



دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت

به نام خداوند بخشنده مهربان

استاد: جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو: مهدیه حسین پورشهریاری

موضوع: فرایند استراتژیک در سازمان های هولدینگ

نیم ترم دوم ۹۲

چکیده

در این مقاله با بررسی مفهوم و رویکرد شرکت های هولدینگ آشنا شده و همینطور مختصری به مقوله ی هم افزایی و سازماندهی و سبک های راهبری آنها پرداخته شده و همینطور آزمون هایی برای اینکه استراتژی یک شرکت هولدینگ در زمینه ورود به کسب و کار جدید ارزش افزوده ایجاد می نماید یا خیر ، نیز بررسی می شود.

کلمات کلیدی

شرکت هولدینگ، هم افزایی، ارزش آفرینی ، سازماندهی بنگاه هولدینگ، سبک راهبری، استراتژی

مقدمه

از آنجایی که هدف یک سازمان هولدینگ مبنی بر افزایش سودآوری و تأمین حقوق صاحبان سهام میباشد، بنابراین موفقیت و اثربخشی آن وابسته به ارزش آفرینی توسط شرکتهای تابعه و همافزایی بین ستاد و واحدهای تابعه میباشد . به همین منظور مدیران ستاد باید با استفاده از فرآیندهای استراتژیک راهکارهای مناسب را بر اساس فرصتهای بهبود شرکتهای طراحی و اجرا نمایند . به گونهای که شرکتهای برنامه های خود را بر اساس استراتژی ارائه شده از سوی شرکت مادر تنظیم کرده و پس از بازبینی و کنترل توسط شرکت مادر آنها را اجرایی مینمایند . بدین ترتیب شرکتهای تابعه مسؤولیت تهیه و تدوین برنامه و ارائه پیشنهادات را بر عهده داشته و سازمان مادر نیز با استفاده از تجارب کارشناسان و متخصصان خدمات مشاورهای ارائه میدهند . لذا با ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی و مشارکتی پویا میتوان فعالیت های هم افزایی را میان شرکتهای تابعه و شرکت مادر گسترش داده و از نتایج آن بهره برداری نمود .

امروزه با توجه به رقابت روزافزون و تغییرات سریع محیط خارجی، نقش شرکت های هولدینگ در اثربخشی و هم افزایی شرکت های تابعه بیش از پیش نمایان شده است .

مجموع عملکرد تک تک شرکت ها بیش از جمع جبری انها می باشد که این به معنی هم افزایی یا همان سینرژی می باشد. در واقع ستاد هولدینگ در تلاش است که در کل عملکردی بیش از مجموع عملکردها و فعالیت های هر کسب و کار یا شرکت های تابعه داشته باشد.

می توان طراحی و پیاده سازی فرایندهای استراتژیک را به عنوان یک گام اساسی در اداره سازمان های هولدینگ قلمداد کرد. استراتژی سطح هولدینگ از سه استراتژی پورتفولیو، استراتژی هدایتی، استراتژی مادری تشکیل شده است. مجموعه شرکت های تابعه یک هولدینگ می توانند یک گروه ایجاد کنند طوری که فعالیت هر کدام، کل گروه را تقویت کنند. هر شرکت بخشی از منابع گروه را به کار گرفته و در مقابل با یکدیگر هم افزایی ایجاد می کنند و ویژگی اصلی این شرکت ها هم بستگی است.

که این همبستگی می تواند در زمینه های مختلف باشد به عنوان مثال در زمینه تامین، تولید و توزیع تا بتواند ارزش افزوده موجود در کل این زنجیره را به خود اختصاص دهد. البته اگرچه شرکت هولدینگ دارای شرکت های متعدد و متنوعی است ولیکن وابستگی خاص آن باعث می شود که مدیریت تمامی این شرکت ها در اختیار یک مجموعه واحد قرار گیرد.

بررسی تاریخ هولدینگ های ایجاد شده از دهه ی ۱۹۵۰ تا کنون نشان می دهد که توجه هولدینگ ها غالباً به استراتژی های ارزش آفرین معطوف بوده است.

امروزه تعداد هولدینگ ها به واسطه ی تاثیرات مهمی که بر اثر بخشی شرکت های تابعه خود می گذارند روبه افزایش است که اثربخشی مدکور نیز خود تابع کیفیت تصمیمات در سطح هولدینگ است.

