

شرکتهای مادر (هولدینگ ها)

الزام یا اختیار؟



بخش نخست

◀ سیدعلی آذربادگان: مدیرعامل شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی (شتا)



◀ محمود احمدپور داربانی: 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 مسکریان حقیقی: فوق لیسانس حسابداری، معاون اقتصادی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی



◀ سعید قربانی: دانشجوی دکترای حسابداری دانشگاه تهران، رئیس اداره مطالعات و برنامه ریزی امور نگاههای سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران



۱ اشاره

در شرایط پیچیده امروز جهان کسب و کار عواملی نظیر رقابت و جهانی شدن، ناپایداری محیطهای بازار، کاهش تصدی دولتها، رشد طبیعی شرکتهای و بنگاهها و تلاش آنان برای کسب سهم بیشتری از بازار و نیز امکان ورود به فعالیتهای جدید و سودآفرین موجب شده است که مقوله ادغام و گروهی شدن بنگاهها در قالب شرکتهای مادر (هولدینگ) نه تنها در کشورهای توسعه یافته بلکه در ممالک درحال توسعه نیز متداول و رایج شود.

سازمانهای توانمند به منظور استفاده بهینه از توانمندیهای بنگاهها، افزایش کارایی مدیریت، انعطاف پذیری در مقابل رقابت، کاهش هزینه، ارزش آفرینی، بهره گیری از مزایای نسبی در کشورها و نیز مصون سازی سرمایه گذاری فعالیتهای خود را به صورت هولدینگ در می آورند تا به این ترتیب ضمن چیره شدن بر مشکلات خود و تداوم حیات، به رقابت در سطوح بالاتر و فعالیت در عرصه جهانی بپردازند. نظر به اهمیت موضوع و با توجه به دگرگونیهای سریع و شتابان در عرصه کسب و کار، تدبیر برپایه رسالت علمی خود میزگردی را با شرکت جمعی از صاحب نظران و مدیران به این امر اختصاص داده که در دو شماره تقدیم علاقه مندان می شود.

در این شماره شرکت کنندگان در بحث به چند پرسش عمده تدبیر از جمله تعریف و ویژگیهای سازمان هولدینگ، تفاوت هولدینگ ها با شرکتهای سرمایه گذاری و سازمانهای بزرگ، و نیز مدیریت در هولدینگ ها با توجه به تجربه ایران و کشورهای مختلف متناسب با وقت جلسه پاسخ گفته اند. در شماره آینده نیز خوانندگان با دیدگاههای صاحب نظران پیرامون مهمترین چالشهای فراروی هولدینگ ها آشنا خواهند شد.

باسپاس از شرکت کنندگان ارجمند، بخش نخست را از نظر می گذرانیم.

حقیقی: ضمن عرض سلام و خیرمقدم خدمت مدعوین محترم و تشکر از پاسخ مثبت شما در مورد دعوت تدبیر، باید عرض کنم موضوع بحث امروز ما نوع خاصی از سازماندهی است که هولدینگ (HOLDING) یا شرکتهای مادر نام دارد. معادل فارسی دقیقی برای HOLDING معرفی نشده است. بعضاً از روی اجبار به آن شرکت مادر می گویم.

در ابتدای بحث از آقایان خواهش می کنم که به تعریف و شناسایی مفهوم واژه هولدینگ بپردازند.

احمدپور: قبل از پرداختن به تعریف، فکر

داریم. یک تیم ملی چه زمانی خوب است؟ زمانی که باشگاههای خوبی وجود داشته باشد.

شکل گیری شرکتهای

حالا سخن در این است که چگونه شرکتهای شکل می گیرند؟ تشکیل شرکتهای به ترتیب این گونه است: ۱- بذر کارآفرینی، ۲- شروع، ۳- ایجاد، ۴- بقا، ۵- رشد. اولین شرکتهایی که شکل می گیرند، SEED.CO نام دارند، شرکتهایی که بذر وجودی آنها به وسیله کارآفرینان کاشته می شود، بعد START.WP.CO شرکتهایی که شروع به تولد می کنند DEVELOPMENT PHAZE است. ولی فاز اصلی

شرکتهای بزرگ ایجاد شدند، ولی این شرکتهای نتوانستند خودشان را اداره کنند و مدتی بسا مشکل برخورد کردند. به همین جهت در دهه ۷۰، شرکتهای کوچک به وجود آمدند و رقابت بین شرکتهای بزرگ و کوچک شدید شد. بعداً شرکتهای بزرگ به این مساله رسیدند که تجدید حیات کنند. به این ترتیب همه بحثها در بحث رشد به وجود آمد. پس جایگاه هولدینگ ها در مساله رشد شرکتهاست.

الگوهای مختلف

مکانیزم رشد، بحثهای مختلف دارد. فردی مثل مک دونالد که HAMBERGER FAST بوده



است، رشد خودش را از طریق خاصی عمل می کند و می گوید من یک سازمانی دارم، چون بازار فروش و کیفیت خوب و نام خوبی دارم. لذا به جای اینکه خودش را در درون بزرگ کند، رشد خود را از طریق اعطای نمایندگی حقوقی یا مالکانه ایجاد می کند. این یک الگوست. منتها قطعاً اداره این شرکت بر مبنای یک ماموریت خاص که در داخل به صورت هولدینگ عمل می کند می باشد. این یک الگو است.

الگوی دیگر، ایران خودرو است که تولید خود را از ۲۰ هزار دستگاه به ۳۰۰ هزار دستگاه

در واقع مجموعه استراتژی هایی است که به رشد شرکتها منجر می شوند.

از زمانی که در توسعه می خواهیم به اقتصاد یک کشور نگاه کنیم. درجه و میزان تشکیل شرکتهای برای هر نظام توسعه مند، مساله می شود. ولی جایگاه خاصی در رشد به وجود می آید و آن اینکه اگر شرکتی به اندازه کافی رشد می کند، مکانیزم تبدیل آن به چند شرکت باید چگونه باشد؟ اینجا است که جایگاه هولدینگ ها به عنوان یک استراتژی ضروری به وجود می آید. بعد از انقلاب صنعتی برای تولید انبوه،

می کنیم بهتر باشد که نخست جایگاه هولدینگ را در توسعه اقتصادی مشخص کنیم، در آن صورت معنا پیدا می کند که چرا هولدینگ ها به وجود می آیند.

براین اساس وقتی به نقش کشورهای موفق از یک دیدگاه توسعه نگاه می کنیم می توانیم بگوئیم کشوری موفق است که علاوه بر پارامترهای سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و نظامی، اقتصاد موفق هم داشته باشد و اقتصادی در سطح کلاس جهانی موفق است که قدرت سازماندهی شرکتهای کلاس بین المللی را داشته باشد. مثل همین نگاهی که به فوتبال

تکمیل زنجیره ارزش در شرکتهای تابعه دلالت دارد.

علاوه بر این، یک سری شرکتهای هم بودند که کالاهای غالبی داشتند و روبه رشد بودند. مثلاً یک کارخانه را به چند کارخانه یا واحد تبدیل می کردند و مجبور بودند یک دفتر مرکزی یا ستادی داشته باشند که این شرکتهای را اداره کند و اسم آن را هم هولدینگ گذاشتند. این شرکتهای همین حالت باقی نماندند و به تدریج به کارشان تنوع بخشیدند. این شرکتهای بعد از مدتی علاوه بر اداره شرکتهای به خرید و فروش سهام هم پرداختند. بنابراین این سیر را مشاهده می کنیم و تنوع آن هم خیلی زیاد است.

مثالی در مورد ایران خودرو زده شد. این نوع شرکتهای دیگر هولدینگ نامیده نمی شوند و به اینها LEADING می گویند. در واقع این نوع هولدینگ باید همه مجموعه را به صورت منظومه ای هدایت کند. بعد از مدتی می بینیم که این عنوان، یعنی هولدینگ در خدمات عمومی هم به کار برده می شود. یعنی مثلاً برای اینکه در صنعت برق، ستادی بین تولید، توزیع و انتقال هماهنگی ایجاد کند، به آن ستاد هم هولدینگ گفته می شود. حتی شرکتهای آب برای اینکه بتوانند آب کل کشور را از نظر قیمت و توزیع هماهنگ کنند، آنها هم هولدینگ نام می گیرند.

بر این اساس، در سیر تحولات، شرکتهای هولدینگ نیز شکل های مختلفی به خود گرفته است.

