
اجرا و یکپارچه سازی عملیاتی ادغام و تملیک

گردآوری:

دکتر بهروز خدا رحمی

حبیب رضا حدادی

سرشناسه : خدارحمی، بهروز، ۱۳۵۴

عنوان و نام پدید آور : اجرا و یکپارچه‌سازی عملیاتی ادغام و تملیک

مشخصات نشر : تهران: ترمه ۱۳۹۵

مشخصات ظاهری : ۳۲۰ ص، جدول، نمودار

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۵۴۰-۰۰

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

شناسه افزوده : حدادی، حبیب رضا، ۱۳۴۶



نام کتاب:	اجرا و یکپارچه‌سازی عملیاتی ادغام و تملیک
مؤلف:	دکتر بهروز خدارحمی، حبیب رضا حدادی
حروفچینی و صفحه‌آرایی:	انتشارات ترمه
طراح جلد:	سمیه رحیمی
نوبت چاپ:	چاپ اول ۱۳۹۵
ناشر:	انتشارات ترمه
تیراژ:	۱۱۰۰ نسخه
چاپ و صحافی:	رسم/چاوش
قیمت:	۱۶۰,۰۰۰ ریال
شابک:	۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۵۴۰-۰۰

آدرس ناشر: تهران-خ انقلاب-خ ۱۲ فروردین-پلاک ۲۰۶، ط ۸، دوم، واحد ۸

تلفن: ۶۶۹۶۱۷۶۹-۶۶۱۸۰۴

دفتر فروش انتشارات ترمه و مرکز فروش شهرستان‌ها:

تهران-خ انقلاب-خ ۱۲ فروردین-پلاک ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۸

تلفن: ۶۶۴۸۱۵۱۴-۶۶۹۵۷۰۲۱

فکس: ۶۶۹۵۷۱۲۰

برای اطلاع از نحوه خرید اینترنتی انتشارات ترمه به وبسایت ما به آدرس زیر مراجعه فرمایید.

Info @ termehbook.ir www.termehbook.ir

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن کل یا جزء، به هر صورت [چاپ، کپی، صوت، تصویر و انتشار الکترونیکی] بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع است

پیشگفتار شرکت تأمین سرمایه امید

رشد سریع شرکت‌ها یکی از مباحث جالب و بسیار زیبا در حوزه استراتژی است که در خلال مرور مباحث آن مسائل تخصصی و کاربردی فراوانی را می‌توان فرا گرفت. رشد و توسعه در شرکت‌ها می‌تواند از طرق مختلف تحقق یابد که هر یک از این گزینه‌ها بنا به شرایط خاصی ظهور می‌یابند و دارای منافع و مضراتی نیز می‌باشند. شرکت‌ها همواره تلاش می‌کنند یک استراتژی اثر بخش تدوین نمایند که نوید دهنده نتایج جهشی و چشمگیر در سودآوری آنها باشد. بررسی پیمایش شرکت‌های بزرگ در دنیا نشان می‌دهد در شرکت‌هایی که می‌خواهند بقای کسب و کارشان را تضمین کنند، رشد یک الزام است و نه یک انتخاب و در تمامی شرایط اقتصادی متفاوت، کسب کارهای موفق بر روی برنامه‌های رشد و توسعه سودآوری سرمایه‌گذاری نموده‌اند. در بررسی منابع مسیر رشد ارگانیک است؛ بدین معنی که فرایند توسعه کسب و کارهای شرکت از طریق افزایش نرخ جری محصول یا فروش شرکت حاصل می‌گردد. اما یکی از روش‌هایی که در سال‌های اخیر در اکثر شرکت‌های با اقبال فراوانی روبرو بوده مقوله ادغام و تملیک^۱ (ادغام و تملک) است که در ادبیات استرژیک به M&A موسوم است. ادغام و تملیک مقوله‌ای مرتبط با حوزه‌های «استراتژی یک»، «مالی شرکتی»^۲ و «حاکمیت شرکتی»^۳ است که به مسائل مربوط به خرید، فروش و ترکیب بخش‌هایی شرکت‌ها می‌پردازد و از طرفی جزو اصلی‌ترین حوزه‌های فعالیتی در شرکت‌های تأمین سرمایه^۴ است.

