

مروری بر مفاهیم شرکت های هلدینگ

علی حسینی^۱

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی

alihosseinieng@gmail.com

سیدمحمد میریان اقدم^۲

استادیار گروه فناوری اطلاعات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

mohammadmirian@yahoo.com

چکیده

شرکت های هلدینگ از ارکان سازمانی متعارف در بسیاری از کشورها به شمار می آیند. این شرکت ها یکی از بازیگران اصلی اقتصادهای نوپا هستند این نوع شرکت ها می توانند نقش بسیار مهمی در گسترش و تولید ملی و ایجاد اشتغال داشته باشند لذا درک مفاهیم و بررسی کارکردهای این نوع شرکت ها از اهمیت به سزایی برخوردار است از این رو در این تحقیق به معرفی و تعریف شرکت های هلدینگ، انواع و ماهیت این شرکت ها و معیارهای ارزیابی عملکرد و ارزش آفرینی و راهبردها در این شرکت ها پرداخته ایم.

واژگان کلیدی

هلدینگ، سیستم پشتیبان تصمیم، ارزش آفرینی

^۱دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی alihosseinieng@gmail.com
^۲نویسنده مسئول؛ استادیار گروه فناوری اطلاعات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز - mohammadmirian@yahoo.com

۱- شرکت هلدینگ

هلدینگ شرکتی است که سهام کنترلی چند شرکت دیگر را در اختیار دارد و از روش‌های مختلفی آنها را راهبری و کنترل می‌کند. در زبان انگلیسی واژه‌های مختلفی برای این مفهوم وجود دارد که عبارتند از

• Corporation

• Holding

• Parent company

• Multidivisional corporation

• Multibusiness corporation

طبیعی است که این واژه‌ها به تمامی دارای مفهومی یکسان نیستند و بیانگر ماهیت‌های متفاوتی هستند و یا در دوره‌های زمانی مختلف به کار رفته‌اند. با این حال به علت شیوع واژه هلدینگ در میان مخاطبان فارسی زبان و البته با اندکی تسامح واژه هلدینگ به عنوان معادلی برای همه این واژه‌ها به کار رفته است. همچنین در حالت کلی هلدینگ هم برای کل شرکت‌های گروه و هم برای ستاد مرکزی استفاده می‌شود.

۲- تعریف شرکت هلدینگ

تعاریف زیادی از شرکت های هلدینگ ارائه شده که در ذیل به برخی از مهمترین آنها می پردازیم(حنفی زاده و شفیعی، ۱۳۸۸، ص ۹-۱۳):

➤ شرکت هلدینگ، شرکتی است که با هدف تملک سهام شرکت های دیگر به وجود می آید.

➤ شرکت هلدینگ، مجتمعی از شرکت های مختلف است که در رشته های کاملا متنوع

فعالیت داشته و مالکیت و مدیریت خانوادگی اداره می شوند.

➤ شرکت هلدینگ، شرکتی است مشتمل بر سبدهای از واحدهای مستقل که از مزایای سربار اندک اداره مرکزی، سهولت جبران زیان واحدها، انتشار ریسک و عدم تمرکز برخوردارند و محدودیت‌هایی مانند عدم دسترسی به مهارت‌های لازم و مشکلات کنترل مرکزی را نیز دارند.

➤ شرکت هلدینگ، کارترین شیوه و ابزاری است که می‌تواند برای کنترل و مدیریت توام دو یا چند واحد که تاکنون مستقل بوده‌اند، به کار گرفته شود.

➤ شرکت هلدینگ، شرکتی است که به لحاظ درصد مالکیت سهام یا به دلیل انتخاب اکثریت مدیران و تعیین سیاست‌ها، استراتژی‌های اساسی و کلیدی یک یا چند شرکت را تحت کنترل و نظارت دارد.

در استانداردهای حسابداری، شرکت هلدینگ واحد تجاری اصلی تلقی می‌شود که دارای یک یا چند واحد تجاری فرعی است و این واحدهای فرعی تحت کنترل واحد تجاری اصلی است که با توانایی راهبردی و هدایت سیاست‌های مالی و عملیاتی واحدهای تجاری فرعی، به دنبال کسب منافع اقتصادی از آنها است (حنفی زاده و شفیعی، ۱۳۸۸، ص ۱۴).

