



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Providing a model for Formation of Ambidextrous Diversification in Multi-Business Corporations in Iran

Salman Eivazinezhad\*<sup>1</sup>, Mohsen Akbari<sup>2</sup>, Ali Parishani<sup>3</sup>

1. Ph.D. in Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. (Corresponding author). Email: s\_eivazinezhad@sbu.ac.ir
2. Associate Prof, Faculty of Literature and Humanities, University of guilan, guilan, Iran.
3. Ph.D. student in Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

### Abstract

Due to the environmental changes and the resulting uncertainty, the need for a diversification strategy in multi-business corporates is very important. In this study, the effective factors on the formation of homogeneous and heterogeneous diversity (ambidexterity diversity) have been investigated. The statistical population of this study includes multi-business corporates that are in their growth stage. Based on this, all managers and academics who have a history of active presence in such multi-business corporates were selected and 13 of them were selected by the non-probable snowball sampling method. Data collection was also done using semi-structured interviews. After summarizing the interviews, 42 effective indicators were divided into 5 main themes and 2 general categories of the external environment and internal environment. The external environment had three dimensions: economical, political, and cultural, and the internal environment had two individual and systemic dimensions. Based on the frequency of codes obtained, Among individual factors, communication with superiors; Among the political factors are the rules and regulations that facilitate entry into subsidiaries; Among the indicators related to systemic factors, profitability and high capital; Among the indicators related to cultural factors, the perception related to core businesses and among the indicators related to economic factors, the instability of economic indicators were among the most frequent indicators.

### Introduction

Diversity-related strategies have been considered as one of the ways to enter homogeneous and heterogeneous businesses. Many domestic and foreign studies have examined the homogeneous and heterogeneous diversity separately; also there is no comprehensive study about these two phenomena simultaneously. Therefore, this study aims to determine the factors influencing the formation of this specific business which is called ambidexterity and provide a comprehensive model for it.

### **Case study**

The statistical population of the study is all multi-business companies that, firstly, have at least 6 subsidiaries that include a combination of homogeneous and heterogeneous businesses, and secondly, the collection of this multi-business company is generally in its growth period. In these companies, experts were selected who have the same master's degree and higher education and have at least 5 years of experience in the selected industry.

### **Theoretical framework**

Studies about business diversity have focused on two main keywords. The first keyword was to take advantage of existing opportunities and approach toward maximizing synergy, and the second keyword was to explore new opportunities and move to unknown business areas. Ambidexterity, as a psychological concept, has emphasized the balance between the two cups of a balance. Borrowing the concept of Ambidexterity from the field of psychology and its application in management has led to the conclusion that a path can be found between two perhaps contradictory tools that are based on the path of moderation. This is also true of diversity. Ambidexterity strives to tailor business growth in a way that satisfies both the desire to take advantage of existing opportunities and the tendency to explore new business opportunities and spaces.

### **Materials and Methods**

The methodology of this study is a review based on content analysis which was examined by tools such as semi-structured interviews of 13 senior managers in multi-business companies based on a reflective approach. The reflective approach has the following conditions: First: Codes - the product of coding - can evolve throughout the coding process. The two mindsets of the researcher not only validate but also emphasize it as a source of knowledge. Third, coding is an organic, open, iterative process, and the coding product can evolve throughout the encryption process. The validity of the research was evaluated based on the methods of verifiability, applicability, and reliability, and finally, the Cohen coefficient was tested for more validity.

### **Discussion and Results**

Based on the results of the research, finally, 42 sub-themes were divided into 5 categories. These 5 categories were examined at both internal and external levels. At the internal level, factors related to the individual and the system were divided, and at the external level, the factors were examined in three categories: cultural, economic, and political.

### **Conclusion**

According to the results of the interviews, among the individual indicators, the high relationship between managers and superiors and the motivation of the owners had the highest frequency. Among the systemic factors, the role of high

profitability of selected businesses as well as high capital of managers and shareholders to enter more than others. Another thing that can be considered as one of the main points of the interviews is the low operating profit of the main businesses that companies with dual power to be able to justify the low operating profit of their main businesses, try to close this gap by entering high profitability points. Do some research.

Among the political indicators, we can mention the role of the government, which will be more key and crucial, especially in developing countries such as Iran. Among the cultural indicators, there are not enough varied indicators, but some items were extracted from the interviews, which include the following codes: the path of similar competitors, the type of business based on need, silencing the public mind, emerging needs in society, and higher perception of people than companies. It was diversified and these indicators show that the cultural atmosphere of each country can be an important indicator in the formation of dual power diversity. Finally, among the economic indicators, the economic instability of developing countries can be considered as a key indicator. Given the high environmental uncertainty and changes in inflation, interest rates are the main variable. Such companies try to reduce their bankruptcy risk by entering different businesses in various industries.

**Keywords:** multi-business corporates, ambidexterity, heterogeneous diversity, homogeneous diversity, content analysis

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Eivazinezhad, S., Akbari, M., & Parishani, A. (2022). Providing a model for Formation of Ambidextrous Diversification in Multi-Business Corporations in Iran, *Public Management Researches*, 15 (56), 281-305. (In Persian)

**DOI:** 10.22111/JMR.2021.36790.5316

**Received:** 07 Dec. 2020

**Revised:** 25 Jun. 2021

**Accepted:** 19 Oct. 2021

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## ارائه الگویی برای شکل‌گیری تنوع دوستوانی در شرکت‌های چند کسب‌وکاره در ایران

سلمان عیوضی نژاد\*<sup>۱</sup> - محسن اکبری<sup>۲</sup> - علی پریشانی<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول، دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. [s\\_eyvazinezhad@sbu.ac.ir](mailto:s_eyvazinezhad@sbu.ac.ir)
۲. دانشیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
۳. دانشجوی دکتری، سیاست‌گذاری بازرگانی، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

### چکیده

با توجه به تغییرات زیاد محیطی و عدم اطمینان ناشی از آن، نیاز به استراتژی تنوع در شرکت‌های چند کسب‌وکاره از اهمیت بسزایی برخوردار است. در این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تنوع همگون و ناهمگون (تنوع دوستوانی) پرداخته شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل شرکت‌های چند کسب‌وکاره‌ای هستند که در مرحله رشد خود قرار دارند. بر این اساس کلیه مدیران و دانشگاهیان که سابقه حضور فعال در چنین شرکت‌های چند کسب‌وکاره را داشته، انتخاب و ۱۳ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی گلوله‌برفی برگزیده شدند. جمع‌آوری اطلاعات نیز با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت پذیرفت. بعد از جمع‌بندی مصاحبه‌ها تعداد ۴۲ شاخص مؤثر در ۵ مضمون اصلی و ۲ دسته کلی محیط خارجی و محیط داخلی تقسیم‌بندی شدند. محیط خارجی دارای سه بعد اقتصادی، سیاسی و فرهنگی و محیط داخلی دارای دو بعد فردی و سیستمی شدند. بر اساس فراوانی کدهای به‌دست‌آمده، عوامل فردی ارتباط با افراد بالادستی در بین عوامل سیاسی، قوانین و مقررات تسهیل‌کننده برای ورود به کسب‌وکارهای تابعه در بین شاخص‌های مربوط به عوامل سیستمی، سودآوری و سرمایه بالا، در بین شاخص‌های مربوط به عوامل فرهنگی ادراک مربوط نسبت به کسب‌وکارهای محوری و در بین شاخص‌های مربوط به عوامل اقتصادی بی‌ثباتی شاخص‌های اقتصادی به عنوان مولفه‌های نهایی الگوی پژوهش انتخاب شدند.

**واژه‌های کلیدی:** شرکت‌های چندکسب و کاره، دوستوانی، تنوع ناهمگون، تنوع همگون، تحلیل مضمون

استناد: عیوضی نژاد، سلمان؛ اکبری، محسن؛ پریشانی، علی (۱۴۰۱). ارائه الگویی برای شکل‌گیری تنوع دوستوانی در شرکت‌های چند کسب‌وکاره در ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۶)، ۳۰۵-۲۸۱.



