

توسعه سازمان نیلپر به کدام شیوه: مدیریت زنجیره تأمین، ساختار چند بخشی یا سازمان هولدینگ؟

مقدمه

شرکت نیلپر به عنوان تولید کننده گروه های متنوع صندلی، در سال ۱۳۷۱ در این صنعت آغاز به کار کرده است. این شرکت در مدت ۱۵ سال فعالیت خود، مراحل توسعه ای زیادی را پشت سر گذاشته است و از سال ۱۳۸۰ ارتقاء کیفیت و تنوع محصولات را با استقرار Total Management System و سیستم مدیریت استراتژیک به طور علمی آغاز و دنبال کرده است. در این مسیر به مرور، ضمن انباشت دانش و سرمایه های نرم افزاری از قبیل روش های علمی انجام عملیات، دانش مدیریت استراتژیک، فرهنگ و جو سازمانی و ... حجم تولیدات و تنوع محصولات نیلپر گسترش یافت. بنابراین دپارتمان تولید شرکت نیلپر می بایست به درخواست هایی با تعداد و تنوع بیشتر پاسخ می داد. اما چون تولید در این شرکت مبتنی بر خطوط مونتاژ قطعات بود، به مرور تهدیدهای موجود در بخشی از کانال های توزیع برای شرکت نیلپر، چشمگیرتر و قابل تأمل تر شد. مجموعه ای از عوامل، شامل تأمین کننده ها، تولید کننده ها، عمده فروش ها، عوامل لجستیک و عوامل خرده فروش، کانال های توزیع را شکل می دهند. مشکل عمده نیلپر در کانال توزیع، به تأمین کنندگان مربوط بود. در واقع با بهبود قدرت نرم افزاری و سیستم های سازمانی شرکت نیلپر، فاصله و اختلاف انتظارات این شرکت با توان تأمین کنندگان افزایش یافت و در این تعامل دو سویه با مشکلات کلی زیر مواجه شد:

- توان محدود تأمین کنندگان در تولید قطعات و محصولات اقتصادی با کیفیت و تنوع مورد نظر^۱ شرکت نیلپر
- تأخیرهای زمانی عرضه کنندگان در عرضه به موقع و به اندازه قطعات سفارشی شرکت نیلپر
- ایجاد تعارض های ارتباطی میان تأمین کنندگان و شرکت نیلپر

به مرور که شرکت نیلپر در مسیر بهبود کیفیت و گسترش تنوع محصولات خود پیش می رفت، دامنه و عمق مشکلات فوق الذکر وسیع تر می شد و این خود مقدمه ای برای تحلیل دقیق تر و عارضه یابی تعامل شرکت نیلپر با تأمین کنندگان خود شد.

^۱ - Economies of scale & Economies of scope

دلایل نیاز شرکت نیلپر به تغییر شیوه تعامل با تأمین کنندگان

اگرچه شرکت نیلپر به طور پی در پی با بهبود عملکرد خود به جایگاه بهتری در بازار و در مقایسه با رقبا دست می یافت، اما برای تولید محصولات متنوع تر و با کیفیت تر، مشکلاتش با تأمین کنندگان نیز افزایش می یافت. بنابراین شرکت نیلپر تصمیم گرفت شرایط خود و وضعیت تأمین کنندگان را به منظور درک دقیق مسائل و مشکلات، تحلیل کند. دلایل اصلی منتج از تحلیل های صورت گرفته که تغییر شیوه تعامل شرکت نیلپر با تأمین کنندگان را توجیه می کند، عبارتند از:

۱- تفاوت سطح سیستم های مدیریتی و نرم افزارهای شرکت نیلپر با تأمین کنندگان:

تأمین کنندگان قطعات مورد نیاز شرکت نیلپر عمدتاً کارگاه های کوچکی بودند که با سرپرستی مدیر - مالک فعالیت می کردند. پرسنل اغلب این کارگاه ها را افرادی با مهارت عملی در یک موضوع تخصصی خاص تشکیل می داد. ولی بر خلاف اشراف شاغلین این کارگاه ها بر روی انجام ماهرانه کارهای تکنیکی، وظایف اصلی مدیریت شامل برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل به طور غیر علمی، غیر رسمی و مطابق با نگاه های سنتی سرپرست یا مدیر کارگاه صورت می گرفت و قسمتی از آنها نیز انجام نمی شد. مثلاً برنامه ریزی تولید یا کنترل کیفیت قطعات تولیدی یا اجرا نمی شد و یا بدون داشتن نظامی علمی، صرفاً بر اساس معیارهای ذهنی سرپرست انجام می شد. در مقابل شرکت نیلپر از سال ۱۳۸۰ بر روی بهبود زیر سیستم های مدیریتی خود سرمایه گذاری زیادی کرده است. این شرکت با همراهی گروهی از مشاوران با نگاهی جامع نگر، زیرمجموعه های سازمانی خود را اصلاح و ایجاد کرد و با استقرار سیستم مدیریت استراتژیک نیز تعامل صحیح این زیر مجموعه ها با یکدیگر و محیط خارج سازمان را شکل داد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که از نظر سیستم های مدیریتی و نرم افزارها، شرکت نیلپر دارای تفاوت سطح قابل ملاحظه ای با تأمین کنندگان خود بود. در این حالت تأمین کنندگان با شیوه های مدیریت سنتی نمی توانستند پاسخگوی نیازهای متنوع نیلپر با سطح کیفی مورد نظر باشند.

۲- تأخیرهای زمانی و مشکلات کیفی قطعات با توجه به معیارهای کیفی مورد نظر شرکت نیلپر:

یکی از موضوعاتی که شرکت نیلپر با توجه به گسترش تعداد و تنوع محصولات خود به طور جدی تری با آن دست و پنجه نرم می کرد، از یک طرف تأخیرهای زمانی مربوط به تأمین سفارشات، و از طرف دیگر اختلاف سطح کیفیت این قطعات با سطح انتظارات شرکت نیلپر بود. در واقع این شرکت، الزامات کیفی خاصی را برای محصولات نهایی خود تعریف کرده بود که آنها نیز در صورت رعایت این الزامات توسط تأمین کنندگان قابل تحقق بود. اما به دلیل سنتی بودن فرایند کاری اغلب تأمین کنندگان، معیارهای کیفی به طور دقیق و سیستمی رعایت نشده و در نتیجه هزینه سنگین دوباره کاری ها و قطعات معیوب را به شرکت نیلپر تحمیل می کرد. این هزینه های سنگین نیز اثر خود را در افزایش قیمت تمام شده محصولات نهایی نشان می داد. از طرف دیگر از آنجایی که گردش کار در اغلب این کارگاه ها سنتی بوده و ظرفیت

تولید آنها نیز محدود بود و یا تعریف مشخصی نداشت، سفارشات نیلپر اغلب با تأخیرهای زمانی تأمین می شد. مشکلات کیفی و تأخیرهای زمانی از نتایج مستقیم سنتی بودن سیستم های مدیریتی تأمین کنندگان است.

