

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال نهم، شماره ۴، پیاپی ۳۰، زمستان ۱۳۹۴  
صفحات ۸۵ - ۶۱

## شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای مؤثر در مدیریت سبک‌وکار

### سازمان‌های حاکمیتی

( تاریخ دریافت: ۹۴/۰۵/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۰۳ )

مجید عبدی<sup>۱</sup>، علی محمد علی محمدی<sup>۲\*</sup>، محمد حسین عباسی مهر<sup>۳</sup>

#### چکیده

از دغدغه‌های مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و حاکمیتی، استفاده از مدل‌های مناسب برای مدیریت سبک محصولات و تعیین ترکیب تولید سودآور محصولات با در نظر گرفتن محدودیت‌های قانونی و تضمین دستیابی به اهداف کلان دولتی است. تاکنون مدلی که بتواند دربرگیرنده شاخص‌های اصولی و جامع جهت مدیریت و تعیین ترکیب سبک‌وکار در سازمان‌هایی نظیر سازمان صنایع دفاع باشد، ارائه نشده است. در این مقاله در گام نخست، شاخص‌های مؤثر در تدوین سبک‌وکار ارائه می‌گردد؛ سپس شاخص‌های پیشنهادی، برای سازمان‌های حاکمیتی بومی‌سازی می‌شود. در گام بعد با استفاده از آزمون‌های آماری و روش‌های تصمیم‌گیری چند متغیره میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها تعیین و فهرست نهایی متغیرها تأیید می‌گردد. در نهایت، با استفاده از روش GE-مک‌کنزی، ماتریس سبک‌وکار سازمان صنایع دفاع تدوین شده است. در این تحقیق علاوه بر ارائه ماتریس پرتفولیو سازمان مورد مطالعه، مشخص گردید که دو معیار استراتژیک بودن کالا و وابستگی آن به واردات، مهم‌ترین معیارهای مدنظر مدیران سازمان در تنوع‌بخشی کسب‌وکار هستند.

#### واژگان کلیدی:

تنوع‌بخشی کسب‌وکار، ماتریس GE-مک‌کنزی، AHP، TOPSIS، VIKOR

۱- دکتری حسابداری، دانشگاه امام حسین (ع) Ch\_abdi@yahoo.com

۲- کارشناس ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین (نویسنده مسؤل): Alimohamadi821@gmail.com

۳- کارشناس ارشد حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی mh.abbasi.mehr@gmail.com

## ۱- مقدمه

مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از بنگاه‌های بزرگ و موفق امروز دنیا در روند رشد خود، راهبرد تنوع‌گرایی را تجربه کرده‌اند، به‌گونه‌ای که عده‌ای رشد اقتصادی، توسعه فن‌آوری و پیشرفت صنعتی کشورهای توسعه‌یافته در دهه‌های قبل و کشورهای در حال توسعه را مدیون هلدینگ‌ها و رشد متنوع آن‌ها در حوزه‌های کسب‌وکار می‌دانند [۱۱]

سازمان صنایع دفاع نیز به‌عنوان یکی از بنگاه‌های بزرگ و تاثیرگذار در کشورمان بعد از اتمام دوران ۸ سال دفاع مقدس بنا به دلایلی نظیر استفاده از ظرفیت‌های خالی بعد از جنگ، کمک به توسعه اقتصادی و سازندگی کشور، استفاده از فن‌آوری حوزه‌های دفاع و بازرگانی به‌صورت متقابل و ... ناگزیر به ورود و تنوع-بخشی در حوزه‌های کسب‌وکار غیرنظامی بوده است.

در خصوص تنوع‌بخشی و انتخاب سبد بهینه کسب‌وکارها، مطالعات و تحقیقات بسیاری انجام شده و در قالب ابزارهای تحلیل پرتفوی ارایه گردیده است. تمام ابزارها و الگوهای مطرح در تحلیل سبد کسب‌وکار به‌صورت ماتریس‌های پورتفولیو طرح می‌گردند. این ماتریس‌ها دارای دو جنبه یا محور هستند که محور افقی بر توانمندی‌ها (عوامل داخلی) و محور عمودی بر جذابیت‌های کسب‌وکار تمرکز می‌نمایند. ساختار این مدل‌ها غالباً یکسان بوده و تنها در به‌کارگیری شاخص‌های فرعی در تعیین توانمندی‌ها و جذابیت‌ها از همدیگر متمایز هستند.

تحقیقات انجام شده، نشان می‌دهند که معیارهای توانمندی برای هر بنگاه اقتصادی متفاوت است. اما در بخش معیارهای جذابیت تقریباً تمام مدل‌ها، بیشتر عواملی از جنس اقتصادی و سودآوری را مدنظر قرار می‌دهند. استفاده محض و مطلق از معیارهای این چنینی در سازمان‌های حاکمیتی و به‌ویژه صنایع دفاعی سبب اتخاذ تصمیمات نادرست و به‌تبع آن سرمایه‌گذاری غیر مولد، آسیب به بخش خصوصی، مشارکت نکردن و یا مشارکت غیر اثربخش در توسعه اقتصادی، محقق نشدن سیاست‌های کلان اقتصادی و به‌ویژه اقتصاد مقاومتی ابلاغی مقام معظم رهبری و ... می‌شود. چراکه این سازمان‌ها، علاوه بر عوامل اقتصادی به دلیل ماهیت و مأموریت ذاتی خود، لازم است تا عوامل دیگری را نیز مدنظر قرار دهند.

از این‌رو، هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای مؤثر در مدیریت سبد کسب‌وکار سازمان‌های حاکمیتی و به‌طور خاص سازمان صنایع دفاعی است و قصد دارد تا از طریق مطالعه موردی در سازمان صنایع دفاع، به سوال‌های زیر، پاسخ دهد:

الف) علاوه بر عوامل اقتصادی در بخش معیارهای جذابیت، چه عوامل دیگری به‌طور معنادار در تحلیل سبد کسب‌وکار تاثیرگذار هستند؟

ب) اولویت‌بندی و رتبه‌بندی این عوامل به چه صورت است؟

ج) با توجه به این معیارها، سبد بهینه کسب و کار سازمان به چه صورتی است؟

## ۲- ادبیات و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- مدل‌ها و الگوهای انتخاب کسب‌وکار

الگوهای انتخاب حوزه‌های کسب‌وکار به دو طبقه شناسایی و انتخاب کسب‌وکارها تقسیم می‌شوند. با توجه به موضوع مورد بحث در این پژوهش - مدیریت پرتفوی - در ادامه به تبیین مدل‌ها و الگوهای انتخاب کسب‌وکارها پرداخته می‌شود که شامل مدل‌های مشخص در یک زمینه خاص و مدل‌های عمومی هستند. از جمله مدل‌های خاص می‌توان به مطالعه در زمینه بنگاه‌های کوچک، مطالعه در زمینه بنگاه‌ها و... اشاره کرد. در مقابل مدل‌های خاص، مدل‌های عمومی قرار دارند که در ادامه به توضیح آن‌ها پرداخته می‌شود [۴].

#### ۱-۲-۱- مدل‌ها و الگوهای عمومی

مدل‌های عمومی انتخاب کسب‌وکار، مدل‌هایی هستند که برای ارزیابی و انتخاب بازارهای هدف در کلیه صنایع توسعه داده شده و مختص به یک حوزه خاص نمی‌باشند. مدل‌ها و الگوهای عمومی ارزیابی و انتخاب کسب‌وکارها را می‌توان به رویکرد غربال‌سازی بازار، معیارگذاری حوزه‌ها، مدل‌های هیورستیک و مدیریت پرتفوی تقسیم‌بندی کرد.

- رویکرد غربال‌سازی بازار: رویکرد غربال‌سازی بازار شامل جمع‌آوری اطلاعات درباره بازارهای مختلف و غربال‌سازی آن‌ها بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده است. کومار و همکارانش، فرآیند کلی غربال‌سازی را در سه مرحله به این صورت بیان کرده‌اند: مرحله غربال‌سازی، مرحله شناسایی، مرحله انتخاب. این مراحل، تدریجی و به ترتیب انجام می‌گیرند. در مرحله غربال‌سازی، عوامل کلان نظیر عوامل اقتصادی، قانونی، فرهنگی و زیر ساخت‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند و در مرحله شناسایی، اطلاعات مرتبط با صنعت نظیر نرخ رشد بازار و سطح رقابت تحلیل می‌گردند. در مرحله آخر، اطلاعات مرتبط با بنگاه (مانند سودآوری) و تطبیق محصول با پرتفوی موجود مورد مطالعه قرار می‌گیرد. از جمله این مدل‌ها، مدل دیب و مدل کیگان است [۶].

- رویکرد هیورستیک: دو الگوریتم شبکه عصبی و الگوریتم ژنتیک، جزو مدل‌های هیورستیک هستند. فراندز و جیمز، از الگوریتم‌های مزبور برای پی‌گیری مرز کارایی مدل تعمیم یافته میانگین واریانس استاندارد ماکویتر در مشکلات انتخاب پرتفوی استفاده کرده‌اند. در گذشته، روش‌های هیورستیک، بیشتر مبتنی بر الگوریتم‌های تکاملی، جستجوی و بازپخت تطبیقی توسعه داده شده بود [۶].

- مدل‌های مدیریت پرتفوی: در مدل‌ها و الگوهای آرایه شده در زمینه مدیریت پرتفوی کسب‌وکار، موفقیت راهبردی تنوع‌بخشی وابسته به در نظر گرفتن سه شاخص جذابیت، هزینه ورود و مزیت است. این سه شاخص به صورت زیر تعریف می‌گردد:

- آزمون جذابیت: حوزه کسب‌وکاری که برای ورود انتخاب می‌شود حتماً باید به لحاظ ساختاری جذاب باشد و یا قابلیت جذاب شدن را داشته باشد.
- آزمون هزینه ورود: هزینه ورود به یک حوزه کسب‌وکار نباید از ارزش فعلی تمام سودهایی که در آینده عاید می‌شود، بیشتر باشد.

- آزمون مزیت: واحد جدید حتماً باید از ارتباطش با شرکت مادر به مزیت رقابتی دست یابد و یا برعکس. از آنجا که اغلب مدیران، بزرگ شدن حجم شرکت را با خلق ارزش برای سهامداران اشتباه می‌گیرند، در اکثر موارد این آزمون انجام نمی‌شود.

