



تدوین الگویی برای مدیریت عملکرد سرمایه گذاریهای شرکتهای

هولدینگ سرمایه گذاری مخاطره پذیر

(مطالعه موردی مگفا^۱)

مرضیه حبیبی^۲ - مهدی بیگدلو^۳ - علی شهرداد^۴

چکیده

سرمایه گذاری مخاطره پذیر مبالغی است که با هدف کسب مالکیت و یا کنترل یک شرکت نوپا و دارای پتانسیل رشد بالا به صورت اعطایی سرمایه گذاری می شود. فرایند سرمایه گذاری مخاطره پذیر طی چهار گام تامین منابع، سرمایه گذاری، نظارت و راهبری و کنترل، و نهایتاً خروج محقق گردد. در این میان فعالیت نظارت و راهبری و کنترل یک گام اساسی در رهنمون ساختن کسب و کار به سوی موفقیت است. شرکتهای سرمایه گذاری مخاطره پذیر که عمدتاً پرتفویی از کسب و کارهای کارآفرینانه داشته و به صورت هولدینگ عمل می کنند، عملکرد شرکت های وابسته را راهبری و تحت کنترل داشته و بر مبنای نتایج حاصله، جهت گیری و استراتژی های مقتضی از جمله تزریق سرمایه، انحلال و سایر تصمیمات لازم را اتخاذ می نمایند. در این مطالعه مدل بهبود یافته راهبری و ارزیابی عملکرد شرکت های وابسته به مگفا ارائه می گردد. این مقاله در چهار بخش تنظیم شده است. در بخش اول تعاریف مربوط به سرمایه گذاری مخاطره پذیر و شرکتهای هولدینگ سرمایه گذاری مخاطره پذیر، مدل های ارزیابی، عوامل و مولفه های موثر در طراحی و تدوین مدل ارزیابی مورد بررسی قرار گرفته اند. در بخش دوم وضعیت و موانع مگفا در خصوص

^۱ مرکز گسترش فناوری اطلاعات (مگفا) www.magfa.com

^۲ کارشناس مسئول امور شرکت های مگفا و مهندس صنایع (تولید صنعتی)

^۳ کارشناس سرمایه گذاری مگفا و کارشناس ارشد مدیریت مالی

^۴ مدیر سرمایه گذاری و نظارت بر شرکت های مگفا و کارشناس ارشد مدیریت اجرایی



ارزیابی عملکرد شرکت‌های وابسته پیش از پیاده‌سازی مدل پیشنهادی، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در بخش سوم مدل پیشنهادی ارزیابی عملکرد شرکت‌های مشارکتی با تلفیقی از مدل‌های تعریف شده ارائه گردیده است. نهایتاً در بخش چهارم تاثیر اجرای مدل پیشنهادی در رفع مشکلات مطرح شده در بخش دوم، عنوان گردیده است.

کلید واژگان: هولدینگ، سرمایه‌گذاری، مخاطره‌پذیر، مدیریت، عملکرد، مگفا، چرخه عمر سازمان، کنترل استراتژیک، کنترل مالی،

Archive of SID

مقدمه

دستیابی به منابع مالی مورد نیاز برای راهاندازی کسب و کارها، همواره به عنوان چالشی برای کارآفرینان مطرح بوده است. به دلیل نرخ بالای شکست کسب و کارهای نوپا، موسسات مالی تمایل چندانی به قرض دادن وجوه و یا سرمایه گذاری در این طرح های جدید ندارند [۱]. در این مرحله وجود سرمایه مخاطره پذیر می تواند گزینه مطلوبی برای کارآفرینان محسوب گردد. سرمایه گذاری مخاطره پذیر وجوهی است که به همراه کمکهای مدیریتی، توسط افراد حرفه ای وابسته به شرکتهای سرمایه گذاری مخاطره پذیر در اختیار شرکتهای نوپا، کوچک و در حال رشد و دارای آتیه قرار می گیرد [۲]. این شرکتهای سرمایه گذاری مخاطره پذیر که عمدتاً پرتفویی از کسب و کارهای کارآفرینانه داشته و به صورت هولدینگ عمل می کنند، افزون بر هموار نمودن مسیر راهاندازی و موفقیت کسب و کارهای نوپا، خود نقش موثری در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه گذاران ایفا می کنند. یکی از مهمترین گامها در فرایند سرمایه گذاری مخاطره پذیر نظارت، مشارکت در راهبری و اعمال کنترل های مالی و استراتژیک کسب و کارهای سرمایه پذیر است که باعث رشد و توسعه کسب و کار شده و این امر به نوبه خود منجر به افزایش ارزش شرکت می گردد. از این رو تدوین و پیاده سازی سیستمی فراگیر و کارآمد جهت هدایت و راهبری برنامه های مدون به منظور تحقق اهداف مورد نظر ضرورتی قابل توجه و حیاتی در این حوزه به شمار می رود. بدون شک اهتمام به رویکرد سیستمی و استراتژیک مبتنی بر جریان منسجم و یکپارچه اطلاعاتی در چنین شرکتهایی ضمن ارتقاء توانمندی سازمان در مواجهه با چالش های پیش رو و تغییرات پیاپی و محیط پیچیده امکان سیاست گذاری کارا و تدوین استراتژی های مناسب را فراهم می نماید.

۱- تعاریف ، مطالعات و تحقیقات

۱-۱- سرمایه گذاری مخاطره پذیر

همان گونه که از نام آن پیداست سرمایه ای است که ریسک نسبتاً بالایی را تقبل می کند. سرمایه گذاری مخاطره پذیر می تواند سرمایه گذاری مالی در شرکتهایی تعریف شود که هنوز قیمتی برای آنها تعیین نشده است و دارای

پتانسیل رشد چشمگیری می‌باشند [۳]. در تعریفی دیگر آمده است: مبالغی که با هدف کسب مالکیت و یا کنترل یک شرکت نوپا و دارای پتانسیل رشد بالا به صورت اعطایی سرمایه‌گذاری می‌شود^۴ [۴].

بر طبق تعریف بش^۵ (۱۹۹۸) سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر عبارت است از سرمایه‌گذاری در اوراق سهام شرکت‌های کوچک یا متوسط که از پتانسیل رشد بالایی برخوردار هستند و معمولاً از نوآوری‌های تکنولوژیکی بهره می‌برند.

در جایی دیگر سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر این‌گونه تعریف شده است: نوعی سرمایه‌گذاری بلندمدت با ریسک ارزشگذاری نشده^۶ در سهام^۷ شرکت‌های جدید، که پاداش اولیه آن عبارتست از سود سرمایه‌ای محتمل به علاوه بازده نقدی حاصل از سود سهام، که توسط سرمایه‌گذاران حرفه‌ای انجام می‌شود [۵].

بازده ناشی از سود سرمایه آن با ریسک مازاد و نقدشوندگی پایین سرمایه‌گذاری همراه است [۳] سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر غالباً در شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که هنوز هیچ گونه درآمدی را ایجاد نکرده‌اند و محصولی را در جریان تولید ندارند و از یک تیم کامل مدیریتی و با تجربه نیز بهره‌مند نیستند [۶].

کارشناسان توافق دارند که سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر یک کسب‌وکار با ریسک بالاست^۹ چون بسیاری از این سرمایه‌گذاری‌ها شکست می‌خورند یا اینکه بازده بسیار پایینی دارند [۷].

سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر عموماً به عنوان وجوه سرمایه‌گذاری برای طرح‌های با ریسک بالا مورد توجه قرار گرفته است. این سرمایه‌گذاری می‌تواند به صورت تامین مالی طرح‌های نوپا و جدید (Dixon ۱۹۹۰) و یا گسترش فعالیت موجود و حرکت به سوی توسعه فرایند تولید و یا توزیع (Sagari and Guidotti, ۱۹۹۱) تعریف شود [۸]. بر اساس تعاریف موجود در ادبیات موضوع، سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر:

انتظار دارند شرکت‌های سرمایه‌پذیر از نرخ رشد بالایی برخوردار باشند

مهارت‌ها و مشاوره‌های مدیریتی و تجاری را به کارآفرین ارائه می‌کنند

سود سرمایه‌ای میان‌مدت تا بلندمدت را انتظار دارند

انتظار ندارند وثیقه‌هایی برای پوشش سرمایه‌های آنها ارائه شود. (Pandey and Jang, ۱۹۹۶) [۸]

سرمایه گذاری مخاطره پذیر دارای ویژگیهای خاصی است که آنرا از دیگر انواع سرمایه گذاریها مشخص می نماید. مهمترین این ویژگیها عبارتند از:

- (ثبت نبودن در فهرست شرکتهای مجاز به حضور در بورس اوراق بهادار و سهام
- (در نظر داشتن دوره بازگشت سرمایه ای در حدود پنج تا هفت سال
- (بهره گیری از ساختار سرمایه گذاری مشارکتی
- (دارای ساختار مالکیت خصوصی
- (انحلال مشارکت در سرمایه گذاری پس از رسیدن به مرحله سوددهی
- (دارای ریسک بالا (به دلیل نوآوری بالا)
- (نبود اطلاعات بازار و پیشینه فنی-اقتصادی بدلیل جدید بودن سرمایه گذاری [۴]

سرمایه گذاری مخاطره پذیر پل ارتباطی میان سطوح سرمایه ای است که از یک سو توسط بنیانگذار، خویشاوندان و دوستان^۱ (The ۳Fs) و سرمایه گذاران غیررسمی تامین شده است - که اغلب در مرحله ساخت نمونه اولیه محصول، یا اصلاح و آزمایش مفهوم و نیز در مراحل آغازین به مصرف رسیده و به پایان می رسد- و از سوی دیگر مبالغ فراوان مورد نیاز برای قرار گرفتن در فهرست بورس اوراق بهادار و جذب سرمایه گذاران نهادی است که در حجم بالا معامله می کنند. (شکل ۱) [۳].

بلوغ	رشد	جوانی	بذر پاشی
بازار سهام			
سرمایه گذاران نهادی			
سود انباشته			
سرمایه گذاری مخاطره پذیر			
بانک ها			
سرمایه گذاران غیر رسمی			
خویشاوندان / دوستان			
سرمایه شخصی			
شکل (۱): الگوی مرحله ای تامین مالی			
ماخذ: M. D. & Freel. Deakins, ۲۰۰۳ "Entrepreneurship and small firms"			

میسون و هریسون^{۱۱} معتقدند "هدف سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر به جای آنکه به بهره و یا درآمد حاصل از سود تقسیمی معطوف باشد، به دست آوردن بازده بالای سرمایه‌گذاری در قالب سود سرمایه‌ای است که از طریق خروج از سرمایه‌گذاری حاصل می‌شود که این خود از فروش اوراق سهام به دست آمده است." [۹].

شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر، سازمان‌های خصوصی و سودطلبی هستند که سهام کسب‌وکارهای جوانی را که معتقدند دارای پتانسیل ایجاد بازده ۳۰۰ تا ۵۰۰ درصدی در طول پنج تا هفت سال آینده هستند را خریداری می‌کنند [۱۰].

شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر مشکل نامتقارن بودن اطلاعاتی را کمرنگ می‌سازند و منابع مالی و کمک‌های مشورتی را به شرکت‌های سرمایه‌پذیر و تخصص را به سرمایه‌گذاران ارائه می‌دهند [۳].

شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر، همچون بسیاری از شرکت‌های فعال در بخش خصوصی، به منظور افزایش ثروت سهامداران خود راه‌اندازی می‌شوند. بوئر منطق حاکم بر شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر چنین عنوان نموده است: "انتظار می‌رود پرتفوی متنوعی از پروژه‌های پرمخاطره ولی با بازده و سودآوری بالا، ارزشی به مراتب بیشتر از پرتفوی متشکل از پروژه‌های کم‌مخاطره و با بازده پایین داشته باشد." [۱۱].

سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر نقشی بسیار مهم در فعالیتهای مربوط به نوآوری دارند. در سال ۱۹۹۹ بیش از ۷۱ درصد این نوع سرمایه‌گذاری‌ها در بخش تکنولوژی اطلاعات انجام شده است. (OECD ۲۰۰۰)

۲-۱- فرایند سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر

جریان سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر از سرمایه‌گذار به کسب‌وکارهای نوپا و برعکس می‌تواند طی یک فرایند و در چهار گام محقق گردد.

الف: تامین منابع مالی (Funding)

ب: ارزیابی ایده، مطالعه امکانسنجی^{۱۲}، تدوین طرح کسب و کار^{۱۳} و نهایتاً سرمایه‌گذاری (Investing)

پ: نظارت و کنترل، مشارکت در راهبری، مشاوره و ارزش افزوده برای شرکت (Controlling)

ت: خروج موفقیت‌آمیز از صنعت و بازگشت سرمایه برای سرمایه‌گذاران (Exit)

الف: تامین منابع مالی

شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر تلاش می‌کنند وجوه مورد نیاز سرمایه‌گذاری خود را افزایش می‌دهند. این وجوه می‌تواند از منابع گوناگون به دست آید: سرمایه‌گذاران نهادی (صندوقهای بازنشستگی عمومی و خصوصی، شرکت‌های بیمه، بانک‌ها و نهادها و...)، افراد ثروتمند (مالکان)، سرمایه‌گذاران شرکتی (شرکت‌هایی همانند IBM و Intel سالانه وجوه قابل توجهی را به این امر اختصاص می‌دهند)، سازمانها و مراکز دولتی و سرانجام هدایی به موسسات دانشگاهی.

ب: ارزیابی ایده و سرمایه‌گذاری

سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر در شرکتی سرمایه‌گذاری می‌کنند که یک تکنولوژی جدید ایجاد کرده است و اغلب یک نوع کالای جدید تولید می‌کند. در این گام سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر تلاش دارند تا مطلوبترین طرحها را برگزینند و از اینرو با طراحی فازهای مختلف ارزیابی طرح به بررسی همه جانبه آن می‌پردازند.

پ: نظارت و کنترل و مشارکت در راهبری

هدف سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر توسعه کسب‌وکارهای تازه راه‌اندازی شده و راهبری آنها به سوی رشد و سودآوری مناسب می‌باشد. نظارت مستمر یک موضوع حیاتی است. اغلب اوقات سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر در مجموعه‌ای از شرکت‌ها قرار می‌گیرند و با تصمیم‌گیریهای استراتژیک درگیر هستند. این سرمایه‌گذاران، نه تنها سرمایه موردنظر را تهیه می‌کنند بلکه از تجربیات خود در جهت موفقیت کسب‌وکار نیز بهره می‌گیرند.

ت: مدیریت خروج

با فرض اینکه سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر در یک سرمایه‌گذاری به موفقیتی طلایی برسند و شرکت کوچک تبدیل به یک کمپانی بزرگ شود، زمان آن است که به بازده دست یابند. استراتژی‌های بسیاری برای خروج وجود دارد. از جمله استراتژی‌های خروج می‌توان به روشهای عرضه سهام به عموم، فروش شرکت به شرکت‌های دیگر و فروش به خود شرکت (کارآفرین)، فروش به یک سرمایه‌گذار، عرضه اختیار خرید، تجدید ساختار و سرانجام انحلال اشاره نمود.

[۱۲].

از آنجا که این مقاله عمدتاً بر گام سوم از فرایند سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر تاکید دارد، در خصوص این مرحله بیشتر بحث خواهیم نمود.

