

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 سرپرستی 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 به‌کارگیری ماتریس GE^۱ 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 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. هر چند شرکت‌های هلدینگ 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 هولدینگ وجود دارد و آمار آن‌ها بنا به دلایلی همچون کوچک‌شدن بدنه اجرایی دولت و خصوصی‌سازی، رو به گسترش است. برای مثال ۵۰٪ از ۱۰۰ شرکت برتر رتبه‌بندی‌شده توسط سازمان مدیریت صنعتی در ۵ سال گذشته را شرکت‌های هلدینگ تشکیل داده‌اند. بنابراین داشتن الگوی تصمیم‌گیری و برخورداری از استراتژی، لازمه موفقیت این شرکت‌ها است. در غیر این صورت، عملکرد شرکت‌های هولدینگ که سهم بسزایی در اقتصاد ملی دارند، از بازدهی مناسبی برخوردار نبوده و نتیجه چندان مطلوبی به همراه نخواهد داشت.

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

علاوه بر این، شرکت‌های هلدینگ دارای گستره متنوعی از ذی‌نفعان هستند و هزینه ریسک 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 با دقت و جدیت بیشتر بپردازند و جامعه علمی را نیز به مطالعه و ارائه الگوهای علمی تشویق کند.

بنابر گزارش سال ۲۰۱۰ مؤسسه مشاوره استراتژی رولاند برگر^۱ 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

1. 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 و ارائه خدمات است. روندهای مزبور؛ یعنی رشد تعداد هلدینگ‌ها 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 این جا باید به پرسش‌های فرعی زیر پاسخ بگوییم:

۱. معیارها و مؤلفه‌های اثرگذار بر سطح تعاملات استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ 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 هلدینگ‌ها در کسب‌وکارها و صنایع متفاوت، توسعه یافت. اما بررسی‌های راملت (۱۹۸۶) از دانشگاه هاروارد، که در مطالعه از ۵۰۰ شرکت برتر فورچون^۱، شرکت‌ها را در طبقاتی با عناوین 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 هلدینگ‌ها را به محافظه‌کاری و تصمیم‌گیری عقلایی در امر تخصیص منابع سوق داد. 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

1. 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].

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

در دهه ۱۹۸۰، صاحب‌نظرانی هم چون پیترز و واترمن^۲ [۱۶] در کتاب خود "در جستجوی برتری"^۳ 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، پراهالد و همیل^۴ [۱۸] نیز مهارت محوری^۵ 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 در جهت کسب و حفظ مزیت رقابتی امکان‌پذیر نخواهد بود [۱۹].

نقش تصمیم‌های مادری بر روی استراتژی کسب‌وکار مختلف آن، به طور گسترده‌ای در تحقیقات پورتر در سال ۱۹۸۷ [۱۷]، گولدو کمپل 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. در واقع پورتر (۱۹۸۷) و جانسون و شولز (۲۰۰۲) دلیل اصلی شکست بسیاری از شرکت‌های متنوع‌شده 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. Prahalad & 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^۱: 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^۲: 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^۳ و ویلیامسون^۴ مسئولیت‌های شرکت مادر را به عنوان "مداخله‌گر و میانجی بین کسب‌وکارها و بازارهای سرمایه" 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 خویش 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 کردند و تحقیقات آن‌ها در خصوص استراتژی

1. Investment Holding Company

2. Managerial Holding Company

3. Chandler

4. Williamson

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

تعریف شرکت‌های هلدینگ. از دیدگاه ریچارد لینچ (۲۰۰۶) [۲۰] شرکت هلدینگ شرکتی است که مالک کسب‌وکارهای مختلف است و به‌عنوان یک شرکت سرمایه‌گذاری، سهام کسب‌وکارهای مختلف را به‌صورت اکثریت (حداقل ۵۰٪) در اختیار دارد. البته در برخی از کسب‌وکارها ممکن است شرکت هلدینگ 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 به‌دست 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 مزایا 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 به‌کارگیری مهارت افراد متخصص، در هزینه‌های صرفه‌جویی کند [۳]. طبق گزارش سال ۲۰۱۰ مؤسسه مشاوره استراتژی رولاند برگر در مطالعه ۷۲ شرکت، گرایش شرکت‌های چند کسب‌وکاره به کاهش برون‌سپاری 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 موسسه، 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 درحالی‌است که رشد قابل توجهی برای دخالت شرکت مادر در عملیات کلیدی شرکت‌ها مشاهده نمی‌گردد [۲۱].

