



## **The Roles of Iranian Parent Enterprises in Creating and Destroying Value: A Multiple Case Study**

### **Mohammad Ali Fallah**

\*Corresponding author, Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: m.ali.fallah@ut.ac.ir

### **Ali Heidari**

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: aheidary@ut.ac.ir

### **Hashem Aghazade**

Associate Prof., Department of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: haghazade@ut.ac.ir

### **Seyyed Mohamad A'arabi**

Prof., Department of Management, Faculty of Management, University of Allameh Tabataba'i, Tehran, Iran. E-mail: sm.aarabi@gmail.com

## **Abstract**

### **Objective**

This study aims to explain the types of activities of the Headquarters among their subordinate businesses and their classification in terms of interventions and the Headquarters roles. In other words, this study seeks to answer the following questions: (1) what roles do the headquarters play in Iranian parent firms? and (2) what activities and interventions does each of these roles belong to? However, there has been no similar local study conducted in the country. Moreover, despite a more in-depth study of such phenomenon abroad, each researcher has addressed the activities and functions of the headquarters from a specific perspective, and there is no comprehensive study to investigate all the aspects and dimensions of this phenomenon.

### **Methodology**

This qualitative research is a multiple case study in terms of research strategy. The cases which were observed in this study were purposefully selected and included two headquarters in parent companies affiliated with one of the governmental institutions engaged in economic activities. In this study, various data sources such as archived documents, documentations, participatory observations and interviews with 15 senior managers in the headquarters were used and then the data were analyzed using content analysis method.

## Findings

The research findings indicated 4 roles in the form of 22 interventions and more than 55 activities for Iranian parent companies. These roles include "Loss Prevention", according to which the headquarters seek to intervene in a way to prevent the loss and destruction of value in subsidiaries rather than seeking to create values; "Business Manager", where the headquarters define the scope of their business activity and portfolio, thereby create diversity in their competitive areas through integration and acquisition, as well as organic and domestic growth. It also designs the appropriate organizational structure and mechanisms at the macro levels; "Value Creation" which can be played in two ways: (1) direct influence and interference of the headquarters in businesses (creating vertical value / headquarters to business) and (2) indirect influence and intervention of the headquarters in businesses and building coordination between them (creating horizontal value / business to business); and finally "Value Destruction" which occurs in two ways: (1) the direct influence of the headquarters on business processes (destruction of the vertical values / headquarters to the business) and (2) the indirect influence of the headquarters in business processes (destruction of the horizontal values / business to business). Innovations in this research include determining the activities of "Parent Enterprise Bargaining Power with Government Institutions" under the intervention of "Enterprise Assets" as well as "implementing destructive and restrictive policies and laws" and "imposing pressure on businesses to obtain liquidity" under the intervention of "destructive intervention and restrictive measures".

## Conclusion

The role of the business manager is an inherent duty of any headquarters. In addition to this role, the headquarters sometimes only prevent the devaluation where the headquarters intervene through planning, governing and controlling interventions. Among the four determined roles, "Value Creation" is the most important role that headquarters can play for the subordinate businesses. However, despite the senior managers' desire, their interventions and activities in some cases lead to the destruction of values. It is believed that the main reason is the lack of comprehensive understanding of the headquarters regarding the subordinate business.

**Keywords:** Iranian Parent Enterprise, Headquarters, Interventions, Roles, Value Creation, Value Destruction.

**Citation:** Fallah, M. A., Heidari, A., Aghazade, H., & A'arabi, S.M. (2020). The Roles of Iranian Parent Enterprises in Creating and Destroying Value: A Multiple Case Study. *Journal of Business Management*, 12(2), 262- 284. (in Persian)

Journal of Business Management, 2020, Vol. 12, No.2, pp. 262- 284

DOI: 10.22059/jibm.2019.271925.3369

Received: December 19, 2018; Accepted: April 22, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## نقش بنگاه‌های مادر ایرانی در خلق و تخریب ارزش: مطالعه موردی چندگانه

محمدعلی فلاح

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: m.ali.fallah@ut.ac.ir

علی حیدری

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: aheidary@ut.ac.ir

هاشم آقازاده

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: haghazade@ut.ac.ir

سیدمحمد اعرابی

استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: sm.aarabi@gmail.com

### چکیده

**هدف:** امروزه در ایران به علت رواج سرمایه‌گذاری‌های نهادی با استفاده از اهرم شرکت‌های هلدینگ، اهمیت بنگاه‌های مادر دوچندان شده است. یکی از ویژگی‌های متمایز این سازمان‌ها، سبکی از کسب‌وکارهای متنوع است که ستاد مرکزی آن را مدیریت می‌کند. پرسش اساسی این است که ستاد مرکزی برای موفقیت کل شرکت باید چه نقش‌هایی را ایفا کند. از این رو، هدف از پژوهش حاضر، تبیین مداخله‌ها و نقش‌های ستاد مرکزی بنگاه‌های مادر ایرانی در کسب‌وکارهای تابعه است.

**روش:** روش این پژوهش مطالعه موردی چندگانه است. موردی بررسی شده در این پژوهش به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند که دو ستاد مرکزی در بنگاه‌های مادر وابسته به یکی از نهادهای حاکمیتی با فعالیت‌های اقتصادی هستند. در این پژوهش، از منابع داده‌های مختلفی همچون اسناد بایگانی، مستندها، مشاهده مشارکتی و مصاحبه با ۱۵ مدیر ارشد در ستاد مرکزی استفاده شده است و داده‌ها از طریق روش تحلیل محتوا، تحلیل شده‌اند.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های پژوهش، چهار نقش در قالب ۲۲ مداخله و بیش از ۵۵ فعالیت برای بنگاه‌های مادر ایرانی نشان داده شده است که عبارت‌اند از: «پیشگیری کننده از زیان»، «مدیر کسب‌وکارها»، «خلق کننده ارزش» و «تخریب کننده ارزش». از نوآوری‌های این پژوهش، می‌توان به تبیین فعالیت‌های «قدرت چانه‌زنی بنگاه مادر با نهادهای دولتی» ذیل مداخله «دارایی‌های بنگاه» و همچنین «اعمال سیاست‌ها و قوانین مخرب و محدودکننده» و «فشار به کسب‌وکارها برای اخذ نقدینگی» ذیل مداخله «مداخله‌های مخرب و اعمال محدودیت‌ها» اشاره کرد.

**نتیجه‌گیری:** تمام نقش‌های ستاد مرکزی به خلق ارزش منجر نمی‌شوند و در مواقعی مداخله‌های آنان فقط از تخریب ارزش جلوگیری می‌کند (نقش پیش‌گیرنده). گاهی ستاد مرکزی عامل «تخریب ارزش» در واحدهای کسب‌وکار می‌شود که عمده دلیل آن، شناخت ناکافی ستاد مرکزی از عوامل موقعیتی کسب‌وکارهای تابعه است، به‌گونه‌ای که اگر هر یک از فعالیت‌های خلق ارزش به‌درستی صورت نگیرد، به تخریب ارزش منجر خواهد شد.

**کلیدواژه‌ها:** بنگاه مادر ایرانی، ستاد مرکزی، مداخله‌ها، نقش‌ها، خلق ارزش، تخریب ارزش.

**استناد:** فلاح، محمدعلی؛ حیدری، علی؛ آقازاده، هاشم؛ اعرابی، سید محمد (۱۳۹۹). نقش بنگاه‌های مادر ایرانی در خلق و تخریب ارزش: مطالعه موردی چندگانه. مدیریت بازرگانی، ۱۲(۳)، ۲۶۲-۲۸۴.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۲، صص. ۲۶۲-۲۸۴

DOI: 10.22059/jibm.2019.271925.3369

دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۲۸، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۰۲

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

مدتهاست که استفاده از ساختارهای هلدینگی در اغلب کشورهای پیشرفته و در حال توسعه متداول شده است و در حال حاضر شرکت‌های تنوع‌یافته به نوع رایجی از سازمان‌ها تبدیل شده‌اند (اسدزاده و رحمان سرشت، ۱۳۹۵ و فرناندز و مونتایا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸)، به طوری که امروزه بیش از ۶۰ درصد از اقتصاد کشورهای تنوع‌یافته به بنگاه‌های مادر و شرکت‌های تنوع‌یافته وابسته است (بلوم و گرنت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). بر اساس پژوهش‌های مؤسسه جهانی مک‌کنزی<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، این نوع شرکت‌ها در سراسر دنیا در سال ۲۰۱۰، درآمدی بالغ بر ۵۷ هزار میلیارد دلار کسب کرده‌اند (معادل ۹۰ درصد از کل GDP جهان) و انتظار می‌رود تا سال ۲۰۲۵ این مبلغ به ۱۳۰ هزار میلیارد دلار برسد (منز، کونیچ و کالیز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

از آنجا که در ایران نیز اغلب سرمایه‌گذاری‌های حقوقی و نهادی مانند صندوق‌های سرمایه‌گذاری و صندوق‌های بازنشستگی، با استفاده از اهرم شرکت‌های هلدینگی صورت می‌پذیرند، اهمیت این قبیل شرکت‌ها را دوچندان شده است (سبحان الهی، رحمان سرشت و اصلی بیگی، ۱۳۹۱). در حال حاضر، تعداد زیادی بنگاه‌های مادر در ایران وجود دارند که تعداد آنها رو به افزایش است و بر اساس شواهد، نقش این شرکت‌ها در اقتصاد ایران در مقایسه با گذشته پررنگ‌تر شده است (اسدزاده، ۱۳۹۷). برای مثال، بررسی‌ها نشان می‌دهند که ۲۹ درصد ارزش بورس تهران و ۱۶ درصد ارزش فرابورس ایران در سال ۱۳۹۳ به هلدینگ‌های فعال در این دو بازار اختصاص دارد و در مجموع حدود ۲۶ درصد ارزش بازار سرمایه را هلدینگ‌های فعال در صنایع مختلف تشکیل می‌دهند (مومن زاده، ۱۳۹۴). علاوه بر آن، بر اساس رتبه‌بندی سازمان مدیریت صنعتی در سال ۱۳۹۶، از ده شرکت برتر و پردرآمد ایران، هشت شرکت از نوع هلدینگ (تنوع‌یافته) هستند.

