



اتخاذ استراتژی مناسب در افزایش مدیریت هم‌افزایی در سازمان‌های هلدینگ

هم‌افزایی و تعامل ستاد و شرکت‌های زیرمجموعه در شرکت‌های هلدینگ

سعید دستمالچی^۱

سعید وزوائی^۲

رضا قلیزاده^۳

مینا زارع‌کاریزی^۴

چکیده:

در عصر حاضر که به آن لقب عصر ارتباطات و اطلاعات داده‌اند، سازمان‌های هلدینگ در تلاش برای ارتقای روابط و ایجاد هم‌افزایی میان سازمان مادر و شرکت‌های تابعه می‌باشند تا از این منظر بتوانند در بازارهای رقابتی باقی مانده و نقش آفرینی نمایند. در این راستا یکی از محورهای مهم و اساسی در مدیریت راهبردی شرکت‌های هلدینگ، ایجاد هم‌افزایی واقعی با استفاده از فرآیند کنترل عملکردها و فعالیتهای شرکت‌های تابعه می‌باشد که با ارتقای ارزش آفرینی باعث اثر بخشی در این شرکتها می‌شود. همان‌طور که مطرح است شرکت‌های تابعه توسط سازمان‌های ستادی خود، برنامه ریزی و سازماندهی می‌شوند تا بتوانند به نتایجی که از پیش تعیین شده، دسترسی پیدا نمایند. این امر جز با ایجاد مدیریت هم‌افزایی میان ستاد و صف به وقوع نمی‌پیوندد.

در این مبحث ما سعی می‌نماییم با بررسی روابط میان ستاد و صف از منظر استراتژی‌هایی که اتخاذ می‌نمایند، راهکارهای مناسب جهت ایجاد هم‌افزایی میان سازمان مادر و شرکت‌های تابعه را ارائه نماییم.

کلمات کلیدی: سازمان‌های هلدینگ، هم‌افزایی، ارزش آفرینی

^۱ عضو هیئت علمی جهاد دانشگاهی، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، ۰۲۱۴۴۲۶۵۰۰۱، تهران، خیابان ستارخان، ضلع غربی نیروگاه برق طرشت، خیابان نیرو، پلاک ۶۹ saeed.dastmalchi@yahoo.com

^۲ کارشناس مدیریت جهانگردی، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، ۰۲۱۴۴۲۶۵۰۰۱، تهران، خیابان ستارخان، ضلع غربی نیروگاه برق طرشت، خیابان نیرو، پلاک ۶۹ savezva@yahoo.com

^۳ کارشناس تکنولوژی نرم افزار، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، ۰۲۱۴۴۲۶۵۰۰۱، تهران، خیابان ستارخان، ضلع غربی نیروگاه برق طرشت، خیابان نیرو، پلاک ۶۹ r.gholizadeh@gmail.com

^۴ کارشناس ارشد زبان و ادبیات انگلیسی، مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، ۰۲۶۱۴۴۲۷۹۹۶، تهران، خیابان ستارخان، ضلع غربی نیروگاه برق طرشت، خیابان نیرو، پلاک ۶۹ m_karizi@yahoo.com



مقدمه:

سازمان‌های هلدینگ به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که مالکیت و یا اکثریت سهام گروهی از شرکت‌ها را برعهده داشته و آن‌ها را مدیریت می‌کنند. تولد سازمان‌های هلدینگ به قبل از جنگ جهانی دوم در اروپا باز می‌گردد. این سازمان‌ها در طی سال‌های متمادی دارای استراتژی‌های گوناگونی بوده‌اند. این قبیل سازمان‌ها در دهه ۱۹۵۰ برای جلوگیری از افزایش حجم مسؤلیت‌ها، از تمرکزگرایی فاصله گرفته و به صورت گروه‌بندی بر حسب تخصص کسب و کار روی آوردند. در دهه ۱۹۶۰ سیاست تنوع‌گرایی در دستور کار آنان قرار گرفت و در همین دهه بحث مشتری‌مداری و شناخت دقیق و همه‌جانبه نیازهای مشتری و نحوه تأمین آن‌ها در رأس سیاست‌های مالی شرکت‌های هلدینگ قرار گرفت. سپس در دهه ۱۹۷۰ مدیران را به سوی محافظه‌کاری در زمینه تخصیص منابع رهنمون ساخت.

