



شرکت‌های هلدینگ

شرکت‌های هلدینگ و مدیریت استراتژی در آنها را بشناسید

امور مدیریتی و نظارتی بسیاری از کمپانی‌های بزرگ دنیا مثل اپل، آمازون، فیسبوک، جنرال موتورز، نتفلیکس، ادوبی و ... توسط شرکت‌های هلدینگ انجام می‌شود. هلدینگ‌ها، فرصت‌های سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای مستعد را شناسایی می‌کنند و می‌توانند صاحب بخشی از سهام شرکت‌های سودآور شوند.

شرکت هلدینگ چیست؟

یک شرکت هلدینگ یا شرکت مادر (Holding Company) به شرکتی گفته می‌شود که محصولی تولید نمی‌کند، هیچ کالایی یا خدماتی نمی‌فروشد یا حتی عملیات کسب و کاری انجام نمی‌دهد اما صاحب دارایی شرکت‌های زیر مجموعه خود هستند.

این دارایی‌ها می‌توانند سهام شرکت‌های دیگر- شرکت‌هایی با مسئولیت محدود (LLCs)، مشارکت محدود، صندوق‌های سرمایه‌گذاری خصوصی، صندوق‌های تأمین، سهام عمومی، اوراق قرضه، املاک و مستغلات، برند، حق ثبت اختراع، علائم تجاری- و تقریباً هر چیزی که دارای ارزش است، باشد.



کسب و کارهایی که به طور کامل تحت مالکیت یک شرکت هلدینگ هستند، به عنوان "شرکت های تابعه با مالکیت کامل" شناخته می شوند. اگرچه یک شرکت هلدینگ می تواند مدیران شرکت هایی را که مالک آن است استخدام و اخراج کند، اما این مدیران در نهایت مسئول عملیات خود هستند و اعضای هیات مدیره شرکت Holding معمولا بر معمولا بر تصمیمات مدیریت شرکت های تابعه نظارت می کند و در اجرای فعالیت های روزمره آنها دخل و تصرفی ندارد.

نمونه ای از یک شرکت هلدینگ موفق

یکی از شرکت های موفق در دنیا، شرکت "جانسون اند جانسون" است که دارای شرکت های زیر مجموعه زیر است:



یکی از معتبرترین شرکت های هلدینگ در جهان، جانسون اند جانسون است. این شرکت در واقع چیزی تولید نمی کند اما در عوض در بیش از ۲۵۰ کسب و کار زیرمجموعه ای خود دارای سهام است.



کسب‌وکارهای این هلدینگ در سه حوزه‌ی مراقبت‌های بهداشتی مصرف‌کننده، دستگاه‌های پزشکی و داروسازی تقسیم‌بندی می‌شوند، اما هر یک از شرکت‌های تابعه یک شرکت مستقل با دفاتر، حساب‌های بانکی و امکانات تولیدی خاص خود هستند. آنها در کشورهای سرتاسر جهان مستقر هستند و توسط کارکنان محلی کار می‌کنند.

انواع شرکت‌های هلدینگ

پیش از آن که به مفهوم استراتژی هلدینگ و کارکرد های آن بپردازیم، باید انواع تقسیم‌بندی در این شرکت‌ها را بدانیم. بطور کلی شرکت‌های هلدینگ به دو دسته زیر تقسیم می‌شوند:

- **شرکت‌های مادر: (Pure)** زمانیکه یک شرکت تنها بر پایه داشتن سهام در سایر شرکت‌ها تشکیل شده باشد، شرکت مادر نامیده می‌شود. اساساً این دسته از شرکت‌ها در امور کسب و کار دیگر شرکت‌ها مداخله نمی‌کنند.
- **شرکت‌های ترکیبی: (Mixed)** به شرکت‌هایی گفته می‌شود که پس از کسب بخش عمده‌ای از سهام شرکت‌های زیر مجموعه‌ی خود، هم کنترل عملیات و مالکیت شرکت‌های تابعه و هم عملیات تجاری خود جهت کسب سوآوری را در اختیار دارد.
- **شرکت‌های فوری: (Immediate)** شرکتی است که علیرغم اینکه خود قبلاً توسط نهاد دیگری کنترل می‌شود اما سهام دارای حق رأی یا کنترل شرکت دیگری را حفظ می‌کند. به زبان ساده، این یک نوع شرکت هلدینگ است که قبلاً زیرمجموعه دیگری است.
- **شرکت‌های واسط: (Intermediate)** این دسته از شرکت‌ها، هم شرکت هلدینگ یک نهاد دیگر و هم زیرمجموعه یک company بزرگتر است. یک شرکت هلدینگ واسطه ممکن است از انتشار سوابق مالی به عنوان شرکت هلدینگ گروه کوچک‌تر معاف شود.

مزایای شرکت‌های هلدینگ

درعین پیچیده بودن فرآیندهای کسب و کار در Holding companies، برخی از مزایای زیر را به همراه دارد:



• کنترل بیشتر بر سرمایه‌گذاری کوچک‌تر

این مزیت باعث می‌شود تا مالک شرکت هلدینگ بدون نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد، اختیار کنترل بر روی سرمایه‌گذاری‌های خود را داشته باشد. برای مثال هنگامی که شرکت مادر ۵۱ درصد یا بیشتر از شرکت فرعی را خریداری می‌کند، به طور خودکار کنترل شرکت خریداری شده را نیز به دست می‌آورد. با نخریدن ۱۰۰ درصد از هر شرکت تابعه، سرمایه‌گذار با سرمایه‌گذاری بسیار کوچک، کنترل چندین نهاد را به دست می‌آورد.

• مستقل بودن نهادها

اگر یک شرکت هلدینگ بر چندین شرکت کنترل داشته باشد، هر یک از شرکت‌های تابعه یک شخصیت حقوقی مستقل محسوب می‌شوند. به این معنی که اگر یکی از شرکت‌های تابعه با دعوی مواجه شود، شاکیان حق مطالبه دارایی‌های سایر شرکت‌های تابعه را ندارند. در واقع، اگر شرکت فرعی مورد شکایت مستقل عمل کرده باشد، بعید است که شرکت مادر مسئول شناخته شود.

• تداوم مدیریت

هر زمان که یک شرکت مادر سایر شرکت‌های تابعه را خریداری می‌کند، معمولاً همیشه مدیریت آن شرکت تابعه تغییر نمی‌کند. این یک عامل مهم برای بسیاری از صاحبان شرکت‌های تابعه است که تصمیم می‌گیرند با خرید توسط شرکت مادر موافقت کنند یا خیر. شرکت هلدینگ می‌تواند تصمیم بگیرد که در فعالیت‌های شرکت فرعی دخالت نداشته باشد، مگر زمانی که صحبت از تصمیمات استراتژیک و نظارت بر عملکرد شرکت فرعی باشد. این بدان معناست که مدیران شرکت زیرمجموعه، نقش قبلی خود را حفظ کرده و به طور معمول به فعالیت خود ادامه می‌دهند. از سوی دیگر، مالک هلدینگ بدون اینکه لزوماً به وظایف مدیریتی خود اضافه کند، از منافع مالی بهره می‌برد.



• پایین بودن نرخ بهره تسهیلات مالی

هلدینگ که قدرت مالی دارد، اغلب می‌تواند وام‌هایی با نرخ بهره پایین‌تری نسبت به خود شرکت‌های عاملش دریافت کند، به‌ویژه در مواردی که کسب‌وکار نیازمند سرمایه‌گذاری در یک استارت‌آپ یا سرمایه‌گذاری دیگری است که به عنوان یک ریسک اعتباری در نظر گرفته می‌شود. هلدینگ می‌تواند وام را دریافت کرده و وجوه را به شرکت فرعی تقسیم کند.

