

بخش دوم و پایانی میزگرد شرکتهای مادر (هولدینگ ها): الزام یا اختیار؟

مدیریت شرکتهای مادر (هولدینگ ها) و چالشهای فراروی



شماره

از عمر شرکتهای مادر (هولدینگ ها) در ایران، مدت زیادی نمی گذرد. به عبارتی هولدینگ ها دوره جوانی و رشد خود را در کشور طی می کنند و در جریان این سیر تکاملی با چالشها و فراز و نشیب هایی نیز مواجهند. مشخص نبودن جایگاه هولدینگ ها در اقتصاد و صنعت، دور شدن از فعالیت اصلی و روی آوردن به سمت بورس بازی، کمبود نیروهای متخصص، بی بهره بودن مدیران از اختیارات لازم برای تصمیم گیری و اجرا، نداشتن برنامه های راهبردی و استراتژیک، عدم تمایل به ارزش آفرینی و هم افزایی، مخدوش بودن وظایف سهامداران و ناظران و مدیران اجرایی هولدینگ ها، نظام مند نبودن گزینش مدیران، مشخص نبودن نقش دولت در توسعه هولدینگ ها، ششکاف نظارتی و خلاء تعامل میان هولدینگ اصلی و زیرمجموعه ها و... از جمله چالشهایی است که حرکت هولدینگ های کشور را برای رسیدن به هدفهای خود با تهدید مواجه کرده است.

اگر چه تعدادی از هولدینگ ها از چالشهای موجود و نبودن سازمان توانمند و سازوکار مناسب رنج می برند، ولی آنچه که بیشتر به چشم می خورد حرکتهای جدید و تلاشهای مستمر و روبه رشدی است که مدیران هولدینگ ها اعم از دولتی و خصوصی برای رفع کمبودها و بقای شرکتهای زیرمجموعه خود به منظور کاهش هزینه ها، ارزش آفرینی، مشارکت جمعی و در نهایت رشد و توسعه اقتصاد و صنعت و بازرگانی کشور انجام می دهند. چشم انداز و افق دوردست چنین حرکتهایی مثبت، بی تردید تشویق به سرمایه گذاری، گردش پول، ایجاد اشتغال، افزایش بهره وری و امید به بهبودی و رونق در عرصه کسب و کار است.

در بخش نخست میزگرد، تعریف هولدینگ و تفاوت آن با شرکتهای سرمایه گذاری و بالاخره نوع مدیریت در هولدینگ ها از نظر گرمی شما گذشت. در این شماره سعی شده است ضمن ارائه تجربه های یکی از مدیران هولدینگ های بزرگ و معتبر کشور، شما را با مهمترین چالشها و تنگناهایی که هولدینگ ها با آنها دست به گریبانند از زبان صاحب نظران شرکت کننده در میزگرد آشنا سازیم.

بخش دوم و پایانی این میزگرد پیش روی شماست.

سیدعلی آذربادگان:

مدیرعامل شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی (شتنا)



محمود احمدپور داریانی:

دکترای مدیریت منابع انسانی از دانشگاه تربیت مدرس، عضو هیات علمی دانشگاه امیرکبیر



محمدعلی بابایی زکلیکی:

دکترای مدیریت بازرگانی از دانشگاه سوئین برن استرالیا، عضو هیات علمی و مدیر پژوهشی دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی دانشگاه الزهراء، مدیرعامل شرکت خدمات مدیریت هسو



داود مسگریان حقیقی:

فوق لیسانس حسابداری، معاون اقتصادی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی



سعید قربانی:

دانشجوی دکتری حسابداری دانشگاه تهران، رئیس اداره مطالعات و برنامه ریزی امور بنگاههای سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران



توضیح

بخش نخست میزگرد حاضر در شماره ۱۴۷ تدبیر از نظر شما گذشت. از اینکه بخش دوم و پایانی میزگرد «هولدینگ ها» به علت پاره ای اشکالات با یک شماره تاخیر منتشر می شود، پوزش می خواهیم.

حقیقی: در بخش اول میزگرد دوستان نظرات و دیدگاههای خود را درباره تعریف و ویژگیهای سازمان هولدینگ، تفاوت هولدینگ ها با شرکتهای سرمایه گذاری و سازمانهای بزرگ و همچنین مدیریت هولدینگ ها تاجایی که وقت اجازه می داد مطالبی را بیان فرمودند.

در این بخش سعی می کنیم ضمن بحث در مورد نکات و یافته های دیگری از هولدینگ ها، به مهمترین چالشهایی که این نوع سازمانها با آن مواجه هستند بپردازیم.

و فقط تولید کالا و خدمات می کند. این تفاوت سه نوع بود که عرض کردم.

نکته دیگر اینکه، خواهش من این است که به ماهیت ذخایر سازمان تامین اجتماعی توجه شود. این ماهیت ایجاب می کند که ما در هر دوره کارهایی را انجام دهیم.

واقعیت دیگر این است که آقای ثابت که در دوره خود بازار ثانویه را انتخاب کردند، در عمل به دلیل کمبود عمق بازار بورس ایران به بنگاهداری رسیدند. سرمایه بازار بورس ایران، در حال حاضر ۴۰ میلیارد تومان است. ما در پایان سال ۱۳۸۲،

وارد بورس می کنیم. قبول بفرمایید به زمان نیاز است که شرایط ورود به بورس پیدا شود. پرسی گاز را ما با میلیاردها تومان زیان تحویل گرفتیم، سه سال تلاش کردیم، امسال که دومین سال سوددهی آن است، میلیاردها تومان سود داده است.

وضع کشتیرانی را همه دوستان آگاهی دارند. امروزه این شرکت به دلیل اینکه از مقررات دولتی خلاص شده، به سرعت توانسته است توسعه پیدا کند. ما بایستی در این چارچوب تلاش کنیم که سازوکار



در ابتدا از آقای مهندس آذربادگان درخواست می شود نظرات خود را پیرامون حرکتها و تحولاتی که شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی (شستا) به عنوان یک هولدینگ آغاز کرده مطرح فرمایند.

آذربادگان: فرصت مناسبی است که چند نکته را خدمت برادران و خوانندگان محترم تدبیر عرض کنم. نکته اول اینکه شرکت سرمایه گذاری به معنی آن است که دنبال اداره کردن نیست، فقط سهام دارد. هولدینگ دنبال اداره کردن است و شرکت هم نهادی است که دنبال اداره کردن نیست

مناسب پیدا کنیم.

جهت استحضار دوستان ما به عنوان یک هولدینگ، هولدینگ های سطح دوم را ایجاد کردیم و همه هولدینگ های ما محصولی اند. باتوجه به سازوکاری که در تنظیم روابط با این هولدینگ ها ایجاد کردیم، شش محور قابل توجه است که دو محور آن برنامه ریزی بلندمدت و قراردادهای مدیریت حرفه ای است که عرض کردم.

الگوی اداره مطلوب

یکی دیگر تعریف الگوی اداره مطلوب است. ما در کشور از این جهت بسیار مساله

۱۶ درصد بازار بورس را داشتیم، در صورتی که ۳۳ درصد سرمایه های ما در شرکتهای غیربورس بود. ما به دنبال سهام پربازده هستیم. ما الان در ۹۰ شرکت بورس، سهامدار هستیم و طبیعی است که با این حد حضور در بورس، حتماً بنگاهدار می شویم. این امر اجتناب ناپذیر است.

