



## Modeling a Diversification Strategy for Iranian Private Multi-Business Companies

**Seyed Ramin Hashemi\***

\*Corresponding Author, Ph.D. candidate, Department of Strategic Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: [ramin.hashemi@modares.ac.ir](mailto:ramin.hashemi@modares.ac.ir)

**Asgar Moshabbaki Esfahani**

Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: [moshabak@modares.ac.ir](mailto:moshabak@modares.ac.ir)

**Asadolah Kordnaeij**

Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: [naeij@modares.ac.ir](mailto:naeij@modares.ac.ir)

**Seyed Hamid Khodadadhoseini**

Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: [khodadad@modares.ac.ir](mailto:khodadad@modares.ac.ir)

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study is to find mechanisms for adopting and implementing diversification strategies in Iranian multi-business companies in the form of content, context and process models. The owners of multi-business companies will be able to adopt an appropriate strategy in dealing with the future investment opportunities based on these mechanisms. They can also properly manage the organization and reduce the risk of value degradation through recognizing and examining various causal, underlying, and intervening conditions of this strategy. Therefore, the main question is that “what is the nature of the diversification strategy mechanisms in Iranian multi-business companies”.

**Methodology:** This research is an exploratory research in terms of purpose and has been conducted based on descriptive and survey approach. The data were collected through a qualitative method and in-depth interviews with senior managers. They were then analyzed using the systematic grounded theory method. The statistical population includes the managers and senior experts in the field of strategy in Iranian multi-business companies who participated in the diversification process and decisions in their organizations. Theoretical saturation was obtained using integrated purposeful and snowball sampling after 25 in-depth interviews. In this study, the interviews were conducted with the managers from Golrang Industrial Group, Golestan Industrial Group, Kourosh Investment Group, Ariana Industrial Group, Padideh Paydar Holding, Middle East Investment Group, and Rahmani Industrial Group. The data were collected from March 2017 to March 2019.

**Findings:** The results of the data analysis indicates that the causal conditions of individual incentive (the concepts such as seeking power, maximum role-playing in the success of the company, fulfilling social responsibility - especially the first generation, as well as gaining prestige and social prestige); organizational incentive (the concepts of growth of human resource development, division and balance of power in the organization, the organizations' intellectual assets such as brand, and the organizations' knowledge assets); economic incentive (the concepts of limited size and growth of the existing industries, achieving development prospects, financial and cost convergences, wide range and the possibility of taking advantage of opportunities in other industries, exploiting macro-opportunities and the transformation of political-economic threats into opportunities, political-economic constraints for the initial business, non-outflow of liquidity, and exploitation of special opportunities); reduction of risks (the concepts of diversifying the flow of profitability, avoiding the threats and confrontations with powerful institutions, bankruptcy, covering business fluctuations, avoiding threats to the immediate environment); as well as intervening conditions can shape the degree of stability of the macro environment, the facilitating institutions, the status of supporting laws and policies, and the environment which is prone to special opportunities, business diversification in the context of maturity in the organizational life cycle, organizational resources, capabilities of the organization, senior managers' strategic skills and thinking as well as the organizational strategic orientations. This phenomenon is implemented through option-making, option-selecting, defining entry strategy, holding, institutionalization, and systematization. It can also lead to positive consequences such as higher financial performance, reduction of risks, strength, growth and development and etc.

**Conclusion:** Completing the value chain including front and back integrations and entering into other core value chain businesses, is regarded as a major part of the organizations' diversification activities. The diversification is successful in immediate businesses because the company is relatively familiar with their business principles and models. The transformation of intra-company services such as business services and advertising into independent businesses due to competency and vacancy indicates endogenous growth and diversity. These factors, along with supporting other companies and heterogeneous diversification, can form diversification strategy. For the successful implementation of the diversification strategy, it is necessary to pay comprehensive attention to the 27 important categories and the related concepts, and to use them properly with full awareness.

**Keywords:** Strategy, Diversification, Multi-Business Companies, Grounded Theory.

**Citation:** Hashemi, Seyed Ramin; Moshabbaki Esfahani, Asghar; Kordnaeij, Asadolah & Khodadadhoseini, Seyed Hamid (2021). Modeling a Diversification Strategy for Iranian Private Multi-Business Companies. *Journal of Business Management*, 13(1), 42-65. (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2021, Vol. 13, No.1, pp. 42-65

DOI: 10.22059/JIBM.2019.288758.3638

Received: September 11, 2019; Accepted: September 22, 2019

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran



## مدل سازی استراتژی تنوع بخشی در شرکت های چند کسب و کاره خصوصی ایرانی

سید رامین هاشمی\*

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت استراتژیک، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: rammin.hashemi@modares.ac.ir

اصغر مشبکی اصفهانی

استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: moshabak@modares.ac.ir

اسدالله کردنائیج

استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: naeij@modares.ac.ir

سید حمید خدادادحسینی

استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: khodadad@modares.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش یافتن سازوکارهای اتخاذ و اجرای استراتژی تنوع بخشی در شرکت های چند کسب و کاره ایرانی در قالب الگوی محتوا، بستر و فرایند است. تنوع بخشی از دیدگاه مدیران ارشد کاویده شده تا مقوله های اصلی و تأثیرگذار آن شناسایی و الگوی آن جهت بهینه سازی های آینده در هولدینگ های ایرانی احصا شود.

**روش:** روش پژوهش کیفی بوده و با روش تحلیل داده بنیاد نظام مند اجرا شده است. جامعه هدف مدیران و کارشناسان ارشد حوزه استراتژی شرکت های چند کسب و کاره ایرانی است که در فرایند و تصمیمات تنوع بخشی در سازمان هایشان مشارکت داشتند. با نمونه گیری ترکیبی هدفمند، گلوله برفی و نظری و پس از ۲۵ مصاحبه عمیق، اشباع نظری حاصل شد.

**یافته ها:** تحلیل داده ها نشان دهنده این است که شرایط علی انگیزه های فردی، سازمانی، اقتصادی و کاهش ریسک و شرایط مداخله گر میزان ثبات محیط کلان، میزان وجود نهادهای تسهیلگر، وضعیت قوانین و سیاست های حامی و محیط مستعد فرصت جویی های ویژه پدیده تنوع بخشی کسب و کار را در بستر میزان بلوغ در چرخه عمر سازمانی، منابع سازمان، قابلیت های سازمان، مهارت و تفکر استراتژیک مدیران ارشد و جهت گیری های استراتژیک سازمان شکل می دهند. این پدیده با گام های گزینه سازی، گزینه گزینی، مشخص کردن استراتژی ورود، هولدینگ سازی و نهادینه و سیستماتیک سازی اجرایی شده و به پیامدهای مثبتی مانند عملکرد مالی بالاتر، کاهش ریسک، قدرت، رشد و توسعه و سایر پیامدهای مشابه می انجامد.

**نتیجه گیری:** برای موفقیت اجرای استراتژی تنوع بخشی می بایست به مقوله های مهم ۲۷ گانه و مفاهیم مرتبط با آن ها توجه کامل داشت و با آگاهی کامل از آن ها به صورت مناسب بهره برداری نمود.

**کلیدواژه ها:** استراتژی، تنوع بخشی، شرکت های چند کسب و کاره، نظریه داده بنیاد.

**استناد:** هاشمی، سید رامین؛ مشبکی اصفهانی، اصغر؛ کردنائیج، اسدالله و خدادادحسینی، سید حمید (۱۴۰۰). مدل سازی استراتژی تنوع بخشی در شرکت های چند کسب و کاره خصوصی ایرانی. مدیریت بازرگانی، ۱۳(۱)، ۴۲-۶۵.

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۰، دوره ۱۳، شماره ۱، صص. ۴۲-۶۵

DOI: 10.22059/JIBM.2019.288758.3638

دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۲۰، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۳۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

تنوع‌بخشی جنبه‌ای از رشد سازمان است که در آن سازمان به فعالیت‌ها و بازارهای جدید وارد می‌شود. این فعالیت‌های جدید ممکن است برخی منابع فنی و بازاری را با عملیات کنونی سازمان به اشتراک داشته باشند (تنوع‌بخشی همگون)، ممکن است به شکل یکپارچه شدن فعالیت بیرونی بالادست یا پایین‌دست فعالیت‌های کنونی باشد (یکپارچگی عمودی) یا کاملاً به فعالیت‌های کنونی بی‌ربط باشد (تنوع‌بخشی ناهمگون). این گسترده شدن ممکن است از طریق اکتساب یا ایجاد درونی خط کسب‌وکار جدید ایجاد شود (تیس، ۲۰۱۵).

تنوع‌بخشی در دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰، در صنعت و دانشگاه بسیار رایج بود (لیختنتالر، ۲۰۰۵). در این سال‌ها و پیش از آن در سال‌های دهه ۱۹۵۰ توسعه شرکت‌ها در بازارهای محصول گوناگون یکی از مهم‌ترین عوامل رشد آن‌ها در تمامی کشورهای صنعتی پیشرفته به حساب می‌آمد. اوج این جریان در دهه ۱۹۷۰ روی داد و در نتیجه شرکت‌های چند رشته‌ای بسیار بزرگی ایجاد شدند (گرن، ۲۰۱۳). بعد از شکست خوردن بسیاری از شرکت‌ها در تنوع‌بخشی در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، این استراتژی از بین برنده ارزش تلقی شد (لیختنتالر، ۲۰۰۵) و تمرکز مجدد به روند غالب رفتار شرکت‌ها تبدیل شد تا بسیاری از کسب‌وکارهای غیرکلیدی غیر سودآورشان را واگذار کنند (گرن، ۲۰۱۳). البته از اواخر دهه ۱۹۹۰ پژوهش‌ها اعتقاد دارند امروزه بسیاری از شرکت‌ها ناچار باید متنوع شوند زیرا در غیر این صورت نمی‌توانند رشد مورد انتظار سهامداران را با کسب‌وکارهای بالغ کنونی به دست آورند (لیختنتالر، ۲۰۰۵).

تنوع‌بخشی چه در کشورهای توسعه‌یافته (داتا، راجاگوپالان و رشید، ۱۹۹۱) و چه کشورهای اقتصاد نوظهور (کاکانی، ۲۰۰۰)، گزینه بسیار پرطرفداری برای رشد شرکت‌ها به حساب می‌آید. بسیاری از پژوهش‌ها معتقدند احتمال بیشتری وجود دارد که تنوع‌بخشی در اقتصادهای نوظهور، سودآور باشند (خانا و پالپو، ۱۹۹۷؛ چاکرابارتی، سینگ و محمود، ۲۰۰۶). شواهدی از تنوع‌بخشی‌های گسترده و واقعا سودآور در محیط‌های با توسعه نهادی پایین وجود دارد. (چانگ و هونگ، ۲۰۰۲). تنوع‌بخشی علاوه بر مزیت‌های افزایش درآمد و فرصت‌های پخش کردن انواع ریسک، پتانسیل ایجاد ارزش سهامدار را از طریق بهره‌برداری از صرفه‌جویی ناشی از گستره وسیع و ایجاد بازارهای سرمایه و کار داخلی کارا ایجاد می‌کند (پورکایاستا، مانولاوا و ادلمن، ۲۰۱۲). هیل و هاسکیسون (۱۹۸۷) معتقدند، شرکت‌های یکپارچه عمودی با کاهش هزینه مبادله به صرفه‌جویی‌های عمودی، شرکت‌های متنوع همگون از طریق هم‌افزایی بهره‌برداری، به صرفه‌جویی‌های مرتبط با هم‌افزایی و شرکت‌های متنوع ناهمگون از طریق کاهش ریسک، مدیریت پورتفولیو و بازارهای سرمایه داخلی به صرفه‌جویی‌های مالی دست پیدا می‌کنند.

ریشتر، شومر و کارنا (۲۰۱۷) با مروری بر ادبیات استراتژی و مالی در زمینه تأثیر تنوع‌بخشی بر عملکرد به سه بینش کلی دست‌یافته‌اند. اول اینکه تنوع‌بخشی اندک و تنوع‌بخشی همگون با احتمال بیشتری بر عملکرد تأثیر مثبت می‌گذارد و بالعکس تنوع‌بخشی زیاد و تنوع‌بخشی ناهمگون احتمال بیشتری دارد که بر عملکرد تأثیر منفی بگذارد. باید توجه داشت که اثرات عملکردی تنوع‌بخشی همگون و ناهمگون در میان شرکت‌های مختلف تفاوت قابل توجهی دارد (روملت، ۱۹۷۴). دوم اینکه اجماعی بر روی مثبت یا منفی بودن اثر تنوع‌بخشی بر روی عملکرد حاصل نشده است. سوم

اینکه تفاوت قابل‌توجهی بین شرکت‌ها در زمینه توانشان برای مدیریت تنوع‌بخشی وجود دارد شرکت‌های بسیار متنوعی وجود دارند که نسبت به زمان تمرکز و رقابای مشابه خود عملکرد بسیار بهتری دارند (ریشتر، شومر و کارنا، ۲۰۱۷).

