

# چارچوبی برای ادغام مؤسسات حسابرسی

ترجمه: مهدیه حیدری



کردن ۱۰۰ روز اول بعد از تکمیل فرآیند ادغام.

در مقاله‌ی حاضر، برای معرفی چارچوب مذکور از تجربیات مؤسسه‌ی حسابرسی KPMG به عنوان یکی از ۴ مؤسسه‌ی حسابرسی بزرگ بین‌المللی بهره‌گرفته شده است که به تفضیل به ۳ حوزه‌ی موثر برای موفقیت در فرآیند ادغام، اشاره شده است.

## حوزه اول: ارزش‌آفرینی در ترکیب و ادغام

طی ۳۰ سال اخیر کارشناسان و مؤسسات بزرگ حسابرسی بر این موضوع تاکید دارند که موفقیت و شکست در ادغام به شدت، به مدیریت موثر پس از ادغام مربوط است. به این ترتیب هدف از عنوان نمودن تجربیات مؤسسه‌ی حسابرسی KPMG به عنوان یک راهنمای عملی، توجه به موارد ذیل است:

- ۱- آشنایی با دلایل شکست ادغام
  - ۲- ارائه‌ی چارچوبی برای محیاسازی شرایط قبل و پس از ادغام
- حال این سؤال پیش می‌آید که تشخیص ادغام موفق و غیر موفق چگونه است و چه‌طور آن را اندازه‌گیری می‌کنیم؟ ادغام در شرایطی موفق

## چارچوب اجرای ادغام

ترکیب و ادغام امروز بیش از هر زمان دیگری مورد تقاضای مؤسسات حسابرسی است و تعداد بی‌سابقه‌ی ترکیب‌ها و ادغام‌ها گویای این ماجراست. مشاهده‌ی سالانه ادغام‌های چند میلیون دلاری میان بزرگ‌ترین مؤسسات حسابرسی جهان، نویدبخش افزایش اهمیت ترکیب و ادغام در پیاده‌سازی استراتژی‌های جهانی است. درحالی‌که فقط یک سوم ادغام‌ها موفق هستند، می‌توان گفت تحقق همکاری مشترک در ترکیب، ادغام و ادراک سیاست‌های ارزش‌آفرین، حیاتی است. دانستن این موضوع که آیا ادغام، اهداف پیش‌بینی شده را تحقق می‌بخشد یا خیر، یکی از چالش‌های پیش‌روی مدیران است و آنان را به این فکر وادار می‌دارد که چرا بخش اعظمی از ادغام‌ها با شکست مواجه می‌شوند. از این رو، مدیران به منظور تعیین این موضوع که آیا ادغام موفق خواهد بود یا با شکست مواجه می‌شود، نیازمند چارچوبی هدایت‌کننده می‌باشند. چنین چارچوبی برای کسب شناخت از موارد ذیل به کار می‌رود.

- ۱- برنامه‌ریزی قبل از ادغام
- ۲- قوانین طلایی برای کنترل

از زمان تشکیل جامعه‌ی حسابداران رسمی ایران و ایجاد مؤسسات

حسابرسی، موضوع تشکیل مؤسسات حسابرسی بزرگ یکی از دغدغه‌های جامعه حسابداران رسمی، سازمان بورس و اوراق بهادار، بانک مرکزی و برخی حسابداران رسمی بوده است. مؤسسه‌ی حسابرسی دیلویت توش توماتسو نمونه‌ی بارز ادغام بیش از یکصد مؤسسه حسابرسی از سال ۱۸۰۵ در مؤسسه‌ی اصلی ادغام‌کننده است و همین فرآیند در مورد هر یک از مؤسسات حسابرسی مشهور تحت عنوان Big four مصداق داشته است. روند ادغام مؤسسات حسابرسی در کشورمان نیز نمی‌تواند از الگویی به غیر از الگوی پیش‌گفته تبعیت کند. مؤسسات حسابرسی بزرگ باید از درجه‌ی استقلال بالاتری برخوردار باشند و همچنین دارای تخصص و منابع کافی باشند تا بتوانند کیفیت بالاتری از خدمات حسابرسی را ارائه نمایند. در این پژوهش مروری بر تحقیقات انجام شده پیرامون ادغام مؤسسات حسابرسی، مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

آیا مؤسسه جایگاه فعلی خود در بازار را از دست می‌دهد.