این نکته را هم اضافه کنم که بزرگترین شرکتهای ایران متاسفانه در دست دولت است. ما بارها اعلام کرده ایم که آماده ایم کل فولاد اهواز را بخیریم تا در توسعه آن سرمایه گذاری کنیم. بعد هم مثل خیلی از شرکتهایی که از دولت تحویل گرفتیم آن را

اداری - تشکیلاتی، با حذف هزینه های تحقیق و توسعه با فایزر آلمان مقایسه می کنم. اگر فایزر نسبت به هزینه های تمام شده اش ۳ درصد است، هولدینگ دارویی باید همین حدود باشد اما در معاونت تخصصی نمی توانید این نکته را بگویید.

آخرین محور بحث، هم افزایی است. ما هم افزایی را مفهوم بسیار گسترده می دانیم که ابعاد گوناگون مانند بازار، تکنولوژی و... دارد. در قدم اول برای سال ۱۳۸۳، ما از مدیرانمان انتظار داریم که اگر تا حالا جمع سودشان A بوده است، حتماً در سال ۸۳، A به اضافه ایسیلن باشد. اگر نمی توانند اصلاً مدیریت شرکت را قبول نکنند. بعداً در قالب برنامه های بلندمدت، سایر ابعاد هم افزایی را با هم توافق خواهیم کرد و شاخص می گذاریم.

حقیقی: حرکتی که در شستا شروع شده است، به نظر من حرکتی بسیار جالب است.

آذربادگان: ما نیاز به راهنمایی برادران داریم. آقای حقیقی در بخش اول میزگرد به نکته ای اشاره کردند که شستا به ایجاد انحصار متهم می شود. حقیر چند نکته را در این باب باید عرض کنم.

نکته اول این است که ما به مفهوم واقعی کلمه اصلاً صنعتی نشده ایم. صنعتی شدن مترادف است با توسعه تکنولوژی، و نه کارخانه داشتن. ما در ایران فقط کارخانه داریم. کارخانه داشتن صنعتی شدن نیست. لازمه صنعتی شدن این است که ما حداقل در چند رشته صنعتی در مرحله خلق دانش فنی و پیشتازی در تولید تکنولوژی باشیم.

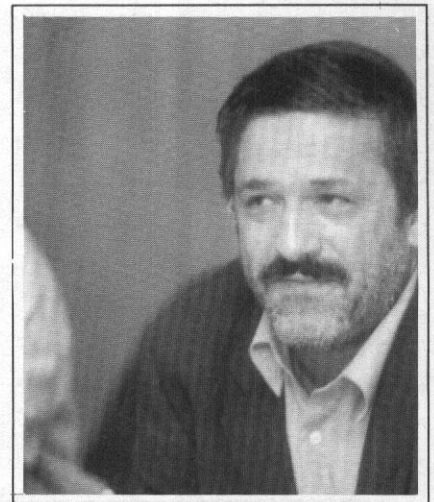
برای روشن شدن بحث باید عرض کنم که مقوله ده سطح تکنولوژی را همه برادران آگاهی دارند. ۷ سطح اول نظیر مدیریت بهره برداری، نگهداری، مونتاژ و... تماماً مصرف تکنولوژی است. همه واحدهای صنعتی ایران، واحدهایی اند که توسط خارجیانی که طراح کارخانه، خط تولید و طراح محصلول بودند ایجاد شدند و ما

داریم. من در قالب یک تحقیق میدانی از ده نفر سوال کردم که چه شرکتی خوب اداره می شود؟ پاسخها بسیار متفاوت و عباترت بود از: سودآوری بیشتر، سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی بهتر، انسان مداری و توجه به منابع انسانی، و بهره وری. ما برای اینکه با هولدینگ های خودمان مشکلی پیش نیاید، گفتیم که اول باید در تعریف، به یک تفاهم برسیم.

با یک اغماض شما می توانید الگوهای سرآمدی را الگوی اداره مطلوب تلقی کنید. تفاوت این دو الگو آن است که الگوی سرآمدی دنبال شرکتهای برتر است. حقیر می تواند اثبات کند که حداقل در کشوری مثل ایران ما تعدادی شرکت در یک رشته داریم که قاعدتاً چند شرکت در میان آنها برترند، ولی هیچکدام خوب اداره نمی شوند. منتها ما وقتی وارد سطح جهانی می شویم، به راحتی می توانیم این اغماض را بکنیم که الگوی سرآمدی، الگوی اداره مطلوب هم می تواند باشد. یا همین نگاه ما در تلاش هستیم که مدل های سرآمدی را به عنوان یک مفهوم پایه در اداره در شرکتهایمان مبنا قرار دهیم.

محور بعدی که ما به دنبال آن هستیم، نظام اطلاعاتی به هم پیوسته است. به همین منظور برای اینکه فروپاشی اطلاعاتی شکل نگیرد، یک نظام اطلاعاتی به هم پیوسته اطلاعاتی بین شرکتهای هولدینگ ها و شستا (شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی) موردنظر است که با سطح تکنولوژی اطلاعات عصر حاضر و توجه به اقتصادی بودن سرمایه گذاری در آن امکان پذیر است.

محور دیگری که ما به آن توجه کردیم ساختار کوچک و کارآمد است. یکی از تفاوت های هولدینگ با معاونت های تخصصی که اشاره شد همین جاست. شما وقتی شرکت ایجاد می کنید با نمونه های جهانی می توانید مقایسه کنید. مثلاً در بعد هزینه های اداری، تشکیلاتی، من صراحتاً به هولدینگ دارویی خواهیم گفت که من این هولدینگ را از نظر هزینه های



آذربادگان:

ما به عنوان یک هولدینگ، هولدینگ های سطح دوم را ایجاد کردیم و همه هولدینگ های ما محصولی هستند.

الگوی سرآمدی، الگوی اداره مطلوب هم می تواند باشد. با همین نگاه در تلاش هستیم که مدل های سرآمدی را به عنوان یک مفهوم پایه در اداره مطلوب شرکتهایمان مبنا قرار دهیم.

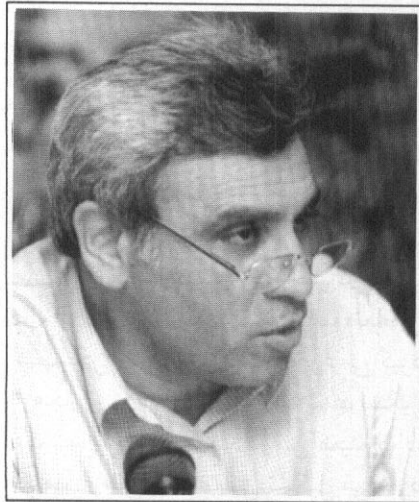
برای شکل نگرفتن فروپاشی اطلاعاتی در نظر داریم یک نظام به هم پیوسته بین شرکتهای هولدینگ ها و شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی (شستا) ایجاد کنیم.

صنعتی شدن مترادف با توسعه تکنولوژی است و نه کارخانه داشتن. ما در ایران فقط کارخانه داریم.

سودآوری را از دو مجرا می توان دنبال کرد: بنگاهداری، و خرید و فروش سهام. ما به هولدینگ ها اعلام کردیم که فقط بنگاه داری کنند و نه خرید و فروش سهام.

تلاش ما این است که به شدت به مشارکت جمعی اتکا کنیم.