۳-۱- عملیات نظارت، پایش و راهبری سرمایه‌گذاری‌ها

هر شخصی قادر به راه‌اندازی یک کسب‌وکار نیست و نیز هر شخصی که کسب‌وکاری را راه‌اندازی کرد، لزوماً قادر به مدیریت مناسب آن نمی‌باشد. برای اینکه یک طرح کسب‌وکار موفق شود می‌بایستی از مدیریت مناسب و توانا بهره‌برد. در این فرایند شرکتهای سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر از طریق فراهم نمودن زمینه‌های مدیریت مناسب و توانا به موفقیت پروژه کمک می‌کنند. آنها همچنین در فرایند توسعه مهارت‌های مدیر طرح نقش بسزایی را ایفا می‌کنند [۱۳].

شرکتهای سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر واسطه‌ای ساده میان سرمایه‌گذاران و شرکتهایی که سرمایه مخاطره‌پذیر را دریافت می‌کنند نیستند؛ بلکه اغلب آنها بوسیله کمپانی‌هایی که سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر را دریافت می‌کنند در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مشارکت می‌کنند.

بسیاری از شرکتهای سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر از طریق سرمایه‌گذاری در شرکتهایی که در یک مرحله خاص از مراحل توسعه شرکت قرار دارند، و یا در صنایع خاصی فعالیت می‌کنند، رو به تخصصی شدن می‌آورند. سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر همچنین ممکن است با عرضه‌کنندگان، مشتریان و یا دیگرانی که در آن صنعت دارای تجربه فنی هستند ارتباط داشته باشند [۶].

سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌پذیر در پروژه‌هایی که در مرحله اول قرار دارند معمولاً در چندین نوبت تامین مالی را به اجرا درمی‌آورند، بطوری که این امر پیچیدگی تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری را تشدید می‌کند. از سوی دیگر تامین مالی در چند نوبت، به سرمایه‌گذار اختیار می‌دهد تا از طریق ساختار دادن و سازماندهی کردن قراردادهای چندگانه بتواند کنترل بیشتری را بر مدیریت اعمال نماید [۵].

شرکتهای جدید که با تغییرات شتابان و تندروانه سر و کار دارند، با مشکل اطلاعات نامتقارن^{۱۴} میان افراد درون‌سازمانی^{۱۵} و افراد برون‌سازمانی^{۱۶} روبرو هستند. در چنین مواردی، این نیاز وجود دارد که نظارت نسبتاً دقیقی به عمل آید و متخصصان چنین نظارتی ممکن است به بازده‌های بالاتر از حد معمول برسند [۵]. شرکتهای

.Informational Asymmetry

. Insiders

. Outsiders

سرمایه گذاری مخاطره پذیر معمولاً نقش فعالی را در تصمیم گیری در شرکت هایی که سرمایه گذاری نموده اند، ایفا می کنند.

بنابراین مقوله سیستم های نظارتی، یکی از مهمترین نیازهای شرکتهای سرمایه گذاری مخاطره پذیر قلمداد گردیده و طراحی و استقرار آن متناسب با ساختار، موقعیت و فعالیتهای هر سازمان، زمینه سازماندهی منسجم امور و پیشبرد مطلوب اهداف را میسر می سازد.

۴-۱- روشهای نظارت، راهبری و کنترل در شرکتهای هولدینگ

گروهی از شرکتهای که در آنها یک شرکت، مالکیت و اداره و یا صرفاً اداره کلیه شرکتهای را بر عهده داشته باشد، تحت عنوان هولدینگ قلمداد می شوند. مدیریت یک شرکت معمولی با مدیریت شرکتهای هولدینگ بسیار متفاوت است. یکی از مهمترین مسائل در این شرکتهای، تعریف صحیح ستاد و چگونگی تقسیم وظایف و مسؤولیتهای بر اساس فرآیندهای تبیین شده است. صاحب نظران روشهای مدیریت موجود را در سه سبک مدیریتی بر مبنای میزان مسؤولیتهای و وظایف سطوح مختلف تقسیم بندی کرده اند. در زیر به اختصار به توضیح هر یک از این مدلها خواهیم پرداخت [۱۴]

۱-۱-۱. مدل برنامه ریزی استراتژیک

این مدل تمرکزگرترین نوع در میان سه الگوی حاضر است. در مدل برنامه ریزی استراتژیک، ستاد سازمان در نقش طراح اصلی برنامهها^{۱۷} ظاهر شده و مسؤولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش را خود مشخص می کند. شرکتهای کوچکتر وظیفه اجرای بخشهای مختلف طرح اصلی را بر عهده دارند. در این سبک، سازمان با استفاده از راهکارهایی وظیفه تنظیم، هماهنگی و کنترل همه فعالیتهای بخشها و شرکتهای زیر مجموعه را بر عهده دارد.

۱-۱-۲. مدل کنترل مالی

کنترل مالی، افراطیترین نوع تفویض اختیار است. ستاد سازمان به مانند مادری عمل می کند که فقط در نقش یک سهامدار یا بانک ظاهر می شود. در این مدل، اهمیت کمی برای شیوههای تولید و بازاریابی در واحدها وجود دارد. حتی در بسیاری از موارد، شرکتهای با آزادی کامل به رقابت با یکدیگر می پردازند. نقش ستاد سازمان در کنترل مالی

به اختصاص سرمایه، تعیین اهداف اقتصادی، ارزیابی کارایی، مداخله برای اصلاح کارایی (بازار مالی) و پخش ریسک محدود می‌شود. مهم‌ترین نقش ستاد سازمان عبارت است از استفاده از هسته مدیریت با کفایت که توانایی ایجاد ارزش افزوده به فعالیت‌های تجاری مختلف با ایجاد استانداردها و بررسی کارایی را داشته باشد. این روش بیشتر یک حالت ایده‌آل را داراست.

۱-۱-۳. مدل کنترل استراتژیک

مدل کنترل استراتژیک، بین دو مدل قبلی قرار می‌گیرد و بیشتر سازمان‌های از آن استفاده می‌کنند. این مدل یک سبک مستقل نیست، بلکه پل ارتباطی میان برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل مالی است. در این مدل، ستاد سازمان شکل دهنده^{۱۸} استراتژی‌ها است و بنابراین، حداقل نقش‌های سازمان مادر به صورت زیر تعریف می‌شود.

- تعریف و شکل‌دهی استراتژی‌های کلان شرکت به ویژه در تخصیص منابع و کنترل روش‌ها؛
- تعریف فعالیت‌های متعادل برای شرکت‌ها و مأموریت هر یک؛
- تعریف و کنترل سیاست‌های سازمانی؛
- پرورش نوآوری‌ها و یادگیری‌های سازمانی؛
- تعریف استانداردها و ارزیابی بهره‌وری شرکت‌های تابعه؛
- ایجاد تغییرات لازم سازمانی برای ارتقاء بهره‌وری.

در این مدل، دیگر از یک برنامه اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان که وظایف شرکت‌ها را تعیین می‌کند، خبری نیست. کنترل استراتژیک، بر پایه فرآیند توافق بر برنامه‌های اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان استوار است.

۱-۲. مدل‌های ارزیابی

جهت شناسایی روش‌های ارزیابی عملکرد کسب و کارهای زیرمجموعه، دو دسته مدل ارزیابی، استخراج و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. دسته اول بر اساس ماتریس‌های پورتفولیو پایه‌ریزی شده‌اند و دسته دوم مانند روش‌های EFQM و BSC که تأکید این مدل‌ها بر روی روش‌های درون سازمانی می‌باشد. در ادامه کلیاتی از مدل‌های ارزیابی مذکور تشریح گردیده است.

