

# شرکت آزمایی



نویسنده: گوردن بینگ  
مترجمان: امیر پوریانسب  
مسعود غلامزاده لداری

ب- شرکت آزمایی جامع مستلزم اندازه‌گیری اهمیت هر یک از محصولات و خدمات شرکت است. اغلب درک مردم و برداشت اولیه از واقعیت انحراف دارد، زیرا بسیاری از شرکت‌ها به دلیل بخش کوچکی از کل کسب و کار خود، معروفند. اغلب سرمایه‌گذاران جذب یک محصول یا خدمت می‌شوند، اما می‌آموزند که این بخش کوچکی از کل شرکت است و در کنار مجموعه‌های دیگر شرکت قرار می‌گیرد. ممکن است واحد تجاری از نام معروفی برخوردار باشد، اما ممکن است محصولات و خدماتی که این نام تجاری معروف را برای شرکت به جای گذاشته‌اند و موجب برتری آن شدند، افول کرده‌اند یا جایگزین شده باشند. مبلغ واقعی و سهم از درآمد و سود عملیاتی برای هر یک از خطوط تولیدی ممکن است تعجب‌آور باشد.

ج- ممکن است ساختار سازمانی و سامانه‌ی حسابداری واحد تجاری برای اهداف ارزیابی منعکس‌کننده‌ی آن چیزی باشد که محصول یا خدمت را تشکیل می‌دهد. هر قدر جزئیات تفصیلی‌تری به تفکیک در گزارش‌های حسابداری افشا شوند، اطلاعات با ارزش‌تری برای سرمایه‌گذاران خواهند بود. اگر سامانه‌ی حسابداری موجود منطبق

## فصل ۷ محصولات و خدمات مسائل اصلی و مشاهدات

الف- درآمدها و سود عملیاتی محصولات و خدمات برای هر شرکت، مثل خون حیاتی به‌شمار می‌آیند. برای درک کامل واحد تجاری و ظرفیت‌های بالقوه‌ی آن باید صورت‌های مالی تنها به‌عنوان بخشی از تصویر شرکت در نظر گرفته شود. سود غیرمترقبه طبق تعریف مستمر نیست و سود غیر عملیاتی ممکن است گذرا و ناپایدار باشد. گزارش‌های مالی، گذشته را ثبت می‌کنند، اما فروش‌های واقعی فعلی، انباشت سفارش‌های تکمیل نشده، برآورد رشد یا کاهش محصولات و خدمات، بهترین شاخص‌ها برای پیش‌بینی آینده هستند. پیش‌بینی‌های درآمدها و سود آینده در نبود شناختی از خطوط تولید و خدمات شرکت، ارزش محدودی دارد. پیش‌بینی‌ها و بودجه‌های اتکاپذیر از پایین به بالا تهیه می‌شوند نه از بالا به پایین.



مشاوران در خصوص سودآوری محصولات و خدمات، پیش‌بینی عمر یا وضعیت بازار را درخواست کنید.

۸. عمر باقی‌مانده در بازار و احتمال رشد هر یک از محصولات و خدمات اصلی شرکت را برآورد کنید. پیش‌بینی ۵ ساله‌ای در این زمینه تهیه کنید. در مورد قراردادهای با اهمیت برای محصولات یا پروژه‌ها، زمان تکمیل قرارداد و سودآوری قراردادهای مشابه را تعیین کنید.

۹. آیا محصولات یا خدماتی وجود دارند که فروش فعلی آنها نسبتاً اندک است، اما مدیریت به رشد بالقوه‌ی بااهمیت آن اعتقاد داشته باشد؟

۱۰. آیا هیچ‌کدام از محصولات و خدمات شرکت با تهدید منسوخ شدن فن‌آوری مواجه هستند؟

۱۱. آیا شرکت در مورد محصول یا خدمت خاصی از مزیت رقابتی فن‌آوری نسبت به سایر شرکت‌ها برخوردار است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، این مزیت برای چه مدت زمانی باقی خواهد ماند؟

۱۲. آیا تولید محصول یا ارائه‌ی خدمت خاصی موقتی است، از تغییرات مد یا سلاقی مشتریان پیروی می‌کند؟

