

# برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی شرکت‌های مادر: مطالعه موردی شرکت‌های مادر مدیریتی در ایران

پیام حنفی‌زاده<sup>۱\*</sup>، سروشا معیر<sup>۲</sup>

۱- استادیار مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران  
۲- کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

پذیرش: ۸۶/۱۱/۲۱

دریافت: ۸۴/۷/۱۷

## چکیده

شرکت‌های مادر، ماهیت متفاوتی در مقایسه با شرکت‌های تجاری دارند. شرکت‌های مادر با داشتن سیاست مشخص در قبال محصولات و خدمات به حمایت، پشتیبانی و کنترل شرکت‌های تابعه خود می‌پردازد. از آنجا که دو شرکت مادر با سبب محصولات و خدمات مشابه، حتی در سطح بین‌المللی به ندرت یافت می‌شود، مفهوم رقابت و برنامه‌ریزی استراتژیک در بین آنها با شرکت‌های تجاری معمولی متفاوت است. این تفاوت در نقش اساسی حمایت و پشتیبانی از شرکت‌های تابعه به ظهور می‌رسد. برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی بدین جهت صورت می‌گیرد تا محور سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباط را با اهداف استراتژیک سازمان همسو نماید. از آنجائیکه هدف استراتژیک و مفهوم رقابت در میان شرکت‌های مادر از شرکت‌های متداول تک یا چند محصولی متمایز است، لذا مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی نیز برای شرکت‌های مادر از فرایند متفاوت تبعیت می‌کند. این ماهیت متمایز باعث در نظر گرفتن ملاحظات در مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی می‌شود. این مقاله با بکارگیری روش ارزیابی متوازن، منابع محدود سرمایه‌گذاری را روی فرآیندهایی متمرکز می‌کند که در تحقق اهداف استراتژیک شرکت‌های مادر نقش اساسی دارند.

**کلید واژه‌ها:** برنامه‌ریزی استراتژیک سیستمهای اطلاعاتی، شرکت مادر، عوامل کلیدی موفقیت، روش ارزیابی متوازن

## ۱- مقدمه

مأموریت شرکت مادر، شکل دهی و کنترل شرکتهای تابعه است. تحقق این هدف، معمولاً از طریق در دست گرفتن مالکیت و سهام اصلی شرکتهای تابعه صورت می‌گیرد. شرکت مادر به دو نوع کلی شرکت مادر سرمایه‌گذار و شرکت مادر مدیریتی تقسیم می‌شود [۱]. در شرکت مادر سرمایه‌گذار، نظارت بر توابع صرفاً از طریق سرمایه‌گذاری در سهام آنها صورت گرفته، نهایتاً شرکت مادر سرمایه‌گذار، سود خود را به نسبت سرمایه‌گذاری دریافت می‌کند. بنابراین در این حالت، شرکت مادر در نقش یک سرمایه‌گذار ظاهر شده، وارد فرآیند مدیریت و کنترل توابع خود نمی‌شود. شرکت مادر مدیریتی، علاوه بر سرمایه‌گذاری در سهام توابع، بر فرآیندهای آنها نیز تأثیرگذار است. توابع شرکت مادر مدیریتی می‌توانند دارای کسب و کار یکسان و یا غیر یکسان باشند. در این تحقیق قصد داریم بر روی شرکتهای مادر مدیریتی در ایران متمرکز شویم.

سیستمهای اطلاعاتی در سازمانها نه تنها مبادلات اطلاعات روزمره را به عهده دارند، بلکه به عنوان یک مزیت رقابتی در کسب و کار، ایفای نقش می‌کنند [۲؛ ۳]؛ اما نبود کنترل متمرکز، نداشتن اولویت بندی مناسب، نبود درک صحیح از نیازهای ذینفعان و ارزیابی آنها تنها بر اساس معیارهای مالی، همه و همه باعث گردیده تا سازمانها ملزم به داشتن دیدگاه استراتژیک در این زمینه گردند. برنامه‌ریزی استراتژیک سیستمهای اطلاعاتی یکی از موضوعاتی است که تحقیقات بسیار زیادی بر روی آن انجام گرفته و محققان روشهای گوناگونی را در این باره معرفی کرده‌اند. در سال ۱۹۷۰ ایده برنامه‌ریزی استراتژیک سیستمهای اطلاعاتی توسط زانی<sup>۱</sup> مطرح گردید [۷].

کینگ<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۸ رابطه میان استراتژی سیستمهای اطلاعاتی و کسب و کار را ترسیم کرد [۸]. بعد از آن، عباراتی نظیر عوامل کلیدی موفقیت<sup>۳</sup> توسط روکارت و بولن<sup>۱</sup> و تجزیه و

1. Zani  
2. king  
3. Critical Success Factor(CSF)

تحلیل زنجیره تأمین<sup>۲</sup> توسط پورتر و میلار<sup>۳</sup> برای برنامه ریزی استراتژیک سیستم اطلاعاتی مطرح گردید [۹: ۱۰]. این توسعه، مبنای کار اندرسون<sup>۴</sup> و متدولوژی شرکت ای بی ام<sup>۵</sup> قرار گرفت [۱۱: ۱۲]. مدلها و چهارچوبهای اصلی توسط محققینی نظیر بویتن و زما<sup>۶</sup> در سال ۱۹۸۷، هندرسون و سیفونیس<sup>۷</sup> در سال ۱۹۸۸ و هندرسون و ونکاترمن<sup>۸</sup> در سال ۱۹۸۹ مطرح شد [۱۳: ۱۴: ۱۵].

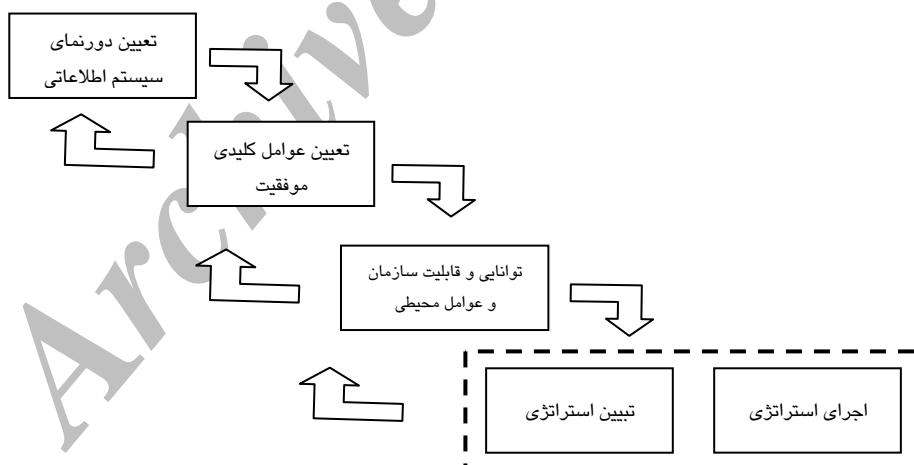
این مدلها توسط افرادی نظیر گالیر<sup>۹</sup> در سال ۱۹۸۷، لیدر و ستی<sup>۱۰</sup> در سال ۱۹۸۸ و گودهو<sup>۱۱</sup> در سال ۱۹۹۲ مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرار گرفت [۱۶: ۱۷: ۱۸]. در این مقاله قصد داریم متدولوژی ای را در ارتباط با فرایند برنامه ریزی استراتژیک در شرکتهای مادر ارائه کنیم، به نحوی که پاسخگوی ماهیت متمایز ساختار شرکتهای مادرمدیتریتی و نقش اساسی آنها در حمایت توابع باشد. به این منظور به شناسایی فرآیندهای شرکت های مادر مدیریتی پرداخته ایم. این فرآیندها ما را در دستیابی به نیازمندی های اطلاعاتی سازمان یاری می کند. این تحقیق، پاسخگویی به سؤالات زیر را مد نظر دارد:

- آیا می توان مدلی مفهومی از تأثیر استراتژی بر فرآیندهای شرکت مادر ارائه کرد که بتواند ما را در برنامه ریزی استراتژیک سیستمهای اطلاعاتی یاری دهد؟
- فرآیندهای استراتژیک چطور می توانند در تعیین نیازمندیهای اطلاعاتی مؤثر باشند؟
- آیا امکان اندازه گیری و سنجش پروژه های مربوط به سیستمهای اطلاعاتی شرکتهای مادر با دیدگاههایی متفاوت با دیدگاه مالی وجود دارد؟

1. Bullen and Rockart
2. Value Chain Analysis
3. Porter and Millar
4. Anderson
5. IBM Company
6. Boynton and Zmud
7. Henderson and Sifonis
8. Henderson and Venkatraman
9. Gallier
10. Leeder and Sethi
11. Goodhue

## ۲- تعریف مسأله

برنامه ریزی استراتژیک سیستمهای اطلاعاتی منجر به تعریف سیستمهای اطلاعاتی می‌شود که سازمان با پیاده سازی آنها می‌تواند اهداف کسب و کار را تحقق بخشد. خروجی برنامه ریزی استراتژیک، سیستمهای اطلاعاتی، اولویت اصلی پیاده سازی در سیستمهای اطلاعاتی را ارایه می‌دهد [۲؛ ۳]. به طور کلی مراحل برنامه ریزی استراتژیک با تعریف دورنما آغاز می‌شود تا مدیران ارشد سازمان، اهداف اصلی خود را از سرمایه گذاری در زمینه فناوری اطلاعات بیان کنند. سپس در مرحله دوم، بر اساس اهداف و مقتضیات خاص شرکت، به تعریف عوامل کلیدی موفقیت پرداخته می‌شود. مرحله سوم به ارزیابی تواناییها و پتانسیلهای سازمان و عوامل محیطی آن می‌پردازد. با در نظر گرفتن مراحل قبلی، به تبیین استراتژیهای سیستمهای اطلاعاتی در سطح سازمان پرداخته، در مرحله پایانی به اجرای استراتژیها و برنامه های جزئی می‌پردازیم و در مقاطع مختلف زمانی، نحوه اجرای استراتژی را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم. شکل ۱ مراحل کلی برنامه ریزی استراتژیک سیستمهای اطلاعاتی را نشان می‌دهد.