۱-۲-۱. ماتریس پورتفولیو

ماتریس‌های پورتفولیو، ماتریس‌هایی هستند که هر کدام به نوعی وضعیت و موقعیت شرکت‌ها و سازمان‌ها و واحدهای کسب و کار را بر اساس متغیرهای استراتژیک مختلف مورد ارزیابی و سنجش قرار داده و به تناسب نتایج حاصل، راهبرد مورد نظر را توصیه می‌نمایند. این قبیل ماتریس‌ها هر یک به تناسب سعی و تلاش ابداع‌کنندگان در ارتباط با توسعه استراتژی برای سازمان خاصی طراحی شده و به دنبال نتایج موفقیت‌آمیزی که به بار آوردند، در قالب مدل‌های عمومی مورد استفاده فراگیر، قرار می‌گیرد. گرچه این ابزارها برای تدوین استراتژی و یا تحلیل وضعیت یک صنعت و یا شرکت در صنعت خاص به وجود آمده است، اما به تشخیص این‌که کدام شرکت در چه مرحله‌ای و چه وضعیتی قرار دارد؛ و آیا به‌طور منطقی با توجه به شرایط حال و آینده سرمایه‌گذاری بر روی آن صنعت و یا شرکت صحیح است یا خیر؛ و کدام یک سریع‌تر به سوددهی خواهد رسید، کمک می‌نماید. استفاده از این ماتریس‌ها به صورت خاص در سبک کنترل مدیریتی کنترل استراتژیک بسیار کارا بوده و مقایسه عملکرد شرکت‌ها را نسبت به یکدیگر به صورت یکپارچه نشان می‌دهد. از جمله این ماتریس‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: [۱۵]

■ مدل ماتریس گروه مشاوران بُستن (BCG)

ماتریس گروه مشاوران بُستن که به صورت نمودار رسم می‌شود، می‌تواند سهم نسبی بازار هر یک از بخش‌ها و نرخ رشد صنعت را نشان دهد. ماتریس مزبور (در سازمان‌هایی که بخش‌های متعددی دارند) این امکان را فراهم می‌نماید که بتوان از طریق بررسی سهم نسبی بازار شرکت و نرخ رشد صنعت هر یک از بخش‌ها (نسبت به سایر بخش‌ها)، مجموعه دارایی‌های متنوع را اداره نمود.

بر روی محور افقی از ماتریس گروه مشاوران بُستن، وضع سهم نسبی بازار نشان داده می‌شود. محور عمودی نمایان‌گر رشد صنعت، از نظر فروش است و بر حسب درصد نشان داده می‌شود. نمونه‌ای از ماتریس گروه مشاوران بُستن در شکل (۲) مشاهده می‌شود. هر دایره نشان‌دهنده یک بخش است، بزرگی یا اندازه هر دایره نمایانگر کل درآمد یا فروش یک واحد تجاری است که عاید کل شرکت شده است. قسمت هاشورزده (آبی کم‌رنگ) درصدی از سود شرکت را نشان می‌دهد که به وسیله این واحد به دست آمده است. واحدهایی که در خانه شماره (۱) قرار دارند

"علامت پرسش"، مواردی که در خانه شماره (۲) قرار می‌گیرند "ستاره"، آن‌هایی که در خانه شماره (۳) قرار می‌گیرند، "گاو شیرده" و سرانجام آن‌ها که در خانه شماره (۴) قرار می‌گیرند "سگ" نامیده می‌شوند [۱۶].



شکل ۲: ماتریس BSG

■ مدل ماتریس جنرال الکتربیک (GE)

ماتریس GE شکل پیشرفته‌تری از ماتریس BCG است بدین جهت که:

- جذابیت بازار (صنعت) جایگزین رشد بازار شده که دامنه وسیعی از فاکتورها از جمله نرخ رشد بازار را نیز شامل می‌شود.
- قدرت رقابتی جایگزین سهم بازار شده که دامنه وسیعی از فاکتورها از جمله سهم بازار را نیز شامل می‌شود می‌باشد.
- ماتریس BCG، ۲*۲ بوده و ماتریس GE، ۳*۳ است.

در ماتریس GE محور افقی قدرت رقابتی و محور عمودی جذابیت بازار را در سه درجه بالا، متوسط و کم شامل می‌شود (شکل ۳) [۱۶].



شکل ۳: ماتریس GE

■ مدل ماتریس ADL (Arthur D. Little)

ADL روش مدیریتی سبد سهام است که بر تفکر چرخه عمر محصولات شکل گرفته است. روند مدیریت سهام

ADL از ابعاد ارزیابی محیطی و ارزیابی توان تجاری استفاده می کند (شکل ۴) [۱۵]

www.valuebasedmanagement.net

		Industry life cycle stage			
		Embryonic	Growth	Mature	Aging
Competitive Position	Dominant	All out push for share. Hold position.	Hold position. Hold share.	Hold position. Grow with industry.	Hold position.
	Strong	Attempt to improve position. All out push for share.	Attempt to improve position. Push for share.	Hold position. Grow with industry.	Hold position or harvest.
	Favorable	Selective or all out push for share. Selectively attempt to improve position.	Attempt to improve position. Selective push for share.	Custodial maintenance. Find niche and attempt to protect it.	Harvest, or phased out withdrawal.
	Tenable	Selectively push for position.	Find niche and protect it.	Find niche and hang on, or phased out withdrawal.	Phased out withdrawal, or Abandon.
	Weak	Up or out.	Turnaround or abandon.	Turnaround, orphaned out withdrawal.	Abandon.

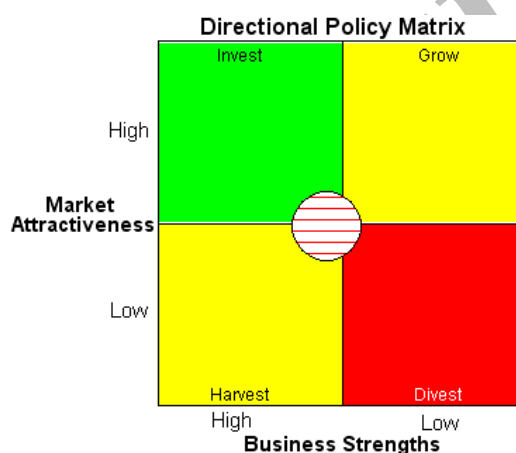
شکل ۴: ماتریس ADL

اندازه گیری محیطی، شناسایی جایگاه شرکت در چرخه عمر صنعت حوزه فعالیت آن است و اندازه گیری توان تجاری، رده بندی SBU های شرکت در یکی از پنج موقعیت رقابتی (برتر، قوی، مطلوب، نگاه داشتنی، ضعیف) را تعیین

می‌نماید. در روند ADL با توجه به این که واحد تجاری در چه مرحله‌ای از چرخه عمر خود قرار دارد و نیز توان تجاری آن در چه سطحی است، استراتژی و سیاست لازم اتخاذ می‌شود [۱۵].

■ مدل ماتریس DPM (Directional Policy Matrix)

مشابه ماتریس GE با دو بعد، شامل قابلیت‌های رقابتی شرکت در بعد عمودی و فاکتورهای سودآوری در بعد افقی می‌باشد (شکل ۵) [۱۵].