۱۳. آیا محصول یا خدمت خاصی وجود دارد که به دلیل شرایط بازار یا

با ساختار سازمانی شرکت باشد، حجم گسترده‌ای از اطلاعات را در دسترس قرار خواهد داد. اما ممکن است دفاتر و گزارش‌های مکملی توسط مدیران خطوط تولید به منظور استفاده‌های شخصی آنها تهیه شوند که بخشی از سامانه‌ی حسابداری رسمی نباشد. این دفاتر و گزارش‌ها نیز باید بررسی شوند. سامانه‌های حسابداری از نظر گزارشگری سودآوری خطوط تولید بسیار متنوع‌اند. و نتایج آنها در موقع تسهیم سربارها، می‌تواند بسیار ذهنی باشد. در گزارش‌های مالی حجیم، نتایج خطوط تولید می‌تواند بسیار سودآور یا زیان‌آور نشان داده شود. تفکیک‌های مورد نیاز در مورد درآمد تولیدی و سود ناخالص محصولات که در گزارش‌های سالانه آمده است، یک دیدگاه کلی را ارائه می‌کند، اما اغلب، طبقات ارائه شده تا حدی گسترده است که تنها نقطه‌ی آغازی برای شرکت‌آزمایی به‌شمار می‌آیند.

### پرسش‌ها و رویه‌ها

۱. محصولات و خدمات ارائه شده توسط شرکت را به‌دقت تعریف کنید. سازمان و سامانه‌ی حسابداری را به‌منظور آگاهی از نحوه‌ی شناسایی و تعریف محصولات و خدمات شرکت، ارزیابی کنید. (خدمات شامل طبقات گسترده‌ای است که اکثر منابع سود عملیاتی شرکت به‌غیر از فروش محصولات و کالاها را شامل می‌شود.)

۲. فهرستی از همه‌ی محصولات و خدمات فروش رفته‌ی شرکت و جمع درآمدها، شامل سود ناخالص قبل از مالیات هر یک از آنها را تهیه کنید. این اطلاعات باید مربوط به سه سال گذشته و سال جاری تا تاریخ تهیه‌ی فهرست باشد.

۳. بهای تمام شده‌ی هر یک از محصولات، کالاها یا خدمات را به تفکیک مواد مستقیم، دستمزد مستقیم و سربار به دست آورید. با توجه به سود ناخالص محاسبه شده، اهمیت هر یک از این گروه‌ها چقدر است؟

۴. محصولات یا خدماتی را که حاشیه‌ی سود ناخالص آنها دست‌خوش کاهش شده است، شناسایی و دلایل آن را مشخص کنید.

۵. کاتالوگ‌ها و جزوه‌های مربوط به همه‌ی محصولات شرکت را به دست آورید.

۶. نسخه‌ای از نشریات تجاری را که پوشش‌دهنده‌ی فعالیت‌های صنایع در زمینه‌ی هر یک از محصولات و خدمات شرکت است، به دست آورید و بررسی کنید.

۷. نسخه‌ای از هر گونه مطالعات انجام شده در داخل شرکت یا با کمک



جریانی وجود دارد که با رویه‌های مکتوب انحراف داشته باشد؟ نسخه‌ای از همه ضمانت‌نامه‌های شرکت را به دست آورید.

۲۶. آیا هزینه‌ی ضمانت‌ها، دعاوی و موارد ارائه شده، عامل با اهمیتی در عملیات واحد تجاری بوده است؟ الف- فهرستی از دلایل اصلی دعاوی مرتبط با ضمانت‌نامه‌ها را تهیه کنید.

ب- هزینه‌ی ضمانت‌های سال گذشته و برآورد آن برای سال آینده چقدر است؟

ج- مبلغ ذخیره شده برای دعاوی ضمانت‌نامه‌ها چقدر است؟ آیا این مبلغ کافی است؟

د- آیا روندهایی وجود دارد که نشان‌دهنده‌ی افزایش یا کاهش دعاوی ضمانت‌ها باشد؟

ه- آیا دعاوی ضمانت‌نامه‌های مشکوک یا ساختگی برای پنهان کردن پرداخت‌های نادرست یا غیرقانونی مورد استفاده قرار گرفته است؟

۲۷. آیا انحرافات فصلی اساسی در سطح فعالیت خطوط تولید شرکت وجود دارد؟ در صورت مثبت بودن

پاسخ، مشخص کنید چگونه این امر کلیه‌ی جنبه‌های واحد تجاری، تولید، سطح نگاه‌داشت موجودی کالا، موجودی کالا، جریان‌های نقدی و سود را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۲۸. در صورتی که شرکت به صورت ساعتی خدمات ارائه می‌کند، نحوه‌ی صورت‌حساب کردن ساعتی چگونه است و چگونه ساعات کار کنترل می‌شود؟ آیا مشتریان از ساعات کار اضافی منظور شده شکایت داشته‌اند؟

۲۹. در صورتی که ماهیت کسب و کار شرکت به صورت اجاره یا لیزینگ است، آیا فروش دارایی‌ها و تبدیل‌های قهری و غیراختیاری منابع درآمدی اصلی شرکت محسوب می‌شود؟ چه کسی این فروش‌ها

