



## ارائه مدلی جهت اداره استراتژیک هولدینگ " ایران خودرو "

دکتر پرویش جعفری \*

دکتر پرویز پارسا \*\*

### چکیده

پژوهش حاضر ارائه مدلی برای اداره استراتژیک هولدینگ در ایران خودرو می باشد. در این راستا اهداف ویژه زیر دنبال شده است :

الف : شناسایی مؤلفه های (ویژگی های) اداره استراتژیک هولدینگ ها در جهان

ب : تعیین وضع موجود گروه صنعتی ایران خودرو از نظر نحوه اداره هولدینگ

ج : ارائه مدل مناسب برای اداره استراتژیک هولدینگ ایران خودرو

این پژوهش به لحاظ روش گردآوری داده ها، توصیفی - پیمایشی می باشد جمع آوری اطلاعات از طریق مطالعات کتابخانه ای، مصاحبه نیمه ساختمند حضوری و اجرای دو پرسشنامه محقق ساخته بوده است .

جهت تحقق اهداف پژوهش، ابتدا ادبیات پژوهش مرور گردیده همچنین پژوهش های انجام شده در مورد هولدینگ های موفق جهان بخصوص هولدینگ هایی که با سبک اداره استراتژیک مدیریت می شوند مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت . حاصل این بررسی ، سی و سه ویژگی " مولفه " بود که ویژگی های اداره استراتژیک هولدینگ در جهان را نشان می دهد.

مصاحبه نیمه ساختمند از مدیران "جمعاً ۱۳ نفر" بمنظور شناخت وضع موجود گروه صنعتی ایران خودرو و مقایسه آن با مولفه های مستخرج انجام پذیرفت نتایج مصاحبه نشان می دهد که از سی و سه ویژگی هولدینگ ها در جهان ، فقط شش ویژگی در ایران خودرو رعایت شده و ۲۷ ویژگی دیگر یا بطور کامل و یا تا حدود زیادی در ایران خودرو وجود ندارد . پرسشنامه اول جهت تعیین مؤلفه های چارچوب ادراکی مدل (وظایف پیشنهادی) طراحی گردید و در نتیجه ۱۶ وظیفه تعیین و به تأیید خبرگان رسید .

پرسشنامه دوم به منظور اطمینان از تناسب مدل پیشنهادی تنظیم شد و بین اساتید دانشگاهی خبره در اداره هولدینگ توزیع شد.

برای تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه ها از آمار توصیفی و استنباطی مانند محاسبه فراوانی، درصد، انگاره نگاری ، تجزیه و تحلیل آماری چند متغیره ، تجزیه و تحلیل علی و MPL استفاده شد.

\* استادیار، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (P Jaafari@ Yahoo. Com)

تهران- بزرگراه اشرافی اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

\*\* دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

تهران- بزرگراه اشرافی اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه : دکتر پرویش جعفری

نتایج تحلیل علی حاکی از تناسب مدل پیشنهادی از نظر صاحب‌نظران با  $X = 0/0025$  "کای دو" و  $RMSR = 0/00$  ریشه میانگین مجذور مانده‌ها " در سطح اطمینان ۰/۹۵ می باشد.

### واژگان کلیدی :

هولدینگ، سبک‌های اداره هولدینگ، خلق ارزش، هم‌افزایی، شایستگی‌های محوری

### مقدمه

تعیین سیاست‌های اصلی و کلیدی یک یا چند شرکت را تحت کنترل و نظارت دارد.

در کشورهای پیشرفته اکثریت هولدینگ‌های تشکیل شده بصورت طبیعی بوجود آمده و در اثر توسعه فعالیت شرکتها و به دو صورت مرتبط و یا غیرمرتبط با کسب و کار اصلی توسعه می‌یابند در کشور ما بسیاری از هولدینگ‌ها توسط نهادها و سازمانهای دولتی و انقلابی بوجود آمده و بعنوان یک ساختار جدید تعریف می‌شوند.

در کشور قبل از پیروزی انقلاب اسلامی تعداد معدودی شرکت هولدینگ عمدتاً تخصصی تشکیل یافته که مهمترین آنها گروه صنعتی بهشهر بوده است پس از انقلاب و مصادره اموال و دارایی‌های وابستگان رژیم سابق شرایطی بوجود آمد تا شرکت‌های بسیار زیادی تحت سرپرستی دولت و نهادهای تشکیل شده جدید قرار بگیرند و بدین ترتیب هولدینگ‌های متعددی تشکیل گردید. ایران خودرو بعنوان بزرگترین گروه تولیدی کشور در طول چند دهه اخیر توسعه یافته و عملاً شکل یک هولدینگ بزرگ را بخود گرفته است. این گروه صنعتی با بیش از یکصد و بیست شرکت زیر مجموعه با کسب و کار محوری از نوع هولدینگ‌هایی با زنجیره محصول تعریف می‌شود.

متأسفانه مطالعات مدون و ارزشمندی در ارتباط با شیوه‌های اداره این هولدینگ‌ها انجام نپذیرفته و روش‌های اداره متناسب با سلیقه و تجربه مدیران منتخب آنها شکل گرفته است. طیف وسیع و متناقض این روش‌ها باعث اتلاف منابع و سرمایه‌گذاری‌ها در بسیاری از شرکتها گردیده است.

قریب به یکصد و هفتاد و پنج سال قبل برای اولین بار اشخاص حقوقی یا شرکت‌ها اجازه یافتند تا نسبت به خرید سهام شرکت‌های دیگر اقدام نمایند.

در ابتدا این کار صرفاً به منظور سودآوری از طریق عملکرد شرکت جدید انجام می‌گرفت لیکن کم‌کم مدیران حرفه‌ای شرکت‌های دارنده سهام به این فکر افتادند تا از ترکیب و ادغام منابع شخصیت‌های متفاوت حقوقی بهره‌برداری نموده و کسب و کار را توسعه و رونق ببخشند. توسعه علم مدیریت و نیز تجارب انتقال یافته سایرین باعث گردید تا سبک‌های اداره این شخصیت‌های حقوقی جدید که هولدینگ نامیده شد تئوریزه شود و شیوه‌های بهینه کردن سرمایه‌گذاری در شخصیت‌های حقوقی هولدینگ به صورت علمی پی‌گیری گردد.

هولدینگ شخصیت حقوقی تعریف می‌شود که سهم شرکت دیگری را دارا باشد. به عبارتی هولدینگ زمانی بوجود می‌آید که تمام یا بخشی از سهام یک شرکت توسط شرکت دیگر خریداری شود. مینز و باندرایت معتقدند هولدینگ کارآترین شیوه و ابزار است که تاکنون ابداع گردیده و می‌تواند برای کنترل و مدیریت توأم دو یا چند واحد که تاکنون مستقل بوده‌اند بکار گرفته شود.

در قوانین مصوب کشور تعریف صریح و دقیقی از شرکت هولدینگ ارائه نشده است و در ادبیات ایران شرکت‌های هولدینگ بعنوان شرکت‌های مادر معرفی شده‌اند براساس معیارهای متعارف هولدینگ شرکتی است که به لحاظ درصد مالکیت سهام یا به دلیل انتخاب اکثریت مدیران و

مطالعه دیگری توسط خدامرادی و شایق (۱۳۸۳) در شرکت سدید انجام شد که ویژگی‌ها و سبک‌های اداره هولدینگ در جهان را مورد بررسی قرار داده است.

مطالعه پیشینه هولدینگ‌ها در جهان نشان می‌دهد از ۱۸۳۲ میلادی که اولین هولدینگ تشکیل گردید هولدینگ‌ها با شتاب فراوانی رشد یافته‌اند. بنحوی که در دهه هشتاد بیش از ده هزار و در دهه نود بیش از سی و پنج هزار و در آغاز دهه اخیر بیش از پنجاه هزار هولدینگ به ثبت رسیده است.

