

اندازه، ساختار و عملکرد HQ بنگاه ها

David Collis, David Young and Michael Goold
Strategic Management Journal, 28, 2007

• دکتر جواد فیض آبادی*

شرکت‌ها دامنه وسیعی از کارکنان ستادی در HQ خود دارند. تغییرات به ویژه در کارکردهای IT و R&D زیاد بود (جدول ۳b). میانگین تعداد کارکنان IT بنگاه ۳،۳ به ازاء هر ۱۰۰۰ نفر کارمند بود در حالیکه حداکثر تعداد ۱۷۴ نفر بود. برای کارکرد R&D اعداد فوق ۴،۰ و ۱۴۸ بودند. همچنین تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای در اندازه HQ ها در بین کشورها وجود داشت. به ویژه HQ های ژاپنی به طور قابل ملاحظه‌ای از سایر

بر اساس تحقیقات چندلر در مورد ظهور بنگاه‌های دارای چند کسب و کار، یکی از خصوصیات متمایز آنها وجود یک اداره مرکزی متمایز در بنگاه است که مسوول مجموعه منحصر به فردی از فعالیت‌ها می‌باشد. در این رابطه تحقیقی پیمایشی صورت گرفت که خصوصیات این تحقیق در جدول ۱ نشان داده شده است. شرکت‌هایی در فرانسه، آلمان، هلند، انگلیس، آمریکا، ژاپن و شیلی در طی سالهای ۹۷ تا ۹۹ جهت پوشش چهار نوع سیستم اداره مورد پیمایش قرار گرفتند: آنکلو آمریکن، اروپایی، آسیایی و کشورهای در حال توسعه.

جدول ۱: خصوصیات پیمایش صورت گرفته

شیلی	ژاپن	آمریکا	انگلیس	هلند	آلمان	فرانسه	دوره پیمایش
۹۸	۹۸-۹۷	۹۹-۹۸	۹۸-۹۷	۹۸-۹۷	۹۸-۹۷	۹۹-۹۸	اندازه (تعداد کارکنان)
بیش از ۱۰۰۰	بیش از ۲۰۰۰	بیش از ۵۰۰۰	بیش از ۲۰۰۰	بیش از ۲۰۰۰	بیش از ۲۰۰۰	بیش از ۲۰۰۰	تعداد شرکت‌های مورد بررسی
۲۰۰	۸۷۰	۸۴۰	۵۰۰	۱۲۰	۳۷۰	۱۷۰	تعداد پاسخ‌ها
۴۹	۲۲۰	۹۷	۱۰۱	۴۰	۵۷	۴۱	درصد پاسخ
۲۵	۲۵	۱۲	۲۰	۳۳	۱۵	۲۴	میانگین تعداد کارکنان (۱۰۰۰)
۲.۱	۶.۱	۲۴.۷	۱۰.۸	۷.۳	۱۰.۰	۲۴.۷	میانگین گردش مالی (دلار bn)
۰.۱۸	۲.۷۵	۳.۵۴	۲.۱۷	۲.۰۱	۱.۹۸	۶.۱۳	

همچنانکه پیش‌بینی می‌شود شرکت‌های بزرگتر دارای HQ های بزرگتری می‌باشند اما هنگامی که سطح کارکنان HQ به عنوان نسبتی از تعداد کل کارکنان بیان می‌شود، تغییرات زیادی در تعداد کارکنان HQ مشاهده می‌شود که دامنه آن از ۱ نفر تا ۱۰۰۰ نفر می‌باشد (شکل ۱). یک دلیل برای سطوح بسیار متفاوت در تعداد کارکنان ستادی در

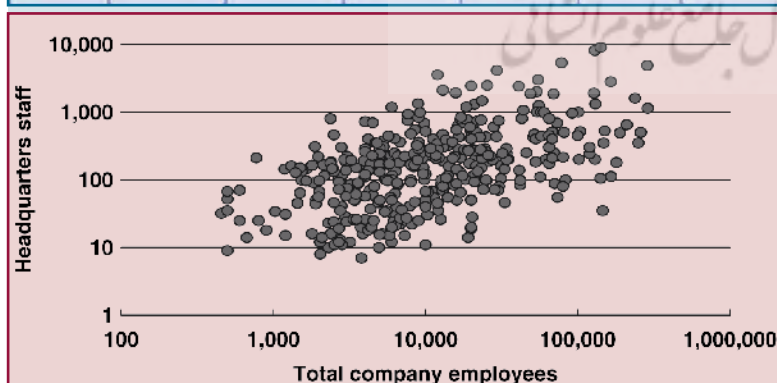


Figure 1. Scatter diagram of headquarters size against company size

HQ وجود کارکردهای ستادی متفاوت در HQ ها می‌باشد. تقریباً همه شرکت‌ها گزارش کرده‌اند که HQ آنها شامل کارکنانی در مدیریت عمومی، قانونی، کنترل و گزارش‌دهی مالی، خزانه‌داری و فعالیت‌های مالیاتی می‌باشد (جدول ۳a). میانگین تعداد این کارکنان ضروری ۴،۳ به ازاء هر ۱۰۰۰ نفر کارمند بود (جدول ۳b) کارکردهای دیگر به نظر می‌رسد بیشتر حالت احتیاطی دارند: در عین حال میانگین تعداد کارکنان احتیاطی ۱۴،۴ به ازاء هر ۱۰۰۰ نفر کارمند بود، برخی از شرکت‌ها کارکنان بیشتری ندارند و در عین حال برخی از

