

خلق ارزش در شرکت‌های چند کسب و کاره: بررسی سبک‌های مادری شرکت برای کنترل واحدهای کسب و کار

غلامرضا توکلی
محمد دهقانی

چکیده:

تاریخ دریافت: ۹۲/۴/۸
تاریخ پذیرش: ۹۲/۶/۱۳

در سال‌های اخیر شاهد افزایش چشمگیری در تعداد شرکت‌های چند کسب و کاره بوده‌ایم، لذا استراتژی (راهبرد) در سطح شرکت یا به تعبیری استراتژی مادری در ادبیات مدیریت استراتژیک (راهبردی) مورد توجه روزافزون قرار گرفته است. شرکت‌های چند کسب و کاره یا شرکتهای مادر دارای سبدهای از کسب و کارهای متعدد در صنایع و بازارهای مختلف می‌باشند. بنابراین استراتژی در سطح شرکت باید با رویکرد اقتضایی و متناسب با هر کسب و کار اتخاذ گردد. هدف این مقاله ارائه یک رویکرد کل‌نگر، جامع و اقتضایی برای تصمیم‌گیری در مورد فرصت‌های متنوع سازی و چگونگی مدیریت سبدهای کسب و کارها برای شرکت‌های بزرگ می‌باشد. تدوین استراتژی در شرکت‌های چند کسب و کاره نیازمند پاسخ‌گویی به دو سؤال استراتژیک است. اول، شرکت مادر به چه کسب و کارهایی ورود پیدا کند و از چه کسب و کارهایی خارج شود؟ استراتژی تنوع مناسب برای گسترش واحدهای کسب و کار و رشد شرکت چگونه اتخاذ می‌شود؟ دوم، سبک مادری مناسب برای مدیریت و کنترل واحدهای کسب و کار چگونه اتخاذ می‌شود؟ در این مقاله، با مرور ادبیات تئوری کارگزاری، نگاه منبع محور و سبک‌های مادری به سؤال دوم پاسخ داده شده است و چگونگی خلق ارزش در سبدهای کسب و کارها توسط شرکت مادر مورد بررسی قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی:

شرکت چند کسب و کاره، شرکت مادر، استراتژی در سطح شرکت، استراتژی تنوع، خلق ارزش، سبک‌های مادری

۱) مقدمه

به شرکت‌های تک کسب و کاره یا واحدهای کسب و کار یک شرکت بزرگ مربوط می‌شود. این استراتژی به این سؤال پاسخ می‌دهد که واحد کسب و کار چگونه باید در یک بازار مشخص به رقابت بپردازد و مزیت رقابتی ایجاد نماید؟ به عبارتی استراتژی کسب و کار همان طرح نظری و منطق ارزش‌آفرینی یک کسب و کار می‌باشد و باید واحد کسب و کار را از سایر رقبا متمایز سازد. استراتژی سطح وظیفه‌ای نیز به حوزه‌های وظیفه‌ای یک کسب و کار از جمله مدیریت تولید و عملیات، مدیریت مالی و حسابداری،

سلسله مراتب تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌ها دارای سه سطح شرکت، کسب و کار و وظیفه‌ای^۱ می‌باشد [۱، ۲ و ۳]. استراتژی سطح شرکت به شرکت‌های چند کسب و کاره یا اصطلاحاً شرکت‌های مادر^۲ مربوط می‌شود. این استراتژی به این سؤال پاسخ می‌دهد که شرکت باید به چه کسب و کارهایی ورود کند، از چه کسب و کارهایی باید خارج شود و تخصیص منابع در سبدهای کسب و کارها چگونه باید باشد؟ استراتژی سطح کسب و کار

1. Corporate, business, and functional levels
2. Multi business firm (MBF)
3. Parent company

مدیریت آماد و لجستیک، مدیریت فروش و بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت تحقیق و توسعه و غیره مربوط می‌شود. این استراتژی به این سؤال پاسخ می‌دهد که نحوه اجرا و پیاده‌سازی اهداف سالانه و کوتاه‌مدت در هر یک از حوزه‌های وظیفه‌ای مذکور در چارچوب استراتژی سطوح بالاتر چگونه است؟ [۱ و ۲] بنابراین، استراتژی شرکت، چگونگی تخصیص منابع مالی و انسانی به سبدهای کسب و کارهای یک شرکت را تبیین می‌کند و استراتژی کسب و کار، چگونگی بکارگیری منابع تخصیص یافته از سوی مرکز شرکت، توسط واحدهای کسب و کار را برای رقابت در یک بازار مشخص و ایجاد مزیت رقابتی^۲ تشریح می‌نماید [۳]. همانطور که استراتژی کسب و کار به دنبال خلق مزیت رقابتی می‌باشد، استراتژی شرکت نیز به دنبال دستیابی به مزیت مادری^۳ است. [۱، ۴ و ۵] منظور از مزیت مادری این است که شرکت مادر بتواند برای کسب و کارهای خود، ارزشی بیش از شرکت‌های مادر رقیب ایجاد نماید. [۴] شرکت مادر از طرق اعمال نظارت بر عملکرد واحدهای کسب و کار، تلاش برای همسو کردن منافع مدیران عالی‌رتبه با منافع شرکت، تأمین منابع مالی و انسانی لازم و تسهیل هم‌افزایی و هماهنگی بین واحدهای کسب و کار می‌تواند ارزش خلق نماید. [۶ و ۷]

آنسلف، پورتر، گولد، کمبل^۴ و دیگر پژوهشگران در عرصه مدیریت استراتژیک، ادبیات استراتژی در سطح شرکت‌های مادر را توسعه داده و تئوری مادری^۵ را مطرح کردند. بطور کلی تدوین استراتژی در شرکت‌های چند کسب و کاره نیازمند پاسخ‌گویی به دو گروه سؤال استراتژیک ذیل است: [۴ و ۵]

۱. شرکت مادر، منابع مالی و انسانی را چگونه به سبدهای کسب و کارهای خود تخصیص دهد؟ شرکت مادر به چه کسب و کارهایی ورود پیدا کند و از چه کسب و کارهایی خارج شود؟ استراتژی رشد شرکت

مادر بر چه مبنایی قرار دارد؟ استراتژی‌های تنوع^۶ مناسب برای گسترش واحدهای کسب و کار و رشد شرکت چگونه اتخاذ می‌شود؟

۲. شرکت مادر چگونه باید سبدهای کسب و کارهای خود را مدیریت کرده و عملکرد آنها را کنترل نماید؟ سبدهای مادری^۷ مناسب برای کنترل واحدهای کسب و کار چگونه اتخاذ می‌شود؟

تمرکز این مقاله بر پاسخ به سؤال اول بوده و در بخش‌های دوم و سوم، استراتژی‌های تنوع و چگونگی تصمیم‌گیری مبنی بر ورود یا عدم ورود به کسب و کارها تبیین شده است.

۱-۱) شرکت‌های چند کسب و کاره و چگونگی تشکیل انواع آنها

در ادبیات مدیریت، تعابیر مختلفی از شرکت شده است که مضمون تمامی آنها یکی است. ولی بطور کلی یک شرکت را می‌توان مجموعه‌ای از کسب و کارهای مرتبط یا غیر مرتبط تعریف کرد. [۷] از دیدگاه مدیریت مالی، یک شرکت چند کسب و کاره دارای دو رکن مرکز شرکت و واحدهای کسب و کار می‌باشد. مرکز شرکت اختیار تصمیم‌گیری را به مدیران هر یک از واحدهای کسب و کار که در پورتفولیوی شرکت^۸ (سبدهای کسب و کارهای مختلف که شرکت در تملک دارد) می‌باشند، تفویض می‌کند. دو سؤال اساسی این است که میزان این تفویض اختیار چقدر باید باشد و کنترل و سنجش عملکرد به چه شیوه‌ای باید صورت گیرد. [۹] در این دیدگاه، مرکز شرکت به عنوان واسطه بین سرمایه‌گذاران و واحدهای کسب و کار می‌باشد و وظیفه آن ایجاد توازن بین منافع سهامداران و واحدهای کسب و کار است. [۹ و ۱۰] معمولاً به شرکت چند کسب و کاره‌ای که بر واحدهای کسب و کار، فقط کنترل مالی دارد و اقدام به خرید و فروش سهام آنها در بازار بورس می‌کند، هولدینگ می‌گویند که این گونه شرکت‌ها از سال ۱۹۷۰ به بعد رایج‌تر شده‌اند. [۱۱]