یکی از ویژگی‌های شرکت‌های تنوع‌یافته که در مباحث مدیریت استراتژیک از آنها به اسامی مختلفی از قبیل هلدینگ، گروه کسب‌وکاری<sup>۵</sup>، بنگاه مادر<sup>۶</sup>، شرکت‌های خوشه‌ای<sup>۷</sup>، گروه اقتصادی<sup>۸</sup>، بنگاه‌های مدرن<sup>۹</sup> و شرکت‌های چندکسب‌وکاره<sup>۱۰</sup> یاد می‌شود، سبکی از کسب‌وکارها<sup>۱۱</sup>، محصولات و واحدهای عملیاتی و جغرافیایی متنوع است که توسط ستاد مرکزی<sup>۱۲</sup> هماهنگ و هدایت می‌شوند (چندلر<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۱؛ کالیز، یانگ و گولد<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷ و همکاران، ۲۰۱۵). با توجه به این سطح از تنوع‌یافتگی، نحوه سازمان‌دهی در این سازمان‌ها با یک شرکت معمولی (تک‌کسب‌وکاری) یکسان نیست و مدیریت در بنگاه‌های مادر که در ارتباط با تصمیم‌گیری درباره کسب‌وکارهای تابعه است، با شرکت‌های معمولی تفاوت دارد (سبحان الهی و همکاران، ۱۳۹۱) و برای مدیران ارشد مشکلات بیشتری ایجاد می‌کند که در این بین بیشترین مسئولیت بر عهده ستاد مرکزی در بنگاه‌های مادر است.

از آنجا که ستاد مرکزی در بنگاه مادر از یک سو به‌عنوان واسطه‌ای بین محیط داخلی و خارجی ایفای نقش کرده و

1. Fernández & Montoya  
3. McKinsey GlobalInstitute  
5. Business Group  
7. Conglomerate  
9. Modern Corporation  
11. Business Portfolio  
13. Chandler

2. Bloom & Grant  
4. Menz, Kunisch & Collis  
6. Parent Company  
8. Economy Group  
10. Multi-business Firms  
12. Headquarter  
14. Collis, Young & Goold

سایر اجزای سازمان را از طریق قدرت سلسله‌مراتبی مدیریت می‌کند (سیابچی، دلسترند و نیلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵) و از سوی دیگر مسئول تدوین مسیر استراتژیک کل سازمان و انتخاب کسب‌وکارها، پروژه‌های سرمایه‌گذاری و تعیین سازوکارهایی برای دستیابی به ارزشی بیش از مجموع تک تک واحدهای سازمانی است (سیابچی، فرسگرن و مارتین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)، برای موفقیت شرکت‌های چندکسب‌وکاری عنصری حیاتی محسوب می‌شود (کالیز و مونتگومری<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). از این رو، از زمانی که چندلر در سال ۱۹۶۲ توجه‌ها را به شرکت‌های چندکسب‌وکاره جلب کرد، ستاد مرکزی به یکی از مباحث مهم در ادبیات مدیریت استراتژیک تبدیل شده و محور اصلی بسیاری از تئوری‌هایی قرار گرفته است که به تشریح کارکرد شرکت‌ها می‌پردازند (کلینبام و ستوارت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴ و میاجاما، اوگاوا و اوشیجیما<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). بر اساس این تئوری‌ها، نقش‌هایی که ستاد مرکزی برای موفقیت بنگاه مادر ایفا می‌کند و مداخله‌هایی که در کسب‌وکارهای تابعه انجام می‌دهد از اهمیت بسزایی برخوردار است (سیابچی و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که ستاد مرکزی، در استراتژی بنگاه به‌وسیله تعیین روش انجام کار و معماری کلان کسب‌وکارها در بنگاه مادر مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند (ایشنهاردت و پیزونکا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). حال پرسشی که برای شرکت‌های چندکسب‌وکاری پیش می‌آید این است که ستاد مرکزی باید با انجام چه مداخله‌ها و ایفای چه نقش‌هایی کسب‌وکارهای زیرمجموعه را سازمان‌دهی کند (گولد و کمبل<sup>۷</sup>، ۱۹۸۷؛ پیو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳ و نل و آمبوس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳). در مجموع، اهمیت موضوع نقش‌ها و کارکردهای ستاد مرکزی در شرکت‌های چندکسب‌وکاری تا حدی است که برای تشریح آنها، مفاهیم مختلفی از قبیل عجین‌شوندگی ستاد (سیابچی، دلسترند و هلم<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲)، توجه ستاد به کسب‌وکارهای تابعه (بوکت و برکینشاو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸) و مزیت سرپرستی (کمبل<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۵) نیز توسعه یافته است.

هرچند بررسی ادبیات مربوط به استراتژی سطح بنگاه حاکی از آن است که پیرامون شرکت‌های چندکسب‌وکاری در کشورهای توسعه‌یافته پژوهش‌های بسیاری صورت پذیرفته و برای ستاد مرکزی نقش‌ها و مداخله‌های متفاوتی تعیین شده است (سیابچی و همکاران، ۲۰۱۲)، اما مرور پژوهش‌های انتشاریافته مدیریت و استراتژی در ایران نشان می‌دهد که به این موضوع بسیار کمتر از میزان اهمیت آن پرداخته شده است.

هدف از این پژوهش، تبیین انواع فعالیت‌های ستاد مرکزی در کسب‌وکارهای زیرمجموعه و تقسیم‌بندی آنها در قالب مداخله‌ها و نقش‌های ستاد مرکزی است. به بیان دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها است که ستادهای مرکزی چه نقش‌هایی در بنگاه‌های مادر ایرانی ایفا می‌کنند؟ و هر یک از این نقش‌ها در قالب چه فعالیت‌ها و مداخله‌هایی صورت می‌پذیرد؟ این در حالی است که همان‌گونه که ذکر شد چنین بررسی‌ای در داخل کشور انجام نپذیرفته است و در خارج از کشور نیز به‌رغم بررسی عمیق‌تر این پدیده، هر یک از پژوهشگران از دیدگاه خاصی به موضوع فعالیت‌ها و کارکردهای ستاد مرکزی پرداخته‌اند (برای مثال دیدگاه منبع محور (لاندائو و باک<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۳)، تئوری

1. Ciabuschi, Dellestrand & Nilsson  
3. Collis & Montgomery  
5. Miyajima, Ogawa & Ushijima  
7. Goold & Campbell  
9. Nell & Ambos  
11. Bouquet & Birkinshaw  
13. Landau & Bock

2. Ciabuschi, Forsgren & Martín  
4. Kleinbaum & Stuart  
6. Eisenhardt & Piezunka  
8. Poppo  
10. Ciabuschi, Dellestrand & Holm  
12. Campbell

اقتضایی (پیو، ۲۰۰۳) و هزینه نمایندگی (مهلندورف، ره‌رینگ، شافر و ویزومیرسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) و پژوهشی که به‌صورت جامع و کل‌نگر به تمامی جنبه‌ها و ابعاد این پدیده پرداخته باشد، کمتر به چشم می‌خورد.

### پیشینه نظری پژوهش

یکی از ویژگی‌های شرکت‌های تنوع‌یافته، ستاد مرکزی‌ای است که اختیار تصمیم‌گیری درباره برخی از مسائل را به مدیران کسب‌وکارهای تابعه خود تفویض کرده است (چندلر، ۱۹۹۱). ستاد مرکزی که به‌عنوان یکی از بااهمیت‌ترین نوآوری‌های سازمانی در قرن بیستم شناخته می‌شود (منز و همکاران، ۲۰۱۵)، واحدی تعریف می‌شود که از نظر ساختاری از واحدهای عملیاتی شرکت جدا است، اما تصمیم‌های استراتژیکی مربوط به مدیریت کلان بنگاه‌های مادر در آن اخذ می‌شوند. نل و آمبوس (۲۰۱۳) در تعریفی ساده‌تر، ستاد مرکزی را واحدی می‌دانند که کسب‌وکارهای زیرمجموعه به‌طور مستقیم به آن گزارش می‌دهند. بررسی ادبیات موجود حاکی از آن است که ستاد مرکزی متشکل از قسمت‌های مختلفی است که از مهم‌ترین و اصلی‌ترین قسمت‌های آن می‌توان به «اعضای تیم مدیریت اجرایی»<sup>۲</sup>، «واحدهای کارکنان کلیدی»<sup>۳</sup> و «صندلی قانونی بنگاه»<sup>۴</sup> اشاره کرد (برکینشاو، برونرجهلم، هولم و ترچسن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶ و باایج، مام، وندنبوخ و ولبردا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). نخستین قسمت ممکن است شامل چندین نفر از جمله مدیر عامل، مدیر مالی، مدیر عملیاتی، مدیر فناوری، مدیر خدمات و پشتیبانی و مسئول بخش یا ناحیه باشد. دومین قسمت شامل کارکنانی از واحدهای حقوقی، مالیاتی، گزارش و کنترل مالی، حسابرسی داخلی، روابط عمومی و دپارتمان برنامه‌ریزی بنگاه است و سومین قسمت ستاد مرکزی، موارد قانون‌گذاری را بر عهده دارد.

در مجموع می‌توان این‌گونه بیان کرد که ستاد مرکزی در شرکت‌های تنوع‌یافته، واحدی است که در آن درباره موضوع‌های مهم کسب‌وکارهای تابعه تصمیم‌گیری می‌شود (پورانام و وانست<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶) و وجود آن برای پیشبرد اهداف سازمانی، بسیار حیاتی است (کالیز و موتگومری، ۱۹۹۸).

### پیشینه تجربی پژوهش

عمده پژوهش‌ها درباره بنگاه‌های مادر را می‌توان به دو جریان کلی تقسیم‌بندی کرد؛ پژوهش درباره ارتباط ستاد مرکزی با کسب‌وکارهای تابعه و ارتباطات بین کسب‌وکارهای تابعه با یکدیگر (دیدگاه شبکه) (اگلهوف و وولف، ۲۰۱۷). علاوه بر این دو دیدگاه عمده، جریان جدیدی از پژوهش‌ها در حال ظهور است که به‌طور عمده از آن با عنوان «نقش ستاد مرکزی در بنگاه‌های مادر» یاد می‌شود. در این ارتباط، برای ستاد مرکزی نقش و کارکردهای مختلفی در نظر گرفته شده است، اما یکی از اشتراک‌های این پژوهش‌ها، تأکید بر نقش ارزش‌آفرینی ستاد مرکزی است. از این رو، بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که ستاد مرکزی برای توجیه وجود خود باید برخی از کارکردها را کارا تر از بازار انجام دهد (تیس<sup>۸</sup>، ۱۹۸۲ و کمبل، گولد و آلکساندر<sup>۹</sup>، ۱۹۹۵) و با انجام نفوذ و مداخله‌های مناسب در کسب‌وکارهای تابعه، نه تنها

1. Mahlendorf, Rehring, Schäffer & Wyszomirski  
3. Core staff functions  
5. Birkinshaw, Braunerhjelm, Holm & Terjesen  
7. Puranam & Vanneste  
9. Campbell, Goold & Alexander

2. Members of the executive management team (EMT)  
4. Corporate legal seat  
6. Baaij, Mom, Van den Bosch & Volberda  
8. Teece

برای آنها ارزش خلق کند (آمبوس و استیونس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷)، بلکه مسئولیت مدیریت بر کسب‌وکارها را نیز اثربخش‌تر از رقبای بالقوه به انجام رساند (کمبل و همکاران، ۱۹۹۵). از آنجا که ارزش‌آفرینی توسط ستاد مرکزی در بنگاه‌های مادر از اهمیت بسزایی برخوردار است، گولد، کمبل و الکساندر<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) با بررسی دقیق بنگاه‌های مادر انگلستان چهار روش خلق ارزش برای بنگاه مادر در نظر گرفته‌اند که عبارت‌اند از: نفوذ خودمدارانه، نفوذ ارتباطی، نفوذ وظیفه‌ای و خدماتی و فعالیت‌های توسعه‌ای بنگاه. یافته‌های پژوهش آمبوس و مانک<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) که با استفاده از پیمایش و با هدف بررسی نقش ستاد مرکزی در ۲۴۶ بنگاه مادر در سه کشور استرالیا، کانادا و انگلستان انجام شده بود، نشان می‌دهند که هرچه ستادهای مرکزی به کسب‌وکارهای تابعه توجه بیشتری داشته باشند، عملکرد آنها بالاتر می‌رود و ارزش بیشتری برای آنها خلق می‌شود.

