

## مدلی پویا برای تدوین استراتژی افقی

سید محمد زرگر\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۱۰ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۶

### چکیده

این مقاله به موضوع تدوین استراتژی افقی می‌پردازد که یکی از بخش‌های ضروری استراتژی سطح بنگاه می‌باشد و مبنای آن اشتراک منابع میان کسب‌وکارها است؛ از اینرو در این تحقیق به منظور تسهیل اتخاذ تصمیمات استراتژیک در سطح بنگاه، مدلی برای ارزیابی فرصت‌های اشتراک منابع میان کسب‌وکارها طراحی شد. در راستای هدف مذکور برای طراحی یک مدل جامع، مرور ادبیات تقریباً جامعی صورت گرفت که متغیرهای استخراج شده از مرور ادبیات و استفاده از تجربه خبرگان صنعت برای تعیین رابطه میان آنها در قالب رویکرد پویایی‌شناسی سیستم منجر به ایجاد یک مدل پویا برای ارزیابی اشتراک منابع شد. این مدل شامل عوامل تأثیرگذار بر فرایند اشتراک منابع و تعاملات میان آنها است که پویایی‌های میان این عوامل را در طول زمان نشان می‌دهد. اعتبار مدل با انجام آزمون‌های اعتبارسنجی در رویکرد پویایی‌شناسی سیستم و با استفاده از شبیه‌سازی‌های کامپیوتری، مورد ارزیابی قرار گرفت که بر اساس نتایج بدست آمده اعتبار مدل برای استفاده در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با اشتراک منابع در شرکت‌های چند کسب‌وکاره تأیید شد.

**واژگان کلیدی:** استراتژی سطح بنگاه، استراتژی افقی، اشتراک منابع، شرکت‌های چندکسب و کاره، پویایی‌شناسی سیستم

---

\*استادیار گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

## مقدمه

امروزه شاهد رشد روزافزون شرکت‌های چندکسب و کاره که با نام‌هایی مانند بنگاه، سازمان مادر، شرکت متنوع‌سازی شده و هلدینگ مورد خطاب قرار می‌گیرند، هستیم؛ بیشتر مدیران عامل این نوع سازمان‌ها هنگام تدوین استراتژی از پاسخ به این سؤال که چه فرایندهای مدیریتی بهترین عملکرد را در کسب و کارهای بنگاه ایجاد می‌کند سرباز می‌زنند، زیرا آنها ابزارها و فرایندهای لازم برای پاسخگویی به این سؤال را ندارند. بیشتر فرایندهای برنامه‌ریزی برای استراتژی‌های سطح کسب و کار مناسب هستند و چارچوب‌هایی که استراتژیست‌ها برای تدوین استراتژی سطح بنگاه بکار می‌برند نامناسب یا غیرعملی از آب درآمده‌اند (کمپیل و همکاران، ۱۹۹۵؛ خلیلی و زرگر، ۱۳۸۹). اکثر ابزارها و مدل‌هایی که در شرکت‌های چندکسب و کاره برای تدوین استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد، واحدهای کسب و کار را مستقل فرض می‌کنند. از طرف دیگر تدوین استراتژی مناسب برای حداکثر نمودن منافع بنگاه از طریق اشتراک منابع از عهده خود کسب و کارها خارج است؛ زیرا کسب و کارها ارزش‌های متفاوتی را برای اشتراک منابع قائل هستند و حاضر نیستند برای افزایش منافع کل بنگاه ذره‌ای از منافع خود چشم‌پوشی کنند. واحدهای کسب و کاری که بطور مستقل عمل می‌نمایند غالباً قادر نیستند منافع حاصل از پروژه‌های برقراری روابط متقابل میان کسب و کارهای داخل بنگاه را در مقایسه با تشکیل ائتلاف با شرکت‌های بیرون از بنگاه بطور کامل درک نمایند و اغلب ترجیح می‌دهند با شرکت‌های مستقلی سروکار داشته باشند که بتوانند کنترل کاملی بر رابطه‌شان داشته باشند و از توجه به این نکته غافل می‌مانند که در اشتراک منابع میان کسب و کارهای داخل بنگاه تمامی منافع به بنگاه تعلق می‌گیرد، اما در دستیابی به روابط متقابل از طریق ائتلاف با شرکت‌های بیرونی برخی از منافع می‌بایست با شرکای ائتلاف تقسیم گردد. اشتراک منابع میان کسب و کارهای یک شرکت چند کسب و کاره می‌تواند موجب ایجاد مزیت‌های رقابتی چشمگیری برای کسب و کارهای آن گردد و سودآوری بنگاه را افزایش دهد؛ اما شرط لازم برای تحقق این امر وجود مدلی برای ارزیابی منافع و هزینه‌های حاصل از اشتراک منابع می‌باشد. آنچه از جستجو در ادبیات مربوط به موضوع تدوین استراتژی در

سطح بنگاه برمی آید این است که ابزار و مدل مناسبی برای ارزیابی اشتراک منابع میان کسب و کارها و تدوین استراتژی افقی<sup>۱</sup> در بنگاه‌ها وجود ندارد؛ و با توجه به گفته پورتر (۱۹۸۵) که «بدون استراتژی افقی هیچ منطق قانع کننده‌ای برای وجود یک شرکت متنوع-سازی شده وجود ندارد»، اهمیت این موضوع از اینجا ناشی می‌شود که کسب و کارهای یک بنگاه باید قادر باشند تا با شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌هایی که عضوی از کسب و کارهای یک بنگاه بودن برای آنها ایجاد می‌کند، ارزشی بیشتر از حالتی که می‌توانستند به طور مستقل فعالیت کنند، خلق نمایند.

با جمع‌بندی مطالب فوق می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که بررسی تأثیر اشتراک منابع میان کسب و کارها باید یکی از ارکان اصلی تصمیم‌گیری در سطح بنگاه باشد و در اختیار داشتن مدلی که قادر باشد با انجام یک بررسی همه جانبه امکان بهره‌برداری از اشتراک منابع میان کسب و کارهای یک شرکت چند کسب و کاره را فراهم سازد، ضروری به نظر می‌رسد. لذا در مقاله حاضر قرار است مدلی طراحی شود که بتواند پویایی‌های موجود در روابط متقابل میان کسب و کارهای یک شرکت چند کسب و کاره را نشان دهد و به مدیران آنها در تدوین استراتژی افقی کمک نماید.

### پیشینه نظری

#### تعریف استراتژی افقی

«استراتژی افقی مجموعه‌ای از اهداف مرتبط، بلندمدت و برنامه‌های اجرایی است که هدف غایی آن شناسایی و بهره‌برداری از روابط متقابل میان رشته‌های کاری مجزا و در عین حال به هم مرتبط می‌باشد» (هکس و مجلوف، ۱۹۹۶: ۳۳۹). هدف از تدوین استراتژی افقی توسعه روابط متقابلی است که منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای کسب و کارهای یک بنگاه می‌شود (پورتر، ۱۹۸۵: ۳۱۹؛ انساین، ۲، ۱۹۹۸، ۲۰۰۴). در این مقاله استراتژی افقی به عنوان مجموعه تصمیمات و اقداماتی تعریف می‌شود که هدف غایی آن بهره‌برداری و ایجاد مزیت رقابتی از

<sup>1</sup> Horizontal strategy

<sup>2</sup> Ensign

طریق اشتراک منابع محسوس و نامحسوس میان کسب و کارهای یک بنگاه چند کسب و کاره می‌باشد.

### سطوح اشتراک منابع

براساس تقسیم‌بندی منابع سازمان به منابع محسوس و نامحسوس، اشتراک منابع میان کسب و کارهای یک شرکت چند کسب و کاره را می‌توان در دو سطح اشتراک منابع محسوس و نامحسوس مورد بررسی قرار داد. هر دو سطح اشتراک منابع به عنوان بخشی از جریان عملیات سازمان به وقوع می‌پیوندد اما منابع و الزامات متفاوتی را دربرمی‌گیرند. هنگامی که دو واحد کسب و کار وظیفه یا فرایندی را بطور مشترک انجام می‌دهند، معمولاً بخشی از منابع محسوس خود را به اشتراک می‌گذارند و هنگامی که دانش فنی یا اطلاعات خود را به اشتراک می‌گذارند، اشتراک منابع نامحسوس انجام گرفته است (انساین، ۲۰۰۴).

