

فرآیند شرکت آزمایی

نویسنده: گوردون بینگ

مترجمان:

امیر پوریان نسب

مسعود غلامزاده لداری

سحر پرننگ



فصل ۱۴

روابط عمومی و روابط سرمایه‌گذاران

موضوعات اصلی و اهداف

الف- روابط عمومی اصطلاحی پر استفاده است، اما فعالیت‌های بالقوه‌ی گسترده‌ای را شامل می‌شود. به همین دلیل ضرورت دارد که رسیدگی‌کنندگان شرکت، در وهله‌ی اول فعالیت‌هایی را که در قالب این مقوله قرار می‌گیرند، شناسایی کنند. ممکن است این فعالیت‌ها در سرتاسر سازمان انجام شود یا در یک واحد متمرکز از سازمان توسط مدیر روابط عمومی با تجربه‌ای مدیریت شود. هم‌چنین ممکن است روابط عمومی با تبلیغات ترکیب شود. روابط عمومی بخش مالی می‌تواند به‌صورت جداگانه فعالیت کند.

ب- برداشت و دریافت عموم، مشتریان و کارکنان از شهرت شرکت مورد بررسی و مدیریت آن، می‌تواند دارایی‌ی گرانبه‌ای یا بدهی‌ی هنگفتی را تشکیل دهد. ممکن است شهرت برای همه‌ی مقوله‌ها یکسان نباشد. برای مثال،

پرسش‌ها و روش‌ها:

۱. شهرت همگانی شرکت مورد بررسی نزد سرمایه‌گذاران، سهامداران، مشتریان، جامعه و کارکنان چگونه است؟ آیا مسائل یا مشکلات جدی و دشوار درخصوص روابط عمومی در مقابل شرکت وجود دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، دلایل آن چیست؟ آیا برنامه‌هایی برای بهبود روابط و تصویر ذهنی در هر یک از این حوزه‌ها وجود دارد؟

۲. آیا شرکت، سهامداران یا مدیران آن طی پنج سال گذشته به هر دلیلی (مطلوب/ نامطلوب) مورد توجه رسانه‌ای قرار گرفته است؟ اگر پاسخ بلی است، نسخه‌هایی از گزارش‌های خبری را به دست آورید.

۳. آیا شرکت مورد بررسی از یک شرکت روابط عمومی بدین منظور استفاده می‌کند یا در صورت نیاز، با یک شرکت فعال در این زمینه تماس تلفنی برقرار کرده است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، نام، صورت‌حساب‌های سالانه، کارکرد، وظایف و مأموریت‌های فعلی و طول دوره‌ی روابط با شرکت مذکور را مشخص کنید.

ممکن است سرمایه‌گذاران از بازدهی شرکت‌ها راضی باشند، درحالی‌که جامعه‌ای که شرکت در آن فعالیت می‌کند، نسبت به آن شرکت احساس بی‌زاری کند. رسیدگی‌کننده نمی‌تواند حسن (سوء) شهرت موجود در یک حوزه را به سایر حوزه‌ها تعمیم دهد.

ج- آیا برنامه‌هایی برای تقویت و افزایش برداشت‌های مثبت و کاستن یا حذف برداشت‌های منفی وجود دارد؟ این برنامه‌ها دقیقاً شامل چه مواردی هستند؟ چه کسانی در این برنامه‌ها مشارکت دارند؟ موضوعاتی از روابط عمومی را که بیشترین توجه را به خود جلب کرده است، شناسایی کنید. آیا موضوعاتی درخصوص روابط عمومی وجود دارد که مغفول مانده باشد که باید به آنها پرداخته شود؟



۴. در صورتی که شرکت برنامه‌های برای روابط عمومی داخلی دارد، هدف، نقش، فعالیت‌ها و پروژه‌های جاری کدام‌اند؟

۵. کارکنان فعال در زمینه‌ی روابط عمومی و نیز روابط گزارشگری آنها را مشخص کنید. آیا دسترسی آنها به مدیرعامل به‌سهولت انجام می‌شود؟ آیا آنها جایگاهی نزد مدیران ارشد دارند، مدیران ارشد به آنها اتکا می‌کنند؟ آیا به‌عنوان واحدی مستقل در نظر گرفته شدند؟ پیشینه‌ی مدیران مسئول در این واحد را دریافت کنید.

۶. رابطه‌ی روابط عمومی با کارکنان فعال در واحد تبلیغات به چه نحوی است؟ آیا کارکنان این دو واحد یکسان‌اند؟ آیا درک روشنی از تبلیغات و نیز روابط عمومی (به‌طور مجزا) وجود دارد؟ آیا بین این دو کارکرد، همکاری وجود دارد؟

۷. آیا لابی‌گری نفوذ سیاسی و روابط دولتی بخشی از کار روابط عمومی محسوب می‌شود؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، جزئیات را توصیف کنید.

۸. آیا روابط با جامعه شامل مشارکت در همایش‌های خیریه، بخشی از کارکرد و وظیفه‌ی واحد روابط عمومی به‌شمار می‌رود؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، جزئیات را توصیف کنید.

