

شیوه‌های ارزش آفرینی شرکت مادر در شرکت‌های زیرمجموعه

دکتر رضا حسینی

دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

امیر مرادی

قرار گرفتن زیر چتر سازمان مادر برای شرکت‌های زیرمجموعه وقتی ارزشمند است که سبب گردد شرکت زیرمجموعه عملکرد بهتری داشته باشد و شرکت مادر بیش از هزینه‌هایی که ایجاد می‌کند برای شرکت‌های زیرمجموعه ارزش بیافریند. عامل اصلی برای ارزش آفرینی شرکت مادر، ایجاد هماهنگی میان نحوه عملکرد و خصوصیات شرکت صادر از یک سو و فرصت‌های بهبود موجود در شرکت‌های زیرمجموعه از سوی دیگر است.

در این مقاله، ابتدا خصوصیات شرکت مادر و شرکت‌های زیرمجموعه بررسی می‌گردد و سپس چهار شیوه رایج برای ایجاد ارزش آفرینی در شرکت‌های زیرمجموعه یعنی نفوذ انفرادی، نفوذ اتصالی، نفوذ عملیاتی و خدماتی، و نفوذ توسعه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرند و چالش‌های پیش‌روی هر شیوه بیان می‌گردد.

کلید واژه:

شرکت مادر، شرکت زیرمجموعه، ارزش آفرینی، مزیت رقابتی.

مقدمه

در شرایط پیچیده امروز جهان کسب‌وکار عواملی نظیر رقابت و جهانی شدن، ناپایداری محیط‌های بازار، کاهش تصدی دولت‌ها، رشد طبیعی شرکت‌ها و بنگاه‌ها و تلاش آنان برای کسب سهم بیشتری از بازار و نیز امکان ورود به فعالیت‌های جدید و سود آفرین موجب شده است که مقوله ادغام و گروهی شدن بنگاه‌ها در قالب شرکت‌های مادر (هولدینگ) نه تنها در کشورهای توسعه یافته بلکه در ممالک در حال توسعه نیز متداول و رایج شود [۱۰]. سازمان‌های توانمند به منظور استفاده بهینه از توانمندی‌های بنگاه‌ها، افزایش کارایی مدیریت، انعطاف‌پذیری در مقابل رقابت، کاهش هزینه، ارزش آفرینی، بهره‌گیری از مزیت‌های نسبی در کشورها و نیز مصون‌سازی سرمایه‌گذاری، فعالیت‌های خود را به صورت هولدینگ درمی‌آورند تا به این ترتیب ضمن چیره شدن بر مشکلات خود و تداوم حیات، به رقابت در سطوح بالاتر و فعالیت در عرصه جهانی بپردازند [۱۰ و ۴].

در این مقاله، ابتدا به مرور ادبیات هولدینگ از جنبه‌های تعاریف و انواع شرکت‌های مادر، مزیت رقابتی ایجاد شده توسط شرکت مادر، و خصوصیات شرکت مادر و شرکت‌های زیرمجموعه پرداخته و سپس در مورد شیوه‌های ارزش آفرینی شرکت مادر به بحث می‌پردازیم.

۱. تعاریف

۱.۱. تعریف "کل شرکت"

گروهی از شرکت‌ها که در آنها یک شرکت، مالکیت و اداره و یا فقط اداره و یا فقط مالکیت کلیه شرکت‌های دیگر را بر عهده دارد، به عنوان "کل شرکت" شناخته می‌شوند [۱].

۱.۲. تعریف شرکت مادر^۱ (هولدینگ^۲):

برای شرکت مادر، تعاریف مختلف ارائه شده است که در زیر چند تعریف شاخص بیان می‌شود:

الف- شرکت مادر، به بخش‌هایی از یک "کل شرکت" اطلاق می‌شود که در قالب هیچ یک از واحدهای استراتژیک کسب‌وکار قرار نمی‌گیرد اما در عین حال جزئی از "کل شرکت" محسوب می‌شود [۱].

ب- سازمان مادر (هولدینگ) بخشی از کل مجموعه سازمان است که به طور مستقیم در کسب‌وکار دخالت نداشته و وظیفه مدیریت شرکت‌های زیرمجموعه را بر عهده دارد [۳].

پ- سازمان مادر (هولدینگ)، یک سازمان (یا شرکت) سرمایه‌گذاری یا مدیریتی و تخصصی است که بخش زیادی از سهام یا مالکیت شرکت‌های زیرمجموعه خود را در اختیار دارد و از این طریق می‌تواند بر آنها اعمال مدیریت کند [۵].



ث- شرکت سهامی که نقش اصلی آن مالکیت بر سهام دیگر شرکتها باشد. شرکت های مادر حتی با خرید درصد کوچکی از سهام یک شرکت دیگر (مانند ۱۰ درصد سهام آن) می توانند کنترل واقعی شرکت مزبور را به دست آورند؛ بویژه اگر سهام این شرکت در دست افراد مختلف، پراکنده باشد. شرکت مادر در حقیقت بنگاهی اقتصادی به شمار می رود که منافع آن از طریق تسلط و کنترل بر شرکت های دیگر تامین می شود، و در عین حال امکانات جدیدی هم برای این شرکتها فراهم می آورد [۶].

به طور کلی فلسفه وجودی هولدینگها در کنترل و حمایت از شرکت های زیرمجموعه است و بدین طریق، منافع ذینفعان هولدینگ تامین می شود.

۱.۳. انواع شرکت های زیرمجموعه^۴ :

می توان شرکت های زیرمجموعه را به دو دسته زیر تفکیک نمود [۷]:

الف- شرکت های تابعه: شرکت هایی هستند که هولدینگ، مالکیت بالای ۵۰٪ سهام آنها و یا سهام مدیریتی آنها را در اختیار دارد.

