

## نقش‌ها و مداخلات ستاد مرکزی در کسب‌وکارهای تابعه مروری نظام‌مند

محمدعلی فلاح\* ، علی حیدری\*\* ، هاشم آقازاده\*\*\* ، سید محمد اعرابی\*\*\*\*

### چکیده

هدف نهایی ستادهای مرکزی در بنگاه‌های مادر، خلق ارزش برای کسب‌وکارهای زیرمجموعه است. حال پرسش اساسی این است که ستاد مرکزی برای خلق ارزش چه نقش‌هایی را ایفا می‌کند و چه مداخلاتی را باید در کسب‌وکارهای تابعه به انجام رساند. هدف پژوهش حاضر، ارائه چارچوبی نظری برای نقش‌ها و مداخلات ستاد مرکزی و عوامل موقعیتی تأثیرگذار بر آن‌ها است. روش به‌کاررفته در پژوهش حاضر، مرور نظام‌مند است که بر این اساس ۳۱ مقاله مربوط به ستاد مرکزی بنگاه‌های مادر و استراتژی سطح بنگاه که در بین سال‌های ۱۹۶۲ تا ۲۰۱۷ در دو پایگاه داده EBSCO و Web of Science انتشار یافته‌اند، استخراج و پس از انجام فرآیند غربال‌گری با استفاده از روش کدگذاری دستی بررسی و تحلیل شد. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مقاله‌های منتخب، ۲۱ مداخله در قالب ۳ نقش «جلوگیری‌کننده از زیان»، «خلق‌کننده ارزش» و «تخریب‌کننده ارزش» شناسایی شد. علاوه بر آن، ۲ گروه از عوامل موقعیتی تأثیرگذار بر نحوه انجام نقش‌ها و مداخلات ستاد مرکزی شامل «ویژگی کسب‌وکار» و «ویژگی ستاد مرکزی» نیز تعیین شد. تمامی نقش‌هایی که ستاد مرکزی در قبال کسب‌وکارهای تابعه ایفا می‌کند، در راستای خلق ارزش نیست و گاهی اوقات مداخلات آن‌ها تنها جلوی تخریب ارزش را می‌گیرند (نقش پیش‌گیرنده یا حداقلی) و در برخی از موارد ستاد مرکزی موجب «تخریب ارزش» در واحدهای کسب‌وکار می‌شود.

**کلیدواژه‌ها: بنگاه مادر؛ نقش‌های ستاد مرکزی؛ مداخلات ستاد مرکزی؛ مرور نظام‌مند.**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۳/۰۱

\* دکتری مدیریت بازرگانی، سیاست‌گذاری بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

E-mail: M.Ali.Fallah@ua.ac.ir

\*\*استاد یار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران .

\*\*\*دانشیار گروه مدیریت بازرگانی ، دانشکده مدیریت ، دانشگاه تهران.

\*\*\*\*استاد گروه مدیریت ، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی .

## ۱. مقدمه

در عصر حاضر بنگاه‌های مادر<sup>۱</sup> به نوع غالب سازمان‌ها تبدیل شده‌اند؛ به‌نحوی که بدون هیچ اغراقی می‌توان ادعا کرد اقتصاد کشورها (توسعه‌یافته و درحال توسعه) به عملکرد این نوع از بنگاه‌ها وابستگی شدیدی دارد (چندلر، ۱۹۹۱؛ منز و همکاران، ۲۰۱۵). در ایران نیز علاوه بر آنکه بخش مهمی از فضای کسب‌وکار کشور توسط این نوع از سازمان‌ها (هلدینگ) اداره می‌شود و ۲۹ درصد ارزش بورس تهران و ۱۶ درصد ارزش فرابورس در سال ۱۳۹۳ به هلدینگ‌های فعال در این دو بازار اختصاص داشته است (مومن‌زاده، ۲۰۰۷). اخیراً توجه پژوهشگران نیز بیش‌ازپیش به موضوع بنگاه مادر جلب شده است (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶؛ میرمحمدی و ایزدخواه، ۲۰۱۳). یکی از ویژگی‌های این نوع از سازمان‌ها که در مباحث مدیریت استراتژیک از آن‌ها به اسامی مختلفی از قبیل شرکت‌های تنوع‌یافته<sup>۲</sup>، گروه کسب‌وکاری<sup>۳</sup>، شرکت‌های خوشه‌ای<sup>۴</sup>، بنگاه‌های مدرن و شرکت‌های چند کسب‌وکاره<sup>۵</sup> یاد می‌شود، سبیدی از کسب‌وکارهای<sup>۶</sup> متنوع است که توسط ستاد مرکزی<sup>۷</sup> هماهنگ می‌شوند (کالیز و همکاران، ۲۰۰۷؛ منز و همکاران، ۲۰۱۵).

هرچند در مباحث مربوط به عملکرد بنگاه‌های مادر، در ابتدا تصور بر این بود که موفقیت یا شکست این سازمان‌ها به درجه تنوع‌یافتگی<sup>۸</sup> آن‌ها بستگی دارد، ولی نتایج پژوهش‌ها در این باره، متفاوت و حتی گاه متضاد است. در یک سر طیف، پژوهشگران و مدیران کسب‌وکارهایی قرار دارند که ادعا می‌کنند بنگاه‌های چند کسب‌وکاره و متنوع در مورد خلق ارزش، مزیتی نسبت به نمونه‌های متمرکز مشابه ندارند و حتی ایجاد تنوع توسط بنگاه‌های مادر را مخرب ارزش می‌دانند (برج و ناندا، ۲۰۰۳؛ چنگ و لی، ۲۰۱۶). در طرف مقابل، برخی دیگر همچون انسف (۱۹۶۵) و بیهاتیا و تاکور (۲۰۱۸)، نه‌تنها ضرورت وجود بنگاه مادر را در راستای ایجاد هم‌افزایی و ارزش در کسب‌وکارها الزامی می‌دانند، بلکه معتقدند شرکت‌ها با تنوع بالا عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود کسب می‌کنند. با توجه به وجود تضاد در یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که درجه تنوع‌یافتگی باعث موفقیت یا شکست بنگاه‌های مادر نمی‌شود؛ بلکه پیشران اصلی این امر، رویکردهایی (ترکیبی از نقش‌ها و مداخلاتی) است که توسط ستاد مرکزی برای مدیریت کسب‌وکارها و فارغ از میزان تنوع آن‌ها اتخاذ می‌شود (کونیچ و همکاران، ۲۰۱۵).

۱. Parent company  
 ۲. Diversified firms  
 ۳. Business group  
 ۴. Conglomerate  
 ۵. Multi-business company  
 ۶. Business portfolio  
 ۷. Headquarters/ Corporate center  
 ۸. Diversification

نتایج مطالعات حوزه بنگاه مادر نشان می‌دهد که «یک بهترین روش<sup>۱</sup>» برای خلق ارزش در تمامی بنگاه‌های مادر وجود ندارد (گولد و لاش، ۱۹۹۳)؛ بنابراین ستاد مرکزی باید بر اساس ظرفیت‌های خود که با عوامل موقعیتی تعیین و تعریف می‌شوند، فعالیت‌ها و مداخلات متفاوتی در قبال کسب‌وکارهای تابعه خود در پیش گیرد (گولد و کمپبل، ۱۹۸۷)؛ به عبارت دیگر فعالیت‌ها و مداخلات ستاد مرکزی فی‌نفسه باعث موفقیت یا شکست بنگاه مادر نمی‌شود و این عوامل موقعیتی است که پیامدها و نتایج آن‌ها را مشخص می‌کند.

با توجه به موارد یادشده، پرسشی که در میان پژوهشگران و مدیران ارشد بنگاه‌های مادر مطرح می‌شود این است که ستادهای مرکزی با اجرای کدام نقش‌ها و اعمال، چه مداخلاتی (اگلهوف و وولف، ۲۰۱۷) و تحت چه شرایط و موقعیتی (کمپبل و اسمیت، ۲۰۱۵) می‌تواند باعث موفقیت یا حتی شکست بنگاه مادر خود را شوند. هر چند مطالعات نسبتاً متنوعی به بررسی نقش‌ها، مداخلات و فعالیت‌های ستاد مرکزی و عوامل موقعیتی تأثیرگذار بر آن پرداخته‌اند (برای مثال: ویژگی‌های کسب‌وکار تابعه (آمبوس و شلگمیلچ، ۲۰۱۴) و ساختار و تمرکز در ستاد مرکزی (اگلهوف، ۲۰۱۰))، اما تمامی آن‌ها تنها از منظر خاصی این پدیده را مورد مطالعه قرار داده‌اند (برای مثال: دیدگاه منبع محور (لاندائو و باک، ۲۰۱۳)، نظریه اقتضایی (پیو، ۲۰۰۳) و هزینه نمایندگی (مهلندورف و همکاران، ۲۰۱۲)) و پژوهشی که به صورت جامع و نظام‌مند به تمامی ابعاد و جنبه‌های این موضوع پرداخته باشد، کمتر به چشم می‌خورد.