با شروع دهه ۱۹۸۰ به علت وجود هزینه‌های گزاف موجود در مجموعه کسب و کار، بسیاری از هلدینگ‌ها اقدام به کاهش سطوح سازمانی خود کرده و با استفاده از فناوری‌های نوین و ابزار مؤثر مالی و کنترل، هزینه‌های مربوطه را کاهش دادند و در نهایت با آغاز هزاره سوم میلادی استفاده از فناوری‌های نوین در کنار اصول مشتری‌مداری و تأمین نیازهای مشتریان از عوامل موفقیت و پیشرفت شرکت‌های هلدینگ به شمار می‌رود. [۱]

به طور کلی سازمان‌های هلدینگ به دو دسته زیر تقسیم می‌شوند:

- ۱- **شرکت‌های مادر:** شرکت‌هایی هستند که با به دست آوردن اکثریت سهام شرکت‌های تابعه اقدام به مدیریت آن‌ها کرده و با ایجاد راهکارهای هم‌افزایی ضمن حفظ تملک این شرکت‌ها فرآیند سودآوری در چرخه مورد نظر را کنترل می‌نمایند.
 - ۲- **شرکت‌ها سرمایه‌گذاری و مالی:** این شرکت‌ها بدون در نظر گرفتن هم‌افزایی و ایجاد چرخه کامل فعالیت، تنها در پی سودآوری هستند. میزان سهام این شرکت‌ها به گونه‌ای است که توانایی انتساب حداقل یک عضو در هیأت مدیره را داشته باشند و در هر زمان که منفعت خود را در فروش سهام شرکت‌های تابعه بدانند اقدام به فروش آن‌ها کرده و سیاستی در جهت حفظ طولانی مدت آن‌ها ندارند.
- با توجه به اهمیت کنترل و هدایت شرکت‌های تابعه توسط سازمان مادر، طراحی و اجرای فرآیند استراتژیک نقش مهم و اساسی را در اداره سازمان‌های هلدینگ ایفا می‌کنند که در ادامه به بررسی انواع استراتژی‌ها در شرکت‌های هلدینگ می‌پردازیم.

انواع فرآیندهای استراتژیک در سازمان‌های هلدینگ:

بر اساس عملکرد سازمانی و ساختار مجموعه، فرآیندهای استراتژیک در چهار حوزه قابل بررسی می‌باشند:

- **حوزه کسب و کار:** که به امور مربوط به تعاملات موجود در بین شرکت‌ها مربوط می‌شود.
- **حوزه مالی:** که مهمترین فعالیت‌های آن در رابطه با مدیریت سرمایه‌گذاری، مدیریت مالی و مباحث پولی می‌باشد.
- **حوزه پشتیبانی:** که شامل مدیریت حقوقی، اداری و منابع انسانی و به طور کلی کنترل فرآیندهای سازمانی می‌شود.
- **حوزه مشتری:** که با تمرکز بر اصل مشتری‌مداری، فرآیندهای ارزش آفرینی را برای جذب، حفظ و رشد مشتری کنترل می‌نماید.

۱- حوزه کسب و کار:

در سازمان‌های هلدینگ به علت تعدد فعالیت‌ها و ازدیاد واحدهای کسب و کار، شناسایی عملکردهای موفق و تجارب ارزشمند امری فردی است. زیرا بدینوسیله می‌توان شیوه‌های کارآمد و تجربیات موفق را به سایرین انتقال داده و به تحلیل فاصله بین وضعیت حال و مطلوب پرداخت.