با توجه به طراحی انجام شده، انتظار رود عمر محدودی داشته باشد؟ ۱۴. آیا محصول یا خدمت خاصی وجود دارد که توقف یا کنارگذاری آن برنامه‌ریزی شده باشد؟

۱۵. چند درصد از درآمدها و سود سالانه‌ی هر یک از خطوط تولید یا ارائه‌ی خدمات برای خدمات پس از فروش، تعمیرات و نگهداری یا اضافات دارایی‌ها در نظر گرفته می‌شود؟

۱۶. چند درصد از درآمدها و سود سالانه‌ی هر یک از خطوط تولید یا ارائه‌ی خدمات برای تعمیرات یا جایگزینی در نظر گرفته می‌شود؟ درصد سود ناخالص در مورد بخش‌های فروخته شده چقدر است؟

۱۷. چند درصد از درآمدها و سود سالانه‌ی هر یک از خطوط تولید یا ارائه‌ی خدمات برای اقلام مصرفی در نظر گرفته می‌شود؟

۱۸. آیا رقبا تأمین‌کننده‌ی اقلام مصرفی یا قطعات هستند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، آیا این امر یک مسأله‌ی خطیر است و شرکت در این راستا چه مبارزاتی انجام می‌دهد؟

۱۹. حاشیه‌ی سود ناخالص قطعات یدکی و اقلام مصرفی را با تجهیزات اصلی مقایسه کنید.

۲۰. آیا شرکت قراردادی با مشتریان دارد که انجام آن به هر دلیلی از جمله قیمت‌گذاری، دسترسی به مواد اولیه، مشکلات کارگری، جدول زمانی تحویل یا دستیابی به مشخصات مورد نظر، دشوار باشد. در صورت مثبت بودن پاسخ، اطلاعات کامل آن و میزان احتمال تحمل زیان را در صورت وجود به دست آورید.

۲۱. برای معرفی چه محصولات یا خدماتی در دو سال آینده برنامه‌ی زمان‌بندی وجود دارد؟ مخارج توسعه، تجهیزات سرمایه‌ای و معرفی هر کدام چقدر است؟ درآمد و سود هر کدام چقدر پیش‌بینی شده است؟ نسخه‌ای از مطالعات درون‌سازمانی انجام شده یا گزارش‌های تهیه شده در ارتباط با این محصولات و خدمات جدید را به دست آورید.

۲۲. چه تضمین‌هایی در خصوص عملکرد یا کیفیت داده می‌شود؟ نسخه‌ای از ضمانت‌نامه‌های کتبی را درخواست کنید. آیا ضمانت‌نامه‌های غیررسمی یا غیرمکتوب داده می‌شود یا به طور ضمنی وجود دارد؟

۲۳. ارائه‌ی خدمات تولیدی به چه نحوی است، چگونه مدیریت می‌شود و نحوه‌ی صرف مخارج چگونه است؟ همه‌ی اشخاص ثالث مجاز به ارائه‌ی خدمات را شناسایی کنید.

۲۴. آیا هیچ‌کدام از محصولات شرکت پس از فروش برگشت می‌شود یا در شرف برگشت است؟ آیا عیوب و نواقص ادعا شده در اثر آسیب‌های شخصی بوده است؟

۲۵. چه ضمانت‌نامه‌هایی به مشتری اعطا می‌شود؟ آیا موارد در



برای قراردادهای آتی چه کسی است؟

را اداره می‌کند؟

۳۰. آیا مشکلاتی در زمینه‌ی محصولات جعلی برای شرکت وجود داشته است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، اندازه‌ی مشکل و تدابیر اتخاذ شده برای حل آن را شرح دهید.

۳۱. محصولات یا خدمات فروخته شده به نهادهای دولتی را شناسایی کنید. آیا این کار امری طبیعی قلمداد می‌شود؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، سطح رازداری مورد نیاز را شرح دهید.