DOI: 10.22111/JMR.2021.36790.5316

نوع مقاله: علمی پژوهشی

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۱۷

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

بر اساس تحقیقات استراتژیک، تنوع موتور حیاتی برای رشد شرکت‌ها است. تنوع یک استراتژی مهم برای شرکت‌هایی است که می‌خواهند وارد مرحله رشد شده، ایجاد مزیت رقابتی کرده و یا اینکه در تلاش برای باقی ماندن در رقابت باشند (Kang, 2013). تنوع را استراتژی ورود شرکت به بخش اقتصادی، صنعت، بخش بازار و یا خط جدید کسب‌وکار تعریف کرده‌اند (Salma & hossein, 2018). انواع مختلفی از تنوع وجود دارد که در معروف‌ترین تقسیم‌بندی شامل تنوع همگون و ناهمگون می‌شود. تئوری‌های مختلفی در سطح سازمانی مطرح شده‌اند که می‌توانند تبیین‌کننده مبنای این دو نوع تنوع باشند (Purkayastha et al., 2012). شرکت‌ها بر اساس تئوری اقتصاد هزینه معاملات می‌توانند از اقتصاد قلمرو و منابع غیرقابل تجارت به‌عنوان اهرمی اساسی در تنوع همگون استفاده کنند؛ چنین عاملی در تنوع ناهمگون کم‌تر مورد استفاده قرار می‌گیرد (Hoskisson et al., 2009). وقتی سیستم‌های کنترل به‌طور مناسب پیکربندی شوند، در واقع تنوع ناهمگون ممکن است به همان اندازه تنوع همگون امکان‌پذیر باشد (Chen et al., 2019). همچنین بر مبنای ایده‌های پنروز<sup>۱</sup> (۱۹۵۹) چگونگی انباشت منابع و توانایی‌ها هم می‌تواند انگیزه ایجاد تنوع باشد. تحقیقات مبتنی بر رویکرد منبع محور استدلال می‌کنند که بررسی منابع به‌عنوان پیش‌نیاز ورود تنوع ناهمگون بسیار کمتر مورد توجه قرار گرفته است و این مبنای در تنوع همگون بیش‌تر است. ان‌جی<sup>۲</sup> (2007) پیشنهاد می‌کند که ترکیبی از قابلیت‌های پویا، ظرفیت جذب و ارتباطات ضعیف شبکه ممکن است منجر به تشویق تنوع ناهمگون شود. همچنین از دیدگاه رویکردهای مالی و به‌طور خاص تئوری نمایندگی، شرکت‌ها برای کاهش ریسک، افزایش ظرفیت بدهی، دسترسی به شرایط مالیات سودمند و حفاظت در برابر شرایط نامطلوب رقابتی متنوع می‌شوند (Ljubownikow & Ang, 2020) از این رو بر اساس مبنای و رویکردهای ذکر شده، استراتژی تنوع مزیت‌هایی فراوانی می‌تواند برای شرکت‌ها داشته باشد که از جمله آن‌ها می‌توان به ایجاد هم‌افزایی، قدرت بازار (Montgomery, 1994) Purkayastha et al., 2012، کاهش ریسک (Martin & sayrak, 2003) اشاره کرد.

<sup>۱</sup>. penros

<sup>۲</sup>. NG

2012, *et al.*، کارایی بازار سرمایه داخلی (Edrof at el., 2013) و دستیابی به مزیت رقابتی (Laplume & Dass, 2012) اشاره کرد. تنوع همگون شامل ایجاد ارزش برای سهامداران از طریق تناسب استراتژیک بین کسب‌وکارها، ترکیب منابع، قابلیت‌ها است (Montgomery & Singh, 2004). از طرف دیگر تامسون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) معتقدند که بسیاری از شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند که در هر صنعت یا کاری که دارای فرصت سود خوبی باشد، متنوع شوند. بر اساس این تفسیر مبانی ورود به کسب‌وکارهای همگون و ناهمگون عملاً متفاوت است. استفاده هم‌زمان از تنوع همگون و غیر همگون، در ادبیات مدیریت استراتژیک، به تنوع دوست‌توان نام‌گذاری شده است. استفاده از کلمه دوست‌توانی در بحث علمی به سرعت در حال افزایش است (Raisch at el., 2009). اگرچه معنای عمومی دوست‌توانی توانایی پیگیری دو مسیر مختلف به طور هم‌زمان است، اما تعریف کاملی در مورد آن وجود ندارد (Gupta at el., 2006; Cao at el., 2009). این اصطلاح به انواع مختلفی از سازگاری و هم‌ترازی (Gibson, & Birkinshaw, 2004)، کنترل‌پذیری و پاسخگویی، نوآوری و کارایی (Sarkees & Hulland, 2009) و تغییر تدریجی و انقلابی (Tushman & O'Reilly, 1996) اشاره دارد. تنوع دوست‌توانی به عنوان حالتی تعریف می‌شود که به طور هم‌زمان شامل تنوع همگون و ناهمگون باشد. تنوع دوست‌توانی شامل مشارکت هم‌زمان در اکتشاف و بهره‌برداری است و از طریق ترکیب هر دو بعد زمینه‌ای مانند محصولات و بازارها می‌توان به آن دست پیدا کرد (Voss & Voss, 2013). بنگاه‌هایی که تنوع دوست‌توانی دارند، انتظار دارند به طور هم‌زمان به کارایی و اثربخشی دست پیدا کنند. این شرکت‌ها با تنوع در کسب‌وکارهای همگون می‌توانند به کارایی دست یابند (زیرا این رویکرد از منابع موجود و پیکربندی‌های قابلیت‌ها استفاده می‌کند). اجماع فزاینده‌ای میان اندیشمندان در مورد دوست‌توانی (اکتشاف هم‌زمان قابلیت‌های جدید و بهره‌برداری از توانایی‌های فعلی) وجود دارد که برای موفقیت بلندمدت بسیار مهم و رسیدن به آن دشوار است (Lubatkin at el., 2006). از این رو استفاده از دوست‌توانی استراتژیک وقتی منجر به عملکرد بهتر می‌شود که شرکت‌ها در زمینه‌های پیچیده‌ای قرار دارند (Voss & voss, 2013). پژوهش‌های متعددی در مورد علل شکل‌گیری تنوع همگون و غیر همگون به صورت پراکنده انجام شده است که هر کدام بر بعد خاصی

<sup>۱</sup>. Thompson at el

متمرکز شدند *Dhir & Dhir, 2015; Campillo, 2014; Kock & Guillen, 2002*؛ اما پژوهشی به صورت هم‌زمان علل شکل‌گیری شرکت‌های حاضر در تنوع همگون و غیر همگون را مورد بررسی قرار نداده‌اند (تنوع دوسوتوانی).

شرکت‌هایی که در فضای کسب‌وکارهای مختلف در حال فعالیت هستند می‌توانند به مانند چرخه عمر محصول دارای مراحل مختلف معرفی، رشد و بلوغ باشند (Kim et al, 2002). با توجه به موضوع پژوهش و برای اینکه شرکت‌ها قادر باشند به صورت همزمان در حوزه کسب‌وکارهای همگون و ناهمگون ورود کنند باید دارای گردش وجوه بالایی باشند. از این رو شرکت‌های مورد بررسی می‌بایست در مرحله رشد قرار داشته باشند؛ برای انتخاب این صنایع، تعداد کسب‌وکارهای تابعه و همچنین میزان بازدهی فعلی آن در صنایع مربوطه مورد بررسی قرار گرفتند. از طرف دیگر ایران کشوری است که به علت شرایط اقتصادی حاکم و همچنین تغییرات و تحولاتی که در ساختار قوه‌های سه‌گانه اتفاق افتاده، دست‌خوش تغییرات زیادی شده است. با حضور شرکت‌های چندکسب و کاره همگون و ناهمگون مانند شستا، سرمایه‌گذاری غدیر، بنیاد مستضعفان، آستان قدس رضوی و ... نقش آن‌ها در اقتصاد کشورمان بسیار بالا بوده و علت شکل‌گیری‌شان از اهمیت بسزایی برخوردار بوده است. ضرورت این پژوهش زمانی بیشتر می‌شود که سهم نسبتاً بالایی از تولید ناخالص داخلی کشورمان توسط این گونه از شرکت‌ها تامین شده است؛ لذا پژوهش حاضر در تلاش است تا از طریق مصاحبه با خبرگان صنعت و دانشگاهیانی که سابقه فعالیت در چنین صنایعی را داشته باشند الگوی جامعی در خصوص شکل‌گیری شرکت‌هایی با کسب‌وکارهای همگون و ناهمگون ارائه دهد. با توجه به مباحث مطرح شده می‌توان انتظار داشت که رو آوردن به تنوع دوسوتوان در شرایط اقتصادی ایران می‌تواند راهکار مناسبی برای توسعه و گسترش شرکت‌های چندکسب و کاره ایرانی باشد؛ بنابراین مسئله اصلی پژوهش این است که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری شرکت‌های چندکسب و کاره همگون و ناهمگون (تنوع دوسوتوانی) در فضای کسب و کارهای ایران چیست؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مفهوم دوسوتوانی:** سازمان‌های موفق تمایل دارند که ضمن پاسخگویی به تقاضاهای کسب‌وکارهای امروزی، در عین حال بتوانند خودشان را با تغییرات آینده سازگار کنند؛

