

تعیین راهکارهای ارزش آفرینی در شرکت های مادر (با تأکید خاص بر گروه صنعتی سدید)

پوران محمودنیا^۱، جلال حقیقت منفرد^۲، میثم سلطانعلی^۳، محمدجعفر محدث^۴

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی (نویسنده مسئول)

^۲ استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی

^۴ کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

چکیده

این تحقیق با عنوان «تعیین راهکارهای ارزش آفرینی در شرکت های مادر با تأکید خاص بر گروه صنعتی سدید»، در پی دستیابی به دو هدف میباشد: استراتژی های کنترل شرکت های مادر در شرکت های تابعه و راهکارهای مناسب برای نفوذ و ارزش آفرینی در این شرکت ها را مشخص می کند. روش تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی، میدانی، همبستگی است. از روش توصیفی استفاده می شود زیرا اثر یک سری متغیر را مانند روش نفوذ، روش کنترل و... را بدون دخل و تصرف در بهبود و ایجاد ارزش بررسی مینماید. از نوع میدانی است، زیرا مطالعات محقق در «سازمان صنعتی سدید» که یک شرکت مادر و دارای شرکت های تابعه است صورت می گیرد. روش گردآوری اطلاعات پرسش نامه و مراجعه به منابع و مقالات بوده است. جامعه تحقیق، ۶۷ نفر شامل مدیران ارشد و میانی و مدیران برنامه ریزی گروه سدید می باشد. روش های آماری برای آزمون فرضیه ها، تحلیل t استیودنت برای بررسی معنی دار بودن ارتباط بین متغیرها و تحلیل ضریب همبستگی پیرسون و آزمون توکیو آنالیز واریانس برای آزمون فرضیات و همچنین تحلیل شاخص های مرکزی و تست نرمال بودن انجام شده است. به منظور آزمون فرضیات از نرم افزار Spss استفاده و نتایج به این صورت شد که بین سبک کنترل استراتژیک و میزان ارزش افزایی شرکت های تابعه ارتباط معنی داری وجود دارد. ارتباط معنی داری بین روش نفوذ انفرادی در سبک کنترل استراتژیک با میزان ارزش افزایی شرکت های تابعه وجود دارد. بین سبک کنترل استراتژیک و روش نفوذ انفرادی همبستگی معنی دار و قابل توجهی وجود دارد.

واژه های کلیدی: راهکارهای ارزش آفرینی، روش کنترل، روش نفوذ، شرکت های مادر، شرکت های هولدینگ.

۱- مقدمه

با توجه به تحولات سریع کنونی، اداره امور شرکت های بزرگ به صورت هولدینگ به سرعت در حال گسترش است، این روند به دلیل پدیده‌ی جهانی شدن و تشکیل اتحادیه‌های علمی و منطقه‌ای ادامه خواهد یافت.

«هولدینگ» و «هولدینگ‌داری» قبل از آن که نوعی سازمان دهی باشد یک نظام مدیریتی است که مدیران و صاحبان بنگاه‌ها برای اداره و مدیریت یک شرکت انتخاب می‌کنند، این انتخاب آن قدر مهم، سنگین و تأثیرگذار است که اگر بنا بر ضرورت نباشد هرگز به صرف تصویب، تحقق اجرایی پیدا نخواهد کرد و فقط زمانی با موفقیت عجین می‌شود که کاملاً با ضرورت‌های تکاملی شرکت هم‌سو باشد.

گرچه «هولدینگ» دارای یک نظام مدیریتی خاص است که نمونه‌ی کاملی از آن در کشور ما وجود نداشته است و اخیراً مواردی ایجاد و توسعه یافته‌اند، ولی گروه‌های صنعتی را می‌توان نزدیک‌ترین مثال‌ها برای هولدینگ در ایران دانست که تعدادی از این شرکت‌ها مجدانه تلاش می‌کنند تا نظام مدیریت خود را به سطح لازم ارتقاء دهند؛ اما متأسفانه فقر مبانی تئوریک قابل دسترسی در ایران جدی است و مدیران اجرایی و مشاورین این کمبود را کاملاً احساس می‌نمایند. مهم‌تر از کتب و مقالات، مطالعات و تحقیقات علمی پیرامون «هولدینگ» در ایران است که این‌گونه تحقیقات نیز در حد انگشت‌شمار وجود دارد و متأسفانه تنها موجودی کشورمان در این رابطه تعداد معدودی مطالعه‌ی دانشگاهی است.

واقعیت این است که در شرایطی که اقتصاد به شدت رقابتی شده است و واحدهای مستقل کوچک (از نظر مالکیت) امکان رقابت با موسسات زنجیره‌ای و بزرگ را از دست می‌دهند، بدیهی است که بایستی سیاست کلان یک مملکت و مدیران اقتصادی صنعتی آن همواره در آخرین حد پیشرفت علم مدیریت و تکنولوژی شرکت‌سازی و شرکت گردانی متمرکز شود، زیرا رقبا در سایر شرکت‌ها و کشورها از این ابزارها استفاده می‌کنند و در برخورد با آن‌ها بازنده‌ایم اگر سلاح مناسب را انتخاب نکرده باشیم.

در این مقاله سعی شده است تا به بیان موضوعاتی در رابطه با شرکت‌های مادر، نحوه اداره آن‌ها و روش‌هایی که این شرکت‌ها در اداره و کنترل شرکت‌های تابعه خود از آن استفاده می‌کنند، پرداخته شود.

تفاوت‌های اداره شرکت‌های مادر با شرکت‌های ساده از ابعاد و رویکردهای مدیریتی، برنامه‌ریزی، ارزش‌آفرینی و توجه به متغیرهایی که می‌توانند سنجه‌های رشد و توسعه باشند در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است که با استفاده از روش‌های قابل قبول جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها به سوالاتی نظیر، تعیین استراتژی‌های (روش‌های) کنترل شرکت‌های مادر در شرکت‌های تابعه و تعیین راهکارهای مناسب برای ارزش‌آفرینی در شرکت‌های تابعه پاسخ داده است و هم‌چنین به بررسی فرضیاتی نظیر میان روش‌های کنترل، روش کنترل استراتژیک دارای اولین نقش ارزش‌آفرینی در سدید می‌باشد و در میان روش‌های نفوذ، روش نفوذ انفرادی در روش کنترل استراتژیک بیشترین ارزش‌آفرینی را در سدید ایجاد می‌نماید، پرداخته شده است.

۲- ادبیات تحقیق

شرکت‌های مادر چند کسب و کاری^۱ شرکت‌هایی هستند که به صورت حرفه‌ای در چند زمینه مختلف فعالیت دارند. کسب و کارهای مذکور شامل زنجیره مشترکی از مدیران، کارمندان و وظایف است که هر کدام از آن‌ها قادرند به صورت مستقل به حیات خود ادامه دهند. به عبارت روشن‌تر، این شرکت‌ها به صورت موازی، در کنار هم چند فعالیت را انجام می‌دهند. این شرکت‌های مادر است که در باره‌ی استراتژی اصلی تصمیم می‌گیرد و نوع کسب و کار را معین می‌کند، تصمیم می‌گیرد چه دارائی‌هایی به

^۱ Multibusiness Companies

مجموعه افزوده شود و ارتباط با چه مراکزی به صلاح مجموعه است. ضمن این که تعیین ساختار زیر مجموعه‌ها، بودجه، چگونگی مصرف سرمایه و پایه‌ریزی ارزش‌ها و روش‌ها را بر عهده دارد. اگر سهام‌داران از روند فعالیت‌ها ناراضی باشند یا شرکت از ناحیه رقبا مورد نقد و ارزیابی قرار گیرد، این شرکت مادر است که تحت فشار قرار می‌گیرد و موظف به پاسخگویی است. شرکت مادر، قلب مجموعه است.

چهار نوع ارزش‌آفرینی شرکت‌های مادر

گولد، کمپیل و الکساندر در اثر خود "استراتژی بنگاه مادر" بیان می‌کنند که تجزیه و تحلیل استراتژی‌های بنگاه مادر بر حسب چهار نوع اصلی ارزش‌آفرینی توسط سازمان مادر استوار است:

نفوذ انفرادی، که در این روش شرکت مادر کارایی انفرادی واحدهای کسب و کار را افزایش می‌دهد.

نفوذ ارتباطی، که در این روش شرکت مادر ارزش ارتباط بین واحدهای کسب و کار را افزایش می‌دهد.