شکل ۱ مراحل کلی برنامه ریزی استراتژیک سیستمهای اطلاعاتی [۲؛ ۳].

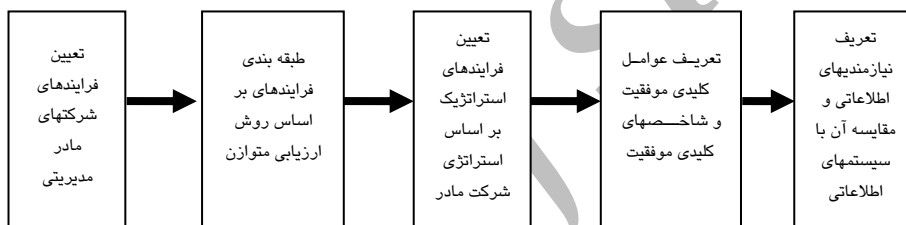
از آنجا که عوامل کلیدی موفقیت بر روی فرآیندهای سازمان تعریف می شوند و ماهیت متفاوت شرکت های مادر از طریق فرآیندهای آن نمایان می گردد، لذا این تحقیق، تمرکز خود را بر شناسایی فرآیندهای استراتژیک شرکت مادر و تعریف عوامل کلیدی موفقیت آنها جهت رسیدن به مشخصات سیستمهای اطلاعاتی معطوف می کند. مشخصات سیستمهای اطلاعاتی تعریف شده از این طریق می تواند تحقق اهداف استراتژیک شرکت مادر را تضمین کند.

از دیدگاه استراتژیک، زمانی سرمایه گذاری در پروژه سیستم اطلاعاتی قابل قبول است که تأثیر مستقیم در تحقق مأموریت و اهداف استراتژیک بنگاه داشته باشد [۲۰؛ ۲۱؛ ۲۲؛ ۲۳]. یکی از روشهای موفق در ارزیابی اثر بخشی همه جانبه یک پروژه در تحقق اهداف استراتژیک، متدولوژی «روش ارزیابی متوازن»<sup>۱</sup> است [۲؛ ۲۴]. روش ارزیابی متوازن می تواند اهداف استراتژیک کسب و کار بنگاه را به مقیاسهای قابل اندازه گیری مرتبط سازد. در این مقاله سعی شده، ابتدا فرآیندهای شرکت های مادر مدیریتی از طریق مرور ادبیات مربوط شناسایی شود و در مرحله بعد از متدولوژی شناسایی فرآیندهای استراتژیک [۲۵] برای شناخت فرآیندهای استراتژیک شرکت های مادر استفاده شده است. مراحل شناسایی فرآیندهای استراتژیک بدین منوال است که بر اساس تجارب شرکت های موفق، فرآیندهای شرکت های مادر در منظرهای روش امتیازی متوازن طبقه بندی می گردند. سپس فرآیندهای طبقه بندی شده با تکیه بر نظر سنجی خبرگان در جهت تحقق استراتژی سازمان، رتبه بندی می گردند. نهایتاً فرآیندهای با بالاترین اولویت از هر منظر از روش امتیازی متوازن انتخاب می شوند. فرآیندهای مذکور را اصطلاحاً «فرآیندهای استراتژیک» می نامند [۲۵]. برای طی کردن ادامه مراحل برنامه ریزی استراتژیک، نیاز به مطالعه موردی است و لذا مورد مطالعاتی تحقیق برای شرکت نمونه فعال در صنعت فناوری اطلاعات مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

ادامه این مقاله به شرح ذیل سازمان یافته است: بخش ۳ به توضیحاتی در ارتباط با روش تحقیق می پردازد؛ بخش ۴ فرآیندهای شرکت مادر را شناسایی می کند؛ بخش ۵ به ارائه مدل مفهومی تحقیق پرداخته که مبتنی بر طبقه بندی روش ارزیابی متوازن است؛ بخش ۶ فرآیندهای استراتژیک را بر مبنای استراتژی انتخابی مشخص می سازد؛ و بخش ۷ به تشریح مطالعه موردی می پردازد. دو بخش پایانی نیز به بحث و نتیجه گیری از مقاله اختصاص یافته است.

### ۳- روش تحقیق

در این تحقیق از روش توصیفی- پیمایشی [۲۶] استفاده شده و همچنین از ۲ مرحله نظر سنجی تشکیل شده است.<sup>۱</sup> پرسشنامه اول به شناسایی فرآیندهای شرکتهای مادر مدیریتی می پردازد و پرسشنامه دوم به منظور رتبه بندی عوامل بحرانی موفقیت و شناسایی نیازمندیهای اطلاعاتی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. در هر دو پرسش نامه از طیف لیکرت استفاده شده است. مراحل مختلف انجام تحقیق در شکل ۲ مشخص شده است.



شکل ۲ مراحل انجام تحقیق برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی در شرکت های مادر

۳-۱- **تعیین فرآیندهای شرکت مادر:** ماهیت متفاوت شرکت های مادر در فرآیندهای آنها نمایان می شود. در این قسمت بر اساس مطالعه ادبیات مربوط به شناسایی و تعیین فرآیندهای شرکت مادر پرداخته شده است.

۳-۲- **طبقه بندی فرآیندهای شرکت های مادر:** طبقه بندی فرآیندهای شرکت مادر در چهارچوب روش ارزیابی متوازن بر اساس مطالعه مرجع [۲۴] از ۱۰ مورد مطالعاتی از شرکتهای مادر بین المللی به دست آمده است.

۳-۳- **تعیین فرآیندهای استراتژیک براساس استراتژی شرکت مادر:** برای تعیین فرآیندهای استراتژیک شرکت مادر بر مبنای استراتژی شرکت مادر از نظر خبرگان و مدیران

۱. برای مشاهده پرسشنامه ها می توانید به بخش پیوست مراجعه کنید.

شرکت های مادر استفاده شده است. در این مرحله برای شرکت های مادر بورس تهران و مدیران سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و چند شرکت مادر خصوصی، پرسشنامه اول ارسال شده و از مجموع ۸۰ پرسشنامه ارسالی، ۲۳ پاسخ صحیح به دست آمده است. مرحله جمع آوری اطلاعات از خرداد تا تیرماه ۱۳۸۴ صورت پذیرفت. ترکیب پاسخ دهندگان در جدول ۱ مشاهده می شود.

جدول ۱ ترکیب پاسخ دهندگان به پرسشنامه تعیین فرآیندهای استراتژیک شرکت مادر

نام سازمان	تعداد	میزان تحصیلات				پست سازمانی	
		لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	مدیر ارشد	کارشناس ارشد	
سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران	۹	۲	۵	۲	۲	۷	
شرکت های مادر خصوصی	۵	۱	۴	-	۱	۴	
شرکت های مادر بورس تهران	۵	۲	۲	۱	۱	۱	
اساتید دانشگاه	۴	-	-	۴	-	-	

۳-۴- **تعریف عوامل کلیدی موفقیت و شاخصهای کلیدی موفقیت:** عوامل کلیدی موفقیت و شاخصهای آنها، جهت تعریف مشخصات سیستمهای اطلاعاتی به کار می روند [۲۷]. این عوامل، تحقق اهداف استراتژیک شرکت مادر را تضمین می کنند. بنابراین، سیستمهای اطلاعاتی استخراج شده بر مبنای آنها تضمین کننده استراتژیک بودن سیستمهای اطلاعاتی ارائه شده اند. در این قسمت بر مبنای فرآیندهای استراتژیک شرکت مادر، عوامل کلیدی موفقیت و شاخصهای کلیدی موفقیت یک شرکت فعال در صنعت فناوری اطلاعات مورد کاوش قرار می گیرد. برای شناسایی و اولویت بندی آنها از پرسشنامه دوم استفاده می شود. نتایج بر اساس نظر ۱۵ نفر از کارشناسان و مدیران شرکت مذکور استخراج شده است.