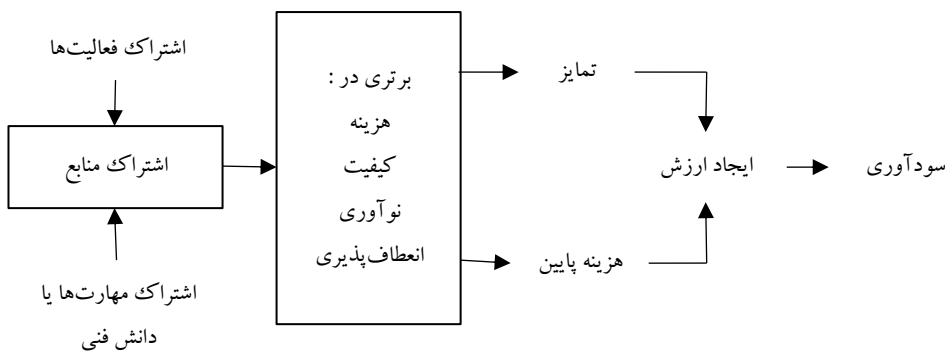
### مزیت رقابتی از دیدگاه مبتنی بر منابع

دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت را متشکل از مجموعه‌ای از دارایی‌های محسوس و نامحسوس قلمداد می‌کند که این دارایی‌ها در صورت وجود قابلیت‌های مناسب برای استفاده از آنها، شایستگی‌های بارز شرکت را به وجود می‌آورند، و این شایستگی‌ها با شکل‌دهی استراتژی‌های سازمان موجبات دستیابی به مزیت رقابتی و در نتیجه سودآوری را فراهم می‌سازند (هیل و جونز، ۲۰۰۴).

دیدگاه مبتنی بر منابع پیشنهاد می‌کند که منابع داخلی شرکت در درجه اول به سمت ایجاد مزیت رقابتی پایدار رانده شوند. استدلال این دیدگاه بر دو فرض کلیدی متکی است: اول اینکه شرکت‌های یک صنعت با توجه به منابعی که در دسترس دارند، ناهمگن هستند، این یعنی هر شرکت دارای مجموعه منحصر به فردی از منابع است و فرض دوم اینکه منابع ناقص جابجا می‌شوند (کول و همکاران، ۲۰۱۶).

دیدگاه مبتنی بر منابع بیان می‌کند که مزیت رقابتی پایدار شرکت‌ها ناشی از منابعشان است که این منابع باید کمیاب و باارزش بوده و تقلید و کپی کردن از آن سخت یا غیرممکن باشد و جایگزینی برای آن وجود نداشته باشد (برومیلی و راوو، ۲۰۱۶).

همانطوری که در شکل ۱ نشان داده شده است روابط متقابل میان کسب‌وکارهای یک شرکت چند کسب‌وکاره می‌تواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای کسب‌وکارها از طریق تأثیر بر هزینه، کیفیت، نوآوری و انعطاف‌پذیری آنها گردد؛ این روابط متقابل که می‌تواند در قالب روابط متقابل محسوس یعنی انجام مشترک فعالیت‌ها و یا روابط متقابل نامحسوس یعنی به اشتراک گذاشتن مهارت‌ها یا دانش فنی میان کسب‌وکارها باشد با تأثیرگذاری بر ابعاد مزیت رقابتی می‌تواند منجر به افزایش تمایز یا پایین آوردن هزینه کسب‌وکارها و در نتیجه آن ایجاد ارزش و افزایش سودآوری کسب‌وکارهای مربوطه گردد.



شکل ۱: ایجاد ارزش از طریق روابط متقابل میان کسب‌وکارها (منبع: نویسنده)

### روابط متقابل و مزیت رقابتی پایدار از دیدگاه مبتنی بر منابع

در مقابل دیدگاه موضع‌یابی پورتر که بر نقش محیط و صنعت برای کسب موضع رقابتی تأکید می‌کرد، دیدگاه مبتنی بر منابع مطرح گردید که منابع داخلی سازمان را عامل اصلی کسب مزیت رقابتی قلمداد می‌کرد. بررسی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی برای کشف

فرصت‌ها و تهدیدها به تنهایی نمی‌تواند موجب برتری رقابتی شرکت‌ها گردد. مدیرانی که برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌دهند باید به داخل خود شرکت نیز توجه کنند تا بتوانند عوامل استراتژیک داخلی یا همان نقاط قوت و ضعفی که احتمالاً تعیین می‌کنند آیا شرکت قادر خواهد بود از فرصت‌ها بهره‌گیرد و به طور همزمان از تهدیدها دوری گزیند را شناسایی کنند (ویلن وهانگر، ۲۰۱۲: ۱۳۸). اگرچه منابع غالباً به صورت داخلی توسعه می‌یابند اما از طریق به اشتراک گذاشته شدن آنها میان کسب‌وکارهای یک شرکت چند کسب‌وکاره نیز می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. بر همین اساس می‌توان هدف استراتژی افقی را خلق ارزش از طریق اشتراک منابع میان کسب‌وکارهای یک شرکت چند کسب‌وکاره دانست. از آنجاییکه شرکت‌های چند کسب‌وکاره با کسب‌وکارهای مختلف در بازارها و نقاط جغرافیایی متفاوتی به فعالیت می‌پردازند این امکان را دارند تا با اشتراک منابع میان کسب‌وکارهایشان در هزینه‌های آنها صرفه‌جویی نمایند و یا موجبات تمایز آنها از رقبایشان را فراهم سازند.

کوپین<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) بیان می‌کند برای داشتن مزیت رقابتی پایدار مشتریان باید تفاوت‌هایی را میان محصول شرکت موردنظر و رقبایش تشخیص دهند که این تفاوت‌ها به دلیل منابعی که شرکت دارد ولی رقبایش ندارد ایجاد شده باشد.

بارنی و هسترلی (۲۰۱۰) نیز، چارچوب VRIO<sup>۲</sup> را به منظور بررسی اینکه آیا یک منبع یا قابلیت در سازمان منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود یا خیر ارائه کرد. در چارچوب VRIO برای تعیین توان بالقوه رقابتی یک منبع یا قابلیت چهار سؤال می‌بایست پرسیده شود:

۱- سؤال مربوط به ارزش: آیا این منبع سازمان را قادر می‌سازد تا از یک فرصت محیطی بهره‌برداری نماید و یا یک تهدید محیطی را خنثی نماید؟

۲- سؤال مربوط به کمیابی: آیا این منبع در اختیار تعداد اندکی از شرکت‌های رقیب می‌باشد؟

1 Coyne

2 Valuable, Rare, Imitate, Organized

۳- سؤال مربوط به تقلیدپذیری: آیا شرکت‌های فاقد این منبع در دستیابی به آن با عدم مزیت هزینه‌ای مواجه هستند؟

۴- سؤال مربوط به سازماندهی: آیا سایر سیاست‌ها و رویه‌های شرکت در جهت حمایت بهره‌برداری از باارزش بودن، کمیاب بودن و هزینه‌بر بودن تقلید این منبع، سازماندهی شده است؟ (بارنی و هسترلی، ۲۰۱۰: ۸۱).

در اینجا نیز قرار است نقش روابط متقابل میان کسب و کارها در ایجاد مزیت رقابتی پایدار بررسی شود؛ لذا برای بررسی پایدار بودن مزیت رقابتی حاصل از روابط متقابل میان کسب و کارها، توان رقبا در خنثی‌سازی مزیت رقابتی ایجاد شده با توجه به کمیابی منابع به اشتراک گذاشته شده و دشواری تقلید این روابط متقابل، بررسی می‌شود.

### هزینه‌های برقراری روابط متقابل

«روابط متقابل همیشه مستلزم هزینه است، زیرا واحدهای کسب و کار را ملزم می‌کند که رفتارشان را به شیوه‌های مختلفی تعدیل کند» (پورتر، ۱۹۸۵: ۳۳۱). هزینه‌های تحقق هم‌افزایی حاصل از برقراری روابط متقابل شامل هزینه‌های مستقیم: هزینه‌های هماهنگی و کنترل و هزینه‌های غیرمستقیم: هزینه‌های سازش و عدم انعطاف‌پذیری است (کمپبل و گولد، ۱۹۹۸: ۵۵).

هزینه‌های هماهنگی<sup>۱</sup>: واحدهای کسب و کار برای برقراری اشتراک منابع باید در زمینه‌هایی مثل زمان‌بندی، تعیین اولویت‌ها و حل و فصل مسأله هماهنگ شوند (پورتر ۱۹۸۵: ۳۳۱). هزینه‌ها می‌تواند در قالب زمان اختصاص یافته مدیران و پیاده‌سازی و نگهداری از سیستم‌های فناوری اطلاعات باشد. زمان مورد نیاز برای هماهنگی ممکن است چشمگیر باشد

هزینه‌های کنترل<sup>۲</sup>: ایجاد روابط متقابل میان کسب و کارها منجر به ایجاد وابستگی‌های متقابل این کسب و کارها به یکدیگر می‌شود (پورتر، ۱۹۸۵: ۳۳۱). این وابستگی ابهاماتی در ارزیابی‌های مدیران بنگاه از عملکرد هر یک از کسب و کارها به وجود می‌آورد. لذا مسئولین کنترل

1 Coordination costs

2 Controlling costs

عملکرد کسب و کارها در سطح بنگاه باید زمان بیشتری به ارزیابی عملکرد کسب و کارها اختصاص دهند. این امر به نوبه‌ی خود هزینه‌های کنترل را افزایش می‌دهد.