هدف نهایی این کسب‌وکارها ایجاد تعادل بین این دو شاخص خواهد بود (Gibson & Birkinshaw, 2004)؛ این توانایی تحت عنوان دوستوانی سازمانی تعریف می‌شود که برای توصیف بهتر، دو واژه بهره‌برداری و اکتشاف مورد استفاده قرار گرفته است. چالش‌های دوستوانی از پیگیری همزمان همسویی و انطباق‌پذیری پدید می‌آید. بهره‌برداری را به مثابه نیاز به حفظ عملیات کارا در یک بازار بالغ با هدف پاسخ به نیازهای محیط جاری، توصیف می‌کنند (Laureiro-Martinez et al, 2014). تنوع دوستوانی هم بر مبنای تنوع همگون (بهره‌برداری) و تنوع ناهمگون (اکتشاف) نام‌گذاری شده است (Ang & Ljubownikowa, 2020).

جایگاه تنوع دوستوانی در بین انواع دوستوانی: سیمسک<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، با توجه به بعد ساختاری و بعد زمانی، چهار نوع دوستوانی سازمانی را از یکدیگر متمایز ساخته است. بعد اول به زمان اشاره دارد؛ زیرا تسخیر گستره دوستوانی به‌طور همزمان یا متوالی، در طول زمان پیگیری می‌شود. بعد دوم به ساختار اشاره دارد که شامل ساختار مستقل و وابسته می‌گردد. هنگامی که بهره‌برداری و اکتشاف در یک واحد مشابه دنبال می‌شود؛ دوستوانی ساختاری مستقل نامیده می‌شود. در مقابل هنگامی که این پیگیری‌ها مستلزم دو واحد مجزا یا بیشتر است؛ دوستوانی ساختاری وابسته نامیده می‌شود. با کنار هم گذاشتن این ابعاد، چهار نوع توصیف دوستوانی مشتمل بر تفکیکی، متوازن، معکوس و چرخشی مطرح می‌شود که در شکل (۱) نشان داده شده است.

همزمان	بعد زمانی	ترتیبی
تفکیکی	متوازن	
معکوس	چرخشی	

همبسته بین واحدها    بعد ساختاری    مستقل درون یک واحد

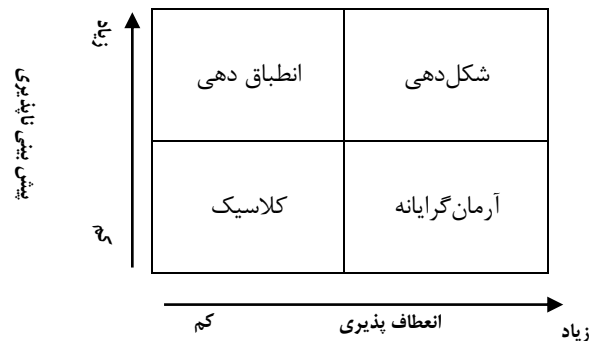
شکل شماره ۱: انواع تنوع دوستوانی در سازمان (Sismek, 2009)

<sup>۱</sup>. sismek



بر اساس شکل ۱ با توجه به اینکه تنوع دوستوانی به طور همزمان درگیر تنوع همگون و غیرهمگون است از لحاظ زمانی به طور همزمان مینا بوده و از لحاظ ساختاری هم به صورت ترکیبی از واحدهای مختلف مورد بررسی قرار گرفته است.

رویکردهای چهارگانه استراتژی در سازمان‌های دو سوتوان: بیشتر بنگاه‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که میزبان چندین کسب‌وکار هستند؛ در طول زمان به سرعت تغییر می‌کنند؛ انواع و اقسام نقاط جغرافیایی و طبقه‌بندی‌های محصولات را در برمی‌گیرند و بر پایه گستره‌ای وسیع از کارکردها و بخش‌های گوناگون استوارند. شرکتی که در چنین محیط متنوعی حضور دارد؛ باید رویکرد دوستوانی داشته باشد. دوستوانی در این دیدگاه، بر توانایی به‌کارگیری چندین رویکرد در مدیریت استراتژیک بنگاه، در هر نقطه از زمان یا به شکل متوالی تأکید دارد (Reeves et al., 2016). در همین راستا؛ گروه مشاوره بوستون رویکردهای چهارگانه استراتژی در سازمان‌های دو سوتوان را مبتنی بر دو بعد پیش‌بینی‌پذیری (آیا تغییرات پیش‌بینی‌پذیر است؟) و انعطاف‌پذیری (آیا بنگاه به تنهایی یا با همکاری دیگران می‌تواند محیط را شکل دهد؟) ارائه کرده است (شکل ۲). این مدل چگونگی انتخاب مناسب‌ترین رویکردهای مدیریت استراتژیک بنگاه را تشریح می‌کند:



شکل شماره ۲: رویکردهای مطرح در مدیریت استراتژیک بنگاه (Reeves et al., 2016)

هریک از رویکردهای ذکرشده در شکل (۲)، نه‌تنها شیوه‌ای کاملاً متفاوت در ایجاد استراتژی به همراه دارد؛ بلکه رویکرد متمایزی در جاری‌سازی استراتژی نیز در پی دارد و

نیازهای متفاوتی را ایجاد می‌کند (Reeves et al., 2016). در واقع؛ محیط‌های کلاسیک پیش‌بینی‌پذیر، در حیطه استراتژی‌های جایگاه‌یابی یا موقعیت قرار می‌گیرند؛ در محیط انطباق‌دهی به تجربه و آزمایش مستمر نیاز دارند و از آنجایی که محیط با سرعت تغییر می‌کند و غیرقابل پیش‌بینی است؛ برنامه‌ریزی نمی‌تواند به‌خوبی در این محیط اتفاق بیفتد. در یک محیط آینده‌نگر، بنگاه در تلاش است تا با ایجاد یک بازار جدید یا به هم ریختن بازارهای فعلی، به پیروزی دست یابد. بنگاه‌ها در یک محیط آینده‌ساز، با استفاده از مزیت‌های خود یا دیگر ذینفعان، صنعت را شکل می‌دهند یا به مسیری حرکت می‌دهند که خود متمایل به آن هستند. بهره‌گیری از رویکردهای مناسب مدیریت استراتژیک بنگاه در یک واحد تجاری استراتژیک و یا در چند بخش مختلف بنگاه، در نیل به یک سازمان دوست‌توان راهگشاست. هم‌چنین یکی از متغیرهایی که می‌تواند نوع استراتژی را تحت تأثیر خود قرار دهد چرخه عمر شرکت‌های چندکسب‌وکاره است. صنایع موجود در ایران را می‌توان بر اساس چرخه عمر در سه مرحله معرفی، رشد، بلوغ و تقسیم‌بندی کرد. بر اساس پژوهش‌های پیشین انجام شده محرک‌های اصلی شرکت‌های چند کسب‌وکاره را در مراحل مختلف توسعه به شکل زیر بیان کرد:

جدول شماره ۱: محرک‌های اصلی شرکت‌های چند کسب‌وکاره

محرک‌ها	مرحله معرفی	مرحله رشد	مرحله بلوغ
مزیت‌های پیشگام	*	***	*
حفاظت دولتی	*	**	-
اتحادهای خارجی	*	***	*
گسترش کسب‌وکارهای همگون و غیر همگون	*	***	*
اخلاق کاری قوی کارکنان	-	***	*
شدت رقابت بازارهای داخلی	-	**	***
دستیابی به منبع منحصربه‌فرد منابع	-	**	***
بین‌المللی شدن	-	*	***
نیاز به فناوری	-	*	***

منبع: Kim et al, 2003 ; Kock, & Guillen, 2002; Khanna & Palepu, 1997

بر اساس جدول ۱ متغیرهای تعیین‌کننده استراتژی‌ها می‌تواند بر اساس چرخه عمر شرکت‌ها تغییر کند. این متغیرها بر اساس مراحل مختلف متفاوت بوده و همراه با سطح

متفاوتی از عدم اطمینان محیطی است. از آنجایی که فضای کسب‌وکاری ایران در بسیاری از ابعاد هنوز به بلوغ خود نرسیده است، در این پژوهش مرحله رشد شرکت‌ها مبنای قرار داده شده است.

