

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شماره ۲ - پیاپی ۳۵ - تابستان ۱۳۸۹

ص ص ۹-۲۵

منابع رابطه‌ای ایجاد ارزش در اجرای راهبرد تنوع از طریق توسعه درونی

محمد رضا حمیدی زاده * ، معصومه حبیبی ** ، ابراهیم حسن بیگی ***

چکیده

افزایش تمایل شرکتها به اتخاذ راهبردهای تنوع طی چهار دهه گذشته سبب شده است تا شرکتهای بزرگ چند کسب و کاره رشد کنند. ضرورت آگاهی از مسائل مدیریتی در چنین سازمانهایی تحقیقات بسیاری را پیرامون آنها شکل داده است. یکی از نتایج مهم در این تحقیقات، اهمیت اجرای تنوع در ایجاد ارزش برای شرکتها و مدیریت روابط درونی آنها است. یکی از مکانیزمهای پر کاربرد در اجرای راهبردهای تنوع، توسعه درونی از طریق ایجاد واحدهای مستقل جدیدی است که شرکت مادر سهامدار عمده آنها بشمار می‌آید. هدف اصلی این پژوهش مطالعه مکانیزمهای ایجاد ارزش در توسعه درونی با استفاده از این روش است. زمانی که این روش به عنوان یکی از راهبردهای توسعه در سطح شرکت به کار گرفته شود، انتظار می‌رود که بتواند برای واحدهای جدید کسب و کار شرکت، ایجاد ارزش کند. با این توضیح که این بار عوامل ایجاد ارزش از نگاه شرکتهای فرعی و با استفاده از رویکرد رابطه‌ای مورد مطالعه قرار گرفته و به‌طور خاص، در صنعت پتروشیمی ایران آزمون شده است.

واژه‌های کلیدی: راهبرد تنوع، توسعه درونی، مزیت راهبردی، سرمایه‌گذاری درونی توأم با ریسک (ICV)، منابع رابطه‌ای.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۱۱/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۶/۱۰

* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

** پژوهشگر مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی (نویسنده مسئول).

Email: habibi@yahoo.com

*** دانشیار دانشگاه عالی دفاع ملی.

مقدمه

امروزه شرکتها بیش از هر زمان دیگری به همکاریهای بین‌سازمانی وابسته‌اند. به گونه‌ای که راهبردهای رقابت دهه ۱۹۸۰ جای خود را به راهبردهای مبتنی بر همکاری در دهه ۱۹۹۰ و پس از آن داده است [۵] [۱۳]. یکی از انواع این همکاری بین‌سازمانی را می‌توان در روابط بین شرکت مادر- فرعی در شرکت‌های بزرگ چند کسب‌وکاره جستجو کرد. طی چهار دهه گذشته، تمایل شرکتها به اتخاذ راهبردهای تنوع جهت توسعه فعالیت‌های خود افزایش یافته و محققان بسیاری را به مطالعه پیرامون آنها سوق داده است. نتیجه مهم در اغلب این تحقیقات آن است که «مدیریت تنوع و روابط درونی بین بخشها یا کسب و کارهای یک شرکت» یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر عملکرد آن بوده و حتی از ترکیب و انتخاب کسب و کارها نیز مهمتر است؛ برای مثال، در بررسی گروهی از شرکت‌های بزرگ مختلط و فعال در سطح بین‌المللی مشاهده شده است که فقط ۲۰ درصد تفاوت در سودآوری شرکتها به انتخاب دامنه فعالیت یا بازاری که در آن فعالیت دارند و ۸۰ درصد مابقی به عوامل خاص سازمانی و مدیریت روابط درونی آنها مربوط می‌شود [۳۱].

واقعیت آن است که مکانیزمهای اجرایی متفاوتی نظیر توسعه درونی^۱، تحصیل یک شرکت^۲ و اتحاد راهبردی^۳ برای اجرای تنوع وجود دارد که هر یک الزامات سازمانی و مدیریتی خاصی را جهت اداره کردن روابط درونی بین کسب و کارها می‌طلبد [۲۰] [۱۷] [۱۶]. در این مطالعه فقط به روش سرمایه‌گذاری درونی توأم با ریسک^۴ به عنوان یکی از ابزارهای توسعه درونی توجه شده است. در این روش که از دهه ۱۹۷۰ تاکنون به عنوان ابزار ایجاد تنوع، نوسازی راهبردی و رشد شرکتها - بویژه در صنایع فناوری محور- به کار گرفته شده است [۷]، واحد جدید کسب و کار شرکت در درون مجموعه موجود ولی مستقل از سایر واحدها شکل می‌گیرد تا ضمن ایجاد شرایط لازم برای نوآوری و ارائه محصولات جدید، ریسک آن به سایر بخشهای شرکت منتقل نشود. مالکیت کامل واحد تازه تأسیس با شرکت مادر می‌باشد که با گذشت زمان ممکن است به‌طور کامل یا جزئی به سایر شرکتها واگذار شود [۹]. شرکت مادر می‌تواند با به اشتراک گذاشتن تجربیات با ارزش، منابع مازاد، امکانات بلااستفاده و سایر توانمندیهای خاص خود از مزایای ورود به حوزه‌های جدید کسب و کار بهره‌مند شود. شرکت‌های فرعی کوچک و نوپا نیز می‌توانند منابع مورد نیاز خود را سریعتر و با هزینه کمتر فراهم نموده و جهت حضور مؤثر در عرصه رقابت توانایی بهتری را کسب نمایند. لذا، آگاهی از کارکردهای این

-
1. Internal Development
 2. Acquisition
 3. Strategic Alliances
 4. Internal Corporate Venturing (ICV)

روش می‌تواند در استفاده هر چه بهتر و بیشتر از آن بعنوان ابزار توسعه شرکت مفید واقع شود. هدف اصلی این مطالعه نیز بررسی روابط درونی بین شرکت مادر- فرعی با تأکید بر نقش ارزش‌آفرینی شرکت مادر در چنین شرایطی است.

