

فرایند شرکت آزمایی

طرح‌ریزی، پرسش‌ها و موضوعات



نویسنده: گوردن بینگ
ترجمه: امیر پوریان‌سب
مسعود غلامزاده لداری

اشاره:

Due Dilligence یا شرکت آزمایی امروز در تمام دنیا به یکی از ضروریات هرگونه خرید شرکت‌ها، تصدی مشاغل مدیریتی، خدمات گواهی‌گری، ارزیابی‌ها، عرضه‌های خصوصی، وام‌پردازی، شناسایی مشکلات دواپیر و بخش‌های واحدهای تجاری تبدیل شده است. اما در کشور ما شرکت‌ها یا افرادی که در شرکت آزمایی درگیرند وجود یک منبع جامع که بتواند راهنمای آنها در انجام هر چه بهتر این کار باشد بی‌بهره‌اند. برای پر کردن این خلاء، حسابدار از این پس سلسله مقالاتی را براساس کتاب شرکت آزمایی: طرح‌ریزی، پرسش‌ها، و موضوعات نوشته‌ی گوردن بینگ در اختیار علاقه‌مندان قرار می‌دهد. توضیح این که تاکنون در نوشته‌های حسابداری و سرمایه‌گذاری از راستی آزمایی به عنوان معادل Due Dilligence استفاده شده است اما مترجمان به این نتیجه رسیدند که راستی آزمایی نمی‌تواند معادل خوبی باشد چون هدف Due Dilligence ارزیابی، تحلیل و مطالعه‌ی یک شرکت یا بخشی از آن است بنابراین مترجمان ابتدا با واژه‌ی شرکت چند اصطلاح مانند شرکت کاوی، ارزیابی شرکت، واکاوی شرکت، شرکت آزمایی و مانند اینها را ساختند. سپس شرکت آزمایی را که از همان الگوی راستی آزمایی تبعیت می‌کند انتخاب کردند.

مقدمه

این سلسله مقالات برای افرادی نوشته شده است که درصدد مطالعه‌ی یک واحد تجاری یا بخشی از یک واحد تجاری هستند. این مقالات مواردی را که از پی‌می‌آیند توصیف می‌کنند: یک رویکرد روش‌مند، فنون، سؤالاتی که باید پرسیده شوند، مستندات که باید بازنگری شوند، و موضوعات و مسائلی که باید کنکاش شوند. فرآیند بررسی شامل سه مقوله‌ی کلی از اقدامات است: (۱) جمع‌آوری اطلاعات، (۲) ارزیابی شامل کمی‌کردن، و (۳) نتیجه‌گیری که به تصمیم منتج شود. در این فرآیند، بازنگری مستندات و طرح پرسش‌ها نخستین گام است. اعتبار تصمیمات هم تحت تأثیر سؤالات پرسیده شده و هم پرسیدن سؤالات مربوط است. دانستن این که چه سؤالاتی باید پرسیده شود، و کدام مستندات بازنگری شوند، اساس فرآیند شرکت آزمایی است. پس از آن که تمام اطلاعات به دست آمد، و جنبه‌های مثبت واحد تجاری کمی شد، نتیجه‌گیری‌ها و اتخاذ تصمیمات هوشمندانه امکان‌پذیر می‌شود.

هدف اصلی و عادی شرکت آزمایی اثبات این است که آیا واحد تجاری در وضعیتی قرار دارد که سرمایه‌گذار باور کند به آن توجه کند یا به توافقی مقدماتی برسد. این فعالیت اثبات و تأیید کردن شامل

تحقیق درباره‌ی بدهی‌ها و مسائل افشا نشده و درک کلی واحد تجاری است. سرمایه‌گذار ممکن است اهداف دیگری داشته باشد: کشف دارایی‌هایی کم ارزش‌گذاری شده، شناسایی کارمندان قابل و پرتوان، یافتن فرصت‌های هم‌افزایی، کسب اطلاعاتی به‌منظور برنامه‌ریزی انتقال مالکیت، و جمع‌آوری اطلاعاتی برای مدیریت جدید تا کارش را با موفقیت شروع کند. همه‌ی این‌ها، اهداف ارزشمندی هستند، اما هدف اصلی تأیید شرایط مفروض و قابل قبول واحد تجاری و تحقیق در مورد شرایط منفی است.