1. Corporate center
2. Competitive advantage
3. Parenting advantage
4. Ansoff, 1965; Porter, 1987; Goold & Campbell, 1998

5. Parenting Theory
6. Diversification strategy
7. Parenting style
8. Portfolio

در یک روش، می توان شرکت های چند کسب و کاره را به دو گروه همگون و ناهمگون تقسیم کرد. [۱۲] واضح است که ظرفیت هماهنگی افقی در شرکت های چند کسب و کاره همگون بدلیل امکان بهره مندی از اقتصاد ناشی از مقیاس و قلمرو^۱ بیشتر است. [۱۳] به همین دلیل بعضی از محققین چنین اظهار نظر می کنند که شرکت های چند کسب و کاره با پورتفولیوی همگون^۲ نسبت به شرکت های چند کسب و کاره با پورتفولیوی ناهمگون^۳ از موفقیت بیشتری برخوردار هستند. [۱۴] و [۱۵] اما با این حال در سال های اخیر تعداد هولدینگ ها به عنوان گونه ای از شرکت های چند کسب و کاره با پورتفولیوی ناهمگون رو به افزایش بوده است. [۱۶]

معمولاً شرکت های چند کسب و کاره همگون، از پایین به بالا و شرکت های چند کسب و کاره ناهمگون از بالا به پایین سازماندهی می شوند. [۱۷] و [۱۸] آی. بی. ام، اپل، هوندا مثال هایی از شرکت های نوع اول هستند که در بدو تأسیس با یک کسب و کار محدود آغاز به کار کردند و در طول زمان بوسیله پیگیری استراتژی های تنوع همگون، سبدی از کسب و کارهای مرتبط با هم ایجاد کردند. در نقطه مقابل هولدینگ ها و صندوق های سرمایه گذاری^۴ همچون امرسون، پروکتل و گمبل و غیره بوسیله تملیک کسب و کارهای با سوددهی بالا، سبدی از کسب و کارهای نامرتبط با هم ایجاد کرده اند. ادبیات مدیریت از این دسته شرکت ها به مجموعه کسب و کارهای به هم جوش خورده^۵ نیز تعبیر کرده است. [۱۸، ۱۹ و ۲۰]

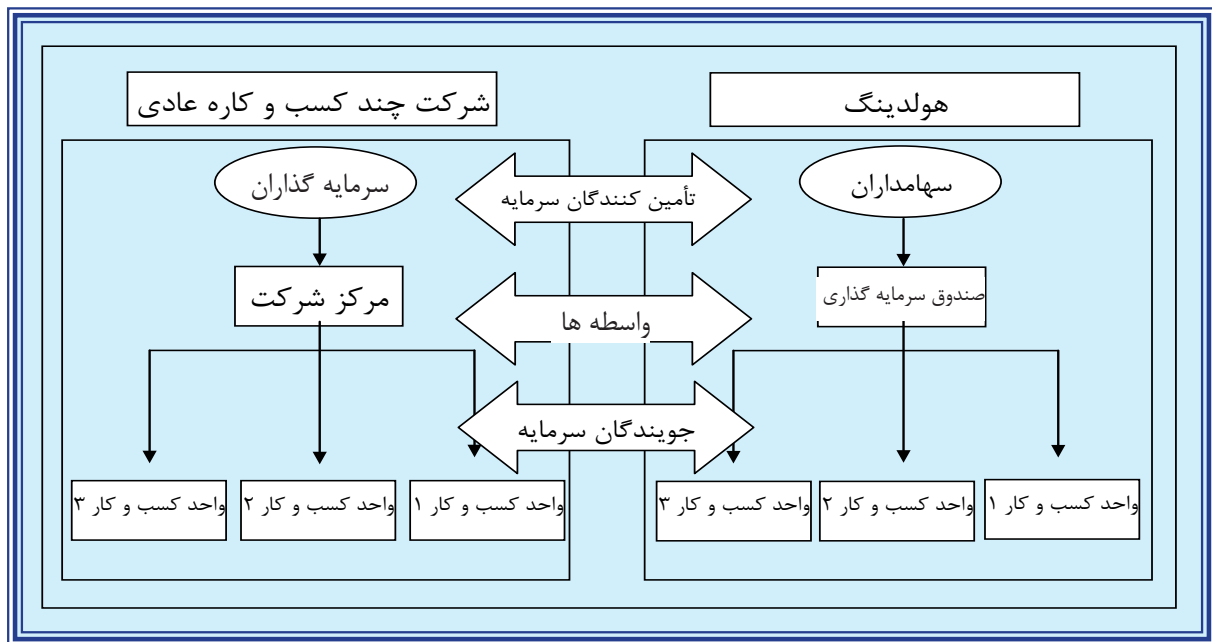
بیکر و مونتگومری (۲۰۰۳)، با جمع آوری نتایج تحقیقات انجام شده در مورد شرکت های چند کسب و کاره^۶، شباهت ها و تفاوت های دو نوع شرکت مذکور را مورد بررسی قرار داده اند. هر دو نوع MBF، به عنوان واسطه بین سرمایه گذاران و کسب و کارها ایفای نقش می کنند. در مرکز شرکت سرمایه گذاران، رابطه طولانی مدتی با شرکت داشته اند و اغلب جزء

موسسین شرکت می باشند؛ ولی سرمایه گذاران در هولدینگ معمولاً سهامداران می باشند و هدف اصلی آنان حداکثرسازی سود در کوتاه مدت می باشد. [۲۱] به علاوه مرکز شرکت، آینده هر یک از کسب و کارهای خود را مدنظر قرار می دهد، ولی هولدینگ نگاه کوتاه مدت دارد و آینده کسب و کارهایی را که در تملک دارد، مورد توجه قرار نمی دهد. همچنین مرکز شرکت کسب و کارهای خود را با دیدگاه کل نگر مدیریت می کند، درحالی که هولدینگ با هر یک از کسب و کارهای خود بطور مجزا روبرو می شود و به دنبال ایجاد هماهنگی بین کسب و کارهای خود نمی باشد. [۲۲ و ۲۳] در نتیجه در هولدینگ نظارت و کنترل عملکرد واحدهای کسب و کار به منظور اطمینان از تحقق طرح سود پیش بینی شده (مداخله عمودی نظارتی) بسیار بیشتر از تلاش برای تأمین منابع استراتژیک واحدهای کسب و کار به منظور اطمینان از بهبود موقعیت رقابتی آن واحدها در آینده (مداخله عمودی کارآفرینانه) اهمیت دارد. [۲۱] به طور کلی و با توجه به شکل یک، می توان چهار تفاوت اصلی بین مرکز شرکت و هولدینگ را به شرح ذیل بیان کرد:

۱. مرکز شرکت در طول زمان نسبتاً زیادی و از پایین به بالا شکل می گیرد ولی هولدینگ در زمان کم و از بالا به پایین تشکیل می شود. [۱۴]
۲. مرکز شرکت نسبت به سرمایه گذاری نگاه بلندمدت دارد، درحالی که هولدینگ نگاه کوتاه مدت دارد و به دنبال حداکثرسازی سود می باشد. [۲۰، ۲۱ و ۲۴]
۳. ایجاد هماهنگی بین واحدهای کسب و کار برای مرکز شرکت اهمیت بسزایی دارد، درحالی که هولدینگ به دنبال ایجاد هماهنگی بین کسب و کارهای خود نمی باشد. [۲۱، ۲۲ و ۲۳]
۴. مرکز شرکت منابع مالی، فیزیکی، انسانی و سازمانی مورد نیاز کسب و کارهای خود را تأمین می کند، ولی هولدینگ فقط تأمین کننده منابع مالی است و

1. Economies of scale and scope
2. Related diversified multi-business Firm (RMBF)
3. Unrelated diversified multi-business Firm (URMBF)

4. Private equity firm
5. Conglomerate
6. Multi business firm (MBF)



شکل ۱. مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌های مرکز شرکت با هولدینگ‌ها (صندوق‌های سرمایه‌گذاری)

کار تأکید دارد. [۳۱ و ۳۰، ۱۸]

در تحقیقی که توسط لاندائو و باک روی ۲۶۸ شرکت چند کسب و کاره اروپایی انجام شد، بر اهمیت خلق ارزش بوسیله مداخله عمودی نظارتی^۳ و مداخله عمودی کارآفرینانه^۴ به عنوان جزئی از وظایف مرکز شرکت در قبال واحدهای کسب و کار، تأکید گردید. مطابق شکل دو، دو روش اصلی برای خلق ارزش در شرکت‌های چند کسب و کاره مداخله عمودی شرکت مادر و هماهنگی افقی بین واحدهای کسب و کار می‌باشد. [۱۸] در مداخله عمودی تأثیر مرکز شرکت بر عملکرد یک واحد کسب و کار بطور مجزا مدنظر قرار دارد ولی در هماهنگی افقی، همکاری و هماهنگی میان واحدها برای بهبود عملکرد متقابل مورد توجه می‌باشد. مداخله عمودی نیز خود به دو نوع مداخله عمودی نظارتی و مداخله عمودی کارآفرینانه تقسیم می‌شود.