هزینه‌سازش<sup>۱</sup>: تحقق روابط متقابل ممکن است مستلزم آن باشد که انجام فعالیت‌هایی را به شیوه‌ای که برای هیچکدام از دو واحد کسب و کار مربوطه بهینه نباشد، ضروری کند (پورتر، ۱۹۸۵: ۳۳۲). برای مثال، مشارکت در ساخت قطعه‌ای ممکن است مستلزم آن باشد که طراحی قطعه مورد نظر دقیقاً مطابق با نیازهای یک واحد کسب و کار از آب درنیاید زیرا باید نیازهای واحد کسب و کار دیگر را نیز برآورده نماید. پورتر تفاوت میان استراتژی‌های کسب و کارها را مهمترین عامل ایجاد هزینه‌های سازش می‌کند (پورتر، ۱۹۸۵: ۳۳۲). "به نظر گولد و کمپبل میزان هزینه‌های سازش با افزایش تفاوت‌ها در عوامل کلیدی موفقیت، فعالیت‌های اصلی و ترجیحات مشتری، افزایش می‌یابد" (کانل، ۲۰۰۸: ۱۷).

هزینه‌های عدم انعطاف‌پذیری<sup>۲</sup>: وابستگی‌های متقابل میان کسب و کار که از روابط متقابل میان آنها ناشی می‌شود ممکن است انعطاف‌پذیری کسب و کارها و بنگاه را کاهش دهد (پورتر، ۱۹۸۵: ۳۳۴). عدم انعطاف‌پذیری دو شکل دارد: ۱- مشکلات بالقوه کسب و کار در پاسخگویی به حرکت‌های رقابتی و تغییرات محیطی، ۲- موانع خروج از یک کسب و کار که برای بنگاه در نتیجه روابط متقابل میان کسب و کارها ایجاد می‌شود. روابط متقابل میان کسب و کارها در یک بنگاه در صورتی منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود که مزیت حاصل از برقراری این رابطه متقابل بیشتر از هزینه آن باشد و تقلید کردن آن توسط رقبا نیز دشوار باشد (پورتر، ۱۹۸۵: ۳۳۴).

### پیشینه تجربی

ویلاسالرو در سال ۲۰۱۶ در پژوهشی با استفاده از رویکرد مبتنی بر منابع به شناخت دانش مرتبط در شرکت‌های متنوع‌سازی شده پرداخت. او بیان کرد که رقابت‌پذیری شرکت‌های متنوع‌سازی شده به توانایی آنها در بهره‌برداری از دانش مرتبط با استفاده از فرایندهای انتقال

1 Cost of compromise

2 Costs of inflexibility



دانش در داخل شبکه سازمانی وابسته است. هم‌چنین بیان کرد که بیشتر مطالعات موجود به جای تمرکز بر جریان دانش میان بخش‌های کسب‌وکار، بر دانش بالقوه در سطح شرکت متمرکز شده‌اند. در نتیجه مدیریت جریان دانش در میان شبکه دانش شرکت، در شرکت‌های متنوع‌سازی شده، بسیار کم است. در این تحقیق تلاش شده است تا این شکاف تحقیقاتی با مشخص و جدا کردن چهار نقش دانش در شرکت‌های مرتبط به هم و تجزیه و تحلیل نتایج نسبی عملکرد آنها از بین برود. بر اساس یک نمونه از ۱۱۶ تقسیم‌بندی محصول در شرکت متنوع‌سازی شده، بخش‌هایی که نقش ارائه دهنده دانش را داشتند از بخش‌های دیگر بهتر بودند و بخش‌هایی که نقش دریافت دانش را داشتند از تخصیص منابع داخلی سودی نمی‌بردند.

فولت و همکاران در سال ۲۰۱۶ در پژوهشی میزان استقرار منابع و استراتژی شرکتی را که به بررسی یک توجیه نسبتاً جدید برای چگونگی ایجاد ارزش در شرکت‌های چند کسب‌وکاره و داشتن انعطاف‌پذیری در تخصیص منابع غیرمالی در میان کسب‌وکارها می‌پردازد را معرفی می‌کند. در این مقاله مشخص می‌شود که نظریه‌های انعطاف‌پذیری در تخصیص منابع با تئوری‌های ایجاد ارزش در شرکت‌های چند کسب‌وکاره متفاوت است. در این مقاله ابتدا به بررسی مقالات دیگر در این زمینه پرداخته شده است و سپس نظرات نویسنده در این خصوص بیان شده است.

فیورنتینو و گرازلا در سال ۲۰۱۴ در مقاله‌ای به بررسی استفاده و اثربخشی مدل‌های ارزیابی هم‌افزایی در ادغام پرداختند. این مقاله به بررسی بحث‌های جاری در مورد هم‌افزایی و مدل‌های ارزش‌گذاری در مطالعات حسابداری و مالی می‌پردازد.

آنها بیان می‌کنند که یک توافق قوی در مورد استفاده هم‌زمان از چند مدل به عنوان مدل‌های کنترل وجود دارد و اثربخشی هم‌افزایی بیشتر بستگی به مسیر ارزیابی و فرایند ارزیابی نسبت به مدل‌های استفاده شده دارد. یافته‌های این تحقیق نشان داد که باید به شرکتها در خصوص خطرات بالقوه تخمین‌های نادرست هم‌افزایی هشدار داد و در عین حال پیشنهاد می‌شود برای

موفقیت در ادغامها از مدل‌های ارزیابی اثربخش هم‌افزایی استفاده گردد. این مقاله اولین بررسی جامع مدل‌های ارزیابی هم‌افزایی در ادغام‌هاست.

ویس در سال ۲۰۱۶ ارتباط میان متنوع‌سازی کردن شرکت و عملکرد را بررسی کرد و بیان کرد این ارتباط دانشمندان را برای دهه‌های آینده دچار تردید کرده است. مطالعات تجربی بسیار زیاد و تحلیل‌های مختلف نتایج متفاوتی را بیان می‌کند اما یک درک کلی و مشترک وجود دارد که متنوع‌سازی کردن مرتبط، منجر به بهبود عملکرد می‌شود. منطبق اصلی این یافته این است که وابستگی سبب و کارهای شرکت به شرکت این اجازه را می‌دهد تا با به اشتراک گذاری منابع به هم‌افزایی برسد.

هیروآکی تاکااگا در سال ۲۰۱۱ با بررسی نظریات مربوط به هم‌افزایی و استراتژی افقی یک فرایند هفت مرحله‌ای برای ایجاد و بکارگیری استراتژی افقی در شرکت‌های چند کسب‌وکاره ارائه کرده‌اند. این مراحل عبارتند از: ۱- آگاهی از واقعیت موجود که با بررسی همکاری‌های افقی میان کسب‌وکارها حاصل می‌شود. ۲- تشخیص روابط متقابل بالقوه که با بررسی همپوشانی زنجیره‌های ارزش کسب و کارها مشخص می‌شود. ۳- اولویت‌بندی روابط شناسایی شده، ۴- تعیین رسالت، ۵- تعیین اهداف و شاخص‌ها، ۶- سازمان دهی، ۷- نظارت کردن و تنظیم دقیق روابط متقابل.

سباستین کانل در سال ۲۰۰۸ در پژوهش خود بیان کرده است که چه نوع هم‌افزایی‌هایی میان کسب‌وکارهای بنگاه‌ها امکان‌پذیر است و چگونگی رسیدن به رشد سودآور بنگاه از طریق همکاری میان کسب‌وکارها در شرکت‌های چند کسب‌وکاره را تشریح کرده است.

گرهارد بنکه در سال ۲۰۰۶ طی پژوهشی به این سوال پاسخ داده است که چه نوع تئوری فرایند محور کل‌نگر و عملی تضمین خواهد کرد که یک شرکت متنوع‌سازی شده جهانی، هم‌افزایی بهینه‌ای را میان کسب‌وکارش مستقر کند.

پرسکات انساین در سال ۲۰۰۴ در مقاله‌ای، درک صحیح از منابع سازمان را محور اصلی تشخیص چگونگی بدست آوردن ارزش از طریق اشتراک فعالیت‌ها، مهارت‌ها، دانش فنی میان واحدهای سازمانی معرفی می‌کند و برای درک بهتر از اشتراک منابع و روابط متقابل میان

کسب و کارهای بنگاه سه تفسیر از منابع و اشتراک منابع ارائه می‌دهد. وی تاکید می‌کند که استراتژی‌های افقی باید به عنوان شیوه‌ای برای ترکیب منابع تکنولوژیکی و انسانی به منظور منتفع ساختن کل شرکت نگریسته شود.