۳۲. اگر شرکت در تولید یا بازاریابی کالاهایی از قبیل فرآورده‌های نفتی، گاز، حبوبات و فلزات مشارکت دارد، آیا شرکت وارد قراردادهای آینده می‌شود که مستلزم انجام آن در آینده با قیمت ثابت باشد، در صورت مثبت بودن پاسخ، تجربیات آن در این زمینه چه بوده است؟ فهرستی از کلیه‌ی قراردادهای آتی در جریان تهیه کنید. مسئول مذاکره

مهندس ضروری باشد. ممکن است افراد فعال در زمینه‌ی بازاریابی، اندازه‌ی بازار و ظرفیت بالقوه‌ی آن را برای انجام تحقیقات برآورد کنند. ممکن است مطالعه‌ی اعتبار هر یک از حق اختراعات و اظهارنظر در مورد بحث و جدل‌های موجود یا تهدید شده توسط وکیلی که در حوزه‌ی حق اختراع فعال است، ضرورت اساسی محسوب شود. از آنجا که ممکن است آینده‌ی شرکت به موفقیت تحقیق و توسعه بستگی داشته باشد، لازم است که تلاش‌های گسترده‌ای در این زمینه انجام شود. به دلیل اهمیت این امر برای حرفه‌ی افراد و درستکاری آنها، اغلب انجام یک ارزیابی عینی دشوار است، اما خوش‌بینی برای پروژه‌های افراد همواره واقع‌بینانه نیست.

ب- تحقیق و توسعه شامل دو نوع مخارج (۱) هزینه‌های جاری و (۲) سرمایه‌گذاری در آینده‌ی شرکت است. به دلیل وجود متغیرهای زیاد که برخی از آنها تحت کنترل شرکت نیست، بازدهی نهایی سرمایه‌گذاری در مراحل آغازین به‌طور قطعی مشخص نیست. باید سطحی از باور و اعتقاد در افراد فنی وجود داشته باشد. این امر عمدتاً بر پایه‌ی عملکرد گذشته و توانایی آنها برای ارائه‌ی مباحث متقاعدکننده‌ی فعلی قرار دارد. سطح کنونی تأمین مالی تحقیق و توسعه نشان می‌دهد که مدیریت در قضاوت خود کلیه‌ی عوامل شامل منابع مالی را در نظر می‌گیرد. نتایج احتمالی دیگر - با سطح متفاوتی از تأمین وجوه یا تأکید در برنامه‌ی تحقیق و توسعه - باید یکی از بخش‌های با اهمیت مطالعه برای هر سرمایه‌گذار باشد.

ج- قبل از آغاز مطالعه، اصطلاحات تحقیق، توسعه و فن‌آوری را که در شرکت خریدار و فروشنده استفاده می‌شود، تعریف کنید. آنچه در یک شرکت تحقیق در نظر گرفته می‌شود، ممکن است در شرکت دیگر توسعه باشد یا برعکس. فن‌آوری برای برخی شرکت‌ها می‌تواند اصطلاح بسیار محدود باشد که تنها بر توسعه‌ی ناشی از تحقیق دلالت کند، در حالی که در برخی دیگر ممکن است تعریفی بسیار گسترده ارائه شود که چگونگی، رازهای تجاری و اطلاعات بازاریابی را نیز شامل شود. تا وقتی که تعاریف در گام نخست مشخص نشوند، پاسخ به سؤالات می‌تواند گمراه‌کننده باشد.

### پرسش‌ها و رویه‌ها

۱. آیا شرکت مورد بررسی در حال انجام تحقیق و توسعه است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، تحقیق و توسعه چگونه در شرکت سازماندهی می‌شود؟ آیا یک شخص مسئول انجام مخارج تحقیق



و توسعه است یا پراکندگی مسئولیت وجود دارد؟ فرد/ افراد کلیدی مسئول انجام مخارج و پیشینه‌ی وی/ آنها را شناسایی کنید. وکیل فعال در زمینه‌ی حق اختراع و دارایی‌های فکری را شناسایی کنید.

۲. تحقیق را تعریف کنید. چگونه هزینه‌های تحقیق در صورت‌های مالی منعکس می‌شوند؟

۳. توسعه را تعریف کنید. چگونه هزینه‌های توسعه در صورت‌های مالی منعکس می‌شوند؟

۴. فن‌آوری مورد استفاده توسط شرکت را تعریف کنید. آیا شهرت فن‌آوری شرکت منصفانه است، اغراق‌آمیز است یا کم‌تر از واقع؟ آیا شرکت نوآوری ثبت شده و مشهوری دارد؟

۵. در صورت امکان، هزینه‌های تحقیق و توسعه را به تفکیک اهداف مربوط (محصولات جدید، روش‌ها یا فرآیند) طبقه‌بندی کنید تا در ایجاد و تولید محصولات و خدمات جدید استفاده شود.

۶. برنامه‌های تحقیق و توسعه‌ی شرکت، شامل پیشینه، اهداف، مخارج، نیروی انسانی و نتایج را شرح دهید.