مداخله عمودی نظارتی به ایجاد سیستم کنترل و تشویق^۵ برای دیده‌بانی عملکرد هر یک از واحدهای

۲) روش‌های خلق ارزش در شرکت‌های چند کسب و کاره

در این مقاله به‌طور خلاصه به چگونگی خلق ارزش در شرکت‌های چند کسب و کاره پرداخته شده است. سؤال اصلی در مورد استراتژی شرکت، این است که مرکز شرکت چگونه می‌تواند بوسیله ارتقای عملکرد در کسب و کارهای تابع خود، ارزش خلق کند؟

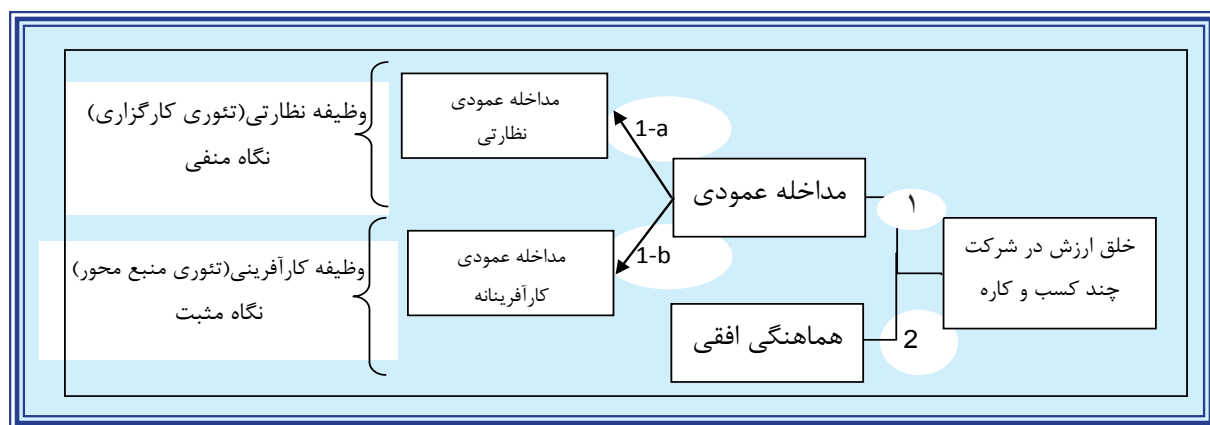
مقالات قبلی بر خلق ارزش از طریق مداخله عمودی^۱ و هماهنگی افقی^۲ (همکاری میان واحدهای کسب و کار) تأکید داشته‌اند. [۲۷، ۲۸ و ۲۹] تاکنون ادبیات مدیریت استراتژیک بیشتر بر هماهنگی افقی تأکید کرده است و خلق ارزش از طریق مداخله عمودی مغفول واقع شده است. [۲۹] لذا در این بخش یک مدل خلق ارزش برای مرکز شرکت ارائه می‌شود که بر مداخله عمودی تأکید می‌کند. شرکت دو وظیفه در مقابل سطوح کسب و کار دارد. وظیفه نظارتی که به دیده‌بانی عملکرد هر یک از واحدهای کسب و کار اشاره می‌کند و وظیفه کارآفرینانه که به تخصیص منابع ارزشمند برای توانمندسازی واحدهای کسب و

1. vertical intervention
2. horizontal synergies or coordination between business units

3. Administrative vertical intervention
4. entrepreneurial vertical intervention
5. Control and incentive system

کسب و کار اشاره می کند. همچنین مرکز شرکت باید از هزینه های افراطی که مدیران واحدهای کسب و کار تمایل دارند، به عنوان هزینه های کارگزاری دریافت کنند، جلوگیری کند. تئوری کارگزاری بنیان های نظری مناسبی برای فهم وظیفه نظارتی مرکز شرکت فراهم کرده است. [۳۰] در نقطه مقابل مداخله عمودی کارآفرینانه به تخصیص منابع ارزشمند و توانمندسازی کسب و کارها از طریق تسهیل هم افزایی اشاره می کند. [۲۱] ادبیات مدیریت با نگاه منبع محور^۲ بنیان های نظری لازم را برای فهم این وظیفه فراهم می کند. وقتی مرکز شرکت منابع خود را با یک واحد کسب و کار به اشتراک می گذارد، از این امر به مداخله عمودی کارآفرینانه تعبیر می شود. [۱۸] مداخله عمودی نظارتی، نگاهی نسبتاً منفی و کنترلی

نسبت به کارگزاران و مدیران سازمان دارد؛ در حالی که مداخله عمودی کارآفرینانه نگاه مثبتی^۳ به مدیران واحدهای کسب و کار دارد. [۳۱] به عقیده اکثر پژوهشگران مرکز شرکت باید هر دو وظیفه نظارت و کارآفرینی را نسبت به واحدهای کسب و کار ایفا نماید. به عبارتی این دو وظیفه نسبت به هم نقش تکمیل کننده دارند. [۳۲ و ۲۰] البته برخی پژوهشگران نیز فقط بر یکی از این وظایف تأکید کرده اند و نسبت به نقش وظیفه دیگر غفلت کرده اند. [۳۰ و ۳۱] لازم به ذکر است که وظیفه کارآفرینی مرکز شرکت نسبت به واحدهای کسب و کار، فقط به مداخله عمودی کارآفرینانه محدود نمی شود؛ بلکه شامل هماهنگی افقی نیز می شود. [۱۸]



شکل ۲. دو نوع خلق ارزش در شرکت چند کسب و کاره، مداخله عمودی (نظارتی و کارآفرینانه) در مقابل هماهنگی افقی

۱-۲) خلق ارزش از طریق مداخله عمودی شرکت مادر در واحدهای کسب و کار

چنانچه پیش تر گفته شد، مقالات قبلی بر خلق ارزش از طریق مداخله عمودی مرکز شرکت و هماهنگی افقی (همکاری میان واحدهای کسب و کار) تأکید داشته اند. [۱۲، ۲۷ و ۲۸] در مداخله عمودی تأثیر مرکز شرکت بر عملکرد یک واحد کسب و کار بطور مجزا مدنظر قرار دارد ولی در هماهنگی افقی، همکاری و هماهنگی میان واحدها برای بهبود عملکرد متقابل

مورد توجه می باشد. در این بخش مداخله عمودی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. بطور کلی مرکز شرکت دو وظیفه اصلی نسبت به کسب و کارهای خود دارد. اول، وظیفه نظارتی است که به دیده بانی و ارزیابی عملکرد هر یک از واحدهای کسب و کار اشاره می کند و تئوری کارگزاری بنیان های نظری مناسبی برای فهم وظیفه نظارتی مرکز شرکت فراهم کرده است. [۳۰] دوم، وظیفه کارآفرینانه می باشد که به تخصیص منابع ارزشمند برای توانمندسازی واحدهای کسب و کار تأکید دارد

1. Agency theory
2. Resource based-view
3. Optimistic perspective

و ادبیات مدیریت با نگاه منبع محور بنیان‌های نظری لازم را برای فهم این وظیفه فراهم می‌کند. [۳۱ و ۱۸] در نتیجه مداخله عمودی به دو نوع مداخله عمودی نظارتی و مداخله عمودی کارآفرینانه تقسیم می‌شود. مداخله عمودی نظارتی از طریق بکارگیری سیستم‌های کنترل، تشویق، اطلاعات و همچنین چرخش شغلی مدیران در مناصب مهم یا عزل آنان در صورت لزوم، محقق می‌شود. [۳۳، ۳۴، ۳۵ و ۳۶] و مداخله عمودی کارآفرینانه نیز بوسیله حمایت از مدیران واحدهای کسب و کار جهت تأمین و توسعه منابع استراتژیک برای واحدها محقق می‌شود. [۳۷، ۳۸ و ۳۹] در ادامه مداخله عمودی نظارتی را با کمک تئوری کارگزاری و مداخله عمودی کارآفرینانه را با کمک نگاه منبع محور مورد بررسی قرار خواهیم داد.