برای بررسی آزمون‌های فوق، عموماً از ابزارهای تحلیل پرتفوی استفاده می‌شود. این ابزارها غالباً به صورت ماتریس‌های پورتفولیو هستند. هرکدام از این ماتریس‌ها، به نوعی وضعیت و موقعیت واحدهای کسب‌وکار را بر اساس متغیرهای راهبردی مختلف مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهند و به تناسب نتایج حاصله، راهبردهای مناسب را تجویز می‌نمایند. مدل BCG، مدل GE-مک‌کینزی، مدل شل (DPM)، مدل تکامل محصول-بازار، مدل چرخه عمر (ADL) و مدل اشتریح از مشهورترین و متداول‌ترین این ماتریس‌ها هستند. این مدل‌ها، برای تحلیل و انتخاب کسب‌وکارهای بهینه، معمولاً از دو معیار اصلی جذابیت محیط بیرونی و توانمندی رقابت (درون سازمان) استفاده می‌کنند. فرق اصلی مدل‌ها در روش و شاخص‌های فرعی مورد استفاده آن‌ها برای تعیین هر یک از دو معیار اخیر است.

در ادامه، ابتدا مدل GE-مک‌کینزی که مبنای روش پژوهش است، معرفی می‌گردد و به دنبال آن انواع معیارهای جذابیت طرح شده در پژوهش‌های مختلف ارائه می‌شود تا مبنایی برای تهیه فهرست معیارهای جذابیت فراهم آید.

**ماتریس GE-مک‌کینزی:** همان‌طور که گفته شد مدل‌های زیادی برای بررسی سید کسب‌وکار شرکت‌ها وجود دارد که یکی از آن‌ها مدلی است که تحت عنوان مدل GE-مک‌کینزی توسط شرکت مشاوره‌ای مک‌کینزی در جنرال الکتریک به اجرا درآمده است. این مدل با اعمال تغییراتی در ماتریس بی‌سی‌جی محدودیت‌های آن را رفع نمود [۸] و از این‌رو در اوایل دهه ۱۹۸۰ به پرطرفدارترین رویکرد پرتفوی چند عاملی در برنامه‌ریزی راهبردی تبدیل شد. این ماتریس که شبکه برنامه‌ریزی راهبردی نیز نامیده می‌شود، به‌عنوان راه حلی برای دسته‌بندی و مقایسه ۴۳ کسب‌وکار عمده و متمایز شرکت جنرال الکتریک ابداع شد. از آنجا که این شبکه راه حلی نسبی برای پیدا کردن یک شالوده مشترک برای مقایسه راهبردی کسب‌وکارهای ماهیتاً متفاوت فراهم نموده است، یک نقطه عطف تلقی می‌گردد [۴].

همان‌گونه که در شکل ۱، نمایش داده شده است، دو بعد جذابیت بازار و توانمندی سازمان، ابعاد راهبردی تعیین کننده وضعیت کسب‌وکارها است. فعالیت‌هایی که در خانه‌های یک قرار می‌گیرند، حوزه‌های مناسبی برای سرمایه‌گذاری آینده به حساب می‌آیند. به‌منظور توسعه و تقویت چنین کسب‌وکارهایی می‌توان از انواع راهبردهای ذیل استفاده نمود:

- راهبرد تمرکز: رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول.
- راهبردهای ادغام (یکپارچگی): یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی.

سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های واقع شده در خانه‌های دو، باید با وسواس و با هدف حفظ وضعیت فعلی انجام پذیرد. بنابراین، راهبرد پیشنهادی مناسب در چنین کسب و کارهایی، راهبرد توقف و حرکت، عدم تغییر و سود

سوزآور است. سرانجام، فعالیت‌هایی که در خانه‌های سه قرار می‌گیرند یا باید مورد برداشت قرار گیرند یا حذف شوند. این کسب‌وکارها، باید از راهبردهایی استفاده کنند که منجر به حذف یا فروش واحد یا خطوط تولید می‌شوند. انواع این راهبردها عبارت‌اند از: فروش، انحلال، کاهش فعالیت و واگذاری [۴].

جاذبیت کسب و کار	زیاد	۲	۱	۱
	متوسط	۳	۲	۱
	کم	۳	۳	۲
		کم	متوسط	زیاد

توانمندی سازمان

شکل ۱- ماتریس GE-مک کنزی

تمایز محصول، میزان سودآوری، ارزش مشتری و ویژگی رقابت (شامل سختی، نوع و ساختار) متغیرهای مورد استفاده به‌منظور تعیین میزان جذابیت بازار در ماتریس GE است [۴].

#### معیارهای جذابیت

در این بخش معیارهای جذابیت به‌کار گرفته شده در سایر مدل‌ها بررسی شده است:

**ماتریس رشد بازار و سهم بازار گروه مشاوران بوستون (BCG):** ماتریس رشد- سهم بازار، اولین مدلی است که برای تعیین پرتفوی موسسات بازرگانی توسط گروه مشاوران بوستون مطرح شده است. بنیان‌گذاران این مدل را می‌توان بروس و هاندرسون، دانست. این مدل، بر مبنای استفاده از منحنی تجربه است و شکل-گیری آن به سال ۱۹۶۵، بر می‌گردد. عامل دیگر در شکل‌گیری و تکامل مدل، منحنی چرخه حیات محصول است [۴]. این مدل، از دو عامل نرخ رشد بازار (جذابیت بازار) و سهم نسبی از بازار (توانمندی) برای ارزیابی حوزه‌های کسب‌وکار استفاده می‌نماید. طبعاً نرخ رشد بازار تحت تأثیر چرخه عمر محصول و سهم نسبی از بازار متأثر از منحنی تجربه است [۱۵].

**ماتریس سیر تکامل محصول- بازار:** ماتریس سیر تکامل محصول- بازار، ابتدا توسط چارلز دلبیو هوفر در سال ۱۹۷۵، ابداع شد و ویرایشی بر مدل‌های قبلی BCG و GE بود. وی، با بیان ویژگی‌های هر مرحله از چرخه حیات، امکان تدوین راهبردهای مختلف برای هر یک از واحدهای کسب‌وکار را فراهم کرده است. هوفر و شندل، سه سطح را برای تدوین راهبرد در نظر گرفته‌اند: سطح موسسه بازرگانی، سطح واحد کسب‌وکار و سطح وظیفه. به‌منظور تعیین میزان جذابیت بازار در این مدل، از مفهوم مرحله چرخه حیات استفاده شده است. با تعیین متغیرهای نرخ رشد بازار، تغییر رشد در بازار، میزان تغییرات فن‌آورانه محصول،

<sup>۱</sup> Boston Consulting Group (BCG) Growth-Share Matrix

میزان تغییرات فن‌آوری فرآیند، بخش‌بندی بازار و حوزه وظیفه‌ای کلیدی می‌توان مرحله چرخه حیات را تعیین کرد [۴].

**ماتریس اثر استراتژی بازار بر سود (PIMS):** در سال ۱۹۷۲، در خصوص عوامل مؤثر بر نرخ بازده دارایی و نرخ بازده فروش، مطالعات سراسری انجام شد که با نام اثر استراتژی بازار بر سود شناخته می‌شود. در این تحقیق از اطلاعات بیش از ۲۶۰۰ شرکت صنعتی معتبر در آمریکا استفاده شد و در نتیجه آن فهرستی از عوامل موفقیت داخلی و خارجی شرکت‌ها ارایه گردید. از فهرست عوامل خارجی این تحقیق به‌عنوان، عوامل جذابیت حوزه کسب‌وکار استفاده می‌شود. این عوامل عبارت‌اند از: نرخ رشد بازار، وضعیت توسعه بازار، افزایش در قیمت‌های فروش، تمرکز خریداران و پایین بودن شدت رقابت، تنوع مقادیر خرید مشتریان، اهمیت محصولات برای مشتریان، میزان قدرت اتحادیه‌ها، واردات محصول، صادرات محصول، استاندارد بودن محصولات [۱۲].

**مدل دیب:** مدل دیب، به‌عنوان یکی از مدل‌های غربال‌سازی، پس از بررسی گسترده ادبیات موضوع و برگزاری مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، معیارهای مهم ارزیابی جذابیت بازار را ارایه نمود. از نگاه این مدل، معیارهای سودآوری، رشد بازار و اندازه بازار به‌عنوان معیارهایی با اهمیت محسوب می‌شوند. تعداد محدودی از شرکت‌ها نیز علاوه بر عوامل فوق از معیارهای ساده و کلی نظیر وفاداری به نشان تجاری، سهم بازار، نرخ رشد بازار و... استفاده می‌نمایند. اما بیشتر بنگاه‌ها تعداد محدودی از معیارهای سودنگر را مورد توجه قرار می‌دهند [۱۴].

**مدل کیگان:** این مدل نیز یکی دیگر از مدل‌های غربال‌گری است. از نظر کیگان سه معیار اساسی جهت ارزش‌یابی فرصت‌ها در بازارهای هدف وجود دارد. این معیارها عبارت‌اند از:

- اندازه فعلی بخش بازار و رشد بالقوه مورد انتظار آن
- رقابت بالقوه در بازار؛
- سازگاری بازار هدف با اهداف کلی شرکت و امکان دسترسی موفقیت‌آمیز به آن.

علاوه بر این، او بر این باور است که شرکت‌ها معمولاً برای انتخاب سهم بازار، شش معیار قابلیت‌های بالقوه بازار، ملاحظات دسترسی به بازار، هزینه‌های حمل‌ونقل، ارزشیابی سطح و کیفیت رقابت در بازار بالقوه، تناسب محصول با بازار و توانایی ارایه خدمات را مورد توجه قرار می‌دهند [۱۷].

**مدل سارابیا:** سارابیا، در سال ۱۹۹۶، چهار مرحله را برای ارزیابی و انتخاب هر بخش به این صورت پیشنهاد کرده است: ۱- سطح سود هر بخش برای بنگاه محاسبه می‌گردد. ۲- توان بنگاه در اتخاذ تصمیم مناسب ارزیابی می‌شود. ۳- اثرات محتمل تصمیمات بنگاه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ۴- با استفاده از ماتریس ارزیابی، یک جمع‌بندی نهایی از هر بخش صورت می‌گیرد [۱۸]. معیارها و شاخص‌های ارزیابی از دید سارابیا عبارت‌اند از: دسترسی با هزینه قابل قبول، پتانسیل فروش، سودآوری، حساسیت شرایط محیطی، سطح ریسک، ارتباط استراتژیک، نرخ بهره، رتبه پایداری، الزامات عملی، سطح کفایت و متغیرهای کوتاه مدت.