ب- شرکت های تحت پوشش: شرکت هایی هستند که هولدینگ، مالکیت زیر ۵۰٪ سهام آنها و یا سهام غیرمدیریتی آنها را در اختیار دارد. شرکت تابعه، شرکتی که بیشترین سهام، اکثریت حق رای و یا اختیار انتخاب بیشتر مدیران آن در دست شرکت دیگری باشد. شرکت مادر به عنوان کنترل کننده شرکت تابعه ممکن است با استفاده از یکی از این دو راه، اقدام به ایجاد شرکت تابعه نمایند: نخست، خرید اکثریت سهام یک شرکت؛ و دوم، تاسیس یک شرکت جدید با نگر داشتن بخش بزرگی از سهام آن برای خود. هر گاه تمام سهام یک شرکت به شرکت مادر تعلق داشته باشد، آن را شرکت تابعه کامل گویند، ولی اگر سهام آن در اختیار دو یا چند شرکت باشد، آن را شرکت تابعه مشترک نامند [۶].

به طور کلی، شرکت های زیرمجموعه دارای هویت حقوقی، مدیریت و هیأت مدیره مستقل هستند ولی شرکت مادر در گزینش اعضاء هیأت مدیره شرکت های زیرمجموعه تأثیرگذار است.

۱.۴. دسته بندی کلی هولدینگها :

در ادبیات، دسته بندی های گوناگونی برای شرکت های مادر ارائه شده است که در ادامه به دو دسته بندی رایج اشاره می شود. در یک دسته بندی، هولدینگها را بطور کلی به دو دسته زیر تقسیم می کنند:

الف- شرکت های سرمایه گذاری یا مالی: که صرفاً سهام شرکت های دیگر را با انگیزه سودآوری داد و ستد می کنند. این شرکتها معمولاً تمایلی به مدیریت شرکت های یاد شده ندارند، ضمن اینکه درصد سهام زیادی از شرکت های مربوط را دارا نیستند و طبعاً نسبت به حفظ و نگهداری این شرکتها نیز فاقد تعهد هستند، یعنی ممکن است با نوسانات قیمت سهام، مالکیت خود را به دیگران واگذار کنند [۳].

ب- شرکت های مدیریتی: که اساساً مالکیت و مدیریت شرکت های زیرمجموعه را تعقیب می کنند. این شرکتها سعی می کنند، با افزایش میزان سهام خود در شرکت های زیرمجموعه، مدیریت آنها را در اختیار بگیرند [۳].

در یک دسته بندی دیگر، شرکت های هولدینگ در سه دسته کلی قرار می گیرند [۱]:

الف- شرکت های هولدینگ خالص^۵: شرکت هایی که تنها از محل سود دریافتی از سهام شرکت های زیرمجموعه و یا هرگونه درآمد دیگر ناشی از سرمایه گذاری در سهام و اوراق قرضه، درآمد کسب می کنند.

ب- شرکت های هولدینگ عمومی^۶: شرکت هایی که علاوه بر دریافت سود سهام، از محل فروش محصولات و یا ارائه خدمات نیز درآمد کسب می کنند.

پ- شرکت های هولدینگ هرمی^۷: شرکت هایی که مالک تنها بخشی از سهام شرکت های زیرمجموعه هستند اما با این وجود همچنان مالکیت سهام کافی جهت اعمال نفوذ بر شرکت های زیرمجموعه را دارا هستند. این شرکتها به نسبت انواع دیگر شرکتهای هولدینگ مبالغ کمتری را در شرکت های زیرمجموعه سرمایه گذاری می کنند.

۲. مزیت رقابتی ایجاد شده توسط شرکت مادر^۸ :

کارکنان و مدیران شرکت مادر می توانند به طرق مختلف بر شرکت های زیرمجموعه خود اعمال نفوذ کرده و به میزان چشم گیری برای "کل شرکت" ارزش بیافرینند. اما از سوی دیگر چنانچه شرکت مادر عملکرد صحیحی در قبال شرکت های زیرمجموعه خود نداشته باشد نه تنها هزینه های سربر ناشی از آن پوشش داده نمی شود، بلکه بخشی از ارزش خلق شده توسط شرکت های زیرمجموعه نیز تخریب خواهد شد.

۲. مزیت رقابتی ایجاد شده توسط شرکت مادر^۱:

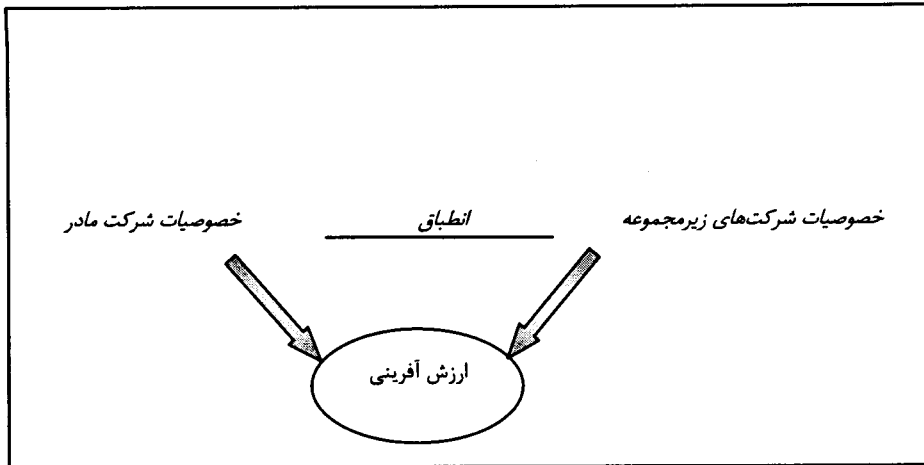
کارکنان و مدیران شرکت مادر می‌توانند به طرق مختلف بر شرکت‌های زیرمجموعه خود اعمال نفوذ کرده و به میزان چشم‌گیری برای "کل شرکت" ارزش بیافرینند. اما از سوی دیگر چنانچه شرکت مادر عملکرد صحیحی در قبال شرکت‌های زیرمجموعه خود نداشته باشد نه تنها هزینه‌های سربار ناشی از آن پوشش داده نمی‌شود، بلکه بخشی از ارزش خلق شده توسط شرکت‌های زیرمجموعه نیز تخریب خواهد شد. پرسشی که بسیاری از شرکت‌ها با آن مواجه هستند این است که: «چه دلایل و توجیهاتی برای ایجاد ساختاری با عنوان شرکت مادر وجود دارد؟» پاسخی که به این پرسش داده می‌شد این است که شرکتها، تحت مالکیت شرکت مادر و به صورت یکپارچه، در مقایسه با زمانی که به صورت مستقل فعالیت می‌کنند، عملکرد بهتری داشته و شرکت مادر بیش از هزینه‌هایی که ایجاد می‌کند برای شرکت‌های زیرمجموعه ارزش می‌آفریند.

اما شرکت مادر علاوه بر خلق ارزش، باید تلاش کند تا برای "کل شرکت"، مزیتی با عنوان "مزیت رقابتی ایجاد شده توسط شرکت مادر" ایجاد کند. به این مفهوم که بهترین عملکرد ممکن را در قبال شرکت‌های زیرمجموعه و در میان رقبا داشته باشد. به این ترتیب شرکت‌ها هنگامی که تحت سازماندهی و کنترل شرکت مادر خود فعالیت می‌کنند نه تنها عملکرد بهتری در مقایسه با زمانی که به تنهایی و به صورت مستقل فعالیت می‌کنند خواهند داشت بلکه باید به این ترتیب نسبت به فعالیت تحت مالکیت هر شرکت مادر دیگری نیز، نتایج بهتری کسب کنند. مزیت رقابتی ایجاد شده توسط شرکت مادر به عنوان یک اصل، باید تصمیمات "کل شرکت" را در خصوص ماهیت شرکت‌های موجود در پورتفولیوی "کل شرکت"، ساختار شرکت مادر و فعالیتها و روابط آن با شرکتهای زیرمجموعه هدایت کند. ارتباط میان مزیت رقابتی ایجاد شده توسط شرکت مادر و استراتژی "کل شرکت" بسیار مشابه ارتباط میان مزیت رقابتی^۱ و استراتژی کسب‌وکار است [۱].

واحدهای استراتژیک کسب‌وکار، از طریق ایجاد ارزش برای مشتری در قالب محصول یا خدمت و رقابت در بازار ایجاد ارزش می‌کنند. ارزش در شرکت‌های زیرمجموعه با هدف ایجاد مزیت رقابتی به‌وجود می‌آید و موجب می‌شد مشتریان محصولات و یا خدمات آن را به محصولات و خدمات رقبا ترجیح دهند. در مقابل سازمانهای مادر عملاً به طور مستقیم با مشتری ارتباط ندارند و بنابراین باید به گونه‌ای غیرمستقیم به خلق ارزش بپردازند. بر این اساس، شرکت‌های مادر به عنوان یک جزء از کل مجموعه باید توانایی افزایش اثربخشی و مزیت رقابتی شرکت‌های زیرمجموعه را داشته باشند به‌گونه‌ای که شرکت‌های زیرمجموعه به صورت مستقل امکان دستیابی به این سطح از ارزش آفرینی و مزیت رقابتی را نداشته باشند [۱].

۳. ارزش آفرینی سازمان مادر:

شرکت‌های مادر از طریق شناسایی فرصتهای بهبود عملکرد در شرکت‌های زیرمجموعه، برای "کل شرکت" ارزش می‌آفرینند. اما ماهیت این فرصتها در شرکت‌های مختلف، متفاوت است؛ ممکن است در شرکتی بهبود عملکرد از طریق اعمال کنترل‌های بیشتر حاصل شود، در حالیکه در شرکت دیگری ارزش آفرینی از طریق ایجاد زمینه مناسب جهت به اشتراک گذاشتن دانش فنی میان شرکت‌های زیرمجموعه صورت گیرد. این فرصتها با بکارگیری خصوصیات و ویژگیهای مختلف شرکت مادر قابل شناسایی و بهره‌برداری هستند. بنابراین عامل اصلی در موفقیت، ایجاد هماهنگی میان نحوه عملکرد و خصوصیات شرکت مادر از یک سو و فرصتهای بهبود موجود در شرکت‌های زیرمجموعه از سوی دیگر است (شکل ۱ را ببینید) [۱].

