

# ساز و کارهای افزایش سینرژی (هم افزایی) در سازمان های هلدینگ

آزاده عسکری انارکی<sup>۱</sup>

فاطمه هاشمی فشارکی<sup>۲</sup>

## چکیده

در سال های اخیر محث هلدینگ ها و ساز و کارهای مدیریتی مورد نیاز جهت اداره اثربخش آن ها بسیار مورد توجه قرار گرفته است و سازمان های هلدینگ در تلاش برای ارتقای روابط و ایجاد هم افزایی میان سازمان و شرکت های تابعه می باشند تا از این منظر بتوانند در بازارهای رقابتی باقی مانده و نقش آفرینی نمایند. در این راستا یکی از محورهای مهم و اساسی در مدیریت راهبردی شرکت های هلدینگ ، ایجاد هم افزایی واقعی با استفاده از اتخاذ استراتژی های مناسب برای هلدینگ و شرکت های تابعه می باشد که با ارتقای ارزش آفرینی باعث اثربخشی در این شرکت ها می شود. استراتژی هلدینگ عاملی است که باعث می شود ارزش کل هلدینگ از جمع ارزش تک تک واحدهای کسب و کار بیشتر باشد و یا به عبارتی ستاد هلدینگ تلاش می کند در کل عملکردی بیش از مجموع عملکردها و فعالیت های هر کسب و کار یا شرکت های تابعه داشته باشد. این امر جز با ایجاد مدیریت هم افزایی میان ستاد و صف به وقوع نمی پیوندد. در این مبحث سعی گریده است ساز و کارهای مناسب جهت ایجاد هم افزایی میان سازمان های مادر و شرکت های تابعه را ارائه نماییم. در این مقاله سعی میگردد ضمن بررسی ابعاد تاریخی استراتژی غالب هلدینگ ها ، مفاهیم ارزش آفرینی و رویکردهای آن و هم چنین راهکارهای هم افزایی در سطح هلدینگ تبیین و تشریح گردد.

**کلمات کلیدی :** شرکت های هلدینگ، سبک های مدیریتی هلدینگ ها، استراتژی هلدینگ، ارزش آفرینی، هم افزایی

---

۱- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، گروه صنایع ، دانشکده صنایع ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد سرپرست تضمین کیفیت، شرکت مهندسی ساخت و مدیریت صنایع توکا (توکا EPC)، اصفهان ، نظر غربی ، نبش کوچه نمازخانه استیفن، [askari@tukaepc.com](mailto:askari@tukaepc.com)، ۰۳۱۳۶۲۶۷۱۴۹-۵۱

۲- دکتری مدیریت ، گروه مدیریت ، دانشکده مدیریت ، دانشگاه تهران ، مدیر نظارت بر شرکت ها، شرکت سرمایه گذاری توکافولاد، اصفهان، میدان آزادی، خیابان هزارجریب، خیابان ششم ملاصدرا، پلاک ۱۲/۱ ، [nezarat.tukaco@gmail.com](mailto:nezarat.tukaco@gmail.com)، ۰۳۱۳۶۶۹۵۳۹۶

# **Methods of increasing synergy in parent companies**

**Azadeh Askari Anaraki**

**Fatemeh Hashemi Fesharaki**

## **Abstract**

Recently parent companies and their management policies for effective conduction has been really noticed and parent companies are trying to enhance communication and synergy between them and their sub companies in order to survive in comparative markets and create value. To achieve this goal, creating synergy by making appropriate strategic decisions for parent companies and their sub companies, is one of the most important management pivots which cause efficiency in these companies. Parent company strategy is a mean that cause the whole parent value is more than each separate business units or in other words the main company tries to have more performance and more activities than sub companies. The object cannot be achieved unless by creating synergic management between parent company and their sub companies. In this article appropriate method for making synergy between parent company and its sub companies is presented. In this article in addition to investigating historical strategy aspects, value creation and synergy solution are also determined and explained.

**Keywords:** Parent companies, Parent companies management methods, Parent companies strategy, Value creation, Synergy

## ۱- مفهوم هلدینگ

مفهوم هلدینگ به سازمان هایی اطلاق می شود که شماری از شرکت ها یا نهادهای دیگر را تحت پوشش یا مالکیت خود دارند و گاهی از آن ها با نام های ستاد، دفتر مرکزی، شرکت سرمایه گذاری، بنگاه گروه، شرکت مادر تخصصی، شرکت فراگیر و مانند آن یاد میشود (بابایی، ۱۳۸۴). ساده ترین تعریف از هلدینگ سازمانی است که با هدف تصاحب سهام دیگر شرکت ها ایجاد شده است (Kumar, 1992). منافع اصلی هلدینگ ها از طریق تسلط و کنترل بر شرکت های دیگر تامین می شود و در عین حال هلدینگ ها امکانات جدیدی هم برای این شرکت ها فراهم می آورند (مریدی، ۱۳۸۱). دلایل متعددی برای رشد شرکت های هلدینگ وجود دارد. از جمله کاهش تصدی گری دولت ها، کوچک کردن بدنه اجرایی دولت ها، افزایش اطمینان از تداوم فعالیت شرکت ها به خصوص شرکت های دارای مدیریت ضعیف و انحصاری، فراهم کردن بستر توسعه فعالیت شرکت های کوچک و دستیابی به بازارهای هدف و مشتریان بالقوه بیشتر، ایجاد چتری پوششی برای زیرمجموعه آن در راستای کاهش ریسک سرمایه گذاری و ... را می توان نام برد (بابایی، ۱۳۸۴)، (چاوشی، ۱۳۸۶). ساختار هلدینگ ها از بهترین و مهمترین ساختارها در راستای رسیدن به اهداف مرتبط با حرکت به سوی اقتصادهایی در جهت بازار می باشد. هلدینگ ها می توانند از موثرترین عوامل در حرکت از یک سیستم بسته به سمت یک سیستم در جهت بازار باشند. این سازمان ها موثرترین روش و وسیله در جهت کنترل و مدیریت دو یا چند بخش بهم وابسته به طور همزمان می باشند. اما مسئله مهم در این ساختارها وجود یک راهنما و بخش اصلی به عنوان مغز متفکر و ابر قدرت برای انجام وظایف استراتژیک و فراهم کردن آزادی نسبی برای بخش های فرعی در دستیابی به اهداف است (Hanifzadeh, 2011).

## ۲- انواع هلدینگ

به طور کلی سازمان های هلدینگ به دو زیر تقسیم می شوند.

