

مدیریت استراتژیک هلدینگ چارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی

تألیف:

دکتر وحید خاشعی و رنامخواستی

عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی

علیرضا ولیان



- سرژاسه: خاشعی ورنامخواستی، وحید، ۱۳۶۰-
 عنوان: استراتژیک هلدینگ چارچوبی برای استراتژی های سرپرستی/
 تألیف وحید خاشعی ورنامخواستی، علیرضا ولیان؛ زیرنظر معاونت پژوهشی
 دانشگاه علامه طباطبائی.
- مشخصات نشر: تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۹۷.
 مشخصات ظاهری: ۳۷۰ ص. ۳۰۰ ش. ۳۰۰
 فروست: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی؛ ۳۹۱.
 شابک: ۳۴۰-۲-۳۴۰-۹۶۲-۹۷۰۰۰۰۰۰۰۰ ۳۰۰۰۰ تومان
- وضعیت فهرست نویسی: فیبا
 یادداشت: Corporate Strategic Management A Framework
 for Supervision Strategies
- موضوع: شرکت های صاحب سهم — مدیریت
 Holding Companies-- Management
 موضوع: شرکت های اقتصادی ادغام شده — مدیریت
 Conglomerate Corporations-- Management
 موضوع: برنامه ریزی راهبردی
 Strategic Planning
 موضوع: شناسه افزوده: ولیان، علیرضا، ۱۳۵۹ -
 شناسه افزوده: دانشگاه علامه طباطبائی
 رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ م ۴/۲ خ / HD ۲۷۵۸
 رده بندی دیوثی: ۳۳۸/۸۶
 شماره کتابخانه ملی: ۵۲۸۶۴۶۴

مدیریت استراتژیک هلدینگ چارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی

تألیف:

دکتر وید خاشعی و رنامخواستی
علیرضا ولیان

زیر نظر معاونت پژوهشی دانشگاه

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۷-۳۰-۲

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی	ویراستار: فریبا محمودی
سرور اداری: دکتر نازیلا فرمانی انوشه	صفحه‌آرا: فرهاد قره‌زاده شریانی
نمایه: سیدهدیه رها طباطبائی	طراح جلد: سمیرا حاجی‌گلدی
ناشر: رضا دنوی	مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی؛ تهران، بزرگراه شهید همت، دهکده المپیک، میدان ورزش
تلفن مرکز انتشارات: ۴۴۷۳۷۵۶۰	صندوق پستی: ۱۵۸۱۵/۳۴۸۷
شمارگان: ۲۰۰	قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان
چاپ اول ۱۳۹۷	

پیشگفتار

افزایش شدت رقابت در فضای کسب و کار و تغییرات مداوم، پیش‌بینی نشده و گاه اساسی در محیط پیرامون بنگاه‌ها، آن‌ها را وادار می‌کند تا به فکر استمرار حفظ موقعیت استراتژیک خود در بازار، در مقایسه با رقبای باشند. این امرم که از آن به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار یاد می‌شود، پیش‌تر در گرو ایجاد، اخذ و نگهداشت مجموعه‌ای از منابع خاص بود تا به مدد آن‌ها بنگاه بتواند جایگاه خود را در عرصه رقابت حفظ نماید؛ اما محدودیت‌های موجود در تأمین منابعی که بتوانند چنین مزیتی را برای بنگاه فراهم کنند، بنگاه‌ها را به‌سوی استفاده از فرصت‌های همکاری مشترک به‌منظور دستیابی به مزیت‌های ناشی از به‌اشتراک گذاشتن منابع و قابلیت‌ها سوق داد که یکی از مهم‌ترین انواع آن تشکیل شرکت‌های هلدینگ یا بنگاه‌های مادر است؛ بنابراین می‌توان گفت تشکیل هلدینگ‌ها درحقیقت نوعی پاسخ به ضرورت‌های موجود در محیط پیرامون بنگاه‌هاست. بر همین مبنا، که از منطق کافی در دنیای کسب و کار برخوردار است، انواع و اقسام هلدینگ‌ها و شرکت‌های مادر از هلدینگ‌های مالی گرفته تا خدماتی، از تخصصی تا سرمایه‌گذاری و... شکل گرفتند تا با استفاده از الگوهای مبتنی بر رقابت چندگانه، موقعیت رقابتی ممتازی برای خود فراهم آورند؛ اما واقعیت‌های تجربی نشان‌دهنده حقیقت پنهان دیگری است.