**استراتژی عمومی:** آیا ادغام، اطمینان و قدرت لازم در جهت تامین تمام نیازهای مشتریان را به مؤسسه می‌دهد.

**۲- بررسی فعالیت‌های مؤسسه**  
بعد از به‌دست آوردن ارزش اولیه و برداشتن اولین قدم به سوی هدف، مدیران مرحله‌ی بررسی دقیق‌تر را آغاز می‌کنند. این مرحله این امکان را به مدیران می‌دهد که اطلاعات بیشتری در مورد جنبه‌های مالی و بازرگانی مؤسسه جمع‌آوری کنند، که توسط آن می‌توان به نکات زیر دست یافت:

۱- شناخت نکاتی که بر روی ارزش تأثیرگذار است و در نتیجه بر قیمت روز و مذاکرات ادغام تاثیر می‌گذارد.  
۲- ضمانت در مقابل ادعاهای قانونی  
۳- آماده شدن برای پیاده سازی همکاری مشترک با درک این که چه چیزهایی در نتیجه‌ی ادغام قابل دستیابی هستند.

با در نظر گرفتن ارزش حقیقی و ذاتی مؤسسه که حدود ۹۰ درصد ارزش قبل از ادغام را شامل می‌شود، منطقی است که برای بررسی فعالیت‌های مؤسسه بر روی جنبه‌های مالی فرآیند ادغام متمرکز شد.

همچنین با بررسی نتایج پنج سال گذشته روندهایی شناسایی می‌شود که ممکن است بر سود مؤسسه در سال‌های آینده تاثیرگذار باشد. بررسی‌هایی که در دوره‌ی قبل از ادغام انجام می‌شود باید تا جایی که امکان دارد، کامل باشد و هدف آزمودن فرضیه‌هایی باشد که در برآورد اولیه ارزش مطرح می‌شود. این بررسی‌ها شامل بررسی جنبه‌های مالی، قابلیت همکاری مشترک، بررسی کیفیت مدیریت و یا فرهنگ صحیح است.



انجام ادغام به شمار آید. ارزش در سه بخش ارزیابی می‌شود:

۱- ارزش ذاتی سودآوری آینده یک کسب و کار به طور مستقل  
۲- ارزش مشترک سودآوری که ممکن است، از قرار گرفتن دو مؤسسه در کنار یکدیگر مشتق شود.  
۳- ارزش استراتژیک در هر ادغام. در خصوص مورد سوم باید یادآور شد که دلایل مختلفی وجود دارد که می‌توان از آن به عنوان اهداف استراتژیک یاد کرد:

**استراتژی مدیریت بازار:** آیا ادغام این اجازه را به مدیران می‌دهد که به عنوان رهبر عمل کنند و سودهای ناشی از برند اول بازار بودن را به‌دست آورند.

**استراتژی دفاعی:** اگر ادغام توسط مؤسسه انجام نشود و این عمل توسط مؤسسه‌ی رقیب صورت گیرد،

تلقی می‌شود که بعد از سه سال مدیران قادر باشند، دستیابی به اهداف را اثبات کنند (مطالعات درباره‌ی دوره بعد از ادغام نشان می‌دهد که از هر سه ادغام دو مورد با شکست مواجه می‌شود). برای دانستن این موضوع ما باید در نظر داشته باشیم که چه وقت و چه‌طور ارزش‌ها را ارزیابی کنیم. سه مرحله اصلی برای ارزیابی عبارتند از:

#### ۱- ارزیابی سیاست‌ها

در این مرحله، ارزش براساس سه سری از مفروضات و اطلاعات محدود در دسترس، درباره‌ی اهداف ادغام ارزیابی می‌شود. در این دوره عوامل زیادی همچون چرخه‌ی مالی، موقعیت بازار، دسترسی به تیم مدیریتی بهتر، مسائل ارتباطی و دسترسی به مشتریان بیشتر و در محدوده‌ی وسیع‌تر، می‌تواند به عنوان یک ارزش و یا منطقی برای

در نهایت یک روش کل‌گرا در بررسی فعالیت‌های مؤسسه این اطمینان را می‌دهد که تلاش‌ها بر روی جنبه‌ای متمرکز است که بر جریان مذاکرات ادغام و انتقال سود تاثیرگذار می‌باشد.