### ۲-۱- شرکت هلدینگ سرمایه گذاری

سازمانی است که سود خود را از سرمایه گذاری در شرکت های تابعه کسب می کند (Hanifzadeh, 2011)، در این نوع سازمان ها هلدینگ تنها به سرمایه گذاری در شرکت ها می پردازد و در امور مدیریتی و کنترلی شرکت های تابعه دخالتی ندارد. مهم ترین پارامتر در این نوع هلدینگ ها، دوره زمانی دریافت سود و بازگشت سرمایه است (US Department of Energy, 1993).

### ۲-۲- هلدینگ های مدیریتی

در این نوع هلدینگ ها علاوه بر سرمایه گذاری در سهام شرکتهای تابعه توانایی تاثیرگذاری بر فرآیندها و ایجاد تعاملات با آنها و هم چنین توانایی مدیریت و کنترل بر آنها را نیز دارند. هلدینگ های مدیریتی دارای انواع مختلفی به شرح ذیل می باشند.

### ۲-۲-۱- هلدینگ های مدیریتی با شرکت های تابعه یکسان

این گروه شرکت ها دارای مجموعه ای از شرکت های تابعه هستند که در زمینه ای خاص و اغلب مشابه با هم کار میکنند. یکی از دلایل به وجود آمدن این شرکت ها، پراکندگی جغرافیایی است. آزمایشی اینگونه شرکت ها می توان به بومی سازی شرکت ها اشاره نمود. با توجه به گستردگی توابع در نقاط جغرافیایی اگر در یک منطقه از بازار مشکلاتی بوجود آید، شرکت مادر کمتر متضرر می شود، چون سرمایه خود را معطوف به یک محدوده خاص ننموده است. در این حالت می تواند دلایل شکست خود را در یک بازار سریعاً بررسی نماید و از بوجود آمدن آن در مناطق دیگر جلوگیری کند.

### ۲-۲-۲- هلدینگ های مدیریتی با شرکت های تابعه غیر یکسان

این گروه از هلدینگ ها دارای مجموعه ای از شرکت های تابعه هستند که در زمینه ها و صنایع مختلف فعالیت میکنند (Hanifzadeh, 2011). از مشخصات اصلی این هلدینگ ها وجود شرکت های تابعه ای می باشد که در کنار هم زنجیره تامین را ایجاد می کنند (Enchain, 2009).

### ۳- سبک های مدیریت در هلدینگ ها

یکی از مهم ترین مسایل در ساختار سازمانی هلدینگ ها ، تعریف صحیح ستاد و چگونگی تقسیم وظایف و مسئولیت ها بر اساس فرآیندهای تعریف شده است. گلد و کمپل با بررسی سبک های مدیریتی، سه سبک مدیریت را برای طراحی راهبرد شناسایی نموده اند (اقتدار، ۱۳۸۸) که عبارتند از

#### ۱-۳- برنامه ریزی استراتژیک

تمرکزگرترین نوع در میان سبک های مادری است. در مدل برنامه ریزی استراتژیک، ستاد سازمان را در نقش طراح اصلی برنامه ها ظاهر شده و مسئولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش را خود مشخص می کند. شرکت های کوچکتر وظیفه اجرای بخش های مختلف طرح اصلی را بر عهده دارند. در این سبک، سازمان وظیفه تنظیم، هماهنگی و کنترل همه فعالیت های بخش ها و شرکت های زیرمجموعه را بر عهده دارد (اتابکی، ۱۳۸۴). سازمان مادر در این سبک از نزدیک درگیر با کسب و کارهایش در تصمیم گیری و فرموله کردن برنامه ها می باشد (Furrier, 2011). در این سبک ستاد عمیقاً درگیر در طراحی راهبردها می شود. مدیران این شرکت ها، پیشنهاد خود را ارائه می دهند ولی حرف آخر در انتخاب راهبردها را ستاد هلدینگ می زند (اقتدار، ۱۳۸۸).

#### ۲-۳- سبک کنترل مالی

کنترل مالی، افراطی ترین نوع تفویض اختیار است. ستاد سازمان به مانند هولدینگی عمل می کند که فقط در نقش یک سهامدار یا بانک ظاهر می شود. (گولد، ۱۳۸۹) سازمان های مادر سبک کنترل مالی، کاملاً به تمرکز زدایی در برنامه ریزی متعهدند. (گولد، اکساندر، ۱۳۸۹). دفتر مرکزی شرکت در این سبک، به صراحت تلاش برای هماهنگی فعالیت ها بین واحدهای کسب و کار نمی کند (Furrier, 2011).

#### ۳-۳- سبک کنترل استراتژیک

هدف سبک کنترل استراتژیک نیل به برقراری توازن بین ویژگی ها برنامه ریزی استراتژیک و سبک کنترل مالی است و بیشتر سازمان های دنیا از آن استفاده می کنند. سازمان های مادر سبک کنترل استراتژیک ، برنامه ریزی را به شکل غیر متمرکزتری به طور عمده به کسب و کارها واگذار می کنند، اما در کنترل و ارزیابی آنچه کسب و کارها پیشنهاد می کنند، نقش خود را حفظ می کنند (گولد، اکساندر، ۱۳۸۹). یکی از مهم ترین اهداف ستاد سازمان در این مدل، بدست آوردن مزایای بیشمار از طریق هم افزایی در سازمان می باشد. همچنین اهمیت ویژه ای برای افزایش سطح دانش سازمانی با استفاده از فرآیندهای محک زنی و انتشار فعالیت های صحیح در این مدل وجود دارد. در کنترل استراتژیک، خدمات و مشاوره ارائه شده توسط ستاد سازمان، بیشتر جنبه اختیار خواهد داشت. متخصصان پس از مطالعات فراوان نشان داده اند که موفقیت این سبک مدیریت، وابسته به رفتار یکسان واحدها و شرکت هاست (اتابکی، ۱۳۸۴). به طور خلاصه ویژگی های سه سبک مدیریتی در جدول شماره (۱) خلاصه شده است.