در مجموع همگان این تعریف را تا حدودی تایید و از آن دفاع می کنند، هولدینگ عبارت است از شرکت مادری که اداره شرکتهای دیگر را در اختیار داشته باشد. بر این اساس حتی مالکیت آن هم کم رنگ است.

بنابراین هولدینگ ها شرکتهایی اند که اداره شرکتهای دیگر را در اختیار دارند. حالاً این امر ممکن است ناشی از مالکیت، قانون و یا ماموریت دولتی باشد.

از نظر علمی، ادبیات آن به نام CORPORATION معروف است و در انگلیس به آنها PARRENT اطلاق می شود. این شرکتهای اعم از دولتی، خصوصی و حتی

می رساند، ولی دیگر به عنوان یک شرکت بزرگ که قبلاً فقط یک شرکت بوده است، عمل نمی کند، بلکه یک ستاد سنگینی تشکیل می دهد. اگر چه تولید، محور این ستاد است، ولی ساخت و تولید به معنای تامین و تهیه مانند ساپکو ایجاد می کند. به این ترتیب داخل خودش یک ستاد سنگین دارد، ولی ۴۰۰ شرکت در درون خودش سازماندهی می کند. این هم یک نوع الگوی هولدینگ است.

نوع دیگر مانند سازمان صنایع بنیاد، سازمان گسترش، شرکتهای سرمایه گذاری و سازمان صنایع ملی (سابق) است که اجرا را عهده دار نمی شوند، ستادی دارند و از یک تا بی نهایت شرکت را با ماموریت های مشابه یا غیر مشابه اداره می کنند.

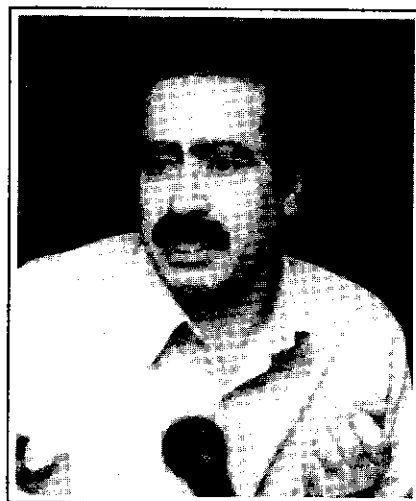
پس زمانی بحث هولدینگ مطرح می شود که شرکت می خواهد از یکی بیشتر شود و یک ستاد چندین شرکت را اداره کند. خلاصه اینکه تاکید من اصولاً در رشد است. برای همین است که هیچگاه دولت و دستگاههای ما، برنامه هایی تدوین نکردند که رشد را چگونه مدیریت کنیم.

بابایی: در تایید فرمایشات آقای دکتر احمدپور که از تعریف هولدینگ جمع بندی خوبی داشتند، مطالعاتی که بنده در ادبیات نظری کردم، دقیقاً به همین تعریف رسیدم.

سیر تکوینی

بر اساس مطالعات تاریخی در سال ۱۸۳۳ اولین ادغام دو شرکت خارجی صورت گرفت که از نظر قانونی اجازه پیدا می کند که شرکت دیگری را خریداری کند و اداره کند. در اینجا از واژه هولدینگ استفاده می شود. در جراید هم از آن تحت عنوان PARRENT COMPANY (شرکت مادر و اصلی) یاد می شود.

سپس در اوایل قرن ۱۹، شرکتهایی پیدایش می شوند که می خواهند بین کسب و کارهایشان یا شرکتهای تابعه شان اتصال برقرار کنند. مثلاً شرکت مادر سعی می کند یکی از واحدها، خریدار محصول شرکت دیگری بشود، یا اینکه حلقه های مفقوده بین این شرکتهای را رفع کند. پس اصطلاح علمی هولدینگ ها به



بابایی:

اصطلاح علمی هولدینگ ها به تکمیل زنجیره ارزش در شرکتهای تابعه دلالت دارد.

هولدینگ در یک تعریف ساده عبارت است از شرکت مادری که اداره شرکتهای دیگر را در اختیار داشته باشد.

بهره گیری از مزایای شرکت کوچک و امتیازات شرکت بزرگ، مساله رقابت و جهانی شدن، رشد طبیعی شرکتهای و کاهش تصدی دولت ها از علل اصلی ایجاد هولدینگ ها محسوب می شوند.

رشد در ذات هر شرکت است و بساعت می شود که تعداد هولدینگ ها روز به روز افزایش یابد.

شرکتهای سرمایه گذاری علاقه و تعهدی برای حفظ سهام خود در شرکتهای وابسته ندارند، اما شرکتهای هولدینگ به فکر مدیریت شرکتهای جدید خود هستند و اهداف دیگری را دنبال می کنند.

شرکتهای هولدینگ انواع استراتژی دارند: اول اینکه چه شرکتی داشته باشند، دوم اینکه چگونه شرکتهای تابعه را مدیریت کنند.

اگر یک هولدینگ بتواند شرکتهای تابعه را بهتر از حالت مستقل آنها اداره کند، ارزش آفرینی کرده است و این همان مزیت رقابتی در شرکتهای بزرگ است.



آذربادگان:

«شرکت سرمایه گذاری» نهادی است که «سودآفرینی» را در «خرید و فروش» سهام پی می گیرد، اما «هولدینگ» نهادی است که میزان سهامش در شرکتها به او مسئولیت اداره بنگاه و «سودآفرینی» را از طریق بنگاهداری منتقل می کند.

در بازار سرمایه، میزان بازدهی تنها عامل تعیین کننده نیست و عوامل دیگر هم دخالت دارند.

افراد و سازمانها در این سه قالب در بازار حضور پیدا می کنند: شرکتهای بزرگ، هولدینگ ها، شرکتهای سرمایه گذاری.

در یک قالب معقول، بازدهی بازار اولیه سرمایه، خیلی بیشتر از بازار ثانوی سرمایه است.

در شرایط فعلی هولدینگ داری و حتی روی آوردن به بازار اولیه سرمایه، روش مطلوب است که در شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی انجام شده است.

به تبع پذیرش اصل مدیریت حرفه ای، تغییر مدیر هم اجتناب ناپذیر است.

- هولدینگ ها در جهان، چهار نوع هستند: ۱ - هولدینگ هایی که از تجزیه یک شرکت بزرگ به وجود آمده اند، ۲ - هولدینگ های محصولی، ۳ - هولدینگ های زنجیره تامین، ۴ - هولدینگ های مختلط.

بالاخره هر مدیری آرزو دارد که شرکتش دوتا شود. رشد در ذات شرکت است و اگر نتواند رشد کند، نابود می شود. پس رشد باعث می شود که تعداد هولدینگ ها روز به روز بیشتر بشود.

روند جدیدی هم در اقتصاد حاکم بود و آن کوچک شدن دولتها و کاهش تصدیها و فعالیتهای اقتصادی دولت بود. بالاخره باید نهادهایی وظیفه دولتی را عهده می گرفتند که به این ترتیب هولدینگ ها شکل گرفتند (البته نوع دولتی آن).

به این ترتیب تعداد هولدینگ ها نه تنها در کشورهای پیشرفته، بلکه در کشورهای جهان سوم هم رو به افزایش است و در آینده نیز بیشتر خواهد شد.

در عین حال صرفاً داشتن یک هولدینگ مشکل ما را از نظر ارتقای قابلیتها و توانمندیها حل نمی کند و این هم موضوعی است که در بحث بعدی باید به آن بپردازیم.

آذربادگان: به نظر می رسد ضروری است یک مفهوم در «بازار سرمایه ایران» تدقیق شود و آن عنوان «سرمایه گذاری» است. زیرا از نظر ماهیتی تشکیل یک «شرکت» یا «هولدینگ» و یا نهادی که درصدد «سودآفرینی» از «خرید و فروش سهام» است همگی مترادف بسا امر «سرمایه گذاری» است، اما «شرکت سرمایه گذاری» معادل «INVESTMENT-CO» است و نهادی است که «سودآفرینی» را در «خرید و فروش» سهام پی می گیرد حال آنکه «هولدینگ» نهادی است که میزان سهامش در شرکتها به او مسئولیت اداره بنگاه و «سودآفرینی» از طریق بنگاهداری را منتقل می نماید (و یا وکالتاً این اداره بر عهده او قرار می گیرد) و «سرمایه گذاری» در شرکت، یعنی داراشدن سهام آن شرکت در «خرده سهامدار» یا «اقلیت نسبی» یا «اقلیت» با نفوذ و یا «اکثریت نسبی» و یا «اکثریت مطلق» که هر یک از حدود مذکور اختیارات متفاوتی به ترتیب در حد حضور در جمع سهامداران - در حد دارابودن حق تعیین حداقل یک عضو هیئت مدیره - در حد دارابودن حق حذف اختیارات مطلق سهامدار عمده در مجمع

بیمارستانها، خدمات عمومی و شهرداریها هم خودشان را هولدینگ می دانند. پس به این ترتیب سازمان و نهادی که اداره شرکتهای دیگر را عهده دار شود هولدینگ نام دارد.

