



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی گرایش سیاستگذاری

الگویی برای انتخاب شیوه مادری شرکتهای تابعه توسط شرکت مادر از

دیدگاه مبتنی بر منابع

نگارش

افشین فتح الهی

استاد راهنما

دکتر حسین رحمان سرشت

استادان مشاور

دکتر مقصود امیری

دکتر سید محمد اعرابی

استادان داور

دکتر کاوه محمد سیروس

دکتر مهدی حقیقی

تابستان

۱۳۹۰

فهرست مطالب

صفحات	فصل اول: کلیات تحقیق
۱	مقدمه
۱	۱-۱ بیان مساله
۲	۲-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق
۳	۳-۱ مرور مختصر بر ادبیات موضوع و سوابق تحقیق
۳	۱-۳-۱ سطوح استراتژی
۴	۱-۱-۳-۱ استراتژی سطح شرکتی
۶	۲-۳-۱ روندمدیریت پورتفولیو
۶	۳-۳-۱ ماتریس تناسب مادری
۱۰	۴-۳-۱ شیوه های مادری
۱۱	۵-۳-۱ تنوع ، محیط و شیوه های مادری
۱۱	۶-۳-۱ دیدگاه یا تئوری مبتنی بر منابع (RBV)
۱۲	۴-۱ ارایه مدل اولیه تحقیق
۱۵	۵-۱ سوابق تحقیق
۱۶	۶-۱ سوالات و فرضیه های تحقیق
۱۷	۷-۱ اهداف تحقیق
۱۷	۸-۱ روش شناسی
۱۷	۱-۸-۱ روش گرد آوری اطلاعات و داده ها
۱۷	۲-۸-۱ جامعه آماری، روش نمونه گیری و حجم نمونه
۱۸	۳-۸-۱ روش تجزیه و تحلیل داده ها
۱۸	۹-۱ تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی

فصل دوم: پیشینه و چارچوب نظری

۲۱	مقدمه
۲۲	۱-۲ تعریف شرکت مادر و اهمیت آن
۲۴	۲-۲ موافقان و مخالفان شرکتهای مادر
۲۵	۱-۲-۲ موافقان شرکتهای مادر : شرکتهای مادر ارزش آفرین
۲۷	۲-۲-۲ مخالفان شرکتهای مادر: شرکتهای مادر مخرب ارزش
۲۸	۳-۲ مدل چندلر و ساختار بخشی
۲۹	۴-۲ تئوری هزینه معاملات ویلیامسون: شرکت مادر در مقابل بازار سرمایه
۳۰	۵-۲ مسئولیت های شرکت مادر در مطالعات چندلر و ویلیامسون
۳۲	۶-۲ مفهوم استراتژی سطح شرکتی از نگاه پورتر و انسف
۳۵	۱-۶-۲ آزمون های سه گانه استراتژی سطح شرکتی پورتر
۳۶	۷-۲ مفهوم استراتژی سطح شرکتی از نگاه جانسون و شولز
۳۷	۱-۷-۲ نقش های شرکت مادر
۳۷	۱-۱-۷-۲ مدیر پورتفولیو
۳۸	۲-۱-۷-۲ ساختار دهنده مجدد
۳۹	۳-۱-۷-۲ مدیر هم افزایی
۴۰	۴-۱-۷-۲ توسعه دهنده مادری
۴۲	۵-۱-۷-۲ نقش های شرکت مادر در یک نگاه
۴۳	۳-۷-۲ منطق پورتفولیو
۴۴	۴-۷-۲ تنوع مربوط و تنوع نامربوط
۴۷	۵-۷-۲ شیوه کنترل(شیوه مادری)
۴۵	۶-۷-۲ هماهنگی اجزا تشکیل دهنده استراتژی سطح شرکتی از نگاه جانسون و شولز
۴۶	۸-۲ استراتژی سطح شرکتی و مزیت مادری از نگاه گولد و همکاران
۴۸	۱-۸-۲ ارزش افزوده مادری (PVA)

