباید مانع رشد در دیگر حوزه‌ها شود.

### مبنا (Baseline)

از این اصطلاح زمانی استفاده می‌شود که قصد مشخص کردن نقطه آغاز کاری خاص را داریم. این نقطه، هدف نیست بلکه نقطه انتظار حداقل است. معیار، حدی خاص از عملکرد را معین می‌سازد و شما را ملزم به دستیابی و تثبیت آن می‌کند. مبنا، سطح خاصی از عملکرد را به عنوان حداقل قابل قبول مشخص می‌نماید تا برای توسعه آن حوزه مورد نظر اقدام کنید. می‌توان به کار نگرفتن عوامل محدودکننده به‌ویژه هنگام تعیین اهداف در تمام سطوح سودآوری از طریق مبناها را ویژگی مهمی قلمداد کرد؛ یعنی در کاربرد مبناها حد نهایی در نظر گرفته نمی‌شود تا امکان هرگونه توسعه بیشتر فراهم آید. معمولاً به دلیل تمایل افراد در دستیابی به آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود، هنگام مقایسه عملکرد بر اساس دو عامل معیار و مبنا باید دقت لازم به کار رود. بنابراین، انتظارات شخصی در برنامه‌ریزی تجاری و طرح‌ریزی بودجه از اهمیت قابل توجهی برخوردار است.

### راهنما (Guideline)

زمانی که نتوان از واژه‌های مبنا و معیار در حوزه خاصی از عملکرد استفاده کرد، از اصطلاح راهنما استفاده می‌شود. به عنوان مثال، هزینه‌های تعمیر اساسی خودروهای دست دوم، با توجه به نام تجاری خودرو یا به عبارت دیگر از تولیدکننده‌ای به تولیدکننده دیگر متغیر است. هزینه تعمیر برای خودروهای متفاوت ممکن است از ۲۰۰ پوند تا ۱۲۰۰ پوند متغیر باشد. در این مثال، راهنما، فرانشیز خاص خواننده می‌شود.

پس از مطالعه عنوان اصلی، فرمول ریاضی، معیار، مبنا یا راهنما، به متن اصلی می‌رسید.

چند سطر اول متن در این خصوص توضیح می‌دهد که شاخص کلیدی عملکرد مورد بحث دقیقاً چه چیزی را می‌سنجد، و همچنین نام‌های مشابه دیگری را به شما معرفی می‌کند که این شاخص با آن‌ها نیز شناخته می‌شود.

به عنوان مثال، اصطلاح بازدهی در فصل واحد تعمیرگاه این کتاب مترادف

اصطلاح بازدهی نیروی کار نیز هست. لازم به ذکر است برای جلوگیری از اشتباه، این دو اصطلاح در فصل واحد خدمات به طور مترادف و هم‌معنا به کار رفته‌اند. همچنین به منظور اطمینان از توضیح صحیح و دقیق مفهوم شاخص کلیدی عملکرد، به ساده‌ترین شکل ممکن، در متن اصلی یک مثال عملی گنجانده شده است.

در بعضی توضیحات، اشاره‌ای به دیگر شاخص‌ها شده است. در این موارد، چنین شاخص‌هایی با حروف بزرگ فارسی و انگلیسی چاپ شده و نشان دهنده این است که شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط همراه با توضیحات کامل در این کتاب فهرست شده‌اند.

در این‌جا غیر از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) در مورد KPA و KPS نیز توضیح داده می‌شود. ابتدا به KPA می‌پردازیم.

### KPA

این حروف، اختصار عبارت Key Performance Area به معنای حیطه کلیدی عملکرد، است. به طور معمول، KPA به حیطه کلی کسب و کار شما و نه یک بخش مجزای اطلاعات اطلاق می‌شود. ممکن است برحسب تمایل شخصی، خودروهای دست دوم در حیطه کلیدی عملکرد شما قرار گیرد و مجدد در همان چارچوب، شماری از ضوابط عملکرد مجزا و متفاوت وجود داشته باشند. به طور کلی، KPA گروه بندی شماری از بخش‌های اطلاعات است نه تمرکز بر یک موضوع.

### KPS

این حروف، اختصار عبارت Key Performance Standard به معنای استاندارد کلیدی عملکرد است. به طور معمول، KPS بیشتر مشابه معیار است، یا به عبارت دیگر KPSها تعیین‌کننده استاندارد سطح معینی از عملکرد هستند. به عنوان مثال، در صورتی که پیش‌بینی یک شرکت در مورد گردش انبار خودروهای دست دوم ۱۰ بار در سال باشد، این رقم همان پیش‌بینی شرکت و به عبارت دیگر، استاندارد کلیدی عملکرد است.

در این جا من از کاربرد اصطلاح استاندارد کلیدی عملکرد اجتناب کرده‌ام، چون در بعضی موارد، همان محدودیت‌های اصطلاح معیار را به همراه دارد.

در صورتی که استاندارد کلیدی عملکرد گردش انبار خودروهایی دست دوم را معادل ۸ بار در سال قرار دهیم، ممکن است از واژه استاندارد چنین برداشت شود که رقم مذکور همان پیش‌بینی و هدف شرکت است نه نقطه آغاز برای رسیدن به هدف. در این کتاب از کلمات معیار یا مینا به جای استاندارد کلیدی عملکرد (KPS) استفاده شده است.

## KPI

بدون توضیح اصطلاح KPI، این بخش از کتاب ناقص است، از این رو به تعریف اصطلاح مورد بحث می‌پردازم.

شاخص کلیدی عملکرد (KPI)، حوزه‌های گوناگون کسب و کار شما را به واحدهای کوچک‌تر تفکیک می‌کند تا مدیریت آن‌ها آسان‌تر شود. در مجموع، شاخص‌های کلیدی عملکرد کمک می‌کنند تا نیروی شما از خودروها بر آنچه کسب و کار اصلی شماست، یعنی کسب درآمد، متمرکز شود.

به عنوان یک واحد صنعتی، مجموعه‌ای از گزارش‌های مدیریتی مالی و گزارش‌های ترکیبی بی‌نهایت گسترده و پیچیده را ارائه می‌کنیم. اغراق نیست اگر بگوییم این گزارش‌هایی که صنعت خودروسازی فراهم می‌آورد، در بسیاری از موارد فراتر از گزارش‌های مدیریتی صنایع دیگر است. حتماً این پیچیدگی اتفاقی نیست، زیرا تکامل و دگرگونی چنین گزارش‌هایی برای ارزیابی عملکرد نمایندگی با هدف بقای کسب و کارمان کاملاً حیاتی است.

نقطه ضعف گزارش‌های جامع مالی مدیریت این است که خواندن آن‌ها زمان می‌برد و اغلب مشکل است که از نتایج گردش معاملات چند میلیون پوندی و سود چند هزار پوندی صرف نظر کرد. از طرف دیگر، شاخص‌های کلیدی عملکرد ثابت و پایدارترند، بنابراین در زمان مقایسه اطلاعات، محتوایی غنی دارد.

با توجه به تمامی اطلاعات، بهترین راه برای درک بهتر شاخص کلیدی عملکرد پی‌گیری عملکرد و تأثیر آن است. شاخص کلیدی عملکرد به شما نشان می‌دهد

که وضعیت عملکرد نمایندگی در گذشته، حال و از همه مهم‌تر، در آینده چگونه خواهد بود.

**شاخص‌های کلیدی عملکرد** ابزار بسیار فوق‌العاده‌ای برای اندازه‌گیری و مقایسه عملکرد شما با دیگر بنگاه‌های اقتصادی است. ممکن است در فرایند مقایسه و ارزیابی عملکرد، براساس شاخص‌های کلیدی عملکرد، به تناوب نوعی چندگانگی یا نارسایی مفهومی برای افراد مختلف به وجود آید. چنان که ممکن است به دلیل وجود ضابطه‌ها و نام‌های متفاوت، افراد برداشت‌های متفاوتی از موضوع‌ها داشته باشند که این امر می‌تواند موجب سردرگمی شود.

من در نوشتن این کتاب دو هدف را دنبال کرده‌ام. ابتدا از بین بردن تمامی ابهام‌ها در تعبیر و محاسبه شاخص‌ها، که در این صورت گفت‌وگویی جامع و مشترک در جلسات کاری شما برقرار خواهد کرد. هدف دوم من این است که کتابی راهنما برای کمک کردن و بالا بردن سرعت شما در گسترش صنعت خودرو به عنوان مرجع ارائه کنم که امیدوارم این کوشش مفید واقع شود.



# تحلیل آماری واحد فروش

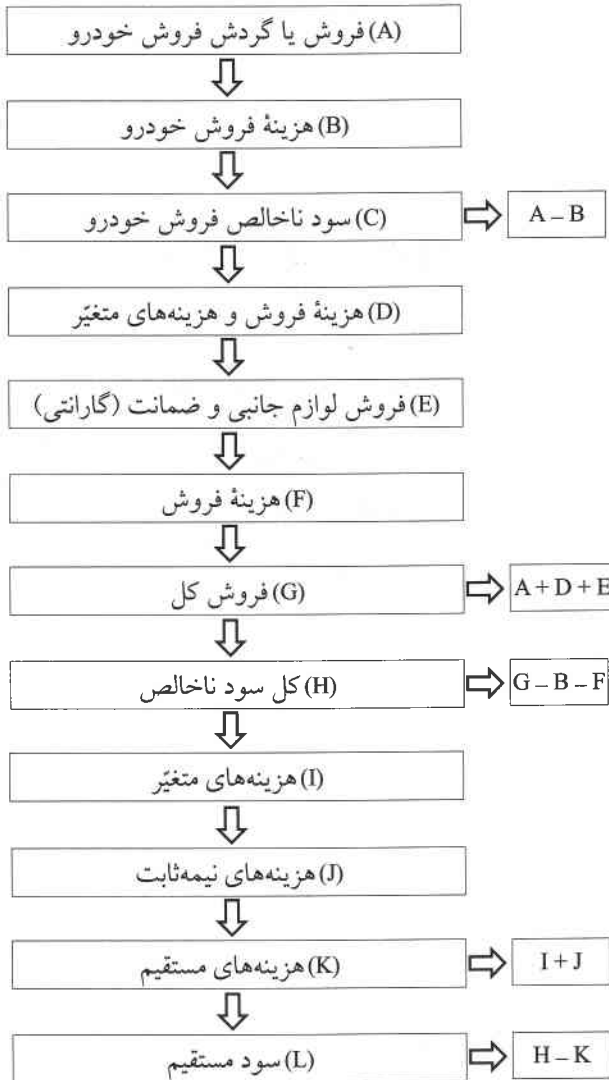
شاخص‌های برتر برای مطالعه:

گردش انبار

هزینه‌های مستقیم

هزینه‌های نوسازی

نمونه‌ای از ساختار مالی واحد فروش



### درصد ارزش اقلام راکد در انبار (بیش از ۹۰ روز)

ارزش موجودی انبار بیش از ۹۰ روز ÷ ارزش موجودی انبار (۱۰۰ ×)

معیار: > ۱۰٪ ارزش موجودی انبار

این شاخص کلیدی عملکرد (KPI) ارزش کل خودروهای دست دوم شما را محاسبه می‌کند و سپس مجموع ارزش خودروهای موجود در انبار بیش از ۹۰ روز را در قالب درصدی از ارزش کل خودروهای دست دوم در انبار، نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، اگر به میزان ۲۵۰,۰۰۰ پوند برای خودروهای دست دوم سرمایه‌گذاری کرده باشید، چه مبلغی از این پول صرف سرمایه‌گذاری برای خودروهایی موجود در انبار بیش از ۹۰ روز شده است؟

مثال:

(A) ارزش موجودی انبار بیش از ۹۰ روز = ۱۷,۵۰۰ پوند

(B) ارزش کل اقلام دست دوم موجود در انبار = ۲۵۰,۰۰۰ پوند

(C) ارزش درصدی موجودی انبار بیش از ۹۰ روز = ۷٪  $(A \div B \times 100)$

این شاخص کاملاً هوشمندانه عمل می‌کند و به جای محاسبه تعداد خودروهایی دست دوم، مبلغی را که در آن‌ها سرمایه‌گذاری شده است مورد سنجش قرار می‌دهد.

مثال بالا نشان می‌دهد که ۷ درصد از مبلغ موجودی خودروهایی دست دوم صرف خودروهایی شده که بیش از ۹۰ روز در انبار راکد مانده‌اند. آنچه نمی‌توان از طریق شاخص کلیدی عملکرد به آن پی برد، اختلاف زمانی است که سرمایه بیش از ۹۰ روز راکد مانده است.

این، روش بسیار مفیدی برای ارزیابی است، زیرا از این طریق می‌توان فرایند توانایی برای کنترل پول سرمایه‌گذاری شده بر خودروهایی دست دوم را نسبت به تعداد خودروهایی دست دوم محاسبه کرد.

چنین روندی طرز فکر شما را در خصوص خودروهایی دست دوم مبتنی بر این‌که روزی خریداری خواهند شد، تغییر می‌دهد و ذهن شما را معطوف به موضوع اصلی سرمایه‌گذاری می‌کند: پول.

### موجودی خودروهای پذیرفته‌شده نو

موجودی خودروهای نو (صفر کیلومتر) نقدی

معیار: \*

بیشتر موجودی خودروهای نو در یک نمایندگی به صورت امانی توسط تولید کنندگان تأمین می‌شود. به این معنی که وقتی خودروهای جدید تحویل داده می‌شوند، این نمایندگی است که هزینه‌های مربوط به بهره یا انبارداری را پرداخت می‌کند.

در این حالت مشروط، نمایندگی موظف است پس از گذشت دوره زمانی مشخص (معمولاً ۱۲۰ روز) مالکیت خودروهای نو را بپذیرد، یا به عبارت دیگر، الزاماً مبلغ خودروهای پذیرفته‌شده را پرداخت کند.

پیش از رسیدن به شرایطی که خودرو باید به نمایندگی منتقل شود (یعنی گذشت ۱۲۰ روز)، زمان فروش خودرو، در توافق‌نامه فروش امانی تصریح شده است. نماینده (خریدار) موظف به پرداخت مبلغ خودرو در همان زمان شماره‌گذاری است. بنابراین، مبلغ خودروهای موجود در نمایندگی به یکی از دو حالت زیر به طور کامل پرداخت می‌شود.

(۱) در زمان شماره گذاری

(۲) پس از اتمام دوره زمانی مشروط در توافق‌نامه فروش امانی (به عنوان مثال ۱۲۰ روز).

در صورتی که خواب خودروهای امانی بیش از دوره مشخص باشد، مطابق با توافق‌نامه مالکیت، خودرو به نمایندگی منتقل می‌شود و موجودی انتقالی به حساب می‌آید. این بدترین حالتی است که برای نمایندگی اتفاق می‌افتد. یعنی با انتقال خودروهای نو به نمایندگی و پرداخت پول آن‌ها به این ترتیب، رقم قابل توجهی از سرمایه شما به خرید خودروهای نو اختصاص یافته است که موجب کاهش سرمایه و قدرت سرمایه‌گذاری در بخش‌های دیگر تجارت شما می‌شود.

از این رو، فروش تمامی خودروهای امانی پیش از تبدیل هر کدام از آن‌ها به موجودی انتقال یافته، بی‌شک به نفع شما است.

### هزینه تبلیغات به ازای هر خودروی فروخته شده

کل هزینه تبلیغات + تعداد خودروهای فروخته شده

راهنما: خط مشی داخلی

این شاخص کلیدی عملکرد میانگین هزینه تبلیغات هر خودرو فروخته شده را نشان می‌دهد. دقت داشته باشید که کاربرد این شاخص برای ارزیابی میزان اثربخشی تبلیغات نیست.

مثال:

$$\begin{array}{ll} \text{(A): هزینه تبلیغات} & = ۸۴,۲۰۱ \text{ پوند} \\ \text{(B): تعداد خودروهای فروخته شده} & = ۶۶۳ \\ \text{(C) هزینه تبلیغات هر خودروی فروخته شده} & = ۱۲۷ \text{ پوند} \end{array} \quad (A \div B)$$

در ابتدا بهتر است برای محاسبه خودروهای فروخته شده در شاخص بر اساس تعداد خودروهای خرده‌فروشی رفتار شود و در بهترین حالت، دو نوع شاخص تهیه کنیم: شاخص خودروهای نو و شاخص خودروهای دست دوم.

این آمار تحت تأثیر عوامل بسیاری قرار دارد، که تنها یکی از این عوامل مهارت‌های فروشندگی تیم فروش شما است. ممکن است شما یک آگهی فوق‌العاده ارائه کنید که موجب انگیزش درخواست‌های بسیار در بازار شود، اما تیم فروش شما به دلایلی در بهره‌برداری از شرایط فراهم شده ناکام بماند.

نتایج یاد شده ممکن است نشان‌دهنده افزایش هزینه سرانه تبلیغات خودروهای فروخته شده و تداعی‌کننده چنین برداشت نادرستی باشد که شما بیش از اندازه برای تبلیغ خودروها هزینه کرده‌اید که این موضوع بنا به توضیحات پیشین صحیح نیست.

این شاخص به منظور تعیین بودجه تبلیغات خرده‌فروشی نمایندگی و بر اساس اهداف فروش شما کاربری دارد و بهتر است برای تعیین میزان تأثیرگذاری تبلیغات انجام شده به کار برده نشود.

## فروش سالانه

فروش پیش‌بینی شده سالانه

راهنما: خط‌مشی داخلی

به منظور محاسبه بسیاری از شاخص‌های کلیدی عملکرد، باید میزان فروش خودروها به صورت سالانه محاسبه شود. این شاخص تنها به پیش‌بینی فروش سالانه براساس فروش جاری شما می‌پردازد.

در این فرمول، میزان فروش از ابتدای سال تاکنون ضرب در ۱۲، سپس تقسیم بر عدد ماه جاری می‌شود. برای مثال، اگر دوره مورد گزارش از ژانویه تا آوریل (ابتدای سال تا تاریخ حاضر/ جاری) باشد، به این شکل عمل می‌شود: میزان فروش در ۱۲ ضرب شده (۱۲ ماه در یک سال) و سپس بر عدد ۴ (آوریل چهارمین ماه سال در دوره مورد گزارش) تقسیم می‌شود.

مثال:

۵۸ =	(A) میزان فروش در ژانویه
۴۳ =	(B) میزان فروش در فوریه
۷۹ =	(C) میزان فروش در مارس
۴۵ =	(D) میزان فروش در آوریل
۲۲۵ =	(E) میزان فروش از ابتدای سال تا تاریخ حاضر/ جاری
۲,۷۰۰ =	(F) حاصل فروش دوره‌ای ضربدر ۱۲
۴ (آوریل) =	(G) عدد حاصل تقسیم بر ماه جاری
(F ÷ G) ۶۷۵ =	(H) میزان فروش سالانه

اگر میزان فروش در کل سال برابر با نرخ فعلی باشد، حاصل این فرمول، عددی تثوریک است که پیش‌بینی میزان فروش سالانه خودرو را که در پایان سال به آن دست می‌یابید، نشان می‌دهد.

این روش برای محاسبه فروش سالانه در بسیاری از شاخص‌های کلیدی عملکرد به کار برده می‌شود.

### سرانه فروش سالانه هر فروشنده

فروش سالانه خودروها ÷ تعداد فروشندگان

مبنا: < ۱۵۰ خودرو در سال

این شاخص میانگین فروش سالانه هر فروشنده را محاسبه می‌کند.

مثال:

$$A) \text{ میزان فروش سالانه} = ۹۴۵$$

$$B) \text{ تعداد فروشندگان} = ۵$$

$$C) \text{ میزان فروش هر فروشنده} = ۱۸۹ = (A \div B)$$

این آمار میانگین فروش تیم فروش را ارائه می‌دهد. اما در صورت تمایل می‌توانید با استفاده از همین فرمول، کارکرد هر یک از اعضای تیم فروش را به منظور ارزیابی دقیق نقاط قوت و ضعف آنها به صورت تک به تک بررسی کنید. برای کسب چنین نتیجه‌ای به صفحه قبل رجوع و از فرمول فروش سالانه استفاده کنید.

به طور کلی، این موضوع مورد پذیرش قرار گرفته شده که یک فرد تازه وارد در زمینه فروش خودرو، حدود ۱۵۰ خودرو در سال به فروش می‌رساند و یک فروشنده موفق و با تجربه بیش از ۲۰۰ خودرو در سال. آمار فروشندگان دیگر با عملکردی متوسط بین این دو عدد قرار می‌گیرد.

### میانگین قیمت فروش

ارزش کل فروش خودروهای فروخته شده ÷ تعداد خودروهای فروخته شده

راه‌نما: خط مشی داخلی

این شاخص با در نظر گرفتن فروش خودروهای نو و همچنین خودروهای دست دوم محاسبه شده است و میانگین قیمت فروش کل خودروهای فروخته شده را ارائه می‌دهد.

مثال:

(A)	صورت‌حساب خودروهای فروخته شده	=	۱۱,۷۷۶,۵۹۰ پوند
(B)	تعداد کل خودروهای فروخته شده	=	۹۴۵
(C)	میانگین قیمت فروش	=	۱۲,۴۶۲ پوند (A ÷ B)

این آمار معمولاً در گزارش‌های ترکیبی خودروسازان ارائه می‌شود و میانگین قیمت فروش خودروهای نو و دست دوم را به طور جداگانه نشان می‌دهد.

اطلاعات کسب شده به واسطه این شاخص، در موارد زیر مفید و کاربردی هستند. تعیین نقش مفید و کاربردی آن در طرح بودجه و برنامه‌ریزی تجاری موجودی انبار.

تعیین روش‌های تحلیل موجودی خودروهای دست دوم. این کار در صورتی انجام می‌پذیرد که فعالیت‌های شما در زمینه فروش عمده و ویژگی‌های مشتریان، نقش بسیار چشم‌گیری در تعیین میانگین قیمت فروش خودروهای نو داشته باشند.



### هزینه انبارداری موجودی راكد (خودروهای دست دوم)

تعداد روزهای راكد ماندن موجودی ÷ طول مدت گردش موجودی انبار (به روز) × سود ناخالص هر خودرو

معیار: > سود ناخالص هر خودرو × ۲

این شاخص تنها میزان سود از دست رفته به علت اشغال فضای انبار به وسیله خودروهای دست دوم را محاسبه می‌کند. توجه داشته باشید که در این روش از محاسبه میزان سوددهی یا تعداد خودروها صرف نظر شده است. درک تفاوت بین این دو مفهوم حائز اهمیت است.

فرض را بر این می‌گذاریم که مدت گردش انبار خودروهای دست دوم شما، ۳۵ روز باشد و سود ناخالص هر خودروی دست دوم برابر ۱,۵۰۰ پوند است.

اگر خودروی دست دوم بیش از مدت زمان ۳۵ روز در انبار بماند، به دلیل اشغال فضا به طور متوسط، سودآوری ندارد و فرصت‌های سودآور دیگر در حال از دست رفتن است.

به منظور تعیین میزان سود از دست رفته، باید تعداد دقیق روزهایی را که خودرو در انبار مانده است بر تعداد روزهای استاندارد گردش انبار تقسیم و سپس در میانگین سود ناخالص ضرب کنید.

مثال:

(A) تعداد دقیق روزهایی که خودرو در انبار مانده است = ۸۷	
(B) مدت گردش موجودی انبار (به روز) = ۳۵ روز	
(C) دفعات عدم موفقیت در فروش = ۲/۴۹ بار (A ÷ B)	
(D) میانگین سود ناخالص = ۱,۵۰۰ پوند	
(E) هزینه انبارداری موجودی راكد = ۳,۷۳۵ پوند (C × D)	

نتیجه: این شاخص نشان می‌دهد که اگر خودروی موجود در انبار در فاصله زمانی ۳۵ روز — یعنی زمان استاندارد گردش موجودی — به فروش می‌رسید، سودی معادل ۱۵۰۰ پوند عاید ما می‌شد. در حالی که به علت عدم فروش به موقع و راكد ماندن تا ۸۷ روز، نمایندگی تا ۲/۴۹ بار این فرصت را از دست داده است.

**ظرفیت زمانی تأمین و فروش (خودروهای نو)**

تعداد روزهای دورهٔ زمانی ÷ نسبت فروش به گردش کالا در انبار

راهنما: مختص تولیدکنندهٔ خودرو/ نمایندگی

این شاخص تعداد روزهایی را که قادر به تحویل خودروی نو خواهید بود، بر اساس میزان موجودی خودروی نو در نمایندگی محاسبه می‌کند.

مثال:

(A) تعداد روزهای دورهٔ زمانی = ۹۰

(B) تعداد خودروهای فروخته شده = ۳۹

(C) تعداد خودروهای موجود = ۲۱

(D) نسبت فروش به گردش کالا در انبار =  $1/86$  (B ÷ C)

(E) ظرفیت زمانی تأمین خودروی نو = ۴۸ روز (A ÷ D)

مثال بالا نشان می‌دهد که اگر تعداد فروش فعلی نمایندگی نسبت  $1/86$  باشد، ظرفیت زمانی تأمین و فروش خودرو شما ۴۸ روز است.

توجه داشته باشید که یکی از مؤلفه‌های پایه‌ای در محاسبهٔ این شاخص، ظرفیت زمانی تأمین و فروش خودرو نو است.

### ظرفیت زمانی تأمین و فروش (خودروهای دست دوم)

۳۶۵ ÷ گردش موجودی انبار (سالانه)

مینا: > ۴۵ روز

این شاخص به عنوان ظرفیت زمانی گردش موجودی انبار هم شناخته شده است. با استفاده از این شاخص می‌توانید میزان موجودی خودروهای خود را نسبت به تعداد روزهایی که قادر به تحویل و فروش آن‌ها خواهید بود، محاسبه کنید.

مثال:

(A) تعداد روزهای یک سال = ۳۶۵

(B) نرخ گردش موجودی انبار (سالانه) = ۱۰/۴

(C) ظرفیت زمانی تأمین و فروش خودروهای دست دوم = ۳۵ روز (A ÷ B)

این مثال نشان می‌دهد که با در نظر گرفتن تعداد فروش و میزان گردش کالایی معین و ادامه فروش با همین میزان، موجودی شما برای ادامه فروش در یک دوره ۳۵ روزه کافی خواهد بود.

بدیهی است که موجودی مازاد تنها موجب هدر دادن پول شما می‌شود.

زمانی که با خودروهای دست دوم سر و کار دارید، لازم است این صفحه از کتاب را به همراه گردش موجودی انبار، مطالعه کنید تا روش مناسب را بیابید.

### هزینه‌های دیپارتمانی

هزینه‌های دیپارتمانی + گردش مالی (× ۱۰۰)

راهنما: مختص تولیدکننده خودرو/ نمایندگی

در واحد (دیپارتمان) فروش، هزینه‌های دیپارتمانی به عنوان هزینه‌های مستقیم شناخته می‌شود و به مفهوم جمع کل هزینه‌های صرف شده هم هست. هزینه‌های دیپارتمانی نشان‌دهنده مجموع هزینه‌های متغیر شناخته شده و نیز به مفهوم هزینه‌های نیمه‌ثابت است.

به طور کلی، مخارج دیپارتمانی به عنوان یک ارزش پولی محسوب می‌شود و از این رو به منظور داشتن تحلیلی معنادار از روند پیش رو، لازم است که تحت عنوان درصد گردش مالی واحد (دیپارتمان) مطرح شوند.

مثال:

(A) هزینه‌های متغیر	= ۱۳۳,۷۷۸ پوند
(B) هزینه‌های نیمه‌ثابت	= ۲۸۰,۳۲۶ پوند
(C) هزینه‌های دیپارتمانی	= ۴۱۴,۱۰۴ پوند (A + B)
(D) گردش مالی واحد (دیپارتمان)	= ۷,۴۳۲,۱۶۵ پوند
(E) تعداد خودروهای فروخته شده	= ۷۸۴
(F) جمع هزینه‌ها به ازای هر دستگاه خودرو	= ۵۲۸ پوند (C ÷ E)
(G) درصد هزینه‌های دیپارتمانی	= ۳۷٪ (C ÷ D × ۱۰۰)

کنترل مستمر هزینه‌های دیپارتمانی کار دشواری است، مگر این‌که درک کاملی از تفاوت بین هزینه‌های متغیر و هزینه‌های نیمه‌ثابت داشته باشید.

بین هزینه‌های متغیر و میزان فروش همواره رابطه مستقیمی وجود دارد و از آنجایی که چنین رابطه‌ای بین هزینه‌های نیمه‌ثابت و میزان فروش برقرار نیست، انجام اقدامات متفاوت به‌منظور کنترل هزینه‌ها در هر بخش ضرورت دارد.

### درصد سود دپارتمانی

سود دپارتمانی ÷ گردش مالی (× ۱۰۰)

راهنما: مختص تولیدکننده خودرو/ نمایندگی

در واحد فروش، سود دپارتمانی تحت عناوین دیگری چون سود مستقیم، سود عملیاتی و سود خالص نیز به کار می‌رود.

سود دپارتمانی با کسر هزینه‌های دپارتمانی از سود ناخالص محاسبه می‌شود. برای مشخص کردن روند عملکرد، روی نمودار خطی میزان پیشرفت، بهتر است عدد به دست آمده را به عنوان درصد گردش مالی در نظر بگیریم. از این طریق می‌توان جریان حرکت به سمت سودآوری و نتیجه مطلوب را مشاهده کرد.

مثال:

(A) سود دپارتمانی = ۹۷,۲۰۸ پوند

(B) گردش مالی دپارتمانی = ۳,۲۴۰,۲۳۳ پوند

(C) سود دپارتمانی به صورت درصدی = ۳٪  $(A \div B \times 100)$

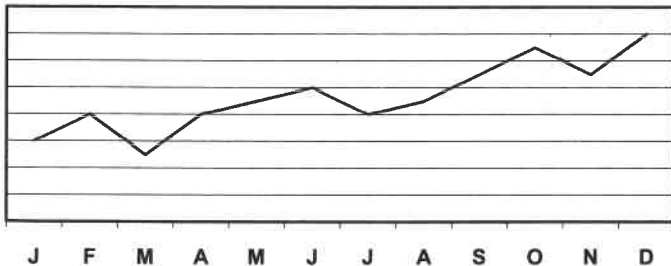
موارد زیر، از جمله مزایای تهیه چنین نموداری است:

● سهولت ثبت در اطلاعات مربوط به درصد سود دپارتمانی و پی‌گیری موارد

خاص

● قابلیت به‌روز رسانی اطلاعات به صورت ماهانه

● کنترل و نظارت بر هرگونه تغییر و انحراف در فرایند کار



### هزینه‌های مستقیم

هزینه‌های مستقیم ÷ گردش مالی (× ۱۰۰)

راهنما: مختص تولیدکننده خودرو/ نمایندگی

در واحد فروش هزینه‌های مستقیم به عنوان هزینه‌های دیپارتمانی نیز شناخته شده است. این مفهوم به جمع کل هزینه‌های تمام شده اشاره دارد و دربردارندهٔ مجموع هزینه‌های متغیر و نیمه‌ثابت است.

به طور معمول، هزینه‌های مستقیم به صورت ارزشی پولی نشان داده می‌شود و به منظور داشتن تحلیل‌هایی معنادار از این روند، لازم است این هزینه‌ها به صورت درصدی از گردش مالی دیپارتمانی نشان داده شود.

مثال:

۱۳۳,۷۷۸ پوند =	(A) هزینه‌های متغیر
۲۸۰,۳۲۶ پوند =	(B) هزینه‌های نیمه‌ثابت
(A + B) ۴۱۴,۱۰۴ پوند =	(C) هزینه‌های مستقیم
۷,۴۳۲,۱۶۵ پوند =	(D) گردش مالی دیپارتمان
۷۸۴ =	(E) تعداد خودروهای فروخته شده
(C ÷ E) ۵۲۸ پوند =	(F) هزینه‌های مستقیم به ازای هر دستگاه خودرو
(C ÷ D × ۱۰۰) %۳/۷ =	(G) مخارج مستقیم (درصد)

کنترل مستمر هزینه‌های مستقیم می‌تواند کار دشواری باشد، مگر این‌که درک کاملی از تفاوت بین هزینه‌های متغیر و هزینه‌های نیمه‌ثابت داشته باشید.

بین هزینه‌های متغیر و میزان فروش، همواره رابطهٔ مستقیمی وجود دارد و از آن‌جا که چنین رابطه‌ای بین هزینه‌های نیمه‌ثابت و میزان فروش برقرار نیست، بنابراین انجام اقدامات متفاوت به منظور کنترل هزینه‌ها در هر بخش ضرورت دارد.

**درصد سود مستقیم**

$$\text{سود مستقیم} \div \text{گردش مالی} (\times 100)$$

راهنما: مختص تولیدکننده خودرو/ نمایندگی

در واحد فروش، سود مستقیم با عناوین دیگری چون سود دیپارتمانی، سود عملیاتی، و سود خالص خوانده می‌شود.

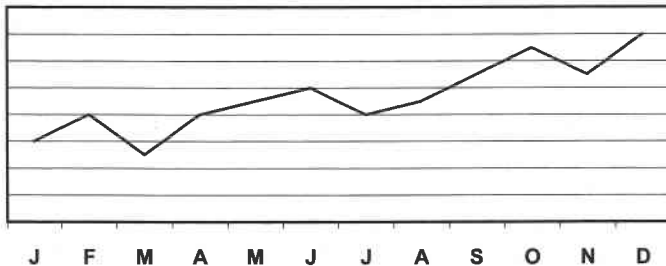
سود مستقیم با کم کردن هزینه‌های دیپارتمانی از سود ناخالص به دست می‌آید. به منظور مشخص کردن روند عملکرد، روی نمودار خطی میزان پیشرفت، بهتر است عدد به دست آمده را به عنوان درصد گردش مالی در نظر بگیریم. از این طریق می‌توان جریان حرکت به سمت سودآوری و نتیجه مطلوب را مشاهده کرد.

مثال:

$97,208 =$ سود مستقیم (A) پوند
$3,240,233 =$ گردش مالی دیپارتمانی (B) پوند
$3\% = (A \div B \times 100)$ سود مستقیم (درصد) (C)

موارد زیر از مزایای داشتن چنین نموداری است:

- سهولت در ثبت و پی‌گیری درصد سود مستقیم
- قابلیت به‌روز رسانی اطلاعات به صورت ماهانه
- نظارت کامل بر هر گونه تغییر یا انحراف در فرایند کار



### کمسیون فروش اعتباری هر دستگاه خودرو

درآمد حاصل از کمسیون فروش ÷ تعداد خودروهای فروخته شده به صورت اعتباری

راه‌نما: برنامه و اهداف داخلی

این شاخص، میانگین درآمد حاصل از کمسیون فروش هر دستگاه خودرو را از محل فروش اعتباری آن محاسبه می‌کند.

مثال:

(A) درآمد حاصل از کمسیون فروش اعتباری = ۱۲۰,۷۸۲ پوند

(B) تعداد خودروهای فروخته شده به صورت اعتباری = ۴۶۱

(C) کمسیون فروش اعتباری هر دستگاه خودرو = ۲۶۲ پوند (A ÷ B)

میزان کمسیون فروش خودروهای نو و خودروهای دست دوم با توجه به نرخ‌های سوپسید ارائه شده از جانب تولیدکننده خودرو متفاوت است. بنابراین، اگر کمسیون اعتباری خودروهای نو و دست دوم را جدا کنید با این شاخص به نتیجه مطلوب خواهید رسید.

دیگر عامل مؤثر در این شاخص عملکرد بازاریابی نمایندگی است که می‌تواند با فروش بیمه‌هایی چون بیمه بازپرداخت اقساط و مشابه آن، میزان کمسیون‌های فروش اعتباری را افزایش دهد.

بهتر است آمار و ارقام خود را به منظور تعیین این‌که آیا کمسیون فروش اعتباری شامل پاداش مربوط به تعداد خودروهای فروخته شده و نیز سود فروش گارانتی می‌شود، بررسی کنید؛ چون این دو فاکتور باعث انحراف در محاسبه این شاخص می‌شوند.

همچنین باید تعداد خودروهای فروخته شده به صورت اعتباری را مشخص کنید تا بتوانید درآمد حاصل از کمسیون فروش اعتباری را بر آن تقسیم کنید. براساس مثال بالا، تنها شاخص خودروهایی که به صورت اعتباری فروخته شده‌اند، محاسبه می‌شود، در صورتی که در برخی از گزارش‌ها تعداد کل خودروهای فروخته شده در محاسبه مورد استفاده قرار می‌گیرد. یعنی درآمد حاصل از کمسیون فروش اعتباری تقسیم بر تعداد کل خودروهای فروخته شده می‌شود.



### نرخ فروش اعتباری خودرو

تعداد خودروهای فروخته شده به صورت اعتباری ÷ تعداد کل خودروهای فروخته شده (× ۱۰۰)

مینا: < ۳۰٪

این شاخص درصد خودروهایی که به صورت اعتباری فروخته‌اید، به نسبت تعداد کل خودروهای فروخته شده در نمایندگی شما را محاسبه می‌کند.

مثال:

(A) تعداد خودروهای فروخته شده به صورت اعتباری = ۴۶۱

(B) تعداد کل خودروهای فروخته شده = ۹۶۰

(C) نرخ فروش اعتباری خودرو =  $(A \div B \times 100) \% = 48/02$

این مثال نشان می‌دهد که ۴۸٪ خودروهای فروخته شده به صورت اعتباری خریداری شده‌اند. به هر حال، در این جا هدف مورد نظر، طبقه‌بندی همه خودروهای فروخته شده است.

اگر قرار باشد این آمار، معنادار و کاربردی باشد، بهتر است تنها تعداد تک‌فروشی خودروها در نظر گرفته شود و آمار فروش عمده (مانند فروش به سازمان تاکسیرانی) مستثنا شود. بنابراین، قبل از هر گونه نتیجه‌گیری، از فرمول شاخص مورد استفاده مطمئن شوید.

به دلیل ارائه برنامه‌های متنوع فروش اعم از فروش اعتباری و ویژه خودروهای نو از جانب تولیدکنندگان، نتایج حاصل از شاخص کلیدی عملکرد خودروهای نو و دست دوم حتماً متفاوت خواهند بود؛ به طوری که محاسبه شاخص نرخ فروش اعتباری خودروهای نو و دست دوم به‌طور جداگانه در تصمیم‌گیری‌ها نقش مطلوبی خواهد داشت.

مبنای پیشنهاد شده ۳۰ درصدی در صورت استخدام مدیر بازرگانی باید حداقل ۶۰ درصد افزایش یابد.

### سود ناخالص (خودروهای نو)

قیمت خودرو در فاکتور - هزینه تمام شده خودرو

راه‌نما: مختص تولیدکننده خودرو/ نمایندگی

به طور کلی سود ناخالص، فروش منهای هزینه فروش است. در واحد فروش، فاکتور فروش شامل بسیاری از اقلام فروخته شده است: از قبیل لوازم جانبی، گارانتی و البته خود خودرو.

دقت کنید که گزارش‌های شما چه عنوان‌هایی را وارد و چه عنوان‌هایی را از این معادله خارج می‌کنند. به طور کلی، اغلب گزارش‌ها تمامی عنوان‌ها به‌ویژه سود ناخالص خودرو را جداگانه نمایش می‌دهند.

مثال:

$$(A) \text{ قیمت فروش خودرو} = 18,268 \text{ پوند}$$

$$(B) \text{ هزینه تمام شده خودرو} = 17,719 \text{ پوند}$$

$$(C) \text{ سود ناخالص خودرو} = 549 \text{ پوند}$$

$$(D) \text{ سود ناخالص (درصد)} = 3\% \quad (C \div A \times 100)$$

از آن‌جا که میزان سود ثابت مربوط به برندهای مختلف خودرو بسیار متفاوت است، هیچ معیاری برای این شاخص در نظر گرفته نمی‌شود. به هر حال، موردی وجود دارد که باید به صورت ارزش عددی درآید.

زمانی که واردکننده به نمایندگی شما پاداشی تاکتیکی علاوه بر کمسیون و جز آن می‌پردازد، آیا سود ناخالص فروش خودرو شامل این مبلغ نیز می‌شود؟ همچنین پاداش دستیابی به هدف را نیز در نظر داشته باشید.

واقعیت این است که هیچ قانون روشنی برای این مورد وجود ندارد و لازم است قبل از هرگونه نتیجه‌گیری، گزارش خود را بررسی کنید.

### سود ناخالص (خودروهای دست دوم)

قیمت خودرو در فاکتور - ارزش پایه خودرو\* (S.I.V.)

مبنا:  $< 10\%$  قیمت خودرو در فاکتور

با این شاخص می‌توان میزان سود ناخالصی را که از فروش خودروهای دست دوم به دست می‌آید، محاسبه کرد. این شاخص معمولاً بعد از کم کردن مالیات بر ارزش افزوده\*\* (V.A.T.) (در مواقع قابل اطلاق) و پیش از این که هزینه‌هایی چون هزینه تعمیر اساسی و کمیسیون فروش در نظر گرفته شده باشند، محاسبه می‌شود.

مثال:

(A) قیمت فروش خودرو	=	۱۴,۵۰۰	پوند
(B) ارزش پایه خودرو	=	۱۲,۶۷۹	پوند
(C) سود ناخالص خودرو	=	۱,۸۲۱	پوند
(D) سود ناخالص (درصد)	=	$12/56$	
		$(C \div A \times 100)$	

ممکن است مبلغی که برای خودرو پرداخت می‌کنید با توجه به روندها و سیاست‌های افزایش یا کاهش قیمت در کسب و کار شما، با ارزش پایه خودرو یکسان نباشد.

در هر صورت، میزان سود ناخالصی که از خودروهای دست دوم به دست می‌آورد باید نسبت به قیمت فاکتور خودرو ۱۰ درصد بیشتر باشد. (قیمت فاکتور را با قیمت ثبت شده روی شیشه جلوی خودرو اشتباه نکنید.)

در این‌جا سود حاصل باید به اندازه‌ای باشد که از محل آن توانایی پرداخت انواع هزینه‌ها از قبیل هزینه‌های ثابت و نیمه‌ثابت را داشته باشید و با باقی آن اقدام به تولید سود مستقیم کنید.

\* نکته خاص:

در این کتاب هیچ پوشش اطلاعاتی در خصوص مالیات بر ارزش افزوده یا دیگر موضوعات آن ارائه نشده است. لطفاً برای راهنمایی به بخش گمرکات و مالیات رجوع کنید.

\* S.I.V. : Stand In Value

\*\* V.A.T. : Value Added Tax

### هزینه‌های فرصت از دست رفته (خودروهای دست دوم)

تعداد روزهایی که کالا در انبار مانده = مدت زمان (استاندارد) گردش انبار (به روز) × سود ناخالص مربوط به هر خودرو

معیار: > سود ناخالص هر خودرو × ۲

این شاخص میزان سود از دست رفته به علت اشغال فضای انبار به وسیله خودروهای دست دوم را محاسبه می‌کند. توجه داشته باشید که در این شاخص تنها عامل اشاره شده مورد محاسبه و ارزیابی قرار می‌گیرد و دیگر عوامل کیفی از این فرایند حذف می‌شوند.

فرض کنیم استاندارد زمانی گردش موجودی انبار در نمایندگی شما ۳۵ روز و سود ناخالص به دست آمده از هر واحد خودرو دست دوم ۱۵۰۰ پوند باشد.

اگر یک خودروی دست دوم بیش از مدت زمان استاندارد ۳۵ روز در انبار راکد بماند، فضای اشغال شده براساس نرخ متوسط، سودآوری ندارد و متعاقباً موجب از دست دادن فرصت‌های سوددهی می‌شود.

به منظور تعیین میزان سود از دست رفته باید تعداد دقیق روزهایی را که خودرو در انبار راکد مانده است بر تعداد روزهای مدت گردش انبار تقسیم و سپس در میانگین سود ناخالص ضرب کرد.

مثال:

- (A) تعداد دقیق روزهایی که خودرو در انبار راکد مانده است = ۸۷
- (B) مدت زمان استاندارد گردش انبار (به روز) = ۳۵ روز
- (C) دفعات عدم موفقیت در فروش =  $2/49$  بار  $(A \div B)$
- (D) میانگین سود ناخالص = ۱,۵۰۰ پوند
- (E) هزینه فرصت از دست رفته (انبارداری کالای راکد) =  $3,735$  پوند  $(C \times D)$

بر اساس عدد به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که اگر خودرو دست دوم ظرف ۳۵ روز، یعنی مدت زمان استاندارد گردش انبار فروخته می‌شد، سودی معادل ۱۵۰۰ پوند حاصل می‌آمد. حال با توجه به این‌که خودرو ۸۷ روز در انبار راکد مانده است، از نظر فرصت زمانی  $2/49$  بار و از نظر فرصت سود، مبلغی معادل  $3,735$  پوند از دست رفته است.