**پیشینه پژوهش:** بر اساس موضوع پژوهش که بررسی عوامل موثر بر شکل‌گیری تنوع دوستوانی در شرکت‌های چندکسب‌وکاره است پژوهش‌های محدودی علل بررسی همزمان تنوع همگون و غیر همگون را مورد بررسی قرار داده‌اند که در جدول ۲ به صورت خلاصه به آن پرداخته شده است:

جدول شماره ۲: خلاصه پژوهش‌های پیشین

محققین	عنوان	روش	نتایج
Lin et al, 2020	ایجاد مزیت رقابتی: تعامل بین استراتژی تنوع دوستوانی و عوامل زمینه‌ای با رویکرد قابلیت‌های پویا	کمی- پرسشنامه	نقش تحقیق و توسعه قوی و پویایی محیطی در ایجاد همزمان تنوع دوستوانی مؤثر بود
Li et al, 2016	تنوع گروه مدیریتی ارشد، نوآوری دوستوانی و اثر میانجی تیم ارشد	کمی- پرسشنامه	تیم مدیریت ارشد و جامعیت تصمیم‌گیری می‌تواند رابطه بین تنوع مربوط به تیم مدیریت ارشد و تمرکز استراتژیک یک شرکت در نوآوری دوستوانی باشد.
Voss & voss, 2013	تنوع دوستوانی در شرکت‌های کوچک و متوسط: اجرای بهره‌برداری و اکتشاف	کمی- پرسشنامه	اجرای همزمان توسعه محصول و بازار می‌تواند زمینه‌ساز فرصت‌های جدیدی برای ایجاد بهترین موقعیت باشد
Akbari et al, 2019	طراحی مدل نوآوری دوستوان؛ مطالعه‌ای در یک بنگاه چند رشته‌ای دفاعی	کیفی- کمی	مؤلفه‌های نوآوری مستمر و برانداز، به ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه نوآوری در کنار نوآوری مقطعی، جهت نیل به یک سازمان دوستوان شناخته شدند.
Eivazinezhad et al, 2019	شناسایی و تبیین عوامل موثر بر شکل‌گیری و توسعه شرکت‌های چندکسب و کاره ناهمگون	کیفی	شناسایی ۲۸ مضمون در سه دسته زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری بر اساس مرور نظامند
Tahmasbi et al, 2019	ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوستوان	کیفی	۴۷ مؤلفه جهت چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دوستوان ساختاری و ۱۷ مؤلفه جهت چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دوستوان زمینه‌ای

با توجه به پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده، عموم پژوهش‌ها در زمینه دوستوانی بوده است و موارد بسیار معدودی تنوع دوستوانی را بر اساس شاخص‌های عدم

اطمینان محیطی و هزینه‌های تحقیق و توسعه مورد بررسی قرار داده‌اند. در نتیجه سؤالات اصلی پژوهش را می‌توان به این ترتیب بیان کرد که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تنوع دوستوانی در شرکت‌های چندکسب و کاره کدامند؟ و میزان ارتباط بین عوامل شناسایی شده به چه میزان است؟

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به شکاف نظری مطرح شده، پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی- توسعه‌ای و بر اساس روش اجرا، کیفی و با رویکرد اکتشافی است. جامعه مورد مطالعه پژوهش کلیه مدیران سطح عالی در دفاتر مرکزی شرکت‌های چندکسب‌وکاره‌ای بودند که اولاً حداقل ۶ کسب‌وکارهای تابعه داشته باشد که شامل ترکیبی از کسب‌وکارهای همگون و ناهمگون باشند و ثانیاً مجموعه این شرکت چندکسب‌وکاره به صورت کلی در دوره رشد خود قرار داشته باشد. در این شرکت‌ها افرادی انتخاب شدند که دارای تحصیلات همگون کارشناسی ارشد و بالاتر بوده و دارای حداقل سابقه ۵ سال در صنایع گزینشی باشند. مبنای اصلی انتخاب جامعه هدف متمرکز بر کسانی است که تخصص علمی و تجربی را به صورت همزمان داشته باشند که بر اساس روش نمونه‌گیری غیر احتمالی گلوله برفی، تعداد ۱۳ نفر انتخاب و با آنها مصاحبه انجام شد و داده‌های آن مورد تحلیل قرار گرفت. توافقنامه ابتدایی (پروتکل) مصاحبه بر اساس روش سه مرحله‌ای اسپیکارد<sup>۱</sup> طراحی شد که در انتها، ۱۲ سؤال کلی و منعطف برای مصاحبه نیمه ساختاریافته به دست آمد. در فرآیند پیشنهادی اسپیکارد برای طراحی پروتکل مصاحبه، سه مرحله پیشنهاد شده است. مرحله نخست، تعیین سؤال محوری<sup>۲</sup> است. در مرحله دوم پرسش‌های همگون با نظریه‌های پشتیبانی‌کننده از مساله اصلی پژوهش، شناسایی می‌شود که به آن‌ها پرسش‌های مبتنی بر نظریه<sup>۳</sup> می‌گویند. گام پایانی طراحی پروتکل نیز تدوین سؤال‌هایی است که به گفته اسپیکارد باید بتواند بیشتر نظریه‌های پشتیبانی‌کننده را در برگیرد.

---

<sup>۱</sup>. Spickard

<sup>۲</sup>. Central question

<sup>۳</sup>. Theory based questions

اعتبار پژوهش: برای تأیید روایی و پایایی در دهه‌ی ۱۹۸۰ گوبا و لینکلن مفهوم قابلیت اعتماد را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی مورد ارزیابی قرار دهند. اعتبار داده‌های کیفی از ۴ عنصر تشکیل شده است (Danaei fard et al., 2013). الف: اعتبار پذیری. برای انجام این کار از تکنیک کنترل‌های اعضا شکل گرفت که از طریق دو نفر از متخصصین خارج از مصاحبه ارائه و نتایج آن بررسی گردید. ب: انتقال پذیری. در این مرحله تلاش شد که در پایان مصاحبه‌ها ضمن تطابق آن با شرکت‌های چند کسب‌وکارهای مختلف بتواند تطبیق درستی از واقعیت ارائه دهد. ج: تأیید پذیری: در این مرحله هم محققین پس از تکمیل مصاحبه‌ها به صورت تصادفی با سه نفر از مصاحبه‌شوندگان در مورد نتایج استخراج‌شده جلسه حضوری تشکیل داده و نتایج مورد تأیید قرار گرفت. د: اطمینان‌پذیری: در این مرحله هم پژوهشگران با استناد به مصاحبه‌های انجام شده به صورت مرحله‌ای تلاش کردند که این پروسه را تکمیل کنند. همچنین در مرحله دوم برای اعتبار پژوهش ضریب کاپای کوهن استفاده شد که برای کدگذاری دو پژوهشگر ۰/۸۱ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بالا است (Akçayır, 2017).

روش پژوهش حاضر تحلیل مضمون بوده است به‌طورکلی دو رویکرد اصلی و سه استراتژی در مورد تحلیل مضمون وجود دارد. رویکردهای اصلی تحلیل عبارت‌اند از خلاصه دامنه در مقابل الگوهای مبتنی بر معنای مشترک (Clarke & Braun, 2019). پژوهش حاضر از نوع اول الگوهای مبتنی بر معنای مشترک بوده است. از لحاظ استراتژی‌های غالب سه رویکرد اصلی در تحلیل مضمون عبارت‌اند از: پایایی کدگذاری، اعتبار کد و رویکرد بازتابی. استراتژی پژوهش حاضر بر مبنای روش بازتابی است. این روش بر مبنای سه شاخص‌های تعریف می‌شود: الف- کدها (محصول کدگذاری - می‌توانند در کل فرآیند رمزگذاری تکامل یابند). ب- ذهنیت پژوهشگر (نه تنها آن را معتبر می‌داند بلکه بر آن به عنوان یک منبع کسب دانش، تأکید می‌کند). ج- کدگذاری یک فرآیند تکراری باز بوده و محصول کدگذاری در کل فرآیند رمزگذاری تکامل می‌یابد. با توجه به رویکرد انعکاسی در مورد پدیده تنوع دوستوانی به صورت عملی در سطح داخلی پژوهشی کار نشده و در سطح خارجی هم به صورت محدود است، لذا پژوهش حاضر صرفاً مبتنی بر داده‌های گردآوری

شده از مصاحبه است. فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها هم به صورت دستی و از طریق سه محقق اصلی پژوهش صورت پذیرفته است.