۴۹	۹-۲ چارچوبی برای تحلیل استراتژی سطح شرکتی
۵۱	۱-۹-۲ ویژگی های شرکت مادر
۵۲	۱-۱-۹-۲ نقشه های ذهنی
۵۳	۲-۱-۹-۲ ساختارهای مادری ، سیستم ها و فرایندها
۵۳	۳-۱-۹-۲ کارکردها ، خدمات مرکزی و منابع
۵۴	۴-۱-۹-۲ کارکنان و مهارتها
۵۴	۵-۱-۹-۲ قراردادهای عدم تمرکز
۵۴	۲-۹-۲ ویژگی های کسب و کارها
۵۵	۱-۲-۹-۲ فرصتهای مادری
۵۹	۲-۲-۹-۲ عوامل حیاتی موفقیت
۶۰	۳-۹-۲ بیانیه مزیت مادری
۶۱	۱۰-۲ شیوه های مدیریت استراتژیک
۶۳	۱-۱۰-۲ شیوه شرکت هولدینگ
۶۴	۲-۱۰-۲ شیوه متمرکز
۶۴	۳-۱۰-۲ شیوه برنامه ریزی استراتژیک
۶۴	۴-۱۰-۲ شیوه برنامه سازی استراتژیک
۶۴	۵-۱۰-۲ شیوه کنترل استراتژیک
۶۵	۶-۱۰-۲ شیوه خطرپذیری استراتژیک
۶۵	۷-۱۰-۲ شیوه کنترل مالی
۶۵	۸-۱۰-۲ شیوه برنامه سازی مالی
۶۶	۱۱-۲ شیوه های مادری
۶۷	۱-۱۱-۲ شیوه برنامه ریزی استراتژیک (ب.ا).
۶۹	۱-۱-۱۱-۲ خلاصه ای از ویژگی های اساسی شیوه برنامه ریزی استراتژیک
۷۰	۲-۱۱-۲ شیوه کنترل استراتژیک (ک.ا).

- ۷۲ ۱-۲-۱۱-۲ خلاصه ای از ویژگی های اساسی شیوه کنترل استراتژیک
- ۷۳ ۳-۱۱-۲ شیوه کنترل مالی (ک.م.)
- ۷۵ ۱-۳-۱۱-۲ خلاصه ای از ویژگی های اساسی شیوه کنترلی مالی
- ۷۶ ۱۱-۲ ۴- شیوه های مادری در یک نگاه
- ۷۷ ۱۲-۲ اندازه ستاد و شیوه های مادری
- ۷۷ ۱-۱۲-۲ تعداد نفرات مورد نیاز در شرکتهای مادر برای اعمال حداقل اثر مادری
- ۷۸ ۱۳-۲ روشهای چهارگانه ایجاد ارزش توسط شرکت مادر
- ۷۸ ۱-۱۳-۲ اثر مستقل(اثرانفرادی)
- ۷۹ ۲-۱۳-۲ اثر ارتباطی
- ۸۰ ۳-۱۳-۲ اثر خدماتی و کارکردی
- ۸۱ ۴-۱۳-۲ فعالیتهای توسعه ای مادر
- ۸۲ ۱۴-۲ شرایط ایجاد ارزش در روش های چهارگانه
- ۸۳ ۱۵-۲ رابطه بین شیوه های مادری و روش های چهار گانه ایجاد ارزش
- ۸۵ ۱۶-۲ دیدگاه مبتنی بر منابع در مقابل دیدگاه سازمان صنعتی پورتر و مزیت رقابتی
- ۸۶ ۱-۱۶-۲ ماتریس موقعیت رقابتی
- ۸۸ ۱۷-۲ دیدگاه مبتنی بر منابع و مزیت مادری
- ۸۹ ۱-۱۷-۲ ماتریس موقعیت مادری
- ۹۰ ۱۸-۲ دیدگاه مبتنی بر منابع و شیوه های مادری
- ۹۱ ۱۹-۲ استراتژی سطح شرکتی و زنجیره ارزش پورتر
- ۹۶ ۲۰-۲ ماتریس های مادری
- ۹۶ ۱-۲۰-۲ ماتریس تناسب مادری
- ۹۸ ۲-۲۰-۲ ماتریس ارتباطی
- ۱۰۰ ۳-۲۰-۲ ماتریس فرصت مادری
- ۱۰۱ ۲۱-۲ توسعه مدل تحقیق

- ۱۰۳ ۱-۲۱-۲ مفهوم ریسک گریزی
- ۱۰۵ ۲-۲۱-۲ تبیین مدل تحقیق بر اساس مفهوم ریسک گریزی
- ۱۰۸ ۲-۲۲-۲ موقعیت یابی شرکتهای مادر بر روی مدل
- ۱۰۹ ۲-۲۳-۲ مروری بر پیشینه پژوهش