### روش پژوهش

رویکرد مورد استفاده در این پژوهش، پویایی‌شناسی سیستم است که روشی برای توصیف کیفی، اکتشاف و تجزیه و تحلیل سیستم‌های پیچیده است. اهمیت بکارگیری رویکرد پویایی-شناسی سیستم در آن است که در دنیای واقعی رفتار پدیده‌ها در اثر تعامل میان مجموعه‌ای از عناصر شکل می‌گیرد (ارگان و همکاران، ۲۰۰۱). تفکر و شیوه‌ی پویایی‌شناسی سیستم نوعی روش‌شناسی و شبیه‌سازی و مدل‌سازی رایانه‌ای برای تعیین چارچوب، فهم، درک و بحث درباره بعضی موضوعات و مسائل پیچیده مدیریتی، صنعتی، اجتماعی و حتی پزشکی است. سیستم‌های پویا یک جنبه از نظریه سیستم‌ها است و به عنوان روشی برای فهم رفتار پویا و مستمر در سیستم‌های پیچیده به کار می‌رود (محققر و همکاران، ۱۳۹۲).

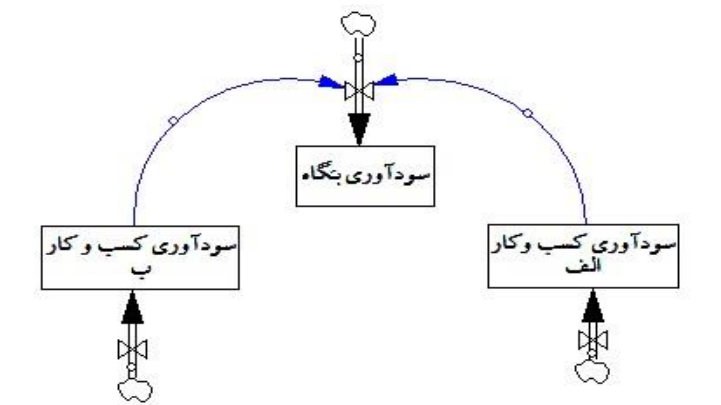
برای بررسی یک موضوع پیچیده و پویا مراحل زیر در نظر گرفته می‌شود: (۱) بیان مسئله، (۲) تدوین فرضیه‌های پویای مدل، (۳) تدوین مدل شبیه‌سازی، (۴) تست مدل، (۵) طراحی گزینه‌های بهبود سیستم و ارزیابی آن (استرمن، ۲۰۰۰: ۸۶).

پس از مرور مبانی نظری متغیرهای تأثیرگذار در تدوین استراتژی افقی، استخراج شد و به تأیید خبرگان رسید. در این مقاله خبرگان تحقیق، شامل ۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های چندکسب و کاره با تحصیلات حداقل فوق لیسانس و حداقل ۱۵ سال سابقه کار در شرکت‌های چندکسب و کاره بودند. پس از طراحی مدل، با استفاده از نظرات خبرگان روابط بین متغیرها تعیین و مدل کمی‌سازی شد.

## یافته‌های پژوهش

### مدل پیشنهادی برای تدوین استراتژی افقی

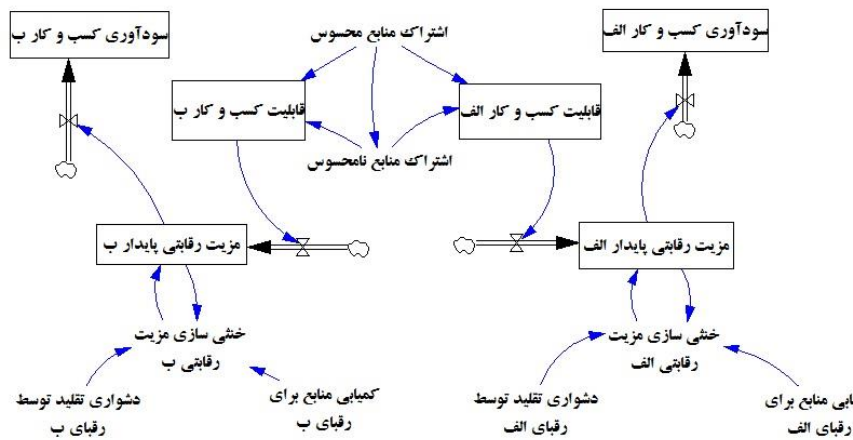
سودآوری کل بنگاه تابعی از مجموع سود کسب‌وکارهای آن می‌باشد، همانطوری که در شکل ۲ قسمتی از مدل ارائه شده نشان داده شده است با فرض اینکه بنگاه مذکور دارای دو واحد کسب الف و ب است. سطح سودآوری بنگاه تابعی از میزان سودآوری کسب‌وکار الف و ب می‌باشد، لازم به ذکر است که اشتراک منابع میان کسب‌وکارها ممکن است منجر به کاهش سودآوری در یکی از کسب‌وکارها و افزایش سودآوری در دیگری گردد؛ بنابراین مبنای تدوین استراتژی افقی و تصمیم‌گیری در خصوص اشتراک منابع برآیند سود یا زیان حاصل از اشتراک منابع برای کسب‌وکارها می‌باشد.



شکل ۲: تأثیر سودآوری کسب‌وکارها بر سودآوری بنگاه

همانطوری که قبلاً توضیح داده شد در رویکرد مبتنی بر منابع، می‌توان اشتراک منابع میان کسب‌وکارها را در قالب اشتراک منابع محسوس و اشتراک منابع نامحسوس مورد بررسی قرار داد که اشتراک منابع محسوس به اشتراک فعالیت‌ها یا منابع میان کسب‌وکارهای یک شرکت چند کسب‌وکاره اطلاق می‌شود و منظور از اشتراک منابع نامحسوس انتقال دانش فنی و مهارت‌ها میان کسب‌وکارها می‌باشد. همانطوری که در شکل ۳ مشاهده می‌شود اشتراک منابع محسوس و نامحسوس با تأثیر بر قابلیت‌های کسب‌وکارها که در مدل پیشنهادی هزینه،

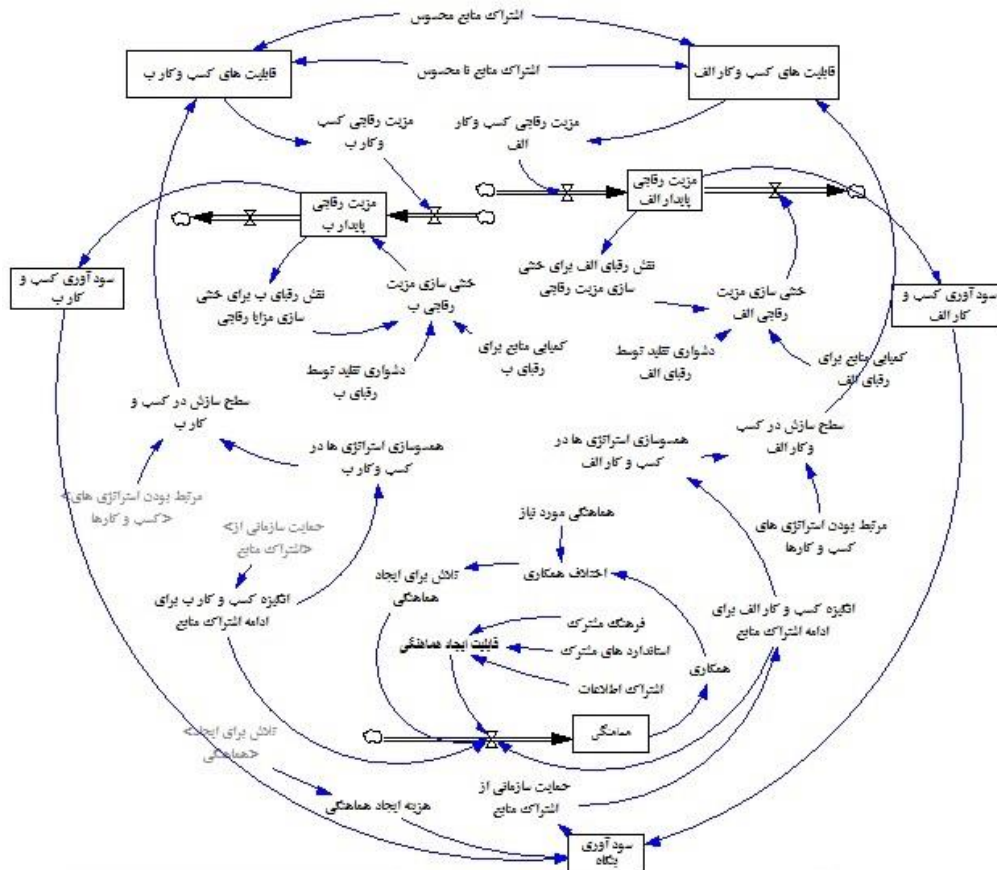
کیفیت، نوآوری و انعطاف‌پذیری در نظر گرفته شده است، منجر به ایجاد مزیت رقابتی می‌گردد. اما با دستیابی یک کسب‌وکار به مزیت رقابتی، رقبای آن بیکار نمی‌نشینند و سریعاً درصدد خنثی نمودن مزیت رقابتی حاصل برمی‌آیند که براساس دیدگاه مبتنی بر منابع در صورت دشواری تقلید و کمیاب بودن شرایط به وجودآورنده آن، در این امر ناکام می‌مانند و مزیت رقابتی حاصل مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود که می‌تواند منجر به افزایش سودآوری کسب‌وکار مربوطه گردد (بارنی و هسترلی، ۲۰۱۰).