با توجه به اینکه در پژوهش‌های انجام‌شده، شکاف عمیقی از نظر یکپارچگی، ترکیب و طبقه‌بندی نقش‌ها، مداخلات و فعالیت‌های ستاد مرکزی و همچنین عوامل تأثیرگذار بر آن‌ها دیده می‌شود، هدف اصلی این پژوهش این است که با استفاده از مرور نظام‌مند مطالعات مربوط به ستاد مرکزی در بنگاه‌های مادر و استراتژی سطح بنگاه، چارچوبی نظری شامل ۱. نقش‌ها و مداخلات ستاد مرکزی در کسب‌وکارهای زیرمجموعه و ۲. عوامل موقعیتی تأثیرگذار بر این نقش‌ها و مداخلات ارائه کند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**تاریخچه بنگاه مادر و ستاد مرکزی:** ریشه پژوهش‌های مربوط به ستاد مرکزی که بازتاب‌دهنده ظهور واحدهای مرکزی جدا از واحدهای عملیاتی هستند، حداقل به دهه ۱۹۲۰ میلادی بازمی‌گردد (نایت، ۱۹۲۱). نایت (۱۹۲۱)، از واژه زیستی «سرگرایی<sup>۲</sup>» برای توصیف فرآیند تکمیلی سازمان‌های مدرن (شامل ستاد مرکزی مجزا و مجموعه‌ای از کسب‌وکارهای منفرد) بهره گرفته است. وی معتقد است که همانند مباحث زیست‌شناسی، متمرکزسازی

۱. One best way

۲. Cephalization

کارکردهای تصمیم‌گیری و نظارت در سازمان‌های مدرن اجتناب‌ناپذیر است و بر این اساس، نقش‌های تخصصی جداگانه‌ای برای مدیران در سطح ستاد مرکزی و سطح کسب‌وکار در نظر می‌گیرد.

پژوهش‌هایی که متعاقباً توسط دراگر (۱۹۴۶)، چندلر (۱۹۶۲) و سلوان (۱۹۶۴)، صورت پذیرفت، در درک نقش ستاد مرکزی در بنگاه‌های مدرن تأثیر شگرفی داشته است و در مجموع کتاب تأثیرگذار چندلر (۱۹۶۲)، با عنوان «استراتژی و ساختار: تاریخچه بنگاه‌های صنعتی آمریکا» باعث جلب توجه ویژه پژوهشگران شد. وی با مطالعه عمیق شرکت‌های عظیم آمریکایی، شکل‌گیری سازمان‌های چندبخشی (ام‌شکل)، به‌عنوان پاسخی اثربخش به افزایش تنوع کسب‌وکارها در سید بنگاه‌ها را موردبررسی قرار داد که در این نوع ساختار سازمانی، مدیریت کلان و وظایف استراتژیک توسط ستاد مرکزی و وظایف عملیاتی توسط کسب‌وکارهای تابعه و به‌صورت کاملاً مجزا صورت می‌پذیرند و بنابراین امکان سازمان‌دهی تنوع بالای جغرافیایی و عملیاتی زیر نظر مدیریت واحد فراهم می‌شود (برکینشاو و همکاران، ۲۰۰۶).

**تعریف و ساختار ستاد مرکزی:** یکی از ویژگی‌های شرکت‌های چندکسب‌وکاره، هویت (ستاد) مرکزی است که حق تصمیم‌گیری درباره برخی از مسائل را به گروه مدیریت کسب‌وکارها در سید خود تفویض کرده است (چندلر، ۱۹۹۱). ستاد مرکزی که یکی از مهم‌ترین نوآوری‌های سازمانی در قرن بیستم شناخته می‌شوند (منز و همکاران، ۲۰۱۵) به‌عنوان واسطه‌ای بین بستر داخلی (کسب‌وکارهای تابعه) و خارجی (بازار سرمایه) ایفای نقش می‌کند (لاندائو و باک، ۲۰۱۳). منز و همکاران (۲۰۱۵)، ستاد مرکزی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «واحدی که در آن تصمیم‌های استراتژیکی مربوط به مدیریت کلان شرکت‌های چندکسب‌وکاری اخذ و اجرایی می‌شوند و از نظر ساختاری جدا از واحدهای عملیاتی شرکت است». نل و آمبوس (۲۰۱۳)، نیز ستاد مرکزی را واحدی می‌دانند که «کسب‌وکارهای تابعه به‌طور مستقیم به آن‌ها گزارش می‌دهند». در مجموع ستاد مرکزی در شرکت‌های تنوع‌یافته، یک واحد اداری است که در آن درباره کسب‌وکارهای زیرمجموعه تصمیم‌گیری می‌شود و وجود آن برای موفقیت کل شرکت، بسیار حیاتی است (پورانام و وانست، ۲۰۱۶).

ستاد مرکزی متشکل از قسمت‌های مختلفی است که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به «اعضای گروه مدیریت اجرایی»، «واحدهای کارکنان کلیدی» و «صندلی قانونی بنگاه» اشاره کرد (برکینشاو و همکاران، ۲۰۰۶). نخستین بخش ممکن است شامل چندین نفر از جمله مدیرعامل، مدیر مالی، مدیر عملیاتی و مدیر پشتیبانی باشد. دومین قسمت شامل کارکنانی از

واحدهای حقوقی، مالیاتی، گزارش و کنترل مالی، حسابرسی داخلی، روابط عمومی و واحد برنامه‌ریزی بنگاه است و سومین قسمت ستاد مرکزی، موارد قانون‌گذاری را بر عهده دارد.

**نقش‌ها و کارکردهای ستاد مرکزی:** در مطالعات پیشین برای ستاد مرکزی نقش‌ها و کارکردهای مختلفی در نظر گرفته شده است که در جدول شماره یک به آن‌ها اشاره شده است:

جدول ۱: پیشینه پژوهش

پژوهشگر	سال	نقش‌ها و کارکردهای ستاد مرکزی
لیند و کنگ	۲۰۱۷	ارزش‌آفرینی و کنترلی
کروهلر و همکاران	۲۰۱۲	خلق ارزش و تخریب ارزش در دو سطح استراتژیک و عملیاتی
آمبوس و مانک	۲۰۱۰	ایجاد بستر سازمانی مناسب برای شرکت‌های تابعه
گرنٹ	۲۰۰۲	ارزش‌آفرینی (طراحی سازوکارهای هماهنگی)، طرح‌ریزی برای ایجاد بستر مناسب برای تصمیم‌گیری استراتژیک و طرح‌ریزی سازوکارهای کنترلی
هانگربرگ	۱۹۹۳	مدیریت سید کسب‌وکارها و هماهنگی (ارزش‌آفرینی)
چندلر	۱۹۹۱	ارزش‌آفرینی و پیشگیری‌کننده
باور	۱۹۷۱	انجام الزامات قانونی، رسیدگی به وظایف اصولی حاکمیتی و فرآیند بودجه‌ریزی

با توجه به پراکندگی پژوهش‌های انجام‌شده، این پژوهش به دنبال پاسخ به این دو پرسش است: ۱. نقش‌ها و مداخلات ستاد مرکزی در کسب‌وکارهای زیرمجموعه کدام‌اند و ۲. عوامل موقعیتی تأثیرگذار بر این نقش‌ها و مداخلات چه هستند.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش مرور نظام‌مند<sup>۱</sup> استفاده شده و مدل کوپر (۲۰۱۷)، به عنوان مینا انتخاب شده است. این مدل شامل هفت مرحله است: ۱. تدوین مسئله؛ ۲. جستجوی مبانی نظری؛ ۳. جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات؛ ۴. ارزیابی کیفیت مطالعات؛ ۵. تحلیل و یکپارچه‌سازی نتایج مطالعات؛ ۶. تفسیر مستندات و ۷. ارائه نتایج.

