

ایجاد شرایط مناسب برای ادغام شرکتهای

○ ترجمه: صدرا... البرزی

اشاره:

موضوع ادغام شرکتهای اروپایی، ژاپنی و آمریکایی در سالهای اخیر همواره در کانون توجهات متولیان، کارشناسان و دیگر صاحب نظران اقتصادی در اقتصاد رقابت امروز جهان قرار داشته است.

متن ذیل تجربه شرکت مونتل پلی الفین **Montell Poly Olfins**، یکی از شرکتهای بزرگ شیمیایی انگلیس می باشد که توسط مدیرعامل آن در جمع مدیران ارشد شرکتهای بزرگ کشور انگلستان ارائه شده است و حاوی نکات و پیامهای آموزنده است که می تواند برای بینگاههای اقتصادی کشورمان مفید افتد.

اکنون زمان مناسبی بدست آمده که در مورد ادغام شرکتهای مطالبی حضورتان مطرح نمایم. زمان مناسب از این جهت که شرکت مونتل پلی الفین **Montell Poly Olfins** حدود یکسال و نیم این تجربه را پشت سر گذاشته است و همچنین اینجانب چندین سال است که از ادغام شرکتهای در صنایع شیمیایی حمایت نموده و کمک کرده ام. اجازه دهید بطور مختصر در مورد بحث های اصلی که چرا شرکتهای شیمیایی اروپایی لازم است بطور جدی با هم ادغام شوند مطالبی ارائه می نمایم.

شرکتهای قاره اروپا به دلیل افزایش هزینه کارگر، انرژی و محیط و بیش از اندازه مقررات و پیچیدگی آن موجب شده اند که در وضعیت رقابتی نتوانند در بازار باشند ولی با تولید بیشتر و اقتصادی

عمل کردن و استفاده از امکانات بیشتر که از طریق ادغام آنها بوجود می آید جبران این ضعفها می شود. یکی از راههایی که شرکتهای می توانند زنده بمانند متمرکز شدن روی فعالیتهایی است که دارای تقاضای بالای تکنولوژی، نوآوری، خلاقیت و ابتکار است. برای داشتن تکنولوژی و نوآوری، نیاز به سرمایه گذاری قابل توجه در مورد تحقیق و توسعه می باشد. داشتن سطح بالای تحقیق و توسعه به مفهوم داشتن امکانات بیشتر و بازدهی سرمایه گذاری است که این امر از طریق ایجاد شرکتهای بزرگ که بتوانند اینگونه سرمایه گذاریها را انجام دهند فراهم می گردد.

برای دلایل بالا صنعت قابل رقابت جهانی نباید خیلی بازیگر در صحنه داشته باشد. وقتی که تعداد زیادی بازیگر در بازار باشند میزان قدرت این بازیکنان خیلی کم است اگر چه رقابت می تواند وجود داشته باشد ولی نقش و فضای رقابتی قابل توجه نیست. فقط صنعتی که دارای رقابت قوی می باشد، می تواند موجب سودآوری شود و نتیجتاً با کاهش قیمت های پایین ایجاد سرمایه گذاری در مورد کارکنان، کارخانه و تکنولوژی شوند صنعت ما بیشتر جهانی می شود، منظور این است که برای ما در لیست بالای سه رقیب بودن دیگر کافی نیست. در همین زمان تعداد مشتریان ما افزایش پیدا می کند و تمایل دارند در تمام نقاط جهان به آنها خدمت کنیم و حضور داشته باشیم. ادغام موجب می شود که شرکت جدید سهم بیشتر در بازار داشته و حضور گسترده در بازارها پیدا کند. ادغام **MONTEL** مثال واضحی است در رهبری بازار جهت شرکت در بازار جهانی شرایطی که در آنجا نوآوری و پیشرفت تکنولوژی خیلی مهم است. به این دلایل توافق بین رهبران و مدیران صنایع شیمیایی جهت ادغام در حال افزایش است بطوریکه تمرکز و یکپارچگی تنها راه پیشرفت است. امروزه ادغام مشارکت شرکتهای بزرگ شدن از طریق تملک یک ضرورت است.

بخش دیگر این کنفرانس متمرکز بر فرآیندی است که موجب موفقیت در

مورد ادغام شرکتهای می شود. روش ساده ای برای این موفقیت وجود ندارد در حالی که در این فرآیند با خیلی مشکلات روبرو هستیم. به طریقی من احساس می کنم این موضوع خوب و قابل توجه است. زیرا موجب می شود که شرکتهای به این سؤال پاسخ دهند چه مزایایی برای آنها وجود دارد و چگونه ریسکهای مربوط به منظور ادغام شدن را کاهش دهند. نتیجتاً این موضوع این بحث را پیش می آورد که جلسات بحث و تبادل نظر به منظور بدست آوردن اطلاعات داشته باشیم. این مرحله خیلی مهم است زیرا در این مرحله باید به سؤالات زیر پاسخ داده شود.