با این‌که این مقاله در وهله‌ی اول برای انجام شرکت‌آزمایی قبل از تحصیل یا ادغام شرکت‌ها است، و مبنایی است برای کسانی‌که می‌خواهند چک لیست‌های خاص صنعت خود را تدوین کنند، اما برای افراد زیر نیز یک کتاب مرجع با ارزش محسوب می‌شود:

- ۱- مدیران اجرایی که جدیداً منصوب شده‌اند و سعی می‌کنند بدانند چه چیزی را اداره می‌کنند.
- ۲- مدیران اجرایی که در صدد درک مشکلات دوایر یا بخش‌های واحدی تجاری هستند.
- ۳- کسانی‌که در امور اعطای وام به واحدهای تجاری فعالیت می‌کنند.

۴- سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر

۵- ارزیاب‌ها

۶- وکلایی که درصددند استدلال یا اثبات کنند شرکت‌آزمایی در حد کافی یا ناکافی انجام شده است.

۷- دانش‌پژوهان علوم تجاری که مطالعات موردی انجام می‌دهند یا گزارش‌هایی درخصوص واحدهای تجاری می‌نویسند.

۸- افرادی که می‌خواهند شرکتی را که به آنها شغل یا مقام جدیدی پیشنهاد کرده است ارزیابی کنند.

۹- هر سازمان یا فردی که در تهیه‌ی یادداشت‌های عرضه‌ی خصوصی یا سایر عرضه‌های اوراق بهادار مشارکت دارد.

صرف نظر از این‌که استفاده‌کننده چه کسی باشد و هدف‌اش چه باشد، طرح پرسش‌ها نخستین گام در کشف و جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز خواهد بود.

هیچ کسب و کار یا شرکتی کامل و بی‌نقص نیست. و همه‌ی آنها ترکیبی از ویژگی‌های مطلوب و نیز جنبه‌های نیازمند بهبود یا قابل انداختن هستند. در یک مطالعه‌ی شرکت‌آزمایی، ویژگی‌های مثبت کسب و کار، که دلایلی اصلی مطالعه هستند، رسیدگی می‌شوند و در عین حال تحقیقاتی برای پی بردن به نواقص و جنبه‌های ناشناخته انجام می‌شود. پس از جمع‌آوری و انباشت اطلاعات، یک فرآیند

مستمر کمی‌سازی باید انجام شود تا از دادن ارزش‌ها یا مقادیر بیش از واقع به عوامل مثبت یا ارائه‌ی هشدارهای اغراق‌آمیز در خصوص عوامل منفی اجتناب شود. تلاش برای کمی‌سازی عوامل مثبت و منفی یک فرآیند دقیق نیست، ولی مستلزم قضاوت درست از کسب و کار، داشتن ذهن باز، و میل رسیدن به نتیجه است. در عمل، بسته به توانایی و انگیزه‌ی شخصی کسانی‌که داده‌ها را بازنگری می‌کنند، ممکن است کمیت‌سازی جامع باشد و ثابت شود بسیار ارزشمند است یا بسیار سرسری و کم‌دقت است.

در آغاز هر بخش، یادداشتی درباره‌ی موضوعات و مسائل مورد بحث آمده است. یادداشت مذکور، شامل ملاحظات مهم است و به شرکت‌آزمایان و بررسی‌کنندگان مشکلات بالقوه‌ای را گوشزد می‌کند که مستلزم توجهات بیشتر است. در طراحی سؤالات مطرح شده در این مقالات، فرض شده است که استفاده‌کننده از تجربیات فعالیت‌های اقتصادی برخوردار است و سطح مناسبی از مهارت را دارد. همچنین فرض می‌شود که شرکت‌آزمایان یا بررسی‌کنندگان می‌دانند که در چه مرحله‌ای از افراد حرفه‌ای با تجربیات تخصصی استفاده کنند. منظور هر یک از سؤالات توصیف نشده است، زیرا اکثر استفاده‌کنندگان به آن‌ها نیازی ندارند. صرف نظر از این‌که هر سؤال منظور خاصی دارد، اما بعضی از آنها برای بعضی کسب و کارها یا شرکت‌ها کاربرد ندارند.



هدف اصلی و

عادی شرکت‌آزمایی

اثبات این است که آیا

واحد تجاری

در وضعیتی قرار دارد که

سرمایه‌گذار باور کند

به آن توجه کند یا

به توافقی مقدماتی برسد

همچنین نباید با طرح سؤالات یا درج عباراتی در سؤالات تلاش شود آن را قضاوتی کرد. هرگونه بررسی شرکت‌آزمایی منحصر به فرد است و باید متناسب با وضعیت خاص باشد و کلیه عوامل مربوط را در نظر بگیرد: شامل تعداد معاملات، بهای تمام شده، تعداد مکان‌های شرکت‌ها، ریسک‌ها، کارکنان موجود و غیره. رویه‌ها و روش‌های اجرایی مطالعات شرکت‌آزمایی معمولاً از تجربیات خریدار استنتاج می‌شود و انتظار می‌رود با هر رسیدگی یا شرکت‌آزمایی بهبود یابند.

