

بسم الله الرحمن الرحيم



آشنائی با نحوه شکل گیری و مدیریت
شرکتهای هلدینگ از ایده تا مدیریت درایران

(از سری کتابهای آینده پژوهی)

مؤلفین:

مهندس محمد مهدی ربانی

مهندس غلامرضا دریائی

مهندس مسعود نعیمی

دکتر حیدرامیران

مهندس زهرا امیران

عنوان و نام پدیدآورنده: آشنائی با نحوه شکل گیری و مدیریت شرکتهای هلدینگ از ایده تا مدیریت در ایران /مؤلف محمد مهدی ربانی ... {و دیگران}
مشخصات نشر: تهران: امیران، ۱۳۹۲
مشخصات ظاهری: ۱۶۴ صفحه: مصور، جدول.
فروست: ... سری کتابهای آینده پژوهی
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۰۸۲-۰۴-۱
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: مؤلف محمد مهدی ربانی، غلامرضا دریائی، مسعود نعیمی، حیدر امیران، زهرا امیران.
موضوع: شرکتهای صاحب سهم - ایران
موضوع: شرکتهای صاحب سهم - مدیریت
موضوع: شرکتهای صاحب سهم
شناسه افزوده: ربانی، محمد مهدی، ۱۳۶۳-
رده بندی کنگره: ۱۳۹۲ / ۵ HD۲۷۵۸
رده بندی دیویی: ۳۳۸/۸۶
شماره کتابشناسی ملی: ۳۲۷۵۱۳۲

نام کتاب: آشنائی با نحوه شکل گیری و مدیریت شرکتهای هلدینگ از ایده تا مدیریت در ایران
مؤلفین: مهندس محمد مهدی ربانی - مهندس غلامرضا دریائی - مهندس مسعود نعیمی - دکتر حیدر امیران - مهندس زهرا امیران
ناشر: انتشارات امیران
چاپ اول: ۱۳۹۲
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۸۶۰۰-۷۰۸۲-۰۴-۱
حروفچینی و صفحه آرایی: انتشارات امیران
طرح روی جلد: انتشارات امیران
قیمت کتاب: ۱۶۹۰۰۰ ریال
نشانی: تهران، خیابان ولیعصر (عج)، روبروی درب اصلی پارک ملت، ساختمان صورتی، پلاک ۲۶۶۵ طبقه دوم، واحد ۱۷
تلفنهای تماس: ۲۲۰۱۶۱۴۱-۲۲۰۱۲۳۰۴
پست الکترونیک: amiranbooks@gmail.com
فروشگاه اینترنتی: www.amiranbooks.com

ناشر از حمایتهای مالی هلدینگ سرمایه گذاری د.ا.ن...ا در چاپ و انتشار این کتاب تقدیر و تشکر می نماید

برابر قانون حمایت از مولفین و مترجمین ، کلیه حقوق این اثر محفوظ و متعلق به ناشر است. استفاده یا کپی از قسمتها یا بخشهایی از این کتاب به هر صورت ، منوط به کسب اجازه کتبی از ناشر است. هرگونه تکثیر و نسخه برداری کاغذی، الکترونیکی، کپی و یا تصویر برداری از این کتاب به هر صورت و شکلی شرعا و قانونا ممنوع و قابل پیگرد قانونی است. کپی برداری الکترونیکی از این کتاب و استفاده از آن در شبکه های داخلی سازمانها شرعا و قانونا حرام و قابل پیگرد قانونی است.

