

طراحی مدل حکمرانی فروش در هلدینگ‌های صنعتی با رویکرد مدیریت رقابت درون‌گروهی (مطالعه موردی: صنعت فولاد)

اکبر مرادی^{۱*}، مسعود پناهنده^۲، ابراهیم دادخواه تهرانی^۳

۱- کارشناس ارشد مهندسی صنایع، شرکت فولاد متیل akbarmoradi.ind@gmail.com

۲- کارشناس مدیریت صنعتی، شرکت فولاد متیل m.pana2014@gmail.com

۳- کارشناس ارشد، اقتصاد، شرکت فولاد متیل ebrahim.dadkhah@gmail.com

خلاصه

در هلدینگ‌های بازرگانی فولاد، ساختار چندبخشی و پیچیده می‌تواند بستر بروز «رقابت درون‌گروهی» مخرب شود که پیامدهایی نظیر ناهماهنگی، اتلاف منابع و کاهش سودآوری کل گروه را به همراه دارد. هدف این پژوهش، آسیب‌شناسی این پدیده و طراحی یک مدل «حکمرانی فروش» یکپارچه جهت مدیریت تعارضات و ایجاد همسویی استراتژیک است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی است. داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی تجربی ساختارها و چالش‌های موجود در یک هلدینگ بزرگ فولادی (شرکت فولاد متیل) گردآوری شده است. مدل پیشنهادی بر دو رکن اصلی استوار است: ۱) لایه استراتژیک با تشکیل «شورای عالی فروش» جهت سیاست‌گذاری و مدیریت تعارضات، و ۲) لایه عملیاتی با پیاده‌سازی «منطقه‌بندی بازار» (جغرافیایی، صنعتی، محصولی) جهت تفکیک مسئولیت‌ها. همچنین سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی (ERP و CRM) به عنوان زیرساخت حمایتی این مدل شناسایی شدند. نتایج نشان می‌دهد که گذار از رقابت مخرب به هم‌افزایی پایدار، نیازمند تغییر رویکرد از کنترل سنتی به حکمرانی شبکه‌ای هوشمند است. پیاده‌سازی این مدل ضمن شفافیت‌بخشی به فرآیندها، منجر به افزایش کارایی و خلق ارزش رقابتی پایدار برای هلدینگ می‌شود.

کلمات کلیدی: حکمرانی فروش، رقابت درون‌گروهی، هلدینگ‌های فولادی، شورای عالی فروش، منطقه‌بندی بازار.

۱. مقدمه

هلدینگ‌های بازرگانی فولاد به عنوان بازیگران کلیدی در یک صنعت مادر، عموماً دارای ساختاری پیچیده با شرکت‌های تابعه متعدد در طول زنجیره ارزش هستند. این ساختار، علی‌رغم ایجاد پتانسیل برای هم‌افزایی، بستر بروز پدیده «رقابت درون‌گروهی» را نیز فراهم می‌آورد. رقابت بین واحدهای زیرمجموعه یک سازمان واحد، در صورت مدیریت ناصحیح، می‌تواند

منافع کل هلدینگ را تحت الشعاع قرار داده و منجر به پیامدهایی چون کاهش سودآوری، تضعیف برند، اتلاف منابع و نارضایتی مشتریان گردد (Crick & Crick, 2023)

در عصر اقتصاد دیجیتال و پیچیدگی فزاینده بازار، این چالش‌ها شدت یافته و لزوم اتخاذ رویکردهای نوین حکمرانی را بیش از پیش آشکار می‌سازد (Foss & Schmidt, 2023). در صنعت فولاد، این رقابت‌ها معمولاً در حوزه‌هایی نظیر جذب مشتریان مشترک، رقابت بر سر قیمت‌گذاری، تصاحب سهم بازار بیشتر یا دسترسی به کانال‌های توزیع محدود بروز می‌یابد. از این رو، طراحی و پیاده‌سازی سازوکارهای مؤثر برای هدایت و کنترل این رقابت‌ها، (رحیمی، ۱۴۰۲) به ویژه در بخش حساس فروش، امری ضروری است. این مقاله به دنبال ارائه مدلی برای «حکمرانی فروش» در هلدینگ‌های بازرگانی فولاد است که بتواند ضمن مدیریت صحیح رقابت درون‌گروهی، به همسویی استراتژیک، افزایش کارایی و خلق ارزش رقابتی پایدار برای کل هلدینگ کمک کند.