۹. فهرستی از تمام هدایا و هبه‌های خیریه طی سال گذشته و بودجه‌ی آن را برای سال جاری به دست آورید. آیا رابطه با سازمان‌های اجتماعی بخشی از کارکرد واحد روابط عمومی

به‌شمار می‌رود؟

۱۰. در صورتی که مسأله‌ی جدی و مشکلی در خصوص روابط عمومی رخ داده باشد، آن چه اتفاقی بوده است یا خواهد بود؟ حل و فصل آن به عهده کیست؟ و چه کسانی در آن مشارکت می‌کنند؟

۱۱. آیا وبلاگ‌ها مشکلاتی را برای شرکت ایجاد کردند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، برای رفع این مشکلات چه اقداماتی در حال انجام است؟ ۱۲. آیا شرکت فعال در زمینه‌ی روابط عمومی یا کارکنان، خواستار اجرای اموری شده‌اند که رد شده باشد یا مناسب بودن این خواسته‌ها زیر سؤال رفته باشد؟ چه کسی پذیرایی پر طول و تفصیل و غیرعادی از مشتریان مهم را ترتیب می‌دهد؟

۱۳. آیا رابطه با جوامع و سازمان‌های مالی بخشی از کارکرد واحد روابط عمومی محسوب می‌شود؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، جزئیات را توصیف کنید.

۱۴. متولی و/یا مسئول انتشار اطلاعات مالی و مسئول مربوطه چه کسی است؟ چه کسی در جلسات با تحلیل‌گران، سرمایه‌گذاران نهادی و سهامداران شرکت می‌کند؟

۱۵. چه کسی گزارش‌های سالانه و میان‌دوره‌ای را تهیه می‌کند؟

۱۶. چه کسی گزارش‌های قابل درج در جراید را تهیه و توزیع می‌کند؟

۱۷. آیا شرکت واحد جداگانه‌ای به‌عنوان روابط سرمایه‌گذاران و مسئول اجرایی برای روابط

سرمایه‌گذاران جدای از روابط عمومی دارد؟ ۱۸. آیا شرکت تاکنون متهم به انتشار مکرر یا بیش از حد اطلاعات خوش‌بینانه در جراید به‌منظور تحت تأثیر قرار دادن قیمت سهام خود شده است؟

فصل ۱۵ تولید

موضوعات اصلی و اهداف

الف- رسیدگی‌کنندگانی می‌توانند تولید را به بهترین نحو ارزش‌یابی کنند، که تجربه‌ی واقعی در عرصه‌ی تولید داشته باشند. افراد با تجربه می‌دانند که تعداد کمی از عملیات تولیدی از کلیه‌ی جنبه‌ها بی‌نقص یا کامل هستند، اما نتایج کلی است که حائز اهمیت است. اکثر مدیران تولیدی نسبت به حوزه‌هایی که می‌توانند بهبود دهند، و اقداماتی را که در این راستا انجام می‌دهند آگاهی خوبی دارند. هدف اصلی مطالعه‌ی تولید، تعیین نقش و اهمیت تولید در واحد تجاری و کمی‌سازی مسائل ثانویه است. هیچ ارزش‌یابی بدون بازدید از تأسیسات و تجهیزات تولید و مصاحبه با مدیران تولیدی کامل نیست.

ب- درجه‌ی تأثیر قابلیت تولید و عملکرد بر سودآوری واحد تجاری یکی از اهداف هر مطالعه‌ی تولید است. ممکن است نقش بخش تولید قابل ملاحظه نباشد. ممکن است در برخی از شرکت‌ها، محصولات تولید شده‌ی داخل، بخش کوچکی از مجموع درآمدهای آن را تشکیل دهند، اما برای شرکت‌های دیگر کل درآمدها را شامل نشوند. نقش آینده‌ی تولید در کسب و کار مورد مطالعه در یک اقتصاد متغیر بسیار حائز اهمیت خواهد بود.

ج- جهانی شدن تأثیر عمیقی بر تولید داشته است و این تأثیر تداوم خواهد داشت. فشارهای رقابتی ناشی از تولیدکنندگانی که بهای تمام شده‌ی تولید آنها پایین است، برون‌سپاری، عرضه‌کنندگان جایگزین و هزاران عامل دیگر، همگی دست به دست می‌دهند و به هم می‌آمیزند تا تصمیمات کنونی و آینده درخصوص تولید را تحت تأثیر قرار دهند. راهبرد شرکت برای بازاریابی محصولات تولید شده و باقی‌ماندن در عرصه‌ی رقابت در عصر جهانی شدن، بسیار حائز اهمیت است. در طول



رسیدگی، تلاش برای یادگیری از پرفشارترین چالش‌ها، مشکلات و تنگناها، و فشارهای جدی وارد به مدیریت عملیاتی تجربه می‌شود. در این میان، به ویژه فشارهای رقابتی، کاهش بهای تمام شده، جداول تولید و ظرفیت تولید، در کنار فرصت‌های بازاریابی اهمیت دارند.

پرسش‌ها و روش‌ها:

۱. تمام تأسیسات تولیدی و انبارها، مکان آنها، فعالیت‌های اصلی، و محصولات را که تولید و انبار می‌شوند، شناسایی کنید. نسخه‌ای از گزارش‌های امکانات یا بروشورهایی که تأسیسات تولیدی شرکت را توصیف می‌کنند، درخواست کنید.