جدول شماره (۱) : ویژگی های سه سبک مدیریتی (Furrier, 2011)

کنترل مالی	کنترل استراتژیک	برنامه ریزی استراتژیک	جنبه
اهداینگ اصرار دارد که تمام تصمیمات توسط خود واحدهای تجاری اخذ شود.	برنامه ریزی غیر متمرکز برای واحدهای کسب و کار . نقش مادری شامل بررسی ، ارزیابی و حمایت می باشد.	اهداینگ به طور جدی با واحدهای کسب و کار در فرموله کردن برنامه ها و تصمیم گیریها درگیر است. درک واضحی از جهت.	نقش مدیریتی
واحدهای کسب و کار نهادهای مستقلی هستند، بعضی اوقات برای دستیابی به سودی دو طرفه باهم همکاری میکنند.	واحدهای کسب و کار برای استراتژی ها ، برنامه ها و پیشنهاد میزان بودجه خود مسئول هستند.	واحدهای کسب و کار در جست و جوی اجماع با هلدینگ و واحدهای کسب و کار دیگر برای تعیین ابتکارات کسب و کار خود (در خط اهداف استراتژیک) هستند.	نقش کسب و کار
حداقل تعداد کارکنان در دفتر هلدینگ، تمرکز بر پشتیبانی و کنترل مالی.	غیر متمرکز و تمرکز بر عملکرد فردی واحدهای کسب و کار. هلدینگ به عنوان کنترل کننده استراتژیک عمل میکند.	کارمندان قدرتمند و بزرگ در مرکز. بخش های خدماتی مشترک	ساختار سازمانی
اهداینگ بر اهداف و نتایج مالی متمرکز است. کنترل شدید مالی	مذاکره مالی و اهداف عملکردی استراتژیک . برنامه ها از هلدینگ تاثیر متوسطی می پذیرد.	تخصیص منابع بر اساس احتیاجات بلند مدت استراتژی ها. برنامه ها از هلدینگ تاثیر زیادی می پذیرد.	فرآیند برنامه ریزی
اهداینگ بر اهداف و نتایج مالی متمرکز است. کنترل شدید مالی	اهداینگ مقایسه واقعی نتایج را با فعالیت مالی برنامه ریزی شده و اهداف غیر مالی را در نظر می گیرد. کنترل استراتژیک است	اهداینگ اولویت کمی در نمایش نتایج مالی ماهانه قرار داده است. کنترل منعطف می باشد.	فرآیند کنترل
مدیریت سهام و کار آمدی بازار سرمایه داخلی	انتقال مهارت ها از طریق تاثیرشان بر ارتباطات	اشتراک منابع بین خدمات و فعالیت های مرکزی. گسترش همکاری	مکانیزم های ارزش آفرین شرکت

#### ۴- عوامل تاثیر گذار در انتخاب سبک های مدیریتی در هلدینگ ها

##### ۴-۱- شدت رقابت در صنعت

شرکت هلدینگ در مورد شرکت های زیرمجموعه ای که در صنایع رقابتی فعالیت می کنند الگوی برنامه ریزی استراتژیک و در مورد شرکت های زیرمجموعه ای که در صنایع باثبات فعالیت می کنند الگوی کنترل مالی را مورد استفاده قرار می دهند (Bosworth, 2005).

##### ۴-۲- درصد سهام در اختیار شرکت هلدینگ

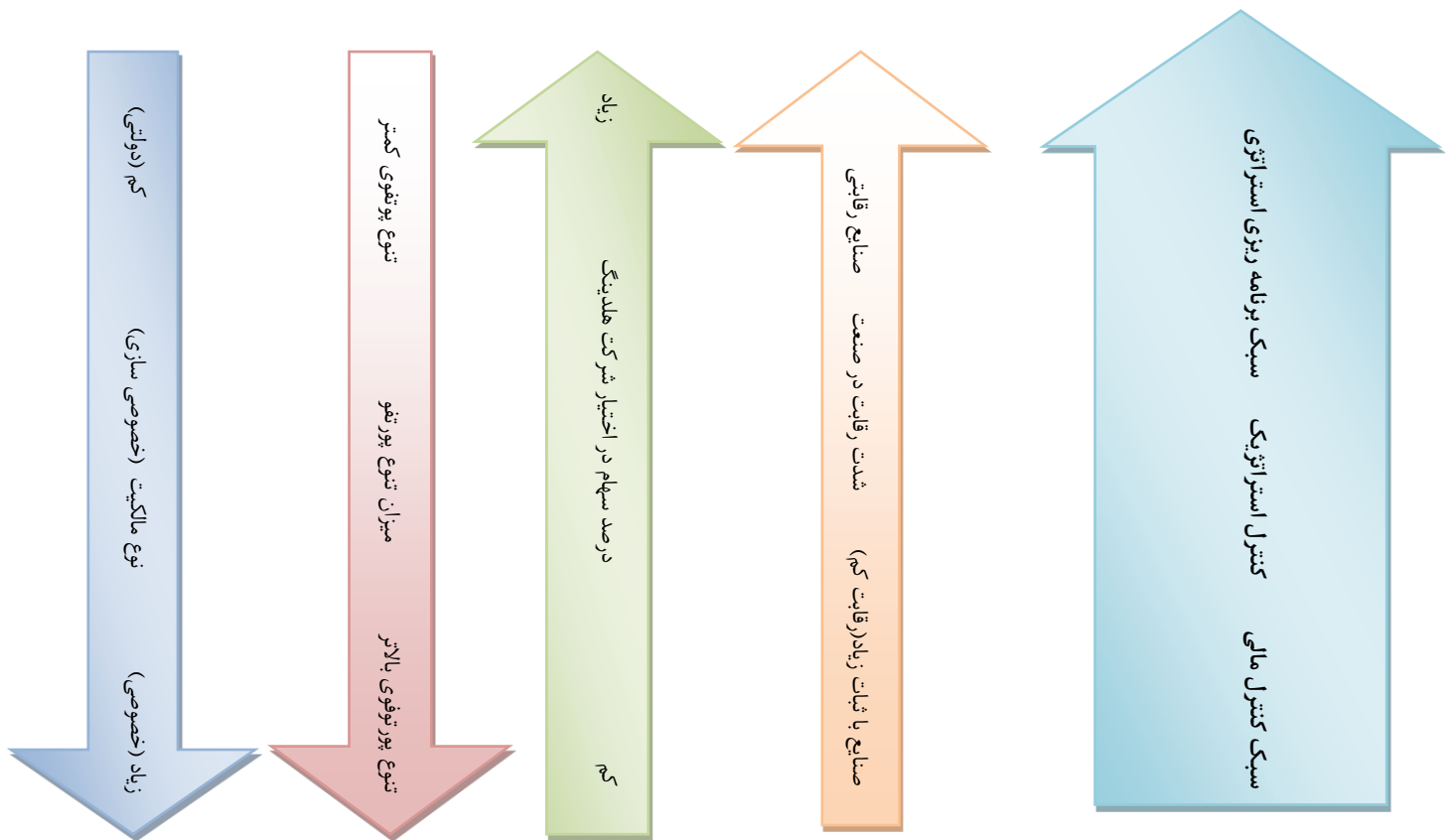
با افزایش درصد سهام شرکت هلدینگ در یک شرکت زیرمجموعه، شرکت هلدینگ گرایش بیشتری به حرکت از الگوی کنترل مالی به اتخاذ الگوی برنامه ریزی استراتژیک خواهد داشت (Cahndler, 1962).