فصل سوم: روش تحقیق

- ۱۱۳ مقدمه
- ۱۱۳ ۱-۳ روش تحقیق
- ۱۱۴ ۳-۱-۱ روش تحقیق بر مبنای نتیجه
- ۱۱۴ ۳-۱-۲ روش تحقیق بر مبنای هدف
- ۱۱۴ ۳-۱-۳ روش تحقیق بر مبنای نوع داده
- ۱۱۴ ۳-۲ فرضیه های تحقیق
- ۱۱۵ ۳-۲-۱ فرضیه اصلی
- ۱۱۵ ۳-۲-۲ فرضیه های فرعی
- ۱۱۶ ۳-۳ متغیرهای تحقیق
- ۱۱۸ ۳-۳-۱ روش سنجش میزان درک (شناخت) و میزان توانایی کمک شرکت مادر به شرکتهای تابعه
- ۱۱۸ ۳-۳-۱-۱ روش سنجش میزان درک (شناخت) شرکت مادر از شرکتهای تابعه
- ۱۱۹ ۳-۳-۲ روش سنجش توانایی کمک شرکت مادر به شرکتهای تابعه
- ۱۱۹ ۳-۳-۲ روش سنجش شیوه مادری فعلی هولدینگ
- ۱۲۱ ۳-۳-۳ محاسبه شاخص عملکرد شارپ برای شرکتهای مادر بورسی
- ۱۲۲ ۳-۴ جامعه آماری
- ۱۲۲ ۳-۵ نمونه آماری، روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه
- ۱۲۲ ۳-۶ روشهای گردآوری داده ها و اطلاعات
- ۱۲۲ ۳-۶-۱ روایی (اعتبار) پرسشنامه
- ۱۲۳ ۳-۶-۲ قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری (پایایی)

۱۲۴ ۷-۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۱۲۷ مقدمه

۱۲۷ ۱-۴ بررسی اعتبار مدل تحقیق

۱۳۰ ۲-۴ جمع آوری و توصیف داده ها

۱۳۱ ۱-۲-۴ شیوه های مادری شرکتهای مادر مورد بررسی

۱۳۳ ۱-۱-۲-۴ شرکتهای دارای شیوه برنامه ریزی استراتژیک و شیوه برنامه سازی استراتژیک

۱۳۵ ۲-۱-۲-۴ شرکتهای دارای شیوه کنترل استراتژیک

۱۳۶ ۳-۱-۲-۴ شرکتهای دارای شیوه کنترل مالی

۱۳۶ ۴-۱-۲-۴ شرکتهای مادری که شیوه مادری آنها با هیچ یک از شیوه های مادری تطابق ندارد

۱۳۷ ۵-۱-۲-۴ جمع بندی شیوه های مادری

۱۳۷ ۲-۲-۴ سنجش میزان درک شرکت مادر از شرکتهای تابعه و توانایی کمک به آنها

۱۳۸ ۱-۲-۲-۴ شرکتهای دارای درک بالا و توانایی کمک بالا

۱۳۹ ۲-۲-۲-۴ شرکتهای دارای درک بالا و توانایی کمک متوسط

۱۳۹ ۳-۲-۲-۴ شرکتهای دارای درک بالا و توانایی کمک پایین

۱۴۰ ۴-۲-۲-۴ شرکتهای دارای درک متوسط و توانایی کمک بالا

۱۴۰ ۵-۲-۲-۴ شرکتهای دارای درک متوسط و توانایی کمک متوسط

۱۴۱ ۶-۲-۲-۴ شرکتهای دارای درک متوسط و توانایی کمک پایین

۱۴۲ ۷-۲-۲-۴ شرکتهای دارای درک پایین و توانایی کمک بالا

۱۴۲ ۸-۲-۲-۴ شرکتهای دارای درک پایین و توانایی کمک متوسط

۱۴۲ ۹-۲-۲-۴ شرکتهای دارای درک پایین و توانایی کمک پایین

۱۴۳ ۳-۴ تحلیل عاملی متغیر های درک و کمک

۱۴۴ ۴-۴ آزمون فرضیه های تحقیق

- ۱۴۵ ۱-۴-۴ آزمون فرضیه اصلی شماره یک
- ۱۴۷ ۲-۴-۴ آزمون فرضیه های فرعی
- ۱۵۲ ۳-۴-۴ جمع بندی آزمون فرضیه اصلی یک و فرضیه های فرعی مرتبط
- ۱۵۴ ۴-۴-۴ آزمون فرضیه اصلی شماره یک و فرضیه های فرعی مرتبط به روش آزمون علامت
- ۱۵۶ ۵-۴-۴ آزمون فرضیه اصلی شماره ۲ (تفاوت عملکرد در دو گروه)
- ۱۵۷ ۵-۴ عملکرد شرکت های مادر بورسی
- ۱۶۰ ۶-۴ تحلیل شرکت های مادر به تفکیک بورسی و غیر بورسی
- ۱۶۰ ۱-۶-۴ شرکتهای غیر بورسی
- ۱۶۲ ۲-۶-۴ شرکتهای بورسی
- ۱۶۴ ۳-۶-۴ مقایسه شرکتهای مادر بورسی و غیر بورسی بر اساس تطابق با مدل
- ۱۶۴ ۴-۶-۴ شرکتهای مادر منطبق با مدل تحقیق (کلیه شرکتهای)
- ۱۶۶ ۵-۶-۴ شرکتهای مادر غیر منطبق با مدل تحقیق (کلیه شرکتهای)
- ۱۶۷ ۷-۴ تحلیل ارتباط بین نفرات ستاد شرکت مادر با شیوه مادری
- ۱۷۰ ۱-۷-۴ حداقل نفرات مورد نیاز ستاد برای اعمال حداقل اثر مادری