ون، هاسکیسون، شورت و یو (۲۰۱۰) معتقدند لازم است پژوهش‌های جدیدی در زمینه چگونگی ایجاد تنوع‌بخشی در شرکت‌ها انجام شود. شاین (۲۰۰۵) بیان می‌کند جهت ارائه نظریه‌ای غنی‌تر در حوزه تنوع‌بخشی، کشف چگونگی پیاده‌سازی این استراتژی و سازوکار آن حیاتی است. پورکایاستا، مانولوا و ادلمن (۲۰۱۲) نیز یکی از مسیرهای پژوهش‌های آینده را شناسایی و آزمون سازوکارهای سازمانی مورد نیاز برای موفقیت تنوع‌بخشی می‌دانند. سانترالی و ترن (۲۰۱۶) در پژوهشی در اقتصادهای در حال گذار می‌گویند این سؤال که شرکت چگونه از کسب‌وکار محوری خود به دیگر بازارهای محصول گسترش می‌یابد؟ سؤال جذابی برای پژوهش است. پژوهش‌ها بیشتر بر اثر علی میزان مرتبط بودن بر عملکرد آتی شرکت تمرکز کرده‌اند و کل فرایند تنوع‌بخشی مغفول مانده است. کندوکاو در زمینه عوامل مقدماتی مشخص‌کننده احتمال تنوع‌بخشی شرکت منجر به پاسخ می‌شود. از سوی دیگر هاسکیسون، ادن، لائو و رایت (۲۰۰۰) معتقدند پژوهش تنوع‌بخشی سازمانی باید در نقاطی غیر از ایالات‌متحده خصوصاً اقتصادهای در حال گذار و در حال توسعه نیز انجام شود. حیدری و والی پور با بررسی ۲۵۱ مقاله با موضوع مدیریت استراتژیک دریافته‌اند که موضوع مدیریت استراتژیک در شرکت‌های مادر یا چند کسب و کاره یکی از سه موضوعاتی است کمترین میزان آثار انتشار یافته را به خود اختصاص داده‌اند و کمتر مورد توجه پژوهشگران داخلی واقع شده‌اند (۱۳۹۶).

با مطالعه ادبیات مشخص می‌شود که در زمینه مفهوم‌سازی جامع استراتژی تنوع‌بخشی از دیدگاه مدیریت استراتژیک گام‌چندانی برداشته نشده است. اکثر پژوهش‌های این حوزه به شکل تجربی و کمی بوده و بیشتر به رابطه میان مقدمات و بروندهای تنوع‌بخشی و سایر سازه‌های واسطه‌ای پرداخته شده است. در این پژوهش‌ها بر مقدمات تنوع‌بخشی همانند انواع منابع و به اشتراک‌گذاری آن‌ها، خروجی کلیدی آن یعنی عملکرد مالی، متغیرهای واسطه‌ای تنوع‌بخشی یعنی قابلیت‌های پویا، جستجوی دانش و سازمانی و محیط نهادی تمرکز شده است (ون، هاسکیسون، شورت و یو، ۲۰۱۰). هم‌اکنون در ایران، تعداد زیادی شرکت هولدینگ وجود دارد و آمار آن‌ها بنا به دلایلی مانند کوچک‌شدن بدنه اجرایی دولت و خصوصی‌سازی، رو به گسترش است. در نتیجه، داشتن الگوی تصمیم‌گیری و برخورداری از راهبرد، لازمه موفقیت این شرکت‌هاست. در غیراین‌صورت، عملکرد شرکت‌های هولدینگ، که سهم بسزایی در اقتصاد ملی دارند، بازدهی مناسبی ندارد و نتیجه مطلوبی به دست نمی‌آید (رحمان سرشت، سبحان‌اللهی و اصلی بیگی ۱۳۹۱). این پژوهش سعی دارد ماهیت و مفهوم تنوع‌بخشی را تبیین نماید و سازوکارها و فرایندهای آن را به همراه تمام شرایطی که تنوع‌بخشی تحت آن روی داده است، همین‌طور دلایل و انگیزه‌های مدیران و چرایی اقدام به تنوع‌بخشی را روشن کند. با مشخص شدن این سازوکارها صاحبان شرکت‌های چند کسب و کاره قادر خواهند بود راهبرد مناسبی را در برخورد با فرصت‌های سرمایه‌گذاری پیش رو اتخاذ نمایند و با شناخت و بررسی شرایط مختلف علی، زمینه ساز و مداخله‌گر این راهبرد در سازمان‌های خود، در زمینه مدیریت بهینه آن و کاهش ریسک تخریب ارزش به درستی عمل کنند. برای داشتن درک و تحلیلی همه‌جانبه نسبت به تنوع‌بخشی، همانند هر موضوع استراتژیک، می‌توان آن را از سه منظر مطالعه کرد: محتوا، بستر و فرآیند. علاوه بر این سه بعد، هدف سازمان از انتخاب و

بهره‌برداری از این استراتژی نیز باید مطالعه شود (ده ویت و میر، ۲۰۱۰). بنابراین سؤال اساسی اینجاست که الگوی سازوکارهای استراتژی تنوع‌بخشی در شرکت‌های چند کسب‌وکاره ایرانی به چه صورت است.

## پیشینه پژوهش

تنوع سازمانی یکی از مهم‌ترین حوزه‌های پژوهش کسب‌وکار است (هاسکیسون و هیت، ۱۹۹۰؛ پالیچ، کاردینال و میلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). پژوهش در این زمینه اولین بار مورد توجه اقتصاددان‌های حوزه سازمان صنعتی قرار گرفت که رابطه بین قدرت بازار و تنوع را می‌سنجیدند (آرنولد ۱۹۶۹). آن‌ها با نظریه‌های عاملیت و اقتصاد هزینه مبادله به مطالعه تنوع‌بخشی می‌پرداختند (مانند ویلیامسون ۱۹۷۵). هم‌زمان دانشگاهیان حوزه مدیریت استراتژیک نیز به مطالعه در این زمینه علاقه نشان دادند. مهم‌ترین پژوهش‌های آن‌ها بر بررسی اینکه آیا تنوع‌بخشی همگون موجب بهبود عملکرد شرکت می‌شود یا خیر متمرکز بوده است. ظهور رویکرد منبع‌محور در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ چارچوب نظری واحدی برای جریان وسیعی از پژوهش‌های تنوع‌بخشی ایجاد کرد که بر اهمیت منابع شرکت و همگون بودن متنوع‌سازی شرکت تمرکز داشتند؛ دیدگاهی که در ادبیات اقتصاد و مدیریت مالی وجود نداشت (ون، هاسکیسون، شورت و یو، ۲۰۱۰). پژوهش پیشگامانه روملت، بر اهمیت همگون بودن و عملکرد شرکت تأکید داشت و زمینه‌ساز سایر پژوهش‌ها در این حوزه شد (روملت ۱۹۷۴).

رشته‌های اقتصاد سازمان صنعتی و مالی فرض عمومی بازار نسبتاً کامل را دنبال کرده‌اند و در نتیجه متنوع‌سازی را غیرضروری، نابهینه و حتی نادرست می‌دانند که در اثر منافع شخصی مدیران ایجاد می‌شود. اقتصاد سازمان صنعتی تنوع شرکت را نابهنجاری می‌داند و نتیجه می‌گیرد شرکت‌ها با احتمال کمتری در اثر متنوع‌سازی به سود فراوان و بلندمدت دست می‌یابند (شرر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۰). رشته مالی که عمدتاً تحت تأثیر نظریه کارگزاری نیز به این نتیجه می‌رسد که تنوع‌بخشی عقلانی نیست و موجب ایجاد هزینه‌های کارگزاری می‌شود؛ اما اگر بازار کامل نباشد، سود غیرمعمول امکان‌پذیر می‌شود. رویکرد منبع‌محور فرض می‌کند که بازار کامل نیست پس تعارضات اساسی میان رویکرد منبع‌محور و اقتصاد هزینه مبادله طبیعی است. پارادایم هزینه مبادله، تنوع را نتیجه مبادلات زیاد در بازار ناکامل می‌داند. (ون، هاسکیسون، شورت و یو، ۲۰۱۰) پژوهش‌ها از دیدگاه مدیریت استراتژیک، بیشتر به اهمیت منابع و تنوع همگون علاقه داشته‌اند. مطالعات اولیه تنوع همگون، صرفه‌جویی ناشی از گستره وسیع و به اشتراک‌گذاری منابع را بین شرکت‌های متنوع بررسی کرده‌اند (مثلاً نایر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳ و هاسکیسون، ۱۹۸۷). مطالعات دیگری نزدیک به دیدگاه منبع‌محور با پژوهش‌های حوزه تنوع‌بخشی مرتبط هستند از جمله: شایستگی متمایز (هیت و ایرلند، ۱۹۸۶)، منطق غالب (پراهالاد و بتیس، ۱۹۸۶)، شایستگی محوری (پراهالاد و همل، ۱۹۹۰) که مشابه رویکرد منبع‌محور بر نقش منابع داخلی در تنوع‌بخشی تأکید داشتند.

از سوی دیگر پژوهش‌های استراتژی علاقه‌ای دیرین به پیامدهای عملکردی تنوع‌بخشی داشته‌اند. به گفته مک کی، بارنی و داتسون (۲۰۱۷) درباره رابطه بین تنوع‌بخشی سازمانی و عملکرد شرکت بیشتر از هر موضوع دیگری در

1. Palich, Cardinal, & Miller  
2. Scherer  
3. Nayyar

رشته مدیریت استراتژیک نوشته شده است. طبق تئوری به اشتراک‌گذاری منابع در تنوع‌بخشی همگون باید به منافع اقتصادی منجر شود، اما پژوهش‌های تجربی گسترده انجام‌شده کماکان نتایج دو پهلوئی نشان می‌دهند. شاین (۲۰۰۵) در مطالعه خود برای بررسی این پارادوکس، فرایند پیاده‌سازی استراتژی تنوع‌بخشی همگون و پیامدهای عملکردی مربوط به آن را آزمون کرده است. این پژوهش نشان داد حتی اگر در یک حرکت تنوع‌بخشی همگون صرفه‌جویی‌های ناشی از گستره قابل‌توجهی وجود داشته باشد، اگر در پیاده‌سازی استراتژی منابع کافی برای فرایندهای نرمال و کارایی شرکت در اختیار نباشد، این منافع از دست خواهند رفت. پژوهشگران با رویکرد منبع محور معتقدند تنوع‌بخشی احتمالاً رابطه‌ای U شکل با عملکرد دارد (پالیچ، کاردینال و میلر، ۲۰۰۰). بعضی دیگر از نوشته‌های دانشگاهی بر اثرات عملکردی انواع مختلف تنوع‌بخشی تمرکز کرده‌اند. (مثلاً مرتبط در برابر نامرتب) (تیس ۱۹۸۲) و دیگر مقالات بر موقعی که شرکت با درگیر شدن در تنوع‌بخشی عملکرد خود را بهبود می‌دهد متمرکز شده‌اند (گومز و لیودان، ۲۰۰۴). در مجموع نظریه‌های پیشین به این نتیجه دست یافتند که توانایی استراتژی تنوع‌بخشی برای خلق ارزش به منابع و قابلیت‌های تحت کنترل شرکت بستگی دارند (مک کی، بارنی و داتسون، ۲۰۱۷) بر اساس مطالعه پورکایاستا، مانولوا و ادلمن (۲۰۱۲) تنوع‌بخشی همگون در اقتصادهای توسعه‌یافته مطلوب است و باید بر اساس منابع خاص انجام پذیرد. درحالی‌که تنوع‌بخشی ناهمگون برای اقتصادهای نوظهور مناسب است و باید بر اساس منابع عمومی باشد. البته در هر دو بستر مشکلات کارگزاری وجود دارد که نوع آن‌ها در هر کدام متفاوت است. چاکرابارتی، سینگ و محمود (۲۰۰۶) با مطالعه ۳۱۱۷ شرکت فعال در کشورهای اندونزی، ژاپن، مالزی، سنگاپور، کره جنوبی و تایلند دریافتند که نتایج تنوع‌بخشی تحت تأثیر محیط نهادی، ثبات اقتصادی و وابستگی به گروه‌های کسب‌وکار قرار دارد. این نتایج در شرایط نهادی مختلف تفاوت دارد اما تنها در محیط‌های توسعه‌نیافته مثبت است و در محیط‌های توسعه‌یافته منفی است. در زمینه رابطه تنوع‌بخشی و عملکرد سه نگاه اصلی شناسایی شده است: نگاه خارجی (سازمان صنعتی و نظریه‌های نهادی)، نگاه داخلی (دیدگاه منبع محور) و نگاه مالی. این پدیده هم در بازارهای نوظهور و هم بازارهای توسعه‌یافته بررسی شده است (پورکایاستا و همکاران ۲۰۱۲).

پژوهش‌های داخلی هم بیشتر از نگاه مالی و به صورت کمی به تنوع‌بخشی پرداخته‌اند. وارث، خزایی و بنازاده (۱۳۹۶) با بررسی ۳۷ شرکت مادر پذیرفته شده در بورس تهران رابطه بین تنوع بخشی و عملکرد را غیرخطی به دست آورده‌اند و نشان دادند تنوع باعث تخریب ارزش و کاهش عملکرد می‌شود. وارث، تهرانی و بنازاده (۱۳۹۶) با استفاده از رگرسیون چندگانه نشان دادند تنوع سبب کسب‌وکارها رابطه مستقیمی با بازده دارایی‌ها دارد اما تنوع رابطه خطی معناداری با انحراف بازده سهام ندارد. خیراللهی و قاسمی (۱۳۹۳) در پژوهشی نشان دادند رابطه معناداری بین مالکیت سهامداران، اندازه هیئت‌مدیره و دوگانگی وظیفه مدیرعامل با پیاده‌سازی استراتژی تنوع‌بخشی وجود ندارد ولی بین مالکیت مدیریتی و پیاده‌سازی استراتژی تنوع‌بخشی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. پناهی، حسینی و حمیدی‌زاده (۱۳۹۲) در پژوهشی با بررسی تأثیر مالکیت بر اتخاذ راهبرد تنوع‌بخشی و رفتار تنوع‌بخشی شرکت‌های دولتی، خصوصی و عمومی عضو سازمان بورس اوراق بهادار تهران، رابطه معناداری بین نوع مالکیت بنگاه و نوع راهبرد تنوع آن نشان دادند. شرکت‌های دولتی بالاترین سطح تنوع‌بخشی فعالیت را دارند. شرکت‌های خصوصی کمترین سطح تنوع را داشته و

عمدتاً از راهبرد تنوع مرتبط استفاده می‌نمایند. علی‌رغم اینکه میزان تنوع شرکت‌های عمومی اندکی بیشتر از شرکت‌های خصوصی است اما این شرکت‌ها نیز سعی دارند بیشتر از راهبرد تنوع مرتبط استفاده کنند.