۳- انواع شرکتهای هلدینگ

طبقه بندی‌های متنوعی برای شرکت‌های هلدینگ ارائه شده که بر اساس یکی از آنها، به چهار طبقه زیر اشاره می‌کنیم:

- شرکت هلدینگ محض^۳: چنین شرکتی فقط در میان توابع خود حق رای دارد و دارای دو منبع درآمد سود سهام از مالکیت سهام عادی شرکت‌های تابعه و عایدات حاصل شده از سرمایه گذاری در اوراق سهام است.

³Pure Holding Company

- شرکت هلدینگ عمومی (عملیاتی)^۴: این نوع شرکت منابع درآمدی خود را از طریق فروش محصولات، خدمات و دریافت درآمد حاصل از سهام و سرمایه گذاری ها تامین می نماید.
- شرکت هلدینگ هرمی^۵: این نوع شرکت با داشتن بخشی از حق رای توابع خودبه کنترل نسبی آنها می پردازد.

- شرکت هلدینگ عام المنفعه^۶: کار اصلی این شرکت ها در حیطه های عمومی و دولتی عام المنفعه مانند نفت، آب، مخابرات، تلفن و... تعریف می شود (حنفی زاده و شفیعی، ۱۳۸۸، ص ۱۵).

در یک طبقه بندی دیگر، شرکت های هلدینگ به شرکت هلدینگ سرمایه گذار و شرکت هلدینگ مدیریتی تقسیم بندی می شوند.

۴- ماهیت شرکت های هلدینگ

برای ماهیت شرکت های هلدینگ تعاریف زیادی ارائه شده ولی می توان آن را به عنوان نوعی بیان راهبردی از چشم انداز و مأموریت اصلی شرکت عنوان نمود که از طریق استراتژی هایی که شرکت در عملیات و تولیدات خود به کار می برد، حمایت می شوند. ماهیت شرکت های هلدینگ عاملی است که سازمان را منحصر به فرد و متمایز می کند و باعث شکل دهی ارتباطات، طراحی ها، فرهنگ، رفتارها، ساختارها، ماهیت صنعت و استراتژی شرکت می شود. ماهیت این شرکت ها از ۷ بعد و ۲۱ زیرمجموعه تشکیل شده که در جدول ۱-۲ نشان داده شده است.

جدول ۱-۲: ماهیت شرکت های هلدینگ

❖ ارتباطات تحت کنترل	ارتباطات
❖ ارتباطات کنترل نشده	

⁴General/ Operational H.C.

⁵Pyramid H.C.

⁶Public Utility H.C.

❖ ارتباطات غیرمستقیم	
❖ سیستم شناخت بصری شرکت ❖ بکارگیری نرم افزارهای مربوطه	طراحی شرکت
❖ فلسفه شرکت ❖ اهداف و مأموریت اصلی شرکت ❖ رهنمودها و خط مشی های شرکت ❖ موسس شرکت ❖ خرده فرهنگ ها ❖ ارزش های شرکت ❖ اصول و قوانین شرکت ❖ تاریخچه شرکت ❖ کشور مبدا	فرهنگ شرکت
❖ رفتار شرکت ❖ رفتار کارکنان ❖ رفتار مدیریت	رفتارها
❖ ساختار نام تجاری ❖ ساختار سازمانی	ساختار شرکت
❖ ماهیت صنعتی که شرکت در آن به رقابت می پردازد.	ماهیت صنعت

❖ استراتژی ایجاد تمایز	استراتژی شرکت
❖ استراتژی تعیین جایگاه	

۵- مزایا و معایب شرکت های هلدینگ

شرکت هلدینگ توانایی زیادی در جذب ویژگی های مثبت سازمانی دارد. تفکیک هرچه بیشتر مالکیت و کنترل، نه تنها نگران کننده نیست بلکه می تواند نتایج مطلوبی نیز داشته باشد. مجموعه مزایایی را که برای شرکت های هلدینگ می توان برشمرد، عبارت اند از:

- توان اداره فعالیت های نامربوط و متنوع؛
- افزایش سوددهی از طریق خرید شرکت های سودآور؛
- کنترل مستقیم بر واحدهای تابعه؛
- کاهش هزینه سرمایه، تعدیل ریسک و کسب بازده؛
- افزایش استقلال عمل مدیران و استفاده از مدیران خبره؛
- کاهش بار مالیاتی؛
- ارائه خدمات مالی در جهت تسهیل و تسریع کسب سرمایه برای شرکت های عملیاتی تابعه؛
- تطبیق بهتر و راحت تر با چرخه تجاری به دلیل وجود تنوع در فعالیت ها؛
- گسترش عملیات و فعالیت های صنعت محور؛

قابل ذکر است که این مزایا برای شرکت های هلدینگ دارای مفهومی نسبی است و این مزیت ها می توانند بسته به نوع فرهنگ، نوع کسب و کارها، سبد سهام، نحوه عملکرد آنها، میزان سرمایه گذاری آنها و نوع مدیریت سازمان برای هر نوع شرکت مادر متفاوت باشند.