عوامل مؤثر در نقش‌گیری شرکت مادر. سرمایه‌گذاری شرکت‌های هولدینگ 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 هولدینگ 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 به‌کار 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^۱ و انسف^۲، ضمن تأثیر عوامل کلیدی موفقیت در تدوین استراتژی‌های رقابتی، عوامل مؤثر بر آن را درون‌سازمانی و برون‌سازمانی معرفی می‌کنند. تامسون^۳ و استریکلند^۴ 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. در واقع مدل کسب‌وکار، منطق یک شرکت در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش را توصیف می‌کند و بر طبق مدل استروالد^۱ 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].

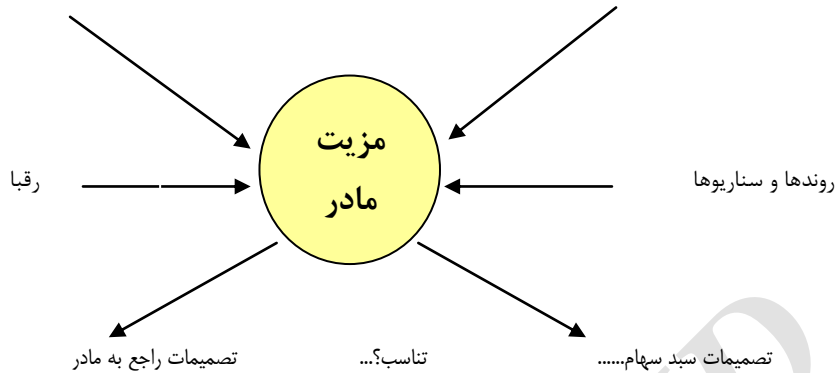
عوامل جذابیت بازار کسب‌وکارها. این عوامل مربوط به جذابیت بازار و صنعت مربوط به کسب‌وکارند که بر تصمیمات سرمایه‌گذاری و شیوه‌های سرپرستی هلدینگ مؤثر است. با بررسی این عامل که از طریق بررسی عملکرد رقیب، وجود تهدیدها و فرصت‌های کسب‌وکار صورت می‌گیرد، می‌توان دریافت که بازار مربوطه تا چه حد قابلیت و ارزش 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، موانع 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 کسب‌وکارهایشان وجود دارد، دست پیدا می‌کنند. اما ماهیت این فرصت‌ها از یک کسب‌وکار به یک کسب‌وکار دیگر متفاوت است. فرصت‌های متفاوت می‌توانند از طریق به‌کارگیری فنون مادرشدن و یا ویژگی‌های متفاوت مادرشدن، تحقق یابند [۱۱].

تبدیل شدن به یک شرکت مادر موفق، به‌خاطر 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 تغییرات مستمر محیطی و نیز فعالیت رقیب توجه داشت. شکل ۱، ارائه‌دهنده چارچوبی پویا برای شرکت‌های مادر و مزیت‌های آن‌ها است.

1. Osterwalder

ویژگی‌های کسب‌وکارها..... تناسب؟ ویژگی‌های مادری



شکل ۱. چارچوب ایجاد تناسب در شرکت‌های مادر برای کسب مزیت [۱۱]

تعامل استراتژیک در سطح شرکت‌های هلدینگ

سطوح استراتژی. تامپسون^۱ و استریکلند^۲ [۲۴] سه سطح را برای استراتژی مطرح می‌کنند: استراتژی سطح شرکت استراتژی کسب‌وکار^۳، استراتژی سطح وظیفه‌ای^۴، استراتژی سطح شرکت درخصوص شرکت‌های چند کسب‌وکاره و به‌طور کلی در سطوح شرکت‌های مادر قابل طرح است. استراتژی کسب‌وکار در شرکت‌های تک کسب‌وکاره موضوعیت دارد و به چگونگی رقابت کردن کسب‌وکارها 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 کسب‌وکار 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 روبه‌روست:

۱. منابع شرکت مادر در چه کسب‌وکارهایی و از چه طریقی (سهام مالکیتی، سهام اقلیت، سرمایه‌گذاری مشترک^۱ و شراکت^۲) 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، تعیین‌کننده 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 به‌دست 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^۱، کنترل مالی^۲، کنترل استراتژیک^۳].

شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک. برنامه‌ریزی استراتژیک تمرکزگرترین 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 راهنما و استراتژی‌هایی را برای ایجاد هماهنگی در میان برنامه‌های توسعه کسب‌وکارهای پورتفولی خود به کار بندد.

در این شیوه، اهداف عملکردی در عبارات گسترده‌تر و استراتژیک‌تری همچون "تبدیل 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 غیرمتمرکز عمل می‌کند. در این شیوه اثرگذاری شرکت مادر بر روی کسب‌وکارها، عمدتاً 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 متمرکز 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].