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

- ۱۷۵ مقدمه
- ۱۷۵ ۱-۵ خلاصه چهار فصل
- ۱۷۷ ۲-۵ نتایج تحقیق در بخش مطالعات میدانی
- ۱۷۷ ۱-۲-۵ نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه اصلی شماره یک
- ۱۷۷ ۱-۱-۲-۵ نتایج تجزیه تحلیل فرضیه فرعی یک
- ۱۷۸ ۲-۱-۲-۵ نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی دو
- ۱۷۹ ۳-۱-۲-۵ نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی سه
- ۱۸۰ ۴-۱-۲-۵ نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی چهار
- ۱۸۱ ۵-۱-۲-۵ نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی پنج

۱۸۱	۶-۱-۲-۵ نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی شش
۱۸۲	۷-۱-۲-۵ نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی هفت
۱۸۲	۸-۱-۲-۵ نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی هشت
۱۸۲	۹-۱-۲-۵ نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی نه
۱۸۳	۱۰-۱-۲-۵ جمع بندی نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه فرضیه اصلی شماره یک و فرضیه های فرعی
۱۸۵	۲-۲-۵ نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه اصلی شماره دو
۱۸۵	۳-۲-۵ نتایج تجزیه و تحلیل نفرات ستاد
۱۸۶	۱-۳-۲-۵ نتایج تجزیه و تحلیل حداقل نفرات مورد نیاز برای ستاد
۱۸۶	۳-۵ نتایج تحقیق در بخش مطالعات نظری (سهم دانشی رساله)
۱۸۶	۱-۳-۵ ماتریس موقعیت مادری
۱۸۸	۲-۳-۵ ماتریس ریسک و بازده در انتخاب شیوه مادری
۱۸۹	۴-۵ محدودیت های تحقیق
۱۹۰	۵-۵ پیشنهادات
۱۹۱	۱-۵-۵ پیشنهادات اجرایی
۱۹۲	۲-۵-۵ پیشنهادات برای تحقیقات آتی
۱۹۳	منابع و ماخذ

فهرست اشکال

صفحات	عنوان
۴	شکل شماره ۱-۱: ساختار شرکت چند کسب و کاره
۵	شکل شماره ۱-۲: سوالات چهارگانه کلیدی در استراتژی سطح شرکت
۸	شکل شماره ۱-۳: ماتریس مادری
۱۰	شکل شماره ۱-۴: تفویض اختیار از مرکز به تابعه
۱۱	شکل شماره ۱-۵: رابطه تنوع، محیط و شیوه های مادری
۱۳	شکل شماره ۱-۶: مدل مفهومی اولیه تحقیق: ترکیب شیوه های مادری با ابعاد ماتریس مادری
۳۱	شکل شماره ۲-۱: مسؤلیتهای شرکت مادر از نگاه چندلر و ویلیامسون
۳۳	شکل شماره ۲-۲: انواع هم افزایی ها از نگاه انسف
۳۴	شکل شماره ۲-۳: چارچوب مفهومی استراتژی شرکتی از نگاه پورتر
۳۵	شکل شماره ۲-۴: آزمونهای استراتژی شرکتی پورتر
۳۶	شکل شماره ۲-۵: چارچوب استراتژی سطح شرکتی جانسون و شولز
۴۵	شکل شماره ۲-۶: هماهنگی اجزا تشکیل دهنده استراتژی شرکتی
۴۵	شکل شماره ۲-۷: هماهنگی اجزا تشکیل دهنده استراتژی شرکتی از نگاه....
۴۷	شکل شماره ۲-۸: مفهوم استراتژی سطح شرکتی از نگاه گولد و همکارانش
۵۰	شکل شماره ۲-۹: چارچوبی تحلیلی در توسعه استراتژی سطح شرکتی
۵۲	شکل شماره ۲-۱۰: ویژگی های شرکت مادر

