

Analyzing the Factors Affecting Synergy Creation in Multidisciplinary Holding Companies

Ali. Hosseini¹, Sina. Kheradyar^{2*}, Fatemeh. Samadi³, Mohammad Ebrahim. Raei Ezabadi⁴, Hadi. Seyed Fazli⁵

¹ Department of Finance, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

² Department of Accounting, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran

³ Department of Management, ET.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

⁴ Department of Finance, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

⁵ Department of Business Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: kheradyar@iaurasht.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Hosseini, A., Kheradyar, S., Samadi, F., Raei Ezabadi, M. E., & Seyed Fazli, H. (2026). Analyzing the Factors Affecting Synergy Creation in Multidisciplinary Holding Companies. *Decision Science and Intelligent Systems*. 3(2), 1-21.



© 2026 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

The present study aimed to identify and analyze the interrelationships among the factors influencing synergy enhancement in multidisciplinary holding companies to address the challenges associated with leveraging the potential capacities of subsidiary companies for greater value creation. In terms of its purpose, the study was both fundamental and applied, while methodologically, it employed a mixed qualitative-quantitative approach. The research participants consisted of 14 senior managers and experts from a holding investment company, who were selected through purposive non-probability sampling. The identification of the key factors, including environmental, strategic, organizational, collaborative, and operational factors, constituted the main finding of the qualitative phase, which was conducted through content analysis based on a systematic review of the theoretical literature and semi-structured interviews. Subsequently, the relationships among the factors, their influence and dependence, as well as their relative weights and priorities, were determined using a Fuzzy DEMATEL-based Analytic Network Process (ANP) through a pairwise comparison questionnaire. The results indicated that the environmental factor had the greatest influence and affected the strategic, organizational, collaborative, and operational factors, respectively. The prioritization results revealed that managers and decision-makers should prioritize enhancing supply chain synergy, followed by enhancing production and operational synergy, and enhancing market and sales synergy within holding companies. Achieving these objectives requires governmental legal, regulatory, and supportive measures. Furthermore, strategic alignment is essential for enhancing synergy among the companies within multidisciplinary holding structures.

Keywords: Synergy Enhancement; Multidisciplinary Holding Companies; DEMATEL; Analytic Network Process (ANP); Fuzzy Approach.

Extended Abstract

Introduction

Business groups and multidisciplinary holding companies constitute an important organizational form in many economies because they allow firms to coordinate resources, exploit economies of scale, integrate complementary capabilities, and potentially generate value beyond what their subsidiaries could achieve independently. When appropriately governed, business groups can contribute to economic development, employment creation, organizational efficiency, and the productive allocation of resources across affiliated firms (Dau et al., 2021; OECD, 2020). Holding companies are particularly important in this regard because the parent organization can exercise strategic coordination, oversight, and control over subsidiaries operating in different industries while simultaneously seeking opportunities for resource sharing and collective value creation. The economic and strategic significance of holding companies therefore depends not merely on the performance of individual subsidiaries but also on the parent company's capacity to create interorganizational synergies across the group (Hosseini et al., 2014).

Synergy generally refers to a situation in which coordinated and integrated activities generate greater value or performance than the independent activities of organizational units. It is consequently associated with resource complementarity, coordinated decision-making, operational integration, knowledge exchange, and strategic alignment. Synergistic cooperation may strengthen sustainable business strategies, while operational synergy can support cost reduction, improved productivity, enhanced resource utilization, and stronger organizational performance (Holubčík et al., 2023; Oira et al., 2023). Similarly, complementary resources between organizational partners can create strategic opportunities that could not be effectively exploited by either organization independently (Jin & Wang, 2021). In diversified holding structures, these opportunities can be particularly extensive because subsidiaries may possess heterogeneous financial, technological, human, operational, and market resources.

Nevertheless, synergy is not generated automatically through common ownership or organizational consolidation. Holding companies face considerable difficulties in aligning subsidiary objectives, coordinating organizational processes, managing interdependencies, and combining diverse capabilities. Empirical and conceptual research on mergers, acquisitions, and corporate groups has repeatedly shown that the expected benefits of synergy can remain unrealized when strategic fit is insufficient, integration is poorly managed, or organizations underestimate implementation complexity (Bauer et al., 2024; Garzella & Fiorentino, 2016). Successful synergy therefore requires organizational capabilities that enable the parent company and its subsidiaries to identify complementary resources and subsequently reconfigure, coordinate, and deploy those resources effectively. Research on operating synergy similarly emphasizes the importance of resource reconfiguration and appropriate post-integration mechanisms (Chaturvedi & Weigelt, 2024).

The parent company has a particularly important role in this process. Corporate parenting research suggests that parent organizations can create additional value when their interventions, governance mechanisms, strategic guidance, and resource allocation decisions improve subsidiary performance rather than merely impose additional administrative costs (Feldman, 2021). In complex corporate structures, appropriate relationships between the parent and its subsidiaries must simultaneously preserve sufficient operational autonomy and enable coordination where joint action creates additional value (Goold &

Campbell, 2002). Recent research has further demonstrated that immediate parent companies can influence subsidiary performance through coordination mechanisms, organizational arrangements, information transfer, management systems, and the configuration of relationships within diversified corporate groups (Doucet et al., 2026).

Synergy is therefore multidimensional. At the strategic level, synchronization of planning and alignment of organizational objectives can improve the realization of synergy (Vinayavekhin & Phaal, 2020). At the organizational level, structure, leadership, culture, and knowledge-sharing mechanisms determine whether potentially complementary resources can actually be integrated. At the collaborative level, information exchange, human-resource cooperation, innovation networks, and interorganizational communication support collective value creation. At the operational level, coordination of supply chains, production capacities, market activities, sales networks, and logistics can translate strategic intentions into measurable organizational outcomes. Supply-chain integration is especially relevant because coordination among organizational units can improve the use of shared resources and contribute to superior operational performance (Li et al., 2022). Innovation-related synergy can likewise emerge through knowledge exchange, joint research and development, and collaboration among organizational units (Mashudi et al., 2021).

Despite the extensive literature on synergy, integration, and corporate groups, considerably less attention has been devoted specifically to synergy enhancement, namely the identification of factors through which an existing level of synergy among subsidiaries can systematically be strengthened. Previous work has examined cooperation, coordination, and communication as mechanisms for enhancing synergy (Pongpeng & Ratanawimol, 2024), while other studies have emphasized synchronization in strategic planning (Vinayavekhin & Phaal, 2020). However, the interdependencies among environmental, strategic, organizational, collaborative, and operational determinants remain insufficiently integrated into a unified decision framework. This gap is particularly important for multidisciplinary holdings, in which heterogeneous subsidiaries generate more complicated patterns of resource complementarity and dependence. Accordingly, the present study sought to identify the factors affecting synergy enhancement in multidisciplinary holding companies, determine their causal relationships and influence–dependence structure, and prioritize the identified factors and subfactors for managerial decision-making.

Methods and Materials

The study employed a cross-sectional mixed qualitative–quantitative design with both fundamental and applied objectives. The qualitative phase used content analysis based on two complementary procedures: a systematic review of the theoretical and empirical literature and semi-structured interviews with experts. The systematic review followed the PRISMA framework. Searches focused on concepts related to key success factors of synergy, holding-company synergy, barriers and challenges to synergy, and synergy enhancement. Because only two studies directly addressed enhancement of existing synergy, the search was broadened to studies examining determinants of synergy more generally. Of 85 initially identified studies, 65 addressed factors related to synergy; following subsequent screening and exclusion procedures, 17 empirical studies remained, which, together with the two studies directly addressing synergy enhancement, informed the initial coding framework.

The expert sample consisted of 14 senior managers and specialists from a holding investment company selected through purposive, non-probability, and accessible sampling. Eligibility criteria

included at least 20 years of managerial experience in holding-company positions, postgraduate education, sufficient experience and familiarity with synergy, and a substantive scientific or professional record. Semi-structured interviews lasted approximately 25–40 minutes. Data collection continued until theoretical saturation, at which point subsequent interviews generated no new codes. The qualitative analysis was conducted in MAXQDA 2020 using open coding to identify indicators, axial coding to identify subfactors, and selective coding to establish the main factors. Content validity was assessed using the Content Validity Ratio (CVR), with 0.51 as the acceptance threshold. Of 107 initial indicators, 36 were eliminated, leaving 71 validated indicators organized into 14 subfactors and five principal factors.

The quantitative phase applied a fuzzy multicriteria decision-making framework combining Fuzzy DEMATEL with the Analytic Network Process (ANP). The same 14 experts completed pairwise comparisons of the identified factors and subfactors using a five-level influence scale ranging from 0 (no influence) to 4 (very high influence). Aggregated expert assessments were transformed into fuzzy direct-relation matrices. DEMATEL was subsequently used to calculate total relationships and determine the degree of influence, dependence, prominence, and causal positioning of each factor and subfactor. The resulting network relationships were then incorporated into the fuzzy ANP procedure. After normalization, a weighted supermatrix was constructed and iteratively powered until convergence; convergence was achieved at the ninth power. Final relative and global weights were then used to establish priorities among the factors and subfactors.

Findings

The qualitative analysis identified five main factors, 14 subfactors, and 71 indicators affecting synergy enhancement in multidisciplinary holding companies. The five principal dimensions were environmental, strategic, organizational, collaborative, and operational factors. Environmental factors comprised supportive, legal, and regulatory synergy enhancement. Strategic factors included strategic and financial synergy. Organizational factors incorporated cultural, structural, and leadership synergy. Collaborative factors consisted of information and communication, human, and innovation synergy. Finally, operational factors incorporated market and sales, production and operations, and supply-chain synergy.

Fuzzy DEMATEL demonstrated marked differences in causal roles. The environmental factor was the most influential factor, with an influencing value of 1.38, dependence value of 0.54, prominence of 1.922, and a positive net causal value of 0.835. The strategic factor was also causal, with influence of 1.14, dependence of 0.68, prominence of 1.816, and net effect of 0.465. The organizational factor had influence of 1.06 and dependence of 0.96, producing a prominence value of 2.027 and a smaller positive net effect of 0.100.

By contrast, the collaborative and operational factors were primarily dependent factors. The collaborative dimension had an influence value of 0.73 and dependence of 1.17, with prominence of 1.898 and a net effect of -0.440 . Most notably, the operational factor was the most strongly affected dimension, with influence of 0.56, dependence of 1.52, prominence of 2.085, and a net influence–dependence value of -0.962 . Thus, environmental conditions emerged as the principal causal driver, whereas operational synergy represented the principal outcome or bottleneck through which the effectiveness of the overall system became observable.

