



بورس اوراق بهادار تهران

سیاست‌گذاری در پرتگاه‌های مادر

رویکرد، مفاهیم و ابزارها

Policy Making in Corporate - Level

Approaches, Concepts & Methods

۱۳۹۴

گردآوری و تألیف:

- دکتر محمدابراهیم محمدپورزندی
- دکتر حمیدرضا فروک زاده
- مسعود غلامزاده لداری
- سید محمدعلی عبادی



بورس اوراق بهادار تهران

عنوان و نام پدیدآورنده: سیاست گذاری در بنگاه های مادر، رویکردها، مفاهیم و ابزارها/گردآوری و تألیف: محمدابراهیم

محمدپورزرنندی... او دیگران | مجری طرح مدیریت توسعه فرهنگ سرمایه گذاری بورس اوراق بهادار تهران

مشخصات نشر: تهران: نوای مدرسه، بورس اوراق بهادار تهران

مشخصات ظاهری: ۴۴۵ ص. مصور (بخش رنگی) (جدول، نمودار) (بخش رنگی)

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۸۵-۰۸۶-۰ : ۱۵۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: گردآوری و تألیف محمدابراهیم محمدپورزرنندی، حمیدرضا فروتوک زاده، مسعود غلامزاده لداری، سیدمحمد علی عبادی

یادداشت: کتابنامه ص ۴۱۷-۴۲۱.

شناسه افزوده: بورس اوراق بهادار تهران مدیریت توسعه فرهنگ سرمایه گذاری

شناسه افزوده: بورس اوراق بهادار تهران

رده بندی کنگره: HD۵۷۵۸/۹۱۳۹۴

رده بندی دبی: ۳۳۸/۸۶

شماره کتابشناسی ملی: ۳۹۳۶۷۵۰

نام کتاب: سیاست گذاری در بنگاه های مادر (رویکردها، مفاهیم و ابزارها)

گردآوری و تألیف: دکتر محمدابراهیم محمدپورزرنندی، دکتر حمیدرضا فروتوک زاده، مسعود غلامزاده لداری، سید محمد علی عبادی

مجری طرح: مدیریت توسعه فرهنگ سرمایه گذاری بورس اوراق بهادار تهران

تیراژ: ۱۰۰۰

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۹۴

ناشر: نوای مدرسه با همکاری بورس اوراق بهادار تهران

قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۸۵-۰۸۶-۰

کلیه حقوق این اثر برای بورس اوراق بهادار تهران (شرکت سهامی عام) محفوظ است.

بورس اوراق بهادار تهران - خیابان حافظ، شماره ۱۹۲

کد پستی: ۱۱۳۸۹۶۴۱۶۱

تلفن: ۶۴۰۸۶۳۷۷

پایگاه اینترنتی: www.tse.ir

بخش اول: پیشینه، کلیات و مفاهیم استراتژی‌های بنگاه مادر..... ۳۱

فصل اول: کلیات، پیشینه و روندهای حاکم بر رویکردهای مدیریت استراتژیک..... ۳۳

۱-۱. مقدمه..... ۳۴

۲-۱. ابعاد استراتژی..... ۳۶

۱-۲-۱. زمینه استراتژی..... ۳۷

۲-۲-۱. محتوای استراتژی (هرم استراتژی)..... ۳۸

۳-۲-۱. فرایند استراتژی: تحلیل، فرموله کردن، پیاده سازی و بازبینی..... ۳۲

۳-۱. روندهای کلان تاثیر گذار در عرصه کسب و کار..... ۳۳

۴-۱. مروری بر مطالعات صورت گرفته در حوزه مدیریت استراتژیک..... ۳۷

۱-۴-۱. دسته‌بندی موضوعی مطالعات صورت گرفته در حوزه مدیریت استراتژیک..... ۳۷

۲-۴-۱. مرور مطالعات صورت گرفته در حوزه مدیریت استراتژیک..... ۴۷

۳-۴-۱. روندهای تکاملی حاکم در حوزه مدیریت استراتژیک..... ۵۰

فصل دوم: مطالعات صورت گرفته در حوزه بنگاه‌های مادر و سازمان‌های چند کسب و کار..... ۵۵

۱-۲. مقدمه..... ۵۶

۲-۲. تاریخچه مطالعات صورت گرفته در حوزه بنگاه‌های مادر و سازمانهای چند کسب و کار..... ۶۲