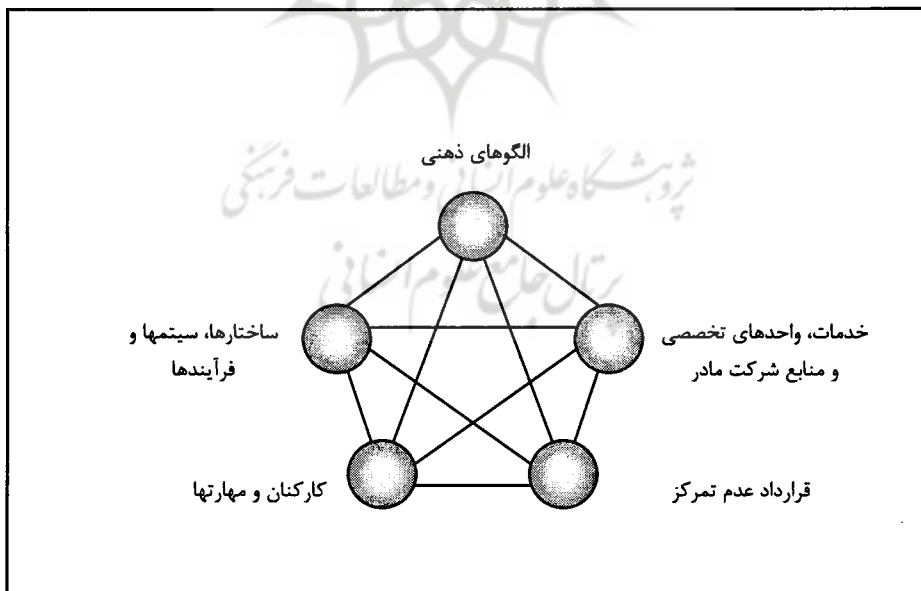


شکل (۱) انطباق میان خصوصیات شرکت مادر و شرکت های زیرمجموعه

علاوه بر این شرکت مادر باید تلاش کند تا به بیشترین میزان انطباق، در مقایسه با رقبای خود، دست یابد. از این روی لازم است تا شرکت مادر رقبای خود را نیز مورد توجه قرار دهد. از سوی دیگر وجود انطباق میان ویژگیهای شرکت مادر و شرکت های زیرمجموعه در زمان حاضر، موفقیت شرکت مادر در آینده را تضمین نمی‌کند. از این روی لازم است شرکت مادر تغییرات و روندهای محیط را نیز مورد بررسی و نظارت دائم قرار دهد. در ادامه خصوصیتی که به هنگام بررسی شرکت مادر و شرکت های زیرمجموعه باید مورد توجه قرار گیرند، تشریح می‌شوند [۱]:

۱.۳. خصوصیات شرکت مادر:

خصوصیات شرکت مادر، بر اساس مدل زیر و در قالب ۵ گروه مورد مطالعه قرار می‌گیرد (شکل ۲ را ببینید):



شکل (۲) خصوصیات شرکت مادر

۳.۱.۱. الگوهای ذهنی^{۱۱} شرکت مادر:

مدیران شرکت مادر برای تفسیر اطلاعات، از الگوهای ذهنی بهره می‌گیرند که از تجربیات مدیریتی آنها نشأت گرفته است. نوع برداشت مدیران شرکت مادر، از فرصتهای بهبود در شرکتهای زیرمجموعه بر اساس این الگوها شکل می‌گیرد. الگوهای مذکور منعکس کننده ارزشها و اهداف کلان شرکت مادر هستند. به همین دلیل الگوهای ذهنی غالب در شرکت مادر (الگوهای ذهنی افراد ذی نفوذ و یا الگوهای مشترک و مورد تأکید تمامی مدیران) به عنوان یکی از وجوه متمایز کننده شرکت مادر به شمار می‌روند.

۳.۱.۲. ساختارها، سیستمها و فرآیندها:

منظور از ساختارها، سیستمها و فرآیندها، مکانیزمهایی است که ارزش آفرینی از طریق آنها انجام می‌گیرد. تعداد سطوح سلسله مراتب، وجود و یا عدم وجود ارتباطات ماتریسی، سیستمهای منابع انسانی، فرآیندهای بودجه بندی و برنامه ریزی، سیستمهای تخصیص منابع مالی، ساختارهای تصمیم گیری، سیستمهای قیمت گذاری انتقالی و سایر مکانیزمهای ایجاد ارتباط و هماهنگی همگی در این حوزه مطرح می‌شوند. شناخت نحوه طراحی این ساختارها و فرآیندها و تأثیرات ناشی از آنها در عملکرد موفق شرکت مادر نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند.

۳.۱.۳. خدمات، واحدهای تخصصی و منابع شرکت مادر:

مقصود از خدمات، واحدهای تخصصی و منابع شرکت مادر، واحدهای مختلف و داراییهای هستند که مدیران در شرکت مادر جهت خلق ارزش از آنها بهره می‌گیرند. برخی از شرکتهای مادر واحدهای متعدد و بزرگی را جهت ارائه خدمت به شرکتهای زیرمجموعه در خود جای می‌دهند و برخی دیگر تلاش می‌کنند تا چنین واحدهایی را به حداقل ممکن کاهش دهند. همچنین منابعی نظیر حقوق امتیاز ثبت شده، نام تجاری، ارتباطات خاص دولتی یا دسترسی به داراییها و منابع مالی را نیز می‌توان در زمره ویژگیها و خصوصیات شرکت مادر طبقه بندی نمود.

۳.۱.۴. کارکنان و مهارتها:

شرکتهای مادر به واسطه دارا بودن کارکنانی با توانمندیهای خاص، قادر به خلق ارزش هستند. مفهوم مورد نظر تحت این عنوان با مفاهیم مطرح شده تحت عنوان الگوهای ذهنی و خدمات، واحدهای تخصصی و منابع شرکت مادر، تا حدودی همپوشانی دارد و اما در هیچ یک از دو مبحث مذکور، اهمیت کارکنان شرکت مادر به اندازه کافی مورد تأکید قرار نگرفته است. به دلیل کوچک بودن شرکتهای مادر، معمولاً این شرکتهای توسط مجموعه‌ای از افراد با ویژگیهای شخصیتی و حرفه‌ای منحصر به فرد و برجسته، در سطوح مدیریتی و کارشناسی اداره می‌شوند. از این روی کارکنان، یکی از مهمترین خصوصیات شرکتهای مادر به شمار می‌روند.