### یافته‌های پژوهش

توصیف متغیرهای جمعیت شناختی: در این بخش به توصیف افراد مصاحبه‌شونده پرداخته شده است که در ادامه در جدول ۳ آورده شده است:

جدول شماره ۳: توصیف جمعیت شناختی افراد مصاحبه شونده

کد مصاحبه	سابقه فعالیت	سن	تحصیلات	حوزه فعالیت
I1	۷	۳۸	دکتری مدیریت بازرگانی	صنایع مختلف و مشاوره
I2	۱۴	۴۳	دکتری مدیریت بازرگانی	فروش مجموعه گلرنگ
I3	۲۰	۴۸	دکتری بازاریابی	عظیم خودرو
I4	۱۲	۳۵	کارشناسی ارشد ارتباطات	خدمات آموزشی
I5	۱۵	۴۵	کارشناسی ارشد MBA	بانکداری (بانک آینده)
I6	۱۰	۳۷	دکتری سیاست‌گذاری	تحقیق و توسعه مجموعه گلرنگ
I7	۱۵	۴۶	دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی	بانکداری - ملت (مشاوره)
I8	۷	۳۵	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مدیر ارشد هلدینگ خلیج فارس
I9	۱۳	۴۵	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	برنامه و بودجه ایران خودرو
I10	۱۱	۳۹	کارشناسی ارشد - بازاریابی	مدیر فروش شرکت افق کوروش
I11	۱۳	۴۳	کارشناسی ارشد - مدیریت صنعتی	مدیر تدارکات ایرانیان اطلس
I12	۱۳	۴۶	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	مدیریت زنجیره تأمین - لیزینگ
I13	۲۰	۵۲	کارشناسی ارشد - مدیریت دولتی	مدیر منابع انسانی - ایران مال

پاسخ به سؤالات پژوهش: با توجه به سؤال اصلی پژوهش که به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر تنوع دوسوتوانی در شرکت‌های چندکسب و کاره در فضای کشور ایران است از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۳ نفر از مدیران و کارشناسان متخصص این حوزه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته‌ای تشکیل داده شد که پس از برچسب‌گذاری مضامین فرعی اولیه شناسایی شدند.

بر این اساس پس از جمع‌آوری کلیه مصاحبه‌ها، مضامین فرعی در قالب جدول ۴ آورده شده است:

## جدول شماره ۴: مضامین فرعی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

مضمون فرعی	کد مصاحبه شونده	فراوانی
سودآوری بالای کسب‌وکار فعلی	I1,I3,I4,I8, I7,I10,I11,I13	۸
کنجکاوی شخصی مدیران	I2,I6,I7,I13,I9,I10	۶
ارتباط نزدیک با بدنه تصمیم‌گیری دولتی	I1,I2,I3,I6,I7,I9,I11,I2,I13	۹
قدرت لابی‌گری با مدیران بالادستی	I1,I2,I3,I6,I7,I9,I11,I2,I13	۹
تمایل دولت به بزرگ‌تر شدن صنایع منتخب	I2,I5,I8,I11,I12	۵
دنبال کردن رقبای بازاری و جا نماندن از آن‌ها	I2,I8,I11	۳
تجربه بالای مدیران در اداره کسب‌وکار	I2,I7,I9,I10,I11,I12	۶
تلاش برای ایجاد کسب‌وکارهای پوششی	I3,I4,I6,I7,I5,I9,I11,I12,I13	
فرصتی برای ایجاد گزارش‌های متقلبانه حسابداری	I2,I4,I5,I8,I9, I11,I13	۷
ترکیب نامتجانس اعضای هیئت‌مدیره	I2,I7,I9,I10,I11,I13	۶
قوانین و مقررات تسهیل‌کننده برای ورود به کسب‌وکارهای تابعه	I2,I4,I5,I8,I9,I11,I12	۷
انطباق با برنامه‌های برند سازی شرکت مرکزی	I2,I8,I10,I11	۴
استفاده از معافیت‌های مالیاتی در صنایع منتخب	I2,I4,I8	۳
بهره‌برداری از تخصص گوناگون مدیران	I1, I2,I3,I7	۴
شرایط خاص کسب‌وکارهای هدف برای ورود	I2,I8,I10,I11,I13	۵
سرمایه مازاد و شخصی مدیران دفاتر مرکزی	I1,I2,I3,I4,I6,I7,I8,I9,I11,I12	۱۰
کاهش ریسک به‌واسطه ورود به کسب‌وکارهای مختلف	I1, I2,I6,I7,I9,I10,I11,I12	۸
بهره‌برداری از نوسانات بالای نرخ تورم	I2,I5,I7,I9,I11,I12	۶
اثرگذاری تحریم‌های شدید در صنایع محوری	I2,I4,I5,I8,I9,I11	۶
وابستگی کسب‌وکارها به الزامات خاص فنی	I2,I13,I10	۳
تلاش برای بقا در افق زمانی بلندمدت	I1,I2,I8,I10	۴
اثرگذاری سابقه فعالیت کارکنان در مجموعه‌های بزرگ	I2,I6,I9,I10,I11	۵
سرشکن کردن هزینه‌ها در صنعت‌های مختلف	I3,I6	۲
بهره‌برداری از سیاست‌های خارجی دولت‌های کنونی	I3,I7,I8,I11	۴
انحصاری بودن کسب‌وکارهای خاص در کشور	I1,I3,I7,I9	۳
پایین بودن سود عملیاتی کسب‌وکارهای اصلی	I3,I4,I6,I7,I5,I9,I11,I12,I13	۹
ورود به کسب‌وکارهای دیگر به‌واسطه خاموش کردن اذهان عمومی نسبت به کسب‌وکارهای محوری مثل بانکداری	I3,I13,I10	۳
پاسخ مناسب به نیاز نوظهور در جامعه	I4,I13,I10	۳
ادراک مثبت نسبت به شرکت‌های تنوع یافته	I4,I5,I10,I11,I2,I13	۶
ایجاد اشتغال برای قشر کمتر برخوردار	I4,I13,I10	۳
پوشش دادن کلیه زنجیره فرایند ارزش	I4,I13,I10	۳
اثرگذاری بالای سابقه فعالیت شرکت محوری	I2,I5,I6,I11	۴
اثرگذاری سن فعالیت شرکت محوری	I1,I2,I5,I8,I9,I12	۶

۷	I1,I3,15,17,18,10,I11	تعداد کسب‌وکارهای همگون موجود در گروه شرکتی
۵	I1,I3,15,18,I10,I11	نقش انگیزه مالکان در هنگام تأسیس
۸	I1,I4,I5,I6,I9,I10,I11,I12	وجود بخش تحقیق و توسعه قوی
۷	I1,I2,I4,I6,I7,I8,I9,I14	هم‌راستا بودن خروجی‌های کسب‌وکارهای تابعه دفتر مرکزی برای مشتریان از لحاظ نوع محصول یا خدمت
۵	I3,I4,I6,I7,I10,I13	قابلیت انتقال مشتریان یک کسب‌وکار به کسب‌وکار دیگر
۷	I1,I3,I4,I7,I8,I9,I11	امکان مبادله کسب‌وکار با بدهی‌های معوقه
۶	I3,I4,I7,I9,I11,I12	موانع ورود کمتر برای کسب‌وکارهای بزرگ به حوزه نامرتب
۵	I1,I4,I6,I7,I8,I10	تغییر ماهیت کسب‌وکارهای افزوده‌شده (از تولیدی به خدماتی ...)
۶	I2,I3,I8,I9,I10,I11	اثرگذاری نوع ورود به کسب‌وکارهای جدید (شراکت، خرید)