۲. آیا هر یک از تأسیسات تولیدی یک مرکز سود است که تعیین سودآوری آن را امکان‌پذیر می‌سازد، یا از روش‌های حسابداری دیگری استفاده می‌شود؟

۳. همه‌ی صورت‌ها و گزارش‌های مالی درون‌سازمانی مربوط به دو سال گذشته و سال جاری را برای هر یک از تأسیسات یا انبارهای تولید درخواست کنید. نسخه‌هایی از همه‌ی گزارش‌های درون‌سازمانی مربوط به برون‌داده‌ها، کارآیی، بهای تمام شده، انحرافات، ایمنی تولید و غیره را که توسط مدیران استفاده می‌شود، درخواست کنید.

۴. مدیران اجرایی در هر محل را شناسایی کنید. هم‌چنین مدیران اجرایی را شناسایی کنید که گزارش‌های پیش‌گفته به آنها ارائه می‌شود. خلاصه‌های پیشینه‌ی شغلی را درخواست کنید و عملکرد و پتانسیل افراد را ارزش‌یابی کنید. هر کدام از آنها برای چه مدتی در شغل خود فعالیت کرده‌اند؟ آیا مشاغل بدون تصدی وجود دارد یا آیا افرادی وجود دارند که در آینده‌ی نزدیک دوره‌ی خدمت آنها به پایان برسد؟

۵. آیا محصولات مطابق جداول زمان‌بندی تولید و فروخته می‌شوند؟ آیا سفارش‌ها یا پروژه‌های بزرگی وجود دارند که پیشرفت آنها کندتر از جداول زمان‌بندی باشد؟ آیا هزینه‌های بیش‌اجرا انحراف نامساعد قابل ملاحظه است؟

۶. کیفیت، عمر و شرایط ماشین‌آلات و فرآیندهای مورد استفاده در تولید به‌طور کلی چگونه است؟ آیا هیچ‌کدام از آنها به پایان عمر

خود نزدیک شدند یا در حال منسوخ شدن هستند؟ ماشین‌آلات و فرآیندهای شرکت مورد بررسی را با شرکت‌های رقیب مقایسه کنید. آیا ماشین‌آلات و فرآیندهایی وجود دارد که مختص همین شرکت باشد و موجب مزیت رقابتی برای آن شده باشد؟

۷. مخارج سرمایه‌ای انجام شده بابت ماشین‌آلات و تجهیزات و دارایی‌های ثابت طی چهار سال گذشته چقدر بوده است؟ برنامه‌ریزی شرکت برای سال جاری و دو سال آینده چگونه است؟ آیا مواردي وجود دارند که در مرحله‌ی برنامه‌ریزی یا مذاکرات باشد و هنوز تصویب نشده باشد؟ آیا تأسیسات و تجهیزات سفارش داده شده یا در حال ساخت وجود دارد؟

۸. دشواری آغاز تولید محصولات مشابه برای رقبا چقدر است؟

۹. تأثیرات جهانی شدن و بهای تمام شده‌ی پایین تولیدکنندگان خارجی بر شرکت و عملیات تولیدی را توصیف کنید. آیا تغییرات لازم برای باقی‌ماندن در شرایط رقابتی انجام شده است؟

۱۰. چگونگی حمایت مهندسی صنعتی درون‌سازمانی را از تولید توصیف کنید. چند نفر حرفه‌ای استخدام شده‌اند؟ فعالیت‌های اصلی آنها را توصیف کنید (طراحی فرآیند و ماشین‌آلات، چیدمان کارخانه، بهبود اثربخش و ...).

۱۱. آیا ابزارها و تجهیزات ماشینی در حال استفاده برای کاربردهای یگانه‌ای طراحی شده‌اند یا محدود به آنها هستند یا این که برای استفاده‌های چند منظوره در دسترس قرار دارند؟

۱۲. آیا فعالیت‌های تولیدی را می‌توان با استفاده از معیارهایی اندازه‌گیری کرد که اغلب در صورت‌های مالی منعکس یا نشان داده نمی‌شوند. وجود داده‌ها یا روندهای مثبت، حاشیه‌ای یا نامساعد باید بررسی شوند. سطح فعلی و روندها را برای هر یک از مقوله‌های زیر تعیین کنید:

- اندازه‌ی تولید برحسب ریال و تعداد به ازای هر نفر-ساعت
- سفارش‌های معوق و زمان‌دار
- ضایعات، دوباره‌کارهای

و برگشتی‌ها

- انحرافات
- بهای مواد
- بهای دستمزد
- توقف تولید
- کالاهای حمل شده/ بارنامه‌ها
- سطح و ترکیب موجودی‌ها
- بهای نگهداری
- گردش کارکنان
- دفاتر ایمنی
- سطح اضافه‌کاری

• هزینه‌های تضمین و کالاهای مشمول تضمین

۱۳. سازمان‌دهی تولید را به‌نحوی توصیف کنید که نشان‌دهنده‌ی مسئولیت‌ها و کارکردهای هر یک از قسمت‌های اصلی شرکت باشد. نمودارهای سازمانی را درخواست کنید. اگر مدیریت انبار جدای از مدیریت تولید است، نمودارهای جداگانه‌ای را به دست آورید.