۷	آشنائی با مفاهیم اولیه و تعاریف هلدینگها	فصل اول
۱۷	چرا هلدینگها تشکیل می شوند؟	فصل دوم
۲۷	ساختارهای هلدینگی	فصل سوم
۴۰	فرایندهای استراتژیک در شرکتهای هلدینگ	فصل چهارم
۵۱	کنترل استراتژیک در شرکتهای هلدینگ	فصل پنجم
۵۹	شیوه های ارزش آفرینی شرکت هلدینگ در شرکتهای زیر مجموعه	فصل ششم
۷۰	شاخصه های ارزیابی عملکرد شرکتهای هلدینگ	فصل هفتم
۸۴	نقش ستاد مدیریت پروژه در شرکتهای هلدینگ	فصل هشتم
۹۷	نقش تحقیق و توسعه در شرکتهای هلدینگ	فصل نهم
۱۰۵	انتقال تکنولوژی در شرکتهای هلدینگ	فصل دهم
۱۱۲	سرمایه گذاری سازمانهای هلدینگ در شرکتهای زیر مجموعه	فصل یازدهم
۱۲۶	استقرار ERP در سازمانهای هلدینگ	فصل دوازدهم
۱۳۳	چشم انداز تعامل هلدینگها با Callobrative Network ها	فصل سیزدهم
۱۴۲	مدیریت منابع انسانی HRM و بهره وری سازمانی در هلدینگها	فصل چهاردهم
۱۵۵	نام و نشان تجاری در هلدینگها	فصل پانزدهم

به نام خدا

کسب و کار، محل رشد و توسعه و خلاقیت و نوآوری است. اگر اعتقاد و یا آمادگی در این زمینه ندارید وارد کارآفرینی نشوید. فضای کسب و کار موجود در ایران و جهان آنچنان دستخوش تغییر و تحول است که شاید به سختی بتوان ماهیت، نوع و چگونگی این تغییرات را درک کرده و شناخت.

از سویی تغییرات شدید محیطی در قالب عوامل سیاسی و اقتصادی و فن آوری تغییرات را مهیج و سرسام آور نموده است و از سوی دیگر لزوم رشد و توسعه کسب و کارها و تحولات روز افزون در زمینه مدیریت و راهبردی آنها، پیچیدگی های کسب و کار در ایران را دو چندان نموده است.

به زعم ما، یکی از تحولات گسترده در زنجیره مدیریت و اداره و راهبری سازمان ها و کسب و کارها، توجه به نقطه و زمان تجزیه و یا شکس آنها و خلق و تولد کسب و کارهای جدید (زیر مجموعه ها) و وابسته به کسب و کار اصلی (هلدینگ ها) است. اینکه شرکت های هلدینگ چه زمانی و با چه ماموریتی متولد شده و در چه حوزه هایی فعالیت می کنند و اساسا نحوه ارتباط آنها با زیر مجموعه و نحوه مدیریت آنها چگونه است موضوعی است بسیار مهم و تعیین کننده که مولفین این کتاب به خاطر فعالیت های اجرایی مشاوره ای خود درگیر آن بوده و در پی یافتن پاسخ های مناسب برای این سئوالات می باشند.

هلدینگ ها، به زعم ما مولفین در آینده فضای کسب و کار ایران نقش و تاثیر بسیار زیاد و تعیین کننده ای خواهند داشت و ما تصور می کنیم که در آینده نزدیک و در افق چشم انداز کشور، حداقل ۱۰۰ هلدینگ اصلی کشور در بخش خصوصی و دولتی بخش اعظم تولید ناخالص ملی کشور را به خود اختصاص خواهند داد.

در این زمینه از آنجا که ادبیات و مطالب مرتبط با هلدینگ ها اندک و اغلب نامنظم می باشد، ما مولفین کتاب به فکر تدوین و تالیف کتاب در این زمینه افتادیم تا ابعاد و ساختار این موضوع مهم و تعیین کننده را برای شما خوانندگان گرامی تشریح نماییم. همانطور که در این کتاب مطالعه خواهید کرد ما سعی کرده ایم تا موضوع و هدف از تاسیس و تشکیل شرکت های هلدینگ، برنامه ها اهداف و ساختارهای اجرایی و کلان آنها را تشریح نموده و چگونگی ارتباط آنها با زیر مجموعه و ارتباط زیرمجموعه با شرکت های هلدینگ را تشریح نماییم.

به علاوه در این کتاب سعی شده تا نحوه رفتار و تفاوت های موجود در این زمینه براساس رویکرد اصلی که شرکت مادر یا هلدینگ اتخاذ می کند تشریح و بیان شود که نقش آفرینی اینگونه از شرکت ها تابع رویکرد آنها به نحوه اداره خود و شرکت های زیر مجموعه است. در این زمینه می توان سه رویکرد را در هلدینگ های ایرانی مشاهده نمود.