به‌رغم جایگاه بسزای نقش ارزش‌آفرینی ستاد مرکزی، برخی از پژوهشگران کارکردهای دیگری نیز برای ستاد مرکزی تعیین و معرفی کرده‌اند. برای مثال لیند و کنگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) با انجام پیمایشی در ۲۵ بنگاه مادر چندملیتی، نشان دادند که ستاد مرکزی علاوه بر نقش ارزش‌آفرینی، نقش کنترلی را نیز ایفا می‌کنند. همچنین باور<sup>۵</sup> (۱۹۷۱) نقش‌ها و کارکردهای ستاد مرکزی را به سه گروه تقسیم‌بندی کرده است که عبارت‌اند از: انجام الزامات قانونی، رسیدگی به وظایف اصولی حاکمیتی و فرایند بودجه‌ریزی. چندلر (۱۹۹۱) نیز علاوه بر نقش ارزش‌آفرینی (کارآفرینی)، کارکرد دیگری ذیل عنوان نقش پیشگیری‌کننده از زیان نیز برای ستاد مرکزی شناسایی کرده است. گرن، پتیگرو، توماس و ویتینگتون<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) نیز علاوه بر نقش ارزش‌آفرینی (طراحی سازوکارهای هماهنگی) دو نقش دیگر شامل طرح‌ریزی سازوکارهای کنترلی و برنامه‌ریزی در راستای ایجاد بستر مناسب برای تصمیم‌گیری استراتژیک را به ستادهای مرکزی معرفی کرده است. از پژوهش‌های دیگری که درباره بررسی کارکردها و نقش‌های ستاد مرکزی انجام پذیرفته می‌توان به پژوهش هانگبرگ<sup>۷</sup> (۱۹۹۳) اشاره کرد. وی نیز مدیریت سبب کسب‌وکارها را یکی از کارکردهای ستاد مرکزی می‌داند که باید در کنار نقش هماهنگی (ارزش‌آفرینی)، ایفا کند. آمبوس و مانک (۲۰۱۰) نیز بیان می‌کنند که یکی از نقش‌های اصلی ستاد مرکزی، خلق «بستر سازمانی» مطلوب برای شرکت‌های تابعه است. بر اساس این دیدگاه، ستاد مرکزی باید با ایجاد ساختار، فرایند و مشوق‌های لازم زمینه به‌اشتراک‌گذاری دارایی‌های کسب‌وکارهای زیرمجموعه بین یکدیگر را فراهم کند.

به‌رغم آنکه تمرکز اکثر پژوهش‌ها بر آن دسته از مداخله‌ها و نقش‌هایی است که در ارتباط با اعمال کنترل، خلق ارزش و پیش‌گیری از تخریب ارزش می‌شوند، همواره باید این نکته را مد نظر قرار داد که در کنار این مداخله‌ها برای تخریب ارزش نیز روش‌های بسیاری وجود دارد (دکرتون، نل و استی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸ و نل و امبوس، ۲۰۱۳). در این راستا کروهلر، پیدان و روبنر<sup>۹</sup> (۲۰۱۲) با مرور نظام‌مند پژوهش‌های پیشین مربوط به مفهوم مزیت سرپرستی، چارچوبی مفهومی از کارکردها و مداخله‌های بنگاه مادر ارائه کرده‌اند که در آن علاوه بر نقش خلق ارزش به نقش تخریب ارزش در دو سطح استراتژیک و عملیاتی اشاره کرده‌اند. همچنین سیابوچی و همکاران (۲۰۱۷) با انجام پیمایش بین مدیران

1. Ambos & Mueller-Stewens  
3. Ambos & Mahnke  
5. Bower  
7. Hungenberg  
9. Kruehler, Pidun & Rubner

2. Goold, Campbell & Alexander  
4. Lind & Kang  
6. Grant, Pettigrew, Thomas & Whittington  
8. Decreton, Nell & Stea

ارشد ۵۲ کسب‌وکار زیرمجموعه در چهارده کشور توسعه‌یافته نشان دادند که به‌علت عدم شناخت مناسب ستادهای مرکزی از کسب‌وکارهای تابعه، هرچه دخالت و درگیری آنها در پروژه‌های توسعه نوآوری و انتقال دانش کسب‌وکارهای تابعه بیشتر باشد، اثربخشی و کارایی پروژه‌ها کاهش یافته و در نتیجه تخریب ارزش بیشتری رخ خواهد داد. از محدود پژوهش‌های مربوط به نقش‌های ستاد مرکزی در بنگاه‌های مادر ایرانی نیز می‌توان به پژوهش اسدزاده (۱۳۹۷) اشاره کرد. وی با استفاده از توزیع پرسش‌نامه در بین مدیران ۸۱ هلدینگ ایرانی و تحلیل آنها نشان داد که نقش‌های مادری شامل «مدیر هم‌افزایی»، «ساختاردهنده مجدد»، «مدیر پرتفولیو» و «توسعه‌دهنده مادری» بر شیوه‌های مادری و عملکرد بنگاه‌ها مادر تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از روش مطالعه موردی چندگانه استفاده شده است. اکثر صاحب‌نظران، مطالعه موردی را یک استراتژی پوشش، یک روش‌شناسی یا یک استراتژی پژوهشی جامع می‌دانند (یین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸ و دنزین و لینکلن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). پژوهش مطالعه موردی، روشی کیفی است که در آن پژوهشگر طی زمان به بررسی یک یا چند مورد می‌پردازد و این کار را با گردآوری داده تفصیلی و عمیق از منابع اطلاعاتی چندگانه (مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها، مطالب دیداری و شنیداری، اسناد و گزارش‌ها) و ارائه توصیفی از مورد و مضمون‌های مبتنی بر مورد انجام می‌دهد (کرسول و پات<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

پژوهش موردی زمانی اولویت پیدا می‌کند که پژوهشگر سعی کند پدیده پیچیده و کنونی‌ای را بررسی کند، ولی نتواند در رفتار ذی‌ربط هیچ تغییری ایجاد کند (یین، ۲۰۱۸). از این رو، با توجه به آنکه پژوهش حاضر برای تبیین و گروه‌بندی نقش‌ها و مداخله‌های ستاد مرکزی در کسب‌وکارهای تابعه از بستر بنگاه مادر و موردهای اخیر بهره می‌گیرد، در آن از روش مطالعه موردی استفاده شده است. از سوی دیگر، از آنجا که پژوهش حاضر در دو بنگاه مادر به‌عنوان دو مورد جداگانه اجرا شده است، از نوع چندگانه است (سوانبرن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). موردهای تحت مطالعه در این پژوهش به‌صورت هدفمند انتخاب شدند و شامل ستاد مرکزی در بنگاه‌های مادر وابسته به یکی از نهادهای حاکمیتی دارای فعالیت‌های اقتصادی هستند. منظور از نهاد حاکمیتی، بنگاه‌هایی است که دولتی نبوده و به‌طور مستقیم با نظارت دفتر مقام معظم رهبری فعالیت می‌کنند.

همچنین برای انتخاب موردها از معیارهای انتخاب استیک<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) شامل موارد ذیل استفاده شده است: ۱. موردها باید در ارتباط با هدف پژوهش باشند، ۲. موردها در مقایسه با یکدیگر باید دارای تنوع بستری (بافت) باشند و ۳. موردها باید فرصت مناسبی برای یادگیری درباره پیچیدگی بسترها فراهم آورند. ویژگی‌های عمومی این دو بنگاه مادر در جدول ۱ آورده شده است.

منابع اطلاعاتی در این مطالعه موردی شامل مستندها (D)، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (I) با زمان بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه، اسناد بایگانی (A) و مشاهده مشارکتی (P) (یین، ۲۰۱۸) است و برای جمع‌آوری داده‌ها از منابع نام‌برده از

1. Yin  
3. Creswell & Poth  
5. Stake

2. Denzin & Lincoln  
4. Swanborn



پروتکل‌های مصاحبه، مشاهده و مستندها استفاده شد و در انتها مطابق با پروتکل‌ها، تمامی مشاهده‌های پژوهشگر و مصاحبه‌های ضبط‌شده به متن تبدیل شدند.

جدول ۱. ویژگی‌های عمومی بنگاه‌های مادر مورد مطالعه

بنگاه مادر	سال تأسیس	صنعت	تعداد کسب‌وکارهای زیرمجموعه	عمده فعالیت‌های کسب‌وکارهای تابعه
الف	۱۳۸۹	دارویی	۱۵	تولید دارو با منشأ بیوتکنولوژی، تجاری‌سازی طرح‌های پژوهشی، فراورده‌های سلولی و مولکولی، تولید دارو، بازرگانی و سلامت الکترونیک
ب	۱۳۸۷	انرژی	۹	تولید فراورده‌های نفتی، استخراج نفت، تولید فراورده‌های پتروشیمی، تولید برق، ارائه خدمات حفاری نفت و بازرگانی

در این پژوهش به‌منظور دستیابی به اطلاعات غنی در مصاحبه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد، بدین منظور با هشت مدیر ارشد در بنگاه مادر «الف» و هفت نفر از بنگاه مادر «ب» که در خصوص بنگاه‌های مادر بررسی شده بیشترین اطلاعات را در اختیار داشتند، مصاحبه انجام پذیرفت که در هر بنگاه مادر پس از انجام شش مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد. به‌علت آنکه تجربه پژوهشگر در ستاد مرکزی این دو بنگاه مادر بوده و دسترسی به منابع فقط در سطح بنگاه مقدور بوده است، تمامی مدیران از سطح بنگاه (ستاد مرکزی) شامل مدیران ارشد و اعضای هیئت مدیره انتخاب شدند. تمامی افراد مصاحبه‌شونده مرد بودند، حداقل مدرک تحصیلی آنها کارشناسی، حداقل سن آنها ۳۷ و میزان سابقه مدیریت آنها در ستاد مرکزی حداقل چهار و حداکثر هجده سال بود. علاوه بر مصاحبه، مستندهای بررسی‌شده شامل دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های ابلاغی از طرف ستاد مرکزی به کسب‌وکارهای تابعه، گزارش‌های عملکرد سالیانه هیئت مدیره بنگاه مادر و مستندهای ارائه‌شده در مجامع سالیانه بنگاه مادر و همچنین اسناد بایگانی تحلیل‌شده شامل بودجه سالیانه، برنامه راهبردی بنگاه‌های مادر و کسب‌وکارهای تابعه، گزارش‌های سالیانه، مکاتبه‌ها و صورت‌جلسه‌های ستاد مرکزی بودند. علاوه بر این، از آنجا که پژوهشگر به‌مدت پنج سال در ستاد مرکزی بنگاه‌های مادر بررسی‌شده مشغول به کار بوده است، این فرصت به دست آمد تا از طریق مشاهده مستقیم و مشارکتی به جمع‌آوری داده‌های مناسب در راستای هدف پژوهش پرداخته شود.