از معایب و محدودیت های موجود در ساختار این نوع شرکت ها نیز می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- مشکل انتخاب افراد خبره برای مدیریت ها؛
- تعیین حوزه اختیارات؛
- انحصاری شدن برخی تولیدات؛
- تاثیرگذاری بر شرکت های اقماری در صورتی که تصمیمات اتخاذ شده به صلاح نباشد؛ (حنفی زاده و شفیعی، ۱۳۸۸، ص ۵۶-۵۷).

۶- معیارهای ارزیابی عملکرد در شرکت های هلدینگ

یکی از مهمترین سوالاتی که همیشه در مورد شرکت های هلدینگ مطرح است، مربوط به معیارهای ارزیابی عملکرد این شرکت هاست. از رایج ترین معیارها برای ارزیابی عملکرد شرکت های مادر می توان به افزایش خروجی، بهره وری و بهبود عملکرد مالی و نیروی انسانی و یا مسائل بزرگتری همچون بهبود در نرخ بازده سرمایه گذاری ها، افزایش سهم بازار، برخورداری از تکنولوژی های انحصاری و میزان حضور در بازارهای بین المللی اشاره داشت.

شاخص های فوق را می توان به مجموعه زیرمعیارهای مدیریتی و مالکیتی که در ذیل آمده اند، تجزیه نمود:

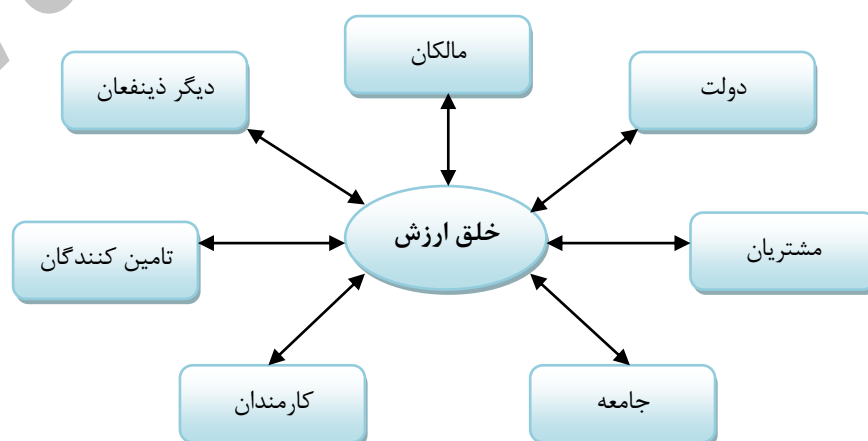
- درصد کاهش ریسک (میزان انتشار ریسک)؛
- تقویت مجموعه نقاط قوت شرکت های موفق؛
- رفع نقاط ضعف بعضی از توابع با کمک استفاده از قابلیت های دیگر توابع؛
- درصد کارایی و اثربخشی در تسهیم منابع و سرمایه های خزانه مشترک میان توابع؛

- کاهش هزینه سرمایه و افزایش سود و کاهش واحدهای زیان ده؛
- میزان افزایش ارزش سهام؛
- میزان مزیت نسبی در رشته فعالیت (میزان فاصله با رقبا)؛
- میزان اعتبار شرکت در نهادها و موسسات مالی و اعتباری (حنفی زاده و شفیع، ۱۳۸۸، ص ۵۸-۵۹).

۷- ارزش آفرینی در شرکت های هلدینگ

زمانی که درباره ارزش آفرینی و ارزش افزوده به عنوان هدف اصلی شرکت های هلدینگ صحبت می کنیم، به تعریف مشخصی از ارزش آفرینی نیازمندیم. با این حال، ابتدا به بیان ماهیت ارزش آفرینی و استفاده کنندگان از این ارزش می پردازیم.

