

## الگوی برای انتخاب شیوه مادری شرکت‌های تابعه توسط شرکت مادر از دیدگاه مبتنی بر منابع

حسین رحمان سرشت<sup>۱</sup> افشین فتح‌الهی<sup>۲</sup>

### چکیده

در پژوهش‌های آقای گولد و همکاران (۱۹۹۴) به‌طور غالب، سه شیوه مادری با نام شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک (SP)، شیوه کنترل استراتژیک (SC) و شیوه کنترل مالی (FC) شناسایی شده است که به اعتقاد آن‌ها، شرکت‌های مادر در اتخاذ هر یک از این سه شیوه نیازمند داشتن درک و دانشی مناسب از کسب و کارهای خود هستند. این مقاله سه شیوه مادری گفته شده را با ابعاد ماتریس مادری تلفیق کرده و الگویی برای انتخاب شیوه مادری براساس میزان درک شرکت مادر از کسب و کارها و توانایی کمک مادر به آن‌ها عرضه می‌کند. در این الگو فرضیه اصلی پژوهش با عنوان: "بین نوع شیوه مادری و میزان درک و توانایی کمک مادر به کسب و کارهای تابعه رابطه معناداری وجود دارد"، به‌همراه نه فرضیه فرعی در شرکت‌های مادر نمونه ایرانی مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. روش پژوهش به لحاظ نتیجه پژوهشی توسعه‌ای، به لحاظ هدف توصیفی-تبیینی و به لحاظ نوع داده، کمی است. روش آماری به کار گرفته شده آزمون ضریب همبستگی، نسبت موفقیت و علامت است. نتایج تجزیه تحلیل فرضیه‌ها نشان می‌دهد؛ فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. همچنین از میان فرضیه‌های فرعی پژوهش سه فرضیه تأیید، دو فرضیه تأیید نشد و در خصوص چهار فرضیه فرعی دیگر در شرکت‌های مورد پژوهش نمونه کافی مشاهده نشد. به‌علاوه؛ به‌طور غالب بین اندازه ستاد شرکت مادر (تعداد نفرات شاغل در ستاد) با شیوه مادری منتخب تناسب نسبی برقرار است.

**واژه‌های کلیدی:** شرکت مادر، شیوه مادری، مزیت مادری، دیدگاه مبتنی بر منابع، ماتریس مادری

۱. استاد دانشگاه علامه طباطبایی، ایران

۲. دانشجوی دکترای مدیریت استراتژیک دانشگاه علامه طباطبایی، ایران

### بیان مسئله

نحوه ارزش آفرینی شرکت های مادر در کسب و کارهای تابعه، از موضوعات چالش بر انگیز در استراتژی سطح شرکتی محسوب می شود. برخی از پژوهشگران و حتی مدیران کسب و کارها، وجود شرکت مادر را مخرب ارزش و مداخله گر می دانند که به جز ایجاد هزینه های سربار اضافی، کارکرد دیگری ندارد [۱۵]. اما برخی دیگر همچون انسف (۱۹۶۰) به طور ضمنی، پورتر (۱۹۸۲) و گولد و همکاران (۱۹۹۴) به طور صریح، ضرورت وجود شرکت مادر را در راستای هم افزایی و ایجاد ارزش در کسب و کارها توجیه می کنند، البته همزمان معتقدند که اگر شرکت مادر نتواند آثار مادری مثبتی در ارزش کسب و کارهای خود داشته باشد یا بیانی ساده تر مزیت مادری نداشته باشد وجود آن ضرورتی ندارد و بهتر است منحل شود [۱۰] [۳] [۴]. ویلیامسون با طرح "فاصله مطلوب" <sup>۱</sup> " میان مادر و کسب و کارهای تابعه، به طور ضمنی بر اهمیت انتخاب شیوه مادری تأکید می ورزد؛ به علاوه شناخت دقیق کسب و کارها یکی از ویژگی ها و ایده آل های شرکت های مادر موفق است و هر شرکت مادر بسته به نوه شیوه انتخابی باید درک و شناخت کافی کسب و کارهای تابعه داشته باشد [۲]. دلیل شکست بسیاری از شرکت ها در استراتژی متنوع سازی عدم توجه به شیوه مناسب مادری بوده است [۱۵]. گولد و همکاران سه شیوه مهم مادری را شناسایی کرده اند که عبارتند از: شیوه برنامه ریزی استراتژیک <sup>۲</sup> که در این شیوه فاصله مادر با کسب و کارها بسیار نزدیک و مادر نقش مداخله جویانه زیادی دارد، شیوه کنترل مالی <sup>۳</sup> که فاصله مادر با کسب و کارها بسیار زیاد و تفویض اختیار زیادی از سوی مادر ارایه می شود و شیوه کنترل استراتژیک <sup>۴</sup> که در میانه دو شیوه است [۱۰]. مقاله پیش رو با تمرکز بر دیدگاه مبتنی بر منابع قصد دارد چارچوبی را برای انتخاب شیوه مادری <sup>۵</sup> مناسب عرضه کند.

- 
1. Appropriate Distance
  2. Strategic Planning Style(SP)
  3. Financial Control Style(FC)
  4. Strategic Control Style(SC)
  1. Parenting Style

### اهمیت موضوع و اهداف پژوهش

به زعم جانسون و شولز یکی از دلایلی که باعث شده است؛ اغلب پژوهش‌های انجام شده در خصوص رابطه بین تنوع و عملکرد در شرکت‌های مادر به نتایج قطعی و روشنی منتهی نشود عدم توجه دقیق به شیوه مادری بوده است [۱۵]. گولد و همکاران معتقدند که گرایش به سمت تملیک‌های خصمانه و پرداختن صرف قیمتی (قیمت اضافه تر) در خرید کسب و کارهای تابعه یک شرکت مادر از سوی شرکت‌های مادر رقیب، دلیلی برای ناکارآمدی شیوه مادری شرکت مادر در مدیریت اثربخش شرکت‌های تابعه خود است. به بیانی دیگر شرکت‌های مادر با به کارگیری شیوه مناسب مادری باید مزیت مادری ایجاد کنند به گونه‌ای شرکت‌های تابعه به دلیل قرار گرفتن در پورتفوی شرکت مادر احساس خوش آیندی داشته باشند و انگیزه تملک خصمانه شرکت‌های تابعه از سوی شرکت‌های مادر رقیب را کاهش دهند [۱۰]. به علاوه پورتر با مطرح کردن تست بهتر بودن در کنار مادر، معتقد است شرکت مادر باید کسب و کارها را طوری مدیریت کند که بعد از قرار گرفتن در پورتفوی شرکت مادر عملکردشان بهبود یابد [۱۹]. همه‌ی موارد اخیر از اهمیت و ضرورت این موضوع یعنی اتخاذ شیوه مادری مناسب حکایت می‌کند. هدف اصلی این پژوهش شناسایی شیوه مادری در شرکت‌های مادر ایرانی و مقایسه‌ی آن با شیوه پیشنهادی مدل پژوهش است. همچنین هدف فرعی پژوهش بررسی تناسب اندازه ستاد مادر با نوع شیوه مادری منتخب است.