۲-۱-۱) مداخله عمودی نظارتی

مطابق تئوری کارگزاری، مرکز شرکت با کاهش هزینه کارگزاری^۱ بوسیله اجرای وظیفه نظارتی خود، می‌تواند ارزش خلق نماید. [۴۰] تئوری کارگزاری به مرکز شرکت پیشنهاد می‌دهد تا بوسیله مکانیزم کنترل و نظارت^۲ علایق و منافع مدیران کسب و کار را با منافع مرکز شرکت همسو نماید. [۳۶] با مرور و مطالعه نتایج مقالاتی که در این مورد انجام شده است، می‌توان به چهار راه حل برای نظارت مرکز شرکت بر واحدهای کسب و کار دست پیدا نمود:

۱. بکارگیری نظام تشویقی از جمله سیستم حقوق و پاداش بر اساس عملکرد، مشارکت در سود، اعطای سهام، اعطای حق تقدم در خرید سهام ممتاز و غیره [۳۵ و ۴۱]
۲. دیده‌بانی و کنترل مستقیم مدیران عالی‌رتبه و استفاده از سیستم اطلاعاتی کارآ و مؤثر [۲۳ و ۳۳]
۳. کنترل غیر مستقیم مدیران عالی‌رتبه از طریق سهم کردن مدیران در مالکیت و ایجاد سطوح متعدد تملک از سطح شرکت تا سطوح کسب و کار [۳۴]
۴. چرخش شغلی مدیران در مناصب مهم یا عزل

4. Competitive advantage
5. Competitive position

آنان در صورت لزوم [۲۲]

مکانیزم‌های نظارتی مذکور بدین منظور اعمال می‌شوند که مرکز شرکت اطمینان حاصل کند که مدیران عالی رتبه در سطح کسب و کار در جهت اهداف شرکت گام بر می‌دارند و هزینه‌های کارگزاری اضافی بصورت آشکار یا پنهان مطالبه نمی‌کنند. در نتیجه نظارت بر واحدهای کسب و کار بوسیله مرکز شرکت، کارآیی مدیران عالی رتبه واحدهای کسب و کار را بهبود می‌بخشد. همچنین مطابق تئوری کارگزاری هرچه عملکرد مدیران مؤثرتر باشد، عملکرد سازمان نیز بهتر خواهد بود؛ لذا مداخله عمودی نظارتی بطور غیر مستقیم منجر به بهبود عملکرد سازمان خواهد شد. [۷]

۲-۱-۲) مداخله عمودی کارآفرینانه

مطابق تئوری منبع محور، عامل اصلی برای دستیابی به عملکرد مطلوب برای واحدهای کسب و کار دسترسی به منابع کمیاب، ارزشمند، غیر قابل تقلید و غیر قابل جایگزینی^۳ می‌باشد. [۴۲] دسترسی به این منابع، واحدهای کسب و کار را قادر می‌سازد تا مزیت رقابتی^۴ بیشتری در خلق ارزش برای مشتریان نسب به رقبا داشته باشند. در نتیجه واحد کسب و کار به دلیل خلق ارزش بیشتر، عملکرد مالی بهتری را نیز رقم خواهد زد. [۴۳ و ۴۴] در نتیجه توانمندی یک واحد کسب و کار برای دسترسی به منابع، شرط لازم برای خلق ارزش برای مشتری و شرکت توسط آن کسب و کار می‌باشد. [۳۸] لذا لازم است تا شکاف توانمندی‌ها و منابع بوسیله اقدامات مقتضی اتخاذ شده توسط مدیران واحدهای کسب و کار و با پشتیبانی مرکز شرکت پر شود. [۷] مرکز شرکت بوسیله حمایت از مدیران واحدهای کسب و کار در تأمین و توسعه منابع استراتژیک برای واحدها، می‌تواند منجر به بهبود موقعیت رقابتی^۵ واحدهای کسب و کار نسبت به رقبا شود. [۳۷، ۴۵ و ۴۶] لذا مرکز شرکت نقش حیاتی برای تسهیل دسترسی واحدهای کسب و کار

1. Agency costs
2. Governance mechanisms
3. Valuable, rare, inimitable and non-substitutable resources



به منابع استراتژیک دارند. مرکز شرکت می تواند بوسیله مداخله عمودی کارآفرینانه منابع مالی، فیزیکی، انسانی و سازمانی لازم برای بهبود موقعیت رقابتی واحدهای کسب و کار را تأمین کند. [۳۹ و ۴۳] این درحالی است که صندوق های سرمایه گذاری معمولاً فاقد منابع فیزیکی، انسانی و سازمانی هستند و تنها با تأمین منابع مالی برای واحدهای کسب و کار، بدنبال افزایش سوددهی آنها در کوتاه مدت هستند. [۲۶] پس می توان چنین نتیجه گرفت که تأمین عمودی منابع^۱ توسط مرکز شرکت منجر به بهبود موقعیت رقابتی واحدهای کسب و کار در بلندمدت می شود. [۷ و ۲۵] ولی در هولدینگ تأمین مالی عمودی با انگیزه افزایش سوددهی واحدهای کسب و کار در کوتاه مدت صورت می گیرد. [۴۷]

۲-۲) خلق ارزش از طریق هماهنگی افقی بین واحدهای کسب و کار

علاوه بر مرکز شرکت، هر یک از واحدهای کسب و کار موجود در سبد کسب و کارهای یک شرکت بزرگ، می تواند در تأمین منابع استراتژیک دیگر واحدها نقش مؤثری داشته باشد. در نتیجه هر یک از واحدهای کسب و کار منابع بالقوه ثانویه برای دیگر واحدها به شمار می روند. [۷] در ادبیات مدیریت استراتژیک به تأمین منابع استراتژیک یک واحد کسب و کار توسط دیگر واحدها، اصطلاحاً هماهنگی افقی می گوئیم. [۴۸] پس می توان چنین نتیجه گرفت که تأمین افقی منابع^۲ منجر به بهبود موقعیت رقابتی واحدهای کسب و کار در بلندمدت می شود. واضح است که تأمین افقی منابع در شرکت های چند کسب و کاره با پورتفولیوی همگون متداول می باشد و در شرکت های چند کسب و کاره با پورتفولیوی ناهمگون محدود می باشد. لذا در صندوق های سرمایه گذاری یا هولدینگ ها که دارای سبدهای از کسب و کارهای نامرتبط هستند، تأمین افقی منابع نادر است. [۴۹]

در تحقیقی که توسط لاندائو و باک انجام شد، تأثیر مداخله عمودی نظارتی و کارآفرینانه و هماهنگی افقی بر عملکرد مالی واحدهای کسب و کار مورد بررسی قرار گرفت. مطابق نتایج این تحقیق، خلق ارزش توسط مرکز شرکت از طریق متغیرهای واسطه کارایی مدیریت و موقعیت رقابتی بر عملکرد واحدهای کسب و کار تأثیر می گذارد. مطابق تئوری کارگزاری اعمال کنترل و نظارت از سوی مرکز شرکت، کارایی مدیران عالی رتبه را بهبود بخشیده و در نتیجه منجر به بهبود عملکرد واحدهای کسب و کار می شود. همچنین مطابق تئوری منبع محور، تأمین عمودی و افقی منابع منجر به بهبود موقعیت رقابتی و بهبود عملکرد واحدهای کسب و کار می شود.

۳) سبک های مادری در شرکت های چند کسب و کاره

چگونگی ارزش آفرینی شرکت های مادر (مرکز شرکت) در سبد کسب و کارهای خود، از چالش های اصلی مدیریت استراتژیک در سطح شرکت محسوب می شود. به عقیده برخی از پژوهشگران، شرکت های مادر نه تنها ارزش آفرین نیستند، بلکه وجود آنها مخرب و مداخله گر می باشد. [۶] اما اکثر پژوهشگران همچون آنسف، پورتر، گولد، کمبل و دیگران ضرورت وجود شرکت مادر را به جهت خلق ارزش از طریق مداخله عمودی نظارتی و کارآفرینانه و تسهیل هماهنگی افقی تصریح کرده اند. [۳۹، ۵۰ و ۵۱]. البته همگی محققین مذکور شناخت کافی شرکت مادر نسبت به کسب و کارهای خود و انتخاب سبک مادری مناسب را شروط لازم برای موفقیت شرکت مادر در خلق ارزش برای کسب و کارهایش بر شمرده اند. لذا با توجه به اهمیت و ضرورت اتخاذ سبک مادری مناسب برای موفقیت شرکت های مادر، در این بخش انواع سبک های مادری و چگونگی اتخاذ آنها تبیین می شود.