هرگونه تشکیلات اقتصادی می تواند بر علایق طیف وسیعی از ذینفعان اثر بگذارد. شکل ۱-۲ نشان دهنده مدل ذینفعان است که رابطه خلق ارزش با تمام آنها را به نمایش می گذارد. غفلت نسبت به این ذینفعان می تواند بر فعالیت شرکت اثر منفی گذاشته و حتی باعث از بین رفتن آن شود.



شکل ۱-۲: مدل ذینفعان

بنابراین در ساده ترین سطح، خلق ارزش به معنای ایجاد سطح اضافه تری از آن حداقل احتیاجات ارائه شده به ذینفعان است. همچنین می توان ارزش را بر حسب اهداف اصلی شرکت و اولویت های آن تعریف نمود. اگر این اهداف که برای هر شرکتی متفاوت است، به همان اندازه یا بیشتر از حدی که مورد نظر بوده تحقق یابد، خلق ارزش صورت می گیرد (حنفی زاده و شفیع، ۱۳۸۸، ص ۷۴-۷۱).

۸- خلق ارزش- توجیه علت وجودی هلدینگها

هر شرکت هلدینگی باید به این سوال پاسخ دهد که هر یک از شرکتهای تابعه چه نفعی از این تابعیت کسب می کند؟ به عبارت دیگر یک شرکت اگر زیرمجموعه یک هلدینگ باشد، بازدهی بهتری دارد یا اینکه به طور انفرادی فعالیت نماید؟ سمت دیگر این سوال این است که مجموعه هلدینگ از تصاحب یک شرکت چه نفعی می برد؟ اگر این دو سؤال را با هم جمع کنیم، به این نکته می رسیم که یک هلدینگ در نتیجه تصاحب شرکت جدید یا باید عملکرد کل گروه را ارتقا دهد و یا اینکه ساز و کاری ایجاد نماید که عملکرد این شرکت در مجموعه هلدینگ، بهتر از عملکرد انفرادی آن باشد. موضوع خلق ارزش در هلدینگها به این موضوع می پردازد. یعنی یک هلدینگ چگونه چه ارزشی برای شرکت زیرمجموعه خود خلق می کند، که حضور آن شرکت در هلدینگ توجیه پذیر باشد. خلق ارزش به سه روش انجام می شود:

- تاثیرگذاری انفرادی (Individual Influence): در این روش، بنگاه مادر عملکرد انفرادی شرکت تابعه را بدون توجه به ارتباط آن با سایر شرکتها ارتقا می دهد.

- تاثیرگذاری ارتباطی (Linkage Influence): در این روش، بنگاه مادر، ارتباطات مابین شرکتهای تابعه را شناسایی می کند، یا ارتباطاتی را بین آنها تعریف می کند و از این طریق عملکرد کل گروه و یا تک تک شرکتها را بهبود می بخشد.

- خدمات مشترک (Shared Services): در این روش شرکت هلدینگ خدماتی را به شکل متمرکز و با رعایت اصل کارآمدی، برای کلیه شرکتهای تابعه ارائه می کند.

۹- راهبرد شرکت های هلدینگ

هلدینگ‌ها یا بنگاه‌های مادر برای چه تشکیل می‌شوند؟ وظایف آنها چیست؟ چه تفاوت ماهیتی و کارکردی بین یک هلدینگ و یک شرکت منفرد وجود دارد؟ هلدینگ‌ها چگونه می‌توانند وجود خود را توجیه کنند؟ اینها همه سئوالاتی است که حول و حوش هلدینگ‌ها وجود دارد و موضوع نغز اینکه بسیاری از هلدینگ‌ها با سابقه سال‌ها فعالیت، هنوز این پاسخ این سئوالات را، حداقل برای خودشان، روشن نکرده‌اند.

برای پاسخ به این سئوالات باید ابتدا راهبرد بنگاه مادر را تعریف کنیم. و بر این اساس مشخص کنیم که بنگاه‌های مادر چه کار باید بکنند.

تعاریف زیادی برای راهبرد بنگاه (**Corporate Strategy**) وجود دارد. این واژه معمولاً برای بیان الگوی تصمیم‌گیری شرکت در مورد اهداف و سیاست‌های اصولی برای دستیابی به آنها و تعریف محدوده کسب و کارهایی است که شرکت می‌خواهد در آنها فعالیت کند.