۳-۲. مکاتب مدیریت استراتژیک بنگاه مادر..... ۶۹

۴-۲. مدل‌های ارائه شده مهم در زمینه سیاستگذاری بنگاه‌های مادر..... ۷۳

۱-۴-۲. مدل مثلث ارائه شده توسط مونتهگومری و کالیز..... ۷۳

۲-۴-۲. چارچوب مفهومی مزیت والدینی ارائه شده توسط گولد، کمپل و همکاران..... ۸۹

۳-۴-۲. مدل پورتر..... ۹۷

بخش دوم: استراتژی‌های سبب کسب و کار..... ۱۰۳

فصل سوم: تنوع‌بخشی، چیسیت، مفاهیم و ابزارها..... ۱۰۵

۱-۳. مقدمه..... ۱۰۶

۱۰۹.....	۲-۲. تنوع بخشی و عملکرد سازمان
۱۱۳.....	۳-۳. مکاتب مدیریت سید کسب و کار
۱۱۴.....	۳-۳-۱. منطق کسب و کار
۱۳۹.....	۳-۳-۲. منطق ارزش افزوده
۱۴۵.....	۳-۳-۳. منطق بازار سرمایه
۱۵۲.....	۳-۳-۴. منطق تلفیقی
۱۵۷.....	۳-۳-۵. استراتژی‌های مطلوب در حالت‌های مختلف حاصل از سه منطق
۱۶۴.....	۳-۴. سایر ابزارها
۱۶۴.....	۳-۴-۱. ماتریس ای.دی.ال
۱۶۸.....	۳-۴-۲. ماتریس سیاستگذاری شرکت
۱۷۵.....	فصل چهارم: روش‌های توسعه سید ادغام و تملک، ائتلاف، توسعه درونی
۱۷۶.....	۴-۱. مقدمه
۱۷۷.....	۴-۲. ادغام و تملک
۱۸۲.....	۴-۳. توسعه درونی
۱۸۵.....	۴-۴. ائتلاف
۱۸۹.....	بخش سوم: استراتژی‌های والدین
۱۹۱.....	فصل پنجم: منابع و قابلیت‌ها
۱۹۲.....	۵-۱. منابع سازمانی، ماهیت و میزان ارزش آفرینی
۲۰۶.....	۵-۲. الگوهای خلق ارزش افزوده توسط سازمان مادر
۲۰۷.....	۵-۲-۱. ارزش افزوده عمودی: ۱۰ منبع خلق ارزش با استفاده از تاثیر مستقیم و ارتباطات عمودی
۲۱۴.....	۵-۲-۲. ارزش افزوده افقی: الگوهای ایجاد ارزش افزوده افقی
۲۲۱.....	۵-۳. اشتباهات متداول کاهش ارزش افزوده توسط بنگاه مادر
۲۲۲.....	۵-۳-۱. میزان کاهش ارزش
۲۲۳.....	۵-۳-۲. عوامل کاهش ارزش افزوده
۲۲۸.....	۵-۳-۳. مدیریت ریسک کاهش ارزش
۲۲۹.....	۵-۴. رویکردهای شناسایی منابع دارای ارزش افزوده بالا
۲۳۰.....	۵-۴-۱. تحلیل فرصت‌های ایجاد ارزش افزوده با رویکرد از پایین به بالا