۳- دانش فنی و مهارت های تکنیکی تأمین کنندگان در مقایسه با شرکت نیلپر:

اغلب تأمین کنندگان بالقوه و بالفعل قطعات مورد نیاز شرکت نیلپر، دارای تجربه و دانش تکنیکی و عملی مربوط به رشته صنعتی فعال در آن بودند. در واقع انبوهی از تجربه های اجرایی و مهارت های تخصصی در ذهن اعضای این کارگاه ها انباشته شده است. شرکت نیلپر خطوط تولید خود را به مونتاژ قطعات تأمین شده از خارج سازمان متمرکز کرده بود. قطعات مورد نیاز از تأمین کنندگان خریداری می شد و بنابراین شرکت نیلپر به دلیل نداشتن دانش، تخصص، مهارت و تجربه کافی نمی توانست تولید این قطعات را به طور درون زا و مستقل انجام دهد.

۴- عدم اطمینان شرکت نیلپر نسبت به حفظ حقوق مالکیت معنوی قطعات سفارشی ساز:

با توجه به تنوع رو به گسترش محصولات نیلپر، درخواست قطعات خاص و سفارشی ساز آن افزایش می یافت. طرح و خصوصیات فنی مورد نیاز که توسط واحد تحقیق و توسعه نیلپر جهت ساخت و تولید به تأمین کنندگان منتقل می شد به دلیل عدم وجود قانون مشخص و التزام عرفی به حفظ حقوق مالکیت معنوی مبدع آن در ایران، عمدتاً در معرض خطر کپی سازی قرار داشت. بنابراین قالب های سفارشی ساز این شرکت توسط رقبا کپی سازی می شد و یا حتی خود تولیدکنندگان این قالب ها، به جرگه سایر رقبای تولیدکننده صندلی می پیوستند.

۵- توان مالی و قابلیت سرمایه گذاری شرکت نیلپر:

مجموعه نیلپر از نظر شاخصه های مالی و اقتصادی، از توانایی خوبی برای سرمایه گذاری در پروژه های توسعه ای برخوردار بود. خواست سهامداران این مجموعه به صرف سرمایه در جهت تقویت زیرساخت ها و توسعه فعالیت های نیلپر علاوه بر توان مالی آن، زمینه مساعدی را برای سرمایه گذاری های بعدی مجموعه فراهم می آورد.

۶- پیشرو بودن برند نیلپر در بازار صندلی های اداری:

با توجه به پروژه های متعدد تحقیقات بازار، برند نیلپر در صنعت صندلی های اداری و در بازار مربوطه جزء چند برند اول بود. این پیشرو بودن و شهرت برند، تصویر مثبتی را نزد ذینفعان سازمان از جمله تأمین کنندگان ایجاد کرده بود.

۶ مورد فوق الذکر، تغییر سیاست ها و استراتژی های شرکت نیلپر و به تبع آن تغییر شیوه تعامل با تأمین کنندگان را توجیه می کند. با توجه به این عوامل، به نظر می رسد که جهت گیری استراتژیک شرکت نیلپر، یکپارچگی عمودی به پایین و نزدیک شدن به سمت تأمین کنندگان است. با این حرکت استراتژیک، سازمان تملک و یا کنترل خود را بر روی شرکت های تأمین کننده افزایش می دهد. حال سؤال در اینجاست که:

شرکت نیلپر با چه روش هایی می تواند جهت گیری استراتژیک نزدیک شدن به سمت تأمین کنندگان و رفع مشکلات و بهبود همکاری با آنها را اجرا کند؟

ضرورت تشکیل هولدینگ نیلپر

با بررسی های صورت گرفته بر روی مبانی نظری و شکل های سازمانی موجود در عالم واقع، می توان روش اجرای جهت گیری استراتژیک یکپارچگی عمودی به پایین را در قالب ۳ راهکار زیر خلاصه کرد:

- ۱- تشکیل ائتلاف استراتژیک با تأمین کنندگان نیلپر
 - ۲- ایجاد ساختار بخشی یا پیوندی از طریق سرمایه گذاری درون زای شرکت و ورود به عرصه فعالیت تأمین کنندگان
 - ۳- تشکیل شرکت هولدینگ در جهت توانمند سازی تأمین کنندگان
- انتخاب نهایی هر یک از ۳ گزینه طرح شده، نیازمند مقایسه آنها در ارتباط با شرایط شرکت نیلپر است.

۱- تشکیل ائتلاف استراتژیک با تأمین کنندگان نیلپر

ائتلاف استراتژیک و یا شراکت های راهبردی، توافق های متفاوتی هستند که از مشارکت دو و یا چند شرکت و واحد تجاری در راستای تحقق اهداف خاصی شکل گرفته و طرفین از آن سود می برند. در واقع شرکت ها یا واحدهای تجاری ممکن است بنا به دلایل مختلفی یک ائتلاف استراتژیک تشکیل دهند از جمله؛ کسب دانش فنی، قابلیت تولید و دسترسی به بازارهای خاص، کاهش ریسک سیاسی یا مالی و کسب مزیت رقابتی.

ائتلاف استراتژیک در قالب شکل های ساختاری و اجرایی خاص قابل تحقق می باشد از قبیل؛ تشکیل شرکت مشترک Joint Venture، اعطای مجوز ساخت یا فروش Licensing Arrangement، موافقت نامه همکاری بلند مدت با یک عرضه کننده یا توزیع کننده و

به عبارت دیگر شرکت ها سعی می کنند در جهت تحقق بهتر هدف های خود، همکاری خود با یکدیگر را در قالب تعاملات خاص و مشخص سازماندهی نمایند. این سازماندهی ارتباطات نیز از طریق تنظیم توافق نامه های متفاوت که وظایف، مسئولیت ها و بایدها و نبایدهای اجرایی طرفین را مشخص می نماید، صورت می گیرد.