##### ۴-۳- پورتفو

در شرکت های مادر که با بهره گیری از فن آوری های غیرمرتبط و در محیط های مختلف فعالیت می کنند، تمام اطلاعات باید حول یک محور مشترک تهیه شوند تا مدیران ارشد قادر به انجام مقایسه های لازم جهت بودجه بندی های بین بخشی باشند. این محور مشترک سودآوری است و بنابراین دغدغه نسبت به سود، در این شرکت ها به نیروی پیش برنده سازمان تبدیل خواهد شد (هچ، ۱۳۸۵). در بنگاه هایی که در حوزه هایی با تنوع بالا فعالیت می کنند، شرکت مادر بیشتر از شیوه کنترل مالی پیروی می کند و دخالت کمتری در ساز و کارهای مدیریتی شرکت های زیر مجموعه دارد (Collis, 2007).

##### ۴-۴- نوع مالکیت

با توجه به شرایط جاری کشور به نظر میرسد در هلدینگ های دولتی تمایل بیشتری به استفاده از شیوه های برنامه ریزی و کنترل استراتژیک در مقایسه با شیوه کنترل مالی وجود داشته باش (Glood, 1994).  
تاثیر گذاری این عوامل بر انتخاب سبک مدیریت استراتژیک در شکل شماره (۱) نشان داده شده است



شکل شماره (۱): چگونگی ارتباط عوامل تاثیر گذار بر سبک های مدیریتی

## ۵- مدل های استراتژی هلدینگ

به صورت کلی چهار مدل شناسایی شده که شرکت ها با بکار گرفتن آنها ، توانسته اند برای سهامداران خلق ارزش نمایند و در نهایت با موفقیت استراتژی خود را اجرا کنند. این مدل ها عبارتند از :

### ۵-۱- مدیریت سبد شرکت ها

تعریف اکثر سازمان ها از استراتژی هلدینگ همان مدیریت سبد شرکت هاست که تا حد زیادی بر پایه ادغام و تصاحب بنا شده است. که در آن شرکت هولدینگ شرکت های مناسب را شناسایی و خریداری می کند و شرکت های هلدینگ به غیر از هدفگذاری مالی دخالتی در مدیریت آنها ندارند. با وجود اینکه شرکت هایی که خریداری می شوند لزوما نباید در راستای کسب و کار سایر واحدهای کسب و کار باشند ولی مدیران موفق در زمینه مدیریت سبد کسب و کار عموماً دامنه کسب و کارها را با توجه به توان تخصصی موجود در هلدینگ به روش های مختلف محدود می کنند. اتکا به این استراتژی نیاز به توانایی های فوق العاده مدیریتی دارد به گونه ای که هلدینگ قادر باشد به درستی وضعیت سهام و ریسک شرکت ها را تخمین بزند و یا خرید و فروش به موقع باعث ایجاد ارزش برای سهامداران گردد. این استراتژی معمولاً در کشورهایی که از بازارهای سرمایه قوی برخوردار نیستند بهتر جواب می دهد.

## ۵-۲- ساختاردهی مجدد

این مدل نیز مانند مدل اول بر ادغام و تصاحب بنا شده است با این تفاوت که در آن شرکت مادر نقش فعال تری ایفا میکند. در اینجا ارتباط کسب و کار جدید با کسب و کارهای فعلی مهم نیست بلکه چیزی که اهمیت دارد پتانسیل های کشف نشده کسب و کار جدید و امکان تغییر ساختار در آنهاست.

## ۵-۳- انتقال مهارت ها

در این مدل، با اینکه هر واحد کسب و کار یک زنجیره ارزش جداگانه دارد، دانش و دانایی نحوه انجام فعالیت ها بین واحدهای کسب و کار انتقال می یابد. در این مدل ارتباط میان شرکت های داخلی هلدینگ برای خلق هم افزایی، عنصر کلیدی است.

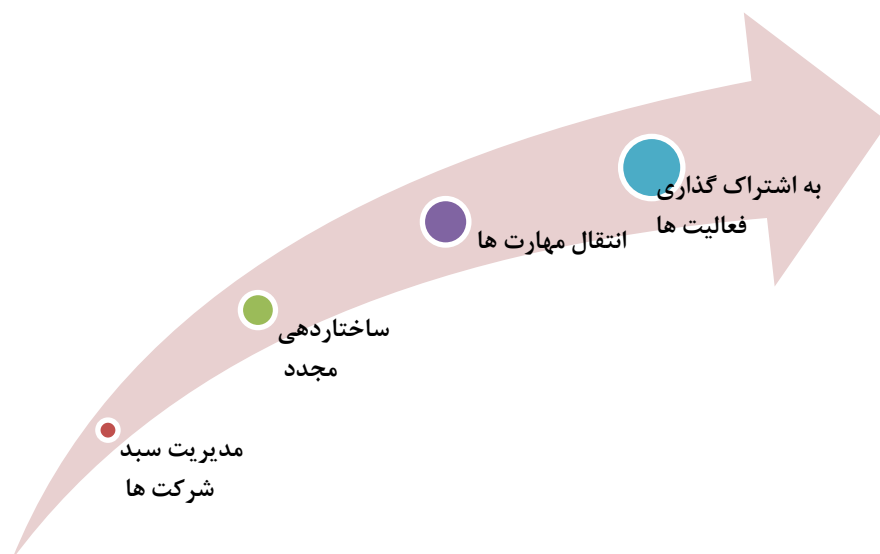
فرصت برای انتقال مهارت وقتی بوجود می آید که واحدهای کسب و کار :

- ✓ فعالیت های ارزش زای مشابه مانند ارتباطات با دولت و تامین تجهیزات داشته باشند.
- ✓ شباهت در پیکربندی زنجیره ارزش داشته باشند.
- ✓ مفاهیم مشابه استراتژیک در کسب و کراها جاری باشد برای مثال رهبری هزینه

## ۵-۴- به اشتراک گذاری فعالیت ها

به اشتراک گذاری فعالیت ها، که در آن از یک فرآیند برای چند محصول و یا سرویس استفاده میگردد، اغلب از طریق کاهش هزینه و یا بالا بردن سطح تمایز باعث افزایش مزیت رقابتی شرکت می گردد. در این مدل نیز ارتباط میان شرکت های داخلی برای خلق هم افزایی، عنصر کلیدی است (Koller, 2005), (Micheal, 1987).