با بررسی ادبیات حوزه تنوع‌بخشی درمی‌یابیم که اکثر پژوهش‌ها به روش‌های تجربی و کمی انجام شده‌اند و روابط برخی متغیرهای را سنجیده‌اند. تمرکز بسیاری از این پژوهش‌ها بر متغیر عملکرد مالی و میزان و انواع تنوع‌بخشی بوده است. با توجه به پرسش این پژوهش و روش دستیابی به پاسخ آن که روش کیفی و مفهومی است، در این قسمت سعی شده طبق جدول ۱ پژوهش‌های مفهومی مهم انجام‌شده در این زمینه جمع‌بندی شود.

جدول ۱. پژوهش‌های مفهومی در حوزه استراتژی تنوع‌بخشی. (منبع: محقق با استفاده از دو منبع دیر و دیر ۲۰۱۵ و ون، هاسکیسون، شورت و یو ۲۰۱۰)

پژوهشگران	مجله	خلاصه‌ای از نتایج
پراهالاد و بتیس ۱۹۸۶	Strategic management journal	ارائه توضیح جدیدی از نحوه ارتباط الگوی تنوع بخشی و عملکرد وجود دارد که مکملی برای سایر جریان‌های پژوهش در این زمینه است. معرفی مفهوم منطق غالب مدیریت عمومی و نقش مدیران ارشد در فهم و مدیریت این منطق که جنبه مهمی از پژوهش تنوع‌بخشی و عملکرد است. این مفهوم متشکل از نقشه‌های ذهنی است که طی تجربه در کسب و کار محوری ایجاد شده است.
جینسبرگ ۱۹۹۰	Academy of Management Review	ارائه مدل شناختی اجتماعی در زمینه تنوع بخشی مبتنی بر نقش سیستم‌های باور مدیران ارشد. نشان داده شد تیم‌های مدیریت بنگاه مادر که از پیچیدگی‌های شناختی اجتماعی بالایی برخوردارند، در اتخاذ و پیاده‌سازی استراتژی‌های تنوع‌بخشی مؤثرترند.
نایر و کارانجیان ۱۹۹۳	Academy of Management Review	شرکت‌های متنوع می‌توانند از منافع عدم قرینگی اطلاعات و صرفه جویی‌های ناشی از گستره و وسیع سود ببرند. هر کدام از این منابع منفعت، سازوکارهای مربوط به خود را دارند که دستیابی به این منافع به اتخاذ ساختارها و فرایندهای مناسب سازمانی بستگی دارد که باید بر اساس نیازمندی‌های سازمانی منبع منفعت طراحی شود.
لیبسکایند ۲۰۰۰	Organizational science	تنوع بخشی تنها داخلی سازی تراکنش‌های کالاها و خدمات نیست بلکه تراکنش سرمایه است. ارزش تنوع‌بخشی به اینکه آیا بازارهای سرمایه داخلی کارا هستند یا خیر بستگی دارد. بازارهای سرمایه داخلی تحت شرایط خاص و محدودی ارزش آفرینی می‌کنند.
کاک و جولیان ۲۰۰۱	Industrial and corporate change	گروه‌های کسب‌وکار در کشورهای درحال توسعه بسیار رایج هستند جایی که قابلیت اهرم کردن تماس‌ها به‌طور گسترده برای شرکت‌های متنوع مهیا است و برای تنوع ناهمگون انگیزه فراوانی ایجاد می‌کند. در این نوع اقتصادها به جای تولید محصول جدید، شرکت‌ها ارتباطات داخلی و خارجی خود را اهرم می‌کنند تا فناوری خارجی را با بازار داخلی ترکیب کنند. دلیل اصلی ایجاد گروه‌های کسب و کار این است که توانایی استفاده از روابط در برابر دیگر قابلیت‌های کلیدیتر است. این قابلیت با عوامل کلیدی موفقیت در اقتصادهای توسعه یافته متفاوت است و موجب تنوع بخشی ناهمگون به شکل تنوع محصول، قابلیت‌های فنی و سازمانی می‌شود.
کیم، هاسکیسون، تیهاینی و هونگ ۲۰۰۴	Asia pacific journal of management	توسعه مدل تکاملی گروه‌های کسب و کار. پتانسیل خلق ارزش تنوع بخشی در گروه‌های کسب‌وکار به کیفیت نهادهای اقتصادی پشتیبان بستگی دارد و تناسب استراتژی-ساختار در عملکرد گروه‌های کسب‌وکار متنوع بسیار تعیین کننده است. تکامل گروه‌های کسب و کار با بستر نهادی، منابع مزیت رقابتی، استراتژی تنوع بخشی و ساختار رابطه دارد.
هلفت و ایزنهارت ۲۰۰۴	Strategic management journal	تعریف استاندارد منفعت تنوع بخشی همگون، کسب صرفه جویی‌های ناشی از گستره به دلیل به اشتراک گذاری منابع کنونی بین کسب و کارهای مختلف است. در حالیکه این پژوهش به صرفه جویی‌های ناشی از گستره طی زمان ناشی از آرایش مجدد منابع و قابلیت‌ها طی زمان و با ورود و خرج از کسب و کارهای گوناگون پرداخته است. جهت استفاده از این نوع صرفه‌جویی‌ها می‌توان از ساختار سازمانی غیرمتمرکز و ماژولی بهره برد لذا شرکت‌ها برای منفعت بردن از تنوع



پژوهشگران	مجله	خلاصه ای از نتایج
		همگون لزوما نیاز به میزان بالایی از هماهنگی ندارند.
یو، بروتان و لو ۲۰۰۵	Journal of Management Studies	منابع دولتی اعطایی به گروه های کسب و کار، برای ایجاد برتری رقابتی کمکی نمی کند. بلکه احتمالا آنهایی به موفقیت می رسند که کنش های استراتژیکی جهت ایجاد سببی یگانه از منابع و قابلیت های بازار محور دارند.
پنگ، لی و ونگ ۲۰۰۵	Academy of Management Review	علاوه بر همگون بودن محصول، همگون بودن نهادی (ارتباط غیررسمی سازمانی با نهادهای غالب اعطاکننده منابع و مشروعیت) نیز بر میزان تنوع بخشی و گستردگی شرکت تاثیر گذار است.
ونگ و بارنی ۲۰۰۶	Academy of Management Review	ریسک مرتبط با منابع محوری شرکت بر تصمیمات کارکنان برای سرمایه گذاری های شرکت تاثیر دارد. این امر فارغ از فرصت جویی است که ممکن است در برخی مبادلات وجود داشته باشد. یا سازمان باید بابت ریسک پذیری کارکنان به آن ها پاداش بدهد یا ساز و کارهایی اتخاذ کند که این ریسکها برا کارکنان به حداقل برسد. ساز و کارهایی که سازمان می تواند جهت کاهش منفعت طلبی کارکنان اتخاذ کند ارائه شده است.
نگ ۲۰۰۷	Journal of Management Studies	تنوع ناهمگون بر سه پایه بنا شده است قوت قابلیت های پویا، ظرفیت جذب (توانایی سازمان در جذب منابع و بهره برداری از آن ها) و گره های ضعیف (ارتباطات سازمان با افراد و نهادهایی که به ایده ها و منابع وصل اند). نقش این سه پایه کشف کاربردهای جدید منابع در زمان های نقص بازار است که به بازار ناکامل اشاره دارد. به همین دلیل سازمان ها می توانند بیشتر متنوع شوند. و سازمان ها از تنوع ناهمگون سود ببرند.
ون، هاسکیسون، شورت و یو ۲۰۱۰	Journal of management	رویکرد منبع محور، رویکرد مناسبی برای بررسی تنوع بخشی است و سهم قابل توجهی در ادبیات موضوع دارد و می تواند در کنار رویکردهای اقتصاد سازمان صنعتی، اقتصاد نهادی و اقتصاد سازمانی نظریه های این حوزه را غنی کند.
تیس ۲۰۱۵	International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences	تنوع بخشی ناهمگون به جز در اقتصادهای در حال توسعه و که به دلیل وضعیت نهادهای آن ها حیاتی است، چندان مطلوب نیست. تنوع بخشی همگون جهت بهره گیری از منابع کمیاب سازمان ها در استفاده از فرصت ها دانسته می شود. تنوع بخشی به عنوان یک استراتژی رشد به دلیل ظهور اتحادهای استراتژیک و سیستم های پلتفرمی و برونسپاری به نظر رو به افول است.
مک کی، بارنی و داتسون ۲۰۱۷	Strategic management journal	اثر عملکردی تنوع بخشی به منابع و قابلیت های سازمان و شرایطی که سازمان در آن کار می کند بستگی دارد. با سنجیدن اثر عملکردی در سطح شرکت مشخص شد شرکت ها در زمینه انتخاب تنوع بخشی (همگون، ناهمگون و تمرکز) منطقی عمل می کنند هدفشان بیشینه کردن ارزش است و البته با توجه به منابع و شرایطشان به نتایج عملکردی متفاوتی نیز دست می یابند.

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، پژوهشی اکتشافی بوده و به صورت توصیفی و پیمایشی انجام شده است. داده های آن با روش کیفی و مصاحبه عمیق با مدیران ارشد گردآوری و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد نظام مند تحلیل شده است. نظریه پردازی داده بنیاد روش استقرایی و اکتشافی تولید نظریه از طریق فرایند تکراری و بازگشتی گردآوری داده ها و تحلیل منظم آن ها است. (گیون، ۲۰۰۸) در گام اول جهت شناخت کافی در خصوص حوزه پژوهش، مطالعه به روش اسنادی و کتابخان های صورت گرفته است. سپس جمع آوری اطلاعات به شیوه مصاحبه نیم ساختار یافته به انجام رسید.

جامعه آماری، مدیران و کارشناسان ارشد شرکت های چند کسب و کاره ایرانی درگیر در فرایند تنوع بخشی بوده که در محدوده شهر تهران مورد پرسش قرار گرفته اند. نحوه انتخاب نمونه تلفیقی از نمونه گیری در دسترس، هدفمند و گلوله برفی و نظری بوده است. با توجه به سابقه کاری حدود ۵ ساله پژوهشگر در یکی از این شرکت ها، اولین نمونه ها

به صورت قضاوتی و در دسترس انتخاب شدند. سپس با کمک مصاحبه‌شوندگان، نمونه‌های بعدی انتخاب شدند. نمونه‌گیری نظری فرایندی مستمر است که بعد از تحلیل داده تا رسیدن به اشباع نظری یعنی هنگامی که داده دیگری برای بسط دادن ابعاد مقوله‌های یافت شده پیدا نشود، ادامه پیدا می‌کند (فرناندز، ۲۰۰۴). پس از هر مصاحبه و کدگذاری، نمونه‌های بعدی بر اساس میزان آگاهی‌بخشی و کمکشان به فرایند پژوهش انتخاب شدند. در این مطالعه کدهای جدید به دست آمده از مصاحبه پانزدهم به بعد ناچیز بود و پس از شش مصاحبه دیگر مطلب تکمیل‌کننده‌ای برای مقوله‌ها و مدل به دست نیامد. جهت افزایش دقت چهار مصاحبه دیگر نیز صورت پذیرفت. تعداد نمونه‌ها و مصاحبه‌های صورت پذیرفته ۲۵ مورد بود. کرسول و پوث<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) معتقدند در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد ۲۰ تا ۳۰ مصاحبه مناسب است. در این مطالعه با مدیرانی از گروه صنعتی گلرنگ، گروه صنعتی گلستان، گروه سرمایه گذاری کوروش، گروه صنعتی آریانا، هولدینگ پدیده پایدار، گروه مهد سرمایه گذاری خاور میانه و گروه صنعتی رحمانی مصاحبه شد. دو نفر از افراد نمونه مدیرعامل، ۸ نفر معاون، ۱۰ نفر مدیر ارشد و ۵ نفر کارشناس ارشد هولدینگ بودند. ۴ نفر از این افراد از مجموعه جدا شده یا بازنشسته شده بودند اما هنگام تنوع‌بخشی نقش جدی ایفا می‌کرده‌اند. یک نفر خانم و ۲۴ نفر دیگر آقا و ۸ نفر دارای تحصیلات دکتری و سایر افراد کارشناسی ارشد بوده‌اند. مشخصات نمونه در جدول شماره ۲ آمده است.

#### جدول ۲. ویژگی‌های افراد مصاحبه‌شونده

سمت	تعداد	واحد
مدیرعامل هولدینگ	۲	مدیریت
معاون هولدینگ	۸	مدیریت استراتژیک، مالی، قائم‌مقام، منابع انسانی
مدیر ارشد	۱۰	مدیریت استراتژیک، طرح و برنامه، بازاریابی، منابع انسانی، سیستم‌ها و روش‌ها، مدیرعامل کسب و کارها
کارشناس ارشد	۵	مدیریت استراتژیک، طرح و برنامه

قلمروی زمانی پژوهش از اسفند ۱۳۹۵ تا اسفند ۱۳۹۷ می‌باشد. مصاحبه‌ها در دفتر کار مدیران انجام و بین ۴۵ تا ۱۵۰ دقیقه به طول انجامید و تمامی آن‌ها به جز ۴ مورد که مصاحبه‌شونده به دلایل شخصی اجازه ضبط کردن مصاحبه‌ها را نداد، ضبط و به صورت مکتوب پیاده‌سازی شد. موارد طرح‌شده در ۴ مورد دیگر در خود جلسه یادداشت‌برداری شد.