۲. روش تحقیق

این پژوهش با اتکا بر «روش توصیفی-تحلیلی» انجام شده است. گردآوری اطلاعات از طریق «مطالعات کتابخانه‌ای عمیق» شامل بررسی مقالات علمی معتبر، کتب تخصصی و گزارش‌های صنعتی در حوزه‌های مدیریت استراتژیک، حکمرانی سازمانی، مدیریت فروش و تحول دیجیتال صورت پذیرفته است.

جهت اطمینان از انطباق و عملیاتی بودن مدل پیشنهادی، از «رویکرد تجربی» مبتنی بر بررسی ساختارها و چالش‌های موجود در یکی از هلدینگ‌های بزرگ بازرگانی فولاد (فولاد متیل) استفاده شده است. تحلیل داده‌ها با هدف شناسایی ابعاد رقابت درون‌گروهی، استخراج اصول حکمرانی فروش در عصر دیجیتال و در نهایت، طراحی مدلی جامع، کاربردی و نوآورانه انجام شده است.

۳. توصیف و تحلیل مسئله

۳.۱. ماهیت رقابت درون‌گروهی در هلدینگ‌های بازرگانی فولاد

رقابت درون‌گروهی (Internal Corporate Competition) به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن واحدهای تجاری یا شرکت‌های تابعه‌ی یک هلدینگ، به جای همکاری، برای دستیابی به منابع، مشتریان یا اهداف عملکردی با یکدیگر به رقابت می‌پردازند (Makarius et al., 2024).

در هلدینگ‌های بازرگانی فولاد، این پدیده می‌تواند ریشه‌های متعددی داشته باشد: ساختار سازمانی غیریکپارچه (وجود واحدهای مستقل با اهداف و فرهنگ‌های مجزا)، سیستم‌های انگیزشی ناکارآمد (تمرکز صرف بر شاخص‌های فردی بدون در نظر گرفتن اهداف کلان) (Kauppila, 2024)، فقدان شفافیت و اشتراک اطلاعات (نبود پلتفرم‌های یکپارچه داده) و ابهام در حدود و مسئولیت‌ها (تعریف نشدن مرزهای جغرافیایی یا محصولی).

این یافته با نتایج پژوهش زارع و همکاران (۱۳۹۹) که موانع همکاری بین واحدهای در یک هلدینگ صنعتی ایرانی را بررسی کرده‌اند، هم‌سو است. این رقابت‌ها معمولاً در حوزه‌های کلیدی فروش مانند: رقابت مخرب بر سر مشتری (جنگ قیمتی)، رقابت برای تصاحب بازار (بدون تخصیص استراتژیک) و رقابت بر سر منابع فروش (تیم‌های ماهر یا بودجه) نمود پیدا می‌کنند.

۳.۲. ضرورت حکمرانی فروش (Sales Governance)

حکمرانی فروش به مجموعه‌ای از قوانین، فرآیندها، ساختارها و کنترل‌های سیستماتیک اطلاق می‌شود که نحوه مدیریت، اجرا و پایش فعالیت‌های فروش را در یک سازمان هدایت می‌کند. در شرایط کنونی، حکمرانی فروش در هلدینگ‌های بزرگ باید نقشی تحول‌آفرین ایفا کند (Kretschmer & Khashabi, 2023). این نقش شامل همسوسازی استراتژیک اهداف شرکت‌های تابعه با هلدینگ، مدیریت ریسک‌های مرتبط با فروش (اعتبار و قیمت‌گذاری)، بهبود عملکرد از طریق استانداردسازی، تسهیل تصمیم‌گیری، خلق ارزش از طریق تبدیل داده‌های پراکنده به بینش‌های عملیاتی (Chen et al., 2023) و تسهیل همکاری و نوآوری‌های جمعی (Lee & Berente, 2023) می‌باشد.