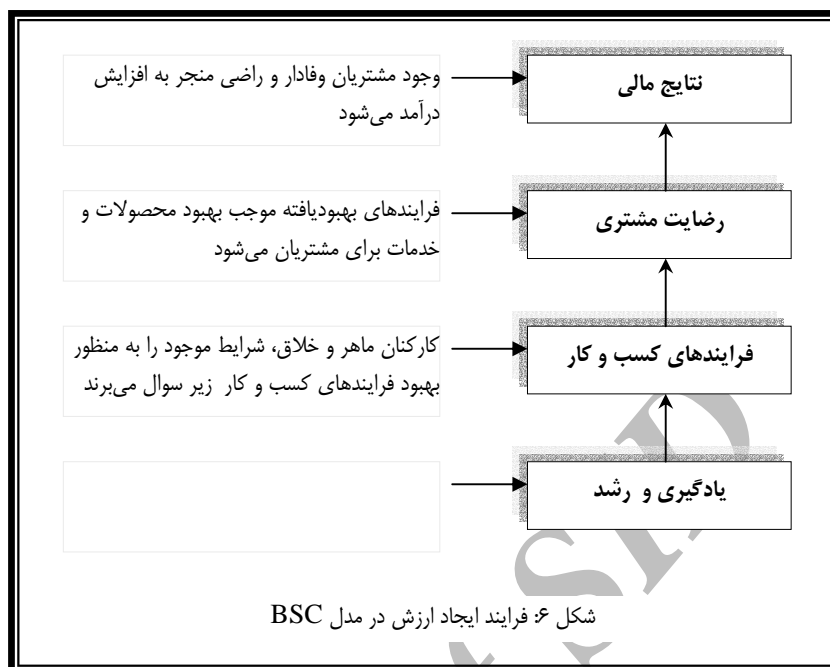


شکل ۵: ماتریس DPM

۱-۲-۲. ارزیابی متوازن

یکی از ابزارهایی که طی یک دهه گذشته در جهت پیش‌برد استراتژی‌ها توسط سازمان‌های پیشرو به کار گرفته شده است و امروز جزء جدایی‌ناپذیر فرایند مدیریت استراتژیک به حساب می‌آید، ابزار یا روش ارزیابی متوازن (BALANCED SCORECARD) است.

در مدل BSC اهداف استراتژیک شرکت در چهار مقوله مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد تعیین و از این چهار منظر عملکرد آن ارزیابی می‌گردد (شکل ۶) [۱۷].

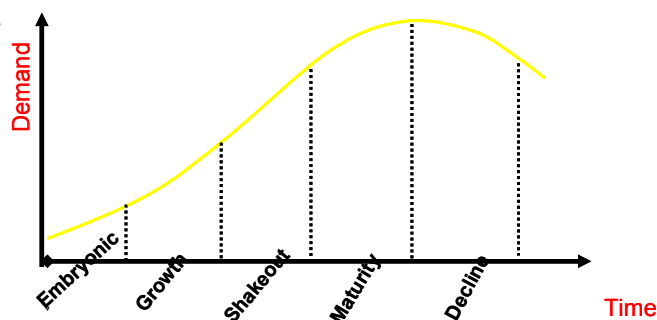


۳-۲-۱. مدل سرآمدی عملکرد

این مدل بر اساس یک سری مفاهیم اساسی که جهت سرآمدی عملکرد ضروری می باشند، بنا شده است. این مفاهیم عبارتند از: نتیجه مداری، تمرکز بر مشتری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت براساس فرایندها و حقایق، مشارکت و توسعه نیروی انسانی، یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود، توسعه شراکت تجاری، مسئولیت نسبت به جامعه. معیارهای مدل EFQM در واقع دربرگیرنده مفاهیم اساسی فوق هستند که به طور مشخص تری قابل اندازه گیری می باشند. منطقی که برای اندازه گیری یک سازمان نسبت به مدل EFQM وجود دارد منطق RADAR است، که از اول کلمات نتایج (Results)، رویکرد (Approach)، تسری و اجرا (Deployment)، ارزیابی و بازنگری (Assessment & Review) به دست می آید. این منطق بیان می کند که سازمان برای رسیدن به نتایج مورد نظر بایستی برنامه و رویکرد مناسبی داشته باشد. این برنامه و رویکرد باید در ارکان سازمان تسری داده شده و به اجرا درآید. نهایتاً عملکرد سازمان نسبت به برنامه بایستی مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت لزوم بازنگری گردد (شکل ۷) [۱۸].

دوره عمر سازمان	ویژگی
طفولیت	همانند موجودات زنده شرکتها در دوره طفولیت (نوزادی موجودات زنده) نیازهای اولیه‌ای دارند که در صورت محقق نشدن آن ادامه حیات و بقای آن با بحران روبرو می‌شود. نیاز اولیه شرکتها در این دوره نقدینگی است. شرکتی که نقدینگی لازم برای اجرای امور جاری نداشته باشد با شکست روبرو می‌گردد. شرکتی نیز که مورد توجه بنیانگذارش نباشد و با بی توجهی آن روبرو خواهد شد با مشکلات اساسی روبرو میگردد. دو وظیفه اصلی هر بنیانگذاری (به عنوان والدین) در بدو تاسیس و در این مرحله از عمر، تامین جریان نقدینگی و تعهد نسبت به شرکت است. جهت تامین نقدینگی می‌بایست با اتخاذ تدابیر لازم و بکارگیری تمامی امکانات فروش افزایش یابد و بنیانگذار شرکت را جزیی از وجود خود دانسته و متعهدانه برای بقایش تلاش نماید.
رشد	در دوره رشد یک شرکت (دوران نوجوانی و جوانی) نیازهای متفاوتی علاوه بر آنچه در بالا مورد اشاره قرار گرفت مورد توجه می‌باشد. در این مرحله شرکت می‌بایست توانمندی خود را بیشتر به معرض نمایش بگذارد. معرفی فعالیتها از طریق تبلیغات وسیع و بازاریابی به نحو احسن صورت پذیرد، تمامی امکانات و تواناییها در جهت افزایش فروش متمرکز گردد تا بتواند سهم بیشتری از بازار را کسب نماید. البته بعضی از افراد این دوره شرکت را به سوپر مارکت تشبیه می‌کنند، چرا که اگر شرکت دوره طفولیت را به خوبی سپری نماید، مغرور شده و درصد ورود به عرصه‌های مختلف تولیدی برمی‌آید و می‌خواهد کسب درآمد نماید که این خطری برای تداوم فعالیت آن محسوب می‌گردد. شناسایی مسیر صحیح و ایجاد شالوده توسعه تکنولوژی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است که سلامت شرکت را همراه وجود پرسنل با انگیزه و شایسته تضمین می‌نماید.
بلوغ	در این مرحله از عمر شرکت، دنبال کردن ایده آغازین به تنهایی موثر واقع نمی‌گردد چرا که شرکت برای بقا و تداوم فعالیت نیازمند نوآوری و ایجاد تحول در محصولات و خدمات مورد ارائه می‌باشد بنابراین از مهمترین امور این دوره تجدید و تقویت تکنولوژی به شمار می‌رود. از مهمترین دغدغه‌های مدیریت در این دوره از عمر، افزایش ارزش شرکت از طریق نیروهای انسانی متخصص و زبده، تکنولوژی کارا و افزایش دارایی و سرمایه‌گذاری‌های موثر محقق می‌گردد.
افول	چنانچه شرکت مقتضیات و ضرورت‌های هر دوره از عمر را به خوبی فراهم نیاورد، روحیه کار آفرینی کمرنگ گردد و سازمان دچار بوروکراسی شود، در این صورت شرکت با بحران روبرو شده و وارد دوره افول خود می‌شود، برای جلوگیری از زبان بیشتر می‌بایست سریعاً انحلال شرکت در دستور قرار گیرد و یا جهت تجدید حیات، استراتژی و طرح‌های جدید پایه‌ریزی گردد.