1. Vertical resource provision
2. Horizontal resource provision

۳-۱) انواع سبک‌های مادری در شرکت‌های چند کسب و کاره

در ادبیات مدیریت استراتژیک برای مدیریت و کنترل واحدهای کسب و کار توسط مرکز شرکت، سه سبک مادری مطرح شده است. سبک‌های برنامه‌ریزی استراتژیک^۱، کنترل استراتژیک^۲ و کنترل مالی^۳ توسط پژوهشگران متعددی تشریح شده‌اند. [۵۱ و ۵۲] در ادامه ویژگی‌های هر یک از این سه سبک بطور خلاصه توضیح داده شده است:

سبک برنامه‌ریزی استراتژیک

در این سبک، شرکت مادر بیشترین مداخله را در امور برنامه‌ریزی کسب و کارهای تابعه اعمال می‌کند و کمترین تفویض اختیار به مدیران کسب و کار صورت می‌پذیرد. [۵] لذا سبک برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکزترین سبک در میان سه الگوی مذکور می‌باشد. [۵۳] در این سبک شرکت مادر تعیین جهت گیری استراتژیک و تدوین برنامه‌های واحدهای کسب و کار را به عهده می‌گیرد و واحدها فقط اجرای استراتژی‌هایی که شرکت مادر تدوین کرده است را بر عهده دارند. [۱۱ و ۵۲] اتخاذ این سبک برای شرکت‌های چندکسب و کاره با پورتفولیوی همگون متناسب می‌باشد. در این شرکت‌ها، مرکز شرکت نسبت به سبک کسب و کارهای خود اطلاعات و اشراف بالایی دارد، در نتیجه مداخله عمودی کارآفرینانه در امور واحدهای کسب و کار و هماهنگی افقی بطور مکرر به چشم می‌خورد. [۵۴]

سبک کنترل مالی

در این سبک، شرکت مادر کمترین مداخله را در امور برنامه‌ریزی کسب و کارهای تابعه اعمال می‌کند و بیشترین تفویض اختیار به مدیران کسب و کار صورت می‌پذیرد. [۵] در این سبک شرکت مادر تعیین جهت گیری استراتژیک و تدوین برنامه‌های هر یک از واحدهای کسب و کار را به مدیران عالی رتبه آن واحد تفویض می‌کند و شرکت مادر فقط نظارت بر عملکرد

مالی و سوددهی کسب و کارها را بر عهده می‌گیرد. [۱۱] لذا در این سبک برنامه‌ریزی، غیرمتمرکز بوده و واحدهای زیرمجموعه استقلال عمل بالایی دارند. [۵۳] اتخاذ این سبک برای شرکت‌های چند کسب و کاره با پورتفولیوی ناهمگون از جمله هولدینگ‌ها توصیه می‌شود. این گونه شرکت‌های مادر نسبت به سبک کسب و کارهای خود اطلاعات بسیار کمی دارند. به عبارتی شرکت مادر فقط تأمین‌کننده منابع مالی کسب و کارها بوده و فاقد منابع انسانی و سازمانی جهت تخصیص به کسب و کارهای خود می‌باشد. [۲۵ و ۲۶] در نتیجه مداخله عمودی کارآفرینانه در امور واحدهای کسب و کار و هماهنگی افقی در شرکت‌های مادر با سبک کنترل مالی بسیار نادر است. [۵۴]

سبک کنترل استراتژیک

شرکت‌های مادر عملاً سبکی مابین دو سبک برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل مالی اتخاذ می‌کنند. سبک کنترل استراتژیک، حد واسط بین دو سبک قبلی است و شرکت مادر مداخله متوسطی را در برنامه‌ریزی کسب و کارهای تابعه اعمال می‌کند. [۵] در این سبک تعیین جهت گیری استراتژیک و تدوین برنامه‌های هر یک از واحدهای کسب و کار بطور مشترک توسط شرکت مادر و واحدهای کسب و کار انجام می‌شود و شرکت مادر بر عملکرد استراتژیک کسب و کارها نظارت می‌کند. [۱۱]

علاوه بر این، شرکت‌های چند کسب و کاره نسبت به کسب و کارهای خود رویکرد اقتضایی^۴ داشته و با توجه به شرایط هر یک از کسب و کارهای خود، سبکی متناسب اتخاذ می‌کنند. [۵۵] در جدول یک ویژگی‌های سبک‌های مادری بطور خلاصه تشریح شده است. [۵ و ۳۹] با توجه به این جدول مشخص است که سبک برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت‌های چند کسب و کاره همگون (مرکز شرکت) و سبک کنترل مالی برای شرکت‌های چند کسب و کاره ناهمگون (هولدینگ‌ها) متناسب می‌باشد.

1. Strategic Planning Style(SP)
2. Financial Control Style(FC)
3. Strategic Control Style(SC)

4. Contingency Approach

ویژگی ها	سبک	برنامه ریزی استراتژیک (مرکز شرکت)	کنترل استراتژیک	کنترل مالی (هولدینگ)
نقش شرکت مادر		تعیین جهت گیری و تدوین استراتژیها مداخله عمودی نظارتی و کارآفرینانه: بالا تسهیل هماهنگی افقی: بالا	تدوین مشترک استراتژیها مداخله عمودی نظارتی و کارآفرینانه: متوسط تسهیل هماهنگی افقی: بالا و متوسط	کنترل مالی و اطمینان از سوددهی مداخله عمودی نظارتی: بالا، کارآفرینانه: پایین تسهیل هماهنگی افقی: پایین
نقش واحدهای کسب و کار		فقط اجرای استراتژیها	تدوین مشترک استراتژیها و اجرای استراتژیها	تدوین و اجرای استراتژیها
تنوع سید کسب و کارها		همگون	نسبتاً همگون	ناهمگون
اشراف شرکت مادر بر کسب و کارهای تابعه		بالا	بالا و متوسط	کم
هدف شرکت مادر		بهبود موقعیت رقابتی سید کسب و کارها در بلندمدت	ایجاد توازن بین اهداف استراتژیک بلندمدت و اهداف مالی کوتاهمدت	حداکثرسازی سود در کوتاهمدت
نقاط ضعف		مداخله شرکت مادر در امور کسب و کارها عملکرد ضعیف به دلیل فاصله زیاد بین تدوین و اجرای استراتژی	ابهام و سردرگمی مدیران کسب و کار برخورد دوگانه شرکت مادر با کسب و کارها تضاد بین اهداف استراتژیک و اهداف مالی	نگاه منفعت طلبانه به کسب و کارها شپردوشی کسب و کارها از دست دادن موقعیت رقابتی در بلندمدت
مثال		کانن، هوندا، سونی، گوگل	آی. بی. ام، جنرال الکتریک	امرسون، پروکتل و گمبل، هولدینگها

جدول ۱: ویژگی های سبک های مادری

۲-۳) انواع ماتریس های مادری در شرکت های چند کسب و کاره

تدوین استراتژی رشد و اتخاذ استراتژی تنوع مناسب برای شرکت های چند کسب و کاره و همچنین تعیین سبک مادری مناسب برای مدیریت و کنترل واحدهای کسب و کار یکی از چالش هایی است که مدیران سطح شرکت با آن روبرو هستند. به عبارتی موفقیت واحدهای کسب و کار به اتخاذ استراتژی تنوع و سبک مادری مناسب وابسته است؛ در نتیجه مهمترین وظیفه مرکز شرکت ارائه و بکارگیری یک مدل مناسب برای انتخاب فرصت های متنوع سازی و سبک های مادری است. [۵۶ و ۵۷] بدین منظور در ادبیات مدیریت استراتژیک ماتریس های مادری متعددی از جمله ماتریس تناسب استراتژیک، ماتریس گروه مشاوران بوستون، ماتریس برنامه ریزی جنرال الکتریک و غیره مطرح شده اند. این ماتریس ها به مدیران شرکت های چند کسب و کاره این امکان را می دهند که به دو سؤال استراتژیک ذیل پاسخ دهند.

۱. استراتژی های تنوع مناسب برای گسترش واحدهای کسب و کار چگونه اتخاذ می شود؟ شرکت مادر به

چه کسب و کارهایی ورود پیدا کند و از چه کسب و کارهایی خارج شود؟ ۲. سبک مادری مناسب برای کنترل واحدهای کسب و کار چگونه اتخاذ می شود؟ در ادامه بطور خلاصه ماتریس های مذکور مورد بررسی قرار می گیرند.