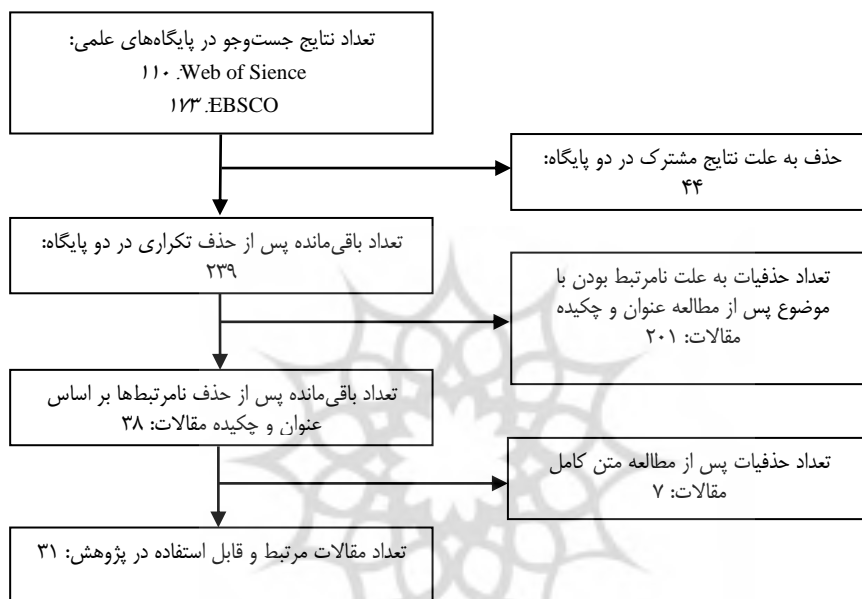
منابع جستجو شامل دو منبع الکترونیکی بین‌المللی EBSCO و Web of Science (WOS) است. قلمروی مرور نظام‌مند در این پژوهش شامل مقاله‌هایی است که در دوره ۱۹۶۲ (انتشار کتاب «استراتژی و ساختار» توسط چندلر) تا ۲۰۱۷ انجام پذیرفته‌اند. کلیدواژه‌ها و عبارتهای جستجوی مورد استفاده در این مرور نظام‌مند در جدول ۲، ارائه شده است.

۱. Systematic Review

جدول ۲. کلیدواژه‌ها و عبارتهای جست‌وجوشده در پایگاه علمی الکترونیکی WOS و EBSCO

کلیدواژه (عبارت)	
“Parenting advantage”	“Corporate advantage”
“Headquarters-subsidiary relationship”	“Parenting” AND “Corporate center”
“Parenting Roles/Activities/Responsibilities”	“Headquarter Roles/Activities/Responsibilities”
“Create” AND “Value” AND “Headquarter”	“Destroy” AND “Value” AND “Headquarter”

فرآیند غربالگری مطالعات پیشین به شرح شکل ۱، است.



شکل ۱. فرآیند غربالگری مطالعات پیشین

در این پژوهش برای گردآوری و استخراج داده‌ها از روش «کدگذاری دستی» استفاده شده است (کوپر، ۲۰۱۰). بدین منظور، هر مقاله به صورت دقیق مورد مطالعه قرار گرفت و به هر فعالیت ستاد مرکزی که در مقاله به آن اشاره شده بود یک کد جداگانه تخصیص داده شد؛ سپس ۴۹ فعالیت شناسایی شده در گام قبلی بررسی و فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر به منظور تشکیل مداخله (مضمون) گروه‌بندی شدند. در انتها نیز ۲۱ مداخله حاصل از مرحله پیشین تحلیل شده و بر اساس میزان ارتباط منطقی بین آن‌ها در قالب ۳ نقش اصلی (بعد) دسته‌بندی شدند (کرسول، ۲۰۱۵).

برای استخراج عوامل موقعیتی نیز ابتدا در متن مقاله‌ها به هر متغیر موقعیتی تأثیرگذار بر نقش‌ها و مداخلات ستادهای مرکزی کدی جداگانه تخصیص داده شد؛ سپس ۱۳ متغیر شناسایی شده در مرحله نخست، تحلیل و متغیرهای مرتبط با یکدیگر به منظور تشکیل مقوله موقعیتی (مضمون) گروه‌بندی شدند. آنگاه ۳ مقوله موقعیتی به دست آمده در گام دوم، بررسی شده و بر اساس شدت ارتباط درونی‌شان در قالب ۲ عامل موقعیتی اصلی (بعد) دسته‌بندی شدند. در این مرحله به منظور اجرای مناسب فرآیند و قابل اعتماد بودن نتایج تحلیل و کدگذاری، ضریب کاپای کوهن به کار رفت. بدین منظور تعدادی از مقالات بررسی شده (۱۵ مقاله از ۳۱ مورد) به صورت تصادفی انتخاب و در اختیار یک پژوهشگر باتجربه دیگر قرار گرفت. در این پژوهش ضریب کاپای کوهن برای کدگذاری دو پژوهگر ۰/۷۴ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بالا است (آکاییر و آکاییر، ۲۰۱۸).

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پس از بررسی، کدگذاری و تحلیل مقالات، سه نقش اصلی شامل «پیشگیری‌کننده از زیان»، «خلق‌کننده ارزش» و «تخریب‌کننده ارزش» و ۲۱ مداخله شناسایی شد. علاوه بر نقش‌ها، دو عامل موقعیتی شامل «ویژگی کسب‌وکار» و «ویژگی ستاد مرکزی» که می‌توانند بر پیامدها و نتایج نقش‌ها و مداخلات ستاد مرکزی تأثیر بگذارند، تعیین شد. با توجه به اینکه هر یک از این نقش‌ها و مداخلات از قابلیت تبیین برخوردارند در ادامه به اختصار به تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود.

#### الف) نقش‌ها

**نقش اول.** جلوگیری‌کننده از زیان: این نقش شامل حداقل فعالیت‌ها و مداخلاتی است که تمام تیم‌های مدیریت بنگاه در ستاد مرکزی باید انجام دهند (گولد و کمپبل، ۲۰۰۲ ب). ستاد مرکزی در این نقش بیش از آنکه به دنبال خلق ارزش برای کسب‌وکارهای زیرمجموعه باشد، در پی انجام فعالیت‌هایی است که از طریق آن‌ها جلوی تخریب ارزش و ایجاد زیان در سبد کسب‌وکارها گرفته شود (چندلر، ۱۹۹۱) (جدول ۳).

جدول ۳. فعالیت‌ها، مداخلات ستاد مرکزی در نقش جلوگیری‌کننده از زیان

نقش	مداخله	فعالیت	منابع
جلوگیری از زیان	برنامه‌ریزی	بودجه‌ریزی عملیاتی	دسای، ۲۰۰۸
		برنامه‌ریزی سالانه	برانمن، ۲۰۱۱
	حاکمیتی کنترل	کارکردهای حاکمیتی و انجام امور قانونی	میشرا و اکبر، ۲۰۰۷
		نظارت نزدیک بر فرآیندها و فعالیت‌های کسب‌وکارها	سیابوچی و همکاران، ۲۰۱۷
		سیستم‌های کنترلی مالی، عملیاتی و عملکردی	گروال و همکاران، ۲۰۱۳

در مورد مداخلات مربوط به برنامه‌ریزی، ستاد مرکزی به کسب‌وکارهای زیرمجموعه در تهیه و تنظیم بودجه‌ریزی عملیاتی و برنامه‌ریزی سالانه کمک می‌کند؛ همچنین مداخلات مربوط به مباحث حاکمیتی شامل کارکردهای حاکمیتی و انجام الزامات تنظیمی و قانونی است. دیگر مداخله ستاد مرکزی در این نقش، مداخلات کنترلی است که شامل رصد و کنترل مالی، عملیاتی و عملکردی کسب‌وکارها و مرور دوره‌ای برنامه‌های کسب‌وکارها است.

**نقش دوم.** خلق‌کننده ارزش: هدف غایی هر بنگا مادری باید ایجاد ارزش بیشتر برای کسب‌وکارهای خود در مقایسه با دیگر بنگاه‌های مادر باشد؛ به‌گونه‌ای که هیچ بنگاه مادری نتواند به‌اندازه بنگاه‌مادر فعلی برای کسب‌وکار معینی ارزش خلق کند (کمپبل، ۲۰۱۶). خلق ارزش می‌تواند به دو طریق رخ دهد (هانگنبرگ، ۱۹۹۳): ۱. دخالت و نفوذ مستقیم ستاد مرکزی در فرآیندهای کسب‌وکارها (خلق ارزش عمودی / ستاد به کسب‌وکار) و ۲. دخالت و نفوذ غیرمستقیم ستاد مرکزی در فرایندهای کسب‌وکارها (کسب‌وکار به کسب‌وکار). جدول ۴، فعالیت‌ها و مداخلات ستاد مرکزی در نقش خلق‌کننده ارزش (عمودی) را نشان می‌دهد.

**ارتقای هم‌فزایی.** بنگاه‌های مادر می‌توانند به‌وسیله ارتقا و تسهیل همکاری و هماهنگی بین کسب‌وکارها ارزش‌افزوده ایجاد کرده و از هم‌افزایی بین کسب‌وکارهای زیرمجموعه حمایت و پشتیبانی کنند. آن‌ها می‌توانند ارتباطات مناسب سازمانی بین کسب‌وکارها را طراحی کرده و ارتباطات و جریان اطلاعاتی بین آن‌ها را در راستای افزایش هم‌افزایی مدیریت و تسهیل کنند.