-هلدینگ های کاملاً اجرایی: که اعتقادی به بلوغ زیر مجموعه های خود ندارند و آنها را وابسته به خود نگه می دارند
-هلدینگ های کاملاً چابک و فرصت طلب: که معتقد به بلوغ سازمان های زیر مجموعه هستند و اگر آنها را بالغ نبینند آنها را منحل می کنند
-هلدینگ های واسطه: که رفتاری بینابینی و میانی با شرکت های زیر مجموعه خود دارند.

در این کتاب با تاثیرات این رویکردها در مدیریت و راهبری هلدینگ ها آشنا خواهید شد. ما، مولفین در تهیه و تدوین این کتاب از نظرات و راهنمایی های مدیران و کارشناسان لایق و توانمند ایرانی بهره گرفته ایم که امکان اشا به نام آنها در اینجا مختصر وجود ندارد.

اما، در این میان برخورد لازم و ضروری می دانیم، از حمایت ها و ارشادات جناب آقای مهندس رضا صحرایی مدیرعامل سابق شرکت ها پاکستان، گلرنگ و به پخش و مشاور ارشد گروه داروگر، جناب آقای مهندس سید مهدی صادقی مدیر عامل اسبق شرکت هواپیمایی ایرا ایرتور، جناب آقای مجتبی بیگدلی رئیس هیئت مدیره شرکت هلدینگ پردیس کریمه و جناب آقای دکتر مجتبی صمیمی مدیر عامل شرکت سرمایه گذاری دماوند تشکر و قدردانی نماییم.

بی شک بدون حمایت ها و ارشادات این عزیزان این کتاب شایستگی چاپ نمی یافت. به امید روزی که جمله MADE IN IRAN خود گویای کیفیت محصولات و خدمات کشور عزیزمان ایران باشد.

انشاءالله

تهران - پاییز ۳۹۲

مهندس محمد مهدی ربانی
مهندس غلامرضا دریایی
مهندس مسعود نعیمی نعیمی
دکتر حیدر امیران
مهندس زهرا امیران

به نام خدا

مهم ترین رسالت مدیران ، حفظ واستمراربقاء سازمان ها در محیط های به ظاهر پیرچالش وتهديدآفرين است .

بی شک ، می توان گفت که مهم ترین دلیل اصلی تمایز بین سازمان های موفق وناموفق ، به کیفیت مدیریت ورهبری مدیران این سازمان ها مربوط است .این کیفیت ، از ابعاد گوناگون مورد توجه است .که از میان آنها می توان به خلق وشناسایی فرصت ها ونیزدرک به موقع وموثر تکانه های موجود در فضای کسب وکارها سازمان ها اشاره نمود.

اما آیا به راستی توانایی های درک فرصت ها وتشخیص تکانه های استراتژیک ، ذاتی است ویا می توان آنها را فراگرفت . به نظر می رسد که اکثر منابع ومراجع موجود ناظر براین موضوع مهم است که این توانایی ها را می توان به عنوان توانایی های اکتسابی فرگرفته وپرورش داد.

بنابراین می توان گفت که مدیران در هرسازمانی که مشغول به کارهستند ، یکی از مهم ترین اقداماتی که باید انجام بدهند درک ، شناسایی وپیش بینی تکانه های استراتژیک در فضای کسب وکار شان است تا از این طریق زمینه های حفظ ونگهداشت سازمان خود را فراهم آورند.

تکانه های استراتژیک در قالب رویکردی خنثی وفاقد ارزشیابی مثبت یا منفی ، زاینده و خالق فرصت ها وتهديدهای فراوانی هستند که بی توجهی به آنها برای سازمان ها بسیار خطرناک وپیر چالش است .

