



خصوصی سازی با الگوی شرکتهای مادر تخصصی

تقی پارسامهر

چکیده

امروزه، اصلاحات اقتصادی از نوع خصوصی سازی در بسیاری از کشورها بویژه کشورهای در حال توسعه به عنوان یک رویکرد راهبردی محسوب می شود. لزوم تغییر نقش دولت، توانمندسازی بخش خصوصی، رقابت پذیری اقتصاد و تعامل با قواعد جهانی سازی و... سیاستگذاری های مبتنی بر آزادسازی اقتصاد و تقویت بخش خصوصی را ضرورت می بخشد.

اما توجه به این نکته لازم است که از نظر تعامل استراتژی با ساختار، توفیق پیاده سازی استراتژی اصلاحات اقتصادی و خصوصی سازی بستگی تام به وضعیت و شرایط قابلیت های اقتصادی و اجتماعی دارد. ساختار کلان کشور از جمله بستر حقوقی نهادینه سازی احترام به مالکیت بخش خصوصی و رعایت حقوق قراردادهای، مقابله با تعدی و تجاوز به حقوق بخش خصوصی، وجود منابع انسانی پویا و مدیران حرفه ای رقابت پذیر، فرهنگ متناسب با اصلاحات و خصوصی سازی، وجود معیارها و استانداردهای قیمت گذاری و ارزیابی داراییها، و بازار سرمایه پویا و... در کامیابی و یا شکست استراتژی خصوصی سازی نقش غیرقابل انکاری دارد. بر همین اساس برخی از رویکردهای خصوصی سازی، جهشی و باشتاب با وجود ایجاد شوروشوق فراوان در کوتاه مدت خاتمه می یابد. در برخی از کشورهای در حال توسعه به دلیل سطره نگرش دولت گرا و استیلای دیرینه دولت بر اقتصاد، ساختار کلان و قابلیت های داخلی با شرایط مطلوب فاصله زیادی دارد. بنابراین به دلیل نبود تعامل مناسب استراتژی با ساختار کلان داخلی، فرایند خصوصی سازی با چالشها و بحرانهای اقتصادی و اجتماعی از قبیل شورشهای اجتماعی و کارگری و... مواجه می شود.

بدین ترتیب به منظور اینکه خصوصی سازی در این گونه کشورها منشا ثمرات چشمگیری از قبیل تحرک و پویایی اقتصاد، کارآمدی، توسعه سرمایه گذاری و اشتغال مولد و غیره شود و در بلندمدت شکوفایی اقتصادی کشور را تحقق بخشد، خصوصی سازی مرحله ای مطرح می شود که در قالب این طرح ابتدا مدیریت بنگاهها و شرکتهای دولت به شرکتهای مادر تخصصی (هولدینگها) واگذار می شود.

نظر به اهمیت موضوع، این مقاله مواردی از جمله خاستگاه فلسفی شرکتهای مادر تخصصی، نقش آنها در اصلاحات اقتصادی و مقایسه اصلاحات جهشی با اصلاحات آرام و مستمر و آسیب شناسی شرکتهای مادر تخصصی را مورد بحث قرار می گیرد و در نهایت با توجه به محدودیتهای و مقدریتهای کشورهای در حال توسعه پیشنهادهایی در راستای اصلاحات بنیادین مطرح می شود.

مقدمه

در کشورهای در حال توسعه که قابلیتها و بسترها از قبیل بازار سرمایه، ساختارهای قانونی فعالیتهای بخش خصوصی و... به وجود نیامده است، اصلاحات و خصوصی سازی به چه نحو اجرا شود تا یک کشور در یک مسیر خردمندانه، پیوسته و آهسته به سمت بهسازی و بهبود وضعیت حرکت کند؟ این مقاله به بررسی نقش هولدینگها در اصلاحات و خصوصی سازی کشورهای در حال توسعه می پردازد.

کلیات

از نظر سیر تاریخی در سال ۱۸۳۳ اولین ادغام دو شرکت خارجی صورت گرفت که در جرید از آن با عنوان Parent Company (شرکت مادر و اصلی) یاد می شود.

سپس در اوایل قرن ۱۹، شرکتهایی پیدا می شوند که می خواهند بین کسب و کارهایشان یا شرکتهای تابعه اتصال برقرار کنند. بنابراین اصطلاح علمی هولدینگها به معنی تکمیل زنجیره ارزش شرکتهای تابعه رایج می شود.

