

شرکت‌های هولدینگ بسیار متفاوت است. از آنجا که بازتاب عملکرد مدیریت و نتایج حاصل از تصمیمات اتخاذ شده بر خود شرکت مادر (ستاد) تأثیرگذار خواهد بود. لذا ضروری است مدیریت ارشد به منظور تصمیم‌گیری و اعمال نظر، علاوه بر بررسی و شناخت ستاد سازمان، با دیدی وسیع‌تر و شناخت کامل از شرکت‌های تابعه، تصمیم‌گیری کند. بنابراین، مسائل و تصمیمات در سازمان‌های هولدینگ همواره پیچیده و پرابهام و گاهی نیز همراه با تناقضاتی است که این سازمان‌ها را نیازمند اجرای مدیریت استراتژیک (هدفمند) با الگوهای جدید و مناسب می‌نماید.

خارج از سازمان را نیز جذب کنند. نقش ستاد سازمان در نظارت مالی به اختصاص سرمایه، تعیین اهداف اقتصادی، ارزیابی کارایی، مداخله برای اصلاح کارایی (بازار مالی) و بخش خطرپذیری محدود می‌شود. مهم‌ترین نقش ستاد سازمان عبارت است از استفاده از هسته مدیریت با کفایت که توانایی ایجاد ارزش افزوده به فعالیت‌های تجاری مختلف با ایجاد معیارها و بررسی کارایی را داشته باشد. اجرای کامل این سبک به ندرت در سطح سازمان‌های دولتی و خصوصی دیده می‌شود. این روش بیشتر یک حالت مطلوب و دورنمای فعالیت تعدادی از مدیران سطح بالای جهان است. [۱]

یکی از مهم‌ترین مسائل در ساختار سازمان‌های مادر (HOLDING)، تعریف صحیح ستاد و چگونگی وظایف و مسئولیت‌ها بر اساس فرآیندهای تبیین شده است. دانشمندان روش‌های مدیریت موجود را در سه سبک مدیریتی بر مبنای میزان مسئولیت‌ها و وظایف سطوح مختلف تقسیم‌بندی کرده‌اند. در زیر به اختصار به توضیح هر یک از این الگوها خواهیم پرداخت. [۱]

روش برنامه‌ریزی استراتژیک: برنامه‌ریزی استراتژیک تمرکز گران‌ترین نوع در میان سه الگوی مزبور است. در روش برنامه‌ریزی استراتژیک، ستاد سازمان در نقش طراحی اصلی برنامه‌ها (MASTER PLANNER) ظاهر شده و مسئولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش را خود مشخص می‌کند. شرکت‌های کوچک‌تر وظیفه اجرای بخش‌های مختلف طرح اصلی را برعهده دارند. در این سبک، سازمان با استفاده از راه‌کارهایی وظیفه تنظیم، هماهنگی و نظارت بر همه فعالیت‌های بخش‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه را برعهده دارد. [۱]

روش برنامه‌ریزی استراتژیک: برنامه‌ریزی استراتژیک تمرکز گران‌ترین نوع در میان سه الگوی مزبور است. در روش برنامه‌ریزی استراتژیک، ستاد سازمان در نقش طراحی اصلی برنامه‌ها (MASTER PLANNER) ظاهر شده و مسئولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش را خود مشخص می‌کند. شرکت‌های کوچک‌تر وظیفه اجرای بخش‌های مختلف طرح اصلی را برعهده دارند. در این سبک، سازمان با استفاده از راه‌کارهایی وظیفه تنظیم، هماهنگی و نظارت بر همه فعالیت‌های بخش‌ها و شرکت‌های زیرمجموعه را برعهده دارد. [۱]

الگوی نظارت مالی: نظارت مالی، افراطی‌ترین نوع تفویض اختیار است. ستاد سازمان به مانند مادری عمل می‌کند که فقط در نقش یک سهام‌دار یا بانک ظاهر می‌شود. در این سبک، اهمیت کمی برای شیوه‌های تولید و بازاریابی در واحدها وجود دارد. حتی در بسیاری از موارد، شرکت‌ها با آزادی کامل به رقابت با یکدیگر می‌پردازند. در این روش حتی شرکت‌ها اجازه دارند تا سرمایه‌های

تعریف و شکل‌دهی اهداف کلان سازمان به‌خصوص در تخصیص منابع و نظارت بر روش‌ها؛
 تعریف فعالیت‌های متعادل برای شرکت‌ها و مأموریت هر یک؛
 تعریف و نظارت بر سیاست‌های سازمانی؛
 پرورش نوآوری‌ها و یادگیری‌های سازمانی؛
 تعریف استانداردها و ارزیابی بهره‌وری شرکت‌های تابعه؛
 ایجاد تغییرات لازم سازمانی برای ارتقاء بهره‌وری.
 در این الگو، دیگر از یک برنامه اصلی طراحی شده توسط سازمان که وظایف شرکت‌ها را تعیین می‌کند، خبری نیست. کنترل استراتژیک، بر پایه فرآیند توافق بر برنامه‌های اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان استوار است. [۱]

۲-۱ الگوهای ارزیابی

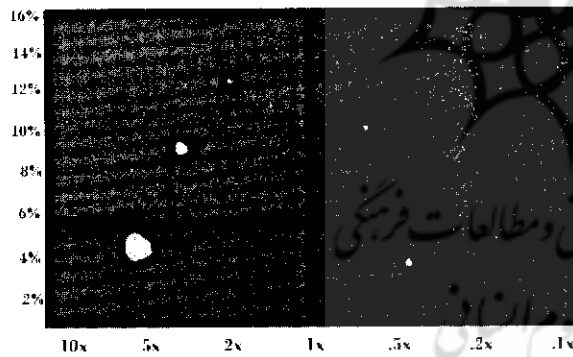
سبک‌های مدیریتی چارچوب کلی برنامه را عنوان می‌نماید و این که به صورت عملیاتی چگونه پیاده‌سازی شود نیازمند روش‌های نظارتی و ارزیابی می‌باشد که بر مبنای نتایج حاصل از

سبک‌های مدیریتی چارچوب کلی برنامه را عنوان می‌نماید و این که به صورت عملیاتی چگونه پیاده‌سازی شود نیازمند روش‌های نظارتی و ارزیابی می‌باشد که بر مبنای نتایج حاصل از



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

روی محور افقی از ماتریس گروه مشاوران بُستن، وضع سهم نسبی بازار نشان داده می‌شود. محور عمودی نمایان‌گر رشد صنعت، از نظر فروش است و بر حسب درصد، نشان داده می‌شود. نمونه‌ای ماتریس گروه مشاوران بُستن در شکل (۱) مشاهده می‌شود. هر دایره نشان‌دهنده یک بخش است، بزرگی یا اندازه هر دایره نمایان‌گر کل درآمد یا فروش یک واحد تجاری است که عاید کل شرکت شده است. قسمت خاکستری درصدی از سود شرکت را نشان می‌دهد که به وسیله این واحد به دست آمده است. واحدهایی که در خانه شماره (۱) قرار دارند علامت پرسش. مواردی که در خانه شماره (۲) قرار می‌گیرند ستاره، آن‌هایی که در خانه شماره (۳) قرار گیرند، گاو شیرده و سرانجام آن‌ها که در خانه شماره



Relative Market Share

شکل: ماتریس BSG

(۴) قرار می‌گیرند سگ نامیده می‌شوند.