از آنجایی که مدیران شرکت‌های تابعه آگاهی بیشتری در رابطه با نقاط ضعف و قوت خود دارند شایسته است این دانش به مدیران بالاتر در سازمان‌های هلدینگ منتقل شود تا از این طریق نقاط قوت و ضعف شناسایی شده و برای برنامه‌ریزی و دستیابی به اهداف مدنظر قرار گیرد. همین تعامل زمینه ساز فروش بین واحدها نیز خواهد شد. چرا که هر شرکت تابعه می‌تواند علاوه بر فروش محصولات خود محصولات سایر واحدها را نیز تا حد امکان عرضه کرده و باعث معرفی محصولات جانبی دیگر واحدها در کنار محصول اصلی گردد. فروش محصولات جانبی شرکت‌های دیگر علاوه بر افزایش فروش باعث معرفی مشتریان یک واحد به واحد تابعه دیگر می‌گردد. از آنجایی که در بسیاری از موارد به علت عدم وجود همسوسازی و تلفیق مدیریت‌ها، فرهنگ‌ها و استراتژی‌ها، امکان ناکامی در هریک از شرکتهای تابعه وجود دارد، میتوان از طریق ادغام اینگونه شرکت‌ها با واحدهای موفق به گونه‌ای مؤثر در راستای ایجاد هم‌افزایی گام برداشت. بنابراین فرآیندهای الگوبرداری، تقویت همکاری بین واحدها، مدیریت دانش، مدیریت برند، مدیریت ادغام و مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه کسب و کار از عوامل مؤثر می‌باشند.

۲- حوزه مالی:

در سازمان‌های هلدینگ با شناسایی فرصت‌های موجود و همچنین با شناسایی چرخه عمر محصول ارائه شده، سوددهی هر یک از واحدها را تعیین نموده و از این منظر سود بدست آمده در برخی از واحدهای موفق را برای سرمایه‌گذاری در سایر واحدها به کار می‌گیرند. در حوزه مالی تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی، مدیریت ورود و خروج سرمایه و وجوه نقدی مالی کنترل می‌شوند. در این حوزه با استفاده از تجزیه و تحلیل‌های مالی و اقتصادی در واحدهای تابعه کلیه منابع سودآوری محاسبه و مشخص می‌گردند. با پیشرفت فناوری‌های ارتباطی، امروزه تبادل اطلاعات بین واحدهای تابعه، با کمترین هزینه از طریق تدوین نظام اطلاعاتی و پشتیبانی از سیستم‌های اطلاعاتی و شبکه امکان‌پذیر می‌باشد. با توجه به اهمیت و نقش ویژه حوزه مالی، مهمترین فرآیندهای این حوزه مدیریت سرمایه‌گذاری، مدیریت مالی و مدیریت ریسک و سبد سهام می‌باشند.

۳- حوزه پشتیبانی:

با توجه به نوع ارتباطات و حضور نیروی انسانی در بین شرکت‌های تابعه، ضرورت کنترل و پشتیبانی منابع انسانی و نیز برنامه ریزی و توسعه در این خصوص از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در سازمان هلدینگ به علت نوع رابطه با شرکت‌های تابعه، ایجاد یک واحد حقوقی جهت حل اختلاف و طرح دعاوی و همچنین نگهداری و حفاظت از اسناد و پرونده‌های حقوقی امری اجتناب ناپذیر است. در بسیاری از شرکتهای بزرگ دنیا مدیریت منابع انسانی به عنوان یک فرآیند پشتیبانی مرسوم است. این فرآیند در سازمان هلدینگ به صورت یکپارچه صورت پذیرفته و معمولاً سطوح مدیریتی را تحت پوشش قرار می‌دهد.

در اغلب اوقات جهت دستیابی اهداف کلان سازمانی نیاز به تهیه و تدوین و برنامه‌ریزی در هر واحدی می‌باشد که در نهایت باید به تأیید سازمان مادر برسد. از این رو به منظور طراحی و ایجاد سیستم مدیریت تحقیق و توسعه، در واحدهای تابعه، فرآیندهای تولید و مدیریت تکنولوژی انجام می‌شود. بنابراین با ایجاد مدیریت حقوقی، مدیریت اداری و منابع انسانی، مدیریت برنامه‌ریزی و مدیریت تحقیق و توسعه فرآیندهای حوزه پشتیبانی شکل گرفته و کامل می‌گردد.