منطق شکل‌گیری شرکت‌های هلدینگ بیش از هر چیز بر ایجاد ارزش‌های بیشتر برای واحدهای تابعه از طریق هم‌افزایی یا اشتراک منابع و ارائه خدمات متمرکز بوده‌است. بر این اساس دفاتر مرکزی در هلدینگ‌ها باید به واحدهای کسب‌وکار زیرمجموعه خود در ایجاد ارزش کمک کنند. ارزشی که باید اولاً از سربار هزینه‌ای که به سبب وجود آن‌ها به واحدهای کسب‌وکار تحمیل می‌شود بیشتر باشد (مزیت مطلق) و ثانیاً باید از هر بدیل دیگری در خلق آن ارزش، عملکرد بهتری داشته باشد (مزیت نسبی)؛ اما نتایج بررسی‌های عملی نشان می‌دهد اغلب شرکت‌های مادر در ایجاد این مزیت‌ها (خواه مطلق و خواه نسبی) رای واحدهای تابعه خود موفق نبوده‌اند. درحقیقت عملکرد شرکت‌های چندکسب و کاره نشان می‌دهد که خلاف آنچه انتظار می‌رفت، ارزش خلق‌شده توسط شرکت‌های مادر جای آنکه از مجموع ارزش زیرمجموعه‌ها بیشتر باشد، حتی از نصف آن هم کمتر است چون آن ارزش را نابود می‌کنند.

با این وجود، این موضوع از جذابیت تشکیل هلدینگ‌ها یکی پس از دیگری نکاسته است. به عبارت دیگر، موضوع تشکیل شرکت‌های هلدینگ بوده در کشورما آن‌چنان فراگیر است که می‌توان از آن به سبب هلدینگ‌سازی یاد کرد. تلاش برای افزودن بر تعداد کسب‌وکارهای تابعه در شرکت‌های هلدینگ در حالی صورت می‌گیرد که اغلب درک کاملی از الزامات و چارچوب‌های لازم برای ایفای نقش درست در دفتر مرکزی بنگاه‌های مادر وجود ندارد و شرکت‌های تابعه ناچارند هزینه‌های بسیاری برای عضویت در هلدینگ‌هایی پردازند که توجیه لازم برای ادامه حضور بر آن‌ها را در اختیار ندارند. حتی تلاش‌های عامدانه و از بالا به پایین برای ایجاد هم‌افزایی‌های موهوم در میان واحدهای تابعه از طریق الزام‌های بخشنامه‌ای و ایجاد حاشیه سود فرضی برای واحدها نمی‌تواند آن‌ها را از مراجعه به منابع خارج از هلدینگ باز دارد.

اهمیت موضوع سرپرستی

یک دلیل این توفیق‌نیافتن را می‌توان در تفاوت میان روش‌های تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های بنگاه‌مادر جستجو کرد. درحقیقت شرکت‌های بزرگ و چندکسب و کاره علاوه بر استراتژی‌های رقابتی در سطح کسب‌وکارهای تابعه، به استراتژی سطح هلدینگ

هم نیاز دارند. به وسیله استراتژی‌های سطح بنگاه مادر است که نحوه تعامل با واحدهای کسب و کار تابعه نیز مشخص می‌شود. از دیدگاه کلاسیک نیز وقتی از اجرای استراتژی به مثابه دومین گام فرایند مدیریت استراتژیک یاد می‌کنیم، بخش مهمی از آن به ایجاد تغییرات در ساختارهای سازمانی برمی‌گردد که در اینجا نیز نحوه تعامل دفتر مرکزی با واحدهای تابعه از اهمیت بسیاری برخوردار است؛ بنابراین بنگاه‌ها در تدوین استراتژی‌های بنگاه مادر با دو پرسش اساسی روبه‌رو هستند: اول اینکه بنگاه به سراغ چه کسب و کارهایی باید برود؟ دوم آنکه به کارگیری چه الزاماتی موجب بروز عملکرد بهتری در واحدهای کسب و کار تابعه آن خواهد شد؟

