

معجزه هلدينگها

معجزه هلدينگ‌ها

تشكيل و راه‌اندازی و مدیریت هلدينگ‌ها

علی اصغر انواری رستمی • ناصر آخوندی • رسول طهماسبی



فهرست

پیشگفتار.....	۱۷
فصل اول: کلیات هلدینگ‌ها.....	۱۹
۱. مقدمه.....	۱۹
۲. تعاریف هلدینگ.....	۲۰
۳. تاریخچه و سیر تطور هلدینگ‌ها.....	۲۴
۴. شرکت‌های هلدینگ در ایران.....	۲۶
۵. تفاوت هلدینگ با سایر انواع شرکت‌ها.....	۳۰
۶. اهداف، مزایا و ضرورت‌های تشکیل هلدینگ‌ها.....	۳۷
۷. تعریف و انواع گروه و تاثیرات هلدینگ بر حاکمیت گروه.....	۴۶
۸. عوامل و انگیزه‌های مؤثر در تشکیل هلدینگ در ایران.....	۴۹
۹. انواع هلدینگ‌ها.....	۵۷
۱۰. حاکمیت شرکتی و هلدینگ‌ها.....	۶۴
۱۱. آفت‌های هلدینگ‌ها.....	۶۷

فصل دوم: مدیریت یکپارچه ارزش‌ها اقتصادی و سازمانی در هلدینگ‌ها..... ۷۱

۱. مقدمه..... ۷۱
۲. رویکردهای هم‌افزایی در هلدینگ‌ها..... ۷۳
۳. ارزیابی اثربخشی مدیریت هم‌افزایی هلدینگ‌ها..... ۷۹
۴. روش‌های شناسایی و کشف هم‌افزایی در هلدینگ‌ها..... ۸۲
۵. استراتژی تنوع‌بخشی و خلق ارزش اقتصادی در هلدینگ‌ها..... ۸۳
۶. ارزش‌های سازمانی در هلدینگ‌ها..... ۸۷
۷. موانع جاری‌سازی ارزش‌های سازمانی در هلدینگ‌ها..... ۸۸
۸. سازوکارهای نهادینه‌سازی ارزش‌های سازمانی در هلدینگ‌ها..... ۹۴
۹. نمونه‌هایی از ارزش‌های سازمانی در هلدینگ‌ها..... ۹۸

فصل سوم: نظام‌های برنامه‌ریزی و کنترل و نظارت در هلدینگ‌ها..... ۱۰۱

۱. اهداف و سطوح استراتژی‌های هلدینگ‌ها..... ۱۰۱
۲. طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و کنترل در هلدینگ‌ها..... ۱۰۴
۳. سیستم‌های برنامه‌ریزی، کنترل و گزارشگری در هلدینگ‌ها..... ۱۱۰
- ۳-۱. سیستم برنامه‌ریزی و سند برنامه..... ۱۱۱
- ۳-۲. سیستم گزارش‌گری..... ۱۱۳
- ۳-۳. محتوای گزارش‌ها و گزارش‌گری..... ۱۱۴
۴. فرایندهایی تفصیلی به طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و کنترل در هلدینگ‌ها..... ۱۱۹
۵. سیستم هوش تجاری در مدیریت هلدینگ‌ها..... ۱۲۳
۶. اهداف هلدینگ‌ها از نظارت و کنترل بر شرکت‌های تابعه..... ۱۲۸
۷. انواع کنترل و نظارت در هلدینگ‌های حاصل از ادغام..... ۱۲۹
۸. رویکردهای هلدینگ‌ها در برنامه‌ریزی و کنترل شرکت‌های تابعه..... ۱۳۰
۹. تعامل نظام‌های برنامه‌ریزی و کنترل..... ۱۳۴
۱۰. رویکردهای کنترل..... ۱۳۷

۱۱. چرخه و فرایند کنترل ۱۳۸

۱۲. انواع کنترل ها..... ۱۴۰

۱۳. مشخصه های سیستم کنترل اثربخش..... ۱۴۴

۱۴. سیستم های کنترل اقتصادی..... ۱۴۶

۱۵. عوامل مؤثر بر اثربخشی و کارایی سیستم های کنترل داخلی شرکت ها..... ۱۴۷

۱۶. نمونه الگوی کنترل داخلی در سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی ۱۶۶

فصل چهارم: انواع ساختارهای سازمانی و پیکربندی ساختار هلدینگ ها ۱۷۱

۱. مقدمه..... ۱۷۱

۲. تعاریف و کارکردهای ساختار سازمانی..... ۱۷۱

۳. عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی..... ۱۷۳

۴. انواع ساختارهای سازمانی..... ۱۷۴

۴-۱. ساختار سازمانی مکانیکی و ارگانیکی..... ۱۷۵

۴-۲. ساختار سازمانی وظیفه ای، تخصصی، عملکردی..... ۱۷۶

۴-۳. ساختار سازمانی مبتنی بر محصول..... ۱۷۷

۴-۴. ساختار سازمانی جغرافیایی..... ۱۷۸

۴-۵. ساختار سازمانی ماتریسی..... ۱۷۹

۴-۶. ساختار سازمانی پروژه ای..... ۱۸۱

۴-۷. ساختار سازمانی افقی/مسطح..... ۱۸۲

۴-۹. ساختار سازمانی شبکه ای..... ۱۸۴

۴-۱۰. ساختار سازمانی خطی..... ۱۸۷

۴-۱۱. ساختار سازمانی مبتنی بر تیم..... ۱۸۸

۴-۱۲. ساختار سازمانی دایره ای..... ۱۸۹

۵. عوامل مؤثر در آمادگی شکل گیری هلدینگ و شیوه های مدیریتی آنها..... ۱۹۱

۶. منظومه های هلدینگی..... ۱۹۳

۷. روند شکل‌گیری ساختار هلدینگ‌ها..... ۱۹۵
۸. شیوه‌های گروه‌بندی شرکت‌های اقماری هلدینگ‌ها..... ۱۹۷
۹. محدودیت‌های ساختار بندی شرکت‌های هلدینگ و تابعه..... ۱۹۹
۱۰. دلایل محدود کردن تعداد لایه‌های شرکت‌های هلدینگ..... ۲۰۲
۱۱. محدودیت‌ها و الزامات خاص پذیرش برای شرکت‌های تابعه..... ۲۰۵
۱۲. اجزاء و عناصر آلترناتیو در ساختاردهی هلدینگ‌ها..... ۲۰۹
۱۳. دلایل و مزایای ایجاد شرکت‌های تابعه برای شرکت هلدینگ..... ۲۱۵
۱۴. الگوها و روش‌های متداول تشکیل هلدینگ..... ۲۱۷
۱۵. حالت‌های مختلف پذیرش شرکت هلدینگ و تابعه در بورس‌ها..... ۲۲۱
۱۶. نمونه‌ای از ساختار و نظام تشکیلاتی و مدیریتی در هلدینگ‌ها..... ۲۲۳