با چنین تعبیری موضوعی به عنوان مدیریت زنجیره تأمین نیز زیرمجموعه مبحث ائتلاف های استراتژیک می باشد. در واقع زنجیره تأمین از دو یا چند سازمان تشکیل می شود که رسماً از یکدیگر جدا هستند و به وسیله جریان های مواد،

اطلاعات و جریان های مالی به یکدیگر مربوط می شوند و در نتیجه مدیریت زنجیره تأمین نیز عبارت است از فرآیند یکپارچه سازی فعالیت های زنجیره تأمین و نیز جریان های اطلاعاتی مرتبط با آن، از طریق بهبود و هماهنگ سازی فعالیت ها در طول این زنجیره. هر شرکت می بایست با تنظیم توافقنامه های متفاوت با سازمان های فعال در طول زنجیره ارزش آفرین خود، نحوه تعاملات با آنها را در جهت سازگاری با اهداف خود شکل دهد. بنابراین یکی از انتخاب های عملیاتی شرکت نیلپر، مدیریت بر تأمین کنندگان قطعات و مواد اولیه از طریق تنظیم قراردادهای خاص است. اما رد یا قبول چنین انتخابی نیازمند تحلیل همزمان تبعات پذیرش آن با توجه به وضعیت شرکت نیلپر است:

۱-۱ - دقت نظر نیلپر در مورد کیفیت و تنوع قطعات و مواد اولیه نکته ای است که علی رغم مهارت فنی و تخصصی تأمین کنندگان به دلیل سیستم کاری سنتی آنها، آنگونه که باید برآورده نمی شود. در چنین حالتی شرکت نیلپر باید ها و نبایدها و مختصات نیازهای خود را در قالب توافقنامه ای به تأمین کنندگان دیکته می کند و خود در نقش یک کنترل کننده، سختگیرانه بر اجرای آنها نظارت دارد. برای اجرای کنترل و نظارت دقیق بر اقدامات تأمین کنندگان، شرکت نیلپر باید هزینه های زیادی را صرف ایجاد سیستم های کنترل در درون خود نماید.

۱-۲ - تأمین کنندگانی که تا کنون گردش کار سنتی داشتند و از سیستم های علمی مدیریت اطلاع نداشته و یا به آن بی اعتقاد هستند، با خواست سخت گیرانه شرکت نیلپر مبنی بر رعایت الزامات دقیق کیفی و تبعیت از نظارت ها و کنترل ها به راحتی نمی توانند کنار بیایند.

۱-۳ - شرکت نیلپر ارزش های فرهنگی خاصی را در ذهن اعضاء خود نهادینه کرده است از قبیل اعتقاد عمیق به کیفیت گرایی، یادگیری و بهبود مستمر و تفاوت سطح سیستم های سازمانی و ارزش های فرهنگی شرکت نیلپر با تأمین کنندگان خود، مانع ایجاد زبان مشترک و مفاهیم میان آنها می شود و دانش سیستمی مورد نظر را در تأمین کنندگان نهادینه نمی کند.

۱-۴ - در بهترین شرایط یعنی زمانی که تأمین کننده بر حسب اتفاق دارای سازمانی یادگیرنده بوده و به تدریج دانش سیستمی منتج از تعامل با شرکت نیلپر را در خود نهادینه نماید، ریسک عدم تمایل تأمین کننده به تداوم همکاری با شرکت نیلپر وجود دارد.

با انتخاب چنین گزینه ای، شرکت نیلپر با وجود اعتبار خود در صنعت مربوطه و قدرت مالی و توان سرمایه گذاری، از فرصت متنوع سازی شاخه های کسب و کار خود و ورود به قلمروی کاری جدید بهره ای نبرده است.

۲- ایجاد ساختار بخشی یا پیوندی از طریق سرمایه گذاری درون زای شرکت نیلپر و ورود به عرصه فعالیت تأمین کنندگان

یکی دیگر از گزینه های پیش روی شرکت نیلپر، سرمایه گذاری مستقل نیلپر در صنایع تأمین کنندگان خود است. بدین معنی که نیلپر با توسعه سازمان کنونی خود، کسب و کارهای مستقلی را ایجاد نموده و با انتقال تکنولوژی، دانش فنی و افراد متخصص، مواد اولیه و قطعات مورد نیاز را تولید کند. در این حالت شرکت نیلپر تبدیل به سازمان بزرگی می شود که با موارد زیر روبرو خواهد بود:

۲-۱- انعطاف پذیری شرکت نیلپر به دلیل گستردگی تشکیلات آن و صرف هزینه های سنگین کاهش می یابد. لختی و اینرسی سازمان های بزرگ در جهت حفظ موقعیت خود، مانعی برای سازگاری فعالانه آن ها با محیط در حال تغییر می باشد.

۲-۲- تصدی گری و دیوان سالاری دولت گونه هسته مرکزی نیلپر در ارتباط با بخش های تولیدی راه اندازی شده افزایش می یابد و در نتیجه حرکت های خلاقانه آن ها را محدود می کند.

۲-۳- صنایع وابسته ورودی شرکت نیلپر شامل قالب سازی، خیاطی، آبکاری و نقاشی، پلاستیک و ... علاوه بر تکنولوژی سخت افزاری مرتبط، نیازمند افرادی متخصص است که دانش ضمنی آن ها ترکیبی از تجربه و هنر به کارگیری دانش فنی در عمل است. در واقع این صنایع بیش از این که محوریت سخت افزار داشته باشند، مغز افزار محورند. در این حالت و با توجه به شرایط کنونی ایران که متخصصین حرفه ای و با مهارت به راحتی در دسترس نیست، جذب چنین افرادی بسیار سخت و هزینه بر است. زیرا این افراد اغلب خود متولیان مجموعه ای مستقل بوده و تمایلی به زیر مجموعه شدن ندارند. از طرف دیگر اگر شرکت نیلپر بخواهد تخصص های مورد نیاز را به مرور بیاموزد، باید زمان و سرمایه زیادی را صرف یادگیری کند که زمان بری زیاد، شرکت نیلپر را در مقابل سرعت زیاد رقابت دچار مشکل می کند.

۲-۴- ایجاد بخش های مستقل تولیدی برای فعالیت در صناعی که شرکت نیلپر تا کنون به آن ها نپرداخته و صرفاً قطعات و مواد اولیه مورد نیاز خود را از سایر تأمین کنندگان، خریداری کرده، مسلماً نیازمند سرمایه گذاری کلانی برای عوامل سخت افزاری و نرم افزاری مرتبط است. در این حالت شرکت نیلپر با ریسک زیادی در زمینه بازگشت سرمایه و موفقیت در صناعی مواجه است که تجربه قابل ملاحظه ای در آن ها نداشته و با توجه به این سرمایه گذاری های کلان نیز، موانع خروج شرکت نیلپر از آن صنایع، جدی تر و پیچیده تر می شود.

