

شرکت آزمایی

طرح ریزی، پرسش‌ها و موضوعات

نویسنده: گوردن بینگ
مترجمان: امیر پوریان‌سب
مسعود غلامزاده لداری

فصل ۴

ساختار مالکیت و سرمایه

مسائل اصلی و مشاهدات

الف- دو پرسش بسیار حائز اهمیت باید در اسرع وقت حل و فصل شود: چه کسی مالک شرکت است و ساختار سرمایه‌ی شرکت چگونه است؟ ممکن است پاسخ‌ها بعضاً شفاف و روشن باشند، اما در بسیاری از موارد مبهم هستند و به سختی به دست می‌آیند. پاسخ‌های این پرسش‌ها باید تا حد امکان قبل از شرکت‌آزمایی به دست آمده باشند، با این وجود همه‌ی پاسخ‌ها باید بررسی و تأیید شوند.

ب- شناخت ساختار قانونی به شناسایی مالکان و تعیین میزان مالکیت آنها کمک خواهد کرد. اگر واحد تجاری مورد رسیدگی یک شرکت سهامی باشد، حتماً سهامدارانی دارد. اگر شراکت باشد، حتماً شرکایی دارد. این که دقیقاً سهامداران یا شرکای شرکت چه کسانی هستند، میزان مالکیت آنها چقدر است و حقوق هر یک چیست، موضوع با اهمیتی است که در آغاز باید پاسخ داده شود. موضوع پیچیده آن است که ممکن است درصد مالکیت نشان دهنده‌ی میزان نفوذ بر سایر سهامداران یا شرکا نباشد.

ج- در هر مذاکره، یک مسأله‌ی دشوار، اختیار واقعی مذاکره‌کننده‌ی فروشنده برای ارائه‌ی چیزی است که در موردش مذاکره می‌شود. در آغاز گفتگو، خریدار باید از اختیار کسانی که با او در حال مذاکره هستند، در خصوص انجام تعهدات و کامل کردن معامله سؤال کند. مصوبات مورد نیاز دیگر از قبیل مصوبه‌ی هیأت مدیره، بستانکاران، سهامداران کلیدی یا شرکا، باید در



همان ابتدای کار افشا شوند. مسائل مالکیت باید حل و فصل شوند تا مشخص شود که آیا داد و ستد امکان پذیر است. مالکان شرکت چه کسانی هستند؟ آیا آنها می‌توانند بفروشند؟ آیا عده‌ای موافق فروش و عده‌ای دیگر مخالف هستند؟ آیا آنها شرکت را به فروش خواهند رساند و چه موانعی وجود دارد که می‌تواند مانع از فروش شود؟ همه‌ی جنبه‌های مالکیت و اختیار باید به بهترین نحو قبل از شرکت‌آزمایی طبقه‌بندی شوند، اما همه‌ی آنها باید در طول فرآیند شرکت‌آزمایی رسیدگی و اثبات شوند.

پرسش‌ها و رویه‌ها:

۱. ساختار قانونی واحد تجاری مورد مطالعه چیست؟ در کدام طبقه از واحد اقتصادی قرار می‌گیرد، شرکت سهامی، شراکت، شراکت با مسئولیت محدود، تک مالکیتی، شرکت فرعی، بخش، خط تولید، شرکت خانوادگی با مسئولیت محدود آیا در قالب ساختار خاصی قرار نمی‌گیرد و تنها مبالغی را به دارایی‌ها و بدهی‌ها اختصاص داده است؟

۲. نسخه‌هایی از آگهی ثبت شرکت، اساسنامه، توافقنامه‌ی شرکا یا سایر اسناد و مدارکی را که مؤید تأسیس شرکت است تهیه کنید. صورت جلسات هیأت مدیره را بررسی کنید. اگر واحد اقتصادی سهامی است، آیا به صورت قانونی تأسیس شده است و موقعیت خوبی دارد؟

۳. اگر خرید دارایی‌ها و بدهی‌های اختصاص داده شده مدنظر است، شواهدی دال بر مرجعیت و اختیارمندی مالک برای انجام داد و ستد به دست آورید.

۴. اگر واحد اقتصادی یک شرکت سهامی است، تعداد سهام صادره، تعداد سهام مجاز، و تعداد سهام خزانه را مشخص کنید. در صورتی که شرکت دارای بیش از یک نوع سهام عادی است، اطلاعات مزبور برای هر گروه از سهام عادی به طور جداگانه تهیه شود.

۵. اگر سهام عادی شرکت به صورت عمومی داد و ستد می‌شود، قیمت اخیر هر سهم، دامنه‌ی قیمت چهار سال گذشته، ارزش دفتری و حجم متوسط داد و ستد هفتگی و ماهانه‌ی سهام را مشخص کنید. نمودارهای منتشر شده‌ی عملکرد سهام شامل قیمت‌ها و سایر اطلاعات را دریافت کنید.

۶. آیا شرکت هیچ‌گونه اوراق قرضه، سهام ممتاز، امتیازنامه‌ی خرید سهام، اوراق قرضه‌ی تضمین نشده، اوراق بهادار قابل تبدیل یا هر نوع اوراق بهادار دیگر را منتشر کرده است؟ در صورتی که پاسخ مثبت است، اسناد و مدارک انتشار اوراق بهادار، پیشینه‌ای شامل دلایل انتشار، تعداد اوراق بهادار در دست مردم، نام دارندگان اوراق

و ارزش برآوردی آنها را تهیه کنید. اگر اوراق توسط عموم قابل داد و ستد است، قیمت جاری بازار را تعیین و پیشینه‌ای از قیمت و حجم مبادلات تهیه کنید. اگر اوراق توسط عموم قابل داد و ستد نیستند، آیا اخیراً فروش خصوصی انجام شده است و با چه قیمتی؟

۷. اگر مؤسسه‌ی رتبه‌بندی خاصی، اوراق بهادار واحد اقتصادی را رتبه‌بندی می‌کند، جدیدترین رتبه‌بندی را به دست آورید.