۲۳۳.....	۴-۵. تحلیل با استفاده از رویکرد از بالا به پایین فرصتهای ایجاد ارزش افزوده.....
۲۳۵.....	۴-۵. ابزارهای اولویت بندی فرصتهای موجود برای ایجاد ارزش افزوده.....
۲۳۶.....	۴-۵. ۱. نرده بان ارزش.....
۲۳۸.....	۴-۵. ۲. جدول ارزش افزوده.....
۲۳۹.....	۵-۵. برنامه ریزی و ارزیابی منابع موجود با افق ۵ تا ۷ ساله ، قابلیتهای مورد نیاز در سناریوهای آتی.....
۲۴۳.....	بخش چهارم: ساختارها، سیستمها و فرآیندها در بنگاه مادر.....
۲۴۵.....	فصل ششم: ساختاردهی در بنگاه مادر.....
۲۴۶.....	۱-۶. مقدمه.....
۲۴۹.....	۲-۶. طراحی سازمان و عناصر مربوط به آن.....
۲۵۱.....	۲-۶. ۱. ساختار سازمانی.....
۲۵۲.....	۲-۶. ۲. سیستمها و فرآیندها.....
۲۵۳.....	۲-۶. ۳. واحدهای استراتژیک کسب و کار.....
۲۵۴.....	۲-۶. ۴. گروههای استراتژیک.....
۲۵۸.....	۳-۶. رویکردهای تعیین محدوده سازمان : رویکرد بازاری در مقابل رویکرد سلسله مراتبی.....
۲۷۲.....	۴-۶. ارزیابی طراحی سازمانی : آزمون نه گانه طراحی.....
۲۷۹.....	۵-۶. انواع ساختارها در بنگاه مادر : ساختارهای ساده در مقابل ساختارهای پیچیده.....
۲۸۱.....	۵-۶. ۱. ساختارهای ساده.....
۲۸۷.....	۵-۶. ۱-۱. مطالعه موردی : قراردادهای عملکرد و گروههای ناظر در بی.بی.....
۲۹۵.....	۵-۶. ۲. ساختارهای به هم وابسته.....
۲۹۸.....	۵-۶. ۲-۱. مطالعه موردی : ساختار سازمانی سیٹی بانک برای بانکداری بین المللی.....
۳۰۹.....	۵-۶. ۳. انتخاب ساختار مناسب.....
۳۱۴.....	۵-۶. ۳-۱. روشهای ساختاردهی.....
۳۲۰.....	۵-۶. ۳-۲. تعریف سطح تمرکز در سازمان : طراحی بنگاه مادر.....
۳۳۷.....	فصل هفتم: راهبری شرکت.....
۳۳۸.....	۱-۷. مقدمه.....
۳۳۰.....	۱-۷. ۱. مشکل نمایندگی و منافع شخصی.....
۳۳۶.....	۱-۷. ۲. تغییر در محیط راهبری.....

۳۳۹.....	۲-۷. تئوری‌های راهبری شرکتی.....
۳۴۱.....	۳-۷. مدل‌های راهبری شرکتی.....
۳۴۲.....	۱-۳-۷. مدل آنگلو-امریکن.....
۳۴۳.....	۲-۳-۷. مدل ژاپنی.....
۳۴۵.....	۳-۳-۷. مدل آلمانی (اروپایی).....
۳۴۸.....	۴-۷. اصول سازمان همکاری و توسعه اقتصادی.....
۳۴۹.....	۵-۷. مکانیزم‌های پیاده‌سازی راهبری شرکتی.....
۳۵۰.....	۶-۷. عناصر راهبری شرکتی.....
۳۵۰.....	۱-۶-۷. هیئت مدیره.....
۳۵۳.....	۲-۶-۷. مدیر عامل.....
۳۵۳.....	۳-۶-۷. کمیته‌های تخصصی هیئت مدیره.....
۳۵۶.....	۷-۷. موارد خاص راهبری شرکتی در بنگاه مادر.....
۳۶۵.....	بخش پنجم: پویای‌های استراتژی‌های بنگاه مادر.....
۳۶۷.....	فصل هشتم: پویای‌های استراتژی‌های بنگاه مادر و مدیریت تغییر.....
۳۶۸.....	۱-۸. مقدمه.....
۳۶۸.....	۲-۸. الگوهای متداول استراتژی‌های بنگاه مادر.....
۳۷۵.....	۳-۸. تحلیل پویایی‌های استراتژی بنگاه مادر و خلق مزیت والدینی.....
۳۸۴.....	۴-۸. ارزیابی استراتژی بنگاه مادر.....
۳۹۱.....	۵-۸. تغییر استراتژی بنگاه مادر و مدیریت تغییر.....
۳۹۴.....	۱-۵-۸. انواع تغییر.....
۳۹۶.....	۳-۱-۵-۸. تحول.....
۴۰۴.....	۲-۵-۸. اهرم‌های تغییر.....
۴۱۵.....	منابع.....
۴۳۱.....	پیوست الف: خلاصه تحقیقات صورت گرفته در زمینه بنگاه‌های مادر.....

