

فرایند شرکت آزمایی

نویسنده: گوردون بینگ
مترجمان:
امیر پوریان‌نسب
مسعود غلامزاده لداری
سحر پژنگ

اشاره

بسیار خوشنودیم که سلسله مقالات شرکت آزمایی که از کتاب شرکت آزمایی نوشته‌ی گوردون بینگ ترجمه شده است رضایت شما خوانندگان گرامی را جلب کرده است و به عنوان ابزاری برای ارزیابی شرکت‌ها به منظور حسابرسی، مشاوره‌ی سرمایه‌گذاری، احراز مشاغل مدیریتی، و مانند اینها در اختیار شما قرار دارد.

از این شماره به بعد تیم مترجمان این اثر تقویت می‌شود. حقیقت این است که در اوایل کار، مترجمان به این نتیجه رسیدند کار کند پیش می‌رود و برای سرعت بخشیدن به کار ترجمه‌ی کتاب و رساندن آن برای چاپ در مجله‌ی حسابدار نیاز است تا تیم تقویت شود. به همین منظور از سحر پژنگ دعوت کردند تا در این کار آنها را همراهی کند و وی نیز پذیرفت. تا آن زمان تا فصل ۹ کار شده بود. بنابراین عملاً از فصل ۱۰ تیم جدید شامل امیر پوریان‌نسب، مسعود غلامزاده و سحر پژنگ کار را با سرعت بیشتری دنبال کردند.

هم‌چنین به اطلاع خوانندگان گرامی می‌رساند بر اساس مصوبه‌ی شورای عالی انجمن حسابداران خبره‌ی ایران به زودی کتاب شرکت آزمایی توسط انجمن حسابداران خبره‌ی ایران منتشر خواهد شد.



فصل ۱۰ رقابت

مسائل اصلی و مشاهدات

الف- اشکال مختلفی از رقابت وجود دارد: مستقیم، محصولات یا خدمات جایگزین، و امتناع از خرید هر چیزی. رقابت مستقیم بسیار رایج است که در آن سایرین نیز محصولات یا خدمات مشابه با کیفیت و قیمت مقایسه‌پذیر تولید می‌کنند. محصولات یا خدمات جایگزین کارکردهای مشابهی دارند، اما رونق و استقبال آنها به تفاوت در قیمت،

کیفیت یا خدمات بستگی دارد. تکثیر قطعات یدکی یا لوازم مصرفی تقلبی و نسخه‌های غیرمجاز در صنعت مد نمونه‌هایی از این نوع رقابت هستند.

ب- اغلب مدیران، دیدگاه غیرواقعی و نادرستی نسبت به رقبای خود دارند. دشواری‌ها یا شکست در فروش ممکن است ناشی از رفتار رقابتی غیراخلاقی باشد. شایعه‌ی مشکلاتی که ممکن است رقبا آن را تجربه کرده باشند یا نکرده باشند، آنقدر ادامه می‌یابد تا به صورت یک واقعیت تصور شود. بیشتر مدیران از

مزیت‌های بازار رقابتی سخن می‌گویند، اما در عین حال، بدبختی رقبا را آرزو می‌کنند. رقبایی موفق‌تر از رقبایشان هستند که اعتقاد دارند رقبا وجود دارند، به همین دلیل اینان ممکن است دوام و بقایشان بیشتر باشد. اغلب این مسأله به عنوان یک چالش برای دست‌یابی به اطلاعات دقیق و صحیح از مدیران شرکت مورد بررسی است.

ج- سرمایه‌گذاران حین مطالعه‌ی رقبا، باید نسبت به هرگونه شواهد یا تردیدی در مورد فعالیت غیررقابتی یا دسیسه‌آمیز با رقبا هوشیار باشند.

از آنجاکه تثبیت قیمت، بخش بندی بازار و سازش قیمتی و ایجاد بازارهای سازمان یافته به طور مکرر مشاهده می شود، منطقی است با این فرض شروع کنیم که ممکن است این اعمال در گذشته رخ داده باشند و احتمالاً هنوز رخ می دهند. فشار برای سودآور بودن شرکت، ایستادگی در مقابل وسوسه ها را دشوار می کند. افرادی که در چنین کارهای نادرستی مشارکت می کنند، تمایلی به افشای اطلاعات داوطلبانه ندارند، زیرا از پیامدهای جزایی آن مطلع هستند. می توان ثابت کرد که وجود فعالیت های غیرقانونی در بازار، "قاتل داد و ستدها" است.