به‌طور کلی ادغام و تملیک به فرایندهای مربوط به ترکیب و اتحاد شرکت‌ها گفته می‌شود. این اقدامات به نوعی یک تصمیم استرژیک هستند و به همین دلیل، در سطح شرکت طبقه‌بندی و موضوع بحث در حوزه مدیریت مالی بنگاه و مدیریت سرمایه‌گذاری^۵ قرار می‌گیرند. آثار ناشی از ادغام و تملیک هم در سطح خرد (شرکت‌ها) و هم در سطح اقتصاد

1. Mergers And Acquisition (M&A)

2. Corporate Finance

3. Corporate Governance

4. Investment Banks

5. Consolidation

6. Investment Management

کلان قابل بررسی است. تصمیم‌گیری راجع به ادغام و تملیک، از تصمیمات استراتژیک و بسیار هنرمندانه و تخصصی مدیران مالی و سایر مدیران ارشد شرکت‌ها تلقی می‌شود. در سال‌های اخیر این اقدامات توانسته‌اند ارزش‌ها و البته زیان‌هایی را برای اقتصاد جهان و بسیاری از شرکت‌ها به ارمغان آورند که خود محل بحث و منازعه بسیاری از نظریه‌پردازان و نیز موضوع مطالعات و تحقیقات تجربی بسیاری از پژوهشگران مالی بوده است. ادغام و تملیک در عمل، فرآیندهای بسیار پیشرفته و تخصصی است که جنبه‌ها و پیامدهای گسترده مدیریتی، حقوقی، قانونی، مالی، حسابداری، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی را به دنبال دارد و در مواردی حتی سبب جابجایی و تغییرات گسترده در ارزش افزوده و ثروت افراد، شرکت‌ها و جامعه و نیز تغییر در کیفیت تخصیص منابع می‌شود. این حوزه شامل بازار بزرگی هم برای اکتساب یا قبضه مالکیت و بزرگ شدن شرکت‌ها و هم برای کوچک‌سازی و تجزیه شرکت‌ها¹ می‌باشد. مقوله عمده این بحث تجدید ساختار شرکتی است که شامل کوچک‌سازی‌ها و بازخرید سهام شرکت‌ها در قبال نقد و بدهی و نیز ادغام و تملیک است. ادغام و تملیک هنر ترکیب منابع و دارایی‌ها به منظور استفاده کارآتر و ایجاد هم‌افزایی بیشتر می‌باشد. تاکنون بخش‌های خدمات و صنایع دانش‌محور همچون بانکداری، بیمه و داروسازی به میزان بیشتری نسبت به سایر صنایع در ادغام‌ها و تملیک در جهان قرار گرفته‌اند که تدریج سهم تعداد معاملات فرامرزی نیز در کل ادغام و تملیک‌ها در حال افزایش است.

به موازات گسترش حجم عملیات ادغام و تملیک در سطح جهان شرکت تأمین سرمایه امید به عنوان یک نهاد تخصصی و پیشرو در حوزه خدمات مالی و سرمایه‌گذاری و همچنین به عنوان نهاد فعال در ایجاد زیرساخت و به‌کارگیری معاملات ادغام و تملیک در کشور، با توجه به شرایط، امکانات و نیازمندی‌های بازار سرمایه در مقطع کنونی، نسبت به انتشار کتاب حاضر به منظور راهنمایی گام به گام جهت اجرا و یکپارچه‌سازی معاملات ادغام و تملیک اقدام و آن

را به همه فعالان این حوزه تقدیم می‌نماید و امید است این حرکت گامی، هرچند کوچک در مسیر رشد و تعالی دانش مالی در کشور عزیزمان ایران، باشد.

در همین راستا شرکت تامین سرمایه امید از آقای محمد محمدی و خانم مهدیه انصاری که بابت ویراستاری این کتاب زحماتی را متقبل شده‌اند تشکر نموده و امید است این حرکت بتواند در آینده نیز تداوم یابد.