در ادامه برای استخراج داده‌ها در سطح اول از روش «تحلیل محتوا» و «کدگذاری رسمی» (کوپر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۸۵) و برای تحلیل و دسته‌بندی داده‌های متنی از «کدگذاری دستی» بهره گرفته شد. بدین منظور پس از تبدیل تمامی داده‌های غیرمتنی (مصاحبه و مشاهده) به متن، سه بار بررسی شدند و در هر بار بررسی در کنار هر فعالیت یادداشتی شامل کد و ماهیت فعالیت قرار داده شد. سپس، ۵۵ فعالیت تبیین‌شده در گام قبلی بررسی شد و فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر به‌منظور تشکیل مداخله (مضمون) گروه‌بندی شدند. در انتها نیز ۲۵ مداخله حاصل از مرحله پیشین تحلیل شده و بر اساس میزان ارتباط منطقی بین آنها در قالب چهار نقش اصلی (بعد) دسته‌بندی شدند. به بیان دیگر، هر نقش (بعد)

شامل چندین مداخله (مضمون) مرتبط با هم و هر مداخله نیز دربرگیرنده چندین فعالیت (کد) مشابه است (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). در جدول ۲ نمونه‌ای از کدگذاری‌های اولیه آورده شده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری‌های اولیه

منبع	فعالیت	نوع مداخله
D۶-A۴	برنامه‌ریزی برای کسب‌وکارهای تابعه	برنامه‌ریزی
I۲-I۱-P۱۵	شما باید با این شرایط این حسابرسی‌ها رو انجام بدید بررسی‌های داخلی رو انجام بدید.	کنترل داخلی
I۵	مدیریت دانش از سمت بالا اتفاق میفته	انتقال دانش
I۲-P۴	بحث بازار مشترک یا فروش مشترک تأمین‌کننده مشترک در اختیار قرار دادن مشتری‌ها در اختیار قرار دادن تأمین‌کننده‌ها	ایجاد بازار و مشتریان مشترک
P۲-I۳	چیزی مثل بروکراسی وقتی زمان تصمیم‌گیری میره بالا	بروکراسی
I۹	مثلاً یه فرصتی به اصطلاح خودش ایجاد کرد یا شناسایی کرد برای صادرات در حالی که واقعاً فرصت خوبی نبود.	راهنمایی‌های گمراه‌کننده

در این مرحله به‌منظور اجرای حصول اطمینان از مناسب بودن فرایند کدگذاری از ضریب کاپای کوهن<sup>۲</sup> استفاده شد. بدین منظور تعدادی از متون بررسی شده به‌صورت تصادفی انتخاب شده و در اختیار یک پژوهشگر باتجربه دیگر قرار گرفتند تا فرایند کدگذاری به‌صورت جداگانه توسط وی نیز انجام شود. سپس به‌وسیله نرم‌افزار SPSS کاپای کوهن برای کدگذاری‌های پژوهشگران محاسبه شد و مقدار ۰/۷۴ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بالای فرایند کدگذاری است (آکاییر و آکاییر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). سطح دوم تحلیل نیز شامل بررسی‌های مقایسه‌ای بین موارد پژوهش بود که امکان شناسایی و تعیین تکرارهای تئوریک را بین موردهای پژوهش ایجاد کرد (بین، ۲۰۱۸).

اغلب، برای سنجش کیفیت پژوهش‌های اجتماعی تجربی از چهار آزمون رایج شامل اعتبار سازه، اعتبار درونی، اعتبار بیرونی و پایایی استفاده می‌شود که درباره بررسی مورد نیز صادق هستند (بین، ۲۰۱۸). در این پژوهش سعی شد برای ایجاد اعتبار سازه از منابع مختلفی از قبیل مستندها، اسناد بایگانی، مصاحبه و مشاهده بهره گرفته شود. به‌منظور دستیابی به اعتبار درونی برای تحلیل داده‌ها از منطق تطابق الگو استفاده شد. در راستای افزایش اعتبار خارجی از چارچوب نظری برای حصول اطمینان از تکرار در هر مورد بهره گرفته شد، هرچند استفاده از مطالعه موردی چندگانه خود به‌نوعی باعث افزایش اعتبار خارجی می‌شود. در انتها نیز به‌منظور دستیابی به پایایی، پروتکل بررسی تدوین شده و در تمام مراحل انجام پژوهش به کار گرفته شد. در مجموع مبانی روش‌شناسی پژوهش حاضر بر مبنای پیاز پژوهش (ساندرز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) در جدول ۳ آورده شده است.

1. Creswell  
3. Akçayır & Akçayır

2. Cohen's Kappa  
4. Saunders

جدول ۳. مبانی روش‌شناسی پژوهش حاضر بر اساس پیاز پژوهش

شرح	نوع
فلسفه پژوهش	تفسیرگرایی
رویکرد پژوهش	استقرایی
نوع پژوهش	کیفی
هدف پژوهش	اکتشافی
استراتژی پژوهش	مطالعه موردی
جامعه آماری	مداخله‌های بنگاه مادر
روش نمونه‌گیری	هدفمند
روش تجزیه و تحلیل داده‌ها	تحلیل محتوا
منابع گردآوری داده‌ها	مشاهده، مصاحبه، اسناد و مدارک

### یافته‌های پژوهش

پس از بررسی، کدگذاری و تحلیل متون، برای ستاد مرکزی چهار نقش اصلی شامل «پیشگیری‌کننده از زیان»، «مدیریت کسب‌وکارها»، «خلق‌کننده ارزش» و «تخریب‌کننده ارزش» در قالب ۲۲ مداخله و ۵۵ فعالیت تبیین شد. از آنجا که هر یک از این نقش‌ها و مداخله‌ها دارای قابلیت تبیین هستند، در ادامه به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

### نقش اول: جلوگیری‌کننده از زیان

ستاد مرکزی در این نقش بیش از آنکه در پی خلق ارزش باشد، به دنبال انجام مداخله‌هایی است که به واسطه آنها جلوی ایجاد زیان و تخریب ارزش در کسب‌وکارهای تابعه گرفته شود. جدول ۴ فعالیت‌ها و مداخله‌های ستاد مرکزی در نقش جلوگیری‌کننده از زیان را نشان می‌دهد.

جدول ۴. فعالیت‌ها و مداخله‌های ستاد مرکزی در نقش جلوگیری‌کننده از زیان

مداخله	شماره فعالیت - فعالیت	منابع
برنامه‌ریزی	۱. برنامه‌ریزی سالانه	مستندها - اسناد بایگانی
	۲. بودجه‌ریزی عملیاتی	اسناد بایگانی - مصاحبه
حاکمیتی	۳. کارکردهای حاکمیتی و انجام امور قانونی	مستندها - مصاحبه
کنترل داخلی	۴. نظارت بر فعالیت‌های کسب‌وکارها	مشاهده مشارکتی
	۵. سیستم‌های کنترلی مالی، حسابرسی و عملکردی	مصاحبه - مشاهده مشارکتی

از مداخله‌های ستاد مرکزی در این نقش می‌توان به برنامه‌ریزی، مباحث حاکمیتی و اعمال کنترل بر کسب‌وکارها

اشاره کرد.

در خصوص مداخله‌های مربوط به برنامه‌ریزی، ستاد مرکزی به کسب‌وکارهای زیرمجموعه در تنظیم و تهیه برنامه‌ریزی سالیانه و بودجه‌ریزی عملیاتی کمک می‌کند. همچنین مداخله‌های مربوط به مباحث حاکمیتی شامل کارکردهای حاکمیتی و انجام الزامات تنظیمی و قانونی است. مداخله دیگر ستاد مرکزی در این نقش، مداخله‌های کنترلی هستند که شامل نظارت بر فعالیت‌های کسب‌وکارها با استفاده از سیستم‌های کنترلی مالی، عملیاتی و عملکردی است.

### نقش دوم: مدیر کسب‌وکارها

فلسفه موجودی هر بنگاه مادر، ایجاد تنوع در کسب‌وکارها، محصولات و حوزه‌های رقابتی است. هر ستاد مرکزی این نقش (مدیر کسب‌وکارها) را در قالب دو مداخله اصلی؛ تعریف سبد کسب‌وکار و طراحی سازمان ایفا می‌کند. بر این اساس ستاد مرکزی محدوده فعالیت و سبد کسب‌وکاری خود را تعیین می‌کند و از طریق ادغام و اکتساب و همچنین رشد ارگانیک و داخلی در حوزه‌های رقابتی خود تنوع ایجاد می‌کند. همچنین، ساختار و سازوکارهای مناسب سازمانی را در سطح کلان طراحی می‌کند. گاهی اوقات نیز ستاد مرکزی با توجه به شرایط کسب‌وکارها و با در نظر گرفتن کسب‌وکار کانونی و همچنین کسب‌وکارهای ضعیف، به بازتمرکز و بازتعریف سبد اقدام می‌کند. بعضی مواقع نیز مدیران با بررسی اثربخشی ساختار و سازوکارهای موجود به ساختاردهی مجدد سازمان اقدام می‌کنند تا از آن طریق سازوکارهای ارتباطی بین کسب‌وکارها را تعیین کنند. جدول ۵ فعالیت‌ها و مداخله‌های ستاد مرکزی در نقش مدیر سبد کسب‌وکار را نشان می‌دهد. فلسفه موجودی هر بنگاه مادر، ایجاد تنوع در کسب‌وکارها، محصولات و حوزه‌های رقابتی است که بر این اساس محدوده فعالیت و سبد کسب‌وکاری خود را تعیین می‌کند و از طریق ادغام و اکتساب و همچنین رشد ارگانیک و داخلی در حوزه‌های رقابتی خود تنوع ایجاد کرده و ساختار و سازوکارهای مناسب سازمانی را در سطح کلان طراحی می‌کند. گاهی اوقات نیز ستاد مرکزی با توجه به شرایط کسب‌وکارها و با در نظر گرفتن کسب‌وکار کانونی و همچنین کسب‌وکارهای ضعیف، به بازتمرکز و بازتعریف سبد اقدام می‌کند. بعضی مواقع نیز مدیران با بررسی اثربخشی ساختار و سازوکارهای موجود به ساختاردهی مجدد سازمان اقدام می‌کنند تا از آن طریق سازوکارهای ارتباطی بین کسب‌وکارها را تعیین کنند.