نفوذ کارکردی و خدماتی، که در این روش شرکت مادر رهبری عملی و ارائه خدمات موثر در واحدهای کسب و کار را بر عهده می‌گیرد.

نفوذ توسعه‌ایی، که در این روش با تغییر تعریف ساختار اولیه ارتباط واحدهای کسب و کار ارزش‌آفرینی می‌کند.

هر چند بین انواع چهار گانه ارزش‌آفرینی مقداری هم‌پوشانی وجود دارد اما تمایز قائل شدن بین آن‌ها مفید است، زیرا آن‌ها موضوعات مختلف مرتبط با ارزش‌آفرینی مادرانه را آشکار می‌سازد (گولد و دیگران^۱، ۱۹۹۸: ۱۵۴)

روش‌های نفوذ:

نفوذ انفرادی

در این روش شرکت مادر در هر کسب و کار به صورت مجزا عمل نموده و ارزش‌آفرینی می‌کند. شرکت مادر عملکرد انفرادی هر یک از واحدهای تابعه کسب و کار خود را از طریق کنترل اهداف کلیدی شان افزایش می‌دهد (لطفی، ۱۳۸۸).

نفوذ خودمدارانه با تأثیر سازمان مادر بر استراتژی‌ها و عملکرد هر کسب و کار متعلق به سازمان مادر، مرتبط است که هم‌چون یک مرکز سود خودمدارانه، به معنای درست آن، تلقی می‌شود. کلیه سازمان‌های مادر، تأثیر و نفوذ خودمدارانه قابل ملاحظه‌ای را بر کسب و کارهای‌شان اعمال می‌کنند. این فعالیت‌ها فی نفسه تأثیرات نیرومندی بر کسب و کارها دارند (گولد و دیگران، ۱۹۹۸: ۱۵۶).

اما شرکت‌داری به روش نفوذ انفرادی می‌تواند مثبت یا منفی باشد. نفوذ انفرادی می‌تواند منبع اصلی ارزش افزوده و بهبود عملکرد کسب و کارها باشد. با این وجود این روش می‌تواند به طور جدی و با نفوذ غیر صحیح و صرف هزینه‌های سربار بالا در اجرای نفوذ انفرادی، منجر به تضعیف عملکرد اعمال شود.

نفوذ ارتباطی

بسیاری از سازمان‌های مادر ارزش‌آفرینی را از طریق تقویت روابطی پی می‌گیرند که بین کسب و کارهای مختلف‌شان وجود دارد. آن‌ها برقراری ارتباط بین کسب و کارهای‌شان را چنان تشویق یا اجبار می‌کنند در صورتی که کسب و کارها شرکت‌های مستقلی بودند، چنین چیزی اتفاق نمی‌افتاد. به این طریق آن‌ها ارزش‌آفرینی را با ایجاد ارزش "کل" بیشتری نسبت به "جمع اجزا" مد نظر قرار می‌دهند. چه تمام واحدها منتفع شوند، چه بعضی از آن‌ها نسبت به دیگری که ضرر می‌کند، منتفع

¹ Goold, et al

شوند، هدف، آزادسازی ارزش برای شرکت از طریق تأثیرگذاری بر روش‌هایی است که واحد‌ها را با یکدیگر مرتبط کند. از این هدف، مفهوم متداول هم‌افزایی حاصل می‌شود؛ اما گاهی این طلب هم‌افزایی به ناکامی منجر شده‌است. تلاش‌های سازمان مادر به ترغیب برقراری ارتباط ممکن است خسته کننده، نامناسب یا غیر ثمربخش باشد. هم‌چنین ممکن است به روابطی منجر شود که از نظر اقتصادی موجه نباشند (گولد و دیگران، ۱۹۹۸: ۱۵۷). در نفوذ ارتباطی تنها و مهم‌ترین عامل موفقیت در ارزش‌آفرینی، وجود رابطه برد- برد در میان تمامی ارتباطات است. به نحوی که اگر کوچک‌ترین نشانه‌ای از رابطه برد- باخت در این روابط بروز کند، مقدمات لازم برای از بین رفتن ارزش فراهم خواهد شد (لطفی، ۱۳۸۸).

مشکل ارزش‌آفرینی از طریق نفوذ ارتباطی از تناقض دیگری ناشی می‌شود. مدیران هر کسب و کار در برقراری ارتباطی با سایر واحدها بدون دخالت مادرانه آزادند و به علاوه غالباً چنین هم عمل می‌کنند. چرا مدیران سازمان مادر باید بتوانند متوجه فرصت‌های ارتباطی بشوند، در حالی که متوجه منافع شخصی متقابل مدیران پرتوان و روشن بین کسب و کار نشده باشند؟ ابدأ تعجب‌آور نیست که هم‌افزایی خلاقانه اولیه بنگاه مادر، غالباً حاکی از عدم رضایت بوده است؛ زیرا بر حسب تعریف، منافع شخصی طبیعی مدیرانی را که به‌طور مستقیم درگیرند، لحاظ نکرده‌اند. ما به این می‌گوییم، تناقض "نفع طلبی روشن بینانه".

نویسندگان مطلب بر این باورند که برخی از بنگاه‌های مادر، علی‌رغم وجود تناقض نفع طلبی روشن‌بینانه، موفق به ارزش‌آفرینی از طریق نفوذ ارتباطی می‌شوند. به همین دلیل شرایطی را که آن‌ها در آن موفق می‌شوند، باید با دقت بررسی شود، زیرا سابقه اکثر آن‌هایی که در پی هم‌افزایی بوده‌اند، خوب نبوده است (گولد و دیگران، ۱۹۹۸: ۱۵).

به نظر می‌رسد نفوذ ارتباطی زمانی که شرکت مادر در جست و جوی ارزش از طریق انتقال مهارت از کسب و کاری به کسب و کار دیگر است، بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد (فورر^۱، ۲۰۱۱: ۹۸).

نفوذ کارکردی و خدماتی

مسئولیت اصلی اعمال نفوذ مادری به‌طور نمونه، به‌عهده مدیران عامل و سایر مدیران ارشد صف در سازمان مادر است. با این حال، سازمان مادر طیفی از وظایف و خدمات ستادی بنگاه مادر را هم در بر می‌گیرد. این وظایف و خدمات می‌توانند با فراهم کردن روابط وظیفه‌ای و خدماتی مقرون به صرفه برای کسب و کارها، همراه با مساعدت به مدیریت صف در اعمال نفوذ خودمادرانه و ارتباطی، ارزش‌آفرینی کنند. اهمیت چنین وظایف و خدماتی در برخی از شرکت‌ها و تنوعی که بین شرکت‌ها از نظر وسعت، هزینه و نفوذ ستادهای بنگاه مادر وجود دارد، ما را به بذل توجهی ویژه به آن‌ها به‌عنوان منابع ارزش‌آفرینی رهنمون کرده‌است.

واحدهای وظیفه‌ای بنگاه‌های مادر به میزانی که موجب نفوذ سودمند شوند یا به آن مساعدت کنند، ارزش می‌آفرینند. واضح است که از نظر کسب و کار، این منفعت باید بیشتر از جبران هزینه‌های تأمین وظایف و به‌طور عمده، آن هزینه‌های تبعی باشد که این وظایف موجب وقوع آن‌ها در کسب و کارها می‌شوند. ستادهای بنگاه مادر که خدمات را تعیین می‌کنند، در صورتی که این خدمات از خدماتی که کسب و کارها خودشان بتوانند فراهم کنند یا از تأمین کنندگان بیرونی بخرند، مقرون به صرفه‌تر باشد، نیز می‌توانند ارزش‌آفرینی کنند. بعضی از شرکت‌ها معتقدند که وظایف و خدمات بنگاه مادر نقشی بسیار ضروری را در ارزش‌آفرینی ایفا می‌کنند.

اما بدبینی گسترده‌ای در مورد ستادهای بزرگ بنگاه مادر و طرز کوچک‌سازی وظایف و خدمات بنگاه مادر وجود دارد که بی اساس نیست. در بسیاری از شرکت‌ها، ستادهای بنگاه مادر، سربارها و دیوان‌سالاری‌هایی را ایجاد می‌کنند که هزینه‌های آن‌ها از ارزش‌شان فراتر می‌روند و تلقی کردن آن‌ها به‌عنوان بی‌اطلاع، بی‌ثمر و مزاحم توسط کسب و کارها، امری غیر عادی نیست

^۱Furrer, 2011:98.

