

ادغام در موسسات حسابرسی

آبان ۱۳۹۷



موسسه حسابرسی آزمون پرداز ایران مشهود
(حسابداران رسمی)

ارایه کننده:



عباس وفادار

شریک ارشد، عضو هیئت مدیره و مدیرعامل
موسسه حسابرسی آزمون پرداز ایران مشهود

مروری کوتاه بر سوابق حرفه ای

یکی از بنیان گذاران موسسه حسابرسی آزمون پرداز ایران مشهود (حسابداران رسمی) در سال ۱۳۸۱ است. او در رشته حسابداری از دانشکده مدیریت دانشگاه تهران فارغ التحصیل شده است. حسابرسی را از سال ۱۳۶۶ آغاز کرده و یکی از اولین حسابداران رسمی ایران است. وی در حال حاضر عضو شورای عالی جامعه حسابداران رسمی ایران است که تنها نهاد قانونی نظارت بر حرفه حسابرسی مستقل در ایران می باشد.

او کارشناس رسمی دادگستری در رشته حسابداری و حسابرسی و دارای صلاحیت رسمی در حسابرسی امور مالیاتی است. ایشان همچنین عضو هیات مدیره چندین شرکت بزرگ نیز بوده است. وی بیش از بیست سال است که در دانشگاه های تهران و علامه طباطبایی در رشته های حسابداری، حسابرسی و مدیریت مالی تدریس می کند. وی کتاب های بسیاری منتشر کرده است که از جمله می توان به حسابرسی جلد ۱ که جامع ترین کتاب حسابرسی در کشور است و نیز مجموعه قوانین مالیاتی که رایج ترین کتاب مرجع مالیاتی در کشور است، اشاره کرد. او به طور پیوسته مقالاتی را در نشریات و روزنامه های حرفه ای مانند دنیای اقتصاد و بررسی های حسابداری و حسابرسی منتشر کرده است. تاکنون بیش از ۱۳۰ مقاله از وی در موضوعات بحث برانگیز در زمینه های حسابداری، حسابرسی و مالیات، در روزنامه ها و نشریات معروف کشور منتشر شده است.