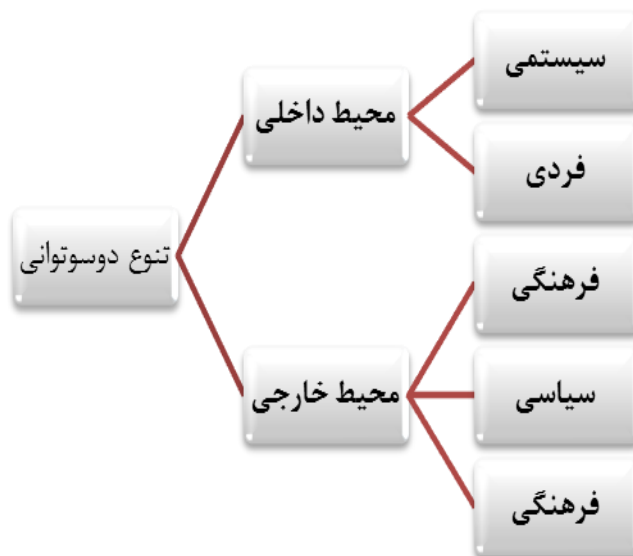
پس از جمع‌بندی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، شاخص‌ها نهایتاً در ۴۲ مضمون فرعی شناسایی شدند. در مرحله بعد اقدام به تنظیم شاخص‌های در مضامین اصلی شده است که پس از جمع‌بندی، نهایتاً در ۵ مضمون اصلی به تصویر کشیده شده است. جدول ۵ این تقسیم‌بندی را به صورت کامل به تصویر کشیده است:

جدول شماره ۵: شاخص‌ها (مضامین فرعی) و عوامل (مضامین اصلی) مؤثر بر شکل‌گیری تنوع دوست‌توانی

مضامین اصلی	مضامین فرعی
سیاسی	تمایل دولت به بزرگ‌تر شدن صنایع، قوانین و مقررات تسهیل‌کننده برای ورود به کسب‌وکارهای تابعه، استفاده از معافیت‌های مالیاتی برای صنایع خاص، بهره‌برداری از سیاست‌های خارجی دولت کنونی، اثرگذاری تحریم‌های شدید در صنایع محوری
اقتصادی	بهره‌برداری از نوسانات بالای نرخ تورم، ایجاد اشتغال برای قشر کمتر برخوردار، موانع ورود کمتر برای کسب‌وکارهای بزرگ به حوزه نامرتب
فرهنگی	دنبال کردن رقبای بازاری و جانمندان از آن‌ها، اثرگذاری نوع ورود به کسب‌وکارهای جدید (شراکت، خرید و...)، ورود به کسب‌وکارهای دیگر به‌واسطه خاموش کردن ذهن اذهان عمومی نسب به کسب‌وکارهای محوری، پاسخ مناسب به نیاز نوظهور در جامعه، ادراک مثبت نسبت به شرکت‌های تنوع یافته
فردی	کنجکاوی شخصی مدیران، ارتباط نزدیک با بدنه تصمیم‌گیری دولتی، قدرت لابی‌گری با مدیران بالادستی، تجربه بالای مدیران در اداره کسب‌وکار، بهره‌برداری از تخصص گوناگون مدیران، سابقه فعالیت کارکنان دفتر مرکزی، نقش انگیزه مالکان در هنگام تأسیس
سیستمی	سودآوری بالای کسب‌وکار فعلی، انطباق با برنامه‌های برند سازی شرکت مرکزی، سرمایه‌مازاد و شخصی مدیران دفتر مرکزی، کاهش ریسک به‌واسطه ورود به کسب‌وکارهای مختلف، تلاش برای بقا در افق زمانی بلندمدت، سرشکن کردن هزینه‌ها در صنعت‌های مختلف، انحصاری بودن کسب‌وکارهای خاص در کشور، پایین بودن سود عملیاتی کسب‌وکارهای اصلی، پوشش دادن کلیه زنجیره فرایند ارزش، سابقه فعالیت شرکت محوری، سن شرکت محوری، تعداد کسب‌وکارهای همگون موجود، تحقیق و توسعه قوی، قابلیت انتقال مشتریان یک کسب‌وکار به کسب‌وکار دیگر، نوع ورود به کسب‌وکارهای جدید (شراکت، خرید)، تغییر یافتن ماهیت کسب‌وکارهای افزوده‌شده (از تولیدی به خدماتی)، مبادله کسب‌وکار با بدهی‌های معوقه، نوع کسب‌وکارهای صنایع برای ورود- فرصتی برای ایجاد گزارش‌های متقلبان، ترکیب نامتجانس اعضای هیئت‌مدیره - تلاش برای ایجاد کسب‌وکارهای پوششی



پس از جمع‌بندی شاخص‌های اصلی و فرعی نهایتاً محققان مضامین اصلی را در دو دسته محیط داخل و محیط خارج تقسیم‌بندی کرده است که شاخص‌های محیط داخل شامل دو دسته فردی و سیستمی و شاخص‌های محیط خارج شامل سه دسته سیاسی، فرهنگی و اقتصادی بوده است. نمودار ۱ این روابط را بهتر نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۱: ارائه الگوی نهایی پژوهش

بر اساس خروجی‌های مصاحبه‌ها برای شکل‌گیری شرکت‌های چند کسب‌وکاره همگون و ناهمگون (تنوع دوستوانی) برخی شاخص‌ها نقش مهم‌تری ایفا می‌کنند. در بین شاخص‌های فردی، ارتباط بالای مدیران با افراد بالادستی و انگیزه مالکان دارای بیش‌ترین فراوانی بوده است. این بدان معناست که بر اساس جمع‌بندی مصاحبه‌ها نقش ارتباط حتی از سرمایه هم مهم‌تر بوده و در فضای کسب‌وکارهای ایران عموماً شرکت‌های که بتوانند ارتباط مداوم و مستمری با سطوح بالادستی سازمان داشته باشند موفق‌تر خواهند بود. همچنین در وهله دوم مدیرانی که تجربه فعالیت در فضاهای دولتی را داشته باشند از نظر مدیران این شرکت‌ها می‌توانند به عنوان نقطه اتصال مناسبی بین بخش‌های عمومی و خصوصی باشند. در بین عوامل سیستمی نقش سودآوری بالا کسب‌وکارهای انتخاب‌شده و

همچنین سرمایه بالا مدیران و سهامداران برای ورود بیشتر از موارد دیگر است. به عبارتی دیگر شرکت‌هایی که وارد تنوع دوستوانی می‌شوند پشتوانه مالی بسیار بالایی داشته و از این رو این شاخص‌ها قدرت انتخاب بین کسب‌وکارهای دیگر را تا حدی برای کسب دفاتر مرکزی افزایش می‌دهد. مورد دیگری که می‌توان جز نکات اصلی مصاحبه‌ها دانست پایین بودن سود عملیاتی کسب‌وکارهای اصلی بوده که شرکت‌های با تنوع دوستوانی برای اینکه بتوانند سود عملیاتی پایین کسب‌وکارهای اصلی خود را تا حدی توجیه کنند، تلاش می‌کنند از طریق ورود به نقاط با سودآوری بالا این شکاف را تا حدی پژوهش دهند. در نتیجه در فضاهای شرکت‌های با چندکسب‌وکاره همگون و ناهمگون مدیران سطوح بالادستی عموماً ترکیب کسب‌وکارهای خود را طوری انتخاب می‌کنند که از طریق ایجاد ارتباط بین آن‌ها بتوانند سودآوری مالی خود را افزایش دهند و بر اساس خروجی مصاحبه‌ها این یکی از معزلاتی است که شرکت‌های چند کسب‌وکاره در عمل با آن مواجه نیستند و به شدت از این نقطه ضربه می‌خورند.

در بین شاخص‌های سیاسی می‌توان به نقش دولت اشاره کرد که به خصوص در کشورهای در حال توسعه مثل ایران، نقش آن کلیدی‌تر و مهم‌تر خواهد بود. با توجه قوانین و مقرراتی که تدوین می‌شود می‌تواند نقش تعدیل‌گری بسیار قوی در ورود به کسب‌وکارهای جدید باشد. در بین شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها، تمایل دولت به بزرگ‌تر شدن صنایع تسهیل ورود به برخی کسب‌وکارها جز شاخص‌های پرتکرار بودند. از این رو زمینه ورود به این حوزه باید از طریق اتصال‌های دولت باشد که زمینه‌های مناسب را از طریق قوانین و مقررات تسهیلی ایجاد کند. در بین شاخص‌های فرهنگی هم شاخص‌های خیلی پرتکرار دیده نمی‌شود ولی مواردی از مصاحبه‌ها استخراج شد که شامل دنبال کردن راه رقبا هم دسته، نوع کسب‌وکارها بر اساس نیاز، خاموش کردن ذهن اذهان عمومی، نیاز نوظهور در جامعه و ادراک بالاتر مردم نسبت به شرکت‌های تنوع یافته بود و این شاخص‌ها نشان می‌دهد که فضای فرهنگی هر کشور نیز می‌تواند شاخص بسیار مهمی در شکل‌گیری تنوع دوستوانی باشد

### بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به دنبال بررسی عوامل مؤثر بر تنوع دوسوتوانی در شرکت‌های چند کسب‌وکاره در ایران بوده است. علی‌رغم اینکه پژوهش‌های داخلی و خارجی متعدد در مورد تنوع همگون و ناهمگون، پژوهش‌های محدودی همزمان همگون و ناهمگون (تنوع دوسوتوانی) پژوهش محدودی انجام شده لذا پژوهشگران در این مقاله پس از مصاحبه با ۱۳ تن از خبرگان دانشگاهی و فعالان صنعت در این حوزه، با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته تعداد ۴۲ شاخص در ۵ عامل کلی و در دو دسته تقسیم‌بندی شدند که عوامل فردی و سیستمی تحت عنوان محیط داخلی و عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و عوامل فرهنگی تحت محیط خارج قرار گرفتند.

