

## ارائه یک مدل برای تدوین استراتژی در شرکتهایی با کسب و کار چندگانه (همراه با مطالعه موردی)

صادق عابدی<sup>۱\*</sup>، رضا رادفر<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> عضو باشگاه پژوهش‌گران دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین (عهده‌دار مکاتبات)  
<sup>۲</sup> مدیر گروه تکنولوژی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

تاریخ دریافت: فروردین ۱۳۸۸. تاریخ داوری: فروردین ۱۳۸۸. تاریخ پذیرش: اردیبهشت ۱۳۸۸

### چکیده

استراتژی در سطح شرکتهای چندرشته‌ای یا همان "استراتژی مادری"<sup>۱</sup> موضوعی است که اخیراً در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه زیادی قرار گرفته است. با توجه به اینکه شرکتهای چندرشته‌ای دارای زیرمجموعه‌های مختلفی می‌باشند که در فضاهای گوناگون فعالیت می‌نمایند و با شرایط محیطی مختلفی روبرو می‌باشند، پس نمی‌توان برای همه‌ی این شرکت‌ها از رویکرد استراتژی یکسانی استفاده نمود. مطالعات نشان می‌دهد تعداد شرکتهای چندرشته‌ای در جهان همواره رو به افزایش می‌باشد. به طوری که در سال ۲۰۰۰ میلادی تعداد دویست هزار شرکت با کسب و کار چندگانه در جهان به فعالیت مشغول بودند که در سال ۲۰۰۵، به بیش از پانصد هزار شرکت رسیده است. بنابراین ارائه‌ی رویکردی برای تعیین چگونگی مدیریت و رفتار با شرکتهای تابعه به عنوان یک چالش اساسی در این گونه شرکت‌ها مطرح می‌باشد. در این مقاله استراتژی در سطح شرکتهای مادر<sup>۲</sup> از نقطه نظر عملکرد واحدهای کسب و کار در برابر عمر سازمان مورد کنکاش قرار می‌گیرد و سعی شده است با ارائه‌ی یک مطالعه موردی مدل پیشنهادی تشریح شود.

**کلمات کلیدی:** استراتژی‌های مادری، شرکتهای با کسب و کار چندگانه، ارزیابی عملکرد، دوره‌ی عمر.

### ۱- مقدمه

شرکتهای زیرمجموعه مربوط می‌شود. اساساً شرکتهای هولدینگ به دو قسم طبقه‌بندی می‌شوند: شرکتهای سرمایه‌گذاری یا مالی که تنها سهام شرکتهای دیگر را با انگیزه سودآوری خرید و فروش می‌نمایند. این شرکتهای علاقه‌ای به مدیریت شرکتهای مزبور و تعهدی برای حفظ و نگهداری سهام آن‌ها ندارند و ارزش‌افزینی کمتری از سوی آن‌ها صورت می‌گیرد و قسمت دوم شرکتهایی که اصولاً اداره شرکتهای تابعه را تعقیب می‌کنند. این شرکتهای سعی می‌کنند با افزایش میزان سهام خود در شرکتهای تابعه و مدیریت آن‌ها را در اختیار بگیرند [۸]. شرکتهای نوع دوم همان شرکتهای مادر می‌باشند که در این مقاله تحت عنوان شرکتهای چندرشته‌ای<sup>۳</sup> از آن‌ها یاد می‌شود و نیازمند تحلیل، مدیریت و نظارت بر سطوح مختلف عملکرد واحدهای استراتژیک کسب و کار خود می‌باشند. از جمله تحقیقات صورت گرفته در زمینه‌ی تدوین استراتژی در

یک شرکت مادر، یک سازمان تخصصی است که بخش زیادی از سهام یا مالکیت شرکتهای زیرمجموعه‌ی خود را در اختیار دارد و از این طریق می‌تواند بر آن‌ها اعمال مدیریت نماید [۱۴]. منافع اصلی این‌گونه شرکتهای از طریق تسلط و کنترل بر شرکتهای خود تأمین می‌شود و در عین حال می‌تواند امکانات جدیدی هم برای شرکتهای زیرمجموعه خود فراهم آورد [۱۲]. ساختار این‌گونه شرکتهای، نوعی ساختار بخشی است که بیشتر بجای دخالت مستقیم در مدیریت استراتژیک شرکتهای زیرمجموعه‌ی خود از اعمال نفوذ استراتژیک از طریق ادغام، خرید، تجزیه و کنترل استفاده می‌نمایند [۱۶]. چون شرکتهای مادر بیشتر با بهره‌گیری از فناوری‌های غیرمرتبط و در محیط‌های مختلف فعالیت می‌کنند، تمام اطلاعات باید پیرامون یک محور مشترک تهیه شود تا مدیران ارشد قادر به انجام مقایسه‌های لازم برای بودجه‌بندی‌های بین بخشی باشند، این محور مشترک سودآوری است [۱۳]. دلایل متعددی برای ایجاد شرکتهای چندرشته‌ای وجود دارد. از جمله کاهش تصدی‌گری دولت‌ها و کوچک نمودن بدنه اجرایی دولت‌ها را می‌توان نام برد. اما مهم‌ترین دلیل به نقش اساسی این‌گونه شرکتهای در اثربخشی

\* sadegh.abedi@yahoo.com

1- Parent Strategy  
2- Parent Companies  
3- Multi Business

انجام می‌دهند [۷]. در این زمینه از جمله تحقیقات انجام شده در داخل کشور می‌توان به مطالعه خصوصیات و عملکرد شرکت‌های هولدینگ در ایران توسط بابایی در سال ۱۳۸۶ [۳] خصوصی‌سازی با الگوی شرکت‌های مادر تخصصی توسط پارسامهر در سال ۱۳۸۶ [۵] رویکردهای نوین در مدیریت شرکت‌های هولدینگ در سال ۱۳۸۲ توسط بابایی [۴] طراحی ساختار مناسب هولدینگ در یک شرکت تولیدی در سال ۱۳۸۴ توسط حق‌جو [۶] راه‌کارهای ایجاد هم‌افزایی در شرکت‌های مادر در سال ۱۳۸۰ [۹] اشاره نمود. بنابراین در ادامه با بررسی رویکردهای رایج در تحلیل استراتژیک در خصوص این‌گونه شرکت‌ها پرداخته، سپس با بیان مزایا و معایب هر یک سعی می‌شود راه‌کاری عملی برای انتخاب استراتژی‌های مادری برای شرکت‌های با کسب‌وکار چندگانه ارائه شود.

## ۲- روش تحقیق

یکی از نگرانی‌های اصلی محققان در حوزه‌ی استراتژی مادری، تشخیص الگوهایی مناسب برای تدوین استراتژی در خصوص شرکت زیرمجموعه‌ی خود که در جهت افزایش "سود شرکت مادر" به کار می‌رود، می‌باشد. در این زمینه استراتژی‌های کلی شرکت‌های دارای چند کسب‌وکار توسط پورتر تحلیل و مشخص شد [۲۶]. گلد و کمپبل نیز استراتژی‌های مادری را بنا بر الگویی که توسط شرکت‌هایی که در آن زمان قلمرو قدرت مدیریت آن‌ها بالاتر از تصمیم‌های بین سطح شرکت و واحدهای تجاری بود، ترسیم کرده‌اند [۲۱]. پاراهالاد و همل و کولیس و مونت‌گومری، استراتژی‌های مادری را از منظر مبتنی بر منبع مدنظر قرار داده و بیان کرده‌اند که شرکت‌های با کسب‌وکارهای چندگانه موفق، سود شرکت را با تمرکز بر کسب‌وکارها و منابعی که "مزیت‌های رقابتی" دارند و توسط شرکت رهبری می‌شوند به دست می‌آورند [۲۰ و ۲۷]. یکی از رویکردهای رایج در تحلیل استراتژیک در شرکت‌ها و محصولات آن‌ها توسط گروه مشاوره بوستون توسعه داده شده و به عنوان ماتریس رشد/سهم بازار یا مدل BCG<sup>۱۷</sup> معروف است. این مدل مبتنی بر پارادایم تجویزی بوده و برای شرایط رقابتی تهیه شده است. با وجود عمومیت یافتن این مدل و همچنین قابلیت کاربرد آن برای تعیین ماهیت استراتژی اصلی در شرکت‌های چند محصولی، معایب و نقاط ضعفی هم دارد که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

۱- اندازه‌گیری دقیق سهم بازار و نرخ رشد بازار که دو محور اصلی جدول BCG هستند، به دلیل عدم وجود تعریفی دقیق و صریح از بازار به سختی صورت می‌گیرد.

۲- تقسیم جدول BCG به چهار خانه مبتنی بر طبقات بالا و پائین یا کم و زیاد نوعی ساده‌سازی است. به نحوی که بازارهای با نرخ رشد متوسط یا کسب‌وکارهایی با سهم بازار متوسط را نمی‌توان تشخیص داد.

سطح شرکت‌های مذکور می‌توان به تحقیقات گولد<sup>۴</sup> و کمپبل<sup>۵</sup> در سال ۱۹۹۴ اشاره نمود. آن‌ها در کتاب خود تحت عنوان "سطوح استراتژی در شرکت چندرشته‌ای"، با مطالعه سیصد شرکت با کسب‌وکار جهانی در مورد نقش سطوح مدیریت در زنجیره شرکت در واحدهای تجاری بحث کرده و این سطوح مدیریتی را در قالب "شرکت‌های مادر" مورد تحلیل قرار داده‌اند [۲۳]. اندریوس<sup>۶</sup> در سال ۱۹۷۱ در پژوهشی تحت عنوان "مفاهیم مربوطه به استراتژی‌های شرکت‌های مادر" استراتژی در سطح شرکت مادر را تدوین الگوی تصمیم‌گیری در جهت تعیین اهداف سازمانی که مبانی خطمشی‌ها را برای دستیابی به این اهداف میسر می‌سازد تعریف نموده و به وسیله‌ی آن حدود و دامنه کسب‌وکارهایی که شرکت باید دنبال کند را مشخص می‌نماید [۱۵]. پورتر<sup>۷</sup> نیز در سال ۱۹۸۷ در مقاله‌ای تحت عنوان "از مزیت رقابتی تا استراتژی‌های سازمانی" بیان کرد استراتژی در سطح شرکت مادر سبب می‌شود تا شرکت را به چیزی بیش از مجموع اجزای کسب‌وکار آن تبدیل کند. با بیان این موضوع که اندازه شرکت تا چه مقدار بر کارایی شرکت‌هایی که دارای چندین کسب‌وکار هستند اثر دارد [۲۶]. و نقش تصمیم‌های مادری را بر روی استراتژی شرکت زیرمجموعه با کسب‌وکار مختلف آن، به طور گسترده‌ای در تحقیقات پورتر در سال ۱۹۸۷ [۲۶]، گولد و کمپبل در سال ۱۹۹۵ [۲۲]، کولیس و مونت‌گومری<sup>۸</sup> در سال ۱۹۹۸ [۲۰]، بومن و هلفات<sup>۹</sup> در سال ۲۰۰۱ [۱۷] و روفلی<sup>۱۰</sup> و ویگینز<sup>۱۱</sup> در سال ۲۰۰۳ اشاره نمود [۲۸]. همچنین اندازه شرکت مادر و تأثیر آن بر روی عملکرد شرکت‌های تابعه نیز می‌توان در تحقیقات اسمالنسی<sup>۱۲</sup> در سال ۱۹۸۵ [۳۰]، روملت<sup>۱۳</sup> در سال ۱۹۹۱ [۲۹]، بروش و برومیلی<sup>۱۴</sup> در سال ۱۹۹۷ [۱۸]، چانگ و سینگ<sup>۱۵</sup> در سال ۲۰۰۰ [۱۹]، هاواوینی<sup>۱۶</sup> در سال ۲۰۰۳ [۲۳] اشاره نمود. از عمر این‌گونه شرکت‌ها در ایران مدت زیادی نمی‌گذرد به عبارتی دوره جوانی و رشد خود را در کشور طی می‌کنند و مالکیت آن‌ها بیشتر در اختیار دولت و نهادهای انقلابی است و بخش خصوصی مالکیت اندکی دارد. اگر چه تعدادی از شرکت‌ها از چالش‌های موجود و نبودن سازمان توانمند و سازوکار مناسب رنج می‌برند، ولی آنچه بیشتر به چشم می‌خورد حرکت‌های جدید و تلاش‌های مستمر رو به رشدی است که مدیران این شرکت‌ها اعم از دولتی و خصوصی برای رفع کمبودها و بقای شرکت‌های زیرمجموعه‌ی خود به منظور کاهش هزینه‌ها، ارزش‌افزینی، مشارکت جمعی و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی کشور

- 4- Goold
- 5- Campbell
- 6- Andrews
- 7- Porter
- 8- Collis & Montgomery
- 9- Bowman & Helfat
- 10- Ruefli
- 11- Wiggins
- 12- Schmalensee
- 13- Rumelt
- 14- Brush & Bromiley
- 15- Chang & Singh
- 16- Hawawini

17- Boston Consulting Group

### ۳- انواع رویکردهای استراتژیک مادری در شرکت‌های چندرشته‌ای

رویکردهای استراتژیک در شرکت‌های مادر بر اساس دو عامل نفوذ کنترلی و نفوذ برنامه‌ریزی تعیین می‌شود [۲۱]:

#### ۳-۱- سبک برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۲۲</sup>

برنامه‌ریزی استراتژیک تمرکزگرترین نوع در میان سه الگوی مزبور است. در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک، شرکت مادر در نقش طراح اصلی برنامه‌ها<sup>۲۳</sup> ظاهر شده و مسئولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش را خود مشخص می‌کند. شرکت‌های کوچک‌تر وظیفه اجرای بخش‌های مختلف طرح اصلی را بر عهده دارند. شرکت‌هایی که از این سبک پیروی می‌کنند معمولاً در تدوین برنامه و اتخاذ تصمیمات با شرکت‌های زیرمجموعه خود مشارکت دارند. در واقع شرکت مادر جهت‌گیری کلی و روشن برای کل شرکت‌ها تعیین می‌کند.

#### ۳-۲- سبک کنترل مالی<sup>۲۴</sup>

شرکت‌های مادری که به سبک کنترل مالی گرایش دارند کلاً برنامه‌ریزی را به کسب‌وکارها واگذار یا تفویض می‌کنند. این شرکت‌ها از روش‌های نفوذ انفرادی برای مدیریت شرکت‌های زیرمجموعه استفاده می‌کنند. در این سبک تا حد ممکن کارها (به ویژه برنامه‌ریزی) غیرمتمرکز بوده و شرکت‌های زیرمجموعه استقلال عمل دارند. کنترل مالی، افراطی‌ترین نوع تفویض اختیار است. شرکت به مانند مادری عمل می‌کند که فقط در نقش یک سهام‌دار یا بانک ظاهر می‌شود. در این مدل، اهمیت کمی برای شیوه‌های تولید و بازاریابی در واحدها وجود دارد.

#### ۳-۳- سبک کنترل استراتژیک<sup>۲۵</sup>

مدل کنترل استراتژیک، بین دو مدل قبلی قرار می‌گیرد و بیشتر سازمان‌های دنیا از آن استفاده می‌کنند. این مدل یک سبک مستقل نیست، بلکه پل ارتباطی میان برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل مالی است. در این شرکت‌های مادر، شرکت‌های تابعه برنامه‌ها را تنظیم می‌کنند، اما شرکت مادر آن برنامه‌ها را کنترل و بازبینی می‌کند. بنابراین شرکت‌های زیرمجموعه مسئولیت تدوین برنامه و استراتژی و ارائه پیشنهادها کلی را بر عهده دارند. این سبک از محبوبیت بیشتری نسبت به سایر سبک‌ها برخوردار است.

همان‌طوری که بیان گردید، سه سبک اصلی وجود دارد که البته مرز آن‌ها دقیقاً مشخص نیست، یعنی ممکن است شرکت مادر در حد واسط این سبک‌ها قرار بگیرند. اینکه کدام سبک اثربخش‌تر است، گولد و کمپبل دریافتند که سبک‌ها به مقتضیات شرکت‌های تابعه بستگی دارد و هر سه سبک می‌تواند اثربخش باشد. شرکتی که سبک نظارتی مثل سبک‌های سه‌گانه نداشته باشد بعید است موفق باشد [۳۴]. در حقیقت سؤال این

۳- ارتباط قوی بین سهم بازار و سودآوری که اساس ماتریس BCG است در صنایع مختلف و بخش‌های بازار فرق می‌کند و در واقع بر این فرض است که یک تفاوت ۱۰٪ در سهم بازار با ۵٪ تفاوت در برگشت سرمایه معادل است. در حالی که چنین چیزی در بیشتر موارد صدق نمی‌کند.

۴- تغییرات سالیانه سهم بازار و رشد بازار به دلیل نوسانات بازار برای یک دوره زمانی کوتاه مدت نمی‌تواند ملاک تحلیل ماهیت استراتژی مقتضی برای سازمان باشد و نیاز به مدت زمان طولانی‌تر برای تحلیل وجود دارد.

۵- نهایتاً و از همه مهمتر اینکه ارزش استراتژیک مجموعه‌ای از کسب‌وکارها به چیزی بیشتر از آزمون سهم بازار نسبی و رشد بازار نیازمند است.

به منظور رفع محدودیت‌های ماتریس BCG مدل GE<sup>۱۸</sup> توسط جنرال الکتریک و مک کینزی<sup>۱۹</sup> توسعه داده شد. در مدل BCG برای ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌های هر SBU<sup>۲۰</sup> و حوزه عملکردی آن تنها یک معیار محیطی و یک معیار سازمانی یعنی "رشد بازار" و "سهم بازار" به کار می‌رود، در صورتی که در GE چندین عامل، مورد استفاده قرار می‌گیرند. در مدل GE بجای چهار خانه ماتریس BCG از نه خانه استفاده می‌شود تا ارزیابی دقیق‌تری بین موقعیت‌های واحد کسب‌وکار پدید آید. این ماتریس با مبنا قرار دادن "شدت جاذبه" در دراز مدت و "عوامل رقابتی مؤسسه"، تقسیم‌بندی دقیق‌تری در نه بخش ارائه داده است. همچنین مدل GE یک بار چهار استراتژی کلی برای تعیین چگونگی سرمایه‌گذاری و یک بار دیگر نه استراتژی را برای هر یک از خانه‌های نه‌گانه معرفی می‌نماید. مدل تحلیل هوفر<sup>۲۱</sup> تحت عنوان ماتریس ارزشیابی بازار/کالا روش توسعه‌یافته مدل‌های BCG و GE می‌باشد. روش BCG فقط برای ترسیم نقشه اولیه SBUها می‌تواند کاربرد داشته باشد، در حالی که در تکنیک پیشنهادی هوفر، معلومات اضافی نیز در نظر گرفته شده است [۱۳]. از این رو می‌توان گفت تجزیه و تحلیل هوفر مکملی بر روش‌هایی که مورد اشاره قرار گرفته است، می‌باشد. با توجه به اینکه شرکت‌های چندرشته‌ای دارای شرکت‌های زیرمجموعه مختلفی می‌باشند که در فضاهای گوناگون فعالیت می‌نمایند و با شرایط محیطی مختلفی روبرو می‌باشند، پس نمی‌توان برای همه این شرکت‌ها از رویکرد استراتژی یکسانی استفاده نمود. در این مقاله سعی می‌شود تا با توسعه مدل هوفر راه‌کاری عملی برای ارزیابی شرکت‌های زیرمجموعه در شرکت‌های مادر ارائه شود. در مدل پیشنهادی علاوه بر ارزیابی عملکرد هر یک از شرکت‌های تابعه، مراحل رشد آن‌ها نیز توأم با ارزیابی قرار می‌گیرد و در نهایت استراتژی مناسب شرکت مادر برای مواجهه با هر طبقه از SBUها ارائه می‌گردد. در ادامه سعی شده است با ارایه یک مطالعه موردی در شرکت مادر به تشریح کامل مدل پیشنهادی پرداخته شود.

22- Strategic Planning Model

23- Master Planner

24- Financial Control Model

25- Strategic Control Model

18- General Electric

19- Mackinsey

20- Strategic Business Unit

21- Hofer Analysis Model

اتصال اندازه‌گیری عملکرد با برنامه‌ریزی استراتژیک می‌دانند [۳۳]. تریو و دیگران در سال ۲۰۰۷ با بهره‌گیری از مدل ارزیابی عملکرد متوازن و استفاده از ابزارهای مکمل به وسیله فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، نقش این چارچوب تازه را در ارزیابی عملکرد سازمان با اطلاعات دقیق مالی و غیرمالی به منظور تعریف مشکل و کسب مزیت از فرصت‌ها می‌دانند [۳۱]. لازم به ذکر می‌باشد شاخص‌های ذکر شده در جدول (۱) بر اساس حوزه‌های تولید، فروش، بازرگانی، منابع انسانی، بازار، وضعیت اقتصادی و طرح‌های توسعه‌ای هر شرکت بیان می‌شود.

#### ۴-۲ طبقه‌بندی واحدهای استراتژیک کسب‌وکار بر اساس دوره‌ی عمر

مدل‌ها و روش‌هایی که تاکنون، برای شناسایی دوره عمر سازمان‌ها، مورد استفاده قرار گرفته‌اند، دارای نقاط ضعفی نظیر جامع نبودن، در نظر نگرفتن حالت‌های خاص دوره عمر و در نظر نگرفتن برخی عوامل موثر در تعیین دوره عمر سازمان می‌باشند [۲].

جدول (۱): جنبه‌های مؤثر بر طبقه‌بندی SBUها

ردیف	جنبه	تعداد شاخص‌ها	مجموع
۱	مالی	۶	۱۹
۲	مشتری	۵	
۳	فرآیندهای داخلی	۵	
۴	توسعه و نوآوری	۳	

در مجموع به نظر می‌رسد دو عامل دقت و جامعیت مهم‌ترین عواملی هستند که می‌توان برای بهبود روش‌های موجود شناسایی دوره عمر سازمان، بر روی آن‌ها تمرکز کرد.

بر این اساس، برای بهبود روش‌های موجود، در مدل پیشنهادی، سعی شده است عوامل کلیدی مؤثر در گذر سازمان از مراحل مختلف دوره عمر آن، شناسایی و دسته‌بندی گردند تا بر اساس این عوامل، بتوان ویژگی‌های سازمان در دوره‌های مختلف عمر آن، شناسایی کرد. برای حفظ جامعیت مدل نیز، از رویکردی طراحی پرسشنامه‌ها استفاده شده است. برای بالا بردن دقت نتیجه‌گیری‌ها نیز، از استنتاج فازی استفاده شده است. همان‌طوری که در شکل (۱) ملاحظه می‌شود بر اساس نظریه ادیزس<sup>۳۱</sup>، دوره عمر سازمان به ۱۰ مرحله تقسیم می‌شود [۱]. با بررسی مراحل عمر سازمان و مقایسه نتایج حاصل از آن برای سهولت و دقت در تحلیل، عمر واحدهای استراتژیک کسب‌وکار در شرکت مادر را به سه دسته تکوین، رشد و بلوغ تقسیم‌بندی می‌کنیم.

تحقیق این است که آیا می‌توان سبک‌های مدیریت استراتژیک (سه سبک متداول) در شرکت‌های مادر را مدل‌سازی نمود؟

#### ۴-۱ ارائه یک مدل برای انتخاب استراتژی‌های مادری برای شرکت‌های با کسب‌وکار چندگانه

در حال حاضر سازمان‌ها بیشتر استراتژی‌های کلان خود را از طریق مدل‌های کلاسیک ذکر شده به دست می‌آورند. در نظر نگرفتن موقعیت سازمان بر روی منحنی دوره عمر و عملکردشان در زمان تدوین استراتژی‌های کلان، بیشتر موجب بروز مشکلاتی در زمان تدوین و سپس اجرای استراتژی‌های اصلی می‌گردد. زیرا گاهی استراتژی‌هایی برای سازمان تدوین می‌گردند که عملاً، نه تنها موجب رشد سازمان نمی‌شوند، بلکه بقای سازمان را نیز به خطر می‌اندازند. مدل پیشنهادی به عنوان یک فرایند پویا و دینامیک با توجه به دو عامل مراحل عمر هر یک از شرکت‌های تابعه و ارزیابی عملکرد با توجه به انواع رویکردهای تدوین استراتژی شرکت مادر در سطح شرکت‌های زیرمجموعه برای محیط رقابتی کاربرد دارد.

#### ۴-۱-۱ طبقه‌بندی واحدهای استراتژیک کسب‌وکار بر اساس ارزیابی عملکرد

مزیت رقابتی برای هر سازمان عبارت است از توانمندی آن سازمان نسبت به سایر رقبا در ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان و دستیابی به موقعیتی بهتر از موقعیت رقبا می‌باشد [۳۲]. لذا ارزیابی عملکرد شرکت‌های مختلف در صنایع مختلف می‌تواند آیین تمام‌نمایی از وضعیت شرکت‌های مختلف نسبت به رقبا خود به شمار آید و نقاط قوت و ضعف درونی و نیز نقاط فرصت و تهدید بیرونی شرکت‌ها را مشخص نماید. با مطالعه و تحقیق در خصوص معایب و مزایای انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها مانند ارزیابی مالی شرکت‌ها، ارزیابی بهره‌وری شرکت‌ها، مدل‌های اثربخشی سازمانی، مدل‌های تعالی سازمانی<sup>۲۶</sup> و مدل ارزیابی عملکرد متوازن<sup>۲۷</sup>، در نهایت با الهام از مدل مذکور از این ابزار برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های تابعه استفاده گردید. در این تحقیق با بهره‌گیری از جنبه‌ها و شاخص‌های مطرح شده در منابع [۱۰ و ۱۱ و ۲۴] بر حسب چهار جنبه (مؤلفه اساسی) جنبه مالی، جنبه مشتری، جنبه فرایندهای داخلی و جنبه توسعه و نوآوری مطابق جدول (۱)، مجموعاً ۱۹ شاخص برای تحلیل انتخاب گردید. از جمله پژوهش‌های پیشین که از کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گرفته است، کار لیبراتور<sup>۲۸</sup> و میلر<sup>۲۹</sup> در سال ۲۰۰۵ است. در این مقاله از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی به عنوان ابزار اتصال میان ارزیابی متوازن و سیستم‌های هزینه‌یابی<sup>۳۰</sup> یاد می‌شود [۲۵]. یائو و لیو در سال ۲۰۰۶ مدل ارزیابی عملکرد متوازن را چارچوبی اجرایی برای

26- EFQM  
27- BSC  
28- Liberatore  
29- Miller  
30- ABC

۱،۲،۳) شرکت مادر قطعاً نمی‌تواند با توجه به عملکرد ضعیف و یا مرحله ایجاد آن‌ها از رویکردهای کنترل مالی و کنترل استراتژیک استفاده نماید (با توجه به توضیحات بند ۳-۱) لذا تنها می‌تواند از رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک بهره‌گیری نماید. لذا ضروری است که شرکت مادر در صورت عدم توانمندی‌ها و مهارت‌های لازم در زمینه تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های زیرمجموعه خود از مشاوران و متخصصین در حوزه‌های متفاوت در این راستا بهره‌برداری نماید.

- شرکت‌های تابعه‌ای که در مرحله بلوغ به سر می‌برد و همچنین دارای عملکرد خوبی باشد (حالت ۹) شرکت مادر می‌تواند به شرکت تابعه خود استقلال کاری داده و به نوعی تفویض اختیار نماید (باتوجه به توضیحات بند ۳-۱) از رویکرد کنترل مالی استفاده می‌نماید.

- در نهایت شرکت‌های تابعه‌ای که در مرحله رشد و بلوغ و عملکرد متوسط داشته باشند (حالت‌های ۵،۶) و نیز شرکت‌های دارای عملکرد متوسط و خوب باشند و در مرحله رشد قرار گرفته باشند (حالت‌های ۵،۸) باشد شرکت مادر از رویکرد کنترل استراتژیک برای برنامه‌ریزی و کنترل شرکت‌های تابعه استفاده می‌نماید.

عملکرد SBU	قوی	رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک	رویکرد کنترل استراتژیک	رویکرد کنترل مالی
	متوسط	رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک	رویکرد کنترل استراتژیک	رویکرد کنترل استراتژیک
	ضعیف	رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک	رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک	رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک
		تکوین	رشد	بلوغ
		دوره عمر SBU		

شکل (۳): ماتریس طبقه‌بندی SBUها بر اساس رویکرد سازماندهی

#### ۴-۵- تدوین انتخاب رویکرد استراتژیک مادری نسبت به SBU

در این مرحله با توجه به رویکردهای استراتژیک مادری نسبت به SBUها طبق جدول (۳) نحوه سازماندهی ارائه می‌گردد [۲۱ و ۲۳].

#### ۵- مطالعه موردی

شرکت مادر مورد مطالعه یکی از شرکت‌های موجود در کشور با کسب‌وکار چندگانه می‌باشد که در سال ۱۳۷۰ تأسیس و میزان سرمایه‌ی این شرکت در سال مالی گذشته ۷۰۰ میلیارد ریال برآورد گردیده است. این شرکت به عنوان یک شرکت مادر چندرشته‌ای در فضاهای گوناگونی از جمله فضای تولیدی و قطعات، فضای بازرگانی، فضای خدماتی فعالیت می‌نماید. ستاد مرکزی شرکت متشکل از واحدهای سرمایه‌گذاری، مالی اقتصادی، منابع انسانی و مدیریت حقوقی می‌باشد که در شرکت‌های تابعه خود راه‌کارهای مرتبط با ارزش‌افزینی به طرق مختلف در حال انجام می‌باشد. در شکل (۴) ساختار سازمانی و ارتباط ستاد مرکزی با شرکت‌های تابعه خود را مشاهده می‌نمایید.



شکل (۱): منحنی دوره عمر سازمان [۱۴]

در جدول (۲) طیف برخورداری سازمان از ویژگی‌های دوره‌های مختلف حیات سازمانی حاصل از نتایج پرسشنامه آمده است.

جدول (۲): طیف برخورداری سازمان از دوره‌های مختلف حیات سازمانی

دوره عمر سازمان	تکوین	رشد	بلوغ
امتیاز کسب شده	۷ تا ۱	۱۲ تا ۸	۲۰ تا ۱۳

#### ۴-۳- تشکیل ماتریس مقایسه‌ای SBUها

ماتریس پیشنهادی به عنوان یک ابزار تجزیه و تحلیل تحت عنوان ماتریس ارزشیابی با رویکرد محتوایی مبتنی بر چرخه عمر محصول، در سطح شرکت چندرشته‌ای در محیط رقابتی کاربرد دارد. در این مدل مراحل عمر هر یک از شرکت‌های تابعه و ارزیابی عملکرد به عنوان عوامل اصلی، مورد بررسی قرار می‌گیرد. در محور افقی این ماتریس مراحل عمر شرکت تابعه که به سه مرحله تکوین، رشد و بلوغ خلاصه می‌شود، نشان داده می‌شود. در محور عمودی نیز وضعیت عملکرد، در سه سطح قوی، متوسط و ضعیف قرار می‌گیرد. با توجه به شکل (۲) هر واحد استراتژیک کسب‌وکار، بنا بر وضعیت عملکرد و مرحله عمری که در آن مشغول به فعالیت می‌باشد، ارزیابی می‌شود که مطابق شکل زیر در مجموع ۹ حالت برای تحلیل موقعیت SBUها مورد توجه قرار می‌گیرد.

عملکرد SBU	قوی	حالت ۷	حالت ۸	حالت ۹
	متوسط	حالت ۴	حالت ۵	حالت ۶
	ضعیف	حالت ۱	حالت ۲	حالت ۳
		تکوین	رشد	بلوغ
		دوره عمر SBU		

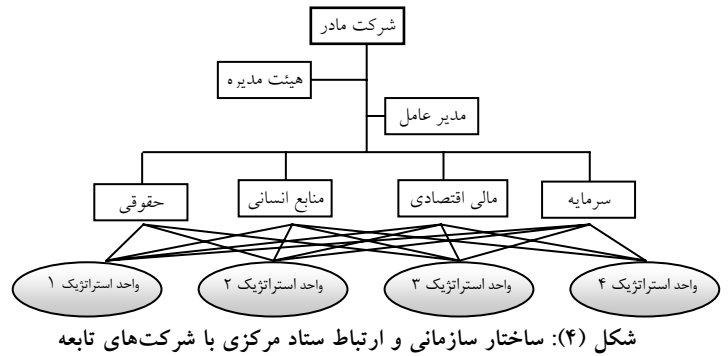
شکل (۲): ماتریس ارزشیابی SBUها

#### ۴-۴- اتخاذ رویکرد استراتژی‌های مادری

با توجه به سه رویکرد تدوین استراتژی (برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی) برای شرکت‌های مادر چندرشته‌ای که در فضاهای مختلف به فعالیت می‌پردازند، هر واحد SBU به صورت زیر مورد کنترل و برنامه‌ریزی قرار می‌گیرد.

- شرکت‌های تابعه‌ای که در مرحله تکوین قرار گرفته (حالت‌های ۱،۴،۷) یا شرکت‌های تابعه‌ای که عملکرد ضعیفی داشته باشند (حالت‌های

کدام از شرکت‌های تابعه باید رویکرد اتخاذ شده به صورت دقیق تعریف شود. لذا در ادامه با توجه به مدل پیشنهادی هر کدام از شرکت‌های تابعه در مطالعه موردی برای تعیین رویکرد استراتژیک مادری پیشنهادی مورد بررسی قرار خواهند گرفت.



شکل (۴): ساختار سازمانی و ارتباط ستاد مرکزی با شرکت‌های تابعه

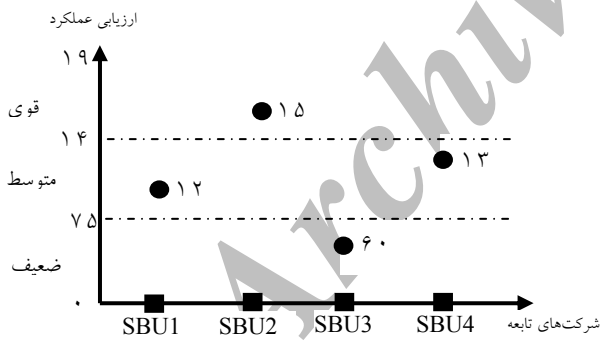
جدول (۳): رویکردهای سازماندهی نسبت به SBUها

نوع رویکرد استراتژیک	کنترل مالی	کنترل استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک
نقش شرکت مادر	(۱) کنترل مالی شرکت تابعه و تصویب بودجه‌ها (۲) تلاش برای عملکرد و سرمایه‌گذاری بهتر (۳) تعیین مدیران شرکت‌ها و حمایت از آنها	(۱) کنترل و نظارت بر استراتژی (۲) مشخص کردن هدف‌های مالی و استراتژیک (۳) تلاش برای ایجاد مزیت از طریق ارتباط بین شرکت‌های تابعه	(۱) مشخص نمودن برای گیری‌های کلی شرکت‌ها (۲) مشارکت در تدوین استراتژی شرکت‌های تابعه با در نظر گرفتن مزیت‌ها و هم‌افزایی‌های بالقوه (۳) هماهنگی عملیات و ارتباطات بین شرکت‌های تابعه
نقش شرکت‌های تابعه	- برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت - مدیریت استراتژی‌ها با در نظر گرفتن اهداف مالی تعیین شده	- تدوین برنامه‌های استراتژیک - تمرکز کردن روی اجرا با کمک استراتژی‌های تعیین شده	- تمرکز کردن روی اجرا با کمک استراتژی‌های تعیین شده
روش نظارتی در شرکت مادر	مالی و یکدست	نظارت بر اساس کارت امتیازی به صورت محدود	نظارت بر اساس کارت امتیازی به صورت جامع

۵-۱ طبقه‌بندی واحدهای استراتژیک کسب‌وکار بر اساس ارزیابی عملکرد با توجه به ماتریس پیشنهادی در ارزیابی عملکرد شرکت‌های تابعه و ۱۹ شاخص تعریف شده در حوزه مالی، فرایندهای داخلی، مشتری، نیروی انسانی، توسعه و نوآوری و مدیریت، اطلاعات لازم جمع‌آوری گردیده که نتایج آن مطابق جدول (۴) آمده است. در این محاسبه در یک دوره‌ی زمانی یک ساله عملکرد شرکت‌های تابعه با توجه به شاخص‌های مربوطه کمی گردیده سپس با اعمال ضرایب وزنی امتیازات نهایی استخراج گردیده است. لازم به ذکر است که با توجه به وجود رقابت بین شرکت‌ها در سطح کشور و محرمانه بودن اطلاعات مربوطه به ارزیابی عملکرد، از علامت اختصاری بجای نام شرکت‌های تابعه استفاده گردیده است. در شکل (۵) موقعیت عملکرد هر یک از شرکت‌های تابعه را مشاهده می‌نمایید.

جدول (۴): جدول امتیازدهی عملکرد SBUها

نام شرکت	امتیاز کسب شده	موقعیت عملکرد
SBU3	۶۰	ضعیف
SBU1	۱۲۰	متوسط
SBU4	۱۳۰	متوسط
SBU2	۱۵۰	قوی



شکل (۵): موقعیت عملکرد هر یک از SBUها

۵-۲ طبقه‌بندی واحدهای استراتژیک کسب و کار بر اساس دوره عمر برای هولدینگ مورد مطالعه، شرکت‌های تابعه در نظر گرفته شده با توجه مدل ارائه شده طیف ویژگی‌های دوره‌های مختلف حیات سازمانی و نتایج حاصل از پرسشنامه‌های توزیع شده، به صورت جدول (۵) طبقه‌بندی و موقعیت مرحله عمر هر یک از آنها در شکل (۶) نشان داده شده است:

همان‌طوری که ذکر گردید واحدهای استراتژیک کسب‌وکار در شرکت مادر مورد مطالعه در فضاهای مختلف به فعالیت می‌پردازند و هر کدام از این شرکت‌ها در مراحل مختلف (تکوین، رشد و بلوغ) قرار گرفته‌اند. موارد مطرح شده و نگاهی مختصر به عملکرد این شرکت‌ها در سال‌های فعالیت‌شان نشان‌دهنده‌ی این است که نمی‌توان برای همه‌ی این شرکت‌ها از رویکرد سازماندهی یکسانی استفاده کرد و همچنین برای هر

نسبت به شرکت‌های تابعه و مشخص شدن نقش شرکت مادر و شرکت‌های تابعه در این راستا، برنامه‌های عملیاتی و آیین‌نامه‌های مربوطه تهیه و تنظیم شده و برای اجرا به شرکت‌های تابعه ابلاغ می‌گردد. لازم به ذکر است که ماتریس ارزیابی SBUها و پیاده‌سازی مدل فرایندی پویا می‌باشد که بر اساس نوع شرکت مادر و شرکت‌های تابعه مختلف که در فضاهای گوناگون فعالیت می‌نمایند می‌تواند متفاوت باشد.

#### ۶- نتیجه‌گیری

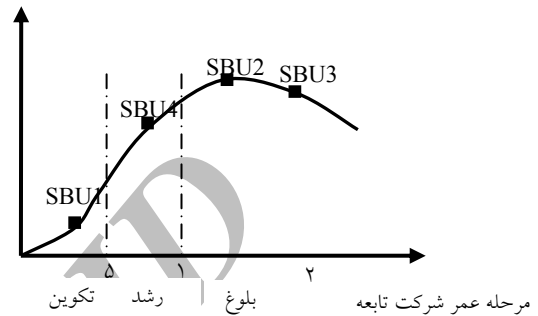
استراتژی در شرکت‌های مادر موضوعی است که به تازگی در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های چندرشته‌ای مورد توجه زیادی قرار گرفته است. یکی از نگرانی‌های اصلی محققان حوزه استراتژی در سطح شرکت‌های چندرشته‌ای، اتخاذ الگویی مناسب برای مدیریت شرکت‌های تابعه خود برای افزایش سود می‌باشد. ما استراتژی در سطح شرکت مادر را از نقطه نظر عملکرد واحدهای کسب‌وکار در برابر عمر سازمان مورد کنکاش قرار می‌دهیم. استراتژی‌هایی که بر مبنای ارزیابی عملکرد واحدهای کسب‌وکار در شرکت‌های مادر تدوین می‌شود، زمانی بهتر کار می‌کند که دوره عمر واحدهای کسب‌وکار که در حوزه‌های مختلف فعالیت می‌کنند در آن لحاظ شود. در این مقاله با تحلیل استراتژی شرکت‌های مادر نسبت به شرکت‌های زیرمجموعه خود مورد قیاس قرار گرفته و در نهایت با بهره‌گیری ابزار کارت امتیازی متوازن و چرخه عمر ماتریس مقایسه‌ای معرفی گردیده که سعی شد با ارائه یک مطالعه موردی به تشریح کامل مدل و تدوین رویکردهای استراتژیکی شرکت مادر نسبت به شرکت‌های زیرمجموعه پیشنهادی پرداخته شود.

#### ۷- منابع و مأخذ

- [۱] ادیزس، ا. دوره عمر سازمان، ترجمه ک. م. سیروس، چاپ سوم، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ۱۳۸۱.
- [۲] الهی، م. مدل اجرایی شناسایی دوره عمر سازمان به روش ادیزس با رویکرد فازی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی، ۱۳۸۲.
- [۳] بابایی‌زکلیکی، محمد. مطالعه خصوصیات و عملکرد شرکت‌های هولدینگ در ایران، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، اسفند ۱۳۸۳.
- [۴] بابایی، محمد. رویکردهای نوین در مدیریت شرکت‌های هولدینگ. نشریه مدیریت و توسعه، ش ۱۶، تهران ۱۳۸۲.
- [۵] پارسامهر، تقی. خصوصی‌سازی با الگوی شرکت‌های مادر تخصصی، تدبیر، ش ۱۸۱، خرداد ۱۳۸۶.
- [۶] حقیجو، عبدالحسین. طراحی ساختار مناسب هولدینگ نفت بهران، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۸۴.

جدول (۵): جدول امتیازدهی دوره عمر SBUها

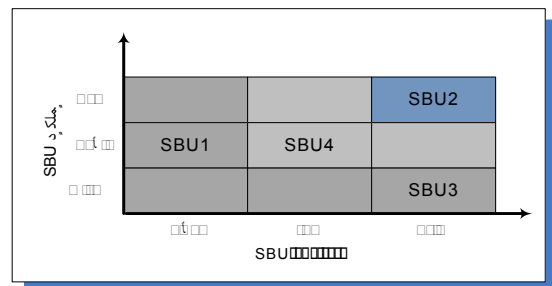
نام شرکت	امتیاز کسب شده	مرحله عمر
SBU1	۴	تکوین
SBU4	۱۰	رشد
SBU2	۱۳	بلوغ
SBU3	۱۸	بلوغ



شکل (۶): موقعیت مرحله عمر هر یک از SBUها

#### ۵-۳ تشکیل ماتریس مقایسه‌ای SBUها

با توجه به نتایج عملکرد و دوره‌ی عمر شرکت‌های تابعه به دست آمده از مراحل قبلی، ماتریس مقایسه‌ای SBUها مطابق شکل (۷) ترسیم می‌شود.



شکل (۷): ماتریس مقایسه‌ای SBUها

#### ۵-۴ اتخاذ رویکرد استراتژی مادری نسبت به شرکت‌های تابعه

با توجه به نتایج ماتریس فوق اتخاذ رویکرد استراتژی مادری نسبت به شرکت‌های تابعه به شرح ذیل می‌باشد:

- SBU2 با توجه به رویکرد کنترل مالی مدیریت می‌شوند.
- SBU4 با توجه به رویکرد کنترل استراتژیک اداره می‌گردند.
- SBU1 و SBU3 با توجه به رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک اداره می‌گردند.

برای شرکت‌هایی که باید از رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده نمود و در مرحله بلوغ قرار داشته و عملکرد ضعیفی داشته باشند (SBU3) در صورتی که نتوان واقعاً بحث برنامه‌ریزی استراتژیک را از طرف شرکت مادر مطرح نمود، باید در فکر واگذاری این شرکت‌ها از طرف هلدینگ باشیم. در گام پایانی با توجه به تدوین رویکردهای سازماندهی مادری

- [21] Goold, M., & Campbell, A. (1987). *Strategies and Styles*. Oxford: Basil Blackwell.
- [22] Goold, M., Campbell, A., & Marcus, A. (1995). *Corporate strategy: The quest for parenting advantage*. Harvard Business Review.
- [23] Hawawini, G., Venkat, Subramanian, & Paul, V. (2003). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24, 1-16.
- [24] Kaplan, Robert, S., Norton, & David, P. (1996, Jan-Feb). *Using the balanced scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, pp.75-85.
- [25] Liberatore, Matthew, J., & Miller, Tan, (2005). A Framework for Integrating Activity- Based Costing and the Balanced Scorecard into the Logistics Strategy Development and Monitoring Process. *Journal of business Logistics*, Vol. 19, No. 2, pp. 131-154.
- [26] Porter, Michael, (1987). *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review, 65(3), 43-59.
- [27] Prahalad, C. K., & Gary, Hamel, (1990). *The core competences of the corporation*. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
- [28] Ruefli, Timothy, & Robert, Wiggins, (2003). Industry corporate and segment effects and business performance: A non-parametric approach. *Strategic Management Journal*, 24, 861-879.
- [29] Rumelt, Robert, (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.
- [30] Schmalensee, Richard, (1985). Econometric diagnosis of competitive localization. *International Journal of Industrial Organization*, 3, 57-70.
- [31] Theriou, Nikolas, G., Theriou, Georgios, N., & Papadopoulos, Apostolos, (2007). *Integrating the Balanced Scorecard and Activity Based Costing, Cost Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 42-48.
- [32] Thimpson, H., & Martin, F. (2005). *Strategic Management: Awareness and Change*. London: Thomson.
- [33] YAO, Kao-hua, LIU, Cang-chuam, (2006). An Integrated Approach for Measuring Supply Chain Performance. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 2, No. 10, pp. 54-58.
- [34] Yound, J. D. (1999). *An International Comparison of Corporate Headquarters*. Research Report. Ashridge, Strategic Management Centre.
- [7] خصوصی‌سازی با الگوی شرکت‌های مادر تخصصی، تدبیر، ش ۱۸۱، خرداد ۱۳۸۶.
- [۸] راه‌کارهای ایجاد هم‌افزایی در شرکت‌های مادر، فردای برق، ش ۲، بهار ۱۳۸۰.
- [۹] راه‌کارهای ایجاد هم‌افزایی در شرکت‌های مادر، فردای برق، ش ۲، تهران، بهار ۱۳۸۰.
- [۱۰] کاپلان، رابرت، اس. نورتون، دیوید. سازمان استراتژی محور، ترجمه بختیاری، ویرایش پنجم، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۶.
- [۱۱] کاپلان، رابرت، اس، نورتون، دیوید. نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، ترجمه اکبری، سلطانی، ملکی، ویرایش دوم، تهران، نشر آسیا، تابستان ۱۳۸۶.
- [۱۲] مریدی، سیاوش. فرهنگ مدیریت کسب‌وکار، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۸۱.
- [۱۳] هچ، ماری جو. تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن، ترجمه حسن دانائی‌فرد، انتشارات افکار، تهران، ۱۳۸۵.
- [۱۴] هلدینگ، توسعه مدیریت، ش ۵۹، تیر و مرداد ۱۳۸۳.
- [15] Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Burr Ridge, IL: Dow-Jones, Irwin.
- [16] Bosworth, D. (2005). *Determinants of enterprise performance*. Manchester: Manchester University Press.
- [17] Bowman, E., & Constance, H. (2001). Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, 22, 1-23.
- [18] Brush, T., & Philip, B., what does a small corporate effect mean? A variance components simulation of corporate and business effects. *Strategic Management Journal*, 18, 825-835.
- [19] Chang, S. Jin, & Harbir, S. (2000). Corporate and industry effects on business unit competitive position. *Strategic Management Journal*, 21, 739-752.
- [20] Collis, D., & Cynthia, M. (1998). *Creating corporate advantage*. Harvard Business Review, 76(3), 71-83.