۴- حوزه مشتری:

مهمترین عامل در بقا و ادامه فعالیت سازمان‌های هلدینگ و شرکتهای تابعه فرآیند مشتری‌مداری می‌باشد. از این رو در این حوزه با شناسایی مشتریان و ایجاد ارزش قابل ارائه برای جلب آنان زمینه مناسب برای جذب مشتری فراهم می‌گردد. حفظ کیفیت خدمات و رفع اشکالات موجود باعث ایجاد رضایتمندی در مشتری شده و شناخت کامل از مشتری ضامن ایجاد ارتباط با آنان می‌گردد تا سهام شرکتهای تابعه از بابت خرید مشتریان هدف افزایش یابد. این فرآیند در چهار مرحله انتخاب، جذب، حفظ و رشد صورت می‌گیرد. [۲]



روشهای مدیریت در سازمانها

براساس میزان مسئولیتها و وظایف سطوح مختلف در سازمانها، روشهای مدیریتی به سه مدل تقسیم بندی شده اند:

۱- مدل برنامه ریزی استراتژیک:

در مدل برنامه ریزی استراتژیک که محدودیت آن براساس تمرکزگرایی می باشد، ستاد سازمان در نقش طراح و برنامه ریز اصلی ظاهر شده و تمامی وظایف شرکتها تحت پوشش خود را مشخص می کند. در این مدل ستاد سازمان وظیفه تنظیم، هماهنگی و کنترل کلیه بخشها و شرکتها را برعهده داشته و وظیفه شرکتها را برعهده گرفته و اجرای بخشهای مختلف طرح اصلی می باشد.

این روش در جهت ایجاد ارزش افزوده در سازمانها بسیار کارآمد می باشد. البته مدیران سازمان توانایی ارزش افزوده را در شرایطی خواهند داشت که از فعالیت هریک از شرکتها تابعه اطلاع داشته باشند. چراکه در صورت عدم آگاهی از جزئیات واحدهای تابعه، کارآمدی این روش از بین می رود. علاوه بر این با توجه به کمبود دانش مدیران ارشد، امکان از دست رفتن فرصتهای موجود و ورود به عرصه های جدید فعالیتهای تجاری نیز وجود دارد.

۲- مدل کنترل مالی:

در این سبک مدیریتی ستاد سازمان در نقش یک سهامدار ظاهر شده و وظایف ستاد در هر کنترل مالی به اختصاص سرمایه، تعیین اهداف اقتصادی، مداخله برای اصلاح کارایی، ارزیابی کارایی و بخش ریسک محدود می شود. در این مدل شرکتها با آزادی کامل به رقابت با یکدیگر پرداخته و مجوز جذب سرمایه - های خارج از سازمان را در اختیار دارند. در این سبک مدیریتی که افراطی ترین نوع تفویض اختیار به شمار می رود اهمیت کمی برای شیوه های تولید و بازاریابی در شرکتها تابعه قائل شده است.

تجربه نشان داده در سازمانهایی که در بازارهای پایدار با فناوری های پیشرفته فعالیت نموده و همچنین در جایی که زنجیره تصمیم گیری بسیار کوتاه و ساده است، این روش کاربرد مناسبی دارد. با توجه به اینکه هیچکس مسئول پرورش نوآوری و یادگیری سطح سازمانی نیست، بنابراین نوآوریها محدود به مصرف می باشد. زیرا ستاد سازمان نیروهای با کفایت برای ایجاد فرآیندهای لازم را در اختیار ندارد.

۳- مدل کنترل استراتژیک:

مدل کنترل استراتژیک مانند پل ارتباطی میان برنامه ریزی استراتژیک و کنترل مالی بوده و بین دو مدل قبلی قرار می گیرد. در این مدل که بیشتر سازمانهای دنیا از آن استفاده می کنند ستاد سازمان به عنوان شکل دهنده استراتژیها عمل می کند. علاوه بر این مدل کنترل استراتژیک سازمان مادر نقش ویژه ای در تعریف و کنترل سیاستهای سازمانی، پرورش نوآوریها و یادگیریهای سازمانی، تعریف و شکل دهی استراتژیهای کلان سازمانی، مشخص نمودن فعالیتهای متعادل برای شرکتها و شرح مأموریت آنها و در نهایت تعریف استانداردها و ارزیابی بهره وری شرکتها را برعهده می گیرد. این مدل براساس فرآیند توافق بر برنامه های اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان استوار بوده و دیگر از یک برنامه اصلی که وظایف شرکتها را تعیین می کند، خبری نیست. در کنترل استراتژی ستاد سازمان به شکل دهی رفتارهای شرکتها و ایجاد زمینه های کاری مناسب برای فعالیت مدیران پرداخته و توجه کمتری به ایجاد وظیفه برای شرکتها و بخشهای مختلف دارد.