* عضو محترم هیئت علمی مرکز تحقیقات توسعه مدیریت

کشورها بزرگتر بودند. میانگین کلی تعداد کارکنان ۱۹,۷ به ازای هر ۱۰۰ نفر کارمند بود اما برای ژاپن این عدد ۳۸,۷ بود (جدول ۲) همچنین مشخص شد که HQ های آمریکایی بزرگتر از اروپایی ها بودند. میانگین تعداد کارکنان در کشور های اروپایی از ۷,۳ به ازای هر ۱۰۰۰ نفر کارمند برای انگلیس تا حداکثر ۱۰,۰ برای فرانسه متغیر بود، اما این عدد برای آمریکا ۱۴,۸ بود.

HQ های بنگاه

چندلر در کتاب استراتژی و ساختار خود (۱۹۶۲) استدلال می کند که وجود یک واحد HQ مجزا (اداره امور عمومی^۱) که از واحدهای عملیاتی جدا شده و دارای حق تصمیم گیری و اختیاراتی در رابطه با واحدهای عملیاتی می باشد، بنگاه های M شکل^۲ را مشخص می کند. واحدهای کسب و کار مستقل بوسیله یک واحد HQ که مجموعه فعالیت های متمایزی را انجام می دهد، کنترل شده و هماهنگ می شوند. این امر دلالت بر این دارد که اندازه HQ ها صرفه نتیجه یک انتخاب اختیاری بین قرار دادن کارکنان در HQ ها یا در واحدهای کسب و کار نیست. در عوض تقسیم فعالیت ها بین سطوح سازمانی واضح است: واحدهای عملیاتی دارای اختیار در مورد فعالیت های لازم برای انجام و تکمیل کسب و کار خود شان هستند؛ HQ ها دارای مجموعه متفاوت و منحصر

1- General office

2- M-form corporations

Table 2. Headquarters staffing data

	FRA	GER	NL	UK	USA	JPN	CHL	All
Number of companies	39	55	39	100	91	163	49	536
<i>Number of headquarters staff</i>								
Minimum	12	15	8	10	7	32	2	2
Maximum	3,800	17,100	1,115	8,100	13,030	7,912	1,328	17,100
<i>Percentiles</i>								
10	15	26	19	16	52	88	12	25
50	290	240	61	103	400	226	46	184
90	2,800	1,790	300	1,190	2,000	779	195	1,161
<i>Number of HQ staff per 1,000 employees</i>								
Minimum	0.2	1.0	1.4	0.7	0.7	3.0	0.8	0.2
Maximum	349.1	670.1	107.1	890.6	295.9	336.2	324.6	890.6
<i>Percentiles</i>								
10	1.4	2.0	3.1	2.9	3.1	14.8	4.3	3.2
50	10.0	9.3	7.4	7.3	14.8	38.7	25.8	19.7
90	59.5	188.9	26.7	60.1	96.2	109.2	116.7	105.9
Geometric mean	10.0	17.6	8.5	9.8	15.9	38.9	25.4	18.6
<i>Change in number of HQ staff over previous 5 years</i>								
Lower	54%	43%	41%	44%	30%	50%	18%	42%
Same (±10%)	22%	30%	44%	31%	20%	40%	31%	32%
Higher	24%	28%	15%	25%	50%	9%	51%	26%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Overall effectiveness of corporate headquarters (% good—% needs improving)</i>								
	-54%	-27%	-33%	-52%	20%	-53%	-52%	-37%
<i>Cost effectiveness of corporate headquarters (% good—% needs improving)</i>								
	-42%	-24%	-8%	-38%	7%	NA	-17%	-20%

Table 3. Incidence and size of headquarters functions

(a) Incidence (% of respondents reporting the function at headquarters)