شکل ۳: تأثیر اشتراک منابع بر سودآوری کسب‌وکارها

برقراری هرگونه اشتراک منابع ممکن است منجر به ایجاد سطحی از سازش در کسب‌وکارها گردد؛ یعنی فعالیت‌های به اشتراک گذاشته شده بگونه‌ای انجام شوند که برای هیچکدام از واحدهای کسب‌وکار بهینه نباشد که این امر بر قابلیت‌های کسب‌وکارها تأثیر منفی دارد اما این سطح سازش با تغییر در استراتژی‌ها و رویه‌های کسب‌وکارها که می‌تواند در نتیجه افزایش انگیزه برای ادامه اشتراک منابع کاهش یابد. افزایش یا کاهش سودآوری کسب‌وکارها و حمایت‌های سازمانی از اشتراک منابع می‌تواند منجر به تغییر در انگیزه برای ادامه اشتراک منابع گردد؛ همچنین انگیزه برای ادامه اشتراک منابع منجر به افزایش سرعت هماهنگ شدن کسب‌وکارها در اشتراک منابع و در نتیجه کاهش هزینه‌های هماهنگی میان

کسب و کارهای درگیر در اشتراک منابع می‌گردد. تأثیر این عوامل بر روی هم در شکل ۴ نشان داده شده است.



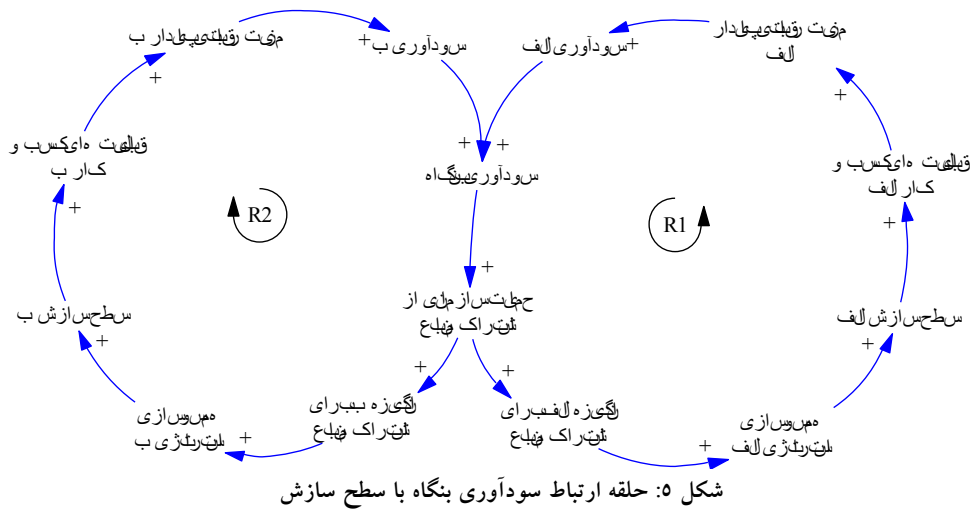
شکل ۴: چگونگی تأثیر اشتراک منابع بر سودآوری بنگاه

### حلقه های مدل

#### حلقه ارتباط سودآوری بنگاه با سطح سازش

همان طوری که در شکل ۵ نشان داده شده، متغیرهای تشکیل دهنده این دو حلقه با هم ارتباط مستقیم دارند. برای مثال افزایش سودآوری بنگاه منجر به حمایت بیشتر مدیران ارشد بنگاه از اشتراک منابع می‌شود؛ این حمایت که در قالب ارائه مشوق‌هایی به کسب و کارها برای ادامه اشتراک منابع است، انگیزه کسب و کارها را برای ادامه اشتراک منابع افزایش می‌دهد و منجر

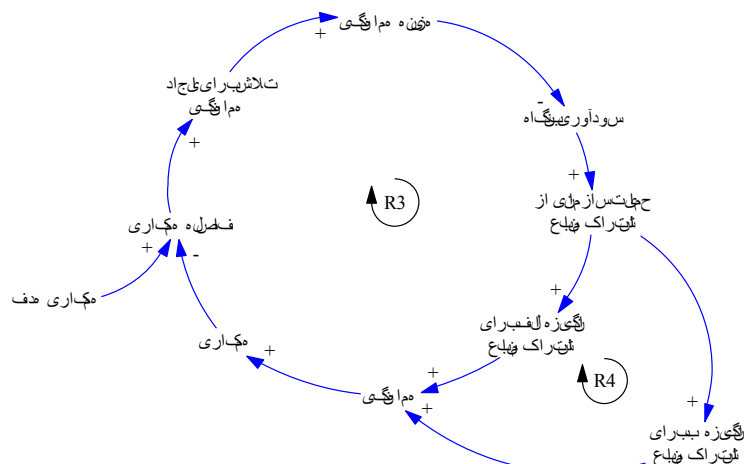
به انجام سازماندهی مجدد و همسوسازی استراتژی‌های کسب و کارها برای بهره‌برداری حداکثری از اشتراک منابع می‌شود؛ این همسوسازی استراتژی‌ها باعث کاهش تعارض‌ها و سطح سازش در کسب و کارهای درگیر در اشتراک منابع می‌شود که حاصل آن افزایش قابلیت‌های رقابتی آن‌ها است؛ در نتیجه مزیت رقابتی پایدار و در نهایت سودآوری کسب و کارها افزایش می‌یابد.



### حلقه ارتباط سودآوری بنگاه با هزینه‌های هماهنگی

همان‌طور که در شکل شماره ۶ مشاهده می‌شود افزایش سودآوری بنگاه منجر به حمایت بیشتر مدیران ارشد بنگاه از اشتراک منابع می‌شود؛ این حمایت که در قالب ارائه مشوق‌هایی به کسب و کارها برای ادامه اشتراک منابع است، باعث افزایش انگیزه کسب و کارها برای ادامه اشتراک منابع و یادگیری چگونگی انجام هماهنگی آن می‌شود که منجر به افزایش هماهنگی می‌گردد، افزایش هماهنگی، سطح همکاری میان کسب و کارها را افزایش خواهد داد که حاصل آن کاهش فاصله سطح همکاری با همکاری مورد انتظار است؛ هر چقدر فاصله سطح همکاری فعلی با سطح مورد انتظار همکاری کمتر شود به تلاش کمتری برای ایجاد هماهنگی

نیاز است و در نتیجه هزینه هماهنگی کاهش می‌یابد و کاهش هزینه‌های هماهنگی منجر به افزایش سودآوری بنگاه می‌گردد.

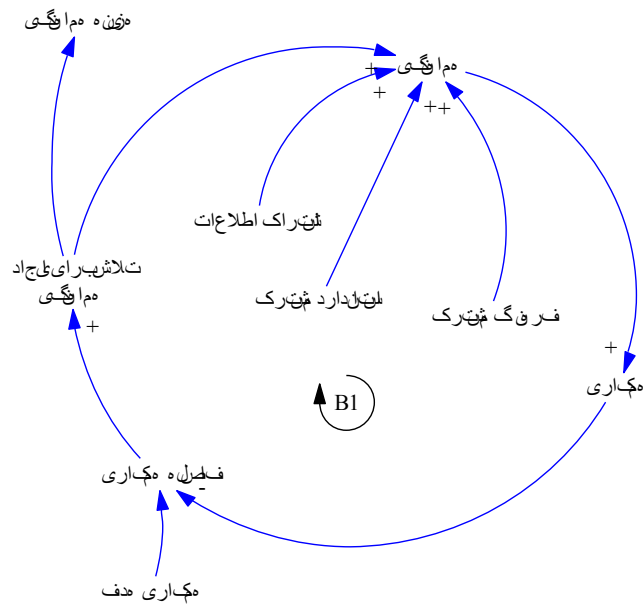


شکل ۶: حلقه ارتباط سودآوری بنگاه با هزینه‌های هماهنگی

### حلقه ایجاد هماهنگی

همان طوری که در شکل ۷ نشان داده شده است، افزایش فرهنگ مشترک، استانداردهای مشترک و اشتراک اطلاعات باعث افزایش سطح هماهنگی در اشتراک منابع میان کسب‌وکارهای یک بنگاه می‌شود، با افزایش هماهنگی میان کسب‌وکارها سطح همکاری میان کسب‌وکارها افزایش می‌یابد و در نتیجه فاصله بین سطح همکاری فعلی میان کسب‌وکارها و سطح همکاری مورد انتظار کمتر می‌شود، با کاهش فاصله سطح فعلی همکاری و سطح مورد انتظار به تلاش کمتری برای ایجاد هماهنگی نیاز است؛ این حلقه نشان‌دهنده چگونگی دستیابی به تعادل میان سطح هماهنگی و همکاری مورد انتظار است.