### نسبت خرده فروشی خودروهای نو به دست دوم

فروش خودروهای نو ÷ فروش خودروهای دست دوم

مبنا:  $0/66 >$  به ۱

این شاخص دو کاربرد دارد: کاربرد اول محاسبه آمار خرده فروشی خودروها است که محاسبه فروش عمده از طریق آن انجام می گیرد. کاربرد دوم آن برقراری ارتباط بین تک فروشی خودروهای نو و دست دوم است.

مثال:

(A) خرده فروشی خودروهای نو = ۵۴۸

(B) خرده فروشی خودروهای دست دوم = ۹۶۰

(C) نسبت خرده فروشی خودروهای نو به خودروهای دست دوم =  $0/57 >$  به  $1 (A \div B)$

این مثال نشان می دهد که به نسبت تک فروشی هر خودروی دست دوم  $0/57$  خودروی نو به فروش می رسد. برای درک موارد ذکر شده در گزارش هایی که می خوانید، زمان و دقت کافی صرف کنید. چون برخی از تولیدکنندگان این نسبت را به صورت برعکس محاسبه می کنند. (خودروی دست دوم به خودروی نو)

ایجاد و ارائه مبنا میانه بینای میانگین برای این عملکرد امری دشوار است، چون این میانگین تحت تأثیر شرکت تولید/واردکننده ای که نماینده آن است، استراتژی تجاری شما، توانایی مدیر فروش و تیم فروش شما قرار دارد.

بر اساس آنچه در بالا شرح داده شد، این شاخص یکی از مهم ترین شاخص هایی است که در یک نمایندگی باید درک شود، زیرا اگر شما موفق به فروش خودروهای دست دوم نشوید، توانایی فروش خودروهای جدید و افزایش سهم بازار را نیز نخواهید داشت. اگر فروش خودروی دست دوم شما به نسبت فروش خودروهای نو کمتر باشد، همیشه در خصوص میزان فروش در کشمکش خواهید بود.

### سود عملیاتی (درصد)

سود عملیاتی ÷ گردش مالی دیپارتمان (× ۱۰۰)

راهنما: مختص تولیدکننده خودرو

سود عملیاتی واحد (دیپارتمان) فروش تحت عنوان‌های دیگری از جمله: سود دیپارتمانی، سود مستقیم و البته سود خالص شرکت هم خوانده می‌شود.

سود عملیاتی با کسر هزینه‌های دیپارتمانی از سود ناخالص محاسبه می‌شود. برای مشخص کردن روند عملکرد روی نمودار خطی میزان پیشرفت، بهتر است عدد به دست آمده را به عنوان درصد گردش مالی در نظر بگیریم. از این طریق می‌توان جریان حرکت به سمت سودآوری و نتیجه مطلوب را مشاهده کرد.

مثال:

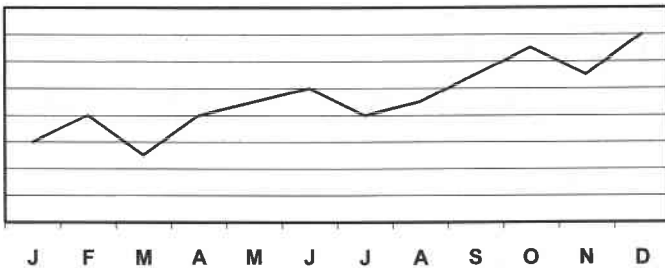
(A) سود عملیاتی = ۹۷,۲۰۸ پوند

(B) گردش مالی دیپارتمانی = ۳,۲۴۰,۲۳۳ پوند

(C) سود عملیاتی (درصد) = ۳٪  $(A \div B \times 100)$

موارد زیر از مزایای تهیه این نمودار خطی است:

- ثبت و پی‌گیری مستمر درصد سود دیپارتمان
- قابلیت به‌روز رسانی اطلاعات به صورت ماهانه
- نظارت کامل بر هرگونه تغییر و انحرافی در فرایند کار



## دیگر درآمدها

درآمدهای حاصل از اقلام متفرقه

راهنما: مختص نمایندگان

در فرایند تهیه و ارائه گزارش‌های مالی مواردی وجود دارند که به طور جداگانه در نظر گرفته نشده‌اند و در نتیجه سود و زیان ناشی از آن‌ها نیز نامشخص است. اکنون با استفاده از این شاخص می‌توان موارد را شناسایی و به طور جداگانه ارزیابی یا محاسبه کرد.

معمولاً درآمدهای حاصل از فروش گارانتی، بازپرداخت عوارض جاده‌ای و درآمد حاصل از همکاری با شرکت ثالث تأمین‌کننده تجهیزات جانبی (مانند Pioneer برای TOYOTA)، به عنوان درآمدهای حاصل از اقلام متفرقه محسوب می‌شوند.

مجموع این درآمدها در یک ستون محاسباتی مستقل که ستون درآمدهای متفرقه نامیده می‌شود، قرار می‌گیرند.

در خصوص صحت داده‌ها در این شاخص حتماً دقت کافی داشته باشید، زیرا هر گونه خطایی موجب طبقه‌بندی نادرست گزارش‌های مربوط به درآمد و هزینه‌ها می‌شود، که به موجب آن، بدون توافق یا آگاهی قبلی، هزینه‌های ناخواسته جزء تعهدات کاری شما قرار می‌گیرد.

### هزینه‌های سیاستی (خط‌مشی)

"با کمال میل، همین حالا طبق نظر شما اصلاح می‌کنیم."

راهنما: خط‌مشی داخلی

این شاخص به نام‌های دیگری چون تعدیل‌های خط‌مشی، سرفعلی یا رفع اشکال (اصلاح) نیز شناخته شده است. اصطلاح هزینه‌های سیاستی به آن دسته هزینه‌هایی اطلاق می‌شود که باید از جانب واحد فروش پرداخت شود و غیرقابل واگذاری به واحدهای دیگر از قبیل واحد گارانتی است.

فرض کنید یک خودرو دو هفته پیش به فروش رسیده و مشتری به علت بروز مشکلی دوباره به نمایندگی مراجعه کرده است. شما در مقابل به مشتری اطمینان می‌دهید که مشکل را برطرف خواهید کرد. اما سؤال این است که چه کسی هزینه را پرداخت می‌کند؟ اگر واحد فروش باید این هزینه را بپردازد، پس این هزینه به عنوان هزینه‌ای سیاستی تشخیص داده شده و معمولاً به شکل هزینه سرانه هر دستگاه خودروی فروخته شده در نظر گرفته می‌شود.

مثال:

(A) هزینه‌های سیاستی (خط‌مشی) = ۵۳,۷۶۰ پوند

(B) تعداد خودروهای فروخته شده = ۹۶۰

(C) هزینه‌های سیاستی به ازای هر خودرو = ۵۶ پوند  $(A \div B)$

این شاخص معمولاً به دلیل پدید آمدن نتایج کاملاً متفاوت برای هر یک از خودروهای نو یا دست دوم، به‌طور جداگانه نمایش داده می‌شود. بنا به تجربه، به طور کل هزینه‌های سیاستی برای خودروهای دست دوم بالاتر است.

معمولاً می‌توانید صورت وضعیت هزینه‌های سیاستی را در هزینه‌های نیمه‌ثابت گزارش‌های مالی مدیریتی جست‌وجو کنید.



### هزینه تعمیرات مجدد و بازسازی خودرو

هزینه تعمیرات مجدد و بازسازی خودرو ÷ تعداد خودروهای فروخته شده دست دوم

راهنما: مختص تولید کننده خودرو

این شاخص نشان‌دهنده میزان متوسط هزینه‌ای است که برای تعمیر و بازسازی مجدد هر خودروی فروخته شده صرف شده است.

مثال:

(A) هزینه تعمیرات مجدد و بازسازی خودرو = ۲۱۱,۲۰۰ پوند

(B) تعداد خودروهای فروخته شده = ۹۶۰

(C) هزینه‌های سیاستی به ازای هر خودرو = ۲۲۰ پوند  $(A \div B)$

تعیین معیاری برای هزینه تعمیرات مجدد و بازسازی خودرو به عنوان استانداردهای نمایندگی امری دشوار است، زیرا مشخصات و قیمت خودروها تفاوت بسیاری با یکدیگر دارند.

اگر می‌خواهید کنترل این روند را در دست داشته باشید، همانند تمامی شاخص‌های کلیدی عملکرد لازم است روند این آمار را در اختیار بگیرید. لازم به یادآوری است که این رقم تنها متوسط هزینه تعمیرات مجدد و بازسازی خودرو است و هزینه‌هایی مانند تعویض موتور یا گیربکس، تأثیر بسزایی بر نتایج دارد.

نکته مهم، آگاهی از روند آن و دلایل حرکت آن در جهت ارائه شده است، درحالی‌که این روند تحت تأثیر عوامل متفاوت بسیاری است.

امکان پی‌گیری انجام عملیات به وسیله نمودار ساده‌ای که هر ماه روزآمد می‌شود، یا حداقل شامل عوامل کنترل‌کننده روزانه است، برای شما وجود دارد.

### رفع اشکال (اصلاح)

”با کمال میل، همین حالا طبق نظر شما اشکال را رفع می‌کنیم.“

راه‌نما: خط مشی داخلی

این اصطلاح با نام‌های دیگری چون تعدیل خط‌مشی یا هزینه‌های سیاستی نیز شناخته شده است. همچنین به آن دسته از هزینه‌هایی اطلاق می‌شود که باید از جانب واحد فروش پرداخت شود و غیرقابل واگذاری به واحدهای دیگر از قبیل واحد گارانتی است.

فرض کنید که یک خودرو دو هفته پیش به فروش رسیده و مشتری به علت بروز مشکلی، دوباره به نمایندگی مراجعه کرده است. شما در مقابل به مشتری اطمینان می‌دهید که مشکل آن را برطرف خواهید کرد. اما سؤال این است که چه کسی هزینه را پرداخت می‌کند؟ اگر واحد فروش باید این هزینه را بپردازد، پس این هزینه به عنوان هزینه‌ای سیاستی تشخیص داده شده و معمولاً به شکل هزینه سرانه هر دستگاه خودروی فروخته شده در نظر گرفته می‌شود.

مثال:

(A) هزینه‌های رفع اشکال (اصلاح) = ۵۳,۷۶۰ پوند

(B) تعداد خودروهای فروخته شده = ۹۶۰

(C) هزینه‌های رفع اشکال به ازای هر خودرو = ۵۶ پوند  $(A \div B)$

این شاخص معمولاً به دلیل پدید آمدن نتایج کاملاً متفاوت برای هر یک از خودروهای نو یا دست دوم، به‌طور جداگانه نمایش داده می‌شود. بنا به تجربه، به‌طور کل هزینه‌های رفع اشکال برای خودروهای دست دوم بالاتر است. (هزینه‌های رفع اشکال را با هزینه تعمیر مجدد اشتباه نکنید)

معمولاً می‌توانید صورت وضعیت هزینه‌های رفع اشکال را در هزینه‌های نیمه‌ثابت گزارش‌های مالی مدیریتی جست‌وجو کنید.

### طرح تعویض

نسبت خرده‌فروشی خودروهای دست دوم به فروش عمده خودروها

فروش خرده‌فروشی خودروهای دست دوم + فروش عمده خودروهای دست دوم

راهنما: مختص تولیدکننده خودرو/ نمایندگی

با این شاخص می‌توان آمار فروش خودروهای دست دوم را به دست آورد و ارتباط بین خرده‌فروشی و عمده‌فروشی خودروهای دست دوم را تعیین کرد.

مثال:

(A) خرده‌فروشی خودروهای دست دوم = ۹۶۰

(B) عمده‌فروشی خودروهای دست دوم = ۶۴۰

(C) نسبت خرده‌فروشی خودروهای دست دوم به فروش عمده =  $1/5$  به  $1(A \div B)$

این مثال نشان می‌دهد که به ازای فروش عمده هر خودرو دست دوم  $1/5$  دستگاه خودرو دست دوم به صورت خرده به فروش می‌رسد. برای درک موارد ذکر شده در گزارش‌هایی که می‌خوانید، زمان و دقت کافی صرف کنید. زیرا برخی از تولیدکنندگان این نسبت را به صورت برعکس محاسبه می‌کنند. (عمده‌فروشی به خرده‌فروشی)

ایجاد و ارائه مبنایی میانگین برای این شاخص امری دشوار است، زیرا که این میانگین تحت نفوذ شرکت تولید/ واردکننده‌ای که نماینده آن هستید، استراتژی تجاری شما، توانایی مدیر فروش و تیم فروش شما قرار دارد.

**بازگشت سرمایه‌گذاری (خودروهای دست دوم)**

سود خودروی دست دوم ÷ ارزش کل خودروهای موجود (× ۱۰۰)

مثلاً: < ۶۰٪

با استفاده از این شاخص می‌توانید میزان سود حاصل از فروش خودروهای دست دوم را محاسبه کنید؛ یعنی درصد سود حاصل از سرمایه‌گذاری در خودروهای دست دوم را ارزشیابی کنید.

روش‌های بسیاری برای محاسبه این شاخص وجود دارد، مثالی که در ادامه می‌آید از روش‌های متداول است.

مثال:

- (A) سود ناخالص خودروهای دست دوم = ۴۸۰,۰۰۰ پوند
- (B) مخارج تمامی خودروهای دست دوم = ۱۶۰,۰۰۰ پوند
- (C) سود خودروهای دست دوم = ۳۲۰,۰۰۰ پوند (A - B)
- (D) ارزش موجودی خودروهای دست دوم = ۴۶۰,۰۰۰ پوند
- (E) بازگشت سرمایه‌گذاری = ۶۹/۵۶٪ (C ÷ D × ۱۰۰)

همان‌گونه که در مثال ملاحظه کردید، به‌وسیله این شاخص می‌توان شرایط کاری خود را کاملاً قابل درک کرد و به این سؤال پاسخ داد که آیا فعالیت‌های نمایندگی در زمینه خودروهای دست دوم سودمند هست یا خیر. حال پس از درک و کاربرد منطقی این شاخص، می‌توان هزینه‌هایی اعم از هزینه تعمیرات مجدد و کمیسیون‌های فروش را کاهش داد. توجه داشته باشید که در پی این فرایند به‌طور کامل دو نوع گزارش وجود دارد؛ گزارش‌هایی که تنها به ارزیابی سود ناخالص اختصاص یافته‌اند و درمقابل، گزارش‌هایی که بر اساس کاهش هزینه‌های مازاد از قبیل حقوق پایه تنظیم شده‌اند.

در این جا می‌توان اذعان داشت که بنابر موضوع مورد نظر، هیچ یک از روش‌های گزارش‌گیری در مقابل یکدیگر قرار ندارند. یعنی نمی‌توان روشی را درست و روش دیگر را نادرست قلمداد کرد. به هر حال، بهتر است به منظور جلوگیری از وقوع هر گونه ابهام در نتایج نهایی که ناشی از تغییرات چشمگیر در کاهش هزینه‌ها است، زمان مناسبی را صرف تحلیل اطلاعات آماری نمایندگی کنید.

### کمیسیون فروش

کمیسیون فروش + سود ناخالص (× ۱۰۰)

راهنما: خط مشی داخلی

با استفاده از این شاخص می‌توانید میانگین کمیسیونی را که به تیم فروش شما تعلق می‌گیرد، به دست آورید.

مثال:

(A) کمیسیون‌های فروش	= ۶۸,۲۰۸ پوند
(B) گردش مالی واحد	= ۷,۴۳۲,۱۶۵ پوند
(C) تعداد خودروهای فروخته شده	= ۷۸۴
(D) کمیسیون فروش به ازای هر خودرو	= ۸۷ پوند
(E) کمیسیون فروش (درصد)	= ۰/۹٪
	$(A \div C)$
	$(A \div B \times 100)$

هنگامی که کمیسیون‌های فروش در قالب مقیاس‌های دیگر مانند میانگین کمیسیون فروش به ازای هر خودرو، یا درصد گردش مالی واحد فروش درآیند، می‌توان از آن‌ها به عنوان ابزارهایی کاربردی و مفید برای مقایسه کیفی و کمی عملکرد خود با دیگر نمایندگی‌ها استفاده کرد. از این پس کمیسیون‌های فروش هم به عنوان هزینه‌های متغیر در گزارش‌های مالی مدیریت مشاهده خواهند شد.

با توجه به تأثیر مغایرت‌های منطقه‌ای در ساختار حقوقی و طرح‌های تشویقی کارکنان، میزان کمیسیون فروش به‌طور محسوسی در سراسر کشور متفاوت است. به هر حال، با بهره‌گیری از این ابزار می‌توان فرایند کاری و مغایرت داده‌ها را تحت کنترل درآورد.

و در آخر این‌که علاوه بر این شاخص، گزارش‌هایی وجود دارند که در قالب آن‌ها کمیسیون‌های فروش خودروهای نو و دست دوم به عنوان درصدی از سود ناخالص در تباین با گردش مالی و واحد فروش نمایش داده شده‌اند. همچنین، برای دسته‌ای دیگر، میزان کمیسیون فروش برای خودروهای نو و دست دوم به‌طور جداگانه ارائه شده‌اند.

چنانچه تصمیم به اجرای برنامه اقتصادی خاصی دارید، جمع‌آوری اطلاعات به‌طور تفکیک شده نقش به‌سزایی در اجرای آن دارد.

### هزینه‌های نیمه ثابت

هزینه‌های نیمه ثابت ÷ گردش مالی واحد (۱۰۰ ×)

راهنما: مختص تولیدکننده خودرو/ نمایندگی

هزینه‌های نیمه ثابت به آن دسته از هزینه‌هایی اطلاق می‌شود که ارتباط مستقیمی با تعداد خودروهای فروخته شده ندارند. این هزینه‌ها نشان دهنده آن دسته از مخارجی است که شما به منظور حفظ امور اجرائی دپارتمان و صرف نظر از این که آیا خودرویی فروخته شده یا نه ملزم به پرداخت آن هستید.

مثال مناسب در این جا هزینه‌های پرداخت حقوق یا تبلیغات است. اگر خودرویی به فروش نرسد، باز هم مجبور به پرداخت مبلغی برای تبلیغات و حقوق فروشندگان و مدیر فروش هستید.

مثال:

- (A) هزینه‌های نیمه ثابت = ۲۸۰,۳۲۶ پوند  
 (B) گردش مالی واحد = ۷,۴۳۲,۱۶۵ پوند  
 (C) تعداد خودروهای فروخته شده = ۷۸۴  
 (D) هزینه‌های نیمه ثابت به ازای هر خودرو = ۳۵۸ پوند (A ÷ C)  
 (E) هزینه‌های نیمه ثابت (درصد) = ۴/۷٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

به طور معمول، هزینه‌های نیمه ثابت به عنوان ارزش پولی هر خودروی فروخته شده و درصدی از گردش مالی واحد فروش نشان داده می‌شود.

هزینه‌های نیمه ثابت با اشاره به عدم احتساب فاکتور حجم فروش، هزینه‌های ثابتی هستند که به صورت پایدار و ماهانه برآورد می‌شوند. البته در تعیین میزان و صحت این هزینه‌ها، مدیران نمایندگی حق دخل و تصرف دارند.

شایان ذکر است که این هزینه‌ها ارتباطی به میزان فروش ندارند.

### گردش مالی موجودی انبار (روش اول)

فروش سالانه خودروهای دست دوم ÷ موجودی خودروهای دست دوم در انبار

مبنا :  $8 <$  بار در سال

مقصود از گردش موجودی خودروهای دست دوم، تعداد دفعات گردش مالی سالانه خودروها است.

این شاخص در موفقیت و بهبود مستمر عملیات کاری، نقش تعیین کننده ای دارد، به طوری که می توان تأثیر محسوس آن را علاوه بر امور مربوط به خودروهای دست دوم در دیگر موارد کاری خود نیز دریافت.

مثال:

$$(A) \text{ تعداد خودروهای فروخته شده در سال} = 945$$

$$(B) \text{ تعداد خودروهای دست دوم موجود در انبار} = 90$$

$$(C) \text{ گردش سالانه انبار} = 10.5 = (A \div B)$$

همان طور که در مثال نشان داده شد، میزان گردش مالی خودروهای دست دوم  $10.5$  دستگاه در سال است. اکنون به سادگی می توان نتیجه گرفت که هر چه سرعت گردش موجودی خودروها بالاتر باشد، به موازات آن به پول کمتری برای سرمایه گذاری نیاز دارید و سود بیشتری عاید شما خواهد شد.

تغییر موجودی انبار بر دو بخش مهم از تجارت شما تأثیر می گذارد. ارتقاء این شاخص موجب افزایش سود در خودروهای دست دوم و سرعت در گردش وجوه به کار گرفته شده در شرکت (یعنی دو برابر شدن فرایند سودبخش تجارت شما) می شود.

نادیده گرفتن اهمیت عامل گردش موجودی انبار، موجب کاهش تدریجی سوددهی می شود، به همین علت خود را در موقعیت نامطلوب کاهش سود و افزایش مخارج خواهید یافت (مانند وجود نشستی در یک مخزن و خروج تدریجی آب آن).

### گردش مالی موجودی انبار (روش دوم)

فروش سالانه خودروهایی دست دوم موجود در انبار ÷ خودروهایی دست دوم موجود در انبار

مینا: < ۸ بار در سال

همان‌طور که مشاهده می‌کنید، در روش دوم عامل موجودی انبار خودروهایی دست دوم موجب ارائه گزارش‌های دقیق‌تری نسبت به روش اول می‌شود.

ظاهراً در روش اول تمامی موارد پوشش داده شده‌اند، اما با اندکی دقت متوجه می‌شوید که خودروهایی برگشتی جزء موجودی انبار خودروهایی دست دوم محسوب نشده‌اند و در گروه فروش قرار گرفته‌اند.

مثال:

(A) فروش سالانه خودروهایی دست دوم انبار = ۶۵۷

(B) فروش سالانه خودروهایی برگشتی = ۲۸۸

(C) فروش سالانه خودروهایی دست دوم = ۹۴۵

(D) تعداد خودرها در انبار خودروهایی دست دوم = ۹۰

(E) گردش سالانه انبار  $\frac{A+D}{V} = \frac{7}{30}$

روند فعلی تجارت در صنعت خودروسازی این است که زمینه بازگرداندن خودروهایی برگشتی بیشتری به تولیدکنندگان فراهم شود تا از سود آن، که می‌تواند حاصل حرکت هوشمندانه و تداوم تجارت شما باشد، بهره لازم را ببرید.

اما توجه داشته باشید که در محاسبه و ارزیابی میزان اثربخشی عملکرد خود در خصوص موجودی انبار، از کاربرد عامل میزان فروش خودروهایی برگشتی بپرهیزید. زیرا محاسبه این عامل موجب مخدوش شدن نتایج خواهد شد.

برای محاسبه سود حقیقی گردش انبار خودروهایی دست دوم، تنها باید خودروهایی شمارش شوند که از انبار فروخته می‌شوند. فروش خارج از انبار S.O.R باید از این معادله خارج شود.



### گردش انبار (روزانه، خودروهای دست دوم)

۳۶۵ ÷ گردش سالانه انبار

مینا: > ۴۵ روز

از این شاخص همچنین با عنوان میانگین عرضه روزانه خودرو نیز استفاده می‌شود. منطق و روش عملکرد آن بسیار شبیه به روش گردش سالانه انبار است، البته با اندکی تفاوت در روش محاسبه.

مثال:

(A) تعداد روزهای یک سال = ۳۶۵

(B) گردش سالانه انبار = ۱۰/۴

(C) گردش روزانه انبار = ۳۵ (A ÷ B)

در مثال فوق فرض شده است که تعداد ۵۴ دستگاه خودرو در انبار وجود دارد که میانگین زمانی فروش هر دستگاه خودرو ۳۵ روز است. همان‌طور که تجربه نشان داده، بازه زمانی فروش، دستخوش نوسان است، لذا می‌توانید با در اختیار داشتن شاخص زمانی مناسب (مثال ۳۵ روز) میزان نوسان را کاهش دهید.

در قدم بعد، با تکیه بر فرض قبلی، میانگین سود خالصی که از فروش هر دستگاه خودرو به دست می‌آید، ۱۲۰۰ پوند خواهد بود. حال، با در دست داشتن چنین شاخصی، می‌توان گفت ۵۴ دستگاه خودرو را در ۳۵ روز با سود ناخالص ۱۲۰۰ پوند فروخته‌اید.

هر چه گردش روزانه انبار شما سریع‌تر باشد، به همان نسبت سریع‌تر به سود خواهید رسید و به این ترتیب هزینه‌های کمتری صرف خواهید کرد.

### پاداش دستیابی به هدف

راه‌نما: تولیدکننده خودرو/ نمایندگی

اگر نمایندگی شما جزء شبکه نمایندگان رسمی یک برند خودروساز باشد، مطابق با روند مرسوم تجاری، شرکت اقدام به تنظیم هدف مشخص در فروش می‌کند. در صورتی که نمایندگی به هدف مورد نظر برسد، از طرف شرکت پاداش دریافت خواهد کرد.

میزان پاداشی که تولیدکننده پرداخت می‌کند تا حدود زیادی متفاوت است، اما چیزی که همیشه باید به یاد داشته باشید این است که چه موقع این پاداش را در گزارش‌های خود ذکر کنید.

توجه داشته باشید که ذکر زمان گزارش فروش برای دریافت پاداش توسط نمایندگان متفاوت است، به این گونه که برخی از آن‌ها زمان را به صورت پیش‌بینی و برخی به صورت واقعی، ارائه می‌کنند. البته اختلاف زمانی ممکن است به دو ماه برسد.

اختلاف محاسبه از طریق این روش، پیچیدگی قابل ملاحظه‌ای را در میزان سودآوری به وجود خواهد آورد. بنابراین، جمعی از تولیدکنندگان از نمایندگی‌ها می‌خواهند که زمان دریافت مبلغ پاداش را در گزارش‌ها مشخص کنند. نشان دادن این پیچیدگی‌ها در گزارش‌های درختی و مرکب واضح‌تر خواهد بود.

تعیین زمان و نحوه دریافت پاداش در مقایسه سطح سودآوری شما با دیگر نمایندگان از اهمیت بالایی برخوردار است.

### نسبت خرده‌فروشی خودروهای دست دوم به نو

خرده‌فروشی خودروهای دست دوم ÷ خرده‌فروشی خودروهای نو

$$\text{مبنا: } < 1/5 \text{ به } 1$$

این شاخص به طور خاص برای فروش جزئی خودروها به کار می‌رود. آمار به‌دست آمده از این شاخص ارتباط بین فروش جزئی خودروهای نو و دست دوم را نشان می‌دهد و شامل خودروهای فروخته شده عمده نیست.

مثال:

$$960 = \text{(A) فروش جزئی خودروهای دست دوم}$$

$$548 = \text{(B) فروش جزئی خودروهای نو}$$

$$\text{(C) نسبت فروش خودروهای دست دوم به نو} = 1/75 \text{ به } 1 \text{ (A} \div \text{B)}$$

همان‌طور که مثال نشان می‌دهد، به ازای فروش جزئی هر خودرو نو،  $1/75$  خودروی دست دوم فروخته شده است. در مطالعه گزارش‌های تنظیم شده توسط تولیدکنندگان به این نکته دقت داشته باشید که دو عامل نو و دست دوم جا به جا نشان داده شده‌اند. (نو به دست دوم)

از آن‌جایی که این روش تحت تأثیر عواملی از جمله شرکت خودروساز، استراتژی تجاری، توانایی مدیر فروش و تیم فروش قرار دارد، تعیین مبناى صنعتی میانگین برای آن بسیار دشوار است.

درک این شاخص در نمایندگی از اهمیت بالایی برخوردار است، به این دلیل که اگر در فروش خودروهای دست دوم موفق نشوید، قادر به فروش خودروهای نو نیز نخواهید بود. بنابراین، حجم پایین فروش خودروهای دست دوم مساوی است با سهم کمتری از بازار.

### زمان‌سنجی موجودی خودروهای دست دوم

زمان‌سنجی خودروهای دست دوم موجود در انبار

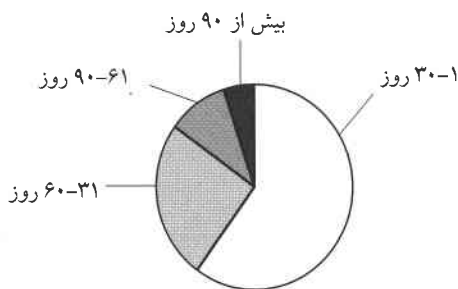
راهنما: برنامه داخلی نمایندگی

نمودار دایره‌ای اطلاعات نمایش داده شده، چهار نوع شاخص کلیدی عملکرد را یکجا نشان می‌دهد. تمامی این شاخص‌ها به ترتیب زمانی مشخص، درصد راکد ماندن خودروهای دست دوم را نشان می‌دهند.

مثال:

- (A) خودروهای بین ۱ تا ۳۰ روز = ۳۶٪ تا ۶۰٪
- (B) خودروهای بین ۳۱ تا ۶۰ روز = ۱۵٪ تا ۲۵٪
- (C) خودروهای بین ۶۱ تا ۹۰ روز = ۶٪ تا ۱۰٪
- (D) خودروهای بالای ۹۰ روز = ۳٪ تا ۵٪
- (E) کل خودروهای موجود در انبار = ۶۰٪ تا ۱۰۰٪

در بسیاری از موارد به کمک چنین نموداری می‌توان اطلاعات را ساده اما کاربردی نمایش داد.



این مثال نشان می‌دهد که ۵٪ از خودروهای موجود در انبار بیشتر از ۹۰ روز راکد مانده است. اما نکته قابل توجه، راکد ماندن بیش از ۹۰ روز خودروها در انبار است. این که دقیقاً چند روز بیش از ۹۰ روز در انبار مانده‌اند؟

در صفحات بعدی درصد ارزش موجودی خودروهای دست دوم بیش از ۹۰ روز را ببینید.

### برنامه تسهیلاتی خرید خودروهای دست دوم

وام مخصوص خودروهای دست دوم

معیار: ۸۰٪ از ارزش موجودی

برنامه تسهیلاتی خرید (تأمین موجودی) خودروهای دست دوم نوعی وام کمی است که نمایندگی از شرکت مادر یا مؤسسات اعتباری وابسته دریافت کرده و به صورت اقساط ماهانه بازپرداخت می‌کند. البته ارزش اصلی این وام مطابق با ارزش خودروهای دسته دوم موجود در نمایندگی است و امکان تغییر نیز دارد.

بر اساس توافقنامه تسهیلاتی بین شرکت مادر و نمایندگان، هر نمایندگی می‌تواند حداقل تا سقف ۲۵۰,۰۰۰ پوند (مبلغ مورد توافق) اقدام به خرید خودروهای دست دوم کند و به موجودی خود بیافزاید، نکته قابل توجه تأمین ۸۰٪ از بودجه مورد نیاز نمایندگی (۲۵۰,۰۰۰ هزار پوند) از طریق منابع ذکر شده است.

مثال:

$$(A) \text{ ارزش توافق شده خودروهای موجود} = ۲۵۰,۰۰۰ \text{ پوند}$$

$$(B) \text{ برنامه تسهیلات خرید (تأمین موجودی)} = ۲۰۰,۰۰۰ \text{ پوند} (۱۰۰ \div ۸۰ \times A)$$

شرکت‌های تأمین اعتبار، معمولاً ۸۰٪ از بودجه توافق شده را تأمین می‌کنند و ۲۰٪ باقی مانده را برای جبران اختلاف‌های ناشی از آفت بها و تبدیل دارایی به پول نقد در نزد خود نگه می‌دارند.

توجه داشته باشید که به موجب این توافقنامه، نمایندگی متعهد می‌شود تراز ارزش موجودی خودروهای دست دوم را برابر با معیار مالی رایج (مثال ۲۵۰,۰۰۰ پوند) نگه دارد.

در صورت بالا بودن تراز از میزان ۲۵۰,۰۰۰ پوند، همه چیز مناسب است. در غیر این صورت، وظیفه دارد اعتبار را از محل اعتبار شخصی تأمین کند.

### ارزش موجودی خودروهای دست دوم

ارزش خودروهای دست دوم موجود در وضعیت واقعی

راهنما: نگاه کنید به فصل گردش انبار، خودروهای دست دوم

این آمار به سادگی ارزش خودروهای دست دوم موجود را در هر لحظه از زمان به دست می‌دهد.

عدد مورد نظر را می‌توانید مستقیماً با مراجعه به ستون دارایی‌های موجود در ترازنامه مالی خود بیابید. این عدد به طور مستقیم از ترازنامه‌ای که در آن خودروهای دست دوم انبار در بخش دارایی‌های موجود مشاهده می‌شود، گرفته شده است.

در محاسبه شاخص گردش موجودی از عامل ارزش موجودی خودروهای دست دوم که شامل تمامی هزینه‌ها اعم از هزینه کاهش ارزش بها و ارزش موجودی خودروهای دست دوم سال جاری است، استفاده می‌شود.

توجه داشته باشید که این عدد به صورت ارزش پولی گزارش شده و نشان‌دهنده ارزش واقعی موجودی در مقابل ارزش خرده‌فروشی (خرید) و یا قیمت اصلی است.

در این جا نکته قابل توجه این است که به داشتن چه میزان خودرو به صورت موجودی جاری مجاز هستید؟ پاسخ را می‌توانید از طریق شاخص گردش موجودی بیابید.

### نزول قیمت خودروهای دست دوم

کاهش بهای موجودی خودروهای دست دوم

راهنما: مختص خودروهای دست دوم

اگر بخواهیم به شرایط خاص خودروهای دست دوم اشاره کنیم، می‌توان گفت که ارزش آن‌ها هر ماه دستخوش سیر نزولی می‌شود.

در این زمینه، مدیران ارشد فروش هر ماه قیمت خودروهای دست دوم موجود را ارزیابی می‌کنند و در مواردی که کاهش بها اتفاق افتاده باشد، تأثیرات آن در شاخص نزول قیمت خودروهای دست دوم نشان می‌دهند.

مثال:

(A)	ارزش جاری خودروهای دست دوم	=	۳۲۴,۵۰۰ پوند
(B)	ارزیابی مجدد خودروهای دست دوم	=	۳۲۰,۷۰۰ پوند
(C)	نزول قیمت خودروهای دست دوم	=	۳,۸۰۰ پوند (A-B)

معمولاً این شاخص آفت بهای خودروهای دست دوم در گزارش‌های مالی مدیریت، جزء هزینه‌های نیمه‌ثابت محسوب می‌شود که به موجب آن، ارزش واقعی و قیمت نهایی فروش خودرو کاهش می‌یابد.

اکنون می‌توانید با محاسبه و درک این شاخص بدون کاهش در میزان سود ناخالص خود، قیمت‌های واقع‌بینانه‌ای در بازار رقابت تجاری تعیین کنید.

حاشیه سودهای ناچیز دیگر مانع آشکار شدن وضعیت حقیقی تجارت شما نخواهد شد.

### هزینه‌های متغیر

هزینه‌های متغیر ÷ گردش مالی دیارتمانی (× ۱۰۰)

راهنما: سیاست (برنامه و اهداف) داخلی

هزینه‌های متغیر هزینه‌هایی هستند که رابطه مستقیم با حجم کسب و کار شما دارند. در این‌جا می‌توان کمیسیون فروش را نمونه مناسب معرفی کرد. در صورتی که خودرویی به فروش نرسد کمیسیون آن صفر خواهد بود. در صورتی که فروشنده خودرویی را به فروش برساند، کمیسیون آن به حساب بدهکاری مشتری و بستانکاری فروشنده گذاشته می‌شود.

به طور کلی، هزینه‌های متغیر به صورت ارزش پولی محاسبه می‌شوند. چنانچه بخواهیم به تحلیلی کاربردی و معنادار از فرایند جاری کارمان برسیم، لازم است آن‌ها را در جدول محاسبه درصد گردش مالی دیارتمانی نشان دهیم.

مثال:

$$\begin{aligned} \text{(A) هزینه‌های متغیر} &= ۱۳۳,۷۷۸ \text{ پوند} \\ \text{(B) کل گردش مالی} &= ۷,۴۳۲,۱۶۵ \text{ پوند} \\ \text{(C) هزینه متغیر (درصدی)} &= ۱/۸ \% \quad (A \div B \times ۱۰۰) \end{aligned}$$

توجه داشته باشید که عبارت «متغیر» به معنای تفاوت مخارج بر مبنای میزان ارزش پولی نیست بلکه به مفهوم ارتباط مستقیم مخارج نسبت به روند جاری تجارت است. به عبارت ساده‌تر، این نوع هزینه‌ها رابطه مستقیم با میزان فعالیت تجاری داشته و با افزایش آن رشد می‌یابد.

برای کنترل هزینه‌های دیارتمانی، شناسایی تفاوت میان هزینه‌های متغیر و نیمه‌ثابت از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. در همین زمینه، یکی از روش‌های شناسایی، تفکیک مخارج در گزارش‌ها است.



### روزهای بدهی مشتریان خودرو

بدهی مشتریان خودرو ÷ گردش مالی روزانه فروش خودرو

معیار:  $> ۱۴$  روز

این شاخص به شما امکان می‌دهد تا میانگین زمانی بازپرداخت بدهی مشتریان را که از محل خرید اعتباری است، به دست آورید. البته کاربرد این شاخص در فروش‌های عمده مفیدتر است.

مثال:

(A) بدهی مشتریان خودرو = ۲۱,۴۰۰ پوند

(B) گردش مالی روزانه فروش خودرو = ۳,۸۹۱ پوند

(C) روزهای بدهی مشتریان خودرو =  $۵/۵$  روز  $(A \div B)$

نکته:

به منظور محاسبه گردش مالی روزانه فروش خودرو، باید ارزش کل فروش اعتباری خودروهایی را که در یک ماه به فروش رسیده‌اند، بر تعداد روزهای آن ماه تقسیم کنیم.

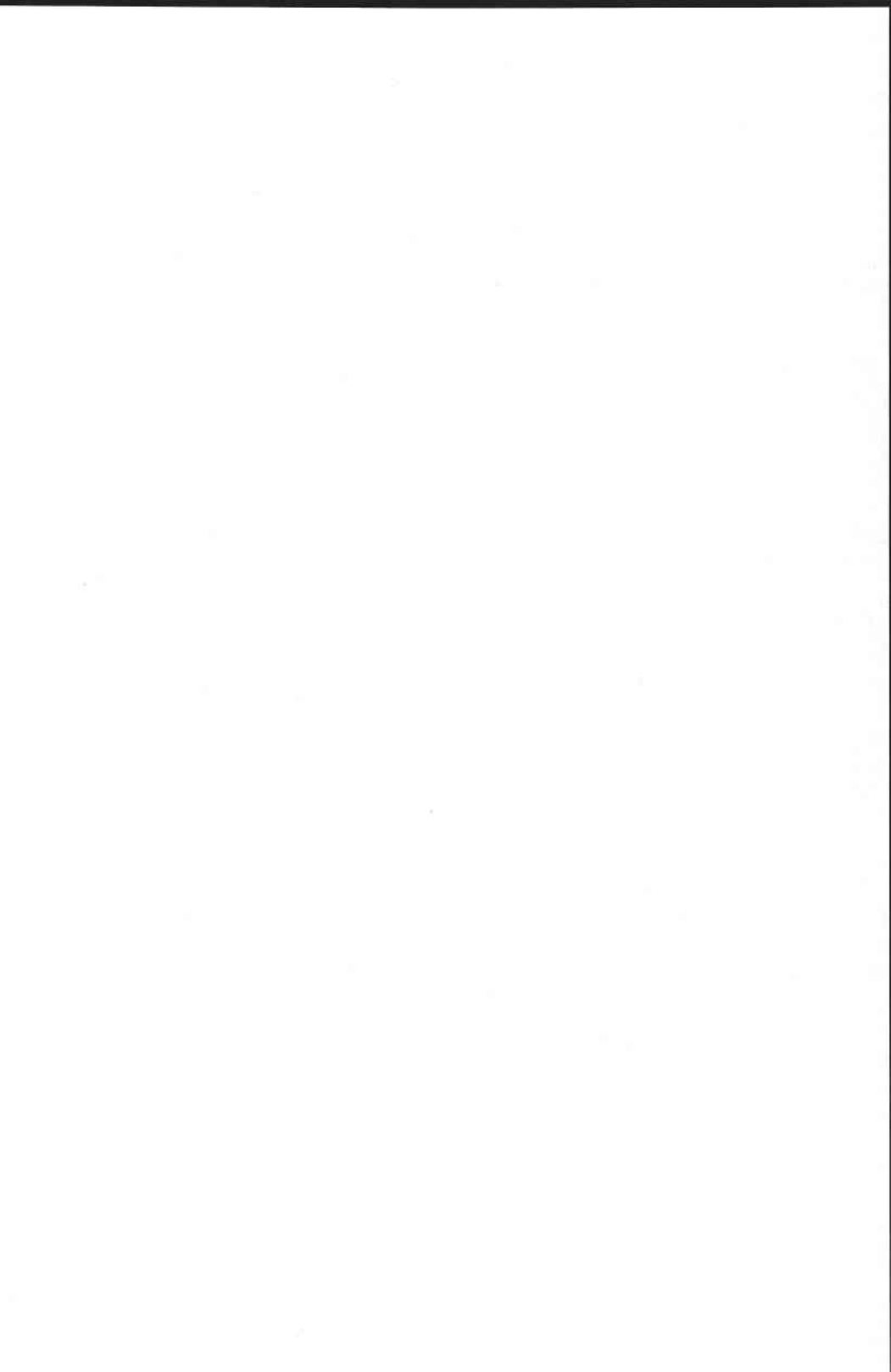
مثال:

(A) خودروهایی فروخته شده به صورت اعتباری = ۱۲۰,۶۲۴ پوند

(B) روزهای ماه جاری = ۳۱

(C) گردش مالی روزانه فروش خودرو =  $۳,۸۹۱$  پوند  $(A \div B)$

در روند تجاری رایج، شرایط فروش اعتباری و دادوستد با شرکت‌های متقاضی خرید عمده در نقاط مختلف کشور متفاوت است و موضوع مهم بازگشت هرچه سریع‌تر سرمایه پولی به محل اصلی است، یعنی عدم اتلاف زمان در دریافت بستانکاری.



# تحليل آماری واحد تعمیرگاه

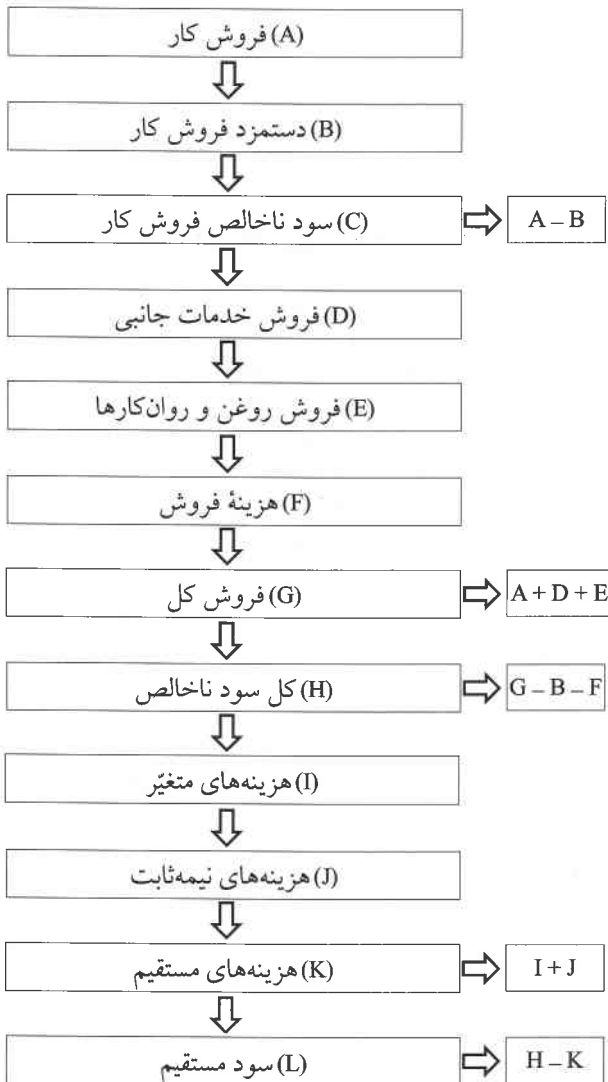
شاخص‌های برتر برای مطالعه:

بازدهی

بهره‌وری

نرخ بازگشت سرمایه

نمونه‌ای از ساختار مالی واحد تعمیرگاه



### سررسید دریافت بدهی مشتریان خودرو

بدهی‌های سرویس + گردش مالی و اعتباری تعمیرگاه در هر روز

مینا: > ۴۵ روز

شاخص روزهای دریافت بدهی مشتریان، معیاری برای اندازه‌گیری میزان فعالیت‌های اعتباری در تعمیرگاه است. اما هدف از به‌کارگیری آن، پاسخ به این سؤال است که به طور میانگین ظرف چند روز مشتری اقدام به پرداخت و تسویه بدهکاری خود از محل اعتبار دریافت شده از جانب نمایندگی کرده است؟

مثال:

(A) بدهی سرویس	= ۸۰,۴۱۶ پوند
(B) گردش مالی و اعتباری روزانه تعمیرگاه	= ۱,۸۷۰ پوند
(C) روزهای بدهی مشتریان	= ۴۳ روز
	$(A \div B)$

نکته:

برای محاسبه گردش مالی تعمیرگاه به صورت روزانه، لازم است گردش مالی سالانه را که به صورت اعتباری ارائه شده است بر عدد ۳۶۵ تقسیم کنید.