۳-۵- تعریف نیازمندیهای اطلاعاتی و مقایسه آن با سیستمهای اطلاعاتی وضع موجود: همان طور که در قسمت قبل اشاره شد، برنامه‌ریزی استراتژیک سیستمهای اطلاعاتی، موجب برآورده کردن اهداف جزئی منشعب شده از اهداف استراتژی سازمان هستند [۲۷]. این قسمت به تعریف نیازمندیهای اطلاعاتی بر اساس عوامل کلیدی موفقیت می‌پردازد و آنها را با سیستمهای فعال در شرکت مورد مطالعه مقایسه می‌کند.

#### ۴- فرآیندهای شرکتهای مادر مدیریتی

فرآیندها وسیله تبدیل منابع به کالاها و خدمات برای برآورده کردن نیاز مشتریان داخلی و خارجی هستند. فرآیندهای شرکتهای مادر مدیریتی بر اساس مطالعه ادبیات تحقیق شناسایی شده اند که در ادامه به تشریح هر یک از آنها می‌پردازیم.

۴-۱- مدیریت پرتفولیو<sup>۱</sup>: فرآیندی است که در آن مشخص می‌شود چه سبد کالا و خدماتی برای شرکت مادر و توابع آن مفید و قابل استفاده است و بر اساس آن، شرکت مادر باید در چه مسیرهایی حرکت کند [۲؛ ۳]. کالا و خدماتی در سبد شرکت مادر قرار می‌گیرند که علاوه بر داشتن سود، منابع و زمان کمتری را نسبت به بقیه کالاها و خدمات احتیاج داشته باشند. این تجزیه و تحلیل براساس بازارهایی است که شرکت مادر در آن به فعالیت می‌پردازد.

۴-۲- رونق دهی نشان تجاری<sup>۲</sup>: فرآیندی است که باعث ترویج و رونق نشان تجاری شرکت مادر در میان مشتریان و تأمین کنندگان می‌شود. به طور مثال، رونق دهی از طریق شناسایی و برآورده کردن استانداردهای کیفی و فناورانه قابل دستیابی می‌باشد [۲۴؛ ۲۸].

۴-۳- پشتیبانی مذاکرات: با توجه به وجود تخصصهای گوناگون در بدنه توابع شرکتهای مادر، ایجاد تیمهای مشترک و مدیریت صحیح آنها، می‌تواند در سطح شرکت مادر هم افزایی

---

1. Portfolio Management  
2. Licensing strategy



خوبی را به وجود آورد [۲۴]. در این فرآیند، تیمهای جهت انجام مذاکرات برای حل مشکلات در سطح شرکت مادر یا مشکلات توابع با نظارت شرکت مادر تشکیل می شوند.

۴-۴- **مدیریت مالی:** این فرآیند شامل فعالیتهایی می باشد که وضعیت مالی توابع مختلف و سهامداران را نشان می دهد. برنامه ریزی مالی و بودجه گذاری و استفاده از وامهای مشترک در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان از جمله فعالیتهای متمایز مدیریت مالی یک شرکت مادر می باشد [۲۸].

۴-۵- **حل و فصل اختلافات:** یکی از وظایف اصلی شرکت مادر، از بین بردن تضادهای اصلی بین شرکتهای تابعه می باشد و شرکت مادر باید دارای استراتژیهای روشنی در جهت رفع اختلافات بین توابع باشد [۲۸].

۴-۶- **استانداردسازی:** با توجه به استراتژیهای شرکت مادر، فعالیتهای توابع در چهارچوبهای همسان هدایت می گردد تا بتوان از طریق آن به ارزیابی صحیح توابع پرداخت [۲۸].

۴-۷- **ارزیابی عملکرد توابع و مدیران آن:** یکی دیگر از فرآیندهای شرکت مادر آن است که در مقاطع زمانی مختلف به ارزیابی عملکرد توابع پرداخته، آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد [۲۴]. روش ارزیابی متوازن می تواند شرکت مادر را در انجام این مهم کمک کند. با استفاده از این روش، عملکرد توابع فقط از لحاظ مالی مورد تجزیه و تحلیل قرار نمی گیرد. ارزیابی عملکرد توابع، فرآیند بسیار دقیق و حساس در شرکت های مادر است. این فرآیند باعث ایجاد رقابتی سالم در بین توابع می گردد.

۴-۸- **برنامه ریزی ظرفیت توابع:** از آنجا که توابع یک شرکت مادر عموماً درگیر کسب و کارهای خود می گردند، شرکت مادر می تواند با شناسایی ظرفیتهای بالقوه توابع، برنامه



ریزی ظرفیت کند تا از ظرفیتهای موجود به نحو احسن استفاده کند [۲۴].

۹-۴- ارائه خدمات مشترک به توابع: شرکت مادر می تواند با این فرآیند از انجام کارهای موازی در توابع جلوگیری کند. به عنوان مثال، یک خرید جامع برای کل توابع می تواند با هزینه بسیار کمتر در سطح کل شرکت مادر انجام گیرد [۳۰].

۱۰-۴- گرفتن پروژه های مشترک: به علت وجود تخصصهای گوناگون در بدنه شرکت مادر، احتمال گرفتن پروژه های بزرگ با چندین تخصص در شرکت مادر بالا می‌رود [۲۰]. بدیهی است این امر نیازمند هماهنگی کلی در سطح توابع می‌باشد تا آنها بتوانند در زمانهای مناسب، درگیر پروژه ها شوند. یک شرکت مادر با مدیریت و کنترل دقیق می‌تواند توابع را در انجام پروژه های مشترک کمک و یاری کند.

۱۱-۴- مدیریت و تعدیل بحران: بحرانهای مختلف در بازار به شرکتهای مادر نیز سرایت می‌کند. تغییرات فناوری و نیاز مشتریان باعث گردید که بعضی از توابع در مقاطع زمانی مختلف با بحرانهای مختلف روبه‌رو شوند که مدیریت و تعدیل بحران از سوی شرکت مادر می تواند آنان را در جهت خروج از بحران کمک کند [۳۰].

۱۲-۴- توسعه صادرات شرکت های تابعه: با توجه به اینکه شرکت های بزرگ عموماً سعی در بالا بردن صادرات خود دارند، لذا باید ظرفیتهای مناسب را در شرکت های تابعه خود به وجود آورند. این امر باعث بزرگ شدن بازار در شرکت های تابعه می‌شود. بنابراین، توسعه صادرات باید به طور صحیح توسط شرکت مادر مدیریت گردد و شرکت مادر با مطالعه و بررسی می تواند کمک شایانی به شرکت های تابعه در ورود به بازار های خارجی کند [۲۸].

۱۳-۴- خلاقیت و نوآوری مداوم در سطح شرکت مادر: با نوآوری و خلاقیت در سطح شرکتهای مادر می توان موفقیت آنها را تضمین کرد. شرکتهای مادر در بدنه تخصصی خود

دارای پتانسیل بالا و تخصصهای گوناگون هستند. همچنین نوآوری و خلاقیت در سطح شرکت های مادر می تواند آنها را در به وجود آوردن مزیت رقابتی پایدار<sup>۱</sup> کمک کند [۲۴].

## ۵- مدل مفهومی تحقیق

این مدل بر اساس فرآیندهای شرکت های مادر و مبتنی بر روش ارزیابی متوازن طرح ریزی شده است. روش ارزیابی متوازن دارای چهار دیدگاه<sup>۲</sup> مالی، مشتری، کسب و کار داخلی، یادگیری و رشد است [۳۲]. دیدگاه مالی، نتایج ملموس استراتژی را بیان می کند. در دیدگاه مشتری مشخص می شود که شرکت مادر چگونه می تواند موجبات فروش و وفاداری بیشتر را نزد مشتریان خود فراهم سازد. در دیدگاه کسب و کار داخلی، فرآیندهایی از سازمان مشخص می شوند که می توانند ارزش متمایزی را خلق و به مشتری عرضه کنند. دیدگاه یادگیری و رشد، شرکت مادر را در پشتیبانی از فرآیندهای ارزش زا<sup>۳</sup> کمک می کند. برای طبقه بندی فرآیندهای شرکت مادر در چهارچوب ارزیابی متوازن، از نمونه های عملی موفق بین المللی کمک گرفته، آنها را با فرآیندهای شرکت های مادر تطبیق داده ایم [۲۴]. به عنوان مثال، شرکت موبیل<sup>۴</sup> یکی از معیارهای اندازه گیری خود را در دیدگاه مشتری، تأثیرگذاری نام تجاری بر مشتریان تعریف کرده است. لذا در بررسی تطبیقی با فرآیندهای شرکت مادر، فرآیند رونق دهی نشان تجاری، براساس مدل ارزیابی متوازن شرکت مادر در دیدگاه مشتری قرار می گیرد. خلاصه ای از این مطالعه در جدول ۲ آمده است.

1. Sustainable Competitive Advantage

2. Perspective

۳. فرآیند های ارزش زا در ارتباط با مشتری تعریف شده و با فرآیند های استراتژیک تمایز دارند.

4. Mobil

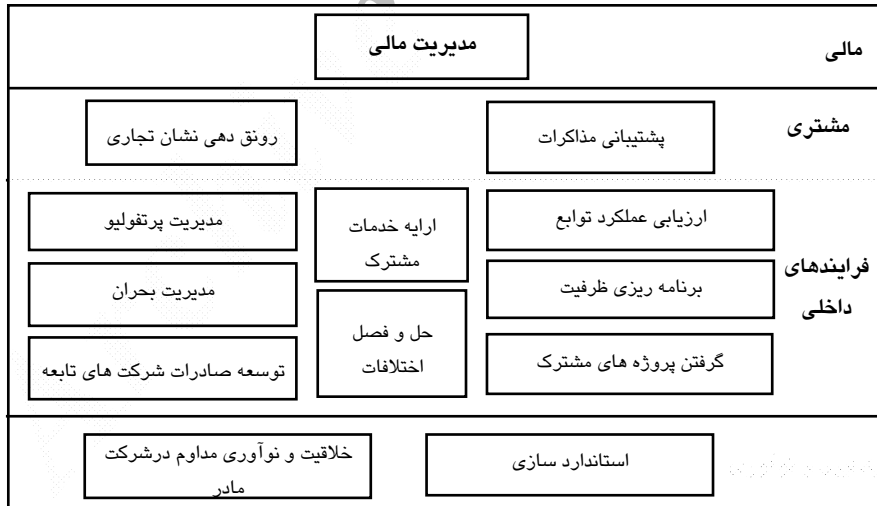
جدول ۲ نمونه‌هایی از طبقه‌بندی‌های فرآیندها بر اساس تجارب شرکت‌های مادر موفق در روش ارزیابی متوازن

نام شرکت	مدیریت مالی	رونق دهی نشان تجاری	پشتیبانی مذاکرات	ارزیابی عملکرد	برنامه‌ریزی ظرفیت	گرفتن پروژه‌های مشترک	ارایه خدمات مشترک	حل و فصل اختلافات	مدیریت پرتفولیو	مدیریت بحران	توسعه صادرات	خلاقیت و نوآوری	استاندارد سازی
شرکت موبیل	مالی	مشتری	مشتری	فرآیند داخلی	فرآیند داخلی				فرآیند داخلی	فرآیند داخلی			
خدمات آئی <sup>۱</sup> بانک ملی	مالی	مشتری							فرآیند داخلی			یادگیری	
شرکت اگریچم <sup>۲</sup>	مالی		مشتری	فرآیند داخلی	فرآیند داخلی						فرآیند داخلی		یادگیری
صندوق سرمایه گذاری نیو پرافیت <sup>۳</sup>	مالی				فرآیند داخلی				فرآیند داخلی				یادگیری
جوهانسون <sup>۴</sup>	مالی		مشتری		فرآیند داخلی	فرآیند داخلی	فرآیند داخلی						یادگیری
براون و روت <sup>۵</sup>	مالی		مشتری			فرآیند داخلی	فرآیند داخلی		فرآیند داخلی		فرآیند داخلی		یادگیری
حمل و نقل شارلوت	مالی				فرآیند داخلی								یادگیری
فینکو آی تی <sup>۶</sup>	مالی		مشتری		فرآیند داخلی						فرآیند داخلی		یادگیری
شرکت نوا اسکاتیا	مالی		مشتری		فرآیند داخلی								یادگیری
وینتر اینترنشنال <sup>۷</sup>	مالی		مشتری			فرآیند داخلی			فرآیند داخلی	فرآیند داخلی			یادگیری

در شکل ۳ فرآیندهای شرکت مادر بر اساس نتایج به دست آمده از جدول ۲ در

1. On-Line
2. Agri- Chem
3. New Profit
4. Johanson
5. Brown&Root
6. Finco- IT
7. Winter International

چهارچوب ارزیابی متوازن تقسیم بندی شده و چهارچوب اولیه مدل مفهومی این تحقیق را پایه ریزی کرده است. مدیریت مالی یک سازمان مادر بیان کننده وضعیت شرکت مادر از دیدگاه اعداد و ارقام می باشد و به دلیل نشان دادن نتایج ملموس استراتژیهای شرکت مادر، در دیدگاه مالی قرار گرفته است. پشتیبانی مذاکرات و رونق دهی نشان تجاری، بر فروش و وفاداری مشتریان تأثیرگذار است، لذا این فرآیندها در دیدگاه مشتری قرار گرفته اند. در مدیریت پرتفولیو، شرکت مادر، سبد محصولات خود را براساس استراتژیها تبیین و مدیریت می کنند. همچنین فرآیندهای حل و فصل اختلافات، ارزیابی عملکرد توابع، ارایه خدمات مشترک، برنامه ریزی ظرفیت، گرفتن پروژه های مشترک، مدیریت بحران، و توسعه صادرات شرکت های تابعه، همگی می توانند برای شرکتهای مادر ارزش متمایزی ایجاد کرده، در دیدگاه فرآیندهای داخلی سازمان قرار گیرند. در دیدگاه یادگیری و رشد، استاندارد سازی فرآیند و خلاقیت و نوآوری مداوم در سطح شرکت های مادر قرار گرفته اند که آنها را در پشتیبانی صحیح فرآیندهای ارزش زا کمک کنند.



شکل ۳ طبقه بندی فرآیندهای شرکت مادر در چهارچوب ارزیابی متوازن بر اساس مطالعات موردی شرکت های مادر موفق



## ۶- تعیین فرآیندهای استراتژیک بر حسب نوع استراتژی شرکت مادر

استراتژی شرکت مادر بر جهت گیری توابع تأثیرگذار است. بنابراین تعیین استراتژی شرکت مادر به گونه‌ای صورت می‌گیرد تا کل سازمان به عنوان یک خانواده موفق در جهت اهداف استراتژیک هدایت گردد [۲۹]. به طور نمونه، در این تحقیق، سه استراتژی متداول به شرح زیر را انتخاب کرده‌ایم:

• **استراتژی حمایتی** (عموماً شرکتهای مادر دولتی از این استراتژی استفاده می‌کنند) در این استراتژی، حمایت شرکت مادر در امتداد تقویت توابع است. همچنین در این استراتژی، کسب هم افزایی در میان توابع از طریق فراهم کردن منابع لازم برای توابع و توزیع مهارتها و قابلیت‌های میان آنها صورت می‌گیرد [۳۰]. از دیگر اهداف این استراتژی، هماهنگ کردن فعالیت‌های آنها به منظور ایجاد صرفه جویی (مثل خرید متمرکز) است.

• **استراتژی رقابتی** (شرکت های مادر خصوصی از این استراتژی استفاده می‌کنند): شرکتهای مادری که در چند حوزه فعالیت دارند، اغلب با دیگر شرکتهای بزرگ مشابه (در صورت وجود) در چند بازار رقابت کنند. در این وضعیت، شرکت مادر، استراتژی افقی را پیش رو دارد تا بتواند میان اهداف مختلف و استراتژیهای توابع مربوط، هماهنگی لازم را ایجاد کند. در این حالت، شرکت مادر در محصولات و خدمات شرکت های توابع با دیگر شرکت ها به رقابت می پردازد [۳۰].

• **استراتژی حمایتی- رقابتی** (شرکتهای مادر دولتی و نیز خصوصی از این نوع استراتژی می‌توانند استفاده کنند): این استراتژی یک حالت میانه از دو استراتژی قبلی است. شرکت مادر در عین داشتن رقیب در بازار به حمایت از توابع خود می پردازد. در این حالت، حمایت در جهت رسیدن به مزیت رقابتی در بازار انجام می گیرد. در ادامه به شناسایی فرآیندهای استراتژیک یا اصطلاحاً «فرآیند های با طبیعت استراتژیک»<sup>۱</sup> برای هرکدام از استراتژیهای فوق می پردازیم.

۱-۶- مدل استراتژی رقابتی: بر اساس اطلاعات اخذ شده از پرسشنامه اول، به شناسایی و رتبه بندی فرآیندها در شرکت مادر می پردازیم. در این قسمت، فرض بر آن است که استراتژی شرکت مادر، استراتژی رقابتی است. براساس آزمون فریدمن، رتبه بندی فرآیندها صورت می گیرد. جدول ۳ میانگین رتبه ها در آزمون فریدمن و جدول ۴ حجم نمونه، آماره کای<sup>۱</sup>، درجه آزادی و سطح پوشش آماره آزمون را نشان می دهد. همچنین جدول ۵ روایی و اعتبار نظرسنجی را بر اساس آزمون آلفای کرونباخ ارائه می دهد.

جدول ۳ میانگین رتبه های آزمون فریدمن برای تعیین فرآیندهای استراتژیک شرکت مادر با استراتژی رقابتی

فرآیندها	Mean Rank
مدیریت پرتفولیو	۹/۸۳
رونق دهی نشان تجاری	۹/۵۲
پشتیبانی مذاکرات	۲/۵۷
مدیریت مالی متمرکز	۳/۳۰
حل و فصل اختلافات	۵/۷۰
استاندارد سازی	۵/۵۴
ارزیابی عملکرد توابع	۱۰/۳۹
برنامه ریزی ظرفیت	۹/۲۲
ارایه خدمات مشترک	۵/۷۴
گرفتن پروژه های مشترک	۵/۹۳
مدیریت و تعدیل بحران	۳/۵۰
توسعه صادرات	۹/۷۸
خلاقیت و نوآوری	۹/۹۸

1. Chi-Square

جدول ۴ میزان درجه آزادی و مربع کای آزمون فریدمن برای تعیین فرآیندهای استراتژیک شرکت مادر با استراتژی رقابتی

N	۲۳
Chi-Square	۱۷۱
df	۱۲
Asymp. Sig.	۰/۰۰۰
Monte Carlo Sig.	۰/۰۰۰
	۹۹% Confidence Interval
	Lower Bound
	Upper Bound

جدول ۵ اعتبار نظرسنجی بر اساس آلفای کرونباخ

Reliability Analysis- Scale (ALPHA)		
۱.	VAR۰۰۰۰۱	مدیریت پرتفولیو
۲.	VAR۰۰۰۰۲	رونق دهی نشان تجاری
۳.	VAR۰۰۰۰۳	پشتیبانی مذاکرات
۴.	VAR۰۰۰۰۴	مدیریت مالی متمرکز
۵.	VAR۰۰۰۰۵	حل و فصل اختلافات
۶.	VAR۰۰۰۰۶	استاندارد سازی
۷.	VAR۰۰۰۰۷	ارزیابی عملکرد توابع
۸.	VAR۰۰۰۰۸	برنامه ریزی ظرفیت
۹.	VAR۰۰۰۰۹	ارایه خدمات مشترک
۱۰.	VAR۰۰۰۱۰	گرفتن پروژه های مشترک
۱۱.	VAR۰۰۰۱۱	مدیریت و تعدیل بحران
۱۲.	VAR۰۰۰۱۲	توسعه صادرات
۱۳.	VAR۰۰۰۱۳	خلاقیت و نوآوری
Reliability Coefficients		
N of cases= ۲۳/۰		N of Items= ۱۳
Alpha= ۰/۸۴۵۵		



براساس رتبه‌های به‌دست آمده از آزمون فریدمن، فرآیندهای شرکت مادر بر اساس استراتژی رقابتی به صورت زیر رتبه بندی می‌شوند:

جدول ۶ رتبه کل و رتبه در دیدگاه و میانگین و واریانس هر فرآیند شرکت مادر بر اساس استراتژی رقابتی

نام فرآیند	نام دیدگاه در طبقه بندی روش ارزیابی متوازن	رتبه میانگین آزمون فریدمن	رتبه در دیدگاه	رتبه کل	میانگین	واریانس
مدیریت مالی	مالی	۳/۳۰	۱	۱۲	۲/۳۴	۰/۹
پشتیبانی مذاکرات	مشتری	۲/۵۷	۲	۱۳	۲/۰۸	۱/۰۳
رونق دهی نشان تجاری	مشتری	۹/۵۲	۱	۶	۴/۳	۱/۱۶
ارزیابی عملکرد توابع	فرآیند داخلی	۱۰/۳۹	۱	۱	۴/۶	۰/۴۸
مدیریت پرتفولیو	فرآیند داخلی	۹/۸۳	۲	۳	۴/۵۶	۰/۵۱
توسعه صادرات	فرآیند داخلی	۹/۸۷	۳	۴	۴/۴۳	۱/۰۴
برنامه ریزی ظرفیت	فرآیند داخلی	۹/۲۲	۴	۵	۴/۳	۱/۰۱
گرفتن پروژه های مشترک	فرآیند داخلی	۹/۵۳	۵	۷	۳/۳	۰/۰۹۸
ارایه خدمات مشترک	فرآیند داخلی	۵/۷۴	۶	۸	۳/۳۹	۰/۷۴
حل و فصل اختلافات	فرآیند داخلی	۵/۷	۷	۹	۳/۳۹	۰/۸۱
مدیریت و تعدیل بحران	فرآیند داخلی	۳/۵۰	۸	۱۱	۲/۲۱	۱/۵
خلاقیت و نوآوری	یادگیری و نوآوری	۹/۹۸	۱	۲	۴/۴۷	۱/۰۵
استاندارد سازی	یادگیری و نوآوری	۵/۵۴	۲	۱۰	۳/۳	۰/۷۳

در این تحقیق بر اساس روش ارزیابی متوازن از هر دیدگاه یک فرآیند انتخاب می‌شود. محدودیت روش ارزیابی متوازن منجر به انتخاب تنها یک فرآیند از هر دیدگاه شده است [۲۹]. بر اساس جدول ۶، فرآیند ارزیابی عملکرد توابع از دیدگاه فرآیند داخلی، فرآیند خلاقیت و نوآوری از دیدگاه یادگیری و رشد، فرآیند رونق دهی نشان تجاری از دیدگاه مشتری، فرآیند مدیریت مالی از دیدگاه مالی به عنوان ۴ فرآیند استراتژیک از استراتژی رقابتی انتخاب شده‌اند. با این وجود، همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، مدیریت پرتفولیو از دیدگاه فرآیند داخلی دارای رتبه بالاتر آماری در مقایسه با خلاقیت و نوآوری از منظر یادگیری و رشد است؛ اما چون از هر منظر یک فرآیند انتخاب می‌شود لذا مدیریت

پرتفولیو جزء فرایندهای استراتژیک از استراتژی رقابتی قرار نمی‌گیرد. فرآیندهای استراتژیک از استراتژی رقابتی در شکل ۴ از سایر فرآیندها متمایز شده‌اند.

مدیریت مالی		
مشتری	پشتیبانی مذاکرات	رونق دهی نشان تجاری
فرایندهای داخلی	ارزیابی عملکرد توابع	مدیریت پرتفولیو
	برنامه ریزی ظرفیت	مدیریت بحران
	گرفتن پروژه های مشترک	توسعه صادرات شرکت های تابعه
ارایه خدمات مشترک	حل و فصل اختلافات	
یادگیری و نوآوری	استاندارد سازی	خلاقیت و نوآوری مداوم در شرکت مادر

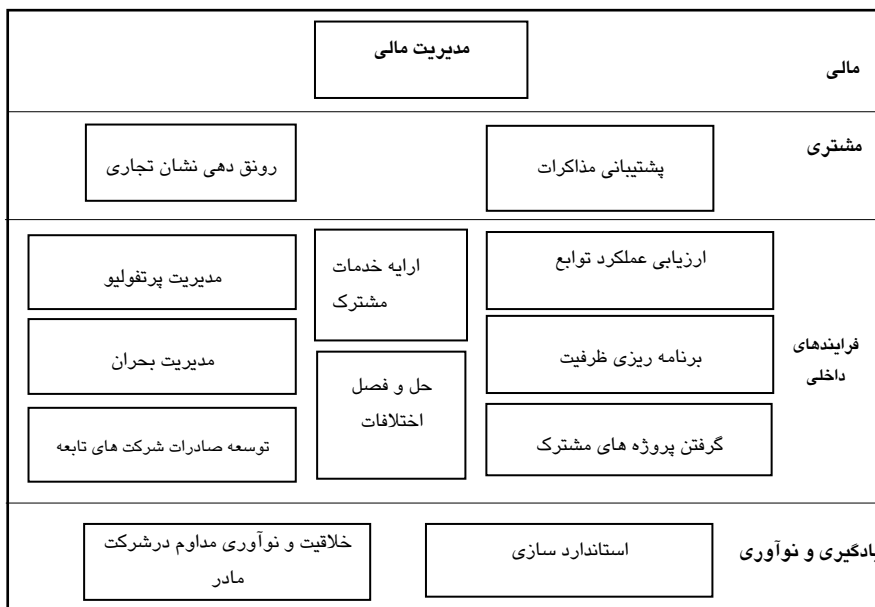
شکل ۴ به کار گیری استراتژی رقابتی در ساختار طبقه بندی فرآیندهای شرکت های مادر و تعیین فرآیندهای استراتژیک آنها

۲-۶- مدل استراتژی حمایتی: در این قسمت به شناسایی و رتبه بندی فرآیندهای استراتژیک شرکت مادر با فرض داشتن استراتژی حمایتی برای سازمان می پردازیم. همانند قسمت قبل از آزمون فریدمن برای اولویت بندی استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول ۷ ارائه شده است. روایی آزمون بر اساس آزمون آلفای کرونباخ، ۸۳/۸۹ درصد محاسبه گردیده است.

جدول ۷ رتبه کل و رتبه در دیدگاه و میانگین و واریانس هر فرآیند شرکت مادر بر اساس استراتژی حمایتی

نام فرآیند	نام دیدگاه در طبقه بندی روش ارزیابی متوازن	رتبه میانگین آزمون فریدمن	رتبه در دیدگاه	رتبه کل	میانگین	واریانس
مدیریت مالی	مالی	۶/۶۹	۱	۷	۳/۶	۰/۶۳
پشتیبانی مذاکرات	مشتری	۷/۲۴	۱	۶	۳/۷	۰/۹۱
رونق دهی نشان تجاری	مشتری	۶/۴۱	۲	۸	۳/۳۹	۰/۹۸
ارزیابی عملکرد توابع	فرآیند داخلی	۱۰/۱۳	۲	۳	۴/۵۲	۰/۶۳
مدیریت پرتفولیو	فرآیند داخلی	۳/۳۹	۶	۱۱	۲/۳۴	۰/۹۹
توسعه صادرات	فرآیند داخلی	۳/۱۷	۷	۱۲	۲/۰۴	۱/۰۸
برنامه ریزی ظرفیت	فرآیند داخلی	۶/۱۷	۵	۱۰	۳/۳	۰/۹۶
گرفتن پروژه های مشترک	فرآیند داخلی	۲/۸	۸	۱۳	۲/۰۴	۰/۹۴
ارایه خدمات مشترک	فرآیند داخلی	۹/۷۸	۴	۴	۴/۲	۱/۱
حل و فصل اختلافات	فرآیند داخلی	۹/۷۸	۳	۳	۴/۴	۱/۰۸
مدیریت و تعدیل بحران	فرآیند داخلی	۱۰/۵۴	۱	۱	۴/۵۲	۰/۶۳
خلاقیت و نوآوری	یادگیری و نوآوری	۶/۳۹	۲	۹	۳/۳۹	۱/۰۵
استاندارد سازی	یادگیری و نوآوری	۹/۳۹	۱	۵	۴/۱۳	۱/۳

بر اساس جدول فوق، فرآیند مدیریت و تعدیل بحران از دیدگاه فرآیند داخلی، فرآیند استانداردسازی از دیدگاه یادگیری و رشد، فرآیند پشتیبانی مذاکرات از دیدگاه مشتری و فرآیند مدیریت مالی از دیدگاه مالی به عنوان ۴ فرآیند استراتژیک از استراتژی حمایتی انتخاب شده‌اند. این فرآیندها در شکل ۵ از دیگر فرآیندها متمایز گردیده‌اند.



شکل ۵ به کار گیری استراتژی حمایتی در ساختار طبقه بندی فرآیندهای شرکت های مادر و تعیین فرآیندهای استراتژیک آنها

۳-۶- مدل استراتژی حمایتی - رقابتی: در این قسمت با فرض استراتژی حمایتی در شرکتهای مادر به شناسایی و رتبه بندی فرآیندهای استراتژیک می پردازیم. این بار نیز از آزمون فریدمن برای اولویت بندی استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول ۸ ارائه گردیده است. روایی آزمون بر اساس آزمون آلفای کرونباخ، ۸۸,۵۱ درصد محاسبه شده است.

جدول ۸ رتبه کل و رتبه در دیدگاه و میانگین و واریانس هر فرآیند شرکت مادر بر اساس استراتژی حمایتی-رقابتی

نام فرآیند	نام دیدگاه در طبقه بندی روش ارزیابی متوازن	رتبه میانگین آزمون فریدمن	رتبه در دیدگاه	رتبه کل	میانگین	واریانس
مدیریت مالی	مالی	۶/۰۴	۱	۱۰	۳/۳۹	۰/۸۱
پشتیبانی مذاکرات	مشتری	۹/۵۸	۱	۵	۴/۳	۱/۲۷
رونق دهی نشان تجاری	مشتری	۳/۳۲	۲	۱۳	۲/۳	۱/۱۸
ارزیابی عملکرد توابع	فرآیند داخلی	۹/۸۴	۳	۳	۴/۳۹	۰/۷۲
مدیریت پرتفولیو	فرآیند داخلی	۶/۱۳	۷	۹	۳/۲	۱/۰۴
توسعه صادرات	فرآیند داخلی	۶/۱۵	۶	۸	۳/۳	۰/۹۸
برنامه ریزی ظرفیت	فرآیند داخلی	۳/۵۲	۸	۱۲	۲/۵۲	۱/۰۵
گرفتن پروژه های مشترک	فرآیند داخلی	۹/۹۷	۱	۱	۴/۳۴	۰/۷۲
ارایه خدمات مشترک	فرآیند داخلی	۶/۷۱	۵	۶	۳/۳۴	۰/۹۱
حل و فصل اختلافات	فرآیند داخلی	۹/۷۱	۴	۴	۴/۲	۱/۰۶
مدیریت و تعدیل بحران	فرآیند داخلی	۹/۸۶	۲	۲	۴/۳	۱/۱۲
خلاقیت و نوآوری	یادگیری و نوآوری	۶/۳۲	۱	۷	۳/۳۹	۰/۸۹
استاندارد سازی	یادگیری و نوآوری	۳/۸۷	۲	۱۱	۲/۶	۰/۹۷

بر اساس جدول فوق، فرآیند گرفتن پروژه های مشترک از دیدگاه فرآیند داخلی، فرآیند خلاقیت و نوآوری از دیدگاه یادگیری و رشد، فرآیند پشتیبانی مذاکرات از دیدگاه مشتری، فرآیند مدیریت مالی از دیدگاه مالی به عنوان ۴ فرآیند استراتژیک از استراتژی حمایتی-رقابتی انتخاب شده اند. شکل ۶ این فرآیندها را از دیگر فرآیندها متمایز کرده است.

مدیریت مالی		مالی	
رونق دهی نشان		پشتیبانی مذاکرات	مشتری
مدیریت پرتفولیو	ارایه خدمات	ارزیابی عملکرد توابع	فرایندها داخلی
مدیریت بحران	حل و فصل	برنامه ریزی ظرفیت	
توسعه صادرات شرکت های تابعه	اختلافات	گرفتن پروژه های مشترک	
خلاقیت و نوآوری مداوم		استاندارد سازی	یادگیری و نوآوری

شکل ۶ به کار گیری استراتژی حمایتی- رقابتی در طبقه بندی فرآیندهای شرکت های مادر و تعیین فرآیندهای استراتژیک آنها

## ۷- مطالعه موردی

در این قسمت، یک شرکت مادر مدیریتی خصوصی فعال در صنعت فناوری اطلاعات در نظر گرفته شده و نتایج حاصل از پرسشنامه دوم ارسال شده برای ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد آن شرکت ارائه گردیده است. عوامل موفقیت از ۳ دیدگاه مورد بررسی قرار گرفته اند: میزان استراتژیک بودن، میزان تفاوت با بقیه شرکتهای تجاری، و میزان اهمیت آنها. برای رتبه بندی عوامل موفقیت از آزمون فریدمن استفاده شده است. در جدول ۹ به عوامل کلیدی موفقیت، شاخصهای کلیدی موفقیت، رتبه بندی عوامل، نیازمندیهای سیستمهای اطلاعاتی، و سیستمهای حال حاضر شرکت اشاره می کنیم.

جدول ۹ معرفی عوامل کلیدی موفقیت و شاخصهای کلیدی موفقیت و رتبه‌بندی آنها و تعیین نیازمندیهای اطلاعاتی و سیستم‌های حال حاضر در شرکت مورد مطالعه

نام فراآیندهای استراتژیک	عوامل کلیدی موفقیت	شاخص کلیدی موفقیت	رتبه از لحاظ استراتژیک	رتبه از لحاظ تفاوت با بقیه شرکتها	رتبه از لحاظ اهمیت	رتبه کل	نیازمندی اطلاعاتی	سیستمهای حال حاضر
مدیریت مالی	۱- بالا بردن سود سهام توابع	کاهش زمان بازگشت سرمایه در توابع	۵	۷	۱	۳	سیستم کنترل نقدینگی گروه شرکتها	سیستم جامع مالی
	۲- کاهش شکایات توابع از بودجه	میزان سرمایه گذاری واقعی به سرمایه گذاری پیش بینی شده	۷	۲	۱۱	۹	سیستم بودجه بندی	-
مشتری	۳- ترویج نشان تجاری	بالارفتن مقبولیت نشان تجاری	۲	۳	۳	۲	سیستمهای اطلاع رسانی	وب سایت به روز
	۴- رضایت مشتریان نهایی از خدمات و محصولات	بالارفتن درصد رضایت مشتریان نهایی از خدمات و محصولات توابع	۱	۱	۲	۱	سیستم مدیریت قرارداد	-
	۵- رضایت توابع از خدمات شرکت مادر	بالارفتن درصد رضایت توابع از خدمات مشترک شرکت مادر	۹	۵	۸	۵	سیستم های مدیریت و کنترل خدمات	-