۳.۱.۵. قرارداد عدم تمرکز^{۱۲}:

قرارداد عدم تمرکز، موضوعاتی را که شرکت مادر عملکرد و تصمیمات شرکتهای زیرمجموعه را در خصوص آنها تحت تأثیر قرار می‌دهد و همچنین موضوعاتی که تصمیم گیری در خصوص آنها کاملاً به مدیران شرکتهای زیرمجموعه تفویض می‌شود را، مشخص می‌کند. بخشی از این موارد در قالب حدود اختیارات تعیین شده، شرح شغلها و بیانیه‌های رسمی مطرح می‌شود و بخش دیگر در فرهنگ سازمان نهفته هستند. بر اساس این توافقات شرکت مادر به صورت ضمنی برخی حقوق را به مدیران شرکتهای زیرمجموعه اعطا می‌کند.

۳.۲. خصوصیات شرکتهای زیرمجموعه:

به منظور درک میزان انطباق موجود میان شرکت مادر و شرکتهای زیرمجموعه لازم است تا ویژگیها و خصوصیات کسب و کارها و شرکتهای زیرمجموعه نیز به تفصیل مورد بررسی قرار گیرد. در مرحله اول تعریف موجود در سازمان در خصوص کسب و کارهای زیرمجموعه مورد بازنگری و در صورت لزوم اصلاح قرار گرفته و سپس دو ویژگی زیر در مورد شرکتهای زیرمجموعه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد:

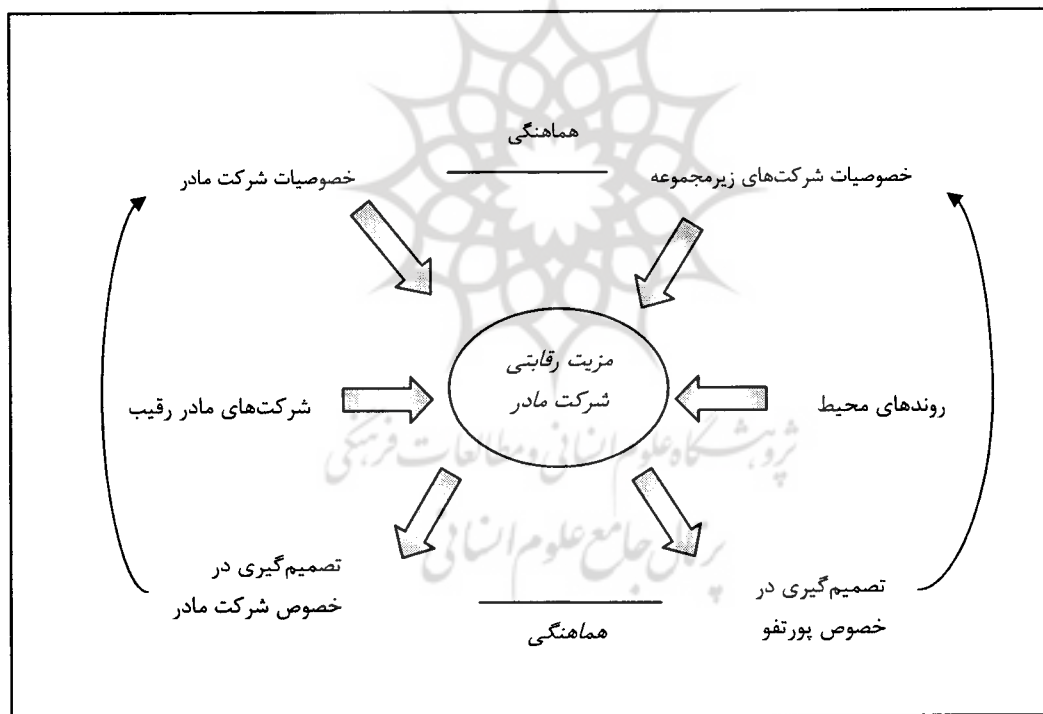
۳.۲.۱. فرصتهای ارزش آفرینی توسط شرکت مادر^{۱۳}:

شرکت مادر در هر یک از شرکتهای زیرمجموعه با توجه به شرایط خاص آنها، فرصتهای متفاوتی جهت ارزش آفرینی در اختیار دارد. از جمله عواملی که به پیدایش فرصتهای ارزش آفرینی برای شرکت مادر منجر می‌شوند، می‌توان به ضعف تیم مدیریت شرکتها، تعارض میان

منافع مدیران شرکت‌های زیرمجموعه و سایر ذینفعان، کمبود توانمندیهای تخصصی در شرکت‌ها و همچنین وجود ارتباطات بالقوه سودآور میان شرکت‌های زیرمجموعه اشاره نمود. هر یک از شرکت‌ها مجموعه‌ای از فرصتهای بالقوه متنوع و منحصر به فرد جهت خلق ارزش را برای شرکت مادر فراهم می‌سازند. به منظور ارزیابی میزان هماهنگی و انطباق موجود میان شرکت مادر و شرکت‌های زیرمجموعه لازم است تا مشخص شود که آیا امکان استفاده از فرصتهای شاخص موجود در هر یک از شرکت‌های مورد نظر، توسط شرکت مادر وجود دارد یا خیر.