علتهای گوناگون

در مورد روند رشد هولدینگ ها باید بگویم که دهه ۸۰، ده هزار شرکت مادر بسرآورد می شود، دهه ۹۰، سی و پنجهزار شرکت مادر، اما دهه ۲۰۰۰ بیش از دویست هزار شرکت مادر وجود داشتند. علاوه بر این، در ایران هم تعداد این گونه شرکتها روز به روز افزایش می یابد. علت چیست؟ علتهای مختلف است: یکی اینکه تحول یا انقلابی در ادبیات مدیریت ایجاد شد. براین اساس که در یک دوره ای اعلام کردند که شرکتهای بزرگ مشکل دارند و نمی توان آنها را خوب اداره کرد. در آلمان این پدیده را بیماری «شرکتهای بزرگ» می نامند. بنابراین شروع با کوچک سازی کردند. از طرف دیگر در ادبیات مدیریت، شاهد آن بودیم که شرکتهای کوچکی بودند که توانستند انعطاف، نوآوری و خلاقیت داشته باشند.

بنابراین، این مساله مطرح شد که کاری نکنیم که زیبایی شرکتهای کوچک را داشته باشیم، نوآوری، خلاقیت، علاقه مالکانه در آن باشد و مدیریت بر آن اشراف داشته باشد. علاوه بر این از امکانات و پتانسیل شرکتهای بزرگ هم استفاده کنیم. چون بزرگ شدن هم مزایایی دارد، باعث کاهش در هزینه می شود، نام آن معروف می شود و سسرانجام موجب دستیابی به منابع غنی می گردد. پس چه کار باید کرد که هم از مزایای شرکت کوچک و هم از امتیازات شرکت بزرگ بهره بگیریم. این نکته ای بود که اغلب شرکتهای به آن روی آوردند.

نکته دوم این بود که مساله رقابت و جهانی شدن باعث شده بود که شرکتهای کوچک برای عرض اندام کردن در دنیای جهانی باید به اقیانوسها پیوند بخورند و از نام معروف و امکانات مالی زیاد و دانشهای تخصصی و قابلیتهای سازمانی استفاده کنند.

نکته سوم که آقای دکتر احمدپور به خوبی به آن اشاره کردند، رشد طبیعی شرکتهاست.

فوق العاده. در حد دار بودن حق تعیین اکثریت اعضا هیئت مدیره - در حد دار بودن حق اختیار مجمع فوق العاده، به عبارت دیگر هولدینگ نهادی است که اداره بنگاهها را برعهده دارد، شرکت سرمایه گذاری خرید و فروش سهام انجام می دهد و شرکت معمولی امر تولید کالا یا خدمات را برعهده دارد و متاسفانه در ایران هر دو نوع اول شرکت سرمایه گذاری نامیده می شود.

مثلاً سما (شرکت سرمایه گذاری ملی ایران) گویا در اغلب شرکتهای حاضر در بازار بورس اوراق بهادار تهران سهامدار است، اما در هیچیک عضو هیئت مدیره ندارد و شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی (شستا) که در ۱۸۱ شرکت سهامدار و در ۱۳۵ شرکت دارای عضو هیئت مدیره است، هلدردو «شرکت سرمایه گذاری» نامیده شده اند. حال آنکه اولی INVESTMENT و دومی HOLDING است.

نکته دیگر اینکه هیچ ارجحیت منطقی بین این ۳ نوع سرمایه گذاری وجود ندارد و نمی توان گفت در ایران تشکیل «شرکت» بزرگ بهتر است یا «هولدینگ» و یا «شرکت سرمایه گذاری».

خواهش من این است که به یک نکته اساسی توجه شود که در بازار واقعی سرمایه، میزان بازدهی، تنها عامل تعیین کننده نیست. اگر این مساله بود ادبیات مدیریت به طرف این می رفت که در رده بندی به جای میزان فروش بیشتر، پربازده ترین شرکتهای را شناسایی کند و همه هجوم ببرند و سهام آن را خریداری کنند. علت این است که در بازار سرمایه، چندین پارامتر دیگر تعیین کننده است: ۱- ریسک، سرمایه گذارانی که ریسک های متفاوتی را می پذیرند، قطعاً بازده متفاوتی را بسایند انتظار داشته باشند. ۲- قابلیت نقدشوندگی سرمایه، ۳- دوره به بازدهی رسیدن سرمایه گذاری ها، ۴- پربود دریافت سود.

برای مثال آدمی که دنبال این است که ریسک اش صفر باشد، نقد شوندگی سرمایه گذاری اش صددرصد باشد و هر لحظه تصمیم گرفت سرمایه اش تبدیل به پول نقد شود و برای دوره بازدهی اش حتی سال را تحمل نمی کند و در سه ماه می خواهد سودش

را بگیرد، این فرد بساید اوراق مشارکت خریداری کند و ۱۷ درصد بازده را بپذیرد، اما یک نهادی مثل توتال که در ایران سرمایه گذاری می کند، نه تنها سرمایه اش در این مورد را در معرض خطر قرار می دهد، بلکه سرمایه های دیگرش را هم به خطر می اندازد، (زیرا آمریکا تهدید به تحریمش کرده است). غرض اینکه ریسک بالا را پذیرفته و قابلیت نقدشوندگی سرمایه هایش بسیار ناچیز است و دوره به بازدهی رسیدن و دریافت اولین سودش چهار سال است و گفته می شود این شرکت حتی تا ۲۰۰ درصد بازده برده است.

قالبهای سه گانه

به ایسین ترتیب می توان گفت ماهیت سرمایه گذارها در جامعه متفاوت است. انسانها و سازمانها با ترکیب متفاوتی از این ویژگیها، سرمایه گذاری های متفاوتی را می طلبند. البته در این سه قالب در بازار حضور پیدا می کنند: شرکتهای بزرگ، هولدینگ، شرکتهای سرمایه گذاری.

اینکه کدام اینها خوب است، به نظر من سخن اشتباهی است. هر کدام تابع ضرورتهای نگاه سرمایه گذاری است. منتها ما چرا این کار (تشکیل هولدینگ ها) را در شستا دنبال کردیم، دقیقاً به همان دلیلی که عرض کردم. ما ویژگیهای سرمایه گذاری مان را براساس ماهیت ذخایر سازمان تامین اجتماعی تعریف کردیم. عرض من این بود که ما برای چه چیز به وجود آمدیم؟ تفاوت ما با سازمان گسترش، سرمایه گذاری بانک ملی و سما و شرکتهای دیگر چیست؟ ما ماهیت ذخایر تامین اجتماعی را تحلیل کردیم و دیدیم که متاسفانه به دلیل بسی توجهی دوران گذشته از طرف دولت و شاید اداره کنندگان سازمان تامین اجتماعی در واقع هدف محقق نشده است. زیرا از نگاه حقیر، تحقق هدف سازمان تامین اجتماعی در بُعد بازنشستگی، این است که حقوق بازنشستگان را تامین کند. اگر بخواهیم آرمان بازنشستگی را (و نه هدف) برای یک نهاد بیمه گر تعریف کنیم، بساید بگوییم که تامین حقوق مکفی برای بازنشستگان براساس درآمد

متوسط خانوار شهری در فاصله متوسط سن بازنشستگی تا متوسط طول عمر. اگر بخواهیم این آرمان را برای تامین اجتماعی بپذیریم، آن وقت بساید سرمایه گذاری کند تا این آرمان محقق شود.