جدول ۵. فعالیت‌ها و مداخله‌های ستاد مرکزی در نقش مدیر سبد کسب‌وکار

منابع	شماره فعالیت - فعالیت	مداخله
مستندها - مصاحبه	۶. ایجاد کسب‌وکارهای جدید	تعریف سبد کسب‌وکار
اسناد بایگانی - مستندها - مصاحبه	۷. انجام ادغام و اکتساب	
مستندها - مصاحبه	۸. مدیریت سبد	
اسناد بایگانی - مستندها	۹. رشد از طریق تنوع‌بخشی	
اسناد بایگانی - مستندها	۱۰. بازتمرکز در سبد کسب‌وکار	
مشاهده مشارکتی	۱۱. طراحی سازوکارهای سازمانی	طراحی سازمان
مستندها - مصاحبه	۱۲. ایجاد ساختار سازمانی مناسب	
مستندها	۱۳. بازتمرکز و ساختاردهی مجدد	

### نقش سوم: خلق‌کننده ارزش

هدف نهایی هر بنگاه مادری باید خلق ارزش بیشتر برای کسب‌وکارهای تابعه خود در مقایسه با سایر بنگاه‌های مادر باشد، به‌گونه‌ای که هیچ رقیبی نتواند به‌اندازه بنگاه مادر فعلی برای سبد کسب‌وکار ارزش ایجاد کند. از این رو، می‌توان ادعا کرد که نقش خلق‌کننده ارزش، مهم‌ترین نقشی است که هر ستاد مرکزی ایفا می‌کند. این نقش می‌تواند به دو طریق ایفا شود؛ نفوذ و دخالت مستقیم ستاد مرکزی در کسب‌وکارها (خلق ارزش عمودی / ستاد به کسب‌وکار) و نفوذ و دخالت غیرمستقیم ستاد مرکزی در کسب‌وکارها و ایجاد هماهنگی در بین آنها (خلق ارزش افقی / کسب‌وکار به کسب‌وکار).

### خلق ارزش عمودی

فعالیت‌ها و مداخله‌های ستاد مرکزی در نقش خلق‌کننده ارزش (عمودی) در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. فعالیت‌ها و مداخله‌های ستاد مرکزی در نقش خلق‌کننده ارزش (عمودی)

مداخله	شماره فعالیت - فعالیت	منابع
ارتقای هم‌فزایی	۱۴. طراحی ارتباط مناسب سازمانی بین کسب‌وکارها	اسناد بایگانی - مستندها - مصاحبه
	۱۵. ایجاد و مدیریت ارتباط بین کسب‌وکارها	مشاهده مشارکتی - مصاحبه
انتقال خبرگی و مهارت	۱۶. به‌اشتراک‌گذاری دانش فناوری	مشاهده مشارکتی
	۱۷. بهبود مهارت‌های بازاریابی	اسناد بایگانی
کاهش هزینه	۱۸. بهبود عملیات و فرایندهای کسب‌وکارها	مصاحبه
	۱۹. به‌اشتراک‌گذاری هزینه‌های پژوهش و توسعه	مشاهده مشارکتی - مستندها
	۲۰. حذف فعالیت‌های زاید	مصاحبه
تأمین و تخصیص منابع	۲۱. تأمین سرمایه ارزان	مشاهده مشارکتی - مصاحبه
	۲۲. تصمیم‌های بهینه سرمایه‌گذاری	مصاحبه
ارائه خدمات مرکزی	۲۳. خدمات مرکزی (تأمین مواد اولیه، IT و حسابداری)	اسناد بایگانی - مستندها - مشاهده مشارکتی - مصاحبه
	۲۴. دسترسی به زیرساخت‌ها	مصاحبه
به‌اشتراک‌گذاری دارایی‌های بنگاه	۲۵. به‌اشتراک‌گذاری و استفاده از شهرت و برند	مشاهده مشارکتی
	۲۶. قدرت چانه‌زنی بنگاه مادر با نهادهای دولتی	مشاهده مشارکتی - مصاحبه
راهبری استراتژیک	۲۷. ارائه توصیه‌ها و راهنمایی‌های مفید و استراتژیک	مصاحبه
	۲۸. تهیه چشم‌انداز و ایجاد مسیر کلی و کلان	مستندها - مصاحبه
منابع انسانی و انتصاب مناسب مدیران	۲۹. ایجاد تغییرات مدیریتی	مصاحبه
	۳۰. انتخاب و انتصاب مدیران شایسته	مصاحبه

**ارتقای هم‌فزایی:** در این مداخله ستاد مرکزی به دنبال ایجاد هماهنگی، تسهیل همکاری و خلق هم‌فزایی بین کسب‌وکارهای زیرمجموعه است. ستاد مرکزی می‌تواند از طریق فعالیت‌هایی از قبیل طراحی ارتباطات مناسب سازمانی و مدیریت و تسهیل ارتباطات و جریان اطلاعاتی بین کسب‌وکارها، هم‌فزایی را افزایش دهد.

**انتقال خبرگی و مهارت:** ستاد مرکزی می‌تواند با استفاده از مهارت‌ها و تخصص‌هایی که در حوزه‌های مختلف دارد در کسب‌وکارهای زیرمجموعه ارزش افزوده ایجاد کند. عمده این فعالیت‌ها شامل به اشتراک‌گذاری دانش در حوزه فناوری و انتقال اطلاعات و مهارت‌ها در حوزه‌های مختلف از قبیل بازاریابی و پژوهش و توسعه است.

**کاهش هزینه:** یکی دیگر از مداخله‌هایی که ستاد مرکزی برای خلق ارزش افزوده به کار می‌گیرد، کمک به کاهش هزینه‌های کسب‌وکارها است. ستاد مرکزی می‌تواند با بهبود فرایندهای داخلی در کسب‌وکارها، فعالیت‌های زاید را حذف کرده و با فعالیت‌هایی مانند به اشتراک‌گذاری هزینه‌های پژوهش و توسعه، هزینه‌های عملیاتی را به شدت کاهش دهد.

**تأمین و تخصیص منابع:** ستاد مرکزی می‌تواند ارزان‌تر از بازار سرمایه، تأمین منابع کنند و آنها را به کسب‌وکارهای خود تخصیص دهد و از این طریق برای آنها خلق ارزش کند. همچنین از آنجا که کسب‌وکارهای خود را بهتر می‌شناسد، می‌تواند برای کسب‌وکارهای تابعه خود، تصمیم‌های سرمایه‌گذاری بهتری بگیرد.

**ارائه خدمات مرکزی:** یکی از فعالیت‌های بسیار رایج در بنگاه‌های مادر، ارائه خدمات مرکزی و ایجاد واحدهای متمرکز از قبیل IT، حسابداری، تأمین مواد اولیه و ... در سطح ستاد مرکزی است که این امکان برای کسب‌وکارهای زیرمجموعه فراهم می‌شود تا از طریق این خدمات مرکزی به مزیت رقابتی دست یابند.

**به اشتراک‌گذاری دارایی‌های بنگاه:** یکی از فعالیت‌های مثبتی که ستاد مرکزی انجام می‌دهد، قرار دادن دارایی‌های خود در اختیار کسب‌وکارهای تابعه است. از دارایی‌های مهم مشهود می‌توان به زیرساخت‌های نوین و از دارایی‌های مهم نامشهود می‌توان به شهرت و برند بنگاه اشاره کرد. یکی از فعالیت‌هایی که در این باره به آن اشاره شد، قدرت چانه‌زنی فراوان بنگاه مادر با نهادهای دولتی است که باعث ورود کسب‌وکارها به پروژه‌های بزرگ ملی می‌شود.

**راهبری استراتژیک:** ستاد مرکزی به وسیله فعالیت‌های استراتژیکی که انجام می‌دهد کسب‌وکارهای خود را راهبری کرده و بدین منظور برای آنها چشم‌انداز و مسیر کلان استراتژیک تعریف می‌کند و با ارائه توصیه و راهنمایی‌های سازنده ارزش خلق می‌کند.

**منابع انسانی و انتصاب مناسب مدیران:** یکی دیگر از مداخله‌های رایج ستادهای مرکزی، مداخله‌های منابع انسانی ستاد مرکزی است. بر این اساس، مدیران ارشد سطح بنگاه با استفاده از فعالیت‌های مربوط از قبیل حذف مدیران ناشایست و انتخاب و انتصاب افراد خیره و باتجربه، برای کسب‌وکارهای تابعه ارزش افزوده ایجاد می‌کنند.

### خلق ارزش افقی

فعالیت‌ها و مداخله‌های ستاد مرکزی در نقش خلق‌کننده ارزش (افقی) در جدول ۷ آورده شده که در ادامه به تشریح هر یک پرداخته شده است.

## جدول ۷. فعالیت‌ها و مداخله‌های ستاد مرکزی در نقش خلق‌کننده ارزش (افقی)

منابع	شماره فعالیت - فعالیت	مداخله
مستندها - مصاحبه	۳۱. فروش متقاطع	ایجاد بازار و مشتریان مشترک
مشاهده مشارکتی - مصاحبه	۳۲. به اشتراک‌گذاری بازارها و مشتریان داخلی و خارجی	
مصاحبه	۳۳. بهترین روش‌ها، دانش و خبرگی‌ها	به اشتراک‌گذاری قابلیت‌ها و دانش
مصاحبه	۳۴. انتقال قابلیت‌های کسب‌وکارهای موفق	
مشاهده مشارکتی - مصاحبه	۳۵. دسترسی کسب‌وکارها به دارایی‌های نامشهود یکدیگر	
مصاحبه	۳۶. ارتباط با شبکه‌های توزیع داخلی و بهبود آنها	ایجاد صرفه به حوزه
مصاحبه	۳۷. ارتباط با شبکه تأمین و پوشش جهانی	
مصاحبه	۳۸. دسترسی به منابع ارزان‌تر کسب‌وکارهای دیگر	

**ایجاد بازار و مشتریان مشترک:** در این حالت کسب‌وکارهای زیرمجموعه با به اشتراک‌گذاری مشتریان و بازار داخلی و بین‌المللی خود به هم‌افزایی دست می‌یابند. از فعالیت‌های دیگری که در این مداخله انجام می‌پذیرد، فروش متقاطع محصولات کسب‌وکارهای زیرمجموعه به مشتریان است.

**به اشتراک‌گذاری و انتقال قابلیت‌ها و دانش:** کسب‌وکارهای تابعه در بنگاه‌های مادر، از طریق به اشتراک‌گذاری دارایی‌های نامشهود (مانند دانش و اطلاعات در حوزه‌های فنی، بازارهای بین‌المللی، خدمات مشتریان، بازاریابی و فناوری) بین خود، به دارایی‌های نامشهود یکدیگر دسترسی یافته و در نتیجه به مزیت رقابتی دست می‌یابند. علاوه بر آن در این مداخله کسب‌وکارهای موفق، قابلیت‌های خود را در اختیار کسب‌وکارهای دیگر سبد بنگاه می‌گذارند تا با بهره‌گیری از این قابلیت‌ها، در کسب‌وکارهای دیگر نیز ارزش افزوده ایجاد شود. سازوکارهای استفاده‌شده در این مداخله شامل بهترین روش‌ها و تجارب مربوط به مشتریان می‌شوند.