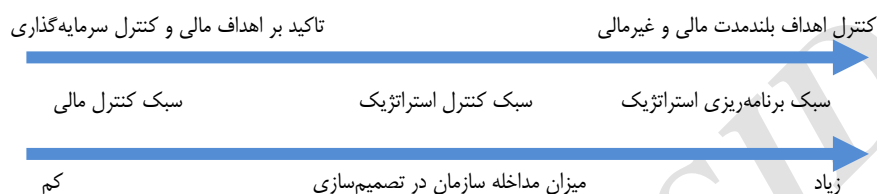
شیوه کنترل استراتژیک. این نوع از تعامل، یک سبک مستقل نیست و بین دو الگوی قبلی قرار دارد و به عبارتی می‌توان گفت که جنبه مشارکتی دارد. در این شیوه، شرکت مادر ترجیح می‌دهد که خلاقیت و ابتکارات در توسعه برنامه‌ها و استراتژی‌ها را به مدیران واحد کسب‌وکار واگذار نماید.

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 به‌جای آنکه این بررسی‌ها و بازنگری‌ها را به‌عنوان فرصتی برای جهت‌گیری قلمداد کند، از آن‌ها به‌عنوان 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 می‌توانند 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 (ستاد) به‌صورت تأثیر در افزایش اثربخشی فعالیت‌های بنگاه‌های زیرمجموعه متبلور می‌شود. سازمان مادر به‌عنوان یک جزء از کل مجموعه باید قادر به افزایش اثربخشی و خلق مزیت‌های رقابتی نوین برای بنگاه‌های زیرمجموعه باشد، به‌گونه‌ای 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]

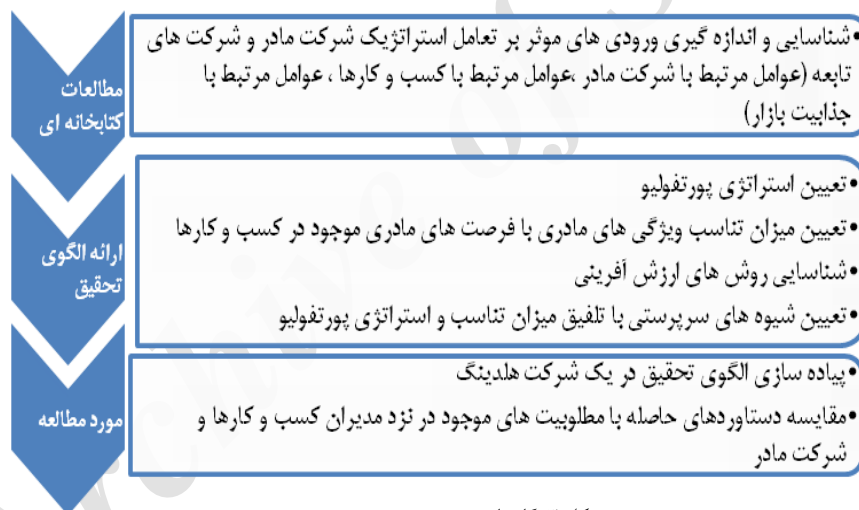
- تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه در قالب شرکت‌های مستقل (نفوذ انفرادی)

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

۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر برحسب 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 داده هم کیفی و هم کمی 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 دستاورد یا نتیجه تحقیق، توسعه‌ای - کاربردی است.