ما بر ساختار کوچک و کارآمد تاکید داریم. اما ارتقای سطح کنترل هولدینگ ها بر شرکتهای «کنترل مالی» به «کنترل برنامه استراتژیک» را ضروری می دانیم که خود ضرورت کارآمدی هولدینگ هاست.



حقیقی:

یکی از چالشهای بزرگ مدیریت هولدینگ، ارتباط با شرکتهای زیرمجموعه است و طبیعی است که تضاد منافع ایجاد می شود.

قانون تجارت ما از قدیمی ترین قانونهای تجارت دنیاست. ضعف قانون تجارت و نداشتن نظام و پایه حقوقی یک چالش محسوب می شود.

هولدینگ برای اینکه وظایف و ماموریتهای اصلی خودش را ایفا کند باید نیروی انسانی واجد شرایط در حد لازم در اختیار داشته باشد.

در آینده هولدینگ های بزرگی در حوزه های پتروشیمی، گاز و نفت خواهیم داشت.

در شرایط موجود اقتصاد ایران شکل گیری هولدینگ های بزرگ اجتناب ناپذیر است.

وجود اختلاف بین هولدینگ ها و سهامداران کوچک می تواند مشکل ساز باشد.

باتوجه به سرعت رشد بخش بنگاهی کشور در بخش عمومی و خصوصی، استفاده از تکنولوژی های روز و ضرورت رقابت در صحنه جهانی، در آینده مشکل مدیریت بنگاهها تشدید خواهد شد.

بر می دارند و به آنها پایبندند.

یکی از روشهایی که در سازمان گسترش تجربه شده، انتصاب افرادی مورد وثوق به عنوان عضو غیرموظف در هیات مدیره شرکتهای تحت پوشش است که رابطه نزدیک و تنگاتنگ با سازمان دارند و بعضاً از کارکنان سازمان هستند.

مفاهیم محوری

به نظر می رسد مسئله مهم در این مباحث و به بیان دقیقتر در مقوله «ساختار اداره» هولدینگ، مسئله «مفاهیم محوری» است که باید به طور دقیق و روشن از سوی ارکان هولدینگ تبیین و تدوین شوند. در برخی از شرکتهای هولدینگ یکی از مفاهیم محوری تفکیک و تمایز دقیق میان فعالیتهای اجرایی و نظارتی است. به کارگیری و عملی کردن این مفهوم به معنای آن است که مدیریت شرکت مادر از مدیریت شرکت زیرمجموعه جداست؛ یعنی هیچ مدیری در شرکت مادر نمی تواند و نباید عضو هیات مدیره شرکت زیرمجموعه باشد و بالعکس.

خلأ نظارتی

در این حالت، موضوع خلأ یا شکاف «نظارتی» میان شرکت مادر و زیرمجموعه مطرح می شود که برای رفع آن مکانیزم جالبی پیش بینی شده است. در مورد خلأ نظارتی، مکانیزم طراحی شده، تشکیل کمیته ای تحت عنوان «کمیته حسابرسی» در شرکت مادر است که مسئله نظارت را از طریق حضور حسابرسان داخلی شرکت مادر در شرکتهای زیرمجموعه و انجام حسابرسی های دوره ای، هدایت و مدیریت می کند.

خلأ تعامل

از طرف دیگر، مسئله ای هم تحت عنوان خلأ «تعامل» میان شرکت مادر و شرکتهای زیرمجموعه مطرح است. بدین مفهوم که اگر در شرکتهای زیرمجموعه، مدیری حضور دارد که دارای رابطه

مدیران بهره برداری و نگهداری و یا مونتاژ هستیم. اگر صنعت ایران قرار است وارد دوره صنعتی شدن به مفهوم واقعی کلمه شود، قطعاً باید حداقل مثلاً در ۵ رشته، پیشتاز تکنولوژی باشیم. پیشتازی در تکنولوژی را چون خیلی دیر شروع کردیم بسیار سخت شده است.

الان هزینه های توسعه تکنولوژی به قدری زیاد شده است که حتی کارخانه مرسدس هم با کرایسler ادغام می شود که بتواند جواب این هزینه ها را بدهد.

نکته دوم اینکه ضرورت تامین این هزینه ها، شکل گیری شرکتهای و یا هولدینگ های محصولی بسیار بزرگ است. در این زمینه بد نیست اشاره ای به مطالب کتاب «نظریه قدرت همسنگ» آقای گالبرایت بشود. ایشان می گوید علی رغم همه تلاشهای ارکان حکومت آمریکا برای جلوگیری از انحصار عملاً در اغلب رشته ها «شبه انحصار» شکل گرفته است و علی رغم مذموم بودن این پدیده، این خُسن به وجود آمده که شبه انحصارها می توانند هزینه توسعه تکنولوژی را بدهند. مثلاً اگر ما در سیمان متهم به ایجاد شبه انحصار هستیم، باید توجه شود که تنها صنعتی که ما در شستا داریم که مقیاس بازار ملی اش اجازه می دهد که ما به مرحله پیشتازی تکنولوژی برسیم، صنعت سیمان است. ضمناً مقیاس بازار ایران هم بسیار بزرگ است. ما گویا هفتمین تولیدکننده سیمان دنیا هستیم. آیا این ننگ نیست که دانمارک به عنوان یک کشور کوچک در این قضیه پیشتاز شود.

قربانی: مسئله «نظارت»، یکی از نکات اصلی در بحثهای مطرح شده می باشد. چگونگی نظارت سوال مهمی است که بعد از مرحله تدوین استراتژی ها قابل طرح می باشد. به بیان بهتر در ساختار هولدینگ چگونه می توان به این اطمینان رسید که شرکتهای تحت پوشش در تصمیم گیری های خود همواره در راستای استراتژی ها و برنامه های تعیین شده گام

ناشسی از نگاه به صورت برنامه هولدینگ درمی آید و تکلیف و تغییر برنامه شرکتها، مشخص می شود. برای مثال شرکت A یک برنامه استراتژیک دارد در جهت توسعه ظرفیت تولید یک محصول، شرکت دیگری به نام B داریم که آن شرکت هم به صورت مستقل همین نگاه را دارد.

به دلیل راهبرد بازار هولدینگ اداره کننده این دو شرکت، نباید شرکت B آن را ادامه دهد، فقط باید در A اجرا شود، برنامه توسعه در B متوقف می شود و برنامه او را هولدینگ اصلاح می کند. حتی ممکن است هولدینگ به این جمع بندی برسد که به عنوان مثال یک گروه از شرکتهای اصلاً عملیات خریدشان را با ایجاد یک شرکت جدید متمرکز کنند.

آرزوی ما به عنوان هولدینگ سطح اول این است که بر خوردمان با هولدینگ هایمان کنترل استراتژیک باشد. در این سطح، ما در برنامه ریزی استراتژیک هولدینگ دخالت نمی کنیم، فقط یکی از مبناهای کنترل است، یعنی شرکت تحکم می کند که باید حتماً هولدینگ برنامه ریزی استراتژیک داشته باشد، ولی دیگر دخالت نمی کند که این برنامه باید چه ویژگیهایی داشته باشد. آرزوی ما این است که در طول سه سال، خودمان را به این سطح تنزل بدهیم. ولی در دوره اول گفتیم که ما کنترل برنامه ریزی استراتژیک را خواهیم کرد که البته کار بسیار پیچیده و سختی برای ما خواهد بود.

