

مزایا و معایب موسسات حسابداری ادغام شده



راندولف سارنت- لجز ✍️

(Randolf Sarnt-Leger)

فروزان جانمردی ✍️

ادغام با یک موسسه حسابداری دیگر که به دقت مورد بررسی قرار گرفته و اجرا شده باشد، می‌تواند برای شما و شرکایتان مزایای بزرگی به همراه داشته باشد. به دست آوردن صرفه‌جویی در مقیاس و گسترش به بازارهای خاص، از جمله مزایای ادغام موسسات حسابداری است. با این حال، در حالی که برخی از ادغام‌های موسسات حسابداری موفقیت‌آمیز است، برخی دیگر به دلایلی مانند حفظ ضعیف کارکنان و صاحبکاران و تفاوت‌های فرهنگی، با شکست روبه‌رو می‌شوند.

برای خروج به موقع شرکا، منجر به ظرفیت ناکافی می‌شود. همچنین یک طرح ادغام باید کارکنان را براساس نقش خود در موسسه ترکیبی انتقال دهد یا با ریسک ازدست‌دادن آن‌ها روبه‌رو شود. شکست در یکپارچه‌سازی فناوری می‌تواند باعث فروپاشی ادغام شود، همان‌طور که اطلاع‌رسانی و برنامه‌ریزی انتقال ضعیف می‌تواند. نداشتن صبر و حوصله یکی دیگر از دلایل شکست ادغام موسسات حسابرسی است.

بینش

ادغام موسسات فقط برای پرکردن فضای خالی دفتر، گسترش هزینه‌های فناوری یا استفاده از کارکنان مازاد ممکن است دلایل مناسب و کافی برای ادامه ادغام نباشد. احساس انسانی یک عامل مهم در تصمیم‌گیری برای ادغام است و ادغام باید برای هر دو طرف حالت **برد-برد** داشته باشد. بسیاری از مردم تغییر را نگران‌کننده می‌دانند و فرهنگ موسسه شما ممکن است با فرهنگ سایر موسسات حسابداری رسمی همخوانی نداشته باشد. اگر چنین باشد، ارتباط با کارکنان هر دو طرف به مدیریت انتظارات طرفین دست‌اندرکار کمک می‌کند. صاحبکاران همچنین باید از تغییرهای آتی در مدت زمان معقولی آگاه شوند، به‌ویژه در رابطه با حق‌الزحمه‌ها و ساعت‌های ثبت‌شده در صورت‌حساب. افزایش حق‌الزحمه جدید برای صاحبکاران کنونی ممکن است باعث ازدست‌دادن آن‌ها شود. قرارداد ادغام باید شامل تعدیلی برای حفظ صاحبکار باشد تا شرکای فروش را با انگیزه نگه دارد.

آثار ادغام سازمانی بر کارکنان

در حالی که ادغام‌های سازمانی ممکن است برای شرکتها حس مالی خوبی داشته باشد، کارکنان شرکت‌های ادغام‌شده ممکن است در تعجب و نگرانی در این مورد رها شوند که چه نقشی می‌توانند در ساختار جدید شرکت ایفا کنند، اگر نقشی برای آن‌ها باشد. تاثیر ادغام بر عملکرد، بهره‌وری و نگرش کارکنان می‌تواند بین **خوش‌بینی**^۵ و **هیجان**^۶ تا **بی‌اطمینانی**^۷ و **رنجش**^۸ متغیر باشد. روشی که رهبران شرکت در طول دوره

مزایای ادغام

ادغام یک **موسسه کوچک حسابرسی**^۱ (CPA) دارای یک تا دو شریک در یک موسسه بزرگتر امری عادی است. ادغام موفقیت‌آمیز موسسه حسابرسی شما با یک موسسه دیگر منجر به مزیت بالقوه مقیاس، دسترسی به بازارهای جدید و خدمات تخصصی می‌شود. اگر یک دفتر کوچک را اداره کنید، ادغام با یک موسسه حسابرسی بزرگتر، پایگاه صاحبکاران شما را گسترش می‌دهد و پول بیشتری را برای شما و سایر شرکا به ارمغان می‌آورد. اگر قصد دارید یک موسسه کوچک حسابرسی خریداری کنید، فرصت جذب شرکای مولد درآمد و سایر کارکنان با استعداد، مزیت و دلیل دیگری برای ادغام است.