	FRA	GER	NL	UK	USA	JPN	CHL	ALL
General corporate management	100%	90%	95%	93%	95%	99%	100%	96%
Legal and company secretary	89%	88%	100%	100%	100%	95%	82%	95%
Treasury	87%	87%	95%	97%	100%	90%	98%	97%
Taxation	89%	90%	92%	99%	95%	100%	73%	92%
Financial reporting and control	97%	94%	100%	100%	91%	100%	94%	97%
Internal audit	89%	83%	64%	84%	93%	95%	67%	86%
Payroll/benefits administration	68%	60%	67%	92%	91%	97%	49%	82%
Human resources/personnel policies	87%	79%	95%	81%	86%	100%	63%	87%
Training and education	68%	67%	44%	56%	74%	96%	41%	71%
Government and public relations	87%	92%	87%	85%	87%	96%	61%	87%
Corporate planning/development	87%	87%	72%	91%	94%	66%	71%	80%
Research and development	39%	33%	41%	27%	40%	68%	49%	46%
Marketing/commercial services	45%	37%	33%	32%	58%	67%	53%	51%
Purchasing/inbound logistics	45%	52%	28%	32%	73%	71%	47%	55%
Distribution/outbound logistics	18%	12%	5%	7%	41%	47%	39%	29%
Information systems and telecommunications	79%	69%	64%	67%	92%	97%	57%	80%

(b) Size (median number in headquarters function per 1000 employees)

	FRA	GER	NL	UK	USA	JPN	CHL	ALL
General corporate management	0.43	0.93	0.51	0.56	0.48	1.14	2.92	0.81
Legal and company secretary	0.80	0.63	0.67	0.52	0.94	0.63	1.33	0.65
Treasury	0.36	0.40	0.40	0.33	0.63	1.29	2.00	0.77
Taxation	0.20	0.40	0.30	0.28	0.44	0.56	0.67	0.42
Financial reporting and control	0.93	0.80	1.08	0.81	0.42	1.51	2.36	1.11
Number of obligatory staff	2.08	3.62	3.20	2.59	3.40	5.33	10.00	4.25
Internal audit	0.49	0.34	0.37	0.40	0.48	0.66	1.50	0.59
Payroll/benefits administration	0.44	0.56	0.76	0.61	0.91	1.06	2.50	0.86
Human resources/personnel policies	0.74	0.61	0.57	0.45	0.61	2.01	1.71	1.08
Training and education	0.24	0.26	0.37	0.19	0.30	0.98	0.95	0.60
Government and public relations	0.35	0.44	0.43	0.25	0.40	0.72	0.82	0.55
Corporate planning/development	0.35	0.38	0.42	0.32	0.40	0.51	1.91	0.41
Research and development	0.59	3.64	0.27	1.99	3.33	6.31	2.86	4.00
Marketing/commercial services	0.65	0.92	1.79	0.49	0.68	2.60	3.88	2.00
Purchasing/inbound logistics	1.33	1.65	0.53	0.45	0.70	2.17	3.00	1.58
Distribution/outbound logistics	1.25	7.65	1.55	0.25	0.75	1.59	4.00	1.59
Information systems and telecommunications	0.71	0.77	0.76	0.41	3.22	5.66	4.36	3.25
Other	3.01	1.40	0.80	0.81	3.00	7.65	5.07	4.00
Number of discretionary staff	7.55	2.75	5.43	3.71	10.00	32.04	17.50	14.42