حقیقی: در سطح هولدینگ اصلی چه وظایفی را پیش بینی کردید؟

آذربادگان: ما شش گروه در سازمان خودمان شکل دادیم که عبارتند از:

۱ - گروه سرمایه پذیری. یکی از مسایل اساسی، جذب سرمایه است و اصلی ترین منبع سرمایه ما، سازمان تامین اجتماعی است. ولی از جذب منابع مالی ارزان قیمت نباید غفلت کنیم، مخصوصاً اگر وارد سرمایه گذاری طرحها شویم.

ایشان برای اینکه این مساله را حل کنند، چه تدابیری اتخاذ کردند؟

آذربادگان: اغلب مدیران هولدینگ های ما، آدمهایی هستند که تجربه مدیریت ارشد بنگاهداری و هولدینگ را پشت سر گذاشته اند.

ما ده فرض برای انتخاب مدیران قرار دادیم که اگر لازم شد توضیح می دهیم. اما نکته اساسی تر همان سازوکار برخورد با مدیران هولدینگ است. قبل از انتخاب هر مدیر گروهها، با آنها مذاکره کردیم و شش محور را با آنها مطرح کردیم و خواهش کردیم با قبول آنها، قبول مسئولیت کنند که همان شش محوری بود که قبلاً عرض کردم.

نکته بعدی که با آنها مطرح کردیم، همان سه سطح کنترلی بود که اشاره کردند. در هولدینگ های محصولی (همه هولدینگ ها ما به جز نفت و گاز، محصولی است) پدیده اصلی برای هم افزایشی، ادغامها، تجزیه ها و حتی تمرکز بخشی از عملیات است مانند تحقیق و توسعه، بازاریابی بین المللی و غیره.

کنترل برنامه ریزی استراتژیک

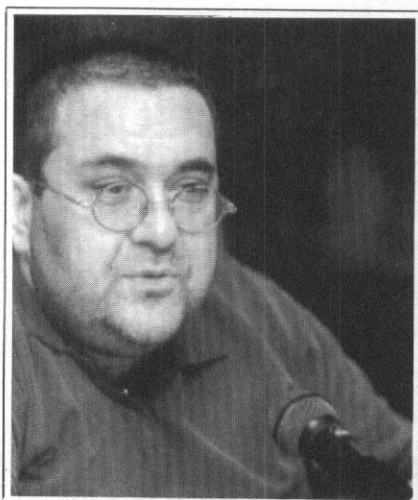
ما وقتی خواستیم هولدینگ ها را معرفی کنیم به مدیران شرکتهایمان گفتیم که دوره برخورد های ما با شما گذشت، برادران در این قالب قرار است با شما برخورد کنند و به عبارتی در آن سه سطحی که اشاره شد اینها کنترل برنامه ریزی استراتژیک بر شما خواهند داشت. توقع ما هم از مدیران هولدینگ این است که خودشان را به این سطح ارتقا بدهند، یعنی استراتژی یک مجموعه شرکتهای طراحی کنند و لازمه اش هم این است که، برنامه استراتژیک شرکتهای دریافت شود، ولی شرکتهای فکر نکنند این برنامه تایید شده است. این برنامه در قالب نگاه هولدینگ به بازار، تکنولوژی و غیره از جهت ادغامها، تجزیه ها، و تمرکز برخی از عملیات مورد بازرنگری قرار می گیرد و در یک ترکیب

تنگتنگ کاری با شرکت مادر می باشد، این رابطه می تواند بین زیرمجموعه و شرکت مادر، فضای تعاملی مناسب را ایجاد کند. اما، وقتی تصمیم گرفته می شود که فعالیتهای اجرایی و نظارتی از هم منفک و جدا شوند، به صورتی که مدیران شرکت مادر دیگر در شرکتهای زیرمجموعه حضور نداشته باشند و بالعکس، شکاف «تعاملی» شکل جدی تری به خود می گیرد. راهکاری که در این زمینه ارائه شده، تشکیل «کمیته اجرایی» است. در این کمیته که در فواصل زمانی مشخصی تشکیل می شود، تمام مدیران شرکت مادر و شرکتهای زیرمجموعه حضور دارند و در مورد استراتژی ها، سیاستهای مدیریت کلان گروه و مسائلی از این دست، بحث و گفتگو می شود. از این طریق، میان شرکتهای زیرمجموعه و راس هرم (شرکت مادر)، رابطه تعاملی لازم برقرار می شود.

در واقع اصل قضیه تعیین و تبیین همان «مفهوم محوری» است که گامهای بعد در رابطه با چگونگی نظارت و تعامل، در پرتو آن برداشته می شود. زمانی که در شرکتی مفهوم محوری به صورت تفکیک فعالیتهای اجرایی و نظارتی تعریف شود، برای پایبندی به این مفهوم چاره ای جز طراحی مکانیزم های مناسب و به کارگیری آنها نیست. این مسئله ای است که به عنوان یک چالش مهم در مقابل سازمان گسترش و سایر هولدینگها قرار دارد.

احمدپور: ما شاهد هستیم که مدیریت سازمان با مدیریت شرکت بزرگ فرق می کند. آقای آذربادگان هر چه مدیر خوب داشتند، یک سطح بالاتر آوردند. سوال این است که مدیری که تا به حال در ستاد برنامه ریز، هماهنگ کننده و معاون در امور بازرگانی، تولید و بازاریابی بوده رفتارش اجرایی است.

آیا با آوردن این گونه مدیران اجرایی در ستاد، نتیجه مثبت است؟ به نظر می رسد بین ویژگیهای مدیر هولدینگ و مدیر شرکت بزرگ خیلی تفاوت است.



احمد پور:

یکی از چالشهای آینده، نقش دولت در توسعه هولدینگ هاست.

چرا ما یک شرکت در سطح ۵۰۰ شرکت برتر دنیا نداریم؛ زیرا همه نظام اعم از قوانین، دستگاههای سیاستگذاری دولت و مجریان به دنبال این نبودند که شرکت بزرگ درست کنیم.

یکی از چالشهای بسیار مهم این است که دولت و مجلس جدید کمک کنند که شرکتهای کوچک و متوسط، بزرگ شوند.

رشد و بزرگ شدن شرکتهای بخش خصوصی، یعنی رفع خیلی از نگرانیهایی که در حوزه کسب و کار و صنعت وجود دارد.

باتوجه به تفاوت ساز و کار اداره یک شرکت با چند شرکت، یکی از چالشها این است که چه راههایی را باید در این زمینه به کار گرفت.

در مورد هولدینگ ها می توان گفت نظامی که تمرکز دارد و راهبرد و استراتژی می دهد در مجموع با شرکای دیگر تضاد و تناقض دارد.

ما قانون هولدینگ داری نداریم.

بر اساس قوانین هولدینگ های چین اندازه سرمایه بایستی به میزانی خاص باشد.

مورد دوم را جدا کردیم و به شرکت جدید واگذار کردیم. به هولدینگ ها اعلام کردیم که فقط بنگاهداری کنند و نه خرید و فروش سهام. منتها یک چالش عظیم ایجاد شده است که آیا خرید و فروش سهام در بنگاهداری هم ضرورت پیدا نمی کند؟ سوالاتی از این قبیل طرح شده است. نمونه اش این است که ما برای شناخت رقیب خودمان اصلاً تشخیص می دهیم که یکدفعه ۲۰ درصد سهامش را در بورس خریداری کنیم برای اینکه یک عضو هیات مدیره داشته باشیم و اطلاعات دقیق در اختیار بگیریم.