مطالعات متعددی در سطح جهان در ارتباط با هولدینگ‌ها انجام شده است که عمده‌ترین آنها در حوزه‌های زیر بوده است:

- ویژگی هولدینگ‌های موفق
  - رابطه سبک‌های اداره و ویژگی‌های هولدینگ
  - مدیریت هم‌افزایی در هولدینگ‌ها
  - نقش‌های اصلی اداره هولدینگ
  - رابطه بین ساختار هولدینگ و پرتفوی سهام
  - رابطه بین ایجاد انگیزه مدیران واحدهای مستقل و سبک اداره
  - مدیریت خلق ارزش در هولدینگ‌ها
- مرکز مطالعات استراتژیک اشریح در انگلستان نقش مهمی در مطالعه سبک‌های اداره هولدینگ‌ها ایفا نموده و کتب و مقالات متعددی در این زمینه ارائه نموده است.

#### مبانی نظری:

سیر تحول ساختارهای سازمانی نشان می‌دهد که شرکت‌ها معمولاً مراحل زیر را در ساختار خود تجربه نموده‌اند:

در ابتدای تاسیس، شرکت "کارآفرین" کلیه وظایف را بعهده داشته و فعالیت‌های اصلی شرکت توسط ایشان و یا مستقیماً زیر نظر کارآفرین انجام می‌گیرد. بعدها با توسعه فعالیت‌ها نیاز به تقسیم کار بیشتر گردیده و ساختار به سمت وظیفه‌ای میل می‌کند.

در مرحله بعد با توجه به بزرگ شدن حجم تولیدات و نیز تنوع در تولید محصولات همچنین به منظور کنترل بهتر هزینه‌ها ساختار "بخشی" با نگرش کنترل هزینه شکل می‌گیرد. پس از طی این مرحله، مدیریت شرکت انتظار

در سالهای اخیر و بدنبال سیاست‌گذاری‌های جدید صنعتی، هولدینگ‌های جدیدی تحت عنوان شرکتهای مادر تخصصی شکل گرفته است تا عمدتاً در رشته‌های خاص و زنجیره‌های آنان سرمایه‌گذاری نمایند.

مدیران ارشد، عمدتاً با تجارب اداره شرکتهای مستقل تلاش دارند تا هولدینگ‌ها را اداره نمایند در حالیکه اداره هولدینگ‌ها تفاوت‌های ماهوی با شرکتهای مستقل دارد. لذا آشنایی با سبک‌های اداره، لازمه اداره چنین هولدینگ‌هایی است.

این پژوهش تلاش دارد ضمن جمع‌آوری ادبیات موضوع، نحوه شکل‌گیری هولدینگ‌ها، علل تشکیل آنها و جمع‌آوری سبک‌های اداره و همچنین ویژگی‌ها و شرایطی که برای اجرای سبک‌های متفاوت اداره می‌بایستی رعایت شود را مشخص نماید. ضمناً توصیه‌های علمی برای ایجاد ارزش آفرینی در هولدینگ‌ها ارائه دهد و راه کارهای هم‌افزایی در کسب و کارها مورد بحث و بررسی قرار دهد. گروه صنعتی ایران خودرو از نظر ویژگی‌های کسب و کار و ساختار صنعتی و تولیدات متنوع موجود نامزد مناسبی برای اداره استراتژیک هولدینگ می‌باشد.

با توجه به تشابه ویژگی‌های گروه صنعتی ایران خودرو با سایر هولدینگ‌های تخصصی موجود در کشور انتظار می‌رود مدل طراحی شده الگوی مناسبی جهت اداره استراتژیک سایر هولدینگ‌های مشابه در کشور قرار گیرد.

#### ادبیات و پیشینه پژوهش:

با توجه به جدید بودن موضوع، پژوهش‌های اندکی در ارتباط با سبک اداره هولدینگ‌ها در کشور انجام شده است. اولین پژوهش تحت عنوان خصوصیات و عملکرد شرکتهای هولدینگ توسط محمدعلی بابایی زکلیکی استادیار دانشگاه الزهرا "س" (۱۳۸۱) انجام پذیرفته است. پژوهشگر طی پرسشنامه ۴۳ سوالی ویژگی‌ها و شیوه عملکردی هولدینگ‌ها را مورد تحقیق قرار داده است. نتایج پژوهش نشان داده است که هولدینگ‌ها از سبک اداره خاصی پیروی نکرده و مدیران ارشد با مفاهیم اداره هولدینگ‌ها بیگانه هستند.

**د- مختلط:** در این هولدینگ، با تولیدات متفاوت بدون ارتباط با یکدیگر تشکیل می‌شوند و در بعضی از موارد بیش از بیست رشته صنعتی زیر چتر یک هولدینگ قرار می‌گیرد. نمونه‌ای از این هولدینگ‌ها را در شرکت‌های سرمایه‌گذاری متعلق به وزارت رفاه، شرکت‌های سرمایه‌گذاری بانک‌ها و بنیادهای انقلابی می‌توان مشاهده نمود.

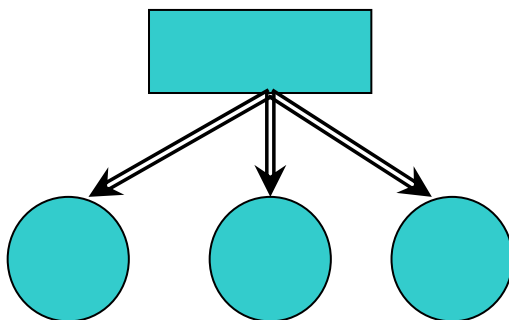
### نظریه خلق ارزش<sup>۱</sup>

تحقیقات مرکز مطالعات استراتژیک اشریح نشان داده است که مهمترین وظیفه ستاد هولدینگ خلق ارزش است و هولدینگ‌ها با چهار روش ایجاد ارزش کرده اند.

### الف: نفوذ انفرادی<sup>۲</sup>

در این روش ستاد هولدینگ نوع تاثیر خود را از طریق حداکثر کردن هر یک از واحدها به تنهایی جستجو می‌نماید. ستاد هولدینگ با ارائه کمک‌های کارشناسی و نیز تزریق منابع و ایجاد انگیزه در مدیران بدنبال بهبود در هر یک از شرکتها است.

نفوذ انفرادی



1. Value Creation  
2. Stand alone influence

دارد علاوه بر کنترل هزینه‌ها، سودآوری بخش‌های مختلف را مورد ارزیابی و مقایسه قرار داده و ضمن اعطای اختیارات بیشتر فعالیت‌های اصلی مورد نیاز هر واحد را مستقیماً زیر نظر مدیر آن بخش قرار دهد و هر مرکز مستقل ضمن تعامل با محیط کسب و کار خود پاسخگوی سود و زیان مربوطه به مدیر ارشد باشد. بعدها این مراکز خودمختار به شرکت‌های مستقل تبدیل شده و ساختار هولدینگ شکل می‌گیرد.

### هولدینگ‌ها از نظر نوع تولیدات و محصولات

تولیدی به چهار دسته عمده تقسیم می‌شوند:

- الف: زنجیره محصول
- ب: هم محصول
- ج: اجزاء یک محصول
- د: مختلط

**الف- زنجیره محصول:** در برخی از صنایع هولدینگ‌ها ناچارند به منظور کاهش هزینه‌ها و سهولت خدمات رسانی و همچنین بدلیل ضرورت توسعه تکنولوژی در زنجیره محصول سرمایه‌گذاری نمایند. برای مثال شرکت‌های نفتی اکسون موبیل و بریتیش پترولیوم در زنجیره نفتی از مطالعات زمین‌شناسی، اکتشاف، استخراج، حمل، پالایش و توزیع سرمایه‌گذاری نموده و همه زنجیره را زیر چتر یک هولدینگ هدایت- نظارت و کنترل نمایند.

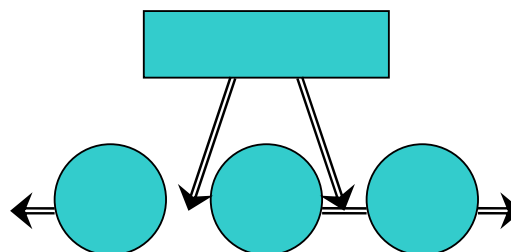
**ب- هم محصول:** این نوع هولدینگ، شرکت‌های مادر تخصصی است که شرکت‌های اصلی آن دارای محصول واحدی می‌باشند. برای مثال در کشور ما هولدینگ‌های مادر تخصصی پتروشیمی، سیمان، دارو، کاشی، تولید برق، پالایش نفت و ... تشکیل شده است.

