

## رویکردی نوین از دیدگاه مبتنی بر منابع به استراتژی سطح شرکتی در شرکتهای مادر

سید محمد اعرابی<sup>۱</sup>، افشین فتح اللهی<sup>۲</sup>، عبدالله اسدزاده<sup>۳\*</sup>  
<sup>۱</sup> دانشکده مدیریت و حسابداری- دانشگاه علامه طباطبایی  
<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه علامه طباطبایی  
<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علوم و فنون مازندران (عهده دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: خرداد ۱۳۸۸. تاریخ داوری: خرداد ۱۳۸۸. تاریخ پذیرش: تیر ۱۳۸۸

### چکیده

این مقاله، به تعمیم دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۱</sup> به استراتژی سطح شرکتی<sup>۲</sup> می‌پردازد و با تمرکز بر شرکتهای مادر<sup>۳</sup> مفهوم مزیت رقابتی<sup>۴</sup> را که از موضوعات کلیدی تبیین استراتژی سطح کسب و کار<sup>۵</sup> می‌باشد با مفهوم متناظر در استراتژی سطح شرکتی جایگزین و با عنوان مزیت مادری<sup>۶</sup> در سطح شرکتهای مادر ارائه می‌کند. در ادامه بر ویژگیهای درونی شرکتهای مادر که منشاء خلق مزیت مادری می‌باشد تمرکز می‌شود و پنج ویژگی مزیت‌ساز در این ارتباط تبیین می‌گردد. این مقاله همچنین به این موضوع می‌پردازد که مزیت مادری به‌عنوان خطوط راهنما جهت اتخاذ تصمیمات دوگانه مطرح در استراتژی سطح شرکتی که شامل تصمیمات پرتفولیو (سبد سرمایه‌گذاری) و تصمیمات کنترل و هدایت کسب و کارهای تابعه می‌باشد دارای نقش اساسی می‌باشد و این تصمیمات، همگی بایستی بر مبنای تاثیراتی که بر توسعه یا حفظ مزیت مادری می‌گذارند مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند. این مقاله با بسط و توسعه ماتریس موقعیت رقابتی<sup>۷</sup> به ماتریس موقعیت مادری<sup>۸</sup> که در سطح شرکتهای مادر قابل طرح است خاتمه می‌یابد.

**کلمات کلیدی:** دیدگاه مبتنی بر منابع، شرکتهای مادر، زنجیره مزیت مادری<sup>۹</sup>، ماتریس موقعیت مادری، استراتژی سطح شرکتی.

### ۱- مقدمه

و توسعه می‌دهد و بحث می‌کند که شرکتهای مادر برای ایجاد مزیت مادری باید بر منابع و قابلیت‌ها و ویژگیهای درونی خود تکیه کنند. در این راستا ماتریس موقعیت رقابتی که در سطح استراتژی کسب و کار و برای ایجاد مزیت رقابتی- آن‌چنان‌که در شکل ۶ طرح گردیده - توسعه یافته و در قالب ماتریس موقعیت مادری در سطح شرکتهای مادر ارایه می‌شود.

### ۲- اهمیت و ضرورت موضوع

اهمیت و ضرورت موضوع از سهم دانشی این مقاله ناشی می‌شود. غالب محققان که در زمینه دیدگاه مبتنی بر منابع سخن گفته‌اند آن را عمدتاً در استراتژی سطح کسب و کار و برای تبیین مزیت رقابتی مورد بحث قرار

از دیدگاه پورتر<sup>۱۰</sup> فلسفه وجودی شرکتهای مادر با توانایی شرکت مادر در ایجاد هم‌افزایی در بین کسب و کارهای تابعه توجیه می‌شود [۹]. ایجاد هم‌افزایی مستلزم توانایی مادر در اعمال اثرات ارزش‌آفرین در شرکتهای تابعه می‌باشد. به بیانی ساده‌تر شرکت مادر باید به گونه‌ای در کسب و کارهای خود تاثیرگذار باشد که آنها احساس کنند صاحب بهترین شرکت مادر<sup>۱۱</sup> هستند و وجود مادر برای آنها ارزش‌آفرین و نه مزاحم است. گولد<sup>۱۲</sup> و همکاران بیان می‌کنند که شرکت مادر باید بتواند در کسب و کارهای خود ارزش افزوده مادری ایجاد کند و به اصطلاح مزیت مادری داشته باشد [۴]. آنها معتقدند همان‌طوری‌که استراتژی در سطح کسب و کار باید منتهی به مزیت رقابتی شود، استراتژی سطح شرکتی در شرکت- های مادر، نیز باید با هدف ایجاد مزیت مادری سازماندهی شود. دیدگاه مبتنی بر منابع که عمدتاً در سطح کسب و کار مورد بحث قرار گرفته است بیان می‌کند که منشا مزیت رقابتی منابع، قابلیت‌ها و توانمندی‌های داخلی هر کسب و کار می‌باشد. به بیانی ساده‌تر کسب و کارها برای رسیدن به مزیت رقابتی باید بر منابع و قابلیت‌های درونی خود تکیه کنند. این مقاله رویکرد جدیدی از مفهوم دیدگاه مبتنی بر منابع ارایه می‌کند و آن را به استراتژی سطح شرکتی در سطح شرکتهای مادر تعمیم