### ۳- دوره‌ی بعد از ادغام

با وجود تمام تلاش‌ها، اطلاعات مهم قبل از ادغام در دسترس مدیران قرار نمی‌گیرد و فقط با کامل شدن مراحل است که مدیران یک دید نسبتاً کامل از اهداف ادغام به دست می‌آورند. به طور سنتی تنها ۵۰٪ از اهداف همکاری مشترک تعیین شده توسط مدیران تحقق می‌یابد و چالش اصلی مدیران در این زمان شناسایی حوزه‌هایی است که در آن تمام اهداف ناشی از ادغام به صورت واقعی دست‌یافتنی است. از این رو، پیاده‌سازی طرح‌هایی به منظور دست‌یافتن به ۵۰٪ باقی مانده از دغدغه‌های آنان برای تکمیل اهداف ادغام است.

متأسفانه در دو سوم ادغام‌ها، دستیابی به اهداف به‌میزانی کمتر از آن چیزی است که برنامه ریزی شده است و تعداد زیادی از مدیران باید شکست در ادغام را قبول کنند، بررسی‌های KPMG این موضوع را تایید می‌کند. به ویژه آن‌که فعالیت‌های ۱۰۰ روزه اول بعد از تکمیل ادغام بالاترین تاثیرگذاری را بر ارزش‌آفرینی ادغام خواهد داشت. بنابراین برنامه‌ریزی صحیح عملکرد برای دوره‌ی بعد از ادغام، در دوره‌ی قبل از ادغام بسیار ضروری است. همچنین بررسی سریع فعالیت و عملکرد، تاثیر زیادی در موفقیت ادغام دارد.

### حوزه دوم: برنامه‌ریزی قبل از ادغام

مدیران موفق این موضوع را تشخیص می‌دهند که هزینه‌ی ناشی از

برنامه‌ریزی قبل از ادغام در مقایسه با شکست ناشی از ادغام و عدم دسترسی به نتایج مطلوب، بسیار ناچیز است. حتی با داشتن یک برنامه‌ریزی کامل مؤسسات به طور فزاینده با تاخیر در زمان‌بندی ادغام رو برو هستند. در حقیقت چالش بزرگ، استفاده درست از زمان و تاثیر آن در برنامه‌ریزی‌ها است.

راهنمایی‌های ارائه شده KPMG برای برنامه‌ریزی قبل از ادغام به شرح ذیل است.

### ۱- شفاف سازی اهداف راهبردی

ادغام ابزاری است برای رسیدن به هدف و به خودی خود هدف محسوب نمی‌شود. حتی اگر برنامه‌ی ادغام به صورت هموار پیش رود، نقص در استراتژی می‌تواند مشکلات جدی به وجود آورد. مدیران می‌بایست تعیین کنند که چه چیزی در اهداف ارزشمند است. مدیران باید در ارتباط با حوزه‌هایی که نیاز به حمایت و یا تغییر احساس می‌شود، شفاف‌سازی به عمل آورند و الویت‌ها و ریسک‌های مربوط به آن را درک کنند.

### ۲- تیم مدیران ارشد

تشخیص و درگیر کردن یک تیم مسئول برای مدیریت پروژه‌ی ادغام مهم است. برای تحقق این موضوع باید به تمام موارد ذیل توجه گردد:

- ۱- آشنایی با نقش مدیران ارشد مؤسسه در برنامه‌ریزی‌های آینده
- ۲- در نظر داشتن این موضوع که در بین هر دو یا چند مؤسسه، مدیران صلاحیت دار برای پیشبرد و توسعه‌ی مؤسسه‌ی ادغام شده وجود دارد.
- ۳- اغلب تیم مدیریتی به تقویت برون‌سازمانی نیاز دارد.
- ۴- تعیین عوامل موثر بر ایجاد انگیزه و تامین نیازهای مدیران