فهرست شکلهای

- شکل ۱-۱. ابعاد استراتژی (دی ویت و میر ، ۲۰۰۴)..... ۲۷
- شکل ۲-۱. روند تکامل مطالعات مدیریت استراتژیک (مارتین و همکاران، ۲۰۱۴)..... ۴۶
- شکل ۱-۲. عناصر استراتژی بنگاه مادر..... ۵۸
- شکل ۲-۲. دیدگاه‌های مورد استفاده در مطالعات بنگاه مادر (منز و همکاران، ۲۰۱۳)..... ۶۳
- شکل ۳-۲. مدل کالیز و مونگومری..... ۷۵
- شکل ۴-۲. طیف منابع..... ۷۷
- شکل ۵-۲. وضعیت منابع سه شرکت تایکو، نیو ول و شارپ بر روی طیف منابع..... ۸۸
- شکل ۶-۲. چارچوب استراتژی بنگاه مادر (گولد، کمپل و الکساندر، ۱۹۹۴)..... ۹۱
- شکل ۷-۲. ویژگی‌های بنگاه مادر (گولد، کمپل و الکساندر، ۱۹۹۴)..... ۹۲
- شکل ۸-۲. ماتریس نواحی کلیدی..... ۹۳
- شکل ۹-۲. چهار نوع خلق ارزش والدینی..... ۹۴
- شکل ۱۰-۲. الگوی تنوع بخشی (کالیز و مونگومری، ۲۰۰۵)..... ۱۰۸
- شکل ۲-۳. ارتباط بین منابع، کسب و کارها و سودآوری سازمان (کالیز و مونگومری، ۲۰۰۵)..... ۱۱۱
- شکل ۳-۳. ارتباط بین عملکرد و میزان اثربخشی بنگاه مادر (مونگومری و کالیز، ۲۰۰۵)..... ۱۱۳
- شکل ۴-۳. میانگین سودآوری صنایع مختلف در بازار آمریکا در طی سالهای ۱۹۹۲ تا ۲۰۰۶..... ۱۱۷
- شکل ۵-۳. میانگین سودآوری صنایع مختلف در بازار اروپا در طی سالهای ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۶..... ۱۱۷
- شکل ۶-۳. مدل ۵ عاملی پورتر برای ارزیابی میزان جذابیت بازار بر اساس شدت رقابت در کسب و کار..... ۱۲۱
- شکل ۷-۳. ماتریس جذابیت کسب و کار..... ۱۲۳
- شکل ۸-۳. موقعیت کسب و کارهای موجود در سبد شرکت هام ورثی در ماتریس جذابیت بازار..... ۱۲۶
- شکل ۹-۳. ماتریس جذابیت بازار برای شرکت هام ورثی به همراه اندازه کسب و کارهای مربوطه..... ۱۳۰
- شکل ۱۰-۳. ماتریس سهم رشد (منبع: گروه مشاوران پوستون، ۱۹۷۰)..... ۱۳۳

