

هم افزایی و ارزش آفرینی در هلدینگ ها

آقای مهندس امیری (کارشناس توسعه مدیریت)

تهیه شده در واحد توسعه مدیریت



امروزه با توجه به رقابت روز افزون و تغییرات سریع محیط خارجی، نقش هلدینگ ها در اثربخشی، هم افزایی و ارزش آفرینی شرکت های تابعه بیش از پیش نمایان شده است. هم افزایی به این معنی است که مجموع عملکرد تک تک شرکت ها بیش از جمع جبری آن ها باشد.

در خصوص هلدینگ ها این عبارت به این مفهوم است که هلدینگ تلاش می کند در کل، عملکردی بیش از مجموع عملکردها و فعالیت های هر کسب و کار یا شرکت های تابعه داشته باشد. یعنی آنکه هلدینگ می تواند اثربخشی شرکت یا شرکت های تابعه را به نحوی بهبود بخشد که آن ها بطور مستقل نمی توانند به چنین عملکردی دست یابند.

ضرورت وجود هم افزایی

ضرورت وجود هم افزایی را می توان در چهار مورد خلاصه کرد:

- ۱) ایجاد هم افزایی در شرکت های تابعه هلدینگ به توزیع همگون و هماهنگ بار فعالیت ها کمک کرده و سازمان را در دستیابی به تعادل کمک می کند.
- ۲) هماهنگی و توزیع همگون بار فعالیت ها از دلزدگی اعضا و شکست فعالیت ها جلوگیری می کند.
- ۳) هم افزایی از بروز بحران در سازمان جلوگیری می کند.
- ۴) هم افزایی به افزایش بازده کلی، جلوگیری از اختلاف بین واحد ها و افزایش توان سازمان می انجامد.

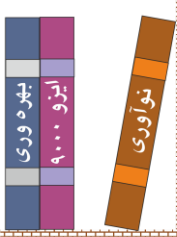
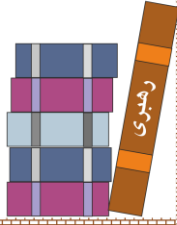
رویکردهای هم افزایی در هلدینگ ها

الف) رویکرد تحلیل زنجیره ی ارزش

به عقیده ی پورتر برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی، هلدینگ باید در زنجیره ی ارزش شرکت های تابعه از طریق انتقال مهارت و یا مشارکت در فعالیت ها تاثیر بگذارد. نقش هلدینگ در واقع مدیریت زنجیره ی فرایندهای شرکت هاست که مستلزم دانش و آگاهی از فعالیت های شرکت های زیر مجموعه است.

ب) رویکرد پرتفوی

رویکرد پرتفوی به این سوال پاسخ می دهد که منابع نقد هلدینگ کجا سرمایه گذاری شود تا بیشترین سود یا بازده را برای هلدینگ ایجاد کند؟ چرا که تشخیص ستاد برای نوع سرمایه گذاری، منشاء ارزش آفرینی و هم افزایی برای هلدینگ است.



انسف (Ansoff) به چهار نوع هم افزایی در این زمینه اشاره کرده است:

- ۱) هم افزایی فروش: یعنی بکارگیری کانال های مشترک در توزیع، اداره ی فروش یا عمده فروشان مشترک.
- ۲) هم افزایی عملیاتی: استفاده بیشتر از امکانات و کارکنان، تسهیم سربار، یادگیری مشترک و خرید مشترک به شکل انبوه.
- ۳) هم افزایی سرمایه گذاری: استفاده ی مشترک از ظرفیت معطل کارخانه ها، استفاده ی مشترک از انبار مواد خام، انتقال دانش فنی، ابزار و ماشین آلات مشترک.
- ۴) هم افزایی مدیریتی: بهره گیری از راهکارها در مقابل مشکلات عملیاتی، سازمانی و یا راهبردی مشترک.

شرایط و عوامل بروز هم افزایی

- داشتن هدف مشترک.
- وجود تعامل و داشتن هویت ارزشی و فرهنگی مشترک.
- ویژگی های خاصی که قوانین اجتماعی گروه را تعیین می کنند.
- انسجام گروهی.

ارزش آفرینی از طریق هلدینگ و رویکردهای آن

در واقع یکی از راهکارهای موفقیت هلدینگ تمرکز بر ارزش آفرینی است. هلدینگ باید بر فرصت های کسب و کار و خلق بینش های ویژه ای که ممکن است دیگران آن فرصت ها را درک نکرده باشند، برای چگونگی بهره برداری از آن ها تمرکز کند.

برای ارزش آفرینی از طریق هلدینگ از چند رویکرد اصلی می توان بهره گرفت که عبارتند از:

- ۱) نفوذ انفرادی: در این روش هلدینگ تلاش می کند تا از طریق نفوذ در شرکت های تابعه بر عملکرد هر یک تاثیر بگذارد. فرآیندهای محوری ستاد در نفوذ انفرادی شامل گزینش و راهبری مدیران، تنظیم و تصویب بودجه ی سالیانه، تدوین برنامه استراتژیک شرکت ها و تصمیم های سرمایه گذاری است.
- ۲) نفوذ اتصالی: ارزش آفرینی از طریق بهبود همکاری صورت می گیرد. به عبارت دیگر هلدینگ از طریق مکانیزم های اتصالی بین شرکت ها هم افزایی کل مجموعه را تقویت می کند.
- ۳) نفوذ عملیاتی و خدمات مرکزی: ارزش آفرینی از طریق ارائه ی خدمات مدیریتی و اداری به شرکت های تابعه به دست می آید.