۴. مدل پیشنهادی: حکمرانی فروش مبتنی بر شورای عالی فروش و منطقه‌بندی بازار

برای مدیریت مؤثر رقابت درون‌گروهی و ارتقاء عملکرد فروش در هلدینگ‌های بازرگانی فولاد، مدلی مبتنی بر سه لایه استراتژیک، عملیاتی و حمایتی پیشنهاد می‌شود.

۴.۱. لایه استراتژیک: ایجاد شورای عالی فروش هلدینگ (Holding Sales Council)

این شورا به عنوان نهاد راهبردی و تصمیم‌گیری در حوزه فروش هلدینگ عمل خواهد کرد (خاندوزی و صفاریان، ۱۴۰۰). اعضای شورا شامل مدیران ارشد فروش تمامی شرکت‌های تابعه، مدیر بازاریابی هلدینگ، مدیر مالی هلدینگ و نماینده مدیریت عامل هلدینگ می‌باشند.

وظایف کلیدی این شورا عبارت است از:

- تعیین استراتژی کلی فروش هلدینگ (تعریف بازارهای هدف، سهم بازار و سیاست‌های قیمت‌گذاری)؛
- داوری مبتنی بر داده و حکمرانی تعارض با استفاده از داشبوردهای تحلیلی (Chen et al., 2023)؛
- تخصیص و نظارت بر منابع (بودجه‌های بازاریابی و اعتبارات)؛
- استانداردسازی فرآیندها و سیستم‌ها؛
- پایش عملکرد با شاخص‌های پیشرفته ترکیبی (Gomes et al., 2023)؛
- تصمیم‌گیری در خصوص ورود به بازارهای جدید.

۴.۲. لایه عملیاتی: پیاده‌سازی منطقه‌بندی بازار (Market Zoning)

این رویکرد به تقسیم‌بندی بازار بر اساس معیارهای مشخص و تخصیص مسئولیت فروش به شرکت‌های تابعه به منظور جلوگیری از رقابت مستقیم و غیرضروری می‌پردازد. معیارهای تقسیم‌بندی شامل معیارهای جغرافیایی، صنعتی (مانند خودروسازی یا عمرانی)، نوع مشتری (دولتی/خصوصی) و محصولی است. مدل‌های تخصیص نیز می‌توانند به صورت انحصاری (Exclusive)، اولویت‌بندی شده (Priority-based) یا همکارانه (Collaborative) تعریف شوند.

فرآیند اجرایی این لایه بدین صورت است که ابتدا کارگروه شورا، بازار را بر اساس داده‌ها تقسیم‌بندی می‌کند و هر منطقه رسماً به یک یا چند شرکت تخصیص می‌یابد. سپس قوانین و پروتکل‌های همکاری تدوین و ابلاغ می‌گردد و در نهایت، این تقسیم‌بندی به صورت دوره‌ای (مثلاً سالانه) بازنگری و به‌روزرسانی می‌شود.

۴.۳. ابزارهای حمایتی

اجرای موفق این مدل نیازمند ابزارهای فناورانه است. سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) یکپارچه به عنوان پلتفرم واحد برای مدیریت اطلاعات و دیده‌بانی جامع عمل می‌کند. همچنین، اتصال سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) شرکت‌های تابعه جهت اشتراک‌گذاری اطلاعات موجودی و سفارشات، و استفاده از داشبوردهای مدیریتی برای ارائه گزارش‌های تحلیلی آنی به شورای عالی فروش، از ارکان اصلی زیرساخت حمایتی این مدل هستند. (عبداللهی صفی آبادی، ۱۴۰۴ ع.ع.)