**انتقال خبرگی و مهارت.** ستاد مرکزی می‌تواند با استفاده از مهارت‌هایی که در حوزه‌های مختلف دارد ارزش‌افزوده ایجاد کند. عمده این فعالیت‌ها شامل انتقال اطلاعات و مهارت‌ها در حوزه بازاریابی و دانش پژوهش و توسعه و به‌اشتراک‌گذاری دانش در حوزه فناوری است.



**انگیزش.** یکی از روش‌هایی که ستاد مرکزی می‌تواند ارزش‌افزوده خلق کند، انجام مداخلات انگیزشی در کسب‌وکارهای زیرمجموعه خود است که اصولاً این کار به‌وسیله طراحی نظام‌های پاداش و به‌چالش کشیدن مدیران برای ارائه روش‌های جدید رقابت انجام می‌پذیرد.

**تأمین و تخصیص منابع.** ستادهای مرکزی در بنگاه‌های مادر می‌توانند کارا تر و ارزان‌تر از بازار سرمایه خارجی، منابع را تأمین کرده و آن‌ها را به کسب‌وکارهای خود تخصیص دهند و از این طریق برای آن‌ها ارزش‌افزوده ایجاد کنند؛ همچنین از آنجاکه کسب‌وکارهای خود را بهتر می‌شناسند، می‌توانند تصمیم‌های سرمایه‌گذاری بهتری نسبت به کسب‌وکارها بگیرند.

**خدمات مرکزی.** در بنگاه‌های مادر این امکان برای کسب‌وکارهای زیرمجموعه فراهم است تا با استفاده از خدمات و کارکردهای مرکزی از قبیل فناوری اطلاعات، حسابداری، پشتیبانی، تأمین موارد اولیه، تأمین لجستیک و غیره که توسط ستاد مرکزی به تمامی آن‌ها ارائه می‌شود به مزیت رقابتی دست یابند.

جدول ۴. فعالیت‌ها، مداخلات ستاد مرکزی در نقش خلق‌کننده ارزش (عمودی)

منابع	فعالیت	مداخله	نقش / روش
کمپیل، ۱۹۹۵	طراحی ارتباط مناسب سازمانی بین کسب‌وکارها	ارتقای هم‌فزایی	
آمبوس و مانک، ۲۰۱۰	ایجاد و مدیریت ارتباط بین کسب‌وکارها	انتقال خبرگی و	
مور و برتویسل، ۲۰۰۵	به‌اشتراک‌گذاری دانش در حوزه فناوری	مهارت	
گولد و کمپیل، ۱۹۹۱	بهبود مهارت‌های بازاریابی		
دسای، ۲۰۰۸؛ آمبوس و مانک، ۲۰۱۰	طراحی نظام پاداش	انگیزش	
کمپیل، ۱۹۹۵	به‌چالش کشیدن مدیران برای ارائه روش‌های جدید رقابت		خلق ارزش
کمپیل، ۱۹۹۵	تأمین سرمایه و کاهش هزینه‌های بدهی	تأمین و تخصیص	عمودی / (مستقیم)
پیو، ۲۰۰۳	تصمیم‌های بهینه سرمایه‌گذاری	منابع	
مور و برتویسل، ۲۰۰۵	خدمات مرکزی (تأمین مواد اولیه / تأمین لجستیک، فناوری اطلاعات و حسابداری)	خدمات مرکزی	
کرامر و همکاران، ۲۰۰۴	دسترسی به زیرساخت‌ها	دارایی‌های بنگاه	
مور و برتویسل، ۲۰۰۵	به‌اشتراک‌گذاری و استفاده از شهرت و برند		
آمبوس و مانک، ۲۰۱۰	ارائه توصیه‌ها و راهنمایی‌های مفید و استراتژیک	راهبری استراتژیک	
برانزمن، ۲۰۱۱	تهیه چشم‌انداز و پیش‌بینی‌های بلندمدت		

منابع	فعالیت	مداخله	نقش / روش
سیابوچی و همکاران، ۲۰۱۷	ایجاد مسیر کلی و کلان		
الکساندر و همکاران، ۱۹۹۵	ایجاد تغییرات مدیریتی	انتصاب مناسب	
مور و برتویسل، ۲۰۰۵	انتخاب و انتصاب مدیران شایسته		مدیران

**دارایی‌های بنگاه.** یکی از مداخلات مثبتی که ستاد مرکزی انجام می‌دهد در اختیار قراردادن دارایی‌های خود از قبیل زیرساخت‌های نوین و شهرت و برند شناخته‌شده بنگاه است.

**راهبری استراتژیک.** ستاد مرکزی می‌تواند به‌وسیله مداخلات استراتژیکی که انجام می‌دهد برای کسب‌وکارها مسیر کلان استراتژیک تعریف و چشم‌انداز وسیع ترسیم کند و در این مسیر به آن‌ها توصیه و راهنمایی‌های مفید ارائه دهد.

**انتصاب مناسب مدیران.** سطح بنگاه می‌تواند با استفاده از مداخلات مربوط به منابع انسانی از قبیل حذف مدیران ناشایست و انتخاب و انتصاب افراد خبره، برای کسب‌وکارها ارزش افزوده بسازد.

خلق ارزش افقی فعالیت‌ها و مداخلات ستاد مرکزی در نقش خلق‌کننده ارزش (افقی) در جدول ۵، مشاهده می‌شود که در ادامه به تشریح هر یک پرداخته شده است.

جدول ۵. فعالیت‌ها و مداخلات ستاد مرکزی در نقش خلق‌کننده ارزش (افقی)

منابع	فعالیت	مداخله	نقش / روش
الکساندر و همکاران، ۱۹۹۵	فروش متقاطع		
لانژ و همکاران، ۲۰۰۹	به‌اشتراک‌گذاری بازارها و مشتریان	بازار و مشتریان مشترک	
دسای، ۲۰۰۸	اتصال کسب‌وکارها به شبکه‌های بین‌المللی		خلق ارزش / افقی
میوزو و یامین، ۲۰۱۲	انتقال بهترین روش‌ها، دانش، خبرگی‌ها		(غیرمستقیم)
الکساندر و همکاران، ۱۹۹۵	انتقال قابلیت‌ها بین کسب‌وکارهای سید	به‌اشتراک‌گذاری قابلیت‌ها و دانش	
آراستی و همکاران، ۲۰۰۹	ترکیب فناوری‌ها		

دسترسی کسب‌وکارها به دارایی‌های کمپیل و اسمیت، نامشهود	۲۰۱۵
ارتباط با شبکه‌های توزیع داخلی و بهبود آنها	گولد و کمپیل، ۱۹۹۱
ارتباط با شبکه تأمین	میوزو و یامین، ۲۰۱۲
دسترسی به منابع ارزان‌تر	میشرا و اکبر، ۲۰۰۷

صرفه ناشی از مقیاس<sup>۱</sup>

**بازار و مشتریان مشترک:** کسب‌وکارهای زیرمجموعه می‌توانند با به اشتراک‌گذاری بازار و مشتریان خود به هم‌افزایی دست یابند؛ همچنین کسب‌وکارها می‌توانند به بازارها و مشتریان کسب‌وکارهای دیگر در سطح بین‌المللی دسترسی پیدا کنند و حتی فروش متقاطع انجام دهند.

**به اشتراک‌گذاری و انتقال قابلیت‌ها و دانش:** کسب‌وکارهای تابعه در بنگاه‌های مادر می‌توانند به وسیله به اشتراک‌گذاری دارایی‌های نامشهود (دانش و اطلاعات در حوزه‌های فنی، بازارهای بین‌المللی، خدمات مشتریان، بازاریابی و فن‌آوری) بین خود، به دارایی‌های نامشهود یکدیگر دسترسی یابند و آنها را با یکدیگر ترکیب کنند و از این طریق به منفعت برسند. از سوی دیگر یک سری از قابلیت‌ها می‌توانند از کسب‌وکارهای موفق به دیگر کسب‌وکارهای سبب بنگاه منتقل شوند تا در آنها ارزش افزوده ایجاد شود. سازوکارهایی که در این خصوص به کار گرفته می‌شوند شامل بهترین روش‌ها<sup>۲</sup> و تجربه‌های مربوط به مشتریان می‌شوند.

**صرفه ناشی از مقیاس:** واحدهای کسب‌وکارهای استراتژیک می‌توانند به علت عملیات همکارگونه‌ای که دارند از طریق یکپارچه‌سازی زنجیره ارزش خود به ارزش افزوده برسند. به این طریق آنها می‌توانند به منابع ارزان دیگر کسب‌وکارهای موجود در سبب بنگاه مادر دسترسی پیدا کنند و حتی به شبکه‌های تأمین داخلی و جهانی متصل شوند.