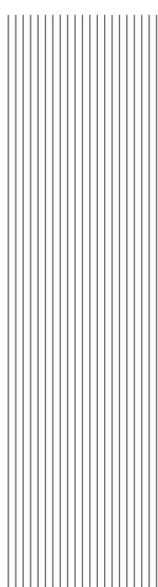
### ۳- تعیین رویکرد برای ادغام

دو سوال اساسی که در طول مدت برنامه‌ریزی وجود دارد این است که، کسب و کار مؤسسات تا چه حد باید ادغام شوند و این که چه مدلی باید برای فرآیند ادغام انتخاب شود. انگیزه‌ی بیشتر ادغام‌ها، استفاده از فرصت ناشی از همکاری بین دو مؤسسه می‌باشد و معمولاً نقص در تعیین رویکرد ادغام از مهم‌ترین دلایل نرسیدن به مزایای کامل ناشی از ادغام می‌باشد. ولی مؤسسات زمانی این نکته را درک می‌کنند که دوره‌ی ۱۰۰ روزه به پایان رسیده و یا خبرهای نامناسبی به ذی‌نفعان رسیده است. در مورد انتخاب رویکرد ادغام استفاده از تجربیات گذشته ارزشمند است، ولی باید توجه داشت که رویکردی که در یک مورد موفق بوده، ممکن است در مورد دیگر درست عمل نکند. انتخاب رویکرد می‌تواند تحت تاثیر عوامل مختلف باشد، از جمله دسترسی به منابع، توانایی نیروی کار، درجه‌ی ریسک و پیچیدگی کسب‌وکار. به همین دلیل برای اطمینان از مناسب بودن یک رویکرد، باید ارزیابی‌ها با دقت، در دوران قبل از ادغام صورت گیرد.

### ۴- درگیر کردن تیم مدیران مناسب

با وجود طیف وسیعی از مدیران داخلی و مشاوران خارجی، تعیین یک مدیر ارشد به منظور پاسخ‌گویی در ارتباط با مسائل مربوط به ادغام حیاتی است. در ابتدا مدیران تیم ادغام و بعد از آن کارکنان عملیاتی هر دو مؤسسه می‌توانند بر ارزش‌آفرینی ادغام تاثیر داشته باشند، دانش آن‌ها از فرآیند ادغام می‌تواند بر موارد ذیل اثرگذار باشد.

- ۱- تاثیر داشتن بر ارزش مؤسسه
- ۲- کمک به برنامه‌ریزی برای



۱۰۰ روز اول پس از ادغام

## ۵- طراحی برنامه ادغام براساس منافع حاصل

همانطور که قبلاً گفته شد بسیاری از ادغام‌های سنتی به دلایلی همچون شکست در آزمون فرضیات یا شکست در شناخت توانایی‌های تیم عملیاتی، به درستی محقق نمی‌شوند. بنابراین طراحی برنامه‌ای برای شناسایی بیشتر مزایای ادغام، اهمیت بالایی دارد. در زمان شناسایی مزایای ادغام، طراحی برنامه‌ای برای اجرای کارها با سرعت بالا در ۱۰۰ روز اول ضروری است.

در مراحل برنامه ریزی توجه به عوامل زیر مهم است:

۱- اطمینان از این که پروسه‌ی ادغام با چشم انداز و استراتژی مؤسسه سازگار است.

۲- توسعه‌ی اقدامات مربوط به پیاده‌سازی برنامه‌ریزی می‌تواند در جهت کنترل عملکرد مؤسسه مفید باشد.

۳- شناسایی روند کار به منظور تشخیص مزایای ناشی از ادغام و شناسایی تیم کاری برای رسیدن به مزایا.