بنابراین بنگاه‌ها در کنار استراتژی‌های وظیفه‌ای و استراتژی‌های سطح واحدهای کسب و کار، نیازمند تدوین و به کارگیری استراتژی‌هایی در سطح بنگاه مادر هستند که به وسیله آن، جهت‌گیری استراتژیک در بنگاه مادر، ترکیب سبد کسب و کارها و از همه مهم‌تر، الگو و نحوه ایجاد ارزش در واحدهای کسب و کار، به منظور حفظ و ارتقاء جایگاه استراتژیک آن‌ها، تبیین گردد. در این میان بخش مهمی از استراتژی‌های بنگاه مادر در شرکت‌های چند کسب و کاره به موضوع تخصیص منابع و قابلیت‌ها و فعالیت‌ها در سطح هلدینگ اختصاص دارد. این دسته از استراتژی‌ها که از آن‌ها به استراتژی‌های سرپرستی بنگاه یاد می‌کنیم شامل ارزیابی و تصمیم‌گیری در مورد مسائل مهم بنگاه از جمله اولویت‌های تخصیص منابع، معیارهای اساسی و کلیدی موفقیت در هر واحد کسب و کار، هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها و انتقال قابلیت‌ها در میان واحدها و سهم هر یک از واحدها در ترکیب و یکپارچگی واحدهای کسب و کار است؛ بنابراین گرچه همه ابعاد استراتژی‌های سطح هلدینگ از اهمیت بالایی در ایجاد مزیت رقابتی برای بنگاه مادر برخوردارند، نقش استراتژی‌های سرپرستی از سایرین پررنگ‌تر است تا جایی که بسیاری از پژوهشگران، آگاهانه یا ناخودآگاه استراتژی‌های سرپرستی و الزامات و چارچوب‌های آن را معادل استراتژی‌های سطح بنگاه مادر در نظر گرفته‌اند. بر مبنای آنچه گفته شد، تمرکز اصلی مباحث این کتاب بر استراتژی‌های سرپرستی و سازوکارهای شکل‌گیری و کاربرد آن‌ها در شرکت‌های هلدینگ اختصاص دارد. گرچه به فراخور موضوعات به سایر حوزه‌های مربوط به استراتژی‌های هلدینگ نیز اشاراتی شده است.

سرپرستی یا مادری؟

یکی از بحث‌های چالش‌برانگیز در زمینه استراتژی‌های بنگاه‌های مادر یا شرکت‌های هلدینگ به‌ویژه در ادبیات مدیریت استراتژیک در کشور ما، موضوع نامگذاری این استراتژی‌ها و به‌ویژه استراتژی‌های سرپرستی است موضوعی که در ادبیات مدیریت استراتژیک در جهان به چشم نمی‌خورد. به عبارت دیگر، آن بخش از استراتژی‌های سطح هلدینگ (یا بنگاه مادر) که به موضوع نحوه تعامل با واحدهای کسب‌وکار تابعه می‌پردازد، روش‌های ارزش‌آفرینی در هلدینگ را بررسی کرده، الگوهایی برای تخصیص منابع و قابلیت‌های هلدینگ در سطح واحدهای تابعه ارائه می‌دهد، چه نامیده می‌شود؟ در منابع (البته اندک) موجود در کشور در زمینه استراتژی‌های بنگاه‌های مادر دو عنوان استراتژی‌های سرپرستی و استراتژی‌های مادری به‌تناوب به کار گرفته شده‌اند.

عنوان استراتژی‌های سرپرستی بر مبنای گزاره بیگانه معادل آن (Parenting Strategies) به فارسی ترجمه‌شده در برخی از آثار به کار گرفته شده‌است و از سوی دیگر، استراتژی‌های مادری نیز به دلیل استفاده از گزاره «مادری» برای شرکت‌های چندکسب‌وکاره و البته بر مبنای معرفت یکل گولد و همکارانش^۱ در برخی از آثار به چشم می‌خورد. درواقع یکی از دلایل شکل‌گیری این تفاوت استفاده از عنوان «بنگاه مادر» برای واژه Corporate است. با توجه به آنکه در زبان فارسی و در ادبیات دانشگاهی مدیریت استراتژیک در کشور، واژه معادل مناسب برای Corporate (به معنی بنگاهی چند کسب‌وکاره که از طریق انواع نفوذ در شرکت‌های تابعه خود به خلق ارزش می‌پردازد) وجود ندارد، معادل‌های بنگاه‌مادر، گروه، هلدینگ و... بر مبنای ترجمه اثر مایکل گولد^۲ عنوان مادری برای استراتژی‌های سرپرستی نیز به کار رفته‌است. گرچه پژوهشگران نیز این نامگذاری را عمق بخشیده و واحدهای کسب‌وکار تابعه را نیز با عنوان شرکت‌های دختر و رابطه میان آن‌ها را رابطه مادر و دختر توصیف کرده‌اند.