**نقش سوم:** تخریب‌کننده ارزش: تخریب ارزش نیز مانند خلق ارزش می‌تواند به دو طریق اتفاق بیفتد: ۱. مداخله و نفوذ مستقیم ستاد مرکزی در فرایندهای کسب‌وکارها (تخریب ارزش عمودی / ستاد به کسب‌وکار) و (۲) دخالت و نفوذ غیرمستقیم ستاد مرکزی در فرایندهای کسب‌وکارها (تخریب ارزش افقی / کسب‌وکار به کسب‌وکار).

تخریب ارزش عمودی فعالیت‌ها و مداخلات ستاد مرکزی در نقش مخرب ارزش (عمودی) در جدول ۶ آورده شده است.

۱. Economies of scope

۲. Best practice

انتصاب مدیران نامناسب: در این مورد، تخریب ارزش زمانی اتفاق می‌افتد که ستاد مرکزی افراد ضعیفی را در کسب‌وکارها بگمارند یا افرادی که در کسب‌وکارهای دیگر بازدهی بیشتری دارند را به کسب‌وکارهایی منتقل کند که اثربخشی مدیران را کاهش دهد.

بروکراسی و تأخیر: با افزایش پیچیدگی‌های اعمال شده از سمت ستاد مرکزی از قبیل تحمیل فرآیندهای بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی، بروکراسی افزایش یافته و در نتیجه در تصمیم‌گیری تأخیر ایجاد می‌شود و توان کسب‌وکار در پاسخ سریع به محیط رقابتی گرفته می‌شود.

جدول ۶. فعالیت‌ها و مداخلات ستاد مرکزی در نقش مخرب ارزش (عمودی)

نقش / روش	مداخله	فعالیت	منابع
	انتصاب مدیران نامناسب	انتصاب مدیران اشتباه	کمپیل، ۱۹۹۵
		به‌کارگیری اشتباه مدیران	گولدا، ۱۹۹۶
		تحمیل بار گزارش‌های مالی	میشرا و اکبر، ۲۰۰۷
	بروکراسی و تأخیر	کاهش سرعت و تأخیر در تصمیم‌گیری	لانز و همکاران، ۲۰۰۹؛ دافی، ۱۹۹۰
		گرفتن سرعت توسط اینرسی بنگاه	
تخریب ارزش / عمودی (مستقیم)	پروژه‌های هم‌افزایی گمراه‌کننده	تأکید بی‌مورد بر هم‌افزایی	لچنر و کروتزر، ۲۰۱۰
	تحمیل هزینه	تحمیل هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم	کمپیل، ۱۹۹۵
		هزینه‌های سربار ستاد مرکزی	کالیز و موتگومری، ۱۹۹۸
		تعیین اهداف بیش از حد دشوار یا سهل	کمپیل، ۱۹۹۵
	راهنمایی اشتباه	اهداف نامناسب و دورازدسترس	کمپیل، ۱۹۹۵
		راهنمایی‌های مخرب	کمپیل، ۱۹۹۵

**پروژه‌های هم‌افزایی گمراه‌کننده:** رهبران در بنگاه‌های چند کسب‌وکاره همواره به دنبال روش‌هایی برای ایجاد هم‌افزایی بین کسب‌وکارهای خود از طریق مدیریت روابط بین آن‌ها هستند؛ زیرا معتقدند که هم‌افزایی، اصلی‌ترین فلسفه و دلیل وجودی آن‌ها است. با این حال، اصرار و پافشاری شدید آن‌ها به هم‌افزایی ممکن است هزینه‌های بیشتری نسبت به منافع احتمالی در برداشته باشد و در نهایت خود عاملی برای کاهش ارزش برای کسب‌وکارها شود.

**تحمیل هزینه:** در این مورد می‌توان به حقوق و دستمزد بالای مدیران سطح بنگاه اشاره کرد که هزینه هنگفتی بر کسب‌وکارهای تابعه تحمیل می‌کند.

**راهنمایی اشتباه.** یکی از روش‌های رایج که در بنگاه‌های مادر به تخریب ارزش منجر می‌شود، تعیین اهداف گمراه‌کننده و به دور از واقعیت ستاد مرکزی برای کسب‌وکارهای

زیرمجموعه است که در این حالت بنگاه مادر در مقایسه با کسب‌وکارهای مستقل دچار آسیب جدی می‌شود. تخریب ارزش افقی فعالیت‌ها و مداخلات ستاد مرکزی در نقش مخرب ارزش (افقی) در جدول ۷، آورده شده است که در ادامه به تشریح هر یک پرداخته شده است.

**رقابت مخرب.** یکی از عواملی که باعث هدررفت سرمایه و منابع در بین کسب‌وکارهای تابعه می‌شود، رقابت ناسالم آن‌ها برای جذب هرچه بیشتر منابع است. در این حالت هر کسب‌وکار بدون توجه به اهداف کلان بنگاه مادر به دنبال جذب حداکثری منابع است.

جدول ۷. فعالیت‌ها، مداخلات ستاد مرکزی در نقش مخرب ارزش (افقی)

نقش / روش	مداخله	فعالیت	منابع
رقابت مخرب	رقابت مخرب	رقابت مضر در دسترسی به منابع بنگاه	ستین، ۱۹۹۷
تخریب ارزش / افقی (غیرمستقیم)	رقابت مخرب	ممانعت از تخصیص بهینه منابع	ستین، ۱۹۹۷
افقی (غیرمستقیم)	قیمت‌های انتقالی نامناسب	قیمت‌های انتقالی غیرمنصفانه	گولد و کمپل، ۲۰۰۲

**قیمت‌های انتقالی نامناسب:** از دیگر عواملی که باعث تخریب ارزش در سطح افقی و در بین کسب‌وکارها می‌شود، قیمت‌های انتقالی غیرمنصفانه است که در این صورت، هزینه‌های گزافی به کسب‌وکارهایی که باید مواد خود را به صورت داخلی تأمین کنند، تحمیل می‌شود.

**ب: عوامل موقعیتی.** همان‌گونه که در بخش‌های پیشین اشاره شد، بدون در نظر داشتن عوامل موقعیتی نمی‌توان در مورد اثرات و نتایج مداخله‌ها و فعالیت‌های ستاد مرکزی اظهار نظر کرد. از آنجاکه یکی از اهداف این پژوهش، شناسایی عوامل موقعیتی است، پس از بررسی مقاله‌ها دو عامل اثرگذار بر مداخله‌ها و نقش‌های ستاد مرکزی شناسایی شد که در ادامه ویژگی‌های مربوط به هر عامل آورده شده است:

**۱. ویژگی‌های کسب‌وکار:** یکی از عواملی که بر نحوه مداخله‌های ستاد مرکزی اثر می‌گذارد، ویژگی‌های کسب‌وکاری است که ستاد مرکزی قصد مداخله در آن را دارد (جدول ۸). با بررسی مطالعات، ویژگی مربوط به کسب‌وکار در ۳ گروه به شرح زیر تقسیم‌بندی شده است:

**متغیرهای ساختاری.** این متغیرها که به ویژگی‌های ذاتی و ساختاری کسب‌وکار اشاره دارد، شامل اندازه کسب‌وکار و میزان نیاز کسب‌وکار به نوآوری می‌شود.

جدول ۸. عوامل موقعیتی (ویژگی‌های کسب‌وکار)، مقوله و متغیر موقعیتی تأثیرگذار بر مداخلات ستاد مرکزی

عامل موقعیتی	مقوله	متغیر موقعیتی	منابع
متغیرهای ساختاری		اندازه	آمبوس و شلگلمیلچ، ۲۰۱۴
		میزان نیاز کسب‌وکار به نوآوری	آساکاوا، ۲۰۰۱
ویژگی‌های کسب‌وکار	متغیرهای محیطی و رقابتی	پیچیدگی و تغییرات فناوری صنعت	بدی و مایروف، ۲۰۱۳
		فعالیت بین‌المللی و میزان صادرات	آمبوس و شلگلمیلچ، ۲۰۱۴
متغیرهای مدیریتی		اهمیت کسب‌وکار در سید کسب‌وکاری	همبورگ و پریچ، ۲۰۱۴
		میزان مدت مدیریت مدیرعامل	فلدمن، ۲۰۱۴
		میزان کارایی و تجربه مدیران	کمپبل، ۱۹۸۹

**متغیرهای محیطی و رقابتی.** این متغیرها که به محیط بیرونی و نحوه حضور کسب‌وکار در محیط رقابتی مربوط می‌شود، عواملی مانند پیچیدگی و تغییرات فناوری صنعت، سطح فعالیت بین‌المللی و میزان صادرات و میزان اهمیت کسب‌وکار در سید کسب‌وکاری را دربرمی‌گیرد.