- شکل ۳-۱۱. ماتریس محیط‌های رقابتی (گروه مشاوران بوستون، ۱۹۷۰)..... ۱۳۶
- شکل ۳-۱۲. ماتریس مکنزی (شرکت مشاوره مکنزی، ۱۹۷۱)..... ۱۳۹
- شکل ۳-۱۳. نمودار نسبت قیمت سهم شرکت شیلر به عایدی آن در طی سالهای ۱۸۶۰ تا ۲۰۱۲..... ۱۴۸
- شکل ۳-۱۴. ماتریس ارزش منصفانه (کمپل و همکاران، ۲۰۱۴)..... ۱۵۰
- شکل ۳-۱۵. تلفیق ماتریس جذابیت کسب و کار با ماتریس نواحی کلیدی..... ۱۵۶
- شکل ۳-۱۶. سه ماتریس ارزش منصفانه، نواحی کلیدی و جذابیت بازار در کنار یکدیگر..... ۱۵۷
- شکل ۳-۱۷. ماتریس ای.دی. ال (ویلسون، ریچارد و گیلیگان، ۲۰۰۵)..... ۱۶۷
- شکل ۳-۱۸. ماتریس سیاستگذاری شرکت..... ۱۶۸
- شکل ۳-۱۹. استراتژی‌های مناسب بر اساس ماتریس سیاست گذاری بازار..... ۱۷۱
- شکل ۳-۲۰. ماتریس سیاستگذاری شرکت ارائه شده توسط شرکت جنرال الکتریک و مکنزی..... ۱۷۳
- شکل ۴-۱. انواع رویکردهای یکپارچه‌سازی و تملک (هاسپسلاو و جمیسون، ۱۹۹۱)..... ۱۸۱
- شکل ۵-۱. عوامل موثر بر ارزش آفرینی منابع (کالیز و مونگومری، ۱۹۹۵)..... ۱۸۷
- شکل ۵-۲. ارزش افزوده عمودی و افقی در بنگاههای مادر..... ۲۰۷
- شکل ۵-۳. ندرده‌بان ارزش (کمپل و همکاران، ۱۹۹۴)..... ۲۳۷
- شکل ۵-۴. جدول ارزش افزوده (کمپل و همکاران، ۱۹۹۴)..... ۲۳۸
- شکل ۵-۵. روند توسعه منابع در شرکت نیوکور (کالیز و مونگومری، ۲۰۰۵)..... ۲۴۲
- شکل ۶-۱. پیاده‌سازی استراتژی..... ۲۵۱
- شکل ۶-۲. انواع ساختار سازمانی (گالبرایت، ۱۹۹۴)..... ۲۵۲
- شکل ۶-۳. نقشه گروه‌های استراتژیک در بازار خودرو (کمپل و همکاران، ۲۰۱۴)..... ۲۵۶
- شکل ۶-۴. هزینه‌ها و منافع رویکرد بازار و رویکرد هرمی (کالیز و مونگومری، ۲۰۰۵)..... ۲۶۷
- شکل ۶-۵. محدودیت‌های مربوط به اندازه سازمان..... ۲۶۸
- شکل ۶-۶. طیف ساختارهای راهبری..... ۲۶۹
- شکل ۶-۷. مدل ارائه شده توسط کالیز و مونگومری برای تعیین اندازه سازمان..... ۲۷۲
- شکل ۶-۸. آزمون نه گانه طراحی سازمان (گولد و کمپل، ۲۰۰۲)..... ۲۷۳
- شکل ۶-۹. ساختارهای ساده (سمت چپ) و ساختارهای پیچیده (سمت راست) سازمانی..... ۲۸۰

- شکل ۶-۱۰. واحدهای تابعه استراتژیک متمرکز بر بازار ۲۸۲
- شکل ۶-۱۱. بهره‌مندی از مزایای تمرکز و ساختارهای به هم وابسته ۳۹۸
- شکل ۶-۱۲. سه رویکرد ساختاردهی فعالیتهای عملیاتی ۳۳۶
- شکل ۶-۱۳. نقش بنگاه مادر در حالت‌های مختلف تنوع سید کسب و کار بنگاه مادر (گروه مشاوره بوستون) ۳۳۲
- شکل ۶-۱۴. محاسبه گر تعداد پرسنل مورد نیاز برای راهبری و هماهنگی ۳۳۵
- شکل ۷-۱. مثلث راهبری شرکتی ۳۴۲
- شکل ۷-۲. پیکره‌بندی راهبری شرکتی در مدل ژاپنی ۳۴۵
- شکل ۷-۳. مدل آلمانی ۳۴۶
- شکل ۷-۴. مدل‌های راهبری شرکتی از بعد تعداد سطوح ۳۴۷
- شکل ۸-۱. الگوهای متداول استراتژی بنگاه مادر ۳۶۹
- شکل ۸-۲. پیوندهای اصلی در مثلث استراتژی بنگاه مادر (کالیز و مونتگومری ، ۲۰۰۵) ۳۷۶
- شکل ۸-۳. طیف استراتژی بنگاه مادر (کالیز و مونتگومری ، ۲۰۰۵) ۳۸۰
- شکل ۸-۴. منطق مورد استفاده در رسیدن از مزیت سازمانی به مزیت رقابتی ۳۸۳
- شکل ۸-۵. روندهای زمانی ایجاد ارزش افزوده (کالیز و مونتگومری ، ۲۰۰۵) ۳۹۰
- شکل ۸-۶. تغییر در هزینه‌های تامین از داخل سازمان و تامین از منابع بیرونی و تاثیر آن بر محدوده سازمان ۳۹۲
- شکل ۸-۷. آزمایش هدایت شده (کالیز و مونتگومری ، ۲۰۰۵) ۴۰۲
- شکل پ ۱. چارچوب تحقیقات صورت گرفته در حوزه بنگاههای مادر (منز ، کونیش و کالیز ، ۲۰۱۳) ۴۳۳