۸. اگر واحد اقتصادی یک شرکت سهامی خاص است، نقل و انتقال مالکیت اوراق بهادار آن طی سه سال گذشته چگونه بوده است و با چه قیمت‌هایی؟ خریداران و فروشندگان چه کسانی بودند و دلایل نقل و انتقالات چه بود؟ آیا توافقنامه‌های خرید، فروش یا سایر توافقنامه‌های محدودکننده‌ی فروش سهام مالکان وجود دارد؟

۹. فهرستی را از همه‌ی سهامداران، شرکا، شرکای محدود، یا انواع دیگر مالکان و نیز تعداد سهام، اوراق بهادار، واحدها، یا اشکال دیگر مالکیت درخواست کنید.

۱۰. سیاست تقسیم سود و پیشینه‌ی پرداخت‌های شرکت از بابت همه‌ی اوراق بهادار به سهامداران یا شرکا طی پنج سال گذشته چگونه بوده است؟ آیا انتظار می‌رود سیاست‌های کنونی ادامه یابد؟

۱۱. آیا شرکت در بازپرداخت بدهی‌های خود تاکنون قصور یا نکول کرده است؟ در صورتی که پاسخ مثبت است، عکس‌العمل دارندگان اوراق بهادار یا تهدیدات آنها به چه نحوی بوده است؟ علاج نکول یا قصور مستلزم چه اقداماتی است؟

۱۲. آیا هیچ‌یک از توافقنامه‌های بدهی یا اوراق بهادار شامل بندها و الزاماتی است که کنترل واحد تجاری را تحت تأثیر قرار دهد یا فروش سهام را با محدودیت‌هایی مواجه کند؟

۱۳. آیا شرکت هیچ‌گونه تعهدات خرید متقابل یا بازخرید اوراق بهادار را در قبال سهامداران دارد؟ نسخه‌ای از توافقنامه‌ها را درخواست کنید. قراردادهای خرید متقابل چگونه تأمین مالی خواهند شد؟

۱۴. آیا هیچ‌یک از سهامداران تعهد یا حق ترجیحی یا ممتازی برای خرید سهام سایر سهامداران دارد؟ نسخه‌ای از توافقنامه‌های خرید، فروش را درخواست کنید.

۱۵. آیا سهامی دست به دست شده است؟ با چه قیمتی و تحت چه توافقنامه‌ی خرید، فروش انجام شده است؟

۱۶. آیا شرکت برنامه‌های بازخرید سهام در جریان داشته است؟ آیا امتیازنامه‌ی یا اختیارنامه خرید سهام بازخرید شده است؟ یا تعهدات انجام نشده‌ای در این خصوص وجود دارد؟

۱۷. دلایل تغییر در تعداد سهام مجاز، صادره یا خزانه طی سه سال گذشته را مشخص کنید.

۱۸. اگر نوع شرکت سهامی عام است، اوراق بهادار شرکت در کدام بورس اوراق بهادار داد و ستد می‌شود؟ بازارسازهای سهام شرکت کدام‌اند؟ نسخه‌ای از گزارش تحلیل‌گران اوراق بهادار شرکت را دریافت کنید. سطح نقدینگی سهام شرکت را برآورد کنید.

۱۹. آیا در حال حاضر بیانیه‌ی ثبت اوراق بهادار در جریانی وجود دارد یا تمهیداتی در این خصوص اندیشیده شده است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، هدف آن چیست و تأثیرش بر روی این داد و ستد چگونه است؟

۲۰. آیا شرکت طرح اعطای سهام به کارکنان را در برنامه دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ،

الف) نسخه‌ای از طرح را درخواست کنید.

ب) پیشینه‌ی طرح، شامل دلیل ایجاد آن، چیست؟

ج) چه کسانی به سهام طرح رأی می‌دهند؟

د) آیا ارزش‌گذاری سهام واقع‌بینانه است؟

هـ) نسخه‌ای از ارزش‌گذاری اولیه و ارزش‌گذاری اخیر را درخواست کنید.

۲۱. به‌طور کلی، قیمت سهام در مقایسه با زمانی که سهامداران سرمایه‌گذاری کردند، بیشتر است یا کمتر؟ در صورت امکان، چارچوب یا نرخ‌های مبنای مالیاتی سرمایه‌گذاران اصلی را مشخص کنید.

۲۲. آیا واحد اقتصادی اجرای برنامه‌ی روابط عمومی مالی را در نظر دارد؟ چه کسی با تحلیل‌گران اوراق بهادار جلسه می‌گذارد و ارتباط برقرار می‌کند؟

۲۳. آیا برنامه‌ی مکتوب یا غیرمکتوب برای اطلاع‌رسانی و ایجاد روابط سرمایه‌گذاران وجود دارد؟ آیا سهامداران در خرید محصولات و خدمات شرکت از تخفیف برخوردارند؟

۲۴. آیا برنامه‌ی خرید سهام برای کارکنان وجود دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، جزئیات کامل آن را دریافت کنید. کارکنان، مالک چند درصد از سهام در دست مردم هستند؟

۲۵. آیا برنامه‌ی سرمایه‌گذاری مجدد سود تقسیمی برای سهامداران وجود دارد؟

۲۶. کدام یک از شرکا، سهامداران، مدیران و اعضای هیأت مدیره طی دو سال گذشته اقدام به خرید یا فروش سهام شرکت نمودند؟ فهرستی از همه‌ی نقل و انتقال‌های سهام درون‌سازمانی یا توسط دارندگان اطلاعات نهانی طی دو سال گذشته را تهیه کنید.