فصل پنجم: کارویژه‌ها، عناوین فرایندهای اصلی و..... ۲۴۳

۱. کارویژه‌ها و عناوین فرایندهای کلان در هلدینگ‌ها..... ۲۴۳
۲. فرایند کلان بازطراحی در هلدینگ‌ها..... ۲۴۸
۳. کارویژه‌های حسابداری و مالی ستاد مرکزی هلدینگ..... ۲۵۰
۴. نظام جامع و فرایند ارزیابی و مدیریت عملکرد در هلدینگ‌ها..... ۲۵۲
- ۴-۱. مزایای ارزیابی عملکرد در هلدینگ‌ها..... ۲۵۴
- ۴-۲. سطوح و انواع ارزیابی عملکرد در هلدینگ‌ها..... ۲۵۵
- ۴-۳. دیدگاه‌های موجود در خصوص ارزیابی عملکرد..... ۲۵۶
- ۴-۴. مدل‌ها ارزیابی عملکرد در هلدینگ‌ها..... ۲۵۷

فصل ششم: الگوی جامع و فرایند محور مدیریت..... ۲۷۱

۱. مقدمه..... ۲۷۱
۲. انواع تصمیمات مالی در هلدینگ‌ها..... ۲۷۲
۳. سرمایه‌گذاری و پرتفوی سرمایه‌گذاری..... ۲۷۲

۲۷۳	۴. تئوری‌ها و مدل‌های سرمایه‌گذاری.....
۲۷۷	۵. فرآیند و دوره سرمایه‌گذاری.....
۲۷۸	۶. معیارها، شاخص‌ها و اهداف سرمایه‌گذاری.....
۲۸۲	۷. استراتژی‌های سرمایه‌گذاری.....
۲۸۷	۸. فرصت‌های سرمایه‌گذاری.....
۲۸۸	۹. محدودیت‌های سرمایه‌گذاری.....
۲۸۸	۱۰. ارزیابی عملکرد پورتفوی سرمایه‌گذاری‌ها.....
۲۹۳	۱۱. مولفه‌های الگوی فرآیند مدیریت سرمایه‌گذاری.....
۲۹۵	۱۲. الگوی جامع و فرآیند محور مدیریت سرمایه‌گذاری در هلدینگ‌ها.....
۲۹۷	فصل هفتم: الگوی جامع تشکیل و راه‌اندازی و مدیریت هلدینگ‌ها.....
۲۹۷	۱. فرآیند جامع تشکیل و راه‌اندازی و مدیریت هلدینگ‌ها.....
۲۹۸	۲. تدوین و تصویب سند راهبردی تحلیل و آماده‌سازی تشکیل هلدینگ.....
۳۰۰	۳. بازطراحی استراتژی، فرایندها، ساختار و تشکیلات هلدینگ.....
۳۰۱	۴. ارزیابی عملکرد هلدینگ و شرکت‌های اقماری.....
۳۰۲	۵. الگوی جامع تشکیل و راه‌اندازی و مدیریت هلدینگ‌ها.....
۳۰۷	منابع و مآخذ.....

فهرست جدول

- جدول ۱: اولویت عوامل مؤثر در تشکیل هلدینگ‌ها عمودی، افقی و مختلط از دیدگاه مدیران. ۵۳
- جدول ۲: رتبه مؤلفه‌های اقتصاد مقاومتی مؤثر بر انتخاب سبد سرمایه گذاری در شرکت‌های هلدینگ ۵۶
- جدول ۳: رتبه‌بندی متغیرهای مؤثر بر سیستم کنترل داخلی ۱۶۷
- جدول ۴: متغیرهای ساختاری مؤثر بر سیستم کنترل داخلی شرکت‌ها ۱۶۷
- جدول ۵: متغیرهای اخلاق حرفه‌ای مؤثر بر سیستم کنترل داخلی شرکت‌ها ۱۶۷
- جدول ۶: متغیرهای امنیتی مؤثر بر سیستم کنترل داخلی شرکت‌ها ۱۶۸
- جدول ۷: متغیرهای ریسک مؤثر بر سیستم کنترل داخلی شرکت‌ها ۱۶۸
- جدول ۸: متغیرهای استراتژیک مؤثر بر سیستم کنترل داخلی شرکت‌ها ۱۶۹
- جدول ۹: متغیرهای گزارشگری مؤثر بر سیستم کنترل داخلی شرکت‌ها ۱۷۰
- جدول ۱۰: نمونه‌ای از ساختار کدبندی سه سطحی درآمد در هلدینگ ۲۳۳
- جدول ۱۱: معیارها و شاخص‌های سرمایه‌گذاری ۲۸۱
- جدول ۱۲: دسته‌بندی انواع استراتژی‌های سرمایه‌گذاری ۲۸۶
- جدول ۱۳: دسته‌بندی از معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد سرمایه‌گذاری ۲۹۱

فهرست نمودار

- نمودار ۱: انواع هلدینگ‌ها یا شرکت‌های مادر..... ۶۲
- نمودار ۲: مدل‌های مختلف تاثیر تنوع بر ارزش..... ۸۶
- نمودار ۳: فرایند طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و کنترل هلدینگ‌ها..... ۱۰۶
- نمودار ۴: انواع سبک‌های تعامل میان شرکت‌های هلدینگ و شرکت‌های تابعه ۱۳۴
- نمودار ۵: چرخه و ارتباط میان برنامه‌ریزی و کنترل..... ۱۳۶
- نمودار ۶: چرخه و فرایند کنترل..... ۱۳۹
- نمودار ۷: انواع کنترل..... ۱۴۱
- نمودار ۸: ویژگی‌ها و مشخصه‌های یک سیستم کنترل اثربخش..... ۱۴۵
- نمودار ۹: نمونه ساختار سازمانی وظیفه‌ای، تخصصی، عملکردی..... ۱۷۷
- نمودار ۱۰: نمونه ساختار سازمانی مبتنی بر محصول..... ۱۷۸
- نمودار ۱۱: نمونه ساختار سازمانی جغرافیایی..... ۱۷۹
- نمودار ۱۲: نمونه ساختار سازمانی ماتریسی..... ۱۸۰
- نمودار ۱۳: نمونه ساختار سازمانی پروژه‌ای..... ۱۸۲
- نمودار ۱۴: نمونه ساختار سازمانی افقی/مسطح..... ۱۸۳
- نمودار ۱۵: نمونه ساختار سازمانی بخشی یا دپارتمان..... ۱۸۴
- نمودار ۱۶: نمونه ساختار سازمانی شبکه‌ای..... ۱۸۵
- نمودار ۱۷: نمونه ساختار سازمانی خطی..... ۱۸۸
- نمودار ۱۸: نمونه ساختار سازمانی مبتنی بر تیم..... ۱۸۹
- نمودار ۱۹: نمونه ساختار سازمانی دایره‌ای..... ۱۹۰