علامت پرسش - واحدهایی که در خانه (۱) قرار می‌گیرند در وضعیتی می‌باشند که سهم نسبی بازار آن‌ها اندک است ولی در صنعتی که رشد بسیار بالایی دارند به رقابت می‌پردازند. معمولاً این شرکت‌ها نیاز بسیار به منابع نقدینگی دارند و توان آن‌ها در تهیه این منابع اندک است. از آن جهت این واحدها یا شرکت‌ها را

تحقیقات و مطالعات صورت گرفته برای شناسایی روش‌های ارزیابی عملکرد شرکت‌های مشارکتی، دو دسته الگوی ارزیابی، استخراج و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. دسته اول بر اساس ماتریس‌های پورترفولیو پایه‌ریزی شده‌اند و دسته دوم مانند روش‌های EFQM و BSC که تأکید این الگوها روی روش‌های درون‌سازمانی می‌باشد. در ادامه کلیاتی از الگوهای ارزیابی مذکور تشریح شده است.

۱-۲-۱ ماتریس پورترفولیو: ماتریس‌های پورترفولیو، ماتریس‌های هستند که هر یک به نوعی وضعیت و موقعیت شرکت‌ها و سازمان‌های و واحدهای کسب و کار را بر اساس متغیرهای استراتژیک مختلف مورد ارزیابی و سنجش قرار داده و به تناسب نتایج حاصله، راهبرد مورد نظر را توصیه می‌نمایند. این قبیل ماتریس‌ها هر یک به تناسب سعی و تلاش ابداع‌کنندگان در ارتباط با توسعه خط‌مشی برای سازمان خاصی طراحی شده و به دنبال نتایج موفقیت‌آمیزی که به بار آوردند، در قالب الگوهای عمومی مورد استفاده فراگیر، قرار می‌گیرد. با توجه به این که این ابزارها برای تدوین خط‌مشی و یا تحلیل وضعیت یک صنعت و یا شرکت در صنعت خاص به وجود آمده است، لیکن به تشخیص این که کدام شرکت در چه مرحله‌ای و چه وضعیتی قرار دارد؛ و آیا به طور منطقی با توجه به شرایط حال و آینده سرمایه‌گذاری روی آن صنعت و یا شرکت صحیح است یا خیر؛ و کدام یک سریع‌تر به سوددهی خواهد رسید، کمک می‌نماید. استفاده از این ماتریس‌ها به صورت خاص در سبک مدیریتی نظارت هدفمند بسیار کارا بوده و مقایسه عملکرد شرکت‌ها را نسبت به یکدیگر به صورت یکپارچه نشان می‌دهد. از جمله این ماتریس‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود. [۷]

الگوی ماتریس

(Boston Consulting Group)

BCG

ماتریس گروه مشاوران بُستن که به صورت نمودار رسم می‌شود. می‌تواند سهم نسبی بازار هر یک از بخش‌ها و نرخ رشد

می‌گیرند دارای سهم نسبی بازار نسبتاً زیادی هستند، ولیکن در صنعتی که آهنگ رشد بسیار کندی دارد به رقابت می‌پردازد. از این رو آن را گاوشیرده می‌نامند به این دلیل می‌توانند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را تأمین نمایند. اغلب گاوهای شیرده امروز، ستارگان دیروز هستند. واحدهایی که در گروه گاوهای شیرده قرار می‌گیرند باید به گونه‌ای اداره شوند که بتوان موضع قوی و سهم خود را حفظ کنند. برای گاوهای قوی شیرده می‌توان از خط‌مشی‌های توسعه محصول یا خط‌مشی‌های همگون استفاده نمود. چنانچه گاوهای شیرده ضعیف شوند باید درصد کم‌کردن فعالیت‌ها، کم‌کردن هزینه‌ها یا فروش آن‌ها برآمد. در این حالت خط‌مشی‌های مزبور مناسب خواهد بود.

علامت پرسش می‌نامند، که شرکت مادر باید در این‌باره تصمیم بگیرد که آیا از طریق اجرای خط‌مشی‌های تمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار یا توسعه محصول) درصدد تقویت آن‌ها برآید یا این که

| | | Business Unit Strength | | |
|-------------------------|--------|------------------------|--------|-----|
| | | High | Medium | Low |
| Industry Attractiveness | High | | | |
| | Medium | | ● | |
| | Low | | | |

شکل ۲: ماتریس GE

سگ - واحدهایی که در خانه (۴) قرار می‌گیرند سهم نسبی بازار اندکی دارند و در صنعتی به رقابت می‌پردازند که آهنگ رشد بسیار کندی داشته و یا هیچ رشدی ندارند. به سبب ضعف داخلی و خارجی که این واحدها دارند باید از حجم فعالیت آن‌ها کاست و یا کاهش دادن هزینه‌ها بخش‌هایی از آن‌ها را به فروش رساند و نهایتاً هنگامی که یک واحد برای نخستین بار به صورت یک سگ درمی‌آید، بهترین هدف این است که مقداری از فعالیت آن‌ها را کاهش داد. تجربه نشان داده که سگ‌ها پس از مدتی واکنش مناسب نشان داده و با کاهش دارایی‌ها و هزینه‌ها به صورت

تصمیم به فروش آن‌ها بگیرد.

ستاره - واحدهای سازمانی که در خانه شماره (۲) قرار می‌گیرند، نمایانگر بهترین فرصت‌های بلندمدتی هستند که موجب رشد و سودآوری شرکت مادر می‌شوند. این واحدها دارای سهم نسبی بالایی از بازار و نرخ رشد صنعت بالا می‌باشند که در نتیجه، شرکت مادر باید از طریق سرمایه‌گذاری، آن‌ها را تقویت نموده تا بتوانند موضع برتر خود را حفظ کنند.

گاو شیرده - واحدهایی از شرکت که در خانه شماره (۳) قرار

| | | Industry life cycle stage | | | |
|----------------------|-----------|--|---|---|------------------------------------|
| | | Embryonic | Growth | Mature | Aging |
| Competitive Position | Dominant | All out push for share Hold position | Hold position Hold Share | Hold position Grow with Industry | Hold position |
| | Strong | Attempt to improve position All out Push for share | Attempt to improve position Push for share | Hold position Grow with Industry | Hold position or harvest |
| | Favorable | Selective or all out push for share Selective attempt to improve position | Attempt to improve position selective push for share | Custodial or maintenance find niche and attempt to protect it | Harvest of phased out with draw el |
| | Tenable | Selectivity push for position | Find niche and protect it | Find niche and hang on or phase out with draw el | Phased out with draw el or Abandon |
| | weak | Up or out | Turn around or Abandon | Turn around or phased out with draw el | Abandon |

شکل ۳: ماتریس ADL



واحدهایی فعال و سودآور درمی آیند. [۴]

الگوی ماتریس GE (General Electric)

ماتریس GE شکل پیشرفته تری از ماتریس BCG است بدین جهت که:

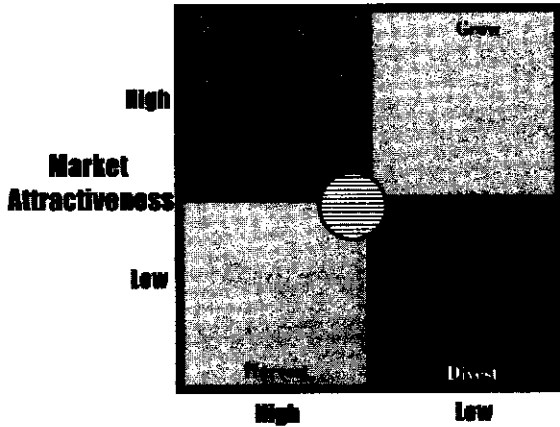
- جذابیت بازار (صنعت) جایگزین رشد بازار شده که دامنه وسیعی از عوامل، از جمله نرخ رشد بازار را نیز شامل می شود.
- قدرت رقابتی جایگزین سهم بازار شده که دامنه وسیعی از عوامل از جمله سهم بازار را نیز شامل می شود.