۲۷. آیا اوراق بهادار، اختیارنامه‌ی سهام یا امتیازنامه‌ی خرید سهام، یا بازخرید شده است که بخشی از یک برنامه‌ی مکتوب نبوده باشد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، شرایط و قیمت آن چگونه بوده است؟

۲۸. نسخه‌ای از هرگونه طرح اختیارنامه‌ی سهام در دست مردم و فهرستی از کلیه‌ی مشارکت‌کنندگان، تعداد اختیار انجام معامله تملک شده و تاریخ اعمال آنها را دریافت کنید. در صورتی که مالکیت واحد تجاری دستخوش تغییراتی شود، آیا اوراق مزبور اعطا خواهد شد؟

الف) تصمیم‌گیری درخصوص انتخاب مشارکت‌کنندگان و تعداد سهام به چه نحوی است؟

ب) فهرستی از اختیارنامه‌های سهام را که طی دو سال گذشته اعمال شده‌اند، به دست آورید.

ج) اختیارنامه‌های سهام چگونه در صورت‌های مالی منعکس می‌شوند؟

د) آیا شواهدی درخصوص اعطای اختیارنامه‌ی سهام با تاریخی قبل از تاریخ واقعی اعطای آن توسط شرکت وجود دارد؟

هـ) آیا شواهدی درخصوص اعطای اختیارنامه‌ی خرید سهام قبل از انتشار خبر مثبت در مورد شرکت وجود دارد؟

و) آیا سهامی که بر روی آن اختیارنامه‌ی خرید سهام صادر شد، توسط شرکت بازخرید شده است یا در بازار باز به فروش رسیده است؟

ز) شرکت درخصوص کمک به خرید یا پیامدهای مالیاتی سهام‌داری اختیارنامه‌ی خرید چه برنامه‌ای دارد؟

۲۹. سهامداران یا شرکای عمده‌ی شرکت کدام‌اند و نقش آنها در مدیریت واحد تجاری چیست؟ سرمایه‌گذاری اولیه‌ی آنها چقدر بود و در صورت فروش شرکت، چه مبلغی عاید آنها خواهد شد؟ سود حاصل از عملیات فعلی شرکت را با سود حاصل از فروش واحد تجاری مقایسه کنید.

۳۰. شهرت سهامداران یا شرکای کنترل‌کننده‌ی واحد اقتصادی چیست؟

فصل ۵

اعضای هیأت مدیره و رکن راهبری شرکتی

مسائل اصلی و مشاهدات

الف- بسیاری از سازمان‌های تجاری بدون داشتن اعضای هیأت مدیره یا نوعی رکن حاکمیتی یا راهبری‌کننده ساختار بندی می‌شوند. معمولاً واحدهای اقتصادی تک مالکی توسط یک فرد کنترل می‌شوند و شراکت‌ها توسط شرکا یا تعدادی شریک با مسئولیت محدود اداره می‌شوند. در شرکت‌های سهامی خاص ممکن است هیأت مدیره اساساً برای رعایت الزامات قانونی تشکیل شود و اغلب به صورت متشکل از اعضای یک خانواده هستند. اما اکثر واحدهای اقتصادی

به صورت شرکت سهامی عام با هیأت مدیره تشکیل می‌شوند و نقش و میزان فعالیت اعضای هیأت مدیره مستلزم مطالعه و بررسی است. اگر در واحد اقتصادی هیأت مدیره وجود نداشته باشد، این فصل نامربوط است.

ب- اگر چه مسئولیت‌های قانونی اعضای هیأت مدیره مشخص و روشن هستند، اما نقش واقعی آنها در اتخاذ تصمیمات اساسی و راهبری واحد تجاری بسیار متغیر است. از منظر سرمایه‌گذار، نقش اعضای هیأت مدیره از آن جهت با اهمیت است که آنها باید هرگونه رویداد مالی و غیرمالی عمده‌ی پیشنهادی را تصویب یا حداقل به آن رضایت دهند. در صورتی که داد و ستد شامل تحصیل کل یا ۱۰۰ درصد یک شرکت سهامی باشد، اعضای هیأت مدیره معمولاً استعفا خواهند داد تا در زمان انجام داد و ستد، اثربخش باشند.

سرمایه‌برداری از واحدهای اقتصادی یا دارایی‌های با اهمیت، در اکثر شرکت‌های سهامی مستلزم مصوبه‌ی هیأت مدیره است. با توجه به این که هیأت مدیره مرجع اتخاذ تصمیم نهایی است، سرمایه‌گذار باید از کارکردهای هیأت مدیره و اثرات شخصی داد و ستد بر هر یک از آنها آگاهی داشته باشد. یک مسئله‌ی اساسی در هر مذاکره، گرفتن اختیار و حمایت مذاکره‌کنندگان از سوی هیأت مدیره است.

ج- تأثیر مالی حذف هیأت مدیره بر شرکت مثبت است، اما این قطعی نیست و باید مطالعه شود. حذف پاداش آنها یک مزیت مشخص برای شرکت است، اما ممکن است برخی از اعضای هیأت مدیره نقش کلیدی در تأسیس و نگهداشت روابط تجاری سودمند با شرکت ایفا کنند. احتمال استمرار روابط در نبود اعضای هیأت مدیره، مستلزم ارزیابی است و در صورت لزوم، باید گام‌هایی برای حفظ روابط برداشته شود. البته، ممکن است برخی از روابط برای یک عضو هیأت مدیره بیش از واحد اقتصادی نفع داشته باشد و این فرصتی برای خاتمه دادن به این رابطه به‌شمار می‌رود.