رویکردهای متفاوتی برای چنین مطالعه‌ای وجود دارد. اما به دلیل اهمیت روزافزون همکاری‌های بین‌سازمانی، رویکرد رابطه‌ای در این مطالعه استفاده شده است. در ادامه، به تشریح رویکرد رابطه‌ای در بررسی روابط بین دو شرکت خواهیم پرداخت.

رویکرد رابطه‌ای و ایجاد مزیت در روابط بین دو شرکت

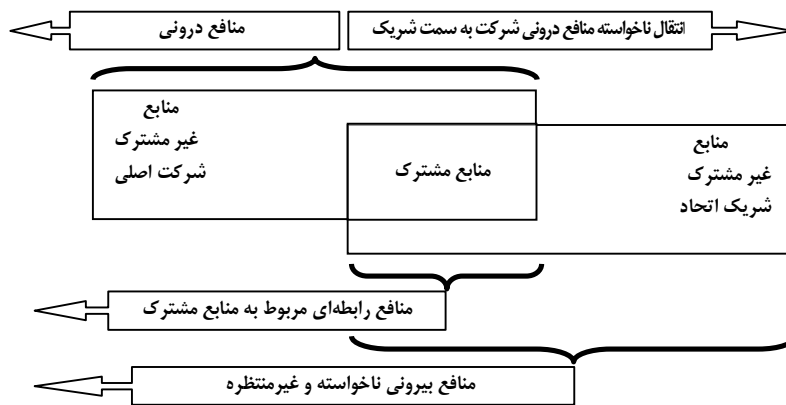
سیر تحولات رویکردهای مختلف به کسب مزیت و مطالعه تفاوت‌های عملکردی شرکتها با توجه به محور مورد تأکیدشان و طی سالهای ۲۰۰۰-۱۹۸۰ بترتیب در سه گروه قابل تقسیم است: (۱) رویکردهایی که تأکید عمده آنها بر عوامل بیرونی از جمله عوامل مربوط به صنعت و متغیرهای سطح ملی است، همانند رویکرد ساختاری صنعت؛ (۲) رویکردهایی که به منابع و قابلیت‌های درونی بیش از عوامل بیرونی توجه دارند، همچون رویکرد مبتنی بر منابع، رویکرد مبتنی بر دانش و رویکرد مبتنی بر قابلیت‌های کلیدی و (۳) رویکردهای مبتنی بر روابط بین‌شرکتی، همانند رویکرد وابستگی منابع، رویکرد هزینه‌های معاملاتی و رویکرد شبکه‌ای.

جالب آن است که با گذشت زمان و تغییر ماهیت مسائل پیش روی سازمانها، توجه از عوامل برون‌سازمانی و غیرقابل‌کنترل به سمت منابع و توانمندیهای قابل‌کنترل درونی و روابط بین‌سازمانی معطوف شده است. مقایسه این رویکردها نشان می‌دهد که در توضیح تفاوت‌های عملکردی شرکتها به تنهایی کافی نبوده و مکمل یکدیگر به شمار می‌آیند. لذا، بهتر است از رویکردی استفاده شود که هر سه محور فوق را مورد توجه قرار داده باشد. رویکرد رابطه‌ای برای چنین منظوری مناسب خواهد بود [۲].

افزایش روزافزون رقابت، تغییرات سریع فناورانه، تغییر در انتظارات مشتریان، جهانی شدن صنایع و شکل‌گیری سازمانهای همکاری بین‌المللی، چالشهای جدیدی را فرا روی مدیران قرار داده است که مواجهه با آنها همکاری و ارتباط بیشتری را بین شرکتها می‌طلبد [۱۳]. رویکرد مبتنی بر روابط شبکه‌ای به دنبال همین تحولات شکل گرفته است. استدلال این رویکرد آن است که شرکتها در شبکه‌ای از روابط اجتماعی، حرفه‌ای و مبادلاتی با سایر سازمانها محصور شده و منافع آنها در این شبکه به یکدیگر گره خورده است. در چنین شرایطی، شرکتهایی می‌توانند مزیت رقابتی کسب کنند که توانایی و تمایل به ترکیب منابع به شیوه‌های منحصر به فرد را داشته باشند [۱۰]. در این دیدگاه فرض بر آن است که بسیاری از منابع و مهارتهای مورد نیاز برای کسب مزیت رقابتی پایدار و بقاء، ماهیت بین‌سازمانی دارند. بدین معنا که از خارج

مرزهای سازمان قابل تأمین بوده و در کنترل مستقیم آن نیستند. لذا، به واسطه همکاری بین شرکتها می‌توانند حاصل شوند. به عبارت دیگر، هم موجودی منابع و هم جریان منابع در ایجاد مزیت اهمیت دارند [۳ و ۱۹].

این دیدگاه، ماهیتی پویا به رویکرد مبتنی بر منابع داده است. زیرا برای اشتراک‌گذاری منابع بین دو شرکت و حتی منافع غیر مستقیم حاصل از منابع درونی دو شرکت بر یکدیگر نیز علاوه بر منابع غیرقابل تحرک یا غیرقابل معامله آنها، اهمیت قائل است. شکل ۱ انواع منافع حاصل از همکاری بین دو شرکت را در رویکرد رابطه‌ای نشان می‌دهد.