از نظر روند رشد هولدینگها در دهه ۱۹۸۰، ده هزار شرکت مادر برآورد می شود. در دهه ۹۰، سی و پنج هزار و در سال ۲۰۰۰ بیش از دویست هزار شرکت مادر وجود دارد.

هولدینگها از نظر نوع معمولاً چهار نوع هستند که عبارتند از هولدینگهایی که از تجزیه یک شرکت بزرگ به وجود آمده اند، هولدینگهای محصولی، هولدینگهای زنجیره تامین و هولدینگهای مختلط.

در دنیا کشورهای آمریکا و انگلیس در استفاده از هولدینگها پیشگام هستند. در آمریکا قوانین زیادی راجع به هولدینگهای عمومی وجود دارد. امروزه اغلب کشورهای پیشرفته مانند آلمان، ژاپن، کانادا، کره جنوبی و مالزی از ساختار هولدینگ استفاده می کنند. در کشورهای در حال توسعه نیز از قبیل الجزایر، مصر، عربستان، ترکیه و... شاهد رواج هولدینگ هستیم.

طور توأم ایجاد شود. (مجله تدبیر، میزگرد «هولدینگ ها» ۱۳۸۳)

همچنین بهینه سازی تعادل بین کنترل پذیری و انعطاف پذیری، تمرکز و عدم تمرکز از دیگر دلایل پیدایش فلسفه هولدینگ ها به شمار می رود که بر اساس آن، شرکتهای کوچک به اقیانوسها می پیوندند و هم افزایی ره آورد این پیوند است.

نقش شرکتهای مادر تخصصی در اصلاحات اقتصادی

کشورهای در حال توسعه از جمله اروپای شرقی، روسیه، جمهوری خلق چین و... در اصلاحات اقتصادی از نوع خصوصی سازی و بازار آزاد، تجارب ارزشمندی دارند.

شواهد عینی و غیر قابل انکاری در مورد ناکارآمدی اقتصاد بسته و سیستم سراسر متمرکز مدیریت دولتی وجود دارد که چرخش و رویکرد به بازار آزاد، طراحی دولت کوچک و... را به عنوان یک الزام، اجتناب ناپذیر می نماید. از جمله دلایل و شواهد عینی و انکار ناپذیر

واحدها، کاهش ریسک و عدم تمرکز برخوردار است.

با توجه به تحولات قالبهای ذهنی در تجارت، افسانه آسیب ناپذیری شرکتهای بزرگ در محیط بسیار متغیر و پویای امروز درحال فروپاشی است. بر اساس این دیدگاه حتی بزرگی، کشتی تایتانیک را نیز نتوانست از زوال و نابودی برهاند. در قالبهای تصویری «کوچک زیباست»، بزرگی و وسعت زیاد به صورت یکی از نقاط ضعف جدی، برای شرکتهای به شمار می رود. حفظ تعادل پویا و پایدار سازمانها بر اساس اینگونه پارادایمها در گروه تجهیز به ساز و کارهایی از قبیل خلاقیت و نوآوری، سرعت، تحویل بموقع و... است.

خاستگاه فلسفی طرح شرکتهای مادر تخصصی (هولدینگ) پی ریزی رویکرد و ارائه الگویی است که تحت آن مزایای ویژگیهای شرکتهای بزرگ از قبیل دسترسی به قابلیتهای گسترده، به اشتراک گذاری منابع، صرفه جویی در مقیاس، شهرت و اعتبار و... به همراه ویژگیها و زیباییهای شرکتهای کوچک مانند خلاقیت، علاقه مالکانه، سرعت و انعطاف پذیری و... به

در کشور ما نیز بسیاری از شرکتهای بزرگ مانند شرکت نفت، شرکت شیلات، شرکت توانیر، گروه سدید، شرکت ثامن، بنیاد مستضعفان، شرکت سرمایه گذاری تأمین اجتماعی (شستا)، شرکت سرمایه گذاری ملی ایران (سما)، ایران خودرو، سازمان اقتصادی کوثر و... از ساختار هولدینگ یا مشابه آن استفاده می کنند.

در فرهنگ بریتانیکا هولدینگ شرکتی تعریف شده است که دارای سهام (با حق رأی) در یک یا چند شرکت است و می تواند بر آنها اعمال کنترل کند. شرکت هولدینگ نوعاً اکثریت سهام تابعه را داراست، ولی گاهی با مالکیت اقلیت سهام نیز کنترل شرکت تابعه امکان پذیر است. هولدینگ را می توان یک شرکت سرمایه گذاری، مدیریتی و تخصصی تعریف کرد که دارنده بخش زیادی از سهام شرکت های تابعه است و بر آن شرکتها مدیریت دارد.