پرسش‌ها و رویه‌ها:

۱. فهرستی از اعضای هیأت مدیره‌ی شرکت به دست آورید. پیشینه‌ی آنها، وابستگی تجاری، عضویت در هیأت مدیره‌ی شرکت‌های دیگر و طول دوره‌ی عضویت آنها در هیأت مدیره را مشخص کنید. اعضای هیأت مدیره‌ای را که در سیاست‌گذاری و اتخاذ تصمیمات در خصوص مسائل با اهمیت دارای بیشترین نفوذ هستند، تعیین کنید.

۲. دلایل انتخاب یا شریطی که منجر به انتخاب هر یک از اعضای هیأت مدیره شده‌اند، چه بوده است؟ در خصوص نقش هر یک از اعضا در موفقیت یا شکست واحد تجاری، چه اعتقاداتی وجود دارد؟

۳. اعضای هیأت مدیره چه حقوق و مزایایی را دریافت می‌کنند؟ (شامل حق الزحمه‌ی شرکت در هر جلسه، حقوق و مزایای ماهانه، اختیارنامه‌های خرید سهام، مزایای بازنشستگی، پرداخت‌های پایان کار، عواید اضافه بر حقوق و هرگونه اقالام با اهمیت دیگر).

۴. هر یک از اعضای هیأت مدیره مالک چه تعدادی از سهام و اختیارنامه‌های خرید سهام شرکت هستند؟

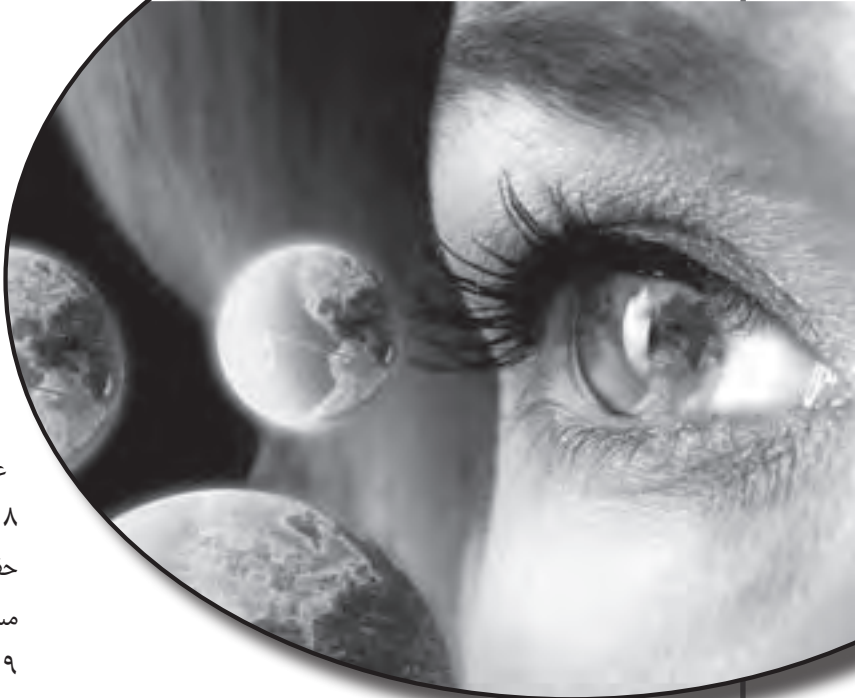
۵. سود حاصل از فروش یا ادغام شرکت را برای هر یک از اعضای هیأت مدیره محاسبه کنید (شامل فروش سهام، اختیارنامه‌ی سهام سررسید شده، پرداخت‌های مجزا، بازنشستگی، حق الزحمه‌ی واسطه‌ها یا سایر مزایای مالی).

۶. الزامات حضور اعضای هیأت مدیره چیست؟ آیا آنها به تناوب حضور دارند؟

۷. آیا عضوی از هیأت مدیره به شرکت دیگر یا نهاد مالی که کسب و کار مورد بررسی را راهبری می‌کند، وابسته است یا در آن منافع مالی دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، جزئیات کامل آن را به دست آورید.

۸. آیا روابط تجاری وجود دارد که با خاتمه‌ی فعالیت یکی از اعضای هیأت مدیره متوقف یا با مخاطره مواجه شود؟ در صورت مثبت بودن





خدمات دیگری به واحد اقتصادی مورد بررسی ارائه می‌دهند؟ آیا تضاد منافع احتمالی وجود دارد؟

۱۶. فعالیت‌های کارگروه حسابرسی را به صورت تفصیلی توصیف کنید.

۱۷. آیا شواهدی درخصوص شکاف یا جناح‌بندی بین اعضای هیأت مدیره وجود دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، آیا آنها عملیات شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟

۱۸. اعضای هیأت مدیره چگونه در برابر بدهی یا مسئولیت شغلی حفاظت می‌شوند؟ نسخه‌ای از بیمه‌نامه برای پوشش بیمه‌ای مسئولیت یا بدهی اعضای هیأت مدیره را بررسی کنید.

۱۹. اگر شرکت دارای شرکت‌های فرعی است، نقش اعضای هیأت مدیره‌ی شرکت‌های فرعی در نظارت آن شرکت‌ها چیست؟

۲۰. آیا هیچ‌کدام از اعضای هیأت مدیره در مشارکت مخصوص یا شرکت‌هایی که شرکت مورد بررسی مالک کمتر از ۱۰۰ درصد سهام آن است، گماشته شده است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، جزئیات کامل آن را به دست آورید.