مثال:

(A) گردش مالی و اعتباری سالانه	= ۶۸۲,۵۵۰ پوند
(B) تعداد روزهای یک سال	= ۳۶۵
(C) گردش مالی و اعتباری روزانه تعمیرگاه	= ۱,۸۷۰ پوند
	$(A \div B)$

درحالی‌که مطابق با بسیاری از توافق‌نامه‌های اعتباری، مشتریان موظف به بازپرداخت بدهی تا سقف ۳۰ روزند، بنا بر مثال اول در بازپرداخت بدهکاری مشتری، به‌طور میانگین تا ۴۳ روز تعویق وجود داشته است. توجه داشته باشید که کثرت موارد معوق باعث راکد ماندن بخش قابل توجهی از پول و سرمایه شما می‌شود. حال سؤال این است که این تأخیر چقدر طولانی‌تر خواهد شد؟

### هزینه‌های دیپارتمانی (واحد)

هزینه‌های دیپارتمانی ÷ گردش مالی (× ۱۰۰)

راهنما: خط‌مشی (برنامه و اهداف) داخلی

در تعمیرگاه، هزینه‌های دیپارتمانی علاوه بر این که هزینه‌های مستقیم محسوب می‌شوند، به مفهوم هزینه‌های کل اعم از هزینه‌های ثابت و نیمه‌ثابت همه به حساب می‌آیند. هزینه‌های دیپارتمانی نشان‌دهنده جمع کل هزینه‌های متغیر و نیمه‌ثابت است.

به طور کلی، هزینه‌های دیپارتمانی ارزش پولی محسوب می‌شوند. به همین دلیل، برای داشتن تحلیلی معنادار از روند پیش رو لازم است که هزینه‌های متغیر، درصدی از گردش مالی تعمیرگاه تلقی شوند.

مثال:

(A) هزینه‌های متغیر	=	۱۸,۵۷۰ پوند
(B) هزینه‌های نیمه‌ثابت	=	۹۲,۸۵۰ پوند
(C) هزینه‌های دیپارتمانی	=	(A + B) ۱۱۱,۴۲۰ پوند
(D) گردش مالی دیپارتمان (واحد)	=	۳۷۱,۳۸۸ پوند
(E) درصد هزینه‌های دیپارتمانی	=	۳۰% (C ÷ D × ۱۰۰)

کنترل مستمر هزینه‌های دیپارتمانی کار دشواری است، مگر این که درک کاملی از تفاوت بین هزینه‌های متغیر و نیمه‌ثابت داشته باشید.

همواره بین هزینه‌های متغیر و میزان فروش رابطه مستقیمی برقرار است و از آنجایی که چنین رابطه‌ای بین هزینه‌های نیمه‌ثابت و میزان فروش وجود ندارد، بنابراین اعمال اقدامات متفاوت به منظور کنترل هزینه‌ها در هر بخش ضرورت دارد.

### درصد سود دپارتمان (واحد)

$$\text{سود دپارتمان (واحد)} \div \text{گردش مالی} (\times 100)$$

$$\text{مینا: } < 45\%$$

در تعمیرگاه، سود دپارتمان با عنوان‌های دیگری از جمله سود مستقیم، سود عملیاتی و البته سود خالص نیز خوانده می‌شود.

همان‌طور که احتمالاً در ابتدای این فصل از ساختار مالی دپارتمان، استنباط کرده‌اید، سود دپارتمان با کسر هزینه‌های دپارتمان از سود ناخالص محاسبه می‌شود. برای مشخص کردن روند عملکرد روی نمودار خطی میزان پیشرفت بهتر است عدد به دست آمده را به عنوان درصد گردش مالی دپارتمان در نظر بگیریم. از این طریق می‌توان جریان حرکت به سمت بیشترین سودآوری و نتیجه مطلوب را مشاهده کرد.

مثال:

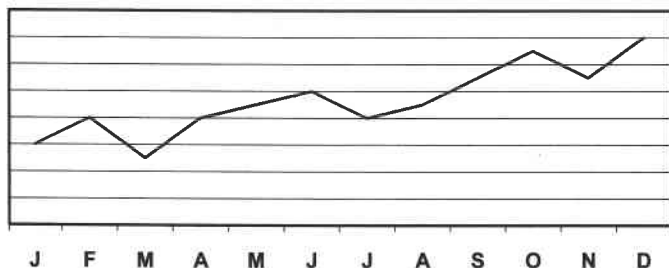
$$\text{سود دپارتمان (A)} = 57,907 \text{ پوند}$$

$$\text{گردش مالی دپارتمان (واحد) (B)} = 165,446 \text{ پوند}$$

$$\text{درصد سود دپارتمان (واحد) (C)} = 35\% \quad (A \div B \times 100)$$

تهیه چنین نموداری از مزایای زیر برخوردار است:

- سهولت در ثبت اطلاعات مربوط به درصد سود واحد
- قابلیت به روزرسانی اطلاعات به صورت ماهانه
- نظارت کامل بر هرگونه تغییر و انحراف در فرایند کار



### هزینه‌های مستقیم

هزینه‌های مستقیم ÷ گردش مالی (× ۱۰۰)

راه‌نما: مختص تولیدکننده / نمایندگی

هزینه‌های مستقیم یا به عبارت دیگر، هزینه‌های واحد تعمیرگاه به جمع کل هزینه‌ها در تعمیرگاه اطلاق می‌شود. بنابراین هزینه‌های مستقیم نشان‌دهندهٔ سر جمع هزینه‌های متغیر و نیمه‌ثابت است.

به طور کلی، هزینه‌های دپارتمان ارزش پولی محسوب می‌شوند. از این رو، برای داشتن تحلیلی معنادار از روند پیش رو لازم است که به عنوان درصد گردش مالی تعمیرگاه تلقی شوند.

مثال:

	(A) هزینه‌های متغیر	= ۱۸,۵۷۰ پوند
	(B) هزینه‌های نیمه‌ثابت	= ۹۲,۸۵۰ پوند
(A + B)	(C) هزینه‌های مستقیم	= ۱۱۱,۴۲۰ پوند
	(D) گردش مالی دپارتمان (واحد)	= ۳۷۱,۳۸۸ پوند
(C ÷ D × ۱۰۰)	(E) درصد هزینهٔ مستقیم	= ۳۰٪

کنترل مستمر هزینه‌های دپارتمانی تعمیرگاه کار دشواری است مگر این‌که درک کاملی از تفاوت بین هزینه‌های متغیر و نیمه‌ثابت داشته باشید.

با توجه به وجود رابطهٔ مستقیم بین هزینه‌های متغیر و میزان فروش و عدم وجود چنین رابطه‌ای بین هزینه‌های نیمه‌ثابت و میزان فروش، همواره باید اقدامات متفاوتی به‌منظور کنترل هزینه‌ها در هر بخش صورت پذیرد.



### درصد سود مستقیم

$$\text{سود مستقیم} \div \text{گردش مالی} (\times 100)$$

$$\text{مبنا: } < 35\%$$

در گزارش‌های مالی، سود مستقیم تعمیرگاه با عنوان‌های دیگری از جمله سود دیپارتمانی، سود عملیاتی و البته درآمد خالص هم خوانده می‌شود.

سود مستقیم از محل کسر هزینه‌های دیپارتمانی از سود ناخالص به دست می‌آید، برای مشخص کردن روند عملکرد روی نمودار خطی میزان پیشرفت بهتر است عدد به دست آمده را به عنوان درصد گردش مالی در نظر بگیریم. از این طریق می‌توان جریان حرکت به سمت سودآوری و نتیجه مطلوب را مشاهده کرد.

مثال:

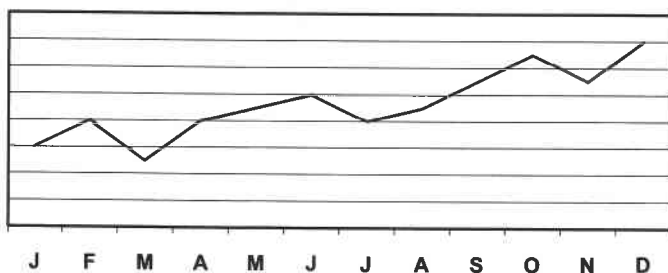
$$\text{سود مستقیم (A)} = 57,907 \text{ پوند}$$

$$\text{گردش مالی دیپارتمانی (واحد) (B)} = 165,446 \text{ پوند}$$

$$\text{درصد سود مستقیم (C)} = (A \div B \times 100) = 35\%$$

تهیه چنین نموداری از مزایای زیر برخوردار است:

- سهولت در ثبت اطلاعات مربوط به درصد سود دیپارتمان (واحد)
- قابلیت به روز رسانی اطلاعات به صورت ماهانه
- نظارت کامل بر هرگونه تغییر و انحراف در فرایند کار



### زمان تلف شده

جمع ساعات حضور تکنیسین - ساعات کارکرد

راهنما: نگاه کنید به فصل بازدهی

در گزارش‌ها از این شاخص با عنوان‌های دیگری از قبیل زمان بازایستایی یا زمان بلااستفاده هم یاد می‌شود.

گاهی فرایند کاری تکنیسین‌ها به دلایلی چون، انتظار در جهت دریافت خودرو یا قطعه متوقف می‌شود که به رغم استانداردهای زمان تعمیر نمی‌توان از مشتریان مبلغ یا هزینه‌ای مطالبه کرد.

مثال:

(A) جمع ساعات حضور تکنیسین	=	۳۲۰
(B) جمع ساعات کار مفید	=	۳۰۴
(C) ساعات تلف شده	=	(A - B) ۱۶
(D) دستمزد پایه	=	۸/۵۰ پوند
(E) زمان تلف شده	=	(C × D) ۱۳۶ پوند

فرمول محاسبه: جمع ساعات حضور تکنیسین منهای ساعات کارکرد (مفید). توجه داشته باشید که نتیجه به عنوان ارزش پولی در ستون هزینه‌های متغیر تعمیرگاه قرار می‌گیرد.

علاوه بر این، بعضی گزارش‌های مالی ممکن است ارزش پولی زمان تلف شده را به عنوان درصدی از سود ناخالص دپارتمانی نشان دهند.

(همچنین نگاه کنید به فصل ساعات حضور و ساعات کارکرد سودآور)

### درصد سود ناخالص

$$\text{سود ناخالص} \div \text{گردش مالی} (\times 100)$$

$$\text{مبنا: } < 65\%$$

سود ناخالص تعمیرگاه در دو سطح اندازه گیری می شود؛ بنابراین به منظور جلوگیری از هرگونه ابهام، در انتخاب نتیجه مطلوب دقت شود.

همان طور که در مثال مشاهده می شود، مفهوم پایه ای سود ناخالص در تعمیرگاه، فروش پایین تر از قیمت تمام شده است.

مثال:

$$\text{(A) کل سود ناخالص} = 107,540 \text{ پوند}$$

$$\text{(B) گردش مالی} = 165,446 \text{ پوند}$$

$$\text{(C) درصد سود ناخالص} = 65\% = (A \div B \times 100)$$

ممکن است درصد مبنا (65٪) به دلیل استراتژی تعمیرگاه که متأثر از عواملی مانند میزان تخفیف، خدمات جانبی و فروش روغن است، تغییر کند.

در گزارش های مالی دپارتمان تعمیرگاه، شاخص سود ناخالص کار، مقدم بر سود ناخالص دپارتمانی است. از این رو، صفحه قبل کل سود ناخالص را که شامل سود ناخالص کار نیز هست، توضیح می دهد.

(همچنین نگاه کنید به سود ناخالص کار.)

## ساعات حضور

جمع ساعات حضور درآمدزای تکنیسین‌ها

راهنما: نگاه کنید به ساعات پرداختی به تکنیسین‌ها

این شاخص اشاره دارد به مجموع ساعات حضور تکنیسین‌ها یا به عبارت دیگر ساعاتی که آنان کارت زده‌اند و در نمایندگی حاضرند.

ساعات حضور، آماری است که در محاسبه شاخص‌هایی مانند بازدهی و بازدهی کلی استفاده می‌شود.

توجه داشته باشید که این شاخص به شما جمع کل ساعات کارکرد درآمدزا را ارائه نمی‌دهد بلکه جمع کل ساعات حضور در محل کار را به دست می‌دهد.

همان‌طور که ساعات حضور را جمع‌آوری می‌کنید، توصیه می‌شود که ساعات حضور هر یک از تکنیسین‌ها را نیز به تفکیک محاسبه کنید تا به این وسیله بازدهی هر نفر هم مشخص شود.

از عوامل تأثیرگذار بر جمع ساعات حضور می‌توان به زمان اختصاص داده شده به دوره‌های آموزشی، تعطیلات و بیماری اشاره کرد.

(همچنین نگاه کنید به ساعات پرداختی)

## ساعات پرداختی

کل ساعات پرداخت شده به تکنیسین‌ها

،اهنما: نگاه کنید به فصل ساعات حضور

این شاخص تعداد کل ساعات پرداخت شده به تکنیسین‌ها یا به عبارت دیگر، کل حقوق دریافتی تکنیسین‌ها نسبت به یک زمان مشخص را ارائه می‌دهد.

این شاخص شامل عواملی از قبیل زمان حضور در نمایندگی، زمان گذرانده شده در دوره‌های آموزشی، بیماری و تعطیلات است..

مثال:

(A) آموزش	= ۸۰ ساعت	(دو هفته)
(B) تعطیلات	= ۱۶۰ ساعت	(چهار هفته)
(C) بیماری	= ۴۰ ساعت	(یک هفته)
(D) ساعات حضور	= ۱۸۰۰ ساعت	(۴۵ هفته)
(E) کل ساعات پرداختی	= ۲۰۸۰ ساعت	(۵۲ هفته)

همان‌طور که در مثال بالا مشاهده می‌شود، هر سال شامل ۵۲ هفته است که ۴ هفته آن به تعطیلات، ۲ هفته به آموزش و یک هفته به بیماری اختصاص داده شده است. اما نکته قابل توجه این است که عامل ساعات پرداختی در هیچ یک از محاسبات آماری و شاخص‌های کلیدی عملکرد در نظر گرفته نمی‌شود و بیشتر در برنامه‌های تجاری و بودجه‌بندی‌های سالانه با هدف پیش‌بینی دقیق هزینه‌های پیش رو لحاظ می‌شود.

با ضرب میزان ساعات پرداختی، به سادگی می‌توان برآورد دقیق و منطقی از هزینه‌های جاری یا پیش رو در هر بخش را به‌دست آورد.

### ساعات فروخته شده به ازای هر خودرو در حال تردد

جمع ساعات فروخته شده در سال ÷ تعداد خودروهای در حال تردد

راهنما: مختص راهبرد داخلی

این شاخص در ارزیابی عملکرد جاری شما در حوزه فروش ساعات کار نسبت به نمایندگان مشابه یا ظرفیت تقاضای موجود در بازار بسیار مفید است.

مثال:

$$22,752 = \text{(A) ساعات فروخته شده در سال}$$

$$7,584 = \text{(B) تعداد خودروهای در حال تردد}$$

$$\text{(C) تعداد ساعات فروخته شده به ازای هر خودرو در حال تردد} = 3 = (A \div B)$$

توجه داشته باشید که این آمار شامل خودروهای در حال تردد می‌شود. در صورتی که قصد محاسبه آمار خودروهایی با عمر ۱۰ سال را دارید، ممکن است برخی از آنها موجود نباشند و یا خارج از محدوده جغرافیایی نمایندگی باشند.

به منظور تنظیم حجم سرویس‌دهی نمایندگی، باید تعداد خودروهای عمده در حال تردد نمایندگان دیگری را که در ناحیه شما اقدام به ثبت (پذیرش) خودرو می‌کنند شناسایی کنید. همچنین لازم است از گروه سنی خودروهای پذیرش شده نیز آگاهی داشته باشید و پرونده مناسبی برای جمع‌آوری اطلاعات آنها تهیه کنید.

بسیاری از گزارش‌های مالی آمار کل خودروهای در حال تردد را نشان می‌دهند، در هر حال شرکت تولیدکننده خودرو باید آمار خودروهای در حال تردد را بر اساس سال یا در بعضی موارد بر اساس مدل آنها فراهم کند. به این ترتیب می‌توانید آمار واقعی و دقیقی از سهم و ظرفیت نمایندگی خود داشته باشید.

### نسبت ساعات تعمیرات جزئی به کارت سرویس

ساعات فروخته شده تعمیرات جزئی ÷ تعداد کارت‌های سرویس پذیرفته شده تعمیرات جزئی

راه‌تما: < ۲ ساعت

با این شاخص می‌توان به سادگی تعداد ساعات کارهای فروخته شده تعمیرات جزئی را بر تعداد کارت‌های سرویس از همین گروه تقسیم کرد و نسبت ساعات تعمیرات جزئی به هر کارت سرویس را به دست آورد.

مثال:

۱۴۳۷ =	(A) تعداد ساعات فروخته شده
۳۳۴ =	(B) تعداد کارت‌های سرویس
(A ÷ B) ۴/۳ =	(C) نسبت ساعت به کارت سرویس

مقایسه سطح عملکرد نمایندگان، به دلیل کسب نتایج متفاوت در عواملی مانند میزان فروش کار و تعداد ساعات فروخته شده، فرایند دشواری است که به دنبال آن تعیین معیاری مشخص و مشترک نیز ناموفق خواهد بود. در این زمینه تهیه گزارش‌های ترکیبی و درون سازمانی توسط نمایندگان، بسیار مطلوب و مفید است.

اگر بخواهید نتایج خود را با میانگین ملی مقایسه کنید، به یاد داشته باشید که این آمار بر مبنای توانایی تکنیسین‌ها در تشخیص خدمات پیش‌بینی نشده و توانایی پذیرش‌کننده‌ها برای فروش خدمات بیشتر به مشتریان تأثیر می‌گیرد و تغییر می‌یابد.

### ساعات فروخته شده

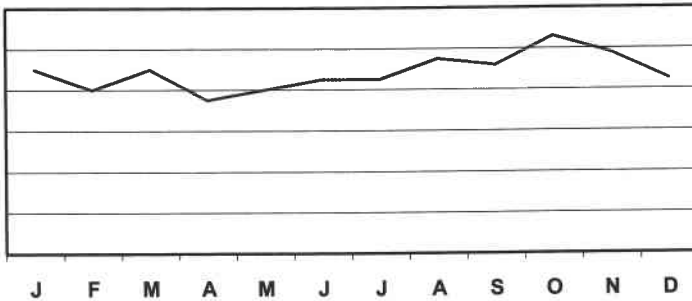
#### ساعات کار فاکتور شده

راه‌نما: نگاه کنید به ترکیب فروش کار

این ارقام تعداد کل ساعات موجود در صورت‌حساب را نشان می‌دهد که ارزش پولی آن به صورت ارزش فروش کار ارائه می‌شود.

ارزش پولی ساعات فروخته شده تحت تأثیر عواملی مانند میزان اجرت و وصول بدهی است که باعث می‌شود تصویر روشنی از فرایند و مسیر تجاری خود نداشته باشید. بنابراین، ثبت و نگهداری آمار ساعات فروخته شده در مقایسه با ارزش پولی آن‌ها از اهمیت بالاتری برخوردار است.

آسان‌ترین روش برای ارزیابی کیفی عملکرد در ساعت فروخته شده، جمع‌آوری اطلاعات موجود در صورت‌حساب و نمایش آن‌ها بر روی نمودار است (به صورت هفتگی و ماهانه).



البته می‌توان نمودار ارزیابی کیفی عملکرد را با جداسازی ساعات فروخته شده در زمینه تعمیرات جزئی، داخلی و گارانتی واضح‌تر کرد و درک عمیق و دقیقی از عملکرد در حوزه‌های مختلف کاری به دست آورد.



### ساعات کارکرد سودآور

ساعات حضور - زمان بلا استفاده

راهنما: نگاه کنید به بازدهی

این آمار تعداد ساعات بازدهی و سودآوری تکنیسین ها را نشان می دهد.

بازدهی سودآور و مولد به زمانی اطلاق می شود که تکنیسین دست به آچار با سر خمیده روی موتور و به موقع در حال انجام کار است، به طوری که در قبال آن مشتری پول پرداخت کند. اگر چه ممکن است یک تکنیسین به دنبال کارت زدن مجموعاً ۴۰ ساعت در هفته در نمایندگی حضور داشته باشد اما ساعت کارکرد مولد او زمانی است که به ازای کار انجام شده خود سودآوری دارد.

مثال:

(A) ساعات حضور = ۴۰

(B) زمان بلا استفاده = ۲

(C) ساعات کارکرد مفید = ۳۸ (A - B)

تنها راه دقیق به دست آوردن تعداد ساعات کارکرد سودآور هر تکنیسین این است که به ازای هر مورد کار مشخص، ساعت شروع و خاتمه داشته باشد یا چنین امکانی برای ثبت ساعات کارکرد سودآور ایجاد شود.

طرز تفکر شما درباره این تحلیل هر چه باشد، همیشه یک سؤال وجود دارد. اگر این شاخص به دقت ثبت نشود، در صورت بروز مشکل برای رفع آن، از کجا و چگونه باید به دنبال راه حل باشیم؟ بنا به یک نقل قول قدیمی، «اگر قادر به ارزیابی چیزی نیستید، پس قادر به اداره آن هم نخواهید بود.»

### هزینه زمان بلا استفاده

ساعات حضور - ساعات کارکرد

راهنما: نگاه کنید به بازدهی

زمان بلا استفاده به این معنی نیست که تکنیسین‌ها بیکار می‌مانند و کاری انجام نمی‌دهند بلکه به زمانی گفته می‌شود که تکنیسین در نمایندگی حضور دارد، اما فعالیت مولدی انجام نمی‌دهد تا از مشتری هزینه‌ای دریافت شود. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، از این شاخص با عنوان‌های دیگری چون زمان بازایستایی یا زمان از دست رفته نیز نام برده می‌شود.

مواردی که باعث بازایستایی تکنیسین از کار می‌شوند، شامل انتظار برای دریافت خودرو، کلیدها یا قطعات است.

مثال:

(A)	ساعات حضور	=	۳۲۰
(B)	ساعات کارکرد سودآور	=	۳۰۴
(C)	ساعات بلا استفاده	=	۱۶ (A - B)
(D)	هزینه اولیه کار	=	۸/۵۰ پوند
(E)	هزینه زمان بلا استفاده	=	۱۳۶ پوند (C × D)

فرمول ریاضی هزینه زمان بلا استفاده حاصل تفریق ساعات حضور تکنیسین از ساعات کار سودآور او است. همچنین باید توجه داشت که نتیجه حاصل همیشه در ستون هزینه‌های متغیر تعمیرگاه قرار می‌گیرد.

علاوه بر این، ممکن است در برخی از گزارش‌های عملیات مالی، ارزش پولی ساعات بلا استفاده به عنوان درصدی از سود ناخالص دپارتمان نمایش داده شود.

(نگاه کنید به شاخص‌های ساعات حضور و ساعات کارکرد سودآور)

### دستمزد فروش کار

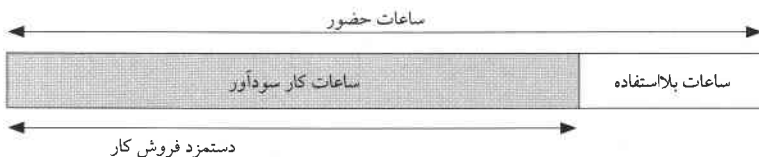
ارزش ساعات حضور - هزینه زمان بلا استفاده

مینا: ۹۰٪ از ساعات حضور

هدف از کاربرد این شاخص، بازیابی و تعیین مقدار دستمزدی است که به تکنیسین‌ها به ازای هر ساعت کار سودآور پرداخت می‌شود.

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، دستمزدی که تکنیسین‌ها به ازای هر ساعت دریافت می‌کنند به سه بخش تقسیم می‌شود که عبارت‌اند از ساعات حضور، ساعات کارکرد سودآور و زمان بلا استفاده.

ساعات حضور از لحظه ورود (ساعت زدن) تکنیسین به نمایندگی آغاز می‌شود و دربرگیرنده تمامی ساعاتی است که او در دسترس قرار دارد.



مثال زیر نشان می‌دهد که مشتری تنها به دلیل هزینه‌های ساعات کار سودآور بدهکار می‌شود و هزینه زمان بلا استفاده در ستون هزینه‌های متغیر قرار می‌گیرد.

مثال:

(A) ارزش ساعات حضور = ۶,۲۹۰ پوند

(B) هزینه زمان بلا استفاده = ۳۲۰ پوند

(C) دستمزد فروش کار = ۵,۹۷۰ پوند (A - B)

### درصد اثربخشی نیروی کار

ساعات کار سودآور ÷ ساعات حضور (× ۱۰۰)

معیار: ۸۵٪ تا ۹۵٪

این شاخص همچنین با نام‌های بازدهی، بازدهی کار و بهره‌وری فروش خدمات نیز شناخته می‌شود. این آمار به شما نشان می‌دهد که چه مقدار از زمان حضور تکنیسین در نمایندگی، بازدهی سودآور داشته است.

به بیان ساده‌تر، هر تکنیسین با حضور در نمایندگی، روزانه به مدت ۸ ساعت در دسترس قرار دارد، اما چه مقدار از این زمان را آچار به دست، روی موتور خودرو کار می‌کند؟ جواب این سؤال را شاخص بهره‌وری نیروی کار به شما می‌دهد.

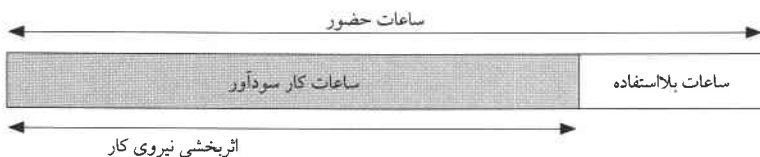
مثال:

$$957 = \text{(A) ساعات کار سودآور}$$

$$1,040 = \text{(B) ساعات حضور}$$

$$(A \div B \times 100) \quad 92\% = \text{(C) درصد بازدهی}$$

مثال بالا نشان می‌دهد که تکنیسین‌ها ۱۰۴۰ ساعت در نمایندگی حضور داشته‌اند که ۹۲٪ از آن را مشغول تعمیرات بوده‌اند و ۸٪ باقی‌مانده در هزینه‌ها به عنوان زمان بلا استفاده نشان داده می‌شود.



## سود ناخالص کار

فروش کار - دستمزد فروش کار

راهنما: نگاه کنید به درصد سود ناخالص کار

شاید این شاخص یکی از شاخص‌هایی باشد که در محاسبه آن بیشترین احتمال درک نادرست وجود دارد، بنابراین لازم است در برخورد با آن دقت بیشتری به خرج دهید.

در پاسخ به علت چنین درک نادرستی باید گفت که بیشتر افراد فرض می‌کنند که سود ناخالص کار، حاصل تفریق دو عامل یعنی فروش کار و ساعات حضور تکنیسین است؛ اما نکته اساسی این است که در پی چنین فرایندی میزان ساعات بلااستفاده همیشه صفر خواهد بود.

فرمول جدید محاسبه نرخ سود ناخالص کار طبق ضوابط این شاخص برابر است با ارزش پولی ساعات فروخته شده منهای ساعات کار سودآور.

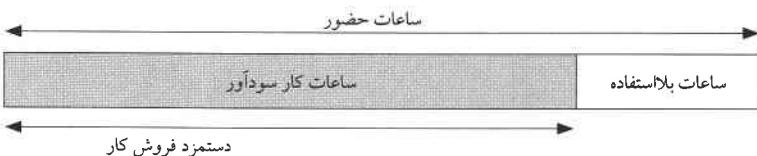
مثال:

(A) فروش کار (ساعات فروخته شده) = ۴۲,۲۴۰ پوند

(B) ساعات کار سودآور = ۷,۸۰۳ پوند

(C) سود ناخالص کار = ۳۴,۴۳۷ پوند (A - B)

این نمودار نشان می‌دهد که ساعات کار تکنیسین در بازه زمانی حضور او به دو قسمت، ساعات کار سودآور و بلااستفاده تقسیم شده است. بنابراین، منظور از هزینه دستمزد (هزینه کار در فروش خدمات)، ارزش ساعات کار سودآور در ساعات فروخته شده است.



### درصد سود ناخالص کار

سود ناخالص کار ÷ فروش کار (× ۱۰۰)

مبنا: < ۷۵٪

لطفاً قبل از مطالعه این صفحه، فصل سود ناخالص کار را بخوانید تا بعد از مطالعه مجدد آن، در خصوص حوزه فعالیت‌های خود و نحوه ارزیابی آن‌ها به درک صحیحی برسید.

این شاخص نشان‌دهنده درصد پول به دست آمده از محل فروش ساعات کار، پس از پرداخت دستمزد تکنیسین‌ها است.

مثال:

(A) سود ناخالص کار = ۳۴,۴۳۷ پوند

(B) فروش کار = ۴۲,۲۴۰ پوند

(C) درصد سود ناخالص کار = ۸۱/۵۳٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

تمام شاخص‌های مرتبط با میزان سوددهی معمولاً بر اساس گردش مالی اندازه‌گیری می‌شوند. همان‌طور که در مثال فوق مشاهده می‌شود، مبناى حفظ و انباشت سود در تعمیرگاه ۷۵٪ است.

شما می‌توانید کمتر از ۲۵٪ از سود کلی به دست آمده از محل فروش ساعات کار را از طریق ساعات کار سودآور به پرداخت دستمزد تکنیسین‌ها اختصاص دهید.

به دلیل وجود هزینه‌های اجتناب‌ناپذیر دیارتمانی، بالا نگه داشتن مابه‌التفاوت سود در این شاخص اهمیت بسیاری دارد، یعنی اگر درصد سود ناخالص تعمیرگاه کمتر از عدد مبنا (۷۵٪) باشد، مطمئناً در تراز کردن سود مستقیم با مشکل مواجه خواهید شد.

### ترکیب بخش‌های فروش کار

ساعات فروخته شده (بخش) ÷ جمع ساعات فروخته شده (۱۰۰ ×)

راهنما: نگاه کنید به ساعات فروخته شده

در بیشتر موارد، فعالیت‌های مولد تعمیرگاه به سه بخش مجزا از قبیل فروش تعمیرات جزئی، گارانتی و داخلی تقسیم می‌شود.

نکته قابل توجه، آگاهی از وجود تعادل بین ساعات فروخته شده در هر بخش مولد است. در همین زمینه، می‌توان با استفاده از این شاخص درصد میزان تعادل را به تفکیک مشخص کرد.

۷۰٪ =	(A) ساعات تعمیرات جزئی
۱۰٪ =	(B) ساعات تعمیرات گارانتی
۲۰٪ =	(C) ساعات تعمیرات داخلی
۱۰۰٪ =	(D) کل ساعات فروخته شده

توصیه می‌شود ارزیابی درصد فروش خدمات در هر بخش مولد، بر اساس ساعات‌های فروخته شده باشد تا ارزش پولی ترکیب فروش کار در تعمیرگاه؛ زیرا تفاوت‌های ناشی از هزینه فروش کار متأثر از عوامل بازبایی سرمایه و دستمزد هر بخش است.

این تفاوت‌ها منجر به پیدایش نوعی بی‌ثباتی در ارزیابی فرایند تجاری تعمیرگاه می‌شود؛ بنابراین تخصیص درصد خدمات فروش به هر بخش مولد نتیجه بهتری در بر دارد.

با تخصیص ساعات فروخته شده به هر بخش مولد، این تفاوت‌ها از بین خواهند رفت.

(همچنین نگاه کنید به نسبت خرده‌فروشی به فروش داخلی)

### درصد اثربخشی نیروی کار

ساعات کار سودآور ÷ ساعات حضور (× ۱۰۰)

معیار: ۸۵٪ تا ۹۵٪

در گزارش‌های مالی، این شاخص با عنوان‌های مختلف از جمله بازدهی، بازدهی کار و بازدهی فروش خدمات معرفی می‌شود. بنابراین، شاخص درصد بازدهی نیروی کار به ما نشان می‌دهد که چه مقدار از زمان حضور تکنیسین‌ها به طور واقعی صرف کار سودآور شده است.

به بیان ساده‌تر، هر تکنیسینی با حضور در نمایندگی، روزانه به مدت ۸ ساعت در دسترس قرار دارد، اما چه مقدار از این زمان را آچار به دست، روی موتور کار می‌کند؟ جواب این سؤال را شاخص بازدهی نیروی کار به شما می‌دهد.

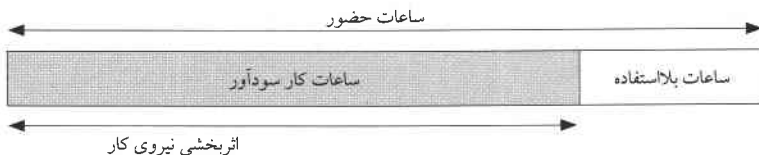
مثال:

(A) ساعات کاری سودآور = ۹۵۷

(B) ساعات حضور = ۱,۰۴۰

(C) درصد بازدهی = ۹۲٪ = (A ÷ B × ۱۰۰)

این مثال نشان می‌دهد که تکنیسین‌ها ۱,۰۴۰ ساعت در نمایندگی حضور داشته‌اند که ۹۲٪ از زمان حضورشان را مشغول تعمیرات بوده‌اند و ۸٪ باقی‌مانده در هزینه‌ها به عنوان زمان بلا استفاده نشان داده می‌شود.





## زمان انجام کار\*

چه موقع خودرو من تعمیر و آماده تحویل می‌شود؟

معیار: ۳ روز یا کم‌تر

معمولاً اگر مدت زمان انجام تعمیرات دو تا سه روز پیش‌بینی شود موجب رضایت مشتریان است؛ مگر این‌که مشتری نیاز مبرم به خودرو داشته باشد و بخواهد که در مدت زمان کوتاه‌تری خودرو او تعمیر شود.

اما اگر پیش‌بینی مدت زمان تعمیرات طولانی‌تر شود، یعنی به ۷ تا ۱۰ روز بکشد، موجب نارضایتی مشتری و انتقال خودرو به تعمیرگاه دیگری می‌شود.

توجه داشته باشید که میانگین زمانی انجام کار در واقع انعکاسی از حجم پذیرش و میزان تقاضا در نمایندگی است که متأثر از عواملی مانند نرخ بازدهی، برنامه بازاریابی خدمات پس از فروش و حفظ مشتری است.

در صورتی که زمان انجام کار به تکرار بیشتر از ۷ روز باشد، بدیهی است که باید فرایند ارائه سرویس (پذیرش، تعمیر و تحویل خودرو) بازبینی شود و اقدامات لازم از قبیل افزایش تجهیزات و به‌کارگیری تکنیسین‌های بیشتر انجام پذیرد. برعکس، اگر فرایند انجام کار همواره تغییر کند، یعنی تکنیسین‌ها در مواردی بیکار بمانند، راه‌حل پیشنهادی، ارائه سرویس‌های بیشتر در بسته‌های خدمات پس از فروش است.

---

\* زمان انجام کار در نمایندگی، مجموعاً به مدت زمانی اشاره دارد که خودرو، پذیرش، تعمیر و تحویل مشتری شود.

### هزینه زمان از دست رفته

ساعات حضور تکنیسین - ساعات کارکرد

راهنما: نگاه کنید به بازدهی

همان‌طور که پیشتر اشاره شد، می‌توان این شاخص را تحت عناوین دیگری چون زمان غیر قابل حصول، زمان بلا استفاده و زمان بازاریستایی نیز نام برد.

این شاخص دربردارنده زمانی است که تکنیسین‌ها به دلیل انتظار برای رسیدن قطعه و یا دریافت خودرو، فعالیت مولدی انجام نداده و در نتیجه نمی‌توان از مشتری هزینه دریافت نمود.

مثال:

$$(A) \text{ ساعات حضور} = ۳۲۰$$

$$(B) \text{ ساعات کارکرد درآمدزا} = ۳۰۴$$

$$(C) \text{ ساعات از دست رفته} = ۱۶ \quad (A - B)$$

$$(D) \text{ هزینه اولیه کار} = ۸/۵۰ \text{ پوند}$$

$$(E) \text{ هزینه زمان از دست رفته} = ۱۳۶ \text{ پوند} \quad (C \times D)$$

فرمول محاسبه شاخص زمان از دست رفته برابر است با حاصل کسر ساعات حضور تکنیسین از ساعات کارکرد درآمدزا که به صورت ارزش پولی در ستون هزینه‌های متغیر تعمیرگاه قرار می‌گیرد.

علاوه بر این، ممکن است شاخص مورد نظر در برخی گزارش‌های مالی به عنوان درصدی از سود ناخالص دپارتمانی نمایش داده شود.

(همچنین نگاه کنید به فصل ساعات حضور و ساعات کارکرد)

### سوددهی روغن و روان کارها

سود ناخالص فروش روغن + فروش روغن (× ۱۰۰)

مینا: < ۵۰٪

با توجه به این که ما سود بسیاری از محل فروش روغن و انواع روان کارها به دست می آوریم، همیشه این سؤال مطرح است که باید سود را در گزارش های مالی کدام یک از واحدها ثبت کنیم، قطعات یا تعمیرگاه؟

اما از آن جایی که شمار قابل توجهی از خودروسازان، مطالعه و ارزیابی این شاخص را در ستون گزارش های مالی تعمیرگاه قرار می دهند، تصمیم به معرفی آن گرفته شد. البته ممکن است واحد مالی شما آن را در ستون واحد قطعات منظور کند.

مثال:

(A) سود کلی فروش روغن = ۱۰,۳۵۷ پوند

(B) هزینه فروش روغن = ۳,۹۳۶ پوند

(C) سود ناخالص فروش روغن = ۶,۴۲۱ پوند (A - B)

(D) درصد سود ناخالص فروش روغن = ۶۲٪ (C ÷ A × ۱۰۰)

بیشتر گزارش های مالی دربرگیرنده گزارش فروش روغن همراه با سود ناخالص است، به هر حال، می توان با محاسبه درصد سود ناخالص فروش، درک صحیحی از فرایند جاری داشت و در تحلیل ها به نتایج دقیق تری دست یافت.

نکته خاص:

به منظور کسب اطلاعات دقیق برای تحلیل فرایند مصرف روغن و هزینه واقعی فروش آن در نمایندگی، لازم است که میزان موجودی آن در ابتدا و انتهای فصول کاری اندازه گیری و ثبت شود. اگر در حال حاضر به روش خاصی برای ارزیابی و اندازه گیری موجودی روغن دسترسی ندارید، اطلاعات آماری نمایندگی را چگونه تحلیل می کنید؟

### درصد سود عملیاتی

سود عملیاتی ÷ گردش مالی (× ۱۰۰)

مینا: < ۳۵٪

سود عملیاتی واحد تعمیرگاه با نام‌های دیگری از قبیل سود مستقیم و البته سود خالص هم خوانده می‌شود.

سود عملیاتی دقیقاً همان سود دپارتمان است که با کسر هزینه‌های دپارتمانی از سود ناخالص به دست می‌آید. برای مشخص کردن روند عملکرد روی نمودار خطی میزان پیشرفت، بهتر است نتیجه را به عنوان درصد گردش مالی دپارتمان تعمیرگاه در نظر بگیریم. از این طریق می‌توان جریان حرکت به سمت سودآوری و نتیجه مطلوب را مشاهده کرد.

مثال:

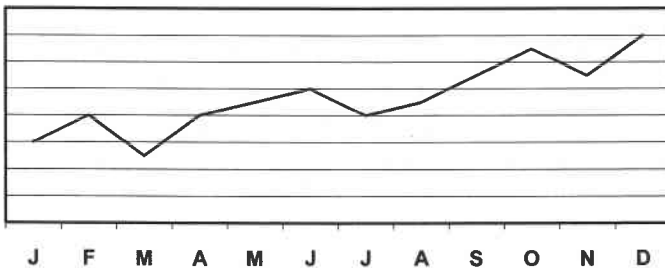
(A) سود عملیاتی = ۵۷,۹۰۷ پوند

(B) گردش مالی دپارتمان = ۱۶۵,۴۴۶ پوند

(C) درصد سود عملیاتی = ۳۵٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

تهیه چنین نموداری از مزایای زیر برخوردار است:

- سهولت در ثبت اطلاعات مربوط به درصد سود دپارتمان
- قابلیت به‌روز رسانی اطلاعات به صورت ماهانه
- نظارت کامل بر هرگونه تغییر و انحراف در فرایند کار



### درصد سودآوری کلی

ساعات فروخته شده ÷ ساعات حضور (× ۱۰۰)

معیار: ۹۵٪ تا ۱۱۵٪

این شاخص ارتباط بین تعداد ساعات فروخته شده و تعداد ساعات حضور تکنیسین‌ها در نمایندگی را مورد سنجش قرار می‌دهد.

مثال:

(A) ساعات فروخته شده = ۱,۱۳۰

(B) ساعات حضور = ۱,۰۴۰

(C) درصد سودآوری کلی =  $(A \div B \times 100)$  ۱۰۸٪

همان‌طور که ملاحظه می‌شود سودآوری کلی بیش از صد درصد تعمیرگاه، بیانگر موفقیت آن در فروش بیشتر ساعات درآمدزا به ساعات حضور تکنیسین‌ها است.

این شاخص یکی از مهم‌ترین شاخص‌های تعمیرگاه محسوب می‌شود، زیرا وجود آن نشان از برقراری تعادل و تناسب بین بازدهی و بهره‌وری است.

شاخص مورد نظر چنین سؤالاتی را مطرح می‌کند: «آیا تیم مدیریت بار کاری تعمیرگاه را به حداکثر می‌رساند؟ آیا تکنیسین‌ها سریع کار می‌کنند؟ و آیا پرسنل پذیرش در فروش تعمیرات مهارت بالایی دارند؟»

این شاخص اهمیت بسیار بالایی در افزایش درآمد خالص تعمیرگاه نیز دارد.

برای درک بهتر و کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه و چگونگی بالا بردن سوددهی، می‌توانید به کتاب *روش‌های افزایش سود تعمیرگاه* یا برای مشاهده جزئیات بیشتر به آدرس سایت [www.AskInsight.com](http://www.AskInsight.com) مراجعه کنید.

### فروش قطعات بر حسب ساعت کار

فروش قطعات به تعمیرگاه ÷ ساعات فروخته شده

راهنما: ابهام زیاد، تعیین مبنا را مشکل می‌کند.

با این شاخص می‌توان به ازای هر ساعت کار فروخته شده، متوسط فروش قطعه به تعمیرگاه را به صورت ارزش پولی ارائه نمود. به دلیل وجود و تأثیر عوامل متعدد در واحد تعمیرگاه، دستیابی به نتایج قاطع و روشن به واسطه این شاخص آماری بسیار دشوار است، همچنان که مطالعه و مقایسه روند کاری تعمیرگاه با دیگر نمایندگانها گمراه‌کننده و خطرناک است؛ مراقب باشید!

مثال:

(A) فروش قطعات به تعمیرگاه = ۴۲,۲۴۰ پوند

(B) ساعات فروخته شده = ۸۷۰

(C) فروش قطعات در هر ساعت کار = ۴۸,۵۵ پوند (A ÷ B)

فرض کنید که میانگین ملی این شاخص، ۳۰ پوند است. از مثال بالا این طور برمی‌آید که تکنیسین‌ها تعمیرات پیش‌بینی نشده را تشخیص داده و به جای تعمیر قطعات اقدام به تعویض آنها کرده‌اند.

از طرف دیگر اگر میانگین ملی ۶۵ پوند گزارش شود، از مثال بالا این طور استنباط می‌شود که تکنیسین‌ها تعمیرات پیش‌بینی نشده را تشخیص داده‌اند و به جای تعویض قطعات اقدام به تعمیر کرده‌اند.

از طرف دیگر، اگر میانگین ملی ۶۵ پوند گزارش شود، از مثال بالا این طور استنباط می‌شود که تکنیسین‌ها در تشخیص تعمیرات پیش‌بینی نشده ضعیف عمل کرده و قطعات را به جای تعویض، تعمیر کرده‌اند.

از عوامل مؤثر بر این شاخص، نوع و ترکیب کاری است که انجام می‌دهید. برای کاربرد بهتر نتایج، باید اطلاعات آماری هر یک از بخش‌های تعمیرگاه اعم از تعمیرات، گارانتی، داخلی و جزئی به طور جداگانه محاسبه شوند.

### هزینه‌های سیاستی

"مطمئناً مشکل شما را با اهدای امتیاز رفع می‌کنیم."

راهنما: سیاست داخلی

این شاخص هم با نام‌های دیگری از قبیل تعدیل خط‌مشی، اهدای امتیاز یا رفع اشکال خوانده می‌شود. شاخص مورد بحث شامل هزینه‌های متعلق به واحد تعمیرگاه است و نمی‌تواند از جانب واحد دیگری از جمله گارانتی مسترد شود.