**متغیرهای مدیریتی.** این متغیرها ویژگی‌های مدیران کسب‌وکار را مانند میزان مدت مدیریت مدیرعامل و میزان کارایی و تجربه مدیران کسب‌وکار را شامل می‌شود.

**۲. ویژگی ستاد مرکزی:** از دیگر عوامل تأثیرگذار بر مداخله‌های ستاد مرکزی که از بررسی مطالعات به‌دست آمد، می‌ویژگی‌های ستاد مرکزی است (جدول ۹). این ویژگی‌ها به متغیرهایی مانند میزان دانش، تجربه و خبرگی، سن بنگاه مادر و میزان درک و شناخت ستاد مرکزی از عوامل و شرایط کسب‌وکار تابعه اشاره دارد.

جدول ۹. عوامل موقعیتی (ویژگی ستاد مرکزی)، مقوله و متغیر موقعیتی تأثیرگذار بر مداخلات ستاد مرکزی

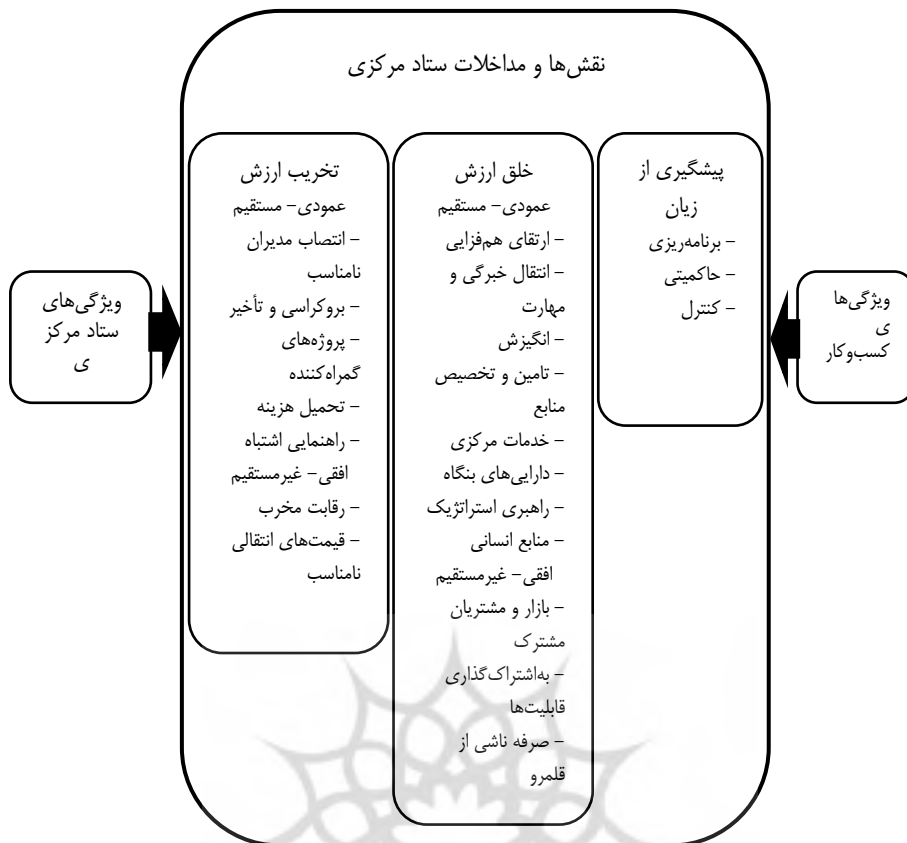
عامل موقعیتی	مقوله	متغیر موقعیتی	منابع
ویژگی ستاد مرکزی	-	میزان دانش، تجربه و خبرگی	الکساندر و همکاران، ۱۹۹۵
		سن بنگاه مادر	لانژ و همکاران، ۲۰۰۹
		میزان شناخت ستاد مرکزی از کسب‌وکار تابعه	نل و آمبوس، ۲۰۱۳

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ستادهای مرکزی عنصری حیاتی در موفقیت بنگاه‌های مادر هستند که مطالعات بسیاری درباره ساختار، محل جغرافیایی و ارتباطات داخلی و خارجی آن‌ها صورت پذیرفته است. هرچند بسیاری از این پژوهش‌ها درباره هویت و چرایی شکل‌گیری ستاد مرکزی و بنگاه‌های مادر بوده‌اند، توجه کل‌نگر کمتری بر مداخلات و نقش‌های آنان و همچنین عوامل موقعیتی

تأثیرگذار بر آن‌ها شده است؛ بنابراین در این پژوهش سعی شد تا با تحلیل ۳۱ مقاله به روش مرور نظام‌مند، مداخلات و نقش‌های ستاد مرکزی و همچنین عوامل موقعیتی تأثیرگذار بر این نقش‌ها شناسایی و دسته‌بندی شوند.

پس از بررسی و تحلیل متن مقاله‌ها، سه نقش عمده «پیشگیری از زیان»، «خلق ارزش» و «تخریب ارزش» شامل ۲۱ مداخله و ۴۹ فعالیت و همچنین دو عامل موقعیتی تأثیرگذار بر مداخلات ستاد مرکزی شامل «ویژگی‌های کسب‌وکار» و «ویژگی‌های ستاد مرکزی» شناسایی و در قالب چارچوب نظری به شرح شکل ۲، ارائه شد. بررسی آثار منتخب حاکی از آن است که مجله «Long Range Planning» با ۱۰ اثر بیشترین آثار مشمول را به خود اختصاص داده و پس از آن مجله «Harvard Business Review» با ۴ اثر در جایگاه بعدی قرار گرفته است. تعداد ۲۲ مطالعه از نوع کیفی، ۸ مطالعه کمی و تنها یک مطالعه از نوع آمیخته بوده است؛ به‌علاوه، دامنه مطالعه ۲۹ اثر محدود به کشورهای توسعه‌یافته بوده است که نشان می‌دهد پژوهشگران در این کشورها در مقایسه با کشورهای در حال توسعه به مباحث مربوط به بنگاه مادر و ستاد مرکزی اهمیت بیشتری می‌دهند. از سوی دیگر بررسی زمان چاپ و انتشار آثار نشان می‌دهد که تمرکز پژوهشگران بر موضوع ستاد مرکزی و بنگاه‌های مادر به مرور زمان بیشتر شده است؛ به‌گونه‌ای که ۸ اثر بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰، ۱۰ اثر بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰ و ۱۲ اثر بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۷ چاپ شده است.



شکل ۲. چارچوب نظری مداخلات و نقش‌های ستاد مرکزی در بنگاه‌های مادر و عوامل موقعیتی تأثیرگذار بر آن‌ها

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که از میان نقش‌های شناسایی شده، «خلق ارزش» که به دو طریق عمودی و افقی صورت می‌گیرد، مهم‌ترین نقشی است که ستاد مرکزی در قبال کسب‌وکارهای تابعه ایفا می‌کند. اهمیت این نقش تا حدی است که بسیاری از مطالعات، فلسفه وجودی ستاد مرکزی را تنها ایفای این نقش می‌دانند و در این باره نظریه‌هایی از قبیل «مزیت سرپرستی» و «مزیت بنگاه» توسعه داده شده است. با این اوصاف، در برخی از موارد ستاد مرکزی در نقش پیشگیری از تخریب ارزش (زیان) ایفای نقش کرده و با انجام مداخلات و فعالیت‌های مناسب، مانند به‌کارگیری نظام‌های کنترلی، از تخریب ارزش در کسب‌وکارهای تابعه جلوگیری می‌کند؛ از سوی دیگر و به رغم میل مدیران ارشد ستاد مرکزی، مداخله و فعالیت‌های آن‌ها در برخی مواقع به تخریب ارزش نیز منجر می‌شود که دلیل عمده آن بی‌توجهی به شرایط موقعیتی بنگاه و کسب‌وکارهای تابعه است. تحلیل



محتوای آثار منتخب حاکی از آن است که از میان عوامل موقعیتی تأثیرگذار بر مداخلات ستاد مرکزی، شناخت ستاد مرکزی از کسب‌وکار تابعه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ به‌نحوی که بسیاری از پژوهشگران معتقدند بدون وجود درک کافی و مناسب ستاد مرکزی از کسب‌وکار تابعه، مداخلات ستاد مرکزی به تخریب ارزش خواهد منجر شد. نکته قابل‌تأمل دیگر در یافته‌های پژوهش حاضر آن است که اگر هر یک از مداخلات و فعالیت‌های ستاد مرکزی به‌صورت مناسبی صورت نگیرند، تمامی آن‌ها به تخریب ارزش منجر خواهند شد.