معایب ادغام

جمله **“بزرگتر همیشه بهتر نیست”**^۲ به‌ویژه برای بسیاری از ادغام‌های موسسات حسابرسی صادق است. یکی از معایب مهمی که در صورت تصمیم به ادغام با موسسه دیگر با آن روبه‌رو می‌شوید، حفظ صاحبکار است. صاحبکار ممکن است در این ادغام احساس گم‌شدن کرده و کسب‌وکار خود را به جای دیگری ببرد. همین امر در مورد کارکنان نیز صدق می‌کند. اگر شرکا، حسابداران تازه‌کار و سایر کارکنان معتقد باشند جایی برای آن‌ها در موسسه بوجود آمده جدید وجود ندارد، ممکن است آنجا را ترک کنند. همه اینها می‌تواند منجر به ازدست‌دادن کسب‌وکار شود، به‌خصوص اگر برنامه‌ای برای یکپارچه‌سازی در نظر نداشته باشید.

چرایی شکست ادغامها

“تشریه حسابداری”^۳ دلایل متعددی برای شکست ادغام موسسات حسابرسی ارائه می‌دهد. خودمحوری یا عدم‌تمایل شرکا برای انطباق با تغییرهای جدید یکی از دلایل است؛ نام موسسه که مورد بررسی دقیق قرار نگرفته و به‌خوبی اطلاع‌رسانی نشده، یکی دیگر از این دلایل است. فرهنگ موسسه حسابرسی جدید ممکن است باعث فروپاشی ادغام شود، ادغام و ایجاد تغییرهای بسیار سریع می‌تواند کارکنان و صاحبکاران را بترساند. نداشتن طرح جانشینی، به‌ویژه

اضطراب

پویایی یک سازمان به روشهای مختلف در طول ادغام تغییر می‌کند. ادغام شرکت‌های مختلف به معنای ادغام مجموعه کارکنان و همچنین عقاید شرکتی است. هنگامی که رویکردها، نگرشها و فنون اولویت‌بندی ناآشنا ایجاد می‌شود، کارکنان ممکن است احساس سردرگمی و رویارویی با تهدید کنند. حتی اگر در نهایت تغییر مطلوب هم باشد، ماهیت خود تغییر می‌تواند در کارمندان احساس سرگردانی و سردرگمی ایجاد کند.

تضاد

اگر انتظار می‌رود ادغام منجر به کاهش نیروی کار شود، ممکن است کارمندان نه تنها با کسانی که آن‌ها را رقیب خود در شرکت ادغام شده می‌دانند، بلکه در میان همکاران فعلی خود نیز دچار تضاد شوند. کارمندان ممکن است شروع به موقعیت‌یابی راهبردی خود کرده و به دنبال راه‌هایی باشند برای تقلید از آنچه به نظر آن‌ها اقدامها و رفتار تصمیم‌گیرندگان ارشد در یک شرکت است.

خشم

خشم می‌تواند در طی ادغام در میان کارکنان ایجاد شود؛ به‌ویژه در افرادی که احساس رویارویی با تهدید یا بی‌اطمینانی نسبت به تواناییهای خود دارند. کارمندان ممکن است احساس فریب‌خوردن یا طردشدن توسط شرکت را داشته باشند و ممکن است ادغام را به‌عنوان یک اقدام ناشی از بدعهدی یا خصومت انجام‌شده توسط مدیریت بالاتر ببینند.

یکپارچگی

با پیشرفت ادغام، بیشتر کارمندان در یکی از این دو گروه قرار می‌گیرند: آن‌ها یا یاد می‌گیرند که با روشهای جدید انجام کارها ادغام و سازگار شوند یا برای ترک شرکت برنامه‌ریزی می‌کنند. نرخ حفظ کارکنان در شرکت‌های ادغام‌شده زمانی افزایش می‌یابد که مدیریت ارشد یک خط ارتباطی باز و صادقانه با کارکنان حفظ کند.