در طول زمان به تدریج دو سطح راهبرد از هم تفکیک شدند که عبارتند از **راهبرد سطح کسب و کار** که به چگونگی ایجاد مزیت رقابتی پایدار در یک بازار مشخص می‌پردازد، و **راهبرد سطح بنگاه** که برنامه کلی یک شرکت چند کسب و کاری را مورد بحث قرار می‌دهد. بنابراین منشا سودآوری یک بنگاه، ابتدا در این است که در چه صناعی فعالیت می‌کند و در مرحله بعد به چگونگی عملکرد در هر یک از کسب و کارها بستگی دارد. این دو سطح از تصمیم بر یکدیگر اثرگذارند و هر یک سهم خود را در سودآوری کلی بنگاه ایفا می‌کنند.

جمله معروفی از وارن بافت نقل می‌شود مبنی بر اینکه "اگر یک مدیر با عملکرد عالی با جنگ یک بازار با شرایط بد برود، معمولاً این بازار است که شهرت خود را حفظ می‌کند." یعنی، سودآوری در یک صنعت تا حدودی به ماهیت آن صنعت بستگی دارد و عملکرد مدیران شرکت هر میزان هم که

خوب باشد تا حد معینی قادر به سودآوری خواهند بود، تازه اگر بتوانند از پس مشکلات صنعت بر بیایند و مغلوب آن نشوند.

بنابراین یکی از وظایف مهم بنگاه‌های مادر انتخاب صنعت یا کسب و کارهای زیر مجموعه است و دیدیم که انتخاب صحیح این کسب و کارها در بازدهی کلی بنگاه تاثیر به سزایی دارد. از این مبحث معمولا به عنوان مدیریت سبد کسب و کار (Portfolio Management) یاد می‌شود که فنون و تکنیک‌های خاص خود را دارد. در مطلبی جداگانه به موضوع خواهیم پرداخت.

بعد از انتخاب صحیح صنایع، یک هلدینگ باید بتواند به خوبی کسب و کارهای تابعه خود را اداره کند. بر ارزش آنها بیافزاید و در یک کلام باید تعیین کند که چه مزیتی دارد که یک شرکت، زیر مجموعه یک هلدینگ باشد. به عبارت دیگر اگر یک شرکت به شکل منفرد فعالیت کند بهتر است یا در زیرمجموعه یک هلدینگ. پاسخ این سؤال بیان‌کننده دومین وظیفه مهم هلدینگ‌هاست. موضوعی با عنوان خلق ارزش که در قسمت قبل توضیح داده شد.

۱۰- تجزیه و تحلیل در سطح هلدینگ

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

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

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

تجزیه و تحلیل‌های پورتفولیو در تلاش برای پاسخگویی به پرسش‌های فوق، جذابیت صنایع مختلف و مدیریت جریان‌های نقدی واحدهای تجاری استراتژیک را به گونه‌ای که بهترین عملکرد تضمین شود،

مد نظر قرار می‌دهد. در همین حال این نوع تحلیل‌ها معمولاً مصرف درآمد حاصل از فعالیت‌های جا افتاده را برای سرمایه‌گذاری روی کسب‌وکارهای جدید سودآور توصیه می‌کند. اما تجزیه تحلیل پورتفولیو صرفاً از دیدگاه امور مالی به کسب‌وکارهای هلدینگ نظر دارد و هر کسب‌وکار یا واحد تجاری استراتژیک را یک فرصت مستقل برای سرمایه‌گذاری قلمداد می‌کند. به بیانی ساده‌تر تجزیه تحلیل پورتفولیو بر ارتباط و همکاری بین شرکت‌های تابعه که منشا هم‌افزایی هلدینگ است، توجهی نمی‌کند. به این ترتیب می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که تصمیم‌گیری مستقل در مورد تک تک شرکت‌های تابعه، به استراتژی پورتفولیو معروف است.