پرسش ها و روش ها:

۱. مهم ترین شرکت های رقیب را برای هر یک از خطوط تولید کالا یا خدمات به تفکیک وطنی و خارجی شناسایی کنید. گزارش های مالی تهیه شده توسط شرکت دان و برداستریت را دریافت و تارنماهای رقیب را مرور کنید. اگر به جای رقبای عمده، شرکت های کوچک و افراد وجود دارند، ماهیت آنها را تشریح و سهم شان از بازار را برآورد کنید.

۲. هر یک از رقیب را با شرکت مورد مطالعه مقایسه کنید. سهم بازار آنها چقدر است؟ هر یک از رقیب از چه مزایای رقابتی برخوردارند؟ مزایای رقابتی شرکت مورد مطالعه کدام اند؟ اقلامی از قبیل بهای تمام شده، طراحی، روش های بازاریابی، قیمت گذاری، تخفیفات، خدمات، کیفیت، حمل و نقل و غیره را پوشش دهید. به طور کلی، کدام یک از رقیب کارآمدترند؟ چرا؟

۳. آیا هیچ یک از رقیب برنامه های توسعه دارند؟ آیا هیچ یک در حال افزایش تعداد کارمندان بخش فروش، مراکز توزیع، تبلیغات یا فروش های اینترنتی هستند؟ آیا هیچ کدام از رقیب راهبردهای خود را مورد تجدید ارزیابی قرار داده اند و کارایی آنها طی دو سال گذشته افزایش یافته است؟

۴. دیدگاه مدیریت شرکت مورد بررسی در خصوص روش های بازاریابی و توزیع و هزینه های مربوط در مقایسه با رقیب چگونه است؟ آیا تغییرات در جریانی برای بهبود رقابت وجود دارد؟

۵. دیدگاه رقیب راجع به شرکت مورد بررسی چگونه است؟

۶. آیا هیچ کدام از رقیب توسط کارکنان قبلی شرکت مورد بررسی تأسیس شده اند یا در حال حاضر مدیریت می شوند؟

۷. آیا شرکت متعهد به انجام توافقات غیررقابتی یا قضاوت در خصوص فروش های محدودکننده است؟

۸. عکس العمل رقیب نسبت به داد و ستد در حال بررسی چه خواهد بود؟ آنها خشنود خواهند شد، یا وحشت زده و یا بی تفاوت؟

۹. آیا شرکت به انجمن های تجاری تعلق دارد که در آنها جلسات دوره ای با رقیب برگزار می شود؟ آیا پیشینه یا سوء ظنی نسبت به جلساتی که رویه های غیرقانونی در آنها مورد بحث و گفتگو قرار گرفت، وجود داشته است؟ آیا جلسات غیررسمی با رقیب تشکیل شده است؟

۱۰. آیا شواهدی در مورد ثبات قیمت، تسهیم بازار یا سایر سازش های نادرست با رقیب در

گذشته رخ داده است یا مورد در جریانی وجود دارد؟

۱۱. آیا تاکنون شرکت بابت انجام تبلیغات غیرقانونی متحمل هزینه هایی شده است؟

۱۲. آیا رقبایی وجود دارند که در حال حاضر نسبتاً کوچک هستند، اما به نظر می رسد در آینده یکی از رقبای بااهمیت شرکت شوند؟

۱۳. آیا رقیب بر روی مشتریان خاصی تمرکز دارند، به نحوی که فروش به آنها غیرممکن باشد؟ آیا رقیب از اقدامات انجام شده در گذشته بازخورد دریافت می کنند؟

۱۴. آیا هیچ یک از رقیب مظنون به پرداخت رشوه است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، آیا این امر موجب زیان قابل توجهی برای شرکت مورد بررسی، شده است؟

۱۵. آیا هیچ کدام از رقیب سفرهای گران قیمت یا امکانات تفریحی از قبیل کمپ های شکار و ماهی گیری را به مشتریان خود پیشنهاد می کنند؟

۱۶. آیا تکثیر قطعات، لوازم یدکی و مصرفی و محصولات جعلی و تقلبی یک مشکل برای شرکت محسوب می شود؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، اقداماتی را که متقابلاً انجام می شود، شرح دهید.



فصل ۱۱

بازاریابی، فروش، و توزیع

موضوعات اصلی و مشاهدات

الف- سازمان بازاریابی، نام‌های تجاری و روابط با مشتری می‌تواند جزء مهم‌ترین دارایی‌های شرکت باشد که در ترازنامه منعکس نمی‌شوند. از آنجا که این دارایی‌ها عمدتاً نامشهود هستند، در طول رسیدگی‌ها باید بر آگاهی از ترکیب آنها و برآورد نحوه‌ی حفظ و نگهداری‌شان تأکید شود.