تحلیل داده بنیاد طبق نظر اشتراوس و کوربین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) از دستورالعمل مشخصی شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تشکیل شده است. این روش از ایجاد مقوله‌های اطلاعاتی (کدگذاری باز)، برقراری ارتباط متقابل بین مقوله‌ها (کدگذاری محوری) و ایجاد یک روایت که مقوله‌ها را به یکدیگر متصل کند، تشکیل شده است. (کرسول و کرسول، ۲۰۱۸) طبق بیان اشتراوس و کوربین مفهوم‌پردازی از داده‌ها اولین قدم در تجزیه و تحلیل به شمار می‌رود. مفاهیم، پایه‌های اساسی ساخت نظریه هستند و کدگذاری باز روندی است که در آن مفاهیم شناسایی شده و برحسب خصوصیات و ابعادشان گسترش می‌یابند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸). بنابراین در گام نخست داده‌های

1. Creswell & Poth  
2. Strauss & Corbin

به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها را خرد کرده و به هرکدام از آن تکه‌های اطلاعات نامی نسبت داده‌ایم (برچسب‌زنی). در ادامه وقتی میان برچسب‌های مفهومی یا کدهای ایجادشده شباهت‌هایی شناسایی و پدیده‌های خاصی در میان آن‌ها مشاهده شد، آن‌ها را گروه‌بندی کرده و به مفاهیم اولیه دست پیدا کردیم. تمامی این مراحل پس از هر مصاحبه انجام گرفت. سپس با طبقه‌بندی و دسته‌بندی مفاهیم، مقوله‌پردازی به انجام رسید.

کدگذاری محوری عبارت است از سلسله رویه‌هایی که با برقراری پیوند بین مقوله‌ها، به شیوه‌های جدیدی اطلاعات با یکدیگر ربط می‌یابند. این کار با استفاده از پارادایمی شامل بستر، محتوی و استراتژی‌های کنش/واکنش و پیامدها، صورت می‌پذیرد. پارادایم موضعی تحلیلی است که در گردآوری و نظم دادن داده‌ها به ما کمک می‌کند به نحوی که ساختار و فرایند باهم در پیوستگی بمانند. مؤلفه‌های این پارادایم پاسخ پرسش‌های «چرا»، «در کجا»، «چطور»، «چه وقت» و «چطور می‌شود که» است. این‌ها به‌اتفاق هم ساختار را شکل می‌دهند که عبارت است از کل اوضاع و احوال و موقعیتی که پدیده در آن جا دارد. (اشتراوس و کوربین ۱۹۹۸) این روش پژوهش و سؤالات آن تقریباً مشابه نگاه ده ویت و میر به مسائل استراتژیک است که در مقدمه به آن اشاره شد. کدگذاری انتخابی نیز روند انتخاب مقوله اصلی به‌صورت نظام‌مند و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی است که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند. بر همین مبنا خط اصلی نظریه روایت می‌شود (اشتراوس و کوربین ۱۹۹۸).

طبق نظر کرسول و کرسول (۲۰۱۸) پژوهشگران کیفی در هر پژوهش می‌بایست از راهبردهایی جهت اعتباربخشی به پژوهش خود استفاده کنند. اعتبارسنجی پژوهش از طریق کدگذاری توسط دو پژوهشگر، بررسی همکار و تطبیق اعضا صورت پذیرفته است. کدگذاری توسط دو نفر (پژوهشگر و یک همکار) به‌صورت جداگانه انجام شد و کدهای استخراج‌شده در مقایسه باهم قرار گرفتند. ضریب کاپای کوهن ۸۸٫۹٪ به دست آمد که نشان از توافق تقریباً کامل بین دو کدگذاری دارد. از سوی دیگر علاوه بر خود پژوهشگر و اساتید راهنما و مشاور، مقوله‌ها و مدل توسط سه تن از پژوهشگران حوزه استراتژی و مدیریت از دانشگاه‌های تهران و تربیت مدرس بررسی و از نظرات آن‌ها جهت غنی‌سازی و بهبود مدل بهره گرفته شد. جهت تطبیق اعضا با توجه به تحصیلات مرتبط سه نفر از مصاحبه‌شوندگان نتایج فرایند کدگذاری، تحلیل و مقوله‌پردازی و مدل‌سازی با آن‌ها به اشتراک گذاشته شد و مطابق نظر آن‌ها بازبینی و اصلاح شد.

## یافته‌های پژوهش

### مقوله محوری (پدیده)

پدیده یا مؤلفه محوری به پرسش جریان چیست پاسخ می‌دهد و به دنبال رویدادها، اعمال و تعاملاتی است که نمایانده چیزی است که افراد هنگامی که خود را در موقعیتی می‌یابند، در پاسخ به آن موقعیت بر زبان می‌آورند یا انجام می‌دهند (اشتراوس و کوربین ۱۹۹۸). تمامی پدیده‌های دیگر باید به‌نوعی به پدیده محوری و سؤال اصلی پژوهشگر اشاره داشته باشند. این پدیده استراتژی تنوع‌بخشی بوده که در مصاحبه‌ها محور بحث قرار گرفته است. این مقوله به‌صورت کلی حضور شرکت در کسب‌وکارهای مختلف تعریف شد اما در برخی مصاحبه‌ها به تنوع‌بخشی در حوزه محصول و جغرافیایی نیز اشاره شده است. مقوله اصلی مهم‌ترین عامل رشد و توسعه شرکت‌های چند کسب‌وکاره ایرانی دانسته شده و به‌صورت تکمیل زنجیره ارزش کسب‌وکارهای اولیه از جمله انواع استراتژی‌های یکپارچگی روبه‌جلو و عقب و ورود به

کسب‌وکارهای حامی و جانبی، ورود به کسب‌وکارهای کاملاً ناهمگون، تبدیل‌شدن فعالیت‌های درون شرکت به کسب‌وکارهای مستقل و اکتساب و حمایت از کسب‌وکارهای بیرونی دارای پتانسیل تعریف شده است.

### جدول ۳. مفاهیم مرتبط با پدیده یا مقوله محوری

مقوله	مفهوم	نمونه کدهای به‌دست‌آمده
استراتژی تنوع-بخشی	تکمیل زنجیره ارزش (ورود به کسب و کارهای نزدیک و مشابه)	یکپارچگی رو به عقب ورود به صنعت مواد اولیه، یکپارچگی روبه‌جلو ورود به صنعت توزیع، ایجاد هولدینگ با استراتژی تنوع و تکمیل سبد، استراتژی نزدیک‌تر شدن به مصرف‌کننده و ورود به کسب‌وکارهای ارتباط مستقیم با مصرف‌کننده، محافظت از محصولات در دوره نوپایی، تکمیل زنجیره ارزش در صنعت اصلی اولیه، پس از تکمیل بخش‌های اصلی زنجیره ارزش، صنایع وابسته آن صنعت شروع شد، ورود به صنعت جدید بسته‌بندی جهت کمک به شرکت‌های دیگر هولدینگ، ورود به کسب‌وکارهای جانبی کسب‌وکارها، ورود به صنعت سلولزی و پلیمری از درون شرکت توزیع، قدرت یکی از کسب‌وکارهای سازمان (سازمان توزیع) و توسعه سایر قسمت‌ها بر مبنای پتانسیل‌های آن و اهرم کردن توان آن، کمک به سایر کسب‌وکارها، داشتن شرکت پخش و ورود به صنایع بر مبنای فروش پخش، شروع تنوع با رفتن به کسب‌وکارهای همسایه نزدیک، حضور یافتن در صنعتی که اصول اصلی کار آن را می‌داند، انتخاب کسب‌وکاری که مغایرت بسیار زیاد با کسب‌وکار فعلی نداشته باشد، بهترین راه جهت موفقیت تصمیم تنوع‌بخشی انتخاب کسب‌وکارهای همگون یا انتخاب ناهمگونی که خیلی فاصله نداشته باشد.
	تبدیل فعالیت‌های درون شرکت به کسب‌وکار مستقل	تبدیل‌شدن برخی خدمات درون هولدینگ به کسب‌وکارهای مستقل، ایجاد شرکت بر مبنای فعالیت‌های درون هولدینگ، بزرگ شدن نیاز به تبلیغات و ایجاد شرکت درون خود هولدینگ
	تنوع‌بخشی کاملاً ناهمگون	ورود به صنعت جدید به دلیل وجود زیرساخت در کارخانه خریداری‌شده، ورود به صورت کاملاً اتفاقی و بدون داشتن دلیل خاص، ورود به کسب‌وکارهای بی‌ربط به صورت اقتضایی، ورود به کسب‌وکار به صورت اتفاقی، اضافه کردن کسب‌وکارهای کاملاً بی‌ربط به کسب‌وکارهای کنونی
	مالکیت و حمایت از کسب‌وکارهای دارای پتانسیل	اضافه شدن برخی کسب‌وکارها جهت بهره‌برداری از موقعیت شرکت، شناسایی شرکت‌های دارای پتانسیل و مالکیت آن‌ها

### شرایط علی

شرایط علی آن دسته از رویدادها و وقایع‌اند که بر پدیده اثر گذاشته و نشان می‌دهند چرا افراد و گروه‌ها به مقوله محوری مبادرت می‌کنند (اشتراوس و کوربین ۱۹۹۸). بسیاری از موارد مطرح‌شده در مصاحبه‌ها مربوط به شرایط علی یا دلایل و انگیزه‌های مختلفی که موجب تنوع‌بخشی شده‌اند بوده است. ۲۱ مفهوم شرایط علی در ۴ مقوله اصلی دسته‌بندی شده‌اند.

### جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط علی

مقوله	مفهوم	نمونه کدهای به‌دست‌آمده
انگیزه‌های فردی	قدرت‌طلبی	قدرت‌طلبی موجب اتخاذ استراتژی تنوع، قدرت بیشتر هولدینگ‌ها، میل زیاد خواهی مدیران انگیزه کسب قدرت ناشی از به دست آوردن پول بیشتر، حب قدرت در مدیران ارشد، حب مالی در مدیران ارشد، امپراتوری سازی انگیزه و هدف تنوع‌بخشی، افزایش قدرت و نفوذ در جامعه هدف اصلی اول جنبه سیاسی و قدرت‌طلبانه داشته است، نگاه سیاسی و قدرت‌طلبانه و نفوذ در ادامه، در تنوع ناهمگون جنبه‌های سیاسی، قدرت‌طلبی و کاهش ریسک پررنگ‌تر است.
	نقش‌آفرینی حداکثری در موفقیت شرکت	عدم وجود منفعت شخصی در مدیران ارشد به‌عنوان هدف تنوع‌بخشی، هدف شخصی در صورت وجود در راستای هدف جمعی چشم‌انداز مشترک بود، انگیزه ایجاد امپراتوری شخصی در برخی اما نه در راستای نفر اول بودن، رقابت جهت داشتن سهم بیشتر در توسعه شرکت، عدم خودخواهی در زمان توسعه، کلیدی نبودن منافع شخصی مدیر ارشد به دلیل یکسان بودن مدیریت و مالکیت. منفعت مدیر