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

- کدام کسب‌وکارها در اولویت تخصیص منابع قرار دارند؟ به عبارتی ساده‌تر کدام یک از واحدهای کسب‌وکار (شرکت‌های تابعه) باید مورد توجه بیشتری قرار گیرند؟
- عوامل حیاتی موفقیت (Critical Success Factors-CSF) در هر کسب‌وکار چیست و شرکت به چه نحوی می‌تواند از آنها استفاده کند؟
- چگونه می‌توان فعالیت‌ها را در زنجیره ارزشی هماهنگ (Coordinate) کرد؟ به عبارتی به چه نحوی قابلیت‌ها و توانمندی‌ها در میان واحدهای کسب‌وکار مبادله می‌شود تا هم‌افزایی به وجود آید؟
- تا چه میزان ادغام واحدهای کسب‌وکار مطلوب است؟

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

۱۱- سبک‌های تعامل هلدینگ با شرکت‌های تابعه

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

شرکت‌های هلدینگ برای تعامل، ایجاد ارتباط و کنترل شرکت‌های تابعه از سه سبک مختلف استفاده می‌کنند: برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی در اینجا به اختصار به بررسی هر کدام به صورت جداگانه و در نهایت مقایسه آنها در یک جدول کلی پرداخته می‌شود:

سبک برنامه‌ریزی استراتژیک: در این شیوه تعامل، هلدینگ کاملاً به صورت متمرکز عمل می‌کند و علاوه بر تدوین استراتژی کلی هلدینگ، استراتژی شرکت‌های تابعه را نیز تدوین می‌کند. در حقیقت تفویض اختیاری به شرکت‌های تابعه صورت نمی‌گیرد و کسب و کارهای تابعه باید براساس استراتژی مدونی که هلدینگ برای آنها تهیه کرده است، حرکت کرده و گزارش عملکرد خود را به ستاد فرماندهی (هلدینگ) ارائه کنند. هلدینگ با برگزاری جلسات متعدد بودجه و استراتژی، بر عملکرد اجرای استراتژی نظارت دارد. هلدینگ‌هایی که از این شیوه استفاده می‌کنند باید از مدیران و کارشناسانی در ستاد مرکزی بهره بگیرند که از تخصص بسیار بالایی در حوزه‌های فعالیت شرکت‌های تابعه برخوردار باشند. در این روش هلدینگ خود را مغز متفکر (thinkers) و شرکت‌های تابعه را بصورت اجرا کنندگان محض (doers) قلمداد می‌کند. این سبک تعامل برای کسب و کارهایی که جدید هستند و مدیریت آنها شناخت کافی از شرایط کسب و کارها ندارد، احتمالاً مناسب باشد. سبک برنامه‌ریزی استراتژیک با سبک دستوری یا آمرانه در تئوری‌های رهبری مترادف است.

سبک کنترل مالی: در این شیوه تعامل، هلدینگ به صورت کاملا غیرمتمرکز عمل می کند و تقریبا تمامی امور مربوط به تدوین استراتژی شرکت های تابعه به خودشان تفویض می شود. البته شرکت های تابعه باید استراتژی خود را در راستای جهت گیری کلی هلدینگ (استراتژی های هدایتی) تدوین کنند.

مدیران هلدینگ در این شیوه بر سودآوری کوتاه مدت تاکید دارند و از طریق بودجه های سالانه به طور مستمر نسبت به تحقق شاخص های بودجه متناسب با استراتژی نظارت دارند. در این حالت ممکن است شرکت های تابعه برخی از فرصت های سودآور آینده را با منافع کوتاه مدت مبادله کنند و حتی وسوسه استفاده از استراتژی سود را نیز داشته باشند. این شیوه تعامل نشان می دهد که مدیران هلدینگ اعتقاد بسیار قوی نسبت به تخصص و مهارت مدیران شرکت های تابعه دارند یا اینکه مهارت های ستاد مرکزی را کمتر از مهارت های شرکت های تابعه می دانند. سبک کنترل مالی با سبک تفویضی در تئوری های رهبری مترادف است.

سبک کنترل استراتژیک: ورود مبحث فازی به علم مدیریت موجب شده است که نگرش های مدیریتی از حالت صفر یک خارج شده و شکل فازی و غیرقطعی به خود بگیرد. این سبک تعامل، نه کاملا دستوری و نه کاملا تفویضی است، بلکه در بین این دو قرار می گیرد. به عبارتی حالت مشارکتی دارد. در سبک کنترل استراتژیک، ستادی مرکزی هلدینگ و شرکت های تابعه با هم مشارکت و به صورت تیمی کار می کنند. در حقیقت در این شیوه تعامل، نگاه مدیران هلدینگ بر این فرض مبتنی است که مهارت ها و تخصص ها، صرفا در ستاد مرکزی نیست بلکه در سراسر هلدینگ و شرکت های تابعه توزیع شده است. در این سبک شرکت های تابعه شخصا استراتژی خود را براساس جهت گیری کلی هلدینگ تدوین می کنند و با برگزاری جلسات متعدد با ستاد مرکزی هلدینگ از استراتژی خود دفاع می کنند.