(گولد و دیگران، ۱۹۹۸: ۱۵۹). باید توجه نمود که هزینه‌های عمودی رو به بالا، بوروکراسی و ناکارآمدی اغلب منجر به زیاد شدن وظایف در این قبیل شرکت‌ها شده تا بدین وسیله بتوانند اعتباری بیش از آنچه که ایجاد می‌نمایند، جذب کنند (لطفی، ۱۳۸۸).

دلیل و منطق اصلی برای ایجاد واحدهای مرکزی ستادی، نگرانی راجع به متخصصین و همچنین صرفه‌جویی در مقیاس است (لطفی، ۱۳۸۸). تمایل به کوچک‌سازی وظیفه‌ای بنگاه مادر و تأمین خدمات از بیرون شرکت، موجب تناقض دیگری می‌شود که دلیل واقعی مشکلی است که ستادهای بنگاه مادر با آن مواجه می‌شوند. یک متخصص یا تأمین کننده بیرونی با میزانی از توانایی تأمین، بیشترین میزان پاسخ‌گویی و تبحر در زمینه انتخابی، خواه در تحقیق بازار، مشاوره تولید و خواه در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک، فراز و فرودی دارد. چرا در جایی که رقبای متخصصی وجود دارند که به عنوان شخص ثالث، وظایف و خدمات مشابهی را تأمین می‌کنند، صرفاً واحد ستادی داخلی قادر به ارزش آفرینی قلمداد شود؟ این تناقض "شکست متخصص‌ها" است که در بسیاری از بنگاه‌های مادر به انحلال بخش‌های بزرگ وظایف و خدمات‌شان، منجر شده است.

علی‌رغم این امر، برخی از شرکت‌ها به اعتقاد راسخ خود به ارزشمندی ستادهای بنگاه‌های مادرشان اصرار می‌ورزند. برای شناخت استراتژی‌های بنگاه مادر چنین شرکت‌هایی لازم است ارزیابی کنیم که چرا و چگونه وظایف و خدمات بنگاه مادر، می‌توانند به متخصصان بیرونی ضربه بزنند و ارزش بی‌آفرینند (گولد و دیگران، ۱۹۹۸: ۱۵۹).

نفوذ توسعه‌ای

سازمان مادر، همراه با تأثیرگذاری بر واحدهایی که از سابق در سبد وجود داشته‌اند، ترکیب خود سبد را تعیین می‌کنند سازمان مادر می‌تواند کسب و کارها را بخرد یا بفروشد؛ می‌تواند از طریق سرمایه‌گذاری جدید بنگاه مادر، کسب و کارهای جدیدی را ایجاد کند؛ از طریق ادغام یا تفکیک کسب و کارها، آن‌ها را مجدداً تعریف کند، سازمان مادر در چنین فعالیت‌هایی کاری بیش از تأثیرگذاری بر کسب و کارهایشان را انجام می‌دهد. در واقع کسب و کارها را در سبد خود تغییر می‌دهد. ابتکارانش در این فعالیت‌های توسعه‌ای بنگاه مادر، می‌تواند فی‌نفسه ارزش بیافریند یا آن را نابود کند. اصولاً این ارزش از ارزشی که ممکن است متعاقباً از طریق پیشبرد نفوذ مادری بر کسب و کارهایی آفریده شود که به درون سبد آورده می‌شوند، متمایز است. بسیاری از سازمان‌های مادر معتقدند که با فعالیت‌های توسعه‌ای بنگاه مادرشان، ارزش چشمگیری را می‌آفرینند. به‌عنوان مثال، با پیدا کردن فرصت‌های کم‌هزینه کسب و کارها یا با راه‌اندازی مشارکت‌های جدیدی که فرصت‌های رشد سودآوری آتی را فراهم کنند، به این هدف دست می‌یابند. با این حال چنین فعالیت‌هایی نیز می‌توانند غالباً به شکست منجر شوند. سازمان‌های مادر ممکن است که در خریدها وجوه اضافه‌تری بپردازند، از مشارکت‌های محکوم به شکست حمایت کنند و کسب و کارها را به طریق اشتباهی باز تعریف کنند. شواهد قابل توجه پژوهش نویسندگان مطلب حاکی از آن است که اکثر خریدهای مورد حمایت بنگاه مادر، سرمایه‌گذاری‌های جدید و باز تعریف کسب و کارها در ارزش آفرینی شکست می‌خورند. پیش‌بینی موفقیت حتمی در یک معامله ارزش آفرین یا راه‌اندازی کسب و کارهای موفق جدید بعید است. حتی می‌توان در مورد شیفتگان بیش فعال ۱۳ توسعه بنگاه مادر که با تناقض ارزش آفرینی خود مواجه می‌شوند، این گونه استدلال کرد: در حالی که اوضاع بر وفق مراد نیست، چرا باید فعالیت‌های آن‌ها مقرون به پیروزی باشند؟ (گولد و دیگران، ۱۹۹۸: ۱۶۱)

شرایط ارزش آفرینی

تحقیقات ما در مورد بسیاری از شرکت‌ها ما را به این نتیجه رسانده است که بسیاری از شرکت‌های مادر جهت ارزش آفرینی در واحدهای کسب و کار خود با شکست روبرو می‌شوند و پارادکسهایی که ما شناسایی نمودیم عوامل اساسی هستند که باعث می‌شوند ما همیشه انتظار داشته باشیم که ارزش آفرینی برای شرکت‌های مادر کاری دشوار خواهد بود.

تحت چه شرایطی استراتژی‌های شرکت‌داری در ارزش آفرینی موفق است؟

با وجود سه شرط استراتژی‌های شرکت مادر باید بتوانند جهت ارزش‌آفرینی مفید باشند:

ج- باید فرصت‌هایی برای شرکت مادر جهت توسعه نفوذ در واحدهای کسب و کار مجموعه اش فراهم باشد و شرکت مادر باید این فرصت‌ها و نقشی را که می‌تواند جهت تشخیص آن‌ها ایفا کند، درک نماید.

ج- شرکت باید به‌عنوان یک شرکت مادر راهبردهایی داشته باشد که به او اجازه تشخیص این فرصت‌ها را بدهد. باید راهبردهای ویژه‌ای داشته باشد. خواه به‌صورت نقشه‌های ذهنی؛ تشکیلات، سیستم‌ها، یا فرآیندها؛ عملیات‌ها، خدمات، یا منابع؛ افراد یا توانایی‌ها؛ که با فرصت‌ها هماهنگی داشته باشند و بنابراین شرکت مادر را به سمت ارزش‌آفرینی هدایت نمایند.

ج- شرکت نباید راهبردهایی داشته باشد که به سختی با کسب و کارهای موجودش هماهنگی نداشته و باعث تخریب ارزش در آن‌ها شود که بیشتر عامل خنثی‌سازی همه ارزش‌های موجود آمده گردند. به‌طور مشخص قراردادهای تمرکززدایی شرکت نباید باعث تشویق شرکت جهت مداخله در اموری گردد که باعث تخریب ارزش شود و شیوه‌ی شرکت‌داری همه جانبه‌اش نباید برای کسب و کارهایش نامناسب باشد.

سبک‌های شرکت‌داری

نقش مدیریت مناسب شرکت مادر در موفقیت شرکت‌های تابعه، به‌طور گسترده‌ای در تحقیقات بحث شده است (حنیفی‌زاده و شفیع‌نیک‌آبادی، ۱۳۸۸؛ کمپل و گولد^۱، ۱۹۹۹).

برخی معتقد هستند که شرکت مادر بایستی کسب و کارهای خود را به‌گونه‌ای مدیریت کند که عملکردشان نسبت به زمانی که مستقل هستند، بهتر باشد (رحمان سرشت و فتح‌اللهی، ۱۳۸۹). مدل گلد و کمپل یکی از رایج‌ترین مدل‌های شیوه مدیریتی هلدینگ‌ها می‌باشد که در ادامه به تشریح آن می‌پردازیم. گلد و کمپل روش‌های نظارتی در هلدینگ را در سه سبک مدیریتی با توجه به میزان مسئولیت‌ها و وظایف سطوح مختلف ستاد، تقسیم‌بندی کرده‌اند که عبارتند از:

سبک برنامه‌ریزی استراتژیک

در این سبک، طراحی راهبردهای شرکت‌های تابعه بر عهده هلدینگ می‌باشد. لذا، هلدینگ بایستی درک کامل و روشنی از جهت‌گیری‌های کسب و کارهای تابعه داشته باشد. هم‌چنین هلدینگ سمت و سوی حرکت شرکت‌ها را مشخص می‌کند و شرکت‌ها بایستی خود را در مسیر تعیین شده قرار دهند. (کمپل و گولد، ۱۹۹۹). برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز گراترین نوع در میان سه الگوی مزبور است. در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک، ستاد هلدینگ در نقش طراح اصلی برنامه‌ها 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. در این سبک، هلدینگ با استفاده از راه‌کارهای نشان داده شده در شکل ۳، وظیفه تنظیم، هماهنگی و کنترل همه‌ی فعالیت‌های بخش‌ها و شرکت‌های زیر مجموعه را برعهده دارد.