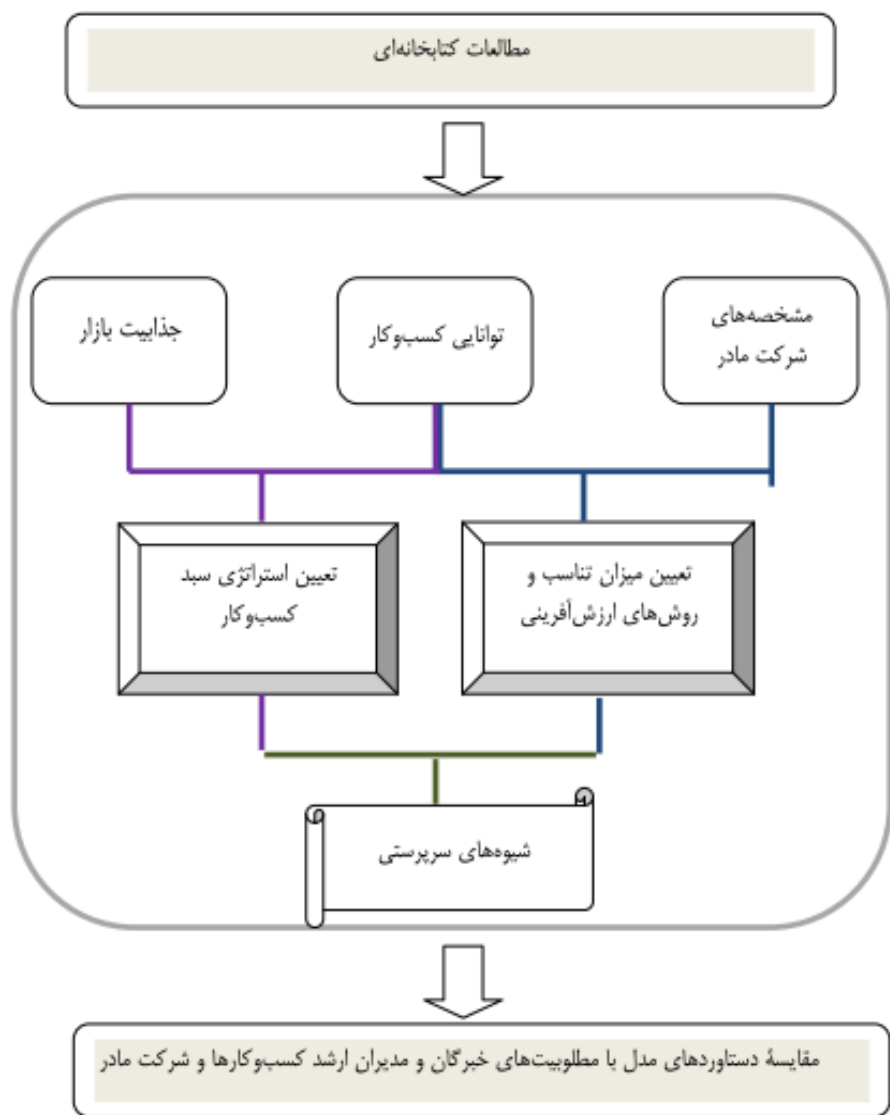
مراحل این تحقیق در سه گام مطالعات کتابخانه‌ای، ارائه الگوی تحقیق و مطالعه موردی در شکل شماره ۳ تشریح شده است.



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 شیوه های اندازه گیری

ویژگی های شرکت مادر. در جدول شماره ۱ نحوه سنجش هر یک از مولفه های مربوط به ویژگی های شرکت مادر آورده شده است.

جدول ۱. ویژگی های شرکت مادر

متغیرها	نحوه سنجش
نقشه های فکری	مصاحبه با مدیران ارشد، مطالعه سوابق کاری و حوزه های فعالیت ایشان، بررسی جهت گیری های استراتژیک هیأت مدیره در سه سال اخیر، مطالعه گزارش مجامع عمومی سهام در سه سال گذشته
خدمات مرکزی و منابع	مصاحبه با مدیران، ساختار سازمانی، آئین نامه ها و دستورالعمل های سازمانی
عدم تمرکز در روابط	مطالعه بخش نامه های کاری و مصاحبه با مدیران ارشد سازمان
افراد و مهارت ها	بررسی توانمندی های نیروی انسانی شاغل (مطالعه اظهارنامه منابع انسانی شرکت در ۲ سال گذشته)
ساختار، سیستم و فرآیند	بررسی ساختار سازمانی، سیستم های اطلاعاتی

ویژگی های شرکت های تابعه و جذابیت بازار. به منظور شناسایی توانایی های داخلی کسب و کار و ارزیابی جذابیت بازار می توان از ارزیابی اجزای سازنده مدل کسب و کار بر مبنای جدول ۲ استفاده کرد. تحلیل مدل ارزیابی کسب و کار بر مبنای SWOT از یک سو با تعیین نقاط قوت و ضعف به ارزیابی توانایی کسب و کار می پردازد و با تعیین فرصت ها و تهدیدات، جذابیت بازار را مورد ارزیابی قرار می دهد.

جدول ۲. ارزیابی اجزای مدل کسب و کار بر مبنای SWOT

اجزای مدل کسب و کار				مؤلفه های ماتریس GE
ساختار درآمد/هزینه	مشتریان	ارزش های پیشنهادی	زیرساخت ها	
نقاط قوت و ضعف				ارزیابی توانایی کسب و کار
تهدیدها و فرصت ها				ارزیابی جذابیت بازار

عوامل مربوط به توانایی کسب‌وکار و جذابیت بازار، باتوجه به عوامل کلیدی موفقیت کسب‌وکار و بنا به نظر خبرگان شرکت مادر مورد مطالعه در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. عوامل مؤثر در توانایی کسب‌وکار و جذابیت بازار