با توجه به منطق استراتژیک و بررسی های به عمل آمده بر روی شرکت ها در دهه های گذشته به نظر می رسد یک سازمان زمانی می تواند از طریق تنوع بخشی برای سهامدارانش ارزش روز افزون خلق کند که از استراتژی مدیریت سبب شرکت ها به سمت استراتژی به اشتراک گذاری فعالیت ها پیش رود؛ شکل شماره (۲)؛ علت این امر این است که استراتژی های به اشتراک گذاری و انتقال مهارت ها بهترین راه خلق ارزش هستند. همچنین باید توجه داشت این استراتژی ها را میتوان به طور همزمان اتخاذ نمود؛ مثلاً یک شرکت هلدینگ که ساختاردهی مجدد می کند می تواند از انتقال مهارت ها نیز کمک بگیرد. باید در نظر داشت وقتی شرکتی دارای توانایی داخلی برای ایجاد یک کسب و کار است، ایجاد یک شرکت یا منبع داخلی شرکت نسبت به اکتساب یک شرکت خارج از گروه و سپس سر و کار داشتن با معضلات یکپارچه سازی، راهی مطمئن تر و کم هزینه تر است. به نظر می رسد شرکت های هلدینگ در ایران نیز بایستی اتخاذ استراتژی در سطح هولدینگ را به طور جدی دنبال نمایند تا بتوانند در دراز مدت برای سهامداران خود ارزش افزوده خلق نمایند (شریفی یزدنژاد، احمدپورسامانی، بخت یاوران، ۱۳۹۰).



شکل شماره (۲) : مدل های استراتژی هلدینگ ها

## ۶- ارزش آفرینی و رویکردهای آن

### ۶-۱- مفهوم ارزش آفرینی

اگر شرکت های هلدینگ بتوانند شرکت های تحت پوشش خود را بهتر از حالت مستقل آنها و همچنین بهتر از هر سازمان مدیریت کننده دیگری اداره کنند، در واقع ارزش آفرینی صورت گرفته است و این همان مزیت رقابتی در شرکتهای بزرگ است. در واقع یکی از راهکارهای موفقیت هلدینگ تمرکز بر بینش ارزش آفرینی است.

### ۶-۲- انواع رویکردهای ارزش آفرینی

برای ارزش آفرینی از طریق ستاد از چهار رویکرد اصلی؛ شکل شماره (۳)؛ می توان بهره گرفت که عبارتند از :

#### ۶-۱- نفوذ انفرادی

در این روش ستاد تلاش می کند تا از طریق نفوذ در شرکت های تابعه بر عملکرد هریک تاثیر بگذارد. فرآیندهای محوری ستاد در نفوذ انفرادی شامل گزینش و راهبری مدیران، تنظیم و تصویب بودجه سالیانه، تدوین برنامه استراتژیک شرکت ها و تصمیم های سرمایه گذاری است. در این رویکرد هر شرکت تابعه یک مرکز سود برای هلدینگ تلقی می شود.

#### ۶-۲- نفوذ اتصالی

ارزش آفرینی از طریق بهبود همکاری صورت می گیرد. به عبارت دیگر ستاد از طریق مکانیزم های اتصالی بین شرکت ها هم افزایی کل مجموعه را تقویت می کند.

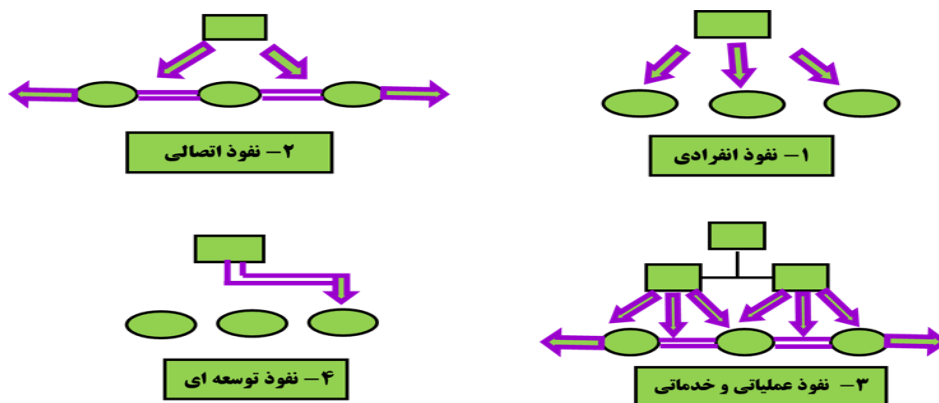
#### ۶-۳- نفوذ عملیاتی و خدمات مرکزی

ارزش آفرینی از طریق ارائه خدمات مدیریتی و اداری به شرکت های تابعه به دست می آید.

#### ۶-۴- نفوذ توسعه ای

در برخی موارد ستاد با تغییر ترکیب کسب و کارها، فعالیت های مجموعه را توسعه داده و باعث اعتلا بخشیدن به هم افزایی کل گروه می شود.

البته برای اینکه ارزش آفرینی در هریک از راهکارهای فوق اثربخش باشد شرایط خاصی نیز لازم است. ایجاد فرصت برای خلق ارزش، خصوصیات ستاد و در نهایت اجرای درست راهکارها و داشتن قابلیت و مهارت لازم از عواملی هستند که برای ارزش آفرینی در سازمان لازم می باشند. سازمان های هلدینگ برای موفقیت باید نسبت به رقبای خود بیشتر خلاقیت و نوآوری داشته تا ارزش آفرینی نمایند. (بابایی، هدایتی، ۱۳۸۵، ۱۳۸۴)



شکل شماره (۳): انواع رویکردهای ارزش آفرینی



## ۵-۶- اصول ۸ گانه ارزش آفرین

ویل و روس از محققان مرکز پژوهش های نظام های اطلاعاتی آمریکا پس از مطالعه و بررسی صدها شرکت، توجه به اصول ۸ گانه زیر را، طبق شکل شماره (۴)، در افزایش ارزش آفرینی شرکت موثر دانسته اند.

