

## مطالعات مدیریت راهبردی

شماره ۱۲ - زمستان ۱۳۹۱

صص ۴۲ - ۱۵

# الگوی تعامل استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ

محمدعلی سبحان‌اللهی\*، حسین رحمان‌سرشت\*\*، فرزانه اصلی‌بیگی\*\*\*

### چکیده

هدف اعم مقاله، تبیین الگوی فعال استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ است. در این نوع پژوهش شرکت مادر از طریق اثر مستقل، اثر ارتباطی، اثر خدماتی و اثر توسعه‌ای بر شرکت‌های تابعه اعمال نفوذ کرده و ارزش‌آفرینی می‌کند. شرکت‌های مادر در اتخاذ هر یک از سه شیوه سپرستی و روش‌های ارزش‌آفرینی نیازمند داشتن درک و دانش مناسب از کسب‌وکارهای خود هستند و میزان حصول این درک بستگی به تناسب ویژگی‌های شرکت مادر، ویژگی‌های شرکت تابعه و شرایط بازار کسب‌وکار دارد. بنابراین با شناسایی این عوامل مؤثر و تعیین ارتباطات و تاثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر می‌توان به الگویی دست یافت که با لحاظ نظرات خبرگان، روش‌های تعامل شرکت مادر با شرکت‌های تابعه را پیشنهاد می‌دهد. در این تحقیق، ضمن شناسایی و اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر شیوه تعامل شرکت مادر و شرکت‌های تابعه، الگوی ارتباط این عوامل در سه مرحله ارائه می‌شود؛ ۱) با به کارگیری ماتریس GE<sup>۱</sup> و ارتباط ویژگی کسب‌وکار و جذابیت بازار، استراتژی پورتفولیو مشخص می‌گردد. ۲) با ارتباط ویژگی کسب‌وکار و مشخصه‌های مادری، میزان تناسب این دو تعیین می‌گردد، ۳) شیوه مادری مناسب استخراج می‌گردد. نتایج این تحقیق در یک شرکت مادر به اجرا و شیوه مدیریت و رویکردهای ارزش‌آفرینی به آن شرکت پیشنهاد شد.

**کلیدواژه‌ها:** شرکت‌های هلدینگ (مادر)، شیوه مدیریت استراتژیک، روش‌های ارزش‌آفرینی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۴/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۰۹/۰۲

\* دانشیار، دانشگاه خوارزمی.

\*\* استاد، دانشگاه خوارزمی.

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول).

Email: aslibeigi@yahoo.com

1. General Electric

## ۱. مقدمه

شرکت مادر یا هلдинگ، 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. هر چند شرکت‌های هلдинگ قدمت طولانی در عرصه تجارت دارند و نقش عمده‌ای را در اقتصاد کشورها ایفا می‌کنند، ولی دانش بشری در مورد نحوه مدیریت آن‌ها اندک است. در نشریات مدیریت ایران و عرصه مدیریت شرکت‌های مادر نیز کمتر به این موضوع پرداخته شده است.

هم‌اکنون در ایران، تعداد زیادی شرکت هولдинگ وجود دارد و آمار آن‌ها بنا به دلایلی همچون کوچک شدن بدنۀ اجرایی دولت و خصوصی سازی، رو به گسترش است. برای مثال ۵۰٪ از ۱۰۰ شرکت برتر رتبه‌بندی شده توسط سازمان مدیریت صنعتی در ۵ سال گذشته را شرکت‌های هلдинگ تشکیل داده‌اند. بنابراین داشتن الگوی تصمیم‌گیری و برخورداری از استراتژی، لازمه موقیت این شرکت‌ها است. در غیر این صورت، عملکرد شرکت‌های هولдинگ که سهم بسیاری در اقتصاد ملّی دارند، از بازدهی مناسبی برخوردار نبوده و نتیجه چندان مطلوبی به همراه نخواهد داشت.

واقعیت آن است که نحوه اداره شرکت‌های هلдинگ که عملاً گروهی از شرکت‌ها هستند با یک شرکت معمولی یکسان نیست و برنامه‌ریزی و کنترل استراتژیک در شرکت‌های هلдинگ که تصمیم‌گیری‌ها، نظارت و کنترل سلسله‌مراتب و اختیارات را تحت تأثیر قرار می‌دهند، با شرکت‌های معمولی تفاوت دارد.

علاوه بر این، شرکت‌های هلдинگ دارای گسترهٔ متنوعی از ذی‌نفعان هستند و هزینهٔ رسیک ناشی از تصمیمات اشتباه آن‌ها بالا و باعث شکل‌گیری بحران در سطح وسیع‌تری نسبت به شرکت‌های تک کسب‌وکار است. مجموعه این عوامل، مدیران شرکت‌های مادر را وادار می‌کند تا به موضوعات مدیریت استراتژیک شرکت خود بادقت و جدیت بیشتر پردازند و جامعه علمی را نیز به مطالعه و ارائه الگوهای علمی تشویق کند.

بنابر گزارش سال ۲۰۱۰ مؤسسهٔ مشاورۀ استراتژی رولاند برگر<sup>۱</sup> که براساس مطالعه در ۷۲ شرکت مادر منتشر شده است، تمرکز بیشتر مدیران این شرکت‌ها به نقش‌های برنامه‌ریزی، کنترل و ارائه خدمات مشترک مشهود است.

۸۲٪ از شرکت‌های مورد مطالعه، ارزش حاصل از کیفیت بالای اطلاعات و ۷۰٪ شرکت‌ها، کاهش هزینه‌های هماهنگی را دلایلی برای تمایل به تمرکز در ستاد عنوان داشته و کاهش هزینه و

<sup>1</sup>. Roland Berger

صرفه‌جویی ناشی از مقیاس را دلیلی برای ارائه خدمات مشترک توسط ستاد شرکت مادر عنوان کرده‌اند [۲۱].

ایفای نقش‌های مذکور نیازمند شناخت دقیق فرصت‌های مادری و طراحی و استقرار رویه‌های نظاممند برای برنامه‌ریزی استراتژیک، نظارت بر عملکرد وارائه خدمات است. روندهای مزبور؛ یعنی رشد تعداد هلдинگ‌ها و تأثیر انکارناپذیر آن‌ها در اثربخشی شرکت‌ها و پیچیدگی مدیریت، اهمیت واکاوی عوامل مؤثر در شیوه‌های مدیریت شرکت مادر و شیوه‌های ارزش‌آفرینی و نیز انتخاب شیوه مناسب را آشکار می‌سازد.

پرسش اصلی که در این تحقیق تلاش شده به آن پاسخ داده شود آن است که الگوی مناسب برای انتخاب شیوه مدیریت و رویکردهای تعاملی ارزش‌آفرین شرکت مادر با شرکت‌های تابعه کدام است؟

در اینجا باید به پرسش‌های فرعی زیر پاسخ بگوییم:

۱. معیارها و مؤلفه‌های اثرگذار بر سطح تعاملات استراتژیک در شرکت‌های هلдинگ کدامند؟
۲. الگوی ارتباطی مطلوب با توجه به معیارهای فوق چگونه تعیین می‌شود؟

## ۲. مبانی و چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

در دهه ۱۹۶۰ تنوع‌گرایی، به مفهوم حضور هلдинگ‌ها در کسب‌وکارها و صنایع متفاوت، توسعه یافت. اما بررسی‌های راملت (۱۹۸۶) از دانشگاه هاروارد، که در مطالعه از ۵۰۰ شرکت برتر فورچون<sup>۱</sup>، شرکت‌ها را در طبقاتی با عنوانین شرکت‌های دارای کسب‌وکار واحد، کسب‌وکار غالب، کسب‌وکارهای مرتبط و شرکت‌های بزرگ تنوع‌یافته (کسب‌وکارهای غیرمرتبط) دسته‌بندی کرد، نشان داد که در بین این طبقات، شرکت‌های دارای کسب‌وکار مرتبط تا حدی نتایج بهتری نسبت به سایر طبقات تنوع ایجاد می‌کند [۲۳].

اوایل دهه ۱۹۷۰، شرایط اقتصادی آمریکا (مثل رشد آهسته، تورم و افزایش رقابت) مدیران هلдинگ‌ها را به محافظه‌کاری و تصمیم‌گیری عقلایی در امر تخصیص منابع سوق دارد. آنان تصمیم‌های سرمایه‌گذاری را براساس بررسی‌های عمیق و ملاحظات ابعاد مختلف مانند موقعیت بازار، ریسک و قابلیت‌های کسب‌وکار اتخاذ می‌کردند. در این دوران مدل‌های متنوعی مانند BCG و GE

---

۱.Fortune

ابداع شدند تا مدیران ستادی بتوانند به مدد آن‌ها کسبوکارهای ضعیف را از خود دور کرده و جهت‌گیری‌های اصولی را در کسبوکارهای خود تعقیب کنند [۱].