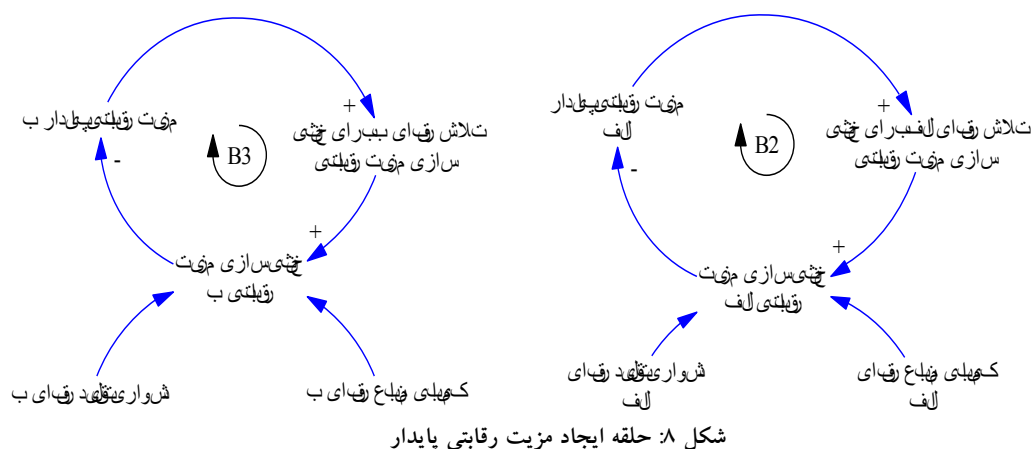




شکل ۷: حلقه ایجاد هماهنگی

### حلقه ایجاد مزیت رقابتی پایدار

با دستیابی واحدهای کسب و کار به مزیت رقابتی از طریق اشتراک منابع رقبایشان نیز بیکار نمی‌مانند و درصدد خنثی کردن مزیت رقابتی حاصل شده بر می‌آیند؛ همان طوری که در شکل ۸ نشان داده شده است هرچقدر مزیت رقابتی ایجاد شده در کسب و کارها افزایش یابد، تلاش رقبایشان برای خنثی کردن آن بیشتر می‌شود؛ براساس دیدگاه مبتنی بر منابع در صورت دشواری تقلید و کمیاب بودن شرایط بوجود آورنده آن، در این امر ناکام می‌مانند و مزیت رقابتی حاصل مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود و می‌تواند منجر به افزایش سودآوری کسب و کارهای مربوطه گردد.

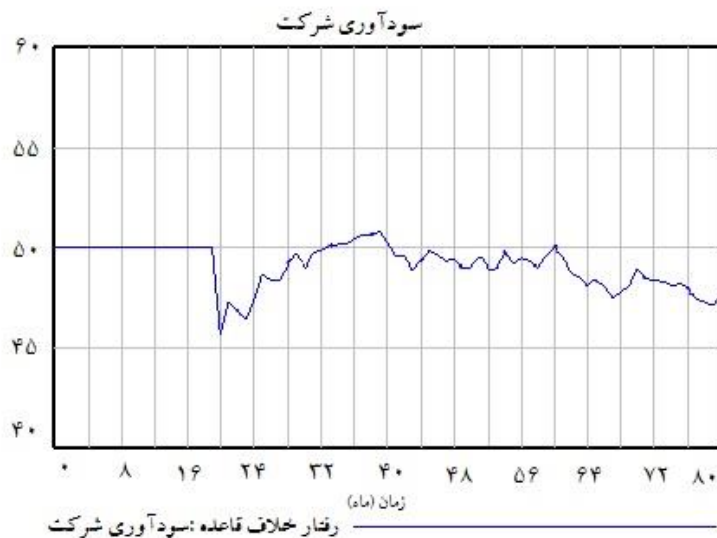


### اعتبارسنجی مدل

هدف نهایی فرآیند اعتبارسنجی در پویایی‌شناسی سیستم‌ها، اطمینان از صحت رفتار ساختاری مدل در عین توجه به فرآیند مدل‌سازی است. این موضوع کلیدی و مهم است؛ چرا که هدف نهایی مدل‌های پویایی سیستم، ارزیابی ساختارهای مختلف (استراتژی‌های مختلف) مؤثر بر رفتار سیستم است. با توجه به این که مدل‌های پویایی سیستم‌ها، قصد دارند تا در مورد پیامدهای درازمدت هر سیاست، تحلیلی ارائه نمایند، لذا در اعتبارسنجی، تمرکز باید بر میزان تولید رفتار ساختاری سیستم باشد تا پیش‌بینی نقطه به نقطه مقداری متغیرها. مرحله اعتبارسنجی مدل بیشتر به دنبال بررسی سودمند بودن مدل براساس صورت مسئله و اهداف تعریف شده است. (استرمن، ۲۰۰۰: ۸۷). برای دستیابی به این اطمینان می‌توان از آزمون‌های رفتار خلاف قاعده، شرایط حدی، تحلیل حساسیت، ارزیابی ساختار، کفایت مرز بهره گرفته شود که نتایج آزمون‌های ارزیابی ساختار، رفتار خلاف قاعده به شرح زیر است:

آزمون رفتار خلاف قاعده: آزمون رفتار خلاف قاعده به این سؤال پاسخ می‌دهد که تغییر یا حذف مفروضات مدل منتج به رفتارهای خلاف قاعده می‌شود یا خیر؟ برای انجام این آزمون برخی از مفروضات مدل تغییر داده شد.

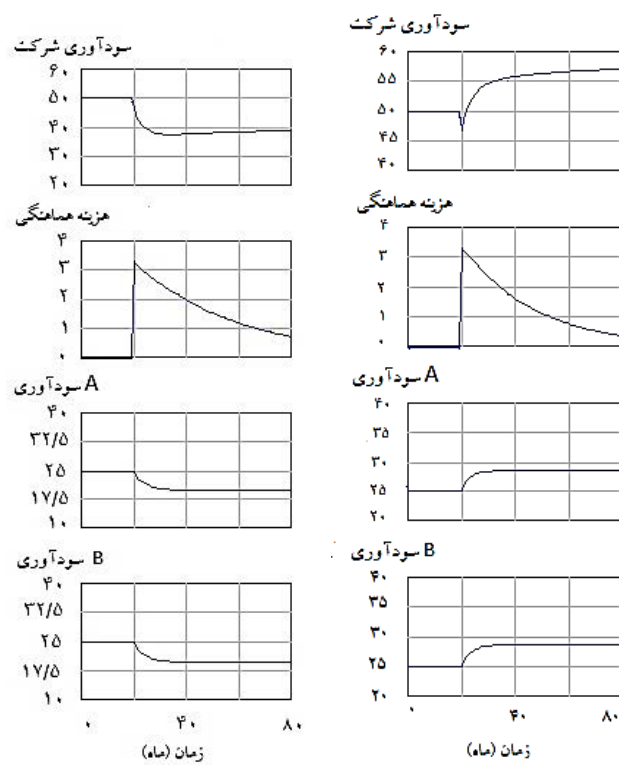
مدل طراحی شده بر این فرض استوار است که حمایت سازمانی از اشتراک منابع تابعی از سودآوری بنگاه است، حال اگر فرض شود حمایت سازمانی از اشتراک منابع، یک متغیر تصادفی است که ارتباطی با سودآوری بنگاه ندارد همانطوریکه در شکل ۹ مشاهده می‌شود باعث ایجاد رفتار خلاف قاعده در سودآوری بنگاه می‌گردد.



شکل ۹: رفتار خلاف قاعده سودآوری با فرض تصادفی بودن حمایت سازمانی

### آزمون ارزیابی ساختار

هدف از آزمون ارزیابی ساختار تعیین تطابق ساختار مدل با دانش توصیفی مرتبط با سیستم و بررسی منطقی بودن قواعد تصمیم در شکل‌دهی رفتار متغیرهای و صحیح بودن ساختار معادلات مدل است. به همین منظور بخش‌های مختلف مدل برای تعیین تطابق ساختار مدل با دانش توصیفی موجود مورد آزمون قرار گرفته است که نتایج آن به شرح زیر است. همان طوری که در شکل ۱۰ مشاهده می‌شود با افزایش سودآوری کسب و کارها، سودآوری بنگاه افزایش می‌یابد و بالعکس. تطابق ساختار مدل با دانش توصیفی موجود در خصوص تمامی متغیرهای مدل تأیید شد.