در تعریف دیگری می توان گفت که هولدینگ شرکتی است شامل پرتفولیویی از واحدهای مستقل که از مزایای سربار اندک اداره مرکزی، سهولت جبران زیان

شرکت مادر تخصصی (هولدینگ)	شرکتهای کوچک	شرکتهای بزرگ	شرح
+	-	+	صرفه جویی در مقیاس
+	-	+	منابع گسترده (مالی، انسانی، فیزیکی)
+	-	+	شهرت، معروفیت و اعتبار
+	-	+	تراکم دانش و تخصص
+	+	-	خلاقیت و نوآوری
+	+	-	علاقه مالکانه
+	+	-	انعطاف پذیری
+	+	-	سرعت
+	-	-	هم افزایی مثبت

جدول ۱- مقایسه ویژگیهای سازمان کوچک، بزرگ و شرکتهای مادر تخصصی

تعامل و یکپارچگی شکل می‌گیرد. در واقع چارچوب سیاسی، اجتماعی، اقتصادی... برای خصوصی سازی مهیا می‌شود.

با اجرای این راه حل محافظه کارانه در شرکتهای دولتی در گام اول، بین دولت و شرکتها فاصله قابل توجهی ایجاد می‌شود و بین مالکیت و مدیریت تفکیک به وجود می‌آید و مدیریت شرکتهای دولتی به هولدینگها واگذار می‌شود. با به کارگیری هولدینگها مزایا و منافع چشمگیری ایجاد می‌شود که می‌توان به کنترل و هدایت استراتژیک شرکتها و گروههای تخصصی تابعه، ایجاد یکپارچگی فعاليتها و هم‌افزایی، افزایش میزان پاسخگویی گروههای تابعه به دلیل حفظ ماهیت حقوقی مستقل آنها، افزایش سود دهی و شناخت شرکتهای زیان‌ده، اصلاح و بازسازی، ایجاد شرایط تمرکز زدایی، کاهش ریسک تجاری، امکان صرفه جویی در بکارگیری منابع و... اشاره کرد.

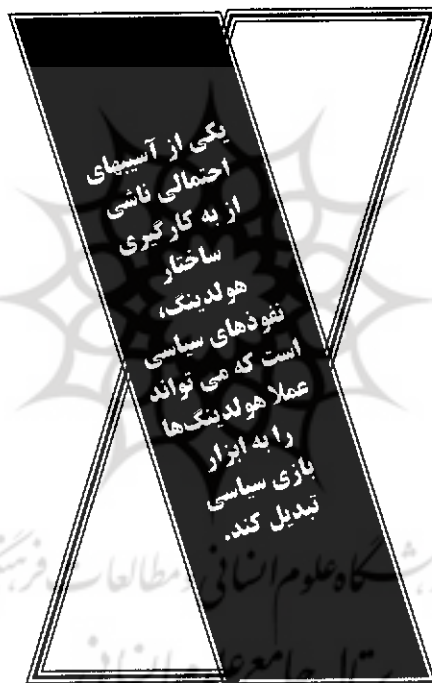
قابلیتها و بسترها و توانمندی عوامل داخلی کشورها در توفیق و اثر بخشی استراتژی اصلاحات، نقش تعیین کننده‌ای دارد، چرا که اصلاحات و خصوصی سازی در خلا انجام نمی‌گیرد و پیش نیاز آن آمادگی فضا و قابلیت‌های جامعه است.

هیچ رویکرد، مدل، شیوه و تکنیکی به طور مطلق مثبت و خالی از نقص و عیب و آسیب نیست. هر فلسفه و رویکردی علاوه بر ویژگیهای مثبت عوارض خاص خود را در طبیعت و ذات خود و همچنین در شرایط محیطی دارد. شناخت آسیبها و پاشنه آشیل هر رویکرد در اجرای آن و تحقق اهداف متصور نقش مهمی دارد و از تعمیمهای ناروا جلوگیری می‌کند.

یکی از آسیبهای بنیادین که به صورت علی موجب سایر عوارض می‌شود، عبارت است از نفوذ سیاسی. این آسیب در شرایطی که سیاست گذاری صحیح و یک مغز هوشمند استراتژیک در راس وجود نداشته باشد، در ساختار هولدینگ وارد می‌شود و رفته رفته تمام استراتژیها، ساختار و روابط هولدینگ را تحت تاثیر قرار می‌دهد. وقتی که پدیده

بسط تحول از مدیریت دولتی به بازار آزاد و حرکت معکوس برگشت از بازار آزاد به مدیریت دولتی روی می‌دهد این است که در این دور باطل، منابع ارزشمند این کشورها به نابودی می‌گراید.