**ج- اجزاء یک محصول:** یکی دیگر از انواع هولدینگ‌هایی که امروزه رایج شده است هولدینگ‌های اجزاء یک محصول است که نمونه کامل آنرا در صنعت خودروسازی می‌توان مشاهده نمود. خودروسازهای بزرگ دنیا عموماً با تشکیل هولدینگ اجزاء اصلی محصولات خود را در شرکت‌های زیرمجموعه تولید می‌کنند.

**ب: نفوذ اتصالی<sup>۱</sup>**

در این روش مدیران هولدینگ از طریق ایجاد ارتباط بین شرکت های زیر مجموعه بدنبال خلق ارزش هستند و با توسعه و بهبود ارتباط بین واحدهای مختلف تلاش در ایجاد ارزش می نمایند در این روش شرکتها با شراکت منابع یک یا چند فعالیت را توسعه می دهند.

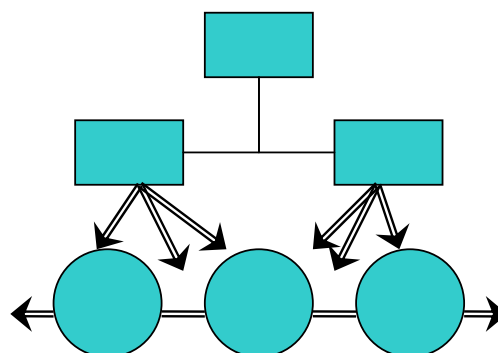
نفوذ اتصالی



**ج: نفوذ عملیات و خدمات<sup>۲</sup>**

در این روش مدیران هولدینگ با ایجاد کارکردها و خدماتی تلاش دارند تا ضمن یاری رساندن به شرکت های زیرمجموعه هزینه ها را کاهش داده و از دوباره کاریها در مجموعه جلوگیری کنند.

نفوذ عملیاتی و خدماتی

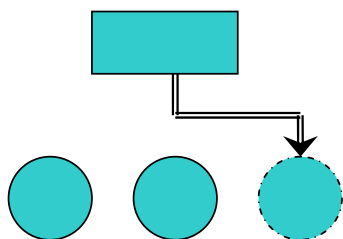


**د: نفوذ توسعه ای<sup>۳</sup>**

در این روش هولدینگ با تصمیم گیری در نوسازی و خلق کسب و کارهای جدید، تعاریف، ماهیت و تعداد کسب و کارهای درون پرتفوی خود را تغییر می دهد انتخاب سبک توسعه فعالیت های هولدینگ به چهار روش توصیه شده است:

- ادغام یا جداسازی کسب و کارها برای ارتقاء
- خلق کسب و کارهای دوام پذیر جدید و موفق
- خرید کسب و کارهای جدید و ارزان قیمت
- تنظیم مجدد پرتفولیو

نفوذ توسعه ای



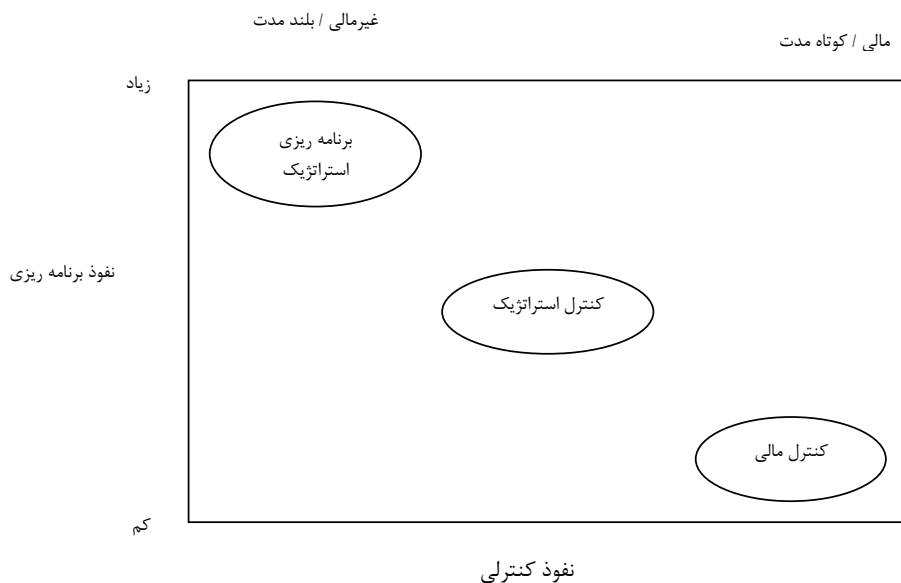
**سبک های اداره هولدینگ<sup>۴</sup>**

بررسی های (گولد و کمبل و آلکساندر)<sup>۵</sup> نشان داده است سه سبک متفاوت در اداره هولدینگها وجود داشته است.

سبک کنترل مالی - سبک کنترل استراتژیک و سبک برنامه ریزی استراتژیک  
این سه سبک از نگرش های متفاوت از دو مقوله تاثیر برنامه ریزی و تاثیر کنترل مالی و تقاطع این دو بوجود می آید.

3 . Corporate Development  
4 . Corporate Style  
5 . Gold & Campbell & Elexander

1 . Linkage Influence  
2 . Functional and Services influence



### سبک برنامه ریزی استراتژیک<sup>۱</sup>

در این سبک، هولدینگ درک روشن و صریحی در مورد کسب و کارها داشته و در زمینه تدوین استراتژی کسب و کار به روشنی اظهار نظر می کند. استراتژی شرکت های تابعه می بایستی در چارچوب استراتژی کلان هولدینگ باشد.

### سبک کنترل استراتژیک<sup>۲</sup>

در این سبک برنامه ریزی استراتژیک توسط شرکت های زیرمجموعه انجام می شود اهداف و برنامه های کلی معمولاً توسط هولدینگ تأیید می شود. واحدهای خدماتی زیر نظر هولدینگ بصورت داوطلبانه در اختیار شرکتها قرار می گیرند برنامه ریزی های انجام شده توسط شرکتها به نحوی انجام می پذیرد تا هولدینگ بتواند مفروضات مربوط به طرح های کسب و کار زیر نظر خود را تست و اجرا نماید.

### سبک کنترل مالی<sup>۳</sup>

در این سبک برنامه ریزی بصورت کامل جزو اختیارات شرکتها بوده و مدیران هولدینگ به عدم تمرکز اعتقاد دارند هر نوع تصمیم گیری مدیران هولدینگ براساس انتظارات مالی و بازده سرمایه گذاری های انجام شده در درون شرکت ها اتخاذ می گردد.

### هم افزایی<sup>۴</sup>

تحقیقات مرکز مطالعات اشریج (۱۹۹۶) نشان داده است هولدینگ ها به شش روش ایجاد هم افزایی نموده اند :

### ایجاد هم افزایی از طریق مشارکت در دانش فنی<sup>۵</sup>

این روش هم افزایی به دو صورت انجام گرفته است .  
الف : از طریق توزیع نتایج تحقیق و توسعه هر یک از شرکت ها به سایر شرکتها ب : از طریق انحلال واحدهای

3 . Financial Control  
4 . Synergy  
5 . Shared Know How

1 . Strategic Planning Style  
2 . Strategic Control Style

در سطح واحدهای مستقل ارزش آفرینی از طریق رقابت در زمینه محصولات تولیدی و در بازارهای متفاوت ایجاد می گردد لذا کلیه استراتژی های تعریف شده با محوریت محصول و یا بازار شکل می گیرند در حالیکه در هولدینگ ها هدف ایجاد ارزش در مجموعه هولدینگ از طریق سبک و شیوه اداره هولدینگ می باشد. تفاوت و تمایز ارزش آفرینی بین دو هولدینگ مربوط به سبک و شیوه اداره آنهاست بهمین دلیل مطالعات انجام شده نشان می دهد هولدینگ های موفق از یکی از پنج استراتژی زیر پیروی کرده اند :

**الف :** گروه بندی<sup>۶</sup> و تقسیم تخصصی گروهی از شرکت ها با کسب و کار مشابه و تقویت تخصصی آنها زمینه ای فراهم شده است تا ارزش آفرینی در این بخش از کار گروه بهینه گردد.