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

رقابت درون‌گروهی در هلدینگ‌های بازرگانی فولاد، صرفاً یک مشکل عملیاتی یا ساختاری نیست؛ بلکه بازتابی از یک چالش حکمرانی عمیق‌تر در سازمان‌های پیچیده و چندبخشی است که در محیط‌های پویا و رقابتی فعلی فعالیت می‌کنند. این مقاله با پذیرش این واقعیت، به جای ارائه یک راه‌حل مقطعی و مکانیکی، مدلی پیشرفته و چندلایه از «حکمرانی فروش یکپارچه» را ارائه کرده است که هدف آن، دگرگونی اساس رابطه بین شرکت‌های تابعه از «رقابت برای سهم» به «همکاری برای خلق ارزش» است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت مؤثر این پدیده، مستلزم عبور از رویکردهای سنتی کنترل متمرکز یا استقلال کامل واحدها، و حرکت به سمت «حکمرانی شبکه‌ای هوشمند» است.

در لایه استراتژیک مدل پیشنهادی، تشکیل «شورای عالی فروش» با رویکرد حکمرانی چابک، نقطه عطفی حیاتی است. این شورا با تغییر نقش خود از یک نهاد تصمیم‌گیر ادواری به یک مرکز فرماندهی پویا و داده‌محور، (خاکی، ۱۴۰۴ ع.ع.) قادر است همسویی را به صورت مستمر حفظ کند. توانایی شورا در بازنگری سریع استراتژی‌ها بر اساس داده‌های بلادرنگ و داوری عینی تعارضات، تضمین می‌کند که هلدینگ به مثابه یک ارکستر هماهنگ عمل می‌کند؛ ارکستری که در آن رهبر (شورا) نه تنها نت را مشخص می‌کند، بلکه به تغییر ریتم و تناسب با شرایط نیز پاسخ می‌دهد (Kretschmer & Khashabi, 2023).

در لایه عملیاتی، مفهوم «منطقه‌بندی پویا و هوشمند بازار»، سازوکاری است که استقلال عملیاتی لازم برای شرکت‌های تابعه را با جهت‌دهی استراتژیک ضروری برای کل هلدینگ، آشتی می‌دهد. این منطقه‌بندی با بهره‌گیری از تحلیل‌های پیشرفته، از یک تقسیم‌بندی ایستا به ابزاری زنده تبدیل می‌شود که رقابت مخرب را در مرزهای تعریف‌شده مهار کرده و در عوض، رقابت سازنده را بر سر کیفیت خدمت تشویق می‌کند. اثربخشی این لایه‌ها بر بستر اکوسیستم دیجیتال یکپارچه استوار است؛ جایی که حکمرانی داده‌محور به تصمیم‌گیری دقیق کمک می‌کند (Chen et al., 2023) و هماهنگی هوشمند فروش، هزینه‌های تعاملات را کاهش می‌دهد (Zheng et al., 2023). همچنین، این زیرساخت با تقویت اکوسیستم‌های داخلی برای نوآوری (Lee & Berente, 2023) و تضمین شفافیت و اعتماد از طریق فناوری‌های نوین (Treiblmaier & Sillaber, 2024)، زمینه را برای شکل‌گیری هوش جمعی فراهم می‌آورد.

- اجرای موفق این مدل نتایج تحول‌آفرینی خواهد داشت: از نظر استراتژیک، هلدینگ به سازمانی یادگیرنده و چابک تبدیل می‌شود؛ از نظر عملیاتی و مالی، با حذف جنگ‌های قیمتی و بازاریابی موازی، تخصیص منابع بهینه شده و

حاشیه سود پایدار تضمین می‌گردد. همچنین در بعد سرمایه انسانی، با ایجاد انگیزه‌های ترکیبی فردی و جمعی (Kauppila, 2024)، فرهنگ همکاری جایگزین تک‌روی شده و در نهایت، مشتری با چهره‌ای یکپارچه از هلدینگ روبرو می‌شود که رضایت و وفاداری او را به شدت افزایش می‌دهد.