- نمودار ۲۰: منظومه هلدینگی..... ۱۹۴
- نمودار ۲۱: روند تکامل ساختار هلدینگ‌ها..... ۱۹۵
- نمودار ۲۲: ساختار بندی ساده، تقسیم شده و تکثیری هلدینگ‌ها..... ۱۹۶
- نمودار ۲۳: میزان و درصد سهام‌داری هلدینگ در شرکت‌های تابعه و وابسته در تایلند... ۲۰۰
- نمودار ۲۴: شرکت هلدینگ، شرکت تابعه و شرکت تابعه گام پایین یا عمودی..... ۲۰۱
- نمودار ۲۵: ساختار شرکت هلدینگ و نحوه لایه‌بندی شرکت‌های تابعه..... ۲۰۳
- نمودار ۲۶: نمودار تعامل میان اجزای تشکیل دهنده گروه شرکت‌های هلدینگ..... ۲۱۴
- نمودار ۲۷: حالت‌های مختلف پذیرش شرکت هلدینگ و تابعه در بورس اوراق بهادار ژاپن ... ۲۲۲
- نمودار ۲۸: مدل سلسله مراتبی ارزیابی عملکرد مالی..... ۲۵۹
- نمودار ۲۹ مؤلفه‌ها و نقشه راه‌بردی کارت امتیاز متوازن شرکت صنایع غذایی سینا ۲۶۷
- نمودار ۳۰: الگوی جامع و فرآیند محور مدیریت سرمایه‌گذاری هلدینگ‌ها..... ۲۹۶
- نمودار ۳۱: الگوی جامع تشکیل و راه‌اندازی و مدیریت هلدینگ‌ها..... ۳۰۵

مقدمه

تمرکز هدفمند جمعی از خبرگان هوشمندی تصمیم و انضباط مالی کشور بر غنای اقتصاد فیزیکی ایران که به مشارکت راهبردی شرکت مهندسين مشاور آرنیکا طرح و شرکت توسعه و بازآفرینی پایدار ایرانیان انجامید، تولید دانش و گسترش فرهنگ علمی را به یکی از اولویتهای اصلی این مشارکت تبدیل کرد. در این مسیر، ایجاد مرجع‌های اصیل که حاوی پاسخ‌های روشن و علمی به پرسش‌های مشخص و پرتکرار مراجعه‌کنندگان باشد، یک ضرورت حیاتی ارزیابی شد. وجود چنین مرجع‌هایی نه تنها برای کاهش زمان و هزینه‌ی کسب‌وکارهای بزرگ کشور الزامی تشخیص داده شد، بلکه دسترسی به فصل‌خطابی بر بحث‌های طولانی و گاه بدون پشتوانه را تضمین می‌کرد.

حوزه هلدینگ‌ها را می‌توان یکی از مهم‌ترین زمینه‌های پرابهام در کسب و کارهای بزرگ کشور تلقی کرد. در طی سال‌های گذشته چه در جایگاه طراحی و پیاده‌سازی ساختارهای انضباط اقتصادی مالی و چه به عنوان توسعه‌دهنده سیستم‌های تصمیم‌گیری هوشمند با طرح فزاینده پرسش‌هایی در خصوص هلدینگ‌ها مواجه شده‌ایم. افزایش اندازه تأسیس‌های اقتصادی کشور و نگاه به تأسیس شرکت به عنوان راه‌حلی بیچون برای اداره پیچیدگی‌های راهبردی و سهامداری را می‌توان مهم‌ترین دلیل‌های افزایش اندازه و تواتر این گونه پرسش‌ها انگاشت. نتیجه، اما، اغلب افزایش

پيچيدگي‌هاي مديريتي و نياز به نيروي فزاينده براي جلوگيري از تصميم‌هاي متناقض اقتصادي بوده است. در کنار نبود تعريف قانوني روشن از هلدینگ و فقدان ساختارهاي حقيقي که با شناخت هلدینگ به عنوان یک تاسيس اقتصادي رفتار متناسب با آن را در ذينفعان مختلف تبیین کند؛ نياز به مرجعي مطمئن، روزآمد، و علمي براي پاسخ‌گويي به اين پرسش‌ها به طور فزاينده احساس می‌شد.

اهتمام استاد گرانقدر و راهنمای هميشگي اين مشارکت، آقای دکتر علي اصغر انواري رستمي، به عنوان يکي از مجرب‌ترين استادان حوزه‌ي اقتصادي کشور و از پيشگامان استقرار نگاه پيشرفته‌ي علمي در عرصه‌ي عمل در سازمان‌هاي بزرگ ايران، به خلق دانش در موضوع هولدینگ‌ها فرصت ايجاد چنين مرجعي را فراهم آورد. يزدان را از بابت اين موهبت سپاسگزاريم و اميدواريم اين کتاب همچون مرجعي براي تصميم‌هاي سازماني، توسعه‌ي ساختارهاي حقيقي و مديريتي مناسب، و مطالعه‌هاي بيشتري مورد استفاده قرار گيرد.

از خداوند سازگاري خواستاريم

پیشگفتار

هلدینگ، شرکتی است که با دارا بودن چند شرکت تابعه و اعمال نفوذ و کنترل بر آن‌ها، شرکت‌های تحت پوشش را در مسیر ارزش‌آفرینی و هم‌افزایی هدایت و رهبری می‌کند.