ستاد هلدینگ در این مدل، مستقیماً به فرا ساختارها می‌پردازد و بسیاری از خدمات سطح شرکت‌ها را ارائه می‌دهد. این شرایط در برگیرنده مدیریت نوآوری‌ها نیز هست که مسئولیت کلیدی بسیار مهمی است. این روش در حالت افراطی، امکان ایجاد ارزش افزوده در هر یک از موارد فوق را دارد. تحقیقات دانشمندان بر روی ساختارهایی که بر اساس برنامه‌ریزی استراتژیک شکل گرفته‌اند، نشان داده‌است که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند دستاورد بسیار کارآمدی باشد که در آن، مدیران سازمان توانایی ایجاد ارزش افزوده را در شرایطی خواهند داشت که از جزئیات کار هر یک از شرکت‌ها اطلاع داشته باشند. ولی اگر مدیران از جزئیات کار هریک از واحدها آگاه نباشند، استفاده از این روش بسیار مشکل و در بسیاری از موارد غیر عملی است. به‌ویژه، خطر از دست رفتن فرصت‌ها با توجه به کمبود دانش نزد مدیران ارشد که سبب جلوگیری از ورود به عرصه‌های

¹ Campbell, Goold,

جدید فعالیت‌های تجاری می‌شود وجود دارد. با توجه به مشکلات این روش، بسیاری از شرکت‌ها با توسعه روش مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک به سطح تاکتیکی و محدود کردن سطح ارتباطی به درخواست‌های خاص، به فرازهای جدیدی از این سبک مدیریت دست یافته‌اند (اتابکی، ۱۳۸۴).

سبک کنترل استراتژیک

در سبک کنترل استراتژیک، هر شرکت تابعه با توجه به اسناد بالادستی (اسناد استراتژیک هلدینگ) اقدام به طراحی راه‌بردها هم‌سو با استراتژی‌های هلدینگ می‌نماید و در نهایت راهبردهای طراحی شده بایستی توسط ستاد هلدینگ تایید شوند، به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی طراحی شده توسط شرکت‌های تابعه با اعمال نظر مدیران ستاد مورد بازنگری قرار می‌گیرد. در این سبک، هلدینگ با کنترل و نظارت، سعی بر حفظ جهت‌گیری شرکت در راستای اهداف و استراتژی‌های هلدینگ و برقراری توازن بین معیارهای استراتژیک و مالی دارد (کمپل و گولد، ۱۹۹۹).

سبک کنترل استراتژیک، بین دو سبک قبلی قرار می‌گیرد و بیشتر هولدینگ‌های دنیا از آن استفاده می‌کنند. این مدل یک سبک مستقل نیست، بلکه پل ارتباطی میان برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل مالی است. در این مدل ستاد هلدینگ شکل‌دهنده استراتژی‌هاست و بنابراین، حداقل نقش‌های سازمان مادر به صورت زیر تعریف می‌شود:

- تعریف و شکل دهی استراتژی‌های کالان سازمان به خصوص در تخصیص منابع و کنترل روش‌ها
- تعریف فعالیت‌های متعادل برای شرکت‌ها و ماموریت هر یک از آن‌ها
- تعریف و کنترل سیاست‌های سازمانی، پرورش نوآوری‌ها و یادگیری‌های سازمانی
- تعریف استانداردها و ارزیابی بهره‌وری شرکت‌های تابعه و ایجاد تغییرات الزام سازمانی برای ارتقای بهره‌وری

در این سبک دیگر از یک برنامه اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان که وظایف شرکت‌ها را تعیین می‌کند، خبری نیست. کنترل استراتژیک، بر پایه فرآیند توافق برنامه‌های اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان استوار است. کنترل استراتژیک در جایی وجود دارد که ستاد هلدینگ توجه کمتری به ایجاد وظایف برای شرکت‌ها و بخش‌های مختلف دارد و بیشتر به شکل‌دهی رفتارهای شرکت‌ها و ایجاد زمینه‌های کاری مناسب برای فعالیت مدیرانش می‌پردازد؛ بنابراین می‌توان گفت ستاد سازمان با تسهیل ارتباطات و ایجاد اشتراک مساعی بین شرکت‌ها و بخش‌ها به ایجاد ارزش افزوده خواهد پرداخت. یکی دیگر از مهم‌ترین اهداف سازمان در این مدل، به دست آوردن مزایای بی‌شمار از طریق هم‌افزایی در سازمان است.

سبک کنترل مالی

هلدینگ در سبک کنترل مالی، به هیچ عنوان در برنامه‌ریزی‌ها مداخله نمی‌کند و این اختیار را به شرکت‌های تابعه واگذار می‌نماید و شرکت‌های تابعه کاملاً در مقابل برنامه‌ها و استراتژی‌ها مسئول هستند (کمپل و گولد، ۱۹۹۹). شرکت هلدینگ در این سبک، ناظر بر انطباق برنامه‌ها و عملکرد شرکت‌ها با معیارهای مالی می‌باشد و عمده‌ی فعالیت هلدینگ متمرکز بر برنامه و بودجه سالانه است که در انتهای هر دوره‌ی مالی مورد پایش قرار می‌گیرد. هدف در این سبک، هدایت شرکت‌ها به واسطه فرآیند کنترل اهداف و عملکردهای مالی تعریف شده می‌باشد که این امر باعث دستیابی به رشد و نرخ بالای بازگشت سرمایه می‌شود.

کنترل مالی، افراطی‌ترین نوع تفویض اختیار است. ستاد هلدینگ به مانند مادری عمل می‌کند که فقط در نقش یک سهام‌دار یا بانک ظاهر می‌شود و در این مدل، اهمیت کمی برای شیوه‌های تولید و بازاریابی در واحدهای کسب و کار وجود دارد. حتی در بسیاری از موارد، شرکت‌ها با آزادی کامل به رقابت با یکدیگر می‌پردازند. در این روش، حتی شرکت‌ها اجازه دارند تا سرمایه‌های خارج از سازمان را نیز جذب کنند. نقش ستاد هلدینگ در کنترل مالی به اختصاص سرمایه، تعیین اهداف

اقتصادی، ارزیابی کارایی، مداخله برای اصلاح کارایی (بازار مالی) و پخش ریسک محدود می‌شود. مهم‌ترین نقش ستاد سازمان عبارتست از استفاده از «هسته مدیریت» با کفایت که توانایی ایجاد ارزش‌افزوده به فعالیت‌های تجاری مختلف با ایجاد استانداردها و بررسی کارایی را داشته باشد. مطالعات دانشمندان نشان داده است که اولاً، این روش بیشتر مناسب سازمان‌هایی است که در بازارهای پایدار با فناوری‌های پیشرفته در جایی که زنجیره تصمیم‌گیری بسیار کوتاه و ساده است، فعالیت دارند. دوماً، این روش نیارمند تشابه بسیار زیاد بین فعالیت‌های اقتصادی واحدهای صنعتی است تا بتوان هسته مدیریت با کفایت ایجاد کرد. در غیر این صورت هلدینگ کفایت کافی برای کمک به شرکت‌های تحت پوشش خود را نخواهد داشت. سوماً، روش تعیین اهداف و ارزیابی کارایی باید یکسان باشد که این امر در شرایط بحرانی مشکلات فراوانی به همراه دارد. در نهایت آن که این روش پس از مدتی از کنترل خارج می‌شود و بیشتر مناسب سازمان‌هایی است که دیدگاه‌های کوتاه‌مدت دارند. در این سبک، هیچ‌کس مسئول پرورش نوآوری‌ها و یادگیری‌های سطح سازمانی نیست. از طرفی ستاد سازمان فاقد نیروهای با کفایت برای ایجاد فرآیندهای لازم است؛ بنابراین، نوآوری‌ها فقط محدود به مصرف می‌شود.