- آیا این معامله کیفیت کافی را دارد؟

- آیا شرکا سازگار هستند؟

- آیا شرایط محیطی برای ما هماهنگ است؟ روند گذشته نشان می دهد ۵۰٪ از ادغام شرکتهای با شکست مواجهه بوده است. موفقیت و شکست برای ادغام قابل بررسی و توجه است به طوری که شکست ۵۰٪ از شرکتهای بخاطر عدم شناخت تجاری و عدم سازگاری شرکا با شرایط بوده است.

در طول دوره جلسات بحث و تبادل نظر که به منظور شناسایی همدیگر است موجب می شود شکست و عدم موفقیت کاهش پیدا کند. در اینجا به اسلاید شماره ۱ توجه گردد که مربوط به چک لیست جهت بحثهای شناسایی همدیگر می باشد. بعضی از این نکات برمی گردد به زمانی که مذاکرات جدی شروع می شوند. و واضحاً انتقال این مرحله به مرحله بعدی خوب تعریف نشده است. توصیه من این است که روی این چک لیست کار شود. قبل از اینکه توافقنامه ای امضا شود.

در این مرحله، حتی بیشتر در مراحل بعدی همیشه این مشکل وجود دارد بین مطرح نمودن اختلافات بالقوه ولی کوشش شود که روابط خراب نشود. این موضوع لازم است با دقت ملاحظه شود بخاطر اینکه توجه و تأکید به مشکلات به پیشرفت منتهی نمی شود ضمناً بیش از اندازه صمیمانه بودن با همدیگر و اجتناب از طرح مشکلات بالقوه نیز

ممکن است موجب عدم موفقیت در آینده شود.

در این مرحله کوشش زیاد باید صورت گیرد که مزیت ادغام تعریف و مشخص شود؛ مزایایی که از ادغام بخشهای مختلف شرکت بدست می‌آید. جامعیت سازمان و پدیده بوجود آمدن شرکتی با امکانات بیشتر است. اینها اصول مهم در کیفیت معامله بوده و عواملی هستند که موجب می‌شوند که معامله صورت گیرد.

ممکن است در مورد مشکلات کار کاستی‌هایی باشد زیرا نیاز می‌باشد مقداری گشاده و باز بود که مورد توجه در این مرحله نیست. همچنین می‌تواند محدودیت‌هایی از نظر رقابت وجود داشته باشد. (برای مثال لیست مشتریان و قیمت‌ها را که نمی‌شود قبل از ادغام افشا نمود) بعضی اوقات ممکن است مفید باشد که از گروه سومی (مشاور و حسابدار) کمک گرفت که به آنها اطلاعات محرمانه می‌توان تحت قرارداد شرایط محرمانه ارائه نمود که این امر می‌تواند به حرکت جامعیت کمک نماید بدون اینکه جزئیات مسائل را افشا نمود. پدیده ادغام موجب می‌شود که شرکت جدید در منطقه جغرافیایی بزرگتری فعالیت نماید به دلیل اینکه از منابع و امکانات بیشتری برخوردار می‌شود که این مزیت‌های جدید از طریق ادغام بوجود آمده است.

در مرحله شناسایی شرکت‌هایی که می‌خواهند ادغام شوند فرصت عالی است که در مورد سازگاری اهداف و فرهنگ‌های آنها بررسی صورت گیرد. به همین دلیل است که تماس‌ها برای مذاکرات و شناسایی نباید محدود شوند. همچنین مسؤولین سطوح عالی باید در مورد این ادغام بحث و تبادل نظر نمایند بالاخره مدیریت ارشد لازم است از ادغام و مشارکت احساس آرامش داشته باشند. قوانین و مقررات بخصوص در مورد مالیات باید بطور جدی بررسی شوند و بعضاً تأثیر مالیات‌های بالقوه که بخاطر منابع و دارایی‌های ایجاد ادغام بوجود می‌آید ممکن است مهم و قابل توجه باشد البته کارشناسان و مشاورین امور حقوقی و مالیاتی می‌توانند در این زمینه

کمک نمایند.

ارزشیابی منابع و دارایی شرکتها یک موضوع مشکل در بحث ادغام است زیرا که بطور کلی گروه‌های ذینفع بیش از واقعیت در مورد دارایی‌هایشان ارزش قائل هستند.