ب- کل هزینه‌های بازاریابی به هزینه‌ی دوره منظور می‌شود. تعیین سطح بهینه‌ی این مخارج، همواره یکی از چالش‌های مدیران است. آیا هزینه‌های کنونی به‌نحو مناسب انجام می‌شود؟ آیا هزینه‌های فروش با توجه به حجم فروش بسیار بالا است؟ آیا انجام هزینه‌های بیشتر منجر به تحقق درآمدهای سودآورتر و سودهای زیرخطی بیشتر می‌شود؟ رسیدگی‌کنندگان متعلق به سرمایه‌گذاران باید اطلاعات کافی راجع به هزینه‌های بازاریابی جاری گردآوری کنند تا آنها را قادر به پاسخ‌گویی سنجیده در مورد پرسش‌های مزبور کند.

ج- در نتیجه‌ی انگیزه و فشارهای مداوم برای افزایش سود، اغلب تمرکز مدیران به برنامه‌های بازاریابی معطوف می‌شود. در یک تلاش برای بهبود فروش و هزینه‌های مربوط، سازمان‌های بازاریابی اخیراً متحمل تغییراتی شده‌اند یا در حال مطالعه‌ی برخی تغییرات هستند. به ندرت همه‌ی مدیران احساس رضایت می‌کنند. موفقیت یا شکست تغییرات عمده در راهبردهای بازاریابی طی سال‌های گذشته باید به‌همراه تجدید نظرهای اخیر ارزیابی شوند.

پرسش‌ها و روش‌ها:

۱. سازمان بازاریابی را توصیف کنید. نمودار سازمانی آن را دریافت یا ترسیم کنید. همه‌ی کارمندان، شامل کارکنان پشتیبانی درون سازمانی، را شناسایی کنید. سوابق افراد کلیدی و حقوق و مزایای آنها را درخواست کنید.

۲. روش‌های فروش و توزیع (شامل فروش‌های مستقیم، توزیع‌کنندگان، خرده‌فروشی، فروش‌های اینترنتی، نمایندگان مستقل، بروشورها، بازاریابی تلفنی و غیره) را برای هر یک از محصولات یا خدمات توصیف کنید.

۳. درصد فروش ناخالص در هر روش مزبور را برآورد کنید.

۴. قراردادها و توافق‌نامه‌های مربوط به حقوق و مزایا را که با غیرکارفرما (مانند نمایندگان و توزیع‌کنندگان) منعقد شده‌اند، بررسی کنید. آیا همه‌ی قراردادها همچنان جاری هستند؟ برای مثال، ثبت فروش توسط آنها را برای دو سال گذشته بررسی کنید.

۵. تغییرات انجام شده در سازمان بازاریابی طی دو سال گذشته را توصیف کنید. نتایج آن چه بوده است؟

۶. تغییرات انجام شده در راهبردهای بازاریابی طی دو سال گذشته را توصیف کنید. نتایج آن چه بوده است؟

۷. تغییرات در جریان یا برنامه‌ریزی شده در روش‌ها، راهبردها یا سازمان بازاریابی را شرح دهید. آیا روش‌های جایگزین بازاریابی به طور جدی بررسی می‌شوند؟

۸. فهرستی از کشورهایی که شرکت به‌طور منظم به داد و ستد با آنها می‌پردازد، و حجم ارز مورد استفاده در هر یک را تهیه کنید.

۹. فهرستی از نمایندگان یا بازارهای فروش خارجی و حجم فروش سالانه طی دو سال گذشته را درخواست کنید.

۱۰. چند درصد از فروش ناخالص در داخل کشور انجام شده است، اما بعداً به خارج صادر شده‌اند؟

۱۱. حجم فروش ارزی به هر یک از دولت‌ها یا نهادهای دولتی طی دو سال گذشته چقدر بوده است؟ پیش‌بینی شرکت برای سال جاری چقدر است؟ این محصولات یا خدمات چگونه بازاریابی می‌شوند؟ این کار توسط چه نهادها یا بخش‌هایی صورت می‌گیرد؟

۱۲. آیا در هیچ‌یک از قراردادهای دولتی، امکان تغییر قرارداد یا فسخ وجود دارد؟

۱۳. آیا شرکت مورد بررسی طرح یا راهبرد کلانی برای بازاریابی دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، نسخه‌ای از آن را دریافت کنید. تفاوت آن با طرح‌های رقیب چیست؟

۱۴. هزینه‌های فروش را تعریف کنید و آن را به‌صورت درصدی از فروش ناخالص برای هر یک از محصولات و خدمات محاسبه کنید.