عوامل مؤثر در جذابیت بازار	عوامل مؤثر در توانایی کسب‌وکار
نرخ رشد بازار	توانایی تکنولوژیکی در ایجاد نوآوری در فرآیند تولید
تعداد رقبا	توانایی به‌کارگیری جنبه‌های مختلف تجارت الکترونیک برای انجام
ریسک کلی بازگشت سرمایه	تولید و یا ارائه خدمات با هزینه پایین (مقیاس اقتصادی تولید)
موانع ورود رقبای جدید	کیفیت تولید یا خدمت ارائه‌شده
تنوع متغیرهای تقاضا	ایجاد شبکه توزیع مناسب (عمده‌فروشان و خرده‌فروشان)
قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان	تکنیک‌های ارزیابی سریع و صحیح بازار و بخش‌بندی مناسب مشتریان
تاثیر قوانین و مقررات دولتی	مهارت‌های بازرگانی و تجاری
فرصت‌هایی برای محصولات و خدمات متفاوت	تبلیغات مناسب متناسب باتوجه به بخش‌بندی مشتریان
سودآوری بازار	عوامل مرتبط با منابع انسانی (نیروی انسانی متخصص و کارآمد)
روند قیمت	عوامل مرتبط با منابع مالی (تامین منابع مالی مورد نیاز)
	توانایی پاسخ سریع به تغییرات در شرایط بازار
	تجربه مدیریتی در حوزه کسب‌وکار
	تصویر یا برند خوب در بین مشتریان
	عوامل مرتبط با مشارکت‌های کلیدی با تامین‌کنندگان، پیمانکاران و برای دسترسی به مواد اولیه و خدمات مورد نیاز
	سهم بازار در کسب‌وکار
	حاشیه سود مرتبط در کسب‌وکار
	خدمات پس‌از 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، بخش‌های مختلف اجزای کسب‌وکار (زیرساخت‌ها، ارزش‌های پیشنهادی، مشتریان و ساختار درآمد/ هزینه) را از ابعاد مختلف توانایی کسب‌وکار و جذابیت بازار و با استفاده از تعدادی گویه مورد ارزیابی قرار می‌دهد. گویه‌ها توسط مدیران ارشد کسب‌وکارها در مقیاس طیف

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

جامعه آماری. جامعه آماری این پرسشنامه، کلیه مدیران عامل کسب‌وکارهای شرکت مورد مطالعه و قائم‌مقام‌های 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 تهیه‌شده 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 موفقیت 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

توان شرکت یا عوامل رقابتی سازمان	جذابیت بازار صنعت		
	کم	متوسط	زیاد
زیاد	۱	۲	۳
متوسط	۲	۳	۴
کم	۳	۴	۴

چهار استراتژی اصلی برای مناطق نه‌گانه مدل GE عبارت‌اند از:

- ۱- سرمایه‌گذاری و توسعه فعالیت^۱
- ۲- رشد‌گزینی^۲ (انتخابی)
- ۳- برخورد احتیاطی و گزینی^۳ (استراتژی‌های سرمایه‌گذاری انتخابی در بهینه‌سازی)
- ۴- حذف سرمایه^۴ (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 روش های ارزش آفرینی در کسب و کارها

شرح رویکرد	روش های ارزش آفرینی				آدرس دهی به مزیت مادری	میزان اهمیت عامل	عوامل کلیدی مرتبط در کسب و کار	نقطه ضعف / تهدید
	مؤسسه ای	ارتباطی	مدیریتی	فنی				
								جمع امتیاز

تعیین شیوه های مدیریت، موقعیت کسب و کار در سید پورتفولیو و میزان تناسب ویژگی های مادر با شرکت های تابعه از جمله متغیرهای تأثیرگذار در تعیین شیوه های مادری است. با ایجاد ارتباط این دو عامل، می توان ماتریس شماره ۶ را برای تعیین شیوه مدیریت مورد استفاده قرار داد.

جدول ۶. ماتریس تعیین شیوه رهبری

استراتژی پورتفولیو				
سرمایه گذاری و رشد		حفظ وضع موجود و احتیاط		بازدهی / واگذاری
(حالت ۱ و ۲ ماتریس GE)		(حالت ۳ ماتریس GE)		(حالت ۴ ماتریس GE)
میزان تناسب	زیاد	کنترل استراتژیک	برنامه ریزی استراتژیک	برنامه ریزی استراتژیک
	متوسط	کنترل استراتژیک	کنترل استراتژیک	برنامه ریزی استراتژیک
	کم	کنترل مالی	کنترل مالی	—

اندازه گیری مطلوبیت خبرگان کسب و کار و شرکت مادر. برای تعیین شیوه مدیریتی و روش های ارزش آفرینی که از نظر خبرگان شرکت مادر مطلوبیت 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 در خصوص رویکردهای ارزش آفرینی سنجش شده است.