**ب :** تنوع گرایی<sup>۷</sup> در دهه شصت که وضعیت سرمایه گذاری و نیز عرضه و تقاضا و شکل بازارها بسیار متفاوت از وضعیت آغاز دهه اخیر بوده است هولدینگ های موفق از این استراتژی تبعیت نمودند و با ایجاد تنوع در محصولات تولیدی از ظرفیت ها و توانایی های موجود در هولدینگ جهت ایجاد ارزش استفاده نمودند. امروزه هولدینگ های کمتری از این استراتژی برای توسعه خود بهره می گیرند.

**ج :** برنامه ریزی سبک<sup>۸</sup> این استراتژی در شرایطی که ریسک کسب و کار بیشتر شده و خطرات متعددی از جمله تکنولوژی محصولات جایگزینی و یا بحرانهای اقتصادی و سیاسی بقای کسب و کار اصلی هولدینگ را تهدید نماید انتخاب می گردد تا ریسک فعالیت توزیع گردد.

**د :** تجدید ساختار<sup>۹</sup> انتخاب این استراتژی متناسب با سبک اداره هولدینگ و همچنین رابطه بین هزینه های

مهندسی و تحقیق و توسعه شرکت ها و تبدیل آن به واحدی مستقل جهت ارائه خدمات لازم به شرکت ها

### ایجاد هم افزایی از طریق مشارکت در منابع<sup>۱</sup>

در این حالت دو یا چند شرکت یک یا چند منبع خود را به مشارکت می گذارند تا از این طریق برخی از فعالیت های مجموعه افزایش یابد.

### ایجاد هم افزایی از طریق بالا بردن قدرت چانه زنی<sup>۲</sup>

در این حالت دو یا چند شرکت با تجمیع نیازهای خود زمینه ای را ایجاد می کنند تا با بالا بردن قدرت چانه زنی نیازهای خود را با نرخ و شرایط مناسب تری فراهم نمایند.

### ایجاد هم افزایی از طریق هماهنگی در استراتژیها<sup>۳</sup>

در این حالت با تدوین استراتژی های مناسب دو شرکت زمینه ای فراهم می آید تا ضمن اجتناب از رقابت منافع مجموعه گروه افزایش یابد .

### ایجاد هم افزایی از طریق ادغام عمودی<sup>۴</sup>

ادغام عمودی به دو شکل اتفاق می افتد ادغام رو به پایین برای کنترل و هم افزایی با تأمین کنندگان و ادغام عمودی رو به بالا برای کنترل و هم افزایی با توزیع کنندگان و ارائه دهندگان سرویس و خدمات پس از فروش

### ایجاد هم افزایی از طریق ایجاد کسب و کار جدید<sup>۵</sup>

مدیران هولدینگ از طریق ترکیب محصولات تولیدی شرکت های زیرمجموعه ایجاد هم افزایی کرده و کسب و کار جدیدی را تعریف می نمایند.

**تفاوتهای استراتژی در سطح واحدهای مستقل و هولدینگ :**

6 . Decisional Strategy

7 . Diversification Synergy

8 . Portfolio Planning

9 . Re Structuring Strategy

1 . Shared Tangible Resources

2 . Pooled negotiation Power

3 . Coordinating Strategy

4 . Vertical Integration

5 . Combined New Business Creation

ج : کانون تجارت هولدینگ های موفق محور تجارت مشخصی را برای خود تعریف نموده اند این انتخاب که از شایستگی های محوری هولدینگ نشأت گرفته است محور کسب و کارهای آتی قرار گرفته و هولدینگ های موفق هر نوع سرمایه گذاری و کسب و کار جدید را حول کانون تجارت تعریف کرده اند و بندرت دیده شده است که از این کانون خارج شوند.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است ضمناً از تکنیک های نوین انگاره نگاری و تجزیه و تحلیل های علی در قالب نرم افزارهای SPSS ، Lisrel ، Concept Mapping ، استفاده گردیده است .

ابزار پژوهش علاوه بر مطالعه کتابخانه‌ای جهت استخراج مؤلفه‌های اداره هولدینگها، اجرای مصاحبه نیمه ساختمند برای شناسایی وضع موجود ایران خودرو و همچنین دو پرسشنامه محقق ساخته پرسشنامه اول شامل ۳۳ سؤال به منظور شناسایی وظایف هولدینگ (چارچوب ادراکی مدل) و پرسشنامه تناسب مدل شامل ۳۸ سؤال بوده است .

در این پژوهش به منظور تعیین پایایی پرسشنامه ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد این ضریب برای پرسشنامه اول برابر ۰/۹۳۶ و برای پرسشنامه دوم ۰/۹۲۶ تعیین گردیده که بیانگر پایایی بالای پرسشنامه ها بوده است . روایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق روش قضاوت خبرگان تایید شد.

برای تحلیل داده های حاصل از مصاحبه نیمه ساختمند ابتدا داده ها از کیفی به کمی تبدیل شد سپس با روش های آماری نظیر فراوانی - درصد و درصد تجمعی و آمار استنباطی مانند آزمون تک متغیره دو جمله ای مورد تحلیل قرار گرفت .

برای تحلیل داده های پرسشنامه شناسایی وظایف (چارچوب ادراکی مدل) از نرم افزارهای SPSS - لیزرل و انگارنگاری استفاده گردید برای تحلیل داده های پرسشنامه تناسب مدل علاوه بر نرم افزار SPSS از تجزیه

ستاد هولدینگ و ایجاد ارزش در مجموعه گروه انتخاب می گردد با توجه به تکنولوژی های جدید اطلاعاتی می توان اندازه ستاد هولدینگ را کاهش داده و با تغییر ساختار ارزش آفرینی در هولدینگ را توسعه داد.

ه : قابلیت محوری<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۹۰ پراهمالاد و همل مفهوم شایستگی محوری را مطرح نمودند بر طبق این استراتژی ستاد هولدینگ با کشف ، تقویت و ایجاد مهارتهای خاص با دیگر هولدینگ ها تمایز ایجاد می نماید.

### ویژگی هولدینگ های موفق :

مطالعات گولد - کمپیل و الکساندر نشان داده است که هولدینگ های موفق روشهای متفاوتی داشته اند الگوی هولدینگهای موفق از سه اصل پیروی کرده است :

الف : بینش ارزش آفرینی شیوه ، شکل و نحوه اجرای ارزش آفرینی هولدینگ موفق را از سایر هولدینگ ها متمایز نموده است .

### ب : ویژگی های متمایز ستاد

هولدینگ‌های موفق در زمینه خصوصیات ستاد شامل :

- ۱- مدل‌های ذهنی
- ۲- ساختار سیستم ها و فرایندها
- ۳- عملیات و خدمات
- ۴- افراد و مهارتها
- ۵- حدود عدم تمرکز

ویژگی های متمایز با سایر هولدینگ‌ها ایجاد نموده است به این ترتیب که هر یک از عناصر پنج گانه از یک طرف با یکدیگر سازگاری مناسبی داشته و از طرف دیگر با سبک اداره و ویژگی کسب و کارها تناسب داشته است به نحوی که مجموعه عملکردی این عناصر بینش ارزش آفرینی هولدینگ را به نتیجه رسانده اند.