اما، این تکانه ها چیستند وچه ماهیتی داشته وچگونه برسرنوشت کسب وکارها وسازمان ها موثرهستند؟ فقدان منبع ومرجعی متقن وقابل قبول که به طور شفاف وروشن وبدون پیش داوری وخالی از هرطعم ومزه ای این تکانه ها را مورد بحث وبررسی قرار داده وماهیت آنها راشکافد انتشارات امیران را برآن داشت تا در این زمینه وبا انجام تحقیق وپژوهشی میدانی نسبت به شناسایی وواکاوی نوع وماهیت تکانه های استراتژیک موجود در فضای کسب وکار ایران اقدام نموده وبا تهیه گزارشی جامع در این زمینه اولین کارعلمی منسجم در این حوزه را به محافل علمی وکارآفرینی کشور ارایه نماید.

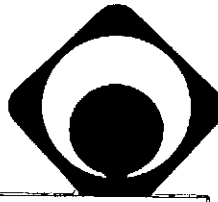
ما امیدواریم این گزارش که این کدر قالب کتابی که پیش رودارید منتشر شده است ، شما فرهیختگان عزیز ومحترم کشور را در مسیر شناسایی وتحلیل این تکانه ها یاری رسانده ورهنمون شما در شناسایی ودرک هرچه بهتر محیط کسب وکارتان باشد.

کتابی که پیش رودارید ، از سری کتابهای آینده پژوهی وتوسط انتشارات امیران منتشر شده است .دراینجا یکباردیگر از فرصت استفاده کرده واز همه سازمان ها وکارآفرینان محترم کشورکه آمادگی دارند تا در کارپژوهش های آینده وچاپ نتایج آن در قالب سری کتاب های آینده پژوهی ما را همراهی کنند دعوت می کنیم با انتشارات امیران تماس حاصل نمایند.

به امید موفقیت وبهروزی برای همه سازمان هاوکسب وکارهای ایرانی .

اکرم امیران

مدیرانتشارات امیران


هلدينگ - سرمايه گذاري دان.ا.ن...
www.danaholding.org

به نام خدا

دليل اينكه من به تفكر هلدينگ براي کارآفريني روي آوردم اين بود كه مي توانيم با يك برند مادر، برندهاي اقماري را به سمت جلو حرکت دهيم.

هلدينگ ها گاهي يك زنجيره تامين را كامل مي كنند، مثلاً يك شركت لبنياتي، چند دامداري مي زند و شير مورد نياز خودش را تامين مي كند، و گاهي هلدينگ ها با هدفی مثل هدف ما شكل مي گيرند، هلدينگ سرمايه گذاري دان.ا.ن. با حضور در بازارهاي مختلف در تلاش بوده است كه تنش ها و نوسانات بازار را در كنترل خود بگيرد.

قوانين حاكم بر كار از جمله قانون كار، بيمه ماليات و ... براي شركت هاي كوچك سهل تر از شركت هاي بزرگ است بنابراين تفكر هلدينگ به ما كمك مي كند كه ضمن كوچك بودن از نظر مراجع قانوني، گام بلندي را برداريم.

هزينه هاي مختلفی در تمام شركت ها وجود دارد كه پيروي از تفكر هلدينگ اين هزينه ها را مشترك ساخته و به شدت سرانه هزينه كاهش مي يابد.

من هميشه هلدينگ ها همچون زندگي در مجتمع هاي آپارتماني مي پندارم كه زمين مشاع ساخت مشاع، و نهايتاً يك آپارتمان هلدينگ سرمايه گذاري دان.ا.ن.

دان.ا.ن.	نام شركت زير مجموعه	نوع فعاليت
د	شركت چاپ گلفي دياكو	بازديت و صادرات شوام گالاها
الف	گروه نرم افزار لري استك همراه	توليد و فروش نرم افزارهاي مديريتي با برند استك همراه
ن	گروه توليدي تيرين صنعت	توليد لاست ترمل ماشين هاي سبك با برند ميلائين
-	مجمع صنعتي كار ختخت هلاله سوم	توليد انواع موله غلفي با برند نيكد ملهور و باله
-	واحد فروش سهام	جذب سرمايه و فروش سهام شركت هاي زير مجموعه
الف	مرکز استراتژي و توسعه علوم	مشاوره مديريت و آموزش و پژوهش

دکتر افشین گلستان

مدیرعامل