۷. قراردادهای منعقد شده در زمینه‌ی تحقیق و توسعه را شناسایی کنید. نام طرف قرارداد، مبلغ قرارداد و تعهدات طرفین قرارداد را مشخص کنید. نتایج چه بوده است و چه نتایجی پیش‌بینی می‌شود؟ ۸. آیا شرکت روابط کاری نزدیکی با دانشگاه‌ها دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، دانشگاه‌ها را شناسایی کنید و روابط و مزایای طرفین را شرح دهید.

۹. شرکت چه نوع تحقیقاتی برای

سایرین انجام می‌دهد؟ در صورتی‌که چنین کاری را انجام می‌دهد، روش قیمت‌گذاری آنها چگونه است؟ هرگونه تحقیق انجام شده برای دولت را شناسایی کنید.

۱۰. آیا روند مجموع هزینه‌های تحقیق و توسعه صعودی است یا نزولی؟

۱۱. سطح همکاری بین تحقیق و توسعه، بازاریابی و تولید برای تجاری‌سازی یک محصول جدید را بررسی کنید. آیا این امر یک حوزه‌ی مشکل‌دار است؟

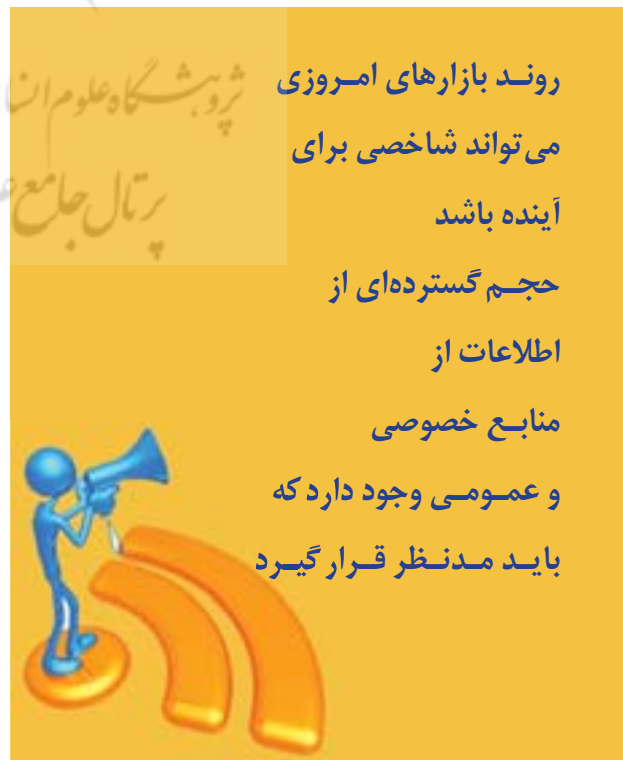
۱۲. فهرستی از محصولات یا خدمات جدیدی را که در نتیجه‌ی برنامه‌های تحقیق و توسعه طی ۵ سال گذشته معرفی شد، تهیه کنید. مواردی را که دارای آثار مالی با اهمیت برای شرکت بوده‌اند، مشخص کنید. مواردی را که نامناسب بودند یا با شکست مواجه شدند، شناسایی کنید.

۱۳. نسخه‌ای از بودجه‌های تحقیق و توسعه‌ی داخلی، برنامه‌ها و اهداف به دست آورید.

۱۴. چه محصولات، فرآیندها یا خدماتی در حال توسعه هستند؟ انتظار می‌رود چه زمانی تجاری‌سازی شوند یا مورد استفاده قرار گیرند؟ آیا جایگزین محصولات، فرآیندها یا خدمات فعلی خواهند شد؟

۱۵. آیا تولید محصول جدیدی اعلام شده است که به‌طور کامل توسعه نیافته باشد؟

۱۶. آیا برنامه‌ی زمانی رعایت شده است؟ آیا مواردی که هنوز مطابق برنامه‌ی زمانی انجام نشده‌اند، قابل ملاحظه هستند؟ آیا برنامه‌ی زمانی در ۳ سال گذشته رعایت شده است؟





۱۷. چه تعداد مهندسين تحصيل کرده، دانشمندان يا ساير افراد حرفه‌اي در کار تحقيق و توسعه مشارکت دارند؟ چند نفر داراي مدرک دکتری هستند؟ آیا کارکنان به شرکت در جلسات حرفه‌اي و نوشتن مقالات ترغيب می‌شوند؟

۱۸. فهرستی از فن‌آوری‌ها يا چگونه‌دانی فاقد حق اختراع يا مجوز که برای عملیات شرکت حیاتی هستند يا مزیت رقابتي برای شرکت دارند، تهیه کنید.