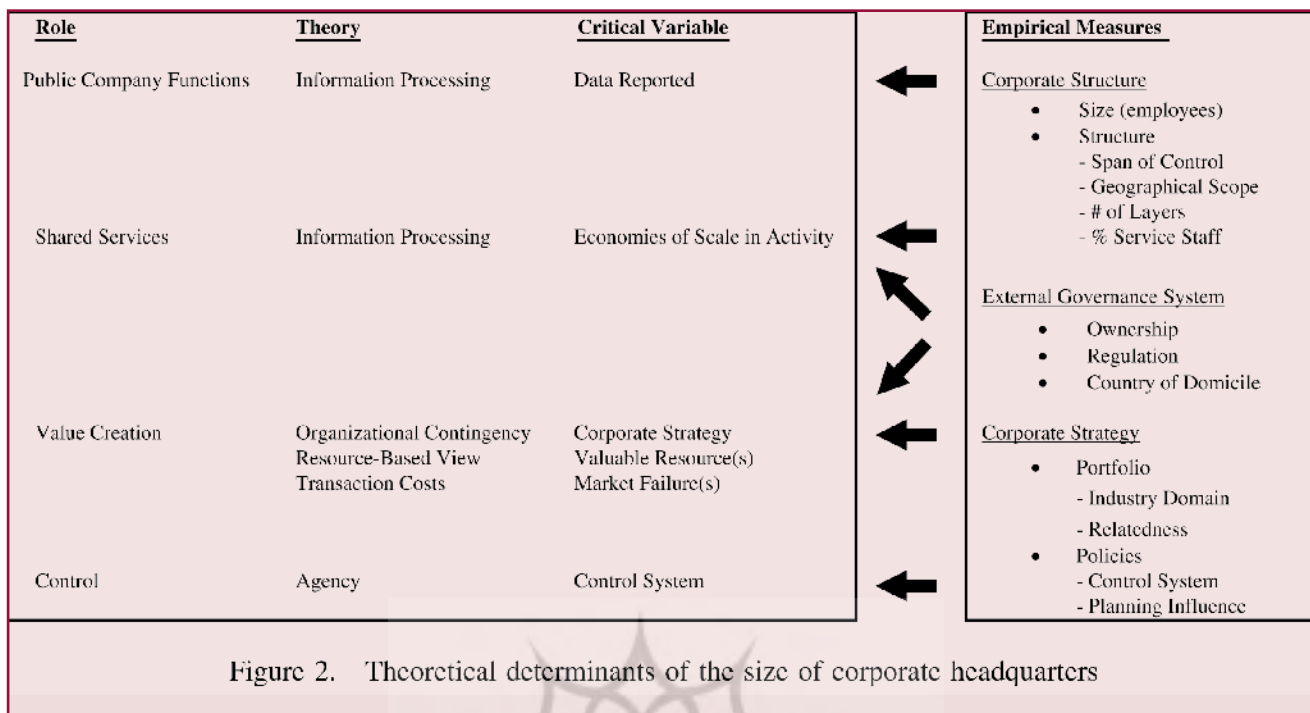


Figure 2. Theoretical determinants of the size of corporate headquarters

می شود. اداره مرکزی بنگاه مسوولیت نهایی را در قبال عملکرد مالی واحدهای کسب و کار خود دارد. در نتیجه اداره مرکزی بنگاه بایستی به عنوان یک سیستم کنترلی عمل کند که عملکرد واحد های تشکیل دهنده خود را به منظور حداقل کردن هزینه های نمایندگی^۴ تفویض اختیار قابل ملاحظه تصمیم گیری نظارت و ارزیابی نماید.

۳- HQ ی بنگاه نماینده قانونی نهاد^۵ است همانطور که قوانین و مقررات Sarbanes Oxley در ایالات متحده مشخص کرده است. در این رابطه HQ ی بنگاه بایستی همه کارکرد های تاییدی و گزارش دهی ضروری خواه قانونی، مالی یا تنظیمی^۶ را که برای نشان دادن تلاش از جانب سهامداران مورد نیاز است را انجام دهد. این نقش به عنوان نماینده شرکت در برابر نهادهای بیرونی به دلیل اینکه دراری هیچ گونه منافع عملیاتی نیست یک هزینه سربار خالص است.

۴- نقش چهارم عبارتست از فراهم نمودن خدمات مشترک برای واحد های کسب و کار در جاییکه بتوان از صرفه جویی مقیاس استفاده کرد. معمولاً این فعالیت ها کار کرد های Back office^۷ مانند پردازش صورت حساب حقوق و دستمزد هستند. در حالیکه دلیل متقاعد کننده ای وجود دارد برای تجمیع این فعالیت ها، ضروری نیست که این فعالیت ها در HQ بنگاه انجام شوند. آنها می توانند به طور کارایی در یک واحد کسب و کار انجام شده و یا حتی به یک شخص ثالث برون سپاری شوند. در نتیجه این خدمات مشترک تنها جنبه ای از HQ بنگاه هستند که اندازه آنها در هر حالت می تواند اختیاری باشد.

به فردی از وظایف جهت انجام هستند. چندلر اساساً دو نقش ویژه برای HQ بنگاه مشخص می کند:

- هماهنگی، ارزیابی و برنامه ریزی اهداف و خط مشی ها
- تخصیص منابع

وی این نقش ها را مجدداً در قالب نقش کارآفرینانه (ارزش افزایی) و نقش اداری (جلوگیری از ضرر) دسته بندی می کند. اخیراً افرادی که در مطالعه فعالیت های HQ درگیر شده اند دو نقش دیگر را نیز مشخص کرده اند که در سطح بنگاه انجام می شوند: کارکرد های ضروری یا عمومی شرکت که نیازمند هویت بنگاه می باشد از قبیل گزارش دهی مالی و مالیاتی بیرونی، و ارائه متمرکز کارکرد های خدماتی برای واحد های کسب و کار.

این دیدگاه ها پیشنهاد می کنند که چهار نقش عمده بوسیله مرکز بنگاه ایفا می شود:

۱- مهمترین نقش از توجیه اقتصادی برای بنگاه به عنوان یک ماهیت متنوع شده ناشی شده و شامل کارکرد هایی است که سلسله مراتب بنگاه به طور کارآتری نسبت به اداره بازار مبادله ها انجام می دهد. این کارکرد ها عبارتند از ارزش افزایی یا کارکرد های ایجاد هماهنگی که توسعه، تخصیص و جاری سازی منابع ارزشمند بنگاه را در داخل سلسله مراتب اداره می کند. آنچه که Gold and Campbell به عنوان والدین ارزش افزا^۸ از آن یاد می کنند.