● ماتریس BCG، ۲ف۲ بوده و ماتریس GE، ۲ف۳ است.

در ماتریس GE محور افقی قدرت رقابتی و محور عمودی جذابیت بازار را در سه درجه بالا، متوسط و کم شامل می شود (شکل ۲). [۴]

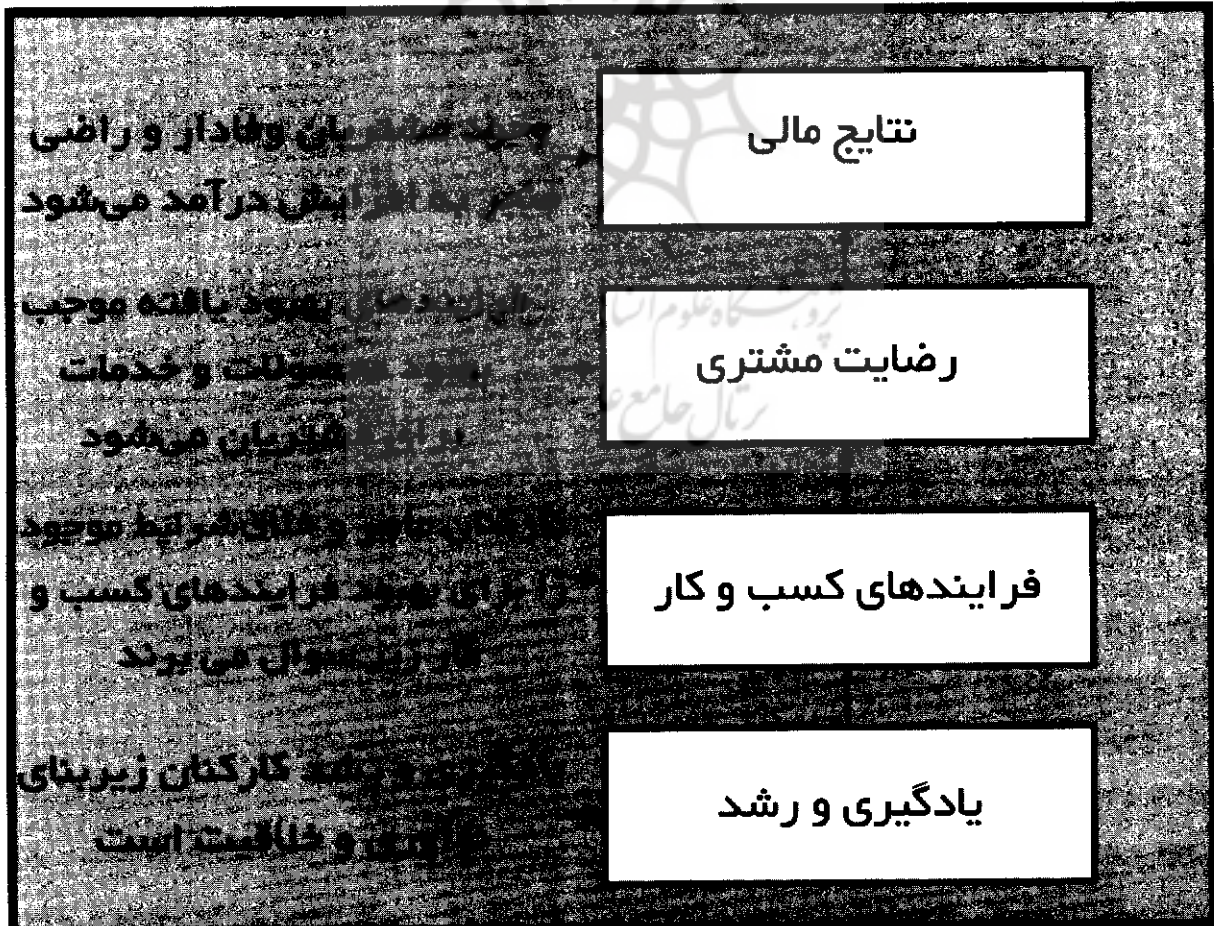
الگوی ماتریس ADL (Arthur D. Little)

Directional Policy Matrix



شکل ۲: ماتریس DPM

ADL روش مدیریتی سبد سهام است که بر تفکر چرخه عمر محصولات شکل گرفته است. روند مدیریت سهام ADL از ابعاد ارزیابی محیطی و ارزیابی توان تجاری استفاده می کند (شکل ۳). اندازه گیری محیطی، شناسایی جایگاه شرکت در چرخه عمر صنعت حوزه فعالیت آن است و اندازه گیری توان تجاری، رده بندی



شکل ۳: فرآیند ایجاد ارزش در الگوی BSC

بنگاه‌های بزرگ صنعتی و اقتصادی ضمن توجه به امر رقابت، تدوین چشم‌انداز و خط‌مشی سازمانی خود را جزو اقدامات بسیار ضروری مدیریت سازمان‌ها می‌دانند. بی‌دلیل نیست که امروز مدیران ارشد سازمان‌ها تلاش و انرژی خود را در راه تدوین خط‌مشی‌های خود به کار می‌گیرند تا در سطح جهانی بتوانند به رقابت با رقبای خود بپردازند. اما هدف‌ها، چقدر در عمل قابل پیاده‌شدن هستند؟ یکی از ابزارهایی که طی یک دهه گذشته برای پیش‌برد هدف‌ها توسط سازمان‌های پیش‌رو به کار گرفته شده است و امروز جزء جدایی‌ناپذیر فرآیند مدیریت هدفمند به حساب می‌آید، ابزار یا روش ارزیابی متوازن (SCORECARD BALANCE) است.