حبیب رضا حدادی

مدیرعامل شرکت تامین سرمایه امید

اردیبهشت ۱۳۹۵

www.ketab.ir

فهرست

- ۱..... پیشگفتار
- ۱..... ۲۰۲۰-۲۰۱۱ ده دلالی ادغام و تملیک جهانی
- ۲..... چرا شما باید این کتاب را بخوانید
- ۲..... چه کسانی باید این کتاب را بخوانند
- ۳..... مزایای مطالعه این کتاب

بخش اول: درباره ادغام و تملیک

فصل اول: مقدمه

- ۹..... اصول ادغام و تملیک
- ۱۱..... انواع معاملات ادغام و تملیک
- ۱۱..... تغییر در مالکیت شرکت
- ۱۲..... ادغام
- ۱۲..... تملیک
- ۱۳..... تفکیک
- ۱۴..... مطالعه موردی
- ۱۴..... مقایسه ادغام و تملیک‌ها
- ۱۵..... تغییرات در ساختار بازار
- ۱۵..... ادغام‌های افقی
- ۱۵..... ادغام‌های عمودی
- ۱۶..... ادغام‌های گروه‌های تجاری
- ۱۶..... چالش‌های معاملات ادغام و تملیک

۱۶	تأثیر معامله ادغام و تملیک
۱۷	احتمال بالای عدم موفقیت و شکست
۱۸	ادغام و تملیک
۱۹	دلایل نیاز به ادغام و تملیک
۲۰	منطق و محرک‌های ادغام و تملیک
۲۱	چشم‌انداز سهامدار
۲۲	چشم‌انداز ای مدیریت
۲۵	مطالعه موردی: تلاش شرکت پرودانشال برای خرید شرکت AIA

فصل دوم: نقش قوانین و مقررات

۳۰	قوانین تنظیمی
۳۱	قانون ضد تراست انگلیس
۳۴	کمیسیون رقابت
۳۵	قوانین اتحادیه اروپا
۳۶	قانون ضد تراست آمریکا
۳۷	فرآیند قانونی پیشنهاد ادغام و تملیک
۳۸	هیئت سیتی
۳۸	مقررات سیتی

بخش دوم: اصول اساسی معامله مربوط به ادغام و تملیک

فصل سوم: اجزای یک معامله مربوط به ادغام و تملیک

۴۳	مراحل ادغام و تملیک
۴۷	مرحله ۱: مقدمه یک معامله ادغام و تملیک
۴۹	هدف راهبردی
۴۹	اثر متقابل برنامه‌ریزی و اقدامات
۵۰	فاز ۲: مذاکرات برای معامله ادغام و تملیک

۵۴	شرکت آزمایی در مذاکرات
۵۴	مرحله ۳: تغییر مقدماتی کنترل
۵۷	اخذ تایید
۶۱	مرحله ۴: تغییر کنترل
۶۱	مرحله ۵: یکپارچگی
۶۲	سازمان و برنامه ریزی یکپارچه سازی
۶۳	برنامه و زمان بندی یکپارچه سازی
۶۵	مرحله ۶: ادامه سبب و کار به صورت معمول

بخش سوم: ادغام و تملک مفهومی

فصل چهارم: قدرت ادغام و تملک

۶۹	نظم و ترتیب
۷۲	مطالعه موردی
۷۴	ظرفیت
۷۶	توانایی
۸۰	مطالعه موردی
۸۰	ظرفیت ها
۸۳	قابلیت رهبری
۸۶	مطالعه موردی
۸۸	مطالعه موردی
۹۲	سرعت

فصل پنجم: فرایند ادغام و تملیک

۹۵	مدیریت ریسک
۹۶	عوامل تعیین کننده رفتار ریسک آمیز
۱۲۵	برنامه ریزی، مدیریت و کنترل