\* Corresponding author e-mail: Ab.assadi@gmail.com

1- Resource Based View

2- Corporate Level Strategy

3- Corporate Parent or Multi Business Company

4- Competitive Advantage

5- Business Level Strategy

6- Parenting Advantage

7- Competitive Position Matrix

8- Parenting Position Matrix

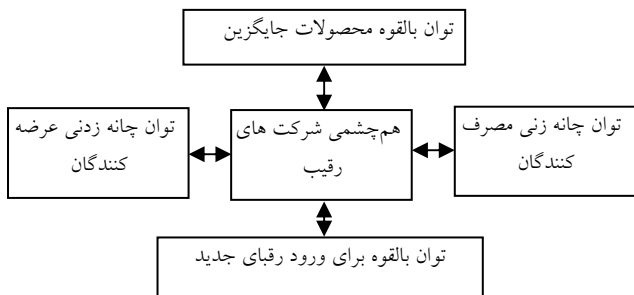
9- Parenting Advantage Chain

10- Porter

11- Best Parent

12- Goold et al

بدنبال آن انحصار در سودآوری را فراهم آورند. بنابراین آن چه از این مدل استنباط می‌شود آن است که رقابت یک بازی برد- باخت بوده و سودآوری سازمان به اتخاذ موضع قدرت در قبال تامین‌کنندگان، مشتریان و رقبا بستگی خواهد داشت. همان‌طور که در قسمت بعدی تشریح می‌گردد دیدگاه مبتنی بر منابع این تئوری را مورد انتقاد قرار می‌دهد و با تاکید بر این که عوامل خارجی سازمان نمی‌توانند منشاء مزیت رقابتی پایدار باشد عوامل دیگری را در این خصوص موثر می‌داند.



شکل (۱): الگوی رقابت مبتنی بر پنج نیروی پورتر [۱]

### ۳-۲- دیدگاه مبتنی بر منابع

در مقابل دیدگاه سازمان صنعتی پورتر که نقش محیط و صنعت را در کسب موقعیت رقابتی مورد تاکید قرار داده بود دیدگاه مبتنی بر منابع مطرح گردید که منابع داخلی سازمان را عامل محوری کسب مزیت رقابتی می‌دانست. دیدگاه مبتنی بر منابع، نخستین بار در آثار منتشر شده توسط بارنی<sup>۱۵</sup> و ورنرفلت<sup>۱۶</sup> ارائه گردید [۲] و [۱۳]. این دیدگاه برای ایجاد مزیت رقابتی، نگاه از درون به بیرون دارد و منابع درونی شرکت را منشا مزیت رقابتی می‌داند. در حقیقت در این دیدگاه، عامل مزیت رقابتی، منابع و دارایی‌های درونی هر سازمان می‌باشد و هر سازمان به مثابه مجموعه‌ای از منابع منحصر به فرد فرض می‌شود که برخی از این منابع، اساس مزیت رقابتی پایدار می‌باشند. بنابراین دغدغه کلیدی مدیران سازمان همواره پاسخگویی به این سوال است که چگونه منابع ابتدایی سازمان را به مزیت رقابتی مبدل سازند. برخلاف تئوری سازمان صنعتی که قویاً بر انطباق سازمان با محیط پیرامونی اصرار دارد این دیدگاه بنای کار را بر ایجاد و توسعه منابع با هدف تاثیرگذاری بر محیط پیرامونی می‌گذارد و سازمان را به‌جای انفعال در مقابل محیط به تاثیرگذاری بر آن تشویق می‌کند. جدول ۱ به مقایسه نگرش این دو دیدگاه و فرضیات حاکم بر آن‌ها می‌پردازد. همان‌طور که در این جدول بیان گردیده فرض اصلی در دیدگاه سازمان صنعتی تجانس منابع شرکت‌ها بوده لیکن در دیدگاه مبتنی بر منابع ویژگی منحصر به فرد بودن و عدم امکان جایگزینی منابع به عنوان عامل کسب مزیت رقابتی پایدار معرفی می‌گردد.

داده‌اند. در این مقاله، مفهوم دیدگاه مبتنی بر منابع با نگاه استراتژی سطح شرکتی توسعه داده شده و تلاش می‌گردد که در سطح شرکت‌های مادر و برای تبیین مزیت مادری مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین سهم دانشی نگارندگان، در توسعه دیدگاه مبتنی بر منابع از استراتژی کسب و کار به استراتژی سطح شرکتی می‌باشد.

### ۳- استراتژی کسب و کار و مزیت رقابتی

استراتژی در سازمان به صورت ساختاری سلسله مراتبی با در نظر گرفتن مجموعه‌ای از اهداف و تصمیمات متناظر در سه سطح شرکتی، کسب و کار و وظیفه‌ای<sup>۱۳</sup> تعریف می‌گردد. بر اساس آنچه در نظریه پورتر مطرح گردیده استراتژی کسب و کار با هدف ایجاد مزیت رقابتی توسعه می‌یابد و با توجه به شرایط بازار، امکانات و منابع موجود جهت حرکت را روشن و روش کسب و کار را در قبال بازار مشخص می‌سازد [۱۰]. در این سطح از استراتژی سازمان با سئوالاتی از این قبیل سروکار دارد:

واحد تجاری موردنظر چگونه در بازار رقابت خواهد کرد؟ به‌دنبال کدام گروه از مشتریان باید بگردد؟ واحدهای وظیفه‌ای وابسته مانند تولید، بازاریابی و مالی چگونه باید اداره و هماهنگ شوند؟ منابع مربوط به واحد تجاری چگونه باید میان وظایف مختلف توزیع شوند؟

پورتر سه استراتژی عمومی را به عنوان استراتژی‌های سطح کسب و کار معرفی می‌کند که شامل رهبری قیمت تمام شده، تمرکز و تمایز می‌باشد [۸]. انتخاب نادرست این استراتژی‌ها تضعیف موقعیت رقابتی شرکت و در نتیجه عملکرد ضعیف شرکت را به دنبال خواهد داشت. دو رویکرد اصلی در استراتژی کسب و کار از سوی محققان ارائه گردیده که هر دو بر مزیت رقابتی به عنوان عامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمان تاکید داشته لیکن در خصوص منشاء پیدایش این ویژگی با یکدیگر اختلاف نظر دارند که در ادامه به تبیین این دو دیدگاه و وجوه تمایز آن‌ها مبادرت می‌گردد.