۲.۲.۳. عوامل کلیدی موفقیت:

مجموعه‌ای از عوامل خاص در هر یک از شرکت‌های زیرمجموعه، دارای اهمیت و نقش ویژه در عملکرد موفق شرکت‌ها هستند. به عنوان مثال ممکن است در یک شرکت توانایی شرکت در جذب کارکنان بسیار خلاق و نوآور، عاملی بسیار مهم جهت موفقیت شرکت به شمار رود، در حالیکه در شرکت دیگری دارا بودن تکنولوژی جدید، از اهمیت خاص برخوردار باشد. برای ارزش آفرینی و جلوگیری از تخریب ارزش لازم است تا خصوصیات شرکت مادر با عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌های زیرمجموعه هماهنگی داشته باشد. به عنوان مثال تأکید الگوهای ذهنی مدیران شرکت مادر بر پیشرو بودن در حوزه تکنولوژی، کاملاً با شرایط شرکتی که در آن دارا بودن تکنولوژی پیشرفته به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت به شمار می‌رود، تناسب دارد. شناسایی، درک و ارزیابی ماهیت هماهنگی و انطباق موجود میان شرکت مادر و شرکت‌های زیرمجموعه آن از جمله مهمترین موضوعاتی است که در مبحث استراتژی "کل شرکت"^{۱۳} به آن پرداخته می‌شود. شکل ۳ چارچوب کلی‌ای جهت ارائه موارد مذکور و در نهایت تدوین استراتژی در سطح "کل شرکت" را، ارائه می‌کند [۱]:



شکل (۳) چارچوب کلی برای تدوین استراتژی "کل شرکت"

همانگونه که کسب مزیت رقابتی به عنوان یک هدف، تحلیل‌های استراتژیک را هدایت کرده و مبنایی جهت ارزیابی برنامه‌های اجرایی مختلف فراهم می‌آورد، مزیت رقابتی ایجاد شده توسط شرکت مادر نیز نقش مشابهی در ارتباط با استراتژی "کل شرکت" ایفا می‌کند و باید به عنوان مبنای قضاوت در خصوص استراتژیهای مختلف "کل شرکت" بکار گرفته شده و راهنمایی جهت اتخاذ تصمیمات استراتژیک در سطح "کل شرکت" باشد.

۴. شیوه‌های ارزش‌آفرینی شرکت مادر در شرکت‌های زیرمجموعه:

چهار شیوه زیر برای خلق ارزش توسط شرکت مادر در شرکت‌های زیرمجموعه شناخته شده است (شکل ۴ را ببینید) [۳ و ۴]:

۱. نفوذ انفرادی (تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه در قالب شرکت‌های مستقل)^۴
۲. نفوذ اتصالی (تأثیرگذاری بر روابط میان شرکت‌های زیرمجموعه)^۵
۳. نفوذ عملیاتی و خدماتی (انجام فعالیتهای تخصصی و ارائه خدمات توسط شرکت مادر)^۶
۴. نفوذ توسعه‌ای (تأثیرگذاری بر ترکیب فعالیتهای کل شرکت)^۷

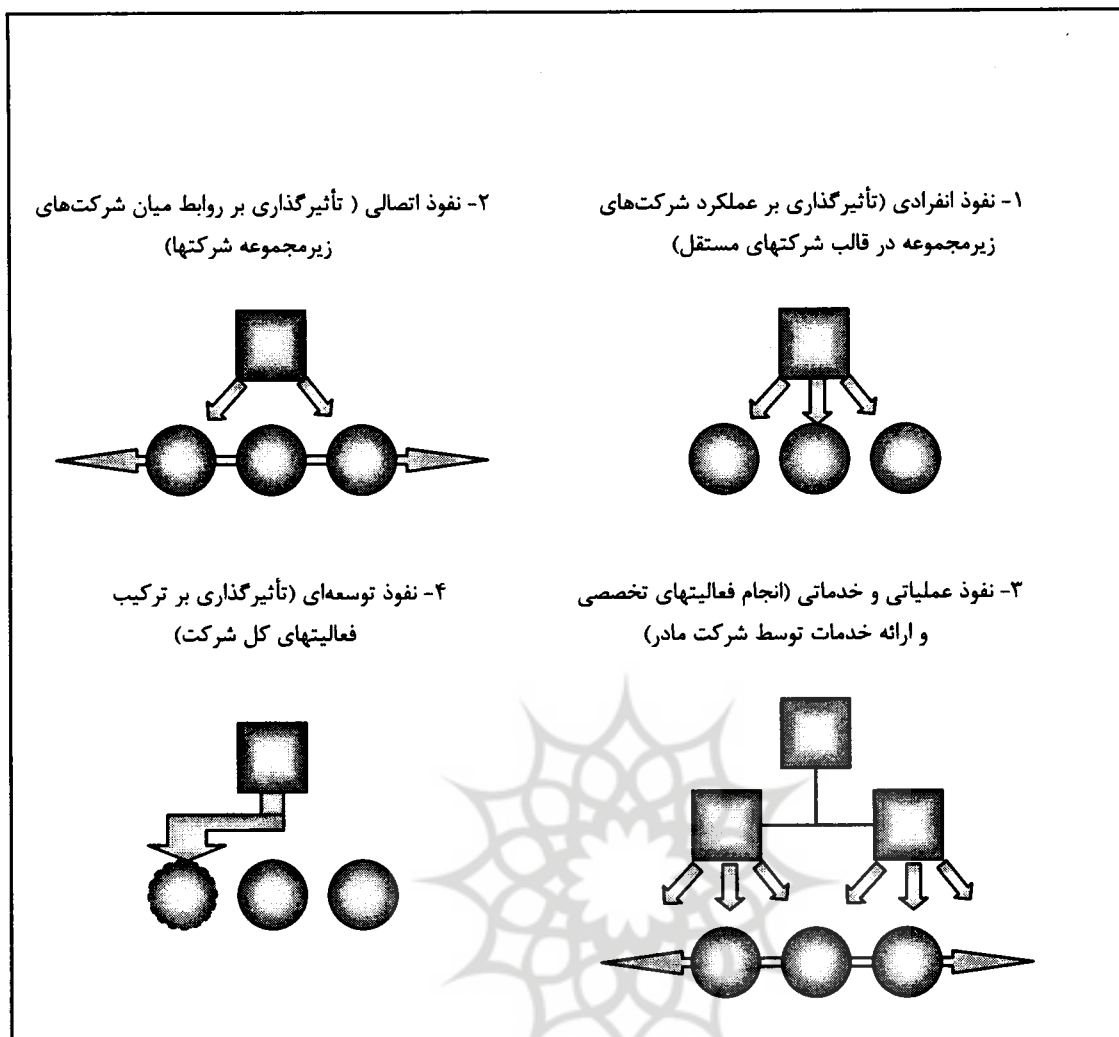
در ادامه به اختصار توضیحاتی در خصوص هر یک از گزینه‌های چهارگانه پیش‌روی شرکت‌های مادر، ارائه شده و به چالش‌های محتمل در هر مورد اشاره خواهد شد:

۴.۱. نفوذ انفرادی (تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه در قالب شرکت‌های مستقل):

در این شیوه شرکت مادر استراتژیها و عملکرد هر یک از شرکت‌های زیرمجموعه را در قالب شرکت‌ها و مراکز سود مستقل و مجزا تحت تأثیر قرار می‌دهند. از جمله حوزه‌های دخالت و تأثیرگذاری شرکت مادر در شرکت‌های زیرمجموعه می‌توان به: تعیین و نظارت بر اهداف عملکرد، نظارت بر سرمایه‌گذاریهای کلان، انتخاب و جایگزینی مدیران ارشد شرکت‌ها، تعیین استراتژیهای بازار-محصول، نظارت بر تصمیمات مربوط به قیمت‌گذاری و توسعه نیروی انسانی، اشاره نمود.

لازم به ذکر است، همانگونه که شرکت مادر از طرق فوق می‌تواند در شرکت‌های زیرمجموعه ارزش خلق کند، چنانچه در هر یک از این موارد شرکت مادر تصمیمات نادرستی را بر این شرکت‌ها تحمیل نماید، اصطلاحاً اقدام به "تخریب ارزش" در شرکت‌ها نموده است [۱]. با توجه به اینکه مدیران شرکت مادر در مقایسه با مدیران شرکت‌های زیرمجموعه، زمان و توجه کمتری را به هر یک از این شرکت‌ها اختصاص می‌دهند، احتمال اتخاذ تصمیمات نادرست از سوی آنها بسیار زیاد است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل (۴) شیوه های ارزش آفرینی شرکت مادر در شرکت های زیرمجموعه

۲.۴. نفوذ اتصالی (تأثیرگذاری بر روابط میان شرکتهای زیرمجموعه):

بسیاری از شرکت های مادر از طریق بهبود ارتباطات موجود میان شرکت های مختلف زیرمجموعه خود، ارزش خلق می کنند. به این منظور شرکت مادر از طریق ایجاد فرآیندهای تصمیم گیری، ساختارهای ویژه، خط مشی ها و دستورالعملها شرکت های زیرمجموعه را به برقراری ارتباطات مورد نظر خود تشویق و یا مجبور می کند. به این ترتیب ارزش کل ایجاد شده از مجموع ارزش خلق شده توسط هر یک از شرکت ها بیشتر شده و به بیان دیگر میان شرکت های زیرمجموعه شرکت مادر هم افزایی^{۱۸} ایجاد می شود. صرف نظر از اینکه تمامی شرکت ها از چنین شیوه ای منتفع شوند یا خیر، هدف شرکت مادر ایجاد ارزش خالص برای "کل شرکت" از طریق تأثیرگذاری بر نحوه ارتباط شرکت های زیرمجموعه با یکدیگر است.

نکته قابل توجه در خصوص استفاده از این گزینه، این است که مدیران شرکت های زیرمجموعه، در صورت تشخیص امکان بهره گیری از منافع دوجانبه، آزاد هستند تا با یکدیگر رابطه برقرار کنند. بنابراین احتمال اندکی وجود دارد که فرصت مناسبی جهت برقراری ارتباط از سوی مدیران شرکت مادر شناسایی و پیشنهاد شود که مدیران شرکت های زیرمجموعه به لزوم آن پی نبرده باشند.

۳.۴. نفوذ عملیاتی و خدماتی (انجام فعالیتهای تخصصی و ارائه خدمات توسط شرکت مادر):

با توجه به اینکه هزینه های مربوط به کارکنان بخش قابل توجهی از هزینه های شرکت مادر را تشکیل می دهد، لازم است تا تخصصها و توانمندیهای آنها نیز در خلق ارزش در شرکت های زیرمجموعه، مورد استفاده قرار گیرد.

در حوزه وظایف تخصصی، کارکنان شرکت مادر هدایت عملیات شرکت‌های زیرمجموعه را در حوزه‌هایی چون مالی، اداری، بازاریابی، مهندسی و یا خدمات فنی برعهده می‌گیرند و از سوی دیگر، مدیران شرکت مادر را در جهت بهبود عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه، در قالب شرکت‌های مجزا و مستقل و یا بهبود ارتباطات میان آنها، یاری می‌دهند. کارکنان متخصص شرکت مادر، همچنین از طریق تعیین خط‌مشی برای شرکت‌های زیرمجموعه، حضور در جلسات و ارائه الگوهای برتر عملکرد به این شرکتها، برای "کل شرکت" ارزش می‌آفرینند. به این ترتیب، کارکنان شرکت مادر با ارتقاء استانداردهای حرفه‌ای در شرکت‌های زیرمجموعه و بهبود کیفیت تصمیمات در خصوص مسائل تخصصی، اقدام به خلق ارزش می‌کنند.