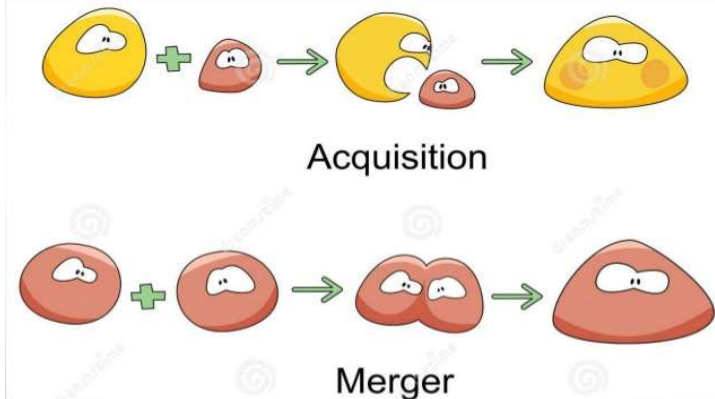
راه‌های رشد موسسات حسابرسی

۱. رشد ارگانیک



۲. تحصیل و ادغام

ACQUISITION VS MERGER



رشد PwC: یک نمونه عملی

Samuel Price موسسه خود را در لندن راه‌اندازی کرد	۱۸۴۹	William Cooper موسسه خود را در لندن راه‌اندازی کرد.
	۱۸۵۴	موسسه‌ای که ۷ سال بعد به Coopers Brothers تغییر نام داد.
Price، Holyland و Waterhouse با هم شریک شدند.	۱۸۶۵	
	۱۸۷۴	شرکا، نام آن را به Price, Waterhouse & Co تغییر دادند.
Lybrand, Ross Brothers and Montgomery تشکیل شد.	۱۸۹۸	با ادغام Cooper Brothers (UK) و McDonald, Curie and Co (Canada) Lybrand Ross Bros & Montgomery (US) موسسه Coopers & Lybrand تشکیل شد.
	۱۹۵۷	
Price Waterhouse World Firm تشکیل شد.	۱۹۸۲	موسسه Coopers & Lybrand با Deloitte Haskins & Sells ادغام شد.
موسسه Coopers & Lybrand با Price Waterhouse ادغام شده و PricewaterhouseCoopers تشکیل شد.	۱۹۹۰	
	۱۹۹۸	PricewaterhouseCoopers نام تجاری خود را به PwC تغییر داد.
	۲۰۱۰	
بخش مشاوره PwC با Booz & Company ادغام شد و Strategy & Co تشکیل شد.	۲۰۱۳	

دلایل ادغام

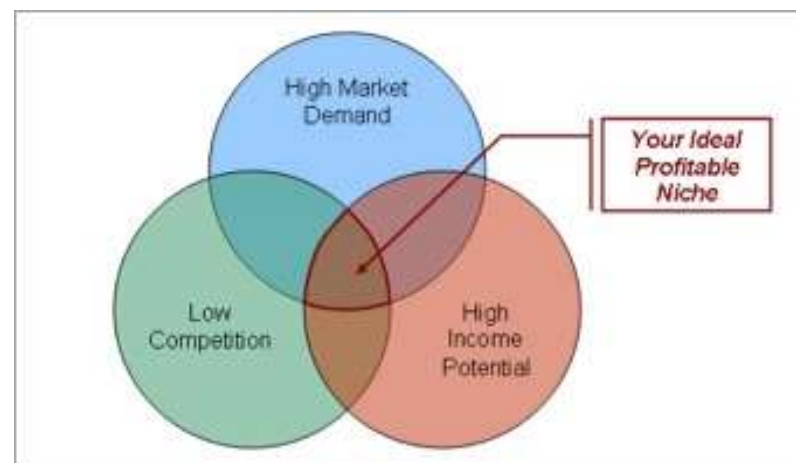
▪ داشتن نیروهای ماهر جایگزین (**Bench Strength**): در حرفه حسابرسی، نیروهای ماهر و کارآزموده کم هستند. بنابراین، یکی از اهداف ادغام، جذب شرکای پردرآمد و نیروهای ماهر با هدف رشد بیشتر است. ادغام موسسات، عمق تخصص نیروها و شرکا را افزایش می‌دهد و فرصت‌های بیشتری را برای پرورش استعدادها به طور داخلی فراهم می‌کند.



▪ صرفه مقیاس (**Economies of Scale**):
مزیت کاهش هزینه در اثر افزایش حجم خدمات

دلایل ادغام (ادامه)

- **خدمات تخصصی (Niche Services):** یکی از اهداف ادغام، بهبود کیفیت و دامنه خدمات تخصصی است که در نهایت باعث بزرگتر و بیشتر شدن مشتریان می‌شود. هر چقدر منوی خدمات مشاوره‌ای غنی‌تر باشد، فرصت‌های رشد بیشتر خواهد بود.



- **گسترش جغرافیایی خدمات:** یکی از مهمترین اهداف موسسات بزرگ، گسترش جغرافیایی خدمات است. حضور در یک بازار یا ناحیه جغرافیایی خاص، ممکن است برای یک موسسه بزرگ بسیار مهم باشد، چه از نظر درآمدی چه از نظر حیثیت و اعتبار.

ساختار ادغام

▪ **مزایای شرکا و مدیران:** معمولاً در هنگام ادغام، موقعیت کاری برخی شرکا و مدیران تغییر می‌کند و آنها باید خود را با برخی شرایط جدید وفق دهند. طبیعی است که در ازای این کار، آنها معمولاً انتظار دریافت مزایای بیشتری دارند. به همین دلیل، معمولاً در چند سال اول پس از ادغام، به آنها تضمین‌هایی داده می‌شود که مزایای آنها حداقل به میزان قبل از ادغام باقی می‌ماند.

▪ **میزان مالکیت:** یک روش کلی برای تعیین میزان مالکیت در موسسه جدید، استفاده از میزان درآمد موسسات ادغام شونده است. البته، ممکن است وقتی یکی از موسسات بسیار بزرگتر از دیگری باشد (چه از نظر ساختاری و چه از نظر هزینه‌ها)، نیاز به تعدیلاتی در این زمینه باشد.



ساختار ادغام (ادامه)



- **مزایای بازخرید شرکا:** یکی از مسایل مهم در ادغام‌ها، زمان خروج شرکا از موسسه و چگونگی بازخرید آن‌ها است. محاسبه سرقفلی برای تعیین مبلغ بازخرید شرکا دشوار است و معمولاً در ازای هر سال خدمت آن‌ها ضریبی از حقوق یا درآمد سالانه‌شان به آن‌ها پرداخت خواهد شد.



- **ساختار اداره موسسه:** معمولاً علاوه بر هیات مدیره، باید یک نهاد راهبردی و در عین حال گروه‌های تخصصی متناسب با خدمات در نظر گرفته شود.

چه عواملی باعث جذاب بودن یک موسسه برای ادغام می‌شود؟

- فن‌آوری به روز
- معیارهای عملیاتی قوی
- مشتریان خوب
- کارمندان قوی، به ویژه افرادی که در دراز مدت پتانسیل شریک شدن دارند
- سابقه خوب در ارائه خدمات به موقع
- داشتن مدل خدمتی که در آن شرکا تنها افرادی نیستند که با مشتریان سر و کار دارند
- داشتن تعهد برای ارائه خدمات با کیفیت و انطباق با اخلاق حرفه‌ای
- میزان سودآوری؟



عوامل مهم در ارزیابی موسسه مورد نظر برای ادغام

- **حس خوب داشتن (Chemistry):** تعداد ساعت‌هایی که افراد حرفه‌ای با همکاران خود می‌گذرانند معمولاً از تعداد ساعاتی که آن‌ها با خانواده خود می‌گذرانند بیشتر است. به عنوان یک حساب سرانگشتی برای ارزیابی این مساله، ببینید آیا حاضرید با آن افراد برای شام به یک رستوران بروید.



عوامل مهم در ارزیابی موسسه مورد نظر برای ادغام (ادامه)

▪ **ظرفیت (Capacity):** آیا در صورت ادغام، توانایی جذب مشتریان جدید یا فروش سایر خدمات (Cross-selling) به مشتریان فعلی را دارید؟ بیشتر ادغام‌ها با این تصور انجام می‌شوند که فرصت‌های رشد ایجاد خواهند کرد.

▪ **تداوم (Continuity):** بسیاری از مشتریان و کارکنان، ممکن است به شرایط فعلی و نحوه عمل قبل از ادغام عادت کرده و از آن رضایت داشته باشند. بنابراین، اگر ادغام با تغییرات بسیار زیاد همراه باشد، احتمالاً موفقیت آمیز نخواهد بود.



▪ **فرهنگ (Culture):** برای ارزیابی مشترکات فرهنگی باید شرکا، کارکنان و مشتریان را در نظر گرفت. مثلاً ادغام موسسه‌ای که فرهنگ غالب آن (eat what you kill) است با موسسه‌ای که فرهنگ غالب آن (One firm) است، منطقی نیست.

ریسک‌های ادغام



▪ بزرگتر بودن همیشه بهتر نیست!

▪ **سردرگمی مشتریان:** یکی از مهمترین مشکلات پس از ادغام، نگهداری مشتریان است. بسیاری از مشتریان ممکن است به دلیل تغییرات پس از ادغام، احساس سردرگمی کرده و به موسسات دیگر بروند.

▪ **عدم وجود برنامه برای یکپارچه سازی:** بسیاری از شرکا و کارکنان موسسه ادغام شونده ممکن است در ساختار و شرایط جدید احساس مفید نبودن و سرخوردگی پیدا کنند، و رفتن آنها از موسسه باعث کاهش درآمد موسسه شود.

دلایل شکست ادغام

- غرور و عدم تمایل شرکا برای سازگاری با ساختار و شرایط جدید
- انتخاب نام نامناسب یا عدم اطلاع رسانی خوب در مورد نام جدید
- غالب شدن فرهنگ نامناسب یکی از موسسات بر فرهنگ موسسه جدید
- نداشتن برنامه مناسب برای ارتقای کارکنان و شرکا در یک برنامه زمانبندی مناسب
- ناتوانی در بهره‌گیری از فن‌آوری
- ضعف ارتباطات
- عدم وجود یک برنامه برای گذار
- ناسازگاری حق‌الزحمه‌های موسسات



دستورالعمل چگونگی ادغام موسسات حسابرسی

در حال حاضر طبق قوانین جاری، ادغام موسسات حسابرسی در قالب ایجاد شخصیت حقوقی واحد وجود ندارد. لذا ادغام موسسات حسابرسی از طریق ورود شرکای یک موسسه در موسسه دیگر و انحلال و یا با تغییر موضوع فعالیت یکی از موسسات تحت شرایط زیر امکان پذیر است:

الف - تعاریف:

موسسه ادغام شونده: موسسه‌ای که مقرر است شرکای آن به موسسه دیگر وارد شده و این موسسه منحل گردد.

موسسه ادغام کننده: موسسه‌ای است که مقرر است، شرکای موسسه ادغام شونده را بپذیرد.

قرارداد: قرارداد مربوط به هر نوع خدمات حرفه‌ای موضوع بند "ت" ماده یک اساسنامه جامعه.

جامعه: جامعه حسابداران رسمی ایران

دستورالعمل چگونگی ادغام موسسات حسابرسی (ادامه)

ب - تعهدات موسسه ادغام شونده:

- ۱-ب- تهیه صورتجلسه‌ای توسط شرکاء مبنی بر موافقت با ادغام
- ۲-ب- ارائه فهرست کلیه قراردادهای در جریان به جامعه
- ۳-ب- مذاکره با طرف‌های قرارداد جهت تغییرنام و انتقال تعهدات قراردادهای خدمات غیرحسابرسی به موسسه ادغام کننده.
- ۴-ب- عدم پذیرش کار جدید در قالب موسسه ادغام شونده بعد از تاریخ ادغام.
- ۵-ب- شرکاء در قالب موسسه ادغام شونده، صرفاً مجاز به انجام تعهدات مربوط به قراردادهایی می‌باشند که طرف‌های آنان با تغییر نام و تعهدات (موضوع بند ۳-ب) موافقت نکرده‌اند.
- ۶-ب- ارائه تعهدنامه به جامعه مبنی بر رعایت کلیه موارد مندرج در بندهای ۲-ب تا ۵-ب و نیز ارائه صورتجلسه مربوط به انحلال موسسه (در مورد موسساتی که از طریق انحلال ادغام می‌شوند) دو ماه پس از ایفای تعهدات مربوط به قراردادهای موضوع بند ۵-ب.
- ۷-ب- موسساتی که از طریق توقف فعالیت قصد ادغام دارند، مکلف به رعایت موارد زیر می‌باشند:
 - ۱- اعلام توقف فعالیت موسسه و تغییر موضوع فعالیت آن به اداره ثبت شرکتها حداکثر ظرف مدت ۲ ماه پس از ایفای تعهدات مربوط به قراردادهای موضوع بند ۵-ب
 - ۲- توضیح اینکه موضوع فعالیت جدید باید خارج از موضوعات پیش‌بینی شده در بند "ت". ماده یک اساسنامه جامعه باشد.
 - ۳- ارائه تعهدنامه به جامعه مبنی بر رعایت مورد افوق و نیز موارد مندرج در بندهای ۲-ب تا ۵-ب.

