

هلدينگ چيست

فرايندهاي استراتژيک در سازمانهاي هولدينگ

چکيده

برنامه ريزي، هماهنگي فعاليتها براي نيل به اهداف با در نظر گرفتن شرايط است. بقا و رشد سازمانها در بازار رقابتي و تغيير مستمر شرايط محيطي، بکارگيري روشي اثربخش براي برنامه ريزي سازمانها را ضروري ساخته است. شناسايي و تعريف صحيح فرايندهاي استراتژيک، منابع سازمان را جهت رسيدن به اهداف هماهنگ مي سازد. پس، نبود فرايندهاي استراتژيک باعث مي شود، منابع سازمان در جهات مختلفي که نهايتاً منجر به ايجاد ارزش افزوده براي سازمان نمي شود، صرف شوند. بسياري از سازمانها در مرحله شناسايي فرايندهاي استراتژيک خود با مشکل روبرو مي شوند. از جمله مهمترين اين سازمانها که تدوين اين فرايندها نيز براي آنها به دليل پيچيدگي و گستردگي حوزه هاي فعاليت آنها، بسختي صورت مي گيرد، سازمانهاي هلدينگ هستند. بنا بر اين برآن شدیم تا با توجه به نوپا بودن اين گونه سازمانها در ايران به شناسايي و تعريف فرايندهاي استراتژيک به صورت کلي براي یک سازمان هلدينگ بپردازيم.

مقدمه

شرکت هلدينگ شرکتي است که داراي سهام ممتاز و يا عمده چندین شرکت ديگر است، به اين معنا که در هيئت مديره آن شرکتها حداقل یک عضو نماينده دارد و بنا بر اين داراي حق رای است و مي تواند از اين طريق آن شرکتها را مديريت و کنترل کند و از مزايای حاصل از کسب و کارهاي مختلف نيز منتفع شود. به اين شرکتها گهگاه شرکتهاي مادر نيز گفته مي شود. اصطلاحات رایج و مشابه ديگري نيز وجود دارند که از آن جمله مي توان به شرکتهاي کنترل کننده، شرکتهاي دارنده و يا شرکتهاي مالک اشاره کرد. به عنوان نمونه در تعريف شرکت مالک گفته اند که شرکت مالک، شرکتي است که مالک سهام شرکتهاي ديگر است و از اين طريق شرکتهاي ديگر را کنترل مي کند. در واقع مي توان گفت هلدينگ ها شرکتهاي بزرگي هستند که اغلب، تنها به صورت شرکتهاي مالک هستند و هيچ گونه نقش توليدي بر عهده ندارند و به گونه اي روز افزون تبديل به واحدهاي مالي مي شوند و مسائل مالي در تصميم گيري آنها نقش مهمي را ايفا مي کند. ستاد هلدينگ شامل فرايندهايي چون برنامه ريزي، کنترل، نظارت و پشتيباني است. شرکتهاي تابعه (واحدهاي کسب و کار استراتژيک) همان کارخانه ها و واحدهايي هستند که به صورت مستقيم به توليد و ارائه محصولات و خدمات مي پردازند و به صورت مستقيم با مشتري سروکار دارند.

ضرورت طراحي فرايندهاي استراتژيک در سازمانهاي هلدينگ

از آنجايي که سازمانهاي هلدينگ در رشته هاي مختلف کسب و کار فعاليت مي کنند و با واحدها و فرايندهاي گوناگوني سروکار دارند، برنامه ريزي، کنترل و هدايت اين اجزا در راستاي تحقق اهداف هلدينگ از چالشهاي بسيار مهم اين دسته از سازمانها محسوب مي شود. از طرف ديگر ماهيت وجودي سازمانهاي هلدينگ ايجاد ارزشي مازاد بر مجموع ارزش تک تک واحدها و فرايندهاي آن (هم افزايي) است. چرا که در غير اين صورت، با منحل کردن هلدينگ انتظار مي رود عملکرد واحدهاي تابعه بهبود يابد. بر اين اساس، مي توان طراحي و پياده سازي فرايندهاي استراتژيک را به عنوان یک گام اساسي در اداره سازمانهاي هلدينگ قلمداد کرد.

انواع فرايندهاي استراتژيک در یک سازمان هلدينگ

فرايندهاي استراتژيک در یک سازمان هلدينگ به چهار حوزه زير تقسيم بندي مي شوند:

1. حوزه بين کسب و کار: که تعاملات بين واحدي در آن حکم فرماست.
2. حوزه مالي: مباحث پولي، مديريت مالي و مهندسي مالي را در بر مي گيرد.
3. حوزه پشتيباني: پشتيباني يکپارچه از واحدها و فرايندهاي سازمان را مد نظر دارد.
4. حوزه مشتري: فرايندهاي ارزش آفريني که خروجي آنها مستقيماً به مشتري بر مي گردد را مد نظر دارد.

1- حوزه بين کسب و کار

فرايندهاي اين حوزه عبارتند از الگوبرداري، تقويت همکاري در زنجيره تامين، فروش بين واحدي، مديريت دانش، مديريت برند، مديريت ادغام و مديريت ارتباطات و فناوري اطلاعات. در ادامه به تشریح هر یک از فرايندهاي مذکور مي پردازيم.

1-1 بنچ مارکينگ

در سازمان هلدينگ به علت وجود چندین رشته فعاليت و تعداد زيادي واحدهاي کسب و کار، مي بايستي عملکردهاي موفق در هر گروه شناسايي و بهترين تجارب کسب شده تسهيم شود. به اين وسيله هم شيوه هاي کارآمد و تجارب موفق به ديگران منتقل مي شود و هم براي هدف گذاري مي تواند ملاک مقايسه قرار گيرد. فرايند بنچ مارکينگ از مراحل زير تشکيل يافته است:

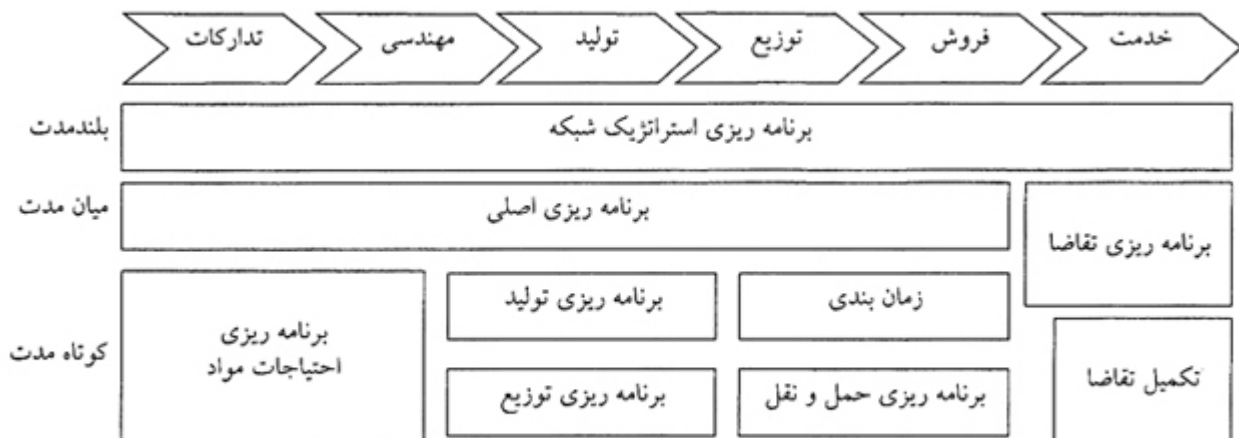
_ شناسايي شرکتهاي موفق داخلي؛

– تسهیم بهترین تجارب شرکتهای موفق؛

– تحلیل فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب.

2-1 - مدیریت دانش

از آنجایی که شرکتهای زیر مجموعه هلدینگ نسبت به فرصتها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف خود آگاهتر از مدیران هلدینگ هستند، مدیران این واحدها از قابلیت بهتری برای تصمیم گیری در مورد واحد خود برخوردارند. بنابراین می بایستی دانش این پرسنل استخراج و به مدیران هلدینگ برای تصمیم گیری اثربخش منتقل شود.