یک بحث جالب دیگر که مطرح شده این است که به ما گفته می شود چرا اصرار دارید اینها را جدا کنید. من برای اینکه نمونه جدانشدن آنها را بگویم، سیمان فارس و خوزستان را مثال می زنم. این شرکت در سال مالی گذشته صد میلیارد تومان سود داشته است. از این رقم ۶۵ میلیارد از بورس بازی و فقط ۳۵ میلیارد از بنگاهداری بود.

به این ترتیب سیمان فارس و خوزستان بنگاهداری نمی کرده و در واقع بورس بازی می کرده است. البته بایسد گفت با توانایی هیات مدیره اش در بنگاهداری هم خوب عمل کرده است. ولی واقعیت قضیه این است که: ۱- چقدر مدیران این گونه داریم؟ ۲- آیا ذهن همان برادران هم مقداری منحرف نشده است؟

پیشنهادی مطرح شده است که شما که توابع هدف را تعریف می کنید، چرا اصرار دارید تابع هدفتان را یکی کنید، دو تابع هدف بگذارید. این پیشنهادی است که از طرف هولدینگ ها داده شده و چالش زیبایی است.

حقیقی: آقای آذربادگان، سود بنگاههای زیرپوشش شما در هولدینگ سطح دوم می ماند، یا اینکه به سطح اول می آید؟ مدیریت هولدینگ اصلی چقدر می تواند روی مدیریت منابع زیرمجموعه دخالت کند؟

۲- بخش سرمایه گذاری و امور سهام، که سهامداری بنگاهها را دنبال خواهد کرد. ضمناً ما به هولدینگ ها اعلام کردیم که حق ندارند برای دوره ای خرید و فروش سهام کنند. در واقع بخش دوم فقط نقش مجامع هولدینگ های ما را خواهد داشت. البته نظارت عالی هم بر جریان سهام ما تا آخرین رده خواهد داشت.

۳- گروه برنامه ریزی و نظارت بر هولدینگ ها. این گروه برنامه بلندمدت با افق ۵ ساله هولدینگ ها را باید دریافت کند، نسبت به آنها اظهار نظر کند، و بعداً قراردادهای مدیریت حرفه ای را هم این بخش باید تنظیم و پیگیری کند.

۴- گروه ساماندهی اطلاعات، که نظام اطلاعاتی به هم پیوسته را باید ایجاد کند.

۵- گروه مطالعات و برنامه ریزی راهبردی. که مسئولیت تنظیم برنامه استراتژیک شستا را برعهده دارد و در این راه رشته های فعالیت ما را در دوره های برنامه ریزی مشخص خواهد کرد که در همین جا من تاکید می کنم که ما هولدینگ هایمان را به سرعت وارد بورس خواهیم کرد، برای اینکه اگر لازم شد از یک رشته خارج شویم.

۶- گروه پشتیبانی.

به عبارت دیگر ما در سطح ستاد، شش گروه را داریم و در صف هولدینگ ها و یک شرکت سرمایه گذاری توضیح اینکه در تاریخ ۸۱/۲/۳ که پایان سال مالی گذشته مان بود، ما در سطح اول در ۱۸۱ شرکت سهامدار بودیم. از این تعداد در ۱۳۵ شرکت حضور مدیریتی داشتیم، یعنی ما ۴۶ شرکت داشتیم که در موضع سرمایه گذاری قرار داشتند. این ۴۶ شرکت را به شرکت سرمایه گذاری صبا تامین واگذار کردیم. سرمایه این شرکت را بسیار افزایش دادیم و اعلام کردیم شما مسئول خرید و فروش سهام ما هستید.

نکته دیگر اینکه سودآوری را از دو مجرای می توان دنبال کرد: ۱- بنگاهداری، ۲- خرید و فروش سهام. ما شرکتهای

خاصی برای هولدینگ‌ها دارند و معتقدند که اندازه سرمایه بایستی به میزانی خاص باشد. قانون دوم آنها این است که اصل سرمایه باید طوری باشد که به آنها اجازه توسعه بدهد.

متأسفانه ما قانون هولدینگ داری نداریم. چالشهای بعدی ما قانون مالیاتها و تراز تلفیقی است.

حقیقی: نظامهای نظارتی ما شامل حسابرسی های حرفه ای و داخلی باید رشد کند و ارتقا یابد. فکر نکنیم بحث CORPORATE GOVERNANCE که در دنیا مطرح است، فقط مخصوص بیگانه است. ما هم در معرض همین مسائل و مخاطرات قرار داریم. شرکتها هم بخشی از سرمایه ملی هستند و لذا نمی توانیم بی تفاوت باشیم. این مساله هم از چالشهای مهمی است که نمی توان بی تفاوت از آن گذشت.

بابایی: در سال گذشته من همراه تیم پژوهش با مدیران حدود چهل هولدینگ ایـــــران مصاحبه هایی انجام دادم. هولدینگ های خیلی بزرگ مشارکت نکردند، ولی به هر حال یک آمار نسبی از وضعیت هولدینگ های کشور به دست آمد.

چالشهای هولدینگ ها

بیش از نیمی از مدیران این هولدینگ ها معتقد بودند که اگر شرکتها از آنها جدا شوند عملکرد بهتری خواهند داشت. پس یک چالش آن است که هولدینگ ها، جایگاه و نقش خودشان را به خوبی ایفا کرده اند.

چالش دوم این بود که همه این هولدینگ ها عملکرد خوبی داشتند، ولی این عملکرد به شدت متأثر از تغییر شرایط اقتصادی، بورس بازی و خرید و فروش بود. به عبارت دیگر رانت و نظیر این گونه مسایل باعث شده بود که خیلی به مسایل اساسی توجه نکنند.

چالش بعدی اینکه از مدیران هولدینگ ها سوال شد که اهم نقاط ضعف شما چیست؟ مدیران جوابهایی دادند. یکی از ضعف ها را کمبود متخصص می دانستند، یعنی برای تجهیز ستاد، مشکل

پس از تصویب هولدینگ بر اجرای استراتژی ها نظارت می کند. در هر صورت رابطه وکیل و موکل و رابطه عاملیت که پیش می آید طبیعی است که تضاد منافع بروز می کند. مدیر دوست دارد شرکتش را توسعه بدهد، هولدینگ دوست دارد که این توسعه را در زمینه های دیگر داشته باشد. این مسایل به تدریج جمع می شود و فضایی را فراهم می کند که در نتیجه طول عمر مدیريتها را کوتاه می کند.

احمدپور: هولدینگ هایی که الان تشکیل می شود اگر سهام شرکتهای تابعه اش صددرصد باشد خوب است، ولی همه شرکا دارند. جالب است نظامی که تمرکز دارد و راهبرد و استراتژی می دهد، در مجموع با شرکای دیگر تضاد و تناقض دارد.

قبلاً در سازمان صنایع بنیاد، تا من آمدم شرکای دیگر گفتند مدیران قبلی کارهایی می کردند که اصلاً با ما هماهنگ نمی کردند. کسی که هولدینگ درست می کند، باید به این واقعیت ها توجه کند.

حقیقی: چالش بعدی ما ضعف قانون تجارت و نداشتن نظام و پایه حقوقی برای شرکتهای بزرگ است. شاید به جرأت می توانم عرض کنم که متأسفانه قانون تجارت ما از قدیمی ترین قوانین تجارت دنیاست. حتی در کشورهای همسایه ما مثل پاکستان هر چند سال یک بار قانون تجارت به روز می شود. بنابراین چالش دیگر ما، قانون تجارت است.