۲۱. در صورتی که شرکت‌ها، مشارکت‌های خاص یا شرکت‌های تضامنی وجود دارند که شرکت مورد بررسی، مالک کمتر از ۱۰۰ درصد آنها است، اطلاعات کامل در مورد سایر سهامداران یا شرکا را درخواست کنید (شامل حقوق آنها، ارزش برآوردی سرمایه‌گذاری آنها، شهرت آنها نزد عموم و وضعیت روابط با آنها).

۲۲. آیا در حال حاضر انتقادهای فعال و بی‌رودربایستی درخصوص اعضای هیأت مدیره، مدیران یا مالکان کنترل‌کننده وجود دارد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، جزئیات کامل آن، شامل مسائل مربوط، را به دست آورید.

۲۳. یک یا در صورت امکان حداقل دو جلسه‌ی عادی سهامداران را توصیف کنید. کانون توجه، جو جلسه و تصمیمات اتخاذ شده و ... چه بود؟ شکل جلسات چگونه است؟ آیا افراد دیگری غیر از اعضای هیأت مدیره خواهان شرکت و مشارکت یا ارائه‌ی مطالب در جلسات هستند؟ آیا یک وکیل به‌طور مداوم در جلسات شرکت می‌کند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، وی را شناسایی کنید.

۲۴. آیا جلسات لغو شده، ویژه یا تأخیرافتاده‌ای وجود داشته است؟ صورت‌جلسات هیأت مدیره را به دست آورید و بازنگری کنید.

۲۵. آیا هیأت مدیره یا عضوی از آن علاقه‌ی شدیدی به مسائل اجتماعی و تغییر آب و هوا دارد یا از سیاست‌ها در این زمینه‌ها طرفداری می‌کند؟

پاسخ، جزئیات کامل آن را به

دست آورید و مشخص کنید که با این کار، شرکت تقویت می‌شود یا تضعیف؟

۹. آیا هیچ‌کدام از اعضای هیأت مدیره طی سه سال گذشته استعفا داده‌اند یا ممکن است برای انتخاب مجدد اقدام نکرده باشند؟

۱۰. هیأت مدیره چند روز یک بار تشکیل جلسه می‌دهد؟ محل تشکیل جلسه کجا است؟ آیا جلسات هیأت مدیره ترکیبی از مسائل تجاری، اجتماعی یا فعالیت‌های تعطیلات است؟

۱۱. نقش واقعی هیأت مدیره در سیاست‌گذاری و نظارت بر واحد تجاری چیست؟ آیا هیأت مدیره تنها موارد پیشنهادی توسط مدیرعامل شرکت را تصویب می‌کند؟ آیا شواهدی درخصوص مخالفت و رد کردن تصمیمات مدیریت یا پیشنهادهای آنها توسط هیأت مدیره وجود دارد؟

۱۲. روابط بین اعضای هیأت مدیره و مدیرعامل را مشخص و ارزیابی کنید. آیا مدیرعامل در این رابطه طرف نافر است؟ رابطه‌ی بین آنها از کدام نوع است، همکاری، توافقی، نارضایتی یا خصومت؟

۱۳. نام کارگروه‌های هیأت مدیره و اعضای آنها را یادداشت کنید. گزارش‌های صادر شده توسط کارگروه‌های مزبور در طول ۵ سال گذشته را به دست آورید.

۱۴. نحوه‌ی پیگیری منسجم مسئولیت‌ها توسط کارگروه‌های مزبور به چه نحوی است؟ آیا آنها فعال و جسور هستند یا صرفاً ماشین امضاء یا ابزار تصدیقی برای مدیریت به‌شمار می‌آیند؟

۱۵. نحوه‌ی اتخاذ تصمیم توسط کارگروه حقوق و مزایا را به صورت تفصیلی تشریح کنید. در صورتی که از مشاورانی در این زمینه استفاده می‌شود، نام آنها، مبالغ پرداخت شده، نسخه‌ای از گزارش‌ها و توصیه‌های آنها را به دست آورید. آیا هیچ‌کدام از این مشاوران،

الف- ترکیب و کیفیت مدیریت واحد اقتصادی فروشنده باید به طور مستمر در طول شرکت‌آزمایی مطالعه و ارزیابی شود. معمولاً خریدار خود را در حالتی فرض می‌کند که همه‌ی افراد خوب را حفظ خواهد کرد و کارکنان فروشنده در وضعیتی قرار می‌گیرند که مجبور به وانمود پذیرش مالک جدید در آینده هستند. اغلب رفتار هر دو طرف صادقانه نیست، خریدار تا زمانی که ارزیابی‌ها کامل نشود، از طرح‌های کارکنان‌اش اطمینان ندارد و کارکنان فروشنده نیز نسبت به تضمین‌های خریدار تردید دارند. در صورتی که کارکنان فروشنده اطلاعات منفی در خصوص شرکت داشته باشند که بتواند انجام معامله را با مخاطره مواجه کند، آنها در شرایط دشوار خاصی قرار می‌گیرند، اما عدم افشای این اطلاعات می‌تواند تداوم همکاری و حفظ شغل‌شان را با مالک جدید با مشکل مواجه کند.