**ایجاد صرفه به حوزه:** به علت عملیات همکارگونه‌ای که واحدهای تابعه در زنجیره ارزش خود دارند، می‌توانند به منابع ارزان قیمت سایر کسب‌وکارهای سبد بنگاه مادر دسترسی پیدا کنند و حتی به شبکه‌های تأمین داخلی و بین‌المللی متصل شوند.

### نقش چهارم: تخریب‌کننده ارزش

ستادهای مرکزی می‌توانند به وسیله تسهیل توسعه اقدام‌های ابتکاری و مدیریت هم‌افزایی، ارزش خلق کنند. اما در بین این اقدام‌ها و فعالیت‌ها، ستادهای مرکزی در فعالیت‌های مدیران کسب‌وکارهای زیرمجموعه مداخله‌هایی انجام می‌دهند که می‌توانند کشنده باشند (دکرتن و همکاران، ۲۰۱۸). تخریب ارزش نیز همانند خلق ارزش به دو روش اتفاق می‌افتد؛ نفوذ و دخالت مستقیم ستاد مرکزی در فرایندهای کسب‌وکارها (تخریب ارزش عمودی / ستاد به کسب‌وکار) و نفوذ و دخالت غیرمستقیم ستاد مرکزی در فرایندهای کسب‌وکارها (تخریب ارزش افقی / کسب‌وکار به کسب‌وکار).

## تخریب ارزش عمودی

فعالیت‌ها و مداخله‌های ستاد مرکزی در نقش مخرب ارزش (عمودی) در جدول ۸ آورده شده است.

جدول ۸. فعالیت‌ها و مداخله‌های ستاد مرکزی در نقش مخرب ارزش (عمودی)

منابع	شماره فعالیت - فعالیت	مداخله
مصاحبه	۳۹. انتصاب مدیران اشتباه	انتصاب مدیران نامناسب
مصاحبه	۴۰. به‌کارگیری مدیران در کسب‌وکارهایی با بازده کم	
مصاحبه	۴۱. تحمیل بار گزارش‌های مالی به کسب‌وکارها	بروکراسی و تأخیر
مصاحبه	۴۲. کاهش سرعت پاسخ به محیط و تأخیر در تصمیم‌گیری	
مصاحبه - مشاهده مشارکتی	۴۳. گرفتن سرعت توسط اینرسی بنگاه	
مشاهده مشارکتی	۴۴. تأکید بی‌مورد بر هم‌افزایی	پروژه‌های هم‌افزایی گمراه‌کننده
اسناد بایگانی - مستندها - مصاحبه	۴۵. تحمیل هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم	تحمیل هزینه
اسناد بایگانی - مستندها - مصاحبه	۴۶. هزینه‌های سربار ستاد مرکزی	
مشاهده مشارکتی - مصاحبه	۴۷. تعیین اهداف بیش از حد دشوار یا سهل	راهنمایی اشتباه
مصاحبه	۴۸. اهداف نامناسب و دور از دسترس	
مصاحبه	۴۹. راهنمایی‌های مخرب	
مصاحبه	۵۰. فشار برای اخذ نقدینگی	مداخله‌های مخرب و اعمال محدودیت‌ها
مصاحبه	۵۱. اعمال سیاست‌ها محدودکننده برای رفع تضاد اهداف	سوءشهرت
مصاحبه	۵۲. انتقال شهرت نامناسب بنگاه مادر به کسب‌وکارها	

**انتصاب مدیران نامناسب:** در این مداخله، تخریب ارزش زمانی اتفاق رخ می‌دهد که ستاد مرکزی افراد ضعیف و کم‌تجربه‌ای را در کسب‌وکارهای تابعه بگمارد یا مدیرانی را که در کسب‌وکارهای دیگر بازدهی بیشتری دارند به کسب‌وکارهایی منتقل کند که اثربخشی آنها را کاهش دهد.

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

**پروژه‌های هم‌افزایی گمراه‌کننده:** از آنجا که مدیران در ستاد مرکزی اعتقاد دارند که خلق هم‌افزایی اصلی‌ترین فلسفه وجودی آنها است، همواره به دنبال مدیریت روابط بین کسب‌وکارهای تابعه هستند. با وجود این، برخی اوقات پافشاری و تأکید شدید آنها بر ایجاد هم‌افزایی از طریق پروژه‌های نامانوس مختلف باعث تخریب ارزش می‌شود.

**تحمیل هزینه:** در این مورد حقوق و دستمزد بالای مدیران ستاد مرکزی و سایر هزینه‌های سربار تحمیلی بنگاه مادر باعث تخریب ارزش در کسب‌وکارهای تابعه می‌شود.

**راهنمایی اشتباه:** یکی از مداخله‌های رایج که در بنگاه‌های مادر به تخریب ارزش منجر می‌شود، از طریق فعالیت‌هایی از قبیل تعیین اهداف گمراه‌کننده، نامناسب و دور از واقعیت (دشوار و سهل) برای کسب‌وکارهای تابعه است که در این حالت بنگاه مادر بیشتر از کسب‌وکارهای مستقل با آسیب مواجه می‌شود.



**مداخله‌های مخرب و اعمال محدودیت‌ها:** از فعالیت‌های این مداخله می‌توان به اعمال سیاست‌ها و قوانین مخرب و محدودکننده ستاد مرکزی و فشار به کسب‌وکارها برای اخذ نقدینگی اشاره کرد. در این حالت در مواردی که بین ستاد مرکزی و کسب‌وکارهای تابعه تضاد منافع و اهداف رخ می‌دهد، ستاد مرکزی به‌عنوان مالک کسب‌وکارها، قوانینی وضع می‌کند تا بر این تضادها غلبه کند که برخی اوقات این قوانین به تخریب ارزش منجر می‌شوند.

**سوء شهرت:** در صورتی که بنگاه مادر از شهرت مناسبی برخوردار نباشد، این سوء شهرت به تخریب ارزش در کسب‌وکارهای تابعه منجر می‌شود، به‌نحوی که شهرت نامناسب، سایر کسب‌وکارهای سبد بنگاه مادر را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

### تخریب ارزش افقی

فعالیت‌ها و مداخله‌های ستاد مرکزی در نقش مخرب ارزش (افقی) در جدول ۹ آورده شده که در ادامه به تشریح هر یک پرداخته شده است.

جدول ۹. فعالیت‌ها و مداخله‌های ستاد مرکزی در نقش مخرب ارزش (افقی)

منابع	شماره فعالیت - فعالیت	مداخله
مصاحبه	۵۳. رقابت مضر در دسترسی به منابع بنگاه	رقابت مخرب
مشاهده مشارکتی - مصاحبه	۵۴. ممانعت از تخصیص بهینه منابع	
اسناد بایگانی	۵۵. قیمت‌های انتقالی غیرمنصفانه	قیمت‌های انتقالی نامناسب

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

**قیمت‌های انتقالی نامناسب:** از فعالیت‌های دیگری که باعث تخریب ارزش در سطح افقی می‌شود، قیمت‌های انتقالی غیرمنصفانه است که در این حالت، هزینه‌های گزافی به کسب‌وکارهایی که باید مواد اولیه مورد نیاز خود را از داخل بنگاه تأمین کنند، تحمیل می‌شود و در نتیجه تخریب ارزش رخ می‌دهد.

### بحث و نتیجه‌گیری

انجام پژوهش موردی در دو بنگاه مادر ایرانی به تبیین چهار نقش عمده شامل «پیشگیری‌کننده از زیان»، «مدیر کسب‌وکارها»، «تخریب‌کننده ارزش» و «خالق ارزش» برای ستاد مرکزی در قالب ۲۲ مداخله و بیش از ۵۵ فعالیت منجر شد.

از آنجا که علت شکل‌گیری بنگاه‌های مادر تنوع در کسب‌وکارها، محصولات و حوزه‌های رقابتی مختلف است، یافته‌های پژوهش در این ارتباط حاکی از آن است که نقش مدیر کسب‌وکارها وظیفه ذاتی هر ستاد مرکزی است که هانگربرگ (۱۹۹۳) نیز در پژوهش خود به آن اشاره کرده است. علاوه بر این نقش، گاهی اوقات نقش ستاد مرکزی فقط

پیشگیری از کاهش ارزش است که در این مورد، ستاد مرکزی با انجام مداخله‌های برنامه‌ریزی، حاکمیتی و کنترلی از تخریب ارزش جلوگیری می‌کند (چندلر، ۱۹۹۱).

همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند، از بین چهار نقش تبیین شده، «خلق ارزش» مهم‌ترین نقشی است که ستاد مرکزی در قبال کسب و کارهای تابعه ایفا می‌کند (لیند و کنگ، ۲۰۱۷؛ چندلر، ۱۹۹۱ و گرت، ۲۰۰۲)، به گونه‌ای که اغلب افراد مصاحبه‌شونده بر این نقش تأکید فراوانی داشته‌اند. برای مثال یکی از مدیران ارشد بنگاه مادر «الف» در این باره این گونه اظهار نظر کرد: «فلسفه وجودی بنگاه مادر [ستاد مرکزی] فقط و فقط خلق ارزش برای کسب و کارهاست». با وجود این، به‌رغم میل مدیران ارشد ستاد مرکزی، مداخله‌ها و فعالیت‌های آنها در برخی از مواقع به تخریب ارزش منتهی می‌شود (نل و امبوس، ۲۰۱۳ و کروهلر و همکاران، ۲۰۱۲) که عمده دلیل آن عدم شناخت و درک کامل ستاد مرکزی از کسب و کار تابعه است. در این باره یکی از مدیران بنگاه مادر «ب» در مصاحبه گفت: «خیلی از مواقع پیش میاد که از اونجایی که توی ستاد شناخت خوبی از شرکت زیردستی نداریم، هر کاری که براش می‌کنیم منجر به تخریب ارزش می‌شه. [...] برای همین ستاد مرکزی قبل از هر مداخله‌ای تو شرکت‌های تابعه باید اونا رو و محیط رقابتیشون رو خوب بشناسه». مقایسه فعالیت‌های ستاد مرکزی تبیین‌شده در پژوهش حاضر (که شماره آنها در جدول‌های بخش یافته‌ها ذکر شده است) با پژوهش‌های پیشین در جدول ۱۰ آورده شده است.