۳- تشکیل شرکت هولدینگ در جهت توانمند سازی تأمین کنندگان

شرکت های «هولدینگ»، «فراگیر» و «مادر»^۱ گروهی از شرکت ها هستند که در آنها یک شرکت، مالکیت و اداره و یا فقط اداره کلیه شرکت ها را به عهده دارد^۲. در واقع شرکت مادر می تواند به گونه ای ارتباط خود را با شرکت های اقماری تنظیم نماید که تغییرات مورد نظر را در فضایی یاد گیرنده و با مشارکت فعالانه آنها ایجاد کند. در این راستا شرکت نیلپر می تواند به عنوان شرکت مادر، برخی از تأمین کنندگان خود را که به صورت مجموعه هایی مستقل در حال فعالیت می باشند، به عنوان شرکت های تابعه، جذب هولدینگ نیلپر نماید. شکل گیری چنین ساختاری با جبران ضعف های دو شیوه قبلی، دارای مزیت هایی به صورت زیر است:

۳-۱- شرکت نیلپر از توان مالی و قدرت سرمایه گذاری مناسبی برخوردار است و می تواند مجموعه های موردنظر از تأمین کنندگان را از نظر فیزیکی داخل مجموعه خود کرده و بر روی بهبود توان سخت افزاری آن ها سرمایه گذاری نماید. همجواری تأمین کنندگانی که از نظر دانش سیستمی، نرم افزارها و خرده سیستم های سازمانی ضعیف هستند با شرکت مادری که در این موضوعات از دانش و مهارت خوبی برخوردار است، زمینه ایجاد تغییر دائمی و یادگیری سینرژیک را ایجاد می کند. در واقع برخلاف تشکیل ائتلاف استراتژیک که صرفاً تعاملات میان نیلپر و تأمین کننده طرف قرارداد، در چارچوب موضوعی خاص و محدود می باشد، با داخل شدن مجموعه های مستقل در زیر چتر شرکت مادر نیلپر، این هم افزایی و همکاری همه جانبه و بلند مدت در تمامی موضوعات مجموعه های مرتبط ایجاد می شود.

۳-۲- شرکت نیلپر در راستای ورود به صنایع تأمین کنندگان می بایست سرمایه گذاری زیادی را صرف ایجاد اینگونه کسب و کارها به صورت مستقل نماید. در واقع این شرکت می بایست علاوه بر سخت افزارها و نرم افزارهای مورد نیاز، هزینه های مربوط به کسب تجربه در شاخه های تخصصی را هم بپردازد تا در نهایت بتواند در کنار تأمین کنندگان خود به عنوان رقیبی متمایز بایستد. در این حالت علاوه بر صرف هزینه های سنگین به عنوان شرکتی تازه وارد به صنایع وابسته، سازمان نیلپر بزرگ شده و از پویایی آن کاسته می شود. اما در مقابل اگر این شرکت بتواند تعدادی از تأمین کنندگان خود را با تکیه بر معیارهایی که قابلیت یادگیری سیستمی آن ها را برآورده می نماید، ارزیابی کرده و پس از انتخاب در زیر چتر شرکت مادر نیلپر جای دهد، با حفظ سازمانی پویا و نه چندان بزرگ، تعداد زیادی از پله های توسعه و متنوع سازی فعالیت های خود را سریعتر طی می کند. در این حالت اشراف مجموعه های در حال فعالیت بر روی موضوعات تخصصی، صرفه جویی های قابل توجهی را متوجه شرکت نیلپر کرده و در مقابل، دانش سیستمی را با هزینه کمتر و از راه مؤثرتر همجواری، جذب می نمایند. استقلال نسبی مجموعه های

^۱ - corporate or parent

^۲ - شرکت های هولدینگ با هدف اصلی مدیریت شرکت های زیرمجموعه خود شکل می گیرند و از این لحاظ با شرکت های سرمایه گذاری که تنها به دنبال تملک سهام چند شرکت و کسب سود از راه خرید سهام شرکت ها هستند، متفاوتند.

پیوسته به نیلپر از بزرگی و لختی هولدینگ نیلپر جلوگیری می کند و دانش تکنیکی و تخصصی هر مجموعه منتخب که حاصل سال ها تجربه و فعالیت حرفه ای آن است، با هدایت مؤثر شرکت مادر نیلپر که تجارب موفقیت آمیزی در توسعه و بهبود سیستم ها و نرم افزارهای مرتبط دارد، به مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبای فعال در صنعت مربوطه تبدیل می شود. انتقال دانش سیستمی و باز مهندسی فرآیندهای مجموعه ای که تا کنون با گردش کار سنتی مشغول به کار بوده است، تنها با تنظیم توافق نامه و ایجاد سیستم کنترل سخت گیرانه امکان پذیر نیست. بلکه تغییری بنیادی در جهت بهبود عملکرد یک مجموعه نیازمند نهادینه نمودن فرهنگ و رویه های سازمانی مورد نظر است. این امر از طریق ایجاد زیرساخت های لازم در شرکت های تابعه از طریق همراهی، رهبری و برقراری ارتباطات متداخل با آن ها امکان پذیر است.

منطق طرح ریزی هولدینگ نیلپر

حال که تشکیل هولدینگ نیلپر با توجه به مزایای آن جهت تغییر و بهبود تعامل با تأمین کنندگان انتخاب شد، سؤال اصلی در اینجا است که ارتباط مدیریتی شرکت مادر نیلپر با شرکت های تابعه آن به چه صورت تعریف شود و در نهایت ساختار آن باید چگونه باشد؟

شرکت های هولدینگ عموماً دارای سطح مدیریت کلان جهت ایجاد هماهنگی، نظارت و کنترل، سطح امور ستادی از قبیل؛ امور اداری، برنامه ریزی و ... و سطح شرکت های اقماری هستند. در این راستا هر چند هر سازمان هولدینگ، ساختاری مختص به خود دارد و از پیچیدگی ها و ظرافت های خاصی برخوردار است ولی از ۲ الگوی ساختاری زیر تبعیت می کند:

- ۱- ساختار ساده: در این الگو، ستاد سازمان فقط یک لایه سازمانی دارد که مستقیماً شرکت های تابعه سازمان را اداره می کند. این نوع ساختار، مناسب حالاتی است که تعداد شرکت های تابعه کم باشد.
- ۲- ساختار گروهی: در این حالت شرکت های تابعه بر مبنای متفاوت مثلاً شباهت صنعت فعال در آن و یا محصولات به گروه هایی تفکیک می شوند. گروه ها به عنوان زیر مجموعه ستاد مرکزی یا مادر و در طول وظایف و اختیارات آن به اداره شرکت های تابعه عضو خود می پردازند. مثلاً گروه صنایع غذایی که در برگیرنده شرکت های صنایع غذایی بوده و با راهبری ستاد مرکزی به عنوان ستاد تخصصی شرکت های تابعه خود ایفای نقش می کند. این سازماندهی به افزایش ظرفیت ستاد مرکزی جهت اداره تخصصی تر تعداد بیشتر از شرکت های تابعه کمک می کند.