از آنجاکه نتایج تحلیل و بررسی روند ساختارهای سازمانی نشان می‌دهد بنگاه‌های مادر و هلدینگ‌های بزرگ ایرانی از لحاظ ساختاری و مدیریتی دارای مشکل هستند و اغلب قادر به خلق ارزش برای شرکت‌های زیرمجموعه خود نیستند (اتابکی، ۱۳۸۴). یافته‌های حاصل از این پژوهش می‌تواند به مدیران ارشد ستاد مرکزی بنگاه‌های مادر کمک کند تا با مدنظر قراردادن عوامل موقعیتی، بهترین و مناسب‌ترین مداخلات را در کسب‌وکارهای تابعه انجام دهند و علاوه بر جلوگیری از تخریب ارزش، موجبات رشد و موفقیت کسب‌وکارهای تابعه را فراهم سازند.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. نخستین محدودیت آن که ناشی از روش پژوهش است، ذهنی بودن رویکرد مرور نظام‌مند است. هرچند برای رفع این محدودیت از کدگذاری مقالات توسط یک پژوهشگر باتجربه برای ارتقای اعتبار تحلیل استفاده شد، ولی ممکن است میزانی از انحراف بر اساس نظرهای پژوهشگر در آن دخیل شده باشد. به‌علاوه، در پژوهش حاضر تنها مقاله‌ها موردبررسی قرار گرفتند و از پایان‌نامه و کتاب استفاده نشده است که خود می‌تواند محدودیتی برای پژوهش حاضر به‌حساب آید.

یکی از خلاءهایی که در این پژوهش شناسایی شد، عدم بررسی نحوه تأثیر عوامل موقعیتی بر مداخلات توسط ستاد مرکزی است؛ بنابراین یافته‌های این پژوهش می‌تواند نقطه آغازین مناسبی برای پژوهشگران باشد تا با انجام پژوهش‌های تکمیلی، رابطه بین عوامل موقعیتی را با مداخلات و نقش‌های ستاد مرکزی بررسی کنند؛ به‌گونه‌ای که مشخص شود مؤثرترین فعالیت‌ها و مداخلات ستاد مرکزی در هر موقعیت چیست؛ همچنین پژوهشگران می‌توانند تأثیر هر یک از مداخلات شناسایی‌شده در این پژوهش را بر عملکرد کسب‌وکارهای تابعه اندازه‌گیری کنند. به‌علاوه، با اتکا به یافته‌های این پژوهش و به‌منظور توسعه نوع‌شناسی رویکردهای ستادهای مرکزی در بنگاه‌های مادر ایرانی، پژوهشگران می‌توانند بر اساس مداخلات شناسایی‌شده، پژوهش‌هایی در این خصوص انجام دهند تا مشخص شود که ستادهای مرکزی در بنگاه‌های مادر ایرانی چه رویکردهایی (ترکیبی از فعالیت‌ها و مداخلات) را در قبال سبک کسب‌وکار خود در پیش می‌گیرند.

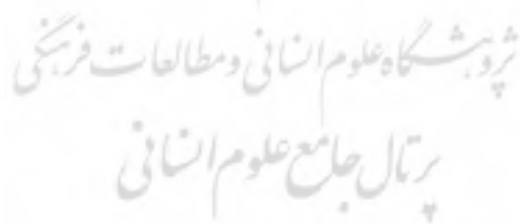
## منابع

۱. Aghazadeh, H., & Ahmadi, I. (۲۱۱۷). Startegic management model for parent companies. *Management vision journal*, ۳۰, ۶۷-۸۷. (In Persian).
۲. Akçayır, M., & Akçayır, G. (۲۱۱۷). Advantages and challenges associated with augmented reality for education: A systematic review of the literature. *Educational Research Review*, ۲۰, ۱-۱۱.
۳. Alexander, M., Campbell, A., & Goold, M. (۱۹۹۵). A new model for reforming the planning review process. *Planning Review*, ۲۳(۱), ۱۲-۴۸.
۴. Ambos, B., & Mahnke, V. (۲۰۰۰). How do MNC headquarters add value?. *Management International Review*, ۰۰(۴), ۴۰۳-۴۱۲.
۵. Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (۲۰۰۷). Innovation and control in the multinational firm: A comparison of political and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, ۲۸(۵), ۴۷۳-۴۶۶.
۶. Ansoff, H. I. (۱۹۶۵). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Book.
۷. Arasti, M. R., Khaleghi, M., & Noori, J. (۲۰۰۹). The linkage of Technology Strategy and Overall Strategy in Multi Business Diversified Groups.
۸. Asakawa, K. (۲۱۱۱). Evolving headquarters-subsidiary dynamics in international R & D: the case of Japanese multinationals. *R&d Management*, ۳۱(۱), ۱-۱۴.
۹. Atabaki, Mohsen. (۲۰۰۴). Steering holding companies. Developing a model for organizational excellence. Tehran, Payam Moalef. (In Persian).
۱۰. Beddi, H., & Mayrhofer, U. (۲۱۱۳). Headquarters-subsidiaries relationships of French multinationals in emerging markets. *Multinational Business Review*, ۲۱(۲), ۱۷۴-۱۹۴.
۱۱. Bhatia, A., & Thakur, A. (۲۱۱۸). Corporate diversification and firm performance: an empirical investigation of causality. *International Journal of Organizational Analysis*.
۱۲. Birkinshaw, J., Braunerhjelm, P., Holm, U., & Terjesen, S. (۲۰۰۶). Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas?. *Strategic Management Journal*, ۲۷(۱۷), ۸۸۱-۷۰۰.
۱۳. Brunsmann, B., DeVore, S., & Houston, A. (۲۱۱۱). The corporate strategy function: improving its value and effectiveness. *Journal of business strategy*, ۳۲(۵), ۴۳-۵۰.
۱۴. Burch, T. R., & Nanda, V. (۲۰۰۳). Divisional diversity and the conglomerate discount: evidence from spinoffs. *Journal of Financial Economics*, ۷۰(۱), ۶۹-۹۸.
۱۵. Campbell, A. (۱۹۸۹). Brief case: Are you getting what you want from headquarters?. *Long Range Planning*, ۲۲(۶), ۱۳۲-۱۳۴.
۱۶. Campbell, A. (۱۹۹۵). Corporate strategy: The quest for parenting advantage. *Harvard business review*, ۰۲۰-۱۳۲.
۱۷. Campbell, A. (۲۱۱۷). Comments on 'Corporate strategy and parenting theory', Michael Goold, Andrew Campbell and Marcus Alexander. *Long Range Planning, Volume ۳۱, Issue ۲, April ۱۹۹۸, Pages ۳۰۸-۳۱۴. Long Range Planning*, ۰۰(۱), ۲۴-۲۷.
۱۸. Campbell, A., & Smith, C. (۲۰۰۵). Corporate Styles. *Wiley Encyclopedia of Management*, ۱-۳.

۱۹. Chandler Jr, A. D. (۱۹۹۱). The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic management journal*, ۱۲(S ۲), ۳۱-۰۰.
۲۰. Chandler, A. D. (۱۹۶۲). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*, ۴(۲), ۰۲۰-۱۳۷.
۲۱. Chang, H. Y., & Lee, A. Y. P. (۲۰۰۶). The relationship between business diversification and productivity: considering the impact of process innovation at different corporate life cycles. *Technology Analysis & Strategic Management*, ۱۸(۱), ۲۲۷-۸۴۰.
۲۲. Ciabuschi, F., Forsgren, M., & Martín, O. M. (۲۰۱۷). Value creation at the subsidiary level: testing the MNC headquarters parenting advantage logic. *Long Range Planning*, ۰۰(۱), ۴۸-۲۲.
۲۳. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (۱۹۹۸). Creating corporate advantage (pp. ۷۱-۸۳). Harvard Business School.
۲۴. Collis, D., Young, D., & Goold, M. (۲۰۰۷). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, ۱۸(۴), ۳۸۳-۴۰۰.
۲۵. Cooper, H. (۲۰۱۷). *Research Synthesis and Meta- Analysis A Step-by-Step Approach*. Sage Publications, Inc.
۲۶. Cramer, J., Kim, R., & van Dam, E. (۲۰۰۴). Corporate social responsibility in Dutch industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, ۱۱(۴), ۱۸۸-۰۹۰.
۲۷. Creswell, J. W. (۲۰۰۰). ۳۰ essential skills for the qualitative researcher. Sage Publications.
۲۸. Decreton, B., Nell, P. C., & Stea, D. (۲۰۱۸). Headquarters involvement, socialization, and entrepreneurial behaviors in MNC subsidiaries. *Long Range Planning*.
۲۹. Desai, M. A. (۲۰۰۸). *The finance function in a global corporation*.
۳۰. Drucker, P. (۱۹۴۶). *The concept of the corporation*. New York, NY: John Day.
۳۱. Duffy, S. (۰۹۹۰). Brief case: Corporate restructuring—Causes and categories. *Long Range Planning*, ۲۳(۴), ۱۱۴-۱۱۶.
۳۲. Eden, L., & Lenway, S. (۲۰۱۱). Introduction to the symposium multinationals: The Janus face of globalization. *Journal of International Business Studies*, ۳۲(۲), ۳۸۳-۴۰۰.
۳۳. Egelhoff, W. G. (۲۰۰۰). How the parent headquarters adds value to an MNC. *Management International Review*, ۰۰(۴), ۴۱۳-۴۳۱.
۳۴. Egelhoff, W. G., & Wolf, J. (۲۰۱۷). The role of headquarters in the contemporary MNC: A contingency model. In *Multinational corporations and organization theory: Post millennium perspectives* (pp. ۷۱-۹۸). Emerald Publishing Limited.
۳۵. Feldman, E. R. (۲۰۱۳). Legacy divestitures: motives and implications. *Organization Science*, ۲۴(۲), ۸۰۰-۲۳۲.
۳۶. Goold, M. (۱۹۹۶). Parenting strategies for multibusiness companies. *Long Range Planning*, ۲۹(۲), ۴۱۹-۴۲۱.
۳۷. Goold, M. (۱۹۹۶b). Parenting strategies for the mature business. *Long Range Planning*, ۲۹(۲), ۳۰۸-۳۶۹.