### ۳-۱- تئوری سازمان صنعتی<sup>۱۴</sup>

در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰، پورتر دیدگاه معروف سازمان صنعتی را در استراتژی کسب و کار معرفی نمود. بنا به عقیده وی عوامل محیطی و شرایط حاکم بر صنعت تعیین‌کننده موقعیت رقابتی شرکت در بازار بوده و این عوامل که شامل کالاهای جایگزین، قدرت چانه‌زنی مشتریان و عرضه‌کنندگان، رقبای موجود و بالقوه می‌باشند [۸]، مولفه‌های اصلی تاثیرگذار بر عملکرد سازمان بوده و کسب مزیت رقابتی تنها در صورتی میسر می‌گردد که سازمان توانایی پاسخگویی به شرایط محیطی ناشی از عوامل مذکور را داشته باشد. در نظر گرفتن ویژگی‌های صنعت به‌عنوان پیش‌فرض اصلی سودآوری سازمان‌ها تصمیم‌گیری در خصوص گزینش فضای رقابتی و انتخاب صنعت را به مهمترین دغدغه مدیران تبدیل نمود. در نتیجه، ایجاد تناسب میان کسب و کار و محیط اطراف آن به‌عنوان یک چالش کلیدی برای برنامه‌ریزان استراتژیک موردتوجه قرار گرفت تا از این طریق سازمان را به کسب موقعیت رقابتی و عملکرد برتر رهنمون ساخته و متعاقباً زمینه رسیدن به جایگاه انحصاری به عنوان یک هدف ایده‌آل و

15- Barney  
16- Wernefelt

13- Functional or Operational  
14- Industrial Organization

جدول (۱): مقایسه دیدگاه مبتنی بر منابع با تئوری سازمان صنعتی [۸] و [۱۳]

دیدگاه مبتنی بر منابع	تئوری سازمان صنعتی	
عوامل داخلی	عوامل خارجی و محیطی	تمرکز
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شرکتهای دارای منابع منحصر به فردی میباشند.</li> <li>• منابع شرکتهای براحتی قابل خرید و فروش نبوده و در نتیجه نامتجانس میباشند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شرکتهای فعال در یک صنعت دارای منابع یکسان میباشند.</li> <li>• منابع شرکتهای براحتی قابل خرید و فروش بوده و در نتیجه متجانس میباشند.</li> </ul>	فرضیات

منابع با هدف کسب مزیت رقابتی در بازار است. متعاقباً کارآیی مالی برتر را موجب می‌شود. این مسئله یک چرخه ذهنی ایجاد می‌کند و منجر به یادگیری سازمانی می‌شود که سازمان‌ها در خلال آن با بازخوردهایی که از نتایج عملکرد مالی خود می‌گیرند به جایگاه رقابتی‌شان در بازار و از آن‌جا نیز به مزایا یا کاستی‌های منابع خود نسبت به سایر رقبا آگاهی می‌یابند و برای بهبود کاستی‌ها در منابع و تحکیم موقعیت رقابتی‌شان مساعی خویش را بکار می‌گیرند. در این تئوری رقابت به عنوان فرایندی در نظر گرفته می‌شود که بر جایگاه مزیت رقابتی در بازار تمرکز دارد و مزیت رقابتی پایدار هنگامی حاصل می‌شود که اولاً سازمان به‌طور پیوسته نسبت به سرمایه‌گذاری و جذب منابع مزیت‌ساز مبادرت ورزد و ثانیاً رقبا در مشابهت‌سازی منابع مزیت‌ساز با توجه به محدودیت‌هایی از قبیل ابهام ذاتی، عدم توجیه‌پذیری اقتصادی و یا دلایل قانونی (پتنت، حق الامتیاز و...) ناتوان باشند [۶].

این تئوری بیشترین تأکید را بر نوآوری-چه به صورت فعالانه<sup>۲۳</sup> و چه واکنشی<sup>۲۴</sup>- دارد و آن را یک منبع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی می‌داند. نوآوری فعالانه هرچند با انگیزه نیل به کارآیی مالی برتر می‌باشد اما فارغ از فشارهای رقابتی و به صورت درون‌زا شکل می‌گیرد در حالی که نوع واکنشی از یادگیری سازمان، در خلال فرایند رقابت ناشی می‌گردد و تلاشی است برای توسعه منابع و نهایتاً کسب مزیت رقابتی [۷]. از منظر این تئوری، بسیاری از منابع در قلمرو یک صنعت به صورت نامتجانس میان سازمان‌ها توزیع گردیده است که بعضاً منحصر به فرد است یا امکان جایگزینی کمی دارند. در نتیجه برخی از سازمان‌ها در کسب مزیت نسبی موفق می‌شوند در حالی که برخی دیگر از این توفیق بی‌نصیب می‌مانند. هر چند این تئوری در فرایند رقابت بیشترین وزن و اهمیت را به عوامل داخلی و منابع درونی سازمان‌ها اختصاص می‌دهد لیکن فرایند رقابت را از پنج عامل محیطی متأثر می‌داند که شامل منابع اجتماعی، نهادهای اجتماعی، اقدامات رقبا، رفتار مشتریان و تامین‌کنندگان و سیاست‌گذاری‌های عمومی می‌باشند [۷]. نتایج حاصل از تحقیقات صورت گرفته، تأثیرات عوامل داخلی و منابع درون سازمانی را بر بازدهی سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بین ۴۶ تا ۵۵ درصد گزارش کرده اند در حالی که سهم تأثیرات محیط و صنعت در این میان بین ۸ تا ۱۰ درصد بوده است [۱۲].