وقتی که کمک‌ها بوسیله گروه‌ها تقریباً مساوی هستند، مشکل کمتر می‌شود به خاطر اینکه ارزشها در هر دو بخش اثر می‌گذارد. در قضیه اختلاف مسأله بطور کلی خیلی مشکل می‌باشد یکی از راهها برای حل ارزشیابی مسائل عبارت است از درگیر بودن یک گروه سوم مستقل (مثل یک بانک تجاری) که بتواند ارزشیابی مستقل انجام دهد. حتی وقتی که موافقت کلی در مورد ارزشیابی بدست آمد، مسائل ارزشیابی در بحث‌ها ادامه خواهد داشت برای مثال ارزشیابی سرمایه در گردش موضوع سهم حقوق بازتستگی و بدهی‌ها به خارج از سازمان

مرحله دوم این است که مذاکرات به طور جدی انجام شود معمولاً بحث‌های تشریحی بطور اتوماتیک در این مرحله مطرح و در مرحله اول این قسمت که تعهدات متقابل به صورت جدی مطرح می‌شود لازم است در نامه تقاضای ادغام یا یادداشت تفاهم مطرح شود.

توسعه پیشنهادی این جانب در چک لیست اسلاید ۲ ملاحظه می‌گردد. در این مرحله که بصورت نهایی که به یک موافقت ادغام ختم می‌شود، موافقت در مورد یک سری موضوعات ادغام لازم است به دست آید مثل موارد ذیل:

- ارتباط بین شرکت و سهامداران (ساختار، درجه استقلال، سرمایه گذاری، سیاست‌های پرداخت سود و...)

- سیاستها و استانداردها که بوسیله شرکت مؤثر واقع می‌شوند.

- سازمان و پیشنهاد و مشخص نمودن مدیران ارشد، به عقیده من مهم است که به یک موافقت درباره مدیران ارشد در این مرحله برسیم تا اینکه بیشتر سازمانی به عنوان یک شرکت بزرگتر را اداره کنیم. شرکا لازم است که آماده همکاری شوند که شناسایی و معرفی نمایند بعضی از بهترین افراد را برای کار کردن در شرکت جدید.

- تدوین برنامه استراتژیک، استراتژی و برنامه تلفیقی برای شرکت لازم است. این برنامه شامل اطلاعات و توضیحات بیشتر در مورد بخشهای مختلف سازمان که در مجموع چه اثراتی خواهند داشت. سایر موضوعات مهم دیگر در ارتباط با نیروی انسانی (سیاست‌های نیروی انسانی، حقوق، بازتستگی،...)

با توجه به موضوعات فوق (مثل برنامه‌ریزی شرکت و موضوعات نیروی انسانی و...) مزیتی است برای سازمان جدید که افرادی قوی داشته باشد. (اگر چه آنها اطلاعی نداشته باشند) این توجهات موجب می‌شود که تعهدات در فازهای آخر پروژه با اطمینان بیشتری صورت گیرد. در فاصله دوره زمانی مشخص مسائل جاری و مالیاتی باید پیشرفت داشته باشد. و بالاخره تهیه اطلاعات به مقامات لازم است آماده شود. اما در آخر لازم است که موافقت نهایی در مورد ارزشیابی فعالیت‌های بازرگانی، سهم و تشریح مساعی توسط هر دو شریک مورد توجه قرار گیرد. به طور کلی در قسمت آخر این فاز جهت این که آرامش کافی ایجاد شود لازم است اطلاعات توسط هر دو شریک که در مورد ایجاد یک شرکت جدید که حاصل ادغام آنهاست به مردم داده شود. پیشنهاد من این است که مراحل این فرآیند ادغام را به مدتی که عملی است محرمانه نگه داریم که به این مفهوم است تعداد افرادی که درگیر می‌باشند کم باشند. کلاً با تعداد کارکنان کمتر بهتر می‌توان پیشرفت نمود. در آخر فاز مذاکراتی جدی، موافقت ادغام است.

اختلافات و مشکلات بین سهامداران در طول فرآیند قبل از ادغام یا حتی بعد از آن با هر قیمتی که شده لازم است اجتناب شود. تجربه شخصی من این است که می‌توانم در تمام مراحل فرآیند ادغام اظهار کنم این است که وقتی که کیفیت را فدای سرعت کنیم نتیجه‌اش بعداً پشیمانی است.

لازم است به جمع‌آوری اطلاعات در قبل و بعد از موافقت ادغام کوشش نمایم برای موفقیت در ادغام فاز سوم که در مورد آمادگی قبل از ادغام می‌باشد. و ضمناً

مهم است توجه نمود ضروری است به برنامه استراتژیک، استراتژی و اهداف دقت شوند. لازم است به ارزش‌ها و فرم‌های شرکت توجه نمود و به نتایجی که از این ادغام می‌توان بدست آورد توجه کرد. در بعضی اوقات باید در مورد تأمین سرمایه‌گذاری ترتیباتی دهند.

برای اینکه قسمتی از نامعلوما در مورد مسائل کارکنان در آینده کاهش یابد باید در مورد شروع فعالیتها منابع نیروی انسانی از جمله پاداش، حقوق و بازنشستگی توافق شود.