اندرویوس<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۱ در تحقیقی تحت عنوان "مفاهیم مربوط به استراتژی‌های شرکت‌های مادر" استراتژی سطح شرکت مادر را تدوین الگوی تصمیم‌گیری درجهت تعیین اهداف سازمانی تعریف نمود که مبانی خط مشی‌ها را برای دستیابی به این اهداف میسر می‌سازد و بهوسیله آن حدود و دامنه کسبوکارهایی که شرکت باید دنبال کند را مشخص می‌کند [۷].

در دهه ۱۹۸۰، صاحب‌نظرانی هم چون پیترز و واترمن<sup>۲</sup> در کتاب خود "در جستجوی برتری"<sup>۳</sup> مفهوم "تمرکز بر تخصص" را عنوان کردند. یعنی هلدینگ‌ها باید در کسبوکاری که در آن دانش، مهارت، درک عمیق و تجربه دارند تمرکز کنند. در دهه ۱۹۹۰، پرهالد و همل<sup>۴</sup> نیز مهارت محوری<sup>۵</sup> را طرح نمودند [۱].

به نظر پروف (۲۰۰۲) درک محیط شرکت‌های هلدینگ، کمک شایانی به دست‌اندرکاران و آمادگی بهتر برای واکنش استراتژیک که هم‌اکنون به صورت اتحادهای منطقه‌ای در حال شکل‌گیری است می‌کند و این توجه و اقدام مناسب بدون اشراف بر واحدهای تجاری راهبردی آن‌ها و توجه به رشد و توسعه‌شان درجهت کسب و حفظ مزیت رقابتی امکان‌پذیر نخواهد بود [۱۹].

نقش تصمیم‌های مادری بر روی استراتژی کسبوکار مختلف آن، به‌طور گسترده‌ای در تحقیقات پورتر در سال ۱۹۸۷ [۱۷]، گولدوکمپل در سال ۱۹۹۷ [۱۳]، کولیس و مونتگومری در سال ۱۹۹۸ [۱۰]، جانسون و شولز (۲۰۰۲) [۱۴] و روفلی و ویگینز در سال ۲۰۰۳ [۲۲] دنبال شد.

پورتر(۱۹۸۷) با مطرح کردن آزمون بهتر بودن، معتقد است شرکت‌ها مادر باید کسبوکارهای خود را به‌ نحوی مدیریت کنند که عملکردشان نسبت به زمانی که مستقل هستند، بهتر باشد. درواقع پورتر (۱۹۸۷) و جانسون و شولز (۲۰۰۲) دلیل اصلی شکست بسیاری از شرکت‌های متتنوع شده را عدم توجه دقیق به شیوه‌های مادری مناسب و عدم توجه به منطق تناسب در سرمایه‌گذاری‌ها می‌دانند [۴].

1. Andrews

2.Peters & Waterman

3. In Search Of Excellence

4.Prahald & Hamel

5.Core Competency

برای شرکت‌های مادر طبقه‌بندی متنوعی ارائه شده است. اگر آن‌ها از منظر توانایی اعمال نفوذ در شرکت‌های تابعه و استفاده از این نفوذ در جهت کنترل شرکت‌های تابعه، مورد توجه قرار گیرند، می‌توان به دو نوع شرکت مادر اشاره داشت:

۱. شرکت مادر سرمایه‌گذار<sup>۱</sup>: در این نوع از شرکت‌ها که سود خود را از طریق سرمایه‌گذاری بر شرکت‌های تابعه به دست می‌آورند، نقش شرکت‌های مادر بیشتر سرمایه‌گذاری بوده و نقش کنترل را عهده‌دار نیستند.

۲. شرکت مادر مدیریتی<sup>۲</sup>: این نوع شرکت‌ها علاوه بر سرمایه‌گذاری در سهام شرکت‌های تابعه خود، نقش مدیریت بر راهبردها و تصمیمات مهم شرکت‌های تابعه را بر عهده دارند و در تحقیق حاضر، منظور از شرکت مادر این نوع از شرکت‌ها هستند.

**مسئولیت‌های شرکت مادر.** چندلر<sup>۳</sup> و ویلیامسون<sup>۴</sup> مسئولیت‌های شرکت مادر را به عنوان "مدخله‌گر" و میانجی بین کسب‌وکارها و بازارهای سرمایه<sup>۵</sup> را در قالب برنامه‌ریزی و تخصیص منابع، کنترل و حسابرسی عملکرد و ارائه برخی از خدمات مرکزی تعریف می‌کنند. نقش شرکت مادر در تدوین سیاست و تخصیص منابع، توسط چندلر و ویلیامسون به عنوان نقشی حیاتی معرفی شد. ویلیامسون از وظیفه تخصیص منابع، به عنوان نقشی با توانایی افزودن بیشتر ارزش، در مقایسه با بازارهای سرمایه دفاع می‌کند. وی معتقد است، از آنجا که شرکت مادر به اطلاعات دقیق‌تری درباره برنامه‌ها، پروژه‌ها و افراد دسترسی دارد، می‌تواند تصمیمات تخصیص را به گونه‌ای بهتر انجام دهد.

فرآیند تخصیص منابع توسط شرکت مادر از بازنگری‌ها و بررسی برنامه‌های واحدهای کسب‌وکار تغذیه می‌شود، به این معنی که برنامه‌های استراتژیک کسب‌وکارها، پیشینه‌ای را فراهم می‌آورند و ابزارهایی را برای تخمین نیازهای احتمالی به منابع ایجاد می‌کنند. بازنگری‌های سیستماتیک و کامل برنامه‌های کسب‌وکار به مدیرعامل شرکت مادر و تیم وی امکان می‌دهد تا ایده‌های خوبی را به برنامه‌های کسب‌وکار تزریق کرده و کیفیت طرح‌های آقایان گولد و کمپل (۱۹۹۴) نیز نقش مؤثری در پیشبرد دانش تئوری مادری و استراتژی شرکت ایفا کرددند و تحقیقات آن‌ها درخصوص استراتژی

1. Investment Holding Company

2. Managerial Holding Company

3. Chandler

4. Williamson

سطح شرکتی منتهی به شناسایی شیوه‌های مادری، مزیت مادری و نیز توسعه ماتریس مادری شد [۱۱، ۱۲، ۱۳].

**تعريف شرکت‌های هلдинگ.** از دیدگاه ریچارد لینچ (۲۰۰۶) [۲۰] شرکت هلдинگ شرکتی است که مالک کسبوکارهای مختلف است و به عنوان یک شرکت سرمایه‌گذاری، سهام کسبوکارهای مختلف را به صورت اکثربیت (حداقل ۵۰٪) در اختیار دارد. البته در برخی از کسبوکارها ممکن است شرکت هلдинگ با داشتن سهام زیر ۵۰٪ نیز نقش کنترل بر کسبوکارهای تابعه خود را داشته باشد [۳].

وظایف کنترل و حسابرسی شرکت مادر با فعالیت‌های برنامه‌ریزی در ارتباط هستند. کنترل و حسابرسی به بررسی میزان رضایت‌بخش بودن نتایجی است که کسبوکارها به دست آورده‌اند. برنامه‌ریزی نیز مربوط به موضوعاتی می‌شود که مدیران شرکت می‌خواهند کسبوکارها بدان دست یابند. هدف این دو مجموعه از فعالیت‌ها یکسان است؛ اعمال نفوذ بر مدیران موجود در کسبوکارها [۳].

در هر کجا که هزینه‌های سربار ثابت وجود دارد، مانند دپارتمان‌های مالی، حقوقی و منابع انسانی یا در جاهایی که مهارت‌ها کمیاب هستند، مانند تحقیقات یا بازاریابی، باید بتوان از طریق به اشتراک گذاشتن خدمات بین کسبوکارها، به کارایی دست یافت. این مزايا در مفهوم "صرفه‌جویی ناشی از مقیاس" نهفته است. شرکت مادر می‌تواند با داشتن چندین شرکت در پورتفوی خود، از طریق تسهیم سربارها و بهبود خدمات و به کارگیری مهارت افراد متخصص، در هزینه‌هاییش صرفه‌جویی کند [۳]. طبق گزارش سال ۲۰۱۰ مؤسسه مشاوره استراتژی رولاند برگر در مطالعه ۷۲ شرکت، گرایش شرکت‌های چند کسبوکاره به کاهش برونوپاری و استفاده از خدمات مشترک بیشتر شده است. در واقع در این شرکت‌ها با هدف کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری، بخش‌های بیشتری از فعالیت‌ها در ستاد مرکزی جمع شده‌اند.

طبق گزارش این مؤسسه، در سال‌های گذشته کارکردهای مربوط به استراتژی گروه، کنترل مالی و خدمات مشترک (در حوزه فن‌آوری اطلاعات، منابع انسانی خدمات عمومی) رشد داشته و این در حالی است که رشد قابل توجهی برای دخالت شرکت مادر در عملیات کلیدی شرکت‌ها مشاهده نمی‌گردد [۲۱].