سبک‌های شرکت داری و ارزش آفرینی

رویکردهای آن‌ها به ایجاد ارزش به صورت‌های انفرادی، پیوندی و توسعه شرکت مادر بطور اخص متفاوت هستند. از نظر ایجاد ارزش به صورت انفرادی و ارتباطی یا پیوندی سبک کنترل مالی به روی پیشرفت‌های مالیاتی و کنترل مالی متمرکز بوده و کسب و کارهایی را تشویق می‌کند تا با آن‌ها کار کند همان‌طور که با سازمان‌های مستقل دیگر کار می‌کنند. سبک برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً با استراتژی‌های دراز مدت و اهداف کسب و کارهای مرتبط است و به آن‌ها بستگی دارد و تمایل بیشتری به اشتراک تسهیلات، هماهنگی و برداشتن مرزهای بین کسب و کارها دارد. سبک کنترل استراتژیک به دنبال توازن بین هر دو سبک است. از لحاظ توسعه شرکت مادر، شرکت‌های دارای سبک برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً تحرکات تجاری بیشتری در شرکت مادر داشته و منابع زیادی را به ایجاد کسب و کارهای جدید برای نوسازی شرکت مادر در دراز مدت اختصاص می‌دهند. به‌علاوه از طریق کسب و کارهای منسجم و قابل حصول برای ایجاد ارزش بیشتر، توسعه بین‌المللی فعالیت‌ها و کسب منابع بهتر که دارای موقعیت‌های رقابتی زیر بنایی هستند، دست به ایجاد ارزش می‌زنند. این گونه شرکت‌ها به دنبال ایجاد ارزش برای سهام‌داران خود از طریق کسب مهارت‌های انجام معامله و همچنین تجدید ساختار متعاقب آن هستند و معمولاً بر تجزیه شرکت‌ها به واحدهای کوچک‌تر سودآور تأکید دارند. واحدهای کوچک‌تر می‌توانند موضوع کاهش هزینه‌های زیاد و ارتقاء کارایی باشند و چنانچه وضع مالی مناسبی داشته باشد، به صاحبان سهام فروخته خواهند شد. شرکت‌های دارای سبک کنترل مالی عناصر سبک برنامه‌ریزی استراتژیک و روش‌های کنترل مالی را با هم ترکیب می‌کنند.

۱-۲ مطالعات پیشین

در ارتباط با این موضوع مواردی تحقیقات انجام شده وجود دارد که در زیر به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌گردد.

در سال ۱۳۸۲ توسط آقای علی رمضی دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی در زمینه‌ای نسبتاً مربوط به پژوهش فعلی، تحقیقی را به انجام رسانده‌اند با عنوان «تعیین عوامل اصلی موفقیت در شرکت مادر سدید» که در زمان خود به‌عنوان یک نوآوری و کار بسیار جذاب شناسایی گردید که یکی از انگیزه‌های پرداختن اینجانب به موضوع تحقیق فعلی نیز همین پژوهش انجام شده توسط آقای رمضی می‌باشد.

تحقیق با عنوان ارزیابی تطبیقی پروژه‌های مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ایرانی (نگاه خاص به هولدینگ‌ها) به نتایج تجارب شرکت‌های ایرانی در اجرای برنامه‌ی استراتژیک می‌پردازد؛ که در سال ۱۳۸۴ توسط آقایان اکبری و قدوسی و مجتبی اسدی و نورعلیزاده انجام شده‌است.

در تحقیق آقایان سید جوادین و بیگدلو و خانم سقفی که آقای بابایی را یاری نموده‌اند با عنوان نقش منابع انسانی در اثربخشی شرکت های مادر، نقش نوین منابع انسانی در این سازمان ها مورد توجه قرار گرفته است.

در تحقیق آقای محسن اتابکی با عنوان مدل های سازمان دهی در شرکت های مادر، ضرورت اجرای دقیق برنامه ریزی راهبردی و سازماندهی مناسب برای اداره کردن خوب یک شرکت مادر در این تحقیق بررسی شده است.

تحقیق با عنوان value created from acquiring and divesting a joint venture توسط آقای شیام کومار در سال ۲۰۰۵ در دانشگاه نیویورک انجام شده است؛ که به ارزش آفرینی در تملک و واگذاری در یک مجموعه شرکت مادر می پردازد.

در پژوهشی با عنوان طرح تحقیق و بررسی ایجاد شرکت های مادر تخصصی در هلدینگ شستا معاونت اقتصادی شستا راه کارهای ایجاد شرکت های مادر تخصصی را مورد بررسی قرار داده است.

۳- مدل و فرضیه های تحقیق

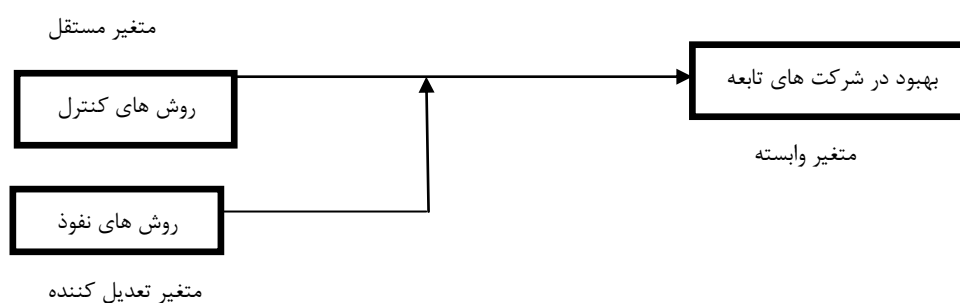
شکل شماره ۱ مدل مفهومی تحقیق حاضر را نشان می دهد که در آن "روش های کنترل" به عنوان متغیر مستقل، "روش های نفوذ" به عنوان متغیر تعدیل کننده و "بهبود در شرکت های تابعه" به عنوان متغیر وابسته بکار رفته است. با توجه به مدل فوق، تحقیق حاضر قصد دارد به بررسی فرضیه های زیر بپردازد:

فرضیه های اصلی:

- فرضیه ۱:** میان روش های کنترل، روش کنترل استراتژیک دارای اولین نقش ارزش آفرینی در سدید می باشد.
- فرضیه ۲:** در میان روش های نفوذ، روش نفوذ انفرادی در روش کنترل استراتژیک بیشترین ارزش آفرینی را در سدید ایجاد می نماید.

فرضیه های فرعی:

- فرضیه فرعی ۱:** در میان روش های کنترل روش کنترل مالی دارای دومین نقش ارزش آفرینی در سدید می باشد.
- فرضیه فرعی ۲:** در میان روش های کنترل روش برنامه ریزی استراتژیک دارای سومین نقش ارزش آفرینی در سدید می باشد.
- فرضیه فرعی ۳:** در میان روش های نفوذ روش نفوذ کارکردی و خدماتی در روش کنترل استراتژیک دارای دومین نقش ارزش آفرینی می باشد.
- فرضیه فرعی ۴:** در میان روش های نفوذ روش نفوذ ارتباطی در روش کنترل استراتژیک دارای سومین نقش ارزش آفرینی می باشد.
- فرضیه فرعی ۵:** در میان روش های نفوذ روش نفوذ توسعه ای در روش کنترل استراتژیک دارای چهارمین نقش ارزش آفرینی می باشد.



شکل ۱. مدل تحقیق

۴- روش تحقیق**۴-۱- جامعه آماری و روش نمونه‌گیری**

جامعه مورد نظر محقق شامل مدیران ارشد و میانی و مدیران برنامه‌ریزی شرکت های گروه صنعتی سدید می‌باشد که تعداد آن‌ها در حدود ۶۷ نفر برآورد گردیده است. تعداد ۶۷ پرسش‌نامه توزیع گردیده که ۵۱ نفر پاسخ ارایه کرده‌اند. در نتیجه می‌توان گفت که نمونه آماری ۵۱ نفر از جامعه ۶۷ نفر حاصل و آمار استنباطی در مورد جامعه می‌تواند در نظر گرفته شده است. این پژوهش از نوع توصیفی- پیمایشی، میدانی، همبستگی است. در این تحقیق از روش توصیفی استفاده شده است زیرا اثر یک سری متغیر مانند روش نفوذ، روش کنترل و... را بدون دخل و تصرف در بهبود و ایجاد ارزش بررسی شده است. همچنین این تحقیق از روش و نوع میدانی است، زیرا مطالعات تحقیق‌گر در سازمان گروه صنعتی سدید که یک شرکت مادر و دارای شرکت های تابعه است صورت می‌گیرد.