در جلسات دفاعیه استراتژی، مدیران و کارشناسان هلدینگ براساس جهت‌گیری کلی هلدینگ با نمایندگان شرکت‌های تابعه به بحث و گفت‌وگو می‌پردازند و با اعلام دیدگاه‌ها و نظرات خود در یک فضای صمیمانه استراتژی پیشنهادی شرکت‌های تابعه را مورد تایید قرار می‌دهند. البته برگزاری جلسات ممکن است چند جلسه طول بکشد. با تایید و تصویب استراتژی، شرکت‌های تابعه مبادرت به اجرای آن می‌کنند و گزارش‌های عملکردی خود را در حین اجرای استراتژی به هلدینگ ارائه می‌کنند که با تنظیم جلسات ارزیابی و با حضور نمایندگان هلدینگ و شرکت‌های تابعه عملکرد ارزیابی و در صورت نیاز استراتژی بازنگری می‌شود. چنان که ملاحظه می‌شود این سبک تعامل مترادف با سبک مشارکتی در تئوری‌های رهبری است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این تحقیق با تعریف شرکت‌های هلدینگ و بیان انواع این شرکت‌ها هم‌چنین تشریح ماهیت، ساختار و مزایا و معایب هلدینگ‌های موجود معرفی کلی این نوع شرکت‌ها صورت پذیرفت و نهایتاً با معرفی معیارهای ارزیابی عملکرد و ارزش‌آفرینی نحوه بررسی کمی این شرکت‌ها بیان گردید سبک‌های تعامل با شرکت‌های زیرمجموعه نیز تشریح شده است. این شرکت‌ها به جهت فعالیت‌های تخصصی در صنایع مختلف قادر به ایجاد هم‌افزایی بوده و قادر به خلق ارزش افزوده می‌باشند با توجه به ارکان ساختاری موجود در کشورهای پیشرفته وجود این شرکت‌ها و توسعه آنها در ایران پیشنهاد شده و با توجه به ایجاد امکان نظارت بیشتر در این مدل از شرکت‌ها مدیران ارشد قادر به کنترل مالی و استراتژیک شرکت‌های تابعه خواهند بود.

تشکر و قدردانی

لازم می‌دانم از زحمات دوست و استاد گرامی جناب آقای دکتر محمد ابراهیم راعی عزآبادی به جهت راهنمایی‌های بی‌دریغشان تشکر و قدردانی نمایم.

منابع و مأخذ

۱. سید عبدالجابر قدرتیان و همکار ، طراحی مدل جامع ارزیابی عملکرد در رتبه بندی شرکت ها مدیریت (۱۳۸۳)
۲. علیزاده، علیرضا؛ سیمپاری، کاووس؛ مطالعات مدیریتی صنعتی « بهار ۱۳۹۲ - شماره ۲۸
۳. حنفی زاده، پیام و شفیع نیک آبادی، محسن (۱۳۸۸)، شرکت های مادر: تعاریف، مفاهیم و ساختارها، تهران: انتشارات ترمه.
۴. غضنفری ، مهدی؛ حنانی ، حامی؛ «ارزیابی عملکرد شرکت و سنجش متوازن آن»؛ مدیریت ش ۶۳ و ۶۴ ، ۱۳۸۱
۵. اصغرپور، محمد جواد (۱۳۷۷)، تصمیم گیری چندمعیاره. تهران. چاپ اول. دانشگاه تهران.
۶. اسفندیارپور، آزاده (۱۳۹۱)، ارائه مکانیزمی دو مرحله ای به منظور انتخاب سبد سهام در بازار بورس اوراق بهادار با بکارگیری تکنیک تحلیل شبکه ای و برنامه ریزی ژنتیک، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شاهد، تهران.
۷. ایرانزاده سلیمان، برقیامیر ارزیابی عملکرد سازمان با مدل روش امتیازیمتوازن (BSC) (مطالعه موردی)، نشریه مدیریتی صنعتی : تابستان ۱۳۸۸ , دوره ۴ , شماره ۸ ; از صفحه ۶۷ تا صفحه ۸۶ .
APPLYING DEMATEL-ANP FOR ASSESSING ORGANIZATIONAL
INFORMATION SYSTEM DEVELOPMENT DECISIONS, Kuang-Hsun Shih, Toko
University, Taiwan