کارایی این مدل در بدست آوردن مزایای بیشتر از طریق هم افزایی در سازمان است. ضمن آنکه با استفاده از فرآیند محک زنی سعی در افزایش سطح دانش سازمانی دارد. یک شرکت هلدینگ که به منزله ستاد فرماندهی برای شرکتها تابعه است، برای هدایت و راهبری شرکتها تحت فرمان خود در مسیر ارزش آفرینی و هم افزایی باید بینش وسیعی از کسب و کار شرکتها تابعه داشته باشد.



با توجه به اینکه هر شرکتی با هدف ارتقای ارزش صاحبان سهام تأسیس می‌شود، بنابراین با بهره‌گیری از سیستم سازمانهای هلدینگ ضمن افزایش هم-افزایی موجب کاهش ریسک می‌گردد. در سازمانهای هلدینگ مزایایی از قبیل امکان استفاده از منابع بین شرکتها و به اشتراک گذاشتن توانمندی‌ها، صرفه-جویی در مقیاس و قدرت انعطاف‌پذیری بالا وجود دارد که سازمانهای دیگر از آن بی‌بهره هستند. ستاد هلدینگ با دارا بودن فرآیندهای برنامه‌ریزی، کنترل، نظارت و پشتیبانی هم‌زمان، دو هدف بزرگ بودن و قابل انعطاف بودن را دنبال می‌کنند. [۱]

روابط میان صف و ستاد:

در ساختار سازمان‌های هلدینگ سه نوع رابطه دیده می‌شود:

- ۱- **گزارش دهی ساده:** در این سبک یک سطح مدیریتی در رأس واحدهای کسب و کاری واقع شده است. این سبک برای شرکت‌های کوچک با واحدهای کاری محدود قابل اجرا می‌باشد.
- ۲- **تقسیم شده:** در این ساختار با تشکیل گروه‌های ویژه و متخصص در سازمان مادر، حجم و ظرفیت آن افزایش می‌یابد.
- ۳- **تکثیری:** در این سبک برخی از واحدهای کسب و کار به یک بخش، تعدادی از بخش‌ها به یک گروه و تعدادی از گروه‌ها به یک منطقه مسئولیتی گزارش می‌دهند و هر سطح به عنوان مادر برای سطح پایینی خود قلمداد می‌شود. [۳]

ارزش آفرینی در سازمان‌های هلدینگ:

اگرچه در سازمان‌های هلدینگ موفق هر یک از ستادها روش‌های متفاوت و گوناگونی را به کار گرفته‌اند، اما همه آن‌ها از الگوی یکسانی استفاده می‌کنند که بر اساس سه اصل زیر استوار است:

۱- بینش ارزش آفرینی:

دارا بودن یک اصل و دیدگاه ویژه جهت ارزش آفرینی برای سازمان هلدینگ امری ضروری است.

۲- ویژگی متمایز ستاد:

سازمان‌های هلدینگ خصوصیات خود را حول بینش مشخصی تبیین می‌کنند. برای تحلیل این خصوصیات پنج گروه مرتبط به هم بررسی می‌شوند:

- **مدل‌های ذهنی:** این مدل‌ها که از تجربه ناشی شده و با تعصب همراه است تعیین کننده نحوه تفسیر و تعبیر اطلاعات می‌باشد.
- **ساختار سیستم و فرآیندها:** نظام‌های سازمانی با تشویق اهداف مشخص بر رفتارهای خاص تأثیر می‌گذارد.
- **عملیات، خدمات مرکزی و منابع:** عواملی است که مدیران کسب و کار را برای ارزش آفرینی حمایت می‌کند و شامل نام شرکت، رابطه با سازمان‌های دولتی و دسترسی به منابع و دارایی‌های کمیاب می‌باشد.
- **افراد و مهارت‌ها:** وجود افراد خاص با مهارت‌های منحصر بفردها باعث می‌شود تا ستاد با استفاده از آن‌ها ارزش ایجاد نماید.



- **موارد عدم تمرکز:** در برخی از موارد ستاد با اعطای آزادی عمل به واحدها دست آن‌ها را در کسب و کار باز گذاشته و خود از طریق شیوه‌های گوناگون نظارت می‌کند.