۱۵. نقش، راهبرد و اهمیت موارد زیر را در برنامه‌های بازاریابی مشخص کنید. چرا مشتریان محصولات یا خدمات شرکت را خریداری می‌کنند؟

- قیمت
- حمل کالاهای خریداری شده
- کیفیت
- فروش‌های اعتباری
- خدمات پس از فروش و پشتیبانی‌های فنی
- خدمات نصب
- ساخت محصولات سفارشی
- شایستگی کارکنان
- محل استقرار
- هزینه‌های حمل و نقل
- تبلیغات و جزوات حاوی مشخصات محصول
- امکانات اینترنتی

• سطح فن آوری

• تخفیف‌ها

• خط‌مشی‌های برگشت از فروش

• حقوق و مزایای توزیع‌کنندگان یا نمایندگان

• تعرفه‌ها

• تأمین مالی توزیع‌کنندگان، خرده‌فروش‌ها و

واسطه‌ها

• تأمین مالی مشتریان

• تنوع محصولات و خدمات

• کامل بودن خط تولید

• روابط کارکنان

۱۶. سطح موجودی مورد نیاز برای پاسخ‌گویی

به نیاز مشتریان را توصیف کنید. محل استقرار

موجودی و مقدار آن را در هر محل مشخص

کنید.

۱۷. اگر تصویب اعتبار یکی از عوامل

با اهمیت در شرکت محسوب می‌شود، سیستم

و سازمان‌دهی تصویب اعتبار را تشریح کنید.

اهمیت آن برای شرکت چگونه است؟

۱۸. فهرستی از همه‌ی نام‌های تجاری

و ارزش برآوردی آنها تهیه کنید. آیا حق

نسخه‌برداری آنها ثبت شده است و از آن

حفاظت می‌شود؟ آیا هیچ‌یک از آنها مورد

استفاده‌ی غیرقانونی توسط دیگران قرار

گرفته است؟

۱۹. آیا پاسخ‌گویی به‌موقع به نیاز مشتریان

شرکت مستلزم استفاده از سیستم تولید

به‌هنگام است؟

۲۰. آموزش‌های رایج و تجربیاتی که مدیران برای

افراد فروشنده (در صورت وجود، توزیع‌کنندگان و

نمایندگان) ایده‌آل می‌دانند، کدام‌اند؟

۲۱. استخدام افراد جدید برای بخش فروش

با چه مشکلاتی همراه است؟ چند درخواست

استخدام در جریان امروز وجود دارد؟

۲۲. آیا کارکنان بخش فروش اساساً به این

دلیل استخدام شدند که پیگیر امور مشتریان

هستند؟

۲۳. آیا برنامه‌های آموزش فروش وجود

دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، آنها را

توصیف کنید. طول دوره‌ی آموزش افراد یا

انجام مشاغل خاص قبل از آن که کاملاً واجد

شرایط تشخیص داده شوند، چقدر است؟

۲۴. فهرستی از کارکنان بخش فروش که

اخیراً استخدام شدند، حجم فروش و حقوق

و مزایای آنها تهیه کنید. نسخه‌ای از طرح

حقوق و مزایا و پاداش آنها را درخواست

کنید.