فهرست جداول

جدول ۱-۱ . مقایسه ویژگی‌های اقتصاد صنعتی و اقتصاد دانش بنیان (کلی و آلیسون ، ۱۹۹۹).....	۳۵
جدول ۱-۲ . روند تکامل مطالعات صورت گرفته در حوزه مدیریت استراتژیک	۴۲
جدول ۱-۳ . تصمیمات مربوط به سبد سرمایه‌گذاری و استراتژی‌های والدینی	۵۸
جدول ۲-۱ . مطالعات صورت گرفته بر روی بنگاه مادر متمرکز بر دیدگاه اقتصادی.....	۶۴
جدول ۳-۲ . دیدگاه‌های مربوط به مطالعات بنگاه مادر	۶۸
جدول ۴-۲ . ویژگی‌های رویکردهای مدیریت بنگاه مادر.....	۹۷
جدول ۱-۳ . تنوع بخشی در شرکتهای دولتی آمریکایی در سال ۲۰۰۲ (موننگومری و کالیز ، ۲۰۰۵)	۱۹
جدول ۱-۴ . مزایا و معایب تملک (کالیز و موننگومری ، ۲۰۰۵).....	۱۷۷
جدول ۲-۴ . مزایا و معایب توسعه درونی (کالیز و موننگومری ، ۲۰۰۵)	۱۸۳
جدول ۳-۴ . مزایا و معایب ائتلاف (کالیز و موننگومری ، ۲۰۰۵)	۱۸۵
جدول ۱-۵ . تعیین میزان ارزشمندی منابع	۱۹۷
جدول ۲-۵ . نتایج تحقیقات گروه مشاوران بوستون در زمینه کاهش ارزش افزوده در سازمان	۲۳۴
جدول ۳-۵ . تحلیل از بالا به پایین فرصتهای ایجاد ارزش افزوده.....	۲۳۱
جدول ۱-۶ . ابعاد و عناصر طراحی سازمان (کالیز و موننگومری، ۲۰۰۵)	۳۴۹
جدول ۲-۶ . مزایا و معایب ساختارهای مبتنی بر واحدهای مستقل	۳۹۳
جدول ۳-۶ . مزایا و معایب استفاده از ساختارهای مبتنی بر واحدهای متعامل	۳۰۸
جدول ۴-۶ . اندازه بنگاه مادر و میزان دارایی برخی از شرکتهای بزرگ (کالیز و موننگومری، ۲۰۰۵).....	۳۴۴
جدول ۵-۶ . برخی از کارکردهای مرتبط با راهبری و مقبولیت (برای شرکتهای انگلیسی در سال ۱۹۹۸).....	۳۳۳
جدول ۱-۷ . ویژگیهای مدل‌های مختلف راهبری شرکتی	۳۴۸
جدول ۲-۷ . انواع اعضای هیئت مدیره	۳۵۲
جدول ۳-۷ . وظایف کمیته‌های تخصصی هیئت مدیره	۳۵۵
جدول ۱-۸ . اندازه و درآمد شرکتهای مختلف (کالیز و موننگومری ، ۱۹۹۸)	۳۸۳
جدول پ ۱ . خلاصه تحقیقات صورت گرفته در حوزه بنگاههای مادر	۴۴۳

مقدمه مدیر عامل گروه مالی ملت

دنیای کسب و کار امروزی لبریز از پیچیدگی‌ها، عدم قطعیت‌ها و در هم تنیدگی‌هایی است که شرکتها را به سوی یکپارچگی و هماهنگی بیشتر سوق می‌دهد. بستر کسب و کار امروزی مبتنی بر شرکتهای هلدینگ بزرگی شکل گرفته است که بخش قابل توجهی از اقتصاد کشورها در آنها جریان پیدا می‌کند. هلدینگ‌های بزرگ با ایجاد سرمایه‌های اجتماعی، کسب اعتماد عمومی، جذب منابع و پس‌اندازهای عمومی، رشد بخش واقعی اقتصاد را تسهیل می‌نمایند. با پر رنگ شدن نقش هلدینگ‌ها به عنوان یکی از نهادهای اقتصادی تاثیر گذار در اقتصاد، موضوع سیاستگذاری در این بنگاه‌ها نیز اهمیتی مضاعف یافته است. از دهه ۶۰ میلادی تا کنون مطالعات بسیاری در حوزه بنگاه‌های مادر صورت گرفته است.