سازمان تامین اجتماعی در سال ۱۳۸۲ مبلغ ۱۲۰۰ میلیارد تومان حقوق به بازنشستگان خود پرداخت کرده و ۲۶۰ میلیارد تومان سود حاصل از سرمایه گذاری بوده که دریافت کرده است. اگر بپذیریم که اصل و فرع حق بیمه های دریافتی که سرمایه گذاری شده است بساید حقوق بازنشستگان را تامین کند خلاص، خیلی عظیم است. البته اگر از اول به این نکته توجه می کردند، این اتفاق نمی افتاد. هر سازمان بیمه گر بازنشستگی با نگاه سازمان تامین اجتماعی ممکن است یک دوره به اینجا برسد، ولی حداقل تامین اجتماعی ایران فعلاً به اینجا نمی رسد. اما اتفاقی که افتاده این است که قدر مطلق بازدهی سرمایه گذاری های ما، جواب حقوق بازنشستگان را نمی دهد. ما دو کار بساید انجام دهیم. یکی اینکه سرمایه گذاری را بیشتر کنیم، و دوم اینکه دنبال بیشترین بازدهی از سرمایه گذاری باشیم. پس هر عاملی که در تناقض با میزان بازدهی بیشتر باشد، بساید مورد غفلت قرار بگیرد و برعکس آن مورد توجه باشد. به این دو دلیل ما احساس کردیم حتماً بساید ریسک معقول کنیم. ما اصلاً نباید بر نقد شوندگی اصرار داشته باشیم. من قبول دارم که در یک دوره استثنایی بازار بورس ایران به دلیل بیماری اقتصادی بازدهی بیشتری از بنگاهداری داشته است، ولی در یک قالب معقول قاعدتاً بازدهی بازار اولیه سرمایه خیلی بیشتر از بازار ثانوی سرمایه است. یعنی بنگاهداری و حتی سرمایه گذاری در طرحها در شرایط اقتصادی طبیعی مناسب تر از سرمایه گذاری در بورس است. خوشبختانه مدیران شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی در طول حیات آن به شرایط محیطی بسیار خوب حساسیت نشان داده اند.

دوره های چهار گانه

ما در شستا (شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی) چهار دوره را پشت سر گذاشته ایم.

بهره وری نیروی انسانی را در بخشهای مختلف بهبود بخشد.

این نگاه فوجی به عنوان یک نگاه خرد به مسئله هولدینگ، در جای خود بسیار قابل تامل و تعمق است. بویژه نقشهایی که برای شرکت مادر و شرکتهای تحت پوشش در ساختار هولدینگ تعریف می شود، به نوبه خود بسیار قابل توجه است. به عنوان مثال تدوین استراتژی های گروه، تخصیص بهینه منابع گروه، مدیریت و برنامه ریزی فرایند تحقیق و توسعه و تجاری کردن تکنولوژی های نو، مدیریت فرایند نظارت (کنترل) در گروه و نهایتاً ایجاد، حفاظت و صیانت از نشان و شهرت گروه، از جمله مهمترین نقشهای شرکت مادر در ساختار جدید می باشند. در حالی که نقش و مسئولیت هریک از شرکتهای تحت پوشش در دو سرفصل کلی خلاصه می شود: یکی، حداکثر نمودن ثروت واحد تجاری از طریق افزایش فروش و سودآوری؛ و دیگری، تحقق جریان و جوه نقد مورد انتظار گروه از شرکت.

حقیقی: من سعی می کنم صحبتهایی که تا این مرحله دوستان داشتند به منظور تسهیل ادامه بحث به طور مختصر جمع بندی کنم.

جمع بندی

دوستان قبل از ارائه تعریف، به مصادیق اشاره داشتند. البته به جز آقای دکتر بابایی که اشاره مشخص تری به تعریف داشتند که فکر می کنم چون مورد قبول همه بود، کس دیگری به این مسأله اشاره نداشت.

دوستان به فلسفه تشکیل هولدینگ ها اشاره داشتند. من فکر می کنم می توانیم نتیجه بگیریم که تشکیل هولدینگ ها یک ضرورت است.

حول محور رشد و تنوع بخشی صحبت شد که خود بخود فرایند رشد و بخصوص رشد توام با تنوع مطرح می شود. شرکت می تواند بزرگ شود، ولی کماکان از نظر حقوقی واحد باقی بماند. اما اگر بخواهد از نظر فعالیت متنوع شود، بهترین راه این است که خرد و کوچک شود و به صورت یک گروه اداره شود که

عینی از تجربه شرکت فوجی خالی از لطف نباشد. شرکت فوجی با انتشار بیانیه ای در ۲۲ می ۲۰۰۳، سه دلیل عمده را به عنوان دلایل اصلی حرکت این شرکت به سمت ساختار هولدینگ مطرح می کند:

اولین دلیل شرکت مسئله «استقلال مدیریت» است. به این معنا که با تخصصی شدن فعالیتهای، باید مدیریتهای مستقلی برای انجام امور به کار گمارده شوند. از این طریق در زمان کوتاه تری می توان از نیاز مشتریان آگاه شد و طبیعتاً سریعتر هم می توان به نیاز آنان پاسخ داد و نهایتاً «رضایت مشتریان» را جلب کرد. با این تفاسیر، به نظر می رسد که «استقلال مدیریت» دلیل اصلی شرکت فوجی نیست و واقعیت چیز دیگری است. در واقع اصل مطلب به همان مقوله «رضایت مشتری» بر می گردد؛ یعنی شرکت فوجی در اجرای فرایندهای تجاری خود به این نتیجه می رسد که ساختار فعلی اش جوابگوی دستیابی به رضایت مشتری نیست و برای تحقق رضایت مشتری ساختار هولدینگ، با توجه به شرایط درونی و بیرونی، بهترین گزینه است.

دلیل دوم شرکت «بهینه سازی پرتفوی تجاری» است. باین توضیح که وقتی شرکت فوجی در قالب هولدینگ قرار می گیرد و شرکتهای تحت پوشش خود را شکل می دهد، بهتر از گذشته می تواند عملکرد زیرمجموعه های خود را در فعالیتهای خاص آنها ارزیابی کند و به همین ترتیب بیشتر و سریعتر از گذشته می تواند بر روی فعالیتهای مختلف تجاری، تمرکز داشته باشد. نتیجتاً کارایی و بهره وری سرمایه در مجموعه گروه ارتقا پیدا کرده و نهایتاً ارزش (ثروت) گروه فوجی، افزایش می یابد.

دلیل سوم فوجی تحت عنوان «بهینه سازی شرایط کار» مطرح می شود. در واقع تا پیش از جریان شکل گیری هولدینگ، تمام سیاستهای نیروی انسانی فوجی در زمینه های مختلف کاری، شکل یکسانی داشته است. اما تغییر ساختار شرکت به شرکت فوجی امکان می دهد که متناسب با فعالیتهای خود در زمینه های تجاری مختلف، سیاستهای مناسبی را هم برای مدیریت نیروی انسانی اتخاذ کند و باین کار،

پیدا کردند، به نحوی که محصولات چه از لحاظ فرایند تولید و چه از لحاظ ساختار بسیار پیچیده شدند. پیش از این، محصولات در یک فرایند ساده تولید می شدند و به لحاظ ساختار هم نسبتاً ساده بودند. اما در دنیای امروز، غالب محصولات به لحاظ فرایند تولید و ساختار، از فناوریهای مختلف و متنوعی استفاده می کنند. برای مثال، خودروی امروزی نسبت به نسلهای اولیه خود، از صنایع مختلفی بهره می گیرد؛ از صنایع شیشه و پلاستیک گرفته تا صنعت مکانیک و الکترونیک، در تولید خودروی امروزی نقش دارند. بنابراین شرکتهایی که به تولید این محصولات می پردازند، برای پوشش و مدیریت این فناوریها، ساختار هولدینگ را به خود می گیرند.

بحث دیگری که به صورت غیرمستقیم در صحبتهای دوستان نیز مطرح شد، مسئله گستردگی جغرافیایی فعالیتهای تجاری است. در واقع مزیتها نسبی فراوانی در گستره جغرافیایی فعالیتهای تجاری وجود دارد. به طور مثال به نیروی انسانی ارزان، فراوانی ارزانی مناسب انرژی و مواد اولیه و مزیتها مالیاتی می توان اشاره کرد. شرکتها برای استفاده از این مزیتها، فعالیتهای خود را در مناطق تجاری مختلف توسعه می دهند و مدیریت این فعالیتهای در این مناطق، به نوعی استفاده از ساختار هولدینگ را به شرکتها دیکته می کند. در واقع یکی از دلایل شکل گیری شرکتها چندملیتی، بهره گیری از همین مزیتها نسبی در کشورهای مختلف است.

نکته سوم هم که به صورت کلی مورد اشاره قرار گرفت، مسئله مصون سازی سرمایه گذاری هاست که از طریق ایجاد تنوع در فعالیتهای تجاری محقق می شود. در این حوزه هم، گسترش فعالیتهای در زمینه های مختلف تجاری، مدیریت شرکتها را به سمت ایجاد و شکل گیری ساختار هولدینگ سوق می دهد. همه این موارد نکاتی هستند که می توان در نگاه تاریخی به شرکتهای هولدینگ و بررسی سیر تاریخی شکل گیری آنها، مشاهده کرد.