در زبان انگلیسی هولدینگ مترادف با *Parent company* است و در زبان فارسی شاید بتوان ان را مترادف شرکت فراگیر و یا شرکت مادر قرار داد.

درواقع شرکتهای هولدینگ سهامدار عمده ی شرکت های تابعه ی خود هستند که برانها مدیریت استراتژیک کرده و تمام فعالیت های عملیاتی و ارتباطات محیطی را به شرکت های تابعه ی خود واگذار می کنند.

ضرورت و نقش سازمان هولدینگ

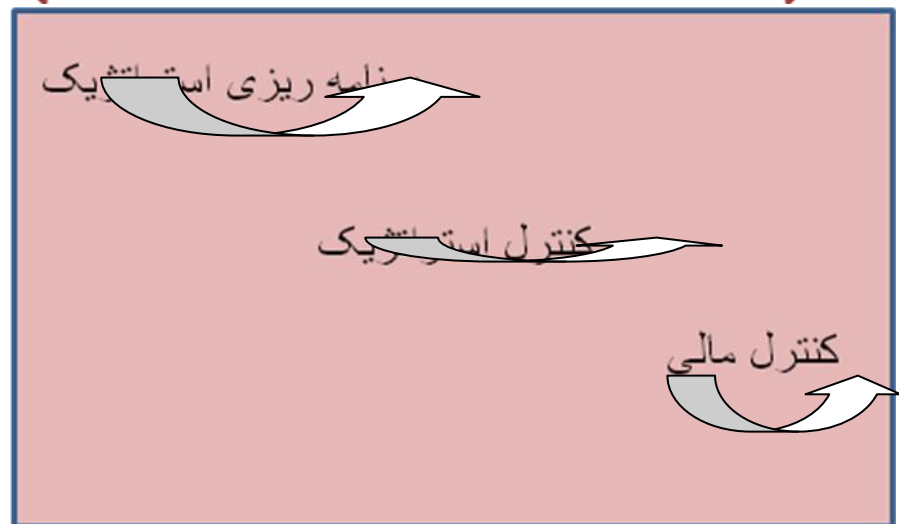
شرایط پیچیده امروز جهان کسب و کار و عواملی نظیر رقابت و جهانی شدن، ناپایداری محیط های بازار، کاهش تصدی دولت ها، رشد طبیعی شرکت ها و بنگاه ها و تلاش انها برای کسب سهم بیشتری از بازار و نیز امکان ورود به فعالیت های جدید و سود افزین موجب شده است که مقوله ادغام و گروهی شدن بنگاه ها در قالب شرکت های هولدینگ نه تنها در کشورهای توسعه یافته بلکه در ممالک در حال توسعه نیز متداول و رایج است.

در شرکت های هولدینگ هدف از سرمایه گذاری افزایش ثروت سرمایه گذاری از طریق کسب سود و بالا بردن ارزش سرمایه می باشد از این رو در جوامع امروزی چاره ای جز گسترش و توسعه فعالیت های تخصصی شدن انها وجود ندارد و به منظور تخصصی کردن و گسترش فعالیت ها باید از طریق ترکیب شرکت ها و مدیریت ارشد انها اقدام نمایند.

سبک های راهبردی هولدینگ

دانشمندان روش های مدیریت موجود در سطح هولدینگ را در سه سبک مدیریتی بر مبنای میزان مسئولیت ها و وظایف سطوح مختلف تقسیم بندی کرده اند این سبک ها عبارت اند از :

سبک برنامه ریزی استراتژیک، سبک کنترل مالی، و کنترل استراتژیک



مدل برنامه ریزی استراتژیک:

در مدل برنامه ریزی استراتژیک که محدودیت آن براساس تمرکزگرایی میباشد، ستاد سازمان در نقش طراح و برنامه ریز اصلی ظاهر شده و تمامی وظایف شرکتهای تحت پوشش خود را مشخص میکند. در این مدل ستاد سازمان وظیفه تنظیم، هماهنگی و کنترل کلیه بخشها و شرکتهای تابعه را برعهده داشته و وظیفه شرکتهای تابعه اجرای بخشهای مختلف طرح اصلی میباشد.