۴-۲- ابزار

مرحله گرد آوری داده‌ها و اطلاعات آغاز فرآیندی است که طی آن در این تحقیق سعی می‌شود یافته‌های به‌دست آمده به روش استقرایی، طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل شوند و فرضیه‌های از پیش تدوین شده مورد ارزیابی قرار گیرند. در این تحقیق اطلاعات به روش‌های، پرسش‌نامه که مجموعه‌ای از سوالات در ارتباط با متغیرها، طراحی شده‌اند تا وضعیت و نگرش افراد نسبت به این متغیرها روشن گردند و روش کتابخانه‌ای، مطالعه اسناد و مدارک که از موارد مرتبط بهره‌برداری شده‌است و همچنین کتب، همان‌گونه که در لیست منابع آمده است. کتب مدیریتی که در زمینه مورد نظر تحقیق چاپ شده و به فارسی ترجمه شده‌اند مورد بهره‌برداری قرار گرفته‌اند و نیز از کتب موجود در کتابخانه گروه صنعتی سدید به‌طور اخص استفاده شده‌است. استفاده از مقالات و مجلات که در لیست منابع و مأخذ به آن‌ها اشاره شده‌است. به‌طور اخص از مطالب و چهارچوب‌های مورد استفاده در سه پایان‌نامه در این تحقیق استفاده شده‌است که در منابع و مأخذ تحقیق به آن‌ها اشاره گردیده‌است. همواره سعی شده‌است که با انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران در جمع‌آوری اطلاعات و بهره‌برداری بهینه از آن‌ها در این تحقیق کیفیت خوبی را حفظ نماییم.

۴-۳- روایی (سازه و محتوا)

روایی مورد نظر از روش کیفی، یعنی تخصص استادان و نظریه‌های کارشناسان و مطالعه پرسش‌نامه‌های مشابه استفاده گردیده است و در نهایت با تایید استادان راهنما و مشاور همراه گردیده‌است. در هنگام ارایه پرسش‌نامه با توضیحات شفاهی نیز توأم بوده‌اند. از چند مدیر ارشد در سدید نیز در مورد سوالات، کسب نظر شده است. محتوای ابزار (پرسش‌نامه) دقیقاً متغیرهای مورد نظر (موضوع) را مورد توجه قرار می‌دهند. داده‌های گردآوری شده مازاد بر تحقیق نبوده و بخشی از داده‌های مورد نیاز نیز از قلم نیافته‌اند.

۴-۴- پایایی

با توجه به بررسی پرسش‌نامه سایر تحقیقات مشابه و محاسبه شاخص ضریب پایایی با روش آلفای کرونباخ برای هر بخش موضوعی سوالات به صورت مستقل و اندازه‌گیری شاخص پایایی (ضریب پایایی)، با نرم‌افزار آماری در تحلیل مورد نظر حاکی از وجود پایایی لازم می‌باشد.

۵- یافته‌های تحقیق

جهت آزمون فرضیه‌ها از تحلیل t استیودنت برای بررسی معنی‌دار بودن ارتباط بین متغیرها و از تحلیل ضریب همبستگی پیرسون و آزمون توکی و آنالیز واریانس برای آزمون فرضیات و همچنین تحلیل شاخص‌های مرکزی و تست نرمال بودن صورت گرفته‌است.

آمار توصیفی

بررسی توصیفی فرضیه اول پژوهش: در هر ۵ سوال میانگین از ۴ بالاتر است. انحراف کل از ۲ کمتر است که نشانگر تایید فرض اول می‌باشد. امکان برنامه‌ریزی مشترک و اعطای اختیار در حد لازم به مدیران شرکت‌ها و ارایه گزارشات مالی قابل قبول و وجود مدیران مستعد و تمایل به تمرکز در سدید تایید می‌گردد.

بررسی توصیفی فرضیه دوم پژوهش: توسعه مدیریت و جانشین‌پروری دارای میانگین بسیار بالا (۶/۳۵) حاکی از توجه سدید به این مساله می‌باشد. توجه به ارزش‌های ستاد در شرکت‌ها نیز میانگین خوبی را نشان می‌دهد نیز میانگین بالای ۵ می‌باشد. میانگین کل نیز به میزان ۵/۸ رسیده است. انحراف معیار نیز در حد خوبی می‌باشد. درمقایسه با سه روش نفوذ دیگر این روش بیشتر مورد نظر پاسخگویان بوده‌است.

آمار استنباطی

جدول ۱: آزمون T تک نمونه‌ای برای بررسی وجود ارتباط معنی‌دار بین روش‌های کنترل و میزان ارزش‌افزایی

شرح مولفه‌ها	ارزش آزمون = ۲۰					
	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	فاصله اطمینان	۹۵٪ فاصله اطمینان از تفاوت	
					پایینی	بالایی
کنترل استراتژیک	۸/۴۸۱	۴۹	۰/۰۰۰	۸/۳۸۰۰۰	۶/۳۹۴۴	۱۰/۳۶۵۶
کنترل مالی	۰/۲۶۴	۴۷	۰/۷۹۳	۰/۱۸۷۵۰	-۱/۲۴۳۴	۱/۶۱۸۴
برنامه‌ریزی استراتژیک	-۱/۹۸۱	۴۸	۰/۰۵۳	-۱/۴۸۹۸۰	-۳/۰۰۱۹	۰/۰۲۲۳

در جدول فوق نتیجه آزمون T برای بررسی وجود ارتباط معنی‌دار مابین هر یک از سه روش کنترل و میزان ارزش‌افزایی، مشخص شد که میزان sig روش کنترل استراتژیک صفر شده و بنابر این بین روش کنترل استراتژیک و میزان ارزش‌افزایی ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

انجام آزمون تی برای بررسی ارتباط بین روش‌های نفوذ و میزان ارزش‌افزایی

جدول ۲: آزمون T تک نمونه‌ای برای بررسی وجود ارتباط معنی‌دار بین روش‌های نفوذ و میزان ارزش‌افزایی

شرح مولفه‌ها	ارزش آزمون = ۲۰					
	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	فاصله اطمینان	۹۵٪ فاصله اطمینان از تفاوت	
					پایینی	بالایی
نفوذ کارکردی	-۲/۴۰۹	۵۰	۰/۰۲۰	-۱/۰۵۸۸۲	-۱/۹۴۱۸	-۰/۱۷۵۸
نفوذ ارتباطی	-۶۰۹	۴۷	۰/۴۹۴	-۰/۶۸۷۵۰	-۲/۶۹۲۲	۱/۳۱۷۲
نفوذ توسعه‌ای	۰/۳۹۵	۵۰	۰/۷۲۱	۰/۱۹۶۰۸	-۰/۹۰۱۹	۱/۲۹۴۱
نفوذ انفرادی	۱۸/۰۱۴	۴۹	۰/۰۰۰	۱۳/۶۸۰۰۰	۱۲/۱۵۳۹	۱۵/۲۰۶۱

در جدول فوق نتیجه آزمون T برای بررسی وجود ارتباط معنی‌دار مابین هر یک از چهار روش نفوذ و میزان ارزش‌افزایی، مشخص شد که میزان sig روش نفوذ انفرادی و همچنین روش نفوذ کارکردی صفر و ۰/۰۲ شده و بنابر این بین روش‌های

نفوذ انفرادی و کارکردی و میزان ارزش افزایی ارتباط معنی دار وجود دارد. در ادامه ضریب همبستگی مابین روش کنترل استراتژیک و روش نفوذ انفرادی محاسبه شده که نتیجه آن عدد ۰/۸۲۶٪ شده و چون $\text{sig} < 0$ آن صفر شده بنابراین ارتباط معنی دار نیز هست: (از هر دو روش پیرسون و اسپیرمن برای محاسبه میزان همبستگی استفاده شده و هر دو نتیجه فوق را تایید می کنند):

با توجه به اینکه فقط برای بررسی روش نفوذ انفرادی پنج سؤال طراحی شده (در حالی که برای سنجش سایر روش های نفوذ چهار سوال طراحی شده است) چون مقدار T VALUE آن بزرگتر است (برای ۴ سؤال مساوی با ۱۶ بود اما برای ۵ سؤال برابر با ۲۰ است) لذا آزمون T آن برای بررسی معنی دار بودن ارتباط این روش با ارزش افزایی جداگانه محاسبه شده است.