۱۲۷	اهمیت پروژه‌ها
۱۳۳	ساختار و چرخه حیات پروژه
۱۳۴	روش‌شناسی‌های مدیریت پروژه
۱۳۵	پیماده‌سازی رویکردها
۱۳۸	پروژه‌ها و فازهای پروژه
۱۳۹	فاز آغاز پروژه
۱۴۳	فاز طراحی پروژه
۱۴۵	فاز اجرای پروژه
۱۴۶	فاز آزمایش پروژه
۱۵۰	فاز پیماده‌سازی پروژه
۱۵۲	فاز خاتمه و بازنگری
۱۵۴	مدیریت مسئله (ISSUE MANAGEMENT)
۱۵۴	هدف از روند مدیریت پروژه
۱۵۵	روند مدیریت مسئله
۱۶۰	تمرین مدیریت ریسک
۱۶۰	هدف از روند مدیریت ریسک
۱۶۰	ریسک ذاتی
۱۶۳	روند مدیریت ریسک
۱۶۶	کاهش ریسک
۱۷۰	گزارش‌دهی
۱۷۱	چرخه گزارش‌دهی
۱۷۲	محتوای گزارش
۱۷۲	الگوهای گزارش
۱۷۲	مدیریت مفروضات
۱۷۲	هدف از روند مدیریت مفروضات
۱۷۴	مدیریت وابستگی

۱۷۵	هدف از روند مدیریت وابستگی
۱۷۷	مدیریت تغییر قلمرو
۱۷۸	هدف از روند تغییر حیطه پروژه
۱۷۸	روند مدیریت تغییر حیطه پروژه
۱۸۲	مدیریت کیفیت
۱۸۳	سایر فرایندها
۱۸۳	روند مدیریت کیفیت
۱۸۵	مدیریت تبع
۱۸۷	مدیریت هزینه
۱۹۱	مدیریت ارتباطات
۱۹۲	برنامه‌ریزی ارتباطات
۱۹۵	مدیریت سهامداران

فصل ششم: افراد در ادغام و تملیک

۱۹۷	فرهنگ
۲۰۰	ارزیابی اختلافات فرهنگی
۲۰۲	سهامداران
۲۰۲	کارکنان
۲۰۴	انگیزش
۲۰۶	تعدیل کارکنان

بخش چهارم: جمع‌بندی نهایی تحویل پروژه ادغام و تملیک

فصل هفتم: زمان‌بندی

۲۰۹	مدیریت دوره یکپارچگی و تغییر کنترل
۲۰۹	زمان‌بندی و فعالیت‌ها
۲۱۰	مقدمه معامله ادغام و تملیک (۱ تا ۳ ماه)

۲۱۲.....	مطالعه موردی: بانک بارینگز و بانک ING
۲۱۲.....	مطالعه موردی: آیریش دی استیلرز و پرنود ریکارد
۲۱۳.....	مذاکرات برای معامله ادغام و تملیک (ماه‌های ۴ تا ۶)
۲۱۳.....	تغییر مقدماتی کنترل
۲۱۴.....	مطالعه موردی: کادبری و کرافت
۲۲۱.....	ساماندهی و کنترل پروژه
۲۲۳.....	زیرساخت کنترل و ارتباطات
۲۲۴.....	حیطه کار تیمی یکپارچه‌سازی
۲۲۴.....	مدیریت
۲۲۴.....	سازمان‌دهی
۲۲۶.....	جریان‌های کاری و تاییدیه‌ها
۲۲۷.....	نیازمندی‌های منابع انسانی
۲۲۸.....	گزارش‌دهی
۲۲۸.....	نیازهای اطلاعاتی
۲۳۰.....	گزارشات فعالیت

بخش پنجم: معاملات ادغام و تملیک در بخش بانکداری

۲۳۳.....	چه چیزی ادغام و تملیک در بخش بانکداری را متمایز می‌سازد؟
۲۳۸.....	برنامه‌ریزی برای دوره پس از ادغام
۲۳۹.....	برنامه‌ریزی برای رسیدن به تغییر در کنترل
۲۳۹.....	برنامه‌ریزی بالا به پایین / جزئیات و اعتبارسنجی پایین به بالا
۲۴۲.....	تأثیر رویکرد گذار سریع پس از تغییر کنترل (و مالکیت)
۲۴۴.....	برنامه‌ریزی لجستیک
۲۴۵.....	دوره گذار سریع از تغییر کنترل (و مالکیت)
۲۵۰.....	برنامه‌ریزی
۲۵۴.....	رویکرد سازمانی