تمام این فعالیتها یک فرصت منحصر به فرد ارائه می‌دهد که افراد با هم آشنا شوند و نتیجتاً یک تیم قوی از مدیران به وجود آید.

این مسائل موجب می‌شوند که بحث و تبادل نظرانی صورت گیرد. مسائل و مشکلات مطرح شوند و راه حلها پیدا شوند که برای مدیران شرکتهای باارزش می‌باشد. در این فرآیند مدیران متوجه می‌شوند که ارتباط مؤثر عامل موفقیت می‌باشند تجربه ما آنست که نیاز به اطلاعات لازم است ولی باید کوشش نمود که اطلاعات لازم را تهیه نمایم. در تمام مدت قبل از مرحله ادغام برای شرکت **Montell** ما ابزارهای زیادی بکار بردیم که کارکنان خود را از اوضاع مطلع نمائیم. ما نشریه‌ای تحت عنوان اطلاعات تازه در مورد پیشرفت فعالیتها منتشر نمودیم، نوارهای ویدئو درباره شرکت و فعالیتهاش تهیه نمودیم هر موقع که تعدادی از افراد سطح بالای شرکت به نقاط مختلف برای بازدید می‌رفتند، ما برنامه‌ای شامل فعالیتها و عملکرد شرکت به آنها ارائه نموده و پاسخ سؤالات را می‌دادیم ما به کارکنان خود نشان دادیم آنچه که شرکت **Montel** از کارکنان خود انتظار دارد و آنچه که آنها می‌توانند از شرکت **Montel** انتظار داشته باشند.

در اینجا موضوعی که قلباً به آن اعتقاد دارم تمایل دارم مطرح نمایم و آن نقش فرهنگها در شرکتهایی که با هم ادغام می‌شوند می‌باشد.

لازم است در مورد مسائلی که در آینده می‌تواند بوجود آیند بخاطر آمدن افراد با فرهنگهای جدید مورد توجه قرار گیرند

و این اختلافات فرهنگی می‌تواند خیلی زیاد باشند اجازه دهید این موضوع را بوسیله دو مثال که از طریق تحقیقات توسط آقای فونز ترومپتارس (**Fons Tronpenars**) انجام شده اشاره نمایم ایشان یک هلندی که یک متخصص در این موضوع است در اولین مثال، از کارکنان با ملیتهای مختلف سؤال شد چگونه آنها عکس‌العمل نشان می‌دهند اگر رئیس‌شان از آنها بخواهد که در نقاشی نمودن خانه‌اش در آخر هفته به او کمک نمایند.

همانطوری که در اسلاید ملاحظه می‌فرمایید که یک فرد هلندی کاملاً منفی برخورد می‌کند در صورتی که درصد بزرگی از برادران چینی، این موضوع را به عنوان یک افتخار تلقی می‌کنند. در مورد بعدی از کارکنان پرسیده شده بود که چه عکس‌العملی نشان می‌دهند وقتی که آنها را ناراحت و افسرده از کار هستند تعجب‌آور نیست که بگویم که ایتالیاییها آن را افتخار می‌کنند در صورتی که ژاپنی‌ها آن را پنهان می‌کردند اگر چه وجود افراد با فرهنگ و ملیتهای مختلف در سازمان می‌تواند مشکلاتی داشته باشد و نباید آن را دست کم گرفت ولی عقیده و احساس شخصی من این است که منافع بالقوه فرهنگهای مختلف و متنوع خیلی زیاد برای سازمان است.

با توجه به اینکه فعالیتهای اقتصادی در آینده به صورت جهانی درمی‌آید لذا یکی از عوامل مهم موفقیت برای حضور در بازارهای آینده در این است که شرکتهای به صورت چندملیتی درآیند برای من این موضوع تعجب‌آور است که متوجه شدم شرکتهایی که تمایل به همکاری با سایر شرکتهای آمریکای شمالی و اروپایی را ندارند که بدلیل عدم سازگاری با فرهنگهای آنها فکر می‌کنند با چینی‌ها و برزیلی‌ها می‌توانند ادغام شوند.

نقاط قوت فرهنگها را باید مورد توجه قرار داد و پرهیز نمود از تحریک و بزرگ نمودن اختلافات فرهنگی، ضمناً اظهار نظر و نتیجه‌گیریهای کلی در مورد خصوصیات فرهنگی افراد صحیح نیست مثلاً بگویم که تمام آمریکائیا افراد زحمنکش و پراکاری هستند. برای

موفقیت در بازارهای جهانی شناخت خصوصیات فرهنگی هر بخش بازار ضرورت دارد و این اشتباه است که فکر کنیم کلیه بخشهای بازار دارای ویژگیهای مشابه هستند از طریق تقسیم بازار لازم است هر یک از بخش‌های بازار را شناسایی نمایم.