با عنایت به کمبود منابع بومی در کشور در حوزه سیاستگذاری در بنگاه‌های مادر، گروه مالی ملت (سهامی عام) به عنوان یک هلدینگ پیشرو، در راستای ایفای مسئولیت‌های اجتماعی خود و با بهره‌گیری از تجربیات حاصله، اقدام به تدوین کتابی در حوزه سیاستگذاری بنگاه‌های مادر نموده است. گروه مالی ملت در فاز نخست توسعه خود طی چهار سال فعالیت موثر، سعی کرده است ساختارهای مورد نیاز برای مدیریت اثربخش هلدینگ و شرکتهای تابعه را ایجاد نماید که بخشی از این تجربیات در قالب متن این کتاب به رشته تحریر درآمده است.

این کتاب در قالب یک کار گروهی و تخصصی تهیه و تدوین شده است. بر خود لازم می‌دانم از آقای دکتر فرتوک‌زاده بابت نظرات ارزشمند و رهنمودهای سازنده ایشان کمال تشکر و قدردانی را داشته باشم. همچنین از تلاش‌های آقایان مسعود غلام‌زاده لداری و محمد علی عبادی در تدوین کتاب حاضر نیز کمال تشکر را دارم. امید است با نگارش این کتاب، گامی هر چند کوچک در مسیر اعتلای بیشتر ایران اسلامی و شکوفایی اقتصادی ایران برداشته شده باشد.

محمد ابراهیم محمدپورزندی

مدیر عامل گروه مالی ملت

بخش عظیمی از اقتصادهای امروزی در بستر بنگاه‌های مادر شکل گرفته است و این بنگاه‌ها در شکوفایی اقتصاد یک کشور نقش قابل توجهی را ایفاء می‌نمایند. الگوهای مدیریت و سیاست‌گذاری در این بنگاه‌ها به عنوان فناوری نرمی به شمار می‌رود که می‌تواند یک بنگاه مادر را از سایر رقبایش متمایز سازد. وجود بنگاه‌های مادر موثر در اقتصاد یک کشور می‌تواند موجبات شکوفایی و رشد پایدار آن اقتصاد را به همراه داشته باشد. از این رو پرداختن به موضوع سیاست‌گذاری در بنگاه‌های مادر و استخراج و ارائه الگوهای مطرح مورد استفاده در این زمینه و چالش‌های مربوط به هر یک از آنها از جمله موضوعات مهمی است که می‌تواند نقش قابل ملاحظه‌ای را در موفقیت یک بنگاه و حتی اقتصاد ملی کشورها ایفاء نماید. کتاب حاضر نوشته‌ای است موجز که در آن تلاش شده است تا اهم مطالعات صورت گرفته در حوزه سیاست‌گذاری در بنگاه‌های مادر گردآوری شده و با ذکر مطالعات موردی مربوط به آن و تجربیات بنگاه‌های مادر ایرانی به ویژه گروه مالی ملت، درک بهتری در خصوص رویکردها، مفاهیم و ابزارهای ارائه شده برای خواننده فراهم آورده شود.

چارچوب این کتاب با مطالعه کتب مرجع بین‌المللی نوشته شده در زمینه استراتژی‌های بنگاه مادر استخراج شده است که از جمله این کتابها می‌توان به کتاب استراتژی بنگاه مادر نوشته کمپل، ویت هلد، الکساندر و گولد، کتاب استراتژی بنگاه مادر: رویکرد مبتنی بر منابع نوشته کالیز و مونگومری، کتاب مدیریت استراتژیک در اقتصاد دانشی نوشته لیبولد و همکاران و کتاب طراحی سازمانهای کارا نوشته گولد و کمپل اشاره نمود. در تهیه این کتاب سعی شده تا علاوه بر ذکر مفاهیم اثربخش گفته شده در کتب فوق‌الذکر، پویایی‌های بین آنها و چارچوب صحیح بکارگیری آنها در کنار یکدیگر نیز مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به مرور منابع اصلی و نظریات صاحب‌نظران

مختلف در این حوزه ، این کتاب از جامعیت مطلوبی در زمینه گردآوری مفاهیم، رویکردها و ابزارهای ارائه شده در زمینه تدوین استراتژی بنگاه‌های مادر برخوردار می‌باشد.