در حوزه ارائه خدمات، کارکنان شرکت مادر در زمینه‌هایی چون خدمات بازنشستگی، تهیه و توزیع غذا یا خدمات حفاظتی، خدماتی را به شرکت‌های زیرمجموعه ارائه می‌کنند که هزینه آن برای این شرکتها کمتر از حالتی است که خدمات مورد نظر را از داخل شرکت خود و یا از منابع خارجی دریافت کنند.

با افزایش گرایش شرکتها به کوچک شدن و برون سپاری^{۱۹} فعالیتها، برخی از صاحبانظران معتقدند که هزینه‌هایی که به واسطه کارکنان شرکت مادر ایجاد می‌شود، بسیار بیشتر از ارزش ایجاد شده توسط آنها است.

۴.۴. نفوذ توسعه‌ای (تأثیرگذاری بر ترکیب فعالیتها "کل شرکت"):

شرکت مادر علاوه بر تأثیرگذاری بر شرکت‌های زیرمجموعه، ترکیب شرکتها و واحدهای کسب‌وکار موجود در پورتفولیوی "کل شرکت" را نیز تعیین می‌کند و می‌تواند نسبت به خرید، فروش، ادغام و تجزیه شرکتها اقدام نماید. شرکت‌های مادر می‌توانند از طریق شناسایی فرصتهایی برای خرید ارزان شرکت‌های دیگر، ادغام شرکتها به منظور ایجاد فرصتهای سودآور رشد در آینده و یا تعریف مجدد ترکیب کسب‌وکارهای "کل شرکت" به منظور افزایش قدرت رقابت در بازار، ارزش خلق کنند. اما در صورتی که در مورد هر یک از تصمیمات فوق شرکت مادر دچار اشتباه شود، شرکت‌های زیرمجموعه متضرر خواهند شد. مطالعات انجام شده حاکی از آن است که در بیشتر مواردی که تصمیماتی از این قبیل توسط شرکت مادر اتخاذ می‌شود، نتایج مطلوب حاصل نمی‌شود.

نتیجه‌گیری

به جهت توجیه ایجاد ساختاری با عنوان شرکت مادر، ارزش آفرینی شرکت مادر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. شرکت‌های مادر به جهت پیدا کردن شیوه مناسب ارزش آفرینی در شرکت‌های زیرمجموعه، ابتدا باید به بررسی خصوصیات خود و سپس به بررسی خصوصیات شرکت‌های زیرمجموعه بپردازد و با در نظر گرفتن روندهای محیطی و اقدامات شرکت‌های مادر رقیب، یکی از شیوه‌های ارزش آفرینی (یعنی نفوذ انفرادی، نفوذ اتصالی، نفوذ عملیاتی و خدماتی، و یا نفوذ توسعه‌ای) را انتخاب نمایند. چنانچه شرکت مادر بهترین عملکرد ممکن را در قبال شرکت‌های زیرمجموعه و در میان رقبا داشته باشد، شرکت مادر به "مزیت رقابتی ایجاد شده توسط شرکت مادر" دست می‌یابد. این مهم زمانی اتفاق می‌افتد که هیچ کدام از شرکت‌های زیرمجموعه تمایل نداشته باشند که تحت حمایت شرکت مادر دیگری قرار گیرند.

منابع

- Goold, Campbell and Alexander. "Corporate-Level Strategy". John Wiley, 1994.
- Nilsson, Fredrik and Olve, Nils-Goran. "Control Systems in MultiBusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management". *European Management Journal*, Vol. 19, No. 4, p334-358 August 2001.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی. "رویکردهای نوین در مدیریت شرکت‌های هولدینگ". نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۶، ص ۱۷-۲۸. سال ۱۳۸۲.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی. "مطالعه خصوصیات و عملکرد شرکت‌های هولدینگ در ایران". دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. تهران ۱۳۸۳.
- مجله توسعه مدیریت، ویژه‌نامه هولدینگ، سال دوازدهم، شماره ۵۹، تیر و مرداد ۱۳۸۳.
- مری‌دی، سی‌اوش. "فرهنگ مدیریت کسب و کار".
- اتابکی، محسن. "راهبری سازمان‌های هولدینگ". انتشارات پیام مولف، ۱۳۸۴.
- الیاسی، مهدی و چشم‌براه، محسن. "ستاد سازمان‌های مادر: ارزش‌ساز یا ارزش‌سوز". فصلنامه بهبود، شماره ۴، ص ۴-۷، زمستان ۸۴ و بهار ۸۵.



چشم‌پراه، محسن و الیاسی، مهدی. "سازمان مادر: بزرگی که می‌خواهد کوچک باشد!". فصلنامه بهبود، شماره ۴، ص ۸-۱۱، زمستان ۸۴ و بهار ۸۵..
میزگرد. "شرکتهای مادر (هولدینگ ها): الزام یا اختیار؟". تدبیر شماره ۱۴۷.

پی نوشت

- ^۱ Corporate
- ^۲ Parent Company
- ^۳ Holding
- ^۴ Subsidiary
- ^۵ Pure holding company
- ^۶ Operating/ general holding company
- ^۷ Pyramid holding company
- ^۸ Parenting Advantage
- ^۹ Competitive Advantage
- ^{۱۰} Mental Maps
- ^{۱۱} Decentralization Contract
- ^{۱۲} Parenting Opportunities
- ^{۱۳} Corporate Strategy
- ^{۱۴} Stand – alone Influence
- ^{۱۵} Linkage Influence
- ^{۱۶} Functional and Service Influence
- ^{۱۷} Corporate Development Activities
- ^{۱۸} Synergy
- ^{۱۹} Outsourcing



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی