

اندازه، ساختار و عملکرد HQ بنگاه ها

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

• دکتر جواد فیض آبادی*

ساختار بنگاه

نشان می دهد، مشخص می شود که به استثناء شرکت هایی که ساختار ماتریسی را بکار می گیرند، اندازه HQ ها با افزایش پیچیدگی بخشی کاهش می یابد. هر چند حتی شرکت هایی با یک ساختار ماتریسی کارکنان HQ کمتری نسبت به ساختار M شکل سنتی تک واحد کسب و کاری دارند. به علاوه اندازه نسبی HQ ها با ساختار های ساده تر هنگام عدم کنترل گزینه خهای خط مشی بسیار بزرگتر از زمانیکه گزینه های خط مشی کنترل می شوند،

اندازه بنگاه یک تعیین کننده مهم در مورد اندازه HQ بنگاه می باشد. بدون وارد کردن متغیر های خط مشی در مدل، تعداد کارکنان یک عامل تعیین کننده بسیار مهم در مورد نسبت کارکنان بکار گرفته شده در HQ بنگاه می باشد (جدول ۵)

اندازه HQ شرکت هایی با قلمرو جغرافیایی وسیع تر بدون توجه به

متغیر های مربوط به خط مشی به طور قابل ملاحظه ای بزرگتر می باشند. یک اشتنا وجود داشت به طوریکه شرکت های فعال در یک کشور دارای HQ بزرگتری نسبت به شرکت های فعال در چندین کشور در یک منطقه دارند. تحلیل بیشتر مشخص کرد که شرکت های تک کشوری دارای یک کسب و کار مسلط می باشند و تمایل به داشتن یک ساختار کارکردی با HQ بزرگتر دارند.

حیطه کنترل اثر قابل ملاحظه ای بر روی اندازه HQ بنگاه ندارد. شاید معیار خیلی خام بوده یا شاید شرکت هایی که مشارکت و مداخله خودشان را در واحدهای کسب و کار محدود می کنند می توانند به طور موثری حیطه های کنترل بزرگتر را مدیریت کنند. در حمایت از این ادعا شواهدی وجود دارد که شرکت هایی با پیچیدگی بخشی^۱ بیشتر تمایل دارند که HQ های کوچکتری داشته باشند (جدول ۵).

جدول ۷ که نتایج مربوط به HQ1 تا HQ4 را در رابطه با پیچیدگی بخشی

Table 5. Regressions for proportion of employees working in corporate headquarters

	Log(HQ staff per 1,000 employees)—Analysis of variance (Type III sums of squares)			
	HQ1 Inc. Japan	HQ2 Exc. Japan	HQ3 Inc. Japan	HQ4 Exc. Japan
<i>Corporate structure</i>				
Number of employees	15.080—***	11.253—***	13.561—***	11.106—***
Span of control	0.014+	0.003+	0.038—	0.024—
Geographical scope		1.059+*		1.308+**
Divisional complexity	2.528—***	4.984—***	1.183—**	2.526—***
Shared services				3.214+***
Services data missing				2.245+***
<i>Corporate strategy and policies</i>				
Industry sector	17.585***	17.197***	15.244***	14.303***
Relatedness	1.464+**	1.891+**	0.009—	0.017+
Financial control			0.092—	0.357—
General planning influence			0.457—	0.129—
Functional influence			5.381+***	4.056+***
Linkages			0.857+*	0.440+
<i>Governance</i>				
Privately owned	0.172+	0.881+*	0.005+	0.158+
Government owned	4.291+***	5.942+***	2.573+***	3.550+***
Regulated public	0.483+	0.821+*	0.331+	0.480+
Privatized	1.653+**	2.085+**	1.305+**	1.540+**
Country	21.274***	9.604***	14.223***	6.923***
Shared variance	18.630	5.788	35.895	19.944
Corrected model	83.176***	61.508***	91.155***	72.320***
Residual	84.172	69.257	76.193	58.446
Corrected total	167.349	130.765	167.349	130.765
RMS residual	0.437	0.462	0.417	0.428
R ²	0.497	0.470	0.545	0.553
Adjusted R ²	0.469	0.430	0.514	0.510
N	467	351	467	351

+ and - indicate the sign of the regression coefficient for quantitative variables.
Significance levels: * p < 0.1; ** p < 0.05; *** p < 0.01; **** p < 0.001

هستند (جدول ۷).

مالی خرده فروشی^۲، مخابرات، خدمات مالی تجاری^۳ و شرکت های بزرگ / متنوع.

شرکت های بزرگ دارای کوچکترین HQ می باشند. این امر با استراتژی بنگاه عدم مداخله متمایز آنها سازگار است که درای سطح کمی از مشارکت بنگاه و سیستم های کنترل مالی می باشند. بررسی اندازه تک تک کارکرد های HQ نشان می دهد که کارمندان کارکرد های خاصی مانند قانونی، کنترل و گزارش دهی مالی، آموزش، و به خصوص فناوری اطلاعات در بخش هایی که کارمندان بیشتری در HQ دارند، به طور قابل ملاحظه ای بیشتر به نظر می رسد. این امر بهره مندی از صرفه جویی در قلمرو در IT در داخل صنایع مخابرات (۶۳ کارمند به ازاء هر ۱۰۰۰ نفر پرسنل) و صنعت خدمات مالی (۵۹ کارمند به ازاء هر ۱۰۰۰ نفر پرسنل) است که در HQ های بزرگتر آنها نمود پیدا می کند.

لذا برای بسیاری از شرکت ها استراتژی بنگاه نسبت به بخش صنعت در تعیین اندازه و ساختار HQ بنگاه دارای اهمیت بیشتری است. مرتبط بودن پورتفولیو بر کارمند یابی HQ به طور غیر مستقیم از طریق

این امر دلالت بر این دارد که شرکت هایی با ساختار های پیچیده تر گزینه هایی برای غیر متمرکز کردن بیشتر تصمیم گیری و یا فراهم نمودن خدمت دارند و مقداری کار های تجمیع داده دارند که در بیرون از HQ بنگاه صورت می گیرد.

سر انجام، فراهم نمودن خدمات مشترک همبستگی قابل ملاحظه ای مثبتی با تعداد کل کارکنان HQ دارد. این تعجب برانگیز نیست، چرا که میزان خدمات مشترک انجام شده در HQ به عنوان یک گزینه احتیاطی در نظر گرفته شده بود.

استراتژی بنگاه

پورتفولیوی بنگاه. همانطو که انتظار می رفت، تحلیل ها تفاوت های بسیار قابل ملاحظه ای در کارکنان HQ در طی بخش های صنعتی نشان می دهد (جدول ۵). جدول ۸ این تفاوت های بخشی را با مقایسه کارکنان HQ در مقابل یک بخش ساخت پایه ای نشان می دهد. بدون در نظر گرفتن کنترل ها، عمده تغییرات می توانند به چهار بخش نسبت داده شوند: خدمات

Table 6. Headquarters staffing vs. geographical scope

Geographical scope	Number of companies	Relative number of headquarters staff	
		Not controlled for corporate policies	Controlled for corporate policies
Primarily in one country	107	×1.34	×1.21
In a number of countries on one continent	64	×1.00	×1.00
Primarily on two continents	39	×1.13	×1.14
Three or more continents	141	×1.91	×1.81
N		351	351
Significance		$p < 0.01$	$p < 0.01$

Both analyses controlled for portfolio, ownership and regulation, and country.

Table 7. Headquarters staffing vs. divisional complexity

Divisional complexity	Relative number of headquarters staff					
	Number of companies		Not controlled for corporate policies		Controlled for corporate policies	
	Inc. Japan	Exc. Japan	Inc. Japan	Exc. Japan	Inc. Japan	Exc. Japan
Single business unit	9	7	×2.14	×3.31	×1.59	×2.14
Dominant business unit	68	44	×1.45	×2.03	×1.25	×1.58
Single BU divisions	147	116	×1.00	×1.00	×1.00	×1.00
Multi-BU divisions	206	161	×0.79	×0.75	×0.83	×0.79
Matrix of divisions	37	23	×1.04	×0.83	×0.98	×0.73
N			467	351	467	351
Significance			$p < 0.001$	$p < 0.001$	$p < 0.05$	$p < 0.01$

All analyses controlled for portfolio, ownership and regulation, and country.

2- Retail financial services

3- Commercial financial services

Table 8. Sector differences

Industry sector	Number of companies	Relative number of headquarters staff		
		Controlled for company size	HQ1 ^a	HQ3 ^b
Diversified/conglomerate	31	×0.32	×0.52	×0.62
Other	20	×0.70	×0.78	×0.88
Building and construction	27	×0.82	×0.87	×0.90
Industrial services	60	×0.85	×0.87	×0.81
Retailing, transport and consumer services	74	×0.88	×0.71	×0.65
Manufacturing	123	×1.00	×1.00	×1.00
Mineral extraction and processing	21	×1.03	×0.88	×0.90
Electricity, gas and water utilities	17	×1.17	×0.70	×0.77
Chemicals and pharmaceuticals	39	×1.29	×1.19	×1.16
Commercial financial services	15	×1.75	×1.54	×1.57
Retail financial services	30	×3.11	×4.16	×3.73
Telecommunications networks	10	×3.18	×2.05	×2.07
<i>N</i>		467	467	467
Significance		$p < 0.001$	$p < 0.001$	$p < 0.001$

^a Controlled for portfolio, ownership and regulation, and country.

^b Controlled for variables as in (a) plus corporate policy variables.

ربع بالا ۳۷ درصد کارکنان HQ بیشتری دارند.

سیستم حکمرانی

مالکیت و مقررات. شرکت های خصوصی دارای تفاوت قابل ملاحظه ای در کارمند یابی HQ با شرکت های عمومی^۴ دارند. هر چند که هم شرکت های دولتی و هم شرکت های خصوصی دارای HQ های بزرگتری می باشند. تغییرات مربوط به این شاخه های حکمرانی هنگامیکه متغیر های خط مشی بنگاه در رگرسیون ها وارد می شوند (جدول ۵، HQ^۳ و HQ^۴) نشان می دهد که بخشی از تفاوت ها بوسیله خط مشی بنگاه توضیح داده می شوند. بدون توجه به این امر داده ها نشان می دهند که یک شرکت دولتی تعداد کارکنان HQ آن از یک شرکت خصوصی چهار برابر بیشتر بوده و یک شرکتی که اخیراً خصوصی شده است (در ۱۰ سال گذشته) تعداد کارکنان HQ آن دو برابر نسبت به شرکت های عمومی بیشتر است. شرکت های تحت قوانین و مقررات تفاوت قابل ملاحظه ای در اندازه HQ با شرکت های غیر تحت مقررات ندارند.

در مجموع نتایج نشان می دهد که مالکیت دولتی با کارمند یابی بیشتر HQ در ارتباط است.

کشور. ساده ترین تحلیل نشان می دهد که تفاوت های قابل ملاحظه ای بین کشور ها وجود دارد (جدول ۵). در هنگامیکه فقط اثر اندازه شرکت کنترل شده (جدول ۹، CN^۱) در زمانیکه اثرات پورتفولیوی بنگاه، مالکیت و قوانین و مقررات کنترل شده اند (جدول ۵، HQ^۳ و HQ^۴; جدول ۹، CN^۲) کارمندیابی HQ بین کشور ها یکسان نیست.