مقوله	مفهوم	نمونه کدهای به دست آمده
		ارشد در داشتن نقش در رشد سازمان. عدم توجه به منافع شخصی در مدیریت ارشد
	ایفای مسئولیت اجتماعی (خصوصاً نسل اول)	چشم انداز رشد منابع انسانی و ایفای مسئولیت اجتماعی توسط نسل اول. نگاه انسانی تر و کسب و کاری تر در روزهای اول. مسئولیت اجتماعی و موارد عام المنفعه. رعایت ارزش های اخلاقی
	کسب پرستیژ و اعتبار اجتماعی	تنوع بخشی جهت کسب پرستیژ، نشان دادن توانمندی شرکت
انگیزه های سازمانی	رشد و ارتقا منابع انسانی	ایجاد انگیزه در منابع انسانی جهت ارتقا، ایجاد شغل رده بالا برای اطرافیان و نزدیکان، ایجاد کسب و کار جدید بر مبنای عدم سازگاری برخی از منابع انسانی، تنوع بخشی با هدف رشد و ارتقا و آینده منابع انسانی، پیشرفت منابع انسانی، ایجاد فضای رشد برای افراد، توجه به نیروی کار باتجربه
	تقسیم و توازن قدرت در سازمان	تنوع بخشی با هدف تقسیم و توازن قدرت، جلوگیری از تجمع قدرت در یک قسمت سازمان
	دارایی های معنوی سازمان مانند برند	تبلیغات و ایجاد جهش، استفاده از ظرفیت های فروش و برند سازی جهت تنوع بخشی، هم افزایی بازاریابی و برندینگ، اعتقاد و اعتماد به برند، این باور که کسب و کار منتسب به این شرکت حتما موفق خواهد بود. داشتن برند مناسب برای تنوع بخشی بسیار کلیدی است.
	دارایی های دانشی سازمان	رشد و یادگیری به عنوان هدف فرعی در تنوع بخشی های متأخر، انتقال دانش در حوزه های جدید و ایجاد هم افزایی، اهرم کردن دانش کسب و کار داری
دلایل و انگیزه های اقتصادی	محدود بودن اندازه و رشد صنایع کنونی	اشباع شدن صنعت اولیه و انجام شدن سرمایه گذاری حداکثری در آن و نیاز به صنعت جدید، محدود بودن فضای رشد در کسب و کارهای کنونی جهت دستیابی به چشم انداز، اجتناب از تهدید اشباع بازار، هدف رشد بزرگ تر از رشد بازار کسب و کار کنونی، عدم امکان رسیدن به چشم انداز با فعالیت در صنعت کنونی، محدود بودن رشد و اندازه بازار، محدود بودن حد سودآوری صنعت
	دستیابی به چشم انداز توسعه ای	توسعه بر مبنای چشم انداز توسعه ای، نیاز به ایجاد منابع رشد به غیر از کسب و کارهای کنونی جهت دستیابی به چشم انداز، هدف گذاری تعداد کسب و کار و گروه کالا بر مبنای هدف استراتژیک، چشم انداز بزرگ منشأ توسعه و تنوع بخشی، نیاز به چشم انداز منطقی و دور از آرزوی صرف، نیاز به داشتن برنامه ریزی استراتژیک جهت تحقق چشم انداز، هدف ناشی از چشم انداز
	هم افزایی های مالی و هزینه ای	امکان استفاده از اهرم های مالی، توسعه مالی، انگیزه مالی از تنوع بخشی، هم افزایی مالی، مخصوصاً در تنوع بخشی همگون، هم افزایی های هزینه ای
	گستره وسیع و امکان منفعت بردن از فرصت های صنایع دیگر	ایجاد انعطاف لازم جهت ورود، تمرکز، سرمایه گذاری بیشتر بر روی فرصت پیش آمده و بهره برداری از فرصت های مختلف، بهره برداری از SCOPE بالا و نفع بردن از برخی نقاط و صنایع کلیدی، بهره برداری از گستره وسیع و تنوع جهت تبدیل تهدیدهای بزرگ نظیر تحریم به فرصت و بهره برداری از آنها، انتقال نقدینگی بین کسب و کارهای مختلف جهت بهره برداری از فرصت ها
	بهره برداری از فرصت های کلان و تبدیل تهدیدات سیاسی اقتصادی به فرصت	بهره برداری از برخی تهدیدهای بیرونی نظیر تحریم، بهره برداری از مسائل سیاسی کلان از جمله تحریم، امکان بهره برداری از بحرآن ها و تبدیل آن ها به فرصت، استفاده از مزیت بزرگ و زورمند بودن، ورود به دلیل عدم توان ورود سایر شرکت ها، ورود به دلیل وجود یک فرصت بزرگ ملی و بزرگ بودن و توان بالای شرکت، امکان بهره برداری از فرصت های ناشی از اقتصاد کلان به دلیل بزرگ و متنوع بودن، عمدی نبودن هدف بهره برداری از فرصت های اقتصاد کلان در ابتدا
	محدودیت سیاسی اقتصادی برای کسب و کار اولیه	محدودیت های واردات مواد اولیه، ورود به برخی کسب و کارها به دلیل شرایط خاص اقتصادی و سیاسی، محدود کردن برخی کسب و کارها به دلیل تغییر شرایط سیاسی و اقتصادی، آسیب پذیر بودن در برابر تحریم به دلیل ماهیت بازرگانی بین المللی شرکت، ایجاد محدودیت در یک کسب و کار توسط عامل بیرونی
	عدم خروج جریان نقدینگی	بهبود جریان نقدینگی، برنامه ریزی جهت افزایش منابع مالی جهت توسعه، مشخص کردن جریان ایجاد نقدینگی و مصرف آن در فعالیت های توسعه ای، سرمایه گذاری مجدد منابع ناشی از سود کسب و کارهای فعلی علت تنوع بخشی، استفاده از ظرفیت های مالی، عدم خروج منابع مالی جهت افراد، مالکین و ماندن در خود گروه جهت توسعه های بیشتر، سرمایه گذاری مجدد نقدینگی حاصل از کسب و کارهای فعلی، وجود نقدینگی بالا و آمدن پیشنهاد از سوی افراد مختلف

مقوله	مفهوم	نمونه کدهای به دست آمده
	بهره برداری از فرصت‌های ویژه <sup>۱</sup>	رانت، اطلاعات و روابط، رانت برخی افراد سیاسی و قدرتمند بسیار آسیب‌رسان بوده است، وجود رانت و روابط دلیل تنوع‌بخشی
کاهش ریسک	متنوع‌سازی جریان سودآوری	هدف سازمان رشد سودآوری، تنوع‌بخشی جهت کسب پول بیشتر - ورود به هرجایی که پول بود، متنوع سازی منابع سود
	اجتناب از تهدیدات و برخورد نهادهای قدرت	خنثی‌سازی تهدیدهای بیرونی، ایجاد روابط خوب با مراجع دولتی و بالاتر جهت جلوگیری از اثر منفی مسائل قانونی، استفاده از بزرگ بودن جهت جلوگیری از برخوردهای دولت و نهادهای غیردولتی دارای قدرت، تعداد بالای کارکنان ریسک و هزینه‌های برخورد نهادهای قدرت را کاهش می‌دهد.
	ورشکستگی	استراتژی تنوع‌بخشی و بزرگ شدن به‌عنوان اجتناب از تهدید نابودی، ترس از زمین خوردن عدم قرار دادن تمام تخم‌مرغ‌ها در یک سبد، کاهش خسارت‌های ناشی از fail کردن کسب‌وکار کنونی، اجتناب از خطر نابودی، کاهش ریسک شکست کسب‌وکارهای کنونی
	پوشش نوسانات کسب‌وکاری	اجتناب از تهدید و ریسک از بین رفتن بازار، پوشش نوسانات، کاهش ریسک
	اجتناب از تهدید محیط نزدیک	ورود به کسب‌وکار خرده‌فروشی جهت اجتناب از تهدید، ورود به کسب و کار جهت عدم استفاده رقیب از فرصت

### شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، شرایط عمده و عمومی هستند که به‌عنوان تسهیل‌گر یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کنند. (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸) ۶ مفهوم و ۳ مقوله کلی شامل محیط با نهادهای ضعیف، قوانین و سیاست‌های مناسب و ثبات اقتصادی و سیاسی پایین مربوط به شرایط مداخله‌گر کشف شد.

### جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مقوله	مفهوم	نمونه کدهای به دست آمده
میزان ثبات محیط کلان (اقتصادی و سیاسی)	ثبات اقتصادی پایین	نوسانات و جهش‌های مکرر نرخ ارز، متزلزل بودن حقوق مالکیت، سیاست‌های مشوق فعالیت‌های غیر مولد نظیر واسطه‌گری
	ثبات سیاسی پایین	تحریم‌های بین‌المللی، سیاست‌های مخالف با برخی ابرقدرت‌های اقتصادی جهان، نوسانات سیاسی، وجود نهادهای قدرت متعدد،
میزان وجود نهادهای تسهیل‌گر در محیط	نبود شرکتهای و سازمان‌های تسهیل‌گر کسب و کار	نبود یا ضعیف بودن نهادهای صنفی و عوامل زیرساختی برای کسب‌وکار، حمایت کم و شرایط نامناسب برای صنایع کوچک و متوسط، تامین کنندگان و شرکای ضعیف
	اجبار اجتماعی	اجبار اجتماعی، بهره‌برداری از فرصت‌های درون جامعه
وضعیت قوانین و سیاست‌های شفاف حامی شرکتهای بزرگ متنوع	شرایط سیاسی مناسب شرکتهای بزرگ و متنوع	صحبت‌های یک مقام سیاسی ارشد موجب رفتن به سمت تولید خودرو شد، سیاست‌های هم راستا با شرکتهای بزرگ نسبت به شرکتهای کوچک و متوسط، فرصت‌های دولتی داخلی و بین‌المللی برای شرکتهای بزرگ
	قوانین مناسب برای شرکتهای متنوع	دولت، قوانین مناسب، تصویب قوانین حمایتی از هولدینگها به دلیل تمایل دولت، نیاز به تصویب برخی قوانین حمایتی دیگر
محیط مستعد فرصت‌جویی ویژه	محیط تحت لابی‌های سیاسی	لابی با نهادهای قدرت و دولت، زد و بند افراد با نهادها جهت ایجاد یا گرفتن یک فرصت خاص
	محیط رانت‌زا	محیط مستعد ایجاد و مناسب برای بهره‌برداری از رانت‌ها، نقش اساسی روابط در ایجاد فرصت‌ها

<sup>۱</sup>. رانت

### شرایط زمینه ای

شرایط زمینه ای شرایطی هستند که موقعیتی را ایجاد می کنند که افراد در آن کنش و واکنش خود را نسبت به پدیده نشان می دهند. به عبارت دیگر شرایطی که برای بروز پدیده یا نحوه بروز آن بستر مناسبی فراهم آورده و زمینه سازی می کنند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸). شرایطی که شرکت ها تحت آن ها استراتژی تنوع بخشی را انتخاب و اجرا می کنند شامل میزان بلوغ در چرخه عمر سازمان، منابع مادی و غیرمادی شرکت، قابلیت های سازمان، مهارت و تفکر استراتژیک توسعه ای مدیران ارشد و جهت گیری استراتژیک مناسب سازمان است.

#### جدول ۶. مفاهیم و مقوله های مرتبط با شرایط زمینه ای

مقوله	مفهوم	نمونه کدهای به دست آمده
میزان بلوغ در چرخه عمر سازمانی	بلوغ در چرخه عمر سازمانی	توسعه سن کسب و کار، قدمت، اهمیت داشتن دوره عمر سازمان، نیاز به رسیدن به یک بلوغ جهت آغاز توسعه و تنوع
	غرور، تنفس	مرحله غرور، شکست احتمالی در یکی دو کسب و کار پس از چند تجربه موفق، نیاز هولدینگ ها به تنفس مابین دوره های توسعه و تنوع بخشی مانند یک انسان زنده، نیاز به مناسب بودن سرعت تنوع بخشی
	آغاز تنوع بخشی از نسل دوم خانواده یا مدیران ارشد شرکت	آغاز تنوع بخشی با حضور استعداد های نسل دوم، آغاز تنوع بخشی از نسل دوم، تنوع بخشی با حضور پسر خانواده
منابع سازمان (مادی و غیرمادی)	وجود نقدینگی بالا	در اختیار داشتن منابع مالی مازاد، وجود پول، بالا بودن نقدینگی، نقدینگی دومین منبع مهم مهم بودن پول و نقدینگی، نقدینگی موضوع اصلی نیست اما عامل بسیار مهمی است. داشتن پول
	استعداد های قوی و مورد اعتماد	اضافه شدن نیروی انسانی از کارخانه خریداری شده، رشد درون زا از طریق جانشین پروری، وجود استعداد درون شرکت، داشتن نیروها و مدیران درجه یک معتمد، مدل توسعه و تنوع بخشی بر مبنای افراد، تصمیم گیری ورود بر مبنای افراد و ایده ها، رویکرد اول فرد بعد هدف، منابع انسانی جزء کلیدی تنوع بخشی و توسعه، منابع انسانی مهم ترین منبع جهت تنوع بخشی
	زیرساخت و دارایی های فیزیکی	زمین یا دارایی فیزیکی، زیرساخت مورد نیاز جزء کلیدی تنوع بخشی، اهمیت نه چندان بالای منابع فیزیکی، شرکت پخش به توسعه کمک کرده اما منبع اصلی آن نبوده است، پخش در تنوع بخشی های اولیه مؤثرتر بوده است. دارایی های فیزیکی
	دارایی های معنوی مانند برند	داشتن دارایی های معنوی مانند برند یکی از لازمه های موفقیت تنوع بخشی است. برند خوب و آشنا
	وجود تخصص و مدیریت	تخصص و مدیریت شرط لازم، سرمایه و بازار شرط بعدی، تخصص و مدیریت می تواند شرط کافی باشد، قابلیت برند سازی
قابلیت های سازمان	مدل کسب و کار داری	تلاش جهت یافتن مدل کسب و کاری ویژه هولدینگ جهت عمل در کسب و کارها، آزمون و خطا جهت یافتن بهترین مدل کسب و کار برای کسب و کارها
	دانش، یادگیری و انتقال آن به حوزه های جدید	دانش منبع مهم دیگر، دانش ورود به کسب و کار جزء کلیدی تنوع بخشی، قابلیت کسب و کار سازی و داری، اهرم کردن دانش کسب و کار داری، توانمندی توسعه در حوزه های مختلف عملیات و انتقال آن بین کسب و کارها، تجربه کسب و کار عامل بسیار مهمی است
	چابکی و سرعت تصمیم گیری	زمان اتخاذ این استراتژی بسیار مهم است. در این فضای رقابتی چابک بودن و تسریع در تصمیم گیری بسیار کلیدی بوده است. زمان انتخاب کسب و کار مناسب بسیار کلیدی است، سرعت ورود بسیار مهم است.
جهت گیری استراتژیک سازمان و مدیران ارشد	برنامه ریزی جهت رشد و توسعه	آغاز جدی توسعه و افزایش کسب و کار با برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی ۷۰ تا ۸۰ درصد فعالیت های لازم جهت دستیابی به هدف استراتژیک، داشتن مدل استراتژیک توسعه
	دانش، مهارت تصمیم گیری و ریسک پذیری مدیران ارشد	داشتن ابزارهای لازم، توانایی ریسک کردن، مطالعه کسب و کارهای مختلف، گروه خوب تصمیم گیری، تصمیم گیری شخصی بیست درصد موفقیت داشت.
	دیدگاه توسعه ای مدیران ارشد	وجود دیدگاه توسعه ای در مدیران ارشد و صاحبان شرکت، لذت بزرگ شدن در میان مدیران ارشد، میل به توسعه، علاقه به خلق کردن

## راهبردها

راهبردها و اقدامات به تاکتیک‌های راهبردی و طرز عمل‌های عادی و روتین و چگونگی مدیریت موقعیت‌ها توسط افراد در مواجهه با مسائل و اشاره دارد. کنش‌هایی بامنظور و عمدی که برای حل مسئله صورت می‌گیرند و با صورت گرفتن آن‌ها پدیده شکل می‌گیرد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸). این راهبردها و اقدامات را که می‌توان به‌نوعی گام‌های فرایند تنوع‌بخشی دانست گزینه‌سازی، گزینه‌گزینی، استراتژی ورود، هولدینگ‌سازی و نهادینه و سیستماتیک شدن هستند.

### جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با راهبردها

مقوله	مفهوم	نمونه کدهای به‌دست‌آمده
گزینه‌سازی	گزینه‌سازی بیش از نیاز	شناسایی فرصت‌های تنوع‌بخشی فراوان، تهیه فهرستی از کسب‌وکارهای بالقوه، مدنظر قرار دادن تمامی کسب‌وکارهای ممکن بیشتر از میزان نیاز
	استفاده از تمامی استراتژی‌های تنوع‌بخشی ممکن	اتخاذ استراتژی تنوع همه‌جانبه (تنوع بازار، محصول، صنعت، به‌صورت همگون و ناهمگون) جهت رسیدن به چشم‌انداز، بررسی گزینه‌های کاملاً نامربوط با توجه به شاخص‌های ارزیابی
	الگوبرداری از نمونه‌های موفق خارجی	بررسی و الگوبرداری از مدل‌های توسعه شرکت‌های موفق دنیا، وجود تنوع‌بخشی به‌صورت تصادفی و اقتضایی در الگوهای موفق جهانی، وجود تنوع‌بخشی کاملاً ناهمگون در الگوهای موفق خارجی
	منابع مختلف دستیابی به ایده	منابع ایده بسیار متنوع بوده است، پیشنهاد کسب‌وکارها یا از سمت هولدینگ و یا زیرهولدینگها می‌آید، پیشنهاد از هر جا می‌آید: کارکنان، افراد ناشناس، در وب‌سایت، مدیران ارشد، ...
انتخاب گزینه	انتخاب بر اساس توجیه اقتصادی	بررسی کسب‌وکارها بر مبنای داشتن مزیت، انتخاب گزینه‌ها بر مبنای اندازه بازار بزرگ، سهم قابل کسب، بازارهای صادراتی، کسب‌وکارهای مکمل، مشخص کردن سهم‌های قابل کسب از هر بازار، مشخص کردن گزینه‌های نامناسب برای ورود (CFF)، تصمیم‌گیری ورود بر مبنای اقتضانات هم‌راستا با CSF و CFF ها، تحلیل و توجیه اقتصادی و ارزیابی جهت انتخاب از فهرست و ورود، بررسی علمی و تهیه بیزنس پلن، محاسبه اندازه بازار و بررسی پورتفولیو در مرحله انتخاب
	انتخاب بر مبنای شرایط مناسب بازار	نمونه ورود بدون مطالعه موفق بیشتر مربوط به شرایط بازار و عوامل بیرونی، ورود به کسب‌وکار بر مبنای فرصت ایجادشده در بازار
	انتخاب بر مبنای عوامل انسانی	انتخاب کسب‌وکار بر مبنای فرد آورنده پیشنهاد، اهمیت بالای منبع پیشنهاد کسب‌وکار جدید، انتخاب کسب‌وکار بر مبنای فرد آورنده معتمد و بانفوذ، بررسی جدی پیشنهادهای آمده از سوی فرد معتمد، شیوه ورود ایده و فرد بسیار مهم‌تر از کیفیت پیشنهاد، بررسی با جدیت پایین ایده افراد معتمد رده پایین (فرمالیته جهت عدم سرخورده شدن فرد)، بررسی ایده فرد ناشناس با پیش‌فرض رد شدن قطعی، بررسی نه‌چندان قوی ایده فرد ناشناس که به شناس تبدیل می‌شود، نیاز به وجود حامی برای ایده در میان مدیران ارشد، حامی نقش مهم در انتخاب اما عدم کافی بودن برای ورود، پررنگ‌تر بودن نقش حمایت، به دست آوردن توافق مدیریتی سطح کلان، به دست آوردن توافق بدنه کارشناسی، جلب مشارکت درون شرکت توسط تیم بیرونی صاحب ایده، پرزنت نهایی صاحب ایده و داشتن هنر تصویرسازی آینده و انتقال و بهره‌برداری از تحلیل‌های علمی، پیشنهاد خوب، حمایت سیاسی، حمایت علمی، منابع انسانی
تناسب با شایستگی محوری سازمان	نیاز به سوارشدن کسب‌وکار جدید بر شایستگی محوری سازمان، نیاز به قرار گرفتن بر روی شایستگی محوری جهت موفقیت فارغ از مناسب بودن یا نبودن فرد مسئول، قرار	



مقوله	مفهوم	نمونه کدهای به دست آمده
		نگرفتن بر روی شایستگی محوری و فرد نامناسب منجر به شکست
	انتخاب بر مبنای فضای عمومی و رقابتی طرح شدن ایده	کلیدی بودن فضای دریافت پیشنهاد، رقابت بین ایده ها نیز بسیار کلیدی بوده است، سه عامل مهم، حمایت، توجیه علمی، فضای رقابتی طرح شدن ایده
	انتخاب صنایع زودبازده جهت ایجاد نقدینگی لازم برای توسعه	انتخاب کسب و کار زودبازده جهت بازگشت سریع نقدینگی، تخصیص منابع به فعالیت های زودبازده
نحوه ورود	ورود با حداقل ریسک در تنوع بخشی های اولیه	تولید داخلی اقلامی که بازار مناسب گرفته اند، هسته اولیه تنوع بخشی از طریق استراتژی تولید برونسپاری، مرحله اول توسعه و تنوع بخشی به صورت برونسپاری، مرحله دوم پس از تسخیر بازار، سرمایه گذاری و تولید درون شرکتی، مرحله سوم افزایش سهم تولید داخلی و کم شدن برونسپاری، درک فرصت ها و بهره برداری از آن ها با حداقل ریسک، اساس استراتژی توسعه آتسورس بوده است بعد از رسیدن به یک ظرفیت مناسب (۷۰ درصد ظرفیت یک کارخانه) تولید درون شرکتی آغاز می شود. عدم امکان آتسورس برای برخی کسب و کارها
	انتخاب نحوه ورود (کارمزدی، ایجاد، اکتساب، اتحاد و ادغام)	مرحله سوم تنوع بخشی تأکید بر اکتساب و ادغام، ایجاد درونی اغلب کسب و کارها یک مورد اتحاد استراتژیک، ایجاد، تصاحب، واردات سپس تولید، کارمزدی، اتحاد، مالکیت شرکت های دارای پتانسیل اما نیازمند خدمات بالاسری، استراتژی اکتساب استراتژی جوینت ونچر در جایی که تخصص و دانشش وجود نداشت
	استخدام افراد خیره صنعت در تنوع بخشی ناهمگون	نیاز اساسی به داشتن افراد خیره صنعت جدید در صورت قریب نداشتن کسب و کار جدید به کسب و کارهای کنونی، نداشتن فرد خیره و سپردن کسب و کار جدید به فرد معتمد داخلی معمولاً نتیجه خوبی نداشته است.
هولدینگ سازی	جامعه پذیری شرکت جدید	جامعه پذیری شرکت جدید، شبیه هولدینگ شدن
	تعریف صحیح پروتکل ارتباطی بین دفتر مرکزی و کسب و کارها	نیاز به مشخص کردن حوزه اختیارات کسب و کارها، مشخص کردن میزان کنترل مورد انتظار و سود مورد انتظار و ایجاد تعادل بین آن ها، مهم ترین آیتم مدیریت هولدینگها تعریف پروتکل ارتباطی بین دفتر مرکزی و کسب و کارهاست.
نهادینه سازی و سیستماتیک شدن	فرایند سازی و سیستماتیک شدن تنوع بخشی	فرموله نبودن فرایند تنوع بخشی فرموله، عدم وجود سازوکار مناسب برای انتخاب کسب و کار مناسب برای ورود و تصمیم گیری بر مبنای شهود، عدم وجود فرایند مدون و اجرا با لابی و توجیه، عدم عقلایی بودن تصمیمات در ابتدا، محاسبات جدی و عقلایی شدن تصمیمات در فاز دوم، عدم وجود گام های مشخص و رسمی برای تنوع بخشی، توجه به مواردی مانند، مأموریت های نزدیک برای کسب و کارها جهت ایجاد انسجام و هدف واحد، توسعه هوشمندانه تر و هم افزایی بین کسب و کارها، استراتژی های هدایتی و ... پس از شکل گیری یک هولدینگ منسجم، قبل از آن به ارتباط های بین کسب و کارها پرداخته نشده بود و ... توانمندی مربوط به افراد اصلی و کلیدی شرکت است و احتمالاً هنوز سیستمی نشده است. قابل قبول بودن نسبی میزان سیستماتیک بودن توانایی توسعه در شرکت (وجود این توانمندی تا دو سه لایه)
	ایجاد استراتژی و مدل مشخص برای تنوع بخشی	عدم وجود استراتژی و عزمی مشخصی جهت تنوع بخشی در ابتدا، دیده شدن استراتژی کسب و کار اما دیده نشدن استراتژی سطح هولدینگ در ابتدا، نبود استراتژی هولدینگ سازی و چیدمان کسب و کارها در ابتدا، نبودن یک مدل استراتژیک خاص برای تنوع اما دارای نظمی در بی نظمی، میزان تنوع بخشی باید کنترل شود نباید آن قدر متنوع شد که کنترل کار از دست در برود، تنوع بخشی نباید به از این شاخه به آن شاخه پریدن تبدیل شود.

## پیامدها

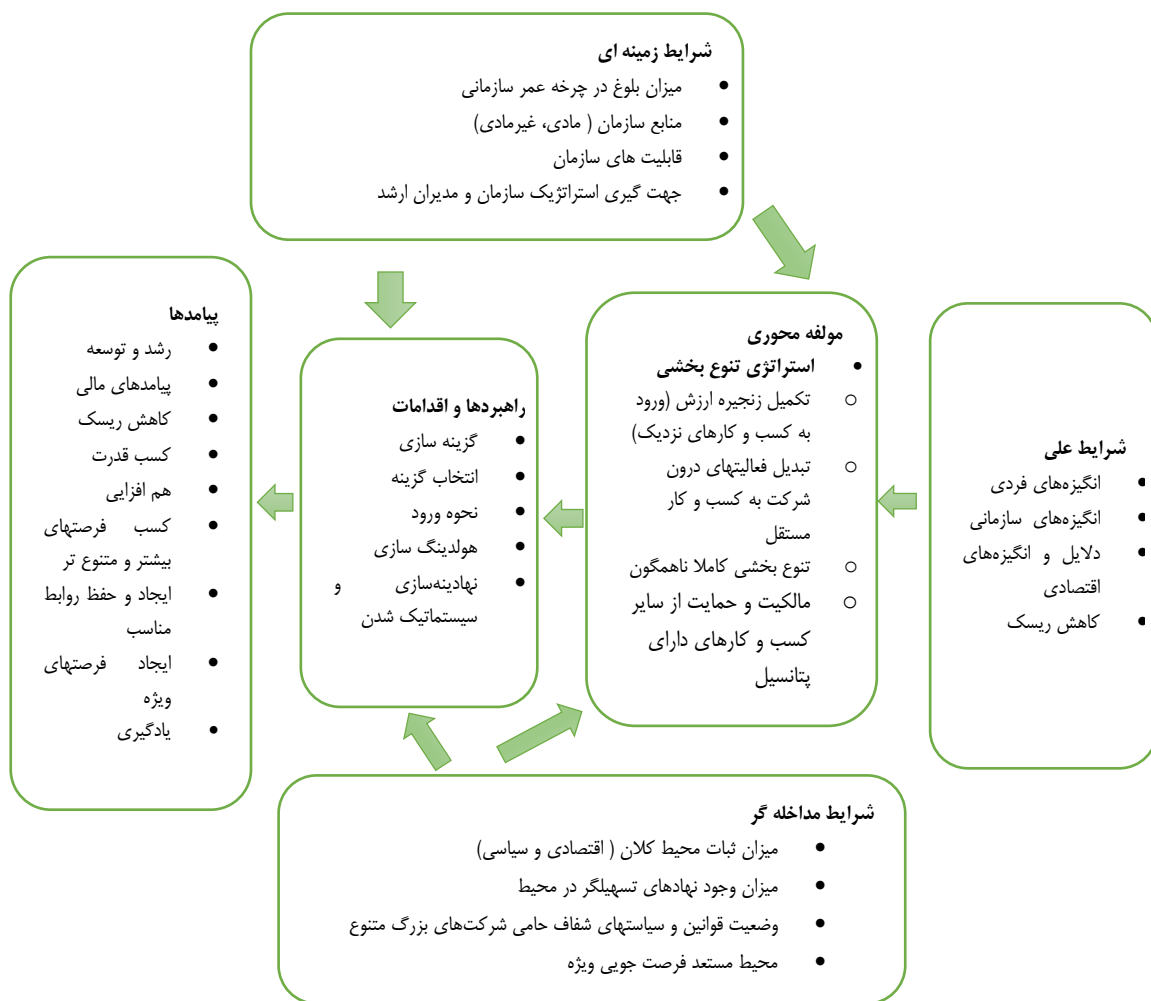
هرجا انجام یا عدم انجام عمل/تعامل معینی در پاسخ به امر یا مسئله‌ای یا به‌منظور اداره یا حفظ موقعیتی از سوی فرد یا افرادی انتخاب شود، پیامدهایی پدید می‌آید. برخی از این پیامدها خواسته و برخی ناخواسته‌اند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸). همان‌طور که اشاره شد مطالعات نتایج دوگان‌های در زمینه اثرگذاری تنوع‌بخشی بر عملکرد نشان می‌دهد. در این پژوهش تقریباً تمامی پیامدهای اذعان شده مثبت بوده‌اند. با توجه به اینکه پیامدهای مثبت در مصاحبه‌ها به صورت مستقیم اشاره می‌شد، در جدول ۸ به تمامی آن‌ها کد و مفهوم ثابتی اختصاص داده شد به همین دلیل مستقیم به مقوله اشاره گردید