امروزه شرکت‌های هلدینگ نقش عمده‌ای را در اقتصاد کشورها ایفا می‌کنند و عملکردشان سهم بسزایی در اقتصاد ملی، منطقه‌ای و جهانی دارد. رشد تعداد هلدینگ‌ها و تأثیر انکارناپذیر و معجزه‌آسای آن‌ها، اهمیت بررسی عوامل مؤثر در تشکیل و راه‌اندازی، ساختاردهی و مدیریت کارآمد آن‌ها را بیش از پیش ضروری نموده است. علی‌رغم افزایش روزافزون تعداد، اندازه و اهمیت شرکت‌های هلدینگ در ایران، منابع علمی و کاربردی جامعی در زمینه تشکیل و راه‌اندازی و مدیریت هلدینگ‌ها تدوین و تالیف نشده است.

هدف از تالیف کتاب حاضر، تلاشی هر چند اندک در راستای پرکردن بخشی از شکاف موجود میان منابع موجود در این زمینه و نیازهای متنوع و روزافزون خط‌مشی‌گذاران، سرمایه‌گذاران، مدیران، اساتید، کارشناسان، دانشجویان، دانش‌پژوهان و دست‌اندرکاران محترم می‌است.

مولفین، پیشاپیش ضمن تشکر، از هر گونه توصیه و نکات پیشنهادی اصلاحی و تکمیلی خوانندگان محترم این کتاب قدردانی می‌کنند و قطعاً آن‌ها را در توسعه و تکمیل و بهبود هر چه بهتر آن به کار خواهند گرفت.

علی اصغر انواری رستمی

ناصر آخوندی

رسول طهماسبی

مهر ماه ۱۳۹۹

فصل اول

کلیات هلدینگ‌ها

(تعاریف، تاریخچه، اهداف، مزایا، انواع، آفت‌های هلدینگ‌ها)

۱. مقدمه

سازمان‌ها سیستم‌های اجتماعی پیچیده و بازی هستند که منابع مختلفی نظیر منابع طبیعی، انسانی، اطلاعاتی و سرمایه‌ای را از محیط دریافت میکنند و آن‌ها را طی فرایندهایی هدفمندی، منسجم و کارآمد، به کالاها و خدماتی ارزشمند برای مشتریان و ذی‌نفعان خود تبدیل می‌کنند و از این طریق، هم‌زمان زمینه نیل حداکثری به اهداف متعدد و اغلب متضاد را میسر می‌نمایند. سازمان‌ها صرفنظر از نوع و ماهیتشان، چهار نوع اهداف عمومی و اصلی و کلان را دنبال می‌کنند:

۱. اهداف مرتبط با جامعه^۱
۲. اهداف مرتبط با مشتریان^۲/ارباب رجوع
۳. اهداف مرتبط با کارکنان^۳
۴. اهداف مرتبط با سایر ذینفعان و مالکان^۴

-
1. Society Oriented Objectives
 2. Customer/Client Oriented Objectives
 3. Employee Oriented Objectives
 4. Beneficiary/Owners' Oriented Objectives

گرچه سازمان‌ها انواع مختلفی دارند ولی با شدت و ضعف‌هایی متفاوت، به نوعی اهداف چهارگانه مذکور را دنبال می‌کنند و در صورت کمبود منابع، بین این اهداف تبادل یا مصالحه برقرار می‌کنند، یعنی نیل به برخی اهداف را در قبال اهدافی مهم‌تر و با اولویت‌تر فدا می‌نمایند. (انواری رستمی، زمانی عموقین، ۱۳۹۶)

سازمان‌ها را می‌توان به شیوه‌هایی مختلف دسته‌بندی کرد. یکی از این دسته‌بندی‌ها، دسته‌بندی آن‌ها به چهار نوع تولیدی، تجاری، خدماتی و ترکیبی است. دسته‌بندی دیگر، تفکیک و گروه‌بندی آن‌ها از حیث ماهیت و هدف است. دسته‌بندی سازمان‌ها به دو نوع اقتصادی و غیراقتصادی نمونه‌ای از این نوع دسته‌بندی‌ها به شمار می‌آید. سازمان اقتصادی یا بنگاه اقتصادی واحدی اقتصادی است که تحت مدیریتی معین از طریق گردآوری و ترکیب منابع مختلف، به تولید کالاها و یا ارائه خدماتی ارزشمند جهت کسب منافع اقتصادی (نظیر سود، بازده و نظایر آن) می‌پردازد. از انواع متداول دیگر دسته‌بندی بنگاه‌ها و شرکت‌های اقتصادی، دسته‌بندی آن‌ها به شرکت‌های انفرادی و شرکت‌های گروه، مجموعه یا هلدینگ است. با توجه به تفاوت ویژگی‌ها، کارکردها، ساختارها، فرایندها و اثرات متفاوت هلدینگ‌ها درصددیم تا در این نوشتار به طور ویژه به شرکت‌های هلدینگ بپردازیم.

۲. تعاریف هلدینگ

شرکت‌های هلدینگ یکی از محرک‌های اصلی در توسعه و پیشرفت اقتصادی هر کشوری به شمار می‌آیند. شرکت‌های هلدینگ از ساختارهای سازمانی متعارف در بسیاری از کشورها بوده و نقشی اساسی در موفقیت اقتصادی ایفا می‌کنند. تنوع بخشی از طریق توسعه کسب و کارهای جدید به همراه تملیک شرکت‌های جدید، از اصلی‌ترین عوامل ایجاد شرکت‌های چندبخشی و شرکت‌های هلدینگ به شمار می‌آید. شرکت‌های هلدینگ با مسائل مختلفی نظیر ساختارهای مالیاتی گوناگون،

ریسک نوسانات نرخ ارز، ریسک نوسانات نرخ بهره، بازار سرمایه ناکارا و نظایر آن مواجه‌اند.