شکل ۱، ترکیب منافع ممکن برای یک شرکت در شرایط همکاری با شرکت دیگر [۱۹]

بر اساس این رویکرد، دستیابی به منافع رابطه‌ای زمانی امکانپذیر است که طرفین همکاری به ترکیب، مبادله یا سرمایه‌گذاری بر روی داراییها، دانش و منابع یا قابلیت‌های خود اقدام کرده و به واسطه به‌کارگیری مکانیزمهای نظارتی اثربخش، هزینه‌های معاملاتی خود را کاهش داده و امکان تحقق منافع را از طریق ترکیب هم‌افزاینده داراییها، دانشها یا قابلیت‌هایشان فراهم آورند [۱۰]. نقش و اهمیت منابع رابطه‌ای ایجاد ارزش در بسیاری از تحقیقات مربوط به روابط بین شرکت مادر-فرعی نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

منابع رابطه‌ای ایجاد ارزش در روابط بین شرکت مادر-فرعی

تقریباً از اواخر دهه ۱۹۷۰ به بعد بررسیهای مختلفی در رابطه با نقش ارزش‌آفرینی شرکت مادر صورت گرفته است. بخش عمده‌ای از این تحقیقات، به بررسی نقش‌های مختلف شرکت مادر در ایجاد ارزش برای شرکتهای فرعی زیرمجموعه خود پرداخته‌اند. منافع حاصل از این

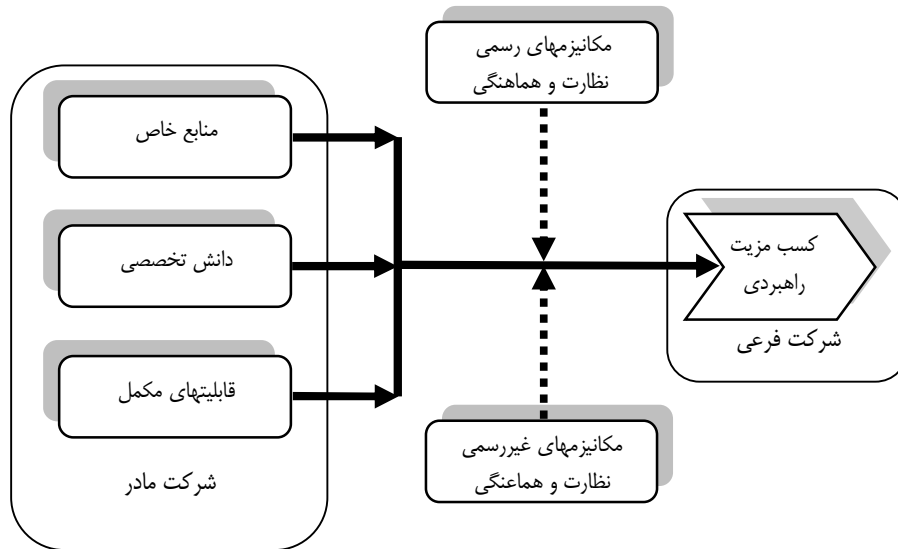
رابطه را در دو بخش عمده می‌توان دسته‌بندی کرد: الف) منافع مالی مستقیم و غیرمستقیم و ب) منافع غیرمالی شامل: دسترسی به منابع، دانش، امکانات و قابلیت‌های خاص شرکت مادر، ایجاد بینش مشترک مدیریتی، بهبود ارتباطات، تسهیل فرایندها و کسب اعتبار و مقبولیت که به نوبه خود می‌تواند دسترسی به سایر منابع و رابطه با شرکتهای دیگر را تسهیل کند [۱]. البته، استفاده از منابع مشترک یا رابطه‌ای معمولاً با هزینه‌هایی همراه است که به تضاد منافع، تفاوت بین اهداف و انگیزه‌های طرفین برای استفاده از آنها مربوط می‌شود. گاهی نیز شرکت فرعی جدید مجبور است فعالیتهای خود را با عملیات جاری شرکت اصلی هماهنگ کند. بنابراین، انعطاف در این واحدها کم شده و هزینه‌های هماهنگی بالا می‌رود [۴]. وجود چنین شرایطی می‌تواند دسترسی به منابع شرکت مادر را محدود نماید. از این رو، به مکانیزمی نیاز هست که بتواند تمایل به همکاری و هماهنگی را بین بخشهای درگیر در مبادله منابع افزایش دهد. چگونگی اداره کردن روابط بین دو شرکت می‌تواند با تأثیرگذاری بر هزینه‌های معاملاتی و افزایش تمایل طرفین به همکاری، در تحقق منافع رابطه‌ای و کمک به کسب مزیت مؤثر باشد [۱۰].

جدول ۱. عوامل مؤثر در افزایش همکاری و تسهیل‌کننده دسترسی به منابع و انتقال دانش در روابط بین شرکت مادر - فرعی

تحقیقات مرتبط با هر عامل	عوامل مؤثر در افزایش همکاری و تسهیل دسترسی به منابع
[۱۴] [۲۱] [۲۲] [۲۸] [۲۹] [۳۰]	✓ تعاملات اجتماعی
[۸] [۱۴] [۱۵] [۲۱] [۲۷] [۲۹]	✓ اعتماد بین فردی
[۳۰]	
[۲۹] [۲۱] [۱۵] [۱۴]	✓ بینش مشترک مدیریتی / همگرایی اهداف
[۲۸] [۲۳] [۲۱] [۱۵]	✓ هماهنگی فعالیتها، فرآیندها و نقش کنترلی شرکت مادر بعنوان سهامدار اصلی
[۲۷] [۲۲]	✓ نقش حمایتی شرکت مادر (مثل ایجاد تایید و مقبولیت که غیرمستقیم در دسترسی به منابع سایر شرکتهای نقش داشته و با افزایش عمر شرکت فرعی اهمیت آن در مقایسه با حمایتهای مالی باقی خواهد ماند)
[۸] [۱۵] [۲۱] [۲۲] [۲۸] [۳۰]	✓ موقعیت شرکت فرعی در شبکه روابط (وابستگی استراتژیک / مکمل بودن دو شرکت)

از آنجا که در روابط درونی یک شرکت چندکسب و کاره مکانیزمهای نظارتی بیشتر از آنکه به هزینه‌های معاملاتی توجه داشته باشند بر افزایش هماهنگی بین بخشها توجه دارند، این عامل می‌تواند به عنوان مکانیزم ایجاد هماهنگی و جلب همکاری بین بخشها مطرح باشد. یکی دیگر از مهمترین مکانیزمهای تسهیل‌کننده‌ای که در روابط بین‌سازمانی و شبکه‌ای مطرح شده است،

استفاده از سرمایه اجتماعی می‌باشد. جدول ۱ محورهای عمده را در این گروه از مطالعات به طور خلاصه نشان می‌دهد.