این روش در جهت ایجاد ارزش افزوده در سازمانها بسیار کارآمد میباشد، البته مدیران سازمان توانایی ارزش افزوده را در شرایطی خواهند داشت که ازفعالیت هریک از شرکتهای تابعه اطلاع داشته باشند. چراکه در صورت عدم آگاهی از جزئیات واحدهای تابعه، کارآمدی این روش از بین میرود. علاوه براین با توجه به کمبود دانش مدیران ارشد، امکان از دست رفتن فرصتهای موجود و ورود به عرصه های جدید فعالیتهای تجاری نیز وجود دارد.

2-مدل کنترل مالی:

در این سبک مدیریتی ستاد سازمان در نقش یک سهامدار ظاهر شده و وظایف ستاد در هر کنترل مالی به اختصاص سرمایه، تعیین اهداف اقتصادی، مداخله برای اصلاح کارایی، ارزیابی کارایی و بخش ریسک محدود میشود، در این مدل شرکتهای با آزادی کامل به رقابت با یکدیگر پرداخته و مجوز جذب سرمایه های خارج از سازمان را در اختیار دارند. در این سبک مدیریتی که افراطی ترین نوع تفویض اختیار به شمار میرود اهمیت کمی برای شیوه های تولید و بازاریابی در شرکتهای تابعه قائل شده است.

تجربه نشان داده در سازمانهایی که در بازارهای پایدار با فناوریهای پیشرفته فعالیت نموده و همچنین در جایی که زنجیره تصمیمگیری بسیار کوتاه و ساده است، این روش کاربرد مناسبی دارد. با توجه به اینکه هیچکس مسئول پرورش نوآوری و یادگیری سطح سازمانی نیست، بنابراین نوآوریها محدود به مصرف میباشد، زیرا ستاد سازمان نیروهای باکفایت برای ایجاد فرآیندهای لازم را در اختیار ندارد.

3-مدل کنترل استراتژیک:

مدل کنترل استراتژیک مانند پل ارتباطی میان برنامه ریزی استراتژیک و کنترل مالی بوده و بین دو مدل قبلی قرار میگیرد. در این مدل که بیشتر سازمانهای دنیا از آن استفاده میکنند ستاد سازمان به عنوان شکل دهنده استراتژیها عمل میکند. علاوه بر این مدل کنترل استراتژیک سازمان مادر نقش ویژه‌ای در تعریف و کنترل سیاستهای سازمانی، پرورش نوآوریها و یادگیریهای سازمانی، تعریف و شکلدهی استراتژیهای کلان سازمانی، مشخص نمودن فعالیتهای متعادل برای شرکتها و شرح مأموریت آنها و درنهایت تعریف استانداردها و ارزیابی بهره‌وری شرکتهای تابعه ایفا میکند.

این مدل براساس فرآیند توافق بر برنامه‌های اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان استوار بوده و دیگر از یک برنامه اصلی که وظایف شرکتها را تعیین میکند، خبری نیست. در کنترل استراتژی ستاد سازمان به شکلدهی رفتارهای شرکتها و ایجاد زمینهای کاری مناسب برای فعالیت مدیران پرداخته و توجه کمتری به ایجاد وظیفه برای شرکتها و بخشهای مختلف دارد.

کارایی این مدل در بدست آوردن مزایای بیشتر از طریق هم‌افزایی در سازمان است، ضمن آنکه با استفاده از فرآیند محک‌زنی سعی در افزایش سطح دانش سازمانی دارد.

ارزش آفرینی در سازمانهای هلدینگ:

اگرچه در سازمانهای هولدینگ موفق هر یک از ستادها روشهای متفاوت و گوناگونی را به کار گرفته اند، اما همه آنها از الگوی یکسانی استفاده میکنند که بر اساس سه اصل زیر استوار است:

1- بینش ارزش آفرینی:

دارا بودن یک اصل و دیدگاه ویژه جهت ارزش آفرینی برای سازمان هولدینگ امری ضروری است.

2- ویژگی متمایز ستاد:

سازمانهای هولدینگ خصوصیات خود را حول بینش مشخصی تبیین میکنند. برای تحلیل این خصوصیات پنج گروه مرتبط به هم بررسی میشوند:

- **مدلهای ذهنی:** این مدلها که از تجربه ناشی شده و با تعصب همراه است تعیین کننده نحوه تفسیر و تعبیر اطلاعات میباشد.
- **ساختار سیستم و فرآیندها:** نظامهای سازمانی با تشویق اهداف مشخص بر رفتارهای خاص تأثیر میگذارد.
- **عملیات، خدمات مرکزی و منابع:** عواملی است که مدیران کسب و کار را برای ارزش آفرینی حمایت میکند و شامل نام شرکت، رابطه با سازمانهای دولتی و دسترسی به منابع و دارایی های کمیاب میباشد.
- **افراد و مهارتها:** وجود افراد خاص با مهارتهای منحصر بفرد باعث میشود تا ستاد با استفاده از آنها ارزش ایجاد نماید.
- **موارد عدم تمرکز:** در برخی از موارد ستاد با اعطای آزادی عمل به واحدها دست آنها را در کسب و کار باز گذاشته و خود از طریق شیوه-های گوناگون نظارت میکند.