این کتاب مشتمل بر هشت فصل می‌باشد که در قالب پنج بخش دسته‌بندی و تدوین شده است. بخش اول از این کتاب به بررسی پیشینه، کلیات و مفاهیم اولیه استراتژی‌های بنگاه مادر می‌پردازد. این بخش شامل دو فصل است که فصل اول به موضوع کلیات، پیشینه و روندهای حاکم در زمینه مطالعات و رویکردهای مدیریت استراتژیک و فصل دوم به مرور مطالعات صورت گرفته در حوزه بنگاه‌های مادر و سازمانهای چند کسب و کاره و معرفی مدل‌های مشهور ارائه شده در این زمینه پرداخته است. از مدل‌های مطروحه در این فصل می‌توان به مدل مثلث ارائه شده توسط مونتگومری و کالیز ، چارچوب مزیت والدینی ارائه شده توسط گولد، کمپل و همکاران و الگوهای پورتر در زمینه استراتژی بنگاه مادر اشاره نمود. همانطور که در فصل دوم نیز اشاره شده است استراتژی بنگاه مادر از تعامل بین سه عنصر سبد کسب و کار ، منابع و سیستمها، فرآیندها و ساختار بکار گرفته شده در بنگاه مادر شکل خواهد گرفت. از این رو برای شناخت دقیق نحوه شکل گیری استراتژی بنگاه مادر و تدوین الگوی مناسب ، هر یک از عناصر فوق‌الاشاره در قالب یک بخش مورد بررسی قرار گرفته است.

بخش دوم از این کتاب به بررسی رویکردها و ابزارهای ارائه شده در زمینه مدیریت سبد کسب و کار در بنگاه‌های مادر اختصاص یافته است. این بخش نیز در قالب دو فصل نگاشته شده است. از موضوعات مورد بررسی در این بخش می‌توان به موضوع تنوع بخشی و تاثیر آن بر عملکرد سازمان ، مکاتب مدیریت سبد کسب و کار و منطقهای بکار گرفته در این زمینه اشاره نمود. از دیگر مباحث آورده شده در بخش دوم که در قالب فصل چهارم از این کتاب به آن پرداخته شده است می‌توان به روشهای توسعه سبد شامل ادغام و تملیک، توسعه درونی و ائتلاف و مزایا و معایب هر یک، اشاره کرد. بخش سوم از این کتاب به موضوع منابع و استراتژی‌های والدینی پرداخته است. مفهوم منابع و قابلیت‌ها در سازمان و انواع آنها، الگوهای خلق ارزش افزوده توسط بنگاه مادر و تله‌های کاهش

ارزش، رویکردهای شناسایی منابع با ارزش افزوده بالا و ابزارهای مربوط به آن نظیر نرده بان ارزش و جدول ارزش افزوده از جمله موضوعاتی است که در این بخش مورد بررسی قرار گرفته است.

بخش چهارم که موضوعات کلیدی و مهمی را در بر می گیرد مشتمل بر دو فصل می باشد که به موضوع چگونگی ساختاردهی و معماری سیستمها و فرایندها در بنگاه مادر می پردازد. عناصر طراحی سازمان، رویکردهای تعیین محدوده و اندازه سازمان، آزمونهای نه گانه طراحی، انواع ساختارها و مزایا و معایب مربوط به هر یک و چگونگی انتخاب ساختار مناسب به همراه مطالعات موردی مربوطه از جمله موضوعات مورد بررسی در فصل ششم این کتاب است. فصل هفتم نیز به موضوع راهبری شرکتی، مدل‌های مربوط به آن و موارد خاص راهبری شرکتی در بنگاه مادر می پردازد. بخش پنجم به بررسی بویایی‌های استراتژی‌های بنگاه مادر و مدیریت تغییر در بنگاه مادر اختصاص یافته است. از جمله موضوعات آورده شده در این فصل می توان به الگوهای متداول در زمینه استراتژی‌های بنگاه مادر، چگونگی ارزیابی استراتژی بنگاه مادر، نحوه خلق مزیت والدینی، انواع تغییر و اهرمهای تغییر در بنگاه مادر اشاره نمود.

در پایان از اعضای محترم هیئت مدیره گروه مالی ملت و کمیته راهبردی این گروه به خاطر ارائه نقطه نظرات ارزشمند و انتقال تجربیات کمال قدردانی به عمل می آید. بدیهی است که این نوشته نیز همچون سایر نوشته ها عاری از اشکال نخواهد بود. امید است خوانندگان گرامی با ارائه نظرات اصلاحی خود، نویسندگان را در رفع نقیصه های احتمالی و پربارتر نمودن مطالب کتاب یاری نمایند.

با تشکر