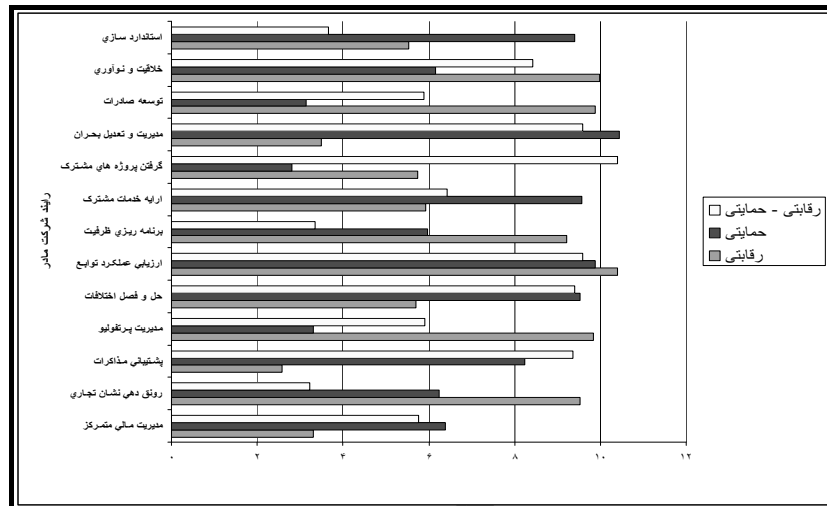
ادامه جدول ۹

رتبه از لحاظ اهمیت	رتبه از لحاظ تفاوت با بقیه شرکتهای	رتبه از لحاظ اهمیت	رتبه از لحاظ اهمیت	رتبه از لحاظ اهمیت	رتبه از لحاظ اهمیت	شخص کلیدی موفقیت	عامل کلیدی موفقیت	نام فرآیندهای استراتژیک	رتبه از لحاظ اهمیت
۱۰	۱۰	۱۰	۹	۱۰	۱۰	تعداد پروژه های انجام شده در زمان مناسب و بودجه پیش بینی شده	۶- انجام موفق پروژه های با تخصص گوناگون در شرکتهای تابع	سیستم مدیریت پروژه جامع	۱۰
۴	۶	۶	۴	۴	۴	محاسبه ظرفیت خالی توابع (تفاوت ظرفیت اسمی و ظرفیت عملیاتی)	۷- افزایش ظرفیت توابع جهت سود آوری بیشتر	سیستم برنامه ریزی ظرفیت و تعیین گلوگاه	۴
۶	۴	۴	۸	۶	۶	میزان نفر ساعت دوره های آموزشی مدیریتی برای مدیران	۸- افزایش دانش مدیریتی در شرکتهای تابع	سیستم ارزیابی مدیران	۶
۷	۵	۵	۱۰	۳	۳	تعداد محصولات و خدمات جدید در سطح شرکتهای تابع	۹- بالارفتن چابکی و عکس العمل توابع نسبت به بازار و استراتژیها	سیستمهای تحقیقات محیطی و سیستمهای تصمیم ساز	۷
۸	۷	۷	۴	۱۱	۱۱	تعداد بحرانهای حل شده توسط شرکت مادر به بحرانهای باقیمانده در سطح توابع	۱۰- کاهش تعداد بحرانها بین توابع	سیستمهای گزارش گیری به موقع	۸
۱۱	۹	۹	۱۱	۸	۸	تعداد فرآیندهای مستند شده یا مطابقت یافته بر اساس نظر کارکنان	۱۱- ارتقای فرآیندهای کسب و کار از طریق اخذ نظر پیشنهادهای کارمندان	سیستم مدیریت دانش	۱۱
۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	تعداد گواهینامه های کسب شده	۱۲- ارتقای کیفیت انجام فرآیندهای کسب و کار	سیستمهای تضمین کیفیت و کنترل استانداردها	۱۲



## ۸- بحث

همان طور که در شکل ۷ مشخص است، در دیدگاه مالی، مدیریت مالی در هر سه نوع استراتژی به عنوان فرآیند استراتژیک انتخاب شده است. این فرآیند در رتبه بندی فریدمن دارای رتبه میانه است، ولی به دلیل محدودیت حضور حداقل یک فرآیند از هر دیدگاه در روش ارزیابی متوازن، به عنوان فرآیند استراتژیک انتخاب شده است. در دیدگاه مشتری، اگر شرکت مادر، استراتژی رقابتی را انتخاب کرده باشد، فرآیند رونق دهی نشان تجاری به عنوان فرآیند استراتژیک برگزیده می‌شود؛ اما در صورتی که استراتژی حمایتی و حمایتی-رقابتی محور تحقق مأموریت سازمان باشد، فرآیند پشتیبانی مذاکرات به عنوان فرآیند استراتژیک در نظر گرفته می‌شود. در دیدگاه فرآیند داخلی، در صورتی که شرکت مادر دارای استراتژی رقابتی باشد، فرآیند ارزیابی عملکرد توابع به عنوان فرآیند استراتژیک انتخاب می‌شود. این فرآیند در استراتژیهای دیگر نیز دارای رتبه بالایی است. فرآیندهای مدیریت پرتفولیو و برنامه‌ریزی ظرفیت توابع نیز در استراتژی رقابتی دارای رتبه بالایی هستند. در دیدگاه فرآیند داخلی، فرآیندهای مدیریت بحران و گرفتن پروژه‌های مشترک به ترتیب به عنوان فرآیندهای استراتژیک شرکت مادر با استراتژی حمایتی و حمایتی-رقابتی در نظر گرفته می‌شوند. در دیدگاه یادگیری و نوآوری، فرآیند خلاقیت و نوآوری در سطح شرکت مادر، فرآیند استراتژیک در شرکت مادر با استراتژی رقابتی بوده، فرآیند استانداردسازی به عنوان فرآیند استراتژیک در شرکت مادر با استراتژی حمایتی و حمایتی-رقابتی می‌باشد.



شکل ۷ نمودار مقایسه ای رتبه های فریدمن فرآیندهای شرکت مادر بر حسب نوع استراتژی

همچنین نتایج به دست آمده از تحلیل‌های آماری مورد مطالعاتی شرکت مادر فعال در زمینه فناوری اطلاعات که دارای استراتژی رقابتی است، نشان می‌دهد ۴ فرآیند مدیریت مالی، رونق دهی نشان تجاری، ارزیابی عملکرد توابع، و خلاقیت و نوآوری در سطح شرکت مادر به عنوان فرآیندهای استراتژیک آن مطرحند. بر اساس متدولوژی این تحقیق، روی فرآیندهای استراتژیک یاد شده، عوامل و شاخصهای کلیدی موفقیت تعریف شده و ۲ عامل به عنوان عوامل کلیدی موفقیت مطرح می‌شوند که عبارتند از: رضایت مشتریان نهایی از خدمات و محصولات، و ترویج نشان تجاری. سپس بر اساس عوامل کلیدی موفقیت به تعریف نیازمندیهای اطلاعاتی پرداختیم [۲۷] و آنها را با سیستمهای حال حاضر مقایسه کرده، و متوجه شدیم که شرکت، قدمهای مثبتی را در زمینه داشتن وب سایت به روز جهت ترویج نشان تجاری برداشته است. از دیگر سیستم های مؤثر می‌توان به سیستمهای مدیریت مالی جامع، سیستم گزارش‌گیری تحت وب، سیستم کنترل پروژه و سیستم کنترل مستندات اشاره کرد که شرکت این پروژه‌ها را در حال اجرا یا در دست تهیه دارد. در مقایسه سیستمهای حال حاضر و نیازمندیهای اطلاعاتی، سیستم بودجه بندی، مدیریت قراردادها، مدیریت و کنترل

خدمات به شرکت‌های تابعه، برنامه‌ریزی ظرفیت، تحقیقات محیطی، ارزیابی مدیران و سیستم مدیریت دانش، به ترتیب باید در اولویت پیاده‌سازی قرار بگیرند تا شرکت را در تحقق هرچه بهتر اهداف و مأموریتش کمک و یاری دهند.

## ۹- نتیجه گیری

تفاوت‌های اصلی یک شرکت مادر با دیگر نمونه‌های شرکت‌های تجاری، انگیزه اصلی ارایه این مقاله است. این تحقیق روی شرکت‌های مادر مدیریتی متمرکز شده، فرآیندهای آنها را شناسایی کرده و آنها را بر اساس چهارچوب ارزیابی متوازن طبقه‌بندی کرده است. برای تعیین فرآیندهای استراتژیک، سه نوع استراتژی کلی در نظر گرفته شده است. برای هر دیدگاه از روش ارزیابی متوازن، یک فرآیند استراتژیک مشخص شده است. این فرآیندهای استراتژیک از ۴ یا ۵ مورد تجاوز نمی‌کنند (به دلیل محدود بودن دیدگاه‌های روش ارزیابی متوازن). بنابراین، شرکت مادر می‌تواند با محور قرار دادن این فرآیندها به تعریف عوامل کلیدی موفقیت و شاخصهای کمی آن بپردازد. این موضوع باعث می‌شود تا منابع شرکت مادر، تنها صرف فرآیندهای استراتژیک گردد. در واقع، شرکت‌های مادر مدیریتی می‌توانند با استفاده از متدولوژی این تحقیق، در زمان و بودجه در نظر گرفته شده برای دستیابی به اهداف سازمان خویش تمرکز لازم را به عمل آورند.

## ۱۰- منابع

- [1] U.S. Department of Energy. Public Utility Holding Company Act of 1935:1935- 1992, U.S. Department of Energy. Washington DC 20585,1993.
- [2] Ward, J., and Peppard, J. Strategic planning for information Systems, 3rd edition, John Wiley and Sons, Ltd. ISBN: 0-470-84147-8, 2002.
- [3] Ward, J., and Griffiths, P. Strategic planning for information Systems, 2nd edition, John Wiley and Sons, Ltd. ISBN: 0-471-96183-3, 2000.
- [4] Earl, M. J. Approaches to information systems planning, MIS Quarterly, 17(1), March, 1993.

- [5] Palvia, P.C. & Palvia, S.C. & Roche, E. M. Global Information technology and systems management: key issues and trends, league publishing, Marretta, GA, pp. 3-30, 1996.
- [6] Lederer, A. L. & Sethi, V. Meeting the challenges of information systems planning. *Decision Science*, Elsevier science, 25(2), 60-80, 1992.
- [7] Zani, W. M. Blueprint for MIS. *Harvard Business Review*, 48(6), November – December, 95-100, 1970
- [8] King, W. R. Strategic Planning for management information systems planning. *Decision Science*, 1(1), October, 7-12, 1978.
- [9] Bullen C. V. and Rockart G. F. A primer on critical success factors, *CISR* working paper No. 69, Center for information systems research, MIT, Cambridge, MA, June, 1981.
- [10] Porter, M. E. and Millar, V. E. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 66(4), July – August, 149-160, 1985.
- [11] Arthur Anderson & co. Method 1: information system methodology: an introduction, the company, Chicago, IL, 1983.
- [12] IBM Corporation. Business Systems Planning – information systems planning guide , Publication #GE20-0527-4, White Plains, NY, 1975.
- [13] Boynton, A. C. and Zmud, R. W. Information technology planning in the 1990's: direction for practice and research. *MIS quarterly*, 11(1), March, 59-71, 1987.
- [14] Henderson, J. C. and sifonis, J. G. The value of strategic IS planning: understanding consistency, validity, and IS Market. *MIS quarterly*, 12(2), June, 187-200, 1988.
- [15] Henderson, J. C. and Venkatraman, N. Strategic Alignment : a framework for strategic information technology management. *CISR* working paper, No. 190, MIT ,Cambridge, MA , August, 1989.
- [16] Galliers, R. D. Information Systems planning in Britain and Australia in the mid- 1980, unpublished doctoral dissertation, London School of economics,

university of London, 1987.

- [17] Lederer, A. L. and Sethi, V. Critical dimensions of strategic information systems planning. *Decision Science*, 22(1), winter, 104-119, 1991.
- [18] Goodhue, D. L., Kirsch, I. J., Quillard, J. A. & Wubo, M. D. Strategic Data Planning: lesson from the field. *MIS Quarterly*, 16(1), March, 11-34, 1992.
- [19] Chan, Y., and Huff, S. Assessing Information System Strategy, Queen University- Working Paper, 1993r.
- [20] Chan, Y., and Huff, S. Investigation Information System Strategic Fit, Queen University- Working Paper, 1993.
- [21] Chan, Y. Aligning Business and Information, Queen University- Working Paper, 2001.
- [22] Chan, Y., Huff, S., and Copeland, G., Assessing realized information systems strategy, Queen University- Working Paper, 1996.
- [23] Gottschalk, P., and Solli-Sæther, H. Differences in Stage of Integration between Business Planning and Information Systems Planning according to Value Configurations, *Information Science*, V 4, No 1, 2001.
- [24] R. Kaplan, D. Norton. *Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000.
- [25] Hanafizadeh, P. and Moayer, S. "A methodology to define strategic processes in organizations: An Exploration Study in Managerial Holding Companies, *Business Process Management Journal*, No. 2, forthcoming, 2008.
- [26] Donald R. Cooper, Pamela S. Schindler. *Business research methods*, Tata McGraw-Hill, Eight Edition, 2003.
- [27] Martin, P. M. *Analysis and design of business information systems*, Prentice Hall, England Cliffs, New Jersey 07632, 2nd Ed, 1995.
- [28] Gold, M. & Campbell, A. & Alexander, M. *Corporate Level Strategy*, New York: John Wiley & Sons 1994.

- [۲۹] سروشا معیر ، پیام حنفی زاده . برنامه ریزی استراتژیک سیستمهای اطلاعاتی در شرکت های مادر. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت ایران - تهران، ۱۳۸۳.
- [۳۰] سید محمد اعرابی، داوود ایزدی. مبانی مدیریت استراتژیک، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.
- [31] Paul L.Niven. Balanced Scorecard Step-by-Step. John Wiley and Sons, 2002.
- [۳۲] محمد علی بابایی. مطالعه و خصوصیات عملکرد شرکت های هلدینگ در ایران. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت ایران - تهران، ۱۳۸۳.

## ۱۱- پیوست

پیوست شماره ۱: پرسشنامه اول

لطفاً در مورد هر یک از گزینه های مطرح شده در ذیل میزان اهمیت هر عامل را با انتخاب عددی بین ۱ تا ۵ بصورت زیر مشخص کنید:

- ۱- بسیار کم اهمیت ۲- کم اهمیت ۳- با اهمیت متوسط ۴- با اهمیت زیاد ۵- با اهمیت بسیار زیاد
- \* موارد دیگری که به عنوان فرآیندهای شرکت مادر مدیریتی از قلم افتاده را لطفاً اضافه نمائید.

### پرسشنامه ۱

نام فرآیند	میزان اهمیت عوامل در استراتژی		
	حمایتی	رقابتی	حمایتی- رقابتی
۱ مدیریت پرتفولیو			
۲ رونق دهی نشان تجاری			
۳ پشتیبانی مذاکرات			
۴ مدیریت مالی متمرکز			
۵ حل و فصل اختلافات			
۶ استاندارد سازی			
۷ ارزیابی عملکرد توابع			
۸ برنامه ریزی ظرفیت			
۹ ارائه خدمات مشترک			
۱۰ گرفتن پروژه های مشترک			
۱۱ مدیریت و تعدیل بحران			
۱۲ توسعه صادرات			
۱۳ خلاقیت و نوآوری			
۱۴			

پیوست شماره ۲: پرسشنامه دوم

در جدول زیر برای فرآیندهای استراتژیک شرکت های مادر، عوامل کلیدی موفقیت و شاخص کلیدی موفقیت را تعیین نموده ایم. خواهشمند است مشخص نمائید کدام یک از این عوامل می تواند در اندازه گیری عملکرد فرآیند استراتژیک شرکت مادر نقش بیشتری داشته باشد.

پرسشنامه ۲

نام پدگاه	نام فرآیندهای استراتژیک	عامل کلیدی موفقیت	شاخص کلیدی موفقیت	میزان اهمیت عامل کلیدی موفقیت	میزان تفاوت عامل در شرکت مادر با دیگر شرکت های تجاری و عمومی	میزان استراتژیک بودن
مالی	مدیریت مالی	۱- بالا بردن سود سهام توابع	کاهش زمان بازگشت سرمایه در توابع			
		۲- کاهش شکایات توابع از بودجه	میزان سرمایه گذاری های واقعی به سرمایه گذاری پیش بینی شده			
مشتری	پشتیبانی مذاکرات رونق دهی نشان تجاری	۳- ترویج نشان تجاری	بالا رفتن مقبولیت نشان تجاری			
		۴- رضایت مشتریان نهایی از خدمات و محصولات	بالا رفتن درصد رضایت مشتریان نهایی از خدمات و محصولات توابع			
		۵- رضایت توابع از خدمات شرکت مادر	بالا رفتن درصد رضایت توابع از خدمات مشترکین شرکت مادر			

### ادامه پرسشنامه ۲

نام پدیده	نام فرآیندهای استراتژیک	عامل کلیدی موفقیت	شاخص کلیدی موفقیت	میزان اهمیت عامل کلیدی موفقیت	میزان تفاوت عامل در شرکت مادر با دیگر شرکت‌های تجاری و عمومی	میزان استراتژی یک بودن	
داخلی سازمان	توسعه صادرات توابع مدیریت پرتفولیو مدیریت بحران حل و فصل اختلافات ارایه خدمات مشترک رزیایی عملکرد توابع برنامه ریزی ظرفیت گرفتن پروژه های مشترک	۶- انجام موفق پروژه های با تخصص گوناگون در شرکت های توابع	تعداد پروژه های انجام شده در زمان مناسب و بودجه پیش بینی شده				
		۷- افزایش ظرفیت توابع جهت سود آوری بیشتر	محاسبه ظرفیت خالی توابع (تفاوت ظرفیت اسمی و ظرفیت عملیاتی)				
		۸- افزایش دانش مدیریتی در شرکت های تابع	میزان نفر ساعت دوره های آموزشی مدیریتی برای مدیران				
		۹- بالارفتن چابکی و عکس العمل توابع نسبت به بازار و استراتژی ها	تعداد محصولات و خدمات جدید در سطح شرکت های توابع				
		۱۰- کاهش تعداد بحران ها بین توابع	تعداد بحران های حل شده توسط شرکت مادر به بحران های باقی مانده در سطح توابع				
		بازگویی و رشد	استاندارد سازی خلاقیت و نوآوری	۱۱- ارتقاء فرآیندهای کسب و کار از طریق نظر پیشنهادات کارمندان	تعداد فرآیندهای مستند شده یا مطابقت یافته بر اساس نظر کارکنان		
۱۲- ارتقاء کیفیت انجام فرآیندهای کسب و کار	تعداد گواهینامه های کسب شده						