جامعه آماری. جامعه آماری این پرسشنامه، کلیه مدیران عامل کسب و کارهای 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 ارزش آفرینی طراحی شد، بین ۲۵ نفر از افراد فوق توزیع و براساس بازگشت ۶۵ درصدی پرسشنامه‌ها، مقایسه شیوه مدیریت و روش‌های ارزش آفرینی 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 ارزش آفرینی برای هر کسب و کار تعیین شود. از سوی دیگر، مطلوبیت مدیران ارشد این کسب و کارها سنجش و با نتایج پیشنهادی الگوی تحقیق مقایسه گردید. جدول ۷ امتیاز شرکت‌ها برای توانایی کسب و کار و جذابیت بازار را نمایش می‌دهد.

جدول ۵. نتایج امتیاز شرکت‌ها برای قوت کسب و کار و جذابیت بازار

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

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

جدول ۶. ماتریس GE برای کسب و کارهای شرکت مادر

قوت کسب و کار	رشد گزینشی			رشد گزینشی			سرمایه گذاری و توسعه فعالیت		
	استراتژی های سرمایه گذاری انتخابی	استراتژی های عقب نشینی و تحلیل	استراتژی های سرمایه گذاری انتخابی در پی تعاملی	استراتژی های عقب نشینی و تحلیل	استراتژی های سرمایه گذاری انتخابی در پی تعاملی	استراتژی های عقب نشینی و تحلیل	استراتژی های سرمایه گذاری انتخابی در پی تعاملی	استراتژی های عقب نشینی و تحلیل	استراتژی های سرمایه گذاری انتخابی در پی تعاملی
۹									
۸									
۷			۷			۱۰ و ۱			
۶			۳	۱۳ و ۸					
۵			۱۲	۴ و ۲	۱۱			۱۶	
۴			۹						
۳									
۲									
۱									
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹

جذابیت بازار

تعیین تناسب شرکت مادر با شرکت های تابعه و تعیین شیوه های ارزش آفرینی. پس از شناسایی نقاط قوت و ضعف کسب و کار و ارزیابی تهدیدها و فرصت های موجود، با تحلیل مشخصه های مادری و ارتباط این مشخصه ها با نقاط ضعف و تهدیدها کسب و کارها، درجه تناسب شرکت مادر و کسب و کار مطابق جدول ۹ تعیین شده است.

جدول ۷. میزان تناسب شرکت مادر و کسب و کارها

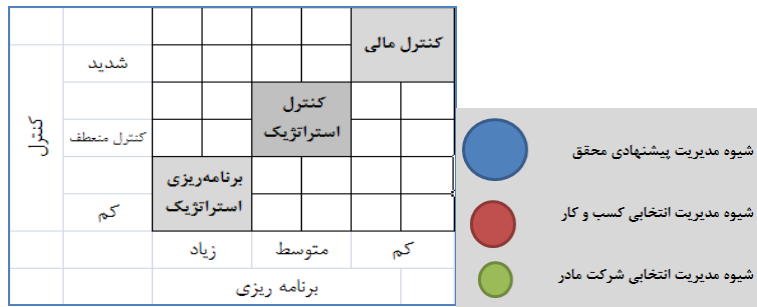
شرکت شماره ۱۶	شرکت شماره ۱۳	شرکت شماره ۱۲	شرکت شماره ۱۱	شرکت شماره ۱۰	شرکت شماره ۹	شرکت شماره ۸	شرکت شماره ۷	شرکت شماره ۶	شرکت شماره ۳	شرکت شماره ۲	شرکت شماره ۱
۶/۴	۷/۲	۶/۹	۶/۹	۸/۲	۵/۷	۷/۴	۸/۷	۷	۷/۶	۷	۷/۹
۵/۷	۶/۵	۶/۲	۶/۲	۷/۴	۵/۱	۶/۷	۷/۹	۶/۳	۶/۸	۶/۳	۷/۲
۸/۱	۵/۸	۴/۷	۵/۸	۶/۸	۵/۲	۵/۶	۵/۳	۵/۵	۵/۳	۵/۳	۶/۸
۷/۳	۵/۲	۴/۲	۵/۲	۶/۱	۴/۷	۵/۱	۴/۸	۴/۹	۴/۷	۴/۸	۶/۲

تعیین شیوه مدیریت. با تعیین استراتژی پورتفولیو جدول ۸ و میزان تناسب شرکت مادر و کسب و کارها جدول ۹، شیوه مدیریت برای هر کسب و کار مطابق جدول ۱۰ پیشنهاد می‌شود.