۲- نقش دوم از ماهیت سلسله مراتبی شرکت متنوع شده M شکل ناشی

3- Value-added parenting

4- Agency costs

5- Entity

6- Regulatory

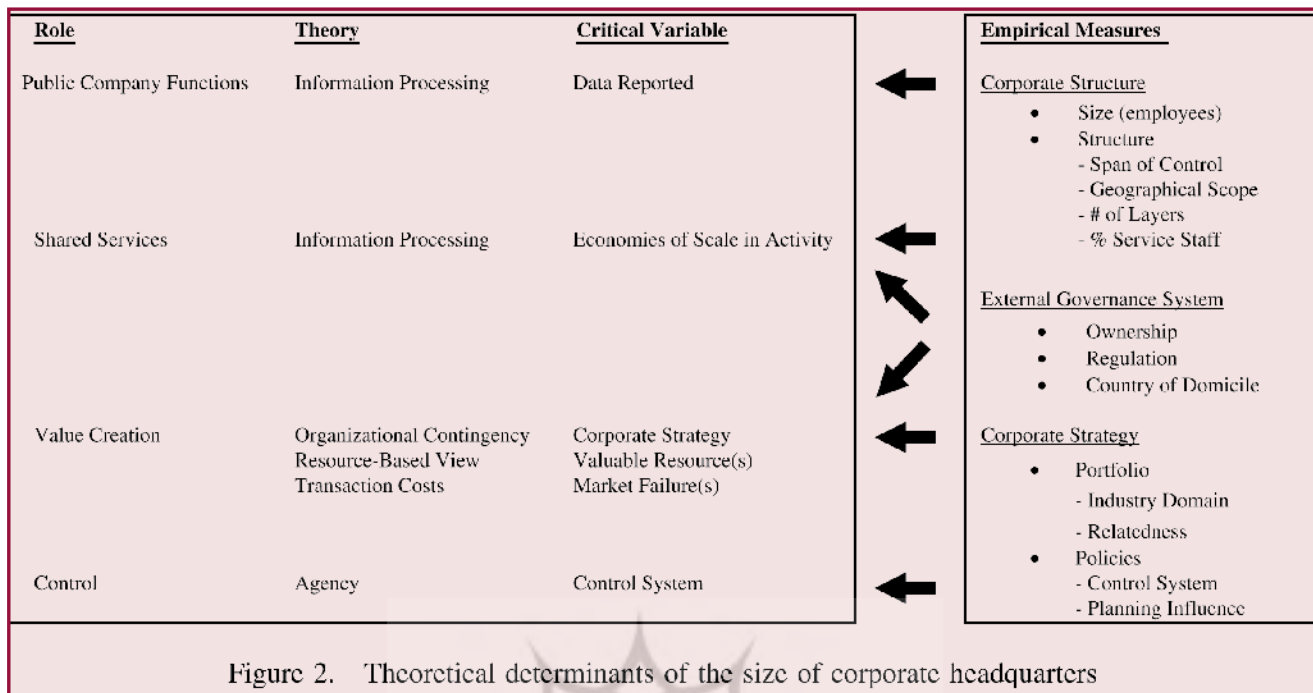


Figure 2. Theoretical determinants of the size of corporate headquarters

چندین شرکت تشکیل شده اند.) مورد استفاده قرار می گیرد، به طور دوره ای مدیران بخشی را بر اساس تعداد کمی از معیارها و شاخص های مالی ارزیابی می کنند. نیلز مندی های اطلاعاتی بنابراین محدود شده و میزان جلسات بین بخش ها و بنگاه محدود می شود. بر عکس کنترل رفتاری نیازمند HQ های گسترده تری برای نظارت و حتی مداخله و مشارکت در مجموعه وسیع تری از تصمیم های عملیاتی کسب و کارها می باشد.

اقتصاد دانها استدلال می کنند که مالکیت دارایی های خاص یک شرکت صرفه جویی در قلمرو را ایجاد می کند که توجیه کننده ایجاد تنوع^{۱۲} می باشد. رویکرد منبع محور به طور مشابه استدلال می کند که تقویت منابع متمایز در بین واحد های کسب و کار اساس و زیر بنای ارزش افزایی بنگاه می باشد. همچنین این تئوری بیان می کند که فعالیت هایی که باید در HQ انجام شوند برای جاری سازی منابع ارزشمند بنگاه در بین کسب و کارها بر طبق منبع زیر بنایی آن متغیر خواهد بود. نحوه سازماندهی HQ بنگاه برای تضمین به اشتراک گذاری فعالیت های مانند مرکز R&D بنگاه در بین واحد های کسب و کار یا انتقال مهارت هایی مانند توانمندی ساخت سلولی بین آن واحد ها به اینکه کدام منابع بنگاه ارزشمند هستند، وابسته خواهد بود.