1. Core Competency Strategy



- ۲۱- ساختار متناسب با پرتفوی کسب و کارها  
 ۲۲- سیستم اطلاعاتی و اجرای نقش اطلاع رسانی  
 ۲۳- کانون تجارت  
 ۲۴- تخصیص متمرکز منابع در جهت تقویت کانون تجارت  
 ۲۵- تطبیق باورها- دانش و مدل ذهنی مدیران ارشد باسبک اداره استراتژیک  
 ۲۶- وجود واحدهای خدمات دهنده واحدهای مستقل  
 ۲۷- تطابق علائق فردی کارکنان ستاد هولدینگ در جهت اجرای استراتژی ها  
 ۲۸- تعریف دقیق اختیارات اعطائی به مدیران واحدهای مستقل  
 ۲۹- وجود سیستم تشویق و تنبیه ، جبران خدمت مدیران متناسب با اجرای استراتژیها  
 ۳۰- کنترل بودجه ای سالیانه شرکت ها با نگاه استراتژیک  
 ۳۱- وجود امور حقوقی مستقل هولدینگ به منظور بهینه کردن منافع حقوقی هولدینگ  
 ۳۲- وجود برنامه ای جامع برای بیمه و بازنشستگی مدیران واحدهای مستقل  
 ۳۳- برنامه بهینه کردن لیست حقوقی ( Pay Roll ) مدیران واحدهای مستقل

#### وضع موجود گروه صنایع ایران خودرو از نظر نحوه

##### اداره هولدینگ چگونه است ؟

با تهیه لیستی از سؤالات شامل ۱۰۵ پرسش مصاحبه نیمه ساختمان با معاونین و مدیران ارشد ایران خودرو انجام پذیرفته و نظرات کیفی آنان کمی گردید.  
 پس از مقایسه نظرات جمع بندی شده با سی و سه ویژگی اداره استراتژیک هولدینگها وضعیت ایران خودرو مشخص گردید.

و تحلیل علی و آزمونهای MPL و ریشه میانگین مجذور ماندهها استفاده شد.

#### یافته های پژوهش به ترتیب سؤالات :

موفه ها ( ویژگی های) اداره استراتژیک هولدینگ در جهان کدامند ؟

براساس مطالعات کتابخانه ای (مرور ادبیات و پیشینه پژوهش) جمعاً سی و سه ویژگی به شرح زیر برای اداره هولدینگ ها شناسایی گردید :

- ۱- ساختار مستقل و تعریف شده ای برای اداره هولدینگ
- ۲- برنامه های مستمر نظارت بر عملیات (Monitoring) واحدهای مستقل
- ۳- بررسی و تصمیم گیری درمورد سرمایه گذاری های داخل شرکتهای
- ۴- برنامه های مناسب بازاریابی (Marketing)
- ۵- واحد تحقیق و توسعه محصولات
- ۶- آموزش و توجه به توسعه مهارتهای پرسنل هولدینگ در جهت پی گیری شاخص های استراتژیک
- ۷- دخالت مستقیم در کسب و کارهای زیر نظر واحدهای مستقل
- ۸- توجه به علامت و نام تجاری (Brand) و گسترش آن
- ۹- جلوگیری از ضرر و زیان از طریق کاهش هزینه های اضافی
- ۱۰- برنامه توسعه کسب و کارها متناسب با برنامه های استراتژیک
- ۱۱- پرتفوی سهام متناسب با برنامه های استراتژی
- ۱۲- برنامه توسعه شایستگی های محوری
- ۱۳- داشتن رویکرد و برنامه های ارزش آفرینی
- ۱۴- داشتن برنامه های مدون هماهنگ و جامع استراتژیک
- ۱۵- روش های مدون جذب و نگهداری مدیران
- ۱۶- داشتن برنامه های ایجاد انگیزه مدیران واحدهای مستقل
- ۱۷- شناسائی و برنامه ریزی اجرای روش های هم افزایی
- ۱۸- برنامه شناخت و تجهیز منابع
- ۱۹- تناسب بین نوع و تعداد کسب و کارها
- ۲۰- ساختار متناسب با سیستم ها و روش ها

یافته ها نشان داد شش ویژگی زیر در ایران خودرو وجود دارد:

- ۱- کانون تجارت تعریف شده و روشن
- ۲- برنامه جامع برای بیمه و بازنشستگی مدیران واحدهای مستقل
- ۳- بررسی و تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاری های داخل شرکت ها
- ۴- واحد تحقیق و توسعه
- ۵- توجه به علامت و نام تجاری و گسترش آن
- ۶- روش های مدون جذب و نگهداری مدیران

امتیازات کمی شده براساس طیف لیکرت به شرح زیر است .

تطابق "عالی"	تطابق "خوب"	تطابق "متوسط"
تطابق "کم"	عدم تطابق	
پنج امتیاز	چهار امتیاز	سه امتیاز
دو امتیاز	یک امتیاز	

فراوانی ، درصد و درصد تجمعی در ارتباط با هر یک از ویژگی های مورد پرسش تعیین و آزمون  $X^2$  (کای دو) تک متغیره و دو جمله ای در سطح اطمینان ۹۵ درصد تجزیه و تحلیل گردید در این آزمون عدم تطابق ، تطابق کم و تطابق متوسط مورد ارزیابی قرار گرفت " سطح اطمینان ۹۵ درصد کوچکتر از سه " نتایج تجزیه و تحلیل نشان می دهد.

جدول مقایسه ای ویژگی های اداره استراتژیک در سطح هولدینگ های جهان و وضع موجود در ایران خودرو (از دیدگاه خبرگان)

ردیف	عنوان ویژگی (مولفه)	نظرات خبرگان (فراوانی)					نتایج بررسی وضع موجود (با سطح اطمینان ۹۵ درصد)			
		۱	۲	۳	۴	۵	این ویژگی وجود دارد	تأحد زیادی وجود دارد	تأحد زیادی وجود ندارد	این ویژگی وجود ندارد
Q1	- ساختار مستقل و تعریف شده ای برای اداره هولدینگ	۱	۶	۶	-	-	*			
Q2	- برنامه های مستمر نظارت بر عملیات "Monitoring" واحدهای مستقل	-	۸	۵	-	-	*			
Q3	- بررسی و تصمیم گیری در مورد سرمایه گذاری های داخل شرکتها	۱	-	۸	۴	-		*		
Q4	- برنامه های مناسب بازاریابی	۱	۴	۵	۳	-		*		
Q5	- واحد تحقیق و توسعه محصولات	-	۲	۴	۵	۱			*	
Q6	- آموزش و توجه به توسعه مهارت های پرسنل هولدینگ در جهت پی گیری شاخص های استراتژیک	-	۳	۹	۱	-		*		
Q7	- دخالت مستقیم در کسب و کارهای زیر نظر واحدهای مستقل	-	۴	۹	-	-	*			
Q8	- توجه به علامت و نام تجاری و گسترش آن	۱	۱	۵	۶	-			*	
Q9	- جلوگیری از ضرر و زیان از طریق کاهش هزینه های اضافی	-	۶	۷	-	-		*		
Q10	- برنامه توسعه کسب و کارها متناسب با برنامه های استراتژیک	-	۷	۴	۲	-		*		
Q11	- پرتفوی سهام متناسب با برنامه های استراتژیک	-	۵	۶	۲	-		*		
Q12	- برنامه توسعه شایستگی های محوری	-	۸	۴	۱	-		*		
Q13	- داشتن بینش و برنامه های ارزش آفرینی	-	۶	۵	۲	-		*		
Q14	- داشتن برنامه های مدون هماهنگ و جامع استراتژیک	۶	۴	-	۳	-		*		
Q15	- روش های مدون جذب و نگهداری مدیران	-	۲	۷	۳	۱			*	
Q16	- داشتن برنامه های ایجاد انگیزه مدیران واحدهای مستقل	-	۵	۶	۲	-		*		
Q17	- برنامه ریزی شناسایی و اجرای روش های هم افزایی	-	۸	۵	-	-		*		
Q18	- برنامه شناخت و تجهیز منابع	-	۵	۶	۱	۱		*		
Q19		۱	۳	۷	۲	-		*		

جدول مقایسه ای ویژگی های اداره استراتژیک در سطح هولدینگ های جهان و وضع موجود در ایران خودرو  
( از دیدگاه خبرگان )