تجربه شرکت فوجی

تصور می کنم در این رابطه طرح مثالی



حقیقی:

تشکیل هولدینگ‌ها (شرکتهای مادر) یک ضرورت است و از این طریق هولدینگ‌ها می‌توانند هم افزایی ایجاد کنند.

یک شرکت اگر بخواهد از نظر فعالیت متنوع شود، بهترین راه این است که خود و کوچک شود و به صورت یک گروه اداره شود که به طور طبیعی یک شرکت هولدینگ نیز در اختیار خواهد داشت.

هنگامی که شرکتهای مادر تفکیک می‌شوند و به صورت تخصصی اداره می‌شوند، کارایی مدیریت شرکتهای زیرمجموعه افزایش می‌یابد.

لازم است بنگاهها در مقابل رقابت انعطاف پذیری داشته باشند تا بتوانند به سرعت از یک فعالیت خارج شوند یا یک فعالیت را به فعالیت خودشان اضافه کنند. هولدینگ‌ها از این مزیت برخوردارند.

هولدینگ‌ها می‌توانند با متمرکز کردن مراکز تحقیقاتی هزینه‌ها را کاهش دهند و با اشتراک منابع تحقیقاتی و بخصوص تخصص‌های کمیاب، به بهره‌وری کل گروه اضافه کنند.

یکی از علت‌های ایجاد هولدینگ‌ها بخصوص برای سرمایه‌گذاران خارجی، مسایل حقوقی است تا با ایجاد شرکتهای محلی، خود را از پیامدهای حقوقی توسعه جغرافیایی خصوصاً در کشورهای خارجی مصون نگاه دارند.

فوجی اشاره کردند. واقعاً تفاوت‌های اساسی بین گروه‌های ژاپنی و غربی وجود دارد که شاید به گروه‌های ژاپنی نتوان هولدینگ گفت. فوجی که قصد دارد به هولدینگ تبدیل شود، باید از ساختار سنتی خود خارج شود. از دوستان خواهش می‌کنم که به این سوال پرداخته شود که تفاوت هولدینگ‌ها با شرکتهای سرمایه‌گذاری و سازمانهای بزرگ چیست؟

احمدپور: ما زمانی استراتژی‌های اداره سازمانها را داریم و یک موقع ساختار سازمانها را. ما در تقسیم بندی هولدینگ‌ها نمی‌آییم به تقسیم بندی نهایی که اشاره شد به عنوان اداره هولدینگ‌ها نگاه کنیم. منظور من این است که خرید و ادغام، استراتژی است و برای همه بنگاهها ولو کوچک هم می‌تواند مطرح باشد و به هولدینگ کاری ندارد. بحث هولدینگ زمانی پیش می‌آید که بیش از یک شرکت قرار است اداره شود، حالا چه در تنوع فعالیت باشد و چه در تعداد مشابه.

حقیقی: توضیحاً عرض کنم که یکی از روشهایی که در زمینه ادغام شرکتهای موردعمل بوده و هست، انضمام دارایی‌ها و امکانات شرکت خریداری شده به شرکت اصلی و حذف شخصیت حقوقی شرکت خریداری شده است. در دهه ۸۰ به بعد که مساله رقابت و ضرورت تصمیم‌گیری‌های سریع برای کوچک‌سازی، تمرکز و تخصص‌گرایی و دورریختن فعالیتهای زاید بالا گرفت، شرکتهای به این نتیجه رسیدند که بهتر است فعالیتهای جدید را مستقل نگهدارند. با این وجود هنوز شرکتهای بزرگی در جهان وجود دارند که به فعالیتهای گوناگون خود شخصیت حقوقی مستقل نداده‌اند و به صورت یک واحد استراتژی کسب و کار آنها را اداره می‌کنند.

احمدپور: یک وقت است که ما راجع به استراتژی‌های بنگاهها اعم از کوچک، متوسط و بزرگ و هولدینگ‌هایی که از یک شرکت بیشترند بحث می‌کنیم. در آنجا استراتژی‌های عمودی، افقی، خرید، فروش، تمرکز و عدم

بسه طور طبیعی یک شرکت هولدینگ هم خواهد داشت.

دوستان به ضرورت نگاه تخصصی به فعالیتهای اشاره کردند. یعنی شرکتهای حول فعالیتهای تخصصی شان متمرکز شوند و به نوعی تقسیم کار تخصصی اتفاق بیفتد.

نکته دیگری که اشاره شد، مساله کارایی بیشتر مدیریت شرکتهای زیرمجموعه است. البته این موقعی است که از شرکت مادر تفکیک می‌شوند و به صورت تخصصی اداره می‌شوند.

یکی از علت‌های ایجاد هولدینگ‌ها، بخصوص برای سرمایه‌گذاری خارجی مسایل حقوقی است. چون هولدینگ‌ها می‌خواهند برای مثال اگر در ایران فعالیت می‌کنند و پرونده حقوقی برایشان تشکیل می‌شود، این مساله به شرکت مادر سرایت نکند. برای همین به ایجاد شرکتهای محلی اقدام می‌کردند و به این ترتیب با روشهایی خودشان را از پیامدهای حقوقی این توسعه جغرافیایی خصوصاً در کشورهای خارجی، مصون می‌کردند.

به نزدیک شدن مدیران به مشتری و انعطاف بخشی هم اشاره شد. نکته دیگری که باید اضافه شود انعطاف پذیری است که بنگاهها لازم است در مقابل رقابت داشته باشند تا بتوانند به سرعت از یک فعالیت خارج شوند یا یک فعالیت را به فعالیت خودشان اضافه کنند. این نکته هم الزاماً ایجاد می‌کند که ساختار آنها طوری باشد که به راحتی خارج شوند. دیده شده است شرکتهایی که به این شکل عمل نکردند، در خروج از فعالیتهای نامناسب خیلی مشکل داشتند.

به بحث هم افزایی (سینرژی) اشاره شد. هولدینگ‌ها می‌توانند هم افزایی ایجاد کنند. هولدینگ‌ها از عهده هزینه‌های سنگین تحقیقات برمی‌آیند. به این مساله موضوع اشتراک‌گذار کردن منابع نیز اضافه می‌شود. فرضاً مراکز تحقیقاتی را متمرکز می‌کنند و هزینه‌ها را کاهش می‌دهند و با اشتراک منابع تحقیقاتی و بخصوص سطوحی از تخصص که کمیاب و گرانبها است به بهره‌وری کل گروه اضافه می‌کنند.

یکی از دوستان در بین صحبت‌هایشان به

تمرکز روی فعالیت بحث می شود. یک زمان است که ما بحث حقوقی و ساختاری داریم و می گوئیم هولدینگ چرا ایجاد می شود؟ یک سری مسایل مالیاتی و ساختاری و مشارکت در بازار و تفویض مدیریت و توسعه مدیریت است که در نتیجه هولدینگ به منظور رشد تشکیل می شود. من می خواهم بسین این دوتفکیک قائل شوم.

حقیقی: سوال این است که ایجاد هولدینگ یک اقدام برون سازمانی است یا یک تغییر در ساختار درونی موجب تشکیل هولدینگ می شود؟

احمدپور: این مساله در ایران فرق می کند. در ایران پس از انقلاب مصادره هایی صورت گرفت و برای مثال تعدادی شرکت را به بنیاد واگذار کردند و تعداد دیگری را به سازمان گسترش و صنایع ملی و در نهایت مجبور شدند برای اداره آنها یک ستاد بالا سرشان قرار دهند. این یک تعسرف است. ولی شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی در زمان مدیریت آقای ثابت نگفت چون به من تحمیل شده است، سیمان، نساجی و خودرو نمی خواهم، بلکه به عنوان یک استراتژی ظهور یافته، صنایعی را انتخاب کرد که خودش می خواست. یعنی در اینجا مساله سرمایه گذاری براساس قصد قبلی برای اداره شرکتها دست به انتخابهایی زده است. این هم یک تعریف است.

ولی شرکتی مثل ایران خودرو به لحاظ اینکه رشد تولید ایجاد می کند به فضاهایی می رسد که علاوه بر تولید، باید تسلط مدیریتی روی فعالیتهای دیگر هم داشته باشد. براین اساس، بانک پارسیان ضرورتی بود برای اینکه بتواند مدیریت منابع را با بقیه بالانس کند. پس مجبور شد بانکی را هم ایجاد کند. بنابراین در کنار تولید، بازویی به نام بانک درست شد و در کنار تولید، سازمانی برای سازماندهی شرکتهاى قطعه ساز تشکیل شد. این مساله به تدریج به همان ضرورت تبدیل شد.