The ANP prioritization complemented the DEMATEL findings. The operational factor received the highest overall weight, approximately 0.325, followed by collaborative, organizational, strategic, and

environmental dimensions. At the subfactor level, supply-chain synergy enhancement ranked first, with a final weight of 0.1115. Production and operations synergy enhancement ranked second, with a final weight of 0.1114, while market and sales synergy enhancement ranked third, with a final weight of 0.1019. Innovation synergy followed with a weight of 0.0909. Other priorities included human synergy (0.0846), leadership synergy (0.0832), information and communication synergy (0.0805), cultural synergy (0.0789), and structural synergy (0.0769). Within the strategic domain, strategic synergy received a final weight of 0.0552 and financial synergy 0.0477.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that synergy enhancement in multidisciplinary holding companies should be understood as an interconnected system rather than as a collection of independent managerial initiatives. The distinction between causal and dependent factors is particularly important. Environmental conditions possess the strongest capacity to initiate change, whereas operational factors are the most sensitive to changes elsewhere in the system. Consequently, the highest-priority operational outcomes cannot be sustainably improved solely through operational interventions. They depend on an enabling institutional environment, strategic coordination, appropriate organizational arrangements, and effective intercompany collaboration.

The prominence of environmental factors indicates that legal frameworks, governmental support, regulatory arrangements, ownership structures, and institutional facilitation can determine whether multidisciplinary holdings are able to exploit cross-subsidiary complementarities. These conditions can reduce coordination barriers, provide greater certainty for joint investments, facilitate intercompany agreements, and create an environment in which shared activities become operationally feasible. Environmental reform therefore represents an upstream intervention capable of generating cascading effects throughout the holding structure.

The results also establish strategic alignment as a major internal driver. Subsidiaries operating in different sectors may pursue different competitive priorities, investment horizons, and operational objectives. Without an integrated long-term vision and compatible strategic policies, these differences can prevent the realization of group-level benefits. Strategic synergy therefore requires the parent company to articulate collective priorities while maintaining sufficient subsidiary autonomy to preserve specialized capabilities.

Most importantly, the prioritization results indicate where managerial interventions should ultimately be concentrated. Supply-chain synergy constitutes the first operational priority, emphasizing integrated supply-chain management, common supplier networks, joint logistics capabilities, supply-information sharing, strategic supplier development, and value-chain coordination. Production and operations synergy represents the second priority and requires better utilization of shared production capacity, coordinated production planning, common quality standards, specialization among production units, and shared equipment and infrastructure. Market and sales synergy constitutes the third major priority and can be strengthened through joint market intelligence, integrated sales networks, group branding, and coordinated commercialization.

Overall, the study concludes that successful synergy enhancement requires a sequential but interconnected managerial logic: environmental mechanisms create enabling conditions; strategic mechanisms establish common direction; organizational and collaborative mechanisms provide

integration capacity; and operational mechanisms convert these conditions into tangible synergy. Managers should therefore avoid treating supply-chain, production, or market integration as isolated technical projects. Sustainable synergy requires simultaneous attention to regulatory support, strategic alignment, leadership, organizational culture and structure, information sharing, human-resource cooperation, and innovation. By integrating these elements, multidisciplinary holding companies can more effectively mobilize the latent capacities of their subsidiaries and transform organizational diversity from a coordination burden into a source of collective value creation.

تحلیل عوامل اثرگذار در ارتقاء هم افزایی هلدینگ های چند رشته ای

علی حسینی^۱، سینا خردیار^{۲*}، فاطمه صمدی^۳، محمد ابراهیم راعی عزآبادی^۴، هادی سیدفضلی^۵

۱. گروه مالی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه حسابداری، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

۳. گروه مدیریت، واحد تهران شرق، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴. گروه مالی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۵. گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: kheradyar@iaurasht.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

حسینی، علی،، خردیار، سینا، صمدی، فاطمه، راعی عزآبادی، محمد ابراهیم، و سیدفضلی، هادی. (۱۴۰۵). تحلیل عوامل اثرگذار در ارتقاء هم افزایی هلدینگ های چند رشته ای. علم تصمیم گیری و سیستم های هوشمند، ۳(۲)، ۱-۲۱.

مطالعه حاضر با هدف شناسایی و تحلیل روابط بین عوامل اثرگذار در ارتقاء هم افزایی هلدینگ های چند رشته ای بری رفع چالش بکارگیری ظرفیت های بالقوه شرکت های تابعه برای خلق ارزش بیشتر است. تحقیق از لحاظ هدف، بنیادی و کاربردی و از منظر ماهیت کیفی و کمی است. مشارکت کنندگان تحقیق شامل مدیران و کارشناسان ارشد شرکت سرمایه گذاری هلدینگ به تعداد ۱۴ نفر به صورت هدفمند غیراحتمالی بودند. شناسایی عوامل «محیطی»، «راهبردی»، «سازمانی»، «مشارکتی» و «عملیاتی» مهم ترین یافته بخش کیفی با رویکرد تحلیل محتوا از طریق مرور نظام مند ادبیات نظری و مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. سپس روابط و چگونگی اثرگذاری ها و اثرپذیری های عوامل و همچنین وزن و اولویت آن ها با روش فرآیند تحلیل شبکه ای مبتنی بر دیماتل فازی بر اساس پرسش نامه مقایسات زوجی مشخص شد. نتایج نشان داد که عامل محیطی تاثیرگذارترین و به ترتیب بر عوامل راهبردی، سازمانی، مشارکتی و عملیاتی اثر می گذارد. یافته های اولویت بندی مشخص کرد که مدیران و تصمیم گیرندگان باید به ترتیب «ارتقاء هم افزایی زنجیره تامین»، «ارتقاء هم افزایی تولید و عملیات» و «ارتقاء هم افزایی بازار و فروش» برای هلدینگ ها را اولویت قرار دهند و برای رسیدن به این هدف نیاز به حمایت های قانونی، حقوقی و حمایتی دولت می باشد و همچنین داشتن همسویی استراتژی برای ارتقاء هم افزایی ضروری است.

کلیدواژگان: ارتقاء هم افزایی، هلدینگ های چند رشته ای، دیماتل، فرآیند تحلیل شبکه ای، فازی.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

۱. مقدمه

گروه‌های کسب و کار در بخش بزرگی از جهان از اهمیت اقتصادی برخوردارند (Dau et al., 2021)، چرا که اگر به‌خوبی مدیریت شوند، می‌توانند از طریق دستیابی به هم‌افزایی، صرفه‌های ناشی از مقیاس و سایر کارایی‌ها، سهم مهمی در توسعه اقتصادی و اشتغال داشته باشند (OECD, 2020). یک شرکت هلدینگ، متعلق به شرکت مادر یا چندین شرکت هلدینگ است که وظایف آنها نظارت، هماهنگی و کنترل فعالیت‌های تجاری، کنترل سهام شرکت‌های تابعه آن است. در یک شرکت هلدینگ سرمایه‌گذاری، شرکت مادر فقط در سهام شرکت تابعه سرمایه‌گذاری می‌کند، بدون اینکه فعالیت‌های پشتیبانی یا عملیاتی انجام دهد. شرکت مادر فقط از سود سهام پرداختی توسط شرکت تابعه درآمد کسب می‌کند (Andrew & Anggraini, 2022). در این حوزه، بهره‌وری و عملکرد شرکت‌های هلدینگ در بخش‌های مختلف اقتصادی یک کشور حیاتی است؛ بنابراین، رشد و رقابت‌پذیری آن‌ها و بهره‌مندی از مزایای کسب و کار برای کشورها مهم می‌باشد (Hosseini et al., 2014)؛ زیرا، مستقیماً بر توانایی آن در دستیابی به اهداف و مقاصد، اثربخشی و کارایی، ارزیابی پیشرفت، شناسایی زمینه‌های بهبود، تصمیمات آگاهانه‌ای برای پیشبرد موفقیت، جذب ذینفعان، تضمین سرمایه‌گذاری‌ها و حفظ مزیت رقابتی پایدار، بقا و رشد سازمان تأثیر می‌گذارد (Oira et al., 2023).

اگرچه مدیریت یکپارچه هلدینگ‌ها به نتایج زیادی دست یافته است، اما هنوز مشکل گسترده‌ای وجود دارد. یکی از این چالش‌ها، نگرانی‌های اقتصادی مربوط به هم‌افزایی‌های از نظر فنی و مسائل مالی، به دلیل دوره‌های طولانی بازگشت سرمایه و نوسان قیمت مواد اولیه و محصولات جانبی در بازار است که به بزرگترین موانع رشد آن‌ها تبدیل شده است (Siskos & Van Wassenhove, 2017)؛ در حالی که محیط کسب و کار امروزی، رقابت در بازار را به سطح کاملاً جدیدی مبتنی بر یک چارچوب استراتژیک متشکل از همکاری و روابط رقابتی با شرکت‌های هم‌تا هدایت می‌کند؛ بنابراین، ایجاد رفتار هم‌افزایی در محیط کسب و کار، از نظر عملکرد مالی و پایداری بلندمدت کسب و کار در یک بازار جهانی، یک استراتژی سودمند است. هم‌افزایی یک مفهوم مدیریتی مهم مبتنی بر همکاری هماهنگ است. وجود یک اثر هم‌افزایی مشترک نشان می‌دهد که استراتژی مشترک نقش محوری در عملکرد کلی شرکت ایفا می‌کند (Holubčík et al., 2023). در واقع هم‌افزایی به مفهوم دستیابی به عملکرد و کارایی بالاتر از طریق ادغام و هماهنگی فعالیت‌های مختلف سازمانی اشاره دارد (Oira et al., 2023).

شرکت‌های هلدینگ، با پیچیدگی‌ها و چالش‌هایی در همسو کردن اهداف استراتژیک شرکت‌های تابعه خود برای تضمین رقابت‌پذیری و پایداری بلندمدت مواجه هستند (Grisanto et al., 2025). مشارکت شرکت‌ها با یکدیگر، دسترسی به منابع مکمل یکدیگر را افزایش می‌دهد و فرصت‌های استراتژیکی را برای ایجاد هم‌افزایی و کسب مزیت رقابتی فراهم می‌کنند. تحقیقات قبلی نشان داده است که چگونه مکمل بودن منابع به تشکیل اتحادها یا اکتساب‌ها کمک می‌کند (Jin & Wang, 2021). شرکت‌های مادر می‌توانند برای شرکت‌های تابعه خود هم ارزش ایجاد کنند. هنگامی که شرکت‌های تابعه در طیف وسیعی از صنایع فعالیت می‌کنند، شرکت مادر می‌تواند تنوع بازار، عملیات و پردازش اطلاعات را به طور قابل توجهی افزایش دهد (Doucet et al., 2026). به همین دلیل، مدیران در این زمینه تلاش می‌کنند تا شرکت‌های تابعه را به هم متصل کرده و هم‌افزایی ایجاد کنند، دیدگاهی جامع از داده‌های کسب و کار ارائه دهند و از تصمیم‌گیری آگاهانه پشتیبانی کنند (Kovacova et al., 2024). شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای هم‌افزایی را به عنوان یک رویکرد استراتژیک برای افزایش عملکرد خود پذیرفته‌اند (Lassala et al., 2021). با همسوسازی و ادغام عملکردهای مختلف عملیاتی، سازمان‌ها می‌توانند تخصیص منابع را بهینه کنند، هزینه‌ها را کاهش دهند، کیفیت را بهبود بخشند و به طور مؤثرتری به خواسته‌های بازار پاسخ دهند و در نهایت منجر به عملکرد کلی برتر شوند (Andriuškevičius & Štreimikienė, 2022).