**عوامل مؤثر در نقش‌گیری شرکت مادر.** سرمایه‌گذاری شرکت‌های هولдинگ و شیوه‌های مدیریتی آن‌ها در شرکت‌های اقماری براساس مجموعه عواملی که وابسته به ویژگی‌های شرکت مادر، ویژگی‌های کسبوکارها (شرکت‌های تابعه) و شرایط بازار است.

**عوامل داخلی شرکت مادر.** این عوامل نشان‌دهنده شرایط و آمادگی بنگاه هولдинگ برای سرمایه‌گذاری و شیوه‌های سرپرستی و ارزش‌آفرینی در شرکت‌های تابعه است. ویژگی‌های شرکت مادر در قالب مولفه‌هایی چون نقشه‌های فکری مدیران شرکت مادر، ساختارها، سیستم‌ها و فرآیندهای مادری، وظایف، خدمات مرکزی و منابع شرکت مادر، افراد و مهارت‌های شرکت مادر و عدم تمرکز در روابط و تفویض اختیاری که از طرف شرکت مادر صورت می‌پذیرد، قابل شناسایی است [۶].

**عوامل مرتبط با شرکت‌های تابعه.** این عوامل، عملکرد شرکت‌های تابعه و وضعیت کسبوکار آن را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. به‌گونه‌ای که میزان توانایی شرکت تابعه در پیشبرد اهداف کسبوکار بررسی می‌شود. درک عوامل کلیدی موفقیت و مدل کسبوکار به کار گرفته‌شده می‌تواند تصویر روشنی از ویژگی‌های شرکت‌های تابعه ایجاد کند.

**عوامل کلیدی موفقیت.** در هر کسبوکاری، عوامل ویژه‌ای در میزان موفقیت هر سطحی از کسبوکار، نقش‌های خاصی بازی می‌کنند. این عوامل در هر نوع از کسبوکار متفاوت است. در یک کسبوکار، توانایی جذب و ایجاد انگیزش در افراد خلاق و استثنایی مهم است و در یکی دیگر، توانایی مدیریت هزینه‌های نیروی انسانی مهم است [۱۱].

صاحب‌نظرانی چون میلر<sup>۱</sup> و انسف<sup>۲</sup>، ضمن تأثیر عوامل کلیدی موفقیت در تدوین استراتژی‌های رقابتی، عوامل مؤثر بر آن را درون‌سازمانی و برون‌سازمانی معرفی می‌کنند. تامسون<sup>۳</sup> و استریکلن<sup>۴</sup> نیز در کتاب مدیریت استراتژیک خود مدلی را معرفی می‌نمایند که در این مدل به دسته‌بندی عوامل کلیدی موفقیت می‌پردازد که در هفت گروه عوامل "تولیدی"، "تکنولوژی"، "توزیع"، "بازاریابی"، "مهارت"، "توانایی سازمان" و "سایر موارد" گروه‌بندی می‌شوند [۲۴].

1. Miller

2. Ansoff

3. Thompson

4. Strickland

مدل کسبوکار، مفهومی است که در موفقیت سازمان‌های اقتصادی نقش مهمی دارد. درواقع مدل کسبوکار، منطق یک شرکت در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش را توصیف می‌کند و بر طبق مدل استروالدر<sup>۱</sup> می‌توان آن را از طریق نه جزء سازنده اساسی شامل بخش‌های مشتری، ارزش‌های پیشنهادی به مشتری، کانال‌های دسترسی به مشتری، ارتباط با مشتری، جریان‌های درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، مشارکت‌های کلیدی و ساختار درآمدی توصیف نمود [۲] و [۱۵].

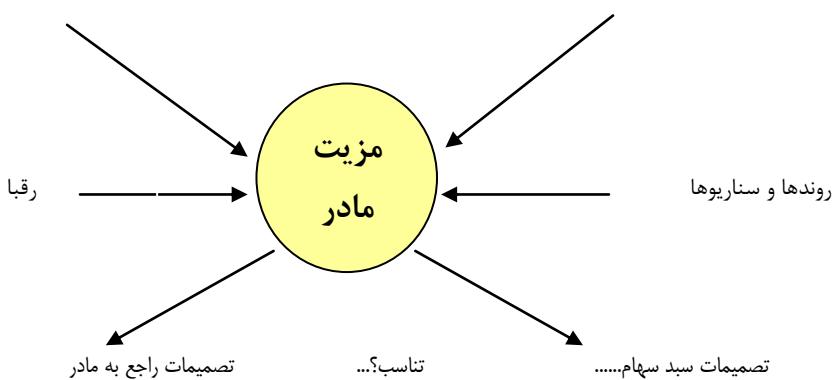
**عوامل جذابیت بازار کسبوکارها.** این عوامل مربوط به جذابیت بازار و صنعت مربوط به کسبوکارند که بر تصمیمات سرمایه‌گذاری و شیوه‌های سپرستی هلдинگ مؤثر است. با بررسی این عامل که از طریق بررسی عملکرد رقبا، وجود تهدیدها و فرصت‌های کسبوکار صورت می‌گیرد، می‌توان دریافت که بازار مربوطه تا چه حد قابلیت و ارزش سرمایه‌گذاری دارد و تا چه اندازه می‌توان در آن موفق بود و به انجام فعالیت و کسب سود پرداخت. عوامل مختلفی هستند که بنا به نوع کسبوکار می‌توانند جزء عوامل کلیدی اثرگذار بر جذابیت بازار کسبوکار باشند و با سنجش آن‌ها می‌توان میزان جذابیت بازار را سنجید که عبارت‌اند از: اندازه بازار، نرخ رشد بازار، ساختار رقابتی بازار، موائع ورود به صنعت، سودآوری صنعت، تکنولوژی، تورم، مقررات، مسائل محیطی، مسائل سیاسی، قوانین و مقررات.

**تناسب ویژگی‌های شرکت مادر و کسبوکارها.** شرط موفقیت یک شرکت مادر، رسیدن به ارزش‌های معنادار و کلیدی است. شرکت‌های مادر به این امر، از طریق استفاده از فرصت‌های ویژه بهبود عملکرد که در کسبوکارها ایشان وجود دارد، دست پیدا می‌کنند. اما ماهیت این فرصت‌ها از یک کسبوکار به یک کسبوکار دیگر متفاوت است. فرصت‌های متفاوت می‌توانند از طریق به کارگیری فنون مادرشدن و یا ویژگی‌های متفاوت مادرشدن، تحقق یابند [۱۱].

تبديل شدن به یک شرکت مادر موفق، به‌حاطر رسیدن به یک تناسب خوب میان روش‌های اعمال فعالیت‌های مادری (ویژگی‌های شرکت مادر) و فرصت‌های بهبودی است که شرکت‌های مادر بر آن‌ها تأکید دارند. البته برای رسیدن به یک تناسب منطقی علاوه بر ویژگی‌های شرکت مادر و ویژگی‌های کسبوکارها، بایستی به دیگر تعییرات مستمر محیطی و نیز فعالیت رقبا توجه داشت. شکل ۱، ارائه‌دهنده چارچوبی پویا برای شرکت‌های مادر و مزیت‌های آن‌ها است.

1. Osterwalder

ویژگی‌های کسب و کارها ..... تناوب؟ ..... ویژگی‌های مادری



شکل ۱. چارچوب ایجاد تناوب در شرکت‌های مادر برای کسب مزیت /۱۱/

### تعامل استراتژیک در سطح شرکت‌های هلدینگ

**سطوح استراتژی.** تامپسون<sup>۱</sup> و استریکلند<sup>۲</sup> سه سطح را برای استراتژی مطرح می‌کنند: استراتژی سطح شرکت استراتژی کسب و کار<sup>۳</sup>، استراتژی سطح وظیفه‌ای<sup>۴</sup>، استراتژی سطح شرکت درخصوص شرکت‌های چند کسب و کاره و بهطور کلی در سطوح شرکت‌های مادر قابل طرح است. استراتژی کسب و کار در شرکت‌های تک کسب و کاره موضوعیت دارد و به چگونگی رقابت‌کردن کسب و کارها برای رسیدن به مزیت رقابتی می‌پردازد. استراتژی سطح وظیفه‌ای بر اقدامات و فعالیت‌هایی که در حوزه‌های وظیفه‌ای (مانند حوزه مالی، تولید و ...) با هدف اجرایی کردن استراتژی‌های سطوح بالاتر انجام می‌شود، مربوط است [۳].

**استراتژی سطح شرکت.** گولد و همکارانش (۱۹۹۴) در تئوری مادری خود به بحث مزیت مادری می‌پردازند و بیان می‌کنند همان‌طور که استراتژی سطوح کسب و کار با هدف ایجاد مزیت رقابتی

- 
1. Thompson
  2. Strickland
  3. Business Level Strategy
  4. Functional Level Strategy

توسعه می‌یابد، استراتژی سطح شرکتی نیز با هدف ایجاد مزیت مادر برای کسبوکارهای تابعه شرکت مادر ساماندهی می‌شود.