شرکت هلدینگ به عنوان یک بنگاه اقتصادی با هدف تملک سهام شرکت‌های دیگر و فعالیت‌های متنوع به وجود می‌آید. این شرکت‌ها دارای سبد سرمایه‌گذاری متشکل از واحدهای مستقل هستند و از مزایای سربار اندک ستاد مرکزی، سهولت جبران زیان واحدها، انتشار ریسک و عدم تمرکز برخوردارند. ایجاد شرکت هلدینگ، کاراترین شیوه و ابزاری است که می‌تواند برای کنترل و مدیریت توأم دو یا چند واحد که تاکنون مستقل بوده‌اند، به کارگرفته شود. شرکت هلدینگ، شرکتی است که به لحاظ درصد مالکیت سهام یا به دلیل انتخاب اکثریت مدیران و تعیین سیاست‌ها و استراتژی‌های اساسی و کلیدی، یک یا چند شرکت دیگر را تحت کنترل و نظارت خود دارد. هلدینگ به شرکتی اطلاق می‌شود که یک یا چند شرکت دیگر را کنترل می‌کند. هر شرکتی که سهام شرکت‌های دیگر را جهت اعمال مدیریت در آن‌ها خریداری کند یک شرکت هلدینگ است. شرکتی که مالک سهام یک یا چند شرکت دیگر است و به عنوان شرکت مادر، در آن شرکت‌ها سیاست‌گذاری و راهبری می‌کند. هلدینگ شرکتی سرمایه‌گذار، مدیریتی و تخصصی است که دارنده بخش نسبتاً زیادی از سهام دیگر شرکت‌هاست. شرکت مادر^۱ یا هلدینگ شرکتی است که با دارا بودن چندین شرکت تابعه^۲ و اعمال نفوذ و کنترل بر آن‌ها، شرکت‌های تحت پوشش را در مسیر ارزش‌آفرینی و هم‌افزایی هدایت و رهبری می‌کند (سبحان‌اللهی و همکاران، ۱۳۹۱). هلدینگ شرکتی است که مالک کسب و کارهای مختلف است و به عنوان یک شرکت سرمایه‌گذاری، سهام کسب و کارهای مختلف را غالباً به صورت اکثریت در اختیار

1. Parent Company or Holding Company

2. Subsidiary Companies

دارد. (لینچ،^۱ ۲۰۰۶) شرکت مادر که به آن شرکت دارنده، شرکت کنترل‌کننده، شرکت مالک، شرکت صاحب سهام و شرکت اصلی نیز می‌گویند، شرکتی است که مالک سهام یک یا چند شرکت دیگر است و به عنوان شرکت مرکزی، در سیاست آن‌ها مداخله می‌کند. شرکتی است که با کنترل دیگر شرکت‌ها از طریق به دست آوردن مالکیت عمده حق رأی آن‌ها شکل می‌گیرد. این اصطلاح برای هر شرکت دیگری که چند شرکت را به عنوان تابعه تحت کنترل دارد رایج است. شرکتی است که توانایی اعمال نفوذ در شرکت‌های تابعه خود را دارد و از این نفوذ در جهت کنترل شرکت‌های تابعه استفاده می‌کند. (گولد و همکاران^۲، ۱۹۹۴).

در استانداردهای حسابداری، شرکت هلدینگ واحد تجاری اصلی تلقی می‌شود که دارای یک یا چند واحد تجاری فرعی است و این واحدهای فرعی تحت کنترل واحد تجاری اصلی است که با توانایی راهبردی و هدایت سیاست‌های مالی و عملیاتی واحدهای تجاری فرعی، به دنبال کسب منافع اقتصادی از آن‌ها است. (حنفی زاده و شفیعی، ۱۳۸۸)

شرکت هلدینگ نهادی است که میزان مالکیت و نفوذش در شرکت‌ها به او مسئولیت اداره و سودآفرینی از طریق بنگاه‌داری را منتقل می‌کند و سرمایه‌گذاری در شرکت‌ها یعنی دارا شدن سهام آن شرکت‌ها در حد:

- خرده سهامدار: در حد حضور در مجمع سهامداران.
- اقلیت نسبی: در حد دارا بودن حق تعیین یک عضو هیئت مدیره
- اقلیت بانفوذ: برخوردار از حق اختیار مطلق سهام‌داران عمده در مجمع فوق‌العاده
- اکثریت نسبی: در حد دارا بودن حق تعیین اکثریت هیئت مدیره

1. Lynch

2. Goold et al.

- اکثریت مطلق: در حد دارا بودن حق اختیار مجمع فوق العاده.

استفاده از ساختار شرکت‌های مادر تخصصی در بسیاری از کشورهای پیشرفته و در برخی از کشورهای در حال توسعه متداول است. به عنوان مثال، در آلمان شرکت‌های مادر تخصصی زیمنس و دایملر بنز از مشهورترین شرکت‌های مادر تخصصی در این کشور هستند. در هلند، شرکت رویال داچ شل شناخته شده‌ترین شرکت مادر تخصصی است. شرکت پژو فرانسه نیز یک شرکت مادر تخصصی است. در کره جنوبی نیز شرکت‌های بزرگی نظیر هیوندای، گروه سامسونگ، گروه دوو، و گروه ال. جی. تحت این نوع ساختار سازماندهی شده‌اند (دراکر^۱، ۱۹۸۵).

در ایران، بورس اوراق بهادار تهران شرکت مادر یا هلدینگ را از مصادیق نهادهای مالی به شمار می‌آورد. طبق ماده ۴ آیین‌نامه اجرایی قانون بازار اوراق بهادار، هلدینگ با سرمایه‌گذاری در شرکت‌های سرمایه‌پذیر جهت کسب انتفاع، آن قدر حق رأی کسب می‌کند که برای کنترل عملیات شرکت، هیئت مدیره را انتخاب کند و یا در انتخاب اعضای هیئت مدیره مؤثر باشد. از این رو، این شرکت‌ها در تلاش‌اند تا از طریق تملک شرکت‌های دیگری که عموماً در صنایع مشابه فعالیت می‌کند. یک گروه تخصصی را تشکیل داده تا بدین طریق بتوانند از مزایایی برخوردار شوند که از آن جمله می‌توان به هم‌افزایی اشاره کرد. شرکت هلدینگ شرکتی است که دارنده بخش زیادی از سهام سایر شرکت‌هاست و به این ترتیب بر آن شرکت‌ها کنترل دارد. شرکت‌هایی که شرکت هلدینگ آن‌ها را تحت کنترل خود دارد «شرکت فرعی^۲» خوانده می‌شوند. (سلمانی قرائی و اسکندری، ۱۳۷۹).

1. Druker

2. Subsidiary Company

۳. تاریخچه و سیر تطور هلدینگ‌ها

اولین هلدینگ ثبت شده، کمپانی هند شرقی است که در ۳۱ دسامبر ۱۶۰۰ میلادی در لندن با سرمایه ۱۲ هزار پوند و با ۱۲۵ نفر پرسنل تشکیل شد. در ایالات متحده آمریکا در سال ۱۸۸۹ و با تصویب قانون تأسیس شرکت‌های هلدینگ در نیوجرسی، نهضت ترکیب شرکت‌ها و تشکیل هلدینگ‌ها آغاز شد و در سال ۱۹۰۴ بیش از ۳۰۰ هلدینگ صنعتی با سرمایه‌ای بیش از ۷ میلیارد دلار به فعالیت مشغول بودند و بیش از ۴۰٪ سرمایه صنعتی کشور را به خود اختصاص می‌دادند.