جدول شماره ۱: ویژگی‌های شرکتها در مراحل گوناگون دوره عمر سازمان



شکل ۸: نمودار چرخه عمر سازمان

ویژگیهای صنعت در مراحل مختلف دوره عمر، می تواند به عنوان راهنمایی جهت تعیین استراتژی های رقابتی قلمداد گردد که به شرح جدول شماره ۲ آمده است:

مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳	مرحله ۴	مرحله ۵
<ul style="list-style-type: none"> ■ محدودیتهای ورود: ■ دانش فنی ■ کانالهای توزیع ■ طراحی محصول عالی 	<ul style="list-style-type: none"> ■ افزایش شدید تقاضا ■ کاهش قیمتها ■ صرفه جویی در مقیاس ■ توسعه کانالهای توزیع ■ رقابت کم ■ افزایش سود و درآمد 	<ul style="list-style-type: none"> ■ افزایش تدریجی تقاضا ■ افزایش رقابت ■ استفاده بیشتر از روشهای ■ افزایش بهره‌وری ■ استفاده از روشهای تحلیل ■ تاریخی برای پیش بینی آینده 	<ul style="list-style-type: none"> ■ اشباع بازار و توقف تقاضای اضافی ■ افزایش محدودیت های ورود ■ افزایش رقابت در حفظ سهم بازار ■ کاهش قیمتها ■ گرایش به سوی ساختار رقابتی ■ تحکیم یافته و انحصاری 	<ul style="list-style-type: none"> ■ کاهش تقاضا بدلیل: ■ تکنولوژیهای جانشین ■ تغییرات اجتماعی ■ رقابت بین المللی ■ افزایش ظرفیت مازاد ■ افزایش رقابت در قیمت

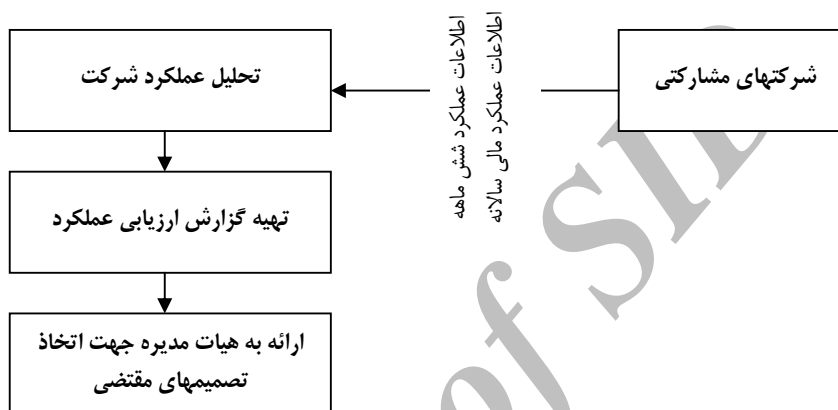
جدول ۲: ویژگیهای صنعت در مراحل مختلف دوره عمر

۲. وضعیت مگفا قبل از طراحی مدل

شرکت مگفا در سال ۱۳۸۱ بر اساس سیاستها و ماموریت‌های ابلاغی از سوی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، فعالیت‌های خود را در زمینه توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور سازماندهی و برنامه‌ریزی نمود. در راستای اهداف و ماموریت محوله، مشارکت و سرمایه‌گذاری با بخش خصوصی در حوزه ICT در ردیف استراتژی‌های کلان مگفا قرار گرفته و به منظور توسعه ظرفیت‌ها و توانمندی بخش خصوصی، فرایند سرمایه‌گذاری و تاسیس شرکت مشترک با واگذاری اکثریت سهام به بخش خصوصی توسط سازمان گسترش تدوین و اجرایی گردید. بر این اساس مگفا به عنوان هولدینگ جایگاه و نقشی تاثیرگذار را در حوزه ICT عهده‌دار گردید.

در ابتدای امر با توجه به اینکه آغاز فعالیت اکثر شرکت‌های وابسته با اجرای طرح سرمایه‌گذاری همراه بود صرفاً عملیات کنترل پروژه بر روی آنها اعمال می‌گردید. بدون شک اکتفا به مکانیزم‌های کنترل پروژه (بر پایه اهداف و فازهای تدوین شده در طرح کسب و کار) جهت نظارت بر روند اجرای طرح‌های سرمایه‌گذاری و عملکرد شرکت‌های وابسته، تحقق اهداف ترسیم شده را در بلند مدت با چالش‌های جدی مواجه نموده و ضمن افزایش ریسک فعالیت‌ها و ارائه تصویری نادرست، امکان برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری موثر و اصولی در راستای توسعه توانمندی مجموعه و ارتقاء بازدهی سرمایه‌گذاری‌های انجام شده را محدود و نامطمئن می‌نمود.

با توجه به اینکه ایجاد ارزش افزوده برای مجموعه با اهتمام جدی به درآمدزایی و سودآوری، مقوله‌ای استراتژیک در شرکت‌ها و سازمانهای هولدینگ به شمار می‌رود، مگفا نیز در جهت تحقق این مهم را با رویکردی جامع و علمی به منظور راهبری و نظارت هدفمند بر شرکت‌های وابسته در دستور کار خود قرار داده است. فرایند نظام نظارتی قبل از پیاده‌سازی مدل بهبود همانند شکل ۹ می‌باشد.



شکل ۹: فرایند نظارتی قبل از بهبود

عمده مشکلات موجود در سیستم قبل از بهبود فرایند به شرح زیر است:

- ۱- عدم دسته‌بندی شرکت‌ها در مدل از نقطه نظر همسویی با استراتژی‌ها و اهداف کلان سازمان و سبک مدیریتی؛
- ۲- عدم انسجام و یکپارچگی عوامل موثر بر فرایند سرمایه‌گذاری‌های مشارکتی از جمله عوامل محیطی؛
- ۳- عدم توجه به مقوله ایجاد ارزش افزوده در مجموعه شرکت‌ها؛
- ۴- فقدان سیستم‌های انگیزشی برای نماینده مگفا در هیات مدیره شرکت‌ها؛
- ۵- عدم توجه به بازارهای رقابتی در راستای سبک مدیریتی هولدینگ؛

با شناسایی این مشکلات، مدل راهبری و ارزیابی شرکت‌های وابسته به مگفا، مبتنی بر اصول و روش‌های علمی، بهره‌گیری از آراء و عقاید صاحب‌نظران و با تکیه بر تجربیات حاصله و سوابق شرکت‌های مشابه، توسط مگفا تبیین و تدوین گردیده که در ادامه ارائه می‌گردد.

۳. نظام ارزیابی عملکرد شرکتهای وابسته به مگفا

مدل راهبری و نظارتی مگفا با رویکرد تفکر و مدیریت استراتژیک و ایجاد ارزش افزوده برای مجموعه شرکتهای هولدینگ مگفا طراحی گردیده است. نکات قابل توجه در این مدل به شرح زیر است:

- از آنجاییکه مگفا درصدد است تا به بزرگترین شرکت هولدینگ در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات تبدیل شود با استفاده از سبکهای کنترل مدیریتی تعریف شده برای شرکتهای هولدینگ، سبک مدیریتی تلفیقی شامل کنترل مالی و کنترل استراتژیک انتخاب گردیده است.

- با توجه به اینکه شرکتهای متناسب با بازار و مدیریت خود رفتارهای متفاوتی از خود نشان می دهند، در طراحی مدل از مولفه های موجود در دو چرخه عمر صنعت و سازمان استفاده شده است. از چرخه عمر صنعت جهت تعیین نوع و ماهیت گزارشات دریافتی از شرکتهای در بازه های زمانی مختلف و نیز متناسب با الزامات دوره عمر سازمان بهره گیری می گردد.

- در این مدل شرکتهای با توجه به ماهیت کاری و بازار آن به دو دسته تقسیم شده که هر دسته از سبک مدیریتی خاص برخوردار است. این دو دسته عبارتند از شرکتهای تحت کنترل مالی و شرکتهای تحت کنترل استراتژیک.