به اعتقاد آن‌ها شرکت مادر برای تنظیم استراتژی سطوح شرکتی با دو پرسش اصلی زیر رو به روست:

۱. منابع شرکت مادر در چه کسبوکارهایی و از چه طرقی (سهام مالکیتی، سهام اقلیت، سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۱</sup> و شراکت<sup>۲</sup>) سرمایه‌گذاری شود؟

۲. چگونه شرکت مادر باید بر کسبوکارهای تحت کنترل خود، اثر گذاشته و با آن‌ها در ارتباط باشد؟

[۳]

پاسخ به پرسش دوم، تعیین کننده شیوه‌های مدیریت استراتژیک است و تفاوت در این شیوه‌ها از دو بعد مهم برنامه‌ریزی و کنترل ناشی می‌گردد. که به تعریف آن‌ها پرداخته شده است:

اثر برنامه‌ریزی به تلاش شرکت مادر برای شکل دادن به استراتژی کسبوکار مربوط می‌شود و این اثر معیاری از درگیری بالا به پائین شرکت مادر در تصمیمات مهم کسبوکارها بوده و نشان‌دهنده سهم و مشارکتی است که شرکت مادر در استراتژی‌های پیشنهادی واحدهای کسبوکار اعمال می‌کند. از طریق اثر برنامه‌ریزی است که شرکت مادر به بهبود کیفیت تفکری می‌پردازد که تصمیمات اصلی کسبوکارهای تابعه را احاطه کرده است.

در حالی که اثر برنامه‌ریزی به ورودی‌ها یا داده‌های تصمیمات ارتباط دارد، اثر کنترل مرتبط با نتایج تصمیمات یعنی ستاده‌هایی مانند سود و یا سهم بازار است. این اثر از اهدافی که شرکت مادر با واحدهای کسبوکارش توافق کرده و روش واکنش دادن شرکت مادر به عملکرد ضعیف و تعدد معیارهای کنترل نتایج کسبوکارها ناشی می‌شود. به بیانی ساده‌تر، اثر کنترل به روش واکنش نشان دادن شرکت مادر نسبت به نتایج به دست آمده در هر کسبوکار مربوط می‌شود.

اثر کنترل سریع‌ترین تأثیر خود را بر روی فعالیت‌های روزانه می‌گذارد (بر چگونگی اجرای استراتژی) علاوه بر این می‌تواند به‌طور غیرمستقیم بر تفکر مدیران کسبوکارها نسبت به استراتژی‌های آتی و انتخاب آن‌ها نیز تأثیرگذار باشد.

1. Joint venture  
2. Alliance

باتوجه به رویکرد شرکت مادر در ابعاد برنامه‌ریزی و کنترل، گولد و کمبل سه شیوه غالب مدیریتی را در شرکت‌های مادر شناسایی کرده‌اند که عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۱</sup>، کنترل مالی<sup>۲</sup>، کنترل استراتژیک<sup>۳</sup> [۳].

**شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک.** برنامه‌ریزی استراتژیک تمرکز‌گرایاترین نوع در میان سبک‌های دیگر است. در این شیوه، شرکت مادر فرآیندهای برنامه‌ریزی شدیدی را مستقر می‌کند و از این طریق کمک ارزشمندی به شکل‌گیری تفکر استراتژیک در کسب‌وکارها ارائه می‌کند و ممکن است خطوط راهنمای استراتژی‌هایی را برای ایجاد هماهنگی در میان برنامه‌های توسعه کسب‌وکارهای پورتفوی خود به کار بندد.

در این شیوه، اهداف عملکردی در عبارات گسترش‌تر و استراتژیک‌تری همچون "تبديل شدن به عرضه‌کننده پیشرو" تنظیم می‌شوند. نکته مهم این است که اهداف مالی سالانه نسبت به اهداف استراتژیک بلندمدت‌تر، دارای اهمیت کمتری هستند [۳].

**شیوه کنترل مالی.** در این شیوه تعامل، هلدینگ به صورت کاملاً غیرمت مرکز عمل می‌کند. در این شیوه اثرباری شرکت مادر بر روی کسب‌وکارها، عمدهاً از طریق فرآیند بودجه اعمال می‌شود. نقش مدیریت شرکت مادر در توسعه استراتژی‌ها محدود است و برنامه‌های بلندمدت به صورت رسمی، تحت بازنگری شرکت مادر قرار نمی‌گیرند.

در عوض شرکت مادر بر بازنگری دقیق بودجه سالانه مت مرکز می‌شود. اهداف سودآوری پس از تصویب بودجه، تعیین می‌شوند و در صورت برآورده نشدن اهداف سودآوری، موقعیت شغلی مدیران کسب‌وکارها در معرض خطر قرار می‌گیرد. شرکت‌های مادر در این شیوه سطح پایینی از اثر برنامه‌ریزی را با کنترل‌های مالی شدید تلفیق می‌کنند [۳].

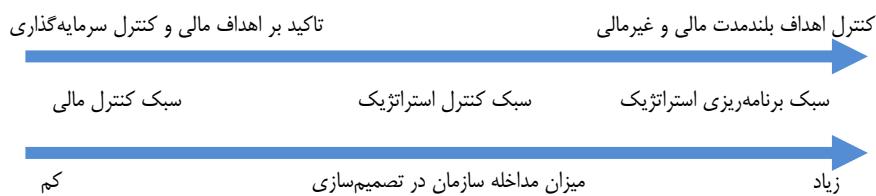
**شیوه کنترل استراتژیک.** این نوع از تعامل، یک سبک مستقل نیست و بین دو الگوی قبلی قرار دارد و به عبارتی می‌توان گفت که جنبه مشارکتی دارد. در این شیوه، شرکت مادر ترجیح می‌دهد که خلاقیت و ابتکارات در توسعه برنامه‌ها و استراتژی‌ها را به مدیران واحد کسب‌وکار واگذار نماید.

1. Strategic Planning Model

2. Financial Control Model

3. Strategic Control Model

شرکت مادر پس از دریافت برنامه‌ها از کسب‌وکارها، آن‌ها را بررسی کرده و مورد انتقاد قرار می‌دهد. اما به جای آنکه این بررسی‌ها و بازنگری‌ها را به عنوان فرصتی برای جهت‌گیری قلمداد کند، از آن‌ها به عنوان فرصتی برای کنترل و ممیزی برای اهداف استراتژیک (نظیر سهم بازار) و نیز عملکرد مالی، اهداف کمی تعیین می‌شود و از مدیران انتظار می‌رود که به این اهداف دست یابند. در این شیوه، عدم حصول به بودجه‌ها فقط در صورتی می‌تواند نادیده گرفته شوند که اهداف استراتژیک مهم در معرض خطر باشند. شرکت‌های مادر دارای شیوه کنترل استراتژیک، اثر برنامه‌ریزی را با کنترل‌های استراتژیک شدید تلفیق می‌کنند [۳].



شکل ۲. انواع سبک‌های تعاملی در شرکت‌های هلدینگ

چنانکه بیان گردید، سه سبک اصلی وجود دارد که البته مرز آن‌ها دقیقاً مشخص نیست، یعنی ممکن است شرکت مادر در حد وسط این سبک‌ها قرار بگیرد. گولد و کمپبل دریافتند که سبک‌ها به مقتضیات شرکت‌های مادر و تابعه بستگی دارد و هر سه سبک می‌تواند اثربخش باشد.

**شیوه‌های ارزش‌آفرینی در شرکت‌های هلدینگ.** ارزش‌آفرینی سازمان مادر (Stand-alone) به صورت تأثیر در افزایش اثربخشی فعالیت‌های بنگاه‌های زیرمجموعه متبلور می‌شود. سازمان مادر به عنوان یک جزء از کل مجموعه باید قادر به افزایش اثربخشی و خلق مزیت‌های رقابتی نوین برای بنگاه‌های زیرمجموعه باشد، به گونه‌ای که بنگاه‌های زیرمجموعه در حالت مستقل امکان دستیابی به این سطح ارزش‌آفرینی را نداشته باشند. سازمان‌های مادر معمولاً از چهار راهکار کلی برای ارزش‌آفرینی استفاده می‌نمایند: [۱۱]

- تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه در قالب شرکت‌های مستقل (نفوذ انفرادی)<sup>۱</sup>

1. Stand-alone Influence

- تأثیرگذاری بر روابط میان شرکت‌های زیرمجموعه (نفوذ اتصالی)<sup>۱</sup>
- انجام فعالیت‌های تخصصی و ارائه خدمات توسط شرکت مادر (نفوذ عملیاتی و خدماتی)<sup>۲</sup>
- تأثیرگذاری بر ترکیب فعالیت‌های کل بنگاه (نفوذ توسعه‌ای)<sup>۳</sup>

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر حسب هدف، توصیفی است. چرا که به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر شیوه تعامل و ایجاد رابطه بین آن‌ها در قالب الگوی ارائه شده است. بر مبنای داده‌های کیفی و هم‌کمی است. چراکه از هر دو دسته از اطلاعات برای تجزیه و تحلیل بهره برده است. هر چند که به جهت استفاده از پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها؛ مبنای کیفی بیشتری را دارا می‌باشد و بر مبنای دستاوردهای نتیجه تحقیق، توسعه‌ای - کاربردی است.