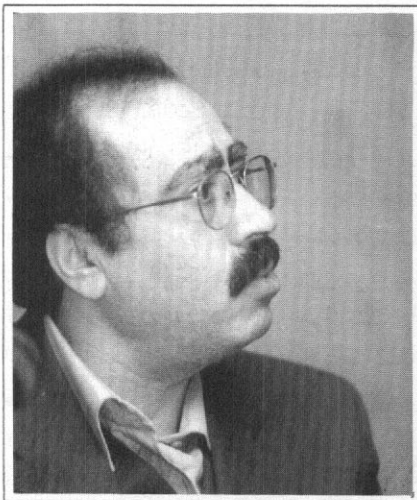
احمدپور: شما اگر مثلاً HOLDING COMPANY P.P.T را جستجو کنید یا قوانین را در سایت جستجو کنید، می بینید که حجم زیادی از مقررات و قوانین وجود دارد. یکی از این قوانین، قوانین هولدینگ های چین است.

چینی ها بین شرکتهای سهامی خاص، عام و مسئولیت محدود و کمپانیهای هولدینگ تفاوت قائل هستند. آنها قانون

آذربادگان: بحث ما این است که تکلیف اینها را برادران باید در قالب برنامه های بلندمدت روشن کنند. اینکه انتظار داشته باشند سود در بنگاهشان بماند بدون هیچ چشم اندازی برای آینده، یا در شرکت بماند و به هولدینگ نیاید بدون برنامه مصوب برای توسعه، غیر قابل قبول است. بنابراین اگر در هدفگذاری هایشان به تفاهم برسیم می توانند سود بیشتری را خرج کنند. البته تلاش ما این است که به شدت به مشارکت جمعی اتکا کنیم. در واقع علی رغم اینکه مدلهای برنامه ریزی خیلی شناخته شده است برای حتی الگوی برنامه ریزی، ما خرد جمعی را به کار گرفتیم، یعنی شستا تعریفی ارائه داد و تا سطح شرکتهای رفت و برگشت و همه اینها مدون شده است. تک تک شرکتهای نظرشان را در مورد الگوی برنامه ریزی داده اند و در شورای هولدینگ ها بحث و جمع بندی و صورت جلسه شده است. صورت جلسه هم در شورای مدیران در شستا دوباره بحث می شود تا به جمع بندی جامع برسد. آن جمع بندی در نهایت میثاق خانواده شستا در امر برنامه ریزی خواهد بود. نظیر این امر در مورد ۵ محور دیگر، یعنی «الگوی اداره مطلوب»، «نظام اطلاعاتی به هم پیوسته»، «ساختار کوچک و کارآمد»، «هم افزایی» و «الگوی قراردادهای مدیریت حرفه ای» و مقوله دیگری تحت عنوان منشور اخلاقی خانواده شستا دنبال خواهد شد.

احمدپور: چالش آینده ما همین است که مکانیزم اداره یک شرکت و چند شرکت با هم فرق می کند و لذا چه راههایی را باید در این راه به کار گرفت. به اعتقاد من بهترین الگوبرداری همین هاست.

حقیقی: یکی از چالشهای بزرگ مدیریت هولدینگ، ارتباط با شرکتهای زیرمجموعه است. در روی کاغذ این مساله خیلی راحت است که شرکت برنامه می دهد و



بابایی:

برپایه یک پژوهش انجام شده دانشگاهی، هولدینگ‌ها نقش خودشان را به خوبی ایفا نکرده‌اند و عملکرد آنها به شدت متأثر از تغییر شرایط اقتصادی، بورس بازی و خرید و فروش است.

کمبود نیروهای متخصص، عدم برخورداری از فرهنگ کارگروهی و نداشتن برنامه ریزی استراتژیک، از چالش‌های هولدینگ‌ها محسوب می‌شود.

پژوهش انجام شده نشان می‌دهد که سادگی هولدینگ‌ها کمتر به دنبال این هستند که بتوانند با اتصال، خریدهای مشترک و عملیات مشترک ارزش آفرینی کنند. روش غالب، انتصاب هیات مدیره مشترک است.

مرزهای وظایف سهامداری و نظارتی و اجرایی در هولدینگ‌های کشور عملاً مخدوش است.

فرایند انتخاب و هدایت مدیران در هولدینگ‌های ما نظام مند نیست و این در شرایطی است که تمام فرایندهای دیگر تحت شعاع این مساله قرار دارند.

در فرایند گزینش مدیران هولدینگ‌ها تقریباً در ۷۰ درصد شرکتها هیات مدیره‌های هولدینگ هستند که تصمیم می‌گیرند.

ستادی (مثل مدیرعامل هولدینگ) عضو هیات مدیره شرکت تابعه شود.

یکی از چالش‌های دیگر اینکه، ستاد هولدینگ برای ارزش آفرینی نباید فرایندهایی را داشته باشد. یکی از فرایندهای محوری و اساسی، انتخاب و هدایت مدیران است. چرا این فرایند محوری است؟ برای اینکه اگر این فرایند درست صورت نگیرد، تمام فرایندهای دیگر نظیر مشارکت، تعیین هدف، برنامه ریزی استراتژیک و هم افزایی تحت شعاع این مساله است. این فرایند، متأسفانه در هولدینگ‌های ما نظام مند نیست.

در فرایند گزینش مدیران، تقریباً در ۷۰ درصد شرکتها، هیات مدیره‌های هولدینگ هستند که تصمیم می‌گیرند، کمیته‌ای خاص و مشاور بیرونی طراحی نشده است. مدیران کمتر درون زایی می‌شوند که سلسله مراتب حرفه‌ای را طی کنند. بنابراین یکی از چالش‌های بسیار مهم، همین گزینش مدیران است که بقیه فرایندهای دیگر را هم تحت شعاع خودش قرار می‌دهد.

یکی دیگر از چالش‌های مهم این است که مدیران هولدینگ‌ها در این فکر هستند که ستادشان (هولدینگ) را کوچک کنند. سوال این است که هولدینگ کوچک چگونه می‌تواند ارزش آفرینی کند و شرکت‌های تابعه را به خوبی اداره کند. ارزش آفرینی به فرایند و سازوکار سازمانی نیاز دارد.

حقیقی: هولدینگ برای اینکه وظایف و مأموریت‌های اصلی خودش را ایفا کند، باید نیروی انسانی واجد شرایط در حد لازم در اختیار داشته باشد. یک هولدینگ ممکن است در یک بخش یک نفر داشته باشد، ولی همان یک نفر بتواند استراتژی یک صنعت را پیشنهاد و تدوین کند. البته در فرایندها نیاز به افراد بیشتری است.

آذربادگان: حتماً جناب آقای دکتر بابایی مستحضر هستند که ما در ابتدای راه تشکیل

کمبود نیروهای متخصص را داشتند. بعضاً می‌گفتند مدیرانی که قبلاً مدیرعامل بودند و حق امضا داشتند، حاضر نیستند معاون و یا مدیر ستادی باشند. نابرخورداری از فرهنگ کارگروهی، یکی دیگر از مشکلات بود. در هولدینگ مدیران اختیارات تام ندارند و باید الگوهای خاصی را به کار گیرند.