۴- اختصاص وظایف، زمان‌بندی و مسئولیت به افراد درگیر در انجام پروژه

۵- بازدید از مراحل اجرای برنامه‌ریزی، همزمان با پیشرفت کار به منظور انجام اصلاحات به موقع

## ۶- مسائل فرهنگی

اغلب تفاوت‌های فرهنگی میان مؤسسات دست کم گرفته می‌شود، درحالی‌که این موضوع می‌تواند پیشبرد برنامه‌ریزی را به شدت کند نموده و با طولانی کردن برنامه‌ی عملکرد ۱۰۰ روزه، پروژه را با شکست مواجه کند. توانایی تشخیص مسائل فرهنگی به میزان دسترسی به اهداف

در دوران قبل از ادغام بستگی دارد. از جمله این مسائل فرهنگی می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- ۱- سبک رهبری، مشخصات مدیران و ساختار سازمانی
- ۲- روش‌های کار، دوره‌های زمانی و شرایط متفاوت
- ۳- درک درست از بازار فعالیت

## ۷- برنامه‌ریزی ارتباطات

ارتباط یک عامل مهم در موفقیت و کنترل ادغام است. مؤسسه‌ای که آمادگی لازم را برای تکمیل پروسه‌ی ادغام ندارند، در قانع کردن مجدد کارکنان و ذی‌نفعان با مشکل مواجه می‌شوند. بنابراین ارائه‌ی سریع نقشه‌ی ارتباطی در ابتدای تکمیل پروسه بسیار مهم است و همچنین باید گزارشات برای گروه‌های مختلف ذینفع در زمان‌بندی درست ارائه شود.

## حوزه سوم: موفقیت در ۱۰۰ روز اول

KPMG ۱۰ قانون طلایی برای راهنمایی هیات مدیره و مدیران ادغام در ۱۰۰ روز اول ارائه می‌دهد.

### ۱- مدیران باید از اتاق هیات مدیره بیرون بیایند

برای مدیران اجرایی خیلی مهم است که به طور فعال در عملیات ادغام درگیر باشند. مدیریت باید رهبری پیشرو باشد، در دسترس تیم عملیاتی ادغام باشد و خود را در انجام امور درگیر نماید. همچنین مدیران ارشد جدید باید یاد بگیرند که به سرعت در قالب یک تیم کارکنند.

### ۲- تعیین جهت برای کسب و کار جدید

تیم عملیاتی ادغام باید با استراتژی و چشم انداز کسب و کار جدید و ارتباط آن با کل سازمان موافق باشد. فرض بر این است که در ۱۰۰ روز اول استراتژی دوباره تأیید خواهد شود و

یا این که مجدداً طرح ریزی و آزمایش می‌شود.

## ۴- نحوه‌ی پیش رفتن فعالیت‌ها

ذی‌نفعان به سرعت به دنبال نشانه‌هایی از موفقیت هستند، بنابراین مدیران اجرایی می‌بایست به گونه‌ای فعالیت‌ها را پیش ببرند که در دوره‌ی ۱۰۰ روزه‌ی اول به آن‌ها این اطمینان داده شود که عملیات در حال پیشرفت است و این امر نیازمند کار فشرده به وسیله‌ی تیم ادغام است.

## ۴- درک زمان و اندازه اهداف

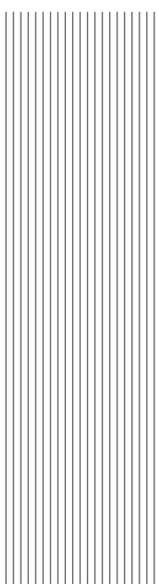
در روزهای اولیه باید برای تأیید اهمیت ادغام و ارزیابی‌های اولیه درباره‌ی مواردی که باید انجام شود، جست‌وجو نمود. در زمان انتخاب رویکردها نباید صرفاً به مقایسه دو مؤسسه و انتخاب بهترین راهکار اکتفا نمود، بلکه باید به دنبال بهترین رویکرد موجود در آن فعالیت بود.

## ۵- درک عوامل احساسی، سیاسی و منطقی

تعداد زیادی از تصمیمات اساسی مرتبط به آینده‌ی ادغام در ۱۰۰ روز اول گرفته می‌شود، این تصمیمات به جز آن که تحت تاثیر عوامل تجاری و مالی هستند، تحت تاثیر عوامل سیاسی و احساسی هم می‌باشند.

## ۶- مشارکت بیشتر کارکنان در فرآیند ادغام

موثرترین راه برای حمایت شدن تغییرات توسط کارکنان، درگیر کردن آن‌ها در فرآیند مشاوره است. همان‌طور که رهبری قوی برای ادغام حیاتی است، درگیر کردن بیشتر کارکنان در فرآیند ادغام نیز می‌تواند مفید واقع شود. این راه می‌تواند در کنترل انرژی‌ها، سرعت بخشیدن به کارها و تشخیص به موقع مشکلات موثر باشد.