مدیریت شرکت، سازمان را ایجاد کرده است، در حال حاضر آن را اداره می‌کند و حضور وی در آینده ضرورت دارد. سوالات مطرح شده در این فصل را می‌توان با توجه به حقایق خاصی پاسخ داد، اما مسائل گسترده‌تری که در خصوص شایستگی افراد و تیم مدیریت به عنوان یک مجموعه وجود دارد، شامل ارزیابی‌های ذهنی است که قضاوت و مراقبت را می‌طلبد. مدیریت فروشنده مسئول جذابیت کافی شرکت برای سرمایه‌گذاران است. بنابراین، ارائه‌ی اظهارنظرهای شتاب‌زده (مثبت/منفی) در رابطه با افراد یا تیم مدیریت نامناسب است. ارزیابی مدیریت کاری دشوار است که مستلزم مشارکت افراد باهوش در فرآیند ارزیابی است. مصاحبه‌های مستقیم لازم است و صرفاً اتکا به اظهارنظرهای مدیران و کارکنان اشتباه است. مصاحبه‌ها فرصتی برای ارتقای جایگاه سرمایه‌گذاران و کاهش ترس و تصورات نادرست کارکنان فروشنده به شمار می‌رود.

ب- چهار مفهوم که باید در شرکت‌آزمایی بخش مدیریت مدنظر قرار گیرد عبارت‌اند از: شایستگی، سازگاری، استمرار، و پاداش. شناخت عمیق هر چهار مفهوم باید هدف اصلی باشد. شایستگی به این نکته اشاره دارد که افراد با چه کیفیتی چگونه کارهای خود را انجام می‌دهند. به رغم انجام مطالعات دقیق، پرسش در خصوص سازگاری با سبک مدیریتی و فرهنگ خریدار نباید سطحی‌نگری شود. برای دستیابی به موفقیت راه‌های مختلفی وجود دارد و هیچ‌کدام بهترین نیست. اما قطعاً برای یک سازمان خاص و در زمان مشخص، اتخاذ تنها یک روش امکان‌پذیر است. در تصدیق این ادعا که همواره تفاوت‌هایی

بین سازمان‌ها وجود دارد، سؤال بنیادی بدین صورت خواهد بود: آیا تفاوت‌های بین سازمان‌های خریدار و فروشنده، بدون تأثیر منفی بر شرکت، حل و فصل خواهد شد. تضادهای مدیریتی و فرهنگی در بسیاری از تحصیل‌های تجاری که خریدار در دستیابی به انتظاراتش با شکست مواجه می‌شود نقش دارند. ارزیابی استمرار بدین معنا است که چه تعداد از مدیران در شرکت باقی خواهند ماند و خرابکاری‌های انجام شده توسط مدیرانی که احتمالاً در شرکت ادامه‌ی فعالیت نخواهند داشت، چه بود؟ پاداش نیز به نحوه‌ی مقایسه‌ی سطح پاداش مدیریت خریدار و فروشنده اشاره دارد.

ج- معمولاً مدیریت به عنوان یک تیم مدنظر قرار می‌گیرد، اما مدیرعامل قبلی و کنونی سیاست‌های شرکت را تدوین و اجرا نموده‌اند که موجب شد شرکت آن چیزی باشد که اکنون است. با مطالعه‌ی نقش مدیرعامل و تأثیر وی بر شرکت آغاز کنید. به خاطر داشته باشید که اگر نقش و تأثیر وی مشخص نشود، در اکثر موارد تأثیر به‌سزایی در نحوه‌ی نتیجه‌گیری در خصوص گفتگوهای انجام شده دارد. ارزیابی عملکرد گذشته و کنونی، راهبردها و سبک مدیریتی مدیرعامل موجب تسهیل درک اهمیت حضور وی در شرکت، درجه‌ی تمایل وی برای تداوم فعالیت و در صورت لزوم ویژگی‌هایی که باید در جایگزینی وی مدنظر قرار گیرد، می‌شود. سایر اعضای تیم مدیریت نیز باید مطالعه شوند. در حالی که کل تیم در حال ارزیابی است، تأکید اصلی بر روی افراد خواهد بود.

شناسایی اعضای کلیدی مدیریت گام نخست و بسیار حساس است. اما همواره کار آسانی نیست. ممکن است مدیران همواره کارکنان کلیدی نباشند و کارکنان کلیدی نیز همواره مدیران شرکت نمی‌باشند. مقام سازمانی و شرح مشاغل می‌تواند گمراه‌کننده باشد. ممکن است میزان حقوق و مزایای دریافتی نشان‌دهنده‌ی اهمیت فرد برای آینده‌ی شرکت نباشد، زیرا میزان مالکیت، سن، وضعیت قبلی و روابط می‌تواند بر میزان حقوق و مزایای دریافتی کنونی اثرگذار باشد.

پرسش‌ها و رویه‌ها:

۱. مدیرعامل فعلی شرکت چه مدت زمانی در این مقام بوده است؟ چرا و چگونه انتخاب شد؟
۲. سیاست‌ها و راهبردهای مدیرعامل را که موفق بوده‌اند، موفق نبوده‌اند و آنها را که هنوز زود است ارزیابی شوند توصیف کنید. میزان تأثیر سیاست‌های وی بر واحد تجاری چقدر است؟ آیا مدیرعامل طرح راهبردی دارد که به مدیران و کارکنان شرکت اعلام کرده باشد؟
۳. ویژگی‌های شیوه‌ی مدیریتی مدیرعامل شرکت کدام‌اند؟ مشارکت

کامل، سرپرستی از طریق نظارت یا خرده مدیریت، تفویض مسئولیت‌های گسترده، الهام‌بخش، بی‌رحمانه و غیره؟ آیا مدیرعامل شیوه‌ی کسب و کار و فرهنگ خاصی را در سازمان اشاعه داده است؟ مدیرعامل رهنمودهای خود را با استفاده از چه فنونی منتقل می‌کند؟ ۴. دیدگاه سایر مدیران، کارکنان، مشتریان و جامعه در خصوص مدیرعامل شرکت چگونه است؟

۵. آیا شواهدی مبنی بر شکاف و جناح‌بندی بین مدیرعامل و اعضای هیأت مدیره یا سهامداران عمده وجود دارد؟
۶. ساختار قدرت (رسمی / غیررسمی) برای اتخاذ تصمیمات کلیدی چیست؟

۷. فهرستی از مدیران، کارکنان کلیدی، سمت سازمانی آنها، سن، مدت فعالیت آنها در شرکت و خلاصه‌ای از شرح مشاغل و پیشینه‌ی آنها را درخواست کنید.