3- کانون تجارت:

هر سازمان هولدینگ جهت سازماندهی فعالیتها یک محور تجارت مشخص را برای خود تعریف نموده و تلاش میکند در خارج از آن تا حد امکان سرمایه گذاری نکند.

تعامل این سه استراتژی با یکدیگر باعث میشود تا میزان تصمیم گیری ها کنترل و هدایت شده و در نگرش مدیران ستاد در شرکتهای تابعه تأثیرگذار باشد.

راهکارهای ارزش آفرینی:

برای رسیدن به بالاترین سطح ارزش آفرینی در سطح ستادی سازمانهای هولدینگ چهار راهکار اصلی وجود دارد:

1- نفوذ انفرادی: در این راهکار ستاد تلاش میکند با گزینش و راهبری مدیران و تنظیم و تصویب بودجه سالانه بر واحدهای تابعه اثرگذاری نماید.

ستاد با تدوین برنامه استراتژیک برای خود و شرکتهای تابعه و همچنین سرمایهگذاری و خرید و فروش شرکتهای باعث ایجاد همافزایی در آنها میشود.

2- نفوذ اتصالی: ستاد با ایجاد سازوکارهای اتصالی در بین کسب و کارها باعث تقویت همافزایی در مجموعه میگردد.

3- نفوذ عملیاتی و خدماتی مرکزی: ستاد جهت اثربخشی در کسب و کارها خدمات مؤثری از نظر هزینهها و کمکههای اجرایی ارائه مینماید.

4- نفوذ توسعه‌های: در برخی موارد ستاد با تغییر ترکیب کسب و کارها، فعالیتهای مجموعه را توسعه داده و باعث اعتلا بخشیدن به هم افزایی کل گروه میشود.

البته برای این که ارزش آفرینی در هر یک از راهکارهای فوق اثر بخش 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 میباشند . سازمانهای هولدینگ برای موفقیت باید نسبت به رقبای خود بیشتر خلاقیت و نوآوری داشته تا ارزش آفرینی نمایند.

هم افزایی در سازمانهای هلدینگ

زمانی که دو یا چند عنصر یا عامل با یکدیگر همیاری یا تعامل داشته باشند، معمولاً اثری به وجود میآید . اگر این اثر از مجموع اثرهایی که هر کدام از آن عناصر به طور جداگانه توانایی ایجاد کردن آن را داشتند، فراتر رود، در اینصورت پدیده هم افزایی رخ داده است که معمولاً از طریق مشارکت در دانش و منابع به منظور حذف یا کاهش دوباره کاری ها حاصل میشود .

استفاده از قدرت اتحاد برای تحمیل خواسته ها و هماهنگی استراتژی هایی مانند تقسیم بازار برای کاهش رقابت در بین واحدها اثربخش میباشد . همین امر یعنی استفاده از امکانات شرکتهای تابعه از یکدیگر باعث بهره وری از حداکثر ظرفیت فعلی واحدها میگردد .

اگر چه در ظاهر ارزش آفرینی در سازمان آسان به نظر میرسد اما تجارب ناخوشایند در برخی از سازمانها نشان میدهد که وجود برخی از مسائل باعث شکست این شرکتهای شده است . خوشبینی در مورد فعالیتهای و قابلیتهای ستاد و فرهنگ تمایل به قبول تصمیمات مدیران ارشد ستاد از این مسائل هستند

در بسیاری از موارد نیز عواملی نظیر نادیده گرفتن خطرات و خوشبینی به هم افزایی و همینطور مجبور کردن مدیران به هم افزایی باعث بروز مشکل در شرکتهای میشود .