در دهه ۱۹۶۰ هلدینگ‌ها در کسب و کارها و صنایع مختلف توسعه یافتند. در سال ۱۹۸۶ راملت^۱ از دانشگاه‌هاروارد ۵۰۰ شرکت برتر فورچون را مطالعه کرد و آن‌ها را به سه دسته زیر تقسیم کرد: (راملت، ۱۹۸۶)

۱. شرکت‌های دارای کسب و کار واحد

۲. شرکت‌های با کسب و کار غالب

۳. شرکت‌های بزرگ تنوع یافته با کسب و کارهای غیر مرتبط

بعد از آن و به دنبال کاهش رشد اقتصادی آمریکا، افزایش تورم و رقابت، مدیران هلدینگ‌ها را به سمت محافظه‌کاری و تصمیم‌گیری عقلایی در امر تخصیص منابع سوق داد به نحوی که تصمیم‌های سرمایه‌گذاری را بر اساس بررسی‌های عمیق و ملاحظات ابعاد مختلفی مانند موقعیت بازار، ریسک و قابلیت‌های کسب و کار اتخاذ می‌کردند. در این دوران بود که مدل‌های متنوعی مانند بی. سی. جی. ابداع شد تا مدیران هلدینگ‌ها بتوانند با کمک آن‌ها، کسب و کارهای ضعیف را از خود دور کرده و جهت‌گیری‌های اصولی را در کسب و کارهای خود تعقیب کنند (بابایی زکیلی، ۱۳۸۳).

از دهه ۱۹۷۰ به بعد هلدینگ‌ها با سیر صعودی شروع به رشد کردند به طوری که در سال ۱۹۷۹ تعداد ۵۰۰ شرکت آمریکایی حدود ۶۰ درصد از تولید ناخالص ملی آمریکا را بر عهده داشتند و در سال ۱۹۸۳ تعداد هلدینگ‌ها از ۱۰۰۰۰ به ۳۵۰۰۰ در سال ۱۹۹۳ رسید. بعدها صاحب‌نظرانی چون پیترز و واترمن مفهوم تمرکز بر تخصص را عنوان کردند، به این معنی که هلدینگ‌ها باید در کسب و کاری که در آن دانش، مهارت، درک عمیق و تجربه دارند تمرکز یابند. سپس اندیشمندانی دیگر نظیر پرهالد و همل مهارت محوری را مطرح کردند. پروف اعتقاد داشت که کسب و حفظ مزیت رقابتی هلدینگ‌ها از طریق درک محیط این شرکت‌ها و آگاهی از واحدهای تجاری و راهبردهای آن‌ها و توسعه‌شان ممکن خواهد بود. پورتر (۱۹۸۷) معتقد است که شرکت‌های مادر باید کسب و کارهای خود را به نحوی مدیریت کنند که عملکردشان نسبت به زمانی که مستقل هستند، بهتر باشد. در واقع دلیل اصلی شکست بسیاری از شرکت‌های متنوع شده را عدم توجه دقیق به شیوه‌های مادری مناسب و عدم توجه به منطق تناسب در سرمایه‌گذاری‌ها می‌داند. (رحمان سرشت و فتح الهی، ۱۳۹۰).

به طور کلی، سیر تطور استراتژی شرکت‌های هلدینگ از دهه ۱۹۵۰ تا دهه اول قرن بیست و یکم را می‌توان به شرح زیر بر شمرد:

- استراتژی گروه‌بندی کردن شرکت‌های تابعه بر اساس تخصص واحدهای استراتژیک کسب و کار (دهه ۱۹۵۰)
- استراتژی تنوع‌گرایی جهت بهره‌گیری از اهرم مدیریت حرفه‌ای نادر و کمیاب و ایجاد هم‌افزایی (دهه ۱۹۶۰)
- استراتژی طرح‌ریزی پورتفوی سرمایه‌گذاری‌ها (دهه ۱۹۷۰)
- استراتژی تجدید ساختار با مهندسی مجدد (دهه ۱۹۸۰)
- استراتژی مشتری محوری (دهه ۱۹۹۰)

- استراتژی جهانی سازی (دهه اول قرن بیست و یکم)

هرچند شرکت‌های هلدینگ قدمتی طولانی در عرصه تجارت دارند و نقش عمده‌ای را در اقتصاد کشورها ایفا می‌کنند، ولی دانش بشری در مورد نحوه مدیریت آن‌ها اندک است. الگوی تصمیم‌گیری و برخورداری از استراتژی مناسب در سطح هلدینگ، لازمه موفقیت این شرکت‌ها است چرا که در غیر این صورت، عملکرد شرکت‌های هلدینگ از بازدهی مناسبی برخوردار نگردیده و نتیجه چندان مطلوبی به همراه نخواهد داشت. (سبحان‌اللهی و همکاران، ۱۳۹۱)

۴. شرکت‌های هلدینگ در ایران

امروزه شاهد عملکرد و رشد و موفقیت شرکت‌های هلدینگ در سرتاسر جهان هستیم. نمونه‌هایی از این شرکت‌های هلدینگ معتبر و موفق عبارتند از مایکروسافت، آی. بی. ام.، جنرال موتورز، جنرال الکتریک، و موتورولا. در ایران نیز شاهد ظهور شرکت‌های هلدینگ در قبل و بعد از انقلاب اسلامی بوده‌ایم. برخی از مهم‌ترین نمونه‌های شرکت‌های هلدینگ در ایران در دوره قبل از انقلاب اسلامی عبارت بودند از صنایع بهشهر، گروه خاور و گروه صنعتی ملی. همچنین، نمونه‌هایی از هلدینگ‌ها در بعد از انقلاب اسلامی نیز عبارت‌اند از شرکت ایران خودرو، شرکت سایپا و شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران (مپنا).