ادبیات، عوامل تأثیرگذاری مانند محیط نهادی، محیط بازار، ویژگی‌های سازمانی، ساختار و فرهنگ و موارد مرتبط با فرآیندهای توسعه محصول جدید در مورد مکمل بودن منابع در شرکاء را بررسی کرده است (Jin & Wang, 2021). با این حال، به کارگیری فرصت‌های ارزش‌آفرین استراتژی‌های مشارکتی بسیار چالش برانگیز است (Čirjevskis, 2023). مطالعات نشان داده است که هم افزایی انگیزه مهمی برای ادغام و اکتساب کسب و کارها است، اما معمولاً دستیابی به آن دشوار بوده است. به طور خاص سازمان‌ها در هم افزایی با مسائل تمایل به بیش از حد تخمین زدن پتانسیل هم افزایی، دست کم گرفتن مشکلات در تحقق هم افزایی و عدم توجه و ریسک‌های تحقق هم افزایی مواجه هستند (Fiorentino & Garzella, 2015). یافته‌ها، گزارش ۴۰ تا ۶۰ درصدی را برای تحقق هم افزایی نشان داده‌اند و این نرخ‌های عملکرد ناامیدکننده معمولاً با پتانسیل هم افزایی کم و در نتیجه، تناسب استراتژیک ضعیف یا با ادغام ضعیف و در نتیجه عدم تحقق هم افزایی همراه است (Bauer & Friesl, 2024). بنابراین، چگونگی ارتقاء هم افزایی به دلیل نرخ شکست مداوم بالا آن‌ها، توجه علمی را به خود جلب کرده است و محققین بهبود این مسئله را در عوامل کلیدی موفقیت در ارتقاء هم افزایی جستجو می‌کنند.

مطالعات داخلی بر مدیریت و روابط منابع در تحقق هم افزایی (آذر و همکاران، ۱۳۹۴) و نقش فناوری‌ها در ادغام منابع در سراسر زنجیره ارزش (Karimi Shirazi & Vakil Alroaia, 2024) تأکید دارد. نتایج پژوهش خاشعی و همکاران (۱۴۰۵) نشان داد شایستگی هلدینگ‌های استراتژی‌محور حاصل تعامل هماهنگ عوامل محیطی، ساختاری، مدیریتی و فرهنگی است. بر اساس یافته‌های پژوهش ابوالحسینی و همکاران (۱۴۰۵)، ارزش‌آفرینی، مسئولیت اجتماعی، ریسک‌ها، اطلاعات، تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، رهبری، ذینفعان، پاسخگویی، کنترل و راهبردی از مهم‌ترین معیارها برای نظام راهبری هلدینگ‌ها است. رضایی و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد که راه دستیابی به هم افزایی در هلدینگ‌ها برقرار کردن روحیه همکاری بین اجزاست. رستمی نیا و حقیقی کفاش (۱۴۰۴) بر هم افزایی مدیران در هلدینگ‌ها؛ عباسی و همکاران (۱۴۰۴) بر هم افزایی سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی؛ عیسی‌زاده‌لزرجانی و همکاران (۱۴۰۳) بر هم افزایی مالی از طریق صنعت بانکداری؛ ملا و همکاران (۱۴۰۳) بر تیم‌های کاری هم‌افزا در سازمان‌های دولتی؛ رحیمی و همکاران (۱۴۰۲) بر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی بر هم افزایی در هلدینگ و خجسته و همکاران (۱۴۰۰) بر هم افزایی عملکرد مدیریتی تأکید دارند.

در مطالعات خارجی، (Doucet et al., 2026) ساختار، نقش شرکت مادر، سازوکارهای هماهنگی، کیفیت ارتباط، انتقال اطلاعات، مدیریت و کنترل چند سطحی، تناسب ساختار هلدینگ با وظایف شرکت‌ها را مهم‌ترین عوامل دخیل در عملکرد ارتباط بین شرکت‌های مادر و تابعه معرفی کردند. (Shijaku et al., 2026) نشان دادند که ترکیب منابع داخلی و خارجی، سازوکارهای تحقق هم افزایی، تعامل بین هم افزایی‌های درآمدی و هزینه‌ای، بازطراحی مدل کسب‌وکار، هماهنگی در فرایند بازسازی و توانایی سازمان در هم افزایی‌ها نقش مهمی دارد. (Feldman, 2021) عوامل انتخاب و توسعه مدیران شرکت‌های تابعه، بررسی بودجه و برنامه‌های راهبردی، راهنمایی و سیاست‌گذاری، و ایجاد نظام‌های انگیزشی و فرهنگ سازمانی را به‌عنوان نمونه‌هایی از فعالیت‌های شرکت مادر برای عملکرد شرکت‌های تابعه مطرح کردند. یافته‌های (Chaturvedi & Weigelt, 2024) نشان داد که عوامل یکپارچگی عملیاتی، بازپیکربندی منابع، تناسب نوع هم افزایی با نوع یکپارچگی، هماهنگی راهبردی و توانایی مدیریت در اجرای تغییرات و هم افزایی هزینه یا افزایش درآمد برای هم افزایی عملیاتی مهم هستند. (Oira et al, 2023) نشان دادند که تصمیمات سیاسی نقش مهمی در شکل‌دهی به محیط کسب و کار دارند و درک تأثیر هم افزایی عملیاتی بر عملکرد می‌تواند سیاست‌گذاران را در مورد اهمیت تقویت همکاری و ادغام در سازمان‌ها آگاه کند. (Zhu et al., 2021) عوامل کلیدی هم افزایی در مدیریت پروژه ساخت و تدارکات را هم افزایی اطلاعاتی، هم افزایی سازمانی، هم افزایی فرآیندی، هم افزایی کسب و کار، هم افزایی منابع و هم افزایی نهادی معرفی کردند. به طور کلی (Xiong et al., 2026) بر نقش تحول دیجیتال افزایش عملکرد شرکت‌های

تابعه از طریق شرکت مادر؛ (Kalsie & Singh, 2026) بر مدیریت نقدینگی، تصمیمات اهرم مالی و اندازه دارایی در ادغام عملیاتی و هم افزایی و (Sengul & Workiewicz, 2026) نقش مدیریت مشارکتی در شرکت‌های چند تابعه را بررسی کردند.

بر اساس یافته‌های مطالعات داخلی و خارجی مشخص شده است که ادبیات گسترده‌ای در مورد هم افزایی وجود دارد و مطالعات تلاش کرده‌اند تا منابع همگونی هم افزایی را در شرکت‌ها (یا بخش‌های کسب‌وکار) و شرکت‌های مادر بررسی کنند؛ با این وجود، همچنان تحقیقات خاص در مورد ارتقاء هم افزایی-عواملی که هم افزایی موجود را افزایش دهد- محدود است، به طوری که مطالعه (Pongpeng & Ratanawimol, 2024) بر همکاری، هماهنگی و ارتباطات در شکوفایی هم افزایی و (Vinayavekhin & Phaal, 2020) بر نقش هماهنگ‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک در بهبود هم افزایی پرداختند؛ اما، یافته‌های آن‌ها در مورد ارتقاء هم افزایی محدود و بی‌نتیجه است و سهمی از عوامل در افزایش یا ارتقاء هم افزایی موجود سازمان‌ها در ادبیات دیده نمی‌شود و شکاف مطالعاتی در خصوص فرآیندها و چالش‌های پیچیده مربوط به دستیابی به ارتقاء هم افزایی مؤثر بین هلدینگ‌ها وجود دارد. این کمبودهای تحقیقاتی درک جامع از عملکرد هلدینگ‌ها را محدود می‌کند (Grisanto et al., 2025) در حالی که ادبیات همانند مطالعات (Larsson & Finkelstein, 1999) و (Bauer et al., 2024) و (Chaturvedi et al., 2024) بر مطالعات در خصوص توسعه قابلیت‌های سازمانی برای موفقیت در ادغام و هم افزایی تاکید دارند و در این راستا، علاقه‌ی جدیدی به شناسایی شرایطی که تحت آن شرکت‌های مادر بتواند ارتقاء هم افزایی شرکت‌های تابعه تأثیر بگذارند، در این مطالعه برانگیخته شده است. از طرفی دیگر، علی‌الرغم تلاش هاش شرکت‌های هلدینگ ایران برای هم افزایی، سهم آن‌ها در بازار بالقوه بسیار کمتر از ارزش بازار آن‌ها بوده است و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در ارتقاء هم افزایی هلدینگ‌ها در آن‌ها کمتر برجسته شده است. در این راستا، مطالعه حاضر به شناسایی، تحلیل روابط و اثرگذاری‌ها و اولویت بندی عوامل اثرگذار در ارتقاء هم افزایی هلدینگ‌های چند رشته‌ای می‌پردازد.

روش شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ پارادایم اثبات گرایی و تفسیری و از نظر هدف، بنیادی و کاربردی و از منظر داده‌ها، کمی و کیفی و به صورت مقطعی می‌باشد. روش تحقیق در بخش کیفی تحلیل محتوا شامل مرور سیستماتیک متون و مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان می‌باشد. در بخش مرور ادبیات نظری، از پروتکل پریسما^۱ (PRISMA) در پیروی شده است. مشارکت کنندگان تحقیق شامل مدیران و کارشناسان ارشد شرکت سرمایه‌گذاری هلدینگ است که تعداد ۱۴ نفر به صورت هدفمند غیراحتمالی و در دسترس انتخاب شدند. ویژگی‌های جامعه آماری شامل حداقل ۲۰ سال تجربه در پست‌های مدیریت هلدینگ، تحصیلات تکمیلی، آشنایی و تجربه کافی با موضوع هم افزایی و رزومه علمی خوب -چاپ مقاله و کتاب، شرکت در کنفرانس‌ها، اجرای طرح‌های پژوهشی- است.

در مصاحبه نیمه ساختاری یافته، پژوهشگر پس از هماهنگی‌های لازم در محل کار مصاحبه‌شونده حضور یافته و با استفاده از ضبط صوت و با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده مکالمات مصاحبه را ضبط کرد تا کدها استخراج شوند و البته این عمل بعد از هر بار مصاحبه صورت گرفت. مصاحبه با ۱۴ خبره صورت گرفت و اشباع نظری رخ داد که خبرگان کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه نکردند؛ بنابراین، فرایند مصاحبه با مصاحبه‌شونده بعدی ادامه نیافت. مدت زمان مصاحبه متغیر بین ۲۵ تا ۴۰ دقیقه بود و فرآیند مصاحبه در بهار سال ۱۴۰۵ اجرا شد. در ادامه فرآیند تحلیل محتوا در سه مرحله کدگذاری باز (شناسایی شاخص‌ها)، کدگذاری محوری (شناسایی عوامل فرعی) و انتخابی (شناسایی عوامل اصلی) انجام شد. روایی بخش کیفی با شاخص‌های اعتبار (اشباع نظری)، اطمینان‌پذیری (بازبینی فرآیند)، انطباق‌پذیری

¹ Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA)

(یادداشت تأملی)، قابلیت انتقال (نمونه‌گیری هدفمند) و اصالت (کفایت مراجع و اپوخه) تایید شد. همچنین ارزیابی نسبت روایی محتوایی شاخص‌ها CVR با ضریب لاوشه ارزیابی شد.