از معدود پژوهش‌های انجام شده در حوزه تنوع دوسوتوانی در شرکت‌های چندکسب و کاره، می‌توان به پژوهش لین، چی و همکاران (۲۰۲۰) اشاره کرد که نقش تحقیق و توسعه قوی و پویایی محیطی در ایجاد همزمان تنوع دوسوتوانی مؤثر ارزیابی شد. در پژوهش دیگر هم گلین ووس و زانی ووس (۲۰۱۳) نوع محصول و نوع بازار را برای ورود همزمان به بازار تأکید کردند. همچنین بر مبنای نظریه‌های مطرح شده در زمینه شرکت‌های چند کسب‌وکاره، رویکرد اقتصادی، محیط رقابتی صنایع، منابع و عملکرد شرکت‌ها به عنوان شاخص‌های تنوع مطرح شده و از دید رویکرد جامعه‌شناختی ظرفیت‌های جامعه‌شناختی تیم مدیریت ارشد، خلاقیت، پیچیدگی، انعطاف‌پذیری و انسجام مدیران هم به عنوان عوامل مؤثر شناسایی شده‌اند. در زمینه پژوهش‌های داخلی هم می‌توان به پژوهش عیوضی نژاد و همکاران (۲۰۲۰) اشاره کرد که عوامل مؤثر بر تنوع ناهمگون را در سه دسته زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری خلاصه کرده است. همچنین بر مبنای نظریه نمایندگی انگیزه مالکان و مدیران و هم‌راستایی بین آن‌ها و از منظر نظریه نهادی ورود به کسب‌وکارهای ناهمگون در اقتصادهای در حال ظهور به عنوان شاخص‌های مؤثر شناسایی شده‌اند که تا حدی مطابق با نتایج پژوهش فعلی بوده است.

بر اساس شاخص‌ها استخراج شده بسیاری از موارد شرکت‌ها برای آنکه بتوانند نظر عموم مردم را به سمت دیگر منحرف کنند به کسب‌وکارهای جدید ورود پیدا می‌کنند تا از این طریق بتوانند فشار عمومی را از روی خود بردارند. نهایتاً در بین شاخص‌های اقتصادی هم

بی‌ثباتی اقتصاد کشورهای در حال توسعه می‌تواند به عنوان یک شاخص کلیدی مطرح گردد از این رو که شرکت‌ها مرکزی با توجه به اینکه عدم اطمینان محیطی بالا و تغییرات نرخ تورم، نرخ بهره و نوسانات بالایی دارد این‌گونه شرکت‌ها تلاش می‌کنند از طریق ورود به کسب‌وکارهای مختلف در صنایع متعدد ریسک ورشکستگی خود را کاهش دهند. به عبارتی دیگر کسب‌وکارهای تابعه از طریق حمایت‌های مالی که بینشان شکل می‌گیرد خود را از فشارهای اقتصادی که کشورهای در حال توسعه به دلایل مختلف با آن مواجه هستند نجات می‌دهند به این عامل اصطلاحاً بیمه اتکایی<sup>۱</sup> گفته می‌شود که کسب‌وکارهای تابعه در تلاش به حمایت یکدیگر بر می‌آیند. بر اساس فضای شکل‌گیری این‌گونه از کسب‌وکارها در ایران و بر اساس الگوی استخراج‌شده از بخش مصاحبه‌ها (نمودار ۲) نقش اصلی می‌تواند تقابل عوامل سیستمی و سیاسی باشد که تا حدی تعیین‌کننده مبانی ورود برای کسب‌وکارهای همگون و ناهمگون است؛ بعد سیستمی از جهت ساختاردهی مناسب این‌گونه از کسب‌وکارها بوده و بعد سیاسی هم تا حدی مطابق با عوامل غیرقابل‌کنترلی است که می‌تواند مبانی ورود را برای انواع کسب‌وکارها فراهم سازد.

بنابراین در راستای نتایج پژوهش پیشنهاد می‌گردد شرکت‌هایی که وارد این فضا می‌شوند باید سرمایه بالایی را انباشته داشته باشند زیرا همان‌طور که امکان سوددهی این کسب‌وکارها بالا بوده ریسک و ورشکستگی آن‌ها نیز به همان میزان بالا خواهد بود. از این رو احتمال اینکه این‌گونه ورود به کسب‌وکارها با عدم نتیجه همراه باشد خواهد بود. در صورت به همراه نداشته داشتن سرمایه اولیه بالا و همین‌طور ریسک‌پذیر نبودن مدیران می‌توان از استراتژی فاصله گرفتن تدریجی از کسب‌وکار محوری استفاده کرد در این استراتژی ابتدا کسب‌وکارهای همگون انتخاب‌شده و آهسته و به تدریج وارد کسب‌وکارهای ناهمگون می‌شوند که ریسک بالاتری نسبت به کسب‌وکارهای همگون دارند

در وهله دوم با توجه به اینکه فضای کسب‌وکارهای ایران به گونه‌ای است که دخالت دولت را به طور مستقیم و غیرمستقیم در پی خواهد داشت، فلذا مدیران و مالکان شرکت‌ها باید ضمن داشتن تخصص و سرمایه‌های لازم برای ورود باید همواره به این نکته توجه داشته باشند که صرفاً اکتفا نمودن به این شاخص‌ها کافی نبوده و افراد بالادستی باید

---

<sup>۱</sup>. Co-insurance

ارتباط خود را با سطوح بالا افزایش داده و از این طریق زمینه‌های لازم برای ورود به کسب‌وکارهای مختلف را به وجود آورند. این افراد باید توانایی فعالیت‌های چند کارکردی و تخصص‌های میان‌رشته‌ای را هم داشته باشند تا در صورت نیاز در بخش‌های مختلف در پروژه‌های تعریف‌شده به کار گرفته شوند. از آنجایی که شدت رقابت بخش‌های مختلف صنعت در ایران هنوز به مرحله کامل اشباع نرسیده است کسب‌وکارها می‌توانند با اتخاذ رویکرد بقاء و یافتن و نیازها و بازارهای جدید در کسب‌وکار پیشین به سطح بالاتری برسانند و نیازی به ورود به کسب‌وکار جدید نداشته باشند. با توجه به خروجی مصاحبه‌های شکل‌گرفته از بخش قبل یکی دیگر از شاخص‌های کلیدی خط‌مشی‌های دولت در فضای کلی کسب‌وکار است. اگر سبک‌های دولت در راستای بزرگ‌تر شدن شرکت و تشکیل شرکت‌های کانگلمرت است پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌ها با آشنایی و دید کامل به آن حوزه‌ها ورود پیدا کرده و از طریق برخورداری از قوانین تسهیل‌کننده در راستای بهبود کسب‌وکارهای خود گام بردارند ولی اگر تمایل به تشکیل شرکت‌های تخصصی است باید شرکت‌ها متمرکز بر کسب‌وکار محوری تلاش بر بهبود کسب‌وکارها از طریق تنوع همگون را داشته باشند.