من برای یک تیم مدیریت با پنج ملیت مختلف امتیاز و اهمیت قائل هستم فکر می‌کنم این یک بنیة قوی برای شرکت **Montell** هست که مدیران بالای آن از ملیتهای مختلف می‌باشند برای ما مزیتی است که کارکنان با فرهنگهای مختلف و متنوع داشته باشیم که از طریق ادغام شدن بدست آمده است و برای رقبای ما سالها طول می‌کشد که این شرایط را بدست آورند البته اگر اختلاف و تنوع فرهنگها در سازمان خوب فهمیده نشوند و مورد توجه قرار نگیرند مسائلی ممکن است بوجود آید ولی این موضوع باعث نمی‌شود که از فرصتهای اقتصادی برخوردار نشویم.

قبل از مرحله ادغام شرکت **Montell** ما توجه زیادی به موضوع فرهنگ اختصاص دادیم ما یک تمرین را تجربه نمودیم با صد نفر از مدیران شرکت جلسات بحث و تبادل نظر تشکیل دادیم که شناسایی نمایم نقاط قوت هر دو شرکت را توجه شد به نقاط ضعفی که لازم است آنها را از بین ببریم به عبارت دیگر چه نوع شرکتی **Montell** لازم است در آینده بشود ما به این نتیجه رسیدیم که لازم است شرکت **مونتل** با گذشتگانش فرق داشته باشد. احساس من این است که این سعی و کوشش خوب صورت گرفت و موجب شد زندگی ما در طول دوره انتقالی راحتتر باشد. اخیراً ما با گروه مشابهی این موضوع را بررسی نمودیم که چقدر ما در زمینه ایجاد فرهنگ جدید موفق شده‌ایم. کلاً احساس رضایت داریم و آنرا به صورت یک موفقیت تلقی می‌کنیم شروع فعالیتها در یک شرکت واقعه مهمی است. در موضوع ادغام خاتمه یک فعالیت و شروع یک فعالیت جدید قابل توجه است زمانی که باید آن دستاوردهای گذشته را شناسایی و فعالیتهای جدید را

در آینده. جالبترین فرآیند دوره ادغام دوره انتقال است در این زمان است که خیلی اتفاقات بوجود می‌آید یک تئوری است که می‌گوید دوره ماه عسل حدود ۱۰۰ روز طول می‌کشد این دوره‌ای است از خوش‌بینی، تحمل، انگیزه‌های بالا که برای شروع یک فعالیت لازم است مورد توجه باشند.

من موافقم که یک دوره ماه عسل وجود دارد. یک دوره موفقیت ولی همراه با ریسک.

مشکل و با ریسک اصلی در فرآیند ادغام آن است که توقعات در طول این دوره خیلی جلوتر و بیش از واقعیتها می‌باشد. برای منافع حاصل از طریق شرکت جدید که متولد می‌شود زمان می‌برد. دوره انتقال بیش از ۱۰۰ روز می‌باشد بترتیب یک یا دو سال البته به این مفهوم نیست که فرآیند تلفیق پس از این دوره دیگر تمام می‌شود بلکه تغییراتی که پس از آن پیش می‌آید که طبیعی است چک‌لیست من برای مرحله انتقال در اسلاید ۲ ملاحظه می‌شود. بیشترین تکاپو برای مرحله اول این دوره این است که موازنه صحیح بین نقاط داخلی و خارجی را حفظ نمایند. هر شرکتی در روند انتقال به نظر می‌رسد که بیشتر از نظر داخل مورد توجه باشد به این دلیل است که چرا ما در شرکت Montell به طور موازی برای مدت شش ماه روش و سازمان قدیم را در موازی با روش و سازمان جدید بکار می‌بریم تا سازمان و روش جدید جایگزین قبلی شود و فرصتی بدست می‌آید که سازمان و روش جدید با اصلاحاتی که در عمل در طول مدت بر روی آن صورت می‌گیرد کامل شود و افراد مناسب را انتخاب کنیم در طول دوره انتقال فشارهای زیادی مطرح می‌شود در این راه کیفیت نباید فدای سرعت شود مثلاً باید مقاومت نمود در برابر یکنواخت نمودن بعضی از موضوعات مثل پاداش و مزایا برای مثال در Montellها به طور سنجیده تصمیم گرفتیم که چندین روش و شیوه و... امکانات پاداش و مزایا داشته باشیم من می‌توانم در موضوعات مربوط به ادغام، ساعتها صحبت کنم ولی باعث خستگی شما و تلف نمودن وقت

می‌شود.