علت این که اکثر موضوعات در قالب سؤالات مطرح می‌شوند این است که هدف سؤال‌ها تعیین موضوعی است که نیاز به مطالعه‌ی بیشتر دارد، باید از آن صرف نظر کرد یا نامربوط است. یک بررسی‌کننده‌ی باهوش و توانمند تصمیمات را براساس پاسخ‌ها خواهد گرفت و تصمیم می‌گیرد موضوعی را پی‌گیری کند یا به سراغ موضوع بعدی برود. مهارت و هوش افرادی که مطالعه‌ی شرکت‌آزمایی را اجرا می‌کنند، یک عامل ضروری در کیفیت مطالعه است.

یکی از مسائل بنیادی در زمان انجام مطالعه و رسیدگی یک کسب و کار یا شرکت، افراط در جمع‌آوری اطلاعات، اما عدم طبقه‌بندی آن‌ها برای شناسایی ضروری‌ترین موضوعات است. کمیت اطلاعات بعضاً نتیجه‌ی ندانستن یا عدم آگاهی قبلی از وجود تمام مسائل است که بررسی‌کننده را وادار می‌کند تمام جنبه‌های یک کسب و کار را بازنگری کند. اما اطلاعات اضافی می‌توانند داده‌های با اهمیت را در تلی از داده‌ها محو کنند. بنابراین، بهترین راه حل انجام کار، مطالعه‌ی روش‌مند و تهیه‌ی چک لیستی جامع از سؤالات مرتبط و فهرستی از مستندات مورد بازنگری و بررسی است. با استفاده از این مقالات، هر شخصی می‌تواند چک لیست خود را برای استفاده از سؤالات طراحی شده در این مقاله برای استفاده در ارزیابی واحدهای تجاری یا بخشی از آن تهیه کند. به وضوح مشاهده می‌شود که تهیه‌ی چک لیستی به مراتب کوتاه‌تر امکان‌پذیر است، زیرا ممکن است بسیاری از سؤالات برای مطالعه‌ی کسب و کار مورد نظر مرتبط نباشند. ممکن است لازم باشد برای پوشش موضوعات منحصر به صنعتی خاص سؤالاتی اضافه شود. این کتاب با مقوله‌هایی از سؤالات به عنوان مرجعی آماده ساختاربندی شده است و می‌توان سؤالاتی را که به صنعت یا کسب و کار خاصی مرتبط نیستند، حذف کرد. صرف نظر از این که چک لیست خوب تهیه شده است یا نه، ارزش آن در صورتی شناخته می‌شود که اطلاعات جمع‌آوری شده به‌طور روشمند محافظت شوند و توسط افرادی که قادرند داده‌ها را ارزیابی کنند بازنگری و بررسی شوند.

اکثر شرکت‌های تحصیل شده که خرید ناموفقی محسوب می‌شوند به دلیل نواقصی در زمینه‌ی شرکت‌آزمایی هستند. این یک اصل

است. هیچ مثال بهتری برای این اصل بهتر از تحصیل فاجعه‌آمیز شرکت صنایع در سر توسط هالیورتون نیست. در صورت اجرای شرکت‌آزمایی جامع ادعای وجود خطر آزیست در یکی از شرکت‌های فرعی و اتهام ارتکاب به فساد مالی خارجی کشف و معلوم می‌شد و باعث جلوگیری از زبانی چند میلیارد دلاری برای هالیورتون می‌شد. با این که موفقیت و شکست در رابطه با تحصیل‌ها و ادغام‌ها می‌تواند تعاریف مختلفی داشته باشد، اما تمام شواهد نشان می‌دهند که اگر تعریف موفقیت، دستیابی یا تحقق پیش‌بینی‌های مالی پیش از تحصیل باشد، اکثریت آن‌ها با شکست مواجه شده‌اند. البته، موضوع هالیورتون فقط یکی از صدها شکست است که در دهه‌ی گذشته اتفاق افتاد، دهه‌ای که شاید به درستی بتوان آن را "عصر طلایی تقلب شرکت‌های سهامی" توصیف کرد. مطبوعات اقتصادی و تجاری سرشار از داستان‌های شکست‌های تجاری، نکول وام‌ها، سقوط قیمت‌ها پس از عرضه‌ی اولیه‌ی عمومی، و رسوایی‌های سرمایه‌گذاری است که زیان‌دیدگان و بازندگان آن‌ها می‌گویند: "ای کاش می‌دونستیم."