محدودیت‌های اصلی پژوهش می‌توان به محدود بودن پژوهش‌های همگون در سطح داخلی و خارجی اشاره کرد که کار محققین را با دشواری‌هایی مواجه کرده بود. همچنین با توجه به اینکه جامعه مورد مطالعه پژوهش مدیران و نخبگان سطوح بالا شرکت‌های چند کسب‌وکاره با تنوع همگون و ناهمگون بودند هماهنگی جلسات با این افراد زمان‌بر بوده و محدودیت‌هایی برای پژوهشگران ایجاد کرده بود. نهایتاً با توجه به اینکه عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تنوع دوسوتوانی ترکیبی از شاخص‌های محیط داخلی و خارج بوده که با گستردگی فراوانی روبه‌رو بود محققین در دسته‌بندی این شاخص‌ها و ارائه الگوی نهایی برای شکل‌گیری دارای محدودیت‌های بودند که ممکن است برخی شاخص‌ها مبانی قرار گرفتن بیش از یک دسته را داشته باشند.

## منابع فارسی

- عیوضی‌نژاد، سلمان؛ حسینی، سید محمود؛ حاجی‌پور، بهمن؛ عبدالهی، علی. (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و توسعه شرکت‌های چند کسب و کاره ناهمگون. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۸)، ۲۹۳-۳۱۸. DOI: 10.22111/jmr.2020.33119.4971
- اکبری، مهدی؛ امینی، محمدتقی؛ محمودی میمند، محمد؛ مرادی، محمود. (۱۳۹۸). طراحی مدل نوآوری دوستوان؛ مطالعه‌ای در یک بنگاه چندرشته‌ای دفاعی. *مدیریت نوآوری*، ۸(۳)، ۷۷-۹۸.
- طهماسبی، رضا؛ میرزمانی، اعظم؛ برومند، مجتبی (۱۳۹۷). ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوستوان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۱۰۵-۱۳۲.

## References

- Akbari, M. Amini, M., Mahmoudi Meimand, M., Moradi, M. (2019). Designing the Ambidextrous Innovation Model; A Study In A Defense Holding Company. *Innovation Management Journal*, 8(3), 77-98. (in Persian)
- Braun V, Clarke V, & Rance N. (2014). How to use thematic analysis with interview data. In: Vossler A, Moller N, editors. The counselling and psychotherapy research handbook. London: .p. 183-97.
- Braun, V & Clarke V. (2019). conceptualising themes, thematic analysis, and other problems with Fugard and Potts' sample-size tool for thematic analysis. *Int J Soc Res Methodol*. 2016; 19(6):739-43.
- Campbell, A., Goold, M., Alexander, M., (1995). The value of the parent company. *California Management Review* 38, 79e97.
- Campillo, A. M. (2014). The benefits of related and unrelated diversification strategies in the Spanish context: What is the difference that executive, *Leadership*, vol. 12,1, 86-119.
- Cao, Q. Gedajlovic, E. Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organ. Sci.* 20 (4), 781-796.
- Chen, M., Kaul, A., & Wu, B. (2019). Adaptation across multiple landscapes: Relatedness, complexity, and the long run effects of coordination in diversified firms. *Strategic Management Journal*, 40(11), 1791-1821.
- Danaei fard, H; Alvani, S. M., & Azar, A. (2013). Metodolgy of qualitative research in management, saffar publication, *third edition*, Tehran, Iran (in persion).
- Dhir, Sanjay & Dhir. (2015). Diversifcation: Literature Review and Issues, Published online in Wiley Online Library .24: 569-588.
- Eivazinezhad, S., Hosseini, S., Hajipour, B., Abdollahi, A. (2020). Identifying and Explaining the Influencing Factors in Formation and Development of Heterogeneous Mulbusiness Corporations (Conglomerate). *Management Researches*, 13(48), 293-318. (in persion)

- Erdorf, S., Hartmann-Wendels, T., Heinrichs, N., & Matz, M. (2013). Corporate diversification and company value: A survey of recent literature. *Journal of Financial Markets and Portfolio Management*, 27(2).
- Gary, M. S. (2005). Implementation strategy and performance outcomes in related diversification. *Strategic Management Journal*, 26(7), 643–664.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Goold, M. and A. Campbell. *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*. Basil Blackwell, Oxford, 1997.
- Gupta AK, Smith KG and Shalley CE (2006) the interplay between exploration and exploitation. *Journal of Academy Management*, 49(4): 693–706.
- Hill, C.W.L., Hitt, M.A and Hoskisson, R.E. (1992). Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms, *Organization Science* 3(4):501-521.
- Hoskisson, R.E. Hitt, M.A. Johnson, R.A. and Moesel, D.D. (2009). Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy. *Journal of Strategic Management*, 14, pp. 215–235.
- Johnson, G. Scholes, K. & Whittington. (2006). *Exploring corporate strategy* (7th ed.). New York, NY: Prentice Hall.
- Kang, J. (2013). The relationship between corporate diversification and corporate social performance. *Journal of Strategic Management*, 34(1), 94–109.
- Khanna, T., & Palepu, K. 1997. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75(4): 41–51.
- Kim, H., Hoskisson, R. & Wan, W. (2004) Power dependence, diversification strategy, and Performance. *Journal of Strategic Management*, 25, 613-636.
- Kock, C. J. & Guillen, M. F. (2002). Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 77–113.
- Laplume, A.O. Dass, P. (2012). Exploration and exploitation for various stages of firm growth through diversification. In: Annual Meetings of the Academy of Management, Boston. *Journal of strategic management*, 5(1), 12.34
- Laureiro-Martinez, D, S Brusoni, N Canessa, M Zollo (2014), Understanding the exploration-exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision making performance, *Strategic Management Journal*, 36: 319-338

- Le, H. (2018). Literature Review on Diversification Strategy, Enterprise Core Competence and Enterprise Performance, *American Journal of Industrial and Business Management*, 9,91-108.
- Li,C,R. Liu,Y.Y, Lin,C,J &Hong, J.M (2016). Top management team diversity, ambidextrous innovation and the mediating effect of top team decision-making processes, *Industry and Innovation* ,Volume 23, Issue 3, 260-275.
- Lin H; Hsub, C; Hsuc, W, A & Chung, H. (2020). creating competitive advantages: Interactions between ambidextrous diversification strategy and contextual factors from a dynamic capability perspective, *Technological Forecasting & Social Change*.
- Ljubownikowa,G & Ang, S.H. (2020). Competition, diversification and performance, *Journal of Business Research* ,112 (2020) 81–94.
- Lubatkin MH, Simsek Z, Ling Y, Veiga JF (2006) Ambidexterity and performance in small-to-medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *J. Management, journal of strategic management*, 32(5):646–672.
- Martin, J.D. and Sayrak, A. (2003) „Corporate diversification and shareholder value: a survey of recent literature“, *Journal of Corporate Finance*, 9(1): 37-57.
- Montgomery, C. A., & Singh, H. (2004), Diversification strategy and systematic risk. *Journal of Strategic Management*, 5 (2), 181-191
- Montgomery, C.A. Wernerfelt, B. (1988). Diversification, ricardian rents, and Tobin’s Q. *RAND J. Econ.* 19 (4), 623–632.
- NG,D.W.(2007). A Modern Resource Based Approach to Unrelated Diversification, *journal of managements studies*,44(8), 1481-1502.
- Purkayastha, S. Manolova, T. S. & Edelman, L. F. (2012). Diversification and performance in developed and emerging market contexts: A review of the literature. *Journal of Management Reviews*, 14(1), 18–38.
- Raisch, S. Birkinshaw, J. Probst, G. and Tushman, M.L. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20, pp. 685–695.
- Reeves, M. Haanaes, K. Sinha, J. & Schmidt, J. (2016). *You’re Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach* (Unabridged edition). Audible Studios on Brilliance Audio.
- Salma,U & Hussain, M (2018),A Comparative Study on Corporate Diversification and Firm Performance across South Asian Countries, *J Account Mark* 7
- Sarkees M & Hulland J (2009) Innovation and efficiency: It is possible to have it all. *Business Horizons* 52(1): 45–55.



- Simsek Z (2009), Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies* 46(4): 597–624
- Tahmasebi, R., Mirzamani, A., and Boroumand, M.(2019) Presenting the Human Resource Management Framework of ambeixterity Organization, *Journal of Human Resources Management*,4(44) ,949-915.(in Persian)
- Teece, D. J. R. Rumelt, G. Dosi, W. & Winter, S. (2004). Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23, 1-30.
- Thompson, A. J. Gamble, A. A. & Strickland, J. (2006). Crafting and executing strategy. The Quest for competitive advantage, Concepts and Cases, *journal of strategic management*, pp 111-134
- Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, pp. 8–30.
- Voss, G.B. & Voss, Z.G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organ. Sci.* 24 (5), 1459–1477.