گرچه در نگاه اول به نظر می‌رسد این تفاوت بیان از جنس تفاوت میان انگور و عنب و ازوم است و بنابراین نباید چندان نسبت به آن حساس بود درعین حال نکته مهم دیگری نیز

۱. Goold, M., Campbell, A. & Alexander, M. (1994). Corporate-Level Strategy. New York: J. Wiley

۲. صادقی، اسماعیل و صفایی، ناهید، (۱۳۸۹)، استراتژی بنگاه مادر، انتشارات آریانا قلم، چاپ اول

در روش نام‌گذاری وجود دارد که شایان توجه و تشریح است. درحقیقت با بررسی دقیق مفهوم سرپرستی (Parenting) در اثر مایکل گولد و همچنین آثار پس از آن درمی‌یابیم که مفهوم عرضه‌شده در این آثار دقیقاً معادل سرپرستی (اعم از مادری و پدری) است. مشکل استفاده از عنوان استراتژی‌های مادری برای Parenting Strategies از آنجا ناشی شده که گولد در اثر خود، این دسته از استراتژی‌ها را معادل کل استراتژی‌های هلدینگ دانسته است. درحقیقت گولد با بیان این نکته که هدف از به‌کارگیری استراتژی در سطح هلدینگ ایجاد مزیت سرپرستی^۱ است، عصاره استراتژی‌های سرپرستی یعنی ارزش‌آفرینی را به سطح هلدینگ تعمیم داده و استراتژی‌های سرپرستی و استراتژی‌های هلدینگ را با همپوشانی زیاد و حتی گاه به‌جای یکدیگر به‌کار برده است. در حالی که با بررسی دقیق‌تر موضوع و همچنین سایر آثار و مستندات پس از گولد می‌توان گفت گرچه استراتژی‌های سرپرستی بخش مهم برای استراتژی‌های بنگاه مادر را تشکیل می‌دهند؛ معادل همه ابعاد این استراتژی‌ها نیستند و علاوه بر سرپرستی، بخش‌های هدایتی و همچنین مدیریت ترکیب سبد کسب‌وکارها نیز باید در نظر گرفته شود. با این بیان چنانچه بنگاه مادر را معادل واژه Corporate بدانیم، استراتژی‌های مادری، معادل Corporate-Level Strategies خواهند بود که البته در اثر معروف گولد، معادل Parenting Strategies در نظر گرفته شده است؛ لیکن در سایر آثار و ادبیات مدیریت استراتژیک Parenting Strategies تنها یکی از ابعاد سه‌گانه Corporate-Level Strategies است نه تمام آن. ضمن آنکه به‌کارگیری واژه مادری به‌جای سرپرستی ابعاد تازه‌ای به این استراتژی‌ها نمی‌افزاید. رانتمش سرپرستی در شرکت‌های هلدینگ اعم از مادری و پدری است.

از سوی دیگر، برخی از پژوهشگران، بر مبنای استفاده از عنوان مادری برای شرکت‌های هلدینگ به تبیین استراتژی‌های پدری در برابر استراتژی‌های مادری پرداخته و آن را معادل استراتژی‌های سبد^۲ با روش‌هایی از قبیل استفاده از ماتریس BCG و... دانسته‌اند. به تعبیر این پژوهشگران، هرگاه هلدینگ به تخصیص منابع و قابلیت‌ها و تعیین روابط و تعاملات میان واحدهای تابعه می‌پردازد، نقش مادری دارد و هرگاه از طریق ابزارهای تحلیل سبد کسب‌وکارها ترکیب آن را تغییر می‌دهد، برخی از واحدها را رها می‌کند و واحدهای تازه‌ای

1. Parenting Advantage

2. Portfolio Strategies

به هلدینگ می‌افزاید، در قامت پدری ظاهر شده است! این بیان ضمن آنکه ارزش‌افزوده خاصی برای ادبیات مدیریت استراتژیک به‌همراه ندارد، با منطق موجود در استراتژی‌های سرپرستی نیز سازگار نیست زیرا در این بیان باردیگر گزاره سرپرستی معادل کل استراتژی‌های بنگاه مادر در نظر گرفته شده است. علاوه براین، محصول آنچه از منظر این پژوهشگران «استراتژی‌های مادری» خوانده شده است، در بسیاری از موارد (نظیر ماتریس اشریج در اثر مایکل گولد) به تعیین ترکیب سبد می‌انجامد؛ بنابراین میان نقش ماتریس اشریج در دیدگاه گولد و همکارانش (مادری) با ماتریس بوستون در دیدگاه این پژوهشگران (پدری) تفاوتی نیست و این تمایز تنها زمینه‌ساز ایجاد دور باطل در تعریف این استراتژی‌ها خواهد بود. نکته دیگر آن است که اساساً تمایز میان ابعاد استراتژی‌های سطح بنگاه مادر چندان قابل دفاع نیست که در این خصوص در فصل دوم کتاب نکاتی آمده است.