جدول ۱۰. مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین

فعالیت	پژوهش مشابه	فعالیت	پژوهش مشابه
۴۵ و ۳۳، ۳۱، ۲۹	الکساندر، کمبل و گولد <sup>۱</sup> ، ۱۹۹۵	۲۸ و ۷، ۱	برانزمن، دی‌وور و هستون <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۱
۲۵ و ۲۳، ۳۰	مور و برتویسل <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۵	۱۸ و ۶، ۳۲، ۲	دسای <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۸
۴	سیایچی و همکاران، ۲۰۱۷	۳۵ و ۳	لاندائو و باک، ۲۰۱۳
۴۳ و ۳۲	لانز، بویوی و هندرسون <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۹	۵	سدتلر <sup>۵</sup> ، ۱۹۹۹
(۳۴)	بدی و مایروفر <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۳	۵۵	گولد و کمبل <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۲
۱۷ و ۱۰، ۳۶	گولد و کمبل، ۱۹۹۱	۸	هانگربرگ، ۱۹۹۳
۳۷	میوزو و یامین <sup>۹</sup> ، ۲۰۱۲	۲۷ و ۱۵، ۱۲، ۱۱، ۹	آمبوس و مانک، ۲۰۱۰
۵۲ و ۴۴، ۴۱، ۳۸	میشرا و اکبر <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۰۷	۱۳	دافی <sup>۱۰</sup> ، ۱۹۹۰
۴۰	گولد <sup>۱۳</sup> ، ۱۹۹۶	۱۶	گولف <sup>۱۲</sup> ، ۲۰۰۶
۴۹	نل و آمبوس، ۲۰۱۳	۲۵ و ۲۲، ۱۹	پیو، ۲۰۰۳
۵۴ و ۵۳	ستین <sup>۱۵</sup> ، ۱۹۹۷	۲۴	کرامر، کیم و وندم <sup>۱۴</sup> ، ۲۰۰۴
۵۱ و ۵۰، ۲۶	نوآوری پژوهش	۱۴، ۴۸، ۴۷، ۴۶، ۴۲، ۳۹، ۳۱، ۲۰ و ۲۱	کمبل، ۱۹۹۵

1. Brunzman, DeVore & Houston
3. Desai
5. Sadtler
7. Goold & Campbell
9. Miozzo & Yamin
11. Mishra & Akbar
13. Goold
15. Stein

2. Alexander, Campbell & Goold
4. Moore & Birtwistle
6. Lange, Boivie & Henderson
8. Beddi & Mayrhofer
10. Duffy
12. Gulev
14. Cramer, Kim & van Dam

از جمله یافته‌های مهم این پژوهش در قسمت نقش خلق‌کننده ارزش ستاد مرکزی می‌توان به «قدرت چانه‌زنی ستاد مرکزی با نهادهای دولتی» اشاره کرد. به‌واسطه این فعالیت، کسب‌وکارهای بنگاه مادر می‌توانند به پروژه‌های بزرگ ملی وارد شده و آنها را به انجام رسانند. با توجه به ماهیت نامشهود بودن، این فعالیت در گروه مداخله‌های «به‌اشتراک‌گذاری دارایی‌های بنگاه» قرار گرفت. یکی از اعضای هیئت مدیره مدیران بنگاه مادر «ب» در این باره این گونه اظهار نظر کرده است:

«نکته بعدی اینه که شرکت می‌خواد بره پروژه‌های بزرگ انجام بده که تنها با گرفتن مجوز توسط بنگاه مادر [ستاد مرکزی] این اتفاق میفته [...] این یک خلق ارزش هستش که بنگاه مادر ایجاد می‌کنه [...] به‌واسطه ما [ستاد مرکزی] و آدمای بزرگی که اونجا هستن می‌تونه لایسنس‌های کارها و پروژه‌های بزرگ‌تری رو از دولت بگیرند.» با توجه به آنکه اکثر مدیران بنگاه «ب» در پست‌های دولتی تجربه مدیریتی داشته‌اند، به نظر می‌رسد که ارتباط آنها با دولت در انجام این فعالیت نقش بسزایی داشته است، به‌گونه‌ای که می‌توانند پروژه عظیم و دولتی را اخذ و به انجام رسانند.

یکی دیگر از نوآوری‌های این پژوهش در ارتباط با تبیین دو فعالیت تخریب ارزش است که شامل «اعمال سیاست‌ها محدودکننده جهت رفع تضاد اهداف» و «فشار برای اخذ نقدینگی» است. در رابطه با «اعمال سیاست‌ها محدودکننده جهت رفع تضاد اهداف» در مصاحبه با یکی از مدیران بنگاه مادر «ب» این گونه بیان شد که:

«به نظر من یکی از عامل‌هایی که تو شرکت ما تخریب ارزش میشه تضاد اهدافیه که ما با زیرمجموعه داریم. مثلاً اونا می‌گن باید به بازار فلان کشور صادرات داشته باشیم ولی ما موافق نیستیم هرچند که آخر سر یه سری قانون و سیاست وضع می‌کنیم که شرکت‌ها مجبور می‌شین چیزی که ما می‌خواهیم رو انجام بدن این در صورتی بوده که تو اغلب موارد هم آخرش متوجه شدیم که حق با شرکت‌ها بوده.» به نظر می‌رسد این تضاد از آنجا پیش می‌آید که برخلاف مدیران کسب‌وکارهای تابعه که به‌دنبال سود بالاتر هستند، مدیران ستاد مرکزی به‌واسطه ذات حاکمیتی و تعهدهای سیاسی‌ای که دارند به‌دنبال فعالیت‌هایی از قبیل صادرات به کشورهای خاصی هستند که به‌طور لزوم به سود اقتصادی منجر نمی‌شوند. در این باره به مدیران ستاد مرکزی پیشنهاد می‌شود به‌منظور خلق ارزش بیشتر در کسب‌وکارهای تابعه، تا حد امکان تصمیم‌های مهم و تأثیرگذار بر عملکرد را تفویض کرده و از اعمال محدودیت‌های بازدارنده بر آنها خودداری کنند.

در ارتباط با فعالیت «فشار برای اخذ نقدینگی»، ستاد مرکزی بر کسب‌وکار زیرمجموعه فشار می‌آورد تا سود خود را در اختیار بنگاه مادر قرار دهد تا ستاد مرکزی بر اساس صلاح‌دید خود نقدینگی حاصل را به سایر کسب‌وکارهای سبب تخصیص دهد. یکی از مدیران ارشد بنگاه مادر «الف» در این باره این گونه اظهار نظر کرده است:

«یکی دیگه از مثال‌های بارز تخریب ارزش توسط بالاسری‌ها تو شرکت‌ها اینه که چون می‌بینن که شرکت سود و نقدینگی خوبی داره از بالا فشار میارن که این نقدینگی رو به هلدینگ بالاسری بده چون بقیه کسب‌وکارها به تأمین مالی نیاز دارن و این جواری شرکت رو دچار مشکلات می‌کنن و شرکت نمی‌تونه در پروژه‌های جدید خودش سرمایه‌گذاری کنه.»

در مصاحبه با مدیران بنگاه مادر «ب» در ارتباط با فعالیت تخریبی «فشار برای اخذ نقدینگی» نیز این گونه اظهار

«... [ نگاه ستاد مرکزی به شرکت‌های زیرمجموعه نوعاً مثل گاو شیرده می‌مونه یعنی فقط منتظره که آخر سال بشه و بخش زیادی از سودآوری اونارو ازشون بگیره».

نکته شایان توجهی که یکی از اعضای هیئت مدیره بنگاه مادر «ب» مطرح کرد، ایجاد تخریب عمدی ارزش توسط فشار دریافت نقدینگی است که این فعالیت به منظور تخصیص وجوه نقد به دست آمده به سایر کسب و کارهای سبب بنگاه مادر و خلق ارزش در آنها است. وی در این باره این گونه اظهار نظر کرد:

«... [به نوعی از این جیب به اون جیب خیلی وجود داره مثلاً پول نقدی که از به شرکت تابعه گرفته می‌شه اگر براش هم ضرر ایجاد کنه چون این پول تو کسب و کارهای دیگه‌ای سرمایه‌گذاری می‌شه در مجموع برای ما [بنگاه مادر] منفعته».

با توجه به ماهیت این دو فعالیت، آنها در مداخله‌ای با عنوان «مداخله‌های مخرب و اعمال محدودیت‌ها» قرار داده شدند. در این مورد به نظر می‌رسد، از آنجا که بنگاه‌های مورد مطالعه همواره در حال ورود به کسب و کارهای جدید در حوزه‌های نوآورانه هستند، به نقدینگی نیاز مبرمی دارند تا به واسطه آن بتوانند در کسب و کارهای جدید خود سرمایه‌گذاری کنند. با وجود این، پیشنهاد می‌شود، ستادهای مرکزی با اعمال سیاست‌های صحیح فقط درصدی از نقدینگی و درآمد کسب و کارهای سودده زیرمجموعه را جذب کنند و به کسب و کارهای بالغ زیرمجموعه اجازه دهند تا برای خلق ارزش بیشتر قسمتی از درآمد خود را بنا به تشخیص خود در کسب و کار موجود سرمایه‌گذاری کنند.

نتایج بررسی ساختارهای سازمانی نشان می‌دهند که بنگاه‌های مادر ایرانی از دیدگاه مدیریتی و ساختاری دارای مشکل هستند و به طور عموم قادر به ایجاد ارزش برای کسب و کارهای خود نیستند (اتابکی، ۱۳۸۴)، از این رو نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران ارشد ستاد مرکزی کمک کنند تا با دیدگاهی جامع، مناسب‌ترین و بهترین فعالیت‌ها و مداخله‌ها را در شرکت‌های تابعه خود اعمال کنند تا علاوه بر ممانعت از تخریب ارزش، موجبات موفقیت و رشد آنها را فراهم آورند. در ضمن از آنجا که هر یک از مداخله‌های ستاد مرکزی به علت عدم شناخت کافی از کسب و کارهای تابعه می‌تواند به تخریب ارزش منجر شود، به مدیران ستاد مرکزی و بنگاه‌های مادر پیشنهاد می‌شود قبل از انجام هرگونه مداخله و نقش آفرینی در کسب و کارهای تابعه خود، ابتدا شناخت مناسبی از آنها و محیط رقابتی خود حاصل کنند و نقش‌ها و مداخله‌های خود را بر پایه شناخت به دست آمده انتخاب و ایفا کنند.

پژوهش حاضر محدودیت‌هایی نیز دارد. نخستین محدودیتی که به روش پژوهش مطالعه موردی و ماهیت کیفی آن مربوط است، روایی بیرونی و تعمیم یافته‌ها است. یکی از علت‌هایی که تعمیم نتایج این پژوهش را دشوار می‌کند، حاکمیتی بودن بنگاه‌های مادر بررسی شده است، زیرا برخی از ویژگی‌های بنگاه‌های مادر بررسی شده فقط خاص خود آنها بوده و شاید این ویژگی‌ها در سایر بنگاه‌های مادر کشور وجود نداشته باشند. از این رو، پژوهشگران می‌توانند با ابداع روش‌های کمی برای شناسایی و تعمیم مداخله‌ها و نقش‌های ستاد مرکزی، گامی رو به جلو بردارند. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در پژوهش‌های آتی با انجام این پژوهش در سایر بنگاه‌های مادر ایرانی با ویژگی‌های متفاوت، یافته‌های خود را با نتایج این پژوهش مقایسه کنند.