### مروری بر پیشینه‌ی پژوهش

در بخش خارجی بیشترین پژوهش‌ها مربوط به گولد، کمبل و همکارانشان است. ایشان با تمرکز پژوهش خود بر شرکت‌های چند کسب و کاره سهم دانشی عظیمی را در تئوری مادری و در استراتژی شرکتی عرضه کردند. پژوهش متمادی آن‌ها در زمینه استراتژی سطح شرکتی به توسعه مفهومی جدید از استراتژی سطح شرکتی، مزیت مادری و شناسایی شیوه‌های مادری منجر شد. روملت از دانشگاه هاروارد در بخش عملکرد شرکت‌های چند کسب و کاره به پژوهش پرداخته اما توجهی به شیوه‌های مادری نداشته است [۲]. پورتر بعد

از مطالعه تملیک‌هایی که به‌وسیله‌ی ۳۳ شرکت بزرگ آمریکایی بین ۱۹۵۰-۱۹۸۶ رخ داده بود نتیجه گرفت که اغلب شرکت‌های مادر به این نتیجه رسیدند که مالکان مناسبی برای مدیریت و مادری کردن کسب و کارهای تملیک شده نیستند و در نهایت بیش از نیمی از تملیک‌ها در طی ۵-۶ سال باز فروش شدند [۱۷]. در بخش پژوهش‌های داخلی، پنج پژوهش در خصوص شرکت‌های مادر انجام شده است؛ اما موضوع هیچ‌یک از آن‌ها در خصوص شیوه‌های مادری نبوده است. این مقاله با ارایه چارچوبی برای انتخاب شیوه مادری تلاش دارد که شیوه‌های مادری را با دیدگاه مبتنی بر منابع ترکیب کرده و الگویی برای انتخاب شیوه مناسب مادری ارایه کند که از این منظر منحصر به فرد است. مدل این مقاله به آقای کمبل ارسال و مورد تمجید ایشان قرار گرفته است.

### چارچوب نظری پژوهش

طبق تعریف جانسون و شولز (۲۰۰۲) شرکت مادر (هولدینگ) به شرکت سرمایه‌گذاری اطلاق می‌شود که در کسب و کارهای متعددی سرمایه‌گذاری کرده است [۱۵]. با استنباط از اصل ۱۸ و ۱۹ و ۲۰ حسابداری می‌توان استنباط کرد، شرکت مادر (هولدینگ) به شرکتی اطلاق می‌شود که می‌تواند نفوذ یا اثرکنترلی بر کسب و کارهای تابعه اعمال کند. بنابراین، می‌توان گفت که شرکت‌های چند کسب و کاره که توان اعمال نفوذ کنترلی بر کسب و کارهای خود را داشته باشند، نوعی شرکت مادر محسوب می‌شوند. از دیدگاه ریچارد لینچ (۲۰۰۶)، شرکت هولدینگ شرکتی است که مالک کسب و کارهای مختلف است و به‌عنوان یک شرکت سرمایه‌گذاری، سهام کسب و کارهای مختلف را به‌صورت اکثریت (حداقل ۵۰ درصد) در اختیار دارد. البته در برخی از کسب و کارها ممکن است شرکت هولدینگ سهام اقلیت نیز داشته باشد. ساختار شرکت‌های هولدینگ از سال ۱۹۷۰ به بعد همچنان که ویلیامسون مورد بررسی قرار داده است، رایج‌تر شده‌اند [۱۸].

تامپسون و استریکلند سه سطح را برای استراتژی مطرح می‌کنند: استراتژی سطح شرکتی، استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی سطح وظیفه‌ای. استراتژی سطح شرکتی در خصوص شرکت‌های چند کسب و کاره و به‌طور کلی در سطح شرکت‌های مادر قابل طرح

است. استراتژی سطح کسب و کار در شرکت‌های تک کسب و کاره موضوعیت دارد و به نحوه رقابت کردن کسب و کار برای رسیدن به مزیت رقابتی می‌پردازد. استراتژی سطح وظیفه به نحوه عملیات حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان در چارچوب استراتژی سطوح بالاتر برای اجرایی کردن استراتژی مربوط است [۱]. با توجه به اینکه موضوع این پژوهش در استراتژی سطح شرکتی است؛ بنابراین، به تعریف استراتژی سطح شرکتی پرداخته می‌شود: گولد و همکاران با توسعه و تبیین نظریات اندیشمندانی چون انسف، ویلیامسون، چندلر و پورتر تفکرات ارزشمندی را در استراتژی سطح شرکتی ارائه کردند. آن‌ها در تئوری مادری خود به بحث مزیت مادری می‌پردازند و بیان می‌کنند؛ همانطوری که استراتژی سطح کسب و کار، در جهت ایجاد مزیت رقابتی توسعه می‌یابد، استراتژی سطح شرکتی نیز باید با هدف ایجاد "مزیت مادری" برای کسب و کارهای تابعه شرکت مادر سازماندهی شود. منظور از "مزیت مادری" این است که شرکت مادر بتواند برای کسب و کارهای خود ارزشی بیش از شرکت‌های مادر رقیب ایجاد نماید و کسب و کارهای تابعه احساس کنند که صاحب بهترین شرکت مادر هستند. یعنی شرکت مادر بیشترین ارزش افزوده مادری را ایجاد کند [۱۰]. به اعتقاد گولد و همکارانش در توسعه استراتژی سطح شرکتی نیازمند اتخاذ دو تصمیم استراتژیک است: (نمودار شماره ۱)