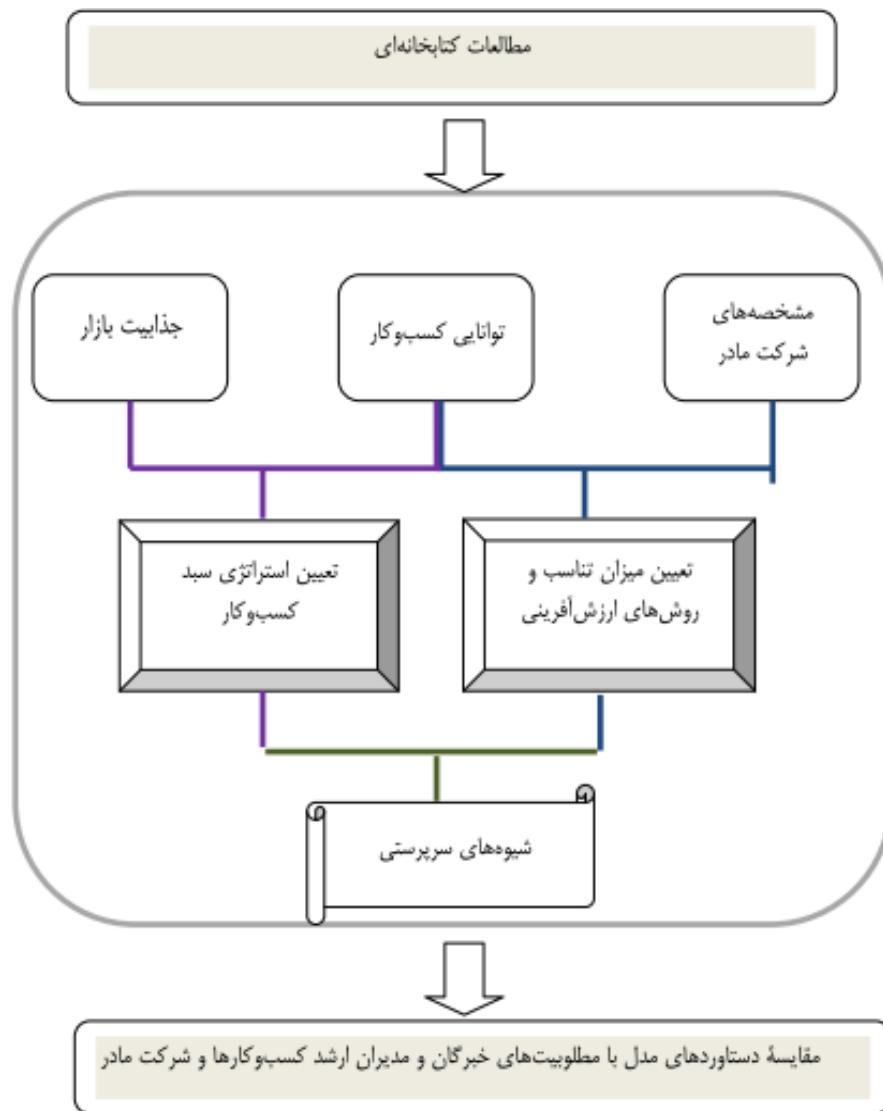
مراحل این تحقیق در سه گام مطالعات کتابخانه‌ای، ارائه الگوی تحقیق و مطالعه موردی در شکل ۳ تشریح شده است.



شکل ۳. گام‌های تحقیق

- 
1. Linkage Influence
  2. Function and Service Influence
  3. Corporate Development Activities

نحوه ارتباط عوامل مؤثر بر شیوه‌های ارزش‌آفرینی در فاز دوم در شکل ۴ نمایش داده شده است.



شکل ۴. مراحل انجام تحقیق

**متغیرهای تحقیق و شیوه‌های اندازه‌گیری ویژگی‌های شرکت مادر.** در جدول شماره ۱ نحوه سنجش هر یک از مولفه‌های مربوط به ویژگی‌های شرکت مادر آورده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های شرکت مادر

متغیرها	نحوه سنجش
نقشه‌های فکری	اصحابه با مدیران ارشد، مطالعه سوابق کاری و حوزه‌های فعالیت ایشان، بررسی چهت‌گیری‌های استراتژیک هیأت مدیره در سه سال اخیر، مطالعه گزارش مجامع عمومی سهام در سه سال گذشته
خدمات مرکزی و منابع	اصحابه با مدیران، ساختارسازمانی، آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی
عدم تمرکز در روابط	مطالعه بخش نامه‌های کاری و مصاحبه با مدیران ارشد سازمان
افراد و مهارت‌ها	بررسی توانمندی‌های نیروی انسانی شاغل (مطالعه اظهارنامه منابع انسانی شرکت در ۲ سال گذشته)
ساختار، سیستم و فرآیند	بررسی ساختار سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی

**ویژگی‌های شرکت‌های تابعه و جذابیت بازار.** به منظور شناسایی توانایی‌های داخلی کسب‌وکار و ارزیابی جذابیت بازار می‌توان از ارزیابی اجزای سازنده مدل کسب‌وکار بر مبنای جدول ۲ استفاده کرد. تحلیل مدل ارزیابی کسب‌وکار بر مبنای SWOT از یک سو با تعیین نقاط قوت و ضعف به ارزیابی توانایی کسب‌وکار می‌پردازد و با تعیین فرصت‌ها و تهدیدات، جذابیت بازار را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

جدول ۲. ارزیابی اجزای مدل کسب‌وکار بر مبنای SWOT

اجزای مدل کسب‌وکار				
مولفه‌های ماتریس GE				
ارزیابی توانایی کسب‌وکار				نقاط قوت و ضعف
ارزیابی جذابیت بازار				تهدیدات و فرصت‌ها

عوامل مربوط به توانایی کسب و کار و جذابیت بازار، با توجه به عوامل کلیدی موقعيت کسب و کار و بنا به نظر خبرگان شرکت مادر مورد مطالعه در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. عوامل مؤثر در توانایی کسب و کار و جذابیت بازار

عوامل مؤثر در توانایی کسب و کار	عوامل مؤثر در جذابیت بازار
توانایی تکنولوژیکی در ایجاد نوآوری در فرآیند تولید	نرخ رشد بازار
توانایی به کارگیری جنبه های مختلف تجارت الکترونیک برای انجام	تعداد رقبا
تولید و یا ارائه خدمات با هزینه پایین ( مقیاس اقتصادی تولید)	ریسک کلی بازگشت سرمایه
کیفیت تولید یا خدمت ارائه شده	موانع ورود رقبای جدید
ایجاد شبکه توزیع مناسب ( عدمه فروشان و خوده فروشان )	تنوع متغیرهای تقاضا
تکنیک های ارزیابی سریع و صحیح بازار و بخش بندی مناسب مشتریان	قدرت چانه زنی تامین کنندگان
مهارت های بازرگانی و تجاری	تأثیر قوانین و مقررات دولتی
تبلیغات مناسب متناسب با توجه به بخش بندی مشتریان	فرصت هایی برای محصولات و خدمات متقاوم
عوامل مرتبط با منابع انسانی ( نیروی انسانی متخصص و کارآمد )	سودآوری بازار
عوامل مرتبط با منابع مالی ( تامین منابع مالی مورد نیاز )	رونده قیمت
توانایی پاسخ سریع به تغییرات در شرایط بازار	
تجربه مدیریتی در حوزه کسب و کار	
تصویر یا برنده خوب در بین مشتریان	
عوامل مرتبط با مشارکت های کلیدی با تامین کنندگان، پیمانکاران و برای دسترسی به مواد اولیه و خدمات مورد نیاز	
سههم بازار در کسب و کار	
حاشیه سود مرتبط در کسب و کار	
خدمات پس از فروش به مشتریان	
ارتباط با مشتریان	

برای سنجش موارد جدول ۳، یک پرسشنامه طراحی شد. این پرسشنامه ضمن تعیین وزن هر یک از عوامل جدول ۳، بخش های مختلف اجزای کسب و کار ( زیرساخت ها، ارزش های پیشنهادی، مشتریان و ساختار درآمد / هزینه ) را از ابعاد مختلف توانایی کسب و کار و جذابیت بازار و بالاستفاده از تعدادی گویه مورد ارزیابی قرار می دهد. گویه ها توسط مدیران ارشد کسب و کارها در مقیاس طیف

لیکرت پاسخ داده می‌شوند و نتایج کلی آن‌ها با شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی شرکت مورد بررسی و صحه‌گذاری قرار می‌گیرد.