بنابراین الگوهای مختلف وجود دارد. حال شرکتی که بزرگ می شود، چه کار کند که این

بزرگی را مدیریت کند. در اینجا الگوهای مختلف پیش می آید. آخرین حرف دنیا این است که بزرگ شدن مهم نیست، سریعتر رشد کردن مهم است. این است که بزرگها دیگر مهم نیستند، بقای آنهايي کسه سریعتر رشد می کنند مهم است. برای مثال سیسکو از آن شرکتهایی است که از هزار پرسنل به بیست هزار پرسنل رسیده است و هر سال هزار تا پنجهزار نیرو استخدام می کرده است. سیسکو چگونه این کار را مدیریت می کند. به اعتقاد من همان مساله است.

حالا به این سوال برگردیم که چه تفاوتی میان هولدینگ ها و شرکتهای سرمایه گذاری وجود دارد؟ به اعتقاد من ما قبلاً هولدینگ داشتیم. در گذشته گروه صنعتی بهشهر، گروه صنعتی ملی و بعد از انقلاب بنیاد، سازمان گسترش و سازمان صنایع ملی (سابق) به صورت هولدینگ عمل می کردند. اما به اسم هولدینگ استفاده نمی کردند و اسم سازمان روی آنها بود. بعداً شرکتهایی به نام شرکتهای سرمایه گذاری درست شد که عمدتاً بانکها و نهادهای حامی دیگری مثل سازمان تامین اجتماعی و حتی شرکتهای خصوصی بودند. رسالت شرکتهای سرمایه گذاری دیگر مدیریت مالی از ۲۰ درصد سهام تا پایین بود.

تلاش من این است که به سراغ بحث های ایران برویم تا برای شرکتهای کوچک خصوصی که می خواهند رشد کنند تجربه شود.

شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی (شستا) در واقع با مدیریت در اوراق بهادار تشکیل شد. تمام صحبت های آقای ثابت این بود که از اداره کردن خسته شده است و در نتیجه به سمتی رفت که دیگر بنگاهها را اداره نکند. در نتیجه سهام تاندازه ۲۰ درصد خریداری کرد. حالا روند جالبی که از زمان مدیریت آقای آذربادگان پیش آمده این است که این مساله را تغییر دادند و می گویند نمی شود که ما از دور فقط کنترل مالی کنیم، سرمایه شرکت را افزایش یا کاهش بدهیم. عزل و نصب مدیران را هم انجام بدهیم و شرکت را رها کنیم.

در هولدینگ ها سه الگو وجود دارد: کنترل

مالی، کنترل استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک.

مدیریت قبلی شستا (آقای ثابت) به دنبال کنترل مالی بود و همان نگاهی که در سازمان گسترش (البته قبل از آقای ویسه) وجود داشت. نگاه جدید این است که به لحاظ داشتن چندین شرکت مشترک و هزینه های اداره، تحقیق و توسعه، بازاریابی، باید یک کسی نگاه کند که مساله مدیریت برای مثال در سیمان چیست؟ براین اساس به ضرورت، دوستان از مرحله شرکتهای سرمایه گذاری خارج شده و به سمت شرکتهای اداره کننده که اصطلاحاً به آن هولدینگ می گوئیم حرکت کردند. این تجربه، تجربه هایی است که می توانیم به بقیه تعمیم بدهیم.

نکته دیگر اینکه به سازمانهای بزرگ اشاره شد. ما سازمانهای بزرگ به معنای اینکه یک فعالیت انجام بدهند و بزرگ باشند کم داریم. الان گرایش بیشتر به سمت هولدینگ داری است. منظور من تمرکز عمیق و ادغام عمودی دو شرکت است. مثلاً مک دونالد، یا شرکتی مانند پیتزا هایی که هزار شعبه داشته باشد در ایران تشکیل نمی شود. دلیلش هم این است که ما مدیریت آن را نداریم. عرض من این است که یک شرکت که یک فعالیت را انجام دهد و سهم بازار را زیاد بگیرد کم داریم. حتی تک ماکارون هم الان به سمت تولید برشتوک (CORN FLAX) رفته است. یا شرکت تاز به سمت نوشابه سازی حرکت کرده است. پسا اشی مشی در کنار تولید پفک، به سمت نوشابه سازی رفته است.

بنابراین به نظر می رسد که شرکتهای ایرانی به این نتیجه رسیدند که به جای عمق دادن به فعالیت خود، تنوع به فعالیت می دهند و افقی توسعه پیدا می کنند. لذا می بینیم که شرکتهای بزرگ آن چنانی تشکیل نمی شود. حتی شرکتهایی نظیر ایران خودرو به سراغ بانکداری می روند.

حقیقی: البته فعالیت اصلی آنها یکی است. فعالیت اصلی ایران خودرو، خودروسازی است. آن چیزی که به صورت شرکتهای فرعی یا تابع شکل گرفته همان زنجیره تولید است.



احمدپور:

مرحله اصلی در شکل گیری شرکتها، مجموعه استراتژی هایی است که به رشد شرکتها منجر می شوند.

هیچگاه دولت و دستگاههای ما برنامه هایی تدوین نکردند که رشد چگونه مدیریت شود.

خرید و ادغام، استراتژی است و برای همه بنگاهها حتی کوچک هم می تواند مطرح باشد و به مساله هولدینگ ها ارتباطی ندارد.

بحث هولدینگ ها زمانی پیش می آید که بیش از یک شرکت اعم از تنوع در فعالیت یا تعداد مشابه مطرح باشد.

در مورد بنگاهها آخرین حرف دنیا این است که بزرگ شدن مهم نیست، سریعتر رشد کردن مهم است.

در هولدینگ ها سه الگو وجود دارد: کنترل مالی، کنترل استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک.

تجربه شرکتها سرمایه گذاری نظیر شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی که به ضرورت به سمت شرکتها اداره کننده (هولدینگ) حرکت کردند، باید به بقیه تعمیم داده شود.

شرکتها ایرانی به این نتیجه رسیده اند که به جای عمق دادن به خود، به فعالتهایشان تنوع دهند و افقی توسعه پیدا کنند.

کنند و چگونه با رقبا مبارزه کنند، یعنی به دنبال کسب و کارند. اما شرکتها هولدینگ دو نوع استراتژی دارند: اول اینکه چه شرکتی را داشته باشند که این مساله نیز خیلی شبیه شرکتها سرمایه گذاری است. دوم اینکه چگونه شرکتها تابعه را مدیریت کنند. در واقع تفاوت سازمانها یا شرکتها معمولی با هولدینگ ها در همین جا است که سود هولدینگ عمدتاً از شرکتها تابعه ناشی می شود. البته هولدینگ می تواند خودش از خرید و فروش سهام شرکتها سود داشته باشد، سودش عمدتاً ناشی از سود شرکتها تابعه است.

بنابراین هولدینگ مشتری مستقیم و رقیب مشخصی ندارد، پس باید به این فکر کند که چگونه شرکت تابعه اش را مدیریت کند که به آن سود مورد نظر دست پیدا کند. به عبارت دیگر چگونه سود سهامداران را حداکثر یا بهینه کند که متاثر از مدیریت کردن شرکتها تابعه است.

ارزش آفرینی

این فلسفه مهمی است که متأسفانه نمی توان به آن پاسخ مثبتی داد. آیا شرکتها هولدینگ می توانند به نوعی شرکتها تابعه شان را اداره کنند که سود و عملکرد و اثربخشی آنها را بهتر کنند؟ پس این مساله به فلسفه شرکتها هولدینگ از نظر استراتژی مدیریت کردن شرکتها تابعه باز می گردد. منظور از بهتر، یعنی بهتر از حالت مستقل آن. به عبارت دیگر اگر شرکتها تابعه را رها کنیم و تنها باشند آن موقع چه عملکردی خواهند داشت؟ تحت پوشش شرکت هولدینگ قرار بگیرند، عملکرد آنها چگونه خواهد بود؟ اگر شرکت هولدینگ بتواند شرکتها تابعه را بهتر از حالت مستقل شان اداره کند، در واقع ارزش آفرینی کرده است و این همان مزیت رقابتی در شرکتها بزرگ است. کافی هم نیست که ما عملکرد شرکت تابعه مان را نسبت به حالت مستقل بهتر کنیم، باید بهتر از هر ستاد دیگری، عملکرد آن را بهتر کنیم. چون اگر یک هولدینگ بهتری پیدا نشود و عملکرد این شرکت را بهتر کند، آن را از ما خیریداری می کند.