۱. منابع شرکت مادر در چه کسب و کارهایی و از چه طریقی (سهام مالکیتی، سهام اقلیت، سرمایه‌گذاری مشترک و شراکت)، سرمایه‌گذاری شود؟
۲. چگونه شرکت مادر باید بر کسب و کارهای تابعه خود، اثر گذاشته و با آن‌ها در ارتباط باشد؟

این مقاله به‌طور خاص بر تصمیم شماره ۲ (چگونگی ایجاد ارتباط با کسب و کارها و نحوه مادری آن‌ها) متمرکز است:



نمودار ۱. مفهوم استراتژی سطح شرکتی از نگاه گولد و همکاران [۱۰]

### ماتریس مادری

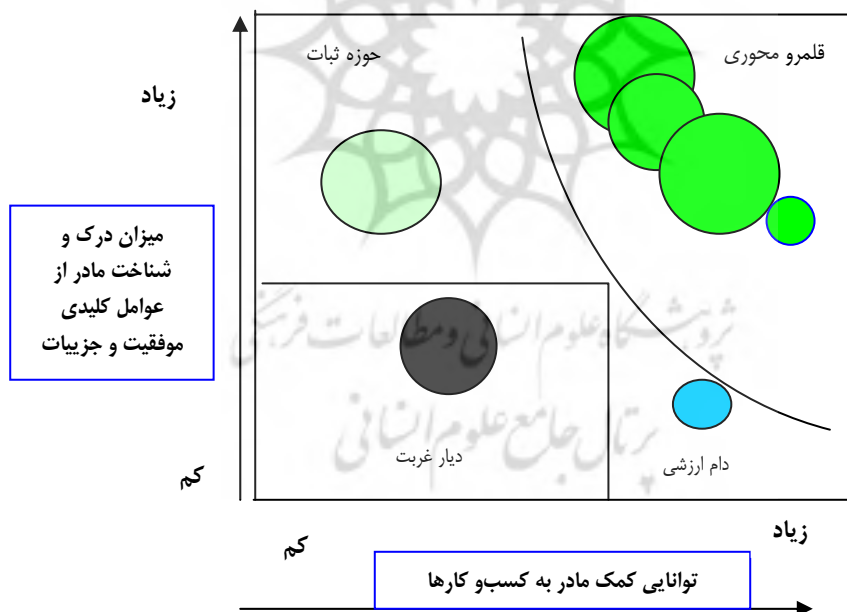
چالشی که شرکت‌های مادر با آن مواجه هستند؛ توجیه این موضوع است که چگونه پورتنفوی کسب و کارها از طریق تناسب هم‌افزایانه بین کسب و کارها و یا تناسب بین نیازهای کسب و کارها با توانمندی‌های مادر و یا هر دو، ارزشی بیش از مجموع ارزش تک‌تک کسب و کارها ایجاد می‌کند. در دهه ۷۰ و ۸۰ با حاکمیت منطق تعادل و جذابیت، بسیاری از شرکت‌ها در جهت ایجاد توازن در پورتنفوی کسب و کارها و ورود به کسب و کارهای جذاب‌تر، روی به تنوع آوردند. غالب این شرکت‌های متنوع شده، با شکست مواجه شدند و از اواخر دهه ۸۰ و ۹۰ واگذاری‌ها و خروج از کسب و کارهایی که به‌ظاهر ارتباط ساختگی باهم داشتند؛ آغاز شد و کم‌کم شرکت‌های مادر روی به منطق تناسب آوردند و در جستجوی بازارها و تکنولوژی‌هایی برآمدند که درکی مناسب از آن داشته و تناسب بالایی با قابلیت‌هایشان داشته باشد [۱۵]. برای تصمیم‌گیری در خصوص تناسب شرکت مادر و واحدهای کسب و کار که بهترین تناسب را با شرکت مادر دارند؛ استفاده از ماتریس مادری می‌تواند مفید باشد (نمودار شماره ۲). این ماتریس بیان می‌کند؛ شرکت‌های مادر بهتر است پورتنفوی را ایجاد کنند که تناسب قابل‌قبولی با مهارت‌های مادری داشته باشند. شرکت‌های مادر باید بر اساس دو بعد ماتریس مادری به سمت تناسب بیشتر با کسب و کارهای پورتنفوی حرکت کنند:

**بعد اول:** این بعد، میزان درک و فهم شرکت مادر از کسب و کارهای تابعه را مورد سنجش قرار می‌دهد. در حقیقت سؤالی که شرکت مادر در این بعد باید جواب دهد این است که تا چه اندازه بین مهارت‌ها، منابع و ویژگی‌های شرکت مادر و عوامل کلیدی

موفقیت کسب و کارها تناسب وجود دارد؟ یعنی فهم و درک شرکت مادر از کسب و کارها تا چه حدی است [۱۵].

**بُعد دوم:** این بعد، میزان کمک و نفع‌رسانی شرکت مادر به کسب و کارهای تابعه را مورد سنجش قرار می‌دهد. در واقع سؤالی که شرکت مادر باید جواب دهد این است که تا چه اندازه بین مهارت‌ها، منابع و ویژگی‌های شرکت مادر و فرصت‌های مادری کسب و کارها تناسب وجود دارد. به بیانی ساده‌تر کسب و کارهای تابعه تا چه اندازه ممکن است از کمک‌های شرکت مادر منتفع شوند؟ منظور از فرصت مادری، فرصت بهبود بالقوه‌ای است که در بخش‌هایی از زنجیره ارزش کسب و کار وجود دارد که در صورت مداخله شرکت مادر بهبود خواهد یافت؛ یعنی کمک‌های شرکت مادر می‌تواند به ارتقا ارزش کسب و کار منجر شود [۱۵].

ماتریس مادری بر اساس دو موضوع اخیر، تعریف و به چهار ناحیه کلی تقسیم می‌شود.