روش تحقیق در بخش کمی، تصمیم‌گیری چند معیاره فازی و ترکیبی از فرآیند تحلیل شبکه‌ای^۱ مبتنی بر دیماتل^۲ فازی است. مزیت دیماتل فازی توانایی آن در بررسی سیستماتیک روابط متقابل بین عناصر و روابط کلی زنجیره علی بین آنها و روابط شبکه‌ای در شرایط عدم قطعیت است (Zheng et al., 2024). از دیماتل برای بررسی جامع و سیستماتیک روابط بین عوامل اصلی و فرعی موثر در ارتقاء هم‌افزایی استفاده شده است و از فرآیند تحلیل شبکه‌ای برای وزن‌دهی با در نظر گرفتن درجات تأثیر بین عوامل و زیرعوامل به دست آمده از دیماتل استفاده می‌شود. برای مشخص کردن درجه روابط، پرسش نامه مقایسات زوجی بر اساس طیف تأثیر ندارد (۰)، تأثیر کم (۱)، تأثیر متوسط (۲)، تأثیر زیاد (۳) و تأثیر خیلی زیاد (۴) طراحی شد.

یافته‌ها

در بخش کیفی هدف شناسایی عوامل اصلی، زیرعوامل و شاخص‌های اثرگذار در ارتقاء هم‌افزایی هلدینگ‌های چند رشته‌ای است. برای دستیابی به این هدف از رویکرد تحلیل محتوا و دو روش مرور نظام‌مند ادبیات نظری و مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان استفاده شد. در بخش مرور نظام‌مند ادبیات نظری، پیشینه مطالعات با واژگان کلیدی «عوامل کلیدی موفقیت بر هم‌افزایی»، «هم‌افزایی هلدینگ‌ها»، «موانع و چالش‌های هم‌افزایی» و «ارتقاء و بهبود هم‌افزایی» و عبارات با عملگرهای بولی AND/OR در پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی جستجو و سپس از طریق پروتکل پریسما غربالگری شدند. تمرکز اصلی مطالعه بر شناسایی عوامل موثر بر ارتقاء هم‌افزایی در هلدینگ‌ها است. مقالاتی که مستقیماً به این عوامل می‌پردازند، ۲ مورد بود؛ بنابراین، رویه را به شناسایی عوامل موثر در هم‌افزایی تغییر دادیم تا بتوانیم آن‌ها را برای ارتقاء با کمک خبرگان اصلاح کنیم. مقالاتی که به طور خاص بر موضوع مربوط به عوامل موثر در هم‌افزایی تمرکز داشتند، ۶۵ مقاله از ۸۵ مورد شناسایی شد. همچنین، مقالاتی که شامل تحقیقات تجربی نبودند، ۵ مقاله حذف و تنها ۱۷ مقاله باقی ماندند. در پایان بر اساس ۲ مورد مطالعه مستقیم ارتقاء هم‌افزایی و ۱۷ مقاله عوامل اثرگذار در هم‌افزایی، اقدام به کدگذاری اولیه شد. در بخش مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان و طی چندین مرحله رفت و برگشت در گروه‌های کانونی چند نفره، خبرگان عوامل اثرگذار در هم‌افزایی را برای ارتقاء هم‌افزایی اصلاح کردند. برای مثال شاخص هم‌افزایی «ساختار زنجیره ارزش صنعت» را به «بازپیکربندی زنجیره ارزش صنعت» یا «ساختار مالکیتی و ثبت قانونی هم‌افزایی» را به «تسهیل ساختار مالکیتی» برای ارتقای هم‌افزایی بین شرکت‌های تابعه و هلدینگ تغییر دادند و برخی موارد جدید نیز شناسایی شدند. سپس در نرم‌افزار MAXQDA 2020 کدگذاری در سه مرحله باز (شناسایی شاخص‌ها)، کدگذاری محوری (شناسایی زیرعوامل) و کدگذاری انتخابی (شناسایی عوامل) انجام شد. در نهایت برای ارزیابی روایی محتوایی ۱۰۷ شاخص، از ضریب CVR استفاده شد و خبرگان میزان «ضروری»، «مفید»، اما غیرضروری» یا «غیرضروری» هر یک از شاخص‌ها مشخص و بر اساس ضریب لاوشه با حد آستانه ۰/۵۱ مقایسه شد. نتیجه نشان داد که تعداد ۳۶ شاخص غیرضروری تشخیص داده شد و از مدل حذف شدند و در نهایت ۵ عامل اصلی با ۱۴ زیرعامل و ۷۱ شاخص به عنوان عوامل اثرگذار در ارتقاء هم‌افزایی هلدینگ‌های چند رشته‌ای برای مطالعه حاضر تایید شد. یافته‌های بخش کیفی در جدول ۱ آمده است.

¹ analytical network process

² DEMATEL

جدول ۱. عوامل، زیرعوامل و شاخص‌های اثرگذار در ارتقاء هم افزایی هلدینگ‌های چند رشته‌ای

عوامل	زیرعوامل	شاخص	منابع
محیطی (C _۱)	ارتقاء هم افزایی حمایتی هلدینگ‌ها (C _{۱۱})	تقویت چارچوب و سیاست‌های ملی پشتیبان ارتقای هم‌افزایی هلدینگ- بازیگر بندی زنجیره ارزش صنعت برای ارتقای هم‌افزایی هلدینگ- بهینه‌سازی سازوکارهای کنترل شرکت‌های تابعه برای ارتقای هم‌افزایی- بهبود سیاست‌گذاری و مقررات دولتی در حمایت از ارتقای هم‌افزایی هلدینگ- طراحی چارچوب حاکمیتی متعادل برای تسهیل ارتقای هم‌افزایی هلدینگ	(Wu et al., ۲۰۲۶) (Zhu et al., ۲۰۲۱) خبرگان
	ارتقاء هم افزایی حقوقی هلدینگ‌ها (C _{۱۲})	استانداردسازی قراردادهای هم‌افزایی برای تسهیل و ارتقای همکاری‌های بین‌شرکتی- تقویت پشتیبانی حقوقی از سرمایه‌گذاری‌ها و توسعه کسب‌وکارهای مشترک- یکپارچه‌سازی مدیریت دعاوی و اختلافات برای حفظ و ارتقای هم‌افزایی	(Garzella & Fiorentino, ۲۰۱۶) خبرگان
	ارتقاء هم افزایی قانونی هلدینگ‌ها (C _{۱۳})	تقویت قوانین و مقررات پشتیبان هم‌افزایی بین شرکت‌های هلدینگ- تدوین الزامات و تنظیمات متناسب با صنایع برای تسهیل ارتقای هم‌افزایی- توسعه قراردادهای و توافق‌نامه‌های قانونی برای تقویت همکاری‌های هم‌افزا- تسهیل فرآیند اخذ مجوزهای مورد نیاز برای توسعه فعالیت‌های هم‌افزا- تقویت نظام انطباق مقرراتی برای کاهش موانع ارتقای هم‌افزایی هلدینگ	(Bauer et al., ۲۰۲۴), (Larsson & Finkelstein, ۱۹۹۹)(Gu et al., ۲۰۲۵) خبرگان
راهبردی (C _۲)	ارتقاء هم افزایی استراتژی هلدینگ‌ها (C _{۲۱})	تدوین و نهادینه‌سازی چشم‌انداز و سیاست یکپارچه بلندمدت برای ارتقای هم‌افزایی- توسعه برنامه‌ریزی مشارکتی و استراتژیک برای ارتقای هم‌افزایی هلدینگ- یکپارچه‌سازی سیاست‌ها و دستورالعمل‌های مشترک برای ارتقای هم‌افزایی- همراستاسازی استراتژی‌های شرکت‌های تابعه برای ارتقای هم‌افزایی	(Bauer et al., ۲۰۲۴), (Yu et al., ۲۰۲۶), (Vinayavekhin & Phaal, ۲۰۲۰) خبرگان
	ارتقاء هم افزایی مالی هلدینگ‌ها (C _{۲۲})	توسعه سازوکارهای مشارکت در سودآوری برای تقویت انگیزه‌های هم‌افزایی- بهینه‌سازی تخصیص متمرکز منابع مالی برای ارتقای هم‌افزایی هلدینگ- توسعه سازوکارهای اشتراک‌گذاری ریسک‌های مالی برای ارتقای هم‌افزایی- یکپارچه‌سازی نظام کنترل و ارزیابی عملکرد مالی برای ارتقای هم‌افزایی- یکپارچه‌سازی مدیریت جریان نقدینگی برای ارتقای هم‌افزایی هلدینگ- همسوسازی اهداف مالی و نظام قیمت‌گذاری رقابتی برای ارتقای هم‌افزایی- یکپارچه‌سازی مدیریت سرمایه‌گذاری و تأمین مالی مشترک برای ارتقای هم‌افزایی	(Bauer et al., ۲۰۲۴), (Chrysikopoulos et al., ۲۰۲۴), (Gu et al., ۲۰۲۵), (Tu & Chen, ۲۰۲۵) خبرگان
سازمانی (C _۳)	ارتقاء هم افزایی فرهنگی هلدینگ‌ها (C _{۳۱})	ایجاد فرهنگ سازمانی متعادل برای کاهش تعارض و تقویت هم‌افزایی- تقویت فرهنگ مشارکت کارکنان برای افزایش هم‌افزایی هلدینگ- نهادینه‌سازی فرهنگ همکاری بین‌بخشی برای ارتقای هم‌افزایی- نهادینه‌سازی فرهنگ همکاری و اعتماد برای ارتقای هم‌افزایی- توسعه یادگیری سازمانی مشترک برای افزایش ظرفیت هم‌افزایی	(Bauer et al., ۲۰۲۴), (Wu et al., ۲۰۲۶) خبرگان
	ارتقاء هم افزایی ساختاری هلدینگ‌ها (C _{۳۲})	بازطراحی ساختار سازمانی برای افزایش کارایی و ارتقای هم‌افزایی- یکپارچه‌سازی ارتباطات و سیستم‌های سازمانی برای ارتقای هم‌افزایی- توسعه قابلیت‌های تخصصی سازمانی برای افزایش ظرفیت هم‌افزایی- افزایش انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی برای تسهیل ارتقای هم‌افزایی- یکپارچه‌سازی فرآیندهای بین‌شرکتی برای ارتقای هم‌افزایی	(Yu et al., ۲۰۲۶), (Tu & Chen, ۲۰۲۵), (Zhu et al., ۲۰۲۱) خبرگان
	ارتقاء هم افزایی رهبری هلدینگ‌ها (C _{۳۳})	توسعه شایستگی‌های استراتژیک و تجاری رهبران برای ارتقای هم‌افزایی- تقویت حاکمیت متمرکز برای هماهنگی و ارتقای هم‌افزایی- تقویت آگاهی و اعتماد میان ذی‌نفعان برای ارتقای هم‌افزایی- توسعه دانش و تجربه تصمیم‌گیرندگان برای بهبود تصمیمات هم‌افزا- همراستاسازی راهبردی مدیران برای ارتقای هم‌افزایی هلدینگ- توسعه سبک رهبری تحول‌آفرین برای تقویت هم‌افزایی- نهادینه‌سازی تصمیم‌گیری مشارکتی برای ارتقای هم‌افزایی	(Tu & Chen, ۲۰۲۵), (Bauer et al., ۲۰۲۴) خبرگان
مشارکتی (C _۴)	ارتقاء هم افزایی اطلاعاتی و ارتباطات هلدینگ‌ها (C _{۴۱})	توسعه سازوکارهای اشتراک‌گذاری اطلاعات برای ارتقای هم‌افزایی هلدینگ- تقویت همکاری بین بخش‌های فنی و غیر فنی برای ارتقای هم‌افزایی- ایجاد و توسعه سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه برای ارتقای هم‌افزایی- ایجاد و توسعه پایگاه دانش مشترک	(Larsson & Finkelstein., ۱۹۹۹), (Chrysikopoulos et al., ۲۰۲۴), (Gu et