صرفه جویی هزینه مبادله^{۱۳} یک لنز تئوریک مکمل را برای بررسی نقش ارزش افزایی در HQ بنگاه فراهم می کند. وجود نقص هایی در بازار عوامل است که تعیین می کند چه زمانی سلسله مراتب بنگاه به طور کارآ جاییزین اداره بازار در مورد مبادله منابع لازم برای انتقال مهارت ها یا به اشتراک گذاری

کارکرد های الزامی عمومی یک HQ بنگاه اساسا شامل تجمیع و گزارش دهی داده های قانونی، مالیاتی و مالی است. از آنجاییکه همه شرکت ها تلاش می کنند این کارها را به کارآترین شیوه ممکن انجام دهند، پردازش اطلاعات^{۱۴} لنز تئوریکی مناسبی است. این تئوری بیان می کند که اندازه این کارکرد بوسیله میزان داده هایی که باید در HQ پردازش شوند، تعیین خواهد شد.

تئوری پردازش اطلاعات می تواند شرح دهد که کدامیک از فعالیت ها برای انجام به صورت خدمات مشترک در سطح HQ بنگاه مناسب هستند. این فعالیت های تکراری پردازش مبادله^{۱۵} مانند پردازش صورت حساب حقوق و دستمزد خواهند بود که در کل واحد های کسب و کار اینگونه فعالیت ها تجمیع می شوند چرا که آنها فعالیت های نسبتا همگن هستند که امکان استفاده از صرفه جویی در مقیاس برای آنها وجود دارد.

تئوری نمایندگی چهار چوبی برای درک عملیات کارکرد کنترل بنگاه در یک بنگاه متنوع^{۱۶} را فراهم می کند. سیستم کنترلی اتخاذ شده در شرکت های متنوع می تواند به صورت کنترل نتیجه (مالی) یا کنترل رفتاری (عملیاتی) مشخص گردد، چرا که تصمیم گیرندگان با اطلاعات اختصاصی در یک محیط نامطمئن می توانند یا بر اساس عملکردشان ارزیابی شوند یا مسوول اقدامات خودشان باشند.

عملیات و داده های لازم برای این دو نوع سیستم کنترل بسیار متفاوت بوده و یک اثر ترکیبی بر روی اندازه HQ ی بنگاه دارند. کنترل نتیجه ای همانطور که به طور قابل توجهی در بنگاه های بزرگ^{۱۷} (بنگاه های بزرگی بوسیله ادغام

۷- کارکرد هایی که هیچ تماس یا تماس کمی با مشتریان و ارباب رجوع دارند.

8- Information processing 9- Repetitive transaction-processing activities
10- Diversified corporation 11- Conglomerate
12- Diversification 13- Transaction cost economics





فعالیت ها در بین واحد های کسب و کار می شود. وجود چنین نقص هایی در بازار تعیین می کند که چه فعالیت هایی در HQ بنگاه انجام شوند.

تنها تئوری ای که مدعی است یک نگرش کلی در مورد نحوه سازماندهی HQ بنگاه هم در کارکرد های کنترلی و هم در کارکرد های ارزش افزایی ارائه می کند، تئوری اقتضاء سازمانی^{۱۴} است. با پیروی از مشاهدات چندلر در مورد تبعیت ساختار از استراتژی، تحقیقات اخیر استدلال می کنند که فعالیت هایی که HQ متعهد به انجام آنها می شود باید در راستای استراتژی بنگاه باشد (شیوه ای که بنگاه تلاش می کند که در سرتاسر چندین واحد کسب و کار ارزش افزایی کند). برای مثال نقش HQ بنگاه بایستی در تنوع مرتبط و نامرتبط^{۱۵} متفاوت باشد. تنوع نامرتبط که از طریق صرفه جویی در قلمرو مالی^{۱۶} خلق ارزش می کند می تواند در یک شیوه غیر متمرکز تر و با کنترل مالی نسبت به تنوع مرتبط مدیریت شود، که نیازمند هماهنگی فعال و مکانیزم های هماهنگی بسیار بیشتر می باشد. به طور مشابه Gold and Campbell سه سبک والدین بنگاه را شناسایی کرده اند: مالی، استراتژیک و ترکیبی. بر این اساس شرکت های مختلف باید HQ های بنگاه بسیار متفاوتی بر طبق استراتژی بنگاه خود داشته باشند.

واحد های کسب و کار تاثیر خواهد گذارد.