۱۹. برای هر یک از دو سال مالی گذشته و سال جاری تا این تاریخ، درآمد حاصل از حق امتیاز يا مجوزهای اعطا شده چقدر است؟ پیش‌بینی این درآمدها برای ۵ سال آینده چقدر است؟ نسخه‌ای از توافق‌نامه‌های اعطای مجوز را دریافت کنید. مسئول نظارت بر جمع‌آوری مطالبات مربوطه چه کسی است؟

۲۰. برآورد مبالغ قابل پرداخت به دیگران بابت حق امتیاز يا مجوزهای اعطا در سال جاری چقدر است؟ این تعهدات تا چه زمانی ادامه خواهد داشت؟ آیا مبالغی بابت فن‌آوری‌ها که دیگر از آن استفاده نمی‌شود، پرداخت می‌شود؟ نسخه‌ای از توافق‌نامه‌های اعطای مجوز و حق امتیاز را دریافت کنید.

۲۱. آیا توافق‌نامه‌ی اعطا/ دریافت مجوزی وجود دارد که برای موفقیت مالی شرکت عامل اساسی محسوب شود؟ این توافق‌نامه‌ها در چه تاریخی خاتمه می‌یابند؟ هرگونه توافق‌نامه‌ی اعطای مجوز دوطرفه را دریافت کنید.

۲۲. آیا بحث و جدلی از طرف اعطاکننده/ دریافت‌کننده‌ی مجوز در حال حاضر وجود دارد يا شرکت در این خصوص با تهدیداتی مواجه است؟

۲۳. فهرستی از همه‌ی حق امتیازها را که به شرکت تعلق دارد يا شرکت مجاز به استفاده از آنها است، و تاریخ انقضای آنها را تهیه کنید. اهداف و کاربرد آنها و اهمیت‌شان برای شرکت را شرح دهید. آیا چالش‌هایی در این زمینه وجود داشته است؟ نسخه‌ای از موارد با اهمیت دریافت کنید.

۲۴. آیا شرکت، افراد و کارکنانی (فعلي / سابق) وجود دارند که نسبت به حق امتیازهای تحت تملک شرکت هیچ‌گونه حق يا سهمی از درآمد حق امتیاز داشته باشند؟

۲۵. آیا شرکت از طرف مخترعین يا افرادی که مدعی اختراع هستند، با هیچ‌گونه بحث و جدلی مواجه است؟

۲۶. شرکت چه محصولاتی را با مصوبه‌ی دولت يا آزمایشگاه مستقل توسعه داده است؟ نهادها، فرآیند تصویب و مشکلات ذاتی سامانه را

شرح دهید.

۲۷. شرکت برای محافظت از فن‌آوری‌ها خود چه رویه‌های امنیتی را باید در پیش بگیرد؟ آیا نگرانی اساسی در این خصوص وجود دارد؟ آیا خط مشی رسمی وجود دارد؟

۲۸. فهرستی از تحقيق و توسعه‌های تأمین مالی شده توسط دولت تهیه کنید. حجم تأمین مالی، احتمال تداوم و چشم‌انداز تأمین مالی در آینده چگونه است؟ شرکت برای استفاده از نتایج تحقيق و توسعه چه حقوقی دارد؟

۲۹. آیا شرکت حق امتیاز متعلق به خود را به دلیل مزایای مالیاتی در اختیار شرکت‌های مستقل و وابسته قرار می‌دهد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، اطلاعات کامل آن را دریافت کنید.

۳۰. آیا بحث و جدلی در خصوص اعتبار يا امنیت محصولات در دست توسعه يا بازار در شرکت مطرح شده است؟

۳۱. آیا شرکت در صنعتی فعالیت می‌کند که سرقت نتایج تحقيق و توسعه و رازهای تجاری در آن رخ داده است؟

۳۲. آیا شرکت متهم به سرقت رازهای تجاری يا نتایج تحقيق و توسعه بوده است؟ آیا شرکت دیگران را متهم به این امر کرده است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، نتایج آن چه بوده است؟

## فصل ۹

### بازارها و مشتریان

#### مسائل اصلی و مشاهدات

الف- بازارها دستخوش تغییر می‌شوند و مشتریان می‌آیند و می‌روند. هرگونه مطالعه‌ای باید با فرض شرایط کنونی انجام شود. این یک نکته‌ی بنیادی حائز اهمیت است. اما شرایط کنونی برای برخی از شرایط بازارهای آینده مصداق ندارد. روند بازارهای امروزی می‌تواند شاخصی برای آینده باشد. حجم گسترده‌ای از اطلاعات از منابع خصوصی و عمومی وجود دارد که باید مدنظر قرار گیرد و تجزیه و تحلیل شود تا به نتایج منطقی دست یابیم.