شکل ۱- اجزای سازنده زنجیره تامین در یک سازمان هلدینگ

3-1 - مدیریت نام تجاری

موارد اساسی در مدیریت نام تجاری عبارتند از:

– تقویت نامهای تجاری شرکتهای تحت پوشش؛

– توسعه و عرضه محصولات تحت یک نام تجاری معتبر؛

– فروش نام تجاری.

4-1 - مدیریت زنجیره تامین

هدف اصلی مدیریت زنجیره تامین هماهنگ سازی جریانهای مواد و اطلاعات بین واحدهای موجود است. اجزای سازنده زنجیره تامین در شکل (1) آورده شده اند.

5-1 - فروش بین واحدی

در یک شرکت هلدینگ فروش بین واحدی می تواند به عنوان استراتژی برای کلیه واحدهای تحت پوشش مطرح شود. به این ترتیب آنها ملزم به این خواهند بود تا در کنار محصولات خود محصولات دیگر واحدهای شرکت را نیز تاحد امکان عرضه دارند تا به این وسیله سهم سید و هزینه مشتری از سازمان افزایش یابد.

این فرایند از دو جزء اساسی تشکیل یافته است:

1. معرفی محصولات جانبی دیگر واحدها در کنار محصول اصلی؛

2. معرفی مشتریان یک واحد تابعه به واحد دیگر.

معرفی محصولات در کنار محصول اصلی به این معنی است که می توان همزمان با ارائه محصولات یک واحد تابعه محصولاتی مرتبط از واحدهای دیگر نیز ارائه شود. مثلاً در کنار فروش موتور سیکلت می توان کلاه ایمنی را نیز به عنوان محصول شرکت دیگر عرضه کرد. معرفی مشتریان به سایر شرکتهای بدین ترتیب است که با ارائه لیست مشتریان یک واحد به واحدهای دیگر می توان سهم خرید هر یک از آنها را افزایش داد. مثلاً یک واحد فروش محصولات لبنی می تواند مشتریان واحد فروش مواد غذایی را شناسایی و با فرستادن کاتالوگ محصولات خود را نیز معرفی کند.

6-1 - مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات

تسهیم خدمات، از جمله اطلاعات مورد نیاز در بین واحدهای یک سازمان هلدینگ به عنوان یکی از مهمترین اقدامات برای کاهش هزینه های دسترسی به اطلاعات مطرح است. مدیریت IT به عنوان بخشی از پورتفوی خدمات استراتژیک مطرح است. مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات از دو جزء زیر تشکیل شده است:

1. تهیه و پردازش داده ها و ارائه اطلاعات مورد نیاز؛

2. تدوین نظام اطلاعاتی و پشتیبانی از سیستم های اطلاعاتی و شبکه.

7-1 - مدیریت ادغام

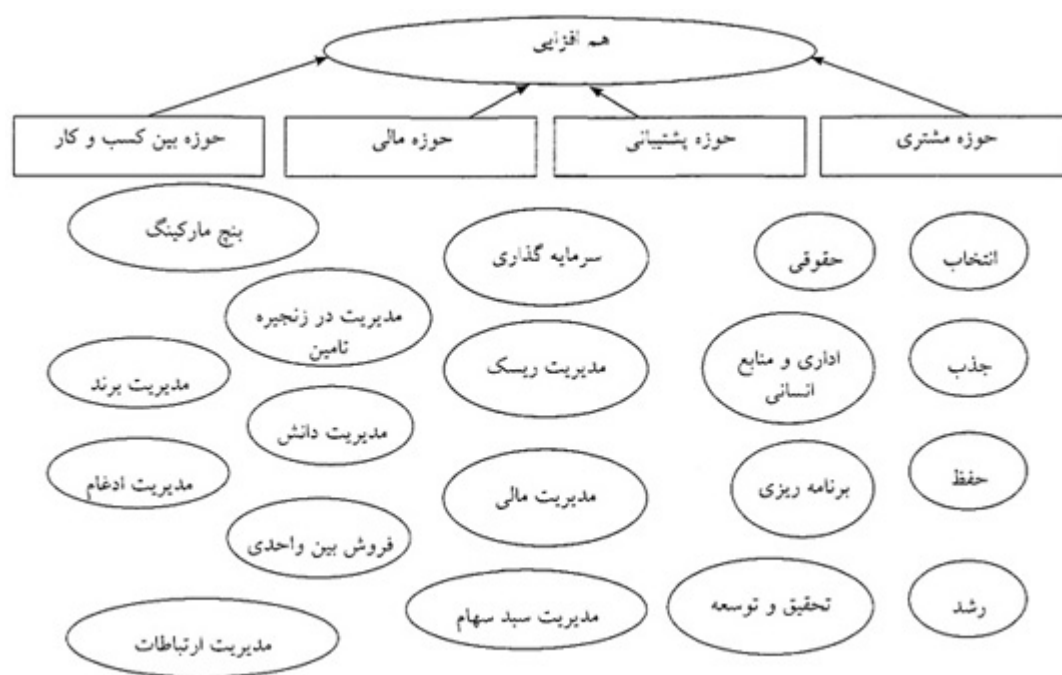
از مزایای عمده مدیریت ادغام می توان دستیابی به منافع مشترک از طریق هم افزایی و کاهش ریسک تجاری را نام برد. اهمیت این هدف از آنجایی مشخص می شود که بسیاری از ادغامها به علت نبود همسو سازی و تلفیق مدیریتها، فرهنگها، استراتژیها و سیستمهای اطلاعاتی شکست می خورند. در همین خصوص مطالعات مکنزی در خلال سالهای 1990 تا 2000 موارد زیر را نشان

می‌دهد:

– تنها 11 درصد از 193 ادغام در خلال سالهای 1990 تا 1997 توانستند رشد درآمدهای خود را در کمتر از یک سال محقق سازند. به طور متوسط ادغامها با 12 درصد کاهش درآمد مواجه شدند.
 – تنها 12 درصد از ادغامهای سالهای 1995 و 1996 توانستند رشد درآمدهای خود را در سه سال بعد نیز حفظ کنند. به طور متوسط این ادغامها دارای رشد 4 درصد زیر متوسط صنعت بودند.
 – علت اصلی این ناکامیها نارضایتی مشتری و کارکنان پس از ادغام انجام شده بود.
 بدین ترتیب مشخص می‌شود که مدیریت ادغام جزء حیاتی برای هلدینگ‌ها به شمار می‌رود تا بتوانند به گونه‌ای موثر واحدهای تحت پوشش خود را در راستای ایجاد هم‌افزایی تلفیق کنند.

2- حوزه مالی

فرایندهای این حوزه عبارتند از مدیریت سرمایه‌گذاری، مدیریت مالی، مدیریت ریسک و مدیریت سبد سهام. در ادامه به تشریح هر یک از فرایندهای مذکور می‌پردازیم.



شکل ۲- فرایندهای استراتژیک در یک سازمان هلدینگ

2-1 - مدیریت سرمایه‌گذاری

شرکتهای هلدینگ دارای این مزیت هستند که می‌توانند با شناسایی چرخه عمر محصول ارائه شده و هدفی که در منظر مالی خود با توجه به این مورد تعیین می‌کنند، سود برخی از واحدها را برای سرمایه‌گذاری در واحدهای دیگر به کار برند.
 مدیریت سرمایه‌گذاری وظایف زیر را برعهده دارد:

1. شناسایی فرصتهای موجود؛
2. مطالعات راهبردی و بررسیهای اقتصادی؛
3. تهیه طرح تجاری.

2-2 - مدیریت ریسک

جدای از رویکرد ادغام، فعالیتهای دیگری نیز مثل طراحی ابزارهای مالی برای کاهش انواع ریسک در شرکتها وجود دارد.

2-3 - مدیریت مالی

تجزیه و تحلیل صورتهای مالی، مدیریت ورود و خروج سرمایه و وجوه نقد هلدینگ در این فرایند مد نظر قرار می‌گیرد.