ادغام باید برای هر دو طرف

حالت برد-برد داشته باشد

بسیاری از مردم تغییر را

نگران‌کننده می‌دانند

و فرهنگ موسسه شما ممکن است با

فرهنگ سایر موسسات حسابدار رسمی

همخوانی نداشته باشد

انتقال به کارکنان تعامل می‌کنند، فرهنگ در حال توسعه شرکت جدید را تعیین می‌کند.

فشار روحی (استرس)

ادغام‌های سازمانی وضعیت موجود یک شرکت را برهم می‌زند؛ به‌خصوص اگر کارمندان از قبل از برنامه ادغام اطلاع نداشته باشند. یکی از اولین آثار ادغام، نااطمینانی گسترده در بین کارکنان است. آیا شغلم را از دست خواهم داد؟ آیا موقعیت من تنزل پیدا می‌کند؟ آیا من همچنان به همان رئیس گزارش خواهم داد؟ کارکنان می‌توانند به‌طور فزاینده‌ای نگران این باشند که چگونه ادغام آن‌ها را از لحاظ شخصی و حرفه‌ای تحت تاثیر قرار می‌دهد. مسایل مرتبط با مسئولیت‌های شغلی و عملکرد، ساختارهای فعلی پرداخت حقوق و برنامه‌های مزایا، ممکن است باعث شود آن‌ها احساس کنند که در بالاترین سطح قرار دارند، که می‌تواند باعث فشار روحی و اضطراب در بین کارکنان شود.

سازوکار

یک موسسه حسابداری که تصمیم دارد در حوزه خدمات مالی گسترش یابد، باید چندین تصمیم مهم بگیرد. اول: ساخت یا خرید؟ به گفته **برایان بویل** (Brian Boyle) در مجله حسابداران رسمی امریکا، شروع بخش خدمات مالی از صفر بسیار دشوار و پرهزینه است که به طور معمول برای یک موسسه حسابداری کوچک تا متوسط منطقی نیست. او بیان می‌کند که **تملک**^{۱۰} به طور معمول کاربردی‌تر است، اگرچه در ابتدا گرانتر است، و **مشارکت خاص**^{۱۱} با یک ارائه‌دهنده خدمات مالی، موفقترین مدل از میان همه بوده است. اگر تصمیم دارید از صفر شروع به ساختن کنید، شما و کارمندانان باید مجوزهای لازم را نیز دریافت کرده و به چیزی متعهد باشید که ممکن است یک منحنی یادگیری با شیب زیاد باشد.

احتمال از دست دادن اعتماد

بزرگترین زیان احتمالی برای یک موسسه حسابداری که در حال توسعه است، احتمال از دست دادن اعتماد صاحبکار است. برخی از صاحبکاران ممکن است بر این باور باشند که حسابداری که بیمه‌گذاری یا سرمایه‌گذاری نیز انجام می‌دهد،

مزایا و معایب افزایش دامنه خدمات موسسات

حسابرسی

دلایل زیادی وجود دارد که چرا موسسه حسابداری شما ممکن است بخواهد دامنه خدمات خود را گسترش دهد. ارائه خدمات مشاوره سرمایه‌گذاری یا محصولات سرمایه‌گذاری و بیمه به صاحبکاران، امکان بالایی برای افزایش فروش و رونق سود دارد. اما، این می‌تواند یک حوزه دغدغه‌مندی برای برخی از صاحبکاران باشد. قبل از ایجاد چنین تغییری، زیانهای احتمالی را به دقت در نظر بگیرید.

مشتریان جدید

بزرگترین و آشکارترین مزیت گسترش خدمات شما، امکان درونی کسب درآمد بیشتر است. افزودن خدمات جدید به موسسه شما کمک می‌کند رقابتی بماند، مشتریان جدیدی را جذب کند و به موسسه شما اجازه می‌دهد از فرصتهایی مانند بازنشستگی نسل انفجار زادوولد استفاده کند. ارائه محصولات بیمه و سرمایه‌گذاری همچنین به مشتریان شما گزینه خرید **چندمنظوره**^۹ می‌دهد که برای آنها راحتتر بوده و این امکان درونی را دارد که برای شما سودآورتر باشد.