### جدول ۸. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با پیامدها

مقوله	نمونه کدهای به‌دست‌آمده
رشد و توسعه	مهم‌ترین پیامد تنوع، دستیابی به رشد بالا است
پیامدهای مثبت مالی	درآمد بالاتر می‌رود، سود بیشتر می‌شود، نقدینگی بالا می‌رود
کاهش ریسک	تخم‌مرغ‌ها در سبدهای مختلف است و خطر کمتری بقای شرکت را تهدید می‌کند
کسب قدرت	بزرگ بودن و در عرصه‌های مختلف بودن قدرت به همراه می‌آورد
هم‌افزایی	می‌توانیم از منابع مثلاً سازمان فروش به‌صورت مشترک استفاده کنیم و هم‌افزایی ایجاد کنیم
کسب فرصت‌های بیشتر و متنوع‌تر	هر فرصتی در هر صنعتی ایجاد شود ما آنجا حاضریم و می‌توانیم از آن بهره ببریم
ایجاد و حفظ روابط مناسب	خیلی وقت‌ها همین در صنایع مختلف بودن روابطی را برای ما ایجاد کرده که در عرصه‌های دیگر هم توانستیم موفق باشیم. مثلاً شرکت‌های بین‌المللی هم بیابند اول به سراغ ما خواهند آمد
ایجاد فرصت‌های ویژه	به‌هرحال یک سری رانت و روابط خاص هم این وسط ایجاد شده که برای حل یک سری مسائل یا راه انداختن کارها از آن استفاده می‌کنیم.
یادگیری	حضور در صنایع مختلف برای ما تجربه‌های زیادی داشت که از آن‌ها استفاده کردیم و می‌کنیم

### مدل پژوهش

مدل کلی حاصل از پژوهش به‌صورت شکل ۱ است. این مدل به روش داده بنیاد نظام‌مند به‌دست‌آمده است. طبق مدل به دست آمده از پژوهش، مولفه محوری یا همان استراتژی تنوع بخشی با انگیزه‌های فردی، سازمانی، اقتصادی و کاهش ریسک و تحت شرایط مداخله‌گر که بیشتر به مسائل محیط دور اشاره دارد و عوامل بستر ساز که بیشتر به خود سازمان و محیط نزدیک آن اشاره دارد، اتخاذ می‌گردد. این استراتژی با فرایندی که تحت عنوان راهبردها و اقدامات نشان داده شده و شامل مراحل چون گزینه سازی و انتخاب گزینه، انتخاب استراتژی ورود هولدینگ سازی و نهادینه شدن می‌گردد، به پیامدهای آن می‌انجامد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به پیچیدگی سازوکارهای استراتژی تنوع بخشی، این پژوهش با استفاده از استراتژی داده بنیاد نظام مند مدلی برای استراتژی تنوع بخشی در شرکت های چند کسب و کاره ایرانی احصا نمود. با استفاده از کدگذاری باز اطلاعات به دست آمده از مدیران و کارشناسان ارشد درگیر فرایند تنوع بخشی به تکه های مفهومی تبدیل و پس از ایجاد مفاهیم، مقوله های اصلی استخراج گردید و پس از کدگذاری محوری و انتخابی مدل پژوهش به دست آمد.

تکمیل زنجیره ارزش شامل یکپارچگی های روبه جلو و عقب و ورود به سایر کسب و کارهای زنجیره ارزش اصلی، عمده فعالیت های تنوع بخشی سازمان را تشکیل می دهد. معمولاً موفقیت تنوع بخشی در ورود به کسب و کارهای نزدیک است که شرکت با اصول و مدل کسب و کار آنها آشنایی نسبی دارد. تبدیل خدمات درون شرکتی مانند خدمات بازرگانی و تبلیغات به کسب و کارهای مستقل به دلیل شایستگی و داشتن ظرفیت خالی نشان دهنده رشد و تنوع درونزا است. این

موارد کنار حمایت از سایر شرکت‌ها و تنوع‌بخشی ناهمگون استراتژی تنوع‌بخشی را تشکیل می‌دهند. این مساله در ادبیات تنوع‌بخشی همگون و ناهمگون نیز به چشم می‌آید مثلاً تیس (۲۰۱۵) به همین ترتیب به یکپارچگی‌های رو به عقب و جلو، تنوع‌بخشی همگون و ناهمگون اشاره می‌کند.

مهم‌ترین شرط علی‌انگیزه‌ها و اهداف اقتصادی است. دستیابی به چشم‌انداز ترسیم‌شده با توجه به محدود بودن اندازه و رشد صنایع ممکن نیست و بسنده کردن به یک صنعت، ریسک اشباع بازار را همراه خواهد داشت که مطالعات بسیاری این امر را تایید می‌کنند (مثلاً لیختنتالر ۲۰۰۵). هم‌افزایی‌های مالی و هزینه‌ای مشابه بیان هیل و هاسکیسون (۱۹۸۷)، عدم خروج جریان نقدینگی و امکان منفعت بردن از فرصت‌های صنایع گوناگون و فرصت‌های کلان ملی نیز از دیگر انگیزه‌های اقتصادی است. کاهش ریسک دومین مقوله مهم شرایط علی است. ضرب‌المثل رایج این حوزه عدم قرار دادن تمامی تخم‌مرغ‌ها در یک سبد است. شرکت‌ها با متنوع بودن، از نوسانات صنایع مختلف، تهدیدات و برخوردهای رقبا و نهادهای قدرت، ورشکستگی و مواردی از این دست اجتناب می‌کنند. این یافته یکی از مهمترین منافع تنوع‌بخشی مخصوصاً تنوع‌بخشی ناهمگون است که در ادبیات نیز به آن اشاره شده است (هیل و هاسکیسون ۱۹۸۷) انگیزه‌های فردی مدیران ارشد و مالکان شامل ایفای مسئولیت اجتماعی مالک یا مدیران نسل اول، قدرت‌طلبی، تلاش جهت داشتن نقش مهم‌تر در فرایند رشد و توسعه شرکت و کسب پرستیژ و شأن اجتماعی نیز این فرایند را تشویق می‌کنند. بر خلاف ادبیات سازمان مدیریت صنعتی و مالی که تنوع‌بخشی را نا به‌هنجاری و ناشی از منافع مدیران سازمان می‌دانند به نظر می‌رسد در شرکت‌های چند کسب و کاره ایرانی مساله قدرت‌طلبی سازمانی خود را به شکل دیگر و مصلحانه نشان می‌دهد که در راستای منافع سازمان یا منافع اجتماعی‌قرار می‌گیرد یعنی فرد با انگیزه نقش‌آفرینی بیشتر در موفقیت سازمان تصمیمات تنوع‌بخشی را می‌گیرد. انگیزه‌های سازمانی نیز شامل رشد و ارتقاء منابع انسانی، تقسیم و توازن قدرت، دارایی‌های معنوی و دانشی هستند.

محیط دور در فرایند تنوع‌بخشی مداخله دارد. عدم ثبات محیط اقتصادی و سیاسی مثلاً در اثر نوسانات و جهش‌های مکرر نرخ ارز، تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات سیاسی، متزلزل بودن حقوق مالکیت، سیاست‌های مشوق فعالیت‌های غیرمولد و مانند آن‌ها، موجب می‌شود شرکت متنوع و بزرگ‌تر، قابلیت پاسخگویی مناسب‌تری داشته باشد. این امر مشابه نظریه‌های نهادی است که بیان می‌دارد در محیط با نهاد<sup>۱</sup>های ضعیف که در آن نهادهای مهم تسهیلگر کسب‌وکار مانند نظام بانکداری، سیاست‌گذاری عمومی، نهادهای صنفی، زیرساخت و ... یا وجود ندارند یا صحیح کار نمی‌کنند، خود شرکت‌ها مجبور می‌شوند نقش این نهادها را به‌صورت درونی ایفا کنند که می‌تواند موجب ورود به برخی صنایع و خدمات دیگر شود. (نهادهای قواعدی صریح یا ضمنی که هنجارهای رفتاری را در جامعه تعیین می‌کنند؛ شامل نهادهای غیررسمی مانند سنت‌های اجتماعی، باورهای عمومی، خرده‌فرهنگ‌های فعال و نهادهای رسمی مانند قوانین و مقررات، سازمان‌های رسمی و دولت (نورث، ۱۹۹۷)). از سوی دیگر در کشوری که دولت تجربه خوبی از هولدینگ‌های دولتی و شبه‌دولتی، سیاستهای همراستا و قوانین حامی شرکت‌های بزرگ و متنوع نیز وضع شده است. این یافته مشابه نظر

<sup>1</sup>. institutuion

اسدزاده و رحمان سرشت است که معتقدند در ایران سیاستهای خصوصی سازی دولت با استفاده از اهرم شرکت های هولدینگ اهمیت این قبیل شرکت ها را دوچندان کرده است (۱۳۹۴).

عوامل بسترسازی چون میزان بلوغ در چرخه عمر سازمان، منابع اعم از فیزیکی، مالی، انسانی و معنوی، قابلیت های سازمان مانند تخصص و مدیریت، مدل کسب و کار سازی، دانش عمومی و چابکی و سرعت تصمیم گیری، مهارت و تفکر استراتژیک توسعه ای مدیران ارشد و جهت گیری سازمان بسیار اساسی هستند. اهمیت تیم مدیریت و توانمندی های آن ها در پژوهش جینسبرگ (۱۹۹۰) نیز آمده است که بیان می کند تیم های مدیریت بنگاه مادر که از پیچیدگی های شناختی اجتماعی بالایی برخوردارند، در اتخاذ و پیاده سازی استراتژی های تنوع بخشی مؤثرترند. معمولاً تنوع بخشی از نسل دوم مدیران یا مالکیت آغاز شده است. سازمان پس از گذشت مدتی از آغاز تنوع بخشی و کسب تجربه و ورود به چند کسب و کار و موفقیت، نیاز به تنفس دارد و بهتر است زمانی را صرف ترمیم و اصلاح مدل کسب و کار و جا افتادن در آن کند. همانطور که بیان شد تفاوت قابل توجهی بین شرکت ها در زمینه توانشان برای مدیریت تنوع بخشی وجود دارد (ریشتر، سومر و کارنا، ۲۰۱۷). لذا توجه به عوامل بستر ساز و تقویت آن ها برای موفقیت این استراتژی بسیار کلیدی است. دیدگاه منبع محور به عوامل بسترساز اشاره شده بسیار نزدیک است.

سازمان در فرایند تنوع بخشی باید گزینه های مختلفی از کسب و کارها را در اختیار داشته باشد تا بر مبنای توجیه اقتصادی یا فرصت طلبی استراتژیک، فرد آورنده و حامی ایده و فضای رقابتی مطرح شدن پیشنهاد، بهترین گزینه را انتخاب نماید. زودبازده بودن و تناسب کسب و کار با شایستگی محوری از دیگر عوامل مهم انتخاب هستند. استراتژی ورود شامل ورود با حداقل ریسک مخصوصاً در تنوع بخشی های اولیه، ورود به شکل های مختلف از جمله کارمزدی، ایجاد درون شرکت (صنایع سنگین و صنایعی که دانش بسیار کلیدی است)، اکتساب، اتحاد و ادغام می باشد. داشتن افراد خبره صنعت جهت اداره کسب و کار جدید مخصوصاً در تنوع بخشی ناهمگون بسیار مهم است. از طرف دیگر صرفاً با ورود به کسب و کارهای مختلف، هولدینگ قوی ایجاد نمی شود بلکه ایجاد مدل کسب و کار ویژه، چیدمان هم افزایی کسب و کارها، تعریف صحیح ارتباط دفتر مرکزی و کسب و کارها و میزان کنترل و اختیارشان، تعریف مأموریت های هم راستا و مکمل برای کسب و کارها، استراتژی های هدایتی مناسب نیز بسیار کلیدی است. شرکت های جدید باید قواعد شرکت مادر را یاد بگیرند و از نظر استانداردها و رویه ها شبیه هولدینگ شوند. شرکت مادر پس از چند تجربه ورود به کسب و کارهای جدید و امتحان نمودن مدل ها و روش های مختلف تنوع بخشی، بهینه ترین روش را یاد گرفته و به صورت رویه ای سیستماتیک و نهادینه درمی آورد. در تنوع بخشی های اولیه، فرایند در شرکت فرموله نشده و تصمیم گیری بر مبنای شهود و لابی است اما در فازهای بعدی به تدریج محاسبات جدی انجام و تصمیمات عقلایی تر گرفته می شوند و گام های رسمی شکل می گیرند؛ بنابراین پس از شناسایی گزینه های مناسب و انتخاب از بین آن ها، استراتژی ورود مشخص می شود. فرایند جامعه پذیری کسب و کار جدید شکل می گیرد و ارتباط بین کسب و کارها و دفتر مرکزی تعریف می شود یا به عبارتی هولدینگ سازی می شود. سپس سیستماتیک شدن تصمیمات صورت می پذیرد و نحوه اجرا درون شرکت نهادینه می شود.