برای خروج و برون رفت از دور باطل قبض و بسط می‌بایست یک راه حل محافظه کارانه و آرام به سمت خصوصی سازی مد نظر قرار گیرد تا در خلال اجراء آن قابلیتها و بستر مناسب خصوصی ساز



در جامعه به تدریج پی ریزی شود. بنابراین الگوی هولدینگ از دیدگاه حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب یک شیوه آهسته و پیوسته به شمار می‌رود. این نگرش برخلاف اینکه به زمان نسبتاً طولانی نیاز دارد، ولی خردمندانه و بنیادین اهداف اقتصاد بازار را تحقق می‌بخشد. با استفاده از این الگو بین قابلیتها، فضا و شرایط اجتماعی، اقتصادی و... جامعه با شرایط درونی بنگاهها به تدریج نوعی

که مختص یک کشور خاص نیست و به عنوان تجارب اقتصادی بشری خصوصی سازی و اصلاحات را تجویز کند، می‌توان به پدیده جهانی سازی و کمرنگ شدن مرزهای اقتصادی و گسترش WTO و حرکت از جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی، تحول از تمرکز به عدم تمرکز و تحول از اتم (استعاره از تمرکز) به شبکه (استعاره از عدم تمرکز) اشاره کرد.

در واکنش به پیامدهای غیر قابل انکار سیستم اقتصاد بسته و برنامه ریزی سراسر متمرکز دولتی بسیاری از کشورها، خصوصی سازی و انتقال مالکیت را به عنوان نسخه حل مشکلات و داروی شفابخش همه بیماریهای اقتصادی و به عنوان استراتژی تحول مورد توجه قرار داده‌اند.

اما توجه به این نکته شایان ذکر است که داروی شفابخش می‌بایست با تجویز طبیب حاذق به مقدار معین و در زمانهای مقتضی اعمال شود تا بهبودی حاصل شود. خصوصی سازی و اصلاحات اقتصادی با سرعت و یک شبه و بدون توجه به قابلیت‌های جامعه با موانع جدی مواجه می‌شود.

تشدید بحرانهای مرحله گذار

در خلال اجرای استراتژی تحول از مالکیت دولتی به مالکیت خصوصی که به صورت جهشی و در کوتاه مدت انجام می‌شود، به دلیل آشنایی نداشتن مدیریت با چالشهای رقابتی اقتصاد بازار و بی تجربگی و حرفه ای نبودن مدیریت بحرانهای دوران گذر تشدید می‌شود. نبود قابلیتها و تحقق نیافتن پیش فرضهای خصوصی سازی به همراه بی تجربگی و حرفه ای نبودن مدیریت چالشهای درهم کوبنده ای فرا روی استراتژی خصوصی سازی به وجود می‌آورد. سرانجام اینکه ممکن است در برخی از کشورهای در حال توسعه با سابقه مدیریت دولتی و اقتصاد بسته بر اثر فشارها و بحرانهای دوران گذر مجدداً رجعت به سیستم برنامه ریزی متمرکز دولتی و دولت بزرگ به وجود آید. آنچه در چرخه باطل قبض و

شرایط بسیاری از بازارهای کلیدی به دلیل کندی در اتخاذ تصمیم و بوروکراسی از دست می‌رود.

نتیجه گیری

به منظور اجرای اثربخش هولدینگ

پیشنادهایی به شرح زیر بیان می‌شود:

۱ - رویکردهای کلان می‌بایست در راستای افزایش قابلیت‌ها باشد تا امکان استفاده از فرصتهای بالقوه و بالفعل موجود در بازار آزاد برای کشور فراهم شود.

۲ - همسو با اسناد بالا دستی (چشم انداز ۲۰ ساله و برنامه چهارم توسعه) اصل دولت کوچک و کاهش تصدی‌گری دولتی مدنظر قرارگیرد و با گذشت زمان تصدی‌گری روند نزولی داشته باشد .

۳ - زیرساختها و قابلیت‌های خصوصی سازی از قبیل بازار سرمایه ، قوانین فعالیتهای بخش خصوصی ، عوامل سیاسی همسو و... تقویت شود .

۴ - حرفه ای کردن مدیریت به منظور حفظ تعادل پویا و پایدار سازمانها در فضای بازار آزاد مورد توجه قرارگیرد .