2-4 - مدیریت سبد سهام

مدیریت سبد سهام یا مدیریت پورتفولیو با رویکرد خرید و فروش سهام به منظور کنترل واحدهای تحت پوشش (سهام مدیریت) و همچنین سودآوری انجام می‌گیرد. متأسفانه در ایران اکثر شرکتهای هلدینگ از این فرایند برای سود دهی استفاده می‌کنند و خود را از قید و بند کنترل شرکتهای خود رها می‌سازند.

اهم وظایف مدیریت سبد سهام عبارتند از:

- 1 - تجزیه و تحلیل های مالی-اقتصادی واحدهای تحت پوشش؛
- 2 - استفاده از مدل‌های ترکیبی برای تعیین نوع سهامهای موجود در سبد بر اساس ریسک و بازده.

3- حوزه پشتیبانی

فرایندهای این حوزه عبارتند از مدیریت حقوقی، مدیریت اداری و منابع انسانی، مدیریت برنامه ریزی و مدیریت تحقیق و توسعه. در ادامه به تشریح هر یک از فرایندهای مذکور می پردازیم.

1-3 - مدیریت حقوقی

یکی از واحدهای ستادی سازمانهای هلدینگ می تواند واحد حقوقی باشد. بنابراین این فرایند نیز در منظر فرایندهای داخلی یک شرکت هلدینگ لحاظ شده است. با توجه به مطالعه موردی که در مورد بنیاد مستضعفان صورت گرفته است، فرایندهای فرعی زیر پیشنهاد می شود:

1. حل اختلافات؛

2. طرح و اقامه دعاوی و دفاع از حقوق؛

3. دعاوی و قراردادهای بین المللی؛

4. نگهداری و حفاظت اسناد و پرونده های حقوقی.

2-3 - مدیریت اداری و منابع انسانی

فرایند مدیریت منابع انسانی به عنوان یک فرایند پشتیبانی نه تنها در یک سازمان هلدینگ بلکه در بسیاری از شرکتها نیز مرسوم است. اما تفاوت این فرایند در هلدینگ با شرکتها دیگر آن است که در هلدینگ ارائه این خدمات به تمامی واحدهای تحت پوشش به صورت یکپارچه انجام می گیرد. البته این بدان معنی نیست که مثلا وظیفه جذب پرسنل هر واحد تابعه بعهد هلدینگ می باشد. بلکه بیشتر سطوح مدیریتی را تحت تاثیر قرار می دهد.

بعنوان مثال در شرکت هلدینگ جنرال الکتریک مدیران ابتدا در واحدهای کوچک سازمان مشغول می شوند به گونه ای که موفقیت و یا شکست در این واحدها روی سه رقم اول درآمد عملیاتی سازمان تاثیری ایجاد نمی کند. سپس با توجه به توانمندیهایشان به پستهای بالاتر و کلیدی تر دست می یابند.

3-3 - مدیریت برنامه ریزی

فرایند برنامه ریزی در هلدینگ در نهایت به تهیه و تدوین برنامه های کلان سازمان و حداکثر تا سطح رشته فعالیت ها منجر خواهد شد. برنامه ریزی در سطح واحدهای تابعه توسط خود آنها انجام می شود، ولی در نهایت باید به تایید ستاد هلدینگ برسد.

این فرایند می تواند شامل زیر فرایندهای ذیل باشد :

1. تدوین نظام سنجش عملکرد برنامه و بودجه؛

2. تدوین و تلفیق برنامه و بودجه؛

3. نظارت و کنترل بر اجرای برنامه و بودجه؛

4. تهیه و تدوین آیین نامه ها و دستورالعملهای تخصصی مورد نیاز؛

5. تدوین و بهسازی نظام بهره وری و نظارت کلان بر اجرای آن.

4-3 - تحقیق و توسعه

تحقیق و توسعه در هلدینگ به منظور طراحی و ایجاد سیستم مدیریت تحقیق و توسعه در شرکتها، سیاست گذاری در خصوص نوآوری در محصولات و فرایندهای تولیدی و مدیریت تکنولوژی انجام می شود.

4 - حوزه مشتریان

فرایندهای این حوزه عبارتند از انتخاب، جذب، حفظ و رشد. در ادامه به تشریح هر یک از فرایندهای مذکور می پردازیم.

1-4 - انتخاب

شناسایی مشتریان برای بنگاه، تنظیم ارزش قابل ارائه برای جلب این مشتریان و خلق تصویری از نام تجاری که مشتریان مورد نظر را به محصول یا خدمت شرکت جلب کند.

2-4 - جذب

انتقال پیام به بازار، یافتن مشتری احتمالی و تبدیل آن به مشتری.

3-4 - حفظ

تضمین کیفیت، تصحیح اشکالات و ارتقای رضایت مندی مشتریان.

4-4 - رشد

شناخت از مشتری، ایجاد ارتباط با ایشان و بالا بردن سهم شرکت از خریدهای مشتریان هدف.

در ادامه فرایندهای استراتژیک برای ایجاد هم افزایی در یک سازمان هلدینگ در شکل (2) آورده شده است.

نتیجه گیری

در پایان پیشنهاد می شود، سازمانهای هلدینگ در ایران با توجه به اهمیت معماری فرایندی، اقدام به طراحی فرایندهای استراتژیک خود کنند. در این خصوص آماده سازی بستری مناسب برای پیاده سازی این فرایندها بسیار قابل تأمل است. به عبارت دیگر بسیاری از فرایندهایی که از آنها نام برده شده است یا کاملا ناشناخته اند و یا شناخت مناسبی از آنها وجود ندارد. بنابراین آموزش و درک صحیح فرایندها و رویکرد فرایندی به عنوان پیاده سازی مدل مطرح هستند.

هلدينگ؛ استراتژی‌ها و سبک‌هاي تعامل با شرکت‌هاي تابعه

خوشبختانه مجموعه نظام به این اجماع کلی دست یافته است که تنها راه رشد و توسعه اقتصادی کشور باز کردن درهای خصوصی‌سازی و واگذاری سهام (البته سهام مالکیتی) به بخش خصوصی است.



اقدام به خصوصی‌سازی در جهت کوچک کردن شرکت‌های دولتی که سال‌های متمادی در مسیر بزرگ شدن حرکت کرده اند، کاری بسیار سخت اما ممکن است. یکی از نسخه‌های تجویزی جهت کوچک سازی دولت، ایجاد شرکت‌های هلدينگ و سپس واگذاری آنها به بخش خصوصی است، بنابراین این مقاله با هدف آشنایی با شرکت‌های هلدينگ و بدون ورود به موانع و مشکلات خصوصی‌سازی، قصد دارد به اجمال به بررسی مفهوم هلدينگ، استراتژی‌های رایج در سطح هلدينگ و سبک‌هاي تعامل آن با شرکت‌هاي تابعه بپردازد. لازم به ذکر است که در مقاله پیش رو، واحد تجاری، واحد کسب وکار و شرکت تابعه مفهوم یکسانی دارند.

شرکت مادر یا شرکت هلدينگ، شرکتی است که با هدف اعمال کنترل و مدیریت بر شرکت‌های تابعه، اکثریت یا اقلیت سهام در يك یا چند شرکت را در اختیار می‌گیرد. باید توجه داشت که

شرکت هلدينگ نوعا اکثریت سهام شرکت‌های تابعه را داراست، ولی گاه به دلیل پراکنده بودن سهامداران، با مالکیت اقلیت سهام نیز کنترل شرکت‌هاي تابعه امکان‌پذیر است. به این ترتیب، مشخص است که شرکت هلدينگ، مستقیما، محصول (کالا یا خدمت) عرضه نمی‌کند و دارایی‌های شرکت هلدينگ سهام شرکت‌های تابعه است. در حقیقت شرکت هلدينگ ستاد فرماندهی شرکت‌های تابعه است، بنابراین، باید دارای بینشی وسیع از کسب‌وکار شرکت‌های تابعه باشد تا بتواند شرکت‌های تحت فرمان خود را در مسیر ارزش‌آفرینی و هم‌افزایی به‌طور کارآمد هدایت و رهبری کند.