۲۵. آیا شرکت مشتریان خود را تأمین مالی

می‌کند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، جزئیات

آن را توصیف کنید و نسخه‌ای از قراردادهای

تأمین مالی را دریافت کنید. آیا تأمین مالی با

حق رجوع است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ،

چه خطراتی شرکت را تهدید می‌کند؟ منابع

تأمین مالی کدام‌اند؟

۲۶. آیا شرکت محصولات خود را اجاره

می‌دهد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، مفاد

قرارداد اجاره کدام‌اند؟ نسخه‌ای از هر قرارداد

را دریافت کنید. منابع تأمین مالی کدام‌اند؟ آیا

اجاره‌ی دارایی‌ها شرکت را با خطرات مالی

مواجه می‌کند؟

۲۷. آیا شرکت منابع یا ضمانت‌های مالی را

برای توزیع‌کنندگان، عامل‌ها، خرده‌فروش‌ها

یا واسطه‌ها فراهم می‌کند؟ نحوه‌ی ثبت

چنین داد و ستدهایی چگونه است؟ سودآوری

باز یافت وجوه پیش‌فروش‌ها و حداکثر خطر

مالی چقدر است؟

۲۸. حقوق توزیع‌کنندگان، واسطه‌ها و

خرده‌فروش‌ها در مورد بازگشت کالاهای

فروش نرفته چیست؟ آیا انبارداری مجدد

مستلزم صرف هزینه است؟ آیا بازگشت کالا

امری طبیعی است؟

۲۹. آیا شرکت مورد بررسی جزء آن دسته

از شرکت‌هایی است که مدیران و کارکنان

آن پس از ترک شرکت، مشتریان خود را از

آن جدا می‌کنند؟ آیا تاکنون این اتفاق افتاده

است؟ شرکت چه راه‌کارهای تدافعی در این

زمینه در اختیار دارد؟

۳۰. آیا بازار فعالی برای فروش تجهیزات استفاده

شده‌ی شرکت وجود دارد؟ در صورت مثبت بودن

پاسخ، رویه‌ی شرکت در این خصوص چگونه

است؟ این رویه‌ها تحت تأثیر چه عواملی قرار

دارند؟

۳۱. آیا شرکت در کشوری فعالیت می‌کند

که پرداخت رشوه و حق کمیسیون‌های

غیرمعتاد در آن رایج باشد؟ در صورت مثبت

بودن پاسخ، شرکت مورد بررسی چگونه اداره

می‌شود؟

۳۲. آیا شرکت مورد بررسی متحمل

هزینه‌هایی بابت پرداخت رشوه شده یا مظنون

به انجام چنین کاری بوده است؟

۳۳. حق‌الزحمه‌های ایجاد انگیزه در مشتری

چیست؟ هدیه‌های گران‌قیمت، امکانات

تفریحی، شکار، ماهی‌گیری، رویدادهای

ورزشی، تئاتر، هدیه‌های سال نو، اعطای

تسهیلات مالی و غیره؟

۳۴. آیا بخشی از واحد تجاری به یارانه‌ها

یا هبه‌های دولتی (مستقیم/ غیرمستقیم)

بستگی دارد؟

۳۵. در صورتی که شرکت اعطاکننده‌ی فرانسیز

است، تعداد افراد دریافت‌کننده‌ی فرانسیز،

گردش سالانه‌ی مالکیت فرانسیز و نرخ

قصور دریافت‌کنندگان فرانسیز چقدر است؟

حوزه‌های مناقشه‌آمیز، شامل دعاوی حقوقی

با دریافت‌کننده‌ی فرانسیز را شناسایی کنید.

۳۶. آیا شرکت مورد بررسی باید همه‌ی مقررات



تجاری مؤثر بر صادرات را رعایت کند؟ نهاد ناظر بر رعایت آن کدام است؟ نهادی که در موارد مقتضی اقدام به تصویب مقررات تجاری می‌کند، کدام است؟

۳۷. آیا شهرت شرکت مورد بررسی و مدیران آن برای بازاریابی یک مزیت، یا رسوایی یا بی‌اهمیت است؟

فصل ۱۲ قیمت‌گذاری

مسائل اصلی و اهداف

الف- قیمت‌گذاری محصولات و خدمات مستقیماً سودآوری واحد تجاری را رقم می‌زند، اما اغلب مدیران ارشد و افرادی که شرکت‌آزمایی را راهبری می‌کنند، به اندازه‌ی کافی به این مهم توجه نمی‌کنند. آیا مدیران به‌طور کامل به قیمت‌گذاری توجه می‌کنند؟ آیا خطمشی‌های فرموله یا رسمی در خصوص قیمت‌گذاری وجود دارد؟ تصمیمات قیمت‌گذاری چگونه گرفته می‌شود؟ همه‌ی اینها پرسش‌هایی است که مستلزم مطالعه است.