علی‌رغم سابقه تشکیل هلدینگ‌ها در ایران از قبل از انقلاب اسلامی، هلدینگ هنوز هم مفهومی نسبتاً جدید در ایران به شمار می‌آیند. هلدینگ‌ها در حال حاضر در مرحله اولیه توسعه خود قرار دارند به این معنی که آن‌ها در حال غلبه بر برخی موانع مهم نظیر عدم وجود نظام‌های حقوقی در اقتصاد و صنعت و نقش دولت در توسعه آن‌ها، مشکلات فعالیت در بورس اوراق بهادار، کمبود منابع تخصصی، نداشتن اقتدار

مدیریتی لازم در تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم‌ها، ابهام سهامداران، انتخاب غیراصولی مدیران، شکاف نظارتی و فقدان همکاری بین هلدینگ و شرکت‌های تابعه‌اند. با وجود چنین موانعی، مهم‌ترین اقدامات ضروری که باید صورت گیرد مربوط به نوآوری‌هایی است که توسط مدیریت شرکت‌های دولتی و خصوصی برای کاهش هزینه‌ها، خلق ارزش و توسعه همکاری به منظور توسعه و ترویج اقتصاد، صنعت و تجارت کشور در حال انجام است. این تلاش‌ها در واقع سرمایه‌گذاری‌ها را تشویق می‌کند و گردش پول، اشتغال، بهره‌وری و امید به گسترش سریع صنعت و تجارت را افزایش می‌دهد.

هلدینگ‌ها در ابتدا با هدف دولت برای سازماندهی و مدیریت صحیح تأسیس شدند، شرکت‌هایی که با بودجه عمومی و بر مبنای انحصارطلبی فعالیت می‌کردند و برای بخش خصوصی چندان اهمیتی قائل نبودند. شرکت‌های تشکیل شده هلدینگی، بورس اوراق بهادار تهران به عنوان "شرکت‌های مشترک و سرمایه‌گذاری" تعریف کرد و هدف اصلی آن‌ها، سرمایه‌گذاری در سهام، به ویژه در سهام شرکت‌ها بوده است. اساسنامه شرکت‌های یاد شده گرچه این امکان را فراهم می‌کند که با شرکت‌های تولیدی، تجاری، ساختمانی، یا سازمان‌های خرید و فروش سهام و اوراق بهادار در ارتباط باشند، ولی در آن‌ها نقش کنترل‌کنندگی شرکت‌ها از سرمایه‌گذاری‌ها ذکر نشده بود. در حقیقت، تعریف هلدینگ در ایران بسیار شبیه به یک شرکت سرمایه‌گذاری است، شرکت سرمایه‌گذاری که سرمایه‌های خود را از طریق تملک/کنترل سهام یا حق رأی کنترل می‌کند. متأسفانه در ایران، هر دو نوع شرکت‌های سرمایه‌گذاری و هلدینگ تحت عنوان شرکت‌های سرمایه‌گذاری تعریف شده‌اند که ابهام خاصی را به ویژه در محدوده بازارهای مالی ایجاد می‌کنند.

هلدینگ‌های ایرانی معمولاً تنها در تعداد محدودی از شرکت‌ها که به شدت با محصولات و بازارهای اصلی آن‌ها در ارتباط هستند، سرمایه‌گذاری می‌کنند. ارتباط

بین عملکرد شرکت‌های تابعه می‌تواند به حدی نزدیک باشد که نوسانات احتمالی در تولید یا خدمات یک عضو گروه بتواند بر کل سیستم تأثیر منفی بگذارد.

مقررات فعلی در ایران، تعهدات قانونی خاصی را تعیین می‌کند که هلدینگ‌ها باید به آن‌ها احترام بگذارند، قوانینی نظیر قوانین بورس اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران مصوب مجلس در سال ۲۰۰۵، شورای بورس اوراق بهادار در سال ۲۰۰۵، و استانداردهای حسابداری مربوط به هلدینگ‌ها از جمله استانداردهای تهیه صورت‌های مالی. برخی از عناصر اصلی این تعهدات عبارت‌اند از اینکه هلدینگ‌ها در بورس اوراق بهادار ثبت می‌شوند و مرجع بورس اوراق بهادار باید صلاحیت مدیران مربوطه را تأیید کند، آن‌ها باید صورت‌های مالی تلفیقی را تهیه کنند و مجمع عمومی سهامداران آن‌ها پس از مجمع عمومی سهامداران شرکت‌های تابعه یا وابسته آن‌ها برگزار شود و اینکه حداقل ۸۰٪ دارایی‌های شرکت‌های سرمایه‌گذاری و دارایی‌های ذکر شده در بورس اوراق بهادار باید در سهام یا سهام منقول سرمایه‌گذاری شوند. این مفاد به تعاریف حقوقی شرکت‌های مادر، فرعی و شرکت‌های وابسته اشاره نمی‌کند. یک شرکت کنترل شده معمولاً شرکتی است که حداقل ۵۰٪ سهم سرمایه آن توسط شرکت کنترل‌کننده نگهداری می‌شود.

هلدینگ‌های ایرانی معمولاً حفظ مالکیت اکثریت سهام را تنها از طریق کنترل شرکت‌های تابعه می‌دانند و معمولاً با کاندید کردن حداقل یک عضو هیئت مدیره در هر شرکت فرعی، کنترل آن را به دست می‌گیرند. آن‌ها هم چنین از روش دیگر کنترل شرکت‌های تابعه یعنی از طریق مدیریت بودجه بهره می‌گیرند. این در حالی است که در عمل، امکان اعمال کنترل با سهامی کمتر از ۵۱٪ نیز وجود دارد. به این منظور می‌توان از روش‌هایی نظیر تقویض اختیار سایر سهامداران، یا استفاده از تکنیک

سهامداری زنجیره‌ای، یا از طریق برقراری روابط مالی و تجاری خاص و اعمال قدرت در جلسه سهامداران استفاده کرد.

به طور کلی، ساختار هلدینگ‌های ایران متمرکز است. این در حالی است که بیشتر هلدینگ‌های خارجی ماهیتی غیرمتمرکز دارند. ساختارهای غیرمتمرکز برای محیط‌های پویایی که در آن‌ها نمی‌توان عملیات را استاندارد کرد، پیچیدگی‌های محیط تجاری بالاست، بخش‌بندی بازار در آنها ضروری است و اندازه سازمان بزرگ است، ساختار مناسب‌تری است. علاوه بر آن، یک سازمان غیرمتمرکز برای مدیریت تبادل اطلاعات با اشخاص خارج از سازمان‌اش نیارمند به پشتیبانی سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطی در قالب یک سیستم اطلاعات مدیریتی جامع و کارآمد است، چیزی که متأسفانه اکثر هلدینگ‌های ایرانی و سازمان‌های تجاری فاقد آن هستند. به طور کلی هلدینگ‌ها تمایل بیشتری به استفاده از مدل کنترل استراتژیک دارند تا مدل کنترل مالی.