جدول ۸. تعیین شیوه مدیریت

۱	کنترل مالی				کنترل استراتژیک				کنترل استراتژیک			
۲ و												
			۷								۱۶	
			۱								۱۰	
۳	کنترل مالی				کنترل استراتژیک				برنامه‌ریزی استراتژیک			
							۸		۳		۱۳	
						۲	۱۱	۴	۱۲			
												۹
۴					برنامه‌ریزی استراتژیک				برنامه‌ریزی استراتژیک			
	کم				متوسط				زیاد			

اندازه‌گیری مطلوبیت خبرگان کسب و کار و شرکت مادر. با اندازه‌گیری مطلوبیت مدیران کسب و کار 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.

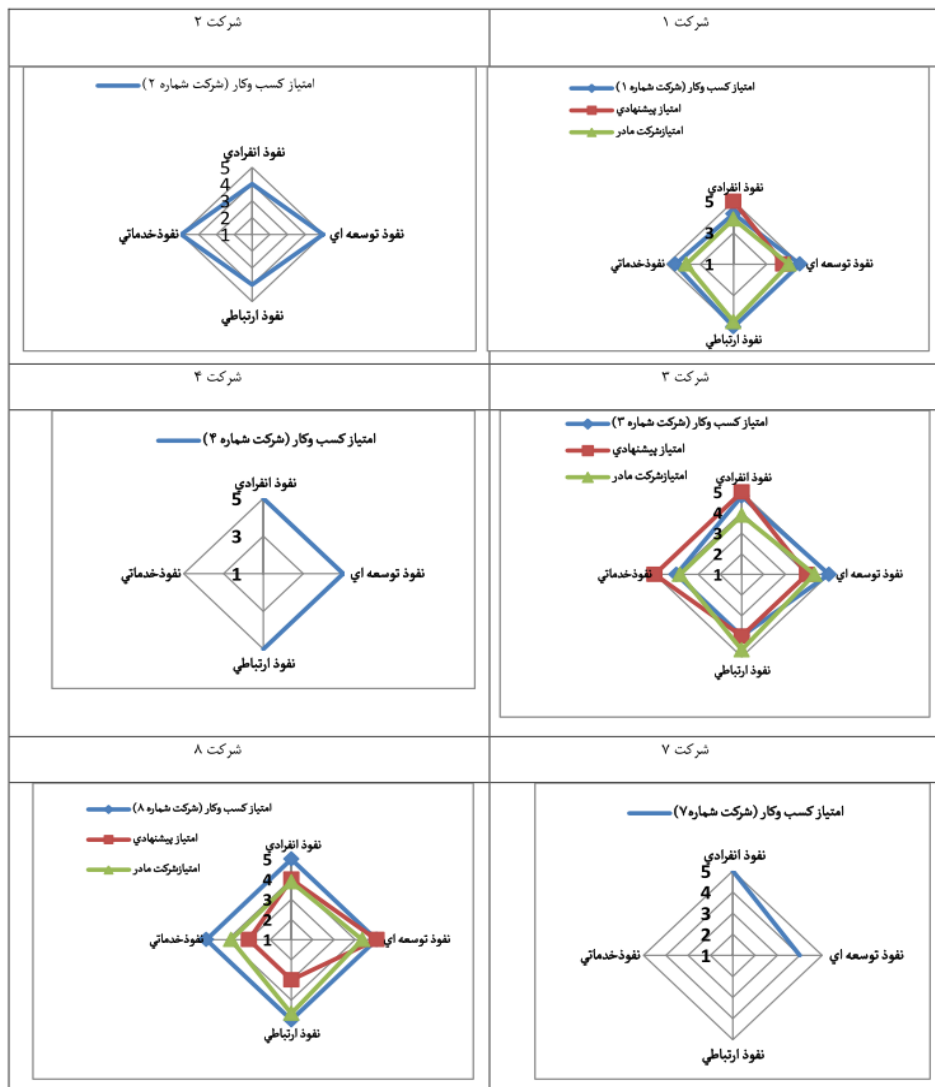


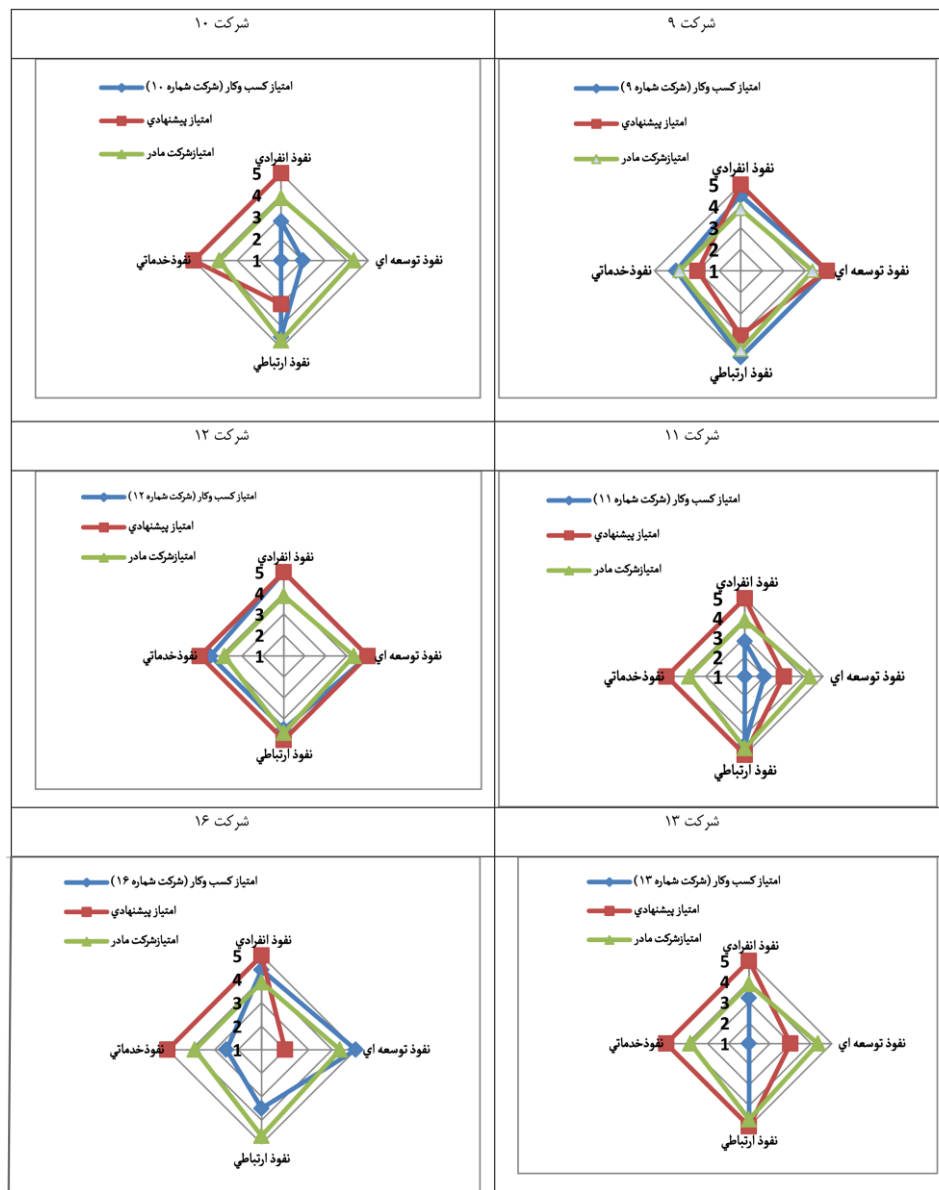
شکل ۷. راهنمای نمودار تعیین



شکل ۸. نمودارهای مقایسه شیوه مدیریت

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





شکل ۹. مقایسه شیوه های ارزش آفرینی

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 معلول 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 ارائه‌شده 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، ۱۳، ۱۲ 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 ارائه‌شده 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 مورد مطالعه 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 پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی باشد.

منابع

۱. بابایی زکلیلی، محمدعلی (۱۳۸۳). "مطالعه خصوصیات و عملکرد شرکت‌های هلدینگ"، تهران: دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت
۲. استروالدراکساندر، پیگنیور، ایو (۱۳۹۰). "خلق مدل کسب‌وکار"، ترجمه توکلی، غلامرضا و همکاران، تهران، انتشارات آریانا قلم
۳. رحمان سرشت، حسین، فتح‌الهی، افشین (۱۳۸۹). "استراتژی‌های و شیوه‌ها در شرکت‌های مادر"، تهران، انتشارات دوران
۴. رحمان سرشت، حسین، فتح‌الهی، 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، صفایی، 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". New York, John Wiley & 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. Rumlet, R.P(1986). "Strategy, Structure and Economic Performance", Boston: HBS Press.
24. Thompson, Strickland, (2001). "Strategic Management", New Yourk: McGraw Hill.

Archive of SID