اگر یک سازمان هولدینگ بخواهد از فرصتهای هم افزایی نهایت استفاده را ببرد باید به نکات زیر توجه نماید:

- پذیرش و حمایت واقعی مدیران شرکتهای

- 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 ضابطه‌مند که باعث تشویق همافزایی میشود.
- آموزش ضمن خدمت کارکنان
- مشارکت منابع انسانی در فعالیتهای
- توجه به خلاقیت و نوآوری در سازمانهای تابعه
- تصمیمگیری جمعی
- مدیریت مشارکتی بین ستاد و صف
- کار تیمی

یک شرکت با کسب و کارهای متنوع دارای دو سطح استراتژی است:

(۱) استراتژی رقابتی یا استراتژی سطح کسب و کار که به این سؤال پاسخ می‌دهد

• در هر کدام از کسب و کارهایی که شرکت در آن مشغول فعالیت است، چگونه

مزیت رقابتی ایجاد می‌شود؟

(۲) استراتژی هولدینگ که به دو سؤال پاسخ می‌دهد

• شرکت هولدینگ در چه کسب و کارهایی مشارکت داشته باشد؟

• شرکت هولدینگ چگونه باید سبد کسب و کار خود را مدیریت نماید؟

می‌توان گفت استراتژی هولدینگ عاملی است که باعث می‌شود ارزش کل هولدینگ از جمع

ارزش تک تک واحدهای کسب و کار بیشتر باشد.

بدین ترتیب می‌توان گفت مسائلی مانند ایجاد کسب و کار جدید توسط منابع داخلی، ادغام و

تصاحب شرکت‌های خارج از گروه و فروش واحدهای فعلی در حیطه استراتژی هولدینگ قرار

می‌گیرند.

مطالعات تجربی نشان می دهند که عملکرد گذشته اکثر شرکت ها در استراتژی بنگاه چندان مناسب نبوده است.

فروض و آزمون های استراتژی هولدینگ

هر استراتژی هولدینگ که موفق است بر اساس یک سری از فرضیات بنا شده است که قابل تغییر نیستند و در نظر نگرفتن آن ها به شکست استراتژی هولدینگ منجر خواهد شد. این فرضیات عبارتند از:

➤ رقابت در سطح واحدهای کسب و کار رخ می دهد: شرکت های هولدینگ با یکدیگر رقابت نمی کنند و فقط شرکت هایشان با هم رقابت می کنند. یک استراتژی هولدینگ که تمرکز خود را بر حمایت تک تک واحدهای کسب و کار نگذارد، شکست خواهد خورد. یک استراتژی هولدینگ موفق باید خارج از استراتژی رقابتی و به طور مستقل رشد کند و آن را تقویت نماید.

➤ تنوع بخشی به کسب و کار منجر به افزایش هزینه و ایجاد محدودیت برای کسب و کارهای قبلی خواهد شد.

➤ سهامداران خود به سهولت می توانند از طریق بازار سرمایه به سبد سهام خود تنوع بخشند و سرمایه گذاری مورد نظرشان را انجام دهند.

برای اینکه استراتژی یک شرکت هولدینگ در زمینه ورود به کسب و کار جدید ارزش افزوده ایجاد نماید بایستی از سه آزمون سر بلند بیرون آید:

1-آزمون جذابیت صنعتی: که برای ورود انتخاب می شود حتما باید به لحاظ ساختاری جذاب باشد و یا قابلیت جذاب شدن را داشته باشد.

یکی از روش های معتبر برای محک زدن جذابیت یک صنعت استفاده از آنالیز پنج نیروی پورتر است. آنالیز یک سازمان بر اساس این مدل می تواند به درک ساختار صنعت، یافتن و محکم کردن جایگاه استراتژیک سازمان در جایی که سودآوری بیشتر و آسیب پذیری کمتری دارد، کمک نماید. این مدل به طرز موشکافان های محیط صنعتی و ساختار سودآوری آن را آنالیز مینماید. البته باید توجه داشت که استفاده از این مدل تنها بر پایه داده ها و شاخص های کمی قابل اعتماد، توصیه می شود.

وقتی صنعتی جذاب و (*ROIC*) در بلند مدت شاخص نرخ بازگشت سرمایه بکارگرفته شده آن بالا باشد، ورود به آن کار مشکلی خواهد بود. همچنین تامین کنندگان و مشتریان از قدرت چانه زنی متوسطی برخوردارند، کالاها و *ROIC* خدمات جایگزین محدود اند و رقابت بین رقبای در حالتی ثابت قرار دارد.