اما نکته قابل توجه در این ساختارها آن است که وظایف، اختیارات و حیطه تصمیم گیری ها میان ستاد مرکزی، گروه های تخصصی و شرکت های تابعه می توانند به شیوه های متفاوت و با توجه به سیاست های کلی شرکت مادر تعریف شوند. در واقع نقش و اختیار شرکت مادر و شرکت های تابعه در تعیین اهداف و استراتژی ها، اجرا، کنترل و به روزسازی آنها، مفهومی است که در مبانی علمی شرکت های هولدینگ تحت عنوان روش های مدیریت و راهبری بیان و به سه نوع طبقه بندی می شود:

۱- شیوه برنامه ریزی استراتژیک:

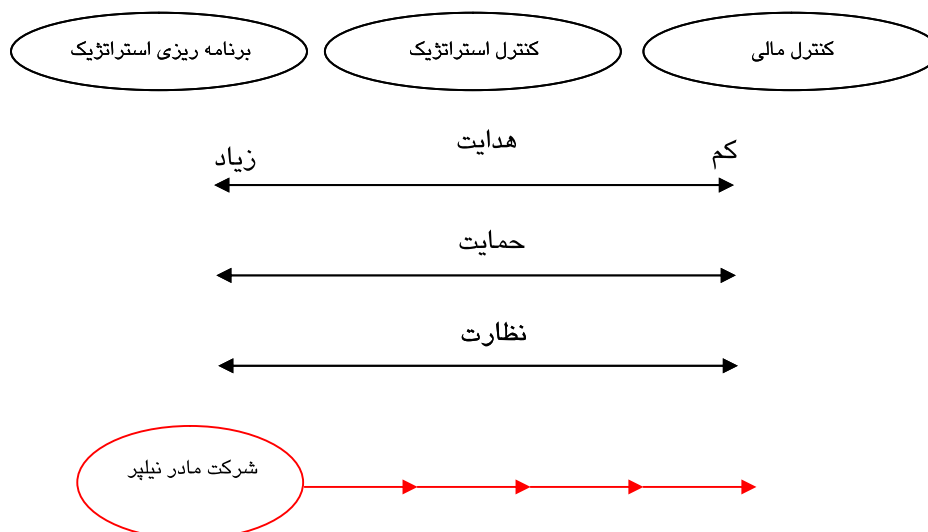
در این شیوه، ستاد مرکزی سازمان در نقش طراح اصلی جهت گیری ها، اهداف و استراتژی ها عمل می کند و مسئولیت گروه ها و شرکت های تابعه را مشخص می کند و به ارائه خدمات پشتیبانی از شرکت ها می پردازد. شرکت های تابعه نیز مسئول اجرای طرح تدوین شده هستند. در این حالت ستاد سازمان با اشراف بر جزئیات کار هر یک از شرکت ها، توانایی ایجاد ارزش افزوده در آنها را خواهد داشت.

۲- شیوه کنترل مالی:

افراطی ترین نوع تفویض اختیار به شرکت های تابعه است که در آن ستاد سازمان به مانند مادری عمل می کند که فقط در نقش یک سهامدار یا بانک ظاهر می شود. شرکت های تابعه با آزادی کامل به تعیین جهت گیری ها و استراتژی های خود می پردازند و نقش ستاد به اختصاص سرمایه، تعیین اهداف کلان اقتصادی، ارزیابی کارایی و کاهش ریسک محدود می شود.

۳- شیوه کنترل استراتژیک:

شیوه کنترل استراتژیک، بین دو شیوه قبلی قرار می گیرد و در این حالت، ستاد سازمان جهت گیری های استراتژیک کلان شرکت های تابعه را در جهت ایجاد هم افزایی میان این شرکت ها تعیین می کند. اهداف، استراتژی ها و برنامه های مربوط در راستای تحقق جهت گیری های کلان توسط شرکت های تابعه تعیین و اجرا می شود. در تحلیل مقایسه ای می توان ۳ شیوه مدیریت و راهبری شرکت های هولدینگ را از نظر سه بعد، میزان هدایت، حمایت و نظارت به صورت طیف های زیر نشان داد:



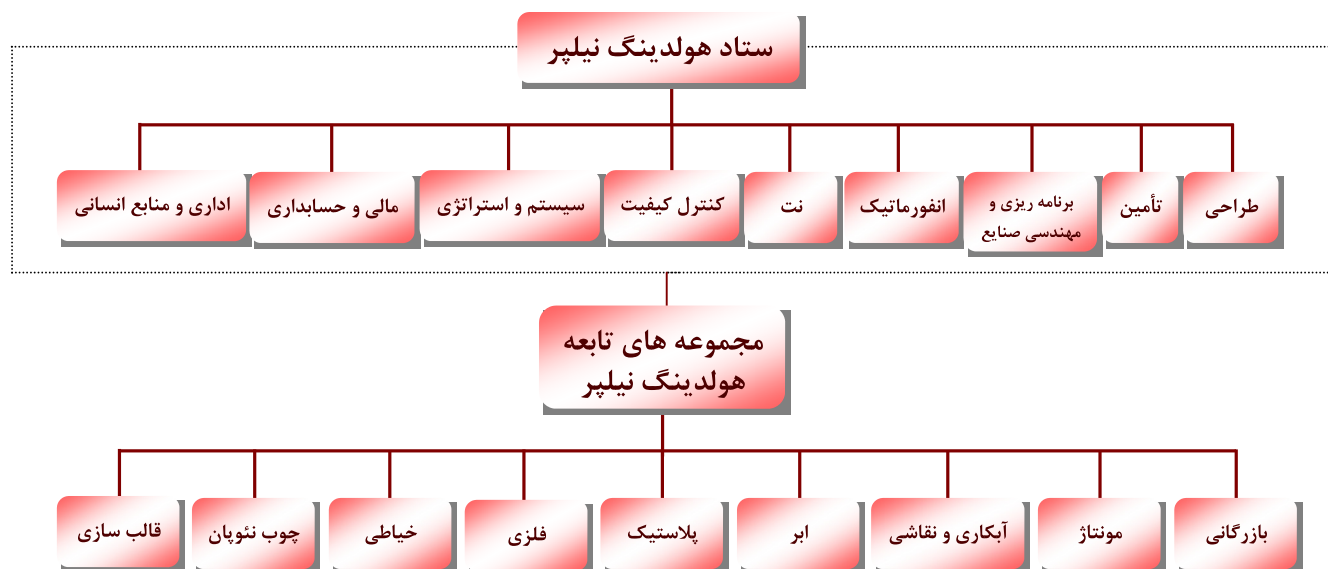
شکل (۱): مقایسه شیوه های مدیریت و راهبری شرکت های هولدینگ و جایگاه نیلپر