### ۵-۶-۱- طراحی فعالانه ساز و کار هدایت و اجرا

کسب و کارهای مختلف از شیوه های گوناگونی برای این منظور استفاده می کنند. این شیوه ها معمولاً از برآوردن برخی نیازهای اولیه و گاه مقطعی شروع می شود، اما مدیریت باید به دنبال استقرار نظامی مبتنی بر اهداف سازمانی باشد. برخورد فعالانه مستلزم هدایت امور توسط مدیران ارشد، تخصیص منابع، توجه و پشتیبانی از فرآیند است. بازنگری و بهبود منظم، بهره گیری از کمترین ساز و کارهای موثر ممکن، انسجام در اثربخشی، درک جامع از کارکرد مجموعه و هدایت آن توسط مجموعه ای کوچک از افراد که نیازهای کسب و کار را به خوبی می شناسند، از دیگر جنبه های هدایت و اجرای فعالانه است.

### ۵-۶-۲- دانستن زمان مناسب طراحی دوباره

بازنگری در ساختار کلی، مستلزم فراگیری نقش ها و روابط جدید است. یادگیری زمان بر است، لیکن طراحی دوباره نیز به ندرت انجام می شود. در این زمینه باید به رفتارهایی توجه کرد که باید در چارچوب راهبرد سازمان باشد.

### ۵-۶-۳- درگیر کردن مدیران ارشد در امور

بر اساس بررسی های انجام شده، بنگاه هایی که مدیران ارشد آنها درگیری بیشتری در امور داشته اند از ساز و کار هدایتی موثرتری برخوردار بوده اند. آنان باید به تصمیمات راهبردی بپردازند و بهمین ترتیب، مدیران اجرایی نیز در سطوح کمیته ها، فرآیندهای تایید و تثبیت و نیز بازنگری عملکرد، ایفای نقش کنند. همواره باید از ارتباط مناسب سطوح سلسه مراتب سازمان با یکدیگر و به ویژه توجه مدیران ارشد به اقدامات، اطمینان حاصل کرد. اغلب مدیران ارشد علاقه مند به ایفای نقش هستند لیکن نمی دانند چه کنند. بهتر است در چارچوب فعالیت های مربوط به هدایت امور هلدینگ، نقش های متناظری برای آنان تعریف و تشریح شود.

### ۵-۶-۴- تعیین گزینه های مناسب

هدایت مناسب، همانند راهبرد مناسب مستلزم اتخاذ گزینه هاست. نمی توان به تمامی اهداف دست یافت لیکن می توان و باید اهداف متضاد را برای بحث و تبادل نظر مشخص کرد. با چند اصل ساده و شفاف کسب و کار می توان تحلیل مناسبی ارائه کرد و به ویژه اصول منعکس کننده آن ها را در نوع کسب و کار تعیین کرد. با توجه به نیازها و خواسته های ذینفعان و گروه های مختلف و دستیابی به یک اجماع اولیه منجر به تسهیل و رفع تنش بین اهداف خواهد شد.

### ۵-۶-۵- شفاف کردن فرآیند مستثنی سازی

استثنائات، وضعیت کنونی را به چالش می کشد. برخی الزامات مربوط به استثنائات از سبک رفتاری نشات می گیرند. ولی بسیاری از آنها از تحقق نیازهای کسب و کار ناشی می شوند. سه عنصر اصلی در رویه مستثنی سازی عبارتند از: تعریف شفاف فرآیند و درک آن توسط همه افراد، دسترسی سریع مدیریت ارشد به اطلاعات مربوط به وضعیت و انطباق استثنائات با معماری کسب و کار و تکمیل فرآیند یادگیری سازمانی. استثنائات به عنوان سوپاپ اطمینان تلقی می شوند و در بسیاری موارد منجر به کاهش فشارها و اعمال ساز و کارهای موثر در شرایط ویژه می شوند.

### ۵-۶-۶- ایجاد انگیزه

باید بین انگیزه ها و نظام های پاداش همسویی لازم را برقرار کرد. بر این اساس باید رفتارهای مختلف مورد ملاحظه قرار گیرند. تمامی این موارد نیز باید با اهداف سازمان هلدینگ همسو باشند. از مهم ترین موضوعات در این زمینه می توان به هم افزایی، خود مختاری یا حتی ترکیب شرکت های تابعه اشاره کرد.

### ۶-۵-۷- شفاف سازی و آموزش

هرچند انجام کامل این امر با محدودیت هایی روبرو است. لیکن توجه به هریک از آن ها منجر به تاثیر گذاری بر دیگری می شود. در هر صورت، تحقق آن باعث اعتماد بیشتر به ساز و کار هدایتی خواهد شد. هرچه فرآیند هدایت مبهم تر باشد تعداد کمتری از افراد از آن پیروی خواهند کرد. مستندسازی نقش موثرتری در موفقیت ساز و کار هدایتی ایفا می کند.

### ۶-۵-۸- بکارگیری ساز و کار مشترک

در بخش های اساسی سازمان هلدینگ باید سازگاری و هم افزایی لازم را برقرار کرد. به عنوان مثال، چنانچه سازمان در بخش فروش از مشتریان وفادار برخوردار باشد، ولی تولید یا تحقیق و توسعه نتوانند محصول مناسبی ارائه کنند، ارزش سازمان سقوط خواهد کرد. همچنین افراد خلاق از طریق اطلاعات مناسب تغذیه نشوند، باز انحطاط در انتظار سازمان خواهد بود. هماهنگی و همسویی مزبور نیز باید در راستای نتایج مطلوب قرار گیرد.



شکل شماره (۴): اصول ۸ گانه ارزش آفرین

### ۷- هم افزایی در سازمان های هلدینگ

#### ۷-۱- هم افزایی

زمانی که دو یا چند عنصر یا عامل با یکدیگر همیاری یا تعامل داشته باشند، معمولا اثری به وجود می آید. اگر این اثر از مجموع اثرهایی که هر کدام از آن عناصر به طور جداگانه توانایی ایجاد کردن آن را داشتند، فراتر رود، در این صورت پدیده هم افزایی رخ داده است. (دستمالچی، وزوایی، قلی زاده، کاریزی، ۱۳۹۰)

ضرورت وجود هم افزایی در سازمان ها را میتوان در چهار مورد ذیل خلاصه نمود

- ❖ ایجاد هم افزایی در سازمان ها به توزیع همگون و هماهنگ بار فعالیت ها کمک کرده و سازمان را در دستیابی به تعادل کمک می کند.
- ❖ هماهنگی و توزیع همگون بار فعالیت ها از دلزدگی اعضا و شکست فعالیت ها جلوگیری می کند.
- ❖ هم افزایی از بروز بحران در سازمان جلوگیری می کند.
- ❖ هم افزایی به افزایش بازده کلی ، جلوگیری از تشتت در بخش ها و افزایش توان سازمان می انجامد (تحسیری، حقیقی، ۱۳۹۰).