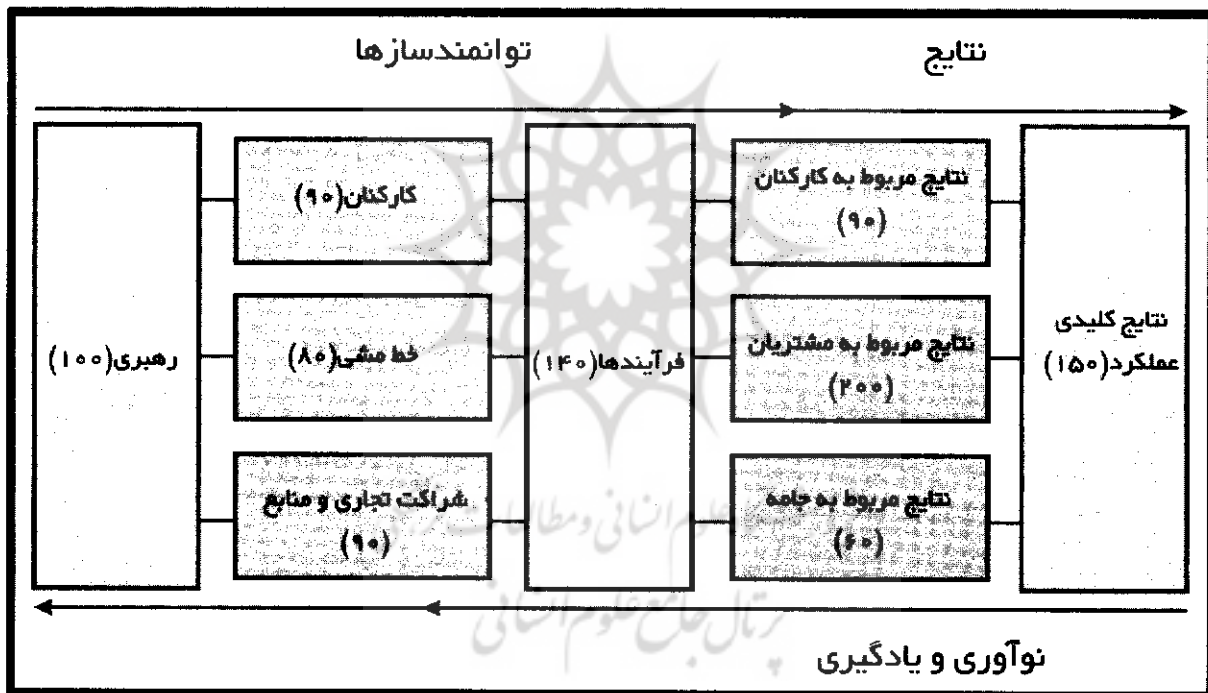
SBUهای شرکت در یکی از پنج موقعیت رقابتی (برتر، قوی، مطلوب، نگاه‌داشتنی، ضعیف) را تعیین می‌کند. در روند ADL با توجه به این که واحد تجاری در چه مرحله‌ای از چرخه عمر خود قرار دارد و نیز توان تجاری آن در چه سطحی است، هدف سیاست لازم اتخاذ می‌شود. [۷]

الگوی ماتریس

(Directional Policy Matrix)

DPM

مشابه ماتریس GE با دو بعد، شامل قابلیت‌های رقابتی شرکت در بعد عمودی و عوامل سودآوری در بعد افقی می‌باشد (شکل ۴). [۷]



شکل ۶: روش EFQM

در الگوی BSC اهداف مشخص شده شرکت در چهار مقوله مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد تعیین و از این چهار منظر عملکرد آن ارزیابی می‌شود (شکل ۵). [۸]

۱-۲-۲-۳ روش سرآمدی عملکرد: از جمله روش‌های ارزیابی عملکرد، روش EFQM می‌باشد که این روش بر اساس مجموعه‌ای از یک سری مفاهیم اساسی که برای سرآمدی عملکرد

۱-۲-۲-۲ ارزیابی متوازن: بر اساس نتایج یک تحقیق، حدود ۹۰ درصد از سازمان‌ها در اجرای هدف‌های خود ناموفق هستند که دلیل عمده آن، عدم بهره‌گیری از سازوکارهای لازم برای حصول اطمینان از تحقق خط‌مشی تعیین شده می‌باشد. این در حالی است که عصر حاضر را عصر اطلاعات و عصر اقتصاد مبتنی بر دانش نامیده‌اند. در چنین عصری تقریباً تمامی سازمان‌ها و

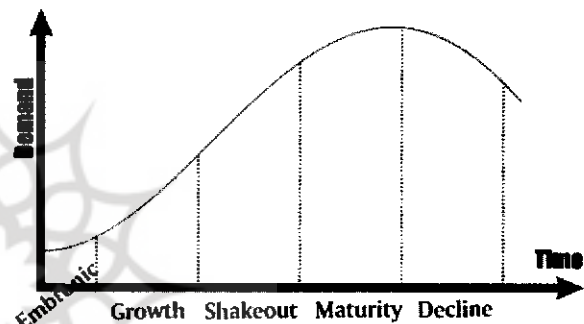
ضروری می‌باشند، بنا شده است. این مفاهیم عبارتند از: یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود، توسعه شراکت تجاری، نتیجه‌مداری، تمرکز بر مشتری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت مسئولیت نسبت به جامعه. معیارهای روش EFQM در واقع بر اساس فرآیندها و حقایق، مشارکت و توسعه نیروی انسانی، دربرگیرنده مفاهیم اساسی فوق هستند که به طور مشخص تری قابل

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

جدول ۱: مشخصه‌های مراحل دوره عمر سازمان

اندازه‌گیری می‌باشند. منطقی که برای اندازه‌گیری یک سازمان نسبت به روش EFQM وجود دارد منطق RADAR است، که از اول کلمات نتایج (Results)، رویکرد (Approach)، تسری و اجرا (Deployment)، ارزیابی و بازنگری (Assessment & Review) به دست می‌آید. این منطق بیان می‌کند که سازمان برای رسیدن به نتایج مورد نظر بایستی برنامه و رویکرد مناسبی داشته باشد. این برنامه و رویکرد باید در ارکان سازمان تسری داده شده و به اجرا درآید. نهایتاً عملکرد سازمان نسبت به برنامه بایستی مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت لزوم بازنگری شود (شکل ۶). [۶]

بر اساس مطالعات صورت گرفته، اکثر سازمان‌ها از چرخه عمر یکسانی پیروی کرده و در هر مرحله از عمر خود با مسائل و مشکلات مشابهی روبرو خواهند بود. در طراحی الگوی ارزیابی عملکرد شرکت‌های تابعه مگفا علاوه بر بررسی شاخص‌ها و معیارهای تعیین شده، بر مبنای فلسفه چرخه عمر سازمان به بررسی وضعیت آن نیز پرداخته شده است. [۵] در جدول شماره ۱ مشخصه‌های شرکت‌ها در مراحل از دوره عمر سازمان آمده است. همان‌طور که اشاره شد عوامل بیرونی نیز بر عملکرد شرکت مؤثر بوده و منطقی می‌نماید که متناسب با وضعیت بازار و صنعت شرکت‌ها مورد ارزیابی قرار گیرند لذا در ادامه به بررسی چرخه عمر صنعت پرداخته شده است:



صنایع طی عمر خود مراحل مختلفی را طی می‌نمایند (شکل ۷). مهم‌ترین این مراحل عبارتند از:

شکل شماره ۷: نمودار چرخه عمر

- ۱-۳ عوامل و مؤلفه‌های مؤثر در طراحی و تدوین الگوی ارزیابی در راستای پیاده‌سازی صحیح الگوهای ارزیابی، دریافت
- مرحله طفولیت
 - مرحله رشد
 - مرحله رشد نزولی