نمودار ۲. مدل رابطه‌ای ایجاد ارزش در روابط بین شرکت مادر-فرعی

مدل مفهومی تحقیق با توجه به رویکرد رابطه‌ای ایجاد ارزش و نکات مطرح شده در بالا شکل گرفته است. در این مدل، دسترسی به منابع خاص، دانش تخصصی و قابلیت‌های مکمل شرکت مادر به عنوان مهمترین عوامل مؤثر- و نه تمامی عوامل- در افزایش توان رقابتی شرکتهای فرعی و دو مکانیزم نظارتی رسمی و غیررسمی جهت هماهنگی و تسهیل در دسترسی به این منابع معرفی شده‌اند. شکل ۲ اجزای این مدل را نشان می‌دهد.

روش تحقیق

هدف عمده این تحقیق بسط دانش نظری و عملی در خصوص نقش ارزش‌آفرینی شرکت مادر در روابط بین شرکت مادر- فرعی بوده است؛ بنابراین، از نظر هدف جزء تحقیقات بنیادی- توسعه‌ای به شمار می‌آید. از آنجا که قرار است در یک مقطع زمانی مشخص به گردآوری داده‌های مورد نظر بپردازد، از نظر روش گردآوری داده‌ها نیز در شمار روشهای توصیفی از نوع پیمایشی دسته‌بندی می‌شود. با توجه به اهمیت بررسی ماهیت روابط موجود بین دو شرکت، محدودیتهای زمانی و هزینه‌ای و مشکلات دسترسی به اطلاعات در بخش دولتی، روش

پیمایشی مقطعی را به عنوان مناسبترین روش در شرایط موجود برگزیده‌ایم. در تحقیقات پیمایشی در مقیاس کوچک و از جمله مطالعه فعلی، یافته‌های تحقیق به دلیل خاص و کوچک بودن حوزه بررسی قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها نمی‌باشد، ولی می‌تواند دانش ما را در آن زمینه خاص افزایش دهد.

تحقیق

مطابق با مدل تحقیق، حداقل با سه نوع منبع رابطه‌ای مهم شامل منابع خاص، دانش تخصصی و قابلیت‌های مکمل و دو عامل تسهیل‌کننده دسترسی به این منابع شامل مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی نظارت و هماهنگی در روابط بین شرکت مادر - فرعی روبرو هستیم. از آنجاکه شرکت‌های مورد بررسی این تحقیق، اهداف و منافع مستقیم اقتصادی را دنبال نمی‌کنند، از مفهوم «مزیت راهبردی» به معنای هر نوع منفعت مالی و غیرمالی مورد انتظار شرکتها از پیگیری اهداف راهبردی آنها [۲۶] به جای مفهوم «مزیت رقابتی» استفاده شده است. فرضیه‌های تحقیق (جدول ۲) بر همین اساس و در دو گروه تدوین شده است: الف) فرضیاتی که به طور مستقیم به عوامل رابطه‌ای ایجاد مزیت اشاره دارند و ب) فرضیاتی که به عوامل تسهیل‌کننده دسترسی به منابع رابطه‌ای شرکت مادر توجه دارند.

جامعه و نمونه

حوزه بررسی در این تحقیق را واحدهای جدید مجری طرح‌های تولیدی برنامه دوم و سوم توسعه صنعت پتروشیمی تشکیل داده است که شرکت ملی صنایع پتروشیمی سهامدار اصلی آنها به شمار می‌آید. یازده شرکت فرعی با این ویژگی شناسایی شد که از این تعداد هفت شرکت تا زمان بررسی در این تحقیق (نیمه دوم سال ۱۳۸۵) در مرحله بهره‌برداری قرار داشتند. جامعه آماری تحقیق متشکل از مدیران عالی این هفت شرکت است که به دلیل کوچک بودن جامعه آماری، کل جامعه ۳۵ نفری مدیران عالی این شرکتها به عنوان نمونه تحقیق منظور شده است. البته، در عمل به دلیل برخی محدودیتها تعداد ۳۰ پرسشنامه تکمیل و در تجزیه و تحلیلها مورد استفاده واقع شد.

جدول ۲. فرضیات تحقیق

فرضیه های عوامل رابطه ای ایجاد مزیت

۱. میزان دسترسی به منابع خاص شرکت مادر با کسب مزیت راهبردی شرکتهای فرعی ارتباط معناداری دارد.
۲. میزان دسترسی به دانش تخصصی شرکت مادر با کسب مزیت راهبردی شرکتهای فرعی ارتباط معناداری دارد.
۳. میزان دسترسی به قابلیت‌های مکمل شرکت مادر با کسب مزیت راهبردی شرکتهای فرعی ارتباط معناداری دارد.

فرضیه های عوامل تسهیل گر دسترسی به منابع رابطه ای شرکت مادر

۴. مکانیزمهای رسمی نظارت و هماهنگی ارتباط معناداری با میزان دسترسی شرکتهای فرعی به منابع خاص شرکت مادر دارد
۵. مکانیزمهای رسمی نظارت و هماهنگی ارتباط معناداری با میزان دسترسی شرکتهای فرعی به دانش تخصصی شرکت مادر دارد
۶. مکانیزمهای رسمی نظارت و هماهنگی ارتباط معناداری با میزان دسترسی شرکتهای فرعی به قابلیت‌های مکمل شرکت مادر دارد
۷. مکانیزمهای غیررسمی نظارت و هماهنگی ارتباط معناداری با میزان دسترسی شرکتهای فرعی به منابع خاص شرکت مادر دارد.
۸. مکانیزمهای غیر رسمی نظارت و هماهنگی ارتباط معناداری با میزان دسترسی شرکتهای فرعی به دانش تخصصی شرکت مادر دارد.
۹. مکانیزمهای غیر رسمی نظارت و هماهنگی ارتباط معناداری با میزان دسترسی شرکتهای فرعی به قابلیت‌های مکمل شرکت مادر دارد.