4- Publicly owned companies

متغیر های خط مشی بنگاه اثر می گذارد.

خط مشی های بنگاه. همانطور که پیش بینی می شد، استفاده از سیستم های کنترل مالی همبستگی منفی ای با کارمند یابی HQ دارد، هر چند که اثر، بامعنی نیست. تاثیر کارکردی همبستگی مثبت و با معنی ای با نسبت کارکنان فعال در HQ بنگاه دارد. به طور متوسط ربع بالایی شرکت های موثر در برنامه ریزی کارکردی ۲،۲ برابر کارکنان HQ بیشتری نسبت به شرکت های ربع پایینی دارند. به نظر می رسد میزان مداخله و مشارکت HQ بنگاه در فعالیت های کارکردی واحد های کسب و کار، که در جای خود بوسیله استراتژی بنگاه جهت داده می شوند، یک عامل موثر در اندازه HQ می باشد.

ارتباط ها اثر مثبت بامعنی ای در کارکنان HQ دارد (جدول ۵ HQ^۳). به طور متوسط در مقایسه با شرکت های ربع پایین، شرکت های با امتیاز ارتباط

Table 9. Country differences

Country	Number of companies	Relative number of headquarters staff	
		CN1 ^a	CN2 ^b
France	39	×0.66	×0.41
Germany	47	×0.69	×0.68
Netherlands	38	×0.33	×0.32
U.K.	98	×0.46	×0.40
U.S.A.	87	×1.00	×1.00
Japan	116	×1.42	×1.37
Chile	42	×0.57	×0.43
<i>N</i>		467	467
Significance		$p < 0.001$	$p < 0.001$

^a Controlled for company size.

^b Controlled for portfolio, ownership and regulation.

دیگری (Collis et al., ۲۰۰۶) مورد بررسی بیشتر قرار گرفته اند.

تعیین کننده های ساختار HQ ها

بر اساس تفاوت هایی در اندازه کلی HQ بنگاه، انتظار می رود که عوامل تعیین کننده سطوح فعالیت مربوط به فعالیت های ضروری اساساً از عوامل تعیین کننده سطوح فعالیت مربوط به فعالیت های احتیاطی متفاوت باشند. به علاوه انتظار می رود که خصوصیت فعالیت های ضروری تغییرات نسبتاً کمی در بین شرکت ها داشته باشد، در حالیکه فعالیت های احتیاطی که انعکاسی از استراتژی های بنگاه شرکت ها می باشند، انتظار می رود که تغییر پذیری بیشتری را نشان داده و وابستگی بیشتری به خط مشی های بنگاه داشته باشند.

جدول ۱۰ نشان می دهد که نسبت کارکنان احتیاطی به ضروری به طور

در مقایسه با آمریکا، HQ های ژاپنی تمایل دارند که بزرگتر باشند و HQ های اروپایی و شیلیایی تمایل دارند که کوچکتر باشند. شواهد قدیمی نشان می دهند که مدیران آمریکایی طرفدارن پیشرو در رویکرد «تاب و با معنی» می باشند، این وضعیت تعجب برانگیز بود.

سوالی که باقی می ماند این است که آیا مدل های یکسانی برای کارمندیابی HQ برای همه کشور ها قابل کاربرد است. اگر چنین باشد انتظار داریم که ارتباط قابل ملاحظه ای بین متغیر های مدل و کشور مورد استقرار وجود داشته باشد. تحلیل های بیشتر مشخص کرد که در عین حالیکه برخی از عبارات های ارتباط کشوری هنگامیکه ژاپن در داده ها وارد شده، با معنی هستند و هنگامیکه ژاپن خارج می شود، با معنی نمی باشند. این امر پیشنهاد می کند که مدل برای ژاپن از سایر کشور های به طور قابل توجهی متفاوت است و اینکه مدل ها برای سایر کشور ها به طور وسیعی مشابه هستند. این یافته ها در مقاله مقایسه‌ای