کمیت اطلاعات بعضاً نتیجه‌ی ندانستن یا عدم آگاهی قبلی از وجود تمام مسائل است که بررسی‌کننده را وادار می‌کند تمام جنبه‌های یک کسب و کار را بازنگری کند

افتضاح‌های برترن‌گویای چند حقیقت اساسی دیگر مرتبط با شرکت‌آزمایی است: اتکا صرف به صورت‌های مالی حسابرسی شده،

اطلاعات دریافتی از چند مدیر اجرایی ارشد، و اطلاعات تهیه شده توسط چند واسطه و دلال یک اشتباه پر ریسک است. انگیزه‌ی فروشندگان و نمایندگان‌شان که منافع مالی با اهمیتی از حاصل فروش دارند، ممکن است باعث شود اطلاعات مورد ارائه تغییر داده شوند یا دریغ شوند و دائماً باید به سرمایه‌گذاران آن یادآوری کرد که از این مسأله احساس نگرانی کنند. مسأله‌ی دیگر آن است که در شرکت‌هایی که مالک یا کنترل‌کننده‌ی چند واحد تجاری هستند ممکن است تنوع زیادی در چگونگی انجام فعالیت‌های اقتصادی وجود داشته باشد، در این صورت هر کدام باید یک فرایند شرکت‌آزمایی کامل را دریافت کنند. ممکن است حتی مدیران ارشد از مشکلات کمین کرده در شرکت‌های فرعی آگاهی نداشته باشند.

شرکت‌آزمایی وقتی موفقیت‌آمیز است که نواقص و مشکلات در اسرع وقت کشف شوند تا مجدداً در مورد آنها مذاکره شود یا کلاً کنار گذاشته شوند. شکل دیگر موفقیت شرکت‌آزمایی تأیید شرکت به همان‌گونه است که وجود دارد، و موضوع غافلگیرکننده یا شگفت‌انگیزی پس از انجام معامله بروز نکند. از طرف دیگر، شرکت‌آزمایی وقتی با شکست مواجه می‌شود که سرمایه‌گذار بعداً از اطلاعاتی غافلگیر شود که اگر قبل از انجام معامله آن‌ها را می‌دانست داد و ستد را به تعویق می‌انداخت یا فسخ می‌کرد. دلایل رایج دیگر شکست شرکت‌آزمایی علاوه بر آن چه در بالا آمده است عبارتند از: شایستگی محدود افرادی که مطالعه را اجرا می‌کنند، نداشتن زمان کافی، مطالعه‌ی سرسری و بی‌دقت به دلیل گستاخی مدیران اجرایی، و نیز اتکای بیش از حد به پاسخ‌های شفاهی فروشندگان. همه‌ی دلایل شکست پیش‌گفته مواردی را یادآوری می‌کنند که باید از آن‌ها اجتناب شود.

بعضی از سؤالات ممکن است به‌عنوان بدیهیات و دانش عمومی به نظر برسند، بعضی دیگر ممکن است گونه‌هایی از سؤالات پایه‌ای و اساسی به نظر برسند که عموماً در چک لیست‌های دیگر آورده می‌شوند، اما بسیاری از سؤالات مهم و حیاتی به موضوعاتی اشاره دارند که برای نخستین بار در طول دهه‌ی گذشته ظاهر شدند و توسط مدیران باهوش و خلاق ابداع شدند. اینها شامل فنون دستکاری سود، خودآرایی مالی، و فریب دادن سرمایه‌گذاران، مشتریان و کارکنان هستند. سؤالات آورده شده در این کتاب به رسیدگی‌کنندگانی که شرکت‌آزمایی را اجرا می‌کنند از وجود موضوعات نامناسب قدیمی هشدار می‌دهد، اما هیچ‌کسی نباید توانایی مدیران اجرایی غیراخلاقی را برای فریب‌کاری و مبادرت به توطئه‌های بی‌شرمانه و در عین حال هوشمندانه‌ی جدید دست کم بگیرد. فهرستی از برخی از توطئه‌های

مشهور و انگشت‌نما طی ۱۰ سال گذشته در مقاله‌ی آخر آمده است که یادآوری کند چه تعداد از افراد فریب خوردند و چند سال طول کشید تا برملا شوند شرکت‌آزمایی‌های روشن‌مند می‌تواند زنگ خطرهایی را به صدا در آورد که نشان می‌دهد رسیدگی‌های بیشتر به فعالیت‌های غیرمتعارف و غیرمرسوم ضروری و ضامن موفقیت است.