ابزار گردآوری اطلاعات

گردآوری اطلاعات در این تحقیق با استفاده از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفته است. ابزارهای مورد استفاده نیز شامل مصاحبه اکتشافی با مدیران شرکتهای فرعی و شرکت مادر و پرسشنامه (محاسبه آلفای کرونباخ با اعتبار ۰/۹۲) بوده است. به منظور تحلیل داده ها و

آزمون فرضیات از هر دو نوع آماره توصیفی (شامل: میانگین، انحراف معیار و ضریب تغییرات) و تحلیلی (شامل: آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن) استفاده شده است.

جدول ۳. اهداف راهبردی شرکتهای فرعی برحسب درصد اهمیت و تحقیق

ردیف	ترتیب اولویت	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
		اهمیت تحقیق	اهمیت تحقیق	اهمیت تحقیق
۱	دستیابی به حجم تولید تعیین شده طبق برنامه	۴۸/۵	۶۹/۳۳	۲۰/۳۵
۲	تسریع در تولید طبق برنامه ریزی تعیین شده	۱۲/۱۷	۶۵/۱۷	۱/۶۵
۳	کاهش هزینه‌های سرانه تولید (قیمت تمام شده)	۱۳/۱۷	۴۵/۳۳	۷/۲۵
۴	بهبود کیفیت محصولات و فرایندها	۱۰/۶۷	۳۴/۳۳	۸/۰۷
۵	کاهش ضایعات	۶/۱۷	۳۵/۸۳	۵/۲

یافته‌های تحقیق و تحلیل آنها

پیش از ارائه نتایج آزمون فرضیه‌ها، اهداف راهبردی شرکتهای مورد مطالعه از نظر میزان اهمیت و درصد تحقق اولویت‌بندی شده است که جدول‌های ۳ و ۴ نتیجه این بررسی را نشان می‌دهند. جدول‌های ۴ نیز نتایج آزمون فرضیات نه‌گانه تحقیق را نشان می‌دهند.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیات اول تا نهم

فرضیه ها	ضریب همبستگی رتبه ای	اعتبار آزمون	حجم نمونه
فرضیه ۱	۰/۰۷۲	-۰/۲۲۷	۰/۵۰۹
فرضیه ۲	۰/۷۲۳	۰/۲۵۶	۰/۰۰۷
فرضیه ۳	۳۰	۳۰	۳۰
فرضیه ۴	۰/۳۹۳*	۰/۲۶۱	۰/۰۰۴
فرضیه ۵	۰/۰۳۲	۰/۱۶۴	۰/۹۸۱
فرضیه ۶	۳۰	۳۰	۳۰
فرضیه ۷	۰/۵۲۶	۰/۵۳۵	۰/۰۸۳
فرضیه ۸	۰/۰۰۳	۰/۰۰۲	۰/۶۶۲
فرضیه ۹	۳۰	۳۰	۳۰

به طور کلی، یافته های تحقیق را به صورت زیر می توان خلاصه کرد:

۱. از بین منابع رابطه‌ای مورد بررسی در این تحقیق، فقط دسترسی به قابلیت‌های مکمل همبستگی مثبت معناداری را با کسب مزیت راهبردی شرکت‌های فرعی نشان داده است. در مورد دسترسی به منابع خاص و دسترسی به دانش تخصصی شرکت مادر همبستگی معناداری مشاهده نشده است (فرض اول تا سوم تحقیق).

۲. مکانیزم‌های رسمی نظارت و هماهنگی فقط در تسهیل دسترسی به منابع خاص نقش داشته و همبستگی مثبت معناداری را با آن نشان داده است ولی با دو عامل دیگر یعنی، دسترسی به دانش تخصصی و قابلیت‌های مکمل شرکت مادر ارتباط معناداری به دست نیامده است (فرض چهارم تا ششم).

۳. مکانیزمهای غیررسمی نظارت و هماهنگی (ابعاد مختلف سرمایه اجتماعی) نیز فقط با دسترسی به منابع خاص و دانش تخصصی شرکت مادر همبستگی مثبت معناداری را نشان داده است. بین این نوع از مکانیزمهای نظارت و هماهنگی و دسترسی به قابلیت‌های مکمل ارتباط معناداری مشاهده نشده است (فرض هفتم تا نهم).

با توجه به یافته‌های فوق این سوالات پیش می‌آید که آیا دسترسی به منابع خاص یا دانش تخصصی شرکت مادر، در مراحل مختلف عمر شرکت‌های فرعی نقش‌های متفاوتی در افزایش توانایی آنها در کسب مزیت راهبردی دارند؟ یا اینکه با توجه به اهداف راهبردی خاص هر شرکت، از اثربخشی متفاوتی برخوردارند؟ و آیا زمینه‌های لازم برای استفاده بهینه از این منابع فراهم شده است؟

آگاهی از نکات ذیل به‌عنوان یافته‌های مورد تأکید تحقیقات پیشین، می‌تواند در یافتن پاسخ مناسب برای این سوالات به ما کمک کند. نکته اول آنکه در سالهای اولیه عمر این شرکتها، هدفهای غیرمالی و از جمله هدفهای توسعه‌ای اهمیت بیشتری می‌یابد. بنابراین، کسب منابع بیشتر در این دوره، صرف توسعه شرکت می‌شود [۱۱] [۲۲]. از سوی دیگر، با افزایش عمر شرکت‌های فرعی، بتدریج از حمایت‌های مالی شرکت مادر کاسته شده ولی حمایت‌های رابطه‌ای (غیرمالی) همچنان ادامه می‌یابد [۲۷]. به علاوه، برخی عوامل ایجاد ارزش با گذشت زمان و تغییر شرایط ممکن است به عوامل تخریب ارزش تبدیل شوند [۲۴]. به بیان دیگر، چگونگی استفاده از این منابع و زمان دسترسی به آنها نیز می‌تواند مهم باشد. در خصوص مورد اخیر، اظهار نظر اغلب مدیران شرکت‌های فرعی در مصاحبه‌های اولیه در خصوص اهمیت زمان تأمین خوراک، تأییدی بر همین موضوع است.