۳- **کانون تجارت:**

هر سازمان هلدینگ جهت سازماندهی فعالیت‌ها یک محور تجارت مشخص را برای خود تعریف نموده و تلاش می‌کند در خارج از آن تا حد امکان سرمایه‌گذاری نکند. تعامل این سه استراتژی با یکدیگر باعث می‌شود تا میزان تصمیم‌گیری‌ها کنترل و هدایت شده و در نگرش مدیران ستاد در شرکت‌های تابعه تأثیر گذار باشد.

راهکارهای ارزش آفرینی:

برای رسیدن به بالاترین سطح ارزش آفرینی در سطح ستادی سازمان‌های هلدینگ چهار راهکار اصلی وجود دارد:

- ۱- **نفوذ انفرادی:** در این راهکار ستاد تلاش می‌کند با گزینش و راهبری مدیران و تنظیم و تصویب بودجه سالانه بر واحدهای تابعه اثرگذاری نماید. ستاد با تدوین برنامه استراتژیک برای خود و شرکت‌های تابعه و همچنین سرمایه‌گذاری و خرید و فروش شرکت‌ها باعث ایجاد هم‌افزایی در آن‌ها می‌شود.
 - ۲- **نفوذ اتصالی:** ستاد با ایجاد سازوکارهای اتصالی در بین کسب و کارها باعث تقویت هم‌افزایی در مجموعه می‌گردد.
 - ۳- **نفوذ عملیاتی و خدماتی مرکزی:** ستاد جهت اثربخشی در کسب و کارها خدمات مؤثری از نظر هزینه‌ها و کمک‌های اجرایی ارائه می‌نماید.
 - ۴- **نفوذ توسعه‌ای:** در برخی موارد ستاد با تغییر ترکیب کسب و کارها، فعالیت‌های مجموعه را توسعه داده و باعث اعتلا بخشیدن به هم‌افزایی کل گروه می‌شود.
- البته برای این که ارزش آفرینی در هر یک از راهکارهای فوق اثر بخش باشد شرایط خاصی نیز لازم است. ایجاد فرصت برای خلق ارزش، خصوصیات ستاد و در نهایت اجرای درست راهکارها و داشتن قابلیت و مهارت لازم از عواملی هستند که برای ارزش آفرینی در سازمان لازم می‌باشند. سازمان‌های هلدینگ برای موفقیت باید نسبت به رقبای خود بیشتر خلاقیت و نوآوری داشته تا ارزش آفرینی نمایند. [۴]

هم‌افزایی در سازمان‌های هلدینگ:

تعریف هم‌افزایی: زمانی که دو یا چند عنصر یا عامل با یکدیگر همیاری یا تعامل داشته باشند، معمولاً اثری به وجود می‌آید. اگر این اثر از مجموع اثرهایی که هر کدام از آن عناصر به طور جداگانه توانایی ایجاد کردن آن را داشتند، فراتر رود، در اینصورت پدیده هم‌افزایی رخ داده است. هم‌افزایی معمولاً از طریق مشارکت در دانش و منابع به منظور حذف یا کاهش دوباره‌کاری‌ها حاصل می‌شود. [۵]

استفاده از قدرت اتحاد برای تحمیل خواسته‌ها و هماهنگی استراتژی‌هایی مانند تقسیم بازار برای کاهش رقابت در بین واحدها اثربخش می‌باشد. همین امر یعنی استفاده از امکانات شرکت‌های تابعه از یکدیگر باعث بهره‌وری از حداکثر ظرفیت فعلی واحدها می‌گردد. اگر چه در ظاهر ارزش آفرینی در سازمان آسان به نظر می‌رسد اما تجارب ناخوشایند در برخی از سازمان‌ها نشان می‌دهد که وجود برخی از مسائل باعث شکست این شرکت‌ها شده است. خوش‌بینی



در مورد فعالیت‌ها و قابلیت‌های ستاد و فرهنگ تمایل به قبول تصمیمات مدیران ارشد ستاد از این مسائل هستند. در بسیاری از موارد نیز عواملی نظیر نادیده گرفتن خطرات و خوش بینی به هم‌افزایی و همین‌طور مجبور کردن مدیران به هم‌افزایی باعث بروز مشکل در شرکت‌ها می‌شود.