• نوآور بودن

بدلیل وجود ظرفیت بالا جهت سرمایه‌گذاری شرکت‌های تابعه در استارت‌آپ‌ها، این فرصت وجود دارد تا ضمن همکاری مستقیم با کسب و کارهای نوپا یا خرید آنها، بتوان با ریسک کم بر روی راهکارها و محصولات نوآورانه سرمایه‌گذاری کرد.

• عدم نیاز به مدیریت روزانه کسب‌وکارها

یک هلدینگ می‌تواند در انواع صنایع غیر مرتبط، صاحب کسب و کار باشد. مهم نیست که صاحبان و مدیران هلدینگ از آن مشاغل اطلاعی نداشته باشند؛ زیرا هر شرکت تابعه مدیریت خود را برای اجرای عملیات روزانه دارد. شرکت‌های هلدینگ اگر تلاش کنند تا شرکت‌های زیر مجموعه خود را سیستمی کنند، دیگر لازم نیست نگران انجام شدن کارها در هیچ یک از فرآیندهای کاری در تیم‌ها و دپارتمان‌های کسب و کارهای خود باشند.

این مطلب را هم بخوانید:

چگونه با سیستم سازی کسب و کار، اغلب کارهای روتین، می‌تواند با کمترین نظارت و دخالت مدیر، انجام شود؟

کلیک کنید



استراتژی هلدینگ چیست؟

استراتژی هلدینگ (Holding Strategy) اصطلاحی نسبتاً جدید است که به تکنیک‌هایی برای کنترل و هدایت یک شرکت هلدینگ برای دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف از پیش تعیین شده گفته می‌شود. این موارد شامل استراتژی‌هایی برای تعیین هدف، رهبری، اداره کسب و کار و کنترل فعالیت‌های شرکت‌های تابعه است.

عدم هماهنگی در مدیریت امور مربوط به شرکت‌های تابعه مانند تعریف فعالیت‌ها، تقسیم وظایف و طراحی و پیاده‌سازی فرآیندهای کاری باعث می‌شود تا کل مجموعه تهدید شود. درحقیقت Holding Strategy به معنای ایجاد چشم‌اندازهای آینده‌نگرانه براساس اهداف و نیازهای شرکت هلدینگ است.

شرکت‌های هلدینگ با داشتن استراتژی مشخص می‌توانند عملکرد بالایی داشته باشند؛ در غیر این صورت بدلیل حجم بالایی از دارایی‌ها و امور پیچیده در کسب و کار، با چالش‌های جدی مواجه خواهند شد.

مدیریت استراتژی هلدینگ

یکی از مهم‌ترین اهداف استراتژی هلدینگ طراحی و تدوین یک برنامه جهت انجام فرآیندهای کسب و کار در سه سطح شرکت، کسب و کار و بخش‌ها است. شرکت مادر، شرکت‌های تابعه و بخش‌های هر کدام از این شرکت‌ها، ملزم به رعایت چارچوب‌های مربوط به این استراتژی‌ها هستند.

برای مدیریت استراتژی هلدینگ و برنامه ریزی آن، در ابتدا باید با انواع استراتژی هلدینگ آشنا شوید و سپس در هر کدام از آنها، نحوه بکارگیری از هر کدام را توضیح می‌دهیم.

سه سطح استراتژی

فرآیند تدوین استراتژی را می‌توان در سه سطح سازمانی ستاد (استراتژی شرکت)، بخش (استراتژی کسب و کار)، و دیپارتمان (استراتژی عملکردی) در نظر گرفت.