ردیف	عنوان ویژگی (مولفه)	نظرات خبرگان ( فراوانی )					نتایج بررسی وضع موجود ( با سطح اطمینان ۹۵ درصد )			
		۱	۲	۳	۴	۵	این ویژگی وجود ندارد	تاحد وجود ندارد	تاحد زیادی وجود دارد	این ویژگی وجود دارد
Q20	- ساختار مناسب با سیستم ها و روش ها	۱	۷	۵	-	-	*			
Q21	- ساختار مناسب با پرتفوی کسب و کارها	-	۳	۹	۱	-		*		
Q22	- سیستم اطلاعاتی و اجرای نقش اطلاع رسانی	۱	۸	۳	۱	-		*		
Q23	- کانون تجارت	-	-	-	۸	۵				
Q24	- تخصیص متمرکز منابع در جهت تقویت کانون تجارت	۱	۴	۳	۵	-		*		
Q25	- تطبیق باورها- دانش و مدل ذهنی مدیران ارشد باسبک اداره	۱	۵	۷	-	-	*			
Q26	استراتژیک	۱	۵	۷	-	-	*			
Q27	- واحدهای خدمات دهنده واحدهای مستقل	-	۶	۵	۲	-		*		
Q28	- تطابق علائق فردی کارکنان ستاد هولدینگ در جهت اجرای استراتژی ها	-	۳	۸	۲	-		*		
Q29	- تعریف دقیق اختیارات اعطائی به مدیران واحدهای مستقل	-	۵	۴	۴	-		*		
Q30	- وجود سیستم تشویق و تنبیه جبران خدمت مدیران متناسب با اجرای استراتژیها	-	۳	۹	۱	-		*		
Q31	-کنترل بودجه ای سالیانه شرکت ها با نگاه استراتژیک	-	۴	۷	۲	-		*		
Q32	- امور حقوقی مستقل هولدینگ بمنظور بهینه کردن منافع حقوقی هولدینگ	-	۵	۶	۲	-		*		
Q33	- برنامه ای جامع برای بیمه و بازنشستگی مدیران واحدهای مستقل	-	-	-	۱۱	۲	*			
	- برنامه بهینه کردن " لیست حقوقی " Pay Roll مدیران واحدهای مستقل	-	۴	۷	۲	-		*		

- توسعه شایستگی و توانمندی مدیران هولدینگ ها  
- ایجاد زمینه ای برای برنامه ریزی هماهنگ کسب و کارها در مجموعه ای از شرکتها  
- تدوین استانداردهای عملکرد بومی برای اداره استراتژیک هولدینگ ها  
- ایجاد ارزش در مجموعه کسب و کارهای زیر نظر هولدینگ.  
- تعیین بهترین روشهای اداره استراتژیک هولدینگ ها در ایران.  
- ارائه راهکارهای ارزش آفرینی و هم افزایی بین کسب و کارها .  
- توصیف وظایفی که برای اداره استراتژیک هولدینگ ها لازم است .

## ۲) مبانی نظری مدل

### ۲-۱- تئوری سبکهای اداره هولدینگ

تفاوت های زیادی بین روش های (سبک های) اداره هولدینگ وجود دارد که به سه دسته اصلی تقسیم می شوند کنترل مالی - کنترل استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک این سه سبک از دو مقوله تأثیر برنامه ریزی و تأثیر کنترل و شدت هر کدام بوجود می آید.

### ۲-۲- تئوری مدیریت سینرژی در اداره هولدینگ

مطالعات اشریح نشان داده است که هولدینگ ها به شش روش ایجاد هم افزایی نموده اند  
- ایجاد هم افزایی از طریق مشارکت در دانش فنی  
- ایجاد هم افزایی از طریق مشارکت در منابع  
- ایجاد هم افزایی از طریق بالا بردن قدت چانه زنی  
- ایجاد هم افزایی از طریق هماهنگی در استراتژی ها  
- ایجاد هم افزایی از طریق ادغام عمودی  
- ایجاد هم افزایی از طریق ایجاد کسب و کار جدید

### ۲-۳- تئوری انواع استراتژیهای سطح هولدینگ

مرور ادبیات نشان داده است که هولدینگ ها از پنج استراتژی پیروی نموده اند.  
- استراتژی گروه بندی  
- استراتژی تنوع گرای

## چه مدلی را می توان برای اداره استراتژیک

### هولدینگ ایران خودرو ارائه نمود ؟

برای پاسخ به این سؤال پرسشنامه ای تهیه گردید و پس از تست اولیه و انجام اصلاحات برای مدیران ارشد هولدینگ های خودروساز داخلی ارسال گردید پس از جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها ۱۶ وظیفه اصلی در چهار گروه بعنوان چارچوب ادراکی مدل به شرح زیر استخراج شد.

جمع بندی نظرات پرسش شوندهگان براساس طیف لیکرت به شرح زیر انجام پذیرفت :

کاملاً موافق	موافق	تاحدودی موافق
مخالف	کاملاً مخالف	
پنج امتیاز	چهار امتیاز	سه امتیاز
دو امتیاز	یک امتیاز	

برای بخش دوم سؤالات و یافتن درجه اهمیت هر یک از وظایف نیز طیف لیکرت به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفت :

بسیار مهم	مهم	تاحدودی مهم
بدرجه اهمیت کم	بی اهمیت	
پنج امتیاز	چهار امتیاز	سه امتیاز
دو امتیاز	یک امتیاز	

### اجزای مدل پیشنهادی به شرح زیر است :

مدل پیشنهادی بر مبنای فلسفه - اهداف - مبانی نظری - چارچوبهای ادراکی - مراحل اجرایی و بازنگری به شرح زیر تعریف گردیده است که تمامی اجزاء آن در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید خبرگان هولدینگ در ایران قرار گرفته است :

#### ۱) فلسفه و اهداف :

- فراهم نمودن روشی برای افزایش اثربخشی و کارایی مدیریت شرکتهای هولدینگ  
- ایجاد زمینه مناسب برای تفکر استراتژیک در مدیران هولدینگ ها  
- اساس مناسبی برای ممیزی و اطمینان از انجام صحیح فعالیتهای

- استراتژی برنامه ریزی سبد
- استراتژی تجدید ساختار
- استراتژی تعریف و تبیین شایستگی های محوری
- وظیفه ارزیابی عملکرد شرکتها
- سهامداری در مجامع

#### ۴) مراحل اجرایی مدل

- شناسایی
- تبیین شایستگی های محوری
- تعریف دقیق کسب و کارها و زنجیره فعالیت ها
- تعریف و تبیین ساختار مناسب اداره استراتژیک

#### هولدینگ براساس وظایف پیشنهادی

- پیاده سازی و اجرای ساختار براساس اداره استراتژیک هولدینگ
- شناسایی و اجرای روش های هم افزایی و خلق ارزش براساس برنامه ریزی استراتژیک
- کنترل
- ارزیابی
- بازنگری و به روز نمودن استراتژی ها و ساختار هولدینگ

#### ۵) بازنگری ، ارزشیابی و مهندسی مجدد

- بازنگری ادواری استراتژی ها و ساختار شرکتها هولدینگ
- اصلاح و بازنگری و به روز نمودن وظایف اداره استراتژیک هولدینگ

#### ۲-۴-تئوری خلق ارزش در هولدینگ

مرور ادبیات نشان داده است خلق ارزش اصلی ترین وظیفه هولدینگ ها بوده و از چهار طریق خلق ارزش ایجاد شده است .