حال با توجه به اصول علمی ساختار و راهبری شرکت های هولدینگ و وضعیت شرکت نیلپر و تأمین کنندگان آن، ساختار و شیوه مدیریتی صحیح هولدینگ نیلپر تعیین می شود. شرکت نیلپر جهت تشکیل هولدینگ نیلپر، با مجموعه های کوچکی مواجه است که از نظر تکنیکی در موضوعی خاص متخصص و با مهارت هستند، اما به دلیل گردش کار سنتی از نظر سیستمی نیازمند پشتیبانی همه جانبه شرکت مادر هستند. پشتیبانی همه جانبه شرکت مادر نیلپر از مجموعه های تابعه و استقرار سیستم های علمی مدیریتی در آنها، شکل گیری ستادی بزرگ و قوی را می طلبد. بنابراین ستادی بزرگ و نسبتاً حجیم که بتواند سیستم های علمی را در مجموعه های تکنیکی - سنتی مستقر و نهادینه کند، مقدمه ای بر ظرفیت سازی در این شرکت های تابعه و حرکت به سوی ایجاد مجموعه های متمایز است. چنین سیاستی شرکت مادر نیلپر را در آغاز شکل گیری هولدینگ نیلپر در جایگاه برنامه ریزی استراتژیک قرار می دهد. مسلماً به مرور که شرکت های تابعه با تأثیر از تصمیم گیری ها و سیاستگذاری ها و نظارت مستقیم شرکت مادر نیلپر به سیستم های منسجم و علمی سازمانی تجهیز می شوند به سمت استقلال بیشتر تصمیم گیری و عملکردی پیش می روند و مطابق شکل (۱) به شیوه های کنترل استراتژیک و کنترل مالی نزدیک می شوند. با چنین فلسفه ای، واحدهایی که مستقیماً درگیر تولید و ارائه محصولات و خدمات ملموس هستند، تحت مجموعه های اقماری شکل گرفته و سایر فعالیت های پشتیبانی که شرکت مادر متولی اصلی انجام آنها است، در قالب واحدهای ستادی تعریف می شود. در واقع سیاستگذاری، تدوین روش های انجام کار، برنامه ریزی و نظارت بر اجرا، کلیات وظایف واحدهای ستادی در ارتباط با مجموعه های تابعه نیلپر است.

ساختار هولدینگ نیلپر

ساختار هولدینگ نیلپر در عمل در دو سطح ستاد هولدینگ متشکل از واحدهایی که فعالیت های پشتیبانی از مجموعه های تابعه را انجام می دهند و مجموعه های تابعه که عهده دار دو وظیفه اصلی تولید و فروش هستند، مطابق شکل (۲) طرح ریزی شد.

شکل (۲): ساختار هولدینگ نیلپر (ستاد و مجموعه های تابعه نیلپر)



• وظایف واحدهای ستادی در ارتباط با مجموعه های تابعه

سیاستگذاری، تدوین روش های انجام کار، برنامه ریزی و نظارت بر اجرا، کلیات وظایف این واحدهای ستادی را در ارتباط با مجموعه های تابعه شکل می دهد. در واقع هر واحد ستادی کارها و چگونگی انجام آنها را در واحدهای تابعه طرح ریزی و تدوین می کند و با تعیین نماینده ای در هر یک از مجموعه های تابعه، اجرای وظایف تعریف شده را به آنها واگذار می کند. واحد ستادی بر انجام وظایف نماینده خود در هر مجموعه تابعه نظارت می کند و موانع اجرایی را کاهش می دهد. مثلاً واحد ستاد اداری و منابع انسانی به تعیین و طرح ریزی سیاست ها و رویه های جذب نیروی انسانی، پرداخت حقوق و دستمزد، حضور و غیاب و ... برای اجرا در هر یک از مجموعه های تابعه می پردازد و اجرای آنها به نماینده اداری و منابع انسانی در هر مجموعه تابعه واگذار می شود. جهت تسهیل در اجرا و نظارت بر آن، این سیاست ها و رویه ها برای تمامی مجموعه های تابعه به صورت مشابه طرح ریزی می شود.

• ساختار داخلی مجموعه های تابعه

با توجه به گردش کار سنتی مجموعه های تابعه قبل از پیوستن به شرکت مادر نیلپر و تسهیل تغییر در سیستم های مدیریتی آنها، در آغاز ساختارهای داخلی یکسانی برای آنها تعریف می شود. شرکت نیلپر تا قبل از تصمیم به تشکیل هولدینگ بزرگ نیلپر، خود دارای واحدی مستقل با عملکرد بازرگانی بوده و خطوط تولید آن نیز در قالب خطوط مونتاژ مشغول به فعالیت بوده اند. شرکت نیلپر پویا که عهده دار فرایندهای فروش، بازاریابی، واردات و صادرات محصولات موجود در سبد محصولی نیلپر بوده است در هولدینگ نیلپر نیز با عنوان مجموعه تابعه بازرگانی با توجه به استراتژی های جدید خود ادامه فعالیت می دهد. مجموعه تابعه مونتاژ نیز متشکل از خطوط مونتاژ و سیستم های مدیریتی شرکت نیلپر با توجه به نیازهای هولدینگ بزرگ نیلپر به فعالیت خود ادامه می دهد. در مجموعه های تابعه جدید شامل؛ قالب سازی، چوب نئوپان، خیاطی، فلزی، پلاستیک، ابر، آبکاری و نقاشی در کنار کارگران و سرپرستان تکنیکی - اجرایی، ۳ نیروی کارشناس مهندسی صنایع، کارمند مالی - اداری و مسئول کنترل مستندات به عنوان پایگاه انتقال و ایجاد سیستم ها در مجموعه های تابعه مستقر می شوند.