چالش دیگری که در بسیاری از شرکتها حاکم بود، اینکه تقریباً ۸۰ درصد این شرکتها برنامه استراتژیک طولانی مدت نداشتند. بعضی‌ها می‌گفتند که برنامه استراتژیک آنها محرومانه است، ولی سوالات بعدی نشان می‌داد که اصلاً برنامه ریزی استراتژیک برای هولدینگ خود ندارند.

در مورد سوالات دیگر نظیر اینکه چگونه ارزش آفرینی و هم افزایی می‌کنند، اغلب جوابها منفی بود. مدیران ستادی متوجه موضوع بودند، ولی می‌گفتند سری که درد نمی‌کنند نباید دستمال بست. هم افزایی سخت است، تجربه کردیم و جواب نداد. به عبارت دیگر ستادها کمتر به دنبال این بودند که بتوانند با اتصال، خریدهای مشترک، و عملیات مشترک ارزش آفرینی کنند. روش غالب در این خصوص، انتصاب هیات مدیره مشترک بود.

اما به نظارتها بازگردم. گاهی نظارتها خدشه دار می‌شد. نمونه بازار آن را عرض کنم. برای مثال مدیرعامل هولدینگ عضو هیات مدیره یا رئیس هیات مدیره شرکت تابعه می‌شود و بعد سرجمع، نماینده خود را به امین سهام معرفی می‌کند. به این ترتیب مدیرعامل به مرنوس خود حکم می‌دهد که به حساب و گزارشها رسیدگی و رأی دهد. به عبارت دیگر مرزهای وظایف سهامداری و نظارتی و اجرایی در هولدینگ‌های کشور عملاً مخدوش است. ما کنکاش کردیم که چرا این کار صورت می‌گیرد؟ می‌گویند یکی از شرایط انتصاب برخی مدیران عامل در شرکت‌های تابعه این است که باید مدیران

بودند. این مساله برای آن رشدی که عرض کردم بسیار خطرناک است. چرا ما یک شرکت در سطح پانصد شرکت برتر دنیا نداریم، به لحاظ اینکه همه نظام اعم از قوانین، دستگاههای سیاستگذاری، دولت و مجریان به دنبال این نبودند که شرکت بزرگ درست کنیم. این مساله حتی در ورزش و باشگاه داری ما هم دیده می شود. لذا یکی از چالشهای بسیار مهم این است که دولت و مجلس جدید کمک کنند که کوچکها و متوسطها بزرگ شوند. به اعتقاد من این مساله از لحاظ روحی، حمایتی و قانونی مهم است.

چالش دوم اینکه اکثر بحثهای امروز در حوزه هولدینگ، به دولت و نهادهای عمومی وابسته به دولت برمی گشت. حالا جریان جدیدی به وجود می آید مبنی بر اینکه شرکت خصوصی با پتانسیل بالا داریم که به لحاظ همین فرصتها، رانت ها یا شایستگی ها و به هر دلیل دیگر آلوده صنعت داری و کسب و کار شدند. بایستی همه کمک کنند تا هم رشد پیدا کنند و هم بزرگ شوند. جالب اینکه چالشهای این گونه شرکتها مهمتر از چالشهایی است که ما قبلاً داشتیم. برای اینکه اینها اصلاً با مکانیزم اداره چند شرکت آشنا نیستند.

بنابراین یکی از چالشهای آینده این است که چگونه شرکتهای بخش خصوصی خودمان را که از یکی بیشتر شدند کمک کنیم، تا رشد کنند. نهادهایی مثل مدیریت صنعتی، نهادهای دانشگاهی و حامی، مشاورین و دولت در تحقق این کمک نقش مهمی دارند. بزرگ شدن این شرکتها؛ یعنی حل مساله اجتماعی و رفع خیلی از نگرانیهایی که در حوزه کسب و کار و صنعت وجود دارد.

قربانی: شاید در یک طبقه بندی کلی چالشهای پیش روی شرکتهای هولدینگ را بتوان به چالشهای درونی و بیرونی تقسیم بندی کرد. چالشهای درونی عمدتاً همان مسائلی است که به مقوله نحوه اداره و

ارزش آفرینی وجود دارد و حالا هولدینگ ها باید به آنها پردازند. مثلاً چه لزومی دارد همه شرکتها راجع به یک موضوع تحقیق کنند؟ چرا هولدینگ یک تحقیق انجام ندهد و نتیجه را در اختیار شرکتهایش قرار ندهد. بعد از این مرحله ما مشاهده می کنیم که هولدینگ ها بزرگ می شوند. اما این دفعه گزیده تر با نخبه ها و کارآفرین ها و آدمهای حرفه ای.

در حال حاضر شاهد رشد هولدینگ ها هستیم. اما مدیران آنها آدمهای عادی نیستند، بلکه آدمهای فکور، خردمند، و فرهیختگانی هستند که در ستادها نشسته اند و زمینه های ارزش آفرینی را فراهم می کنند.

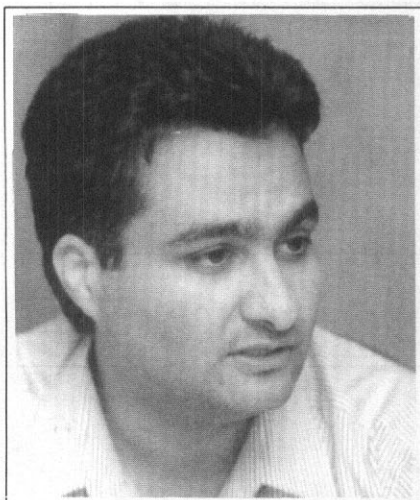
من اگر صحبتها را جمع بندی کنم باید بگویم که نکته مهم فقدان سازمان توانمند با سازوکارهای مناسب برای هولدینگ هاست. یعنی هولدینگ صرفاً با برخورداری از شخصیت حقوقی، نمی تواند نقش خود را به خوبی ایفا کند.

احمدپور: یکی از چالشهای آینده، نقش دولت در توسعه هولدینگ هاست. علاوه بر نداشتن قانون، نگرش و بینش سیاستگذاران نیز مهم است. در دانشگاه امیرکبیر تحقیقی در مورد اینکه دانشجویان را تشویق کنیم که شرکت ایجاد کنند، انجام دادیم. آنها می گفتند برای ایجاد شرکت و موفقیت یا بایستی آقازاده باشیم یا پولدار. ذهن آنها این بود که سرمایه، رابطه و قدرت مهم است.

ما برای اینکه این ذهنیت را بشکنیم، گفتیم ما در ایران ۲۰۰ کارآفرین را شناسایی کردیم که اینها نه آقازاده بودند نه پول داشتند، ولی با تلاشها و نوآوریهای خودشان موفق شدند. در مصاحبه ها، دانشجویان سخنان عجیبی به زبان می آوردند. یکی از صحبت های آنها این بود که می گفتند ما هیچ وقت نمی خواهیم بزرگ شویم، زیرا اگر بزرگ شویم سر ما را می برند. معنای سخن آنها این است که از امنیت سرمایه گذاری و سیاسی نگران