نتایج آزمون به شرح زیر می باشد:

جدول ۳: آزمون T تک نمونه ای برای بررسی وجود ارتباط معنی دار بین روش های نفوذ انفرادی و میزان ارزش افزایی

شرح مولفه ها	ارزش آزمون = ۲۰					
	آماره t	درجه ی آزادی	سطح معنی داری	فاصله اطمینان	۹۵٪ فاصله اطمینان از تفاوت	
					پایینی	بالایی
sum	۱۲/۷۴۷	۴۹	۰/۰۰۰	۹۶۸۰۰۰	۸/۱۵۳۹	۱۱/۲۰۶۱

که ملاحظه می شود که مقدار $\text{sig} = 0$ برابر با صفر شده و در نتیجه در سطح ۹۹٪ ارتباط معنی دار وجود دارد. در این قسمت میزان وابستگی دو متغیر مورد توجه پژوهش گر قرار می گیرند اگر $\text{COV}(X1Y)=0$ دو متغیر X و Y مستقل و اگر $\text{COV}(X1Y) \neq 0$ آن گاه این دو متغیر به یکدیگر بستگی دارند.

بررسی تحلیلی فرضیه اول پژوهش

فرضیه اول پژوهش به صورت زیر بیان شده است:

میان روش های کنترل، روش کنترل استراتژیک دارای اولین نقش ارزش آفرینی در سدید است؛ که این فرضیه با نمادهای آماری و به صورت فرضیه آماری به صورت زیر بیان می شود:

H0: بین روش کنترل استراتژیک و ارزش آفرینی در سدید ارتباط معنی داری وجود ندارد.

H1: بین روش کنترل استراتژیک و ارزش آفرینی در سدید ارتباط معنی داری وجود دارد.

در تحلیل فرضیه فوق که ارتباط بین روش کنترل استراتژیک و ارزش آفرینی در سدید را بیان می کند از روش T: test استفاده شده است که وجود ارتباط معنی دار را تأیید می نماید زیرا میزان $\text{Sig}=0$ در این تست به دست آمده است.

جدول ۴: بررسی تحلیل فرضیه‌ها با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون

متغیر	کنترل استراتژیک	کنترل مالی	کنترل برنامه‌ریزی استراتژیک	نفوذ کارکردی خدماتی	نفوذ ارتباطی	نفوذ توسعه‌ای	نفوذ انفرادی
کنترل استراتژیک	ضریب همبستگی	۰/۰۶۵	-۰/۲۳۲	-۰/۲۷۷	-۰/۱۲۳	-۰/۲۴۷	۰/۸۲۶ (**)
	سطح معنی‌داری	۰/۶۶۳	۰/۱۱۳	۰/۰۵۲	۰/۴۱۲	۰/۰۸۴	۰/۰۰۰
	تعداد	۵۰	۴۸	۵۰	۴۷	۵۰	۴۹
کنترل مالی	ضریب همبستگی	۰/۰۶۵	۱	-۰/۲۷۱	۰/۰۲۲	۰/۲۳۶	۰/۰۸۶
	سطح معنی‌داری	۰/۶۶۳	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۸۸۴	۰/۱۰۷	۰/۵۶۷
	تعداد	۴۷	۴۸	۴۷	۴۸	۴۸	۴۷
برنامه‌ریزی استراتژیک	ضریب همبستگی	-۰/۲۳۲	-۰/۲۷۱	۱	۰/۰۲۲	۰/۲۳۰	-۰/۱۴۳
	سطح معنی‌داری	۰/۱۱۳	۰/۰۶۵	۰/۰۰۶	۰/۸۸۵	۰/۱۱۲	۰/۳۲۲
	تعداد	۴۸	۴۷	۴۹	۴۹	۴۹	۴۸
نفوذ کارکردی خدماتی	ضریب همبستگی	-۰/۲۷۷	۰/۰۸۳	۰/۳۸۶ (**)	۱	۰/۱۷۱	-۰/۲۴۵
	سطح معنی‌داری	۰/۰۵۲	۰/۵۷۳	۰/۰۰۶	۰/۰۰۶	۰/۲۳۱	۰/۰۸۶
	تعداد	۵۰	۴۸	۴۹	۵۱	۴۸	۵۰
نفوذ ارتباطی	ضریب همبستگی	-۰/۱۲۳	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۱۹۷	-۰/۰۶۶	-۰/۱۸۸
	سطح معنی‌داری	۰/۴۱۲	۰/۸۸۴	۰/۸۸۵	۰/۱۸۰	۰/۶۶۵	۰/۲۰۱
	تعداد	۴۷	۴۶	۴۶	۴۸	۴۸	۴۸
نفوذ توسعه‌ای	ضریب همبستگی	-۰/۲۴۷	۰/۲۳۶	-۰/۲۳۰	۰/۱۷۱	-۰/۰۶۶	-۰/۱۹۱
	سطح معنی‌داری	۰/۰۸۴	۰/۱۰۷	۰/۱۱۲	۰/۲۳۱	۰/۶۵۵	۰/۱۸۵
	تعداد	۵۰	۴۸	۴۹	۵۱	۴۸	۵۰
نفوذ انفرادی	ضریب همبستگی	۰/۸۲۶ (**)	۰/۰۸۶	-۰/۱۴۳	-۰/۲۴۵	-۰/۱۸۸	۱
	سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰	۰/۵۶۷	۰/۳۳۲	۰/۰۸۶	۰/۲۰۱	۰/۱۸۵
	تعداد	۴۹	۴۷	۴۸	۵۰	۴۸	۵۰

جدول ۵: بررسی تحلیل متغیرها با استفاده از آزمون t استیودنت

نام متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی Df	سطح معنی‌داری
کنترل استراتژیک	۵۰	۲۸/۳۸۰۰	۶/۹۸۶۵۶	۸/۴۸۱	۴۹	۰/۰۰۰
کنترل مالی	۴۸	۲۰/۱۸۷۵	۴/۹۲۷۸۰	۰/۲۶۴	۴۷	۰/۷۹۳
برنامه‌ریزی استراتژیک	۴۹	۱۸/۵۱۰۲	۵/۲۴۳۶	-۱/۹۸۱	۴۸	۰/۰۵۳
نفوذ کارکردی خدماتی	۵۱	۱۴/۹۴۱۲	۳۳/۱۳۹۵۰	-۲/۴۰۹	۵۰	۰/۰۲۰
نفوذ ارتباطی	۴۸	۱۵/۳۱۲۵	۶/۹۰۴۰۷	-۰/۶۹۰	۴۷	۰/۴۹۴
نفوذ توسعه‌ای	۵۱	۱۶/۱۹۶۱	۳/۹۰۳۹۴	۰/۳۵۹	۵۰	۰/۷۲۱
نفوذ انفرادی	۵۰	۲۹/۶۸۰۰	۵/۳۶۹۷۶	۱۸/۰۱۴	۴۹	۰/۰۰۰

در جدول فوق متغیرهایی که سطح معنی داری آن‌ها کمتر از ۵٪ می‌باشد دارای ارتباط معنی‌دار با میزان ارزش‌آفرینی هستند.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج فرضیات به شرح زیر است:

جدول ۶: نتایج فرضیات تحقیق

نتایج	فرضیات
رد H_0	فرضیه ۱: میان روش‌های کنترل روش کنترل استراتژیک دارای اولین نقش ارزش‌آفرینی در سدید می‌باشد
قبول H_0	فرضیه فرعی ۱: در میان روش‌های کنترل روش کنترل مالی دارای دومین نقش ارزش‌آفرینی در سدید می‌باشد.
قبول H_0	فرضیه فرعی ۲: در میان روش‌های کنترل روش برنامه‌ریزی استراتژیک دارای سومین نقش ارزش‌آفرینی در سدید می‌باشد.
رد H_0	فرضیه ۲: در میان روش‌های نفوذ روش نفوذ انفرادی در روش کنترل استراتژیک بیشترین ارزش‌آفرینی را در سدید ایجاد می‌نماید.
رد H_0	فرضیه فرعی ۳: در میان روش‌های نفوذ روش نفوذ کارکردی و خدماتی در روش کنترل استراتژیک دارای دومین نقش ارزش‌آفرینی می‌باشد.
قبول H_0	فرضیه فرعی ۴: در میان روش‌های نفوذ روش نفوذ ارتباطی در روش کنترل استراتژیک دارای سومین نقش ارزش‌آفرینی می‌باشد.
قبول H_0	فرضیه فرعی ۵: در میان روش‌های نفوذ روش نفوذ توسعه‌ای در روش کنترل استراتژیک دارای چهارمین نقش ارزش‌آفرینی می‌باشد.