- ۵۵ شکل شماره ۲-۱۱: مکانهای دهگانه فرصتهای مادری از نگاه گولد و همکاران
- ۶۳ شکل شماره ۲-۱۲: شیوه های مدیریت استراتژیک
- ۶۶ شکل شماره ۲-۱۳: شیوه های مادری
- ۷۸ شکل شماره ۲-۱۴: ارزش آفرینی مادر با روش اثر انفرادی
- ۷۹ شکل شماره ۲-۱۵: ارزش آفرینی مادر با روش اثر ارتباطی
- ۸۰ شکل شماره ۲-۱۶: ارزش آفرینی مادر با روش اثر خدماتی
- ۸۱ شکل شماره ۲-۱۷: ارزش آفرینی مادر با روش اثر پورتفولیو
- ۸۴ شکل شماره ۲-۱۸: تناسب روشهای چهار گانه ایجاد ارزش با شیوه های مادری
- ۸۶ شکل ۲-۱۹: زنجیره مزیت رقابتی بر اساس تئوری مبتنی بر منابع
- ۸۷ شکل ۲-۲۰: ماتریس موقعیت رقابتی
- ۸۸ شکل شماره ۲-۲۱: زنجیره مزیت مادری
- ۸۹ شکل شماره ۲-۲۲: ماتریس موقعیت مادری
- ۹۰ شکل شماره ۲-۲۳: تناسب بهینه کسب و کارهای پورتفولیو شرکت مادر با شیوه مادری
- ۹۲ شکل شماره ۲-۲۴: زنجیره ارزش پورتر
- ۹۵ شکل شماره ۲-۲۵: زنجیره ارزش دو کسب و کار شرکت P&G
- ۹۷ شکل شماره ۲-۲۶: ماتریس تناسب مادری
- ۹۸ شکل شماره ۲-۲۷: ماتریس ارتباطی
- ۱۰۰ شکل شماره ۲-۲۸: ماتریس فرصت مادری

- شکل شماره ۲-۲۹: مدل تحقیق
۱۰۳
- شکل شماره ۲-۳۰: مفهوم نموداری ریسک گریزی
۱۰۴
- شکل شماره ۲-۳۱: تبیین مدل تحقیق بر اساس مفهوم ریسک گریزی
۱۰۷
- شکل شماره ۳-۱: متغیرهای تحقیق
۱۱۷
- شکل شماره ۳-۲: محاسبه شاخص شارپ
۱۲۱
- شکل شماره ۳-۳: مراحل بررسی و تجزیه و تحلیل داده ها
۱۲۵
- شکل شماره ۴-۱: رابطه درک و ریسک
۱۲۸
- شکل شماره ۴-۲: رابطه کمک و بازده
۱۲۸
- شکل شماره ۴-۳: اثبات مدل تحقیق بر اساس تئوری ریسک و بازده
۱۲۹
- شکل شماره ۴-۴: معادلات ساختاری بین متغیرهای تحقیق و مقادیر R-Square
۱۴۶
- شکل شماره ۴-۵: معادلات ساختاری بین متغیرهای تحقیق و مقادیر t
۱۴۶
- شکل ۵-۱: مدل تحقیق بعد از آزمون در شرکتهای مورد تحقیق
۱۸۴
- شکل ۵-۲: زنجیره مزیت مادری
۱۸۷
- شکل ۵-۳: ماتریس موقعیت مادری
۱۸۸
- شکل ۵-۴: ماتریس ریسک و بازده در انتخاب شیوه مادری
۱۸۹

فهرست جداول

صفحات	عنوان
۲۴	جدول شماره ۱-۲: شرکت مادر: ایجاد یا تخریب ارزش؟
۴۲	جدول شماره ۲-۲: مقایسه نقش های شرکت مادر
۷۶	جدول شماره ۳-۲: جمع بندی مفهوم شیوه های مادری در شرکت های مادر
۷۷	جدول شماره ۴-۲: تعداد نفرات مورد نیاز ستاد مادر برای اعمال کمترین اثر مادری
۹۳	جدول شماره ۵-۲: مفاهیم فعالیتهای اصلی و پشتیبانی زنجیره ارزش پورتر
۱۱۸	جدول شماره ۱-۳: شاخص های مربوط به میزان درک و شناخت شرکت مادر از شرکتهای تابعه
۱۱۹	جدول شماره ۲-۳: شاخص های مربوط به میزان توانایی کمک شرکت مادر به شرکتهای تابعه
۱۳۰	جدول شماره ۳-۳: شاخصهای مربوط به سنجش اثر برنامه ریزی
۱۳۰	جدول شماره ۴-۳: شاخصهای مربوط به سنجش اثر کنترلی
۱۳۰	جدول شماره ۱-۴ : جمع آوری پرسشنامه ها
۱۳۱	جدول شماره ۲-۴: ترکیب شغلی پاسخ دهندگان
۱۳۱	جدول شماره ۳-۴: جمع بندی پاسخ های داده شده سوالات اثر برنامه ریزی و اثر کنترلی
۱۳۴	جدول شماره ۴-۴: شرکتهای دارای شیوه برنامه ریزی استراتژیک
۱۳۴	جدول شماره ۵-۴: شرکتهای دارای شیوه برنامه سازی استراتژیک
۱۳۵	جدول شماره ۶-۴: شرکتهای دارای شیوه کنترل استراتژیک
۱۳۶	جدول شماره ۷-۴: شرکتهای دارای شیوه کنترل مالی