خانمها و آقایان در خاتمه این مطالب را تأکید می‌نمایم که ادغام، شرکت Montell یکی از وقایع مهم در دوره خدمت من بوده است اگر سوابق را مرور کنیم متقاعد می‌شویم که ادغام برای ما یک حرکت صحیح بوده و بیشتر کارکنان ما این چنین فکر می‌کنند. خیلی زمان و انرژی صرف شد. خیلی مشکل بود که به این وضعیت برسیم ولی در عین حال خیلی قابل توجه و باارزش بود. من با اعتماد به نفس می‌توانم بگویم که شرکت‌هایی که ادغام شدند از یک پتانسیل، مزایا و منافع بیشتری برخوردارند که آمادگی برای قبول ریسک بیشتری در صحنه تجارت را دارند. البته در ادغام مسائل و مشکلاتی همراه با منافع و مزایایی وجود دارد که در جمع‌بندی منافع آن بیشتر است.

ما به عنوان شرکتی که نقش رهبری در صنعت داریم خیلی از آن مغرور هستیم. من احساس خوبی درباره ادغام دارم.

اسلاید ۱

چک لیست در مورد جلسات بحث و تبادل نظر جهت ادغام و ترکیب شرکتها

- آیا این یک ادغام، ترکیب و تلفیق خوبی است؟
- آیا این جامعیت موجب می‌شود که برآیند فعالیتها و بهره‌وری بیشتر شود؟
- آیا استانداردها و فرهنگها با هم سازگاری دارند؟
- آیا موافقت در مورد سیستم کنترل وجود دارد؟
- آیا در مورد ارزش و قیمت دارائیهای دو شرکت موافقت وجود دارد؟
- آیا موانع مهم مقررات وجود دارند؟
- آیا مشکلات مهم مالیاتی در روبرو است؟

اگر تمام این جمع‌بندی به نتیجه مثبت منتهی شود نتیجتاً طرح و تهیه نامه به منظور ادغام و جلسات جدی مذاکرات را به دنبال خواهد داشت.

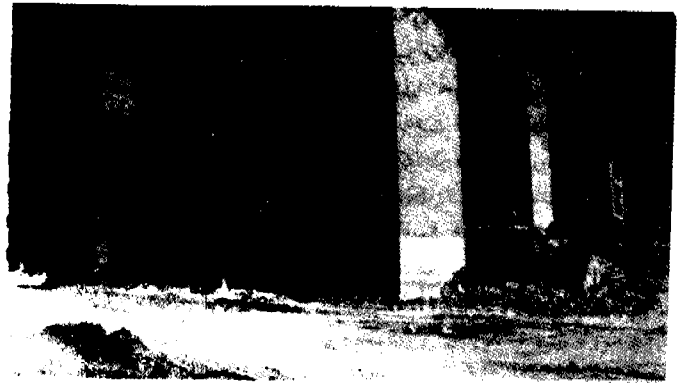
اسلاید ۲

چک‌لیست دوره انتقال

- توجهات به داخل و خارج از سازمان
- سرعت در مقابل کیفیت

- زندگی با تنوع
- تغییرات مدیریت
- تغییرات ریسک و انتظارات
- مدیریت فرهنگ‌های مختلف
- جزئیات برنامه شرکت
- مشخص نمودن هدف
- شفافیت مدیریت
- چک لیست در مورد چرا ادغام
 - اقتصادی
 - نوآوری
 - ساختار صنعت
 - جهانی شدن
 - فازهای فرآیند ادغام
 - بحث‌های شناسایی و اطلاعی
 - مذاکرات جدی
 - آمادگی قبل از ادغام
 - دوره انتقال
 - مواردی که لازم است قبل از ادغام توجه نمود:
 - مشخص نمودن تیم کاری
 - برنامه‌ها، ارزشها، اهداف
 - برنامه تلفیق شرکت
 - تأمین مالی و سرمایه‌گذاری
 - موضوعات منابع نیروی انسانی (بازنشستگی، پیرانداز، سایر سیاستهای مهم انسانی)
 - سازماندهی
 - سیستمهای حسابداری و اطلاعاتی
 - ارتباطات
 - آشنایی با همدیگر
 - که منتهی می‌شوند به شروع
 - چک لیست در مورد انتظارات شرکت Montell از کارکنانش
 - عملکرد (غرور در نتایج و بازدهی)
 - حرفه‌ای بودن (آموختن به طور مستمر)
 - تعهد (انگیزه‌های خودجوش)
 - احترام و شخصیت (احترام و اعتماد)
 - چک لیست در مورد انتظارات کارکنان شرکت Montell از شرکت:
 - تشخیص و شناخت (برای عملکرد و بازدهی)
 - عدالت (در رفتار... به عنوان انسانها)
 - فرصت (اخلاقیت... آموختن... و پیشرفت)
 - هدف (سهیم در اهداف... و انتظارات)

براساس مستندات موجود کل مسکن جدید پیش‌بینی شده در کشور در طول برنامه پنج ساله سوم توسعه معادل ۳۱۴۰۰۰۰ واحد می‌باشد که از این تعداد حدوداً ۲۱۶۰۰۰۰ واحد مسکونی شهری و مابقی مسکن روستایی است.