کسب و کار هایی که ارتباط بسیار نزدیکی با هم دارند بیشتر امکان فعالیت مراکز خدماتی مشترک و سیستم های کنترل رفتاری را فراهم می کنند. کنترل رفتاری نیازمند این است که مدیران اجرایی درک کافی از عوامل کلیدی موفقیت کسب و کار ها برای ارزیابی تصمیم های عملیاتی کسب و کار ها داشته باشند. بر عکس کنترل نتیجه برای بنگاه هایی که پورتفولیوی متنوعی داشته مناسب است، چرا که HQ نیاز کمی دارد که در مورد رابطه علی بین تصمیم ها ی عملیاتی و عملکرد بدانند.

خط مشی ها

انتخاب سیستم کنترل و میزان تاثیر کارکردی و برنامه ریزی که HQ بر روی واحد های کسب و کار دارد، هر کدام می تواند بر اندازه و ساختار HQ اثر بگذارد. مخصوصا مشارکت بیشتر HQ در تصمیم های عملیاتی کسب و کار ها نیازمند کارکنان بیشتری خواهد بود. به طور مشابه گولد و دیگران (۱۹۹۴) واژه «روابط^{۱۷}» را برای توصیف مکانیزم های سازمانی مورد استفاده شرکت ها جهت تحقق صرفه جویی مقیاس بین واحد های کسب و کار استفاده می کنند. چنین مکانیزم هایی جریان های افقی اطلاعات مدیریت شده بوسیله HQ ها را افزایش داده و در نتیجه اندازه آن را افزایش می دهد.

سیستم اداره

کشور محل استقرار بنگاه بر اندازه HQ بنگاه اثر خواهد گذارد از طریق اثر آن بر روی نیاز مندی های گزارش دهی داده ها، سابقه فرهنگی و هنجارهای موسسه ای، انتخاب سیستم های کنترل، و عدم وجود یا عدم کارایی بازارهای عوامل.

سیستم اداره بنگاه^{۱۸} در یک شرکت نیز بر اندازه HQ ی بنگاه تاثیر می گذارد. ساختار مالکیت آن (خواه مالکیت دولتی، یا مالکیت خصوصی) و همینطور اینکه آیا در معرض قوانین و مقرراتی قرار دارد یا خیر بر ماهیت و میزان گزارش دهی مالی مورد نیاز اثر می گذارد. این همچنین بر تابع هدف شرکت اثر

معیار ها و تخمین ها

ساختار بنگاه

اندازه شرکت که بوسیله تعداد کارکنان تقریب زده می شود، با میزان داده ای که باید در HQ بنگاه پردازش شود همبستگی دارد. هر چند که شرکت های بزرگتر کارکنان به نسبت کمتری در HQ دارند چرا که بسیاری از فعالیت های HQ مانند امور مربوط با مدیر عامل گروه و آماده سازی صورت های مالیاتی شامل هزینه های ثابت شده یا در شامل صرفه جویی در مقیاس می شوند. ساختار رسمی سازمان در بنگاه بر روی اندازه HQ تاثیر خواهد گذارد. هم حیطه کنترل که بوسیله تعداد واحد های کسب و کار مجزا که به طور مستقیم به HQ بنگاه گزارش می دهند اندازه گیری می شود و هم حیطه جغرافیایی با میزان اطلاعات تجمیع شده و پخش شده به صورت خارجی همبستگی دارد.

استراتژی بنگاه

دامنه صنعت ممکن است بر اندازه HQ بنگاه اثر بگذارد. تاثیر آن بر روی نیاز مندی های گزارش دهی بر میزان داده های مورد پردازش اثر می گذارد؛ وجود یا عدم وجود صرفه جویی در مقیاس بر فرصت به اشتراک گذاری خدماتی که ممکن است در HQ انجام شود، تاثیر خواهد گذارد؛ در عین حال منابع زیر بنای مزیت رقابتی و امکان پذیری های تکنولوژیکی برای صرفه جویی در قلمرو بر روی فرصت های HQ جهت هماهنگی فعالیت ها در طی