هیل و جونز [۱۶]، با تغییرات اندکی در فهرست مدل جنرال الکتریک، هفت عامل اندازه بازار، نرخ رشد بازار، سودآوری صنعت، شدت سرمایه، وضعیت فن‌آوری، شدت رقابت و وابستگی چرخه‌ای را در بررسی جذابیت بازار با مدل مک‌کینزی مورد استفاده قرار دادند. در این مدل، پس از تعیین وزن هر یک از این عوامل و تعیین امتیاز هر کسب‌وکار، جایگاه آن در ماتریس مشخص و سپس بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهادهایی به مدیران ارائه گردید.

بررسی ادبیات نشان می‌دهد، هدف‌گذاری و معیارهای جذابیت حوزه‌های کسب‌وکار و به‌تبع آن، نحوه رشد و تنوع‌بخشی تا حدودی تحت تأثیر نوع مالکیت آن‌ها بوده است و مدیران دولتی در استراتژی تنوع‌گرایی متفاوت از مدیران خصوصی عمل می‌کنند [۹، ۱۰، ۱۸، ۲۰، ۱۹، ۱۸]. یکی از عوامل مؤثر در این زمینه، متفاوت بودن اهداف و وجود هزینه‌های سیاسی برای مدیران دولتی است [۲۰، ۱۹]. از طرف دیگر دولت‌ها همیشه موفق به کنترل مدیران شرکت‌ها و سازمان‌های خود نمی‌شوند و کنترل و نظارت کارا و مؤثری برای هم-راستایی حرکت این مدیران با اهداف دولتی وجود ندارد. از این‌رو، رفتار مدیران دولتی در طیفی بین اهداف غیراقتصادی و اقتصادی در نوسان است. از آن‌جا که معیارهای غیراقتصادی در هر کشوری متأثر از اهداف و سیاست‌های بالادستی آن کشور است، در این تحقیق با تحلیل محتوای این اسناد، معیارهای مذکور استخراج گردید. این معیارها و ارتباط آنها با اسناد بالادستی در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱- ارتباط معیارهای غیراقتصادی و سیاست‌های کلان کشور

شرح	سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی	سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه	سیاست‌های کلان حمایت از تولید ملی	سیاست‌های کلی علم و فناوری
رقابت با بخش خصوصی		بند دوم	بند نهم و زیر مجموعه‌های آن	
سطح فن‌آوری و تولید دانش‌بنیان	بند دوم	بند بیست و هفتم	بند هجدهم	بند ششم و زیرمجموعه‌های آن
استراتژیک بود کالا	بند ششم	بند بیست و هشتم	بند چهارم	
	بند هفت	بند بیست و نهم	بند ششم	

## ۲-۲- پیشینه پژوهش

پژوهش‌های انجام شده، ابعاد گوناگونی از مباحث تنوع‌بخشی شامل مدل‌های عمومی و اختصاصی را در بر می‌گیرد. در این پژوهش‌ها، عوامل مختلف اقتصادی و غیراقتصادی نظیر سودآوری و نرخ رشد بازار، نظریه نمایندگی، هزینه سیاسی و سایر عوامل طرح شده در مبانی نظری مورد بررسی قرار گرفته‌اند. از این‌رو، دامنه گسترده‌ای از مطالعات را می‌توان به‌عنوان پیشینه موضوع در نظر گرفت. البته به دلیل رعایت اختصار در این

بخش، تنها به مطالعات مرتبط با عوامل و معیارهای جذابیت مؤثر در انتخاب سبد کسب و کار به ویژه مطالعات موردی در سازمان‌های حاکمیتی پرداخته می‌شود.

نتیجه تحقیقات دلیوس و همکاران (۲۰۰۸)، در مورد بررسی رفتار راهبرد تنوع‌بخشی شرکت‌های عضو سازمان بورس کشور چین با مالکیت‌های مختلف نشان می‌دهد که از این نظر سه گروه شرکت در اقتصاد این کشور فعال هستند. گروه نخست شرکت‌های دولتی هستند. اکثر شرکت‌های دولتی چین (در حدود ۵۲ درصد شرکت‌های دولتی)، دارای فعالیت‌های متنوع و اغلب غیر مرتبط هستند [۱۳]. این موضوع، ناشی از پیروی این کشور از سیاست‌های ژاپن و کره جنوبی در توسعه صنعتی است. همچنین این دولت به گروه‌های صنعتی به‌عنوان ابزاری برای جذب شرکت‌های ضعیف و نیز ایجاد اشتغال در آن کشور می‌نگرد. در دسته دوم، شرکت‌هایی قرار دارند که مالکیت اکثر سهام آن‌ها را اشخاص حقوقی و یا به‌عبارتی سایر مؤسسات و شرکت‌ها در اختیار دارند، این گروه نیز دارای فعالیت‌های متنوعی هستند. این موسسه‌ها که معمولاً به نوعی با دولت ارتباط دارند می‌توانند منابع خوبی را برای این شرکت‌ها فراهم آورند. این در حالی است که آن‌ها تعهدی مبنی بر پیگیری اهداف و خواسته‌های دولت ندارند. همچنین این مالکان می‌توانند علاوه بر منابع مالی از دانش سازمانی، تجاری و فنی [۹]، مهارت‌های مدیریتی و شهرت متعلق به دولت نیز برای توسعه خود استفاده کنند. به‌عبارتی دیگر، این شرکت‌ها می‌توانند از طریق مالکان سازمانی خود به‌سرعت و با هزینه پایین به این منابع دسترسی داشته و رشد سریعی را نسبت به سایر رقبای خود داشته باشند. دسته سوم، شرکت‌هایی خصوصی هستند که بیشتر از راهبرد تنوع‌بخشی بازار استفاده می‌کنند تا محصول. به‌عبارتی این شرکت‌ها دارای تنوع پایینی در فعالیت‌های خود هستند. بررسی دلیوس و همکاران، نشان می‌دهد که این دسته از شرکت‌ها علی‌رغم آن که در مقایسه با شرکت‌های دولتی از منابع کمتری برخوردار هستند اما عملکرد خوبی دارند. دلیل این موضوع را می‌توان در منبع اصلی این شرکت‌ها، یعنی انگیزه مالکان آنها برای کسب سود و عملکرد خوب جست‌وجو کرد. به‌عبارتی، مدیران این شرکت‌ها انگیزه زیادی برای نوآوری، کارآفرینی، فرصت‌طلبی و افزایش کارآمدی دارند [۱۳].

در مطالعه دیگری، ژائو (۲۰۰۹)، سعی نمود تا به بررسی تأثیر مالکان مختلف شرکت‌ها بر نوع راهبرد تنوع‌بخشی آنها بپردازد. این پژوهش، نشان می‌دهد که اهداف مالکان خصوصی از ایجاد گروه‌های صنعتی در کشورهای در حال توسعه، تقویت قدرت چانه‌زنی در بازار ناکارآمد سرمایه و محصول است [۱۹]. این مالکان سعی دارند تا به‌صورت محدود در گروه‌های صنعتی خود تنوع‌بخشی نموده و در انتخاب صنایع نیز به بازگشت سرمایه و سودآوری توجه دارند. در طرف مقابل دولت‌ها از طریق مالکیت شرکت‌ها، به‌دنبال رفاه اجتماعی و ایجاد اشتغال در جامعه هستند. در نتیجه، گروه‌های صنعتی که دارای مالکیت دولتی هستند بیشتر توسعه یافته و معمولاً دارای تنوع غیر مرتبط نیز هستند. موسسه‌ها و اشخاص حقوقی که سهام عمده این گروه‌ها را در اختیار دارند تلاش می‌نمایند تا از طریق کنترل و نظارت بر عملکرد مدیران شرکت، از تنوع‌بخشی افراطی این شرکت‌ها جلوگیری نمایند. اما، از آنجایی که این موسسه‌ها معمولاً در کسب و کارهای مختلفی سرمایه‌گذاری نموده‌اند، فشار آنها برای محدود نگه داشتن حوزه فعالیت گروه صنعتی به اندازه مالکان خصوصی نیست.



ژائو، بر اساس نتایج تحقیق خود در سال ۲۰۱۰، بر این موضوع تاکید دارد که به دلیل الزام شرکت‌های دولتی چینی به ایجاد اشتغال و پیروی از سیاست‌های دولت، این شرکت‌ها ممکن است برای جلوگیری از بیکاری، وارد حوزه‌های جدیدی شوند. برخی دیگر از پژوهش‌ها که به بررسی رفتار شرکت‌های دولتی چین پرداخته‌اند، این موضوع را از منظر آزادی و اختیار عمل مدیران این گروه از شرکت‌ها بررسی کرده‌اند. نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد، به دلیل آن‌که دولت سیاست دخالت کم در اقتصاد را در پیش گرفته است. بر این اساس، نظارت کمی بر رفتار مدیران شرکت‌های خود دارد. در نتیجه مدیران دولتی آزادی بیشتری در اتخاذ راهبرد تنوع دارند. به عبارتی، احتمال ایجاد هزینه نمایندگی در این شرکت‌ها بالا است [۱۰]. در نتیجه، شرکت‌های دولتی چین نسبت به سایر شرکت‌های دارای مالکان غیر دولتی، تنوع غیر مرتبط بالایی دارند [۲۰].

در داخل کشور نیز، پژوهش‌هایی درباره‌ی تدوین مدل کسب‌وکار انجام شده است. در غالب این پژوهش‌ها، از مدل‌های سبد کسب و کار برای تدوین سبد پرتفوی بیمه استفاده شده است [برای مثال ۲، ۷، ۱]. آذر و همکاران (۱۳۸۸)، پرتفوی کسب و کار بیمه پارسیان را مورد بررسی قرار دادند. آنها نشان دادند ده شاخص می‌تواند در مدیریت ترکیب سبد محصولات بیمه مؤثر باشد. در این پژوهش، سه معیار حاشیه سود، توان شرکت و تاثیرگذاری در رشته، مؤثرترین عوامل در تدوین سبد کسب‌وکار بودند [۲].