به عنوان مثال، سه روز پیش لوله‌آگروز خودرویی جدیدی را تعمیر کرده‌اید و اکنون مشتری بازگشته و نسبت به سر و صدای آگروز اظهار ناراحتی کرده است و می‌گوید که سیستم آگروز سر و صدا دارد.

شما نمی‌توانید از مشتری انتظار داشته باشید که پول بیشتری بپردازد، چون هزینه تعمیر آگروز را پیش‌تر، پرداخت کرده است. در نهایت، شما متعهد می‌شوید که مشکل را برطرف کنید، اما سؤال این است که چه کسی این هزینه را پرداخت خواهد کرد؟

از آنجایی که پرداخت این هزینه در مسئولیت مستقیم تعمیرگاه است، بنابراین ساعات اختصاص یافته برای انجام اصلاحات اجرائی در ستون هزینه‌های سیاستی در گزارش‌های مالی مدیریت قرار می‌گیرند.

### درصد بهره‌وری سودآور

ساعات فروخته شده ÷ ساعات کارکرد سودآور (× ۱۰۰)

معیار: ۱۱۰٪ تا ۱۲۵٪

این شاخص با عنوان‌های دیگری چون بازدهی کار و بهره‌وری نیز شناخته می‌شود. شاخص مورد بحث ارتباط بین سرعت کار تکنیسین‌ها و مهارت مسئولان پذیرش در فروش سرویس (خدمات) را نشان می‌دهد.

مثال:

(A) ساعات فروخته شده = ۱,۱۳۰

(B) ساعات کارکرد سودآور = ۹۵۷

(C) بهره‌وری = ۱۱۸٪  $(A \div B \times 100)$

توجه داشته باشید که اساساً بین سرعت تکنیسین در انجام کار و مهارت مسئول پذیرش در فروش سرویس (خدمات) تفاوت چشم‌گیری وجود دارد. با وجود این، عده‌ای به غلط بر این باورند که کارکرد این شاخص، سنجش توانایی تکنیسین‌ها در انجام سریع کار نسبت به زمان استاندارد تعمیرات است و نه مهارت مسئولان پذیرش در بازاریابی خدمات.

به منظور بالا بردن نرخ سودآوری، مسئولان پذیرش وظیفه دارند ضریب ساعات فروخته شده یعنی سرویس را به حداکثر برسانند.

بنابراین، می‌توان چنین نتیجه گرفت که سرعت بالای تکنیسین‌ها در انجام تعمیرات به مفهوم سودآوری نیست. گرچه در این حالت بهره‌وری افزایش پیدا کرده است ولی سود بیشتری به دست نخواهد آمد.

یادآور می‌شود که این شاخص در صنعت خودرو یکی از چالش برانگیزترین مفاهیم محسوب می‌شود که برای ابهام‌زدایی می‌توان چنین برداشت کرد که افزایش سود تعمیرگاه عمدتاً متأثر از مهارت مسئولان پذیرش در بازاریابی برای فروش سرویس (خدمات) است.



## نسبت کارمندان مولد\*

کارمندان مولد ÷ کارمندان غیر مولد

راهنما: ۳ به ۱

این شاخص، نسبت کارمندان مولد و غیرمولد را اندازه گیری می کند.

به طور کل، مدیر تعمیرگاه، پذیرش کنندگان و کارمندان گارانتی در گروه کارمندان غیرمولد (ستادی) قرار می گیرند.

مثال:

(A) کارمندان مولد = ۱۲

(B) کارمندان غیرمولد (ستادی) = ۴

(C) نسبت کارمندان مولد = ۳ به ۱ (A ÷ B)

نتایج ترکیبی تقریباً میانگین ۳ به ۱ را نشان می دهند؛ به عبارت دیگر، به ازای هر ۳ تکنیسینی که استخدام می کنید، ۱ کارمند غیرمولد خواهید داشت.

این نسبت به طور چشم گیری متفاوت است و به نحوه تقسیم کار بین کارگران و سرکارگران بستگی دارد. اگر نسبت کارمندان مولد کم تر از میانگین بالا باشد، در این صورت نیاز به اقدام اصلاحی دارید.

از آنجایی که در بعضی گزارش های مالی این نسبت به طور معکوس نشان داده می شود، حتماً این گروه از اطلاعات را به دقت مطالعه کنید.

\* منظور از کارمند مولد، تکنیسین درآمدزا است و کارمند غیرمولد، کارمند ستادی است.

### درصد بهره‌وری

ساعات فروخته شده ÷ ساعات کارکرد سودآور (× ۱۰۰)

معیار: ۱۱۰٪ تا ۱۲۵٪

این شاخص با عنوان‌های دیگری چون بازدهی سودآور یا بهره‌وری کاری نیز شناخته می‌شود. شاخص مورد بحث ارتباط بین سرعت کار تکنیسین‌ها و مهارت مسئولان پذیرش در فروش سرویس (خدمات) را نشان می‌دهد.

مثال:

(A) ساعات فروخته شده = ۱,۱۳۰

(B) ساعات کارکرد سودآور = ۹۵۷

(C) درصد بهره‌وری = ۱۱۸٪  $(A \div B \times 100)$

توجه داشته باشید که اساساً بین سرعت تکنیسین در انجام کار و مهارت مسئول پذیرش در فروش سرویس (خدمات) تفاوت چشم‌گیری وجود دارد. سنجش توانایی تکنیسین‌ها در انجام سریع کار نسبت به زمان استاندارد تعمیرات است و نه مهارت مسئولان پذیرش در بازاریابی خدمات.

به منظور بالا بردن نرخ بهره‌وری، مسئولان پذیرش وظیفه دارند ضریب ساعات فروخته شده، یعنی سرویس‌های بیشتر را به حداکثر برسانند.

بنابراین، می‌توان چنین نتیجه گرفت که سرعت بالای تکنیسین‌ها در انجام تعمیرات به مفهوم سود بیشتر نیست بلکه تنها انجام کار در بازه زمانی کوتاه‌تر نسبت به زمان استاندارد تعمیرات، ملاک سودآوری است. در این صورت، فقط بازدهی تکنیسین‌ها افزایش خواهد یافت و در میزان سودآوری تغییری اعمال نخواهد شد.

این شاخص در صنعت خودرو یکی از چالش‌برانگیزترین مفاهیم محسوب می‌شود. برای ابهام‌زدایی لازم به یادآوری است که افزایش سود تعمیرگاه تا حدود زیادی متأثر از مهارت مسئولان پذیرش در بازاریابی خدمات است تا سرعت عمل تکنیسین‌ها در کاهش ساعات کار.

نسبت کارمند مولد (غیر ستادی) به کارمند غیر مولد (ستادی)

کارمند مولد ÷ کارمند غیرمولد

راهنما: ۳ به ۱

این شاخص، نسبت کارمندان مولد و کارمندان غیرمولد را اندازه‌گیری می‌کند و گاهی از آن به عنوان نرخ بهره‌وری نیز نام برده می‌شود.

به طور کلی، مدیر تعمیرگاه، پذیرش‌کنندگان و کارمندان گارانتی در گروه کارمندان غیرمولد قرار می‌گیرند.

مثال:

۱۲ =	(A) کارمندان مولد
۴ =	(B) کارمندان غیر مولد
(A ÷ B) ۳ به ۱ =	(C) نسبت کارمند مولد به کارمند غیرمولد

نتایج ترکیبی میانگین حدودی ۳ به ۱ را نشان می‌دهند. یا به عبارت دیگر، به ازای هر ۳ تکنیسینی که استخدام می‌کنید، ۱ کارمند غیرمولد خواهید داشت.

این نسبت به طور چشم‌گیری متفاوت است و به نحوه تقسیم کارآموزان و تکنیسین‌ها بستگی دارد. اگر نسبت کارمندان مولد کم‌تر از میانگین بالا باشد، در این صورت نیاز به اقدام اصلاحی دارید.

از آنجایی که در بعضی از گزارش‌های مالی این نسبت به طور معکوس نشان داده می‌شود، حتماً این گروه از اطلاعات را به دقت مطالعه کنید.

### نرخ بازآوری (وصول بدهی)

فروش کار ÷ ساعات فروخته شده

مینا: ۹۵٪ از نرخ پرداختی‌ها

در نمایندگی، نرخ اجرت کار به ازای هر ساعت را واحد تعمیرگاه مشخص می‌کند، اما سؤالی که در این جا مطرح است، اشاره به تعداد دفعاتی دارد که می‌توان چنین اجرت از پیش تعیین شده‌ای را به نسبت تعداد دفعات انجام همان کار از هر مشتری دریافت کرد.

نرخ بازآوری، درآمد خالص است که به ازای فروش هر ساعت کار، کسب می‌کنید.

مثال:

(A) فروش کار = ۴۲,۲۴۰ پوند

(B) ساعات فروخته شده = ۸۷۰

(C) نرخ بازآوری = ۴۸/۵۵ پوند (A ÷ B)

با توجه به مثال، اگر اجرت واقعی فروش کار ۵۰ پوند بر ساعت باشد، بنابراین بدون احتساب تخفیف، جمع فروش کار معادل ۴۳,۵۰۰ پوند خواهد بود.

اما همان‌طور که حقیقت تجارت ایجاب می‌کند، باید در مواردی به مشتریان تخفیف داده شود؛ به دلیل چنین تخفیف‌هایی درصدی از سود کل کاهش خواهد یافت. سؤال این است که در چنین مواردی چه مقدار سود از طریق اجرت واقعی فروش به دست آورده‌اید؟

کلید موفقیت در این شاخص به دست آوردن نرخ بازآوری در هر بخش درآمدزا است (نگاه کنید به فصل ترکیب فروش کار) که از طریق آن می‌توان میزان تخفیف در محدوده کاری را مشخص کرد.

## رفع اشکال (اصلاح)

"مطمئناً مشکل شما را با اهدای امتیاز رفع می‌کنیم."

راهنما: سیاست داخلی

این شاخص با نام‌های دیگری چون تعدیل خط‌مشی یا اهدای امتیاز نیز شناخته می‌شود و شامل هزینه‌هایی است که از جانب واحد تعمیرگاه، به وجود آمده و غیرقابل پرداخت یا واگذاری به واحدهای دیگر از قبیل واحد گارانتی است.

به عنوان مثال، سه روز پیش لوله‌آگزوز خودروی یکی از مشتریان تعمیر شده است. اکنون خودرو برگشت خورده و نارضایتی مشتری این بوده است که سیستم آگزوز سر و صدا می‌کند.

شما طبیعتاً نمی‌توانید از مشتری انتظار داشته باشید که پول بیشتری بپردازد، چون به ازای تعمیر آگزوز پول پرداخت کرده است. بنابراین، قبول می‌کنید که مشکل را برطرف کنید. سؤال این است که چه کسی این هزینه را پرداخت می‌کند؟

از آنجایی که این کار در مسئولیت مستقیم واحد تعمیرگاه است، هیچ هزینه‌ای از جانب واحد گارانتی یا واحد دیگری پرداخت نخواهد شد. بنابراین، ساعات صرف شده برای اصلاح آن به حساب هزینه‌های سیاستی در حسابداری مدیریت ثبت می‌شود.

### نسبت کارت‌های سرویس به ازای هر تکنیسین

تعداد کارت‌های سرویس ÷ تعداد تکنیسین‌ها

راه‌نما: سیاست داخلی

این شاخص به عنوان یکی دیگر از شاخص‌های کلیدی عملکرد، برای یکسان‌سازی فعالیت‌های نمایندگان در مقایسه با یکدیگر کاربرد دارد.

شاخص مورد بحث متوسط تعمیراتی را تعیین می‌کند که هر تکنیسین باید در محدوده زمانی مشخص انجام دهد و تأثیر ارقام بزرگ را حذف می‌کند.

مثال:

(A) تعداد کل کارت‌های سرویس = ۱,۴۵۸

(B) تعداد تکنیسین‌ها = ۶

(C) تعداد کارت‌های سرویس به ازای هر تکنیسین =  $(A \div B)$  ۲۴۳

اما از عوامل مختلفی که بر این آمار و نتایج آن اثرگذارند، می‌توان به شاخص بهره‌وری، بازدهی و نوع تعمیراتی که توسط تکنیسین انجام می‌گیرد، اشاره کرد. البته مهارت کاری تکنیسین نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارد.

این شاخص، احتمالاً در آماده‌سازی بودجه‌ها و برنامه‌های عملیاتی، برای سنجش بهره‌وری تکنیسین‌های درآمدزا کاربرد دارد.

### نسبت ساعات فروخته شده به ساعات کارکرد داخلی

ساعات فروخته شده ÷ ساعات کارکرد داخلی

مینا: ۲ به ۱

هنگام نوشتن کتاب پیش رو، این شاخص کلیدی عملکرد در هیچ یک از گزارش‌های مالی یا ترکیبی کارخانه‌های سازنده مشهود نبود. شاخص مورد بحث، میزان و مسیر رشد واحد تعمیرگاه را با مشخص کردن ارتباط بین فروش ساعات و ساعات کارکرد داخلی فراهم می‌کند.

مثال:

(A) ساعات فروخته شده = ۸۷۰

(B) ساعات کارکرد داخلی پرسنل = ۳۷۸

(C) نسبت ساعات فروخته شده به ساعات کارکرد داخلی = ۲/۳ به ۱ (A ÷ B)

یکی از عواملی که بر این آمار تأثیر می‌گذارد، رشد سریع فروش خودروها است، که در مدت کوتاهی بیشتر فعالیت‌ها را بر کارهای داخلی متمرکز خواهد کرد. هرچند که در ماه‌های آینده با بازگشت خودروها برای سرویس‌های دوره‌ای توازن برقرار خواهد شد.

در صورتی که روند موجود در این شاخص بیشتر بر کارهای داخلی متمرکز شود، می‌تواند به این معنی باشد که نمایندگی در حال از دست دادن مشتریان تعمیرات جزئی خود است و هیچ تلاشی برای رشد بخش خرده‌فروشی یا کنترل مراحل صدور فاکتور، بین واحد فروش و واحد تعمیرگاه وجود ندارد.

اگر می‌خواهید میزان و مسیر رشد حقیقی واحد تعمیرگاه را بسنجید، این شاخص بیشترین کمک را به شما خواهد کرد.

### میزان درآمد به ازای هر تکنیسین

گردش مالی واحد ÷ تعداد تکنیسین‌ها

راهنما: سیاست داخلی

کاربرد این شاخص یکسان‌سازی فعالیت‌های نمایندگان در مقایسه با یکدیگر است.

شاخص مورد بحث متوسط تعمیراتی را تعیین می‌کند که هر تکنیسین باید در محدوده زمانی مشخص انجام دهد و تأثیر ارقام بزرگ را حذف می‌کند.

مثال:

(A) گردش مالی واحد تعمیرگاه = ۵۵,۴۰۴ پوند

(B) تعداد تکنیسین‌ها = ۶

(C) میزان درآمد هر تکنیسین = ۹,۲۳۴ پوند (A ÷ B)

این شاخص، احتمالاً در آماده‌سازی بودجه‌ها و برنامه‌های عملیاتی در مقایسه با سنجش توانایی تکنیسین‌ها سودمندتر است.

نکته ویژه:

به علت وجود تغییرات محاسباتی در این دسته از گزارش‌ها، در سنجش این شاخص آماری بسیار دقت کنید، چون در برخی از گزارش‌ها سود حاصل از این جریان در ستون جمع گردش مالی واحد تعمیرگاه و برخی دیگر در ستون ارزش کل ساعات فروخته شده قرار می‌گیرد.

هیچ‌کدام از این آمارها نه درست هستند و نه غلط، قدری تأمل کنید تا دریابید که این اطلاعات شامل چه چیزی است و چه چیزی از آن استخراج می‌شود.



### درصد بهره‌وری فروش ساعات تعمیرات

ساعات کارکرد ÷ ساعات حضور (× ۱۰۰)

معیار: ۸۵٪ تا ۹۵٪

این شاخص همچنین با نام‌های بازدهی، بهره‌وری نیروی کار و اثربخشی نیروی کار نیز به کار می‌رود. چنین آماری نشان می‌دهد که چه مقدار از زمان حضور تکنیسین‌ها در نمایندگی بازدهی سودآور داشته است.

به بیان ساده‌تر، هر تکنیسین با حضور در نمایندگی روزانه به مدت ۸ ساعت در دسترس قرار دارد، اما چه مقدار از این زمان را آچار در دست، روی موتور خودرو کار می‌کند؟ جواب این سؤال را شاخص بازدهی فروش کار به شما می‌دهد.

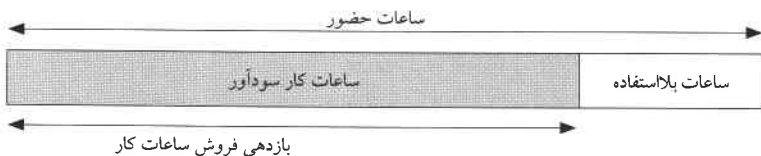
مثال:

(A) ساعات کاری سودآور = ۹۵۷

(B) ساعات حضور تکنیسین‌ها = ۱,۰۴۰

(C) درصد بهره‌وری فروش تعمیرات = ۹۲٪  $(A \div B \times 100)$

مثال نشان می‌دهد که تکنیسین‌ها ۱,۰۴۰ ساعت در نمایندگی حضور داشته‌اند که ۹۲٪ از این زمان را بازدهی داشته‌اند و ۸٪ باقی مانده در هزینه‌های شما با عنوان زمان بلااستفاده نشان داده می‌شود.



### هزینه‌های نیمه ثابت

هزینه‌های نیمه ثابت ÷ گردش مالی کل (× ۱۰۰)

راهنما: سیاست داخلی

هزینه‌های نیمه ثابت به آن دسته از هزینه‌هایی اطلاق می‌شود که با حجم کار شما ارتباط مستقیمی ندارد و در واقع مخارج لازمی است برای نگهداری و کنترل امور اجرائی واحد؛ صرف نظر از این که فروشی وجود دارد یا نه. این هزینه‌ها در واقع هزینه‌هایی هستند که برای اداره این واحد، چه فروشی در کار باشد یا نباشد، به کار می‌روند.

یک مثال خوب در این مورد دستمزدهای غیر مولد (دستمزد کارمندان ستادی) است. یعنی با وجود عدم فروش محصولات، مجبور به پرداخت هزینه‌هایی مانند حقوق پذیرش کنندگان و مدیر تعمیرگاه هستید.

مثال:

(A) هزینه‌های نیمه ثابت = ۹۲,۸۵۰ پوند

(B) کل گردش مالی = ۳۷۱,۳۸۸ پوند

(C) درصد هزینه‌های نیمه ثابت = ۲۵٪  $(A \div B \times 100)$

به طور کلی، هزینه‌های نیمه ثابت به صورت ارزش پولی نمایش داده می‌شوند و به منظور رسیدن به تحلیلی معنادار از روند موجود، لازم است به صورت درصدی از گردش مالی واحد در نظر گرفته شوند. نکته قابل توجه درباره این هزینه‌ها بی‌ارتباطی آن‌ها با حجم فروش است.

هزینه‌های نیمه ثابت با اشاره به عدم احتساب عامل حجم فروش، هزینه‌های ثابتی هستند که به صورت پایدار و ماهانه برآورد می‌شوند. البته در تعیین میزان ثبات این هزینه‌ها، مدیران نمایندگی حق دخل و تصرف دارند.

### فروش خدمات به ازای هر خودروی در حال تردد

فروش سالانه کار ÷ خودروهای در حال تردد

راهنما: سیاست داخلی

از آنجایی که ممکن است این شاخص موجب فرضیات گسترده و دور از ذهن شود، لازم است قبل از هر گونه نتیجه‌گیری، درک و شناخت عمیقی از آن به دست آورید. از این طریق می‌توانید نسبت به ارزش تمام شده فروش خدمات به‌ازای خودروهای در حال تردد، اطمینان کامل کسب کنید.

مثال:

(A) فروش سالانه خدمات = ۶۶۴,۸۴۸ پوند

(B) تعداد خودروهای در حال تردد = ۱,۵۶۰

(C) فروش خدمات به ازای هر خودروی در حال تردد = ۴۲۶ پوند (A ÷ B)

خودروسازان تعاریف و تخمین‌های مختلفی از عمر تردد خودروها ارائه می‌دهند. به عنوان مثال، عمر تردد بعضی از خودروها ۵ سال و بعضی دیگر ۷ تا ۱۰ سال است.

همچنین توجه داشته باشید که واحد تعمیرگاه و واحد فروش قطعات، هر یک تعریف و تخمین متفاوتی از عمر تردد خودروها دارند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، به طور میانگین درآمد سالانه از فروش خدمات به ازای هر خودروی در حال تردد معادل ۴۲۶ پوند است. اما نکته قابل توجه این است که برآورد سال به سال فروش به ازای هر خودروی در حال تردد، ابزار بسیار مفیدی در تخمین دقیق تعداد خودروهای موجود در منطقه (حوزه تجاری) نمایندگی است. برای توضیحات بیشتر نگاه کنید به فصل خودروهای در حال تردد.

### سودآوری خدمات جانبی

سود ناخالص خدمات جانبی ÷ فروش خدمات جانبی (× ۱۰۰)

مثلاً: < ۱۵٪

خدمات جانبی به خدماتی گفته می‌شود که طرف سوم به موجب قرارداد، متعهد به انجام آن می‌شود. برای مثال، ممکن است نصب شیشه جلوی خودرو را کمپانی دیگری انجام دهد.

مثال:

(A) سود ناخالص خدمات جانبی = ۷۸۴ پوند

(B) فروش خدمات جانبی = ۵,۲۲۳ پوند

(C) درصد سود ناخالص خدمات جانبی = ۱۵٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

در تعیین سود ناخالص خدمات جانبی، میان کارخانه‌های سازنده تفاوت چشم‌گیری وجود دارد؛ به طوری که برای برخی از کارخانه‌های ساخت خودروهای سنگین سود ناخالص، معادل ۵٪ است و در مقابل، کارخانه‌های ساخت خودروهای سبک، سود خدمات جانبی را معادل ۲۵٪ تعیین می‌کنند.

دلایل بسیاری در پیدایش چنین تفاوتی نقش دارد که در این جا می‌توان خرابی و تعمیرات را در اولویت قرار داد. برخی از نمایندگی‌ها هیچ سودی از محل فروش خدمات جانبی عاید خود نمی‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که علت اصلی این مشکل، ترس مسئولان پذیرش در اضافه کردن هزینه‌های خدمات جانبی به فاکتور فروش و مطالبه آن از مشتری است.

مطالبه هزینه‌های خدمات جانبی یکی از عوامل حساس و خطرناک در حفظ و رضایت مشتری است، ولی نمایندگی شما همچنان متعهد به انجام تمامی خدمات و پی‌گیری آن‌ها است.

### درصد بازدهی کار

ساعات کارکرد ÷ ساعات حضور (× ۱۰۰)

مینا: ۸۵٪ تا ۹۵٪

این شاخص با نام‌های بازدهی نیروی کار، بازدهی و فروش ساعات تعمیرات نیز شناخته می‌شود. این ارقام نشان می‌دهد که چه مقدار از زمان حضور تکنیسین‌ها در نمایندگی واقعاً بازدهی سودآور داشته است.

به طور ساده‌تر، هر تکنیسین با حضور در نمایندگی، روزانه به مدت ۸ ساعت در دسترس قرار دارد، اما چه مقدار از این زمان را آچار به دست روی خودرو کار می‌کند؟ جواب این سؤال را شاخص بازدهی کار به شما خواهد داد.

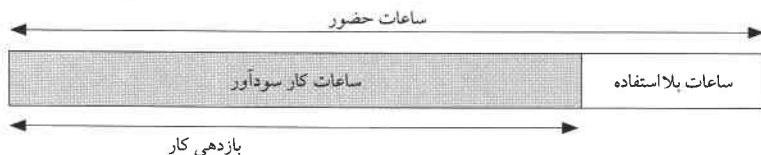
مثال:

(A) ساعات کارکرد = ۹۵۷

(B) ساعات حضور = ۱,۰۴۰

(C) درصد بازدهی کار = ۹۲٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

این مثال نشان می‌دهد که تکنیسین‌ها ۱,۰۴۰ ساعت در نمایندگی حضور داشته‌اند که ۹۲٪ از زمان حضورشان را مشغول تعمیرات بوده‌اند و ۸٪ باقی‌مانده هزینه‌ها به عنوان زمان بلااستفاده نشان داده می‌شود.



### هزینه‌های متغیر

هزینه‌های متغیر ÷ گردش مالی کل (۱۰۰ ×)

راهنما: سیاست داخلی

هزینه‌های متغیر، هزینه‌هایی هستند که رابطه مستقیمی با حجم تجاری کار شما دارند. در این جا می‌توان کالاهای مصرفی را مثالی مناسب معرفی کرد و در عین حال یادآور شد که اگر ساعات کار به فروش نرسد، میزان مصرف این دسته از کالاها صفر خواهد بود و با فروش ساعات کار این میزان افزایش خواهد یافت.

به طور کلی، هزینه‌های متغیر به صورت ارزش پولی نمایش داده می‌شوند، در صورتی که بخواهیم به تحلیلی کاربردی و معنادار از فرایند جاری کارمان دست یابیم، لازم است این هزینه‌ها را در جدول محاسبه کرده و به صورت درصدی از گردش مالی واحد نشان دهیم.

مثال:

(A) هزینه‌های متغیر	=	۱۸,۵۷۰ پوند
(B) گردش مالی کل	=	۳۷۱,۳۸۸ پوند
(C) درصد هزینه‌های متغیر	=	۵٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

دوباره یادآوری می‌شود که کلمه متغیر به معنای تفاوت مخارج بر مبنای میزان ارزش پولی نیست، بلکه به مفهوم ارتباط مستقیم آن‌ها با روند رشد تجاری شماست.

برای کنترل هزینه‌های دپارتمانی، شناسایی تفاوت میان هزینه‌های نیمه‌ثابت و هزینه‌های متغیر از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. در همین زمینه، ارائه جداگانه این هزینه‌ها در گزارش‌های مالی بسیار ضروری است.

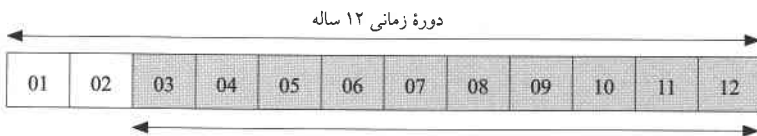
### محاسبه تعداد خودروهای در حال تردد

کارخانه خودروساز اطلاعات ثبت شده خودروهایی که متعلق به محدوده خدمات‌رسانی و مسئولیت نمایندگی هستند را در یک بازه زمانی مشخص، ارائه می‌دهد. این اطلاعات آمار خودروهای در حال ترددی را نشان می‌دهد که ممکن است به سبب تعمیرات از جانب نمایندگی شما یا دیگر نمایندگی‌ها پذیرش شوند و به ثبت برسند. در بسیاری از موارد بازه زمانی ارزیابی اطلاعات خودروهای در حال تردد به ۱۰ سال می‌رسد، اگرچه این زمان به کارخانه خودروسازی بستگی دارد.

مثال:

۹۵۸ =	خودروهای ثبت شده در سال جاری
۸۲۱ =	خودروهای ثبت شده در سال دوم
۷۶۷ =	خودروهای ثبت شده در سال سوم
۷۸۹ =	خودروهای ثبت شده در سال چهارم
۷۴۵ =	خودروهای ثبت شده در سال پنجم
۸۲۷ =	خودروهای ثبت شده در سال ششم
۷۵۴ =	خودروهای ثبت شده در سال هفتم
۷۰۶ =	خودروهای ثبت شده در سال هشتم
۶۳۵ =	خودروهای ثبت شده در سال نهم
۵۸۲ =	خودروهای ثبت شده در سال دهم
۷,۵۸۴ =	کل خودروها در ۱۰ سال

اما برای تغییر و ثبت اطلاعات در سال‌های بعد (بعد از ۱۰ سال) کافی است که تعداد خودروهای موجود در سال جاری را به تعداد خودروهای ثبت شده در نه سال گذشته اضافه و بدین ترتیب اطلاعات ۱۰ ساله را روزآمد کنید.



### درصد بازدهی کار

ساعات فروخته شده ÷ ساعات کاری درآمدزا (× ۱۰۰)

راه‌نما: ۱۱۰٪ تا ۱۲۵٪

این شاخص با عنوان دیگری چون بازدهی و بهره‌وری سودآور نیز شناخته می‌شود. شاخص مورد بحث سرعت کار تکنیسین‌ها و مهارت مسئولان پذیرش در فروش سرویس را نشان می‌دهد.

مثال:

(A) ساعات فروخته شده = ۱,۱۳۰

(B) ساعات کار سودآور = ۹۵۷

(C) درصد بازدهی کار = ۱۱۸٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

توجه داشته باشید که اساساً بین سرعت تکنیسین در انجام کار و مهارت مسئولان پذیرش در فروش خدمات تفاوت چشم‌گیری وجود دارد، با این حال، عده‌ای به غلط بر این باورند که کارکرد این شاخص، سنجش توانایی تکنیسین‌ها در انجام سریع کار نسبت به زمان استاندارد تعمیرات است و نه مهارت مسئولان پذیرش در بازاریابی خدمات.

به منظور بالا بردن میزان سودآوری، مسئولان پذیرش وظیفه دارند تا ضریب ساعات فروخته شده یعنی سرویس‌های بیشتر را به حداکثر برسانند.

بنابراین، می‌توان چنین نتیجه گرفت که سرعت بالای تکنیسین‌ها در انجام تعمیرات به مفهوم سودآوری نیست بلکه اتمام کار در بازه زمانی کوتاه‌تر نسبت به زمان استاندارد است. در این صورت، بازدهی تکنیسین افزایش خواهد یافت ولی در میزان سودآوری تغییری به وجود نخواهد آمد.

یادآور می‌شود که این شاخص در صنعت خودرو یکی از چالش‌برانگیزترین مفاهیم محسوب می‌شود. بنابراین، برای ابهام‌زدایی می‌توان چنین برداشت کرد که افزایش سود تعمیرگاه عمدتاً متأثر از مهارت مسئولان پذیرش در بازاریابی خدمات (سرویس) است.



### تعداد روزهای کاری در پیش رو\* (W.I.P.)

ساعات رزرو شده کار + تعداد تکنیسین ها + ساعات حضور در یک روز

راهنما: سه روز یا کمتر

این شاخص به مجموع ساعاتی اشاره دارد که برای انجام کار به ازای هر تکنیسین رزرو شده است. توجه داشته باشید که این شاخص در پیش بینی مجموع ساعات و روزهای انجام کار از اهمیت بسزایی برخوردار است.

مثال:

- (A) ساعات رزرو شده کار = ۱۲۰  
(B) تعداد تکنیسین ها = ۶  
(C) ساعات حضور در یک روز = ۸ (به ازای هر تکنیسین)  
(D) تعداد روزهای انجام کار به ازای هر تکنیسین =  $\frac{2}{5}$  روز  $(A \div B \div C)$

در حالی که این عمل می تواند گمراه کننده باشد، شاخص تعداد روزهای کاری در پیش رو در بسیاری از گزارش های مالی به صورت ارزش پولی کل در نظر گرفته می شود. برای ابهام زدایی بهتر است که هنگام استفاده از آن در گزارش ها چنین سؤالی را مطرح کنید: ارزشی که به وسیله این شاخص ارائه می شود بر اساس کدام یک از عوامل است؟ دستمزد فروش کار یا دستمزد ساعات کار تعمیرات جزئی و یا ساعات فروخته شده در روند جاری بازگشت سرمایه؟

همان طور که در مثال ملاحظه می شود، دسترسی به مجموع ساعات انجام کار نقش بسیار مفیدی در تحلیل روند کار و پیش بینی احتمالات دارد.



## تحليل آماری واحد قطعات

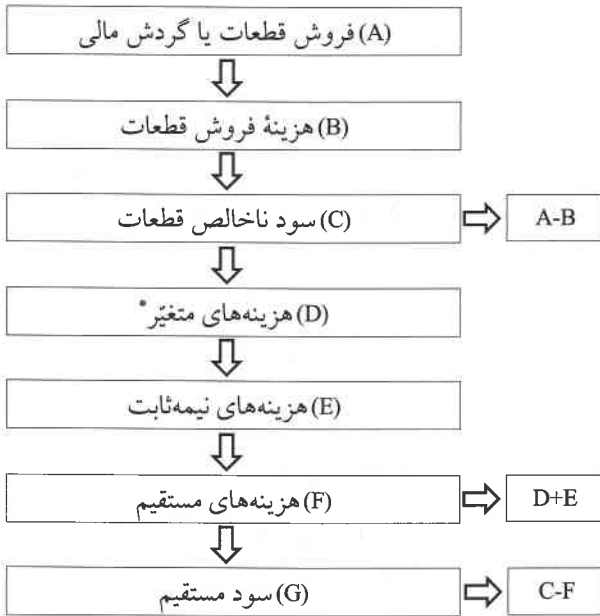
شاخص‌های برتر برای مطالعه:

گردش واقعی انبار قطعات

گردش کل انبار قطعات

درصد قطعات سفارش فوری (V.O.R.)

نمونه‌ای از ساختار مالی واحد قطعات



\* از آنجایی که فروش قطعه شامل هیچ هزینه‌ای نمی‌شود، معمولاً هزینه‌های متغیر فروش قطعه در نمودار مالی واحد دیده نمی‌شوند.

### فروش سالانه قطعات

پیش‌بینی حجم فروش سالانه

راه‌نما: سیاست داخلی

محاسبه بسیاری از شاخص‌های کلیدی عملکرد، مستلزم ثبت سالانه میزان فروش قطعات است. این امر در واقع متضمن پیش‌بینی فروش سالانه شما بر اساس عملیات جاری فروش است.

در این فرمول، حجم فروش از ابتدای سال تاکنون در عدد ۱۲ ضرب شده و سپس بر شماره ماه جاری تقسیم می‌شود. به عنوان مثال، اگر دوره گزارش‌گیری مالی که ارائه می‌کنید، از ژانویه تا آوریل (ابتدای سال تا کنون) باشد، رقم فروش را در ۱۲ (۱۲ ماه در سال) ضرب و سپس بر ۴ (آوریل ماه چهارم جاری، در دوره‌ای که گزارش‌گیری انجام می‌پذیرد) تقسیم کنید.

مثال:

(A) فروش ژانویه	= ۴۰,۶۵۲ پوند
(B) فروش فوریه	= ۸۵,۱۱۲ پوند
(C) فروش مارس	= ۶۰,۲۳۸ پوند
(D) فروش آوریل	= ۴۵,۸۹۴ پوند
(E) فروش تا کنون	= ۲۳۱,۸۹۶ پوند
(F) ضرب در عدد ۱۲	= ۲,۷۸۲,۷۵۲ پوند
(G) تقسیم بر شماره ماه جاری = ۴ (آوریل)	
(H) فروش سالیانه	= ۶۹۵,۶۸۸ پوند (F ÷ G)

توجه داشته باشید که عدد به دست آمده فرضی است و میزان درستی و دقت آن به ثبات در جریان عملیات فروش تا آخر سال بستگی دارد.

### میانگین هزینه خرید

موجودی قطعات هم‌گروه + خرید سفارشی قطعات هم‌گروه + ارزش موجودی قطعات هم‌گروه

راه‌نما: بستگی به نوع قطعات هم‌گروه دارد

این شاخص متوسط هزینه خرید قطعات هم‌گروه و خاص را در اختیار شما قرار می‌دهد.

اما علت تفاوت این شاخص با شاخص میانگین حاشیه سود خرید، کمبود سیستم‌های جمع‌آوری اطلاعات است. بدین سبب، هرگاه قطعه‌ای را به فروش می‌رسانید نسبت به نوع سفارش‌گذاری خرید قطعه، سفارش معمولی یا ویژه\* (V.O.R.) اطلاع کافی نخواهید داشت؛ البته با توجه به این‌که از هر بخش، سود متفاوتی عاید ما می‌شود.

به عنوان مثال، فرض کنید یکی از مسئولان قطعات از طریق سفارش‌گذاری فوری (V.O.R.) یک دستگاه موتور سفارش داده است و روز بعد یکی دیگر از مسئولان همان موتور را بدون اطلاع از نحوه سفارش، با تخفیف متعارف به فروش می‌رساند.

اکنون از آن‌جا که میزان تخفیف بیش از سود پیش‌بینی شده از محل سیستم سفارش (فوری) است، نمایندگی ۹۵ پوند متضرر شده است.

این شاخص با ارزیابی قیمت واقعی خرید قطعات مشابه، به ما کمک می‌کند که از اعمال تخفیف‌های مازاد خودداری کنیم تا از میزان ضررهای احتمالی در سیستم سفارش فوری کاسته شود.

---

\* V.O.R: Vehicle off Road

درصد میانگین حاشیه سود خرید

ارزش خریده‌فروشی - ارزش خالص فاکتوری ÷ ارزش خریده‌فروشی (× ۱۰۰)

راه‌نما: مختص تولیدکننده خودرو/ نمایندگی

این شاخص متوسط حاشیه سود فروش از هر خرید را به شما می‌دهد. یا به عبارت دیگر، متوسط افزایش سودی را که به دست خواهید آورد، در اختیار شما قرار می‌دهد.

مثال:

(A) ارزش خرید جزئی	=	۱۶۷,۸۲۲ پوند
(B) ارزش خرید فاکتوری	=	۱۱۰,۷۶۳ پوند
(C) میانگین حاشیه سود خرید	=	۵۷,۰۶۰ پوند (A-B)
(D) درصد میانگین حاشیه سود خرید	=	۳۴٪ (C ÷ A × ۱۰۰)

این مثال نشان می‌دهد که در این دوره، میزان خرید قطعات تا ۱۱۰,۷۶۳ پوند بوده است، که اگر به طور جزئی فروخته شود، مبلغ ۱۶۷,۸۲۲ پوند سود به دست خواهد آمد و در نهایت معادل ۵۷,۰۶۰ پوند سود ناخالص به جای می‌ماند. (هنوز فاکتور تخفیف را در نظر نمی‌گیریم).

این محاسبات، میانگین همه خریدهای انجام شده در یک دوره معین، معمولاً در یک ماه را نشان می‌دهد، اما بسیاری از گزارش‌های مالی میانگین حاشیه سود خرید بین محصولات متفاوت مانند موتور، ترمزها، فیلترها و از این قبیل را نشان می‌دهند.

به طور کلی، می‌توانید چنین آماری را هر ماه در گزارش‌های خرید قطعات، که خودروساز تهیه می‌کند، ملاحظه کنید. (البته علاوه بر گزارش‌های بخش قطعات، می‌توانید در گزارش‌های ترکیبی نیز به چنین اطلاعاتی دسترسی داشته باشید).

### روزهای بدهی (اعتباری)

بدهی‌های قطعات ÷ گردش مالی اعتباری روزانه قطعات

$$\text{مبنا} > ۴۵ \text{ روز}$$

این شاخص ابزاری است برای سنجش فعالیت‌های اعتباری واحد قطعات و هدف اصلی آن تعیین فاصله زمانی (متوسط روزها) است که مشتریان اقدام به پرداخت و تسویه بدهی خود می‌کنند.

مثال:

۴۰,۲۰۸ = پوند	(A) جمع بدهی قطعات
۹۳۵ = پوند	(B) گردش مالی اعتباری روزانه قطعات
(A ÷ B) ۴۳ = روز	(C) روزهای بدهی

نکته:

به منظور محاسبه روزانه گردش مالی فروش قطعات، لازم است جمع فروش سالانه اعتباری را بر عدد ۳۶۵ تقسیم کنیم تا به گردش روزانه برسیم.

مثال:

۳۴۱,۲۷۵ = پوند	(A) گردش مالی اعتباری سالانه
۳۶۵ =	(B) تعداد روزهای یک سال
(A ÷ B) ۹۳۵ = پوند	(C) گردش مالی اعتباری روزانه قطعات

درحالی‌که مشتریان مطابق با بسیاری از توافق‌نامه‌های اعتباری، موظف به بازپرداخت بدهی تا سقف ۳۰ روز هستند، بنا بر مثال اول در بازپرداخت بدهکاری مشتری به‌طور میانگین تا ۴۳ روز به تعویق افتاده است. توجه داشته باشید که کثرت موارد معوق باعث راکد ماندن بخش قابل توجهی از پول و سرمایه شما می‌شود. اکنون سؤال این است که این تأخیر چقدر طولانی‌تر خواهد شد؟



### هزینه‌های دپارتمانی

هزینه‌های دپارتمانی ÷ گردش مالی (× ۱۰۰)

راه‌نما: > ۸٪

هزینه‌های دپارتمانی واحد قطعات با در نظر گرفتن کل هزینه‌های ایجاد شده، هزینه‌های مستقیم نیز نامیده می‌شوند. از آن‌جاکه هیچ هزینه متغیری در واحد قطعات وجود ندارد، همه هزینه‌ها نیمه ثابت محسوب می‌شوند.

به‌طور کلی، هزینه‌های دپارتمانی به عنوان ارزش پولی محسوب می‌شوند، از این‌رو، برای رسیدن به تحلیلی معنادار از روند پیش‌رو، لازم است تا این هزینه‌ها را به عنوان درصدی از سود ناخالص واحد در گزارش‌های مالی قرار دهیم.

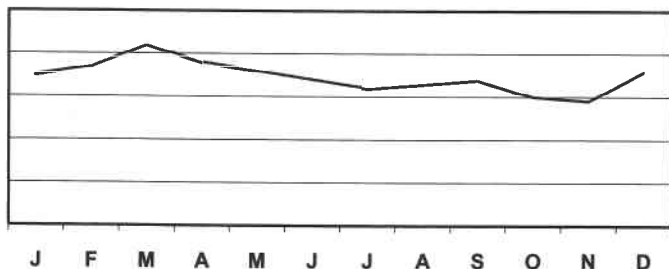
مثال:

(A) هزینه‌های دپارتمانی = ۱۳,۵۲۴ پوند

(B) کل گردش مالی = ۱۸۷,۸۳۶ پوند

(C) درصد هزینه‌های دپارتمانی =  $7.2\% = (A \div B \times 100)$

بهترین روش ثبت و پی‌گیری درصد هزینه‌های دپارتمانی، تهیه نمودار ساده‌ای به‌منظور نمایش روند کار است.



### سود خالص دپارتمانی

سود ناخالص - کل هزینه‌های دپارتمانی

مینا:  $< 12\%$

معمولاً این شاخص با عنوان‌های دیگری مانند سود مستقیم، سود عملیاتی و یا در اکثر موارد سود خالص هم شناخته می‌شود.

فرمول محاسبه: سود ناخالص منهای هزینه‌های دپارتمانی، نتیجه دقیقاً همان سود مستقیمی است که پیش‌تر به آن اشاره شده است.

مثال:

(A) سود ناخالص دپارتمانی = ۱۰۷,۵۳۹ پوند

(B) کل هزینه‌های دپارتمانی = ۸۲,۷۲۲ پوند

(C) سود خالص دپارتمانی = ۲۴,۸۱۷ پوند (A - B)

معمولاً سود خالص دپارتمانی در گزارش‌های مالی واحد قطعات، معادل درآمد خالص واحد است.

هرچند استفاده از چنین ارقامی در گزارش‌های مالی به صورت ارزش پولی بسیار مطلوب خواهد بود، اما برای تحلیل و ترسیم بهتر روند کار می‌توان آن‌ها را به عنوان درصدی از گردش مالی واحد بسنجیم.

مثال:

(A) سود خالص دپارتمانی = ۲۴,۸۱۷ پوند

(B) گردش مالی = ۱۶۵,۴۴۶ پوند

(C) درصد سود خالص دپارتمانی =  $15\%$  (A ÷ B × ۱۰۰)

### هزینه‌های مستقیم

هزینه‌های مستقیم ÷ گردش مالی (× ۱۰۰)

راه‌نما: > ۸%

هزینه‌های مستقیم واحد قطعات با در نظر گرفتن کل هزینه‌های ایجاد شده، هزینه‌های دپارتمانی هم نامیده می‌شوند. از آن‌جا که هیچ هزینه متغیری در واحد قطعات وجود ندارد، همه هزینه‌ها نیمه‌ثابت محسوب می‌شوند.

به طور کلی، هزینه‌های مستقیم به صورت ارزش پولی نشان داده می‌شوند، به منظور دست یافتن به تحلیلی قابل درک از روند کار، لازم است آن‌ها را به عنوان درصدی از سود ناخالص دپارتمان در نظر بگیریم.