(۲۱) عملکرد سال ۸۱ و برنامه ۸۲ در یک نگاه ارقام به میلیارد ریال

عنوان	برنامه سال ۸۱	عملکرد سال ۸۱	برنامه سال ۸۲
تعداد تعاونی	۲۵۰ شرکت	۶۵۲	۲۶۰
سرمایه گذاری	۲۱۳۶	۶۵۳۹	۲۴۵۶/۴
اعضا	۲۶۴۲۱ نفر	۴۱۴۶۴	۳۰۶۸۸
ساخت و ساز	واحدهای تکمیل شده: ۸۹۰۰۰ واحد	واحدهای تکمیل شده: ۴۳۶۷۹ واحدهای در دست احداث ۸۱۷۰۳	واحدهای تکمیل شده: ۱۰۳۳۵۰
اشتغال	اشتغال جدید: ۱۵۶۷۲	اشتغال کل: ۸۳۴۵۲	اشتغال جدید: ۱۸۰۲۲
سهم تبصره ۱۵ استفاده شده	—	استانی: ۴۰۰ فرااستانی: ۱۳	—
سایر منابع	—	۲۸۲	—
سهم اعطایی تسهیلات تبصره ۱۵	—	۴۰۰ سهم استانی: ۳۶۰ سهم ملی: ۴۰	—

(۲۳) جدول وضعیت تعاونیهای عمرانی در سال ۸۱ (فعال + در دست اجرا)

تعداد تعاونی	سرمایه ثبتی (هزار ریال)	اعضا	اشتغالی
۱۵۰	۹۱۸۲۹۸۰	۴۰۲۲	۱۲۷۰

(۲۴) جدول وضعیت تعاونیهای عمرانی از ابتدا تا پایان سال ۸۱

تعداد تعاونی	سرمایه ثبتی (هزار ریال)	اعضا	اشتغالی
۶۳۲	۲۴۱۷۲۲۲	۱۳۱۳۵	۱۳۰۳۷

در حال حاضر وضعیت تعاونیهای عمرانی ثبت شده در کل کشور (از ابتدا تا پایان ۸۲/۴/۳۱) به شرح جدول شماره ۲۵ می‌باشد که برحسب ۲ گرایش تعاونیهای عمرانی (عمران، ساختمانی) آورده شده است.

اتحادیه‌های تعاونی مسکن

براساس آمارهای دریافتی از دفتر آمار و اطلاعات تاکنون ۵۳ اتحادیه مسکن با سرمایه ثبتی ۵۸۲۳۹۰۵ (هزار ریال) می‌نمایند. وضعیت کلان اتحادیه‌ها از ابتدا به تفکیک در سطح مقطع قبل از انقلاب، قبل از تأسیس وزارت تعاون و بعد از تأسیس وزارت تعاون به شرح جدول شماره ۲۶ می‌باشد:

علاوه بر این، اتحادیه‌های مسکن فرااستانی تحت پوشش این دفتر با سه گرایش کارمندی، کارگری و فرهنگیان در سراسر کشور فعالیت می‌نمایند که به شرح جدول شماره ۲۷ آورده شده‌اند.

(۲۲) ساخت و ساز تعاونیهای مسکن از سال ۱۳۶۰ لغایت پایان سال ۱۳۸۱

مقطع	واحدهای در دست ساخت	واحدهای تکمیل شده	ملاحظات
سال ۱۳۶۰ لغایت ۷۳/۱۲/۲۹	۱۸۴۶۹۴	۳۲۲۳۶۴	
عملکرد در سال ۷۴	۷۲۶۱۰	۲۷۰۲۰	شروع برنامه دوم توسعه
عملکرد در سال ۷۵	۶۸۰۷۱	۳۲۷۰۵	
عملکرد در سال ۷۶	۶۴۰۶۶	۲۳۷۴۰	
عملکرد در سال ۷۷	۵۴۷۴۱	۲۷۹۶۳	
عملکرد در سال ۷۸	۶۷۶۲۹	۲۶۲۲۱	
عملکرد در سال ۷۹	۷۸۷۰۴	۳۵۰۲۹	شروع برنامه سوم توسعه
عملکرد در سال ۸۰	۱۰۲۰۳۴	۴۵۶۸۷	
عملکرد در سال ۸۱	۱۰۴۲۵۶	۴۳۶۷۹	
وضعیت نهایی ساخت و ساز مسکن در پایان سال ۸۱	۱۰۴۲۵۶	۵۸۴۴۰۸	لذا مجموع کل واحدهای تکمیل شده و در دست ساخت تاکنون ۸۷۳۳۵۸ واحد مسکونی می‌باشد