## ۷- ادامه تمرکز بر ایجاد ارتباط با کارکنان

مدیران خیلی زود متوجه می‌شوند که برنامه‌های ارتباطی برای موفقیت برنامه‌ها در ۱۰۰ روز ابتدایی ادغام، اهمیت زیادی دارد. هدف از مشارکت و ایجاد ارتباط با کارکنان به شرح ذیل است:

- ۱- رسیدن به یک دیدگاه مشترک برای مؤسسه‌ی جدید
- ۲- پی بردن به ماهیت ادغام و پروسه‌ی مربوط به آن
- ۳- آشنایی با حد تمایل کارکنان برای درگیر شدن در پروژه‌ی ادغام
- ۴- در نظر گرفتن نتایج آتی و بازه‌های زمانی مدون برای اتخاذ تصمیمات آتی

## ۸- شفاف سازی در نقش ها و تصمیمات

به منظور حفظ کارمندان کلیدی باید سعی کرد به سرعت روی ساختارهای جدید تصمیم‌گیری شود، نقش‌ها را تایید کرد و شکاف‌های مهارتی را تشخیص داد. پس از گذشت ۱۰۰ روز هر کارمند باید درباره‌ی مراحل که آینده‌ی وی را رقم می‌زند، آگاهی داشته باشد. شفاف‌سازی صریح نقش‌ها می‌تواند انرژی ایجاد کند و تا حد زیادی استرسی را که به بهره‌وری کارمندان صدمه می‌زند، کاهش دهد. زیرا تا زمانی که ساختار سازمانی نوین ساخته می‌شود، همه احساس عدم اعتماد خواهند داشت، حتی افرادی که امنیت شغلی دارند. همچنین ضروری است که تصمیمات صریحی که بر پایه‌ی تجزیه و تحلیل‌ها اطلاعات بنیان‌گذاری شده است، در جریان پیشروی مراحل اتخاذ شود و از ایجاد تنگناهای غیر ضروری در بالاترین سطح جلوگیری شود.

## ۹- در نظر داشتن مسائل قانونی

معمولاً محدودیت‌های قانون‌گذاری بر سر راه سرعت مواردی که قصد پیشبرد آن وجود دارد، قرار می‌گیرند. این محدودیت‌ها باید سریعاً، مشخص شوند و روی آن‌ها برنامه‌ریزی شود. به ویژه در جایی که ممکن است جدول زمان‌بندی برای حصول فواید جمعی و فردی دچار اختلال شود.

## ۱۰- مدیریت تغییر و تحول

مدیر برنامه باید در طول اجرای فرآیند ادغام در مقام خود باقی بماند و نسبت به نتایج طرح‌ها و برنامه‌های در دست اجرا، پاسخ‌گو باشد.

## نتیجه‌گیری

مقاله‌ی بالا، علاوه بر ارائه‌ی یک چارچوب عملی برای ادغام، بیانگر این است که عوامل گوناگونی در هدایت

مؤسسات به سوی ادغام و تشکیل مؤسسات حسابرسی بزرگ در ایران تاثیرگذار است. عدم آشنایی کامل شرکای مؤسسات حسابرسی با نحوه‌ی ادغام در بازار فعالیت، مانع بزرگی بر سر راه تشکیل مؤسسات حسابرسی بزرگ در ایران است. از این رو، در این نوشتار سعی شده است تا با ارائه‌ی یک نمونه‌ی عملی از تجربیات بین‌المللی، این مشکل تا حد زیادی برطرف گردد. همچنین، وضع قوانین حمایتی برای ادغام مؤسسات حسابرسی می‌تواند در این زمینه چاره‌ساز و رهگشا باشد و شرکای مؤسسات حسابرسی را به سوی ادغام سوق دهد. ■

## منبع:

این مقاله برگرفته از ترجمه‌ی راهنمای عملی مؤسسه‌ی حسابرسی KPMG برای ادغام مؤسسات حسابرسی است.