به اعتقاد باری<sup>۱۷</sup> منابع مزیت‌ساز پایدار، باید دارای ویژگی‌هایی مانند ارزشمند بودن، کمیابی، عدم امکان جایگزینی و پرهزینه بودن تقلید آن از سوی رقبا، باشند [۳]. ویژگی عدم امکان جایگزینی در بهترین حالت هنگامی رخ می‌دهد که رقبا قادر به درک توانمندی‌هایی که منجر به کسب مزیت رقابتی گردیده نباشند و به اصطلاح حاوی نوعی ابهام علی- معلولی باشند. منابعی که قابلیت تبدیل به مزیت رقابتی را دارا می‌باشند عموماً با ظرفیت‌های یادگیری سازمان مرتبط هستند و موضوعاتی از قبیل فرهنگ سازمانی، مدیریت ارتباطات داخلی و خارجی و یادگیری سازمانی را شامل می‌شوند. با توجه به شکل ۲ منابع (دارایی‌های سازمان) در صورت تبدیل شدن به قابلیت‌ها<sup>۱۸</sup> و توانمندی‌ها (شایستگی‌ها)<sup>۱۹</sup> می‌توانند منشأ مزیت رقابتی پایدار و نهایتاً منجر به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبای خود باشند که تحت عنوان زنجیره مزیت رقابتی<sup>۲۰</sup> از دیدگاه مبتنی بر منابع قابل استنباط است.



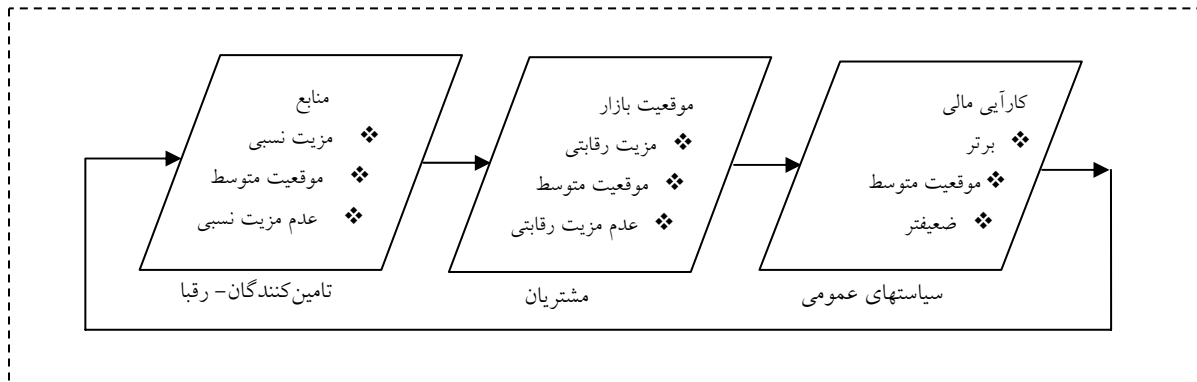
شکل (۲): زنجیره مزیت رقابتی بر اساس تئوری مبتنی بر منابع [۳]

توجه به این زنجیره کمک می‌کند تا سازمان‌ها در راستای مدیریت بهینه‌سازی دارایی‌ها حرکت کنند. منظور از دارایی‌ها انواع مختلف دارایی‌های مشهود و نامشهود را شامل می‌شود که استراتژی سازمان باید در جهت تبدیل آنها به قابلیت‌ها و توانمندی‌ها جهت‌گیری شود. با توجه به آنچه توسط پراهال و همیل<sup>۲۱</sup> عنوان می‌شود توانمندی‌ها قابلیت‌هایی هستند که برای مشتری ارزش ایجاد می‌کنند و مشتری این ارزش را ادراک می‌کند [۱۱]. بنابراین، این مشتری است که باید قضاوت کند که کدام قابلیت سازمان، توانمندی محسوب می‌شود.

۳-۲-۱- تئوری مزیت منابع<sup>۲۲</sup>

تئوری مزیت منابع یک تئوری جدید و تکامل‌یافته برای تبیین ماهیت فرایند رقابت میان سازمان‌ها می‌باشد که در ۱۹۹۵ توسط هانت و مورگان در ادامه توسعه دیدگاه مبتنی بر منابع ارائه گردید [۶]. این نظریه بیان می‌کند که رقابت یک فرایند پویا می‌باشد. سمت و سوی تعادلی ندارد. در نتیجه یک نبرد دائمی میان سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت نسبی در

17- Barry  
18- Capability  
19- Competency  
20- Competitive Advantage Chain  
21- Prahalad and Hamel  
22- Resource Advantage Theory (R-A)  
23- Proactive  
24-Reactive



شکل (۳): تصویر شماتیک از تئوری R-A [۶]

- باید توجه داشت که منظور از منابع در این تئوری صرفاً، زمین و ماشین آلات نمی باشد و در هفت گروه به صورت زیر طبقه بندی می شود:
۱. منابع مالی (مانند نقدینگی و دسترسی به بازارهای مالی)
  ۲. منابع فیزیکی (مانند تجهیزات و ماشین آلات)
  ۳. منابع قانونی (مانند مارک تجاری و حق امتیاز)
  ۴. منابع انسانی (مانند دانش و مهارت کارکنان)
  ۵. منابع سازمانی (مانند فرهنگ، سیاستها، کنترلها و توانمندیها)
  ۶. منابع اطلاعاتی (مانند دانش ناشی از مصرف کنندگان و هوش رقابتی)
  ۷. منابع ارتباطی (مانند رابطه با مشتریان و تامین کنندگان) [۷]

شکل ۳ عناصر این تئوری را از دیدگاه هانت نشان می دهد که بر محور مزیت نسبی در منابع، مزیت رقابتی در بازار و کارآیی مالی استوار بوده و در عین حال از عوامل محیطی تأثیر می پذیرد.

۲-۲-۳ ماتریس موقعیت رقابتی<sup>۲۵</sup>

در ادامه توسعه تئوری مزیت منابع (تئوری R-A)، ماتریس موقعیت رقابتی (شکل ۴) توسط هانت و مورگان<sup>۲۶</sup> ارائه گردید [۶]. همان طور که در ماتریس موقعیت رقابتی مشخص می باشد مقایسه ارزشی که منابع سازمان نسبت به رقبا ایجاد می کند در مقایسه با هزینه نسبی آن منابع نسبت به رقبا می تواند منجر به مزیت یا عدم مزیت رقابتی شود.

		هزینه نسبی منابع (کارآیی)		
		پایین	متوسط (متعادل)	بالا
ارزش سازی نسبی منابع (اثر بخشی)	پایین	۱ نامشخص	۲ عدم مزیت رقابتی	۳ عدم مزیت رقابتی
	متوسط (متعادل)	۴ مزیت رقابتی	۵ موقعیت متوسط	۶ عدم مزیت رقابتی
	بالا	۷ مزیت رقابتی	۸ مزیت رقابتی	۹ نامشخص

شکل (۴): ماتریس موقعیت رقابتی [۶]

با توجه به تحقیقات گلد و همکارانش [۴] همان طوری که استراتژی کسب و کار راهنمای تصمیماتی است که در سطح کسب و کار با هدف ایجاد مزیت رقابتی گرفته می شود، استراتژی سطح شرکتی نیز باید راهنمای تصمیماتی باشد که در سطح شرکت مادر با هدف ایجاد مزیت مادری اتخاذ می گردد، تصمیمات در سطح شرکت مادر با دو سوال اصلی روبرو است:

- منابع شرکت مادر در چه کسب و کارهایی و از چه طریقی (سهام مالکیتی، سهام اقلیت، سرمایه گذاری مشترک<sup>۲۷</sup> و شراکت<sup>۲۸</sup>)، سرمایه گذاری شود؟
  - چگونه شرکت مادر باید بر کسب و کارهای تحت کنترل، اثر گذاشته و با آنها در ارتباط باشد؟
- به این ترتیب توسعه استراتژی سطح شرکتی نیازمند اتخاذ دو تصمیم استراتژیک می باشد. (شکل ۵)

همان طور که در ماتریس فوق مشخص است، مزیت رقابتی زمانی حاصل می شود که ارزش نسبی منابع بیشتر از هزینه های مربوط به آنها باشد که این وضعیت در خانه های شماره ۲ و ۳ و ۶ اتفاق می افتد.

#### ۴- استراتژی سطح شرکت و مزیت مادری

استراتژی سطح شرکتی در سطح شرکتهای چند کسب و کار و شرکتهای مادر طرح می شود. قبل از ورود به مفهوم استراتژی سطح شرکتی، اجمالاً به تعریف شرکت مادر پرداخته می شود. با استنباط از استانداردهای ۱۸،۱۹ و ۲۰ حسابداری، می توان گفت که شرکت مادر شرکتی است که در کسب و کارهای متعددی سرمایه گذاری کرده است و می تواند بر آنها اثر کنترلی و مدیریتی داشته باشد. به بیانی ساده تر شرکت مادر شرکتی است که کنترل کامل کسب و کارهای تابعه خود را در اختیار دارد. بعد از تعریف شرکت مادر، به مفهوم استراتژی سطح شرکتی پرداخته می شود:

27- Joint venture  
28- Alliance

25-Competitive position matrix  
26-Hunt and Morgan

$$PVA = (V_d + C_s) - V_i \quad (1)$$

$V_d$  = ارزش کسب و کارها در حالت وجود مادر

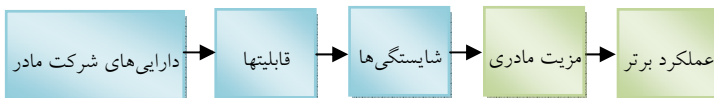
$V_i$  = ارزش کسب و کارها در حالت استقلال (نبود مادر)

$C_s$  = هزینه‌های ستاد مادر

اگر PVA بزرگتر از صفر باشد، می‌توان گفت استراتژی شرکتی، شرط اولیه ایجاد مزیت مادری را احراز کرده است و وجود شرکت مادر برای کسب و کارها ارزش‌آفرین بوده است. اگر PVA کوچکتر یا مساوی صفر باشد به این معنی است استراتژی شرکتی در ایجاد ارزش برای کسب و کارها ناتوان است و وجود چنین شرکت مادری نه تنها ضرورت ندارد بلکه انحلال آن نیز ضروری می‌باشد [۴]. لازم به یادآوری است که اگر PVA یک مادر نسبت به مادرهای رقیب بیشتر باشد مزیت مادری در بهترین حالت ممکن قرار دارد و به تفسیر گولد و همکاران این شرکت مادر، بهترین شرکت مادر محسوب می‌شود.

#### ۴-۲- دیدگاه مبتنی بر منابع و مزیت مادری

همان‌طوری که اشاره شد دیدگاه مبتنی بر منابع ابزاری برای تشریح مزیت رقابتی در سطح استراتژی کسب و کار است. با تعمیم این موضوع می‌توان به‌طور ضمنی بیان کرد که استراتژی سطح شرکتی از دیدگاه تئوری مبتنی بر منابع به این معنی است که شرکت‌های مادر باید بتوانند با اتکا به منابع و توانمندی‌های درونی خود که عمدتاً منابع دانشی می‌باشند ارزش بیشتری در کسب و کارهای زیر مجموعه خود نسبت به زمانی که کسب و کارها مستقل هستند و همچنین ارزش بیشتری در قیاس با سایر شرکت‌های مادر رقیب، ایجاد کنند و از این طریق مزیت مادری ایجاد کنند. به بیانی ساده‌تر، دیدگاه مبتنی بر منابع، برای ایجاد مزیت مادری نگاه از درون به بیرون دارد و منابع شرکت مادر را منشأ مزیت مادری می‌داند. ویژگی‌های ۵ گانه درونی شرکت مادر که در ادامه تشریح می‌گردد می‌تواند زمینه ساز مزیت مادری باشد. بنابراین زنجیره مزیت مادری با استنباط از آنچه در استراتژی کسب و کار گفته شد در استراتژی سطح شرکتی نیز قابل طرح است.

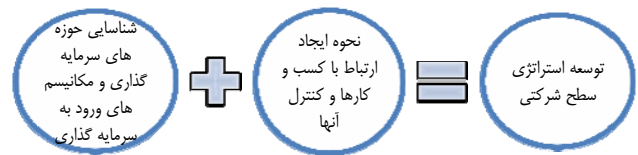


شکل (۶): زنجیره مزیت مادری [۳]

با تعمیم آنچه پیشتر در خصوص زنجیره مزیت رقابتی بیان شد نتیجه‌گیری می‌گردد که منابع شرکت مادر زمانی یک شایستگی محسوب می‌شود که کسب و کارهای تابعه از آن منابع احساس بهره‌وری کنند و ارزشی را که شرکت مادر برای آنها ایجاد می‌کند را به وضوح دریابند.

#### ۴-۳- ویژگی‌های مزیت‌ساز شرکت مادر

شرکت‌های مادر با ویژگی‌های درونی خود که ذیلاً تشریح می‌گردد، می‌توانند زمینه ایجاد مزیت مادری را فراهم آورده و برای کسب و کارهای تابعه ایجاد ارزش نمایند. این ویژگی‌ها که در حقیقت منابع درونی شرکت‌های مادر محسوب می‌گردند عمدتاً منابع دانشی و تخصص محور



شکل (۵): مفهوم استراتژی سطح شرکتی از نگاه گولد و همکارانش [۴]

شکل ۵ به‌طور ضمنی بیان می‌کند که شرکت‌های مادر در قالب استراتژی شرکتی دو وظیفه اصلی دارند: در چه حوزه‌هایی و چگونه سرمایه‌گذاری کنند؟ و حوزه‌های سرمایه‌گذاری شده را چگونه کنترل و مدیریت کنند که مزیت مادری ایجاد کنند؟

همان‌طوری که استراتژی سطح کسب و کار، در جهت ایجاد مزیت رقابتی توسعه می‌یابد، استراتژی سطح شرکتی نیز باید با هدف ایجاد "مزیت مادری" برای کسب و کارهای تابعه‌ی شرکت مادر سازماندهی شود [۴]. منظور از "مزیت مادری" این است که شرکت مادر بتواند برای کسب و کارهای خود ارزشی بیش از شرکت‌های مادر رقیب ایجاد نماید و کسب و کارهای تابعه احساس کنند که صاحب بهترین شرکت مادر هستند. به بیانی ساده‌تر کسب و کارهای تحت نظارت شرکت مادر نه تنها بایستی نسبت به زمانی که مستقل هستند عملکرد بهتری داشته باشند بلکه باید نسبت به کسب و کارهایی که تحت نظارت یک مادر دیگر (رقیب) هستند نیز بهتر عمل کنند. در این صورت آن شرکت مادر به ویژگی مزیت مادری معروف می‌گردد. به این ترتیب مزیت مادری باید به‌عنوان یک اصل، راهنمای تصمیمات مادر درباره ماهیت کسب و کارها در پورتفولیو و راهنمایی درباره ساختار مادر و فعالیت‌ها و روابطش با کسب و کارها باشد. استراتژی سطح شرکت باید شفاف کند که شرکت مادر کجا و چگونه می‌تواند به مزیت مادری دست یابد [۴] و [۵].

#### ۴-۱- ارزش افزوده مادری<sup>۲۹</sup>

آن چه ضرورت وجود سازمان‌های مادر را توجیه می‌کند این است که عملکرد جمعی کسب و کارها، زمانی که تحت مالکیت مادر هستند، بهتر از زمانی که به صورت مستقل فعالیت می‌کنند باشد و شرکت مادر ارزش بیشتری از هزینه‌های خود ایجاد کند و برای کسب و کارها مزیت مادری خلق نماید. ایجاد ارزش افزوده مادری به‌عنوان شرط اولیه و لازمه مزیت مادری می‌باشد. چرا که در غیر این صورت وجود شرکت مادر عامل کاهنده ارزش خواهد بود و تشکیل شرکت مادر اساساً موضوعیت نمی‌یابد. به اعتقاد گولد و همکاران، سنجش مقدار کمی مزیت مادری بسیار پیچیده است و مهمترین حسن این مفهوم آن است که باید به‌عنوان هدف کلی همه شرکت‌های مادر قلمداد شود و فعالیت‌های شرکت مادر با این هدف جهت‌گیری شود. به بیانی ساده‌تر منظور از مزیت مادری در استراتژی سطح شرکتی، ایجاد ارزش افزوده مادری است. با استنباط از دیدگاه‌های گولد و همکاران می‌توان فرمول ارزش افزوده مادری را به شرح رابطه شماره (۱) ارائه کرد.

است که در راهبری کسب و کارهای تابعه نقش کلیدی ایفا می کنند.

#### ۳-۴-۱- نقشه های ذهنی<sup>۳۰</sup>

مدیران شرکت مادر قوانین سرانگشتی و مدل‌های ذهنی دارند که به آنها در تفسیر و ترکیب اطلاعات برای تصمیم‌گیری کمک می‌کند. این قوانین و مدل‌ها که به نقشه‌های ذهنی معروف هستند، عمدتاً از تجربیات مدیریتی آنها ناشی می‌شود و ظاهراً مرتبط با تعصبات و تمایلاتی است که قبلاً شکل گرفته است. نقشه‌های ذهنی ادراک مادر از فرصت‌های بهبود در کسب و کارها را شکل می‌دهد. این نقشه‌های ذهنی است که ادراک و حس مادر برای انواع مختلف کسب و کارها را شکل می‌دهد. نقشه‌های ذهنی، مبنای واکنش‌های بدون فکر و تأمل مادر می‌باشند. آنها به شکل عمیق انعکاس‌دهنده تجربه‌ها، ارزش‌ها و اهداف مورد تأکید مادر می‌باشند. برای مثال مدیری که ۲۰ سال سابقه کار در محصولات شیمیایی دارد به لحاظ نقشه ذهنی بسیار متفاوت از کسی است که ۲۰ سال در صنعت لوازم خانگی کار کرده است. اگر چه نقشه‌های ذهنی هر مدیر منحصر به فرد است اما شرکت مادر می‌تواند براساس نقشه‌های ذهنی مسلط خود، متفاوت و قابل تشخیص باشد. نقشه‌های ذهنی مسلط مادر، نتیجه نقشه‌های ذهنی افراد مسلط در شرکت مادر و یا حاصل نقشه‌های ذهنی مدیرانی است که از مشترکات زیادی در نقشه‌های ذهنی برخوردارند.

#### ۳-۴-۲- ساختارهای مادری، سیستم‌ها و فرایندها<sup>۳۱</sup>

ساختارهای مادری، سیستم‌ها و فرایندها، ساز و کارهای ایجاد ارزش توسط مادر هستند. تعداد لایه‌ها (سطوح) در سلسله مراتب، فرایندهای انتصاب، سیستم‌های منابع انسانی، ساختارهای تصمیم‌گیری، سیستم‌های تصویب سرمایه، فرایندهای برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی، سیستم‌های قیمت‌گذاری انتقالی و سایر مکانیزم‌های ایجاد ارتباط و هماهنگی از جنبه‌های مهم مادری هستند. طراحی رسمی این فرایندها و ساختارها می‌تواند مهم باشد ولی مهم‌تر از آن این است که چگونه مدیران در داخل این فرایندها و ساختارها که از یک شرکت به شرکت دیگر متفاوت است تعامل یا کنش و واکنش انجام دهند. (هر شرکت فرایندها و ساختارهای ویژه‌ای دارد). مهم این است که نفوذها (تأثیرات) و رفتارهایی که این فرایندها و ساختارها ترغیب و تشویق می‌کنند درک شود.

#### ۳-۴-۳- کارکردها، خدمات مرکزی و منابع<sup>۳۲</sup>

دارایی‌های مرکزی و دپارتمانهای ستادی مادر می‌تواند حامی تلاش‌های مدیران کسب و کارها برای ایجاد ارزش و به فعلیت رساندن پتانسیل‌های بالقوه کسب و کارها باشد. منابع مانند پتنت‌هایی که در اختیار مادر است، برند مادر، روابط خاص حکومتی یا دسترسی به دارایی‌های کمیاب و منابع مالی ویژگی‌های مهمی برای مادر محسوب می‌شوند.

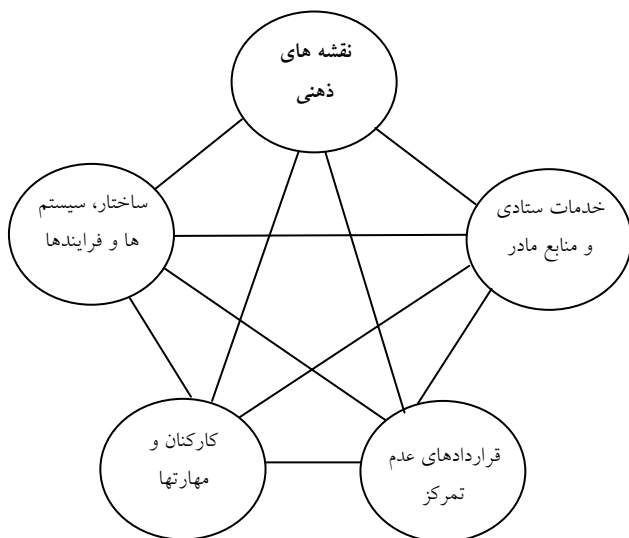
#### ۳-۴-۴- کارکنان و مهارتها<sup>۳۳</sup>

شرکتهای مادر اغلب با اتکا به تخصص‌های منحصر به فرد کارکنان خود

ارزش ایجاد می‌کنند. جک ولش<sup>۳۴</sup> در جنرال الکتریک<sup>۳۵</sup>، یا آلن شیپارد<sup>۳۶</sup> در گرند متروپولیتن<sup>۳۷</sup> هر دو افراد استثنایی بودند. البته در حوزه مهارتها صرفاً مدیران ارشد موضوع بحث نیستند، یک شرکت مادر ممکن است دارای یک مدیرعامل استثنایی یا یک مدیرفنی با مهارتهای ویژه باشد. اینها می‌توانند ارزشمندترین ویژگی‌های یک مادر باشند.

#### ۳-۴-۵- قراردادهای عدم تمرکز<sup>۳۸</sup>

قرارداد عدم تمرکز بین مادر و کسب و کارها هم تعریف‌کننده موضوعاتی است که مادر به‌طور معمول در کسب و کارها مداخله کرده و تاثیرگذار است و هم تعریف‌کننده موضوعاتی است که به‌طور عادی به کسب و کارها واگذار شده است و مادر حالت عدم مداخله و غیر تمرکزی گرفته است. قرارداد عدم تمرکز در برگیرنده حدود اختیارات، شرح شغل و بیانیه‌های رسمی از فرایندهای ضروری است. این مساله معمولاً در فرهنگ هر شرکت نهفته است و به‌طور کامل صریح و روشن نیست [۴]



شکل (۷): ویژگی های شرکت مادر [۴]

#### ۴-۴- ماتریس موقعیت مادری

با تعمیم فضای بررسی از استراتژی سطح کسب و کار به استراتژی سطح شرکتی و تلفیق مفاهیم مرتبط با تئوری مزیت منابع، ماتریس موقعیت رقابتی در سطح شرکتهای تک کسب و کاره به ماتریس موقعیت مادری در سطح شرکتهای مادر قابل بسط می‌باشد که در شکل ۸ ارائه گردیده است.

33- People and skills  
34- Jack Welch  
35- General electric  
36- Allen Sheppard  
37- Grand metropolitan  
38- Decentralization contracts

30- Mental maps  
31- Parenting structures, Systems and Processes  
32- Functions, Central services and Resources

		هزینه نسبی منابع (کارایی)		
		پایین	متوسط (متعادل)	بالا
ارزش سازی نسبی منابع (اثر بخشی)	پایین	۱ نامشخص	عدم مزیت مادری ۲	عدم مزیت مادری ۳
	متوسط (متعادل)	مزیت مادری ۴	موقعیت مادری متوسط ۵	عدم مزیت مادری ۶
	بالا	مزیت مادری ۷	مزیت مادری ۸	۹ نامشخص

شکل (۸): ماتریس موقعیت مادری [۶]

هزینه‌های مرتبط بر آن منابع فزونی داشته باشد. این موضوع با توسعه ماتریس موقعیت رقابتی به ماتریس موقعیت مادری تبیین گردید. همچنین در این مقاله مشخص گردید برای توسعه‌ی استراتژی در سطح شرکتهای مادر باید دو تصمیم اساسی اتخاذ گردد که اولی ناظر به شناسایی حوزه‌های سرمایه‌گذاری و تصمیمات پرتفولیو می‌باشد و دیگری به نحوه کنترل و راهبری کسب و کارهای تابعه شرکت مادر مربوط می‌باشد. این تصمیمات باید به‌گونه‌ای اتخاذ گردند که منتهی به ایجاد مزیت مادری شوند.

#### ۶- منابع و مآخذ

[۱] فرد آر دیوید، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ چهارم، تهران، ۱۳۸۲.

- [2] Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3). 656-665.
- [3] Barry, C. A. et al. (2005) The Resource-Based View And Value To The Customer, ANZMAC 2005 Conference of Services Marketing.
- [4] Goold, Michael, Andrew Campbell, Marcus Alexander. (1994), *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. New York, John Wiley.
- [5] Gerry, Johnson, Kevan, Scholes, (2002), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. London, Prentice Hall International.
- [6] Hunt, S. D. and Morgan, R. M., (1995), The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 5 (9 April), 1- 15.
- [7] Hunt, Shelby D. and Sreedhar Madhavaram (2006), Teaching Marketing Strategy: Using Resource-Advantage Theory as an Integrative Theoretical Foundation, *Journal of Marketing Education*, 28 (2), pp. 93-105.
- [8] Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- [9] Porter, Michael, E. (1987), From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*.
- [10] Porter, M.E. (1979), How competitive forces shape strategy, *Harvard business Review*, March/ April.
- [11] Porter, Michael, E., (1985), *Competitive Advantage*, Ch. 1, pp 11-15. The Free Press. New York.
- [12] Prahalad, CK, and Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* 90 (3), 79-91.
- [13] Roquebert, James A., Robert L. Phillips and Peter A. Westfall (1996), Markets versus management: what drives profitability? *Strategic Management Journal*, 17 (8), 653-664.
- [14] Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, pp.171-80.

ماتریس موقعیت مادری به‌طور واضح بیان می‌کند که مزیت مادری زمانی است که ارزش ایجاد شده توسط منابع شرکت مادر، بیش از هزینه‌ی صرف شده برای آن منابع و خصوصاً در قیاس با سایر شرکتهای مادر رقیب باشد (خانه‌های ۴، ۷، ۸). در حقیقت شرکتهای مادر باید خود را در ویژگی‌هایی که پیشتر به آنها اشاره گردید، تقویت کنند تا بتوانند بر ارزش کسب و کارها بیفزایند، اما هزینه‌ی دسترسی به منابع و تجهیز مادر به ویژگی‌ها باید بر ارزش ناشی از آن ویژگی‌ها و منابع فزونی داشته باشد. برای مثال ممکن است برخی از واحدهای شرکت مادر خدماتی را به شرکتهای تابعه ارائه کنند در حالی که هزینه تمام شده این خدمات در خارج از مجموعه شرکت مادر، پایین‌تر است و کسب‌وکارهای تابعه قادرند این خدمات را با هزینه پایین‌تری از طریق برون‌سپاری دریافت کنند. طبیعی است در این حالت شرکت مادر در ایجاد ارزش افزوده مادری ناتوان است (خانه های ۲، ۳، ۶).

#### ۵- نتیجه گیری

مرور ادبیات مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد که جایگاه اغلب مطالعات و تحقیقات انجام گرفته در خصوص تئوری مبتنی بر منابع در استراتژی سطح کسب و کار و با هدف ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد. در این مقاله، تئوری مبتنی بر منابع از استراتژی سطح کسب و کار به استراتژی سطح شرکتی در شرکتهای مادر و با هدف ایجاد مزیت مادری توسعه داده شد. همان‌طوری که دیدگاه مبتنی بر منابع در استراتژی سطح کسب و کار، منابع درون سازمانی را منشا مزیت رقابتی می‌داند، می‌توان استنباط کرد که منشا مزیت مادری، نیز منابع درونی شرکت مادر می‌باشد. به‌بیانی ساده‌تر، تئوری مبتنی بر منابع که در پژوهش‌های متعدد به عنوان ابزاری جهت تبیین عوامل موثر بر مزیت رقابتی در استراتژی سطح کسب و کار به کار می‌رفت در این پژوهش با نگاهی جدید بررسی و در قالب استراتژی سطح شرکتی بازتعریف گردید. براین اساس دستیابی به مزیت مادری که هدف اصلی استراتژی سطح شرکتی می‌باشد و حد اعلا‌ی ارزش‌آفرینی برای کسب و کارهای تابعه را نشانه گرفته است در گرو توسعه و بکارگیری منابع استراتژیک شرکت مادر (با ویژگی‌هایی همچون ارزشمند بودن، کمیابی، عدم امکان جایگزینی و پرهزینه بودن تقلید آن از سوی رقبای) بوده که این منابع عمدتاً به دانش تخصصی، ارتباطات، پرسنل کلیدی، ساختار سازمانی و مهارتهای شرکت مادر مربوط می‌باشند. تحقق این مسأله مستلزم آن است که ارزش‌آفرینی نسبی منابع شرکت مادر بر