بنابر آنچه گفته شد، در این کتاب، هم‌راستا با ادبیات رایج مدیریت استراتژیک، برای واژه Corporate عنوان «بنگاه مادر» یا «شرکت هلدینگ» و برای عبارت Corporate-Level Strategies عنوان «استراتژی‌های بنگاه مادر» یا «استراتژی‌های هلدینگ» و برای Parenting Strategies نیز معادل فارسی «استراتژی‌های سرپرستی» استفاده شده است.

ضرورت تدوین کتاب

باوجود آنکه استراتژی‌های سرپرستی مهم‌ترین زمینه و ابزار شرکت‌های مادر برای خلق ارزش در شرکت‌ها و مجموعه‌های تابعه به‌شمار می‌روند، در زمینه نحوه شکل‌گیری این استراتژی‌ها در شرکت‌های مادر، پژوهش‌های اندکی صورت گرفته است. درحقیقت غیر از اثر مایکل گولد، که از تألیف آن ربع قرن می‌گذرد، سایر منابع موجود، استراتژی‌های سرپرستی را تنها به‌عنوان یکی از ابعاد استراتژی‌های بنگاه مادر در نظر گرفته‌اند. منابع منتشرشده درخصوص استراتژی‌های بنگاه مادر ضمن آنکه وزن و تمرکز اصلی مطالب خود را بر استراتژی‌های هدایتی و استراتژی‌های سبد کسب‌وکار قرارداده‌اند، بیشتر بر رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک استوار بوده و فرایند شکل‌گیری استراتژی‌های سطح بنگاه را بررسی کرده‌اند. درحالی‌که این موضوع با سطح اهمیت استراتژی‌های سرپرستی به‌ویژه از منظر ارتباط کلیدی آن‌ها با فلسفه شکل‌گیری شرکت‌های هلدینگ هماهنگ و هم‌راستا نیست. درحقیقت می‌توان گفت چنانچه استراتژی‌های سرپرستی به‌خوبی تبیین نشود، اصل

وجود هلدینگ با پرسش جدی مواجه خواهد بود. با این وجود در ادبیات مدیریت استراتژیک (در داخل و خارج از کشور) کتاب مستقلی درخصوص استراتژی‌های سرپرستی وجود ندارد و پژوهش‌های پراکنده در این خصوص نیز هرکدام به یکی از جنبه‌های سرپرستی (برای نمونه موضوع ساختار بنگاه مادر و رابطه آن با استراتژی‌های سرپرستی) پرداخته‌اند؛ بنابراین می‌توان گفت مفهوم سرپرستی و الزامات و چارچوب‌های آن همچنان تبیین نشده باقی‌مانده است. از سوی دیگر در طول دو دهه گذشته (پس از تألیف کتاب گولد) موضوع استراتژی‌های سرپرستی بررسی و واکاوی شده و نسبت آن با پیشرفت‌ها به‌روآمدن در سایر حوزه‌های مدیریت استراتژیک تبیین نگردیده است.

از منظر عملی نیز باوجود اهمیت بسیار زیاد توجه به استراتژی‌های سرپرستی، پژوهش‌های تجربی اندکی در این زمینه صورت گرفته است که نمی‌تواند پاسخگوی نیاز کاربردی مدیران ارشد شرکت‌های هلدینگ در زمینه تدوین و به‌کارگیری استراتژی‌های سرپرستی باشد. از سوی دیگر با گسترش نفوذ ادبیات دانشگاهی به حوزه کسب‌وکار در کشور، تمایل روزافزون شرکت‌ها در زمان‌ها به استفاده از مزایای تبدیل شدن به شرکت‌های مادر قابل مشاهده است. با وجود ساختار تجربی بر مبنای نتایج پژوهش‌های علمی در شکل‌گیری این بنگاه، باعث ایجاد شرکت‌های شبه‌مادر گشته که بدون توجه به ضرورت‌ها و شرایط موردنیاز، به‌روند استراتژی‌های سرپرستی، نه تنها ارزش ویژه‌ای برای شرکت‌های تابعه ایجاد نمی‌کنند، بلکه به دلیل اضافه کردن حجم قابل توجه سربار ستادی، گهگاه مزیت رقابتی واحدهای تابعه را نیز از بین می‌برند.

این کتاب با هدف پرکردن بخشی از این خلأ نظری و پدید آوردن بنیاد پژوهش‌های آتی در زمینه شکل‌گیری و پیاده‌سازی استراتژی‌های سرپرستی در شرکت‌های هلدینگ ارائه شده است. در این کتاب تلاش شده است ضمن بررسی جنبه‌های نظری، راهکارهای عملی برای استفاده مدیران ارشد شرکت‌های هلدینگ ارائه گردد.