- جدول شماره ۴-۸: شرکتهای دارای شیوه نامشخص ۱۳۶
- جدول شماره ۴-۹: شرکتهای مادر به تفکیک هر شیوه ۱۳۷
- جدول شماره ۴-۱۰: شرکتهای دارای درک بالا و توانایی کمک بالا ۱۳۸
- جدول شماره ۴-۱۱: شرکتهای دارای درک بالا و توانایی کمک متوسط ۱۳۹
- جدول شماره ۴-۱۲: شرکتهای دارای درک بالا و توانایی کمک پایین ۱۴۰
- جدول شماره ۴-۱۳: شرکتهای دارای درک متوسط و توانایی کمک بالا ۱۴۰
- جدول شماره ۴-۱۴: شرکتهای دارای درک متوسط و توانایی کمک متوسط ۱۴۱
- جدول شماره ۴-۱۵: شرکتهای دارای درک متوسط و توانایی کمک پایین ۱۴۱
- جدول شماره ۴-۱۶: شرکتهای دارای درک پایین و توانایی کمک بالا ۱۴۲
- جدول شماره ۴-۱۷: شرکتهای دارای درک پایین و توانایی کمک متوسط ۱۴۲
- جدول شماره ۴-۱۸: شرکتهای دارای درک پایین و توانایی کمک پایین ۱۴۲
- جدول شماره ۴-۱۹: بار عاملی شاخص های درک ۱۴۳
- جدول شماره ۴-۲۰: بار عاملی شاخص های کمک ۱۴۴
- جدول شماره ۴-۲۱: نحوه توزیع شرکت ها در مدل تحقیق ۱۴۵
- جدول شماره ۴-۲۲: ضریب همبستگی بین متغیر های تحقیق ۱۴۵
- جدول شماره ۴-۲۳: خلاصه آزمون فرضیه اصلی شماره یک و فرضیه های فرعی ۱۵۲
- جدول شماره ۴-۲۴: مقایسه مقادیر Z محاسبه شده با Z جدول ۱۵۳
- جدول شماره ۴-۲۵: آزمون فرضیه اصلی و فرضیه های فرعی مرتبط به روش آزمون علامت ۱۵۵

- ۱۵۷ جدول شماره ۴-۲۶: نتیجه آزمون تفاوت عملکردها
- ۱۵۸ جدول شماره ۴-۲۷: عملکرد شرکت های بورسی
- ۱۵۹ جدول شماره ۴-۲۸: عملکرد شرکتهای بورسی منطبق با مدل
- ۱۶۰ جدول شماره ۴-۲۹: عملکرد شرکتهای بورسی غیر منطبق با مدل
- ۱۶۱ جدول شماره ۴-۳۰ : شرکتهای غیر بورسی منطبق با مدل
- ۱۶۲ جدول شماره ۴-۳۱ : شرکتهای غیر بورسی غیر منطبق با مدل
- ۱۶۳ جدول شماره ۴-۳۲: شرکتهای بورسی منطبق با مدل
- ۱۶۳ جدول شماره ۴-۳۳: شرکتهای بورسی غیر منطبق با مدل
- ۱۶۴ جدول شماره ۴-۳۴: وضعیت تطابق و عدم تطابق شیوه مادری با شیوه پیشنهادی مدل....
- ۱۶۵ جدول شماره ۴-۳۵: شرکتهای مادر منطبق با مدل
- ۱۶۶ جدول شماره ۴-۳۶: شرکتهای مادر غیر منطبق با مدل تحقیق
- ۱۶۸ جدول شماره ۴-۳۷: شرکتهای برنامه ریزی استراتژیک و نسبت نفرات ستاد به نفرات تابعه
- ۱۶۹ جدول شماره ۴-۳۸: شرکتهای کنترل استراتژیک و نسبت نفرات ستاد به نفرات تابعه
- ۱۶۹ جدول شماره ۴-۳۹: شرکتهای کنترل مالی و نسبت نفرات ستاد به نفرات تابعه
- ۱۷۰ جدول شماره ۴-۴۰: شرکتهای نامشخص و نسبت نفرات ستاد به نفرات تابعه
- ۱۷۰ جدول شماره ۴-۴۱: مقایسه نفرات ستاد مادر با استاندارد نفرات در شرکتهای با حداقل اثر مادری
- ۱۷۸ جدول شماره ۵-۱: شرکتهای مربوط به فرضیه فرعی یک
- ۱۷۹ جدول شماره ۵-۲: شرکتهای مربوط به فرضیه فرعی دو