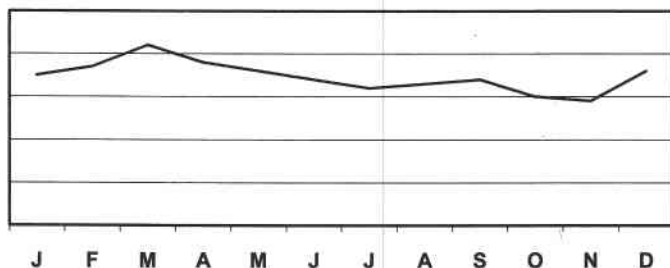
مثال:

(A) هزینه‌های دپارتمانی = ۱۳,۵۲۴ پوند

(B) کل گردش مالی = ۱۸۷,۸۳۶ پوند

(C) درصد هزینه مستقیم =  $\frac{7}{2} \% = (A \div B \times 100)$

بهترین روش برای ثبت و پی‌گیری هزینه‌های دپارتمانی، تهیه نمودار ساده‌ای برای نمایش روند کار است.



### سود مستقیم

سود ناخالص - کل هزینه‌های دپارتمانی

مینا:  $< 12\%$  از گردش مالی

این درآمد گاهی سود دپارتمانی، سود عملیاتی یا به طور معمول، سود خالص نامیده می‌شود.

فرمول ریاضی سود مستقیم برابر با سود ناخالص منهای کل هزینه‌های دپارتمانی است.

مثال:

$$(A) \text{ سود ناخالص دپارتمانی} = 107,539 \text{ پوند}$$

$$(C) \text{ کل هزینه‌های واحد} = 82,722 \text{ پوند}$$

$$(D) \text{ سود مستقیم} = 24,817 \text{ پوند} \quad (A - B)$$

معمولاً سود مستقیم در گزارش‌های مالی واحد قطعات معادل سود خالص واحد است.

هرچند استفاده از این ارقام در گزارش‌های مالی به صورت ارزش پولی بسیار مطلوب خواهد بود، اما برای تحلیل و ترسیم بهتر روند کار می‌توان آن‌ها را به عنوان درصدی از گردش مالی واحد بسنجیم.

اخيراً در بیش‌تر گزارش‌های مالی، سود مستقیم به دو صورت ارزش پولی و درصدی از گردش مالی واحد قطعات نشان داده می‌شود.

مثال:

$$(A) \text{ سود مستقیم} = 24,817 \text{ پوند}$$

$$(B) \text{ گردش مالی} = 165,446 \text{ پوند}$$

$$(C) \text{ درصد سود مستقیم} = 15\% \quad (A \div B \times 100)$$

### درصد سفارش اضطراری\* (E.O.)

خرید بر اساس سفارش اضطراری ÷ کل خرید (× ۱۰۰)

معیار: > ۳۰٪ از خرید

E.O اختصار عبارت سفارش اضطراری است. این نوع سفارش زمانی صورت می‌گیرد که خودرو مشتری به دلیل عدم وجود قطعه در انبار متوقف شده و هنوز تعمیر آن به اتمام نرسیده است.

در این مثال، قطعات مورد نیاز نمایندگی از طریق فرایند سفارش‌گذاری اضطراری، از طرف شرکت خودروساز انجام می‌شود و در روز بعد، قطعات در اختیار نماینده قرار می‌گیرد.

با این شاخص می‌توان درصد خرید قطعاتی را سنجید که به صورت اضطراری سفارش داده شده است.

مثال:

(A) میزان خرید براساس سفارش اضطراری = ۱۷,۹۷۷ پوند

(B) کل خرید قطعات = ۷۹,۸۹۴ پوند

(C) درصد خرید براساس سفارش اضطراری = ۲۲/۵٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

در بیش‌تر موارد، قطعاتی که به صورت اضطراری سفارش داده می‌شوند، جریمه‌های مالی (هزینه‌های مازاد) در پی دارند، که در سود کلی خرید تأثیر می‌گذارند و موجب کاهش آن می‌شوند. به نفع شماست که بین گردش حقیقی انبار و درصد خرید براساس سفارش اضطراری تعادل برقرار کنید.

\* E.O. : Emergency Order

### سوددهی روغن و روان‌کارها

سود ناخالص فروش روغن ÷ فروش کل روغن (× ۱۰۰)

مینا: < ۵۰٪ از فروش روغن

با توجه به این‌که از محل فروش روغن و انواع روان‌کارها سود بالایی حاصل می‌شود، همیشه این سؤال مطرح می‌شود که باید سود را در گزارش‌های مالی کدام یک از واحدها ثبت کنیم: واحد قطعات یا واحد تعمیرگاه؟ اما از آنجایی که تعداد قابل توجهی از خودروسازان مطالعه و ارزیابی این شاخص را در ستون گزارش‌های مالی واحد قطعات قرار می‌دهند، تصمیم به مطرح کردن آن در این فصل گرفته شد. ولی ممکن است شما بخواهید آن را در بخش گزارش‌های مالی واحد تعمیرگاه قرار دهید.

مثال:

(A) سود کلی فروش روغن	=	۱۰,۳۵۷ پوند
(B) هزینه فروش روغن	=	۳,۹۳۶ پوند
(C) سود ناخالص فروش روغن	=	۶,۴۲۱ پوند (A - B)
(D) درصد سود ناخالص فروش روغن	=	۶۲٪ (C ÷ A × ۱۰۰)

بیشتر گزارش‌های مالی، دربردارنده گزارش‌های ارزش فروش روغن و ارزش سود ناخالص آن هستند. توجه داشته باشید که با اضافه کردن درصد سود ناخالص فروش نیز می‌توان فرم گزارش مالی کامل و سودمندی تهیه کرد.

نکته ویژه:

به منظور کسب اطلاعات دقیق برای تحلیل فرایند مصرف روغن و هزینه واقعی فروش آن در نمایندگی، لازم است میزان موجودی آن در ابتدا و انتهای هر فصل کاری اندازه‌گیری و ثبت شود. اگر در حال حاضر به روش خاصی برای ارزیابی و اندازه‌گیری موجودی روغن دسترسی ندارید، پس چگونه اطلاعات آماری نمایندگی را تحلیل می‌کنید؟

### سود عملیاتی

سود ناخالص - کل هزینه‌های دپارتمان

مینا:  $< 12\%$  از گردش مالی دپارتمان (واحد)

معمولاً این شاخص با عنوان‌های دیگری مانند سود مستقیم، سود دپارتمانی یا سود خالص شناخته می‌شود.

فرمول محاسبه: سود ناخالص منهای هزینه‌های دپارتمانی. نتیجه دقیقاً همان سود مستقیمی است که در ابتدای فصل به آن اشاره شد.

مثال:

(A) سود ناخالص دپارتمانی = ۱۰۷,۵۳۹ پوند

(B) کل هزینه‌های دپارتمان = ۸۲,۷۲۲ پوند

(C) سود عملیاتی = ۲۴,۸۱۷ پوند (A - B)

معمولاً سود عملیاتی در گزارش‌های مالی واحد قطعات معادل درآمد خالص است.

هرچند ارائه چنین نتیجه‌ای در گزارش‌های مالی به صورت ارزش پولی بسیار مطلوب خواهد بود، اما برای تحلیل و ترسیم بهتر روند کار می‌توان از آن به عنوان سنجش درصد گردش مالی استفاده کرد.

مثال:

(A) سود مستقیم = ۲۴,۸۱۷ پوند

(B) گردش مالی = ۱۶۵,۴۴۶ پوند

(C) درصد سود عملیاتی =  $15\%$  (A ÷ B × ۱۰۰)

### موجودی اجناس از کارافتاده (از رده خارج)

معیار:  $> 1\%$  از ارزش انبار

فروش تمامی اجناس خریداری شده یکی از بزرگ‌ترین آرزوهای هر صنعتگری است، اما حقیقت این است که نمی‌توان در دنیای واقعی به چنین آرزویی دست یافت. بنابراین، لازم است هر چه سریع‌تر تصمیم بگیرید که تا چه مدت قصد انبار کردن محصولات خریداری شده خود را دارید.

فقط یک لحظه به غذایی فکر کنید که می‌خرید. معمولاً همراه با قیمت محصول، تاریخ انقضا نیز روی آن ذکر شده که به شما نشان می‌دهد تا چه موقع این محصول قابل فروش است یا باید دور انداخته شود. این تاریخ معمولاً با عنوان "تاریخ انقضا" ذکر می‌شود.

اگرچه روی قطعاتی که قفسه‌ها را اشغال کرده‌اند، تاریخ مصرفی ذکر نشده است، ولی این را به خوبی می‌دانید که فرصت کمی برای فروختن آن‌ها دارید. به این دلیل که خودروهای جدید به بازار می‌آید و تقاضا برای قطعات قدیمی کم‌کاهش می‌یابد. به محض این‌که این زمان منقضی شود، تاریخ مصرف این قطعات می‌گذرد و یا به عبارت دیگر، این محصولات راکد می‌شوند.

هیچ قانون لازم الاجرائی برای فروختن این قطعات در تاریخ مصرف معینی وجود ندارد، اما به طور کلی این تاریخ تا ۲ سال است. بعد از این زمان، بیش‌تر قطعات مشمول قانون تنظیم انبار می‌شوند و معمولاً از انبار حذف و از رده خارج می‌شوند تا جا برای قطعات جدید باز شود.



### سود ناخالص قطعات

بهای فروش قطعات - ارزش فاکتوری قطعات

راهنما : نگاه کنید به درصد سود ناخالص قطعات

این شاخص در واقع قیمت فاکتوری قطعات منهای بهای فروش را نشان می‌دهد که عمده‌تأ به صورت ارزش پولی و درصدی از کل فروش بیان می‌شود.

مثال:

(A) بهای فروش قطعات = ۶۹۵,۶۸۸ پوند

(B) ارزش فاکتوری قطعات = ۵۰۷,۸۵۲ پوند

(C) سود ناخالص قطعات = ۱۸۷,۸۳۶ پوند (A - B)

تعریف کلی حسابداری برای هر نوع سود ناخالص، معادل بهای فروش قطعات منهای هزینه فروش است و این آمار از قواعد حسابداری مستثنا نیست.

نوع استراتژی دادوستد در واحد قطعات بر ارزش سود تأثیر دارد و بسته به میزان دادوستد و تخفیف داخلی (در صورت داشتن تخفیف) متغیر است.

قبل از این که از میزان سود هیجان‌زده شوید، از شاخص آماری و درصد سود ناخالص به طور هم‌زمان استفاده کنید تا نسبت به وجود تعادل در مسیر کسب و کار خود مطمئن شوید.

گاهی ممکن است نتیجه محاسبه سود ناخالص در مقایسه با درصد سود ناخالص معکوس باشد، یعنی سود ناخالص افزایش را نشان دهد، در حالی که درصد سود ناخالص حاکی از کاهش باشد. بنابراین، دقت کافی داشته باشید تا از چنین علائم گمراه‌کننده‌ای که ناشی از شلوغی انبار موجودی است، دوری کنید.

### درصد سود ناخالص فروش قطعات

سود ناخالص فروش ÷ گردش مالی دپارتمان (× ۱۰۰)

مبنا: < ۲۲٪ از گردش مالی دپارتمان (واحد)

گزارش‌های مالی واحد قطعات دو دسته اطلاعات را در اختیار شما قرار می‌دهند. نخست، سود ناخالص از محل فروش کل و دوم، فروش به هر بخش مجزا در نمایندگی.

همان‌طور که از موضوع این فصل استنباط می‌شود، قطعاً مورد اول در سود ناخالص کل قرار دارد. (برای آشنایی بیشتر، نگاه کنید به فصل ترکیب فروش قطعه به هر بخش مجزا در نمایندگی.)

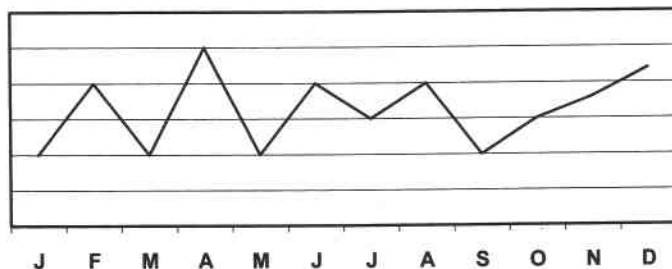
مثال:

(A) سود ناخالص کل = ۱۸۷,۸۳۶ پوند

(B) فروش قطعه = ۶۹۵,۶۸۸ پوند

(C) درصد سود ناخالص = ۲۷٪ =  $(A \div B \times 100)$

اگر سود ناخالص به صورت درصد بیان شود، شناسایی و کنترل مسیر حرکت واحد آسان‌تر خواهد بود. در عین حال، نمودار پیشرفت فعالیت‌ها، ابزاری ساده برای شناسایی استراتژی تجاری و به‌روز رسانی فرایند کار واحد به صورت ماهانه است. اما سؤالی که در این‌جا باید جواب داده شود، این است که تخفیف‌ها و پاداش‌ها کجا محاسبه می‌شوند؟



### سود خالص قطعات به ازای فروش هر خودروی نو

سود دپارتمانی ÷ تعداد خودروهای نو فروخته شده

راهنما: سیاست داخلی

هنگام مقایسه اطلاعات نمایندگی با میانگین ملی سازنده خودرو، این شاخص در تدارک بودجه و برنامه‌های عملیاتی بسیار مفید خواهد بود. فرمول محاسبه آن بسیار ساده است.

مثال:

(A) سود دپارتمانی = ۷۵,۲۵۰ پوند

(B) تعداد خودروهای نو فروخته شده = ۳۵۰

(C) سود قطعات به ازای هر خودروی فروخته شده = ۲۱۵ پوند (A ÷ B)

با به دست آوردن عدد دقیق حجم فروش خودروهای نو، می‌توانید از این شاخص به عنوان گواهی صحت سود مورد نظر واحد قطعات اطمینان حاصل کنید و پیرو آن پیش‌بینی نسبتاً دقیقی از حجم فروش خودروهای نو داشته باشید. البته در مواردی شرکت خودروساز می‌تواند هدف ناحیه (پتانسیل حوزه جغرافیایی) شما را اطلاع دهد.

با توجه به تفاوت قابل توجه این شاخص بین تولیدکنندگان خودرو، تقریباً تعریف یک مبنای معین ممکن نیست. به هر حال، برای راهنمایی می‌توان چنین گفت که سود خالص فروش قطعات به ازای هر خودرو برای کارخانه خودروساز (با تولید بالا) ۱۵۰ تا ۲۰۰ پوند است، ضمن این‌که سود یک تولیدکننده کوچک‌تر ممکن است از این رقم نیز بالاتر باشد.

علاوه بر تمامی موارد ذکر شده، سوددهی واحد قطعات تحت تأثیر عواملی از قبیل استراتژی تجاری، حجم فروش‌های ویژه و به‌خصوص میزان تخفیف است.

## فروش قطعات

### ارزش فاکتوری قطعات فروخته شده

راهنما: نگاه کنید به فروش قطعات به ازای هر خودرو در حال تردد

این شاخص در واقع نشان‌دهندهٔ قیمت فاکتوری قطعات فروخته شده است. عموماً مسیرهای تولید درآمد در گزارش‌های حسابداری مدیریت واحد قطعات تفکیک شده‌اند، به طوری که فرایند رشد در تمامی بخش‌ها قابل مشاهده و برنامه‌ریزی باشد.

در واحد قطعات مسیرهای تولید درآمد به بخش‌های خرده‌فروشی، فروش عمده، فروش به تعمیرگاه و کارگاه صافکاری و نقاشی تقسیم می‌شود. البته لازم به ذکر است که واحد تعمیرگاه شامل سه بخش داخلی، خرده‌فروشی و گارانتی است.

در بسیاری از گزارش‌های مالی، مسیرهای تولید درآمد به صورت نمودار دایره‌ای نمایش داده شده است تا از فرایند عملکرد واحد، تحلیل صحیح و روشنی داشته باشید. (نگاه کنید به ترکیب فروش قطعات)

به منظور محاسبهٔ بسیاری از شاخص‌های کلیدی عملکرد در این مجموعه، باید عملیات انبارگردانی به صورت سالانه انجام گیرد (نگاه کنید به فروش سالانه قطعات). مطمئن باشید که از این طریق می‌توان بر اساس عملکرد فعلی، فروش سالانه را پیش‌بینی کرد.

### ترکیب فروش قطعات

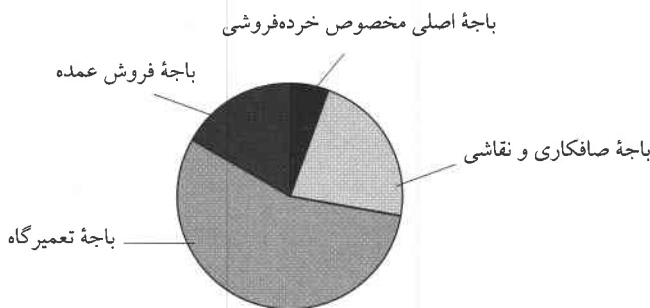
فروش قطعات ÷ فروش کل قطعات (× ۱۰۰)

راهنما: سیاست داخلی

به وسیله این شاخص می توان تعادل یا نسبت فروش قطعه را در بخش های مختلفی که به فروش می رسد، ارزیابی کرد. در بسیاری از مواقع، واحد قطعات به هفت بخش مولد مجزا به شرح زیر تقسیم می شود:

- باجه خرده فروشی
- باجه فروش عمده
- فروش قطعه به تعمیرگاه — خرده
- داخلی
- گارانتی
- فروش قطعه به صافکاری و نقاشی
- فروش سیار

در بیشتر گزارش های مالی، گردش مالی فروش قطعات به این صورت دسته بندی می شود که همراه با درصدی از سهم کل فروش، به صورت یک نمودار دایره ای نشان داده می شود:



حجم کل فروش قطعات معمولاً پس از تفکیک کامل این آمار نشان داده می شود.

### فروش قطعات به ازای هر خودروی در حال تردد

فروش سالانه قطعات ÷ تعداد خودروهای در حال تردد

راهنما: راهبرد داخلی

این شاخص در برآورد کارایی شما در حجم فروش قطعات نسبت به نمایندگی‌های دیگر یا پتانسیل کل بازار شما نقش بسیار مفیدی دارد.

مثال:

(A) فروش سالانه قطعات = ۶۹۵,۶۸۸ پوند

(B) تعداد خودروهای در حال تردد = ۲,۱۱۴

(C) فروش قطعه به ازای هر خودروی در حال تردد = ۳۲۹ پوند (A ÷ B)

دقت داشته باشید که این آمار شامل خودروهای در حال تردد است. در صورتی که قصد محاسبه خودروهای با عمر ۱۰ سال را دارید، ممکن است بعضی از آنها دیگر موجود نباشند و یا خارج از محدوده جغرافیایی نمایندگی باشند.

با توجه به تعداد قابل توجه خودروهای در حال تردد، ممکن است بخواهید بدانید که چه کسان دیگری در ناحیه شما اقدام به ثبت (پذیرش) خودروها می‌کنند. همچنین، لازم است از گروه سنی خودروهای پذیرش شده در نمایندگی آگاهی داشته باشید و فایل مناسبی برای جمع‌آوری اطلاعات آنها تهیه کنید.

برای دست یافتن به نتایج کاربردی این شاخص، بهتر است اطلاعات ثبت شده خودروهای در حال تردد را به صورت سالانه ارزیابی کنید (تا با میانگین ۱۰ سال)، زیرا ارزش قطعات فروخته شده برای یک خودروی یک ساله، در ۱۲ ماه، در مقایسه با ارزش قطعات فروخته شده یک خودروی ۴ ساله بسیار متفاوت است. همان‌طور که می‌دانید، اگر میانگین این شاخص را بالای ۱۰ سال در نظر بگیرید، در انتها با نتایج بسیار پیچیده‌ای روبه‌رو خواهید شد.

## ارزش موجودی قطعات

ارزش موجودی قطعات راكد در زمان خريد

راهنما: نگاه كنيد به بخش قيمت واقعي ارقام راكد

به وسيلهٔ اين شاخص مي توان در هر زمان به ارزش موجودی قطعات دسترسی داشت.

مي توان مستقيماً با مراجعه به ترازنامه های مالي واحد قطعات در بخش موجودی های جاری، به ارزش موجودی قطعات راكد دسترسی پيدا کرد.

ارزش موجودی قطعات راكد شامل قطعات بلااستفاده و مستهلك شده در سال جاری است که به وسيلهٔ همين شاخص (ارزش موجودی قطعات راكد) محاسبه مي شود.

مهم است بدانيد که اين شاخص به صورت يک ارزش پولی در گزارش ها در نظر گرفته مي شود و نشان دهندهٔ قيمت خريد قطعات در مقابل قيمت خردهفروشی آن ها است.

به طور کلی اطلاعاتی که نیاز است در اين فصل به دست آوريد، آگاهی از مقدار موجودی راكد انبار در هر زمان است؛ يعنی تا چه نسبتی از مقدار فروش کل مي تواند به قطعات راكد در انبار اختصاص داده شود.

### سه‌م فروش قطعات به نسبت هر کارمند

فروش سالانه قطعات ÷ تعداد کل پرسنل واحد قطعات

مینا:  $< ۲۵۰,۰۰۰$  پوند

این شاخص معمولاً برای بودجه‌بندی استفاده می‌شود. در محاسبه آن، گردش مالی سالانه قطعات بر تعداد کل افراد شاغل در واحد قطعات تقسیم می‌شود تا میانگین سه‌م فروش قطعات توسط هر کارمند به دست آید.

مثال:

(A) فروش سالانه قطعات = ۶۹۵,۶۸۸ پوند

(B) تعداد کارمندان فروش = ۳

(C) سه‌م فروش قطعات توسط هر کارمند = ۲۳۱,۸۹۶ پوند (A ÷ B)

نکته قابل توجه این است که در محاسبه، تمام افراد شاغل در واحد قطعات یعنی کارکنان بخش فروش قطعات به‌همراه کارکنان دیگر بخش‌های واحد قطعات و مدیر واحد در نظر گرفته می‌شوند. دقت کنید که فقط شامل فروشندگان قطعات نیست.

این شاخص، آمار مفیدی را به‌منظور تعیین بازدهی کل تمامی پرسنل قطعات در مقایسه با میانگین ملی شرکت تولیدکننده خودرو به شما ارائه می‌دهد.

همچنین، می‌توانید از این شاخص برای سنجش صحت بودجه خود نیز استفاده کنید. به‌عنوان مثال، اگر برآیند بودجه شما در محاسبه این شاخص، عددی نزدیک به ۵۷۹,۷۴۰ پوند به ازای هر فرد باشد، این سؤال پیش می‌آید که آیا نیروی کار کافی برای رسیدن به این نتیجه را دارید و آیا بودجه مورد نظر، امکان رسیدن به اهداف سودبخش تجاری را فراهم می‌آورد؟



## تخفیف‌های توافقی و پاداش‌ها

راهنما: مختص تولیدکننده خودرو/ نمایندگی

تخفیف و پاداش دو روش تشویقی متفاوت‌اند که از جانب شرکت تولیدکننده خودرو در قبال عملکرد مناسب نمایندگان به آن‌ها اعطا می‌شود.

تخفیف توافقی. به موجب این تخفیف، نمایندگی و خودروساز توافق می‌کنند که اگر نماینده، میزان معینی از محصول یا گروه خاصی را خریداری کند، از درصد معینی تخفیف برخوردار خواهد شد.

به عنوان مثال، می‌توانید روی خرید ۱۰۰ قطعه ۱۰ پوندی با تخفیف ۲ پوند به ازای هر قطعه توافق کنید. زمانی که موفق به خرید ۱۰۰ قطعه شوید، می‌توانید تخفیف توافقی ۲ پوندی هر قطعه را که معادل ۲۰۰ پوند است، دریافت کنید. تخفیف‌های توافقی معمولاً به محض انجام کل خرید معین شده، اعمال می‌شود.

پاداش‌ها. پاداش‌ها در این‌جا، به معنای واقعی کلمه‌اند. شرکت‌های تولیدکننده خودرو معمولاً مقدار خرید سالانه قطعات را مشخص و این مقدار را به اهداف سه ماهه تقسیم می‌کنند. زمانی که مقدار خرید نماینده به مقدار خرید هدف برسد، در مقابل شرکت تولیدکننده پاداش مناسبی را به نماینده اعطا می‌کند.

توجه داشته باشید که در زمان مقایسه نتایج و عملکرد نمایندگی با دیگر نمایندگان، این دو عامل نقش بسیار چشم‌گیری در تغییر میزان سودآوری دپارتمان قطعات خواهند داشت.

در این‌جا آنچه باید بدانید این است که ارائه گزارش تخفیف‌های توافقی و پاداش‌ها در گزارش مالی چه زمانی صورت می‌گیرد؟ هم‌زمان با رسیدن به هدف یا دریافت پاداش و تخفیف؟

هزینه‌های نیمه ثابت

هزینه‌های نیمه ثابت ÷ گردش مالی (× ۱۰۰)

معیار:  $> ۸\%$

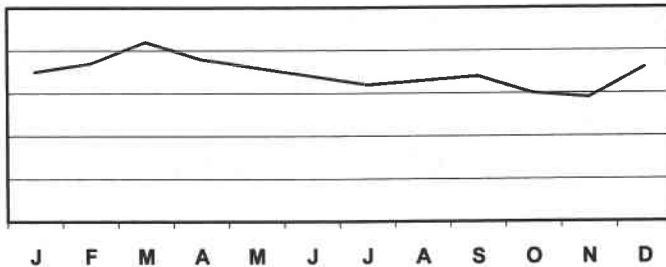
تمام هزینه‌های صرف شده در واحد قطعات، هزینه‌های نیمه ثابت محسوب می‌شوند. از آنجایی که رابطه مستقیمی بین میزان یا حجم فروش قطعه و دیگر هزینه‌ها به عنوان هزینه‌های متغیر وجود ندارد، بنابراین تمامی هزینه‌های صرف شده در این واحد به عنوان هزینه‌های نیمه ثابت در نظر گرفته می‌شوند.

معمولاً هزینه‌های نیمه ثابت به عنوان ارزش پولی محسوب می‌شوند. از این رو برای دست یافتن به تحلیلی معنادار از روند پیش رو، لازم است این دسته از هزینه‌ها را درصدی از سود ناخالص دپارتمان در نظر بگیرد.

مثال:

- (A) هزینه‌های دپارتمانی = ۱۳,۵۲۴ پوند
- (B) کل گردش مالی = ۱۸۷,۸۳۶ پوند
- (C) درصد هزینه‌های نیمه ثابت =  $\frac{A}{B} \times 100$

بهترین روش برای ثبت و پیگیری هزینه‌های نیمه ثابت، تهیه نمودار ساده‌ای برای نمایش روند کار است.



## هزینه تعدیل موجودی

راهنما: سیاست داخلی

یکی از موضوع‌های رایج در صنعت خودروسازی اُفت مستمر ارزش قطعات در انبار است.

کسب سود بیشتر زمانی ممکن خواهد بود که قطعات خریداری شده را در کوتاه‌ترین زمان به فروش برسانید.

بدیهی است هر چه مدت زمان خواب قطعه در انبار بیشتر باشد اُفت ارزش آن نیز به همان نسبت بیشتر می‌شود و شانس فروش آن کاهش می‌یابد. همچنین، اگر نسبت به زمان معینی، خواب قطعه طولانی‌تر شود آن قطعه تبدیل به موجودی راکد می‌شود.

به طور کلی، موجودی قطعات انبار، سالانه بررسی (انبارگردانی) می‌شود و قطعاتی که برای مدتی معین در انبار مانده‌اند، بخشی از ارزش آن‌ها کسر شده و قیمت آن‌ها کاهش می‌یابد. این کاهش قیمت از محل سود واحد قطعات کسر و در گزارش‌های مالی مدیریت از آن به عنوان هزینه تعدیل موجودی انبار نام برده می‌شود.

در برخی از کسب و کارها فرایند تعدیل موجودی انبار در بازه‌های زمانی مختلف از قبیل ماهانه، سه ماهه و در برخی سالانه انجام می‌گیرد.

هیچ دستورالعمل خاصی برای این عمل وجود ندارد، ولی هر چه دفعات تعدیل موجودی انبار در طول سال بیشتر باشد به همان اندازه تمرکز شما بر یافتن قطعات کُند مصرف و به همین ترتیب گردش واقعی قطعات بیشتر خواهد شد.

### گردش کل موجودی انبار قطعات

مجموع خرید سالانه قطعات ÷ ارزش موجودی انبار

راه‌نما: مختص تولیدکننده خودرو/ نمایندگی

اگر مایل‌اید تا سرمایه شما به مرحله سوددهی برسد، باید دو شاخص کلیدی مربوط به گردش موجودی انبار را که یکی شاخص پیش‌رو و دیگری شاخص گردش واقعی موجودی انبار قطعات است، محاسبه کنید.

تشخیص تفاوت بین این دو شاخص حائز اهمیت است، زیرا با هر یک از آن‌ها اطلاعاتی متفاوت درباره کسب و کار شما ارائه می‌شود. گردش کل موجودی انبار قطعات به این صورت محاسبه می‌شود: مجموع خرید سالانه قطعات تقسیم بر ارزش کل موجودی انبار قطعات.

مثال:

(A) مجموع خرید سالانه قطعات = ۶۹۵,۶۸۸ پوند

(B) ارزش کل موجودی انبار قطعات (قیمت تمام شده) = ۱۱۵,۹۴۸ پوند

(C) گردش کل موجودی قطعات (سالانه) = ۶ = (A ÷ B)

روش بالا، روندی کاربردی برای محاسبه این شاخص است، اما در عین حال ممکن است گمراه‌کننده هم باشد، چون همیشه فرض بر این است که به‌وسیله چنین شاخصی می‌توان دفعات گردش موجودی قطعات در طول سال را مشخص کرد، در حالی که واقعیت این نیست، چون در آمار کل فروش قطعه، عامل دیگری هم وجود دارد، یعنی در این آمار، قطعاتی وجود دارند که براساس سیستم سفارش فوری (V.O.R.)، سفارش‌گذاری شده‌اند و به‌طور مستقیم از انبار خارج نشده‌اند.

نکته:

به‌طور معمول این شاخص در اغلب گزارش‌ها ارائه می‌شود. برای ارزیابی این‌که آیا موجودی قطعات شما به شکلی مؤثر مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد، باید گردش واقعی موجودی انبار قطعات را محاسبه کنید.

### گردش واقعی موجودی انبار قطعات (روش اول)

مجموع خرید سالانه انبار ÷ ارزش موجودی انبار

راهنما: مختص تولید کننده خودرو/ نمایندگی

به منظور ارزیابی این که آیا موجودی قطعات شما به شکلی مؤثر مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد، این شاخص بهترین و قابل اعتمادترین ابزار است.

محاسبه گردش واقعی موجودی انبار قطعات، فقط شامل قطعات خریداری شده برای انبار است و شامل قطعاتی نمی‌شود که به شیوه سفارش فوری (V.O.R) و یا سفارش اضطراری (E.O) خریداری شده‌اند.

مثال:

- (A) مجموع خرید سالانه موجودی = ۴۸۶,۹۸۲ پوند  
 (B) مجموع خرید سالانه به شیوه سفارش فوری = قابل صرف نظر کردن  
 (C) ارزش کل موجودی انبار قطعات (به قیمت تمام شده) = ۱۱۵,۹۴۸ پوند  
 (D) گردش واقعی موجودی انبار قطعات (سالانه) =  $4/2 = (A \div C)$

این شاخص در رابطه با ارزیابی این که آیا موجودی قطعات به شکلی مؤثر مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد، صحیح‌ترین اطلاعات ممکن را در اختیار شما قرار می‌دهد. به این ترتیب، هر چه گردش واقعی موجودی انبار سریع‌تر باشد نیاز به سرمایه‌گذاری، کم‌تر خواهد بود و میزان سوددهی افزایش خواهد یافت.

با این که شرکت تولیدکننده خودرو چنین اطلاعاتی را به صورت ماهانه در اختیار دپارتمان قطعات نمایندگی‌های خود قرار می‌دهد، به هر حال گاهی ممکن است خود شما مجبور به محاسبه آن شوید.

### گردش واقعی موجودی انبار قطعات (روش دوم)

فروش سالانه از موجودی انبار (به قیمت تمام شده) ÷ میزان موجودی انبار

راه‌نما: مختص تولیدکننده خودرو/ نمایندگی

این روش با روش صفحه قبل تفاوت دارد، زیرا در محاسبه این شاخص اطلاعات مربوط به قطعات فروخته شده به قیمت خرید مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و نه قطعاتی که صرفاً برای انبار کردن خریداری شده‌اند، بنابراین، به وسیله این شاخص می‌توان به نتایج دقیق‌تری دست یافت.

توجه داشته باشید که مانند شاخص قبل، ارزیابی موجودی قطعاتی که براساس سیستم سفارش خاص E.O. یا V.O.R. تهیه شده‌اند، به وسیله این شاخص صورت می‌گیرد.

مثال:

- (A) فروش سالانه (به قیمت تمام شده) = ۷۰۶,۱۱۲ پوند  
 (B) فروش سالانه به شیوه سفارش فوری (به قیمت تمام شده) = قابل صرف نظر کردن  
 (C) ارزش کل موجودی انبار قطعات (قیمت تمام شده) = ۱۵۶,۹۱۳ پوند  
 (D) گردش واقعی موجودی انبار قطعات (سالانه) =  $(A \div C) \quad 4/5$

اگر نمی‌توانید به روش بالا قیمت تمام شده قطعات به فروش رسیده را محاسبه کنید، از روش زیر استفاده کنید.

مثال:

- (A) فروش سالانه از موجودی انبار = ۸۶۱,۴۵۶ پوند  
 (B) فروش سالانه به شیوه سفارش فوری = قابل صرف نظر کردن  
 (C) سود ناخالص فروش از موجودی انبار = ۱۵۵,۳۴۴ پوند  
 (D) قیمت تمام شده فروش از موجودی انبار = ۷۰۶,۱۱۲ پوند  $(A - C)$   
 (E) ارزش کل موجودی انبار قطعات = ۱۵۶,۹۱۳ پوند  
 (F) گردش واقعی موجودی انبار قطعات =  $(D \div E) \quad 4/5$

این مثال بهترین نمونه در میان تمام نمونه‌هاست، زیرا دقیق‌ترین اطلاعات مربوط به فروش و خریدهای انجام گرفته را برای محاسبه در نظر می‌گیرد.

### درصد قطعات سفارش فوری (روش اول) (V.O.R.)\*

کل قطعات خریداری شده به شیوه سفارش فوری ÷ تمامی قطعات خریداری شده (× ۱۰۰)

معیار: > ۳۰٪ از کل خریدها

V.O.R. مخفف عبارت Vehicle Off Road به معنای «خودروی خارج از سرویس» است. فروش قطعه به شیوه سفارش فوری زمانی اتفاق می افتد که خودرویی در تعمیرگاه مورد تعمیر قرار گرفته است ولی قطعات مورد نیاز آن در انبار قطعات شما موجود نیست.

در این مورد، قطعات مورد نیاز در حالت فوری و خاص به تولیدکننده خودرو سفارش داده می شود که معمولاً روز بعد، آنها را به نماینده تحویل می دهند.

به وسیله این شاخص می توان درصد قطعاتی را که از طریق سیستم سفارش فوری تهیه شده اند، محاسبه کرد.

مثال:

(A) خرید بر اساس سفارش فوری = ۱۷,۹۷۷ پوند

(B) کل خرید قطعات = ۷۹,۸۹۴ پوند

(C) درصد سفارش فوری قطعه برای خودروهای = ۲۲/۵٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

خارج از سرویس

در اغلب موارد، قطعاتی که بر اساس سیستم V.O.R. سفارش داده شده اند، بار مالی مضاعفی\*\* به همراه دارند که موجب کاهش متوسط حاشیه سود خرید شما می شوند. بنابراین، حفظ هماهنگی و توازن بین گردش واقعی موجودی انبار قطعات و درصد سفارش های فوری به سود شماست.

اما نکته در این جا است که معیار پیشنهادی در روش اول این شاخص، درصدی بالاتر از معیار پیشنهادی روش دوم دارد؛ زیرا در این روش ارزش پولی قطعات بسته به قیمت قطعاتی که از طریق سیستم سفارش فوری تهیه شده اند همیشه دستخوش نوسان است.

نگاه کنید به متوسط هزینه خرید.

\* بار مالی مضاعف: در این جا به جریمه تأخیر در ثبت سفارش قطعه در دوره زمانی مناسب اشاره دارد.

### درصد قطعات سفارش فوری (روش دوم)

تعداد اقلام سفارش فوری ÷ تعداد کل اقلام موجود (× ۱۰۰)

معیار: > ۲۵٪ از کل سفارش‌ها

مفاهیم مشترکی بین این روش و روش قبلی وجود دارد و به تنها تفاوتی که می‌توان اشاره کرد، کاربرد آن در محاسبه تعداد قطعاتی است که بر اساس سیستم سفارش فوری و نه ارزش پولی تهیه شده‌اند.

مثال:

(A) تعداد اقلام سفارش‌گذاری شده از طریق سفارش فوری = ۵۴۶

(B) تعداد کل اقلام سفارش‌گذاری شده موجود = ۲,۶۰۱

(C) درصد اقلام سفارش فوری =  $(A \div B \times 100) \% = ۲۱\%$

این دو شاخص برای محاسبه درصد اقلام سفارش فوری تفاوت بسیاری با یکدیگر دارند و شناسایی این که کدام یک از این شاخص‌ها در گزارش‌های مالی ارائه شده‌اند، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

هیچ یک از این دو شاخص برای محاسبه درصد اقلام سفارش فوری بهتر یا بدتر از دیگری نیستند و نتایج هیچ یک اشتباه یا صحیح نیست. آنچه در این جا اهمیت دارد چیزی است که می‌خواهید ارزیابی کنید. در خصوص این عامل، دفعات سفارش‌گذاری قطعات، تأثیر به‌سزایی در نتایج هر دو دارد.

هر دوی این شاخص‌ها تحت تأثیر تواتر (دفعات) سفارش قطعات قرار دارد که توسط تولید/وارد کننده تأمین می‌شود.

توصیه می‌شود به‌منظور پایین نگه داشتن درصد خرید در حالت سفارش فوری (کم‌تر از ۲۵٪ = هزینه مالی کم‌تر) بازه زمانی سفارش‌گذاری را هفتگی کنید.



### هزینه اضافی (جریمه) سفارش فوری

قیمت خرید قطعه در حالت سفارش فوری - قیمت خرید قطعه در حالت معمول

راهنما: مختص تولیدکننده/ نمایندگی

با استفاده از این شاخص می‌توان هزینه‌های اضافی (جریمه تأخیر در ثبت سفارش) را که نتیجه سفارش‌گذاری در حالت سفارش فوری است، محاسبه کرد.

مثال:

(A) قیمت کل خرید قطعه = ۵۳۲,۴۲۳ پوند

(B) قیمت خرید قطعه در حالت معمول = ۵۲۰,۰۶۹ پوند

(C) هزینه اضافی سفارش فوری = ۱۲,۳۵۴ پوند (A - B)

در این مثال، قیمت کل خرید قطعه، به جمع هزینه خرید قطعات اشاره دارد.

قیمت خرید قطعه در حالت معمول، اشاره به قیمت قطعات در شرایط سفارش براساس موجودی انبار دارد.

اختلاف بین این دو عدد همان هزینه اضافی است که شما در فرایند سفارش‌گذاری قطعات در حالت سفارش فوری ملزم به پرداخت آن هستید.

ارزش پولی این هزینه بستگی به عواملی از قبیل فروش قطعات، درصد خرید سفارش فوری و تواتر تحویل قطعات دارد.

محاسبه هزینه اضافی ناشی از خرید در حالت سفارش فوری در صورت مقایسه کسب و کار شما با کسب و کارهای دیگر می‌تواند گمراه‌کننده باشد، در نتیجه برای اجتناب از هرگونه خطا و سوء تفاهم توصیه می‌شود نگاه کنید به فصل درصد هزینه اضافی سفارش فوری.

### درصد هزینه اضافی (جریمه) سفارش فوری

هزینه اضافی (جریمه) سفارش فوری ÷ فهرست قیمت قطعات (× ۱۰۰)

راهنما: مختص تولیدکننده خودرو/ نمایندگی

این شاخص، مؤثرترین عامل برای ارزیابی روند هزینه اضافی (جریمه) سفارش فوری است، به‌ویژه زمانی که نتایج خود را با دیگر نمایندگی‌ها مقایسه می‌کنید.

مثال:

(A) هزینه اضافی (جریمه) سفارش فوری\* = ۱۲,۳۵۴ پوند

(B) قیمت فاکتوری قطعات = ۷۳۴,۷۴۳ پوند

(C) درصد هزینه اضافی (جریمه) سفارش فوری = ۱/۶۸٪ (A ÷ B)

\* لطفاً برای درک کامل این معادله به هزینه اضافی (جریمه) سفارش فوری در صفحه قبل توجه کنید.

در این مثال، قیمت فاکتوری فروش قطعات، همان قیمت فروش جزئی قطعات است.

اگرچه به علت تخفیفی که در فروش هر قطعه به خریدار می‌دهید، دسترسی به قیمت مقطوع فروش فاکتوری امکان‌ناپذیر است، همین فاکتور بهترین ابزار برای مقایسه عملکرد شماست، چون نمایندگی‌های مختلف سطوح متفاوتی از تخفیف را ارائه می‌دهند. حال اگر گردش مالی فروش قطعات را جایگزین این معادله کنید، سطوح مختلف تخفیف، نتایج ارائه شده را مخدوش خواهند کرد.

معمولاً شرکت تولیدکننده، هر ماه این آمار را برای واحد قطعات ارسال می‌کند.

نگاه کنید به متوسط هزینه خرید.

تحليل آماری  
صافکاری و نقاشی

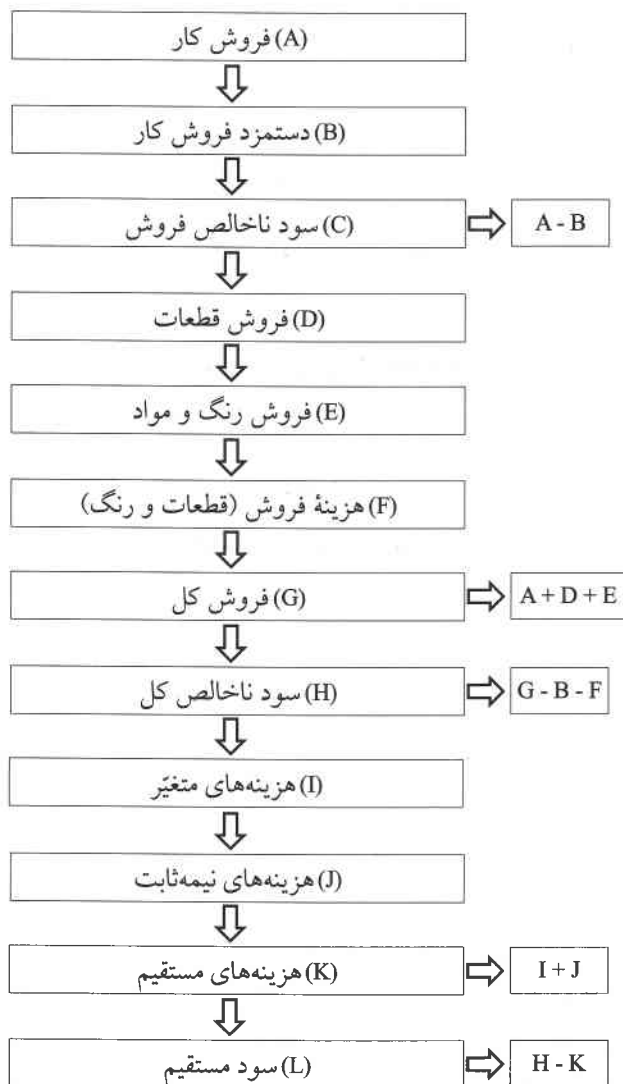
شاخص‌های برتر برای مطالعه:

بازدهی

بهره‌وری

نسبت تبدیل برآورد به کار

نمونه‌ای از ساختار مالی صافکاری و نقاشی



### روزهای بدهکاری

بدهی‌های صافکاری و نقاشی ÷ گردش مالی اعتباری روزانه صافکاری و نقاشی

مینا: > ۴۵ روز

این شاخص به شما امکان می‌دهد تا میانگین زمانی بازپرداخت بدهی مشتریان صافکاری و نقاشی که از محل خرید اعتباری به دست می‌آید را محاسبه کنید.

مثال:

(A) بدهی‌های صافکاری و نقاشی = ۱۲۶,۵۹۱ پوند

(B) گردش مالی اعتباری روزانه\* = ۲,۹۴۳ پوند

(C) روزهای بدهکاری = ۴۳ روز (A ÷ B)

نکته:

به منظور محاسبه گردش مالی اعتباری روزانه صافکاری و نقاشی باید ارزش کل فروش اعتباری سالانه را به عدد ۳۶۵ (روزهای سال) تقسیم کنید تا به گردش مالی فروش روزانه صافکاری و نقاشی برسید.