شکل ۱۰: ارزیابی ساختار سودآوری بنگاه

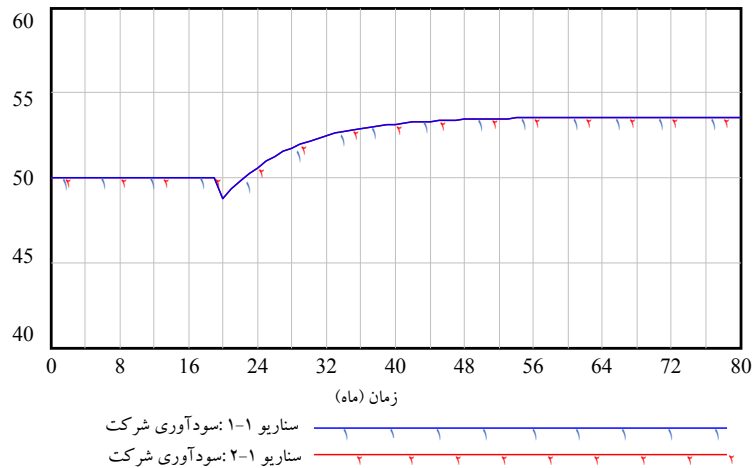
### پیاده‌سازی سناریوهای مختلف

در این قسمت بعد از تایید اعتبار مدل طراحی شده دو سناریوی اشتراک منابع نامحسوس و اشتراک منابع محسوس در حالت‌های مختلف پیاده‌سازی می‌شود. متغیر اهرمی که موجب شکل‌گیری این دو سناریو شده است نوع اشتراک منابعی است که می‌تواند اشتراک منابع محسوس یا نامحسوس باشد. دلیل انتخاب این متغیر اهرمی رفتار متفاوتی است که انتظار می‌رود در مکانیزم‌های ایجادکننده سودآوری بنگاه در حالت اشتراک منابع محسوس و نامحسوس مشاهده شود، که در مبانی نظری نیز به آن اشاره شده است.

### سناریوی اشتراک منابع نامحسوس

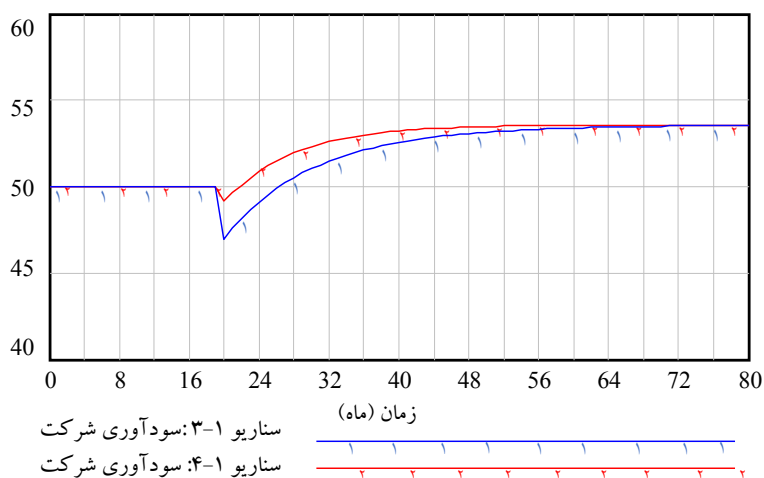
از آنجاییکه در مبانی نظری، میزان مرتبط بودن استراتژی کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع می‌کنند به عنوان یک عامل کلیدی در ایجاد هزینه‌های اشتراک منابع اشاره شده بود و این متغیر تابع تصمیمات استراتژیک در کسب و کارها است لذا میزان مرتبط بودن استراتژی کسب و کارها به عنوان یک متغیر اهرمی در نظر گرفته شد که در سناریو حاضر چهار حالت برای آن لحاظ شده است. در حالت اول که در خروجی مدل سناریو ۱-۱ نامگذاری شده است، مرتبط بودن استراتژی‌های کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع نامحسوس نموده‌اند در سطح بسیار کم (۰/۱) در نظر گرفته شده است و در حالت دوم که در خروجی مدل سناریو ۱-۲ نامگذاری شده است، مرتبط بودن استراتژی‌های کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع نموده‌اند در سطح بسیار زیاد (۰/۹) در نظر گرفته شده است لازم به ذکر است که مابقی ورودی‌های مدل در هر دو حالت یکسان در نظر گرفته شده است. همانطوری که شکل ۱۱ نشان می‌دهد در اشتراک منابع نامحسوس، هنگامی که مرتبط بودن استراتژی‌ها در سطح بالایی قرار دارد در مقایسه با هنگامی که مرتبط بودن استراتژی‌های در سطح پایینی قرار دارد تفاوتی در سودآوری بنگاه مشاهده نمی‌شود.

سودآوری شرکت



شکل ۱۱: رفتار سودآوری بنگاه در اشتراک منابع نامحسوس با سطوح مختلف مرتبط بودن استراتژی‌ها در حالت سوم که در خروجی مدل سناریو ۱-۳ نامگذاری شده است متغیرهای اهرمی سناریو، سطح فرهنگ مشترک، استانداردهای مشترک و انتقال اطلاعات لازم برای هماهنگی میان کسب‌وکارها کسب‌وکارهایی که اقدام به اشتراک منابع نامحسوس نموده‌اند، در نظر گرفته شده است. سطح فرهنگ مشترک، استانداردهای مشترک و انتقال اطلاعات لازم برای هماهنگی میان کسب‌وکارها در سطح بسیار کم (۰/۱) در نظر گرفته شده است؛ و در حالت چهارم که در خروجی مدل سناریو ۱-۴ نامگذاری شده سطح فرهنگ مشترک، استانداردهای مشترک و انتقال اطلاعات لازم برای هماهنگی میان کسب‌وکارها در سطح بسیار زیاد (۰/۹) در نظر گرفته شده است. همانطوری که در شکل ۱۲ نشان داده شده است در اشتراک منابع نامحسوس، فرهنگ و استاندارد مشترک و انتقال اطلاعات میان کسب‌وکارهایی که اقدام به اشتراک منابع نموده‌اند تاثیر چشمگیری بر رفتار سودآوری بنگاه دارد.

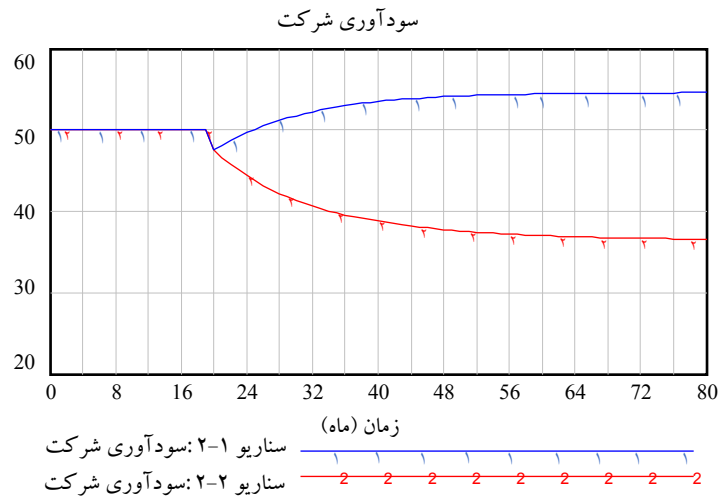
سودآوری شرکت



شکل ۱۲: رفتار سودآوری بنگاه در اشتراک منابع نامحسوس با سطوح مختلف متغیرهای تاثیرگذار بر هماهنگی