نمودار ۲. ماتریس مادری [۹] [۱۰] [۱۵]

کسب و کاری که شرکت مادر درک و شناخت درستی از آن ندارد و نمی‌تواند بدان کمک نماید کسب و کاری از نوع کسب و کار دیار غربت<sup>۱</sup> است. کسب و کاری که مادر درک پایینی از آن دارد؛ اما از توانایی کمک بالایی برخوردار است یک دام ارزشی<sup>۲</sup> محسوب می‌شود که ممکن است کمک‌های مادر بر اساس درک نادرست آن، مخرب ارزش باشد. کسب و کاری که مادر از آن درک درستی دارد ولی نمی‌تواند ارزش آن‌ها را کمکی کند از نوع کسب و کار حوزه ثبات<sup>۳</sup> است که بود و نبود مادر برای آن تأثیری ندارد. کسب و کارهایی که شرکت مادر آن‌ها را به‌خوبی درک می‌کند و می‌تواند آثار و کمک‌های ارزش‌آفرین در آن‌ها داشته باشد کسب و کارهای قلمرو محوری<sup>۴</sup> نامیده می‌شوند. این نوع از کسب و کارها، برای قرار گرفتن در پورتفوی مادر از تناسب مادری برخوردار هستند [۱۰] [۱۵]. یکی از استنباط‌های نگارندگان در خصوص ماتریس مادری این است که شرکت مادر باید میزان دخالت خود در کسب و کارهای تابعه را بر اساس مهارت‌ها و منابع و قابلیت‌های خود تنظیم کند. به بیانی ساده‌تر اگر شرکت مادر درک درستی از کسب و کارهای تابعه داشته و از توانایی کمک و نفع‌رسانی به کسب و کارهای تابعه برخوردار باشد می‌تواند در امور کسب و کارها دخالت ارزش‌آفرین داشته باشد؛ ولی اگر درک درستی از کسب و کارهای تابعه نداشته و از توانایی لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌های مادری و کمک به کسب و کارها برخوردار نیست؛ بهتر است در امور کسب و کارها دخالت نکند و از اهرم تفویض اختیار استفاده نماید، با استنباط از مطالب اخیر می‌توان عنوان کرد که منطق تناسب در دو بعد ماتریس مادری می‌تواند معیاری برای انتخاب شیوه‌های مادری باشد.

### شیوه‌های مادری

بر اساس مطالعات میدانی گولد و همکارانش هشت شیوه مادری شناسایی شد که سه شیوه آن در بین شرکت‌های مادر رایج‌ترین بوده‌اند: شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک، شیوه کنترل

- 
1. Alien business
  2. Value trap business
  3. Ballast business
  4. Heartland business



استراتژیک و شیوه کنترل مالی. در شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک مادر مداخله بیشتری در امور برنامه‌ریزی کسب و کارهای تابعه اعمال می‌کند و در این شیوه اهداف استراتژیک مقدم بر اهداف مالی کوتاه‌مدت هستند. در شیوه کنترل مالی شرکت مادر مداخله ناچیزی در برنامه ریزی کسب و کارهای تابعه داشته و به‌طور عمده تفویض اختیار بالایی را اعمال می‌کند، در این شیوه اهداف مالی مقدم بر اهداف استراتژیک است. در شیوه کنترل استراتژیک که حد واسط بین دو شیوه قبلی است، منشأ برنامه‌ریزی در خود کسب و کار است و شرکت مادر مداخله متوسطی را آن هم با هدف سنجش کیفیت تفکر استراتژیک مدیران کسب و کارهای تابعه اعمال می‌کند. در این شیوه تلاش شرکت مادر بر این است که در بین اهداف استراتژیک و مالی توازنی را برقرار سازد. ویژگی‌های این شیوه‌ها به‌طور خلاصه در جدول شماره ۱ جمع‌بندی شده است:

جدول ۱. جمع‌بندی مفهوم شیوه‌های مادری در شرکت‌های مادر [۱۶][۱۳][۱۲][۱۱][۱۰][۹][۸][۷]

شیوه کنترل مالی	شیوه کنترل استراتژیک	شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک	نام شیوه مادری مؤلفه‌های متمایز کننده
پورتفولیو	ارتباطات	توانمندی‌های محوری مادر	فلسفه استراتژیک
کنترل‌های شدید مالی برای بهتر شدن عملکرد کسب و کارها	هماهنگی و بازنگری استراتژی‌ها، تنظیم اهداف مناسب مالی و استراتژیک و ایجاد ارتباط بین کسب و کارها	توسعه استراتژی حول هم افزایی و توانمندی‌های بالقوه بین کسب و کارها و هماهنگ کننده قوی اقدامات و ایجاد ارتباطات در بین کسب و کارها	نقش مادر
کسب و کار مستقل است اما باید نوعی از استراتژی را اتخاذ کند که اهداف مالی مد نظر شرکت مادر را برآورده سازد.	توسعه استراتژی‌های مربوط به خود اما با هماهنگی توسط مادر	تمرکز بر اجرای استراتژی‌ها	نقش کسب و کار
تنوع بسیار نامربوط	تنوع نسبتاً مربوط	تنوع بسیار مرتبط	ماهیت کسب و کارهای مادر
کم	متوسط	بالا	میزان اطلاعات جز به جز و دقیق مادر از کسب و کارها
به‌طور کامل و غالب	اهمیت بالا ولی نه به‌طور کامل و غالب	مهم اما به‌عنوان بخشی از ارزیابی کلی	اهمیت سودآوری کوتاه‌مدت در فرایند کنترل
کوچک	متوسط	بزرگ	اندازه ستاد مادر
- شیر دوشی کامل کسب و کارها - به خطر افتادن موقعیت آتی هر کسب و کار به دلیل تأکید بیش از اندازه به سودهای کوتاه مدت - مدیر سوزی و از بین رفتن انگیزه مدیران کسب و کارها - کارکرد این شیوه توسط بازار سرمایه انجام می‌شود.	- عدم سهولت به‌کارگیری آن - تأکید مادر بر اهداف مالی در زمان بررسی بودجه و تأکید بر اهداف استراتژیک در زمان بررسی استراتژی هر کار (تناقض رفتار مادر با کسب و کارها در مقاطع کسب و زمانی مختلف) - مورد اخیر موجب ابهام و سردرگمی مدیران کسب و کار ناراضی آن‌ها می‌شود.	- مداخله‌های مادر در امور کسب و کارها - بلند پروازی‌های مادر - کنترل‌های انعطاف‌پذیر - فرآیندهای هماهنگی زمان‌بر و تصمیمات پر هزینه	انتقادات به هر شیوه
بی‌تی‌آر و هانسون و اغلب ناشناخته در زاین	امرسون و جنرال الکتریک	شل و کائن و اغلب رایج در کشور زاین	نمونه شرکت‌ها در هر شیوه