هم افزایی معمولاً از طریق مشارکت در دانش و منابع به منظور حذف یا کاهش دوباره کاری ها حاصل می شود. استفاده از قدرت اتحاد برای تحمیل خواسته ها و هماهنگی استراتژی هایی مانند تقسیم بازار برای کاهش رقابت در بین واحدها اثربخش می باشد. همین امر یعنی استفاده از امکانات شرکت های تابعه از یکدیگر باعث بهره وری از حداکثر ظرفیت فعلی واحدها می گردد. اگرچه در ظاهر هم افزایی در سازمان آسان به نظر می رسد اما تجارب ناخوشایند در برخی از سازمان ها نشان می دهد که وجود برخی از مسایل باعث شکست این شرکت ها شده است. خوش بینی در مورد فعالیت ها و قابلیت های ستاد و فرهنگ تمایل به قبول تصمیمات مدیران ارشد ستاد از این مسایل هستند. در بسیاری از موارد نیز عواملی نظیر نادیده گرفتن خطرات و خوش بینی به هم افزایی و همین طور مجبور کردن مدیران به هم افزایی باعث بروز مشکل در شرکت ها می شود (دستمالچی، وزوائی، قلی زاده، کاریزی، ۱۳۹۰). از مهم ترین کشنده های هم افزایی در سازمان های امروزی می توان به موارد زیر اشاره نمود.

- ❖ عدم شفافیت استراتژی
- ❖ رقابت و تنش بین مدیران
- ❖ فرهنگ مخفی کاری
- ❖ عدم استقرار نظام ارزیابی عملکرد اصولی
- ❖ عدم وجود پاداش و نظام ترفیع ضابطه مند
- ❖ سبک رهبری خاص مدیران ستادی
- ❖ عدم وجود فرهنگ اعتماد و احترام متقابل
- ❖ عدم درک و لمس منافع حاصل از هم افزایی
- ❖ عدم مکانیزم های ساختاری برای تسهیل ارتباطات
- ❖ عدم اعمال فشار مناسب برای ارتقای عملکرد و اثر بخشی

تحقیقات نشان می دهد ، گروه هایی که از انسجام بیشتری برخوردارند، اثربخش ترند. انسجام گروهی می تواند به وجود هم افزایی در میان اعضای گروه منجر شود (رضائیان، ۱۳۸۱).

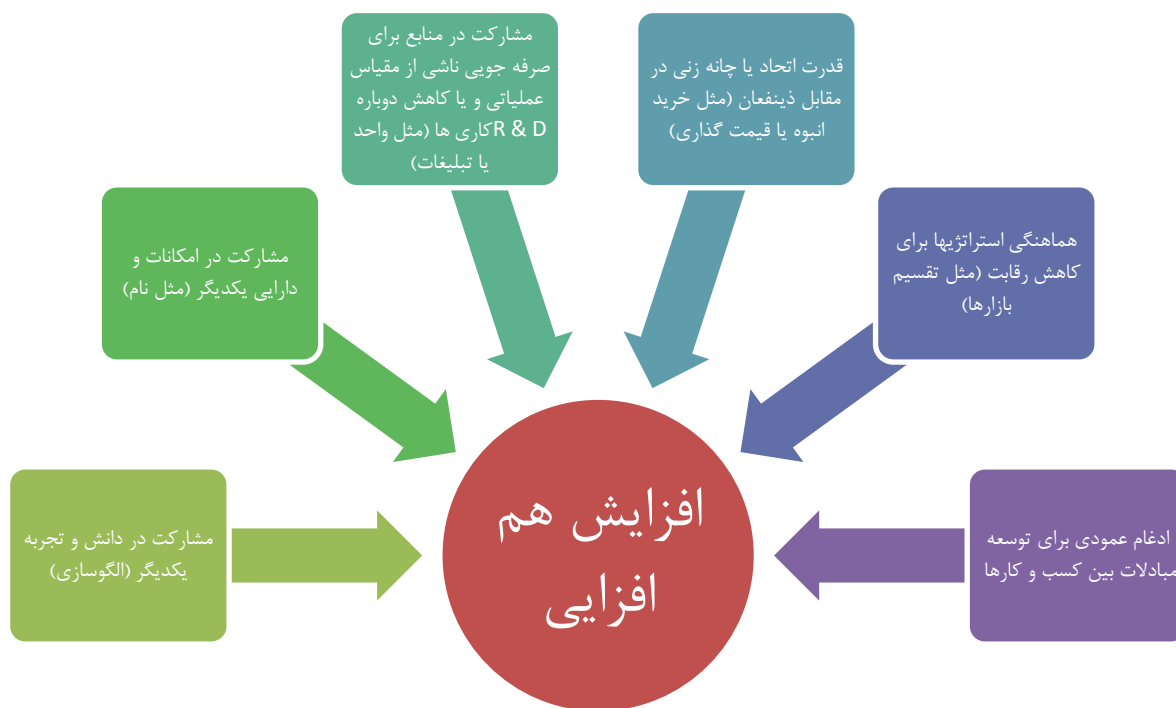
اگر یک سازمان هلدینگ بخواهد از فرصت های هم افزایی نهایت استفاده را ببرد باید به نکات زیر توجه نماید :

- ❖ پذیرش و حمایت واقعی مدیران شرکت ها
- ❖ فضای آزاد ستاد برای مبادله اطلاعات و تشویق مدیران به ابراز نظر واقعی
- ❖ فرهنگ همکاری و اقدام متقابل با جو تفاهم بین مدیران
- ❖ استقرار نظام پاداش و ترفیع ضابطه مند که باعث تشویق هم افزایی می شود.
- ❖ آموزش ضمن خدمات کارکنان
- ❖ مشارکت منابع انسانی در فعالیت ها
- ❖ توجه به خلاقیت و نوآوری در سازمان های تابعه
- ❖ تصمیم گیری جمعی
- ❖ مدیریت مشارکتی بین ستاد و صف
- ❖ کار تیمی (دستمالچی، وزوائی، قلی زاده، کاریزی، ۱۳۹۰)

برخی از پژوهشگران منبع این انرژی عظیمی که در گروه بوجود می آید را روح ناشی از تعاملات و واکنش های رو به تصاعدی می دانند که بر اثر وحدت نظر و اشتراک در یک هدف واحد مرتبا افزایش می یابد و نتایجی به بار می آورد که افراد در تنهایی هرگز قادر به انجام آن نیستند (تحسیری، حقیقی، ۱۳۹۰).