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

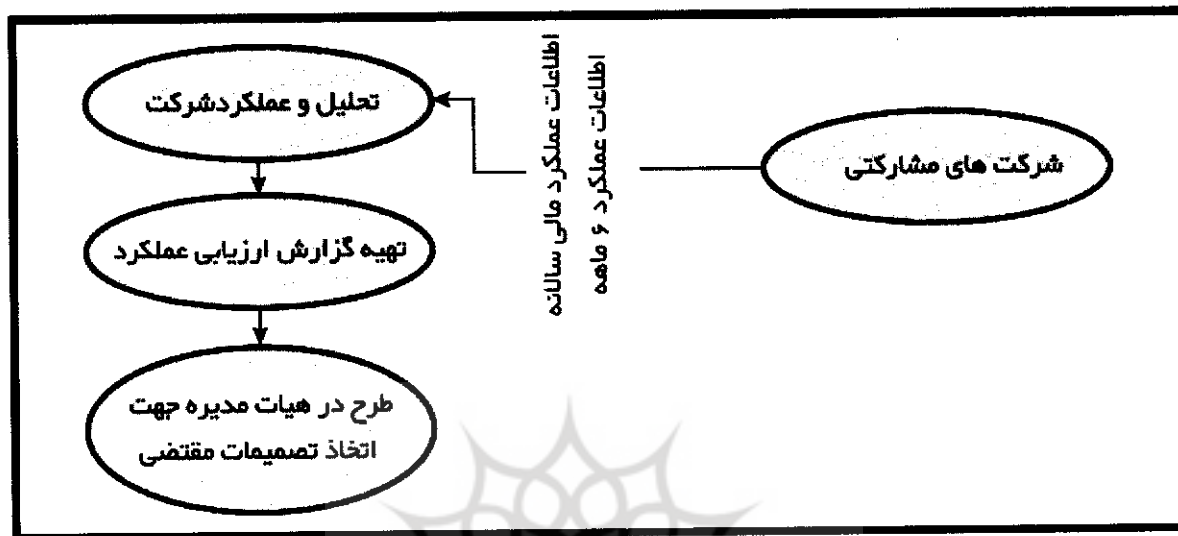
جدول ۲: ویژگی‌های صنایع در مراحل مختلف دوره عمر

■ مرحله اشباع

■ مرحله نزول

سرمایه‌گذاری و عملکرد شرکت‌های وابسته، تحقق اهداف ترسیم‌شده را در بلندمدت با چالش‌های جدی مواجه و ضمن افزایش خطرپذیری فعالیت‌ها و ارائه تصویری نادرست، امکان برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری مؤثر و اصولی در راستای توسعه توانمندی مجموعه و ارتقاء بازدهی سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده را

ویژگی‌های صنعت در مراحل مختلف دوره عمر، می‌تواند به عنوان راهنمایی برای تعیین هدف‌های رقابتی قلمداد شود که به شرح جدول شماره ۲ آمده است:



شکل ۸: فرآیند نظارتی قبل از بهبود

۲- وضعیت مگفا قبل از طراحی الگو:

محدود و نامطمئن می‌نمود.

با توجه به این که ایجاد ارزش افزوده برای مجموعه با اهتمام جدی به درآمدزایی و سودآوری، مقوله‌ای هدفمند در شرکت‌ها و سازمان‌های هولدینگ به شمار می‌رود، مگفا نیز در جهت تحقق این مهم، رویکردی جامع و علمی را به منظور راهبری و نظارت هدفمند بر شرکت‌های وابسته در دستور کار خود قرار داده است. فرآیند نظام نظارتی قبل از بهبود همانند شکل ۸ می‌باشد.

عمده مشکلات موجود در برنامه قبل از بهبود فرآیند به شرح زیر است:

۱- عدم دسته‌بندی شرکت‌ها در الگواز نقطه نظر همسویی با خط‌مشی‌ها و اهداف کلان سازمان و سبک مدیریتی؛

۲- عدم انسجام و یکپارچگی عوامل مؤثر بر فرآیند سرمایه‌گذاری‌های مشارکتی از جمله عوامل محیطی؛

۳- عدم اهتمام به مقوله ایجاد ارزش افزوده در مجموعه شرکت‌ها؛

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

ابتدای امر با توجه به این که آغاز فعالیت اکثر شرکت‌های وابسته با اجرای طرح سرمایه‌گذاری همراه بود صرفاً عملیات نظارت طرح روی آنها اعمال می‌شد. بدون شک اکتفا به سازوکارهای نظارت بر طرح برای مراقبت بر روند اجرای طرح‌های



۴- فقدان روش های انگیزشی برای نماینده مگفا در هیأت مدیره شرکت ها؛ می شود.

۵- عدم توجه به بازارهای رقابتی در راستای سبک مدیریتی هولدینگ؛

۳- **نظام ارزیابی عملکرد شرکت های وابسته به مگفا**

الگوی راهبری و نظارتی مگفا با رویکرد تفکر و مدیریت هدفمند و ایجاد ارزش افزوده برای مجموعه شرکت های هولدینگ مگفا و عقاید صاحب نظران و با تکیه بر تجربیات حاصله و سوابق طراحی شده است. نکات قابل توجه در این الگوبه شرح زیر است:

| دوره عمر سازمان | | | | | |
|--|--|--|--|---------------|-----------|
| بلوغ | افول | رشد | طفولیت | چرخه عمر صنعت | |
| <ul style="list-style-type: none"> خط مشی های تجدید حیات سازمان خط مشی های نوآوری خط مشی های خروج | <ul style="list-style-type: none"> خط مشی های ورود خط مشی نفوذ | <ul style="list-style-type: none"> خط مشی های ورود خط مشی نفوذ | <ul style="list-style-type: none"> خط مشی های ورود خط مشی نفوذ | | طفولیت |
| <ul style="list-style-type: none"> خط مشی های تجدید حیات سازمان خط مشی های نوآوری خط مشی های خروج | <ul style="list-style-type: none"> خط مشی نفوذ | <ul style="list-style-type: none"> خط مشی نفوذ | <ul style="list-style-type: none"> خط مشی نفوذ | | رشد |
| <ul style="list-style-type: none"> خط مشی های خروج | <ul style="list-style-type: none"> خط مشی های پیش برنده | <ul style="list-style-type: none"> خط مشی های پیش برنده | <ul style="list-style-type: none"> تاسیس شرکت در این مرحله از عمر صنعت اقتصادی نبوده مگر اینکه تدابیری اساسی برای کسب بازار اندیشیده شده است. خط مشی های پیش برنده | | رشد نزولی |
| <ul style="list-style-type: none"> خط مشی های خروج | <ul style="list-style-type: none"> خط مشی های دفاع | <ul style="list-style-type: none"> خط مشی های دفاع | <ul style="list-style-type: none"> تاسیس شرکت در این مرحله از عمر صنعت اقتصادی نمی باشد. | | انحلال |
| <ul style="list-style-type: none"> خط مشی های خروج | <ul style="list-style-type: none"> خط مشی های نوآوری خط مشی های انحلال | <ul style="list-style-type: none"> خط مشی های نوآوری خط مشی های انحلال | <ul style="list-style-type: none"> تاسیس شرکت در این مرحله از عمر صنعت اقتصادی نمی باشد. | افول | |

جدول ۲: ماتریس تعیین خط مشی

- از آنجایی که مگفا درصدد است تا به بزرگ‌ترین شرکت هولدینگ در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات تبدیل شود با استفاده از سبک‌های مدیریتی تعریف‌شده برای شرکت‌های هولدینگ، سبک مدیریتی تلفیقی شامل نظارت مالی و نظارت هدفمند انتخاب شده است.