در این پژوهش پیامدهای تنوع‌بخشی بدون توجه به اینکه آیا در حقیقت اتفاق افتاده‌اند یا تنها امری ذهنی بوده نتیجه‌ای مثبت تلقی شده‌اند و طبق بیان مدیران به انگیزه تنوع‌بخشی‌های بعدی بدل شده‌اند. به نظر می‌رسد با اینکه برخی از تنوع‌بخشی‌ها شکست‌خورده‌اند اما موردهای شکست‌خورده و ریسک شکست‌های بعدی جایی در ارزیابی‌های آینده نسبت به ماهیت تنوع‌بخشی در ذهن مدیران ندارند و در کل به‌عنوان پدیده‌ای با ماهیت مثبت به آن نگاه می‌شود. اما پژوهشات تجربی نشان داده است که اثرات عملکردی تنوع‌بخشی همگون و ناهمگون در میان شرکت‌های مختلف تفاوت قابل‌توجهی دارد (روملت، ۱۹۷۴) و اجماعی بر روی مثبت یا منفی بودن اثر تنوع‌بخشی بر روی عملکرد حاصل نشده است (ریشتر، شومر و کارنا، ۲۰۱۷). البته این امر را می‌توان با توجه به ادبیات نهادی توجیه کرد که به دلیل اقتصاد توسعه نیافته ایران منافع در ذهن مدیران به حدی بالا است که موارد شکست‌خورده را در نظر نمی‌گیرند.

همانطور که بیان شد اکثر پژوهش‌های حوزه تنوع‌بخشی به شکل تجربی بوده و بیشتر به مقدمات، برون‌دادهای تنوع‌بخشی و رابطه آن با سایر سازه‌های واسطه‌ای به صورت مجزا پرداخته شده است. این پژوهش سعی داشت ماهیت و تنوع‌بخشی را به صورت جامع و کل‌نگر تبیین نماید و ساز و کارها و فرایندهای آن و انگیزه‌های پیش‌روی شرکت‌ها و مدیران و چرایی اقدام به تنوع‌بخشی را در یک مدل یکپارچه روشن کند. با توجه به مطالعات بسیار ناچیز در این زمینه در ایران می‌توان پژوهش‌های بیشتری جهت غنی شدن ادبیات این استراتژی برای پژوهشات آینده پیشنهاد کرد:

- پژوهش کمی جهت آزمون هر کدام از روابط به‌دست‌آمده بین متغیرهای این پژوهش
- پژوهش کمی در زمینه بررسی میزان رابطه بین متغیرهای به‌دست‌آمده
- پژوهش جهت اولویت‌بندی هر کدام از مفاهیم به دست آمده در مقوله‌ها
- پژوهش جهت اولویت‌بندی انگیزه‌های مدیران در اتخاذ استراتژی تنوع‌بخشی در ایران
- مقایسه تطبیقی انگیزه‌های تنوع‌بخشی در کشورهای توسعه‌یافته، در حال توسعه و در حال گذار
- با توجه به مدل به دست آمده پیشنهادات کاربردی ذیل را می‌توان به صاحبان و مدیران ارشد ارائه کرد:
- ارزیابی انگیزه‌های شخصی مدیران هنگام اتخاذ تصمیمات تنوع‌بخشی و سرمایه‌گذاری‌های جدید
- مد نظر قرار دادن استراتژی تنوع‌بخشی برای مدیران و صاحبان شرکت‌های تک‌کسب و کاره به عنوان گزینه مناسبی برای رشد و توسعه با توجه به شرایط محیطی و نهادی ایران
- توجه به شرایط زمینه‌ای مانند میزان بلوغ شرکت و منابع و قابلیت‌های سازمان در زمان اتخاذ استراتژی تنوع‌بخشی و به دست آوردن سرعت مناسب ورود به کسب و کارهای جدید در فارهای بعدی
- استفاده از فرایند پیشنهاد شده مخصوصاً گام‌های نهادینه‌سازی و هولدینگ‌سازی با توجه به مغفول ماندن آن در روزهای ابتدایی
- توجه به شرایط رقابتی مطرح کردن ایده و تلاش جهت جلب حمایت بدنه کارشناسی و مدیریت ارشد جهت مدیران صاحب ایده کسب و کار
- توجه به این مساله که طبق پژوهشات تجربی تنوع‌بخشی امکان تخریب ارزش را نیز دارد در حالیکه پژوهش حاضر نشان داد که مدیران ایرانی فقط به جنبه‌های مثبت این استراتژی نگاه می‌کنند.

## منابع

- اسدزاده، عبدالله؛ رحمان سرشت، حسین (۱۳۹۴). مدلی برای تبیین هوشمندی در شرکت های هولدینگ. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۷ (۴)، ۸۰۵-۸۲۲.
- پناهی، منیره، حسینی، سید محمود؛ حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۹۲). بررسی تأثیر مالکیت بر اتخاذ راهبرد تنوع بخشی بنگاه، مطالعه شرکت های عضو سازمان بورس اوراق بهادار تهران، چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۱۵ (۱)، ۳۴-۱۳.
- حیدری، علی؛ والی پور، علیرضا (۱۳۹۶). پژوهش های مدیریت استراتژیک در ایران: مروری بر آثار انتشار یافته در نشریه های علمی - پژوهشی داخلی طی سالهای ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۳. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۹ (۱)، ۸۳-۱۰۲.
- خیراللهی، فرشید؛ قاسمی، میلاد (۱۳۹۳). ساختار راهبری شرکت به عنوان عاملی برای پیاده سازی استراتژی تنوع بخشی، فصلنامه نظریه های نوین حسابداری، ۴ (۱)، ۹۰-۷۱.
- سبحان اللهی، محمد علی؛ رحمان سرشت، حسین؛ اصلی بیگی، فرزانه (۱۳۹۱). الگوی تعامل استراتژیک در شرکت های هلدینگ. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۲ (۴)، ۱۵-۴۲.
- وارث، حامد؛ خزائی، سجاد؛ بناءزاده، محمد جواد (۱۳۹۸). بررسی تأثیر راهبرد تنوع بخشی سبد کسب و کار شرکتهای مادر بر عملکرد مالی با مدل غیرخطی. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۱ (۲)، ۴۳۷-۴۵۶.
- وارث، حامد؛ تهرانی، رضا؛ بناءزاده، محمد جواد (۱۳۹۶). تأثیر تنوع بخشی پرتفوی شرکت های هلدینگ بر عملکرد مالی (مطالعه موردی: شرکت های سهام عام ایران). فصلنامه پژوهشات مالی، ۱۹ (۱)، ۱۹۲-۱۷۳.

## References

- Arnould, R. J. (1969). Conglomerate growth and public policy. In L. Gordon (Ed.), *Economics of conglomerate growth*: 72-80. Corvallis: Oregon State University Department of Agricultural Economics.
- Asadzadeh, A., Rahmanseresht, H (2015). A model describing intelligence in parent companies. *Journal of Business Management*, 7 (4), 805-822. (in Persian)
- Chang, S. J., & Hong, J. (2002). How much does the business group matter in Korea? *Strategic Management Journal*, 23(3), 265-274
- Chakrabarti, A., Singh, K., & Mahmood, I. (2006). Diversification and performance: evidence from East Asian firms. *Strategic Management Journal*, 28(2), 101-120.
- Creswell, J. & Creswell, J. (2018). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Datta, D. K., Rajagopalan, N., & Rasheed, A. M. A. (1991). Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions. *Journal of Management Studies*, 28(5), 529-558.

- De Wit, B. and Meyer, R. (2010). *Strategy process, content, context ; an international perspective*, 4th edn. United Kingdom: Cengage Learning Business Press.
- Dhir, S., & Dhir, S. (2015). Diversification: Literature Review and Issues. *Strategic Change*, 24(6), 569–588.
- Fernandez, W. D. (2004). The Grounded Theory method and case study data inis research: Issues and design', in Hart, D. N. and Gregor, S. D. (eds) *Information Systems Foundations: Constructing and Criticising*, ANU EPress, Canberra Australia.
- Ginsberg, A. 1990. Connecting diversification to performance: A sociocognitive approach. *Academy of Management Review*, 15: 514-535.
- Given, L. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Los Angeles, Calif: Sage Publications.
- Gomes J, Livdan D. (2004). Optimal diversification: reconciling theory and evidence, *Journal of Finance* 59: 507–535.
- Grant, R.M. (2013), '*Contemporary strategy analysis with access code*', 8th edn. New York: John Wiley & Sons
- Helfat, C., & Eisenhardt, K. 2004. Intertemporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification. *Strategic Management Journal*, 25: 1217-1232.
- Heidari, A., Valipour, A., (2017). Strategic Management Research in Iran: An Overview of Published Works in Domestic Scientific Journals during 2002 to 2015. *Journal of Business Management*, 9 (1), 83-102. (in Persian)
- Hill, C. W. L., & Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and structure in the multiproduct firm, *Academy of Management Review*, 12: 331-341.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1986). Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance. *Journal of Management Studies*, 23: 401-416
- Hoskisson, R. E. (1987). Multidivisional structure and performance: The diversification strategy contingency. *Academy of Management Journal*, 30: 625-644.
- Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*, 16: 461-509.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43: 249-267.
- Kakani, R.K. (2000). Financial performance and diversification strategy of Indian business groups. Doctoral dissertation. Indian Institute of Management, Calcutta.
- Khanna T, Palepu K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*. 75(4): 41–51.
- Kheirolahi, F., & Ghasemi, M.,(2014).Construction of company direction as a Factor for diversification strategy.*Journal Modern Theories of Accounting*,:4 (1), 71-90.(in persian)



- Kim, H., Hoskisson, R. E., Tihanyi, L., & Hong, J. (2004). The evolution and restructuring of diversified business groups in emerging markets: The lessons from chaebols in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 21:25-48.
- Kock, C. J., & Guillén, M. F. (2001). Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, 10: 77-113.
- Liebeskind J. (2000). Internal capital markets: Benefits, costs and organizational arrangements. *Organization Science*. 11: 58–76.
- Lichtenthaler, E. (2005). Corporate diversification: Identifying new businesses systematically in the diversified firm. *Technovation*, 25(7), pp. 697–709.
- Mackey, T. B., Barney, J. B. and Dotson, J. P. (2017). Corporate diversification and the value of individual firms: A Bayesian approach. *Strategic Management Journal*, 38: 322–341.
- Nayyar, P. R. (1993). Stock market reactions to related diversification moves by service firms seeking benefits from information asymmetry and economies of scope. *Strategic Management Journal*, 14: 569-591
- Nayyar, P., & Kazanjian, R. (1993). Organizing to attain potential benefits from information asymmetries and economies of scope in related diversified firms. *Academy of Management Review*, 18: 735-759.
- Ng, D. W. 2007. A modern resource based approach to unrelated diversification. *Journal of Management Studies*, 44: 1481-1502.
- North, D. C. (1997), the new institutional economics and third world development, In Hunter, J., Lewis, C. & Harriss, J. (1997). *The new institutional economics and Third World development*. Pp. 17-26 London New York: Routledge
- Palich, L. E., Cardinal, L. B., & Miller, C. C. (2000). Curvilinearity in the diversification–performance linkage: An examination of over three decades. *Strategic Management Journal*, 21: 155-174
- Panahi, M., Hoseini S.M., Hamidizadeh, M., (2013) .The impact of ownership structure on firm’s diversification strategy. *Journal of business management*, 15(1),13-34. (in persian)
- Peng MW, Lee SH, Wang D. (2005). What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness. *Academy of Management Review* 30: 622–633.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7: 485-501.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, 68: 79-91.
- Purkayastha, S., Manolova, T.S. and Edelman, L.F. (2012). Diversification and performance in developed and emerging market contexts: A review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), pp. 18–38
- Richter, A., Schommer, M., & Karna, A. (2017). The Performance Effects of Diversification in the Context of Its Decline: A Meta-Analytical Review. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 13813

- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Santarelli, E. and Tran, H.T. (2016). Diversification strategies and firm performance in Vietnam. *Economics of Transition*, 24(1), pp. 31–68.
- Scherer, F. M. (1980). *Industrial market structure and economic performance* (2nd ed.), Boston: Houghton Mifflin.
- Shayne Gary, M. (2005). Implementation strategy and performance outcomes in related diversification. *Strategic Management Journal*, 26(7), pp. 643–664
- Sobhanollahi, M. A., Rahmanseresht, H. & Asli beygi, F. (2012). A model of strategic interaction at holding companies, *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 12: 15- 42. (in Persian)
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Teece, D. J. (1982). Toward an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3: 39-63
- Teece, D. J. (2015). Diversification, Relatedness, and the New Logic of Co-Creation. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 585–588)
- Vares, H., Kazaei, S., Bannazadeh, M.J. (2019). Investigating the Effectiveness of Business Portfolio Diversification Strategy on Financial Performance using Nonlinear Model in Parent Companies. *Journal of Business Management*, 11(2), 437-456. (in Persian)
- Vares, S.H.,Tehrani, R., Bannazadeh M,J., (2017) .A Survey on Relation between Corporate Portfolio Management and Financial Performance in the LLP Corporations in Iran. *Financial Research*,19(45), 173-192. (in persian)
- Wan, W.P., Hoskisson, R.E., Short, J.C. and Yiu, D.W. (2010). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, 37(5), pp. 1335–1368.
- Wang, H. C., & Barney, J. B. (2006). Employee incentives to make firm-specific investments: Implications for resource-based theories of corporate diversification. *Academy of Management Review*, 31: 466-476.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press- Macmillan.
- Yiu, D. W., Bruton, G. D., & Lu, Y. (2005). Understanding business group performance in an emerging economy: Acquiring resources and capabilities in order to prosper. *Journal of Management Studies*, 42: 183-206.