al., (Pongpeng & Ratanawimol, ۲۰۲۴), (Doucet et la., ۲۰۲۶)	۲۰۲۵), برای ارتقای هم‌افزایی هلدینگ-توسعه زیرساخت‌های امنیت اطلاعات و سایبری مشترک برای ارتقای هم‌افزایی-توسعه شبکه‌های ارتباطی با شرکا برای گسترش هم‌افزایی
(Mashudi et al., ۲۰۲۱), (Yu et al., ۲۰۲۶)	ارتقاء هم‌افزایی انسانی هلدینگ‌ها (C _{۴۲}) تشکیل تیم‌های مشترک برای اجرای پروژه‌های استراتژیک و ارتقای هم‌افزایی-ایجاد و توسعه شبکه یادگیری مشارکتی برای ارتقای هم‌افزایی-توسعه سازوکارهای اشتراک دانش و تجربه برای ارتقای هم‌افزایی-ایجاد و توسعه شبکه‌های آموزش یکپارچه برای ارتقای هم‌افزایی-توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری در سطح هلدینگ برای حفظ و ارتقای هم‌افزایی
(Vinayavekhin, & Phaal, ۲۰۲۰), (Yu et al., ۲۰۲۶)	ارتقاء هم‌افزایی نوآوری هلدینگ‌ها (C _{۴۳}) توسعه همکاری بین‌شرکتی در طراحی و توسعه محصولات جدید برای ارتقای هم‌افزایی-توسعه ظرفیت تحقیق و توسعه مشترک برای ارتقای هم‌افزایی-افزایش سرمایه‌گذاری مشترک در نوآوری برای ارتقای هم‌افزایی-ایجاد و توسعه اکوسیستم نوآوری هلدینگ برای ارتقای هم‌افزایی
(Chrysikopoulos et al., ۲۰۲۴), (Zhu et al., ۲۰۲۱)	عملیاتی (C _۵) ارتقاء هم‌افزایی بازار و فروش هلدینگ‌ها (C _{۵۱}) توسعه سیستم‌های متمرکز بازار برای ارتقای هم‌افزایی-توسعه چارچوب رهبری متمرکز بر بازار برای ارتقای هم‌افزایی-یکپارچه‌سازی فعالیت‌های تجاری برای ارتقای هم‌افزایی-گسترش و یکپارچه‌سازی شبکه فروش مشترک برای ارتقای هم‌افزایی هلدینگ-تقویت برندسازی گروهی برای افزایش هم‌افزایی بازار هلدینگ-توسعه تحقیقات بازار مشترک برای ارتقای هم‌افزایی
(Oira et al., ۲۰۲۳)	ارتقاء هم‌افزایی تولید و عملیات هلدینگ‌ها (C _{۵۲}) بهبودسازی اشتراک ظرفیت‌های تولید برای ارتقای هم‌افزایی هلدینگ-تخصصی‌سازی و تقسیم کار بین واحدهای تولیدی برای ارتقای هم‌افزایی-یکپارچه‌سازی معیارهای کیفیت برای ارتقای هم‌افزایی هلدینگ-بهبودسازی بهره‌برداری مشترک از تجهیزات و ماشین‌آلات برای ارتقای هم‌افزایی-یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی تولید برای ارتقای هم‌افزایی-بازپیکربندی زنجیره تولید برای ارتقای هم‌افزایی هلدینگ
	ارتقاء هم‌افزایی زنجیره هلدینگ‌ها (C _{۵۳}) توسعه شبکه زنجیره ارزش از تأمین تا فروش مبتنی بر اقتصاد مدور برای ارتقای هم‌افزایی هلدینگ-توسعه شبکه تأمین‌کنندگان مشترک برای ارتقای هم‌افزایی-یکپارچه‌سازی مدیریت زنجیره تأمین برای ارتقای هم‌افزایی-یکپارچه‌سازی و توسعه قابلیت‌های لجستیکی مشترک برای ارتقای هم‌افزایی-توسعه سازوکارهای اشتراک‌گذاری اطلاعات تأمین برای ارتقای هم‌افزایی-توسعه تأمین‌کنندگان راهبردی برای ارتقای هم‌افزایی هلدینگ

در بخش کمی، هدف تعیین روابط و وزن دهی عوامل و زیرعوامل اثرگذار در ارتقاء هم‌افزایی هلدینگ‌های چند رشته‌ای است. در این بخش روش دیماتل و فرآیند تحلیل شبکه‌ای به کار گرفته شد. داده‌های ۱۴ خبره در خصوص میزان تاثیرگذاری عوامل بر یکدیگر بر اساس طیف بدون تأثیر (۰)، تأثیر کم (۱)، تأثیر متوسط (۲)، تأثیر زیاد (۳) و تأثیر خیلی زیاد (۴) در پرسش نامه مقایسات زوجی مشخص شد و بعد از جمع‌نظر ۱۴ خبره، ماتریس روابط مستقیم فازی بین عوامل و زیرعوامل تشکیل شد که در جدول ۲ و ۳ آمده است. جدول ۳ به دلیل بزرگی آن، به صورت خلاصه می‌باشد.

جدول ۲. ماتریس روابط مستقیم فازی عوامل

	C۵			C۴			C۳			C۲			C۱		
	U	M	L	U	M	L	U	M	L	U	M	L	U	M	L
C۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

جدول ۳. ماتریس ماتریس روابط مستقیم فازی زیرعوامل

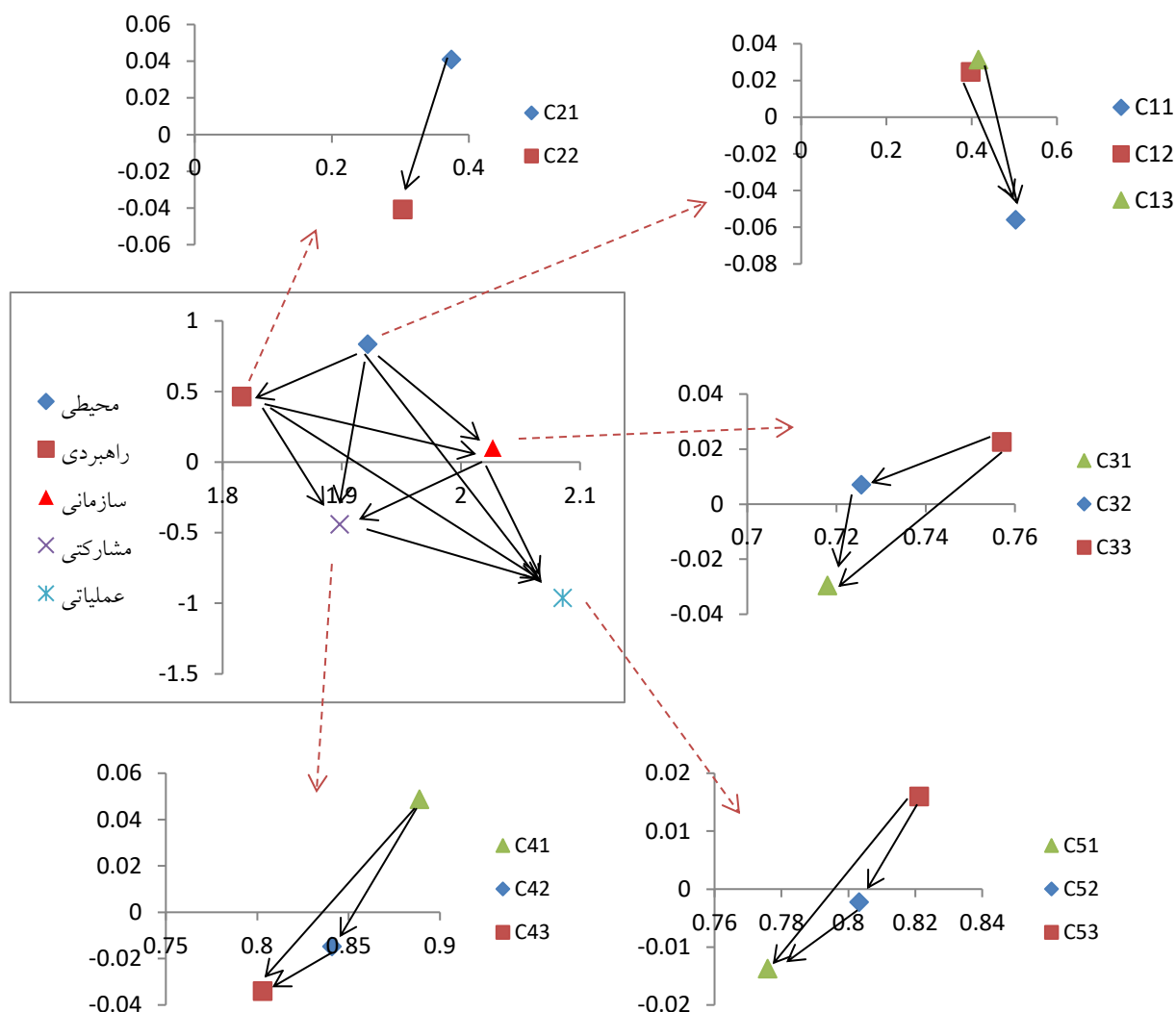
	C_{53}	C_{52}	C_{51}	C_{43}	C_{42}	C_{41}	C_{33}	C_{32}	C_{31}	C_{23}	C_{22}	C_{21}	C_{13}	C_{12}	C_{11}
C_{11}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C_{12}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C_{13}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C_{21}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C_{22}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C_{23}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C_{31}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C_{32}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C_{33}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C_{41}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C_{42}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C_{43}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C_{51}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C_{52}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C_{53}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

در گام دوم دیماتل، ماتریس نرمالیزه برای عوامل و زیر عوامل شکل گرفت و در ماتریس روابط کلی به دست آمد. در نهایت مجموع

سطرها و ستون‌های ماتریس روابط کلی محاسبه و بر اساس آن میزان تعامل و اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از عوامل و زیرعوامل در جدول ۳ به دست آمد و بر اساس آن نقشه شبکه روابط در شکل ۱ ترسیم شد.