- ۱۸۰ جدول شماره ۳-۵: شرکتهای مربوط به فرضیه فرعی سه
- ۱۸۱ جدول شماره ۴-۵: شرکتهای مربوط به فرضیه فرعی چهار
- ۱۸۳ جدول شماره ۵-۵: شرکتهای مربوط به فرضیه فرعی نه

صفحات	عنوان
۱	پیوست شماره یک: جداول آماری خروجی نرم افزار Smart PLS
۴۹	پیوست شماره دو: جامعه آماری
۵۱	پیوست شماره ۳: پرسشنامه
۶۳	پیوست شماره ۴: مکاتبه با آقای گولد و پاسخ ایشان
۶۴	پیوست شماره ۵: مکاتبه با آقای کمبل و پاسخ ایشان
۶۷	پیوست شماره ۵: متن مقاله ارسالی به آقای گولد
۸۴	پیوست شماره ۶: خلاصه مدل ارسالی به آقای کمبل



فصل اول
کلیات تحقیق

استراتژی سطح شرکتی^۱ یکی از موضوعات چالش انگیز در سطح شرکتهای چند کسب و کاره^۲ است. در این شرکت ها که می توان آنها را شرکتهای مادر نیز نامید، ضروری است که دو تصمیم هماهنگ و استراتژیک اتخاذ شود: ۱. در چه حوزه هایی و چگونه سرمایه گذاری ها صورت گیرد؟ ۲. حوزه های سرمایه گذاری شده (کسب و کارهای تابعه) چگونه تحت تاثیر و مدیریت شرکت مادر قرار گیرند؟ اتخاذ تصمیمات استراتژیک دو گانه، استراتژی سطح شرکتی را ترسیم می کند، اما صورت بندی استراتژی سطح شرکتی باید به گونه ای انجام پذیرد که منجر به ایجاد هم افزایی و مزیت مادری در سطح شرکت مادر شود. در این تحقیق، تصمیم دوم مورد بررسی و پژوهش قرار می گیرد و تلاش می شود رابطه بین میزان درک (شناخت) شرکت مادر از کسب کارهای تابعه و توانایی کمک مادر به آنها با شیوه های مادری از دیدگاه مبتنی بر منابع در قالب یک الگو مورد بررسی قرار گیرد.

۱-۱ بیان مساله

فلسفه وجودی شرکتهای مادر (هولدینگ) و نحوه تاثیر آنها بر ارزش افزایی کسب و کارهای تابعه کماکان یکی از موضوعات نسبتاً مبهم در مطبوعات مدیریت استراتژیک محسوب می شود. موافقان شرکت های هولدینگ بر این نکته تاکید دارند که شرکتهای مادر با استفاده از مهارت ها، قابلیت ها و منابع خود می توانند موجبات هم افزایی بین کسب و کارها را فراهم سازند. از دیدگاه جانسون و شولز^۳ (۲۰۰۲) محور ارزش افزایی در شرکتهای مادر تئوری هزینه معاملات^۴ ویلیامسون است. تئوری هزینه معاملات به کاهش هزینه ها و کارایی بهتر تخصیص منابع در داخل مرزهای یک شرکت اشاره دارد. مخالفان شرکتهای هولدینگ معتقدند که شرکتهای مادر صرفاً با بزرگ کردن ستاد، به منظور ایجاد امپراطوری در سطح شرکت و با درک ناصحیح از عوامل کلیدی موفقیت کسب و کارهای تابعه، نه تنها موجب ارزش افزایی نمی شوند بلکه ممکن است با بوروکراتیک کردن امور، مانع از واکنش سریع کسب و کارها نسبت به تحولات محیطی شوند و نهایتاً در نقش کاهنده ارزش، عمل کنند. از دیدگاه گولد و همکاران^۵ (۱۹۹۴) شرکت مادری که از طریق نفوذی آسیب زننده^۶ یا از طریق تحمیل هزینه های غیر قابل توجیه به شرکتهای تابعه در نقش کاهنده ارزش عمل می کند، غیر قابل قبول است. شرکت مادر باید روشی برای ایجاد ارزش در کسب و کارها بیابد، در غیر این صورت بهتر است اجازه دهد کسب و کارها بصورتی مستقل اداره شوند و خود را منحل کند. رشد شدید خرید شرکتهای توسط مدیران (MBO^۷) با هدف خروج از نفوذ ستاد (شرکت مادر) صورت می گیرد، مدیران کسب و کارها تمایل به انکار و یا بی اعتبار ساختن کمک های شرکت های مادر هستند و تملیک های پرسر و صدا عمدتاً با واگذاری های مفتضحانه روبرو می شوند. تحقیقات گولد و همکاران بیانگر آن است که فقط تعداد