مثال\*:

(A) گردش مالی اعتباری سالانه = ۱,۰۷۴,۱۹۵ پوند

(B) تعداد روزهای یک سال = ۳۶۵

(C) گردش مالی اعتباری روزانه صافکاری و نقاشی = ۲,۹۴۳ پوند (A ÷ B)

در بسیاری از توافق‌نامه‌های اعتباری، مشتریان موظف به بازپرداخت بدهی تا سقف ۳۰ روزند؛ اما در مواردی بازپرداخت بدهی‌ها معوق و نیز متعاقباً پول و سرمایه شما را کد می‌ماند. در همین مورد می‌توان به مشکل بزرگ‌تری تحت عنوان بدهی‌های شرکت بیمه اشاره کرد. اکنون با توجه به موارد ذکر شده و سود کم به این نتیجه می‌رسیم که کنترل این شاخص در فرایند کاری نمایندگی از اهمیت زیادی برخوردار است.

### هزینه‌های دیپارتمانی

هزینه‌های دیپارتمانی ÷ گردش مالی (× ۱۰۰)

راهنما: سیاست داخلی

هزینه‌های دیپارتمانی واحد صافکاری و نقاشی با در نظر گرفتن کل هزینه‌های ایجاد شده، هزینه‌های مستقیم نیز نامیده می‌شود. البته جمع هزینه‌های متغیر و نیمه‌ثابت هم محسوب می‌شوند.

به طور کلی، هزینه‌های دیپارتمانی به عنوان ارزش پولی محسوب می‌شوند، از این رو برای رسیدن به تحلیلی معنادار از روند پیش رو، لازم است به عنوان درصدی از گردش مالی دیپارتمان صافکاری و نقاشی مطرح شوند.

مثال:

(A) هزینه‌های متغیر	=	۲۸,۶۵۵ پوند
(B) هزینه‌های نیمه‌ثابت	=	۱۴۳,۲۷۲ پوند
(C) هزینه‌های دیپارتمانی	=	۱۷۱,۹۲۷ پوند (A + B)
(D) گردش مالی واحد	=	۵۷۳,۰۸۸ پوند
(E) درصد هزینه‌های دیپارتمانی	=	۳۰٪ (C ÷ D × ۱۰۰)

کنترل هزینه‌های دیپارتمانی کاری مشکل است، مگر آنکه درک صحیحی از تفاوت بین هزینه‌های متغیر و هزینه‌های نیمه‌ثابت داشته باشید.

هزینه‌های متغیر به طور مستقیم با حجم فروش ارتباط دارند، درحالی‌که هزینه‌های نیمه‌ثابت هیچ گونه ارتباطی با آن ندارند، بنابراین عملیات لازم برای کنترل هزینه‌ها در هر بخش متفاوت است.

### درصد سود دیپارتمانی

سود دیپارتمانی ÷ گردش مالی (× ۱۰۰)

مینا: < ۳۰٪

سود دیپارتمانی واحد صافکاری و نقاشی را با عنوان‌های دیگری از جمله سود مستقیم، سود عملیاتی و البته سود خالص نیز به کار می‌برند.

همان‌طور که احتمالاً در ابتدای این فصل از ساختار مالی واحد (دیپارتمان) استنباط کرده‌اید، سود دیپارتمانی با کسر هزینه‌های دیپارتمانی از سود ناخالص به دست می‌آید. اکنون برای مشخص کردن روند عملکرد روی نمودار خطی میزان پیشرفت، بهتر است عدد به‌دست آمده را به عنوان درصد گردش مالی واحد در نظر بگیریم، از این طریق می‌توان جریان حرکت به سمت سودآوری و نتیجه مطلوب را مشاهده کرد.

مثال:

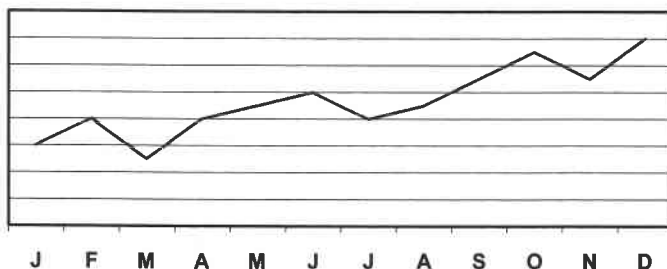
(A) سود دیپارتمانی = ۱۸۳,۳۸۹ پوند

(B) گردش مالی دیپارتمانی = ۵۷۳,۰۸۸ پوند

(C) درصد سود دیپارتمانی = ۳۲٪ =  $(A \div B \times 100)$

تهیه چنین نموداری از مزایای زیر برخوردار است:

- سهولت در ثبت اطلاعات مربوط به درصد سود واحد
- قابلیت به‌روز رسانی اطلاعات (به صورت ماهانه)
- نظارت کامل بر هرگونه تغییر و انحرافی در فرایند کار



### هزینه‌های مستقیم

هزینه‌های دپارتمانی ÷ گردش مالی (× ۱۰۰)

راه‌نما: طبق سیاست داخلی

هزینه‌های مستقیم واحد (دپارتمان) صافکاری و نقاشی با در نظر گرفتن کل هزینه‌های ایجاد شده، هزینه‌های دپارتمانی نامیده می‌شوند و البته به مجموع هزینه‌های متغیر و نیمه‌ثابت نیز اشاره دارد.

به طور معمول، هزینه‌های مستقیم به عنوان ارزش پولی محسوب می‌شود. از این رو، اگر بخواهیم تحلیلی معنادار از روند پیش رو داشته باشیم، لازم است این هزینه‌ها به عنوان درصدی از گردش مالی واحد صافکاری و نقاشی مطرح شوند.

مثال:

(A) هزینه‌های متغیر	=	۲۸,۶۵۵ پوند
(B) هزینه‌های نیمه‌ثابت	=	۱۴۳,۲۷۲ پوند
(C) هزینه‌های مستقیم	=	۱۷۱,۹۲۷ پوند (A + B)
(D) گردش مالی واحد	=	۵۷۳,۰۸۸ پوند
(E) درصد هزینه مستقیم	=	۳۰٪ (C ÷ D × ۱۰۰)

کنترل مستمر هزینه‌های مستقیم می‌تواند کار دشواری باشد، مگر این که درکی کامل از تفاوت بین هزینه‌های متغیر و هزینه‌های نیمه‌ثابت داشته باشید.

هزینه‌های متغیر ارتباط مستقیمی با حجم فروش دارند، درحالی‌که هزینه‌های نیمه‌ثابت هیچ‌گونه ارتباطی با آن ندارند. بنابراین، اعمال اقدامات متفاوت برای کنترل هزینه‌ها در هر بخش، ضرورتی ثمربخش است.



### درصد سود مستقیم

سود مستقیم ÷ گردش مالی (× ۱۰۰)

راهنما: < ۳۰٪

سود مستقیم واحد صافکاری و نقاشی را با عنوان‌های دیگری از جمله سود دیپارتمانی، سود عملیاتی و البته سود خالص نیز به کار می‌برند.

سود مستقیم با کسر کردن هزینه‌های دیپارتمانی از سود ناخالص به دست می‌آید. اکنون برای مشخص کردن روند عملکرد روی نمودار خطی میزان پیشرفت، بهتر است عدد به دست آمده را به عنوان درصد گردش مالی دیپارتمان در نظر بگیریم. از این طریق می‌توان جریان حرکت به سمت سودآوری و نتیجه مطلوب را مشاهده کرد.

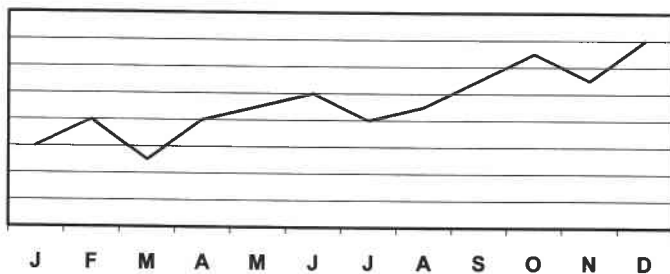
مثال:

(A) سود مستقیم = ۱۸۳,۳۸۹ پوند

(B) گردش مالی دیپارتمانی = ۵۷۳,۰۸۸ پوند

(C) درصد سود مستقیم = ۳۲٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

ثبت و پی‌گیری سود مستقیم به شکل یک نمودار ساده با قابلیت به روز رسانی (ماهانه) می‌تواند تصویر واضحی از روند کار ارائه دهد.



### هزینه زمان تلف شده

جمع ساعات حضور تکنیسین‌ها - ساعات کارکرد مفید

راهنما: نگاه کنید به بخش بازدهی

در گزارش‌ها می‌توان این شاخص را با عنوان دیگری از قبیل زمان بازایستایی یا زمان بلا استفاده نیز مطرح کرد.

گاهی فرایند کاری تکنیسین‌ها متأثر از دلایلی چون انتظار برای دریافت خودرو یا قطعه، متوقف می‌شود که به‌رغم زمان استاندارد تعمیرات نمی‌توان از مشتریان مبلغ یا هزینه‌ای مطالبه کرد.

مثال:

(A) جمع ساعات حضور تکنیسین‌ها	=	۳۲۰
(B) جمع ساعات کارکرد مفید	=	۳۰۴
(C) ساعات تلف شده	=	(A - B) ۱۶
(D) نرخ اجرت ساعتی اولیه	=	۱۰ پوند
(E) هزینه زمان تلف شده	=	(C × D) ۱۶۰ پوند

فرمول محاسبه: جمع ساعات کارکرد (مفید) منهای ساعات حضور تکنیسین‌ها. توجه داشته باشید که نتیجه به عنوان ارزش پولی در ستون هزینه‌های متغیر صافکاری و نقاشی قرار می‌گیرد. ممکن است در بعضی از گزارش‌های مالی ارزش پولی زمان تلف شده درصدی از سود ناخالص واحد هم به حساب آید.

علاوه بر این، در برخی گزارش‌های مالی، ممکن است این هزینه زمان تلف شده به صورت درصدی از سود ناخالص دپارتمان نشان داده شود.

(همچنین نگاه کنید به ساعات حضور و کارکرد درآمدزا)

### نسبت تبدیل برآورد به کار

تعداد کارهای حاصل از برآورد ÷ تعداد برآوردها (× ۱۰۰)

مینا: < ۸۰٪

هدف از کاربرد این شاخص، ارزیابی موارد کاری است که از محل برآورد فرایند صافکاری و نقاشی کسب کرده‌اید.

مثال:

(A) تعداد کارهای حاصل از فرایند برآورد = ۲۶۲

(B) تعداد برآوردهای انجام شده = ۳۰۴

(C) نسبت تبدیل برآورد = ۰/۸۶ به ۱ (A ÷ B)

این شاخص به استثنای گزارش‌های مالی که به صورت درصدی در نظر گرفته می‌شود، در دیگر موارد به صورت نسبی نشان داده می‌شود.

فرایند ارزیابی این شاخص چه به صورت درصد و چه به صورت نسبت یکسان است و بستگی به انتخاب شما دارد که کدام‌یک از عملکردها را در نظر داشته باشید.

مثال:

(A) تعداد کارهای حاصل از برآوردها = ۲۶۲

(B) تعداد برآوردها = ۳۰۴

(C) درصد تبدیل برآورد = ۸۶٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

همان‌طور که از مثال‌های بالا مشهود است، به ازای هر برآوردی که انجام داده‌اید ۸۶٪ از هر برآورد انجام گرفته را تبدیل به کار (درآمد) کرده‌اید.

### درصد سود ناخالص

سود ناخالص ÷ گردش مالی (× ۱۰۰)

مینا: < ۴۵٪

در گزارش‌های مالی واحد (دپارتمان) صافکاری و نقاشی، سود ناخالص در دو مرحله ارائه می‌شود. بنابراین، در خصوص انتخاب و نوع نتایجی که ارزیابی می‌کنید، اطمینان داشته باشید.

گزارش‌های مالی مربوط به واحد صافکاری و نقاشی قبل از این که جمع سود ناخالص دپارتمانی را ارائه دهند، سود ناخالص فروش کار را نشان می‌دهند. در این صفحه، کل سود ناخالص دپارتمانی که به‌طور مشروح ارائه می‌شود، شامل سود ناخالص کار نیز هست. (لطفاً نگاه کنید به سود ناخالص کار.)

همان‌طور که در مثال مشاهده می‌شود، مفهوم اصلی سود ناخالص معادل فروش منهای هزینه فروش است.

مثال:

(A) کل سود ناخالص = ۲۹۸,۰۰۶ پوند

(B) گردش مالی = ۵۷۳,۰۸۸ پوند

(C) درصد سود ناخالص = ۵۲٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

توجه داشته باشید که مبنای پیشنهادی (۴۵ درصدی) بر اساس نوع استراتژی تجاری نمایندگی و بیمه‌ای که با آن کار می‌کنید، تغییر خواهد کرد.

معمولاً به دلیل پایین بودن نرخ بازگشت سرمایه و هزینه بالای تولید (هزینه امکانات) در واحد صافکاری و نقاشی، درصد سود ناخالص این واحد در مقایسه با تعمیرگاه پایین‌تر است.

### ساعات حضور

جمع کل ساعات حضور کارمندان درآمذا (مولد)

راهنما: نگاه کنید به ساعات فروخته شده

این شاخص به کل ساعاتی که کارمندان درآمذا (مانند تکنیسین‌ها) برای انجام کار در دسترس هستند یا به عبارت دیگر، کل ساعاتی که این کارمندان ساعت می‌زنند و وارد نمایندگی می‌شوند، اشاره دارد.

تعداد ساعات حضور، آماری است که در محاسبه میزان بازدهی و بهره‌وری کل به کار می‌رود.

مهم است بدانید که این شاخص به شما تعداد کل ساعات کارکرد مولد را نمی‌دهد؛ بلکه جمع ساعات دسترسی برای انجام کار را ارائه می‌دهد.

همان‌طور که تعداد ساعات حضور را جمع می‌کنید، توصیه می‌شود تعداد ساعات حضور هر یک از تکنیسین‌ها را به تفکیک نیز محاسبه کنید، به این ترتیب بازدهی هر یک به طور جداگانه مشخص خواهد شد.

از عوامل تأثیرگذار در تغییر ساعات حضور کارمندان، می‌توان به دوره‌های آموزشی، تعطیلی‌ها و بیماری اشاره کرد.

### ساعات فروخته شده

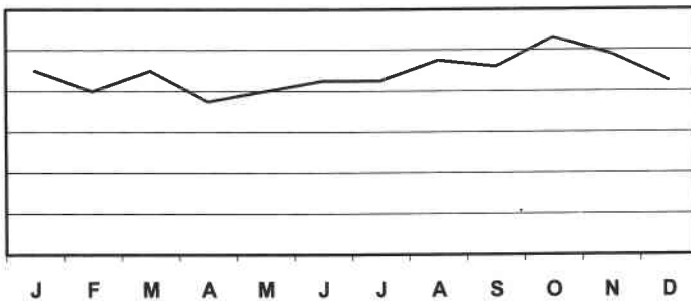
تعداد کل ساعات فاکتور شده

راهنما: نگاه کنید به ترکیب فروش کار

منظور از ساعات فروخته شده، تعداد کل ساعات فاکتور شده است و مسلماً ارزش ساعات فروش کار در این شاخص آماری، نشان‌دهنده ارزش پولی آن است.

توجه داشته باشید که نرخ هزینه‌های پرداختی و بازبایی سرمایه (وصول بدهی) در تغییر ارزش پولی ساعات فروخته شده نقش دارد. از این رو، ثبت و نگهداری داده‌های مربوط به تعداد ساعات در مقایسه با ارزش‌های پولی آن‌ها کاربرد مفیدتری دارد، به طوری که احتمال بروز هر گونه خطا به کم‌ترین میزان خواهد رسید.

آسان‌ترین راه به منظور پی‌گیری کیفیت کارکرد ساعات فروخته شده، جمع‌آوری و تبدیل آن به یک نمودار ساده به صورت ماهانه و یا هفتگی است.



به طور مسلم اگر تعداد کل ساعات فروخته شده را به بخش‌های کوچک‌تر، از جمله داخلی، ساعات تعمیرات جزئی، بیمه و گارانتی تقسیم کنیم، درک بهتری از روند پیش‌رو، در هر بخش کاری خواهیم داشت.

### ساعات فروخته شده به ازای هر تعمیر

ساعات تعمیرات بیمه‌ای ÷ تعداد تعمیرات بیمه‌ای

مینا < ۱۸ ساعت

به طور کلی، این شاخص با تعمیرات مورد سفارش شرکت‌های بیمه‌گذار سروکار دارد که غالباً تعمیرات موارد تصادف سنگین را شامل می‌شود.

برای محاسبه میانگین ساعات فروخته شده، تعداد ساعات فروخته شده را تقسیم بر تعداد تعمیرات می‌کنیم.

مثال:

(A) ساعات تعمیرات بیمه‌ای = ۹۶۸

(B) تعداد تعمیرات بیمه = ۵۱

(C) ساعات فروخته شده به ازای هر تعمیر = ۱۹ = (A ÷ B)

نتیجه این شاخص شناسایی تعامل شما با شرکت بیمه و همچنین سنجش میزان مهارت تکنیسین‌های برآورد خسارت است.

اگر نتیجه کم‌تر از مبنای پیشنهادی، ۱۸ ساعت باشد، می‌توان چنین برداشت کرد که بیش‌تر تعمیرات، جزئی است و تکنیسین تخمین خسارت نمایندگی در مهارت خود دچار کاستی‌هایی است.

### ساعات کارکرد درآمدزا

ساعات حضور - زمان بلا استفاده

راهنما: نگاه کنید به بازدهی

این شاخص آماری نشان‌دهنده تعداد ساعات فعالیت درآمدزای پرسنل مولد است.

باید گفت که منظور از فعالیت درآمدزا در تعمیرگاه شامل صافکاری، نقاشی، تزیینات یا هرکار دیگری است که هزینه آن به صورت ساعتی از جانب مشتریان قابل دریافت باشد.

اگرچه ممکن است پرسنل مولد (درآمدزا) هر ۴۰ ساعت را (در طول هفته) سر وقت در محل کار حاضر باشد، اما مقصود ما از ساعت کار درآمدزا، زمانی است که به دلیل فعالیت تکنیسین، درآمدزایی ایجاد می‌شود.

مثال:

۴۰ =	(A) ساعات حضور
۲ =	(B) زمان بلا استفاده
(A - B) ۳۸ =	(C) ساعات کارکرد درآمدزا

تنها روش محاسبه دقیق تعداد ساعات کار درآمدزا، برای تک تک تکنیسین‌ها، ثبت زمان شروع و خاتمه هر مورد تعمیراتی به تفکیک است.

نظر شما هر چه باشد، یک سؤال در این جا مطرح است. اگر این شاخص کلیدی را به طور دقیق ثبت نکرده باشید، هنگام برخورد با مشکل، پاسخ را از چه نقطه‌ای دنبال خواهید کرد؟ به قول یک گفته قدیمی: اگر نتوانید چیزی را اندازه بگیرید، نمی‌توانید آن را مدیریت کنید.



### هزینه زمان بلا استفاده

ساعات حضور - ساعات کارکرد

راهنما: نگاه کنید به بخش بازدهی

این شاخص با نام‌های دیگری از قبیل زمان بازایستایی یا زمان از دست رفته هم شناخته می‌شود.

این زمان اشاره به مدت زمانی دارد که کارمند درآمدزا (تکنیسین) در محل کار حضور داشته اما در این فاصله فعالیت قابل پرداختی از طرف مشتری انجام نداده است. برای نمونه، می‌توان مواردی مانند انتظار برای دریافت خودرو یا قطعه را که تکنیسین کاری جز انتظار کشیدن ندارد، به عنوان زمان بلا استفاده (غیر قابل پرداخت) در نظر گرفت.

مثال:

۳۲۰ =	(A) ساعات حضور
۳۰۴ =	(B) ساعات کارکرد
(A - B) ۱۶ =	(C) ساعات بلا استفاده
۱۰ پوند =	(D) نرخ اجرت ساعت اولیه
(C × D) ۱۶۰ پوند =	(E) هزینه زمان بلا استفاده

محاسبه این شاخص برابر با ساعات حضور منهای ساعات کارکرد است. این هزینه در گزارش‌های مالی واحد صافکاری و نقاشی به عنوان ارزش پولی در ستون هزینه‌های متغیر نشان داده می‌شود.

علاوه بر این، ممکن است ارزش پولی زمان بلا استفاده در برخی از گزارش‌ها به صورت درصدی از سود ناخالص واحد نشان داده شود.

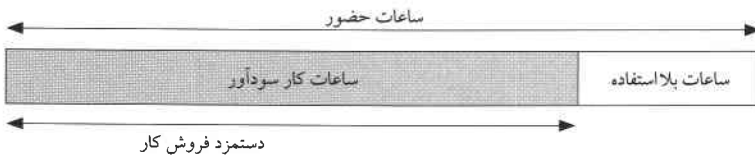
(نگاه کنید به ساعات حضور و ساعات کارکرد)

### دستمزد فروش کار

ارزش ساعات حضور - هزینه زمان بلا استفاده

مینا : ۹۰٪ از ساعات حضور

کاربرد این شاخص محاسبه مقدار پول (دستمزد) پرداختی به کارمندان مولد به ازای هر ساعت کار درآمدزا است. مقدار پول پرداخت شده به کارمندان به ازای هر ساعت کار درآمدزا به سه بخش تقسیم می‌شود: ساعات حضور، ساعات کارکرد درآمدزا و زمان بلا استفاده. ساعات حضور از لحظه ورود تکنیسین (کارمند مولد) به نمایندگی آغاز می‌شود و دربرگیرنده تمامی ساعاتی است که در دسترس قرار دارد، همان‌طور که در نمودار مشخص است، این ساعت به دو بخش ساعت کار درآمدزا و زمان بلااستفاده تقسیم می‌شود.



این مثال نشان می‌دهد که مقدار پول پرداختی به کارمند مولد بر مبنای هر ساعت کار درآمدزا است و هزینه زمان بلا استفاده (زمان از دست رفته) در گزارش‌های مالی به صورت هزینه متغیر نشان داده می‌شود.

مثال:

(A) ارزش ساعات حضور	= ۶,۲۹۰ پوند
(B) هزینه زمان بلا استفاده	= ۳۲۰ پوند
(C) دستمزد فروش کار	= ۵,۹۷۰ پوند (A - B)

### درصد بهره‌وری نیروی کار

ساعات کارکرد ÷ ساعات حضور (۱۰۰ ×)

معیار: ۸۵٪ تا ۹۵٪

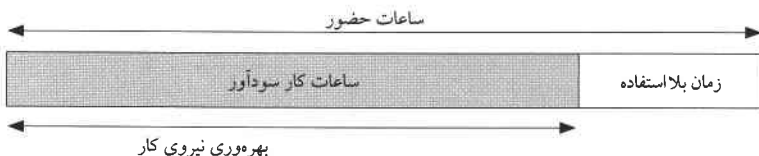
این شاخص با عنوان بازدهی، بازدهی نیروی کار و بهره‌وری فروش ساعات تعمیراتی نیز شناخته می‌شود. به علاوه، این شاخص مشخص می‌کند چه مقدار از زمان حضور تکنیسین درآمدزا در واقع صرف کار سودآور شده است.

به زبان ساده‌تر، هر کارمند درآمدزا (مولد) معمولاً پس از ساعت زدن و ورود به نمایندگی، روزانه تا ۸ ساعت در دسترس خواهد بود. اما سؤال این است که چه مقدار از این زمان حضور را صرف نقاشی یا صافکاری خودرو مشتری کرده است، یا به عبارت دیگر، چه مقدار از زمان حضور تکنیسین درآمدزا توسط مشتری قابل پرداخت خواهد بود؟ در این جا شاخص بهره‌وری نیروی کار، پاسخ سؤال را ارائه خواهد کرد.

مثال:

$$\begin{aligned} (A) \text{ ساعات کارکرد (درآمدزا)} &= ۹۵۷ \\ (B) \text{ ساعات حضور} &= ۱,۰۴۰ \\ (C) \text{ درصد بهره‌وری نیروی کار} &= ۹۲\% \quad (A \div B \times ۱۰۰) \end{aligned}$$

همان‌طور که در این مثال مشاهده می‌شود، مدت زمان حضور تکنیسین درآمدزا ۱,۰۴۰ ساعت است که ۹۲ درصد از این زمان بهره‌وری کاری داشته و ۸ درصد باقی مانده شامل هزینه‌های زمان بلا استفاده شده است.



### سود ناخالص کار

فروش کار - دستمزد فروش کار درآمدزا

راه‌نما: نگاه کنید به درصد سود ناخالص کار

محاسبه این شاخص شبهه‌برانگیز مستلزم توجه کامل شماست.

عده‌ای بر این تصورند که سود ناخالص کار نتیجه کسر فروش کار از ساعات حضور است. اما نکته در این جاست که استفاده از چنین فرمولی مشروط به صفر بودن هزینه زمان بلا استفاده است.

بنابراین، فرمول محاسبه صحیح سود ناخالص کار، برابر با کسر ارزش پولی ساعات کارکرد درآمدزا از ارزش پولی ساعات فروخته شده است.

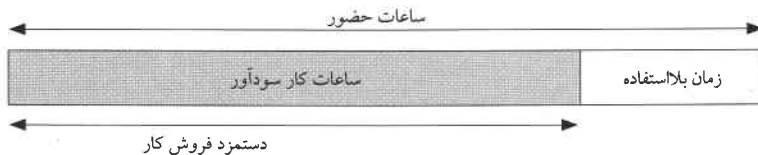
مثال:

(A) هزینه فروش کار (ساعات فروخته شده) = ۴۲,۲۴۰ پوند

(B) هزینه فروش ساعات کارکرد درآمدزا = ۷,۸۰۳ پوند

(C) سود ناخالص کار = ۳۴,۴۳۷ پوند (A - B)

توجه داشته باشید که دستمزد فروش کار درآمدزا نتیجه کار درآمدزای تکنیسین مولد است که به ازای آن مشتری مبادرت به پرداخت هزینه کند. بنابراین، زمان حضور این دسته از تکنیسین‌ها شامل زمان بلا استفاده و ساعات کارکرد درآمدزا است.



### درصد سود ناخالص کار

سود ناخالص کار ÷ فروش کار (×۱۰۰)

مینا: < ۶۵٪

قبل از مطالعه این صفحه، برای اطمینان از درک صحیح محدوده عملکرد شاخص پیش رو، توصیه می‌شود دوباره فصل سود ناخالص کار را مرور کنید.

تمامی شاخص‌های مربوط به سوددهی معمولاً در مقایسه با گردش مالی اندازه‌گیری می‌شوند، اما در این نمونه مبنای آغازین و ثابت سود در واحد (دپارتمان) صافکاری و نقاشی ۶۵٪ است.

مثال:

(A) سود ناخالص کار = ۱۸۲,۲۴۱ پوند

(B) فروش کار = ۲۵۳,۱۱۲ پوند

(C) درصد سود ناخالص کار = ۷۲٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

در دپارتمان صافکاری و نقاشی به دلیل بالا بودن هزینه‌های دپارتمانی لازم است حاشیه سود این شاخص بالا باشد، یعنی اگر درصد سود ناخالص شما در این ناحیه پایین‌تر از عدد مینا ۶۵٪ باشد، همواره برای تراز کردن میزان سود در مقابل هزینه‌های مستقیم واحد، دچار مشکل خواهید شد.

معمولاً به دلیل پایین بودن نرخ بازگشت سرمایه و هزینه بالای کار درآمدزا (هزینه امکانات) در واحد صافکاری و نقاشی، درصد سود ناخالص این واحد در مقایسه با تعمیرگاه پایین‌تر است.

### فروش کار به ازای هر خودرو در حال تردد

فروش سالانه کار ÷ خودروهای در حال تردد

راهنما: سیاست داخلی

از آنجایی که به‌وسیلهٔ این شاخص احتمال فرض‌های گوناگون و دور از ذهن به وجود می‌آید، لازم است قبل از هرگونه نتیجه‌گیری نهایی، درک عمیقی از آن به دست آوریم. به‌وسیلهٔ این شاخص می‌توان در خصوص میانگین ارزش فروش کار به ازای هر خودروی در حال تردد، شناخت کامل کسب کرد.

مثال:

(A) فروش سالانهٔ کار = ۶۶۴,۸۴۸ پوند

(B) تعداد خودروهای در حال تردد = ۱,۵۶۰

(C) فروش کار به ازای هر خودروی در حال تردد = ۴۲۶ پوند (A ÷ B)

همان‌طور که در مثال مشاهده می‌شود، ارزش فروش کار به ازای هر خودرو در حال تردد به طور میانگین معادل ۴۲۶ پوند است.

در مورد سنّ خودروهای در حال تردد، می‌توان گفت که خودروسازان تعاریف مختلفی از دورهٔ تردد آن‌ها ارائه می‌دهند. به عنوان مثال، دورهٔ تردد بعضی از آن‌ها ۵ سال و گروهی دیگر ۷ تا ۱۰ سال است. اما علت اشاره به سنّ تردد خودروها این است که در محاسبات خود به عامل از دور خارج شدن خودروها نیز توجه کنید.

از آنجایی که این شاخص ظرفیت فروش جاری نمایندگی را برآورد می‌کند، برای ارزیابی ظرفیت جغرافیایی ناحیهٔ نمایندگی، استفاده نمی‌شود.

### ترکیب فروش کار

ساعات فروخته شده (در هر بخش) ÷ کل ساعات فروخته شده (۱۰۰ ×)

راهنما: نگاه کنید به ساعات فروخته شده

در این جا از بخش هایی که در آن ها ساعات کار به فروش می رسند، مطلع خواهید شد.

در نمایندگی های مجاز، ترکیب فروش کار در صافکاری و نقاشی به سه دسته درآمدزا تقسیم می شود: موارد جزئی، داخلی و گارانتی.

در صافکاری و نقاشی های مستقل، ترکیب فروش کار ممکن است بین موارد جزئی، بیمه، نمایندگی های مجاز و عمده تقسیم شود.

شرایط شما هر چه باشد، ترکیب کار را به صورت نمودار دایره ای نشان دهید تا تصویر روزآمدی از شرایط خود داشته باشید.

به دلیل وجود تنوع هزینه در نرخ های بازگشت سرمایه و دستمزد در هر بخش مولد، توصیه می شود ارزیابی درصد فروش خدمات در بخش های یاد شده بر اساس ترکیب فروش کار در ساعات فروخته شده باشد تا ارزش پولی فروش کار.

بروز تناقض های ناشی از تفاوت قیمت کار در بخش های مختلف، امری گریزناپذیر است. بنابراین، توجه و کاربرد ساعت کار فروخته شده در هر بخش مولد، به منظور ارزیابی و تحلیل معنادار روند کار، ضروری است و مانع بروز مشکلات اشاره شده می شود.

(همچنین نگاه کنید به نسبت ساعات تعمیرات جزئی به بیمه ای)

### درصد بازدهی نیروی کار

ساعات کارکرد ÷ ساعات حضور (× ۱۰۰)

مبنا: ۸۵٪ تا ۹۵٪

این شاخص با عنوان بازدهی، بازدهی نیروی کار و بازدهی فروش ساعات تعمیرات نیز به کار می‌رود. این شاخص مشخص می‌کند که چه مقدار از زمان حضور تکنیسین درآمدزا واقعاً صرف کار سودآور می‌شود.

به زبان ساده‌تر، هر تکنیسین درآمدزا معمولاً پس از ساعت زدن و ورود به نمایندگی، روزانه تا ۸ ساعت در دسترس خواهد بود. سؤال این است که او چه مقدار از زمان حضور خود را صرف نقاشی یا صافکاری خودروی مشتری می‌کند یا به عبارت دیگر، چه مقدار از زمان حضور وی توسط مشتری قابل پرداخت است؟ در این جا شاخص بازدهی نیروی کار به سؤال طرح شده پاسخ می‌دهد.

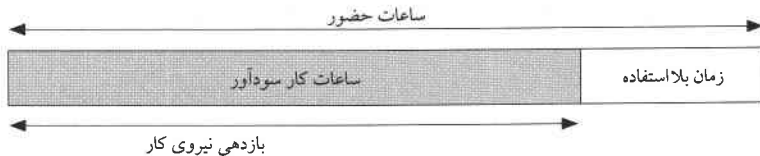
مثال:

(A) ساعات کارکرد (درآمدزا) = ۹۵۷

(B) ساعات حضور = ۱,۰۴۰

(C) درصد بازدهی نیروی کار = ۹۲٪ =  $(A \div B \times 100)$

همان‌طور که در مثال مشاهده می‌شود، مدت زمان حضور تکنیسین درآمدزا ۱,۰۴۰ ساعت است که ۹۲٪ از این زمان را بازدهی کاری داشته و به همین منوال ۸٪ باقی‌مانده شامل هزینه‌های زمان بلااستفاده (زمان از دست رفته) شده است.





## زمان انتظار

«چه موقع خودروام تعمیر و آماده تحویل می‌شود؟»

معیار: ۷ روز یا کمتر

زمان انتظار مدت زمانی است که یک مشتری تا پایان تعمیرات صافکاری و نقاشی در انتظار خودرو خود می‌ماند.

معمولاً زمان انتظار تعمیرات با مدت کوتاه برای مشتری قابل قبول است، مگر این‌که مشکل خودرو جدی و نیازمند به رسیدگی فوری باشد.

زمان انتظار طولانی یعنی ۱۰ روز یا بیش‌تر، معمولاً توسط مشتری قابل قبول نیست و گاهی موجب می‌شود که مشتری خودرو را به تعمیرگاه دیگری ببرد.

از فعالیت‌هایی که در زمان انتظار تأثیر دارند، می‌توان به بازدهی کار، حفظ مشتری و بازاریابی اشاره کرد.

مدت زمان انتظار مشتری در صافکاری و نقاشی در واقع انعکاس‌دهنده کار پیش روی شما و توانایی در انجام آن است.

اگر بنا به برخی دلایل ثابت، زمان انتظار مشتری ۱۰ روز یا بیش‌تر باشد، باید عواملی از قبیل میزان بازدهی کار یا برنامه نمایندگی در ارائه خودروی جایگزین به مشتری تا پایان تعمیرات بررسی شوند.

اگر همیشه میانگین زمان انتظار تعمیرات دستخوش نوسان شود، راه‌حل پیشنهادی ارائه خدمات بیش‌تر در بسته‌های خدمات پس از فروش است.

### هزینه زمان از دست رفته

ساعات حضور تکنیسین‌ها - ساعات کارکرد درآمدزا

راهنما: نگاه کنید به بازدهی کار

همان‌طور که اشاره شد، می‌توان این شاخص را با عنوان‌های دیگری چون زمان غیر قابل وصول، زمان بلااستفاده و زمان بازایستایی هم خواند.

زمان از دست رفته به این معناست که تکنیسین‌های درآمدزا به دلایلی از جمله انتظار برای دریافت قطعه یا دریافت خودرو، فعالیت مولدی انجام ندهند و در نتیجه نتوان از مشتری هزینه‌ای دریافت کرد.

مثال:

$$(A) \text{ ساعات حضور} = ۳۲۰$$

$$(B) \text{ ساعات کارکرد درآمدزا} = ۳۰۴$$

$$(C) \text{ ساعات از دست رفته} = ۱۶ \quad (A - B)$$

$$(D) \text{ نرخ اجرت ساعت اولیه} = ۱۰ \text{ پوند}$$

$$(E) \text{ هزینه زمان از دست رفته} = ۱۶۰ \text{ پوند} \quad (C \times D)$$

فرمول محاسبه شاخص زمان از دست رفته برابر است با حاصل کسر ساعات حضور تکنیسین به ساعات کارکرد درآمدزا که همیشه به صورت ارزش پولی در ستون هزینه‌های متغیر واحد صافکاری و نقاشی قرار می‌گیرد.

علاوه بر این، ممکن است شاخص مورد نظر در برخی گزارش‌های مالی به عنوان درصدی از سود ناخالص دپارتمانی نمایش داده شود.

(همچنین نگاه کنید به ساعات حضور و ساعات کارکرد)

### درصد سود عملیاتی

$$\text{سود عملیاتی} \div \text{گردش مالی} (\times 100)$$

مینا:  $< 30\%$

سود عملیاتی واحد صافکاری و نقاشی با نام‌های دیگری از قبیل سود مستقیم و البته سود خالص نیز به کار می‌رود.

سود عملیاتی در واقع همان سود دپارتمانی است که با کسر هزینه‌های دپارتمانی از سود ناخالص به دست می‌آید.

برای مشخص کردن روند عملکرد روی نمودار خطی میزان پیشرفت، بهتر است نتیجه را به عنوان درصد گردش مالی صافکاری و نقاشی در نظر بگیریم. از این طریق می‌توان جریان حرکت به سمت سودآوری و نتیجه مطلوب را مشاهده کرد.

مثال:

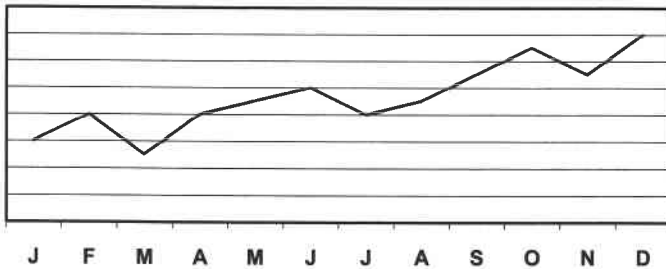
(A) سود عملیاتی = ۱۸۳,۳۸۹ پوند

(B) گردش مالی دپارتمانی = ۵۷۳,۰۸۸ پوند

(C) درصد سود عملیاتی =  $32\%$  ( $A \div B \times 100$ )

تهیه چنین نموداری از مزایای زیر برخوردار است:

- سهولت در ثبت اطلاعات مربوط به درصد سود واحد
- قابلیت به روز رسانی اطلاعات (به صورت ماهانه)
- نظارت کامل بر هرگونه تغییر و انحرافی در فرایند کار



### درصد بهره‌وری کلی

ساعات فروخته شده ÷ ساعات حضور (× ۱۰۰)

$$\text{مبنا: } < 105\%$$

این شاخص ارتباط بین ساعات فروخته شده و تعداد ساعاتی را که کارمندان درآمدزا برای انجام کار در دسترس دارند ارزیابی می‌کند.

مثال:

$$(A) \text{ ساعات فروخته شده} = 1,130$$

$$(B) \text{ ساعات حضور} = 1,040$$

$$(C) \text{ درصد بهره‌وری کلی} = 108\% \quad (A \div B \times 100)$$

همان‌طور که ملاحظه می‌شود بهره‌وری کلی ۱۰۸ درصدی واحد صافکاری و نقاشی نشان از موفقیت آن در فروش بیش‌تر ساعات درآمدزا نسبت به ساعات حضور تکنیسین‌های مولد دارد.

این شاخص یکی از مهم‌ترین شاخص‌های عملیاتی صافکاری و نقاشی محسوب می‌شود، زیرا وجود آن نشان از برقراری تعادل و تناسب بین بازدهی و بهره‌وری دارد.

شاخص مورد نظر سؤالاتی از این قبیل را مطرح می‌کند: «آیا تیم مدیریت بار کاری تعمیرگاه را به حداکثر می‌رساند؟ آیا تکنیسین‌ها سریع کار می‌کنند؟ آیا کارشناسان تخمین خسارت، مهارت بالایی در فروش خدمات دارند؟»  
بنابراین، توجه داشته باشید که بین روند افزایش درآمد خالص تعمیرگاه و این شاخص رابطه بسیار نزدیکی وجود دارد.

### ارزش پولی مواد و رنگ مصرفی به ازای هر ساعت کار

ارزش رنگ و مواد ÷ ساعات فروخته شده (۱۰۰ ×)

راه‌نما: مختص تولیدکننده خودرو/ نمایندگی

در این شاخص کل مواد و رنگ فروخته شده بر تعداد کل ساعات فروخته شده تقسیم می‌شود تا ارزش میانگین مواد و رنگ مصرفی در هر ساعت کار به دست آید.

مثال:

(A) ارزش مواد و رنگ = ۸,۱۳۶ پوند

(B) ساعات فروخته شده = ۱,۱۳۰

(C) ارزش پولی رنگ و مواد به ازای هر ساعت کار = ۷/۲۰ پوند (A ÷ B)

همان‌طور که مشاهده می‌شود به ازای هر ساعت کار فاکتور شده، به طور متوسط ۷/۲۰ پوند رنگ و مواد به فروش رفته است.

اگر شاخص گزارش شده کم‌تر از میانگین ملی باشد، ممکن است مشکلاتی در مراحل صدور فاکتور وجود داشته یا اقلامی از رنگ یا مواد در فاکتور فروش ثبت نشده باشند.

در بعضی از گزارش‌های مالی، ارزش مواد و رنگ مصرفی به ازای هر ساعت کار در ستون جداگانه نشان داده می‌شود. البته تلفیق یا جداسازی این بخش در گزارش‌ها بستگی به مواردی دارد که تصمیم به ارزیابی آنها دارید.

### فروش قطعات به ازای هر ساعت کار

فروش قطعات در صافکاری و نقاشی ÷ ساعات فروخته شده

راهنما : سیاست داخلی

به‌وسیله این شاخص می‌توان رقم پولی را که ناشی از تقسیم میزان فروش قطعه به ازای هر ساعت کار فروخته شده است، به دست آورد.

به این ترتیب، متوجه می‌شویم که آیا در واحد صافکاری و نقاشی تعمیرات جزئی انجام گرفته و نیاز به قطعات کم بوده است یا برعکس، تعمیرات کلی‌تر و در نتیجه نیاز به قطعات بیش‌تر بوده است.

مثال:

(A) فروش قطعات به صافکاری و نقاشی = ۴۲,۲۴۰ پوند

(B) ساعات فروخته شده = ۸۷۰

(C) فروش قطعات به ازای هر ساعت کار = ۴۸/۵۵ پوند (A ÷ B)

در مقایسه شاخص به دست آمده از فعالیت‌های واحد صافکاری و نقاشی با میانگین ملی، می‌توان دو احتمال را فرض کرد:

شاخص پایین: یعنی تعداد تعمیرات جزئی و نیاز کم به قطعه.

شاخص بالا: یعنی تعداد تعمیرات کلی (سودآور) و نیاز بالا به قطعه.

توجه داشته باشید که استفاده از اطلاعات آماری این شاخص در تشخیص نوع تعمیرات و تهیه برنامه و بودجه‌های مالی بسیار مفید است.

### هزینه‌های سیاستی

«معلمنا مشکل شما را در اسرع وقت رفع می‌کنیم.»

راهنما: سیاست داخلی

این شاخص با نام‌های دیگری از قبیل تعدیل خط‌مشی، اهدای امتیاز و هزینه‌های سیاستی هم به کار می‌رود. شاخص مورد بحث هزینه‌هایی را شامل می‌شود که باید از جانب واحد صافکاری پرداخت شود و غیرقابل استرداد از واحد دیگر از جمله واحد گارانتی است.

فرض کنید که سه روز پیش در خودروی یکی از مشتریان را تعمیر کرده‌اید، اما او اکنون به علت بروز مجدد مشکل به نمایندگی مراجعه کرده است.

طبعاً شما نمی‌توانید از مشتری انتظار داشته باشید که پول بیش‌تری برای صافکاری یا رنگ بپردازد، چون پیش‌تر هزینه لازم برای انجام کار را پرداخت کرده است. بنابراین، قبول می‌کنید که مشکل را برطرف کنید. اما سؤال این است که چه واحدی این هزینه را پرداخت خواهد کرد؟

از آنجایی که هزینه تعمیر مجدد در مسئولیت مستقیم واحد صافکاری و نقاشی است، طبعاً واحد گارانتی یا واحد دیگری آن را پرداخت نخواهد کرد. در نتیجه، ساعات اختصاص یافته برای رفع اشکال در ستون هزینه‌های سیاستی گزارش‌های مالی مدیریت قرار می‌گیرد.

همان‌طور که از این توضیح ساده می‌توان استنباط کرد، چنین هزینه‌هایی در این بخش کاری جزء هزینه‌های سیاستی قرار می‌گیرد و غیرقابل واگذاری به واحدی دیگر است.

گهگاه مواردی پیش می‌آید که در قبال درخواست رفع مشکل مشتری که شما مسئول ایجاد آن نبوده‌اید به مشتری امتیازی اهدا می‌کنید.

### درصد بهره‌وری کارکنان درآمدزا

ساعات فروخته شده ÷ ساعات بهره‌وری کارکرد (۱۰۰ ×)

معیار: ۱۱۰٪ تا ۱۵۰٪

این شاخص با عنوان‌های دیگری از جمله بهره‌وری و یا بازدهی کار نیز شناخته می‌شود. شاخص مورد بحث ارتباط بین مهارت تکنیسین‌های درآمدزا در انجام کار در بازه زمانی تعیین شده توسط کارشناس تخمین خسارت را نشان می‌دهد.

اما به دلیل نوع کاری که در واحد صافکاری و نقاشی انجام می‌گیرد، معمولاً ارائه یا تخصیص زمان استاندارد تعمیرات از جانب کارخانه خودروساز امکان‌پذیر نیست. از این رو، فرمول محاسبه درصد بهره‌وری سودآور در واحد صافکاری و نقاشی شبیه فرمول دپارتمان تعمیرگاه است.