**جامعه آماری.** جامعه آماری این پرسشنامه، کلیه مدیران عامل کسبوکارهای شرکت مورد مطالعه و قائم مقام‌های مدیران عامل هستند. این پرسشنامه برای ۳۵ نفر از مدیران ارشد کسبوکارها در ۱۶ شرکت ارسال گردید. با توجه به نرخ بازگشت ۷۵ درصدی پرسشنامه‌ها و تطبیق نتایج آن‌ها با شاخص‌های کلیدی عملکرد، اطلاعات مربوط به ۱۲ شرکت استخراج و در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت.

**روایی و پایایی پرسشنامه.** روایی تعیین می‌کند که ابزار تهیه شده تا چه اندازه مفهوم موردنظر را اندازه‌گیری می‌کند و این پرسشنامه با ارتباط شرح داده شده در جدول ۲، کلیه اجزای مدل کسبوکار و عوامل کلیدی موققیت را پوشش داده و امتیاز حاصل را به دست می‌دهد. برای تعیین پایایی پرسشنامه محقق ساخته از آلفای کرونباخ استفاده شده است. با استفاده از نرم‌افزار SPSS، مقدار آلفای کرونباخ، ۰/۸۱۹ محاسبه شده است که مقدار قابل قبولی است.

**تعیین استراتژی سبد و کسبوکار.** با در دست بودن توانایی‌های کسبوکار و جذابیت‌های بازار می‌توان از ماتریس GE برای تعیین جهت‌گیری‌های استراتژیک در سبد پورتفولیو استفاده کرد. چرا که از میان تکنیک‌های تعیین استراتژی پورتفولیو، ماتریس GE با ارزیابی عوامل مرتبط با کسبوکار و جذابیت بازار قادر به ارائه استراتژی سبد کسبوکار است.

**تعیین استراتژی سبد و کسبوکار.** با در دست بودن توانایی‌های کسبوکار و جذابیت‌های بازار می‌توان از ماتریس GE برای تعیین جهت‌گیری‌های استراتژیک در سبد پورتفولیو استفاده کرد. چرا که از میان تکنیک‌های تعیین استراتژی پورتفولیو، ماتریس GE با ارزیابی عوامل مرتبط با کسبوکار و جذابیت بازار قادر به ارائه استراتژی سبد کسبوکار است.

جدول ۴. استراتژی‌های اولویت‌دار برای مناطق مختلف ماتریس GE			
جذابیت بازار صنعت		توان شرکت یا عوامل رقابتی سازمان	
	بیش	میان	کم
زیاد	۱	۲	۳
متوسط	۲	۳	۴
کم	۳	۴	۵

چهار استراتژی اصلی برای مناطق نه‌گانه مدل GE عبارت‌انداز:

- ۱- سرمایه‌گذاری و توسعه فعالیت<sup>۱</sup>
- ۲- رشد گرینشی<sup>۲</sup> (انتخابی)
- ۳- برخورد احتیاطی و گزینشی<sup>۳</sup> (استراتژی‌های سرمایه‌گذاری انتخابی در بهینه‌سازی)
- ۴- حذف سرمایه<sup>۴</sup> (استراتژی‌های عقب‌نشینی و انحلال) [۵]

تعیین میزان تناسب شرکت مادر برای ارزش‌آفرینی در کسب‌وکارها. استعداد کمک شرکت مادر به کسب‌وکار از طریق شناسایی شیوه‌های ارزش‌آفرینی برای رفع ضعف‌ها، حفظ قوت‌ها، استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای کسب‌وکار میسر است. بدین منظور در یک فرآیند تحلیلی، تناظری بین هر یک از نقاط ضعف و یا تهدیدهای موجود با ویژگی شرکت مادر، ایجاد می‌شود. وجود این تناظر به معنای کمک شرکت مادر و عدم وجود آن به معنای عدم امکان ارزش‌آفرینی شرکت مادر در آن حوزه است. چنانکه اشاره شد، رویکردهای شرکت مادر برای کمک به کسب‌وکارها از روش‌های نفوذ انفرادی، نفوذ خدماتی، نفوذ ارتباطی و نفوذ توسعه‌ای اعمال می‌شود.

تعیین میزان کمک شرکت مادر و روش‌های ممکن برای ارزش‌آفرینی از طریق تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها صورت گرفته و جدول شماره ۵ برای هر کسب‌وکار تکمیل می‌شود.

- 
1. Investment and Growth
  2. Selective Growth
  3. Selectivity
  4. Harvest / Divest

#### جدول ۵. نمونه فرم روش‌های ارزش‌آفرینی در کسب و کارها

شرح رویکرد	روش‌های ارزش‌آفرینی		آدرس دهی به مزیت مادری	میزان اهمیت عامل	عوامل کلیدی مرتبه در کسب و کار	نقطه ضعف / تهدید
	نمودار	تئوری				
						جمع امتیاز

تعیین شیوه‌های مدیریت. موقعیت کسب‌وکار در سبد پورتفولیو و میزان تناسب ویژگی‌های مادر با شرکت‌های تابعه از جمله متغیرهای تأثیرگذار در تعیین شیوه‌های مادری است. با ایجاد ارتباط این دو عامل، می‌توان ماتریس شماره ع را برای تعیین شیوه مدیریت مورد استفاده قرار داد.

## جدول عر ماتریس تعیین شیوه رهبری

استراتژی، یو، تفولیو

اندازه‌گیری مطابقت خبرگان کسب و کار و شرکت مادر. برای تعیین شیوه مدیریتی و روش‌های ارزش‌آفرینی که از نظر خبرگان شرکت مادر مطابقت دارد از پرسشنامه تعیین شیوه رهبری در دو بخش استفاده شده است. بخش اول این پرسشنامه بر مبنای پرسشنامه آقایان گولد و کمپل از مؤسسه استراتژی لندن است و در بخش دوم نظر مدیران کسب و کار و خبرگان شرکت مادر درخصوص رویکردهای ارزش‌آفرینی سنجش شده است.

**جامعة آماری.** جامعه آماری این پرسشنامه، کلیه مدیران عامل کسبوکارهای شرکت مورد مطالعه و مشاوران مدیریت ارشد در شرکت مادر است. این پرسشنامه که صرفاً به منظور سنجش مطلوبیت مدیران ارشد برای شیوه سرپرستی و روش‌های ارزش‌آفرینی طراحی شد، بین ۲۵ نفر از افراد فوق توزیع و براساس بازگشت ۶۵ درصدی پرسشنامه‌ها، مقایسه شیوه مدیریت و روش‌های ارزش‌آفرینی برای ۹ شرکت قابل محاسبه بود.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

تحقیق حاضر در یکی از شرکت‌های تعاونی هلدینگ بهمورد اجرا گذارده شد تا با اندازه‌گیری ویژگی‌های شناسایی شده، شیوه مدیریت و روش‌های ارزش‌آفرینی برای هر کسبوکار تعیین شود. از سوی دیگر، مطلوبیت مدیران ارشد این کسبوکارها سنجش و با نتایج پیشنهادی الگوی تحقیق مقایسه گردید. جدول ۷ امتیاز شرکت‌ها برای توانایی کسبوکار و جذابیت بازار را نمایش می‌دهد.

جدول ۷. نتایج امتیاز شرکت‌ها برای قوت کسبوکار و جذابیت بازار

امتیاز قوت کسبوکار (بر مبنای ۱۰)	قوت کسبوکار (میانگین بر مبنای ۹)	امتیاز جذابیت بازار (بر مبنای ۱۰)	جذابیت بازار (میانگین بر مبنای ۹)	امتیاز قوت کسبوکار (بر مبنای ۱۰)	قوت کسبوکار (میانگین بر مبنای ۹)	امتیاز جذابیت بازار (بر مبنای ۱۰)	جذابیت بازار (میانگین بر مبنای ۹)	امتیاز قوت کسبوکار (بر مبنای ۱۰)	قوت کسبوکار (میانگین بر مبنای ۹)	امتیاز جذابیت بازار (بر مبنای ۱۰)	جذابیت بازار (میانگین بر مبنای ۹)	امتیاز قوت کسبوکار (بر مبنای ۱۰)	قوت کسبوکار (میانگین بر مبنای ۹)	امتیاز جذابیت بازار (بر مبنای ۱۰)	جذابیت بازار (میانگین بر مبنای ۹)		
۶/۴	۷/۲	۶/۹	۶/۹	۸/۲	۵/۷	۷/۴	۸/۷	۷	۷/۶	۷	۷/۹	۶/۴	۶/۵	۶/۲	۶/۲	۷/۴	۵/۱
۵/۷	۶/۵	۶/۲	۶/۲	۷/۴	۵/۱	۶/۷	۷/۹	۶/۳	۶/۸	۶/۳	۷/۲	۵/۱	۵/۸	۴/۷	۵/۸	۶/۸	۵/۲
۸/۱	۵/۸	۴/۷	۵/۸	۶/۸	۵/۲	۵/۶	۵/۳	۵/۵	۵/۳	۵/۳	۶/۸	۷/۳	۵/۲	۴/۲	۵/۲	۶/۱	۴/۷
۷/۳	۵/۲	۴/۲	۵/۲	۶/۱	۴/۷	۵/۱	۴/۸	۴/۹	۴/۷	۴/۸	۶/۲	۶/۲	۵/۱	۴/۷	۴/۷	۴/۸	۴/۷