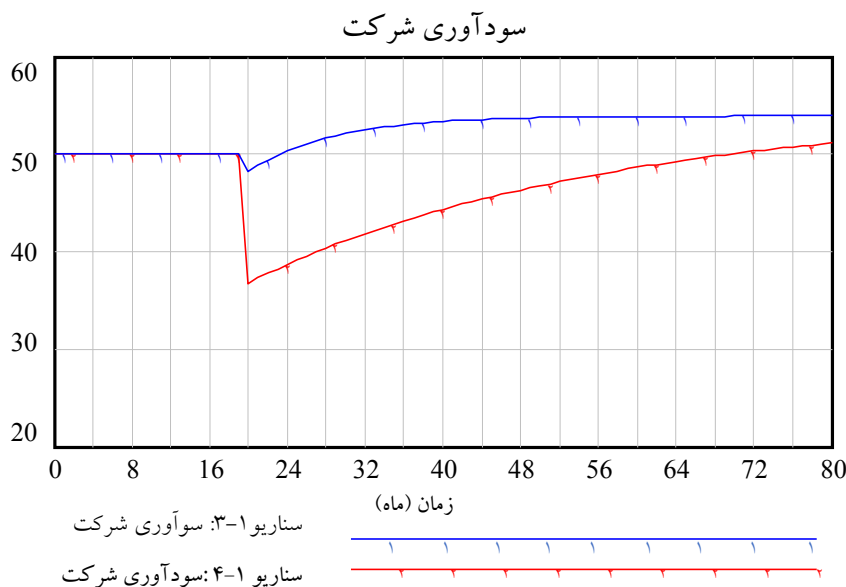
### سناریوی اشتراک منابع محسوس

در این سناریو، اشتراک منابع صورت گرفته از نوع اشتراک منابع محسوس است. متغیر اهرمی این سناریو مرتبط بودن استراتژی‌های کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع محسوس نموده‌اند است. در این سناریو چهار حالت برای اشتراک منابع محسوس در نظر گرفته شده است. در حالت اول که در خروجی مدل سناریو ۱-۲ نامگذاری شده است، مرتبط بودن استراتژی‌های کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع محسوس نموده‌اند در سطح بسیار کم (۰/۱) در نظر گرفته شده است و در حالت دوم که در خروجی مدل سناریو ۲-۲ نامگذاری شده است، مرتبط بودن استراتژی‌های کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع نموده‌اند در سطح بسیار زیاد (۰/۹) در نظر گرفته شده است. لازم به ذکر است که مابقی ورودی‌های مدل در هر دو حالت یکسان در نظر گرفته شده است. همانطوری که شکل ۱۳ نشان می‌دهد در اشتراک منابع محسوس، مرتبط بودن استراتژی‌های کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع نموده‌اند تاثیر زیادی بر سودآوری بنگاه دارد.



شکل ۱۳: رفتار سودآوری بنگاه در اشتراک منابع محسوس با سطوح مختلف مرتبط بودن استراتژی‌ها

در حالت سوم که در خروجی مدل سناریو ۳-۱ نامگذاری شده است، متغیرهای اهرمی سناریو، سطح فرهنگ مشترک، استانداردهای مشترک و انتقال اطلاعات لازم برای هماهنگی میان کسب و کارها کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع نامحسوس نموده‌اند، است. سطح فرهنگ مشترک، استانداردهای مشترک و انتقال اطلاعات لازم برای هماهنگی میان کسب و کارها در سطح بسیار کم (۰/۱) در نظر گرفته شده است؛ و در حالت چهارم که در خروجی مدل سناریو ۴-۱ نامگذاری شده سطح فرهنگ مشترک، استانداردهای مشترک و انتقال اطلاعات لازم برای هماهنگی میان کسب و کارها در سطح بسیار زیاد (۰/۹) در نظر گرفته شده است.



شکل ۱۴: رفتار سودآوری بنگاه در اشتراک منابع محسوس با سطوح مختلف متغیرهای تاثیرگذار بر هماهنگی همانطوریکه در شکل ۱۴ نشان داده شده است در اشتراک منابع محسوس، فرهنگ و استاندارد مشترک و انتقال اطلاعات میان کسب و کارهایی که اقدام به اشتراک منابع نموده‌اند تاثیر چشمگیری بر رفتار سودآوری بنگاه دارد.



## نتیجه‌گیری

یکی از فرصت‌های موجود برای کسب‌وکارهای شرکت‌های چند کسب‌وکاره، ایجاد مزیت رقابتی از طریق اشتراک منابع با سایر کسب‌وکارهای بنگاه می‌باشد و هدف از تدوین استراتژی افقی توسعه روابط متقابل است که می‌تواند باعث ایجاد مزیت رقابتی برای کسب‌وکارها و افزایش سودآوری بنگاه گردند. استراتژی افقی به تصمیم‌گیری در خصوص اشتراک منابع میان کسب‌وکارهای یک شرکت چند کسب‌وکاره مربوط می‌شود، از مرور ادبیات پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که اشتراک منابع میان کسب‌وکارها در صورتی مفید فایده است که باعث افزایش سودآوری کل بنگاه گردد؛ در این مقاله طبق دیدگاه مبتنی بر منابع اشتراک منابع میان کسب‌وکارها در دو سطح اشتراک منابع محسوس و اشتراک منابع نامحسوس مورد بررسی قرار گرفت که انساین در سال ۲۰۰۴ نیز برای درک بهتر از اشتراک منابع، اشتراک منابع را در دو سطح منابع محسوس و غیرمحسوس بررسی کرده است. نتیجه سناریوهای شبیه‌سازی شده نشان داد مرتبط بودن استراتژی‌های کسب‌وکارها برای اشتراک منابع محسوس از اهمیت بالایی برخوردار است و در خصوص اشتراک منابع نامحسوس تأثیر چندانی بر سودآوری بنگاه ندارد. بر اساس نتایج حاصل از مرور ادبیات در این مقاله میزان کمک اشتراک منابع میان کسب‌وکارها به ایجاد مزیت رقابتی مبنای تعیین ارزشمندی اشتراک منابع قرار گرفت. اشتراک منابع از طریق تأثیرگذاری بر کارایی، کیفیت، نوآوری و انعطاف‌پذیری سازمان قادر به ایجاد مزیت رقابتی است. اما در صورت ایجاد مزیت رقابتی، رقبا سازمان فوراً درصدد خنثی نمودن مزیت رقابتی ایجاد شده بر می‌آیند. که درجه دشواری تقلید آنها از روشی که باعث ایجاد مزیت رقابتی شده است و میزان کمیابی منابع مورد نیاز برای ایجاد آن مزیت رقابتی نقش چشمگیری در عدم موفقیت آنها می‌شود، مجموعه موارد مذکور بعلاوه حمایت سایر بخش‌های سازمان بخصوص مدیریت عالی سازمان، تعیین‌کننده میزان پایدار بودن مزیت رقابتی ایجاد شده است. مزیت رقابتی پایدار منجر به افزایش سودآوری در کسب‌وکارها می‌شود. لازم به ذکر است که اشتراک منابع هزینه‌هایی را نیز در پی دارد که اهم آنها هزینه سازش و هزینه ایجاد هماهنگی می‌باشد؛

ممکن است اشتراک منابع مستلزم انجام فعالیت‌ها به شیوه‌ای باشد که برای هیچکدام از دو واحد کسب و کار مربوطه بهینه نباشد؛ این سطح از سازش با گذشت زمان و تغییر و سازگاری بیشتر استراتژی‌های کسب و کارها با یکدیگر کاهش می‌یابد. هزینه هماهنگی نیز که در قالب زمان اختصاص یافته مدیران و پیاده‌سازی و نگهداری و استمرار اشتراک منابع متجلی می‌شود از طریق یادگیری با گذشت زمان، افزایش حمایت‌های مدیران ارشد و افزایش تمایل به ادامه اشتراک منابع کاهش می‌یابد.

## منابع

- خلیلی شورینی، سهراب؛ زرگر، سید محمد؛ (۱۳۸۹). «استراتژی هولدینگ و مصائب آن». پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، ایران.
- محقر، علی؛ جبارزاده، یونس؛ عموزاد مهدیرجی، حنان و مختارزاده، نیما (۱۳۹۲). «رفتار دینامیکی صنایع داخلی در اثر نوسانات تعرفه‌های گمرکی مطالعه موردی با استفاده از متدولوژی پویایی‌های سیستم». فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۱ (۲۸)، ۱-۱۹.
- کمبل، ا؛ گولد، م (۱۹۹۸). هم‌افزایی در سازمان‌های مادر. ترجمه سید محمد اعرابی و افشین فتح الهی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- Barlas, Y. (1996). "Formal aspects of model validity and validation in system dynamics". *System dynamics review*, 12(3).
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. (3 rd ed.) Upper Saddle River, NJ: Person Education, Inc.
- Bnencke, G. (2006). *Synergy in a globally diversified organization*. Dissertation in university of john esburg, south Africa
- Bromiley, ph. & Rau, D. (2016). "Operations management and the resource based view: Another view", *Journal of Operation Management*, 41, 95-106.
- Campbell, A., Goold, M. & Alexander, M. (1995). "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage", *Harvard Business Review*, March-April 1995, 120-132.
- Coyne, K. P. (1986). "Sustainable Competitive Advantage: what it is and what it isn't". *Business Horizons*, January: 54-61.
- Ensign, P.C. (1998), "Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified", *Firm Management Decision*, 36 (10), 657-668.

Ensign, P.C. (2004), "A resource-based view of interrelationships among organizational groups in the diversified firm", *Strategic Change*, 13 (3), 125- 137.

Hax, A C., & Mujluf, N. S, (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentic Hall.

Hill, C., Hitt M. & Hoskisson, R. (1992). "Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms". *Organization Science*, 3, 501-521.

Kull, A. J., Mena, J. A. & Korschun, D. (2016). "A resource- based view of stakeholder marketing", *Journal of Business Research*, 69 (12), 5553 – 5560.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May/June 1987, 43-59.

Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*, McGraw Hill.

Takaoka (2011). *Horizontal strategy in a diversified corporation*. Dissertation of the University MIT Sloan School of Management.

Wheelen, T. L. & Hnnger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.