۳۸. Goold, M., & Campbell, A. (۱۹۹۱). Brief case: From corporate strategy to parenting advantage. *Long Range Planning*, ۲۴(۱), ۵۵۵-۱۱۷.
۳۹. Goold, M., & Campbell, A. (۲۰۰۲a). Do you have a well-designed organization?. *Harvard business review*, ۸۰(۳), ۱۱۷-۲۴.
۴۰. Goold, M., & Campbell, A. (۲۰۰۲b). Parenting in complex structures. *Long Range Planning*, ۳۵(۳), ۲۱۹-۲۴۳.
۴۱. Goold, M., & Luchs, K. (۱۹۹۳). Why diversify? Four decades of management thinking. *Academy of Management Perspectives*, ۷(۳), ۷-۲۵.
۴۲. Goold, M., Campbell, A. (۱۹۸۷). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Oxford: Basil Blackwell.
۴۳. Grant, R.M., ۲۰۰۲. *Corporate strategy: managing scope and strategy content*. In: Pettigrew, A., Thomas, H., Whittington, R. (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*. Sage, London, pp. ۷۲-۹۷. et al.
۴۴. Grewal, R., Kumar, A., Mallapragada, G., & Saini, A. (۲۱۱۳). Marketing channels in foreign markets: control mechanisms and the moderating role of multinational corporation headquarters-subsidiary relationship. *Journal of Marketing Research*, ۵۰(۳), ۳۷۸-۳۹۸.
۴۵. Homburg, C., & Prigge, J. K. (۲۱۱۴). Exploring subsidiary desire for autonomy: A conceptual framework and empirical findings. *Journal of International Marketing*, ۲۲(۴), ۲۱-۴۳.
۴۶. Hungenberg, H. (۱۹۹۳). How to ensure that headquarters add value. *Long Range Planning*, ۲۶(۶), ۲۲-۷۳.
۴۷. Knight, F. H. (۱۹۲۱). *Risk, uncertainty and profit*. New York: Augustus M. Kelley.
۴۸. Kunisch, S. (۲۱۱۷). Does headquarter structure follow corporate strategy? An empirical study of antecedents and consequences of changes in the size of corporate headquarters. *Journal of Business Economics and Management*, ۱۴(۳), ۳۹۰-۴۱۱.
۴۹. Kunisch, S., Menz, M., & Ambos, B. (۲۰۰۵). Changes at corporate headquarters: Review, integration and future research. *International Journal of Management Reviews*, ۱۷(۳), ۳۵۶-۳۸۱.
۵۰. Landau, C., & Bock, C. (۲۱۱۳). Value creation through vertical intervention of corporate centres in single business units of unrelated diversified portfolios—the case of private equity firms. *Long Range Planning*, ۴۶(۱-۲), ۹۷-۱۲۴.
۵۱. Lange, D., Boivie, S., & Henderson, A. D. (۲۰۰۹). The parenting paradox: How multibusiness diversifiers endorse disruptive technologies while their corporate children struggle. *Academy of Management Journal*, ۵۲(۱), ۱۷۹-۱۹۸.
۵۲. Lechner, C., & Kreutzer, M. (۲۰۰۰). Coordinating growth initiatives in multi-unit firms. *Long Range Planning*, ۴۳(۱), ۶-۳۲.
۵۳. Mahlendorf, M. D., Rehring, J., Schäffer, U., & Wyszomirski, E. (۲۱۱۲). Influencing foreign subsidiary decisions through headquarter performance measurement systems. *Management Decision*, ۵۰(۴), ۸۸۸-۷۱۷.
۵۴. Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. J. (۲۰۰۵). The corporate headquarters in the contemporary corporation: Advancing a multimarket firm perspective. *The Academy of Management Annals*, ۹(۱), ۶۳۳-۷۱۴.

۵۵. Miozzo, M., & Yamin, M. (۲۰۱۲). Institutional and sectoral determinants of headquarters-subsiary relationships: A study of UK service multinationals in China, Korea, Brazil and Argentina. *Long Range Planning*, ۴۵(۱), ۱۶-۴۰.
۵۶. Mirmohammadi, SM., & Izadkhah, MM. (۲۰۱۴). Performance appraisal model for parent companies' subsidiaris based on BSC. *Management vision journal*, ۱۴, ۱۷۱-۵۹۵. (In Persian)
۵۷. Mishra, A., & Akbar, M. (۲۰۰۷). Parenting advantage in business groups of emerging markets. *Vision*, ۱۱(۳), ۱-۰۰.
۵۸. Momenzadeh, Mohammad Mahdi. (۲۰۰۰). Holdings, a way for synergy and creating value. *Index journal*, ۱-۱۲. (In Persian).
۵۹. Moore, C. M., & Birtwistle, G. (۲۰۰۵). The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing—the case of Gucci group NV. *International Journal of Retail & Distribution Management*, ۳۳(۴), ۶۵۶-۲۷۰.
۶۰. Nell, P. C., & Ambos, B. (۲۰۱۳). Parenting advantage in the MNC: An embeddedness perspective on the value added by headquarters. *Strategic Management Journal*, ۳۴(۹), ۰۰۶۶-۰۰۰۳.
۶۱. Poppo, L. (۲۰۰۲). The visible hands of hierarchy within the M-form: an empirical test of corporate parenting of internal product exchanges. *Journal of Management Studies*, ۴۰(۲), ۴۰۳-۴۳۰.
۶۲. Porter, M. E. (۱۹۸۹). From competitive advantage to corporate strategy. In *Readings in strategic management* (pp. ۲۳۴-۲۵۵). Palgrave, London.
۶۳. Sloan, A. P. (۱۹۶۴). *My years with general motors*. Garden City, NY: Doubleday.
۶۴. Stein, J. C. (۱۹۹۷). Internal capital markets and the competition for corporate



## Headquarters' Roles and Interventions in Subsidiaries: A Systematic Review

Mohammad Ali Fallah\*, Ali Heidari\*\*, Hashem Aghazadeh\*\*\*

### Abstract

Nowadays, parent companies play a strong role in the economy of countries. They are characterized by a portfolio of businesses managed and coordinated by a corporate headquarters (HQ). For success of a parent company, HQ should create value for whole firm. But the question is that which roles and interventions a HQ must do to create value-added. Thus, this paper aims to develop a theoretical framework of HQ's roles and interventions, as well as of situational factors that affect these roles and interventions. This paper applied the systematic review; thus, ۳۱ articles (from ۱۹۶۲ to ۲۰۱۷) associated with HQ and corporate strategy in two databases (EBSCO and WOS) were systematically analyzed. After examining the articles, ۳ roles and ۲۱ interventions for HQ were identified. Moreover, ۲ groups of situational factors namely "business characteristics" and "HQ characteristics" which have significant impact on HQ's roles and interventions were determined. All roles do not result in value-added. Sometimes HQ's interventions prevent value destruction and occasionally destruct value in subsidiaries.

**Keywords: Parent Company; Headquarters; Headquarters; Roles and Interventions; Systematic Review.**

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

Received: ۲۱۱۹.March.۸., accepted: ۲۱۱۹.May..۲۲ .

\* Management, University of Tehran

\*\* Management, University of Tehran

\*\*\* Management, University of Tehran

E-mail: M.Ali.Fallah@ua.ac.ir