۲۵۴	نقش‌ها و مسئولیت‌ها
۲۵۵	زیرساخت
۲۵۶	کارکنان مسئول انجام فعالیت‌های گذار سریع از تغییر کنترل (و مالکیت)
۲۵۷	برنامه گذار سریع از تغییر کنترل (و مالکیت)
۲۵۹	گزارش‌دهی پیشرفت کار
۲۵۹	مدیریت مسئله
۲۶۰	روند مدیریت مسئله
۲۶۳	گزارش‌دهی و تدوین گزارش‌ها
۲۶۵	در صورتی که تمام مراحل آماده‌سازی بروند، چه اتفاقی خواهد افتاد؟

بخش ششم: الگوی اسناد و جداول پیشنهادی برای ادغام و تملیک

۲۶۹	الگوی اسناد و جداول پیشنهادی
۲۶۹	برای ادغام و تملیک
۲۶۹	اسناد کنترل
۲۷۳	الگوهای گزارش
۲۷۶	الگوی اسناد پروژه
۲۸۰	نیازمندی‌های کاری
۲۸۱	نیازمندی‌های غیرکاری
۲۸۱	نیازمندی‌های فنی
۲۸۲	طرح پروژه
۲۹۵	طرح فرایند کسب و کار
۲۹۶	معماری فنی
۲۹۶	طرح فنی

پیشگفتار

۲۰۲۰-۲۰۱۱: دهه طلایی ادغام و تملیک جهانی

رویکرد ادغام و تملیک با سرعت بسیار آفر جهره شرکت‌ها را دگرگون می‌سازد به‌طوری که امروزه ادغام و تملیک جزء جدایی‌ناپذیر است که شرکت محسوب می‌گردد؛ این در حالی است که گاه بزرگترین قراردادهای ادغام و تملیک بین‌المللی در بدترین شرایط اقتصادی ممکن، منعقد گردیده‌اند. به عنوان مثال، ادغام و تملیک «کرافت فودز»^۱ و «کدبری»^۲، یا «پرودنشال»^۳ و چنین گرایشی به ادغام و تملیک بنگاه‌های اقتصادی، زمینه‌ساز افزایش تقاضا برای جذب متخصصین و بهره‌گیری از دانش آنها خواهد بود. با نگاه به فضا، کتب مالی یا تجاری در هر کتاب فروشی، دامنه‌ای از کتب متفاوت را خواهید یافت که ابعاد گوناگون ادغام و تملیک را پوشش می‌دهند. برخی از این کتب به رویکرد مذاکره در قراردادهای ادغام و تملیک پرداخته‌اند، برخی با محوریت ارزیابی و ارزش‌گذاری معامله ارائه شده‌اند و برخی دیگر نیز ابعاد گوناگون یکپارچه‌سازی را مورد بررسی قرار داده‌اند. با این وجود، کتب انگشت شماری را خواهید یافت که دقیقاً راه را به شما نشان دهد و شاید هیچ کتابی را نیابید که کل چرخه یک معامله ادغام و تملیک را از زمان تصمیم‌گیری تا ادغام یا تملیک و در نهایت یکپارچه‌سازی توضیح دهد.

1. Kraft Foods
2. Cadbury
3. Prudential

چرا شما باید این کتاب را بخوانید

آیا به تازگی شرکت شما ادغام، تفکیک و یا تملیک را تجربه کرده است؟ بدون توجه به اینکه آیا شرکت شما با یک شرکت دیگر ادغام از یک شرکت بزرگتر منفک، مالکیت شرکت دیگری را خریداری می‌کند و یا توسط شرکت دیگری خریداری می‌شود، اگر سازمان شما هم‌اکنون درگیر یک معامله ادغام و تملیک است (یا این احتمال در آینده وجود دارد) در هر حال شما باید این روند را به‌طور کامل مدیریت نمایید.