هلدينگ؛ هم بزرگ هم منعطف

اصولا مقصود از تاسیس هر شرکتی ارتقای ارزش صاحبان سهام است. برخی از شرکت‌ها با شناخت زنجیره ارزشی کسب‌وکارها و به تملیک درآوردن شرکت‌هایی که در زنجیره ارزشی قرار دارند، ضمن هلدينگ شدن، موجب کاهش ریسک و منجر به هم‌افزایی می‌شوند. به اعتقاد «انسف» از چهره‌هاي سرشناس مدیریت استراتژیک، چهار نوع هم‌افزایی (هم‌افزایی فروش، هم‌افزایی عملیاتی، هم‌افزایی سرمایه‌گذاری و هم‌افزایی‌هاي مدیریتی) وجود دارد که هلدينگ با راهبری شرکت‌های تابعه می‌تواند این هم‌افزایی‌ها را ایجاد کند. البته در برخی موارد ممکن است اهداف دیگری همچون رشد کاذب شرکت و ایجاد حاشیه امنیت برای مدیران، انگیزه حرکت به سمت هلدينگ شدن باشد.

واقعیت این است که در شرکت‌های هلدينگ امکان استفاده از منابع بین شرکت‌ها (منابع آزاد) و به اشتراک گذاشتن توانمندی‌ها، صرفه‌جویی در مقیاس و در عین حال قدرت انعطاف‌پذیری بالا خصوصا در شرکت‌های هلدينگ تخصصی، مزیتی است که در شرایط برابر، شرکت‌های دیگر از آن بی‌بهره‌اند. البته قدرت انعطاف‌پذیری و واکنش در برابر تغییرات محیطی بستگی به سبک ارتباطی هلدينگ با شرکت‌های تابعه دارد. پس می‌توان عنوان کرد که هلدينگ همزمان دو هدف به ظاهر متناقض را دنبال می‌کند: هم دوست دارد بزرگ باشد و هم انعطاف پذیر. به عبارتی هم از مزیت‌هاي سازمان بزرگ مانند منابع وسیع و هم از مزیت‌هاي سازمان کوچک یعنی انعطاف‌پذیری بالا، بهره می‌برد.

استراتژی در سطح هلدينگ (corporate strategy)

اگر بپذیریم که هلدینگ یک شرکت چند کسب‌وکاره است، پس مدیران آن مدام باید پورتفوی کسب‌وکار خود را مورد ارزیابی قرار دهند تا کسب‌وکارهای کاهنده ارزش را از پورتفوی خود خارج و کسب‌وکارهای ارزش را توسعه دهند. بنابراین مدیران هلدینگ با تجزیه تحلیل شرایط حاکم بر کسب‌وکارهای خود می‌توانند جهت‌گیری‌های کلی کسب‌وکارهای خود را مشخص سازند. دو گروه تجزیه تحلیل در سطح هلدینگ انجام می‌شود و مدیران براساس نتایج این تجزیه تحلیل‌ها نسبت به رشد، تثبیت و انقباض کسب‌وکارها از پورتفوی خود تصمیم می‌گیرند. نتایج این دو گروه تجزیه تحلیل‌ها در استراتژی‌های هدایتی هلدینگ (رشد، تثبیت و انقباض) ظاهر می‌شود. تجزیه تحلیل در سطح هلدینگ

چنانکه پیشتر اشاره شد در سطح هلدینگ دو گروه تجزیه و تحلیل جهت مشخص شدن استراتژی هدایتی هلدینگ انجام می‌شود:

1. تجزیه و تحلیل پورتفولیو (استراتژی پورتفولیو-strategy portfolio): کمبل، گولد و الکساندر نویسندگان کتاب «استراتژی شرکت، ارزش‌آفرینی در شرکت‌های چند کسب‌وکاره» می‌گویند برای طراحی استراتژی در سطح هلدینگ باید به دو سوال اساسی پاسخ داده شود:

چه کسب‌وکاری باید دنبال شود و چرا؟ چه نوع ساختار تشکیلاتی، فرآیندهای مدیریتی و فلسفه‌ای می‌تواند متضمن عملکرد قابل ملاحظه شرکت‌های تابعه (واحدهای تجاری استراتژیک) شود؟

تجزیه و تحلیل‌های پورتفولیو در تلاش برای پاسخگویی به پرسش‌های فوق، جذابیت صنایع مختلف و مدیریت جریان‌های نقدی واحدهای تجاری استراتژیک را به گونه‌ای که بهترین عملکرد تضمین شود، مد نظر قرار می‌دهد. در همین حال این نوع تحلیل‌ها معمولاً مصرف درآمد حاصل از فعالیت‌های جا افتاده را برای سرمایه‌گذاری روی کسب‌وکارهای جدید سودآور توصیه می‌کند. اما تجزیه تحلیل پورتفولیو صرفاً از دیدگاه امور مالی به کسب‌وکارهای هلدینگ نظر دارد و هر کسب‌وکار یا واحد تجاری استراتژیک را یک فرصت مستقل برای سرمایه‌گذاری قلمداد می‌کند. به بیانی ساده‌تر تجزیه تحلیل پورتفولیو بر ارتباط و همکاری بین شرکت‌های تابعه که منشأ همافزایی هلدینگ است، توجهی نمی‌کند. به این ترتیب می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که تصمیم‌گیری مستقل در مورد تک شرکت‌های تابعه، به استراتژی پورتفولیو معروف است.

2. تجزیه تحلیل مادری (استراتژی مادری-strategy parenting)

تجزیه تحلیل مادری به دو سوال اخیر با در نظر گرفتن همافزایی‌های احتمالی بین کسب‌وکارها، پاسخ می‌دهد. این استراتژی چگونگی تخصیص منابع و نحوه مدیریت قابلیت‌ها و فعالیت‌ها را در پورتفوی کسب‌وکار نشان می‌دهد. در حقیقت اگر تجزیه تحلیل پورتفولیو (استراتژی پورتفولیو) با ملاحظات همافزایی بین کسب‌وکارها انجام شود، می‌توان آن را استراتژی مادری نام نهاد. به‌طور کلی در استراتژی مادری موارد زیر ارزیابی و در خصوص آنها تصمیم‌گیری می‌شود:

1. کدام کسب‌وکارها در اولویت تخصیص منابع قرار دارند؟ به عبارتی ساده‌تر کدامیک از واحدهای کسب‌وکار (شرکت‌های تابعه) باید مورد توجه بیشتری قرار گیرند؟
2. عوامل حیاتی موفقیت (Critical Success Factors-CSF) در هر کسب‌وکار چیست و شرکت به چه نحوی می‌تواند از آنها استفاده کند؟

3. چگونه می‌توان فعالیت‌ها را در زنجیره ارزشی هماهنگ (Coordinate) کرد؟ به عبارتی به چه نحوی قابلیت‌ها و توانمندی‌ها در میان واحدهای کسب‌وکار مبادله می‌شود تا همافزایی به وجود آید؟

4. تا چه میزان ادغام واحدهای کسب‌وکار مطلوب است؟

تصمیماتی که در چهار حوزه اخیر اتخاذ می‌شود، استراتژی مادری (استراتژی هلدینگ) را شکل می‌دهد.

با استنباط از آنچه که گفته شد، می‌توان عنوان کرد که با انجام تجزیه و تحلیل‌های مادری، به‌طور ضمنی تجزیه تحلیل پورتفولیو نیز صورت می‌پذیرد. به عبارتی ساده‌تر، تجزیه تحلیل مادری جامع‌تر از تجزیه تحلیل پورتفولیو است. در این قسمت به یکی از ابزارهای مهم تجزیه تحلیل مادری یعنی ماتریس «اشریج» (Matrix Ashrigde) پرداخته می‌شود.