جدول ۴. تعامل و اثرگذاری و اثرپذیری عوامل و زیرعوامل اثرگذار در ارتقاء هم افزایی هلدینگ‌های چند رشته‌ای

عوامل/زیرعوامل	کد	اثرگذاری	اثرپذیری	تعامل	اثرگذاری/اثرپذیری	نتیجه
محیطی	C_1	۱.۳۸	۰.۵۴	۱.۹۲۲	۰.۸۳۵	تاثیرگذارترین
ارتقاء هم افزایی حمایتی هلدینگ‌ها	C_{11}	۰.۲۲۴	۰.۲۸	۰.۵۰۳	-۰.۰۵۶	تاثیرپذیرترین
ارتقاء هم افزایی حقوقی هلدینگ‌ها	C_{12}	۰.۲۱۱	۰.۱۸۶	۰.۳۹۸	۰.۰۲۴۶	تاثیرگذار
ارتقاء هم افزایی قانونی هلدینگ‌ها	C_{13}	۰.۲۲۴	۰.۱۹۲	۰.۴۱۶	۰.۰۳۱۴	تاثیرگذارترین
راهبردی	C_2	۱.۱۴	۰.۶۸	۱.۸۱۶	۰.۴۶۵	تاثیرگذار
ارتقاء هم افزایی استراتژی هلدینگ‌ها	C_{21}	۰.۲۰۸	۰.۱۶۷	۰.۳۷۵	۰.۰۴۰۹	تاثیرگذارترین
ارتقاء هم افزایی مالی هلدینگ‌ها	C_{22}	۰.۱۳۱	۰.۱۷۲	۰.۳۰۴	-۰.۰۴۱	تاثیرپذیرترین
سازمانی	C_3	۱.۰۶	۰.۹۶	۲.۰۲۷	۰.۱	تاثیرگذار
ارتقاء هم افزایی فرهنگی هلدینگ‌ها	C_{31}	۰.۳۴۴	۰.۳۷۴	۰.۷۱۸	-۰.۰۰۳	تاثیرپذیرترین
ارتقاء هم افزایی ساختاری هلدینگ‌ها	C_{32}	۰.۳۶۶	۰.۳۵۹	۰.۷۲۶	۰.۰۰۷	تاثیرگذار
ارتقاء هم افزایی رهبری هلدینگ‌ها	C_{33}	۰.۳۹	۰.۳۶۷	۰.۷۵۷	۰.۰۲۲۶	تاثیرگذارترین
مشارکتی	C_4	۰.۷۳	۱.۱۷	۱.۸۹۸	-۰.۴۴	تاثیرپذیر
ارتقاء هم افزایی ارتباطات و اطلاعات هلدینگ‌ها	C_{41}	۰.۴۶۹	۰.۴۲	۰.۸۸۹	۰.۰۴۸۸	تاثیرگذارترین
ارتقاء هم افزایی انسانی هلدینگ‌ها	C_{42}	۰.۴۱۳	۰.۴۲۸	۰.۸۴۱	-۰.۰۱۵	تاثیرپذیر
ارتقاء هم افزایی نوآوری هلدینگ‌ها	C_{43}	۰.۳۸۴	۰.۴۱۸	۰.۸۰۳	-۰.۰۳۴	تاثیرپذیرترین
عملیاتی	C_5	۰.۵۶	۱.۵۲	۲.۰۸۵	-۰.۹۶۲	تاثیرپذیرترین
ارتقاء هم افزایی بازار و فروش هلدینگ‌ها	C_{51}	۰.۳۸۱	۰.۳۹۵	۰.۷۷۶	-۰.۰۱۴	تاثیرپذیرترین
ارتقاء هم افزایی تولید و عملیات هلدینگ‌ها	C_{52}	۰.۴	۰.۴۰۳	۰.۸۰۳	-۰.۰۰۲	تاثیرپذیر
ارتقاء هم افزایی زنجیره تامین هلدینگ‌ها	C_{53}	۰.۴۱۹	۰.۴۰۳	۰.۸۲۱	۰.۰۱۶	تاثیرگذارترین



شکل ۱. نقشه شبکه‌ی روابط بین عوامل و زیرعوامل

طبق جدول ۴ و شکل ۱ حاصل شده از دیماتل فازی، عوامل عملیاتی تاثیرپذیرترین عامل در ارتقاء هم‌افزایی در هلدینگ‌های چندرشته‌ای می‌باشد و گلوله‌گاه موفقیت در ارتقاء هم‌افزایی می‌باشد که نیاز به بهبود سریع دارد و در واقع موفقیت ارتقاء هم‌افزایی وابسته به این عامل می‌باشد. پس گام اول بهبود عوامل عملیاتی مانند ارتقاء هم‌افزایی بازار و فروش هلدینگ‌ها، ارتقاء هم‌افزایی تولید و عملیات هلدینگ‌ها و ارتقاء هم‌افزایی زنجیره تامین هلدینگ‌ها می‌باشد که با یکدیگر هماهنگ نیستند و ضعف مشهود وجود دارد. از طرفی دیگر، عاملی که می‌تواند موجب بهبود ارتقاء هم‌افزایی شود، تاثیرگذارترین عامل یعنی عوامل محیطی می‌باشد. بنابراین اولویت اول برای تصمیم‌گیری و بهبود ارتقاء هم‌افزایی، بهبود عوامل محیطی مانند ارتقاء هم‌افزایی حمایتی هلدینگ‌ها، ارتقاء هم‌افزایی حقوقی هلدینگ‌ها و ارتقاء هم‌افزایی قانونی هلدینگ‌ها می‌باشد. به طور کلی عوامل قانونی، حمایتی و حقوقی محرک اصلی ارتقاء هم‌افزایی می‌باشد که در نهایت این عوامل می‌تواند عوامل عملیاتی که هم‌افزایی وابسته به آن می‌باشد را بهبود دهد.

در پایان بخش کمی، عوامل و زیرعوامل به روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی وزن دهی شدند. در این بخش، ابتدا ماتریس روابط کلی نرمالیزه شد و سوپر ماتریس موزون به دست آمد. سوپر ماتریس موزون در توان ۹ همگرا شد و وزن عوامل و زیرعوامل به دست آمد. جدول ۵ وزن و اولویت عوامل و زیرعوامل اثرگذار در ارتقاء هم‌افزایی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. وزن و اولویت عوامل و زیرعوامل موثر بر ارتقاء هم‌افزایی در هلدینگ‌های چندرشته‌ای

وزن و اولویت عوامل	زیرعوامل	کد	وزن و اولویت نسبی	وزن و اولویت نهایی
محیطی C _۱	۰.۰۷۷ ارتقاء هم افزایی حمایتی هلدینگ ها	C _{۱۱}	۰.۴۵۴ (۱)	۰.۰۳۵ (۱۲)
	(۵) ارتقاء هم افزایی حقوقی هلدینگ ها	C _{۱۲}	۰.۱۹۵ (۳)	۰.۰۱۵ (۱۴)
	ارتقاء هم افزایی قانونی هلدینگ ها	C _{۱۳}	۰.۳۵۲ (۲)	۰.۰۲۷۲ (۱۳)
راهبردی C _۲	۰.۱۰۳ ارتقاء هم افزایی استراتژی هلدینگ ها	C _{۲۱}	۰.۵۳۶ (۲)	۰.۰۵۵۲ (۱۰)
	(۴) ارتقاء هم افزایی مالی هلدینگ ها	C _{۲۲}	۰.۴۶۴ (۱)	۰.۰۴۷۷ (۱۱)
سازمانی C _۳	۰.۲۳۹ ارتقاء هم افزایی فرهنگی هلدینگ ها	C _{۳۱}	۰.۳۳ (۳)	۰.۰۷۸۹ (۸)
	(۳) ارتقاء هم افزایی ساختاری هلدینگ ها	C _{۳۲}	۰.۳۲۲ (۲)	۰.۰۷۶۹ (۹)
	ارتقاء هم افزایی رهبری هلدینگ ها	C _{۳۳}	۰.۳۴۸ (۱)	۰.۰۸۳۲ (۶)
مشارکتی C _۴	۰.۲۵۶ ارتقاء هم افزایی ارتباطات و اطلاعات هلدینگ ها	C _{۴۱}	۰.۳۱۵ (۳)	۰.۰۸۰۵ (۷)
	(۲) ارتقاء هم افزایی انسانی هلدینگ ها	C _{۴۲}	۰.۳۳ (۲)	۰.۰۸۴۶ (۵)
	ارتقاء هم افزایی نوآوری هلدینگ ها	C _{۴۳}	۰.۳۵۵ (۱)	۰.۰۹۰۹ (۴)
عملیاتی C _۵	۰.۳۲۵ ارتقاء هم افزایی بازار و فروش هلدینگ ها	C _{۵۱}	۰.۳۱۴ (۳)	۰.۱۰۱۹ (۳)
	(۱) ارتقاء هم افزایی تولید و عملیات هلدینگ ها	C _{۵۲}	۰.۳۴۳ (۲)	۰.۱۱۱۴ (۲)
	ارتقاء هم افزایی زنجیره تامین هلدینگ ها	C _{۵۳}	۰.۳۴۳ (۱)	۰.۱۱۱۵ (۱)

بر اساس نتایج جدول ۵، بیش ترین وزن مربوط به عامل عملیاتی با وزن ۰/۳۲۵ می‌باشد. این یافته با نتایج دیماتل فازی هم راستا می‌باشد و در آن روش نیز مشخص شد که این عامل تاثیرپذیرترین می‌باشد. همچنین وزن دهی زیرعوامل نیز نشان داده است که زیرعامل «ارتقاء هم افزایی زنجیره تامین هلدینگ ها»، اولویت اول را دارد و نشان می‌دهد که توسعه شبکه تامین اعم از تمرکز بر زنجیره ارزش مبتنی بر اقتصاد مدور، قابلیت‌های لجستیک و سازوکارهای اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌تواند هم افزایی را در هلدینگ‌های چند رشته‌ای افزایش دهد. همچنین، زیرعوامل «ارتقاء هم افزایی تولید و عملیات هلدینگ ها» اولویت دوم را کسب کرد. این یافته نشان می‌دهد که شرکت‌های تابعه هلدینگ مورد مطالعه از ظرفیت‌های تولید یکدیگر بهره مند نیستند، در حالی که برای ارتقاء هم افزایی به بهره‌برداری مشترک از تجهیزات و ماشین‌آلات یکدیگر و بازپیکربندی زنجیره تولید نیاز است. «ارتقاء هم افزایی بازار و فروش هلدینگ ها» اولویت سوم دارد. این یافته نشان دهنده اهمیت بازارهای بالقوه در هم افزایی است که از طریق برندسازی، تحقیقات بازار و شبکه فروش مشترک شرکت‌های تابعه می‌توان به آن دست یافت. «ارتقاء هم افزایی نوآوری هلدینگ ها» اولویت چهارم به دست آورد. شرکت‌های تابعه خوشه‌ای مشترک می‌توانند در سرمایه گذاری‌های تحقیق و توسعه محصولات مشترک بهره مند باشد و از نوآوری‌ها سود ببرند.