۸. نمودار سازمانی شرکت که نشان‌دهنده‌ی روابط گزارشگری همه‌ی مدیران و کارکنان کلیدی است، دریافت یا تهیه کنید.

۹. فهرستی از همه‌ی مدیران و کارکنان کلیدی را که قرارداد استخدامی یا توافقنامه‌ی رازداری امضا نمودند، تهیه کنید.

۱۰. آیا هیچ‌کدام از مدیران و کارکنان کلیدی از امضای قرارداد استخدامی یا توافقنامه‌ی رازداری امتناع نمودند؟

۱۱. اطلاعات حقوق و مزایای همه‌ی مدیران و کارکنان کلیدی شرکت را برای سه سال گذشته و سال جاری دریافت کنید. این مبالغ شامل حقوق ماهانه، پاداش‌ها، اختیارنامه‌های سهام و سایر پاداش‌های سهمی، مزایای بازنشستگی، توافقنامه‌ی اعطای جوایز خاص پس از خاتمه‌ی قرارداد استخدامی، اعطای تسهیلات مالی و عواید اضافه بر حقوق می‌شود.

۱۲. نسخه‌ای از طرح‌های انگیزشی مدیریت را که مبتنی بر عملکرد است، دریافت کنید. معیارهای اندازه‌گیری عملکرد چیست؟ براساس طرح مذکور، به هر یک از مدیران چه مبلغی پرداخت خواهد شد و سود بالقوه‌ی آنها در این طرح چقدر است؟ طول دوره‌ی طرح چقدر است؟ ۱۳. اثرات یک تغییر کنترلی در شرکت چه خواهد بود؟ این تغییر می‌تواند شامل این موارد باشد، اما محدود به آنها نمی‌شود: واگذاری سریع اختیار انجام معاملات، انگیزه‌های عملکردی تسریعی، سهام محدود شده، سهام عملکردی، پرداخت‌های پایان قرارداد استخدامی و غیره.

۱۴. شرکت متحمل چه تعهداتی برای پوشش مخارج مالیات قابل احتساب در مورد مزایا و پاداش قابل پرداخت در پایان قرارداد مدیران ارشد شرکت شده است؟ مخارج احتمالی را برآورد کنید.

۱۵. همه‌ی مخارج چهار مدیر اجرایی ارشد شرکت را مشخص کنید. این مخارج شامل حقوق و دستمزد مستقیم، اختیار انجام معاملات،

مزایای غیرنقدی، عواید اضافه بر حقوق، هزینه‌های مسافرت و رفاهی، منشی و سایر دستیاران استخدام شده است.

۱۶. مدیران و رؤسای شرکت را براساس اختیارات یا قدرت واقعی در شرکت رتبه‌بندی کنید. کارکنان برای اتخاذ یا تحت تأثیر قرار دادن تصمیمات از چه کسی تبعیت می‌کنند؟

۱۷. در صورت وجود مدیران یا کارکنان کلیدی که کمتر از دو سال در جایگاه شغلی کنونی بوده‌اند، عوامل مؤثر در انتخاب آنها و دلایل انتخاب‌شان مشخص کنید.

۱۸. آیا در حال حاضر پست سازمانی بدون تصدی در شرکت وجود دارد؟

۱۹. آیا در شرکت مدیران یا کارکنان کلیدی وجود دارند که به هر دلیلی تمایل به تغییر موقعیت شغلی، ترک، بازنشستگی یا پایان خدمت داشته باشند؟ مدیران یا کارکنان کلیدی دارای مشکلات سلامتی و بیماری حاد را شناسایی کنید.

۲۰. آیا جایگزین‌های منطقی برای مهم‌ترین مدیران شرکت وجود دارد؟ آیا برنامه‌ای برای شناسایی و پرورش مدیران واجد شرایط ارتقاء وجود دارد؟

۲۱. دیدگاه مدیرعامل شرکت در خصوص نقاط قوت کلی و عمق مدیریت چیست؟ آیا افراد دیگری از سازمان، در اظهارنظرهای وی مشارکت می‌کنند؟

۲۲. آیا انتصاب خویشاوندان به امور مهم در شرکت وجود دارد؟ آیا شرکت سیاست مکتوب در مورد این پدیده دارد؟ فهرستی از همه‌ی سهامداران، اعضای هیأت مدیره و مدیرانی که از طریق رابطه‌ی خویشاوندی در شرکت استخدام شدند، سمت سازمانی و میزان حقوق و مزایای آنها را تهیه کنید. آیا حقوق و مزایای هیچ‌کدام از آنها بیش از مقدار منصفانه است؟ آیا موردی از آنها وجود دارد که به صورت تمام وقت در شرکت فعالیت نکنند؟ آیا "روابط عاشقانه‌ی" مشخص شده‌ای در بین مدیران شرکت وجود دارد یا مواردی که در صورت آشکار شدن، شرکت را با معضلاتی مواجه می‌ساخت؟

۲۳. آیا مدیران یا کارکنان کلیدی در شرکت وجود دارند که ترک کار خصمانه‌ی آنها، باعث ایجاد بحران قابل ملاحظه‌ای برای شرکت شود؟

۲۴. آیا کارکنان کلیدی در شرکت وجود دارند که اهمیت آنها به قدری باشد که به سرعت امکان جایگزینی برایشان وجود نداشته باشد و رفتن آنها از شرکت به هر دلیلی، شرکت را با بحران مواجه کند؟

۲۵. آیا مدیران یا کارکنان کلیدی وجود دارند که به صورت تمام وقت در شرکت مورد بررسی کار نکنند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، جزئیات تفصیلی آنها را به دست آورید.