ب- درک قیمت‌گذاری می‌تواند پیچیده باشد، زیرا قیمت واقعی تحقق یافته برای یک محصول یا خدمت پس از لازم‌الاجرا شدن مفاد قرارداد حاصل می‌شود. اغلب، فهرست قیمت‌ها اندکی بیشتر از نقطه‌ی آغازین یا فهرست دلخواه است. تخفیف‌ها، نحوه‌ی پرداخت و محرک‌های قیمتی، قیمت نهایی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

ج- پرسش بنیادی برای هر یک از سرمایه‌گذاران این است: آیا قیمت در سطحی تعیین شده است که بتوان آن را افزایش داد یا باید آن را کاهش داد؟

پرسش‌ها و روش‌ها:

۱. فلسفه یا رویکرد شرکت در مورد قیمت‌گذاری چیست؟ آیا مدیریت در خصوص قیمت‌گذاری به‌صورت جسورانه یا نوآورانه

عمل می‌کند؟ آیا تنها انطباق با رقبا صورت می‌گیرد یا "هرچه بازار تحمیل کند" به عنوان قیمت تعیین می‌شود؟

۲. آیا شرکت خطمشی‌های مکتوبی در خصوص قیمت‌گذاری دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، نسخه‌ای از آن را دریافت کنید. آیا در مورد خطمشی‌های مزبور شناخت کافی وجود دارد و رعایت می‌شوند؟ آیا خطمشی‌هایی وجود دارد که به‌طور کلی درک رعایت شده باشد، اما مکتوب نباشد.

۳. قیمت‌ها و مفاد قرارداد چگونه تعیین می‌شوند؟ افراد مسئول را شناسایی کنید. اگر در مورد قیمت‌ها مذاکره صورت می‌گیرد، افراد مذاکره‌کننده چه کسانی هستند و رهنمودهای مورد استفاده چیست؟

۴. تأثیر هر یک از عوامل زیر را بر قیمت شرح دهید:

- بهای تمام شده‌ی تولید کالا یا ارائه‌ی خدمت
- رقابت
- هزینه‌ی حمل و نقل
- ظرفیت تولید
- سطح موجودی
- انباشت سفارش‌های ناتمام
- عوامل فصلی
- در دسترس بودن کارکنان
- اهداف سودآوری
- اهداف فروش
- نیاز مشتری به کالا و خدمات
- پرداخت‌های یک‌جا یا اقساطی
- تأمین مالی مشتری

۵. چه اطلاعاتی در خصوص قیمت‌های تدوین شده توسط مشتریان در دسترس قرار دارد؟ قیمت کالاها و خدمات مشتریان چگونه تعیین یا برآورد می‌شود؟ آیا شواهدی مبنی بر انجام سازش‌های قیمتی در صنعت وجود دارد؟

۶. آیا شرکت مورد بررسی نقش رهبری را در

قیمت‌گذاری بر عهده دارد یا از رقبا پیروی می‌کند؟

۷. شرایط واقعی و تخفیف‌هایی که در مورد کالاها و خدمات اعمال می‌شوند، کدام‌اند؟

۸. آیا فهرست قیمت‌ها وجود دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، تاریخ آخرین بازنگری‌ها و نسخه‌ای از آنها را دریافت کنید. آیا فهرست نرخ‌ها به‌دقت رعایت می‌شود؟ آیا فهرست‌ها بازنگری می‌شوند؟

۹. سیستم بهای تمام شده‌ی مورد استفاده در قیمت‌گذاری را شرح دهید. آیا تخصیص‌های سربار مورد استفاده برای کالاها و خدمات منطقی هستند یا منبعی برای مناقشات هستند؟

۱۰. پیشینه‌ی افزایش و کاهش در قیمت‌ها و احتمال بازنگری‌های آینده را درخواست کنید. شرکت تحت شرایط رقابتی قیمت‌ها را افزایش می‌دهد یا زیر فشارهای مشتری؟

۱۱. آیا افزایش قیمت‌ها در نتیجه‌ی افزایش بهای تمام شده آسان است یا دشوار؟

۱۲. آیا شواهد یا اظهارنظرهای مستدلی در مورد کم‌نمایی یا بیش‌نمایی قیمت کالاها یا خدمات شرکت وجود دارد؟

۱۳. آیا شرکت در صنعتی با پیشینه‌ی جنگ‌های قیمتی فعالیت می‌کند؟ آیا جنگ‌های قیمتی در جریان یا تهدیدکننده‌ای وجود دارد؟

۱۴. آیا هیچ‌یک از محصولات شرکت از



سوی نام‌های تجاری عمومی یا اختصاصی، زیر فشار قیمتی است؟ آیا شرکت محصولات خود را به‌عنوان محصولات با برچسب عمومی قیمت‌گذاری می‌کند و می‌فروشد یا محصولات با برچسب اختصاصی؟

۱۵. آیا شرکت برای فروش محصولات خود توسط توزیع‌کنندگان، خرده‌فروش‌ها یا سایر فروشندگان رده دوم قیمت‌هایی را تعیین یا پیشنهاد می‌کند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، قانونی بودن این اقدام را بررسی کنید.