ارزش افزوده

اگر در آموزش خود در مورد سرمایه‌گذاری محتاطانه و محصولات سرمایه‌گذاری و بیمه که می‌تواند به صاحبکاران شما کمک کند تا ثروت را به دست آورده و آن را حفظ کنند، کوشا باشید، ارزش خدماتی را که به آنها می‌دهید بسیار افزایش می‌دهید. ارائه مشاوره صادقانه و آگاهانه در این زمینه می‌تواند باعث صرفه‌جویی در هزینه آنها شده و شما را به عنوان یک متخصص مالی که توصیه‌های ارزشمندی ارائه می‌کند، مطرح کند. اگر صاحبکاران شما را به عنوان یک کارگزار صادق ببینند که به‌واقع به رفاه مالی آنها علاقه‌مند بوده و در گستره وسیعی از مسایل مالی آگاه است، احتمال بیشتری دارد که در موسسه شما بمانند و آن را به دوستان خود توصیه کنند.

ادغام سامانه‌ها و سیاستها

یکی از بهترین راه‌ها برای

نشان دادن به کارکنان است که

این در واقع یک ادغام است و

نه یک تصاحب خصمانه

قرار دهید و اقدامهایی را برای اطمینان از فرایند انتقال هموار انجام دهید.

۱- از قبل برنامه‌ریزی کنید. در حالی که شرکتهایی که با ادغام یا تحصیل روبه‌رو هستند، به پیامدهای مالی و حقوقی این حرکت فکر می‌کنند، اما بیشتر در مورد پیامدهای فرهنگی ادغام فرهنگهای مختلف شرکتی فکر نمی‌کنند. اولین تصمیمی که باید بگیرید این است که آیا به فعالیت شرکتهای به‌عنوان واحدهای مجزا ادامه می‌دهید، یک شرکت به‌سادگی دیگری را جذب می‌کند یا از طریق یکپارچگی واقعی فرهنگها پیش می‌روید.

۲- افراد حرفه‌ای را برای کمک به یکپارچه‌سازی استخدام کنید. شما فقط یک فرصت دارید که همسان‌سازی را انجام دهید، بنابراین باید به افرادی مراجعه کنید که دانش و تجربه گسترده‌ای دارند. بسیاری از ادغامها با شکست روبه‌رو می‌شوند؛ زیرا افرادی که برنامه‌ریزی را انجام می‌دهند بر پیامدهای مالی متمرکز هستند و عواملی مانند روحیه کارکنان را در نظر نمی‌گیرند. در واقع، زمانی که **پراکتر و گمبل** (Procter & Gamble) در سال ۲۰۰۵ **ژیلِت** (Gillette) را خریداری کرد، این واقعیت که ۶۰۰۰ کارمند قرار بود شغل خود را از دست بدهند به‌واقع یک رویداد بی‌اهمیت در نظر گرفته شد.

۳- تا جایی که ممکن است کارکنان را در فرایند مشارکت دهید. گروه‌های بین‌کارکردی پس از ادغام ایجاد کنید که متشکل از کارمندان هر دو شرکت هستند تا روی جزئیات تدارکاتی کار کنند. این راهبرد نه‌تنها به کارمندان تا حدودی مالکیت فرایند را می‌دهد، بلکه به دو فرهنگ کمک می‌کند تا نحوه کار با یکدیگر را کشف کنند. وقتی شرکت **هواییمایی یونایتد** (United Airlines) و شرکت **هواییمایی کانتیننتال** (Continental Airlines) اعلام کردند که ادغام خواهند شد، بلافاصله ۲۵ گروه ادغام بین‌سازمانی را برای کمک به این فرایند تشکیل دادند.

۴- با هر دو سازمان ارتباط مداوم داشته باشید. **آلن اسمیت** (Alan Smith)، مدیرعامل **گروه بای پسیفیک** (Bay Pacific Group)، توصیه می‌کند که مشکلات را به‌موقع شناسایی کرده و سپس آن‌ها را همراه با راه‌حلهای پیشنهادی

دارای تضاد منافع ذاتی است. بسیاری از حسابداران رسمی نیز با این موضوع دست‌وپنجه نرم می‌کنند. به گفته **نیل فرانکل** (Neal Frankle)، نویسنده و برنامه‌ریز مالی رسمی، هر حسابداری که تصمیم به ارائه مشاوره و محصولات سرمایه‌گذاری و بیمه می‌گیرد، موظف است در مورد آن‌ها آموزش ببیند یا خود را با کسی که آموزش دیده است همتراز کند. به‌خاطر داشته باشید که کسب این تخصص ممکن است به هزینه و زمان درخور توجهی نیز نیاز داشته باشد.