شرکتهای تعاونی عمرانی ثبت شده در کل کشور ۱۵۰ شرکت تعاونی بوده است که به شرح جدول شماره ۲۳ آمده است:

پایان سال ۸۱ به شرح جدول شماره ۲۲ می‌باشد.
وضعیت تعاونیهای عمرانی کشور
براساس آمارهای موجود در سال ۸۱

(۲۵) جدول وضعیت تعاونیهای عمرانی به تفکیک گرایش از ابتدا تا ۸۲/۴/۳۱

گرایش	تعداد تعاونی	سرمایه (هزار ریال)	تعداد اعضا	اشتغالزایی
عمران	۳۲۹	۸۳۶۸۵۷۶	۶۷۸۷	۷۷۲۴
ساختمانی	۳۴۱	۱۷۴۶۹۴۴۵	۶۷۳۲	۵۵۹۲
کل کشور	۶۷۰	۲۵۸۲۸۰۲۱	۱۳۵۱۹	۱۳۳۲۶

(۲۶) وضعیت کلان اتحادیه‌های مسکن از ابتدا تا پایان ۸۲/۴/۳۱

مقطع	تعداد اتحادیه	اعضا (شرکتهای عضو)	سرمایه (هزار ریال)
از ابتدا تا پایان ۵۶/۱۲/۲۹	۳	۱۸۲	۱۳۶۲۰
از ۵۷/۱/۱ تا پایان ۷۰/۱۲/۳۰	۱۶	۱۳۲۵	۱۵۱۴۸۹۳
از ۷۱/۱/۱ تا پایان ۸۲/۴/۳۱	۳۴	۵۰۲۸	۴۲۹۵۲۹۲
جمع کل	۵۳	۶۵۴۵	۵۸۲۲۹۰۵

(۲۷)

نام اتحادیه	گرایش	تعداد اعضا (اتحادیه‌های عضو)	تعداد اعضا عضو اتحادیه
فرهنگیان کل کشور	فرهنگیان	۲۸ اتحادیه + یک شرکت تعاونی چندمنظوره	حدود ۴۵۰۰۰۰ نفر
اسکان (کارگران سراسر کشور)	کارگری	۱۴	حدود ۱۰۰۰۰۰ نفر
کارکنان دولت	کارمندی	۱۳	—

در طول سه دهه گذشته مشکل کمبود مسکن در کشور به علت افزایش جمعیت و نیز مهاجرت روستاییان به سمت شهرهای بزرگ پیوسته وجود داشته و هزینه مسکن در سید درآمدی یک کارگر و یک کارمند نسبت به بعضی از کشورهای جهان رقم قابل توجهی را به خود اختصاص داده است.

(۲۸) وضعیت کلان اتحادیه‌های عمرانی از ابتدا تا پایان ۸۲/۴/۳۱

تعداد اتحادیه	سرمایه (هزار ریال)	اعضا (شرکتهای عضو)
۴	۱۵۶۴۵۰۰	۶۳۸

«راهنمای اشتراک ماهنامه تعاون»

۱- بهای تک شماره ماهنامه تعاون ۲۵۰۰ ریال و بهای اشتراک سالیانه با احتساب هزینه‌های پستی ۴۰۰۰۰ ریال می‌باشد.
 ۲- وجه اشتراک را به حساب شماره ۹۵۲۰۶ بانک ملی ایران - تهران شعبه حسابهای دولتی واریز کرده و فیش بانکی را به همراه فرم اشتراک تکمیل شده به آدرس دفتر مجله پست نمایند تا مجله‌های مورد نظر برای شما ارسال گردد.
 ۳- از دریافت نظریات و پیشنهادات شما استقبال می‌کنیم.
 آدرس ماهنامه تعاون: تهران - خیابان ولیعصر (عج)، خیابان بزرگمهر، تقاطع خیابان برادران شهید مظفر، ساختمان شماره ۲ وزارت تعاون، پلاک ۱۰، طبقه اول
 ماهنامه تعاون تلفن: ۶۴۱۷۰۲۳ نمابر: ۶۴۹۹۶۲۳

«برگه درخواست اشتراک ماهنامه تعاون»

قبلاً مشترک بوده‌ام قبلاً مشترک نبوده‌ام

نام و نام خانوادگی: _____
 نام مؤسسه: _____
 نشانی دقیق: _____

به پیوست رسید بانکی شماره _____ به مبلغ _____ ریال

بابت اشتراک یکسال ارسال می‌گردد. شماره‌های _____ شروع اشتراک از شماره _____ تعداد مورد درخواست _____

تاریخ و امضاء