مثال:

(A) ساعات فروخته شده = ۱,۰۸۳

(B) ساعات کاری درآمدزا = ۹۵۸

(C) درصد بهره‌وری کارکنان درآمدزا = ۱۱۳٪  $(A \div B \times 100)$

توجه داشته باشید که تخمین زمانی تعمیرات معادل هزینه‌ای است که مشتری پرداخت خواهد کرد. بنابراین، زمان اختصاص یافته به تعمیرات نشان‌دهنده حداکثر مبلغی است که می‌توانید از مشتری دریافت کنید.

در پایان می‌توان چنین استنباط کرد که سرعت بالای تکنیسین‌های درآمدزا در انجام تعمیرات به مفهوم سودآوری نیست بلکه فقط موجب اتمام کار در بازه زمانی کوتاه‌تری می‌شود و در این صورت فقط بازدهی تکنیسین در اتمام کار افزایش یافته و در میزان سودآوری تغییر پایداری رخ نداده است.

اما بر خلاف سرعت کار تکنیسین‌ها، نقش کارشناس تخمین خسارت در برآورد هزینه خسارت‌های بالا از اهمیت به‌سزایی در افزایش سودآوری در واحد صافکاری و نقاشی برخوردار است.



### نسبت کارکنان مولد به غیرمولد

کارکنان مولد ÷ کارکنان غیرمولد

راهنا: ۲ به ۱

این شاخص نسبت کارکنان مولد و غیرمولد را اندازه‌گیری می‌کند.

به طور کلی، مدیر صافکاری و نقاشی، پذیرش‌کنندگان و پرسنل اداری در گروه کارکنان غیرمولد قرار می‌گیرند.

مثال:

(A) کارکنان مولد = ۱۲

(B) کارکنان غیرمولد = ۶

(C) نسبت کارکنان مولد به غیرمولد = ۲ به ۱ (A ÷ B)

نتایج ترکیبی، میانگین تقریبی ۲ به ۱ را نشان می‌دهد یا به عبارت دیگر، به ازای هر دو کارمند مولد یک کارمند غیرمولد خواهید داشت.

این نسبت به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر می‌کند و به این که کار چگونه بین کارگران و سرکارگران تقسیم شده است، بستگی دارد.

همچنین، اختلافاتی بین صافکاری نمایندگی و صافکاری غیرنمایندگی نیز وجود دارد.

توجه داشته باشید در این هنگام که شما مشغول خواندن این مطلب هستید ممکن است این نسبت به صورت معکوس در گزارش‌های مالی شما آمده باشد.

### درصد بهره‌وری

ساعات فروخته شده ÷ ساعات کارکرد سودآور (× ۱۰۰)

معیار: ۱۱۰٪ تا ۱۵۰٪

این شاخص با عنوان‌های دیگری از جمله بازدهی سودآور یا بهره‌وری کار نیز شناخته می‌شود. شاخص مورد بحث نشان‌دهنده ارتباط بین سرعت تکنیسین‌های درآمدزا در انجام کار در بازه زمانی تعیین شده توسط مسئولان پذیرش (کارشناسان تخمین خسارت) است.

اما به دلیل نوع کاری که در واحد صافکاری و نقاشی انجام می‌گیرد، ارائه یا اختصاص زمان استاندارد تعمیرات از جانب کارخانه خودروساز امکان‌پذیر نیست، از این رو، فرمول محاسبه درصد سودآوری در واحد صافکاری به روشنی واحد تعمیرگاه نیست.

مثال:

(A) ساعات فروخته شده = ۱,۰۸۳

(B) ساعات کارکرد سودآور = ۹۵۸

(C) درصد بهره‌وری = ۱۱۳٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

توجه داشته باشید که تخمین زمانی تعمیرات، معادل هزینه‌ای است که مشتری پرداخت خواهد کرد. بنابراین، زمان اختصاص یافته به تعمیرات، نشان‌دهنده حداکثر مبلغی است که می‌توانید دریافت کنید.

در پایان می‌توان چنین استنباط کرد که سرعت بالای تکنیسین درآمدزا در انجام تعمیرات به مفهوم سودآوری نیست، بلکه فقط موجب اتمام کار در بازه زمانی کوتاه‌تری می‌شود. در این صورت فقط بهره‌وری افزایش یافته و در میزان سودآوری تغییری رخ نداده است. اما برخلاف سرعت کار تکنیسین‌ها، نقش کارشناس تخمین خسارت در برآورد ساعات تعمیراتی بالا از اهمیت به‌سزایی در افزایش سودآوری در واحد صافکاری و نقاشی برخوردار است.

### نسبت کارکنان مولد به کارکنان غیرمولد

کارکنان مولد ÷ کارکنان غیرمولد

راهنما: ۲ به ۱

به وسیله این شاخص می توان نسبت کارکنان مولد به غیرمولد را اندازه گیری کرد. البته این شاخص گاهی با عنوان نسبت بازدهی هم ارائه می شود.

به طور کلی، مدیر تعمیرگاه، پذیرش کنندگان و کارکنان گارانتی در گروه کارکنان غیرمولد قرار می گیرند.

مثال:

(A) کارکنان مولد = ۱۲

(B) کارکنان غیرمولد = ۶

(C) نسبت کارکنان مولد به غیرمولد = ۲ به ۱ (A ÷ B)

نتایج ترکیبی، میانگین تقریبی ۲ به ۱ را نشان می دهد، یا به عبارت دیگر، به ازای هر دو کارمند مولد یک کارمند غیرمولد خواهید داشت.

توجه داشته باشید که عواملی از قبیل نسبت تقسیم کار بین تکنیسین های تازه کار و با تجربه در نمایندگی مجاز و همین نسبت در نمایندگی غیرمجاز، در تغییر این شاخص (۲ به ۱) تأثیر چشم گیری دارند.

از آنجایی که در برخی از گزارش های مالی نسبت ۲ به ۱ به طور معکوس نشان داده می شود، حتماً زمانی کافی برای مطالعه این گروه از اطلاعات اختصاص دهید.

### نرخ بازآوری (وصول بدهی)

ساعات فروخته شده ÷ اجرت کار

واهنما : طبق مفاد قرارداد با بیمه

در نمایندگی، واحد صافکاری و نقاشی نرخ اجرت کار به ازای هر ساعت را مشخص می‌کند. اما سؤالی که در این جا مطرح است، اشاره به تعداد دفعاتی دارد که می‌توان چنین اجرت از پیش تعیین شده‌ای را به نسبت تعداد دفعات انجام همان کار از هر مشتری دریافت کرد.

نرخ بازآوری، درآمد خالصی است که به ازای فروش هر ساعت کار به دست می‌آید. البته لازم به ذکر است که این میزان درآمد با درآمد ناخالص بر مبنای ساعت کار متفاوت است.

مثال:

$$\begin{array}{rcl} \text{(A) فروش کار} & = & ۳۳,۷۳۱ \text{ پوند} \\ \text{(B) ساعات فروخته شده} & = & ۸۷۵ \\ \text{(C) نرخ بازآوری} & = & ۳۸/۵۵ \text{ پوند} \end{array} \quad (A \div B)$$

اما همان‌طور که حقیقت تجارت ایجاب می‌کند، باید در مواردی به مشتریان، مانند شرکت‌های بیمه، تخفیف داده شود. در نتیجه، چنین تخفیف‌هایی موجب کاهش درصدی از سود کل خواهد شد. اکنون سؤال این است که در چنین مواردی چه مقدار سود براساس اجرت واقعی فروش کسب خواهید کرد؟

کلید موفقیت در این شاخص محاسبه نرخ بازآوری به صورت مجزا در هر بخش درآمدزا است تا به وسیله آن میزان تخفیف در هر محدوده کاری را مشخص کرد.

(برای کسب اطلاعات بیشتر نگاه کنید به ترکیب فروش کار)

## رفع اشکال (اصلاح)

«مطمئناً مشکل شما را در اسرع وقت رفع می‌کنیم.»

راه‌نما: سیاست داخلی

این شاخص با نام‌های دیگری از جمله تعدیل خط‌مشی، هزینه‌های سیاستی یا اهدای امتیاز نیز به کار برده می‌شود و شامل هزینه‌هایی است که از جانب واحد صافکاری ایجاد شده و غیرقابل پرداخت یا واگذاری به واحدهای دیگر از قبیل واحد گارانتی است.

فرض کنید که سه روز پیش در خودرو یکی از مشتریان خود را تعمیر کرده‌اید، اما او اکنون به علت بروز مجدد مشکل به نمایندگی مراجعه کرده است.

طبعاً شما نمی‌توانید از مشتری انتظار داشته باشید که پول بیش‌تری بپردازد، چون بیش‌تر هزینه لازم انجام کار را پرداخت کرده است. بنابراین، قبول می‌کنید که مشکل را برطرف کنید، اما سؤال این است که چه واحدی این هزینه را پرداخت خواهد کرد؟

از آن‌جا که هزینه تعمیر مجدد در مسئولیت مستقیم واحد صافکاری و نقاشی است، طبعاً دپارتمان گارانتی یا واحد دیگری آن را پرداخت نخواهد کرد. در نتیجه، ساعات اختصاص یافته برای رفع اشکال در ستون هزینه‌های رفع اشکال (سیاستی) گزارش‌های مالی مدیریت قرار می‌گیرد.

همان‌طور که از این توضیح ساده می‌توان استنباط کرد، چنین هزینه‌هایی در این بخش کاری جزء هزینه‌های سیاستی است و قابل واگذاری به واحدی دیگر نیست.

### تعداد کارت‌های سرویس به ازای هر تکنیسین

تعداد کارت‌های سرویس ÷ تعداد تکنیسین‌های درآمدزا

راهنما : سیاست داخلی

این شاخص به عنوان یکی دیگر از شاخص‌های کلیدی عملکرد، برای یکسان‌سازی فعالیت‌های نمایندگان در مقایسه با یکدیگر کاربرد دارد.

این شاخص، میانگین تعمیراتی را که باید توسط هر تکنیسین درآمدزا در محدوده زمانی مشخص انجام گیرد، تعیین و تأثیر ارقام بزرگ را حذف می‌کند.

مثال:

(A) تعداد کل کارت‌های سرویس = ۱,۴۵۸

(B) تعداد تکنیسین‌های درآمدزا = ۶

(C) تعداد کارت‌های سرویس به ازای هر تکنیسین = ۲۴۳ = (A ÷ B)

اما از عوامل مختلفی که بر این آمار و نتایج آن اثر گذارند، می‌توان به شاخص‌های بهره‌وری، بازدهی و نوع تعمیراتی که توسط تکنیسین انجام می‌گیرد، اشاره کرد. البته مهارت کاری تکنیسین و کارشناس تخمین، نقش به‌سزایی در آن دارد.

این شاخص در آماده‌سازی بودجه‌ها و برنامه‌های عملیاتی مربوط به اندازه‌گیری شاخص بهره‌وری تکنیسین‌های درآمدزا سودمندتر است.

### نسبت ساعات تعمیرات جزئی به بیمه‌ای

ساعات تعمیرات جزئی فروخته شده ÷ ساعات بیمه‌ای فروخته شده

راهنما: سیاست داخلی

هنگام نوشتن این کتاب، نشان مشخصی از شاخص پیش رو در هیچ یک از گزارش‌های مالی و ترکیبی کارخانه‌های سازنده خودرو وجود نداشت. این شاخص با ایجاد رابطه بین ساعات تعمیرات جزئی (خرده‌فروشی) و تعمیرات بیمه‌ای، تصویری مشخص از مسیر رشد کار در واحد صافکاری و نقاشی ارائه می‌دهد.

مثال:

$$\begin{aligned} (A) \text{ ساعات تعمیرات جزئی} &= ۸۷۰ \\ (B) \text{ ساعات تعمیرات بیمه‌ای} &= ۱۰۳۱ \\ (C) \text{ نسبت فروش جزئی به بیمه} &= ۰/۸۴ \text{ به } ۱ \text{ (A} \div \text{B)} \end{aligned}$$

در روند عادی کار، نرخ بازآوری از طریق همکاری با شرکت‌های بیمه به مراتب کم‌تر از سودآوری از محل پذیرش تعمیرات جزئی (خرده‌فروشی) است. از طرف دیگر گاهی اوقات این نسبت معکوس و در نتیجه نرخ سودآوری از محل تعمیرات بیمه‌ای به مراتب بیش‌تر از تعمیرات جزئی می‌شود. بنابراین، با استفاده از این شاخص می‌توان روند کاری صافکاری و نقاشی را بررسی کرد و در صورت عدم برقراری تعادل بین این دو منبع درآمد، اقدام اصلاحی لازم را انجام داد.

در این جا نسبت به اهمیت برقراری تعادل، خاطر نشان می‌شود که رشد تجارت از هر جهت که صورت پذیرد، خوب است. اما تصور کنید اگر بخش عظیمی از درآمد شما از محل همکاری با شرکت‌های بیمه باشد و آن‌ها ناگهان تصمیم به تغییر پیمانکار (صافکاری و نقاشی) خود بگیرند، چه اتفاقی برای تجارت شما خواهد افتاد؟

### میزان درآمد به ازای هر تکنیسین درآمدزا

گردش مالی واحد ÷ تعداد تکنیسین‌های درآمدزا

راه‌نما: سیاست داخلی

این شاخص هم به عنوان یکی دیگر از شاخص‌های کلیدی عملکرد، برای یکسان‌سازی فعالیت‌های نمایندگان در مقایسه با یکدیگر، کاربرد دارد.

این شاخص میانگین ارزش پولی به وجود آمده در بازه زمانی مشخص توسط هر یک از تکنیسین‌های درآمدزا را تعیین و تأثیر ارقام بزرگ را حذف می‌کند.

مثال:

(A) گردش مالی صافکاری و نقاشی = ۵۷۳,۰۸۸ پوند

(B) تعداد تکنیسین‌های درآمدزا = ۶

(C) میزان درآمد به ازای هر تکنیسین درآمدزا = ۹۵,۵۱۵ پوند (A ÷ B)

احتمالاً این شاخص در آماده‌سازی بودجه‌ها و برنامه‌های عملیاتی در مقایسه با شاخص بهره‌وری تکنیسین‌های درآمدزا سودمندتر است.

نکته خاص:

اما هیچ یک از این شاخص‌ها درست یا غلط نیستند، یعنی با قدری تأمل می‌توانید آنچه را در اطلاعات شما گنجانده یا حذف شده‌اند، شناسایی کنید. به علت وجود تغییرات محاسباتی در این دسته از گزارش‌ها، نهایت دقت را در سنجش این شاخص آماری داشته باشید، چون در برخی از گزارش‌ها سود ناخالص از این شاخص در ستون جمع گردش مالی واحد و در برخی دیگر در ستون ارزش کلی ساعات فروخته شده قرار می‌گیرد.



### درصد بازدهی فروش ساعات تعمیرات

$$\text{ساعات کارکرد} \div \text{ساعات حضور} (\times 100)$$

معیار: ۸۵٪ تا ۹۵٪

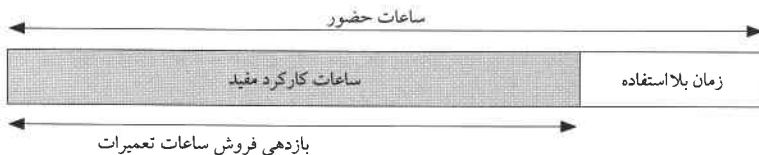
این شاخص با عنوان‌های بازدهی، بازدهی نیروی کار و اثربخشی نیروی کار نیز به کار می‌رود. شاخص مورد بحث نشان می‌دهد که چه مقدار از زمان حضور تکنیسین‌های درآمدزا صرف کار سودآور شده است.

به بیان ساده‌تر، تکنیسین درآمدزا معمولاً پس از ساعت زدن و ورود به نمایندگی، هر روز تا ۸ ساعت در دسترس خواهد بود، اما سؤال این است که چه مقدار از زمان حضورش را صرف نقاشی یا صافکاری خودرو مشتری کرده یا به عبارت دیگر، چه مقدار از زمان حضور تکنیسین درآمدزا توسط مشتری قابل پرداخت خواهد بود؟ در این جا شاخص بازدهی فروش کار به سؤال طرح شده پاسخ خواهد داد.

مثال:

$$\begin{aligned} (A) \text{ ساعات کارکرد درآمدزا} &= 957 \\ (B) \text{ ساعات حضور} &= 1,040 \\ (C) \text{ درصد بازدهی فروش ساعات تعمیرات} &= 92\% \quad (A \div B \times 100) \end{aligned}$$

همان‌طور که در مثال مشاهده می‌شود، مدت زمان حضور تکنیسین درآمدزا ۱,۰۴۰ ساعت است که ۹۲ درصد از این زمان را بهره‌وری کاری داشته و ۸ درصد باقی‌مانده هم شامل هزینه‌های زمان بلا استفاده شده است.



### هزینه‌های نیمه ثابت

هزینه‌های نیمه ثابت ÷ گردش مالی کل (× ۱۰۰)

راه‌نما: سیاست داخلی

هزینه‌های نیمه ثابت به آن دسته از هزینه‌هایی اطلاق می‌شود که با حجم کاری شما ارتباط مستقیمی ندارد و در واقع مخارج لازم برای نگهداری و کنترل امور اجرایی در واحد صافکاری و نقاشی است؛ البته صرف نظر از این که فروشی وجود دارد یا نه.

یک مثال خوب در این جا حقوق کارکنان غیرمولد است، یعنی با وجود نبود تعمیرات مجبور به پرداخت هزینه‌هایی مانند حقوق پذیرش کنندگان، پرسنل اداری و مدیریت واحد هستید.

مثال:

(A) هزینه‌های نیمه ثابت = ۱۴۳,۲۷۲ پوند

(B) گردش مالی کل = ۵۷۳,۰۸۸ پوند

(C) درصد هزینه نیمه ثابت = ۲۵٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

به طور کلی، هزینه‌های نیمه ثابت به صورت ارزش پولی نمایش داده می‌شوند و به منظور کسب تحلیلی معنادار از روند موجود، لازم است تا به صورت درصدی از گردش مالی واحد در نظر گرفته شوند.

هزینه‌های نیمه ثابت با اشاره به عدم احتساب حجم فروش، هزینه‌های ثابتی هستند که به صورت پایدار و ماهانه برآورد می‌شوند. البته در تعیین میزان هزینه‌های ثابت، مدیران نمایندگی حق دخل و تصرف دارند.

نکته حائز اهمیت در مورد این هزینه‌ها، بی‌ارتباطی آن‌ها با حجم فروش است.

### درصد بازدهی

ساعات کارکرد ÷ ساعات حضور (× ۱۰۰)

معیار: ۸۵٪ تا ۹۵٪

این شاخص با عنوان‌های بازدهی نیروی کار، اثربخشی نیروی کار و بازدهی فروش ساعات تعمیرات نیز به کار می‌رود. این آمار نشان می‌دهد که چه مقدار از زمان حضور تکنیسین‌ها در نمایندگی، بازدهی سودآور داشته است.

به بیان ساده‌تر، هر تکنیسین درآمدزا در نمایندگی روزانه به مدت ۸ ساعت در دسترس قرار دارد. اما چه مقدار از این زمان را صرف انجام صافکاری و نقاشی خودروها می‌کند؟ جواب این سؤال را شاخص بازدهی کار به شما خواهد داد.

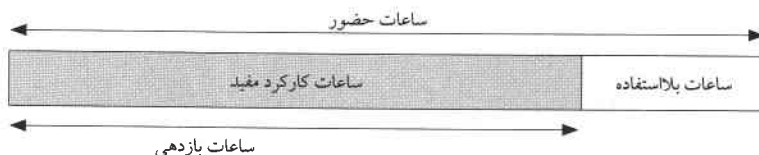
مثال:

(A) ساعات کارکرد = ۹۵۷

(B) ساعات حضور = ۱,۰۴۰

(C) درصد بازدهی =  $(A \div B \times 100)$  = ۹۲٪

این مثال نشان می‌دهد که تکنیسین‌های درآمدزا ۱,۰۴۰ ساعت را در نمایندگی حضور داشته‌اند که ۹۲٪ از زمان حضور خود را مشغول تعمیرات بوده‌اند و ۸٪ باقی‌مانده در هزینه‌ها به عنوان زمان بلااستفاده نشان داده می‌شود.



### هزینه‌های متغیر

هزینه‌های متغیر ÷ گردش مالی کل (× ۱۰۰)

راه‌نما: سیاست داخلی

هزینه‌های متغیر، هزینه‌هایی هستند که رابطه مستقیمی با حجم تجاری شما دارند. در این جا می‌توان هزینه کالاهای مصرفی (هزینه‌های سربار) را به عنوان مثال مناسب معرفی کرد و به موازات آن نشان داد که اگر خودرویی تعمیر نشود، میزان این هزینه‌ها صفر خواهد بود و به محض انجام تعمیرات این میزان افزایش خواهد یافت.

به طور کلی، هزینه‌های متغیر به عنوان ارزش پولی نمایش داده می‌شوند، در صورتی که بخواهیم به تحلیلی کاربردی و معنادار از فرایند جاری کارمان برسیم، لازم است این هزینه‌ها را در جدول محاسبه جزء درصدی از گردش مالی واحد نشان دهیم.

مثال:

(A) هزینه‌های متغیر = ۱۸,۵۷۰ پوند

(B) گردش مالی کل = ۳۷۱,۳۸۸ پوند

(C) درصد هزینه‌های متغیر = ۵٪  $(A \div B \times 100)$

دوباره یادآور می‌شویم که واژه «متغیر» به مفهوم تفاوت مخارج بر مبنای میزان ارزش پولی نیست، بلکه به مفهوم ارتباط مستقیم آن‌ها با روند رشد تجاری شماست.

برای کنترل هزینه‌های دپارتمانی، شناسایی تفاوت میان هزینه‌های نیمه‌ثابت و متغیر از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. در همین زمینه، ارائه جداگانه هزینه‌های نیمه‌ثابت و متغیر در گزارش‌های مالی بسیار ضروری است.

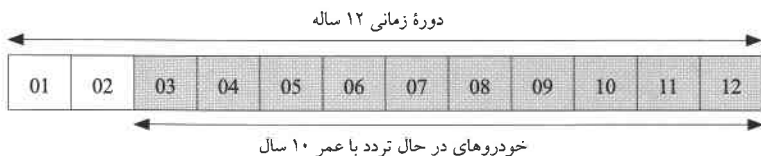
### محاسبه تعداد خودروهای در حال تردد

کارخانه خودروساز اطلاعات ثبت شده خودروهایی را که متعلق به محدوده خدمات رسانی و مسئولیت نمایندگی است، در یک بازه زمانی مشخص ارائه می دهد. این اطلاعات نشان دهنده آمار خودروهای در حال ترددی است که ممکن است از جانب نمایندگی شما یا دیگر نمایندگی ها به ثبت برسند. در بسیاری از موارد، بازه زمانی ارزیابی اطلاعات خودروهای در حال تردد به ۱۰ سال می رسد، اگرچه این زمان بستگی به کارخانه خودروساز دارد.

مثال:

۹۵۸ =	خودروهای ثبت شده در سال جاری
۸۲۱ =	خودروهای ثبت شده در سال دوم
۷۶۷ =	خودروهای ثبت شده در سال سوم
۷۸۹ =	خودروهای ثبت شده در سال چهارم
۷۴۵ =	خودروهای ثبت شده در سال پنجم
۸۲۷ =	خودروهای ثبت شده در سال ششم
۷۵۴ =	خودروهای ثبت شده در سال هفتم
۷۰۶ =	خودروهای ثبت شده در سال هشتم
۶۳۵ =	خودروهای ثبت شده در سال نهم
۵۸۲ =	خودروهای ثبت شده در سال دهم
۷,۵۸۴ =	کل خودروها در ۱۰ سال

اما برای تغییر و ثبت اطلاعات در سال های بعد، (بعد از ۱۰ سال) کافی است که تعداد خودروهای موجود در سال جاری را به تعداد خودروهای ثبت شده در سال نهم اضافه و بدین ترتیب اطلاعات ۱۰ ساله را روزآمد کنید.



### درصد بازدهی کار

ساعات فروخته شده ÷ ساعات کارکرد سودآور (× ۱۰۰)

معیار: ۱۱۰٪ تا ۱۵۰٪

این شاخص با عنوان‌های دیگری از جمله بهره‌وری و بهره‌وری سودآور شناخته می‌شود. شاخص مورد بحث نشان‌دهنده ارتباط بین سرعت تکنیسین‌های درآمدزا و انجام کار در بازه زمانی تعیین‌شده توسط مسئولان پذیرش (کارشناسان تخمین خسارت) است.

اما به دلیل نوع کاری که در واحد صافکاری و نقاشی انجام می‌گیرد، ارائه یا اختصاص زمان استاندارد تعمیرات از جانب کارخانه خودروساز امکان‌پذیر نیست. بنابراین فرمول محاسبه درصد سودآوری در واحد صافکاری و نقاشی به روشنی واحد تعمیرگاه نیست.

مثال:

$$(A) \text{ ساعات فروخته شده} = ۱,۰۸۳$$

$$(B) \text{ ساعات کارکرد سودآور} = ۹۵۸$$

$$(C) \text{ درصد بازدهی کار} = ۱۱۳\% \quad (A \div B \times ۱۰۰)$$

توجه داشته باشید که تخمین زمانی تعمیرات معادل هزینه‌ای است که مشتری پرداخت خواهد کرد. بنابراین، زمان اختصاص یافته به تعمیرات نشان‌دهنده حداکثر مبلغی است که می‌توان از مشتری دریافت کرد.

در پایان، می‌توان چنین استنباط کرد که سرعت بالای تکنیسین درآمدزا در انجام تعمیرات به مفهوم سودآوری نیست، بلکه فقط موجب اتمام کار در بازه زمانی کوتاه‌تری می‌شود، در این صورت فقط بازدهی تکنیسین در اتمام کار افزایش یافته و در میزان سودآوری تغییر پایداری ایجاد نشده است. اما برخلاف سرعت کار تکنیسین‌ها، نقش کارشناس تخمین خسارت در برآورد ساعات تعمیراتی بالا از اهمیت به‌سزایی در افزایش سودآوری در واحد صافکاری و نقاشی برخوردار است.

### تعداد روزهای کاری در پیش رو

تعداد ساعات رزرو شده کار ÷ تعداد تکنیسین‌های درآمدزا ÷ ساعات حضور در یک روز

معیار: ۵ روز یا کم‌تر

این شاخص به مجموع ساعاتی اشاره دارد که برای انجام کار به ازای هر تکنیسین در نظر گرفته شده است. توجه داشته باشید که این شاخص در پیش‌بینی مجموع روزهای انجام کار از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

مثال:

(A) ساعات رزرو شده کار	= ۲۱۶
(B) تعداد تکنیسین‌های درآمدزا	= ۶
(C) ساعات حضور در یک روز	= ۸ (به ازای هر تکنیسین)
(D) تعداد روزهای کاری در پیش رو	= ۴/۵ روز (A ÷ B ÷ C)

در حالی که این محاسبه می‌تواند گمراه‌کننده باشد، شاخص تعداد روزهای انجام کار در بسیاری از گزارش‌های مالی به صورت ارزش پولی کل در نظر گرفته می‌شود. به‌منظور ابهام‌زدایی بهتر است هنگام استفاده از آن در گزارش‌ها چنین سؤالی را مطرح کنید: ارزشی که این شاخص ارائه می‌دهد، بر اساس کدام یک از عوامل است؟ دستمزد فروش کار یا دستمزد ساعات کار تعمیرات جزئی و یا ساعات فروخته شده در روند جاری نرخ بازآوری؟

همان‌طور که در مثال ملاحظه می‌شود، دسترسی به مجموع ساعات انجام کار نقش بسیار مفیدی در تحلیل روند کار و پیش‌بینی احتمالات دارد.





## تحليل آماری اطلاعات تجاری شما

شاخص‌های برتر برای مطالعه:

نسبت جاری

درصد سود خالص قبل از بهره

گردش وجوه به کار گرفته شده

درصد بازدهی وجوه به کار گرفته شده

گردش اموال جاری

### درصد جذب هزینه‌های سربار (روش اول)

سود مستقیم خدمات پس از فروش ÷ هزینه‌های سربار (× ۱۰۰)

مینا: ۱۰۰٪ +

هدف از کاربرد این شاخص برآورد میزان هزینه‌های سربار (هزینه‌های تحمیلی در فرایند کار) و در پی آن تخمین درصد جذب همین هزینه‌ها برحسب سودآوری از جانب هر یک از واحدها است. به عبارت ساده‌تر، هر یک از واحدهای خدمات پس از فروش تا چه درصدی قابلیت جبران هزینه‌های سربار را دارند؟

مثال:

(A) سود مستقیم خدمات پس از فروش =	۱,۱۵۴,۲۲۳ پوند
(B) هزینه‌های سربار =	۱,۴۵۲,۲۳۸ پوند
(C) هزینه‌های نیمه‌ثابت فروش =	۱۸۹,۳۶۴ پوند
(D) کل هزینه‌های سربار شرکت =	۱,۶۴۱,۶۰۲ پوند (B + C)
(E) درصد جذب هزینه‌های سربار =	۷۰/۳۱٪ (A ÷ D × ۱۰۰)
(F) ارزش قابل جذب =	۴۸۷,۳۷۹ پوند (D - A)

این مثال نشان می‌دهد که ۷۰/۳۱ درصد از هزینه سربار را واحد خدمات پس از فروش پوشش داده است که حدود ۳۰ درصد کسری باقی‌مانده را هم واحد فروش جبران خواهد کرد.

توجه داشته باشید، برای محاسبه میزان جذب هزینه‌های سربار جاری دو روش کاملاً متفاوت وجود دارد. اساساً منبع اختلاف این دو روش محاسبه، در هزینه‌های نیمه‌ثابت واحد فروش قرار دارد، به طوری که در برخی از داده‌های آماری هزینه‌های نیمه‌ثابت منظور می‌شوند و در برخی دیگر به حساب نمی‌آیند.

با مطالعه روش دوم و مقایسه نتایج در هر دو روش حتماً متوجه خواهید شد که احتساب هزینه‌های نیمه‌ثابت در محاسبه دقیق میزان جذب هزینه‌های سربار از جانب واحدهای مختلف بسیار چشم‌گیر است.

### درصد جذب هزینه‌های سربار (روش دوم)

سود مستقیم خدمات پس از فروش ÷ هزینه‌های سربار (× ۱۰۰)

مینا: ۱۱۰٪ +

کاربرد شاخص جذب هزینه‌های سربار، محاسبهٔ میزان جذب (پوشش) هزینه‌ها از محل سودآوری واحد خدمات پس از فروش است. اما همان‌طور که در روش اول اشاره شد، به دلیل عدم استفاده از عامل هزینه‌های نیمه‌ثابت، این روش بازتاب دقیقی از میزان جذب هزینه‌ها ارائه نمی‌دهد.

مثال:

(A) سود مستقیم خدمات پس از فروش = ۱,۱۵۴,۲۲۳ پوند	
(B) هزینه‌های سربار = ۱,۴۵۲,۲۳۸ پوند	
(C) جذب هزینه‌های سربار = ۷۹/۴۹٪	(A ÷ B × ۱۰۰)
(D) ارزش قابل جذب = ۲۹۸,۰۱۵ پوند	(B - A)

این مثال نشان می‌دهد که ۷۹/۴۹ درصد از هزینه‌های سربار را واحد خدمات پس از فروش پوشش داده است، اما سؤال این است که هزینه‌های نیمه‌ثابت واحد فروش کجا قرار دارند؟

به طور کلی، دو نوع نگرش متضاد دربارهٔ محاسبه و عدم محاسبه هزینه‌های نیمه‌ثابت وجود دارد. همان‌طور که در مثال‌ها (روش اول و دوم) ملاحظه می‌کنید، حذف یا استفاده از این هزینه‌ها در محاسبهٔ درصد جذب هزینه‌های سربار تفاوت چشم‌گیری ایجاد می‌کند. بنابراین، اولویت‌بندی هر نتیجه بستگی به خود شما دارد.

اگر در گزارش مالی خود چنین نتیجه‌ای یعنی عدم احتساب هزینه‌های نیمه‌ثابت را مشاهده می‌کنید، لازم است میزان سودآوری واحد فروش را افزایش دهید تا با جبران هزینه‌های سربار و نیمه‌ثابت با مشکلاتی اعم از افت شدید سودآوری در خود واحد فروش روبه‌رو نشوید.

### گردش نقدینگی (روش اول)

دارایی‌های جاری - موجودی انبار + بدهی‌های جاری ( $\times 100$ )

راهنما: سیاست داخلی

هدف از کاربرد شاخص آزمون میزان نقدینگی، پاسخ به این سؤال است که آیا در صورت نقد کردن تمام دارایی‌های شرکت، توانایی پرداخت بدهی‌های کوتاه‌مدت خود را خواهید داشت.

نتیجه آزمون میزان نقدینگی در صنعت خودرو آن‌چنان که انتظار می‌رود، صریح نیست و تا حدودی نسبی است. دلیل چنین وضعیتی در ارزش‌گذاری موجودی‌های شرکت، تأثیر عواملی مانند اذهان عمومی و فشار بازار است. به عنوان مثال، اگر ارزش موجودی خودروهای دست دوم شما معادل ۳۶۴,۲۵۰ پوند عنوان شده باشد و همین امروز تصمیم به نقد کردن آن‌ها بگیرید، به طور خالص چه مقدار عاید شما خواهد شد؟

درباره انبار قطعات نیز همین مطلب صادق است، اگرچه اغلب تولیدکنندگان در قراردادهای تولیدی خود نوعی سیاست ارزش‌گذاری دارند و به موجب آن میزان ارزش قطعات ۱۵٪ کم‌تر از قیمت فروش عمده موجودی جاری است. معمولاً موجودی راکد شامل این سیاست نمی‌شود.

در همین زمینه، یکی از موضوعاتی که مورد رسیدگی قرار می‌گیرد میزان مطالبات است، یعنی چه مقدار از مطالبات شما قابل بازگشت است؟ البته می‌توانید مطالبات خود را به یک شرکت وصول مطالبات واگذار کنید، معمولاً این عمل موجب هزینه‌های اضافه می‌شود، که شامل واگذاری ۲۰ درصد از مبلغ بستانکاری به شرکت وصول مطالبات است.

محاسبات بسیار متفاوتی برای آزمون میزان نقدینگی وجود دارد و در هر شرکت با توجه به شرایط خاص آن متفاوت است. همیشه فرمول را برای اطمینان از این‌که چه چیزی را می‌سنجید، بررسی کنید.

### گردش نقدینگی (روش دوم)

کل دارایی‌ها - بدهی‌ها ÷ کل بدهی‌ها (۱۰۰ ×)

راه‌نما: سیاست داخلی

این روش آزمون میزان نقدینگی، تعادل بین بدهکاری‌ها و باقی‌مانده سرمایه‌های شرکت را مورد سنجش قرار می‌دهد. بنابراین، سؤال این است که اگر امروز تمام دارایی خود را به فروش برسانید، قادر به بازپرداخت چه مبلغی خواهید بود؟

مثال:

(A) کل دارایی‌ها	=	۴,۶۲۳,۲۵۶ پوند
(B) بدهی‌های شرکت	=	۷۳۵,۹۹۴ پوند
(C) کل اموال منهای بدهی‌ها	=	۳,۸۸۷,۲۶۲ پوند (A - B)
(D) کل بدهی‌ها	=	۴,۶۲۳,۲۵۶ پوند
(E) درصد نقدینگی	=	۸۴٪ (C ÷ D × ۱۰۰)

همان‌طور که در مثال مشاهده می‌شود، اگر تمام دارایی‌های خود را همین امروز به فروش برسانید و تمام ارزش اعلام شده آن را به پول نقد تبدیل کنید، مقدار آن معادل ۸۴٪ از ارزش کلی سرمایه شما و ۱۶٪ باقی‌مانده (میزان اختلاف) بدهی شما خواهد بود. در تحلیل نتیجه این شاخص می‌توان گفت که ۱۶٪ باقی‌مانده از سرمایه شما به صورت طلب شما نزد بدهکاران باقی مانده است و نمی‌توان فعلاً آن بخش را سرمایه قابل تبدیل در نظر گرفت.

در این معادله، به‌رغم این‌که قادر به بازبایی تمام بدهی‌های خود هستید، بدهی‌ها محاسبه نمی‌شوند.

نتیجه این آزمون در بیشتر موارد به صورت نسبت نشان داده می‌شود تا به صورت درصد. در این مثال، عدد به دست آمده، حاصل تقسیم C بر D است (۸۴/۰ به ۱).

### حجم فروش سر به سر

جذب کسری: سود ناخالص متغیر فروش خودرو

مبنا: صفر خودرو

این شاخص شما را از تعداد خودروهایی که لازم است به فروش برسانید تا به نقطه سر به سر مالی برسید، مطلع می‌سازد.

مثال:

(A) سود مستقیم حاصل از خدمات پس از فروش = ۱,۱۵۴,۲۲۳ پوند	(B) هزینه‌های سربار شرکت = ۱,۴۵۲,۲۳۸ پوند
(C) هزینه‌های نیمه‌ثابت فروش = ۱۸۹,۳۶۴ پوند	(D) کل فروش سربار شرکت = ۱,۶۴۱,۶۰۲ پوند (B + C)
(E) جذب سربار = ۷۰/۳۱٪ (A ÷ D × ۱۰۰)	(F) ارزش قابل جذب = ۴۸۷,۳۷۹ پوند (D - A)
(G) سود ناخالص متغیر* = ۱,۵۰۰ پوند به ازای هر خودرو	(H) حجم فروش سر به سر خودرو = ۳۲۵ (F ÷ G)

همان‌طور که در مثال مشاهده می‌شود، در میزان جذب هزینه‌ها، معادل ۴۸۷,۳۷۹ پوند کسری وجود دارد، به این معنی که باید ۳۲۵ دستگاه خودرو با نرخ متوسط ۱,۵۰۰ پوند سود ناخالص متغیر به ازای هر خودرو فروخته شود تا این هزینه به نقطه سر به سر در تجارت شما برسد.

اگر میزان جذب، ۱۰۰ درصد یا بیشتر باشد، پس حجم فروش سر به سر خودرو صفر می‌شود. هر چند اگر میزان جذب کم‌تر از ۱۰۰ درصد باشد، کسری مالی باید از جانب واحد فروش تأمین شود.

\* سود ناخالص متغیر برابر با سود ناخالص فروش خودرو منهای هزینه‌های متغیر است. هزینه‌های نیمه‌ثابت در درون هزینه‌های سربار قرار دارند.

### سرمایه به کار گرفته شده

دارایی خالص + وام‌های بهره‌دار.

راهنما: نگاه کنید به گردش وجوه به کار گرفته شده

سرمایه به کار گرفته شده گاهی وجوه به کار گرفته شده یا سرمایه‌گذاری خواننده می‌شود و به کل پول (یا تقریباً کل پول) سرمایه‌گذاری شده در شرکت اشاره دارد. سرمایه‌گذاری کل، همان وجه تخصیص یافته برای انجام امور روزانه یک شرکت است.

اجزای تشکیل دهنده آن شامل دارایی خالص (آورده مالک) به اضافه کل وام‌های بهره‌دار است. اقلام حساب‌هایی نظیر بستانکاری‌ها، حساب‌های پرداختی و موارد مشابه دیگر به دلیل این که سودی جذب نمی‌کنند، از این مورد مستثنا هستند.

میزان سرمایه به کار گرفته شده، آن میزان سرمایه‌ای است که شرکت را قادر به انجام امور روزانه می‌کند، هر چند که این سرمایه به خودی خود یک شاخص نیست اما در محاسبات بسیاری از شاخص‌ها نقش کلیدی دارد.

سرمایه به کار گرفته شده همیشه به صورت ارزش پولی نشان داده می‌شود و معمولاً در صفحه خلاصه اطلاعات مالی ارائه می‌شود. اگر ارزش این سرمایه‌گذاری در صفحه خلاصه اطلاعات مالی شرکت موجود نباشد، می‌توانید آن را از ترازنامه استخراج کنید.

لطفاً به خاطر داشته باشید که ارزش سرمایه‌گذاری سرمایه به کار گرفته شده برابر با ارزش کل حساب بدهی‌ها نیست.

### سودهای نقدی

سود خالص پس از بهره + اُفت ارزش (استهلاک)

راهنما: نگاه کنید به سود خالص پس از بهره

تفاوت بین سودهای مقرر و سود واقعی که به دست آورده‌اید، اُفت ارزش را نشان می‌دهد.

عامل اُفت ارزش (استهلاک) در ترازنامه، بین دارایی‌های ثابت قرار گرفته و نشان‌دهنده تغییر در ارزش برخی یا کل دارایی‌های ثابت است.

فرض کنیم در سال گذشته ۵۰,۰۰۰ پوند صرف تجهیزات کرده‌اید و ارزش آن امروز به دلیل استهلاک برابر با ۴۰,۰۰۰ پوند است. در این مثال، ترازنامه جدید ارزش تجهیزات شما را برابر با ۴۰,۰۰۰ پوند و میزان اُفت بها را ۱۰,۰۰۰ پوند نشان می‌دهد.

از لحاظ فنی، این ضرری در سود است و شرکت شما مالیاتی به دلیل اُفت ارزش پرداخت نمی‌کند، به طور معمول، قوانینی وجود دارند که مقدار اُفت ارزش را که از دارایی‌های ثابت کسر می‌شود، نشان می‌دهند.

اگرچه اُفت ارزش عاملی نامحسوس است، اما در کاهش میزان سود شما تأثیر می‌گذارد. بنابراین، سود نقدی به اُفت ارزش قبلی اضافه می‌شود تا میزان دقیق سوددهی را به شما نشان دهد. از این رقم برای محاسبه شاخص‌های دیگر نظیر بازپرداخت وام به صورت درصدی استفاده می‌شود.



### گردش دارایی‌های جاری\* (C.O.C.A.)

گردش مالی سالانه شرکت ÷ دارایی‌های جاری

مبنا: < ۱۲ بار در سال

هنگام نوشتن این کتاب، شاخص پیش رو در هیچ یک از گزارش‌های مالی یا ترکیبی مشاهده نشد. در اغلب سازمان‌ها تأثیر انواع گردش‌های موجودی در هر واحد به طور جداگانه ارزیابی می‌شود، اما این شاخص در کسب و کار شما مرحله نهایی محاسبه گردش موجودی را شامل می‌شود.

مثال:

(A) گردش مالی شرکت = ۱۴,۵۲۳,۶۶۱ پوند

(B) دارایی‌های جاری = ۱,۰۲۲,۷۹۳ پوند

(C) گردش دارایی‌های جاری = ۱۴/۲ بار در سال (A ÷ B)

دارایی‌های جاری شرکت در واقع آن دسته از ذخایر سرمایه‌ای را شامل می‌شوند که به سهولت قابل تبدیل به پول هستند و شما با این شاخص می‌توانید گردش آن‌ها را ارزیابی کنید. بنابراین، هرچه میزان گردش این ذخایر (دارایی‌های جاری) بیش‌تر باشد، به مراتب نیاز کم‌تری به تزریق پول یا سرمایه‌گذاری مجدد دارید، چون دارایی‌های شما تحت عنوان سرمایه شرکت با رسیدن به نقطه بهینه از میزان گردش، خود به خود قابلیت درآمدزا بودن می‌یابد و دیگر نیازی به تأمین و سرمایه‌گذاری پولی مجدد نیست؛ و این یعنی سود مستقیم.

اگر قدرت این شاخص را دریابید؛ باعث تعجب خواهد بود که از آن در صنعت خودروسازی استفاده نکنید.

اگر درک درستی از این بخش از تجارت خود داشته باشید، امکان سودآوری شما به مراتب بیشتر از سودآوری حاصل از فروش خالص محصولات یا خدمات خواهد بود. بنابراین، شاخص گردش دارایی‌های جاری از ارزش بسیاری برخوردار است و نتایج قابل توجهی دارد.

**گردش وجوه به کار گرفته شده\* (C.O.F.E.)**

گردش مالی سالانه شرکت + وجوه به کار برده شده

مینا:

۶ بار در سال (اگر دارایی‌ها در ترازنامه لحاظ شده باشد)

۱۲ بار در سال (اگر دارایی‌ها در ترازنامه لحاظ نشده باشد)

این شاخص نشان‌دهنده دفعات به کارگیری یا گردش پولی است که در طول یک سال در نمایندگی سرمایه‌گذاری کرده‌اید.

مثال:

$$\begin{aligned} \text{(A) گردش مالی شرکت} &= ۱۴,۵۲۳,۶۶۱ \text{ پوند} \\ \text{(B) وجوه به کار برده شده} &= ۲,۴۲۰,۶۱۰ \text{ پوند} \\ \text{(C) گردش وجوه به کار برده شده} &= ۶ \text{ بار در سال} \end{aligned}$$

معمولاً گردش وجوه به کار گرفته شده در اکثر خلاصه گزارش‌های مالی شرکت یافت می‌شود و ابزار مناسبی برای سنجش میزان کیفی عملکرد تیم مدیریت در استفاده از وجوهی است که در اختیار تیم قرار دارد.