۱۴. ماشین‌آلات و فرآیندهای تولیدی کلیدی را که به مجوزها، اجاره یا قراردادهای دیگر بستگی دارد، شناسایی کنید.

۱۵. اثربخشی کار کنترل کیفیت را ارزش‌یابی کنید. شهرت شرکت مورد بررسی در مورد کیفیت چگونه است؟ آیا راهنمای مکتوب کنترل کیفیت وجود دارد؟ آیا شرکت گواهی‌نامه‌ی رعایت ایزو ۹۰۰۰ را درخواست کرده است و / یا دریافت کرده است؟

۱۶. حقوق و دستمزد متوسط هر ساعت کار کارکنان کارخانه چقدر است؟ متوسط بهای سربار کارخانه برای هر ساعت چقدر است؟ نرخ بهای تمام شده‌ی هر ساعت که برای مشتری





محصول برای مشتری حمل می‌شود؟ آیا شرکت قطعات و اجزای مورد نیاز برای برآورده کردن نیاز مشتری را براساس سیستم تولید به‌هنگام تأمین می‌کند؟

فصل ۱۶ خرید و برون‌سپاری

موضوعات اصلی و اهداف

الف- اساساً خرید، پیمانکاری فرعی و برون‌سپاری کارکرد مشابهی دارند، اما معانی آنها اندکی متفاوت است. معمولاً خرید به فرآیند مرتبط با خرید مواد، قطعات یدکی و صدها اقلام گوناگون مورد نیاز برای عملیات شرکت دلال دارد. پیمانکاری فرعی عبارت است از تهیه قطعات و خدمات از دیگران، درحالی‌که شرکت می‌توانست این کالاها یا خدمات را تولید/ارائه کند. برون‌سپاری به تهیه کالاها و خدماتی که در گذشته در داخل شرکت تولید/ارائه می‌شد از خارج شرکت اشاره دارد. با این وجود،



اصطلاحات فوق دارای کارکردهای مشابه با مسائل و موضوعات مشابه هستند. در سؤالاتی که در ادامه می‌آید، اصطلاح "خرید" به هر سه روش تأمین کالا/خدمات اشاره دارد.

ب- به‌عنوان نقطه‌ی آغاز، فرد شرکت آزما باید محصولات، مواد اولیه و خدمات تولیدی دیگران را شناسایی کند. باید بداند تصمیمات خرید چگونه اتخاذ می‌شود و سیستم‌ها و رویه‌های مورد استفاده را برای این منظور ارزش‌یابی کند. داد و ستدها چگونه راهبری می‌شوند؟ کارمندان فعال در این زمینه کدام‌اند؟ چه

۲۵. آیا فروش قطعات یدکی و لوازم مصرفی، عامل با اهمیتی در شرکت مورد بررسی محسوب می‌شود؟ حاشیه سود هر یک از آنها را با تجهیزات اولیه مقایسه کنید.

۲۶. آیا هزینه‌ی آب، برق و تلفن با اهمیت است؟ هزینه‌ی یاد شده در مقایسه با رقبا چگونه است؟

۲۷. چیدمان ماشین‌آلات و تجهیزات و جریان کار را توصیف کنید، و در مورد آن اظهارنظر کنید.

۲۸. آیا شرکت طی سه سال گذشته محل استقرار هیچ‌کدام از عملیات تولیدی را تغییر داده یا بسته است؟ آیا جابجایی در جریان یا در دست بررسی وجود دارد؟ آیا انجام جابجایی به خارج از کشور مدنظر یا تحت مطالعات منسجم است؟

۲۹. سیستم‌های موجودی کالا، کنترل مواد، برنامه‌ریزی تولید و تولید را توصیف و ارزش‌یابی کنید. از چه سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای رایانه‌ای استفاده می‌شود؟ آیا مدیریت از سیستم راضی است؟ آیا تغییرات قابل ملاحظه‌ای مدنظر یا در جریان است؟ آیا شرکت از بارکد استفاده می‌کند؟

۳۰. چه کسی مسئول موجودی‌های تکمیل شده و انبار است؟ تأسیسات و تجهیزاتی که موجودی کالای تکمیل شده در آن جا انبار می‌شود، در کجا واقع است؟ آیا مشکلی وجود دارد که در حال ارزش‌یابی باشد؟

۳۱. تأثیر نوسان‌های فصلی تقاضا بر تولید شرکت چیست؟

۳۲. هرگونه برنامه‌های خاص و نتایج مربوطه برای کاهش هزینه‌ها، افزایش اثربخشی، بهبود حمل، کیفیت، امنیت و غیره را توصیف کنید. آیا این برنامه‌ها به‌منظور رفع مشکلات عمده‌ای اتخاذ شدند.

۳۳. آیا مدیریت تولید از نسبت‌های کار مستقیم به کار غیرمستقیم احساس نگرانی می‌کند؟

۳۴. سه نقطه‌ی قوت و سه نقطه‌ی ضعف اصلی از نظر مدیریت تولید چیست؟

۳۵. آیا شواهدی مبنی بر نگرانی از حمل کالاهای تکمیل شده در پایان ماه وجود دارد؟ یا آیا برای افزایش کالاهای حمل شده در آن دوره، حساب‌ها باز می‌مانند؟

۳۶. معمولاً، چند روز پس از دریافت سفارش،

منظور می‌شود، چقدر است؟ حقوق و دستمزد کارکنان تولیدی را با شرکت‌های رقیب مقایسه کنید.