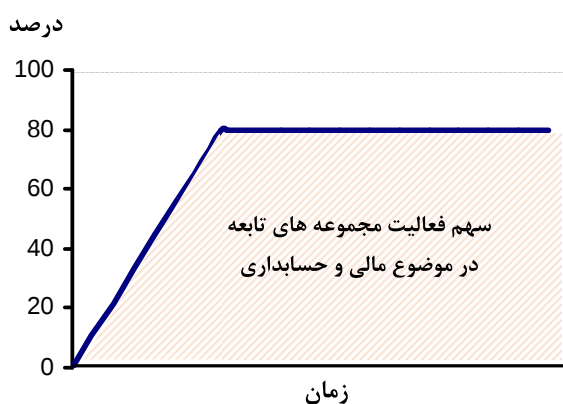
اجرای موضوعات سازمانی مطرح در هر مجموعه تابعه به صورت زیر خواهد بود:

۱ - مدیریت عامل مجموعه تابعه:

به دلیل کوچکی مجموعه های تابعه، نقش مدیریت عامل و مدیریت کارخانه مشترکاً توسط یک فرد ایفا می شود.

۲ - مالی:

کارمند مالی - اداری به اجرای سیاست ها و رویه های تعیین شده توسط واحد ستادی مالی و حسابداری خواهد پرداخت. به مرور سهم اجرایی مجموعه های تابعه در موضوع مالی مطابق نمودار زیر افزایش یافته و صرفاً سیاست های کلان در واحد ستادی مالی و حسابداری اتخاذ می شود.



۳ - اداری و منابع انسانی:

شبیه موضوع مالی، کارمند مالی - اداری به اجرای سیاست ها و رویه های تعیین شده در واحد ستادی اداری و منابع انسانی خواهد پرداخت. اگرچه به مرور سهم اجرایی مجموعه های تابعه در موضوع اداری و منابع انسانی مطابق نمودار زیر افزایش می یابد ولی سیاست های کلان و خرد همچنان در واحد ستادی اداری و منابع انسانی اتخاذ می شود.



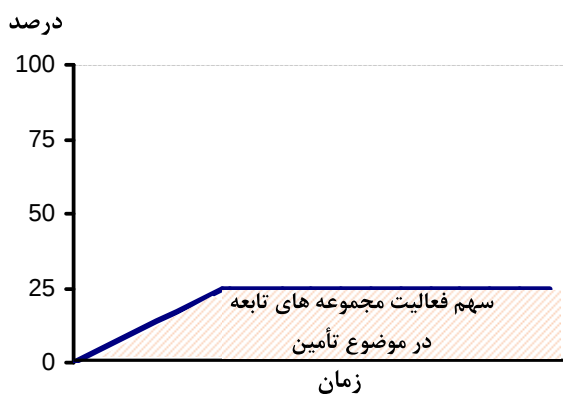
۴- سیستم و استراتژی:

استراتژی های کل هولدینگ و مجموعه های تابعه توسط واحد سیستم و استراتژی ستادی و با همکاری مدیریت مجموعه های تابعه تدوین می شود. روش های اجرایی و دستورالعمل های مجموعه های تابعه در موضوعات خاص توسط واحد ستادی مربوطه و با نظارت واحد سیستم و استراتژی ستادی صورت می گیرد مثلاً روش های اجرایی و دستورالعمل های مالی مجموعه های تابعه توسط واحد مالی و حسابداری ستادی و با نظارت واحد سیستم و استراتژی ستادی تدوین می شود. در این میان سیاست های کلی و روش های اجرایی واحدهای ستادی مستقیماً توسط واحد سیستم و استراتژی ستادی تدوین می شود تا امکان یکپارچگی و نظارت جامع بر عملکرد آنها امکان پذیر باشد. کارشناس مهندسی صنایع در مجموعه های تابعه در نقش نماینده مدیریت و با کمک مسئول کنترل مستندات به جاری سازی روش های اجرایی و به تبع آن استقرار سیستم های مدیریتی می پردازد. به دلیل حفظ انسجام و یکپارچگی سیستم های مدیریتی در سازمان و تدوین استراتژی های هولدینگ و تعیین جهت گیری استراتژیک مجموعه های تابعه، با گذشت زمان همچنان نقش واحد ستادی سیستم و استراتژی مطابق نمودار زیر قابل توجه خواهد بود.



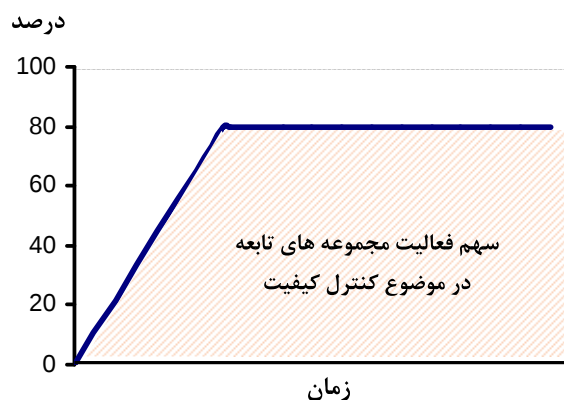
۵- تأمین:

برای استفاده از مزیت خرید اقتصادی، مواد اولیه و قطعات مورد نیاز مجموعه های تابعه با اعلام نیاز به واحد تأمین ستادی و از طریق آن تهیه می شود. برای تهیه کالاهای موردی مورد نیاز، تنخواهی در اختیار مدیریت عامل مجموعه های تابعه قرار می گیرد.



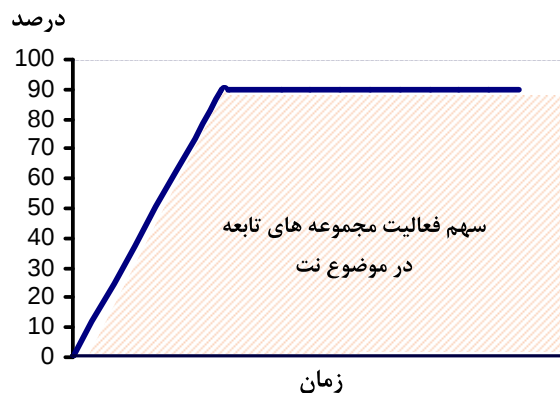
۶- کنترل کیفیت:

واحد کنترل کیفیت ستاد با توجه به فعالیت های تخصصی هر مجموعه تابعه، سرپرستهای کنترل کیفی خواهد داشت. سیاست ها و رویه های کنترلی در این واحد ستادی طرح ریزی می شود و با نظارت سرپرست های تخصصی واحد کنترل کیفیت ستادی از طریق کنترلر های در نظر گرفته شده در مجموعه تابعه اجرا می شود. به مرور و ضمن توانمند شدن مجموعه های تابعه، تمامی اقدامات کنترل کیفی به جز سیاست گذاری کلان، به مجموعه های تابعه واگذار می شود.