14- Organizational contingency

15- Related and unrelated diversification

16- Financial scope economics

17- Linkages

18- Corporate governance system

Table 4. Variables definitions

Variable	Definition
<i>Headquarters staffing</i>	
Proportion of employees working in headquarters	Log(number of headquarters staff per 1,000 employees)
Obligatory staff	Total staff in five functions included in most headquarters
Discretionary staff	Total HQ staff—obligatory staff
Change in headquarters staff	Scale (-1 to +1) indicating level of staff compared to 5 years ago: -1 = lower; 0 = same (=10%); +1 = higher
<i>Corporate structure</i>	
Number of employees	Log(total company employees)
Span of control	Scale (1-4) indicating the number of divisions reporting directly to corporate headquarters: 1 = 1-3; 2 = 4-10; 3 = 11-30; 4 = more than 30
Geographical scope	Scale (1-4): 1 = operates in one country; 2 = one continent; 3 = two continents; 4 = three or more continents
Divisional complexity	Scale (1-5): 1 = single business unit; 2 = dominant business unit; 3 = divisionalized, single BU divisions; 4 = divisionalized, multi-BU divisions; 5 = matrix of divisions
Shared services emphasis	Scale (1-3): 1 = less than 20% of HQ staff provide services to business divisions; 2 = 20-40%; 3 = more than 40%
<i>Corporate strategy and policies</i>	
Industry sector	Categorical (12 values)
Relatedness of divisions	Score (0-9) based on extent of similarity of divisions in three areas: products/services, product/process technologies, and customer bases
Financial control emphasis	Scale (1-3): 1 = flexible strategic control; 2 = tight strategic control; 3 = tight financial control
General planning influence	Score (0-9) based on strength of corporate influence in three areas: setting of budgets, major capital investments, and business strategy/new business creation
Functional influence	Score (0-15) based on strength of corporate influence in five functional areas: human resources, R&D, marketing, purchasing/logistics, and information technology
Linkages between divisions	Score (0-9) reflecting extent of operational linkages between divisions in the provision of products/services, development of technologies and dealings with customers
<i>Ownership and regulation</i>	
Privately owned	0 = no; 1 = yes
Government owned	0 = no; 1 = yes
Regulated, public	Publicly owned, but subject to statutory regulation of competition or prices: 0 = no; 1 = yes
Privatized	Previously owned by national or local government: 0 = no; 1 = yes
Country	Categorical (FRA, GER, NL, UK, USA, JPN, CHL)
<i>Performance</i>	
Overall effectiveness	Scale (1-3): 1 = needs improving in many areas; 2 = needs improving in some areas; 3 = good in most areas
Cost effectiveness	Scale (1-3) as above
Return on capital employed	Profit before interest and tax/(Total assets—Current liabilities) averaged over previous 5 years
Shareholder return	(Increase in share price + Gross dividend)/Initial share price averaged over previous 5 years
Growth in sales turnover	Percentage increase in sales turnover, average annual rate over previous 5 years

• عامل اول اندازه خود بنگاه می باشد، از آنجاییکه HQ ها در معرض استفاده از صرفه جویی در مقیاس می باشند (همانطور که تئوری پردازش اطلاعات نیز بیان می کند). به خصوص در کارکرد های ضروری تعداد پرسنل مورد نیاز در HQ می تواند کم باشد و نسبتاً مستقل از اندازه شرکت است.

• عامل دوم، همانطور که تئوری اقتضاء سازمانی پیشنهاد می کند، استراتژی بنگاه شرکت اساساً از طریق تاثیر آن بر روی تعداد انتخاب های خط مشی های سازمانی اثر قابل ملاحظه ای دارد.

• سرانجام عامل سوم ساختار حکمرانی^{۲۰} و زمینه محیط کشوری و منطقه ای شرکت بر روی اندازه HQ بنگاه تاثیر دارد.

ادامه دارد

خواهد گذارد و این در جای خود می تواند بر اندازه HQ تاثیر داشته باشد. برای مثال شرکت های با مالکیت دولتی به احتمال بیشتری نسبت به شرکت های خصوصی شلی و کاستی در کارکرد های HQ را تحمل خواهند کرد چرا که اشتغال ممکن است یک هدف ویژه برای آنها باشد. شرکت های ملی شده یا تحت قوانین و مقررات سخت تمایل دارند که مونوپولی های طبیعی باشند، به طوریکه عدم وجود فشار در بازار می تواند امکان تکثیر HQ بنگاه را فراهم نماید. سرانجام در عین حالی که خصوصی سازی کارایی را افزایش می دهد، این امر محتمل است که تغییر کند و مشکل باشد.

متدولوژی

جدول ۴ متغیر های مورد استفاده در تحلیل ما را تعریف می کند، شامل مجموعه ای از متغیر های تجمعی ایجاد شده از داده های خام. کارکنان ضروری به عنوان کارکنان در ۵ کارکرد تعریف می شوند که تقریباً همه شرکت های مورد بررسی این کارکرد ها را گزارش کرده اند: مدیریت عمومی^{۱۹}، قانونی،

کنترل و گزارش مالی، خزانه داری و امور مالیاتی. کارکنان احتیاطی همه کارکنان باقیمانده فهرست شده به عنوان بخشی از HQ بنگاه بودند. خدمات مشترک مبتنی بودند بر تعداد کارکنان خدماتی گزارش شده که به صورت نسبی از کل کارکنان بنگاه بیان شده و سپس در دسته هاس تقریباً مساوی کمتر از ۲۰ درصد، از ۲۰ تا ۴۰ درصد، یا بالای ۴۰ درصد قرار می گیرند.

نتایج

تعیین کننده های اندازه HQ

سه عامل اصلی توضیح دهنده بخش اعظمی از تغییرات در اندازه HQ می باشند.

19- General management

20- Governance structure