Table 10. Regressions for obligatory and discretionary staff

	Analysis of variance (Type III sums of squares)		
	OB Log(Obligatory staff per 1,000 employees)	DS Log(Discretionary staff per 1,000 employees)	DO Log(Discretionary/ Obligatory staff)
<i>Corporate structure</i>			
Number of employees	15.669—***	8.258—***	1.177+**
Span of control	0.163+	0.022—	0.303—
Divisional complexity	0.009+	0.820— [#]	0.996— [*]
<i>Corporate strategy and policies</i>			
Industry sector	7.983***	10.075***	1.618
Relatedness	0.234— [#]	0.000—	0.233+
Financial control	0.017—	0.333—	0.199—
General planning influence	0.040—	1.097— [*]	0.719— [*]
Functional influence	0.465+* [#]	7.702+***	4.382+***
Linkages	0.252+ [#]	1.165+ [*]	0.333+
<i>Ownership and regulation</i>			
Privately owned	0.017—	0.151—	0.066—
Government owned	0.319+ [*]	0.144+	0.034—
Regulated public	0.318+ [*]	0.088+	0.071—
Privatized	0.283+ [#]	0.632+ [#]	0.069+
Country	2.856***	17.641***	8.869***
Shared variance	13.395	50.967	15.051
Corrected model	42.020***	99.093***	34.121***
Residual	26.755	73.877	51.924
Corrected total	68.775	172.970	86.044
RMS residual	0.279	0.463	0.389
R squared	0.611	0.573	0.397
Adjusted R squared	0.578	0.537	0.346
N	374	374	374

+ and - indicate the sign of the regression coefficient for quantitative variables.
Significance levels: [#] $p < 0.1$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

دارد که هیچ رابطه ای بین اندازه HQ و عملکرد بنگاه وجود نخواهد داشت. استراتژی های مرتبط^۶ با HQ های بزرگ می توانند به اندازه استراتژی های نامرتب^۸ با HQ های کوچک موفق باشند. بر عکس، یک نگرشی (که عموماً در نظر مدیران اجرایی وجود دارد) که HQ بنگاه یک هزینه سربار است و رابطه منفی ای بین اندازه HQ و عملکرد وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

داده های ما نشان می دهد که سه عامل اصلی تعیین کننده در مورد اندازه و نقش های HQ در بنگاه های چند کسب و کاری وجود دارد: اندازه کلی، سیستم حکمرانی، و از همه مهمتر استراتژی بنگاه (جدول ۱۲). شرکت های بزرگ تر در نتیجه صرفه جویی مقیاس در پردازش اطلاعات، کارکنان به نسبت کمتری در HQ دارند. ساختار مالکیت شرکت و ساختار های موسسه ای در

قابل ملاحظه ای با افزایش تعداد کارکنان افزایش می یابد، لذا می توان نتیجه گرفت که کارکنان ضروری نسبت به کارکنان احتیاطی بیشتر در معرض اثرات مقیاس هستند (جدول ۱۰، DO) با دو برابر شدن اندازه شرکت کارکنان ضروری ۲۹ درصد کاهش یافته و کارکنان احتیاطی ۲۲ درصد.

رگرسیون مربوط به نسبت کارکنان ضروری به احتیاطی (جدول ۱۰، DO) نشان می دهد که تاثیر کارکردی یک متغیر توضیح دهنده مهم می باشد. به طور متوسط در مقایسه با ربع پایین شرکت ها در مورد تاثیر کارکردی، شرکت های ربع بالا ۳،۴ برابر کارمند احتیاطی بیشتر و ۱،۳ برابر کارمند ضروری بیشتر دارند.

اندازه HQ ها و عملکرد بنگاه

نگرش اقتصادی «متناسب برای هدف» در مورد HQ بنگاه دلالت بر این

Table 12. Conjectures and conclusions

Conjecture	Conclusion
<i>Corporate structure</i>	
1. Larger companies will have proportionately smaller headquarters (measured as a share of total employees) than smaller corporations	Supported
2. The greater the span of control the larger the size of corporate headquarters	Not supported
3. The greater the geographic scope of the firm's operations, the larger the corporate headquarters	Supported
4. For a given size and diversity of firm, the more complex the organizational structure of the firm the smaller the corporate headquarters is likely to be	Supported
5. The proportion of employees working in corporate headquarters tends to be higher in companies with a higher proportion of corporate service staff	Supported
<i>Corporate strategy and policies</i>	
6. The size of corporate headquarters will vary with industry sector	Supported
7. Firms with more related portfolios will have larger headquarters	Supported
8. The proportion of employees working in corporate headquarters tends to be lower in companies placing greater emphasis on financial control	Not clearly supported
9. The proportion of employees working in corporate headquarters is positively correlated with the extent of functional influence	Supported
10. The proportion of employees working in corporate headquarters is positively correlated with the extent of linkages between divisions	Supported
<i>Ownership and regulation</i>	
11. Privately owned companies have smaller corporate headquarters than publicly quoted companies	Not supported
12. Government owned companies have larger corporate headquarters	Supported
13. Regulated public companies have larger corporate headquarters	Not clearly supported
14. Recently privatized companies have larger corporate headquarters	Supported
<i>Country</i>	
15. The sizes of corporate headquarters differ from country to country	Supported
<i>Headquarters structure</i>	
16. Obligatory activities show greater scale economies than discretionary activities	Supported
17. Discretionary activities show greater dependence on corporate policies than obligatory activities	Supported
<i>Performance</i>	
18. Relatively large headquarters will tend to be less effective	Not clearly supported
19. More profitable companies will have relatively larger headquarters	Supported



نتایج هنجاری

شرکت‌هایی با HQ بزرگتر معمولاً از شرکت‌هایی با HQ کوچکتر عملکرد بهتری دارند. در نتیجه یک رویکرد بیشتر مورد توجه نیاز است که HQ ی مطابق با استراتژی بنگاه شرکت طراحی شود.

در بررسی‌های HQ ها همچنین باید از الگوبرداری صرف از سایر شرکت‌هایی که نتوانسته‌اند ملاحظات استراتژی بنگاه خود را به خوبی در طراحی HQ وارد نمایند، اجتناب کرد. شرکت‌هایی با استراتژی‌هایی شامل ارتباط‌های گسترده بین کسب و کار هایشان، سطح بالایی از خدمات مشترک در مرکز، و تاثیر فعال در فعالیت‌های کسب و کارها می‌توانند ۱۰ برابر تعداد کارکنان بیشتری نسبت به شرکت‌هایی بدون ارتباط بین کسب و کارها، یا بدون ارائه خدمات مشترک و یک رویکرد خصمانه با واحد‌های کسب و کار داشته باشند. این امر واضح و آشکار است که در طراحی HQ بنگاه «یک اندازه متناسب رای همه» یک رویکرد اشتباه است. الگوبرداری می‌تواند ارزشمند باشد، فقط زمانی که از شرکت‌هایی با استراتژی بنگاه یکسان صورت گیرد.

برای طراحی یک HQ متناسب برای هدف، ضروری است که مشخص شود چهار وظیفه در HQ انجام می‌شود: گزارش دهی عمومی، کنترل، خدمات مشترک، و ارزش افزایی. هر یک از این کارها عوامل تعیین‌کننده مختلفی داشته و باید بر اساس آنها طراحی شود.

وظایف حکمرانی و اجابت باید بوسیله همه شرکت‌ها انجام شده و اکثراً در همه شرکت‌ها مشابه هستند. این وظایف می‌توانند برای کارآیی و اثربخشی هزینه‌ای طراحی شوند و الگوبرداری از شرکت‌های واقع در ربع پایین می‌تواند

کشور محل استقرار منجر به تفاوت‌های سیستماتیک در اندازه HQ می‌شود. شرکت‌های دولتی HQ های بزرگتری داشته و در عین حال HQ های ژاپنی از آمریکایی و خصوصاً از هم‌تا‌های اروپایی خود بزرگ‌تر هستند.

استراتژی بنگاه یعنی شیوه‌ای که شرکت تلاش می‌کند تا بوسیله فعالیت در چندین بازار ارزش افزایی کند، نه تنها قلمرو مناسب کسب و کار بنگاه را تعیین می‌کند بلکه خط مشی‌های مناسب شرکت برای مدیریت کسب و کارهای خودش را نیز تعیین می‌کند. این خط‌مشی‌ها مانند میزان ارتباط بین واحد‌های کسب و کار و مشارکت HQ در تصمیم‌های کارکردی، منجر به تغییراتی هم در کارکرد‌های انجام شده در HQ و هم در اندازه آنها می‌شود. همانطور که در شکل ۳ نشان داده شده، گزینه‌های خط‌مشی تعیین‌کننده‌های تقریبی اندازه و نقش HQ ها می‌باشند. آن معیارهای استراتژی بنگاه راجع به مرتبط بودن پورتفولیو اهمیت کمتری دارند هنگامیکه متغیرهای خط‌مشی وارد تجزیه و تحلیل می‌شوند.

به ویژه به نظر می‌رسد که تفاوت سیستماتیک بین استراتژی‌های بنگاه مرتبط و نامرتب وجود داشته باشد. استراتژی‌های بنگاه مرتبط شامل تاثیرهای فعال‌تر به وسیله HQ و حمایت بیشتر برای ارتباط در طی کسب و کارها می‌شود که منجر به HQ بزرگتری خواهد شد. به علاوه تصمیم‌گیری برای فعالیت با یک پورتفولیوی مرتبط از کسب و کارها با شکل‌های استراتژیک‌تر از کنترل همراه خواهد شد. برعکس استراتژی‌های بنگاه غیرمرتبط به نظر می‌رسد که قادر به فعالیت با HQ کوچکتری باشند. چنین استراتژی‌هایی مستلزم هماهنگی کمتر بوسیله HQ بنگاه و شامل مداخله کمتری در تصمیم‌های کارکردی کسب و کار خواهد بود.

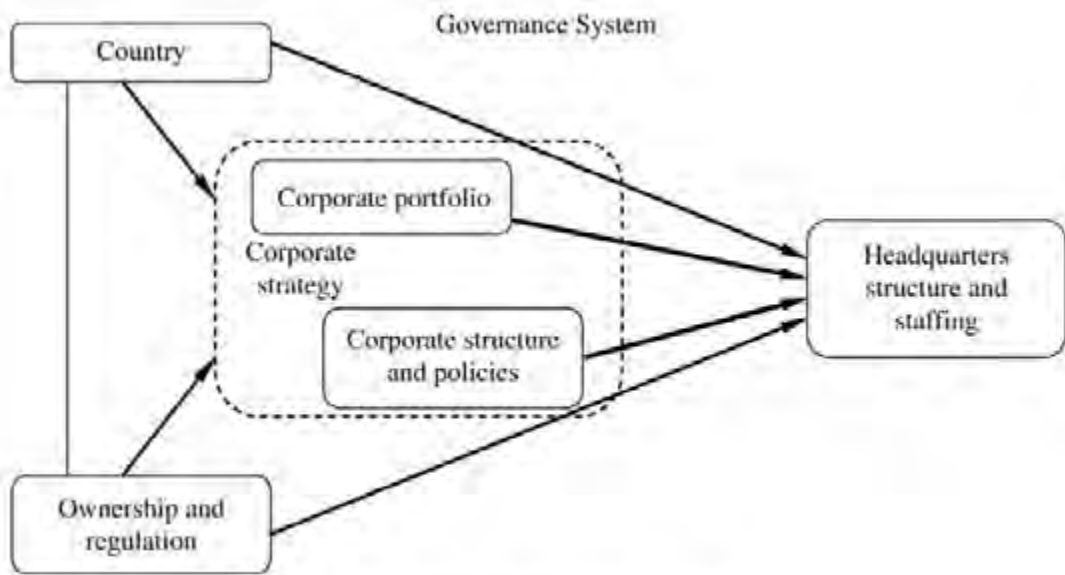


Figure 3. Conceptual model

است. شرکت‌هایی که فرصت‌های زیادی برای صرفه جویی در مقیاس و تخصص‌گرایی بوسیله خدمات مشترک داخل HQ دارند می‌توانند کارکنان HQ بیشتری در زمینه‌هایی مانند IT بکار گیرند. شرکت‌های دیگر تصمیم به غیر متمرکز کردن همان خدمات به یک واحد کسب و کار یا برون سپاری آنها می‌گیرند. در نتیجه تغییر پذیری زیادی در اندازه و ماهیت خدمات مشترک وجود دارد که ضرورتاً استراتژیک نیستند اما صرفاً بوسیله ترجیحات سازمانی هدایت میشوند. فقط در برخی از بخش‌های صنعتی مانند مخابرات و خدمات مالی ما به طور سیستماتیک خدمات مشترک بزرگی را در HQ مشاهده می‌کنیم.

برای کارهای ارزش‌افزایی نیاز برای طراحی ستاد HQ که متناسب با اهداف باشد بسیار مهم و حیاتی است. در این تحقیق مجموعه‌ای بهترین فعالیتها که همه شرکت‌ها از آن بتوانند بهره‌مند شوند را مشخص نمی‌کند. در عوض این تحقیق نشان می‌دهد که مدیران اجرایی ارشد نیاز به تصمیم‌گیری دقیق در مورد استراتژی بنگاه خود دارند تا بتوانند در کسب و کارهای خود ارزش‌افزایی کرده و تعیین کنند که چه خط‌مشی‌هایی و کارکنانی مورد نیاز هستند تا از ریشه‌های خاص ارزش‌افزایی بهره‌مندی لازم را داشته باشند. هر کارکرد بنگاه باید در رابطه با نقش آن در ارزش‌افزایی مورد ارزیابی قرار گرفته با این قاعده که فعالیت‌های غیر ارزش‌افزا باید کاهش داده شوند. این امر از هزینه‌های غیر ضروری HQ بنگاه جلوگیری کرده و همچنین از مداخله بوروکراتیک که منجر به تخریب ارزش و عدم رضایت واحد‌های کسب و کار از HQ می‌شود، جلوگیری می‌کند.

یک رهنمود مناسب باشد. برای مثال شرکتی با ۲۰۰۰۰ نفر کارمند کمتر از ۳۵ نفر را به حکمرانی، اجابت و سطح حداقلی کنترل مالی اختصاص می‌دهد. در حالیکه انتخاب سیستم کنترل در طی شرکت‌ها متغیر است، این امر یک گزینه خط‌مشی بود که اثر قابل ملاحظه‌ای بر روی اندازه HQ داشت. یک دلیل برای این موضوع ممکن است این باشد که شرکت‌ها سیستم‌های کنترل خود را منطبق با پورتفولیوی خود و سایر خط‌مشی‌های بنگاه در نظر نمی‌گیرند. از آنجاییکه این زمینه‌ای است که تئوری نمایندگی باید رهنمودهای تحلیلی ارائه نماید، ما می‌توانیم برای این جنبه از طراحی HQ بنگاه برای بینش‌های تئوریک‌تری بیشتر امیدوار باشیم.

انجام خدمات مشترک در HQ تا اندازه‌ای یک گزینه و تصمیم احتیاطی