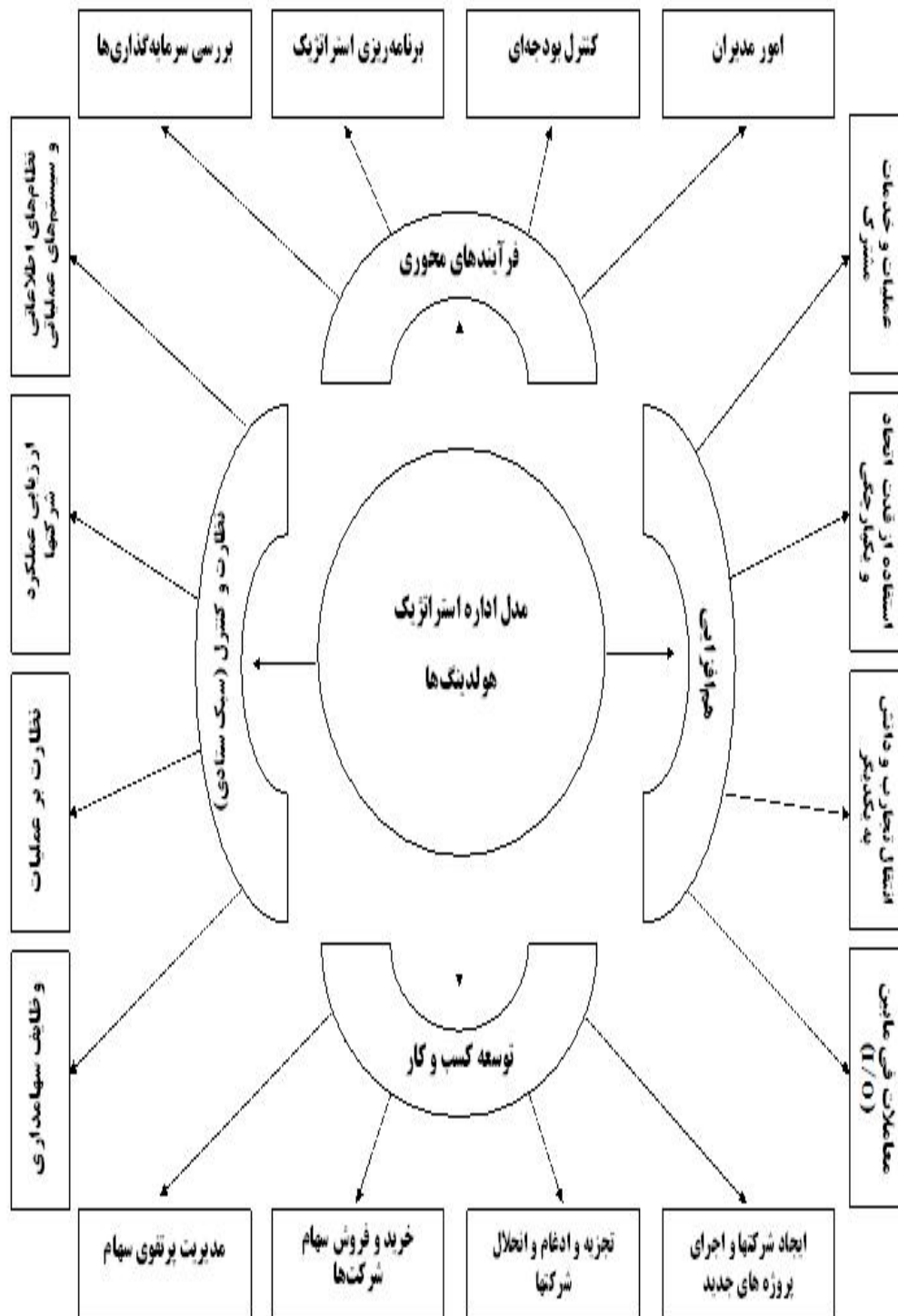
- نفوذ انفرادی
- نفوذ اتصالی
- نفوذ عملیات و خدمات
- توسعه فعالیت های هولدینگ

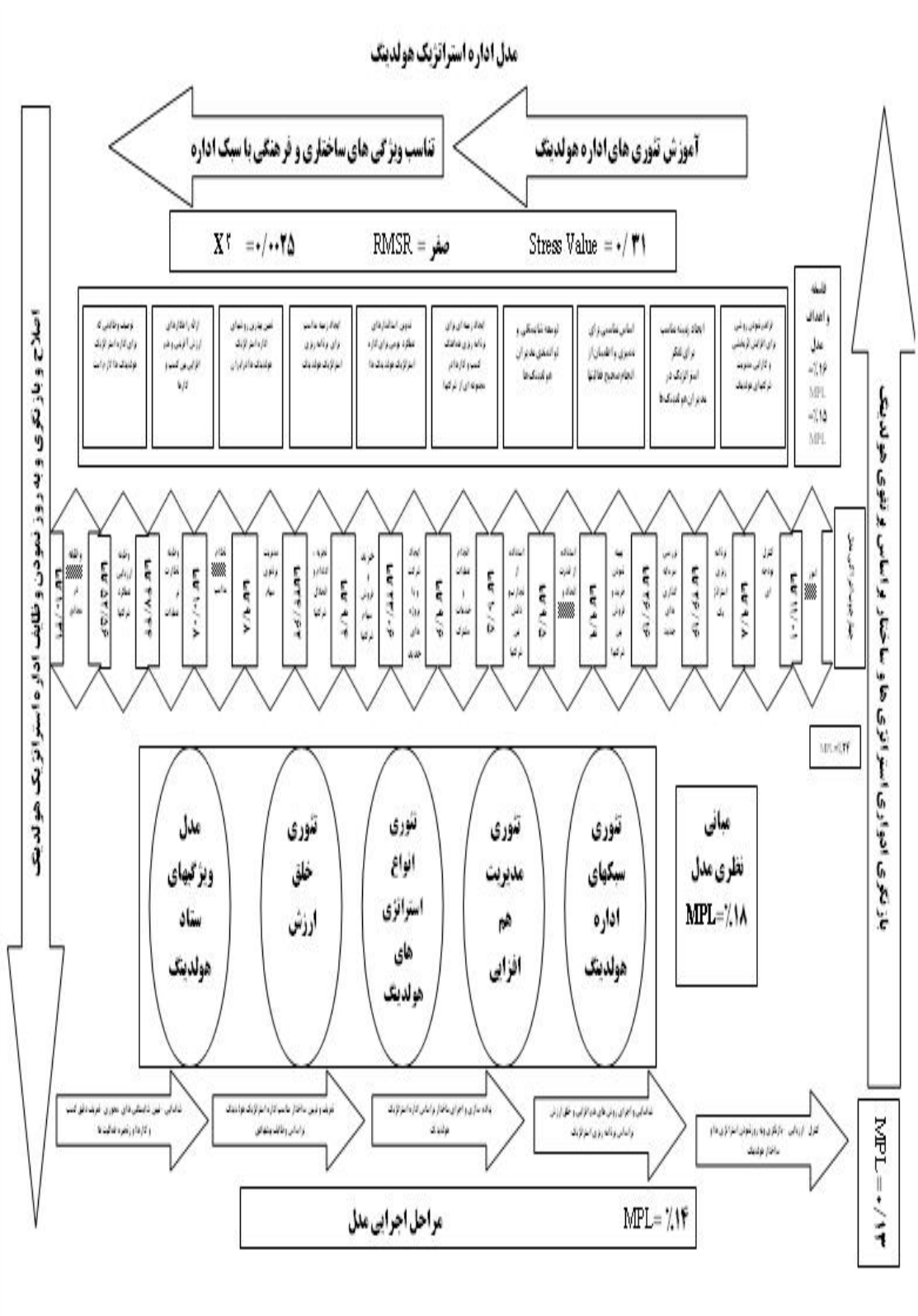
#### ۲-۵-مدل ویژگیهای ستاد هولدینگ

- مرور ادبیات نشان می دهد هولدینگ های موفق دارای سه ویژگی بوده اند :
- بینش ارزش آفرینی
- ویژگی متمایز ستاد (مدل های ذهنی-ساختار سیستم ها و فرایندها - افراد و مهارت ها - عملیات خدمات مشترک - حدود عدم تمرکز)
- کانون تجارت

#### ۳) چارچوب ادراکی مدل

- امور مدیران
- کنترل بودجه ای
- برنامه ریزی استراتژیک
- بررسی سرمایه گذارهای جدید
- بهینه نمودن خرید و فروش بین شرکتها
- استفاده از قدرت اتحاد و یکپارچگی
- استفاده از تجارب و دانش بین شرکتها
- انجام عملیات و خدمات مشترک
- ایجاد شرکت و یا پروژه های جدید
- خرید و فروش سهام شرکتها
- تجزیه ادغام و انحلال شرکتها
- مدیریت پرتفوی سهام
- نظام اطلاعاتی مناسب
- وظیفه نظارت بر عملیات







## 1-Stress Value

این مدل بر مبنای فلسفه، اهداف، مبانی نظری و چارچوب های ادارکی، مراحل اجرایی و بازننگری و مهندسی مجدد بررسی و در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید خبرگان اداره هولدینگ قرار گرفت.