یعنی شرکت ایران خودرو نگفته چون بزرگ زشت است و کوچک زیبا، پس باید به یک گروه تبدیل شود و فعالتهایش کوچک شوند. چون مزایای تولید در مقیاس بزرگ را از دست می دهد. آن چیزی که در کنار فعالتهای اصلی اضافه شده است بخش خدمات مالی است. پس شرکتها فرعی، همه در زنجیره تولید فعالیت می کنند.

احمدپور: شرکتها وقتی بزرگ می شوند مشکلات خاص خود را دارند. ما وقتی در هیات مدیره ایران خودرو بودیم، هیچ وقت تسلطی روی ۳۰۰ شرکت قطعه ساز نداشتیم. در حالی که در آن مکانیزم کنترل آن دوستان بیشتر از ماست؛ زیرا ما درگیر تولید هم بودیم.

بابایی: در پاسخ به این سوال که تفاوت هولدینگ ها با شرکتها سرمایه گذاری چیست؟ شاید عرض کنم که شرکتها سرمایه گذاری علاقه و تعهدی برای حفظ سهام خود در شرکتها وابسته ندارند. ممکن است سیاست آنها اقتضا کند که سهام خود را در این شرکتها بفروشند و معمولاً ۱۰۰ درصد سهام مالکیت آنها نیز پایین است. اصولاً شرکتها سرمایه گذاری به دنبال مدیریت نیستند، البته ممکن است سهام آنها به میزانی باشد که در هیات مدیره عضو داشته باشند. اگر سهام به میزان کافی هم نداشته باشند مهم نیست و داشتن سهام آنها نیز اغلب به خاطر نظارت است. پس علاقه و تعهدی برای ماندن در آن شرکت و یا نگهداری سهام ندارند. اما شرکتها هولدینگ این گونه نیستند و اگر شرکتها جدیدی هم خریداری کنند می خواهند آنها را نگهدارند و به فکر مدیریت آن هستند و اهداف دیگری را دنبال می کنند.

تفاوتها

اما تفاوت شرکتها هولدینگ با سازمانهای بزرگ در چیست؟ سازمانهای بزرگ در دنیای رقابت برای فعالیت باید استراتژی های رقابت داشته باشند. اینکه چه محصولی را تولید کنند، به چه قیمتی عرضه

استراتژیک که برای یک افق ۵ ساله برنامه عملیاتی اش نیز ارائه شود راتدوین کنند. در قالب این اهداف ۵ ساله، ما با آنها قرارداد می بندیم که شرایط فسخ آن هم از طرفین به راحتی میسر نیست. یعنی هم مدیر برای ۵ سال احساس ثبات کند به شرط اینکه در جهت تحقق اهداف حرکت کرده باشد و هم سازمان احساس اطمینان کند که مدیر هر لحظه شرکت خود را رها نکند و در واقع یک دیدگاه مشترک ایجاد شود. حتی ممکن است ما در قالب این برنامه ها به یک جمع بندی برسیم که اصلاً شرکت نباید تعطیل شود. آنجا هدف ما این است که با کمترین هزینه مالی و سیاسی این تعطیل صورت گیرد. بنابراین در این قالب از مدیر می خواهیم با ما قراردادی امضا کند در قالب آن میزان هزینه ای که در نظر گرفته شده است و هدف ما را محقق کند و جبران خدمت را هم بگیرد و به راحتی هم از جانب طرفین قابل فسخ نباشد. حالا برنامه یک شرکتی توسعه است، اهداف آن مشخص است، یا برنامه و ضرورت‌های یک شرکت دیگر فقط کسب سود بیشتر است، آن هم هدفهای مشخص خودش را دارد و قراردادش متفاوت خواهد بود.

آقای حقیقی: اگر دوستان اجازه دهند به یک جمع بندی کوچک بپردازیم. بحث این بود که تفاوتها چیست؟ دوستان به خوبی اشاره کردند. فکر می کنم که تفاوت اصلی روی هدف و انگیزه مالکیت است که آیا بلندمدت یا کوتاه مدت؟ لذا می شود این گونه بیان کرد که نوعی از هولدینگ ها، هولدینگ های صنعتی منسجم هستند که کسب و کاری را در دنیا اداره می کنند و اگر فعالیتی را کسب یا تملک می کنند جهت ایجاد هم افزایی و مزیت‌های اقتصادی است. اما در مقابل، هولدینگ هایی هستند که صرفاً برای بهره برداری از سود سهام و مدیریت سبدي از سهام این کار را انجام می دهند. یکی از بدترین نوع هولدینگ ها، هولدینگ هایی بودند که هر فعالیتی را صرفاً با هدف کسب سود تصاحب می کردند.

هولدینگ هایی که امروز در دنیا شکل گرفته اند، بسیار منسجم اند. یعنی ممکن است

مختلف، شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی از این تغییرات تاثیر می گیرد. اگر قرار باشد در هر دوره ای تغییری در هولدینگ آقای آذربادگان انجام شود، به طور طبیعی تمام هولدینگ های ایشان دچار تغییر می شوند، آیا آقای آذربادگان ادعا دارند که یک اداره کننده خوبی هستند. الان با این همه تلاش، چگونه می خواهند مدیریت حصره ای و بخش خصوصی را در سازمان دولتی پیاده کنند که یک اداره کننده شایقی باشند؟ آیا ایجاد یک الگوی جدیدی به نام مدیریت عمومی مطرح است؟

آذربادگان: البته من باتوجه به شناختی که نسبت به آقای دکتر احمدپور دارم می دانم که نظرشان این نیست. نکته اول اینکه یک نگاه در بنگاهداری ایران به غلط توسعه پیدا می کند و آن نهاد خصوصی به مفهوم مدیر مالکی در مقابل نهاد دولتی است. در صورتی که دوره مدیر مالکی در غرب هم به پایان رسیده است. البته بگذریم از دوره دانایی محور که اصلاً نهادهای جدیدی را سامان می دهد. ولی در هیچ کجای دنیا دیگر دوره مدیر مالکی وجود ندارد. ممکن است یک خانواده کماکان سهامدار بزرگ باشد. ولی همان طور که دوستان اشاره کردند دوره مدیر محوری است. به عبارت دیگر به تبع پذیرش اصل مدیریت حرفه ای، تغییر مدیر هم اجتناب ناپذیر است. مدیر کرایسرید عمل می کند، سهامداران، آن مدیر را عوض می کنند و مدیر دیگر تعیین می کنند. منتها تفاوت این است که در غرب تغییرها تابع کارکرد است، در ایران تغییرات تابع نظرات نفر بالایی است. مشکل دولتی بودن ما این است که دولت ما تفاوت سازمان و شرکت را درک نکرده است. برای همین است که همان برخورد را با شرکت می کند که با سازمانهای می کند.

نکته دوم این است که ما برای اینکه با این چالش مقابله کنیم، راه حل و سازوکاری که به ذهن ما رسید تا هم این هدف را محقق کند و هم جبران خدمت مدیران را تابع مفاهیم بنگاهداران بکند، این است که ما به شرکتهایمان اعلام کردیم که تا بهمن ۱۳۸۳، برنامه های

نکته سوم این است که ممکن است شرکت تابعه ما سود نداشته باشد و نتوانیم سودش را به طور فردی بالا ببریم، ولی باید کاری کنیم که سود تک تک اینها که در هولدینگ جمع می شود بیشتر از مجموعه اینها باشد. پس فلسفه شرکتهای هولدینگ و تفاوت آن با شرکتهای بزرگ در این است که کاری کند که عملکرد شرکتهای تابعه اش، اثربخشی و سود آنها بهتر از حالت مستقل، بهتر از هرستاد دیگری و بهتر از حالت فردی باشد، یعنی بتواند سود مجموعه را بهینه کند. در آن صورت هولدینگ می تواند اعلام کند که مشروعیت و مقبولیت دارد.