**تعیین استراتژی سبد و کسبوکار.** بر مبنای اطلاعات جدول شماره ۷، ماتریس GE برای ۱۲ شرکت تشکیل گردید.

### جدول عد ماتریس GE برای کسب و کارهای شرکت مادر

تعیین تناسب شرکت مادر با شرکت‌های تابعه و تعیین شیوه‌های ارزش‌آفرینی. پس از شناسایی نقاط قوت و ضعف کسبوکار و ارزیابی تهدیدها و فرصت‌های موجود، با تحلیل مشخصه‌های مادری و ارتباط این مشخصه‌ها با نقاط ضعف و تهدیدها کسبوکارها، درجه تناسب شرکت مادر و کسبوکار مطابق جدول ۹ تعیین شده است.

#### جدول ۷. میزان تناسب شرکت مادر و کسب و کارها

امتیاز قوت کسب و کار (بر مبنای ۱۰)	شوقت شماره ۱	شوقت شماره ۲	شوقت شماره ۳	شوقت شماره ۴	شوقت شماره ۵	شوقت شماره ۶	شوقت شماره ۷	شوقت شماره ۸	شوقت شماره ۹	شوقت شماره ۱۰	شوقت شماره ۱۱	شوقت شماره ۱۲	شوقت شماره ۱۳	شوقت شماره ۱۴	شوقت شماره ۱۵	شوقت شماره ۱۶
قوت کسب و کار (میانگین بر مبنای ۹)	۷/۲	۶/۵	۶/۲	۶/۲	۷/۴	۵/۱	۶/۷	۷/۹	۶/۳	۶/۱۸	۶/۳	۷/۲	۷/۲	۷/۹	۷/۹	۶/۲
امتیاز جذابیت بازار (بر مبنای ۱۰)	۸/۱	۵/۸	۴/۷	۵/۸	۶/۸	۵/۲	۵/۶	۵/۳	۵/۵	۵/۵	۵/۳	۵/۳	۶/۸	۶/۸	۶/۸	۶/۸
جذابیت بازار (میانگین بر مبنای ۹)	۷/۳	۵/۲	۴/۲	۵/۲	۶/۱	۴/۷	۵/۱	۴/۸	۴/۹	۴/۷	۴/۸	۶/۲	۶/۲	۶/۲	۶/۲	۶/۲

**تعیین شیوه مدیریت.** با تعیین استراتژی پورتفولیو جدول ۸ و میزان تناسب شرکت مادر و کسبوکارها جدول ۹، شیوه مدیریت برای هر کسبوکار مطابق جدول ۱۰ پیشنهاد می‌شود.

جدول ۱. تعیین شیوه مدیریت

	کنترل مالی	کنترل استراتژیک	کنترل استراتژیک
۱			
۲۹			
۷			۱۶
۱			۱۰
۳	کنترل مالی	کنترل استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک
		۸	۳
		۲ ۱۱ ۴	۱۲
			۹
۴	—	برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک
	کم	متوسط	زیاد

**اندازه‌گیری مطلوبیت خبرگان کسبوکار و شرکت مادر.** با اندازه‌گیری مطلوبیت مدیران کسبوکار و خبرگان شرکت مادر برای شیوه مدیریت و روش‌های ارزش‌آفرینی، مطابق راهنمای شکل ۷، نمودارهای مقایسه‌ای شکل ۸ برای شیوه مدیریت پیشنهادی طبق الگوی تحقیق و نظر خبرگان ارائه شده است.