۵ - در راستای تعادل اثر بخشی ساختار با استراتژی ، ساختارهای شرکتی هولدینگ مورد بررسی قرارگیرد و ساختارهایی طراحی شود تا با برخورداری از ویژگیهای عدم تمرکز بتواند به پیچیدگی محیطی واکنش مناسب نشان داد .

۶ - شایسته سالاری و حرفه ای گرایی در انتصاب مدیران و ممانعت از اعمال نفوذهای سیاسی مخرب به عنوان اصل ارزشی نهادینه شود . □

منابع

- ۱ - رابینز، استیفن پی، رفتار سازمانی، مترجمان: پارسایان، علی و اعرابی، سیدمحمد، دفتر پرسشهای فرهنگی ۱۳۷۳.
- ۲ - صالح اردستانی، عباس، الزامات سازماندهی هولدینگ برای سیستم مالی شرکتی ایرانی (پایان نامه)، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت، ۱۳۷۳
- ۳ - مجله تدبیر میزگرد شرکتی مادر «هولدینگها» الزام یا اختیار؟

● تقی پارسامهر: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

ترسیم روابط علت و معلولی بین عوامل محیطی پیچیده شده است . با افزایش میزان سرعت تغییر و تعداد و تنوع عوامل بر میزان ابهام و عدم قطعیت افزوده می‌شود. با توجه به اینکه معمولا ساختارهای متمرکز - وظیفه ای با شرایط محیطی ایستا و ثابت که تغییرات اندکی دارند تناسب دارند . در حفظ تعادل سازمان در شرایط دنیای کنونی ناتوان هستند .

* پراکندگی بازارها : بازارهای شرکتی



هولدینگ ایرانی معمولا در مناطق جغرافیایی وسیع و متنوع کشور پراکنده و گسترده است. در صورتی که مشتریان و بازار به صورت متمرکز در یک منطقه قرار داشتند، ممکن بود که ساختار متمرکز - وظیفه ای پاسخگو باشد . اما در شرایطی که بازارها در مناطق مختلف و متنوع پراکنده‌اند، ساختار متمرکز - وظیفه ای به دلیل فرایند طولانی تصمیم‌گیری و اجرا، سرعت و انعطاف مناسب را ندارد . در این

نفوذ سیاسی در هولدینگ‌ها شایع می‌شود عملا هولدینگ‌ها به ابزار بازی سیاسی تبدیل می‌شوند و شاید در تباניה به کار گرفته شوند .

نفوذ سیاسی مانع اصلی و گلوگاه تحقق اهداف تمرکز زدایی محسوب می‌شود . این پدیده انتصاب مدیران غیرحرفه ای که فاقد صلاحیت و شایستگی هستند را سبب می‌شود و به دلیل اینکه مدیران غیرحرفه ای و فاقد شایستگی در راستای افزایش کارایی زیرمجموعه ها و شرکتی تابعه انگیزه لازم را ندارند، هولدینگ‌ها در دستیابی به اهداف خود توفیق نخواهند داشت .

از دیگر موارد قابل توجه این است که هولدینگ‌ها ممکن است در برخی تولیدات و فعالیتها انحصار ایجاد کنند که به اصل رقابت منصفانه آسیب وارد شود . از جمله آسیب‌های هولدینگ‌ها مربوط به ساختار آنهاست. این نوع آسیب‌ها غالبا در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران متداول است . بر اساس بررسیها به نظر می‌رسد باوجود اینکه در کشورهای توسعه یافته ساختارهای شرکتی هولدینگ غالبا دارای ویژگیهای عدم تمرکز است، اما هولدینگ‌های ایرانی دارای ساختارهای سازمانی متمرکز - وظیفه ای هستند که ساختار متمرکز - وظیفه ای هولدینگ‌های ایرانی با توجه به الزامات محیطی نمی‌تواند به طور موثر ویژگیهای سازمانهای هزاره سوم را از قبیل سرعت بالا ، انعطاف پذیری ، خلاقیت و نوآوری و... دارا باشند. پس در پاسخگویی به محیط پویا با سازوکارهای موجود اثر بخشی اندکی دارند.

دلایل پایین بودن اثربخشی ساختار متمرکز - وظیفه ای شرکتی هولدینگ در خصوص تعادل پویا و تعامل پایدار شرایط درونی شرکتها با محیط به شرح زیر است :

* محیط پویا : تغییرات محیطی شتاب روزافزونی به خود گرفته است و ساختار متمرکز وظیفه ای توانایی تطبیق ندارد .

* تنوع عوامل محیطی : تاثیر عوامل محیطی به طور روزافزون افزایش یافته و