ماتریس مادری (ماتریس اشریج)

این ماتریس به تحلیل و بررسی پورتفوی کسب‌وکار هلدینگ (شرکت مادر) بر اساس تناسب میان مهارت‌ها، منابع و ویژگی‌های

شرکت هلدینگ با فرصت‌های مادری هر کسب‌وکار و عوامل کلیدی موفقیت هر کسب‌وکار (CSF)، می‌پردازد. تجزیه تحلیل پورتفوی کسب‌وکارهای هلدینگ از طریق ماتریس مادری، نشان می‌دهد که کدام یک از واحدهای کسب‌وکار باید در اولویت جهت‌گیری‌های هلدینگ قرار گیرند. این ماتریس گویای این است که اگر بین مهارت‌ها، منابع و ویژگی‌های شرکت مادر با عوامل کلیدی موفقیت در آن کسب‌وکار از یک طرف و بین مهارت‌ها، منابع و ویژگی‌های شرکت مادر با فرصت‌های مادری در واحد کسب وکار از طرف دیگر، تناسب بالایی برقرار باشد، ارزش‌آفرینی در هلدینگ به طرز قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد. منظور از عوامل کلیدی موفقیت، عواملی هستند که در موفقیت هر کسب‌وکار نقش تعیین‌کننده و کلیدی دارند. برای مثال ممکن است حجم بالای منابع مالی، یک عامل کلیدی موفقیت محسوب شده و منشأ مزیت رقابتی باشد. منظور از فرصت‌های مادری در هر کسب وکار، وجود خلا و فرصت‌هایی در شرکت‌های تابعه است که شرکت مادر بتواند با اتکا به منابع و مهارت‌های خود خلا را پر کند، برای مثال ممکن است یکی از شرکت‌های تابعه از مهارت فروش ضعیفی برخوردار باشد که در این‌صورت شرکت هلدینگ با انتقال نیروهای فروش متخصص خود از یک شرکت به شرکت تابعه دیگر می‌تواند خلا مهارتی را از بین ببرد. با مشخص شدن مفهوم عوامل کلیدی موفقیت و فرصت‌های مادری، به اختصار خانه‌های چهارگانه ماتریس مادری تشریح می‌شود:

قلمرو محوری (کسب وکارهای اصلی)

از دیدگاه کمبل، گولد و الکساندر کسب وکارها یا شرکت‌های تابعه‌ای که در گوشه سمت راست ماتریس مادری قرار می‌گیرند باید محور اصلی آینده هلدینگ محسوب شوند. کسب‌وکارهایی که در این ناحیه قرار دارند برای شرکت مادر فرصت‌هایی را فراهم می‌کنند تا به اصلاح آنها بپردازد. به علاوه شرکت مادر هم عوامل کلیدی موفقیت در این کسب‌وکارها یا واحدهای تجاری را به خوبی می‌فهمد و راه‌هایی برای پرداختن به آنها دارد. این کسب‌وکارها باید نسبت به دیگر فعالیت‌ها در اولویت جهت‌گیری‌های هلدینگ باشند.

حوزه تعادل و آرامش

کسب‌وکارهای این ناحیه از نظر عوامل کلیدی موفقیت با منابع و مهارت‌های شرکت مادر تناسب دارند، اما این شرکت‌ها (به دلیل عدم رشد بازار) نمی‌توانند فرصت‌هایی را برای شرکت مادر فراهم سازند که بتواند در آنها بهبود ایجاد کند. کسب‌وکارهای این ناحیه موقتاً می‌توانند به عنوان منبع نقدینگی هلدینگ قلمداد شوند، ولی از آنجا که ممکن است تغییرات محیطی این کسب‌وکارها را به دیار غربت سوق دهد، توصیه می‌شود که هلدینگ به محض دریافت قیمت بیش از ارزش مورد توقع جریان‌ات نقدی آتی، نسبت به واگذاری یا فروش آنها اقدام کند.

دیار غربت

کسب‌وکارهای این ناحیه برای شرکت مادر فرصت‌هایی را برای ارتقا یا بهبود فراهم نمی‌سازند. به علاوه بین مهارت‌های شرکت مادر، و عوامل کلیدی موفقیت آنها تناسبی وجود ندارد، بنابراین جزو واحدهای کاهنده ارزش محسوب می‌شوند. این واحدها معمولاً کوچک و باقیمانده برنامه‌های مدیران ارشد گذشته است، هرچند مدیران هلدینگ ناپسندی آنها را به مجموعه می‌پذیرند، اما احتمالاً نداشتن خریدار، احساس تعهد مدیران هلدینگ نسبت به مدیران این واحدهای کسب‌وکار و مسائل متعدد دیگر، حفظ موقت آنها را توجیه می‌کند. از آنجا که ارزش‌آفرینی از طریق همکاری هلدینگ با این کسب‌وکارها متصور نیست، باید قبل از نابودی کامل واگذار شوند.

دام ارزشی

کسب‌وکارهای واقع در این ناحیه فرصت‌های خوبی را برای شرکت هلدینگ جهت توسعه و اصلاح آنها فراهم می‌کند، اما شرکت مادر نمی‌تواند عوامل کلیدی موفقیت این واحدها را درک کند یا درک نادرستی از آن عوامل دارد. در اینجاست که شرکت مادر دچار بزرگترین اشتباه خود می‌شود و راه‌های افزایش سوددهی و ارتقای جایگاه رقابتی این کسب‌وکارها را فرصت‌های فراهم آمده از طرف شرکت تابعه تلفی می‌کند.

برای مثال با توجه به اینکه شرکت مادر در تولید در سطح جهانی مهارت‌هایی تردید ناپذیر دارد، تلاش می‌کند تا شرکت تابعه را نیز به یک تولیدکننده با معیارهای جهانی تبدیل کند، غافل از آنکه این شرکت موفقیت اولیه خود را در اثر تولید برای یک بخش محدود بازار کسب کرده است و فعالیت در بخش کوچکی از بازار عامل کلیدی موفقیت این واحد است. شوق کسب سود فوری شرکت مادر را

کور می‌کند و توان آن را در جهت نابودی ارزش‌های واحد موفق به کار می‌گیرد.

استراتژی‌های هدایتی (strategies Directional)

بعد از اینکه تجزیه تحلیل‌های پورتفولیو و تجزیه تحلیل‌های مادری انجام شد، مدیران هلدینگ می‌توانند جهت‌گیری کلی تفوی کسب‌وکار خود را از طریق استراتژی‌های هدایتی به شکل ملموس‌تری، مشخص‌سازند. در حقیقت تحلیل‌های ماتریس مادری، مبنایی را بوجود می‌آورد که مدیران هلدینگ نسبت به رشد، تثبیت یا انقباض شرکت‌های تابعه خود تصمیم‌گیری کنند. به‌طور کلی استراتژی‌های هدایتی (جهت‌گیری‌های کلی)، در قالب سه گروه استراتژی‌های رشد (growth strategies)، استراتژی‌های تثبیتی

(stability strategies) و استراتژی‌های انقباضی (strategies retrenchment) قابل انجام است که به اختصار به مفاهیم هرکدام پرداخته می‌شود:

الف) استراتژی‌های رشد: استراتژی‌های رشد در چهار گروه قابل طبقه‌بندی هستند:

1) استراتژی ادغام عمودی

(vertical integration): در این حالت هلدینگ در زنجیره ارزش خود، شرکت‌های تامین‌کننده مواد اولیه یا عرضه‌کنندگان نهایی محصول را به تملیک خود در می‌آورد. تملیک شرکت‌های تامین‌کننده مواد اولیه، استراتژی ادغام به پس (backward integration) و تملیک توزیع‌کنندگان یا سازندگان نهایی محصول را استراتژی ادغام به پیش (forward integration) می‌نامند.

2) استراتژی رشد افقی (horizontal growth): این استراتژی شامل توسعه محصولات موجود به سایر بخش‌های بازار یا افزایش طیف محصولات مرتبط با محصولات قبلی به بازارهای جاری یا ترکیبی از هر دو است. در حقیقت در این استراتژی، توسعه بازار یا توسعه محصولات مورد تاکید است. تملیک رقبا نمونه‌ای از استراتژی رشد افقی است.

3) استراتژی تنوع مربوط (related or concentric diversification): در این استراتژی، رشد شرکت در راستای صنعتی است که در آن فعال است و فعالیت‌های خود را در صنایع مرتبط توسعه می‌دهد تا بتواند از مزیت‌های تکنولوژی، مشتریان، کانال‌های توزیع و سیاست‌های دولتی حاکم بر صنعت فعال کنونی استفاده کند.

4) استراتژی تنوع نامربوط: (unrelated or conglomerate diversification): در اجرای این استراتژی، شرکت وارد کسب‌وکارهایی می‌شود که با کسب‌وکارهای جاری بی‌ارتباط است، کاهش رشد صنعت کنونی و پایان یافتن چرخه عمر محصولات کنونی و از طرفی انگیزه کاهش ریسک، دلایلی است که ورود به کسب‌وکارهای غیرمربوط را برای مدیران جذاب می‌کند. شرکت‌ها یا از طریق منابع داخلی اقدام به راه‌اندازی خطوط جدید کسب‌وکار می‌کنند یا از طریق منابع خارجی و ایجاد شراکت‌ها، ادغام و خرید سهام سایر شرکت‌ها، وارد حوزه‌های جدید کسب‌وکار می‌شوند.

ب) استراتژی‌های تثبیتی: در برخی شرایط، حفظ موقعیت کنونی به جای اتخاذ استراتژی رشد مناسب‌تر است. به‌طور کلی استراتژی‌های تثبیتی سه نوع هستند:

1) استراتژی توقف و حرکت (pause and then proceed): در این حالت محیط از حالت تلاطم برخوردار است و پیش‌بینی محیط متغیر است، بنابراین نیازمند حرکت‌های خرامان-خرامان است. در این حالت بهتر است الگوی هلدینگ با احتیاط و رعایت محافظه کاری حفظ شود تا تغییر یا شفافیتی درباره آینده محیط رخ دهد.

2) استراتژی عدم تغییر (no change): در این حالت محیط شرکت با ثبات است و تغییری در پورتفوی شرکت ضروری به نظر نمی‌رسد. درحقیقت پورتفوی کسب‌وکار موجود، رضایت بخش است.

3) استراتژی سود سوزآور (Grab profits while you can): به‌طور کلی این استراتژی توصیه نمی‌شود چرا که در این استراتژی تلاش می‌شود وضعیت بد کسب‌وکارها و آینده تاریک شرکت‌های تابعه از طریق سودهای مصنوعی، خوب جلوه داده شود. در این استراتژی مدیران چشم بر واقعیت‌ها می‌بندند و با شگردهای متعدد و ترفندهای حسابداری، سودهای تصنعی ایجاد می‌کنند. این استراتژی کارکرد موقتی دارد و نهایتاً سازمان را به مرز اضمحلال و نابودی تمام خواهد کشید. ورشکستگی شرکت انرون در آمریکا نتیجه اتخاذ استراتژی سود توسط مدیران آن شرکت بود. لازم به ذکر است که معاملات چرخشی در بورس اوراق بهادار تهران توسط شرکت‌های

تابعه هلدینگ‌ها می‌تواند مثال خوبی از استراتژی سود سوزآور باشد.

ج) استراتژی‌های انقباضی: این استراتژی‌ها به حذف یا کاهش فعالیت‌های پورتفوی کسب و کار مربوط است و چهار نوع می‌باشد:

1) استراتژی احیا (Turnaround): وقتی فروش شرکت سیر نزولی طی می‌کند مدیران در جهت کوچک‌سازی اقدام می‌کنند و با کاهش هزینه‌ها سعی دارند روند منفی فروش و سودآوری را مثبت سازند. این استراتژی دو مرحله دارد مرحله اول، انقباض (contraction) است که شرکت سعی در کوچک‌سازی و کاهش هزینه دارد و مرحله دوم، تثبیت (consolidation) است که شرکت کوچک شده تثبیت شود تا مجدداً وارد مسیر رشد و توسعه شود.

2) استراتژی اسارت (strategy captive company): از مدیران هلدینگ نمی‌توان انتظار داشت که در خصوص کسب و کار یا شرکت تابعی که در یک صنعت رو به افول و با جذابیت کم فعالیت می‌کند، از استراتژی احیا تمام عیار استفاده کند. اما اگر مدیریت کسب و کاری که در این موقعیت قرار دارد دست رو دست بگذارد، با کاهش فروش، زیان و نهایتاً ورشکستگی روبه‌رو خواهد شد. صنعتی که با رشد آهسته، عدم رشد و رشد منفی مواجه است، برای نجات خود و ادامه زندگی به هر گریزگاهی روی می‌آورد، کاستن از قلمرو عملیات واحدهای وظیفه‌ای مانند عملیات بازاریابی (برای کم کردن هزینه‌ها) می‌تواند مفری برای شرکت باشد و تلاش برای یافتن گریزگاهی مناسب، آن را به صورت بنگاهی در اسارت یک یا دو مشتری قرار می‌دهد. در این حالت شرکت ضعیف به قیمت 70-80 درصد وابستگی به معدودی خریداری قوی، برای خود اطمینان خاطری جهت ادامه حیات کسب می‌کند. شرکت صنعتی سیمون که یک تولیدکننده موتور اتومبیل در آمریکا است را می‌توان به عنوان نمونه‌ای از شرکت‌هایی که این نوع استراتژی را در پیش گرفته‌اند، ذکر کرد. شرکت صنعتی سیمون در اثر درماندگی و برای آنکه بتواند به عنوان تامین‌کننده انحصاری موتورهای مورد استفاده شرکت جنرال موتورز عمل کند، به آن شرکت اجازه داد تا تجهیزات و حساب‌های آنها را بازرسی و توانایی‌های کارکنان را با مصاحبه و سایر آزمون‌ها ارزشیابی کند. در مقابل، جنرال موتورز نیز طی چند قرارداد دراز مدت خرید حدود 80 درصد از محصولات شرکت سیمون را تضمین کرد. در حقیقت در این استراتژی، شرکت زندگی دلت بار را به امید بهبود اوضاع در آینده تحمل می‌کند.

3) فروش (sell out): شرکتی که دو استراتژی قبلی نیز برای حیات آن کارساز نیست؛ احتمالاً تنها گزینه پیش رویش پیدا کردن خریداری خواهد بود که تمام یا بخشی از کسب و کار خود را بفروشد و خود را از کسب و کار خارج سازد.

4) انحلال و ورشکستگی (Liquidation and bankruptcy): شرکتی که از طریق سه استراتژی قبلی همچنان ناموفق است، تنها گزینه پیش روی خود انحلال و اعلام ورشکستگی است. انحلال داوطلبانه نسبت به ورشکستگی از مزیت رعایت حقوق صاحبان سهام برخوردار است به این معنی که در استراتژی انحلال، هیأت‌مدیره به تدریج و از طریق فروش دارایی‌ها، دیون شرکت را پرداخت کرده و در صورت باقی ماندن وجه اضافی، به سهامداران پرداخت می‌کنند، اما در استراتژی ورشکستگی، دارایی‌های شرکت از طریق مراجع قانونی به فروش گذاشته می‌شود که ممکن است منافع سهامداران در قیاس با استراتژی انحلال به علت شرایط اضطراری، به خوبی رعایت نشود.

سبک‌های تعامل هلدینگ با شرکت‌های تابعه (شیوه‌های اجرای سیستم کنترل استراتژیک)

شرکت هلدینگ یا شرکت مادر باید شیوه تعامل و سبک رفتاری خود را با شرکت‌های تابعه مشخص سازد. در حقیقت بعد از تعیین جهت‌گیری کلی هلدینگ، نحوه تعامل با شرکت‌های تابعه از حساسیت‌های بالایی دارد. شیوه‌های تعامل هلدینگ از این حیث مهم است که اطمینانی معقول از حسن انجام امور در شرکت‌های تابعه و حرکت در راستای جهت‌گیری کلی هلدینگ در شرکت‌های تابعه بدست آید.