از *ROIC* تنوع بخشیدن به کسب و کار برای سهامدار خلق ارزش نخواهد کرد مگر در حالتی که صنعت جدید ساختار مطلوبی داشته باشد و بیشتر باشد. اگر نرخ بازگشت در صنعت از هزینه فرصت سرمایه بالاتر نباشد، هولدینگ باید قادر باشد که ساختار (*WACC*) هزینه فرصت صنایع مختلف در بازه *ROIC* شود.

2-آزمون هزینه ورود: هزینه ورود به یک صنعت نباید از ارزش فعلی تمام سودهایی که شرکت جدید در آینده نصیب شرکت مادر می کند بیشتر باشد. باید در نظر داشت که به طور طبیعی هر قدر یک صنعت جذاب تر باشد هزینه ورود به آن بیشتر خواهد بود. در انجام این آزمون باید در نظر داشت هزینه ورود به صنعت و یا خرید شرکت جدید به گونه ای باشد که

ارزش فعلی عایدی آتی بیشتر از هزینه صرف شده برای خرید و سایر هزینه های مرتبط مانند هزینه یکپارچه سازی دو شرکت باشد.

واحد جدید حتما باید از ارتباطش با شرکت مادر به مزیت رقابتی دست یابد و یا برعکس.

3- (Better-off test): آزمون مزیت

اصلی که شرکت ها این تست را انجام نمی دهند اینست که اغلب مدیران بزرگ شدن حجم شرکت را با خلق ارزش برای سهامداران اشتباه می گیرند.

مدل های استراتژی هولدینگ

به صورت کلی چهار مدل شناسایی شده اند که با به کار گرفتن آن ها، هولدینگ ها توانسته اند از طریق آنها از آزمون های گفته شده سربلند بیرون آیند، برای سهام داران خلق ارزش نمایند و در نهایت با موفقیت استراتژی خود را اجرا کنند. این مدل ها عبارتند از:

1. مدیریت سبد شرکت ها

2. ساختاردهی مجدد

3. انتقال مهارت ها

4. اشتراک گذاری فعالیت ها

در ادامه توضیح مختصری راجع به هر کدام داده می شود.

1- مدیریت سبد شرکت ها: تعریف اکثر سازمان ها از استراتژی هولدینگ 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 هولدینگ به غیر

از همدفگذاری مالی دخالتی در مدیریت آنها ندارد. با وجود اینکه شرکت هایی که خریداری می شوند لزوماً 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 هولدینگ به روش های مختلف محدود می کنند. اتکا به این استراتژی نیاز به توانایی های فوق العاده مدیریتی دارد به گونه ای که هولدینگ قادر باشد به درستی وضعیت سهام و ریسک شرکت ها را تخمین بزند و با خرید و فروش به موقع باعث ایجاد ارزش برای سهامداران گردد. البته به شرطی که خود سهامداران شرکت به طور شخصی نتوانند سرمایه های خود را این گونه مدیریت نمایند

این استراتژی معمولاً در کشورهایی که از بازارهای سرمایه قوی برخوردار نیستند بهتر جواب می دهد.

2- 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 می کند. 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 آنها است.

3- 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 هولدینگ برای خلق هم افزایی، عنصری کلیدی است. فرصت برای انتقال مهارت وقتی به وجود می آید که واحدهای کسب و کار:

✓ فعالیت های ارزش زای مشابه مانند ارتباطات با دولت و تامین تجهیزات، داشته باشند.

✓ شباهت در پیکر بندی زنجیره ارزش داشته باشند.

✓ مفاهیم مشابه استراتژیک در کسب و کارها جاری باشد برای مثال رهبری هزینه

4- به اشتراک گذاری فعالیت ها: به اشتراک گذاری فعالیت ها، که در آن از یک فرآیند برای چند محصول و یا سرویس استفاده می گردد، اغلب از طریق کاهش هزینه و یا بالا بردن سطح تمایز باعث افزایش مزیت رقابتی شرکت می گردد. به عنوان مثال شرکت فعال در زمینه ارقام مصرفی به خصوص در زمینه دارو، ارقام بهداشتی و بهداشت فردی (یک سیستم مشترک توزیع را با نیروهای مشترک فروش برای تعدادی از محصولاتش به کار گرفته است. در این مدل نیز ارتباط میان شرکت های داخلی هولدینگ برای خلق هم افزایی، عنصری کلیدی است.