۱۷. چند درصد از کل بهای تمام شده‌ی تولید قابل انتساب به حقوق و دستمزد است؟ آیا بهای دستمزد به‌عنوان یک عامل رقابتی قابل ملاحظه در نظر گرفته می‌شود؟

۱۸. هر یک از واحدها در چند درصد از ظرفیت کل برآوردی کار می‌کنند؟ میزان کار هفتگی فعلی و سطح اضافه‌کاری چقدر است؟ برای افزایش قابل ملاحظه‌ی ظرفیت تولیدی، چقدر مخارج سرمایه‌ای لازم است؟

۱۹. نقطه‌ی سر به سر هر یک از واحدهای تولیدی چقدر است؟

۲۰. آیا هزینه‌های حمل و نقل و انتقالات عامل اساسی در شرکت مورد بررسی محسوب می‌شود؟ آیا شرکت مزایا یا معایبی در زمینه‌ی حمل در مقایسه با رقبا دارد؟

۲۱. در صورتی‌که سفارش‌های خاص و متغیر در شرکت متداول است، آیا کل مخارج به حساب مشتری منظور می‌شود؟

۲۲. پس‌افت سفارش‌ها چیست؟ آیا پس‌افت‌های فعلی زیاد، کم یا کافی است؟ آیا جدول زمانی تولید براساس سفارش‌های فروش رفته، پیش‌بینی فروش، سطح موجودی مورد نیاز یا ترکیبی از این عوامل است؟

۲۳. آیا تعمیر و نگهداری کافی است؟ هزینه‌ی مورد انتظار برای سال جاری چقدر است؟ و روند آن در مقایسه با سال‌های گذشته چقدر است؟

۲۴. آیا کار و خدمت فروخته شده به‌صورت جداگانه به حساب مشتری منظور می‌شود؟ نرخ هر ساعت که در فاکتور برای مشتریان قید می‌شود چقدر است؟



کسانی مسئول ارزشیابی و انتخاب فروشندگان هستند؟ تراکنش‌ها چگونه پایش می‌شوند و چه کسی تصمیمات نهایی را اخذ می‌کند؟ تشخیص درستکاری کارکنان بسیار دشوار است و حساس‌ترین موضوعی است که باید پی‌گیری شود.

ج- آیا شرکت می‌کوشد تا سود خود را از طریق حمایت کامل از برنامه‌ها و خط‌مشی‌های تدارکات جسورانه حداکثر کند؟ افزون بر این خرید عاقلانه و حساب‌شده می‌تواند منبع گسترده‌ای از شناخت و خبرگیری از رقبا و صنعت باشد. با وجود تأثیر احتمالی خرید بر روی سودآوری، اغلب کارمندان خرید نباید مقام و اختیارات لازم را داشته باشند. مقام کارمندان خرید و دارا بودن اختیار توسط آنها یکی از موضوعات اساسی است که باید در فرآیند رسیدگی مطالعه شود.

پرسش‌ها و روش‌ها:

۱. مواد، قطعات و لوازم یدکی، ملزومات و تجهیزات، کالاها، حمل و نقل و خدمات چند درصد از مجموع درآمدها را تشکیل می‌دهند؟
۲. کالاهای خریداری تکمیل شده و آماده برای فروش، چند درصد از مجموع درآمدها را تشکیل می‌دهند؟
۳. کارکرد خرید و کنترل کنونی حاکم بر فرآیند خرید را تعیین و توصیف کنید. اگر شرکت دارای مکان‌های متعدد برای انجام خرید است، هر یک از آنها چه خط‌مشی‌هایی را دنبال می‌کنند و کنترل‌های اعمال شده در مورد هر یک چیست؟ آیا یک مرجع یا واحد تدارکات در سطح شرکت وجود دارد یا هر واحد تدارکات مستقل خود را دارد؟
۴. چه کسی مسئول خرید است و سازمان‌دهی خرید در هر مکان چگونه است؟ گزارش هر مدیر اجرایی خرید به چه کسی ارائه می‌شود؟
۵. فروشندگان با اهمیت جدید را که در سال قبل از آنها خرید شد یا به زودی خرید خواهد شد، شناسایی کنید.
۶. هر یک از فروشندگان که، به هر دلیلی، در درون شرکت بر جایگزینی آنها اصرار زیادی می‌شود شناسایی کنید.
۷. آیا جدل‌ها یا مناقشات حل و فصل نشده‌ای با عرضه‌کنندگان وجود دارد؟ فروشندگانی که