- با توجه به این که شرکت‌ها متناسب با بازار و مدیریت خود، رفتارهای متفاوت از خود نشان می‌دهند، در طراحی الگواز مؤلفه‌های موجود در چرخه عمر صنعت و سازمان استفاده شده است. از چرخه عمر صنعت برای تعیین نوع و ماهیت گزارش‌های دریافتی از شرکت‌ها در بازه‌های زمانی مختلف و نیز متناسب با الزامات دوره عمر سازمان بهره‌گیری می‌شود.

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

۱-۳- شرکت‌های نظارت مالی (دسته اول):

شرکت‌هایی که در این دسته قرار می‌گیرند از نظر حوزه کاری هم‌راستا با خط‌مشی مگفا نبوده و یا با تصمیم هیأت‌مدیره مگفا در این دسته قرار گرفته است. در نظارت مالی از نظر تدوین خط‌مشی‌های رقابتی و انجام عملیات داخلی مگفا نظارت خاصی روی شرکت‌ها اعمال نمی‌شود و صرفاً به دنبال سود شرکت هستیم. در این دسته با توجه به دوره عمر صنعت و سازمان اطلاعات مقتضی دریافت شده و عملکرد شرکت بر اساس آن اطلاعات که عمدتاً اطلاعات مالی شرکت می‌باشد، مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این دسته پس از تجزیه و تحلیل عملکرد شرکت، نتایج عملکرد شرکت به هیأت‌مدیره مگفا منعکس شده و تصمیم‌گیری به آنها محول می‌شود.

خلاصه عملیاتی که در نظارت مالی اجرا می‌شود به شرح زیر است:

◀ تصویب برنامه و بودجه

◀ تعیین مقادیر کمی پیش‌بینی‌شده شاخص‌های ارزیابی

عملکرد

◀ دریافت اطلاعات عملکرد شرکت

◀ ارزیابی عملکرد شرکت

بر مبنای گزارش‌های دریافتی، عملکرد شرکت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و نتایج ارزیابی عملکرد به هیأت‌مدیره ارسال می‌شود.

۲-۳- نظارت هدفمند (دسته دوم):

شرکت‌هایی که از نظر حوزه فعالیت هم‌راستا با خط‌مشی‌های مگفا بوده و برای ایجاد ارزش افزوده در مجموعه شرکت‌ها دخیل می‌باشند در این دسته قرار می‌گیرند. در این دسته از شرکت‌ها تنظیم خط‌مشی‌های شرکت با توافق و هم‌راستا با خط‌مشی‌های مگفا می‌باشد، برای اعمال صحیح نظارت روی عملکرد شرکت در این دسته تیم مطالعات بازار در مگفا مستقر بوده و همواره اطلاعات به‌روزی از بازار در اختیار گروه تحلیل‌گر قرار می‌گیرد. متناسب با وضعیت بازار و نیز دوره عمر سازمان خط‌مشی‌هایی در جهت بهبود عملکرد مجموعه شرکت‌ها تنظیم و برای تصمیم‌گیری نهایی به هیأت‌مدیره مگفا ارسال می‌شود.

خلاصه عملیاتی که در نظارت هدفمند اجرا می‌شود به شرح زیر است:

■ تصویب برنامه هدفمند

■ تصویب برنامه و بودجه

■ تعیین مقادیر کمی پیش‌بینی‌شده شاخص‌ها ارزیابی عملکرد

■ مطالعات بازار به صورت مستمر و هدفمند

■ دریافت اطلاعات عملکرد شرکت

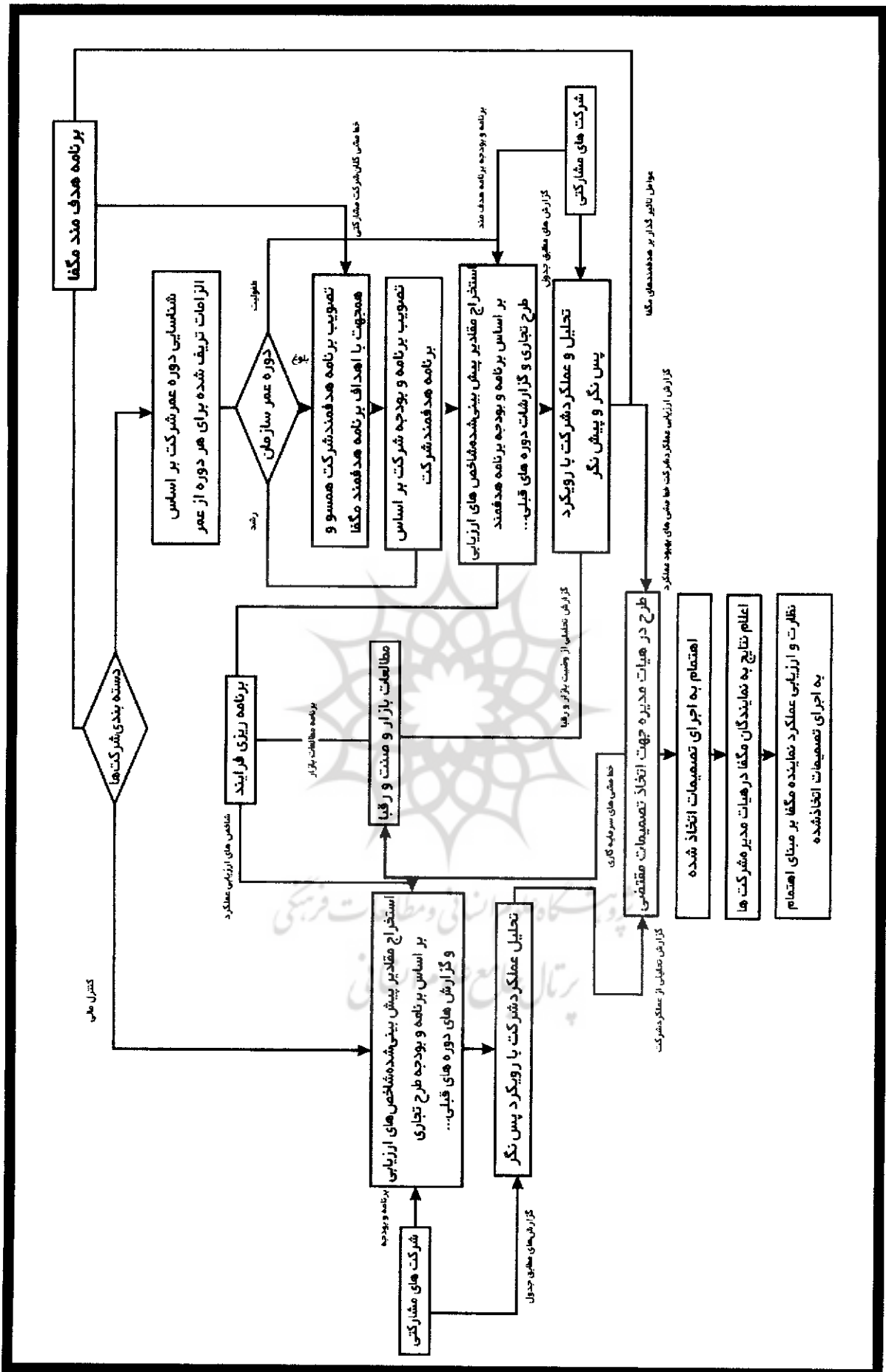
■ تحلیل عملکرد شرکت

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

برای تعیین خط‌مشی برای هر یک از شرکت‌ها با الگوبرداری از

ماتریس‌های پورتفولیو بالاخص ماتریس ADL، ماتریس تعیین

استراتژی تدوین شده است که با توجه به جایابی شرکت‌ها در این



شکل ۹: فرآیند نظارتی بهبودیافته



تابعه، افزایش سود مگفا در مجموعه شرکت‌هاست خواه شرکت در دسته نظارت مالی قرار بگیرد و یا در دسته نظارت بر خط‌مشی. لازم به ذکر است که در هر دو دسته، انتظارات مگفا از عملکرد شرکت متناسب با وضعیت و دوره عمر شرکت متغیر است.