شرکت‌های هلدینگ برای تعامل، ایجاد ارتباط و کنترل شرکت‌های تابعه از سه سبک مختلف استفاده می‌کنند: برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی

در اینجا به اختصار به بررسی هرکدام به صورت جداگانه و در نهایت مقایسه آنها در یک جدول کلی پرداخته می‌شود:

سبک برنامه‌ریزی استراتژیک: در این شیوه تعامل، هلدینگ کاملاً به صورت متمرکز عمل می‌کند و علاوه بر تدوین استراتژی کلی هلدینگ، استراتژی شرکت‌های تابعه را نیز تدوین می‌کند. در حقیقت تفویض اختیاری به شرکت‌های تابعه صورت نمی‌گیرد و کسب و کارهای تابعه باید براساس استراتژی مدونی که هلدینگ برای آنها تهیه کرده است، حرکت کرده و گزارش عملکرد خود را به

ستاد فرماندهی (هلدینگ) ارائه کنند. هلدینگ با برگزاری جلسات متعدد بودجه و استراتژی، بر عملکرد اجرای استراتژی نظارت دارد. هلدینگ‌هایی که از این شیوه استفاده می‌کنند باید از مدیران و کارشناسانی در ستاد مرکزی بهره بگیرند که از تخصص بسیار بالایی در حوزه‌های فعالیت شرکت‌های تابعه برخوردار باشند. در این روش هلدینگ خود را مغز متفکر (thinkers) و شرکت‌های تابعه را بصورت اجرا کنندگان محض (doers) قلمداد می‌کند. این سبک تعامل برای کسب‌وکارهایی که جدید هستند و مدیریت آنها شناخت کافی از شرایط کسب‌وکارها ندارد، احتمالاً مناسب باشد. سبک برنامه‌ریزی استراتژیک با سبک دستوری یا آمرانه در تئوری‌های رهبری مترادف است.

سبک کنترل مالی: در این شیوه تعامل، هلدینگ به صورت کاملاً غیرمتمرکز عمل می‌کند و تقریباً تمامی امور مربوط به تدوین استراتژی شرکت‌های تابعه به خودشان تفویض می‌شود. البته شرکت‌های تابعه باید استراتژی خود را در راستای جهت‌گیری کلی هلدینگ (استراتژی‌های هدایتی) تدوین کنند. مدیران هلدینگ در این شیوه بر سودآوری کوتاه‌مدت تأکید دارند و از طریق بودجه‌های سالانه (action plan) به‌طور مستمر نسبت به تحقق شاخص‌های بودجه متناسب با استراتژی نظارت دارند. در این حالت ممکن است شرکت‌های تابعه برخی از فرصت‌های سودآور آینده را با منافع کوتاه مدت مبادله کنند و حتی وسوسه استفاده از استراتژی سود را نیز داشته باشند. این شیوه تعامل نشان می‌دهد که مدیران هلدینگ اعتقاد بسیار قوی نسبت به تخصص و مهارت مدیران شرکت‌های تابعه دارند یا اینکه مهارت‌های ستاد مرکزی را کمتر از مهارت‌های شرکت‌های تابعه می‌دانند. سبک کنترل مالی با سبک تفویضی در تئوری‌های رهبری مترادف است.

سبک کنترل استراتژیک: ورود مبحث فازی به علم مدیریت موجب شده است که نگرش‌های مدیریتی از حالت صفر یک خارج شده و شکل فازی و غیرقطعی به خود بگیرد. این سبک تعامل، نه کاملاً دستوری و نه کاملاً تفویضی است، بلکه در بین این دو قرار می‌گیرد. به عبارتی حالت مشارکتی دارد.

در سبک کنترل استراتژیک، ستادی مرکزی هلدینگ و شرکت‌های تابعه با هم مشارکت و به صورت تیمی کار می‌کنند. در حقیقت در این شیوه تعامل، نگاه مدیران هلدینگ بر این فرض مبتنی است که مهارت‌ها و تخصص‌ها، صرفاً در ستاد مرکزی نیست بلکه در سراسر هلدینگ و شرکت‌های تابعه توزیع شده است. در این سبک شرکت‌های تابعه شخصاً استراتژی خود را براساس جهت‌گیری کلی هلدینگ تدوین می‌کنند و با برگزاری جلسات متعدد با ستاد مرکزی هلدینگ از استراتژی خود دفاع می‌کنند. در جلسات دفاعیه استراتژی، مدیران و کارشناسان هلدینگ براساس جهت‌گیری کلی هلدینگ با نمایندگان شرکت‌های تابعه به بحث و گفت‌وگو می‌پردازند و با اعلام دیدگاه‌ها و نظرات خود در یک فضای صمیمانه استراتژی پیشنهادی شرکت‌های تابعه را مورد تأیید قرار می‌دهند. البته برگزاری جلسات ممکن است چند جلسه طول بکشد. با تأیید و تصویب استراتژی، شرکت‌های تابعه مبادرت به اجرای آن می‌کنند و گزارش‌های عملکردی خود را در حین اجرای استراتژی به هلدینگ ارائه می‌کنند که با تنظیم جلسات ارزیابی و با حضور نمایندگان هلدینگ و شرکت‌های تابعه عملکرد ارزیابی و در صورت نیاز استراتژی بازنگری می‌شود. چنان که ملاحظه می‌شود این سبک تعامل مترادف با سبک مشارکتی در تئوری‌های رهبری است. خلاصه مقایسه سه سبک تعاملی اخیر در جدول شماره 1 نشان داده شده است.

لازم به یاد آوری است که سبک کنترل استراتژیک از کاربرد بسیار بالایی در سطح شرکت‌های هلدینگ برخوردار است و چنانچه مقایسه جدول نیز نشان می‌دهد، در این حالت احتمال هم‌افزایی به مراتب بیشتری وجود دارد، اما نباید فراموش کرد که نمی‌توان هیچ‌کدام از سه سبک را بهترین سبک معرفی کرد و براساس نگرش اقتضایی در مدیریت، ممکن است هریک از سه سبک براساس شرایط محیطی و سازمانی بر دیگری ارجحیت یابد. نتیجه‌گیری

در این مقاله مشخص شد که استراتژی سطح هلدینگ یا سطح شرکت (corporate strategy) از سه استراتژی پورتفولیو (portfolio strategy)، استراتژی مادری (parenting strategy) و استراتژی هدایتی (directional strategy) تشکیل شده است. در استراتژی پورتفولیو و استراتژی مادری، به ترتیب، تجزیه تحلیل پورتفولیو و تجزیه تحلیل مادری صورت می‌گیرد و نتایج این تجزیه تحلیل‌ها در

استراتژی‌های هدایتی هلدینگ ظاهر می‌شود.

به بیانی ساده‌تر نتایج تجزیه تحلیل‌های پورتفولیو و مادری جهت‌گیری هلدینگ (استراتژی هدایتی هلدینگ) را نسبت به رشد، تثبیت یا انحلال شرکت‌های تابعه مشخص می‌سازد.

همچنین مشخص شد که شرکت هلدینگ به سه سبک برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی می‌تواند با شرکت‌های تابعه تعامل داشته باشد. در سبک برنامه‌ریزی استراتژیک، هلدینگ خود را مغز متفکر و شرکت‌های تابعه را اجراکنندگان محض قلمداد می‌کند. در سبک کنترل مالی امور شرکت‌ها به‌طور کامل به خودشان تفویض می‌شود و چنانچه مدیر یک شرکت تابعه نتواند ارزش‌آفرینی کند بی‌درنگ از طریق هلدینگ کنار گذاشته می‌شود. در سبک کنترل استراتژیک، حالت تعادلی وجود دارد و بین دو سبک قبلی قرار می‌گیرد به‌طوری که هلدینگ و شرکت‌های تابعه با همفکری و مشارکت کارها را پیش می‌برند.

نویسنده: افشین فتح‌الهی*

برنامه ریزی و راهبری در سازمان های هلدینگ

در قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (۱۳۸۳ ۱۳۷۹) در فصل دوم مربوط به سازماندهی شرکت های دولتی، به منظور سازماندهی و استفاده مطلوب از امکانات شرکت ها و افزایش بازدهی و بهره وری و اداره مطلوب شرکت ها و فراهم آوردن زمینه واگذاری شرکت هایی که ادامه فعالیت آنها در بخش دولتی غیر ضروری است به بخش غیر دولتی، به دولت اجازه داده شد تا شرکت های دولتی را در قالب «شرکت های مادر تخصصی» سازماندهی نموده و در چارچوب اساسنامه مربوط اداره نماید.



در قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (۱۳۸۳ ۱۳۷۹) (در فصل دوم مربوط به سازماندهی شرکت های دولتی، به منظور سازماندهی و استفاده مطلوب از امکانات شرکت ها و افزایش بازدهی و بهره وری و اداره مطلوب شرکت ها و فراهم آوردن زمینه واگذاری شرکت هایی که ادامه فعالیت آنها در بخش دولتی غیر ضروری است به بخش غیر دولتی، به دولت اجازه داده شد تا شرکت های دولتی را در قالب «شرکت های مادر تخصصی» سازماندهی نموده و در چارچوب اساسنامه مربوط اداره نماید .

هدف دولت از این قانون، تعدیل حوزه فعالیت ها از طریق واگذاری، انحلال، ادغام و تجدی سازمان های دولتی، اصلاح و تصویب اساسنامه شرکت ها، تصویب آیین نامه های مالی و معاملاتی و تصویب آیین نامه های استخدامی و بیمه، با رعایت مقررات و قوانین

مربوط و جابه جایی و انتقال وظایف، نیروی انسانی، سهام و دارایی های شرکت های دولتی و شرکت های وابسته به آنها بود .

دولت از طریق اعمال این سیاست به دنبال آن بود تا بتواند سهام قابل واگذاری بخش دولتی در شرکت هایی را که ادامه فعالیت آنها در بخش دولتی غیرضروری است، معلوم نموده و لاجرم ضرورت باقی ماندن برخی شرکت های دولتی را در بخش دولتی، تشخیص داده و آن شرکت هایی را که مشمول واگذاری از طریق مزایده یا بورس به بخش غیر دولتی هستند، به بخش های تعاونی و خصوصی واگذار نماید. دولت در این خصوص صرفا بر دو مورد زیر به منظور ادامه فعالیت شرکت های دولتی با سرمایه دولتی تاکید داشت :

۱ (فعالیت هایی که به طور طبیعی در آنها انحصار وجود داشت .

۲ (فعالیت هایی که بخش غیر دولتی انگیزه ای برای وارد شدن به آن فعالیت ها نداشت .

دولت با واگذاری این شرکت ها به بخش های تعاونی و خصوصی به دنبال ارتقای کارایی و افزایش بهره وری منابع مادی و انسانی کشور و کارآمد کردن خود در عرصه سیاست گذاری و همچنین توسعه توانمندی بخش های خصوصی و تعاونی بود. از این روی، تحت تاثیر این ماده قانونی در فصل دوم وسوم قانون برنامه سوم که به دولت اجازه داده شد تا شرکت های دولتی را در قالب شرکت های مادر تخصصی سازماندهی نموده و در چارچوب اساسنامه مربوطه اداره نماید، ملاحظه می شود که از سال ۱۳۸۱ در بودجه سالانه سازمان های مناطق آزاد به تدریج به موضوع شرکت های هلدینگ تخصصی در مناطق آزاد به منظور انتظام بخشیدن به امور شرکت های تابعه و وابسته و فراهم نمودن زمینه برای فعالیت شرکت های بخش خصوصی توجه شده است .

● شرح مقاله

در شرایط پیچیده امروز جهان کسب و کار عواملی نظیر رقابت و جهانی شدن، ناپایداری محیط های بازار، کاهش تصدی دولت ها، رشد طبیعی شرکت ها و بنگاه ها و تلاش آنان برای کسب سهم بیشتری از بازار و نیز امکان ورود به فعالیت های جدید و سودآفرین موجب شده است که مقوله ادغام و گروهی شدن بنگاه ها در قالب شرکت های مادر (هلدینگ) نه تنها در کشور های توسعه یافته بلکه در ممالک در حال توسعه نیز متداول و رایج شود. سازمان های توانمند به منظور استفاده بهینه از توانمندی های بنگاه ها، افزایش کارایی مدیریت، انعطاف پذیری در مقابل رقابت، کاهش هزینه، ارزش آفرینی، بهره گیری از مزیت های نسبی در کشورها و نیز مصون سازی سرمایه گذاری فعالیت های خود را به صورت هلدینگ در می آورند تا به این ترتیب ضمن چیره شدن بر مشکلات خود و تداوم حیات، از طریق هم افزایی به رقابت در سطوح بالاتر و فعالیت در عرصه جهانی بپردازند .

● سلسله مراتب تدوین اهداف و استراتژی ها

استراتژی های تدوین شده در سازمان های هلدینگ در سطوح زیر تعریف می شوند :

۱ (کلان

۲ (ستاد (ادارات و سرپرستی ها)

۳ (واحد های صف) مدیران و کارکنان)

● ساختار سازمان های هلدینگ

ساختار سازمان های هلدینگ در حالت ایده آل از شکل زیر تبعیت می نماید. در این ساختار ستاد هلدینگ از سطوح زیر تشکیل شده

است که مأموریت اصلی آنها خدمت رسانی و هم افزایی در شرکت های زیر مجموعه می باشد .

واحد های صف نیز به کارخانجات، واحد های تولیدی و خدماتی تقسیم می شوند که مأموریت اصلی آنها درآمدزایی می باشد .

•ویژگی های سازمان های هلدینگ

۱ (ایجاد هم افزایی از طریق :

دستیابی به تمرکز اقتصادی (Economies of Scale) تسهیم فرآیندها و خدمات بین واحد های مختلف کسب وکار .

دستیابی به تمرکز اقتصادی (Economies of Scope) یکپارچه سازی اثربخش واحدها در زنجیره ارزش (مدیریت زنجیره تامین SCM)

هم افزایی به عنوان اصلی ترین ویژگی سازمان هلدینگ به شمار می رود. به این ترتیب اگر ارزش سازمان هلدینگ از مجموع ارزش تک تک واحد های آن بیشتر نباشد انحلال آن ضروری است .

۲ (افزایش اعتبار بین المللی برای شرکت های زیرمجموعه جهت انجام مبادلات بازرگانی با شرکت های خارج از کشور .

۳ (شناسایی فرصت های سرمایه گذاری در عرصه های مختلف .

۴ (کنترل با مالکیت محدود .

•تعریف هلدینگ در تجربه ایران

عدم وجود تمایز مشخص بین انواع ترکیب (ادغام ، تلفیق ، اشتراک منافع و ...) با یکدیگر و با هلدینگ و شباهت عملیات شرکت های هلدینگ از نظر بهره برداری از منابع خود و تحصیل منفعت خصوصا از طریق خریدوفروش یا نگهداری سهام با شرکت های سرمایه گذاری و عدم توجه به این نکته که شرکت های سرمایه گذاری بر خلاف شرکت های هلدینگ هر نوع خرید و فروش سهام را صرفا به منظور کسب منفعت نه کنترل انجام می دهند، موجب ناشناخته و نامانوس بودن این شرکت ها در ایران شده است .

بورس تهران به عنوان یک بازار متشکل سرمایه شرکت های مذکور را تحت سرفصل شرکت های «پیوسته و سرمایه گذاری» طبقه بندی نموده و هدف اصلی را سرمایه گذاری در اوراق بهادار به خصوص سهام شرکت ها اعلام داشته است .

از طرف دیگر اساسنامه شرکت های مورد بحث موضوع خود را اغلب مشارکت در شرکت ها و موسسات تولیدی، بازرگانی، ساختمانی، خرید و فروش سهام و اوراق بهادار و اوراق قرضه قرارداده و توجهی به نقش کنترل ویژگی های ساختاری مالی آنان نگردیده است .

با توجه به اینکه قوانین محدود کننده در رابطه با میزان خرید سهام با رای شرکت ها درقانون تجارت ایران وجود ندارد. غالبا شرکت های پیوسته و سرمایه گذاری اقدام به خرید درصد بالاتری از سهام سایر شرکت ها نموده و از این طریق شرکت های دیگر را کنترل می نماید. البته این شیوه کنترل مغایر با هدف کنترل با مالکیت محدود می باشد. در هر حال تعریف هلدینگ در تجربه ایران شباهت زیادی به شرکت های سرمایه گذاری دارد و می توان شرکت های هلدینگ را نوعی شرکت سرمایه گذاری دانست که با در اختیار داشتن اکثریت سهام با رای (بالای ۹۰ درصد) سایر شرکت ها می توانند آنان را کنترل نمایند.