چگونه دو فرهنگ مختلف را در محیط کار ادغام کنیم؟

اگرچه **«تشریه وال استریت»**^{۱۲} گزارش می‌دهد که فعالیت ادغام و تملک پس از رونق سال ۲۰۰۷ که شاهد ۴/۳ میلیارد دلاری در معاملات **ادغام و تملک** (M&A)^{۱۳} بود، کند شده است، اما همچنان در دنیای کسب‌وکار پیشرو است. فرهنگهای سازمانی اغلب پس از ادغام با هم تداخل پیدا می‌کنند و پیامدهای آن، به‌ویژه برای کسب‌وکارهای کوچک، می‌تواند فاجعه بار باشد. هنگامی که با ادغام روبه‌رو می‌شوید، مسایل مربوط به فرهنگهای ترکیبی را در اولویت

نرخ حفظ کارکنان در


شرکتهای ادغام‌شده

زمانی افزایش می‌یابد که

مدیریت ارشد یک خط ارتباطی باز و

صادقانه با کارکنان حفظ کند

یک ادغام است و نه یک تصاحب خصمانه. زمانی که تصمیم می‌گیرید چه چیزی را حفظ کنید و چه چیزی را حذف کنید، کارکنان را در بحث شرکت دهید.

۷- صبور باشید. ادغام موفقیت‌آمیز دو فرهنگ سازمانی یک‌شبه اتفاق نخواهد افتاد. سازمانها را پرورش دهید و به اطلاع‌رسانی و نظارت بر پیشرفت ادامه دهید. 



پانوشتها:

- 1- Certified Public Accountant (CPA)
- 2- "bigger is not always better"
- 3- Journal of Accountancy
- 4- Win-Win
- 5- Optimism
- 6- Excitement
- 7- Uncertainty
- 8- Resentment
- 9- One-stop
- 10- Acquisition
- 11- Joint Venture
- 12- The Wall Street Journal
- 13- Mergers and Acquisitions (M&A)

منبع:

- Randolf Sarnt-Leger, Lisa McQuerrey, Mary Strain, Hannah Wickford, **The Pros & Cons of Combined Accounting Firms**, smallbusiness.chron.com

یکی از اولین آثار ادغام

نااطمینانی گسترده

در بین کارکنان است

آیا شغلم را از دست خواهم داد

آیا موقعیت من تنزل پیدا می‌کند؟

با کارکنان به‌اشتراک گذاشته، و سپس به‌طور منظم آن‌ها را در جریان پیشرفت قرار دهید. در حالی که ممکن است فکر کنید بهتر است اخبار اخراج و تعطیلی مرکز را مخفی نگه دارید، شناسایی موضوع و اطلاع‌رسانی آن به شما این امکان را می‌دهد که استعدادهایی را که می‌خواهید حفظ کنید را به‌سرعت شناسایی کنید و به آن‌ها انگیزه‌هایی برای ماندن ارائه دهید.

۵- از هر فرصتی برای گردهم آوردن فرهنگها استفاده کنید. از سمینارها، نشستها و فعالیتهای گروه‌های کوچک به‌درستی استفاده کنید تا بین دو فرهنگ گفتگو برقرار کنید. اگر ادغام منجر به مکانهای فیزیکی جدیدی شد که قصد دارید آن‌ها را حفظ کنید، کارمندان را تشویق کنید که به‌هنگام افتتاح یک مکان جدید، محل کار خود را تغییر دهند.

۶- به‌جای حفظ سیاستها و فرهنگ سازمانی فقط یک شرکت، بهترین شیوه‌ها، سیاستها، سامانه‌ها و فرهنگ سازمانی هر دو شرکت را حفظ کنید. ادغام سامانه‌ها و سیاستها یکی از بهترین راه‌ها برای نشان دادن به کارکنان است که این در واقع