بیان این که ایجاد سود یک چیز است اما حفظ آن نیاز به مهارت‌های مختلف دارد، دقیقاً صحیح است.

اگر با محاسبات مربوط به گردش موجودی (ذخایر سرمایه‌ای) آشنا باشید، عملاً متوجه شباهت این شاخص در روش عملکرد با آن خواهید شد. البته تنها تفاوت موجود در این شاخص ارزیابی نحوه استفاده از پول نمایندگی در هر واحد است.

در پایان، این شاخص به ما می‌گوید که چند بار در سال از پول خود استفاده (سرمایه‌گذاری) کرده‌اید و هر چه دفعات استفاده از آن بیشتر باشد، نیاز کم‌تری به سرمایه‌گذاری دارید؛ و این یعنی سود بیش‌تر.

\* C.O.F.E. : Circulation of Funds Employed

### نسبت جاری

دارایی‌های جاری ÷ بدهی‌های جاری

معیار: ۱/۲۵ به ۱ تا ۱/۳ به ۱

این شاخص شما را از کافی بودن میزان سرمایه در گردش تجارت خود مطلع می‌سازد و همانند تست فشار خون شرکت عمل می‌کند.

محاسبه نسبت جاری از طریق ترازنامه به شرح زیر انجام می‌گیرد: دارایی‌های جاری تقسیم بر بدهی‌های جاری.

مثال:

(A) دارایی‌های جاری = ۸۵۰,۵۲۷ پوند

(B) بدهی‌های جاری = ۶۵۴,۲۵۱ پوند

(C) نسبت جاری = ۱/۳ به ۱ (A ÷ B)

همان‌طور که در مثال مشاهده می‌شود، نسبت جاری ۱/۳ به ۱ است؛ یعنی به ازای هر پوند از بدهی جاری ۱/۳ پوند پوشش مالی از محل دارایی‌های جاری وجود دارد.

همان‌طور که ماهیت تجارت ایجاب می‌کند، همیشه ذخایر سرمایه ای (دارایی‌ها) در معرض اُفت بها قرار دارند. به عنوان یک واحد صنعتی، در فرایند کاری ما، اغلب سرعت هزینه کردن (خرج کردن) بالاتر از بازگشت سود است.

این شاخص همچنین با عنوان نسبت سرمایه در گردش نیز شناخته می‌شود و یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها برای ارزیابی نسبت دارایی‌های جاری است. بنابراین نتایج به دست آمده از این شاخص، لازم است به منظور فراهم آوردن پوشش مالی مناسب به ازای بدهی‌های جاری، از نقدینگی کافی برخوردار باشیم تا شرایط فعالیت مطلوب را با ضرباهنگ روزانه ایجاد کنیم.

### نسبت بدهکاری به بستانکاری

#### بدهکاری ÷ بستانکاری

معیار: > ۱ به ۱

این شاخص میزان مبلغی را که مشتریان به نمایندگی بدهکارند، در مقایسه با میزان مبلغی که نمایندگی به تولید کنندگان بدهکار است، ارزیابی می کند.

فرض کنیم محصولی از محل فروش اعتباری فروخته شده و مشتری تعهد کرده است در بازه زمانی ۳۰ روزه اقدام به پرداخت هزینه آن کند. در این صورت، مشتری در ستون بدهکاران یعنی ستون کسانی قرار می گیرد که از پول شرکت شما بهره می برند. اما در طرف دیگر، بستانکاران قرار دارند که شما به موجب خرید محصول از تولیدکننده متعهد می شوید در بازه زمانی ۳۰ روزه اقدام به پرداخت وجه آن کنید. بنابراین، نسبت بدهکاری به بستانکاری ارتباط بین این مبالغ را نشان می دهد.

مثال:

(A) بدهکاری = ۱۰۸,۱۸۲ پوند

(B) بستانکاری = ۱۳۵,۲۲۷ پوند

(C) نسبت بدهکاری به بستانکاری = ۰/۸ به ۱ (A ÷ B)

همان طور که در مثال مشاهده می شود، از یک طرف به شرکت های دیگر مبلغی را وام می دهید (بدهکاران) و از طرف دیگر از شرکت های دیگر مبلغی را وام می گیرید (بستانکاران).

به طور کلی، حفظ تعادل بین این دو مبلغ موجب برقراری توازن مالی می شود. هر چند این دو عامل نقطه متضاد یکدیگرند، اما بنا به هر یک از دو عامل بهتر است که مبلغ بیش تری در نزد بستانکاران خود داشته باشید تا بدهکاران، یعنی باید نسبت بدهکاران به بستانکاران کمتر از ۱ به ۱ باشد.

### روزهای بدهکاری

بدهی‌های خدمات پس از فروش ÷ گردش مالی روزانه خدمات پس از فروش

معیار:  $> ۴۵$  روز

شاخص روزهای بدهی معمولاً ابزاری برای سنجش فعالیت‌های اعتباری در واحد خدمات پس از فروش است. هدف و کاربرد آن اطلاع از میانگین زمانی بازپرداخت بدهی مشتریان از محل خرید اعتباری خدمات است.

مثال:

$$\begin{aligned} (A) \text{ بدهی‌های خدمات پس از فروش} &= ۱۲۰,۶۲۴ \text{ پوند} \\ (B) \text{ گردش مالی روزانه خدمات پس از فروش}^* &= ۲,۸۰۵ \text{ پوند} \\ (C) \text{ روزهای بدهی} &= ۴۳ \text{ روز} \quad (A \div B) \end{aligned}$$

نکته:

به منظور محاسبه گردش مالی - اعتباری روزانه خدمات پس از فروش باید گردش مالی سالیانه خدمات را که به صورت اعتباری انجام گرفته است، تقسیم بر عدد ۳۶۵ کنید تا از این طریق به گردش روزانه فروش دست یابید.

مثال\*:

$$\begin{aligned} (A) \text{ گردش مالی خدمات پس از فروش به صورت اعتباری} &= ۱,۰۲۳,۸۲۵ \text{ پوند} \\ (B) \text{ تعداد روزهای یک سال} &= ۳۶۵ \\ (C) \text{ گردش مالی - اعتباری فروش روزانه خدمات پس از فروش} &= ۲,۸۰۵ \text{ پوند} \quad (A \div B) \end{aligned}$$

همان‌طور که در مثال مشاهده می‌شود، به طور میانگین در بازپرداخت بدهکاری مشتری ۴۳ روز تعویق وجود داشته است، در حالی که مطابق با بسیاری از توافقنامه‌های اعتباری، مشتریان موظف به بازپرداخت بدهی تا سقف ۳۰ روزند. توجه داشته باشید که کثرت موارد معوقه باعث راکد ماندن بخش قابل توجهی از پول و سرمایه شما می‌شود. اکنون سؤال این است که این تأخیر چقدر طولانی‌تر خواهد شد؟

### نسبت بدهی به دارایی

کل بدهی ÷ دارایی خالص

معیار:  $1/4$  به ۱

نسبت بدهی و دارایی، مقدار بدهی شرکت را در مقایسه با آورده مالک ارزیابی می‌کند. عملکرد این شاخص شبیه شاخص پوشش مالی (اتکا به وام) و تنها تفاوت آن در مقایسه با شاخص مشابه، وجود بستانکاری‌ها و حساب‌های پرداختنی است.

مثال:

(A) کل بدهی‌ها = ۴,۷۲۳,۱۶۱ پوند

(B) دارایی خالص = ۵,۳۴۲,۶۶۳ پوند

(C) نسبت بدهی به دارایی =  $0/88$  به ۱  $(A \div B)$

به‌طورکلی، ارزش آورده مالک و وجوه استقراضی تقریباً یکی است. هرگاه نسبت وجوه استقراضی (بدهی‌ها) فراتر از ارزش دارایی خالص شرکت باشد، در این حالت شرکت برای بازپرداخت بدهی از جانب مدیران بانک (بستانکاران) تحت فشار قرار می‌گیرد. زیرا آن‌ها خوب می‌دانند که مبلغ قابل توجهی از دارایی‌هایشان به صورت اعتباری نزد شما مسدود مانده است و این اتفاق خوشایندی برای بانک‌ها نیست.

از آنجایی که شاخص پوشش مالی (اتکا به وام)، انعکاس دقیق‌تری از نسبت بدهی‌های شرکت دارد، شاخص پیش رو به ندرت در صنعت خودروسازی استفاده می‌شود. از طرف دیگر، برخی شرکت‌ها نیز به منظور کاهش بدهی‌های بهره‌دار به افزایش ارزش بستانکاری‌های خود تمایل دارند. در چنین مواردی، نسبت بدهی به دارایی ثابت می‌ماند، در حالی که شاخص پوشش مالی منعکس‌کننده پیشرفت است.

### درصد دارایی خالص

دارایی خالص ÷ کل بدهی‌ها (× ۱۰۰)

معیار: ۳۵٪

به بیانی ساده، این شاخص سهم خالص از کل دارایی شرکت که متعلق به شما است را نشان می‌دهد. یا به عبارت دیگر، تصریح‌کننده درصد حق مالک از کل دارایی‌های شرکت است.

مثال:

(A) ارزش دارایی خالص = ۱,۸۶۹,۹۳۲ پوند

(B) کل بدهی‌ها = ۵,۳۴۲,۶۶۳ پوند

(C) درصد دارایی خالص = ۳۵٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

کاربرد این شاخص آماری، سنجش ثبات مالی شرکت و گاهی به عنوان معیاری برای سنجش توانایی مالی شرکت به منظور اخذ وام است.

اگر صاحب خانه هستید، بی‌تردید اصطلاح "ارزش خالص دارایی" را شنیده‌اید. اجازه دهید تا با طرح مثالی این اصطلاح را روشن کنیم. فرض کنید که ارزش خانه شما ۱,۰۰۰,۰۰۰ پوند و بدهی وام آن ۷۵,۰۰۰ پوند است. بنابراین، ۲۵,۰۰۰ پوند باقی‌مانده همان مبلغی است که شما صرف خرید خانه کرده‌اید. این همان بخش از خانه است که متعلق به شماست یا به بیان دیگر سهم خالص شما از کل دارایی است.

برای محاسبه درصد دارایی خالص از خانه، کافی است تا سهم خود را که معادل ۲۵,۰۰۰ پوند است بر ارزش کل خانه معادل (۱,۰۰۰,۰۰۰ پوند) تقسیم کنید و نتیجه را به درصد درآورید. بنابراین، سهم خالص شما از خانه معادل ۲۵٪ خواهد بود.

مفهوم ارزش دارایی خالص در کسب و کار نیز دقیقاً همین‌طور است. البته برای دسترسی به دیگر عوامل مورد نیاز در محاسبه درصد سهم خالص از دارایی می‌توانید به ترازنامه‌های مالی شرکت مراجعه کنید.

### درصد دارایی ثابت

کل دارایی‌های ثابت ÷ کل دارایی‌ها (× ۱۰۰)

معیار: ۴۵٪ تا ۵۵٪

عمده عملکرد این شاخص، سنجش تعادل بین سرمایه‌گذاری در تأسیسات شرکت (زمین و ساختمان و جز آن) و سرمایه‌گذاری در امور تجاری روزانه است. به عبارت دیگر، این شاخص تعادل بین سرمایه‌گذاری بلندمدت و کوتاه‌مدت را ارزیابی می‌کند.

مثال:

(A) ارزش کل دارایی‌های ثابت	=	۲,۵۶۴,۴۷۸ پوند
(B) ارزش کل دارایی‌ها	=	۵,۳۴۲,۶۶۳ پوند
(C) درصد دارایی‌های ثابت	=	۴۸٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

همان‌طور که در مثال مشاهده می‌شود، بدین ترتیب از کل پول سرمایه‌گذاری شده در نمایندگی، ۴۸٪ صرف سرمایه‌گذاری در تأسیسات و ۵۲٪ باقی‌مانده صرف سرمایه‌گذاری در بخش دارایی‌های تجاری و هر آنچه مولد سودآوری باشد، شده است.

عناصر و عوامل محاسبه این شاخص در ترازنامه جای دارد و معمولاً در صفحه خلاصه گزارش‌های مالی نشان داده می‌شود.

اما همان‌طور که در معیار ملاحظه می‌کنید، ۱۰ درصد از ارزش دارایی‌های ثابت، به دلیل تفاوت و تغییر قیمت در ارزش آن‌ها که رایج‌ترین آن تفاوت قیمت ملک در نواحی مختلف است، به عنوان نوسان پیش‌بینی شده است. در ادامه، تذکر این نکته ضروری است که به دلیل نوسان قیمت در ارزش ناحیه‌ای املاک، درصد دارایی‌های ثابت نمایندگی‌هایی که در نواحی گران قیمت تأسیس شده‌اند بالاتر خواهد بود.

کاربرد این شاخص فقط زمانی مفید خواهد بود که ارزش زمین و ساختمان‌ها در ترازنامه نشان داده شود.



## وجوه به کار گرفته شده

دارایی خالص + وام‌های بهره‌دار

راهنما: نگاه کنید به گردش وجوه به کار گرفته شده

وجوه به کار گرفته شده گاهی با عنوان‌های سرمایه‌گذاری یا سرمایه به کار گرفته شده، شناخته می‌شود و به کل پول (یا تقریباً به کل پول) سرمایه‌گذاری شده در شرکت اشاره دارد.

سرمایه‌گذاری کل، همان وجه تخصیص‌یافته برای انجام امور روزانه یک شرکت است.

اجزای تشکیل‌دهنده آن شامل دارایی خالص (آورده مالک) به اضافه وام‌های بهره‌دار است. اقلام حساب‌هایی نظیر بستانکاری‌ها، حساب‌های پرداختی و موارد مشابهی که دیگر سودی جذب نمی‌کنند، از این مورد مستثنا هستند.

ارزش وجوه به کار گرفته شده آن میزان از پولی است که شرکت را قادر به انجام امور روزانه می‌کند. وجوه به کار گرفته شده به خودی خود یک شاخص نیست اما در محاسبه شاخص‌های دیگر نقش کلیدی دارد.

وجوه به کار گرفته شده همواره به صورت ارزش پولی نشان داده می‌شود و معمولاً در صفحه خلاصه اطلاعات مالی ارائه می‌شود. اگر ارزش وجوه به کار برده شده در صفحه خلاصه اطلاعات مالی شرکت موجود نباشد، می‌توانید به ترازنامه مراجعه و آن را استخراج کنید.

لطفاً به خاطر داشته باشید که ارزش وجوه به کار برده شده برابر با ارزش کل بدهی‌ها نیست.

### نسبت پوشش مالی (اتکا به وام)

وام‌های بهره‌دار ÷ دارایی خالص

معیار:  $> 1/4$  به ۱

نسبت پوشش مالی به ارتباط بین سطح ارزش دارایی خالص یک شرکت و مقدار پولی اشاره دارد که در حال حاضر وام گرفته شده است.

مثال:

(A) وام‌های بهره‌دار = ۴,۵۴۱,۲۶۳ پوند

(B) ارزش دارایی خالص = ۵,۳۴۲,۶۶۳ پوند

(C) نسبت پوشش مالی =  $0/8$  به ۱  $(A \div B)$

به طور کلی، تمایل مدیر یک بانک دستیابی به نسبت پوشش مالی ۱ به ۱ است، به این معنی که به ازای هر ۱ پوندی که شما سرمایه‌گذاری می‌کنید، بانک هم ۱ پوند سرمایه‌گذاری کند.

با افزایش نسبت پوشش مالی به بالاتر از ۱ به ۱، فشار بانک برای بازپرداخت برخی از وام‌ها نیز افزایش خواهد یافت، زیرا به طور بدیهی بانک تمایلی به سرمایه‌گذاری بیشتر از آنچه شما در کسب و کار خود سرمایه‌گذاری کرده‌اید، ندارد.

دو راه متفاوت برای توصیف پوشش مالی وجود دارد، روش شرح داده شده در بالا، نسبت پوشش مالی را فراهم و به شما ارائه می‌دهد و دیگری درصد پوشش مالی را محاسبه می‌کند. اگرچه هر دو شاخص به یک نام (پوشش مالی) شناخته می‌شوند، ولی شیوه‌های محاسبه آنها نسبتاً متفاوت است.

### درصد پوشش مالی (اتکا به وام)

وام‌های بهره‌دار ÷ کل وجوه به کار گرفته شده (× ۱۰۰)

معیار: > ۶۰٪

این نوع پوشش مالی، نسبت بین مقدار ارزش کل وجوه مورد استفاده را به وام‌های بهره‌دار دریافتی محاسبه می‌کند.

مثال:

(A) وام‌های بهره‌دار = ۴,۵۴۱,۲۶۳ پوند

(B) کل وجوه به کار گرفته شده = ۹,۸۸۳,۹۲۶ پوند

(C) درصد پوشش مالی = ۴۶٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

به طور کلی، تمایل مدیر یک بانک دستیابی به پوشش مالی برابر با ۵۰ درصد است. به این معنی که به ازای هر ۱ پوندی که شما سرمایه‌گذاری می‌کنید، بانک هم ۱ پوند سرمایه‌گذاری کند.

حاصل هر دو روش محاسبه پوشش مالی یک جواب است. اگر چه این دو روش متفاوت‌اند، نتیجه نهایی هر دو روش یکی است.

مثال بالا نشان می‌دهد که ۴۶٪ از کل سرمایه‌گذاری در شرکت از محل وام‌ها انجام گرفته و ۵۴٪ باقی‌مانده سرمایه‌گذاری از محل آورده مالک شرکت صورت گرفته است.

این شاخص از نظر بانک دارای اهمیت بالایی است، چون به طور بدیهی بانک به سرمایه‌گذاری بیشتر از آنچه شما در کسب و کار خود سرمایه‌گذاری کرده‌اید، تمایل ندارد.

### درصد بهره

کل بهره ÷ کل گردش مالی (× ۱۰۰)

معیار: > ۱٪

این شاخص سطح بهره پرداختی شما را محاسبه می‌کند و آن را به عنوان درصدی از گردش مالی شرکت به شما نشان می‌دهد.

مثال:

(A) ارزش کل بهره سالانه پرداختی = ۱۰۱,۶۶۵ پوند

(B) ارزش کل گردش مالی شرکت = ۱۴,۵۲۳,۶۶۱ پوند

(C) درصد بهره =  $(A \div B \times 100) = 0.7\%$

مقدار بهره‌ای که یک شرکت برای وام‌های خود پرداخت می‌کند، همواره از مسائل بسیار بااهمیت برای آن شرکت است، به‌خصوص زمانی که نرخ بهره‌ها رو به افزایش باشد. به هر حال، تقریباً همه شرکت‌ها، گاهی اقدام به اخذ وام می‌کنند، بنابراین سؤال این است که شرکت شما چه میزان بهره می‌پردازد و آیا مقدار آن زیاد است یا خیر؟

به طور کلی، سطح سودی که پرداخت می‌کنید بهتر است کم‌تر از ۱٪ ارزش کل گردش مالی شرکت باشد.

اگر این شاخص در شرکت شما بالاتر از ۱٪ ارزش کل گردش مالی شرکت است، بهتر است جلسه‌ای با مدیر بانک یا دیگر تأمین‌کنندگان منابع مالی که از آن‌ها وام می‌گیرید، ترتیب دهید تا شرایط و ضوابط خود را مورد بحث و بررسی مجدد قرار دهید.

(نگاه کنید به پوشش بهره)

### پوشش بهره

کل بهره ÷ سودهای نقدی (× ۱۰۰)

معیار: > ۳۳٪

این شاخص، درصد کل بهره‌های پرداختی را در مقایسه با ارزش کل سود نقدی شما تعیین می‌کند.

زمانی که از یک بانک درخواست وام می‌کنید، این که آیا قادر به پرداخت بهره وام هستید یا خیر، سؤال است که پاسخ آن برای دریافت یا عدم دریافت وام اهمیت دارد، به همان ترتیب بانک‌ها ساختمان‌های شما را برای ضمانت اصل مبلغ وام در نظر می‌گیرند. با محاسبه این شاخص توانایی شما برای بازپرداخت بهره وام ارزیابی می‌شود.

مثال:

(A) مجموع بهره‌های پرداختی سالانه = ۹۰,۶۹۷ پوند

(B) سود نقدی = ۴۱۲,۲۶۳ پوند

(C) پوشش بهره =  $(A \div B \times 100)$  = ۲۲٪

در بسیاری موارد، مدیر بانک این شاخص را محاسبه خواهد کرد و اگر مقدار آن از ۳۳٪ کم‌تر باشد، ممکن است بانک از شما سؤال کند که آیا وام دریافتی شما کافی است؟

با وجود این، بانک‌ها توانایی شما برای بازپرداخت وام را ارزیابی نمی‌کنند، چون املاک شما را برای ضمانت اصل مبلغ وام در نظر می‌گیرند، بنابراین محاسبه درصد بازپرداخت وام از جانب شما نیز از اهمیت حیاتی برخوردار است.

(نگاه کنید به درصد بهره)

## سرمایه‌گذاری

دارایی خالص + وام‌های بهره‌دار

راهنما: (نگاه کنید به گردش وجوه به کار گرفته شده)

سرمایه‌گذاری گاهی با عنوان‌های وجوه به کار گرفته شده یا سرمایه به کار گرفته شده مطرح می‌شود و به کل پول (یا تقریباً به کل پول) سرمایه‌گذاری شده در شرکت اشاره دارد.

سرمایه‌گذاری کل، همان وجه تخصیص یافته برای انجام امور روزانه یک شرکت است.

اجزای تشکیل دهنده آن شامل دارایی خالص (آورده مالک) به اضافه کل وام‌های بهره‌دار است. اقلام حساب‌هایی نظیر بستانکاری‌ها، حساب‌های پرداختی و موارد مشابه دیگر به دلیل این که سودی جذب نمی‌کنند، از این مورد مستثنا هستند.

میزان سرمایه‌گذاری، آن میزان از سرمایه‌ای که شرکت را قادر به انجام امور روزانه می‌کند، نشان می‌دهد. اگرچه این میزان به خودی خود یک شاخص نیست اما در محاسبات بسیاری از شاخص‌های دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

میزان سرمایه‌گذاری همیشه به صورت ارزش پولی نشان داده می‌شود و معمولاً در صفحه خلاصه اطلاعات مالی ارائه می‌شود. اگر ارزش این سرمایه‌گذاری در صفحه خلاصه اطلاعات مالی شرکت موجود نباشد، می‌توانید آن را از ترازنامه استخراج کنید.

لطفاً به خاطر داشته باشید که ارزش سرمایه‌گذاری با ارزش کل حساب بدهی‌ها برابر نیست.

### درصد بازپرداخت وام

بازپرداخت سالانه وام ÷ سود نقدی (× ۱۰۰)

معیار: > ۳۳٪

این شاخص توانایی مالی سالانه شما در بازپرداخت اصل وامها را محاسبه می‌کند و در اختیار شما قرار می‌دهد.

مثال:

۱۴۲,۸۷۹ پوند =	(A) ارزش بازپرداخت سالانه وام
۵۰۸,۳۲۷ پوند =	(B) سود خالص پس از بهره
۸۷,۰۰۰ پوند =	(C) اُفت ارزش
۵۹۵,۳۲۷ پوند (B + C) =	(D) سودهای نقدی
۲۴٪ = (A ÷ D × ۱۰۰)	(E) بازپرداخت وام

منطقی که در پس این اطلاعات است تا اندازه‌ای شبیه به منطبق دریافت و پرداخت وام رهنی است. به زبان ساده‌تر، یک بانک تا حدود سه برابر حقوق شما، وام رهنی پرداخت می‌کند.

سود نقدی یک شرکت در این مقایسه معادل حقوق شما در محاسبه وام رهنی است و شاخص درصد بازپرداخت وام نشان‌دهنده این است که مقدار پولی که برای بازپرداخت وامها پرداخت می‌کنید باید کم‌تر از یک سوم سودهای نقدی شما باشد.

برای اطمینان از این‌که شرکت شما قادر به بازپرداخت وامهای خود است، شاید نیاز به طولانی‌تر کردن دوره بازپرداخت آن باشد.

منطقی‌ترین راه این است که وامهای خود را در سریع‌ترین زمان ممکن بازپرداخت کنیم، با این حال، بهتر است که دوره بازپرداخت وام را طولانی‌تر و مقدار بیشتری بهره پرداخت کنید ولی دچار کمبود نقدینگی و پیامدهای آن نشوید.

درصد سود خالص پس از پرداخت بهره\* (N.P.A.I)

سود خالص پس از پرداخت بهره ÷ گردش مالی شرکت (× ۱۰۰)

مثلاً: ۲٪

شاخص درصد سود خالص پس از پرداخت بهره، شاخصی است که بسیاری از تولیدکنندگان خودرو برای بحث در خصوص سطح سوددهی در شبکه نمایندگان خود، به آن مراجعه می‌کنند و معمولاً از آن با عنوان درآمد خالص یاد می‌شود.

مثال:

(A) سود خالص پس از پرداخت بهره = ۳۶۳,۰۹۱ پوند

(B) گردش مالی شرکت = ۱۴,۵۲۳,۶۶۱ پوند

(C) درصد سود خالص پس از پرداخت بهره = ۲/۵٪ = (A ÷ B × ۱۰۰)

بسیاری از شرکت‌ها این شاخص را به عنوان یکی از مهم‌ترین ارقام به حساب می‌آورند، به دلیل این‌که شاخص مورد بحث سودی را که کسب کرده‌اید به عنوان درصدی از محصولات و خدمات فروخته شده محاسبه و به شما ارائه می‌کند.

پی‌گیری روند این شاخص اهمیت بسیاری دارد، زیرا روند نزولی مبین این واقعیت است که شما بابت درآمدی کم‌تر، سخت‌تر کار می‌کنید؛ شرایطی که اصطلاحاً به آن "سندروم احمق پرمشغله" گفته می‌شود.

این شاخص در برخی گزارش‌های مالی با عنوان سود خالص پیش از پرداخت مالیات نامیده می‌شود، زیرا تنها قلم باقی‌مانده که باید از سود خالص کسر شود، مالیات است.

این آمار به روشنی تحت تأثیر سود خالص پیش از بهره و همچنین سطح بهره‌ای قرار دارد که پرداخت می‌کنید.

(همچنین نگاه کنید به شاخص‌های درصد سود خالص پیش از پرداخت بهره و درصد بهره)

\* N.P.A.I. : Net Profit After Interest



### درصد سود خالص پیش از پرداخت بهره\* (N.P.B.I.)

سود خالص پیش از پرداخت بهره ÷ گردش مالی شرکت (× ۱۰۰)

مینا: < ۳٪

این شاخص احتمالاً یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اندازه‌گیری سود در تجارت است و به مقایسه نتایج سنجش سود کل نمایندگی در مقابل نتایج یک دپارتمان به صورت مجزا می‌پردازد.

مثال:

$$\begin{aligned} \text{(A) سود خالص پیش از پرداخت بهره} &= ۵۰۸,۳۲۷ \text{ پوند} \\ \text{(B) گردش مالی شرکت} &= ۱۴,۵۲۳,۶۶۱ \text{ پوند} \\ \text{(C) درصد سود خالص پیش از پرداخت بهره} &= ۳/۵\% \quad (A \div B \times ۱۰۰) \end{aligned}$$

عدد درصد سود خالص قبل از پرداخت بهره، این امکان را به شما می‌دهد که توانایی شرکت را در کسب درآمد از طریق فروش خدمات و محصولات، بدون احتساب هزینه‌های سرمایه، اندازه‌گیری کنید.

به این ترتیب می‌توانید دو شرکت را به طور دقیق بر اساس شباهت‌هایشان، بدون انحراف از ثبات مالی یا وام‌های آن‌ها مقایسه کنید. این شاخص برای انجام مقایسه‌های ترکیبی اهمیت حیاتی دارد.

بی‌شک این شاخص بهترین شاخص اندازه‌گیری برای مقایسه سوددهی بین شرکت‌ها است. شاخص مورد بحث می‌گوید که چه مقدار از گردش مالی شما به عنوان سود محسوب می‌شود (پیش از پرداخت بهره). این شاخص طرح عملیاتی شرکت در رابطه با بازار را ارائه می‌دهد.

### درصد سود خالص پیش از پرداخت مالیات\* (N.P.B.T)

سود خالص قبل از مالیات ÷ گردش مالی شرکت (× ۱۰۰)

مثلاً: < ۲٪

شاخص درصد سود خالص پیش از پرداخت مالیات، شاخصی است که بسیاری از تولیدکنندگان خودرو به‌منظور بحث در خصوص سطح سوددهی در شبکه نمایندگان خود به آن مراجعه می‌کنند و معمولاً از آن با عنوان درآمد خالص یاد می‌شود. این شاخص همچنین با عنوان‌های سود خالص پس از پرداخت بهره یا بازده فروش نیز شناخته می‌شود.

مثال:

(A) سود خالص پیش از پرداخت مالیات = ۳۶۳,۰۹۱ پوند

(B) گردش مالی شرکت = ۱۴,۵۲۳,۶۶۱ پوند

(C) درصد سود خالص پیش از پرداخت مالیات = ۲/۵٪ = (A ÷ B × ۱۰۰)

بیشتر صاحبان شرکت‌ها، این شاخص را به عنوان یکی از مهم‌ترین ارقام به حساب می‌آورند، چون این شاخص، سودی را که کسب کرده‌اید به عنوان درصدی از محصولات و خدمات فروخته شده محاسبه و به شما ارائه می‌کند.

پی‌گیری روند این شاخص اهمیت بسیاری دارد، زیرا روند نزولی نشان‌دهنده این واقعیت است که شما بابت درآمدی کمتر، سخت‌تر کار می‌کنید؛ شرایطی که اصطلاحاً به آن "سندروم احمق پرمشغله" گفته می‌شود.

هیچ شاخصی برای سنجش سوددهی پس از پرداخت مالیات وجود ندارد، چون پارامترها و شرایط اختصاصی برای پرداخت مالیات، بسته به نوع تجارت متفاوت است.

(نگاه کنید به درصد سود خالص پیش از پرداخت بهره)

### درصد بازگشت وجوه به کار گرفته شده\* (R.O.F.E.)

ارزش سود خالص پیش از پرداخت بهره ÷ وجوه به کار گرفته شده (× ۱۰۰)

مینا: < ۲۱٪

این شاخص با عنوان بازده سرمایه نیز به کار می‌رود و توانایی رشد سرمایه شما را از محل سود حاصل، مورد سنجش قرار می‌دهد.

بهترین زمان برای گسترش تجارت شما زمانی است که این شاخص در مقایسه با مبنای پیشنهادی در بالا دارای روندی رو به افزایش باشد، زیرا روند رو به افزایش این شاخص به این معنی است که سود حاصل از کار می‌تواند جایگزین وام‌های اخذ شده برای رشد کار در زمینه‌های گوناگون شود.

مثال:

(A) سود خالص پیش از پرداخت بهره	=	۵۰۸,۳۲۷ پوند
(B) وجوه به کار گرفته شده	=	۲,۴۲۰,۶۱۰ پوند
(C) درصد بازگشت وجوه به کار گرفته شده	=	۲۱٪ (A ÷ B × ۱۰۰)

مسئلاً هدف اصلی از هر فعالیت تجاری به دست آوردن سود است. واضح است برای مواردی چون پرداخت هزینه‌ها و حقوق کارکنان و همچنین توسعه کسب و کار خود نیاز به میزانی از سود دارید که برای موارد ذکر شده کافی باشد.

دلیل این که بهره در این معادله وارد نشده این است که در شاخص مورد بحث، آن مقدار از سودی که بدون دخالت وام‌های اخذ شده کسب می‌شود، مورد سنجش قرار می‌گیرد.

اگر روند این شاخص، نزولی ارزیابی شود، باید امکان سوددهی کل کسب و کار خود را دوباره بررسی کنید، زیرا با افزایش وابستگی به وجوه وام گرفته شده دچار افزایش ارزش بهره‌های پرداختی و در پی آن کاهش سود خواهید شد.

\* R.O.F.E. : Return on Funds Employed

### درصد بازگشت سرمایه\* (R.O.I)

ارزش سود خالص پیش از پرداخت بهره ÷ سرمایه (× ۱۰۰)

مینا: < ۲۱٪

این شاخص با عنوان بازگشت وجوه به کار گرفته شده نیز به کار می‌رود و توانایی رشد سرمایه شما را از محل سود حاصل، اندازه‌گیری می‌کند.

بهترین زمان برای گسترش تجارت شما زمانی است که این شاخص در مقایسه با مبنای پیشنهادی در بالا دارای روندی رو به افزایش باشد، زیرا روند رو به افزایش این شاخص به این معنی است که سود حاصل از کار می‌تواند جایگزین وام‌های اخذ شده برای رشد کار در زمینه‌های گوناگون شود.

مثال:

$$\begin{aligned} (A) \text{ سود خالص پیش از پرداخت بهره} &= ۵۰۸,۳۲۷ \text{ پوند} \\ (B) \text{ وجوه به کار گرفته شده} &= ۲,۴۲۰,۶۱۰ \text{ پوند} \\ (C) \text{ درصد بازگشت سرمایه} &= ۲۱\% = (A \div B \times ۱۰۰) \end{aligned}$$

هدف اصلی از فعالیت تجاری به دست آوردن سود است. واضح است برای مواردی چون پرداخت هزینه‌ها و حقوق کارکنان و همچنین توسعه کسب و کار به میزانی از سود نیاز دارید که برای موارد ذکر شده کافی باشد.

دلیل این‌که بهره در این معادله وارد نشده این است که در شاخص مورد بحث آن مقدار از سودی که بدون دخالت وام‌های اخذ شده کسب می‌شود، مورد سنجش قرار می‌گیرد.

اگر روند این شاخص نزولی ارزیابی شود، باید امکان سوددهی کل کسب و کار خود را دوباره بررسی کنید، زیرا با افزایش وابستگی به وجوه وام گرفته شده دچار افزایش ارزش بهره‌های پرداختی و در پی آن کاهش سود خواهید شد.

\* R.O.I : Return of Investment

### بازگشت دارایی خالص

سود خالص پیش از پرداخت بهره  $\div$  دارایی خالص  $(\times 100)$

راهنما: سیاست داخلی

این شاخص با عنوان بازگشت آورده مالک نیز به کار می‌رود. محاسبه آن بسیار شبیه شاخص بازگشت وجوه به کار گرفته شده است، با این تفاوت که در محاسبه این شاخص از ارزش دارایی خالص به جای ارزش کل وجوه به کار گرفته شده، استفاده می‌شود.

مثال:

$$\begin{aligned} (A) \text{ ارزش سود خالص پیش از پرداخت بهره} &= 508,327 \text{ پوند} \\ (B) \text{ ارزش دارایی خالص} &= 847,213 \text{ پوند} \\ (C) \text{ بازگشت دارایی خالص} &= 59.8\% \quad (A \div B \times 100) \end{aligned}$$

از آنجایی که این شاخص بر اساس ارزش دارایی خالص محاسبه می‌شود، در بعضی موارد ممکن است باعث اشتباه شود. بنابراین، روند رشد این شاخص بیش‌ترین اهمیت را برای شما در برنامه‌ریزی خواهد داشت.

در صورت تکیه بیش از حد به این شاخص در محاسبات، این خطر وجود دارد که حتی در صورت کاهش ارزش دارایی خالص، این عدد در واحد درصد، روندی افزایشی داشته باشد.

تهیه یک مرجع متقابل اطلاعاتی، شما را قادر می‌سازد تا این اطلاعات را مطابق با درصد سهم خود از دارایی‌های شرکت و درصد بازگشت وجوه به کار گرفته شده تحلیل کنید و به بهترین نحو به کار گیرید.

بخش گمراه‌کننده آنجایی است که افزایش ارزش وام‌های دریافتی به صورت افزایش کارایی در این شاخص نشان داده می‌شود، بنابراین مراقب نتایج باشید.

### بازگشت آورده مالک

سود خالص پیش از پرداخت بهره ÷ آورده مالک (۱۰۰ ×)

راه‌نما: سیاست داخلی

این شاخص با عنوان بازگشت ارزش خالص نیز به کار می‌رود. محاسبه آن بسیار شبیه به شاخص بازگشت وجوه به کار گرفته شده است، با این تفاوت که در محاسبه این شاخص از ارزش خالص به جای ارزش کل وجوه به کار گرفته شده، استفاده می‌شود.

مثال:

$$\begin{aligned} (A) \text{ ارزش سود خالص پیش از پرداخت بهره} &= ۵۰۸,۳۲۷ \text{ پوند} \\ (B) \text{ آورده مالک} &= ۸۴۷,۲۱۳ \text{ پوند} \\ (C) \text{ بازگشت آورده مالک} &= \frac{۵۹}{۸} \% (A \div B \times ۱۰۰) \end{aligned}$$

از آنجایی که این شاخص بر اساس آورده مالک محاسبه می‌شود، در بعضی موارد ممکن است باعث اشتباه شود. بنابراین، روند رشد این شاخص بیش‌ترین اهمیت را برای شما در برنامه‌ریزی خواهد داشت.

در صورت تکیه بیش از حد به این شاخص در محاسبات، این خطر وجود دارد که حتی در صورت کاهش ارزش آورده مالک، این عدد در واحد درصد، روندی افزایشی داشته باشد.

تهیه یک مرجع متقابل اطلاعاتی، شما را قادر می‌سازد تا این اطلاعات را مطابق با درصد سهم خود از دارایی‌های شرکت و درصد بازگشت وجوه به کار گرفته شده تحلیل کنید و به بهترین نحو به کار گیرید.

بخش گمراه‌کننده آن جایی است که افزایش ارزش وام‌های دریافتی به صورت افزایش کارایی در این شاخص نشان داده می‌شود؛ بنابراین مراقب نتایج باشید.

### درصد بازگشت فروش\* (R.O.S.)

سود خالص پس از پرداخت بهره + گردش مالی شرکت (× ۱۰۰)

مینا: < ۲٪

این شاخص، شاخصی است که بسیاری از تولید کنندگان خودرو برای بحث در خصوص سطح سوددهی در شبکه نمایندگان خود، به آن مراجعه می کنند.

معمولاً از آن با عنوان سود خالص پس از پرداخت بهره یا سود خالص قبل از پرداخت مالیات در برخی گزارش های مالی یاد می شود و تنها مالیات از این مقدار کسر می شود.

مثال:

$$\begin{aligned} \text{(A) سود خالص پس از پرداخت بهره} &= ۳۶۳,۰۹۱ \text{ پوند} \\ \text{(B) گردش مالی شرکت} &= ۱۴,۵۲۳,۶۶۱ \text{ پوند} \\ \text{(C) درصد بازگشت فروش} &= \frac{A}{B} \times ۱۰۰ = ۲/۵\% \end{aligned}$$

بسیاری از شرکت ها این شاخص را به عنوان یکی از مهم ترین ارقام به حساب می آورند، چون این شاخص، سودی را که کسب کرده اید به عنوان درصدی از محصولات و خدمات فروخته شده محاسبه می کند و به شما ارائه می دهد.

پی گیری روند این شاخص اهمیت بسیاری دارد، زیرا روند نزولی نشان دهنده این واقعیت است که شما بابت درآمدی کم تر، سخت تر کار می کنید؛ شرایطی که اصطلاحاً به آن "سندروم احمق پرمشغله" گفته می شود.

این آمار به طور مسلم، تحت تأثیر میزان سود خالص پیش از بهره و همچنین سطح بهره ای قرار دارد که پرداخت می کنید.

(نگاه کنید به شاخص های درصد سود خالص پیش از پرداخت بهره و درصد بهره)

### سرمایه در گردش

دارایی‌های جاری - بدهی‌های جاری

معیار: نگاه کنید به نسبت جاری

سرمایه در گردش آن مقدار پولی است که برای گرداندن شرکت شما به صورت روزانه مورد استفاده قرار می‌گیرد. این سرمایه به آن مقدار پولی گفته می‌شود که در قسمتی از شرکت که خدمات و محصولات را خرید و فروش می‌کنید، سرمایه‌گذاری شود. سرمایه در گردش شما جزئی از اموال یا دارایی‌های ثابت شما به حساب نمی‌آید.

اطلاعات لازم برای محاسبه سرمایه در گردش، از ترازنامه قابل استخراج است و روش محاسبه آن حاصل تفریق بدهی‌های جاری از دارایی‌های جاری است. به این ترتیب، فرمول مورد نظر ارزش سرمایه در گردش را در اختیار شما قرار می‌دهد.

مثال:

(A) دارایی‌های جاری	=	۸۵۰,۵۲۷ پوند
(B) بدهی‌های جاری	=	۶۵۴,۲۵۱ پوند
(C) سرمایه در گردش	=	۱۹۶,۲۷۶ پوند (A - B)

به هر حال، این معادله مشخص نمی‌کند که آیا مقدار سرمایه در گردش فعلی برای حفظ روند کاری شرکت شما به صورت روزانه کافی است یا خیر؟

اگر شرکت را به پیکر یک انسان تشبیه کنیم، پول نقد به منزله خون برای آن محسوب می‌شود؛ باید حد آن را حفظ کنید تا زنده بمانید؛ مقدار زیاد آن باعث خونریزی و کم شدن آن مرگ تدریجی را در پی خواهد داشت.

برای محاسبه این که آیا سرمایه در گردش مورد نیاز کافی است یا خیر، شما باید نسبت جاری یا نسبت سرمایه در گردش را محاسبه کنید.



### نسبت سرمایه در گردش

دارایی جاری ÷ بدهی‌های جاری

معیار: ۱/۲۵ به ۱ تا ۱/۳ به ۱

این شاخص نشان می‌دهد که آیا ارزش و مقدار سرمایه در گردش شما برای انجام امور شرکت کافی است یا خیر؟ شاخص مورد بحث کارکردی شبیه به تست فشار خون دارد.

اطلاعات لازم برای محاسبه نسبت سرمایه در گردش از ترازنامه قابل استخراج است و روش محاسبه آن حاصل تقسیم دارایی‌های جاری بر بدهی‌های جاری است.

مثال:

(A) دارایی‌های جاری = ۸۵۰,۵۲۷ پوند

(B) بدهی‌های جاری = ۶۵۴,۲۵۱ پوند

(C) نسبت سرمایه در گردش = ۱/۳ به ۱ = (A ÷ B)

این مثال نسبت سرمایه در گردش معادل ۱/۳ به ۱ را نشان می‌دهد، به این معنی که به ازای هر ۱ پوند از بدهی‌های جاری ۱/۳ پوند دارایی جاری وجود دارد.

لزوم داشتن توانایی جبران مالی بر مبنای ذکر شده به این علت است که ماهیت تجارت ما به گونه‌ای است که موجودی‌های انبار همواره در معرض اُفت ارزش قرار دارند و به عنوان یک صنعت، ارزش سرعت خرج و هزینه کردن پول برای ما بالاتر از دریافت آن است.

این شاخص با عنوان نسبت جاری نیز شناخته می‌شود و یکی از مهم‌ترین نسبت‌ها به منظور نظارت و حصول اطمینان از موجود بودن پول نقد کافی به صورت روزانه برای اداره شرکت به شکل مناسب است.

## نتیجه‌گیری

زندگی مدرن بسیار متفاوت از اعصار پیشین است. زیرا پیشرفت فن‌آوری قابل توجه بوده و اطلاعات را از هر جای دنیا در اختیار شما قرار می‌دهد و استراتژی‌های تجاری جایگزین را رواج بیشتری می‌دهد.

کلید موفقیت در این عرصه، ارزیابی تأثیر تصمیم‌گیری‌های تجاری ما و پاسخ سریع به آن‌ها، به منظور ارتقای میزان سوددهی است.

بی‌شک، سریع‌ترین و پایدارترین روش برای ارزیابی کسب و کار استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد است.

من برای نوشتن این کتاب، تمام تلاش خود را به کار بستم تا همه شاخص‌های کلیدی عملکرد در صنعت خودروسازی را توضیح دهم. با توجه به اهداف والایی که خود نشان‌دهنده مسیر کار بود، بر موانع موجود در راه فهم اصطلاحات صنعتی فائق آمدم و کتابی را فراهم آوردم و در اختیار همگان قرار دادم. امیدوارم یادگیری و فهم آن آسان باشد و بالاتر از همه، مفید واقع شود.

در طول جمع‌آوری اطلاعات به تعدادی از شاخص‌های نا آشنا و غیرقابل استفاده برخوردیم که هیچ‌کس دلیل وجود آن‌ها و این‌که برای چه کاری استفاده می‌شوند را نمی‌داند! به دلیل حفظ قابلیت کاربردی این کتاب تصمیم گرفتم این موارد را از کتاب خود حذف کنم.

اگر شما شاخص سودمندی را می‌شناسید که می‌تواند قابل استفاده باشد و در این کتاب نیامده است، لطفاً آن را همراه با استدلال و نظر خود برای من بفرستید تا آن را در ویرایش‌های بعدی خود وارد کتاب کنم.