### دیدگاه یا تئوری مبتنی بر منابع (RBV)

دیدگاه مبتنی بر منابع در استراتژی سطح کسب و کار، بر خلاف دیدگاه سازمان صنعتی پورتر که به طور عمده بر محیط تمرکز دارد، با تمرکز بر توانمندی‌ها و منابع داخلی هر شرکت به دنبال ایجاد مزیت رقابتی است [۲۰][۵]. به طور مشابه دیدگاه مبتنی بر منابع در استراتژی سطح شرکت با اتکا به منابع و ویژگی‌های داخلی شرکت مادر باید به دنبال ایجاد مزیت مادری باشد. گولد کمبل معتقدند شرکت‌های مادری که در محیط ثابت قرار دارند؛ شیوه کنترل مالی و برای محیط‌های متغیر شیوه کنترل استراتژیک و شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب است [۱۰]. در این مقاله انتخاب شیوه مادری با رویکرد مبتنی بر منابع بحث می‌شود به این معنی که شرکت‌های مادر به صرف قرار گرفتن در محیط متغیر نمی‌توانند شیوه مناسب مادری را انتخاب کنند، بلکه منابع و مهارت‌های داخلی شرکت مادر، موضوعی کلیدی است.

### توسعه مدل پژوهش

سهم اصلی این پژوهش در تئوری مادری، ارایه مبنایی برای انتخاب شیوه مناسب مادری بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع است که پژوهش‌های قبلی به آن پرداخته است. از دیدگاه گولد و همکاران شرکت مادر باید همیشه به دنبال این باشد که بهترین مادر برای کسب کارهای خود باشد و صرفاً مادر خوب بودن، کفایت نمی‌کند، شرکت مادری که نتواند به ارزش کسب و کارهای خود بیفزاید یا به بیانی ساده‌تر ارزش افزوده مادری نداشته باشند، جزء شرکت‌های مادر مخرب ارزش محسوب خواهد شد یا در بهترین حالت یک شرکت مادر بی‌خاصیت لقب خواهد گرفت که انحلال چنین شرکت مادری از نگاه پورتر ضروری است [۱۰][۱۷]. بنابراین، شرکت مادر باید خود را به سمت شرکت مادر ارزش-آفرین (شرکت مادر طبیعی)، سوق دهد تا بتواند مزیت مادری ایجاد کند. حرکت در چنین مسیری نیازمند اتخاذ شیوه مادری مناسب است. از یک شرکت مادر ارزش‌آفرین (شرکت مادر طبیعی) انتظار می‌رود اولاً: درک و حس، و اطلاعات درستی از کسب و کارهای خود داشته باشد و در ثانی: بتواند به کسب و کارهای خود کمک کند تا پتانسیل‌های بالقوه ارزش در آن‌ها به فعلیت برسد.

با توضیح‌های اخیر نگارندگان با مطالعه مفاهیم اصلی نهفته در شیوه‌های مادری و مفاهیم نهفته در ماتریس مادری، از ابعاد ماتریس مادری (درک و توانایی کمک) به‌عنوان مبنایی برای انتخاب شیوه مناسب مادری استفاده کرده‌اند. در واقع مدل پژوهش (نمودار ۴)، ابعاد ماتریس مادری را با شیوه‌های مادری ترکیب کرده است تا بیان کند که میزان درک و توانایی کمک شرکت مادر به کسب و کارهای تابعه، می‌تواند مبنای مهمی برای انتخاب شیوه مادری باشد. پیام محوری مدل این است که اگر توان درک و کمک شرکت مادر به کسب و کار تابعه بالا باشد؛ شیوه مادری می‌تواند مداخله‌جویانه و متمرکز باشد و به سمت شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک (SP) گرایش پیدا کند و اگر میزان درک و توانایی کمک مادر کم باشد، شیوه مادری باید به سمت عدم مداخله و عدم تمرکز که از ویژگی‌های شیوه کنترل مالی (FC) است؛ گرایش یابد:

		توان کمک		
		H	M	L
میزان درک (شناخت)	H	S.P	S.P	SC
	M	S.P	S.C	FC
	L	S.C	F.C	FC

منبع: نگارندگان

نمودار ۴. مدل پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی این پژوهشبر مبنای نتیجه؛ توسعه‌ای، هدف؛ پژوهشی تبیینی - توصیفی و نوع داده پژوهشی کمی است.

### فرضیه‌های پژوهش

سه شیوه اصلی مادری عبارتند از شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک (SP)، شیوه کنترل استراتژیک (SC) و شیوه کنترل مالی (FC). نگارندگان با مطالعه مبانی نظری مربوط به استراتژی سطح شرکتی و استفاده از ماتریس مادری و ترکیب آن با سه شیوه گفته شده مشخص ساختند که از دیدگاه مبتنی بر منابع، انتخاب شیوه مناسب مادری تابعی از میزان درک و کمک شرکت مادر است؛ بنابراین، فرضیه‌های پژوهش بر اساس مدل پیشنهادی پژوهش به صورت زیر است:

### فرضیه اصلی

بین میزان (درک، توانایی کمک) شرکت مادر و شیوه‌های مادری رابطه معناداری وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی

۱. هر قدر میزان درک و توانایی کمک (استعداد کمک) شرکت مادر به شرکت‌های تابعه بالاتر باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک گرایش خواهد داشت.
۲. هر قدر میزان درک مادر از شرکت‌های تابعه بالاتر و توانایی کمک متوسط باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک گرایش خواهد داشت.
۳. هر قدر میزان درک مادر از شرکت‌های تابعه متوسط و توانایی کمک بالاتر باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک گرایش خواهد داشت.
۴. هر قدر میزان درک و توانایی کمک شرکت مادر به شرکت‌های تابعه متوسط باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه کنترل استراتژیک گرایش خواهد داشت.
۵. هر قدر میزان درک شرکت مادر از شرکت‌های تابعه بالاتر و توانایی کمک پایین‌تر باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه کنترل استراتژیک گرایش خواهد داشت.
۶. هر قدر میزان درک شرکت مادر از شرکت‌های تابعه پایین‌تر و توانایی کمک بالاتر باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه کنترل استراتژیک گرایش خواهد داشت.