یکی از مشکلات بزرگ هلدینگ‌ها، تامین منابع مالی لازم است. در حقیقت هنگامی که شرکت‌های تابعه به دنبال تامین بودجه از بازارها هستند، بانک‌ها از شرکت مادر و شرکت‌های تابعه درخواست تضمین می‌کنند. بنابراین، ریسک به کل هلدینگ توزیع می‌شود. این همبستگی زنجیره‌ای و این واقعیت که هلدینگ‌ها در ایران اغلب درصد بالایی از سهام آن شرکت‌ها در دست دارند، هلدینگ‌های ایرانی را وادار می‌کند تا در فرایند غلبه کردن بر بحران‌های مالی شرکت‌های سهامی زیرمجموعه شان سهیم باشند. از آنجایی که بانک‌ها هلدینگ را به عنوان یک شرکت سرمایه‌گذاری در نظر می‌گیرند، معمولاً می‌کوشند تا از اعطای وام‌های بلندمدت به آن‌ها خودداری کنند. از این رو، هلدینگ‌ها مجبورند منابع مالی خود را یا فقط از طریق افزایش سرمایه، که گران‌ترین روش تامین مالی است، یا با استفاده از منابع حاصل از برنامه‌های توسعه

شرکت‌های تابعه‌شان، یا با صرفه‌جویی در استهلاک، یعنی پس‌اندازهایی که در هر صورت برای جایگزینی سرمایه‌گذاری‌ها کافی نیستند، منابع مالی مورد نیاز خود را تأمین کنند. بنابراین، آن‌ها مجبورند برای تأمین نیازهای سرمایه بلندمدت خود به بدهی روی بیاورند و به همین دلیل، سرمایه‌عملیاتی خالص آن‌ها معمولاً منفی است.

علی‌رغم موارد مذکور، در سال‌های اخیر در ایران، هلدینگ‌های تخصصی مختلفی نظیر هلدینگ‌های نفتی و هلدینگ‌های بانکی به شدت در حال توسعه‌اند و درصددند تا شایستگی‌های محوری خود را در جهت مدیریت توابع به‌کار گیرند و از مزایای حاصل از هم‌افزایی بهره‌گیرند. بررسی‌ها در ایران نشان می‌دهد که درصد بسیار بالایی از شرکت‌های برتر در رتبه‌بندی‌های ایران (نظیر رتبه‌بندی سازمان مدیریت صنعتی ایران) را شرکت‌های هلدینگ تشکیل می‌دهند. تأیید موفقیت و برتری عملکرد هلدینگ‌ها همان چیزی است که به آن «معجزه هلدینگ‌ها» اطلاق می‌گردد.

۵. تفاوت هلدینگ با سایر انواع شرکت‌ها

چند سوال اساسی در خصوص هلدینگ‌ها این است که آیا نحوه اداره شرکت‌های هلدینگ، که در واقع گروهی از شرکت‌های مستقل هستند، با شرکت‌های معمولی و منفرد یکسان است؟ آیا مهارت‌های مدیران در این گونه شرکت‌ها با مهارت‌های مدیران در شرکت‌های منفرد یکی است؟ آیا نحوه تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل، سلسله مراتب و اختیارات در هلدینگ‌ها با شرکت‌های منفرد یکسان است؟ نوع سازماندهی و ساختار چه طور؟ پاسخ این سؤالات منفی است. علی‌رغم این تفاوتها، متأسفانه بسیاری از مدیران در عمل، شرکت‌های هلدینگ را مانند یک شرکت‌های معمولی اداره می‌کنند. در واقع، اداره شرکت‌های هلدینگ به مهارت‌های متفاوتی از اداره کردن نیازمند است.

برخی گمان می‌کنند که دوران شرکت‌های بزرگ به سر آمده و ماجرای اعلام ورشکستگی شرکت‌ها، انحلال و ادغام شرکت‌ها، حتی در سطح بین‌المللی، نشانه آشکاری بر این مدعا است. از این‌رو، باور صاحب‌نظران بر این است که تشکیل هلدینگ‌ها نه یک اختیار و شکلی از اداره شرکت‌ها، بلکه یک الزام و ضرورت جهت پاسخگویی به تغییر در جغرافیای اقتصادی و ساختار بازارهای جهانی است و پیچیده‌تر شدن متغیرها و مؤلفه‌های اثرگذار بر محیط اقتصادی در هر فعالیت، به ناچار مدیران این شرکت‌ها را به این سمت سوق می‌دهد که برای بقا در میدان رقابت و جلوگیری از تلاطم‌های ناشی از ناپایداری و بی‌ثباتی اقتصادی، به هلدینگ روی بیاورند. از سوی دیگر، با آزادسازی فعالیت‌های اقتصادی و خصوصی‌سازی بسیاری از شرکت‌های دولتی و واگذاری مالکیت و انتقال مدیریت شرکت‌ها به بخش خصوصی، شکل‌گیری شرکت‌های مادر یا هلدینگ و تقویت آن‌ها به نحوی که بتوانند بار سنگین ناشی از انتقال دارایی‌ها و مدیریت‌ها را در دوران گذار با رویکرد رقابت و مشارکت بر دوش بکشند، بیش از پیش ضرورت پیدا می‌کند، چرا که جمع‌جبری توان شرکت‌های غیرهلدینگی از حیث مدیریتی، مالی و... همواره از شرکت‌های هلدینگی کمتر است چرا که هلدینگ‌ها به هم‌افزایی توان‌ها و پتانسیل‌ها نظر دارند. در این فرایند طبیعی است که به دلیل تنوع و تکثر شرکت‌ها و نیازها و توانایی‌های آن‌ها، مدیران برخوردار از بینش و استراتژی‌های میان‌مدت و بلندمدت در شرکت‌های هلدینگی با شناخت نسبت به نقاط ضعف و قوت و همچنین تهدیدها و فرصت‌های پیرامون هر فعالیت اقتصادی، نسبت به انتخاب‌های برتر با بازده اقتصادی بهتر و مستمرتر و مطمئن‌تر اقدام می‌کنند. محور اساسی در هلدینگ‌ها، تنوع منطقی در فعالیت‌های اقتصادی تحت پوشش هلدینگ، بازده اقتصادی و سود اقتصادی مناسب و مطمئن و ترسیم راهبردهای کلان رشد از حیث ایجاد تنوع در ساختار تولید و تجارت شرکت‌های تحت پوشش بر