## ۲-۷- ساز و کارهای افزایش سینرژی (هم افزایی) در هلدینگ ها

با توجه به نوع مدیریت سازمان و اتخاذ استراتژی مناسب جهت آن مهم ترین راهکارهای هم افزایی در هلدینگ ها را می توان بر اساس شکل شماره (۵) تعریف نمود.



شکل شماره (۵) : ساز و کارهای افزایش سینرژی در هلدینگ ها

## ۸- نتیجه گیری

از آنجایی که هدف یک سازمان هلدینگ بر افزایش سودآوری و تامین حقوق صاحبان سهام می باشد، بنابراین موفقیت و اثربخشی آن وابسته به ارزش آفرینی توسط شرکت های تابعه و هم افزایی بین ستاد و واحدهای تابعه می باشد. به همین منظور مدیران ستاد باید با استفاده از فرآیندهای استراتژیک راهکارهای مناسب را بر اساس فرصت های بهبود شرکت ها طراحی و اجرا نمایند.

در مقاله اخیر به بررسی روش های سازماندهی و مدیریت هلدینگ ها و عوامل تاثیر گذار بر آن ، مدل های استراتژی هلدینگ ها و سیر تکاملی آن نسبت به قبل ، رویکردهای ارزش آفرینی و اصول ارزش آفرین در هلدینگ ها و در نهایت به ارائه راهکارهایی جهت افزایش هم افزایی در هلدینگ ها پرداخته شد. سازمان های هلدینگ می بایست از فرصت ها و نقاط قوت مشترک شرکت های زیرمجموعه خود ، بهترین استفاده در راستای افزایش هم افزایی کل مجموعه را داشته باشند. لذا با ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی و مشارکتی پویا می توان فعالیت های هم افزایی را میان شرکت های تابعه و شرکت مادر گسترش داده و از نتایج آن بهره برداری نمود.

## مراجع

- [۱] اتابکی ، م. (۱۳۸۴) راهبری سازمان های هلدینگ ، انتشارات پیام مولف، چاپ اول.
- [۲] اقتدار ، ن. (۱۳۸۸) "انتخاب سبک مدیریت مناسب برای طراحی راهبرد در شرکت های هلدینگ ؛ الزامات و مکانیزم های ارزش آفرین(مطالعه موردی مپنا) " ، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
- [۳] بابایی، م. (۱۳۸۴)"مطالعه خصوصیات و عملکرد شرکت های هولدینگ در ایران" ، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- [۴] بابایی زکلیکی، م. هدایتی، ش. (۱۳۸۴و۱۳۸۵) " کنوکاوی در مدیریت هم افزایی هلدینگ ها "، مجله پیام مدیریت، شماره ۱۷ و ۱۸ ص ۱۳۳.
- [۵] تحسیری ، ع. کارنامه حقیقی ، ح. (۱۳۹۰)"هم افزایی و ارزش آفرینی در شرکت های هلدینگ" ، اولین کنفرانس سازمانهای هلدینگ.
- [۶] چاوشی، ب. (۱۳۸۶) " شرکت های هلدینگ در آمریکا" ، بورس اقتصادی، شماره ۶۵.
- [۷] دستمالچی ، س. وزوائی ، س. قلیزاده، ر. زارع کاریزی، م. (۱۳۹۰) " اتخاذ استراتژی مناسب در افزایش مدیریت هم افزایی در سازمان های هلدینگ" ، اولین کنفرانس سازمانهای هلدینگ.
- [۸] رضاییان، ع. (۱۳۸۱) مبانی مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت. چاپ سوم.
- [۹] شریفی یزدنژاد ، ا. احمدپورسامانی ، ن. بخت یاوران، ا. (۱۳۹۰)"ملاحظات ای درباره استراتژی هلدینگ" ، اولین کنفرانس سازمانهای هلدینگ.
- [۱۰] گولد ، م. (۱۳۸۹) استراتژی بنگاه مادر ، مترجم اسماعیل صادقی. تهران : انتشارات آریانا.
- [۱۱] گولد، م. کمپیل، ا. اکسندر، م. (۱۳۸۹) استراتژی بنگاه مادر، ارزش آفرینی در شرکت های چند کسب و کاره، ترجمه اسماعیل صادقی، ناهید صفایی. نشر آریانا قلم.
- [۱۲] مریدی، س. (۱۳۸۱) فرهنگ مدیریت کسب و کار، سازمان مدیریت صنعتی تهران.
- [۱۳] هچ، م. (۱۳۸۵) تئوری سازمان : مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن، ترجمه حسن دانایی فرد، انتشارات افکار. تهران.

- [14] Bosworth, D. (2005) "Determinants of enterprise performance, Manchester University Press.
- [15] Cahandler, Jr. Alfred D. (1962) "Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise", The M.I.T Press, Massachusetts.
- [16] Collis, D. Young, D. Goold, M. (2007) "The Size, Structure and Performance of Corporate Headquarters", Strategic Management Journal, vol. 28, p.p.383-405.
- [17] Enchains, E. (2009) Holding Companies : "A Structure For Management Diversification" . Philippine Management Review , Vol.16, pp.1-12.
- [18] Furrier, O. (2011) Corporate Level Strategy, First Published, Rout ledge.
- [19] Glood, M. (1994); "Corporate Level Strategy, Creating Value in the Multibusiness Company", Willey, New York.
- [20] Hanifzadeh, Payam. Shafiei Nikabadi, M (2011) "Framework for selecting an appropriate e-business model in managerial holding companies", Case study : Iran Khodro, Journal of Enterprise Information Management, Vol.24, No.3 ,p.p.237-267.
- [21] Kumar, A. (1992) "The state holding company: issues and options", World Bank Discussion Papers, 187, World Bank, Washington, DC.
- [22] Micheal, p. (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", HBR.
- [23] Koller, T (2005) et al; "Valuation measuring and managing the value of companies" , John wiley and sons, fourth edition.
- [24] US Department of Energy, (1993) " Public Utility Holding Company Act of 1935", US Department Of Energy, Washington ,DC.