نتیجه گیری

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 سبد شرکت ها به سمت استراتژی به اشتراک گذاری فعالیت ها پیش رود. علت این امر این است که استراتژی های به اشتراک گذاری و انتقال مهارت ها نیاز به بصیرت ویژه و استثنایی و مفروضات سوال برانگیز در زمینه قابلیت های سازمانی ندارند و بهترین راه برای خلق ارزش هستند. همچنین باید توجه داشت این استراتژی ها را می توان به طور همزمان اتخاذ نمود. مثلاً یک شرکت هولدینگ که ساختار دهی 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 با منابع 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.

امروزه سازمان ها برای حفظ بقای خود باید با یک ذهنیت جهانی به سمت فضای رقابتی حرکت کنند. در این راستا باید با شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها، موازنه ی تجاری را به نفع خود برهم زده و از توانمندی های خود با خردورزی اقتصادی و هوشمندی، بطور کامل استفاده کنند. برای این منظور معمولاً شرکت های کوچکتر از طریق هم افزایی توانمندی های خود را به اشتراک گذاشته و ضعف های یکدیگر را پوشش می دهند. سازمان های هلدینگ می توانند از طریق ادغام مراکز تحقیق و توسعه، مدیریت نام

تجاری، حذف دارائی های مضاعف، انتقال خطوط به منظور ارزان سازی، تمرکز بر

شایستگی های رقابتی، مزیت رقابتی و... از منافع ناشی از هم افزایی بهره مند گردند.

هم افزایی می تواند در بخش های مختلف سازمان از قبیل محصول، بازار، مواد اولیه و ... رخ دهد. در زمینه ی محصول شرکت های تابعه ی هلدینگ می توانند از طریق به اشتراک گذاری امکانات خود از قبیل واحد طراحی، آزمایشگاه و خط تولید که معمولاً هزینه های زیادی را برای شرکت ها ایجاد می کنند سود مشترک خود را افزایش دهند. در خصوص بازار نیز از طریق همکاری در ورود به یک بازار جدید و یا مطالعات بازار در مراحل مختلف و یا حتی مدیریت یک بازار مشترک که معمولاً پرهزینه اند به نتایج سودمند و قابل توجهی دست یابند.

در زمینه ی بازار مواد اولیه نیز به ویژه مواد پرمصرف، هم افزایی و رویکرهای مشترک بسیار موثر است. بطور مثال یکی از دلایل موفقیت چین در کاهش قیمت ها خرید مشترک برای شرکت های تابعه است. همچنین در کنار موارد ایجاد کننده ی هم افزایی در سازمان های هولدینگ که در فوق به آن ها اشاره شد، سازمان های هولدینگ می توانند از طریق توسعه ی مبادلات بین شرکتی (از طریق انتصاب اعضای هیئت مدیره ی، انتقال دانش از طریق نشست های مشترک، مستندسازی و نشر تجارب و خدمات مشاوره ای در زمینه ی مالیات، برنامه ریزی راهبردی، تامین منابع مالی و ... منافع جمعی خود را ارتقاء بخشند.

بررسی ها نیز نشان می دهد که اهم مشکلات سازمان های هلدینگ در ایران در زمینه ی توسعه و گسترش خدمات مشاوره ای فقدان نیروی متخصص یا مشاوران مجرب است، که این مهم باید به عنوان یک گلوگاه در این سازمان ها کنکاش و رفع گردد.

منابع:

1] Micheal Porter "From Competitive Advantage to Corporate Strategy",
HBR,1987

[2] Micheal Porter "the five competitive forces that shape strategy", HBR,2008

[3]Tim Koller et al."Valuation measuring and managing the value of
companies",john wiley and sons,

fourth edition, 2005

SID ✓

ویکی پدیا ✓

✓ اتابکی،محسن،راهبری سازمان های هولدینگ(ارایه الگویی برای برتری سازمانی)تهران:پیام

مولف ۱۳۸۴

✓ احمدپور،محمود،شرکت های مادر،الزام یا اختیار؟تدبیر شماره ۱۴۷ مرداد۱۳۸۱

✓ گولد،مایکل،استراتژی بنگاه مادر،مترجم اسماعیل صادقی،تهران:انتشارات اریانا۱۳۸۹

✓ زنده دل،بابک،کلیاتی در مورد سازمان های هولدینگ ۱۳۸۶

✓ با نگاهی به مقالات وب سایت دکتر لشکر بلوکی