پیشنهادهای کاربردی

موفقیت مدل ارائه شده، بیش از آنکه وابسته به ابزارهای فنی باشد، یک سفر تحول سازمانی است که نیازمند رعایت چندین الزام کلیدی است. مهم‌ترین رکن، «تعهد مدیریت ارشد» است؛ موفقیت این مدل به شدت به حمایت قاطع هیئت مدیره و مدیر عامل هلدینگ وابسته است تا موانع سیاسی درون‌سازمانی مرتفع گردد. گام دوم، «فرهنگ‌سازی سازمانی» است؛ باید فرهنگی ایجاد شود که در آن همکاری و منافع کل هلدینگ بر منافع جزئی شرکت‌های تابعه اولویت داشته باشد. علاوه بر این، «آموزش و توانمندسازی» مدیران و کارکنان فروش در خصوص اهداف مدل و ابزارهای جدید، از ضروریات اجراست. همچنین پیشنهاد می‌شود سرمایه‌گذاری مستمری بر روی «استفاده از فناوری» و سیستم‌های یکپارچه (ERP و CRM) صورت گیرد تا زیرساخت لازم برای شفافیت فراهم شود. در نهایت، با توجه به پویایی بازار، «بازنگری و بهبود مستمر» مدل برای انطباق با تغییرات استراتژیک هلدینگ، شرط بقای این سیستم حکمرانی خواهد بود (رحمتی و سجادی، ۱۴۰۲).

پیشنهادهای برای پژوهش‌های آتی

اجرای مدل حکمرانی فروش یکپارچه پیشنهادی، خود بستر شکل‌گیری سوالات پژوهشی ارزشمندی است که می‌تواند افق‌های دانش را گسترش دهد. محققان علاقه‌مند می‌توانند در گام نخست به «سنجش کمی تأثیر مدل» بپردازند؛ انجام پژوهش‌های طولی (Longitudinal) برای مقایسه شاخص‌های کلان مالی (مانند نرخ بازده سرمایه‌گذاری و حاشیه سود) در هلدینگ‌های سنتی در مقابل هلدینگ‌های چابک، می‌تواند رابطه علی بین سبک حکمرانی و سودآوری را آشکار سازد. همچنین، «تحلیل نقش میانجی‌گر فرهنگ سازمانی» در اینکه چگونه ساختارهای جدید منجر به کاهش رقابت مخرب می‌شوند، موضوعی بکر برای مطالعات کیفی و روانشناسی سازمانی است.

حوزه مهم دیگر، «طراحی مدل بلوغ (Maturity Model) حکمرانی فروش» است؛ توسعه چارچوبی چندمرحله‌ای شامل معیارهای استراتژی، فناوری و فرهنگ، می‌تواند به عنوان نقشه راهی برای سازمان‌ها عمل کند. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های کیفی عمیقی بر روی «شکست‌ها و چالش‌های پیاده‌سازی» در سازمان‌هایی که با مقاومت روبرو شده‌اند، صورت گیرد تا از تله‌های رایج جلوگیری شود.

در نهایت، بررسی «کاربردهای خاص فناوری‌های نوظهور» نظیر استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی برای تخصیص عادلانه مشتری و یا استفاده از بلاکچین و قراردادهای هوشمند برای تقسیم شفاف کمیسیون‌ها، از موضوعات لبه دانش است. انجام «مطالعات تطبیقی بین‌صنعتی» در سایر صنایع مادر ایران (مانند پتروشیمی و خودرو) نیز می‌تواند به بومی‌سازی و تعمیم‌پذیری هرچه بیشتر این مدل کمک نماید.