در توضیح نتیجه آزمون فرضیه دوم تحقیق نیز به چند نکته می‌توان اشاره کرد. اول آنکه در مراحل اولیه عمر شرکت‌های فرعی و با توجه به اهداف راهبردی آنها اولویت‌های دیگری برایشان مطرح است که سبب شده علی‌رغم بالابودن اهمیت دسترسی به دانش تخصصی شرکت مادر، استفاده مستقیم از آنها به عمل نیاید. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های اولیه و نتایج پرسشنامه نیز حاکی از آن است که دغدغه اصلی مدیران شرکتها را دستیابی به حجم تولید تعیین شده طبق برنامه و تسریع در تولید طبق برنامه زمانی تعیین شده از سوی شرکت مادر تشکیل می‌دهد که در راستای سیاست‌های کلان شرکت مادر می‌باشد. از این‌رو، در این مرحله از عمر شرکتها دستیابی به این هدفها مقدم بر بهبود کیفیت محصولات و فرایندها و فعالیتهای تحقیق و توسعه مربوط به آن قرار گرفته است. به‌علاوه، در شرایط فعلی اغلب سیاست‌های اجرایی شرکت‌های فرعی به‌دلیل وجود منافع مشترک با شرکت مادر، به راهبردهای کلان این شرکت گره‌خورده و در این زمینه مستقل عمل نمی‌کنند. برای مثال، بازاریابی و فروش در اغلب موارد به

صورت متمرکز انجام می‌شود. در زمینه‌های عملیاتی نیز هماهنگی‌های لازم در مورد حجم و تنوع محصولات تولیدی توسط شرکت مادر صورت می‌گیرد. دانش فنی مربوط به محصولات و فرایندهای تولید نیز غالباً تحت تأثیر نوع و شرایط قراردادهای خرید لیسانس قرار دارد که پشتیبانی‌های فنی لازم را تا پایان قرارداد تضمین می‌کند. بنابراین، دسترسی به دانش تخصصی شرکت مادر در حوزه‌های محصول، بازار و رقبا در سالهای اولیه عمر این شرکتها نمی‌تواند نقش مستقیمی در کسب مزیت آنها دارا باشد.

در مقابل، همبستگی معناداری را بین دسترسی به قابلیت‌های مکمل شرکت مادر- بویژه قابلیت‌های سیستم بازاریابی و توزیع- با کسب مزیت راهبردی شرکت‌های فرعی شاهد بوده‌ایم. نکته مهم در این رابطه آن است که دسترسی به یک سیستم بازاریابی قوی و مناسب در صنعت پتروشیمی از عوامل کلیدی و مهم در موفقیت شرکتها به شمار می‌آید که تأمین آن به تنهایی برای شرکت‌های کوچک مقرون به صرفه نبوده و به تجربه کافی نیاز دارند. بنابراین، دسترسی به این قابلیت‌های شرکت مادر می‌تواند نقش مؤثری در ایجاد ارزش برای شرکت‌های فرعی ایفا نماید. به طور خلاصه، در مراحل اولیه عمر شرکت‌های فرعی از بین منابع رابطه‌ای، قابلیت‌های مکمل مهمترین عاملی است که می‌تواند در افزایش توانایی شرکت‌های فرعی در کسب مزیت راهبردی آنها نقش داشته باشد.

یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که مکانیزم‌های رسمی فقط در تسهیل دسترسی به منابع خاص (شامل خوراک، منابع مالی، نیروهای کلیدی و نیروی مدیریتی) مؤثر بوده‌اند که از جمله دلایل آن می‌توان به تخصیص منابع بین شرکت‌های فرعی توسط شرکت مادر اشاره کرد. مکانیزم‌های غیررسمی، دسترسی به دانش تخصصی را نیز علاوه بر منابع خاص تسهیل نموده است ولی هیچیک از این دو مکانیزم در تسهیل دسترسی به قابلیت‌های مکمل نقش نداشته‌اند. همبستگی مثبت و معنادار بین مکانیزم‌های غیررسمی نظارت و هماهنگی (ابعاد مختلف سرمایه اجتماعی) و دسترسی به منابع خاص شرکت مادر که در تحقیقات پیشین [۲۸] [۲۹] [۲۱] [۲۲] [۲۴] [۱۴] نیز از آنها به‌عنوان متغیرهای مؤثر در بهبود ارتباطات و تسهیل مبادلات یاد شده است، می‌تواند به دلیل وابستگی درونی بین شرکتها (به دلیل ویژگی‌های صنعت پتروشیمی از جمله وابستگی منابع و فرایندی بودن عملیات تولید) باشد.

اما مکانیزم‌های رسمی نظارت و هماهنگی به دلیل ماهیت نامشهود دانش نقش کمتری در دسترسی به دانش تخصصی شرکت مادر به‌عهده دارند. در مقابل، مکانیزم‌های غیررسمی با دسترسی به دانش تخصصی شرکت مادر همبستگی معناداری را نشان داده است که می‌تواند حاکی از اهمیت و نقش این عامل در دسترسی به منابع نامشهودی همچون دانش تخصصی باشد.

از سوی دیگر، هیچیک از دو مکانیزم رسمی و غیررسمی نظارت و هماهنگی ارتباط معناداری را با دسترسی به قابلیت‌های مکمل شرکت مادر نشان نداده است. در حالی که یکی از مهمترین مسائلی که در روابط بین شرکت مادر-فرعی نیاز به هماهنگی و نظارت بیشتری دارد، تخصیص منابع، امکانات و خدمات مشترک بین واحدهای مختلف کسب و کار است [۴] [۲۵] [۱۸]. در این تحقیق نیز یکی از دلایل عدم تمایل مدیران شرکتهای فرعی به استفاده مشترک از چنین خدماتی که در مصاحبه‌ها نیز بر آن تأکید داشتند، به ضعف مکانیزمهای نظارت و هماهنگی موجود مربوط می‌باشد. به هر حال، با توجه به اهمیت دسترسی به قابلیت‌های مکمل برای شرکتهای فرعی، لازم است تا در مورد مکانیزمهای هماهنگ‌کننده بررسیهای بیشتری صورت پذیرد. بدین ترتیب، مشخص خواهد شد که آیا مکانیزمهای نظارتی موجود اثربخش نبوده‌اند و یا عوامل مهم دیگری لازم است تا بتواند به ایجاد هماهنگی بین بخشها کمک کند.

نتیجه‌گیری

یکی از عوامل مهم در اجرای تنوع از طریق توسعه درونی، اداره کردن روابط درونی بین شرکت مادر-فرعی می‌باشد. مهمترین مسأله در این نوع از روابط به نقش ارزش‌آفرینی شرکت مادر برای کسب و کارهای زیرمجموعه خود مربوط می‌شود. در این تحقیق، ارتباط بین سه منبع رابطه‌ای که شرکت مادر نقش عمده‌ای در تأمین آنها می‌تواند داشته باشد، با ایجاد ارزش یا کسب مزیت راهبردی شرکتهای فرعی و همچنین، نقش تسهیل‌کنندگی دو عامل دیگر جهت تسهیل دسترسی به این منابع رابطه‌ای مورد بررسی قرار گرفته است.

نتایج این بررسی حاکی از آن است که از میان منابع رابطه‌ای مورد نظر این تحقیق تنها دسترسی به قابلیت‌های مکمل با کسب مزیت راهبردی شرکتهای فرعی ارتباط معناداری را پدید آورده است. دو عامل دیگر، یعنی دسترسی به منابع خاص و دانش تخصصی شرکت مادر (علی‌رغم تأکید مدیران شرکتهای فرعی بر اهمیت آنها) همبستگی معناداری را با کسب مزیت راهبردی این شرکتها نشان نداده‌اند. بنابراین، می‌توان منابع رابطه‌ای را بر اساس نقش آنها برای شرکتهای فرعی به دو نوع تقسیم کرد: ۱) منابع نگهدارنده همانند منابع خاص و دانش تخصصی که وجود آنها جهت ایجاد ارزش افزوده برای شرکتها ضروری است ولی به تنهایی برای کسب مزیت راهبردی کافی نمی‌باشند. ۲) منابع ایجاد ارزش یا کسب مزیت راهبردی همچون قابلیت‌های مکمل و از جمله قابلیت‌های بازاریابی و توزیع.

در این بررسی همچنین مشخص شد که مکانیزمهای رسمی نظارت و هماهنگی تنها در تسهیل دسترسی به منابع خاص و مکانیزمهای غیر رسمی در هموارسازی دسترسی به دانش تخصصی علاوه بر منابع خاص، نقش داشته است ولی هیچیک از این دو مکانیزم ارتباط

معناداری را با میزان دسترسی شرکت‌های فرعی به قابلیت‌های مکمل شرکت مادر نشان نداده است. از دیگر نتایج این تحقیق می‌توان به اهمیت نقش مکانیزم‌های غیررسمی نظارت و هماهنگی (ابعاد سرمایه اجتماعی) در تسهیل دسترسی به منابع رابطه‌ای نسبت به مکانیزم‌های رسمی اشاره نمود.

لازم به ذکر است این نتایج با توجه به محدودیت بررسی روابط درونی بین شرکت مادر- فرعی از نظر عوامل ایجاد ارزش صورت گرفته است و روابط درونی شرکت‌های فرعی با یکدیگر و با سایر شرکت‌های بیرون از مجموعه به جهت ساده تر کردن موضوع و هدف بررسی (نقش ارزش آفرینی شرکت مادر) تعدا کنار گذاشته شده است.

پیشنهادهای اجرایی: ساختار غالب شرکت‌های پتروشیمی در دنیا، وجود واحدهای ارائه کننده خدمات متمرکز (قابلیت‌های مکمل) و هماهنگی را به دلیل مزایای خاص و صرفه‌جویی در مقیاس مورد تأکید قرار داده است. بنابراین، به منظور استفاده هر چه بهتر از این منابع، وجود مکانیزم‌های نظارت و هماهنگی مناسب جهت افزایش مزیت حاصل از دسترسی به آنها ضروری بنظر می‌رسد. به علاوه، تقویت سرمایه اجتماعی بعنوان مکانیزم غیررسمی نظارت و هماهنگی در روابط بین شرکت مادر - فرعی در بهبود روابط و مبادله منابع نقشی به مراتب مهمتر از مکانیزم‌های رسمی می‌تواند داشته باشد.

از سوی دیگر، علی‌رغم عدم تأیید ارتباط مثبت میان دسترسی به منابع خاص و دانش تخصصی شرکت مادر با کسب مزیت شرکت‌های فرعی، میزان و اهمیت حمایت‌های شرکت مادر در این دو زمینه در مراحل اولیه عمر شرکت‌های فرعی مورد تأیید و تأکید مدیران آنها بوده است. بنابراین، حمایت یک شرکت بزرگ و تخصصی، حداقل در راه اندازی اولیه این شرکت‌ها لازم و ضروری بنظر می‌رسد.

پیشنهاد برای تحقیقات آتی: به دلیل افزایش کاربرد روش مورد مطالعه این تحقیق به عنوان ابزار توسعه و نوسازی شرکت‌ها، توصیه می‌شود که از شناخت عمیق تر و دقیق تر ویژگی‌های آن به منظور به کارگیری این روش نه فقط در توسعه صنعت پتروشیمی کشور، بلکه در سایر صنایع فناوری محور که نیاز به سرمایه و حمایت بالا دارند نیز غفلت نشود.

یادآوری می‌شود که شرکت‌های فرعی مورد بررسی در شرایط خاص و متفاوتی از نظر موقعیت مکانی، دسترسی به امکانات و حتی عمر شرکت قرار دارند. از آنجا که چنین شرایطی ممکن است نتایج بررسی را از سایر موقعیتها متمایز کند، لازم است این نکته در شکل‌گیری تحقیقات

بعدی مورد توجه قرار گیرد. برای مثال، پیشنهاد می‌شود روابط شرکت مادر-فرعی در مراحل مختلف عمر شرکتهای فرعی به صورت طولی مورد مطالعه قرار گیرد.