اگر یک سازمان هلدینگ بخواهد از فرصت‌های هم‌افزایی نهایت استفاده را ببرد باید به نکات زیر توجه نماید:

- پذیرش و حمایت واقعی مدیران شرکت‌ها
- فضای آزاد ستاد برای مبادله اطلاعات و تشویق مدیران به ابراز نظر واقعی
- فرهنگ همکاری و اقدام متقابل با جو تفاهم بین مدیران
- استقرار نظام پاداش و ترفیع ضابطه‌مند که باعث تشویق هم‌افزایی می‌شود.
- آموزش ضمن خدمت کارکنان
- مشارکت منابع انسانی در فعالیت‌ها
- توجه به خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های تابعه
- تصمیم‌گیری جمعی
- مدیریت مشارکتی بین ستاد و صف
- کار تیمی

نتیجه:

از آنجایی که هدف یک سازمان هلدینگ مبنی بر افزایش سودآوری و تأمین حقوق صاحبان سهام می‌باشد، بنابراین موفقیت و اثربخشی آن وابسته به ارزش آفرینی توسط شرکت‌های تابعه و هم‌افزایی بین ستاد و واحدهای تابعه می‌باشد. به همین منظور مدیران ستاد باید با استفاده از فرآیندهای استراتژیک راهکارهای مناسب را بر اساس فرصت‌های بهبود شرکت‌ها طراحی و اجرا نمایند. به گونه‌ای که شرکت‌ها برنامه‌های خود را بر اساس استراتژی ارائه شده از سوی شرکت مادر تنظیم کرده و پس از بازبینی و کنترل توسط شرکت مادر آن‌ها را اجرایی می‌نمایند. بدین ترتیب شرکت‌های تابعه مسؤلیت تهیه و تدوین برنامه و ارائه پیشنهادات را بر عهده داشته و سازمان مادر نیز با استفاده از تجارب کارشناسان و متخصصان خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌دهند. لذا با ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی و مشارکتی پویا می‌توان فعالیت‌های هم‌افزایی را میان شرکت‌های تابعه و شرکت مادر گسترش داده و از نتایج آن بهره‌برداری نمود.



منابع:

- [۱] بابایی زکلیکی، محمدعلی؛ "مطالعه خصوصیات و عملکرد شرکت- های هلدینگ در ایران"، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، سال ۱۳۸۳
- [۲] زنده دل، بابک؛ زاهدی قاسمیان، یاسر؛ "فرآیندهای استراتژیک در سازمان های هلدینگ"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۲، تیر ۱۳۸۶
- [۳] شفیعی نیک آبادی، محسن؛ "هلدینگها؛ انواع، سبکها و ساختارها"، ماهنامه روش، شماره ۱۱۶، ص ۲۲، سال ۱۸
- [۴] بابایی زکلیکی، محمدعلی؛ هدایتی، شهره؛ "کنوکاوی در مدیریت هم افزایی هلدینگها"، مجله پیام مدیریت، شماره ۱۷ و ۱۸، ص ۱۵۸ و ۱۳۳، زمستان ۸۴ و بهار ۸۵
- [۵] Smith, C.E. (2001); **Who Stole My Synergy?**; The Human Factors That; <http://www.pdcounsel.com>
- [۶] اتابکی، محسن؛ راهبری سازمان های هلدینگ، انتشارات پیام، چاپ اول، ۱۳۸۴



Adopting Proper Strategy in Promoting Synergy Management within Holding Organizations

Synergy and interaction between headquarter and the subordinate companies in holding organizations

Dastmalchi Saeed¹, Vezvae Saeid², Gholizadeh Reza³, Zare Karizi Mina⁴

Abstract

In the present era, which is called Information and Technology age, holding organizations seek to promote and ameliorate relations, as well as to create synergy among holding organization and subordinate companies, in order to survive and perform their roles in the competing market. Accordingly, one of the prime and fundamental fields in practical management of holding organizations is **to create real synergy** using the process of controlling functions and activities of the subordinate companies which cause efficiency in these organizations via **value-making**. The subordinate companies, as it is said, are programmed and organized by their headquarters so that they may achieve the pre-planned results. This is only possible by creating synergy management between headquarters and the subordinates.

In the present study, the authors endeavor to offer a proper solution for the creation of synergy between holding organization and subordinate companies through the study of relations among headquarters and the subordinate companies regarding strategy-adopting.

Key words: Holding organizations, synergy, value-making