ب- مشخص کردن دقیق مشتریان و احتمال استمرار مشتری بودن آنها ممکن است دشوار باشد. مصاحبه با مشتریان، در صورت امکان، مطلوب است. برای برخی از



۶. سهم از بازار هر یک از محصولات یا خدمات شرکت چقدر است؟ آیا این درصد در حال افزایش، کاهش یا ثابت است؟  
۷. بازارهای جدیدی را که شرکت طی دو سال اخیر وارد آنها شده است، شناسایی کنید. آیا مدیریت برنامه‌ای برای ورود به بازارهای جدید دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، بازارها و مرحله‌ی ورود را مشخص کنید.

۸. هرگونه روند جمعیتی را که بر روی شرکت تأثیر مثبت یا منفی دارد، مشخص کنید.

۹. بازارهای جغرافیایی اصلی شرکت کدام‌اند؟ آیا طرح‌هایی برای توسعه‌ی بازارهای جدید وجود دارد؟

۱۰. آیا شرکت طی ۴ سال گذشته از بازار خاصی خارج شده است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، دلایل آن را مشخص کنید.

۱۱. وضعیت عمومی صنایعی که شرکت در آنها به تولید کالاها یا ارائه‌ی خدمات می‌پردازد، چگونه است؟ روندهای با اهمیت در رویکرد بازاریابی، قیمت‌گذاری، محصولات یا خدمات جدید، تولید، مقررات دولتی، توسعه‌ی بین‌المللی و ... را در صورت وجود شرح دهید. این صنایع رو به رشد هستند یا افول؟

۱۲. آیا در صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند، شرکت‌هایی در حال تحصیل و ادغام هستند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، تأثیر آن بر روی شرکت مورد بررسی چگونه است؟

۱۳. در صورت امکان، فهرستی از ۱۰ مشتری بزرگ و سهم آنها از کل فروش شرکت مورد بررسی تهیه کنید. در صورت امکان، این فهرست را با مشتریان دو سال قبل

شرکت مقایسه کنید.  
۱۴. آیا هیچ‌کدام از مشتریان شرکت در معرض شکست در مقابل رقبا، مشکلات مالی یا سایر عوامل قرار دارد؟

۱۵. آیا بحث و جدلی با هیچ‌کدام از مشتریان شرکت وجود دارد؟ چه کسی شکایت مشتریان را

واحد‌های تجاری، تنها گروه‌های مشتریان را باید مطالعه کرد، زیرا مشتریان منفرد با اهمیتی ندارند. خرده‌فروشی‌ها، مسافرخانه‌ها و حمل و نقل نمونه‌هایی از این موارد هستند. اغلب نمونه‌گیری می‌تواند برای آنها سودمند باشد. در برخی دیگر از شرکت‌ها، ممکن است مشتریان با اهمیت تنها یک‌بار یا به ندرت خرید کنند، از جمله صنایع ساخت و ساز و ساخت تجهیزات سرمایه‌ای. اگر فروش شرکت به صورت نقدی نباشد، بررسی دریافتی‌ها می‌تواند بهترین منبع برای شناسایی مشتریان فعلی باشد.

ج- منابع اطلاعاتی بسیاری برای آگاهی از اندازه‌ی بازارها و تغییرات در جریان وجود دارد:

۱. نشریات تجاری صنایع را به دست آورید یا در آنها عضو شوید.

۲. مطالعاتی را که تحلیلگران بازار سرمایه در خصوص صنایع انجام می‌دهند، به دست آورید.

۳. حساب‌های دریافتی فروشنده را برای آگاهی از نام مشتریان فعال بررسی کنید.

۴. در اینترنت برای دریافت اطلاعات جستجو کنید.

۵. با هرگونه روابط تجاری که به فروشنده تعلق دارد یا عضوی از آن است، تماس حاصل کنید. داده‌هایی را در خصوص سهم از بازار جستجو کنید.

۶. با نهاد تبلیغاتی شرکت برای دریافت اطلاعاتی که آنها در اختیار دارند، تماس حاصل کنید.

## پرسش‌ها و رویه‌ها

۱. مدیرانی را که بهترین دانش را در خصوص بازارها و مشتریان در اختیار دارند، شناسایی کنید. نظرات و پاسخ‌های آنها را در مورد سوالات جویا شوید. نسخه‌ای از مطالعات انجام شده در مورد بازاریابی یا صنایع که مدیران مزبور در اختیار دارند، درخواست کنید.

۲. بازارهایی را که محصولات یا خدمات فروشنده در آنها به فروش می‌رسد، شرح دهید. بازارها، محل آنها، قیمت، کیفیت و ... را تعریف کنید.