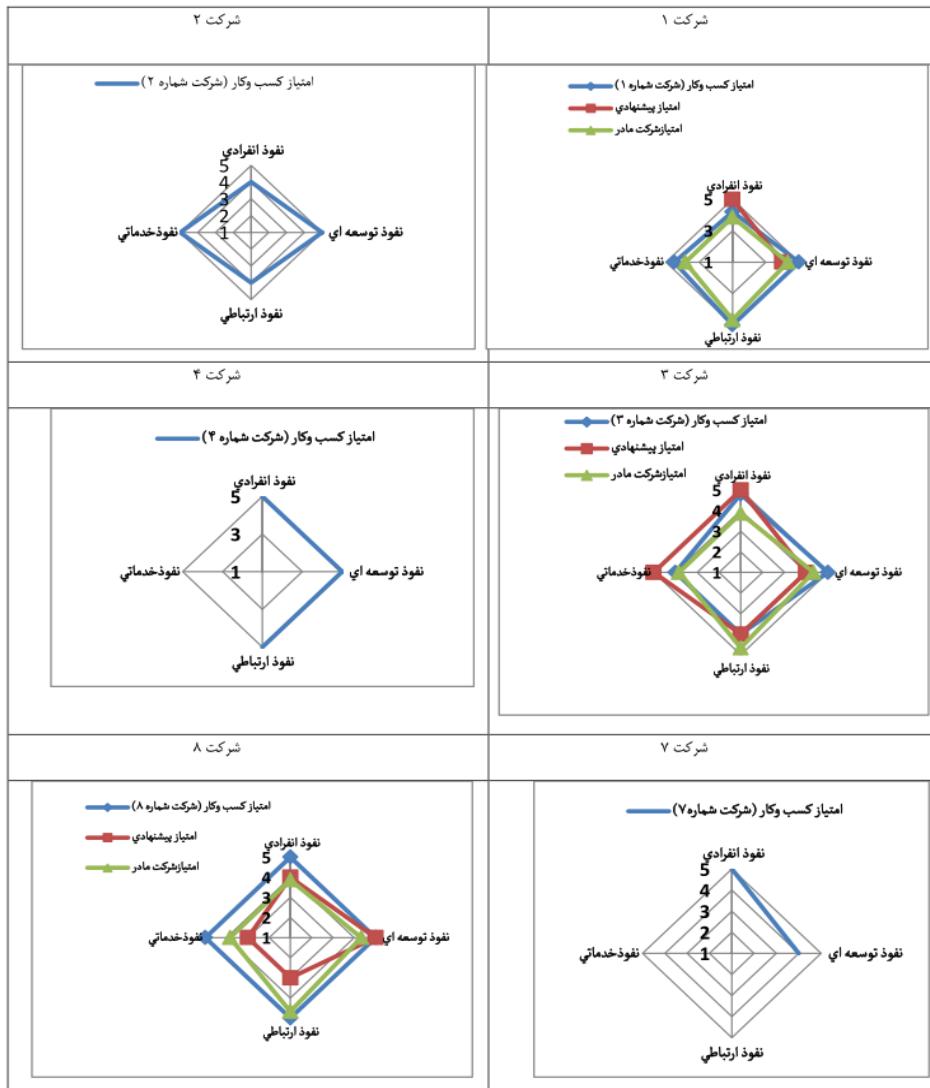


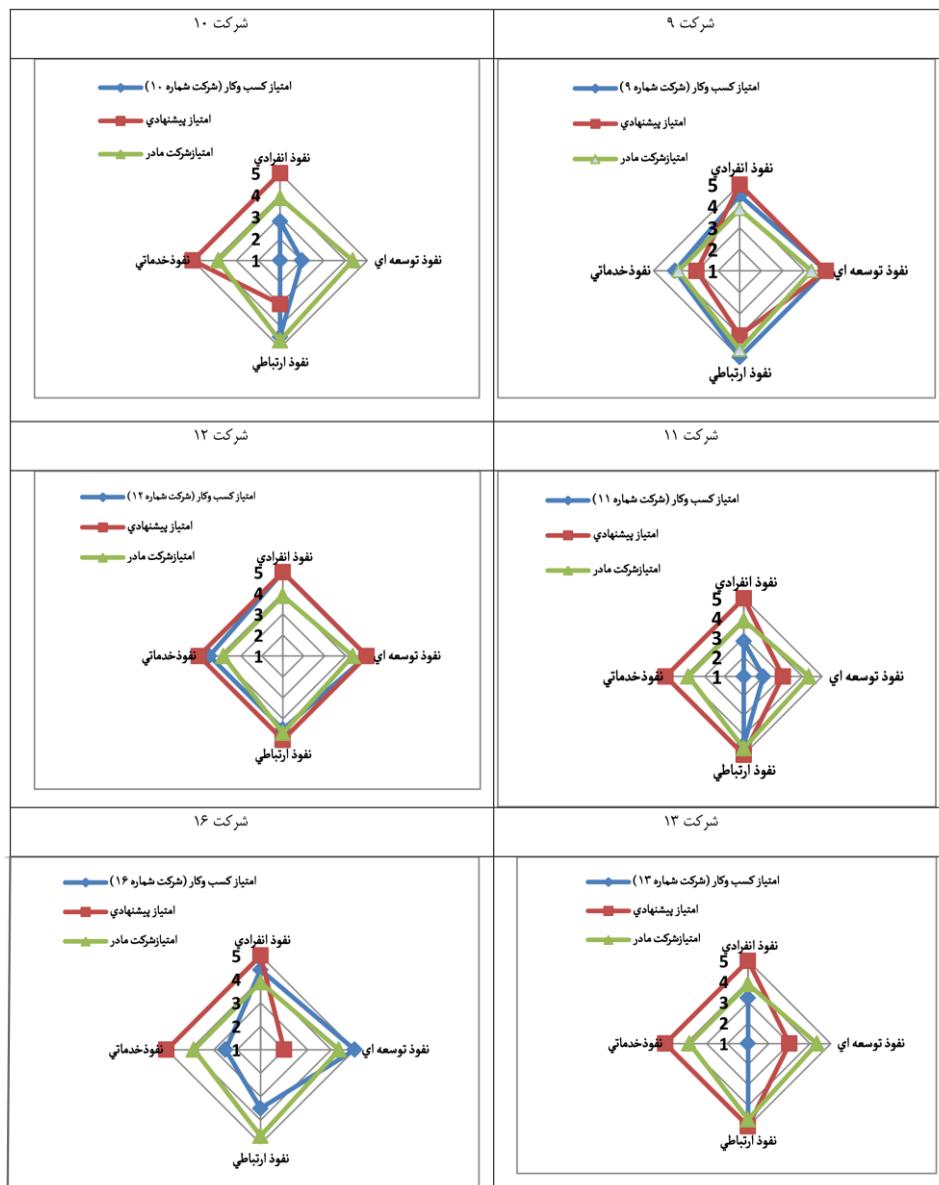
شکل ۷. راهنمای نمودار تعیین



شکل ۸. نمودارهای مقایسه شیوه مدیریت

در نمودارهای شکل ۹، مقایسهٔ شیوه‌های ارزش‌آفرینی بر مبنای الگوی تحقیق و نظر خبرگان ارائه شده است.





شکل ۹. مقایسه شیوه‌های ارزش‌آفرینی

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

چنانچه گفته شد، دستیابی شرکت مادر به شیوه مناسبی برای مدیریت شرکت‌های تابعه، تأثیر زیادی در تحقق اهداف استراتژیک شرکت مادر دارد. نوع تعامل شرکت مادر با شرکت تابعه معلوم عواملی چون ویژگی‌های کسبوکار و شرکت مادر و میزان تناسب بین آن‌هاست. از سوی دیگر، عوامل محیطی نیز بر این مهم تأثیرگذارند. تلفیق ارتباطات این عوامل و دستیابی به الگویی برای تعیین شیوه مادری هدف اصلی این تحقیق بوده است. الگوی ارائه شده در یک شرکت مادر، پیاده شد و نتایج پیشنهادی با مطلوبیت‌های مدیران این شرکت مقایسه شد. در ادامه نتایج تحقیق در دو بخش شیوه مدیریت و شیوه ارزش‌آفرینی ارائه شده است.

**شیوه مدیریت.** شیوه مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک برای ۴ شرکت (۳، ۱۲، ۱۳ و ۹)، شیوه مدیریت کنترل استراتژیک برای ۶ شرکت (۲، ۴، ۸، ۱۰، ۱۱ و ۱۶) و شیوه مدیریت کنترل مالی برای ۲ شرکت (۱ و ۷) پیشنهاد شد.

شیوه رهبری ارائه شده با مطلوبیت ۸۸ درصد از شرکت‌های پاسخگو همخوانی دارد که از این تعداد ۶۲٪ دارای انطباق کامل و ۴۰٪ دارای انطباق نسبی هستند. بنابراین شرکت مادر در این شرکت‌های تابعه برای پیاده‌سازی شیوه‌های مدیریت پیشنهادی با مقاومت مواجه نخواهد شد.

**شیوه‌های ارزش‌آفرینی برای شرکت‌ها.** تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها و ارزیابی مدل کسبوکار، حاکی از آن است که زمینه ارزش‌آفرینی شرکت مادر به شرکت‌های تابعه از طریق ایجاد زیرساخت‌های اثر انفرادی، ارتباطی، خدماتی و توسعه‌ای میسر است و رویکردهای مربوط به این شیوه‌ها برای هر شرکت پیشنهاد شد.

**پیشنهادها برای تحقیقات آتی.** ارزیابی میزان موفقیت شرکت هلدینگ موردمطالعه در پیاده‌سازی شیوه‌های مدیریت استراتژیک پیشنهاد شده، ارزیابی اثربخشی شیوه‌های ارزش‌آفرینی پیشنهاد شده، معماری سازمانی شرکت مادر برای پیاده‌سازی شیوه مدیریت و روش‌های ارزش‌آفرینی، طراحی و پیاده‌سازی الگوی ارزیابی عملکرد با توجه به نظام مدیریت استراتژیک در شرکت‌های تابعه و ارائه الگوی تدوین نظام یکپارچه مدیریت استراتژیک در کل گروه می‌تواند پیشنهادهای برای تحقیقات آتی باشد.

## منابع

۱. بابایی زکلیلی، محمدعلی (۱۳۸۳). "مطالعه خصوصیات و عملکرد شرکت‌های هلدینگ"، تهران: دومین کنفرانس بین المللی مدیریت
۲. استروالدر الکساندر، پیگنیور، ایو (۱۳۹۰). "خلق مدل کسب‌وکار"، ترجمه توکلی، غلامرضا و همکاران، تهران، انتشارات آریانا قلم
۳. رحمان سرشت، حسین، فتح الهی، افشین (۱۳۸۹). "استراتژی‌های و شیوه‌ها در شرکت‌های مادر"، تهران، انتشارات دوران
۴. رحمان سرشت، حسین، فتح الهی، افشین (۱۳۹۰). الگویی برای انتخاب شیوه مادری شرکت‌های تابعه توسط شرکت مادر از دیدگاه مبتنی بر منابع ، نشریه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۵. کاظمی، مصطفی، (۱۳۸۸). "نگرشی کاربردی به مدل‌های تدوین استراتژی شرکت‌ها براساس پارادایم تجویزی" ، ماهنامه صنعت و کارآفرینی، شماره ۴۲
۶. گولد و همکاران(۱۳۸۹). "استراتژی بنگاه مادر، ارزش‌آفرینی در شرکت‌های چند کسب‌وکاره" ترجمه صادقی، اسماعیل، صفائی، ناهید، تهران: انتشارات آریانا قلم
7. Andrews, K. (1971). "The Concept of Corporate Strategy". Burr Ridge, IL: Dow-Jones, Irwin
8. Champy, J. & Hammer, M.(1983). "Reengineering The Corporation", New York: Free Press.
9. Chandler, A.D. (1982). "Strategy and Structure", Cambridge, MA: MIT Press.
10. Collis, D., & Cynthia, M. (1998)." Creating Corporate Advantage" .Harvard Business Review, 76(3).
11. Goold, M ,Campbell, A & Alexander M, (1994)."Corporate Level Strategy". NewYork , JohnWiley &sons
12. Goold , M. & Campbell , A, ( 1987). "Strategic and Styles", Oxford; Basil Blackwell
13. Goold M, Campbell A, Alexander M (1997). "Corporate Strategy and Parenting Theory", ASMC (10th Anniversary).
14. Johnson,G, and Scholes,K (2002). "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall.
15. Osterwalder, Alexander. Pigneur, Yves, Smith, Alan (2010). "Business Model Generation", self published
16. Peters, T.J. & Waterman, R. H. (1982)." In Search of Excellence". New York: Free Press.

17. Porter, M.E (1987). "From Competitive advantage to Corporate Strategy". Harvard Business Review
18. Prahalad, C. K., & Gary, Hamel, (1990)." The Core Competences of the Corporation". Harvard Business Review, 68(3)
19. Proff, H., (2002). "Business Unit Strategies Between Regionalization and Globalization", International Business Review.
20. Richard Lynch (2006). "Corporate Strategy" prentice Hall.
21. Roland Berger Strategy Consultant, (2010). "Corporate Headquarters", Munich
22. Ruefli, Timothy, & Robert, Wiggins, (2003). "Industry Corporate and Segment Effects and Business Performance: A Non-Parametric Approach". Strategic Management Journal, 24.
23. Rumelt, R.P(1986). "Strategy, Structure and Economic Performance", Boston: HBS Press.
24. Thompson, Strickland, (2001). "Strategic Management", New Yourk: McGraw Hill.