۷. هر قدر میزان درک و توانایی کمک شرکت مادر به شرکت‌های تابعه پایین‌تر باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه کنترل مالی گرایش خواهد داشت.
۸. هر قدر میزان درک مادر از شرکت‌های تابعه پایین‌تر و توانایی کمک متوسط باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه کنترل مالی گرایش خواهد داشت.
۹. هر قدر میزان درک مادر از شرکت‌های تابعه متوسط و توانایی کمک پایین‌تر باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه کنترل مالی گرایش خواهد داشت.

**متغیرهای پژوهش:** شیوه مادری که شامل سه شیوه اصلی است؛ متغیر وابسته پژوهش و میزان درک<sup>۱</sup> شرکت مادر از کسب و کارهای تابعه و توانایی کمک شرکت مادر به آن‌ها، دو متغیر مستقل پژوهش محسوب می‌شوند. گفتنی است که سه شیوه مادری عبارتند از شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک (SP) شیوه کنترل استراتژیک (SC) و شیوه کنترل مالی (FC). به زبان ریاضی پژوهشگر به دنبال بررسی رابطه زیر است:

$$ParentigStyle = f(Feel \& Help)$$

### روش‌های گردآوری داده‌ها و اطلاعات

اطلاعات مورد نیاز این پژوهش در خصوص متغیرهای مستقل پژوهش از طریق پرسشنامه پژوهشگر ساخته گردآوری و اطلاعات مورد نیاز در خصوص شیوه مادری فعلی هر هولدینگ از طریق پرسشنامه استاندارد آقای گولد و همکارانش جمع‌آوری و تحلیل می‌شود.

### روایی و پایایی

در این پژوهش برای سنجش روایی، پرسشنامه در اختیار ۱۲ نفر از مدیران مجموعه سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی قرار گرفت تا در رابطه با میزان درستی و شفافیت سؤالات پرسشنامه، ابراز نظر کنند که بعد از دریافت نظرهای آن‌ها پرسشنامه جهت ارتقا شفافیت اصلاح؛ سپس بعد از تأیید استادان صاحب‌نظر در بین شرکت‌های مورد پژوهش توزیع شده است. در این پژوهش به منظور تعیین ضریب قابلیت اعتماد از روش آلفای کرونباخ استفاده

1. Feel or Understand

شده است. مقدار آلفای کروناخ محاسبه شده در مجموع ۸۱/۷ درصد بوده که به لحاظ آماری قابل قبول است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش ابتدا میزان فهم و درک شرکت مادر از عوامل موفقیت شرکت‌های تابعه (جزئیات شرکت‌های تابعه) و میزان توانایی کمک و ارایه خدمات توسط شرکت مادر به شرکت‌های تابعه نیز از طریق پرسشنامه‌های محقق ساخته، مورد سنجش قرار می‌گیرد تا ابعاد مدل پژوهش شناسایی شوند. در مرحله بعدی از طریق پرسشنامه گولد و کمبل شیوه مادری فعلی شرکت‌های تابعه استخراج می‌شود. در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون پارامتریک نسبت موفقیت استفاده می‌شود. همچنین با توجه به اینکه متغیرهای پژوهش کیفی هستند، برای اعتبار بخشی بیشتر از آزمون علامت (آزمون ناپارامتریک) نیز استفاده شده است.

### جامعه آماری و نمونه پژوهش

جامعه آماری پژوهش در مجموع ۶۳ شرکت هولدینگ است که شامل هولدینگ‌های پذیرفته شده در بورس تهران، هولدینگ‌های شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی، هولدینگ‌های سازمان بنیاد مستضعفان و جانبازان، هولدینگ‌های ستاد اجرایی فرمان (ره) و هولدینگ‌های استان قدس رضوی است، با توجه به محدود بودن دسترسی به جامعه آماری، پرسشنامه‌ها در همه ۶۳ شرکت توزیع و از ۵۶ شرکت دریافت شد و نمونه پژوهش براساس میزان همکاری شرکت‌ها به ۵۶ شرکت تقلیل یافت. گفتنی است این شرکت‌ها حداقل دو شرکت مدیریتی در پورتفوی خود دارند که می‌توانند برای آن شرکت‌ها مدیر عامل انتخاب کنند.

## آزمون فرضیه‌های پژوهش

**فرضیه اصلی:** بین میزان (درک و توانایی کمک) شرکت مادر با شیوه مادری رابطه معناداری وجود دارد.

$$H_0: P \leq 50\%$$

$$H_1: P > 50\%$$

برای آزمون فرضیه فوق از آزمون نسبت موفقیت استفاده شده است. چون P-Value برابر با ۰/۰۲۲ بوده و از ۵ درصد کوچک‌تر است. بنابراین، فرضیه  $H_0$  رد می‌شود و فرضیه  $H_1$  پذیرفته می‌شود؛ یعنی در بین ۵۶ شرکت مادر مورد بررسی بین میزان درک و کمک مادر با شیوه مادری رابطه معناداری وجود دارد. به علاوه در فرضیه اصلی پژوهش R-Square بین درک و کمک با نوع شیوه مادری حدود ۵۰/۹ درصد که با توجه مقدار t برای درک ۴/۶ و برای کمک ۳/۱۳ که از عدد ۳ بزرگ‌تر است، رابطه معناداری برقرار است. جهت اجتناب از ازدیاد حجم مقاله جمع‌بندی نهایی آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول شماره ۲ نشان داده شده است. به علاوه گفتنی است؛ فرضیه فرعی شماره ۹ به روش آزمون علامت مورد آزمون واقع شد و تأیید نشده است.