در نهایت برای تضمین اجرای تصمیمات اتخاذ شده در خصوص شرکت‌ها، ارزیابی عملکرد نماینده مگفا در هیأت‌مدیره بر اساس میزان تحقق تصمیمات اتخاذ شده در هیأت‌مدیره و نیز اجرای صحیح نقش خود در فرآیند طراحی شده صورت می‌گیرد.

۲- نتیجه گیری

در الگوی طراحی شده با تفکر مدیریت هدفمند تمامی عوامل دخیل در عملکرد شرکت‌ها مورد بررسی قرار گرفته و مشکلات موجود در برنامه اشاره شده در بخش ۲ تا حدودی بهبود یافته است از آن جمله:

■ عدم دسته‌بندی شرکت‌ها در الگو هم از نقطه نظر الزامات سازمانی و سبک مدیریتی: شرکت‌ها با توجه به حوزه کاری و خط‌مشی‌های مگفا به دو دسته نظارت مالی و نظارت هدفمند تقسیم شده و متناسب با آن الگوهای نظارتی تدوین گردیده است. ■ عدم یکپارچگی عوامل مؤثر بر فرآیند سرمایه‌گذاری‌های مشارکتی: در الگوی طراحی شده تا حدودی درصد بودیم تا عوامل محیطی و داخلی مؤثر بر عملکرد شرکت از جمله الزامات صنعت و سازمان را مدنظر قرار داده و متناسب با آن تحلیل‌های مقتضی صورت پذیرد.

■ عدم ایجاد ارزش افزوده در مجموعه شرکت‌ها: در نظارت هدفمند شرکت‌ها با تعیین اهداف و نیز توجه به افزایش سود مجموعه شرکت‌ها تا حدودی در جهت آن حرکت نمودیم.

■ عدم وجود برنامه‌های انگیزشی نماینده مگفا در هیأت‌مدیره شرکت‌ها: نحوه ارزیابی نماینده مگفا در هیأت‌مدیره شرکت مشارکتی بر اساس میزان تحقق تصمیمات هیأت‌مدیره با نیروی انگیزشی درصدی از سود حاصله شرکت پیش‌بینی شده است.

■ عدم توجه به بازار رقابتی در راستای سبک رهبری: در نظارت هدفمند شرکت‌ها با بررسی مستمر بازار درصد تسلط بر

ماتریس، خط‌مشی‌های لازم مشخص شده است. مسلماً شرکت‌هایی که به خوبی عمل نمایند زمانی که در این ماتریس جایابی می‌شوند چیزی جدای از این خط‌مشی‌ها را به کار نخواهند گرفت. خط‌مشی‌های مذکور عبارتند از:

- خط‌مشی‌های نوآوری
- خط‌مشی‌های نفوذ
- خط‌مشی‌های پیش‌برنده
- خط‌مشی‌های دفاع (حفظ بازار)
- خط‌مشی‌های خروج

شرکت‌ها متناسب با وضعیت بازار (مؤلفه افقی) و رشد سازمانی (مؤلفه عمودی) در ماتریس تعیین خط‌مشی (جدول ۳) جایابی شده و متناسب با آن خط‌مشی مقتضی اعمال می‌شود.

همان‌طور که در شکل ۹ نشان داده شده است در نظارت هدفمند شرکت‌ها همراه اطلاعات بازار، وارد فرآیند شده و متناسب با تغییرات محیط، خط‌مشی‌های شرکت تحت نظارت قرار می‌گیرند.

برای یکنواختی گزارش‌های ارزیابی عملکرد و به منظور سهولت در مقایسه عملکرد شرکت‌ها، شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب با چرخه عمر صنعت و سازمان به شرح جدول ۴ طراحی شده است که همان‌طور که ملاحظه می‌کنید اکثر شاخص‌ها در دو سبک مدیریتی یکسان هستند ولیکن نوع تحلیلی که صورت می‌پذیرد نتیجه نهایی را متفاوت می‌سازد، و در نظارت هدفمند به دنبال تحلیل با رویکرد پس‌نگر و پیش‌نگر بوده و شرایط فعلی و آینده شرکت به چالش کشیده می‌شود و در حالی که در نظارت مالی عملکرد شرکت در دوره گزارش‌گیری بر اساس شاخص‌های تعیین‌شده بررسی شده و به مدیریت منعکس می‌شود.

۳-۳ طرح کلی مدل

در جمع‌بندی مطالب فوق، می‌توان فرآیند نظارتی در قالب شکل ۹ نمایش داد هدف نهایی از ایجاد روشی منسجم برای نظارت بر شرکت‌های

| مرحله عمر سازمان | اهداف در دوره حیات | شاخص | کنترل مالی | کنترل هدفمند |
|------------------|---|--|------------|--------------|
| طفولیت | نقدینگی (فروش) | افزایش تعداد مشتریان و کسب سهم از بازار | | ✓ |
| | | میزان رشد فروش | ✓ | ✓ |
| | | نسخت بدهی = جمع کل بدهی ها / جمع کل دارایی ها | ✓ | ✓ |
| رشد | سهم فروش و بازار (فروشی که با سهم سود از بازار سنجیده می شود) | میزان فروش | ✓ | ✓ |
| | | نرخ رشد فروش و سود | ✓ | ✓ |
| | | ایجاد شالوده توسعه فناوری | ✓ | |
| بلوغ | رشد سودآوری تجدید و تقویت فناوری | سودآوری = سود ویژه عملیاتی / مجموع دارایی ها | ✓ | ✓ |
| | | حاشیه سود خالص = سود خالص پس از مالیات / فروش خالص | ✓ | ✓ |
| | | ارزش شرکت | ✓ | |
| | | چرخش نیروی انسانی (نرخ ورود و خروج) | ✓ | |
| | | تعیین اهداف جدید | ✓ | |
| آغاز | اطلاعات عملکرد مالی | اطلاعات عملکرد مالی | ✓ | ✓ |

جدول ۴: شاخص های ارزیابی عملکرد

۴- مدیریت استراتژیک، فرد آر. دیوید، ترجمه دکتر علی پارسیان
 بازارهای رقابتی مجموعه شرکت های مگفا هستیم. برای تحقق این امر تعامل بین دو واحد داخلی مگفا (سرمایه گذاری و امور و دکتر سیدمحمد اعرابی - ۱۳۸۱- انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی شرکت ها) به صورت مشخصی تعریف شده است.
 ۵- ایساک ادیزس - دوره عمر سازمان - ترجمه کاوه محمد سیروس - ۱۳۸۰- انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر

۶- حیدر امیران - آشنایی با الگوهای سازمانی EFQM ۱۳۸۳

انتشارات شرکت مشاورین کیفیت ساز

منابع و مأخذ:

۱- تدبیر - ۱۳۹- الگوهای سازماندهی در سازمان های هولدینگ -

7-ValueBased Management.net

پاییز ۸۲، محسن اتابکی

http://www.valuebasedmanagement.net

۲- مجله شماره ۱۴۷ تدبیر - میزگرد - شرکت های مادر

University

(هولدینگ ها)، الزام یا اختیار؟ - مرداد ۸۳

8-Kaplan R S & Norton P, Balanced Score Card, Harvard

۳- توسعه مدیریت (ویژه نامه هولدینگ) - شماره ۵۹ -

Press, 1996,Y

تیر و مرداد ۸۳



پژوهش و پاسخ بورس اوراق بهادار

بازار سرمایه

سعید لواف - کارشناس ارشد توسعه اقتصادی

مقدمه

در ایران نیز طی دهه گذشته سهم ارزش دارایی‌های بورس در تولید ناخالص داخلی حدود پنج درصد بوده ولی تا پایان سال ۸۲ این نسبت به ۲۶ درصد افزایش پیدا کرده است. کشور ما نسبت به متوسط کشورهای در حال توسعه افزایش خوبی داشته و این خبر نویدبخشی است که این بازار بتواند جایگاه خود را پیدا کند. البته هنوز در مراحل آغازین راه است، زیرا در جمعیت ۶۹ میلیونی کشورمان، فقط ۹۰۰ هزار نفر در این معاملات شرکت کرده‌اند و به گفته مسئولین امید است تا هر ساله به این تعداد به طور چشمگیری افزوده شود.

با توجه به اهمیت این موضوع در دنیا، تقویت بازار سرمایه در

یکی از عوامل بسیار مهم و عمده سازوکارهای اقتصادی در تولید ناخالص داخلی، ارزش بازار سهام است در سال ۱۹۷۶ به طور متوسط نسبت ارزش بازار سهام به تولید ناخالص داخلی در جهان ۱۸ درصد بوده که در حال حاضر این رقم به بیش از ۶۲ درصد رسیده است و این نشان از حضور گسترده اقشار مردم جهان در این بازار دارد. به عبارت دیگر مردم یک جامعه علاوه بر حقوق و درآمد ماهیانه، خواهان استفاده از پس اندازهای خود در بازار سرمایه هستند که این امر نه تنها دارای نفع شخصی است بلکه به نفع کل جامعه نیز هست.

سال قبل این مبلغ پایین تر از ۱۰ میلیارد دلار بوده است. شایان توجه است که مهمترین برنامه سازمان بورس این بود که تا پایان تیرماه ۸۴ این ارزش را به بیش از یکصد میلیارد دلار برساند و این اولین هدف و مهمترین هدف سازمان بود.

۲- تعداد شرکت های پذیرفته شده در بورس روبه افزایش است و چون این شرکت ها وارد بورس می شوند بحث های فساد مالی در آنها دیده نمی شود، زیرا آنها تحت نظر مردم هستند و به همین دلیل مرتب به لحاظ تنوع محصول، کیفیت، نوآوری محصول، نوآوری فناوری و فن آوری جدید روبه گسترش هستند.

از سوی دیگر سرعت گردش سهام در بورس ایران روبه رشد است. در سال ۸۱ ماهیانه سرعت گردش سهام زیر ۲ درصد بوده و در چهارماه اول در سال ۸۳ این سرعت گردش به ۳/۲ درصد رسیده است، یعنی مردم برای خرید و فروش سهام حضور چشمگیری داشته اند.

به طور کل می توان گفت بورس حوزه ای است که به صنعت، اقتصاد ملی، کشاورزی، خدمات و... کمک می کند. اکنون تمام

شرکت ها و حتی باشگاه های ورزشی نیز در بورس پذیرفته می شوند تا مردم بتوانند با سلیق مختلف اوراق مورد علاقه خود را خریداری کنند و امید است که با توجه به برنامه های دولت، شاهد سرمایه گذاری های خارجی و داخلی بیشتری در این بخش باشیم.

شاخص اصلی در وضعیت کنونی بورس، شاخص خطرپذیری است. یعنی کسانی که خطرپذیری بالایی دارند، حضور فعالتری را نیز دارند و نشاط و شادابی بورس نیز در خطرپذیری آن است. ولیکن برای مردم عادی که با سازوکارهای بورس و مجموعه اطلاعات مالی بورس آشنایی ندارند، باید یک ایمنی برای سرمایه آنها وجود آورد. بنابراین باید متغیرهای درونی و بیرونی تغییر کند، در اینجا، به جای اینکه توصیه شود که مردم سهام یک شرکت را بخرند، به آنها توصیه می شود که مجموعه ای از سهام را که برای آنها مدیریت می شود خریداری کنند، این مدیریت را هم بانک ها و هم بیمه ها تضمین

ایران برای ترغیب و مشارکت مردم با اصلاحات ساختاری آن توسط دولت و مجلس ضروری به نظر می رسد. در این رهگذر می توان به مهمترین الزامات اصلاحات ساختاری برنامه موجود برای جوابگویی مناسب و به موقع از لحاظ توسعه اشاره نمود:

بازار بورس تا چندی قبل دارای یک تالار در تهران بوده و قرار بر این بود که تا پایان سال ۸۴ در تمامی مراکز استان ها تالار بورس افتتاح که تا حدودی این کار انجام شود.

البته در صورت افزایش تالارها و حضور بیشتر خریداران چنانچه عرضه سهام ثابت بماند، قیمت سهام افزایش پیدا می کند که به آن قیمت حبابی می گویند.

در این صورت دولت باید سهام کارخانه ها و شرکت هایی که در حال واگذاری است، از طریق بورس عرضه نماید و کوچک سازی را از طریق بورس انجام دهد. به این ترتیب حجم عرضه بالا رفته و اگر تالارها نیز افزایش یابند، میل و گرایش تقاضای مردم و سرمایه گذاران خارجی برای این نوع سرمایه گذاری ها بالا می رود.

به این ترتیب برای پاسخگویی به تقاضاهای زیاد باید به سوی روشی برویم که در بورس های بزرگ دنیا مانند لندن و آمستردام و... صورت می گیرد در چنین شرایطی حضور متقاضیان خارجی امکان پذیر است. اصلاح روش معاملاتی و نرم افزارهای موجود می تواند این امکان را ایجاد نماید که در تمام دنیا از طریق خرید و فروش الکترونیکی، متقاضیان بدون حضور فیزیکی به خرید و فروش سهام در ایران بپردازند.

فعالیت و گسترش بورس تهران در دو سال گذشته موجب شده تا رتبه اول را در منطقه خاورمیانه به دست آورد. این موفقیت ها دو عامل اصلی داشته است:

۱- ارزش مالی بازار ایران بسیار افزایش پیدا کرده است؛ طبق آخرین آمار به لحاظ ریالی ۳۶۵ هزار میلیارد ریال ارزش جاری بورس است که برابر با ۴۳ میلیارد دلار می باشد. در صورتی که در دو