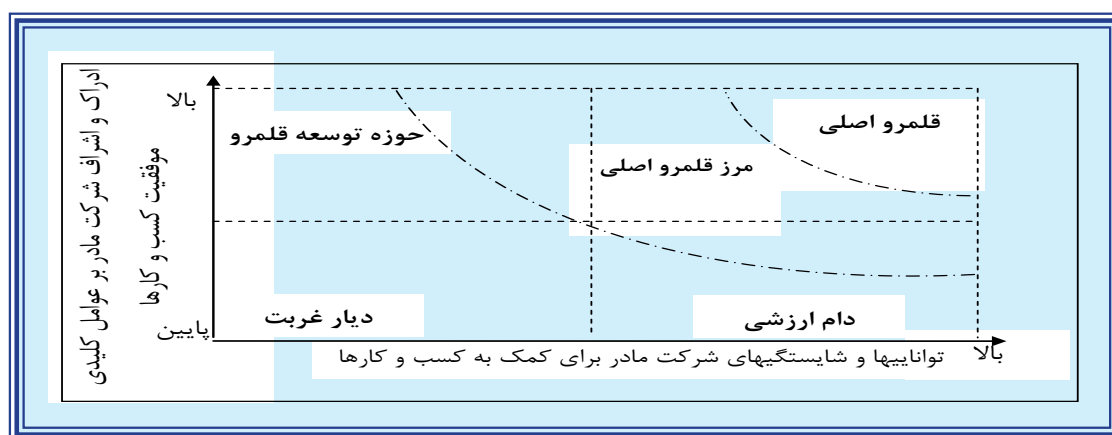
۳-۲-۱) ماتریس تناسب شرکت مادر و واحدهای کسب و کار (fit matrix)

به عقیده اکثر پژوهشگران موفقیت شرکت مادر در مدیریت سبد کسب و کارهایش، به رعایت دو شرط ضروری وابسته است. اول، شرکت مادر باید درک و اشراف بالایی نسبت به عوامل کلیدی موفقیت^۱ کسب و کارهایش داشته باشد. به عبارتی لازم است بین ویژگی های شرکت مادر و عوامل کلیدی موفقیت سبد کسب و کارهایش تناسب بالایی وجود داشته باشد. [۶] دوم، شرکت مادر باید واجد مهارت ها و شایستگی های لازم برای تأمین منابع جهت خلق ارزش در کسب و کارهایش باشد. به عبارتی لازم است بین ویژگی های شرکت مادر و شایستگی های آن برای کمک به ایجاد ارزش در کسب و کارهایش تناسب بالایی وجود داشته باشد. [۶ و ۱۹] گولد و همکارانش

1. Critical success factor

(۱۹۹۴)، با توجه به دو شرط مذکور ماتریس تناسب استراتژیک^۱ را برای اتخاذ استراتژی تنوع و سبک مادری مناسب معرفی کردند. این ماتریس، تناسب بین ویژگی‌های شرکت مادر و سبک کسب و کارهایش را بر اساس دو بعد ارزیابی می‌کند. بعد اول میزان درک و اشراف شرکت مادر بر سبک کسب و کارهایش و بعد دوم تناسب شایستگی‌های شرکت مادر برای تأمین منابع جهت کمک به خلق ارزش در کسب و کارهایش می‌باشد. [۶] در نتیجه بر اساس دو بعد مذکور و با توجه به شکل سه، ماتریس مادری به چهار ناحیه مختلف برای تصمیم‌گیری در مورد اتخاذ استراتژی تنوع و سبک مادری تقسیم می‌شود.

اگر شرکت مادر درک و اشراف بالایی از کسب و کارهایش داشته و واجد شایستگی‌های لازم برای کمک به کسب و کارهایش باشد می‌تواند در امور کسب و کارها مداخله ارزش‌آفرین داشته باشد؛ لذا برای این دسته کسب و کارها، اتخاذ سبک استراتژیک توصیه می‌شود. ولی اگر شرکت مادر درک و اشراف بالایی از کسب و کارهایش نداشته و همچنین فاقد شایستگی‌های لازم برای کمک به کسب و کارهایش باشد بهتر است به این دسته از کسب و کارها ورود پیدا نکند و در صورت ورود در امور کسب و کارها دخالت نکرده و از اهرم تفویض اختیار استفاده نماید؛ لذا برای این دسته کسب و کارها، اتخاذ سبک کنترل استراتژیک توصیه می‌شود. [۳۹]



شکل ۳. ماتریس تناسب شرکت مادر و واحدهای کسب و کار (fit matrix)

در ناحیه اول، شرکت مادر درک و اشراف بالایی از کسب و کارهایش دارد و می‌تواند مداخله ارزش‌آفرین در آنها داشته باشد. این ناحیه قلمرو اصلی^۲ شرکت مادر می‌باشد. شرکت‌هایی همچون اپل و سونی سعی می‌کنند تا سبک کسب و کارهای خود را از این ناحیه انتخاب کنند و به ندرت از مرزهای قلمرو اصلی خود عدول می‌کنند. در نقطه مقابل شرکت‌هایی همچون پروکتل و گمبل، امرسون و اکثر هولدینگ‌ها به قلمرو اصلی خود بسنده نکرده و ریسک‌های خروج از مرزهای قلمرو اصلی را می‌پذیرند. [۶] در ناحیه دوم، شرکت مادر درک و اشراف بالایی بر کسب

و کارها دارد ولی فاقد شایستگی‌های لازم برای کمک به خلق ارزش در آن کسب و کارها می‌باشد. در نتیجه شرکت مادر در این ناحیه مزیت مادری نداشته و در صورت تصمیم به ورود به چنین کسب و کارهایی، ابتدا لازم است شایستگی‌های لازم برای مداخله ارزش‌آفرین را تحصیل نماید. این ناحیه حوزه توسعه قلمرو^۳ نام دارد. در ناحیه سوم، شرکت مادر درک پایینی از کسب و کارها دارد، ولی از شایستگی‌های لازم برای کمک به خلق ارزش در آن کسب و کارها برخوردار است. این ناحیه، یک دام ارزشی^۴ محسوب می‌شود. چون در اغلب موارد، بدلیل عدم درک

1. Strategic fit matrix
2. Heartland business

3. Ballast business
4. Value trap business

مناسب شرکت مادر نسب به کسب و کار، کمک‌های مادری نه تنها ارزش‌آفرین نیست، بلکه مخرب ارزش^۱ می‌باشد. در ناحیه چهارم، شرکت مادر درک و اشراف بالایی نسبت به کسب و کارها ندارد و فاقد شایستگی برای کمک به آن کسب و کارها می‌باشد. این ناحیه، دیار غربت^۲ نام دارد. [۶ و ۱۹]

۳-۲-۲) ماتریس عملکرد - چرخه عمر کسب و کارهای شرکت مادر



شکل ۴. ماتریس عملکرد - چرخه عمر کسب و کارهای شرکت مادر

سبک‌های برنامه‌ریزی استراتژیک یا کنترل مالی قابل استفاده هستند.

۳-۲-۳) ماتریس سهم بازار - رشد بازار (صنعت) گروه مشاوران بوستون (BCG)

ماتریس گروه مشاوران بوستون^۳ که به ماتریس سهم بازار - رشد بازار نیز معروف می‌باشد، با در نظر گرفتن دو عامل استراتژیک موقعیت نسبی رقابتی و جذابیت صنعت، وضعیت هر کسب و کار را ارزیابی کرده و به مدیران برای تصمیم‌گیری مبنی بر ورود یا عدم ورود به کسب و کارهای جدید و حفظ یا خروج از سبک کسب و کارهای فعلی و چگونگی تخصیص منابع مالی یاری می‌رساند. [۵۶ و ۵۷] مطابق شکل ۵، سهم نسبی بازار (محور افقی)، بیانگر موقعیت رقابتی کسب و کار و نرخ رشد بازار (محور عمودی)، بیانگر جذابیت صنعت می‌باشد. در این شکل هر