از محدودیت‌های دیگر این پژوهش می‌توان به افراد مشارکت‌کننده در مصاحبه اشاره کرد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش همگی از بین مدیران ارشد ستاد مرکزی انتخاب شده بودند و پژوهشگر نیز در ستادهای مرکزی بررسی شده

مشغول به فعالیت بوده است. از این رو، دیدگاه حاکم بر این پژوهش از دیدگاه ستاد مرکزی است. برای مواجهه با این محدودیت، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی با جمع‌آوری مستندها و انجام مصاحبه با مدیران کسب‌وکارهای تابعه از دیدگاه آنها نیز موضوع نقش‌ها و مداخله‌های ستاد مرکزی بررسی و تحلیل شود.

یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش دسترسی به منابع (مستندها و اسناد بایگانی) و همکاری مشارکت‌کنندگان است. با آنکه پژوهشگر به مدت پنج سال در ستاد مرکزی بنگاه‌های مادر بررسی شده شاغل بوده است، در برخی از مواقع دسترسی به اطلاعات و اسناد غیرممکن بود و همچنین در برخی موارد مشارکت‌کنندگان به همکاری رغبت زیادی نداشتند.

## منابع

- اسدزاده، عبدالله (۱۳۹۷). تاثیر نقش‌های استراتژیک بنگاه مادر بر الگوی اداره کسب‌وکارها. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۷(۶)، ۲۳۳-۲۵۱.
- اسدزاده، عبدالله؛ رحمان سرشت، حسین (۱۳۹۴). مدلی برای تبیین هوشمندی در شرکت‌های هولدینگ. *مدیریت بازرگانی*، ۷(۶)، ۸۰۵-۸۲۲.
- سبحان‌اللهی، محمدعلی؛ رحمان سرشت، حسین؛ اصلی‌بیگی، فرزانه (۱۳۹۱). الگوی تعامل استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ. *مدیریت بازرگانی*، ۷(۶)، ۱۵-۴۲.
- مؤمن‌زاده، محمدمهدی (۱۳۹۴). هلدینگ‌ها، راهی برای هم‌افزایی و ارزش‌آفرینی. *نشریه شاخص*، ۱، ۱۲-۱۶.

## References

- Akçayır, M., & Akçayır, G. (2017). Advantages and challenges associated with augmented reality for education: A systematic review of the literature. *Educational Research Review*, 20, 1-11.
- Alexander, M., Campbell, A., & Goold, M. (1995). A new model for reforming the planning review process. *Planning Review*, 23(1), 12-48.
- Ambos, B., & Mahnke, V. (2010). How do MNC headquarters add value?. *Management International Review*, 50(4), 403-412.
- Ambos, T. C., & Mueller-Stewens, G. (2017). Rethinking the role of the centre in the multidivisional firm: A retrospective. *Long Range Planning*, 50(1), 8-16.
- Asadzadeh, A. (2018). Effect of Parent company roles on Managing of Businesses. *Business Management Research Journal*, 7(6), 233-251. (in Persian)
- Asadzadeh, A., Rahmanseresht, H. (2015). A Model for Evaluating Parent Companies Smart. *Journal of Business Management*, 7(6), 805-822. (in Persian)
- Atabaki, M. (2004). *Steering holding companies. Developing a model for organizational excellence*. Tehran, Payam Moalef. (in Persian)
- Baaij, M.G., Mom, T.J., Van den Bosch, F.A., & Volberda, H. W. (2015). Why do multinational

- corporations relocate core parts of their corporate headquarters abroad? *Long Range Planning*, 48(1), 46-58.
- Beddi, H., & Mayrhofer, U. (2013). Headquarters-subsidiaries relationships of French multinationals in emerging markets. *Multinational Business Review*, 21(2), 174-194.
- Birkinshaw, J., Braunerhjelm, P., Holm, U., & Terjesen, S. (2006). Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas? *Strategic Management Journal*, 27(7), 681-700.
- Bloom, M., & Grant, M. (2011). Valuing headquarters (HQs): Analysis of the role, value and benefit of HQs in global value chains. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2179943>
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management journal*, 51(3), 577-601.
- Bower, J. L. (1971). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*. Homewood: Irwin-Dorsey.
- Brunsmann, B., DeVore, S., & Houston, A. (2011). The corporate strategy function: improving its value and effectiveness. *Journal of business strategy*, 32(5), 43-50.
- Campbell, A. (1995). Corporate strategy: The quest for parenting advantage. *Harvard business review*, 120-132.
- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1995). The value of the parent company. *California Management Review*, 38(1), 79-97.
- Chandler Jr, A. D. (1991). The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic management journal*, 12(S2), 31-50.
- Ciabuschi, F., Dellestrand, H., & Holm, U. (2012). The role of headquarters in the contemporary MNC. *Journal of International Management*, 18(3), 213-223.
- Ciabuschi, F., Dellestrand, H., & Nilsson, A. C. (2015). Value generation in the multinational corporation. In *The future of global organizing* (pp. 39-56). Emerald Group Publishing Limited.
- Ciabuschi, F., Forsgren, M., & Martín, O. M. (2017). Value creation at the subsidiary level: testing the MNC headquarters parenting advantage logic. *Long Range Planning*, 50(1), 48-62.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1998). *Creating corporate advantage* (pp. 71-83). Harvard Business School.
- Collis, D., Young, D., & Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28(4), 383-405.
- Cooper, H. M. (2010). *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Cramer, J., Kim, R., & van Dam, E. (2004). Corporate social responsibility in Dutch industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(4), 188-195.
- Creswell, J. W. (2015). *30 essential skills for the qualitative researcher*. Sage Publications.

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Decreton, B., Nell, P. C., & Stea, D. (2018). Headquarters involvement, socialization, and entrepreneurial behaviors in MNC subsidiaries. *Long Range Planning*.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage Publications Ltd.
- Desai, M. A. (2008). The finance function in a global corporation. *Harvard Business Review*, 86 (7/8).
- Duffy, S. (1990). Brief case: Corporate restructuring—Causes and categories. *Long Range Planning*, 23(4), 114-116.
- Egelhoff, W. G., & Wolf, J. (2017). The role of headquarters in the contemporary MNC: A contingency model. *Multinational corporations and organization theory: Post millennium perspectives*, 49, 71-98.
- Eisenhardt, K., & Piezunka, H. (2011). Complexity theory and corporate strategy. *The SAGE handbook of complexity and management*, 506-523.
- Fernández, F. A., & Montoya, L. M. R. (2018). Multi-business companies: The Leonisa case. *Cuadernos de Administración*, 34(60), 81-95.
- Goold, M. (1996). Parenting strategies for the mature business. *Long Range Planning*, 29(3), 358-369.
- Goold, M., & Campbell, A. (1987). Managing diversity: strategy and control in diversified british companies. *Long Range Planning*, 20(5), 42-52.
- Goold, M., & Campbell, A. (1991). Brief case: From corporate strategy to parenting advantage. *Long Range Planning*, 24(1), 115-117.
- Goold, M., & Campbell, A. (2002). Do you have a well-designed organization? *Harvard business review*, 80(3), 117-24.
- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). *Corporate-level strategy: Creating value in the multibusiness company*. Wiley.
- Grant, R. M., Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (2002). *Corporate strategy: managing scope and strategy content*. Sage publications.
- Gulev, R. (2006). Economic cultural influence: Effects on headquarter-Subsidiary management in Slovenia and three longstanding EU countries. *Journal for East European Management Studies*, 205-226.
- Hungenberg, H. (1993). How to ensure that headquarters add value. *Long Range Planning*, 26(6), 62-73.
- Kleinbaum, A. M., & Stuart, T. E. (2014). Inside the black box of the corporate staff: Social networks and the implementation of corporate strategy. *Strategic management journal*, 35(1), 24-47.
- Kruehler, M., Pidun, U., & Rubner, H. (2012). How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer. *Journal of business strategy*, 33(4), 4-17.

- Landau, C., & Bock, C. (2013). 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*, 46(1-2), 97-124.
- Lange, D., Boivie, S., & Henderson, A. D. (2009). The parenting paradox: How multibusiness diversifiers endorse disruptive technologies while their corporate children struggle. *Academy of Management Journal*, 52(1), 179-198.
- Lind, C. H., & Kang, O. H. (2017). The value-adding role of the corporate headquarters in innovation transfer processes: The issue of headquarters knowledge situation. *Management International Review*, 57(4), 571-602.
- Mahlendorf, M. D., Rehring, J., Schäffer, U., & Wyszomirski, E. (2012). Influencing foreign subsidiary decisions through headquarter performance measurement systems. *Management Decision*, 50(4), 688-717.
- McKinsey Global Institute. (2013). Urban world: The shifting global business landscape. In *McKinsey Global Institute* (Ed.).
- Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. J. (2015). The corporate headquarters in the contemporary corporation: Advancing a multimarket firm perspective. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 633-714.
- Miozzo, M., & Yamin, M. (2012). Institutional and sectoral determinants of headquarters-subsidiary relationships: A study of UK service multinationals in China, Korea, Brazil and Argentina. *Long Range Planning*, 45(1), 16-40.
- Mishra, A., & Akbar, M. (2007). Parenting advantage in business groups of emerging markets. *Vision*, 11(3), 1-10.
- Miyajima, H., Ogawa, R., & Ushijima, T. (2017). *Are Smaller (Larger) Corporate Headquarters Better?* Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI).
- Momenzadeh, M. (2015). Parent Companies: A Way for Synergy and Value Creating. *Journal of Index*, 1, 12-16. (in Persian)
- Moore, C. M., & Birtwistle, G. (2005). The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing—the case of Gucci group NV. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(4), 256-270.
- Nell, P. C., & Ambos, B. (2013). Parenting advantage in the MNC: An embeddedness perspective on the value added by headquarters. *Strategic Management Journal*, 34(9), 1086-1103.
- Poppo, L. (2003). The visible hands of hierarchy within the M-form: an empirical test of corporate parenting of internal product exchanges. *Journal of Management Studies*, 40(2), 403-430.
- Puranam, P., & Vanneste, B. (2016). *Corporate strategy: Tools for analysis and decision-making*. Cambridge University Press.
- Sadtler, D. R. (1999). The third question. *Long Range Planning*, 3(32), 373-376.
- Saunders, M. N. (2015). *Research methods for business students*, 7/e. Pearson Education India.



- Sobhanollahi, M., Rahmanseresht, H., Aslibaigi, F. (2012). A model for Interaction in Parent Companies. *Journal of Business Management*, 7(6), 15-42. (in Persian)
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage publications.
- Stein, J. C. (1997). Internal capital markets and the competition for corporate resources. *The Journal of Finance*, 52(1), 111-133.
- Swanborn, P. (2010). *Case study research: What, why and how?* Sage publications.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39-63.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Sage publications.