۶. قدرتانی

از حمایت‌های راهبردی مدیریت ارشد هلدینگ فولاد متیل و مشارکت ارزشمند معاونت راهبری و سرمایه‌گذاری و مدیران شرکت‌های تابعه که در تدوین و پیاده‌سازی این مدل نقش‌آفرینی نمودند، صمیمانه سپاسگزاری می‌شود.

۷. مراجع

1. Crick, J. M., & Crick, D. (2023). *Coopetition and the performance of multi-unit organizations: The role of internal competition and knowledge sharing*. Industrial Marketing Management.
2. Foss, N. J., & Schmidt, J. (2023), "Hybrid Governance in Multi-Unit Firms: Balancing Autonomy and Coordination", *Journal of Organization Design*, 12(2), 85-104.
3. رحیمی، م. (۱۴۰۲). حکمرانی در صنعت فولاد؛ سیاست‌گذاری یا دخالت؟ ماهنامه چیلان (پیاپی ویژه). دسترسی از: <https://www.magiran.com/paper/2804070>
4. Makarius, E. E., et al. (2024), "Managing Internal Competition in the Platform Era: Lessons from Multi-Sided Ecosystems", *Academy of Management Perspectives*, 38(1), 112-130.
5. Kauppila, O-P. (2024), "Beyond the Business Unit: Designing Hybrid Incentive Systems for Corporate Synergy", *Strategic Management Journal*, 45(1), 123-150.
6. عبدالحی صفی آبادی، غ. ع. (۱۴۰۴). بررسی ورود هوش مصنوعی جهت تولید فولاد سبز در مجتمع فولاد مبارکه. چهارمین کنگره بین المللی مدیریت، اقتصاد، علوم انسانی و توسعه کسب و کار. دسترسی از: <https://civilica.com/doc/2391310>
7. خاکی، غ. ع. (۱۴۰۴). مدیریت صنعتی نوآورانه راهبردهای هوشمند برای تحول و افزایش بهره‌وری در صنایع بزرگ فولادی. چهارمین کنگره بین المللی مدیریت، اقتصاد، علوم انسانی و توسعه کسب و کار. دسترسی از: <https://civilica.com/doc/2391285>
8. Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2023), "Agile at Scale: Governance Mechanisms for Large Multi-Unit Organizations", *MIT Sloan Management Review*, 64(3), 71-77.
9. خاندوزی، ا.، و صفاریان، ر. (۱۴۰۰)، "طراحی مدل حکمرانی شرکتی در هلدینگ‌های دولتی ایران"، مطالعات مدیریت راهبردی، ۷۵-۱۰۱.
10. Chen, Y., Li, X., & Zhang, H. (2023), "Data-Driven Governance in Multi-Business Corporations: A Framework for Integrating Analytics into Strategic Decision-Making", *Journal of Management Information Systems*, 40(2), 567-598.
11. Lee, J., & Berente, N. (2023), "Digital Transformation and Corporate Venturing: The Role of Internal Ecosystems", *California Management Review*, 65(4), 28-52.
12. Gomes, E., Vendrell-Herrero, F., & Bustinza, O. F. (2023), "Synergy Measurement in Diversified Business Groups: Developing Cross-Business Performance Indicators", *Long Range Planning*, 56(3), 102321.
13. Treiblmaier, H., & Sillaber, C. (2024), "Blockchain for Inter-Organizational Governance: Opportunities and Challenges for Corporate Networks", *Business & Information Systems Engineering*, 66(1), 47-64.
14. Zheng, W., et al. (2023), "AI-Powered Sales Coordination in Complex B2B Environments", *A Dynamic Capability View. Industrial Marketing Management*, 111, 1-14.

۱۵. رحمتی، م.، و سجادی، س.م. (۱۴۰۲)، "تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری یکپارچه بر عملکرد فروش در شرکتهای گروهی صنعتی"، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱-۲۶.