۱۶. خطامشی‌های شرکت در مورد برگشت از فروش و انبار کردن مجدد کالاها چیست؟

۱۷. در صورتی که فروش محصولات شرکت به‌کندی انجام شود و مشکلاتی در این زمینه پیش آید، آیا شرکت اقدام به کاهش قیمت و دریافت حداقل سود می‌کند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، مخاطرات مالی احتمالی چیست؟

۱۸. در صورتی که شرکت اقدام به کاهش قیمت کالاها یا خدمات خود کند، آیا توزیع‌کنندگان و خرده‌فروش‌ها از کاهش در ارزش موجودی محافظت می‌شوند؟

۱۹. آیا شرکت واحدی برای پاسخ‌گویی به هزینه‌های برآوردی ناشی از قیمت‌گذاری دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، پیشینه‌ی عملکرد آن را بررسی و کارهای تکمیل شده را با برآوردهای اولیه مقایسه کنید. گزارش‌ها

به چه کسانی ارائه می‌شوند؟

۲۰. آیا شرکت در داد و ستدهای تهاثری یا متقابل مشارکت داشته است یا دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، نتایج آن چه بوده‌اند؟

۲۱. در صورتی که تأمین مالی مشتریان انجام می‌شود، هزینه‌های مربوط چگونه در قیمت‌گذاری لحاظ می‌شوند؟

۲۲. آیا روندهای آشکاری که گویای افزایش یا کاهش قیمت است، وجود دارد؟

۲۳. آیا مشتریان ملزم به پرداخت کل یا بخشی از قیمت در زمان ارائه‌ی سفارش خود هستند؟ در قراردادهای بزرگ، آیا در

مورد پرداخت یک‌جا یا پرداخت اقساطی مذاکره می‌شود؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، زمان‌بندی پرداخت در مقایسه با بهای تمام شده‌ی واقعی تولید چگونه است؟

فصل ۱۳

تبلیغات

مسائل اصلی و اهداف

الف- ارزیابی تبلیغات با چالش‌هایی همراه است، زیرا اغلب، اندازه‌گیری نتایج آن دشوار است. گاهی اوقات نتایج آشکار است و آن زمانی است که فروشی که مستقیماً با یک مبارزه‌ی تبلیغاتی در ارتباط است، افزایش یافته باشد، اما این موارد استثنا هستند. معمولاً تأثیر تبلیغات را تنها پس از گذشت یک دوره‌ی زمانی می‌توان مشاهده کرد و در اسرع وقت مشهود نیست. بدون انتظار داشتن نتایج فوری بحث و گفت و گو در این زمینه را می‌توان در قالب پرسیدن پرسش‌هایی از کیفیت برنامه و میزان هزینه‌ها از مدیریت آغاز کرد.

ب- تبلیغات شرکت‌های مختلف از جنبه‌های مختلف با هم متفاوت است.

دامنه‌ی هزینه‌های انجام شده از مبالغ ناچیز یا بدون صرف هزینه تا برنامه‌های عظیم چندمیلیون دلاری گسترده است. تبلیغات رسانه‌ای، اینترنتی، پست الکترونیک مستقیم، نمایش‌های تجاری، حمایت از امور خیریه و تهیه‌ی موارد جنبی (مانند بروشور، فیلم، بسته‌های لوازم، کتابچه و...) از جمله ابزارهایی هستند که احتمالاً به‌منظور دستیابی به اهداف خاص طراحی می‌شوند. شناسایی اهداف نخستین گام ضروری در ارزیابی هزینه‌ها و تعیین میزان دستیابی به اهداف است.

ج- اگرچه بخش عمده‌ای از ارزیابی هزینه‌های تبلیغات و نتایج مربوط براساس اظهارنظرهای ذهنی و مشاهدات است، نتیجه‌گیری‌های منطقی نیز باید امکان‌پذیر باشد.

پرسش‌ها و روش‌ها:

۱. آیا شرکت مورد بررسی وجوهی را برای تبلیغات صرف می‌کند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، مبالغ صرف شده طی سال اخیر و مبالغ برنامه‌ریزی شده برای سال جاری چقدر است؟ هزینه‌ی تبلیغات را به طبقاتی نظیر تبلیغات رسانه‌ای، نمایش‌ها، موارد جنبی و غیره تقسیم‌بندی کنید.

۲. نسخه‌هایی از بودجه‌های تبلیغاتی و طرح‌های کلی دریافت کنید.