## نتیجه گیری

با توجه به مطالعات کتابخانه ای همچنین نتایج حاصل از تحقیقات دانشمندان و پاسخ داده شده به سؤال اول به نظر می رسد برای اداره استراتژیک هولدینگ توجه به نکات زیر ضروری باشد.

- هولدینگ ها دارای کانون تجارت مشخصی بوده و برای آنان برنامه استراتژیک تهیه و اجرا نمایند.
- هولدینگ ها دارای ساختار مستقل و تعریف شده ای برای اداره شرکتهای زیرمجموعه هستند این ساختار متناسب با سبک اداره و پرتفوی سهام طراحی و اجرا می گردد.
- هولدینگ ها دارای بینش ارزش آفرینی بوده و برای هم افزایی بین شرکتهای برنامه مدون دارند.
- هولدینگ ها ضمن تصویب برنامه های استراتژیک واحدها کنترل و نظارت بر عملکرد آنها را وظیفه خود می دانند.
- ضمن تعریف دقیق سبک اداره ساختار سیستم ها و روش ها - انتخاب افراد مهارت و انگیزه آنان رمز موفقیت هولدینگ ها می باشند.

با توجه به مطالعات میدانی و تجزیه و تحلیل داده های ناشی از تطابق وضع موجود ایران خودرو با ویژگیهای اداره استراتژیک هولدینگ در جهان توجه به نکات زیر توصیه می شود:

- ایران خودرو می بایستی نسبت به تعریف دقیق سبک اداره هولدینگ خود اقدام نموده ساختار مناسب را برای آن طراحی و اجرا نماید.

برای تعیین میزان تناسب مدل پیشنهادی پرسشنامه ای شامل سی و هشت سؤال تهیه گردید و برای اساتید دانشگاهی خبره در اداره هولدینگ ها ارسال گردید در این پرسشنامه تناسب مدل از نظر فلسفه و اهداف - مبانی نظری - چارچوب ادراکی - مراحل اجرایی و بازننگری، ارزشیابی و مهندسی مجدد مورد پرسش قرار گرفت پس از جمع بندی و تجزیه و تحلیل نظرات نرخ تنیدگی 1 حاصل از تجزیه و تحلیل آماری چند متغیره برابر با ۰/۳۱ بدست آمد.

بنابر این با توجه به کوچکتر بودن این عدد از ۰/۳۵ می توان به خوشه بندی و انگاره های حاصل اعتماد نمود (تروکیم ۱۹۹۹). با این وجود نتایج حاصل از انگاره نگاری در قالب نرم افزارهای SPSS و LISREL نیز مورد بررسی قرار گرفت این تحلیل ضمن تائید اعتبار مدل، وظایف مناسب را نیز نشان داد.

برای ارزیابی برازش کل مدل از شاخص کای دو ( $\chi^2$ ) و ریشه میانگین مجذور مانده ها RMSR استفاده شد.

ضمناً برای قضاوت در مورد بزرگی یا کوچکی کای دو  $\chi^2$  باید از درجه آزادی و P-Value استفاده گردید. در مورد مدل اداره استراتژیک هولدینگ ایران خودرو کای دو ( $\chi^2$ ) برابر ۰/۰۰۲۵ می باشد که حاکی از خوبی برازش مدل می باشد و مدل پیشنهادی تأیید می گردد.

MPL و RMSR محاسبه شده برای اجزای مدل به شرح زیر می باشد:

MPL = ۰/۱۶ فلسفه مدل

MPL = ۰/۱۵ اهداف مدل

MPL = ۰/۱۸ مبانی نظری مدل

MPL = ۰/۲۴ چارچوب ادراکی مدل

MPL = ۰/۱۴ مراحل اجرای مدل

MPL = ۰/۱۳ ارزشیابی و مهندسی مجدد مدل

تقریباً برابر صفر # RMSR ALL

با توجه به محاسبه کای دو از طریق نرم افزار Lisrel برابر ۰/۰۰۲۵ و نیز ریشه میانگین مجذور مانده (RMSR) این مدل که نزدیک به صفر می باشد مدل اداره استراتژیک هولدینگ مطلوب ارزیابی می گردد.

- به نظر می‌رسد ایران خودرو نیازمند استفاده سریع از قدرت چانه زنی است بنحوی که نیازهای جمعی گروه توان بسیار بالایی برای کاهش قیمت های خرید-کاهش هزینه ها- جذب اعتبار و جذب نقدینگی را برای گروه نوید می‌دهد.

با توجه به اینکه مطالعات میدانی نشان داده است تعداد بیست و هفت ویژگی اداره استراتژیک هولدینگ ها در ایران خودرو موجود نیست لذا توصیه می‌شود با انتخاب کار گروه مستقل ضمن تجزیه و تحلیل علل عدم وجود این ویژگی ها برنامه جامعی طراحی و اجرا گردد.

لازم به توضیح است مدل پیشنهادی براساس اداره استراتژیک هولدینگ پیشنهاد گردیده و مورد کاوی آن ناشی از مطالعات میدانی انجام شده در ایران خودرو بوده است لذا توصیه می‌شود ضمن تست آن در موارد مشابه امکان تعمیم مدل در سایر هولدینگ های مشابه بررسی و تحلیل گردد.

- جمع آوری اطلاعات در حال حاضر بصورت غیر متمرکز و تکراری انجام گرفته و الزاماً تحلیل مناسب انجام نمی‌پذیرد و پس از انتخاب سبک و طراحی ساختار ، تعریف دقیق سیستم اطلاعاتی مناسب برای اداره استراتژیک هولدینگ لازم بنظر می‌رسد.

- ایران خودرو ضمن شفاف تر نمودن کانون تجارت لازم است نسبت به حذف کسب و کارهای غیر مرتبط و زیانبار خود اقدام نماید.

- برنامه ریزی استراتژیک موجود در ایران خودرو در سطح خودروهای سواری انجام گرفته است توصیه می‌شود سطح برنامه به هولدینگ تعمیم داده شود پس از آن برنامه‌های استراتژیک شرکتهای زیر مجموعه در راستای برنامه هولدینگ بررسی و تأیید شوند.

- با توجه به مشکلات نقدینگی موجود توصیه می‌شود مدیریت نقدینگی در سطح هولدینگ اجرا و هر نوع سرمایه‌گذاری جدید براساس برنامه‌های استراتژیک گروه و متناسب با مدیریت نقدینگی اجرا گردد.

#### منابع و مأخذ :

۱. خدامرادی - شایق ۱۳۸۳ طراحی نظام شرکت داری گروه صنعتی سدید
۲. محمد علی بابایی خرداد ۱۳۸۱ طرح تحقیقاتی مطالعه خصوصیات و عملکرد شرکتهای هولدینگ در ایران دانشگاه الزهرا
۳. کومار ترجمه دفتر امور مدیران بنیاد مستضعفان و جانبازان تیر ماه ۱۳۷۹ شرکتهای هولدینگ
4. Micheal Goold and Andrew Campbell 2002 " Strategies and Styles " The Ashridge Strategic Management Centre
5. Michael Goold & Andrew Campbell July 1999 " Tacking Stock Of Synergy " the Ashridge Management Centre
6. David Young , David Collis and Michael Goold ((2003)) "The size , Stucture and Performance of Corporate Head Quarters "
7. Hitt . MA. RD. Ireland . RE Hoskissow W.G Rowe . and J.P. Sheppard 2006 "Strategic Management Cometitiveness and Globalization" . Second Canadian Edition . Nelson , Thomson Learning . Toronto ISBN : 0-17-641601-3