نتیجه‌گیری

فرضیه ۱: میان روش‌های کنترل، روش کنترل استراتژیک دارای اولین نقش ارزش‌آفرینی در سدید می‌باشد. این فرضیه با ضریب بالای ۹۹٪ اطمینان مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه ۲: در میان روش‌های نفوذ، روش نفوذ انفرادی در روش کنترل استراتژیک بیشترین ارزش‌آفرینی را در سدید ایجاد می‌کند. این فرضیه با ۹۹٪ اطمینان مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه فرعی ۱: در میان روش‌های کنترل روش کنترل مالی دارای دومین نقش ارزش‌آفرینی در سدید می‌باشد.

فرضیه فرعی ۲: در میان روش‌های کنترل روش کنترل برنامه‌ریزی استراتژیک دارای سومین نقش ارزش‌آفرین در سدید می‌باشد.

فرضیه فرعی ۱ و فرضیه فرعی ۲، هر دو با توجه به بررسی‌های انجام شده دارای ضریب نفوذ بالاتر از روش کنترل استراتژیک بودند و از طرفی اختلاف معنی‌داری هم بین این دو روش مشاهده نگردید که بدین ترتیب می‌توان نتیجه‌گیری کرد که پاسخ‌دهندگان پرسش‌نامه عملاً این دو روش را زیاد با هم متفاوت ندیده‌اند و اولویت هر دو روش را بعد از روش کنترل

استراتژیک قلمداد نموده‌اند. لذا می‌توان فرضیه فرعی ۱ و فرضیه فرعی ۲ را با توجه به ملاحظات ذکر شده مورد تأیید قرار نداد.

فرضیه فرعی ۳: در میان روش‌های نفوذ روش کارکردی و خدماتی در روش کنترل استراتژیک دارای دومین نقش ارزش‌آفرینی می‌باشد. این فرضیه به این ترتیب مورد تأیید قرار می‌گیرد که اولاً رابطه معنی‌داری بین روش کنترل استراتژیک و روش نفوذ کارکردی خدماتی وجود دارد و در ثانی این روش با سه روش نفوذ دیگر دارای اختلاف معنی‌دار هستند و البته میزان ضریب نفوذ این روش بالاتر از صفر اما کمتر از ضریب نفوذ دو روش ارتباطی و توسعه‌ای به‌دست آمده‌است که نشان‌دهنده اولویت دوم استفاده از این روش نفوذ به همراه سبک کنترل استراتژیک در سدید با توجه به نظرات پاسخ‌دهندگان می‌باشد.

فرضیه فرعی ۴: درمیان روش‌های نفوذ، روش نفوذ ارتباطی از روش کنترل استراتژیک دارای سومین نقش ارزش‌آفرینی می‌باشد.

فرضیه فرعی ۵: درمیان روش‌های نفوذ، روش نفوذ توسعه‌ای در روش کنترل استراتژیک دارای چهارمین نقش ارزش‌آفرینی می‌باشد.

با عنایت به فرضیه فرعی چهارم و فرضیه فرعی پنجم، اولاً رابطه معنی‌داری فی مابین روش کنترل استراتژیک و این دو روش نفوذ مشاهده نمی‌شود و از طرفی این دو روش نفوذ اختلاف معنی‌داری هم با یکدیگر ندارند، این توضیحات این گونه ما را به برداشتی می‌رساند که اولاً به کارگیری این دو روش در سبک کنترل استراتژیک توصیه نشده و ماهیتاً این دو روش جایگاهی بعد از روش نفوذ انفرادی و نفوذ کارکردی را در ارزش‌آفرینی می‌توانند داشته باشند.

لذا فرضیه‌های چهارم فرعی و پنجم فرعی پژوهش با ملاحظه داشتن توضیحات فوق مورد قبول نمی‌باشند.

منابع

۱. سدید، معاونت اقتصادی (۱۳۸۳). مباحثی چند در اداره شرکت‌ها. نشر در سدید.
۲. اعرابی، محمد (۱۳۸۳). برنامه‌ریزی راهبردی اداره کل مالیات‌ها. تهران: نشر وزارت دارایی.
۳. بابایی، محمدعلی (۱۳۸۱). مدیریت شرکت‌های هولدینگ. سمینار بررسی شرکت‌های مادر در ایران.
۴. بابایی، محمدعلی (۱۳۸۱). طرح تحقیقی شرکت‌های مادر در ایران. سمینار سازمان مدیریت صنعتی.
۵. اتابکی، محسن (۱۳۸۱). راهبری سازمان‌های هولدینگ و سازمان‌دهی. طرح تحقیقی سمینار منابع انسانی.
۶. کیانی، غلامرضا (۱۳۸۳). استراتژی اثر بخش. تهران: نشر فراز.
۷. سدید، معاونت راهبردی (۱۳۸۲). نگاهی بر شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی. نشر در سدید.
۸. رمزی، علی (۱۳۸۲). تعیین عوامل کلیدی موفقیت در سدید. طرح تحقیقی کارشناسی ارشد.
۹. بابایی، محمدعلی (۱۳۸۰). نقش عوامل انسانی در ارزش‌آفرینی هولدینگ‌ها. طرح تحقیقی در هولدینگ‌ها.
۱۰. اکبری، قدوسی و حامدی (۱۳۸۴). ارزیابی تطبیقی پروژه‌های استراتژیک در ایران. طرح تحقیقی کاربردی در ایران.
۱۱. کومار، شیام (۱۹۹۹). ارزش‌آفرینی از طریق سرمایه‌برداری و سرمایه‌گذاری. دانشگاه نیویورک.
۱۲. حنیفی زاده، پیام؛ شفیعی نیک آبادی، محسن (۱۳۸۸). شرکت‌های مادر. تهران: نشر ترمه.
۱۳. رحمان سرشت، حسین؛ فتح‌اللهی، افشین (۱۳۸۹). استراتژی‌ها و شیوه‌ها در شرکت‌های مادر. تهران: دوران.

14. Goold M, Campbell A (1999). Corporate level Strategy – Creating in holdings. Ashridge- pb U.S.A. 1999.

15. Segev E, Boyd, Fraser, Danvers (1995). Corporate Strategy Portfolio models
16. Chandler A.D, (1990). strategy and structure M.I.T. press U.S.A.
17. Rumlet R.P, (1989). strategy Boston HBS Press U.S.A.
18. Goold, Michael. Campbell, Andrew. Alexander, Marcus. Corporate strategy and parenting theory. Long Range Planning, Vol. 31, No. 2, pp. 308-314, 1998.
19. Furrer, Olivier, (2011). Corporate Level Strategy. Routledge.

Determining Strategies for Value Creation in Parent Companies (With Special Emphasis on Sadid Industrial Group)

Jalal Haghghat Monfared¹, Poursan Mahmoudinia², Meysam Soltanali³, Mohammad Jafar Mohaddes⁴

1. Assistant Professor, Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch (Corresponding Author)
2. Master's degree in Industrial Management, Faculty of Management, Islamic Azad University (Corresponding Author)
3. Master's Degree in Industrial Management, Faculty of Management, Islamic Azad University
4. Master's degree in executive management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch

Abstract

The present research, titled "Determining the ways of value creation in parent companies with particular emphasis on the Sadid Industrial Group", seeks to achieve two major goals: the strategies (styles) of controlling parent companies in subsidiaries and the appropriate strategies for Influence and value creation in such companies. The research method is descriptive-survey, field, correlation. In this research, the researcher uses a descriptive method, because it examines the effects of a series of variables such as penetration, control, and so on without affecting the process of improving and creating value. This research is also field research, since research studies are carried out at the industrial organization Sadid, a parent company with affiliated companies. The data collection method was a questionnaire and referring to resources and articles (library study). The target community of the researcher consists of senior managers and middle managers and planning managers of the Sadid Industrial Group companies, whose number is about 67 people. The statistical methods used to test the hypotheses, Student's t-test was used to examine the significance of the relationship between variables, to analyze the Pearson correlation coefficient and Tukey's test, and to analyze the variance for testing hypotheses as well as analysis of the central indexes and the normalization test. After examining the existing documentation, interviewing the managers, designing the questionnaire and distributing it and collecting it, using the SPSS software, the necessary analyzes were performed and the results were as follows: between the strategic control style and the rate The value added of subsidiaries is significant. There is a significant relationship between the individual influence method in the strategic control style and the value of the subsidiary companies. There is a significant and relatively significant correlation between the strategic control style and the individual influence method.

Keywords: valuation strategies, control method, penetration method, parent companies, holding companies