همچنین فرآیندهای برنامه ریزی که منجر به تدوین این استراتژی‌ها می‌شود را می‌توان به صورت موازی به عنوان برنامه ریزی شرکتی، برنامه ریزی تجاری و برنامه ریزی عملکردی نامگذاری کرد. قبل از ساخت چارچوب فرآیند برنامه ریزی باید این نمادها را به طور خلاصه تعریف کنیم:

- **برنامه‌ریزی و استراتژی شرکت:**

اهداف سازمان در سطوح بالا (شرکت هلدینگ) در این سطح شکل می‌گیرند. فرآیندی که منجر به تدوین استراتژی شرکت می‌شود شامل:

- تصمیم‌گیری در مورد اهداف شرکت است، از جمله تعیین اینکه کدام و چند خط کسب و کار باید داشته باشیم و در چه بازارها یا صنایعی سرمایه‌گذاری کنیم؛
- به دست آوردن منابع مورد نیاز برای دستیابی به آن اهداف؛
- تخصیص منابع بین شرکت‌های تابعه به منظور دستیابی به اهداف.

استراتژی شرکت سعی دارد به این سه سوال پاسخ دهد:

- در چه کسب‌وکارهایی رقابت خواهیم کرد؟
- چگونه می‌توانیم به عنوان یک شرکت مادر، به شرکت‌های تابعه خود ارزش بیافزاییم؟
- چگونه تنوع بخشیدن به کسب و کار یا ورود به یک صنعت جدید می‌تواند به ما در رقابت در سایر صنایع کمک کند؟

- **برنامه ریزی و استراتژی کسب و کار:**

برنامه ریزی کسب‌وکار که منجر به تدوین استراتژی کسب و کار می‌شود، فرآیند تعیین دامنه فعالیت‌های یک بخش است که نیاز مشتریان را برآورده می‌کند، تصمیم‌گیری در مورد اهداف بخش در حوزه عملیاتی تعریف شده آن، و تعیین سیاست‌های اتخاذ شده برای دستیابی به آن اهداف از جمله ویژگی‌های این سطح از استراتژی است.



تدوین استراتژی شامل انتخاب اهداف بخش و ایجاد منشور کسب و کار، پس از مشخص کردن محدوده عملیات آن در مقابل بازارها، مناطق جغرافیایی و/یا فناوری است. بنابراین، در حالی که دامنه برنامه‌ریزی کسب‌وکار مجموعه‌ای کاملاً همگن از فعالیت‌ها را پوشش می‌دهد، برنامه‌ریزی شرکتی (مورد شماره ۱) بر مجموعه‌ای از مشاغل بخش‌ها تمرکز دارد.

برنامه‌ریزی شرکتی به موضوعات مرتبط با دامنه فعالیت‌ها می‌پردازد و تغییرات پیشنهادی در یک کسب و کار را از نظر تأثیر آن بر ترکیب کل سبد سهام ارزیابی می‌کند.

• برنامه‌ریزی و استراتژی عملکردی:

در برنامه‌ریزی عملکردی، بخش‌ها مجموعه‌ای از برنامه‌های عملی را برای اجرای استراتژی بخش توسعه می‌دهند، در حالی که بخش، با توجه به اهداف خود، زیرمجموعه‌ای از برنامه‌ها را برای اجرا انتخاب می‌کند و برنامه‌های اقدام عملکردی را هماهنگ می‌کند.

تدوین استراتژی شامل انتخاب اهداف برای هر حوزه عملکردی (مانند بازاریابی، تولید، مالی) و تعیین ماهیت و توالی اقداماتی است که باید توسط هر حوزه برای دستیابی به اهداف خود انجام شود. برنامه‌ها، بخش‌های سازنده برنامه‌های عملیاتی استراتژیک هستند.

نکته‌ای که باید در مدیریت استراتژی هلدینگ به آن توجه کرد، این است که مدیریت کل سازمان و اعضای هیات مدیره باید تأثیر هر یک از استراتژی‌های این سه سطح بر یکدیگر را مورد توجه قرار دهند تا تعارضی با یکدیگر ایجاد نکنند. برای مثال استراتژی سطح شرکت (سطح ۱) بطور مستقیم بر جهت حرکت سازمان تأثیر مستقیم می‌گذارد و می‌تواند استراتژی‌های سطح عملکردی (سطح ۳) را با تغییر روبرو نماید.