دقت کنید: در سراسر این مقالات، اصطلاحات "خریدار" یا "سرمایه‌گذار" و "فروشنده" استفاده شده است. "خریدار" یا "سرمایه‌گذار" به طرفی دلالت دارد که رسیدگی شرکت‌آزمایی را اجراء می‌کند و "فروشنده" طرفی است که مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

بخش ۱

شروع کار: اطلاعات پایه

معمولاً شرکت‌آزمایی در طول دوره‌ای پس از رسیدن به توافق اولیه و قبل از امضای قراردادی الزام آور، اجرا می‌شود. انجام این کار برای تهیه‌ی یادداشت تفاهم عرضه‌ی خصوصی اوراق بهادار و نیز مستندات مورد نیاز برای انتشار اوراق بهادار ضرورت دارد. مفاد قرارداد نهایی ممکن است با توجه به نتایج شرکت‌آزمایی تعدیل یا لغو شود. طول دوره‌ی شرکت‌آزمایی معمولاً توسط طرفین مذاکره تعیین می‌شود و یک عامل کلیدی در طرح‌ریزی و سازمان‌دهی برنامه به‌شمار می‌آید. هر قدر دوره کوتاه‌تر باشد انجام رسیدگی‌های کافی ناممکن می‌شود، اما در مقابل زمان نامحدود نیز ممکن است موجب سازمان‌دهی ضعیف برنامه و وقوع رویدادهای پیش‌بینی نشده شود و باعث شوند یک یا هر طرف تصمیم دیگری بگیرند.

سرمایه‌گذار از شروع طرح‌ریزی یک رسیدگی شرکت‌آزمایی، با معمای شرکت‌آزمایی رو به رو می‌شود، معمایی که حل آن مستلزم تصمیم‌ها و انتخاب‌های مشکل‌برای موضوعاتی است که رهنمود دقیقی برای آن‌ها وجود ندارد. این معما این سؤال را مطرح می‌کند چه مقدار شرکت‌آزمایی کافی است؟ سرمایه‌گذار می‌خواهد تا همه چیز ممکن درخصوص کسب و کار، به‌ویژه مشکلات و نواقص، را بداند، اما محدود به نیروی انسانی، هزینه، زمان و دیگر قیود و محدودیت‌ها است. سرمایه‌گذار باید منابع خود را بررسی کند و بر اساس اطلاعات موجود و در دسترس، منابع را به خدمت گیرد. نه تنها آگاهی سرمایه‌گذار از همه چیز کسب و کار با استفاده از شرکت‌آزمایی دور از انتظار و بعید است، بلکه دانستن همه چیز هم ضرورت ندارد. سرمایه‌گذار باید تصمیم بگیرد که چه اطلاعاتی ضروری است و نهایتاً قضاوت کند که آیا شرکت‌آزمایی به حد کافی رسیده است، درحالی‌که این حقیقت را می‌پذیرد که می‌توانست بیشتر بداند. در وهله‌ی

نخست تأکید بر حوزه‌های سؤال برانگیز، مشکوک و مورد تردید گذارده خواهد شد اما در ادامه‌ی رسیدگی‌ها، موضوعات جدیدی برای انجام رسیدگی‌های بیش‌تر مطرح می‌شوند. با استفاده‌ی روشمند از سؤالات مطرح شده توسط رسیدگی‌کنندگان با تجربه و باهوش، شانس کشف مسائل پنهان و افشا نشده افزایش می‌یابد.

هم سرمایه‌گذار هم فروشنده باید با یک دیگر همکاری و سازمان‌دهی کنند تا برنامه در دوره‌ی زمانی مورد توافق به انجام برسد. پرسنل سرمایه‌گذار کل برنامه را طرح‌ریزی و مدیریت می‌کنند و تصمیم می‌گیرند چه کسی در آن مشارکت کند، چه مستنداتی باید جمع‌آوری شوند، چه چیز شناسایی شود، و نیز اطلاعات را انباشت و ذخیره می‌کنند، و واحد تجاری را ارزیابی می‌کنند. فروشنده باید افرادی را در سازمان انتخاب و مأمور کند که مسئول جلسات با نمایندگان سرمایه‌گذار و ارائه‌ی اطلاعات یا مستنداتی هستند که از شرکت خواسته می‌شود. در اکثر موارد، فروشنده متعهد می‌شود تمام اطلاعات و داده‌های خواسته شده را تهیه کند، اما نه بیش‌تر، که این امر سرمایه‌گذار را وادار می‌کند تا یک مطالعه‌ی بسیار جامع از کسب و کار یا شرکت را اجرا کند.