### جدول ۲. جمع‌بندی فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون فرضیه	P-VALUE	تعداد شرکت مطابق با مدل (X)	تعداد کل شرکت (N)	ابعاد مدل
پذیرش	۰/۰۲۲	۳۶	۵۶	بین میزان درک و توانایی کمک با نوع شیوه مادری رابطه معناداری وجود دارد (فرضیه اصلی)
پذیرش	۰/۰۱۱	۱۱	۱۳	هر قدر میزان درک و توان کمک شرکت مادر به شرکت‌های تابعه بالاتر باشد، شرکت مادر بیشتر، به استفاده از شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک گرایش خواهد داشت (فرضیه ۱).
پذیرش	۰/۰۱۹	۱۰	۱۲	هر قدر میزان درک مادر از شرکت‌های تابعه بالاتر و توانایی کمک متوسط باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک گرایش خواهد داشت (۲).
عدم پذیرش	۰/۳۶۳	۵	۸	هر قدر میزان درک مادر از شرکت‌های تابعه متوسط و توانایی کمک بالاتر باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک گرایش خواهد داشت (۳).
پذیرش	۰/۰۲۹	۱۰	۱۴	هر قدر میزان درک و توانایی کمک شرکت مادر به شرکت‌های تابعه متوسط باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه کنترل استراتژیک گرایش خواهد داشت (۴).
آزمون ناپذیری	۰/۵۰۰	۱	۱	هر قدر میزان درک شرکت مادر از شرکت‌های تابعه بالاتر و توانایی کمک پایین‌تر باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه کنترل استراتژیک گرایش خواهد داشت (۵).
آزمون ناپذیری	۱/۰۰۰	۰	۱	هر قدر میزان درک شرکت مادر از شرکت‌های تابعه پایین‌تر و توانایی کمک بالاتر باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه کنترل استراتژیک گرایش خواهد داشت (۶).
آزمون ناپذیری	۱/۰۰۰	۰	۱	هر قدر میزان درک و توانایی کمک شرکت مادر به شرکت‌های تابعه پایین‌تر باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه کنترل مالی گرایش خواهد داشت (۷).
آزمون ناپذیری	۱/۰۰۰	۰	۱	هر قدر میزان درک مادر از شرکت‌های تابعه پایین‌تر و توانایی کمک متوسط باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه کنترل مالی گرایش خواهد داشت (۸).
عدم پذیرش	۱/۰۰۰	۰	۵	هر قدر میزان درک مادر از شرکت‌های تابعه متوسط و توانایی کمک پایین‌تر باشد، شرکت مادر بیشتر به استفاده از شیوه کنترل مالی گرایش خواهد داشت (۹).

### نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها

فرضیه اصلی مورد تأیید قرار گرفت؛ یعنی در بین ۵۶ شرکت مورد بررسی ۳۷ شرکت شیوه مادری خود را بر اساس میزان درک و توانایی کمک به شرکت‌های تابعه انتخاب کرده بودند و ۱۹ شرکت با مدل پژوهش تناسب نداشتند. فرضیه فرعی شماره یک مورد تأیید قرار گرفت؛ یعنی در مجموع ۱۳ شرکت مادر به لحاظ میزان درک (شناخت) از شرکت‌های تابعه و توانایی کمک به آن‌ها بالا ارزیابی شده بودند که ۱۱ شرکت از شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌کردند. یعنی ۸۴/۶ درصد شرکت‌هایی که موقعیت درک و کمک بالا داشتند به استفاده از شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک گرایش داشتند. فرضیه فرعی شماره دو نیز مورد تأیید قرار گرفت؛ یعنی در مجموع ۱۲ شرکت مادر به لحاظ میزان درک (شناخت) از شرکت‌های تابعه بالا و توانایی کمک به آن‌ها متوسط ارزیابی شده بودند که ۱۰ شرکت از شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌کرده است. یعنی ۸۳/۳ درصد شرکت‌هایی که موقعیت درک بالا و کمک متوسط داشتند به استفاده از شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک گرایش داشتند. فرضیه فرعی شماره ۳ تأیید نشده است؛ در مجموع ۸ شرکت در موقعیت درک متوسط و کمک بالا ارزیابی شده‌اند که ۵ شرکت به استفاده از شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک گرایش داشتند و سه شرکت با مدل پژوهش تناسب نداشته‌اند. فرضیه فرعی شماره چهار مورد تأیید قرار گرفت، در مجموع ۱۴ شرکت در موقعیت درک و کمک متوسط قرار داشتند که ۱۰ شرکت با مدل پژوهش تطابق داشته است؛ یعنی ۷۱/۴ درصد از آن‌ها از شیوه کنترل استراتژیک استفاده می‌کردند. در خصوص فرضیه‌های فرعی شماره پنج، شش، هفت و هشت با توجه اینکه در بین ۵۶ شرکت مورد بررسی فقط یک شرکت در ابعاد این فرضیه‌ها وجود دارد، این فرضیه قابل آزمون نیست. به بیانی دیگر در شرکت‌های مادر ایرانی مورد بررسی، نمونه کافی با این ویژگی این فرضیه‌ها وجود ندارد. فرضیه فرعی شماره نه نیز مورد تأیید قرار نگرفت؛ یعنی در مجموع پنج شرکت با موقعیت درک متوسط و کمک کم وجود دارد که هیچ‌کدام از شیوه کنترل مالی استفاده نمی‌کنند.



### نتایج تجزیه و تحلیل نفرات ستاد

علاوه بر تبیین رابطه بین میزان درک و توانایی کمک با شیوه مادری، یکی دیگر از اهداف پژوهش تحلیل رابطه اندازه ستاد با نوع شیوه مادری است. همچنان که در مبانی نظری (جدول شماره ۱) اشاره شده؛ اندازه ستاد شرکت مادر در شرکت‌های مادر دارای شیوه کنترل مالی، کم، در شرکت‌های مادر دارای کنترل استراتژیک، متوسط و در شرکت‌های مادر دارای شیوه برنامه ریزی استراتژیک زیاد است. به بیانی دیگر تعداد نفرات ستاد شرکت مادر در شیوه برنامه ریزی استراتژیک از دو شیوه دیگر بیشتر است. همچنین تعداد نفرات ستاد شرکت مادر در شیوه کنترل استراتژیک بیشتر از شیوه کنترل مالی است. تعریف شاخص تعداد نفرات ستاد به تعداد نفرات شاغل در شرکت‌های تابعه این موضوع مورد بررسی قرار گرفت. این شاخص در شرکت‌های برنامه ریزی استراتژیک از شرکت‌های کنترل استراتژیک بزرگ‌تر است؛ به طوری که این نسبت در شرکت‌های برنامه ریزی استراتژیک به طور میانگین  $36/83$  است (یعنی به ازای هر ۱۰۰۰ نفر در شرکت تابعه  $36/83$  نفر در ستاد مستقر است) و در شرکت‌های کنترل استراتژیک این نسبت به طور میانگین  $23/45$  نفر است (یعنی به ازای هر ۱۰۰۰ نفر در شرکت تابعه،  $23/45$  نفر در ستاد مستقر است). تنها شرکت دارای شیوه کنترل مالی شرکت سرمایه‌گذاری توکا فولاد است که این نسبت در آن  $6/67$  بوده یعنی به ازای هر ۱۰۰۰ نفر در شرکت تابعه،  $6/6$  نفر در ستاد مادر مستقر است. به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که به طور نسبی اندازه ستاد مادر با شیوه‌های مادری در شرکت‌های مورد بررسی تناسب نسبی دارد.