منطقه‌ی پور و شایسته (۱۳۸۹)، نقاط ضعف و قوت واحدهای متفاوت کسب‌وکار (رشته‌های متفاوت بیمه‌ای) موجود در شرکت بیمه ایران را مورد بررسی قرار دادند. معیارهای جذابیت به کار گرفته شده در این پژوهش به ترتیب اهمیت عبارت بودند از: ویژگی رقابت، ارزش از دید مشتری و تمایز محصول [۷].

اعرابی و دهقان (۱۳۸۹) نیز سبد کسب‌وکار بیمه فرهنگیان را بررسی نمودند. مطالعه آن‌ها نیز نشان داد که سه عامل اندازه بازار، شدت رقابت و رشد بازار اثرگذارترین عوامل در تدوین سبد کسب‌وکار هستند [۱].

پناهی و همکاران (۱۳۹۲)، از دید دیگری به موضوع تنوع‌بخشی نگاه کرده‌اند. آنها با مشاهده شرکت‌های دولتی، خصوصی و عمومی بورس تهران، اثر نوع مالکیت بر رفتار تنوع‌بخشی مدیران را بررسی نمودند. پژوهش آنها، نشان می‌دهد که در میان این شرکت‌ها، شرکت‌های خصوصی کم‌ترین سطح تنوع را دارند. در مقابل شرکت‌های دولتی در حوزه‌های کسب‌وکار مختلف سرمایه‌گذاری کرده‌اند. در این میان، شرکت‌های عمومی نیز سعی می‌کنند تا با استفاده از راهبرد تنوع‌بخشی مرتبط، در حوزه‌های بیشتری حضور یابند، لیکن میزان این حضور چندان قابل توجه نیست [۳].

## ۳- روش شناسی پژوهش

## ۳-۱- نوع پژوهش

پژوهش حاضر، بر مبنای هدف و نتیجه از نوع کاربردی بوده و از نظر ماهیت و گردآوری داده‌ها، از نوع تحلیلی- توصیفی و پیمایشی و از نظر نوع داده‌های جمع‌آوری شده، کمی و کیفی است.

## ۳-۲- جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری این پژوهش، شامل مدیران سازمان صنایع دفاع و خبرنگان صنعت است. در بخش مدیران صنعت، به دلیل محدود بودن جامعه، از نمونه‌ای مشتمل بر تمامی اعضای جامعه استفاده شده است و در بخش خبرنگان هم، روش اشباع مدنظر قرار گرفته است. جدول ۲، به ارایه برخی از ویژگی‌های توصیفی گروه نمونه پژوهش، پرداخته است. در این جدول، مقدار و درصد فراوانی هر یک از ویژگی‌های تحصیلات، سن، سابقه و سمت افراد شرکت کننده در پژوهش مشخص گردیده است.

جدول ۲- ویژگی‌های توصیفی گروه نمونه

شاخص	زیر شاخص	فراوانی	درصد
تحصیلات	لیسانس	۱۰	۳۰
	فوق لیسانس	۲۰	۶۱
	دکتری	۳	۹
سن	بین ۳۰ تا ۴۰	۴	۱۲
	بین ۴۰ تا ۵۰	۱۴	۴۲
	بین ۵۰ تا ۶۰	۱۵	۴۵
سابقه	زیر ۱۰ سال	۱	۳
	بین ۱۰ تا ۲۰	۴	۱۲
	بین ۲۰ تا ۳۰	۲۲	۶۷
	بالای ۳۰ سال	۶	۱۸
سمت	معاون ستادی	۵	۱۵
	رئیس گروه	۶	۱۸
	مدیرعامل شرکت	۶	۱۸
	مدیر صنعت	۱۶	۴۸

## ۳-۳- روش شناسی تدوین پرتفولیو

با توجه به در نظر گرفتن سازمان صنایع دفاع به عنوان شرکت مادر، طرح حاضر، براساس روش شناسی ماتریس جذابیت بازار / موقعیت رقابتی، در بررسی کسب‌وکارهای مستقل (SBU)، انجام پذیرفته است. با

بهره‌گیری از این روش، مدیران می‌توانند توان بالقوه آتی کسب‌وکارهای مختلف را با توجه به معیارهای یکسان مقایسه و نسبت به اولویت‌بندی و بهینه‌یابی حوزه‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری اقدام نمایند. شکل ۲، مراحل طراحی یک ماتریس جذابیت بازار/موقعیت رقابتی را برای تجزیه و تحلیل کسب‌وکارها نشان می‌دهد.



شکل ۲- مراحل طراحی یک ماتریس کسب و کار

#### قدم اول: انتخاب عوامل جذابیت بازار و موقعیت رقابتی

همان‌گونه که در بخش ادبیات و مبانی نظری پژوهش اشاره شد، مدل‌های عمومی انتخاب سبد کسب‌وکار بیشتر بر جنبه‌های اقتصادی جذابیت بازار تمرکز دارند. لیکن، مدل‌های خاص و تحقیقات مربوطه، نشان می‌دهند که علاوه بر این عوامل، در هر صنعت، عوامل غیراقتصادی نیز وجود دارند که در انتخاب و مدیریت سبد کسب و کار تاثیرگذار بوده و ضرورت دارد که به آنها توجه شود. در این پژوهش، پس از بررسی ادبیات نظری، بررسی کارشناسی، اجرای مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با مدیران و خبرگان و تحلیل محتوای آن، لیست اولیه معیارهای جذابیت کسب‌وکار گردآوری گردید.

به‌منظور تعیین عوامل تشکیل دهنده‌ی توانمندی (عوامل کلیدی موفقیت)<sup>۱</sup>، در حوزه‌های کسب‌وکاری که سازمان در آن ورود نموده است و یا توان ورود در آن‌ها را دارد، مصاحبه‌هایی با خبرگان صنعت ترتیب داده شد (برای هر حوزه کسب‌وکار حداقل با سه نفر خبره و تقریباً با ۴۰ نفر از خبرگان صنعت مصاحبه گردید).

#### قدم دوم: رتبه‌بندی شاخص‌ها و تعیین وزن هر معیار

در این مرحله، به‌منظور رتبه‌بندی شاخص‌ها و معیارهای مطرح شده در هر یک از ابعاد جذابیت و موقعیت رقابتی از طریق پرسشنامه، نظر ۳۳ نفر از مدیران و خبرگان، در خصوص ارجحیت عوامل نسبت به همدیگر جمع‌آوری شد. به‌منظور نهایی کردن شاخص‌ها، از آزمون تی استیودنت تک نمونه‌ای و به‌منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید.

<sup>۱</sup> key Success Factor (KSF)

اطلاعات جمع‌آوری شده از دو مسیر مورد بررسی قرار گرفت. در روش اول، میانگین معیارها در دو گروه عوامل اقتصادی و غیراقتصادی با استفاده از آزمون تحلیل واریانس مورد مقایسه قرار گرفت. این روش مبنای قابل اتکاء برای بررسی فرضیات ارائه می‌دهد. در روش دوم، به‌منظور دستیابی به اولویت‌بندی دقیق‌تر معیارهای جذابیت حوزه‌های کسب‌وکار، داده‌ها با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند متغیره نظیر AHP، TOPSIS و ویکور مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. در نهایت، به‌منظور جمع‌بندی سه روش مذکور از روش POSET استفاده شده است.

#### قدم سوم: ارزیابی موقعیت کسب‌وکارها براساس هر یک از عوامل

در این گام، داده‌ها و اطلاعات مربوط به عوامل کلیدی موفقیت و معیارهای جذابیت، به‌منظور تشکیل ماتریس پرتفولیو، از منابع مربوطه گردآوری می‌شوند و از این طریق امتیاز هر حوزه در معیارهای مختلف محاسبه می‌گردد.

#### قدم چهارم: تشکیل جدول نهایی و ترسیم نتایج بر روی ماتریس پرتفولیو

در این مرحله، با استفاده از وزن معیارهای مختلف، میانگین وزنی امتیازهای مربوط به هر حوزه کسب‌وکار محاسبه می‌گردد. امتیاز حاصله، تعیین‌کننده موقعیت هر کسب‌وکار در ابعاد توانمندی و جذابیت بوده و جایگاه آن را در ماتریس پرتفولیو نشان می‌دهد. با استفاده از این اطلاعات، ماتریس نهایی سید کسب‌وکار بر اساس مدل GE-مک‌کینزی شکل می‌گیرد.

#### قدم پنجم: تدوین راهبردهای سید کسب‌وکار

در نهایت، پس از شکل‌گیری سید کسب‌وکار، براساس مدل اجرا شده، راهبردهای مناسب هر یک از کسب‌وکارها تدوین می‌گردد. نکته حائز اهمیت در خصوص این مرحله این است که راهبردهای قابل احصاء از ماتریس، حالت بسیار کلی و تجویزی داشته و ضرورت دارد مدیران براساس مولفه‌هایی نظیر وضعیت فعلی، ماموریت، چشم‌انداز و... نسبت به عملیاتی نمودن راهبردهای استخراجی از مدل اقدام نمایند.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

همان‌گونه که بیان شد، برای طراحی و تدوین راهبردهای پرتفولیوی سازمان بر حسب ماتریس جذابیت بازار / موقعیت رقابتی، لازم است که کسب‌وکارها براساس دو بعد راهبردی جذابیت بازار و موقعیت رقابتی ارزیابی گردند. از این‌رو، در ادامه، ابتدا معیارهای جذابیت و سپس عوامل موفقیت هر یک از کسب و کارهای مورد مطالعه شناسایی و اولویت‌بندی می‌شوند.

#### تعیین معیارهای جذابیت کسب‌وکار، اولویت‌بندی و تعیین وزن شاخص‌ها

با توجه به این‌که سازمان صنایع دفاع یک سازمان حاکمیتی است، از معیارهای جذابیت مطرح در مدل‌ها و الگوهای عمومی که تمام آن‌ها تقریباً اقتصادی است، نمی‌توان به‌طور درست و مطلق استفاده نمود. در

نتیجه، به‌منظور تعیین معیارهای جذابیت مختص سازمان، پرسشنامه‌ای طراحی شد تا نظرات مدیران را در مورد ارجحیت هر یک از شاخص‌های جذابیت در یک مقیاس پنج ارزشی (مقیاس لیکرت که در آن پایین‌ترین ارزش مقدار عددی "صفر" و بالاترین ارزش مقدار عددی "چهار" را به خود می‌گیرد)، گردآوری نمود. اطلاعات این پرسشنامه به‌منظور ورودی روش‌های آماری TOPSIS و ویکور مورد استفاده قرار گرفته است. جدول ۳، فهرست معیارهای جذابیت و خلاصه‌ای از فراوانی پاسخ‌های ارایه شده توسط پرسش‌شوندگان را نمایش می‌دهد.