این نکته را هم اضافه کنم که این تحلیل کافی نیست که ما فکر کنیم شرکتی که زیر نظر ماست به نظر ما بهتر اداره شود. شرکت تابعه ما هم باید چنین تصویری داشته باشد که من زیر نظر هولدینگ خاصی که قرار گرفته ام به عملکرد بهتری دست پیدا کرده ام، یعنی شرکت از تحت پوشش بودن هولدینگ نفع ببرد و ما هم متقابلاً از تحت پوشش بودن آن شرکت نفع ببریم. این همان حالتی است که خارجها به آن «همبستگی» می گویند، یعنی اتصال یا همبستگی شرکت به هولدینگ، چرا؟ به این دلیل که هر دو به نفع و کمال دست پیدا می کنند. اگر ما بتوانیم این کار را انجام دهیم در آن صورت هولدینگ به وظیفه خود دست پیدا کرده است و مشروعیت و مقبولیت خواهد داشت.

اینکه حالا چگونگی می شود این ارزش آفرینی را ایجاد کرد، موضوع بحثی است که می توانیم در دور بعدی به آن بپردازیم و می توانیم به طریقه بندی هایی بگویم هولدینگ ها باید چه کاری بکنند برای اینکه بتوانند آن ارزش آفرینی را ایجاد کنند.

احمدپور: باتوجه توضیحات آقای آذربادگان، این سوال پیش می آید که آیا تجربه جدیدی از مدیریت می خواهید به دست دهید؟ چون دولت ثابت کرد که از ابتدای انقلاب، به لحاظ تغییراتی که مرتب انجام می شد اداره کننده خوبی نیست. اگر این مساله را بپذیریم و باتوجه به تغییرات وزرا در دولتهای

انسانی سریعتر است. این یک چالش و خطری بزرگ است. تصور نکنیم که اگر بازارهای ما باز شود، کار به همین سادگی است و می شود یک مجموعه بزرگ را در یک ستاد و با یک برنامه و یک مجمع در پایان سال به راحتی اداره کرد.

به یک نکته اشاره نشد و آن اینکه شرکتهای سرمایه گذاری در کشورهای صنعتی مقررات خیلی دقیقی دارند، در حالی که ما در ایران قانون برای این کسار نداریم، حتی برای هولدینگ ها. هولدینگ ها به راحتی می توانند ایجاد انحصار کنند بدون اینکه دولت بتواند کاری کند. این در واقع سیستم های نظارتی و نظم دهی هستند که باید ایجاد شوند. آیا باید اجازه داد که شرکتی با قدرت مالی خود، تمام شرکتهای بخش را خریداری کند، بعد وضعیت مصرف کننده چه می شود؟

تدبیر: باسپاس مجدد از شرکت کنندگان، بخش دوم و پایانی میزگرد را در شماره آینده به اطلاع خوانندگان اندیشمند تدبیر می رسانیم. □

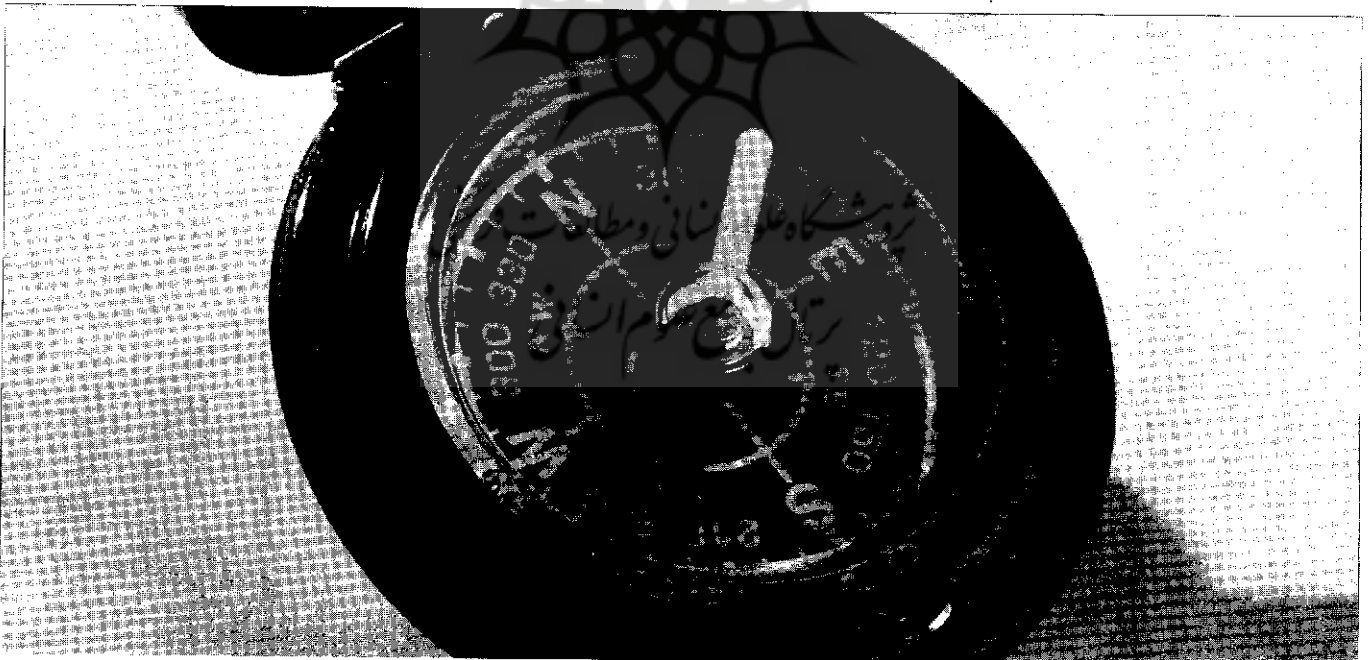
به این صنایع پای بند شود. در اینجا یک سوال مطرح می شود که در ایران چه مدیریتی را در هولدینگ ها مستقر کنیم که واقعاً توان اداره چنین مجموعه های متنوعی را دارا باشند؟ علی الخصوص همه ما تجربه کردیم که مسایل رفتاری و فرهنگی در مدیرتهای ایرانی بسیارند. مدیر دوست ندارد که جوابگو باشد. آیا آقای آذربادگان می خواهند صرفاً از طریق تشویق به اهدافشان برسند. آن طرف هم پذیرش ریسک و زیان است. اگر عملکرد مدیران خراب باشد و زیانهای هنگفتی به شرکت هولدینگ وارد کنند، چه کار می توان کرد؟

یک بحث اساسی دیگر این است که سرعت بزرگ شدن بخش بنگاههای علامت توسعه یافتگی در اقتصادهای پیشرفته است. بنابراین هر چه بخش بنگاههای بزرگ باشد، اقتصاد پیشرفته تر است. در کشورهای مثل ایران تحت فشار درآمد نفت این رشد اتفاق می افتد و لذا از توسعه مدیریت و نیروی

شما میتسویشی را از بیرون، یک گروه غیر منسجم ببینید، ولی در درون حتماً حول محور عواملی که موجب هم افزایی هستند شکل گرفته است.

به نظر می رسد که در ایران، هولدینگ های ما با بحثهایی که شد هیچکدام طبیعی و ارگانیک شکل نگرفتند. عامل اول ناشی از انقلاب و یک تغییر در مالکیت ها بوده است که ضرورت اداره مجموعه، گروه شرکتهای را پیش آورده است مانند صنایع ملی، سازمان گسترش و بنیاد که نمونه های آن هستند. در مورد صندوق های بازنشستگی و ورود آنها به وادی بنگاهداری نیز ظاهراً ضرورت های محیطی تعیین کننده بوده اند. از آن جمله واگذاری سهام شرکتهای دولتی به صندوقهای بازنشستگی بابت بدهیهای دولت است.

سوال آقای دکتر احمدپور این است که چرا آقای آذربادگان، شستا را تبدیل به سازمانی می کنند که فعالیتهايش نهادینه می شود. سیمان و دارو، حاکی از این است که شستا قصد دارد



اگر به تغییر سرنوشت سازمان خود علاقمندید ؟

اگر به دنبال تغییری در سرنوشت سازمان خود هستید؟ نمی دانید با رقبا چه کنید؟ بسته بندی، تبلیغات و سیاست های بازارتان درست است یا نه؟ دگرگونی، تحول و نوآوری را لازم میدانید اما راه آن بر شما آشکار نیست؟

جارت رایگان درستی رفتار بازاریابی از مشاوران مدیریت کاردید را در اختیار بگیرید

مشاوران مدیریت کاردید (سهامی خاص)

تهران، ولیمصر پارک ساعی، خیابان ۲۰، پلاک ۲۳، واحد ۱ تلفن: ۸۷۲۲۲۱۹ - ۸۷۲۷۸۹۸ - ۸۷۲۷۸۹۸ فکس: ۸۷۲۷۸۹۸ e-mail: info@kardid.com www.kardid.com