باید در اسرع وقت سیستمی از جریان منظم اطلاعات فروشنده و دستیابی به این اطلاعات ایجاد شود. در همان ابتدا، بحث و گفتگو سرمایه‌گذار و مدیران اجرایی فروشنده که به‌طور مستقیم در مطالعه‌ی

شرکت‌آزمایی مشارکت دارند، به‌منظور توافق در خصوص رویه‌هایی که در یک مطالعه‌ی اثربخش دخیل هستند، ضروری است. یک رابطه‌ی کاری می‌تواند برخوردها و تضادهای پیش‌بینی نشده را حل و فصل کند و علائق و نگرانی‌های هر دو طرف را در نظر بگیرد. به‌هرجهت، امتناع یا تأخیرهای طولانی‌مدت بدون توجیه در تهیه‌ی داده‌ها یا ارائه‌ی آنها منجر خواهد شد سرمایه‌گذار فرض کند و بپذیرد که اطلاعات منفی پنهان و کتمان می‌شود. این مورد در عمل بسیار زیاد اتفاق می‌افتد. هر وقت تردید به وجود آید که اطلاعات منفی دارد پنهان می‌شود، سرمایه‌گذار باید با عزم راسخ‌تر برای به دست آوردن داده‌ها واکنش نشان دهد.

معمولاً به درخواست فروشنده‌ی بالقوه توافق‌نامه‌ای در مورد رازداری اطلاعات محرمانه امضاء می‌شود که استفاده‌ی سرمایه‌گذار از اطلاعات را محدود می‌کند و جرائمی را برای تخطی از این توافق‌نامه در نظر می‌گیرد. این توافق‌نامه در ابتدای مذاکرات و قبل از توافق‌نامه‌ی مقدماتی امضا می‌شود، اما اغلب تنظیم توافق‌نامه‌ی ضرورت دارد که جزئیات چگونگی اجرای شرکت‌آزمایی را توصیف کند. اغلب موضوعات مستمر هستند و ادامه دارند که نشان می‌دهد سرمایه‌گذار درباره‌ی چه چیز و در چه وقت ممکن است با کارکنان فروشنده، واسطه‌ها و مشتریان مصاحبه کند. باید از اجرای شرکت‌آزمایی درک روشنی وجود داشته باشد، تا سرمایه‌گذار را قادر



سازد اطلاعاتی را به دست آورد که به نظر وی ضروری است، و در عین حال به خواسته‌های فروشنده برای رازداری و نگرانی‌هایش در این خصوص که اگر معامله رخ ندهد چگونه از اطلاعات جمع‌آوری شده استفاده می‌شود، احترام بگذارد.

ایجاد یک سیستم و محل و پایگاه مرکزی داده‌ها، مستندات، گزارش‌ها و مشاهدات و شواهد گردآوری شده در طول مطالعه، یک بخش ضروری از آمادگی برای شرکت آزمایشی است و کمیت حجمی از مطالب مورد نیاز در طول مطالعه باید برای رجوع و ضبط و یادآوری، سازمان‌دهی شوند. منبع هر مستند باید ثبت شود و مستنداتی که موقتاً از پایگاه مرکزی داده‌ها خارج شوند کنترل شوند. پس از آن که معامله به پایان رسید، کماکان می‌توان در دوره‌ی گذار به مطالب جمع‌آوری شده مراجعه کرد. اعمال کنترل دقیق بر همه‌ی مطالب گردآوری شده، به ارزیابی منظم کمک خواهد کرد و برای ادامه تعلیق، یا خاتمه‌ی مذاکرات، به عنوان یک مرجع در دسترس است اغلب، به توافق نهایی نمی‌رسند، اما بعداً به هنگام از سرگیری مذاکرات مراجعه به پرونده‌ها و داده‌ها ضرورت دارد. عامل با اهمیت دیگر این است که همه‌ی توافق‌نامه‌های رازداری مستلزم کنترل دقیق مطالب تهیه شده و پس دادن همه‌ی آنها در صورتی است که معامله به انجام نرسد.



شرکت آزمایشی

وقتی موفقیت‌آمیز است که

نواقص و مشکلات

را اسرع وقت کشف شوند تا

مجدداً در مورد آنها

مذاکره شود یا

کلاً کنار گذاشته شوند

همکاری داخلی در سازمان خریدار نیز ضرورت دارد. اغلب مذاکرات و فعالیت شرکت‌آزمایی توسط افرادی ماهر در این زمینه اجرا می‌شود، اما آن‌ها مدیران اجرایی مسئول نظارت بر تحصیل یا خرید کسب و کار نیستند. داشتن مدیران اجرایی عملیاتی کافی برای بررسی

داده‌ها، بیان اظهار نظر و حمایت‌های کامل از کار توصیه می‌شود. ممکن است مدیر اجرایی مسئول تحصیل یا خرید کسب و کار بخواهد خودش را به عنوان مدیر کسب و کار معرفی کند. اما مدیران عملیاتی نسبت به توانایی وی برای انجام موفقیت‌آمیز کسب و کار و نحوه‌ی تأثیرپذیری کارش احساس نگرانی می‌کند.