هولدینگ ها هستیم و شرکت «سرمایه گذاری سیمان تامین» هنوز چند ماهی از عمرش بیشتر نگذشته است در هر حال ما بر ساختار کوچک و کارآمد تاکید داریم، اما از سوی دیگر ارتقای سطح کنترل هولدینگ ها بر شرکتهای از «کنترل مالی» به «کنترل برنامه استراتژیک» را ضروری می دانیم که خود ضرورت کارآمدی هولدینگ ها است، در ضمن بد نیست اشاره کنم ما ابتدا قصد داشتیم در زمینه سیمان و «دارو» و «شیمیایی و سلولزی» ۳ هولدینگ موجودمان یعنی «فارس و خوزستان» - «داورپخش و سرمایه گذاری پتروشیمی» را محور قرار دهیم. اما متأسفانه عدم امکان انتقال سهام شرکتهای به «قیمت تمام شده» به آنها (به دلیل انتقال غیر قابل قبول منافع سازمان تامین اجتماعی به سایر سهامداران) مانع امر بود. از سوی دیگر انتقال سهام شرکتهای به قیمتهای روز بازار به هولدینگ های مذکور نیز در قالبی که منافع همه سهامداران حفظ شود و در چارچوب زمانی مورد نظر ما ممکن نبود. لذا ناچار شدیم سه هولدینگ با سرمایه صد درصد متعلق به شستا در سه زمینه ای که عرض کردم ایجاد شود تا به این ترتیب «فارس و خوزستان» در کنار سایر شرکتهای سیمانی را به اولی و «داورپخش» در کنار سایر شرکتهای دارویی مان را به دومی و «سرمایه گذاری پتروشیمی» را در کنار سایر شرکتهای شیمیایی و سلولزی را به سومی واگذار کنیم.

بابایی: هرچیز یک حد بهینه ای دارد. در غرب در دوره ای مهندسینی مجدد شرکتهای را شاهد هستیم که سازمانها را لخت کردند. درست در دوره ای که احساس می شد ستاد این سازمانها ارزش؛ یعنی سرمایه، بودجه و همه چیز را نابود می کنند، ولی هیچ تاثیری روی عملکرد شرکتهای ندارند و دست و پای شرکتهای را هم می گیرند. بنابراین خانه تکانی صورت می گیرد. ولی بعد از این خانه تکانی به این نتیجه می رسند که زمینه ها و فرصتهای



قربانی:

یکی از روشهای تجربه شده در سازمان گسترش، انتصاب افراد مورد وثوق به عنوان عضو غیر موظف در هیات مدیره شرکتها تحت پوشش است که رابطه نزدیکی با سازمان دارند.

برای رفع خلاء نظارتی میان شرکت مادر و زیرمجموعه «کمیته حسابرسی» در شرکت مادر تاسیس می شود که مساله نظارت را از طریق حضور حسابرسان داخلی شرکت مادر مدیریت می کند.

مساله ای تحت عنوان خلاء «تعامل» میان شرکت مادر و شرکتها زیرمجموعه مطرح است که با تشکیل «کمیته اجرایی» می توان رابطه تعاملی لازم را برقرار کرد.

زمانی که در شرکتی «مفهوم محوری» به صورت تفکیک فعالیتها اجرایی و نظارتی تعریف شود، برای پای بندی به این مفهوم چاره ای جز طراحی و به کار گیری مکانیزم های مناسب نیست.

چالشهای پیش روی شرکتها هولدینگ، به دو دسته درونی و بیرونی تقسیم می شوند.

در آینده، هزینه های سیاسی در شکل گیری و بقای هولدینگ های کشور نقش موثر و تعیین کننده ای خواهند داشت.

شکل گیری هولدینگ های بزرگ اجتناب ناپذیر است.

در بخش عمومی غیردولتی مثل صندوقهای بازنشستگی و بنیادها، تشکیل هولدینگ ها سرعت یافته است. در بخش خصوصی هم که مسیر طبیعی رشد است. در کنار اینها صنعت مشاوره کشور فوق العاده ضعیف است، قوانینی که بتواند روابط سهامدار و مدیر و منافع گروههای ذی نفع را تامین کند ضعیف است و سهامداران اقلیت در کشور هیچ پوششی ندارند و لذا وجود اختلاف بین هولدینگ ها و سهامداران کوچک می تواند مشکل ساز باشد.

مشکل پرورش مدیر

در زمینه مدیریت بنگاهها، تردیدی نیست که از نیروهای باتجربه و ارزنده ای برخورداریم. لیکن با توجه به سرعت رشد بخش بنگاههای کشور در بخش عمومی و خصوصی و ورود به زمینه های برخوردار از تکنولوژی های روز، و ضرورت رقابت در صحنه جهانی، قطعاً با مشکل مدیریت روبرو هستیم و در آینده نیز این مشکل تشدید خواهد شد.

هرچند سرمایه گذاری نسبتاً بالایی ظرف سالهای اخیر در آموزش مدیران شده است لیکن باید دانست که پرورش مدیر امری تدریجی - تکاملی است و با شرکت در یک دوره ۲ ساله و چند سمینار و یا مطالعه چند کتاب و نشریه نمی توان این شکاف را پر کرد. لذا ضرورتاً بحث بهره برداری از مدیران ایرانی کارآمد خارج از کشور و حتی مدیران خارجی که از تجربیات خوبی در اداره بنگاههای بزرگ برخوردار باشند، باید به صورت جدی تر مدنظر باشد.

تدبیر: باتشکر از کلیه شرکت کنندگان در بحث، امیدواریم مباحث این میزگرد که در دو شماره تقدیم علاقه مندان شد به عنوان گامی کوچک، کمک موثری در جهت شناخت و رفع تنگناها و چالشهای هولدینگ های کشور تلقی شود. □

مدیریت هولدینگ اشاره دارد.

هزینه های سیاسی

در مورد چالشهای بیرونی علاوه بر نکاتی که در بحث سایر دوستان عنوان شد، چالش مهم دیگری هم در پیش روی شرکتها هولدینگ وجود دارد که از آن با نام «هزینه های سیاسی» یاد می شود. هزینه های سیاسی از آن جهت مطرح اند که شرکتها بزرگ، بسیار مورد توجه نهادهای سیاسی قرار دارند و این توجه هزینه های خاص خود را به همراه دارد.

مقوله «هزینه های سیاسی» شاید به طور مستقیم با بحث هولدینگ مرتبط نباشد، ولی مسئله ای است که با بزرگ شدن شرکتها، نقش حیاتی در بقا و تداوم فعالیت آنها بازی می کند و شرکتها هولدینگ نیز به عنوان شرکتها نسبتاً بزرگ از این قاعده مستثنی نیستند. به نظر می رسد در آینده، این هزینه ها در رابطه با شکل گیری و بقای هولدینگ های کشور نقش موثر و تعیین کننده ای داشته باشند؛ زیرا در حال حاضر نهادهای سیاسی کشور خیلی تعریف شده نیستند و از این جهت هزینه های مترتب بر شرکتها هولدینگ، ممکن است بسیار غیرمنتظره باشد.

حقیقی: از همه دوستان تشکر می کنم. بحثهای خیلی خوبی صورت گرفت و چند نکته را هم من در پایان اضافه کنم.

براساس اطلاعات منتشره، امروز به ازای یک واحد دولتی که فروخته می شود، شرکتها بزرگتری در بخش دولت شکل می گیرند. بخش نفت، گاز و پتروشیمی به سرعت بزرگ می شوند و همه هم دولتی هستند. در آینده هولدینگ بزرگی به نام پتروشیمی خواهیم داشت که یکی از پتروشیمی های بزرگ دنیا خواهد بود. علاوه بر این هولدینگ بزرگی در زمینه گاز خواهیم داشت که یکی از بزرگترین شرکتها گاز دنیا خواهد بود. صنعت نفت هم به همین ترتیب.

این موارد نشان می دهد که در شرایط موجود و حاکم بر اقتصاد ایران،