ساختار کتاب

بنای اصلی در تهیه این کتاب استفاده از زمینه‌های نظری موجود در ادبیات مدیریت استراتژیک و البته بررسی مدقانه آن‌هاست. بر این اساس در هر بخش ضمن ارائه نقطه‌نظرات اصلی و تأثیرگذار در زمینه مورد نظر، دیدگاه‌های انتقادی درخصوص آن‌ها

مطرح و برخی از نکات نیز آورده شده است. برای این منظور در بسیاری از موارد جای ارائه تعاریف موجز، به تفسیر و تبیین موضوعات پرداخته شده و از طریق ارائه نمونه‌های ملموس سعی در تشریح مفاهیم کرده‌ایم. درخصوص برخی از عناوین و اصطلاحات مربوط به موضوع نیز تا حد امکان توضیحات تکمیلی در پانوشته ارائه شده است.

هر فصل کتاب با دورنمایی از آنچه در طول فصل ارائه خواهد شد آغاز می‌شود. پس از آن اهداف مطالعاتی که انتظار می‌رود خواننده محترم پس از مطالعه فصل به آن‌ها دست‌یابد، ارائه گردیده است. فصل با ارائه خلاصه مطالب ارائه‌شده پایان می‌پذیرد و در پایان نیز پرسش‌هایی، رای‌اندیشه بیشتر پیش‌روی خوانندگان گرامی قرار دارد. این پرسش‌ها متناظر با مطالب ارائه شده در هر بخش و البته با رویکرد چالشی مطرح شده‌اند تا علاوه بر تعمیق مفاهیم، زمینه‌ای تفکر بیشتر و توسعه آن‌ها را نیز فراهم آورد. علاوه بر این در پایان هر فصل، فهرستی از برخی از منابع و مراجع موردنیاز برای خوانندگان علاقه‌مند، که به دنبال بسط زمینه‌های نظری هر کدام از موضوعات کتاب هستند، نیز ارائه گردیده است.

این کتاب از هفت فصل تشکیل شده است که در ادامه توصیف کوتاهی از محتوای هر کدام از فصول ارائه می‌گردد.

فصل اول، استراتژی و سطوح آن؛ در این فصل ضمن بررسی مفهوم استراتژی و رویکردهای مطرح در زمینه تدوین آن، سطوح استراتژی در سازمان و تفاوت‌ها و هم‌پوشانی‌های آن‌ها ارائه گردیده است.

فصل دوم، استراتژی‌های سطح هلدینگ؛ در این فصل به بالاترین سطح از سطوح استراتژی در سازمان یعنی استراتژی‌های سطح هلدینگ پرداخته شده است. برای این منظور مفاهیم، چارچوب‌ها، انواع و روش‌های پیاده‌سازی استراتژی سطح هلدینگ مورد بررسی قرار گرفته است.

فصل سوم، استراتژی‌های سرپرستی؛ در این فصل دامنه موضوعات محدودتر شده و به یکی از ابعاد سه‌گانه استراتژی‌های سطح هلدینگ یعنی استراتژی‌های سرپرستی پرداخته می‌شود. براین اساس ضمن بررسی مفاهیم مرتبط با استراتژی‌های سرپرستی، انواع این استراتژی‌ها و همچنین روش‌های شکل‌گیری و پیاده‌سازی آن‌ها ارائه گردیده است. اضلاع اصلی این استراتژی‌ها نیز در فصل‌های چهارم، پنجم و ششم بررسی شده است.

فصل چهارم، رابطه سرپرستی؛ یکی از بنیان‌های اصلی شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی، ماهیت رابطه سرپرستی است که میان دفتر مرکزی و واحدهای تابعه در هلدینگ شکل می‌گیرد. روش‌های تأثیر و نفوذ سرپرست، پارادوکس‌ها و همچنین سبک‌های سرپرستی از موضوعاتی است که در این فصل بررسی می‌شود.

فصل پنجم، تناسب و استراتژی‌های سرپرستی؛ بنیان دوم در شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی موضوع تناسب و برازندگی است. این موضوع که نخستین بار توسط گولد و همکارانش معرفی شده است، از آن زمان مورد بررسی و واکاوی بیشتر قرار نگرفته است. در این فصل با استفاده از برخی از مفاهیم ادبیات قابلیت‌های پویا تلاش شده است ابعاد مختلف موضوع تناسب و برازندگی سازمانی در شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی بررسی شود.