^۱ Corporate level strategy or Companywide strategy

^۲ Multi- business company

^۳ Jhonson and Sholes

^۴ Williamson

^۵ Goold and Campbell

^۶ Damaging influence

^۷ Management Buy Out

معدودی از شرکتهای مادر ارزش ایجاد می کنند واکثریت آنها نمی توانند ارزش آفرینی کنند و تخریب کننده ارزشند. این نتیجه قابل تعمیم که برای شرکتهای چند کسب و کاره در بسیاری از کشورها و فرهنگها با پیچیدگی ها و اندازه های مختلف قابلیت کاربرد دارد این شک و ابهام جدی را مطرح می کند که آیا موجودیت شرکتهای چند کسب و کاره باید همچنان ادامه پیدا کرده و نقش رهبری در اقتصاد جهان را بازی کنند(گولد و همکاران، ۱۹۹۴: ۳-۴).

گولدوهمکاران(۱۹۹۴) معتقدند چنانکه استراتژی سطح کسب و کار منجر به مزیت رقابتی می شود استراتژی سطح شرکت باید منجر به مزیت مادری^۸ گردد. در استراتژی سطح شرکتی دو تصمیم اساسی اتخاذ می شود: ۱. در چه حوزه هایی و چگونه باید سرمایه گذاری شود؟ ۲- حوزه های سرمایه گذاری شده(شرکتهای تابعه) چگونه باید کنترل و مادری شوند؟ این تحقیق بر استراتژی سطح شرکت و برپاسخ به سوال دوم متمرکز است. به عبارتی ساده تر شرکت مادر باید شیوه مادری مناسبی انتخاب کند تا کسب و کارهای تحت نظارت مادر نه تنها نسبت به زمانی که مستقل هستند عملکرد بهتری داشته باشند، بلکه نسبت به کسب و کارهایی که تحت نظارت یک مادر دیگر(رقیب) هستند نیز بهتر عمل کنند، در این صورت مادر با ویژگی مزیت مادری معروف می شود(گولد و همکاران، ۱۹۹۴: ۸-۵).

۲-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق

یکی از تصمیم های مهم و بارز در استراتژی سطح شرکت ، تصمیم گیری در مورد نحوه اعمال مادریت و تعامل با کسب و کارهای تابعه است. به اعتقاد محققان، استراتژی سطح شرکتی مناسب مقدمه ارزش آفرینی هولدینگ است. از زمان تاسیس مرکز مدیریت استراتژیک اشریح واقع در لندن، گولد و همکارانش طی سالهای ۱۹۸۷-۱۹۹۷ با مطالعه شرکتهای چند کسب و کاره، سه شیوه برنامه ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی را برای ایجاد ارتباط با شرکتهای تابعه و اعمال مادریت عرضه کردند(گولد و همکاران، ۱۹۹۴: ۴۱۱، ۱۹۹۸: ۳۰۸، گولد و کمبل، ۱۹۹۳: ۵۰). اهمیت این تحقیق ناشی از آن است که تلاش دارد با استفاده از آرایه(ماتریس) مادری و شیوه های مادری آرایه شده توسط گولدوهمکاران، با آرایه الگویی مفهومی برای انتخاب شیوه مادری به مهمترین سوال در استراتژی سطح شرکت پاسخ دهد. از نگاه تحقیقات داخلی نیز یادآور می شود که فقر تحقیقاتی چشم گیری در این زمینه مشاهده می شود. از سویی دیگر سیاست های خصوصی سازی دولت با استفاده از اهرم شرکتهای هولدینگ اهمیت این تحقیق را دو چندان می کند. برای تبیین اهمیت این تحقیق کافی است به تحقیق پورتر در این زمینه اشاره شود. پورتر بعد از مطالعه تملیک هایی که بوسیله ۳۳ شرکت بزرگ آمریکایی بین ۱۹۵۰-۱۹۸۶ رخ داده بود نتیجه گرفت که اغلب شرکتهای مادر به این نتیجه رسیدند که مالکان مناسبی^۹ برای کسب و کارهای تملیک شده نیستند و نهایتا بیش از نیمی از تملیک ها طی ۵-۶ سال باز فروش شدند(پورتر، ۱۹۸۷: ۱۰-۸). به علاوه پورتر با

^۸ . Parenting Advantage

^۹ . Unsuitable owner