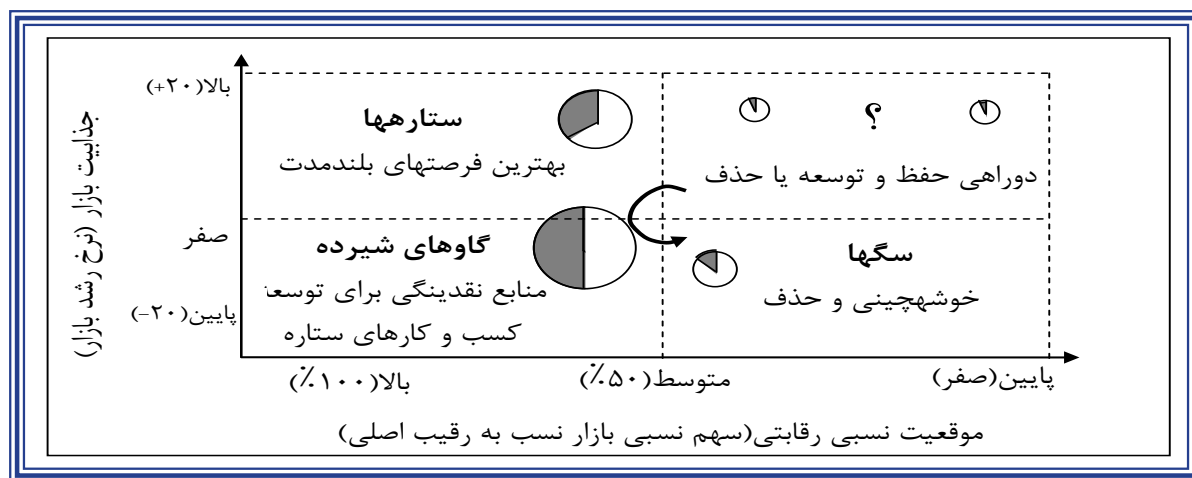
سبک مادری مناسب با توجه به شکل چهار و مرحله چرخه عمر و عملکرد واحدهای کسب و کار اتخاذ می‌شود. برای مثال یک واحد کسب و کار با عملکرد ضعیف که در مرحله جنینی چرخه عمر خود قرار دارد، نیازمند مداخله شرکت مادر در تدوین استراتژی می‌باشد؛ لذا برای این واحد سبک برنامه‌ریزی استراتژیک کاربرد دارد. [۵۳ و ۵۸]

با توجه به شکل چهار هر یک از واحدهای کسب و کار در یکی از ناحیه‌های ماتریس قرار گرفته و سبک مادری مناسب اتخاذ می‌شود. البته لازم به ذکر است که تقسیم محورها به سه سطح بالا، متوسط و پایین ساده‌سازی بیش از حد مسأله می‌باشد. برای مثال، لزوماً سبک کنترل استراتژیک برای واحدهای کسب و کار با عملکرد متوسط و در مرحله رشد مناسب نبوده و برای چنین واحدهایی بسته به دیگر شرایط،

1. value destruction
2. Alien business
3. Boston Consulting Group

دایره نشان‌دهنده یک کسب و کار می‌باشد. اندازه هر دایره نمایانگر درآمد سالانه آن کسب و کار بوده و

قسمت هاشورزده نیز نمایانگر درصدی از سود شرکت مادر است که توسط این واحد به‌دست آمده است.



شکل ۵. ماتریس سهم بازار - رشد بازار (صنعت) گروه مشاوران بوستون (BCG)

شرکت مادر با توجه به این ماتریس تصمیم می‌گیرد که کدام یک از کسب و کارهای واقع در ناحیه سگ‌ها را حذف کرده و بوسیله منابع حاصل از فروش آن‌ها، کدام یک از کسب و کارهای ناحیه علامت سوال و ستاره را توسعه دهد. همچنین شرکت مادر منابع نقدی حاصل از دوشیدن کسب و کارهای واقع در ناحیه گاوها را برای توسعه کسب و کارهای واقع در ناحیه ستاره سرمایه‌گذاری می‌کند. [۵۶]

مهمترین نقطه قوت ماتریس BCG، این است که می‌تواند جایجایی چرخشی کسب و کارها از ناحیه علامت سؤال به ستاره‌ها، گاوه‌های شیرده و در نهایت سگ‌ها را در طول چرخه عمر کسب و کارها نشان دهد. به عبارتی سگ‌های امروز، همان گاوه‌های شیرده دیروز هستند که به مرحله اشباع رسیده‌اند و حاشیه سود کمی دارند. همچنین گاوه‌های شیرده امروز از یک سو، همان ستاره‌های دیروز هستند که با سرمایه‌گذاری در سال‌های گذشته، در مرحله سوددهی قرار دارند و از دیگر سو، سگ‌های فردا هستند که به مرحله اشباع خود نزدیک شده‌اند. [۵۷]

علیرغم عمومیت یافتن و کاربردهای فراوان ماتریس گروه مشاوران بوستون، نقاط ضعف ذیل بر آن وارد

شده است: [۵۶]

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

۲. تقسیم محورها به سه سطح بالا و پایین ساده‌سازی بیش از حد مساله می‌باشد؛ بطوریکه وضعیت بازارهای با نرخ رشد متوسط یا کسب و کارهایی با سهم بازار متوسط را نمی‌توان تشخیص داد.

۳. درجه‌بندی محوره‌های سهم بازار و نرخ رشد صنعت و در نتیجه کاربرد ماتریس، به نوع صنعت و بازار وابسته است.

۴. نهایتاً و از همه مهمتر اینکه ارزش استراتژیک مجموعه‌ای از کسب و کارها به چیزی بیشتر از آزمون سهم بازار و نرخ رشد بازار نیازمند است.

۳-۲-۴) ماتریس برنامه‌ریزی جنرال الکتریک (GE)

ویلیام روث شیلد (۱۹۷۶)، متخصص برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت جنرال الکتریک با جرح و تعدیل ماتریس گروه مشاوران بوستون، بعضی از محدودیت‌های آن را رفع کرد و ماتریس برنامه‌ریزی جنرال الکتریک^۱ را ابداع کرد. این ماتریس، همانند

1. General Electric

ماتریس گروه مشاوران بوستون بر اساس دو عامل استراتژیک موقعیت نسبی رقابتی و جذابیت صنعت توسعه داده شد. [۵۹، ۶۰ و ۶۱]

تفاوت اصلی این دو ماتریس این است که در ماتریس BCG، برای ارزیابی موقعیت رقابتی کسب و کار فقط سهم نسبی بازار و برای ارزیابی جذابیت صنعت فقط نرخ رشد بازار مورد استفاده قرار گرفته‌اند. ولی در ماتریس GE، برای ارزیابی عوامل استراتژیک مذکور از مجموعه‌ای از معیارها استفاده شده است. در این ماتریس معیارهای سهم بازار، نرخ تغییر سهم بازار، حاشیه سود، نقدینگی، دانش بازار، تمایز تکنولوژی و غیره نمایانگر موقعیت رقابتی کسب و کار و معیارهای اندازه بازار، نرخ رشد بازار، فصلی بودن، اقتصاد مقیاس، عوامل قانونی، فرهنگی و اجتماعی و غیره نمایانگر جذابیت صنعت می‌باشند.

۴) نتیجه‌گیری

افزایش چشمگیر تعداد شرکت‌های چند کسب و کاره، منجر به توجه روزافزون مدیران و پژوهشگران ادبیات مدیریت به تدوین استراتژی در سطح شرکت شده است. تدوین استراتژی در شرکت‌های چند کسب و کاره دارای دو جنبه اساسی است. جنبه اول، تعیین قلمرو اصلی شرکت مادر می‌باشد و به این سوال پاسخ می‌دهد که شرکت مادر به چه کسب و کارهایی ورود پیدا کند و از چه کسب و کارهایی خارج شود؟ جنبه دوم، تعیین سبک مادری شرکت مادر می‌باشد و به این سوال پاسخ می‌دهد که رویکرد شرکت مادر برای مدیریت و کنترل واحدهای کسب و کار چگونه اتخاذ می‌شود؟ در این مقاله، با مرور ادبیات تئوری کارگزاری، نگاه منبع محور و سبک‌های مادری بیشتر بر جنبه دوم استراتژی در سطح شرکت تأکید شده است.

در ابتدای این مقاله مفهوم شرکت چند کسب و کاره تشریح شد و انواع آن مورد مقایسه قرار گرفت. در بخش دوم، خلق ارزش توسط شرکت مادر در کسب و کارها از طرق مداخله عمودی نظارتی و کارآفرینانه

و هماهنگی افقی و در بخش سوم، سبک‌های مادری برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی و چگونگی اتخاذ سبک مادری مورد بررسی قرار گرفت.

رهیافت مدیریتی این مقاله این است که شرکت‌های چند کسب و کاره همگون، بهتر است از مداخله عمودی کارآفرینانه و هماهنگی افقی برای خلق ارزش و از سبک برنامه‌ریزی استراتژیک برای کنترل کسب و کارها بهره‌برند؛ در حالیکه توصیه می‌شود شرکت‌های چند کسب و کاره ناهمگون بیشتر از مداخله عمودی نظارتی برای خلق ارزش و از سبک کنترل مالی برای کنترل کسب و کارها بهره‌مند شوند.