بحث و نتیجه گیری

مهم ترین نتیجه این پژوهش، شناسایی عوامل اثرگذار در ارتقاء هم افزایی در هلدینگ‌های چند رشته‌ای با رویکرد تحلیل محتوا می‌باشد. عوامل محیطی، راهبردی، سازمانی، مشارکتی و عملیاتی نقش مهمی در ارتقاء هم افزایی دارند. عوامل محیطی به عوامل بیرون سازمانی اشاره دارد که شامل عوامل قوانین، حقوق و حمایت‌های دولت برای ارتقاء هم افزایی هلدینگ‌های چند رشته‌ای در سازمان تامین اجتماعی

می باشد. قوانین های حمایتی را برای ارتقاء هم افزایی ضروری است. به طور کلی این عوامل حمایتی موجب کاهش هزینه های هماهنگی، افزایش سرمایه گذاری مشترک و تسریع انتقال دانش میان شرکت های تابعه هلدینگ می شوند. در این راستا، (Oira et al., 2023) نقش سیاست گذاران را در تدوین سیاست ها و مقررات ایجاد هم افزایی بر حسته کرده است.

عوامل راهبردی به سیاست های کلان و جهت گیری های استراتژیک، چشم انداز و مأموریت اشاره دارد که شرکت های زیرمجموعه را در یک مسیر مشترک همسو می کنند. ارتقاء هم افزایی در هلدینگ ها بدون وجود یک جهت گیری راهبردی مشترک، به سختی قابل دستیابی است. در این زمینه، مطالعه (Feldman, 2021)، نشان می دهد که ارزش آفرینی شرکت مادر زمانی افزایش می یابد که بتواند از طریق نقش راهبردی خود، عملکرد شرکت های زیرمجموعه را بهبود دهد.

عوامل سازمانی به نقش رهبر، ساختار و فرهنگ در ارتقاء هم افزایی هلدینگ چند رشته ای اشاره دارد. رهبران از طریق ایجاد تصمیم گیری های مشارکتی، سبک رهبری تحول آفرین، افزایش مهارت های استراتژیک و تجاری مدیران و ایجاد اعتماد در بین ذینفعان مختلف، محیطی را فراهم می کنند که در آن شرکت های زیرمجموعه بتوانند قابلیت های خود را در خدمت موفقیت کل گروه قرار دهند. همچنین بازپیکربندی ساختار مناسب می تواند منابع و قابلیت های ارزشمند شرکت های تابعه را به صورت بهینه با یکدیگر ترکیب و به اشتراک بگذارد. بر اساس نظریه فرزندپروری شرکتی^۱ (Goold & Campbell, 2002)، ساختار مناسب باید ارتباط میان شرکت مادر و شرکت های تابعه را به گونه ای طراحی کند که ضمن حفظ استقلال عملیاتی، همکاری و هماهنگی میان آن ها تسهیل شود.

عوامل مشارکتی یکی از عوامل ارتقای هم افزایی هلدینگ ها می باشد که سه عامل ارتقاء هم افزایی اطلاعاتی و ارتباطات، ارتقاء هم افزایی انسانی و ارتقاء هم افزایی نوآوری از مهم ترین زیرعواملی هستند که موجب افزایش همکاری و مشارکت میان شرکت های زیرمجموعه و خلق ارزش مشترک می شوند. ارتقاء هم افزایی اطلاعاتی و ارتباطات به توانایی شرکت های زیرمجموعه در اشتراک گذاری اطلاعات، ایجاد سامانه های اطلاعاتی یکپارچه و ایجاد شبکه ارتباطات با شرکاء و برقراری ارتباطات مؤثر اشاره دارد. هم افزایی انسانی به همکاری مؤثر مدیران، متخصصان و کارکنان شرکت های زیرمجموعه برای استفاده از دانش، مهارت و تجربه یکدیگر اشاره دارد. هم افزایی نوآوری به همکاری در طراحی و توسعه محصول جدید، همکاری در تحقیق و توسعه مشترک، سرمایه گذاری مشترک در بخش نوآوری و ایجاد اکوسیستم نوآوری هلدینگ اشاره دارد. در نظریه نوآوری باز (Chesbrough, 2003)، تاکید شده است که سازمان ها از طریق اشتراک دانش و همکاری با سایر واحدها، ظرفیت نوآوری خود را افزایش می دهند.

عوامل ارتقاء هم افزایی عملیاتی، به توانایی هلدینگ در یکپارچه سازی فعالیت های عملیاتی بازار و فروش، هم افزایی عملیات و تولید و هم افزایی زنجیره تأمین شرکت های زیرمجموعه برای افزایش بهره وری، کاهش هزینه ها، بهبود کیفیت خدمات و افزایش ارزش آفرینی اشاره دارد. در عوامل عملیاتی، شرکت های زیرمجموعه با همکاری و هماهنگ سازی منابع و فعالیت های کسب و کار خود می توانند ارزشی بیش از عملکرد مستقل خود ایجاد کنند. (Kreuter et al., 2022) نشان می دهند که یکپارچگی برنامه ریزی های عملیات موجب هماهنگی بهتر عملکرد عملیاتی می شود.

نتیجه مهم دیگر، مشخص شدن گونه ای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل اثرگذار در ارتقاء هم افزایی در هلدینگ های چند رشته ای می باشد. یافته ها نشان داد که عامل محیطی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر عوامل راهبردی، سازمانی، مشارکتی و عملیاتی در ارتقای هم افزایی هلدینگ ها دارد. این نتیجه بیانگر آن است که تغییرات و الزامات محیط بیرونی، شامل قوانین و مقررات، حقوق و سیاست های دولت ابتدا بر تصمیمات و جهت گیری های راهبردی هلدینگ اثر می گذارند. از طرفی دیگر، عوامل عملیاتی تأثیرپذیرترین و یک مسئله اصلی در ارتقاء هم

¹ Corporate Parenting

افزایی هلدینگ‌ها می‌باشد و در واقع موفقیت هم افزایی به این عامل بستگی دارد و هر چه سریع تر بهبود این عوامل باید از طریق تمرکز بر بازار و فروش، تامین و تولید صورت بگیرد و مدیران باید بر برنامه ریزی مشترک برای استفاده از منابع بلااستفاده خود جهت راهبردهای کلی متمرکز شوند.

نتیجه سوم مطالعه، وزن دهی عوامل و اولویت بهبود برای ارتقاء هم افزایی برای هلدینگ‌های چند رشته‌ای مشخص شد. زیرعامل «ارتقاء هم افزایی زنجیره تامین هلدینگ‌ها» بیشترین وزن و اولویت اول را در ارتقاء هم افزایی در هلدینگ‌های چندرشته‌ای دارد. نتیجه اینکه ایجاد یک زنجیره تامین یکپارچه و هماهنگ، بیش از سایر شاخص‌ها، ظرفیت خلق ارزش مشترک و هم افزایی را در هلدینگ‌ها افزایش می‌دهد و همکاری بین اعضای زنجیره تامین، اشتراک اطلاعات و یکپارچگی فرآیندها، بیشترین اثر را بر عملکرد و هم افزایی شبکه‌های کسب و کار دارد. نتیجه مطالعات (Li et al., 2022)، نشان داده است که یکپارچگی زنجیره تامین از طریق هماهنگ‌سازی منابع و فرآیندها، زمینه ایجاد هم افزایی میان واحدهای سازمانی را فراهم می‌کند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیریت یکپارچه زنجیره تامین برای ایجاد شبکه زنجیره ارزش (از تامین تا فروش) مبتنی بر اقتصاد مدور برای هم افزایی هلدینگ ضروری می‌باشد.

اولویت دوم ارتقاء هم افزایی را زیرعامل «ارتقاء هم افزایی تولید و عملیات هلدینگ‌ها» دارد. نتیجه اینکه هم افزایی تولید و عملیات یکی از ابزارهای اصلی تبدیل منابع پراکنده به قابلیت‌های مشترک در سطح هلدینگ محسوب می‌شود. شرکت‌های هلدینگ می‌توانند با تمرکز بر ظرفیت‌های خالی و بلااستفاده تولید خود برای شرکت‌های دیگر در قالب طرح‌های مشارکتی، ارزش افزوده بیشتری ایجاد کنند و هم افزایی رخ دهد. بر اساس نظریه منابع و قابلیت‌های سازمان (Hitt et al., 2023)، مزیت رقابتی پایدار زمانی ایجاد می‌شود که منابع ارزشمند و قابلیت‌های عملیاتی میان شرکت‌های گروه به اشتراک گذاشته شوند. پیشنهاد می‌شود که بر بازپیکربندی زنجیره تولید و یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی تولید برای بهره‌برداری مشترک از تجهیزات و ماشین‌آلات برای ارتقای هم افزایی تمرکز شود.

زیرعامل «ارتقاء هم افزایی بازار و فروش هلدینگ‌ها» اولویت سوم را کسب کرد. این یافته نشان می‌دهد که هلدینگ می‌تواند از طریق ایجاد سازوکارهای مشترک بازار و فروش، قابلیت‌های پراکنده را به یک مزیت رقابتی گروهی تبدیل کند. زمانی هم افزایی ایجاد می‌شود که شرکت مادر بتواند منابع، قابلیت‌ها و فعالیت‌های مشترک بازار و فروش میان واحدهای کسب و کار را به گونه‌ای مدیریت کند که ارزش ایجاد شده در سطح گروه، بیشتر از مجموع عملکرد مستقل شرکت‌ها باشد. (Schmidt et al., 2016) در مطالعه خود تاکید دارد که مانی که یک شرکت چند کسب و کار یا چند محصول دارد، می‌تواند از اشتراک مشتریان، شناخت نیازهای بازار و ارتباطات فروش موجود برای فروش محصولات مختلف به یک مشتری یا یک بخش بازار استفاده کند؛ بنابراین، توصیه می‌شود که همسوسازی استراتژی‌های تجاری برای کسب مزیت بازار و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های تجاری برای افزایش هم افزایی بازار هلدینگ در نظر گرفته شود.

اولویت چهارم مربوط به زیرعامل «ارتقاء هم افزایی نوآوری هلدینگ‌ها» بود. نوآوری یکی از مهم‌ترین سازوکارهای ایجاد هم افزایی است؛ زیرا نوآوری می‌تواند قابلیت‌های پراکنده شرکت‌های تابعه را در قالب همکاری در تحقیق و توسعه مشترک، سرمایه‌گذاری هماهنگ، توسعه محصولات جدید و ایجاد مزیت رقابتی گروهی یکپارچه کند. بر اساس دیدگاه هم افزایی سازمانی، زمانی هم افزایی ایجاد می‌شود که همکاری بین واحدها موجب خلق ارزش جدیدی شود که هر یک از واحدها به تنهایی قادر به دستیابی به آن نیستند. نویسندگان (Lee et al., 2024) نشان می‌دهند که نوآوری ایجاد شده در یک شرکت عضو گروه می‌تواند به سایر شرکت‌های وابسته منتقل شود و این انتقال دانش و فناوری، عملکرد نوآورانه کل گروه را افزایش دهد؛ بنابراین، توسعه همکاری بین شرکتی در طراحی و توسعه محصولات جدید برای ارتقای هم افزایی ضروری می‌باشد.