### نتیجه‌گیری و آرایه پیشنهادهای اجرایی

فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. از میان فرضیه‌های فرعی پژوهش سه فرضیه مورد تأیید قرار گرفت، دو فرضیه تأیید نشد و در خصوص چهار فرضیه فرعی دیگر در شرکت‌های مورد تحقیق نمونه کافی مشاهده نشد. ۲۸ شرکت از شیوه برنامه ریزی استراتژیک و برنامه‌سازی استراتژیک استفاده می‌کنند. ۱۹ شرکت از شیوه کنترل استراتژیک و دو شرکت از شیوه کنترل مالی استفاده می‌کنند. به علاوه شیوه مادری هفت

شرکت نیز ناشناخته است. در مجموع شیوه مادری ۶۶ درصد شرکت‌های نمونه پژوهش با مدل پیشنهادی پژوهش مطابقت دارد و ۳۴ درصد شرکت‌ها تطابق ندارد. همچنین بین تعداد نفرات ستاد شرکت مادر با نوع شیوه مادری انتخابی تناسب نسبی برقرار است. مهم‌ترین پیشنهادهای اجرایی این پژوهش به شرح زیر است:

۱. شرکت‌های مادری که با مدل پژوهش تناسب ندارند؛ مناسب است شیوه مادری خود را منطبق بر مدل سازند.
۲. شرکت‌ها باید نفرات ستاد را با شیوه مادری انتخابی خود متناسب سازند.
۳. برخی از شرکت‌های مادر نمونه پژوهش، فاقد حداقل نفرات مورد نیاز ستاد هستند که باید در این خصوص ساختاردهی مجدد شوند.
۴. گولد و همکاران، میزان درک و شناخت شرکت مادر از کسب و کارهای تابعه را به عنوان ایده‌آل برای شرکت‌های مادر موفق معرفی می‌کنند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های مادر سطح شناخت و آگاهی خود از کسب و کارهای تابعه را بیشینه سازند تا مداخله آن‌ها در کسب و کارها منتهی به ایجاد ارزش شود. شاید این پیشنهاد ساده‌ای به نظر برسد اما موضوعی بسیار کلیدی است.
۵. با الهام از دیدگاه‌های ویلیامسون مناسب است؛ ستاد شرکت‌های مادر به سطحی از نخبگی برسد که مهارت‌ها و منابع شرکت مادر برای کسب و کارهای تابعه ارزش ایجاد کند.
۶. شرکت‌های مادر باید با تجهیز ستاد خود، فرصت‌های مادری کسب و کارها را شناسایی کرده و به کسب و کارها در جهت تحقق فرصت‌های مادری کمک رسانی کنند.
۷. شرکت‌های مادر باید از کنترل‌های مالی صرف فاصله بگیرند و ارزشی بیش از کنترل‌های مالی برای شرکت‌های تابعه ایجاد کنند؛ زیرا به تعبیر پورتر شیوه کنترل

مالی توسط بازارهای سرمایه قابل انجام است و شکل‌گیری شرکت مادر با فلسفه کنترل مالی توجیهی ندارد.

#### منابع

۱. رحمان سرشت حسین (۱۳۸۴). راهبردهای مدیریت، تهران انتشارات فن و هنر
۲. رحمان سرشت حسین، فتح‌الهی افشین (۱۳۸۹). استراتژی‌ها و شیوه‌ها در شرکت‌های مادر، تهران، انتشارات دوران.
3. Ansoff H. I (1991). "Strategic Management in a Historical Perspective", in Hussey, D. E. (ed.) International Review of Strategic Management, Wiley, Chichester.
4. Ansoff H.I (1965). Corporate Strategy. New York: McGrawHill.
5. Barry C.A. et al. (2005). The Resource-Based View and Value To The Customer, ANZMAC 2005 Conference of Services Marketing.
6. Goold M, Campbell A (2002). "Parenting in Complex Structures", Long Range Planning, 35, pp. 219-243.
7. Goold M, Campbell A (1998). "Desperately Seeking Synergy", Harvard Business Review, pp. 131-143.
8. Goold M, Campbell A, Alexander M (1998). "Corporate Strategy and Parenting Theory", Briefcase in Long Range Planning, Vol. 31, No. 2, pp. 308-314.
9. Goold M. Campbell Andrew, Alexander M (1995). "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage", Harvard Business Review.
10. Goold M, Campbell A and Alexander M. (1994). Corporate level strategy. Creating Value in the Multi Business Company. New York: John Wiley & Sons.
11. Goold M, Campbell A (1988). Strategies and Styles the role of the center in managing diversified corporations. Basil Blackwell.

12. Goold M, Campbell A, Alexander M (1997). "Corporate Strategy and Parenting Theory", ASMC (10th Anniversary).
13. Goold M, Quinn J (1990). Strategic control. Addison – Eesley Publishing Company.
14. Hill C, Jones G (1992). Strategic management theory: An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company.
15. Johnson G, Scholes K (2002). Exploring corporate strategy, Prentice Hall.
16. Petter Gottschalk (2007). CIO and Corporate Strategic Management: Changing Role of CIO to CEO, Idea Group Publishing, pp. 124-125.
17. Porter Michael E (1987). From competitive advantage to corporate strategy. Harvard Business Review.
18. Richard Lynch (2006). "Corporate strategy"prentice Hall.
19. Thompson Arthor Am, Strickland JR.A.J (1995). Strategic Management: Concepts and cases. Irwin.
20. Wernerfelt B (1984). "A resource-based view of the firm ", Strategic Management Journal, Vol. 5 No. 2, pp. 171-80.