برای آغاز و اجرای یک برنامه‌ی شرکت آزمایشی جامع، سرمایه‌گذار باید مدیر اجرایی را انتخاب کند که مسئول کل برنامه باشد، و با فروشنده رابطه داشته باشد. این شخص باید موظف و دارای مقام و مسئولیت باشد و درک عمیقی نسبت به واحد تجاری داشته باشد. شناخت کامل رویه‌های کسب و کار یا شرکت و توانایی شناسایی یا تردید نسبت به ویژگی‌های منفی واحدهای تجاری مورد مطالعه، یک عامل کلیدی در اثربخشی شرکت‌آزمایی محسوب می‌شود. فرد موظف باید تصمیم بگیرد چه کسی در مطالعه دستیارش باشد. ترکیب تیم رسیدگی به تعدادی از عوامل که در پی می‌آید بستگی خواهد داشت: اندازه‌ی شرکت مورد مطالعه و تعداد محل‌های عملیات شرکت، سطح فناوری که باید ارزیابی شود، دسترسی‌پذیری کارمندان، محدودیت زمانی برای تکمیل شرکت‌آزمایی، عمق مطالعه مورد نیاز، و تعداد سرمایه‌گذارانی که قصد دارند خرج شرکت‌آزمایی را بدهند. ممکن است اعضای تیم شامل کارکنان سرمایه‌گذار، حساب‌رسان، مشاوران و شرکت‌های تأمین سرمایه (بانک‌های سرمایه‌گذاری) باشند. هر فردی که درگیر کار می‌شود، مأموریت‌ها و انتصاب‌های آنان باید روشن باشد و محدودیت‌های زمانی کارشناسان دقیقاً تعریف شود.

اگر کسب و کار مورد مطالعه یک کسب و کار یا شرکت کامل، و شامل تمام دارایی‌ها، بدهی‌ها و کارکنان، نباشد باید درک برای این که به شناخت مناسبی رسید فعالیت این کسب و کار تعریف و تحدید شود. مشارکت‌های خاص، شرکت‌های فرعی، قسمت‌های یک شرکت، خطوط تولید، واگردانی‌ها و سایر واگذاری‌های فعالیت‌های شرکت اصلی، به ندرت کسب و کارهای مستقل کامل هستند، آن‌ها ممکن است تاسیسات و امکانات مشترک با کسب و کارهای واگذار شده‌ی فروشنده را داشته باشند، مدیران‌شان مشترک باشند و هم‌پوشی داشته باشند و خدمات مالی و حرفه‌ای و مدیریت و نقدشان ممکن است توسط فروشنده یا سایرین ارائه شود. ممکن است رسیدگی‌کنندگان شرکت‌آزمایی به این نتیجه برسند که بخش مهمی از وظیفه‌شان تعیین این است که دقیقاً چه چیزی تحصیل می‌شود، و چه چیز تحصیل نمی‌شود. آنان ممکن است در طرح دوره‌ی گذار و این‌که چگونه کارکردها و بخش‌های ضروری تحصیل نشده جایگزین خواهند شد کمک کنند. انواع معاملات بین شرکتی شامل

قیمت‌گذاری، حق‌الزحمه‌های مدیران و تسهیم سربارها مستلزم مطالعه‌ی دقیق است. حتی فروشنده ممکن است نسبت به سودآوری واقعی کسب و کار آماده‌ی فروش آگاه نباشد. برای سرمایه‌گذاری که پی می‌برد فعالیت‌های کسب و کار یا شرکت به مراتب بهتر یا بدتر از چیزی است که بازنمایی شده است، کیفیت صورت‌های مالی ممکن است یک مسأله یا معضل باشد.

پس از آن که سرمایه‌گذار تیم کاری‌اش را انتخاب می‌کند و یک رابطه‌ی کاری با فروشنده برقرار می‌شود، باید مبنایی وجود داشته باشد تا بر آن اساس برنامه‌ی شرکت آزمایی طرح‌ریزی و اجراء شود.