- از آنها ناراضیتی وجود دارد شناسایی کنید.
۸. آیا برنامه‌های فعالی یا اهدافی برای کاهش قابل ملاحظه‌ی بهای تمام شده‌ی خرید مواد، کالاها یا خدمات وجود دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، نسخه‌هایی از گزارش‌های تهیه شده در مورد برنامه‌ها یا اقدامات انجام شده درخواست کنید.
۹. اگر تولیدات زمان‌بندی می‌شوند و از سیستم دریافت مواد درست به‌هنگام استفاده می‌شود، کارکرد این سیستم و اتکاپذیری عرضه‌کنندگان را ارزیابی کنید.
۱۰. آیا قراردادهای بلندمدتی با عرضه‌کنندگان وجود دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، فهرستی از کلیه‌ی قراردادهای درخواست کنید و نسخ مهم‌ترین قراردادهای بازنگری و بررسی کنید.
۱۱. آیا این شرکت برای خرید کالاها از قبیل انرژی، حبوبات، مواد اولیه، فلزات و غیره قراردادهای آتی بسته است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، فهرستی به دست آورید و همه‌ی قراردادهای در جریان را مرور کنید.
۱۲. آیا نوسان‌های قیمت‌های کالاها یک نگرانی اساسی و ریسک در این شرکت محسوب می‌شود؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، شرکت از چه معیارهای تدافعی استفاده می‌کند؟
۱۳. هر یک از فروشندگانی را که توافقات

- مثبت سفارش مجدد الکترونیک اتوماتیک با آنها وجود دارد، شناسایی کنید. اثربخشی این مناسبات و توافقات را ارزشیابی کنید.
۱۴. هرگونه وضعیت عرضه‌ی انحصاری یا از یک منبع را توصیف کنید. آیا هیچ‌کدام از این عرضه‌کنندگان به‌دلیل ناپایداری مالی یا سیاسی در معرض ریسک قرار دارند؟ آیا برای اصلاح این وضعیت یک منبعی اقداماتی انجام می‌شود؟
۱۵. هرگونه تعهدات خرید غیرمتعارف یا قابل ملاحظه‌ی که در حال حاضر وجود دارد یا به زودی ایجاد خواهد شد توصیف کنید.
۱۶. هرگونه روابط با فروشندگان را که ممکن است متضمن تضاد منافع باشد توصیف کنید. آیا هیچ‌کدام از فروشندگان به دلیل پیشنهاد یا الزام مدیریت ارشد یا سهامدار عمده برای خرید استفاده می‌شوند؟ آیا هیچ‌کدام از مدیران اجرایی یا سهامداران در شرکت‌های فروشنده دارای منافع مالکانه هستند؟
۱۷. خط‌مشی شرکت در ارتباط با پذیرش هدیه و پذیرایی توسط کارکنان از فروشندگان چیست؟ اگر خط‌مشی مکتوبی وجود دارد، نسخه‌ای از آن را دریافت کنید.
۱۸. آیا طی ۵ سال گذشته هیچ‌کدام از کارکنان به‌خاطر دریافت هدیه‌ای با ارزش از فروشندگان، مشکوک، متهم یا اخراج شده است؟ آیا سابقه‌ای

از بازپرداخت هدایا، هدایای هنگفت، یا دیگر مزایای با ارزش توسط فروشندگانی که شرکت از آنها خرید می‌کند وجود دارد؟

۱۹. آیا شرکت در صنعتی فعالیت می‌کند که دادن رشوه، هدایای گران‌بها و پذیرایی مجلل، در آن رایج است؟

۲۰. آیا مسئولیت بخش عمده‌ی خرید بر عهده یک شخص با بازنگری اندک توسط مسئول بالاتر است؟

۲۱. درجه‌ی اختیارات اعطایی به خریداران سطح اول در انتخاب فروشندگان و مذاکره‌ی قیمت‌ها را ارزش‌یابی کنید.

۲۲. سطح تحصیلات، تجربه و کارآموزی کارکنان فعال در بخش خرید چقدر است؟ آیا می‌توان آنها را حرفه‌ای قلمداد کرد؟

۲۳. چه کنترل‌هایی درخصوص تصمیمات خرید و انعقاد قرارداد با فروشندگان وجود دارد؟ آیا قبل از تعهد خرید، سفارش‌های خرید صادر می‌شود؟ مرجع صدور سفارش‌های خرید چه کسی است؟ نسخه‌هایی از فرم سفارش خرید



را درخواست کنید. آیا قراردادهای خرید از فروشنده به‌دقت خوانده می‌شود؟ آیا قراردادهای سفارش خرید استاندارد ضمیمه می‌شود یا به هر دلیلی با یک قرارداد مجزا تعدیل می‌شود؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، چه کسی تغییرات و تعدیلات را تصویب می‌کند؟

۲۴. آیا مشکلی درخصوص انجام تعهدات خرید با کارکنان، و دور زدن واحد خرید و رویه‌های تدوین شده وجود دارد؟ آیا نمایندگان فروشنده قبل از برگزاری جلسه با دیگران، در درجه‌ی نخست ملزم به دریافت مصوبه‌ی خرید از کارکنان واحد خرید هستند؟

۲۵. آیا تعرفه‌های وارداتی عامل هزینه‌ی قابل ملاحظه‌ای است که بر تصمیمات خرید اثرگذار باشد؟

۲۶. دیدگاه فروشندگان به شرکت چگونه است؟ آیا هیچ‌کدام از آنها، به این دلیل که تصور می‌کنند شانس برای دریافت سفارش از شرکت ندارد، از دادن قیمت امتناع می‌ورزند؟ آیا هیچ‌کدام از فروشندگان به هر دلیلی بایکوت شده است یا در فهرست سیاه قرار داده شده است؟ آیا شرکت فهرست محرمانه‌ای از فروشندگان رد شده یا غیرقابل قبول نگهداری می‌کند؟