جدول ۳- خلاصه فراوانی پاسخ‌های ارایه شده توسط پرسش‌شوندگان

نوع عامل	معیارهای جذابیت	فراوانی درجه اهمیت				
		۴	۳	۲	۱	۰
غیراقتصادی	وجود کالاهای حساس و راهبردی در حوزه کسب‌وکار	۱۷	۱۱	۳	۲	۰
غیراقتصادی	وابستگی به واردات	۱۵	۱۴	۳	۱	۰
اقتصادی	وجود فرصت‌های صادراتی	۱۳	۱۳	۶	۱	۰
اقتصادی	نرخ رشد بازار	۱۰	۱۷	۵	۱	۰
غیراقتصادی	سطح فن‌آوری و Hi-Tech بودن	۱۰	۱۵	۷	۱	۰
غیراقتصادی	حضور بخش خصوصی	۱۰	۱۴	۷	۲	۰
اقتصادی	متوسط حجم سرمایه‌گذاری مورد نیاز	۱۰	۱۳	۹	۱	۰
اقتصادی	امکان توسعه کسب‌وکار سازمان در حوزه با استفاده ظرفیت فعلی	۱۰	۱۳	۸	۱	۰
اقتصادی	حضور سازمان در حوزه کسب‌وکار	۹	۱۰	۱۱	۳	۰
اقتصادی	اندازه بازار	۷	۱۹	۷	۰	۰
اقتصادی	متوسط نرخ بازده دارایی	۷	۱۷	۸	۱	۰
اقتصادی	داشتن روابط کاری مطلوب با ذینفعان حوزه کسب‌وکار	۶	۲۰	۷	۰	۰
اقتصادی	متوسط حاشیه سود	۶	۲۰	۶	۱	۰
اقتصادی	شدت رقابت	۶	۱۹	۶	۲	۰
اقتصادی	مزیت نسبی کشور در حوزه کسب‌وکار	۵	۱۵	۱۲	۱	۰

### بررسی روایی و پایایی پرسش‌نامه

به‌منظور بررسی پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار این آماره برابر ۰/۶۰ بوده است که از نظر آماری قابل قبول است. همچنین به‌منظور بررسی روایی پرسشنامه از نظرات پرسش‌شوندگان که به نوعی خبرگان صنعت هستند، استفاده شده است. به این منظور، اطلاعات پرسشنامه با استفاده از آزمون آماری تی تک نمونه‌ای، مورد آزمون قرار گرفت که جدول ۴، نشان دهنده نتایج آن است.

جدول ۴- نتیجه آزمون t تک نمونه‌ای

میانگین حد وسط = ۲			شاخص‌های جذابیت حوزه‌های کسب و کار
اختلاف میانگین	P- مقدار value	مقدار آماره t	
۰/۹۶۹۷	۰/۰۰۰	۶/۳۰۶۰	حضور بخش خصوصی
۰/۹۰۹۱	۰/۰۰۰	۶/۸۲۷۰	متوسط نرخ بازده دارایی
۰/۹۳۹۴	۰/۰۰۰	۷/۶۶۱۰	متوسط حاشیه سود
۱/۰۹۰۹	۰/۰۰۰	۸/۱۹۲۰	نرخ رشد بازار
۱/۰۰۰۰	۰/۰۰۰	۸/۶۸۵۰	اندازه بازار
۱/۰۳۰۳	۰/۰۰۰	۷/۳۱۱۰	سطح فن آوری و Hi-Tech بودن
۰/۸۷۸۸	۰/۰۰۰	۶/۴۶۴۰	شدت رقابت
۱/۳۰۳۰	۰/۰۰۰	۹/۷۲۲۰	وابستگی به واردات
۱/۳۰۳۰	۰/۰۰۰	۸/۴۷۴۰	وجود کالاهای حساس و راهبردی در حوزه کسب و کار
۰/۷۲۷۳	۰/۰۰۰	۵/۴۸۸۰	مزیت نسبی کشور در حوزه کسب و کار
۰/۹۶۹۷	۰/۰۰۰	۶/۵۷۵۰	متوسط حجم سرمایه‌گذاری مورد نیاز
۱/۰۰۰۰	۰/۰۰۰	۶/۷۱۵۰	امکان توسعه کسب و کار سازمان در حوزه با استفاده ظرفیت فعلی
۰/۹۶۹۷	۰/۰۰۰	۸/۷۵۰۰	داشتن روابط کاری مطلوب با ذینفعان حوزه کسب و کار
۱/۱۵۱۵	۰/۰۰۰	۷/۹۳۴۰	وجود فرصت‌های صادراتی
۰/۷۵۷۶	۰/۰۰۰	۴/۴۹۰۰	حضور سازمان در حوزه کسب و کار

جدول فوق، نشان می‌دهد که اولاً از دید پاسخ‌دهندگان همه‌ی عوامل، به‌صورت میانگین، حائز اهمیت هستند (میانگین آن‌ها از حد وسط طیف پرسشنامه یعنی مقدار ۲ بالاتر است)، دوماً از نظر آماری این اختلاف میانگین با دقت ۹۹٪ معنادار و قابل اتکا است. از این‌رو، این فرض تایید می‌شود که همه‌ی شاخص‌های شناسایی شده در مبانی نظری و مصاحبه‌های مدیران در تصمیم‌گیری دخیل است. به این ترتیب، روایی پرسشنامه مورد تایید قرار می‌گیرد. تجزیه و تحلیل اطلاعات:

نتایج هر سه روش ویکور، AHP و TOPSIS، در جدول ۷، نمایش داده شده است. البته لازم است که قبل از آن، توضیحاتی درباره اجرای روش ویکور ارائه شود.

روش ویکور: جدول ۵، نمایش دهنده‌ی نتایج این روش با در نظر گرفتن وزن یکسان برای کلیه پاسخ‌دهندگان است. در این جدول عوامل مؤثرتر دارای نمره کمتری بوده و در انتهای جدول قرار گرفته‌اند. همان‌طور که در جدول نشان داده شده است، معیارهای وجود کالاهای استراتژیک و وابستگی کشور به واردات از مهم‌ترین معیارها محسوب می‌شوند.

جدول ۵- نتایج روش ویکور

شاخص سودمندی		شاخص تأسف		شاخص ویکور	
مزیت نسبی کشور در حوزه کسب‌وکار	۱۷/۱۹	امکان توسعه کسب‌وکار سازمان در حوزه با استفاده ظرفیت فعلی سازمان	۱/۳۳	امکان توسعه کسب‌وکار سازمان در حوزه با استفاده ظرفیت فعلی سازمان	۱/۷۹
حضور سازمان در حوزه کسب‌وکار	۱۷/۸۳	مزیت نسبی کشور در حوزه کسب‌وکار	۱	مزیت نسبی کشور در حوزه کسب‌وکار	۰/۵
شدت رقابت	۱۷/۵	حضور سازمان در حوزه کسب‌وکار	۱	حضور سازمان در حوزه کسب‌وکار	۱/۴۳
متوسط نرخ بازده دارایی	۱۶/۵	شدت رقابت	۱	شدت رقابت	۱/۴۱
حضور بخش خصوصی	۱۷/۱۶	متوسط نرخ بازده دارایی	۱	متوسط نرخ بازده دارایی	۱/۳۶
داشتن روابط کاری مطلوب با ذینفعان حوزه کسب‌وکار	۱۶/۱۷	حضور بخش خصوصی	۱	حضور بخش خصوصی	۱/۳۴
متوسط حجم سرمایه‌گذاری مورد نیاز	۱۷/۸۳	داشتن روابط کاری مطلوب با ذینفعان حوزه کسب‌وکار	۱	داشتن روابط کاری مطلوب با ذینفعان حوزه کسب‌وکار	۱/۳۴
متوسط حاشیه سود	۱۵/۵	متوسط حجم سرمایه‌گذاری مورد نیاز	۱	متوسط حجم سرمایه‌گذاری مورد نیاز	۱/۳۲
امکان توسعه کسب‌وکار سازمان در حوزه با استفاده ظرفیت فعلی سازمان	۱۷/۳۳	متوسط حاشیه سود	۱	متوسط حاشیه سود	۰/۳
اندازه بازار	۱۷/۱۵	اندازه بازار	۱	اندازه بازار	۱/۲۹
سطح فن‌آوری و Tech بودن	۱۷/۱۴	سطح فن‌آوری و Hi-Tech بودن	۱	سطح فن‌آوری و Hi-Tech بودن	۱/۲۲
نرخ رشد بازار	۱۷/۱۴	نرخ رشد بازار	۱	نرخ رشد بازار	۱/۲۲
وجود فرصت‌های صادراتی	۱۷/۱۱	وجود فرصت‌های صادراتی	۱	وجود فرصت‌های صادراتی	۱/۰۷
وابستگی به واردات	۱۰/۵	وابستگی به واردات	۱	وابستگی به واردات	۱/۰۴
وجود کالاهای حساس و راهبردی در حوزه کسب‌وکار	۹/۸۳	وجود کالاهای حساس و راهبردی در حوزه کسب‌وکار	۱	وجود کالاهای حساس و راهبردی در حوزه کسب‌وکار	-

در این پژوهش، معکوس تعداد عوامل منهای یک ( $1/n-1$ )، معادل  $0/071$  است. بنابراین، لازم است تا سه عامل وجود کالای استراتژیک، وابستگی به واردات و وجود فرصت‌های صادراتی، به‌عنوان معیارهای توافقی در نظر گرفته شود تا اختلاف آماره ویکور به محدوده بالای هفتاد و یک هزارم برسد. خروجی نهایی این روش در قالب جدول ۶ نشان داده شده است:

جدول ۶- معیارهای توافقی روش ویکور

نتیجه	اختلاف شاخص ویکور بهترین معیار با معیار مورد نظر	معیار
اولویت‌های انتخاب شده پایدار نیستند	۰/۰۴	وجود کالاهای حساس و راهبردی در حوزه کسب‌وکار
اولویت‌های انتخاب شده پایدار نیستند	۰/۰۷	وابستگی به واردات
اولویت‌های انتخاب شده اصلی و پایدار هستند	۰/۲۷	وجود فرصت‌های صادراتی

نتیجه‌ی به‌کارگیری سه روش تصمیم‌گیری چند معیاره، در جدول ۷ آورده شده است:

جدول ۷- مقایسه نتایج روش‌های تصمیم‌گیری چند متغیره

VIKOR	AHP	TOPSIS	عنوان عوامل	طبقه بندی عوامل
۱	۲	۱	وجود کالاهای حساس و راهبردی	عوامل غیراقتصادی
۲	۱	۲	وابستگی به واردات	
۵	۶	۷	سطح فن‌آوری و Hi-Tech بودن	
۱۰	۱۱	۱۵	عدم حضور بخش خصوصی	عوامل اقتصادی
۳	۳	۳	وجود فرصت‌های صادراتی	
۶	۵	۴	اندازه بازار	
۴	۴	۵	نرخ رشد بازار	
۹	۷	۶	داشتن روابط کاری مطلوب با ذی‌نفعان حوزه کسب‌وکار	
۷	۹	۸	متوسط حاشیه سود	
۱۱	۱۲	۹	متوسط نرخ بازده دارایی	
۱۵	۸	۱۰	امکان توسعه کسب‌وکار در حوزه با استفاده ظرفیت فعلی	
۱۴	۱۴	۱۱	مزیت نسبی کشور	
۸	۱۰	۱۲	متوسط حجم سرمایه‌گذاری مورد نیاز	
۱۲	۱۳	۱۳	شدت رقابت	
۱۳	۱۵	۱۴	حضور سازمان در حوزه کسب‌وکار	



پس از آن که به‌وسیله سه روش بالا، معیارهای جذابیت حوزه‌های کسب‌وکار رتبه‌بندی شدند، با استفاده از همبستگی اسپیرمن اعتبار پاسخ‌ها با دقت ۹۹٪، سنجیده شده است، به این منظور، از نرم‌افزار SPSS استفاده شده که نتایج حاصل به قرار جدول ۸ است:

جدول ۸- بررسی همبستگی بین نتایج روش‌های تصمیم‌گیری چند متغیره

VIKOR	AHP	TOPSIS	
**۸۲۱.	**۹۱۱.	۱	TOPSIS
**۸۷۱.	۱	**۹۱۱.	AHP
۱	**۸۷۱.	**۸۲۱.	VIKOR

با توجه به جدول ۸، میان رتبه‌های حاصل از سه روش همبستگی بالایی وجود دارد و بنابراین نتایج به‌دست‌آمده معتبر است.

ادغام نتایج روش تصمیم‌گیری چند متغیره:

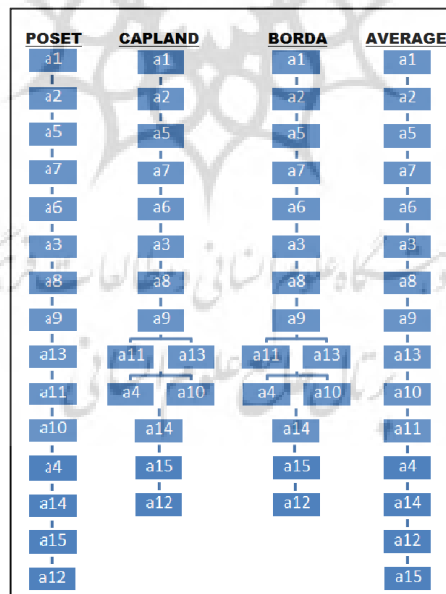
جدول ۹ و

نحوه ادغام نتایج سه روش AHP، TOPSIS و ویکور را نشان می‌دهد. در ادامه نحوه شکل‌گیری سبد کسب‌وکار سازمان صنایع دفاع ارائه شده است.

جدول ۹- مقایسه نتایج روش‌های تصمیم‌گیری چند متغیره

وزن نهایی	روش ادغام	روش کاپلند	روش بردا	روش میانگین	VIKOR	AHP	TOPSIS	عنوان عوامل	نماد	طبقه‌بندی عوامل
۰/۰۸	۱	۱	۱	۱/۳۳	۱	۲	۱	وجود کالاهای حساس و راهبردی	a1	عوامل غیراقتصادی
۰/۰۸	۲	۲	۲	۱/۶۷	۲	۱	۲	وابستگی به واردات	a2	
۰/۰۷	۶	۶	۶	۶/۰۰	۵	۶	۷	سطح فن‌آوری و Hi-Tech بودن	a3	
۰/۰۶	۱۲	۱۲	۱۱	۱۲/۰۰	۱۰	۱۱	۱۵	عدم حضور بخش خصوصی	a4	عوامل اقتصادی
۰/۰۸	۳	۳	۳	۳/۰۰	۳	۳	۳	وجود فرصت‌های صادراتی	a5	
۰/۰۷	۵	۵	۵	۵/۰۰	۶	۵	۴	اندازه بازار	a6	
۰/۰۷	۴	۴	۴	۴/۳۳	۴	۴	۵	نرخ رشد بازار	a7	
۰/۰۷	۷	۷	۷	۷/۳۳	۹	۷	۶	داشتن روابط کاری مطلوب با ذی‌نفعان حوزه کسب‌وکار	a8	

۰/۰۷	۸	۸	۸	۸/۰۰	۷	۹	۸	متوسط حاشیه سود	a9
۰/۰۶	۱۱	۱۲	۱۱	۱۰/۶۷	۱۱	۱۲	۹	متوسط نرخ بازده دارایی	a1 ۰
۰/۰۵	۱۰	۱۰	۱۰	۱۱/۰۰	۱۵	۸	۱۰	امکان توسعه کسب و کار در حوزه با استفاده ظرفیت فعلی	a1 ۱
۰/۰۶	۱۵	۱۴	۱۴	۱۳/۰۰	۱۴	۱۴	۱۱	مزیت نسبی کشور	a1 ۲
۰/۰۶	۹	۱۰	۱۰	۱۰/۰۰	۸	۱۰	۱۲	متوسط حجم سرمایه گذاری مورد نیاز	a1 ۳
۰/۰۶	۱۳	۱۳	۱۳	۱۲/۶۷	۱۲	۱۳	۱۳	شدت رقابت	a1 ۴
۰/۰۶	۱۴	۱۵	۱۵	۱۴/۰۰	۱۳	۱۵	۱۴	حضور سازمان در حوزه کسب و کار	a1 ۵



نمودار ۱- درخت تصمیم حاصل از روش های ادغام

### تعیین میزان جذابیت هر یک از حوزه‌های کسب‌وکار:

برای ارزیابی حوزه‌های کسب‌وکار، ابتدا لازم است که این حوزه‌ها، طبقه‌بندی گردند. در بررسی تفصیلی چارچوب‌های طبقه‌بندی حوزه‌های کسب‌وکار، چهار سیستم طبق بندی مشهور انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. جدول ۱۰، مزیت‌های هر یک از این سیستم‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج بررسی، مدل مرجع ICB<sup>۱</sup> برای استفاده در این پروژه مناسب تشخیص داده شد.

جدول ۱۰ - مقایسه انواع سیستم‌های دسته‌بندی مرجع

ISIC	TRBC	GICS	ICB	سیستم دسته‌بندی مرجع / معیار مقایسه
	✓	✓	✓	کاربری جهانی در مطالعه و تحلیل بازار
	✓	✓	✓	کاربری جهانی در مدیریت پورتفولیو و سرمایه‌گذاری
	✓	✓	✓	کاربری در بورس‌های بزرگ دنیا
	✓	✓	✓	دسته‌بندی بر اساس بازار
✓				دسته‌بندی بر اساس محصول
			✓	تناسب بیشتر با ادبیات اقتصادی حاکم بر سازمان
			✓	انطباق بیشتر با دسته‌بندی‌ها و منطق حاکم بر فضای کسب‌وکار کشور

سیستم ICB، بر تقسیم‌بندی بازار استوار بوده است؛ به‌طوری‌که، کسب‌وکارهای همکار<sup>۲</sup>، در یک طبقه قرار می‌گیرند. این نوع کسب‌وکارها، از قواعد و اصول بازی یکسانی پیروی کرده و روندها و قوانین مشترکی در رقابت آنها تاثیرگذار است.

پس از انتخاب سیستم طبقه‌بندی مناسب، لازم است تا فهرستی از حوزه‌های کسب‌وکار بالقوه تهیه گردد. در هر یک از سازمان‌های حاکمیتی، محدودیت‌هایی شامل سند راهبردی ساماندهی فعالیت‌های اقتصادی و شیوه‌نامه همکاری‌های صنعتی، در خصوص ورود به حوزه‌های کسب‌وکار، وجود دارد که به‌هنگام غربال‌گری حوزه‌های کسب‌وکار بالقوه، لازم است در نظر گرفته شوند. حوزه‌های کسب و کار باقی‌مانده، پس از اعمال این محدودیت‌ها، در جدول ۱۲، نشان داده شده است.

پس از تعیین وزن معیارهای جذابیت و مشخص شدن حوزه‌های کسب‌وکار بالقوه، مقادیر کمی و کیفی این معیارها برای هر حوزه کسب‌وکار از طرق مختلف جمع‌آوری شده است. خلاصه روش‌های جمع‌آوری اطلاعات هر شاخص در جدول ۱۱، ارایه شده است.