۳-۱. شرکتهای کنترل مالی (دسته اول)

شرکتهایی که در این دسته قرار می گیرند از نظر حوزه کاری همراستا با استراتژی های مگفا نبوده و یا با تصمیم هیات مدیره مگفا در این دسته قرار گرفته است. در کنترل مالی از نظر تدوین استراتژی های رقابتی و انجام عملیات داخلی مگفا کنترل خاصی بر روی شرکتهای اعمال نمی گردد و مگفا صرفاً به دنبال سود آن شرکت است. در این دسته با توجه به دوره عمر صنعت و سازمان، اطلاعات مورد نظر دریافت شده و عملکرد شرکت بر اساس آن اطلاعات که عمدتاً اطلاعات مالی شرکت می باشد، مورد بررسی قرار می گیرد. در این دسته پس از تجزیه و تحلیل عملکرد شرکت نتایج عملکرد شرکت به هیات مدیره مگفا منعکس شده و تصمیم گیری به آنها محول می گردد.

خلاصه عملیاتی که در کنترل مالی مورد اجرا می گردد به شرح زیر است:

■ تصویب برنامه و بودجه

■ تعیین مقادیر کمی پیش بینی شده شاخص های ارزیابی عملکرد

■ دریافت اطلاعات عملکرد شرکت

■ ارزیابی عملکرد شرکت

بر مبنای گزارشات دریافتی عملکرد شرکت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و نتایج ارزیابی عملکرد به هیات مدیره ارسال می‌گردد.

۲-۳. شرکت‌های کنترل استراتژیک (دسته دوم)

شرکت‌هایی که از نظر حوزه فعالیت همراستا با استراتژی‌های مگفا بوده و جهت ایجاد ارزش افزوده در مجموعه شرکت‌ها دخیل می‌باشند در این دسته قرار می‌گیرند. در این دسته از شرکت‌ها تنظیم استراتژی‌های شرکت با توافق و همراستا با استراتژی‌های مگفا می‌باشد، جهت اعمال صحیح کنترل بر روی عملکرد شرکت در این دسته تیم مطالعات بازار در مگفا مستقر بوده و همواره اطلاعات بهنگام بازار را در اختیار تیم تحلیلگر قرار می‌گیرد. متناسب با وضعیت بازار و نیز دوره عمر سازمان استراتژی‌هایی در جهت بهبود عملکرد مجموعه شرکت‌ها تنظیم و جهت تصمیم‌گیری نهایی به هیات مدیره مگفا ارسال می‌گردد.

خلاصه عملیاتی که در کنترل استراتژیک اجرا می‌گردد به شرح زیر است:

■ تصویب برنامه استراتژیک

■ تصویب برنامه و بودجه

■ تعیین مقادیر کمی پیش‌بینی شده شاخص‌های ارزیابی عملکرد

■ مطالعات بازار بصورت مستمر و هدفمند

■ دریافت اطلاعات عملکرد شرکت

■ تحلیل و ارزیابی عملکرد شرکت

به منظور تحلیل عملکرد شرکت، بر پایه گزارشهای دریافتی و نیز شرایط اقتصادی و بازار (از جمله اندازه بازار، میزان رشد بازار و سایر شاخص‌های اقتصادی) عملکرد شرکت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و به اقتضای نوع فعالیت و جایگاه هر شرکت در چرخه عمر، راهکارها و استراتژی‌هایی پیشنهاد می‌گردد.

جهت تعیین استراتژی برای هر کدام از شرکت‌ها با الگوبرداری از ماتریس‌های پورتفولیو بویژه ماتریس ADL، ماتریس تعیین استراتژی تدوین گردیده است که با توجه به جایابی شرکت‌ها در این ماتریس استراتژی‌های لازم

مشخص شده است. مسلماً شرکتهایی که به خوبی عمل نمایند زمانی که در این ماتریس جایابی می‌شوند چیزی جدای از این استراتژی‌ها را بکار نخواهد گرفت. استراتژی‌های مذکور عبارتند از:

- ✦ استراتژی‌های نوآوری
- ✦ استراتژی‌های نفوذ
- ✦ استراتژی‌های پیش‌برنده
- ✦ استراتژی‌های دفاع (حفظ بازار)
- ✦ استراتژی‌های خروج

شرکت‌ها متناسب با وضعیت بازار (مولفه افقی) و رشد سازمانی (مولفه عمودی) در ماتریس تعیین استراتژی (جدول ۳) جایابی شده و متناسب با آن استراتژی مقتضی اعمال می‌گردد.

دوره عمر سازمان	چرخه عمر صنعت				
	طفولیت	رشد	رشد نزولی	اشباع	افول
طفولیت	<input type="checkbox"/> استراتژی‌های ورود <input type="checkbox"/> استراتژی نفوذ	<input type="checkbox"/> استراتژی نفوذ	<input type="checkbox"/> تأسیس شرکت در این مرحله از عمر صنعت اقتصادی نبوده مگر اینکه تدابیری اساسی جهت کسب بازار آلدینسیده شده است. <input type="checkbox"/> استراتژی پیش‌برنده	<input type="checkbox"/> تأسیس شرکت در این مرحله از عمر صنعت اقتصادی نمی‌باشد.	<input type="checkbox"/> تأسیس شرکت در این مرحله از عمر صنعت اقتصادی نمی‌باشد.
رشد	<input type="checkbox"/> استراتژی‌های ورود <input type="checkbox"/> استراتژی نفوذ	<input type="checkbox"/> استراتژی نفوذ	<input type="checkbox"/> استراتژی‌های پیش‌برنده	<input type="checkbox"/> استراتژی‌های دفاع	<input type="checkbox"/> استراتژی‌های نوآوری <input type="checkbox"/> استراتژی‌های انحصار
پس‌رشد	<input type="checkbox"/> استراتژی‌های ورود <input type="checkbox"/> استراتژی نفوذ	<input type="checkbox"/> استراتژی نفوذ	<input type="checkbox"/> استراتژی‌های پیش‌برنده	<input type="checkbox"/> استراتژی‌های دفاع	<input type="checkbox"/> استراتژی‌های نوآوری <input type="checkbox"/> استراتژی‌های انحصار
افول	<input type="checkbox"/> استراتژی‌های تجدید حیات سازمان <input type="checkbox"/> استراتژی‌های نوآوری <input type="checkbox"/> استراتژی‌های خروج	<input type="checkbox"/> استراتژی‌های تجدید حیات سازمان <input type="checkbox"/> استراتژی‌های نوآوری <input type="checkbox"/> استراتژی‌های خروج	<input type="checkbox"/> استراتژی‌های خروج	<input type="checkbox"/> استراتژی‌های خروج	<input type="checkbox"/> استراتژی‌های خروج

جدول ۳: ماتریس پیشنهادی برای تعیین استراتژی



همانطور که در شکل ۱۰ نشان داده شده است در کنترل استراتژیک شرکتها، همواره اطلاعات بازار وارد فرایند شده و متناسب با تغییرات محیط استراتژیهای شرکت تحت کنترل قرار میگیرد.

۳-۳. طرح کلی مدل

در جمع بندی مطالب فوق، می توان فرایند نظارتی را در قالب شکل ۱۰ نمایش داد:

Archive of SID

جهت یکنواختی گزارشهای ارزیابی عملکرد و به منظور سهولت در مقایسه عملکرد شرکتها، شاخصهای ارزیابی عملکرد متناسب با چرخه عمر صنعت و سازمان به شرح جدول ۴ طراحی گردیده است که همانطور که مشاهده می شود، بیشتر شاخصها در دو سبک کنترل مدیریتی یکسان هستند، در حالیکه نوع تحلیلی که صورت می پذیرد نتیجه نهایی را متفاوت می سازد؛ در کنترل استراتژیک، تحلیل با رویکرد پس نگر و پیش نگر بوده و شرایط فعلی و آینده شرکت به چالش کشیده می شود در حالیکه در کنترل مالی عملکرد شرکت در دوره گزارش گیری بر اساس شاخصهای تعیین شده بررسی شده و به مدیریت منعکس می گردد و در واقع رویکردی پس نگر دارد.