فصل ششم، ارزش آفرینی و استراتژی‌های سرپرستی؛ ارزش آفرینی درحقیقت عصاره و جوهره استراتژی‌های سرپرستی و حتی به‌نوعی فلسفه وجودی شرکت‌های هلدینگ است. به بیان دیگر سرپرست خوب در بنگاه مادر سرپرستی است که پتانسیل‌های مخرب ارزش را در فعالیت‌های خود کاهش دهد، از طریق فعالیت‌های ارزش آفرین برای خود و واحدهای تابعه مزیت بیافریند؛ بنابراین لازم است سرپرستان با سازوکارهای خلق و نابودی ارزش در شرکت‌های هلدینگ آشنا باشند. این به‌هم در فصل ششم مورد بررسی قرار گرفته است.

فصل هفتم، نظریه جامع شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی؛ در این فصل، مجموعه مطالب مطرح‌شده در فصول پیش در قالب نظریه جامع شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی در شرکت‌های هلدینگ ارائه شده است. درواقع در این فصل ۱۵ مقاله مؤلفه‌های ۱۵ گانه که در شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی مؤثرند، به‌صورت سلسله مراتبی در قالب ساختاری درختی گردآوری شده و هرکدام از آنها به‌تفصیل مورد بررسی قرار گرفته است. این ساختار دربرگیرنده مجموعه مهم‌ترین عوامل مؤثر بر استراتژی‌های سرپرستی و روابط میان آنهاست تا بدین‌ترتیب الگویی برای شناسایی زیرساخت‌های این استراتژی‌ها فراهم آید.

فهرست مطالب

۱۷	فصل اول: استراتژی و سطوح آن
۱۹	۱-۱ مفاهیم اولیه
۲۵	۲-۱ رویکردها و نظریه‌های تدوین و پیاده‌سازی استراتژی
۲۷	۱-۲-۱ رویکرد تجویزی
۳۱	۲-۲-۱ رویکرد ظهورنده
۳۳	۳-۱ مؤلفه‌های اصلی شکل‌دهنده استراتژی
۳۵	۱-۳-۱ زمینه
۳۵	۲-۳-۱ محتوا
۳۶	۳-۳-۱ فرایند
۴۰	۴-۳-۱ استراتژی سطح هلدینگ
۴۱	۵-۳-۱ استراتژی‌های سطح واحدهای کسب و کار
۴۲	۱-۳-۱ استراتژی‌های وظیفه‌ای
۴۷	۴-۱ خلاصه و جمع‌بندی
۴۹	۵-۱ پرسشهایی برای اندیشه بیشتر
۵۰	۶-۱ منابع برای مطالعات بیشتر
۵۱	فصل دوم: استراتژی‌های سطح هلدینگ
۵۳	۱-۲ مفهوم استراتژی هلدینگ

۶۰	۲-۲ چارچوب استراتژی هلدینگ
۶۵	۳-۲ زمینه‌های شکل‌گیری استراتژی هلدینگ
۶۹	۴-۲ انواع استراتژی‌های هلدینگ
۷۰	۱-۴-۲ استراتژی‌های هدایتی
۷۸	۱-۴-۲ استراتژی‌های سبد کسب و کارها
۷۹	۲-۴-۲ ساخت سه‌بعدی در استراتژی‌های هلدینگ
۸۰	۳-۴-۲ سایر دسته‌بندی‌ها
۸۷	۵-۴-۲ تدوین استراتژی هلدینگ
۸۸	۵-۲ پیاد سازی استراتژی هلدینگ
۸۹	۲-۱-۲ آزمون استراتژی هلدینگ
۹۳	۶-۲ خلاصه و جمع‌بندی
۹۴	۷-۲ پرسش‌هایی برای اندیشه بیشتر
۹۴	۸-۲ منابع برای مطالعه بیشتر
۹۷	فصل سوم: ماهیت استراتژی‌های سرپرستی
۹۹	۱-۳ مفهوم استراتژی سرپرستی
۱۰۴	۲-۳ انواع استراتژی‌های سرپرستی
۱۱۳	۴-۳ شکل‌گیری استراتژی سرپرستی
۱۱۳	۳-۱-۴ منافع و موانع شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی
۱۱۶	۳-۲-۴ توسعه گام به گام استراتژی‌های سرپرستی
۱۱۹	۵-۳ ارزیابی استراتژی‌های سرپرستی
۱۲۱	۶-۳ خلاصه و جمع‌بندی
۱۲۱	۷-۳ پرسش‌هایی برای اندیشه بیشتر
۱۲۲	۸-۳ منابع برای مطالعه بیشتر
۱۲۵	فصل چهارم: رابطه سرپرستی
۱۲۷	۱-۴ مفهوم سرپرست
۱۳۰	۲-۴ مزیت سرپرستی
۱۳۵	۳-۴ روش‌های تأثیر سرپرست
۱۳۷	۴-۱-۳ پارادوکس‌های سرپرستی
۱۳۹	۴-۲-۳ شرایط غلبه بر پارادوکس‌های سرپرستی
۱۳۹	۴-۴ گونه‌شناسی سبک‌های سرپرستی
۱۵۲	۴-۱-۴ سبک‌های سرپرستی و حاکمیت بنگاه