۲۷. آیا نوسان‌های قیمت کالا یا ارزش‌گذاری نرخ ارز تأثیر منفی بر شرکت دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، چه گام‌های تدافعی از قبیل مصون‌سازی، برداشته می‌شود؟

۲۸. چه نوع خدمات حمل و نقلی برای کالاهای خریداری شده و انتقال محصولات به مشتریان خریداری می‌شود؟ مسئولیت آن بر عهده‌ی چه کسی است؟ آیا شرکت در این بخش دارای کارکنان کارآموده است یا آیا شرکت به فروشندگان برون‌سازمانی وابسته است؟ آیا این کار، هزینه‌ی قابل ملاحظه‌ای دارد؟

۲۹. آیا شرکت تخفیفاتی از عرضه‌کنندگان دریافت می‌کند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، در این خصوص چگونه مذاکره، پایش، و ثبت می‌شود؟

۳۰. آیا شرکت مبادرت به پیمانکاری فرعی یا برون‌سپاری عملیات، محصولات و خدمات مشارکت می‌کند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، جزئیات آن شامل نام فروشندگان، محصولات یا خدمات ارائه شده و حجم ریالی سالانه را

توصیف کنید. مکان‌هایی را که در دیگر کشورها هستند، شناسایی کنید.

۳۱. آیا پیمانکاری فرعی یا برون‌سپاری محل مناقشه در بیرون شرکت شده است؟ طرف مناقشه چقدر جسور و مصمم است؟

۳۲. هرگونه عملیات، محصولات و خدماتی را که از طریق پیمانکاری فرعی یا برون‌سپاری انجام می‌شود، درحالی که طی ۵ سال گذشته در درون شرکت تولید یا ارائه می‌شد، شناسایی کنید.

۳۳. هرگونه پیمانکاری فرعی یا برون‌سپاری محصولات یا خدمات را شناسایی کنید که هرگز سابقه‌ای در داخل نداشته‌اند؟

۳۴. آیا احتمال پیمانکاری فرعی یا برون‌سپاری بالقوه وجود دارد؟ آیا موارد در دست مطالعه یا در جریان وجود دارد؟ آیا هیچ‌کدام از عملیات، محصولات یا خدماتی که به‌صورت پیمانکاری فرعی هستند، مجدداً به شرکت برگشته‌اند یا برگشت آن در دست مطالعه است؟

۳۵. آیا هیچ‌کدام از عملیات پشتیبانی یا ستادی، مثل حسابداری، پشتیبانی تولید و تحقیق و توسعه تاکنون برون‌سپاری شده است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، آنها را شناسایی کنید و موفقیت و شکست آنها را در مقایسه با عقلانیت اولیه و پروژه‌های مالی ارزش‌یابی کنید.

۳۶. ارزش‌یابی از عملکرد هر یک از پیمانکاران فرعی و کسانی را که کارهای شرکت به آنها برون‌سپاری شده است به دست آورید. آیا در مورد هیچ‌کدام از فروشندگان ناراضیتی وجود دارد و آیا شرکت به‌طور جدی در جستجوی فروشنده‌ی جدید است؟

۳۷. فروشندگانی را که از طرف شرکت مورد انتقاد قرار گرفته‌اند چه عمومی چه خصوصی به‌خاطر رویه‌های کارگری یا مسائل زیست‌محیطی، شناسایی کنید. آیا این یک مسأله‌ی جدی است؟

۳۸. مدت قرارداد با هر یک از پیمانکاران فرعی یا طرف‌های برون‌سپاری چقدر است و آیا تمدید قرارداد آنها محتمل است؟

۳۹. آیا سرمایه‌گذاری که در حال اجرای شرکت‌آزمایی است، قادر به اجرای کارها و خدماتی است که در حال حاضر به پیمانکار فرعی محول می‌شود؟

فصل ۱۷ منابع انسانی و کارکنان

موضوعات اصلی و اهداف

الف- سرمایه‌گذار می‌خواهد تعداد کارکنان و محل کار آنها را بداند. هم‌چنین می‌خواهد افرادی را که جزء کارکنان شرکت طبقه‌بندی نمی‌شوند اما در حال انجام خدماتی برای شرکت هستند، شناسایی کند. برای شناخت بهای تمام شده‌ی واقعی کارکنان، مطالعه‌ی همه‌ی طبقات کارکنان ضرورت دارد، زیرا استفاده از کارکنان قراردادی و موقتی در حال افزایش است.

ب- اگر سرمایه‌گذار قصد ادغام نیروهای کار را دارد، برنامه‌ها و خط‌مشی‌های شرکت در ارتباط با کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار است. در صورتی که تفاوت‌های اساسی بین این دو وجود داشته باشد، ممکن است در عمل اجرای برنامه‌هایی که به‌لحاظ نظری ظاهر مناسبی دارند، دشوار باشد.

ج- در ارتباط با هر یک از نیروهای کار، مشکلات و چالش‌هایی وجود دارد. بسیاری از آنها عادی و تحت کنترل هستند، اما برخی از آنها که نسبت بزرگی هم دارند می‌توانند قرارداد خراب کن باشند. کمبود نیروی کار، نگرانی‌های مربوط به ایمنی، گردش زیاد کارکنان و هزینه‌های بالای کارگران نمونه‌هایی از مشکلات اساسی بالقوه هستند. مشکلات هر چه باشند باید شناسایی و ارزش‌یابی شوند.