۵) منابع و مراجع

۱. پیرز، جان. ای؛ رابینسون، ریچارد. بی (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). ترجمه محمود حسینی. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). چاپ چهارم. تهران: ۱۳۸۸.
۲. دیوید، فرد آر (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ پانزدهم. تهران: ۱۳۸۸.
3. Simons. Robert (2000). "Performance Measurement and Control Systems for Implementation Strategy", Prentice Hall Inc, 2000, pp: 42-47.
4. Goold M, Campbell A (1998). "Desperately Seeking Synergy", Harvard Business Review, pp. 131-143.
۵. رحمان سرشت، حسین؛ فتح‌الهی، افشین (۲۰۱۱)، "الگوی برای انتخاب شیوه مادری شرکت‌های تابعه توسط شرکت مادر از دیدگاه مبتنی بر منابع". مدیریت بازرگانی، دوره ۳، شماره ۸، تابستان ۱۳۹۰، صص ۱۰۰-۸۱.
6. Johnson G, Scholes K (2002). Exploring corporate strategy, Prentice Hall.
7. Landau C., Bock C., 2012. Value Creation

through Vertical Intervention of Corporate Centres in Single Business Units of Unrelated Diversified Portfolios e The Case of Private Equity Firms, Long Range Planning (2012).

8. Chandler, A., 1991. The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic Management Journal* 12, 31e50.

9. Campbell, A., Goold, M., Alexander, M., 1995a. Corporate strategy e the quest for parenting advantage. *Harvard Business Review* 73, 120e132.

10. Teece, D., 1982. Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization* 3, 39e63.

11. Lynch, Richard (2006). "Corporate strategy"prentice Hall.

12. Rumelt, R., 1974. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard University Press, Cambridge.

13. Markides, C., Williamson, P., 1994. Related diversification, core competencies and corporate performance. *Strategic Management Journal* 15, 149e165.

14. Collis, D., Young, D., Goold, M., 2007. The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal* 28, 383e405.

15. Baker, G.P., Montgomery, C.A., 2003. Conglomerates and LBO Associations: A Comparison of Organizational Forms. Harvard Business School. Working Paper 10-024.

16. Kaplan, S.N., Schoar, A., 2005. Private equity performance: returns, persistence, and capital flows. *Journal of Finance* 60, 1791e1823.

17. Campbell, A., Goold, M., Alexander, M., 1995b. The value of the parent company. *California Management Review* 38, 79e97.

18. Collis, D.J., Montgomery, C.A., 2007. Creating corporate advantage. *Harvard Business Review* 3, 71-83.

19. Goold, M., Luchs, K., 1993. Why diversify? Four decades of management thinking. *Academy of Management Executive* 7, 7e25.

20. Montgomery, C.A. (2001), 'Corporate Diversification', *Journal of Economic Perspectives*, 8, 3, pp. 163-78.

21. Harris, R., Siegel, D.S., Wright, M., 2005. Assessing the impact of management buyouts on economic efficiency: plant-level evidence from the United Kingdom. *The Review of Economics and Statistics* 87 (1), 148e153.

22. Guo, S., Hotchkiss, E.S., Song, W., 2011. Do buyouts (still) create VALUE? *Journal of Finance* 66, 479e517.

23. Nikoskelainen, E., Wright, M., 2007. The impact of corporate governance mechanisms on value increase in leveraged buyouts. *Journal of Corporate Finance* 13, 511e537.

24. Castanias, R., Helfat, C., 2001. The managerial rents model e theory and empirical analysis. *Journal of Management* 27, 661e678.

25. Morrow, J., et al., 2007. Creating value in the face of declining performance e firm strategies and organisational recovery. *Strategic Management Journal* 28, 271e283.

26. Gompers, P., Lerner, J., 2001. The venture capital revolution. *Journal of Economic Perspectives* 12,

145e168.

27. Hill, C.W.L., 1994. Diversification and economic performance e bringing structure and corporate management back into the picture. In: Rumelt, R., Schendel, D., Teece, D.J. (Eds.), *Fundamental Issues in Business Strategy*, pp. 297e321. Boston.

28. Markides, C.C., 1995. *Diversification, refocusing, and economic performance*, MIT Press, Cambridge.

29. van Oijen, A., Douma, S., 2000. Diversification strategy and the role of the center. *Long Range Planning* 33, 560e578.

30. Eisenhardt, K., 1999. Agency theory e an assessment and review. *Academy of Management Journal* 14, 57e74.

31. Conner, K., 2001. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial-organization economics e do we have a new theory of the firm? *Journal of Management* 17, 121e154.

32. Foss, N., 1997. On the rationales of corporate headquarters. *Industrial & Corporate Change* 6, 313e338.

33. Cotter, J., Peck, S., 2001. The structure of debt and active equity investors e the case of the buyout specialist. *Journal of Financial Economics* 59, 101e147.

34. Cao, J., Lerner, J., 2009. The performance of reverse leveraged buyouts. *Journal of Financial Economics* 91, 139e157.

35. Leslie, P., Oyer, P., 2008. *Managerial Incentives and Value Creation: Evidence from Private Equity*. Stanford University.

36. Wood, G., Wright, M., 2009. Private equity e a review and synthesis. *International Journal of Management Reviews* 11, 361e380.

37. Arthurs, J., Busenitz, L., 2006. Dynamic capabilities and venture performance e the effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing* 21, 195e215.

38. Makadok, R., 2003. Doing the right thing and knowing the right thing to do: why the whole is greater than the sum of the parts. *Strategic Management Journal* 24, 1043e1056.

39. Goold, M., Campbell, A., 2002. Parenting in complex structures. *Long Range Planning* 35, 219e243.

40. Jensen, M., 1999. Eclipse of the public corporation. *Harvard Business Review* 67, 61e74.

41. Robins, J., Wiersema, M.F., 2003. The measurement of corporate portfolio strategy e analysis of the content validity of related diversification indexes. *Strategic Management Journal* 24, 39e59.

42. Amit, R., Schoemaker, P., 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14, 33e46.

43. Barney, J., 2001. Resource-based theories of competitive advantage e a ten-year retrospective on the resourcebased view. *Journal of Management* 27, 643e650.

44. Peteraf, M., 1993. The cornerstones of competitive advantage a resource-based view. *Strategic Management Journal* 14, 179e191.

45. Lockett, A., Thompson, S., 2001. The resource-based view and economics. *Journal of Management* 27, 723e754.



46. Zahra, S.A., Filatotchev, I., 2004. Governance of the entrepreneurial threshold firm: a knowledge-based perspective. *Journal of Management Studies* 41, 885e897.
47. Barber, F., Goold, M., 2007. The strategic secret of private equity. *Harvard Business Review* 85, 53e61.
48. Chatterjee, S., 1986. Types of synergy and economic value: the impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal* 7, 119e139.
49. Gudergan, S., et al., 2012. Strategic implications for (non-equity) alliance performance. *Long Range Planning*, forthcoming.
50. Ansoff, H.I., 1965. *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York.
51. Porter, M.E., 1987. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review* (3), 43–59.
52. Goold, M., Campbell, A., 1987. *Strategies and styles: the role of the centre in managing diversified corporations*, Basil Blackwell, Oxford.
۵۳. عابدی، صادق؛ رادفر، رضا (۲۰۰۹)، "ارائه یک مدل برای تدوین استراتژی در شرکت‌هایی با کسب و کار چندگانه (همراه با مطالعه موردی)". مدیریت توسعه و تحول، دوره ۱، تابستان ۱۳۸۸، صص ۷۴-۶۷.
54. Prahalad, C. K., & Gary, Hamel, (1990). The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
55. Yound, J. D. (1999). An International Comparison of Corporate Headquarters. Research Report. Ashridge, Strategic Management Centre.
56. Pearce, J. A, Robinson, R. B (2000). "Strategic management: formulation, implementation, and control", USA: McGraw-Hill, 2000.pp: 8-12.
57. David, Fred. R (1999). "Strategic Management" Translated into persian by parsayan. A, A'rab. S. M, 1999, 7th. Edition, pp: 294-302.
58. Chang, S. Jin, & Harbir, S. (2000). Corporate and industry effects on business unit competitive position. *Strategic Management Journal*, 21, 739–752.
59. Bowman,Cliff(1996)"Managing Strategy",MILLAN PRESS
60. Rumelt, R., 1982. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal* 3, 359e369.
61. Porter, M.E., 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.