۲۶. آیا سهامداران، مدیران، کارکنان، مشاوران، دوستان یا

خویشاوندانی در شرکت وجود دارند که بدون آن که در شرکت فعالیتی داشته باشند یا بابت کار اندک خود، حقوق و مزایا دریافت کنند. در صورت مثبت بودن پاسخ، اطلاعات کامل آنها را به دست آورید.

۲۷. آیا مدیران یا کارکنان کلیدی در شرکت وجود دارند که به لحاظ سلامتی از مشکلاتی رنج ببرند و این مشکلات بر روی عملکرد آنها تأثیر منفی با اهمیت داشته باشد؟ آیا افراد مظنون به مصرف الکل یا معتاد به مصرف مواد مخدر در شرکت وجود دارند؟

۲۸. آیا سرگرمی‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها، فعالیت‌های تجاری، امور خیریه و... مانع فعالیت تمام‌وقت هیچ‌کدام از مدیران یا کارکنان کلیدی شرکت می‌شود؟

۲۹. آیا شواهدی مبنی بر تضاد منافع مدیران، رؤسا یا کارکنان قبلی و فعلی شرکت وجود دارد؟ در این مورد تحقیق کنید. از جمله داشتن منافع در شرکتی که در امور زیر با شرکت مورد بررسی داد و ستد می‌کند: اجاره‌ی دارایی‌ها به شرکت، شریک بودن در واحد تجاری که شرکت مورد بررسی هم در آن شراکت دارد و...

۳۰. عواید مازاد بر حقوق و مزایای مدیران و کارکنان کلیدی (به‌غیر از مزایای غیرنقد عادی) را مشخص کنید. هزینه‌ی غذا، آپارتمان، هواپیما، باشگاه‌های ورزشی و تفریحی، شکار، ماهی‌گیری، اسکی یا سایر مخارجی را که به‌طور مکرر جزء هزینه‌های شرکت گزارش می‌شود، فهرست و مشخص کنید. آیا این امکانات و تسهیلات تنها توسط مدیرعامل یا تعداد محدودی از مدیران ارشد استفاده می‌شود؟

۳۱. فهرستی از شرکت‌هایی را که مالک یا مؤجر امکانات رفاهی، قایق‌ها و هواپیماها هستند، تهیه کنید. چند درصد از استفاده‌های مزبور می‌تواند مرتبط با امور شخصی باشد؟ امکاناتی را که صرفاً توسط مدیران ارشد استفاده می‌شود، مشخص کنید.

۳۲. آیا کارکنانی وجود دارند که سهامدار شرکت باشند و به‌جای دریافت سود نقدی، پاداش گرفته باشند؟

۳۳. آیا هیچ‌کدام از مدیران، اعضای هیأت مدیره یا کارکنان کلیدی شرکت دارای شهرت ملی یا بین‌المللی یا برتری خاصی در هر زمینه‌ای هستند؟

۳۴. وجهه‌ی عمومی مدیریت شرکت چگونه است؟ دیدگاه مشتریان، کارکنان، جامعه، سهامداران و عموم مردم نسبت به مدیریت شرکت چگونه است؟

۳۵. آیا هیچ‌کدام از سهامداران عمده، مدیران، اعضای هیأت مدیره یا کارکنان کلیدی شرکت با واحدهای تجاری ورشکست شده در ارتباط بوده‌اند، متهم به ارتکاب جرم شده‌اند یا در هرگونه رسوایی و کارهای

نادرست دیگر درگیر بوده‌اند؟

۳۶. آیا سازمان‌دهی واحد تجاری نسبتاً پایدار بوده است یا بازسازی مانده‌ی‌هایی طی سه سال گذشته انجام شده است؟ آیا هیچ‌گونه سازمان داخلی جدیدی در حال پیاده‌سازی است یا در نظر است پیاده شود. در صورت مثبت بودن پاسخ، آنها را نام ببرید و بگویید اهداف آنها چیست؟

۳۷. آیا مشاوران مدیریت در طول سه سال گذشته ثابت بودند؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، مأموریت، هزینه و نتایج کار آنها چه بود؟

۳۸. آیا مدیریت فعلی از فنون مدیریتی مورد حمایت مشاوران استفاده کرده است که به عقیده‌ی دیگران ارزشمند یا هوس‌های زودگذر باشند؟ آیا مدیریت به خاطر معرفی نوآوری‌های مدیریتی به خودش می‌بالد؟

۳۹. ویژگی‌های سبک مدیریتی و فرهنگ سازمانی کلی شرکت را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا با سبک مدیریتی و فرهنگ سازمانی خریدار سازگار است؟ تفاوت‌های با اهمیت، در صورت وجود، کدامند؟

۴۰. ژرفای کلی مدیریت را ارزیابی کنید. آیا این امر یک دارایی محسوب می‌شود یا نقطه ضعف شرکت؟ آیا جایگزین‌های منطقی برای مدیران کلیدی شرکت وجود دارد یا در صورت لزوم از خارج از شرکت استخدام خواهند شد؟