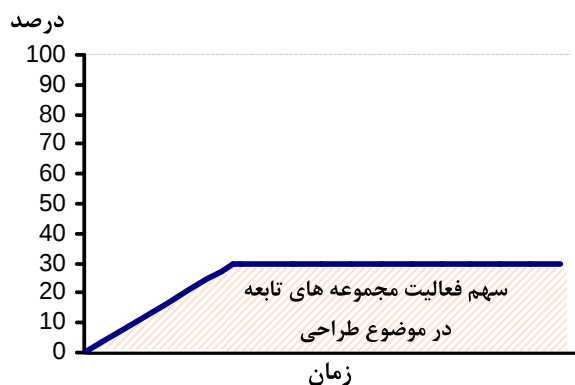
۷- نت:

واحد نت ستادی با طرح ریزی سیستم تعمیرات و نگهداری پیشگیرانه مربوط به هر مجموعه تابعه، بر حسب نیاز یک یا دو نفر تعمیرکار را در این مجموعه ها مستقر می کند. به مرور به جز برخی از نظارت ها و سیاست گذاری های کلان، مجموعه های تابعه مستقلاً انجام مابقی فعالیت های مربوطه را به عهده می گیرند.



۸- طراحی:

واحد طراحی ستادی در برگیرنده آزمایشگاههایی تفکیک شده با تجهیزات مربوط به فعالیت های تحقیقاتی هر یک از مجموعه های تابعه خواهد بود و کارشناسی به عنوان نماینده تحقیق و توسعه هر مجموعه، موضوعات تحقیقاتی مورد نیاز مجموعه تابعه خود را دنبال می نماید. به دلیل تمرکز فعالیت های علمی و تخصصی و توسعه در واحد طراحی ستادی، صرفاً بخش محدودی از این فعالیت ها شامل ساخت نمونه و تولید آزمایشی در مجموعه های تابعه انجام می شود.



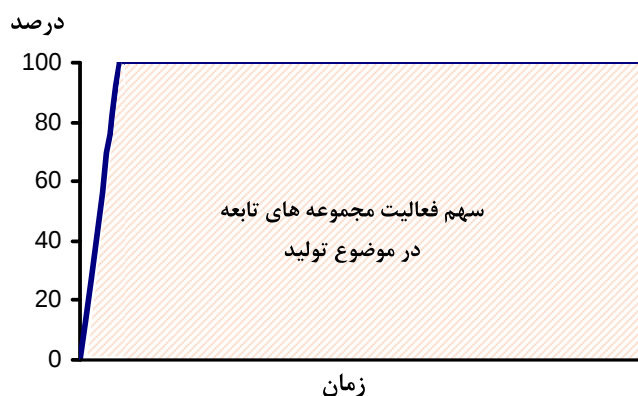
۹- مهندسی صنایع:

برنامه ریزی تولید، برنامه ریزی مواد و زمان سنجی ها به کارشناس مهندسی صنایع در هر مجموعه اقماری واگذار می شود و واحد برنامه ریزی و مهندسی صنایع ستادی عهده دار سیاستگذاری های کلان و برنامه ریزی های بین مجموعه های تابعه خواهد بود.



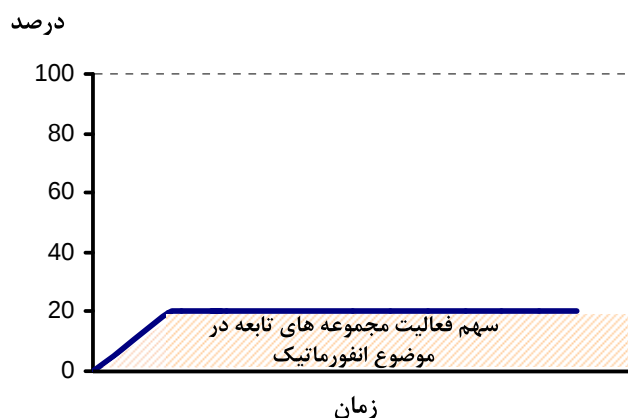
۱۰- تولید:

با توجه به تکنیکال بودن مجموعه های تابعه، تمامی فعالیت های تولیدی از آغاز در داخل این مجموعه ها اجرا و مدیریت می شود.



۱۱- انفورماتیک:

کارشناس مهندسی صنایع در هر مجموعه تابعه ضمن تعامل دائمی با واحد انفورماتیک ستادی به رفع نیازهای سخت افزاری و نرم افزاری مربوط به مقوله IT خواهد پرداخت. با توجه به تخصصی بودن موضوعات انفورماتیک، اغلب نیازمندی مجموعه های تابعه توسط واحد انفورماتیک ستادی و با همراهی اجرایی کارشناس مهندسی صنایع مجموعه تابعه رفع خواهد شد. بنابراین صرفاً نگهداری و اجرای سخت افزارها و نرم افزارها به مجموعه های تابعه واگذار می شود و نیازسنجی، برنامه ریزی و تأمین توسط واحد انفورماتیک ستادی صورت می گیرد.



با توانمند سازی تدریجی مجموعه های تابعه و واحدهای ستادی، کم کم مجموعه های تابعه قابلیت رشد، توسعه و استقلال بیشتری را می یابند. همچنین برخی از واحدهای ستادی مثل واحدهای طراحی و انفورماتیک، امکان فعالیت در قالب مجموعه ای مستقل و ارائه خدمات به رقبای فعال در صنعت صندلی را پیدا می کنند از قبیل؛ طراحی بسته های نرم افزاری خاص، انجام خدمات تحقیقاتی و آزمایشگاهی و...

سخن آخر

مفاهیم و تکنیک های مطرح در علم مدیریت عمدتاً حاصل تجربه عملی سازمان هایی است که در آن موضوع به موفقیتی چشمگیر نائل شده اند. بنابراین این مفاهیم و تکنیکها صرفاً موضوعاتی انتزاعی و سطحی نیستند، بلکه با نگاهی عمیق در درون خود گویای ارتباط دهی پیچیده فرایندها در داخل سازمان هستند که در این صورت، درک موثر آنها لاجرم درک این ارتباطات را می طلبد. با چنین مقدمه ای مفهوم سازمان هولدینگ نیز صرفاً به معنی چیدمان سطحی چند شرکت مستقل در زیر مجموعه شرکتی اصلی نیست. بلکه این ساختار در عمق خود در برگیرنده تعاملات متداخلی است که در صورت تعریف آنها می توان گفت سازمانی با ساختار هولدینگ شکل گرفته است. بنابراین آنچه در به کارگیری مفاهیم و تکنیک های مدیریت حائز اهمیت است، عبور از لایه های سطحی تکنیک ها و نفوذ به عمق آنها است.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.