یافته‌ها بطور کلی نشان دادند که اولویت اول هلدینگ‌های چند رشته برای ارتقاء هم افزایی باید تمرکز بر ارتقای قابلیت‌های عملیاتی در بازار، تولید و زنجیره تامین باشد؛ بنابراین، مدیران باید برنامه‌های مناسبی را برای توسعه و مدیریت یکپارچه زنجیره تامین، یکپارچه‌سازی زنجیره تولید و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های تجاری برای ارتقای هم‌افزایی ایجاد کنند. آنچه که می‌تواند این توسعه همکاری را بهبود دهد، توسعه برنامه‌ریزی مشارکتی و استراتژیک توسط مدیران تحول آفرین برای همراستاسازی استراتژی‌های شرکت‌های تابعه و همسوسازی اهداف مالی است. علاوه بر این، نباید از تقویت چارچوب و سیاست‌های ملی پشتیبان توسط دولت برای ارتقای هم‌افزایی هلدینگ غافل بود. بهبود سیاست‌گذاری و مقررات دولتی و طراحی چارچوب حاکمیتی متعادل برای تسهیل ارتقای هم‌افزایی هلدینگ مفید خواهد بود.

محدودیت‌هایی که پژوهش حاضر با آن روبرو بوده است، سوءگیری محقق و خبرگان و حتی شناسایی عوامل می‌تواند باشد که تعمیم یافته‌های پژوهش حاضر را با محدودیت روبرو می‌کند؛ بنابراین، برای رفع این محدودیت ها، پیشنهاد می‌شود که خبرگان مطالعه حاضر را برای سایر سازمان‌ها انجام داده و نتایج با یکدیگر مقایسه شود. علاوه بر این، با توجه به اهمیت زنجیره تامین و تولید و عملیات در ارتقاء هم افزایی هلدینگ ها، پیشنهاد می‌شود محققین مدل‌های برای تحول زنجیره تامین و همچنین جریان ارزش برای تولید و عملیات بکار بگیرند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abbasi, A., Golard, P., & Hosseini Golafshani, S. A. (2025). A model of synergy between social capital and organizational learning using thematic analysis: The case of the National Iranian Oil Company. *Quarterly Journal of Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 16(64), 159–178.
- Abolhasani, M. T., Chirani, E., Mahfouzi, G., & Rahnama Rudposhti, F. (2026). Presenting an integrated model for the holding company governance system. *Investment Knowledge*, 15(60), 479–500.
- Andrew, A., & Anggraini, A. M. T. (2022). Regulation of the synergy of holding company state-owned enterprises (BUMN) in the effort to contribute to the development of the national economy. *International Journal of Law and Politics Studies*, 4(2), 109–119.

- Andriuškevičius, K., & Štreimikienė, D. (2022). Sustainability framework for assessment of mergers and acquisitions in energy sector. *Energies*, 15(13), 4557.
- Azar, A., Sangi, M., Izadkhah, M. M., & Anvari, A. (2015). Presenting a fuzzy system for identifying synergy opportunities in parent companies. *Information Technology Management*, 7(1), 1–22.
- Bauer, F., King, D. R., Friesl, M., Schriber, S., & Weng, Q. (2024). Acquisition integration capabilities and organizational design. *Long Range Planning*, 57(6), 102479.
- Chaturvedi, T., & Weigelt, C. (2024). Operating synergy and post-acquisition integration in corporate acquisitions: A resource reconfiguration perspective. *Long Range Planning*, 57(3), 102428.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Chrysikopoulos, S. K., Chountalas, P. T., Georgakellos, D. A., & Lagodimos, A. G. (2024). Modeling critical success factors for industrial symbiosis. *Eng*, 5(4), 2902–2919.
- Čirjevskis, A. (2023). Predicting explicit and valuing tacit synergies of high-tech based transactions: Amazon.com's acquisition of Dubai-based Souq.com. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 123.
- Dau, L. A., Morck, R., & Yeung, B. Y. (2021). Business groups and the study of international business: A Coasean synthesis and extension. *Journal of International Business Studies*, 52(2), 161–211.
- Doucet, P., Maicas, J. P., & Fuentelsaz, L. (2026). Decoding corporate influence: How immediate parents shape subsidiary performance in diversified and hierarchical groups. *Long Range Planning*, 102657.
- Eisazadeh-Lazarjani, H., Saeidi, P., Bokharaeian-Khorasani, M., Gorganli-Doji, & Jamadverdi. (2024). Identifying the factors and model of financial synergy through the Iranian banking industry. *Human Capital Empowerment*, 26(7), 22–41.
- Feldman, E. R. (2021). The corporate parenting advantage, revisited. *Strategic Management Journal*, 42(1), 114–143.
- Garzella, S., & Fiorentino, R. (2016). M&A success and failure: The role of synergy management. In *Synergy value and strategic management: Inside the black box of mergers and acquisitions* (pp. 9–34). Springer International Publishing.
- Goold, M., & Campbell, A. (2002). Parenting in complex structures. *Long Range Planning*, 35(3), 219–243.
- Grisanto, R. G. S., Wiryono, S. K., & Sunitiyoso, Y. (2025). Key drivers for successful integration of Indonesian state-owned holding: A soft systems methodology approach. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2483378.
- Gu, P., Yu, J., Zhou, X., & Ju, H. (2025). A shared value network model based on synergy theory in intelligent manufacturing. *Heliyon*, 11(2).
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2023). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts and cases* (15th ed.). Cengage Learning.
- Holubčík, M., Soviar, J., & Lendel, V. (2023). Through synergy in cooperation towards sustainable business strategy management. *Sustainability*, 15(1), 525.
- Hosseini, S. R., Mohammadi Fallah, M. P., Bagherlu, M., & Mahmudian, T. (2014). Holding companies' strategies and their distinction from large organizations, investment, trust and merger. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(3S), 2928.
- Jin, J. L., & Wang, L. (2021). Resource complementarity, partner differences, and international joint venture performance. *Journal of Business Research*, 130, 232–246.
- Kalsie, A., & Singh, N. (2026). Merger and acquisition and synergy: A meta-regression analysis. *Business Analyst Journal*, 1–19.
- Karimi Shirazi, K., & Vakili Alroaia, Y. (2024). Identification of the challenges of using the technology of Industry 4.0 in the circular supply chain of sustainable agriculture. *Journal of Public Service Marketing*, 2(5), 19–35.
- Khashei Varnamkhashti, V., Dehghanan, H., Khalilnejad, S., & Shahbazi, P. (2026). Factors affecting the competencies of strategy-oriented holdings in the petrochemical industry. *Management, Education and Development in the Digital Age*, 1–17.
- Khojasteh, M., Esmaeilzadeh Ghandahari, M., Fahim Devin, H., & Peymanizad, H. (2021). Analysis of the dimensions of managerial performance synergy in the development and empowerment of sports federations. *Sport Management*, 13(1), 277–292.
- Kovacova, M., Kalinova, E., Durana, P., & Frajtova Michalikova, K. (2024). Synergy of modern analytics and innovative managerial decision-making in the turbulent and uncertain new normal. *Forecasting*, 6(4), 1001–1025.
- Kreuter, T., Scavarda, L. F., Thomé, A. M. T., Hellingrath, B., & Seeling, M. X. (2022). Empirical and theoretical perspectives in sales and operations planning. *Review of Managerial Science*, 16(2), 319–354.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1–26.
- Lassala, C., Orero-Blat, M., & Ribeiro-Navarrete, S. (2021). The financial performance of listed companies in pursuit of the Sustainable Development Goals (SDG). *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 427–449.
- Lee, K., Oh, F. D., Shin, D., & Yoon, H. (2024). Innovation spillovers within business groups: Evidence from Korean chaebols. *Emerging Markets Review*, 60, 101151.
- Li, S., Huo, B., & Han, Z. (2022). A literature review towards theories and conceptual models of empirical studies on supply chain integration and performance. *International Journal of Production Economics*, 250, 108625.

- Mashudi, A., Moeljadi, S., & Suryokumoro, H. (2021). Optimization of synergy research and development institutions and universities towards an independent national defense industry. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 27(2), 372–381.
- Molla, E., Kheirandish, M., Taghipourian, M. J., & Kia Kajouri, D. (2024). Identifying the factors of a synergistic work-team model in Iranian public organizations using the meta-synthesis method. *Management of Governmental Organizations*, 12(4), 37–54.
- OECD. (2020). *Duties and responsibilities of boards in company groups*. <https://doi.org/10.1787/859ec8fe-en>
- Oira, S. M., Omagwa, J., & Abdul, F. (2023). The relationship between operational synergy and firm performance: A review of literature. *Journal of Finance and Accounting*, 7(5), 95–112.
- Pongpeng, J., & Ratanawimol, N. (2024). A common structure for factors that enhance synergy in contractor project teams: Executive and practitioner perspectives. *Buildings*, 14(9), 2754.
- Rahimi, B., Jahangirfard, M., & Haj Alian, F. (2023). Investigating and ranking the variables and components of the impact of institutionalizing organizational culture on synergy in the Tourism Holding Company and Parsian Hotel Group using the AHP method. *Quarterly Journal of Management Studies and Sustainable Development*, 3(3), 191–216.
- Rezaei, N., Khodamoradi, S., & Safari, S. (2021). Presenting a model for identifying and determining horizontal cooperation clusters in industrial holdings. *Research in Production and Operations Management*, 12(2), 25–45.
- Rostaminia, A., & Haghighi Kafash, M. (2025). Identifying factors affecting managerial synergy in holding companies of Iran's oil industry. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 17(67), 1–22.
- Schmidt, J., Makadok, R., & Keil, T. (2016). Customer-specific synergies and market convergence. *Strategic Management Journal*, 37(9), 2003–2007.
- Sengul, M., & Workiewicz, M. (2026). Comanaging in multisubsidiary firms: The role of complementary and substitutive interdependencies. *Organization Science*, 37(3), 1123–1144.
- Shijaku, E., Lou, B., & Bauer, F. (2025). Exploring synergies in business restructuring: A dynamic framework. *Business Horizons*, 69(2), 179–196.
- Siskos, I., & Van Wassenhove, L. N. (2017). Synergy management services companies: A new business model for industrial park operators. *Journal of Industrial Ecology*, 21(4), 802–814.
- Tu, X., & Chen, H. (2025). Evolutionary game analysis of strategic organizational knowledge synergy in collaborative innovation. *Scientific Reports*, 16, 345. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-29700-0>
- Vinayavekhin, S., & Phaal, R. (2020). Improving synergy in strategic planning: Enablers and synchronization assessment framework (SAF). *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(2), 2050009.
- Wu, S., Huang, D., Li, J., & Xiao, J. (2026). Innovative resource synergy, market integration, and new quality productive forces: Testing based on threshold and moderating effects. *Future Business Journal*, 12(1), 45.
- Xiong, G., Wang, L., Rong, D., & Li, J. (2026). Leveraging digital transformation: Enhancing subsidiary performance through parent company advantages. *Sustainability*, 18(7), 3172.
- Yu, P., Zhao, X., & Yang, J. (2026). From trade-offs to strategic synergy: How digitalization–greenization synergy drives innovation efficiency in manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 1–24.
- Zheng, W. Q., Cheung, S. M., Zhu, B. W., Xiong, L., & Tzeng, G. H. (2024). A hybrid multi-attribute decision-making model for the systematic evaluation of exoticism-themed retail spaces from the perspective of consumer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, 103848.
- Zhu, J., Gao, H., & Wang, J. (2021). Analysis of synergy degree and its influencing factors in hydropower EPC project management. *Frontiers of Engineering Management*, 8(3), 402–411.