سوالات و روش‌ها

- ۱- شرکت آزمایی از چه تاریخی آغاز می‌شود؟
- ۲- مطالعه باید در چه تاریخی تکمیل شود؟
- ۳- چه کسی مسئول مدیریت، سازمان‌دهی و انتخاب مشارکت‌کنندگان و تصویب مخارج پرداختی در طول شرکت آزمایی است. آیا این شخص رابط اصلی با فروشنده خواهد بود؟
- ۴- کارکنان، حساب‌رسان، مشاوران سازمان‌های واگذار نشده مشارکت‌کننده را شناسایی کنید. نقش آنها چیست و هزینه‌ی برآوردی چقدر است؟ در صورتی که سرمایه‌گذاری انجام شود، آیا به لحاظ مالی منفعتی دارد؟
- ۵- نام قانونی کسب و کار یا شرکت را به دست آورید. آیا کسب و کار یا شرکت معمولاً تحت نام‌های اختصاری یا متفاوت فعالیت می‌کند؟
- ۶- نشانی، شماره تلفن، پست‌های الکترونیک، و شماره‌ی دورنمای ساختمان‌ها یا دفاتر مرکزی و/یا مالکان کسب و کار یا شرکت را به دست آورید.
- ۷- نام‌ها، مقام‌ها، شماره تلفن‌ها، پست‌های الکترونیک و شماره‌های دورنمای مدیران اجرایی فروشنده که در مذاکرات مربوط به معامله مشارکت دارند به دست آورید.
- ۸- رابط اصلی فروشنده در طول شرکت آزمایی چه کسی است؟
- ۹- آیا شناخت جامعی برای دسترسی به مدارک، مدیران اجرایی، مشتریان فروشنده و از این قبیل حاصل شده است؟
- ۱۰- آیا نام‌ها، شماره تلفن‌ها، آدرس‌های الکترونیک و شماره دورنمای مدیران اجرایی فروشنده و سایر افراد مجاز که وظیفه‌ی تهیه‌ی اطلاعات را برای مطالعه‌ی شرکت آزمایی دارند، به دست آمده است؟
- ۱۱- منظور و اهداف مطالعه‌ی شرکت آزمایی چیست؟ علاوه بر

رسیدگی به وضعیت واحد تجاری، آیا اهداف دیگری، مثل جمع‌آوری داده برای دوره‌ی گذار پس از تحصیل یا تحقیق درخصوص دارایی‌های دارای اثر هم‌افزایی برای تعدیل قیمت وجود دارد؟

۱۲- کارکنان سرمایه‌گذار را که در ارزیابی اطلاعات و مستندات گردآوری شده درگیرند شناسایی کنید. آیا یک پایگاه مرکزی برای داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده، ایجاد شده است؟

۱۳- آیا توافق‌نامه‌ی رازداری امضاء شده است؟ اگر پاسخ بلی است: الف) چه کسی در طول شرکت آزمایی، مسئول رعایت آن توافق‌نامه است؟

ب) چه کسی اگر معامله انجام نشود، مسئول رعایت آن توافق‌نامه است؟

۱۴- چه میزان رازداری در طول مطالعه باید با کارکنان فروشنده، مشتریان و رقبا وجود داشته باشد؟

۱۵- آیا محدودیت‌هایی وجود دارد که موضوعات یا اشخاصی را از مطالعه مستثنی کند؟

۱۶- اگر فروشنده یک اتاق / عملیات را اختصاص داده است که در آن تمام داده‌ها قرار داده شود و در دسترس سرمایه‌گذاران واجد شرایط ذی‌نفع باشد، در این صورت قواعد منع دسترسی و به دست آوردن داده‌ها در آن اتاق چیست؟

۱۷- در سازمان سرمایه‌گذار، چه رازهایی باید حفظ شود؟

۱۸- هماهنگی بین افرادی که در مذاکره‌ی معامله شرکت می‌کنند، کسانی که شرکت آزمایی را اجراء می‌کنند، و افرادی که مسئول عملیات پس از معامله هستند. چگونه خواهد بود؟

۱۹- آیا نسبت به آنچه تحصیل یا خریداری می‌شود و ماهیت دقیق تمام دارایی‌ها، بدهی‌ها و بخش‌ها و کارکردهای کسب و کار یا شرکت مورد مطالعه، شناخت روشنی وجود دارد؟ تمام دارایی‌ها، بدهی‌ها و بخش‌ها و کارکردهای فروشنده را شناسایی کنید.

پی‌نوشت‌ها:

- ۱ - private placement memorandums
- ۲ - Dresser Industries: یک شرکت چندملیتی که در ایالت تکزاس و دالاس واقع شده بود و فن‌آوری، محصولات و خدمات مورد استفاده برای توسعه انرژی و منابع طبیعی را تولید می‌کرد. این شرکت در سال ۱۸۴۲ توسط سولومون رابرت درسر تأسیس شد. در سال ۱۹۹۸ درسر با هالیبورتن (رقیب خود) ادغام شد.

FINANCE

OPERATIONS