این کتاب راهنمایی ساده و آسان است که مدیریت روند ادغام و تملیک را به‌طور کامل تا یکپارچه‌سازی نهایی، توضیح خواهد داد. این کتاب به قلم نویسنده‌ای جاری شده است که خود به‌طور مستقیم، مدیریت برنامه‌ریزی و لجستیک برخی از بزرگترین معاملات ادغام و تملیک در سال‌های اخیر را برعهده داشته است. این راهنما به شما نشان خواهد داد که قبل، بعد و در حین انتقال یک شرکت واحد کسب و کار یا یک شرکت، در قالب معاملات ادغام و تملیک ملی و فرامرزی، دقیقاً با چه کاری کنید.

در این کتاب، سه المان کلیدی (فصل ۱، ۲ و ۳) فرآیند و افراد در معاملات ادغام و تملیک مورد توجه قرار گرفته و... با ترکیب این سه عنصر اصل چرخه حیات یک معامله ادغام و تملیک از ابتدا تا زمان دستیابی به موفقیت در مرحله نهایی یکپارچه‌سازی و نهایتاً برگشت به جریان مرسوم کسب و کار^۱ را تشریح می‌گردد.

چه کسانی باید این کتاب را بخوانند

مطالعه این کتاب به هر ذینفع فعال در یک نهاد یا سازمان و کلیه افرادی که احتمالاً باید معامله ادغام و تملیک را برنامه‌ریزی، مدیریت، نظارت، بازنگری و اجرا نمایند توصیه می‌شود. موضوعات مندرج در این کتاب روند ادغام و تملیک، از شناسایی هدف تا یکپارچه‌سازی نهایی را شامل می‌گردد. از طرفی این کتاب به کسانی که باید بر انجام چنین معاملاتی نظارت داشته باشند نیز، توصیه می‌گردد. برای مثال، مطالعه کتاب حاضر برای فعالان اقتصادی شاغل در

1. Business as Usual:

در حالت، یک نهاد یا سازمان مطابق با رویه‌های استاندارد و مرسوم خود به فعالیت خود ادامه خواهد داد. از این اصطلاح اغلب برای توصیف وضعیتی غیرعادی استفاده می‌شود که یک نهاد یا سازمان برای پرهیز از ایجاد عوارض منفی نیازمند اتخاذ رویه‌های خلاقانه جدید و تغییر مسیر است.

حوزه حسابرسی، نظارت بر قوانین و مقررات و امور حقوقی و همچنین افرادی که تمایل دارند اطلاعات جامعی در خصوص روندهای انجام یک معامله ادغام و تملیک در اختیار داشته باشند مفید خواهد بود.

با وجود تفاوت‌های فاحش و غیرقابل چشم‌پوشی در بین معاملات ادغام و تملیک، الزامات موجود از ابتدا تا مرحله نهایی یکپارچه سازی موفق و همچنین سوالاتی که طی این مراحل باید پرسیده شود را خواهید آموخت از طرفی مراحل یک برنامه پس-از-ادغام موفق در راستای تحقق مزایای مورد انتظار در یک معامله ادغام و تملیک، مورد بحث قرار می‌گیرد.

مزایای مطالعه این کتاب

در این کتاب، رویکردها در کدگذاری ابعاد روند ادغام و تملیک به‌طور شفاف و صریح ارائه خواهند شد. شما با ادغام و تملیک آموختن، نحوه اجرای معامله و گام‌های مربوط به آن آشنا خواهید شد. مراحل کلیدی در روند ادغام و تملیک را نحوه اجرای آن‌ها را نیز خواهید آموخت.

مطالعه این کتاب چارچوب روشن و ساده‌ای از روند ادغام و تملیک را به شما ارائه خواهد کرد و سازمان شما را در تمام مراحل آن تاراج و تحقق معامله و برخورداری از مزایای آن یاری خواهد رساند. در نهایت، ابزارها و ایده‌هایی که در اینجا ارائه شده‌اند در چارچوب معامله ادغام و تملیک برای سازمان مدنظر شما، قابل پیاده‌سازی خواهد بود.

اگر هنوز قانع نشده‌اند، بهتر است این موضوع را نیز در نظر بگیرید: این کتاب همچنین اقدامات کنترلی و راهکارهایی را ارائه می‌کند که احتمال شکست را در حتم تحقق مزایای یک معامله ادغام و تملیک را به میزان چشمگیری کاهش خواهد داد.