<sup>۱</sup> Industry Classification Benchmark

<sup>۲</sup> Peer Businesses

جدول ۱۱- روش جمع‌آوری مقادیر کمی و کیفی معیارهای جذابیت

وجود کالاهای حساس و راهبردی	تحلیل محتوا اسناد بالادستی نظیر: سیاست‌های کلی نظام در دوره چشم‌انداز، سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه ابلاغ شده از طرف رهبری در تاریخ ۹ تیر ۱۳۹۴، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی ابلاغی رهبری در تاریخ ۳۰ بهمن ۱۳۹۲، سیاست‌های کلی آمایش سرزمین ابلاغی رهبری (۲۱ آذر ۱۳۹۰) و برنامه راهبردی وزارت صنعت، معدن و تجارت (تیر ماه ۱۳۹۴)
وابستگی به واردات	استخراج آمار واردات مربوط به محصولات هریک از حوزه‌های کسب‌وکار، در سال‌های ۹۰ و ۹۱
سطح فن‌آوری و Hi-Tech بودن	بررسی حوزه‌های کسب‌وکار از نظر سه معیار جزئی سطح فن‌آوری محصول خروجی، سطح فن‌آوری فرآیند تولید محصول و موقعیت فن‌آوری چرخه عمر
مزیت نسبی کشور	استفاده از شاخص مزیت نسبی آشکار شده یکنواخت (SRCA) که توسط بانک جهانی محاسبه می‌شود.
داشتن روابط کاری مطلوب با ذینفعان حوزه کسب‌وکار	در این زمینه نیز با استفاده از نظرات مدیران سازمان، حوزه‌های کسب‌وکار طبقه‌بندی شده و امتیازاتی به هر حوزه داده شده.
وجود فرصت‌های صادراتی	
عدم حضور بخش خصوصی	
شدت رقابت	
امکان توسعه کسب‌وکار در حوزه با استفاده ظرفیت فعلی	
حضور سازمان در حوزه کسب‌وکار	استفاده از نسبت سهم فروش سازمان نسبت به برآورد خیرگان از حجم کل بازار
اندازه بازار	استفاده از داده‌های شرکت‌های بورسی استفاده شده است و در برخی از صنایع و زیر بخش‌های کسب‌وکار که داده‌های بورسی کافی موجود نبود، با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات لازم از خیرگان صنعت جمع‌آوری شد.
نرخ رشد بازار	
متوسط حاشیه سود	
متوسط نرخ بازده دارایی	
متوسط حجم سرمایه‌گذاری مورد نیاز	

نتیجه بررسی معیارهای جذابیت، در جدول ۱۲، ارایه شده است. در این جدول، معیارها براساس میانگین وزن سه روش AHP (مقدار بردار ویژه)، روش TOPSIS (مقدار شاخص فاصله اقلیدسی) و روش ویکور (شاخص ویکور)، موزون شده‌اند.

جدول ۱۲- بررسی معیارهای جذابیت هر حوزه کسب‌وکار

تجهیزات صنعت نفت	پیمانکاری	خودروهای تجاری و سنگین	معدن	تجهیزات بیمارستانی	تولید تابلو و قطعات پلاستیکی	خدمات بیمارستان	ماشین آلات و قطعات صنعتی	شیمیایی	فلزات	تجهیزات شکار	وزن	معیارهای جذابیت
۵/۰۰	۳/۰۰	۴/۰۰	۴/۰۰	۴/۰۰	۲/۰۰	۲/۰۰	۴/۰۰	۴/۰۰	۳/۰۰	۱/۰۰	۰/۰۸	وجود کالاهای حساس و راهبردی
۲/۰۸	۱/۰۸	۲/۳۷	۱/۳۷	۱/۱۲	۱/۱۸	۱/۰۰	۱/۷۰	۲/۴۳	۵/۰۰	۱/۰۰	۰/۰۸	وابستگی به واردات
۷/۲۰	۵/۶۰	۷/۲۰	۴/۸۰	۸/۰۰	۶/۴۰	۶/۴۰	۷/۲۰	۷/۲۰	۶/۴۰	۴/۰۰	۰/۰۷	سطح فن‌آوری و Hi-Tech بودن
۴/۰۴	۲/۶۳	۳/۶۲	۳/۱۵	۳/۸۷	۲/۸۲	۲/۸۷	۳/۸۰	۵/۲۴	۳/۵۳	۶/۶۳	۰/۰۶	عدم حضور بخش خصوصی
۶/۲۸	۵/۷۰	۴/۸۰	۶/۹۱	۵/۳۵	۴/۹۴	۵/۳۵	۵/۵۷	۸/۸۰	۶/۴۵	۸/۵۶	۰/۰۸	وجود فرصت‌های صادراتی
۵/۰۰	۵/۰۰	۳/۰۰	۳/۰۰	۲/۰۰	۳/۰۰	۴/۰۰	۴/۰۰	۴/۰۰	۴/۰۰	۱/۰۰	۰/۰۷	اندازه بازار
۵/۰۰	۵/۰۰	۳/۰۰	۴/۰۰	۲/۰۰	۳/۰۰	۳/۰۰	۳/۰۰	۵/۰۰	۴/۰۰	۱/۰۰	۰/۰۷	نرخ رشد بازار
۵/۸۴	۶/۴۵	۴/۶۷	۶/۶۸	۴/۲۹	۴/۲۱	۴/۲۹	۵/۰۹	۷/۱۸	۶/۵۴	۸/۲۱	۰/۰۷	داشتن روابط کاری مطلوب با ذی‌نفعان حوزه کسب‌وکار
۴/۰۰	۲/۰۰	۲/۰۰	۴/۰۰	۲/۰۰	۴/۰۰	۱/۰۰	۲/۰۰	۵/۰۰	۴/۰۰	۲/۰۰	۰/۰۷	متوسط حاشیه سود
۵/۳۳	۴/۰۰	۱/۳۳	۵/۳۳	۲/۶۷	۲/۶۷	۱/۳۳	۴/۰۰	۵/۳۳	۲/۶۷	۴/۰۰	۰/۰۶	متوسط نرخ بازده دارایی
۷/۴۹	۵/۴۴	۵/۰۱	۵/۱۰	۴/۶۸	۵/۱۹	۴/۶۸	۵/۰۱	۸/۳۳	۶/۶۳	۸/۶۸	۰/۰۵	امکان توسعه کسب‌وکار در حوزه با استفاده ظرفیت فعلی
۳/۲۵	۲/۰۸	۲/۰۸	۲/۰۸	۲/۰۸	۲/۰۸	۲/۰۸	۲/۰۸	۲/۱۷	۲/۰۸	۲/۰۸	۰/۰۶	مزیت نسبی کشور

متوسط حجم سرمایه‌گذاری مورد نیاز	۰/۰۶	۲/۰۰	۲/۰۰	۱/۰۰	۳/۰۰	۲/۰۰	۳/۰۰	۲/۰۰	۳/۰۰	۲/۰۰	۳/۰۰	۲/۰۰	۳/۰۰
شدت رقابت	۰/۰۶	۷/۶۱	۴/۸۶	۶/۵۳	۴/۶۰	۴/۶۷	۳/۶۶	۴/۶۷	۴/۶۳	۴/۹۸	۳/۶۱	۵/۶۵	
حضور سازمان در حوزه کسب‌وکار (سهام از بازار)	۰/۰۶	۴/۰۰	۰/۰۳	۰/۰۹	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۰۰	۰/۰۵	۰/۰۲	۰/۰۱	
جمع امتیازها	۳/۹۷	۴/۳۵	۴/۸۲	۳/۶۹	۳/۰۴	۳/۱۹	۳/۳۳	۳/۸۹	۳/۵۶	۳/۶۵	۴/۶۷		

**تعیین موقعیت رقابتی (عوامل کلیدی موفقیت) در هر کسب‌وکار:**

به‌منظور شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در هر یک از حوزه‌های ۱۱ گانه، مطالعات اکتشافی و مصاحبه با خبرگان صنعت صورت پذیرفت. پس از بررسی، عوامل کلیدی موفقیت برای هر یک از حوزه‌ها شناسایی شد. به‌منظور تعیین اهمیت عوامل کلیدی موفقیت و ارزیابی وضعیت سازمان در هر یک از آنها، اطلاعات از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردید. مراحل ذکر شده برای هر یک از ۱۱ حوزه کسب‌وکار راهبردی، به‌صورت جداگانه طی شده است. از آن‌جا که میزان توانمندی سازمان در شاخص‌های مذکور محرمانه تلقی می‌گردد، جدول ۱۳، تنها نتایج نهایی بررسی توانمندی‌های سازمان در هر یک از حوزه‌های کسب‌وکار را نشان داده است.

**جدول ۱۳ - نتیجه بررسی توانمندی سازمان در هر یک از حوزه‌های کسب‌وکار**

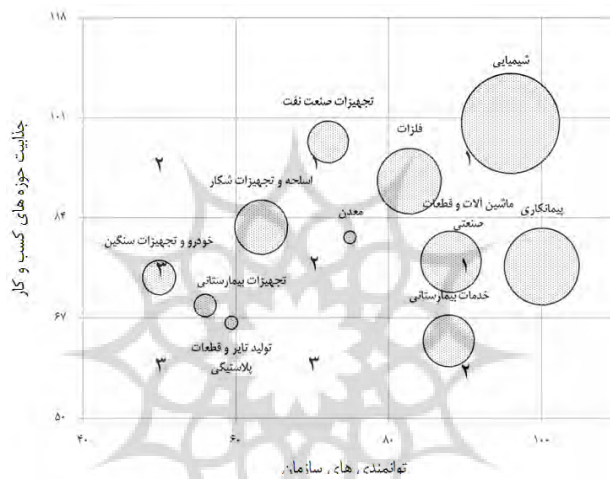
تولید نایر و قطعات پلاستیکی	معلم	تجهیزات بیمارستانی	تجهیزات شکار	خودروهای تجاری و مسکین	ماشین‌آلات و قطعات صنعتی	پیمانکاری	خدمات بیمارستانی	فلزات	شیمیایی	تجهیزات صنعت نفت	توانمندی‌های سازمان
۲/۳۰	۲/۹۰	۲/۱۷	۲/۴۵	۱/۹۳	۳/۴۱	۳/۸۷	۳/۴۰	۳/۲۰	۳/۷۱	۲/۷۹	

**تشکیل ماتریس نهایی و تدوین راهبردها**

پس از تعیین اولویت‌بندی معیارهای جذابیت و مشخص شدن وزن معیارهای انتخابی به‌وسیله ابزارهای تصمیم‌گیری چند متغیره و گردآوری داده‌های این معیارها در هر یک از حوزه‌ها، ماتریس کسب‌وکار سازمان در قالب شکل ۳ ارائه می‌گردد. برای انجام مقایسه صحیح، امتیازات هر دو بعد جذابیت و توانمندی در مقیاس صفر تا صد، مرتب شده است. همچنین در این ماتریس، به‌منظور تسهیل مقایسه وضع موجود و وضع بهینه، قطر دایره‌ها نشان دهنده حجم فعالیت‌های سازمان در هر حوزه است. در نهایت، راهبرد مناسب برای هر کسب‌وکار، متناسب با موقعیت آن در ماتریس تدوین می‌شود.