از سوی دیگر، در مدیریت روابط درونی یک شرکت مسائل مختلفی مطرح بوده و روابط بین بخشی از پیچیدگیهای خاصی برخوردار می‌باشد که بررسی همه جانبه‌ای را می‌طلبد. به دلیل همین پیچیدگی‌ها و به جهت ساده‌تر کردن موضوع، در این تحقیق تنها به بررسی روابط درونی بین شرکت مادر - فرعی اکتفا شده است. لذا، بررسی سایر روابط نظیر روابط درونی بین بخشها و روابط هر شرکت فرعی با شرکتهای خارج از این مجموعه می‌تواند موضوع جالبی برای محققان بعدی باشد..

منابع

۱. حبیبی، معصومه (۱۳۸۵)، "طراحی و تبیین راهبردهای تنوع از دیدگاه مکانیزم‌های ایجاد ارزش در اجرای تنوع از طریق توسعه درونی"، رساله دکتری مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۲. حمیدی‌زاده، محمدرضا و حبیبی، معصومه (۱۳۸۶)، "مزیت رقابتی در شرکتهای چندکسب و کاره و رویکرد رابطه‌ای"، دانش مدیریت، ۷۶، ۳۹-۶۸.
3. Achrol, Ravi S. (1997), "Changes in the Theory of Interorganizational relations in Marketing : Toward a Network Paradigm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 56-71.
4. Backholm, Ari (1999), "Corporate Venturing : An Overview"; Working Paper Series 1, Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management.
5. Barringer, Bruce R. & Harrison, Jeffrey S. (2000), "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships", *Journal of Management* , 26, (3) (Database : Business Source Premier).
6. Bood , Rovert Paul (2001), "*Images of Unfolding Diversification Projects : Charting Organizational Learning in Small and Medium – Sized Enterprises from a Cognitive Perspective*", PhD Thesis , Eburon , Delft.
7. Burgelman , Robert A. and Valikangas , Lisa (2005), "Managing Internal Corporate Venturing Cycles", *MIT Sloan Management Review*, 46 (4) , 26 – 34
8. De Clercq , Dirk and Sapienza , Harry J. (2001), "The Creation of Relational Rents in Venture Capitalist – Entrepreneur Dyads", *Venture Capital* , 3(2) , 107 – 127
9. Dodd, Simon (2004), "*An Exploratory Study of Success and Failure Factors in Internal Corporate Venturing*", Master's degree Dissertation, Massachusetts Institute of Technology (MIT).
10. Dyer, J. H., and Singh, H. (1998), "*The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*", *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
11. Edlund, Martin (2001); "*Diversification as a Process of Relating*", Working Paper (2), May 2001, Chalmers University of Technology , Innovation Engineering and Management
12. Fan, Joseph P. H and Larry H.P. Lang (2000), "Choosing the Best Diversification Strategy", *The Journal of Business*, 73(4), 70-85.
13. Faulkner , David O: and de Rond , Mark (2000), "Perspectives on Cooperative Strategy ", 3-39 in *Strategy*", *Critical Perspectives on Business and Management* , David Faulkner , Routledge , 2002 , 4 , 69-105.
14. Inkpen, Andrew C. and Tsang, Eric W. K. (2005), "Social Capital, Networks and Knowledge Transfer", *Academy of Management Review* , 30(1) , 146 – 165.
15. Jap, Sandy D. (2001), "Perspectives on Joint Competitive Advantages in Buyer–Supplier Relationships", *International Journal of Research in Marketing* (18), 19 – 35.
16. Johnson, Gerry; Scholes, Keven (1999), "*Exploring Corporate Strategy*", Prentice-Hall.

17. Kazanjian, Robert and Drazin, Robert (1987), "Implementing Internal Diversification: Contingency Factors for Organization Design Choices", *Academy of Management Review*, 12(2), 342 – 354.
18. Knyphausen – Ausfseeb, Dodo Zu. (2005), "Corporate Venture Capital: Who Add Value?" *Venture Capital*, 7(1), 23-49
19. Lavie, Dovev (2006), "The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource – Based View". *Academy of Management Review* 31 (3), 638 – 658
20. Markides, Constantinus C. and Williamson, Peter J. (1996), "Corporate Diversification and Organizational Structure: "A Resource – Based View". *Academy of Management Journal*, 39(2), 340- 367
21. Maula , Markku and Murray , Gordon (2001), "*Complementary Value Adding Roles of Corporate Venture Capital and Independent Venture Capital Investors*", Working Paper Series 7 , Finland: Helsinki University of Technology.
22. Maula , Markku V. J. (2001), "*Corporate Venturing Capital and The Value-Added for Technology- Based New Firms*" Doctoral Dissertation , Helsinki University of Technology .
23. Miller , Alex; Spann, Mary S . and Linda Lerner (1991), "Competitive Advantages in New Corporate Ventures: The Impact of Resource Sharing and Reporting level", *Journal of Business Venturing* , 6(5), 335 – 350
24. Ranta , Tapio (2005), "*Organizational Value Creation and Destruction in Corporate Venturing: In Search of international Competitive Advantage*", Doctoral dissertation , Helsinki University of Technology.
25. Sapienza , Harry J. (1992), "When do Venture Capitalists Add Value?", *Journal of Business Venturing*, 7(1) , 9 – 27
26. Singh, S. P. (2004), "*Corporate Strategy*", New York, Ny: A. I. T. B. S. Publisher & Distributors.
27. Thornhill, Stewart and Amit, Raphael (2000), "A Dynamic Perspective of Internal fit in Corporate Venturing", *Journal of Business Venturing* , 16(1), 25 – 50.
28. Tsai, W. (2000), "Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of *Intraorganizational linkages*", *Strategic Management Journal*, 21, 925-939.
29. Tsai, W., and S. Ghoshal. (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
30. Yli-Renko, H., Autio, E., and Sapienza, H. J. (2001), "Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-based Firms", *Strategic Management Journal*, 22: 587-613.
31. Zook, Chris (2004), "*Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*", New York, Ny: Harvard Business School Press.