پرسش‌ها و روش‌ها:

۱. آیا شرکت، واحد منابع انسانی دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، سازماندهی نیروی انسانی واحد مذکور چگونه است و مسئولیت‌های آن چیست؟ مدیر اجرایی ارشد واحد منابع انسانی به چه کسی گزارش می‌کند؟ آیا کارکنان این واحد در تصمیم‌گیری‌های مهم شرکت مشارکت می‌کنند؟

۲. تعداد کارکنان تمام وقت شرکت چقدر است؟ (به استثنای کارکنان پاره‌وقت، قراردادی، و موقتی) کل آنها را براساس کشور و واحدی که در آن فعالیت می‌کنند، طبقه‌بندی کنید. در صورت نیاز، فهرستی از نام کارکنان، عنوان شغلی و حقوق و مزایای آنها درخواست کنید.

۳. تعداد کل کارکنان معاف از اضافه‌کاری (شامل افرادی که به‌لحاظ قانونی معافاند، اما بابت اضافه‌کاری به آنها پرداخت می‌شود) در هر یک از طبقات کارکنان که در ادامه می‌آید چقدر است، فروش، اداری، کارکنان حرفه‌ای و اجرایی؟

۴. تعداد کارکنان ساعتی که به‌صورت تمام وقت کار می‌کنند، چقدر است؟ آیا تغییرات فصلی وجود دارد؟ سطح مهارت در این گروه از کارکنان چقدر است؟

۵. تعداد کارکنان موقت شرکت چقدر است؟ تحت چه وضعیت و شرایطی، کارکنان در گروه موقت طبقه‌بندی می‌شوند؟

۶. تعداد کارکنان قراردادی شرکت (افرادی که برای شرکت کار می‌کنند، اما نه براساس لیست حقوق شرکت) چقدر است؟ چرا از کارکنان قراردادی استفاده می‌شود؟

۷. تعداد کارکنان پاره وقت شرکت چقدر است؟ از آنها برای چه کارهایی استفاده می‌شود؟

۸. در هر یک از طبقات یاد شده در پرسش‌های قبل، آیا افزایش یا کاهش با اهمیتی در سال گذشته وجود داشته است؟ آیا برنامه‌ای وجود دارد؟

۹. چه تعداد شغل باز در هر یک از طبقات مذکور وجود دارد؟ آیا در هیچ‌کدام از آنها کمبود نیروی انسانی که بر روی عملیات شرکت تأثیر منفی داشته باشد، وجود دارد؟ آیا اضافه‌کاری اجباری به‌دلیل کمبود نیروی کار وجود دارد؟ آیا گردش کارکنان در هیچ‌کدام از طبقات به‌عنوان یک مشکل اساسی قلمداد می‌شود؟

۱۰. آیا اخراج عمده‌ی کارکنان یا پایان خدمت تعداد زیادی از کارکنان

در جریان یا مدنظر است؟ آیا مواردی در سال گذشته وجود داشت؟

۱۱. نسخه‌هایی از همه‌ی راهنماهای کارگری و کارمندی یا اسناد و مدارکی که در آن راجع به

حقوق و مزایا، الزامات و قواعد و سایر موضوعات مرتبط توضیح داده شد، دریافت کنید. آیا هیچ‌کدام از این اسناد تاریخ گذشته یا اصلاح شده است؟ آیا می‌توان چیزی را به‌عنوان قرارداد پرسنلی تفسیر کرد؟

۱۲. نحوه‌ی استخدام و انتخاب کارکنان در هر سطح را شرح دهید. رویه‌ها، فنون و کارکنان مشارکت‌کننده در این امر کدام‌اند؟

۱۳. آیا از شرکت‌های کارایی برای یافتن کارکنان استفاده شده است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، شرکت‌ها و حق‌الزحمه‌ها پرداخت شده را مشخص کنید. آیا جستجوهای دریانی وجود دارد؟

۱۴. آیا برای آزمون متقاضیان کار از روان‌شناسان استفاده می‌شود؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، روان‌شناسان، حق‌الزحمه‌ی پرداخت شده و نوع آزمون‌ها را تعیین کنید.

۱۵. همه‌ی کارکنانی را که قرارداد پرسنلی دارند، شناسایی و نسخه‌ای از قرارداد آنها را دریافت کنید. هدف قراردادهای چیست؟ آیا کارفرما یا کارگر درخواست قرارداد کردند؟

۱۶. کارکنانی را که توافق‌نامه عدم رقابت یا رازداری اطلاعات محرمانه را امضا کردند، شناسایی کنید. افرادی را که از امضای توافق‌نامه‌های مذکور امتناع کردند، شناسایی کنید. نسخه‌ای از فرم‌ها را دریافت کنید. آیا در رابطه با توافق‌نامه‌های یاد شده، دعاوی حقوقی (موجود/ بالقوه) علیه یا توسط کارکنان قبلی یا موجود وجود دارد؟

منبع:

Bing, Gordon, 'Due Diligence; Planning, Questions, Issues', Praeger Publishers, 2008.