دستورالعمل چگونگی ادغام موسسات حسابرسی (ادامه)

ج - تعهدات موسسه ادغام کننده:

تهیه صورتجلسه شرکاء مبنی بر پذیرش شرکای موسسه ادغام شونده.

دستورالعمل چگونگی ادغام موسسات حسابرسی (ادامه)

د - سایر موارد:

- ۱-د- تنظیم موافقتنامه بین شرکای موسسات ادغام کننده و ادغام شونده در ارتباط با ادغام و تعیین تاریخ آن و ارائه یک نسخه از موافقتنامه به جامعه.
- ۲-د- از تاریخ ادغام نام موسسه ادغام شونده از فهرست موسسات عضو جامعه حذف خواهد شد.
- ۳-د- در صورت عدم ایفای تعهدات فوق‌الذکر توسط هر یک از موسسات ادغام شونده و ادغام کننده، موضوع تخلف از مقررات جامعه تلقی شده و کلیه شرکای موسسات فوق مشمول اشد مجازات پیش‌بینی شده در ردیف ۵۳ موضوع جدول ماده ۱۰ آئین‌نامه انضباطی جامعه خواهند بود.

این دستورالعمل در جلسه مورخ ۱۷/۱۲/۱۳۸۴ شورای عالی به تصویب رسید.

ادغام‌های انجام شده در موسسات حسابرسی ایران

ردیف	موسسه حسابرسی ادغام شونده	موسسه حسابرسی ادغام کننده	سال ادغام	نام موسسه پس از ادغام
۱	هدف و همکاران	فریوران	۱۳۸۹	فریوران هدف
۲	دایارایان	رهیافت و همکاران	۱۳۹۴	دایارهیافت
۳	ایران مشهود	آزمون پرداز	۱۳۹۴	آزمون پرداز ایران مشهود
۴	اندیشگران پویا	آزمون پرداز ایران مشهود	۱۳۹۴	آزمون پرداز ایران مشهود
۵	آریان فراز	دایارهیافت	۱۳۹۴	دایارهیافت
۶	دانشگر محاسب خبره	ارقام نگر آریا	۱۳۹۴	ارقام نگر آریا
۷	دانشگر محاسب	ارقام نگر آریا	۱۳۹۵	ارقام نگر آریا
۸	آگاه حساب	ارقام نگر آریا	۱۳۹۵	ارقام نگر آریا
۹	تدبیرگران شاخص اندیش	ارقام نگر آریا	۱۳۹۵	ارقام نگر آریا
۱۰	امین مشهود پارس	کارای فارس	۱۳۹۵	کارای فارس
۱۱	فرازمند	بهنود حساب	۱۳۹۵	بهنود حساب
۱۲	متین خردمند	رازدار	۱۳۹۵	رازدار
۱۳	آرمان راهبرد	آروین ارقام پارس	۱۳۹۶	آرمان آروین پارس
۱۴	آیین محاسبان امین	حساب گستر پویا	۱۳۹۶	حساب گستر پویا
۱۵	آیین ارقام	حساب گستر پویا	۱۳۹۶	حساب گستر پویا
۱۶	راهبرد پیام	فریوران	۱۳۹۶	فریوران راهبرد
۱۷	آبدیده محاسبان امین	هژیران	۱۳۹۶	هژیران
۱۸	آبان حساب	سامان پندار	۱۳۹۶	سامان پندار
۱۹	رهنمودگران کاردان	هوشیار ممیز	۱۳۹۶	هوشیار ممیز
۲۰	آروین حساب رسا	رهنمود ارقام پارس	۱۳۹۶	رهنمود ارقام پارس
۲۱	ایمان پردازش اعداد	احراز ارقام	۱۳۹۶	احراز ارقام
۲۲	نمودگر روش	آتیه اندیش ارقام	۱۳۹۷	آتیه اندیش نمودگر
۲۳	تدبیر امید خاورمیانه	راده	۱۳۹۷	راده

سیاس از همراهیتان