۳. علاوه بر معرفی محصولات یا خدمات جدید و افزایش فروش، اهداف برنامه‌های تبلیغاتی چیست (بهبود وجهه‌ی عمومی، حمله به رقبا و غیره)؟ آیا شرکت خطمشی‌ها و اهداف تعریف شده و شفاف در خصوص تبلیغات دارد؟

۴. آیا تلاش‌هایی در مورد اندازه‌گیری اثربخشی برنامه‌های تبلیغاتی صورت گرفته است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، نسخه‌هایی از مطالعات و بررسی‌های انجام شده دریافت کنید.

۵. در صورتی که شرکت دارای واحدهای





مختلفی باشد، آیا برنامه‌ی تبلیغاتی آن متمرکز است یا برای هر واحد برنامه‌ی جداگانه‌ای دارد؟ اگر برنامه‌ها نامتمرکز است، آیا همکاری تبلیغاتی بین واحدها وجود دارد؟

۶. کارکنان مشغول در واحد بازاریابی و روابط گزارشگری آنها را مشخص کنید.

۷. همه‌ی نهادهای تبلیغاتی مورد استفاده‌ی شرکت، صورت حساب‌های آنها برای سال گذشته و سال جاری را شناسایی کنید. این نهادها چگونه انتخاب می‌شوند؟ اگر بخشی از مبلغ قرارداد پیش پرداخت شده باشد، مفاد توافق نامه چیست؟ آیا ملاحظاتی برای خاتمه‌ی توافق نامه وجود دارد یا در حال تدوین است؟ هیچ‌کدام از نهادهای تبلیغاتی شرکت طی ۵ سال گذشته تغییر کرده است؟

۸. برنامه‌ی تبلیغاتی شرکت را با برنامه‌ی رقبای اصلی مقایسه کنید.
۹. رسانه‌هایی را که شرکت طی دو سال گذشته در آنها تبلیغات داشته است (شامل نشریات، رادیو، تلویزیون و اینترنت) مشخص کنید.

۱۰. هزینه‌های صرف شده در هر یک چقدر بوده است؟
نسخه‌هایی از تبلیغات انجام شده، فیلم‌ها و جزوات جنبی را درخواست کنید.

۱۱. آیا شرکت در نمایش‌های تجاری شرکت می‌کند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، اهمیت، هزینه و سطح مشارکت را توصیف کنید.

۱۲. آیا شرکت مورد بررسی مرتکب تبلیغات فریب‌کارانه شده است؟
۱۳. فهرستی از همه‌ی علائم تجاری، نام‌های تجاری، لوگوها و برآورد مدیریت از اهمیت آنها تهیه کنید. آیا آنها به درستی ثبت شده‌اند یا دارای حق انتشار هستند؟

۱۴. آیا فعالیت‌های تبلیغاتی و عمومی به صورت ترکیبی جزء مسئولیت‌های یک مدیر است؟ اگر این‌گونه نیست، مدیران مسئول این دو حوزه چگونه با یکدیگر همکاری می‌کنند؟

۱۵. هزینه‌های تبلیغاتی ثبت شده در صورت‌های مالی چگونه است؟ آیا این هزینه‌ها به هزینه‌ی دوره ثبت می‌شوند؟

نرم افزارهای مالی اداری

تراز نگار

فکوری نو

طرحی نو

تجربه ای نو

بستکار	بدهکار
سادگی و کارائی	قیمت مناسب
گارانتی و پشتیبانی یکساله	اعتماد حسابداران
استرداد یکماهه	
تسهیلات ویژه اعضای انجمن	
راهکارهای جامع مالی	
SQL server	
C#. 2005	

تراز نگار

تراز نگار

تهیه و تنظیم: شرکت رویال مهر رایانه

۴۴۰۴۶۴۹۱ - ۲ واحد فروش:

۶۶۰۸۱۹۸۶ - ۷

۲۲۶۳۳۶۲۳ - ۴ واحد پشتیبانی:

فروش و پشتیبانی ۲۴ ساعته:

۰۹۱۲ - ۳۲۵۳۴۷۱ ۰۹۱۹ - ۲۸۰۲۰۲۵

WWW.Royalmehr.com

آموزش: تهران، خیابان آزادی، نبش خیابان شادمان،

شماره ۴۰۷ واحد ۱

تلفن: ۷ - ۶۶۰۸۱۹۸۶ تلفکس: ۶۶۰۸۶۵۵۰

WWW.amoozesh-nasr.blogfa.com