۳. مشتریان هر بازار را شرح دهید.

۴. اندازه‌ی هر بازار (وطنی / بین‌المللی) را برآورد کنید. منابع برآوردها را مشخص کنید.

۵. آیا بازارها در حال رشد فزاینده هستند یا کاهنده؟ آیا روندهای قابل تشخیص وجود دارد؟

## محصولات و خدمات

رسیدگی میکند؟

۱۶. مهم‌ترین مشتریان اضافه شده طی سه سال اخیر کدامند؟

۱۷. مهم‌ترین مشتریانی که شرکت طی سه سال اخیر از دست داده است، کدامند؟ شرایط آنها چه بود؟

۱۸. آیا شرکت طی سه سال گذشته مشاغل خاصی را حذف یا سفارش‌هایی را قبل از تکمیل لغو کرده است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، جزییات کامل آن را به دست آورید.

۱۹. دیدگاه مشتریان در خصوص شرکت چگونه است؟ عکس‌العمل آنها در صورت تحصیل شرکت مورد بررسی توسط شرکت دیگر، چگونه است؟

۲۰. تصمیمات خرید در چه سطحی از سازمان مشتری اتخاذ می‌شود؟ چه تعداد باید به فروش برسد تا فروش را تحت تأثیر قرار دهد؟

۲۱. آیا بازارها به صورت فصلی عمل می‌کنند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، این امر چگونه عملکرد بازار را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

۲۲. آیا مطالعات یا برآوردهایی از گردش مشتریان وجود داشته است؟ چه تعداد جدید هستند و چه تعداد در هر سال کنار می‌روند؟

۲۳. برای هر یک از خطوط تولید کالا یا ارائه‌ی خدمت، درصد درآمد حاصل از مشتریان تکراری را برآورد کنید.

۲۴. آیا محصولات یا خدمات این شرکت در مناطق خطرناک یا بازارهایی که پرداخت رشوه در آن طبیعی است، نیز به فروش می‌رسد؟

**حسابیابار**  
www.hesabyar.com

**تحت ویندوز**  
قابل نصب روی همه ویندوزها  
Win 95 - 98 - ME - 2000 - XP

\* حسابداری کاملاً هوشمند و قابل استاندارد  
 \* در سه سطح کل - معین - تفصیلی با تنظیم نرم‌انبار، دفاتر  
 \* خرید - فروش - انبارها - چک و نوبت  
 \* فاکتور فروش با به‌کار شدن مشتری، نقدی - چک  
 \* گروه، منطقه و حسابداری شعب  
 \* کارت حسابداری انبارها تعداد و قیمت و سود فروش کالا  
 \* دریافت چک - پرداخت چک - انتقال چک انومالیک  
 \* پروژه‌ها برای شرکت‌های پیمانکاری  
 \* دارای تصحیح و ابطال سند - قبض - حواله  
 \* قابلیت چاپ از همه قسمت‌های برنامه یا برقیته روی ماینیور  
 \* گزارش‌های ۱ سئونی - مشاهده دفتر و گزارش در هنگام صدور سند  
 \* گزارش و صورت حساب سود و زیان و عملکرد سود و زیان  
 \* صورتحساب مشتری یا عملکرد انبار  
 \* مرکز هزینه، اتصال سند کسب سند  
 \* قیمت تمام شده - حسابداری چند شرکت  
 \* لیست کالاهای فروش رفته به مشتریان  
 \* نگهداری سال‌های مالی متعدد و تغییر سال مالی به آسانی  
 \* گزارش ۶ سئونی و ۹ سئونی  
 \* صدور حواله قبض انومالیک برای انتقال کالای انبارها  
 \* امکان تهیه گزارشات بر روی صفحه‌وب و صفحه گسترده‌گسل  
 \* امکان سرکشی کردن انومالیک‌ها به‌عنوان سند حسابداری روی کالا  
 \* امکان کنترل سند انبار مشتریان و حق بازرایی  
 \* کنترل موجودی زیر نقطه سفارش  
 \* گزارش حسابداری ساده چک  
 \* صدور فاکتور فروش از طریق دستگاه بارکد

**حسابیابار حرفه‌ای**  
حسابیابار تخصصی  
حسابیابار تولیدی  
حسابیابار بین‌المللی

شرکت رایانگان فردا  
فروش و پشتیبانی:  
۸۸۴۵۴۵۶۵  
خط ویژه

یکسال گارانتی با آموزش رایگان  
CD نصب برنامه، فایل سخت‌افزاری  
کتاب راهنما - VCD آموزشی