۱۵۳	۵-۴ خلاصه و جمع‌بندی
۱۵۴	۶-۴ پرسش‌هایی برای اندیشه بیشتر
۱۵۵	۷-۴ منابع برای مطالعه بیشتر

فصل پنجم: تناسب و استراتژی‌های سرپرستی

۱۵۹	۱-۵ مفهوم تناسب
۱۶۳	۲-۵ تناسب تکاملی و تناسب فنی
۱۶۵	۱-۲-۵ رابطه میان تناسب فنی و تکاملی
۱۶۷	۳-۵ ارزیابی زمان تناسب
۱۷۲	۱-۳-۵ مدیریت تغییرات برای بهبود تناسب
۱۷۳	۴-۵ اهمیت زمان در مفهوم تناسب
۱۷۴	۵-۵ تقاضای سرپرستی
۱۷۷	۶-۵ خلاصه و جمع‌بندی
۱۷۸	۷-۵ پرسش‌هایی برای اندیشه بیشتر
۱۷۹	۸-۵ منابع برای مطالعه بیشتر

فصل ششم: ارزش آفرینی و استراتژی‌های سرپرستی

۱۸۳	۱-۶ مفهوم ارزش آفرینی
۱۸۷	۲-۶ سازوکارهای خلق ارزش
۱۹۵	۳-۶ انواع فعالیت‌های ارزش آفرین
۲۰۹	۴-۶ تأثیرات منفی فعالیت‌های ارزش آفرین
۲۱۱	۵-۶ سازوکارهای نابودی ارزش
۲۱۵	۶-۶ خلاصه و جمع‌بندی
۲۱۷	۷-۶ پرسش‌هایی برای اندیشه بیشتر
۲۱۸	۸-۶ منابع برای مطالعه بیشتر

فصل هفتم: نظریه جامع شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی

۲۲۱	۱-۷ شناسایی مؤلفه‌های شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی
۲۲۴	۲-۷ مؤلفه‌های هلدینگ
۲۲۴	۱-۲-۷ ویژگی‌های تاریخی، تجربه و سابقه هلدینگ
۲۲۸	۲-۲-۷ اهداف و مأموریت‌های هلدینگ
۲۳۱	۳-۲-۷ ویژگی‌های دفتر مرکزی

۲۵۰	۴-۲-۷ سبک رهبری، فرهنگ و ارزش های هلدینگ
۲۶۰	۵-۲-۷ وجود ویژگی های متمایز در هلدینگ حول واحدهای کسب و کار
۲۶۹	۶-۲-۷ مدل های ذهنی، مهارت ها و قابلیت های فردی در هلدینگ
۲۷۳	۷-۲-۷ ساختار سازمانی هلدینگ
۲۸۲	۸-۲-۷ ساختار الگوی قدرت در هلدینگ
۲۸۵	۳-۷ مؤلفه های مربوط به سبد کسب و کارها
۲۸۵	۱-۳-۷ ماهیت و نوع مرزبندی میان واحدهای کسب و کار
۲۹۰	۲-۳-۷ مرحله در چرخه عمر و میزان بلوغ واحدهای کسب و کار
۲۹۱	۳-۳-۷ تنوع و تجانس سبد کسب و کارها
۳۰۷	۴-۷ مزایای رابطه های
۳۰۷	۴-۷ الگوی نفوذ و تأثیر گذاری هلدینگ
۳۰۸	۴-۷ میزان نیاز و جای کسب و کار به منابع هلدینگ
۳۱۷	۳-۴-۷ همکارانی میان سطوح مختلف بنگاه
۳۲۱	۵-۷ نقش محیط
۳۳۴	۶-۷ خلاصه و جمع بندی - بحث اثراتری های سرپرستی
۳۳۷	۷-۷ پرسش هایی برای اندیشه بیشتر
۳۳۸	۸-۷ منابع برای مطالعه بیشتر
۳۴۳	منابع و مآخذ