مرحله عمر سازمان	اهداف در دوره سیکل حیات	شاخص	کنترل مالی	کنترل استراتژیک
تولید	نقدینگی (فروش)	افزایش تعداد مشتریان و کسب سهم از بازار		✓
		میزان رشد فروش	✓	✓
		نسبت بدهی = جمع کل بدهیها / جمع کل داراییها	✓	✓
بازار	سهم فروش و بازار (فروشی که با سهم سود از بازار سنجیده می شود)	میزان فروش	✓	✓
		نرخ رشد فروش و سود	✓	✓
		ایجاد شالوده توسعه تکنولوژی	✓	
رشد	رشد سودآوری، تجدید و تقویت تکنولوژی	سودآوری = سود ویژه عملیاتی / مجموع داراییها	✓	✓
		حاشیه سود خالص = سود خالص پس از مالیات / فروش خالص	✓	✓
		ارزش شرکت	✓	
		چرخش نیروی انسانی (نرخ ورود و خروج)	✓	
تعمیر	اطلاعات عملکرد مالی	تعیین استراتژیهای جدید	✓	
		اطلاعات عملکرد مالی	✓	✓

جدول ۴: شاخصهای ارزیابی عملکرد

هدف نهایی از ایجاد سیستمی منسجم جهت کنترل شرکتهای تابعه، افزایش ارزش برای مگفا در مجموعه شرکتها است خواه شرکت در دسته کنترل مالی قرار بگیرد و یا در دسته کنترل استراتژی. لازم به ذکر است که در هر دو دسته، تعیین انتظارات مگفا از عملکرد شرکت متناسب با وضعیت صنعت و دوره عمر شرکت متغیر است.

در نهایت جهت تضمین اجرای تصمیمات اتخاذ شده در خصوص شرکتها، ارزیابی عملکرد نماینده مگفا در هیات مدیره بر اساس میزان تحقق تصمیمات اتخاذ شده در هیات مدیره و نیز اجرای صحیح نقش خود در فرایند طراحی شده صورت می گیرد.

۴. نتیجه گیری

در مدل طراحی شده با تفکر مدیریت استراتژیک تمامی عوامل موثر در عملکرد شرکتها مورد بررسی قرار گرفته و مشکلات موجود در سیستم اشاره شده در بخش ۲ تا حدودی بهبود یافته است از آن جمله:

✓ عدم دسته بندی شرکتها در مدل هم از دیدگاه الزامات سازمانی و سبک کنترل مدیریتی: در مدل

پیشنهادی شرکتها با توجه به حوزه کاری و استراتژیهای مگفا به دو دسته کنترل مالی و کنترل استراتژیک تقسیم اند شده و متناسب با آن مدل های نظارتی تدوین گردیده است.

✓ عدم یکپارچگی عوامل موثر بر فرایند سرمایه گذاری های مشارکتی: در مدل طراحی شده تا حدودی در

صدد بودیم تا عوامل محیطی و داخلی موثر بر عملکرد شرکت از جمله الزامات صنعت و سازمان را مد نظر قرار داده و متناسب با آن تحلیل های مقتضی صورت پذیرد.

✓ عدم ایجاد ارزش افزوده در مجموعه شرکتها: در کنترل استراتژی شرکتها با تعیین استراتژیها و نیز

توجه به افزایش سود مجموعه شرکتها تا حدودی در جهت آن حرکت نمودیم.

✓ عدم وجود سیستم های انگیزی نماینده مگفا در هیات مدیره شرکتها: در مدل پیشنهادی بر اساس

میزان تحقق تصمیمات هیات مدیره، فعالیت نماینده مگفا در هیات مدیره شرکت زیرمجموعه ارزیابی شده و به موجب آن درصدی از سود حاصله شرکت مربوطه به عنوان نیروی انگیزی پیش بینی شده است.

✓ عدم توجه به بازارهای رقابتی در راستای سبک رهبری: در کنترل استراتژی شرکتها، با بررسی

مستمر بازار درصدد تسلط بر بازارهای رقابتی مجموعه شرکت های مگفا هستیم.

منابع:

- ۱) بیگدلو، مهدی، (۱۳۸۳)، ” بررسی منابع گوناگون تامین مالی کارآفرینان“، تهران، مجموعه مقالات اولین همایش ملی صنعت سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، مردادماه ۱۳۸۳
- ۲) محبوبی، جواد؛ باقری، سیدکامران؛ (۱۳۸۳)، ”بررسی زیرساختهای صنعت سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر در ایران“، تهران، مجموعه مقالات اولین همایش ملی صنعت سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، مردادماه ۱۳۸۳
- ۳) Deakins, David and Freel, Mark (۲۰۰۳), “Entrepreneurship and small firm” McGraw-Hill Publications
- ۴) حسین پور کاشانی، سعید (۱۳۸۳)، ”مدیریت جامع سرمایه‌گذاری خطرپذیر در ایران“ تهران، مجموعه مقالات اولین همایش ملی صنعت سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، مردادماه ۱۳۸۳
- ۵) Wright, M. and Robbie, K. (۱۹۹۸) “Venture capital and private equity: a review and synthesis”, Journal of Business Finance & accounting. Oxford. Vol. ۲۵ no. ۵
- ۶) Barry, C. (۱۹۹۴), “New directions in research on venture capital finance”, Financial Management. Vol. ۲۳, no. ۳
- ۷) Pfeil, Andreas (۲۰۰۰), “Venture capital; new ways of financing technology innovation”, December ۲۰۰۰
- ۸) Gupta J.P., Chevalier A. and Shantanu, D. (۲۰۰۳), “Multicriteria model for risk evaluation for VCF in an emerging market context”, European Journal of Operational Research, Article In Press.
- ۹) Mason, C. and Harrison, R. (۱۹۹۹) “Venture Capital: rationale, aims and scope”. editorial, Venture Capital, vol. ۱, no. ۱, pp. ۱-۴۶
- ۱۰) Zimmerer, Thomas W. and Scarborough, Norman M. (۱۹۹۶), “Entrepreneurship and the new venture formation”, Prentice Hall International edition



۱۱) Boer F.P., (۱۹۹۹) "The Valuation of Technology: Business and financial Issues in R&D", John Wiley & Sons,

۱۲) Gladstone, David. (۱۹۸۸) "Venture Capital Investing" Prentice Hall Publications

۱۳) کارشناسان سازمان همیاری اشتغال، (۱۳۸۲)، "صنعت سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر و رویکردهای بومی کشورهای

آسیایی" تهران، نشریه کارآفرین، شماره ۲۱، تیرماه ۱۳۸۲، ص ۷۰ تا ۷۶

۱۴) اتابکی، محسن (۱۳۸۲)، "مدل‌های سازماندهی در سازمان‌های هولدینگ"، تهران، ماهنامه تدبیر، شماره

۱۳۹ - پاییز ۸۲

۱۵) Value Based Management.net - <http://www.valuebasedmanagement.net>

۱۶) دیوید، فرد آر. (۱۳۸۱)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه دکتر علی پارسایان و اعرابی، تهران، انتشارات دفتر

پژوهش‌های فرهنگی

۱۷) Kaplan R S & Norton P. , (۱۹۹۶) "Balanced Score Card", Harvard University Press

۱۸) امیران، حیدر (۱۳۸۳)، "آشنایی با مدل تعالی سازمانی EFQM"، تهران، انتشارات شرکت مشاورین کیفیت

ساز

۱۹) ادیزس، ایساک (۱۳۸۰)، "دوره عمر سازمان"، ترجمه دکتر کاوه محمد سیروس، انتشارات دانشگاه صنعتی امیر

کبیر