**جمع‌بندی نتایج تجزیه و تحلیل:**

در پاسخ به سوال‌های اول و دوم پژوهش، جدول ۹، نشان می‌دهد که برخی از عوامل غیراقتصادی، از جمله تولید کالاهای حساس و استراتژیک و وابستگی به واردات، نقش پر رنگی در تصمیم‌گیری مدیران دولتی دارند. همچنین بررسی ماتریس نهایی کسب و کار سازمان صنایع دفاع، به سوال سوم پژوهش پاسخ می‌دهد. این ماتریس نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در حوزه‌های شیمیایی، تجهیزات صنعت نفت، فلزات صنعتی، ماشین‌آلات و قطعات صنعتی و حوزه پیمان‌کاری برای این سازمان از اولویت برخوردار است.



شکل ۲- ماتریس نهایی سبک‌کسب‌وکار سازمان صنایع دفاع

**۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها**

مشاهدات، می‌تواند دلیلی برای تفاوت روش‌های تنوع‌بخشی در بخش خصوصی و دولتی باشد که در سایر تحقیقات دیده شده است [۳]. همچنین، نتایج این پژوهش، دلایلی در راستای تقویت این ایده فراهم می‌آورد که، عوامل برآمده از سیاست‌های کلان نظام نقش مؤثری در شکل‌گیری استراتژی‌های سازمانی دارند و از این نظر موید نتایج تحقیق عابدین و همکاران (۱۳۹۴)، در خصوص اثرگذاری پایش محیطی بر شکل‌گیری استراتژی‌های سازمانی است [۵].

با نگاه دقیق‌تر به اولویت‌بندی حاصل از روش تصمیم‌گیری چند متغیره، می‌توان به این نتیجه دست یافت که در بین عوامل غیراقتصادی، مدیران تمرکز بیشتری بر دو عامل استراتژیک بودن کالا و وابستگی کشور به واردات آن دارند. به‌گونه‌ای که، در تمام روش‌ها، این دو عامل، در اولویت اول و دوم قرار گرفته‌اند. در مقابل، دو عامل سطح فن‌آوری و حضور بخش خصوصی در اولویت‌های پایین‌تری قرار دارند. دو عامل اول نسبت به عوامل اخیر هماهنگی بیشتری با عوامل اقتصادی دارند. این نتیجه را می‌توان چنین تفسیر نمود که

مدیران دولتی با توجه به اهداف درون‌سازمانی و در راستای حمایت از مجموعه تحت نظر خود تمایل کم‌تری به اهداف سیاسی غیراقتصادی دارند، در حالی که در خصوص دو عامل نخست، مسائل اقتصادی نظیر کسب حاشیه سود مناسب، نرخ بازدهی و شدت رقابت نیز از درجه اهمیت کم‌تری برخوردار است. مواردی نظیر احساس مسئولیت در خصوص حفاظت از سازمان در برابر ریسک فعالیت‌های غیراقتصادی، احساس وظیفه نسبت به تأمین معاش کارکنان و... از جمله دلایل احتمالی بروز چنین حالتی هستند.

علاوه بر دستاوردهای علمی، نتایج این پژوهش در حوزه عمل نیز می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. از جمله، از اولویت‌بندی به‌دست آمده، می‌توان در شکل‌دهی سبد کسب‌وکار سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی استفاده نمود. همچنین نتایج این تحقیق به برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان بخش دولتی کمک می‌کند تا به نحو مؤثرتری به تدوین خط و مشی‌های دولتی بپردازند.

علاوه بر این، مبتنی بر ماتریس نهایی سبد کسب‌وکار سازمان می‌توان رهنمودهایی برای بهبود وضعیت کسب‌وکارهای سازمان ارائه نمود. براساس شکل ۳، کسب‌وکارهای شیمیایی، پیمان‌کاری، ماشین‌آلات و قطعات صنعتی، فلزات صنعتی و تجهیزات صنعت نفت، گاز و پتروشیمی که در خانه‌های ۱ قرار دارند، حوزه‌های مناسبی برای سرمایه‌گذاری سازمان به‌منظور کسب رشد به‌حساب می‌آیند. فعالیت‌هایی که در خانه‌های ۲ قرار گرفته‌اند از جمله تجهیزات شکار، اکتشاف و بهره‌برداری معدن و خدمات بیمارستانی باید با وسواس و با هدف حفظ وضعیت فعلی مورد توجه قرار گیرند. در نهایت، فعالیت‌هایی که در خانه‌های ۳ واقع شده‌اند یا باید مورد برداشت قرار گیرند یا حذف شوند. این کسب‌وکارها باید از راهبردهایی استفاده کنند که منجر به حذف یا فروش واحد یا خطوط تولید می‌شوند.

از طرف دیگر، همان‌طور که در شکل دیده می‌شود، به‌جز حوزه اکتشاف و بهره‌برداری از معدن هر چه از جذابیت حوزه‌ها و توانمندی سازمان در فعالیت‌ها کاسته می‌شود، قطر حوزه‌ها نیز کوچک‌تر می‌شود. این موضوع نشان می‌دهد که یا مسیر طی شده در سازمان در راستای جذابیت‌ها و توانمندی‌ها بوده و یا این‌که مدیران سازمان متناسب با جذابیت حوزه‌های کسب‌وکار به ایجاد توانمندی و سرمایه‌گذاری در آنها پرداخته‌اند



References:

منابع :

۱. اعرابی، سید محمد، دهقان، نبی‌الله (۱۳۸۹)، «تدوین استراتژی‌های پرتفولیو کسب‌وکار بیمه موسسه فرهنگیان»، مطالعات کمی در مدیریت، شماره ۳، تهران، ۱-۲۲.
۲. آذر، عادل، محمدی چهرمی، مهشید السادات، شفیعی حسن آبادی، حامد (۱۳۸۹)، «شناسایی و اولویت بندی معیارهای مؤثر در مدیریت سبد محصولات شرکت‌های بیمه ای با استفاده از فنون MADM مطالعه موردی بیمه پارسیان»، فصلنامه صنعت بیمه، شماره ۹۵-۹۶، تهران، ۱۵۷-۱۸۶.
۳. پناهی، منیره، حسینی، سید محمود، حمیدی زاده، محمد رضا (۱۳۹۲)، «بررسی تأثیر مالکیت بر اتخاذ راهبرد تنوع‌بخشی بنگاه، مطالعه شرکت‌های عضو سازمان بورس اوراق بهادار تهران»، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱۵، تهران، ۱۳-۳۴.
۴. سجف ال. (۱۳۸۳)، استراتژی شرکت: مدل‌های پرتفولیو، ترجمه صادقی، اسماعیل، تهران، انتشارات دیدار.
۵. عابدین، بهاره، کردناجیح، اسداله، دانایی فرد، حسن، خداداد حسینی، سید حمید (۱۳۹۴)، «چگونگی ظهور مسایل راهبردی در دستور کار تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان»، بهبود مدیریت، شماره ۲۷، تهران، ۵-۳۰.
۶. فرجی خورشیدی، حجت (۱۳۸۳)، سراحی مدل هوشمند جهت ارزیابی جنابیت بازارهای بین‌المللی، رساله دوره دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
۷. منطقی پور، مسعود، شایسته، شیرین (۱۳۸۹)، «ارزیابی پرتفوی شرکت بیمه ایران با استفاده از ماتریس جنرال الکترونیک»، دومین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات مالی. تهران.
۸. هانگر، جی. دیوید، ویلن، تامس (۱۳۸۶)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه ایزدی، داود. اعرابی، سید محمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. Allen, J.W., & Phillips, G.M. (۲۰۰۰). Corporate equity ownership, strategic alliances, and product market relationships. *Journal of Finance*, ۵۵(۶), ۲۷۹۱-۲۸۱۵.
۱۰. Amihud, Y., & Lev B. (۱۹۸۱). Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. *Rand Journal of Economics*, ۱۲, ۶۰۵-۶۱۷.
۱۱. Amsden, A.H. & Hikino. T. (۱۹۹۴). Project Execution Capability, Organizational Knowhow and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization. *Industrial and Corporate Change*, ۳ (۱): ۱۱۱-۱۴۷.
۱۲. Buzzell, R.D., & Gale, B.T. (۱۹۸۷). *The PIMS principles*. New York, NY: Free Press.
۱۳. Delios. A., Zhou. N., & Xu. W.W. (۲۰۰۸). Ownership structure and the diversification and performance of publicly-listed companies in China. *Business Horizons*, ۵۱, ۴۷۳-۴۸۳.
۱۴. Dobb, S. (۱۹۹۸). Market segmentation: strategies for success. *Marketing Intelligence & Planning*, ۱۶(۷), ۳۹۴-۴۰۶.
۱۵. Hedley, B. (۱۹۷۷). Strategy and the Business Portfolio. *Long Range Planning*, ۱۰(۱), ۹-۱۵.
۱۶. Hill, C.W.L., & Jones, G.R. (۱۹۹۲). *Strategic management*. ۲nd ed. Boston, MA: Houghton Mifflin.
۱۷. Keegan, W.J. (۱۹۸۴). Multinational scanning: a study of the information source utilized by headquarters executives in multinational companies. *Administrative Science Quarterly*, ۲۹, ۴۰۳-۴۰۸.
۱۸. Sarabia, Fj. (۱۹۹۶). Model for market segments evaluation and selection, *European Journal of Marketing*, ۳۰(۴), ۲۳-۵۶.
۱۹. Zhao, J. (۲۰۱۰). Ownership structure and corporate diversification strategies of Chinese business groups. *Management Research Review*, ۳۳ (۱۲), ۱۱۰۱-۱۱۱۲.
۲۰. Zhao, J. (۲۰۰۹). Diversified business groups and corporate restructuring in China, *Management Research News*, ۳۲ ( ۹), ۸۷۴-۸۸۷



پروپوزیشن گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پښتو ښکته ځاښه علوم انساني و مطالعات فرښکته  
پرتال جامع علوم انساني